

TAMPEREEN YLIOPISTO

Johtamiskorkeakoulu

# **HYVÄN HALLINTOTAVAN TO- TEUTUMINEN KUNNAN ELÄKE- VAKUUTTAJA KEVASSA**

Tilintarkastuksen ja arvioinnin  
maisteriohjelma,  
Julkinen talousjohtaminen  
Pro gradu -tutkielma  
Kesäkuu 2016  
Ohjaaja: Jan-Erik Johanson

Fiiia Duldin

# TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto

Johtamiskorkeakoulu; tilintarkastuksen ja arvioinnin mais-  
teriohjelma, julkinen talousjohtaminen

Tekijä:

DULDIN, FIIA

Tutkielman nimi:

Hyvän hallintotavan toteutuminen kunnan eläkevakuuttaja  
Kevassa

Pro gradu -tutkielma:

87 sivua

Aika:

Kesäkuu 2016

Avainsanat:

Keva, KuEL, työeläkejärjestelmä, hyvä hallintotapa, Keva-  
laki

---

Kunnalliseen eläkelakiin perustuva Keva on itsenäinen julkisoikeudellinen yhteisö. Keva on vastuussa kunta-alan henkilöstön eläkkeiden rahoituksesta sekä eläkevarojen sijoittamisesta. Keva on julkisen sektorin ainoa toimia eli sillä on oman sektorinsa monopoli. Kevan asiakkaita ovat kunnallisen eläkelain nojalla kaikki Kevan jäsenyhteisöt, joita ovat Suomen kaupungit, kunnat, kuntayhtymät ja osa kunnallisista yhdistyksistä sekä osakeyhtiöistä. Kevan hallintotapaa on ohjeistettu kunnallisessa eläkelaiissa sekä Kevan ohje- ja johtosäännössä. Kevan toiminnan valvonta kuuluu valtiovarainministeriölle sekä Finanssivalvonnalle.

Tutkimuksen tavoitteena oli ymmärtää pääpiirteittäin mistä Suomen työeläkejärjestelmä koostuu, jotta voitiin hahmottaa paremmin Kevan erityistä roolia Suomen työeläkejärjestelmässä. Tutkimuksen keskeisenä kohteena oli hyvän hallintotavan toteutuminen Kevassa. Kevan hyvän hallintotavan ymmärtämisen tukena tutkimuksessa käytettiin corporate governancen teoriaa, päämies-agenttiteoriaa sekä strategisen johtamisen teoriaa. Hyvä hallintotapa on aiheena laaja, jonka vuoksi se rajattiin tiettyihin osa-alueisiin valittujen tutkimuskysymysten avulla. Tutkimuksen pääkysymyksinä olivat: miten Kevan toiminta eroaa pääpiirteittäin yksityisten eläkeyhtiöiden toiminnasta, miten Kevan hallinto- ja johtamisjärjestelmä on järjestetty sekä mitä hyvän hallintotavan puutteita on aikaisemmin havaittu Kevan toiminnassa.

Tutkimus toteutettiin käsiteanalyysiä soveltaen, koska uskoin keskeisten käsitteiden määrittelyn antavan paremman kokonaiskuvan tutkittavasta ilmiöstä. Käsiteanalyysissä määriteltiin tutkimuksen kannalta keskeiset käsitteet Keva, KuEL, työeläkejärjestelmä sekä Keva-laki. Kevaa ei ole aikaisemmin tutkittu, joten se aiheutti oman haasteensa tarvittavan aineiston hankkimisessa. Tutkimusaineistona käytettiin aiempaa kirjallisuutta aiheesta. Tutkimuksessa tärkeään asemaan nousivat Kevan tuottamat raportit sekä julkaisut. Verkkolähteet antoivat ajankohtaista tietoa tutkittavasta aiheesta, jonka vuoksi verkkolähteet nousivat kirjallisuuslähteitä merkittävämpään asemaan tässä tutkimuksessa.

Vaikka työeläkkeiden etuussäännökset ovat nykyisin samat kaikissa työeläkelaeissa, kuitenkin Kevan toiminta eroaa yksityisistä työeläkeyhtiöistä. Keva on julkisyhteisö, jonka toimivalta ja velvollisuudet on määritelty Suomen laissa. Kevan ei tarvitse erityisen asemansa vuoksi kilpailla asiakkaistaan yksityisten työeläkeyhtiöiden tavoin. Kevan johtamisjärjestelmän ja hallinnon kokonaisuudessa on havaittu aikaisemman käytännön pohjalta puutteita, mutta kuten tässä tutkimuksessa huomattiin, näihin puutteisiin on melko hyvin puututtu tulevassa Keva-laissa. Tulevalla Keva-lailla pyritään varmistamaan valtion eläkerahaston sekä kunnallisen eläkelaitoksen Kevan hallinnon asianmukaisuudesta sekä läpinäkyvyydestä. Vaikka Kevan hallintotapa on hyvällä pohjalla, se kaippaa edelleen lisää läpinäkyvyyttä säilyttääkseen luotettavuutensa.

# SISÄLLYS

1 JOHDANTO.....	5
1.1 Aihealueen esittely ja merkitys.....	5
1.2 Tutkimuksen tavoitteet .....	8
1.2.1 Tutkimusongelman täsmennys .....	9
1.2.2 Tutkimuksen keskeiset rajaukset .....	9
1.2.3 Tutkimusaineisto .....	10
1.2.4 Tutkimusmenetelmät .....	11
1.2.5 Teoreettinen viitekehys.....	13
1.2.6 Tutkimuksen eteneminen.....	16
2 SUOMEN LAKISÄÄTEINEN TYÖELÄKEJÄRJESTELMÄ.....	17
2.1 Sosiaaliturvajärjestelmän peruseriaatteet.....	17
2.2 Suomen eläkejärjestelmän jaottelu .....	19
2.3 Lakisääteinen työeläkejärjestelmä.....	20
2.3.1 Yksityisten alojen työeläkejärjestelmä .....	22
2.3.2 Yrittäjän eläke.....	23
2.4 Työeläkevakuuttaminen julkisilla aloilla.....	24
2.4.1 Kunnan eläkejärjestelmä, KuEL.....	24
2.4.2 Valtion eläkejärjestelmä, VaEL.....	26
2.4.3 Muut julkiset eläkejärjestelmät.....	27
2.5 Työeläkejärjestelmän sääntely Suomessa.....	27
2.6 Suomen työeläkejärjestelmän kehitys .....	29
3 TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN VIITEKEHYS.....	32
3.1 Corporate governance.....	32
3.1.1 Hallinnointikoodi.....	34
3.1.2 Sidosryhmäteoria.....	35
3.2 Päämies-agenttiteoria .....	36
3.2.1 Agenttiteoriaan liittyvät ongelmat .....	38
3.2.2 Agenttiteorian suhde corporate governanceen.....	41
3.2.3 Päämies-agenttisuhte kunnan eläkevakuuttaja Kevassa .....	41
3.3 Strateginen johtaminen .....	42
4 KEVA, HISTORIASTA NYKYPÄIVÄÄN .....	47
4.1 Kunnan eläkevakuuttaja Keva.....	47
4.2 Kevan toimintakentän muutokset .....	49
4.3 Kevan hallinto ja organisaatio .....	51
4.3.1 Valtuuskunta.....	51

4.3.2 Hallitus .....	52
4.3.3 Muut toimitelimet .....	52
4.3.4 Johtoryhmä ja toimitusjohtaja .....	53
4.3.5 Organisaatio .....	53
4.4 Kevan toiminnan valvonta .....	54
4.4.1 Sisäinen valvonta .....	55
4.4.2 Sisäpiirihallinto .....	56
4.4.3 Säännöt .....	57
4.5 Kevan sijoitustoiminta .....	57
5 HYVÄ HALLINTOTAPA KEVASSA .....	60
5.1 Kevan johtamisjärjestelmä .....	60
5.1.1 Johtamisjärjestelmässä havaitut puutteet .....	61
5.1.2 Kehittämistarpeet ohjeille ja määräyksille .....	62
5.2 Vuoden 2017 työeläkeuudistus .....	65
5.2.1 Työeläkeuudistuksen vaikutukset Kevaan .....	66
5.2.2 Perusteluja lakimuutoksille koskien Kevan toimintaa .....	67
5.3 Erot yksityisessä ja julkisessa työeläkevakuuttamisessa .....	70
6 JOHTOPÄÄTÖKSET .....	74
6.1 Tutkimuksen keskeisimmät tulokset .....	74
6.2 Pohdintaa .....	76
6.3 Tutkimuksen haasteet ja jatkotutkimusmahdollisuudet .....	80
LÄHTEET .....	81

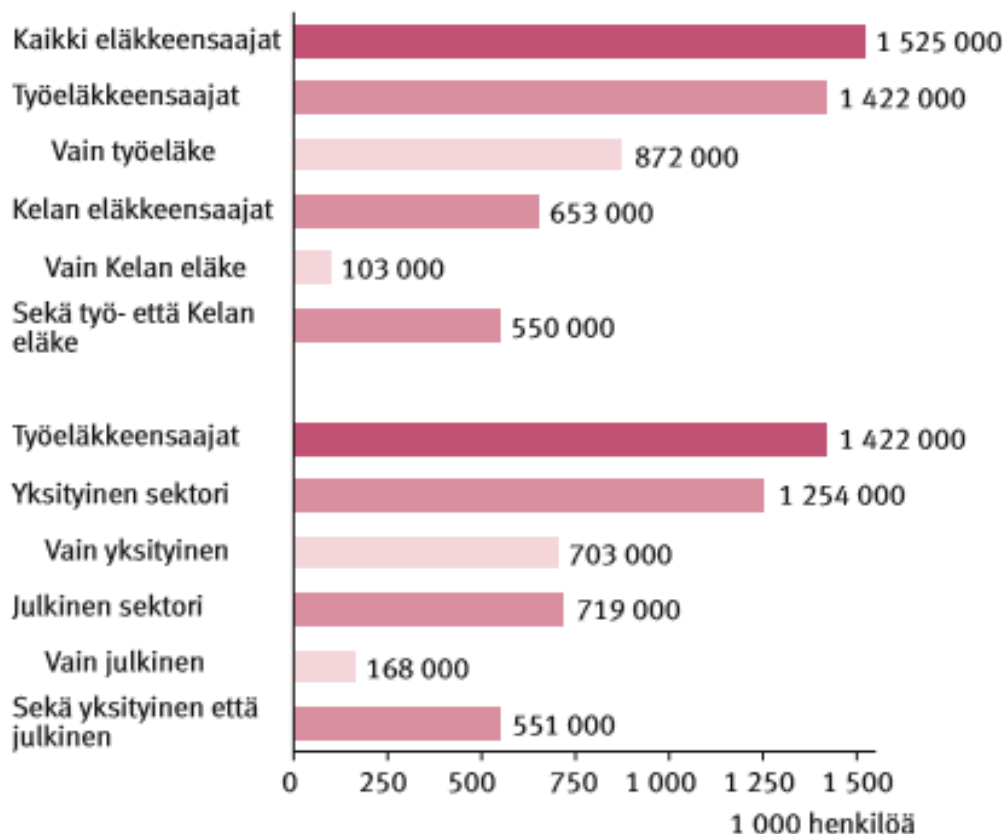
## KUVIOT

KUVIO 1 ELÄKKEENSAAJAT VUONNA 2014 .....	5
KUVIO 2 SUOMEN SOSIAALIMENOT VUONNA 2006 .....	6
KUVIO 3 SOSIAALITURVAN JAOTTELU .....	17
KUVIO 4 VAKUUTUKSEN JAOTTELU .....	18
KUVIO 5 EU:N KOLMEN PILARIN MALLI .....	19
KUVIO 6 ELÄKEVAKUUTUKSEN JAOTTELU .....	20
KUVIO 7 ELÄKELAIT .....	21
KUVIO 8 ELÄKEJÄRJESTELMÄN MERKITTÄVIMMÄT MUUTOKSET .....	30
KUVIO 9 PÄÄMIES-AGENTTISUHDE .....	37
KUVIO 10 KEVAN ORGANISAATIOKAAVIO 1.9.2014 ALKAEN .....	54
KUVIO 11 SJOITUSTEN JAKAUTUMINEN MARKKINA-ARVOIN .....	58
KUVIO 12 EROT JULKISEN JA YKSITYISEN ELÄKEJÄRJESTELMÄN VÄLILLÄ .....	70

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Aihealueen esittely ja merkitys

Noin 1,3 miljoonan julkisen sektorin työntekijän sekä eläkkeensaajan työeläkepalveluita hoidetaan Kevassa. Keva on vastuussa kunta-alan henkilöstön eläkkeiden rahoituksesta sekä eläkevarojen sijoittamisesta. Kunta-alan eläkkeet rahoitetaan työntekijöiltä ja työnantajilta perittävillä maksuilla. Kevan maksutulo oli vuonna 2013 noin 5 miljardia euroa ja sijoitusomaisuus noin 37,8 miljardia euroa. (Perustietoja Kevasta 2014.) Alla olevassa kuviossa on jaoteltu kaikki eläkejärjestelmän eläkkeensaajat 31.12.2014 tilanteen mukaan (ks. kuvio 1). Keva edustaa kuviossa julkista sektoria ja se on yksi työeläkejärjestelmän merkittävimmistä toimijoista.

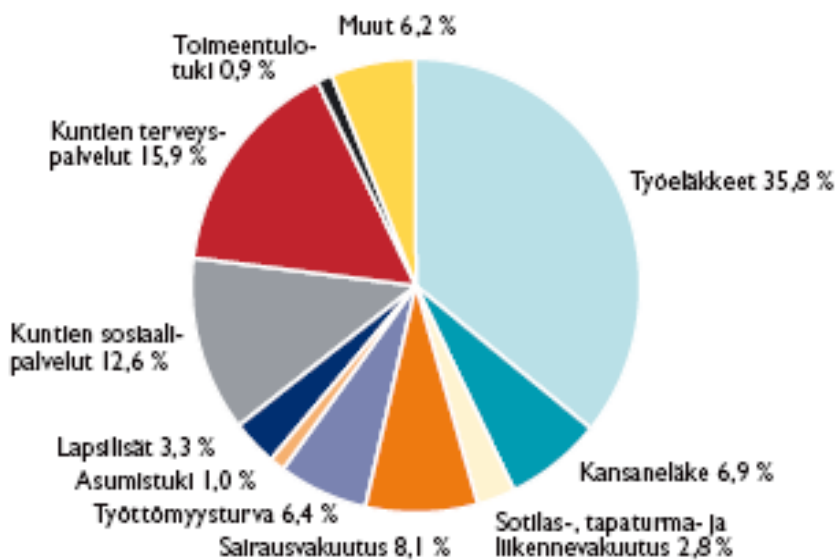


**Kuvio 1** Eläkkeensaajat vuonna 2014

*Lähde: Tilasto Suomen eläkkeensaajista 2014, 18.*

Kunnalliseen eläkelakiin (KuEL) perustuva Keva on itsenäinen julkisoikeudellinen yhteisö. Kevan toimintaa valvovat valtiovarainministeriö sekä Finanssivalvonta. Kevalla oli vuoden 2013 alussa työnantaja-asiakkaana 934 jäsenyhteisöä. Kevan jäsenyhteisöjä ovat kaikki Suomen kaupungit, kunnat ja kuntayhtymät sekä osa kunnallisista yhdistyksistä ja osakeyhtiöistä. (Perustietoja Kevasta 2014.)

Työeläkkeen kansantaloudellinen volyymi on todella merkittävä. Vuonna 2006 Suomen sosiaalimenot olivat 43,4 miljardia euroa, joista työeläkkeen osuus oli 35,8 %. Vuonna 2010 sosiaalimenojen määrä oli noussut 54,6 miljardiin euroon, menojen on ennustettu nousevan jatkuvasti. (Sosiaalimenot ja niiden rahoitus 2012, 5.) Työeläkkeen osuus sosiaalimenoista oli noussut vuonna 2010 42 % (Faktaa työeläketurvasta 2012).



**Kuvio 2** Suomen sosiaalimenot vuonna 2006

*Lähde: Suomen sosiaaliturvan pääpiirteet 2007, 5.*

Suomen työeläkejärjestelmä uudistettiin kokonaisvaltaisesti vuonna 2005 (Finland pension system 2012, 1). Työeläkelainsäädäntöä täydennettiin vuonna 2010, täydennysosa koski muun muassa vakuutusehtoja, eläkelaitoksia koskevaa lainsäädäntöä sekä joiltakin osin työeläkelakeja (Työeläkelainsäädäntö 2007).

Hallitus ja työmarkkinajärjestöt käynnistivät kestäväen talouskasvun ja työllisyyden ohjelman vuonna 2010, jossa työuraryhmä oli yksi ohjelman alatyöryhmistä. Työryhmän selvitettävänä olivat työ-

eläkejärjestelmän rahoituksen kestävyys, työeläke-etuuksien riittävän tason turvaaminen ja eläkkeelle siirtymisiän korottaminen. Ryhmän tehtävänä oli kartoittaa työeläkejärjestelmän kehittämistä vaihtoehtoja. (Työurat pidemmiksi 2011, 5.) Uusi työeläkelainsäädäntö astuu voimaan 1.1.2017. Lain uudistamista on edeltänyt asiantuntijatyöryhmän tekemä tutkimustyö. Uudistuksen tavoitteena on muun muassa nostaa keskimääräistä eläkkeelle siirtymisikää sekä pidentää työuria. (Vuoden 2017 eläkeuudistus 2016.) Suomen eläkejärjestelmää pyritään kehittämään jatkuvasti.

Viime vuosien aikana Kevan johtamisjärjestelmä on saanut paljon julkisuutta. Valtiovarainministeriö pyysi 13.11.2013 Kevalta Helsingin Sanomien kirjoitusten vuoksi selvitystä, miten Kevan ylimmän johdon ja henkilöstön luontoisetuihin liittyvä päätöksenteko ja päätösten toimeenpanon seuranta on järjestetty. Lisäksi ministeriö pyysi selvitystä siitä, mihin toimenpiteisiin Keva aikoo ryhtyä vastaavien tapausten ehkäisemiseksi ja seurannan varmistamiseksi. (Selvitys Kevan johtamis- ja hallintojärjestelmästä 2014.)

Selvitysmieheksi valittiin Kevan talousjohtaja Tom Kålan, joka raportoi Kevan johtamis- ja hallintojärjestelmästä. Selvitysraportti käsiteltiin Kevan hallituksessa 18.12.2013. Selvitys keskittyy muun muassa tiettyihin johtamisen ja hallinnon haasteisiin. Raporttiin Kålan on listannut myös Kevan johtamiseen ja hallinnon kehittämiseen liittyviä suosituksia. Päätökset toiminnan kehittamisestä on tehnyt viime kädessä hallitus yhteistyössä valtuuskunnan kanssa. Hallitus päätti käynnistää Kevan johtamisjärjestelmän ja -kulttuurin uudistamistyön. Hallitus totesi, että Kevan johtamiskulttuuria ja -ilmapiiriä on kehitettävä muutenkin kuin ohjeiden ja määräysten avulla. *”Kohtuullisuuden, avoimuuden ja läpinäkyvyyden pitää näkyä jokapäiväisessä työskentelyssä koko organisaatiossa. Se edellyttää erityisesti johdolta esimerkin kautta johtamista, oikeaa asennetta ja sitoutumista toimintaa ohjaaviin arvoihin.”* (Selvitys Kevan johtamis- ja hallintojärjestelmästä 2014.)

Samalla Kevassa uudistettiin johtosääntö ja muut sisäiseen johtamiseen liittyvät säännöt, ohjeet, vastuut sekä raportointivelvoitteet. Kevan johtamisjärjestelmän uudistaminen perustuu Suomessa yleisesti käytössä olevaan hyvän hallinnon periaatteeseen (corporate governance). (Sisäinen valvonta, riskienhallinta ja sisäinen tarkastus 2014.) Työeläkelakiuudistuksessa vuonna 2017 astuu voimaan laki Kevasta. Eduskunnan sosiaali- ja terveysministeriö on antanut mietinnön, joka pitää sisällään Kevan hallintoa, rahoitusta ja valvontaa koskevat säännökset. (Keva-laki etenee 2016.)

Kevan hallintotapa on lähentymässä yksityisten työeläkeyhtiöiden käyttämää hallintotapaa. Yksityisen työeläkejärjestelmän tavoitteena on uudistaa eläkeyhtiöiden hallintoa niin, että toiminnan läpinäkyvyys ja avoimuus lisääntyvät sekä luotettavuus työeläkejärjestelmän hajautettuun toimeenpa-

noon vahvistuu. Uudistuksella on haluttu varmistua erityisesti riskienhallinnan ja sisäisen valvonnan laadusta. Uudistus merkitsee käytännössä eläkeyhtiöille monia lain tasolle kirjattavia dokumentointi- ja julkistamisvelvoitteita. Hallituksen tehtäviä tarkennetaan lakiuudistuksessa. (Eläkeyhtiön hallinto 2014.)

Keva on itsenäinen julkisoikeudellinen laitos ja sen toiminnasta on säädetty lailla. Kevan toiminta on herättänyt julkisuudessa huomiota sen erityisen luonteen vuoksi. *”Keva on uudistamassa johtamisjärjestelmäänsä ja organisaatiotaan. Myös hyvän hallinnon periaatteita vahvistetaan ja avoimuutta lisätään. Valittavalla toimitusjohtajalla on nyt hyvin merkittävä työ siinä, että Kevan pitkäjänteinen johtamisen ja organisaatiokulttuurin muutos viedään maaliin saakka, Rätty sanoo tiedotteessa.”* (Ylen artikkeli 2014.)

Henkilökohtainen kiinnostus on osasyynä aihealueen valintaan. Työeläkejärjestelmän tutkiminen on aina ajankohtaista sen jatkuvan kehittymisen vuoksi. Keva tutkimuskohteena on melko uusi, eikä siitä ole tehty aikaisempaa tutkimusta.

## **1.2 Tutkimuksen tavoitteet**

Tutkimustyön tavoitteena on ymmärtää pääpiirteittäin, mistä Suomen työeläkejärjestelmä koostuu. Työeläkejärjestelmä on todella monimutkainen, koska se rakentuu useista eri toimijoista ja pitää sisällään monia työeläkelakeja. Työeläkejärjestelmän hahmottaminen auttaa ymmärtämään Kevan erityistä roolia Suomen työeläkejärjestelmässä.

Keskeisenä kohteena tutkimuksessa on Kevan hyvän hallintotavan toteutuminen, tärkeää on ymmärtää miten Kevan hallintotapaa on pyritty kehittämään ja mihin toiminta tulevaisuudessa kehittyy. Tutkimuksen tavoitteena on corporate governance teorian, päämies-agenttiteorian sekä strategisen johtamisen teorian avulla pohtia hyvän hallintotavan toteutumista Kevassa. Kevan hallintotapaa on ohjeistettu kunnallisissa eläkelaisissa sekä Kevan ohje- ja johtosäännössä.



### 1.2.1 Tutkimusongelman täsmennys

Tässä tutkimuksessa tutkin hyvää hallintotapaa Kevassa. Aihe on todella laaja, joten rajasin tutkimuksen tiettyihin osa-alueisiin valittujen tutkimuskysymysten avulla. Valittujen tutkimuskysymysten avulla, jotka ovat seuraavat:

- Miten Kevan toiminta eroaa pääpiirteittäin yksityisten eläkeyhtiöiden toiminnasta?
- Miten Kevan hallinto- ja johtamisjärjestelmä on organisoitu?
- Mitä hyvän hallintotavan puutteita on aikaisemmin havaittu Kevan toiminnassa?
  - Miten Kevan hallinto- ja johtamisjärjestelmää on pyritty kehittämään?

### 1.2.2 Tutkimuksen keskeiset rajaukset

Julkinen valta on järjestänyt sosiaalivakuutukset sosiaalisten riskien varalle osaksi maan sosiaaliturvaa. Sosiaalivakuutus jakaantuu eläkevakuutukseen, sairausvakuutukseen, tapaturmavakuutukseen, työntekijäin ryhmähenkivakuutukseen ja työttömyysvakuutukseen. (Rantala & Pentikäinen 2009, 70—72.) Tutkimuksen ulkopuolelle rajataan sairausvakuutus, tapaturmavakuutus, ryhmähenkivakuutus sekä työttömyysvakuutus, koska eläkevakuutusasioiden kehittäminen ja pohtiminen on aina ajankohtaista. Sosiaalivakuutuksen käsite on todella laaja ja kaikkien etuuksien tarkasteleminen olisi kohtuutonta pro gradu tutkimuksessa.

Suomen eläkejärjestelmä koostuu työeläkkeestä sekä kansaneläkkeestä. Työeläke on työllä ansaittua eläkettä ja kansaneläke on asumisperusteisesti saatua eläkettä. Työeläkevakuutuksen tehtävänä on antaa turvaa vanhuuden, työkyvyttömyyden, perheenhuoltajan kuoleman sekä ikääntyneen henkilön työttömyyden varalta. Työeläkettä kertyy työsuhteessa tehdystä työstä sekä yrittäjätoiminnasta. (Työeläke on työllä tehty 2012.) Kansaneläke on osa maan sosiaaliturvajärjestelmää ja sen tehtävänä on turvata kansalaisille vähimmäistoimeentulo, työeläkkeen jäädessä liian pieneksi. Kansaneläkejärjestelmään kuuluu eläkkeen lisäksi suuri määrä erilaisia erityistukia. (Rantala & Pentikäinen 2009, 324.) Suomen koko eläkejärjestelmän käsittely jäisi todella pintapuoliseksi, koska aihe on laaja ja monimutkainen. Tästä syystä kansaneläkejärjestelmä rajataan tämän tutkimuksen ulkopuolelle ja tutkimuksessa keskitytään ainoastaan työeläkejärjestelmään. Suurimmat eläkkeenmaksajat työeläkejärjestelmässä ovat yksityisen työeläkejärjestelmän puolelta Ilmarinen, Varma, Eläke-Tapiola, Etera ja Eläke-Fennia sekä kunnalliselta puolelta ainoana toimijana Keva. Tutkimuksessa keskityn kunnan eläkevakuuttaja Kevan toimintaan.

Kevan toiminta on laajentunut viime vuosina käsittelemään kunnallisten eläkkeiden lisäksi valtion, kirkon sekä kansaneläkelaitoksen eläkkeitä. Keva on yksi Suomen suurimmista eläkkeenmaksajista. Yksityiset eläkeyhtiöt kilpailevat keskenään vakuutettavista, mikä saattaa olla syynä siihen, että yksityisiä yhtiöitä on tutkittu Kevan toimintaa enemmän. Yhtiöiden välinen kilpailu on kehittänyt niiden toimintaa tehokkaammaksi, läpinäkyvämmäksi sekä avoimemmaksi. Keva on oman sektorinsa ainoa toimija eikä se joudu kilpailemaan asiakkaistaan yksityisten eläkeyhtiöiden tavoin. Kevan toimintaa voidaan pitää todella merkittävänä ja siihen tulisi kiinnittää erityistä huomiota Suomen työeläkejärjestelmässä. Miten ilman tutkimusta varmistutaan siitä, että Keva pysyy kehityksessä mukana sekä sen toiminta on riittävän läpinäkyvää? Negatiivinen julkisuus paljastaa, että Kevasta ollaan kiinnostuneita, mutta sen toimintaan ei ilmeisesti olla oltu tyytyväisiä. Yksityinen työeläkejärjestelmä on noussut myös julkisuuteen johdon palkkausjärjestelmässä havaitun läpinäkyvyyden puutteen vuoksi.

Tutkimuksessa keskitytään pääasiassa Kevan hyvässä hallintotavassa havaittuihin puutteisiin sekä hallintotavan kehittämiseen. Hyvä hallintotapa pitää sisällään suuren määrän erilaisia instrumentteja, näiden kaikkien käsittely olisi kohtuutonta pro gradu laajuisessa tutkimuksessa.

### **1.2.3 Tutkimusaineisto**

Tutkimusaineistona käytän aiempaa kirjallisuutta tutkittavasta aiheesta. Keskeistä on monipuolinen lähteiden käyttö, joka auttaa kattavamman lopputuloksen saavuttamisessa. Tärkeää on, että lähteet ovat mahdollisimman uusia ja näin ollen ajankohtaisia.

Tutkimuksen keskeisinä teoksina ovat vuonna 2011 ilmestynyt Korpiluoman & kumppaneiden kirjoittama teos *Työeläke*, vuonna 2009 ilmestynyt Rantalan & Pentikäisen teos *Vakuutusoppi* sekä vuonna 2012 ilmestynyt Havakan & kumppaneiden teos *Sosiaalivakuutus*. Pyrin käyttämään mahdollisimman paljon kirjallisia teoksia, jotka ovat ilmestyneet vuoden 2005 jälkeen, koska vuonna 2005 Suomessa tehtiin merkittävä työeläkeuudistus.

Suomen lakisääteiseen työeläkkeeseen liittyviä tutkimuksia on tehty todella paljon. Suomen työeläkejärjestelmä on laaja ja kattava, joten se on antanut paljon tutkimuksen aihetta. Työeläkejärjestelmän kehittäminen on jatkuvasti ajankohtaista, muun muassa Keva, ETK sekä sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö tuottavat yhtenäin ajankohtaisia julkaisuja Suomen työeläkejärjestelmästä ja työeläkkeistä.

Tutkimuksessa keskeisessä osassa on Suomen lainsäädännöstä kunnallinen eläkelaki (KuEL), jossa säädetään Kevan toiminnasta.

Hyvästä hallintotavasta on tehty todella paljon aikaisempaa tutkimusta. Suurin osa tutkimuksista keskittyy osakeyhtiöiden tai valtionyhtiöiden hyvän hallintotavan suositusten noudattamisen vertailuun. Muun muassa Ikäheimo & kumppanit ovat aikaisemmin tutkineet ylimmän johdon palkitsemisjärjestelmien toimivuutta valtionyhtiöissä ja osakkuusyhtiöissä. Vastaavan tutkimuksen aiheesta on kirjoittanut Minna Palo Tampereen yliopistosta vuonna 2012. Palo on kuitenkin tutkimuksessaan keskittynyt hyvän hallintotavan ja ylimmän johdon palkkioihin keskinäisissä eläkevakuutusyhtiöissä. On uutta tutkia hyvän hallintotavan toteutumista Kevassa, tästä syystä ajankohtaista kirjallista aineistoa on vaikeasti saatavilla.

Tutkimuksessa lähteiden käyttö painottuu pääasiassa verkkolähteisiin, koska ajankohtaisin aineisto on saatavilla ainoastaan verkosta. Esimerkiksi Kevan verkkosivuilta saa tietoa yrityksen toiminnasta. Selvitysraportti Kevan johtamis- ja hallintojärjestelmästä sekä sen uudistustarpeista on yksi tämän tutkimuksen tärkeimmistä lähteistä. Tilastokeskus sekä sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö tuottavat myös sähköisessä muodossa erilaisia julkaisuja tutkittavaan aiheeseen liittyen.

#### **1.2.4 Tutkimusmenetelmät**

Tutkimuksessa käytän muun muassa kirjallista aineistoa. Koskisen, Alasuutarin ja Peltosen (2005, 130) mukaan tutkimuksessa kirjallisille lähteille on syytä antaa merkittävä asema myös, kun tutkitaan nykyhetkeä. Kirjallisten aineistojen käyttö on tavallisimmin samaistettu historiantutkimukseen. Kirjalliset aineistot ovat usein ainoa keino päästä kiinni monimutkaisten asioiden yksityiskohtiin. (Koskinen & kumppanit 2005, 130—131.)

Tutkimukseen on valittu kvalitatiivinen eli laadullinen lähestymistapa, joka on todellisen elämän kuvaamista. Tämä tarkoittaa sitä, että kohdetta pyritään tutkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Tutkimani ilmiön ymmärtäminen on tärkeää. (Hirsjärvi & kumppanit 1997, 161.) Tutkimusmenetelmäksi olen valinnut käsiteanalyysin. Puusan (2008, 39) mukaan käsiteanalyysi on ei-empiirinen tutkimus, koska analyysi pohjautuu aikaisempiin tutkimuksiin ja tutkittavien käsitteiden tunnettujen määritelmien pohdintaan. Käsiteanalyysin laadinnassa hyödynnetään jo olemassa olevaa tietovarantoa käsitteen merkityksistä. Käsiteanalyysi on hyödyllinen tutkimuslähestymistapa. Käsiteanalyysissä määritellään tutkimuksen kannalta keskeiset käsitteet sekä pyritään ymmärtämään

niihin liittyviä merkityksiä. Tutkimuksessa määritellään seuraavat keskeiset käsitteet: Keva, KuEL, työeläkejärjestelmä ja Keva-laki sekä pyritään ymmärtämään niihin liittyviä merkityksiä. Valitsin käsiteanalyysin, koska uskon keskeisten käsitteiden määrittelyn antavan paremman kokonaiskuvan tutkittavasta ilmiöstä.

Käsitteiden määrittämisen tehtävänä on Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (1997, 152) mukaan rajata ja täsmentää käsitettä, luoda normi käsitteen käytölle, antaa käsitteelle merkitys sekä sitoa yhteen käsite ja sen merkitys. Käsitteiden analysointia, erittelyä ja määrittelyä tarvitaan kaikenlaisissa tutkimuksissa. Käsiteanalyysissa tulisi esittää peruskäsitteet ja niiden suhteet valitussa teoriakontekstissa sekä pyrkiä määrittämään käsitteiden välisiä suhteita. (Hirsjärvi & kumppanit 1997, 152.) Puusan (2008, 36) mukaan käsiteanalyysillä saavutetun tiedon avulla on mahdollista hahmottaa tarkastelun kohteena olevan käsitteen sisällön lisäksi myös käsitteen kuvaamaa kohdeilmiötä eli perusteluita Kevan hyvälle hallintotavalle. Tutkimuksessa tämä tarkoittaa Kevan, KuEL:n, työeläkejärjestelmän ja Keva-lain välisiä suhteita ja riippuvuuksia sekä näiden keskeisten käsitteiden suhdetta hyvään hallintotapaan.

Tehty tutkimus on enimmäkseen kuvailevaa. Kuvailevan tutkimuksen tavoitteena on kuvata jonkin tapahtuman luonnetta, historiallista kehitystä, yleisyyttä tai muita tunnuspiirteitä niin, että tapahtuman tunnuspiirteet kuvataan mahdollisimman todenmukaisesti ja tarkasti. Tiedon lisääminen ja pyrkimys vastata kysymyksiin mitä, millainen tai miten ovat keskeisiä kuvailevassa tutkimuksessa. Tehtyjen havaintojen laatu on tärkeää kuvailevassa tutkimuksessa. Havaintojen tarkkuus, luotettavuus ja yleistettävyyden ovat merkittäviä arviointiperusteita kuvailevassa tutkimuksessa. Oleellista on tutkittavan ilmiön mahdollisimman yksityiskohtainen jäsentäminen sekä selkeiden käsitteiden luominen ilmiön kuvailemiseksi. Usein tavoitteena ei ole tutkimuksen kohteen täydellinen kuvaaminen vaan sieltä eristetty ilmiö, johon tutkimuksessa keskitytään. Kuvailevan tutkimuksen menetelmät voivat olla monipuolisia ja näitä menetelmiä voidaan käyttää toistensa täydentämiseksi tutkimusongelmasta riippuen. (Hirsjärvi & kumppanit 2003, 127—128.)

Arkihavainnointi voisi olla samanlaista kuin kuvaileva tutkimus, mutta tutkimuksen on kuitenkin täytettävä tiettyjä edellytyksiä. Tehtyjen havaintojen on oltava luotettavia ja päteviä eli saatujen tulosten on kuvattava ilman virheitä kuvailtavana olevaa tapausta. Kuvailulta vaaditaan myös riittävän hienojakoista havainnointia sekä tehtyjen havaintojen määrällistä tarkkuutta. Esimerkiksi tilastoja voidaan pitää pelkistettyinä kuvailevina tutkimustuloksina. Nykyiset yhteiskunnat eivät voisi toimia ilman tilastoja ja kuvailevia tutkimuksia. (Hirsjärvi & kumppanit 2003, 127—128.)

Kuvailevaa tutkimusta ja käsiteanalyysiä täydennetään empiirisellä tapaustutkimuksella, joka toteutetaan selvittämällä ja selostamalla järjestelmällisesti hyvän hallintotavan sisältöä sekä vertaamalla sitä Kevan julkisesti jakamaan tietoon. Tapaustutkimus tähtää useimmiten yksityiskohtaiseen tietoon tapauksesta. Tapaus on havainnollistava ja sen tarkoitus on lisätä ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. (Koskinen & kumppanit 2005, 154—167.) Tapaustutkimuksella pyritään selvittämään, miten Kevan toiminta eroaa yksityisistä työeläkeyhtiöistä sekä miten Keva on kehittänyt hyvää hallintotapaansa.

Tarkoituksena oli täydentää käsiteanalyysiä haastattelututkimuksella. Kevassa ei kuitenkaan esiintynyt kiinnostusta haastatelluksi tulemiselle, joten tämä täydentävä osio rajattiin tutkimuksen ulkopuolelle.

### 1.2.5 Teoreettinen viitekehys

Agenttiteorian avulla voidaan havainnollistaa yksilöiden välisen kanssakäymisen muotoja, jolloin se nähdään agenttisuhteena. Agenttisuhteen piirteitä löytyy esimerkiksi työeläkevakuutettujen ja Kevan johdon välisistä sopimuksista. Päämiehen ja agentin välisen sopimuksen rakentamista, toteuttamista ja valvontaa pidetään keskeisinä asioina agenttiteoriassa. Teoriassa voidaan ajatella, että täydellinen informaatio olisi saatavilla ilman minkäänlaisia kustannuksia, jolloin yritysjohto tietäisi täysin saman kuin henkilöstökin ja tällöin omistajat voisivat luottaa, että yritysjohto toimisi omistajiensa etujen mukaisesti. Reaalimaailmassa emme kuitenkaan voi olettaa näin olevan, sillä tiedämme informaation olevan aina jollakin tasolla epävarmaa ja kaikki käsillä oleva tieto ei voi olla kaikkien saatavilla. (Lumijärvi 1987, 6—9.) Agenttiteoriassa agentilla oletetaan olevan enemmän ja parempaa informaatiota kuin päämiehellä, tämä luo tasapainoon vääristymiä (Kivistö 2009, 18). Reaalimaailmassa epäsymmetrisen informaation kautta tuleekin ongelma, eli miten ja millainen sopimus voidaan tehdä, jotta agentti saadaan toimimaan päämiehen eli omistajan haluamalla tavalla. Reaalimaailmassa agentin eli yritysjohtoon kaikki informaatio ja sen toiminta eivät ole omistajien seurattavissa. (Lumijärvi 1987, 6—9.)

Agenttiteoriassa esille nousseet ongelmat ovat moral hazard -ongelma ja adverse selection -ongelma, jotka ovat seurausta epäsymmetrisestä informaatiosta. Epäsymmetrinen informaatio johdetaan siitä, ettei yksittäisten henkilöiden toimintoja voida seurata ja tarkkailla halutulla tavalla, sen seurauksena niistä ei välttämättä voida sopia. Moral hazard -ongelmassa on tunnistettu agentin va-

litsevan alhaisemman toiminnan tason, koska agentin toiminta aiheuttaa hänelle jo itsessään negatiivisen tuloksen. Tämän seurauksena toiminnan taso on alhainen, agentti pystyy laiskottelemaan ja väittämään heikon tuloksen johtuvan ympäristön negatiivisesta tilasta, esimerkiksi vakuutettujen valuminen TyEL:n piiriin sekä palvelun tason heikentyminen monopolitilanteen vuoksi. Agentille aiheutuu työskentelystä negatiivisia haittoja, jolloin agentin motivaatio laskee, eikä päämiehen haluamia toimenpiteitä välttämättä tapahdu. Tällöin kannustinongelmat eivät johdu ainoastaan agentin ja päämiehen eroista suhtautua riskiin. Toinen ongelma eli adverse selection -ongelma tunnetaan tilanteissa, kun agentti haluaa tulkita informaation väärin, jonka seurauksena toiminta ei ole enää päämiehen haluaman mukaista. Adverse selection -ongelma havaittiin aluksi vakuutustoiminnassa, jossa esimerkiksi palovakuutus saattoi kannustaa asiakasta tuhopolton tekemiseen. Päämiehen toiminta tai tavoitteet voivat ajaa tai kannustaa agenttia väärään suuntaan. (Lumijärvi 1987, 16—18.) Tutkittavassa ilmiössä kyseessä voisi olla esimerkiksi työeläkevakuutettujen työkyvyn tahallinen heikentäminen ja ennaikainen eläköityminen.

Agenttiteoria on luonteeltaan hyvin yleinen ja sitä voidaan soveltaa hyvin monella tasolla kahden yksilön tai ryhmän tarkasteluun. Teoria antaa työkaluja tarkastella organisaatioiden rakennetta. Agenttiteoria on hyvin teoreettinen, mutta se pitää sisällään myös tuntemattoman määrän realistisuutta. (Lumijärvi 1987, 24.) Agenttiteoria sopii siis hyvin julkisen sektorin työeläkevakuutettujen ja Kevan välisten suhteiden tarkasteluun.

Tutkimuksessa oleellisena teoreettisena osana on corporate governance, joka voidaan suomentaa esimerkiksi hyväksi hallintotavaksi. Corporate governancelle ei ole olemassa yhtä selkeää määritelmää. Corporate governancella tarkoitetaan yleensä sellaista yhtiön hallinnointi- ja ohjauksjärjestelmää, joka määrittelee yritysjohdon eli hallituksen ja palkattujen johtajien roolin, velvollisuudet sekä heidän suhteensa osakkeenomistajiin. Yksinkertaistettuna corporate governancella kuvataan sellaista järjestelmää, jonka avulla yritystoimintaa organisaatiossa johdetaan ja kontrolloidaan. (Corporate governance 2014.)

Corporate governance kuvaa sitä oikeuksien ja velvollisuuksien sekä sääntöjen ja menettelytapojen maailmaa, jonka kautta tehokkuuden ja luotettavuuden ajatus yrityksessä konkretisoituu. Corporate governance pitää sisällään yritykselle ja sen hallitukselle kuuluvat velvoitteet omistajien ja pääomamarkkinoiden lisäksi myös asiakasmarkkinoilta, yhteiskunnalta sekä keskeisiltä sidosryhmiltä. (Blumme & kumppanit 2005, 1.) Corporate governance on järjestelmä, jonka avulla yrityksille tiedotetaan sidosryhmien oikeuksista sekä toivomuksista. Corporate governance tarjoaa rakenteen,

jonka avulla yhtiölle asetetaan tavoitteet ja määritellään tavat asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi sekä suoritusten valvomiseksi. (Hirvonen & kumppanit 2003, 22.)

Hyvän johtamis- ja hallintojärjestelmän luominen tulee kaiken aikaa yhä ajankohtaisemmaksi haasteeksi monissa organisaatioissa (Blumme & kumppanit 2005, 1). Corporate governance -suosituksilla pyritään täydentämään lakisäätteisiä menettelytapoja (Corporate governance 2014). Ensisijaisena tavoitteena kansallisissa hankkeissa näyttäisi olleen osoittaa, että yritys tai yritykset pyrkivät aktiivisesti hyvään hallintotapaan. Valtioiden välisten yhteistyöelinten valmistelemat koodit puolestaan tähtäävät erilaisten käytänteiden yhdenmukaistamiseen ja sitä kautta vertailukelpoisten, mahdollisimman läpinäkyvien järjestelmien kehittämiseen sekä heikommin kehittyneiden markkinoiden edistämiseen ja kehityksen suunnan ohjaamiseen. (Timonen 2000, 9.)

Tutkimukseen on kolmantena valittu strateginen johtaminen, joka toimii johtamisen peruslähtökoh-tien hahmottamisessa. Strateginen johtaminen määrää yrityksen pitkän tähtäyksen suoritustason. Strategisen johtamisen termillä tarkoitetaan kaikkia niitä elementtejä, joiden avulla yritystä yrite-tään johtaa menestyksekkäästi. Yrityksen strateginen johtaminen voidaan jakaa neljään avainteki-jään: strategiaan, johtamiseen, osaamiseen ja vuorovaikutukseen. (Strateginen johtaminen 2014.)

Strategia tarkoittaa suuntaviivoja, joiden perusteella yritys suunnittelee toimintaansa (Strateginen johtaminen 2014). Strategisuus on yksi keskeinen tunnuspiirre hyvälle johtamiselle. Strategiseen johtamiseen liittyy niin päämäärätietoisuus kuin kiinnostus toimintaympäristön muutoksia kohtaan, joihin tulisi suhtautua mahdollisuuksina uhkien sijaan. (Kunnan johtaminen 2014.) Hyvän strategi-an määritelmä on jatkuvassa muutoksen tilassa eikä strategiseen ajatteluun ole olemassa yhtä selke-ää linjausta, vaan yritykset ja organisaatiot määrittelevät strategiansa omien lähtökohtiensa, resurs-siensa sekä päämääriensä ohjaamana. Strategia on yrityksen pitkän tähtäimen päämäärien ja tavoit-teiden määrittely, toimintatapojen valinta sekä voimavarojen jako tavoitteiden saavuttamiseksi. Strategiaa tarvitaan organisaation toiminnan aktiiviseen muokkaamiseen, yksittäisten päätösten ja toimien sovittamiseen osaksi koordinoitua organisaation toimintasuunnitelmaa. (Strateginen johta-minen 2014.)

Hyvästä hallintotavasta on tullut muotisana liikkeenjohdon alalla. Kaikenkokoisten yritysten johta-jat työstävät hyvän hallintotavan käsitteitä kehittäen strategista toimintasuunnitelmaansa. Pohjim-miltaan hyvä hallintotapa on kannattavuuden tasapainottelua kestävyuden kanssa. Corporate gover-nance on tärkeä osa strategista johtamista, sillä sen avulla voidaan parantaa yrityksen suorituskykyä. (Corporate governance strategic management 2014.)

### 1.2.6 Tutkimuksen eteneminen

Ensimmäinen luku on johdanto, jonka avulla tutkittavaa aihetta pohjustetaan erilaisin keinoin. Johdannossa käsitellään muun muassa mitä aineistoa sekä mitä tutkimusmenetelmiä tutkimuksessa käytetään ja tutkimuksen rajauksia sekä tavoitteita.

Toisessa luvussa käsitellään yleisesti Suomen työeläkejärjestelmää. Keskeisessä osassa on tutkimuksen kannalta olennaisten käsitteiden ja yhteyksien määrittely.

Kolmannessa luvussa käsitellään tutkimuksen teoreettista taustaa keskittymällä corporate governance teoriaan, päämies-agenttiteoriaan sekä strategisen johtamisen teoriaan.

Neljännessä luvussa tarkastellaan tutkimuksen keskeisintä aihetta Kevaa. Luvussa määritellään Keva sekä sen tehtävät ja vastuut.

Viidennessä luvussa pyritään etsimään vastauksia asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Keskeistä ovat hyvän hallintotavan puutteet Kevassa, uudistuvan lainsäädännön tuomat muutokset sekä Kevan toiminnan eroavaisuudet yksityisistä työeläkeyhtiöistä.

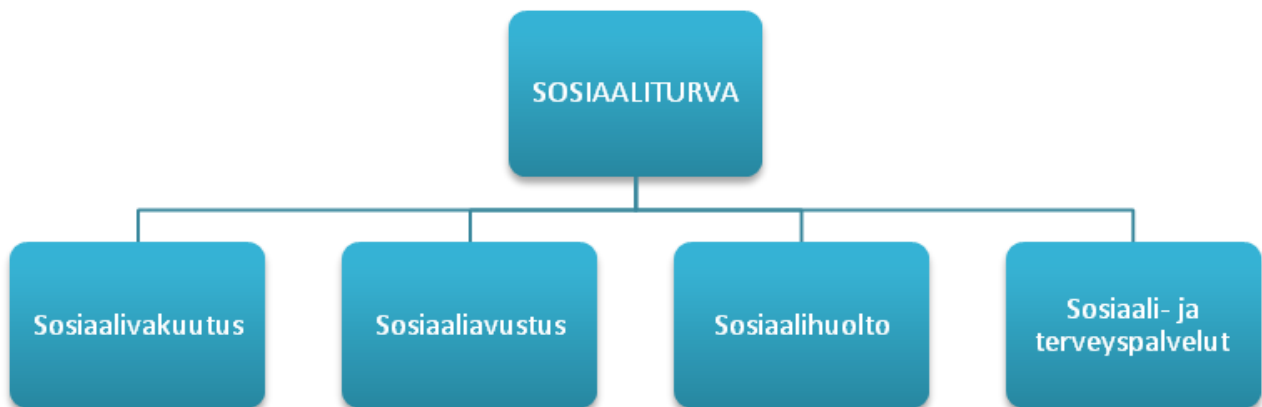
Kuudennessa luvussa tarkastellaan tutkimuksen tuloksia eli millaisia tuloksia on saatu aineiston perusteella sekä mitä tutkimuksen avulla voidaan päätellä.



## 2 SUOMEN LAKISÄÄTEINEN TYÖELÄKEJÄRJESTELMÄ

### 2.1 Sosiaaliturvajärjestelmän peruseriaatteet

Sosiaaliturvan tarkoitus on julkisen vallan toimesta turvata kansalaisilleen toimeentulo ja terveys (Korpiluoma & kumppanit 2011, 10). Sosiaaliturva jakaantuu (ks. kuvio 3) sosiaalivakuutukseen, sosiaaliavustukseen, sosiaalihuoltoon sekä sosiaali- ja terveysterveystalveluihin (Rantala & Pentikäinen 2009, 76). Sosiaalivakuutus on yksi perinteinen tapa toteuttaa sosiaaliturvaa (Forss & kumppanit 2004, 332).



**Kuvio 3** Sosiaaliturvan jaottelu

*Lähde: Rantala & Pentikäinen 2009, 76.*

Suomessa sosiaaliturva koostuu asumiseen ja työskentelyyn perustuvista etuuksista. Maassa asumisen perusteella kansalaisille on taattu muun muassa kansaneläke, vanhempainetuudet ja sairausvakuusetuudet. Joihinkin etuuksiin on asetettu lisävaatimuksia maassa asumiselle, jotka liittyvät useimmiten asumisen ajalliseen keston. Työeläke on esimerkki työskentelyyn perustuvasta etuudesta. (Suomen sosiaaliturvan pääpiirteet 2007, 4.)

Suomen sosiaaliturvajärjestelmässä tehtävät jakaantuvat monelle eri instituutiolle. Sosiaaliturvalainsäädännöstä ja sosiaaliturvan yleisestä kehittämisestä Suomessa vastaa sosiaali- ja terveysministeriö. Kela huolehtii muun muassa asumiseen perustuvien sosiaaliturvaetuuksien toimeenpanosta.

Yksityiset vakuutuslaitokset eli eläkevakuutusyhtiöt, eläkekassat ja eläkesäätiöt huolehtivat ansioihin perustuvista työeläkkeistä. Työeläkejärjestelmän yhteistyöelimenä toimii Eläketurvakeskus eli ETK. Muita tahoja ovat Vakuutusvalvontavirasto, Valtiokonttori, tapaturmavakuutuslaitokset, ammattijärjestöjen yhteydessä toimivat työttömyyskassat sekä Tapaturmavakuutuslaitosten liitto. (Suomen sosiaaliturvan pääpiirteet 2007, 4—5.)

Vakuutukset jaetaan yksityis- ja sosiaalivakuutuksiin (ks. kuvio 4). Yksityisiä vakuutuksia harjoittavat yksityiset vakuutuslaitokset, kun taas sosiaalivakuutuksien hoito on jaettu yksityisten ja julkisluonteisten laitosten kesken.



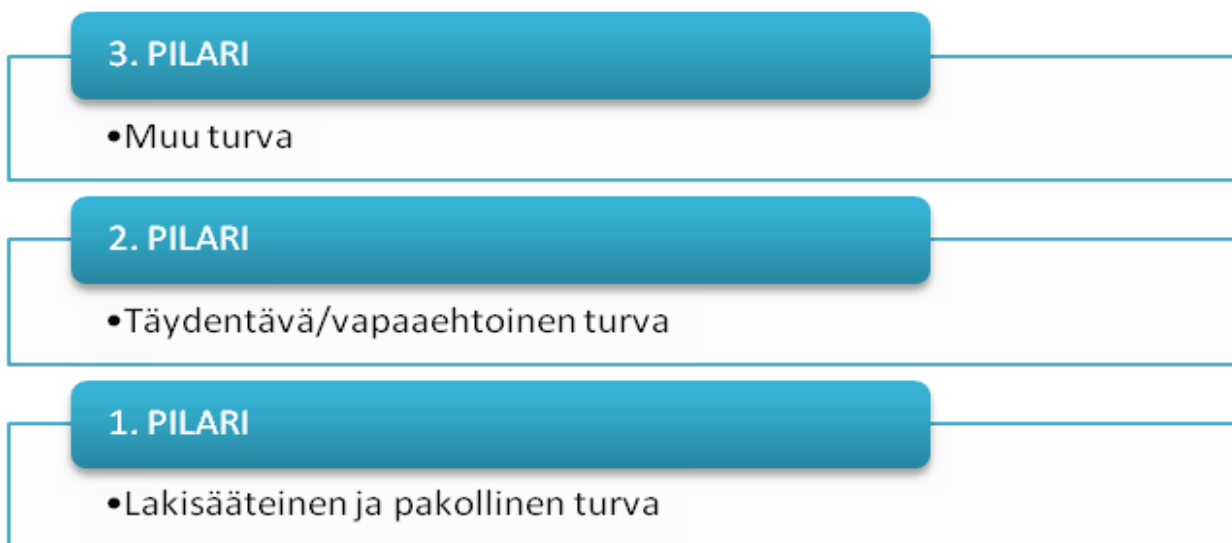
**Kuvio 4** Vakuutuksen jaottelu

*Lähde: Rantala & Pentikäinen 2009, 70, muokattu.*

Vakuutuslajit jakaantuvat eri etuuksiin, esimerkiksi eläkevakuutus koostuu kansaneläkkeestä ja työeläkkeestä. Perustuslain 19 §:ssä kerrotaan henkilön oikeudesta Suomen sosiaaliturvaan. Perustuslain 19 §:n mukaan jokaiselle taataan oikeus perustoimeentulon turvaan työttömyyden, työkyvyttömyyden, sairauden ja vanhuuden aikana sekä lapsen syntymän ja huoltajan menehtymisen varalta.

## 2.2 Suomen eläkejärjestelmän jaottelu

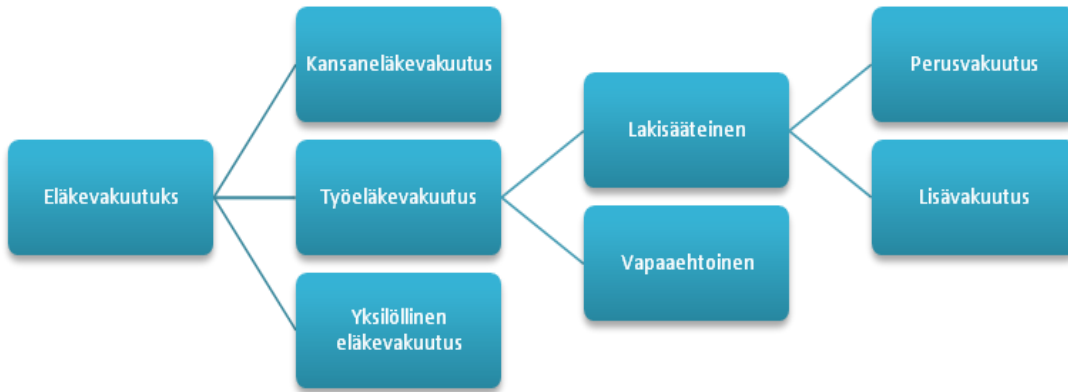
Suomen eläkejärjestelmä muodostuu kansaneläke- ja työeläkejärjestelmästä sekä erityisriskejä varten säädetyistä laeista, joita ovat liikenne- ja tapaturmavakuutus- sekä sotilasvamman- ja sotilastapaturmalaki (Tilasto Suomen eläkkeensaajista 2014, 14). Eläkejärjestelmää on luokiteltu monella tavalla, mutta yksi yleisimmistä tavoista on ryhmitellä eläkejärjestelmä kolmeen pilariin eläkkeiden ominaisuuksien perusteella.



**Kuvio 5** EU:n kolmen pilarin malli

*Lähde: Kari & Saari 2005, 52.*

Ensimmäinen pilari sisältää valtion vastuulla olevan lakisääteisen eläketurvan eli kansaneläkkeen ja työeläkkeen. Suomen työeläkejärjestelmä on ensimmäiseen pilariin kuuluva pääosin yhteisvastuuseen perustuva järjestelmä, joka on lakisääteinen ja pakollinen sekä kattaa koko työssä käyvän väestön. (Korpiluoma & kumppanit 2011, 13.) Työeläkejärjestelmässä on myös piirteitä, jotka voidaan liittää työmarkkinoilla sovittuihin lisäeläkkeisiin. Näitä piirteitä ovat esimerkiksi työeläkejärjestelmän katottomuus, työmarkkinajärjestöjen keskeinen rooli järjestelmän kehittämisessä ja hallinnossa, hajautettu hallintomalli sekä eläkkeiden rahastointi. (Työmarkkinaeläkkeiden merkitys eri maissa 2012.) Toinen pilari sisältää työmarkkinoilla sovitun lisäeläketurvan ja kolmas pilari vapaaehtoisen henkilökohtaisen eläkkeen. Pilarit täydentävät toisiaan, esimerkiksi jos ensimmäisen pilarin turva ei ole riittävää niin toinen ja/tai kolmas pilari täydentävät sitä (Kari & Saari 2005, 52).



**Kuvio 6** Eläkevakuutuksen jaottelu

*Lähde: Rantala & Pentikäinen 2009, 73.*

Lakisääteinen työeläkevakuutus antaa turvaa vanhuuden, työkyvyttömyyden, perhehuoltajan kuoleman ja ikääntyneen henkilön työttömyyden varalta. Työeläkettä kertyy niin työsuhteessa tehdystä työstä kuin yrittäjätoiminnastakin. (Työeläke on työllä tehty 2012.) Kaikkia kansalaisia koskevan kansaneläkejärjestelmän tehtävänä on taata vähimmäistoimeentulo eläkeläiselle, jos työeläke jää pieneksi esimerkiksi osittaisen työelämästä poissaolon vuoksi (Koivusalo & kumppanit 2004, 11). Kansaneläkejärjestelmään kuuluu eläkkeen lisäksi suuri määrä erilaisia erityistukia (Rantala & Pentikäinen 2009, 324).

## 2.3 Lakisääteinen työeläkejärjestelmä

Työeläkejärjestelmä on se lakien ja toimeenpanojärjestelmän kokonaisuus, jolla toteutetaan palkkatyöhön tai yritystoimintaan perustuva lakisääteinen eläketurva (Koivusalo & kumppanit 2004, 11). Työeläke antaa siis turvaa vanhuuden, työkyvyttömyyden, perhehuoltajan kuoleman sekä ikääntyneen henkilön työttömyyden varalta (Työeläke on työllä tehty 2012). Työeläke turvaa kulutustason kohtuullisen säilymisen, koska eläkkeelle jääminen ei saa johtaa merkittävään toimeentulon alentumiseen (Rantala & Pentikäinen 2009, 302). Työeläkettä karttuu työsuhteessa tehdystä työstä ja yrittäjätoiminnasta (Työeläke on työllä tehty 2012). Työstä vastikkeena saadusta palkasta vain osa maksetaan henkilölle rahapalkkana ja osa siirtyy niin sanotuksi jatkopalkaksi, joka myöhemmin maksetaan eläkkeenä (Rantala & Pentikäinen 2009, 303). Maksu tapahtuu määräajoin, kunnes jokin vakuutusehdoissa sovittu tapahtuma, esimerkiksi kuolema sen keskeyttää (Korpiluoma & kumppanit 2011, 11).

Työeläkejärjestelmä muodostuu lainsäädännöllisesti useista laeista. Tämä johtuu osittain historiallisista syistä. Työeläkelait ovat syntyneet eri aikoina, esimerkiksi virkamiehillä on ollut oma lakisääteinen eläketurva jo silloin, kun esimerkiksi yksityisen sektorin työntekijöiden eläkkeet perustuivat vielä vapaaehtoiisiin työpaikkakohtaisiin järjestelyihin. Eri laeilla on myös voitu huomioida eri aloilla työskentelevien henkilöiden eläketurvan muodostumiseen liittyvät erityistarpeet. Historiallisista syistä johtuen myös työeläkejärjestelmän toimeenpaneva organisaatio on muodostunut hajautetuksi. Hajautettu järjestelmä mahdollistaa kilpailun eläkelaitosten välillä. (Koivusalo & kumppanit 2004, 11.)



**Kuvio 7** Eläkelait

*Lähde: Tilasto Suomen eläkkeensaajista 2014, 17, muokattu.*

Työeläke jakaantuu työntekijän eläkelakiin (TyEL), yrittäjän eläkelakiin (YEL) ja maatalousyrittäjän eläkelakiin (MYEL), valtion eläkelakiin (VaEL), kunnan eläkelakiin (KuEL), evankelis-luterilaisen kirkon eläkelakiin (KiEL), Suomen Pankin eläkesääntöön (SP), lakiin ortodoksisesta kirkosta (OrtKL), Kansaneläkelaitoksen eläkesääntöön (KELA) ja merimieseläkelakiin (MEL). Suomen työvoimasta kolme neljäsosaa työskentelee yksityisellä sektorilla ja kolmannes julkisella

sektorilla. (Tilasto Suomen eläkkeensaajista 2014, 16—17.) Tutkimuksessa keskitytään julkisiin aloihin ja erityisesti kunnallisen eläkelain tarkasteluun.

Pääasiassa eläkkeet kustannetaan työnantajien, työntekijöiden sekä yrittäjien itse maksamalla työeläkemaksuilla (Koivusalo & kumppanit 2004, 11). Työeläkevakuutusta voidaan kutsua kattavaksi, koska se koskee kaikki työssä olevia henkilöitä. Työeläkevakuutus on kattava siinä mielessä, että hyvinkin pienet ansiot ovat työjärjestelmän piirissä. Toistaiseksi jatkuva työsuhde sekä pätikätyö on vakuutettava, jos työntekijän ansiot ylittävät määrätyn minimirajan. (Havakka & kumppanit 2012, 90.) Lisäksi työeläkettä karttuu ansiosidonnaisten sosiaalivakuutusetuksien pohjana olevien ansioiden perusteella, tutkintoon johtaneesta opiskelusta sekä alle 3-vuotiaan lapsen kotihoidon ajalta. Työeläke määräytyy vuosiansioiden mukaan eikä ansioille ole asetettu ylärajaa, näin ollen eläkkeen määrällekin ei ole asetettu euromääräistä ylärajaa. (Työeläkettä työssäolon ja ansioiden mukaan 2012.)

### **2.3.1 Yksityisten alojen työeläkejärjestelmä**

Yksityisen sektorin työeläkelakien piiriin kuuluvat yksityisten työnantajien palveluksessa työskentelevät, itsenäiset yrittäjät, maatalousyrittäjät sekä merimieseläkelain piirissä työskentelevät henkilöt. Yksityisen sektorin työeläkkeisiin lukeutuvat myös maatalousyrittäjille maksettavat luopumisjärjestelmien mukaiset eläkkeet. (Tilasto Suomen eläkkeensaajista 2014, 16.)

Suomessa yksityissektorilla työsuhhteessa työskentelevät työntekijät vakuutetaan työntekijän eläkelain eli TyEL:n mukaan. Poikkeuksena ovat merenkulkijat, jotka vakuutetaan merimieseläkelain mukaisesti. TyEL ei myöskään koske henkilöitä, jotka kuuluvat yrittäjän eläkelain, maatalousyrittäjän eläkelain, julkisten alojen eläkelakien tai eräiden muiden eläkesäännösten piiriin. (Korpiluoma & kumppanit 2011, 42.)

Työnantajan on järjestettävä työntekijöilleen eläketurva palkanmaksun aloittamisesta seuraavan kuukauden aikana. Työnantaja ottaa työeläkevakuutuksen työeläkevakuutusyhtiöstä tai vaihtoehtoisesti järjestää vakuutuksen eläkekassassa tai eläkesäätiössä. (Korpiluoma & kumppanit 2011, 47.) Työntekijän eläkelain mukainen peruseläketurva kustannetaan työntekijöiltä ja työnantajilta perittävillä vakuutusmaksuilla (Korpiluoma & kumppanit 2011, 56).

Kun työeläkevakuutus saatetaan voimaan, työnantajan tulee ilmoittaa eläkelaitokselle kaikista TyEL:n piiriin kuuluvista työntekijöistään henkilö- ja ansiotiedot. Eläketurvakeskuksen tehtävänä on valvoa, että työnantaja täyttää TyEL:n mukaisen vakuuttamisvelvollisuutensa. Jos vakuutusta ei ole otettu, Eläketurvakeskus kehottaa työnantajaa korjaamaan laiminlyöntinsä määräajassa. (Korpiluoma & kumppanit 2011, 48—49.)

### 2.3.2 Yrittäjän eläke

Yrittäjän eläkelaki koskee yrittäjiä eli henkilöitä, jotka tekevät ansiotyötä olematta työsuhteessa. Yrittäjiä ovat muun muassa kauppiat, erilaisten tuotannollisten ja palveluliikkeiden harjoittajat sekä erilaiset ammatinharjoittajat kuten lääkärit ja asianajajat. Yrittäjän eläkelain alaisina yrittäjinä pidetään myös henkilöitä, jotka ovat työ- tai virkasuhteessa ja tekevät sen lisäksi esimerkiksi sivutoimisesti sellaista ansiotyötä, joka ei liity mihinkään työ- tai virkasuhteeseen. (Koivusalo & kumppanit 2004, 156—167.)

Suomessa asuvan ja toimivan yrittäjän on vakuutettava itsensä yrittäjän eläkelain mukaisesti vanhuuden, työkyvyttömyyden sekä kuoleman varalta. Yrittäjältä ei kuitenkaan vaadita Suomessa asuamista, jos hän asuu jossakin muussa EU- tai ETA-maassa. (Korpiluoma & kumppanit 2011, 61.) YEL:n alaisuuteen kuuluvat usein myös yrittäjää avustavat perheenjäsenet. YEL:in ulkopuolelle on rajattu lyhytkestoinen ja vähäinen toiminta. Yrittäjän eläkelakia ei esimerkiksi sovelleta alle neljä kuukautta jatkuneeseen yritystoimintaan. (Rantala & Pentikäinen 2009, 318.)

Yrittäjän tulee ottaa yrittäjän eläkevakuutus kuuden kuukauden kuluessa yrittäjätoiminnan aloittamisesta (Koivusalo & kumppanit 2004, 171). Eläkevakuutus astuu kuitenkin voimaan yrittäjätoiminnan alkamispäivästä. Eläkelaitos voi määrätä yrittäjälle korkeintaan kaksinkertaiseksi korotetun työeläkevakuutusmaksun, jos yrittäjä ei ole ottanut vakuutusta kuuden kuukauden määräajan kuluessa. (Korpiluoma & kumppanit 2011, 67.)

Eläkelaitos vahvistaa yrittäjälle vakuutuksen alkaessa yrittäjän työpanosta yritystoiminnassa vastaavan vuotuisen työtulon. Työtulolla on keskeinen asema yrittäjän eläketurvan muodostumisessa, sillä karttuva eläke ja työeläkevakuutusmaksu määräytyvät työtulon mukaan. (Korpiluoma & kumppanit 2011, 68.) Yrittäjävakuutuksen maksu lasketaan prosentteina eläkkeen perusteeksi vahvistetusta työtulosta. Työeläkevakuutusmaksuprosentin vahvistaa vuosittain sosiaali- ja terveysministeriö. (Korpiluoma & kumppanit 2011, 70.)

## 2.4 Työeläkevakuuttaminen julkisilla aloilla

Julkisen puolen työntekijöiden eläketurvasta on säädetty omissa työeläkelaeissaan, joista tärkeimmät ovat kunnallinen eläkelaki (KuEL) ja valtion eläkelaki (VaEL). Noin 20 prosenttia kaikista työeläkevakuutetuista kuuluu kunnallisen eläkelain piiriin ja noin kuusi prosenttia valtion eläkelain piiriin. (ETK palkansaajat 2016.)

Julkisen sektorin piirissä ovat siis valtion palveluksessa olevat, osa opetusalan ja valtionapulaitosten henkilöstöstä, kuntien ja kuntayhtymien palveluksessa olevat sekä kirkon, seurakuntien ja seurakuntaliiton palveluksessa olevat henkilöt. Julkisen sektorin piiriin kuuluvat myös ennen vuotta 1994 palvelukseen tulleet Kansaneläkelaitoksen ja Suomen Pankin toimihenkilöt sekä ortodoksisen kirkon työntekijät. (Tilasto Suomen eläkkeensaajista 2014, 16.)

### 2.4.1 Kunnan eläkejärjestelmä, KuEL

Kunnallisen eläkelain (KuEL) piiriin kuuluvat jäsenyhteisöihin virka- tai työsuhteessa olevat henkilöt, jollei heidän virka- tai työsuhteeseensa perustuvasta eläketurvasta ole säädetty erikseen (KuEL 3 §).

Kevan jäsenyhteisöjä ovat kunnat ja kuntayhtymät, mutta myös tietyin edellytyksin kunnalliset osakeyhtiöt sekä yhdistykset (ETK palkansaajat 2016). KuEL:n alaisuuteen kuuluvat muutamia poikkeuksia lukuun ottamatta kaikki Kevan jäsenyhteisöjen palveluksessa olevat viranhaltijat ja työntekijät. Lain nojalla Kevan jäsenyhteisöjä ovat kaikki Suomen kunnat ja kuntayhtymät, kyseessä on pakkojäsenyys. Myös Kevan ja Kuntien takauskeskuksen palveluksessa oleviin henkilöihin sovelletaan kunnallista eläkelakia. (KuEL 2 §.) Kaikki kunnalla työskentelevät eivät kuitenkaan automaattisesti ole kunnallisen eläkelain piirissä, esimerkiksi valtaosa peruskoulun ja lukion opettajista kuuluu valtion eläkelain piiriin (Eläkettä Kevasta 2016).

Kunnallisen eläkelain piirissä ovat edellä mainittujen lisäksi kunnalliset perhehoitajat ja omaishoitajat sekä kunnalliset luottamushenkilöt (ETK palkansaajat 2016). Myös toimeksianto- tai konsultaatiosopimuksen perusteella työskentelevät kuuluvat kunnallisen eläkelain piiriin, jos heillä ei ole toimintaansa varten yrittäjän eläkelain mukaista vakuutusta eikä toimintaa harjoiteta yhtiön tai muun yhteisön muodossa (Eläkettä Kevasta 2016).



Suomen kunnilla oli alkujaan omia eläkesääntöjään, joiden perusteella kunnat maksoivat eläkkeitä. Vuonna 1946 voimaan tulleella kunnallisten viranhaltijain ja työntekijäin eläkelailta säädettiin kaikille kuntien ja kuntayhtymien viranhaltijoille yhtäläinen, työntekijäin eläkelain periaatteita vastaava eläketurva, joka oli tasoltaan yksityisten alojen eläketurvaa parempi. (Rantala & Pentikäinen 2009, 315.)

Laki korvattiin vuoden 2003 alusta uudella kunnallisella eläkelailta (KuEL) (Korpiluoma & kumppanit 2011, 95). Kunnallista eläketurvaa on asteittain yhdenmukaistettu yksityisten alojen työntekijöiden eläketurvan kanssa. Vuoden 2005 alusta uusien kunnallisten työntekijöiden eläketurva on lähes täysin yhdenmukainen yksityisten alojen eläketurvan kanssa. Siirtymäsäännöksillä on kuitenkin turvattu aikaisempien säädösten mukaiset paremmat eläke-etuudet ja eläkeiät kunnan vanhoille työntekijöille. Siirtymäsäännökset tulevat vaikuttamaan kunnalliseen eläketurvaan vielä pitkään. (Rantala & Pentikäinen 2009, 315.) Kunnallista eläkelakia täydentävät voimaannpanolaki sekä valtiovarainministeriön asetus (Korpiluoma & kumppanit 2011, 95).

Kunnallisen eläkejärjestelmän rahoitus perustuu laissa määriteltyyn kuntien yhteisvastuuseen. Valtion kunnille antama verotusoikeus takaa viime kädessä, että eläkkeet tulevat maksetuiksi, jonka vuoksi Kevassa ei tarvita erillistä vakavaraisuus- ja katejärjestelmää. Kustannuskehityksen hallitsemiseksi Kevaan on muodostettu puskurirahasto, jonka tarkoituksena on pitää työeläkemaksu kohtuullisella tasolla. Kevan korkein päättävä hallintoelin eli valtuuskunta, päättää vuosittain eläkemaksuprosentin suuruuden ja rahaston kartuttamisesta sekä sen käytöstä eläkkeiden maksamiseen. Nykyään kunnallisen eläkejärjestelmän työntekijän eläkemaksu on laissa määritelty samansuuruiseksi kuin yksityisalojen työeläkemaksu. (Rantala & Pentikäinen 2009, 315.)

Kunnallista eläkejärjestelmää hoitaa Kuntien eläkevakuutus eli Keva, jonka hallinto on järjestetty kunnallisen itsehallinnon periaatteiden mukaisesti (Rantala & Pentikäinen 2014, 379). Henkilön kokonaiseläketurva koostuu usein monien eri työnantajien palveluksessa karttuneista eläkkeistä. Jos henkilön viimeinen palvelussuhde ennen eläkkeelle siirtymistä kuuluu kunnallisen eläkelain tai valtion eläkelain piiriin, Keva toimii silloin pääsääntöisesti eläkkeen myöntävänä ja maksavana eläkelaitoksena. (Korpiluoma & kumppanit 2011, 95.)

## 2.4.2 Valtion eläkejärjestelmä, VaEL

Valtion palveluksessa olevat virkamiehet ja työsuhteessa valtioon olevat työntekijät kuuluvat valtion eläkelain (VaEL) piiriin (VaEL 3 §). Myös eduskuntaan virka- tai työsuhteessa olevat henkilöt kuuluvat valtion eläkejärjestelmään. Lisäksi valtion eläketurvan piiriin kuuluu joukko palvelusuh-teita, jotka eivät kuulu suoranaisesti valtion hallintoon. (Rantala & Pentikäinen 2009, 316—317.) Esimerkiksi ennen vuotta 1970 syntyneet peruskoulujen ja lukioiden rehtorit sekä opettajat ja opet-tajat, jotka ovat aloittaneet palveluksensa ennen vuotta 1999 ja sama työ- tai virkasuhde jatkuu edel-leen, vakuutetaan valtion eläkelain mukaisesti (ETK palkansaaajat 2016). Eläkettä valtiolta saavat myös tasavallan presidentti, kansanedustajat ja valtioneuvoston jäsenet, mutta he eivät kuulu valtion eläkelain piiriin (Eläkettä Kevasta 2016).

Ensimmäiset valtion eläketurvaa koskevat säännökset on annettu 1700-luvulla. Jo silloin katsottiin, että virkamiehille kuului eläke korvauksena heidän antamastaan työpanoksesta valtion käyttöön. Vuoden 1967 alusta astui voimaan valtion eläkelaki VEL, joka rakentui työntekijäin eläkelain kes-keisille periaatteille. (Rantala & Pentikäinen 2009, 317.)

Kuten kunnallista eläkejärjestelmää niin myös valtion eläkejärjestelmää on uudistettu vuoden 1967 jälkeen asteittain vastaamaan yksityisten alojen eläketurvaa. Vuoden 2005 uudistuksen jälkeen val-tion uusien työntekijöiden eläketurva on lähes täysin yhdenmukainen yksityisten alojen työeläke-turvan kanssa. Vuoden 2007 alusta astui voimaan uudistettu valtion eläkelaki VaEL. Lainmuutosten siirtymäsäännöksillä on kuitenkin turvattu vanhojen työntekijöiden eläkkeen karttumiseen ja eläke-ikään liittyvät paremmat eläke-etuudet, joiden vaikutus valtion eläketurvaan tulee kestämään vielä pitkään. (Rantala & Pentikäinen 2014, 380.)

Vuoden 2011 alusta alkaen Keva on vastannut valtion eläketurvan toimeenpanosta henkilöasiakkai-den palvelutuotannon osalta. Keva myöntää ja maksaa lähes kaikki valtion varoista suoritettavat eläkkeet. Valtion eläkelaki koskee periaatteessa kaikkia, jotka ovat valtion palveluksessa. Valtion eläkelain lisäksi noin 30:ssä eri laissa on säädöksiä siitä, että tiettyihin henkilöryhmiin sovelletaan valtion eläkelakia. (Korpiluoma & kumppanit 2011, 97.) Valtion eläkkeet rahoitetaan valtion budje-tista ja lainsäädännön valmistelu on sosiaali- ja terveysministeriön tehtävänä (Rantala & Pentikäi-nen 2014, 380).

### 2.4.3 Muut julkiset eläkejärjestelmät

Virka- tai työsuhteessa evankelis-luterilaiseen kirkkoon, sen seurakuntaan tai seurakuntayhtymään olevat henkilöt ovat vakuutettuina evankelis-luterilaisen kirkon eläkelain (KiEL) mukaan (ETK Palkansaajat 2016).

Ortodoksisen kirkon palveluksessa olevia koskevat puolestaan työntekijän eläkelaki (TyEL), ortodoksisen kirkon eläkekassan säännöt tai valtion eläkelaki (VaEL) (Korpiluoma & kumppanit 2011, 97). Nykyään ortodoksisen kirkon työntekijät vakuutetaan työntekijän eläkelain (TyEL) mukaisesti. Ortodoksisen kirkon eläkesäännösten mukaan eläkettä maksetaan ainoastaan ennen vuotta 1994 palvelukseen tulleille papeille, diakoneille ja kanttoreille. Keskus- ja hiippakuntahallinnon työntekijöille, joiden palvelussuhde on alkanut ennen vuotta 1993, maksetaan valtion eläkelain mukaista eläkettä. (ETK palkansaajat 2016.)

Edellä mainittujen lisäksi eräiden julkisoikeudellisten maakuntahallitusten palveluksessa olevilla on oikeus soveltuvin osin VaEL:n periaatteita vastaavaan eläketurvaan (Korpiluoma & kumppanit 2011, 97). Esimerkiksi Ahvenanmaan maakuntahallituksella, Kansaneläkelaitoksen toimihenkilöillä ja Suomen Pankilla on omat eläkesääntönsä, joiden mukaiset eläke-etuudet ovat valtion eläkelain tapaisia (ETK palkansaajat 2016).

Kevan tehtävät ovat laajentuneet kunta-alan henkilöstön työeläketurvan ja rahoituksen huolehtimisesta siten, että se myöntää ja maksaa valtion sekä evankelis-luterilaisen kirkon eläkelakien mukaiset eläkkeet (ETK palkansaajat 2016).

## 2.5 Työeläkejärjestelmän sääntely Suomessa

Työeläkkeitä sekä työeläkevakuuttamista säätelevät lait, asetukset, ohjeet ja vakuutusehdot (Työeläkejärjestelmän sääntely 2012). Työeläkevakuuttamista koskevat seuraavat lait:

- Työeläkevakuutusyhtiölaki
- Vakuutusyhtiölaki
- Laki Finanssivalvonnasta
- Laki Eläketurvakeskuksesta
- Laki eläkelaitoksen vakavaraisuusrajan laskemisesta ja vastuuvelan kattamisesta

- Eläkesäätiölaki
- Vakuutuskassalaki
- Kunnallinen eläkelaki

Sosiaali- ja terveysministeriö vastaa lainsäädännön valmistelusta sekä merkittävästi alemmanasteisesta normiannosta. Eläketurvakeskus eli ETK antaa suosituksia työeläketurvaa määrittelevien lakien soveltamisesta. ETK:n antamat suositukset valmistellaan yhteistyössä työeläkelaitosten kanssa. Työeläkealan toimijoiden ja ministeriön kesken valmistellaan vakuutustoimintaa määrittelevät laskuperusteet sekä vakuutusehdot. Laskuperusteissa määritellään esimerkiksi vakuutusmaksujen suuruus sekä eläkevarojen tuottovaatimukset. Vakuutusehdot määrittävät työnantajan ja työeläkelaitoksen välisen vakuutussopimuksen. Sijoitussäännökset sekä vakavaraisuutta ja vastuuvelan katetta koskevat vaatimukset sääntelevät työeläkelaitosten sijoitustoimintaa. (Työeläkejärjestelmän sääntely 2012.)

Kansallisella lainsäädännöllä säännellään työeläketurvan toimeenpanoa hoitavien työeläkelaitosten toimintaa. Työeläkelaitosten toimintaa säätelevässä lainsäädännössä on eroja, koska työeläkelaitosten toimintamuodot eroavat toisistaan (työeläkevakuutusyhtiö, eläkesäätiö, eläkekassa, erityiseläkelaitokset ja julkinen työeläkelaitos). Työeläke-etuudet ovat riippumattomia työeläkelaitoksesta, sillä eläke-etuudet määräytyvät aina työeläkelakien perusteella. (Lainsäädäntö 2012.)

Suomen työeläkejärjestelmä on toteutettu useilla eläkelaeilla (Rantala & Pentikäinen 2009, 304). Yksityisten alojen palkansaajille on säädetty yleislaki työntekijän eläkelaki TyEL ja merimieseläkelaki MEL. Julkisille aloille on säädetty kunnallinen eläkelaki KuEL, valtion eläkelaki VaEL ja evankelis-luterilaisen kirkon eläkelaki KiEL. Yrittäjille on säädetty yrittäjän eläkelaki YEL ja maatalousyrittäjän eläkelaki MYEL. (Private pension system's 2012, 6.) Kaikki työeläkelait on suunniteltu yhtenäisten periaatteiden mukaisiksi ja ne on koordinoitu keskenään sekä muiden sosiaalivakuutusetuuksien kanssa. Työeläkkeen maksaa yleensä se eläkelaitos, jossa henkilön eläketurva on järjestetty viimeiseksi. (Rantala & Pentikäinen 2009, 304.)

ETK:n antamien soveltamisohjeiden tarkoituksena on antaa työeläkelaitoksille suosituksia työeläkelakien soveltamisesta. Soveltamisohjeiden tehtävänä on edistää työeläkelainsäädännön yhtenäistä soveltamista eläkelaitoksissa. Soveltamisohjeet tehdään yhteistyössä eläkelaitosten sekä muiden yhteistyökumppaneiden kanssa. Soveltamisohjeet selostavat muun muassa miten sovelletaan työeläkelakeja ja eläkekustannusten jaossa käytettäviä perusteita sekä muita työeläkkeiden toimeenpanoon vaikuttavia säännöksiä. (Työeläkejärjestelmän sääntely 2012.)

Suomen työeläkkeet hoidetaan hajautetusti eri työeläkelaitoksissa. Hajautetun työeläkejärjestelmän etuna on kilpailun kautta syntyvä toimeenpanon tehokkuus sekä sijoitustoiminnan riskien hajautuminen, koska kukin työeläkevakuuttaja sijoittaa itsenäisesti varansa. (Lainsäädäntö 2012.)

Työeläkevakuuttaminen ja työeläkkeiden myöntäminen ovat yksityisissä eläkeyhtiöissä, eläkekassoissa ja eläkesäätiöissä julkisten tehtävien hoitamista. Sen vuoksi perustus- sekä hallintolakiin perustuvat hyvän hallinnon vaatimukset koskevat julkisten ja yksityisten alojen työeläkelaitoksia. Työeläkelaeissa sekä hallintolaissa on hallintoa koskevia säännöksiä muun muassa käsittelymenetelystä, määräajoista, neuvonta- ja palveluvollisuudesta sekä päätösten perustelemisesta. (Rantala & Pentikäinen 2009, 304—305.)

Suomen lakisääteiseen työeläkejärjestelmään ei ulotu EU:n vakuutustoimintaa koskeva sääntely. Vakuutustoiminnan sääntelystä on sovittu erikseen Suomen liittyessä Euroopan unioniin. Tästä johdun esimerkiksi vakuutusyhtiöiden vakavaraisuutta koskevia EU-säännöksiä ei sovelleta sellaiseen työeläkeyhtiöihin, vaan asia on ratkaistu kansallisen lainsäädännön perusteella. Tämä poikkeus ei koske muuta EU:n lainsäädäntöä, jonka vuoksi esimerkiksi EU:n kilpailusääntöjä sovelletaan työeläkealalla. Yhä useampi sijoitustoimintaan liittyvä lainsäädäntöhanke ulottuu nykyisin myös suomalaisiin työeläkelaitoksiin. (Lainsäädäntö 2012.)

## 2.6 Suomen työeläkejärjestelmän kehitys

Lakisääteisellä eläketurvalla on juurensa virkamiesten eläkkeissä. Eläketurva oli hajanainen 1950-luvun puoliväliin mentäessä, valtiolla oli virkaeläkkeensä ja monilla kunnilla omat eläkesääntönsä viranhaltijoilleen. Yksityisellä sektorilla työnantajat sekä työntekijät olivat yhdessä perustaneet työntekijöille eläkekassoja. Kansaneläkelaki hyväksyttiin vuonna 1956 ja samana vuonna työeläkelakikomitea asetettiin valmistelemaan ensimmäistä työeläkelakia. Yksityisten alojen työntekijöitä koskeva eläkelaki säädettiin vuonna 1961. (Havakka & kumppanit 2012, 83—84.) Työeläkejärjestelmän alkuaikajankohta yksityisaloilla on vuosi 1962, jolloin työntekijäin eläkelaki ja lyhytaikaisissa työsuhteissa olevien työntekijöiden eläkelaki astuivat voimaan (Koivusalo & kumppanit 2004, 11). Tästä lähti liikkeelle eläke-etujen laajentamisen kausi (Havakka & kumppanit 2012, 84). Julkisten alojen eläkkeet uudistettiin 1960-luvulla työntekijäin eläkelain peruseriaatteiden mukaisiksi, joita olivat muun muassa ansainta- ja koskemattomuuseriaate. Tämän jälkeen eläkejärjestelmää laajennettiin muun muassa yrittäjien sekä palkansaajien piiriin. (Koivusalo & kumppanit 2004, 1.)

Eläke-etuuksien parantamisen aikakausi päättyi 1990-luvulla ja sen jälkeistä eläkepolitiikkaa voidaan luonnehtia sopeuttamisen ajaksi. Eläketurvaan on tehty 1990-luvulta alkaen heikennykseksi katsottavia muutoksia, joiden tarkoituksena on ollut sopeuttaa eläkejärjestelmä väestön ikääntymiskehitykseen ja siitä johtuviin eläkemenojen ja maksujen nousupaineiden hillitsemiseen. Esimerkiksi julkisen sektorin eläketurvaa heikennettiin niin, että vuoden 2005 jälkeen eläketurva on käytännöllisesti katsoen yhtäläinen yksityisen sektorin kanssa. (Havakka & kumppanit 2012, 84—85.)

<b>Eläkejärjestelmän keskeisimmät muutokset</b>
Kansaneläke vuonna 1957
Työeläkettä ja ansiosidonnaisen eläketurvan laajentamista kaikkiin palkansaajiin ja yrittäjiin 1960-luvulla ja 1970-luvun alussa
Työeläkettä ja ansiosidonnaisen eläketurvan laajentamista kaikkiin palkansaajiin ja yrittäjiin 1960-luvulla ja 1970-luvun alussa
Työeläkkeiden tavoitetason nousu 40 prosentista 60 prosenttiin palkasta 40 vuoden työuran jälkeen vuonna 1975
Uusien eläkelajien, kuten työttömyyseläkkeen, osatyökyvyttömyyseläkkeen, osa-aikaeläkkeen ja yksilöllisten varhaiseläkkeiden luomista 1970- ja 1980-luvulla
Kansaneläkkeen ja työeläkkeen yhteensovitusten muutoksia
Vuoden 2005 työeläkeuudistus
Työntekijän eläkelaki (TyEL) vuonna 2007

### **Kuvio 8** Eläkejärjestelmän merkittävimmät muutokset

*Lähde: Havakka & kumppanit 2012, 86.*

Suomen eläkejärjestelmä on kehittynyt vähitellen (Havakka & kumppanit 2012, 86). Vuoden 2005 eläkeuudistuksen myötä työeläkejärjestelmä koki suurimmat muutoksensa sen historian aikana (Koivusalo & kumppanit 2004, 11). Sopeuttaminen jatkui vuoden 2005 uudistuksessa. Uudistuksen tavoitteena oli pidentää keskimääräistä eläkkeelle siirtymisikää ja sopeuttaa eläkejärjestelmä keksimääräiseen eliniän nousuun. Uudistuksen tarkoituksena oli luoda edellytykset vuonna 2007 toteutetulle yksityisalojen palkansaajien työeläkelakien yhdistämiselle ja yksinkertaistamiselle. Vuoden 2005 uudistus toteutettiin niin, että vuoden 2004 loppuun asti eläketurva kertyi kunakin vuonna olevien säädösten mukaisesti. Uusia säädöksiä alettiin soveltaa vuodesta 2005 lähtien. (Havakka & kumppanit 2012, 85.)

Vuonna 2007 astui voimaan uusi työntekijän eläkelaki TyEL (Koivusalo & kumppanit 2004, 29). TyEL korvasi työntekijän eläkelain (TEL), lyhytaikaisissa työsuhteissa olevien työntekijän eläkelain (LEL) ja taiteilijoiden sekä eräiden erityisryhmiin kuuluvien työntekijän eläkelain (TaEL). TyEL:n voimaantulon yhteydessä ei tehty suuria eläkepoliittisia muutoksia, koska suuret eläketurvan sisältömuutokset tehtiin vuoden 2005 työeläkeuudistuksessa. (Vuoden 2017 eläkeuudistus 2016.)

TyEL:n mukana vakuuttamisen alaraja muuttui kaikissa edellä mainituissa yhdistetyissä eläkeläisissä (Vuoden 2017 eläkeuudistus 2016). Lakimuutos mahdollistaa kilpailun yksityisellä sektorilla. Lakimuutoksen seurauksena työnantajalla on mahdollisuus valita työeläkeyhtiö, missä hän vakuuttaa työntekijänsä riippumatta siitä, millä aloilla he työskentelevät (Koivusalo & kumppanit 2004, 29). Vuoden 2007 muutoksen yhteydessä myös muut työeläkelait kirjoitettiin kokonaan uudelleen 1.1.2007 alkaen, lukuun ottamatta KuEL:ia, sillä se kirjoitettiin uudelleen jo vuonna 2003 (Vuoden 2017 eläkeuudistus 2016).

Työeläkejärjestelmää tuullaan uudistamaan jälleen vuonna 2017. Uudistuksen tavoitteena on muun muassa pyrkiä nostamaan eläkkeelle jäävien työntekijöiden keski-ikää, mikä näin ollen pidentäisi myös työuria. Tulevia muutoksia työeläke-etuuksiin ovat muun muassa vanhuuseläkeiän korotus, eläkkeen karttumisprosentin muuttaminen sekä osa-aikaeläkkeen poistuminen ja korvaaminen osittaisella varhennetulla vanhuuseläkkeellä. (Vuoden 2017 eläkeuudistus 2016.) Eläkemuutoksen yhteydessä astuu voimaan Keva-laki, joka tulee sisältämään Kevan hallintoa, rahoitusta ja valvontaa koskevia säädöksiä (Keva-laki etenee 2016). Lakimuutoksen vaikutusta Kevan toimintaan tullaan käsittelemään tarkemmin tämän tutkimuksen viidennessä luvussa.

## 3 TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN VIITEKEHYS

### 3.1 Corporate governance

Corporate governancella ei ole vakiintunutta suomenkielistä käänöstä, koska käsitteen määritelmä on laajaselitteinen (Kuusela & Ollikainen 2005, 124). Corporate governance voidaan kääntää muun muassa hyväksi hallintotavaksi, johtamis- ja hallintojärjestelmäksi tai omistajaohjaukseksi (Blumme & kumppanit 2005, 11—12). Corporate governance käsitettä on käytetty yleisesti suomenkielissä julkaisuissa ja myös tässä tutkimuksessa on valittu jatkossa käytettäväksi alkuperäistä englanninkielistä käsitettä.

Suppeimmillaan corporate governance termillä kuvataan osakkeenomistajien ja yritysjohton välistä suhdetta. Laajimmillaan corporate governance kuvaa instituutio- ja talousjärjestelmäsidoista kokonaisnäkökulmaa koko yritystoiminnan sääntelystä, tarkoittaen siis kaikkia niitä organisaation toimintaa ja kontrollia koskevia sääntöjä, jotka määrittelevät yritysten olemassaoloa. (Timonen 2000, 4.) Arvopaperimarkkinayhdistyksen antaman määritelmä mukaan corporate governacella tarkoitetaan sellaista järjestelmää, jonka avulla johdetaan ja kontrolloidaan yritystoimintaa. Corporate governance suositusten tarkoituksena on täydentää lakisääteisiä menettelytapoja. (Corporate Governance 2014.) Yleisimmin kirjallisuudessa on kuitenkin käytetty OECD:n antamaa määritelmää corporate governancesta. OECD:n määritelmän mukaan corporate governance on kokoelma erilaisia suhteita organisaation johdon, hallituksen, osakkeenomistajien sekä muiden sidosryhmien välillä. OECD:n määritelmän mukaan corporate governance antaa rakenteen, jonka avulla asetetaan organisaation tavoitteet ja määritellään tavat näiden tavoitteiden saavuttamiseksi sekä toiminnan valvomiseksi. (Hirvonen & kumppanit 2003, 22.)

Corporate governance ilmentää sitä oikeuksien ja velvollisuuksien sekä sääntöjen ja menettelytapojen maailmaa, jonka kautta organisaation toiminnan tehokkuus ja luotettavuus konkretisoituvat organisaatioissa. Corporate governancen kehittäminen on tällä hetkellä ajankohtainen haaste monissa organisaatioissa. (Blumme & kumppanit 2005, 11—12.) Corporate governance suositukset eivät rajoitu lainsäädännön asettamien minimivaatimusten täyttämiseen vaan niissä pyritään vaativampien standardien asettamiseen. Corporate governance -järjestelmän tavoitteena ei ole ainoastaan olla lainmukainen vaan lainmukainen ja hyvä corporate governance -järjestelmä. Tämä tarkoittaa sitä, että lainsäädännöllä ei voida luoda hyvää corporate governance -järjestelmää, vaan ainoastaan mah-



dollistaa sellaisen kehittäminen ja ylläpitäminen. (Timonen 2000, 132.) Hyvä corporate governance -järjestelmä tiivistää yrityksen menestyksen tärkeimmät elementit. Hyvä corporate governance syntyy muun muassa hyvästä johtamisjärjestelmästä, hallintorakenteesta sekä organisaation arvomaailmasta, avoimesta raportoinnista, päätöksentekojärjestelmän avoimuudesta, hallituksen riippumattomuudesta, tehokkaasta tarkastustyöstä sekä hallitustyöskentelyn tehokkuudesta ja sitoutuneisuudesta. Organisaation hyvän hallintojärjestelmän perustan luovat oikeanlainen ilmapiiri sekä organisaation arvot. (Blumme & kumppanit 2005, 11—14.)

Mikä on hyvä hallitustyöskentelytapa? Asiaa voidaan tarkastella eri näkökulmista, sillä jokaisella sidosryhmällä on organisaatioon sekä sen hallitukseen nähden omat odotuksensa (Hirvonen & kumppanit 1997, 20). Hallitustyöskentely on riippuvainen rakenteista, joilla organisaation corporate governance on järjestetty (Hirvonen & kumppanit 1997, 22). OECD:n antamat periaatteet ovat luonteeltaan suosituksia. Ei siis ole olemassa yhtä ainoa mallia hyvästä corporate governance -käytännöstä, mutta tietyt yhteisiä tekijöitä on tunnistettu, jotka ovat perusta hyvälle corporate governancelle. OECD on määritellyt menestymisen tekijöiksi seuraaviin asioihin perehtymisen: osakkeenomistajien oikeudet, osakkeenomistajien tasapuolinen kohtelu, sidosryhmien rooli organisaation hallinnossa, raportointi, avoimuus sekä hallituksen vastuut. (Kaisanlahti 2001, 16.)

Corporate governance on mekanismi, jonka avulla liiketoimintaa johdetaan ja valvotaan organisaatiossa eli se tapa, jolla yhtiön hallinto käytännössä toimii. Corporate governance -raportoinnin avoimuus ja julkisuus lisäävät yhtiön luotettavuutta sekä arvostusta. (Kuusela & Ollikainen 2005, 124.) Corporate governancen tehtävänä on täyttää omistajiensa odotukset ja tuottaa lisäarvoa organisaatiolle. Corporate governance -järjestelmä on tutkimusten mukaan merkittävä elementti sijoituspäätöksiä tehtäessä, jonka vuoksi organisaatioiden sidosryhmien kannalta raportointi on todella tärkeää. Organisaation tulee raportoida sidosryhmilleen myös yhteiskunnallisesti merkittävistä asioista. (Blumme & kumppanit 2005, 30.) Corporate governance on tärkeää yritystoiminnan menestymisen kannalta, koska se lisää yrityksen toiminnan läpinäkyvyyttä ja luotettavuutta sekä korostaa toimenpiteitä joita hyvän hallituksen tulisi organisaatiossa toteuttaa (Koskenkorva 2010, 75).

Yritystoimintaa sääntelee kaikissa järjestäytyneissä yhteiskunnissa lainsäädäntö. Suomessa lainsäädäntö antaa yrityksen toiminnalle paremman pohjan kuin monen muun maan lainsäädäntö. (Hirvonen & kumppanit 1997, 21.) Corporate governancea koskevia säännöksiä on osakeyhtiölain lisäksi muun muassa tilintarkastuslaissa, arvopaperimarkkinalaissa sekä Arvopaperipörssin ohjesäännöissä. Keskeisimmät corporate governance -suosituksia ovat Keskuskauppakamarin sekä Teollisuuden ja Työnantajain Keskusliiton vuonna 1997 antamat suositukset pörssiyrityksen hallinnoinnista sekä

vuonna 2010 kauppaja- ja teollisuusministeriön antama suositus corporate governance -kysymysten käsittelystä valtionyhtiöissä. (Hirvonen & kumppanit 2003, 29.) Edellä mainituissa laeissa ja säännöissä otetaan kantaa kysymyksiin yrityksen hallintoelinten vastuulla olevista ulkoisista sekä sisäisistä valvontamekanismeista (Blumme & kumppanit 2005, 15). Corporate governance ymmärretään niiden sääntöjen muodostamana kokonaisuutena, joiden avulla varallisuus, valta ja vastuu jaetaan organisaation olennaisten sidosryhmien kesken (Mähönen & Villa 2010, 77).

Corporate governancen taustalla olevia teorioita ovat muun muassa sidosryhmäteoria sekä päämies-agenttiteoria (Mallin 2004,10). Agenttiteoria on ollut tärkeää corporate governancen kehittymisen kannalta, mutta myös sidosryhmäteorialla on ollut vaikutuksensa corporate governancen muotoutumiseen, sillä organisaatiot eivät voi toimia ottamatta huomioon sen eri sidosryhmiä (Mallin 2004, 16).

### **3.1.1 Hallinnointikoodi**

Corporate governancen tehtävänä on edistää suomalaisten listayhtiöiden menestymistä (Corporate governance 2014). Hallinnointikoodin mukaista ohjeistusta on käytetty ensisijaisesti pörssissä listattuihin yhtiöihin, mutta kehityksen myötä myös listaamattomat yhtiöt ovat alkaneet käyttää ohjeistuksia soveltuvin osin (Blumme & kumppanit 2005, 14). Suurin osa hallinnointikoodin suosituksista koskee ainoastaan konsernin emoyhtiötä, mutta monet ohjausta, valvontaa, raportointia sekä tiedottamista koskevat suositukset kattavat koko yhtiön konsernin (Corporate governance 2014).

Vuonna 2010 Arvopaperimarkkinayhdistyksen hallitus antoi Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodin. Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodi täydentää Suomen lainsäädäntöä sekä avustaa lain tulkittamisessa. Hallinnointikoodi keskittyy edistämään organisaation tehokasta sekä avointa hallintustyöskentelyä. Hallinnointikoodi sisältää suosituksia muun muassa yhtiökokouksesta, hallituksesta, hallituksen valiokunnista, toimitusjohtajasta, muusta johdosta, palkitsemisesta, sisäisestä valvonnasta, riskienhallinnasta, sisäisestä tarkastuksesta, sisäpiirihallinnosta sekä tilintarkastuksesta. (Suomen lainsäädäntö 2014.)

Koodin päätavoitteena on, että suomalaiset listayhtiöt noudattaisivat korkeatasoista kansainvälistä hallintotapaa ja hallinnointikoodi antaisi hyvän kokonaiskuvan listayhtiöiden hallinnointijärjestelmien keskeisistä periaatteista. Koodin tehtävänä on koordinoita listayhtiöiden toimintatapoja sekä

yhdenmukaistaa osakkeenomistajille ja muille sijoittajille annettavia tietoja ja lisätä avoimuutta hallintoelimistä, johdon palkkioista sekä palkitsemisjärjestelmästä. (Hallinnointikoodi 2014.)

Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodia noudatetaan niin sanotun noudata tai selitä periaatteen mukaisesti. Monet hallinnointikoodin suositukset perustuvat lainsäädäntöön tai muuhun sääntelyyn. Tämä tarkoittaa sitä, että yhtiöt eivät voi poiketa niistä suosituksista, jotka kuvaavat pakottavaan sääntelyyn sisältyviä velvoitteita. Yhtiöt voivat poiketa yksittäisistä suosituksista, jolloin yhtiön tulee ilmoittaa poikkeama, sekä perustella se. Hallinnointikoodin noudattamisena voidaan siis pitää sitäkin, kun yhtiö poikkeaa yksittäisistä suosituksista edellyttäen yhtiöltä, että poikkeamat ovat ilmoitettuja sekä perusteltuja. Yhtiöiden tulee raportoida hallinnointikoodin noudattamisesta selvityksessä hallinto- ja ohjausjärjestelmästä. (Periaatteet 2014.) Työeläkeyhtiöt ovat tästä hyvä esimerkki. Työeläkeyhtiöissä noudatetaan pääosin Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodia, koska työeläkevakuutusyhtiöitä koskeva lainsäädäntö velvoittaa työeläkeyhtiötä muutamassa kohdassa poikkeavaan toimintatapaan. Työeläkeyhtiöt eivät ole pörssissä listattuja yhtiöitä, mutta ne ovat siitä huolimatta päättäneet noudattaa soveltuvin osin corporate governance -ohjeistusta.

### 3.1.2 Sidosryhmäteoria

Sidosryhmäteoria on keino kuvata organisaation toimintaympäristön merkittävimpiä toimijoita sekä osoittaa niiden merkitys organisaatiolle. Voidaan siis puhua organisaatioiden ja toimintaympäristöjen välisistä suhteista. Sidosryhmäteorian tehtävänä on avustaa organisaation johtoa tunnistamaan ne sidosryhmät, joista organisaation menestys on riippuvainen. Organisaatiot tekevät yhteistyötä valittujen organisaatioiden kanssa, jotka joko edesauttavat tai hankaloittavat organisaation menestymistä. (Harisalo 2008, 226—227.)

Organisaation sidosryhmiä voivat olla esimerkiksi rahoittajat, tavarantoimittajat, välittäjät, investoijat ja palveluiden tuottajat. Nämä sidosryhmät vaikuttavat olennaisesti muun muassa organisaation mahdollisuuksiin hankkia tuotannontekijöitä ja välittää tuotteita sekä palveluita ostajille. Organisaation toimintaan vaikuttavat myös erilaiset yhdistykset, järjestöt sekä poliittiset organisaatiot. (Harisalo 2008, 227.)

Yrityksen on annettava sidosryhmilleen oikeat ja riittävät tiedot päätöksentekoa varten. Näiden tietojen perusteella sidosryhmien tulisi pystyä arvioimaan yritystä ja sen toimintaa sekä nähdä, että yritys noudattaa voimassa olevia säädöksiä ja määräyksiä. Tiedot eivät saa johtaa sidosryhmiä har-

haan, jonka vuoksi tietojen tulisi olla ajankohtaisia, luotettavia ja vertailukelpoisia. Yrityksen sidosryhmilleen jakama tieto voi olla esimerkiksi yrityksen hallintoon liittyviä raportteja, ympäristövaikutusraportteja sekä eettisiin näkökulmiin liittyviä raportteja. Corporate governancen mukainen raportointi on siis tärkeää myös organisaation sidosryhmien kannalta. (Blumme & kumppanit 2005, 30.)

Toimintaympäristöt voidaan jakaa muun muassa taloudellisiin, kulttuurisiin, juridisiin, sosiaalisiin, poliittisiin sekä teknologisiin ympäristöihin. Jokaisessa edellä mainitussa ympäristöissä toimii joukko erilaisia sidosryhmiä, joiden mahdollisesta merkityksestä yrityksen johdon on oltava tietoinen, varmistuakseen menestyksensä todennäköisyydestä. Organisaatioiden on käsiteltävä erilaisissa ympäristöissä toimivia sidosryhmiään eri tavoin, koska sidosryhmien tehtävät ja mahdollisuudet eroavat huomattavasti toisistaan. (Harisalo 2008, 227.)

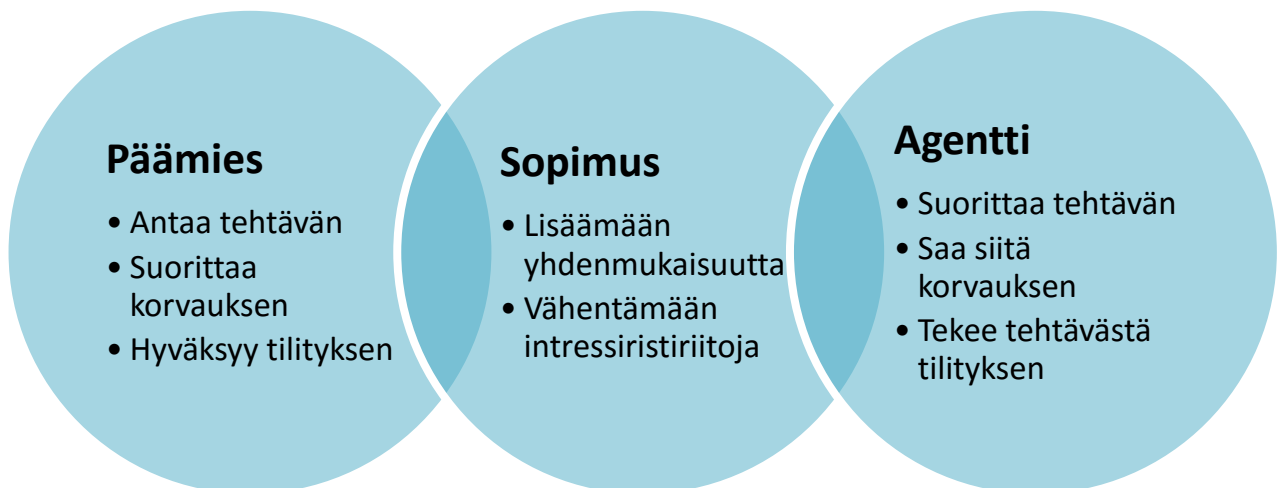
Agenttiteoriaan verrattuna sidosryhmäteoria ottaa huomioon suuremman ryhmän päämiehiä eikä pelkästään osakkeenomistajia. Silloin kun organisaatiossa keskistytään suosimaan ainoastaan osakkeenomistajia, korostuu organisaatiossa osakkeenomistajien arvon säilyttäminen tai parantaminen. Tästä huolimatta monet yritykset pyrkivät maksimoimaan osakkeenomistajiensa arvoa yrittäessään samanaikaisesti huomioida laajemmin muita sidosryhmiään. Osakkeenomistajat ovat kiinnostuneita yrityksen resurssien mahdollisimman tehokkaasta hyödyntämisestä, koska osakkeenomistajat ovat oikeutettuja vastaanottamaan yrityksen tuottoja, jotka ovat jääneet yli sen jälkeen, kun muille organisaation sidosryhmille on maksettu heidän osuutensa. (Mallin 2004, 14.)

### **3.2 Päämies-agenttiteoria**

Päämies-agenttiteoria, joka tunnetaan myös nimellä agenttiteoria, on yleisesti käytetty työväline tutkittaessa organisaatioiden toimivalta- ja vastuusuhteita (Meklin 2000, 135). Tässä tutkimuksessa on valittu käytettäväksi jatkossa päämies-agenttiteoriasta lyhennettyä agenttiteoria termiä. Agenttiteorian avulla pystytään tarkastelemaan tutkittavaa ilmiötä monipuolisesti. Agenttiteoriaa on käsitelty sekä liiketaloustieteessä että kansantaloustieteen mikroteoriassa. (Lumijärvi 1987, 4.) Agenttiteorialla on yhteyksiä myös yrityksen johtamisen teorioihin (Lumijärvi 1987, 7). Teoria havainnollistaa päämiehen ja agentin välisten sopimusten rakenteita sekä vaikuttaa ja ohjaa päämies-agenttisuhteita. Agentin ja päämiehen oletetaan toimivan ihanteellisesti rajoitustensa puitteissa. (Lumijärvi 1987, 13.)

Teoriassa voidaan ajatella, että täydellinen informaatio olisi saatavilla ilman minkäänlaisia kustannuksia. Teoriassa tämä siis tarkoittaa sitä, että yrityksen johdolla olisi sama informaatio kuin yrityksen henkilöstöllä, jolloin yrityksen omistajat voisivat luottaa siihen, että yritysjohto toimisi omistajiensa edun mukaisesti. Reaalimaailmassa tämä ei kuitenkaan ole mahdollista, sillä tiedämme informaation olevan aina jollakin tasolla epävarmaa sekä olemassa oleva informaatio ei voi olla jokaisen saatavilla. Reaalimaailmassa syntyy epäsymmetrisen informaation kautta ongelma, eli miten ja millainen sopimus voidaan tehdä, että agentti saadaan toimimaan päämiehen tahdon mukaisesti. Epäsymmetrisen informaation ongelmassa sekä agentin toiminta että agentin hallussa oleva informaatio eivät ole päämiehen seurattavissa. (Lumijärvi 1987, 6—9.)

Agenttiteoriassa ylimmän johdon ja omistajien välistä suhdetta luonnehditaan agenttisuhteeksi. Omistaja on suhteen päämies ja yritysjohto hänen agenttinsa. (Villa 2001, 25.) Päämies valitsee agentin ja antaa tälle tehtävän. Esimerkiksi varoja käytettäväksi päämiehen toivomusten mukaisesti (Meklin 2000, 136). Päämies kantaa riskin siitä, toimiiko yrityksen johto organisaation parhaaksi ja pystyykö johto maksimoimaan osakkeenomistajien taloudellisia etuja. Agenttisuhteeksi kuvataan siis sopimussuhdetta, jossa päämies tekee sopimuksen tietyn tehtävän hoitamisesta agentin kanssa. Sopimuksella osapuolet pyrkivät tietyn tavoitteen saavuttamiseen. (Villa 2001, 25—26.) Sopimuksessa agentin velvollisuutena on annettujen tehtävien hoitaminen sovittua korvausta vastaan (Meklin 2000, 136). Alla olevassa kuviossa kuvataan päämiehen ja agentin välistä suhdetta (ks. kuvio 9).



**Kuvio 9** Päämies-agenttisuhte

*Lähde: Meklin 2000, 135, muokattu.*

Sopimuksen epätäydellisyys on syy, miksi agenttiongelman on yhtiöoikeudellisen sääntelyn kannalta keskeinen. Täydellistä sopimusta ei ole olemassa. (Villa 2001, 26.) Nykyaikaisen corporate governance -ajattelun peruselementtinä on, miten yrityksen johto saadaan toimimaan omistajiensa etujen mukaisesti, sillä johdolla ja omistajilla saattaa olla erilaisia tavoitteita organisaation resurssien käyttämisestä. Osakeyhtiössä valta on viime kädessä omistajalla, mutta omistaja kuitenkin luovuttaa olennaisen osan vallastaan yritysjohtajille, jotka omaavat liiketoiminnan kannalta tärkeää erityisosaamista. Agenttisuhteessa päämiehellä on siis varat ja agentilla liiketoiminnallinen osaaminen. Tästä syntyy valvontaongelma, sillä päämies haluaa valvoa, että agentti työskentelee hänen intressiensä mukaisesti. (Hirvonen & kumppanit 2003, 29.)

Agenttiteoriassa oletetaan päämiehen ja agentin olevan henkilöitä, joilla on omat tavoitteet, uskomukset ja informaatio. Osapuolet pyrkivät maksimoimaan rahallisen hyödyn lisäksi myös luontoisetuja sekä ei-rahallisia etuja, kuten hyvinvointia edistäviä tekijöitä. (Lumijärvi 1987, 11.) Agenttiteorian mukaan päämiehen ja agentin suhde konkretisoituu sopimuksessa, jossa on hiottu suhteen yksityiskohdat. Jos päämies ei pysty kontrolloimaan agenttinsa toimia, saattaa agentti rikkoa tehtyä sopimusta ja pyrkiä maksimoimaan omaa hyvinvointiaan päämiehensä kustannuksella. Päämies joutuu käyttämään kannustimia sekä laatimaan sopimuksen ja järjestämään valvontaa saadakseen agenttinsa toimimaan tavoitteidensa mukaisesti. (Meklin 2000, 136.) Yleensä agentin palkkio perustuu aikaansaatuun tulokseen, jolloin informaation tärkeys sekä päämiehen tietämys korostuvat. Omistajan tulisi tällöin valita sellainen agentin palkkiojärjestelmä, joka takaisi, että agentti toimisi omistajan tavoitteiden mukaisesti. Palkkion avulla omistaja siis pyrkii ohjaamaan agentin toimintaa haluamaansa suuntaan. Palkkiojärjestelmän tulisi olla tasapainossa niin, että se onnistuu saavuttamaan sekä päämiehen tavoitteet että motivoimaan agenttia. Agenttiteoria korostaakin palkkiojärjestelmän tärkeyttä, sillä ilman hyvää palkkiojärjestelmää organisaatiolla ei välttämättä ole hyvää yritysjohtoakaan. (Lumijärvi 1987, 11–12.) Agentti on tilivelvollinen päämiehelleen eli agentti on velvollinen tekemään, mitä sopimuksessa on sovittu sekä tilittämään tekemänsä asiat päämiehelle (Meklin 2000, 138).

### 3.2.1 Agenttiteoriaan liittyvät ongelmat

Agenttiteoriassa esille nousseita ongelmia ovat epäsymmetrisestä informaatiosta johtuneet moral hazard -ongelma sekä adverse selection -ongelma. Epäsymmetrinen informaatio päämiehen ja agentin välillä johtuu siitä, että yksittäisten henkilöiden toimintaa ei pystytä seuraamaan ja tarkkaile-

maan halutulla tavalla, jonka seurauksena näistä toiminnoista ei välttämättä voida sopia sopimuksella. Moral hazard -ongelmassa eli moraalikato ongelmassa agentin on tunnustettu toimivan jälkikäteen toisin kuin sopimuksessa on sovittu. Kun agentti kokee työskentelystään aiheutuvan hänelle negatiivisia haittoja, agentin motivaatio laskee eikä toiminnassa välttämättä tapahdu enää päämiehen haluamia toimenpiteitä. Adverse selection -ongelma eli haitallisen valikoitumisen ongelma tunnetaan tilanteissa, joissa agentti haluaa tulkita informaation väärin, jonka seurauksena toiminta ei ole enää päämiehen tahdon mukaista. Agentti saattaa esimerkiksi käyttää päämiehensä varoja henkilökohtaisten etujen tavoitteluun. Haitallisessa valikoitumisessa on tyypillistä, että agentilla on enemmän tietoa, jota hän ei paljasta päämiehelleen. (Lumijärvi 1987, 16—18.)

Päämies-agenttisuhteen perusongelmana ovat päämiehen ja agentin välisten tavoitteiden eroavaisuudet. Yritystoiminnan tavoitteena on kuitenkin jakaa toiminnasta saatava tulo ja sen aiheuttamat riskit päämiehen ja agentin kesken. (Lumijärvi 1987, 9—10.) Agenttiteoria pyrkii kuvaamaan, miksi sidosryhmien välille syntyy jännitteitä (Blumme & kumppanit 2005, 29).

Päämies-agenttiongelmalla liittyy perinteiseen corporate governance -näkökulmaan. Organisaatiossa omistusta ja liiketoimintaa koskevat kontrollit ovat eriytyneet toisistaan ja tämä on luonut mahdollisuuden intressiristiriidalle omistajien ja yritysjohtajan välille. Intressiristiriidan seurauksena omistaja ei voi varmistua siitä, että yritysjohto edistäisi omistajan etua suurimmalla mahdollisella tavalla eikä eturistiriitatilanteessa toimisi oman etunsa mukaisesti. Intressiristiriidan vuoksi tarvitaan organisaatiossa sekä valvonta- ja korjausmekanismeja että kannustimia, joilla yritysjohtajan intressi pyritään saamaan mahdollisimman yhdenmukaiseksi omistajan intressin kanssa. (Timonen 2000, 50.)

Intressiristiriidan vuoksi omistajilla on tarve valvoa yritysjohtoa ja vähemmistöosakkailla puolestaan on tarve valvoa enemmistön päätöksentekoa organisaatiossa. Tähän tarkoitukseen kehittyneet valvontamekanismit on jaoteltu sisäisen ja ulkoisen kontrollin tehokkuutta varmistaviin mekanismeihin. Sisäiset valvonta- ja korjausmekanismit koskevat yksityisiä yrityksiä, sen eri etutahojen välisten suhteiden järjestämistä ja yritystä koskevaa lainsäädäntöä. Ulkoisen kontrollin tehokkuutta varmistavat valvonta- ja korjausmekanismit liittyvät yritystoiminnan yleiseen valvontaan. (Timonen 2000, 59—60.)

Ilman päämiehen riittävää kontrollia agentti voi toimia opportunistisesti ja pyrkiä lisäämään omaa etuaan päämiehensä edun kustannuksella. Päämies-agenttisuhteille on tyypillistä, että agentin intressit voivat poiketa päämiehen intresseistä. Yritysjohtaja pyrkii välttämään riskiä keskimääräistä osakasta enemmän, sillä hän on haluton ryhtymään sellaisiin investointeihin, jotka sijoittajan näkö-

kulmasta arvioituna ovat kannattavia, mutta jotka epäonnistuessaan voivat johtaa yrityksen konkurssiin. (Villa 2001, 27.)

Järkevä yritysjohtaja pyrkii maksimoimaan omaa hyvinvointiaan ja tekemään juuri sellaisia investointeja, että ne lähivuosina kannattavat kohtuullisesti, mutta eivät liian suurella riskillä. Järkevät omistajat vastaavasti pyrkivät tekemään sellaisen palkkausjärjestelmän, että johtaja itsekin hyötyisi riskinotosta pitkällä aikavälillä. (Knapfer & Puttonen 2012, 25.) Agenttiteorian pyrkimyksenä on selittää miten intressiristiriitoja voidaan sopivalla palkkausjärjestelmällä poistaa (Blumme & kumppanit 2005, 29). Johdon ja omistajan välistä intressiristiriitaa voidaan helpottaa esimerkiksi yrityksen tulokseen perustuvalla palkkauksella tai johdolle suunnitellulla optiolainalla (Knapfer & Puttonen 2012, 25). Myös johdon laskentatoimella pyritään luomaan jonkinlaista apua päämies-agenttiongelmiiin. Johdon laskentatoimi pyrkii vähentämään epätäydellisen informaation määrää organisaatiossa. (Lumijärvi 1987, 21.)

Agenttiteoriassa keskeiseksi termiksi on muodostunut agenttikustannus, sillä agenttisuhteen ongelmien kautta syntyy erilaisia agenttikustannuksia. Agenttikustannukset esittävät eroja todellisten yritysten arvojen ja oletettujen arvojen välillä. Agenttikustannukset voidaan jakaa valvontakustannuksiin, takuukustannuksiin ja residuaalitappioihin. Residuaalitappio on kustannus, joka syntyy, kun agentti ei toimi aivan päämiehensä intressien mukaisesti. (Hirvonen & kumppanit 2003, 31—32.)

Päämies voi pyrkiä poistamaan tai ainakin vähentämään agentin ei-toivottuja toimenpiteitä valvomalla ja kehittämällä organisaatiolle palkkiojärjestelmän, joka aiheuttaa organisaatiolle valvontakustannuksia. Päämiehen on pyrittävä takaamaan agentin toiminta etujensa mukaiseksi, jolloin syntyy takuukustannuksia, joihin kuuluu muun muassa sopimusneuvottelut, sopimusten tekeminen ja ulkopuolisten tilintarkastajien kustannukset. Usein on varauduttava myös residuaalitappioihin, jotka aiheutuvat agentin toimenpiteistä vaikuttaen päämiehen hyvinvoinnin laskuun. Päämiehen tavoitteena ovat mahdollisimman vähäiset agenttikustannukset. Agenttikustannukset nousevat helposti korkeiksi, jos päämiehen ja agentin intressit eroavat toisistaan huomattavasti tai organisaation valvonnan vaatimustaso nousee. Informaation hankkiminen voi myös nostaa huomattavasti agenttikustannuksia. Päämiehen ja agentin on hyvä muistaa työskennellessä omien etujensa vuoksi, että mahdollisimman pienet agenttikustannukset hyödyttävät kumpaakin osapuolta, jolloin on mahdollista löytää yhdenmukaiset tavoitteet päämiehen ja agentin välillä. (Lumijärvi 1987, 15—16.) Agenttikustannukset ovat usein myös yritysjohton kannustamiseen liittyviä kustannuksia, näitä kustannuk-



sia voidaan kutsua myös motivointikustannuksiksi. Motivointikustannukset ovat aina olennainen osa agenttikustannuksia. (Hirvonen & kumppanit 2003, 31—32.)

### **3.2.2 Agenttiteorian suhde corporate governanceen**

Agenttiteorian perustetta voidaan kuvata niin, että yrityksen tehtävänä on tuottaa taloudellista lisäarvoa päämiehilleen ja päämiesten on vastaavasti saatava yritysjohto toimimaan omien intressiensä mukaisesti. Agenttiteoria ratkaisee sitä ristiriitaa, joka syntyy, kun yritysjohtaja hakee ulkopuolista rahoitusta sijoittaakseen sitä tuottavaan käyttöön tai vähentääkseen omistustaan yrityksessä. Sijoittajat siis tuovat rahaa ja etsivät sille tuottoa. Yritysjohtajalla taas voi olla omat intressinsä. (Hirvonen & kumppanit 2003, 29.)

Corporate governancen suhde agenttiteoriaan on huomattava, sillä jos päämiehen ja agentin välillä ei olisi intressiristiriitaa, corporate governancelle ja hallintorakenteille ei olisi tarvetta organisaatioissa. Epätäydelliset sopimukset sekä päämies-agenttiongelma luovat yhdessä tarpeen organisaation hallintorakenteille ja corporate governancelle. Voidaan sanoa, että corporate governancessa on kyse päämies-agenttisuhteiden sääntelystä. (Mähönen & Villa 2010, 3.)

Corporate governance -järjestelmät ovat tiedostaneet avoimen tiedottamisen merkityksen johdon kannustinjärjestelmistä. Avoimella tiedottamisella voi olla yrityksen tuloksen ja osakkeenomistajien kannalta suuriakin vaikutuksia. Erityisesti optiojärjestelmät ovat olleet suuren kiinnostuksen kohteena. Suomessa onkin ruvettu suurenevissa määrin raportoimaan vuosikertomuksissa johdon työ- jaosta sekä palkkauksesta. (Blumme & kumppanit 2005, 31.) Suomen osakeyhtiölaissa on pyritty vähentämään päämiehen ja agentin välisiä ristiriitoja (Mähönen & Villa 2010, 86—87).

### **3.2.3 Päämies-agenttisuhte kunnan eläkevakuuttaja Kevassa**

Keskeiset kysymykset kunnan eläkevakuuttaja Kevan taloudenohjauksessa ovat: kuka on suhteenpäämies ja kuka on sen agentti sekä millä tavalla päämies ja agentti tekevät yhteisen sopimuksen, mitä sopimus sisältää ja mistä agentti on tilivelvollinen päämiehelleen. (Meklin 2000, 138.)

Tarkastuksen näkökulmasta kyse on niistä päämies-agenttisuhteista, joissa päämiehet antava jotakin agentin hoidettavaksi ja vastuulle. Tämän perusteella päämiehiä ovat erityisesti kuntalaiset, jotka

valitsevat valtuutetut kunnallisvaaleissa agenteikseen, käyttämään heille kuuluvaa valtaa sekä huolehtimaan työeläkevarallisuudesta. (Meklin 2000, 138.)

Tässä tutkimuksessa päämies-agenttisuhte määritellään niin, että eläkevakuutetut toimivat päämiehenä ja Kevan ylin johto heidän agenttinaan. Päämiehet maksavat agentille lakisääteisiä työeläkemaksuja, joista Kevan on vastuussa. Osa eläkemaksuista käytetään nykyisten eläkkeiden maksamiseen ja osa sijoitetaan eläkevastuurahastoon.

Keva on itsenäinen julkisoikeudellinen yhteisö. Sen toiminta perustuu lakiin, jonka vuoksi päämies-agenttisuhteen määrittely ei ole yhtä yksinkertaista kuin osakeyhtiöissä, joissa voidaan tehdä selvä jako osakkeenomistajiin ja yritysjohtoon. Kevan toiminta koostuu pitkästä ketjusta useita eri päämies-agenttisuhteita ja päämies-agenttisuhteiden kaksoisroolit sekä moninaiset hallintotasot tekevät agenttisuhteen määrittelystä entistä haastavampaa. Esimerkiksi eduskunta säätää lain kunnallisesta eläkevakuutuksesta eli lain, jossa Kevan toiminta on säädetty, Finanssivalvonta valvoo Kevan eläkevarojen sijoittamista, valtiovarainministeriö valvoo yleisesti Kevan toiminnan lainmukaisuutta ja kuntalaiset siirtävät valtaa poliittisille päätöksentekijöille äänestämällä kunnallisvaaleissa, jonka tulokset otetaan huomioon Kevan johtoa koottaessa.

### **3.3 Strateginen johtaminen**

Strategisen johtamisen tavoite on varmistaa organisaation menestymien lyhyellä sekä pitkällä aikavälillä. Strateginen johtaminen mahdollistaa organisaation erottumisen kilpailijoistaan, sillä se on tapa ajatella organisaation olemassaolon perusteita, arvoja, päämääriä sekä niiden edistämiseen vaadittavia ehtoja. Strateginen johtaminen ohjaa organisaatiota tunnistamaan uusia mahdollisuuksia toiminnan kehittämisessä sekä analysoimaan organisaatiota kokonaisuutena. Strategiat motivoivat organisaatioita selkiyttämään toimintansa päämääriä. Strategisessa johtamisessa on kyse niukkojen voimavarojen käytön jatkuvasta harkinnasta, sillä organisaation menestyminen edellyttää näiden vähäisten resurssien huolellista allokointia. (Harisalo 2008, 237—239.) Jos strategiaa ei organisaatiossa johdeta, organisaation voimavarat hajaantuvat eri tarkoituksiin. Strategisen johtamisen tulee olla tarkkailevaa, arvioivaa, korjaavaa ja ennakkoluulotonta toimintaa, jossa koko organisaatio osallistuu strategisten linjausten edistämiseen. (Harisalo 2008, 244.)

Strategian tarkoituksena on valintojen tekeminen useiden vaihtoehtojen joukosta sekä asioiden luokittelu tärkeysjärjestykseen (Kamensky 2006, 20—21). Strategia ei sisällä ainoastaan asioita, joita organisaatio pyrkii tekemään, vaan myös asioita, joita se päättää tietoisesti olla tekemättä (Kaplan & Norton 2002, 144). Organisaation hyvän strategian tunnusmerkkinä on se, että strategia pyrkii rakentamaan ja hyödyntämään organisaatiolle ylivoimaisia kilpailutekijöitä ja yrityksellä on riittävät resurssit sekä organisaation että pääomien osalta (Koskenkorva 2010, 77).

Strategian lähtökohtana on yrityksen toimintaympäristö. Strategian avulla yritys hallitsee toimintaympäristöä sopeutumalla ympäristön muutoksiin, muokkaamalla ympäristöä sekä vaikuttamalla toimintaympäristöönsä. Tietenkin toimintaympäristössä on myös useita tekijöitä, joihin yritys ei pysty vaikuttamaan. (Kamensky 2010, 19.) Yrityksen strategia on keino hallita organisaation muutoksia sekä käyttää niitä toimintansa edistämiseen. Strategia mahdollistaa organisaation johtamisen, ohjauksen, valvonnan sekä kehittämisen. Strategia pitää sisällään yrityksen keskeiset tavoitteet sekä organisaation toiminnan suuntaviivat, joita ilman johtajat voisivat viedä asioita mieleiseensä suuntaan. Strategia antaa johtajille suunnan ohjata, vaatia sekä valvoa yksiköidensä ja niiden henkilökunnan työtä. (Harisalo 2008, 239.)

Organisaation strategiaprosessiin kuuluu yleensä viisi erilaista työvaihetta. Ensimmäisessä vaiheessa kerätään ja analysoidaan strategisia tietoja, seuraavassa vaiheessa määritellään strategia saatujen tietojen perusteella, kolmannessa vaiheessa suunnitellaan strategiset projektit, jonka jälkeen toteutetaan strategia ja lopuksi seurataan, arvioidaan ja päivitetään strategiaa. Organisaation liiketoimintaympäristön kehityksen analysointi on edellytys strategian luomisessa. Liiketoimintaympäristön analysoinnin jälkeen yrityksen tulee tiivistää visio organisaation toiminnan päämääristä, täsmentää keinot asetettujen päämäärien saavuttamiseksi sekä valita millaisia resursseja käytetään strategian toteuttamiseen. (Lindroos & Lohivesi 2010, 29—30.)

Hallituksen on hyväksyttävä yritykselle strategia, joka tehokkaalla tavalla toteuttaa yhtiön ja sen omistajien päämäärien saavuttamista. Strategia muotoutuu yrityksen toimivan johdon esitysten perusteella. (Hirvonen & kumppanit 1997, 88.) Hallitus on vastuussa strategian luomisesta ja sen toteuttamiseksi tarvittavien suunnitelmien vahvistamisesta (Hirvonen & kumppanit 2003, 217). Hallituksen on huolehdittava siitä, että yhtiössä on laadittu selkeä strategia, jota noudatetaan ja muutetaan olosuhteiden niin edellyttäessä. Enää organisaatioissa ei esitetä pelkästään missiota ja visiota sekä käytetä yleisiä lauseita siitä, että organisaation liiketoiminnan tulisi laajentua ja parantua, tuotteen kasvaa ja kulujen vähentyä. On pureuduttava syvemmälle ja löydettävä ne keinot, joilla liiketoiminnasta saadaan tehokkaampaa ja joilla kulut saadaan pidettyä kurissa sekä miten organisaatiota

ylipäättään tulisi hallita. (Merilampi 2010, 47.) Hallituksen tehtävänä on varmistua siitä, että yhtiön toiminta on organisoitu tehtävien hoitamista ja strategian saavuttamista tukevalla tavalla (Blumme & kumppanit 2005, 24). Näin strategiasta muodostuu organisaatiolle yleinen viitekehys, jonka avulla yksittäiset tekijät voidaan suhteuttaa itseään laajempaan kokonaisuuteen (Harisalo 2008, 240).

Organisaatiossa hyvä hallitus tietää omistajiensa tahdon. Omistajastrategian pohjalta määritellään yrityksen missio, arvot ja visio. (Erma & kumppanit 2014, 53—55.) Yrityksen elämäntehtävän eli mission määrittely on yrityksen arkkitehtuurin pysyvin elementti. Missio antaa lähtökohdat muulle strategiselle suunnittelulle. Organisaation elämäntehtävään on aina palattava myös strategisen suunnittelun lopuksi. Yrityksen missio määrittyy toiminta-ajatuksesta, visiosta ja arvoista. (Kamensky 2006, 44.) Kun organisaation hallitus ymmärtää omistajiensa sekä muiden sidosryhmien odotukset, on organisaatiolla paremmat mahdollisuudet varmistua hallintojärjestelmänsä tehokkuudesta ja tuottaa organisaatiolleen lisäarvoa (Blumme & kumppanit 2005, 25).

Organisaation elämäntehtävät muodostuvat kolmesta eri pääelementistä, joita ovat: toiminta-ajatus, visio ja arvot. Toiminta-ajatus ilmaisee yrityksen perustarkoituksen eli se vastaa kysymykseen, miksi yritys on ylipäättään olemassa. (Kamensky 2006, 48.) Kevan toiminta-ajatus on määritelty kunnallisessa eläkelaisessa. Kunnallisen eläkelain 1 §:n mukaan Keva huolehtii kunnallisesta eläketurvasta. Visio määritellään yrityksen tulevaisuuden tahtotilaksi. Arvot ovat niitä periaatteita, joiden mukaan organisaatio toimii. Elämäntehtävän ja sen pääelementtien toiminta-ajatuksen, vision ja arvojen on täytettävä seuraavat kriteeriä: niiden on oltava yrityksen strategisen arkkitehtuurin kaikkein arvoperusteisimmat ja pysyvimät elementit, elämäntehtävän ja pääelementtien on oltava positiivisessa vuorovaikutuksessa ja ne eivät voi olla ristiriidassa keskenään sekä elämäntehtävän on annettava vankka perusta yrityksen muulle strategiselle arkkitehtuurille. (Kamensky 2006, 48—49.)

Hyvän toiminta-ajatuksen vaatimuksena on se, että organisaation kaiken toiminnan perusta eli toiminta-ajatuksen tulee olla riittävän kattava ohjatakseen yrityksen toimintaa ja sen tulee olla mahdollisimman pysyvä elementti yrityksen strategisessa arkkitehtuurissa. (Kamensky 2010, 67.) Organisaation arvot ovat toiminnan ohjenuoria, joille on ominaista pysyvyys, voimakkuus ja riippumattomuus ajasta sekä paikasta. Arvoja on useita, jonka vuoksi ne on asetettava tärkeysjärjestykseen. (Kamensky 2006, 54.)

Visio on organisaation julkisesti täsmennetty näkemys siitä tulevaisuuden kuvasta, millaiseksi organisaatio haluaa tulla pitkällä tähtäyksellä (Lindroos & Lohivesi 2010, 24). Kuten muutkin elämäntehtävän pääelementit visio on arvoperusteinen (Kamensky 2006, 60). Hyvä visio auttaa orga-

nisaation strategian suunnittelua lisäämällä ymmärrystä merkittävimmistä ympäristömuutoksista ja niiden suunnasta, yksinkertaistamalla vision ja strategisten tavoitteiden suhdetta, priorisoimalla asioita ja ohjaamalla toimenpiteiden oikea-aikaista ajoittamista (Kamensky 2006, 63). Hyvä visio innostaa yrityksen henkilöstöä, on toimiva asiakkaille ja mitattavissa uskottavasti. Organisaatiossa visio asetetaan tietyksi ajanjaksoksi, jonka päätyttyä vision toteutumista tulisi mitata. (Lindroos & Lohivesi 2010, 24.)

Keskeiset strategiat ilmaisevat ne asiat, toiminnot ja tehtävät, joiden avulla liiketoiminnassa aiotaan menestyä (Kamensky 2006, 250). Strategisella johtamisella on kuitenkin aina ollut omat haasteensa, sillä sen tulee luoda organisaatiolle menestysstrategia, toteuttaa se hyvin ja uudistaa strategiaa ajoissa. Jos organisaation strategian toteutus tuntuu liian helpolta, ei strategiassa välttämättä ole riittävästi kunnianhimoa. Täydellisen toteutumisen esteet tulevat sekä organisaation toimintaympäristöstä että organisaation sisältä. Tärkeimmät keinot organisaation strategian toteutumiseen ovat strateginen valvontajärjestelmä, strateginen viestintä, riskianalyysi ja varasuunnitelma, koulutus, operatiivisen johtamisen kytkentä strategiaan sekä ammattimainen strategiatyöskentely. (Kamensky 2010, 319—320.)

Strategisen johtamisen teoriassa keskeinen tapa ajatella organisaatiota on ymmärtää tulevaisuutta ja tulevaa toiminnan kehitystä koskevia valintoja. Strateginen johtaminen on sellaisten valintojen ja päätösten tekoa, jotka määrittävät organisaation menestymisen tulevaisuudessa. Näitä valintoja ja päätöksiä kutsutaan strategisiksi valinnoiksi, joista vastaa organisaation ylin johto, joka on vastuussa koko organisaatiosta. Strategiset valinnat luovat myös perustan operatiiviselle päätöksenteolle. Organisaation operatiiviset päätökset johdetaan organisaation strategisista valinnoista. Päätösten on tuettava strategioita, jotta organisaation voimavarat voidaan allokoida mahdollisimman tehokkaasti strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (Harisalo 2008, 260.)

Yrityksen strategisiksi menestystekijöiksi ovat muotoutuneet strategia, johtaminen, osaaminen ja vuorovaikutus. Strategia on yrityksen yhteinen bisneskieli, jonka avulla esitetään olennainen. Johtaminen on kokonaisnäkemys yrityksen johtamisesta. Osaaminen on kykyä, halua ja rohkeutta uusiutua, riittävää liiketoimintaosaamista ja toimialaosaamista. Vuorovaikutus on verkosto-osaamista, joukkuepelin sisäistämistä sekä vuorovaikutustaitoja. Kaikki menestystekijät ovat keskenään riippuvaisia ja vuorovaikutussuhteessa toisiinsa. Menestystekijät ratkaisevat yrityksen menestymisen pitkällä aikavälillä. Yhdenkin tekijän puuttuminen tai puutteet vievät edellytyksiä liiketoiminnan pitkäjänteiseltä menestymiseltä. (Kamensky 2010, 50—51.)

Strategisten valintojen epäonnistuessa myös organisaation epäonnistumisen todennäköisyys kasvaa. Strategisen johtamisen teoria yrittää ymmärtää miten ylin johto käsittelee tehtyjä valintoja olemassaolonsa ja menestymisensä kannalta. Strategioteoria lähestyy päätöksentekoa käsitellessään epävarmuutta, monimutkaisuutta sekä strategista valintaa koskevia erimielisyyksiä. Johdon tulisi ajatella poikkeavasti, tunnistaa mahdollisuuksia sekä jäsentää asioihin vaikuttavia syy- ja seuraussuhteita uudella tavalla, määrittääkseen kuinka organisaatio on onnistunut strategisissa valinnoissaan. (Härkönen 2008, 261.)

Julkishallinnon organisaatioiden strategiat poikkeavat sisällöltään yksityisten yritysten strategioista (Lindroos & Lohivesi 2010, 141). Julkishallinnon organisaatioissa ei tavoitella omistaja-arvon kasvua ja voittoa kuten yksityisellä sektorilla, sillä julkishallinnon organisaatioissa strategiatyöskentelyn painopiste kohdistuu erityisesti lainsäätäjän ja kansalaisten asettamien, perustehtävässä määriteltyjen tavoitteiden toteuttamiseen. Perustehtävien ydinkohdat on useimmiten kirjattu lakiin ja asetuksiin. Julkishallinnossa strategiatyöskentelyn merkittävimmäksi haasteeksi muodostuu perustehtävien toteuttaminen lisäarvoa tuovalla sekä resursseja tehokkaasti hyödyntävällä tavalla. Lainsäätäjä tai valvontaviranomainen toimii eräänlaisena asiakkaiden eli kansalaisten edustajana valvoen kansalaisten puolesta, että asiakkaiden haluamaa hyötyä saadaan tehokkaasti toteutettua. Huomattava ero yksityisen sektorin liiketoimintamalleihin on myös siinä, että julkisten palveluiden maksaja ja palveluiden käyttäjä ovat kaksi eri tahoja. (Lindroos & Lohivesi 2010, 143.)

## **4 KEVA, HISTORIASTA NYKYPÄIVÄÄN**

Kunnallinen eläkelaitos perustettiin vuonna 1964, kun kunnallisten viranhaltijain ja työntekijäin eläkelaki astui voimaan (Työeläkejärjestelmän synty 2015). Samanaikaisesti, kun kunnallisen viranhaltijain ja työntekijäin eläkelaki (KVTEL) tuli hyväksytyksi, kuntien keskusjärjestön asettama eläketoimikunta alkoi valmistella Kunnallisen eläkelaitoksen ohje- ja eläkesääntöjä. Kunnallisen eläkelaitoksen perustamispäivänä pidetään Kunnallisen eläkelaitoksen valtuuskunnan kokouspäivää vuonna 1964, jolloin sen ohjesääntö hyväksyttiin. Myös eläkesääntö hyväksyttiin vuonna 1964. Eläkesäännössä määriteltiin peruseläketurva, lisäeläketurva sekä perhe-eläkkeet. Kuntien eläkevakuutus -nimi otettiin käyttöön vasta vuonna 1989. (Historia Keva 2015.)

Uusi kunnallinen eläkelaki astui voimaan vuonna 2003. Tähän lakiin koottiin kunnallisen viranhaltijain ja työntekijäin eläkelain (KVTEL) säännökset sekä kunnallisen eläkelaitoksen eläkesäännön sisältö. (Keva kunnallinen eläkelaki 2015.) Säännökset kirjoitettiin lain muotoon, koska uusi perustuslaki edellytti säätämään lailla yksilön oikeuksien ja velvollisuuksien perusteista. Aikaisemmin eläkesäännön sisällöstä päätti Kuntien eläkevakuutuksen valtuuskunta, mutta nykyään päätösvalta on siirretty eduskunnalle. (Historia Keva 2015.) Kunnallista eläkelakia on myöhemmin muutettu lailla. Uusien lakien voimaantulon myötä vanhat säännökset ovat kumoutuneet. Vanhoja säännöksiä sovelletaan kuitenkin edelleen ennen vuotta 1940 syntyneiden henkilöiden eläketurvaan. (Keva kunnallinen eläkelaki 2015.)

### **4.1 Kunnan eläkevakuuttaja Keva**

Kunnallisen eläketurvan täytäntöönpanosta huolehtii Kevaksi nimetty kunnallinen eläkelaitos. Keva-nimi on otettu käyttöön vuoden 2011 alussa, sillä Kevan tehtäväkettä laajentui kuntasektorin ulkopuolelle. Keva-nimeä on käytetty lyhenteenä aiemmin käytössä olleesta Kuntien eläkevakuutus -nimestä. (Historia Keva 2015.)

Keva vastaa noin 1,3 miljoonan julkisen sektorin työntekijän sekä eläkkeensaajan työeläkepalveluista. Kunta-alan henkilöstön työeläketurvan toimeenpano ja rahoitus ovat Kevan huolehdittavana. (Tietoa Kevasta 2014.) Kevan maksamat eläkkeet rahoitetaan kunta-alan työntekijöiltä ja työnanta-

jilta perittävillä maksuilla. Vuonna 2013 Kevan saama maksutulo oli noin 5 miljardia euroa ja sijoitusomaisuus noin 37,8 miljardia euroa. (Perustietoja Kevasta 2014.)

Keva on lakiin perustuva itsenäinen julkisoikeudellinen laitos. Keva on kunnallishallinnon hallintoyksikkö samalla tavoin kuin kunta ja kuntayhtymä. Kuntalain säännökset eivät kuitenkaan koske Kevaa, vaan sen järjestysmuoto ja hallinto määräytyvät kunnallisen eläkelain nojalla annettujen määräysten mukaisesti. (Korpiluoma & kumppanit 2011, 94.) Kunnallisessa eläkelaiissa sekä valtion eläkelaiissa säädetään julkisen sektorin työntekijöiden eläketurvasta, mutta Kansaneläkelaitoksen, ortodoksisen kirkon, evankelis-luterilaisen kirkon, Suomen Pankin sekä Ahvenanmaan maakuntahallituksen työntekijöitä koskevat omat säädöksensä (Julkisten alojen eläkelaitokset 2014).

Kunnallisen eläkelain alaisuuteen kuuluvat muutamia poikkeuksia lukuun ottamatta kaikki Kevan jäsenyhteisöjen palveluksessa olevat viranhaltijat ja työntekijät. Niin sanottu pakkojäsenitys koskee kaikkia Suomen kuntia ja kuntayhtymiä, jotka ovat lain nojalla Kevan jäsenyhteisöjä. Nykyään myös osa kunnallisista yhdistyksistä sekä osakeyhtiöistä on Kevan jäsenyhteisöjä. Vuoden 2013 lopulla Kevan jäsenyhteisöjä oli 948. (Julkisten alojen eläkelaitokset 2014.) Kevan ja Kuntien taikuskeskuksen palveluksessa oleviin henkilöihin sovelletaan myös kunnallista eläkelakia (Korpiluoma & kumppanit 2011, 94). Vuonna 2013 kunnallisen eläkelain piirissä oli 521 000 henkilöä ja kunnallisen eläkelain mukaista eläkettä sai 367 000 henkilöä (Julkisten alojen eläkelaitokset 2014).

Vuoden 2011 alusta lukien Keva on hoitanut valtion eläkelain piiriin kuuluvan henkilöstön eläkeasioiden käsittelyä (Korpiluoma & kumppanit 2011, 94). Vuonna 2013 valtion palvelussuhderekisteri, eläkemaksujen periminen, tarkastustoiminta sekä valtion eläkkeisiin liittyvät aktuaari- ja tilas- topalvelut siirtyivät Kevan tehtäväksi. Vuonna 2013 valtion eläkelain piirissä oli 150 000 henkilöä ja valtion eläkelain mukaista eläkettä sai 364 000 henkilöä. (Julkisten alojen eläkelaitokset 2014.)

Kirkon keskusrahasto vastaa evankelis-luterilaisen kirkon työntekijöiden eläketurvasta, mutta evankelis-luterilaisen kirkon kanssa on sovittu erikseen, että Keva hoitaa kirkon työntekijöiden eläke-toimintaan liittyvät tehtävät (Korpiluoma & kumppanit 2011, 94). Evankelis-luterilaisen kirkon eläkkeiden rahoitukseen liittyvät tehtävät hoidetaan kuitenkin edelleen Kirkon eläkerahastossa (Eläkejärjestelmän toimijat 2014). Vuoden 2013 alusta Keva on kerännyt työeläkemaksut kirkon keskusrahaston tilille sekä eläkemaksujen perinnässä on hyödynnetty Kevan järjestelmiä. Vuonna 2013 työntekijöistä noin 19 000 ja eläkkeensaajista 27 100 henkilöä oli vakuutettu kirkon eläkelain mukaan. (Julkisten alojen eläkelaitokset 2014.)



Ortodoksisen kirkon työntekijät ovat vakuutettuina työtehtävistä ja työsuhteen alkamisajankohdasta riippuen joko valtion eläkelain, työntekijän eläkelain tai ortodoksisesta kirkkokunnasta annetun lain mukaisesti. Ortodoksisen kirkon eläketurvan toimeenpanosta vastaa laista riippuen työeläkeyhtiö, ortodoksisen kirkon keskusrahasto tai Keva. (Eläkejärjestelmän toimijat 2014.)

Vuodesta 2012 lähtien Kevassa on hoidettu Kansaneläkelaitoksen henkilöstöä koskevien eläkeasioiden toimeenpano. Ahvenanmaan maakuntahallitukseen ennen vuotta 2008 palkattujen työntekijöiden työeläketurva on järjestetty oman eläkesäännön mukaisesti ja sen toimeenpanosta huolehtii maakuntahallituksen finanssiosasto. (Eläkejärjestelmän toimijat 2014.) Kevasta on tullut lähes koko julkisen sektorin eläkepalvelija (Korpiluoma & kumppanit 2011, 94).

Kevan hallitus hyväksyi 20.6.2013 nykyisen strategian vuosille 2013—2017. Kevan strategia on olla tasapainoisen ja kestävä eläkerahoituksen turvaaja, kustannustehokas julkisen alan työeläke-toimija, laadukkaiden työeläkepalvelujen tarjoaja sekä aktiivinen yhteiskunnallinen vaikuttaja. Kevan visio on: lisätä suomalaista hyvinvointia osana työeläkejärjestelmää, olla arvostettu työeläketurvan ja työelämän osaaja sekä kehittäjä, olla itsenäinen julkisen sektorin työeläkevakuuttaja ja haluttu työnantaja osaavalle henkilöstölle. Kevan arvoja ovat vastuullisuus, asiakaskeskeisyys, avoimuus ja tuloksellisuus. Kevan missio on hoitaa julkisen sektorin työeläketurvan toimeenpanoa ja kehittämistä muuttuvassa toimintaympäristössä, tarjota laadukasta palvelua sekä vastata kunta-alan eläketurvan rahoituksesta. (Perustietoja Kevasta 2014; Kevan missio, visio ja arvot 2014.) Keva työllistää tällä hetkellä noin 550 henkilöä, joista suurin osa on naisia (Perustietoja Kevasta 2014).

## **4.2 Kevan toimintakentän muutokset**

Kevan toimintakenttä on laajentunut viime vuosien aikana. Kevan hoidettavaksi on siirtynyt valtion henkilöasiakkaiden eläkepalvelut, evankelis-luterilaisen kirkon ja Kansaneläkelaitoksen toimihenkilöiden eläketurvan hoitaminen, valtion palvelussuhderekisteri, eläkemaksujen periminen sekä valtion eläkkeisiin liittyvät aktuaari- ja tilastopalvelut. (Historia Keva 2015.)

Kuntalain muutos on mahdollistanut vakuuttamisen valinnan mahdollisuuden Kevan ja yksityisten eläkelaitosten välillä, koska kunnan on annettava pääsääntöisesti osakeyhtiön, osuuskunnan, yhdistyksen tai säätiön hoidettavaksi tehtävät, joita se on hoitanut kilpailutilanteessa markkinoilla (Yhtiöittämisvelvoite 2015).

Kuntien ja kuntayhtymien lisäksi Kevan jäsenyhteisöiksi voivat liittyä hakemuksesta yhdistykset, joissa on jäseninä yksinomaan kuntia, kuntayhtymiä ja niiden muodostamia Kevan jäsenyhteisöiksi liittyneitä yhdistyksiä. Jäsenyhteisöiksi voivat liittyä myös osakeyhtiöt, joiden kaikki osakkeet ovat Kevan jäsenyhteisöjen omistuksessa. (Korpiluoma & kumppanit 2011, 94.) Myös sellainen osakeyhtiö tai säätiö voi liittyä jäsenyhteisöksi, jossa yhdellä tai useammalla kunnalla tai kuntayhtymällä on kirjanpitolain 1 luvun 5 §:ssä tarkoitettu määräysvalta ja joka tuottaa kuntien lakiin perustuvien tehtävien hoidon edellyttämiä palveluja sekä niitä välittömästi palvelevia toimintoja tai osakeyhtiö/säätiö jonka työntekijöiden enemmistö on välittömästi ennen osakeyhtiön tai säätiön perustamista kuulunut kunnallisen eläkelain piiriin (Työeläkelakipalvelut 2016). Ilman toimialarajoituksia jäsenyhteisöiksi voivat liittyä yhden tai useamman kunnan tai kuntayhtymän määräysvallassa olevat uudet osakeyhtiöt tai säätiöt, joissa yli puolet osakeyhtiön tai säätiön henkilökunnasta siirtyvät suoraan Kevan jäsenyhteisöjen palveluksesta (Työeläkevakuutetut Kevassa 2016).

Kunnalla on määräysvalta osakeyhtiössä, kun kunnalla on enemmän kuin puolet osakeyhtiön kaikkien osakkeiden tuottamasta äänimäärästä tai kun kunnalla on oikeus nimittää tai erottaa enemmistö osakeyhtiön hallituksen jäsenistä. Säätiössä kunnalla on määräysvalta, jos kunnalla on oikeus nimittää ja erottaa enemmistö säätiön hallituksen jäsenistä tai sellaisen toimielimen jäsenistä, joka nimittää hallituksen. Tehtäviä, joita kunnat ovat lakiin perustuen velvolliset hoitamaan ja tehtäviä, joita kunnat voivat halutessaan hoitaa, kutsutaan kunnallisiksi palveluiksi. (Korpiluoma & kumppanit 2011, 95.)

Kevan jäsenyhteisöiksi voivat vapaaehtoisesti liittyä yhdistykset ja osakeyhtiöt. Jos ne päättävät olla liittymättä Kevan jäsenyhteisöiksi, on yhdistysten ja osakeyhtiöiden vakuutettava työntekijänsä työntekijän eläkelain mukaisesti. Kunnallisista yhdistyksistä muun muassa Suomen kuntaliitto on Kevan jäsenyhteisö. Kevan jäsenyhteisöiksi liittyi vuoden 2010 elokuun loppuun mennessä 370 osakeyhtiötä. Kevan jäsenyhteisöiksi liittyneissä osakeyhtiöissä on yhteensä noin 13 000 työntekijää. Säätiöiden liittymisen Kevan jäsenyhteisöiksi mahdollisti vuoden 2007 alusta voimaan astunut lakimuutos. (Korpiluoma & kumppanit 2011, 95.)

Yksityisestä eläkejärjestelmästä poiketen Kevan jäsenyhteisöjen ei tarvitse erikseen vakuuttaa palveluksessaan olevia henkilöitä, sillä oikeus kunnallisen eläkelain mukaiseen eläkkeeseen tulee suoraan sen nojalla, että kunta, kuntayhtymä, yhdistys, osakeyhtiö tai säätiö on kunnallisen eläkelaitoksen jäsenyhteisö. Jäsenyhteisöt ilmoittavat vuosittain Kevalle eläkkeen määräytymiseen tarvittavat tiedot, joiden perustella Keva laskee eläketapahtuman yhteydessä henkilölle karttuneen työeläkkeen määrän. (Korpiluoma & kumppanit 2011, 96.)

### **4.3 Kevan hallinto ja organisaatio**

Kunnallisessa eläkelaiissa (KuEL) säädetään Kevan toiminnasta. Kevan hallinnon perusmääräykset ovat Suomen laissa ja lakia täydennetään Kevan valtuuskunnan hyväksymällä johtosäännöllä, Kevan hallituksen hyväksymällä toimintasäännöllä, jossa on määräyksiä muun muassa toimivallan jaosta sekä valtuuskunnan kokousmenettelyn määräyksillä, jotka löytyvät valtuuskunnan työjärjestyksestä. (Kevan hallinto 2014.)

#### **4.3.1 Valtuuskunta**

Kevan ylin päätöksentekoeelin on valtuuskunta, joka voi eläkelaitoksen johtosäännön mukaan siirtää päätösvaltansa eläkelaitoksen muille toimielimille (KuEL 138 §). Valtiovarainministeriö määrää Kevan valtuuskunnan jäsenet kunnallisvaalikaudeksi kerrallaan. Valtuuskunta koostuu 30 jäsenestä, joista jokaiselle heistä tulee olla henkilökohtainen varajäsen. (Toimintakertomus 2013, 18.) Vähintään neljä valtuuskunnan jäsentä ja yhtä monta varajäsentä määrätään lain mukaan kunnallisen alan pääsopijajärjestöjen esityksestä. Muut jäsenet määrätään lain mukaan Suomen Kuntaliitto ry:n esityksestä niin, että kunnat ja kuntayhtymät saavat valtuuskunnassa tasapuolisen edustuksen. (KuEL 138 §.) Suomen Kuntaliiton esityksessä on otettava huomioon kunnallisvaalitulokset (Valtuuskunta 2014).

Kunnallisen eläkelain 138 §:n mukaan valtuuskunnan tehtäviä ovat muun muassa: valita hallituksen jäsenet ja varajäsenet sekä tilintarkastaja enintään valtuuskunnan toimikauden ajaksi, päättää eläkelaitoksen johtosäännöstä sekä jäsenyhteisöjen maksuosuuksista, käsitellä tilinpäätös ja tilintarkastuskertomus, päättää tilinpäätöksen vahvistamisesta sekä vastuuvapauden myöntämisestä, palkata toimitusjohtaja sekä tarvittaessa irtisanoa tai siirtää toimitusjohtaja muihin tehtäviin, päättää luottamushenkilöiden palkkioiden ja muiden korvauksien perusteista sekä hyväksyä seuraavaksi vuodeksi talouden yleisohjeena noudatettava talousarvio sekä toiminta- ja taloussuunnitelman hyväksyminen kolmeksi tai useammaksi vuodeksi.

### 4.3.2 Hallitus

Kevan hallituksen valitsee kahdeksi vuodeksi kerrallaan Kevan valtuuskunta. Hallituksen tehtävä on hoitaa Kevan hallintoa. Kevan hallitus koostuu yhdeksästä jäsenestä, joista jokaisella heistä tulee olla henkilökohtainen varajäsen. (KuEL 139 §.) Kunnallisen alan palkansaajajärjestöjen ehdottamista henkilöistä tulee valita kaksi hallituksen jäsentä sekä heidän varajäsenensä. Varsinaisista jäsenistä valtuuskunta määrää puheenjohtajan sekä varapuheenjohtajan. (Työeläkevakuuttajien hallinto 2015.) Jos hallitus menettää valtuuskunnan luottamuksen, voi valtuuskunta erottaa hallituksen kesken sen toimikauden, jolloin valtuuskunnan tulee valita uusi hallitus sen jäljellä olevaksi toimikaudeksi (KuEL 139 §).

Kunnallisen eläkelain mukaan hallituksen tehtävänä on yleisesti valvoa sekä ohjata Kevan toimintaa (Työeläkevakuuttajien hallinto 2015). Sen lisäksi hallituksen tehtävänä on päättää eläkevarojen sijoittamista koskevasta suunnitelmasta sekä käsitellä muut sijoitustoiminnan kannalta tärkeät ja laajakantoiset asiat (Hallitus 2016).

### 4.3.3 Muut toimielimet

Kevan muita lakisääteisiä toimielimiä valtuuskunnan ja hallituksen lisäksi ovat sijoitusneuvottelukunta ja johtosäännössä määrätty työelämän kehittämistyöryhmä (Hallitus 2016).

Kevassa sijoitustoiminnan tukena ja tiedonkulun edistäjänä toimii sijoitusneuvottelukunta. Hallitus kutsuu toimikaudekseen sijoitusneuvottelukunnan jäsenet. (Muut toimielimet 2014.) Sijoitusneuvottelukunta koostuu kymmenestä jäsenestä sekä heidän varajäsenistään, mukana tulee olla edustus kunnallisen alan pääsopijajärjestöiltä, valtiovarainministeriöltä sekä työ- ja elinkeinoministeriöltä (Toimintakertomus 2013, 18). Kunnallisen eläkelain mukaan sijoitusneuvottelukunnan tehtävänä on käsitellä neuvoa antavasti sijoitustoiminnan kehittämissuuntia ja toimintalinjoja (KuEL 143 §).

Kevan johtosäännössä on määrätty työelämän kehittämistyöryhmästä. Hallitus kutsuu toimikaudekseen kehittämistyöryhmän jäsenet. Työryhmä koostuu kahdestatoista jäsenestä, joista kuusi on valittava kunnallisten pääsopijajärjestöjen esityksestä. (Toimintakertomus 2013, 18.) Johtosäännön mukaan työryhmän tehtävänä on kehittää toimenpiteitä kunnallisten työntekijöiden terveyden ja työkyvyn ylläpitämiseksi. Työryhmän tehtävien pääpaino on työelämän laadun parantamisessa, työkyvyn

ylläpitämisessä ja edistämässä sekä työkyvyttömyyttä ehkäisevissä toimenpiteissä. (Muut toimet 2014.)

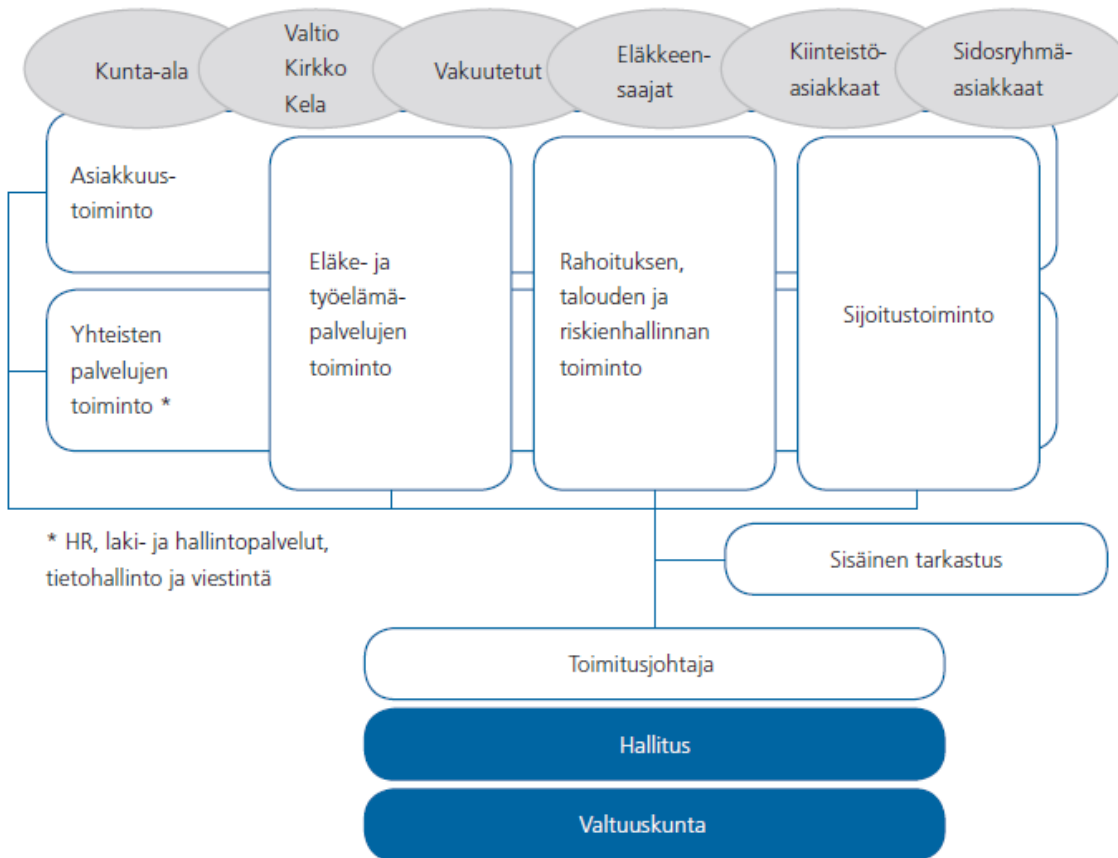
#### **4.3.4 Johtoryhmä ja toimitusjohtaja**

Kevan johtoryhmän tarkoituksena on tukea toimitusjohtajaa Kevan johtamisessa. Johtoryhmän tehtäviin kuuluu muun muassa käsitellä valmistelevasti hallitukselle meneviä asioita ja muita toiminnan johtamisen sekä suunnittelun kannalta keskeisiä asioita. (Johtoryhmä 2014.)

Toimitusjohtaja on virkasuhteessa ja hänet valitsee Kevan valtuuskunta. Toimitusjohtajan tehtävänä on vastata Kevan toiminnasta sekä taloudesta. Toimitusjohtajalla on sijaisena kaksi varatoimitusjohtajaa, joiden pääasiallisista vastuualueista päättää hallitus. (Kevan toimitusjohtaja 2016; Työeläkevakuuttajien hallinto 2015.)

#### **4.3.5 Organisaatio**

Vuonna 2014 toteutettiin Kevassa hallituksen käynnistämä suuri organisaatiouudistus, jonka seurauksena uusi organisaatio aloitti toimintansa 1.9.2014. Organisaatiouudistuksen ohessa käynnistettiin johtamisjärjestelmän kehitystyö. Uuden organisaation tavoitteena on mahdollistaa aiempaa paremmin strategian toteutuminen sekä asiakaskeskeinen toiminta. Uuden organisaatorakenteen haluttiin luovan perustan hyvälle johtamiselle sekä mahdollistavan tehokkaan kokonaisuuden hallinnan. (Kevan henkilöstöraportti 2014, 6.) Kevan uudistunutta organisaatorakennetta kuvataan seuraavassa kuviossa (ks. kuvio 10).



**Kuvio 10** Kevan organisaatiokaavio 1.9.2014 alkaen

*Lähde: Kevan henkilöstöraportti 2014, 6.*

#### 4.4 Kevan toiminnan valvonta

Kevan toiminta on tarkkaan säädeltyä ja valvottua (Kevan perustiedot 2014). Toiminnan yleinen valvonta kuuluu valtiovarainministeriölle ja rahoitustoiminnan suunnittelu sekä sijoitustoiminnan valvonta ovat Finanssivalvonnan vastuulla (Kevan hallinto 2014).

Kunnallisen eläkelain 137 §:n mukaan valtiovarainministeriö voi erityisestä syystä määrätä tehtäväksi Kevan hallinnon ja tilien erityistilintarkastuksen. Valtiovarainministeriö asettaa Kevalle vuosittain tilintarkastajan, jonka tehtävänä on tarkastaa, että Kevan esittämät laskelmat valtion, evankelis-luterilaisen kirkon ja Kansaneläkelaitoksen eläkkeiden maksamiseen tarvittavat summat sekä Kevan kustannusten korvaukset antavat oikeat ja riittävät tiedot. Tilintarkastajan tehtäviin kuuluu myös tarkistaa Kevan kirjanpidosta ja muusta aineistosta, että työnantajan ja työntekijän eläkemak-

sut on peritty eläkelaitoksessa valtion eläkelain mukaisina sekä eläkemaksut, siirtymämaksut ja työttömyysvakuutusrahaston maksut on maksettu oikean suuruisina valtion eläkerahastolle. Tilintarkastuksesta säädetään tarkemmin tilintarkastuslaissa. (KuEL 137 §.) Valtiovarainministeriön tehtäviin kuuluu osana Kevan toiminnan lainmukaisuuden valvontaa järjestää säännöllisesti Kevan toimintaa koskevia valvontakokouksia. Valtiovarainministeriö osallistuu Kevan sijoitusneuvottelukunnan työhön sekä nimeää Kevan valtuuskunnan. (Kuntien henkilöstö 2016).

Kevan rahoitustoiminnan suunnittelua ja varojen sijoitustoimintaa valvoo Finanssivalvonta. Finanssivalvonta raportoi vuosittain valvonnastaan valtiovarainministeriölle sekä eläkelaitoksen johdolle. (Kuntien henkilöstö 2016; KuEL 137 a §.)

#### **4.4.1 Sisäinen valvonta**

Kevan toiminnan sisäisellä valvonnalla tarkoitetaan kaikkia niitä toimintatapoja, järjestelmiä sekä menetelmiä, joiden avulla johto pyrkii varmistamaan Kevan toiminnan tehokkuuden, taloudellisuuden, luotettavuuden sekä tavoitteiden saavuttamisen. Sisäisen valvonnan avulla Kevassa pyritään varmistamaan muun muassa tavoitteiden ja asetettujen päämäärien saavuttaminen, voimavarojen taloudellinen ja tehokas käyttö, informaation luotettavuus ja oikeellisuus sekä lakien, määräysten ja ohjeiden noudattaminen. (Sisäinen valvonta, riskienhallinta ja sisäinen tarkastus 2014.) Sisäisen valvonnan keskeisiä osa-alueita ovat esimiesvalvonta, sisäinen tarkastus sekä riskienhallinta (Toimintakertomus 2013, 20).

Keskeinen osa Kevan sisäistä valvontaa on riskienhallinta. Riskienhallinnalla tarkoitetaan Kevan toiminnasta aiheutuvien ja siihen olennaisesti liittyvien riskien arviointia, tunnistamista, rajoittamista sekä valvontaa. Riskienhallinta pitää sisällään myös kriittisten toimintojen varautumissuunnittelun, jolla varmistetaan Kevan toiminnan häiriötön jatkuvuus. Kevassa riskienhallinnan perustavoitteena on toiminnan ja prosessien kehittäminen sekä tavoitteiden saavuttamisen tukeminen, jotta eläkkeensaajien oikeudet voidaan suojata kaikissa tilanteissa. Kevan merkittävimmät riskit liittyvät operatiivisiin riskeihin ja sijoitustoimintaan. (Sisäinen valvonta, riskienhallinta ja sisäinen tarkastus 2014.)

Keva on arvioinut toimintansa merkittävimmiksi riskeiksi muun muassa kunnallisen eläkelain piirissä olevan henkilömäärän alenemisen ja siitä seuraavan maksupohjan merkittävän heikkenemisen. Kevan maksutulo saattaa huonontua, jos kunnallisen eläkelain mukaan vakuutettujen henkilöiden

määrä pienenee, esimerkiksi kunnallisten palveluiden ulkoistamisen vuoksi. Tämä voi aiheuttaa paineen korottaa työeläkemaksuja. Kevan merkittävimpiä riskejä ovat myös sijoitustoiminnan pitkän aikavälin tuottojen jääminen sijoitusstrategiassa asetetun tavoitetason alapuolelle, toimielinten ja johdon väliset toimivaltasuhteet ja vuorovaikutus sekä eläkelaitoksen johtamiseen liittyvät riskit. Tästä esimerkkinä vuoden 2013 Kevaan kohdistunut mediakohu johdon luontoiseduista ja niiden kohtuullisuudesta, jonka seurauksena Kevan toimitusjohtaja erosi tehtävästään ja Kevassa käynnistettiin johtamisjärjestelmän ja johtamiskulttuurin uudistamistyö. (Toimintakertomus 2013, 20—21.)

Kevan sisäinen tarkastuksen tehtävänä on arvioida Kevan sisäistä valvontaa sekä antaa tätä koskevia kehittämisehdotuksia (Sisäinen valvonta, riskienhallinta ja sisäinen tarkastus 2014). Kevan hallitus vahvistaa vuosittain sisäisen tarkastuksen toimintasuunnitelman, johon sisäisen tarkastuksen toiminta perustuu. Tarkastuksen toimintaohjeen mukaisesti toimitusjohtajalle ja hallitukselle tulee raportoida vuoden aikana tehdyt tarkastukset sekä johtopäätökset. (Toimintakertomus 2013, 20.)

#### **4.4.2 Sisäpiirihallinto**

Kunnallisen eläkelain 165 a §:n mukaan muun muassa Kevan valtuuskunnan puheenjohtaja ja varapuheenjohtaja, hallituksen jäsen tai varajäsen, toimitusjohtaja tai toimitusjohtajan sijaiset sekä tilintarkastaja ja tilintarkastusyhteisön toimihenkilöt tai muut kunnallisen eläkelaitoksen palveluksessa toimivat henkilöt, joilla on mahdollisuus vaikuttaa eläkelaitoksen varojen sijoittamista koskevaan päätöksentekoon tai henkilöt jotka muutoin saavat säännöllisesti haltuunsa osakkeita tai rahoitusvälineitä koskevaa sisäpiirintietoa, pidetään Kevan sisäpiiriläisinä.

Sisäpiiriläisiksi määritellyillä on hallituksen päätökseen perustuva ilmoitusvelvollisuus muun muassa henkilökohtaisesti omistamistaan pörssiyhtiön osakkeista. Kevan toimitusjohtaja, varatoimitusjohtajien ja muiden johtoryhmään kuuluvien johtajien henkilökohtaiset arvopaperiomistukset päivitetään Kevan verkkosivuille neljännesvuosittain. Johtajien omistuksista tulee ilmoittaa Suomessa julkisen kaupankäynnin kohteena olevat osakkeet ja muut arvopaperit, joiden arvo määräytyy näiden osakkeiden perusteella. (Sisäinen valvonta, riskienhallinta ja sisäinen tarkastus 2014.)



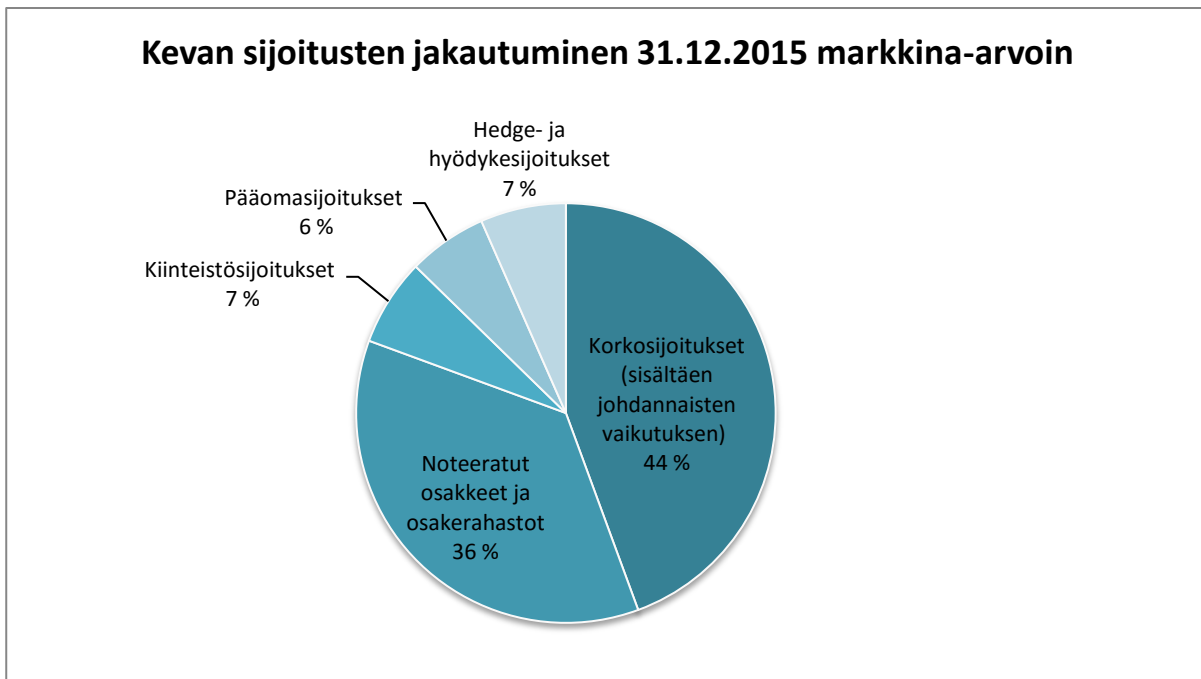
#### 4.4.3 Säännöt

Kunnallisessa eläkelaiissa on säädetty Kevan toiminnasta ja erityisesti hallinnon perusmääräykset on määritelty Suomen laissa (Johtosääntö 2014). Kunnallista eläkelakia täydentää Kevan johtosääntö, jossa annetaan määräyksiä Kevan toimielimistä ja niiden kokoonpanosta, toimikaudesta, tehtävistä sekä muusta Kevan toiminnasta (KuEL 168 §). Edellä mainittujen lisäksi hallituksen hyväksymässä toimintasäännössä on määräyksiä muun muassa toimivallan jaosta sekä annettavasta raportoinnista. Valtuuskunnan työjärjestyksessä on määräykset valtuuskunnan kokousmenettelystä. Keva julkaisee verkkosivuillaan toimintasäännön, johtosäännön, valtuuskunnan työjärjestyksen sekä valtuuskunnan tekemän päätöksen Kevan luottamushenkilöiden palkkiosta. (Johtosääntö 2014.)

#### 4.5 Kevan sijoitustoiminta

Keva vastaa kuntasektorin eläkevarojen sijoittamisesta sekä eläkkeiden rahoituksesta. Työeläkkeet rahoitetaan työnantajilta sekä työntekijöiltä perittävillä eläkemaksuilla. Suurin osa perittävistä maksuista käytetään välittömästi nykyisten eläkkeiden maksamiseen ja loput varoista siirretään eläkevastuurahastoon. Eläkevastuurahasto on niin sanottu puskurirahasto, jolle Keva pyrkii saamaan mahdollisimman hyviä sijoitustuottoja, joiden avulla pystyttäisiin rahoittamaan osa tulevista eläkkeistä ilman, että eläkemaksua tarvitsisi korottaa kohtuuttomaksi, erityisesti suurten ikäluokkien ollessa eläkkeellä. (Kevan sijoitukset 2016.) Kunnallisen eläkelain mukaan sijoitettaessa eläkevastuurahaston varoja on huolehdittava sijoitusten varmuudesta, hajauttamisesta, tuotosta sekä rahaksi muutettavuudesta (KuEL 135 §). Hajautuksen avulla Kevassa vähennetään sijoitustoimintaan liittyviä riskejä (Kevan sijoitukset 2016). Kevan hallitus päättää varojen sijoittamisesta, jos hallitus ei ole Kevan johtosäännössä määrättyllä tavalla siirtänyt päätösvaltaansa eläkelaitoksen viranhaltijoille tai työntekijöille (KuEL 135 §).

Vuonna 2015 Kevan saamat eläkemaksutulot olivat noin 5 miljardia euroa. Keva maksoi eläkkeitä noin 4,5 miljardia euroa. Loput noin 0,5 miljardia euroa jäivät rahastoon sijoitettaviksi. Kevan sijoitettujen varojen kokonaismäärä oli noin 44,2 miljardia euroa vuoden 2015 lopussa. (Kevan sijoitukset 2016.) Keva on hajauttanut sijoituksensa osake-, korko-, hyödyke- ja kiinteistömarkkinoille sekä rahastoihin ja pääoma sijoituskohteisiin maailmanlaajuisesti (Kevan perustiedot, 2014).



**Kuvio 11** Sijoitusten jakautuminen markkina-arvoin

*Lähde: Kevan sijoitukset 2016.*

Sijoitukset on hajautettu myös muun muassa toimialoittain, valuutoittain sekä maantieteellisesti. Vuoden 2015 lopussa Suomessa sijoituksista oli noin 21 prosenttia. Kevan sijoitukset pyritään suuntaamaan niin, että sijoitukset tuottaisivat mahdollisimman hyvin eläkemaksun vakaata tasoa. (Kevan sijoitukset 2016.)

Kevan sijoitustoimintaa sääntelevät kunnallinen eläkelaki sekä Kevan omat sijoitussuunnitelmat ja -strategiat. Keva on pitkän tähtäimen sijoittaja, mutta tulevaisuudessa eläkkeiden turvaamisen ohella Kevan sijoitustoiminta tukee muun muassa kiinteistösijoittamisella vuokra-asuntotuotantoa ja suomalaista yrittäjyyttä pääomasijoituksilla. (Kevan perustiedot 2014.)

Kevan strategiassa määritellään keskeiset kuntien eläkejärjestelmän rahoitukseen liittyvät periaatteet, joista johdetaan Kevan sijoitustoiminnalle asetettavat strategiset päämäärät. Kevan hallitus ohjaa sijoitusstrategialla pitkän aikavälin sijoitustoimintaa. Vastaavasti lyhyellä aikavälillä sijoitustoimintaa ohjataan kullekin vuodelle hyväksyttävällä sijoitussuunnitelmalla, joka sisältää Kevan sijoitusvalmiudet. Kevan sijoitusstrategiassa määritellään sijoitustoiminnan ohjauksessa noudatettavat säännöt sekä ne periaatteet ja menettelytavat, joilla pyritään saavuttamaan rahoitusstrategiassa sijoitustoiminnalle asetetut päämäärät. (Toimintakertomus 2014, 15.)

Kevan hallitus on päättänyt olennaisimmat sijoitustoiminnassa noudatettavat yhteiskuntavastuullisuuden periaatteet sekä määritellyt ne toimintatavat ja menettelyt, joilla organisaatiossa pyritään varmistamaan yhteiskuntavastuullisuus osana Kevan sijoitusprosessia. Kevan hallitukselle on raportoitava säännönmukaisesti siitä, miten yhteiskuntavastuu on toteutunut Kevan sijoitustoiminnassa sekä ne käytännön toimet, joihin on ryhdytty saatujen havaintojen vuoksi. (Toimintakertomus 2014, 15.)

Keva on allekirjoittanut vuonna 2008 YK:n vastuullisen sijoittamisen periaatteet, jotka ohjaavat osaltaan Kevan vastuullisuustyötä. Periaatteiden mukaan vastuullinen sijoittaja huomioi taloudellisten kriteerien lisäksi hyvään hallintotapaan sekä sijoituskohteidensa ympäristö- ja yhteiskuntavastuuseen liittyvät asiat. Lakien lisäksi yritysten tulee noudattaa kansainvälisiä normeja ja sopimuksia. Hyvään hallintotapaan liittyen hallituksen ja johdon roolit sekä velvollisuudet ja vähemmistöosakkaiden kohtelu ovat tärkeitä. (Vastuullinen sijoittaminen 2016.)

Kevassa on perustettu vastuullisen sijoittamisen ohjausryhmä koordinoimaan ja kehittämään vastuullista sijoittamista. Ohjausryhmässä on jäseniä kaikista sijoitusosastojen yksiköistä. Kevassa vastuullisuuden edistymistä seurataan muun muassa vuosittain täytettävillä YK:n kyselyillä. (Vastuullinen sijoittaminen 2016.)

## 5 HYVÄ HALLINTOTAPA KEVASSA

### 5.1 Kevan johtamisjärjestelmä

Kunnallisessa eläkelaisissa säädetään määräykset kunnan eläkevakuuttaja Kevan toiminnasta. Kevan hallinnon perusmääräykset ovat Suomen laissa. Kevan valtuuskunnan hyväksymä johtosääntö täydentää lakia Kevan hallintoa koskevilla määräyksillä. (Kevan hallinto 2014.) Kevan johtosäännössä annetaan kunnallisen eläkelain 168 §:ssa tarkoitetut määräykset Kevan toimielimistä ja muusta eläkelaitoksen toiminnasta. Hyvän hallintotavan noudattamista valvoo Kevan hallitus. (Johtosääntö 2014, 1.)

Hallituksen hyväksymässä toimintasäännössä annetaan johtosäännön 4 §:n 3 momentissa tarkoitetut määritykset Kevan toiminnan järjestämisestä, toimivallan jaosta hallituksen ja toimitusjohtajan välillä sekä hallitukselle annettavasta raportoinnista (Toimintasääntö 2014, 1). Valtuuskunnan työjärjestyksessä on määräykset valtuuskunnan kokousmenettelystä (Kevan hallinto 2014).

Kevassa korkein päättävä elin on valtuuskunta, jonka jäsenet valtiovarainministeriö määrää kunnallisvaalikaudeksi kerrallaan. Valtuuskunnan ja hallituksen lisäksi Kevassa on lakisääteinen sijoitusneuvottelukunta sekä johtosäännössä määrätty työelämän kehittämissuunnitelma. Kevan toiminnan yleinen valvonta kuuluu valtiovarainministeriölle, mutta sijoitustoiminnan ja rahoitustoiminnan suunnittelun valvonta kuuluu Finanssivalvonnalle. (Kevan hallinto 2014.)

Vuonna 2013 Kevan hallitus päätti käynnistää selvityksen Kevan johtamisjärjestelmästä ja hallinnon kokonaisuudesta. Raportointi selvitystyöstä annettiin suoraan Kevan hallitukselle. (Selvitys Kevan hallinnosta 2013, 3.) Johtamisjärjestelmän ja hallinnon selvitys keskittyy tiettyihin Kevan johtamisen ja hallinnon ajankohtaisiin haasteisiin, jotka ovat olleet usein myös julkisuudessa. Selvitysraporttiin on myös sisällytetty Kevan johtamisen ja hallinnon kehittämiseen liittyvät suositukset. Selvitysraportin pyrkimyksenä on osoittaa, ne seikat Kevan toiminnasta, joissa on kehittämistarvetta. Lopulliset päätökset raportin suosituksista on kuitenkin tehnyt Kevan hallitus yhteistyössä valtuuskunnan kanssa. (Kevan hallitus luottaa 2016.)

### 5.1.1 Johtamisjärjestelmässä havaitut puutteet

Johtamisjärjestelmän ja hallinnon selvitysraportissa todetaan, että Keva on hoitanut perustehtäviään laadukkaasti. Selvitysraportissa mainitaan, että perustehtäviin liittyvät valtuudet ja vastuut ovat selkeästi dokumentoitu ja määritelty. Kevan perustehtäviä ovat muun muassa eläkemaksujen kerääminen, eläkkeiden maksaminen, eläkehakemusten käsittely, asiakaspalvelu ja sijoitustoiminta. (Kevan hallitus luottaa 2016.) Raportin pääpainona on ollut tunnistaa Kevan toiminnan kehitystarpeet (Selvitys Kevan hallinnosta 2013, 3).

Kevan ylimmän johdon asemaa, vastuita ja tehtäviä kuvataan kunnallisessa eläkelaisissa sekä valtuuskunnan hyväksymässä johtosäännössä. Määritelmät ovat kuitenkin melko yleisellä tasolla eikä niistä löydy vastauksia kaikkiin vastuukysymyksiin. Sen seurauksena esimerkiksi toimitusjohtajan ja hallituksen väliset toimivalta- ja vastuusuhteet ovat osittain muokkautuneet käytännössä eikä kaikkia toimivalta- ja vastuusuhteita ole dokumentoitu. Trendinä on ollut, että valtuuskunta ja hallitus ovat ohjanneet toimintaa siihen suuntaan, jossa hallintoelimet ovat keskittyneet yhä enemmän merkittäviin kokonaisuuksiin, kun taas toimitusjohtajan valtuudet sekä vastuut ovat kasvaneet. (Selvitys Kevan hallinnosta 2013, 3.)

Kunnallisessa eläkelaisissa sekä Kevan johtosäännössä määritellään valtuuskunnan tehtäväksi palkata sekä erottaa Kevan toimitusjohtaja. Toimitusjohtajan palkasta ja muista etuuksista on vastaavasti päättänyt Kevan hallitus. Hallituksen tehtävänä on kuitenkin palkata ja erottaa Kevan varatoimitusjohtaja sekä päättää varatoimitusjohtajan palkka- sekä muista etuuksistaan. Kevassa on tehty aiemmin kirjalliset päätökset kokonaispalkasta sekä oikeudesta luontoisetuun, mutta esimerkiksi asuntoedun hankintahinnasta tai muista tarkemmista luontoisetujen määräyksistä ei ole aina tehty kirjallisia päätöksiä. Joissakin tapauksissa luontoiseduissa on edetty suullisten sopimusten pohjalta. Myöskään autojen hankinnasta tai muista ominaisuuksista ei ole Kevassa annettu tarkempia ohjeita. Luontoisetujen käsittelyiden prosesseja, toimintatapaa sekä vastuita ei ole päätetty eikä dokumentoitu Kevassa riittävän selkeästi. Esimerkiksi asuntojen verotusarvon laskentaan on Kevassa osallistunut useita eri organisaatioyksiköissä työskenteleviä henkilöitä. Luontoisetujen käsittelyprosesseja tulisi saada entistä selkeämmiksi. (Selvitys Kevan hallinnosta 2013, 4—5.)

Kevalla on oma hankintaohje, matkustusohje sekä edustusohje. Lisäksi Kevalla on tarkastus- ja hyväksymisohje, jossa määritellään yksityiskohtaisesti kenen tehtävänä on tarkastaa ja hyväksyä eri kustannuspaikkojen laskut sekä muut tositteet. Hankintoihin, matkustamiseen ja edustamiseen on liitetty myös julkisuudessa kulujen kohtuuden arviointia sekä siitä keskustelua. Kuinka paljon varo-

ja lakisääteisiä tehtäviä hoitava Keva voisi käyttää tämän kaltaiseen toimintaan? (Selvitys Kevan hallinnosta 2013, 6.)

Kevan hallitus hyväksyi uudistetun strategian kesällä 2013. Strategia muodostaa perustan tarkemmille toiminnan tavoitteille, suunnitelmille sekä budjeteille. Kevan toimintaa on jo pitkään ohjattu siihen suuntaan, että hallintoelimet päättävät ja seuraavat ainoastaan toiminnan kannalta merkittävimpiä sekä strategisia tavoitteita. Toimitusjohtajan vastuulla vastaavasti on ollut muun muassa tarkempi tavoiteasetanta ja sen seuranta. Tästä aiheutuneen puutteen vuoksi Kevan vuosisuunnitelma ja -budjetti ovat keskittyneet ainoastaan niin sanottuihin suuriin lukuihin eli toimintakuluja on tarkasteltu karkealla tasolla. Esimerkiksi edustamiseen liittyviä kuluja ei ole erikseen hyväksytty hallintoelimissä, vaan ne ovat sisältyneet laajempaan kokonaisuuteen. (Selvitys Kevan hallinnosta 2013, 7.)

Yleinen valvonta Kevasta kuuluu valtiovarainministeriölle. Valtiovarainministeriön valvonta keskittyy Kevan toiminnan laillisuuden ja tulosten sekä näiden taustalla olevien pääprosessien tarkasteluun. Valtuuskunnan toimikaudekseen valitsema Keskuskauppakamarin hyväksymä tilintarkastusyhteisö suorittaa Kevan tilien ja hallinnon tarkastuksen. Sisäisen tarkastuksen toimintaohje toimii toimitusjohtajan apuna ja hallituksen tukena sen valvontatehtävissä. Kevan hallitus hyväksyy vuosittain etukäteen toimintaohjeen sekä tarkastussuunnitelman. Sisäinen tarkastus toimii toimitusjohtajan alaisuudessa, josta hallitukselle annetaan jälkikäteen tarkastussuunnitelman toteutumisesta sekä tarkastustyöstä esille tulleet keskeisimmät havainnot ja suositukset. (Selvitys Kevan hallinnosta 2013, 7—8.)

Kevan toimintaa sekä johtamista ohjaavat kunnallinen eläkelaki sekä johtosääntö. Valtuuskunta hyväksyy Kevan johtosäännön. Hallituksella ei ole omassa päätösvallassaan olevaa ohjetta organisaation johtamisesta, sillä sisäiset ohjeet ovat pääosin johtoryhmän eli toimitusjohtajan hyväksymiä. (Selvitys Kevan hallinnosta 2013, 8.)

### **5.1.2 Kehittämistarpeet ohjeille ja määräyksille**

Kevassa on erityinen tarve selkiyttää ja muuttaa hallituksen sekä toimitusjohtajan toimivalta- ja vastuukysymyksiä. Selvitysraportti ehdottaa, että hallituksen toimivaltaa olisi vahvistettava sekä toimitusjohtajan laajoja valtuuksia tulisi jossakin määrin rajata. Toimivaltuudet tulisi jatkossa dokumentoida eri osapuolten kesken, sekä pitää olemassa olevat dokumentit ajantasaisina. Selvitysra-

portin mukaan Kevassa tulisi tarkastella myös toiminnan organisointia, jotta Kevan toiminnan tavoitteet voitaisiin saavuttaa parhaalla mahdollisella tavalla. (Selvitys Kevan hallinnosta 2013, 4.)

Selvitysraportin mukaan vastuukysymysten jakautuminen kaipaa Kevassa tarkentamista eli kuka päättää palkitsemisesta sekä muista henkilöstöasioista. Raportti ehdottaa, että Kevassa voitaisiin kokeilla ”yksi yli” -periaatetta, jossa kukaan ei päättäisi suoraan alaistensa palkoista tai muista etuuksista, vaan päätökset tehtäisiin aina ylempänä organisaatiossa. Esimerkiksi johtoryhmän jäsenten henkilöstöhankinnasta, palkoista sekä muista eduista päättäisi Kevan hallitus. Huomiota on myös herättänyt, pitäisikö toimitusjohtajan valinta ja erottaminen olla hallituksen vastuulla, joka nykyään päättää toimitusjohtajan palkasta ja eduista. Ylimmän johdon johtajasopimukset ovat melko yleisiä kuntasektorilla, jossa kunnanjohtajan erottamiseen riittää luottamuspuola. Raportti viittaa johtamissopimusten käytön mahdollisuudesta Kevassa. (Selvitys Kevan hallinnosta 2013, 5.)

Kevassa tulisi pohtia johdon luontoisetujen eli asunto- ja autoedun tulevaisuutta. Jos luontoisedut tulevat olemaan jatkossakin mahdollisia, etujen hankintahinta ja muut tarkemmat ominaisuudet tulee päättää ja dokumentoida aiempaa selkeämmin. Esimerkiksi luontoisetujen verotusarvojen määrittämiseen ja laskentaan liittyvät toimintatavat, prosessit sekä vastuut on dokumentoitava kirjallisesti. Kevassa tarvitaan myös jatkossa motivoitunutta sekä ammattitaitoista henkilökuntaa, tämän vuoksi Kevan kilpailukyky työntäjänä on erityisen tärkeää huomioida. (Selvitys Kevan hallinnosta 2013, 5.) Erityisesti luontoisedut edistävät Kevan kilpailukykyä muiden työntäjien välillä.

Kevassa tehtävien hankintojen osalta on harkittava limiittien käyttöönottoa eri organisaatiotasolla eli tulevaisuudessa tietyt kriteerit täyttävät hankinnat perustuisivat hallituksen päätöksiin. Toimitusjohtajalla sekä mahdollisesti muulla Kevan johdolla olisi omat limiittinsä. Hankintoihin, matkustamiseen ja edustamiseen liittyvää ohjeistusta tulisi päivittää niiden täsmällisyyden näkökulmasta. Kohtuuden arvioinnissa tarkkojen euromäärien asettaminen on kuitenkin haastavaa. Selvitysraportti ehdottaa, että entistä suuremman avoimuuden avulla Kevassa haettaisiin kulujen oikeaa tasoa. (Selvitys Kevan hallinnosta 2013, 6.)

Kevassa on tärkeää tarkentaa suunnittelun ja rahankäytön seurannan välineenä olevaa vuosisuunnitelmaa sekä -budjettia. Kevassa tulisi seurata erityisesti toimintakulujen toteutumista. Toimintakulujen osalta olisi tarpeen lisätä läpinäkyvyyttä sekä avoimuutta niin, että tarkastelun lähtökohtana olisivat euromäärät sekä kulujen luonne. Esimerkiksi hankintoihin, matkustamiseen ja edustamiseen liittyvät kulut tulisi eritellä ja perustella aikaisempaa tarkemmin sekä tarkentaa budjetin seurantara-

portointia vastaavalla tavalla niin hallituksen kuin johtoryhmänkin suuntaan. (Selvitys Kevan hallinnosta 2013, 6.)

Kevassa on luotu riskienhallinnan ohjausryhmä riskienhallinnan koordinoitua sekä riskienhallinnan kehittämistä varten. Hallituksen tehtävänä on hyväksyä riskienhallinnan vuosisuunnitelma ja -raportti. Selvitysraportin mukaan Kevassa tulisi pohtia sisäisen valvonnan roolien selkiyttämistä, sillä erityisesti toimitusjohtajan ja hallituksen välinen suhde kaipaa tarkentamista. Hallitus on ainoa taho, joka voisi valvoa toimitusjohtajaa, jonka vuoksi olisi tarpeen miettiä sisäisen tarkastuksen roolin tarkentamista. (Selvitys Kevan hallinnosta 2013, 8.)

Kevan johtosääntöä ei ole tarkoituksenmukaista laajentaa suuressa määrin, joten Kevassa tulisi pohtia uuden ohjeen eli toimintasäännön tarvetta sekä sisältöä. Hallituksen tulisi päättää Kevan toimintasäännöstä, jossa määriteltäisiin erityisesti hallituksen ja toimivan johdon eli toimitusjohtajan väliset toimivalta- ja vastuusuhteet. Kevassa tulisi harkita corporate governanceen pohjautuvaa ohjeistusta, joka on jo laajalti käytössä yksityisissä työeläkeyhtiöissä. (Selvitys Kevan hallinnosta 2013, 8–9.)

Kevassa on tarpeen kehittää Kevan johtamiskulttuuria sekä -ilmapiiriä muutenkin kuin ohjeiden ja määräysten avulla (Selvitys Kevan hallinnosta 2013, 11). Kevan koko organisaation jokapäiväisessä työskentelyssä on näyttävä kohtuullisuus, avoimuus sekä toiminnan läpinäkyvyys. Tämä edellyttää Kevan johdolta oikeaa asennetta, esimerkin kautta johtamista sekä sitoutumista toimintaa ohjaaviin arvoihin. (Kevan hallitus luottaa 2016.)

Johtamisjärjestelmän ja hallinnon selvityksen kanssa samanaikaisesti tehtiin sisäinen tarkastus sekä kohdennettu tilintarkastus, jotka käsittelivät yksityiskohtaisesti Kevan johdon asunto- ja autoetuja sekä niihin liittyviä prosesseja. Hallitus päätti kokouksessaan käynnistää Kevan johtamisjärjestelmää sekä johtamiskulttuuria koskevan uudistamistyön. Kevan hallinnon uudistamistyötä varten hallitus asetti erillisen työryhmän, joka koostui toimitusjohtajasta, varatoimitusjohtajasta, henkilöstöjohtajasta, talousjohtajasta, hallintojohtajasta sekä henkilöstön edustajasta. Hallitus antoi toimeksiannon Kevan virkaa toimittavalle toimitusjohtajalle vastata selvitysmiehen selvityksessä ilmenneiden epäkohtien kuntoon saattamisesta. (Kevan hallitus luottaa 2016.)



## 5.2 Vuoden 2017 työeläkeuudistus

Työeläkejärjestelmän uudistukset suuntautuvat tulevaisuuteen. Tämä tarkoittaa sitä että, uudistukset eivät vaikuta nykyisten eläkeläisten asemaan tai jo maksussa oleviin eläkkeisiin. Uudistuksen ulkopuolella ovat myös jo ansaitut eläkkeet. Työeläkeuudistus koskee vasta lain voimaantulon jälkeen karttuvia työeläkkeitä. Työeläkeuudistuksen muutoksissa käytetään siirtymäaikoja, joiden avulla ihmisillä on aikaa sopeutua uusiin muutoksiin. (Eläkeuudistus 2016.)

Vuoden 2017 eläkeuudistuksen tavoitteena on pidentää työuria, sillä mitä pidemmät työurat henkilöt tekevät, sitä paremmaksi heidän eläkkeensä muodostuvat. Uudistuksella tavoitellaan kohtuullisia työeläkemaksuja, joiden ansiosta mahdollistuu Suomen kilpailukyvyn ja työllisyyden parantaminen sekä verotulojen lisääminen. Julkisen talouden kestävyuden parantaminen on myös yksi uudistuksen tavoitteista. Työeläkeuudistuksia siis tarvitaan, jotta pidentyneet työurat antaisivat paremmat eläkkeet, eläkemaksut pysyisivät kohtuullisella tasolla, veroja ja maksuja karttuisi riittävästi, vastaisuudessa julkinen talous kestäisi edelleen sekä ikäluokkien välinen oikeudenmukaisuus realisoituisi. (Eläkeuudistus 2016.)

Työeläkeuudistuksen keskeinen päämäärä on työurien pidentäminen. Tätä päämäärää avustaa keskimääräisen eläkkeellesiirtymisiän korottaminen. Työeläkeuudistuksen päämääränä on turvata työeläkejärjestelmän pysyminen eliniän pidentyessä taloudellisesti sekä sosiaalisesti vakaana. Työeläkeuudistukselle asetettuja täsmällisempiä päämääriä ovat työurien pidentäminen, riittävän eläketurvan varmistaminen, työllisyyden parantaminen, ikäluokkien välisen oikeudenmukaisuuden varmistaminen, pitkällä aikavälillä työeläkejärjestelmän rahoituksen kestävyuden parantaminen sekä tukeminen julkisen talouden kestävyysvajeen ratkaisemisessa. (Eläkeuudistus 2016.)

Työeläkeuudistuksessa on sovittu TyEL:in muuttamisesta, mutta muutokset peilautuvat myös muihin eläkelakeihin, kuten julkisen sektorin eläkelakeihin ja yrittäjän eläkelakiin (Eläkeuudistus 2016). Uudistuksessa on vahvistettu uusi julkisten alojen eläkelaki (JuEL) sekä Keva-laki. JuEL:issa yhdistyvät julkisten alojen eläketurvan sisältöä koskevat säännökset eli valtion, kuntien, evankelis-luterilaisen kirkon sekä Kelan tämänhetkiset eläkelait. JuEL sisältää vuoden 2017 alusta voimaan tulevan eläkeuudistuksen säännökset. Keva-laissa säädetään erikseen Kevan hallinnosta, rahoituksesta ja valvonnasta. Lait astuvat voimaan 1.1.2017. (Keva-laki vahvistettu 2016; Eläke-neuvottelupäätökset 2016.)

### 5.2.1 Työeläkeuudistuksen vaikutukset Kevaan

Keva-lain tavoitteena on koota yhteen säädökset Kevan hallinnosta, rahoituksesta sekä valvonnasta. Keva-laissa siirretään lain tasolle Kevan johtosäännön määräykset sisäisestä valvonnasta. Keva-lakiin on sisällytetty säädökset sisäisestä tarkastuksesta ja riskienhallinnasta. (Luonnos 2015, 3.) Keva-lailla pyritään varmistamaan valtion eläkerahaston sekä kunnallisen eläkelaitoksen Kevan hallinnon asianmukaisuus ja läpinäkyvyys (Kevan hallinnon avoimuutta lisätään 2016).

Keva-lakiin on koottu kunnallisesta eläkelaista Kevan hallintoa, valvontaa sekä rahoitusta koskevat säädökset (Luonnos 2015, 1; Lausunto 2015, 1). Keva-lakiin on lisätty uudet säädökset Kevan ja valtion eläkerahaston sisäpiirirekisteristä. Sisäpiirirekisteri on julkinen rekisteri, johon on koottu sisäpiirin arvopaperiomistukset, toimintaperiaatteet eturistiriitatapauksissa, johdon sekä sen lähipiirin liiketoimet, velvollisuudet pitää kirjaa luottamustehtävistä ja Kevan hallituksen velvollisuudet hyväksyä omistajaohjauksen periaatteet. Sisäpiirisäännökset tarkoittavat muun muassa sitä, että johdon liiketoimet sekä osakeomistukset, kuten asuntokaupat yhtiön kanssa, tulevat julkisuuteen. Kevaan ja valtion eläkerahastoon on sovellettu aikaisemmin hallintolain mukaisia esteellisyysperusteita. Finanssivalvonnan tehtäväksi tulee valvoa Kevan sisäpiirisäännösten noudattamista. (Kevan hallinnon avoimuutta lisätään 2016; Keva-laki 30 §, 31 §.)

Kunnallisen eläkelain mukaan Kevan jäsenyhteisöt vastaavat Kevan menoista. Kuntasektorin yhteisvastuu on kunnallisen eläkejärjestelmän rahoituksen perusta. Jäsenyhteisöt ovat velvollisia kattamaan kaikki kunnallisen eläkejärjestelmän menot. Keva perii työeläkemaksut menojensa kattamiseksi, ei yksilöityjen vastuiden katteeksi. Valtuuskunta hyväksyy kunnallisen työeläkemaksun suuruuden ja päättää menojen jakamisesta Kevan jäsenyhteisöjen kesken. Tuleviin eläkevastuisiin on varauduttu puskurirahastolla, johon siirrettävästä työeläkevakuutusmaksujen määrästä päättää valtuuskunta. Kunnallisen eläkelain mukaan sijoitukset on tehtävä niin, että ne täyttävät varmuuden, tuottojen rahaksi muutettavuuden sekä riittävän hajauttamisen edellytykset. (Luonnos 2015, 3.)

Keva-laki sisältää uuden säädöksen hallituksen ja sen jäsenten kelpoisuusvaatimuksista, josta ei ole aikaisempia säädöksiä kunnallisessa eläkelaisissa. Kelpoisuusvaatimukset ovat aikaisemmin löytyneet Kevan toimintasäännöstä. Eduskunnan sosiaali- ja terveystoimikunta on todennut mietinnössään, että lakisääteisen sosiaaliturvan toteutus sekä työeläkevarojen moitteettoman hoidon kannalta on tärkeää varmistaa työeläkelaitoksen hallinnossa työeläkevakuutustoiminnan ja sijoitustoiminnan tietämys sekä monipuolinen sidosryhmien edustus. (Luonnos 2015, 3.)

Kun kelpoisuusvaatimukset säädetään laissa, tämä tiukentaa kelpoisuusvaatimuksia nykytilaan verrattuna. Laissa säädetään, että jokaiselta hallituksen jäseneltä vaaditaan hyvämaineisuutta, joka tarkoittaa rajoituksia hallitukseen nimittämiseksi. Edellä mainitun lisäksi hallituksen jäseneltä vaaditaan hyvää työeläkevakuutustoiminnan ja sijoitustoiminnan asiantuntemusta. Myös Kevan toimitusjohtajan ja varatoimitusjohtajan kelpoisuusvaatimukset siirretään johtosäännöstä Keva-lakiin. Toimitusjohtajalta sekä varatoimitusjohtajalta vaaditaan ylemmän korkeakoulututkinnon ohella työtehtävän edellyttämää monipuolista perehtyneisyyttä sekä käytännössä osoitettua johtamiskokemusta. (Luonnos 2015, 3—4.)

Nykyinen kunnallinen eläkelaki ei sisällä säädöksiä sisäisestä tarkastuksesta, riskienhallinnasta eikä sisäisestä valvonnasta. Tällä hetkellä riskienhallinta järjestetään hallinnollisin määräyksin ja sisäisen valvonnan määräykset löytyvät Kevan johtosäännöstä. Nämä säännökset on siirretty tulevaan Keva-lakiin. (Luonnos 2015, 3.)

### **5.2.2 Perusteluja lakimuutoksille koskien Kevan toimintaa**

Keva-lain 9 § pykälään on lisätty säädökset hallituksen ja sen jäsenten kelpoisuusvaatimuksista (Luonnos 2015, 8). Säädos kelpoisuusvaatimuksista ei ole sisällynyt kunnalliseen eläkelakiin. Hallituksen jäsenten on oltava hyvämaineisia. Hyvämaineisuudella tarkoitetaan rajoituksia muun muassa liiketoimintakiellossa olevien, rikoksia tehneiden ja konkurssissa olevien henkilöiden hallitukseen nimittämiseksi. Kevan hallituksessa tulee olla hyvää työeläkevakuutustoiminnan ja sijoitustoiminnan asiantuntemusta. Yksittäiseltä hallituksen jäseneltä ei vaadita hyvää työeläkevakuutustoiminnan ja sijoitustoiminnan asiantuntemusta, vaan vaatimuksen tulee täytyä arvioitaessa hallitusta kokonaisuutena. Tehdyillä lakimuutoksilla hallituksen osaamisvaatimuksia on kiristetty. Hallituksen hyvä sijoitustoiminnan asiantuntemus on ehdottoman tärkeää, sillä Keva hallinnoi huomattavaa sijoitusomaisuutta. Keva on järjestänyt hallitukselle perehdytyskoulutusta sekä työeläkevakuutustoiminnasta että sijoitustoiminnasta, näitä koulutuksia olisi tärkeää järjestää myös jatkossa. (Luonnos 2015, 9; Keva-laki 9 §.)

Keva-lain 14 § pykälässä säädetään Kevan toimitusjohtajasta. Toimitusjohtaja johtaa Kevaa hallituksen alaisena. Lakiin on lisätty säädos, että Kevan toimitusjohtajan kanssa voidaan tehdä johtamissopimus. Tällä säädöksellä tuetaan johtamisen edellytyksiä Kevassa. Lakiin on lisätty myös säädos toimitusjohtajalle maksettavasta erokorvauksesta. Erokorvauksen maksaminen kytkeytyy

useimmiten johtamissopimukseen, erityisesti tilanteissa joissa toimitusjohtaja irtisanoutuu epäluottamuksen vuoksi. Keva päättää erokorvauksen maksamisesta, toisin kuin muusta johtajasopimuksesta. (Luonnos 2015, 11; Keva-laki 14 §.)

Tulevassa Keva-laissa säädetään sekä toimitusjohtajan että varatoimitusjohtajan viran kelpoisuusvaatimuksista. Säädestä ei löydy kunnallisesta eläkelaista, vaan kelpoisuusvaatimuksesta on aiemmin säädetty Kevan johtosäännössä. Kevan johtosäännön mukaisesti toimitusjohtajan sijaisena on oltava kaksi varatoimitusjohtajaa, joiden vastuualueista Kevan hallitus päättää. Johtosäännössä on määrätty toimitusjohtajan sekä varatoimitusjohtajien kelpoisuusvaatimukseksi ainoastaan ylempi korkeakoulututkinto, joka määrittelee toimitusjohtajalta ja varatoimitusjohtajilta edellytettävän koulutuksen tason. Kelpoisuusvaatimuksia täsmennetään jatkossa niin, että kelpoisuusvaatimus koostuu koulutusvaatimuksen lisäksi viran edellyttämästä laajasta kokemuksesta sekä käytännössä osoitetusta johtamistaidosta ja johtamiskokemuksesta. Uusien kelpoisuusvaatimusten tarkoituksena on varmistua siitä, että valittava henkilö on käytännössä osoittanut omaavansa hyvät valmiudet johtamiseen. Valintatilanteessa on arvioitava laajasti henkilön onnistumista sekä kykyjä varsinaisissa johdon tehtävissä. Toisin kuin johtamistaitoa, johtamiskokemusta voidaan hankkia ainoastaan varsinaisissa johtamis- sekä esimiestehtävissä. (Luonnos 2015, 11; Keva-laki 14 §.)

Riskienhallinta tulee sisällyttää kiinteäksi osaksi Kevan organisaatorakennetta sekä päätöksentekoprosesseja. Kevan organisaatorakenteen tulee tukea tehokasta riskienhallinnan järjestämistä. Riskienhallinta tarkoittaa sellaisia prosesseja, strategioita sekä raportointimenettelyjä, joiden avulla tunnistetaan, hallitaan ja seurataan Kevaan kohdistuvia riskejä. Riskienhallinnassa on huomioitava kaikki merkittävästi Kevan toimintaan vaikuttavat sisäiset ja ulkoiset riskit. Merkittävimpiä riskejä ovat muun muassa maineriski, strategiset riskit sekä likviditeettiriskit. Keva-lain 25 §:ssä säädetään niistä riskienhallinnan osa-alueista, jotka tulee vähintään huomioida Kevan toiminnassa. Kevan toiminnassa on otettava riskienhallinnan piiriin tarpeen mukaan myös muita osa-alueita. Riskienhallinnan tulee kattaa maksuvalmius, sijoitukset, operatiivisten sekä keskeyttämisriskien hallinta. Keskeyttämisriskissä on kyse useiden tekijöiden aiheuttamasta riskistä. Tekijät eivät välttämättä aiheuta riskiä yksinään, mutta suuntautuessaan samaan kohteeseen ne muodostavat keskeyttämisriskin. Myös jos yksittäinen riski muodostaisi huomattavan osan Kevan riskien yhteismäärästä, vaarana saattaisi olla keskeyttämisriski. Esimerkiksi tällaisia riskejä voisivat olla sijoitus- ja luottoriskit. Kevan operatiiviset riskit liittyvät henkilöstöön, eri järjestelmiin, sisäisiin prosesseihin ja ulkoisiin Kevaa koskettaviin tapahtumiin. (Luonnos 2015, 15—16; Keva-laki 25 §.)

Tulevassa laissa säädetään Kevan sisäisestä valvonnasta, josta ei ole ollut säädöksiä kunnallisessa eläkelaisissa. Keva-lain mukaan Kevalla tulee olla sisäinen valvonta, joka suuntautuu Kevan hallintoon, kirjanpitoon, sijoitustoimintaan sekä muihin Kevan keskeisiin toimintoihin. Merkittävimpiä toimintoja ovat muun muassa sisäinen raportointi, eläkeasioiden käsittely sekä esimiesvalvonta. Tarkoituksenmukaisen raportoinnin varmistaminen kaikilla organisaationtasoilla kuuluu osaksi sisäistä valvontaa. Edellä mainittujen lisäksi myös säännösten noudattamisen valvonta kuuluu sisäiseen valvontaan. Sisäisen valvonnan tulee arvioida mahdolliset puutteet estääkseen säännösten noudattamatta jättäminen sekä korjata Kevassa tehtyjen toimenpiteiden riittämättömyyttä. (Luonnos 2015, 16; Keva-laki 26 §.)

Kevassa on oltava sellainen sisäinen tarkastus, joka seuraa ja arvioi Kevan sisäisen valvonnan sekä muun hallinnon tehokkuutta ja riittävyyttä. Päivittäiseen toimintaan sisältyvä sisäinen valvonta ei kuitenkaan kuulu sisäisen tarkastuksen tehtäviin. Sisäisestä tarkastuksesta tulee tehdä kirjallinen toimintasuunnitelma sekä toimintaperiaatteet. Keva on vastuussa siitä, että sisäinen tarkastus on mitoitettu oikein Kevan toimintaan nähden. Sisäisen tarkastuksen on oltava riippumaton Kevan operatiivisesta toiminnasta. Kevassa on määriteltävä selkeästi sisäisen tarkastuksen asema organisaatiossa sekä sen suhde muihin valvontatoimintoihin. Sisäisellä tarkastuksella on lisäksi oltava asianmukainen toimivalta sille määrättyjen tehtävien hoitamiseen. (Luonnos 2015, 16—17; Keva-laki 27 §.)

Hallitukselle ja toimitusjohtajalle on raportoitavan vähintään kerran vuodessa sisäisen tarkastuksen tuloksista sekä toimenpidesuosituksista. Hallituksen ja toimitusjohtajan tehtävänä on päättää, mihin toimiin Kevassa ryhdytään sisäisen tarkastuksen tulosten sekä suositusten johdosta. Sisäisen tarkastuksen tehtävänä on varmistaa, että valitut toimenpiteet toteutetaan Kevassa. Jos Kevan johto on päättänyt olla ryhtymättä sisäisen tarkastuksen suositteliin toimiin, on sisäisen tarkastuksen raportoitava tästä vuosittain tekemässään tarkastuksessa. (Luonnos 2015, 16—17; Keva-laki 27 §.)

Keva-lain 34 §:ssä säädetään, että Kevan valtuuskunnan ja hallituksen pöytäkirja valitusosoituksineen on laitettava tarkastamisen jälkeen yleiseen tietoverkkoon nähtäväksi, jos salassapitoa koskevista määräyksistä ei muuta johdu. Salassapito voi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että yleisessä tietoverkossa ei voida julkaista kaikkia pöytäkirjan tietoja. Kun asia on kokonaan salassa pidettävä, pöytäkirjasta tulee julkaista ainoastaan maininta salassa pidettävän asian käsittelystä. Muun muassa Kevan sijoitustoimintaan liittyvät asiat ovat salassa pidettäviä asioita, jotka Kevan hallitus käsittelee. Pöytäkirjasta tulee julkaista yleisessä tietoverkossa vain tiedonsaannin kannalta tarpeelliset

henkilötiedot ja heti valitusajan päätyttyä henkilötiedot on poistettava. (Luonnos 2015, 18—19; Keva-laki 34 §.)

### 5.3 Erot yksityisessä ja julkisessa työeläkevakuuttamisessa

Suomessa työeläkejärjestelmän hallinto on hajautettua. Yksityisten alojen työeläkelakien hallinto on joko yksityisten työeläkevakuutusyhtiöiden, eläkesäätiöiden tai eläkekassojen hallinnoitavana. Nykyinen lainsäädäntö mahdollistaa, että työnantaja voi päättää missä eläkelaitoksessa hän järjestää työntekijöidensä lakisääteisen työeläketurvan. Julkisten alojen työntekijöiden eläketurva on järjestettävä asianomaisessa julkisessa eläkelaitoksessa. Keva hoitaa kunta-alan työntekijöiden eläketurvaa. Kevan hoidettavaksi siirrettiin vuonna 2011 aikaisemmin Valtionkonttorin hoitamat sekä evankelis-luterilaisen kirkon palveluksessa olevien työntekijöiden eläkeasiat. Keva on hoitanut myös vuodesta 2012 Kansaeläkelaitoksen toimihenkilöiden eläkeasioita. (Korpiluoma & kumppanit 2011, 139.)

Yksityisillä aloilla, valtiolla ja kunnissa työskentelevien työeläke perustuu aloja koskeviin työeläkelakeihin. Työeläkettä koskevat säännökset yksityisillä ja julkisilla aloilla ovat lähes kokonaan yhdenmukaistuneet vuodesta 2005 alkaen. (Korpiluoma & kumppanit 2011, 15.) Työeläkelakien siirtymäsäännösten vuoksi työeläkejärjestelmien välille on jäänyt eroja, jotka tulevat vaikuttamaan vielä pitkään. Työeläkejärjestelmien välillä on erityisesti rakenteellisia sekä hallinnollisia eroja (ks. kuvio 12).



**Kuvio 12** Erot julkisen ja yksityisen eläkejärjestelmän välillä

*Lähde: Kuntien eläkevakuutus, 2016, muokattu.*

Keva on julkisyhteisö, jolle on laissa määritetty sen toimivalta sekä velvollisuudet tiettyjen tehtävien hoitamiseen. Keva on julkinen viranomainen, joka käyttää toiminnassaan julkista valtaa. Yksityisen työeläkejärjestelmän työeläkeyhtiöt ovat yksityisoikeudellisia yhteisöjä. Yksityisten eläkeyhtiöiden lisäksi Suomessa toimii joukko yritysten omia eläkesäätiöitä ja toimialakohtaisia eläkekassoja, jotka hoitavat yksityisten yritysten työntekijöiden eläkkeitä. Yksityiset työeläkeyhtiöt ovat vakuutusyhtiöitä, mutta yksityisestä luonteestaan huolimatta työeläkeyhtiöt voivat käyttää tulovirtaansa sekä varojaan ainoastaan eläkkeiden maksamiseen ja liikekuluihin. Työeläkeyhtiöt eivät voi käyttää tulovirtojaan voitonjakoon. (Tenhunen & Vaittinen 2013, 131.)

Keva on julkisen sektorin ainoa toimia eli sillä on oman sektorinsa monopoli. Keva kuitenkin toimii kilpailuilla markkinoilla, mutta sen ei tarvitse markkinoida palvelujaan, sillä Kevan asiakkaat määräytyvät eläkelakien perusteella. Työeläkelain 1 §:n mukaan työnantaja voi järjestää laissa säädetyn eläketurvan työeläkevakuutusyhtiössä, vakuutuskassassa tai eläkesäätiössä. Yksityiset työeläkeyhtiöt kilpailevat keskenään asiakkaista samalla toimialalla, työeläkeyhtiöiden keskeinen kilpailuväline on yhtiöiden tarjoamat työhyvinvointipalvelut. Työeläkeyhtiöiden kilpailua ei saa rajoittaa enempää kuin laissa on säädetty, vaikka yhtiöiden tuleekin toimia yhteistyössä keskenään. (Kilpailu 2016.)

Kevan asiakkaita ovat kunnallisen eläkelain nojalla kaikki Kevan jäsenyhteisöt. Jäsenyhteisöt eivät voi järjestää lakisääteistä työeläketurvaansa muualla kuin kunnallisen eläkelain määräämällä tavalla. (Korpiluoma & kumppanit 2011, 12.) Yksityisten alojen työnantajat voivat vastaavasti vakuuttaa työntekijänsä yksityisissä työeläkeyhtiöissä, eläkesäätiöissä tai eläkekassoissa (TyEL 1 §). Yksityiset työeläkeyhtiöt eivät voi valita omaa asiakaskuntaansa, koska TyEL-vakuutus on lain mukaan myönnettävä kaikille yrityksille, jotka sitä hakevat (Tenhunen & Vaittinen 2013, 174).

Kevalle ei ole määritelty katettavia eläkevastuita kuten yksityisille työeläkeyhtiöille. Kevalle ei ole myöskään yksityisen työeläkejärjestelmän kaltaista vakavaraisuuslainsäädäntöä, joten Keva voi säädellä sijoitustoimintansa riskitasoa tarpeidensa mukaisesti. Kuntien verotusoikeus eli kuntien veronmaksajat takaavat viime kädessä Kevan maksukyvyn. (Tenhunen & Vaittinen 2013, 180.) Yksityisten työeläkelaitosten on maksettava niiden vastuulla olevat eläkkeet kaikissa tilanteissa. Työeläkelaitosten vakavaraisuudella varmistetaan, että eläkelaitokset selviytyvät vakuutus- ja sijoitustoimintaan liittyvistä riskeistä. Eläkelaitoksilla on oltava enemmän varoja kuin vastuovelkaa eli riittävästi vakavaraisuuspääomaa. Vastuuvelka on tilinpäätökseen kirjattu arvio tulevien rahastoitujen eläkekorvausten yhteismäärästä. Eläkelaitokset kattavat vastuuelkansa sijoitusvarallisuudella. Yksityisen työeläkelaitoksen vakavaraisuuspääoma on puskurirahasto, joka koostuu vakuutusriskejä

kompensoivasta tasoitusmäärästä sekä aikaisemmasta sijoitustoiminnan riskejä puskuroivasta toimintapääomasta. (Eläkelaitosten vakavaraisuus 2016.)

Kuntasektorin eläkkeiden rahoitus perustuu jakojärjestelmään. Rahastoinnilla pyritään luomaan väliaikainen puskuri, jonka avulla pyritään tasaamaan tulevien eläkemaksujen muutoksia, erityisesti suurten ikäluokkien ollessa eläkkeellä. (Korpiluoma & kumppanit 2011, 27.) Kevan puskurirahastoa ei ole kiinnitetty yksilökohtaisiin eläkevastuisiin (Keva sijoitukset 2016). Puskurirahastoon siirrettävä tai myöhemmin sieltä purettava määrä päätetään vuosittain (Korpiluoma & kumppanit 2011, 27). Puskurirahasto eroaa yksityisalojen työeläkkeisiin nähden siinä, että julkisten alojen eläkerahastoja ei ole vielä käytetty eläkkeiden maksamiseen. Tilanne tulee kuitenkin kääntymään päinvastaiseksi jolloin, rahastoon ei enää tule vakuutusmaksuja vaan suurin osa eläkkeistä tullaan rahoittamaan puskurirahastosta. (Tenhunen & Vaittinen 2013, 176.) Julkisen sektorin työeläkkeiden rahoituksesta suurin osa tulee verorahoituksesta. Esimerkiksi valtion palkansaajien eläkkeet rahoitetaan kokonaan valtion budjetista, jolloin eläkerahoituksen tuloutuksilla katetaan 40 prosentti valtion kunkin vuoden eläkemenosta (Tenhunen & Vaittinen 2013, 135.)

Työeläkkeiden rahoitus yksityisellä sektorilla perustuu vakuuttamiseen. Yksityisessä työeläkejärjestelmässä osa varoista rahastoidaan ja toinen osuus maksetaan jakojärjestelmän mukaisesti. (Tilasto Suomen eläkkeensaajista 2014, 18.) Tämä tarkoittaa sitä, että suurin osa maksettavista eläkkeistä rahoitetaan kunkin vuoden työeläkemuksilla. Työeläkkeet siis rahoitetaan käyttämällä sekä työeläkemuksuja että aiemmin kerättyjä rahastoja (Korpiluoma & kumppanit 2011, 18). Yksityisessä eläkeyhtiössä rahastointi tehdään eläkekohtaisesti niin, että jokaisen palkansaajan eläke koostuu rahastoidusta osasta sekä tasausosasta (Tenhunen & Vaittinen 2013, 129). Vakuutusmaksuilla ja rahastojen korkotuotoilla peitetään yksityisen työeläkejärjestelmän menot (Tilasto Suomen eläkkeensaajista 2014, 18). Yksityisen työeläkelaitoksen vastuuvelan on oltava aina täysin katettu ja vastuuvelan lisäksi eläkelaitoksella on oltava vähintään säännösten mukainen määrä toimintapääomaa (Korpiluoma & kumppanit 2011, 19).

Kevassa hallitus ohjaa sijoitusstrategialla pitkän aikavälin sijoitustoimintaa. Keva on arvioinut huomattavaksi strategiseksi riskiksi sijoitustoimintansa tuoton jäämisen pitkällä aikavälillä alle sijoitusstrategiassa asetetun tavoitetaso. (Toimintakertomus 2014, 15.) Laissa yksityisille työeläkeyhtiölle määritelty vakavaraisuusraja kuvaa riskiteoreettisesti eläkelaitoksen sijoitusten tappioriskiä vuoden tarkasteluväillä. Vakavaraisuussäätelyssä eläkelaitoksen vakavaraisuutta tarkastellaan suhteessa eläkelaitokselle laskettuun vakavaraisuusrajaan. Työeläkelaitosten vakavaraisuuden tulee ylittää sille säädetty toimintapääoman vähimmäismäärä säilyttääkseen normaalin toimintakykynsä.



Huolehtiminen vakavaraisuudesta mahdollistaa yhtiön sijoitusten mahdollisimman korkean tuoton. (Tenhunen & Vaittinen 2013, 186.)

Nykyisin työeläkkeiden etuussäännökset ovat samat kaikissa työeläkelaeissa (Tenhunen & Vaittinen 2013, 104). Tämä tarkoittaa sitä, että palkansaajien TyEL-maksutasoa sovelletaan myös julkisilla aloilla (Tenhunen & Vaittinen 2013, 120). Maksujen määräytymisessä on kuitenkin eroja julkisen ja yksityisen työnantajan välillä. Julkisen ja yksityisen sektorin eläkejärjestelmien yhdenmu-  
kaistuksessa, on järjestelmissä vielä siirtymäsäännöksiä aikaisemmista työeläkelaeista. Esimerkiksi kunnallisen eläkelain aiemmat karttumat ovat olleet parempia kuin työntekijän eläkelaiissa, joillakin ammattiryhmillä on ollut matalampia eläkeikiä sekä ammatillisen työkyvyttömyyden määritelmä on ollut erilainen työkyvyttömyyseläkeoikeuden arvioinneissa. (Tenhunen & Vaittinen 2013, 134.)

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

### 6.1 Tutkimuksen keskeisimmät tulokset

Tutkimuksen tavoitteena oli ymmärtää pääpiirteittäin mistä Suomen työeläkejärjestelmä koostuu, jotta voitiin hahmottaa paremmin Kevan erityistä roolia Suomen työeläkejärjestelmässä. Tutkimuksen keskeisenä tavoitteena oli hyvän hallintotavan toteutuminen Kevassa. Kevan hyvän hallintotavan ymmärtämisen tukena tutkimuksessa käytettiin corporate governance teoriaa, päämies-agenttiteoriaa sekä strategisen johtamisen teoriaa. Hyvä hallintotapa on aiheena laaja, minkä vuoksi tutkimus rajattiin tiettyihin osa-alueisiin valittujen tutkimuskysymysten avulla.

Vaikka työeläkkeiden etuussäännökset ovat nykyisin samat kaikissa työeläkelaeissa, kuitenkin Kevan toiminta eroaa yksityisistä työeläkeyhtiöistä. Keva on julkisyhteisö, jonka toimivalta ja velvollisuudet on määritelty Suomen laissa. Kevalla on oman toimintasektorinsa monopoli, eikä sen tarvitse kilpailla erityisen asemansa vuoksi asiakkaista yksityisten eläkeyhtiöiden tavoin.

Kevalla ei ole myöskään yksityisten työeläkeyhtiöiden tapaan vakavaraisuuslainsäädäntöä, eikä Kevalle ole määritelty eläkevastuita. Tästä johtuen Keva voi ottaa sijoitustoiminnassaan suurempia riskejä, koska kuntien verotusoikeus takaa viime kädessä Kevan vakavaraisuuden. Kevassa keskitytään pitkän aikavälin sijoitustavoitteisiin, kun taas yksityiset eläkeyhtiöt keskittyvät huolehtimaan vakavaraisuuslainsäädännön toteutumisesta vuoden tarkasteluajanjaksolla.

Yksityisen ja julkisen sektorin työeläkkeiden rahoitustavat eroavat toisistaan. Kuntasektorin rahoitus perustuu jakojärjestelmään, kun taas yksityisessä eläkejärjestelmässä osa rahastoidaan ja toinen osuus maksetaan jakojärjestelmän mukaisesti. Kuntasektorilla on luotu pusukurirahasto, jonka avulla tasataan tulevien eläkemaksujen muutokset. Pusukurirahastoa ei ole kiinnitetty yksityiskohtaisiin eläkevastuisiin. Julkisen sektorin pusukurirahastoa ei ole vielä käytetty eläkkeiden maksamiseen toisin kuin yksityisen sektorin eläkerahastoja. Julkisen ja yksityisen sektorin työeläkejärjestelmien yhdenmukaistuttua, on järjestelmiin kuitenkin jäänyt siirtymäsäännöksiä aikaisemmista työeläkelajeista.

Kevan hallinto- ja johtamisjärjestelmästä on säädetty kunnallisessa eläkelaisissa sekä Kevan johtosäännössä. Laissa on säädetty määräykset Kevan toiminasta sekä erityisesti hallinnon perusmäärä-

yksistä. Lakia täydentää Kevan johtosääntö. Kevan toiminnan yleinen valvonta kuuluu valtiovarainministeriölle, mutta sijoitustoiminnan ja rahoitustoiminnan suunnittelun valvonta kuuluu Finanssivalvonnalle.

Kevalla on toimintasääntö, joka kattaa johtosäännön antamat määräykset Kevan toiminnan järjestämisestä, toimivallan jaosta hallituksen ja toimitusjohtajan välillä, sekä hallitukselle annettavasta raportoinnista. Kevan korkein päättävä elin on valtuuskunta, jonka jäsenet valtiovarainministeriö asettaa kunnallisvaalikaudeksi kerrallaan. Valtuuskunnan työjärjestyksen määräykset löytyvät valtuuskunnan kokousmenettelystä. Valtuuskunnan ja hallituksen lisäksi Kevassa on lakisäätäinen sijoitusneuvottelukunta sekä johtosäännössä määrätty työelämän kehittämistyöryhmä. Kevan hallituksen tehtävänä on valvoa, että organisaatiossa noudatetaan hyvää hallintotapaa.

Vuonna 2013 Kevassa käynnistettiin selvitys Kevan johtamisjärjestelmästä ja hallinnon kokonaisuudesta. Selvitystyöstä tehty raportti osoitettiin suoraan Kevan hallitukselle. Selvityksen tehtävänä oli kartoittaa ne seikat, joissa erityisesti olisi kehittämisen tarvetta. Kevan hallitus päätti yhteistyössä valtuuskunnan kanssa, mihin raportin osoittamiin suosituksiin Kevassa ryhdyttiin.

Selvitysraportissa havaittuja hyvän hallintotavan puutteita olivat esimerkiksi ylimmän johdon asema, vastuut ja tehtävät. Nämä on kuvattu kunnallisessa eläkelaisissa sekä valtuuskunnan hyväksymässä johtosäännössä melko yleisellä tasolla, eikä niistä löytynyt vastauksia kaikkiin vastuukysymyksiin. Hyvän hallintotavan puutteeksi katsottiin toimitusjohtajan valtuuksien ja vastuiden suurentuminen sekä hallintoelinten vastuiden pienentyminen, niiden keskittyessä toiminnan merkittäviin kokonaisuuksiin.

Toimitusjohtajan sekä varatoimitusjohtajien luontoisetujen käsittelyprosessi havaittiin puutteelliseksi. Henkilöiden oikeudesta luontoisetuun oli tehty kirjalliset päätökset, mutta luontoisetujen tarkemmista säännöksistä ei oltu dokumentoitu kirjallisesti. Joissakin tapauksissa luontoiseduissa oli edetty suullisten sopimusten pohjalta. Luontoisetujen käsittelyiden prosesseja, toimintatapaa sekä vastuita ei Kevassa ole määritelty eikä dokumentoitu riittävän selkeästi.

Kevalla on oma hankinta-, matkustus-, edustus-, tarkastus- ja hyväksymisohje. Tarkastus- ja hyväksymisohjeessa määritellään yksityiskohtaisesti kenen tehtävänä on tarkastaa ja hyväksyä eri kustannuspaikkojen laskut sekä muut tositteet. Julkisuudessa on esitetty arvioita siitä, kuinka paljon varoja lakisäätteisiä tehtäviä hoitava Keva voisi kohtuudella käyttää hankintoihin, matkustamiseen ja edus-

tamiseen. Siitä syystä, että kunnallisessa eläkelaisissa ei ole ollut säädöksiä sisäisestä tarkastuksesta Kevaa koskien.

Selvitysraportin seurauksena Kevassa käynnistettiin vuonna 2014 hallituksen aloitteesta suuri organisaatiouudistus. Uusi organisaatio aloitti toimintansa vuoden 2014 syksyllä. Organisaatiouudistuksen ohessa käynnistettiin myös johtamisjärjestelmän kehitystyö. Uuden organisaation tavoitteena oli mahdollistaa aiempaa paremmin strategian toteutuminen sekä asiakaskeskeinen toiminta. Uuden organisaatorakenteen haluttiin luovan perustan hyvälle johtamiselle sekä mahdollistavan tehokkaan kokonaisuuden hallinnan.

Monet Kevan hallinto- ja johtamisjärjestelmän selvitysraportissa havaituista puutteista katetaan tulevassa Keva-laissa. Vaikka työeläkeuudistuksessa on sovittu TyEL:in muuttamisesta, heijastuvat muutokset myös muihin eläkelakeihin. Työeläkeuudistuksessa on vahvistettu laki Kevasta, jossa säädetään erikseen Kevan hallinnosta, rahoituksesta sekä valvonnasta. Uudet työeläkelait astuvat voimaan 1.1.2017.

Keva-lain pyrkimyksenä on varmistaa valtion eläkerahaston sekä kunnan eläkelaitoksen Kevan hallinnon asianmukaisuus ja läpinäkyvyys. Keva-laissa on siirretty lain tasolle Kevan johtosäännön määräykset sisäisestä valvonnasta ja lisätty uudet säädökset muun muassa sisäisestä tarkastuksesta ja riskienhallinnasta. Keva-lain tavoite on koota yhteen kaikki säännökset Kevan hallinnosta, rahoituksesta sekä valvonnasta.

Kevan hallinnon perusmääräykset löytyvät kunnallisesta eläkelaista, jota täydentää Kevan valtuuskunnan hyväksymä johtosääntö. Kevassa on otettu selvitysraportin seurauksena käyttöön Kevan hallituksen hyväksymä toimintasääntö, jossa on määräyksiä muun muassa toimivallan jaosta. Määräykset valtuuskunnan kokousmenettelystä löytyvät valtuuskunnan työjärjestyksestä.

## **6.2 Pohdintaa**

Kunnallisessa eläkelaisissa säädetään määräykset kunnan eläkevakuuttajan Kevan toiminnasta. Kevan hallitus valvoo hyvän hallintotavan noudattamista. Yleinen valvonta Kevan toiminnasta kuuluu valtiovarainministeriölle, mutta sijoitustoiminnan ja rahoitustoiminnan suunnittelun valvonnasta vastaa Finanssivalvonta. Vuonna 2013 Kevassa käynnistettiin selvitys Kevan johtamisjärjestelmästä ja hallinnon kokonaisuudesta. Johtamisjärjestelmän ja hallinnon selvitys keskittyi tiettyihin Kevan

johtamisen ja hallinnon haasteisiin. Raporttiin listattiin myös Kevan johtamiseen ja hallinnon kehittämiseen liittyviä suosituksia. Selvitysraportin pyrkimyksenä oli osoittaa, ne seikat Kevan toiminnasta, joissa oli kehittämistarvetta.

Kevan toimitusjohtajan alainen talousjohtaja toimi Kevan selvitysraportin selvitysmiehenä. Puolueettoman näkökulman Kevan toiminnasta olisi antanut, jos selvitysraportin tekijä olisi ollut ulkopuolinen selvitysmies. Selvitysraportin laatiminen on saattanut olla tarkoitushakuista, koska raportin tekijä on valittu talon sisältä. Herää kysymys, onko selvitysraportti laadittu ajamaan Kevan johdon etuja? Toiminnan läpinäkyvyyden lisäämiseksi, olisi ollut tärkeää pohtia huolellisemmin selvitysraportin selvitysmiestä. Toiminta ei osoita hyvää esimerkkiä Kevan johdolta, ja mielestäni olisi-kin ollut ehdottoman tärkeää käyttää ulkopuolista selvittäjää.

Työeläkeyhtiöiden hallinnon sekä riskienhallinnan tulisi olla korkeatasoista ja myös riittävän läpinäkyvää luottamuksen säilyttämiseksi. Kevan sijoitustoiminnalla kuten myös yksityisten työeläkeyhtiöiden sijoitustoiminnalla on suuri kansantaloudellinen merkitys. Kevan toiminnan ja hallinnon avoimuuden lisääminen olisi tärkeää luottamuksen kannalta. Kevan tehtävänä on tuottaa lailla säädelyä työeläketurvaa ja sen vuoksi muun muassa Kevan johdon palkkiot sekä luontoisetujen nostattama keskustelu, on herättänyt kysymyksen, kärsiikö Keva luottamuspulasta.

Keva kuten muutkin työnantajat joutuvat kilpailemaan osaavasta työvoimasta. Mitä parempi maine Kevalla on, sitä helpompi sen on saada osaavia ja motivoituneita työntekijöitä. Huomion arvoinen asia on, että työeläkejärjestelmän rahoitus pohjaan vaikuttavat erityisesti kunta- ja palvelurakennemuutokset. Suomen kunnat ovat yhteisvastuussa kunnallisten eläkkeiden rahoituksesta. Kunnallisen työeläkejärjestelmän kustannusten jakoperusteena ovat kuntien maksamat palkat. Jos palkat kääntyisivät laskuun, jouduttaisiin kunnallista työeläkemaksutasoa nostamaan. Kunnallisen työeläkemaksutason korotus voisi vaikuttaa kunnan työn hintaan sekä kilpailukykyyn.

Myös kunnassa yleistynyt yhtiöittäminen voi vaikuttaa kunnallisiin työeläkemaksuihin. Lainsäädäntö on mahdollistanut kunnallisten osakeyhtiöiden vapauden valita eläkevakuuttajansa. Tällä hetkellä valtaosa kunnan yhtiöistä maksaa eläkemaksunsa Kevaan, mutta jonkinlaisena riskinä voidaan pitää yritysten siirtymistä yksityisiin työeläkeyhtiöihin. Herää kysymys, onko yhtiöittäminen uhka vai mahdollisuus Kevalle? Yksi vaikuttavimmista tekijöistä on yhdenmukaiset eläkemaksut työeläkelätkien välillä. Tämä tarkoittaa sitä, että eläkemaksut eivät muodosta enää kannustetta siirtää osakeyhtiöiden työntekijöiden eläketurvaa järjestelmästä toiseen. Kevan tulee tarjota lisäpalveluja, kuten

yksityiset työeläkeyhtiöt jo tekevät. Tarjoamalla kilpailukykyisiä työhyvinvointipalveluja asiakkailleen, Kevalla on mahdollisuus kilpailla asiakkaista yksityisten työeläkeyhtiöiden kanssa.

Kevan poikkeuksellinen asema Suomen työeläkejärjestelmässä on perusteltua, koska kunnallinen eläkejärjestelmä on järjestetty kunta-alalla työskentelevien eläkkeiden hoitamiseen. Kunnat yhteisvastuullisesti hoitavat työntekijöidensä eläkkeitä ja rahoitus perustuu viime kädessä verorahoitukseen. Voitaisiinko julkisten alojen eläkkeitä tulevaisuudessa hoitaa yksityisissä työeläkeyhtiöissä? Työeläkelait ovat nykyään lähes täysin yhdenmukaiset, joten eroja eläkejärjestelmien välillä ei juurikaan enää ole. Koska julkisen alan eläkkeitä hoidetaan Kevassa, sen toiminnan valvominen on helpompaa. Toisaalta, se kykenee ottamaan suurempia sijoitusriskejä kuin yksityiset työeläkeyhtiöt, mutta sijoitusriskin realisoituessa kunnan veronmaksajat vastaavat viime kädessä eläkkeiden maksamisesta. Ovatko veronmaksajat valmiita kantamaan tämän riskin, vai pitäisikö sijoitustoiminta hajauttaa laaja-alaisemmin, kuten yksityiset työeläkeyhtiöt jo tekevät?

Kevan puskurirahastoa ei ole vielä käytetty julkisten alojen eläkkeiden rahoittamiseen, joten Kevan puskurirahaston toimintaa ei ole nähty, miten se käytännössä todella toimisi. Voidaanko olla varmoja siitä, että puskurirahasto pystyy kattamaan toivotulla tavalla työeläkkeet etenkin suurten ikäluokkien ollessa eläkkeellä? Kuntien yhteisvastuu kuitenkin viime kädessä takaa sen, että eläkkeet saadaan maksetuksi. Tämä tarkoittaa sitä, että kuntalaisten veronmaksua voitaisiin käyttää eläkkeiden kattamiseen.

On mielenkiintoista nähdä, miten uusi Keva-laki tulee näkymään Kevan käytännön johtamisessa, kun laki astuu voimaan 1.1.2017. Keva-laki näyttää hyvin vastaavan Kevan selvitysraportissa havaittuja puutteita. Lakia voidaan siinä mielessä pitää onnistuneempana kuin nykyistä kunnallista eläkelakia, jossa on säädetty kunnallisesta työeläketurvasta sekä Kevan toiminnasta. Mielestäni on tärkeää, että Kevan toiminnasta säädetään erillisessä laissa. Keva, oman sektorinsa ainoa toimija, jonka rahoitus perustuu viime kädessä verotukseen, vastaa kunta-alan henkilöstön eläkkeiden rahoituksesta ja eläkevarojen sijoittamisesta. Kevassa on uudistukseen varauduttu jo esimerkiksi muuttamalla Kevan organisaatorakennetta. Uuden organisaatorakenteen haluttiin luovan perustan hyvälle johtamiselle sekä mahdollistavan tehokas kokonaisuuden hallinta. Mielestäni Kevan toiminnassa tulisi kuitenkin keskittyä myös valvonnan asianmukaisuuteen ja riittävyteen, koska Keva on jatkossakin oman sektorinsa ainoa toimija.

Corporate governance teoria on tarkoitettu käytettäväksi osakeyhtiöissä ja monet sen säännöksistä on sisällytetty osakeyhtiölakiin. Teorian soveltaminen tutkittavaan aiheeseen on ongelmallista, kos-

ka Keva ei ole osakeyhtiö. Sama ongelma koskee hallinnointikoodin soveltamista. Mielestäni näitä teorioita voidaan kuitenkin pitää relevantteina tutkittavaan aiheeseen nähden, sillä yksityiset eläkeyhtiöt soveltavat corporate governance säännöksiä soveltuvien osin. Keva on yhtenäistämässä hallintotapaansa yksityisten yhtiöiden hyvän hallintotavan säännösten mukaiseksi. Vaikka hallinnointikoodia ei virallisesti käytetä Kevassa, voidaan huomata monia yhtäläisyyksiä tulevan Keva-lain ja hallinnointikoodin välillä. Jos Keva noudattaisi hallinnointikoodia, olisi Kevan toiminnalla selkeämmät linjaukset. Sidosryhmäteoria on puolestaan perusteltua hyvän hallintotavan toteutumisessa, koska Kevan tulee antaa oikeat ja riittävät tiedot sidosryhmilleen. Päämies-agenttiteoria ja strategisen johtamisen teoria ovat yleisiä teorioita, joita on vaivatonta soveltaa myös tähän tutkimukseen. Nämä teoriat auttavat ymmärtämään hyvää hallintotapaa sekä tutkittavaa ilmiötä kokonaisvaltaisemmin.

Miten Kevassa määritellään hyvän hallintotavan noudattaminen? OECD:n antama määritelmä corporate governancesta, joka voidaan suomentaa muun muassa hyvänä hallintotapana, on kokoelma erilaisia suhteita organisaation johdon, hallituksen, osakkeenomistajien sekä muiden sidosryhmien välillä. OECD:n määritelmän mukaan corporate governance antaa rakenteen, jonka avulla asetetaan organisaation tavoitteet ja määritellään tavat näiden tavoitteiden saavuttamiseksi sekä toiminnan valvomiseksi. OECD:n ohjeisiin perustuu aiemmin mainittu Arvopaperimarkkinayhdistyksen listayhtiöille asettama hallinnointikoodi, joita Kevassa ei ainakaan tällä hetkellä sovelleta. Hallinnointikoodi keskittyy edistämään organisaation tehokasta ja avointa hallitustyöskentelyä. Koodin päätaavoitteena on, että suomalaiset listayhtiöt noudattaisivat korkeatasoista kansainvälistä hallintotapaa ja hallinnointikoodi antaisi hyvän kokonaiskuvan listayhtiöiden hallinnointijärjestelmien keskeisistä periaatteista. Koodin tehtävänä on koordinoita listayhtiöiden toimintatapoja, yhdenmukaistaa osakkeenomistajille ja muille sijoittajille annettavia tietoja, lisätä avoimuutta hallintoelimistä, johdon palkkioista sekä palkitsemisjärjestelmästä.

Keva noudattaa toiminnassaan hyvää hallintotapaa, jos kriteerinä on toimiminen kunnallisen eläkelain mukaisesti. Mielestäni Kevan hallintotapa on kokonaisuudessaan hyvällä pohjalla. Selvitysraportin seurauksena on saatu useita puutteita Kevan toiminnassa korjatuksi. Tulevaan Keva-lakiin on asetettu myös uusia säädöksiä, jotka tulevat lisäämään hallinnon luotettavuutta. Kevan toiminnassa voitaisiin kuitenkin ottaa enemmän huomioon eettisiä arvoja esimerkiksi sijoituskohteita valittaessa. Tarpeen olisi myös selkiyttää toimintaprosesseja sekä saada johdon palkkausta läpinäkyvämmäksi. Hyvänä vaihtoehtona saattaisi olla aiemmin mainitun hallinnointikoodin tapauskohtainen soveltaminen Kevan toiminnassa.

### 6.3 Tutkimuksen haasteet ja jatkotutkimusmahdollisuudet

Tutkimuksen rajaaminen oli haastavaa, koska aihetta ei ole aikaisemmin tutkittu. Haasteena oli riittävän aineiston löytäminen, tästä syystä en voinut tutkia aihetta, josta olin kiinnostunut. Olisin halunnut tutkia työeläkevakuutettujen valumista julkisen ja yksityisen sektorin eläkejärjestelmien välillä. Etsiessäni aineistoa aiheesta sain tiedon Kevassa olleelta yhteyshenkilöltä, että aineistoa ei ollut saatavilla ja he eivät voineet auttaa tutkittavassa aiheessa. Tässä tutkimuksessa oman haasteensa teki siis relevantin aineiston löytäminen. Yksityisiä työeläkeyhtiöitä on tutkittu paljon ja näistä olisi ollut aineistoa paremmin saatavilla.

Olisin kaivannut tutkimukseeni laajempaa lähdeaineistoa koskien Kevan toimintaa. Päälähteenä tutkimuksessa jouduin käyttämään Kevan omia verkkosivuja ja julkaisuja. Tutkimuksessa olisi ollut tärkeää saada puolueeton näkökanta Kevan toimintaan sekä hallintotapaan. Kevan verkkosivuilla jaettu tieto sekä raportit vastaavat pitkälti lain säädöksiä eikä lisätietoa ollut käytettävissä. Tarkoitukseni oli täydentää tutkimusta haastatteluilla, jotta työlle olisi saatu enemmän syvyyttä sekä erilaista näkemystä. Kevassa ei kuitenkaan esiintynyt kiinnostusta haastatelluksi tulemiselle, joten tämä täydentävä osio rajattiin tutkimuksen ulkopuolelle.

Tutkimuksessa teorioiden valinta osoittautui haastavaksi, koska tavoitteena oli löytää teorioita jotka käsittäisivät erityisesti työeläkevakuutusyhtiöt. Teorioiden tarkoituksena oli tukea tutkittavaa aihetta ja auttaa ymmärtämään ilmiötä käytännössä. Tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia nimenomaan kunnan eläkevakuuttaja Kevaa, joten teorioissa oli huomioitava hyvän hallintotavan periaatteiden noudattamista Kevaan soveltuvien osien. Päädyin valitsemaan tutkimukseen yleisiä teorioita, joita pystyin soveltamaan tutkittavaan aiheeseen.

Mahdollisia jatkotutkimusaiheita, joita ei ole tutkittu aikaisemmin, löytyy useita eläkevakuutusyhtiöiden ympäriltä erityisesti Kevasta. Hyvän hallintotavan säännös Suomen työeläkeyhtiöiden ylimmän johdon palkkioiden läpinäkyvyydestä on usein ollut julkisuudessa. Tehtyä tutkimusta voitaisiin jatkaa haastattelututkimuksena Kevan ylimmälle johdolle. Tutkimukselle saataisiin lisäsyvyyttä sekä ylimmän johdon henkilökohtaisia näkemyksiä. Jatkotutkimuksessa voitaisiin perehtyä tarkemmin Kevan hallintotavan puutteisiin sekä pohtia laajemmin hallinnointikoodin käytettävyyttä kunnan eläkevakuuttaja Kevassa. Tämä asia nousi esiin myös Kevan selvitysraportissa sen johtamis- ja hallintojärjestelmästä.



## LÄHTEET

### Teokset

- Blumme, N.; Karhu, P.; Kontula, L.; Laitakari, J.; Linna, M.; Nordin, J.; Sovasto, J.; Tarvainen, J.; Tikkanen, R.; Urrila, A. & Vesa, J. 2005. *Corporate Governance sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan näkökulmasta*. Helsinki: Edita Prime Oy.
- Erma, J.; Rasila, T. & Virtanen, O.V. 2014. *Hyvä hallitustyö*. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari / Helsingin Kamari Oy.
- Harisalo, Risto 2008. *Organisaatioteoria*. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.
- Havakka, P.; Niemelä, M. & Uusitalo, H. 2012. *Sosiaalivakuutus*. Helsinki: Finanssi- ja vakuutus-kustannus Oy Finva.
- Hirsjärvi, S.; Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.
- Hirsjärvi, S.; Remes, P. & Sajavaara P. 2003. *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.
- Hirvonen, A.; Niskakangas, H. & Steiner, M. 2003. *Corporate Governance: hyvä omistajaohjaus ja hallitustyöskentely*. Helsinki: WSOY.
- Hirvonen, A.; Niskakangas, H. & Wahlroos, J. 1997. *Hyvä hallitustyöskentely*. Porvoo: WSOY.
- Kaisanlahti, Timo 2001. *Corporate Governance in State-Owned Companies*. Ministry of Trade and Industry Finland – Studies and Reports. Helsinki: Edita.
- Kaplan, Robert S.; Norton, David P 2002. *Strategialähtöinen organisaatio. Tehokas strategiaprosessin toteutus*. Helsinki: Kauppakaari.
- Kamensky, Mika 2006. *Strateginen johtaminen*. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Kamensky, Mika 2010. *Strateginen johtaminen, Menestyksen timantti*. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Knupfer, Samuli & Puttonen, Vesa 2012. *Moderni rahoitus*. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Koivusalo, L.; Kammonen, H. & Lämsä, S. 2004. *Työeläke*. Helsinki: Suomen vakuutusalan koulu- tus ja kustannus Oy.
- Korpiluoma, R.; Grönlund, H.; Herrlin, O.; Kekäläinen, J.; Kouvonen, K.; Levander, M.; Lilius, S.; Mustonen, P; Määttä, M.; Perälehto-Virkkala, A.; Takanen, M. & Tuomikoski, J. 2011. *Työelä- ke*. Helsinki: Finanssi- ja vakuutuskustannus Oy Finva.
- Koskinen, I.; Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere: Vastapaino.
- Kuusela, Hannu & Ollikainen, Reijo (toim.) 2005. *Riskit ja riskienhallinta*. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy – Juvenes Print.
- Lindroos, Jan-Erik & Lohivesi, Kari 2010. *Onnistu strategiassa*. Helsinki: WSOYpro Oy.

- Lumijärvi, Olli-Pekka 1987. *Agenttiteoria ja sen eräitä sovelluksia*. Turun kauppakorkeakoulun julkaisu. Keskusteluja ja raportteja 5:1987. Turku: Turun kauppakorkeakoulun monistamo.
- Mallin, Christine 2004. *Corporate Governance*. New York: Oxford University Press.
- Mähönen, Jukka & Villa, Seppo 2010. *Osakeyhtiö – Corporate Governance*. Helsinki: WSOY.
- Rantala, Jukka & Pentikäinen, Teivo 2009. *Vakuutusoppi*. Helsinki: Finanssi- ja vakuutuskustannus Oy Finva.
- Tenhunen, Sanna & Vaittinen, Risto (toim.) 2013. *Eläketalous*. Helsinki: Finanssi- ja vakuutuskustannus Finva.
- Timonen, Pekka 2000. *Corporate governance: Instituutiot ja lainsäädännön merkitys*. Helsinki: Lakimiesliiton kustannus.
- Villa, Seppo 2001. *Osakeyhtiölain mukaiset rahoitusvälineet*. Helsinki: Lakimiesliiton kustannus.

### **Artikkelit kokoelmateoksissa (toimitetussa teoksessa)**

- Forss, M.; Kalimo, E. & Purola, T. 2004. Vakuutuksen periaate sosiaaliturvassa. Teoksessa Hellsten, K. & Helne, T. (toim.). *Vakuuttava sosiaalivakuutus?* Helsinki: Kelan tutkimusosasto. s. 330—352.
- Koskenkorva, Matti 2010. *Haastattelu*. Teoksessa Suomela, Eero (toim.). Hallitus ja corporate governance – Näkökulmia yrityksen hyvään hallintoon. Helsinki: KHT-Media Oy. s. 73—80.
- Meklin, Pentti 2000. *Tarkastuksen tehtävä kunnan tuloksenohjauksessa – pohdintaa agenttiteorian lähtökohdista*. Teoksessa Rynänen, A.; Meklin, P.; Karhu, V. & Kallio, O. (toim.). Kunnallisen Itsehallinnon Renessanssi, Rakennuspuita alkavalle vuosisadalle. Tampereen yliopiston kunnallistieteiden laitos. Tampere: Finnpublishers Oy. s. 133—150.
- Merilampi, Pekka 2010. *Haastattelu*. Teoksessa Suomela, Eero (toim.). Hallitus ja corporate governance – Näkökulmia yrityksen hyvään hallintoon. Helsinki: KHT-Media Oy. s. 41—54.

### **Artikkelit sanomalehdessä**

- Puusa, Anu 2008. *Käsiteanalyysi tutkimusmenetelmänä*. Premissi, nro 4, s. 36—43. Joensuun: Joensuun yliopisto. Saatavana sähköisenä osoitteesta:  
<http://www.joensuu.fi/taloustieteet/opiskelu/APuusa/premissi.pdf>.
- Ylen artikkeli. [http://yle.fi/uutiset/kevan\\_ailuksen\\_seuraajaksi\\_jukka\\_mannisto/7227960](http://yle.fi/uutiset/kevan_ailuksen_seuraajaksi_jukka_mannisto/7227960). Viitattu 4.9.2014.

### **Sähköiset lähteet**

- Corporate governance. <http://cgfinland.fi/corporate-governancesta/corporate-governance-mita-seon/>. Viitattu 23.10.2014.

- Corporate governance strategic management. <http://smallbusiness.chron.com/corporate-governance-strategic-management-59959.html>. Viitattu 10.11.2014.
- Eläkejärjestelmän toimijat. Eläketurvakeskus.  
[http://www.etk.fi/fi/service/el%C3%A4kej%C3%A4rjestelm%C3%A4n\\_toimijat/289/el%C3%A4kej%C3%A4rjestelm%C3%A4n\\_toimijat](http://www.etk.fi/fi/service/el%C3%A4kej%C3%A4rjestelm%C3%A4n_toimijat/289/el%C3%A4kej%C3%A4rjestelm%C3%A4n_toimijat). Viitattu 3.9.2014.
- Eläkelaitosten vakavaraisuus. Eläketurvakeskus.  
<http://www.etk.fi/elakejarjestelmat/suomi/sijoitustoiminta/yksityisalat/elakelaitosten-vakavaraisuus/>. Viitattu 4.5.2016.
- Eläkeneuvottelupäätökset. Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö. [http://stm.fi/artikkeli/-/asset\\_publisher/julkisten-alojen-elakeneuvottelut-paatokseen](http://stm.fi/artikkeli/-/asset_publisher/julkisten-alojen-elakeneuvottelut-paatokseen) viitattu 18.2.2016. Viitattu 4.5.2016.
- Eläkettä Kevasta. Keva. [http://www.keva.fi/fi/elakkeet/kenelle\\_elaketta/Sivut/Default.aspx](http://www.keva.fi/fi/elakkeet/kenelle_elaketta/Sivut/Default.aspx). Viitattu 3.3.2016.
- Eläkeuudistus. Työeläkevakuuttajat. <http://www.tela.fi/elakeuudistus>. Viitattu 4.5.2016.
- Eläkeyhtiön hallinto. Työeläkevakuuttajat. [http://www.tela.fi/elakeyhtioiden\\_hallinto](http://www.tela.fi/elakeyhtioiden_hallinto). Viitattu 3.9.2014.
- ETK palkansaajat. Eläketurvakeskus. <http://www.etk.fi/fi/service/palkansaajat/236/palkansaajat>. Viitattu 3.3.2016.
- Faktaa työeläketurvasta. Eläketurvakeskus.  
[http://www.etk.fi/fi/service/faktaa\\_ty%C3%B6el%C3%A4keturvasta/478/faktaa\\_ty%C3%B6el%C3%A4keturvasta#kokonaiselake](http://www.etk.fi/fi/service/faktaa_ty%C3%B6el%C3%A4keturvasta/478/faktaa_ty%C3%B6el%C3%A4keturvasta#kokonaiselake). Viitattu 22.10.2012.
- Hallinnointikoodi. <http://cgfinland.fi/suositukset/suomen-listayhtioiden-hallinnointikoodi-corporate-governance/>. Viitattu 23.10.2014.
- Hallitus. Keva. [https://www.keva.fi/fi/tietoa\\_meista/hallinto/hallitus/Sivut/Default.aspx](https://www.keva.fi/fi/tietoa_meista/hallinto/hallitus/Sivut/Default.aspx). Viitattu 24.3.2016.
- Historia Keva. Keva. [https://www.keva.fi/fi/tietoa\\_meista/Perustietoja/historia/Sivut/Default.aspx](https://www.keva.fi/fi/tietoa_meista/Perustietoja/historia/Sivut/Default.aspx). Viitattu 8.11.2015.
- Johtoryhmä. Keva. [https://www.keva.fi/fi/tietoa\\_meista/hallinto/johtoryhma/Sivut/Default.aspx](https://www.keva.fi/fi/tietoa_meista/hallinto/johtoryhma/Sivut/Default.aspx). Viitattu 3.9.2014.
- Johtosääntö. Keva. [https://www.keva.fi/fi/tietoa\\_meista/hallinto/Sivut/saannot.aspx](https://www.keva.fi/fi/tietoa_meista/hallinto/Sivut/saannot.aspx). Viitattu 3.9.2014.
- Julkisten alojen eläkelaitokset 2014. Eläketurvakeskus.  
[http://www.etk.fi/fi/service/julkisten\\_alojen\\_el%C3%A4kelaitokset/293/julkisten\\_alojen\\_el%C3%A4kelaitokset](http://www.etk.fi/fi/service/julkisten_alojen_el%C3%A4kelaitokset/293/julkisten_alojen_el%C3%A4kelaitokset). Viitattu 3.9.2014.
- Keva kunnallinen eläkelaki. Keva.  
[https://www.keva.fi/fi/elakkeet/elakelait/kunnallinen\\_elakelaki/Sivut/Default.aspx](https://www.keva.fi/fi/elakkeet/elakelait/kunnallinen_elakelaki/Sivut/Default.aspx). Viitattu 23.11.2015.
- Keva-laki etenee. Keva. [https://www.keva.fi/fi/tietoa\\_meista/uutiset/Sivut/Keva\\_laki\\_etenee.aspx](https://www.keva.fi/fi/tietoa_meista/uutiset/Sivut/Keva_laki_etenee.aspx). Viitattu 3.3.2016.

- Keva-laki vahvistettu. Keva. [https://www.keva.fi/fi/tietoa\\_meista/uutiset/Sivut/julkisten-alojen-elakelaki-ja-keva-laki-vahvistettu.aspx](https://www.keva.fi/fi/tietoa_meista/uutiset/Sivut/julkisten-alojen-elakelaki-ja-keva-laki-vahvistettu.aspx). Viitattu 18.2.2016.
- Kevan hallinnon avoimuutta lisätään. Keva. [http://www.keva.fi/fi/tietoa\\_meista/uutiset/Sivut/Kevan\\_ja\\_VERn\\_hallinnon.aspx](http://www.keva.fi/fi/tietoa_meista/uutiset/Sivut/Kevan_ja_VERn_hallinnon.aspx). Viitattu 4.5.2016.
- Kevan hallinto. Keva. [https://www.keva.fi/fi/tietoa\\_meista/hallinto/Sivut/Default.aspx](https://www.keva.fi/fi/tietoa_meista/hallinto/Sivut/Default.aspx). Viitattu 3.9.2014.
- Kevan hallitus luottaa. Keva. [https://www.keva.fi/fi/tietoa\\_meista/uutiset/Sivut/Kevan\\_hallitus\\_luottaa\\_etta\\_kevan\\_johtamisesa\\_ja\\_hallinnossa\\_otetaan\\_selkeita\\_asteleita\\_oikeaan\\_suuntaan.aspx](https://www.keva.fi/fi/tietoa_meista/uutiset/Sivut/Kevan_hallitus_luottaa_etta_kevan_johtamisesa_ja_hallinnossa_otetaan_selkeita_asteleita_oikeaan_suuntaan.aspx). Viitattu 4.5.2016.
- Kevan missio, visio ja arvot. Keva. [https://www.keva.fi/fi/tietoa\\_meista/Perustietoja/missio\\_visio\\_arvot/Sivut/Default.aspx](https://www.keva.fi/fi/tietoa_meista/Perustietoja/missio_visio_arvot/Sivut/Default.aspx). Viitattu 20.11.2014.
- Kevan sijoitukset. Keva. [https://www.keva.fi/fi/tietoa\\_meista/sijoitukset/Sivut/Default.aspx](https://www.keva.fi/fi/tietoa_meista/sijoitukset/Sivut/Default.aspx). Viitattu 18.3.2016.
- Kevan toimitusjohtaja. Keva. [http://www.keva.fi/fi/tietoa\\_meista/uutiset/Sivut/Kevantoimitusjohtajanvirkaahakeneet.aspx](http://www.keva.fi/fi/tietoa_meista/uutiset/Sivut/Kevantoimitusjohtajanvirkaahakeneet.aspx). Viitattu 12.3.2016.
- Kilpailu. Työeläkevakuuttajat. <http://www.tela.fi/tyoelakeala/lainsaadanto/kilpailu>. Viitattu 4.5.2016.
- Kunnan johtaminen. <http://www.kunnat.net/fi/palvelualueet/kuntajohtaminen/strateginen-johtaminen/Sivut/default.aspx>. Viitattu 10.11.2014.
- Kuntien eläkevakuutus. Vihreät. <https://vihreat.fi/attachments/page>. Viitattu 4.5.2016.
- Kuntien henkilöstö. Valtiovarainministeriö. <http://vm.fi/kunta/kuntien-henkilosto>. Viitattu 24.3.2016.
- Lainsäädäntö. Työeläkevakuuttajat. <http://www.tela.fi/tyoelakeala/lainsaadanto>. Viitattu 8.11.2012.
- Muut toimielimet. Keva. [https://www.keva.fi/fi/tietoa\\_meista/hallinto/muut\\_toimielimet/Sivut/Default.aspx](https://www.keva.fi/fi/tietoa_meista/hallinto/muut_toimielimet/Sivut/Default.aspx). Viitattu 3.9.2014.
- Periaatteet. <http://cgfinland.fi/corporate-governancesta/comply-or-explain-periaatteesta/>. Viitattu 23.10.2014.
- Perustietoja Kevasta. Keva. [http://www.keva.fi/fi/tietoa\\_meista/Perustietoja/Sivut/Default.aspx](http://www.keva.fi/fi/tietoa_meista/Perustietoja/Sivut/Default.aspx). Viitattu 2.9.2014.
- Sisäinen valvonta, riskienhallinta ja sisäinen tarkastus. Keva. [https://www.keva.fi/fi/tietoa\\_meista/hallinto/sisainen\\_valvonta/Sivut/Default.aspx](https://www.keva.fi/fi/tietoa_meista/hallinto/sisainen_valvonta/Sivut/Default.aspx). Viitattu 10.11.2014.
- Sosiaalimenot ja niiden rahoitus. Sosiaali- ja terveysministeriö. [http://www.stm.fi/stm/toiminta\\_ja\\_talous/sosiaalimenot](http://www.stm.fi/stm/toiminta_ja_talous/sosiaalimenot). Viitattu 22.10.2012.

Strateginen johtaminen. <http://www.wellbe.fi/strategia-ja-strateginen-johtaminen/#.VGMzpcmiXUc>. Viitattu 10.11.2014.

Suomen lainsäädäntö. <http://cgfinland.fi/corporate-governance/corporate-governance-ja-suomen-lainsaadanto/>. Viitattu 23.10.2014.

Tietoa Kevasta. Keva. [https://www.keva.fi/fi/tietoa\\_meista/Sivut/Default.aspx](https://www.keva.fi/fi/tietoa_meista/Sivut/Default.aspx). Viitattu 3.9.2014.

Työeläke on työllä tehty. Työeläke.fi. <http://www.työeläke.fi/Page.aspx?Section=39094>. Viitattu 12.10.2012.

Työeläkejärjestelmän synty. Työeläkevakuuttajat. [http://www.tela.fi/tyoelakeala/tyoelakejarjestelma/jarjestelman\\_synty](http://www.tela.fi/tyoelakeala/tyoelakejarjestelma/jarjestelman_synty). Viitattu 10.11.2015.

Työeläkejärjestelmän sääntely. Eläketurvakeskus. [http://www.etk.fi/fi/service/ty%C3%B6el%C3%A4kej%C3%A4rjestelm%C3%A4n\\_s%C3%A4ntely/297/ty%C3%B6el%C3%A4kej%C3%A4rjestelm%C3%A4n\\_s%C3%A4ntely](http://www.etk.fi/fi/service/ty%C3%B6el%C3%A4kej%C3%A4rjestelm%C3%A4n_s%C3%A4ntely/297/ty%C3%B6el%C3%A4kej%C3%A4rjestelm%C3%A4n_s%C3%A4ntely). Viitattu 8.11.2012.

Työeläkelakipalvelut. [https://www.työeläkelakipalvelu.fi/telp-publishing/vepa/document.faces?document\\_id=300408](https://www.työeläkelakipalvelu.fi/telp-publishing/vepa/document.faces?document_id=300408). Viitattu 23.11.2015.

Työeläkettä työssäolon ja ansioiden mukaan. Sosiaali- ja terveysministeriö. [http://www.stm.fi/toimeentulo/tuet\\_ja\\_etuudet/tyoelake](http://www.stm.fi/toimeentulo/tuet_ja_etuudet/tyoelake). Viitattu 13.10.2012.

Työeläkevakuuttajien hallinto. Työeläkevakuuttajat. [http://www.tela.fi/tyoelakeala/erilaiset\\_tyoelakevakuuttajat/tyoelakevakuuttajien\\_hallinto#keva](http://www.tela.fi/tyoelakeala/erilaiset_tyoelakevakuuttajat/tyoelakevakuuttajien_hallinto#keva). Viitattu 23.11.2015.

Työmarkkinaeläkkeiden merkitys eri maissa. Eläketurvakeskus. [http://www.etk.fi/fi/service/kansainv%C3%A4linen\\_vertailu/631/ty%C3%B6markkinael%C3%A4kkeet](http://www.etk.fi/fi/service/kansainv%C3%A4linen_vertailu/631/ty%C3%B6markkinael%C3%A4kkeet). Viitattu 7.11.2012.

Työeläkevakuutetut Kevassa. Keva. [https://www.keva.fi/fi/tyonantajille/tyoelakevakuuttaminen/kuka\\_voi\\_vakuuttaa\\_kevassa/Sivut/Default.aspx](https://www.keva.fi/fi/tyonantajille/tyoelakevakuuttaminen/kuka_voi_vakuuttaa_kevassa/Sivut/Default.aspx). Viitattu 23.11.2015.

Valtuuskunta. Keva. [https://www.keva.fi/fi/tietoa\\_meista/hallinto/valtuuskunta/Sivut/Default.aspx](https://www.keva.fi/fi/tietoa_meista/hallinto/valtuuskunta/Sivut/Default.aspx). Viitattu 3.9.2014.

Vastuullinen sijoittaminen. Keva. [https://www.keva.fi/fi/tietoa\\_meista/sijoitukset/vastuullinen\\_sijoittaminen/Sivut/Default.aspx](https://www.keva.fi/fi/tietoa_meista/sijoitukset/vastuullinen_sijoittaminen/Sivut/Default.aspx). Viitattu 18.3.2016.

Vuoden 2017 eläkeuudistus. Eläketurvakeskus. [http://www.etk.fi/fi/service/el%C3%A4keuudistus\\_2017/1628/el%C3%A4keuudistus\\_2017](http://www.etk.fi/fi/service/el%C3%A4keuudistus_2017/1628/el%C3%A4keuudistus_2017). Viitattu 7.3.2016.

Yhtiöittämisvelvoite. <http://www.kuntatyonantajalehti.fi/fi/arkisto/2013/4/Sivut/yhtioittamisvelvoite.aspx>. Viitattu 10.11.2015.

## Raportit

Finland pension system. OECD:n julkaisu: Pensions at glance 2009: retirement –income systems in OECD countries. <http://www.oecd.org/els/pensionsystems/43021412.pdf>. Viitattu 19.11.2012.

Kari, Matti & Saari, Juho 2005. *Sosiaalinen Eurooppa–Euroopan unionin sosiaalipolitiikka*. Päivi Toivanen (toim.). Helsinki: Ulkoasianministeriö. Saatavana sähköisenä osoitteesta: <http://www.eurooppatiedotus.fi/public/download.aspx?ID=19261&GUID=%7Bb1b7d93f-c019-44c7-923e-497faf98f10%7D>. Viitattu 8.11.2012.

Kevan henkilöstöraportti 2014. Saatavana sähköisenä osoitteesta: [https://www.keva.fi/SiteCollectionDocuments/Tietoa\\_meista/tulos\\_ja\\_vuosiraportit/2014/Keva\\_henkilostoraportti\\_2014.pdf](https://www.keva.fi/SiteCollectionDocuments/Tietoa_meista/tulos_ja_vuosiraportit/2014/Keva_henkilostoraportti_2014.pdf).

Kevan johtosääntö 2014. Saatavana sähköisenä osoitteesta: [https://www.keva.fi/SiteCollectionDocuments/Tietoa.../Kevan\\_johtosaanto\\_2014.pdf](https://www.keva.fi/SiteCollectionDocuments/Tietoa.../Kevan_johtosaanto_2014.pdf).

Kevan perustiedot. Keva. [https://www.keva.fi/SiteCollectionDocuments/Tietoa\\_meista/Perustietoa\\_Kevasta.pdf](https://www.keva.fi/SiteCollectionDocuments/Tietoa_meista/Perustietoa_Kevasta.pdf). Viitattu 3.9.2014.

Kevan toimintakertomus 2013. Saatavana sähköisenä osoitteesta: [https://www.google.fi/?gfe\\_rd=cr&ei=cevzVubBCoOEtAH2-J44#q=kevan+toimintakertomus+2013](https://www.google.fi/?gfe_rd=cr&ei=cevzVubBCoOEtAH2-J44#q=kevan+toimintakertomus+2013).

Kevan toimintakertomus 2014. Saatavana sähköisenä osoitteesta: [https://www.google.fi/?gfe\\_rd=cr&ei=cevzVubBCoOEtAH2-J44#q=kevan+toimintakertomus+2014](https://www.google.fi/?gfe_rd=cr&ei=cevzVubBCoOEtAH2-J44#q=kevan+toimintakertomus+2014).

Kevan toimintasääntö 2014. Saatavana sähköisenä osoitteesta: [https://www.keva.fi/SiteCollectionDocuments/Kevan\\_toimintasääntö%20\(3\).pdf](https://www.keva.fi/SiteCollectionDocuments/Kevan_toimintasääntö%20(3).pdf).

Kivistö, Jussi. Valtio yliopistojen päämiehenä: yliopistojen valtionohjaus agenttiteorian näkökulmasta. Tiedepolitiikka 3/2009. Saatavissa: <http://helios.uta.fi:2180/se/t/0782-0674/34/3/valtioyl.pdf>. Viitattu 1.3.2013.

Lausunto 2012. Lausunto Finanssivalvonnan kannanotto luonnos koskien työeläkevakuutusyhtiöiden luotettavaa hallintoa. Saatavana sähköisenä osoitteesta: [www.finanssivalvonta.fi/fi/Saantely/Lausuntopyynnot/Documents/5\\_2012\\_VM.pdf](http://www.finanssivalvonta.fi/fi/Saantely/Lausuntopyynnot/Documents/5_2012_VM.pdf).

Luonnos 2015. Luonnos hallituksen esitys eduskunnalle laiksi Kevasta. Saatavana sähköisenä osoitteesta: [www.hare.vn.fi/upload/asiakirjat/20924/3687911122897265.PDF](http://www.hare.vn.fi/upload/asiakirjat/20924/3687911122897265.PDF).

Selvitys Kevan hallinnosta 2013. Selvitys Kevan johtamis- ja hallintojärjestelmästä 2013. Saatavana sähköisenä osoitteesta: [http://www.keva.fi/SiteCollectionDocuments/Tiedotteet/Selvitys\\_Kevan\\_johtamis\\_ja\\_hallintojarjestelmasta.pdf](http://www.keva.fi/SiteCollectionDocuments/Tiedotteet/Selvitys_Kevan_johtamis_ja_hallintojarjestelmasta.pdf). Viitattu 6.9.2014.

Suomen sosiaaliturvan pääpiirteet. Sosiaali- ja terveysministeriö: Esite 2007:9. [http://www.stm.fi/c/document\\_library/get\\_file?folderId=28707&name=DLFE-3705.pdf](http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=28707&name=DLFE-3705.pdf). Viitattu 26.9.2012.

Tilasto Suomen eläkkeensaajista

<https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/129557/Tilastosuomenelakkeensaajista2014.pdf?sequence=1>. Viitattu 3.9.2014.

Työurat pidemmiksi. *Työurat pidemmiksi – työeläkejärjestelmän kehittämissvaihtoehtojen tarkastelu; Työurien pidentämistä selvittävä työryhmän raportti*. Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja 4/2011. Helsinki: Valtioneuvoston kanslia.

## **Lainsäädäntö**

Kunnallinen eläkelaki (13.6.2003/549). Saatavana sähköisenä osoitteesta:

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2003/20030549>

Laki Kevasta (29.1.2016/66). Saatavana sähköisenä osoitteesta:

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2016/20160066>

Suomen perustuslaki (11.6.1999/731). Saatavana sähköisenä osoitteesta:

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990731>

Työntekijän eläkelaki (19.5.2006/395). Saatavana sähköisenä osoitteesta:

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060395>