

Tuomas Kivirinne

YMPÄRISTÖKANNUSTEET JOHDON PALKITSEMISJÄRJESTELMISSÄ

Pro Gradu -tutkielma
Johtamisen ja talouden tiedekunta
Toukokuu 2024

TIIVISTELMÄ

Tuomas Kivirinne: Ympäristökannusteet johdon palkitsemisjärjestelmissä
Pro Gradu -tutkielma
Tampereen yliopisto
Yrityksen laskentatoimi
Ohjaaja: Matias Laine
Toukokuu 2024

Yhteiskuntavastuunmittareiden sisällyttäminen johdon palkitsemisjärjestelmiin on nopeasti lisääntyvä ja suhteellisen tuore käytäntö yrityksissä. Sääntely ja sidosryhmiltä tulevat paineet ovat lisänneet vastuullisuuden merkitystä yritysten liiketoiminnassa ja tämä näkyy myös palkitsemisessa. Kirjallisuuden perusteella vastuullisuusmittareita on viime vuosina sidottu yhä enemmän johdon kannustimiin, mutta suoraan ympäristöön keskittyvistä kannusteista on vähemmän tietoa. Ympäristöriskit hallitsevat kärkisijoja globaalisti merkittävimpien riskien listalla, ja yritykset ovat merkittävässä asemassa ympäristöongelmien ratkaisemisessa.

Tutkimuksen tavoitteena on tarkastella johdon palkitsemisen ja ympäristövastuun yhteyttä ja ympäristökannusteiden käytössä tapahtunutta kehitystä Suomessa. Globaalien ympäristöongelmien myötä ympäristövastuu on ajankohtainen teema, jonka parissa yritykset joutuvat enenevässä määrin työskentelemään. Moni yritys onkin lisännyt esimerkiksi hiilineutraaliustavoitteita omiin strategioihinsa. Palkitseminen on keskeinen tapa ohjata johtoa halutun päämäärän suuntaisesti ja kannusteita käytetään johdon palkitsemisessa strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Tästä syystä on oleellista tutkia, miten ympäristö näkyy johdon palkitsemisessä.

Tutkielmassa johdon palkitsemisen kehitystä tarkastellaan institutionaalisten paineiden kautta. Tarkasteluun käytetään DiMaggion ja Powellin (1983) institutionaalisen isomorfismin viitekehystä, jossa organisaatioiden muutosta selitetään pakottavilla, jäljittelevillä ja normatiivisilla paineilla sekä teorialla organisaatioissa tapahtuvasta irtikytkenästä eli muodollisen rakenteen ja todellisen toiminnan erottamisesta. Yritysten toimintaympäristössä monet tahot aiheuttavat paineita vastuullisempaan toimintaan. Kirjallisuudessa havaitaan, että erityisesti omistajat ovat viime aikoina alkaneet kiinnittää huomiota vastuullisuuteen omistamissaan yrityksissä. Myös esimerkiksi asiakkaat, lainsäädäntö ja kilpailijoiden toiminta lisäävät yritysten vastuullisuuspaineita.

Tutkielman aineisto koostuu CDP:n kyselyaineistosta sekä yritysten palkitsemisraporteista. CDP:n aineistossa tarkasteltiin yritysten vastauksia kysymykseen niiden ilmastokannusteiden käytöstä. Palkitsemisraporteista tutkittiin toimitusjohtajien ympäristöön perustuvien kannustinten käytössä tapahtunutta kehitystä. Tuloksena havaittiin, että ympäristökannusteiden käyttö on lisääntynyt viime vuosina ja erityisesti toimitusjohtajien palkitsemisessa ympäristökannusteet oli otettu viime vuosina käyttöön kaikilla tutkituilla yhtiöillä. Ympäristökannusteiden lisääntymiseen voidaan katsoa vaikuttaneen monenlaiset institutionaaliset paineet, keskeisimpänä omistajilta tulevat paineet. Johtopäätöksissä pohditaan myös ympäristökannusteiden todellista vaikuttavuutta johdon toimintaan, kun huomioidaan niiden painoarvot kokonaispalkitsemisessä.

Avainsanat: johdon palkitseminen, ympäristövastuu, institutionaalinen teoria, CDP

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin Originality Check -ohjelmalla.

SISÄLLYS

1 JOHDANTO.....	7
1.1 Aiheen merkitys.....	7
1.2 Tutkielman tavoite ja rajaukset.....	9
1.3 Tutkimusmetodologia ja aineisto	10
1.4 Tutkielman rakenne	11
2 JOHDON PALKITSEMINEN JA YMPÄRISTÖVASTUU	14
2.1 Johdon palkitseminen	14
2.1.1 Johdon palkittamisen teoriat	16
2.1.2 Palkittamismuodot	18
2.1.3 Mittarit	20
2.1.4. Palkittamisjärjestelmän ominaisuudet	23
2.2 Ympäristövastuu	24
2.3 Aiempi tutkimuskirjallisuus johdon vastuullisuuskannusteista	27
2.4 Palkittamisen ongelmakohtia	31
3 INSTITUTIONAALINEN TEORIA	33
3.1 Institutionaalinen isomorfismi ja kolme eri painetta	33
3.1.1 Pakottavat paineet.....	36
3.1.2 Jäljittelevät paineet	37
3.1.3 Normatiiviset paineet	39
3.2 Legitimiteetti ja irtikykentä	41
3.3 Organisaation paineet ja vastuullisuus.....	42
3.4 Yhteenveto	48
4 AINEISTO JA TUTKIMUSMENETELMÄ	50
4.1 Aineiston esittely	50
4.2 Tutkimusmenetelmä.....	51
5 YMPÄRISTÖKANNUSTEIDEN KÄYTÖN KEHITYS SUOMESSA	53
5.1 Muutokset yritysten toimintaympäristössä	53
5.2 Havainnot CDP:n aineistosta	55
5.3 Toimitusjohtajien ympäristökannusteiden kehitys	63
6 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	70
6.1 Yhteenveto ympäristökannusteiden käytön kehityksestä	70
6.2 Tulokset teoreettisesta näkökulmasta ja suhteessa kirjallisuuteen	72
6.3 Rajoitukset ja jatkotutkimusehdotukset	75
LÄHTEET	77

Kuviot

Kuvio 1. Palkitsemista muovaavat jännitteet – neljä eri eetosta (Hakonen & Nylander 2015, 12). 14

Taulukot

Taulukko 1. Kolme isomorfismin muotoa ja esimerkki liittyen palkitsemiseen. (Jämsén, 2015, 97.) 36

Taulukko 2. Insituutioiden kolme pilaria (Scott 2013, 60). 40

Taulukko 3. Institutionaaliset prosessit ja strategiat (Schultz & Wehmeier 2010.) 43

Taulukko 4. Yhteenveto palkitsemisraporttien tuloksista. 69

1 JOHDANTO

1.1 Aiheen merkitys

Yhteiskuntavastuun mittareiden sisällyttäminen johdon palkitsemisjärjestelmiin on nopeasti lisääntyvä ja suhteellisen tuore käytäntö yritysten hallinnoinnissa (Cohen, Kadach, Ormazabal & Reichelstein, 2023; Flammer, Hong, Minor, 2019). Yritysten toimintaympäristö on jatkuvassa muutoksessa ja vastuullisuuden sekä erityisesti ympäristön huomiointi liiketoiminnassa ovat hyvin ajankohtaisia teemoja. Maailman talousfoorumin (WEF, 2024) mukaan äärimmäiset sääntöpahtumat ovat merkittävin globaali riski vuonna 2024. Ympäristöriskit hallitsevat kärkisijoja myös pidemmällä aikavälillä. Hallitustenvälisen ilmastopaneelin (IPCC, 2023) mukaan ilmastotoimien nopeus ja laajuus ovat tällä hetkellä riittämättömiä ilmastonmuutoksen torjumiseksi, mutta tehokkailla toimilla negatiivisia vaikutuksia voidaan edelleen minimoida.

Lisääntyvä sääntely ja ulkoisilta sidosryhmiltä tuleva paine edellyttävät organisaatioita reagoimaan ja suunnittelemaan toimintaansa vastuullisuuden huomioivalla tavalla. Osa sääntelystä koskee suoraan palkitsemista ja osa yleisesti vastuullisuutta, jolla voidaan nähdä olevan myös yhteys palkitsemiseen. Euroopan Unionin osakkeenomistajien oikeuksia koskevan direktiivin (EUR-Lex, 2017) mukaan ”Palkitsemispolitiikan olisi tuettava yhtiön liiketoimintastrategiaa, pitkän aikavälin etuja ja kestävyyttä”. Vuonna 2022 voimaan tullut EU taksonomia on osa EU:n Green Deal -ohjelmaa ja antaa yrityksille luokituksia koskien niiden toiminnan kestävyyttä. Kestävyysraportoinnissa on myös tapahtunut huomattavaa kehitystä. Vuonna 2014 säädetty NFRD direktiivi edellytti suuria yrityksiä raportoimaan ei-taloudellisista tiedoistaan, muun muassa toimistaan koskien ympäristöä. Vuonna 2023 hyväksyttiin uusi CSRD-kestävyysraportointidirektiivi, joka korvaa NFRD:n, ja jonka tarkoitus on varmistaa, että sijoittajat saavat oleelliset tiedot yritysten vaikutuksista ihmisiin ja ympäristöön (Euroopan komissio, 2023). Lisäksi kansainvälisesti merkittäviä vastuullisuusraportointialoitteita ovat muun muassa Global Reporting Initiative (GRI) ja ilmaston keskittynyt CDP. Merkittävä yksittäinen ilmastonmuutokseen torjuntaan

liittyvä tapahtuma on Pariisin ilmastokokous vuonna 2015, jossa sovittiin maapallon keskilämpötilan rajoittamisesta 1,5 asteeseen. Moni yritys onkin ilmoittanut sitoutuvansa tieteeseen perustuviin tavoitteisiin (SBTi) sopeuttaa toimintansa 1,5 asteen tavoitteen mukaiseksi. Myös julkinen keskustelu ja yleiset mielipiteet yritysten ympäristövaikutuksista voidaan nähdä taustavaikuttajina organisaatioiden toimintatapojen muutoksissa. Edellä mainitut tekijät huomioiden voidaan sanoa, että yritysten toimintaympäristö on ollut muutospainessa vastuullisuuden suhteen.

Johdon palkitseminen on tehokas tapa ohjata johtoa toimimaan halutun päämäärän suuntaisesti (Jämsen, 2015, 106), ja kannusteita käytetäänkin johdon palkitsemisessa strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi (Chen & Jermias, 2014). Vastuullisuus- ja ympäristöteemojen yleistyessä yritysten strategioissa, onkin oleellista tutkia, miten nämä näkyvät johdon palkitsemisessa. Johdon vastuullisuuteen perustuvan palkitsemisen tutkimus on painottunut 2000-luvulle ja viime vuosina aihetta on tutkittu yhä enemmän (Derchi ym. 2023; Cohen ym. 2023; Flammer ym. 2019). Tutkimuksissa keskitytään muun muassa tarkastelemaan miten vastuullisuuskannusteiden ja ESG-mittarien käyttö johdon kannusteissa vaikuttaa yritysten suoriutumiseen ja mitä tekijät vaikuttavat näiden kannusteiden käyttöönottoon. Esimerkiksi yritysten aiempi kokemus ympäristövaikutusten seurannasta lisää ympäristökannusteiden käyttöä ja myös institutionaalisilla paineilla on merkitystä ympäristökannusteiden käytön taustalla (Derchi ym. 2023). Monissa tutkimuksissa osoitetaan vastuullisuuteen perustuvan palkitsemisen vahva yleistyminen 2010-luvulla. Cohen ym. (2023) viittaa laajaan maailmanlaajuisen aineistoon, jonka mukaan ESG-mittareiden käyttö johtajien suorituskykymittareissa on yleistynyt 3 prosentista vuonna 2010 yli 30 prosenttiin vuonna 2021. EY:n (2023) raportin mukaan ESG-mittarit ovat yleistyneet voimakkaasti suomalaisten yritysten tulospalkkiojärjestelmissä viimeisten 10 vuoden aikana. Toisaalta kirjallisuudessa myös kyseenalaistetaan vastuullisuuteen perustuvien kannusteiden vaikuttavuus johdon palkitsemisopimuksissa, joissa suurin painoarvo on kuitenkin taloudellisilla mittareilla ja näin ollen vastuullisuus voi jäädä helposti marginaaliselle huomiolle (Flammer ym. 2019; Lothe, Myrtveit & Trapani, 1999).

Suomessa aihetta ovat tutkineet Hartikainen, Järvenpää ja Rautiainen (2021), joiden tavoitteena oli selvittää miten suomalaisilla yrityksillä vastuullisuusstrategia ja johdon

palkitseminen linkittyvät toisiinsa. Tutkijat havaitsivat, että Suomessa vastuullisuuskannusteiden käyttö on hyvin marginaalista. Samaan lopputulokseen ovat aiemmin päätyneet Maas ja Rosendaal (2016), jotka havaitsivat, että Pohjoismaissa ollaan melko konservatiivisia vastuullisuuskannusteiden käyttöönotossa. Koska teema on ajankohtainen, voidaan odottaa, että lyhyenkin ajan sisällä on tapahtunut muutoksia, joten tässä tutkimuksessa pyritään tuoreemmalla aineistolla selvittämään ympäristökannusteiden käytön kehitystä ja tämänhetkistä tilannetta Suomessa sekä taustatekijöitä, joiden voidaan katsoa olevan kehityksen taustalla.

1.2 Tutkielman tavoite ja rajaukset

Tutkielman tavoitteena on tutkia johdon ympäristöperusteisen palkitsemisen kehitystä viime vuosina ja tämänhetkistä tilannetta Suomessa sekä ympäristökannusteiden käytön taustalla vaikuttavia tekijöitä. Tutkimuskysymykset ovat:

- Miten johdon ympäristöperusteinen palkitseminen on kehittynyt Suomessa viime vuosina?
- Millaisten tekijöiden voidaan nähdä vaikuttaneen tähän kehitykseen?

Työ rajataan koskemaan vastuullisuuden osa-alueista ympäristöä eli rajataan pois sosiaalisten ja taloudellisten tekijöiden perusteella palkitseminen. Vastuullisuusperusteisen palkitsemisen tilanteesta Suomessa on saatavilla tietoa esimerkiksi EY:n (2023) tuottamassa raportissa, jossa todetaan, että ESG-mittarit ovat yleistyneet voimakkaasti osana tulospalkkiojärjestelmää viimeisten 10 vuoden aikana. Ympäristöperusteisen palkitsemisen tilanteesta Suomessa on kuitenkin vähemmän tietoa.

Tutkittava aineisto on rajattu koskemaan suomalaisia suuryrityksiä, joilta on saatavissa aineistoa ympäristöperusteiseen palkitsemiseen liittyen. Pienillä ja keskisuurilla yhtiöillä palkitsemisen perustuminen tiettyyn vastuullisuuden osa-alueeseen tai ylipäättään vastuullisuuteen on matalammalla tasolla, joten näistä ei ole saatavilla tarpeeksi aineistoa. Tutkimuksessa hyödynnettävä CDP:n kyselyaineisto rajaa tutkittavan yritysjoukon

laajuutta. CDP:n aineisto on vuosilta 2015, 2019 ja 2022. Vuonna 2015 ympäristökannusteita ilmoitti käyttävänsä 28 yritystä. Ympäristökannusteissa tapahtuneen kehityksen tutkiminen rajautuu siis näihin yhtiöihin. Lisäksi voidaan analysoida ympäristökannusteita käyttävien yritysten määrän lisääntymistä, sillä vuonna 2022 kannusteita käytti jo 40 yritystä. Lisäksi tutkimuksessa analysoidaan kymmenen Helsingin pörssin suurimman yhtiön toimitusjohtajien palkitsemisen kehitystä palkitsemisraporttien avulla.

Keskittyminen ympäristöön on tärkeää ajankohtaisten ympäristöongelmien kuten ilmastonmuutoksen myötä. Aihealueen kytkeytyessä ilmastonmuutokseen ja sen ajankohtaistumiseen viime vuosina, on lyhyelläkin aikavälillä tapahtunut paljon ja näin ollen tutkimuksesta voidaan saada mielenkiintoisia tuloksia. Lisäksi vastuullisuusperusteisesta palkitsemisesta on saatavilla melko vähän suomenkielisiä tutkimusta etenkin ympäristönäkökulmasta tarkasteltuna. On oleellista tutkia, miten yrityksen johtoa kannustetaan ympäristöön liittyvissä kysymyksissä, joiden huomiointi on yhä tärkeämpi osa yhteiskuntaa ja liike-elämää. Lisäksi on tärkeää ymmärtää ympäristökannusteiden käytön taustalla vaikuttavat mekanismit. Sääntelyn, raportointivaateiden ja sidosryhmiltä tulevien ulkoisten paineiden kiristyessä yritysten tulee aiempaa enemmän kiinnittää huomioita ympäristövaikutuksiinsa sekä mitata ja raportoida suoriutumistaan. Tämä tarkoittaa usein ympäristön huomioimista strategiassa, jolloin kysymykseen tulevat myös ympäristöön perustuvat johdon kannusteet, joilla strategiaa edistetään.

1.3 Tutkimusmetodologia ja aineisto

Tutkielma toteutetaan kvalitatiivisena tutkimuksena ja lähdeaineistona käytetään CDP:n kyselydataa sekä yritysten palkitsemisraportteja. CDP:n aineisto on kattava ja sen avulla on tehty paljon tutkimusta liittyen yritysten vastuullisuuteen ja ympäristön huomiointiin. Koska tarkoitus on tutkia kehitystä, keskeistä on muutoksen havaitseminen ja tutkimuksen kannalta kyse on pitkittäisasetelmasta eli tutkielmassa tarkastellaan CDP:n aineistoa vuosilta 2015, 2019 ja 2022 sekä yhtiöiden palkitsemisraportteja. Aineiston

analysointimenetelmänä hyödynnetään laadulliselle tutkimukselle tyypillistä sisällönanalyysia. Analyysissä keskitytään siihen, mistä asioista ja ilmiöistä aineisto kertoo ilman tarkkaa teoreettista asemointia, mutta aineistoon voidaan soveltaa melko vapaasti monia teoreettisia lähtökohtia. (Tuomi & Sarajärvi, 2018)

Tutkielmassa tutkitaan yritysten sanallisia vastauksia liittyen ilmastoperusteiseen palkitsemiseen ja tarkastellaan millaisia johtopäätöksiä vastauksista voidaan johtaa. Analyysi toteutetaan tarkastelemalla yritysten vastauksia CDP:n kyselyn kohtaan, jossa yrityksiä pyydetään kertomaan johdolle tarjottavista ilmastoon liittyvistä kannusteista. Aineistoa käydään ensin läpi yrityksittäin ja kirjataan ylös keskeisiä havaintoja. Tämän jälkeen pyritään vertailemaan havaintoja, jolloin voidaan löytää toistuvia teemoja ja eroja. Tavoite on, että aineistosta voidaan tehdä yleisiä johtopäätöksiä.

”Yksityiskohtiin hukkuminen vältetään löytämällä aineiston sisäisestä variaatiosta eli vaihtelusta yleisempiä johtopäätöksiä aineiston sisäisen vertailun avulla. Toisin sanoen huomiota kiinnitetään sekä aineistoyksiköiden välisiin eroihin että samanlaisuuksiin. Käytännössä tämä tarkoittaa yleensä sitä, että aineisto on voitava jakaa useisiin analyysiyksiköihin, joita sitten voidaan verrata.” (Vuori, 2023.)

Lisäksi tutkimuksessa hyödynnetään Helsingin pörssin kymmenen suurimman yhtiön palkitsemisraportteja, joissa on kerrottu tarkemmin toimitusjohtajan muuttuvan palkitsemisen jakautumisesta lyhyen ja pitkän aikavälin kannustinohjelmiin ja palkitsemiskriteereistä.

1.4 Tutkielman rakenne

Tutkielma muodostuu kuudesta pääluvusta, joiden tarkoitus on luoda loogisesti etenevä rakenne. Johdantoluku perustelee tutkimuksen tekemistä ja taustoittaa aihetta. Luvussa esitellään aihealueen taustaa, käsitellään tutkimusongelma ja -metodologiaa, esitellään tutkimuksessa käytettävä empirinen aineisto sekä avataan tutkimukseen liittyvien keskeisten käsitteiden merkitys.

Toisessa luvussa käydään läpi johdon palkitsemisen taustaa ja käytäntöjä sekä ympäristövastuun käsitettä. Lisäksi esitellään vastuullisuuden perustuvan johdon palkitsemisen aiempaa kirjallisuutta. Vastuullisuus on noussut palkitsemiseen liittyvään tutkimukseen erityisesti tällä vuosituhannella, kun vastuullisuusteemat ovat nousseet yhä tärkeämmäksi osaksi yhteiskuntaa ja myös yritysten strategioihin. Lisäksi käsitellään palkitsemisen perinteisiä ongelmakohtia sekä vastuullisuuskannusteisiin liittyviä haasteita.

Kolmannessa luvussa keskitytään tutkimuksen kannalta oleelliseen teoreettiseen viitekehykseen. Tutkimuksessa tarkastellaan ympäristökannusteiden käytössä tapahtunutta kehitystä eli kyse on organisaatioissa tapahtuvasta muutoksesta, jota voidaan lähestyä institutionaalisen teorian avulla. Institutionaalinen teoria pyrkii selittämään organisaatioiden toimintaa ja sitä, miksi organisaatiot ovat sellaisia kuin ne ovat. Isomorfismi eli organisaatioiden samankaltaistuminen on seurausta organisaatioiden kohtaamista paineista ja näiden paineiden avulla voidaan pyrkiä myös selittämään palkitsemisessa tapahtuvia muutoksia.

Neljännessä luvussa esitellään laadullista tutkimusmenetelmää ja empiirisessä osuudessa hyödynnettävää CDP:n aineistoa sekä pörssiyritysten palkitsemisraportteja. Tutkimuksessa hyödynnetään laadulliselle tutkimukselle tyypillistä sisällänalyysiä sekä teemoittelua, joiden avulla aineistoa voidaan tulkita.

Viidennessä luvussa esitellään ensin yritysten toimintaympäristön muutosta liittyen vastuullisuuteen. Tämän jälkeen toteutetaan aineiston analyysi ja esitellään CDP:n aineistosta sekä palkitsemisraporteista saadut havainnot. Tavoitteena on selvittää, onko ympäristöperusteisessa palkitsemisessa tapahtunut muutosta. Havaintoja jaotellaan eri teemoihin ja esitetään lainauksia yritysten vastauksista. Lisäksi analysoidaan yritysten toimitusjohtajien palkitsemista ja siinä tapahtunutta muutosta ympäristökannusteiden näkökulmasta tutkimalla Helsingin pörssin kymmenen suurimman yrityksen palkitsemisraportteja.

Kuudennessa luvussa vedetään yhteen tutkimuksen tulokset ja tehdään johtopäätökset. Luvussa tuloksia tarkastellaan aiemmin luodun teoreettisen viitekehyksen valossa ja peilataan havaintoja aiempaan kirjallisuuteen. Luvussa pohditaan muun muassa miten

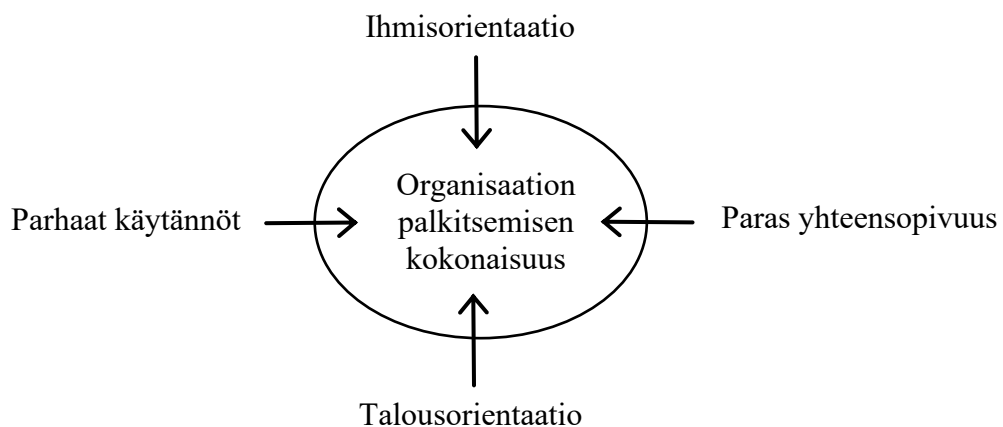
institutionaaliset paineet ja irtikytKentä näkyvät palkitsemisen kehityksessä viime vuosina ja peilataan tuloksia Suomesta aiemmin saatuihin havaintoihin. Lisäksi esitellään tutkimuksen rajoitteita ja pohditaan mahdollisia jatkotutkimusideoita.

2 JOHDON PALKITSEMINEN JA YMPÄRISTÖVASTUU

Tässä luvussa esitellään johdon palkitsemisen taustaa, palkitsemisen selittäviä teorioita ja palkitsemismuotoja sekä mittaristoja. Lisäksi käsitellään yritysten ympäristövastuuta ja ympäristönhallintaa, jotka ovat tutkimuksen kannalta oleellisia ymmärtää. Lopuksi käydään läpi vastuullisuus- ja ympäristötekijöihin perustuvan palkitsemisen aiempaa kirjallisuutta ja sieltä nousevia keskeisiä havaintoja.

2.1 Johdon palkitseminen

Johdon palkitseminen on tutkimuskirjallisuudessa paljon tutkittu aihe ja sitä voidaan lähestyä erilaisista teoreettisista näkökulmista. Taloustieteellisestä näkökulmasta agenttiteoria on keskeisin, ja johdon kannusteita voidaan esittää vastauksena päämies-agentti-ongelmaan, jossa päämiehen haaste on saada agentti toimimaan etujensa mukaisesti. Palkitsemisen avulla päämiehen ja agentin tavoitteet voidaan yhtenäistää. Palkitsemista voidaan lähestyä myös organisaatioteorioiden näkökulmasta, jossa keskitytään hyvien käytäntöjen ja hyvän yhteensopivuuden jännitteeseen. (Hakonen & Nylander 2015, 12) Alla esitettyinä palkitsemiseen vaikuttavia jännitteitä (Kuvio 1).



Kuvio 1. Palkitsemista muovaavat jännitteet – neljä eri eetosta (Hakonen & Nylander 2015, 12).

Johdon palkitsemista voidaan katsoa myös strategian näkökulmasta. Palkitseminen nähdään keinona vaikuttaa yrityksen strategian toteutukseen eli menestymiseen, kilpailukykyyn ja kilpailijoista erottautumiseen. Tutkimukset osoittavat, että palkitsemisella pystytään vaikuttamaan yrityksen strategian toteutukseen, joten palkitsemisjärjestelmien ja strategian yhteensovittaminen on perusteltua (Jämsén, 2015, 106).

Johdon palkitseminen on sidottu yrityksen menestymiseen, joka tarkoittaa yrityksen omistaja-arvon kasvua ja arvo kasvaa pitkällä aikavälillä käytännössä tuloskasvun seurauksena. Lisäarvo muodostuu keskeisimpinä tekijöinä tuotannon tehokkuudesta, hyvin hoidetusta liiketoiminnasta sekä taitavista yritysjohtajista ja finanssioperaatioista (Ikäheimo, Löyttyniemi & Tainio 2003, 16). Monet tutkimukset ovat osoittaneet, että johdon palkitsemisella pystytään vaikuttamaan yrityksen tuloksellisuuteen ja kilpailuetuun, mutta osa tutkimuksista ei ole löytänyt merkittävää yhteyttä palkitsemisen ja yrityksen taloudellisen suorituskyvyn välille (Stanvick & Stanvick, 2000). Lisäksi osa tutkimuksista on osoittanut, että ympäristösuorituksen parantaminen on pitkällä aikavälillä yhteydessä yrityksen taloudelliseen menestymiseen (Derchi ym. 2023).

Kirjallisuudessa korostuu huomio, että palkitsemisjärjestelmän onnistumiseen vaikuttaa se, kuinka hyvin palkitseminen on räätälöity kyseisen yrityksen olosuhteisiin ja palkittavan henkilön ominaisuuksiin sopivaksi. Lisäksi on huomioitava, ettei palkitsemisjärjestelmien käyttöä selitä pelkästään organisaation sisäiset syyt, kuten tehokkuuden parantaminen. Jämsénin (2015, 100) mukaan merkitystä on myös sillä, millaisen kuvan organisaatio antaa itsestään ulospäin viiteryhmilleen. Tällöin institutionalisoituneiden palkitsemiskäytänteiden omaksuminen saattaa johtaa ristiriitaan palkitsemismallin ja organisaation edun välillä. Kolmannessa luvussa käydään tarkemmin läpi institutionaalisten paineiden merkitystä yrityksen toimintatapojen ja palkitsemisen taustalla.

2.1.1 Johdon palkitsemisen teorit

Johdon palkitsemista voidaan lähestyä agenttiteorian avulla taloudellisesta näkökulmasta. Agenttisuhde on sopimus, jossa yksi tai useampi henkilö (päämies) palkkaa toisen henkilön (agentti) suorittamaan tiettyä tehtävää puolestaan. Sopimukseen sisältyy päätöksentekovallan ainakin osittainen siirtyminen agentille. Agenttiteoria perustuu oletukselle, että päämies ja agentti pyrkivät maksoimaan hyödyn, jolloin voidaan perustellusti olettaa, että agentti ei aina toimi päämiehen edun mukaisesti. (Jensen & Meckling, 1976.) Agenttiteoriassa agentti nähdään opportunistisena toimijana, joka ajaa omaa etuaan päämiehen edun kustannuksella (Davis, Schoorman, Donaldson, 1997). Agenttiteoriassa pyritään ratkaisemaan kaksi ongelmaa, jotka agenttisuhteeseen liittyvät. Ensimmäinen ongelma muodostuu, kun päämiehen ja agentin tavoitteet eriyvät toisistaan ja päämiehen on haasteellista tai kallista valvoa agentin toimintaa. Ongelma on, että päämies ei voi varmistua siitä, että agentti on toiminut asianmukaisella tavalla. Toinen ongelma muodostuu riskinjakamisesta. Päämies ja agentti voivat pyrkiä erilaisiin toimiin, koska heidän riskinottohalukkuutensa eroaa toisistaan. (Eisenhardt, 1989.) Yritysjohdon palkitseminen on klassinen esimerkki päämies-agentti-ongelmasta, jossa omistajuus ja kontrolli ovat erillään. Omistajat eivät ole mukana operatiivisessa liiketoiminnassa ja johdon tavoitteet voivat olla ristiriidassa omistajien tavoitteisiin nähden. Haaste on motivoida toimitusjohtaja (agentti) toimimaan osakkeenomistajien (päämies) parhaan edun mukaan. Johdon palkitsemisella voidaan luoda kannuste, jolla nämä tavoitteet yhtenäistyy. (Garen, 1994.)

Agenttikustannukset muodostuvat päämiehen ja agentin etujen yhteensovittamisesta ja agentin epäsuotuisan toiminnan rajoittamisesta. Agentille voidaan asettaa kannustimia toimia päämiehen etujen mukaisesti tai häntä voidaan valvoa rajoittaen päämiehen kannalta epäsuotuisaa toimintaa. Agentti voi myös pyrkiä vakuuttamaan päämiehen siitä, ettei toimi tämän etujen vastaisesti tai päämies saa ainakin kompensaaion sellaisista toimista (eng. bonding costs). Edellä mainituista toimista huolimatta agentin päätökset voivat silti poiketa päämiehen edun maksimoivista toimista ja tästä syntyy myös kustannuksia. (Jensen & Meckling, 1976.) Agenttikustannuksia voi tarkastella myös rahoituksen näkökulmasta. Osakkeenomistajat ovat usein hajauttaneet omistuksensa, jolloin yhden yhtiön heikko menestys ei vaikuta koko salkun tuottoon merkittävästi. Yritysjohdo sen sijaan on riippuvainen yksinomaan johtamansa yrityksen

liiketoiminnasta, mikä johtaa pienempään riskinottohalukkuuteen omistajiin nähden. Johdon kannattaa siis tehdä päätöksiä, joista se itse hyötyy parhaiten, mikä voi tarkoittaa omistajan kannalta huonompaa tuottoa. (Knüpfner & Puttonen 2018, 22.)

Ikäheimo, Malmi ja Walden (2012, 221-222) esittävät neljä keskeistä johdon toimintatapaa, jotka heikentävät omistajien hyötyä. Johtaja voi pienentää työpanostaan välttämällä ikäviä päätöksiä tai työtehtäviä, kuten irtisanomisia ja vaativia kehityshankkeita. Johto voi pyrkiä laajentamaan yritystä yrityskaupoin kasvattaakseen valtaansa ja palkkaansa. Yrityskaupat voivat olla vahingollisia omistajien kannalta, sillä ostohinta voi olla liian korkea tai kaupan kohteena kokonaisuuden kannalta tarpeeton liiketoiminta. Johto voi myös välttää riskinottoa säilyttääkseen työpaikkansa, joka on riippuvainen yrityksen toiminnan jatkuvuudesta. Siksi johto voi välttää korkeariskisiä hankkeita, vaikka ne olisivat omistajien edun mukaisia. Lisäksi johto pyrkii kasvattamaan taloudellista korvaustaan neuvottelemalla siitä hallituksen kanssa. Kaikki edellä mainitut seikat voivat toteutuessaan pienentää omistajien hyötyä, mutta toisaalta johdon toimintaan vaikuttaminen aiheuttaa myös kustannuksia.

Perinteisesti agenttiteorian mukaan omistajat ovat kiinnostuneita vain yrityksen taloudellisesta menestyksestä huomioimatta yhteiskunnallisia tekijöitä laajemmin. Nykyisiä ESG-muuttujia voidaan kuitenkin pitää johtavina tulevaisuuden taloudellisen menestyksen mittareina. Tämä perustuu näkemykselle, jossa ESG-mittarit nähdään tulevaisuuden riskialtistumisen kuvaajana. ESG-mittarit voivat siis esimerkiksi indikoida riskistä, jossa omaisuuserät muuttuvat tulevaisuudessa arvottomiksi ilmastonmuutoksen myötä. Vastuullisuuden sisällyttäminen johdon palkitsemiseen voi siis olla rationaalista myös agenttiteorian näkökulmasta. (Cohen ym. 2023.)

Siinä missä agenttiteoriassa alaiset nähdään opportunistisina ja omaa etuaan ajavina yksilöinä, stewardship -teorian lähtökohta on, että alaiset ovat kollektivistisia, organisaation etuja ajavia ja luotettavia henkilöitä. Stewardship-teoria on vastaus agenttiteoreettiseen oletukseen, jossa päämiehen ja agentin edut olisivat aina eriäviä. Stewardship-teorian mukaan on tilanteita, joissa johtajan motivaatio ei synny omista tavoitteista vaan hänen motiivinsa voivat olla yhdenmukaisia päämiehen kanssa. Keskeinen ajatus stewardship-teoriassa on, että johtaja kokee oman hyötynsä nousevan korkeammaksi tilanteessa, jossa hän organisaatiokeskeisellä käytöksellään edistää

organisaation etuja sen sijaan, että hän edistäisi yksilöllisiä, omia tavoitteitaan palvelevia etuja. (Davis, Schoorman & Donaldson, 1997.)

Stewardship-teorian mukaan johtajan käytös on kollektiivista, koska tämä pyrkii saavuttamaan organisaation tavoitteet. Tämä käytös puolestaan hyödyttää omistajia, jotka hyötyvät kannattavasta yritystoiminnasta. Stewardship-teoreetikot olettavat, että organisaation menestyksen ja päämiehen tyytyväisyyden välillä on vahva yhteys. Johtaja suojelee ja maksimoi omistajien varallisuutta yrityksen menestyksen kautta, sillä tällöin hän maksimoi myös oman hyötynsä. Omistajilla voi olla erilaisia tavoitteita, mutta johtaja palvelee parhaiten erityyppisiä omistajia varmistamalla organisaation menestyksen, sillä voidaan olettaa, että suurin osa omistajista toivoo toimintakykyistä ja menestyvää organisaatiota. (Davis ym. 1997.)

Stewardship-teorian mukaisessa tilanteessa johtaja on selkeästi vastuussa organisaation kohtalosta ja hänellä on vapaammat kädet organisaation strategian määrittelemisessä ilman pelkoa hallituksen puuttumisesta toimintaan. Stewardship-teoreetikoiden mukaan johtajan suoriutumiseen vaikuttaa se, luoko organisaatorakenne edellytykset johtajan vaikuttavalle toiminnalle. Mikäli johtaja on stewardship-teorian mukainen edustaja, joka ajaa organisaation etuja, kannattaa hänelle antaa enemmän valtuuksia, koska tämä hyödyttää organisaatiota. Tässä tilanteessa myös johtajan kannusteita voi vähentää, koska hän on muutenkin motivoitunut edistämään organisaation etua. (Davis ym. 1997.)

2.1.2 Palkitsemismuodot

Palkitsemisjärjestelmä on kokonaisuus, johon kuuluu kiinteä palkka, luontoisedut ja kannustimet eli muun muassa tulospalkkaus, osakepohjaiset kannustimet ja lisäeläke-etuudet (Ikäheimo ym. 2012, 186). Tässä tutkimuksessa pyritään erityisesti perehtymään palkitsemisen kannustavaan vaikutukseen eli erityyppisiin kannustimiin. Tulospalkkaus on yleinen yrityksissä käytössä oleva kannustinkeino, jossa taloudellinen korvaus on riippuvainen toteutuneesta suorituksesta tai lopputuloksesta tavoitteisiin nähden. Ikäheimon ym. (2012, 186-187) mukaan tulospalkkauksen yleistymisen Suomessa 90-luvun puolivälistä on peräisin neljästä eri tekijästä. Omistajalähtöinen johtaminen on

tuonut omistaja-arvon tuottamisen keskiöön, jolloin palkitsemiselle on selkeä suunta eli omistaja-arvon tuottaminen. Tietojärjestelmien kehitys on mahdollistanut toiminnan mittaamisen ja arvioimmin aiempaa tehokkaammin. Lisäksi mittarien monipuolistumisen ansiosta työntekijöiden palkitseminen on helpompi perustaa mittareille, joihin työntekijä voi vaikuttaa. Myös suomalaisen työmarkkinakentän myönteinen suhtautuminen tulospalkkaukseen on edesauttanut sen kasvua.

Palkitseminen voidaan jakaa rahamääräisiin ja ei-rahamääräisiin palkitsemisjärjestelmiin. Rahamääräiseen palkitsemiseen kuuluu jo edellä mainitut kiinteä palkka ja tulospalkkaus. Ei-rahamääräinen palkitseminen voi olla myös kannattavaa, koska tämä aiheuttaa usein vähemmän kustannuksia. Ei-rahamääräistä palkitsemista ovat esimerkiksi kuukauden työntekijä -titteli, julkinen tunnustus, uralla eteneminen, kouluttautuminen tai suurempi vastuu (Ikäheimo ym. 2012, 187). Myös kollegoiden arvostus ja kunnioitus ovat tärkeitä palkintoja johtajille (Ikäheimo ym. 2003, 18).

Palkitsemisen voi jakaa myös ulkoiseen ja sisäiseen palkitsemiseen. Palkka ja rahalliset kannusteet ovat ulkoista palkitsemista ja sisäisen palkitsemisen muodostavat työympäristö, työtehtävä, oppiminen, kehittymismahdollisuudet ja tunnustukset. Sisäistä palkitsemista voi kuvailla myös henkiseksi ansioksi. Menestyvillä organisaatioilla palkitseminen on usein kilpailukykyistä, sillä ne pystyvät tarjoamaan sekä hyvän rahallisen palkkion että sisäisen palkitsemisen. Johtaja saattaa olla esimerkiksi ylpeä saadessaan työskennellä menestyvässä organisaatiossa. Vähemmän menestyksekkäät organisaatiot voivat joutua korvaamaan sisäisen palkitsemisen puutteitaan korkeammilla rahallisilla palkkioilla. (Ellig, 2014.)

Lyhyen aikavälin kannusteet ovat tyypillisesti yhden vuoden ajalta määräytyviä suoriutumiseen sidottuja palkkioita. Lyhyen aikavälin taloudelliset kannusteet ovat organisaation kannalta hyviä siinä mielessä, että ne joustavat alaspäin eli vähentävät kustannuksia, kun suoriutuminen on heikkoa ja toisaalta hyvästä suoriutumisesta saa suuremman palkkion. Yrityksen kannattaa siis kiinteiden palkankorotuksen sijaan sopia johtajan kanssa bonuksesta, joka maksetaan kun tavoitteet saavutetaan. Näin palkkataso ei nouse pysyvästi, mutta johtajalla on kannuste tavoitteiden saavuttamiseen, mikä tekee lyhyen aikavälin kannusteista hyvin tehokkaita. (Ellig, 2014.)

Pitkän aikavälin kannusteet perustuvat useamman vuoden periodille ja ovat useasti osakepalkkioita tai osakeoptioita, mutta niitä voidaan maksaa myös rahapalkkioina. Tyypillistä on, että pitkän aikavälin kannustimet on suunnattu kapeammalle joukolle johtoa eli niin sanotuille avainhenkilöille. Yrityksen tulevaisuuden menestys on usein hyvin riippuvainen avainhenkilöiden työpanoksesta, mikä on syy sitouttaa heidät pitkäksi aikaa yhtiön toimintaan (Ikäheimo ym. 2012, 187). Esimerkiksi suurimmat ja riskipitoisimmat investointipäätökset tekee ylin johto ja investoinneilla menee usein vuosia ennen kuin niiden onnistumista voidaan arvioida. Siksi lyhyen ja pitkän aikavälin kannustinohjelmien suhde tulisi painottua pitkän aikavälin kannustimiin erityisesti ylimmän johdon kohdalla, sillä heidän päätöksillään on vaikutusta pitkälle tulevaisuuteen. Toisaalta on myös perusteltua sitoa laajempi osa henkilöstöä pitkän aikavälin kannustinohjelmaan silloin, kun kannustimena voidaan käyttää yhtiön osaketta, sillä tällöin edistetään omistajuutta henkilöstön keskuudessa, joka motivoi laaja-alaisesti työskentelemään yhtiön edun mukaisesti. (Ellig, 2014.)

Osakesidonnaisten palkitsemisjärjestelmien tavoite on ennen kaikkea kohdistaa johdon huomio tulevaisuuteen ja sitoa johtoa pitkänjänteiseen toimintaan yrityksen hyväksi. Tavoite on myös kiinnittää johdon huomio omistajan etuihin ja tavoitteisiin. Esimerkiksi Kone (2023) kertoo, että toimitusjohtajan odotetaan omistavan vähintään viiden vuoden peruspalkkaa vastaava määrä yhtiön osakkeita, jotta voidaan varmistaa osakkeenomistajien ja johdon etujen yhteneväisyys. Osakepalkkioiden ydin on siis yhtiön osakekurssi, jonka arvoa johto pyrkii kasvattamaan, jolloin sekä omistajat että johto itse hyötyvät kurssinoususta. Osakesidonnaiset palkitsemisjärjestelmät voidaan jakaa suoraan osakeomistukseen ja työsuhdeoptioihin. (Ikäheimo ym. 2003, 109-110)

2.1.3 Mittaristot

Kannustinjärjestelmät perustuvat suurelta osin suorituskyvyn ja tuloksellisuuden mittaamiseen. Elligin (2014) mukaan mittaustapoja on kaksi: taloudelliset ja ei-taloudelliset mittarit. Taloudelliset mittarit ovat kautta historian olleet oleellisimpia mitattaessa yrityksen suoriutumista. Ei-taloudellisilla mittareilla on kuitenkin myös roolinsa. Ympäristön osalta voidaan esimerkiksi mitata, kuinka hyvin yritys toimii

suhteessa ilmakehän tai veden saastumiseen. Näistä mahdollisesti koitua taloudellinen rasite voi vaikuttaa yrityksen päätöksentekoon. Yrityksen toimilla suhteessa ympäristöön on myös merkitystä sille, miten ympäröivä yhteisö suhtautuu yritykseen. (Ellig, 2014.)

Ikäheimon ym. (2003, 99) toteuttaman kyselytutkimuksen perusteella suomalaisissa yhtiöissä johdon tulospalkkioiden mittarien määrä vaihteli yhden ja neljän välillä. Tämä osoittaa, että tulospalkkiojärjestelmissä on säilytetty yksinkertaisuus, jota pidetään tärkeänä hyvän palkitsemisjärjestelmän tekijänä. Lisäksi havaittiin, että suurilla yrityksillä mittareiden määrä oli suurempi, ja niillä oli keskimäärin kolme mittaria, kun keskisuurilla oli kaksi ja pienillä yksi mittari. Suurempien yritysten monimutkaisuus todennäköisesti johtaa siihen, että menestyksen mittareita pitää myös olla enemmän.

Esimerkiksi Neste mainitsee palkitsemisraportissaan, että sen pitkäaikaiset palkitsemisperiaatteet ovat liiketoimintastrategian tukeminen, suoritusperusteinen palkitseminen, arvojen mukaisen toiminnan rohkaiseminen ja yksilön vastuu sekä kilpailukykyinen ja oikeudenmukainen palkkaus. Nesteen toimitusjohtajan lyhyen aikavälin kannustinohjelman mittarit vuosina 2022 ja 2023 olivat konsernin vertailukelpoinen käyttökate (EBITDA), vertailukelpoinen vapaa kassavirta (Free Cash Flow), oikaistu sijoitetun pääoman keskimääräinen tuotto verojen jälkeen (Comparable ROACE), konsernin turvallisuustavoite (TRIF), konsernin prosessiturvallisuustavoite (PSER). Nesteen pitkän aikavälin kannustinohjelmat on toteutettu kolmen vuoden mittausjaksoina. Vuosien 2020-2022 kannustinohjelman mittarina oli suhteellinen osakkeen kokonaistuotto STOXX Europe 600 -indeksiin verrattuna. Seuraaviin kannustinohjelmiin on otettu edellä mainitun lisäksi mukaan yhdistetty kasvihuonekaasujen vähenemä kolmen vuoden aikana. Tämän ympäristöön perustuvan mittarin painoarvo on 20 prosenttia. (Neste, 2023.)

Neste näyttäytyy julkisuudessa uusiutuvien polttoaineiden edelläkävijänä ja yhtiön strategia keskittyy vahvasti hiilidioksidipäästöjen vähentämiseen. Ikäheimon ym. (2012) mukaan hyvän palkitsemisjärjestelmän yksi tärkeä piirre on yrityksen strategian huomiointi. Ikävalkon (2015, 105) mukaan palkitsemisen tulisi olla strategiaa tukevaa ja tästä käytetään termiä strateginen palkitseminen (eng. strategic pay). Nesteen strategian päästövähennystavoitteet näkyvät toimitusjohtajan palkitsemisessa, jossa pitkän

aikavälin kannustinohjelman toinen mittari on yhdistetty kasvihuonekaasujen vähenemä 20 prosentin painoarvolla. Tältä osin strategia on otettu huomioon myös palkitsemisessa.

Palkitsemisjärjestelmän yhteiskuntavastuukriteereillä tarkoitetaan sosiaaliin ja ympäristömittareihin sidottuja kannusteita, joita ovat esimerkiksi hiilipäästöjen vähennys, työtyytyväisyys ja eettisten sääntöjen noudattaminen (Flammer ym. 2019). Ympäristövastuun mittareina voi toimia hiilidioksidipäästöjen vähennyksen lisäksi jätteiden hallintaan ja kierrätys Hankkeisiin liittyvät mittarit (Ioannou, Li & Serafeim, 2016). EY:n (2023, 33) raportin mukaan ESG-mittareiden sisällyttämisessä palkitsemisjärjestelmään ensimmäinen vaihe on olennaisten yritysvastuualueiden kartoittaminen. Mikäli yhtiön toiminta on esimerkiksi hyvin hiili-intensiivistä, on ympäristövastuu ja päästövähennykset olennainen mittari. Lisäksi on tärkeää pohtia, kuinka hyvin mittarin kohteena olevaan toimintaan pystytään vaikuttamaan, jotta mittarin käytöllä palkitsemisessa voidaan todella saada aikaan muutosta. Mittareiden kohteena olevasta toiminnasta on saatava myös luotettavaa tietoa, jotta mittaaminen on ylipäättään mahdollista. Nämä tekijät voivat aiheuttaa haasteita ESG-mittareiden määrittämiselle. (EY 2023, 33.)

Yhteiskuntavastuun eri osa-alueet eroavat toisistaan mitattavuudessa. Ympäristösuoriutumisen mittarit ovat standardoidumpia, objektiivisempia ja laajemmin hyväksytyjä kuin muut yhteiskuntavastuun mittarit. Ympäristömittarit perustuvat tieteeseen ja suosituksiin ympäristövaikutusten pienentämisestä ja ilmastonmuutoksen lieventämisestä. Ilmastotiede tarjoaa yrityksille luotettavia ja tarkkoja tavoitteita ympäristösuoriutumiseen liittyen. Esimerkiksi hiilidioksidipäästöjen mittaaminen on vähemmän kiistanalaista kuin muiden ei-taloudellisten tekijöiden mittaaminen. Sosiaalista suoriutumista on siis haastavampi arvioida kuin ympäristösuoriutumista. (Derchi, ym. 2023; Ioannou ym. 2016.)

EY:n (2023, 17) raportin mukaan lyhyen aikavälin kannustinjärjestelmien käytetyimmät mittarit olivat liikevoittoperusteinen (25 %), ESG (17 %) ja tuottoperusteinen sekä laadullinen mittari (11 %). Muita olivat liikevaihtoperusteinen (9 %), kassavirtaperusteinen (6 %) sekä muut mittarit (21 %). Aineisto koostuu vuoden 2022 suomalaisyhtiöiden palkitsemisraporteista kerätyistä tiedoista. Pitkän aikavälin kannustinohjelmissa käytetyimpiä mittareita olivat liikevoittoperusteinen (24 %),

absoluuttinen osaketuotto (22 %), ESG (12 %), tuottoerusteinen (12 %), liikevaihtoperusteinen (7 %), suhteelliseen osaketuottoon perustuva (5 %) sekä muut (19 %). Voidaan havaita, että osaketuottoihin perustuvia mittareita käytetään etenkin pitkän aikavälin kannustinohjelmissa. Lisäksi havaitaan, että ESG on käytetyimpien mittareiden joukossa sekä lyhyen, että pitkän aikavälin kannustinohjelmissa. (EY, 2023, 21.)

2.1.4. Palkitsemisjärjestelmän ominaisuudet

Palkitsemisjärjestelmän luomisessa olennaista on muistaa, että ”sitä saadaan mistä palkitaan”. Toisin sanoen huolellinen suunnittelu on tärkeää. Ikäheimon ym. (2012, 188) mukaan taloudellisilla kannustimilla voidaan saada myös epäterveitä tuloksia, koska työntekijät haluavat maksimoida taloudellisen hyödyn. Tämä voi johtaa lyhytnäköisyyteen, mittareiden manipulointiin tai yrityksen menestyksen kannalta osaoptimaaliseen toimintaan. Esimerkiksi Enronin vuonna 2001 julki tulleen kirjanpitoepöksen taustalla on katsottu vaikuttaneen osakesidonnaisen palkitsemisjärjestelmän, joka johti johdon väärinkäyttöihin, taloudellisen kriisin syvenemiseen ja lopulta konkurssiin. Toisaalta osakeperusteinen palkitsemisjärjestelmä nähtiin olennaisena osana myös Nokian muodonmuutoksen ja menestyksen takana (Ikäheimo ym. 2003, 7-8).

Ikäheimo ym. (2012, 189) luettelevat muutamia hyvän palkitsemisjärjestelmän piirteitä:

- Lähtökohtana tulee pitää saman toimialan muiden yhtiöiden palkitsemisjärjestelmien rakennetta ja palkkiotasoa, koska ne edustavat alan hyväksi koettuja käytäntöjä
- Yrityksen strategian huomiointi
- Palkitsemisjärjestelmän yksinkertaisuus
- Palkitsemisjärjestelmän ymmärrettävyys työntekijän näkökulmasta
- Palkitaan tekijöistä, joihin voidaan vaikuttaa
- Suunnitelmallisuus; arvioidaan kustannukset ja hyödyt sekä simuloidaan palkitsemisen toimivuutta etukäteen

- Palkitsemisjärjestelmän sopeutuminen jatkuvasti muuttuvaan ympäristöön

Kirjallisuudessa korostuu huomio, että palkitsemisjärjestelmän onnistumiseen vaikuttaa se, kuinka hyvin palkitseminen on räätälöity kyseisen yrityksen olosuhteisiin ja palkittavan henkilön ominaisuuksiin sopivaksi. Ikäheimon ym. (2003, 24-25) mukaan johdon palkitsemisjärjestelmien toteutukseen vaikuttavat yrityksen omistusrakenne, toimiala sekä se, millaisten resurssien käyttöön liiketoiminta perustuu. Esimerkiksi valtionyhtiöillä niiden luonne voi edellyttää strategialta ja palkitsemiselta erilaisia tavoitteita kuin tavanomaisilla pörssiyrityksillä. Lisäksi yrityksen koko, taloudellinen tilanne ja elinkaaren vaihe ovat merkittäviä palkitsemisjärjestelmään vaikuttavia tekijöitä. Esimerkiksi nopean kasvun vaiheessa olevan yrityksen tulee palkita eri asioista kuin kriisivaiheessa olevan yrityksen.

Ikävalkon (2015, 105-117) mukaan organisaation ominaisuudet ja toimintaympäristö määrittävät palkitsemisratkaisujen valintaa. Kontingenssiteorian mukaisesti tietyissä olosuhteissa tietyntyyppiset palkitsemisjärjestelmät toimivat parhaiten. Myös Chen ja Jermias (2014) havaitsivat, että strategiaan sopimaton palkitseminen johtaa vahingolliseen vaikutukseen yrityksen suoriutumisessa. Havainnot korostavat yrityksen strategiaan ja toimintaympäristöön räätälöidyn palkitsemisjärjestelmän tärkeyttä.

2.2 Ympäristövastuu

Ympäristön merkitys on korostunut viime aikoina, sillä ilmastonmuutoksen vaikutukset ovat alkaneet näkymään. Maailman talousfoorumin (WEF, 2024) mukaan vuonna 2024 suurin globaali riski ovat äärimmäiset säätapauhtumat ja ympäristöuhat hallitsevat kärkeisijona myös pidemmällä aikavälillä. Raportin mukaan globaaleja ympäristöriskejä ovat:

- Biologisen monimuotoisuuden köyhtymien ja ekosysteemien romahtaminen
- Kriittiset muutokset maapallon järjestelmissä (ilmaston keikahduspiste)
- Äärimmäiset säätapauhtumat
- Luonnonvarojen ehtyminen (ruoka, vesi)

- Säädä riippumattomat ympäristökatastrofit (tulivuorenpurkaukset, maanjäristykset yms.)
- Saastuminen (ilma, maaperä, vesi)

Ympäristövastuulla tarkoitetaan yrityksen vastuuta sen aiheuttamista ympäristövaikutuksista. Ympäristövastuuseen kuuluu keskeisimpinä vesien, ilman ja maaperän suojeleminen. Tämä tarkoittaa käytännössä kasvihuonepäästöjen vähentämistä, luonnon monimuotoisuuden turvaamista, harkittua luonnonvarojen käyttöä, jätteiden vähentämistä sekä kemikaaleihin liittyvien riskien hallintaa. Ympäristövastuu näkyy yrityksillä muun muassa tuotantoprosessien kehittämisessä, kiinteistöjen hallinnassa, toimistoympäristöjen kehittämisessä ja tuote- ja palvelukehityksessä. (Harmaala & Jallinoja, 2013). Ympäristövastuun mittareina voi toimia muun muassa hiilidioksidipäästöjen vähentäminen sekä jätteiden hallintaan ja kierrätys Hankkeisiin liittyvät mittarit (Ioannou, Li & Serafeim, 2016).

Ympäristön kannalta kestävän talousjärjestelmän luominen on pitkään tunnettu haaste. John Elkington (1999) loi triple bottom line -käsitteen, josta käytetään suomenkielistä vastinetta kolmoistilin päätös. Kolmoistilin päätöksen ajatus on, että yritysten tulisi taloudellisen tuloksen lisäksi ottaa toiminnassaan ja raportoinnissaan huomioon sosiaaliset ja ympäristöä koskevat tekijät. Käsitteellä viitataan yleisesti laskentatoimen työkaluihin, joilla ilmaistaan ympäristöön, sosiaaliseen ja taloudelliseen vastuuseen liittyviä tietoja, mutta erityisesti kolmoistilin päätös viittaa tietoihin, joita ei perinteisestä tilinpäätöksestä ilmene (Harmaala & Jallinoja 2013, 265).

Elkingtonin (1999) mukaan ympäristölaskennan tavoitteena on tasapainottaa ympäristöön liitettävien kustannusten ja hyötyjen käsittelyä perinteisessä laskentatoimessa. Ympäristölaskennassa tulisikin löytää keinoja, joilla ympäristö saataisiin liitettyä osaksi perinteistä laskentatoimeaa eli ympäristövaikutuksille ja hyödyille tulisi pyrkiä asettamaan laskennallinen arvo. Näin yritys pystyisi tekemään parempia päätöksiä ympäristön ja sen suojelun suhteen. Elkingtonin mukaan ympäristövaikutusten mittareita voivat olla muun muassa energian, materiaalien ja veden käyttö, päästöt ja ympäristöhaitat. Ympäristövaikutusten mittaamista helpottaa kansainväliset ympäristönhallintastandardit, kuten ISO14001 ja Euroopassa Eco-Management and Audit Scheme (EMAS). Standardit ovat vapaaehtoisia, mutta

markkinavoimien myötä niiden voidaan odottaa leviävän arvoketjussa. Hart (1995) kehitti teorian, jossa yrityksen kilpailukyky perustuu suhteeseen luonnonympäristön kanssa. Tämä oli vastaus aiempaan resurssiperusteiseen teoriaan, jossa ajatuksena oli, että yritys voi saavuttaa kilpailuedun arvokkaiden ja vaikeasti jäljiteltävien resurssien avulla. Hartin mukaan yritysten ja talouden toiminta tulee rajoittumaan ja olemaan riippuvainen luonnon ekosysteemeistä eli toisin sanoen yritysten strategia ja kilpailuetu tulee pohjautumaan kykyihin tehdä ympäristövastuun huomioivaa liiketoimintaa.

Jotta vastuullinen toiminta voidaan siirtää käytäntöön, organisaation täytyy integroida vastuullisuusstandardien vaatimuksia johtamisjärjestelmiinsä. Suomessa yksi tunnetuimpia ympäristöstandardeja on ISO14001, jonka pohjalta ympäristönhallintajärjestelmä voidaan luoda. Ympäristönhallintajärjestelmä voi olla yrityksen sisäinen tai perustua johonkin standardiin. Ympäristönhallintajärjestelmän rakentaminen alkaa alkukartoituksesta, jossa huomioidaan yrityksen kannalta olennaiset ympäristönäkökohdat ja -vaikutukset sekä lainsäädännön vaatimukset. Näiden pohjalta määritellään tavoitteet ja luodaan ympäristöohjelma. Tämän jälkeen siirrytään toteutusvaiheeseen, jossa luodaan tarvittavat rakenteet ja määritellään vastuut sekä annetaan koulutusta. Olennaista on luoda järjestelmään selkeät mittarit, joilla ympäristösuoriutumista mitataan. (Harmaala & Jallinoja 2013, 108-110.)

Ympäristöraportointi ja -sääntely on myös kehittynyt huomattavasti viimeisten vuosikymmenien aikana ja suuremmille yrityksille on tullut sääntelyn kautta velvoite raportoida toimintansa vaikutuksista ympäristölle. Euroopassa NFRD direktiivi ja myöhemmin CSRD direktiivi ovat velvoittaneet yrityksiä raportoimaan ei-taloudellisista tiedoistaan, sisältäen tärkeimpinä sosiaaliseen ja ympäristövastuuseen liittyviä tietoja (Euroopan komissio, 2023). Lisäksi esimerkiksi kansallinen ympäristölainsäädäntö velvoittaa yrityksiä suojelemaan ympäristöä. Suomessa esimerkiksi ympäristön pilaantumista ja sen ennaltaehkäisyä sääntelee ympäristönsuojelulaki (Ympäristöministeriö, 2024). Vastuullisuusraportointikenttä on kehittynyt 2000-luvulla huomattavasti ja nykyään yritykset voivat vastata sääntelyn ja olennaisten sidosryhmien, kuten sijoittajien, asettamiin vaatimuksiin raportoimalla omista ympäristövaikutuksistaan eri vastuullisuusstandardien ja ohjeistojen avulla.

2.3 Aiempi tutkimuskirjallisuus johdon vastuullisuuskannusteista

Palkitsemisjärjestelmät ja etenkin tulospalkkiot ovat perinteisesti keskittyneet mittaamaan taloudellista tulosta ja omistaja-arvon kasvattamista, mutta viime vuosina yritysten toiminnassa tärkeäksi teemaksi on noussut myös ympäristöön, hallintoon sekä sosiaaliseen vastuuseen liittyvien tekijöiden edistäminen. Yritykset pyrkivät yhä laajemmin huomioimaan nämä tekijät myös strategiatasolla. Hartin (1995) mukaan esimerkiksi ympäristökuormituksen minimointi päästöjä vähentämällä, jätteen minimointi ja ympäristöystävällisten tuotteiden kehitys voi muodostua yrityksen kilpailueduksi. Koska vastuullisuusteemat ovat ajankohtaisia ja palkitsemisella pyritään edistämään strategian toteutumista, löytyy palkitsemisjärjestelmistä myös yhä enemmän vastuullisuusmittareita (Cohen ym. 2023; EY, 2023). Johdon palkitsemisen kirjallisuus on laajaa ja esimerkiksi johdon palkitsemisen ja yrityksen tuloksellisuuden yhteyttä on tutkittu paljon. Vastuullisuusteemojen ajankohtaistessa myös johdon palkitsemisen ja vastuullisuuden yhteyttä on alettu tutkimaan tarkemmin.

Cohenin ym. (2023) mukaan ESG-perusteista palkitsemista ei oteta käyttöön pelkästään, jotta voitaisiin näkyä paremmassa valossa, vaan tutkijat havaitsivat esimerkiksi, että liittäessään päästövähennysmittarin johdon palkitsemiseen, yritys myös saavuttaa vähennyksiä päästöissään. ESG-mittareiden liittäminen johdon palkitsemiseen parantaa yritysten ESG-luokituksia. Flammer ym. (2019) havaitsivat, että vastuullisuusperusteinen johdon palkitseminen lisää pitkäjänteisyyttä, nostaa yrityksen arvoa, lisää vastuullisuushankkeita, vähentää päästöjä ja lisää vihreitä innovaatioita. Tämä tukee teoriaa siitä, että vastuullisuuskannusteet ohjaavat johtoa huomioimaan pitkällä aikavälillä olennaisimmat sidosryhmät eli työntekijät, asiakkaat, ympäristön ja ympäröivän yhteisön. Löydökset ovat linjassa teoreettisten argumenttien kanssa, joiden mukaan vastuullisuuteen perustuva palkitseminen parantaa yrityksen hallintotapaa. Se ohjaa johtoa omaksumaan pidemmän aikavälin ja ohjaa huomion tärkeisiin sidosryhmiin, jotka luovat lisäarvoa pitkällä aikavälillä. (Flammer ym. 2019.) Tiivistetysti voidaan sanoa, että yrityksen kilpailukyky paranee ja pitkän aikavälin arvonluontikyky kasvaa, kun johdon palkitseminen on sidottu vastuullisuusmittareihin. Novo Nordiskin toimitusjohtajana 16 vuoden ajan toiminut Lars Rebien Sørensen kommentoi yhteiskuntavastuuta seuraavasti:

”Yritysten yhteiskuntavastuu on loppujen lopuksi yrityksen arvon maksimoimista pitkällä aikavälillä, sillä pitkällä aikavälillä sosiaaliset ja ympäristöön liittyvät asiat alkavat vaikuttaa myös taloudellisiin seikkoihin.” (Harvard Business Review, 2015).

Flammer ym. (2019) osoittavat, että vastuullisuuteen perustuva palkitseminen on erityisesti positiivista ympäristön ja paikallisen yhteisön kannalta. Yrityksen työntekijät ja asiakkaat ovat suorassa sopimussuhteessa yritykseen, joten näiden sidosryhmien vaatimukset otetaan huomioon ilman kannusteitakin. Vastaavasti luonnonympäristö ja alueen yhteisö eivät ole suorassa liiketoiminnallisessa suhteessa yritykseen, joten näitä ei huomioida yhtä helposti. Näin ollen vastuullisuusperusteisesta palkitsemisesta on erityisesti hyötyä ympäristölle ja yhteisölle.

On havaittu että yritysten toimet yhteisöä ja ympäristöä kohtaan vaikuttavat taloudelliseen tulokseen (Flammer, 2013). Parantamalla ympäristöjalanjälkeään, yritykset hyötyvät parantuneesta maineesta ja puhtaammasta työskentely-ympäristöstä, jolloin sekä asiakkaat että työntekijät ovat tyytyväisempiä (Flammer ym. 2019). Toisaalta ympäristön kannalta haitallinen toiminta voi myös vaikuttaa kannattavuuteen, sillä yritys voi menettää yleisen luottamuksen ja hyväksynnän liiketoiminnalleen, kohdata boikotointia tai joutua reagoimaan tiukentuvaan lainsäädäntöön.

Eccles, Ioannou & Serafeim (2014) havaitsivat, että tilinpäätösdatan perusteella pääoman tuotto prosentit ovat olleet korkean vastuullisuuden yrityksillä selkeästi paremmat vuosina 1993-2010 kuin matalan vastuullisuuden yrityksillä. Lisäksi tutkijat kumoavat yleisen väitteen siitä, että vastuullisuus olisi parhaiden ja tuottavimpien yritysten etuoikeus, koska näillä yrityksillä on varaa keskittyä vastuullisuusteemoihin, mikä johtaisi siihen, että vastuullisesti toimivat yritykset näyttävät pärjäävän paremmin myös taloudellisesti. Tutkijoiden keräämä aineisto ei tue väitettä. Yhteiskuntavastuussa mitattuna hyvin menestyvät yhtiöt hyötyvät panostuksistaan vastuullisuuteen myös uusien markkinarakojen avulla, esimerkiksi ympäristöystävällisten tuotteiden ja palveluiden kysynnän kasvussa (Berrone and Gomez-Mejia, 2009a). Nämä seikat puoltavat vastuullisuusperusteisen palkitsemisen lisäämistä olettaen, että johdolle tarjotut kannustimet motivoivat johtoa edistämään vastuullisuushankkeita. Lothen ym. (1999)

mukaan ongelmaksi voi muodostua se, että henkilö keskittyy vain osaan kannusteista eli esimerkiksi vain taloudellisiin kannusteisiin, jolloin vastuullisuuskannusteilla ei ole vaikutusta. Myös Flammerin ym. (2019) mukaan yhteiskuntavastuuseen perustuva palkitseminen voi muodostua liian tehottomaksi, koska se voi olla vain marginaalista.

Johdon palkitsemisen ympäristövastuukriteerien voidaan ajatella olevan yleisempiä ja olennaisempia energia- ja teollisuusaloilla, joissa liiketoiminta perustuu energiantuotantoon tai fyysisten tuotteiden valmistamiseen ja jalostukseen. Molemmat kuluttavat paljon luonnonvaroja ja aiheuttavat huomattavia vaikutuksia ympäristölle esimerkiksi ilmansaasteiden muodossa. Koska volyymit ovat usein suuria, on pienillä tuotannon tehostustoimilla mahdollista saavuttaa esimerkiksi suuria päästövähennyksiä. Toisin sanoen teollisuudessa voi olla helpompaa saavuttaa selkeitä parannuksia ympäristövastuun näkökulmasta kuin esimerkiksi palvelutoimialoilla. Flammer ym. (2019) havaitsivatkin, että vastuullisuusperusteinen palkitseminen on yleisempää päästöintensiivisillä toimialoilla, kuten kaivosteollisuus, öljynjalostus ja liikenne. Cohen ym. (2023) havaitsivat, että ESG-perusteinen palkitseminen on yleisempää toimialoilla, joilla on suurempi ympäristöjalanjälki sekä maissa, joissa ESG-sääntely on suurempaa ja vastuullisuus on sosiaalisesti tärkeämpi teema. Yritystasolla tarkasteltaessa, suuremmat yritykset liittyvät todennäköisemmin ESG-mittarit palkitsemiseen kuten myös suhteessa enemmän päästöjä aiheuttavat yritykset. Ioannou, Li & Serafeim (2016) toteavat, että mitä haastavampia hiilidioksidipäästöjen vähennystavoitteet ovat, sitä suurempi niiden vaikuttavuus on päästöintensiivisillä aloilla. Myös Maas ja Rosendaal (2016) havaitsivat, että vastuullisuuskannusteita käytetään pääasiassa likaisilla toimialoilla. Tutkijat havaitsivat myös, että Pohjoismaissa vastuullisuuskannusteita käytetään suhteellisesti vähemmän.

Derchi, Davila & Oyon (2023) tunnistavat vihreiden kannusteiden eli ympäristömittareihin perustuvan johdon palkitsemisen tutkimuksessa neljä eri näkökulmaa, josta tutkimusta on tehty. Deskriptiivisessä näkökulmassa pyritään kuvaamaan, miten vihreitä kannusteita tulisi suunnitella. Tutkimuksissa annetaan suosituksia ja ohjeita, miten vastuullisuusperusteisia kannusteita pitäisi luoda. Berrone & Gomez-Meja (2009b) esittelevät 7 kohdan listan johdon kannustinjärjestelmän rakentamisesta, jota noudattamalla yrityksen päätöksenteossa otetaan huomioon pitkän aikavälin tavoitteet yrityksen itsensä, sidosryhmien ja yhteiskunnan kannalta. Tutkijat

myös huomauttavat, että työntekijöille suunnattujen vastuullisuusperusteisten kannustinten tulisi olla linjassa johdon vastaavien kanssa. Lothe ym. (1999) esittelevät oman ympäristön huomioivan palkitsemisjärjestelmänsä, jossa yritykset kategorisoidaan sen mukaan, ovatko ympäristövaikutukset ja taloudellinen tulos ristiriidassa ja vaikuttaako tähän tarkastelujakson pituus (lyhyt ja pitkä aikaväli). Lisäksi huomioidaan, onko yrityksellä mahdollisuutta mitata ympäristövaikutuksia. Näiden kehysten puitteissa tutkijat esittävät suosituksia eriluonteisille yrityksille mahdollisimman tehokkaiden kannustimien suunnittelemiseksi.

Toisessa näkökulmassa tutkitaan, onko toimitusjohtajan palkitsemistasolla ja yrityksen yhteiskuntavastuulla yhteyttä. Johtopäätökset ovat ristiriitaisia. Suurempaa ilmatoriskää kantavilla yrityksillä, johtajien palkoissa näyttää olevan riskilisiä (Campbell, Johnston, Sefcik & Soderstrom, 2007). Stanwick & Stanwick (2001) havaitsevat, että toimitusjohtajan palkalla ja yrityksen koolla sekä taloudellisella suoriutumisella on positiivinen yhteys, kun taas toimitusjohtajan palkalla ja yrityksen ympäristömaineella on negatiivinen yhteys.

Kolmas näkökulma tutkii ympäristö- tai yhteiskuntavastuunmittareihin sidottujen palkitsemissopimusten vaikutuksia. Russo & Harrison (2005) toteavat, että yhteys tehtaan päällikön palkitsemisen ja tehtaan ympäristövaikutusten välillä auttaa vähentämään haitallisia päästöjä. Flammer ym. (2019) havaitsevat sosiaalisten- ja ympäristöaloitteiden lisääntyvän, päästöjen vähenevän ja vihreiden innovaatioiden lisääntyvän, kun johtoa palkitaan vastuullisuusperusteisesti. Myös Derchi, Zoni & Dossi (2021) osoittavat, että yritysten yhteiskuntavastuu kehittyy positiivisesti, kun yhteiskuntavastuun mittarit liitetään osaksi ylimmän johdon palkitsemista. Vaikutus alkaa näkyä kolme vuotta palkitsemisen aloittamisesta, kun yritys on saanut kokemusta palkitsemisjärjestelmästä ja oppii hyödyntämään sitä. Maas (2018) osoittaa, että kvantitatiiviset eli helposti mitattavat yhteiskuntavastuutavoitteet osana johdon palkitsemista parantavat yrityksen suoriutumista yhteiskuntavastuussa ja erityisesti vähentää puutteita yhteiskuntavastuussa. Vastaavasti kvalitatiiviset eli vaikeammin mitattavat yhteiskuntavastuutavoitteet eivät paranna suoriutumista vastuullisuudessa. Tiivistettynä, kun johdolla on kannuste parantaa vastuullisuutta, uudet vastuullisuushankkeet lisääntyvät, mikä johtaa vastuullisuuden kehittymiseen ja lisäksi vastuullisuusperusteinen palkitseminen lisää pitkäjänteisyyttä organisaatioissa, mikä on oleellista pitkän aikavälin arvonluonnin kannalta.

Neljäs näkökulma keskittyy hyvään hallintotapaan, ja ulkoisiin sääntelypaineisiin, jotka voivat johtaa yrityksen palkitsemaan johtajia vastuullisuustekijöiden pohjalta. Yritykset, joilla on vahva hallinnointijärjestelmä, käyttävät todennäköisemmin myös palkitsemisessa yhteiskuntavastuukriteerejä. Lisäksi muun muassa lainsäädännön aiheuttamat sosiaaliset ja ympäristöpaineet, yhtiön julkinen sitoutuminen ympäristöön, ja osakkeenomistajien paineet vaikuttavat yhteiskuntavastuukriteerien käyttöön palkitsemisessa. (Derchi ym. 2023.) Organisaatioiden kohtaamia ulkopuolisia paineita ja niiden vaikutuksia vastuullisuuteen ja palkitsemiseen käydään läpi luvussa kolme.

2.4 Palkitsemisen ongelmakohtia

Johdon palkitsemisessa on tunnistettu myös monia ongelmakohtia. Bebhukin ja Friedin (2005) mukaan suoriutumiseen perustuvan palkitsemisen ansiosta voi olla tilanteita, jossa johtajat saavat bonuksia onnekkaiden tai ulkoisten sattumien johdosta, joihin heidän toiminnallaan ei ole ollut vaikutusta. Optioihin perustuvat kannusteet saattavat johtaa tuloksen manipulointiin, jolla saadaan yrityksen osakkeen arvo nousemaan lyhyellä aikavälillä. Muutenkin lyhyen aikavälin tulokseen perustuvat kannusteet saattavat lisätä riskiä tuloksen manipuloinnille. Lisäksi mikäli johdon kannusteita on sidottu yrityksen koon kasvattamiseen, johto saattaa toteuttaa yritysostoja vaikka ne eivät olisi arvoa maksimoivia tai pyrkii rakentamaan imperiumia yritysostoin (eng. imperium building). (Bebchuk & Fried, 2005.)

Palkitsemisjärjestelmissä, joissa palkitseminen perustuu sekä taloudellisiin että ympäristökriteereihin, ongelmaksi voi muodostua henkilön keskittyminen vain osaan kannustimista. Henkilö voi saada esimerkiksi 70 prosenttia maksimi bonuksesta huomioimatta ollenkaan ympäristökriteereitä (Lothe ym. 1999). Toisin sanoen vastuullisuusmittareiden käyttö palkitsemisjärjestelmissä ei takaa sitä, että vastuullisuutta tosiasiaassa edistetään. Huomio on oleellinen, sillä usein vastuullisuus on pienemmässä roolissa suhteessa taloudellisiin kannusteisiin. Myös Flammer ym. (2019) tunnistavat, että vastuullisuusperusteinen palkitseminen voi olla vain marginaalinen osa johtajan kokonaispalkitsemista, mikä saattaa tehdä siitä liian tehottoman kannustimen.

Berrone ja Gomez-Mejia (2009a) havaitsivat, että ympäristösuoriutuminen ei vaikuttanut toimitusjohtajan palkkatasoon yrityksissä, jotka palkitsevat ympäristösuoriutumisen perusteella, mikä kertoo siitä, että ympäristökannusteet voivat olla symbolisia. Yritykset siis saattavat asettaa ympäristökannusteita osoituksena ympäristön huomioinnista ja etenemisestä ympäristönsuojelussa, eikä niinkään todellisten vaikutusten takia.

Yhteiskuntavastuuseen perustuvien kannusteiden yhteyttä taloudelliseen tulokseen voi olla vaikeaa osoittaa, minkä takia yritykset voivat empiä niiden käyttämistä. Vastuullisuuskannusteiden käyttäminen voi aiheuttaa ristiriitoja eri sidosryhmien välillä, kun esimerkiksi ympäristöperiaatteiden käyttöönotto asettaa riskin tiettyjen työtehtävien jatkumiselle. Lisäksi on pohtimisen arvoista, missä määrin ihmiset ja yritykset toteuttavat ympäristötoimia ja tekevät hyväntekeväisyyttä omasta tahdostaan, ilman ulkoisia kannusteita. Teoreettinen ja empiirinen aineisto tukevat näkemystä, jonka mukaan ulkoiset kannusteet voivat syrjäyttää sisäisen motivaation vapaaehtoiseen toimintaan. Vastuullisuuskannusteiden kohdalla keskeistä on myös niiden mittaaminen, joka voi muodostua haasteeksi, sillä moniin yhteiskuntavastuun osa-alueisiin ei ole selkeitä mittareita. Ympäristövastuun mittaaminen nähdään kuitenkin helpompana ja tässä auttavat esimerkiksi GHG protokolla ja vastuullisuusraportointiohjeistoa julkaiseva GRI. Ongelma voi syntyä myös yhteiskuntavastuun mittareiden manipuloinnista, joka voi olla helpompaa verrattuna perinteisiin taloudellisiin mittareihin. (Berrone & Gomez-Mejia, 2009b.)

3 INSTITUTIONAALINEN TEORIA

Tutkimuksen tavoite on tutkia ympäristöön perustuvassa palkitsemisessa tapahtunutta muutosta. Muutos ei tapahdu itsestään vaan muutoksen taustalla on moninaisia syitä. Organisaatiot mukautuvat jatkuvasti muuttuvaan toimintaympäristöön, jossa ne saattavat kokea sekä sisäisiä että ulkoisia paineita. Institutionaalinen teoria auttaa ymmärtämään organisaatioiden muutosten juurisyitä ja institutionaaliset paineet ovat tässä merkittävässä roolissa. Institutionaaliset paineet johtavat organisaatioiden samankaltaistumiseen eli isomorfismiin. Paineet voidaan jakaa DiMaggion ja Powellin (1983) esittämällä tavalla kolmeen kategoriaan eli pakottaviin, jäljitteleviin ja normatiivisiin paineisiin. Lisäksi organisaatiot voivat eriyttää muodollisen rakenteensa todellisesta toiminnastaan vastatakseen ulkoisiin paineisiin legitimiinä pidetystä organisaatiosta.

3.1 Institutionaalinen isomorfismi ja kolme eri painetta

Institutionaalisen teorian mukaan samassa ympäristössä toimivilla organisaatioilla on taipumus muodostaa samanlaisia rakenteita. Organisaatiot ovat tehokkuutta tavoittelevia ja etsivät optimaalista rakennetta järjestää toimintansa. Tämän lisäksi institutionaalisessa teoriassa on esitetty kaksi organisaatioiden rakenteeseen liittyvää mekanismia. Ensimmäiseksi, organisaatiot mukautuvat oletettuihin yhteiskunnan asettamiin odotuksiin. Organisaatioiden toiminta edellyttää sosiaalista hyväksyntää, legitimitettä, ja tähän vastataan mukautumalla yhteiskunnallisiin ja sosiaalisiin odotuksiin, mikä johtaa isomorfismiin eli organisaatioiden samankaltaistumiseen. Toiseksi organisaatiot saattavat mukautua yhteiskunnallisiin odotuksiin vain rakenteellisesti ja eriyttää todellisen toimintansa rakenteista. Tällöin organisaatio omaksuu institutionaalisia rakenteita ja käytäntöjä vain muodollisesti samalla säilyttäen sisäisen tehokkuutensa. Syy tälle voi olla organisaatioiden halu näyttäytyä legitimiinä toimijana, mutta säilyttää silti toiminnan tehokkuus, sillä uudet käytänteet eivät aina sovi organisaation sisäisiin toimintoihin. Organisaatioiden samankaltaisuus jää näin vain pinnalliseksi. Samankaltaisuuden lisääntyminen organisaatioiden välillä ei tarkoita, että niistä tulisi tehokkaampia, sillä

yhdessä organisaatiossa toimivat toimintamallit eivät välttämättä sovellu muille. (Boxenbaum & Jonsson 2017, 77; Jämsén 2015, 101.)

Isomorfismi tarkoittaa organisaatioiden yhdenmukaistumiskehitystä eli toisin sanoen organisaatiot alkavat ajan myötä muistuttaa yhä enemmän toisiaan niin rakenteellisesti kuin toimintatavoiltaan. Institutionaalinen isomorfismi perustuu ajatukselle, jossa organisaatiot mukautuvat yhteiskunnan ”myytteihin” oikeanlaisesta organisaatiosta. Myytit antavat ratkaisun organisoitumisen ongelmaan, ja kun tarpeeksi moni organisaatio mukautuu uskomuksiin oikeanlaisesta organisaatiosta, nämä uskomukset vakiintuvat, mikä johtaa institutionaaliseen isomorfismiin. (Boxenbaum & Jonsson 2017, 77.) DiMaggio & Powell (1983) jaottelivat isomorfistiset mekanismit kolmeen luokkaan: pakottavat, jäljittelevät ja normatiiviset prosessit. Lisäksi Grandlund ja Lukka (1998) ovat esittäneet neljännen mekanismin eli taloudelliset paineet osaksi isomorfistisia mekanismeja. He myös esittivät arvion 2000-luvulla isomorfismia aiheuttavista tekijöistä laskentatoimissa. Yhtenäistymiskehitystä ajaviksi tekijöiksi esitettiin kiristyvä globaali kilpailu, edistyneiden tietojärjestelmien ja ohjelmistojen käyttöönotto, monikansallisten instituutioiden kasvava merkitys, globaali konsultointiala sekä globaalisti sovellettavien oppikirjojen käyttö. Samalla todettiin, että yhtenäistymiskehitystä rajoittavat tekijät, kuten kansalliset kulttuurit ja instituutiot sekä yrityskulttuurit olivat heikentymässä kansainvälistyvän talousviestinnän ja yritystoiminnan seurauksena. (Grandlund & Lukka, 1998, 169).

Toimintavan voi katsoa olevan institutionalisoitunut, kun eri tavalla toimiminen on vaikeaa. Kaikki yhtenäiset toimintatavat organisaatioiden välillä eivät ole instituutioita, vaan käytäntö on institutionalisoitunut silloin, kun se on saavuttanut hyvin vakaan aseman. Esimerkiksi tulospalkkausta voidaan pitää yksityisellä sektorilla instituution aseman saavuttaneena palkitsemiskäytänteenä. Kun työvoimasta kilpailu on kovaa ja lähes kaikki tietyn alan yritykset käyttävät tulospalkkausta, on työvoiman hankkiminen vaikeaa ilman tulospalkkauksen hyödyntämistä. Palkitsemisessa vakiintuneita käytäntöjä ovat myös työn vaatavuuden arviointi ja suoriutumisen arviointi. (Jämsén 2015, 95.)

Institutionaalisen teorian avulla voidaan todeta, että yrityksen palkitsemisen lähteenä ei aina ole pelkästään yrityksen omat tavoitteet tai strategia. Myös muut organisaatiot ja yhteiskunta vaikuttavat siihen miten palkitsemista toteutetaan. Kun organisaatio omaksuu

ulkopuolisia toimintamalleja liittyen palkitsemiseen, organisaatioiden samankaltaisuus kasvaa. (Jämsén 2015, 93.) Tietyt palkitsemiskäytänteet saattavat olla myös seurausta organisaation pyrkimyksestä legitimiin. Legitimaatio on tärkeä osa institutionaalista teoriaa ja sillä tarkoitetaan, että toimintatapa on hyväksytty ja tavoiteltava. Palkitsemiskäytäntöjen leviämisen motiivi voi olla positiivisen kuvan luonti organisaatiosta ja organisaatioissa voidaan ajatella tiettyyn toimintatapaan liittyen, että ”näin kuuluu tehdä”. (Jämsén 2015, 99-100.) Palkitseminen voikin olla symbolista, kun palkitsemisjärjestelmän suunnittelussa otetaan huomioon organisaation ulkopuolella suosittu käytännöt, joilla yritys pyrkii lisäämään legitimitettiään. Organisaatiot eivät siis aina pyri agenttiteorian mukaiseen taloudellisesti rationaaliseen palkitsemiseen, vaan ne voivat päätyä hakemaan yhteiskunnallista hyväksyntää ottamalla käyttöön suosittuja toimintatapoja (Fernandez-Alles, Cuevas-Rodríguez & Valle-Cabrera, 2006.)

DiMaggio ja Powell (1983) ovat erottaneet kolme institutionaalisen isomorfismin prosessia, joiden vaikutuksesta organisaatiot muuttuvat. Pakottava isomorfismi muodostuu organisaation kohtaamista muodollisista ja epämuodollisista paineista, esimerkiksi lainsäädännöstä. Jäljittelevä isomorfismi syntyy epävarmuuksista, jotka saavat organisaation hakemaan esimerkkiä muista menestyvistä organisaatioista ja matkimaan näitä. Normatiivisen isomorfismin synty pohjautuu ammattien professionalisoitumiseen, jolloin samanlaiset käytännöt leviävät esimerkiksi ammatillisten verkostojen kautta. Näillä kolmella prosessilla on vaikutusta myös palkitsemisen samankaltaistumiseen (Taulukko 1). Pakottava isomorfismi vaikuttaa palkitsemiseen organisaatiota koskevien sääntöjen ja säädösten kautta, esimerkkinä työehtosopimukset. Jäljittelevä isomorfismi merkitsee palkitsemisessa muiden organisaatioiden esimerkin seuraamista sekä muissa organisaatioissa toimivaksi todettujen parhaiden käytäntöjen hyödyntämistä. Normatiivisen isomorfismin vaikutukset palkitsemiseen taas tulevat konsulttien ja palkitsemisen asiantuntijoiden kautta.

	Pakottava isomorfismi	Jäljittelevä isomorfismi	Normatiivinen isomorfismi
Paineiden lähde	Muodolliset ja epämuodolliset paineet toisten organisaatioiden taholta. Yhteiskunnasta nousevat kulttuuriset odotukset	Epävarmuus ja organisaatioiden tavoitteiden moniselitteisyys	Ammatin professionalisoituminen
Esimerkki palkitsemisen suunnitteluun liittyvästä samankaltaistumisen lähteestä	Organisaatioita koskevat säännöt ja säädökset, kuten työehtosopimusten asettamat vaatimukset	Muiden organisaatioiden esimerkin seuraaminen ja paras käytäntö palkitsemismallit	Palkitsemiskonsultit ja muut alan ammattilaiset

Taulukko 1. Kolme isomorfismin muotoa ja esimerkki liittyen palkitsemiseen (Jämsén, 2015, 97).

3.1.1 Pakottavat paineet

Pakottava isomorfismi on seurausta organisaation kohtaamista muodollisista ja epämuodollisista paineista muilta organisaatioilta, joista se on riippuvainen sekä yhteiskunnan odotuksista siitä, millainen organisaation tulisi olla. Pakottava isomorfismi voi olla myös seurausta suorista valtion taholta tulevista määräyksistä liittyen esimerkiksi päästöjen kontrollointiin (DiMaggio & Powell, 1983). Pakottavat paineet voidaan nähdä valtasuhteina, joissa organisaatiota veloitetaan ottamaan käyttöön tietynlaisia rakenteita ja käytäntöjä voidakseen jatkaa toimintaansa ilman negatiivisia seurauksia kuten sanktioita. Pakottavia paineita voi syntyä suorien määräysten lisäksi riippuvuuksista. Organisaatio voi olla riippuvainen esimerkiksi valtionavustuksista ja organisaatiota voidaan velvoittaa ottamaan tietty kirjanpitostandardi käyttöön, jotta se on jatkossakin oikeutettu avustuksiin. Lisäksi organisaatio voi olla riippuvainen asiakkaista, jotka vaativat esimerkiksi ISO sertifiointin käyttöönottoa. (Boxenbaum & Jonsson 2017, 79.)

ISO eli International Organization for Standardization on kansainvälinen standardoimisjärjestö, jonka jäseniä ovat kansalliset standardoimisjärjestöt, Suomessa Suomen Standardit eli SFS. SFS on lisäksi eurooppalaisen standardointijärjestö CENin jäsen ja SFS:n tehtävänä on edistää kansainvälisten standardien laadintaa. Ympäristövastuun kannalta olennainen standardi on ISO14000-standardisarja. Sarjasta erityisesti ISO14001 on keskeinen, ympäristöasioiden hallintaan kehitetty standardi, jonka avulla yritys voi parantaa ympäristöasioiden hallintaa ja edistää kestävästä kehitystä. ISO14001:ssä määritellään yrityksen ympäristöjärjestelmälle vaatimukset, joiden avulla se voi tehostaa omaa ympäristönsuojelun tasoa. Standardiin sisältyy muun muassa ympäristönsuojelun tason parantaminen, sitovien velvoitteiden täyttäminen ja ympäristötavoitteiden saavuttaminen. (Suomen Standardit, 2024.)

Delmasin (2002) mukaan ISO14001 -standardin leviäminen yrityksissä voi johtua sekä pakottavista paineista että jäljittelevistä ja normatiivisista paineista. Valtiot voivat toimia pakottavana voimana ja tehdä olosuhteet suotuisiksi ISO14001 -standardin käyttöönotolle. On kuitenkin todennäköistä, että ISO14001 -standardi leviää normatiivisten ja kognitiivisten paineiden seurauksena, sillä standardin hyötyihin liittyy epävarmuuksia.

Aresu, Hooghiemstra ja Melis (2023) tutkivat sosiaali- ja ympäristölainsäädännön yhteyttä yhteiskuntavastuukriteerien integrointiin johdon palkitsemissopimuksiin. Tutkijat havaitsivat, että yrityksiin kohdistuva sääntelypaineen määrä toimii sosiaalisesti ja ympäristön kannalta vastuullisesti vaikuttaa positiivisesti yhteiskuntavastuukriteerien käyttämiseen johdon palkitsemissopimuksissa. Lisäksi yhtiön hallituksen riippumattomuus vahvistaa yhteyttä. Merkittävä yhden tahon omistusosuus kuitenkin heikentää yhteyttä.

3.1.2 Jäljittelevät paineet

Toinen DiMaggion ja Powellin (1983) tunnistama isomorfismin tekijä on jäljittelevät paineet, jotka syntyvät organisaatioiden epävarmuudesta. Epävarmassa tai huonosti

tunnetussa toimintaympäristössä organisaatiot usein pyrkivät jäljittelemään menestyksekkäitä verrokkejaan. Jäljittelemällä menestyneiden organisaatioiden rakenteita ja käytäntöjä, organisaatiot myös pyrkivät parantamaan yhteiskunnallista legitimitettiään. Organisaatiot ovat usein kiinnostuneita saman toimialan verrokeistaan, koska nämä ovat myös pahimpia kilpailijoita ja näin ollen saman toimialan verrokkeja seurataan paljon tarkemmin kuin muita organisaatioita (Haveman, 1993, 4). Jäljittelevät prosessit voivat myös johtaa siihen, että tietystä toimintatavasta tulee itsestäänselvyys. Kun tarpeeksi moni toimija tekee asiat tietyllä tavalla, muut toimijat ottavat toimintatavan käyttöön sen enempää miettimättä (March, 1981, 221-226).

Jämsénin (2015, 101) mukaan henkilöstöjohtamisessa käytettävät termit parhaat käytännöt (best practices) ja paras yhteensopivuus (best fit) ovat lähellä institutionaalisen isomorfismin jäljitteleviä paineita, jossa organisaatio omaksuu vaikutteita muista organisaatioista ja muualta toimintaympäristöstä. Parhaat käytännöt -näkökulmassa muissa organisaatioissa hyväksi todetut toimintatavat otetaan käyttöön omassa organisaatiossa. Palkitsemisjärjestelmän muoto valitaan tällaisessa tilanteessa ennen kuin palkitsemisjärjestelmän yhteensopivuutta arvioidaan oman organisaation strategiaan nähden. Paras yhteensopivuus -näkökulmassa taas arvioidaan alusta lähtien palkitsemisjärjestelmän yhteensopivuutta oman organisaation ominaisuuksien kanssa. Molemmat näkökulmat perustuvat kuitenkin muualta tuleviin vaikutteisiin. (Jämsén 2015, 101.) Jäljittelevien prosessien haasteena voidaan nähdä se, että organisaatio ottaa näennäisesti käyttöönsä muiden organisaatioiden parhaat käytännöt ja niiden soveltaminen jää pintapuoliseksi, jolloin käytännöntasolla asenteet ja toimintamallit eivät muutu.

Derchin ym. (2023) mukaan jäljittelevät paineet syntyvät, kun esimerkiksi yrityksen hallinnointitavat leviävät ja tarpeeksi moni on ottanut uuden hallinnointitavan käyttöönsä. Tämän jälkeen sosiaalisesta yhdenmukaisuuden paineesta tulee yhdenmukaistumisen pääajuri. Esimerkiksi yhtiöt, jotka eivät koe ympäristösuoriutumista taloudellisesti tärkeänä, saattavat silti liittää ympäristösuoriutumisen strategiaansa ja näin vastata ulkopuolisiin paineisiin yhdenmukaisuudesta.

3.1.3 Normatiiviset paineet

Kolmas isomorfismin tekijä on normatiiviset paineet, jotka liittyvät professioihin, laajasti hyväksytyihin toimintatapoihin ja jopa moraaliseen velvollisuudentunteeseen. Normatiiviset paineet liittyvät usein siihen, että saman koulutustaustan ammattilaiset vievät organisaatioihin samankaltaisen arvomaailman, jota pidetään hyväksyttävänä, mikä johtaa organisaatioiden samankaltaisten toimintojen ja rakenteiden muodostumiseen (Boxenbaum & Jonsson 2017, 79). Normatiivisuutta voidaan kuvailla ihmisten käyttäytymisenä perinteiden mukaisesti. Olennainen normatiivista isomorfismia edistävä tekijä on organisaation henkilöstön suodattuminen tehtäviinsä. Henkilöstöä rekrytoidaan toisista saman toimialan yrityksistä, rajatusta valikoimasta oppilaitoksia, tietyin osaamisvaatimuksin ja ylennykset seuraa usein samanlaista kaavaa. Esimerkiksi johtotehtäviin nostetaan henkilöitä laki- ja rahoitusosastoilta. Niinpä monet johtotehtäviin nousseiden henkilöiden työurat noudattavat hyvin usein samaa kaavaa, minkä seurauksena myös organisaatiot alkavat muistuttamaan toisiaan. (DiMaggio & Powell, 1983.)

Yritykset myös todennäköisemmin jäljittelevät toistensa toimintaa, kun ne ovat sidoksissa toisiinsa erilaisten verkostojen kuten toimialajärjestöjen kautta ja verkostojen merkitystä onkin korostettu monissa tutkimuksissa (Delmas, 2002). Finnish Business & Society (FIBS) on esimerkki isomorfismin alustasta, jossa organisaatiot ovat vuorovaikutuksessa keskenään, ja jonka kautta normatiivisia ja jäljitteleviä isomorfistisia prosesseja pääsee syntymään. FIBS keskittyy erityisesti edistämään kestäväää liiketoimintaa suomalaisten yritysten keskuudessa ja järjestää vuosittain tapahtumia, joissa yritysten edustajat pääsevät keskustelemaan ja jakamaan näkemyksiään ja toimintamallejaan liittyen vastuulliseen liiketoimintaan. Yhdistykseen kuuluu yli 400 organisaatiota sekä julkiselta että yksityiseltä sektorilta ja esimerkiksi Suomen kymmenen suurinta yritystä. (Finnish Business & Society, 2024a) FIBS onkin otollinen paikka vastuullisuuskäytänteiden leviämiseen, kun yritysten eri asiantuntijat pääsevät verkostoitumaan muiden yritysten asiantuntijoiden kanssa. FIBSillä on esimerkiksi talousjohtajien ESG-verkosto, joka tarjoaa tietoa ja vertaistukea ajankohtaisiin vastuullisuus- ja kestävyyskysymyksiin (Finnish Business & Society, 2024b). Myös UN Global Compact Suomi (2023) on luonut pienille ja keskisuurille yrityksille suunnatun vertaisoppimisryhmän liittyen vastuullisuusteen, jossa yritykset pääsevät keskustelemaan ja jakamaan näkemyksiä

ympäristövastuuseen, sosiaalisen vastuuseen ja hyvään hallintoon liittyvistä haasteista ja parhaista käytännöistä. Voidaan katsoa, että tällaiset verkostot ja tilaisuudet ovat otollisia jäljittelevien paineiden synnylle, sillä epävarmat organisaatiot pääsevät tällaisten verkostojen kautta tutustumaan muiden organisaatioiden tapaan toimia.

Scottin (2013) määrittely instituutioita muodostavista elementeistä eroaa hieman DiMaggion ja Powellin kuvaamista paineista, mutta perustuu pääosin samoille oletuksille. Scott määrittää instituutiot kolmen peruspilarin kautta. Instituutiot muodostuvat regulatiivisista, normatiivisista ja kulttuuris-kognitiivisista elementeistä. Taulukossa 2 on kuvattu kolme peruspilaria ja keskeiset ulottuvuudet, joiden avulla elementtien eroja voidaan havainnoida. Käytännössä institutionaaliset rakenteet ovat näiden kolmen elementin yhdistelmiä. Sosiaalisissa järjestelmissä havaittavat toimintatavat säilyvät ja vahvistuvat, koska niitä pidetään itsestäänselvyyksinä, ne ovat normatiivisesti kannatettuja, ja ne saavat tukea lainsäädännöstä (Scott 2013, 70).

	Regulatiivinen	Normatiivinen	Kulttuuris-kognitiivinen
Mukautumisen perusta	Tarkoituksenmukaisuus	Sosiaalinen velvoite	Itsestäänselvyys Jaettu ymmärrys
Säännönmukaisuuden perusta	Regulatiiviset säännöt	Velvoittavat odotukset	Oleellinen toimintamalli
Mekanismit	Pakottava	Normatiivinen	Jäljittelevä
Logiikka	Myötävaikutus	Sopivuus	Oikeaoppisuus
Indikaattorit	Säännöt	Varmentaminen	Yleiset uskomukset
	Lait	Hyväksyntä	Jaetut toimintalogiikat
	Seuraamukset		Isomorfismi
Vaikutus	Syylisyyden pelko/syyttömyys	Häpeä/kunnia	Varmuus/epäselvyys
Legitimiteetin perusta	Oikeudellisesti sanktioitu	Moraalisesti hallittu	Helposti ymmärrettävä Tunnistettava Kulttuurisesti tuettu

Taulukko 2. Instituutioiden kolme pilaria (Scott 2013, 60).

3.2 Legitimiteetti ja irtikykentä

Organisaatioteoria tukee ajatusta, että pitkällä aikavälillä legitimizeetti on organisaatioille ratkaisevan tärkeää. Jämsénin (2015, 99) mukaan ”toimintatapa on legitiimi, jos se on hyväksytty, toivottu, sopiva ja tavoiteltava tietyssä yhteiskunnassa, organisaatiossa tai muussa määrättyssä kontekstissa”. Isomorfismin voidaan katsoa perustuvan legitimizeetin tavoittelulle, kun organisaatiot pyrkivät yhteiskunnalliseen hyväksyntään. Ne pyrkivät siis näyttämään hyvältä yhteiskunnan ja toistensa silmissä. Organisaatiot seuraavat muiden organisaatioiden esimerkkiä kasvattaakseen legitimizeettiä toistensa silmissä. (Jämsén 2015, 99-100.) Delmasin (2002) mukaan muuten houkutteleva organisoiminen vaihtoehto saatetaan hylätä sen takia, ettei sitä pidetä yleisesti hyväksyttävänä kyseisessä institutionaalisessa kontekstissa.

Institutionaaliseen isomorfismiin liittyy myös olennaisesti irtikykentä. DiMaggion ja Powellin (1983, 153) mukaan isomorfiset prosessit voivat edetä ilman, että ne tehostavat organisaation sisäistä toimintaa. Meyerin ja Rowanin (1977) mukaan organisaatiot irrottavat (eng. decouple) toimintansa niiden muodollisesta rakenteesta, koska yhteiskunnan odotusten mukainen rakenne ei välttämättä ole tehokkain yrityksen kannalta. Organisaatiot siis alistuvat isomorfistisille paineille vain pinnallisesti ja uudistavat rakenteitaan ilman, että uudistuksia viedään käytännön toimintaan. Irtikykentä on ratkaisu tilanteessa, jossa organisaation sisäinen tehokkuus ja yhteiskunnan odotusten mukainen organisaatorakenne ovat ristiriidassa. Organisaation menestyminen voi olla riippuvainen mukautumisesta institutionaaliseen ympäristöön. DiMaggion ja Powellin (1983, 153) mukaan sen sijaan, että isomorfismi parantaisi organisaation sisäistä tehokkuutta, se voi helpottaa organisaatiota tekemään liiketoimia muiden samankaltaisten organisaatioiden kanssa, houkutella uraorientoituneita työntekijöitä, auttaa organisaatiota näyttämään hyvämaineisena ja legitiiminä sekä kelvollisena yhteiskunnallisena toimijana, jolle voidaan myöntää avustuksia, ja jonka kanssa voidaan tehdä sopimuksia.

Esimerkiksi Furrer, Hamprecht ja Hoffmann (2012) osoittavat, että irtikykentää tapahtuu pankeilla maailmanlaajuisesti. Tutkijat analysoivat 114 pankin aineistoa ja havaitsivat, että jopa ne pankit, joilla on selkeä ilmastonmuutokseen liittyvä strategia, toteuttavat

pääosin vain symbolisia toimia, jotka ovat irrallaan pankkien todellisista arvонуontiprosesseista, kuten lainaamisesta ja sijoitustoiminnasta. Myös ympäristökannusteiden kontekstissa on havaittu irtikytkentää. Derchin ym. (2023) mukaan yritykset voivat käyttää ympäristökannusteita vastatakseen ulkoisten sidosryhmien odotuksiin yrityksen ympäristösuoriutumisesta sen sijaan, että tavoite olisi todellisuudessa kohdistaa työntekijöiden huomio ympäristösuoriutumiseen.

Jämsénin (2015, 101) mukaan palkitsemisesta on käytetty termiä ”symbolinen palkitseminen”, kun tietty palkitsemiskäytäntö on tullut organisaation ulkopuolisten paineiden vaikutuksesta, eikä niinkään sisäisen tehokkuuden maksimoimiseksi. Symbolisella palkitsemisella voidaan osoittaa kuuluminen tiettyyn organisaatioiden ryhmään, jossa tietynlaiset palkitsemiskäytännöt ovat suosiossa. Berrone ja Gomez-Mejia (2009a) havaitsivat, että ympäristösuoriutuminen ei vaikuttanut toimitusjohtajan palkkatasoon yrityksissä, jotka palkitsevat ympäristösuoriutumisen perusteella. Potentiaalisena perusteluna tutkijat näkevät, että ympäristökannusteet ovat symbolisia eli yritykset asettavat ympäristökannusteita osoituksena ympäristön huomioinnista ja etenemisestä ympäristönsuojelussa. Ympäristökannusteiden ja ympäristökomitean perustamista voidaan pitää myös edullisempänä kuin esimerkiksi tuotantolaitoksen uudistamista, josta todellisia päästövähennyksiä saataisiin.

Hyvä ympäristösuoriutuminen on yritysten näkökulmasta tärkeää sosiaalisen legitimitietin saavuttamiseksi. Siksi yritysten tulisi tukea omia ympäristöstrategioitaan liittämällä ympäristökriteerit osaksi toimitusjohtajien palkitsemisjärjestelmiä. Ympäristökannusteet hyödyttävät osakkeenomistajia, johtoa, ja yleisesti yhteiskuntaa, kun yritysten ympäristösuoriutuminen parantuu. (Berrone & Gomez-Mejia, 2009a.)

3.3 Organisaation paineet ja vastuullisuus

Campbellin (2007) mukaan yritykset käyttäytyvät vastuullisemmin kohdatessaan tiukempaa valtion sääätelyä, kollektiivista itsesääntelyä, valvovia ei-valtiollisia järjestöjä ja ollessaan normatiivisessa ympäristössä, joka kannustaa vastuulliseen toimintaan. Berronen ja Gomez-Mejian (2009a) mukaan ympäristökysymysten ollessa vakava

yhteiskunnallinen huoli, saastuttavien toimialojen yritykset kohtaavat tiukentuvaa lainsäädäntöä, lisääntyvää mediahuomiota ja voimakasta ympäristöaktivismia. Näin ollen yritykset kehittävät strategioitaan ottaakseen paremmin ympäristön huomioon toiminnassaan. Seurauksena yrityksen legitimitetti ympäristöasioissa parantaa yrityksen mainetta, lisää yrityksen käytössä olevia resursseja ja vahvistaa suhteita sidosryhmiin.

Schultz ja Wehmeier (2010) erittelivät neljä institutionaalista paineita luovaa tekijää, joiden seurauksena yritykset ottivat vastuullisuuden osaksi toimintaansa pohjautuen DiMaggion ja Powellin sekä Scottin näkemyksiin institutionaalisista paineista (Taulukko 3). Nämä tekijät olivat kilpailu, lainsäädännölliset normit, professionaaliset normit ja julkinen paine.

Laukaisija	Institutionalisaatio todennäköistä...	Vallitseva strategia	Toiminnan taso
Kilpailu (mimeettinen)	Monimutkaisissa ympäristöissä ja markkinatilanteissa, mutta ei liian matalan tai korkean kilpailun tilanteissa (hyvä suoriutuminen tarpeetonta tai liian kallista). Yksi yritys kehittää yhteiskuntavastuuta, jota muut jäljittelevät.	Symbolinen viestintä	Puhe
Lainsäädännölliset normit (regulatiivinen)	Mikäli ympäristölainsäädännölle, työntekijöiden oikeuksille tai itsesääntelylle on olemassa säännöt	Neutraali viestintä	Päätökset ja toiminta
Professionaaliset normit (normatiivinen)	Mikäli organisaatiot ovat osa laajempia yhteisöjä tai henkilöstö suorittaa standardoidut prosessit pätevyysprosessit	Neutraali viestintä	Päätökset ja toiminta
Julkinen paine (kognitiivinen)	Mikäli aktivistiorganisaatioilla tai joukkoviestinnällä on olennainen rooli julkisuudessa	Dialoginen viestintä	Puhe, päätökset ja toiminta

Taulukko 3. Institutionaaliset prosessit ja strategiat (Schultz & Wehmeier 2010).

Cohen ym. (2023) esittävät kolme perustelua, joita yrityksillä voi olla asettaa johdolle ESG-mittareihin perustuvia palkkioita. Ensimmäiseksi, ESG-mittareiden on osoitettu olevan yksi johtava indikaattori yrityksen tulevaisuuden menestyksestä ja mahdollisista riskeistä, joten agenttiteoria tarjoaa perustelun ottaa ESG-mittarit palkitsemisen perusteeksi. Toinen syy ESG-perusteiselle palkitsemiselle on halu yhtenäistää johdon tavoitteet tiettyjen vastuullisuusteemoissa kehitystä haluavien sidosryhmien kanssa. Näihin sidosryhmiin voi kuulua myös yhtiön osakkeenomistajat. Kolmas syy sitoa johdon palkkiot ESG-mittareihin on se, että tämä lisää yhtiön raportoinnin luotettavuutta ja on lupaus parantaa ESG-suoriutumista. ESG-perusteisella palkitsemisella voidaan viestiä sitoutumisesta vastuullisuuteen ja hälventää epäluuloja mahdollisesta viherpesun leimasta.

Yritysten omistajat ovat yksi keskeinen taho, joilta yritykset kokevat painetta vastuulliseen toimintaan. Dimsonin, Karakasin ja Lin (2015) mukaan vastuullisuustekijöitä tärkeänä pitävillä institutionaalisilla sijoittajilla on merkittävä rooli ympäristötavoitteiden ja sosiaalisten tavoitteiden saavuttamisessa. Azar, Duro, Kadach ja Ormazabal (2021) havaitsivat, että kolmen suurimman institutionaalisen sijoittajan (BlackRock, Vanguard ja State Street Global Advisors) omistajuus on viime vuosina ollut yhteydessä suurien yritysten hiilidioksidipäästöjen pienentymiseen. Nämä kolme suurta sijoittajaa ovat myös julkisesti ilmoittaneet sitoutumisestaan ESG:hen. Hartzmarkin & Sussmanin (2019) mukaan kasvava määrä osakkeenomistajia on valmis suosimaan panostuksia ympäristöön ja sosiaalisiin tekijöihin, vaikka se pienentäisi taloudellista tuottoa. Cohen ym. (2023) havaitsivat myös, että osakkeenomistajien paine on yksi tekijä, joka on yhteydessä ESG-perusteiseen palkitsemiseen. Flammer (2013) havaitsee, että ympäristöä kohtaan kestävästi toimivilla yrityksillä osakkeen arvostus kohoaa merkittävästi. Vastaavasti vastuuttomasti ympäristöä kohtaan toimiminen johtaa merkittävään arvostuksen alenemiseen. David, Bloom ja Hillman (2007) havaitsivat, että yrityksessä kuunnellaan todennäköisemmin merkittäviä osakkeenomistajia, joilla on valtaa ja legitimitettä. Toisaalta tutkijat havaitsivat myös, että vastuullisuuskontekstissa yritys saattaa vastata osakkeenomistajien ehdotuksiin vain symbolisesti ja pidättäytyä merkittävien muutosten tekemisessä.

On selvää, että varsinkin suurilla osakkeenomistajilla on merkittävää vaikutusvaltaa yrityksen toimintaan. Vastuullisuuden huomiointi yrityksessä on osaltaan kiinni siitä,

miten omistajat näkevät vastuullisuuden merkityksen ja pyrkivät vaikuttamaan sen toteutumiseen. Cohenin ym. (2023) mukaan yksi syy ESG-perusteiselle palkitsemiselle on halu yhtenäistää johdon tavoitteet tiettyjen vastuullisuusteemoissa kehitystä haluavien sidosryhmien, kuten omistajien, kanssa. Myös Derchi ym. (2023) esittävät, että ympäristökannusteet voivat osaltaan perustua omistajien tahtotilaan.

Suomen kontekstissa esimerkkinä omistajien puolelta tulevista paineista voidaan pitää Varman ilmoitusta kasvattaa SBT-tavoitteet asettaneiden yritysten osuutta sijoitussalkkussaan. SBTi (Science Based Targets initiative) on kansainvälinen yhteisaloite, joka auttaa yrityksiä asettamaan tavoitteet kasvihuonekaasujen vähentämiseksi Pariisin ilmastopimuksen edellyttämällä tavalla. Varman epäsuorien kasvihuonekaasupäästöjen (Scope 3) tavoite koskee sen sijoituskohteena olevia listattuja yhtiöitä, korkosijoituksia ja kiinteistörahastoja. Tavoite on kasvattaa SBT-aloitteeseen sitoutuneiden yritysten osuutta vuoden 28 prosentista 51 prosenttiin vuosina 2021-2027. (Varma, 2023.) Varma ilmoittaa kannustavansa yrityksiä asettamaan ilmastotavoitteita ja tavoite SBT-aloitteeseen sitoutuneiden yritysten osuuden lisäyksestä voi hyvin vaikuttaa yhtiöihin Varman ollessa merkittävä toimija suurella sijoitusvarallisuudellaan. Myös vakuutusyhtiöt Ilmarinen ja Elo ilmoittavat halunsa huomioida ilmatoriskit. Ilmarisen tavoitteena on sijoittaa eläkevarat hiilineutraalisti vuoden 2035 loppuun mennessä ja yhtiö on sitoutunut Pariisin ilmastopimuksen mukaisiin, tieteeseen perustuviin tavoitteisiin. Yhtiö mainitsee aktiivisella omistajuudella ohjaavansa sijoituskohteitaan konkreettisiin päästövähennyksiin. (Ilmarinen, 2024.) Elo kertoo myös sitoutuneensa Pariisiin ilmastopimuksen tavoitteiden mukaiseen hiilineutraaliin sijoitussalkkuun ja pyrkii vähentämään salkkujensa hiili-intensiteettiä. Elo ilmoittaa omistajaohjauksellaan osallistuvansa yhtiöiden yhtiökokouksiin ja nimitystoimikuntiin sekä käyvänsä vuoropuhelua johdon ja hallituksen kanssa. Omistajaohjauksessa kiinnitetään huomiota myös esimerkiksi johdon palkitsemiseen. (Elo, 2024.)

Asiakkaiden voidaan ajatella olevan yrityksen tärkein sidosryhmä. Voidaan olettaa, että asiakkaiden vaatimukset liittyen vastuullisuuteen otetaan erityisen tarkasti huomioon. OP:n suuryritystutkimuksessa (2023) kysyttiin 139 Suomessa toimivalta yritykseltä ”Miksi yrityksenne huomioi vastuullisuuden omassa liiketoiminnassaan?”. Ennalta määriteltäjä vastausvaihtoehtoja oli yhdeksän. Kärkisijat jakautuivat tärkeysjärjestyksessä seuraavasti: asiakkaiden toiveiden täyttäminen, liiketoiminnan

vahvistaminen, yritykselle säädettyjen velvoitteiden täyttäminen, sijoittajien toiveiden täyttäminen, yrityksen maineen parantaminen. Tulokset osoittavat, että asiakkaiden toiveet liittyen vastuullisuuteen ovat tärkeitä, mutta myös muualta tulevat paineet vaikuttavat vastuullisuuden huomiointiin.

Harvard Business Review alkoi vuonna 2015 arvioida toimitusjohtajien suoriutumista taloudellisen suoriutumisen lisäksi myös ESG luokituksen perusteella. Vuotuisessa The Best-Performing CEOs in the World -listauksessa ESG-mittareiden painoarvo oli 20 prosenttia ja taloudellisen suoriutumisen 80 prosenttia. Vuonna 2019 ESG-mittareiden painoarvoa nostettiin 30 prosenttiin. Muutosta perusteltiin sillä, että yhä useammat rahastot ja yksityishenkilöt keskittyvät myös muihin tekijöihin kuin tuloslaskelman alimpaan riviin tehdessään sijoituspäätöksiään. Tämä muutos kuvaa hyvin sijoittajien preferenssien muutosta ja toisaalta median luomaa painetta yritysjohtoa kohtaan. (Harvard Business Review, 2019.)

Sancha, Longoni & Gimenez (2015) havaitsivat, että organisaation jäljittelevät paineet vaikuttavat positiivisesti vastuullisen hankinnan kehittämisen käyttöönottoon. Pakottavilla ja normatiivisilla paineilla ei ollut tähän vaikutusta. Tulokset kuitenkin osoittavat, että vastuullisen hankintaketjun käyttöönotto on yrityksiltä proaktiivinen toimi, jolla pyritään parantamaan kilpailukykyä. Abreu, Cunha & Barlow (2015) havaitsivat, että kehittyneempi tietoisuus ja responsiivisuus yhteiskuntavastuuta kohtaan on seurausta organisaatioiden keskuudessa vallitsevista pakottavista ja normatiivisista paineista. Rickards ym. (2014) tutkivat hallitusten ja kansainvälisten yhtiöiden päätöksentekijöitä ja sitä, mitkä tekijät vaikuttavat päätöksentekijöiden valmiuteen toteuttaa toimia, jotka vähentävät päästöjä nopeasti ja merkittävästi. Havaittiin, että päätöksentekijät keskittyvät vahvasti omaan ammatilliseen kontekstiinsa ja lähitulevaisuuden paineisiin. Näitä paineita ovat muun muassa suoriutuminen verrokkeihin nähden, suhteet kilpailijoihin sekä organisaation nykyinen rahoitustilanne.

Derchi ym. (2023) toteavat yritysten yhdenmukaisuuspaineiden lisäävän vihreiden kannusteiden käyttöä. Kun vihreät kannustimet leviävät yrityksissä, päätös niiden käyttöönotosta perustuu yhä enemmän sosiaaliseen yhdenmukaisuuteen. Vihreitä kannusteita ei välttämättä käytetä itse ympäristösuoriutumisen parantamiseen vaan niiden avulla voidaan vastata ulkoisten sidosryhmien odotuksiin. Lisäksi vihreitä kannusteita

käytetään sääntelyn takia sekä omistajilta tulevan vastuullisuusmandaatin vuoksi. Voi myös olla, että yhtiöt itse tulevat tietoisemmiksi yhteiskunnallisesta vastuustaan (Derchi ym. 2023). Kun tarkasteltiin, millä keinoin yksilöiden käyttäytyminen muuttuu ilmastoteoissa, havaittiin, että tehokkaimmin ilmastoteot lisääntyvät sosiaalisten paineiden vaikutuksesta. Ilmastonmuutokseen liittyvän tietouden lisääminen tai palautteen antaminen eivät ole yksilön kannalta tehokkaita tapoja lisätä ilmastotekoja. (Bergquist, Thiel, Goldberg & van der Linden, 2023.)

Toisaalta voidaan ajatella, että vastuullisesti toimiminen on osaltaan negatiivisten maineen välttämistä ja maineriskin hallintaa. Vastuullisesti toimiva yritys pienentää maineen kannalta epäedullisten tapahtumien, kuten ympäristötuhojen, toteutumisen todennäköisyyttä. Yritys voi menettää niin sanotun sosiaalisen oikeutuksen liiketoiminnalleen toimiessaan ympäristölle haitallisella tavalla (Flammer ym. 2019). Koska ulkopuoliset paineet toimia ympäristöä kohtaan kestäväällä tavalla ovat lisääntyneet huomattavasti viime vuosikymmeninä, erityisesti haitallisesta käyttäytymisestä ympäristöä kohtaan rangaistaan yhä kovemmin. Flammer (2013) havaitsee tämän tutkimalla osakemarkkinoiden reaktioita huonoon ympäristökäyttämiseen eri aikoina ja havaitsee, että ajan kuluessa negatiiviset reaktiot ovat voimistuneet. Toisaalta erinomaisella ympäristösuoriutumisella yritys parantaa mainettaan ja luo liikevaihtoa tyydyttämällä ympäristötietoisten asiakkaiden tarpeita. Saastuttamisen välttämällä parannetaan yrityksen julkisuuskuvaa, mainetta ja legitimiyyttä. (Hart, 1995.) Flammer (2013) kuitenkin toteaa, että uusista ympäristöystävällisistä toimista saatava hyöty pienenee, kun yritys on jo osoittanut toimintansa olevan ympäristöystävällistä.

Vastuullisuusraportointi on yrityksille myös keino hallita maineriskiä ja vastuullisuudesta raportointi lisää organisaation legitimitettä yleisön silmissä. CDP mainitsee, että vastuullisuusraportoinnilla yritys voi vastata sijoittajien ja asiakkaiden vaatimuksiin, suojella ja parantaa mainettaan, lisätä kilpailukykyä, havaita riskejä ja mahdollisuuksia sekä seurata kehitystään vastuullisuudessa (CDP, 2024a). Michelinin (2011) mukaan vastuullisuusraportointi on yleisempää yrityksillä, jotka suoriutuvat taloudellisesti hyvin ja ovat aktiivisia sidosryhmiä kohtaan sekä kohtaavat merkittävää julkista painetta. Cohen ym. (2023) havaitsevat, että yritysten mandaatti raportoida ESG-tietojaan tekee ympäristökannusteiden käytöstä todennäköisempää. CDP:n (2024a) tekemän kyselyn mukaan seitsemän kymmenestä CDP:n kautta raportoineesta yrityksestä on sitä mieltä,

että raportointi auttaa heitä oppimaan omista ympäristövaikutuksistaan ja ympäristövaikutusten hallinnasta.

3.4 Yhteenveto

Organisaatioiden toimintaan vaikuttavat monenlaiset ulkopuoliset paineet. DiMaggion ja Powellin (1983) esitys isomorfismin pakottavista, jäljittelevistä ja normatiivisista paineista on tunnetuin organisaatioiden samankaltaistumista selittävä jaottelu. Organisaatioille paineita aiheuttavat muun muassa lainsäädäntö, epävarmuus ja menestyvien kilpailijoiden toimintatavat sekä perinteiden mukaan toimiminen. Toisaalta organisaatiot pyrkivät näyttäytymään yhteiskunnallisesti legitimeinä toimijoina. Yhteiskunnassa vallitsee ajatus tietynlaisesta organisaatorakenteesta, mikä aiheuttaa organisaatioille paineita mukautua näihin odotuksiin, ja tämän takia organisaatiot alkavat ajan myötä muistuttaa yhä enemmän toisiaan. Usein organisaatiot myös kohtaavat tilanteita, joissa niiden sisäinen tehokkuus ja yhteiskunnan odotusten mukainen toiminta ovat ristiriidassa. Tällöin organisaatiot voivat eriyttää todellisen toimintansa niiden muodollisesta rakenteesta ja mukautua vain symbolisesti yhteiskunnan normeihin ja odotuksiin. Näin ne säilyttävät legitimitettinsä, mutta voivat edelleen säilyttää sisäisen tehokkuuden toiminnassaan.

Viime aikoina yritykset ovat kokeneet yhä enemmän paineita vastuulliseen toimintaan. Omistajat ovat merkittävimpiä yritysten toimintaan vaikuttavia tahoja, ja viimeaikaisten näyttöjen perusteella (Azar ym. 2021; Cohen ym. 2023), ne ovat alkaneet vaatia yrityksiltä vastuullisuuden huomiointia. Esimerkiksi institutionaaliset sijoittajat BlackRock, Vanguard ja State Street Global Advisors ovat ilmoittaneet sitoutuvansa ESG:hen ja näiden toimijoiden omistajuudella on havaittu yhteys pienentyneisiin hiilidioksidipäästöihin. Myös Suomen merkittävät eläkeyhtiöt Varma, Ilmarinen ja Elo ilmoittavat ottavansa vastuullisuuden ja ilmastotoimet yhä vahvemmin huomioon ja pyrkivänsä hiilineutraaliin sijoitussalkkuun. Lisäksi yritys voi kokea vastuullisuuspaineita lainsäädännöstä ja yritysten muilta sidosryhmiltä sekä esimerkiksi aktivismia erilaisilta järjestöiltä.

Johdon palkitseminen on keskeinen tapa ohjata johtoa toimimaan halutulla tavalla ja edistää yrityksen liiketoimintastrategian toteutumista. Institutionaalisen teorian avulla voidaan todeta, että johdon palkitseminen ei perustu aina vain yrityksen omiin tavoitteisiin vaan paineet muilta organisaatioilta ja yhteiskunnalta vaikuttavat siihen miten palkitsemista toteutetaan (Jämsen 2015, 93-103). Yritysten kokiessa paineita toimia vastuullisemmin (Derchi ym. 2023; Cohen ym. 2023), vastuullisuus on lisätty strategiatasolle ja monet yritykset kertovat esimerkiksi omista hiilineutraaliustavoitteistaan. Nämä seikat huomioon ottaen, on oleellista tutkia, näkykö ympäristövastuu johdon palkitsemisessa. Viimeaikaisten tapahtumien kuten Pariisin ilmastopöytäkirjan, EU:n vastuullisuusdirektiivien ja omistajien suhtautumisen muutoksen myötä voidaan odottaa, että johdon kannusteita olisi päivitetty paremmin vastaamaan muutoksia toimintaympäristössä ja strategisissa tavoitteissa. Luvussa viisi tutkitaan empiirisen aineiston avulla edellä mainittuihin seikkoihin peilaten vastuullisuuden ja erityisesti ympäristön yhteyttä johdon kannusteisiin.

4 AINEISTO JA TUTKIMUSMENETELMÄ

4.1 Aineiston esittely

Tutkimus toteutetaan CDP:n keräämällä aineistolla suomalaisilta yrityksiltä sekä kymmenen Helsingin pörssin suurimman yhtiön palkitsemisraporttien avulla. CDP on voittoa tavoittelematon järjestö, joka auttaa yrityksiä, kaupunkeja ja valtioita mittaamaan ja hallitsemaan ilmastonmuutokseen, vesiturvallisuuteen ja metsäkatoon liittyviä riskejä ja mahdollisuuksia. Informaatiota tuotetaan muun muassa sijoittajille, muille sidosryhmille ja tutkijoille. Vuonna 2023 yli 23 000 yritystä raportoi CDP:n kautta toimintansa vaikutuksista liittyen ilmastoon, metsiin ja vesiturvallisuuteen. (CDP, 2024b.) CDP:n aineistoa hyödynnetään yleisesti laskentatoimen kansainvälisessä tutkimuskirjallisuudessa (esim. Ioannou ym. 2016; Schiemann & Sakhel, 2019; Ott & Endrikat, 2023; Derchi ym. 2023).

Tutkimuksessa hyödynnettävä CDP:n aineisto on vuosilta 2015, 2019 ja 2022. Eri vuosina kerätyn aineiston perusteella pystytään hahmottamaan ympäristökannusteiden käytössä ajan myötä tapahtuneita muutoksia. Tutkimuksessa tarkastellaan vastauksia kyselyn kohtaan johdolle osoitetuista kannusteista koskien ilmastoon liittyviä tekijöitä: ”Provide further details on the incentives provided for the management of climate-related issues”. Aineisto koostuu 28 suomalaisesta suuresta yrityksestä, jotka ovat vastanneet vuoden 2015 kyselyyn. Yritykset ovat pääosin tunnettuja pörssiyrityksiä. Tutkittavista yrityksistä on poistettu ne yritykset, jotka eivät ole vuoden 2015 jälkeen vastanneet kyselyyn esimerkiksi yrityskaupasta johtuen. Yritykset raportoivat CDP:lle englanniksi, joten myös tutkimuksessa esitetyt lainaukset ovat englanniksi. Lainauksia ei ole suomennettu, jotta aineisto voidaan esittää alkuperäisessä muodossaan, ja jotta vältetään käännöksestä aiheutuvat mahdolliset merkitysten muutokset.

Tutkimuksessa hyödynnetään lisäksi Helsingin pörssin kymmenen suurimman yrityksen palkitsemisraportteja, joista tutkitaan erityisesti toimitusjohtajan palkitsemista. Palkitsemista tutkittiin pääosin tuoreimmista vuoden 2023 palkitsemisraporteista, ja lisäksi hyödynnettiin tarpeen mukaan aikaisempien vuosien raportteja muutoksen

havaitsemiseksi. Palkitsemisraportteja sääntelystä vastaa Suomessa pitkälti Arvopaperimarkkinayhdistyksen julkaisema Hallinnointikoodi, joka määrittelee palkitsemisraporteissa julkaistavat tiedot. Toimitusjohtajien palkitsemisesta tulee antaa kiinteän palkan määrän lisäksi kuvaus pitkän ja lyhyen aikavälin kannustinjärjestelmistä, mukaan lukien palkitsemisen perusteena käytetyt kriteerit ja palkkioille mahdollisesti määritellyt enimmäismäärät sekä palkitsemiseen sisältyvät ansainta- ja sitouttamisjaksot. Palkitsemiskriteerit voivat liittyä muun muassa taloudelliseen suoriutumiseen sekä vastuullisuuteen ja ei-taloudellisiin tunnuslukuihin. Palkitsemispolitiikassa on kerrottava, miten palkitsemisella edistetään yhtiön liiketoimintastrategiaa ja pitkän aikavälin taloudellista menestystä. Lisäksi suoritusperusteista on kerrottava missä määrin ne ovat täyttyneet, joten suoritusperusteina suositellaan käyttämään mitattavissa olevia kriteereitä. (Arvopaperimarkkinayhdistys, 2020.)

4.2 Tutkimusmenetelmä

Tutkimus toteutetaan laadullisena tutkimuksena ja analyysimenetelmän hyödynnetään sisällönanalyysiä. Aineiston sisällönanalyysi on laadullisen tutkimuksen perusanalyysimenetelmä, jota voidaan käyttää yksittäisenä metodina, jota ei ohjaa tietty teoria tai epistemologia. Sen sijaan sisällönanalyysissä voidaan käyttää vapaasti monenlaisia teoreettisia ja epistemologisia lähtökohtia. CDP:n aineistoa yritysten ympäristökannusteista lähestytään sisällönanalyysissä mahdollisen teemoittelun kautta, jossa laadullinen aineisto pilkotaan ja ryhmitellään erilaisten aihepiirien mukaan. Tällöin voidaan vertailla teemojen esiintyvyyttä aineistossa. (Tuomi & Sarajärvi, 2018.)

Palkitsemisraporteissa keskityttiin analysoimaan erityisesti lyhyen ja pitkän aikavälin kannustinjärjestelmiä ja kannusteissa tapahtunutta muutosta. CDP:n aineistoa käytiin läpi yrityksittäin vertailemalla eri vuosien vastauksia ja kirjaamalla ylös keskeisiä havaintoja. Tämän jälkeen havaintoja vertailtiin yritysten välillä ja pyrittiin löytämään toistuvia teemoja. Havainnot on esitetty viidennessä luvussa. Tutkitun yritysjoukon lisäksi CDP:n avulla raportoineiden yritysten määrä on lisääntynyt selvästi. Vuoden 2022 kyselyssä 40 yritystä on ilmoittanut käyttävänsä ympäristökannusteita, kun vuonna 2015 määrä oli 28. Tämä havainto osoittaa myös osaltaan yritysten suhtautumisen muutosta

ympäristöteemoihin liittyen. Vastauksien analysointia rajoittaa osaltaan niiden laajuuden ja tarkkuuden vaihtelu yhtiöiden välillä. Osa yhtiöistä on eritellyt hyvinkin laajasti ja tarkasti kannusteiden kriteerit ja henkilöt, joille kannuste on osoitettu. Toisaalta osa vastauksista on hyvin lyhytsanaisia ja niihin saattaa jäädä tulkinnanvaraa, jolloin näille ei ole voitu antaa suurta painoarvoa tutkimuksen havainnoissa. Cohen ym. (2023) havaitsivat myös, että ESG-kannusteista raportointi vaihtelee merkittävästi yritysten välillä toisten yritysten raportoidessa yksityiskohtaisesti mittareista, tavoitteista ja sopimusten rakenteista, kun taas osa yrityksistä ilmoittaa palkitsemisen perustuvan esimerkiksi yleisesti hiilen poistamiseen ja vastuullisuuteen.

5 YMPÄRISTÖKANNUSTEIDEN KÄYTÖN KEHITYS SUOMESSA

Tässä luvussa toteutetaan tutkimuksen empiirinen osuus CDP:n aineiston ja palkitsemisraporttien avulla. Ensin esitellään institutionaalisten paineiden kannalta olennaisia muutoksia yritysten toimintaympäristössä liittyen vastuullisuuteen ja ympäristöön, joilla voidaan olettaa olevan vaikutusta yritysten toimintaan. Tämän jälkeen esitetään CDP:n aineistosta nousevat havainnot muutaman alakohdan teemoittelulla. Lisäksi käydään läpi valittujen yritysten palkitsemisraportit ja pyritään kartoittamaan ympäristökannusteiden käyttöä toimitusjohtajien palkitsemisessä sekä miten niiden käyttö on kehittynyt viime aikoina. Tutkimuksen kannalta keskeistä on tutkia, onko kannusteiden käytössä tapahtunut muutosta.

5.1 Muutokset yritysten toimintaympäristössä

Yritysten toimintaympäristö on jatkuvassa muutoksessa ja erityisesti ympäristöön liittyvät tekijät ovat ajankohtaisia. Harmaalan ja Jallinojan (2013, 44-45) mukaan globaalit megatrendit, kuten ilmastonmuutos ja luonnonvarojen ehtyminen, vaikuttavat yritysten toimintaedellytyksiin säädösten ja kilpailun kautta. Yritykset voivat myös löytää uusia liiketoimintamahdollisuuksia näiden ongelmien ratkaisusta. Derchin ym. (2023) mukaan yritykset kokevat paineita eri toimijoilta, joita ovat esimerkiksi kansallinen lainsäädäntö, YK:n Kyoton protokolla ja voittoa tavoittelemattomat järjestöt, kuten Greenpeace. Näihin voidaan lisätä vuoden 2015 Pariisin ilmastopöytäkirja, jossa asetettiin konkreettinen tavoite rajata ilmaston lämpeneminen 1,5 asteeseen.

Vastuullisuus- ja ympäristöraportointiin on olemassa monia standardeja, jotka kehittyvät jatkuvasta vastaamaan eri sidosryhmien kasvavaa tiedontarvetta koskien yritysten vastuullisuutta. GRI on laaja-alainen ja yleisesti käytössä oleva vastuullisuusraportointistandardi. ISSB on tuore IFRS:n alainen toimija, joka julkaisee vastuullisuuteen liittyvää taloudellista raportointistandardia. Ympäristöön ja ilmastoon keskittyviä standardeja ovat kasvihuonekaasujen mittaamiseen ja raportointiin keskittyvä

GHG protokolla, ympäristöön liittyvää standardoitua kyselyä julkaiseva CDP ja ilmastoon liittyvässä riskien ja mahdollisuuksien kartoituksessa ja raportoinnissa avustava Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD). SBTi -aloite avustaa yrityksiä asettamaan tieteeseen perustuvia ilmastotavoitteita Pariisin ilmastopöytäkirjan velvoittamalla tavalla rajoittaen ilmastolämpenemisen selvästi alle 2 asteen. Euroopassa hyväksyttiin vuonna 2014 ei-taloudellisten tietojen raportointiin velvoittava direktiivi (NFRD), joka tuli Suomen kansallisessa lainsäädännössä voimaan tilikaudelta 2017 (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2024). Tilikaudelta 2024 suomalaisten yritysten tulee raportoida vastuullisuustietojaan EU:n uuden kestävyysraportointidirektiivin (CSRD) mukaan, joka korvaa aiemman NFRD:n (Euroopan komissio, 2023). Vastuullisuusraportointikenttä on siis hyvin moniulotteinen. Olennaista on ymmärtää yritysten kasvaneet velvoitteet raportoida vastuullisuudestaan ja suhteesta ympäristöön sekä mahdollisuudet hyödyntää eri standardeja ja ohjeistoja. Ympäristövaikutusten mittaaminen lisääntyy eri standardien ja aloitteiden myötä, mikä luo olosuhteet asettaa ympäristötavoitteita, ottaa ympäristö mukaan strategiaan ja toisaalta myös ottaa ympäristösuoriutumisen mukaan johdon palkitsemiseen.

Palkitsemiseen liittyvässä sääntelyssä on myös tapahtunut muutoksia. EU:n osakkeenomistajien oikeuksia koskeva muutosdirektiivi tuli voimaan 2017. Direktiivissä mainitaan, että palkitsemisen olisi muun muassa tuettava kestävyttä ja johtajien tuloksia tulisi arvioida tarvittaessa myös ympäristön näkökulmasta.

”Palkitsemispolitiikan olisi tuettava yhtiön liiketoimintastrategiaa, pitkän aikavälin etuja ja kestävyttä, eikä se saisi olla sidoksissa pelkästään tai ensisijaisesti lyhyen aikavälin tavoitteisiin. Johtajien tuloksia olisi arvioitava sekä taloudellisen että muun tuloksellisen suoriutumisen perusteiden, tarvittaessa myös ympäristöön, yhteiskuntaan ja hyvään hallintotapaan liittyvien tekijöiden, nojalla.” (EY, 2023; EUR-Lex, 2017.)

Hallinnointikoodi on suomalaisten pörssiyhtiöiden itsesääntelyelin, joka täydentää lainsäädäntöä, ja jonka tarkoitus on yhtenäistää yhtiöiden toimintatapoja ja edistää hallinnoinnin ja palkitsemisen avoimuutta (Arvopaperimarkkinayhdistys, 2020). Hallinnointikoodi uudistui vuonna 2020 ja merkittävin uudistus koski velvoitetta julkaista palkitsemisraportti aikaisemman palkka- ja palkkioselvityksen sijaan. Uudistus pohjautui edellä mainittuun osakkeenomistajien oikeuksia koskevaan muutosdirektiiviin. Edellä

esitetyn regulaatiokehityksen sekä raportointistandardien käytön yleistymisen perusteella voidaan todeta, että olosuhteet yritysten ympäristökannusteiden käyttöönnotolle ovat olleet suotuisat.

Maas ja Rosendaal (2016) havaitsivat vuoden 2010 aineistolla, että Skandinavian maissa vastuullisuuskannusteiden käyttö on matalalla tasolla. Myös Hartikainen ym. (2021) totesivat suomalaisyrityksillä palkitsemisen ja vastuullisuuden olevan heikosti yhteydessä toisiinsa tarkasteltuaan yhtiöiden vuoden 2016 raportointia. Kyseisten tutkimusten aineistot ovat kuitenkin jo vanhoja, joten aihetta on syytä tutkia tuoreella aineistolla.

5.2 Havainnot CDP:n aineistosta

Aineistoa esitellään tässä alaluvussa erilaisten teemojen avulla, joilla pyritään luomaan kuva ympäristökannusteiden käytön kehityksestä. Luvussa ei ole käsitelty kaikkia yrityksiä, sillä osa vastauksista jättää liikaa tulkinnanvaraa, yritykset eivät ole vastanneet kaikkien kolmen vuoden kyselyihin tai vastausten raportointi ei tuo lisäarvoa tutkimukselle.

Vähäistä kehitystä ympäristökannusteita kattavasti jo 2015 käyttäneillä yrityksillä

Vastauksista voidaan havaita, että yrityksillä, joilla jo vuonna 2015 oli ympäristökannusteet kattavasti käytössä ei kehitystä ole tapahtunut merkittävästi suhteessa muihin. Esimerkiksi Koneen vastauksista käy ilmi, että vuosina 2019 ja 2022 kannusteet ovat hyvin samanlaisia kuin vuonna 2015 ja kannusteita on asetettu jopa pienemmälle osalle henkilöstöä. Vuonna 2022 ei ympäristökannusteita ole enää yhtiön johtoryhmälle kuten 2015 ja 2019. Vuonna 2019 ympäristökannusteita on asetettu lisäksi yhtiön hallitukselle toisin kuin muina vuosina. Koneella oli kattavasti ympäristökannusteita jo vuonna 2015 suhteessa yleiseen tasoon aineistossa.

Elisalla on ollut vuodesta 2011 koko henkilöstöä koskeva CO₂-päästövähennystavoite, jonka se on maininnut joka vuoden vastauksessaan. Ainoa muutos on operatiiviselle johdolle tullut käyttäytymisen muutokseen perustuva mittari vuosina 2019 ja 2022, josta ei kuitenkaan kerrota tarkemmin. Myös Finnairilla keskeiset kannusteet ovat pysyneet samoina. Finnairin kannalta polttoainetaloudellisuus on liiketoiminnan keskiössä, joten kannusteetkin liittyvät sen optimointiin. Lisäksi kannusteet ovat liittyneet toimitilojen energiansäästöihin. Vuonna 2022 kannusteiden rakennetta on yksinkertaistettu ja koko henkilöstön tavoitteena on ollut 1 prosentin polttoainetehokkuuden parantaminen vuosittain. Yhtiön hallitus on myös nostettu kannusteiden piiriin.

Stora Enson vastausten perusteella, sillä on ollut ympäristökannusteet kattavasti käytössä jo 2015. Yhtiössä 1200 työntekijää oli lyhyen aikavälin kannustinohjelman piirissä, jossa tulokortin yhtenä kategoriana vastuullisuus. Liiketoimintayksiyöiden johdon ja energijahtajien keskeiset kannusteet liittyivät energiankäytön vähennykseen (kwh/tuotetonni). Vuosina 2019 ja 2022 myös toimitusketjun päästöjen vähentäminen on otettu mukaan kannusteisiin. Vuonna 2022 lyhyen aikavälin kannustinohjelmaan kuuluvien määrä oli 2500 ja ympäristö oli vahvemmin mukaan SBT-tavoitteiden myötä. Suurta muutosta vuosien välillä ei kuitenkaan ollut.

Myös UPM käytti ympäristökannusteita kattavasti jo 2015. Merkittävin muutos on vuonna 2019 kannustinohjelmiin tulleet päästövähennyksiä koskevat mittarit. Monet kannusteet liittyvät vähäpäästöisten ja uusiutuvien tuotteiden myyntiin ja niiden kehittämiseen, mikä johtaa päästövähennyksiin. Vuonna 2022 pitkän aikavälin kannustinohjelmaan tuli mukaan CO₂-päästövähennykset yhtenä mittarina. Tähän kuuluu muun muassa Scope 1 ja 2 päästöjen vähennykset SBT-tavoitteiden mukaisesti sekä vähäpäästöisiin ja uusiutuviin tuotteisiin liittyvät tavoitteet.

Edistyminen ympäristökannusteiden käytössä

Monella yhtiöllä ympäristökannusteiden käyttö on mennyt selkeästi eteenpäin ja vastauksissa esitetään muun muassa konkreettisempia tavoitteita vuosina 2019 ja 2022. Esimerkiksi Fortumin vuoden 2015 vastauksessa mainitaan lyhyen ja pitkän aikavälin kannustinohjelmat, joissa ympäristökannuste perustuu Fortumin maineeseen, jossa yksi

elementti on vastuullisuus. Ero on merkittävä vuoden 2022 vastaukseen, joissa kannustinohjelmien tavoitteet ovat selkeät. Pitkän aikavälin kannustinohjelmissa on suorat CO₂-päästövähennystavoitteet, joista tuoreimmat perustuvat Fortumin 2030 ja 2035 ilmastotavoitteisiin.

Huhtamäellä vuoden 2015 kannusteet liittyivät lähinnä energiatehokkuuden parantamiseen muutamilla johtotason henkilöillä. Vuonna 2022 kannusteet koskivat yhtiön koko johtoryhmää sekä kaikkia kansainvälisten toimintojen henkilöitä, jotka olivat lyhyen aikavälin kannustinohjelman piirissä. Kannusteiden perusteena oli Huhtamäen ”Global Sustainability Index”, jossa seurataan esimerkiksi uusiutuvien materiaalien osuutta, uusiutuvan sähkön osuutta ja vaarattoman jätteen kierrätysastetta.

“Energy efficiency target through 1) efficiency improvements actions 2) reduced specific energy consumption” (Huhtamäki 2015, energia- ja toimitilajohtajat)

Metsolla ympäristökannusteiden käyttö on lisääntynyt selvästi vuosien 2015 ja 2022 välillä. Vuosina 2015 ja 2019 kannusteissa ei ole ollut suoria ympäristökriteerejä, vaan Metso on palkinnut koko henkilöstöä muun muassa innovatiivisimmista aloitteista Metso Award -järjestelmän avulla, jossa yksi neljästä kategoriasta koskee vastuullisuutta. Vuonna 2022 koko johtoryhmä on mukana pitkän aikavälin kannustinjärjestelmässä, joka sisältää ESG-tavoitteen CO₂ ekvivalenttien päästöjen vähentämisestä. Osalla johdosta päästövähennystavoitteita on myös vuosibonuksissa.

“[...] Metso Award includes four categories, one of which is Sustainability. The sustainability category considers also environmental initiatives and the winner is chosen based on the initiative's innovativeness, criticality to our stakeholders, and applicability/leverage for other Metso units. [...]” (Metso 2015, kaikki työntekijät)

“[...] For example, our long-term Performance Share Plan 2021–2023 includes an ESG target related to our company's CO₂ equivalent emissions improvement during the plan period.” (Metso 2022, johtoryhmä)

Metsä Boardilla on jo vuonna 2015 ollut kattavat ympäristökannusteet laajalle osalle eri alueiden johtajia ja johtoryhmää. Kannusteiden määrä ei ole lisääntynyt, mutta mittarit ovat tarkempia ja konkreettisempia. Vuonna 2019 mukaan on tullut muun muassa SBTi tavoitteet ja yhtiön ESG strategian implementointi ja raportointi. Talousjohtajalla on lisäksi kannusteet riskienhallintaan liittyen ja osana sitä ilmastoriskienhallinta. Vuonna 2022 edellisten lisäksi mukaan on tullut vielä tavoite vedenkäytön vähentämisestä 30 prosentilla tuotetonna kohden 2030 mennessä. Metsä Board kertoo myös 2030 nollapäästötavoitteesta koskien tehtaitaan, mikä on kannusteena toimitusjohtajalla ja osalla johtoryhmän jäsenistä.

Nesteellä oli vuonna 2015 ainoana suorana ympäristökannusteena energiajohtajilla energiatehokkuus 10 prosentin painoarvolla. Vuonna 2019 yhtiön hallituksen ja johtoryhmän jäsenillä oli kannusteet koskien uusiutuvan dieselin myyntiä, jolla vähennetään asiakkaiden päästöjä. Vuonna 2022 hallituksella on pitkän aikavälin kannustinohjelmassa päästövähennyskannusteita liittyen asiakkaiden ja oman tuotannon päästöjen vähentämiseen. Lisäksi muiden päästövähennyksiä tuottavien uusiutuvien tuotteiden myyntiin liittyviä kannusteita. Kannusteissa on mukana myös alempaa johtoa. Nesteen ympäristökannusteet ovat siis selvästi lisääntyneet vuodesta 2015.

“Depending on the business division, the incentivised performance indicators include e.g. energy efficiency that indirectly reduces CO2 emissions. This kind of incentive is in the managers' individual multipliers with a weight of 10 %.” (Neste 2015, energiajohtajat)

"On the EVP level, Neste has set ambitious sales targets that have a direct linkage to Neste's ability to diminish its carbon handprint, i.e. capability to help its customers to decrease their carbon footprint.” (Neste 2019, hallitus/johtoryhmä)

“To further drive our strategy and leadership in sustainability, in the 2021-2023 Performance Share Plan (PSP), Neste's combined greenhouse gas (GHG) impact is, in addition to the relative total shareholder return of Neste's share, set as a performance measure. [...]” (Neste 2022, hallitus/johtoryhmä)

Myös Nokia on edennyt selvästi ympäristökannusteiden käytössä. Vuoden 2022 vastauksessaan Nokia ilmoitti, että vuoden 2021 toimitusjohtajan lyhyen aikavälin kannustimiin oli kuulunut Scope 1,2 ja 3 päästöjen vähentäminen 5 prosentin painoarvolla

ja myös muun johtoryhmän lyhyen aikavälin kannusteista osa liittyi hiilipäästöjen vähentämiseen. Vuonna 2015 suoria ympäristökannusteita oli vain toimitilajohtajilla, joiden tavoite oli 3 prosentin energiansäästö edellisvuodesta. Vuonna 2019 hiilidioksidipäästöjen vähentämiseen liittyviä kannusteita on ollut muutamilla johtohenkilöillä.

Stockmannin kohdalla selkein muutos on, että 2019 ja 2022 kannusteita on sidottu yhtiön yhteiskuntavastuustrategiaan sekä ISO14001 standardin mukaisen toiminnan kehittämiseen.

“Incentive tied to Stockmann CSR strategy targets and overall progress of the ISO 14001 and environmental work.” (Stockmann 2022, ympäristö-/vastuullisuusjohtaja)

Vastuullisuusaloitteisiin ja -ohjelmiin liittyvät kannusteet

Yhtiöt mainitsevat vuonna 2022 useammin omista vastuullisuusaloitteista ja -ohjelmistaan. Esimerkiksi Konecranesilla ja Valmetilla on omat ilmastoon liittyvät ohjelmat ja tavoitteet. Konecranesilla vastuullisuusjohtajan kannusteissa on ollut muun muassa ilmastotiekartan hallinnointi. Valmetilla muun muassa toimitusjohtajan kannusteisiin kuuluu Valmetin ilmasto-ohjelman edistäminen.

“Role responsible for leading Sustainability activities. Incentives based on listed activities including for example climate roadmap and Science Based Target.” (Konecranes 2022, vastuullisuusjohtaja)

“Valmet’s Executive Team's long term performance plan is based on company’s financial result and climate program progress. For CEO the targets will be monitored annually, and the incentive is monetary. The incentive includes the progress of Valmet's Climate Program, which include CO2 reduction, sustainable supply chain engagement and technology development targets.” (Valmet 2022, toimitusjohtaja)

Huhtamäellä ja UPM:llä on omat vastuullisuuteen liittyvät mittaristot ja konseptit, joihin ympäristökannusteita on sidottu. Huhtamäki kertoo, että yhtiön ”global sustainability

index” on yhtenä mittarina johtoryhmän kannusteissa. UPM:llä on oma ”Clean run index”, jolla se pyrkii parantamaan ympäristösuoriutumistaan.

“Huhtamäki Global Sustainability Index (GSI) is applied as one objective when setting business objectives for the short-term incentives of the President and CEO and other GET members. The index tracks the Group's progress towards its 2030 sustainability ambition. KPIs within the index are linked to our sustainability dashboard and relate to e.g. share of renewable or recycled materials, share of renewable electricity and share of non-hazardous waste recycled.” (Huhtamäki 2022, johtoryhmä)

“[...] UPM ‘Clean run index’ to improve the current level of our environmental performance/no deviations in emissions.” (UPM 2022, vastuullisuusjohtaja)

Energiansäästön yhteys kustannussäästöihin

Vuonna 2015 ympäristöperusteinen palkitseminen on perustunut monella yrityksellä energiansäästötavoitteisiin. Osalla yrityksistä taustalla ovat olleet myös taloudelliset syyt. Yhtiö voi saada kustannussäästöjä pyrkimällä energiankäytön tehostamiseen, kuten Alma Media ja UPM ovat kannusteistaan kertoneet. Alma Medialla toimitusjohtajan kannusteissa on kustannussäästöohjelman osana energiatehokkuuden parantaminen, jolla on vaikutusta päästöjen vähenemiseen. UPM:llä energiapäällikön kannusteissa on myös energiatehokkuuden parantaminen, joka tuottaa kustannussäästöjä ja vähentää päästöjä.

”Managing improvement of the energy efficiency (has an impact on reduction of CO₂) as part of Alma Media's cost efficiency programme.” (Alma Media 2015, toimitusjohtaja)

“Energy efficiency improvements that lead to cost savings and emissions reduction.” (UPM 2015, energiapäällikkö)

Suuri osa vuoden 2015 ilmoitetuista kannusteista liittyy energiatehokkuuteen ja energian säästöön, mikä usein tarkoittaa myös kustannussäästöjä. Myös vuoden 2022 vastauksissa puhutaan energiatehokkuustavoitteista, mutta mainintoja kustannussäästöistä ei ole kuitenkaan yhtä paljon kuin vuonna 2015. Yhtiöt mahdollisesti haluavat osoittaa, että ympäristösuoriutumisen parantaminen on ensisijaista ja toimia ei tehdä ainoastaan kustannussäästöjen takia. Saattaa myös olla, että viestintää on tarkennettu.

Energiankäytön vähentäminen voi edelleen tuottaa yrityksille rahallisia säästöjä, mutta siitä ei välttämättä haluta mainita.

Monen yhtiön kohdalla energiatehokkuustavoitteet ovat vahvasti esillä vuoden 2015 vastauksissa, mutta vuosien 2019 ja 2022 vastauksissa kannusteet saattavat liittyä tehokkaampiin päästöjen vähennyskeinoihin. Energiatehokkuutta ei voida loputtomasti parantaa, joten päästöjen vähentämiseksi tulee keksiä muita toimia. Voi myös olla ettei kaikkia energiatehokkuuskannusteita koeta enää maininnan arvoisiksi vuonna 2022, jos päästöjä voi vähentää enemmän muilla keinoin.

Scope 1,2 ja 3 päästövähennystavoitteiden ja SBT-tavoitteiden yleistyminen

Vuonna 2022 vastauksissa voidaan havaita enemmän mainintoja tavoitteista Scope 1,2,3 päästöjen vähentämiseen sekä SBT tavoitteista. Vastauksissa viitataan myös yhtiöiden omiin vastuullisuus- ja ilmasto-ohjelmiin. Tämä kertoo selkeästi aiempaa vahvemmassa keskittymisestä kasvihuonekaasupäästöjen vähentämiseen. Scope 1 ja 2 kertovat yhtiöiden itse tuottamista päästöistä, mutta osa yhtiöstä oli maininnut myös Scope 3 päästöt osana päästövähennystavoitteita. Scope 3 tavoitteet merkitsevät sitä, että kannuste on vähentää myös asiakkaiden ja toimittajien päästöjä.

“KONE's EVP, Operations Development (COO) has resource efficiency targets in line with the global carbon footprint target (7% absolute carbon footprint (Scope 1&2) reduction target in 2021 compared to 2019 baseline), which is part of KONE's strategic target "Leader in sustainability". (...) In 2021, KONE made the decision to continue the share-based long-term incentive plan for 2022 (established in 2020) which incorporates sustainability as a new measure and decided to include a new GHG emission reduction target for Scope 3.” (KONE 2022, Operatiivinen johtaja)

Metsä Boardilla Scope 3 kannuste ei koske suoraan toimittajien päästöjen vähentämistä, mutta tavoite on kehittää Scope 3 päästöjen mittaamista. Lisäksi energiaohtajalla on kannuste liittyen SBTi-tavoitteiden valmisteluun yhdessä vastuullisuusjohtajan kanssa.

“Supply chain engagement activities including 1) Implementation of supplier assessment and audit process 2) Utilization of raw material traceability information 3) Evaluation of sustainability risks related to suppliers 4) Scope

3 calculation development.” (Metsä Board 2022, toimittajien vastuullisuuspäällikkö)

“[...]Emission reduction targets: reducing the amount of fossil CO2 emissions by operating actions in the production units by replacing fossil fuels with bio based fuel through investments Preparing Metsä Board SBT-targets & follow up of performance and implementation of these together with Metsä Board Sustainability Director.” (Metsä Board 2019, energiajohtaja)

Nokia on vastauksessaan ilmoittanut, että toimitusjohtajalla on lyhyen aikavälin palkitsemishjelmassaan ESG tavoite, joka koskee Scope 1, 2 ja 3 päästöjen vähentämistä.

“The 2021 short-term incentive framework for the President and CEO was based on financial, strategic and ESG objectives. Target for ‘Emissions Scopes 1,2 and 3’ had a 5 % weight.” (Nokia 2022, toimitusjohtaja)

Myös Alma Medialle on tullut maininnat Scope 1,2 ja 3 päästöjen vähentämisestä osaksi kannusteita vuosina 2019 ja 2022. Lisäksi muutoksena muihin vuosiin, vuonna 2022 mukaan on tullut kannuste alihankintaketjun 1,23 prosentin päästövähennyksestä.

“[...] The bonus, paid at the end of the year, is dependent on reaching the overall annual target of 1,23% reduction of GHG set for Alma Media’s subcontracting chain” (Alma Media 2022, hankintajohtaja)

Cargotecilla on vuonna 2022 SBT tavoite viestintäjohtajan kannusteissa. Myös Konecranes on ottanut SBT tavoitteet käyttöön vuonna 2022 kuten aiemmasta lainauksesta voidaan todeta. Lisäksi Konecranesin ISO14001 ympäristönhallintajärjestelmä on energiatehokkuus- ja päästövähennystavoitteiden taustalla.

“SVP Communications had a target related to Cargotec's sustainability and climate ambition. The climate ambition covers Cargotec's Science Based Targets and will realise in emissions savings.” (Cargotec 2022, viestintäjohtaja)

“Local Health, Safety and Environmental managers (HSE) have incentives related to local environmental targets such as energy efficiency projects and

emission reductions due to their local ISO 14001 environmental management system.” (Konecranes 2022, HSE-johtajat)

Lisäksi CDP:n aineistosta voidaan tehdä havainto kyselyyn vastanneiden yritysten määrän lisääntymisestä. Vuonna 2015 CDP:n kyselyssä ympäristökannusteita ilmoitti käyttävänsä 28 suomalaista yritystä, kun vuonna 2022 vastaava luku oli 40. Kasvu voi kertoa CDP:n aseman vahvistumisesta ympäristöraportoinnissa. CDP:n (2024b) mukaan sen kautta raportoineiden yritysten määrä on kasvanut vuodesta 2020 140 prosenttia vuoteen 2023, jolloin raportoineita yrityksiä oli yli 23 000. Toisaalta on myös todennäköistä, että yritysten toimintaympäristössä tapahtuneet muutokset, kuten omistajien ja asiakkaiden vaatimukset ovat saaneet uusia yrityksiä ottamaan ympäristökannusteita käyttöön.

5.3 Toimitusjohtajien ympäristökannusteiden kehitys

Toimitusjohtajien palkitsemista tarkasteltiin palkitsemisraporttien avulla. Palkitsemisraporteissa on esitetty toimitusjohtajien palkitsemisen perusteena olevat kriteerit ja useimmiten myös näiden painoarvot palkkioiden muodostumisessa. Tässä tutkimuksessa palkitsemisraportteja analysoitiin kymmeneltä suurimmalta Helsingin Pörssin yhtiöltä ja raporteissa keskityttiin tarkastelemaan erityisesti muuttuvaa palkitsemista eli lyhyen ja pitkän aikavälin kannustinohjelmien ympäristöön liittyviä kriteerejä.

Pankkiliiketoimintaa edustavan Nordean vuoden 2023 palkitsemisraportissa esitetään kolme pitkän aikavälin kannustinohjelmaa, joista tuoreimpaan eli vuodet 2023-2025 kattavaan ohjelmaan on otettu mukaan vastuullisuustavoitteet 20 prosentin painoarvolla. Lyhyen aikavälin kannustinohjelmassa ESG-tavoitteet ovat 10 prosentin painoarvolla. ESG on jaettu osiin ja ympäristötavoitteena on 3,33 prosentin painolla vihreän rahoituksen määrä. Lisäksi strategisen vastuullisuussuunnitelman edistäminen (3,33 %) liittyy vastuullisuus- ja ilmastotavoitteiden edistämiseen Nordean vastuullisuussuunnitelman 12 osa-alueen mukaisesti. (Nordea, 2023.) Aiempien vuosien

palkitsemisraportteja vertailemalla selviää, että Nordea on ottanut ympäristökannusteen mukaan lyhyen aikavälin kannustinohjelmaan vuonna 2022.

Nordea mainitsee, että kannustinohjelmien suoritusvaatimukset ja painotukset on määritelty yhtiön liiketoiminta ja vastuullisuusstrategioiden pohjalta, ja että enimmäispalkkion saaminen edellyttää poikkeuksellisen hyvää taloudellista ja vastuullisuutta edistävää tulosta. Nordea kertoo, että vastuullisuus on vuodesta 2023 alkaen osana kaikkia tulosperusteisia palkkiojärjestelmiä, myös koko henkilöstölle suunnattavaa voittopalkkiojärjestelmää. (Nordea, 2023.)

Hissiyhtiö Koneen palkitsemispolitiikka perustuu myös osaltaan kestävän kasvun edistämiseen. Kone kertoo, että kestävän kehityksen sisällyttäminen liiketoiminnan osa-alueisiin mahdollistaa erinomaisen suorituskyvyn pitkällä aikavälillä. Koneen toimitusjohtajan muuttuva palkitseminen jakautuu vuositulospalkkioon ja pitkän aikavälin osakeperusteiseen kannustinjärjestelmään. Vuositulospalkkiossa ei ole ympäristö- tai vastuullisuuskannusteita. Pitkän aikavälin kannustinjärjestelmässä, joka on kohdistettu toimitusjohtajan lisäksi myös muulle ylimmälle johdolle, on mukana vastuullisuus 20 prosentin painoarvolla alkaen vuosien 2021-2023 ohjelmasta. Vastuullisuusmittari koostuu hiilijalanjäljen pienentämisestä, monimuotoisuudesta, tasa-arvosta ja osallisuudesta sekä turvallisuudesta. (Kone, 2023.)

Öljynjalostukseen sekä uusiutuviin polttoaineisiin keskittyvä Neste kertoo, että palkitsemisen tarkoituksena on vahvistaa ja tukea strategista tavoitetta tulla globaaliksi johtajaksi uusiutuviissa ja kiertotalousratkaisuisissa ja merkittävä osa toimitusjohtajan palkitsemisesta perustuu muuttuviin palkanosiin, jolla varmistetaan vahva yhteys kestävään arvonluontiin. Toimitusjohtajan lyhyen aikavälin kannustinohjelmasta 20 prosenttia perustuu turvallisuustavoitteisiin ja ympäristökannusteita ei ole. Pitkän aikavälin kannustinohjelmassa sen sijaan ympäristötavoitteet on otettu käyttöön ensimmäistä kertaa vuonna 2021 alkaneessa kannustinohjelmassa. Siitä lähtien yhdistetty kasvihuonekaasujen vähenemä on mittarina kaikissa pitkän aikavälin kannustinohjelmissa. Mittarin painoarvo on 20 prosenttia. (Neste, 2023.)

Vakuutusliiketoimintaa harjoittava Sampo kertoo, että toimitusjohtajan lyhytaikainen kannustinohjelma jakautuu taloudellisiin ja ei-taloudellisiin avainmittareihin. Ympäristö

on huomioitu 10 prosentin painoarvolla, sillä yhtenä kriteerinä on sitoutuminen SBTi-aloitteeseen ja tavoitteiden kehittämisen aloittaminen. Raportista käy ilmi, että vuoden 2023 tavoite on saavutettu täysimääräisesti. Vuonna 2022 lyhyen aikavälin kannustinohjelmassa on ollut tavoite ESG-luokituksen nostamisesta, myös 10 prosentin painoarvolla. Huomionarvoista on, että toimitusjohtajan lyhyen aikavälin kannustinohjelmassa on jopa kahdeksan eri kriteeriä, joiden pohjalta palkkio määräytyy, mikä on selvästi enemmän kuin muilla yhtiöillä vastaavissa kannustinohjelmissa. Pitkän aikavälin kannustinjärjestelmässä ei ole ympäristöön eikä vastuullisuuteen liittyviä kannusteita, vaan suoritusmittarit liittyvät osakkeen arvon kehitykseen, pääoman tuottoon ja vakuutusliikkeen tuottoon.

Nokia kertoo, että ylimmän johdon palkitsemisessa huomioidaan ympäristöön, sosiaaliseen vastuuseen ja hyvään hallintoon eli ESG:hen liittyvien tavoitteiden saavuttaminen. Palkitsemisraportissa kerrotaan myös, että joiltain osin päivitetyn palkitsemispolitiikan muutosten tarkoitus on yhdenmukaistaa palkitsemispolitiikkaa markkinakäytännön suhteen. Mielenkiintoista raportissa on myös maininta vuoden 2023 tapahtumista. Vuoden alussa toimitusjohtajan palkkaa korotettiin 3,5 % perustuen vahvaan kasvukehitykseen ja suoriutumiseen. Toimitusjohtaja kuitenkin pyysi palkankorotuksen perumista 1.7.2023 alkaen muun muassa osallistuakseen yhtiön tehostettuun kustannustenhallintaan. Henkilöstövaliokunta ja hallitus kuitenkin arvioivat, ettei pitkällä aikavälillä ole kestäväää, että toimitusjohtajan palkitsemistaso ei ole globaalisti kilpailukykyinen suhteessa vertailuryhmään ja muuhun alempaan johtoon yhtiön sisällä. Havainto ei liity suoraan vastuullisuuteen, mutta osoittaa millainen vaikutus yhtiön sisäisillä taloudellisilla paineilla ja ulkoisilla vertailuryhmältä tulevilla painella on toimitusjohtajan palkitsemiseen. (Nokia, 2023.)

Ympäristökannusteet näkyvät Nokian toimitusjohtajan sekä lyhyen että pitkän aikavälin tulospalkkioissa. Vuoden 2023 lyhyen aikavälin tulospalkkioissa Scope 1 ja 2 hiilidioksidipäästöjen vähentäminen muodostaa 5 prosenttia palkitsemisesta ja Scope 3 hiilidioksidipäästöjen vähentäminen toiset 5 prosenttia. Lyhyen aikavälin tulospalkkiosta taloudellisen mittarin painoarvo oli 70 prosenttia. Vuoden 2023 pitkän aikavälin palkitsemisessa ei ole käytetty ympäristö- tai vastuullisuusmittareita, vaan palkkio on perustunut osakkeen hinnan tavoitetasoihin. Henkilöstövaliokunta on kuitenkin päättänyt osakkeenomistajien palaute ja markkinakäytäntö huomioiden muuttaa pitkän aikavälin

palkitsemista ja tuoda hiilidioksidin vähentämistavoitteet (Scope 1, 2 ja 3) mukaan vuodesta 2024 alkaen 10 prosentin painoarvolla. Samalla kyseinen kannuste poistuu lyhyen aikavälin kannusteista. Nokia mainitsee olevansa yksi harvoista yhtiöistä, joka sisällyttää Scope 3 tavoitteen kannustinjärjestelmiin. (Nokia, 2023.)

Metsäteollisuusyhtiö UPM:llä toimitusjohtajan lyhyen aikavälin kannustinpalkkiot määräytyvät pääosin taloudellisten mittarien pohjalta, mutta kriteereinä voi toimia myös vastuullisuusmittarit. Vuoden 2023 lyhyen aikavälin kannustinohjelmassa ei ollut vastuullisuusmittareita vaan palkkio koostui taloudellisesta mittarista ja strategisiin hankkeisiin perustuvien mittarien mukaan. Toimitusjohtajan pitkän aikavälin kannustepalkkiojärjestelmässä vuosina 2020 ja 2021 alkaneissa ohjelmissa ainoa mittari on osakkeen kokonaistuotto. Vuosina 2022 ja 2023 alkaneisiin ohjelmiin on otettu mukaan ESG-kokonaisuus 20 prosentin painoarvolla. Kolmesta ESG kriteeristä kaksi on ympäristöön liittyviä. Hiilidioksidipäästöjen vähentäminen muodostaa 10 prosenttia ja metsäluonnon monimuotoisuuden positiivinen vaikutus 5 prosenttia. ESG suoritusmittarit pohjautuvat yhtiön 2030 vastuullisuustavoitteisiin. (UPM, 2023.)

Energiakonserni Fortum on ollut viime vuosina myllerryksessä, mikä on näkynyt myös palkitsemisessa, kun vuoden 2023 varsinainen yhtiökokous hylkäsi vuoden 2022 palkitsemisraportin. Lisäksi Suomen valtion kanssa sovittu Solidium-siltarahoitusjärjestely velvoitti luopumaan vuosina 2022 ja 2023 kertyneiden lyhyen ja pitkän aikavälin kannustinpalkkioiden maksusta. Näistä lähtökohdista ja uuden strategian myötä vuonna 2023 nimitys- ja palkitsemisvaliokunta uudisti lyhyen ja pitkän aikavälin kannustinohjelmia. Toimitusjohtajan lyhyen aikavälin kannustinohjelmissa ei ole käytetty ympäristökannusteita, vaan vastuullisuuteen liittyvä kannuste on koskenut turvallisuutta. (Fortum, 2023.)

Fortum on ottanut vastuullisuusmittarit (ESG) ensimmäistä kertaa mukaan pitkän aikavälin kannustinohjelmiin vuonna 2020 (Fortum, 2020). ESG tavoite liittyi hiilidioksidipäästöjen vähentämiseen ja kivihiilen tuotantokapasiteetin vähentämiseen. Vuodesta 2020 lähtien ESG tavoite on ollut 20 prosentin painoarvolla kaikissa pitkän aikavälin kannustinohjelmissa ja mittarit ovat koskeneet hiilidioksidipäästöjen vähentämistä. Vuosien 2023-2025 pitkän aikavälin kannustinohjelmassa ESG mittarin painoarvo nousee 30 prosenttiin ja liittyy tieteseen perustuviin (SBTi 1,5 celsiusasta)

päästövähennyksiin sekä maineindeksiin. Vuosien 2024-2026 ohjelmassa ESG tavoite liittyy uusiutuvan energiantuotannon valmiuksien rakentamiseen ja tieteeseen perustuviin päästövähennyksiin (SBTi 1,5 celsiusastetta). (Fortum, 2023.)

Stora Enson vuosien 2022 ja 2023 toimitusjohtajan lyhyen aikavälin kannustinohjelmassa taloudellisilla mittareilla oli 70 prosentin painotus. Lisäksi seuraavat mittarit ovat omana ryhmänään 20 prosentin painotuksella: kiinteät kustannukset, hiilidioksidipäästöjen vähentäminen ja työturvallisuus. Ennen vuotta 2022 lyhyen aikavälin kannustinohjelmissa vastuullisuuskannusteet ovat koskeneet turvallisuutta. Myös toimitusjohtajan pitkän aikavälin kannustinohjelmiin on vuonna 2022 alkaneessa ansaintajaksossa otettu ensimmäistä kertaa mukaan kriteereiksi hiilidioksidipäästöt ja monimuotoisuus ja samat kriteerit ovat myös tämän jälkeisissä ohjelmissa. Tarkkoja painotuksia ei raportista selviä. (Stora Enso, 2023.)

Kaivos- ja teknologiateollisuudessa toimivan Metson toimitusjohtajan lyhyen aikavälin kannustinjärjestelmissä ei ole käytetty ollenkaan vastuullisuusmittareita. Kriteereinä on käytetty taloudellisia mittareita ja strategisia tavoitteita. Sen sijaan pitkän aikavälin kannustinjärjestelmissä ympäristökannusteita on käytetty vuodesta 2021 lähtien. Vuonna 2021 alkaneessa pitkän aikavälin kannustinohjelmassa ESG tavoitteena on hiilidioksidipäästöjen vähentäminen 10 prosentin painoarvolla. Tämän jälkeisissä ohjelmissa ESG tavoite on Planet Positive -myynnin kehitys, ja painoarvo on noussut 20 prosenttiin. Metso kertoo, että ESG tavoitteilla pyritään ohjaamaan toimintaa kohti laajempaa ja vastuullisempaa tuote- ja palvelutarjoamaa ja varmistaa Planet Positive -tuotteiden myynnin kasvu. (Metso, 2023.)

Wärtsilän toimitusjohtajan lyhyen aikavälin kannustinohjelmissa ei ole käytetty ympäristö- tai vastuullisuuskannusteita, vaan kannusteet ovat perustuneet täysin taloudelliseen suoriutumiseen. Sen sijaan toimitusjohtajan pitkän aikavälin kannustinohjelmasta löytyy ympäristökannusteet vuonna 2022 alkaneesta ohjelmasta lähtien. Mittarina sekä vuosina 2022 että 2023 alkaneissa pitkän aikavälin kannustinohjelmissa on 15 prosentin painoarvolla kestävän kehityksen tavoitteet. Wärtsilä kertoo kestävän kehityksen tavoitteidensa liittyvän yhtiön hiilineutraaliusstrategiaan, jolla tähdätään oman toiminnan hiilineutraaliuteen sekä

tuotevalikoimaan, joka on oltava valmis hiilettömien polttoaineiden käyttöön. (Wärtsilä, 2023.)

Taulukossa 4 esitetään yhteenveto toimitusjohtajien ympäristökannusteista lyhyen ja pitkän aikavälin kannustinjärjestelmissä. Taulukossa kuvataan, käytetäänkö kannustimissa ympäristötavoitteita, ensimmäinen vuosi, jolloin niitä on käytetty sekä palkitsemisraporteissa ilmoitetut mittarit ja näiden painoarvot kyseisessä kannustinohjelmassa. Joidenkin kannustinohjelmien kohdalla mittari ei ollut suoraan ympäristöön liittyvä, mutta voidaan olettaa, että nämä mittarit ovat osittain sidoksissa ympäristöön. Kyseiset kohdat merkitty sulkeisiin.

Yhtiö	Ympäristökannusteet lyhyen aikavälin kannustinohjelmissa	Ympäristökannusteet pitkän aikavälin kannustinohjelmissa
Nordea	Kyllä, 2022. 2022: Vihreän rahoituksen volyymikasvu (3,33 %) 2023: Vihreän rahoituksen määrä (3,33 %)	(Kyllä), 2023 Vastuullisuustavoitteet (20 %)
Kone	Ei	Kyllä, 2021 Hiilijalanjäljen pienentäminen, monimuotoisuus, turvallisuus (20 %)
Neste	Ei	Kyllä, 2021 Yhdistetty kasvihuonekaasujen vähenemä (20 %)
Sampo	(Kyllä), 2022 2022: ESG luokituksen nostaminen (10 %) 2023: Sitoutuminen SBTi-aloitteeseen ja tavoitteiden kehittämisen aloittaminen (10 %)	Ei
Nokia	Kyllä, 2021 2021 ja 2022: CO2 päästöjen vähennys scope 1, 2 ja 3 (5 %) 2023: CO2 päästöjen vähennys scope 1 ja 2 (5 %) + scope 3 (5 %) Kannuste poistuu 2024	Kyllä, 2024 CO2 päästöjen vähennys scope 1, 2 ja 3 (10 %)
UPM	Ei	Kyllä, 2022 Hiilidioksidipäästöjen vähentäminen (10 %) + metsäluonnon monimuotoisuus (5 %)
Fortum	Ei	Kyllä, 2020 2020 ->: Hiilidioksidipäästöjen vähentäminen (20 %) 2023: SBTi päästövähennystavoitteet + maineindeksi (30 %) 2024: Uusiutuvien energiantuotannon valmiuksien rakentaminen + SBTi päästövähennystavoitteet (30 %)
Stora Enso	Kyllä, 2022 Kiinteät kustannukset, hiilidioksidipäästöjen vähentäminen, työturvallisuus (20 %)	Kyllä, 2022 Hiilidioksidipäästöt (ei tietoa painotuksesta)
Metso	Ei	Kyllä, 2021 2021: CO2e päästöjen väheneminen (10 %) 2022->: Planet positive myynnin kehitys (20 %)
Wärtsilä	Ei	Kyllä, 2022 Kestävän kehityksen tavoitteet (15 %)

Taulukko 4. Yhteenvedo palkitsemisraporttien tuloksista.

6 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen tavoitteena oli tutkia yritysten ympäristökannusteiden käytössä tapahtunutta muutosta CDP:n keräämällä kyselyaineistolla sekä tutkimalla yritysten palkitsemisraporteista toimitusjohtajien palkitsemista. Tutkimuskysymykset olivat ”Miten johdon ympäristöperusteinen palkitseminen on kehittynyt Suomessa viime vuosina?” ja ”Millaisten tekijöiden voidaan nähdä vaikuttaneen tähän kehitykseen?”. Alaluvussa 6.1 esitetään vastaus ensimmäiseen kysymykseen ja alaluvussa 6.2 vastataan toiseen tutkimuskysymykseen. Tutkimus rajattiin koskemaan yrityksen yhteiskuntavastuun tekijöistä ympäristövastuuta aiheen ajankohtaisuuden ja vähäisen Suomessa tehdyn tutkimuksen takia. Kohdeyritykset rajattiin CDP:n kyselyyn vastanneisiin yrityksiin sekä palkitsemisraporttien osalta kymmeneen suurimpaan Helsingin pörssin yritykseen. Teoreettisena viitekehyksenä käytetään institutionaalista teoriaa, jossa organisaatioiden kohtaamien paineiden avulla voidaan selittää ympäristökannusteiden käytössä tapahtunutta muutosta. Tässä luvussa vastataan tutkimuskysymyksiin ja tarkastellaan tuloksia institutionaalisten paineiden ja aiemman kirjallisuuden näkökulmasta.

6.1 Yhteenveto ympäristökannusteiden käytön kehityksestä

Tutkimustulosten perustella näyttää siltä, että vuosien 2015 ja 2022 välillä on nähty ympäristökannusteiden käytön lisääntymistä johdon palkitsemisessa. Tarkasteltaessa yrityksiä, jotka raportoivat CDP:lle kaikkina tutkimuksessa tarkastelun alla olleina vuosina 2015, 2019 ja 2022, voidaan ne karkeasti jakaa kahteen osaan. Ne, joilla ympäristökannusteiden voitiin katsoa olleen hyvällä tasolla jo vuonna 2015, ei tapahtunut yhtä isoa muutosta kuin niillä yhtiöillä, joiden ympäristökannusteiden käyttö oli vielä heikkoa vuonna 2015. Yritykset, joilla oli vuonna 2015 vaatimattomat ympäristökannusteet, kehittivät ympäristökannusteiden käytössä suhteellisesti muita enemmän. Lisäksi havaittiin, että CDP:n kyselyyn vastanneiden yritysten määrä on kasvanut selkeästi vuosien 2015 ja 2022 välillä. Vuonna 2015 ympäristökannusteita käyttäviä yrityksiä oli 28, kun vuonna 2022 niiden määrä oli noussut 40:een.

Vastanneiden yritysten määrässä on siis tapahtunut selkeää nousua, mitä voidaan pitää myös yhtenä keskeisenä havaintona.

Vuonna 2015 CDP:n kyselyyn vastanneiden yritysten ympäristökannusteiden kehityksestä vuoteen 2022 on vaikea yleistää yhtä selkeää muutosta. Ympäristökannusteiden käytössä on kuitenkin menty eteenpäin siinä, että monella yrityksellä tavoitteet ovat selkeämpiä ja konkreettisempia ja vuonna 2015 vaatimattomasti ympäristökannusteita käyttäneillä yrityksillä voidaan nähdä selkeä parannus kannusteiden käytössä. Lisäksi moni yritys on ottanut 2019 ja 2022 ympäristökannusteiden perustaksi Pariisin ilmastopimuksen pohjalta luodut tieteeseen perustuvat tavoitteet (SBT) ja päästövähennystavoitteiden yhteydessä mainitaan usein Scope 1,2 ja 3 tavoitteista. Vuonna 2022 mainintoja yhtiöiden omista vastuullisuus- ja ilmasto-ohjelmista oli myös useammalla yhtiöllä. Osalla yhtiöistä taas muutos on hyvin pientä eikä voida sanoa, että ympäristökannusteiden käyttö olisi lisääntynyt selvästi tai niitä asetettaisiin useammille työntekijöille. Selkeä muutos CDP:n kyselyissä on ympäristökannusteita käyttävien yritysten määrän lisääntyminen 28 yrityksestä 40 yritykseen vuosien 2015 ja 2022 välillä. Vuonna 2019 ympäristökannusteita ilmoitti käyttäneensä 32 yritystä.

Havainto palkitsemisen varianssista on linjassa kirjallisuuden kanssa siinä mielessä, että palkitsemisjärjestelmien tulisi olla räätälöityjä jokaisen yrityksen ominaisuuksien mukaan (esim. Ikäheimo ym. 2003). Palkitsemiseen vaikuttaa ennen kaikkea yrityksen strategia, mutta myös muun muassa koko, toimiala ja elinkaaren vaihe vaikuttavat palkitsemisen toteutukseen. Ympäristökannusteiden osalta on todettu lisäksi, että toiminnan hiili-intensiivisyys vaikuttaa ympäristökannusteiden käyttöön (Berrone & Gomez-Mejia, 2009a). Aineiston yritysten koko ja toimialat vaihtelevat merkittävästi, joten palkitsemisen varianssi on luontevaa.

Toimitusjohtajien kannusteissa muutos on ollut selvä. Yhtiöiden julkaisemien palkitsemisraporttien perusteella ympäristökannusteet ovat tulleet osaksi toimitusjohtajan kannusteita vuosien 2020-2022 aikana kaikilla tutkituilla Helsingin pörssin kymmenellä suurimmalla yhtiöllä. Suurimmalla osalla yhtiöistä ympäristökannusteet ovat pitkän aikavälin kannustinohjelmissa, joilla keskitytään turvaamaan pitkän aikavälin arvonluontia.

6.2 Tulokset teoreettisesta näkökulmasta ja suhteessa kirjallisuuteen

Havainnot CDP:n kyselyyn vastanneiden yritysten määrän kasvusta voivat hyvin olla seurausta 2010- ja 2020-luvun ilmastoon liittyvistä tapahtumista sekä sääntelyn kiristymisestä. Merkittävimpänä tapahtumana tällä ajanjaksolla voidaan pitää vuoden 2015 Pariisin ilmastokokousta, jossa sovittiin ilmaston lämpenemisen rajoittamisesta 1,5 asteeseen. Monet yhtiöt ovatkin viitanneet tieteeseen perustuviin tavoitteisiin (SBT), jotka on kehitetty Pariisin ilmastosopimuksen pohjalta. Lisäksi pakottavana paineena voidaan pitää vastuullisuuteen ja palkitsemiseen liittyvän sääntelyn lisääntymistä. Vuonna 2017 Suomessa tuli voimaan EU:n ei-taloudellisten tietojen raportointia koskeva direktiivi, jonka mukaan yleisen edun kannalta merkittävien yhtiöiden tuli raportoida muista kuin taloudellisista tiedoistaan. Selvityksen tuli sisältää muun muassa tiedot ympäristöasioiden ja sosiaalisten tekijöiden huomioinnista. Tämä voi osaltaan luoda painetta ympäristövaikutusten aiempaa tarkempaan selvittämiseen, jonka pohjalta kannusteitakin on voitu asettaa. Lisäksi palkitsemisen kannalta oleellinen on vuoden 2017 EU:n osakkeenomistajien oikeuksia koskeva muutosdirektiivi, jonka mukaan palkitsemisen tulisi tukea yhtiön liiketoimintastrategian ja pitkän aikavälin etujen lisäksi kestävyyttä. Tämän pohjalta Arvopaperimarkkinayhdistys (2020) päivitti myös Hallinnointikoodia palkitsemisen osalta. Samalla ei voida jättää huomiotta muita ulkoisten sidosryhmien asettamia vaatimuksia toimia vastuullisemmin. Kirjallisuuden perusteella osakkeenomistajat ovat yksi merkittävä tekijä vastuullisuuden lisäämisessä sekä mahdollisesti myös ympäristökannusteiden käyttöönoton taustalla. Yrityksen osakkeenomistajilla on usein valtaa vaikuttaa strategiaan ja isoihin linjoihin, joiden mukaan liiketoimintaa tehdään. Myös asiakkaiden vaatimukset vastuullisuudesta ovat OP:n kyselytutkimuksen (2023) mukaan merkittävässä roolissa vastuullisen toiminnan taustalla.

Yhtiöillä, joiden ympäristökannusteiden taso oli jo vuonna 2015 CDP:n vastausten perusteella hyvä, ja joiden voidaan katsoa olleen hyvin ympäristön huomioon ottavia muihin yhtiöihin nähden, ei ympäristökannusteissa ole tapahtunut yhtä merkittävää kehitystä kuin niillä, joiden ympäristökannusteiden kattavuus ja yleinen taso oli matalammalla vuonna 2015. Flammer (2013) havaitsi, että osakemarkkinoiden reaktiot uusista ympäristöystävällisistä toimista olivat pienempiä yhtiöillä, jotka toimivat

kestävästi ympäristöä kohtaan verrattuna yhtiöihin, joiden toiminta ei ollut ympäristöystävällistä. Toisin sanoen rajahyöty uusista ympäristöystävällisistä toimista on laskeva, kun yhtiö on jo osoittanut toimivansa kestävästi ympäristöä kohtaan. CDP:n aineistosta saatavien tuloksien voidaan katsoa tukevan tätä havaintoa. Yhtiöiden, joilla ympäristökannusteet olivat jo vuonna 2015 hyvällä tasolla, ei ole ollut välttämätöntä kehittää kannusteita edelleen, koska niistä saatava hyöty eli yrityksen ympäristösuoriutumisen tai maineen parantuminen ei ole enää niin suurta.

Toimitusjohtajien palkitsemisessa havaittiin, että ympäristökannusteet on otettu käyttöön kaikilla tutkituilla yhtiöillä viime vuosina. Lisäksi huomio kiinnittyy lyhyeen aikaikkunaan, jossa kaikki yritykset ovat ottaneet nämä kannusteet käyttöön eli vuosina 2020-2022. Havainto viittaisi ulkopuolelta tulleisiin paineisiin, joihin kaikki yritykset ovat reagoineet samoihin aikoihin. Pitkän aikavälin kannusteissa havaittiin enemmän ympäristömittareita kuin lyhyen aikavälin. Pitkän aikavälin kannustinjärjestelmät perustuvat yleensä osakepalkkioille, joiden tarkoitus on sitouttaa johto pidemmällä aikavälillä yhtiön etujen mukaiseen toimintaan, mikä on myös osakkeenomistajien etu. Ympäristökannusteiden lisääntyminen nimenomaan pitkän aikavälin kannustinjärjestelmissä voi kertoa siitä, että yhtiön omistajat arvostavat myös ympäristösuoriutumisen parantamiseen johtavia toimia, kuten ympäristökannusteiden käyttöä. Tämä olisi linjassa viimeaikaisten näyttöjen kanssa siitä, että omistajat ovat alkaneet kiinnittää huomiota ympäristötekijöihin (Cohen ym. 2023; Azar ym. 2021). Tarkasteltaessa tutkittujen kymmenen yhtiön listauksia suurimmista omistajista, ovat eläkeyhtiöt Ilmarinen, Varma ja Elo lähes poikkeuksetta suurimpien omistajien joukossa kärkisijoilla. Lisäksi Nordean suurin omistaja on BlackRock ja omistajalistalta löytyy myös Vanguard sekä State Street Global Advisors. Kuten aiemmin huomattiin, panostavat myös Suomen eläkeyhtiöt ainakin kertomansa perusteella vahvasti ilmaston huomiointiin sijoituspäätöksissään ja omistajaohjauksessaan. Nämä merkittävät sijoittajat voivat olla yksi tekijä lisääntyneiden ympäristökannusteiden taustalla. Esimerkiksi Elo ilmoittaa, että omistajaohjauksessa kiinnitetään huomiota myös johdon palkitsemiseen.

Tukea institutionaalisten paineiden merkitykselle ympäristökannusteiden yleistymisen taustalla tuo myös verrokeiden aiheuttamat paineet. FIBS:n mukaan Suomen kymmenen suurinta yritystä kuuluu yhdistykseen. FIBS:ssä yritysten edustajat pääsevät verkostoitumaan ja jakamaan kokemuksiaan vastuullisuustoimistaan ja FIBS onkin

otollinen alusta vastuullisuuskäytänteiden leviämiseen normatiivisten ja jäljittelevien paineiden vaikutuksesta. Derhin ym. (2023) mukaan useampien yritysten käyttäessä ympäristökannusteita sosiaalisen yhdenmukaisuuden paine kasvaa, minkä on todettu lisäävän ympäristökannusteiden käyttöä.

Vastuullisuusmittareiden painoarvot suhteessa palkitsemisjärjestelmän muihin mittareihin on monella yhtiöllä vielä melko pieniä. Esimerkiksi Nordealla suoraan ympäristöä koskevan kannusteen painoarvo on 3,33 prosenttia. Nokialla ja Sammolla ympäristökannusteiden painoarvot ovat 10 prosenttia. UPM:llä ympäristöön perustuvien mittareiden painoarvo on 15 prosenttia, kuten myös Wärtsilällä. Nesteellä ja Fortumilla ympäristömittareiden painoarvot ovat korkeammalla. Nesteellä tavoitteena on yhdistetty kasvihuonekaasujen vähenemä ja sen painoarvo on 20 prosenttia. Fortumin ESG tavoitteen painoarvo toimitusjohtajan pitkän aikavälin kannustinjärjestelmässä on ollut myös 20 prosenttia jo vuonna 2020 alkaneesta ohjelmasta lähtien. ESG tavoitteen painoarvo nousee 30 prosenttiin vuosien 2023-2025 kannustinohjelmassa. Lothen ym. (1999) mukaan palkitsemisjärjestelmissä, joissa palkitseminen perustuu sekä taloudellisiin että ympäristökriteereihin, ongelmaksi voi muodostua henkilön keskittyminen vain osaan kannustimista. Henkilö voi saada esimerkiksi 70 % maksimi bonuksesta huomioimatta ollenkaan ympäristökriteereitä. Myös Flammer ym. (2019) tunnistavat, että vastuullisuusperusteinen palkitseminen voi olla vain marginaalinen osa johtajan kokonaispalkitsemista, mikä saattaa tehdä siitä liian tehottoman kannustimen. On myös syytä huomioida, että ympäristökannusteet olivat useimmilla yhtiöillä vain joko lyhyen tai pitkän aikavälin kannustinohjelmissa, harvoin molemmissa. Näin ollen tarkasteltaessa toimitusjohtajan kokonaispalkitsemista, ympäristökannusteiden suhteellinen osuus on vielä merkittävästi pienempi.

Meyerin ja Rowanin (1977) mukaan organisaatiot voivat eriyttää muodollisen rakenteensa todellisesta toiminnasta, jos yhteiskunnan odotuksiin nähden hyväksyttävänä pidetty organisaatorakenne ei ole yrityksen kannalta välttämättä kaikkein tehokkain. Vastuullisuusmittareiden käytöllä toimitusjohtajan palkitsemisessa voidaan siis osoittaa, että yhtiö ottaa vastuullisuuden huomioon toiminnassaan ja kannusteissaan vastatakseen ulkopuolisiin paineisiin, mutta vastuullisuuden todellinen edistäminen voi jäädä pieneksi. Ympäristökannusteiden painoarvojen ollessa pieniä, myös niiden todellinen vaikutus voi olla tehoton. Vastuullisuussuorittumisen parantaminen voi olla kallista, jolloin se voi olla

taloudellisesti kannattamatonta. Vastuullisuusmittareiden käyttö palkitsemisessa ei siis takaa sitä, että vastuullisuutta tosiasiaassa edistetään.

Ympäristökannusteiden painoarvoissa on siis merkittäviä eroja ja vaikuttaa siltä, että hiili-intensiivisemmällä yhtiöillä, kuten Fortum ja Neste, ympäristökannusteiden painoarvo on suurempi. Tämä olisi linjassa aiemman tutkimuksen kanssa siinä, että päästöintensiivisillä toimialoilla vastuullisuus- ja ympäristökannusteet ovat yleisempiä (Berrone & Gomez-Mejia, 2009a; Flammer ym. 2019).

Sekä CDP:n kyselyn havainnot, että palkitsemisraporteista saadut tulokset osoittavat, että aivan viime vuosina vastuullisuuteen ja erityisesti ympäristöön perustuvat palkitsemismittarit ovat lisääntyneet ja selkeintä muutos oli toimitusjohtajien palkitsemisessa. Havainnot ovat linjassa lähivuosien tutkimusten kanssa (Cohen ym. 2023; Flammer ym. 2019) ja osoittavat tilanteen muuttuneen Suomessa huomattavasti (vrt. Hartikainen ym. 2021; Maas & Rosendaal 2016). Voidaan myös odottaa, että kehitys jatkuu samanlaisena, sillä useampien yritysten käyttäessä ympäristökannusteita sosiaalisen yhdenmukaisuuden paine kasvaa, minkä on todettu lisäävän ympäristökannusteiden käyttöä (Derchi ym. 2023).

6.3 Rajoitukset ja jatkotutkimusehdotukset

Tutkimuksen tulosten yleistettävyyttä rajoittaa muutama tekijä. CDP:n vastausten laajuus vaihteli yhtiöiden välillä melko paljon, jolloin mahdollisuus muodostaa palkitsemisen kehityksestä kokonaiskuva vaihteli yhtiöiden välillä. Onkin hyvä huomata, että tuloksissa ja johtopäätöksissä saattaa painottua laajat vastaukset antaneet yhtiöt, joiden vastauksista pystyttiin tekemään kattavampia havaintoja. On huomioitava, ettei vastausten laajuus osoita yhtiön vastuullisuuden astetta, vaan voi johtua esimerkiksi yksittäisen vastaajan inhimillisistä tekijöistä. CDP:n aineistossa monien yhtiöiden vastauksissa puuttui konkreettiset mittarit, kun taas palkitsemisraporteissa toimitusjohtajien palkitsemisen kriteerit olivat pääosin tarkempia. Tätä voidaan pitää Hallinnointikoodin ansiona, sillä se edellyttää yhtiöitä raportoimaan toimitusjohtajien muuttuvien palkanosien määrätymisperusteet.

Toimitusjohtajien palkitsemista koskevassa tarkastelussa tulee huomioida, että tarkastelun kohteena oli lähinnä se, onko yhtiöillä käytössään ympäristöön perustuvia kannusteita. Tutkimuksessa ei siis tarkasteltu ympäristökannusteiden laatua tai kunnianhimoa, jotka voivat vaihdella yritysten välillä. Kriteerien tarkempi analyysi voisi antaa lisää tarttumapintaa siihen, onko kannusteet asetettu ympäristösuoriutumisen parantamista tavoitellen vai enemmänkin vastaukseksi yhtiöön kohdistuviin ulkopuolisiin paineisiin. Tutkimuksessa ei myöskään tutkittu ympäristökannusteiden vaikuttavuutta eli ympäristökannusteiden lisääntymisen ohella on syytä muistaa, ettei tämä välttämättä tarkoita niiden johtavan parantuneeseen ympäristösuoriutumiseen.

Yrityksen ympäristövastuun ja johdon palkitsemisen yhteydestä on suomenkielistä tutkimusta vielä melko niukasti ja aihe on ajankohtainen, joten aihealue kaipaa jatkotutkimusta. Tämä tutkimus antaa kuvan ympäristökannusteiden kehityksestä Suomessa viime vuosilta ja pyrkii osoittamaan institutionaalisten paineiden vaikutuksen ympäristökannusteiden lisääntymisen taustalla. Tutkimuksessa ei kuitenkaan päästy syvempään ymmärrykseen yritysten päätöksentekoprosesseista päädyttäessä ympäristökannusteiden käyttöön. Näin ollen esimerkiksi yrityksen edustajien haastatteluilla voitaisiin saada syvällisempää ymmärrystä siitä, miksi yrityksissä ympäristökannusteet koetaan tarpeellisiksi, ja koetaanko niiden olevan vaikuttavia. Kuten tutkimuksen tuloksista havaitaan, aivan viime vuosina kehitys ympäristökannusteiden käyttöönotossa on ollut nopeaa, mikä osoittaa aiheen ajankohtaisuuden. Näin ollen vastaava tutkimus jo lähivuosien sisällä voisi antaa nopeasti kehittyvästä teemasta uusia ja erilaisia tuloksia. Tämä huomataan esimerkiksi verrattaessa Hartikaisen ym. (2021) tutkimuksen tuloksia tämän tutkimuksen havaintoihin. Erityisesti kiinnostavaa olisi seurata ympäristökannusteiden painoarvojen kehitystä kokonaispalkitsemisessa, sillä sen voidaan ajatella kertovan, kuinka paljon johto todellisuudessa huomioi ympäristöä. Lisäksi yritysjoukko on rajattu tässä tutkimuksessa suomalaisiin yrityksiin ja yksi näkökulma aihealueen jatkotutkimukselle voisi olla vertailla ympäristökannusteiden käytön kehitystä esimerkiksi muihin Pohjoismaihin, joita voidaan pitää hyvänä vertailukohtana Suomelle.

LÄHTEET

- Abreu, M., Cunha, L. & Barlow, C. (2015). Institutional Dynamics and Organizations Affecting the Adoption of Sustainable Development in the United Kingdom and Brazil. *Business Ethics*, 24(1), 73–90. doi: 10.1111/beer.12074
- Aresu, S., Hooghiemstra, R. & Melis, A. (2023). Integration of CSR Criteria Into Executive Compensation Contracts: A Cross-Country Analysis. *Journal of Management*, 49(8), 2766–2804. doi: 10.1177/01492063221110200
- Arvopaperimarkkinayhdistys (2020). *Hallinnointikoodi*. Viitattu 18.4.2024. <https://cgfinland.fi/wpcontent/uploads/sites/39/2019/11/hallinnointikoodi-2020.pdf>
- Azar, J., Duro, M., Kadach, I. & Ormazabal, G. (2021). The Big Three and Corporate Carbon Emissions around the World. *Journal of Financial Economics*, 142(2), 674–696. doi: 10.1016/j.jfineco.2021.05.007
- Bebchuk, L. & Fried, J. (2005). Pay Without Performance: Overview of the Issues. *Journal of Applied Corporate Finance*, 17(4), 8–23. doi: 10.1111/j.1745-6622.2005.00056.x
- Bergquist, M., Thiel, M., Goldberg, M. & van der Linden, S. (2023). Field Interventions for Climate Change Mitigation Behaviors: A Second-Order Meta-Analysis. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 120(13), doi: 10.1073/pnas.2214851120
- Berrone, P., & Gomez-Mejia, L. R. (2009a). Environmental performance and executive compensation: An integrated agency-institutional perspective. *Academy of Management Journal*, 52(1), 103–126. doi: 10.5465/amj.2009.36461950
- Berrone, P., & Gomez-Mejia, L. R. (2009b). The Pros and Cons of Rewarding Social Responsibility at the Top. *Human Resource Management*, 48(6), 959–971. doi: 10.1002/hrm.20324
- Boxenbaum, E. & Jonsson, S. (2017). Isomorphism, Diffusion and Decoupling: Concept Evolution and Theoretical Challenges. Teoksessa Greenwood, R., Oliver, C., Lawrence, T. & Meyer, R. (toim.) *The SAGE handbook of Organizational Institutionalism*. 2nd edition. Los Angeles: Sage Reference, 77-101.
- Campbell, J. (2007). Why Would Corporations Behave in Socially Responsible Ways? An Institutional Theory of Corporate Social Responsibility. *The Academy of Management Review*, 32(3), 946–967. doi: 10.5465/amr.2007.25275684
- Campbell, K., Johnston, D., Sefcik, S. & Soderstrom, N. (2007). Executive Compensation and Non-Financial Risk: An Empirical Examination. *Journal of Accounting and Public Policy*, 26(4), 436–462. doi: 10.1016/j.jaccpubpol.2007.05.001
- Chen, Y. & Jermias, J. (2014). Business Strategy, Executive Compensation and Firm Performance. *Accounting and Finance (Parkville)*, 54(1), 113–134. doi: 10.1111/j.1467-629X.2012.00498.x

- Cohen, S., Kadach, I., Ormazabal, G. & Reichelstein, S. (2023). Executive Compensation Tied to ESG Performance: International Evidence. *Journal of Accounting Research*, 61(3), 805–853. doi: 10.1111/1475-679X.12481
- David, P., Bloom, M. & Hillman, A. (2007) Investor Activism, Managerial Responsiveness, and Corporate Social Performance. *Strategic Management Journal*, 28(1), 91–100. doi: 10.1002/smj.571
- Davis, J., Schoorman F. & Donaldson, L. (1997). Toward a Stewardship Theory of Management. *The Academy of Management Review*, 22(1), 20–47. doi: 10.2307/259223
- Delmas, M. (2002). The Diffusion of Environmental Management Standards in Europe and in the United States: An Institutional Perspective. *Policy Sciences*, 35(1), 91–119. doi: 10.1023/A:1016108804453
- Derchi, G-B., Davila, A., and Oyon, D. (2023). Green Incentives for Environmental Goals. *Management Accounting Research*, 59, 100830. doi: 10.1016/j.mar.2022.100830
- Derchi, G-B., Zoni, L. & Dossi, A. (2021). Corporate Social Responsibility Performance, Incentives, and Learning Effects. *Journal of Business Ethics*, 173(3), 617–641. doi: 10.1007/s10551-020-04556-8
- DiMaggio, P. & Powell, W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160. doi: 10.2307/2095101
- Dimson, E., Karakaş, O. & Li, X. (2015). Active Ownership. *The Review of Financial Studies*, 28(12), 3225–3268. doi: 10.1093/rfs/hhv044
- Eccles, R., Ioannis, I. & Serafeim, G. (2014) The Impact of Corporate Sustainability on Organizational Processes and Performance. *Management Science*, 60(11), 2835–2857. doi: 10.1287/mnsc.2014.1984
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency Theory: An Assessment and Review. *The Academy of Management Review*, 14(1), 57–74. doi: 10.2307/258191
- Elkington, J. (1999). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Oxford: Capstone Publishing.
- Ellig, B. (2014). *The Complete Guide to Executive Compensation. Revised and expanded third edition*. New York: McGraw-Hill Education.
- Ernst & Young (2023). Ylimmän johdon palkitseminen Suomessa 2015 – 2022. https://www.ey.com/fi_fi/workforce/ylimman-johdon-palkitsemisraportti
- Fernandez-Alles, M., Cuevas-Rodríguez, G. & Valle-Cabrera, R. (2006). How Symbolic Remuneration Contributes to the Legitimacy of the Company: An Institutional Explanation. *Human Relations*, 59(7), 961–992.
- Flammer, C. (2013). Corporate social responsibility and shareholder reaction: The environmental awareness of investors. *Academy of Management Journal*, 56(3), 758–781. doi: 10.5465/amj.2011.0744
- Flammer, C., Hong, B. & Minor, D. (2019). Corporate Governance and the Rise of Integrating Corporate Social Responsibility Criteria in Executive Compensation:

- Effectiveness and Implications for Firm Outcomes. *Strategic Management Journal*, 40(7), 1097–1122. doi: 10.1002/smj.3018
- Fortum (2020). Palkitseminen 2020. Viitattu 22.4.2024.
<https://www.fortum.fi/media/22133/download>
- Fortum (2023). Palkitseminen 2023. Viitattu 22.4.2024.
<https://www.fortum.fi/files/fortum-palkitseminen-2023/download>
- Furrer, B., Hamprecht, J. & Hoffmann, V. (2012). Much Ado About Nothing? How Banks Respond to Climate Change. *Business & Society*, 51(1), 62–88. doi: 10.1177/0007650311427428
- Garen, J. E. (1994). Executive Compensation and Principal-Agent Theory. *The Journal of Political Economy*, 102(6), 1175–1199. doi: 10.1086/261967
- Granlund, M. & Lukka, K. (1998). It's a Small World of Management Accounting Practices. *Journal of Management Accounting Research*, 10, 153-.
- Hakonen, A. & Nylander, M. (2015). *Palkitseminen ihmisten johtamisessa*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Harmaala, M-M, & Jallinoja, N. (2013) *Yritysvastuu ja menestyvä liiketoiminta*. Helsinki: Sanoma Pro
- Hart, S. (1995). A Natural-Resource-Based View of the Firm. *The Academy of Management Review*, 20(4), 986–1014. doi: 10.2307/258963
- Hartikainen, H., Järvenpää, M. & Rautiainen, A. (2021). Sustainability in Executive Remuneration - A Missing Link towards More Sustainable Firms? *Journal of Cleaner Production*, 324, 29224-. doi: 10.1016/j.jclepro.2021.129224
- Hartzmark, S. & Sussman, A. (2019). Do Investors Value Sustainability? A Natural Experiment Examining Ranking and Fund Flows. *The Journal of Finance*, 74(6), 2789–2837. doi: 10.1111/jofi.12841
- Harvard Business Review (2015). The best-performing CEOs in the world. *Harvard Business Review*, 93(11), 49–59.
- Harvard Business Review (2019). The best-performing CEOs in the world. *Harvard Business Review*, 97(6), 46–54.
- Haveman, H. (1993). Follow the Leader: Mimetic Isomorphism and Entry Into New Markets. *Administrative Science Quarterly*, 38(4), 593–627. doi: 10.2307/2393338
- Ikäheimo, S., Löyttyniemi, T. & Tainio, R. (2003). *Ylimmän johdon palkitsemisjärjestelmät: hyvä saa palkkansa?* Helsinki: Talentum
- Ikäheimo, S., Malmi, T. & Walden, R. (2012). *Yrityksen laskentatoimi*. 5. uud. p. Helsinki: Sanoma Pro.
- Ikävalko, H. (2015). Yhteensopivuus yrityksen strategian ja palkitsemisratkaisujen välillä – kongenssiteoreettinen lähestymistapa. Teoksessa Hakonen, A. & Nylander, M. (toim.) *Palkitseminen ihmisten johtamisessa*. Jyväskylä: PS-kustannus. 105-120.

- Ioannou, I., Li, S. & Serafeim, G. (2016). The Effect of Target Difficulty on Target Completion: The Case of Reducing Carbon Emissions. *The Accounting Review*, 91(5), 1467–1492. doi: 10.2308/accr-51307
- Jensen, M. & Meckling, W. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360. doi: 10.1016/0304-405X(76)90026-X
- Jämsén S. (2015). Institutionaalisen teorian näkökulma palkitsemistapojen valintaan. Teoksessa Hakonen, A. & Nylander, M. (toim.) *Palkitseminen ihmisten johtamisessa*. Jyväskylä: PS-kustannus. 93-103.
- Knüpfer, S. & Puttonen, V. (2018). *Moderni rahoitus*. 10. uudistettu painos. Helsinki: Alma Talent.
- Kone (2023). Palkitsemisraportti 2023. Viitattu 22.4.2024. https://www.kone.com/fi/Images/KONE_Palkitsemisraportti_2023_tcm18-127374.pdf
- Lothe, S., Myrtveit, I. & Trapani, T. (1999) Compensation Systems for Improving Environmental Performance. *Business Strategy and the Environment*, 8(6), 313–321.
- Maas, K. & Rosendaal, S. (2016). Sustainability targets in executive remuneration: targets, time frame, country and sector specification. *Business Strategy and the Environment*, 25, 390–401. doi: 10.1002/bse.1880
- Maas, K. (2018). Do Corporate Social Performance Targets in Executive Compensation Contribute to Corporate Social Performance? *Journal of Business Ethics*, 148(3), 573–585. doi:10.1007/s10551-015-2975-8
- March, J.G. (1981). Decisions in organizations and theories of choice. Teoksessa Van de Ven, A. & Joyce, W. *Perspectives on Organization Design and Behavior*. New York: Wiley.
- Metso (2023). Palkitsemisraportti 2023. Viitattu 22.4.2024. https://www.metso.com/globalassets/investors/reports/2023/annual-report-2023/metso_palkitsemisraportti_2023.pdf
- Meyer, J. & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340–363.
- Michelon, G. (2011). Sustainability Disclosure and Reputation: A Comparative Study. *Corporate Reputation Review*, 14(2), 79–96. doi: 10.1057/crr.2011.10
- Neste (2023). Palkitsemisraportti 2023. Viitattu 22.4.2024. https://www.neste.fi/sites/neste.fi/files/Palkitsemisraportti_2023.pdf
- Nokia (2023). Palkitsemisraportti 2023. Viitattu 22.4.2024. <https://www.nokia.com/sites/default/files/2024-02/nokia-palkitsemisraportti-2023.pdf>
- Nordea (2023). Toimielinten palkitsemisraportti 2023. Viitattu 22.4.2024. <https://www.nordea.com/fi/doc/toimielinten-palkitsemisraportti-2023-0.pdf>
- Ott, C. & Endrikat, J. (2023). Exploring the Association between Financial and Nonfinancial Carbon-Related Incentives and Carbon Performance. *Accounting and Business Research*, 53(3), 271–304. doi: 10.1080/00014788.2021.1993777

- OP (2023). Suuryritystutkimus 2023. Viitattu 26.4.2024.
<https://www.op.fi/documents/20556/27641318/OP-Suuryritystutkimus-2023.pdf/faa46987-ae20-0e34-8d86-2f4fd21c5d25>
- Rickards, L., Wiseman, J. & Kashima, Y. (2014). Barriers to Effective Climate Change Mitigation: The Case of Senior Government and Business Decision Makers. *Wiley Interdisciplinary Reviews. Climate change*, 5(6), 753–773. doi: 10.1002/wcc.305
- Russo, M. & Harrison, N. (2005). Organizational Design and Environmental Performance: Clues from the Electronics Industry. *Academy of Management Journal*, 48(4), 582–593. doi: 10.5465/AMJ.2005.17843939
- Sampo (2023). Toimielinten palkitsemisraportti 2023. Viitattu 22.4.2024.
https://www.sampo.com/globalassets/vuosi2023/konserni/sampo2023_palkitsemisraportti.pdf
- Sancha, C., Longoni, A. & Giménez, C. (2015). Sustainable Supplier Development Practices: Drivers and Enablers in a Global Context. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 21(2), 95–102. doi: 10.1016/j.pursup.2014.12.004
- Schiemann, F. & Sakhel, A. (2019). Carbon Disclosure, Contextual Factors, and Information Asymmetry: The Case of Physical Risk Reporting. *The European Accounting Review*, 28(4), 791–818. doi: 10.1080/09638180.2018.1534600
- Schultz, F. & Wehmeier, S. (2010). Institutionalization of Corporate Social Responsibility within Corporate Communications: Combining Institutional, Sensemaking and Communication Perspectives. *Corporate Communications*, 15(1), 9–29. doi: 10.1108/13563281011016813
- Scott, W. R. (2013). *Institutions and Organizations: Ideas, Interests, and Identities*. Fourth edition. London: SAGE Publications
- Stanwick, P. & Stanwick, S. (2001). CEO Compensation: Does It Pay to Be Green? *Business Strategy and the Environment*, 10(3), 176–182. doi: 10.1002/bse.284
- Stora Enso (2023) Palkitsemisraportti 2023. Viitattu 22.4.2024.
https://www.storaenso.com/-/media/documents/download-center/documents/annual-reports/2023/storaenso_palkitsemisraportti_2023.pdf?lastUpdated=00010101000000
- The Intergovernmental Panel on Climate Change. 20.3.2023. *AR6 Synthesis Report*. Viitattu 15.4.2024.
https://www.ipcc.ch/report/ar6/syr/downloads/press/IPCC_AR6_SYR_SlideDeck.pdf
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.
- UPM (2023). Palkitsemisraportti 2023. Viitattu 22.4.2024.
<https://www.upm.com/siteassets/governance/documents/agm2024/upm-palkitsemisraportti-2023.pdf>
- World Economic Forum (2024). Global Risks Report 2024. Viitattu 15.4.2024.
<https://www.weforum.org/publications/global-risks-report-2024/>
- Wärtsilä (2023). Palkitsemisraportti 2023. Viitattu 22.4.2024.
<https://www.wartsila.com/docs/default-source/investors/salary-and-remuneration->

reports/palkitsemisraportti-2023477da22e-06d4-4bdb-9729-c4633e93f961.pdf?sfvrsn=a52f1843_1

Muut lähteet

CDP (2024a). Why disclose? Viitattu 21.4.2024. <https://www.cdp.net/en/companies-discloser>

CDP (2024b). Companies scores. Viitattu 26.4.2024.
<https://www.cdp.net/en/companies/companies-scores>

Elo (2024). Vastuullisen sijoittamisen periaatteet. Viitattu 23.4.2024.
<https://www.elo.fi/fi-fi/tietoa-elosta/sijoitukset-ja-vastuullinen-sijoittaminen/vastuullisuus-sijoitustoiminnassa>

EUR-Lex (2017). Euroopan parlamentin ja neuvoston direktiivi 2017/828, direktiivin 2007/36/EY muuttamisesta osakkeenomistajien pitkäaikaiseen vaikuttamiseen kannustamisen osalta. Viitattu 18.3.2024. <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2017/828/oj?locale=fi>

Euroopan komissio (2023). Corporate sustainability reporting. Viitattu 18.3.2024.
https://finance.ec.europa.eu/capital-markets-union-and-financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_en

Finnish Business & Society (2024a). Viitattu 20.2.2024. <https://fibsry.fi/briefly-in-english/>

Finnish Business & Society (2024b). Uutishuone. Viitattu 22.4.2024.
<https://fibsry.fi/uutishuone/>

Global Compact Network Finland. Viitattu 18.2.2024.
<https://www.globalcompact.fi/uutiset/pk-yritysten-vastuullisuuspaineet-kasvussa-uusi-vastuullisuusryhma-tarjoaa-kaivattua-vertaisoppimista-17-suomalaiselle-pk-yritykselle>

IFRS (2021). International Sustainability Standards Board. Viitattu 10.4.2024.
<https://www.ifrs.org/groups/international-sustainability-standards-board/>

Ilmarinen (2024). Vastuullisuus. Viitattu 23.4.2024. <https://www.ilmarinen.fi/tietoa-ilmarisesta/vastuullisuus/>

SFS, Suomen Standardit. ISO 14000 Ympäristöjohtamisen standardisarja. Viitattu 6.4.2024. <https://sfs.fi/standardeista/tutustu-standardeihin/suosittu-standardit/iso-14000-ymparistojohtamisen-standardisarja/>

Työ- ja Elinkeinoministeriö (2024). Vastuullisuusraportointi. Viitattu 29.4.2024.
<https://tem.fi/vastuullisuusraportointi>

Varma. 5.10.2023. Varman SBT-tavoitteille hyväksyntä kolmantena eläkeyhtiönä maailmassa. Viitattu 18.3.2024. <https://www.varma.fi/ajankohtaista/uutiset-ja-artikkelit/uutiset/2023-q4/varman-sbt-tavoitteille-hyvaksynta-kolmantena-elakeyhtiona-maailmassa/>

Vuori, J. Laadullinen sisällönanalyysi. Viitattu 30.11.2023. Saatavilla:

<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/laadullinen-sisallanalyysi/>

Ympäristöministeriö (2024). Lait, asetukset ja ohjeet. Viitattu 2.5.2024.

<https://ym.fi/ilmasto/lainsaadanto>