



<input type="checkbox"/>	Kandidaatintutkielma
<input type="checkbox"/>	Pro gradu -tutkielma
<input type="checkbox"/>	Lisensiaatintutkielma
<input type="checkbox"/>	Väitöskirja

Oppiaine	Johtaminen ja organisointi	Päivämäärä	22.2.2019
Tekijä(t)	Larissa Niemi	Matrikkelinumero	
		Sivumäärä	103 s. + liitteet
Otsikko	YRITYSVASTUU YKSITYISELLÄ, JULKISELLA JA KOLMANNELLA SEKTORILLA - Yritysvastuuasiantuntijoiden näkemyksiä yritysvastuun edistäjistä		
Ohjaaja(t)	Satu Teerikangas		

Tiivistelmä

Tuotannon ja kulutuksen määrät ovat ympäristön kannalta kestävämmällä tasolla ja ilmastonmuutos tuo tullessaan lisää vaikeasti ratkaistavissa olevia ongelmia. Yritysten odotetaan osallistuvan ongelmien ratkaisemiseen yritysvastuun välityksellä. Erityisesti suurten haasteiden edessä on vaikeaa määritellä, kuka on vastuussa mistäkin ongelmasta, mutta sidosryhmät asettavat omat odotuksensa yrityksille. Yritysvastuututkimus on painottunut pitkälti yritysten vastuisiin ja julkinen ja kolmas sektori ovat jääneet vähälle huomiolle. Tässä tutkimuksessa yritysvastuun tarkastelu laajennettiin kattamaan sekä yksityinen, julkinen että kolmas sektori. Lisäksi aiemmissa tutkimuksissa on tarkasteltu hyvin vähän työntekijöitä yrityksen sidosryhmänä ja heidän mahdollisuuksiaan vaikuttaa yritysvastuuseen. Tutkielmassa tarkasteltiin yritysvastuun kannalta keskeisiä sisäisiä ja ulkoisia sidosryhmiä ja yritysvastuuta kolmella eri sektorilla. Tämän tutkielman tarkoituksena oli selvittää, mitä yritysvastuu merkitsee organisaatioille, ketkä ovat yritysvastuun näkökulmasta aktiivisimpia ja keskeisimpiä sidosryhmiä ja minkälainen rooli työntekijöillä on yritysvastuun edistäjinä.

Laajan integroivan aiheen ja vähäisen aiemman tutkimustiedon vuoksi tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tapaustutkimuksena. Tutkimus toteutettiin haastattelemalla yhteensä yhdeksää yritysvastuuasiantuntijaa. Aineiston analyysimenetelmänä oli laadullinen sisällönanalyysi. Tuloksista ilmenee, että yritysvastuu merkitsee melko erilaisia asioita eri sektoreiden organisaatioille, mutta käsitykset nykyisistä ja tulevista haasteista ovat melko yhteneväisiä sektoreiden välillä. Kolmas sektori näyttäytyy haastatteluissa vastuullisena, mutta ei kuitenkaan yritysvastuullisena. Kolmas sektori koee yritysvastuun koskettavan yrityksiä ja oman vastuullisuutensa olevan arvolähtöistä, vaikka organisaatio harjoittaisi liiketoimintaakin. Yritysvastuuta toteuttavat ja edistävät pääsääntöisesti yritysvastuuasiantuntijat sektorista huolimatta. Työntekijöiden asemaa sidosryhmänä ei huomioida riittävästi organisaatioiden toiminnassa, sillä työntekijöiden rooli yritysvastuun kehittäjinä on tutkielman perusteella vähäinen. Myös ympäristöjohtamisen pitäisi olla korkeammalla organisaatioiden prioriteeteissa, mikäli liiketoimintaa halutaan kehittää kestäväan suuntaan. Haastateltavat kokevat ristiriitaa talouden ja vastuullisuuden välillä ja yritysvastuun mittaaminen koetaan haasteelliseksi. Organisaatioiden tulisikin ehkä siirtyä arvottamaan luonnonympäristöä enemmän myös itseisarvona eikä yksin välineellisistä syistä, jolloin tarve mittaamiselle vähenisi.

Asiasanat	Yritysvastuu, Sidosryhmät
Muita tietoja	





**TURUN
YLIOPISTO**

Kauppakorkeakoulu

YRITYSVASTUU YKSITYISELLÄ, JULKISELLA JA KOLMANNELLA SEKTORILLA

Yritysvastuuasiantuntijoiden näkemyksiä yritysvastuun edistäjistä

Johtamisen ja organisoinnin
pro gradu -tutkielma

Laatija:
Larissa Niemi

Ohjaaja:
Satu Teerikangas

22.2.2019
Turku

Turun yliopiston laatujärjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

Sisällys

1	JOHDANTO	9
1.1	Tutkimuksen taustaa.....	9
1.2	Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimusongelma	10
2	TEOREETTINEN VIITEKEHYS.....	12
2.1	Yritysvastuu	12
2.1.1	Yritysvastuun taustaa	13
2.1.2	Organisaatioiden yritysvastuun rajat.....	16
2.1.3	Yritysvastuun raportointi	19
2.1.4	Yritysvastuun haasteet	21
2.1.5	Yhteenveto	24
2.2	Sidosryhmät.....	25
2.2.1	Sidosryhmäteoria	26
2.2.2	Sidosryhmäsuhteet	28
2.2.3	Sidosryhmäteorian haasteet	29
2.2.4	Yhteenveto	30
2.3	Yritysvastuun kannalta keskeiset sidosryhmät.....	30
2.3.1	Yritysvastuujohtajat	31
2.3.2	Työntekijät	32
2.3.3	Järjestöt	36
2.3.4	Yhteenveto	38
3	MENETELMÄT	40
3.1	Tutkimuksen luonne ja kohderyhmä	40
3.2	Aineiston keruu	41
3.3	Aineiston analyysi	42
3.4	Eettisyys ja luotettavuus.....	46
4	TULOKSET.....	48
4.1	Yksityinen sektori	48
4.1.1	Yksityinen sektori 1	48
4.1.2	Yksityinen sektori 2	51
4.1.3	Yksityinen sektori 3	54
4.1.4	Yhteenveto yksityisen sektorin tuloksista.....	57
4.2	Julkinen sektori	59
4.2.1	Julkinen sektori 1	59
4.2.2	Julkinen sektori 2	63

4.2.3	Julkinen sektori 3	65
4.2.4	Yhteenveto julkisen sektorin tuloksista	67
4.3	Kolmas sektori	69
4.3.1	Kolmas sektori 1	69
4.3.2	Kolmas sektori 2	72
4.3.3	Kolmas sektori 3	74
4.3.4	Yhteenveto kolmannen sektorin tuloksista	76
4.4	Kolmen sektorin yritysvastuu	79
4.4.1	Yritysvastuun merkitys eri sektoreilla	79
4.4.2	Yritysvastuun haasteet ja tulevaisuus	80
4.4.3	Yritysvastuu päivittäisessä toiminnassa.....	83
4.4.4	Sidosryhmät	83
4.4.5	Työntekijät yritysvastuun edistäjinä	86
4.4.6	Yhteenveto	88
5	JOHTOPÄÄTÖKSET	89
5.1	Työn tuoma lisäarvo.....	89
5.2	Liikkeenjohdolliset johtopäätökset	90
5.3	Tutkimuksen arviointi ja rajoitukset	91
5.4	Jatkotutkimusehdotukset.....	92
5.5	Loppusanat	93
	LÄHTEET.....	94
	LIITE 1 HAASTATTELUKYSYMYKSET.....	104
	LIITE 2 TUTKIMUSKYSYMYSTEN OPERATIONALISOINTI	105

Kuvat

Kuva 1	Triple Bottom Line, TBL (Elkington 1994)	12
Kuva 2	Tasapaino donitsina (mukaillen Oxfam International 2012)	22
Kuva 3	Datarakenne (mukaillen Gioia, Corley & Hamilton 2012, 21)	44
Kuva 4	Tutkimuksen uutuusarvo	89

Taulukot

Taulukko 1	Organisaatioiden ja haastatteluiden kuvaukset.....	41
Taulukko 2	Teemat lainauksin.....	45
Taulukko 3	Yksityisen sektorin keskeiset tulokset.....	57
Taulukko 4	Julkisen sektorin keskeiset tulokset.....	67
Taulukko 5	Kolmannen sektorin keskeiset tulokset	77
Taulukko 6	Keskeisiä paineita luovia sidosryhmiä eri sektoreilla	84

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen taustaa

Vuoteen 2030 mennessä ihmiskunnan pitäisi saavuttaa kolme kunnianhimoista tavoitetta; äärimmäisen köyhyyden lopettaminen, ilmastonmuutoksen pysäyttäminen ja eriarvoisuuden vähentäminen (Sustainable Development Goals 2015). Näiden lisäksi on lukuisia muita haasteita, kuten pakkotyö (ILO), nälänhätä, puhdas juomavesi, pandemiat ja äärimmäiset sääolosuhteet, joista iso osa liittyy vahvasti ilmastonmuutokseen (Climate change and health 2017). Näiden ja paikallisten pienempien haasteiden ratkaisemiseen myös yritysten odotetaan osallistuvan *yrittäjävastuun* välityksellä.

Nykyinen tuotannon ja kulutuksen määrä etenkin nousevissa talouksissa ylittää maiden, ja ennen kaikkea planeettamme, kyvyn käsitellä muodostuvat jätteet, kompensoida kulutetut luonnonvarat ja ylläpitää ekosysteemiä (Brackley & York 2017). Ristiriidassa ovat tuotannon ja kulutuksen määrä sekä elinympäristön kestävyys, kun hyvinvointia tavoitellaan kestävämmällä keinoin. Elinympäristön suojelemisen haasteet ovat globaaleja ongelmia. Niiden ratkaisemisen esteinä ovat esimerkiksi maiden eriävät intressit (Taussi 2017), ylikansallisen hallinnon puuttuminen (Young 1994) sekä se, että taloudellisia päätöksiä tehdään lyhyellä aikajänteellä, kun taas elinympäristön suojeleminen vaatii huomattavasti pidemmän tähtäimen suunnittelua (Steinberg 2009, 63, 77). Pelkkä taloudellinen ajattelu voi koitua valtavaksi ongelmaksi, kun ongelma, kuten ilmastonmuutos, syntyy hitaasti, mutta voi lopulta kaataa kokonaisia talouksia (Elkington 2017).

Ongelmista huolimatta kestävyuden tavoittelu on yritysten ja yhteiskuntien suurimpia tehtäviä lähivuosina (Wolf 2013, 92). Erityisesti monikansallisten yhtiöiden toimilla on sekä taloudellisia, sosiaalisia että luonnonympäristöön kohdistuvia vaikutuksia eli ”globaali jalanjälki”. Tästä yrityksen on kannettava vastuu myös ylikansallisessa mittakaavassa. Vastuun kantaminen liiketoiminnasta ja sen vaikutuksista ovat keinoja saavuttaa yrityksen sidosryhmien hyväksyntä ja luottamus sekä mahdollistaa kannattava toiminta myös tulevaisuudessa. (Gilbert & Rasche 2008, 755; Collier & Esteban 2007, 19.)

Yritysvastuu on nimensä mukaisesti yrityksen toteuttamaa toimintaa ja johdon määrittämiä toimintaperiaatteita, mutta näiden muotoutumiseen ja implementointiin vaikuttavat lukuisat eri toimijat monella eri tasolla (Aguinis & Glavas 2012, 933). Yritysvastuu ja organisaation päivittäinen toiminta eivät aina kohtaa, sillä organisaation sisällä on useita epävirallisia sääntöjä, eivätkä organisaation jäsenet välttämättä jaa samaa käsitystä keskenään tai johdon kanssa siitä, miksi organisaatio on olemassa (Onkila & Siltaoja 2017, 6).

Yritysvastuu on paljon tutkittu aihe, ja usein sitä lähestytään *sidosryhmäteorian* kautta (Hörisch, Freeman & Schaltegger 2014, 328). Sidosryhmäteoria voidaan jopa nähdä erottamattomana osana yrityksen vastuullisuutta. Esimerkiksi Euroopan komission mukaan ”yhteiskuntavastuu edellyttää sitoutumista sisäisiin ja ulkoisiin sidosryhmiin” (Euroopan komissio 2011, 4). Pohjimmiltaan sidosryhmäteoria määrittelee, keille yritys on vastuussa (Wood 1991, 696), ja teorian keskiössä on eettiset näkökulmat johtamisessa (Phillips, Freeman & Wicks 2003, 480).

Aiemmissa tutkimuksissa ei juurikaan näy julkisen tai kolmannen sektorin organisaatiot, vaan tarkasteltavana on ollut nimenomaan yritysten yritysvastuu (ks. esim. McWilliams & Siegel 2001; Margolis & Walsh 2003; Orlitzky, Schmidt & Reyes 2003). Tämä saattaa johtua siitä, että iso osa yritysvastuututkimuksesta edustaa angloamerikkalaista kulttuuria, jossa yritysten rooli on suuri. Tässä tutkimuksessa tarkastelua laajennetaan myös muille paitsioon jääneille sektoreille.

Sidosryhmätutkimuksen pääpaino on puolestaan ollut ulkoisissa sidosryhmissä (ks. esim. Christmann 2004) ja vasta viime vuosina tutkijoiden mielenkiinto on siirtynyt enemmän yrityksen sisäisiin sidosryhmiin eli työntekijöihin. (Brunton, Eweje & Taskin 2017, 32). Ylipäätään yritysvastuun tutkimuksessa on ollut tyypillistä tarkastella yritysvastuuta laajasti organisaatiotasolla, mutta yksittäisiin toimijoihin, kuten työntekijöihin, on kiinnitetty hyvin vähän huomiota (Aguilera, Rupp, Williams & Ganapathi 2007, 839; Aguinis & Glavas 2012, 933, 943). Aguinisin ja Glavasin (2012, 935) tutkimus osoittaa, että vuosina 1970–2011 julkaistuissa johtamisen ja organisoinnin alan artikkeleissa yritysvastuun tarkastelutaso on ollut institutionaalinen tai organisaatiotasoinen. Tästä syystä tässä tutkielmassa perehdytään myös mikrotason toimijoihin sektoreiden ja organisaatioiden sisällä.

1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimusongelma

Tämän tutkielman tarkoituksena on selvittää, mitä yritysvastuu merkitsee organisaatioille, ketkä ovat yritysvastuun näkökulmasta aktiivisimpia ja keskeisimpiä sidosryhmiä ja minkälainen rooli työntekijöillä on yritysvastuun edistäjinä.

Tutkimusongelma ja osaongelmat ovat:

- Miten yritysvastuu toteutuu eri sektoreiden organisaatioissa yritysvastuuasiantuntijoiden näkökulmasta?
 - Minkälainen merkitys yritysvastuulla on eri sektoreiden organisaatioissa?
 - Miten yritysvastuu näkyy päivittäisessä toiminnassa?
 - Mitkä sidosryhmät luovat yritysvastuupaineita?
 - Minkälainen rooli työntekijöillä on yritysvastuun edistämisessä?

Aihetta lähestytään yritys vastuuasiantuntijoiden kautta, sillä heillä oletettavasti on hyvät edellytykset ja tiedot vastata näihin kysymyksiin. Heidän kauttaan voidaan saada myös yleiskuva siitä, keiden rooli organisaatiossa korostuu yritys vastuuasioissa. Tutkielmassa myös sivutaan yritys vastuun ajankohtaisia haasteita. Haasteiden kartoittaminen kirjallisuuden avulla auttaa arvioimaan, ovatko haastateltavien kokemukset haasteista samanlaisia ja ajankohtaisia. Tutkimuksessa haastateltiin yhdeksää yritys vastuun ja sidosryhmien parissa työskentelevää asiantuntijaa. He työskentelevät joko yksityisellä, julkisella tai kolmannella sektorilla. Tämä mahdollistaa myös vertailun eri sektoreiden välillä.

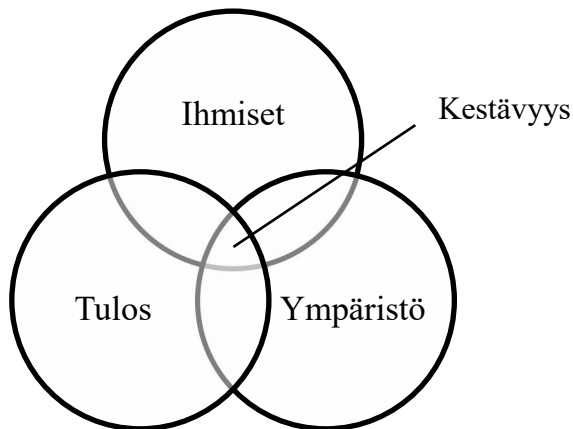
Tutkimus on luonteeltaan kvalitatiivinen, sillä aiheesta halutaan saada kattavasti ajankohtaista tietoa. Tutkimus on luonteeltaan myös hyvin integroiva, sillä yritys vastuun tarkastelua laajennetaan aiemmasta tutkimuksesta. Kirjallisuuskatsauksessa on pyritty hyödyntämään laajasti yritys vastuun- ja sidosryhmäkirjallisuutta sekä liiketoimintaetiikan tutkimuksia. Teoriaosuudessa käsitellään laajasti yritys vastuuta ilmiönä ja sen haasteita. Tämän jälkeen yritys vastuuta tarkastellaan sidosryhmäteorian näkökulmasta, sillä sen avulla voidaan tarkastella minkälaisia yritysten sidosryhmät ovat, ja miten ne pyrkivät vaikuttamaan yrityksen vastuutavoitteisiin tai vastuullisuustoimintaan. Viimeisessä teorialuvussa paneudutaan niihin sidosryhmiin, jotka tyypillisesti ovat esillä johtamisen tutkimuksessa. Mainittakoon, että aihe huomioiden olennaisia sidosryhmiä saattaisi olla huomattavasti enemmän, mutta niihin perehtyminen ylittää pro gradu -tutkielman laajuuden. Laajuussyistä tutkielma on painottunut erityisesti ympäristölliseen vastuuseen, sillä se on aiheena ajankohtainen. Kattavampi vastuullisuuden ulottuvuuksien käsittely ylittäisi jälleen tutkielman laajuuden.

2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

2.1 Yritysvastuu

Yritysvastuu-termiä on pyritty selittämään monilla erilaisilla määritelmillä (Dahlsrud 2008, 1). Laajasti määriteltynä yritysvastuu-termiä kuitenkin käytetään kuvaamaan yritysten vapaaehtoisia keinoja ja toimia asettaa oma toimintansa linjaan yhteiskunnan normien kanssa. Näitä toimia voidaan tarkemmin tarkastella sekä mikro- että makrotasolla. (Onkila & Siltaoja 2017, 6.) Voidaan siis sanoa, että yritysvastuu pohjautuu ajatukselle, että yhteiskunta ja yritystoiminta eivät ole toisistaan irrallisia vaan ne ovat kytköksissä toisiinsa (Wood 1991, 695). Erilaiset yritysvastuun määritelmät viittaavat yleensä viiteen erilaiseen ulottuvuuteen; taloudellinen, ympäristöllinen, sosiaalinen, sidosryhmä ja vapaaehtoisuus. Määritelmien ja kuvaavien termien runsaudesta huolimatta nämä ovat tyyppillisiä yritysvastuuta määritteleviä osa-alueita, ja ne esiintyvät erilaisissa määritelmissä joko yksin tai erilaisina yhdistelminä. (Dahlsrud 2008, 3–5.)

Perinteisesti yritysvastuuta kuvataan Elkingtonin vuonna 1994 kehittämällä Triple Bottom Line –käsitteellä (TBL). Sen mukaan yritysten tulisi raportoida taloudellisten lukujen lisäksi, miten yritys on suoriutunut velvoitteistaan ja vastuistaan sosiaalisella ja ympäristöllisellä mittapuulla ja näin osoittaa yritystoimintansa todelliset kustannukset. (Triple Bottom Line 2009.) Yritysten tulisi tavoitella samanaikaisesti taloudellista menestystä, sosiaalista oikeudenmukaisuutta ja ympäristöllistä laatua (Elkington 1999, 397).



Kuva 1 Triple Bottom Line, TBL (Elkington 1994)

Kuvassa 1 näkyy yksinkertaistettuna, kuinka ihmiset, ympäristö ja talous tulisi nähdä samanaikaisesti huomioitavina kokonaisuuksina. Kuvion keskellä on alue, jossa kaikki kolme osa-aluetta asettuvat päällekkäin ja tulevat samanaikaisesti huomioituiksi. Tällaisessa tilanteessa voidaan ajatella yrityksen toiminnan olevan kestävä ja vastuullista.

Yritysvastuu korostaa vapaaehtoisuutta ja lain vaatimukset ylittäviä toimia yrityksen pitkäntähtäimen etujen saavuttamisessa. Yritysvastuu pitäisi nähdä tapana johtaa yritystä, eikä lisätoimintona. Yritysvastuun avulla voidaan myös pyrkiä kohti kestävästä kehitystä, kun yritys integroi toimintaansa taloudelliset, sosiaaliset ja ympäristölliset vaikutuksensa ja vastuunsa. (Commission of the European Communities 2002, 5.) Yritysvastuu on nykyisin laajalti hyväksytty keino osoittaa yrityksen vastuullisuus, ja yritysvastuun raportointiseksi on kehitetty lukuisia erilaisia suosituksia (Lee 2008, 53–54). Näihin perehdytään tarkemmin luvussa 2.2.3.

Yritysvastuu-termin lisäksi muita käytettyjä termejä ovat esimerkiksi yhteiskuntavastuu, vastuullinen tai eettinen yritystoiminta ja kestävä liiketoiminta. Englannin kielessä käytettyjä termejä ovat muun muassa corporate social responsibility (CSR) ja corporate responsibility (CR). (FIBS.) Termien kesken saattaa olla jonkin verran eroja siinä, mitä vastuullisuuden osa-alueita painotetaan tai missä laajuudessa vastuuta huomioidaan, mutta kaikki kuitenkin kuvaavat samaa ilmiötä. Selkeyden vuoksi tässä tutkielmassa käytetään termiä yritysvastuu tai vastuullisuus, mutta termin valinnalla ei ole tarkoitus ottaa kantaa siihen, minkälaisessa laajuudessa vastuuta käsitellään.

2.1.1 Yritysvastuun taustaa

Käsitykset yritysten vastuista ovat muuttuneet ja kehittyneet ajan myötä. Tässä luvussa on koottuna joitakin merkittävimpiä yritysvastuun muovautumiseen vaikuttaneita ajatuksia.

Vuonna 1960 Keith Davis määritteli yrityksen, tai oikeastaan liikemiesten, sosiaalisen vastuun vastuuna, joka ainakin osittain ylittää yrityksen taloudellisen tai teknisen intressin. Hänen mukaansa yritys on taloudellisen toimintansa vuoksi laajasti vastuussa yhteisölle taloudellisesta kehityksestä, kuten inflaatiosta ja työllisyydestä, mutta lisäksi yrityksen vastuuna on inhimillisten arvojen vaaliminen ja kehittäminen. Davisin mukaan päätöksiä tehdään vain harvoin pelkästään sosiaalisten seurausten vuoksi, mutta sosiaaliset seuraukset voivat osittain vaikuttaa päätöksentekoon. Yrityksissä ihmiset ovat päätöksiä tekeviä tahoja, jonka seurauksena yritykset alkavat edustaa tietynlaisia sosiaalisesti hyväksytyjä uskomuksia ja toimintatapoja. Yritykset asettavat päättäjille kulttuurisen viitekehysten, menettelytavat ja sidonnaisuuden yritykseen, mutta lopulta ihmiset tekevät vastuullisia päätöksiä. Sosiaalinen valta ja vastuu kulkevat käsi kädessä eli yrityksen tulisi kantaa sosiaalista vastuuta samassa määrin kuin sillä on sosiaalista valtaa tilannetekijät huomioiden. Sosiaalisen vastuun välttely heikentäisi yrityksen valtaa ja muut tahot, kuten ammattiliitot tai valtiovalta, tarttuisivat näihin vastuisiin. Tämän seurauksena yritys saattaa kuitenkin välillisesti joutua osallistumaan esimerkiksi maksuilla niihin sosiaalisiin

kysymyksiin, joihin sen alun perin päätti olla puuttumatta, mutta ilman valtaa vaikuttaa tilanteeseen. (Davis 1960, 70–73.)

Milton Friedman (1962) puolestaan näki sosiaalisten vastuukysymysten esiin nousemisen huolestuttavana ilmiönä. Hänen mukaansa yrityksen vastuuna on ainoastaan tuottaa voittoa osakkeenomistajille hyväksytyjen pelisääntöjen mukaisesti. Tämän rajan ylittävät velvollisuudet olisivat ristiriidassa vapaan talouden ja vapaan yhteiskunnan ytimen kanssa. Hänen mukaansa olisi suorastaan vallankumouksellista, jos liikemiehet alkaisivat tehdä rajanvetoja siitä, mikä tulisi nähdä yrityksen sosiaalisena vastuuna. (Friedman 1962, 133.)

Ackermanin (1975) mukaan muuttuvat yhteiskunnan tarpeet ja vaatimukset voivat perustavanlaatuisesti muuttaa tapaa johtaa yrityksiä. Yritysten rakenteet muuttuivat toisen maailman sodan jälkeen monimutkaisemmiksi ja myöhemmin 60-luvulla yrityksiin kohdistuvat ulkoiset paineet kasvoivat entistä suuremmiksi. Yritysten odotettiin entistä enemmän muuttavan tapansa tehdä liiketoimia. Yritysten odotettiin puuttuvan esimerkiksi tuotannon ympäristövaikutuksiin, tuotteiden turvallisuuteen ja työvoiman tasa-arvoon. Pelkona oli kuitenkin, että uudet vastuut tulisivat yritykselle kalliiksi tai veisivät resursseja tavanomaisesta tuotantotoiminnasta. Rakenteiltaan divisioonamaiset yritykset eivät olisi olleet tarpeeksi joustavia vastaamaan muuttuviin tarpeisiin ilman innovatiivista johtamista. Organisaatioiden pitäisi Ackermanin mukaan olla samanaikaisesti tehokkaita, tuottavia ja herkkiä sosiaalisille tarpeille. (Ackerman 1975, 1–4.)

Carroll (1979) hahmotteli käsitteellisen mallin yrityksen sosiaalisen suoriutumisen kuvaamiseksi. Hänen mukaansa yrityksen velvollisuudet yhteiskunnalle ovat tärkeysjärjestyksessä tärkeimmästä alkaen taloudellisia, lakiin perustuvia, eettisiä ja harkinnanvaraisia. Taloudelliset ja lakiin perustuvat velvollisuudet saattavat sisältää eettisiä normeja, mutta yhteiskunta asettaa yrityksille lisäksi eettisyyteen liittyviä odotuksia. Nämä odotukset ylittävät lain vaatimukset ja ovat vaikeasti määriteltäviä. Tästä syystä eettisten odotusten täyttäminen on yrityksille hankalin velvollisuus. Harkinnanvaraiset velvollisuudet ovat yrityksen oman harkinnan mukaan täytettäviä yhteiskunnan odotuksia. Näihin puuttumatta jättämistä ei pidetä epäeettisenä, eikä yritysten välttämättä odoteta puuttuvan juuri tiettyihin asioihin, mutta kuitenkin yritysten odotetaan tekevän enemmän kuin, mitä muut velvollisuudet antavat ymmärtää. Tähän kategoriaan kuuluvat esimerkiksi lahjoitukset hyväntekeväisyyteen tai päiväkotitoiminnan mahdollistaminen työntekijöiden lapsille. Moni yritystoimi saattaa samanaikaisesti koskettaa useampaa kuin yhtä näistä velvollisuuksista, eivätkä ne sulje toisiaan pois. Yrityksen pitäisi erilaisten velvollisuuksien lisäksi tunnistaa, mihin sosiaaliseen ongelmaan erilaiset vastuut liittyvät, sillä ongelmat ovat erilaisia eri aikoina ja eri aloilla. Tärkeää on myös määrittää, miten yritys vastaa ongelmiin. Yritys voi vastata ongelmiin esimerkiksi olemalla tekemättä mitään, reagoimalla ongelmatilanteessa tai toimimalla proaktiivisesti ongelman ehkäisemiseksi. (Carroll 1979, 499–501.)

Paljon siteeratussa vuoden 1987 Our Common Future -raportissa todetaan taloudellisen kehityksen olevan erottamattomasti kytköksissä ympäristöllisiin ongelmiin, sillä liiketoiminta on riippuvainen luonnon resursseista, jolloin ympäristön heikkeneminen myös haittaa taloudellista kehitystä. Raportin mukaan myös köyhyys on syy ja seuraus maailmanlaajuisiin ympäristöongelmiin, mutta ei toki ainoa sellainen. Globalisaation myötä planeettamme kohtaa uusia toisiinsa kytköksissä olevia kriisejä, joiden myötä sekä talous ja ympäristö että valtiot keskenään ovat entistä tiukemmin kytköksissä toisiinsa. Raportin toiveikkain sanoma kuitenkin on se, että ihmiskunnalla on mahdollisuus tehdä kehityksestä kestävää eli varmistua siitä, että kehitys tyydyttää nykyisten sukupolvien tarpeet vaarantamatta tulevien sukupolvien mahdollisuutta tyydyttää omat tarpeensa. (Our Common Future 1987, 3–5, 8.)

Our Common Future -raportti oli alkusysäys vastuullisuuden ja kestäväen kehityksen yhä laajamittaisemmalle huomioimiselle niin kunta, valtio kuin kansainväliselläkin tasolla. Suomessa Ympäristöministeriö korostaa perushyvinvoinnin olevan kestäväen kehityksen ja sen yleisen hyväksyttävyyden olennainen edellytys. Inhimillisen (esimerkiksi osaaminen ja tiede) ja sosiaalisen (esimerkiksi instituutiot) pääoman vahvistaminen tuottaisi parempaa fyysistä pääomaa (kuten koneet) innovaatioiden välityksellä. Tällöin luontoon sitoutunut pääoma ei vähenisi. (Ympäristöministeriö 2017.) Tämäkin kuvaus tukee käsitystä siitä, että asiat ovat vahvasti toisiinsa sidottuja ja tavoitteeseen, kestäväen kehitykseen, pääsemiseksi on huomioitava useita erilaisia tekijöitä. Vaikka termillisesti kyse on kestävästä kehityksestä, on se myös yritysvastuun taustalla vahvasti vaikuttava tekijä. Esimerkiksi Euroopan komission mukaan yritykset voivat mahdollistaa kestäväen kehityksen huomioimalla toiminnassaan sosiaalisen vastuun ja ympäristön suojelemisen samalla, kun ne tavoittelevat taloudellista kasvua ja kilpailullisia markkinoita (Commission of the European Communities 2002, 5). On syytä kuitenkin huomioida, että vastuullisuus ei välttämättä kuitenkaan johda kestäväen kehitykseen, sillä vastuullisuus voi jäädä hyvinkin suppealle tasolle ilman merkittäviä seurauksia.

Elkingtonin (1999) mukaan “triple bottom linen” huomioiminen yritystoiminnassa on erittäin haastavaa, mutta sen huomiotta jättäminen olisi yrityksille vahingollista. Ylikansalliset organisaatiot joutuvat välittämään vastuullisuusajattelun koko toimitusketjuunsa, jolloin vastuullisuus lopulta koskettaa kaikkia yrityksiä koosta tai toimintalaajuudesta huolimatta. Yhteiskunnan ja siten markkinoiden vaatimukset ovat muuttuneet, eikä yrityksillä ole muuta vaihtoehtoa kuin vastata uusiin odotuksiin. Kapitalistiset markkinat joutuvat muuttamaan vastuullisiksi ja kestäviksi, mikä tulee olemaan yksi monimutkaisimmista muutoksista ihmiskunnan historiassa. Elkington kutsuu muutosta globaaliksi kulttuurivallankumoukseksi, jota yritykset vievät eteenpäin. Hänen mukaansa muutoksen onnistuminen riippuu siitä, miten organisaatiot suhtautuvat seitsemään uhkaavaan vallankumouksen osa-alueeseen: markkinoihin, arvoihin, läpinäkyvyyteen, elinkaariteknologiaan, kumppanuussuhteisiin, aikaan ja omistajaohjaukseen. Yritysten täytyy muuttaa

ajattelutapaansa kaikilla näillä osa-alueilla, jotta muutos kestäväan suuntaan olisi mahdollinen. (Elkington 1999, 2–13.)

2.1.2 Organisaatioiden yritys vastuun rajat

Ei ole yksinkertaista määritellä mistä ja miksi yritys on vastuussa tai millä perusteella yritys ottaa kantaa juuri tiettyihin ongelmiin. Osa vastuista on selkeämmin johdettavissa tiettyyn yritykseen esimerkiksi resurssien kuluttamisen näkökulmasta. Osa ongelmista taas on globaaleja ja vaikeasti kohdennettavissa.

Esimerkiksi yhtiömuotoisen toiminnan tavoitteena on tuottaa voittoa omistajille, mutta yhteiskunnallisesti hyväksytyin keinoin. Tämä koskee myös tilanteita, joihin ei ole säädetty pakottavaa lainsäädäntöä. Toki joitakin tärkeitä linjauksia on kirjattu Suomessa lainsäädäntöön, mutta yritysten on monesti käytettävä omaa harkintaansa pitääkseen yllä mainettaan samalla, kun tavoitellaan pitkántähtäimen arvonnousua. Osakkeen arvon kasvattaminen, yrityksen maine ja yrityksen vastuut liittyvät siis toisiinsa. (HE 109/2005 vp, 39.)

Yritysvastuualoitteiden tavoitteita voivat olla esimerkiksi työntekijäsuhteiden tai tuotannon kestävyuden parantaminen, hyväntekeväisyys tai paikallisen infrastruktuurin tukeminen. Yrityksillä ja sidosryhmillä on lukuisia erilaisia motivaatiotekijöitä yritys vastuualoitteidensa taustalla, joiden perusteella päätöksiä tehdään. Tällaisia voivat olla esimerkiksi omaan etuun liittyvät kannustimet, moraaliset syyt tai toimijoiden välisiin suhteisiin liittyvät kannustimet. Nämä suhteet voivat olla organisaation sisäisiä tai organisaatioiden välisiä, ja yritys vastuun vahvistaa näitä suhteita. (Aguilera ym. 2007, 836–837, 839, 842.) Jos ja kun yrityksen tavoitteena on voiton tuottaminen osakkailleen, voi tämä tavoite johtaa myös vastuuttomaan käytökseen, jos osakkaiden etu on ristiriidassa muiden tavoitteiden kanssa (Campbell 2007, 946). Toisaalta voiton maksimoiminen ja yritys vastuun voivat tukea toisiaan, jos yritys vastuuseen sijoittaminen nähdään investointina eikä pelkkänä kulueränä (McWilliams & Siegel 2001, 119).

Tieteellisessä tutkimuksessa monesti väitellään, toimivatko yritykset välineellisistä eli liiketoimintaa hyödyttävistä vai moraalisisista lähtökohdista sosiaalisissa vastuukysymyksissä. Useamman aiemman tutkimuksen mukaan, yritys vastuualoitteita motivoi useimmiten instrumentaaliset motiivit, jolloin yritys vastuulla tavoitellaan maksimaalista hyötyä eikä moraalisia lopputulemia (ks. esim. Aguinis & Glavas 2012, 943; Schuler, Rasche, Etzion & Newton 2017, 221).

Erään teorian mukaan yhdistämällä välineellistä ja moraalista lähtökohtaa, voidaan sosiaaliin haasteisiin joskus vastata laajemmassa mittakaavassa tai yhteen haasteeseen voidaan vastata paremmin. Keskenään kilpailevat tai ristiriitaiset aloitteet, jotka kuitenkin liittyvät toisiinsa, voisivat ehkä yhdessä parantaa yrityksen suoriutumista sosiaalisissa

vastuukysymyksissä. Joissain tilanteissa tasapainoilu aloitteiden välillä tai niiden yhdistely voi olla hedelmällisempää. Näin saavutettu kokonaishyöty olisi parempi, kuin vain yhtä lähtökohtaa hyödyntämällä. Vaikka hankkeeseen ryhdyttäisiin moraalisisista syistä, voi se silti tuottaa myös välineellistä hyötyä yritykselle ja päinvastoin. (Hahn, Pinkse, Preuss & Figge 2016, 214–216, 227.)

Yritysvastuutavoitteiden ja tehtyjen toimenpiteiden voidaan ajatella heijastelevan organisaation arvoja ja sitä, mitä yritys pitää omina vastuunaan (Den Hond & De Bakker 2007, 91). Keskeistä on arvioida, tulisiko yrityksen tehdä jotain tai jättää jokin toimenpide tekemättä sen potentiaalisten vaikutusten vuoksi. Yritykset myös arvioivat, missä laajuudessa esimerkiksi sosiaalisiin vaikutuksiin tulisi puuttua; pitäisikö negatiivisia vaikutuksia välttää, korjata vai ehkäistä ne kokonaan kannattamalla toivottavampia lopputulemia. (Branco & Rodrigues 2006, 111.)

Toisaalta yritysten odotetaan puuttuvan myös niihin ongelmiin, joka eivät ainakaan suoraan liity yrityksen tuottamiin tuotteisiin tai palveluihin (Margolis & Walsh 2003, 269). Esimerkiksi YK:n Global Compact -aloite (2017, 5) haluaa kaikkien yritysten alaan katsomatta, yhdessä lukuisten sidosryhmien kanssa, osallistuvan yhteisten ja globaalien tavoitteiden saavuttamiseen. Aloitteen tavoitteet liittyvät ihmisoikeuksiin, työvoimaan, korruption vastustamiseen ja luonnonympäristöön. Näihin tavoitteisiin on integroitu muun muassa Ihmisoikeuksien yleismaailmallinen julistus ja Rion ympäristösopimus. Yrityksiä kannustetaan puuttumaan monenlaisiin ongelma-kohtiin, sillä tavoitteena on luoda kestävä tulevaisuus, joka on edellytys myös yritystoiminnan jatkuvuudelle. (United Nations Global Compact 2017, 5, 9.) Erityisesti voittoa tavoittelemattomilla järjestöillä ja medialla on yhä suurempi vaikutusvalta yritys- ja näitä sidosryhmät luovat yrityksille paineita puuttua yhteiskunnallisiin epäkohtiin (Orlizky ym. 2003, 403). Yritysvastuu ei siis ole täysin yrityksen itsensä käsissä, mikäli yritys haluaa säilyttää asemansa ja oikeutuksen olemassaololleen ja toiminnalleen markkinoilla.

Potterin ja Kramerin (2011) mukaan yritysten tulisi luoda taloudellista arvoa, joka samalla luo laajemmin arvoa ja hyödyttää myös muuta yhteiskuntaa. Heidän mukaansa yritysten ongelmana on lyhyentähtäimen taloudellisten tavoitteiden suosiminen, jonka seurauksena yritykset eivät huomioi seikkoja, jotka vaikuttavat yrityksen pitkätähtäimen selviytymiseen. Yritysten yhteiskunnan eteen tekemät ponnistelut ovat vaatineet yritykseltä taloudellisia uhrauksia esimerkiksi ulkoisvaikutusten verotuksen myötä, jolloin yhteiskunnallinen hyvän tuottaminen on nähty yritystoimintaa vahingoittavana ja voittoa pienentävänä toimintana. Tästä syystä vastuullisuudesta huolehtiminen on tyypillisesti jätetty yhteiskunnan tai voittoa tavoittelemattomien järjestöjen vastuulle, jotka puolestaan laativat esimerkiksi yritysvastuuohjelmia. Organisaatiot taas implementoivat yritysvastuuohjelmia oikeuttaakseen olemassaolonsa sidosryhmien silmissä. Porter ja Kramer ehdottavat uudenlaista ajattelua, jossa voittoa luodaan tuottamalla yhteistä hyvää. (Potter & Kramer 2011, 64–65.)

Orlizkyn ym. (2003, 423) meta-analyysi myös osoittaa, että yrityksen sosiaalinen suoriutuminen korreloi positiivisesti taloudellisen suoriutumisen kanssa. Myöskään Carrollin (1998, 2) mukaan taloudellinen suoriutuminen ja vastuullinen liiketoiminta eivät sulje toisiaan pois, vaan hyvä yrityskansalainen tuottaa voittoa osakkailleen ja samalla vakuuttaa sidosryhmät toiminnan jatkuvuudesta. Wolf (2013, 93) ihmettelee tutkimuksessaan, miksi niin moni yritysvastuualoite jää hyvin pinnalliseksi, vaikka tutkimuksissa on osoitettu yritysten itsensä hyötyvän niistä. Myös monet ympäristöetiikan tutkimukset ovat osoittaneet, että liiketoiminta voi olla samanaikaisesti kannattavaa ja turvallista ympäristölle (Schuler ym. 2017, 215). Nämä tutkimukset osoittavat, että yritys voi olla samanaikaisesti vastuussa sekä omistajilleen että sidosryhmilleen, tuottamatta kummallekaan vahinkoa. On kuitenkin asia erikseen, mille sidosryhmälle yritys kulloinkin on vastuullinen. Tutkimuksissa käydään myös paljon keskustelua siitä, miten yritysvastuainvestoinnit todellisuudessa vaikuttavat yrityksen tuottoihin ja arvoon. Esimerkiksi McWilliams ja Siegel (2001, 125) ennustavat, että yritys vastuutoiminnan ja yrityksen taloudellisen suoriutumisen välinen suhde olisi pitkällä tähtäimellä neutraali. Tämän teorian mukaan vastuullisuus lisää tuotteen hintaa ja kustannuksia, jolloin sekä tuotantokustannukset että saatavat tuotot kasvavat samassa suhteessa (Mc Williams & Siegel 2001, 125). Tässä teoriassa ei kuitenkaan oteta huomioon vastuullisuuden vaikutusta yrityksen maineeseen, joka nykyään todennäköisesti olisi merkittävä tekijä suhteen arvioinnissa. Kaikkiaan voidaan sanoa, että yritys vastuun ja taloudellisen tuloksen välinen suhde on ristiriitainen aiemman tutkimustiedon valossa (Tang, Hull & Rothenberg 2012, 1274). Tästä huolimatta proaktiivisesti toimivat organisaatiot kokevat ympäristöasioihin reagoinnin kilpailukykyä edistävänä toimintana (Sharma & Vredenburg 1998, 735).

Yritystoiminnassa ja vastuullisuusjohtamisessa on olennaista pohtia, mitä vastuullisuus tai kestävyys tarkoittaa, sillä sen perusteella yritykset määrittelevät, mitkä asiat ylipäätään ovat ongelmia, ja miten ne ratkaistaan. Luonnonympäristö ja sen resurssit on kautta aikojen nähty välineenä suurempaan tuottoon. Tälläkin hetkellä yritys vastuujohtaminen on keskittynyt pääsääntöisesti hyödyn maksimoimiseen ja välineellisiin arvoihin. Resursseja käytetään ehkä kestävästi, mutta itsekkäistä syistä. Esimerkiksi ympäristönsuojelu (engl. conservation) saatetaan kokea tärkeäksi, mutta taustalla vaikuttaa eniten ympäristön välineellinen arvo ihmiskunnalle, vaikkakaan ei pelkästään liiketoiminnalle. Ympäristön säilyttäminen (engl. preservation), eläimet ja ekosysteemi voitaisiin kuitenkin nähdä myös itsessään arvokkaina, ilman välineellistä arvoa ihmiselle. Kuitenkin usein ajatellaan, että ympäristön säilyttäminen koskemattomana edesauttaa ihmisten hyvinvointia luonnon tuottamien palveluiden (kuten veden puhdistaminen suodattamalla) välityksellä. Nykyinen tapa ajatella vastuullisuutta on siis hyvin ihmiskeskeinen, jolloin ihmisten etu asetetaan muun ympäristön edelle. Toisaalta välineellinen vastuuajattelu voi tuottaa maksimaalista sosiaalista hyvinvointia sekä tuottoa osakkaille, kun tavoitteet yhdistyvät yritys kontekstissa yritys vastuun välityksellä. (Schuler ym. 2017, 214, 216–217,

219.) On ehkä syytä pohtia, onko sillä merkitystä miksi yritykset toimivat vastuullisesti. Onko motiiveilla merkitystä, jos päämäärä on kestävän kehityksen ja vastuullisuuden kontekstissa toivotun kaltainen? Schulerin ym. (2017, 231) mukaan kattava ja eettinen kestävyysjohtaminen vaatii luonnonympäristön huomioimista sekä välineenä että itsessään arvokkaana.

Seuraavassa luvussa tarkastellaan yritys vastuun raportointia, jossa pitäisi alkuperäisen lähteen mukaan näkyä sekä taloudellisten, ympäristöllisten että sosiaalisten tunnuslukujen raportointi (Triple Bottom Line 2009).

2.1.3 Yritysvastuun raportointi

Sidosryhmien tarpeiden tunnistaminen on olennaista sekä perinteisessä taloudellisten tunnuslukujen raportoinnissa että yritys vastuuraportoinnissa (Tschopp & Huefner 2015, 568). Yritysvastuun kenttä on varsin laaja ja kontekstisidonnainen, kun huomioidaan sekä taloudellinen, luonnonympäristöllinen että sosiaalinen osa-alue. Lisää haastetta tuo se, että yrityksellä on lukuisia sidosryhmiä, joiden tarpeet yritykseen nähden ovat erittäin moninaisia. (Schneider 2015, 525.) Raportoinnin kannalta on siis tärkeää tunnistaa yrityksen toiminnan jatkuvuuden kannalta olennaisimmat sidosryhmät. Varsinaisessa yritys vastuuraportissa yritys kommunikoi olennaisille sidosryhmilleen kaikki tarvittavat taloudelliset, sosiaaliset ja ympäristöön liittyvät asiat, joita sidosryhmät tarvitsevat omaan päätöksentekoonsa (GRI Standards 2016, 3–4). Yritysvastuuraporteissaan yritykset pyrkivät siis vakuuttamaan sidosryhmänsä siitä, että yritys huomioi sidosryhmien huolenaiheet ja yrittää ratkaista ne (Deegan & Blomquist 2006, 363).

Yritysvastuuraportoinnin vaikutusta yritystoimintaan ei voi kieltää. Raportointi on siinä määrin institutionalisoitunut käytäntö, että raportoimatta jättäminen vaikuttaa selvästi negatiivisesti yrityksen toimintaan. Esimerkiksi Alaskassa vuonna 1989 tapahtuneen Exxon Valdez -säiliöalusvuodon jälkeen öljyalan yritykset lisäsivät ympäristöraportointiaan lievittääkseen katastrofin vaikutuksia omaan yritykseensä, vaikka vuoto vaikutti negatiivisesti koko öljyalaan (Patten 1992, 472, 474–475). Vuonna 1984 Intian Bhopalissa tapahtuneen kemikaalivuodon jälkeen markkinat reagoivat negatiivisesti kemikaalialalla toimiviin yrityksiin. Kuitenkin ne yritykset kärsivät vähiten vahinkoa, joiden raportointi kattoi laajasti myös ympäristöasioita jo ennen Union Carbiden kemikaalivuotoa. Syynä tähän saattoi olla positiivisten asioiden korostaminen raportoinnissa, joka puolestaan saattoi vakuuttaa sijoittajat uskomaan yrityksen ympäristöriskien pienuudesta. (Blacconiere & Patten 1994, 374–375.)

Yritysvastuuraportoinnin voidaan väittää olevan vain itsekäs keino parantaa yrityksen imagoa ja vaikuttaa hyvältä muiden silmissä ilman todellista pyrkimystä eettisyyteen (Roberts 2003, 256). Yritys voi raportoida vain välttääkseen kritiikkiä tai minimoidakseen

mahdollisuuden joutua kyseenalaiseen tilanteeseen esimerkiksi ympäristökysymyksissä. Siitä huolimatta raportointi on järkevää. (Gray, Bebbington & Walters 1993, 233–234.) Vaikka yrityksen motivaatiotekijät olisivat vastuullisuuden näkökulmasta kyseenalaisia, vastuullisuuteen pyrkiminen raportoinnin välityksellä voi silti johtaa positiiviseen ja kestävään lopputulokseen, mikäli raportoidaan todellisista tapahtumista.

Yritysvastuuraportoinnin institutionalisoitumista voidaan kuvata kolmivaiheisesti. Ensimmäisessä vaiheessa yritykset eivät onnistu vastaamaan sidosryhmien tarpeisiin, joka näkyy esimerkiksi ongelmana vastuullisuusasioissa. Tätä vajetta todellisen suorituksen ja sidosryhmien odotusten välillä paikataan luomalla puolusteleva yritysraportti. Muut yritykset huomaavat tilanteen ja reagoivat raportoimalla omasta vastuullisuudesta osoittaakseen toimivansa odotetusti. Näin tapahtui esimerkiksi edellisen kappaleen esimerkissä Exxon Valdez öljyvudon yhteydessä. Raportointikäytäntö leviää siis pakon seurauksena. Toisessa vaiheessa raportoinnista tulee proaktiivista toimintaa ja sillä halutaan korostaa omia menestystekijöitä. Raportoidut tiedot leviävät esimerkiksi median välityksellä, joka altistaa yritysten toiminnan entistä tarkempaan tarkasteluun sidosryhmien näkökulmasta. Tällöin olisi normatiivisesti rangaistavaa olla julkaisematta yritysraportteja. Kolmannessa vaiheessa yritykset matkivat muita saman alan yrityksiä tai yrityksiä, joiden raportointi toimii eräänlaisena benchmarking-esimerkkeinä hyvästä raportointitavasta. Raportoinnista tulee yleisesti hyväksytty tapa ja siitä poikkeaminen olisi yritykselle haitallista. Tällöin raportointikäytännöt leviävät matkimisen avulla. (Shabana, Buchholtz & Carroll 2017, 1109-1110, 1113.) Yrityksillä on siis paineita julkaista yritysraportteja monistakin syistä, mutta yrityksillä on edelleen melko paljon mahdollisuuksia muovata raportoinnista haluamansalaista.

Yritysvastuun toteuttamiseksi, arvioimiseksi ja raportoimiseksi on kehitetty erilaisia ohjeita ja standardeja, koska kansainvälisen lainsäädännön puuttuessa yritysvastuu perustuu pääsääntöisesti vapaaehtoisuuteen ja itsesääntelyyn (Suomen YK-liitto). Vapaaehtoisuudesta huolimatta yritysten odotetaan raportoivan myös muista kuin taloudellisista tuloksista (Shabana ym. 2017, 1108). Esimerkiksi Global Reporting Initiative on riippumaton kansainvälinen organisaatio, joka pyrkii yhdenmukaistamaan yritysraportointia (About GRI). Standardoitu raportointi mahdollistaa vertailun paitsi yritysten niin myös eri ajanjaksojen välillä. Yritysvastuuraportoinnin avulla organisaatiot viestivät sidosryhmilleen yritysraportointitavoitteistaan ja niiden toteutumisesta. Raportin tarkoitus on kertoa yritystoiminnan todelliset vaikutukset tasapuolisesti, niin positiiviset kuin negatiivisetkin vaikutukset. Yritys vertaa suoriutumistaan ajanjakson aikana esimerkiksi lakeihin, normeihin, standardeihin ja omiin tavoitteisiinsa. (G3 Online.) Muita paljon käytettyjä standardeja ovat erilaiset International Organization for Standardization –järjestön kansainväliset standardit (ISO), kuten ympäristönsuojeluun keskittyvä ISO 14001 standardi ympäristöjohtamisesta ja ISO 26000 standardi yhteiskuntavastuusta. (ISO 14000 Ympäristöjohtaminen; ISO 26000 Yhteiskuntavastuu). AccountAbility-järjestön AA1000-

standardit puolestaan auttavat yrityksiä määrittelemään yritysvastuun haasteitaan sekä määrittelevät standardit sidosryhmäkommunikaatioon ja tietojen varmentamiseen (AccountAbility).

Myös aiemmin mainittuun YK:n Global Compactiin sitoutuminen on keino osoittaa vastuullisuutta yritystoiminnassa. Se ei ole varsinainen raportointityökalu, vaan se sisältää erilaisia periaatteita, joiden mukaisesti vastuullisen yrityksen tulisi toimia. Muut standardit ja ohjeet ovat pääsääntöisesti yrityksen muokattavissa olevia työkaluja, kun taas Global Compactin tavoitteena on sitouttaa yritykset yhteiseen ylikansalliseen tavoitteeseen (About UN Global Compact 2018.) Global Compactiin on tällä hetkellä sitoutunut reilut 60 suomalaista yritystä, kuten Metsäliitto, Kesko ja StoraEnso (Global Compact Finland Network – Global Compact Suomessa 2018).

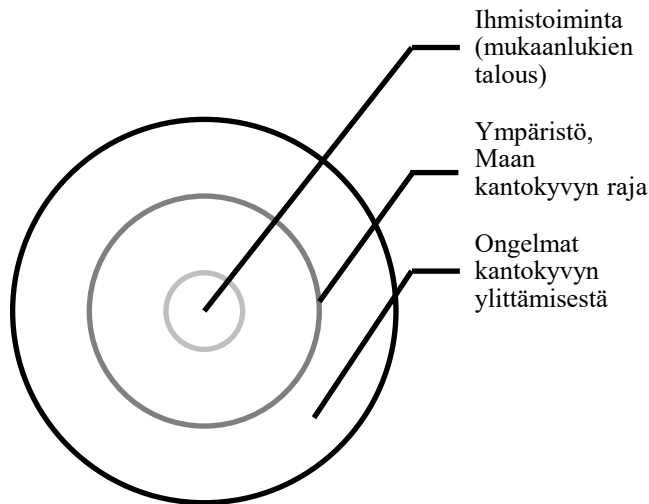
The International Integrated Reporting Council (IIRC) pyrkii toiminnallaan yhdistämään kestävänsä kehityksen, taloudellisen vakauden, varojen allokoinnin ja yritysten toiminnan yhdeksi toimivaksi kokonaisuudeksi. Integroidun raportoinnin on tarkoitus tuottaa kattava raportti yrityksen arvonluontiprosessista lyhyellä, keskipitkällä ja pitkällä aikavälillä. (The IIRC.) Raportin ensisijainen kohderyhmä on sijoittajat, mutta IIRC korostaa raportoinnin edistävän kaikkien sidosryhmien etua. Ohje antaa yrityksille melko paljon vapauksia, eikä se esimerkiksi määritä raportoitavia asioita tai sisällä määrättyjä indikaattoreita suorituksen arviointiin. Ohje sisältää kuitenkin joitakin määrättyjä osia, jotka mahdollistavat yritysten välisen vertailun. (The International <IR> Framework 2013, 4.)

Yritysvastuuseen ja sen raportointiin liittyy läheisesti myös auditointi eli varmentaminen. Sen voidaan määritellä tarkoittavan ulkopuolisen tahon valmistelemaa ja julkaisevaa varmennusta yrityksen toiminnasta. Erityisesti yritysvastuun yhteydessä auditoinnin voidaan ajatella tasoittavan tietojen epäsymmetriaa osapuolten välillä tai laajentavan yrityksen vastuullisuutta. Ulkoinen auditointi siis lisää yrityksen toiminnan vastuuta esimerkiksi paljastamalla virallisen raportoinnin epäkohtia tai laajentamalla vastuullisuuteen liittyviä näkökohtia. (Gray & Bebbington 2001, 279.)

2.1.4 Yritysvastuun haasteet

Yritysvastuuseen ja sen raportointiin liittyy paljon haasteita ja ristiriitaisuuksia kuten eri sidosryhmien erilaiset vaatimukset (Schneider 2015, 525), yritysvastuun irrallisuus yrityksen päivittäisestä toiminnasta (Onkila & Siltaoja 2017, 5–6), miko- ja makrotason eriytyneisyys (Dyllick & Muff 2016, 157) ja aiheen monitahoisuus (Schneider 2015, 525). Myös yritysvastuun tutkimus on hyvin moninaista eikä lainkaan yksiselitteistä (Scherer & Palazzo 2007, 1098). Ei siis varsinaisesti ole ihme, että yritykset saavat myös paljon kritiikkiä eri tahoilta liittyen yritysvastuun eri osa-alueisiin ja niiden raportointiin.

Suurimmat haasteet yritysvastuulle tai sen kohdentamiselle asettaa planeettamme kantokyky. Rockströmin ym. (2009) mukaan planeetalla on yhdeksän erilaista, kriittistä kestävyysrajaa. Näitä ovat muun muassa makean veden käyttö, ilmastonmuutos ja biodiversiteetin heikkenemisen nopeus. Nämä erilaiset kestävyysrajat ovat riippuvaisia toisistaan ja siten yhden rajan ylittäminen lisää riskiä ylittää muitakin rajoja. Menemättä liian syvälle ekologiaan, näiden rajojen ylittäminen merkitsee Maan resilienssin eli sietokyvyn heikkenemistä. Näitä rajoja kunnioittava ihmisen toiminta puolestaan takaa turvallisen ja vakaan elinympäristön. Artikkelin kirjoittamisen aikaan kriittisistä rajoista oli ylitetty jo kolme: ilmastonmuutos, biodiversiteetin heikkenemisen nopeus ja typen kierron muutos. (Rockström ym. 2009, 1–2, 8–9.) Taloustieteilijä Kate Raworth on ehdottanut uudenlaista ajattelua, jossa talous ottaa huomioon planeetan kantokyvyn rajat. Raworthin mukaan Triple Bottom Linen sijaan pitäisi ajatella toimintaa donitsina. (Oxfam International 2012; Living in the Donut 2012.)



Kuva 2 Tasapaino donitsina (mukaellen Oxfam International 2012)

Kuvassa 2 näkyy yksinkertaisesti kuvattuna, miten kestävästi toimiva ihmiskunta ottaa huomioon planeetan kantokyvyn. Donitsin keskellä on kaikki ihmisten toiminta. Sitä ympäröi luonnollinen ympäristö, joka asettaa turvalliset rajat ihmistoiminnalle. Tämän rajan ylittäminen merkitsee ongelmien syntymistä ja planeetan kantokyvyn ylittämistä. (Oxfam International 2012; Living in the Donut 2012.) Tämä on ehkä hieman tuorempi ja ongelmat huomioiden ajankohtaisempi tapa ajatella kestävyyttä myös liiketoiminnassa. Tämä ajattelutapa ei kuitenkaan vaikuta vielä implementoituneen liiketoimintaan.

Yrityksiä syytetään toisinaan liian houkuttelevilta vaikuttavien yritysvastuuraporttien julkaisemisesta, sen sijaan että yritykset panostaisivat todellisuudessa yritysvastuustrategioiden implementointiin (Wolf 2013, 93). Greenpeace käyttää tämänkaltaisesta toiminnasta termiä viherpesu (engl. greenwashing). Sillä tarkoitetaan, että yritys antaa ymmärtää toimintansa olevan vastuullista ja kestävä, mutta tosiasiallinen toiminta osoittaa

päinvastaista. Vastuullisuus jää vain puhetasolle, mutta yritys saa toimintansa näyttämään vastuulliselta sidosryhmien silmissä. (Greenpeace International 2012, 5.)

Toisaalta koko yritystoiminnan voidaan pohjimmiltaan ajatella olevan ristiriidassa vastuullisuuden ja kestävän kehityksen kanssa. Jotta yritykset todella voisivat toimia kestävästi, ei ympäristöä voida arvottaa vain yritystoiminnan välineenä, vaan ympäristöarvot tulisi nostaa samalle tasolle taloudellisten arvojen kanssa. Pelkkään ympäristöjohtamiseen keskittymisen sijaan koko yrityskulttuuri pitäisi muuttaa eettisemmäksi ja ympäristöarvot läpäiseväksi. (Crane 2000, 673–674.) Näin laajamittaiseen ympäristöarvot huomioivaan liiketoimintaan on vielä monella yrityksellä matkaa.

Elkingtonin yritysvastuun (triple bottom line, TBL) ajatuskehikkoa saatetaan tulkita väärin. Alun perin ajatuksena oli, että taloudellisten tunnuslukujen ohella raportoitaisiin myös sosiaalisista ja ympäristöllisistä tunnusluvuista. Tarkoitus oli myös, että tämä monitahoinen raportointi johtaisi aitoon, syvempään pohdintaan kapitalismin tulevaisuudesta ja vastuullisesta toiminnasta. TBL on kuitenkin johtanut tasapainoiluun erilaisten näkökulmien välillä eikä niinkään vilpittömään pyrkimykseen toimia vastuullisesti. Nykyisten ongelmien laajuus huomioiden vastuullisuudelta vaaditaan radikaalimpaa otetta, nopeutta ja laajuutta, jotta planeetan kantokyky ei ylittyisi. (Elkington 2018.)

Yhä useampi yritysjohtaja ymmärtää, että vastuullisuuden huomiointi liiketoiminnassa on välttämätöntä kilpailukyvyyn säilyttämiseksi nykyisillä ja tulevaisuuden markkinoilla. Yritykset ovat entistä sitoutuneempia vastuullisuuteen ja se näkyy yhä enemmän yritysten strategiassa ja toiminnassa. Tämä mikrotason edistys ei kuitenkaan näy edistymisenä makrotason globaalien ongelmien ratkaisemisessa. Suurimpia syitä tähän ovat aiheen monitahoisuus ja erilaisten näkökulmien heikko integraatio käytäntöön, suorituksen arviointi liiketaloudellisesta näkökulmasta ja yhteiskunnallisen makrotason ja organisaation mikrotason huono yhteensovittaminen. (Dyllick & Muff 2016, 157–158.) Yritysvastuun päämääriin ja raportointiin vaikuttavat myös yrityksen motivaatiotekijät. Yritys saattaa päättää keskittyä tiettyyn vastuualueeseen vain, koska se tuottaa yritykselle eniten taloudellista tai strategista hyötyä (Arevalo & Aravind 2017, 202). Tällöin yritys saattaa priorisoida hyvin erilaisia vastuualueita, kuin mitkä eniten hyödyttäisivät makrotason haasteiden ratkaisemista. Tämä osaltaan saattaa selittää mikro- ja makrotason ongelmien eriytyneisyyttä.

Globalisaatio ja toimintojen ulkoistaminen tuovat mukanaan haasteita yrityksille. Toimintojen siirtäminen halvempien tuotantokustannusten perässä ulkomaille vaikeuttaa huomattavasti valvontaa. Yritys itse on kuitenkin se, joka kärsii, jos sen toimitusketjussa havaitaan ongelmia (Seuring & Müller 2008, 1699). Tämä on erityisen selvästi nähtävissä vaateteollisuudessa, jossa uutisoidaan skandaaleja sosiaalisella, ympäristöllisellä ja taloudellisella osa-alueella. Tuotannon siirtäminen Aasiaan on kasvattanut teollisuusalan tuottoja, mutta samalla suurten brändien, kuten Nike ja Levi-Strauss, on uutisoitu riistävän työvoimaa hikipajoissa. Lisäksi vaateteollisuus on erittäin kemikaali-intensiivistä ja

hyvin riippuvainen luonnon resursseista, kuten vedestä ja puuvillasta. Kuluttajat ovat entistä tietoisempia tuotannon eettisyydestä, eivätkä ongelmat jää heiltä huomaamatta. (De Brito, Carbone & Blanquardt 2008, 534–535.) Globalisaatio tuo siis esiin myös yritysten heikkouden, kun aiemmin paikallisina pidetyt ongelmat voivat saada globaalia näkyvyyttä mediassa. Onkin esitetty, että puhe vastuullisuudesta on vain reaktio tähän uuteen näkyvyyteen, joka voi altistaa yrityksen toimet tarkemmalle tarkastelulle. (Roberts 2003, 256.)

Yritysvastuun haasteita ja niiden laajuutta pohdittaessa herää usein kysymys, miksi yritysvastuuta ei ole integroitu lainsäädäntöön? Miksi luotetaan siihen, että yritykset hoitavat osansa ja ehkä vielä enemmän? Eri valtioiden lainsäädännöt poikkeavat toisistaan merkittävästikin ja erilaisten kansallisten lakien väleihin jää aukkoja. Vaikka aukkoja pyrittäisiin täyttämään, tarkoittaa tarkoin harkittukin lainsäädäntö sitä, että sen ulkopuolelle jäävä toiminta ei ole rangaistavaa. Tämä saattaisi siis lisätä opportunistia ja lakiin jäävien aukkojen hyödyntämistä haitallisina lopputuloksina. Ylikansallisen lainsäädännön puuttuessa saattaa siis kuitenkin olla tarkoituksenmukaisempaa jättää yritysvastuu yritysten oman harkinnan varaan. (Knuutinen 2014, 96.) Kansallisissa lainsäädännöissä toki on joitakin vaatimuksia. Tätä voidaan perustella esimerkiksi sillä, että nämä vaatimukset eivät tuota yritykselle lyhyellä tähtämellä tuottoja, ja siksi yritykset eivät ilman lainsäädäntöä tai muita kannustimia toteuttaisi näitä vaatimuksia. (Plaza-Úbeda, Burgos-Jiménez, Vazquez & Liston-Heyes 2009, 497.)

Ongelmallista on myös yritysvastuun mittaaminen. Tutkimukset osoittavat ainakin jonkin asteista positiivista korrelaatiota yritysvastuutulosten ja yrityksen rahallisen tuloksen välillä, mutta todellisuudessa yritysvastuutulosten mittaaminen rahassa on hankalaa. Aikaisempien tutkimusten mukaan, yritykset voivat mitata lukuisin eri tavoin yritysvastuutoimien tuottamia rahavirtoja, mutta keinot ovat hyvin moninaisia ja yritysriippuvaisia. (Peloza 2009, 1520–1521.) Voittoa tavoittelevalle organisaatiolle voi siis olla ongelmallista investoida toimiin, joiden tuottoa ei voida mitata varmasti tai tuottojen realisoidumiselle ei ole takeita.

2.1.5 Yhteenveto

Yritysvastuu tarkoittaa vapaaehtoista liiketoiminnan taloudellisten, sosiaalisten ja ympäristöllisten vaikutusten arviointia, niihin puuttumista ja tehdyistä asioista raportointia. Vaikutuksia tulisi arvioida koko arvoketjun osalta. Nykyisessä monimutkaisessa maailmassa, jossa osa haasteista koskettaa jokaista yksilöä ja organisaatiota on vaikeaa arvioida, kuka on mistäkin asiasta vastuussa. Yritysvastuun vapaaehtoisuus viittaa lainsäädännön vaatimukset ylittävään vastuullisuuden huomiointiin. Tämän on kuitenkin haaste, sillä kansallisissa lainsäädännöissä on aukkoja ja EU-lainsäädäntöä lukuun ottamatta

käytössä ei ole ylikansallista lainsäädäntöä. Yritysvastuun tueksi on kehitetty lukuisia ohjeita, standardeja ja raportointityökaluja, mutta ne jättävät paljon yksittäisen organisaation harkinnan varaan. Tämä hankaloittaa yritysvastuun yhteismitallistamista ja tiedon vertailtavuutta yritysten välillä. Ongelmaksi voi muodostua myös tiedon läpinäkyvyys ja oikeellisuuden arviointi.

Yritysvastuuseen liittyy pyrkimys kestäväen kehityksen edistämiseen. Yritykset toimivat kuitenkin omien intressiensä ja arvojensa pohjalta. Tämä merkitsee, että organisaatiot arvottavat esimerkiksi luonnonympäristöä eri tavoin, mikä puolestaan heijastuu tehtyihin valintoihin. Tähänastinen kehitys on osoittanut, että ympäristö on nähty ennen kaikkea liiketoiminnan välineenä eikä itseisarvona. Yritysvastuun ja eettisyyden tulisi integroitua vahvasti läpi koko liiketoiminnan, jotta yrityksen toiminta olisi aidosti vastuullista.

Luvussa 2.1 ollaan monesti jo sivuttu sidosryhmiä, sillä ne ovat olennainen osa yritysvastuukeskustelua. Seuraavassa luvussa käsitellään tarkemmin, mitä sidosryhmillä tarkoitetaan ja, minkälaisia haasteita sidosryhmäteoriaan liittyy.

2.2 Sidosryhmät

Sidosryhmä-termistä löytyy lukuisia erilaisia määritelmiä (Miles 2017, 437). Yksi käytetyimmistä sidosryhmä-termin määrittelyistä on Freemanin (1984, 25) määritelmä, jonka mukaan yrityksen sidosryhmiä ovat kaikki ne, jotka voivat vaikuttaa tai joihin voi vaikuttaa yrityksen pyrkiminen omiin päämääriinsä. Näitä sidosryhmiä ovat muun muassa omistajat, asiakkaat, media, kilpailijat, yhteisöt, tavarantoimittajat ja työntekijät (Freeman 1984, 25).

Sidosryhmäsuhteet ovat, tai ainakin niiden tulisi olla, vastavuoroisia eli sekä yrityksellä että kullakin sidosryhmällä on mahdollisuus vaikuttaa toiseen osapuoleen (Carroll 1996, 74). Yritysjohdon tehtävänä on määrittellä, mitkä sidosryhmät ovat olennaisia kulloisessakin tilanteessa, jotta yritys voi vastata juuri heidän tarpeisiinsa (Hörisch ym. 2014, 330). Yritysjohdo voi kuitenkin nähdä joidenkin sidosryhmien olemassaolon hyväksyttävänä tai legitimiimpänä kuin toisten. Esimerkiksi asiakkaat, osakkaat ja työntekijät ovat monesti ilmeisimpiä huomioitavia sidosryhmiä, mutta myös ympäristö tulisi nähdä todellisena sidosryhmänä. (Carroll 1996, 74.) Luonnonympäristö on usein sivuutettu sidosryhmätutkimuksessa, ja sidosryhmiksi on laskettu ainoastaan ihmiset. Joidenkin tutkijoiden mukaan luonnonympäristö pitäisi kuitenkin nähdä jopa ensisijaisena sidosryhmänä. (Onkila 2011, 382.) Keskustelu luonnonympäristön oikeutuksesta sidosryhmästatukseen kääntyy esimerkiksi kysymyksiin, voiko jokin olla sidosryhmä, jos se ei voi osallistua vastavuoroiseen keskusteluun ja ilmaista mielipidettään eli sillä ei ole omaa ääntä tai muiden sidosryhmien on koettu edustavan ympäristöä välillisesti (Onkila 2011, 389; Starik 1995, 209). Organisaatio ei kuitenkaan voi toimia ilman luonnonympäristöä.

Toinen usein sivuutettu sidosryhmä ovat työntekijät (Aguilera 2007, 839). Tutkimuksen paino on ollut ylhäältä alas suuntautuvassa yritys vastuun kommunikoinnissa, mutta alhaalta ylös suuntautuvaa vaikutusta ei ole vielä juurikaan tutkittu. Tämä on melko tyyppillinen näkemys aiemmassa tutkimuksessa, kuten jo johdannossa kävi ilmi.

Valtaosa yrityksistä harjoittaa yritys vastuuta sen mahdollisesti kilpailukykyä ja tulosta parantavan vaikutuksen vuoksi. Sidosryhmäjohtaminen on kuitenkin välttämätöntä pitkäntähtäimen selviytymisen ja tuottavuuden kannalta. Tämä sidosryhmänäkökulma auttaa siis selittämään, miksi yritysten yritys vastuutoimet usein ylittävät lain vaatimukset. (Plaza-Úbeda ym. 2009, 489.)

2.2.1 *Sidosryhmäteoria*

Sidosryhmäteoria on alun perin luotu haastamaan perinteistä käsitystä yrityksistä, jotka toimivat byrokraattisessa ympäristössä, pyrkivät markkinoiden tasapainoon, ja jossa yrityksen omistajien vastuu on hyvin rajattua. Nykymaailma on huomattavasti monimutkaisempi, kuin valtaosa näistä oletuksista, joihin yritysten toiminta pohjautuu. Syitä monimutkaisuudelle ovat muun muassa informaatioteknologian merkityksen kasvu, yritysten omistusrakenteiden monimutkaistuminen, globalisaatio ja yleinen tietoisuuden lisääntyminen yritystoiminnan vaikutuksista yhteisöihin. (Freeman, Harrison, Wicks, Parmar & De Colle 2010, 3–4.)

Sidosryhmäteoriaa on käytetty sekä kuvailevana teoriana, instrumentaalisenä teoriana että normatiivisena teoriana. Kuvaileva sidosryhmäteoria kuvailee ja selittää yrityksen ominaisuuksia ja käyttäytymistä. Se kuvailee sekä yrityksen että sidosryhmien asioiden tilaa aiemmin, nyt ja tulevaisuudessa. Instrumentaalissa versiossa teorian avulla tunnistetaan yhteyksiä tai niiden puutteita sidosryhmäjohtamisen ja perinteisen yrityksen johtamisen välillä. Tulkinta siis pyrkii yhdistämään sidosryhmäteorian tavallisiin yritysten päämääriin, kuten kannattavuuteen. Normatiivinen tulkinta teoriasta tulkitsee yrityksen toimintaa ja moraalisia ja filosofisia taustaoletuksia johtamisessa ja yrityksen toiminnassa. Näiden normatiivisten tulkintojen pohjalta pyritään luomaan ohjeita siitä, millä toimenpiteillä päästään haluttuun lopputuloksen. (Donaldson & Preston 1995, 70–72.)

Sidosryhmäteoria on kuitenkin pohjimmiltaan teoria yrityksen johtamisesta ja etiikasta. Se eroaa muista johtamisen teorioista siinä, että tässä teoriassa moraaliset kysymykset ja eettisyys ovat johtamisen keskiössä, eikä vain johtamisen sivujuonne. Teorialle on luonteenomaista yhteistyön keinojen ja päämäärien tarkastelu, sillä yritystoimintaan vaikuttavien sidosryhmien tarpeiden huomiointi on olennaista yritystoiminnan kannalta. (Phillips ym. 2003, 480–481.) Teoria pyrkii ratkaisemaan esimerkiksi, miten liiketoiminta ja etiikka voidaan yhdistää toimivaksi yhtälöksi tai kuinka kapitalismia tulisi tulkita siten, että kaikki sen vaikutukset voitaisiin huomioida yritystoiminnassa ilman, että ne

heijastuvat yhteiskuntaan ulkoisvaikutuksina. Teorian avulla pyritään myös ratkaisemaan, miten liiketoiminta ja etiikka voidaan yhdistää rutiininomaisesti johtajien toiminnassa ja päätöksenteossa. Johtoajatukseksi teoriassa on yrityksen ja sen sidosryhmien välisen suhteen analysointi, jotta monimutkaistuvan maailman synnyttämiin ongelmiin voitaisiin löytää ratkaisuja. (Freeman ym. 2010, 4–6.)

Iso osa sidosryhmäteorian normatiivisesta tutkimuksesta tulee liiketoimintaetiikan alalta, vaikka muutkin tieteenalat ovat tehneet tutkimusta yritysvastuusta. Sidosryhmäteoria kytkeytyy myös vahvasti sekä strategia- että johtamiskirjallisuuteen. Tällöin eettisyyttä voidaan pohtia laajasti liiketoiminnassa ja organisaatioiden toiminnassa sen sijaan, että keskityttäisiin yksittäisiin ongelmiin. Liiketoimintaetiikan voidaan myös ajatella olevan vastapaino yritystoiminnan itsekkyydelle, jolloin yritysvastuun avulla sidosryhmiltä haetaan oikeutusta yrityksen toiminnalle. Usein tämän kaltainen yritysvastuu vaatii yritykseltä investointeja aloitteisiin, joista yritys itse ei välttämättä hyödy rahallisesti. Jää yrityksen itsensä vastuulle miettiä, miten yhdistää kannattava liiketoiminta ja yritysvastuu. (Freeman ym. 2010, 195–196, 201.)

Sidosryhmien vaatimukset yrityksiltä voivat olla moraalisesti, laillisesti, taloudellisesti tai jollakin muulla tavalla perusteltuja. Suhde voi perustua omistajuuteen, mielenkiintoon tai oikeuksiin. Ajallisesti vaatimukset voivat liittyä menneeseen, nykyiseen tai tulevaan toimintaan. (Madsen & Ulhøi 2001, 78.) Sidosryhmäteorian mukaan sidosryhmät voidaan lisäksi jakaa primaarisiin ja sekundaarisiin sidosryhmiin. Primaarisia sidosryhmiä ovat ne, joita ilman yritys ei voi toimia. Näitä ovat esimerkiksi osakkaat, sijoittajat, työntekijät, tavarantoimittajat ja asiakkaat sekä ne ulkoiset toimijat, jotka määrittelevät instituutiot ja markkinat, joilla yritys toimii. Sekundaarisia sidosryhmiä puolestaan ovat laajemmin ne, joihin yrityksen toiminta vaikuttaa tai jotka voivat vaikuttaa yrityksen toimintaan, mutta jotka eivät käy suoranaisesti vaihtoa yrityksen kanssa eivätkä siksi ole yritystoiminnan kannalta kriittisiä sidosryhmiä. Tähän kategoriaan kuuluvat esimerkiksi media ja erilaiset järjestöt. Sekundaariset sidosryhmät voivat kuitenkin vaikuttaa yritystoimintaan positiivisesti tai hyvinkin negatiivisesti, jos ne vastustavat jotakin yrityksen toimintatapaa. Primaaristen ja sekundaaristen sidosryhmien intressit voivat myös olla keskenään hyvin erilaiset ja ristiriitaiset. (Clarkson 1995, 106–107.) Toinen tapa jaotella sidosryhmiä on ajatella yrityksen sisäisiä sidosryhmiä primaarisina sidosryhminä ja ulkoisia sidosryhmiä sekundaarisina. Tämän jaottelun mukaan kolmantena kategoriana voidaan pitää muun muassa institutionaalisia odotuksia, sosiaalisia trendejä sekä uusia käytäntöjä ja standardeja, jotka asettavat yrityksille paineita suoriutua tietyllä tasolla esimerkiksi juuri yritysvastuun osalta. (Waddock, Bodwell & Graves 2002, 132.)

Luokittelua primaarisiin ja sekundaarisiin sidosryhmiin ja sen ajankohtaisuutta on syytä pohtia, kun puhutaan yritysvastuusta. Yritysten toimintaan kohdistuu entistä enemmän vaatimuksia esimerkiksi läpinäkyvyyden suhteen, jolloin medialla ja järjestöillä on suuri vaikutusvalta yrityksen julkisen kuvan luomisessa (Orlizky ym. 2003, 403).

Toimintaedellytysten kannalta nämäkin sidosryhmät voivat siis olla kriittisiä. Yritysvastuun näkökulmasta voi olla haastavaa priorisoida eri sidosryhmien tarpeita muiden edelle, sillä monet nykyisistä ongelmista ovat ajankohtaisia ja vaativat nopeaa puuttumista.

2.2.2 *Sidosryhmäsuhteet*

Jotta yritykset voisivat vaikuttaa sidosryhmäsuhteisiinsa, on yritysten paitsi tunnistettava sidosryhmänsä, niin myös arvioitava heidän vaikutusvaltansa yritykseen. Sidosryhmien johtamisessa erityisen haastavaa on se, että sidosryhmien sisäiset ja niiden väliset preferenssit, asenteet, erot käyttäytymisessä ja mieltymykset ovat jatkuvassa muutoksessa. Sidosryhmäjohtaminen perustuu sidosryhmäsuhteiden sekä eriävien ja muuttuvien sidosryhmäintressien (engl. stake) hahmottamiseen monimutkaisessa ja dynaamisessa ihmisten ja ryhmien muodostamassa ympäristössä. Sidosryhmien vaikuttamiskeinot yrityksiin voivat olla muun muassa retorisia, sääntelyyn tai markkinamekanismiin perustuvia. Todellisuudessa yritysten on lähes mahdotonta vastata kaikkien sidosryhmien tarpeisiin, joten yritysten on arvioitava yksittäisten sidosryhmien merkitystä ja vaikutusmahdollisuuksia yrityksen menestymiseen valitessaan oleellimmat sidostyhmät kulloisessakin tilanteessa. Näin yritys voi valmistautua myös priorisoinnin seurauksiin ja mahdollisiin negatiivisiin reaktioihin muissa sidosryhmissä. (Madsen & Ulhøi 2001, 77, 79.)

Onkila (2011) on tutkinut sidosryhmien ja yritysten välisiä suhteita Suomessa. Hänen mukaansa sidosryhmien ja yritysten väliset suhteet voidaan jaotella neljään eri ryhmään ympäristöjohtamisessa: valtasuhde, yhteistyösuhde, yksipuolinen tai ristiriitainen suhde. Valtasuhdekin on tavallaan yksipuolinen suhde, jossa valtaa käyttää joko yritys tai sen sidosryhmä(t). Kun valta on yrityksellä, se esimerkiksi kannustaa tai vaatii sidosryhmiä noudattamaan yrityksen määrittämää ympäristöystävällistä toimintatapaa. Sidosryhmät, muun muassa työntekijät, tavarantoimittajat ja asiakkaat, ovat siis seuraajia. Vaikka valta olisi sidosryhmillä, eivät tutkimusaineiston yritykset eksplisiittisesti määrittele, keitä valtaa käyttävät sidosryhmät ovat. (Onkila 2011, 384–385.) Esimerkiksi työntekijöiden ei siis ainakaan suoranaisesti ilmaista voivan käyttää valtaa yrityksiin vaan valtaa on epä-määräisesti vain sidosryhmillä yleensä. Yritykset kuitenkin kokevat voivansa käyttää valtaansa työntekijöihin ilmeisesti esimerkiksi työsopimukseen pohjautuen.

Yhteistyösuhde puolestaan on tasa-arvoinen suhde yrityksen ja sidosryhmien välillä, jossa korostetaan molemmilla osapuolilla olevan vastuu ympäristövaikutuksista, mutta eriäviin näkemyksiin ei tutkimusaineistossa oteta kantaa. Yksipuolisessa suhteessa yritys nähdään hyvän tekijänä, joka toimii sidosryhmien, kuten työntekijöiden ja ympäristön, hyväksi. Ristiriitainen suhde yrityksen ja sidosryhmän välillä näkyi Onkilan haastattelussa, mutta ei yritysten virallisissa raporteissa. Tällaisessa suhteessa yritys

kyseenalaistaa sidosryhmän vaatimusten oikeutuksen, vaatimuksia kritisoidaan ja omaa asemaa pyritään vahvistamaan heikentämällä vastapuolen asemaa. (Onkila 2011, 387–388.)

Madsenin ja Ulhøin (2001) tutkimuksen mukaan sidosryhmät voivat vaikuttaa yrityksen ympäristöön liittyvään päätöksentekoon suorasti, epäsuorasti tai rajallisesti. Huomionarvoista on, että muun muassa työntekijöillä, omistajilla sekä kansallisilla ja kansainvälisillä viranomaisilla on tutkimuksen mukaan suora vaikutus yrityksiin. Esimerkiksi asiakkaiden ja kilpailijoiden vaikutus on epäsuora, ja liitoilla ja tavarantoimittajilla puolestaan on rajallinen vaikutus. Työntekijöillä on jonkin verran myös rajallista vaikutusta yrityksiin ammattiliittojen välityksellä. Tutkimuksen johtopäätöksenä primääriset sidosryhmät ovat edelleen tärkeimpiä yrityksen päätöksenteossa ja työntekijät jopa dominoivat muita sidosryhmiä jonkin verran. Madsen ja Ulhøi arvelevat dominoinnin johtuvan muun muassa lakisääteisistä työturvallisuusvaatimuksista, joilla on myös ympäristövaikutuksia. (Madsen & Ulhøi 2001, 82, 84.)

Bermanin, Wicksin, Kothan ja Jonesin (1999) mukaan työntekijät ja tuotteiden laatu ja turvallisuus ovat ainoat sidosryhmiin liittyvät muuttujat, jotka voivat vaikuttaa yrityksen taloudelliseen menestykseen. Heidän mukaansa siis työntekijät ja asiakkaat ovat tärkeimpiä johdettavia sidosryhmiä, mikäli tavoitteena on taloudellisen tuloksen parantaminen. Muut tutkitut muuttujat, luonnonympäristö, monimuotoisuus ja yhteisö, eivät vaikuttaneet tilastollisesti merkittävästi tuloksellisuuteen. (Berman ym. 1999, 501.)

Muiden muassa Sharma ja Vredenburg (1998) puhuvat sidosryhmäintegraatiosta, jolla tarkoitetaan kykyä luoda luottamukseen perustuvia, vastavuoroisia suhteita sidosryhmien kanssa. Erityisen tärkeitä tällaiset suhteet ovat heidän mukaansa voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden kanssa. (Sharma & Vredenburg 1998, 735.) Nämä organisaatiot ovat olennaisia yritysvastuun näkökulmasta, sillä heidän toiminnassaan saattavat korostua ympäristöarvot. Integraation avulla pyritään ottamaan sidosryhmien huolenaiheet huomioon organisaation päivittäisessä toiminnassa. (Rueda-Manzanares ym. 2008, 188.) Sidoryhmäintegraatio on tärkeää, sillä tehostunut yhteistyö sidosryhmien kanssa tehostaa myös taloudellista ja ympäristöllistä suoriutumista. Tehostuneen yhteistyön ansiosta yritys on tietoinen paitsi sidosryhmien huolista niin myös keskeisistä ympäristöllisistä ja sosiaalisista haasteista. Sidoryhmäintegraatio siis palkitsee pitkällä tähtäimellä. (Plaza-Úbeda ym. 2009, 488.)

2.2.3 Sidoryhmäteorian haasteet

Sidosryhmien osallistamista pidetään yleensä positiivisena keinona ottaa sidosryhmät mukaan yrityksen toimintaan. On kuitenkin tärkeää huomioida, että se ei yksin tarkoita, että yritys toimii eettisesti oikein. Sidoryhmät ja yritys nähdään teorian näkökulmasta

tasavertaisina osapuolina, mutta todellisuudessa on todennäköisempää, että suhteen vahvempi osapuoli määrittelee suhteen pelisäännöt. Sidosryhmien moninaisuuden vuoksi sidosryhmien osallistamista voidaan käyttää yhteistyön tai luottamuksen lisäämisen keinona tai esimerkiksi keinona hallita toista osapuolta tai keinona paikata todellisen luottamuksen puutetta. Keskusteluyhteyden luominen sidosryhmien kanssa itsessään on melko neutraali toimenpide, eikä se välttämättä tarkoita, että yritys toimisi keskustelun mukaisesti. Sidosryhmien osallistamisella ja sidosryhmäkommunikaatiolla on potentiaalia sekä positiivisiin että negatiivisiin lopputulemiin. Positiivista on, jos sen seurauksena syntyy molempia osapuolia hyödyttävä yhteistyösuhde, mutta lopputuloksena voi olla myös harhaanjohtava hallintakeino, joka on naamioitu vastuullisuudeksi. (Greenwood 2007, 317–320.)

Iso osa sidosryhmäteorian kritiikistä liittyy sen monitulkintaisuuteen ja teorian laajuuteen. (Phillips ym. 2003, 480). Teorian on hyvin avoin erilaisille tulkinnoille, ja siihen liittyviä konsepteja perustellaan tai kritisoidaan usein hyvin ristiriitaisesti (Donaldson & Preston 1995, 66). Yksi huomionarvoinen sidosryhmäteorian kritiikki on se, että sidosryhmät nähdään teoriassa toisistaan irrallisina, eikä toisistaan riippuvina. Sidosryhmäteoria siis katsoo sidosryhmiä vain organisaation näkökulmasta ja lisäksi sidosryhmät määrittellään ainoastaan niiden toimijaominaisuuksien mukaan. (Frooman 1999, 191–192.)

2.2.4 Yhteenveto

Yritykset eivät toimi tyhjiössä, vaan heidän toimintansa vaikuttaa moneen muuhun toimijaan. Vastavuoroisesti näiden muiden toimijoiden valinnat vaikuttavat yritykseen. Näitä toimijoita kutsutaan sidosryhmiksi. Sidosryhmäteoria kytkeytyy vahvasti yritys vastuututkimukseen, sillä sidosryhmäteorian keskiössä on eettisyys ja johtaminen. Yritysten tulisi huomioida toiminnassaan keskeisten sidosryhmien odotukset ja tarpeet, jotta yritys voi säilyttää oikeutuksen olemassaololleen. Tämä taas edellyttää sidosryhmäkeskustelua. Sidosryhmien määrittelyyn yrityksen näkökulmasta liittyy kuitenkin haasteita. Yritysten pitäisi pystyä määrittelemään, mitkä ovat olennaisia sidosryhmiä, mitä he haluavat ja miten yritys voi näihin tarpeisiin vastata. Sidosryhmäsuhteet voivat saada erilaisia muotoja sen perusteella, minkä verran sidosryhmäkeskustelu perustuu aidosti yhteistyöhön.

2.3 Yritysvastuun kannalta keskeiset sidosryhmät

Tässä luvussa käydään läpi aiemman tutkimuksen valossa yritysvastuun näkökulmasta tyypillisiä ja keskeisiä sidosryhmiä. Näitä ovat yritys vastuujohtajat, työntekijät ja järjestöt eli tarkastelussa on sekä sisäiset että ulkoiset sidosryhmäsuhteet. On kuitenkin tärkeää

huomioida, että todellisuudessa oleellisia sidosryhmiä on todennäköisesti paljon enemmän, mutta niiden käsitteleminen ylittäisi tämän tutkielman laajuuden. Tämä on kuitenkin huomioitu esimerkiksi jatkotutkimusehdotuksissa luvussa 5.4.

2.3.1 Yritysvastuujohtajat

Organisaation sisäiset ajattelutavat vaikuttavat siihen, miten asiat organisaation sisällä ymmärretään (engl. sensemaking), ja minkälainen kuva organisaatiolle muodostuu ympäröivästä maailmasta. Johtajalla on myös oma käsityksensä siitä, kuka hän on, ja tämä käsitys vaikuttaa johtajan ajatusmaailmaan ja myös päätöksentekoon. Johtaja on viimekädessä se, joka tekee myös yritys vastuuta koskevat päätökset. (Basu & Palazzo 2008, 123–124.) Yrityksen ympäristötavoitteita edistävät päätökset ja niiden laajuus riippuvat pitkälti siitä, minkälaisia tunteita keskeisimmät toimijat liittävät ympäristönsuojeluun (Fineman 1996, 480). Täytyy kuitenkin huomioida, että useimmiten yritys vastuujohtajat ovat vastuussa vielä korkeammalla taholla organisaatiossa, eivätkä siksi tee päätöksiä yksin omista lähtökohdistaan.

Kestävyys haasteet ovat luoneet tarpeen ja oikeutuksen yritys vastuujohtajan asemalle. Ilmastomuutos on kuitenkin aiheena syrjäyttämässä keskustelussa esimerkiksi omistaja-arvon ja talouskasvun, minkä vuoksi yritys vastuujohtajat työskentelevät jossain määrin ristiriitaisessa asemassa tasapainoillessaan erilaisten vaatimusten välillä. (Wright, Nyberg & Grant 2012, 1452.) Yrityksen tähdätessä vastuulliseen liiketoimintaan, johtajien on luovuttava puhtaasti taloudellisesta ajattelutavasta ja luotava tasapainoa erilaisten arvojen välille (Linnenluecke & Griffiths 2010, 360).

Carollon ja Guercin (2018, 255–256) tutkimuksen mukaan yritys vastuujohtajien diskurssissa näkyy pääasiassa kaksi pääteemaa: puhtaasti taloudellinen näkökulma tai arvonnäkökulma. Vallitsevan näkemyksen mukaan johtajan tulisi tähdätä taloudelliseen arvonnousuun, mutta osa yritys vastuujohtajista saattaa kokea toteuttavansa missiotaan, jolloin henkilökohtaiset arvot eivät voi olla ristiriidassa työssä toteutettavien arvojen kanssa. Lisää ristiriitaisuutta johtajan työhön luo yritys vastuun lukuisat tavoitteet ja erilaiset keinot niiden saavuttamiseksi. Yritys vastuujohtajan asema on poikkeuksellinen, sillä hän identifioituu organisaation sisäisiin intresseihin sekä ulkoisten sidosryhmien vaatimukseen. Yritys vastuujohtaja saattaa tuntea tarvetta tulla tunnustetuksi työyhteisössä ja saavuttaa organisaation tavoitteita, mutta samalla hän voi identifioitua organisaatio ulkopuolelta tulevien arvojen kanssa tai jotain siltä väliltä. Lisäksi yritys vastuujohtajan työssä kilpailevat erityisen paljon lyhyen- ja pitkántähtäimen tarpeet. Nämä ristiriitaisuudet luovat omat haasteensa myös siihen, minkälainen kuva yritys vastuujohtajalla muodostuu omasta itsestään. (Carollo & Guerci 2018, 249–250, 255–257.) Yritys vastuujohtajan työssä siis kilpailevat jossain määrin taloudelliset realiteetit ja ideologiset näkemykset.

Yritysvastuun näkökulmasta johtajan, tai yritysvastuujohtajan, täytyy ottaa yhtäaikaista huomioon monia, joskus jopa ristiriitaisia asioita. Liian kapea ajattelu voi tuottaa ratkaisun yhteen ongelmaan, mutta samalla olla muilla vastuualueilla vahingollinen. (Hahn, Preuss, Pinkse & Figge 2014, 465.) Hahn ym. (2014) ehdottavat, että vastuullisuusasioissa johtajat suhtautuvat kilpaileviin ja ristiriitaisiin tavoitteisiin joko liiketoimintavetoisesti tai paradoksaalisesti. Johtaja yrittää siis joko sovittaa muut tavoitteet liiketoiminnallisiin päämääriin tai hyväksyy tavoitteiden paradoksaalisen luonteen ja rinnastaa keskenään erilaiset tarpeet. Nämä ovat ikään kuin jatkumon ääripäät. Liiketoimintavetoisesti ajattelevat saattavat olla pragmaattisempia päätöksenteossa ja harkita vain toimivaksi tiedettyjä ratkaisuja. Tämä on hieman rajoittunut näkemys, koska tällöin johtaja vastaa vain niihin ongelmiin, joilla on välitön vaikutus liiketoimintaan. Toisaalta on todennäköistä, että päätöksenteolla on tällöin myös konkreettisia seurauksia. Paradoksaalisesti ajatteleva johtaja näkee laajan skaalan haasteita ja harkitsee rutiinista poikkeavia ratkaisuja. Tämä ajattelutapa korostaa haasteiden suurta määrää, ja saattaa johtaa harkitsevampaan ja varovaisempaan päätöksentekoon. Liiallinen keskittyminen ongelmallisuuden saattaa haitata toimivien ratkaisujen keksimistä. (Hahn ym. 2014, 466–467, 477–478.) Yritysvastuujohtajan omat ajattelumallit voivat siis todennäköisesti vaikuttaa myös siihen, miten yritysvastuujohtaja suhtautuu sidosryhmiltä tuleviin yritysvastuualoitteisiin. Liiketoimintavetoisesti ajatteleva saattaa suhtautua niihin huonommin, jos ne eivät edistä liiketoiminnallisia tavoitteita. Toisaalta paradoksaalisesti ajatteleva johtaja voi olla avoimempi uusille aloitteille viemättä niitä kuitenkaan käytäntöön, jos hän kokee kokonaisuuden liian vaikeaksi hallita.

2.3.2 Työntekijät

Yksilön aloitteellisuus (engl. personal initiative) tarkoittaa aktiivista, yksilölähtöistä ja proaktiivista lähestymistä työhön, jonka seurauksena yksilö ylittää työn viralliset vaatimukset. Yksilön aloitteellisuus on tehtäväkeskeistä, pitkäjänteistä toimintaa, joka on linjassa organisaation tavoitteiden kanssa. Aloitteellisuutta luonnehtii myös sitkeys esteiden edessä. (Frese, Kring, Soose & Zempel 1996.) Nämä yksilöiden tekemät aloitteet ovat erityisen tärkeitä, kun organisaatorakenteet yksinkertaistuvat ja johdon valvonta vähennee. Yksilölähtöiset aloitteet voivat olla myös merkityksellisiä uusien työmahdollisuuksien luomisessa, ja ne saattavat myös tehostaa organisaation toimintaa. (Frese, Fay, Hilburger, Leng & Tag 1997, 139.) Collinsin ja Parkerin (2010, 636) mukaan työntekijän proaktiivinen toiminta voi kohdistua työyhteisön sisälle tai strategisesti ajateltuna organisaatiosta ulospäin eli kohdistuen organisaation yhteensopivuuteen ympäristönsä kanssa. Kolmantena näkökulmana proaktiivisuus voi käsittää myös yksilön sopeutumisen organisaation sisäiseen ympäristöön (Parker & Collins 2010, 636).

Työyhteisössä ilmenevä sosiaalinen diskurssi voi olla merkityksellistä myös proaktiivisuutta ajatellen. Yksilön työ on usein riippuvaista muista työntekijöistä, jonka vuoksi työntekijät vaikuttavat toisiinsa. Sosiaalisen kontekstin perusteella yksilö päättää, keitä muita sisällyttää prosessiin tai kuinka edetä aloitteen kanssa. Esimerkiksi muutosehdotuksesta keskustelu ja neuvottelu yhdessä muiden työntekijöiden kanssa voi auttaa vähentämään vastustusta muutosten implementointivaiheessa, vaikka aloite olisikin lähtöisin yksilöstä. Muutos siis tapahtuu sosiaalisessa kontekstissa. (Vough, Bindl & Parker 2017, 1192.) Yksilön toimintaa ja hänen kanssakäymistään muiden kanssa voidaan pitää mikroton pohjana yritys vastuulle (Aguinis & Glavas 2012, 956).

Altin, Díez-de-Castron ja Lloréns-Montesin (2015) mukaan ympäristöstrategioiden onnistunut implementointi riippuu olennaisesti työntekijöistä. Työntekijät voidaan heidän mukaansa nähdä juurikin ympäristöllisenä sidosryhmänä. Heidän tutkimuksessaan työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet organisaation proaktiiviseen ympäristöstrategiaan nähtiin suurempana kuin muiden sidosryhmien, kuten ympäristöjärjestöjen tai asiakkaiden, vaikutusmahdollisuudet. (Alt ym. 2015, 167, 176.)

Myös Collier ja Esteban (2007) toteavat työntekijöiden olevan keskeisessä roolissa yritys vastuun implementoinnissa ja toteuttamisessa. Erilaiset yritysten sisäiset, viralliset toimintaperiaatteet ohjaavat työntekijöiden toimintaa ja sitouttavat heidät toimimaan linjassa yrityksen arvojen kanssa. Yritysvastuualoitteiden menestys riippuu siitä, miten työntekijät vastaanottavat nämä aloitteet. Vastaanotto puolestaan riippuu työntekijän motivaatiosta ja sitoutumisesta. Jos työntekijä kokee yrityksen edustamat arvot haluttavina, työntekijä on todennäköisempi identifioitumaan vahvasti organisaatioon. Tällöin on myös todennäköisempää, että työntekijä on halukas toimimaan yhteistyössä työnantajayrityksen arvojen kanssa ja osoittaa hyvää organisaatiokansalaisuutta. Organisaation eettiset tavoitteet eivät kuitenkaan voi toteutua ilman, että johto osoittaa vahvaa esimerkkiä ja sitoutumista eettisyyteen. (Collier & Esteban 2007, 19–22, 24, 27, 29–30.)

Aguileran ym. (2007) mukaan työntekijät voivat vaikuttaa työpaikan yritys vastuuilmapiiriin arvioidessaan omien arvojensa pohjalta sitä, mihin asioihin yrityksen pitäisi puuttua, kuinka se on suoriutunut pyrkimyksissään ja kuinka ihmisiä on kohdeltu prosessin aikana. Käsitykset yritys vastuusta leviävät työntekijöiden välillä sosiaalisessa kanssakäymisessä ja luovat yleistä ilmapiiriä ja yhteisen käsityksen siitä, miten yritys on työntekijöiden silmissä suoriutunut. (Aguilera ym. 2007, 840–841.) Negatiivisen toiminnan ei tarvitse kohdistua työntekijään itseensä vaikuttaakseen negatiivisesti työntekijän mielikuvaan työnantajaorganisaatiosta (Erdogan, Bauer & Taylos 2015, 1672).

Työntekijöillä on myös työnantajayritykseen kohdistuvia psykologisia tarpeita. Työntekijät arvioivat ja tekevät johtopäätöksiä yrityksen yritys vastuupyrkimyksistä, ja nämä johtopäätökset vaikuttavat työntekijän toimintaan. Työntekijät pyrkivät usein samaistumaan työnantajaorganisaatioon toimiessaan yrityksen sisällä. He arvioivat johdon toimintaa sen mukaan, kuinka reilua yrityksen toiminta on. Jos yritys siis toimii vastuuttomasti

ja toiminta on ristiriidassa työntekijän omien arvokäsitysten kanssa, voi työntekijä reagoida negatiivisesti, koska hänen psykologiset tarpeensa eivät täyty. Tutkimuksen mukaan työntekijät ovat harvemmin mukana yritysvastuualoitteiden suunnittelussa ja implementoinnissa ja saattavat jossain määrin torjua yrityskulttuuria verrattuna sen luomisessa mukana olleisiin johtajiin. Tällöin työntekijät ovat yritysvastuuseen reagoiva osapuoli. (Rupp, Ganapathi & Aguilera 2006, 537–538.)

On tärkeä huomioida, että työntekijät eivät todellisuudessa ole vain vastaanottava osapuoli, vaan heidän päivittäinen toimintansa myös muokkaa yrityksen epävirallisia sääntöjä. Näitä epävirallisia normeja luodaan ja vahvistetaan päivittäisessä sosiaalisessa diskurssissa ja nämä normit ovat olemassa virallisten sääntöjen ohella. Epävirallisen säännöt voivat myös olla ristiriidassa virallisten sääntöjen kanssa. Yritysvastuututkimuksen valitseva näkemys on ollut, että organisaation jäsenten tulisi kuitenkin jakaa samat, ylhäältä alas kommunikoidut asenteet. Tällaisen integraationäkemyksen lisäksi voidaan kirjallisuudesta kuitenkin tunnistaa myös differentaatio- ja fragmentaationäkökulmat. (Onkila & Siltaoja 2007, 6–8.) Virallisen organisaatiokulttuurin ohella voi olla lukuisia alakulttuureja, joiden käsitys yritysvastuusta voi olla yleisestä tai muiden alakulttuurien näkemyksestä poikkeava, jolloin puhutaan näkemysten differentaatiosta (Siltaoja & Onkila 2007, 8; Linnenluecke & Griffiths 2010, 363). Tässä tutkimushaarassa alakulttuurit ja yleisestä poikkeavat käsitykset nähdään yleensä yritysvastuun toteutumisen esteinä ja monimutkaisuutta lisäävänä tekijänä, sen sijaan että ne nähtäisiin luonnollisina ilmiöinä. Fragmentaatiosta puhuttaessa tarkoitetaan yritysvastuuseen liittyvien sääntöjen ristiriitaisuutta muiden virallisten sääntöjen kanssa ja tähän liittyvää monitulkintaisuutta ja hämmennystä. Differentaatio ja fragmentaatio ovat olleet integraatiota vähemmän esillä aiemmissa yritysvastuututkimuksissa. Näissä kuitenkin esiintyy näkemys siitä, että yritysvastuusääntöihin ja -prosesseihin liittyy monimutkaisuutta ja eri kulttuurien välisiä valtasuhteita. (Onkila & Siltaoja 2007, 8, 15.) Linnenluecke ja Griffiths (2010, 364) toteavat tutkimuksessaan, että työntekijöiden arvoja on mahdollista muuttaa esimerkiksi yritysvastuuraporttien tai työntekijöiden koulutuksen avulla.

Ramuksen (2001) mukaan työntekijät ovat todennäköisempiä osallistumaan ympäristöongelmien ratkaisemiseen, jos organisaation ympäristötavoitteet ovat integroitu käytäntöön ja kirjallisiksi tavoitteiksi. Työntekijälähtöiset vihreät eli ympäristöystävälliset innovaatiot vaativat Ramuksen mukaan kannustavaa asennetta lähiesimiehiltä. Tämä tuki on kuitenkin haaste, sillä lähiesimiehet harvoin priorisoivat ympäristöjohtamista työssään muiden johdollisten tehtävien edelle. (Ramus 2001, 151, 160–162.) Wolfin (2013) tutkimuksessa puolestaan työntekijät nähdään organisaation sidosryhmänä, joka toiminnallaan vaikuttaa organisaation yritysvastuun toteutumiseen. Tästä huolimatta Wolfin oletuksena on, että yritysjohto kouluttaa työntekijät toimimaan yrityksen tavoitteiden suuntaisesti. (Wolf 2013, 97–99.) Myös Bruntonin ym. (2014, 32) lähtökohtana on onnistuneesti työntekijöille kommunikoidut ja organisaatiokulttuuriin integroidut

yritysvastuutoiminnot. Monissa tutkimuksissa korostuu siis niin sanottu ”top-down” -näkemys, jonka mukaan tavoitteet kommunikoidaan ensisijaisesti organisaatiossa ylhäältä alas.

Työntekijät eivät näiden tutkimusten valossa näyttäyty yrityksen näkökulmasta erityisen merkittävänä sidosryhmänä, sillä suhteesta puuttuu sidosryhmäsuhteelle tyypillinen vastavuoroisuus. Onko yritysvastuun näkökulmasta kuitenkin kannattavaa sulkea pois keskustelusta erilaiset näkökulmat? Onkilan ja Siltaojan (2017, 18) mukaan erilaisten sääntöjen lisäämisen sijaan olisi hedelmällisempää luoda mahdollisuuksia keskustelulle ja siten mahdollistaa ristiriitojen tunnistaminen. Tämä voisi toimia pohjana vastuullisuuden laajentamiselle ja merkityksellisyyden luomiselle työhön.

Asiantuntijat tyypillisesti kokevat voivansa perustaa näkemyksensä tutkittuun tietoon ja kykyyn erottaa fakta ja fiktio toisistaan. Kuitenkin asiantuntijoidenkin näkemykset eroavat toisistaan merkittävästikin erimerkiksi siinä, tunnustetaanko ilmastonmuutos todelliseksi, ihmisen aiheuttamaksi ongelmaksi. Asiantuntijoiden työn sisältämä vastuu vaihtelee organisaatioittain, mutta joillain asiantuntijoilla on toisia enemmän päätösvaltaa. (Lefsrud & Meyer 2012, 1478, 1495–1497, 1500.) Joskus siis saattaa olla hyvinkin oleellista, että työntekijät jakavat organisaation arvot. Jos asiantuntijalla on työroolissaan paljon päätösvaltaa, on toivottavaa, että hänen tekemänsä päätökset ovat linjassa organisaation arvojen kanssa. Näin etenkin silloin, jos kyseessä on näin perustavanlaatuinen näkemysten eroavaisuus kuin esimerkiksi ilmastonmuutoksen olemassaolo.

Slackin, Corlettin ja Morrisin (2015) tutkimuksessa selvitettiin työntekijöiden osallistumista yritysvastuuseen eräässä energiayhtiössä Isossa-Britanniassa. Vaikka organisaatio painotti raportoinnissaan yritysvastuuvetoisuutta ja työntekijöiden merkitystä vastuun toteutumisessa, vaihtelivat työntekijöiden näkemykset muun muassa yritysvastuun merkityksestä, sen näkyvyydestä organisaation päivittäisessä toiminnassa, siitä mikä lasjetaan yritysvastuuksi ja yritysvastuun kommunikoinnista. Jotkut työntekijät kokivat lisäksi, ettei yritysvastuuta priorisoitu organisaatiossa tarpeeksi korkealle, ja että organisaation yritysvastuu ei kosketa tarpeeksi työntekijää, jotta työntekijät kiinnostuisivat siitä. (Slack ym. 2015, 540, 542–543)

Aiempien tutkimusten perusteella voidaan sanoa, että työntekijät kohdistavat työnantajaorganisaatioon paljon odotuksia omien arvojensa pohjalta. Deloitteen vuoden 2017 tutkimustulosten mukaan millenniaalit, eli vuoden 1982 jälkeen syntyneet kokevat, että organisaatiot ovat vastuullisia, mutta ne voisivat tehdä enemmänkin suurten ongelmien lieventämiseksi. Työntekijän roolissa he kuitenkin kokevat voivansa vaikuttaa asioihin aktiivisina toimijoina verrattuna tilanteeseen, jossa he olisivat työttömiä ja siten passiivisempia sivustaseuraaajia. Yksilöinä he kokevat omat vaikutusmahdollisuutensa pieniksi, mutta työnantajaorganisaatio voi omalla toiminnallaan voimaannuttaa työntekijöitä ja saada heidät tunteman itsensä kykeneviksi vaikuttamaan asioihin organisaation

välityksellä. Jo vuoden 2016 tutkimuksessaan Deloitte totesi, että työntekijät, jotka tuntevat työnsä merkityksellisiksi ovat lojaalimpia työnantajaa kohtaan. (Deloitte 2017, 1,13.)

Työnantajaorganisaatioon kohdistuu paljon erilaisia odotuksia työntekijöiltä. Yritysvastuu linkittyy siis yrityksen sisäisiin sidosryhmiin monella tavalla, eikä se ole vain ulkoisten sidosryhmien kanssa käytävää vuoropuhelua. Yritysvastuun taso vaikuttaa siihen, minkälainen tai kuinka houkutteleva kuva organisaatiosta työnantajana muodostuu. Greeningin ja Turbanin tutkimuksen (2000, 271) mukaan yrityksen hyvä suoriutuminen yritys vastuuasioissa houkuttelee uusia työntekijöitä. Myös Ghoshin ja Gurunathanin (2014, 181) mukaan yhteiskunnan hyväksi toimiva organisaatio on työntekijöistä houkutteleva, jolloin työntekijöiden irtisanoutumisaikeetkin ovat vähäisemmät. Tällainen organisaatio täyttää työntekijän tarpeen tehdä merkityksellistä työtä toimiessaan vastuullisten arvojen ja normien pohjalta (Ghosh & Gurunathan 2014, 181). Vastuullinen organisaatio siis houkuttelee uusia työntekijöitä ja lisää työntekijöiden lojaaliutta. Jos vastuuasiat ovat työntekijälle tärkeitä ja työntekijät haluavat vaikuttaa asioihin, olisi ehkä hedelmällistä ottaa työntekijät laajemmin mukaan yritys vastuukeskusteluun. Tämä mahdollistaisi laajemman keskustelun yritys vastuusta, toimisi pohjana potentiaalisille innovaatioille ja lisäisi organisaation kilpailuetua.

2.3.3 Järjestöt

Grolinin (1998, 213) mukaan yritysten täytyy enenevässä määrin hakea toiminnalleen oikeutusta yleisöltä eli muualta kuin perinteisesti hallitukselta ja tiedeyhteisöltä. Esimerkiksi ympäristöjärjestöt ovat yksi merkittävimmistä ryhmistä, jotka vaativat yrityksiltä parannuksia ympäristöasioissa (Joensuu, Koskela & Onkila 2014, 26). Voittoa tavoittelemattomat järjestöt toimivat erilaisilla ideologisilla taustoilla, joiden pohjalta ne painostavat yrityksiä puuttumaan erilaisiin sosiaalisiin ja ympäristöllisiin ongelmakohtiin (Den Hond & De Bakker 2007, 902). Osa järjestöistä ovat pieniä ja paikallisia ja toiset, kuten Greenpeace ja WWF, toimivat globaalisti. Järjestöt pyrkivät yleensä toiminnallaan lieventämään yritysten ja hallitusten toimien aiheuttamia ongelmia. Puuttumiskeinot vaihtelevat yhteistyöstä jopa väkivaltaisiin yhteenottoihin. (Deegan & Blomquist 2006, 344.)

Järjestöjen toiminta voi vaikuttaa yritysten menestykseen kauaskantoisesti. Tyypillinen esimerkki yritysten ja voittoa tavoittelemattomien järjestöjen välisestä suhteesta on tapaus Brent Spar. Vuonna 1995 Shellin oli tarkoitus upottaa tarpeettomaksi jäänyt öljylautta Brent Spar Atlantiin jonkin matkaa Skotlannin rannikolta. Shell teetätti mittavat tieteelliset taustatutkimukset ja mittaukset valitakseen muun muassa ympäristön ja työntekijöiden kannalta parhaan mahdollisen tavan hävittää lautta. Taustatutkimuksen perusteella upotus syvään veteen olisi ollut paras vaihtoehto, ja upotukselle saatiin myös Ison-

Britannian hallituksen lupa eikä protestia upotukselle esitetty määräaikana. Kaikesta huolimatta Greenpeace valtasi öljylautan ja aloitti kampanjoinnin Shelliä ja upotusta vastaan, jonka seurauksena muun muassa Saksa, Tanska ja Hollanti alkoivat boikotoida Shelliä. Tapaus sai paljon julkisuutta ja monen maan hallitus ilmaisi vastalauseensa upotukselle. Kaiken negatiivisen julkisuuden ja tappioiden jälkeen Shell perui upotusaikeensa. (Grolin 1998, 213–215.)

Yritysten ja järjestöjen välinen suhde ei siis aina ole yksinkertainen, vaikka kaikki tehtäisiin niin sanotusti oikein tai sovittujen sääntöjen mukaisesti. Järjestöillä on paljon vaikutusvaltaa ja ne pystyvät kyseenalaistamaan yritysten toiminnan, jos se on ristiriidassa järjestön omien aatteiden kanssa. Grolinin (1998, 221) mukaan yritysten olisi käytävä keskustelua myös laajemman yleisön kanssa ennen toiminnan toteutusta, jotta Brent Sparin kaltaisilta tapauksilta välttyttäisiin.

Joensuu ym. (2014) ovat tutkimuksessaan todenneet yritysten ja ympäristöjärjestöjen suhteen lähentyneen Suomessa vuosien 2003–2012 aikana. Aiemmin järjestöjä ei välttämättä nähty sidosryhminä lainkaan, mutta tutkimusjakson lopussa suhteet voitiin nähdä jo yhteistyösuhteina. Vaikka yritysten ja järjestöjen yhteiset projektit eivät välttämättä liity yritysten ydintoimintoihin, on niistä silti hyötyä, kun yritys haluaa ympäristöjohtamiselleen legitimitettä yleisön silmissä. Järjestöjen sivuuttamisen sidosryhmänä ja yhteistyösuhteen välille mahtuu kuitenkin erilaisia yrityksen ja ympäristöjärjestöjen välisiä suhteita. Rahaan perustuvassa suhteessa yritys tukee järjestöä rahallisesti, mutta varsinainen suhde jää etäiseksi. Yritys voi myös osoittaa tukeaan järjestölle omaksumalla järjestön kehittämän johtamisjärjestelmän tai kannustamalla järjestöä sidosryhmäkeskusteluun yrityksen kanssa. Suhde voi myös kärjistyä konfliktiksi, kuten aiemmassa Brent Spar esimerkissä, jolloin järjestöt vaativat yritykseltä tietynlaista toimintaa, johon yrityksen odotetaan vastaavan. Yrityksillä on tapana raportoida konflikteista hyvin neutraalisti myöntämättä liikaa valtaa järjestöille. (Joensuu ym. 2014, 26, 31–34, 36.)

Järjestöjen lisäksi erilaiset yhteiskunnalliset liikkeet (engl. social movement) pyrkivät vaikuttamaan yrityksiin. Ne ovat löyhiä ihmisten, ryhmien ja/tai organisaatioiden välisiä verkostoja, jotka osallistuvat tai ottavat kantaa jollakin tavalla yhteiskunnallisiin tai sosiaalisiin konflikteihin (Diani 1992, 13). Osa näistä liikkeistä edistää suoraan jonkin tietyn joukon, kuten työntekijöiden, intressejä, kun taas ympäristöön liittyvät liikkeet pyrkivät yleensä puhumaan jonkun tai jonkin toisen asian puolesta. Tällaisia asioita voivat olla esimerkiksi tulevat sukupolvet, saastunut ympäristö tai eläimet. Yhteiskunnalliset liikkeet ovat usein hyvin epävirallisia rakenteiltaan, mutta kampanjoivat pitkäjänteisesti sellaisia käytäntöjä vastaan, joiden he kokevat olevan vastoin yleistä hyvää. Liikkeet voivat vaikuttaa yrityksen toimintaan monilla tavoin, joko suoraan tai epäsuorasti. Ne voivat vaikuttaa kohdeyrityksen toimintaympäristöön tai ne voivat vaikuttaa yleiseen kulttuuriin esimerkiksi vaikuttamalla kuluttajien kulutustottumuksiin. Yhteiskunnalliset liikkeet

voivat myös kampanjoida hyvin suoraan yritystä vastaan protesteilla tai esimerkiksi kehittämällä kuluttajia boikotoimaan yritystä. (Weber & Soderstrom 2012, 249, 254, 257.)

Easley, Decelles ja Lenox (2016, 2436) havaitsivat tutkimuksessaan, että aiempi yhteistyö organisaation ja järjestöjen välillä saattaa suojata organisaatiota tulevaisuudessa järjestöjen vastatoimilta. Heidän mukaansa aiempi mediahuomio saattaa altistaa organisaation esimerkiksi boikoteille, sillä mediahuomio lisää organisaation julkista näkyvyyttä ja mahdollisesti laajentaa myös sidosryhmänäkyvyyttä. Heidän tutkimuksessaan näkyi myös yhteys suurempien kassavirtojen ja protestoinnin kohteeksi joutumisen välillä. Kuitenkin tässä tutkimuksessa esimerkiksi suuremmat kassavirrat vaikuttivat negatiivisesti kanteiden määrään. (Easley ym. 2016, 2436.) Tässä tapauksessa on huomioitava, että tutkimuksen aineisto on kerätty Yhdysvalloissa, jonka lainsäädäntö saattaa poiketa melko paljon Suomen lainsäädännöstä.

King (2008) esittää samansuuntaisia tuloksia kuin Easley ym. (2016). Kingin (2018, 409) mukaan aktivistit boikotoivat todennäköisemmin yrityksiä, joita on aiemmin boikotoitu tai jotka toimivat alalla, joka on ollut aiemmin boikotin kohteena. Aktivistien kohteena on todennäköisemmin suuret ja hyvämaineiset organisaatiot. (King 2018, 409.)

2.3.4 Yhteenveto

Yritysvastuun näkökulmasta kirjallisuudessa korostuvat yritysvastuujohtajat, työntekijät ja järjestöt yrityksen keskeisinä sidosryhminä. Näiden sidosryhmien välillä on jonkin verran epätasapainoa tehdyn tutkimuksen määrässä ja kattavuudessa. Esimerkiksi yritysvastuujohtajia ja yritysvastuun näkökulmasta aktiivisia työntekijöitä on tutkittu verrattain vähän. Kolmannen sektorin suhdetta yrityksiin puolestaan on tutkittu enemmän. Tämä saattaa johtua siitä, että järjestöjen on koettu asettavan yrityksille enemmän yritysvastuupaineita.

Yritysvastuujohtajat työskentelevät erilaisten ja usein hyvin ristiriitaisten paineiden keskellä. Toisaalta pitäisi huomioida yrityksen tavoitteet, mutta samalla yritysvastuujohtaja saattaa kokea identifioituvansa enemmän ulkoisiin sidosryhmiin ja heidän haluunsa suojella esimerkiksi ympäristöä.

Yksittäiset työntekijät asettavat työnantajalle odotuksia omien arvojensa pohjalta ja arvoivat oman kokemuksensa perusteella työnantajaorganisaation vastuullisuuden toteutumista. Työntekijöiden keskinäisessä kanssakäymisessä luodaan useita epävirallisia käytäntöjä, jotka saattavat olla ristiriitaisia ylhäältä alas saneltujen käytäntöjen kanssa ja vaikuttavat siten myös organisaation vastuullisuuteen. Yksilön proaktiivisuudella saattaa olla kuitenkin organisaation etua edistäviä vaikutuksia, kuten innovoiminen ja yritysvastuun ja siten myös maineen parantaminen.

Kolmas sektori nähdään tutkimuksessa usein yritysten vastaparina ja paineiden asettajana. Tutkimukset osoittavat yritysten ja kolmannen sektorin järjestöjen suhteiden lähentyneen lähivuosina, vaikka järjestöille ei halutakaan myöntää liikaa valtaa yritysten toiminnan ohjaamisessa. Löydetyissä tutkimuksissa ei kuitenkaan oteta kantaa järjestöjen omaan vastuullisuuteen.

3 MENETELMÄT

3.1 Tutkimuksen luonne ja kohderyhmä

Tutkimus on luonteeltaan kvalitatiivinen ja eksploraatiivinen, sillä aiheesta ei ole aikaisempaa kattavaa tutkimusta, jossa olisi käsitelty yritys vastuuta kolmella eri sektorilla. Aiempi yritys vastuututkimus on painottunut enemmän yritysten yritys vastuuseen (ks. esim. McWilliams & Siegel 2001; Margolis & Walsh 2003; Orliczky ym. 2003). Myöskään yritysten sisäisistä sidosryhmistä ja heidän vaikutusmahdollisuuksistaan ei ole tässä kontekstissa aiempaa tutkimusta, mikä osaltaan myös puolustaa kvalitatiivista tutkimusotetta.

Kvalitatiiviselle tutkimukselle on ominaista tunnustaa ihmisten tulkitsevan asioita omista lähtökohdistaan (Hirsjärvi ym. 2007, 156). Kvalitatiivisella tutkimuksella pyritään kuvaamaan todellisen elämän ilmiöitä kattavasti ja ymmärtäen, että todellisuudesta on monia näkemyksiä. Kvalitatiiviselle tutkimukselle on tyypillistä kerätä tietoa suoraan ihmisiltä ja sopivalta kohdejoukosta. Aineistonkeruun välityksellä halutaan ennemmin löytää uusia näkökulmia kuin testata muodostettuja hypoteeseja, sillä kohdejoukon näkemykset ovat tärkeämpi osa tutkimusta, kuin aiempi käsitys totuudesta. (Hirsjärvi ym. 1997, 152, 155). Aiemman tutkimuksen perusteella ei voida luoda toimivia hypoteeseja, sillä yritys vastuuseen liittyvät tekijät ja toiminnot ovat hyvin organisaatio- ja toimialakohtaisia. Tutkielmassa halutaan kartoittaa subjektiivisia, organisaatio- ja sektorikohtaisia näkemyksiä yritys vastuusta.

Metodologialtaan kvalitatiivinen tutkimus sopii siis hyvin selvittämään ilmiötä, josta ei vielä tiedetä paljoa aiemman teorian valossa. Esimerkiksi Altin ym. (2015) tutkimuksessa selvitettiin kvantitatiivisin menetelmin työntekijäsidosryhmän integraation vaikutusta ympäristösuoriutumiseen. Heidän kyselynsä oli myös suunnattu yritys vastuujohtajille (Alt ym. 2015, 171.) Tässä tutkimuksessa tutkimuksen fokus on kuitenkin laajempi ja haastateltavien sanamuodoilla on merkitystä tulosten kannalta, joten kvalitatiivinen tutkimus soveltui tarkoitukseen kvantitatiivista paremmin.

Tutkielman kohteena ovat organisaatiot ja niiden muodostamat sektorit. Tutkimuskoh-teita edustamaan valikoitui yritys vastuujohtajat tai vastaavat asiantuntijat, sillä heillä oletettavasti on paras tieto yritys vastuun tilasta heidän edustamissaan organisaatiossa, ja heidän vastuullaan on usein ainakin osittain sidosryhmäsuhteiden ylläpito.

FIBS tekee vuosittain Suomessa kattavaa tutkimusta yritys vastuusta ja sen tilasta, mutta tutkimus on laajempi ja painopisteeltään erilainen, kuin tässä tutkielmassa. Tämä tutkielma keskittyy enimmäkseen yritys vastuuasiantuntijoiden ja yritys vastuun näkökulmasta aktiivisiin toimijoihin ja sidosryhmiin, mutta sivuaa samoja aiheita ja yritys vastuun haasteita kuin FIBS:n tutkimukset. Myös FIBS:n tutkimukset ovat kvalitatiivisia, ja

heidän haastatteluidensa kohdejoukkona ovat toimitusjohtajat ja/tai yritysvastuujohtajat tai- asiantuntijat. (Yritysvastuu 2018, 14.)

3.2 Aineiston keruu

Aineistonkeruun menetelmäksi valikoitui puolistrukturoitu teemahaastattelu, sillä haastattelutilanne ja puheyhteys mahdollistavat tarkentavat kysymykset, toistamisen ja ilmausten sanamuotojen täsmentämisen. Haastattelukysymykset toimitettiin haastateltaville etukäteen, jotta haastattelutilanteessa haastateltavilta saataisiin mahdollisimman paljon tietoa aiheesta. Haastattelumenetelmistä puolistrukturoitu teemahaastattelu oli tässä tapauksessa järkevin, sillä sen avulla voitiin kysyä tietyistä teemoista tarkentavien kysymysten avulla. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 63, 65.) Tutkittavasta ilmiöstä ei ollut etukäteen riittävästi tietoa, jotta haastattelua tai kyselyä olisi voitu toteuttaa riittävän syvällisesti muulla tavoin.

Tutkimusaineisto kerättiin kevään ja kesän 2018 aikana. Haastatteluilla haluttiin saada syvällisempää tietoa yritys vastuusta käytännössä, kuin mitä olisi saatu esimerkiksi vain yritys vastuuraportteja tutkimalla. Tarkoilla avoimilla kysymyksillä haluttiin saada tietoa erilaisista näkökulmista ja samalla pitää haastattelun kesto tunnin mittaisena. Haastateltavat asiantuntijat olivat kiireisiä, jolloin haastattelu aika ei saanut venyä liian pitkäksi. Haastateltavat saivat etukäteen mahdollisuuden perehtyä 14-kohtaiseen haastattelurunkoon (LIITE1). Alla olevasta taulukosta (Taulukko 1) näkyy löyhästi kuvailtuna haastateltujen henkilöiden edustamat organisaatiot ja kunkin haastattelun tiedot.

Taulukko 1 Organisaatioiden ja haastatteluiden kuvaukset

Organisaatio	Löyhä toimialan tai organisaation kuvaus	Haastattelupvm.	Haastattelun kesto (min)
Yksityinen sektori 1	Kaupanala	3.5.2018	41:03
Yksityinen sektori 2	Teollinen tuotanto ja kauppa	31.5.2018	33:35
Yksityinen sektori 3	Teknologiayhtiö	16.4.2018	46:48
Julkinen sektori 1	Erityislainsäädäntöön perustuva yritys, vähittäiskauppa	8.5.2018	44:47
Julkinen sektori 2	Erityislainsäädäntöön perustuva yritys, palvelutoiminta	13.8.2018	27:35
Julkinen sektori 3	Energiayhtiö	19.6.2018	29:07
Kolmas sektori 1	Etujärjestö	9.8.2018	48:28

Kolmas sektori 2	Kansalaisjärjestö	6.7.2018	28:36
Kolmas sektori 3	Erytyislainsäädäntöön perustuva yhdistys	9.8.2018	31:50

Haastattelut toteutettiin kasvotusten, puhelimitse tai Skypen välityksellä. Osa haastateltavista oli hyvin puheliaita ja kertoi mielellään laajemminkin organisaation vastuullisuudesta. Osa haastateltavista taas oli vähäsanaisempia ja kysymyksiin oli hankalampi saada vastauksia ilman tarkentavia kysymyksiä.

Osa haastateltavista valikoitui Sitran yhteyshenkilön avulla. Häneltä saatiin lista asiantuntijoista, jotka voisivat olla kiinnostuneita yritysvastuuaiheisesta gradusta. Sitralla ei ole tähän tutkielmaan muuta yhteyttä. Yhteyttä otettiin myös muihin satunnaisiin suurehkoihin ja tunnettuihin organisaatioihin ja järjestöihin. Kaikkiaan haastateltavia oli yhdeksän, joista kolme yksityisen sektorin edustajia, kolme julkiselta sektorilta ja kolme järjestön edustajaa. Haastateltavat ovat joko yritysvastuujohdajia tai muutoin yritysvastuusta vastuullisia, sillä esimerkiksi järjestöissä ei juurikaan toimi nimellisesti yritysvastuujohdajia.

Suurimmaksi haasteeksi osoittautui haastattelukysymysten sopivuus kaikkiin organisaatiokonteksteihin. Kolmas sektori saattoi poiketa merkittävästikin ajatusmaailmaltaan ja rakenteiltaan muista organisaatioista, minkä vuoksi osa kysymyksistä ei soveltunut sellaisenaan koskemaan kolmatta sektoria. Nämä organisaatiot kuitenkin vastasivat kysymyksiin soveltuvin osin heidän näkökulmastaan. Kaikkiaan voidaan sanoa, että haastateluaineisto alkoi loppua kohden sektoreittain muistuttaa toisiaan eli jonkinlainen saturatio (Tuomi & Sarajärvi 2018, 74) siis saavutettiin, vaikka aineisto osoittautuikin loppulta hyvin kirjavaksi.

3.3 Aineiston analyysi

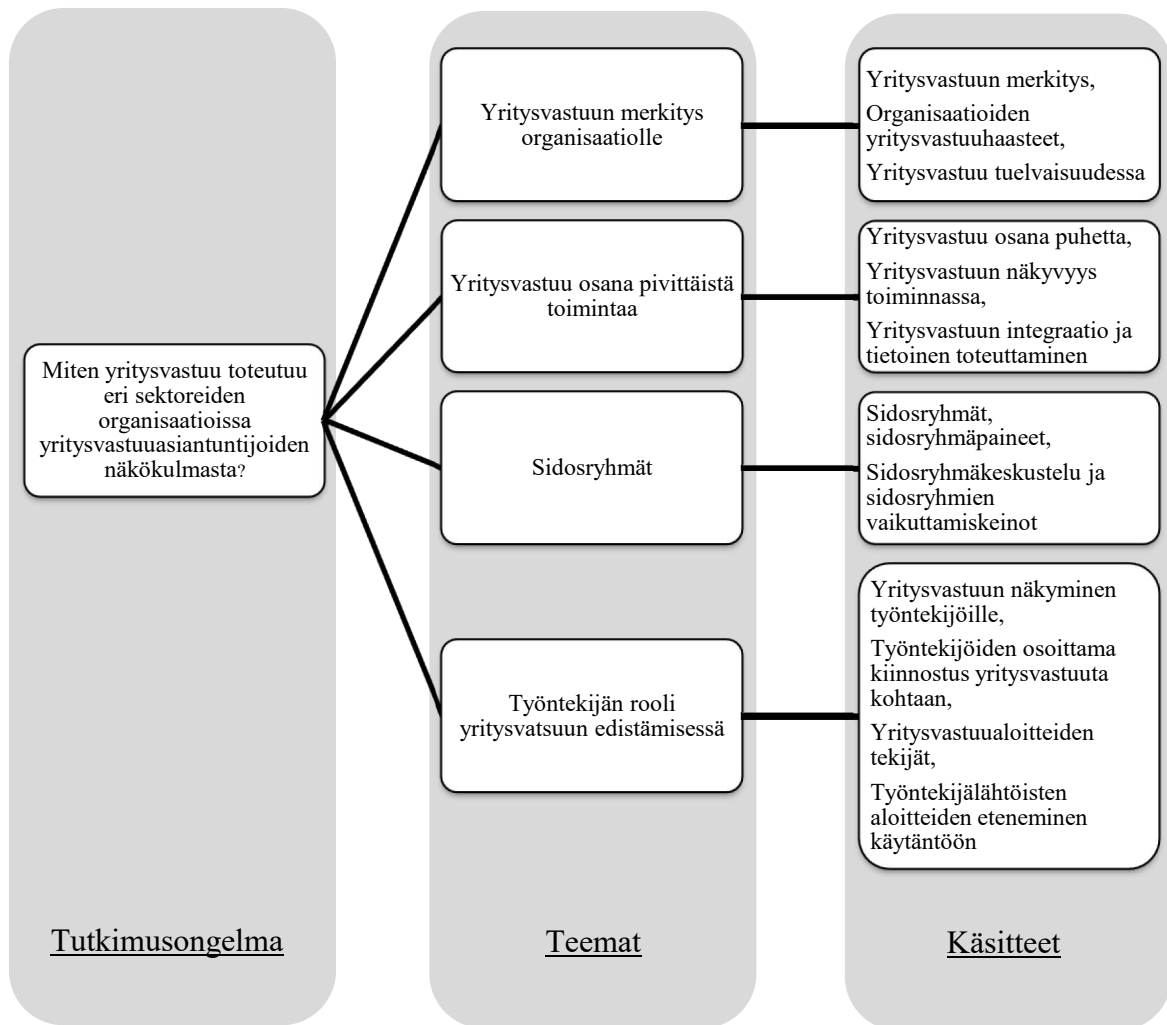
Varsinaisena analyysimenetelmänä käytettiin laadullista sisällönanalyysiä sekä tapaustutkimusta. Sisällönanalyysissä tutkimusaineistosta etsitään yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia ja aineistoa eritellään ja tiivistetään. Sisällönanalyysillä tulkitaan tekstimuotoista tai sellaiseksi muutettua aineistoa. Tutkittavasta ilmiöstä muodostetaan tiivistetty kuvaus, jota vertaillaan aiempaan tutkittuun tietoon. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 105.)

Haastattelut äänitettiin haastatteluvaiheessa, jonka jälkeen haastattelut litteroitiin. Litteroidut haastattelut käytiin läpi kysymys kysymykseltä ja vastaukset koottiin hieman tiiviimmiksi teemoiksi tutkimuskysymysten perusteella. Tämän jälkeen vastaukset koottiin organisaation mukaan eri sektoreiden alle: yksityinen-, julkinen- ja kolmas sektori. Näin muodostui kokonaisuus eri sektoreiden vastauksista. Tuloksissa näkyvä teksti on kirjoitettu samoin, kuin mitä tahansa tekstiä lainatessa. Vastaukset eivät siis sisällä suorita

lainauksia. Aineistosta haettiin organisaatioittain ja sektoreittain esiin nousevia yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia.

Käytännössä aineiston tiivistäminen osoittautui hyvin hankalaksi, sillä haastatteluvastauksissa näkyi melko paljon toimiala- ja organisaatiokohtaisia eroja. Tästä syystä aineistoa oli hedelmällistä tarkastella myös tapaustutkimuksen näkökulmasta. Tällaisessa tutkimuksessa etsitään paljon tietoa yksittäisestä tapauksesta tai useammasta, toisiinsa kytköksissä olevasta tapauksesta. Näitä yksittäisiä tapauksia tai joukkoa tarkastellaan yhteydessä ympäristöönsä. Tavoitteena on kuvailla ilmiöitä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 130.) Tämän tutkielman tapauksessa organisaatiot muodostavat kolme sektoria, joita voidaan tarkastella kokonaisuuksina. Yksityisen-, julkisen- ja kolmannen sektorin sisällä on tässä tapauksessa kussakin kolme organisaatiota, joiden vastauksia tarkastellaan organisaatioittain sekä suhteessa muuhun sektoriin. Lopputuloksena syntyy yhteenveto kolmesta eri sektorista, jota voidaan jälleen tarkastella suhteessa toisiin sektoreihin. Näillä kahdella toisiaan täydentävällä analyysimenetelmällä (sisällönanalyysi ja tapaustutkimus) voidaan tarkastella vastauksia mahdollisimman laajasti.

Seuraavassa kuvassa (Kuva 3) on esitetty tulosten datarakenne (mukaellen Gioia, Corley & Hamilton 2012, 21), joka on johdettu tutkimuskysymysten operationalisointitaulukosta (LIITE 2). Alkuperäisessä Gioian ym. (2012, 21) taulukossa aineistosta on kerätty keskeiset nousevat käsitteet, joiden perusteella muodostetaan teemat, joista taas voidaan koostaa isommat ulottuvuudet. Tämän tutkielman tapauksessa kuvan 3 datarakenteesta näkyy, miten tutkimusongelma kytkeytyy eri teemoihin ja tutkimuksen osaongelmiin. Näiden teemojen alla on erilaisia käsitteitä, jotka näkyvät haastattelukysymyksissä. Käytännössä siis haastatteluista nousseet käsitteet sisältyvät myös kuvan käsitteiden alle, sillä käsitteet ovat melko laajoja. Esimerkiksi käsitteen ”Yritysvastuun merkitys” alle lukeutuu erilaisia yritysvastuun merkityksiä, kun verrataan vaikka kolmatta sektoria muihin sektoreihin. Keskeiset teemat näkyvät myös tulosten esittämistavassa. Yritysvastuun haasteet ja tulevaisuus on liitetty taulukossa yritysvastuun merkityksen alle, sillä haasteellisiksi koetut asiat todennäköisesti heijastelevat organisaation arvovalintoja ja sitä, mihin yritysvastuuajattelu organisaatiossa perustuu.



Kuva 3 Datarakenne (mukaellen Gioia, Corley & Hamilton 2012, 21)

Alla olevaan taulukkoon (Taulukko 2) puolestaan on koottu esimerkkejä siitä, miten eri teemat näyttäytyvät haastattelumateriaaleissa. Esimerkkivalinoilla on pyritty kuvaamaan mahdollisimman kattavasti kutakin teemaa.

Taulukko 2 Teemat lainauksin

Teema	Esimerkkilainauksia haastatteluista
Yritysvastuun merkitys organisaatiolle	<p><i>”Tähän on aivan valtava tilanne, haasteellinen tilanne, jos ilmastonmuutos kehittyy eteenpäin tätä vauhtia, kun se kehittyy, niin silloin yrityksiä pitäisi ensinnäkin miettiä, mikä on meidän hiilijalanjälki, mut sit meidän pitäisi miettiä myös että, miten toimitaan tässä ympäristössä, joka ilmastonmuutoksen vaikutuksesta tulee muuttamaan aika dramaattisesti.”</i> (Yksityinen sektori 2)</p> <p><i>”No se on kokonaisuus, josta tietyt osa-alueet ovat hyvinkin organisaation läpi meneviä asioita ja sitten osa yritysvastuukokonaisuuksista taas määrittää, luo sellaisen minimitason, minimipohjan.”</i> (Julkinen sektori 2)</p> <p><i>”Totta kai meillä on muutenkin velvollisuus toimia vastuullisesti, mutta mä en ajattele sitä yritysvastuuna.”</i> (Kolmas sektori 2)</p>
Yritysvastuu osana päivittäistä toimintaa	<p><i>”Mutta tavallaan sitä yleisterminä ”yritysvastuu”, niin ehkä se on sit enemmän tavallaan tää meidän yritysvastuutiimin asia ja muualla se on enemmän yksittäisempiä osa-alueita.”</i> (Yksityinen sektori 3)</p> <p><i>”Eli meidän vastuullisuus varmaan näyttäytyy hyvin erilaisena eri sidosryhmille ja se on ehkä se iso haaste. Että paljon tehdään asioita, mutta ihan tiedostettu haaste on se, kuinka me osattaisiin kertoa niistä niin että myös sitten tavallinen asiakaskin tietäisi näistä meidän vastuullisuusteoista laajemmin.”</i> (Julkinen sektori 1)</p> <p><i>”Että meidän perustoiminta on sen tyyppistä, että on helppo kokea vastuulliseksi toiminnaksi eikä tarvitse keksiä sen päälle mitään.”</i> (Kolmas sektori 3)</p>
Sidosryhmät	<p><i>”Omat työntekijät tai potentiaaliset työntekijät, että pyritään niin kuin tavallaan, varsinkin uuden sukupolven tulevissa työntekijöissä sanotaan, että heille on erityisen tärkeää se, että työllä on tarkoitus jne. Että siinäkin mielessä pyritään tekemään asioita oikein. Ja sit myös se, että osaa kertoa siitä myös ulkopuolisille.”</i> (Yksityinen sektori 3)</p> <p><i>”Jossain vaiheessa pyöri asiakasraati, jonne pyydettiin vapaaehtoisia ja sitten sidosryhmiin kuuluu ympäristöviranomaiset, joiden kanssa säännöllisesti keskustellaan liittyen laitosten ympäristölupiin ja sitten on näitä asiakasiloja.”</i> (Julkinen sektori 3)</p> <p><i>”Se varmaan on niin että yhteiskunnassa nykyään jo vaaditaan merkittäviä toimijoilta kuten [REDACTED] tällaista vastuullisuutta, eli se paine tulee kyllä koko yhteiskunnasta, edellytetään vastuullista toimintaa.”</i> (Kolmas sektori 1)</p>
Työntekijän rooli yritysvastuun edistämässä	<p><i>”Että yksi mun kontaktini on sellanen että hän on vaan hirveen aktiivinen nainen, niin että hän varmasti ois kiinnostunut riippumatta siitä millä osastolla hän on. Että se on silleen yksilöistä kiinni, että toiset on aktiivisempia.”</i> (Yksityinen sektori 3)</p> <p><i>”Meidän (yhteiskuntavastuutiimi) tehtävänä on koordinoida ja huolehtia siitä, että tietyt asiat ovat talon yhteisiä.”</i> (Julkinen sektori 2)</p> <p><i>”No sanotaanko näin, että en mä sitä ainakaan niin näe, että sitä ei koettaisi tärkeäksi. Mutta jotenkin se on vaan että se on niin sisäänleivottua, että sitä ei niin irroteta siitä ja tarkastella omana asianaan.”</i> (Kolmas sektori 3)</p>

3.4 Eettisyys ja luotettavuus

Hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluu tiettyjen yleisesti hyväksytyjen toimintaperiaatteiden noudattaminen. Näitä ovat ainakin rehellisyys, huolellisuus ja tarkkuus läpi tutkimusprosessin. Käytäntöihin kuuluu myös tieteelliseen tutkimukseen sopivien ja eettisesti hyväksytyjen tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmien käyttö. Tutkimuksen tulosten julkaisun yhteydessä on myös toimittava avoimesti. Viittaukset muihin lähteisiin on tehtävä huolellisuutta noudattaen. Raportointi tulee suunnitella ja toteuttaa huolellisesti ja yksityiskohtaisesti tieteellisiä ohjeita noudattaen. (Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa 2012, 6.)

Kirjallisuuskatsauksen artikkelit ovat haettu Turun yliopiston kirjaston käytössä olevista tietokannoista. Suurin osa tuloksista on löytynyt Scopus- ja EBSCO-tietokantojen kautta. Artikkelit on pyritty valitsemaan paitsi sopivuuden, niin myös siteerausten määrän ja julkaisuajankohdan mukaan. Satunnaisia artikkeleita, kuten Harvard Business Reviewn artikkelit, on löytynyt myös Googlen avulla. Näitä tuloksia on käytetty erityisen harkiten ja arvioitu kirjoittajan ja julkaisijan luotettavuuden ja arvostuksen perusteella. Artikkeleiden haun yhteydessä julkaisijoiden luotettavuutta on pyritty arvioimaan myös Julkaisufoorumin antaman tasoluokituksen avulla.

Tutkimuksen luotettavuuden varmistamiseksi tutkimusprojektin aikana on pyritty myös noudattamaan Tuomen ja Sarajärven (2018, 122–123) laatimaa listaa laadullisen tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttavista seikoista. Esimerkiksi haastateltavat pyrittiin valitsemaan siten, että heillä olisi paras kyky ja tieto vastata tämän tutkimuksen tutkimuskysymyksiin. Haastateltavat saivat tutustua haastattelukysymyksiin jo ennen haastattelua. Jokaiselta haastateltavalta kysyttiin lupa haastattelun äänittämiseen haastattelijan omaan käyttöön ja jokainen haastattelu toteutettiin yksilöhaastatteluna joko kasvotusten, puhelimitse tai Skypen välityksellä. Näin voitiin varmistua muistiinpanojen paikkansapitävyydestä sekä siitä, että vastaajat pystyivät vastaamaan mahdollisimman rehellisesti ilman muiden henkilöiden läsnäoloa.

Eettisen toiminnan takaamiseksi haastateltavia ei siteerata suoraan tekstissä vaan aineisto käsitellään anonymisti. Nimettömyys oli osan haastateltavien toiveena. Suuri osa haastateltavista myös toivoi, että heitä ei siteerata suoraan tekstissä. Aineisto haluttiin käsitellä yhteneväisesti, joten kaikki materiaali on litteroinnin jälkeen käyty läpi ja sanamuotoja muutettu sellaiseksi, ettei niistä ole tunnistettavissa tiettyjä yrityksiä. Muutoin tekstin sisältöä ei ole muutettu. Näin voidaan varmistua, ettei yksittäiset haastateltavat erotu tekstistä. Osa haastateltavista antoi luvan kertoa nimensä taustatiedoissa, mutta harkinnan jälkeen nimet on jätetty pois aineistosta. Näin voidaan varmistua, etteivät yksittäiset yritykset selvästi erotu aineistosta ja anonymoineina vastanneet eivät myöskään erotu joukosta. Tutkimuksen tulosten kannalta ei ole kaikkein oleellisinta tietää, mitä nimenomaista organisaatioita haastateltavat edustavat.

Haastattelukysymyksiä laadittaessa mietittiin tarkkaan, että vastausten perusteella voidaan vastata tutkimuskysymyksiin. Haastattelurunkoa pohdittiin yhdessä gradun ohjaajan sekä tutkija Tiina Onkilan kanssa, sillä heillä on kokemusta yritysvastuuseen ja sidosryhmiin liittyvästä tutkimuksesta.

Jokaista vastaajaa lähestyttiin projektin alussa lähes samanlaisella sähköpostiviestillä. Ainoa eroavaisuus sähköposteissa oli siinä, mitä sanaa organisaatiosta käytettiin. Sanavalinnalla oli tarkoitus osoittaa kiinnostusta viestin vastaanottajaa ja hänen edustamaansa organisaatiota kohtaan sen sijaan, että olisi käytetty kaikista organisaatioista vain sanaa ”organisaatio”. Viestejä siis pyrittiin personoimaan vastaanottajan edustaman organisaation tai vastaajan aseman mukaan. Asiasisältö oli kuitenkin identtinen. Yksikään haasteltavista ei ollut tutkijalle entuudestaan tuttu. Tutkittava aihe on tutkijalle itselleen myös erittäin läheinen ja siksi intresseissä on raportoida tulokset mahdollisimman rehellisesti ja objektiivisesti.

Tutkimusaineisto on pituudeltaan ja laajuudeltaan melko suuri, joka luo omat haasteensa materiaalin analysointiin ja käsittelyyn. Aineiston analyysiä on pyritty kuvailemaan mahdollisimman huolellisesti ja esimerkkejä käyttäen, jotta aineiston tieto välittyisi mahdollisimman luotettavasti. Aineiston tiivistämisessä on pyritty noudattamaan erityistä huolellisuutta, jotta olennaista tietoa ei jää pois lopullisesta raportista ja jotta raportti olisi mahdollisimman todenmukainen sisällöltään. Yhteenvedotaulukoiden koosta on kuitenkin nähtävissä, että tiivistäminen oli hankalaa aiheen laajuuden vuoksi. Raportoinnissa on noudatettu Turun kauppakorkeakoulun *Tutkielmantekijän käytännön oppaan* ohjeita.

4 TULOKSET

Tässä luvussa käydään läpi haastatteluista kerätyt ja tiivistetyt esitetyt tutkimustulokset. Seuraavissa luvuissa käsitellään tulokset ensin organisaatiokohtaisesti. Tämän jälkeen tulokset esitellään taulukkomuotoisena yhteenvedona sektorikohtaisesti. Esimerkiksi luvut 4.1.1, 4.1.2, ja 4.1.3 käsittelevät yksityisen sektorin organisaatioiden tuloksia teemakohtaisesti ja näiden jälkeen luvussa 4.1.4 käydään läpi sektorikohtainen yhteenvedo.

4.1 Yksityinen sektori

4.1.1 Yksityinen sektori 1

Yritysvastuun merkitys

Haastateltava sanoo vastuullisuuden olevan strategiassa nykyään pysyvä painopistealue sen sijaan, että se olisi vain yksi strategian osa. Vastuullisuus on organisaatiolle arvolähtöistä. Organisaatiossa suhtaudutaan vastuullisuuteen tärkeänä ja mielenkiintoisena asiana. Organisaation koko huomioiden se kuitenkin varmasti näyttäytyy eri tavoin eri toimijoille. Yritysvastuu on organisaatiolle hyvin tärkeä asia, sillä kuluttajien luottamus heijastuu maineeseen ja liiketoimintaan.

Haastateltavan mukaan ajankohtaisia vastuullisuusasioita ovat ympäristö, ihmisoikeudet ja tietoturva. Hän sanoo suurimmaksi haasteeksi organisaation suorituskyvyn mittaamisen vastuuasioissa. Ilmasto- ja ihmisoikeuskysymyksiin liittyvät haasteet puolestaan ovat niin isoja, että ne vaativat nykyistä isompia muutoksia toimintaan. Tarvitaan siis parempaa skenaariotarkastelua ja suorituksen mittaamista. Lisäksi haasteena on aikajännteeseen liittyvät asiat. Taloudellisessa mielessä tavoitteita asetetaan vuoden päähän, mutta vastuullisuuden näkökulmasta tavoitteet pitäisi asettaa 15-20 vuoden päähän. Tähän aikavälin kuitenkin liittyy paljon epävarmuuksia. Miten siis voidaan todentaa, että asioita tehdään ja viedään oikeaan suuntaan, kun sen mittaaminen ja todeksi osoittaminen on niin vaikeaa.

Haastateltavan mielestä yritysvastuun merkitys kasvaa koko ajan entisestään ja sen rooli tulee olemaan entistä keskeisempi, samankaltainen kuin esimerkiksi HR:llä. Haastateltava näkee tulevaisuuden erittäin mielenkiintoisena, koko ajan kehittyvänä ja työntäyteisenä. Kymmenen vuoden kuluttua agendalla saattaa olla hyvin erilaisia asioita kuin nyt. Ilmastoasioiden kanssa riittää paljon tekemistä, samoin kuin ihmisoikeuksien. Eettiset näkemykset muuttuvat ajassa. Yritysvastuusta tulee hänen mielestään entistä keskeisempi osa organisaatioiden toimintaa ja sen resurssit tulevat kasvamaan, mutta tekemisen

pitää olla entistä monipuolisempaa. Yritysvastuu luo myös mielenkiintoisia uramahdollisuuksia.

Yritysvastuu osana päivittäistä toimintaa

Yritysvastuusta puhuvat vastuullisuusyksikkö, ylin johto ja tiettyjen osa-alueiden toimeenpanosta vastaavat henkilöt. Nämä toimeenpanevat henkilöt eivät välttämättä puhu kirjaimellisesti vastuullisuudesta, vaan siitä nimenomaisesta tehtävästä, joka liittyy vastuullisuuteen. Haastateltava kuitenkin kokee, että nämäkin henkilöt kuitenkin tietävät tehtävänsä kytkeytymisestä vastuullisuuteen. Organisaation vastuullisuusohjelman toimeenpanoa seurataan ja se käydään esimerkiksi kaikkien liiketoiminta-alueiden kanssa läpi kahdesti vuodessa, jotta toimintaa voidaan tarvittaessa kehittää. Tätä ohjelmaa on pyritty jalkauttamaan eri organisaatiotasolle, ja sitä käydään läpi henkilöstön kanssa erilaisissa koulutuksissa. Koko henkilöstö tuskin kuitenkaan tuntee ohjelman kaikkea sisältöä.

Organisaatiossa yritysvastuuasiantuntijalla on sama esimies kuin eri liiketoiminta-alueilla, mikä mahdollistaa tehokkaan neuvottelun. Haastateltava käy kuukausittain johtoryhmän kanssa läpi käynnistetyt projektit ja niiden etenemisen. Vastuullisuusyksikkö valvoo, ohjaa, koordinoi ja johtaa vastuullisuuden toteutumista ja raportoi siitä. Vastuullisuuteen liittyvissä asioissa vastuullisuusyksikkö tarjoaa asiantuntijaosaamistaan eri toimintojen avuksi, mutta operatiivinen toimeenpano on silti liiketoimintojen omalla vastuulla. Vastuullisuusyksikkö toteuttaa ne projektit, jotka koskettavat kaikkia alueita.

Organisaatiossa moni kuitenkin toteuttaa työssään vastuullisuutta. Vastuullisuus on niin monitahoinen asia, että se jakaantuu moniin paikkoihin ja monille henkilöille organisaatiossa. Esimerkiksi hyvinvoinnin suhteen, jokainen työntekijä voi vaikuttaa siihen, minkälainen alainen ja työkaveri on työyhteisössä. Henkilöstön hyvinvointiin voivat vaikuttaa myös johto ja HR omalla toiminnallaan. Toisaalta organisaatio voi valikoimallaan vaikuttaa myös asiakkaidensa hyvinvointiin, jolloin tähän pystyy vaikuttamaan myös hankintapuolen henkilöstö ja markkinointi. Organisaatio tekee myös yliopistoyhteistyötä palvelukseen asiakkaitaan parhaalla mahdollisella tavalla. Ihmisoikeuksiin liittyy taas eettinen toimintakulttuuri, jokaisen työntekijän toiminta asiakkaisiin ja yhteistyökumppaneihin. Eettisiä periaatteita valmistelee vastuullisuusyksikkö yhdessä esimiesten ja johdon kanssa, mutta niiden toteutumista ja työtyytyväisyyttä mittaa HR. Ihmisoikeudet koskettavat henkilöstöä, asiakkaita ja hankintaketjua, mutta näkyvät myös palveluiden saatavuudessa ja esteettömyydessä. Näissä voi olla apuna myös sidosryhmien henkilöitä. Myös ilmastokysymyksissä toteuttamiseen vaikuttavat organisaatio itse, hankintaketju, kuluttajat ja kiinteistötoiminnot. Organisaatio on investoinut aurinko- ja tuulienergiaan ja huomioi kiinteistöissään energiatehokkuusvaatimukset.

Haastateltavan mukaan organisaatiossa pohditaan tietoisesti, paljonko toiminnasta keskitetään ja paljonko hajautetaan. Tärkeää on, että erilaiset periaatteet ja tavoitteet johtavat myös todellisen toimintaan. Tämä on jatkuvaa arviointia. Haastateltava uskoo

vastuullisuuden toteuttamisen olevan tietoista ainakin tärkeimmiksi valituilla osa-alueilla. Niihin johtokin panostaa oikeasti. Osa henkilöstöstä on omatoimisempia toteutuksen suhteen, osa taas odottaa tai pyytää vastuullisuustiimiltä linjausta toiminnalle.

Sidosryhmät

Organisaatiossa suurimmat paineet ja samalla sen tuomat mahdollisuudet tulevat asiakkailta. Asiakkaiden lisäksi paineita asettavat erilaiset järjestöt ja poliitikot. Organisaatio on niin iso, että siihen tuntuu kohdistuvan enemmän paineita kuin pienempään organisaatioon.

Haastateltava sanoo organisaation käyvän laajaa sidosryhmäkeskustelua. Sidosryhmävastuu jakautuu vastuullisuustiimin ja viestintä- ja yhteiskuntasuhteiden kesken. Ajankohtaisten teemojen puitteissa tavataan järjestöjä ja keskustellaan eri näkökohdista jopa kerran kuussa. Kun tiedetään sidosryhmien mielipiteet ja realiteetit, on työtä helpompi viedä eteenpäin. Isompien teemojen yhteydessä järjestetään myös isompia keskustelutilaisuuksia kaikkien keskeisten sidosryhmien kanssa Suomessa, jolloin voidaan yhdessä miettiä keskeisiä periaatteita uudelle toiminnalle. Sidosryhmähaastatteluita tilataan myös erityisten pienempien projektien yhteydessä, jos tarvitaan sidosryhmien mielipiteitä. Sidosryhmäkeskustelussa korostuu useimmiten edunvalvontaorganisaatioiden vaatimukset. Toisaalta myös media on näkyvä sidosryhmä. Media pyritään näkemään sidosryhmänä, jonka kautta voidaan saada ansaittua näkyvyyttä eikä sinne joutumalla. Järjestöpuolelta Finnwatch on Suomessa hyvin näkyvä, ja heidän kanssaan organisaatio tekee jopa viikoittaista yhteistyötä.

Haastateltava sanoo vaikuttamisen tapahtuvan yhteistyön kautta. Aina strategiaa suunniteltaessa keskeisiä sidosryhmiä kuullaan ja järjestetään isoja keskustelutilaisuuksia, kun tarvitaan laajasti näkemystä. Sidosryhmähaastatteluita tehdään myös pienempiin projekteihin tarvittaessa. Avoin yhteistyö pehmentää kritiikkiä ja lisää luottamusta, eikä matkan varrella tule isoja yllätyksiä. Organisaatiolla on lisäksi ulkoisista sidosryhmien jäsenistä koostettu neuvosto, joka sparraa esimerkiksi strategian teon yhteydessä.

Työntekijän rooli yritysvastuun edistämisessä

Yritysvastuun näkyvyys työntekijälle alkaa jo perehdytyksessä, jolloin työntekijä sitoutuu organisaation periaatteisiin. Organisaatio järjestää myös paljon erilaisia, eritasoisia ja eri pituisia koulutuksia työntekijöille. Koulutuksissa on myös vastuuasiat mukana enemmän tai vähemmän kohdennettuina. Liiketoimintajohtamisen kautta näkyy erilaiset valitut tärkeimmät vastuuasiat kulloisellekin liiketoiminnalle. Vastuuasiat näkyvät myös pääjohtajan esityksissä, erilaisissa tilaisuuksissa, henkilöstölehdessä ja henkilöstön omassa Facebook-alustassa. Siellä voi luoda erilaisia ryhmiä tai tiedottaa asioista. Haastateltavalla esimerkiksi on yhteyshenkilöidensä kanssa yhteydessä muun muassa alustan kautta ja siellä voidaan viestiä vastuullisuudesta. Tätä alustaa hyödynnetään myös erilaisten

kampanjoiden suunnittelussa, sillä siellä henkilöstö voi helposti kommentoida ja ideoida. Uudet välineet mahdollistavat myös uudenlaista tekemistä.

Organisaatiossa ei määrällisesti tule juurikaan yhteydenottoja henkilökunnalta, mutta tästä huolimatta haastateltava kokee aiheen kiinnostavan eri organisaatiotasoilla. Erilaisen kampanjoiden ja esitysten yhteydessä ihmisiltä tulee kuitenkin usein positiivista palautetta ja ne herättävät keskustelua. Henkilöstö ottaa vastuullisuusasiat yleensä hyvin positiivisesti vastaan ja vastuullisuus luo merkityksellisyyttä työhön.

Organisaatiossa suuret, strategisen tason aloitteet tulevat vastuullisuusyksiköstä. Kuitenkin aloitteita voi periaatteessa tulla mistä tahansa organisaation yksiköstä. Haastateltava mainitsee esimerkiksi organisaation hankintajohtajan olevan aktiivinen vastuullisuusasioissa. Ennen uusien valintojen tekemistä, organisaatio usein kysyy henkilökunnan näkemystä asiasta. Erilaiset aloitteet saattavat tulla yllättäenkin ja sellaisilta tahoilta, joiden työhön vastuullisuuden ei välttämättä edes ajattelisi olennaisesti kuuluvan. Ainakin osa henkilökunnalta tulevista aloitteista liittyy selvästi toimipaikan asioihin, kuten kierätykseen. Vastuullisuus tuo lisäarvoa työhön, joten ketään ei voi rajata vastuullisuustyön ulkopuolelle.

Haastateltava kokee, että mitä useampi pystytään ottamaan mukaan yritysvastuuseen, sen parempi työpaikka ja sen ilmapiiri on. Aloitteet otetaan huomioon toiminnan suunnittelussa. Osa aloitteista voi olla jo vireillä tai ne voivat liittyä suurempiin linjauksiin, joiden yhteydessä aloitteet otetaan huomioon.

4.1.2 Yksityinen sektori 2

Yritysvastuun merkitys

Haastateltava sanoo vastuullisuuden olevan organisaation ydinkysymyksiä. Organisaation kohdistuu regulatiivisia paineita, jotka osaltaan vaativat jopa edistyksellistä vastuullisuuden omaksumista. Tämän lisäksi olennaista on organisaation olemassaolon hyväksyttävyyden kuluttajien silmissä, mikä edellyttää, että vastuukysymykset hoidetaan parhaalla mahdollisella tavalla. Yritysvastuulla on jo pitkään ollut tärkeä rooli organisaation toiminnassa. Se on osa normaalia ja päivittäistä suunnittelutyötä. Haastateltava sanoo yritysvastuun olevan tärkeä organisaatiolle myös siksi, että se vahvistaa organisaatiokulttuuria. Organisaation sisällä arvostetaan sitä, että organisaatio pyrkii vähentämään toimintansa haitallisia ympäristövaikutuksia ja edistämään inhimillistä hyvää.

Organisaation edustaja kokee hiilidioksidipäästöihin ja ilmastoon liittyvien asioiden olevan ajankohtaisia haasteita. Yritysten täytyy miettiä keinoja, miten vakuuttaa, että liiketoiminta on voimissaan vielä muutaman vuosikymmenen kuluttua, kun tilanne päästöjen suhteen vaikeutuu entisestään. Tähän liittyen yritysten täytyy myös löytää keinot viestiä siitä, että se tekee töitä asian eteen ja ymmärtää, mitkä asiat ovat olennaisia ja millä

keinoin tavoitteisiin pyritään. Yritysten täytyy ymmärtää omat ympäristövaikutuksensa ja pystyä sijoittamaan itsensä laajempaan kuvaan esimerkiksi suhteessa YK:n kestävän kehityksen tavoitteisiin. Yritysten täytyy pohtia, miten omaa toimintaa pystytään parantamaan.

Haastateltava kokee, että yritystoiminnassa suurin haaste on oman toiminnan asemominen nykyiseen haastavaan ympäristö- ja ilmastotilanteeseen. Ilmastonmuutos on valtava haaste ja yritysten pitäisi miettiä paitsi omaa hiilijalanjälkeään, myös sitä, miten se voi toimia ympäristössä, joka muuttuu valtavasti ilmastonmuutoksen vaikutuksesta.

Haastateltava sanoo vastuullisuuden roolin olevan suuri. Hänen mukaansa yritysvastuuta ei voida ulkoistaa esimerkiksi mihinkään yritysvastuuorganisaatioon, vaan sen pitää olla integroituna toimintaan. Joissain yrityksissä tosin toiminnan luonne saattaa kuitenkin vaatia erillisiä vastuuhenkilöitä, jotka pitävät yritysvastuuta eri toimijoiden agendalla. Kaikkiaan ei voida ajatella, että yritykset voisivat toimia ottamatta huomioon ihmisiä, sosiaalisia vaikutuksia ja ilmastoja koko arvoketjun osalta. Yritysten yritysvastuu ei rajoitu vain omaan legaaliin ympäristöön.

Haastateltavan näkökulmasta yritysvastuu tulee olemaan luonnollinen, tärkeä ja keskeinen osa yritystoimintaa. Suomalaisesta näkökulmasta yritysvastuu tulee olemaan, ja ehkä on jo nyt, olennainen kilpailuetu. Parhaat yritykset pystyvät ymmärtämään syy-seuraussuhteita ja yritysten toiminnan vaikutuksia laajasti sekä löytämään niistä kilpailuetua. Suomalaisuus tuo keskusteluun myös moraalisia ja eettisiä kysymyksiä, sillä sijoitumme maantieteellisesti varakkaaseen Eurooppaan. Velvollisuutenamme Suomessa ja Euroopassa on hoitaa yritysvastuu hyvin, jotta yritystoiminnan oikeutus säilyy.

Yritysvastuu osana päivittäistä toimintaa

Haastateltava sanoo, että yritysvastuusta puhujia on paljon, eikä voida sanoa, että vain tietty joukko puhuisi siitä. Organisaatiossa on tehty jo reilu 10 vuotta sitten linjauksia, jotka liittyvät vastuullisuuden huomiointiin ja jotka ovat hyvin toiminnan ytimessä. Nämä linjaukset ovat vaikuttaneet paljon siihen, että myös vastuullisuus on organisaatiossa selkeä osa päivittäisiä perustoimintoja.

Organisaatiossa on jatkuvasti meneillään erilaisia mittarointeja ja vastuullisuusarviointeja. Tämän lisäksi organisaation hankintapuoli tekee vastuullisuusarviointeja potentiaalisista tavarantoimittajista. Myös olemassa olevien tuottajien ja toimittajien kanssa tehdään yhteistyötä. Vastuullisuusasiantuntijoiden rooliin kuuluu organisaation oman toiminnan kyseenalaistamista ja toiminnan parantamista sitä kautta. Parhaiten vastuullisuus toteutuu, kun se on integroituna toimintaan. Organisaatiossa on tehty melko paljon töitä yrityskulttuurin muutoksen kanssa, johon liittyy myös erilaiset eettiset normit ja tasa-arvoperiaatteet

Haastateltavan mukaan esimerkiksi uudenlaisen liiketoiminnan alkuvaiheessa vastuullisuusasiantuntijat ovat isossa roolissa erilaisten järjestelmien kehittämisessä. Vähitellen

nämä toimintamallit kuitenkin integroituvat liiketoimintaan. Toisaalta liiketoiminnat itsekin ehdottavat uusia toimintamalleja, jotka sopisivat organisaation periaatteisiin. Eli integraatiota tulee myös liiketoimintojen ehdottamana. Haastateltava sanoo yritysvastuun toteuttamisen olevan tietoista organisaation eri tasoilla. Tämä johtuu organisaatiokulttuurin muutokseen panostamisesta.

Sidosryhmät

Haastateltava kokee, että suurin paine tulee medialta eli julkisuudesta. Organisaatiossa tapahtuu kehitystyötä ja eteenpäin vieviä muutoksia, vaikka kaikki ei olisikaan mediassa esillä. Organisaatio on iso ja omalla alallaan jossain määrin edelläkävijä, joten heitä myös kuunnellaan. Organisaatio tekee yhteistyötä erilaisten ympäristö- ja sosiaalisten järjestöjen kanssa ja järjestää esimerkiksi ihmisoikeusseminaarin vuosittain, johon osallistuu toimijoita eri sektoreilta. Näiden järjestöjen ja regulaattoreiden kanssa pyritään mieluiten proaktiiviseen keskusteluun. Aiempina vuosiin organisaatioon on kohdistunut negatiivisiakin paineita, mutta tällä hetkellä näin ei ole.

Organisaatiolla ei ole tarkkaa sidosryhmä määrittelyä, mutta se pyrkii luomaan verkostoja regulaattoreiden, viranomaisten ja ympäristö- ja sosiaalisten järjestöjen kanssa. Sidosryhmäkeskustelu ei ole säännöllistä, mutta vahvat yhteydet ovat olemassa ja keskustelua ylläpidetään toimintakentässä. Organisaatio osallistuu myös erilaisiin foorumeihin ja työryhmiin. Vahvimmin korostuvat lainsäädännön ja viranomaisten luomat paineet. Näiden lisäksi erilaiset ympäristö- ja sosiaaliset järjestöt luovat paineita, mutta organisaatio haluaa edistää toiminnallaan asioita ja on proaktiivisessa vuoropuhelussa ja yhteistyössä järjestöjen kanssa.

Työntekijän rooli yritysvastuun edistämisessä

Organisaatiossa henkilöstö keskustelee paljon omasta työnäkökulmastaan, eikä keskustelussa välttämättä erikseen tai nimellisesti näy vastuullisuusnäkökulma. Yritysvastuu on organisaatiokulttuuriin liittyvä asia ja siten integroitunut toimintaan ja puheeseen.

Haastateltava kokee työntekijöiden kiinnostuksen olevan vahvaa, sillä jokainen työntekijä yksilönä kuitenkin arvostaa sitä, että työnantajaorganisaatio toimii tiettyjen periaatteiden mukaisesti. Erilaiset ajankohtaiset aiheet ja niiden saama mediahuomio ovat aiemminkin johtaneet koko organisaation läpäiseviin keskusteluihin siitä, millä periaatteilla organisaatio toimii ja miten se huomioi vastuullisuuden.

Aloitteita tekevät liiketoiminnat ja vastuullisuustiimi. Periaatteellisia tavoitteita, järjestelmä- ja politiikka-aloitteita tekee vastuullisuustiimi, mutta liiketoiminnat kuitenkin omistavat vastuullisuustyönsä ja ovat siitä vastuussa. Organisaatiossa ne henkilöt, jotka työskentelevät asiakasrajapinnassa tai yhteydessä organisaation ulkopuolisiin sidosryhmiin ovat vahvimmin aktiivisia. Jotkut työntekijöistä tekevät yhteistyötä vastuullisuustiimin kanssa, minkä vuoksi myös he ovat aloitteellisia. Organisaatiossa on siis erilaisia

rooleja ja foorumeita, jotka vaikuttavat yksilöiden aloitteellisuuteen. Usein kehitysehdotuksia tulee käytännön työtä tekeviltä henkilöiltä.

Työntekijälähtöisiin aloitteisiin suhtaudutaan haastateltavan mukaan erittäin positiivisesti. Organisaatiossa on nytkin meneillään suuri projekti, joka liittyy moneen organisaation toimijaan. Projektissa on mukana henkilöitä organisaation sisältä ja ulkoa, ja monesta suunnasta on tullut paljon kehitysehdotuksia. Projekti on ilmeisesti ollut vastuullisuusasi-
antuntijan aloittama, mutta siihen on pystytty osallistamaan useita henkilöitä.

4.1.3 *Yksityinen sektori 3*

Yritysvastuun merkitys

Haastateltavan mukaan organisaatio voi parhaiten edistää kestävästä kehitystä keskittymällä pääliiketoimintaansa. Teknologiset ratkaisut yhdessä muiden ratkaisujen kanssa, tekevät maailmasta älykkäämmän, ja ne voivat siten esimerkiksi edistää palveluiden saatavuutta ja torjua ilmastonmuutosta. Organisaatio on sitoutunut erilaisiin kansainvälisiin vastuullisiin ja eettisiin toimintatapoihin ja luonut niiden pohjalta esimerkiksi ohjelmia, joilla vastuullisuutta edistetään organisaatiossa.

Haastateltava sanoo ilmapiirin olevan hyvä, sillä erilaiset ongelmat ovat nykyään paljon esillä. Tästä huolimatta taloudelliset paineet ovat myös kovat, minkä vuoksi resursseja ei välttämättä riitä tärkeänäkään pidettyihin asioihin. Tietyt osa-alueet vastuullisuudesta, kuten ihmisoikeudet, ovat erittäin tärkeitä, sillä niiden laiminlyöminen lisää huomattavasti liiketoiminnan riskejä. Haastateltava kokee, että suomalaisella toimijalla on myös etua siitä, että suomalaisia pidetään eettisinä toimijoina. Kansainvälisessä toiminnassa tämä on kilpailutekijä.

Haastateltavan mukaan ajankohtaisia haasteita ovat ilmastoasiat ja niiden suhteen olisi aika tehdä radikaaleja päätöksiä. Ajankohtaisia on myös toimitusketjuihin liittyvät haasteet kuten pakkotyö ja ylipäättään muut ihmisoikeuksiin liittyvät asiat. Resurssien niukkuus ja kiertotalous ovat ajankohtaisia sekä myös positiiviselta kannalta se, miten voimme auttaa muita. Kyse ei ole siis pelkästään oman toiminnan ympäristövaikutusten ja riskien vähentämisestä.

Haastateltava mainitsee haasteiksi myös tiedon läpinäkyvyyden ja vertailtavuuden. Asioita on vaikea yhteismitallistaa ja erilaiset raportointityökalut jättävät melko paljon oman harkinnan varaan. Yritysvastuun integroinnissa toimintaan on myös haasteita. Sijoittajat saattavat sanoa yritysvastuun olevan tärkeä asia, mutta todellisuudessa siitä keskustelevat vain sijoittajien ja organisaatioiden yritysvastuuihmiset keskenään. Tietysti myös väestönkasvu ja ilmastonmuutos ovat myös organisaatioiden ongelmia, ne ovat kaikkien ongelmia.

Haastateltavan mukaan minkäänlaista ideaalitulannetta ei olla vielä saavutettu, mutta yritysvastuu on kyllä mennyt syvemmälle organisaatioihin. Esimerkiksi toimitusjohtajat ottavat nykyisin entistä enemmän kantaa erilaisiin teemoihin ja luovat keskustelua niiden ympärille. Yritysvastuun osalta pitäisi pystyä entistä paremmin tunnistamaan olennaiset asiat ja keskittyä niihin.

Haastateltava näkee yritysvastuun integroituvan enemmän yritystoimintaan. Samoin iso osa yritysvastuuraporttien tiedosta tulee integroitumaan taloudelliseen raportointiin. Yritysvastuuta tarvitaan, sillä maailma monimutkaistuu koko ajan ja ratkaistavia asioita tulee lisää. Haasteita luo esimerkiksi kasvava resurssipula, digitalisaation mahdollisuudet ja uhat, tietoturva, sananvapaus ja yksityinen suoja. Yritysvastuun on siis elettävä ajassa ja heijasteltava ajankohtaisia kysymyksiä. Haastateltava kokee, että yritysvastuun suhteen riittää työtä, mutta myös fiksuja ihmisiä ratkomaan ongelmia.

Yritysvastuu osana päivittäistä toimintaa

Haastateltava sanoo, yritysvastuun terminä olevan enemmän yritysvastuutiimin käytössä ja muut puhuvat enemmän sen yksittäisistä osa-alueista. Tietyt yritysvastuun osa-alueet, kuten työturvallisuus, näkyvät varsin korkealle asti, mutta esimerkiksi ympäristöasioissa korostuvat enemmän myyntiin liittyvät, olennaiset kärkiasiat.

Organisaatiossa on käytössä joitakin ISO-standardeja, jotka näkyvät arjessa. Osa toiminnoista puolestaan näyttäytyy vain niille, jotka vastaavat niiden toteutuksesta. Työturvallisuuteen ja terveyteen liittyen järjestetään ajoittain kampanjaviikkoja, joiden yhteydessä saattaa olla esimerkiksi luentoja erilaisista tiettyyn teemaan liittyvistä aiheista. Toki on tietyt politiikat ja eettisyyteen liittyvät minimivelvoitteet, jotka näkyvät kaikille. Jonkin verran vastuullisuus näkyy myös organisaation sosiaalisen median kanavissa.

Yritysvastuutiimin lisäksi eri yritysvastuun asiantuntijat toteuttavat jotakin vastuullisuuden osa-aluetta esimerkiksi erilaisissa liiketoimintayksiköissä tai tukifunktioissa. Lisäksi on erilaisia työryhmiä ja virtuaalisia verkostoja, jotka edistävät esimerkiksi sukupuolista diversiteettiä organisaatiossa. Eettisyydestä ja lakiasioista taas saattaa vastata lakiosaston vetäjä ja päästöistä tuotannosta ja logistiikasta vastaava henkilö.

Organisaatiossa yritysvastuun integrointi on ollut tietoista, sillä yritysvastuutiimi itsessään on hyvin pieni verrattuna organisaation kokoon. Yritysvastuuasiantuntijoita siis työskentelee erilaisissa liiketoimintayksiköissä ja tukifunktioissa. Haastateltava epäilee, että vastuullisuuden toteuttaminen ei välttämättä ole tietoista työntekijöille. Ihmiset eivät ehkä osaa ajatella, että joku asia liittyy vastuullisuuteen, vaikka se olisikin vastuullisuuden näkökulmasta hieno saavutus.

Sidosryhmäpaineet ja sidosryhmäkeskustelu

Haastateltava sanoo eniten paineita tulevan eri maiden lainsäädännöistä. EU-lainsäädännöstä ja eri maiden kansallisista laista tulee vaatimuksia esimerkiksi raportointiin tai

ihmisoikeuksiin liittyen. Osa yritysasiakkaista esittää nykyisin tiukkojakin yritys vastuuvaatimuksia yhteistyökumppanilleen. Se tuo mukanaan joitain paineita, mutta suomalaisen organisaation eettisillä toimintatavoilla toimivalle organisaatiolle nämä harvoin vaativat muutoksia varsinaiseen toimintaan. Myös sijoittajat ovat viime vuosina alkaneet kiinnostua enemmän vastuullisuudesta, joten heiltäkin tulee paineita. Nykyiset ja potentiaaliset työntekijät ovat myös tärkeitä ja erityisesti nuoremmat sukupolvet haluavat tehdä yhä enemmän työtä, jolla on merkitys. Heille on siis oleellista kohdentaa myös yritys vastuun näkyvyyttä. Myös tehokkuusvaatimukset ja kustannussäästöt ovat jossain määrin ristiriidassa vastuullisuuden vaatimien investointien kanssa, mikä aiheuttaa paineita sekin.

Organisaatiossa yritys vastuutiimin yksi jäsen vastaa asiakassidosryhmästä. Sille tuotetaan materiaalia ja käydään keskusteluja. Yksi jäsen vastaa ihmisoikeuksista ja luennoi paljon aiheesta. Lisäksi sijoittajien kanssa järjestetään palavereja ja erilaisia kyselyitä. Omille työntekijöille suunnataan kampanjoita ja viranomaisten kanssa tehdään yhteistyötä. Organisaatio näkyy myös erilaisilla foorumeilla, esimerkiksi sukupuoliseen tasa-arvoon liittyen. Sidosryhmistä asiakkaiden tarpeet korostuvat eniten, sillä se on toiminnan kannalta tärkein sidosryhmä. Asiakkaat myös toivovat organisaation tukevan heidän omia pyrkimyksiään esimerkiksi ympäristöasioissa tai sukupuolten välisessä tasa-arvossa. Sijoittajat taas tekevät kyselyitä ja arvioivat organisaation yritys vastuuta suhteessa toisiin organisaatioihin. Nykyään entistä harvemmin kolmannen sektorin järjestöiltä tulee yhteydenottoja, mutta ne ovat yleensä muita räväkämpää.

Työntekijän rooli yritys vastuun edistämisessä

Haastateltava uskoo, että tärkeimmät teemat näkyvät myös työntekijöille. Yritys vastuun ei ole niin pitkälle integroitu eikä heidän liiketoimintansa elä yhtä paljon, kuin joissain muissa organisaatioissa. Kuitenkin heidän tarjoamansa tuotteet osaltaan auttavat mahdollistamaan esimerkiksi YK:n kestävän kehityksen tavoitteiden toteutumista.

Organisaatiossa liiketoimintayksiköt entistä enemmän toivovat vastuullisuustiimiltä neuvoja siihen, miten yritys vastuun heidän osaltaan toteutuu. Myös ylempää organisaatiosta tulee toiveita entistä laajemmille selvityksille vastuullisuusasioissa. Haastateltava myös kokee työntekijöillä olevan arjen ympäristötietoutta, sillä moni organisaatiossa oli halukas vastaamaan kyselyyn työmatkaliikkumisesta.

Aloitteita tulee monelta eri tasolta. Ajoittain organisaatio järjestää eri teemoilla kampanjoita, joiden yhteydessä kerätään myös henkilökunnalta parannusehdotuksia. Ehdotuksia voi tulla eri liiketoimintojen yritys vastuuhenkilöiltä tai hallitukselta. Hallituksen kautta tulevat aloitteet usein heijastelevat muissa organisaatioissa ajankohtaisia vastuullisuuskysymyksiä. Asiantuntijoiden työssä vastuullisuuden huomioiminen ja parantaminen on osa tuotekehitysprosessia. Haastateltavan on hankala arvioida yleisesti, ketkä olisivat aktiivisia. Ehkä kuitenkin enemmän aloitteita tulee erilaisilta osastoilta tai

yksiköistä, kuten tuotekehitys ja HR, kuin yksilöiltä. Eräs nainen kuitenkin on aktiivinen ja aloitteellinen henkilökohtaisen kiinnostuksensa vuoksi.

Aloitteisiin suhtaudutaan kiinnostuksella, ja aloitteet pyritään ohjaamaan mahdollisiin olemassa oleviin prosesseihin. Osa aloitteista on sellaisia, että ne koskettavat vain tiettyä liiketoiminnan osaa, eivätkä välttämättä tule yritysvaluuttuimin kautta eteenpäin vietäviksi. Työntekijälähtöisiä aloitteita on viety käytäntöönkin. Esimerkiksi prosessiparannuksia ja hybridautojen latauspaikkoja työsuhteautoille. Henkilökunta on keskimäärin korkeasti koulutettua ja siten kykeneviä suunnittelemaan parannuksia.

4.1.4 Yhteenveto yksityisen sektorin tuloksista

Oheisessa taulukossa (Taulukko 3) on koottuna keskeiset tulokset kaikista kolmesta yksityisen sektorin organisaatiosta. Taulukossa näkyy kohdissa ”Kaikki” ne tulokset, jotka esiintyvät jossain muodossa kaikkien sektorin organisaatioiden haastatteluissa.

Taulukko 3 Yksityisen sektorin keskeiset tulokset

<i>Teema</i>	<i>Organisaatio</i>	<i>Keskeinen sisältö</i>
<i>Yritysvastuu osana päivittäistä toimintaa</i>	Kaikki	Yritysvastuu kaikille tärkeä asia, liittyvä vahvasti maineeseen, luottamukseen ja olemassaolon oikeutukseen.
	Yksityinen sektori 1	Läpäisee strategian, arvolähtöistä.
	Yksityinen sektori 2	Ydinkysymys, regulatiiviset paineet vaativat paljon, osa päivittäistä suunnittelua, vahvistaa organisaatiokulttuuria.
	Yksityinen sektori 3	Kestävyyden edistäminen pääliiketoiminnan kautta, vastuullisiin toimintatapoihin ja ohjelmiin sitoutuminen.
<i>Yritysvastuun haasteet ja tulevaisuus</i>	Kaikki	Tulevaisuus koetaan haasteellisena, erityisesti ilmastoasiat. Vastuullisuus tulee integroitumaan entistä enemmän liiketoimintaan.
	Yksityinen sektori 1	Ihmisoikeudet, tietoturva, vastuullisuuden suorituskyvyn mittaaminen, aikajänteen pidentäminen. Luo uramahdollisuuksia.
	Yksityinen sektori 2	Vastuullisuudesta viestiminen, yritysvaluuttu tulelee olemaan luonnollinen, tärkeä ja keskeinen osa yritystoimintaa, suomalaisuus luo etuja ja velvollisuuksia kansainvälisillä markkinoilla.

	Yksityinen sektori 3	Kovat taloudelliset paineet pienentävät vastuullisuuden resursseja, ihmisoikeudet, niukat resurssit, toimitusketjujen haasteet, tiedon läpinäkyvyys ja vertailtavuus, digitalisaatio uhka ja mahdollisuus, suomalaisuus etu kansainvälisillä markkinoilla.
Yritysvastuu osana päivittäistä toimintaa	Kaikki	Yritysvastuuasiantuntijoilla- ja tiimeillä sekä liiketoiminnoilla suuri merkitys vastuun toteuttajina, tietynlainen vastuu koskettaa kaikkia työntekijöitä oman työn osalta, vastuullisuutta integroitu toimintaan.
	Yksityinen sektori 1	Vastuullisuusohjelman toimeenpano ja seuranta, yhteistyö johtoryhmän kanssa, yliopistoyhteistyö, eettinen toimintakulttuuri, investoinnit uusiutuvaan energiaan ja energiatehokkuuteen, kaikki eivät tunne kaikkea vastuullisuusohjelman sisältöä.
	Yksityinen sektori 2	Linjausten myötä vastuullisuus osana päivittäisiä toimintoja, mittaroinnit ja arvioinnit tavarantoimittajille, eettiset normit ja tasa-arvoperiaatteet.
	Yksityinen sektori 3	Ympäristöasioissa korostuvat myyntiin liittyvät asiat, ISO-standardit, kampanjaviikot, työryhmät, virtuaaliset verkostot, vastuullisuuden toteuttaminen ei kaikille tietoista.
Sidosryhmät	Yksityinen sektori 1	Tärkeitä sidosryhmiä asiakkaat, media, järjestöt ja poliitikot. Laaja sidosryhmäkeskustelu erityisesti järjestöjen kanssa, ulkoisista sidosryhmistä muodostettu neuvosto, yhteistyö sidosryhmien kanssa tärkeää.
	Yksityinen sektori 2	Ei tarkkaa sidosryhmämäärittelyä tai säännöllistä -keskustelua, on kuitenkin verkostoitunut regulaattoreiden, viranomaisten ja ympäristö- ja sosiaalisten järjestöjen kanssa. Medialta eniten paineita.
	Yksityinen sektori 3	Asiakkaat, sijoittajat, nykyiset ja potentiaaliset työntekijät, eri maiden lainsäädännöistä paineita, joskus järjestöiltä paineita, talous vs. vastuullisuus luo paineita.

<i>Työntekijän rooli yritysvastuun edistämässä</i>	Kaikki	Ei voida määritellä profiilia aktiiviselle, vastuullisuutta edistävälle työntekijälle, mutta vastuullisuus kiinnostaa työntekijöitä. Aloitteita voivat tehdä kaikki. Vastuullisuutta edistävät eniten yritysvastuutiimit, liiketoiminnot ja yksiköt.
	Yksityinen sektori 1	Yritysvastuu näkyy työntekijöille monella eri tavalla, Facebook-alusta aktivoi työntekijöitä keskustelemaan ja ideoimaan vastuullisuuteen liittyen.
	Yksityinen sektori 2	Edistävät oman työnsä osalta ilman erillistä vastuullisuuskäsitelmää.
	Yksityinen sektori 3	Ylin johto haluaa entistä enemmän vastuullisuus selvityksiä, työntekijöillä arjen ympäristötietoutta, aloitteita myös hallitukselta.

4.2 Julkinen sektori

4.2.1 Julkinen sektori 1

Yritysvastuun merkitys

Yritysvastuu pohjautuu vahvasti organisaation vastuulliseen perustehtävään. Kuitenkin yritysvastuu nähdään laajana 360-astetta kattavana kokonaisuutena, joka kattaa kaiken organisaation toiminnan. Vastuullisen perustehtävän myötä vastuulliselle toiminnalle on organisaatiossa hyvä pohja, eikä kukaan kyseenalaista vastuullisuuden merkitystä. Ilma-piiri on siis todella hyvä. Kasvat paineet kuluttajilta ja lainsäädännöstä myös asettavat uusia vaatimuksia organisaation toiminnalle. Organisaatio arvioi jatkuvasti keinojaan ottaa paineet huomioon ja säilyttää asemansa vastuullisena edelläkävijänä.

Haastateltava mainitsee ajankohtaisiksi vastuullisuushaasteiksi vastuullisuuden numeerisen mittaamisen ja numeerisen seuraamisen. Tähän liittyy myös haasteet vastuullisuuden raportoinnissa ja sen läpinäkyvyydessä. Toisaalta on yhä enemmän kansainvälisiä raportoinnin standardisointia tähtääviä ohjeistuksia, mutta ne eivät aina edistä suomalaisessa kontekstissa liiketoiminnan kehittämistä. Raportointistandardien pitäisi vastata sidosryhmien tarpeita ja samalla tukea varsinaista yritystoimintaa.

Ajankohtainen puheenaihe on myös elämiseen riittävä palkka hankintaketjussa ja sen vaikutukset naisten asemaan ja perheyhteisöjen hyvinvointiin. Haastateltava nostaa haasteeksi aikajänteen, sillä vastuullisuuteen liittyvät muutokset realisoituvat hitaasti tuloksiksi. Muutokset ovat usein isoja yhteiskunnallisia muutoksia, jotka vaativat syvempiä arvo- ja asennemuutoksia toteutuakseen. Pitäisi siis jaksaa tehdä pitkäjänteisesti työtä

tulosten eteen. Toinen haaste on vastuullisuuden ja taloudellisen näkökulman tasapainottaminen toiminnassa. Asenteen tulisi olla se, että vastuullisuuteen tehdyt investoinnit maksavat itsensä aina takaisin, mutta sen todentaminen on vaikeaa sen hitauden vuoksi.

Lainsäädännöllinen ohjaus on lisääntymässä ja vastuullisuuden osaajien kysyntä tulee varmasti kasvamaan tulevaisuudessa myös pienten ja keskisuurten toimijoiden keskuudessa. Vastuullisuuden rooli tulee väistämättä kasvamaan. Kysymykseksi jää, onnistuuko joku keksimään vastuullisuusinnovaation, josta on selkeästi liiketoiminnallista hyötyä. Organisaatioiden johtoryhmissä varmaankin ollaan melko hyvällä tasolla vastuullisuuden osaamisessa, mutta kauanko kestää, että sen osaamisen arvostus kasvaa myös hallitustasolla. Organisaatiossa tulevaisuus näyttäytyy työntäyteisenä. Toiveena on, että tulevaisuus näyttäytyisi myös valoisana ja organisaatiot valveutuisivat tietoisesti näkemään omat vaikutuksensa ja tarkastelemaan toimintaympäristöään niiden valossa. Vastuullisuuden pitäisi olla positiivinen asia ja luoda mahdollisuuksia toiminnan kehittämiseen. Ihmiset saisivat ideoida vapaasti ja kehittää liiketoimintaa vastuullisesti.

Yritysvastuu osana päivittäistä toimintaa

Perustehtävän osalta suurin osa organisaation työntekijöistä puhuu vastuullisuudesta. Laajemmassa tarkastelussa vastuullisuudesta puhuvia on kuitenkin rajoitetumpi määrä. Haastateltava kuitenkin kokee, että lähes jokainen henkilö organisaatiossa väistämättä joutuu tai haluaa puhua vastuullisuusasioista.

Haastateltava sanoo yritysvastuun näkyvän ydintoiminnan lisäksi vastuullisena tuotevalikoimana ja myös sertifioituina tuotteina. Jakeluverkoston kattavuus on myös tärkeässä asemassa, jotta kaikkia voitaisiin palvella tasapuolisesti ympäri Suomea. Lähtökohdana toiminnassa on kuluttajalähtöisyys, mutta yritysvastuuta toteutetaan myös yhteiskunnalle suunnattujen kampanjoiden välityksellä. Haastateltava sanoo yritysvastuun olevan heillä yhtenä neljästä strategian pääkohdasta, koska vastuullisuus on heille olennainen asia, jota halutaan korostaa. Nämä strategiset tavoitteet implementoidaan johtamisjärjestelmän avulla koko organisaation käytännön toimintaan ja tavoitteisiin eli kaikki toteutavat osaltaan yritysvastuuta. Vastuullisuuden mittaamiseen on myös käytössä useampia mittareita, joilla varmistetaan vastuullisuuden toteutuminen.

Organisaatiossa vastuullisuuden integraatio on tapahtunut tietoisesti ajan myötä. Vähitellen organisaatiossa on ymmärretty miten myymälöissä ja hankintaketjussa voidaan pienentää ympäristövaikutuksia ja näitä toimia on otettu vähitellen käyttöön. Organisaatiossa on ollut käytössä esimerkiksi WWF:n Green Office, josta on edistytty taas uusiin vastuullisuuskäytänteisiin. Vastuullisuus on siis integroitunut kerroksittain ajan myötä organisaation toimintaan. Haastateltava toivoo toteuttamisen olevan tietoista. He pyrkivät kannustamaan henkilöstöä pitämään vastuullisuuden aina mielessä. Toisaalta on vaikea sanoa, onko jotakin vastuullista tehty vastuullisuutta silmällä pitäen vai onko vastuullisuus niin hyvin integroitunut toimintaan, että se tulee aina huomioiduksi ja toiminta on

sen vuoksi vastuullista. Organisaatiossa on myös käytössä projektijohtamisen malli, jossa yksi pakollinen huomioitava asia on aina vastuullisuus. Vastuullisuus toteutuu siis systemaattisesti ja osittain myös spontaanisti.

Sidosryhmät

Haastateltavan mukaan paineita tulee ensinnäkin asiakkailta ja asiakkailta on paljon eritasoisia odotuksia organisaatiolta. Jotta organisaatio saavuttaisi hyväksyttävyyden olemassaololleen, on sen ensiarvoisen tärkeää palvella asiakkaitaan vastuullisesti. Toinen paineita tuova sidosryhmä on valtio eli omistajaohjaus. Valtio-omisteisiin organisaatioihin kohdistuu erityisen paljon vastuullisuusvaatimuksia ja toiminnalla pitäisikin osoittaa edelläkävijyyttä vastuuasioissa. Myös kansainvälinen regulaatio on lisääntynyt ja asettanut uudenlaisia paineita. Jotta toiminta olisi edelleen edelläkävijän tasoa, on tehtävä yhä enemmän, kun muut organisaatiot kirivät perässä. Kolmas sektori on organisaatiolle tärkeä sparrauskumppani, joiden edustamiin asioihin organisaatiolla tulisi olla jokin kanta. Kaikkiaan organisaation suhteet kolmanteen sektoriin ovat varsin neutraalit.

Haastateltava kokee, että sidosryhmäkeskustelua voisi käydä aina enemmänkin. Organisaatio on yhteiskunnallisesti verkostoitunut, ja sidosryhmäkeskusteluun liittyy aina vastuullisuusnäkökulma tavalla tai toisella. Tärkein dialogikumppani on valtio ja sen ministeriöt ja virkamiehet. Myös media, liikepaikkapartnerit, yhteistyökumppanit, toimialajärjestöt ja pohjoismaiset toimialayhteistyökumppanit ovat dialogikumppaneita. Haastateltava kuitenkin pohtii, että vastuullisuusnäkökulmaa voisi ehkä hyödyntää systemaattisemminkin ja tuoda enemmän esille omaa näkemystä.

Sidosryhmistä asiakkaiden tarpeet korostuvat eniten, sillä organisaatio on hyvin asiakasorientoitunut. Vastuullisuus asiakasnäkökulmasta on olennaista hoitaa hyvin, jos haluaa vakuuttaa sidosryhmät. Haastateltavan mukaan sidosryhmät pyrkivät vaikuttamaan organisaation toimintaan hyvin vähän. Ennemmin organisaatio kohdistaa vastuullisuuden ja työoikeuksiin kohdistuvia vaatimuksia tavarantoimittajilleen, mitkä ovat välttämättömiä pohjoismaisilla markkinoilla toimittaessa. Sidosryhmiä, ja erityisesti omistajaohjausta, toki kuunnellaan ja heidän toiveensa pyritään ottamaan huomioon.

Työntekijän rooli yritys vastuun edistämässä

Ensimmäisessä organisaatiossa vastuullisuus näkyy johtamisjärjestelmässä ja uuden työntekijän perehdytyksessä, jossa huomioidaan myös vastuullisuusasioita. Vastuullisuus näkyy myös viestinnässä ja sähköisissä alustoissa. Vaikka sähköiset alustat ovat tarkoitettuja myös vapaampaan ajatusten vaihtoon, pyritään esimerkiksi intranetissä kytkemään yksittäiset keskustelut myös suurempiin kokonaisuuksiin, jotta kokonaisuus säilyy kirkkaana.

Organisaatiossa on otettu uutena käyttöön myös ympäristötiedon keräysjärjestelmä, joka pakottaa miettimään tarkemmin arkisiakin materiaalinkäsittelytapoja ja

kierrätyskeinoja. Myös sertifioidut tuotteet ja vastuulliset tuotteet osana valikoimaa viestivät henkilökunnalle vastuullisuudesta. Hankalaa on se, että toimitusketjun vastuullisuuden eteen tehty työ ei näy yhtä selvästi työntekijöille kuin sertifioitujen tuotteiden kohdalla. Sertifioimattomienkin tuotteiden vastuullisuuden eteen kuitenkin tehdään töitä. Nykyisin asiakkaat myös haastavat henkilökuntaa asiakasrajapinnassa vastuullisuuteen liittyvillä kysymyksillään.

Haastateltavan mukaan työntekijän on helppo nähdä sertifioitujen tuotteiden vastuullisuus tai pohtia ympäristöllisiä kysymyksiä. Hankintaketjuun liittyvät ihmisoikeuskysymykset esimerkiksi ovat kuitenkin niin etäällä asiakasrajapinnasta, että niihin työntekijän on hankalampi ottaa kantaa. Organisaatio toivoo pystyvänsä tulevaisuudessa tuottamaan vastuullisuuden saralla sellaista lisäarvoa, jota myös työntekijät pystyisivät paremmin hyödyntämään työssään. Kiinnostus näkyy jokapäiväisissä keskusteluissa. Työyhteisön ilmapiiri on hyvin avoin ja erilaisten keskustelujen pohjalta syntyneet ideat usein lähtevät jalostumaan edelleen keskusteluissa. Ei ole olemassa vain yhtä kanavaa, jota kautta kiinnostus näkyisi.

Haastateltava mainitsee organisaation intranetin ja Yammerin välityksellä tulevan yrittäjäaloitteita kaikkialta organisaatiosta. Näitä voivat myös kommentoida kaikki organisaation jäsenet. Sähköiset alustat täydentävät henkilöstölehden tai intranetin virallisia ohjeita. Esimerkiksi Yammerissa on ryhmä, jossa keskustellaan erilaisista vastuullisuuden näkökulmista. Pääkonttorilla toimii lisäksi vastuullisuuden ohjausryhmä, joka käsittelee muun muassa sidosryhmien palautteesta kerättyjä ideoita. Aloitteita syntyy keskinäisessä kanssakäymisessä.

Organisaatiossa on tehty jonkin verran asiakastyypitystä ja siinä näkyy yhtenä joukkona tiedostavat kuluttajat. Haastateltavan mukaan on todennäköistä, että samanlainen joukko olisi löydettävissä myös organisaation henkilöstöstä. Joukossa on henkilöstöä, jolla on perustason tietämystä vastuullisuusasioista sekä niitä, joille vastuullisuusasiat ovat henkilökohtainen intressi. Henkilöstöstä on selvästi kyllä löydettävissä joka alueelta vastuullisuusaktiiveja, jotka pyritään ottamaan mukaan myös erilaisiin suunnitteluprojekteihin, jossa tätä vastuullisuusosaamista ja -kiinnostusta voidaan hyödyntää. Samalla tämä osa henkilöstöä saa lisämotivaatiota työhönsä.

Ehdottomasti aloitteita on edennyt myös käytäntöön. Organisaatiossa ollaan hyvin innostuneita edistämään asioita, tekemään erilaisia aloitteita ja viemään niitä eteenpäin. Kaikkea ei kuitenkaan voida toteuttaa. Uudet työntekijät saattavat esimerkiksi ehdottaa asioita, joita on jo kokeiltu, mutta syystä tai toisesta siitä on jouduttu luopumaan. Jotkut aloitteet taas saattavat kuulostaa hyvältä, mutta ovat esimerkiksi jotakin periaatetta vastaan. Ideoita ei kuitenkaan yleensä tuomita siksi, että ne olisivat huonoja.

4.2.2 *Julkinen sektori 2*

Yritysvastuun merkitys

Haastateltavan mukaan osa yritysvastuusta läpäisee koko organisaation, mutta osittain se määrittelee vain minimivaatimustason. Yritysvastuu on huomioon otettava kokonaisuus, jossa korostuu toimiala- tai strategiakohtaiset asiat. Perustehtävän vastuullisuus läpäisee aika hyvin koko organisaation, mutta toiset vastuullisuuden osa-alueet koskettavat vain tiettyjä toimintoja. Näissä sitten huolehditaan, että ainakin minimivaatimukset täytetään. Vastuullisuus on kuitenkin toiminnan ytimessä perustehtävän vuoksi ja osa olemassaolon oikeutusta.

Haastateltavan mielestä kestävään kehitykseen liittyvät haasteet ovat globaalisti ajan-kohtaisia asioita. Tähän liittyy eri toimialaoilla erilaisia haasteita, mutta kaikkien pitää ottaa kestävä kehitys huomioon toiminnassaan. Vastuullisuus vaatii pitkäjänteisyyttä, sillä voittoja ei voida odottaa nopeasti. Tarvitaan rohkeutta toimia pitkäjänteisesti. Lisäksi tarvitaan vastuullisuusinnovaatioita, joita voitaisiin hyödyntää myös kilpailuetuna globaalisti.

Haastateltava näkee, että vastuullisuuden olennaisuus vaihtelee varmasti organisaatioittain. Joissakin organisaatioissa vastuullisuudeksi riittää vain minimistandardien täyttäminen ilman sen syvempää merkitystä. Tämä taso pitää olla kunnossa, jotta noudattamatta jättäminen ei haittaisi liiketoimintaa tai brändimielikuvaa. Tämä ei juurikaan kehitä toimintaa. Joissakin organisaatioissa kuitenkin yritysvastuu nähdään mahdollisuutena esimerkiksi erottautua muista tai mahdollisuutena luoda kilpailuetua markkinoilla. Yritysvastuun tulevaisuudessa siintää mahdollisuuksia, jos niitä oikeasti etsitään ja hyödynnetään rohkeasti. Nämä tuovat mukanaan hyviä liiketoimintamahdollisuuksia. Ihmisoi-keudet, kestävä kehitys ja yritysvastuu ovat asioita, joiden suhteen vaatimustaso tulee vähitellen nousemaan. Ihmiset ovat entistä valveutuneempia, joka heijastuu myös heidän odotuksiinsa.

Yritysvastuu osana päivittäistä toimintaa

Perustehtävän osalta haastateltava kokee vastuullisuuskeskustelun koskettavan kaikkia työntekijöitä. Muissa toiminnoissa, kuten hankinnoissa, yritysvastuusta keskustelevien joukko on suppeampi.

Vastuullisuus näkyy pitkälti palveluiden valikoiman ja saatavuuden kautta. Lisäksi yhteiskunnallinen hyvän tuottaminen on tärkeää organisaatiolle. Haastateltavan mukaan ympäristöasiat eivät ole heidän liiketoiminnassaan olennaisessa osassa, mutta niillekin on toki määritelty minimistandardit ja vähimmäisrajat. Organisaatiossa yritysvastuuta toteuttaa pääsääntöisesti yritysvastuujohtaja yhdessä yritysvastuutiimin kanssa. He varmistavat, että vastuullisuusnäkökulma tulee huomioiduksi ja koordinoivat toimintaa.

Jotkin yritys vastuusasiat on integroitu tietoisesti käytäntöön, mutta toiset asiat korostuvat kuitenkin vähemmän, eikä niitä ole integroitu. Tällöin niistä huolehtiminen jaa yhteiskuntavastuutiimille tavalla tai toisella. Haastateltava kokee, että vastuullisuutta toteutetaan ainakin joissain asioissa tietoisesti kaikkialla organisaatiossa. Tietyt organisaation toimintaa koskevat vastuullisuustoiminnot ovat niin hyvin tiedossa, että ne läpäisevät koko organisaation.

Sidosryhmät

Haastateltava mainitsee valtion yhdeksi paineiden asettajaksi, mutta paineita tulee myös kolmannelta sektorilta, jonka toimintaa organisaatio myös tukee. Organisaation toiminta on usein julkisen kiinnostuksen kohteena, joten media ja tietyt tahot omalta osaltaan luovat paineita vastuullisuutta ajatellen. Organisaatio tekee myös viranomaisyhteistyötä toimintansa vaikutusten seuraamiseksi.

Haastateltavan näkökulmasta organisaatiolla on useita yritys vastuun näkökulmasta olennaisia sidosryhmiä. Ehkä näkyvin sidosryhmiä ovat erilaiset viranomaiset ja päättäjät sekä erilaiset kolmannen sektorin edunsaajat. Lähtökohtana keskustelulle on aina se, että organisaation on tuotettava faktapohjaista tietoa keskustelun tueksi, jonka perusteella taas voidaan tehdä perusteltuja arvioita erilaisten ratkaisujen toimivuudesta. Osan sidosryhmien kanssa keskustelu on hyvin säännönmukaista. Median kanssa keskustelu taas on enemmän esimerkiksi yritys vastuuraportoinnin teemoihin keskittyvää tai muita kulloinkin ajankohtaisia asioita. Haastateltava kokee, että sidosryhmät pyrkivät vaikuttamaan toimintaan omien intressiensä kautta. Näiden agendojen välityksellä eri tahot pyrkivät vaikuttamaan organisaation tavoitteisiin.

Työntekijän rooli yritys vastuun edistämässä

Yritys vastuun näkyminen haastateltavan mukaan ennen kaikkea ylpeytenä siitä, että henkilökunta voi toimintansa kautta edistää myös yhteiskunnallista hyvää. Myynnin ja markkinoinnin parissa työskentelevät työntekijät pohtivat jatkuvasti työssään, miten vastuullisuus toteutuu toiminnassa.

Työntekijöiden kiinnostus vastuullisuutta kohtaan näkyy ainakin tärkeimmissä vastuullisuusasioissa. Jonkin verran työntekijöiltä tulee esimerkiksi kyselyitä siitä, miten vastuullisuus toteutuu, kun toimitaan tietyllä tavalla. Kiinnostusta osoitetaan erilaisilla yhteydenotoilla, aloitteilla tai esimerkiksi henkilöstökyselyiden yhteydessä tehdyillä kysymyksillä.

Vastuullisuuden koordinointi ja vastuullisuudesta varmistuminen ovat yhteiskuntavastuutiimin tehtäviä. Heilläkin kuitenkin on toiveena, että aloitteita tulisi kaikilta. Jonkin verran aloitteita onkin tullut henkilökunnalta vastuutiimin ulkopuoleltakin organisaation nettipalveluun. Aloitteiden tekoa edistäisi yritys vastuupuheen lisääntyminen.

Organisaatiossa ei voida eritellä aloitteellisia työntekijöitä. Eniten aloitteellisia ovat yhteiskuntavastuutiimin jäsenet.

Organisaatiossa suhtaudutaan erittäin myönteisesti työntekijöiltä tuleviin ehdotuksiin. Ne ovat toivottuja ja tervetulleita ja ennen kaikkea ne nähdään mahdollisesti myös kilpailuetua parantavina ideoina.

4.2.3 *Julkinen sektori 3*

Yritysvastuun merkitys

Haastateltavan mukaan vastuullisuus näkyy heillä sekä sosiaalisena, taloudellisena ja ympäristövastuuna. Haastateltava sanoo ilmapiirin olevan hyvinkin avoin ja saman avoimuuden koskettavan myös vastuullisuudesta tiedottamista. Kaikilla organisaatiossa on mahdollisuus tehdä ilmoituksia ja palautteita vastuullisuusasioissa. Lainsäädännöllinen sääntely vaikuttaa paljon vastuullisuusvaatimuksiin. Organisaatiossa myös laatu-, ympäristö- ja työturvallisuussertifikaatit edesauttavat toiminnan ja vastuullisuuden kehittämistä näillä osa-alueilla.

Haastateltava nostaa haasteiksi kestävään kehitykseen liittyvät asiat, kuten ilmastonmuutoksen, bioenergian ja energiatehokkuuden. Yleisesti eettinen toiminta ja ihmisten huomioiminen koko organisaation toiminnassa ovat ajankohtaisia kysymyksiä. Haastateltava mainitsee haasteeksi tehtyjen toimien vaikutusten mittaamisen ja seurannan. Lisäksi haasteita ovat vastuullisuuden strateginen implementointi jokaiselle organisaatiotasolle, toimitusketjujen hallinta sekä tarvittavat resurssit.

Haastateltavan mielestä yritys vastuun merkitys kasvaa koko ajan, eikä kukaan voi jättää sitä huomiotta. Vastuullisuuteen panostaneet ovat saaneet muihin toimijoihin nähden hyvää etumatkaa. Osa organisaatioista mittaa ja raportoi erilaisten standardien mukaan, mutta kyseinen organisaatio on luopunut GRI-mittariston käytöstä sen työläyden vuoksi ja siksi, että harva lukee yritys vastuuraporttia. Sosiaalisen median merkitys yritys vastuuviestinnässä on kasvanut. Tulevaisuus on positiivinen, vaikka vastuullisuuden suhteen riittää paljon töitä ja sen merkitys kasvaa entisestään. Haasteet ovat erilaisia eri aikoina. Oleellista on keskittyä jatkuvaan toiminnan parantamiseen.

Yritysvastuu osana päivittäistä toimintaa

Haastateltava mainitsee yritys vastuusta puhuviksi erilaisia toimintoja organisaation sisällä, kuten HR, markkinointi, viestintä, työturvallisuus. Haastateltava itse viestii yritys vastuusta ympäristön näkökulmasta. Organisaatiossa ei ole nimettyä yhteiskuntavastuupäällikköä vaan samaa työtä tekee isompi joukko ihmisiä.

Organisaatiossa vastuuasiat näkyvät selvimmin kunnossapitoon liittyvissä toiminnoissa, jotka myös vaikuttavat ympäristölliseen vastuunkantoon. Myös organisaation

sisäisessä lehdessä näkyy vastuullisuusasiat, ja ylipäätään erilainen tiedottaminen on organisaatiolle olennaista vastuullisuusasioissa. Vastuu toteutuu yhtäältä ympäristölupien välityksellä. Toisaalta käytännön toteutuksesta vastaa pitkälti eri toiminnot kuten HR ja viestintä, mutta haastateltavan mielestä sen pitäisi olla enemmän johtoryhmän asiana. Organisaatiolla on myös vastuullisia sponsorointikohteita, joiden välityksellä myös toteutetaan vastuullisuutta. Osa sponsoroinneista liittyy organisaation liiketoimintaan, osa välillisesti ja osa taas ei mitenkään.

Yritysvastuuta on integroitu työntekijöiden toimenkuvaan. Vastuullisuuden huomiointi tästä näkökulmasta on jäänyt ajan myötä hiukan unohduksiin, vaikka se työntekijän toimenkuvassa onkin mukana. Haastateltava sanoo toteuttamisen olevan tietoista, sillä vastuullisuus on integroituna organisaation strategiaan. Se ei ole strategiassa tai arvoissa kirjaimellisesti, mutta vastuuteemoja sisältyy strategian muihin arvoihin.

Sidosryhmät

Haastateltava mainitsee sosiaalisen median tuovan mukanaan paineita. Kiristyneet tietoturva-vaatimukset ja sosiaalinen media yhdessä saattavat luoda vääristyneen kuvan toiminnasta, jos hankkeista ei tiedoteta etukäteen. Myös kuluttajat tuovat paineita, joten heihin on pidettävä yllä luottamuksellista keskusteluyhteyttä. Paineita aiheuttavat myös ajan-kohtaiset haasteet kuten ilmastonmuutos ja aiemmin mainitut tietoturva-asiat.

Organisaatiolla on ainakin aiemmin ollut käytössä vapaaehtoisista koostuva asiakasraati, mutta ilmeisesti nykyään on enemmän käytössä asiakasillat. Toinen olennainen keskustelukumppani asiakkaiden lisäksi ovat ympäristöviranomaiset. Asiakkaita on yritetty aktivoida myös sosiaalisessa mediassa, mutta hieman heikoin tuloksin. Henkilöstön aktiivointia taas on pyritty toteuttamaan henkilöstölehden välityksellä, jossa on pyydetty henkilöstöltä palautetta. Kaikkiaan asiakastyytyväisyyskyselyitä tehdään kahdesti vuodessa ja kerran vuodessa tehdään henkilöstön hyvinvointikysely. Kolmaskin organisaatio toteaa, että sidosryhmäkeskustelua voisi olla enemmänkin. Minkään sidosryhmän tarpeet eivät erityisesti korostu, mutta asiakkaiden palautteet ja reklamaatiot ovat ehkä näkyvimpiä. Kolmannen sektorin kanssa ei juurikaan käydä keskustelua. Ongelmana on usein ajan riittävyys. Organisaatiolla on kuitenkin yhteyshenkilöitä eri organisaatioissa.

Työntekijän rooli yritysvastuun edistämisessä

Organisaatiossa työntekijöiltä tulee melko hyvin ilmoituksia tai palautetta kentältä. Haastateltava arvelee, että naiset olisivat hieman aktiivisempia, mutta ei tiedä varmaksi. Osallistaminen tapahtuu hänen mielestään ehkä enemmän strategian uudistamisen ja erilaisten osallistavien työpajojen myötä.

Haastateltava sanoo aloitteiden tekemisen olevan kaikille avointa. Haastateltava itse on ideoinut esimerkiksi aloitekilpailun, joka on kaikille avoin. Siinä voi ehdottaa toimintoa tai henkilöä palkinnon saajaksi, mikäli tämä on tehnyt esimerkiksi ympäristön tai

työhyvinvoinnin edistämiseksi jotakin hyvää. On kuitenkin vaikea sanoa, moniko aloitteista liittyy varsinaisesti vastuullisuuteen. Organisaatiolla on myös käytössä ilmoitusjärjestelmä, johon kuka tahansa organisaatiossa voi ilmoittaa esimerkiksi havaitsemiaan puutteita tai positiivisia huomioita, vaikka ympäristö- tai työturvallisuusasioissa. Organisaatiossa ei eroteta sitä, tuleeko aloite johdolta vai työntekijältä. Kaikki voivat tehdä aloitteita. Haastateltava muistelee, että aloitteita olisi edennyt paljonkin käytäntöön.

4.2.4 Yhteenveto julkisen sektorin tuloksista

Oheisessa taulukossa (Taulukko 4) on koottuna keskeiset tulokset kaikista kolmesta julkisen sektorin organisaatiosta. Taulukossa näkyy kohdissa ”Kaikki” ne tulokset, jotka esiintyvät jossain muodossa kaikkien sektorin organisaatioiden haastatteluissa.

Taulukko 4 Julkisen sektorin keskeiset tulokset

<i>Teema</i>	<i>Organisaatio</i>	<i>Keskeinen sisältö</i>
<i>Yritysvastuu osana päivittäistä toimintaa</i>	Julkinen sektori 1	Vastuullinen perustehtävä, 360-astetta kattava kokonaisuus, kuluttaja- ja lainsäädännön paineet kasvavat, jatkuvaa toiminnan parantaminen, halu olla edelläkävijä.
	Julkinen sektori 2	Vastuullinen perustehtävä, joka läpäisee organisaation, osittain vain minimivaatimukset, olemassaolon oikeutus.
	Julkinen sektori 3	Sosiaalinen-, taloudellinen- ja ympäristövastuu. Avoin ilmapiiri. Lainsäädäntö asettaa paljon vaatimuksia. Laatu-, ympäristö- ja työturvallisuussertifikaatit kehittävät toimintaa.
<i>Yritysvastuun haasteet ja tulevaisuus</i>	Kaikki	Kaikki näkevät tulevaisuudessa mahdollisuuksia, vastuullisuuden merkitys ja vaatimustaso tulee kasvamaan.
	Julkinen sektori 1	Vastuullisuuden numeerinen mittaaminen ja seuranta, raportointi, läpinäkyvyys, sosiaalinen vastuu, aikajänteen pidentäminen, talouden ja vastuullisuuden tasapainottaminen.
	Julkinen sektori 2	Kestävä kehitys, aikajänteen pidentäminen, tarvitaan vastuullisuusinnovaatioita kilpailuedun synnyttämiseen.

	Julkinen sektori 3	Kestävä kehitys, ilmastonmuutos, bioenergia ja energiatehokkuus haasteita, eettinen toiminta ja ihmisoikeudet ajankohtaisia asioita, vastuullisuuden mittaaminen ja seuranta, vastuullisuuden strateginen implementointi, toimitusketjujen hallinta, resurssit. Jatkuva toiminnan parantaminen tärkeää.
<i>Yritysvastuu osana päivittäistä toimintaa</i>	Kaikki	Vastuullisuudesta huolehtiminen eniten tiettyjen ihmisten tai yritysvastuutiimin vastuulla.
	Julkinen sektori 1	Perustoiminnan vastuullisuus koskettaa kaikkia ja on kaikille tärkeää, muissa toiminnoissa koskee pienempää joukkoa, vastuullinen ja osittain sertifioitu tuotevalikoima, palveluiden saatavuus, kampanjat, vastuullisuus johtamisjärjestelmässä ja projektijohtamisessa, mittaroinnit, vastuullisuuden tietoinen integraatio ajan myötä toimintaan.
	Julkinen sektori 2	Perustoiminnan vastuullisuus koskettaa kaikkia ja on kaikille tärkeää, muissa toiminnoissa koskee pienempää joukkoa, palveluiden valikoima ja saatavuus, ympäristöasioissa minimistandardit, osa vastuullisuudesta integroitu, joissain asioissa vastuullisuuden toteuttaminen tietoista koko organisaatiossa.
	Julkinen sektori 3	Vastuullisuus näkyy eniten kunnossapidossa, viestinnässä ja ympäristöluvista, vastuulliset sponsoroinnit. Vastuullisuutta integroitu toimenkuvuihin, mutta tämä nykyään hiukan unohtunut. Vastuullisuuden toteuttaminen tietoista, koska vastuullisuus integroitu strategiaan.
<i>Sidosryhmät</i>	Julkinen sektori 1	Paineita asiakkailta ja valtiolta eli omistajaohjaukselta, kasvanut kansainvälinen regulaatio, kolmas sektori neutraali sparrauskumppani, sidosryhmäkeskustelua voisi olla enemmän. Keskustelua myös median, liiketoimintakumppaneiden, toimialajärjestöjen ja toimialanyhteistyökumppaneiden kanssa. Paineita enemmän organisaatiosta tavarantoimittajille.
	Julkinen sektori 2	Paineita valtiolta, kolmannelta sektorilta, medialta. Tekee viranomaisyhteistyötä toiminnan vaikutusten seuraamiseksi. Keskeisiä sidosryhmiä myös viranomaiset ja päättäjät. Osan sidosryhmien kanssa säännöllistä keskustelua.

	Julkinen sektori 3	Sosiaalisesta mediasta, kuluttajilta ja regulaatiosta paineita. Asiakasilloissa keskusteluyhteys asiakkaisiin, henkilöstöltä pyydetään palautetta, asiakastyytyväisyyskyselyt, henkilöstön hyvinvointikysely, kolmas sektori ei merkittävä keskustelukumppani. Aika ei riitä säännölliseen sidosryhmäkeskusteluun.
<i>Työntekijän rooli yritysvastuun edistämässä</i>	Kaikki	Ei voida määritellä profiilia aktiiviselle työntekijälle, mutta kaikki voivat tehdä aloitteita. Vastuullisuuden edistäminen eniten tiettyjen ihmisten tai yritysvastuutien vastuulla.
	Julkinen sektori 1	Intranetissä ja Yammerissa aloitteita kaikkialta organisaatiosta, asiakkaat haastavat henkilökuntaa, ympäristötiedon keräysjärjestelmä pakottaa miettimään vastuullisuutta, kiinnostus näkyy keskusteluissa ja samalla syntyy aloitteita, vastuullisuuden ohjausryhmä käsittelee ulkoisten sidosryhmien ideoita, henkilöstössä joitain vastuullisuusaktiiveja, aloitteita edennyt myös käytäntöön.
	Julkinen sektori 2	Myynnin ja markkinoinnin parissa työskentelevät pohtivat vastuullisuuden toteutumista. Jonkin verran yhteydenottoja, aloitteita ja kyselyitä työntekijöiltä vastuullisuuteen liittyen.
	Julkinen sektori 3	Ilmoitukset ja palautteet kentältä, osallistaminen strategian uudistamisen ja työpajojen avulla. Joitain työntekijälähtöisiä aloitteita on edennyt käytäntöön.

4.3 Kolmas sektori

4.3.1 Kolmas sektori 1

Yritysvastuun merkitys

Haastateltava sanoo yritysvastuun olevan heille hyvin tärkeä asia. Se on rakennettu pysyväksi tahtotilaksi organisaation strategiaan. Toiminnallaan he pyrkivät takaamaan, että heidän edustamansa ala on Suomessa vastuullinen ja vahva hyvinvoinnin rakentaja. Heidän tehtävänsä on luoda muille organisaatioille sellaista toimintaympäristöä, jossa he pysyvät liiketoimintansa välityksellä edistämään suomalaisten hyvinvointia.

Yritysvastuuiltapiiri on vähitellen muuttunut erittäin innostuneeksi ja myönteiseksi. Organisaatiossa on tehty töitä yritysvastuun parissa noin 10 vuotta ja sen merkitys on koko ajan muuttunut entistä keskeisemmäksi.

Haastateltava sanoo yritysvastuun olevan tärkeä asia monesta syystä. Organisaatio edustaa toiminnallaan muita yrityksiä ja ajaa heidän etuaan. Yhä enemmän organisaatioiden ympäristöstä nouseviin kysymyksiin myös liittyy vastuullisuusnäkökulma, joka pitää huomioida toiminnassa. Yksi organisaation edustaja on ollut EU-tasolla luomassa linjauksia vastuulliselle toiminnalle alalla, minkä pohjalta tehdään myös EU-tason lakialoitteita. Linjauksissa on huomioituna vastuullisuus, mutta myös pyritty huomioimaan se, että uudet lait eivät vaaranna jäsenyritysten toimintamahdollisuuksia.

Haastateltava mainitsee ajankohtaisiksi haasteiksi merten saastumisen ja ilmastonmuutokseen liittyvät haasteet kuten ilmaston lämpenemisen ja kuivuuden. Myös suomalaisten jakautuminen huonompi- ja parempiosaisiin on haaste, jota esimerkiksi Sote-uudistus (sosiaali- ja terveysalan uudistus) lisää entisestään. Se jakaa kansaa sen mukaan, kenellä on palveluita saatavilla ja kenellä on niihin varaa. Myös ihmisten holtiton ylivelkaantuminen aiheuttaa isoja yhteiskunnallisia ongelmia.

Haastateltava mainitsee haasteeksi sen, miten ilmastonmuutoksen haasteet voitaisiin joustavasti huomioida liiketoiminnassa. Haasteellista on myös muiden yritysten vastuullisuuden arviointi ja sen huomioiminen omassa liiketoiminnassa ja esimerkiksi yhteistyökumppaneiden valinnassa. Yritysten pitää miettiä, voidaanko vastuulliseen kohteeseen sijoittaa vaarantamatta yhtiön perustehtävää. Eli haasteena on siis perustehtävän ja vastuullisuuden yhteensovittaminen ainakin niillä aloilla, jotka ovat melko säänneltyjä. Myös palveluiden saatavuus ja kannattavuus ovat monesti ristiriidassa, eikä niihin ole yksinkertaisia vastauksia.

Haastateltava sanoo yritysvastuun olevan erittäin tärkeä asia, jota yksikään organisaatio ei voi olla huomioimatta. Ei ole muuta mahdollisuutta, kuin integroida yritysvastuu kaikkeen toimintaan.

Yritysvastuu osana päivittäistä toimintaa

Organisaatiossa yritysvastuusta puhuvat ennen kaikkea vastuullisuustoimikunnan kaksi sihteeriä, joiden vastuualueet jakautuvat lainsäädäntöön ja sidosryhmiin. He huomioivat toiminnallaan, että vastuuasiat pysyvät mukana keskusteluissa ja siten osallistavat muitakin puhumaan aiheesta. Organisaatiolla on erilaisia kärkiagendoja, joiden yhteydessä on tehty kestävän kehityksen toimenpidesitoumuksia. Näihin eri asiantuntijat ovat osallistuneet innokkaasti. Näihin kärkiagendoihin ja sitoumuksiin liittyy erilaisia vastuullisuusnäkökulmia kuten resurssitehokkuus ja hiilijalanjäljen pienentäminen. Agendat ja hankkeet työllistävät useita ihmisiä, jotka eivät välttämättä puhu juuri vastuullisuudesta, mutta tunnistavat silti mihin nämä liittyvät.

Organisaatiossa yritysvastuu on sisällä monessa normaalien toiminnan hankkeissa. Vastuullisuusnäkökulmaa pyritään kuitenkin tuomaan entisestään esiin henkilökunnalle suunnatuissa koulutuksissa, jotta sen laajuus olisi kaikille näkyvää. Vastuullisuusnäkökulmaa siis pyritään korostamaan ja tekemään siitä vähemmän epämääräistä. Työnantajana ala pärjää hyvin vastuullisuusvertailuissa, mutta ala on todella huono raportoimaan vastuullisuusnäkökulmasta, vaikka sen eteen tehdään paljon työtä. Esimerkiksi digitalisaatioon liittyvissä hankkeissa yhtenä näkökulmana on hiilijalanjäljen pienentäminen, mutta myös saatavuuden takaaminen iäkkäämmille sukupolville. Yritysvastuuta toteuttavat vastuullisuustoimikunnan sihteerit sekä vastuullisuus- ja ilmastoasioista kiinnostunut varatoimitusjohtaja.

Organisaatio on rakenteeltaan matala, eikä organisaatiossa ole monia eri tasoja. Yritysvastuujaosto on suoraan hallituksen alainen ja kaikki organisaation työntekijät työskentelevät käytännössä samassa avokonttorissa. Yritysvastuuta on kuitenkin siinä mielessä integroitu, että se näkyy organisaation kärkihankkeissa ja siten se näkyy myös työntekijöillekin. Yleisesti ottaen vastuullisuuden integroiminen työhön nähdään hyvin positiivisena asiana.

Sidosryhmät

Haastateltavan mukaan iso osa paineista tulee yhteiskunnasta ja siitä, että yhteiskunta odottaa vastuullista toimintaa. Paineita luo myös se, että jostain syystä alan toimet yritysvastuun edistämiseksi eivät näy suurelle yleisölle. Maine kuitenkin vaikuttaa paljon liiketoimintaan. Lisäksi digitalisaatio heijastuu paljon organisaation edustamaan toimialaan. Tämä tuo mukanaan paljon uusia pohdittavia asioita, jotka liittyvät esimerkiksi palveluiden saatavuuteen ja väestön, erityisesti iäkkäämmän sukupolven, tasa-arvoiseen kohteluun. Tämän suhteen organisaatio tekee yhteistyötä monen eri toimijan kanssa. Jotkut sidosryhmät tietysti myös luovat paineita, sillä he taas ajavat toiminnallaan muiden ryhmien etuja.

Haastateltavan mukaan organisaatiolla on paljon sidosryhmiä ja se tekee myös paljon yhteistyötä niiden kanssa. Hankkeissa on jäsenten lisäksi mukana esimerkiksi, STM, Trafi, Poliisi, KELA ja taloushallintaliitto. Sidosryhmien kanssa mietitään yhdessä esimerkiksi erilaisia digitaalisia sovelluksia, jotka vaikuttavat myös hiilijalanjäljen pienentämiseen alalla. Ikääntyneiden tarpeet ovat tällä hetkellä jonkin verran korostuneita toiminnassa. Haastateltava sanoo, että organisaation jäsenet nostavat tiettyjä aiheita, johon halutaan otettavan kantaa. Myös Euroopan komissio pyrkii linjauksillaan ja niihin liittyvillä alatavoitteilla vaikuttamaan alan ja järjestön toimintaan.

Työntekijän rooli yritysvastuun edistämisessä

Haastateltava sanoo työntekijöiden olevan kyllä kiinnostuneita yritysvastuusta, mutta vielä yritysvastuu ei ole sillä tasolla, ettei tarvittaisi erikseen yritysvastuuhenkilöitäkin. Jonkun pitää vielä muistutella huomioimaan vastuullisuusnäkökulma.

Haastateltava sanoo jäsenorganisaatioilta tulleen kyselyitä siitä, mitä ala yhdessä voisi tehdä ilmastonmuutoksen hillitsemiseksi. Haastateltava itse on käynnistänyt itse useita yritysvastuuhankkeita, joita on ideoitu yhdessä jäsenten kanssa. Ilmastohankkeesta esimerkiksi haluttiin tehdä kunnianhimoinen ja sen työstämiseen osallistui jäsenyhtiöiden edustajia. Hankkeen tavoitteena on tukea alalla toimia, jotka edistävät Pariisin ilmastopimuksen toteutumista. Tähän on työstyetty konkreettisia keinoja ja indikaattoreita, joita seurataan vuosittain. Tämä on saanut kiitosta myös esimerkiksi WWF:ltä. Kaikkiaan aloitteita siis tulee jäseniltä, vastuullisuussihteereiltä ja myös varatoimitusjohtajalta.

Haastateltava sanoo, ettei kiinnostus ole ainakaan ikäriippuvaista organisaatiossa. Kaikenikäiset osoittavat erilaisissa yhteyksissä kiinnostusta yritysvastuuta kohtaan. Kyse ei ehkä kuitenkaan ole aloitteista niinkään.

Haastateltava itse ja toinen vastuullisuusjaoston sihteeri on tehnyt itse tai ollut mukana monissa aloitteissa. Hän kokee, että joskus alussa saattaa olla johdon puolelta epäluuloja, mutta lopulta hekin ovat lähteneet mukaan. Näin monesta haastattelijan tekemästä aloitteesta on tullut osa arkista toimintaa. Eli kyllä ne etenevät käytäntöönkin.

4.3.2 Kolmas sektori 2

Yritysvastuun merkitys

Haastateltavan mukaan yritysvastuu on yksi organisaation päämääristä eli heidän vaikuttamistyönsä yksi teema. Heidän tavoitteenaan on vaikuttaa päättäjiin ja virkamiehiin, jotta Suomessa olisi sellainen lainsäädäntö, joka velvoittaisi kaikki yritykset ottamaan yritysvastuun ja erityiset ihmisoikeudet huomioon toiminnassaan. Organisaation tärkein yritysvastuuteema on yritysten ihmisoikeusvastuu. Yritysten ja järjestöjen toiminta ja niiden vaikutukset ovat niin erilaisia, että haastateltava kokee, että järjestönä heillä ei ole yritysvastuuta, vaan se on nimenomaan yritysten vastuutyötä. Järjestönkin toiminnan pitää olla vastuullista, mutta haastateltava ei miellä sitä yritysvastuuna.

Haastateltava näkee yritysvastuun tärkeänä poliittisena tavoitteena. He pyrkivät vaikuttamaan yritysten yritysvastuuvälvoiteisiin ja samalla auttavat jäsenjärjestöjään luomaan yrityskumppanuuksia. Yritysten vastuullisuuden pohtiminen on järjestötasolla merkityksellistä, sillä yritysvastuu luo reunaehdoja yhteistyölle. Haastateltava sanoo yritysvastuun olevan heille yksi tavoite muiden joukossa. Ilmastokysymykset, oikeudenmukainen verotus ja yritysvastuu ovat tärkeitä toiminnalle, mutta ei heidän ydinpäämääränsä. Yritysvastuu siis tukee organisaation päätavoitteen eli heikompiensaisten auttamista.

Järjestötoiminnan tueksi tarvitaan erilaisia globaaleja talouden pelisääntöjä, jotta järjestö voi toimia muiden auttamiseksi. Yrityksillä on suuri vaikutusvalta tähän.

Haastateltava uskoo, että ensimmäisessä aallossa yritysten haasteeksi tulivat ilmasto-kysymykset ja nyt enenevässä määrin pitäisi kiinnittää huomiota ihmisoikeuskysymykseen. Sen jälkeen hän uskoo, että yritysten mielenkiinto siirtyy verotuksellisiin vastuisiin. Hänen mielestään suurin haaste on siirtyä pois ajattelusta, jonka mukaan yritysvastuu on vapaaehtoista. Sen pitäisi koskettaa kaikkia yrityksiä toimialasta ja koosta riippumatta.

Haastateltava sanoo, että yritysvastuun rooli on kasvanut aiemmasta, mutta se ei silti ole vielä riittävän tärkeällä prioriteeteissa. Eri yritysten välillä on suuria eroja vielä, siinä miten hyvin yritysvastuu huomioidaan toiminnassa. Vastuullisuuden laajamittainen integraatio vaatii vielä työtä. Yritysten menestystä mittaavat mittarit myös ohjaavat ajattelua lyhyelle aikavälille, mutta aikajännettä pitäisi vastuullisuusnäkökulmasta pidentää. Muuten ei voida osoittaa yritysvastuun tuovan myös liiketoiminnallista hyötyä ja menestystä.

Haastateltava näkee kaksi mahdollista tulevaisuuden skenaariota. Joko yritysvastuun sääntely lisääntyy ja yritykset joutuvat ottamaan vastuullisuusasiat laajamittaisesti huomioon tai kuilu vastuullisten ja vastuuttomasti toimivien yritysten välillä kasvaa entisestään.

Yritysvastuu osana päivittäistä toimintaa

Organisaatiossa yritysvastuusta puhuu lähinnä organisaation johto ja vaikuttamistiimi, joka tekee vaikuttamistyötä. Puhe yritysvastuusta ei läpäise koko organisaatiota.

Organisaatiossa yritysvastuu näkyy poliittisen agendan ajamisena, minkä vuoksi organisaatio tapaa virkamiehiä ja kansanedustajia. Organisaatio myös tuottaa yritysvastuuseen liittyvää materiaalia. Organisaatiolla on lentämiseen liittyviä rajoituksia, se tarjoaa tilaisuuksissaan vain kasvisruokaa ja sukupuolten väliseen tasa-arvoon liittyy omia vaatimuksiaan. Näitä haastateltava ei kuitenkaan koe heillä yritysvastuuksi.

Haastateltavan mukaan yritysvastuun integroiminen ei ole heille järjestönä relevantti asia. Se on ennen kaikkea vaatimus muille.

Sidosryhmät

Haastateltava mainitsee vastuullisuuspaineiksi jäsenten eriävät odotukset organisaatiolta. Toiset toivovat selkeää rajanvetoa heidän ja yritysten välille, kun taas toiset toivovat enemmän yhteistyötä yritysten kanssa ja sen mahdollistavia toimia. Organisaatio saa rahoitusta valtiolta, joka myös asettaa tavoitteita toiminnalle.

Organisaatio tekee jäsentensä kanssa tiivistä, säännöllistä yhteistyötä ja tiedonvaihtoa. Jonkin verran tehdään yhteistyötä myös muiden järjestöjen kanssa, jos siihen tulee tilaisuus, mutta se ei ole säännömukaista kuitenkaan. Yritysten kanssa organisaatiolla ei ole varsinaista, suoraa keskusteluyhteyttä, vaikkakin organisaatio pyrkii epäsuorasti

vaikuttamaan yritysten toimintaa ja haastateltava käy esimerkiksi puhumassa organisaatioissa kutsuttaessa. Organisaatiolla on lisäksi yritys yhteistyöhenkilö, joka on suorassa kontaktissa yritysten kanssa ja pitää vastuullisuutta heidän agendallaan. Tärkein sidoryhmä ovat kuitenkin poliitikot ja virkamiehet, joiden kanssa keskustelemalla pyritään vaikuttamaan heidän yritys vastuukantoihinsa. Tämäkin yhteistyö on säännöllistä ja siihen liittyy myös työ- ja elinkeinoministeriön alainen Yhteiskunta ja yritys vastuu neuvottelukunta, jonka jäsen haastateltava on.

Haastateltava sanoo, että 90% paineista suuntautuu organisaatiosta ulos. Jonkin verran ulkoapäin tulee toiveita siitä, mihin organisaation toiminnan fokuksen pitäisi suuntautua. Varsinkin, kun toiminnan rahoitusta tulee valtiolta, on sen näkemyksiäkin kuunneltava.

Työntekijän rooli yritys vastuun edistämässä

Haastateltava sanoo, että jonkin verran keskustelua herättää yritysten ja järjestöjen välinen yhteistyö ja se, millä reunaehdoilla yhteistyötä tehdään tai keiden kanssa.

Haastateltava itse tekee aloitteita yritysten suuntaan, sillä hän on edustamansa organisaation yritys vastuuasiantuntija. Haastateltava ei pysty profiloimaan muita aktiivisia työntekijöitä.

Haastateltava ei juurikaan muista tapauksia, joissa työntekijälähtöistä aloitetta olisi viety käytäntöön asti. Kerran kuitenkin organisaation ilmastoasiantuntija sai johdon luvalla matkustaa laivalla ja junalla kokoukseen lentokoneella matkustamisen sijaan.

4.3.3 Kolmas sektori 3

Yritys vastuun merkitys

Haastateltava sanoo hänen edustamansa organisaation herättävän usein vastuukysymyksiä. Heidän näkökulmastaan yritys vastuu on yrityksissä ajassa elävää ja kehittyvää. Heillä taas vastuullisuus on sisäänrakennettua, eikä niinkään erikseen määriteltyä toimintaa. Vastuullisuuteen liittyvät teemat ovat organisaatiolle erittäin keskeisiä. Tavallaan yritys vastuu on se väline, jonka kautta organisaatio tekee yhteistyötä muiden sektoreiden kanssa jonkin asian edistämiseksi. Haastateltava sanoo vastuullisuusilmapiirin olevan positiivinen, mutta heillä ei kuitenkaan ole juurikaan aktiivisia keinoja yritysten, eli yhteistyökumppaneiden, vastuullisuuden arviointiin. Haastateltavan edustaman organisaation tavoitteena ei ole heidän itsensä tai yritysten edun ajaminen, vaan jonkun kolmannen osapuolen. Yritysten vastuuseen vaikuttamista ja yhteistyön keinoja tässä asiassa ei siis ole ajateltu konkreettisten toimenpiteiden tasolle, vaikka yritykset ovat keskisiä organisaation resurssien saannin kannalta. Tämä on haastateltavan mukaan kehittämisen paikka organisaatiossa.

Haastateltava sanoo, että vastuullinen toiminta on välttämätöntä, jotta he saavat vapaaehtoisia mukaan toimintaansa. Vastuullinen toiminta myös osoittaa esimerkiksi toiminnan rahoittajille, että organisaatio toimii oikein ja tavoitteiden edistämiseksi.

Haastateltavan mukaan maailmalla on tällä hetkellä meneillään paljon erilaisia kriisejä, joita ei pystytä ratkomaan. Lisäksi ilmastonmuutos ja siihen liittyvät liveilmiöt, kuten veden ja ruuan puute sekä äärimmäiset sääilmiöt, tulevat aiheuttamaan suuria väestön liikkeitä myös pohjoiseen Eurooppaan. Euroopan alueella ei kuitenkaan ole saavutettu yhteisymmärrystä siitä, miten tilanne tulisi hoitaa. Myös tautien leviäminen on ajankohdainen haaste. Haasteena on paljon asioita, jotka uhkaavat joko välittömästi tai välillisesti ihmisten hyvinvointia. Haastateltava mainitsee ongelmaksi myös yksilökeskeisyyden. Yhteisistä asioista huolehtiminen on ulkoistettu valtiolle ja kunnille ja ihmiset keskittyvät vain omaan hyvinvointiinsa. Luonnonkatastrofit ja aseelliset konfliktit tulevat todennäköisesti lisääntymään, minkä haastateltava myös näkee vastuullisuushaasteena.

Haastateltava sanoo, että yritysvastuu nähdään enemmän oman hyödyn tavoitteluna kuin pyyteettömänä hyvänä. Hän sanoo, että se ei välttämättä ole täysin huono asia, jos yhdessä tehdyt projektit kuitenkin hyödyttävät molempia osapuolia. Haastateltavan mukaan yritysten pitäisi kiinnostua enemmän yhteisistä asioista, eikä vaan keskittyä oman edun ajamiseen. Tällä tavoin marginaaleihin ei jäisi asioita, joista kukaan ei huolehdi vain, koska se ei tuota hyötyä yritykselle. Näin päästäisiin selvästi eteenpäin.

Yritysvastuu osana päivittäistä toimintaa

Organisaatiossa puhe yritys vastuusta liittyy lähinnä varainhankintaorganisaatioon ja yritys yhteistyöhön. Haastateltava toteaa, että keskustelua pitäisi ehkä laajentaa, sillä se voisi olla tapa houkuttaa lisää ihmisiä ja yrityksiä mukaan toimintaan. Toiminnan ydin on organisaatiossa kuitenkin sen luonteista, että siihen liittyy vahvasti vastuullisuusasiat. Ne pitäisi pystyä muotoilemaan kuitenkin houkuttelevammin suurelle yleisölle.

Organisaatiossa yritys vastuu näkyy perustehtävässä ja konkreettisessa toiminnassa, jota organisaatio tekee. Organisaation toiminta on pohjimmiltaan vastuullista, eikä sen päälle ole tarpeellista haastateltavan mukaan keksiä muuta. Organisaatiossa varainhankinta toteuttaa yritys vastuuta kuten aiemmin mainittu. Muu on ”business as usual”.

Organisaatiossa yritys vastuuta ei ole erikseen integroitu toimintaan. Vastuullisuus näkyy perustoiminnan vastuullisuutena. Haastateltava ei usko kaikkien, varsinkaan tukitoimintoja tekevien, tiedostavan toteuttavansa yritys vastuuta. Ne vain mahdollistavat vastuullisen perustoiminnan.

Sidosryhmät

Haastateltavan mukaan paineet liittyvät siihen, mitä lahjoitetuilla varoilla saadaan aikaiseksi ja miten siitä voidaan raportoida mahdollisimman avoimesti. Tämä pätee sekä Euroopan Unioniin, valtioon, yksilöihin että yrityksiin, jotka rahoittavat toimintaa.

Viranomaisillakin on tiettyjä velvollisuuksia, jotka liittyvät välillisesti organisaation toimintaan ja silloin paineet näkyvät enemmän yhteistyönä.

Haastateltava mainitsee organisaation sidosryhmiksi valtion ja sen ministeriöt sekä kunnat. Myös erilaiset viranomaiset ovat tärkeitä yhteistyökumppaneita. Organisaatiolla on hyvin laajat yhteistyöverkostot ja rekisterit yrityksistä ja yksilöistä, joiden avulla toimintaa käytännön tilanteissa toteutetaan. Eniten ehkä kuitenkin korostuvat valtion ja viranomaisten tarpeet. Eniten odotuksia asettaa valtio ja viranomaiset, mutta kriteerit ja odotukset ovat erilaisia erilaisissa tilanteissa.

Työntekijän rooli yritys vastuun edistämässä

Esimerkiksi varainhankinnassa on huolehdittava siitä, että YK:n vastuullisen sijoittamisen kriteerit täyttyvät ja sitä on valvottava. Haastateltava sanoo, että ei voi sanoa, etteikö yritys vastuuta pidettäisi tärkeän asiana, mutta sitä ei myöskään osata tarkastella perustoinnasta irrallisena kokonaisuutena.

Organisaatiossa varainhankinta pohtii yhteistyöyritysten kanssa, miten yhteistyökumppanin yritys vastuuta voidaan yhteistyöllä edistää. Tätä vastuullisuus pohdintaa voisi haastateltavan mukaan vielä laajentaa enemmän organisaation konkreettiseen toimintaan. Vastuullisuus asioita pohtivat jonkin verran myös muut kuin varainhankinta esimerkiksi toimistotyön ja ympäristön näkökulmasta. Haastateltava kokee organisaation toiminnan olevan kuitenkin ihmisten työtä ja siten esimerkiksi tehdastyötä vähemmän ympäristöä kuormittavaa. Tästä huolimatta organisaation toimintaan liittyy melko paljon ostotoimintaa. Muutoin haastateltava ei pysty profiloimaan aktiivisia yritys vastuutoimijoita.

Työntekijät saattavat joskus miettiä oman toimintansa tehokkuutta tai hukan pienentämistä, jotta perustehtävän toteuttamiseen säästyisi enemmän rahaa. Kuitenkin organisaation toiminnan tehostaminen vaatii yhteistyötä ja näitä asioita on hyvin vaikea yksittäisen työntekijän yksin pohtia. Johdossa ja hallituksessa asioista ollaan kyllä kiinnostuneita vastuullisuudesta.

4.3.4 Yhteenveto kolmannen sektorin tuloksista

Oheisessa taulukossa (Taulukko 5) on koottuna keskeiset tulokset kaikista kolmesta kolmannen sektorin organisaatiosta. Taulukossa näkyy kohdissa ”Kaikki” ne tulokset, jotka esiintyvät jossain muodossa kaikkien sektorin organisaatioiden haastatteluisissa.

Taulukko 5 Kolmannen sektorin keskeiset tulokset

Teema	Organisaatio	Keskeinen sisältö
Yritysvastuu osana päivittäistä toimintaa	Kaikki	Yritysvastuu ei suoranaisesti järjestön vastuuta vaan jäsenten ja yritysten vastuullisuutta. Järjestöjen vastuullisuus vaikuttaa perustuvan arvoihin ja vastuulliseen tehtävään.
	Kolmas sektori 1	Tärkeä asia, pysyvä tahtotila strategiassa, vastuullisen toimintaympäristön rakentaminen, toimialan vastuullisuuden edistäminen, innostunut ja myönteinen ilmapiiri, entistä keskeisempi rooli.
	Kolmas sektori 2	Yritysvastuu organisaation päämäärä, vaikuttamistyön teema ja poliittinen tavoite. Tärkein yritysvaluuteema on yritysten ihmisoikeusvastuu. Järjestönä heillä ei ole yritysvaluuta, vaan se on nimenomaan yritysten vastuutyötä.
	Kolmas sektori 3	Vastuullisuus sisäänrakennettua, ei erikseen määritelty. Yrityksissä se elää ajassa. Ilmapiiri positiivinen. Tavoitteena järjestöllä jonkun kolmannen osapuolen edun ajaminen. Vastuullinen toiminta kuitenkin heillekin välttämätöntä.
Yritysvastuun haasteet ja tulevaisuus	Kaikki	Ilmastonmuutos ja sen lieveilmiöt.
	Kolmas sektori 1	Merten saastuminen ja ilmastonmuutoksen huomioiminen liiketoiminnassa, suomalaisten jakautuminen hyvä- ja huono-osaisiin, ylivelkaantuminen, jäsenten perustehävän ja vastuullisuuden yhteensovittaminen, yritysvaluutaan integraation lisääntyvä.
	Kolmas sektori 2	Ihmisoikeuskysymykset, verotukselliset vastuut, siirtyminen pois yritysvaluutaan vapaaehtoisuudesta, yritysvaluuta ei vielä riittävän korkealla prioriteeteissa yrityksillä, aikajänteen pidentäminen. Yritysvaluutaan sääntely kasvaa tai yritysten väliset erot vastuullisuudessa lisääntyvät.
Kolmas sektori 3	Kriisit, tautien leviäminen, suuret väestöliikkeet ja eriävät mielipiteet Euroopassa niiden hoitamisen suhteen. Yhteisten asioiden huolehtiminen siirtynyt valtiolle, itsekkeisyys ja hyödyn tavoittelu ongelmia. Myös aseellisten konfliktien riski kasvanut. Tarvitaan enemmän kiinnostusta yhteisten asioiden ratkaisemiseen.	

<i>Yritysvastuu osana päivittäistä toimintaa</i>	Kaikki	Vastuullisuudesta huolehtiminen nimettyjen ihmisten vastuulla.
	Kolmas sektori 1	Integroitu kärkiagendoihin ja hankkeisiin.
	Kolmas sektori 2	Puhe yritysvastuusta ei läpäise koko organisaatiota, vastuuhenkilöt tapaavat kansanedustajia ja virkamiehiä, tuottaa materiaalia, lentämiseen liittyvät rajoitukset, tilaisuuksissa vain kasvisruokaa, tasa-arvovaatimukset. Huom! Tämä ei yritysvastuuta organisaation näkökulmasta.
	Kolmas sektori 3	Liittyy lähinnä varainhankinnan toimintaan ja yritysysteistyöhön. Organisaation toiminta vastuullista, eikä sen päälle ole tarpeellista keksiä muuta.
<i>Sidosryhmät</i>	Kolmas sektori 1	Sidosryhmiä muut järjestöt, Euroopan komissio. Hankkeissa mukana jäsenet, STM, Trafi, Poliisi, KELA ja taloushallintaliitto. Paineita yhteiskunnasta ja alan vastuullisuuden huonosta näkyvyydestä.
	Kolmas sektori 2	Valtio, jäsenet, yritykset, poliitikot, virkamiehet. Yhteistyö säännöllistä. Valtaosa paineista suuntautuu organisaatiosta muille sidosryhmille.
	Kolmas sektori 3	Toiminnan rahoittajat: EU, valtio, yksilöt ja yritykset. Viranomaiset, ministeriöt, yritykset, kunnat ja yksilöt myös sidosryhmiä ja/tai tärkeitä yhteistyökumppaneita.
<i>Työntekijän rooli yritysvastuun edistämässä</i>	Kaikki	Vastuullisuudesta huolehtiminen nimettyjen ihmisten vastuulla (usein juuri haastateltavat).
	Kolmas sektori 1	Työntekijät kiinnostuneita, jäseniltä tiedusteluja vastuullisuuden parantamiseen liittyen.
	Kolmas sektori 2	Jonkin verran keskustelua yritysysteistyön ehdoista, työntekijän aktiivisuus roolista riippuvainen.
	Kolmas sektori 3	Varainhankinta vastaa pääasiassa vastuullisesta varojen sijoittamisesta ja yritysten yritysvastuun kehittämisestä, yritysvastuuta ei tarkastella omasta toiminnasta irrallisena. Joskus työntekijät pohtivat toiminnan tehokkuutta tai hukan pienentämistä.

4.4 Kolmen sektorin yritysvastuu

4.4.1 Yritysvastuun merkitys eri sektoreilla

Yritysvastuu merkitsee melko erilaisia asioita eri sektoreiden organisaatioille. Dahlsrudin (2008) mukaan yritys vastuun määritelmässä esiintyy tavallisesti teemoja, jotka huomioivat taloudellisen, ympäristöllisen, sosiaalisen, sidosryhmä- ja vapaaehtoisen vastuun. Myös Euroopan komission mukaan yritys vastuun liittyy nimenomaan lain vaatimukset ylittävään toimintaan (Commission of the European Communities 2002). Kuitenkin erityisesti julkisella sektorilla toimintaa ohjaa Suomessa voimakkaasti myös lait ja omistajaohjaus, joten lainsäädännön kautta tulee paljon vastuullisuusvaatimuksia. Julkisella sektorilla on myös halua näyttäytyä vastuullisena edelläkävijänä eikä olla vain vähimmäisvaatimukset täyttävä toimija. Yksityisen sektorin mukaan laki edellyttää joiltain toimijoilta jopa edistyksestä vastuullisuuden huomiointia. Eräs yksityisen sektorin haastateltava tosin mainitsi esimerkiksi ympäristöasioiden huomioinnin liittyvän heillä lähinnä myyntiin, jolloin ei edistyksestä ehkä voida puhua. Kolmannella sektorilla puolestaan valtio saattaa olla merkittävä toiminnan rahoittaja, joka siksi asettaa myös toiminnalle tiettyjä vaatimuksia. Voidaan siis sanoa, että kaikilla sektoreilla esiintyy valtiolta tai lainsäädännöstä tulevia paineita, joten pelkästä vapaaehtoisuudesta ei voida puhua yritys vastuun yhteydessä ainakaan Suomessa.

Vastuullisuuden painopisteet vaihtelevat organisaatioittain ja sektoreittain. Julkisella sektorilla lain säätämisen perustehtävän vastuullisuus vaikuttaa kattavan ison osan vastuullisuusajattelusta. Julkisen sektorin haastateltavat kokevat, että vastuullisuus on toiminnan ytimessä, mutta kaikki eivät silti pyri ylittämään lain asettamia vaatimuksia yritys vastuun hengessä. Yksi julkisen sektorin organisaatio haluaa näyttäytyä vastuullisena edelläkävijänä ja vaatii vastuullisuutta myös arvoketjultaan. Toisessa organisaatiossa perustehtävän vastuullisuus vaikuttaa kuitenkin haastattelun perusteella riittävän kattamaan yritys vastuun, sillä esimerkiksi ympäristöasioihin organisaatiossa ei olla juurikaan panostettu vähimmäismäärää enempää. Kolmannessa julkisen sektorin organisaatiossa taas erilaiset laatu-, ympäristö- ja työturvallisuussertifikaatit ja strategiatyö ohjaavat vastuullisuuden kehittämistä. Julkisen sektorin organisaatioilla on siis keskenään hieman erilaiset käsitykset yritys vastuusta.

Joillakin vastaajista on vahva pyrkimys hiilijalanjälkensä pienentämiseen erityisesti yksityisellä sektorilla yhtä organisaatiota lukuun ottamatta. Organisaation suuren koon huomioiden olisi tälläkin organisaatiolla todennäköisesti mahdollisuus pienentää hiilijalanjälkeään. Joidenkin kohdalla vastuullisuus on ottanut askeleita eteenpäin esimerkiksi tuotevalikoiman osalta, mutta nykytietämyksen valossa vastuulliselta kuulostava uusi vaihtoehto saattaa olla hiilijalanjäljeltään kuitenkin aiempaa vaihtoehtoa jopa huonompi.

Erytisesti järjestöt kokevat toimintansa olevan lähtökohtaisesti vastuullista, sillä he edustavat toiminnallaan muita eivätkä varsinaisesti aja omaa etuaan. He kokevat yritys- vastuun nimenomaisesti yritysten vastuuksi ja oman toimintansa arvosidonnaiseksi ja siten pohjimmiltaan vastuulliseksi. Vastuullisuus on ikään kuin organisaation toiminnan ytimessä, mutta puheen tasolla varsinainen yritysvastuu on jotakin, mitä he odottavat esimerkiksi yritysytistyökumppaneiltaan. Järjestöjen edustajien puheessa siis yritysvastuu ei suoranaisesti koske järjestöjä vaan nimenomaan yrityksiä tai jäseniä. Myös kaksi haastattelusta julkisen sektorin edustajasta mainitsi heidän edustamiensa organisaatioiden toiminnan olevan ytimeltään vastuullista, minkä vuoksi perusliiketoimintakin on jo itsessään vastuullista. Mikäli kuitenkin vastuullisuuskäsitys rajoittuu liikaa oman liiketoiminnan perustehtävään, jää vastuullisuuspyrkimykset todennäköisesti liian heikolle tasolle. Vastuullisuuden määritelmän voitaisiin siis sanoa riippuvan paljon organisaation toimialasta, koosta ja siitä, minkälaisessa asemassa vastuullisuusaisoihin vaikuttava henkilö on.

Syy yritys vastuun merkityksellisyydelle vaihtelee sektoreittain. Yksityisellä sektorilla haastateltavat perustelevat sen merkitystä muun muassa maineen, olemassaolon oikeuden ja arvojen näkökulmasta. Myös Freemanin mukaan (2010) yritys vastuun merkitystä yritykselle voidaan perustella juuri toiminnan oikeuttamisen vuoksi. Aguilera ym. (2007) mukaan yritys vastuualoitteiden taustalla voi olla omaan etuun liittyviä kannustimia, toimijoiden välisiin suhteisiin liittyviä tekijöitä tai moraalisia syitä. Haastatteluiden perusteella ainakin yksityisellä ja julkisella sektorilla oma etu ja moraaliset syyt liittyvät toisiinsa. Haastatteluista käy ilmi, että kuluttajat ovat entistä tiedostavampia kestävyys haasteiden suhteen ja yhteiskunnan odotukset organisaatioiden toiminnalta ovat samalla kasvaneet. Mikäli odotukset ja todellinen toiminta eivät kohtaa, heijastuu se myös maineeseen ja liiketoimintaan negatiivisesti. Kolmannen sektorin järjestöt lähtökohtaisesti edustavat toiminnallaan muita, minkä vuoksi yritys vastuun voidaan nähdä perustuvan moraalisiin syihin. Järjestöt eivät kuitenkaan toimi irrallaan muusta yhteiskunnasta, jolloin heidänkin on toiminnassaan otettava huomioon paljon muitakin vaatimuksia. Oma etu saattaisi tässä tapauksessa tarkoittaa edustetun ryhmän etua. Toisaalta etujärjestön intressinä voi olla myös edustettujen liiketoimintamahdollisuuksien edistäminen tai rahoittajien vaatimusten huomiointi, jolloin ei voida puhua yksin moraalisisista syistä.

4.4.2 Yritys vastuun haasteet ja tulevaisuus

Kukaan haastateltavista ei kiellä yritys vastuun kasvanutta merkitystä organisaatioiden toiminnassa, mikä osittain kertoo siitä, että organisaatioissa tiedostetaan nykyisten yritys vastuuhaasteiden määrä ja merkittävyys. Kaikilla sektoreilla koetaan haasteeksi kestävään kehitykseen ja ilmastonmuutokseen liittyvät suuret ongelmat. Näiden globaalien haasteiden ohella perus(liike)toiminnan ja vastuullisuuden yhdistäminen vaikuttaa olevan

merkittävä haaste kaikilla sektoreilla. Muusta aineistosta poiketen julkisen sektorin organisaatiot 1 ja 2 eivät suoraan mainitse ilmastoasioita haasteiksi, vaikka tämä kyllä näkyy näissä haastatteluissa epäsuorasti.

Perustoiminnan ja vastuullisuuden ongelmallinen yhteensovittaminen saattaa osittain heijastella jonkinlaista ristiriitaa siinä, mihin organisaation tulisi toiminnallaan nykyisin pyrkiä. Esimerkiksi Aguinis ja Glavas (2012) sekä Schuler ym. (2017) toteavat yritys vastuualoitteiden pyrkivän maksimoimaan organisaation hyödyn, eikä niinkään tavoittelemaan moraalisesti oikeutettuja lopputulemia. Haastatteluiden perusteella voidaan kuitenkin sanoa, että tämä väite ei ehkä täysin pidä paikkaansa. Erityisesti kolmas sektori poikkeaa tästä ajattelutavasta, sillä järjestöt pyrkivät toiminnallaan ajamaan jonkun toisen tahon etua, joka ei aina tarkoita taloudellista etua. Haastatteluiden perusteella kolmas sektori kantaa huolta suurista, globaaleista haasteista, jotka eivät välttämättä ainakaan vielä näy kovin laajasti muiden suomalaisten organisaatioiden yritys vastuussa. Tällaisia haasteita ovat esimerkiksi luonnonkatastrofit, aseelliset konfliktit, pandemiat ja ihmisoikeudet. Yksi aineiston kolmannen sektorin organisaatio kuitenkin on etujärjestö, joka pyrkii edistämään jäsentensä toimintamahdollisuuksia, jolloin liiketoimintanäkökulma väistämättä sisältyy vastuullisuusajatteluun. Tämäkin organisaatio kuitenkin pyrkii entistä enemmän edistykselliseen vastuullisuusajatteluun ilmastonmuutoksen hillitsemiseksi. Yksityisen ja julkisen sektorin haastateltavat myös mainitsevat ihmisoikeudet yritys vastuun yhdeksi haasteeksi, mutta näillä organisaatioilla tämä koskettaa ehkä enemmän omaa toimitusketjua kuin globaalia huolta ihmisoikeuksien toteutumisesta.

Yksityisellä ja julkisella sektorilla koetaan ajankohtaisena haasteena yritys vastuun investointien kannattavuuden tai ylipäättään yritys vastuun suorituskyvyn mittaamisen. Tämä on yhteneväinen tulos Pelozan (2009) tutkimuksen kanssa. Kaikilla sektoreilla tiedostetaan myös Steinbergin (2009) esiin nostama haaste aikajänteen pidentämisestä päätöksenteossa. Panostukset yritys vastuuseen saattavat realisoitua vasta pitkän ajan kuluttua eikä välttämättä silloinkaan rahallisesti (Freeman 2010). Potter ja Kramer (2011) totesivat organisaatioiden suosivan lyhyen tähtäimen taloudellisia tavoitteita. Myös moni haastateltava totesi, että strategista aikajäntettä tulisi pidentää, jotta yritys vastuun investoinnit realisoituisivat tuloksiksi ja yritys vastuu voisi paremmin toteutua.

Aiemmat tulokset, erityisesti yksityisen ja julkisen sektorin osalta, saattavat heijastella sitä, että yritys vastuuta ja siihen liittyviä arvoja arvotetaan enemmän liiketoiminnan kannattavuuden kautta eikä vielä itseisarvona. Crane (2000) totesi, että ympäristön arvottamisen itsessään arvokkaana vaatisi merkittäviä muutoksia yrityskulttuuriin. Myös Schulerin ja kumppaneiden (2017) mukaan ympäristöllä pitäisi olla paitsi välineellinen, myös itseisarvo eettisessä ja kattavassa kestävyysjohtamisessa. Moni haastateltavista erityisesti yksityisellä ja kolmannella sektorilla totesi, että vielä ei tehdä tarpeeksi, jotta saataisiin aikaan vaadittavia, riittävän suuria muutoksia globaalien ongelmien lieventämiseksi. Kaikilla sektoreilla kuitenkin näkyi haastatteluissa se, että vastuullisuuden koetaan jollakin

tavalla olevan organisaation toiminnan arvoissa tai ytimessä. Tämän lisäksi yritys vastuun odotetaan tai toivotaan integroituvan entistä enemmän käytäntöön tulevaisuudessa. Yritysvastuujohtajatkin saattavat siis joutua tasapainoilemaan taloudellisten vaatimusten lisäksi sen todellisuuden kanssa, että vastuullisuuteen pitäisi panostaa enemmän. Tämä on yhtenevässä linjassa sekä Hahnin ym. (2014) että Carollon ja Guercin (2018) artikkeleiden kanssa, joiden mukaan yritys vastuujohtajat tasapainoilevat ristiriitaisten vaatimusten kanssa päivittäisessä työssään.

Dyllickin ja Muffin (2016) näkemys mikro- ja makrotason yhteensovittamisen haasteista vaikuttaa edelleen hyvin ajankohtaiselta. Heidän mukaansa mikrotasolla tapahtuva edistys yritys vastuussa ei juuri näy makrotason ongelmien ratkaisuna. He mainitsevat suuriksi haasteiksi aiheen monitahoisuuden, näkökulmien heikon integraatio todelliseen toimintaan, liiallisen liiketaloudellisen näkemyksen vastuullisuudesta sekä mikro- ja makrotason huonon yhteensovittamisen. (Dyllick & Muff 2016, 157–158.) Nämä kaikki haasteet ovat jossain määrin nähtävissä myös haastatteluaineistossa. Aiheen monitahoisuus näkyy esimerkiksi siinä, että haastateltavat listasivat suuren määrän erilaisia yritys vastuun haasteita, jotka pitäisi pystyä ottamaan toiminnassa huomioon nyt ja tulevaisuudessa. Yritys vastuun kenttä on siis hyvin suuri ja hajanainen. Toisaalta myös näkemyksiä haasteista on yhtä monta kuin haastateltaviakin aineistossa. Vaikka osa vastauksista oli samoja, tuli jokaisessa haastattelussa myös ilmi lisää haasteita. Tämä yhdessä liiketoiminnallisten vaatimusten ja saatavilla olevien resurssien kanssa vaikuttaa siihen, mitä asioita ja missä määrin vastuullisuutta integroidaan toimintaan. Haastatteluiden perusteella integraation aste vaihtelee runsaasti organisaatioittain ja sektoreittain yksityisellä ja julkisella sektorilla. Kolmannella sektorilla yritys vastuuta integrointi ei vaikuta olevan edes relevantti asia vastaajien mielestä. Ainoastaan yksi kolmannen sektorin järjestö on integroinut vastuullisuutta hankkeisiinsa. Aiemmassa kappaleessa käy ilmi myös se, että liiketoiminnallinen ajattelu yritys vastuusta on edelleen voimissaan. Eräs yksityisen sektorin haastateltava myös mainitsi raportoinnin näkökulmasta, että organisaatioiden omaan harkintaan jää vielä paljon, vaikka erilaisia työkaluja onkin tarjolla raportoinnin tueksi. Tämän kaltaiset asiat yhdessä kansainvälisen lainsäädännön puuttumisen kanssa haastavat mikro- ja makrotason yhteensovittamista.

Organisaatioiden ja sektoreiden kokemat haasteet ovat hyvin saman suuntaisia, kuin kirjallisuus ja tämän hetken uutisointi antavat ymmärtää. Eniten aineistosta erottui kolmannelta sektorilta tullut huoli suomalaisten ylivelkaantumisesta, joka ei näkynyt kirjallisuuskatsauksen puolella. Yksityinen ja julkinen sektori näkevät tulevaisuuden hieman toiveikkaampana kuin kolmas sektori.

4.4.3 *Yritysvastuu päivittäisessä toiminnassa*

Kaikilla sektoreilla näkyy, että puhe yritysvastuusta ei vielä läpäise koko organisaatiota. Se koskettaa tiettyjä ihmisiä tietyissä toiminnoissa, erityisesti yritysvastuuasiantuntijoita ja heidän tiimejään. Vastuullisuuden elementtejä on integroitu työnkuviin, mutta kaikki eivät tiedä toteuttavansa vastuullisuutta työssään. Yksityisellä ja julkisella sektorilla vastuullisuus näkyy esimerkiksi koulutuksissa, perehdytyksessä, suunnittelussa, mittaroinneissa ja kampanjoissa, mutta vastuullisuutta ei ehkä aina kytkeydy suurempaan kokonaisuuteen eikä se näy kaikille. Kolmannella sektorilla vastuullisuutta ei nähdä muusta toiminnasta irrallisena, joten hyvin vastuullinenkaan toiminta ei näy puheena yritysvastuusta ja sen edistämisestä. Vastuullinen toiminta on kolmannelle sektorille perusoletus.

Yritysvastuun integroituminen eri organisaatiotasoille on hyvin vaihtelevaa organisaatioiden välillä, samoin kuin se, toteuttavatko työntekijät vastuullisuustekoja tietoisesti päivittäisessä työssään. Kaikilla sektoreilla vastuullisuusnäkökulmasta huolehtiminen on pääsääntöisesti vastuullisuuspäällikön, -tiimin tai muun vastaavan tai ylipäätään esimiestason vastuulla. Eri sektoreiden organisaatiot vaihtelevat paljon kooltaan, minkä vuoksi tarve integroimiselle vaihtelee myös melko paljon. Suurissa yksityisissä ja julkisissa organisaatioissa on tarpeen varmistaa perustason vastuullisuuden toteutuminen integroinnin avulla. Pienissä ja matalarakenteisissa järjestöissä toiminta on melko erilaista ja kaikki työntekijät saattavat työskennellä fyysisesti samassa tilassa. Tällöin saattaa riittää, että vastuullisuusnäkökulmasta huolehtii työhön nimitetty henkilö. Euroopan komission mukaan (Commission of the European Communities 2002) kuitenkin kestävään kehitykseen tähtäävä yritystoiminta edellyttää taloudellisten, sosiaalisten ja ympäristöllisten näkökulmien integraatiota liiketoimintaan. Myös Ramus (2001) toteaa ympäristöjohtamisen priorisoinnin myös lähiesimiestasolle olevan tärkeää vastuullisuuden edistämiseksi kaikilla organisaatiotasoilla. Tällöin olisi siis ehkä tarpeen pohtia, miten kattava integraatio tapahtuu, eikä missä määrin vastuullisuutta integroidaan. Kaikilla sektoreilla kuitenkin haastatteluiden perusteella tunnustetaan tarve integroida tai implementoida vastuullisuus entistä enemmän kaikkeen toimintaan.

4.4.4 *Sidosryhmät*

Haastateltavat luettelivat haastatteluissa lukuisia erilaisia sidosryhmiä. Erikoisesti kukaan haastateltavista ei maininnut kilpailijoita sidosryhmäksi. Yksi julkisen sektorin organisaatio mainitsi tekevänsä toimialayhteistyötä muissa maissa, mutta nämä yritykset eivät suoranaisesti ole yrityksen kilpailijoita.

Kukaan haastelluista ei myöskään kokenut luonnonympäristöä sidosryhmäkseen. Carrollin (1996) mukaan ympäristö tulisi kuitenkin huomioida sidosryhmänä, ja Onkilan

(2011) mukaan luonnonympäristön tulisi olla jopa ensisijainen sidosryhmä. Kaikissa haastatteluissa kaikilla sektoreilla haastatteluissa nousi esiin huoli ympäristön tilasta, mutta ympäristö ei silti saa organisaatioissa eksplisiittisesti sidosryhmästatusta, vaikka ympäristön tila luo paineita liiketoiminnalle. Ehkä organisaatiot kokevat järjestöjen edustavan ympäristöä välillisesti, kuten Onkila (2011) ehdottaa, tai vaihtoehtoisesti huoli ympäristöstä ei ole vielä kukaan saanut riittävää huomiota osakseen. Ehkä riittävien toimien aikaansaamiseksi olisikin syytä nostaa luonnonympäristö oikeutetuksi sidosryhmäksi.

Järjestöjen ja julkisen sektorin toiminta on usein valtion (tai kunnan) suoraan tai välillisesti rahoittamaa, minkä vuoksi toiminnan vaatimukset ovat hieman erilaiset kuin yksityisellä sektorilla. Tästä syystä valtio näyttäytyy näille sektoreille vaativana sidosryhmänä. Myös muut toiminnan rahoittajat asettavat järjestöille paineita osoittaa, mihin lahjoitetut varat on käytetty. Yksityiselläkin sektorilla Suomen tai muiden maiden kansalliset lainsäädännöt luovat yritys vastuulle paineita, vaikka valtio ei suoraan vaatimuksia aseta-kaan. Järjestöt saattavat kuitenkin painostaa poliitikkoja omien agendojensa pohjalta. Suhde valtioon on siis jossain määrin kaksisuuntainen. Muut sidosryhmät eivät juurikaan aseta paineita järjestöille, vaan paineet kohdistuvat valtaosin järjestöistä muihin sektoreihin. Yksityinen ja julkinen sektori kokevat kolmannen sektorin luovat heille paineita, mutta kolmas sektori ei koe paineita yrityksiltä. Julkisella ja yksityisellä sektorilla on myös nähtävissä halua vaikuttaa muiden vastuullisuuteen ja nämäkin sektorit kohdistavat jonkin verran paineita myös muille toimijoille. Alla olevaan taulukkoon (Taulukko 6) on koottuna keskeisimpiä paineita luovia sidosryhmiä eri sektoreille, jotka on poimittu haastatteluaineistosta.

Taulukko 6 Keskeisiä paineita luovia sidosryhmiä eri sektoreilla

<i>Yksityinen sektori</i>	<i>Julkinen sektori</i>	<i>Kolmas sektori</i>
Valtio (lainsäädännöt) Asiakkaat Viranomaiset Kolmas sektori Media Sijoittajat Nykyiset ja tulevat työntekijät Taloudelliset paineet vs. yritys vastuus	Valtio Asiakkaat Kolmas sektori	Valtio Kunnat Rahoittajat Virkamiehet Virastot Muut järjestöt EU Yhteiskunta
← Paineita		
← Paineita		

Haastatteluissa voidaan erityisesti nähdä Onkilan (2011) tutkimuksen mukaisia yritysten ja sidosryhmien välisiä valta- ja yhteistyösuhteita. Esimerkiksi eräs julkisen sektorin

edustaja sanoi organisaation kohdistavan melko paljon vaatimuksia esimerkiksi tavaran-toimittajilleen, mikä kuvastaa hyvin valtasuhdetta. Toisaalta taas lähes kaikki haastattelut totesivat myös käyvänsä sidosryhmien kanssa jonkinlaista proaktiivista keskustelua ja vuorovaikutuksen perustuvan yhteistyöhön yhteisen edun nimissä. Haastatteluiden perusteella on haastavaa sanoa, mihin kolmannen sektorin ja muiden sektoreiden organisaatioiden suhteet perustuvat. Yhtäältä kolmas sektori esittää muille sektoreille vaatimuksia, mutta on eri asia, missä määrin muut organisaatiot kokevat vaatimukset oikeutetuiksi. Toisaalta kuitenkin kolmannen sektorin edustajien puheessa näkyy muiden sektorien organisaatioiden näkeminen yhteistyökumppaneina. Saman aikaisesti kolmas sektori voidaan nähdä yksipuolisesti valtaa käyttävänä ja kokevansa olevan muita edustava hyvän-tekijä. Haastatteluiden perusteella voidaan kuitenkin sanoa, että yritys vastuuseen perustuvan tutkimuksen yhteensopivuutta kolmannen sektorin organisaatioiden kanssa voidaan jossain määrin epäillä. Kolmas sektori ei täysin identifioitu kuitenkaan yritys vastuulliseksi organisaatioiksi.

Greenwoodin (2007) mukaan keskusteluyhteyden luominen sidosryhmiin on melko neutraali toimenpide, ellei sillä aidosti pyritä molempia osapuolia hyödyttävään keskusteluun. Yksi yksityisen sektorin haastateltava sanoi heidän organisaationsa keskusteluvansa usein järjestöjen kanssa, jotta toimintaa on helpompi viedä eteenpäin. Organisaatio myös julkaisee järjestöjen näkemykset. Tämä saattaa aineistosta parhaiten kuvata Sharmen ja Vredenburgin (1998) mukaista sidosryhmäintegraatiota, joka heidän mukaansa on erityisen tärkeää juuri kolmannen sektorin kanssa. Muissa organisaatioissa ei näkynyt yhtä säännöllistä ja systemaattista, kehitykseen tähtäävää sidosryhmäkeskustelua ja järjestöjen huomioimista yritys vastuukeskustelussa kuin tässä organisaatiossa. Eräässä yksityisen sektorin haastattelussa kävi myös ilmi, ettei organisaatiolla ole tarkkaa sidosryhmämäärittelyä. Hörisch ym. (2014) mukaan yritys johdon tulisi kuitenkin määrittellä organisaatiolle kulloinkin merkityksellisimmät sidosryhmät, jotta heidän tarpeisiinsa voitaisiin toiminnassa vastata. Ilman sidosryhmämäärittelyä ei voi olla myöskään tehokasta sidosryhmäkeskustelua. Sidosryhmäkeskustelu on siis monella organisaatiolla sektorista riippumatta melko epäsystemaattista ja sidosryhmämäärittelyä ei välttämättä ole tehty kovin tarkasti.

Eesleyn ym. (2016) tutkimuksen mukaan organisaation ja järjestöjen välinen yhteistyö saattaa suojata organisaatiota esimerkiksi boikoteilta. Tämä näkyy erityisen hyvin yhdessä yksityisen sektorin haastattelussa, sillä haastateltava toteaa yhteistyön vaimentavan kritiikkiä, sillä järjestöjen mielipiteitä kuunnellaan ja ne huomioidaan toimintaa suunniteltaessa. Roberts (2003) puolestaan totesi median vaikutuksen kasvaneen, sillä lokaalit ongelmat saavat sen välityksellä globaalia näkyvyyttä. Myös (Orlizky ym. 2003) nostaa esiin median ja järjestöt yhteiskunnallisten paineiden luojina. Tämä näkyy jonkin verran myös haastatteluissa sekä yksityisellä että julkisella sektorilla, sillä molemmilla

sektoreilla media on tärkeä sidosryhmä, mutta sen koetaan myös luovan paineita, jopa ehkä enemmän kuin järjestöjen.

Aguileran ym. (2007) tutkimuksessa nousi esiin, että yritysvastuualoitteiden motiivina voivat olla toimijoiden välisiin suhteisiin liittyvät tekijät, joilla pyritään lujittamaan suhdetta. Tämä vaikutti näkyvän erityisesti kolmannella sektorilla, jossa keskusteluissa näkyy järjestöjen ja yritysten välisiin suhteisiin liittyvät tekijät ja ehdot. Yritysvastuu näkyy järjestöissä paljolti yhteistyöyritysten yritys vastuuta edistämiseen tähtäävinä toimina. Tämän voisi tulkita myös olevan hyvää sidosryhmäyhteistyötä, sillä siinä korostuu sidosryhmäsuhteelle ominainen vastavuoroisuus (Carrol 1996), jossa molemmat osapuolet saavat jotain. Yritys voi myös parantaa omaa vastuullisuuttaan toimimalla yhteistyössä järjestön kanssa, joka voi samalla edistää omaa, vastuullista toimintaansa. Aina tietysti järjestöjenkään toiminta ei ole puhtaasti vastuullisuuteen pyrkivää. Myös yksi yksityisen sektorin organisaatio tekee systemaattista yhteistyötä järjestöjen kanssa. Tietysti ulkopuolisen on vaikeaa sanoa, missä määrin suhteiden parantaminen on aloitteiden motiivina tai missä määrin yhteistyöllä pyritään vain vaimentamaan yritykseen kohdistuvaa kritiikkiä.

4.4.5 Työntekijät yritys vastuun edistäjinä

Ainoastaan yksi yksityisen sektorin haastateltavista suoraan mainitsee organisaation omat työntekijät sidosryhmäkseen. Julkisella sektorilla eräs haastateltava kuitenkin sanoo työntekijöiltä tulevan palautetta kentältä ja, että työntekijöitä on yritetty aktivoida henkilöstölehdessä palautekyselyllä. Työntekijät siis tavallaan nähdään tässä organisaatiossa sidosryhmänä, vaikka se ei kovin suurta painoarvoa saakaan.

Varsin monen organisaation kohdalla tilanne oli haastatteluiden perusteella se, että yritys vastuusta vastuussa olevat henkilöt ovat yritys vastuun suhteen aktiivisimpia toimijoita organisaatioissa. Heidän vastuulle jää pääsääntöisesti vastuullisuusnäkökulman huomioimisen varmistaminen tai aloitteiden teko. Etenkin pienemmissä asiantuntijaorganisaatioissa yksilöiden tekeminen saattaa keskittyä omasta vastuualueesta huolehtimiseen ja vastuullisuusnäkökulma jää vastuullisuusasiantuntijalle. Toisaalta asiantuntijoita saattaa kyllä kiinnostaa oman työn kehittäminen vastuullisemmaksi, mutta tällä hetkellä se usein vaatii nimetyn henkilön muistuttamaan vastuullisuusnäkökulmasta. Kuten aiemmassa luvussa mainittua, ainoastaan yksi yksityisen sektorin organisaatio edes kokee työntekijät sidosryhmäkseen.

Yksi haastateltava julkiselta sektorilta ja yksi yksityiseltä sektorilta mainitsi erilaisten sosiaalisen median -alustojen tai intranetin olevan työntekijöitä aktivoivia kanavia. Nykyään ehkä kynnyksellä osallistua keskusteluun on madaltunut, kun sosiaalinen media tekee osallistumisesta aiempaa helpompaa ja kenties anonyymimpää. Se myös säästää aikaa ja

resursseja. Kollektiivinen keskustelu elektronisella alustalla saattaa helpottaa mielipiteiden kartoitusta, sen sijaan että järjestettäisiin esimerkiksi koko henkilökunnan kattavia palavereja. Näissä haastatteluvastauksissa näkyy, että osassa organisaatioita työntekijöille on tarjottu mahdollisuuksia osallistua yritys vastuukeskusteluun ja näitä mahdollisuuksia myös hyödynnetään.

Yksi julkisen sektorin haastateltavista kokee, että työntekijöiden aktivoinnin tulisi tapahtua erityisesti strategian uudistamisen ja erilaisten työpajojen avulla. Yksi yksityisen sektorin haastateltava taas kokee organisaatiokulttuurin tukevan vahvasti yritys vastuuta jopa siinä määrin, että se on integroitunut perustoimintaan ja puheeseen ilman, että nimellisesti puhutaan yritys vastuusta. Kolmannella sektorilla muita työntekijöitä kuin yritys vastuuhenkilöitä ei koeta aktiivisiksi yritys vastuualoitteiden tekijöiksi tai yritys vastuun edistäjiksi. Sektoreiden sisällä ja välillä on nähtävissä eroja siinä, missä määrin työntekijät voivat osallistua yritys vastuukeskusteluun. Haastatteluiden perusteella ketään ei ole suljettu yritys vastuukeskustelusta ulkopuolelle, mutta vaikuttaa siltä, että organisaatorakenteet ja yritysten käytänteet vaihtelevat siinä, kuinka helppoa osallistuminen keskusteluun todella on. Edelleen on jonkin verran matkaa siihen, että perinteinen ylhäältä alas suuntautuva yritys vastuukeskustelu laajenisi myös aidosti alhaalta ylös tapahtuvaksi.

Haastatteluiden perusteella ei voida profiloida esimerkiksi, minkä tyyppinen tai mitä sukupuolta tyypillinen aktiivinen työntekijä edustaa. Aktiivisia ovat kuitenkin ilmeisimmin ne, joita vastuullisuusasiat ylipäättään kiinnostavat. Yksilöiden mielenkiinto yritys vastuuta kohtaan vaikuttaa haastatteluiden perusteella olevan jonkin verran kasvussa, mutta tarkempaa tutkimusta vaikuttamismotiiveista, -keinoista ja keinojen tehokkuudesta kaivataan edelleen. Deloitten (2017) tutkimus kuitenkin osoittaa työntekijöiden odottavan entistä enemmän vastuullisuutta työnantajaltaan sekä mahdollisuutta itse toimia yhteiseksi hyväksi työnantajaorganisaation välityksellä. Ghoshin ja Gurunathanin (2014) mukaan taas vastuullinen työnantaja houkuttelee uusia työntekijöitä. Näiden näkemysten ohittaminen saattaa tulevaisuudessa vaikuttaa entistä enemmän työntekijän lojaaliuteen ja organisaation houkuttelevuuteen työnantajana. Tähän tavoitteeseen vaikuttaa olevan vielä monella organisaatiolla matkaa.

Haastatteluaineiston perusteella puhe yritys vastuusta tai yritys vastuuaktiivisuus ei kovinkaan hyvin läpäise organisaatioita. Vaikka kolmas sektori kokee olevansa hyvinkin vastuullinen, ei tämänkään sektorin organisaatioissa vastuullisuusajattelu kata koko organisaatiota.

Ramuksen (2001) tutkimuksessa todettiin lähiesimiehen tuen olevan tärkeitä työntekijälähtöisten, vihreiden innovaatioiden tulemisessa. Kaikkien sektoreiden olisi mahdollista hyötyä uusista, vihreistä innovaatioista. Osa haastateltavista mainitsi työntekijöiden kyllä tekevän aloitteita, mutta varsinaisista vihreistä innovaatioista ei haastatteluiden perusteella ehkä voida puhua. Yhden yksityisen sektorin haastateltavan mukaan asiantuntijoiden työssä vastuullisuuden huomioiminen ja parantaminen on kuitenkin osa

tuotekehitysprosessia. Ympäristöministeriön (2017) toteamuksen mukaan osaamisen ja oikeanlaisten instituutioiden yhdistäminen innovaatioiden välityksellä tuottaisi kestäväää hyvinvointia, joka ei kuluttaisi loppuun luonnon resursseja. Monissa haastatelluiden edustamissa organisaatioissa on varmasti paljonkin osaamista, mutta voi olla, että kaikissa organisaatioissa olemassa olevat instituutiot eivät kuitenkaan tue työntekijälähtöisiä, vastuullisuuden parantamiseen tähtääviä innovaatioita. Esimerkiksi ilmastonmuutoksen aiheuttamia ongelmia näkyy jo maailmalla, mutta ilmeisesti ei tarpeeksi vielä Suomessa, jotta organisaatiot tarttuisivat ongelmiin proaktiivisella otteella. Eräs haastatelluista järjestön edustajista sanoikin, että maailma on nykyisin hyvin yksilökeskeinen, eikä ihmisillä ole kiinnostusta yhteisten ongelmien ratkomiseen. Kollektiivisten ja globaalien ongelmien ratkaisemiselle pitäisi löytyä myös globaalia kiinnostusta, jotta ratkaisuja löydetäisiin.

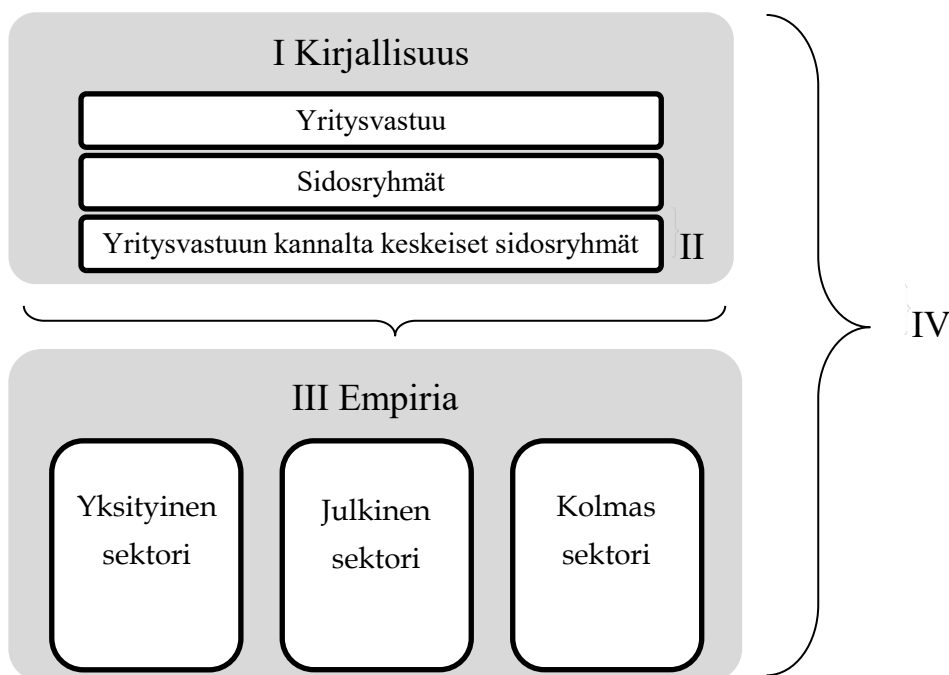
4.4.6 Yhteenveto

Tutkielmassa oli tarkoitus tutkia yritysvastuunäkemyksiä organisaatioittain, sektoreittain ja sektoreiden välillä. Yhteenvetona voidaan sanoa, että sektoreiden sisällä organisaatioissa on tunnistettavissa joitain yhtäläisyyksiä, mutta myös paljon eroavaisuuksia. Sektoreiden välillä suurimmat yhdistävät tekijät ovat vastuullisuuden kokeminen tärkeäksi, huoli ympäristöstä ja ihmisoikeuksista, aikajänteen pidentämisen tarve, vastuullisuustyön päävastuun oleminen yritysvastuutiimeillä tai -henkilöillä, sidosryhmäkeskustelun lisäämisen tarve, valtion rooli sidosryhmänä ja paineiden asettajana sekä työntekijälähtöisten aloitteiden vähyys. Kaikilla sektoreilla myös nähdään yritysvastuun ja sen integraation merkityksen lisääntyvän. Varsinaiset vastuullisuuteen liittyvät käytännöt, sidosryhmäkeskustelu ja prioriteetit kuitenkin vaihtelevat paljon organisaatioittain ja siten myös sektoreittain.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

5.1 Työn tuoma lisäarvo

Tutkielmassa on läpi koko työn hyvin eksploratiivinen ote. Tutkielman tuomaa uutuusarvoa kuvataan alla olevassa kuvassa (Kuva 4). Kirjallisuuskatsauksessa yhdistettiin tyyppilliseen tapaan yritysvastuu ja sidosryhmäteoria, mutta tämän lisäksi sidosryhmiä tarkasteltiin yritys vastuun näkökulmasta keskeisten sidosryhmien näkökulmasta. Perinteiseen yritys vastuututkimukseen piti siis lisäksi liittää katsaus erityisesti sisäisiin sidosryhmiin ja järjestöihin, mikä edellytti aiheen laajaa tarkastelua (uutuusarvo I). Näiden keskeisten sidostyhmien tarkastelu oli kaikkiaan melko haastavaa, sillä se edellytti hieman hajanaisen kirjallisuuden läpikäyntiä ja kokoamista, sillä näitä keskeisiä sidosryhmiä ei tyyppillisesti käsitellä yhdessä (uutuusarvo II). Myös tutkielman empiirinen osuus vaati eksploratiivista otetta, sillä aineistoa kerättiin kolmelta sektorilta, eikä pelkästään yrityksiltä (uutuusarvo III). Kaiken kaikkiaan koko tutkielma on hyvin integroiva, sillä läpi työn aineistoa on jouduttu kokoamaan ja yhdistelemään hyvin laajasti eri kirjallisuuksista (lisäarvo IV).



Kuva 4 Tutkimuksen uutuusarvo

Tutkimusongelmana oli *Miten yritys vastuun toteutuu eri sektoreiden organisaatioissa yritys vastuuasiantuntijoiden näkökulmasta?* Haastattelut vahvistavat kirjallisuuden luomaa käsitystä siitä, että yritys vastuun kenttä on hyvin monimutkainen. Ei ole

universaaleja sääntöjä tai globaaleja lakeja siihen, mitä pitäisi tehdä tai kenen pitäisi tehdä, miten mitatta suoritusta tai miten raportoida siitä. Eri sektorit siis toteuttavat yritysvastuuta tai vastuullisuutta omista lähtökohdistaan. Kullakin sektorilla on joitain ominaispiirteitä, jotka vaikuttavat yritysvastuun toteuttamiseen. Yksityisellä sektorilla on julkista sektoria enemmän toimintavapauksia, mutta samalla kuluttajapaineet ohjaavat toimintaa vahvasti. Julkisella sektorilla omistajaohjaus on merkittävässä roolissa, mutta osa julkisen sektorin toimijoista haluaa silti toimia toisia kunnianhimoisemmin yritysvastuun alioissa. Kolmas sektori puolestaan kokee vastuullisuuden itsestään selvänä toimintaedellytyksenä, mutta ei miellä ehkä niinkään olevansa yritysvastuullinen. Näiden yleistävien ominaisuuksien ohella yksittäiset organisaatiot punnitsevat, mitä he haluavat vastuullisuutensa olevan tai mitä heidän keskeisiksi katsomansa sidosryhmät heiltä vaativat.

5.2 Liikkeenjohdolliset johtopäätökset

Haastatteluissa näkyy, että organisaatioissa tiedetään yritysvastuun tuovan mukanaan lisää liiketoimintamahdollisuuksia. Kirjallisuuden mukaan työntekijälähtöisten ekologisten innovaatioiden myötä voidaan parantaa organisaation suorituskykyä, jos innovaatioihin on johdon tuki (Ramus 2001, 151). Innovaatioista puhutaan jossain määrin tulevaisuuden asioina sen sijaan, että niitä tavoiteltaisiin jo nyt aktiivisesti. Jo johdannossa nostin myös esiin, kuinka liiketoimintaa suosiva aikajänne on liian lyhyt, ja se on ristiriidassa kestävä kehityksen kanssa (Steinberg 2009, 63, 77). Tämä näkyy myös kaikkien sektorien haastatteluissa. Ympäristöjohtamisen pitäisi siis olla korkeammalla johtajien prioriteeteissa, mikäli liiketoimintaa halutaan kehittää kestävä suuntaan. Yksityisellä sektorilla vaikuttaa olevan eniten kunnianhimoa, mutta kaikilla sektoreilla kaivattaisiin mielestäni proaktiivisempaa otetta vastuullisuusasioissa. Julkisella puolella tähän vaikuttaa paljon myös valtion ja kuntien asettamat vaatimukset heidän omistamalleen liiketoiminnalle. Tästä huolimatta julkisenkin sektorin organisaatioiden pitäisi olla kykeneviä tekemään nopeita muutoksia muuttuvan ympäristön ja muuttuvien yhteiskunnallisten paineiden myötä.

Työntekijöiden asemaa sidosryhmänä ei huomioida riittävästi organisaatioiden toiminnassa, sillä työntekijöiden rooli yritysvastuun kehittäjinä on tämän tutkielman perusteella vähäinen. Aiemman tutkimustiedon perusteella työntekijöiden ottaminen mukaan jo yritysvastuun suunnitteluvaiheessa voisi ehkä tuottaa enemmän moniäänisyyttä ongelma-kohtien ja ratkaisujen löytämiseen sekä kiinnittää työntekijät tunnetasolla paremmin sekä yritysvastuuseen että organisaatioon (Rupp ym. 2006; Deloitte 2017; Ghosh & Gurnathan 2014). Tällöin myös työntekijöiden halu toteuttaa yritysvastuuta voisi parantua, kun tavoitteet heijasteleisivat myös työntekijöiden omia arvoja ja prioriteetteja. Vastuullinen liiketoiminta luo pohjan olemassaolon oikeutukselle sidosryhmien silmissä, mikä

puolestaan mahdollistaa kannattavan toiminnan myös tulevaisuudessa. (Gilbert & Rasche 2008; Collier & Esteban 2007). Myös edellisessä kappaleessa mainitut vihreät innovaatiot (Ramus 2001) saattavat tulla keneltä tahansa organisaatiosta, jos työntekijöille on tarjolla oikeanlaista tukea. Tämä edellyttää, että työntekijöiden asema sidosryhmänä tunnustetaan.

Freemanin ym. (2010, 201) mukaan sidosryhmien huomiointi vaatii usein investointeja kohteisiin, joiden rahallisia hyötyjä ei voida laskea. Organisaatioiden tulisikin ehkä siirtyä arvottamaan esimerkiksi luonnonympäristöä enemmän myös itseisarvona eikä yksin välineellisistä syistä, kuten (Schuler ym. 2017, 231) ehdottaa. Kun ympäristö nähdään itsessään arvokkaana, ei kaikelle ole tarvetta laskea rahallista hyötyä, vaan positiiviset vaikutukset realisoituvat muulla tavoin.

Kuluttajien kasvanut kiinnostus kestävästä kehityksestä ja vastuullisuutta kohtaan tulisi myös huomioida paitsi tutkimuksessa niin myös organisaatioiden toiminnassa. Eräs julkisen sektorin haastateltava totesi organisaation luopuneen GRI:n käytöstä raportoinnissaan, sillä harva edes lukee yritysraporttia. Tämä on mielestäni huomionarvoinen asia. Yritysvastuu kiinnostaa nykyisin entistä laajempaa joukkoa kuluttajia, joten vastuullisuuden näkyvyydestä kuluttajalle saattaa tulla entistä suurempi kilpailukeino. Organisaatioiden tulisi kehittää parempia keinoja viestiä vastuullisuudestaan läpinäkyvästi.

5.3 Tutkimuksen arviointi ja rajoitukset

Tutkielmassa korostuvat ympäristölliset näkökulmat ja haasteet, sillä ne ovat olleet tutkielman kirjoittamisen aikaan voimakkaasti esillä julkisessa keskustelussa. Kansainvälinen ilmastopaneeli IPCC julkaisi syksyllä 2018 erityisen huolestuttavan raportin ilmaston lämpenemisestä, mikä on osaltaan vaikuttanut ympäristöteeman korostumiseen tässä tutkielmassa. Tämä on tutkijan osalta tietoinen valinta, sillä tutkielman tarkoitus oli keskittyä tämän hetken yritys vastuuseen, tämän hetken ongelmien valossa. Lisäksi mainittakoon, että oman näkemykseni mukaan yritykset ovat moraalisia toimijoita, joilla on siten myös moraalisia velvoitteita yhteiskuntaa kohtaan. Tämä ei kuitenkaan ole kaikkien tutkijoiden näkemys yritystoiminnasta (ks. esim. Moore 1999). Oma näkemykseni kuitenkin vaikuttaa tutkimuksen aikana tekemiini valintoihin ja johtopäätöksiin.

Laadulliselle tutkimukselle tyypillisesti tutkielman tulokset eivät ole yleistettävissä suurempaan joukkoon. Tutkielman tarkoituksena oli kuitenkin selvittää, mitä yritys vastuu merkitsee haastateltavien edustamille organisaatioille ja ketkä organisaatioissa toimivat yritys vastuun edistämiseksi. Haastatteluiden avulla saatiin melko hyvä yleiskuva eri sektoreiden yritys vastuukäsityksistä ja aktiivisista sidosryhmistä. Aineiston avulla pystyttiin myös vastaamaan tutkimusongelmaan ja kaikkiin tutkimuskysymyksiin.

Haastatteluiden myötä saavutettiin jonkin asteinen saturaatiopiste, mutta yritysvastuusi-
oissa vastauksia vaikuttaa olevan yhtä monta kuin organisaatioitakin.

Työntekijöiden rooli yritys vastuun edistäjinä ei ollut niin suurta, kuin kirjallisuuden
perusteella olisi voinut olettaa. Toisaalta täytyy pitää mielessä, että haastateltavien näke-
mys työntekijöiden kiinnostuksen asteesta saattaa olla erilainen, kuin jos haastateltavina
olisi ollut työntekijöitä eri organisaatioitasoilta. Kaikki tieto ei välttämättä välity ylös asti
organisaatioissa.

Tämän tutkielman kirjoittaminen ja kokoaminen on ollut melko työlästä sillä sekä kir-
jallisuus että empiiriset tulokset ovat kirjavia aiheesta, jota ei ole aiemmin näin laajasti
tutkittu. Tämä on vaatinut pitkää aiheen työstämistä. Samalla kuitenkin pro gradu -tut-
kielman laajuus hieman rajoittaa aiheen tutkimista kovin syvällisesti, jolloin kaikkea tie-
toa ei ole pystytty ehkä käsittelemään niin laajasti kuin olisi haluttu.

5.4 Jatkotutkimusehdotukset

Yritys vastuun tutkimusta tulisi laajentaa ja perehtyä myös muihin sidosryhmiin kuin
työntekijöihin, johtajiin ja voittoa tavoittelemattomiin järjestöihin. Valtiot ja kunnat ovat
tämän tutkielman mukaan merkittävässä asemassa vastuullisuuden tason määrittelemi-
sessä, joten erityisesti heidän mahdollisuuksiinsa pitäisi perehtyä enemmän. Ylipäättään
nyt olisi tärkeää panostaa yritys vastuun tutkimukseen ja laajentaa sitä muillekin tieteen
aloille, kuin yksin kauppatieteisiin. On myös syytä pohtia, vastaako yritys vastuun käsit-
teenä nykyisen mittaluokan kestävyys haasteisiin vai pitäisikö yritysten vastuuta tarkas-
tella laajemmassa kontekstissa?

Tarvitsemme lisää tietoa siitä, missä määrin yritys vastuun johtajat voivat vaikuttaa ylim-
män johdon toimintaan ja päätöksentekoon omien näkemystensä kautta. Samoin tarvitaan
tietoa siitä, millä keinoin muut työntekijät voivat vaikuttaa yritys vastuun edistämiseen, ja
minkälaisia muutoksia toimintaedellytysten parantaminen vaatisi organisaatioilta.

Olisi mielenkiintoista tietää, miten yritys vastuun nykyisessä muodossaan näkyy kulut-
tajille. Riittääkö pelkkä yritys vastuun raportti vakuuttamaan kuluttajat vastuullisesta toi-
minnasta vai tulisiko vastuullisuuden näkyä enemmän konkreettisina asioina organisaat-
tioiden tuotteissa ja palveluissa?

Kolmas sektori kokee oman vastuullisuutensa pohjautuvan pitkälti ydintehtävän vas-
tuullisuuteen ja arvoihin, mutta samoin kokee monet organisaatiot muillakin sektoreilla.
Silti kolmas sektori ei koe olevansa yritys vastuullinen, vaikka se harjoittaisi myös liike-
toimintaa. Olisi erittäin mielenkiintoista perehtyä lisää järjestöjen vastuullisuuskäsityk-
siin ja siihen, mitä yritykset ja järjestöt voisivat oppia toisiltaan vastuullisuutensa paran-
tamiseksi.

5.5 Loppusanat

Vastuullisuuteen ja kestäväan kehitykseen liittyvät ongelmat ovat entistä suurempia ja jopa globaaleja. Onko aina järkevää pohtia kenen vastuulla minkäkin ongelman ratkaiseminen on vai pitäisikö ongelmia käsitellä enemmän yhteisinä ongelmina, joiden ratkaisemiseen kaikkien täytyy osallistua toimimalla kestäväan kehityksen periaatteiden mukaisesti. Yritysvastuu pitäisi siis nähdä tapana johtaa yritystä, ja vastuullisuus tulisi integroida läpäisemään koko organisaatio ja sen kulttuuri (Commission of the European Communities 2002, 5).

Kukaan ei voi olla vastuussa kaikesta, mutta tämä jättää paljon päätäntävaltaa organisaatiolle sen suhteen, mihin organisaation on olennaista puuttua. Yksilölliset tai organisaatiokohtaiset erot käsityksessä siitä, kuka on vastuussa ja mistä, saattavat koitua esteeksi sille, että nykyiset sukupolvet tekevät tarpeeksi vastuullisuushaasteiden selättämiseksi. Yritysvastuun ja kestäväan kehityksen toteutuminen vaatii mittavia rakenteellisia muutoksia talousjärjestelmässämme sekä organisaatioiden ja yksilöiden toiminnassa. Joudumme kyseenalaistamaan monia tottumuksiamme ja toimintatapojamme, jotta tulevilla sukupolvilla olisi samanlaiset elämisen edellytykset, kuin meillä on ollut tähän asti.

”Pitäis olla yhdessä huolissaan yhteisistä asioista, ja niitä pitäisi yhdessä ratkoa. Ei voi vaan poimia rusinoita pullasta ja olla kiinnostunut omista jutuista” (Kolmas sektori 3)

LÄHTEET

- About GRI. Global Reporting Initiative. <<https://www.globalreporting.org/Information/about-gri/Pages/default.aspx>>, haettu 3.1.2018.
- About UN Global Compact (2018) The Global Compact - Network Nordic Countries. <<https://gcnordic.net/about-un-global-compact/>>, haettu 23.1.2018.
- AccountAbility. Standards. <<http://www.accountability.org/standards/>>, haettu 28.1.2018.
- Ackerman, Robert W. (1975) *The social challenge to business*. Harvard University Press.
- Aguilera, Ruth V – Rupp, Deborah E. – Williams, Cynthia A. – Ganapathi, Jyoti (2007) Putting the S back in corporate social responsibility: A multilevel theory of social change in organizations. *Academy of Management Review*, Vol. 32(3), 836–863.
- Aguinis, Herman – Glavas, Ante (2012) What we know and don't know about corporate social responsibility: A review and research agenda. *Journal of Management*, Vol. 38(4), 932–968.
- Alt, Elisa – Díez-de-Castro, Emilio Pablo – Lloréns-Montes, Francisco Javier (2015) Linking employee stakeholders to environmental performance: The role of proactive environmental strategies and shared vision. *Journal of Business Ethics*, Vol. 128(1), 167–181.
- Arevalo, Jorge A. – Aravind, Deepa (2017) Strategic outcomes in voluntary CSR: Reporting economic and reputational benefits in principles-based initiatives. *Journal of Business Ethics*, Vol. 144(1), 201–217.
- Basu, Kunal – Palazzo, Guido (2008) Corporate social responsibility: A process model of sensemaking. *Academy of Management Review*, Vol. 33(1), 122–136.
- Berman, Shawn, L. – Wicks, Andrew C. – Kotha, Suresh – Jones, Thomas M. (1999) Does stakeholder orientation matter? The relationship between stakeholder management models and firm financial performance. *Academy of Management Journal*, Vol. 42(5), 488–506.
- Blaconiere, Walter G. – Patten, Dennis M. (1994) Environmental disclosures, regulatory costs, and changes in firm value. *Journal of Accounting and Economics*, Vol. 18(3), 357–377.
- Brackley, Aiste – York, Bron (2017) What's Next for Business? Sustainability Trends for 2017. SustainAbility 25.1.2017. <<http://radar.sustainability.com/annual-trends-report/>>, haettu 4.12.2017.
- Branco, Manuel Castelo – Rodrigues, Lúcia Lima (2006) Corporate social responsibility and resource-based perspectives. *Journal of Business Ethics*, Vol. 69(2), 111–132.

- Brunton, Margaret – Eweje, Gabriel – Taskin, Nazim (2017) Communicating corporate social responsibility to internal stakeholders: Walking the walk or just talking the talk? *Business Strategy and the Environment* Vol. 50(3), 31–48.
- Campbell, John L. (2007) Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, Vol. 32(3), 946–967.
- Carollo, Luca – Guerci, Marco (2018) ‘Activists in a suit’: Paradoxes and metaphors in sustainability managers’ identity work. *Journal of Business Ethics*, Vol. 148(2), 249–268.
- Carroll, Archie B. (1979) A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, Vol. 4(4), 497–505.
- Carroll, Archie B. (1996) *Business & society. Ethics and stakeholder management*. 3. p. South-Western College Publishing, Cincinnati, Ohio.
- Carroll, Archie B. (1998) The four faces of corporate citizenship. *Business and Society Review*, Vol. 98(100/101), 1–7.
- Christmann, Petra (2004) Multinational companies and the natural environment: Determinants of global environmental policy standardization. *Academy of Management Journal*, Vol. 47(5), 747–760.
- Clarkson, Max B. E. (1995) A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, Vol. 20(1), 92–117.
- Climate change and health (2017) WHO Media Centre. Fact sheet 7/2017. <<http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs266/en/>>, haettu 4.12.2017.
- Collier, Jane – Esteban, Rafael (2007) Corporate social responsibility and employee commitment. *Business Ethics: A European Review*, Vol. 16(1), 19–33.
- Commission of the European Communities (2002). Communication from the commission concerning corporate social responsibility: A business contribution to sustainable development 2.7.2002. <http://trade.ec.europa.eu/doclib/docs/2006/february/tradoc_127374.pdf>, haettu 6.2.2018.
- Corley, Dennis A. – Gioia, Kevin G. – Hamilton, Aimee L. (2012) Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the gioia methodology. *Organizational Research Methods*, Vol. 16(1) 15–31.
- Crane, Andrew (2000) Corporate greening as amoralization. *Organization Studies (Walter de Gruyter GmbH & Co. KG.)*, Vol. 21(4), 673–696.
- Dahlsrud, Alexander (2008) How corporate social responsibility is defined: An analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol. 15(1), 1–13.
- Davis, Keith (1960) Can business afford to ignore social responsibilities? *California Management Review*, Vol. 2(3), 70–76.

- De Brito, Marisa P. – Carbone, Valentina – Blanquardt, Corinne Meunier (2008) Towards a sustainable fashion retail supply chain in Europe: Organisation and performance. *International Journal of Production Economics*, Vol. 114(2), 534–553.
- Deegan, Craig – Blomquist, Cristopher (2006) Stakeholder influence on corporate reporting: An exploration of the interaction between WWF-Australia and the Australian minerals industry. *Accounting, Organizations & Society*, Vol. 31(4/5), 343–372.
- Deloitte (2017) The 2017 Deloitte Millennial Survey. Apprehensive millennials: seeking stability and opportunities in an uncertain world. <<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-deloitte-millennial-survey-2017-executive-summary.pdf>>, haettu 30.3.2018.
- Den Hond, Frenk – De Bakker, Frank G. A. (2007) Ideologically motivated activism: How activist groups influence corporate social change activities. *Academy of Management Review*, Vol. 32(3), 901–924.
- Diani, Mario (1992) The concept of social movement. *Sociological Review*, Vol. 40(1), 1–25.
- Donaldson, Thomas – Preston, Lee E. (1995) The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of management Review*, Vol. 20(1), 65–91.
- Dyllick, Thomas – Muff, Katrin (2016) Clarifying the meaning of sustainable business: Introducing a typology from business-as-usual to true business sustainability. *Organization & Environment*, Vol. 29(2), 156–147.
- Eesley, Charles – Decelles, Katherine A. – Lenox, Michael (2016) Through the mud or in the boardroom: examining activist types and their strategies in targeting firms for social change. *Strategic Management Journal*, Vol. 37(12), 2425–2440.
- Elkington, John (1999) *Cannibals with forks. The triple bottom line of 21st century business*. Capstone Publishing Ltd, Oxford.
- Elkington, John (2017) The 6 ways business leaders talk about sustainability. Harvard Business Review 17.10.2017. <<https://hbr.org/2017/10/the-6-ways-business-leaders-talk-about-sustainability>>, haettu 30.1.2018.
- Elkington, John (2018) 25 years ago I coined the phrase “triple bottom line.” Here’s why it’s time to rethink it. Harvard Business Review 25.6.2018. <<https://hbr.org/2018/06/25-years-ago-i-coined-the-phrase-triple-bottom-line-heres-why-im-giving-up-on-it>>, haettu 10.11.2018.
- Erdogan, Berrin – Bauer, Talya N. – Taylos, Sully (2015) Management commitment to the ecological environment and employees: Implications for employee attitudes and citizenship behaviors. *Human Relations*, Vol. 68(11), 1669–1691.

- Euroopan komissio (2011) Komission tiedonanto Euroopan parlamentille, neuvostolle, Euroopan talous- ja sosiaalikomitealle sekä alueiden komitealle. Yritysten yhteiskuntavastuuta koskeva uudistettu EU:n strategia vuosiksi 2011–2014. Bryssel 25.10.2011, KOM(2011) 681 lopullinen. <[http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/com/com_com\(2011\)0681_/com_com\(2011\)0681_fi.pdf](http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/com/com_com(2011)0681_/com_com(2011)0681_fi.pdf)>, haettu 23.4.2018.
- FIBS. Yritysvastuu. Määritelmä ja historia. <<http://www.fibsry.fi/fi/yritysvastuu/maaritelma-ja-historia>>, haettu 5.12.2017.
- Fineman, Stephen (1996) Emotional subtexts in corporate greening. *Organization Studies*, Vol. 17(3), 479–500.
- Freeman, Edward R. – Harrison, Jeffrey S. – Wicks, Andrew C. – Parmar, Bidhan L. – De Colle, Simon (2010) *Stakeholder theory. the state of the art*. Cambridge University Press, New York.
- Freeman, Edward R. (1984) *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman Publishing Inc. Boston, Massachusetts.
- Frese, Michael – Fay, Doris – Hilburger, Tanja – Leng, Karena – Tag, Almut (1997) The concept of personal initiative: Operationalization, reliability and validity in two German samples. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 70(2), 139–161.
- Frese, Michael – Kring, Wolfgang – Soose, Andrea – Zempel, Jeannette (1996) Personal initiative at work: Differences between east and west Germany. *Academy of Management Journal*, Vol. 39(1), 37–63.
- Friedman, Milton (1962) *Capitalism and freedom*. The University of Chicago Press, Chicago.
- Frooman, Jeff (1999) Stakeholder influence strategies. *Academy of Management Review*, Vol. 24(2), 191–205.
- G3 Online. Global reporting initiative. <<https://www.globalreporting.org/information/g4/G3andG3-1/guidelines-online/G3Online/Pages/default.aspx>>, haettu 3.1.2018.
- Ghosh, Debjani – Gurunathan, L. (2014) Linking perceived corporate social responsibility and intention to quit: The mediating role of job embeddedness. *Vision*, Vol. 18(3) 175–183.
- Gilbert, Dirk Ulrich – Rasche, Andreas (2008) Opportunities and problems of standardized ethics initiatives – a stakeholder theory perspective. *Journal of Business Ethics*, Vol. 82(3), 755–773.
- Global Compact Finland Network – Global compact Suomessa (2018) The Global Compact - Network Nordic Countries. <<https://gcnordic.net/about-the-nordic-network/countries/finland/>>, haettu 23.1.2018.

- Gray, Rob – Bebbington, Jan – Walters, Diane (1993) *Accounting for the Environment. The Greening of Accountancy, Part II*. Paul Chapman Publishing Ltd, London.
- Gray, Rob – Bebbington, Jan (2001) *Accounting for the Environment*. Sage, London.
- Greenpeace International (2012) Greenwash+20. How some powerful corporations are standing in the way of sustainable development. June 2012. <<http://www.greenpeace.org/international/Global/international/publications/RioPlus20/GreenwashPlus20.pdf>>, haettu 23.1.2018.
- Greenwood, Michelle (2007) Stakeholder engagement: Beyond the myth of corporate responsibility. *Journal of Business Ethics*, Vol. 74(4), 315–327.
- GRI Standards (2016) Consolidated set of GRI sustainability reporting standards 2016. <<https://www.globalreporting.org/standards/gri-standards-download-center/consolidated-set-of-gri-standards/?g=41403430-73c1-4bbc-b09a-7568a10bd640>>, haettu 7.1.2018.
- Grolin, Jesper (1998) Corporate legitimacy in risk society: The case of Brent Spar. *Business Strategy and the Environment*, Vol. 7(4), 213–222.
- Hahn, Tobias – Pinkse, Jonatan – Preuss, Lutz – Figge, Frank (2016) Ambidexterity for corporate social performance. *Organizational Studies*, Vol. 37(2), 213–235.
- Hahn, Tobias – Preuss, Lutz – Pinkse, Jonatan – Figge, Frank (2014) Cognitive frames in corporate sustainability: Managerial sensemaking with paradoxical and business case frames. *Academy of Management Review*, Vol. 39(4), 463–487.
- HE 109/2005 vp (2005) Hallituksen esitys Eduskunnalle uudeksi osakeyhtiölainsäädännöksi. Finlex. <<https://www.finlex.fi/fi/esitykset/he/2005/20050109.pdf>>, haettu 24.4.2018.
- Hirsjärvi, Sirkka – Remes, Pirkko – Sajavaara, Paula (1997) *Tutki ja kirjoita*. 10. osin uud. p. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.
- Hirsjärvi, Sirkka – Remes, Pirkko – Sajavaara, Paula (2007) *Tutki ja kirjoita*. 13. osin uud. p. Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu.
- Hörisch, Jacob – Freeman, Edward, R. – Schaltegger, Stefan (2014) Applying stakeholder theory in sustainability management: Links, similarities, dissimilarities, and a conceptual framework. *Organization & Environment*, Vol. 27(4), 328–346.
- Hyvä tieteellinen käytäntö Suomessa (2012). Tutkimuseettinen neuvottelukunta. <https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf>, haettu 7.1.2019.
- ILO. International labour standards on forced labour. <<http://www.ilo.org/global/standards/subjects-covered-by-international-labour-standards/forced-labour/lang--en/index.htm>>, haettu 5.12.2017.

- ISO 14000 Ympäristöjohtaminen. Suomen Standardisoimistoimisto SFS Ry. <https://www.sfs.fi/julkaisut_ja_palvelut/tuotteet_valokei-lassa/iso_14000_ymparistojohdaminen>, haettu 5.1.2017.
- ISO 26000 Yhteiskuntavastuu. Suomen Standardisoimistoimisto SFS Ry. <https://www.sfs.fi/julkaisut_ja_palvelut/tuotteet_valokei-lassa/iso_26000_yhteiskuntavastuu>, haettu 3.1.2018.
- ISO. International Organization for Standardization. <<https://www.iso.org/home.html>>, haettu 28.1.2018.
- Joensuu, Kristiina – Koskela, Marileena – Onkila, Tiina (2014) Social proximity and environmental NGO relationships in corporate sustainability reports. *Sustainable Development*, Vol 23(1), 26–40.
- King, Brayden G. (2008) A political mediation model of corporate response to social movement activism. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 53(3), 395–421.
- Knuutinen, Reijo (2014) *Verotus ja yrityksen yhteiskuntavastuu*. Liikemiesliiton kustannus, Helsinki.
- Lee, Min-Dong Paul (2008) A review of the theories of corporate social responsibility: Its evolutionary path and the road ahead. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 10(1), 53–73.
- Lefsrud, Lianne M. – Meyer, Renate E. 2012. Science or science fiction? Professionals' discursive construction of climate change. *Organization Studies*, Vol. 33(11) 1477–1506.
- Linnenluecke, Martina K. – Griffiths, Andrew (2010) Corporate sustainability and organizational culture. *Journal of World Business*, Vol. 45(4), 357–366.
- Living in the doughnut (2012) *Nature Climate Change*, Vol. 2(4), 225–226.
- Madsen, Henning – Ulhøi, John P. (2001) Integrating environmental and stakeholder management. *Business Strategy and the Environment*, Vol. 10(2), 77–88.
- Margolis, Joshua D. – Walsh, James P. (2003) Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 48(2), 268–305.
- McWilliams, Abigail – Siegel, Donald (2001) Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective. *Academy of Management Review*, Vol. 26(1), 117–127.
- Miles, Samantha (2017) Stakeholder theory classification: A theoretical and empirical evaluation of definitions. *Journal of Business Ethics*, Vol. 142(3), 437–459.
- Moore, Geoff (1999) Corporate moral agency: Review and implications. *Journal of Business Ethics*, Vol. 21, 329–343,

- Onkila, Tiina – Siltaoja, Marjo (2017) One rule to rule them all? Organisational sense-making of corporate responsibility. *Journal of Business Ethics*, Vol. 144(1), 5–20.
- Onkila, Tiina (2011) Multiple forms of stakeholder interaction in environmental management: Business arguments regarding differences in stakeholder relationships. *Business Strategy and the Environment*, Vol. 20(6), 379–393.
- Orlitzky, Marc – Schmidt, Frank L. – Rynes, Sara, L. (2003) Corporate social and financial performance: A meta-analysis. *Organization Studies*, Vol. 24(3), 403–441.
- Our Common Future*. The World Commission on Environment and Development. Brundtland, Gro Harlem (1987) Oxford University Press, New York.
- Oxfam International (2012) Doughnut Economics: Who is putting pressure on the planet. <<https://www.oxfam.org/en/video/2012/doughnut-economics-who-putting-pressure-planet>>, haettu 10.1.2019.
- Parker, Sharon K. – Collins, Catherine G. (2010) Taking stock: Integrating and differentiating multiple proactive behaviors. *Journal of Management*, Vol. 36(3), 633–662.
- Patten, Dennis M. (1992) Intra-industry environmental disclosures in response to the Alaskan oil spill: A note on legitimacy theory. *Accounting Organizations and Society*, Vol. 17(5), 471–475.
- Peloza, John (2009) The challenge of measuring financial impacts from investments in corporate social performance. *Journal of Management*, Vol. 35(6) 1518–1541.
- Phillips, Robert – Freeman, R. Edward – Wicks, Andrew C (2003) What stakeholder theory is not. *Business Ethics Quarterly*, Vol, 13(4), 479–502.
- Plaza-Úbeda, J. A. – Burgos-Jiménez, J. – Vazquez, D. A. – Liston-Heyes, C. (2009) The ‘win-win’ paradigm and stakeholder integration. *Business Strategy and the Environment*, Vol. 18(8), 487–499.
- Potter, Michael E. – Kramer, Mark R. (2011) Creating shared value. *Harvard Business Review*, Vol. 89(1/2), 62–77.
- Ramus, Catherine A. (2001) Organizational support for employees: encouraging creative ideas for environmental sustainability. *California Management Review*, Vol. 43(3), 85–105.
- Roberts, John (2003) The manufacture of corporate social responsibility: Constructing corporate sensibility. *Organization*, Vol. 10(2), 249–265.

- Rockström, Johan – Steffen, Will – Noone, Kevin – Persson, Åsa – Chapin F. Stuart III – Lambin, Eric – Lenton, Timothy M. – Marten, Scheffer – Folke, Carl – Schellnhuber, Hans Joachim – Nykvist, Björn – de Wit, Cynthia A. – Hughes, Terry – van der Leeuw, Sander – Rodhe, Henning – Sörlin, Sverker – Snyder, Peter K. – Costanza, Robert – Svedin, Uno – Falkenmark, Malin – Karlberg, Louise – Corell, Robert W. – Fabry, Victoria J. – Hansen, James – Walker, Brian – Liverman, Diana – Richardson, Katherine – Crutzen, Paul – Foley, Jonathan (2009) Planetary boundaries: Exploring the safe operating space for humanity. *Ecology and Society*, Vol. 14(2), 1–33.
- Rueda-Manzanares, Antonio – Aragón-Correa, J. Alberto – Sharma, Sanjay (2008) The influence of stakeholders on the environmental strategy of service firms: The moderating effects of complexity, uncertainty and munificence. *British Journal of Management*, Vol. 19(2), 185–203.
- Rupp, Deborah E. – Ganapathi, Jyoti – Aguilera, Ruth V. – Williams, Cynthia A. (2006) Employee reactions to corporate social responsibility: an organizational justice framework. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 27(4), 537–543.
- Scherer, Andreas Georg – Palazzo, Guido (2007) Toward a political conception of corporate responsibility: Business and society seen from a Habermasian perspective. *Academy of Management Review*, Vol. 32(4), 1096–1120.
- Schneider, Adam (2015) Reflexivity in sustainability accounting and management: Transcending the economic focus of corporate sustainability. *Journal of Business Ethics*, Vol. 127(3), 525–536.
- Schuler, Douglas – Rasche, Andreas – Etzion, Dror – Newton, Lisa (2017) Corporate sustainability management and environmental ethics. *Business Ethics Quarterly*, Vol. 27(2), 213–237.
- Seuring, Stefan – Müller, Martin (2008) From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management. *Journal of Cleaner Production*, Vol. 16(15), 1699–1710.
- Shabana, Kareem M. – Buchholtz, Ann K. – Carroll, Archie B. (2017) The institutionalization of corporate social responsibility reporting. *Business and Society*, Vol. 56(8), 1107–1135.
- Sharma, Sanjay – Vredenburg, Harrie (1998) Proactive corporate environmental strategy and the development of competitively valuable organizational capabilities. *Strategic Management Journal*, Vol. 19(8), 729–753.
- Slack, R. E. – Corlett, S. – Morris, R. (2015) Exploring employee engagement with (corporate) social responsibility: A social exchange perspective on organisational participation. *Journal of Business Ethics*, Vol. 127(3), 537–548.
- Starik, Mark (1995) Should trees have managerial standing? Toward stakeholder status for non-human nature. *Journal of Business Ethics*, Vol. 14(3), 207–217.
- Steinberg, Paul F. (2009) Institutional resilience amid political change: The case of biodiversity conservation. *Global Environmental Politics*, Vol. 9(3), 61–81.

- Suomen YK-liitto. Yritysten yhteiskuntavastuu. <<http://www.ykliitto.fi/yk70v/taloudellinen/yritysten-yhteiskuntavastuu>>, haettu 3.1.2018.
- Sustainable development goals (2015) United Nations. <<http://www.un.org/sustainable-development/sustainable-development-goals/>>, haettu 4.12.2017.
- Tang, Zhi – Hull, Clyde Eiríkur – Rothenberg, Sandra (2012) How corporate social responsibility engagement strategy moderates the CSR–financial performance relationship. *Journal of Management Studies*, Vol. 49(7), 1274–1303.
- Taussi, Sari (2017) Yhdysvaltojen lähtö Pariisiin ilmastopimuksesta varmistui – Trump kertoi kantansa Valkoisessa talossa. Yle uutiset 1.6.2017. <<https://yle.fi/uutiset/3-9644972>>, haettu 4.12.2017.
- The IIRC. Integrated Reporting <IR>. <<https://integratedreporting.org/the-iirc-2/>>, haettu 28.1.2018.
- The International <IR> Framework (2013) Integrated Reporting <IR>. <<https://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2013/12/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK-2-1.pdf>>, haettu 28.1.2018.
- Triple Bottom Line. The Economist 17.11.2009. <<http://www.economist.com/node/14301663>>, haettu 5.12.2017.
- Tschopp, Daniel – Huefner, Ronald J. (2015) Comparing the evolution of CSR reporting to that of financial reporting. *Journal of Business Ethics*, Vol. 127(3), 565–577.
- Tuomi, Jouni – Sarajärvi Anneli (2002) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Tuomi, Jouni – Sarajärvi Anneli (2018) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- United Nations Global Compact (2017) Making global goals local business. A new era for responsible business. <<https://www.unglobalcompact.org/docs/publications/MGGLB-2017-UNGA.pdf>>, haettu 13.1.2018.
- Vough, Heather C. – Bindl, Uta K. – Parker, Sharon K. (2017) Proactivity routines: The role of social processes in how employees self-initiate change. *Human Relations*, Vol. 70(10), 1191–1216.
- Waddock, Sandra A. – Bodwell, Charles – Graves, Samuel B. (2002) Responsibility: The new business imperative. *Academy of Management Executive*, Vol. 16(2), 132–148.
- Weber, Klaus – Soderstrom, Sara B. (2012) Social movements, business, and the environment. Teoksessa: *The Oxford handbook of business and the natural environment*, toim. Bansal, Pratima – Hoffman, Andrew J. 248–268. Oxford University Press, Oxford.
- Wolf, Julia (2013) Improving the sustainable development of firms: The role of employees. *Business Strategy and the Environment*, Vol. 22(2), 92–108.

- Wood, Donna J. (1991) Corporate social performance revisited. *Academy of Management Review*, Vol. 16(4), 691–718.
- Wright, Christopher – Nyberg, Daniel – Grant, David (2012) “Hippies on the third floor”: Climate change, narrative identity and the micro-politics of corporate environmentalism. *Organization Studies*, Vol. 33(11), 1451–1475.
- Ympäristöministeriö (2017) Mitä on kestävä kehitys. <http://www.ymparisto.fi/fi-fi/ymparisto/kestava_kehitys/mita_on_kestava_kehitys>, haettu 13.12.2017.
- Young, Oran R. (1994) *International governance: Protecting the environment in a stateless society*. Cornell University Press, Ithaca.
- Yritysvastuu 2018. Tutkimusraportti FIBS. <<http://www.fibsry.fi/fi/palvelut/fibsin-yritysvastuututkimus>>.

LIITE 1 HAASTATTELUKYSYMYKSET

Haastattelukysymykset:

1. Mitä yritysvastuu merkitsee teidän organisaatiolenne?
2. Minkälainen asenneilmapiiri organisaatiossa on yleisesti yritys vastuun suhteen?
3. Kuinka tärkeä asia yritys vastuun on organisaatiolle? Miksi?
4. Ketkä organisaation sisällä puhuvat yritys vastuusta?
5. Ketkä tekevät yritys vastuualoitteita?
6. Miten yritys vastuun näkyy organisaation päivittäisessä toiminnassa? Miten yritys vastuuta toteutetaan?
7. Ketkä organisaatiossa todellisuudessa toteuttavat yritys vastuuta?
 - a. Miten yritys vastuuta on integroitu eri organisaatiotasolle? onko integrointi ollut tietoista?
 - b. Onko yritys vastuun *toteuttaminen* tietoista eri organisaatiotasolla?
 - c. Miten yritys vastuun näkyy työntekijöille?
8. Osoittavatko työntekijät eri organisaatiotasolla kiinnostusta yritys vastuuta kohtaan?
 - a. Miten he osoittavat kiinnostusta?
 - b. Ketkä ovat aloitteellisia? millä osastoilla, minkä ikäiset?
 - c. Miten työntekijälähtöisiin yritys vastuualoitteisiin suhtaudutaan?
 - d. Etenevätkö aloitteet käytäntöön asti?
9. Minkälaisia paineita organisaatioon kohdistuu yritys vastuuta ajatellen?
 - a. Mistä paineet tulevat?
10. Minkälaista sidosryhmäkeskustelua organisaatio käy sidosryhmien kanssa?
 - a. Korostuvatko joidenkin sidosryhmien tarpeet?
 - b. Miten sidosryhmät pyrkivät vaikuttamaan yrityksen yritys vastuutavoitteisiin?
11. Minkälaiset vastuuasiat ovat mielestäsi yleisesti ottaen tällä hetkellä ajankohtaisia?
12. Minkälaisia ovat mielestäsi yritys vastuun suurimmat haasteet tällä hetkellä?
13. Minkälainen rooli yritys vastuulla mielestäsi on nykyään organisaatioiden toiminnassa?
14. Minkälaisena näet yritys vastuun tulevaisuuden?

LIITE 2 TUTKIMUSKYSYMYSTEN OPERATIONALISOINTI

<i>Tutkimuskysymys</i>	<i>Tulokset</i>	<i>Teemat</i>	<i>Teemojen kytkeytyminen haastattelukysymyksiin</i>
Minkälainen merkitys yritys vastuulla on eri sektoreiden organisaatioissa yritys vastuuasiantuntijoiden mielestä?	Yritysvastuun merkitys	Yritysvastuun merkitys	Kysymykset 1, 2, 3
		Organisaatioiden yritys vastuuhaasteet	Kysymykset 11, 12
		Yritysvastuu tulevaisuudessa	Kysymykset 13, 14
Miten yritysvastuu näkyy päivittäisessä toiminnassa?	Yritysvastuu osana päivittäistä toimintaa	Yritysvastuu osana puhetta	Kysymys 4
		Yritysvastuun näkyvyys toiminnassa	Kysymykset 6, 7
		Yritysvastuun integraatio ja tietoinen toteuttaminen	Kysymykset 7a, 7b
Mitkä sidosryhmät luovat yritys vastuupaineita?	Sidosryhmät ja sidosryhmäkeskustelu	Sidosryhmät, sidosryhmäpaineet	Kysymykset 9, 9a
		Sidosryhmäkeskustelu ja sidosryhmien vaikuttamiskeinot	Kysymykset 10, 10a, 10b
Minkälainen rooli työntekijöillä on yritysvastuun edistämässä?	Työntekijän rooli yritysvastuun edistämässä	Yritysvastuun näkymien työntekijöille	Kysymys 7c
		Työntekijöiden osoittama kiinnostus yritysvastuuta kohtaan	Kysymykset 8, 8a
		Ketkä tekevät yritysvastuualoitteita?	Kysymykset 5, 8b
		Työntekijälähtöisten aloitteiden eteneminen käytäntöön	Kysymykset 8c, 8d