

Vastuullisuus yritysten hallitusten päätöksenteossa

Tutkimushankkeen loppuraportti

Laura Varja ja Janne Tienari

BOARDMAN

FIBS


HANKEN


Perheyritysten liitto

Tämä julkaisu on saatavilla maksutta pdf-dokumenttina osoitteessa:
www.fibsry.fi > Uutishuone > Julkaisut

Julkaisun sisältöä voi lainata mainitsemalla lainauksen yhteydessä kirjoittajat (Laura Varja ja Janne Tienari) ja julkaisijan (Boardman, FIBS, Perheyritysten liitto). Julkaisua ei saa laajamittaisesti kopioida, jakaa tai myydä nykymuodossaan tai uudelleen muotoiltuna ilman julkaisijoiden lupaa. Julkaisun ohjeita tulee soveltaa oman organisaation sisäisten käytäntöjen ja huolellisuusvelvoitteiden mukaisesti. Julkaisun tekijät eivät vastaa julkaisun sisällön soveltamisesta mahdollisesti aiheutuvista haitoista.

© Laura Varja, Janne Tienari, Boardman, FIBS, Perheyritysten liitto (2022)

Tutkimuksen mahdollisti Teollisuuden ja Työnantajain Keskusliiton (TT) -säätiö



Sisällylys

Tiivistelmä	4
Johdanto	5
Vastuullisuus aiemman tutkimuksen valossa	7
Vastuullisuus ja sen ulottuvuudet.....	7
Vastuullisuus ja liiketoiminta	10
Yrityksen omistajien ja hallituksen merkitys vastuullisessa liiketoiminnassa	13
Vastuullisuus yritysten hallitusten päätöksenteossa -tutkimus	17
Miten haastattelututkimus toteutettiin.....	17
Vastuullisuus ja yrityksen hallituksen päätöksenteko: tutkimuksen löydöksiä	19
Mitä vastuullisuus tarkoittaa?	19
Miksi vastuullisuus kannattaa?.....	20
Miten vastuullisuutta johdetaan strategisesti?.....	26
Miten hallitus toimii vastuullisesti ja tekee vastuullisia päätöksiä?	28
Miten tästä eteenpäin?	33
Pohdittavaa	37
Lähteet	38

Tiivistelmä

Vastuullisuus yritysten hallitusten päätöksenteossa -tutkimus perustuu 19 merkittävän suomalaisen yrityksen hallituksen puheenjohtajan haastatteluihin. Se vastaa kysymykseen: miten vastuullisuus näkyy suomalaisten yritysten hallitusten päätöksenteossa?

Tutkimuksessa havaittiin, että osa haastatteluvista ja heidän edustamistaan yrityksistä ovat edelläkävijöitä vastuullisuudessa ja osa edustaa sopeutujia, jotka ovat matkalla kohti kokonaisvaltaisempaa ymmärrystä vastuullisuudesta tai joille vastuullisuuden merkitys näyttää vielä olevan osin epäselvää.

Edelläkävijöillä on kokonaisvaltainen näkemys vastuullisuudesta. He pystyvät analysoimaan vastuullisuuden eri osa-alueiden ja ulottuvuuksien (ekologinen, sosiaalinen, kulttuurinen, taloudellinen) merkitystä ja niiden välisiä yhteyksiä. Edelläkävijät pohtivat vastuullisuuden tärkeyden syitä paitsi yrityksen kannalta, myös yhteiskunnallisesti ja maailmanlaajuisesti. Sopeutujat taas eivät pyri perustelemaan tai erittelemään, miksi näin on tai voisi olla.

Edelläkävijöille vastuullisuus on arvopohjaista toimintaa. Edelläkävijät korostavat sitä, että olipa siitä yritykselle suoraa hyötyä tai ei, vastuullisesti toimitaan. Vastuullisuus kannattaa joka tapauksessa. Edelläkävijöille kyse on ennen kaikkea omistajien ja yrityksen arvoista. Samalla he laajentavat tyypillisesti tarkastelun oman yrityksen liiketoiminnan ja toimialan ulkopuolelle. Sopeutujilla taas vastuullisuuden lähdekohtana ovat yrityksen liiketoimintaan suoraan liittyvät tekijät.

Edelläkävijöille vastuullisuus on strategista. Yrityksen hallitus on omistajien edustaja ja strateginen toimija. Oleellista on, että vastuullisuutta johdetaan strategisesti ja että se integroidaan liiketoimintaan ja huomioidaan kaikissa merkittävässä valinnoissa ja päätöksissä. Edelläkävijöiden strategista ajattelua leimaa laaja-alaisuus sekä pyrkimys vaikuttaa liiketoimintansa pelisääntöihin ja luoda yritykseen vastuullinen toimintakulttuuri.

Edelläkävijät ymmärtävät vastuullisuuden mittaamisen merkityksen ja sen yhteydet ylimmän johdon palkitsemiseen. He tiedostavat vastuullisuuteen liittyvät haasteet. Vastuullisuudessa kannattaa heidän

mukaansa olla ”etujoukoissa”, paitsi arvovalinnan takia myös siitä koituvien monien suorien ja epäsuorien hyötyjen vuoksi. Sopeutujat taas puhuvat vastuullisuuden hyödyistä suppeammin.

Edelläkävijöillä vastuullisuus näkyy hallituksen päätöksenteossa. Edelläkävijöiden kokonaisvaltainen käsitys vastuullisuudesta sekä sen kannattavuudesta ja strategisuudesta näkyy hallituksen vastuullisessa toiminnassa ja päätöksenteossa. Hallituksen rooli vastuullisuuteen liittyvissä kysymyksissä (suhteessa yrityksen ylimpään johtoon) on varmistaa ”ylätasolla”, että vastuullisuus on yksi strategisesti merkittävistä teemoista ja keskeinen osa strategiatyötä yrityksen sisällä. Hallituksen tehtävä on pitkän aikavälin vision luominen ja kehittäminen, vuoropuhelu ylimmän johdon kanssa sekä yhteydenpito yrityksen sidosryhmiin.

Edelläkävijät korostavat, että hallituksessa on oltava vastuullisuuden osaamista. Kun vastuullisuus nostetaan osaksi hallituksen agendaa, se voidaan saada uskottavasti osaksi myös yrityksen kaikkea päätöksentekoa. Edelläkävijät korostavat siksi hallituksen aitoa sitoutumista vastuullisuuteen ja vastuullisen toimintakulttuurin rakentamista yritykseen. Päätösten toteuttamiseen ja toteutumiseen kiinnitetään huomiota. Sopeutujat taas painottavat vastuullisten hallituksen päätösten tuottamia kilpailullisia etuja ja kustannussäästöjä yritykselle.

Edelläkävijät ennakoivat vastuullisuutta. Vastuullisuus liittyy yrityksen historiaan, nykyisyyteen ja tulevaisuuteen. Edelläkävijät ymmärtävät, miten vastuullisuuden merkitys on muuttunut pitkällä aikavälillä sekä laajasti sitä, millainen tulevaisuus maapallolla ja yhteiskunnilla on ja miten yritykset voivat tulevaisuuden haasteisiin ja mahdollisuuksiin vaikuttaa. Tämä auttaa osaltaan luomaan hallituksen agendaa, jossa vastuullisuus on tärkeä osa kaikkea toimintaa ja päätöksentekoa. Sopeutujat taas tarkastelevat tyypillisesti yrityksen näkökulmasta, mitkä ovat konkreettisia tulevaisuuden trendejä juuri heidän yrityksessään ja toimialalla.

Johdanto

”Suomalaiset yritykset ovat parissa vuodessa omaksuneet vastuullisuuden osaksi strategiaansa ja uskovat sen kasvattavan myyntiä.”

Näin otsikoi Helsingin Sanomat yritys-vastuuverkosto *FIBSin* Yritysvastuu 2021 -tutkimusta käsittelevän artikkelinsa 2.12.2021. Vastuullisuustyö näyttää suomalaisissa yrityksissä kuitenkin yhä keskittyvän riskien hallintaan ja kielteisten vaikutusten hillintään. Vastuullisuus koettiin merkittäväksi innovoinnin ja kehittämistyön lähtökohdaksi alle kymmenessä prosentissa tutkituista 179 yrityksestä.

Vastuullisuus on nykyisen globaalin talouden oloissa yritysten johtamisen ytimessä, vaikka sen liiketoiminnallista ja strategista merkitystä voi vielä olla vaikea hahmottaa (Tienari ja Meriläinen, 2021). Vastuullisuuden merkitys johtamisessa ja päätöksenteossa tulee todennäköisesti kasvamaan entisestään.

Tässä tutkimusraportissa keskitymme omilla toimialoillaan merkittävien suomalaisten yritysten vastuulliseen toimintaan ja erityisesti vastuullisuuteen niiden hallitusten päätöksenteossa. Raportti perustuu Laura Varjan syksyllä 2021 ja alkuvuodesta 2022 toteuttamiin henkilökohtaisiin haastatteluihin 19 suomalaisen yrityksen hallituksen puheenjohtajan kanssa.

Vastuullisuutta voi tarkastella monin eri tavoin. Suomalaisen yhteiskunnan näkökulmasta katsoen vastuullisuus liittyy yritysten, julkisen vallan ja kansalaisjärjestöjen väliseen työnjakoon erilaisten haasteiden ja mahdollisuuksien edessä. Näitä ovat esimerkiksi taloudessa vallitsevien epätasa-arvoisuuksien tunnistaminen ja uusien tasa-arvoisempien käytäntöjen kehittäminen sekä maapallon monilajista elämää kunnioittavien organisoitumisen muotojen edistäminen. Käytännössä vastuullisuuteen liittyvät kysymykset ylittävät sujuvasti yhteiskuntien väliset raja-aidat. Vastuullisuus on aidosti globaali kysymys.

Yrityksillä on vastuullisuuteen liittyen elintärkeä tehtävä. Kun aiemmin yritysten yhteiskuntavastuu (englanniksi corporate social responsibility eli CSR) sai osakseen huomiota, nykyisin vastuullisuudesta ja kestävydestä puhuttaessa käytetään yhä useammin käsitettä ESG (engl. *environmental, social and governance*).

ESG:llä tarkoitetaan yritysten ympäristö- ja sosiaaliseen vastuuseen sekä hallintotapaan liittyviä asioita. Ympäristö ei tarkoita vain ilmaston muutokseen liittyviä riskejä vaan kaikkia niitä haasteita ja mahdollisuuksia, jotka liittyvät maapallon tilaan. Sosiaaliseen vastuuseen liittyen huomio on usein työntekijöiden hyvinvoinnissa ja työoloissa. Hallintotapa taas viittaa muun muassa raportointiin liittyviin tekijöihin.

ESG:n taustalla on sijoittajien ja muiden omistajien aktivoituminen vastuullisuuteen liittyvissä kysymyksissä. He tarvitsevat valintojensa ja päätöstensä pohjaksi ajantasaista vastuullisuuteen liittyvää, aiempaa yksityiskohtaisempaa ja parhaassa tapauksessa vertailukelpoista tietoa eri yrityksistä. Vastuullisuus on nykyisin tärkeä osa sijoittajien ja muiden omistajien riskienhallintaa.

On paljon viitteitä siitä, että vastuullisuus luovii sisään yritysten johtamiseen erityisesti maapallolla kärjistyvien ympäristöön liittyvien haasteiden kautta. Vastuullisuus saa voimaa paitsi omistajien ja kuluttajien valinnoista, myös uusista teknologioista, oikeudenmukaisuuden kysymyksistä monikulttuuristuvissa organisaatioissa sekä median huomiosta ja sosiaalisessa mediassa kokoontuvista liikkeistä.

Keväällä 2020 alkanut maailmanlaajuinen koronapandemia ja sen mukanaan tuoma pitkittynyt poikkeustila toi yritysten vastuun ja vastuullisuuden kysymykset entistä selvemmin esille. Tämä korostui entisestään kevään 2022 sotilaallisten konfliktien ja sotatoimien myötä. Ennalta-arvaamattomissa tilanteissa ja kriisin olosuhteissa punnitaan se, miten yritysten vastuullisuus toteutuu.

Jotkin yritykset ovat nykyisin edelläkävijöitä vastuullisuudessa. Monet muut pikemminkin sopeutuvat liiketoimintaympäristön ja markkinoiden kehitykseen kuin kulkevat sen etulinjassa. Jako edelläkävijöihin ja sopeutujiin tuli esille *FIBSin* Yritysvastuu 2021 -tutkimuksessa: kun lähes kaikki kyselyyn vastanneet yritykset uskovat vaikuttavansa myönteisesti ympäristöön tai yhteiskuntaan, varsin harvoilla on vaikutuksista vahvaa näyttöä.

Nyt käsillä olevassa raportissa esittelemme sekä vastuullisuuden edelläkävijöiden että siihen sopeutujien ajatuksia ja toimintatapoja. Vastaamme kysymykseen: miten vastuullisuus näkyy suomalaisten yritysten hallitusten päätöksenteossa?

Vastuullisuus aiemman tutkimuksen valossa

Vastuullisuus ja sen ulottuvuudet

Vastuullisuus on monimuotoinen ja monimutkainenkin käsite, sillä se voi tarkoittaa eri asioita. Yhteiskunnissa, yrityksissä ja ihmisten elämässä on vuosien varrella rakentunut erilaisia käsityksiä ja käytäntöjä, jotka määrittelevät, mikä on vastuullista ja mikä ei, sekä millaisia merkityksiä vastuullisuus voi saada (Tienari ja Meriläinen, 2021). Näitä historiallisesti rakentuneita, vakiintuneita käsityksiä ja käytäntöjä uusinnetaan ihmisten (ja muiden kuin ihmisten) toiminnassa ja vuorovaikutuksessa.

Vakiintuneita käsityksiä ja käytäntöjä on hankala haastaa ja muuttaa. Suomalaisten yritysten vähittäminen siirtymä kohti vastuullisuutta korostavaa ajattelua ja toimintaa ei ole sattumaa. Vakiintuneet käsitykset ja käytännöt auttavat myös ymmärtämään, miksi osa yrityksistä on vastuullisuuden edelläkävijöitä, osa sopeutuu kehitykseen ja jotkin jopa näyttävät pyristelevän sitä vastaan.

Vastuullisuus on pelisääntökysymys

Perinteisesti ajateltuna vastuullisuus pohjautuu yhteisesti sovittuihin määritelmiin, pelisääntöihin ja mittareihin siitä, mikä on oikein ja väärin. Yksi *Elinkeinoelämän keskusliiton* (2022) vastuullisuuteen liittyvistä tavoitteista on, että ”jokaisella yrityksellä on mahdollisuus valita oma tapansa toimia vastuullisesti,” olemassa olevan lainsäädännön ja normiston mukaisesti.

Vastuullisuuden arviointi keskittyy vielä yrityksissä yleisesti ihmisten toimintaan, ja se perustuu rationaaliseen päättelyyn ja vapaaehtoisuuden ajatukseen. Vaikka vastuullisuus johtamisessa heijastelee aina yhteiskunnassa kulloisenakin aikana vallitsevia käsityksiä, nykyisin globaalit vastuullisuuden kriteerit ja standardit haastavat erilaisia yhteiskunnallisia perinteitä.

Vastuullisen johtamisen käytännöt voivat pohjautua esimerkiksi globaaliin ajatukseen kestävästä kehityksestä. Vastuullisuus liittyy silloin (1) *ekologiseen kestävyyteen* eli biologisen monimuotoisuuden ja ekosysteemien toimivuuden säilyttämiseen sekä ihmisen taloudellisen ja aineellisen toiminnan sopeuttamiseen pitkällä aikavälillä luonnon kestävyys, (2) *taloudelliseen kestävyyteen* eli sisällöltään ja laadultaan tasapainoiseen kasvuun, joka ei pitkällä aikavälillä perustu velkaantumiseen tai varantojen hävittämiseen ja (3) *sosiaaliseen ja kulttuuriseen kestävyyteen* eli hyvinvoinnin edellytysten (ja hyvinvoinnin tasapuolisen jakautumisen) siirtymiseen sukupolvelta toiselle.

Kestävä kehitys tarjoaa yhden viitekehyksen suunnitella, toteuttaa ja arvioida yrityksen strategista vastuullisuutta. Tässä on esimerkiksi yhtymäkohtia ”kolmen pilarin malliin” (engl. *triple bottom line*), jossa yrityksen taloudellista, sosiaalista ja ympäristövastuuta kehitetään tasapainoisesti ja samansuuntaisesti.

Erottelut vastuullisuuden eri ulottuvuuksista näkyvät esimerkiksi lainsäädännössä. Käytännön vastuullisuustyön kannalta erottelut voivat kuitenkin olla enemmän tai vähemmän keinotekoisia. Ympäristöön liittyvät vastuullisuuskysymykset kytkeytyvät usein inhimillisiin, sosiaalisiin ja poliittisiin kysymyksiin, ja päin vastoin. Vastuullisuuden eri ulottuvuudet kietoutuvat yhteen ja vaikuttavat toisiinsa monin eri tavoin.

Vastuullisuus on yritysten arjessa kokonaisvaltainen ilmiö, jolle jokainen pyrkii antamaan oman merkityksensä. Usein taloudellinen vastuullisuus ja kestävyys on yritysten vastuullisuusajattelun lähtökohta. Siinä keskeistä on päämäärätietoinen ja pitkäjänteinen taloudenhoito, tehokas voimavarojen käyttö ja taloudellisen hyödyn tuottaminen eri sidosryhmille.

Vastuullisuus on bisneskoulujen tutkimuksessa ja opetuksessa perinteisesti ymmärretty yksilöiden ja organisaatioiden ominaisuudeksi ja suoritukseksi. Se on hiipinyt sisään yritysten strategiadokumentteihin ja toimintaan (Penttilä, 2020). Samalla erilaiset vastuullisuusraportit ja -

sertifikaatit eli todistukset vastuullisuudesta ovat muodostuneet monilla liiketoiminnan aloilla normeiksi. Ne eivät kuitenkaan (enää) erottele yrityksiä toisistaan, eivätkä ne siksi itsessään tarjoa yksittäisille yrityksille etua suhteessa kilpailijoihin. Voidaan jopa väittää, että raporteista ja sertifikaateista on tullut pakkopullaa.

Suomen kaltaisissa länsimaissa vastuullisuus on oikeudenmukaisuutta, yhdenvertaisuutta ja tasa-arvoa ihmisten välillä. Vastuullisuus on myös huolenpitoa luonnon tilasta ja elinympäristöstä. Monet tutkijat laajentavat nykyisin vastuullisuuden koskemaan kaikkea elämää maapallolla (Valtonen, Rantala ja Farah, 2020). Laaja käsitys vastuullisuudesta haastaakin perinteisen ihmiskeskeisen ajattelun ja ulottaa vastuullisuuden koskemaan ihmisten ja muiden kuin ihmisten eli muiden lajien, eliöiden, esineiden ja jätteiden välisiä suhteita. Ympäristöön liittyvät vastuullisuuskysymykset tuovat näin esiin vastuullisuuden ”sosio-materiaalisuuden”: vastuu ei liity vain ihmisiin vaan myös maahan, vesistöihin ja ilmaan. Lähtökohta on se, että ihminen ei voi hyvin, jos maapallo ei voi hyvin.

Vastuullisuus tiedostetaan

FIBSin Yritysvastuu 2021 -tutkimus kertoo, että noin kahdessa kolmasosassa suomalaisista yrityksistä ilmastonmuutosta pidetään tärkeänä vastuullisuuden teemana. Sen sijaan luontokato ja vesistövaikutukset näyttävät olevan merkittävä teema vain 13 prosentille yrityksistä. Näyttääkin siltä, että käsitys ympäristöön liittyvästä vastuullisuudesta on yrityksissä yleisesti vielä varsin rajallinen, sillä se painottuu vahvasti ilmastonmuutokseen.

Climate Leadership Coalitionin (2022) haastattelututkimus pohjoismaisten yritysten toimitusjohtajien keskuudessa kertoo, että johtajat ovat yleisesti tietoisia ilmastonmuutoksesta ja sen seurauksista. Kaikki haastatellut 40 merkittävän yrityksen johtajaa sanoivat olevansa paitsi huolissaan ilmaston lämpenemisestä, myös sitoutuneita selkeisiin tavoitteisiin sen hillitsemisessä. Heidän viestinsä muille toimitusjohtajille on: tarvitaan toimintaa, ei puhetta. He kannustavat yhteistyöhön yritysten välillä arvoketuissa, kumppanuuksissa ja vaikuttamisen keinoissa ilmastotavoitteiden saavuttamiseksi.

Climate Leadership Coalitionin (2022) selvitys kertoo, että pohjoismaiset yritysjohtajat odottavat poliittisilta päättäjiltä yhteistyötä ja vahvoja kannustimia erityisesti ilmastoratkaisujen nopeammassa kehittämisessä ja kaupallistamisessa. He toivovat kannustimia muun muassa hiilidioksidin hinnoitteluun (hiiliveron tai päästökauppajärjestelmän kautta), kunnianhimoisia ilmastovaatimuksia julkisissa hankinnoissa ja standardisoituja menetelmiä yritysten ilmastoraportointiin. Pohjoismaista voi toimitusjohtajien mielestä tulla yritysten ja kansallisten hallitusten välisellä yhteistyöllä maailman kestävimmin kehittyvä alue.

Onkin hyvä huomata, että yritysten vastuullisuuteen liittyvät kysymykset ovat perinteisesti saaneet eri maissa ja eri yhteyksissä erilaisia merkityksiä (Halme, Roome ja Dohers, 2009). Erilaiset taloudelliset lähtökohdat ja kehittyneisyys, teollinen infrastruktuuri ja yhteiskuntamalli ovat saaneet aikaan sen, että yritysten toimintaa kohtaan on asetettu eri maissa erilaisia vaatimuksia. Toisen maailmansodan jälkeisenä jälleenrakennuksen aikana Suomessa kehittyi talouden ja liiketoiminnan malli, jossa vastuullisuus ja vastuullinen johtaminen ymmärrettiin ennen kaikkea huolenpitona työntekijöistä (Peltonen, 2012). Käsitys vastuullisuudesta oli kaikkiaan paikallinen ja kansallinen.

Suomalaiset metsäteollisuuden yritykset ovat esimerkkejä siitä, miten toiminta- ja kilpailuympäristön muutokset ovat haastaneet perinteisen vastuullisuusajattelun. Metsäyritysten päätöksentekijät kokivat tärkeillä Länsi-Saksan markkinoilla jo 1980-luvulla, kuinka paperin loppukäyttäjien eli saksalaisten kuluttajien nouseva ympäristötietoisuus vaikutti yritysten liiketoimintaan. Ympäristöliikkeet ja kuluttajajärjestöt arvostelivat suomalaisia yrityksiä muun muassa metsien ryöstö-hakkuista ja organisoivat niiden tuotteiden ostoboikotteja. Globaalissa taloudessa paikallinen vastuuajattelu laajeni, ja myös yritysten oli otettava ekologinen kestävyys ja vastuu ympäristöstä vakavasti (Tienari ja Meriläinen, 2021).

Vastuullisuus korostuu metsäyrityksissä

Vastuullisuudella on nykyisin tärkeä asema metsäteollisuuden yritysten brändi- ja strategiatyössä. Esimerkiksi *UPM* kertoi verkkosivuillaan 2022, että sen juuret ovat vastuullisuudessa: ”Viemme vastuullisia toimintamalleja käytäntöön koko arvoketjussamme ja etsimme kestäviä ratkaisuja yhteistyössä asiakkaidemme, toimittajiemme ja yhteistyökumppaneidemme kanssa. Biofore-strategiamme tehtävä on lisäarvon luominen yhteiskunnalle yhtiönä ja tuotteidemme kautta.”

UPM:n strategian keskiössä oleva ”Biofore tarkoittaa bio- ja metsäteollisuuden yhdistämistä uudeksi, tulevaisuuteen suuntautuvaksi toimialaksi, jolle on ominaista tehokkuus, innovointi ja kestävä kehitys.” *UPM* on sitoutunut Yhdistyneiden Kansakuntien ilmastotavoitteisiin. Ympäristöön liittyvä vastuullisuus korostuu sen toiminnassa nyt erityisesti. Tammikuussa 2022 *UPM* ilmoitti kytkevänsä lainarahan hinnan biodiversiteettitavoitteiden edistämiseen.

Taulukko 1: *UPM* ja vastuullisuus¹

Vapaaehtoisuus ei yksin riitä

Monissa maissa toimivat yritykset – kuten kaikki tutkimuksemme suomalaisyritykset nykyisin ovat – voivat näyttää toiminnassaan vastuullisuuden esimerkkiä. Yritykset ja niiden edunvalvojat ovat perinteisesti korostaneet vapaaehtoisia toimia vastuullisuudessa ja vastustaneet sääntelyä eli regulaatiota (Fougère ja Solitander, 2009).

Samalla yritysten yhteiskuntavastuusta eli *CSR*:sta on monien silmissä tullut ”viherpesua”, jota tehdään irrallisissa kampanjoissa ja jonka avulla yritetään pahimmassa tapauksessa peitellä vastuutonta toimintaa (Banerjee, 2008; Schendler, 2021). Se, että yritysten yhteiskuntavastuusta muodostuisi arvoa paitsi yrityksille itselleen, myös yhteiskunnille, on vaatinut kansalaisjärjestöjen kaltaisten ”vahtikoirien” väliintuloa (Fougère ja Solitander, 2022). Vapaaehtoisuus ei ole yksin riittänyt tekemään yrityksistä vastuullisia.

Nyttemmin on viitteitä siitä, että länsimainen markkinatalous on murroksessa. Markkinataloudessa keskeistä on yritysten kyky erottautua kilpailijoista ja luoda lisäarvoa. Edelläkävijäyritykset monilla aloilla näyttävät esimerkkiä siitä, miten proaktiivisella eli tulevaisuutta ennakoivalla ja suuntaavalla vastuullisella toiminnalla voi saavuttaa erilaisia hyötyjä ja kilpailuetua.

Kun poliittiset päätöksentekijät jahkailevat, edelläkävijäyritykset näyttävät suuntaa vastuullisessa toiminnassa. Ne nivovat vastuullisuuden strategiaansa ja sisällyttävät sen osaksi

¹ Raportin aiempaa tutkimusta käsittelevässä osassa olevat kuvaukset *UPM*:sta, Nesteestä ja Koneesta (taulukot 1-3) eivät perustu meidän tutkimukseemme, vaan yrityksistä julkisesti saatavilla olevaan tietoon. Ne kertovat omalta osaltaan eri alojen yritysten kasvavasta sitoutumisesta vastuullisuuden eri kysymyksiin globaalissa taloudessa. Ennen kaikkea ne kertovat siitä, miten vastuullisuus nivoutuu yritysten liiketoimintaan ja strategioihin.

liiketoimintaa, seurantaa ja raportointia. Niiden toiminta asettaa samalla uusia vaatimuksia kumppaneille ja sidosryhmille, ja muuttavat myös niiden toimintaa.

Kaikkiaan käsitykset vastuullisuudesta näyttävät olevan myös suomalaisissa yrityksissä muutoksessa. Samalla erot eri yritysten erilaisten suhtautumistapojen ja toimien välillä tulevat entistä selvemmin esille. Kaikki eivät ole edelläkävijöitä.

Vastuullisuus ja liiketoiminta

”Vastuullisuus on muotiana, jonka avulla yritykset kertovat välittävänsä ympäristöstä ja ihmisistä. Se kuitenkin tarkoittaa selvästi eri asioita eri yrityksille.”

Näin todettiin *FIBSin* Yritysvastuu 2021 – tutkimuksen tuloksista *Helsingin Sanomissa* 2.12.2021. Tutkimus toi esiin vastuullisuuden monet kasvot. Yhtäältä vastuullisuuden brändiarvo on suomalaisissa yrityksissä ymmärretty varsin laajalti. Toisaalta yrityksissä näyttää olevan paljon vastuullisuuteen liittyvää osaaamista, joka on vielä hyödyntämättä.

Vastuullisuus ei ole (vain) brändikysymys

Kun vastuullisuutta tarkastellaan suhteessa yritysten liiketoimintaan globaalien talouden oloissa, käsitteen monimuotoisuus ja monimutkaisuus tulee esille (Tienari ja Meriläinen, 2021). Ensinnäkin tuotantoa, hankintaa ja logistiikkaa voidaan tarkastella vastuullisuuden näkökulmasta. Monet länsimaiset yritykset ovat ulkoistaneet tuotantaan Aasian ja Etelä-Amerikan maihin. Vastuullisuuden kysymykset ovat näin laajentuneet yritysten maailmanlaajuisiin tuotantoketjuihin, alihankkijoihin ja verkostoihin. Esimerkiksi lapsityövoiman käyttö monikansallisten yritysten alihankkijoiden tehtaissa Aasiassa on saanut länsimaissa paljon julkisuutta. Yrityksiltä odotetaan, että ne tarkkailevat ja valvovat alihankkijoidensa toimintaa ja puuttuvat ripeästi niissä havaittuihin epäkohtiin.

Vastuukysymykset ulottuvat yrityksen tuotanto-, hankinta- ja toimitusketjuihin raaka-aineiden, osien ja komponenttien hankinnasta lähtien. Logistiikassa kyse on kuljetusten päästöjen vähentämisestä arvioimalla niiden välttämättömyyttä ja optimoimalla niitä uusien teknologioiden avulla. Puhutaan jo ekologisesti kestävästä logistiikasta, jossa voidaan seurata kuljetuskohtaisia päästötietoja.

Vastuullisuuden voi samalla ymmärtää yrityksen maineeseen ja brändiin liittyvänä kysymyksenä. Kun yritysten kyky tehdä tulosta on riippuvainen siitä, saavatko ne osakseen huomiota, ja siitä, millaista mainetta ne itselleen pystyvät rakentamaan, vastuullisuus liittyy niiden strategiseen viestintään ja brändityöhön. Koska yritysten toiminta on globaalissa taloudessa jatkuvassa julkisuuden valokeilassa, vastuullisuuden korostaminen on ollut niille tapa rakentaa ja hallita mainetta ja osoittaa eri sidosryhmille, että ne toimivat vastuullisesti.

Yritykset pyrkivät välttämään kielteistä media- ja sosiaalisen median huomiota, ja niillä on paineita valvoa esimerkiksi tuotantaan ja logistiikkaansa. Vastuullisuus ja siitä viestiminen nousee arvoonsa, kun se vaikuttaa yrityksen tulovirtoihin, sijoittajien ja muiden omistajien käsityksiin ja yrityksen arvoon. Medialisoitunut globaali talous on avoin ja läpinäkyvä, ja on yhä vaikeampaa puhua yhtä ja tehdä toista. Kun pelissä on maailman luonnon tila, kaunis puhe ei riitä. ”Vastuullisuus pitää todistaa joka päivä”, kuten viestintätoimisto *Ellun Kanojen* (2016) pamfletissa todettiin.

Vastuullisuus on kuitenkin paljon enemmän kuin brändikysymys. Siitä on monilla toimialoilla jo tullut liiketoiminnan elinehto.

Kuluttajat ja työntekijät odottavat vastuullisuutta

Kuluttajat sanelevat valinnoillaan ja päätöksillään, miten yritykset suuntaavat toimintaansa. Länsimaissa ”vastuullisuustietoisien” kuluttajien suhteellinen osuus näyttää kaikkiaan olevan kasvussa. Ympäristö- ja yhteiskuntavastuullisten tuotteiden ja palveluiden kysyntä kuitenkin vaihtelee.

Vastuullisuus kehittää energiayritysten liiketoimintaa

Energiayritys *Neste* on esimerkki siitä, miten vastuullisuus kehittää yrityksen liiketoimintaa ja muuttaa sen strategiaa. Vuonna 1948 perustetun valtionyhtiön juuret ovat entisen Neuvostoliiton alueella tuotetun öljyn jalostamisessa. Sen suuret öljytankkerit seilasivat Itämerellä ja kuljettivat myös jätettä. Kun Neste oli aiemmin median ja ympäristöjärjestöjen hampaissa, se on nykyisin puhtaamman liikenteen globaali edelläkävijä. Vastuullisuus on Nesteen liiketoiminnan ytimessä, ja siitä on tullut maailman johtava jätteistä ja tähteistä valmistetun uusiutuvan dieselin ja lentopolttoaineen tuottaja.

Neste oli vuonna 2021 ”maailman neljänneksi vastuullisin yritys” (Corporate Knights, 2021). Vaikka sijoitus listalla laski jonkin verran seuraavana vuonna, Neste rakentaa menestyksensä uudenlaisen ajattelun, innovoinnin ja yhteistyön varaan. Huomionarvoista on se, että Neste sanoo olevansa sitoutunut vähentämään paitsi omia, myös asiakkaidensa ilmastopäästöjä. Se huomioi näin toimintansa sidosryhmävaikutukset. Neste kutsuu 2022 verkkosivuillaan ”mukaan matkalle jokaisen yrityksen, joka haluaa rakentaa kestävämpää tulevaisuutta toiminnallaan. Yrityksen, joka on askeleen verran edellä.”.

Taulukko 2: Neste ja vastuullisuus²

Yksittäisten kuluttajien käsitykset vastuullisuudesta voivat olla hyvinkin epämääräisiä, eivätkä heidän arvonsa aina näy valinnoissa ja ostopäätöksissä (Lehtonen ym., 2020). Vaikka varsin pieni osa kuluttajista tekee päätöksiä yksin eettisin perustein (Carrington, Zwick ja Neville, 2016), vastuulliseksi koetut kulutusvalinnat kasvattavat merkitystään (Sandberg, 2021). Samalla yritysten näyttää olevan yhä vaikeampaa vierittää vastuuta ympäristön kriiseistä kuluttajien harjoille (Supran ja Oreskes, 2021).

Yritysten vastuullisuus koskee myös nykyisiä ja tulevia työntekijöitä. Vastuullisuus voi vaikuttaa työnantajabrändiin ja tätä kautta työntekijöiden rekrytointiin ja sitouttamiseen yritykseen. Suuri osa nuorista tiedostaa Suomen kaltaisissa länsimaissa vastuullisuuden tärkeyden, ja heitä houkuttelevat työnantajat, jotka ottavat sen vakavasti.

Maailman johtavan työnantajakuvan tutkimiseen ja kehittämiseen erikoistuneen *Universum Communicationsin* keväällä 2021 suomalaisten korkeakouluopiskelijoiden keskuudessa

² Tämä esimerkki perustuu yrityksestä julkisesti saatavilla olevaan tietoon.

toteuttamasta selvityksestä käy ilmi, että lähes 40 prosenttia opiskelijoista hylkäisi työnantajan, joka ei ole aktiivinen kestävän kehityksen saralla. Universumin selvitykseen osallistui Suomessa noin 14 000 opiskelijaa.

Monet nuoret näyttävät nykyisin kiinnostavan huomiota (mahdollisen) työnantajansa toiminnan tarkoitukseen ja päämääriin sekä keinoihin, joiden avulla toimintaa suunnataan ja päämääriä tavoitellaan. Vastuullisuus voi tässäkin muodostua kilpailueduksi. Kilpailu osaavista työntekijöistä on monilla aloilla kiivasta ja ”vastuullisuustietoiset” työntekijät ovat monilla toimialoilla tavoiteltu osaamisen lähde.

Organisaatioiden sisällä vastuullisuuden kysymykset voivat kuitenkin olla monimutkaisia. Vastuullisuuteen ja sen toteuttamiseen voi liittyä erilaisia jännitteitä ja vastakkainasetteluja (Onkila ja Siltaoja, 2017). Vastuullisuutta pitääkin johtaa selkeästi ja johdonmukaisesti paitsi suhteessa yrityksen sidosryhmiin myös, ja erityisesti, sen sisällä organisaation jokapäiväisessä toiminnassa.

Globaalissa taloudessa yhä useammat ihmiset haluavat tietoa yritysten vastuullisuuden toteutumisesta ja osaavat etsiä sitä. Vastuullisuuteen liittyvä data ja analytiikka kehittyy, ja mittarit ja mittaristot saavat uudenlaisia merkityksiä, kun niistä tulee reaaliaikaisia. Tämä näkyy sekä kulluttajien että työntekijöiden kohdalla: kuluttajat tekevät päätöksiä ja valintoja omien ”analyysiensä” pohjalta ja työntekijät arvioivat jatkuvasti suhdettaan työnantajaansa sen tekojen perusteella. Yrityksen toiminnan ja brändin tulee näyttäytyä yhdenmukaisena sidosryhmästä riippumatta. Vastuullisuus tulee myös tätä kautta osaksi yrityksen strategista johtamista.

Monipuolinen lähestymistapa vastuullisuuteen

Suomen merkittävimpiin yrityksiin kuuluva monikansallinen *Kone* on proaktiivinen sekä ympäristöön että sosiaaliseen vastuullisuuteen liittyvissä kysymyksissä. Se valmistaa hissejä, liukuportaita ja automaattioivia sekä tarjoaa ratkaisuja niiden huoltoon ja modernisointiin. *Kone* kertoo palkinneensa toimitusjohtaja Henrik Ehrnroothia vuonna 2021 hiilijalanjäljen pienentämisestä, työyhteisön monimuotoisuuden ja erilaisuuden hyväksymisestä (”diversiteetistä ja inklusiosta”) sekä työturvallisuuden edistämisestä. *Kone* kertoo verkkosivuillaan, että se ”valitsee vastuullisuuden joka päivä.” Se allekirjoitti vuoden 2021 lopulla 850 miljoonan euron luottolimiitin, jonka ehdot on sidottu sekä hiilidioksidipäästöjen vähentämiseen että tasapuolisempaan sukupuolijakaumaan yrityksen johtotehtävissä.

Kone ilmoittaa verkkosivuillaan tavoitteekseen kasvattaa naisten osuus johtotehtävissä 35 prosenttiin vuoteen 2030 mennessä. Helmikuussa 2021 tuo osuus oli 21 prosenttia. Omistajien kädenjälki näkyy *Kone*essa sekä ympäristöön että sosiaaliseen vastuullisuuteen liittyvissä strategisissa linjanvedoissa. Herlinin suku on sijoitusyhtiöidensä kautta sen suurin omistaja. Hallituksen varapuheenjohtaja Jussi Herlin on ollut julkisuudessa erityisen aktiivinen ilmastonmuutoksen torjumiseen sekä sukupuolten tasa-arvoon ja moninaisuuteen liittyvissä kysymyksissä.

Taulukko 3: Kone ja vastuullisuus³

³ Tämä esimerkki perustuu yrityksestä julkisesti saatavilla olevaan tietoon.

Vastuullisuus kannattaa ottaa vakavasti

World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) esittää maaliskuussa 2021 julkaistussa raportissaan, että ihmiskunta tarvitsee yhteisen vision paremmasta, vastuullisesta tulevaisuudesta. Raportti herättelee meitä siihen, että ratkaisu on maailmanlaajuinen radikaali muutos eli transformaatio, joka ravistelee yhteiskunta- ja talousjärjestelmiä ja sen eri toimijoita. Yrityksillä on transformaatioissa keskeinen rooli. Raporttia oli työstämässä yli 40 merkittävän globaalin yrityksen päätöksentekijöitä.

FIBSin Yritysvastuu 2021 -tutkimus kertoo vastuullisuuden monista mahdollisista hyödyistä yritysten liiketoiminnalle. Lähes 40 prosenttia suomalaisista yrityksistä sanoo tavoittelevansa vastuullisuustyöllä myynnin kasvua. Osakkeen arvon nousua hakee joka viides yritys. Molemmissa osuuksissa on merkittävää kasvua kaksi vuotta aiemmin toteutetun tutkimuksen tuloksiin verrattuna. Entistä useammissa yrityksissä käsitys näyttää olevan, että vastuullisuus tarjoaa niille (myös) lyhyen aikavälin liiketoiminnallisia hyötyjä.

Vastuullisuus onkin paitsi kauaskantoinen strateginen mahdollisuus, myös yritysten päivittäiseen toimintaan liittyvä jatkuvan kehittämisen kohde. *FIBSin* tutkimus kertoo, että vastuullisuudesta saatava hyöty liiketoiminnalle on ilmeisempää erityisesti suurille yrityksille sekä yrityksille, joiden johtoryhmissä käsitellään vastuullisuutta säännöllisesti. Vastuullisuuden ympärille voi näin muodostua myönteisen kehityksen kehä.

Samalla vastuullisuuden vaikutusten mittauksessa ja seurannassa on yritysten välillä edelleen eroja. Mittaaminen ja seuranta näyttävät *FIBSin* tutkimuksen mukaan olevan teollisuudessa ja energiaan liittyvässä liiketoiminnassa vähemmän haastavaa kuin monilla palvelualoilla.

Kaikkiaan näyttää siltä, että vastuullisuuden ja liiketoiminnan väliset yhteydet otetaan suomalaisissa yrityksissä entistä vakavammin. Huomio kiinnittyy omistajiin ja heidän käsityksiinsä vastuullisuudesta ja sen merkityksestä nyt ja tulevaisuudessa. Omistajien edustajat yritysten hallituksissa ovat tärkeitä toimijoita, kun tehdään päätöksiä, jotka koskevat yritysten päämääriä ja toiminnan suuntaa vastuullisuuteen(kin) liittyen. Hallitusten puheenjohtajat ovat tässä avainasemassa.

Yrityksen omistajien ja hallituksen merkitys vastuullisessa liiketoiminnassa

Yritysten tehtävä on tuottaa voittoa ja vastuullisuus on tässä entistä merkittävämpi tekijä. Ajatus yrityksen yhteiskuntavastuusta (*CSR*) lupasi yritysten kasvattavan hyvinvointia ympärilleen, mutta markkinatalous ei kuitenkaan kannustanut yrityksiä kantamaan todellista vastuuta tekemistensä seurauksista (Banerjee, 2008). Tarvittiin kriisejä ja yhä laajeneva ymmärrys siitä, että jotain on tehtävä yhdessä. Tietoisuus globaaleista maapalloa, kaikkia ihmisiä ja muita elollisia olentoja koskevista haasteista on muuttanut yleistä suhtautumista vastuullisuuteen myös monien yritysten päätöksentekijöiden keskuudessa.

Virta vie vastuullisuuteen – mutta millaiseen?

Teknologioiden kehitys on tehnyt mahdolliseksi uusien vastuullisten ratkaisujen kehittämisen ja kaupallistamisen – ja myös olemassa olevien käytäntöjen muokkaamisen vastuullisemmiksi. Teknologioiden kehittymisen vaikutuksia voi kutsua liiketoiminnan teknologisoitumiseksi tai digitalisaatioksi, joka on yhteyksissä vastuullisuuteen.

Vastuullisuus, data ja analytiikka liittyvät kuluttajien ja työntekijöiden lisäksi rahoitukseen ja sijoittamiseen. Vastuullisesta ja kestävästä rahoituksesta puhutaan nykyisin Suomessa paljon. ”Voimakkain tapa vaikuttaa kestäväan kehitykseen ja ilmastonmuutoksen torjuntaan on kestävä rahoitus,” *Finanssiala ry:n* verkkosivuilla todettiin 2022.

Finanssiryhmä *OP:n* selvitys suomalaisista suuryrityksistä kertoi puolestaan, että ”Vastuullisuus on tulossa osaksi yritysten ydinliiketoimintaa. Jatkossa myös monet rahoitusjärjestelyt sidotaan vastuullisuuteen liittyviin tavoitteisiin” (Rimpiläinen, 2020). Yli 90 prosenttia *OP:n* selvitykseen osallistuneista yrityksistä uskoi, että vastuullisuuden merkitys kilpailutekijänä kasvaa edelleen.

Samalla myös *OP:n* mukaan vastuullisuuden käsite on laajentunut: ”Vastuullisuus kattaa ympäristövastuun, mutta myös esimerkiksi yhteiskuntavastuun, työnantajana toimimisen ja sen, kuinka yrityksen hallinto on järjestetty. Oman toiminnan lisäksi katsotaan myös toimitusketjun kokonaisuutta ja alihankkijoiden toimintaa” (Rimpiläinen, 2020). *OP* ennakoi, että rahoituksen hinta kytetään entistä useammin vastuullisuuden kehitykseen. Rahoituslalle onkin jo syntynyt runsaasti uusia kestäviä rahoitustuotteita.

Finanssivetoistuneessa globaalissa taloudessa monet sijoittajat hakevat parempaa tuottoa vastuullisista yrityksistä. Kasvun mahdollisuuksien ja riskien arvioimiseksi he vaativat taloudellisten lukujen ohella yrityksiltä myös vastuullisuuden eri ulottuvuuksiin ja johtamiseen liittyvää tietoa. Sijoittajat pyrkivät hallitsemaan riskejään, ja *ESG*-mittaristot ja arvioinnit vastaavat osaltaan tähän tarpeeseen.

Suomalaisessa yritys kentässä on kuitenkin esitetty myös kriittisiä näkökantoja *ESG*-mittaristoihin sekä niiden kunnianhimoisuuteen ja toimivuuteen. Vaisalan hallituksen puheenjohtaja Ville Voipio ja hallitusammattilainen Jorma Turunen ottivat *Kauppalehdessä* julkaistussa kirjoituksessa lokakuussa 2021 kantaa muun muassa johdon palkitsemiseen vastuullisuuden nimissä. Heidän mukaansa johtoa ei pidä palkita siitä, että yritys ei osallistu korruption tai käytä lapsityövoimaa.

Voipion ja Turusen mukaan *ESG*-arvioiden ongelma on myös subjektiivisuus, sillä ne tyypillisesti perustuvat joko yrityksen omaan tai niitä tarkastelevien analyytikoiden arvioon. Vastuullisuuskeskustelussa korostuu heidän mukaansa kaikkiaan yrityksen oman toiminnan optimointi eli jalanjälkien minimointi, kun tulisi keskittyä yrityksen ulkoisten myönteisten vaikutusten lisäämiseen eli ”kädenjälkiin”. Yrityksen ulkoiset vaikutukset ovat Voipion ja Turusen mukaan useimmiten monin verroin sisäisiä suurempia.

Vastuulliset omistajat

Omistaminen, omistajuus ja siihen liittyvä osaaminen saavat Suomessa entistä enemmän huomiota osakseen. Omistajat voivat vaikuttaa omistamiensa yritysten vastuullisuuteen yhtiökokousten äänestyksissä ja hallitusyhteistyössä. He voivat esimerkiksi vaatia strategisia muutoksia, *ESG*-mittaristoja ja arvioiteja sekä vastuullisuusmittareita osaksi johdon kannustin- ja palkitsemisjärjestelmiä.

Viime vuosina on nähty, miten aktiiviset ja vastuullisuustietoiset sijoittajat ovat esimerkiksi globaalien öljyjättien yhtiökokouksissa saaneet läpi tavoitteitaan, joiden mukaan yritysten täytyy muuttaa strategioitaan ja panostaa enemmän esimerkiksi ilmaston suojeleluun. Näiden sijoittajien toiminta osoittaa, että yrityksen vastuullinen toiminta ympäristö- ja yhteiskunta-asioissa on lopulta myös sen omistajien edun mukaista.

FIBSin Yritysvastuu 2021 -tutkimuksessa todetaan, että ”vaikka vastuullisuus näkyy entistä vahvemmin ylimmän johdon toiminnassa, on se huomioitu johdon kannustin- ja palkitsemisjärjestelmissä alle puolella yrityksistä”. Tutkimuksesta käy myös ilmi, että ”kannustinjärjestelmissä vastuullisuusnäkökulmina näkyvät työturvallisuus ja -hyvinvointi, vaikka muutoin vastuullisuustyö painottuu nyt erityisesti ilmastonmuutoksen hillintään”.

Toimiakseen kannustin- ja palkitsemisjärjestelmien mittareiden on mitattava asioita, joihin yritysjohto pystyy omilla toimillaan vaikuttamaan. Johdon tulee ymmärtää, miten mittareihin käytännössä vaikutetaan, ja mittareiden tulee olla yrityksen pitkän aikavälin tavoitteisiin ohjaavia (Voipio ja Turunen, 2021). Yrityksen vastuullisuutta edesauttavien kannustin- ja palkitsemisjärjestelmien kehittämisessä ylimmälle johdolle näyttää siis riittävän kehityssarkaa.

Voidaan ajatella, että hyvä omistajuus hyödyttää kaikkia, sillä se on huolenpitoa yrityksen voimavaroista ja niiden käyttämisestä. Tero Luoman (2018) mukaan ei ole yhdentekevää, kuka omistaa, mitä omistaa, miten omistaa ja milloin omistaa. Osaava omistaminen on Luoman mukaan päämäärätietoista, johdonmukaista ja ketterää. Ketjun omistajista hallitukseen ja hallituksesta ylimpään johtoon on toimittava tarkoituksenmukaisesti.

Omistajat voivat yhtiökokouksissa ehdottaa edustajiaan hallitukseen. He voivat johtaa omistuksiaan yritysten hallitusjäsenyyksien ja -työskentelyn kautta ja pyrkiä hallituksesta käsin vaikuttamaan niiden strategioihin ja keskeisiin päätöksiin. Omistajat voivat toimia yhteistyössä myös yrityksen toimivan johdon ja erityisesti toimitusjohtajan kanssa, ja pitää huolen tarkoituksenmukaisesta työnjaosta hallituksen ja johdon välillä. Omistajat voivat ottaa hallituksen ja ylimmän johdon mukaan keskusteluun esimerkiksi yrityksen arvoista. He voivat toteuttaa omistajastrategiaansa.

Yrityksen toiminnassa hallitus edustaa omistajia ja sillä on oleellisen tärkeä strateginen rooli. Hallitus määrittelee ne ehdot, joiden puitteissa päätöksiä yrityksissä tehdään, ja sen tehtävä on valvoa johdon päätöksentekoa (Lainema, 2006). Yrityksen omistusrakenne ja hallituksen kokoonpano vaikuttavat kuitenkin siihen, miten tämä tehtävä käytännössä toteutuu.

Tero Luoman (2018) katsaus suomalaisten yritysten omistajiin kertoo, että omistajia on erilaisia ja heillä voi olla hyvinkin erilaisia käsityksiä omasta roolistaan omistamiensa yritysten strategiatyössä. Ei ole yhtä ainoa oikeaa tapaa toteuttaa työnjakoa omistajien, hallituksen ja ylimmän johdon välillä. Lainsäädännön puitteissa tapoja on monia erilaisia.

Hallitus luo agendaa ja näyttää suuntaa

Yrityksen hallitus toteuttaa omistajien tahtoa ja ohjaa sen toimintaa myös vastuullisuuteen liittyen. *FIBSin* Yritysvastuu 2021 -tutkimuksen mukaan suomalaisten yritysten hallitusten yleinen vastuullisuusosaamisen taso näyttää nousseen. Yritysten välillä näyttää kuitenkin olevan vielä varsin suuria eroja. *FIBSin* tutkimuksen mukaan vastuullisuus on hallituksen agendalla vasta hieman yli 40 prosentissa tutkituista yrityksistä. Tosin tässä on nousua kahden vuoden takaiseen vastaavaan tutkimukseen nähden, jossa osuus oli vielä alle 30 prosenttia. Jää nähtäväksi, miten yritysten hallitusten yleinen vastuullisuuteen liittyvä osaaminen ja aktiivisuus kehittyy.

Hallituksen puheenjohtajan asema ja rooli on joka tapauksessa erityisen merkittävä. Puheenjohtajilla on merkittävä mahdollisuus luoda agendaa hallituksen toiminnalle. Ei ole yhdentekevää, miten puheenjohtajat ymmärtävät vastuullisuuden ja sen merkityksen edustamilleen yrityksille. Suorahaku- ja liikkeenjohdon konsultointiyritys *Russell Reynolds Associates* (2021) selvitti pörssiistattujen Pohjoismaisten yritysten hallitusten puheenjohtajien käsityksiä vastuullisuudesta. Digitalisaation ohella vastuullisuus koettiin puheenjohtajien keskuudessa tärkeimmäksi yritysten strategiseksi kehittämisen kohteeksi. Digitalisaation ja vastuullisuuden megatrendit ovat maailmanlaajuisia. Koronapandemian jatkuessa hallitusten puheenjohtajat sanoivat kiinnittävänsä hyvään johtamiseen entistäkin enemmän huomiota.

ESG-kysymykset ovat *Russell Reynolds Associatesin* (2021) mukaan hallitusten agendalla, mutta niiden merkittävydessä on vielä eroja. Pohjoismaisten hallituksen puheenjohtajien mukaan ”*ESG*-ajattelutapa” (engl. *ESG mindset*) on kuitenkin yleisesti eräs tärkeimmistä kyvykkyyksistä, joita he tulevaisuudessa edellyttävät yritystensä toimitusjohtajilta.

Suorahaku- ja liikkeenjohdon konsultointiyritys *Heidrick & Strugglesin* (2021) selvitys eurooppalaisten yritysten hallituksista kertoo sekä, että koronapandemian olosuhteissa vastuullisuuteen ja kestävään kehitykseen liittyvät kysymykset ovat ajankohtaisia. Selvityksen mukaan hallitusten odotetaan entistä enemmän ottavan kantaa sosiaalisen oikeudenmukaisuuden, vastuullisuuden ja moninaisuuden kysymyksiin paitsi omassa toiminnassaan, myös yleisesti yhteiskunnassa. *Heidrick & Struggles* (2021) kiinnitti huomiota myös siihen, että hallitusten uusista jäsenistä noin 15 prosentilla oli kokemusta kestävästä kehityksen kysymyksistä. Tässä oli nousua edellisen vuoden 10 prosentista.

Osakeyhtiön hallituksella on laissa määritellyt tehtävät, päätösvalta ja vastuu. Päätöksiä on erityyppisiä, ja ne voivat liittyä esimerkiksi strategiaan, rahoitukseen, ylimpään johtoon tai hallinnon järjestämiseen. Globaalin talouden monimutkaisuus, nopeus, epävarmuus ja jännitteisyys tekevät päätöksenteosta haastavaa. Päätöksenteossa vaaditaan liikkeenjohdon konsultointiyritys *McKinsey & Con* mukaan enemmän harkintaa, eri näkökulmien kuuntelemista, pientenkin päätösten merkityksen tiedostamista, päätöksenteon koordinoitua ja rohkeutta (Alexander, De Smet ja Weiss, 2020).

Tärkeää on määritellä hallituksen tehtäväkenttä ja luoda sen toimintaan ilmapiiri, jossa rakentava keskustelu on mahdollista, eri näkemykset voidaan kääntää voimavaraksi ja päätöksiä saadaan aikaiseksi. Oleellista on myös hallituksen jäsenten toisiaan täydentävä osaaminen. Hallituksen päätöksenteko on kuitenkin usein muiden tuottaman informaation varassa. Hallituksen jäsenten liiallinen samanmielisyys ja liian nopeat päätökset ovat riskitekijöitä, jotka korostuvat koronapandemian kaltaisissa olosuhteissa (Alexander ym., 2020). Tämä pätee mitä suurimmassa määrin myös vastuullisuuteen.

Satu Koskinen (2019) esittää, että hallituksen puheenjohtajan ja toimitusjohtajan kahdenvälisen suhteen ymmärtäminen on ensiarvoisen tärkeää. Suhteessa muodostuvat käytännöt ja luottamuksen kehittyminen ovat Koskisen mukaan tiiviisti kytköksissä toisiinsa. Niihin liittyvä dynamiikka on herkkää, itseään vahvistavaa ja kontekstisidonnaista, erityisesti suhteen alkuvaiheessa. Koskinen toteaa tutkimuksensa perusteella, että toimitusjohtajan ”informaatioyliyloimasta” johtuen hänen aloitteensa yhteydenpitoon puheenjohtajan kanssa on hyvin toimivan suhteen lähtökohta ja erityisen tärkeää luottamuksen kehittymiselle. Vuoropuhelun käyminen toimivan johdon kanssa on yksi tärkeä hallituksen puheenjohtajan kyvykkyys.

FIBSin Yritysvastuu 2021 -tutkimus kertoo, että vastuullisuuden strategisuus on suomalaisissa yrityksissä tunnistettu, sen tavoitteellisuus on lisääntynyt, johtaminen on organisoidumpaa ja mittaaminen on tehostunut. Kuitenkin lähes puolelle yrityksistä vastuullisuuden integrointi liiketoimintaan on edelleen merkittävin vastuullisen johtamisen haaste. Haastattelututkimuksemme katse kääntyy siksi yritysten hallituksiin, niiden puheenjohtajiin, johtamiseen ja päätöksentekoon.

Vastuullisuus yritysten hallitusten päätöksentössä -tutkimus

Tässä osiossa keskitytään Vastuullisuus yritysten hallitusten päätöksenteossa -tutkimushankkeeseen ja sen löydöksiin. Tutkimuksen kohderyhmänä ovat yritysten hallitusten puheenjohtajat ja tavoitteena on selvittää, millaisia rooleja ja merkityksiä vastuullisuus saa yritysten hallitusten päätöksentekijöiden työssä nyt ja tulevaisuudessa. Tutkimuksessa tarkastellaan vastuullisuuden keskeisiä teemoja sekä aiheen käsittelyn nykytilaa ja tulevaisuuden näkymiä. Tutkimus vastaa käytännön toimijoiden tiedon tarpeeseen, mutta se on tärkeä myös tieteellisesti, sillä aihepiiriä on tarkasteltu varsin vähän laadullisen tutkimuksen keinoin Suomessa ja kansainvälisesti.

Miten haastattelututkimus toteutettiin

Tutkimuksessamme haastateltiin 19 merkittävän suomalaisen yrityksen hallituksen puheenjohtajaa. Laura Varja toteutti henkilökohtaiset haastattelut Microsoft Teamsissa lokakuun 2021 ja helmikuun 2022 välisenä aikana, eli koronapandemian olosuhteissa. Haastattelut nauhoitettiin ja ulkopuolinen asiantuntija litteroi ne sanasta sanaan. Tutkimuksen toimeksiantajia ovat *FIBS*, *Perheyriyten liitto* ja *Boardman*. Niiden edustajat auttoivat yhteyden saamisessa haastateltaviin.

Huomionarvoista on, että joidenkin yritysten edustajat kieltäytyivät haastattelusta. Kieltäytymiset tapahtuivat tyypillisesti yrityksen ylimmässä johdossa, jota lähestyimme hallituksen puheenjohtajan suoran kontaktoinnin sijasta. Yhdet vetosivat kiireeseen, toiset eivät antaneet kieltäytymiselle minkäänlaista syytä. Kieltäytymiset kertovat kenties aiheen herkkyydestä. Haastatteluai-
neiston tuottaminen kesti ennakoitua pidempään. Saimme kuitenkin lopulta koottua tutkimukseen mukaan edustavan otoksen yrityksiä eri toimialoilta. Pääpaino on teollisissa yrityksissä ja yrityksissä, jotka ovat kooltaan Suomen oloissa merkittäviä. Noin puolet tutkimuksessa mukana olevista yrityksistä on perheyriyksiä eli yrityksiä, joiden osakkeista merkittävä osa on yhden perheen jäsenten tai läheisten sukulaisten hallussa. Tutkimuksessamme on kaikkiaan mukana eri omistuspuhjaisia yrityksiä:

- (1) pörssiyritykset, joissa on suuri määrä omistajia ja joissa omistajien sekä hallituksen ja ylimmän johdon välinen vuoropuhelu tapahtuu lähinnä yhtiökokouksessa tai sijoittajatapaamisissa,
- (2) perheyriykset, joiden hallituksen puheenjohtaja tai varapuheenjohtaja on perheenjäsen,
- (3) perheyriykset, joiden hallituksen puheenjohtaja tai varapuheenjohtaja ei ole perheenjäsen,
- (4) yritykset, joissa merkittävänä omistajina ovat Suomen valtio tai esimerkiksi jokin säätiö.

Tutkimusta varten kerättiin strategiaan ja vastuullisuuteen liittyviä, julkisesti saatavilla olevia dokumentteja kaikista niistä yrityksistä, joita haastateltavat edustavat. Dokumenttien pohjalta luotiin käsitys siitä, miten kukin yritys kuvaa vastuullisuutta ja sen liiketoiminnallista ja muuta merkitystä strategisessa viestinnässään. Hallituksen puheenjohtajien puhe suhteutettiin tähän viestintään. Tutkimuksen luottamuksellisuudesta johtuen emme kerro, mitkä yritykset ja niiden

hallituksen puheenjohtajat osallistuivat tutkimukseen. Kaikki haastateltavat edustavat kuitenkin Suomessa omilla toimialoillaan merkittäviä yrityksiä.

Tutkimuksemme haastattelut ovat puolistrukturoituja teemahaastatteluja. Kussakin haastattelussa käytiin läpi ennalta määritellyt teemat: (1) haastateltava ja yritys, (2) vastuullisuus ”omin sanoin”, (3) motivaatio (vastuullisuuden koetut hyödyt, ”draiverit”, riskit, riskienhallinta ja haasteet), (4) vastuullisuuden johtaminen ja päätöksenteko ja (5) tulevaisuus. Kustakin teemasta kysyttiin useita kysymyksiä. Haastateltavia kehoitettiin kertomaan omista näkemyksistään ja kokemuksistaan sekä antamaan esimerkkejä vastuullisuudesta kuhunkin teemaan ja kysymykseen liittyen.

Teemat ja kysymykset määriteltiin yhdessä *FIBSin*, *Perheyrittysten liiton* ja *Boardmanin* edustajien kanssa. Tässä yhteydessä keskustelimme myös siitä, mitä merkityksiä tutkimuksen keskeiset käsitteet saavat suomen ja englannin kielissä. Esimerkiksi suomen kielen sana ”vastuullisuus” on hankala kääntää englanniksi, jossa sanalla ”responsibility” on rajoitetumpi merkitys. Sana ”sustainability” eli suomeksi kestävyys taas voidaan englannin kielessä ymmärtää laajemmin. Päätimme siksi käyttää sanaparia ”responsibility and sustainability” vastaamaan suomen kielen sanaa ”vastuullisuus”.

Kaikki haastattelut kuitenkin toteutettiin suomen kielellä. Näyttää siltä, että ne hallituksen puheenjohtajat, jotka pystyvät antamaan mielekkään sisällön vastuulliselle johtamiselle ja päätöksenteolle, ymmärtävät myös käsiteviidakon ja kielenkäännösten haasteet. He ymmärtävät, mikä on oleellista ja tärkeää ja mikä ei.

Analysoimme haastatteluaineiston ns. Gioia-menetelmällä (Gioia, Corley & Hamilton 2013). Sen tavoitteena on tuoda systemaattisuutta ja läpinäkyvyyttä aineistolähtöiseen laadulliseen analyysiin. Etenimme askeleittain niin, että ensimmäisessä vaiheessa koodattiin tutkimuskysymyksen kannalta mielekkäät vastaukset (tässä haastatteluiden teemoihin liittyvät ja muut esiin nousevat asiat) vastaajan omin sanoin (esimerkiksi *”Mä oon itse täs yrittänyt eri tahojen kans viritellä ja saada vähän enemmän julkista keskustelua siitä, mikä on elinkeinoelämän ja ilmastonmuutoksen torjunnan ja ylipäättään kestävän kehityksen tää risteyskohta, et missä meidän pitäis olla”*).

Toisessa vaiheessa nostimme abstraktion tasoa ja toimme teoreettisia käsitteitä mukaan analyysiin (esimerkiksi yrityksen ekologinen vastuullisuus tarkoittaa vastaajalle (1) yrityksen liiketoiminnan ja omien arvojen suhdetta: *”Ja tää ei tehdä pahaa, niin sehän tarkoittaa, et pyritään välttämään saastuttamista ja pyritään sen oman toiminnan hand-, footprint saamaan, on se sitten biodiversiteetissä tai on se ilmastopäästöissä tai muissa, ni pyritään saamaan vähäseksi. Ja se on ehkä must semmonen bisnes as usual -asia tai sen pitäis olla kaikilla agendalla anyway tässä vaiheessa.”* ja (2) keskittymistä konkreettisiin toimiin kuten vastuullisuuden mittaamiseen: *”Eli ilmastonmuutos on selkeesti luonnontieteellisesti mitattavissa oleva ilmiö ja sen hiilitaseen, ja kaasujen seuraaminen ilmakehässä onnistuu.”*).

Kolmannessa vaiheessa etsimme yhdistäviä teemoja liittyen vastuullisuuteen ja sen eri ulottuvuuksiin. Kun kaikki haastattelut oli koodattu, teimme koonnin kaikista haastateltavista, teoreettisista käsitteistä ja yhdistävistä teemoista. Nämä teemat ovat (1) vastuullisuus käsitteenä, (2) vastuullisuuden kannattavuus, (3) vastuullisuuden strategisuus, (4) vastuullisuus hallituksen työssä ja päätöksenteossa ja (5) vastuullisuus tulevaisuudessa.

Seuraavassa esittelemme tutkimuksemme keskeiset löydökset. Ne perustuvat hallitusten puheenjohtajien kokemuksiin esimerkiksi siitä, kuinka kyseisissä yrityksissä omistajan ja hallituksen yhteistyö toimii ja mikä on omistajan rooli suhteessa hallituksen työskentelyyn. Haastateltavien kommentteja ja esiin nostamia ajatuksia ei ole tarkastettu yritysten yhtiöjärjestyksistä tai muista asiakirjoista. Kiinnostuksemme on yksinomaan haastateltavien puheessa.

Vastuullisuus ja yrityksen hallituksen päätöksenteko: tutkimuksen löydöksiä

Pyrimme tutkimuksessa ymmärtämään, miten vastuullisuus näkyy suomalaisten yritysten hallitusten päätöksenteossa. Haastatteluista tehdyn analyysin pohjalta lähestymme vastuullisuutta, johtamista ja päätöksentekoa viiden kysymyksen kautta:

- Mitä vastuullisuus tarkoittaa?
- Miksi vastuullisuus kannattaa?
- Miten vastuullisuutta johdetaan strategisesti?
- Miten hallitus toimii vastuullisesti ja tekee vastuullisia päätöksiä?
- Miten tästä eteenpäin?

On huomionarvoista, että tutkimuksessa hahmottuu varsin selvästi jako ”edelläkävijöihin” ja ”sopeutujiin” hallituksen puheenjohtajien keskuudessa. Edelläkävijät paitsi ottavat vastuullisuuden vakavasti myös pyrkivät nivomaan sen kokonaisvaltaisesti yrityksen liiketoimintaan ja johtamiseen sekä toimintaympäristöön.

Sopeutujat taas tarkastelevat vastuullisuutta instrumentaalisemmin, keinona saavuttaa kilpailullista etua tai kustannustehokkuutta. Sopeutujia on eri tasoisia. Osa näyttää olevan matkalla kohti kokonaisvaltaisempaa ymmärrystä vastuullisuudesta, kun taas osalle vastuullisuuden merkitys näyttää vielä olevan epäselvää.

On tärkeä huomata, että monet haastatelluista hallituksen puheenjohtajista on hahmotettavissa edelläkävijöiksi. Tähän vaikuttanee se, että yhteistyökumppanimme auttoivat haastateltavien yhteydenotossa ja tutkimukseen valikoitui mahdollisesti poikkeuksellisen valveutuneita haastateltavia ja yrityksiä. Tutkimuksemme otos ei siis edusta läpileikkausta kaikista ja kaikenlaisista suomalaisista yrityksistä. Tutkimuksen luoma kuva vastuullisuuden ”tasosta” on varsin myönteinen, ja se tarjoaa vastuullisuuteen liittyviä oppeja edelläkävijäyrityksiltä.

Kun vertailimme kunkin hallituksen puheenjohtajan puheita kyseisen yrityksen julkisesti saatavilla oleviin vastuullisuutta ja liiketoimintaa koskeviin materiaaleihin, jako edelläkävijöihin ja sopeutujiin sai tukea. Yhtäältä otoksessamme on vain muutama esimerkki, jossa hallituksen puheenjohtaja pyrki ”puhumaan yrityksen vastuulliseksi”, vaikka yrityksen vastuullisuuden johtamisen taso ei julkisten materiaalien perusteella näyttänyt erityisen kehittyneeltä. Toisaalta otoksessamme ei ole yhtään sellaista esimerkkiä, jossa hallituksen puheenjohtaja olisi puhunut kuin sopeutuja, vaikka yritys olisi luokiteltavissa edelläkävijäksi.

Mitä vastuullisuus tarkoittaa?

”Mut mitä se vastuullisuus oikeesti on, et jos me ajatellaan tätä ESG:tä, ni kyllähän sen pitää olla niin että, se jälki, mikä me yrityksenä jätetään maailmaan, jos meit ei olis versus jos me ollaan, ni maailman pitää olla parempi paikka jos me ollaan.”

Kaikki haastatellut hallituksen puheenjohtajat sanovat, että vastuullisuus on yrityksen kannalta nykyisin tärkeää. Kuten yllä, edelläkävijät pohtivat vastuullisuuden tärkeyden syitä paitsi yrityksen kannalta, myös yhteiskunnallisesti ja maailmanlaajuisesti. Sopeutujat taas eivät pyri perustelemään tai erittelemään, miksi näin on tai voisi olla.

Edelläkävijät nostavat tyypillisesti esiin kaikki vastuullisuuden osa-alueet ja ulottuvuudet (ekologinen, sosiaalinen, kulttuurinen, taloudellinen) ja pystyvät analysoimaan sekä niiden merkitystä että niiden välisiä yhteyksiä:

”Vastuullisuus on elinehto, mut se liittyy kestävään kehitykseen tavallaan et, kestävä kehityshän tarkoittaa sitä et firmaakin pitäis varmaan kehittää kestävästi. Ja jos väittää että, kehittää firmaa kestävästi mut sitte on tämmösten ulkosten tekijöiden kannalta kestävä, ni se ei oo kestävä.”

Se osa vastuullisuudesta on semmonen, et se vaan pitää olla sisäänrakennettuna siihen yritykseen ihan kaikessa.”

Sopeutujat sen sijaan keskittyvät tyypillisesti vain tiettyihin vastuullisuuden osa-alueisiin ja ulottuvuuksiin, nostavat esiin yhden erityisen teeman (kuten työhyvinvointi tai turvallisuus), tai eivät kytke edustamansa yrityksen liiketoimintaa suoraan mihinkään niistä. Vastuullisuutta käsitellään ympäripyöreästi: ”Se vastuullisuus on meillä ehkä vähän geeneissäkin.”

Edelläkävijöillä on kokonaisvaltainen näkemys vastuullisuudesta.

Tasapaino vastuullisuuden eri osa-alueiden ja ulottuvuuksien välillä on tärkeä kysymys, jossa erityisesti edelläkävijät näkevät sekä mahdollisuuksia että haasteita. Niissä yrityksissä, joissa vastuullisuus näyttää olevan integroitu liiketoimintaan, voidaan vastuullisuuden käsitteeseen jopa suhtautua kriittisesti:

”Vastuullisuus on konsulttihöpöhöpöä... et saadaa ruksit oikeisiin ruutuihin ja sit näytetään hyvältä. Se on se nykyinen käsitys vastuullisuudesta.” Sopeutujat ottavat yleensä käsitteen annettuna, kun taas edelläkävijät pohtivat suomenkielisen käsitteen epäselvyyttä:

”Kysymys on hyvä ja vastaus siihen ei missään nimessä ole helppo tai yksiselitteinen koska aina ku puhutaan sanasta, sanoista niin niiden merkitykset vaihtelee ja sit vielä kun puhutaan sanoista joiden käännöksi- joille ei oo välttämättä olemassa suoraa sopivaa käännöstä englannin kieleen niin se tuo tähän lisää, kompleksiteettia. niille ei oo semmosta yleisesti hyväksyttyä määritelmää mikä kattaa [sen].”

Kaikkiaan haastateltujen hallitusten puheenjohtajien mukaan vastuullisuus on elintärkeä osa yritysten toimintaa. Yrityksen hallituksen tehtävä on nostaa vastuullisuuden teemat agendalle ja huolehtia, että se on painopistealue myös ylimmän johdon työssä. Vastuullisuudessa on syytä huomioida kaikki sen osa-alueet ja ulottuvuudet: ekologinen, sosiaalinen, kulttuurinen ja taloudellinen.

Miksi vastuullisuus kannattaa?

Edelläkävijät korostavat sitä, että olipa siitä yritykselle suoraa hyötyä tai ei, vastuullisesti toimitaan. Kyse on ennen kaikkea omistajien ja yrityksen arvoista: *”Että kerta kaikkiaan toimitaan vastuullisesti piste, se ei oo keskustelun aihe, se vaan on näin”* ja *”Eli nyt ei lähetä osakeyhtiölain viidennest pykälästä, yrityksen pitää tuottaa voittoa, vaan onhan siellä arvoja mukana. Meillä omistajilla on aika vahvasti kestävän kehityksen mukaiset arvot.”*

Edelläkävijät puhuvat myös vastuullisuuden laajemmasta ”kontekstista” kuten yhteiskunnasta ja maapallosta pohtiessaan sen merkitystä. He eivät keskity vain yrityksen omiin suoriin hyötyihin: *”Ja semmonen yritys, joka toimii vastuullisesti, niin sen pitää kaikissa toimissa myös puuttua siihen, että muutkin toimii vastuullisesti. Ja se on tän kaikkien yhteiskunnassa toimivien etu.”* Edelläkävijät laajentavat tyypillisesti tarkastelun oman yrityksen liiketoiminnan ulkopuolelle: *”Yrityksenä mä luulen siitä et tietysti seurataan kauheesti tätä maailmaa ja se muutos mitä maailmassa tapahtuu ni, kylhän meiän pitää, sitä noudattaa ja sen mukaisesti, elää.”*

Edelläkävijöille vastuullisuus on arvo-pohjaista toimintaa.

Kun edelläkävijät viittaavat omistajien ja yrityksen arvoihin ja yrityksen ulkopuolisiin tekijöihin, sopeutujilla vastuullisuuden lähtökoh- tana ovat yrityksen liiketoimintaan liittyvät tekijät kuten kilpailuetu, uusien osajien hou- kuttelu yritykseen tai kustannussäästöjen tai rahoituksen varmistamiseen liittyvät näkökoh- dat.

Kun sopeutujat puhuvat arvoista, lähtökoh- tana on se, että yritysten tulee toimia yhteiskunnan arvojen mukaisesti, koska esimerkiksi asiakkaat ja rekrytoitavat osajat vaativat sitä. Jos ei ota näiden arvoja huomioon, siitä on yritykselle kilpailullista haittaa: *"Niihin liittyy hyviä arvoja mit- tä päivän yhteiskunta kunnioittaa. Se et sä haluat toimia monimuotoisesti, tasa-arvoisesti etkä tehdä väärin niin se on aika korkealla monen ihmisen agendalla."*

Edelläkävijät korostavat vastuullisuuden strategista merkitystä: *"Kriittinen menestystekijä, kriitti- nen, hyvin tärkeä strateginen elementti"* ja *"Mä näen tän vastuullisuuden kasvamisen enem- mänki tällasena pelisääntökysymyksenä, että nyt pelataan näillä säännöillä, ennen pelattiin vä- hän toisenlaisilla säännöillä. Ja kuka niitä sääntöi sit parhaiten noudattaa, niin yleensä se myös- kin pärjää pitkässä juoksussa."*

Edelläkävijät hahmottavat vastuullisuuden strategisuuden laajasti. Vaikuttaminen liiketoiminnan (yhteisiin) pelisääntöihin omalla toimialalla tai toimialoilla on osa heidän strategista ajatteluaan. Samalla sääntelyn eli regulaation voi nähdä eri tavoin. Vaikka monet haastatellut hallituksen pu- heenjohtajat suhtautuvat regulaatioon kyseenalaistaen, joukossa on erään merkittävän yrityk- sen edustaja, joka painottaa voimakkaasti regulaation tarvetta.

Tämä yrityksen hallituksen puheenjohtaja korostaa, että regulaatio on avain muutokseen ja että sitä ei ole tarpeeksi erityisesti globaalilla tasolla: *"Nyt me tarvittais vaan lisää ja kovempaa regu- laatiota yhteiskunnan taholta, globaalisti... Tämmöset ajurit siihen nyt vaan tarvitaan, muuten muutosta ei tapahdu... Ja tästäkin syystä mä peräänkuulutan tätä regulaatiota, et ne ketkä on tähän [vastuullisuuteen] panostanu, niin ne sitten sais sitten siitä myöskin hyötty."*

Vastuullisuuden strategisuuteen liittyy myös kysymys sen mittaamisesta. Monella yrityksellä on vastuullisuuteen liittyviä mittareita esimerkiksi hiilijalanjälkeä ja siihen liittyviä tavoitteita koskien. Edelläkävijöillä niitä on kuitenkin laajalti ja ne on eroteltu tarkasti.

Samalla jotkut edelläkävijät kritisoivat sitä, kuinka paljon erilaisia mittareita on ja miten ne mit- taavat osin turhia asioita: *"Et niit on liian paljon ja niis käytetään erilaisii mittareita ja osa niist ei oo ehkä ihan kauheen loogisia koska ne ei just aina välttämättä mieti sitä että onko joku yritys tekemässä jotain."*

Edelläkävijät myös painottavat sitä, että monet sijoittajat seuraavat ja vaativat yrityksiltä erilaisia mittaristoja. Mittareilla ei kuitenkaan välttämättä ole yhteiskunnallisesti mielekästä ohjausvaiku- tusta. Ne saattavat mitata merkityksetöntä yksittäistä asiaa, ilman että ne ohjaavat yrityksiä laa- jemmin muokkaamaan toimintaansa vastuullisemmaksi.

Vastuullisuuden mit- taaminen on aina vaikeaa.

Varsin harvalla yrityksellä näyttää olevan käy- tössä selkeät henkilökohtaiset vastuullisuu- teen liittyvät mittarit esimerkiksi ylimmälle joh- dollle. Palkitseminen kuitenkin herättää halli- tusten puheenjohtajien keskuudessa keskus- telua. Edelläkävijät näkevät oleellisena, että ylimmälle johdolle asetetaan vastuullisuusta- voitteet, joita mitataan henkilötasolla kuten

muitakin tavoitteita, ja että niiden toteutumisesta myös palkitaan. Joidenkin yritysten hallitusten puheenjohtajat eivät taas puhu tästä lainkaan.

”Jos et sä mittaa, jos et sä seuraa ja jos ei se oo jollain lailla [yhteydessä] sun kompensatioon, niin en mä nyt oo ihan varma et tuleeks asiat aina tehtyy, ainakaan mahdollisimman nopeesti ja tehokkaasti... jos sä haluat saada yrityksessä ison muutoksen aikaan, niin kyl se lähtee-, ja nyt mä puhun vaan ihan ylimmästä johdosta, niin jos ei se heijastu ihan ylimmän johdon kompensatioon, niin en mä tiedä sitten että antaako hallitus selkeän viestin johdolle jos se ei myös muuta kompensatiota linjassa sen kanssa mitä muuta pyydetään [tekemään].”

Edelläkävijät viittaavat samalla siihen, että vastuullisuudessa kannattaa olla ”etujoukoissa”, paitsi arvovalinnan takia myös siitä koituvien monien suorien ja epäsuorien hyötyjen vuoksi: *”Et maailma menee tohon suuntaan, niin sillan on tietyst fiksumpi olla siel ekana”* ja *”Sitten jos halua, johtajuutta, jossa jotta saa itellekin kuitenkin brändihyötyä niin pitää tehdä kyl enemmän ja olla koko ajan sillee, step ahead tai kaks.”*

Edelläkävijöiden strategisessa ajattelussa vastuullisuus tarjoaa mahdollisuuden paitsi liiketoiminnan uudistamiseen ja kasvattamiseen sekä erottautumiseen mahdollisista kilpailijoista, myös osallistumiseen yhteiskunnalliseen keskusteluun. Siksi vastuullisuudessa kannattaa olla proaktiivinen. Sopeutajat puolestaan puhuvat vastuullisuuden hyödyistä suppeammin. Heille vastuullisuus näyttäytyy velvollisuutena, brändihyötynä ja/tai kilpailuetuna. Joillakin sopeutujista näyttää myös olevan epämääräisempi suhtautuminen mittaamiseen ja epäluuloja mittaamisen mahdollisuuksiin ja hyötyihin nähden.

Miksi vastuullisuus kannattaa?

- Arvojen mukainen toiminta
- Kilpailuetu liiketoiminnassa
- Yhteiskunnan yhteinen etu
- Hyöty brändille, maineelle tai imagolle
- Sijoittajien kiinnostuksen lisääntyminen
- Henkilöstön odotukset ja kokemukset
- Henkilöstön pysyvyyden lisääminen
- Huippulahjakkuuksien rekrytointi
- Työn merkityksellisyyden lisääntyminen ja ylpeys omasta työpaikasta
- Asiakkaiden odotukset ja kokemukset
- Asiakasuskollisuuden lisääntyminen
- Oikeudenkäyntien tai korvausvelvollisuuksien välttäminen

Taulukko 4: Vastuullisuuden hyötyjä haastateltavien puheessa

Vastuullisuus tarjoaa mahdollisuuksia ja haasteita.

Keskustelu vastuullisuudesta ja sen hyödyistä pitää sisällään myös toisen puolen eli koetut vastuullisuuden haasteet. Kuten hyötyjen kohdalla, edelläkävijät puhuvat haasteista laajemmin myös yhteiskunnallisena kysymyksenä, eivät vain omaan yritykseen liittyen:

”Meidän kaikkien kannalta niin vähemmän aikaa on ratkaista ympäristöongelmat, jos me ei saada korjattua talous- ja talousjärjestelmää ja tämmöstä, yleistä luontotasetta, niin seuraavan kymmenen vuoden aikana... ympäristöasiat on täl hetkellä, kaikist kiireellisin haaste”

”Eihän yritys toimi irrallaan yhteiskunnassa ... suurin haaste jos sä katot sitä koko footprinttiä ... mihin sinä vaikutat ja mistä kaikesta sä oot itse riippuvainen ... en puhu footprintistä pelkästään ilmastomielessä.”

Globaalisti toimivilla yrityksillä korostuvat vastuullisuuden hyötyjen ja haasteiden erilaiset muodot eri toimintaympäristöissä:

”Ne [haasteet] on aika usein monella tavalla sit yritys- ja toimialakohtasia mut ehkä semmonen iso haaste varsinki sitte tämmösellä globaalisti toimivalla yrityksellä on se et ku me toimitaan niin hirveen monenlaises toimintaympäristöissä.”

Jotkut edelläkävijät näkevät haastavan globaalin toimintaympäristön kuitenkin tarjoavan mahdollisuuksia vaikuttaa yhteiskunnallisesti myös yrityksen toimialan ulkopuolelle:

”Ja jos mietitään urbanisaation megatrendiä niin, [yritys] ei päätä että tapahtuuko urbanisaatiota vai ei mutta [yrityksellä] voi olla tosi iso rooli sillä et millä tavalla urbanisaatio tapahtuu et millasii kaupunkeja me kehitetään. Niin siinä mielessä, mä nään sen että me jatketaan tän kehittämistä, määrätietosesti, kunnianhimosesti, näkemyksellisesti, ja samalla pragmaattisesti.”

Edelläkävijöille vastuullisuus on strategista.

Kun edelläkävijät pohtivat haasteita myös yritystä ja sen toimialaa laajemmin, sopeutajat keskittyvät tyypillisesti vain oman yrityksen näkökulmaan. Haastatteluissa nousee esiin, että tuotanto- ja alihankintaketjut koetaan haasteellisiksi sekä edelläkävijöiden että sopeutujien keskuudessa. Edelläkävijät näkevät, että ketjujen toimintaan tulee kiinnittää

erityishuomiota, vaikka se ei ole helppoa: *”Työläämpää ulottaa tämä kaikki sitte omiin alihankintaketjuihin ja yhteistyökumppaniketjuihin, joka tietenki tähän vastuullisuuden scopeen kuuluu.”*

Sopeutajat toteavat, ettei koskaan voi olla varma, mitä kaikkea tuotantoketjuissa tapahtuu, vaikka ketjuja auditoitaisiin: *”Eihän me voida tietää kaikista tehtaista, miten siellä loppujen lopuksi asiat on. Vaikka se olisi auditoitu, koskaan ei voi tietää, et onks siel jotain ongelmia.”*

Moni haastateltava puhuu siirtymävaiheesta kohti vastuullisempaa liiketoimintaa. Asiakkaat ja media vaativat enemmän ja nopeampia toimia vastuullisuuden hyväksi kuin yritysten on mahdollista toteuttaa. Tosin muutama edelläkävijä ottaa kantaa siihen, että yritykset kyllä muuttuvat nopeasti, jos ja kun markkinat ja viranomaiset sitä vaativat:

”Ja bisneksen hyvänä puolena, mitä harvoin ymmärretään ja suorastaan väärin ymmärretään, on se että kyl bisnes sitten muuttuu nopeesti, se on kaikist nopein keksimään uusia ratkaisuja, uusia innovaatioita, kuhan on vaan sitten markkinoilla kysyntää ja sen pitää tulla hyvin laajasti regulaation kautta.”

Tätä kautta yritysten ja poliittisten päätöksentekijöiden välinen yhteispeli ja sen toimivuus tai toimimattomuus nousee mukaan keskusteluun. Sääntely eli regulaatio näyttää kuitenkin olevan monimutkainen kysymys.

Regulaatio herättää aina keskustelua.

Kaikki haastateltavat painottavat sitä, että pelkkä lakien ja säädösten mukaan toimiminen sekä hyvä hallintotapa eivät riitä, vaan yrityksiltä vaaditaan nykypäivänä enemmän. Eräs edelläkävijä toteaa näin:

”Ei missään nimessä riitä, että täytetään laki ja määräykset. Se on se minimi. Mutta luonnollisesti yritetään tehdä kaikki mahdollinen mitä nyt voidaan ikinä, mieleen tulee ja jatkuvaa parantamistahan se siltä osin on.”

Kiinnostavaa on, että useimmiten edellisten kaltaisten kommenttien perään tulee haastatteluissa yleensä ”...mutta...”. Yhtä lukuun ottamatta kaikki haastateltavat perustelevat miksi regulaatiota ei pitäisi kiristää: *”Riski on se että, no ja se että markkina ei, et regulaatio vie meidät paikkaan missä sit ... heikentää markkinan toimintaa, kosk ja silleen et asiakkaat sit kuitenkin päättää.”* Regulaatio voi myös johtaa vastuullisuuden byrokratisointiin: *”Et saada ruksit oikeisiin ruutuihin ja sit näytetään hyvältä. Se on se nykyinen käsitys vastuullisuudesta. Ja meidän regulaatio valitettavasti hiukan tukee tämmöst käsitystä vastuullisuudesta.”*

Suurin osa haastateltavista on sitä mieltä, että suositukset riittävät, eikä velvoittavuutta tarvita lisää: *”Eihän kaikista tartte lakia säätää. Kyllä ihmiset toimii ihan suositustenkin perusteella” ja ”Meidän omat tavoitteet on aika paljon pidemmällä kun mitä laki ja regulaatio määrää.”*

Monet haastateltavat esittivät, että (liiallinen) regulaatio tuottaa eri säännöt eri toimialoille ja eri maissa. Tämä koetaan hankalaksi ja epäarvoistavaksi: *”Pulma, joka tulee sit voimakkaasti kansainvälisesti toimiville yrityksille et jos nää lainsäädännöt on hyvin erilaisia eri maassa niin siitä tulee sitten ne haasteet et on joitain asioita joissa olis hirveen tärkeää olla kansainvälisesti sovitut pelisäännöt.”*

Muita syitä kyseenalaistaa regulaatio on se, että se estää markkinatalouden innovaatioiden syntymistä, että regulaation (kansalliseen ja kansainväliseen politiikkaan liittyvä) muutossykli on liian nopea tai että regulaatio on vanhentunutta ja estää muutosta ja että lakeihin voi jäädä porsaanreikiä. Regulaatio voi kuitenkin tarkoittaa eri asioita eri toimintaympäristöissä ja liiketoiminnan aloilla ja alueilla.

Aineistossamme poikkeus on erään merkittävän yrityksen hallituksen puheenjohtaja, joka puhuu regulaation merkityksestä:

”Ei oo riittävästi, [regulaatiota] sais olla paljon enemmän, ihan yksinkertaisesti. Ilmastomuutoksesta me ei selvitä ilman kovaa globaalia regulaatiota, ja se on kaikkien etu että-, en mä kuulu ollenkaan niihin jotka uskois että tää jollain vapaalla markkinataloudella tai muulla tää asiaa hoituu. Ei se oo hoitunu tähäänkään mennessä, enkä usko et se hoituu tulevaisuudessakaan. Vaan siihen tarvitaan yhteiskunta mukaan säätämään sitä siihen suuntaan, mihin yhteiskunta haluaa. Ja sitten mitä enemmän siinä on sit kuluttajat mukana omilla valinnoillaan, niin sitä parempi.”

Miksi vastuullisuus voi olla vaikeaa?

- Relevanttien ja konkreettisten mittareiden löytäminen
- Yhteistyökumppanit, alihankintaketjut ja niiden auditointi
- Sijoittajien ja rahoittajien asettamat lyhyen aikavälin paineet
- Kannattavuuteen liittyvät seikat
- Vaikea käsitteistö
- Vastuullisuuden yritys- ja toimialakohtaisuus
- Lyhyen ja pitkän aikavälin tuoton välillä tasapainottelu
- Sääntely
- Verot
- Yhteiskunnallinen päätöksenteko
- Kuljetuskustannukset
- Media ja mielikuvat
- Korruptio ja väärinkäytökset
- Odotus siirtymän ja muutoksen nopeudesta

Taulukko 5: Vastuullisuuden haasteita haastateltavien puheessa

Riskienhallinta on oleellinen osa vastuullista johtamista.

Riskienhallinta on oleellinen osa vastuullisuuden haasteisiin vastaamista. Edelläkävijöillä riskienhallinta on ollut aktiivisesti käytössä jo pitkään, ja mahdollisia vastuullisuusriskejä arvioidaan eri näkökulmista ja niitä seurataan jatkuvasti. Riskien osalta on luotu tarkastuk-

seen liittyviä menetelmiä, jolloin mahdollisten riskien eskaloitumista voidaan yrittää estää jo ennakolta:

”Riskienhallinnan pitää olla rakennettu siihen organisaatioon, mut kun me ollaan se niin pitkän aikavälin yli rakennettu jo sinne organisaatioon, niin mä olen suhteellisen luottavaisella tuulella siitä, että se todennäköisesti toimii, ymmärtäen se et maailma voi tehdä semmosii yllätyksiä, joita ei pysty ennakoimaan.”

Sopeutujat eivät näytä tunnistavan yhtä paljon riskejä eikä riskienhallinta näytä vielä olevan yhtä korkealla tasolla kuin edelläkävijöillä:

”Mä en näe sellasia... meil ei ehkä hirveen paljon ole sellasia. Sitten tietysti profiloitumalla väärin, se tietysti tarkoittaa sitä et olis vaikeempi löytää työntekijöitä ja muuta, ja ehkä se silloin vois liittyä sellaseen toimintaan, että jossain kohtaa ei pystyittäis täyttämään näitä yhteiskunnalta tulevia velvotteita, mutta seki on kyllä aika epätodennäköstä.”

Jotkut edelläkävijöistä pohtivat vastuullisuuteen liittyviä haasteita ja riskejä jopa siitä näkökulmasta, että ne tarjoavat edelläkävijöiksi haluaville yrityksille mahdollisuuden muuttua ja erottua joukosta:

”Nyt me ollaan ehkä semmosessa, vaiheessa vielä jollonka tän vastuullisuuden teemoissa on, otettavissa semmosta, edelläkävijäasemaa, mutta kaikki, ku tää vaatimustaso kehittyä kovaa vauhtia ja kaikki tekee töitä niin jossain vaihees me ollaan varmaan siinä et semmosta edelläkävijäasema ei enää oikein tunnisteta, vaan enemmän se on et odotetaan et kaikki on sit samalla tasolla.”

Kaikkiaan vastuullisuuden hyödyt ja haasteet ovat varsin moninaisia. Edelläkävijät kuitenkin pystyvät ymmärtämään ja käsitteellistämään niitä monipuolisesti. Samalla yrityksen hallituksen tehtävä on haastateltavien mukaan toimia strategisella tasolla. Siksi katse kohdistuu seuraavaksi vastuullisuuden strategiseen johtamiseen.

Miten vastuullisuutta johdetaan strategisesti?

Vastuullisuuden strategisessa johtamisessa on keskeistä ennen kaikkea vastuullisuuden integrointi liiketoimintaan ja sen huomiointi kaikissa merkittävissä valinnoissa ja päätöksissä. Edelläkävijöillä vastuullisuus näyttää olevan jo varsin hyvin mielletty tärkeäksi osaksi strategiatyötä ja strategiaprosessia ja sen yhteydet liiketoiminnan eri ulottuvuuksiin on sisäistetty.

Edelläkävijät näkevät tärkeäksi, että vastuullisuus on *”keskeinen osa strategian ydintä”* ja *”Se on sillä tavalla kaikkeen embedded asia kyllä.”* Näin vastuullisuus ei ole erillinen ohjelma, kuten joillain sopeutujilla, vaan yksi monista strategisista teemoista, jotka tulee *”jalkauttaa osaksi yrityksen toimintaa”* ja jotka tulee huomioida kaikessa liiketoimintaa koskevassa päätöksenteossa:

”Lähtee siitä että mitkä asiat koetaan tärkeeks ja täs tapaukses et kyl se lähtee siitä et miten sä määrittelet sun sen purpose, miten sä määrittelet sun arvos, miten sä määrittelet mitkä on ne yrityksen oleelliset toimintaa ohjaavat policyt ja millä lailla sä sit rakennat näihin liittyvän koulutuksen, huolehdi siitä et koko organisaatio tietää, huolehdi siitä et miten niitä seurataan, huolehdi siitä että mitä tapahtuu jos rikotaan policya ja huolehdi siitä että seki tulee ihmisille tiedoks että ihmiset ymmärtää että nää ei oo kuolleita kirjaimia.”

Edelläkävijät eivät vastuullisuuden integroimisessa liiketoimintaan viittaa vain liiketoiminnan tuottoihin tai kustannussäästöihin vaan siihen, että vastuullisuus on osa yrityksen strategiaa päämääriä, tavoitteita ja yhteiskunnallista merkitystä.

Eräs haastateltava kertoo seikkaperäisesti yrityksen tarkoituksen ja päämäärän, miksi ja miten vastuullisuus on sille elintärkeää sekä miksi ja miten *”me nyt ollaan integroitu se sinne strategiaan.”* Eräs toinen haastateltava sanoo, että *”toimintaympäristössä missä me nyt toimitaan, ja sitte toimiala vielä mukaan lukien, niin ilman et vastuullisuus on meidän strategian ytimessä niin ei me voitais toimia.”*

Vastuullisuus liittyy yrityksen tarkoitukseen ja päämääriin.

Edelläkävijät korostavat myös strategisen johtamisen tärkeyttä. Vastuullisuuden tulee olla hallituksen lisäksi osa yrityksen toimitusjohtajan agendaa sekä ylimmän johdon työtä: *”Sen pitää lähteä siitä, että se on, koko johdon, operatiivisen johdon yhteisellä vastuulla, ja kaikki kaikille on, ottaa omistajuutta siitä”* ja

”Se on toimitusjohtajan vastuulla. Toimitusjohtaja, omalle tiimilleen sitten jalkauttaa sen.” Hallitus valmistelee johdon vastuullisuuteen, tukee sitä ja seuraa vastuullisuuden toteutumista.

Johtoa tulee palkita oikeiden asioiden menestyksellisestä tekemisestä. Vastuullisuus *”tehdään siinä mielessä yhdessä. Ja sitten ja se sidotaan myös sitten johdon palkintaan esimerkiksi ja tavoitteisiin sitten, että siis siihen tavoitteisiin sitominen on mun mielest ehkä tärkein osa sitä että*

se, saadaan tapahtumaan ja toinen on sitten se, että se johtajuus on selkeä siellä ihan ylimmällä tasolla.”

Vastuullisuuden mittaaminen on tärkeä strateginen kysymys. Edelläkävijät kertovat, että heillä on jo käytössä monia mittareita etenkin ympäristökysymyksissä. He kuitenkin kokevat mittaamisen jatkuvaksi haasteeksi. Edelläkävijät painottavat mittaamista, tavoitteenasetantaa ja palkitsemista osana vastuullisuuden strategista integroimista osaksi kaikkea liiketoimintaa: ”Ne on sitte kaikki leivottu osaksi strategioita ja ne on leivottu osaksi toimintaa ja ne on joissaki tapauksissa leivottu osaksi esimerkiksi johtajien palkkioita.”

Edelläkävijät näkevät yrityksen arvot ja toimintakulttuurin tärkeänä vastuullisen toiminnan lähtökohtana. Kysymys siitä, miten vastuullisuus saadaan osaksi yrityksen kulttuuria, on tärkeä mutta vaikea:

”Sehän on kulttuurikysymys. Ja nyt me tullaan mun mielest siihen aika paljon vaikeempaan asiaan, et miten se rakennetaan sinne yrityksen kulttuuriin se, että me mietitään sitä vastuullisuus-aspektii kaikes mitä me tehdään. Siis jokainen liike mikä me tehdään... että joka ikinen bisnespäätös minkä joku tekee, ni sen pitää olla semmonen et sillä pitää käydä vaikka millisekunnin ajan aivoissa se että, onks täs joku vastuullisuusjuttu joka mun pitäisi [tiedostaa].”

Kulttuuri on varsin epämääräinen käsite. Se, miten yrityksen hallitus voi vaikuttaa vastuullisen kulttuurin rakentumiseen, riippuu paitsi siitä, miten kulttuuri ymmärretään, myös käsitykseen hallituksen roolista ja merkityksestä. Aitous ja sitoutuminen ovat tässä edelläkävijöille avainsanoja.

Vastuullisuus vaatii sitoutumista hallitukselta, johtajilta ja työntekijöiltä.

Jotta vastuullisuusteemat saadaan integroitua yrityksen kaikkeen liiketoimintaan ja jokaisen työntekijän agendalle, hallituksen pitää olla valmis panostamaan siihen. Edelläkävijät painottavat sitä, että hallituksen ja johdon tulee itse olla aidosti sitoutuneita vastuullisuuteen ja että vastuullisuus tulee sitoa osaksi yrityksen arvopohjaa. Ei riitä, että vastuullisuudesta

puhutaan organisaation ylätasolla, vaan se tulee integroida yrityksen kaikkeen toimintaan:

”Mut joka tapaukses se, että se asia tulee ajatuksiin ja mieleen, se on kulttuurikysymys. Ja kulttuurihan lähtee, ehkä kahestakin suunnasta. Totta kai se lähtee sielt oikeesti niitten työntekijöiden suunnast. Mut se ei synny itsekseen eli täs kohtaa mä korostan sitä, et se kulttuurin ja arvojen niitten pitää olla, siis jälleen kerran omistajien, hallituksen ja johdon pitää olla ihan aidosti...”

Monet edelläkävijät korostavat sitä, että hallituksen on oltava tarpeeksi rohkea tehdäkseen vastuullisuuteen liittyviä suuriakin päätöksiä. Ei riitä, että yritys toimii lakien ja säädösten mukaan, vaan hallitukselta ja johdolta vaaditaan myös uskallusta tehdä päätöksiä, jotka ylittävät lakien ja säädösten vaatimukset:

”Sen pitää olla siis aito henkilökohtasten arvojen tasolla oleva asia, koko tässä ketjussa. Ja sit jos se ei oo niin, sit pitää vetää johtopäätöksiä. Ja se pitää vaan uskaltaa tehdä. Ei siihen oo mitään semmosta oikotietä, että yhtäkkiä sanottas kaikille, et nyt toimitaan vastuullisesti ja nyt vastuullisuus on osa meidän tekemistä. Ja se on tietysti hidas prosessi, jos sitä ei oo tehty.”

Kysymys diversiteetistä eli moninaisuudesta on haastateltujen hallituksen puheenjohtajien mukaan strategisesti tärkeä ja haastava. Kaikki haastateltavat toteavat, että moninaisuus on yrityksille myönteinen asia. Moninaisuuden lisääminen ei kuitenkaan ole helppo tehtävä. Kun puhutaan yrityksen henkilöstön moninaisuudesta, huomio kiinnittyy yleensä ensimmäisenä sukupuoleen. Edelläkävijät huomioivat kuitenkin myös muita moninaisuuteen liittyviä ulottuvuuksia, kuten ikää, etnistä taustaa tai seksuaalista suuntautumista koskevia näkökohtia.

Moninaisuus on haastava vastuullisuuden kysymys.

Edelläkävijät korostavat sitä, että moninaisuus on yrityksen näkökulmasta tärkeä kilpailutekijä: ”Ja mä nään diversiteetti bisnessiana on, se on arvo sinänsä. Eli eli me tiedetään, että diverssimät porukat saa innovatiivisempaa jälkee aikaan” ja ”Kyllä ne tavoitteet on siellä joo. Ja niitä mitataan ja niitä seurataan... Nää kysymykset käydään läpi

tasapaino kaikilla eri et tulee sukupuolitasapaino kaikilla eri johtotasoilla.”

Edelläkävijät näkevät rekrytinnin tehokkaaksi keinoksi lisätä moninaisuutta yrityksessä: ”Rekrypolitiikalla sitä voidaan edistää” ja ”Meillä on tavote johtotasolle saada enemmän naisedustusta niin se tarkoittaa sitä et sitä voidaan tehdä sisäisesti promoomalla tai ulkosesti palkkaamalla ja kummallekin on sit myös tämmöset omat osatavoitteet.”

Jotkut sopeutujista taas korostavat sitä, ettei rekrytinnissa huomioida moninaisuutta: ”Vaikkapa ylimmän johdon valinnoissa, me ei puhuta sukupuolesta oikeestaan mitään. Se ei oo mikään juttu.” Ajatus on se, että pätevimmät ihmiset valitaan eri tehtäviin joka tapauksessa.

Jotkut edelläkävijät nostavat esiin sen, kuinka helppo rekrytoinneissa on ajautua tiedostamattaan etsimään ja valitsemaan itsensä kaltaisia ihmisiä:

”Sitähän hirveen helposti tunnistaa, oman kuvansa niin sanotusti... tuntuu semmoselta turvalliselta ratkasulta, mut kun tää maailma muuttuu ja on monimutkasempi ja hankkeet on isompia ja meidän pitää ymmärtää sitä asiakkaan näkökulmaaki, niin ollaan koitettu sitä näis rekrytointitilaisuuksissa, korostaa sitä erilaisten osaamisten, ja koulutustaustojen ja sitä et niitäkin osattais arvioida.”

”Siihen kiinnitetään huomiota koska sitte ei niitä naisia kasva myöskään niihin ylimpiin johtamistehtäviin ellei he oo käyneet siellä eri portaita läpi eli sen takia meidän on tuotava naisia eri puolille organisaatiota ja sitte huolehdittava siitä että heitä kultivoidaan ja koutsataan eteenpäin ja siinä on just sitte nää, helposti tulee vähän semmonen tiedostamaton bias että kyllä miehet, tai ku ihmiset niin helposti palkkaa itsensä kaltasia [naurahtaa] et se on se, et sen takia siihen on nyt kiinnitetty huomiota.”

Kaikkiaan vastuullisuus näyttää olevan yrityksille monimutkainen strateginen kysymys. Edelläkävijöille on selvää, että vastuullisuus tulee integroida osaksi jokaista liiketoiminnallista päätöstä ja kaikkea yrityksen toimintaa. Vastuullisuudelle tulee asettaa tavoitteet, sitä tulee mitata ja siitä tulee palkita. Tässä näyttää olevan merkittäviä eroja edelläkävijöiden ja sopeutujien välillä. Yrityksen hallituksen tehtävä on huolehtia siitä, että vastuullisuus on paitsi hallituksen omalla agendalla myös ylimmän johdon strategisena painopisteenä.

Miten hallitus toimii vastuullisesti ja tekee vastuullisia päätöksiä?

Yrityksen hallituksen jäsenet edustavat omistajia. Haastattelumme osoittavat, että on suuria eroja siinä, miten vahvasti omistajat pyrkivät vaikuttamaan yrityksen hallituksen (tai ylimmän johdon) työskentelyyn. Haastatteluissa nousi esiin, että yrityksen omistajan rooli suhteessa hallitukseen ja ylimpään johtoon on vastuullisuuteen liittyen (1) valita (ja tarvittaessa vaihtaa) hallitus, (2) tuoda omistajien arvoihin liittyvät asiat hallituksen tietoon ja (3) käydä vuoropuhelua hallituksen ja erityisesti sen puheenjohtajan kanssa strategisista asioista.

Mielenkiintoista omistajiin ja omistajuuteen liittyvissä kommentteissa on se, että vaihtelut omistajan ja hallituksen välisessä yhteistyössä eivät näytä olevan yhtä vahvasti sidoksissa edelläkävijyyteen ja sopeutujuuteen kuin muissa analyysimme teemoissa. Ne liittyvät osaltaan yrityksen omistajapohjaan.

Omistajapohjaltaan laajemmissa ja erityisesti pörssillistatuissa yrityksissä korostuu omistajien oikeus valita (ja tarvittaessa vaihtaa) hallitus: *"Omistajat valitsee hallituksen ja hallitus käy sit keskustelun johdon kanssa, et omistajan kanssa... en mä käy keskustelua omistajan kanssa erikseen vastuullisuudesta tai sitten mistään muustakaan bisnesteemasta."* Kaikkia omistajia on lähtökohtaisesti kohdeltava tasavertaisesti, ja tämä leimaa yritysten toimintaa. Eräs haastateltava totesi:

"Isojen omistajien vaikutushan on siihen, että he päättävät viime kädessä hallituksen, kyllähän se tulee sieltä, että jos hallitus ei... tietyllä tavalla jos tekeminen ei reflektoi suurimpien omistajien toiveita, niin kyllä se nyt yleensä menee niin et hallitus vaihtuu tai osa hallituksesta vaihdetaan ja sitä kautta tulee se oikeanlainen näkemys tekemiseen."

Perheyriksissä näyttävät erityisesti korostuvan omistajien arvoihin liittyvät kysymykset: *"Me pohditaan omistajien toiveisiin, omistaja-arvoihin liittyviä asioita, ja niiden sovittamista siihen omistajien arvojen tulkintaan sinne liiketoimintaan, täntyyppisiä asioita"* ja *"Pääomistajavetoista se dialogi toki, jossa... jutellaan jatkuvasti ja paljon toimitusjohtajan ja muunkin toimivan johdon kanssa."* Haastattelussa nousee kuitenkin esille se, että perheyriksien välillä on suuria eroja omistajan hallituksen työskentelyssä ottamien roolien ja aktiivisuuden osalta.

Omistajien arvot korostuvat perheyriksissä.

Se, kuinka paljon omistaja osallistuu hallituksen päätöksentekoon, ei näytä olevan suoraan sidoksissa edelläkävijyyteen ja sopeutuvuuteen. Tosin myöskään omistuspohja ei tätä yksin selitä, sillä myös perheyriksien välillä näyttää tältä osin olevan eroja.

Haastateltujen hallitusten puheenjohtajien mukaan hallituksen rooli vastuullisuuteen liittyvissä kysymyksissä (suhteessa yrityksen ylimpään johtoon) on varmistaa "ylätasolla", että vastuullisuus on yksi strategisesti merkittävistä teemoista ja keskeinen osa strategia työtä yrityksen sisällä: *"Hallitus käsittelee sen strategisen ylätason ja sitte kyllä se hyvin nopeasti muuttuu operatiiviseksi. Suuntaviivat tulee hallitukselta mutta kyl se käytännön tekeminen on sitte operatiivisella tiimillä."*

Edelläkävijät näkevät, että hallituksen tehtävänä on vaatia vastuullisuuden sisällyttämistä osaksi strategista päätöksentekoa ja kaikkia liiketoimintaan liittyviä päätöksiä ja valintoja. Vastuullisuus voi olla oma "streaminsa" (tai valiokuntansa) hallitustyöskentelyssä, mutta sen tulisi olla osa kaikkia päätöksiä:

"Vastuullisuus on ikään kuin sisäänleivottu kaikkeen siihen mitä yritys tekee, niin silloin ne tulee tietyllä tavalla, ne tulee harvoin minään erilliskysymyksenä esiin, vaan ne tulee jonku tietyn päätöksenteon tai casen yhteydessä yhtenä ulottuvuutena."

Vastuullisuuteen liittyvässä päätöksenteossa hallituksen rooli on pohtia pitkän aikavälin strategisesti merkittäviä asioita, ei yksittäisten pienten päätösten vahtiminen: *"Suuntaviivat tulee hallitukselta mutta kyl se käytännön tekeminen on sitte operatiivisella tiimillä."*

Edelläkävijöillä vastuullisuus näkyy hallituksen päätöksenteossa.

Edelläkävijät korostavat sitä, että hallituksen tehtävä on vastuullisuusasioissa pitkän aikavälin vision luominen ja kehittäminen. Kvartaalitaloudessa elävän operatiivisen toiminnan vastuu on toimitusjohtajalla ja ylimmällä johdolla: *"Hallituksenhan pitää nimenomaan katkoa sitä vähän pidempää spania. Pitkän aikavälin vision luominen ja kehittäminen niin mun mielest kuuluu [hallituksen] agendalle."*

Sopeutujat painottavat vastuullisten hallituksen päätösten tuottamia etuja ja kustannustehokkuutta ja säästöjä yritykselle. Hallituksen vastuullisuuteen liittyvässä päätöksenteossa sopeutujat haluavat painottaa sitä, että kyseinen päätös tuo yritykselle hyötyä. Vastuullisuus päätöksiä ei siis tehdä niin, että vastuullisuus olisi ainoa tai edes keskeinen kriteeri päätöksen toteuttamiselle, vaan siihen tarvitaan jokin taloudellinen peruste:

”Siellä voi olla hallitus, tämmösellä investoinnilla me saadaan tämmöinen tuotto, ja sen lisäksi me säästetään tässä ja saadaan vastuullisu-, toimittiin, ni varmaan sellasia päätöksiä jonkun verran tehty.”

Edelläkävijät korostavat hallituksen kokoonpanon tärkeyttä. He nostavat esille sen, että hallituksessa on oltava vastuullisuuden osaamista. Jotta vastuullisuudesta voi keskustella mielekkäästi ja sen voi nivoa päätöksentekoon, ei riitä, että osaamista löytyy vain ylimmässä johdossa ja operatiivisessa toiminnassa:

”[Jotta] me ollaan uskottava myöski hallituksena sparraamaan ja haastamaan meidän toimivaa johtoo, niin meil pitää olla sellasta osaamista, jolla on tää ala spesifisenä alana hanskassa.”

”Mutta hyvä hallitus ymmärtää nää [vastuullisuus]asiat, hallituksen rooli ja laatu, ne on tärkeitä asioita, ei se oo yhdentekevää mitä hallituksessa näistä asioista tuumiskellaan.”

Vastuullisuuteen liittyvä osaaminen on hallitukselle myös uskottavuuskysymys.

Vastuullisuuteen liittyvä osaaminen yrityksen hallituksessa on myös uskottavuuskysymys. Osa haastateltavista toteaa suoraan, että heillä on yhä haasteita vastuullisuuden nostamisessa osaksi strategista hallitustyöskentelyä, erityisesti joidenkin tiettyjen teemojen, kuten sukupuolen ja moninaisuuden, kulttuurin luomisen tai vastuullisuusmittaristojen kehittämisen osalta. Edelläkävijät pohtivat laajasti vastuullisuuden eri osa-alueita ja ulottuvuuksia, mutta mittarien kehittämiseen liittyvissä

haasteissa ei näytä juurikaan olevan eroa siinä, kuuluuko haastateltava edelläkävijöihin tai sopeutujiin.

”Mittaritan on, niitähän kehitellään koko ajan ja me kaikki me ollaan melkein firmat nyt vähän, on haasteita näitten mittareiden luomiseen et mitkä on oikeet mittarit.”

”Käydään läpi tasapaino kaikilla eri et tulee sukupuolitasapaino kaikilla eri johtotasoilla ja niin pois päin. Kaikki nää päätetään. Seurataan ja koko ajan yritetään kattoo että se on oikein. Mut mun mielestä se on se isompi haaste tai tavoite pitäis olla se että se tulee kulttuurin kautta.”

Mitä vastuullisuuskysymyksiä hallituksen agendalla on?

- Omistajien arvojen sovittaminen liiketoimintaan
- Pitkän aikavälin vision luominen ja kehittäminen
- Strategisesti merkittävien asioiden käsittely ja pohtiminen
- Suuret investoinnit
- Vuoropuhelu omistajan, hallituksen ja toimivan johdon välillä
- Hallituksen ja ylimmän johdon sujuva yhteistyö
- Strategiaprosessin valvominen, sparraus ja ohjaaminen
- Vastuullisuuteen liittyvien tulostavoitteiden ja kannustimien asettaminen toimitusjohtajalle ja johtoryhmälle
- Johdon raportoinnin seuraaminen
- Governance-kysymykset
- Henkilöstö- ja palkitsemiskysymykset, mittarit ja niiden kehittäminen
- Moninaisuuteen ja sen johtamiseen liittyvät kysymykset

Taulukko 6: Vastuullisuus hallituksen työskentelyssä

Haastattelumme osoittavat, että hallituksen puheenjohtajat, erityisesti edelläkävijät, näkevät vastuullisuuteen liittyvän päätöksenteon oleellisena osana paitsi hallituksen työskentelyä myös tärkeänä tekijänä vastuullisuuden integroinnissa osaksi yrityksen strategiaa ja toimintaa.

Edelläkävijät kokevat, että kun vastuullisuus nostetaan hallituksen agendalle, se voidaan myös saada osaksi yrityksen strategista päätöksentekoa. Jos vastuullisuutta ei nosteta hallituksen agendan painopistealueeksi, se ei integroidu yrityksen strategiaan eikä osaksi organisaation päivittäistä tekemistä.

Haastateltavat korostavat näin ollen vastuullisuuteen liittyvän päätöksenteon yhteydessä muun muassa hallituksen ja johdon sitoutumisen tärkeyttä:

"Meillä on johto erittäin sitoutunu näihin, et ei se oo siitä kohdasta, ja hallituskin... kyllähän me näist keskustellaan, jolloin sitoutuminen parantuu ja selkiytyy. Ehkä siinä on vähän sama, kun tos muuskin vastuullisuudessa, et se pitää viedä koko organisaatioon ja siellä se on nyt ehkä vaikeimmin selitettävissä."

Vastuullisuudessa omistajien, hallituksen ja johdon yhteistyön merkitys korostuu.

Yrityksen omistajien, hallituksen ja ylimmän johdon sujuva yhteistyö korostuu: *”Eli tää pitäis olla tämmönen pyhä kolminaisuus, jossa sitä vuoropuhelua pitäis käydä. Mut siinä on kaikilla varmaan kyl parantamista.”*

Huomiota saavat myös sijoittajat, jotka vaativat yrityksiltä vastuullisuuteen sidottuja päätöksiä: *”Sijoittajilla on nykyään tosi selkeitä näkemyksiä näistä ESG-kysymyksistä” ja ”Tällä hetkellä tietysti sijoittajat kuolaa tuolla*

et ESG, ESG, ESG. Ja sit ne kattoo näit pisteetyksiä... sijoittajat tekee erittäin arvokast työtä ja niitä tarvitaan, ja sijoittajien edun pitää olla aina hallituksella agendalla.”

Haastateltavat viittaavat päätöksentekoprosessista puhuessaan myös yrityksen ulkopuolisiin tahoihin, joiden vaatimukset vaikuttavat yrityksen sisäiseen päätöksentekoon: *”Asiakkaat sit kuitenkin päättää, että kun että no nyt me löysimme sen kipurajan, että näin paljon emme ole valmiit maksamaan vastuullisesti tuotetuista ratkaisuisista.”*

Yhteiskunnan eri toimijat ja yritysten ulkoiset sidosryhmät, joiden vaatimuksiin yritysten päätösten on vastattava, saavat myös huomiota osakseen: *”Ja se on, todella kiehtova ja monimutkainen ja monipuolinen prosessi missä me yksityiset ja julkiset ja kansalaisyhteiskunta, kaikki tavallaan päättyy tiettyyn suuntaan. Too little too late tietysti mutta kuitenkin.”*

Yritykset eivät voi toimia vastuullisesti yksin.

Edelläkävijät korostavat sitä, että yrityksen yhteistyö sen sidosryhmien kanssa on tärkeää ja että yritykset eivät kykene toteuttamaan kaikkia tarvittavia muutoksia ilman tätä yhteistyötä. Kyse on myös arvoista, jotka taustalla ohjaavat yritysten valintoja ja toimintaa.

Toimialakohtaiset vastuullisuuteen liittyvät vaatimukset, jotka vaikuttavat erityisesti joihinkin toimialoihin ja yritysten päätöksiin vastuullisuuden eri teemoista, ovat tärkeä osa hallituksen päätöksentekoa: *”Täs on todellaki isoja eroja et jotkut toimialat on huomattavasti isompien kysymyksien äärellä tässä koska ne joutuu tekeen valtavia investointipäätöksiä ja tekeen valtavan muuntauutumisen mutta me joudutaan tekeen muista syistä erilaisia muuntauutumisliikkeitä mutta tää ei ehkä oo semmonen kysymys.”*

Osalle yrityksistä on välttämätöntä muokata liiketoimintaansa regulaation tai sidosryhmien vastuullisuuteen liittyvien vaatimusten mukaisesti, sillä muuten yrityksen toiminta saattaa jopa päättyä kannattamattomana. Osa yrityksistä on jo reagoinut vaatimuksiin, ja jotkut edelläkävijät ovat katsoneet tulevaisuuteen ja muuttaneet liiketoimintamallejaan ennakoiden regulaation muutoksia tai sidosryhmien muuttuvia vaatimuksia.

Osa yrityksistä toimii jo lähtökohtaisesti vastuullisemmalla toimialalla (jossa esimerkiksi ympäristöön kohdistuva rasitus on suhteellisen pieni), jolloin niiden liiketoimintaa ei tarvitse muuttaa niin radikaalisti kuin niiden, joiden liiketoimintamalli saattaa perustua sellaiseen toimintaan, joka nykyisin ja mahdollisesti tulevaisuudessa nähdään lähtökohtaisesti ei-vastuullisena (esimerkiksi suuren ympäristöön kohdistuvan rasituksen takia).

Edelläkävijät painottavat erityisesti sitä, että kyse ei ole pelkästään päätöksenteosta yrityksen ylimmillä tasoilla. Hallitus ja ylin johto eivät voi vain päättää ja sanella asioita, vaan henkilöstö pitää sitouttaa vastuullisuuteen kaikessa toiminnassa:

”Ollaanks me saatu [kaikki työntekijät] ymmärtämään mikä täs yhtiössä on tärkeetä, mitkä on ne asiat jotka me aiotaan muuttaa ja mitä me aiotaan saada aikaan, ja sit se, että jokainen

työntekijä pystyy omassa työssään soveltamaan ja tekemään oikeanlaisia päätöksiä, ymmärtää yrityksen tahtotilan ja arvomaailman ja tän tyypiset asiat.”

Vastuullisuuteen liittyvän päätöksenteon haasteina nähdään näin ollen päätösten implementointi eli toteuttaminen sekä henkilöstön sitouttaminen siihen:

”Suurin haaste on niin kun monessa muissakin asioissa, se että saat sen korusanoista oikeeks tekemiseks, niin et se ei oo vaan tarina, vaan se oikeesti heijastuu koko organisaation tekemisessä ja päätöksenteossa samalla lailla kun moni muukin asia.”

Vastuullisuus liittyy kaikkeen päätöksentekoon yrityksissä.

Kun puhutaan päätösten toteuttamisesta, vastuullisuus näyttäytyy edelläkävijöille samanlaisena kuin mitkä tahansa merkittävät strategiset päätökset. Kuilu suunnittelijoiden ja toteuttajien välillä on pystyttävä kuroma umpeen. Vastuullisuudessa on kyse paitsi valinnoista ja päätöksistä, myös yrityksen toimintakulttuurista ja toiminnasta, kuten aiemmin on käynyt ilmi.

Eriyisen mielenkiintoisena haastatteluissa nousi esiin päätöksenteon inhimillisuus, jota jotkut edelläkävijät korostavat. Hallituksen tekemät päätökset eivät aina ole helppoja. Yrityksen ulkopuoliset eivät välttämättä ymmärrä, että arvovalinta on tehty jo aiemmassa vaiheessa, kun on päätetty investoida vastuulliseen toimintaan tai tuotteeseen tai on päätetty jättää investoimatta edullisempaan mutta vastuuttomampaan vaihtoehtoon:

”Ja et ei se oo niin mustavalkosta, et yritykset paha ja yritykset yrittää aina, jotenkin arvopohjaisesti, siin vähän unohtuu se että, jopa yritysten päätöksentekijöis on ihmisiä.”

Oleellista vastuullisessa päätöksenteossa eivät siis ole yksittäiset päätökset sinänsä, vaan päätösten kokonaisuus yli ajan. Vastuullisuus on laaja-alainen strateginen kysymys, joka vaatii hallituksen jatkuvan huomion.

Vastuullisten päätösten kokonaisuus yli ajan on ratkaisevaa.

Kiinnostavaa vastuullisuuteen liittyvän päätöksenteon koettujen haasteiden osalta on se, että ne eivät muutamia poikkeuksia lukuun ottamatta erityisesti nouse haastatteluissa esille. Yleisesti vastuullisuuteen liittyvistä haasteista kyllä puhutaan, mutta ei erityisesti koskien päätöksentekoa hallituksessa.

Hallituksen puheenjohtajat ovat päätöksenteon ammattilaisia. He puhuvat kuin osaisivat ”tuosta vain” päättää oikein vastuullisuuden suhteen. Tässä onkin nähtävissä ristiriita suhteessa siihen, että haastateltavat toisaalta nostavat esiin vastuullisuuden haasteellisuuden.

Kaikkiaan päätöksenteko on tärkeä osa vastuullisuuden integrointia osaksi yrityksen strategiaa ja kaikkea toimintaa. Yrityksen hallituksen tehtävä on pohtia pitkän aikavälin strategisesti merkittäviä asioita ja vastuullisten päätösten jatkuvuutta myös tulevaisuudessa.

Miten tästä eteenpäin?

Vastuullisuus liittyy menneisyyteen, nykyhetkeen ja tulevaisuuteen. Haastatteluissa nousee esille, että vastuullisuuden merkitys on pitkällä aikavälillä muuttunut merkittävästi. Aiemmin vastuullisuus oli yrityksissä oma irrallinen ohjelmansa, jonka puitteissa esimerkiksi lahjoitettiin osa

tuotoista hyväntekeväisyyteen tai huolehdittiin työntekijöiden terveydestä ja koulutuksesta. Nykyään vastuullisuus näyttää edelläkävijäyrityksissä olevan yhä enemmän osa yrityksen strategista päätöksentekoa.

”Sillon se oli sitä corporate social responsibilityä, se oli sitä että yritykset teki erilaisia ohjelmia, osallistui, autto jotain et oli joku projekti ja toinen projekti ja tällänen ja sillon se oli kuitenkin aika semmosta erillistä. Päätös siitä, että joku osavoitto varoista sen sijaan että ne annettas osakkeenomistajille niin joku osa suunnataan tälläseen. Se oli ehkä sitä. Nyt sitten tää vastuullisuus niin se on huomattavasti enemmän leipoontunut todellakin osaks yrityksen omaa ydinstrategiaa.”

Edelläkävijät huomauttavat, että aiemmin vastuullisuus keskittyi siihen, että vastuullisista toimista oli suoraa hyötyä yritykselle. Esimerkiksi ekologiseen vastuullisuuteen liittyvät valinnat voitiin perustella kustannussäästöillä:

”Mä sanoisin et [yrityksellä] on aina ollut tietynlainen, pragmaattinen vastuullisuuden ajattelu, joka liittyy myös siihen, että kun jos sä teet, jos sä käytät vähemmän materiaalia, tehdäksesi saman tuotteen niin sul on pienemmät materiaalikustannukset ja sillee, että jos sä teet tuotteen joka käyttää vähemmän energiaa niin se on, kilpailukykyisempi, asiakkaalle, jolloin sä voit, ottaa siitä korkeampaa hintaa.”

Toisin kuin edelläkävijät, jotkut sopeutujista näyttävät edelleen mieltävän vastuullisuuden lähinnä hyödyn tuottamisena yritykselle itselleen. Vastuullisuus liittyy kuitenkin aina myös tulevaisuuteen. Edelläkävijät mainitsevat, että yrityksiltä ja niiden hallituksilta odotetaan sitä, että ne seuraavat vastuullisuuteen liittyviä tulevaisuuden trendejä ja innovaatioita:

”Jos mietitään yleisesti aina tavallaan vastuullisuus... trendejä niin no hallituksen jäseniltä totta kai odotetaan sitä et ne pysyy ajan tasalla silleen, tärkeistä yhteiskunnallisista trendeistä” ja ”Jos sä haluat olla mukana bisneksessä niin se on sen edellytys ja sen takia vastuullisuuden pitää olla osana, siis oleellisena osana.”

Edelläkävijät ennakoivat vastuullisuutta.

Edelläkävijät pohtivat laajasti sitä, millainen tulevaisuus maapallolla ja yhteiskunnilla on ja miten yritykset voivat tulevaisuuden haasteisiin ja mahdollisuuksiin vaikuttaa:

”Maailma on nyt tällä hetkellä niin valtavan isojen murrosten edessä ja jotta näistä eksistentiaalisista murroksista selvitään kunnialla

niin tää oikeastaan vaatii aika lailla erilaisten, ihan fundamentaalisten asioiden uudelleen ajattelua ehkä, no osin yrityksissä joo mutta vielä ehkä enemmän sitte ihan yhteiskuntien ja talousteorioiden tasolla, koska jotta me tästä selvitään niin pääomien allokointi, resurssien allokointi täytyy ajatella aika lailla uudella tavalla vähä tälleen planetaarisella tasolla.”

Sopeutujat tarkastelevat tyypillisesti yrityksen näkökulmasta, mitkä ovat konkreettisia tulevaisuuden trendejä juuri heidän yrityksessään ja toimialallaan. Edelläkävijät taas laajentavat yhteiskunnallisen pohdintansa laajasti yritysten ulkopuolelle ja pohtivat tulevaisuuden valintoja jopa siitä näkökulmasta, että yrityksen kannalta ei tärkeintä aina ole yritysten liiketoiminnan tuotto vaan yhteiselo ympäröivän maailman kanssa.

Edelläkävijät korostavat samalla yhteistyötä yritysten ja sen sidosryhmien välillä nyt ja tulevaisuudessa. He painottavat jo saavutetusta yhteiskunnallisesta vastuullisuudesta huolehtimista yhdessä:

”Tää pohjoismainen ja suomalainen yhteiskuntamalli on maailman paras ja tää ei oo mikään itsestäänselvyys, vaan tää on nyt tietyn prosessin tuloksena meille syntynyt ja jatkossa täytyy tehdä paljon töitä ja ponnistella sen eteen, että sen ainaki keskeiset piirteet täs globaalis kilpailussa säilyis. Se että kuinka se sitten onnistuu, sitähan ei kukaan yksin pysty tekemään, että

sehän vaatii sen tietysti, että yhteiskunta ja kansalaiset ja asiakkaat, stakeholderit, kaikki näkevät suunnilleen sen tulevaisuuden samalla tavalla.”

Samalla suurin osa haastatelluista hallituksen puheenjohtajista näkee, että tulevaisuudessa tarvitaan yhä enemmän tarkoituksenmukaisia vastuullisuuteen liittyviä mittareita, joita voidaan sijoittaa myös johdon palkitsemiseen.

Lähes kaikki haastateltavat viittaavat nuorempaan sukupolveen, joka vaatii yrityksiltä vastuullisuutta. Monet korostavat sitä, että tulevaisuuden muutokset kohti yhä vastuullisempaa yritystoimintaa tapahtuvat nimenomaan nuoremman työnteijä- ja asiakaspolven vaatimuksesta ja toteuttamana:

”Ihmisessä sellanen halu tehdä hyviä asioita ennemmi ku tehdä pahoja asioita [naurahtaa], niin ku se että hakee siihen omaan työhön merkityksellisyyttä joka on tänä päivänä varsinki nuorten osalta hyvin keskeinen työn motivaation lähde.”

”Se mainehyöty sataa ihan suoraan laariin rekrytoinneissa, mitä nuorempi rekrytoitava niin sitä tärkeempii nää [vastuullisuus]asiat on, ja se on ihan välttämätöntäkin saada hyvää porukkaa töihin, että sä teet näitä [vastuullisuus]asioita tosissas ja oikein.”

Mitkä vastuullisuuden teemat korostuvat tulevaisuudessa?

- Laajat planetaariset kysymykset, kuten biodiversiteetti ja ilmastomuutokseen liittyvät toimet
- Tasa-arvokysymykset, (henkilöstön) moninaisuus, eriarvoistuminen
- Vastuullisuusmittareiden kehittäminen
- Vastuullisuusinnovaatioihin, -tuotekehitykseen ja -tutkimukseen panostaminen
- Kiertotalous, kierrätettävät materiaalit, materiaalien ympäristövastuun parantaminen, hiilivapaa logistiikkaketju
- Yritysten hankinnasta aiheutuneet epäsuorat päästöt
- Toimitusketjujen ihmisoikeuskysymykset
- Geopoliittiset jännitteet, pakolaisuus, turvallisuus
- Etiikka, yhteisöllisyyden kulttuuri
- Urbanisaation megatrendi
- Suomen kilpailukyvyyn säilyttäminen

Taulukko 7: Vastuullisuuden tulevaisuuden teemoja

Kaikkiaan haastateltavat kertovat siitä, että yrityksiltä ja niiden hallituksilta odotetaan vastuullisuuteen liittyvien tulevaisuuden trendien ja innovaatioiden seuraamista. Yritykset voivat osaltaan vaikuttaa siihen, millainen tulevaisuus koko planeetalla ja yhteiskunnilla on, sekä siihen, miten tulevaisuuden haasteita ja mahdollisuuksia käsitellään yhdessä.

Kriisit ravistelevat yritysten hallitusten päätöksentekoa.

Merkittävät kriisit vaikuttavat yritysten toimintaan. Haastatteluidemme mukaan ne eivät kuitenkaan aina näytä vaikuttavan yritysten pitkän aikavälin tavoitteisiin vastuullisuuteen liittyen. Kriisien aikana vastuullisuuteen liittyvän toiminnan huomio kiinnittyy erityisiin kysymyksiin, kuten esimerkiksi turvallisuuteen ja henkilöstöstä huolehtimiseen:

”[Koronapandemia] vaikutti kyllä meidän liiketoimintaan, mut mun mielest se ei vaikuttanut ihan keskeisesti sillee, siihen et mitkä nää tavoitteet on ja miks millasiks ne muotoutui ja miten tää niiden, miten niiden implementointi tapahtuu. Et kyseessä on, kuitenkin silleen pitkän aikavälin kehitystä... Vois ehkä sanoa et [koronapandemia] tietysti tietyllä vähä vei fokusta siitä... mehän panostettiin turvallisuuteen sit tosi paljon.”

Välillä yhteiskunnalliset kriisit ovat suuria ja/tai ne kohdistuvat vahvasti johonkin tiettyyn toimialaan tai -aloihin tai joihinkin tiettyihin markkinoihin. Ne voivat vaikuttaa radikaalisti alalla ja markkinoilla toimivien yrityksen vastuullisuusagendaan. Edelläkävijöillä nousee esiin kriisien yhteiskunnallinen vaikutus, johon yritysten tulee miettiä omat vastauksensa ja toimenpiteensä, parhaassa tapauksessa jo niitä ennakoiden. Edelläkävijöillä myös arvot ovat tärkeässä roolissa. Kriisit voivat herätellä kaikkia yrityksiä pohtimaan vastuullisuutta laajemmin ja syvällisemmin.

Pohdittavaa

Vastasimme tässä tutkimuksessa kysymykseen: miten vastuullisuus näkyy suomalaisten yritysten hallitusten päätöksenteossa? Tarkastelimme rooleja ja merkityksiä, joita vastuullisuus saa yritysten hallitusten päätöksentekijöiden työssä nyt ja tulevaisuudessa.

Tutkimuksemme otos oli poikkeuksellinen, sillä siinä oli mukana monia hallitusten puheenjohtajia, jotka näyttävät vastuullisuuteen liittyen edustavan edelläkävijäyrityksiä. Tutkimuksemme valossa herättelemme kysymystä siitä, mitä voisimme oppia vastuullisuuden edelläkävijöiltä. Myös edelläkävijät voivat oppia toisiltaan. Jokaisella yrityksellä on omat erityispiirteensä. Ne toimivat eri aloilla ja markkinoilla sekä erilaisissa verkostoissa ja ekosysteemeissä. Oleellista on oppia tunnistamaan oman kehityksen taso, tiedostaa vastuullisuuden mahdollisuudet ja halukkuus tarttua korjaaviin ja kehittäviin toimenpiteisiin sekä pohtia mikä toimenpide on mahdollista toteuttaa milläkin aikajänteellä. Vastuullisuus on jatkuvaa työtä.

Tutkimuksemme perusteella esitämme viisi yleistä suositusta, joiden avulla yrityksen hallitus ja ylin johto voivat kehittää vastuullisuuteen ja sen johtamiseen liittyvää päätöksentekoa:

1. Vastuullisuuden kokonaisvaltainen merkitys, kaikki sen osa-alueet ja ulottuvuudet (ekologinen, sosiaalinen, kulttuurinen ja taloudellinen) ja niiden väliset yhteydet, on oleellista tiedostaa ja ottaa huomioon.
2. Vastuullisuus on tärkeä sitoa osaksi yrityksen arvopohjaa, ja yrityksen hallituksessa on oltava vastuullisuuden osaamista.
3. Vastuullisuuden integrointi osaksi yrityksen strategiaa ja kaikkea sen tavoitteellista toimintaa tarjoaa yrityksille uusia mahdollisuuksia ja liiketoiminnallisia etuja.
4. Sitoutuminen vastuullisuuteen ja sen sisällyttäminen osaksi yrityksen strategista päätöksentekoa ja kaikkia sen liiketoimintaan liittyviä päätöksiä ja valintoja on yhä olennaisempi osa hallituksen työskentelyä.
5. Vastuullisen kulttuurin luominen yritykseen ja henkilöstön sitouttaminen vastuullisuuteen on ensiarvoisen tärkeää ja se vaatii arvokeskustelua, muutosjohtamista ja taloudellisia panostuksia.

Tutkimuksemme perusteella voidaan lopuksi esittää ajatuksia mahdollisista jatkotutkimusten aiheista. Maailma näyttää entistäkin yllättävämmältä. Keväällä 2022 olemme taas nähneet, miten jännitteet ja kriisit muodostuvat ja eskaloituvat nopeasti. Lisää tutkimuksellista tietoa tarvitaan siitä, miten yrityksen omistajat, hallitus ja ylin johto toimivat (tai eivät pysty toimimaan) yhteistyössä vastuullisuuteen liittyen erilaisissa nopeissa kriisitilanteissa.

Tulevaisuuden tutkijat puhuvat ”villeistä korteista”, jotka kuvaavat maailmaa ja käsityksiämme siitä muuttavia yllättäviä ja äkillisiä tapahtumia ja niiden ketjuja. Näiden suhdetta vastuulliseen toimintaan tulisi tutkia lisää, nyt käsillä olevan tutkimuksen valossa erityisesti yritysten omistajiin, hallituksiin ja ylimpään johtoon liittyen.

Lähteet

- Alexander, Andrea, De Smet, Aaron ja Weiss, Leigh** (2020) Decision making in uncertain times. *McKinsey & Company*, 24.3.2020.
[<https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/decision-making-in-uncertain-times>]
- Banerjee, Subhabrata Bobby** (2008) Corporate social responsibility: The good, the bad and the ugly. *Critical Sociology* 34, 51–79.
- Carrington, Michal J., Zwick, Detlev ja Neville, Benjamin** (2016) The ideology of the ethical consumption gap. *Marketing Theory* 16, 21–38.
- Climate Leadership Coalition** (2022) *Nordic CEOs' view of raised climate ambitions in the Nordic countries: An Interview study among leading businesses in the Nordics*. Haga Initiative (Sweden), Skift Business Climate Leaders (Norway) and Climate Leadership Coalition (Finland).
[<https://clc.fi/wp-content/uploads/2022/01/Report-Nordic-CEOs-view-of-raised-climate-ambitions3.pdf>]
- Corporate Knights** (2021) *Global 100 ranking*.
[<https://www.corporateknights.com/rankings/global-100-rankings/2021-global-100-rankings/2021-global-100-ranking/>]
- Elinkeinoelämän keskusliitto** (2022) *Vastuullisuus*.
[<https://ek.fi/tavoitteemme/vastuullisuus/>]
- Ellun Kanat** (2016) *Vastuullisuus – mitä tapahtuu huomenna?* Helsinki: Ellun Kanat.
- FIBS** (2021) *Yritysvastuu 2021*. Tutkimus maamme suurimpien yritysten vastuullisuuden johtamisesta, käytännöistä, haasteista ja tulevaisuuden näkymistä.
[<https://www.fibsry.fi/ajankohtaista/yritysvastuu-2021/>]
- Finanssiala** (2022) *Vastuullisuus ja kestävä kehitys*.
[<https://www.finanssiala.fi/aiheet/vastuullisuus-ja-kestava-kehitys/#/>]
- Fougère, Martin ja Solitander, Nikodemus** (2022) Corporate social responsibility is useful only when it is *made* useful. Teoksessa *Transformative action for sustainable outcomes: Responsible organising*, toim. Maria Sandberg ja Janne Tienari. Lontoo: Routledge.
- Fougère, Martin ja Solitander, Nikodemus** (2009) Against corporate responsibility: Critical reflections on thinking, practice, content and consequences. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 16, 217–227.
- Gioia, Dennis – Corley, Kevin ja Hamilton, Aimee** (2013) Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational Research Methods* 18, 15–31.
- Halme, Minna – Roome, Nigel ja Dobers, Peter** (2009) Corporate Responsibility: Reflections on context and consequences. *Scandinavian Journal of Management* 25, 1–9.
- Heidrick & Struggles** (2021) *Board Monitor Europe 2021*.
[<https://www.heidrick.com/en/insights/boards-governance/board-monitor-europe-2021>]
- Kone** (2022) Valitsemme vastuullisuuden joka päivä.
[<https://www.kone.com/fi/yritysvastuu/>; luettu 3.2.2022]
- Koskinen, Satu** (2019) At the heart of the board: CEO and chair. Processes, practices and relationships. Väitöskirja, Jyväskylän yliopisto. JYU Dissertations 58.
- Lainema, Matti** (2006) *Strateginen hallitus*. Helsinki: Boardman.

Lehtonen, Tommi – Niemi, Mari K. – Perälä, Annu – Pitkänen, Ville ja Westinen, Jussi (2020) *Ilmassa ristivetoa – löytyykö yhteisymmärrys? Tutkimus kansalaisten, kuntapäätäjien ja suuryritysten johtajien ilmastoasenteista*. Vaasa: Vaasan Yliopisto ja e2 Tutkimus.

Luoma, Tero (2018) *Osaava omistaja: hyvän omistamisen käsikirja*. Helsinki: Alma Talent.

Neste (2022) *Journey to zero by Neste*.
[<https://www.neste.fi/vastuulliset-ratkaisut/tutustu-kumppaneihimme>; luettu 3.2.2022]

Onkila, Tiina ja Siltaoja, Marjo (2017) One rule to rule them all? Organisational sensemaking of Corporate Responsibility. *Journal of Business Ethics* 144, 5–20.

Peltonen, Tuomo (2012) Kohti johtamisen käsitehistoriaa Suomessa: 1950-luvun oppikirjojen kieli. *Hallinnon Tutkimus* 31, 277–293.

Penttilä, Visa (2020) Aspirational talk in strategy texts: A longitudinal case study of strategic episodes in corporate social responsibility communication. *Business & Society* 59, 67–97.

Rimpiläinen, Markku (2020) Vastuullisuuden vaatimus näkyy myös yritysrahoituksessa. *OP Media*, 6.3.2020.
[<https://www.op-media.fi/talous/vastuullisuuden-vaatimus-nakyy-myos-yritysrahoituksessa/>]

Russell Reynolds Associates (2021) *Nordic Board Study 2021*. [<https://www.russellreynolds.com/en/insights/articles/nordic-board-study-2021>]

Sandberg, Maria (2021) Sufficiency transitions: A review of consumption changes for environmental sustainability. *Journal of Cleaner Production* 293, 1–16.

Schendler, Auden (2021) The complicity of corporate sustainability. *Stanford Social Innovation Review*, April 7, 2021.
[https://ssir.org/articles/entry/the_complicity_of_corporate_sustainability#]

Supran, Geoffrey ja Oreskes, Naomi (2021) Rhetoric and frame analysis of ExxonMobil's climate change communications. *One Earth* 4, 696–719.

Tienari, Janne ja Meriläinen, Susan (2021) *Johtaminen ja globaali talous*. Helsinki: Alma Talent.

Universum (2021) *Opiskelijatutkimuksen tulokset*, 18.5.2021.
[<https://universumglobal.com/fi/blog/universumin-opiskelijatutkimuksen-tulokset-18-5-2021/>]

UPM (2022) Juuret vastuullisuudessa.
[<https://www.upm.com/fi/vastuullisuus/peruseriaatteen/>; luettu 3.2.2022]

Valtonen, Anu – Rantala, Outi ja Farah, Paolo Davide (toim.) (2020) *Ethics and politics of space for the anthropocene*. Cheltenham: Edward Elgar.

Voipio, Ville ja Turunen, Jorma (2021) Johdon palkitsemisessa vastuullisuuden mittarit ovat vajavaisia. *Kauppalehti*, 25.10.2021.
WBCSD (2021) *Vision 2050 – Time to transform*. World Business Council for Sustainable Development.
[<https://www.wbcsd.org/contentwbc/download/11765/177145/1>; luettu 3.2.2022]