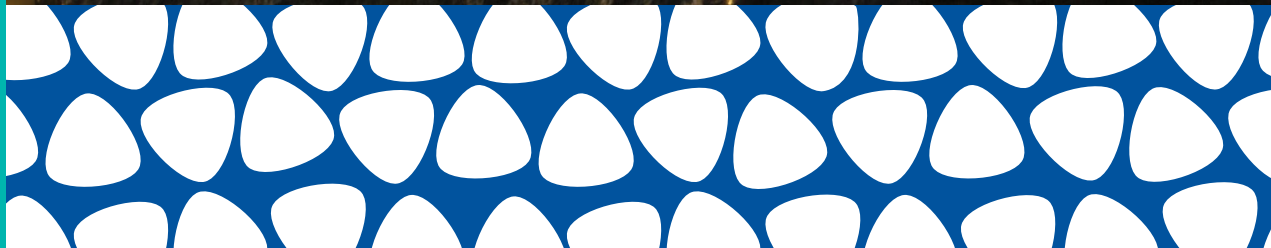




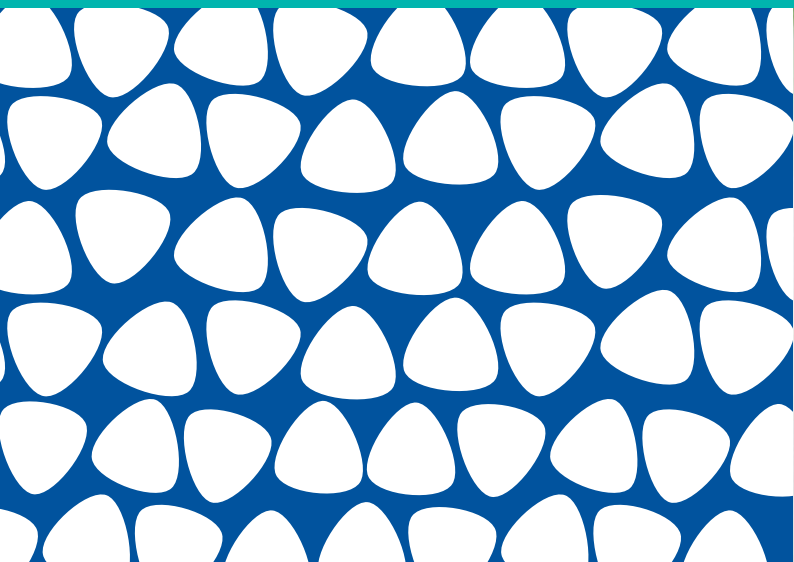
Vastuullisuuden suunnannäyttäjät

Käytännön työkaluja ja esimerkkejä yritysvastuun johtamiseen



Sisällysluettelo

	Esipuhe.....	3
1	Johdanto: Mitä on vastuullisuus	4
2	Vastuullisuuden kolme ajuria.....	5
3	Vastuullisen yrityksen neljä perustoimintamallia.....	10
4	Vastuullisuuden suunnannäyttäjät ja viisi vinkkiä vastuullisuuteen	15
	Kirjallisuus	26



EK:n saatesanat

Vastuullisuus on yksi päivän polttavista keskustelunaiheista niin yritysten, päätöksentekijöiden kuin koko yhteiskunnankin keskuudessa. Yritysten vastuullisuuteen liittyy tänä päivänä suuri määrä erilaisia odotuksia ja vaatimuksia. Vastuullisuus onkin yhä voimakkaammin yritysten agendalla: EK:n jäsenyrityksistä kaksi kolmasosaa näkee vastuullisuudella ja kestäväällä kehityksellä kasvavan tai suuren merkityksen liiketoiminnalleen nyt ja tulevaisuudessa.

Suomalaiset yritykset ovat monilla mittareilla vastuullisuudessa maailman kärkiluokkaa. Maailman talousfoorumissa vuosittain julkaistavan sadan maailman vastuullisimman yrityksen listalla komeilee peräti seitsemän suomalaisyritystä. Se on pienelle viiden ja puolen miljoonan asukkaan maalle varsin hyvä saavutus!

Jokaisella yrityksellä on mahdollisuus valita oma tapansa toimia vastuullisesti, luonnollisesti lainsäädännön ja muun normiston rajoissa. Suomesta on hyvä ponnistaa maailmalle: monet vastuullisuuden sateenvarjon alle luettavat asiat, kuten työelämään tai ympäristöön liittyvät kysymykset, kuuluvat Suomessa ja myös EU:ssa vahvasti sääntelyn piiriin. Meillä käydään myös vilkasta ja moniäänistä keskustelua yritysten vastuullisuuteen liittyen. Tilanne muuttuu usein haastavammaksi, kun liiketoimintaa laajennetaan EU:n ulkopuolisiin maihin.

Tapoja toimia vastuullisesti on yhtä monta kuin on yrityksiäkin. Tässä julkaisussa esitellyt vastuullisuuden toimintamallit pyrkivät kuvaamaan yritysten monenlaisia tapoja toteuttaa vastuullisuutta sekä tarjoamaan näkökulmia yrityksen oman vastuullisuustarkastelun tueksi. Loppuun olemme keränneet myös eri toimialojen edistyksellisten yritysvaikuttajien näkemykset ja vinkit vastuullisuuden johtamiseen yrityksissä.

Toivomme, että tämä julkaisu tarjoaa tuoreita näkökulmia ja käytännönläheisiä eväitä vastuullisuuden kehittämiseen niin vastuullisuustyötään käynnistäville kuin sitä vahvistaville yrityksille.

Elinkeinoelämän keskusliitto EK



1 Mitä on vastuullisuus?

Kaksi kolmannesta suomalaisyrityksistä kokee, että kestäväällä kehityksellä, vastuullisuudella, ilmastonmuutoksella ja kiertotaloudella on suuri tai kasvava merkitys liiketoiminnan kannalta. Tiedot käyvät ilmi EK:n kesäkuussa 2018 tekemästä kyselystä¹. Vain neljännes yrityksistä ei koe näillä megatrendeillä olevan merkitystä. Tulos kuvastaa hyvin kestäväen kehityksen tärkeyttä, eikä tulos yllätä: kaikki merkit viittaavat myös kuluttajien, sijoittajien ja henkilöstön kasvavaan kiinnostukseen vastuullisuusteemoja kohtaan.

Yritysvastuulla on monia merkityksiä ja määritelmiä. Jokaisella yrityksellä on mahdollisuus valita oma tapansa toimia vastuullisesti, luonnollisesti lainsäädännön ja muun normiston rajoissa. Suuri määrä erilaisia periaatteita ja niiden tulkintoja on johtanut siihen, että myös yritysten strategiset valinnat ja operatiiviset toimet ovat vaihtelevia ja monipuolisia. Ja näin saakin olla. Käytännön vastuullistoimet vaihtelevat kopiopaperin kierrätyksestä yrityksen koko hankintaketjun ja tuotantoprosessien uudelleen organisointiin ja yrityksen koko olemassaolon tarkoituksen määrittelyyn.

Monelle yritykselle tilanne voi kuitenkin olla hämmentävä. Pienemmän vastuullisuusteemaa pohtivan yrityksen voi olla vaikeaa päästä vauhtiin. Mistä pitäisi aloittaa? Mihin paukut kannattaisi laittaa? Miten vaikutuksia voisi mitata? Ison yrityksen voi sen sijaan olla vaikea fokusoida ja vetää rajaa sille, mitä kaikkea kannattaa tehdä. Monet yritykset kaipaavatkin vastuullisuutta edistäviä konkreettisia malleja. Parhaimmillaan yritysکوhtainen 'pelikirja' ja käytännön keinovalikko sisältää lukuisia eritasoisia- ja kokoisia toimia ja on omaan liiketoimintaan räätälöity.

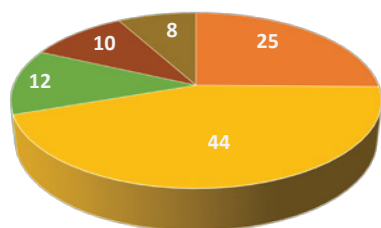
Vastuullisuudella tarkoitamme tässä raportissa sitä, että yritys huomioi toimintansa taloudelliset, sosiaaliset ja ekologiset vaikutukset. Vastuullinen yritys toimii mahdollisimman kestäväällä tavalla ja sovittaa yhteen yrityksen ja sen sidosryhmien tavoitteet ja odotukset. Parhaimmillaan vastuullisuus on yrityksen kilpailuetu ja strategian ytimessä.

Vastuullisuutta ei voi irrottaa päivittäisestä tekemisestä. Jokaisella yksittäisellä valinnalla on vaikutuksia, joita voidaan tarkastella myös vastuullisuuden näkökulmasta. Tämä raportti pyrkii kokoamaan yhteen elinkeinoelämän eri toimialoilla käytössä olevia yritys vastuun periaatteita ja esimerkkejä vastuullisuuden valintojen avuksi. Niiden pohjalta olemme rakentaneet viitekehysten, jonka pohjalta jokainen yritys voi tarkastella omaa vastuullisuuttaan.

Sen lisäksi olemme keränneet kertomuksia siitä, kuinka eri kokoisten toimialojen ja yritysten johtajat ovat hahmottaneet ja määrittäneet oman ja yrityksensä suhteen vastuullisuuden. Monen vastuullisuudestaan tunnetun yrityksen takana on johtaja, jolla on oma vahva kiinnostus vastuullisuuskykyä kohtaan. Ja rohkeutta viedä malleja käytäntöön. Haastattelujen pohjalta on perusteltua väittää, että vastuullisuuskykyissä on pitkälti kyse paitsi arvoista, myös johtajuudesta.

Muutostrendien (kestävä kehitys, vastuullisuus, ilmastonmuutos, kiertotalous) **merkitys yritysten toiminnassa**

% yrityksistä



- Ei huomattavaa merkitystä nyt, eikä lähitulevaisuudessa
- Rajallinen, mutta kasvava merkitys
- Nopeasti kasvava merkitys, hyvin merkittävä lähitulevaisuudessa
- Erittäin merkittävä jo tänään
- En osaa sanoa

¹ EK:n PK-Pulssi 2018

2

Vastuullisuuden kolme ajuria

EK:n kesäkuussa teettämän PK-Pulssin mukaan vastuullisen yritystoiminnan tärkein ajuri on yrityksen omat arvot (merkittävä vaikutus 34% yrityksistä). Asiakkaiden odotukset ja vaatimukset odotukset ja vaatimukset (26%) sekä kilpailuedun luominen markkinoilla (15%) seuraavat perässä. Maine ja työnantajakuva, ehkä hieman yllättäen, ovat ajureiden listan jälkipäässä (5%). Yritysvastuuverkosto FIBSin Yritysvastuu2018 tutkimuksen tulokset ovat samansuuntaisia: valtaosalle yrityksistä 'oma pesä' on kaikkein tärkein vastuullisuudessa. Suuryritykset pyrkivät kuitenkin ulottamaan vastuullisuuttaan muita pidemmälle toimintaympäristöönsä.

Yrityksen vastuullisuuden valintoihin vaikuttavia tekijöitä on lukuisa määrä ja käsittelyn helpottamiseksi ne voidaan jakaa kolmeen eri vaatimustasoon:

- 1) Lainsäädännön edellyttämä minimitaso,
 - 2) Sidosryhmien odotukset ja vaatimukset
- sekä
- 3) Omistajien ja/tai johdon arvot ja visio sekä niistä johdettu tavoitetaso.

2.1 Lainsäädännön vaatima minimitaso

Monet vastuullisuuden sateenvarjon alle luettavat asiat, kuten työelämään tai ympäristöön liittyvät kysymykset, kuuluvat Suomessa ja myös EU:ssa vahvasti sääntelyn piiriin.

Vastuullisen yritystoiminnan lähtökohta onkin selkeä: kaikkien yritysten odotetaan toimivan vallitsevan lainsäädännön mukaan. Sitovan lainsäädännön lisäksi valtiot ovat laatineet yrityksille vapaaehtoisia ohjeistuksia. Kansainvälisen tason ohjeistuksista tärkeimpinä pidetään OECD:n toimintaohjeita sekä YK:n yritystoimintaa ja ihmisoikeuksia koskevia periaatteita.

Yksityisen ja julkisen sektorin työnjako elää koko ajan. Joskus valtion toimet koetaan riittämättömiksi ja yritykset tai kansalaisjärjestöt ottavat näkyvämmän roolin. Näin on käynyt esimerkiksi USA:ssa ilmastonmuutosta hillitsevissä toimissa presidentti Trumpin hallinnon otettua takapakkia liittovaltion toimissa. Jos puolestaan yritysten toimet koetaan riittämättömiksi, vaaditaan valtiolta usein tiukempaa lainsäädäntöä. Suomessa esimerkiksi pikaviippi-bisneksen sääntelyn tiukentaminen on ollut julkisen keskustelun alla.

Yksityisen sektorin ja itsesääntelyn rooli on yhä tärkeämmässä roolissa esimerkiksi ilmasto- ja ympäristökysymyksissä. Samaa kehityssuuntaa tukevat sekä kansalliset että myös kansainväliset politiikkatoimet, kuten YK:n kestävän kehityksen periaatteet.

Hyvä esimerkki muutoksesta on myös Suomessa käyttöön otettu Sitoumus2050 -työkalu², joka on keskeinen väline YK:n Kestävän kehityksen toimintaohjelman toteuttamisessa ja siten globaalien yhteisesti sovittujen tavoitteiden eteenpäin viemisessä myös yksityisen sektorin keinoin.

Itsesääntelyn ja lainsäädännön välinen raja liikkuu ja osa vapaaehtoisuuteen perustuvista normeista ja standardeista otetaan ajan myötä osaksi lainsäädäntöä. Näin on tapahtunut esimerkiksi raportointivaatimuksille, kun EU:n yhteiskuntavastuudirektiivin mukaiset uudet raportointivelvoitteet ovat koskeneet tilikaudesta 2017 alkaen kirjanpitolakiin viedyn muutoksen kautta suuria ja yleisen edun kannalta merkittäviä yrityksiä. Velvoite koskee listattuja yhtiöitä, luottolaitoksia ja vakuutusyhtiöitä, joiden henkilömäärä on yli 500 henkeä, liikevaihto yli 40 miljoonaa euroa tai tase 20

Kestävän ja vastuullisen yritystoiminnan ajurit

% yrityksistä, joille asioilla merkittävää vaikutusta



Lähde: EK:n PK-Pulssi 2018

miljoonaa euroa. Näin suuret yhtiöt joutuvat raportoimaan taloudellisten tunnuslukujen lisäksi toimintaperiaatteistaan ja käytännöstään liittyen ympäristöön, henkilöstöön, ihmis-oikeuksiin sekä korruption ja lahjonnan torjuntaan.

2.2 Sidosryhmien vaatimukset ja odotukset

”Koemme suurta vastuuta pelaajia kohtaan, ja mitä paremmin pelit pärjäävät, sitä isommaksi vastuumme kasvaa.”

– Ilkka Paananen, Supercell

Sidosryhmät (stakeholders) haastavat aiemmin varsin vaikiintuneen osakkeenomistajien (shareholders) roolia painottaneen näkemyksen liiketoiminnassa. Sidosryhmät (henkilöstö, omistajat/sijoittajat, asiakkaat, kansalaisjärjestöt, päättäjät, media ja toimitusketju), asettavat yritys vastuulle lukuisia erilaisia vaatimuksia ja odotuksia. Sidosryhmien rooli voikin olla merkittävä uusien tai julkisuudelta piilossa olevien vastuullisuusteemojen nostamisessa. Sidosryhmät eivät kuitenkaan ole mikään homogeeninen joukko, vaan niiden rooli painottuu vastuullisuusteemasta ja sen ’kypsyydestä’ riippuen.

Yrityksen omasta halusta ja kyvystä aktiiviseen dialogiin riippuu pitkälti se, kuinka hyvin se kykenee sidosryhmissä esiin nouseviin teemoihin vastaamaan ja reagoimaan. Esimerkiksi maailman vastuullisimpien yritysten listauksen kärkisijoille noteerattu Neste on käynyt sidosryhmädialogia pidemmän kaavan mukaan ja vaikeissakin oloissa. Pitkäjänteisyys, usko omiin valintoihin ja avoin dialogi aktivistien kanssa on kuitenkin kantanut hedelmää. Osakekurssi

on seitsenkertaistunut 10 vuodessa, taloudellinen tulos on erityisen vahva ympäristöstävällisissä biopolttoaineissa ja kaiken kukkuraksi kansalaisjärjestö Finnwatch on kiitellyt yritystä läpinäkyvästä toiminnasta³.

Yksi tapa priorisoida ja arvioida eri vastuullisuusteemojen merkitystä sidosryhmille ja vaikutusta yrityksen omaan toimintaan on olennaisuusmatriisi. Vaikka matriisi jättää yhteiskunnallisen vaikuttavuuden ja sen todentamisen vielä huomiotta (palataan tähän myöhemmin), se vie tarkastelun yrityksen omien seinien ulkopuolelle ja tuo tärkeän sidosryhmänäkökulman mukaan.

Sidosryhmien määrittelyyn ja niiden tarpeiden analysointiin käytetään yrityksen strategisessa johtamisessa paljon aikaa ja resursseja. Keskitymme tässä raportissa vastuullisuuden suhteen kahteen olennaiseen ja vaikutuksiltaan merkittävään sidosryhmään: sijoittajiin ja kuluttajiin.

Sijoittajien kasvavat odotukset

”Taloudellisella alalla regulaatiota tarvitaan tuomaan vastuullisuuteen yhtenäisiä luokituksia, yhteisiä käsitteitä ja mittareita ja siten parempaa vertailtavuutta.”

– Aila Aho, Nordea

2000-luvun vaihteen ensimmäiset suurien pörssien vastuullisuus -indeksit, Dow Jones Sustainability Index ja FTSE-4Good, olivat käännteentekeviä sijoittajien kannalta. Vuonna 2006 julkaistut YK:n vastuullisen sijoittamisen periaatteet (PRI) lisäsivät sijoittajien kiinnostusta vastuullisuuteen entisestään.

³ Finnwatchin [blogi](#), 16.04.2018



Kun kuuden biljoonan (luvussa 12 nollaa!) dollarin sijoitusrahastoa hallinnoivan BlackRock Inc'in toimitusjohtaja Larry Fink alkuvuodesta 2018 painotti sosiaalisten kriteerien merkitystä sijoituspäätöksissä kirjeessään suuryitysten toimitusjohtajille, tuli asian tärkeys yrityksille ja muille sijoittajille viimeistään selväksi. Viesti oli yksinkertainen: BlackRock odottaa jatkossa kaikissa sijoituksissaan positiivisia vaikutuksia yhteiskuntaan ja yhteiskunnallisen vaikuttavuuden todentamista⁴.

Nordea on tullut omassa arviossaan samaan johtopäätökseen: vastuullinen sijoittaminen on tehnyt viimeisen kymmenen vuoden aikana läpimurron. Ja se on kaiken lisäksi sijoittajalle erittäin kannattavaa⁵.

Vastuullisen sijoittamisen suosion myötä sijoittajat ovat alkaneet kiinnostua entistä enemmän sijoitetun pääoman tuoton ja riskin lisäksi kolmannelta ulottuvuudesta; yhteiskunnallisesta vaikuttavuudesta. Tämä vaikuttavuusinvestointina (impact investing) tunnettu sijoittamisen malli yhdistää julkisen sektorin tavoitteet, yksityiset sijoittajat ja palveluntuottajat uudenlaisten rahoitusinstrumenttien avulla. Tunnetuin ja Suomessa eniten käytetty malli on nimeltään tulosperusteinen rahoitussopimus (Social Impact Bond eli SIB). Alan pioneerin Sir Ronald Cohenin mukaan vaikuttavuusinvestoinnilla on vastaavat paradigman muutosmahdollisuudet kuin pääomasijoittamisella aikanaan⁶.

Kuluttajien vastuullisvaatimukset

Kuluttajat ovat heränneet vaatimaan tuotteilta ja palveluilta tiukempaa vastuullisuutta. Esimerkiksi Milittinin selvitysten mukaan valtaosa suomalaisista kuluttajista on jo nyt valmis maksamaan vastuullisista tuotteista enemmän. Sama aikomus näkyy myös kansainvälisissä tutkimuksissa.⁷ Ääritapauksissa kuluttajat ovat jo aiemmin äänestäneet jaloillaan kuten vaikkapa Nike sai jo 1990-luvulla kokea.⁸

Ovatko kuluttajat käytännössä valmiita maksamaan vastuullisista tuotteista ja palveluista korkeampaa hintaa? Yrityksen on ainakin kyettävä todentamaan ja viestimään tuotteen vastuullisuus. Parhaimmillaan yritykset kykenevät innovoimaan sellaisia vastuullisia tuotteita ja palveluita, joiden hinta on kilpailukykyinen kilpailijoihin verrattuna.

Kuluttajien asenteiden muutos on viime vuosina alkanut enenevässä määrin näkyä suoraan yrityksissä. Esimerkiksi suomalaisia korkealuokkaisia keittiöratkaisuja, -palveluita sekä -tuotteita tarjoavan Fredman Group -perheyrityksen hallituksen puheenjohtaja Peter Fredman korostaa vastuullisuuden nousseen kuluttajien keskuudessa voimakkaasti viimeisen kahden vuoden aikana. "Mielikuvilla ja niiden vaikutuksilla brändiin on suuri merkitys: kuluttajat ovat valveilla ja vaativat kokonaisvaltaista läpinäkyvyyttä."

4 Blackrockin Larry Finkin [kirje](#) toimitusjohtajille, 2018

5 Nordean [Rahastoblogi](#), 20.08.2018

6 Sir Ronald Cohen, [On Impact](#) (2019)

7 Milittinin [vastuullisuustutkimus](#), 2017

8 Business Insider-lehden [artikkeli](#) 9.5.2013

CASE SIDOSRYHMÄDIALOGI: Vastuullisen kaivostoiminnan verkosto

Suomessa on yli 50 kaivosta. Suurin osa niistä sijaitsee asumattomilla seuduilla ja niillä on aina paikallisia ympäristövaikutuksia. Talvivaaran kaivos ja sen ympäristövaikutukset on ollut yksi viimeisen kymmenen vuoden isoimmista yritysvastuu-teemoista julkisessa keskustelussa. Talvivaaran tilanne johti 2010-luvun alussa kriittiseen tilanteeseen ja jopa kaivoksen lakkauttamista vaadittiin.⁹

Miten tämän yhtälön voisi ratkaista kaikkien osapuolten eduksi ja haitat minimoiden? Suomen hallituksen ratkaisu oli aktiivinen sidosryhmädialogi. Hallituksen aloitteesta ja Sitran asiantuntija-avulla koottiin yli 40 sidosryhmän edustajista koottu verkosto. Verkosto nosti kaikki kriittiset näkemykset keskusteluun ja riittävän yleiselle tasolle. Lopputuloksena syntynyt Tiekartta ja kombinaatio tiukennetuista normeista ja itsesäätelystä auttoi viranomaisia ja koko sektoria kehittämään vastuullisia toimintatapojaan. Verkosto toimii edelleen ja Suomea pidetään Kanadan ohella vastuullisen kaivostoiminnan mallimaana. Yhteistyön tuloksena syntyy konkreettisia toimintamalleja, raportteja ja muita keinoja, jotka auttavat kaivosteollisuutta toimimaan vastuullisemmin.¹⁰ Samalla dialogi lisää ymmärrystä suomalaisen kaivosteollisuuden vastuullisuudesta globaaleihin kilpailijoiden nähden.

Kuten Teknologiateollisuuden Nora Elers totesi blogissaan: ”Täällä kaivoksilla eivät työskentele lapset vaan aikuiset ammattilaiset, kaivosteknologia on maailman huippua ja ympäristövaatimukset maailman tiukimmat. Kaivostoiminnan ympäristöluvuissa määritellään, minkälaisia haittoja kaivoksista saa suurimmillaan olla. Nämä rajat ovat tiukentuneet vuosien saatossa, ja eritoten Talvivaaran ympäristövaikutukset tiukensivat rajoja merkittävästi. Myös alaa valvovien ympäristöviranomaisten kaivososaaminen on parantunut, joten ympäristövaikutukset ovat pienentyneet jatkuvasti.”

⁹ Haastattelu Mika Nykänen, 24.8.2018
¹⁰ Teknologiateollisuuden [blogi](#) 1.8.2018

Paikalliset huolet ja sidosryhmädialogin merkitys

”Integriteettiin liittyvät kysymykset ovat usein kulttuurisidonnaisia, siksi yritykseen on luotava vahva oma kulttuuri.”

– Minna Aila, Konecranes

Joissain tapauksissa sidosryhmädialogi on edellytys sille, että yritys voi ylipäättään toimia. Yrityksen mandaatille toimia osana paikallisyhteisöä on englanninkielessä erinomainen termi: (social) license to operate. Sillä kuvataan paikallisyhteisön ja sidosryhmien antamaa olemassaolon oikeutusta. Se on erinomainen lähestymistapa kuvaamaan myös tarvetta aktiiviseen dialogiin eri toimijoiden välillä. Olemassaolon oikeutus on selkeä kannustin tiiviimpään yhteistyöhön ja ’ristiin oppimiseen’ eri intressiryhmien välillä. Suomessa tämäkin homma osataan varsin hyvin, vaikeusakin tilanteissa.

Vastuulliset yritykset ankkuroituvat paikallisyhteisöön aktiivisen vuoropuhelun ja erilaisten yhteiskuntavastuuohjelmien kautta ja pyrkivät ratkomaan paitsi paikallisia myös globaaleja haasteita aivan kuten kuka tahansa valistunut kansalainenkin.

Yrityksillä on monia keinoja toimia osana paikallisyhteisöä. Jo paikallinen työllistäminen on sinänsä vastuullista, mutta sen lisäksi vastuullisuutta voi toteuttaa työllistämällä esimerkiksi nuoria, osatyökykyisiä ja maahanmuuttajia. Yritys voi sponsoroida koulutusta, varhaiskasvatusta tai liikunta-seuroja. Yritykset myös tarjoavat henkilöstölleen mahdollisuuksia osallistua paikallisyhteisön aktiviteetteihin vapaaehtoistyön kautta.

Yrityksillä on suuri merkitys myös monille kehittyville talouksille: ne tarjoavat paremman elämän edellytyksiä työllistämällä ja investoimalla. Yritys voi lisäksi tarjota kehitysapua tai katastrofiapua esimerkiksi tsunamin tai maanjäristyksen iskiessä.

Yrityksillä onkin poikkeukselliset mahdollisuudet toimia samanaikaisesti sekä oman henkilökuntansa suuntaan, paikallisyhteisöissä että globaaleilla markkinoilla. Se on myös yksi tapa varmistaa uusien osaajien rekrytointi ja turvata olemassa olevan henkilöstön tyytyväisyys.

2.3 Omistajien ja johdon aloitteellisuus

”Perheytyksessä omistajien ja johdon rooli vastuullisuustyössä on aivan keskeinen”

- Tomi Lantto, Antell

Vastuullisuuden kovin vaatimustaso lähtee yrityksestä itsestään: omistajien ja johdon arvoista ja visiosta sekä niistä johdetusta tavoitetasosta.

Talouden, ympäristön ja sosiaalisten tavoitteiden kokonaisvaltainen käsittely asettaa johtajille aivan uudenlaisia vaatimuksia. Se edellyttää yhteiskunnallisten muutostrendien seuraamista ja ymmärrystä tavalla, joka ei ole perinteisesti kuulunut liikkeenjohdon vahvuuksiin. Se edellyttää myös uudenlaista suhtautumista omaan liiketoimintaan sekä liiketoiminnan ja yhteiskunnallisen vaikuttavuuden luovaa yhdistämistä.

Unileverin tj. Paul Polman muutti rohkeasti yrityksen tarkoituksiksi ”tehdä kestävästä elintavasta jokapäiväistä”. Hän peruutti kvartaaliohjeistukset lyhyen tähtäimen kapitalismin liikinäköisyyteen vedoten ja asetti tavoitteeksi myynnin tuplaamisen ja samaan aikaan ympäristövaikutusten puolittamisen. Viidessä vuodessa osakekurssikin on tuplaantunut. Ja ehti hän laittaa ’yhteiskuntavastuu’ -terminkin pannaan. Siinä on tärkeä viesti: yritysvastuu ei ole mikään irrallinen saareke, vaan keskeinen osa koko bisnestä.¹¹

Viheliäisten ongelmien ratkaisussa yhteistyö on ainut toimiva vaihtoehto, niin tässäkin. Kansainvälisesti edelläkävijät hakevat vertaistukea ja sparrausta World Business Council for Sustainable Development’in kaltaisista verkostoista.¹² Kotimaassakin toimii jo nyt mm. Climate Leadership Coalition, jonka Visio 2030 kertoo tavoitetilasta olennaisen:

”Edelläkävijäyritykset ovat esimerkillään kannustaneet muita yrityksiä ja organisaatioita sekä Suomessa että ulkomailla siirtymään kohti hiilineutraalia ja luonnonvaroja kestävästi hyödyntävää toimintatapaa. Ne ovat onnistuneet luomaan kilpailukykyisiä ratkaisuja globaaleihin ympäristöhaasteisiin.”¹³

Verkostoilla on myös vertaistukea tärkeämpi vaikutus: haastavimpien yhteiskunnallisten ongelmien ratkaisuun tarvitaan välttämättä useamman toimijan yhteisvaikutusta. Yhä useammin nämä verkostot yhdistävät toimijoita niin yksityiseltä, julkiselta kuin kolmannelta sektoriltakin.

¹¹ Corporate Knights, 2019

¹² World Council for Sustainable Development

¹³ Climate Leadership Coalition

3

Vastuullisen yrityksen neljä perustoimintamallia

Vuoden 2019 World Economic Forumilla julkaistiin maailman vastuullisimpien yritysten lista.¹⁴ Neste kiilasi jälleen mitalikolmikkoon, kun edellisvuoden hopeatila vaihtui listan kolmossijaan. TOP100 listalle nousi peräti seitsemän suomalaisyritystä, Nesteen lisäksi Outotec, Kesko, UPM-Kymmene, Kone, Metso ja Nokia. Edelläkävijäyrityksemme ovat siis jo nyt maailman eliittiä.

Yritysten vastuullisuuteen liittyy suuri määrä erilaisia vaatimuksia ja odotuksia. Harva yritys kykenee täysin vastaamaan näihin kaikkiin. Siksi yrityksen omistajien ja johdon on itse mietittävä, mikä paras mahdollinen lähestymistapa omalle yritykselle.

Kun yritys miettii omaa vastuullisuusstrategiaansa, on hyvä lähteä liikkeelle siitä, mitä yritys jo tekee. Esimerkiksi monet pk-yritykset jo toteuttavat vastuullisuuteen liittyviä asioita käytännössä, vaikka eivät ole mieltäneet toimintaansa vastuullisuuskysymyksen kautta. Yrityksissä voi vaikkapa olla henkilöstön hyvinvointia ja työviihtyvyyttä tukevaa toimintaa. Olemassa olevat vastuullisuusteot voivat muodostaa lähtökohdan vastuullisuusstrategialle.

Yrityksen johdon suhtautuminen vastuullisuuteen suuntaa vastuullisuustyötä. Haluammeko luoda proaktiivisesti oman arvopohjaisen lähestymistapamme? Vai huolehdimmeko reaktiivisesti siitä, että vastaamme lainsäädännön vaatimuksiin ja sidosryhmien odotuksiin?

Olemme rakentaneet vastuullisuustarkastelun tueksi yksinkertaisen mallin ja jaottelun (Työkalu 1.) Asenne-akselin (pystyakseli) avulla yritys voi tarkastella omaa toimintaansa edellä esitettyjen kysymysten valossa. Reaktiiviset toimintamallit ovat vaakakselin alapuolella. Reaktiiviset toimintamallit vastaavat edellä esitetystä ajureista sidosryhmien vaatimuksiin. Vaakakselin yläpuolella olevat proaktiiviset toimintamallit edellyttävät omistajien ja johdon aloitteellisuutta.

Mallin toinen ulottuvuus ja pohdittava asia on vastuullisuuden toimenpiteiden laajuus; keskitymmekö huolella valittuihin kohdennettuihin teemoihin vai teemmekö toimenpiteitä mahdollisimman laajalla rintamalla. Tämän Fokus -akselin (vaakakseli) mukaan huomio suunnataan joko kohdennettuihin tai laajoihin vastuullisuuden sisältöihin. Näiden kahden ulottuvuuden, Asenne ja Fokus, pohjalta syntyvät neljä vastuullisuuden perustoimintamallia auttavat ymmärtämään ja arvioimaan yrityksen oman vastuullisuuden lähtökohtia.

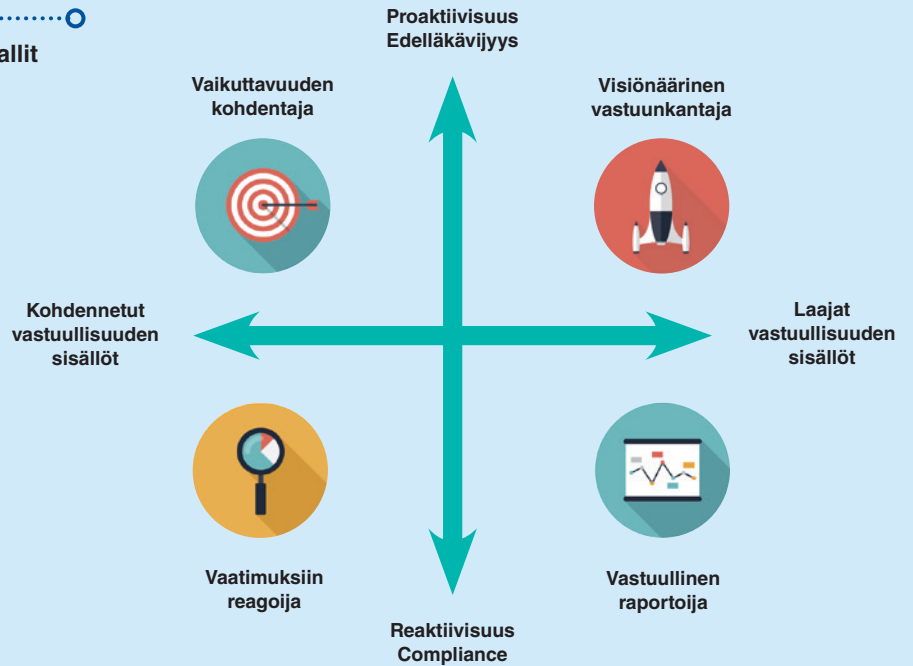
Kaikissa lähestymistavoissa voidaan toimia vastuullisesti, eikä nelikentän ole tarkoitus arvottaa toimintatapoja suhteessa toisiinsa. Varsinaiset vastuullisuuden sisällöt ovat näillä arkkityypeillä kuitenkin varsin erilaiset. Esimerkiksi proaktiivisen edelläkävijän ensisijainen näkökulma on 'sisältä ulos', joten se vaatii vahvaa uskoa omiin arvoihin ja kykyä toimia hyvinkin epävarmoissa olosuhteissa ilman selkeää ulkoa tulevaa ohjeistusta.

Reaktiivisessa lähestymistavassa vaatimukset vastuullisuuden toimenpiteille syntyvät yrityksen ulkopuolella, erilaisten ohjeistusten tai sidosryhmien odotusten kautta. Lähestymistapa voi tuottaa yritykselle kilpailuetua varsinkin, jos yritys viestii aktiivisesti tehdyistä toimenpiteistä.



TYÖKALU 1

Vastuullisen yrityksen perustoimintamallit Asenne- ja Fokus-akseleilla



VASTUULLISEN YRITYKSEN TOIMINTAMALLIT

Asenne ja Fokus -akselien varaan rakentuu neljä varsin erilaista vastuullisen yrityksen arkkityyppiä.

REAKTIIVISET TOIMINTAMALLIT:

Vaatimuksiin reagoija ja Vastuullinen raportointi

Reaktiivisissa toimintamalleissa vastataan lainsäädännön, vallitsevien normien ja sidosryhmien vaatimuksiin ja odotuksiin. Vastuullisuudessaan kapean fokuksen reaktiivista toimijaa kutsumme nimellä Vaatimuksiin reagoija. Vastuullisuus ei ole keskeisessä roolissa yrityksen liiketoimintastrategiassa, mutta yritys haluaa vastata sidosryhmien odotuksiin ja toimia oikein. Vastuullisuudella voi olla liiketoiminnalle välinearvoa. Vastuu ja yhteiskunnallinen vaikuttavuus voidaan esimerkiksi 'ulkoistaa' lahjoitusten tai sponsoroinnin kautta järjestöille ja muille yrityksen ulkopuolisille toimijoille. Tyypillinen esimerkki voisi olla paikallinen pk-yrittäjä, joka toteuttaa yhteiskuntavastuuta siten, että tukee paikallista juniorijalkapalloseuraa. Lisäksi yritys keskittyy oman liiketoiminnan kannalta olennaisten ympäristöasioiden hoitamiseen ja niihin liittyvän lainsäädännön huolelliseen noudattamiseen. Paikallinen yrittäjä arvostaa työntekijöitään ja kouluttaa heitä mahdollisimman paljon ja jopa kannustaa vapaaehtoistyöhön. Yhteiskuntavastuusta raportointi sen sijaan rajoittuu lain minimivaatimuksiin.

Laajan fokuksen reaktiivista toimijaa kutsumme Vastuulliseksi raportojaksi. Vastuullinen raportointi tuntee paikalliset ja kansainväliset normit. Yritys toteuttaa vastuullisuutta varsin laajojen kansainvälisten normien mukaan ja raportoi toiminnastaan niiden mukaisesti. Vastuullisuus täydentää olemassa olevia bisnesmalleja ja vaikutuksista raportoidaan esimerkiksi osana laatuja järjestelmiä. Yritykset voivat myös raportoida niin kutsutun kolmoistilinpäätöksen (talous-, ympäristö- ja sosiaaliset vaikutukset) periaatteiden mukaisesti.

Reaktiivisissa toimintamalleissa ohjeet ja raamitukset tulevat ulkoa ja niihin pyritään vastaamaan mahdollisimman hyvin. Usein raportointi on delegoitu viestintäosastolle, osana muuta vuosittaista raportointia. Mahdollista kilpailuetua syntyy aktiivisen viestinnän ja maineenhallinnan kautta.

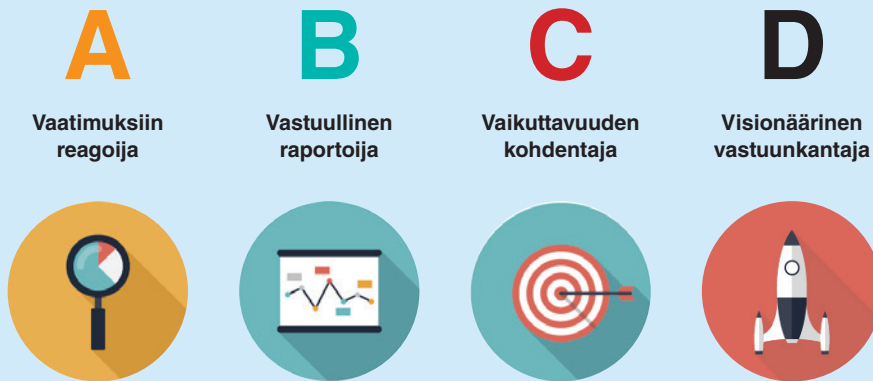
Tällainen compliance (määräysten-/ ohjeidenmukaisuus) -vetoinen raportointi on Suomessakin vallitseva lähestymistapa. Siitä on kirjallisuutta ja hyviä ohjeistuksia varsin paljon (kts. linkit ja kirjallisuuskatsaus).

Hyvä esimerkki kansainvälisistä raportointistandardeista on Global Reporting Initiative (GRI).¹⁵ GRI ei itsessään arvioi/auditoi, vaan se on malli, jolla varmistetaan vertailukelpoisuus ja yhtenäinen arviointi. Se on myös jatkuvasti kehittyvä 'prosessi' ja osittain siksi niin suosittu. Pääasiassa sijoittajille suunnattuja mittaristoja tuottavat mm. MSCI ja Sustainability Accounting Standards Board (SASB).¹⁶

¹⁴ [Global 100 -raportti](#), Corporate Knights

¹⁵ [Global Reporting Initiative](#)

¹⁶ [MSCI indeksit ja Sustainability Accounting Standards Board \(SASB\)](#)



PROAKTIIVISET TOIMINTAMALLIT:

Visionäärinen vastuunkantaja ja Vaikuttavuuden kohdentaja

Proaktiiviset vastuullisuuden toimintamallit, Visionäärinen vastuunkantaja ja Vaikuttavuuden kohdentaja, edellyttävät vahvaa johtajuutta ja aloitteellisuutta niin yrityksen johdolta kuin omistajilta.

Visionäärinen vastuunkantaja on laajan fokuksen proaktiivinen toimija. Todennäköisimmin se on suurehko kansainvälinen yritys, jolle vastuullisuus on toiminnan päämäärä. Yritys näkee vastuullisessa toiminnassa mahdollisuuden kestävään menestykseen usealla rintamalla. Kyseessä voi olla monialayritys, jonka eri yksiköt kunnostautuvat vastuullisuuden eri osa-alueilla. Yrityksen eri yksiköt oppivat toisiltaan ja kokeilevat uusia tapoja, joilla vastuullisten tekojen yhteiskunnallista vaikuttavuutta voidaan lisätä. Visionäärinen vastuunkantaja nauttii sidosryhmien keskuudessa arvostusta ja on sekä haluttu että halukas kumppani erilaisiin yhteishankkeisiin.

Kohdennetun fokuksen proaktiivinen toimija on ehkä kaikkein kiinnostavin vastuullisuuden toimintamalli, Vaikuttavuuden kohdentaja. Johto peilaa yrityksen toimintaa yhteiskunnallisiin tarpeisiin ja valitsee niiden pohjalta ne vastuullisuuden alueet, joissa yritys haluaa tehdä erinomaista jälkeä. Koska fokus on tiukka, yrityksellä on mahdollisuus oppia ja kehittyä rajatulla osa-alueella myös

yhteiskunnallisen vaikuttavuuden huippuosajaksi. Vaikuttavuuden kohdentaja voi olla esimerkiksi pieni- tai keskisuuri kasvuyritys, joka on kiteyttänyt yrityksen yhteiskunnallisen tarkoituksen tai olemassa olon yhteen ydinajatukseen, joka ohjaa kaikkia tekoja.

Proaktiiviset yritykset pyrkivät luomaan aivan uudenlaisia, innovatiivisia liiketoimintamalleja, joissa ympäristö- ja sosiaalinen vastuu ovat olennainen osa yrityksen strategiaa. Ne voivat hyödyntää tätä ajattelua joko koko liiketoiminnassaan tai jossakin yksikössään. Olennaista on, että vastuullisuus on sisäänrakennettu osa liiketoimintaa, ei irrallinen osio. Tällöin vastuullisuus ja vaikuttavuus kuuluvat säännöllisesti myös johtoryhmän ja hallituksen agendalle.

Kun kauppajätti Unilever vuonna 2001 osti vastuullisuudestaan ja yritysaktivismistaan tutun Ben&Jerry's jäätelömerkin, se osti samalla yritykseen vastuullisuusliiketoiminnan osaamista tarkoituksenaan oppia sitä lisää koko organisaatiossaan.¹⁷

Ben&Jerry's tyyppiset aktivistirytykset, yhteiskunnalliset yritykset ja BCorp -malli (Benefit Corporations) ovat omistajavetoisen vastuullisuuden erityistapauksia ja suunnannäyttäjiäkin. Haasteena on kuitenkin yhteiskunnallisen mission ja kannattavuuden yhdistäminen sekä vaikuttavuuden todentaminen ja mittaaminen.

¹⁷ Fast Company-median [artikkeli](#) 14.8.2014

Vastuullisuuden käytännön toteutuksen tasot

Nämä kaksi ulottuvuutta (Asenne ja Fokus) ja niistä johdetut neljä toimintamallia antavat mahdollisuuden arvioida omaa vastuullisuuden toimintastrategiaa ja johtamisen käytäntöjä. Yritysvastuun käytännön toteuttamisessa ja sen kypsytydessä on lisäksi erotettavissa ainakin kolme eri tasoa.¹⁸ Ensinnäkin, toteutusvastuu ja sen myötä yhteiskunnallinen vaikuttavuus on voitu 'ulkoistaa' lahjoitusten tai sponsoroinnin kautta järjestöille ja muille yrityksen ulkopuolisille toimijoille. Toiseksi, vastuullisuus voi täydentää olemassa olevia liiketoimintamalleja ja vastuullisuusohjelmat ovat siten ydinliiketoiminnasta erillinen osa. Kolmanneksi, yritys voi luoda aivan uudenlaisia liiketoimintamalleja, joissa ympäristö- ja sosiaalinen vastuu on olennainen osa yrityksen strategiaa, tuotteita ja palveluita.

¹⁸ Rangan et.al. (2015), Halme, M. & Laurila, J. (2009)

Vaikuttavuuden arvioinnista

Edellä kuvatut toimintamallit ja tasot pyrkivät kuvaamaan yritysten monenlaisia tapoja toteuttaa vastuullisuutta ja tarjoamaan näkökulmia yrityksen oman vastuullisuustarkastelun tueksi. Vastuullisuutta toteuttavien toimenpiteiden merkitystä voi viime kädessä arvioida niiden yhteiskunnallisen vaikuttavuuden ja sen todentamisen näkökulmasta.

Vaikuttavuuden arvioinnin kannalta olennaista on yhteiskunnallisten tavoitteiden selkeä määrittely. Esimerkiksi proaktiivisilla toimijoilla vaikuttavuustavoitteet ja itse tuotteet pohjautuvat yhteiskunnallisiin tarpeisiin (esim. ilmastonmuutoksen hillitseminen, nuorten syrjäytymisen ehkäiseminen jne.) ja yrityksen omaan visioon niiden ratkaisemiseksi osana omaa liiketoimintaansa.

Vastuullisuus ja yhteiskunnallinen vaikuttavuus kulkevat käsi kädessä. Yrityksen omat strategiset ja operatiiviset valinnat ovat tärkeä lähtökohta, mutta jos niillä ei ole kysyntää, on toiminnan vaikuttavuus vähäistä. Tästä syystä esimerkiksi kuluttajien valinnat ja julkiset hankinnat ovat tärkeässä roolissa vastuullisten käytäntöjen edistämiseksi. Siksi onkin tärkeää edistää kuluttajien ja julkisen sektorin tietoisuutta vastuullisuudesta. Esimerkiksi keväällä 2018 Suomeen perustettiin osaamiskeskus KEINO, jonka tehtävänä on lisätä julkisten hankkijoiden osaamista mm. vastuullisuuskysymyksistä.

TYÖKALU 2

Vastuullisen yrityksen strategiset valinnat

Taso 3. Vastuullisuus osana organisaation toimintamallia ja strategiaa (uudet liiketoimintamallit)

Vastuullisuus on sisäänrakennettuna organisaation toimintamalliin, tuotteisiin tai palveluihin.

Taso 2. Organisaation omat vastuullisuusohjelmat

Vastuullisuusohjelmat, jotka edistävät olemassa olevia liiketoimintamalleja. Vaikutuksista raportoidaan eri osa-alueilla: talous, ympäristö, sosiaaliset vaikutukset.

Taso 1. Organisaatioiden hyväntekeväisyys (ulkoistettu vastuullisuus)

Lahjoitusten tekeminen, kansalaistoiminnan ja järjestöjen tukeminen sekä työntekijöiden vapaaehtoistyön edistäminen.





Yritysvastuuverkosto FIBSin vuoden 2019 yritysvastuututkimuksen mukaan 78 prosenttia (81% vuonna 2018) suomalaisyrityksistä kokee jo nyt, että vastuullisuudesta saatava liiketoimintahyöty on siihen käytettyjä resursseja suurempi. Silti vastuullisuuden mittarointi ja yhteiskunnallisen vaikutavuuden todentaminen ovat Suomessa ja maailmalla vielä alkutekijöissään.

Siksi kokonaisvaltaiset viitekehykset, jotka ottavat yritysten roolin huomioon, ovat tarpeen. YK:n kestävän kehityksen tavoitteet (SDG:t) voivat auttaa yritystä sitomaan omat liiketoiminnalliset tavoitteet globaaleihin yhteiskunnallisiin ja ympäristön prioriteetteihin. Yritykset voivat käyttää SDG:tä oman vastuullisuusstrategiansa tukena, uusien liiketoimintamahdollisuuksien kartoituksessa, sidosryhmäsuhteiden tukena tai viestinnän ja raportoinnin sisältöjen ohjenuorana. Globaalin viitekehityksen selkein etu onkin yhteisen kielen ja jaettujen tavoitteiden käytössä.¹⁹

Esimerkiksi S-ryhmä, joka on yksi vastuullisuuden edelläkävijöistä Suomessa, on linkittänyt 100 vastuullistekoaan YK:n kestävän kehityksen tavoitteisiin.²⁰ Ihmisoikeuksien edistämiseksi se on käynnistänyt perinteisen auditointityön rinnalle uudenlaisen, juurisyihin pureutuvan tutkimusmallin. Yhteiskunnallisista tarpeista ja yrityksen omista valinnoista johdettu malli auttaa tarttumaan tarkemmin ajankohtaisiin, tuotteisiin tai tuotantomaihin liittyviin ihmisoikeuskysymyksiin ja etsimään uudenlaisia vaikuttavia ratkaisuja yhdessä kumppaneiden kanssa.

Pariisin ilmastopöytäkirjan mukaisiin tavoitteisiin pääsemiseksi yrityksille on puolestaan tarjolla tiedepohjaiset tavoitteet (Science-based targets). Niiden kautta proaktiiviset yritykset saavat apua tulevaisuutensa suunnitteluun yksilöllä, kuinka paljon ja kuinka nopeasti heidän täytyy vähentää kasvihuonekaasupäästöjään sopimuksen mukaisiin tavoitteisiin pääsemiseksi. Kaikkiaan toistakymmentä Suomessa pääkonttoriaan pitävää yritystä on listautunut tavoitteiden käyttöön. Osalla (mm. Elisa, Kesko, Nokia) tavoitteet ovat julkisia.²¹

Toinen kunnianhimoinen hanke vaikuttavuuden kokonaisuuden hahmottamiseksi on suomalainen Upright Project.²² Hanke pyrkii löytämään laskentakaavan eri toimialojen ja tuotteiden nettovaikuttavuudelle, kaikki positiiviset ja negatiiviset talous-, ympäristö-, terveys- ja osaamisvaikutukset huomioiden. Onnistuessaan hanke auttaa siirtämään vastuullisuuden fokuksen riskien hallinnasta (netto)vaikuttavuuden todentamiseen. Hanke hyödyntää tekoälyä, tieteellistä tietoa ja big dataa. Jatkossa nettovaikuttavuus-laskelmat antavat kuluttajille ja sijoittajille mahdollisuudet aidosti valita arvojen (vs. mielikuvat) mukaan.

19 YK:n [kestävän kehityksen tavoitteet](#) (SDG). [SDG-Tracker](#) seuraa kaikkien 17 tavoitteen etenemistä. Yksityiskohtaisemmat [raportointiohjeet](#) on kehitetty YK:n ja GRI:n yhteistyönä. Vastaava ohjeisto kuuluu myös World Business Council for Sustainable Developmentin [valikoimiin](#): [Unleash](#) -yhteisö on puolestaan pyrkinyt verkottamaan osajia erityisesti PK-toimijoiden tarpeisiin.

20 [S-Ryhmän 100 tekoa](#) 21 [Science-based Targets](#) 22 [Upright Project](#)

4

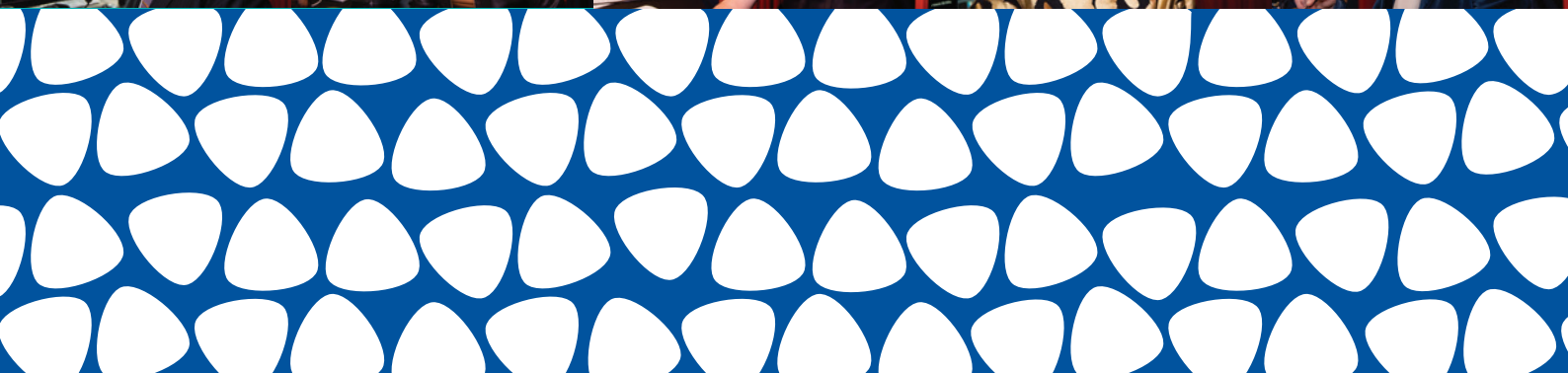
Vastuullisuuden suunnannäyttäjät ja viisi vinkkiä vastuullisuuteen

Kuten edellä olemme nähneet, vastuulliset yritykset hoitavat sekä juridiset velvoitteensa että ankkuroituvat paikallisyhteisöönsä aktiivisen vuoropuhelun ja erilaisten vastuullisuusohjelmien kautta. Osa edelläkävijöistä pyrkii ratkomaan vaativia yhteiskunnallisia, jopa globaaleja, haasteita yritystoiminnan keinoin.

Kannattava liiketoiminta ja erilaisten yhteiskunnallisten tarpeiden huomioiminen samanaikaisesti on moniulotteinen ja vaikea tehtävä. Yritykset ottavat silti yhä useammin myös laajemmat yhteiskunnalliset tavoitteet osaksi omaa ydinliiketoimintaansa. Osa siksi, että sidosryhmät sitä edellyttävät ja osa siksi, että vastuullinen omistaja ja johto tahtovat itse näin toimia.

Tässä julkaisussa olemme pyrkineet kuvaamaan yritysten monenlaisia tapoja toteuttaa vastuullisuutta sekä tarjoamaan näkökulmia yrityksen oman vastuullisuustarkastelun tueksi.

Yritykset oppivat kuitenkin usein parhaiten toinen toisiltaan. Lopuksi esittelemmekin eri toimialojen edistyksellisiä yritysvaikuttajia, jotka ovat omalla esimerkillään ja teoillaan näyttäneet tietä sekä kannustaneet muita yhteiskunnallisten haasteiden ratkaisemisessa – ja tehneet samalla kannattavaa liiketoimintaa. Kuulemme myös heidän vinkkinsä vastuullisuuden kehittämiseen ja johtamiseen muille vastuullisuustyötä omassa organisaatioissaan eteenpäin vieville vaikuttajille.



Antell-konsernin toimitusjohtaja TOMI LANTTO

Johda omalla esimerkillä

Oululainen Antell -konserni pyörittää noin sataa henkilöstö-ravintolaa ja kahvilaa ympäri Suomen. Catharina Henrika ”Katri” Antellin vuonna 1880 perustama kahvilaketju on vuodesta 1976 toiminut Lanton perheen omistuksessa. Nyt yritystä johtavat sisarukset Tomi ja Annukka Lantto. Tomi Lantto on konsernin toimitusjohtaja ja Annukka Lantto varatoimitusjohtaja.

”Perheyrityksessä omistajien ja johdon rooli vastuullisuustyössä on aivan keskeinen”, Tomi Lantto sanoo. ”Suomessa vahvin ja ehdottomasti paras viestinnän muoto on oma esimerkki, varsinkin arvokeskustelussa.”

Antell työllistää sadassa ravintolassaan ja konsernijohdossa sekä keskitetyissä toiminnoissaan yli 500 ravintola-alan ammattilaista.

”Työntekijän ja yrityksen arvot eivät voi olla merkittävästi ristiriidassa. Sama koskee esimiehiä, ylintä johtoa, toimitusjohtajaa ja hallitusta – ei kukaan voi olla toteuttamassa toimintaa, joka on omien perusarvojen vastaista”, Tomi Lantto toteaa.

Antellin missio ja asiakas- ja henkilöstölupaus on tehdä ”aidosti hyvää joka päivä.” ”Se, että olemme aidosti lähellä ihmistä ja teemme heille hyvää, tulee vahvasti siitä, että olemme perheyritys”, Tomi Lantto uskoo.

Konsernin arvoiksi on määritelty ratkaisukeskeisyys, innostuneisuus, maku – ja välittäminen.

”Välittäminen on tärkeä arvo meille. Haluamme välittää asiakkaista, työkaverista, työn laadusta, ruoan mausta ja puhtaudesta, yrityksen tuloksesta, omasta osaamisesta ja työturvallisuudesta. Haluamme välittää omasta itsestämme niin paljon, ettemme lipsu työssämme. Välittäminen liittyy ammattiympöyteen – se liittyy kaikkeen toimintaan”, Tomi Lantto kuvailee.

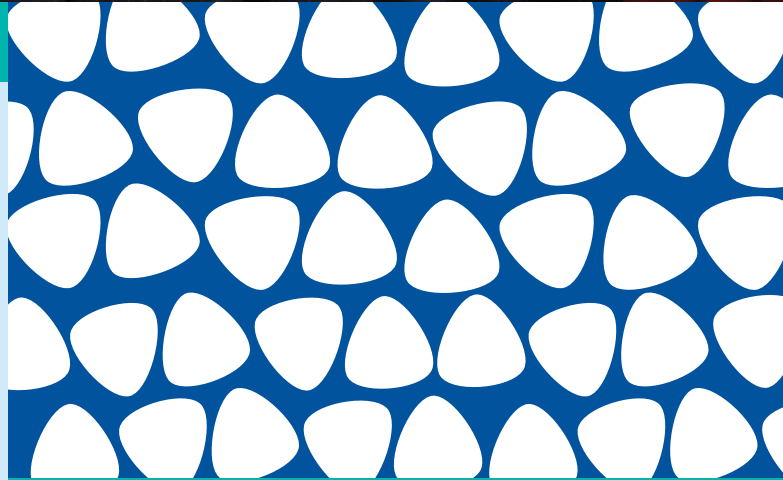
”Jos yrityksen arvot poikkeavat paljon asiakkaiden arvoista, yritys ei todennäköisesti kovin paljoa kasva vaan sille käy jollakin muulla tavalla. Sama pätee vastuullisuuteen. Asiakkaan kanssa täytyy mennä käsi kädessä – ei voi mennä liikaa asiakkaan edellä, eikä voi mennä yhtään asiakkaan perässäkään. Täytyy miettiä, mikä yrityksen arvomaailmassa resonoi asiakkaan arvomaailman kanssa, ja kuunnella niitä arvoja.”



Johtajan vinkki johtajalle:

.....○
Antell-konsernin toimitusjohtaja Tomi Antell sanoo, että paras tapa johtaa vastuullisuustyötä on toimia itse valittujen arvojen mukaan.

"Näyttäkää esimerkkiä omalla toiminnallanne. Vastuullisuus tai mikään muukaan liiketoiminnassa voi olla päälle liimattua. Olkaa oma itsenne ja rehellisiä itsellenne. Kun toiminta tulee aidosti sydämestä, sen aistii."





Johtajan vinkki johtajalle:

.....○
Konecranesin markkinointi- ja yhteiskuntasuhdejohtaja Minna Aila sanoo, että vastuullisuuskysymyksissä voi oppia paljon myös muiden tekemisistä – ja tekemättä jättämisistä. ”Tarkkaile muiden kriisejä ja opi niistä. Tämän myötä ymmärtää riskipotentiaalin, joka liittyy siihen, että vastuullisuusasiat hoidetaan huonosti.”

”Toiseksi haluaisin rohkaista kaikkia ottamaan vastuullisuusasioissa etunojaa. Vastuullisuusasioiden merkitys vain kasvaa jatkuvasti. On erittäin merkityksellistä pohtia ja löytää ne asiat, joilla oma yritys voi vastuullisuuskysymyksissä saada aikaan suurimman vaikutuksen, erottua edukseen ja ottaa omalla toimialallaan johtajuutta.”

Supercellin toimitusjohtaja Ilkka Paananen

Vastuullisuuden pitää liittyä kaikkeen mitä yritys tekee

Peliala on noussut Suomen suurimmaksi veronmaksajaksi, ja sen tähti Supercell Suomen suurimpien yhteisöveron-maksajien joukkoon. Yksi yhtiön perustajista, toimitusjohtaja Ilkka Paananen sanoo, että Supercellin menestys on johtunut myös onnesta, jota yhtiö haluaa nyt levittää takaisin yhteiskuntaan.

”Haluamme auttaa muita, koska koemme, että olemme olleet hyvin onnekkaita itse”, Paananen toteaa.

Yhtiö on rakentanut Give back -vastuullisuusohjelmansa henkilöstökyselyn perusteella. Kaikilta työntekijöiltä kysyttiin, mihin vastuullisuustyöhön yhtiön tulisi sijoittaa ja panostaa.

”Tärkeimmiksi aiheiksi koettiin koulutus, lapset ja nuoret, ja ympäristö. Haluamme tehdä näissä sekä isoja, globaaleja hankkeita, että lokaaleja projekteja, jotka koetaan paikallisissa toimistoissamme tärkeiksi.”

Vastuullisuusstrategian rakentuminen henkilöstöä kuullen istuu hyvin Supercellin yrityskulttuuriin.

”Haluamme olla firma, jossa kaikki mahdollinen valta ja siihen liittyvä vastuu on tekijöillä. Jokainen meistä on

vastuussa omasta ja oman tiimin tekemisestä, nimenomaan toinen toisilleen, ei perinteiseen tapaan toimitusjohtajalle, omistajille tai hallitukselle”, Paananen sanoo.

”Koemme suurta vastuuta pelaajia kohtaan, ja totta kai mitä paremmin pelit pärjäävät, sitä isommaksi vastuumme kasvaa.”

Supercellin oman vastuullisuustyön rinnalle on syntynyt myös itsenäisiä projekteja, esimerkiksi Helsinkiin perustettu säätiöpohjainen koodauskoulu Hive Helsinki tai Ilkka Paanasen ja Mikko Kodisojan (myös Supercellin perustaja) perustama Me-säätiö, joka etsii ratkaisuja nuorten syrjäytymiseen.

”Kolmas sektori pystyy täydentämään julkisen puolen toimintaa, varsinkin, kun Suomessa on todella isoja haasteita ja erittäin rajalliset julkiset resurssit vastata niihin kaikkiin”, Paananen uskoo. ”Kolmas sektori on usein ketterämpi toimimaan kuin julkinen puoli. Haluamme säätiönä olla se innovaattori, joka yrittää keksiä kovankin riskin kautta uusia, paljon tehokkaampia konsepteja esimerkiksi juuri nuorten syrjäytymisen vastaiseen taisteluun.”

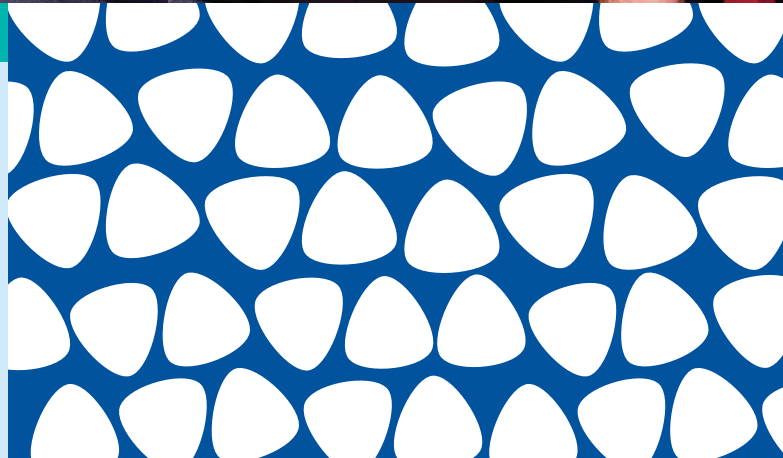


Johtajan vinkki johtajalle:

.....○
Supercellin toimitusjohtaja Ilkka Paananen neuvoo luottamaan henkilöstöön.

"Uskon ihmisiimme ja siihen, että he toimivat luonnostaan vastuullisesti. Uskon myös, että 99 prosenttia tämän planeetan ihmisistä on vastuullisia, ja kun heille antaa sen vapauden ja luottamuksen, he myös toimivat vastuullisesti", Paananen sanoo.

"Itselleni se, että vastuullisuus olisi erillinen asia tai prosessi yrityksessä, tuntuu todella vieraalta ajatukselta. Vastuullisuuden pitää liittyä jollain tapaa kaikkeen mitä yritys tekee."



Suomen Tekstiili & Muoti ry:n toimitusjohtaja Anna-Kaisa Auvinen:

Vastuullisuuden täytyy olla johdon agendalla

Vaateteollisuudelta vaaditaan entistä suurempaa läpinäkyvyyttä ja vastuullisuutta. Kuluttajat ovat heränneet kysymään, mitä löytyy halvan vaateen tuotantoketjusta. Suomen Tekstiili & Muoti ry:n toimitusjohtaja Anna-Kaisa Auvinen pitää kuluttajapainetta hyvänä asiana.

”Joskus on hyvä pysähtyä pohtimaan, mitä vaateen hinnan takana on”, Auvinen toteaa. ”Kallis hinta ei aina takaa tuotteiden vastuullisuutta kuluttajille. Kuluttajan näkökulmasta on aina hyvä tietää brändi, tuntee kuka on sen takana ja kuka viime kädessä vastaa, että asiat on hoidettu hyvin.”

Suomen Tekstiili ja Muoti ry on suomalaisten tekstiili-, vaate- ja muotialan yritysten järjestö. Järjestön juuret ulottuvat vuoteen 1905, kun Tampereella perustettiin Kutomateollisuuden Työnantajain liitto. Anna-Kaisa Auvinen toteaa, että vastuullisuuden kenttä on tekstiili- ja muotialalla haastava, mutta mahdollisuuksia täynnä.

”Eniten huomiota saavat käytettävät materiaalit ja tuotantoketjut: missä tuotteita valmistetaan, ja minkälaisissa oloissa niitä valmistetaan. Ympäristökysymykset ovat myös yksi tärkeä vastuullisuuden osa-alue. Tähän liittyvät muun muassa väriaineet, onko tuotantotehtailla ympäristöasiat

kunnossa, mihin jätevedet menevät, puuvillan kasvatukseen liittyvä vesi, ja niin edelleen. Uutena aspektina alalla ovat nousseet esiin mikromuovit.”

Auvinen toteaa, että vaikka vastuullisuuskysymykset ovat kuluttajille koko ajan tärkeämpiä, niitä lähestytään helposti liian suoraviivaisesti.

”Esimerkiksi mikromuoveista keskusteltaessa helposti unohdetaan se, että keinokuitumateriaaleilla on myös paljon hyviä ominaisuuksia. Helposti ajatellaan, ettei niitä saisi käyttää ollenkaan, vaan kaiken pitäisi olla esimerkiksi puuvillasta. Sekään ei ole näin yksioikoista: puuvillan kasvatuksen lisääminen ei ole tällä hetkellä mahdollista. Vastuullisuuskysymyksissä pitäisi nähdä isompia kokonaisuuksia”, Auvinen toteaa.

Koska vastuullisuus liittyy yrityksen kaikkeen toimintaan, pitää valintojen ja työn lähteä ylimmästä johdosta.

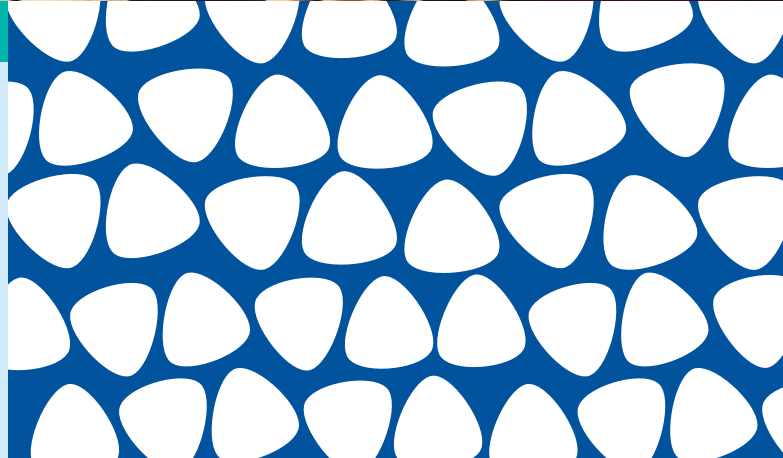
”Yrityksen johdon merkitys vastuullisuuskysymyksissä ja -raportoinnissa on ensiarvoisen tärkeää. Vastuullisuusajattelun pitäisi olla yritysjohtossa sisäistettynä, ei sälytettynä pelkästään vastuullisuus- tai viestintäasiantuntijoille. Vastuullisuuden täytyy olla aidosti johdon agendalla.”



Johtajan vinkki johtajalle:

.....○
Suomen Tekstiili & Muoti ry:n toimitusjohtaja Anna-Kaisa Auvinen patistaa tarttumaan vastuullisuuteen ja ryhtymään toimeen.

"Jos jokin on epäselvää, pitää pyytää apua. Koko henkilöstön sitouttaminen on tärkeää. Tänä päivänä ensiarvoisen tärkeää on myös avoimuus. Avoimuus kasvattaa luottamuspääomaa koko yrityksessä."



**Nordean
vastuullisen
rahoittamisen johtaja
AILA AHO**

Vastuullisuus kannattaa myös taloudellisesti

Nordea on yksi Pohjoismaiden suurimmista finanssipalvelu-konserneista. Pääkonttorinsa juuri Suomeen siirtänyt pankki on viime vuosina pohtinut paljon arvojaan ja yrityskulttuuriaan. Toiminnan ytimessä on vastuullisuus.

”Pankkitoiminnan lähtökohta ja kulmakivi on luottamus, ja vastuullisuus on siinä tärkeä rakennuspalikka. Vastuullisuus pitää integroida osaksi kaikkea toimintaa – niin käytännön työhön asiakkaiden kanssa, hiilijalanjälkeen kuin riskien arviointiin”, toteaa Nordean vastuullisen rahoittamisen johtaja Aila Aho.

”Nordean uudistetussa ajattelussa arvot ovat korkealla ja ajattelemme, että organisaatiolla täytyy olla tarkoitus. Haluamme tehdä työtä yhteiseksi hyväksi. Pyrimme Nordeassa luomaan sellaisen yrityskulttuurin, jossa kaikki, mikä on mahdollista tai sallittua, ei tarkoita, että sitä tehtäisiin. Mietitään myös, haluammeko tehdä tämän – onko tämän tekeminen oikein?”

Läpinäkyvyys yhteiskunnassa on lisääntynyt ja se onkin olennainen osa vastuullisuutta. Samalla se tarkoittaa sitä,

että epäkohtiin tartutaan herkästi ja pankit ovat olleet esillä rahanpesuepäilyjen vuoksi. Nordea on panostanut toiminnan parantamiseen valtavasti, mutta vastuullisuustyö on paljon muutakin.

”OmaisuuDENhoidossa olemme olleet vastuullisen sijoittamisen pioneereja ja olemme tuoneet uusia vihreitä tuotteita myös perinteiseen pankkitoimintaan.” Ahon mukaan on nähtävissä, että vastuullisesti ja avoimesti toimivat yritykset ovat pitäneet oman markkina-arvonsa vakaampana. ”On indikaatioita, että vastuullisuus kannattaa myös taloudellisesti.”

Yrityksen johdon rooli on keskeinen, kun yrityskulttuuria kehitetään tai strategiaa uudistetaan, mutta Aho peräänkuuluttaa vastuunkantoa koko organisaatiolta.

”Johdon rooli on varsin suuri vastuullisuuskysymyksissä ja vastuullisuustyössä. Samaan aikaan organisaation kaikilta tasoilta on hyvä löytyä herkkyyttä yhteiskunnassa oleviin muutoksiin. Esimerkiksi nuoret työntekijät ovat nykyään hyvin herkkiä työnantajansa arvoille ja käytännön toimille.”

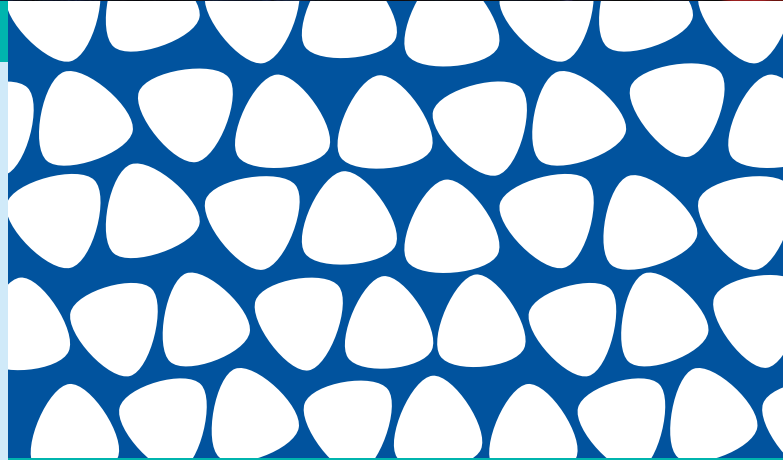


Johtajan vinkki johtajalle:

.....○
Nordean vastuullisen rahoittamisen johtaja Aila Aho kannustaa viestimään vastuullisuuskysymyksistä positiivisen kautta.

"On parempi kertoa positiivisista mahdollisuuksista ja mielikuvista, ja käyttää luovuutta omassa viestinnässään ja toiminnassaan. Ei kannata heti luovuttaa, kun kohtaa esteitä", Aho toteaa.

"Käytännön työkalu on rakentaa agentti-verkosto, joka myös vie vastuullisuustyötä eteenpäin – yksi ihminen tai osasto ei saa kaikkea valmiiksi. On mahdollista saavuttaa mitä tahansa, jos on valmis antamaan kunnian muille. Voi auttaa muita onnistumaan."



KIRJALLISUUS

Chouinard, Y. & Stanley, V. (2012) The Responsible Company. What we've learned from Patagonia's first 40 years. Patagonia.

Gratton, L. (2014) The Key: How Corporations Succeed by Solving the World's Toughest Problems. McGraw-Hill Education.

Halme, M. & Laurila, J. (2009) Philanthropy, Integration or Innovation? Exploring the Financial and Societal Outcomes of Different Types of Corporate Responsibility. *Journal of Business Ethics* (2009) 84:325–339.

Halme, M. et.al. (2018) When Is There a Sustainability Case for CSR? Pathways to Environmental and Social Performance Improvements. *Business & Society*, March/2018.

Hautamäki, A. (2018) Kestävät innovaatiot syntyvät eettisyydestä. Teoksessa: Viljanen, S. & Juuti, P. Arvovallankumous. Edita.

Heiskanen, E. & Salo, J. (2007) Eettinen johtaminen. Tie kestävään menestykseen. Talentum.

Johansson, F. (2017) Hyvän tekemisen markkinat. Gaudeamus.

Kauhanen, A. (2016) Bengt Holmströmin keskeiset tutkimukset sopimuksista ja kannustinjärjestelmistä. *Kansantaloudellinen aikakauskirja* 112.

Kivistö, S. Pihlström, S. & Tolonen, M. (toim., 2016) Talous ja moraali. Gaudeamus.

Koipijärvi, T. & Kuvaja, S. (2017) Yritysvastuu. Johtamisen uusi normaali. Kauppakamari.

Korkman, S. (2012) Talous ja utopia. Docendo Oy.

Lee, Min-Dong Paul (2007) A review of the theories of corporate social responsibility: Its evolutionary path and the road ahead. *International Journal of Management Reviews* 10/2007, 53-73.

Mäkinen, J. & Kourula, A. (2013) Globalization, National Politics and Corporate Social Responsibility. Teoksessa *Political Battles over Globalization*.

Mäkinen, J. & Kasanen, E. (2015): In defense of a regulated market economy, *Journal of Global Ethics*, DOI: 10.1080/17449626.2015.1004464

Rangan, K., Chase, L. & Karim, S. (2015) The Truth About CSR. *Harvard Business Review*.

Porter, M. & Kramer, M. (2011) Creating shared value. HBR.

Sandel, M.J. (2012) What Money Can't Buy. The moral limits of the markets. Penguin Books.

Scherer, A.G. & Palazzo, G. (2011) The New Political Role of Business in a Globalized World: A Review of a New Perspective on CSR and its Implications for the Firm, Governance, and Democracy. *Journal of Management Studies* 48:4.

Sen, A. (1999) Development as Freedom. Anchor Books.

Thaler, R.H. & Sunstein, C.R. (2008) Nudge. Improving decisions about health, wealth and happiness. Penguin Books.

Zadek, S. (2004) The path to Corporate Responsibility, *Harvard Business Review*, December 2004.

Lämmin kiitos myös kaikille tätä julkaisua varten haastatetuille henkilöille!





Elinkeinoelämän keskusliitto EK

www.ek.fi

@Elinkeinoelama

Toimittanut

Kimmo Lipponen, Arvoliiitto

Tuuli Mäkelä, EK

Lisätiedot

Tuuli Mäkelä

Puh. 050 330 3245, tuuli.makela@ek.fi

@tuulimakela

Julkaisu internetissä:

www.ek.fi/vastuullisuus

Elokuu 2019