

## **Asianajotoimistojen yhteiskunnallinen vastuu ja sidosryhmävuoro- vaikutus Suomessa**

Satu Kenttämää

Opinnäytetyö

Liiketalouden koulutusohjelma

2009



Liiketalouden koulutusohjelma

<b>Tekijät</b> Satu Kenttämää	<b>Ryhmä tai aloitusvuosi</b> 2003
<b>Opinnäytetyön nimi</b> Asianajotoimistojen yhteiskunnallinen vastuu ja sidosryhmävuorovaikutus Suomessa	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 74 + 3
<b>Ohjaaja tai ohjaajat</b> Liisa Rohweder	
<p>Kansainvälisesti asianajoalalla on jo useiden vuosien ajan ollut nähtävissä lisääntynyt kiinnostus yhteiskuntavastuuasioita kohtaan. Monet ulkomaiset asianajotoimistot osallistuvat säännöllisesti erilaisiin yhteiskunnallisesti vastuullisiin hankkeisiin ja kommunikoiivat avoimesti toimistaan sidosryhmilleen. Näin toimistot pyrkivät luomaan positiivista yrityskuvaa erityisesti asiakkailleen, yhteistyökumppaneilleen ja potentiaalisille työntekijöilleen ja saavuttamaan kilpailuetua. Suomessa asianajotoimistojen vastuullisuudesta ei ole juurikaan puhuttu.</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää kuinka aktiivisesti ja miten suomalaiset asianajotoimistot toteuttavat yhteiskunnallista vastuuta ja siihen liittyvää sidosryhmävuorovaikutusta. Samoin pyritään kartoittamaan tekijöitä, jotka motivoivat toimistoja vastuullisuuteen lähiyhteisössä.</p> <p>Opinnäytetyössä keskitytään tarkastelemaan suomalaisten asianajotoimistojen yhteiskunnallista sidosryhmävuorovaikutusta välillisen sosiaalisen vastuun näkökulmasta. Muut vastuullisuuden ulottuvuudet jäivät tässä opinnäytetyössä vaille syvällisempää käsittelyä. Sidosryhmien osalta opinnäytetyön pääpaino on toimintaympäristöpohjaisten sidosryhmien tarkastelussa.</p> <p>Opinnäytetyön empiiriseen tutkimukseen valittiin kuusi suomalaista asianajotoimistoa liikevaihdoltaan viidentoista suurimman suomalaisen toimiston joukosta. Tutkimus toteutettiin nauhoitetuin teemahaastatteluin marraskuun 2008 aikana. Kutakin toimistoa haastateltiin vain kerran.</p> <p>Tämän kvalitatiivisen tutkimuksen empiirisen aineiston analysointimenetelminä käytettiin teemoittelua ja tyypittelyä. Opinnäytetyössä määriteltyihin tutkimusongelmiin on pyritty vastaamaan hyödyntämällä teoriaa empiirisen aineiston tulkinnessa.</p> <p>Tutkimuksessa havaittiin, että yhteiskunnallinen osallistuminen kuuluu kiinteästi asianajotoimistojen toimintaan, vaikka vastuullisuutta osoittavia toimia ei toimistoissa olekaan mielletty osaksi yritysten yhteiskunnallista vastuuta. Vastuullisuutta osoitettiin yleisimmin harjoittamalla ns. pro bono -työtä, mikä koettiin keskeisimmäksi vastuunkannon tavaksi asianajoalalla. Tärkeimmäksi motivaatitehtäväksi koettiin henkilöstön hyvä olo siitä, että vaikutetaan tekemällä jotakin merkityksellistä ja hyvää. Vastuullisuuden merkitys yrityskuvan muokkaajana tunnustettiin, mutta tätä ei pidetty kovin keskeisenä kannustimena vastuullisuuteen. Vastuullisuudesta viestiminen sidosryhmille olikin enimmäkseen hyvin pienimuotoista eikä vastuullisuuden tarjoamia mahdollisuuksia kilpailuedun saavuttamiseen ollut juurikaan hyödynnetty.</p>	
<b>Asiasanat</b> Yhteiskuntavastuu, sosiaalinen vastuu, sidosryhmät	

The Degree Program in Business Administration

<b>Authors</b> Satu Kenttämää	<b>Group or year of entry</b> 2003
<b>The title of thesis</b> The social responsibility and stakeholder interaction in the Finnish law firms	<b>Number of pages and appendices</b> 74 + 3
<b>Supervisors</b> Liisa Rohweder	
<p>The public interest in corporate social responsibility issues has grown in the international legal market for many years. Many foreign law firms take regularly part in socially responsible projects and communicate their participation openly to their stakeholders. This way law firms aim at creating a positive image especially in the eyes of their customers, co-operation partners and potential employees in order to gain competitive advantage. In Finland, the social responsibility of the Finnish law firms has not been a common topic for discussion.</p> <p>The objective of the thesis was to explore how actively Finnish law firms engage in social responsibility and the related stakeholder interaction as well as to find out the methods commonly used by them to demonstrate social responsibility. In addition, the thesis aimed to clarify the motives that stimulate the Finnish law firms to carry out socially responsible actions in the community.</p> <p>The focus of the thesis was on the indirect social responsibility of the law firms and the related stakeholder interaction. Other aspects of corporate social responsibility were not included in detail. With regard to stakeholders, the thesis focused on business environment related stakeholders.</p> <p>The empirical study was carried out by interviewing representatives of six Finnish law firms chosen from the 15 biggest law firms based on turnover. The recorded semi-structured interviews were carried out in November 2008. Each law firm was interviewed once.</p> <p>The material acquired with the empirical study was analysed qualitatively by thematising and classifying by type. The answers to the research problems defined in the thesis have been approached by using theory in the interpretation of the empirical material.</p> <p>The results of the study indicated that social commitment is a solid part of law firm activity in Finland although the responsible actions were not considered as part of corporate social responsibility. Pro bono work was executed commonly and it was considered to be the most appropriate method for acting responsibly in the field. The personnel's satisfaction was considered to be the main motivator for responsible behaviour. It was recognized that socially responsible actions shape the corporate image. However, it was not considered to be a relevant motivator for acting responsibly. The communication with the stakeholders was quite random and the possibilities to gain competitive advantage were not utilised.</p>	
<b>Key words</b> Corporate social responsibility, social responsibility, stakeholders	

## Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Aiheen esittely.....	1
1.2	Ongelmanasettelu, tavoite ja rajaukset.....	2
1.3	Aiemmat tutkimukset .....	3
2	Vastuullinen liiketoiminta .....	4
2.1	Mitä on vastuullinen liiketoiminta?.....	4
2.2	Kestävän kehityksen ideologian mukaiset vastuullisuuden ulottuvuudet ....	5
2.3	Takalan ideologiat yritysten sosiaalisesta vastuusta .....	7
2.4	Vastuullisen liiketoiminnan kolme näkökulmaa .....	9
2.4.1	Hyväntekeväisyysnäkökulma .....	10
2.4.2	Hyvät toimintatavat -näkökulma.....	10
2.4.3	Strateginen näkökulma .....	11
3	Sosiaalisen vastuun motivaatiotekijät .....	13
3.1	Lainsäädäntö .....	14
3.2	Sidosryhmien odotuksiin vastaaminen.....	15
3.2.1	Hyvä yrityskansalaisuus .....	15
3.2.2	Vastuullisuus yrityskuvan muokkaajana .....	17
3.3	Omaehtoinen vastuullisuus.....	19
3.4	Vastuullisuuden hyödyntäminen kilpailussa .....	21
4	Yhteiskunnallinen sidosryhmävuorovaikutus .....	23
4.1	Mitä sidosryhmät ovat?.....	23
4.1.1	Liiketoimipohjaiset sidosryhmät .....	23
4.1.2	Toimintaympäristösidosryhmät.....	24
4.2	Sidosryhmävuorovaikutus.....	25
4.2.1	Sidosryhmävuorovaikutuksen tasot.....	26
4.2.2	Painopiste yhteistyömuotoihin .....	27
4.2.3	Sidosryhmävuorovaikutuksen keinot.....	30
4.3	Teoreettinen viitekehys.....	32
5	Tutkimusmenetelmä.....	35
5.1	Tutkimusmenetelmän valinta ja kuvaus .....	35
5.2	Aineiston keruu .....	37

5.3	Aineiston analyysitavat ja analyysin vaiheet.....	39
5.4	Tulosten luotettavuus .....	40
6	Empiirisen tutkimuksen tulokset ja niiden analysointi .....	42
6.1	Asianajoalasta yleisesti .....	42
6.1.1	Hyvä asianajajatapa.....	43
6.1.2	Asianajajat yhteiskunnassa.....	43
6.1.3	Taustatietoa vastuullisuudesta alalla.....	44
6.2	Vastuun määrittelyä asianajotoiminnassa.....	45
6.3	Sosiaalinen vastuu keskeisintä .....	46
6.4	Vahvuudet henkisen pääoman hyödyntämisessä.....	48
6.5	Vastuullisuustoimet.....	49
6.5.1	Pro bono -työ.....	49
6.5.2	Lainsäädännön kehittäminen ja luottamustoimet.....	50
6.5.3	Hyväntekeväisyys.....	51
6.5.4	Muu yhteiskunnallinen osallistuminen .....	53
6.6	Vastuullisuuslinjaukset ja resursointi .....	54
6.7	Vastuullisuuden hyödyt .....	55
6.8	Vastuullisuudesta viestiminen.....	58
7	Tutkimuksen yhteenveto ja johtopäätökset .....	61
7.1	Tutkimuksen keskeiset tulokset .....	61
7.1.1	Vastuullisuus alan perusrakenteissa .....	61
7.1.2	Henkisen pääoman hyödyntäminen arvokkainta.....	62
7.1.3	Vastuullisuus tukee sisäistä hyvinvointia.....	63
7.1.4	Aktiivista vuorovaikutusta, viestiminen lapsenkengissä.....	63
7.2	Tutkimuksen arviointia.....	64
7.3	Viitekehyksen toimivuus .....	65
7.4	Tutkimustulosten vertailu aikaisempaan tutkimukseen .....	67
7.5	Jatkotutkimusten aiheita .....	68
	Lähteet .....	69
	Liitteet	
	Liite 1. Asianajajaliiton saateviesti .....	75
	Liite 2. Tutkimussaate .....	76
	Liite 3. Haastattelurunko .....	77

# 1 Johdanto

Yritysten rooli yhteiskunnallisina vaikuttajina on korostunut huomattavasti viime vuosina. Perinteisesti vastuullisuuden on koettu koskettavan erityisesti yrityksiä, jotka toimivat kuluttajamarkkinoilla ja joilla on omaa tuotantoa. Suurten pörssiyhtiöiden vanavedessä muutkin yritykset ovat kuitenkin alkaneet huomata, kuinka tärkeää on olla mukana yhteiskunnallisesti arvokkaissa asioissa.

## 1.1 Aiheen esittely

Kansainvälisesti asianajoalalla on jo useiden vuosien ajan ollut nähtävissä lisääntynyt kiinnostus yhteiskuntavastuuasioita kohtaan. Monet ulkomaiset asianajotoimistot osallistuvat säännöllisesti erilaisiin yhteiskunnallisesti vastuullisiin hankkeisiin ja kommunikoivat avoimesti toimistaan sidosryhmilleen. Näin toimistot pyrkivät luomaan positiivista yrityskuvaa erityisesti asiakkailleen, yhteistyökumppaneilleen ja potentiaalisille työntekijöilleen ja saavuttamaan näin kilpailuetua. Vastuullinen toiminta onkin muodostunut ulkomailla jo yhdeksi keskeisimmistä kriteereistä työnantajaa valitessa ja näin ollen tärkeäksi tekijäksi kilpailtaessa parhaista työntekijöistä. Lisäksi aktiivisuus yhteiskuntavastuuasioissa on tullut keskeisemmäksi kriteeriksi potentiaalisten asiakkaiden kilpailuttaessa asianajotoimistoja.

Suomessa yhteiskuntavastuusta ei ole asianajotoimistojen kohdalla juuri puhuttu. Jo asianajajia koskeva lainsäädäntö ja eettiset ohjeet luovat kuitenkin odotuksia vastuullisista toimintatavoista. Lisäksi monissa suomalaisissa asianajotoimistoissa pyritään vapaaehtoisin toimin edistämään yhteiskunnallista hyvinvointia, mihin asianajajilla onkin paljon annettavaa laajan erityisasantuntemuksensa ansiosta. Juuri toimialan erityisluonteesta johtuen asianajajien vaikutusmahdollisuudet vastuullisuusasioissa ovat hieman erilaiset kuin monella muulla alalla toimittaessa.

Asianajokulttuuriin kuuluu aktiivinen osallistuminen yhteiskunnallisiin asioihin ja perinteisesti vuorovaikutus muun muassa viranomaistahojen kanssa onkin ollut aktiivista yhdessä kehittämistä. Vastuullisuus istuu hyvin alan toimintatapoihin ja on luonteva osa monen toimiston toimintaa. Tästä huolimatta vastuullisuus ei näy monenkaan toimiston ulkoisessa viestinnässä, sillä viestintäkulttuuri on uutta alalla, jossa kaikenlainen markkinointi oli pitkään kokonaan kiellettyä.

## 1.2 Ongelmanasettelu, tavoite ja rajaukset

Tutkimusongelma ilmenee seuraavista opinnäytetyön kannalta keskeisistä kysymyksistä:

- Pääkysymys:** Kuinka aktiivisesti ja miten suomalaiset asianajotoimistot toteuttavat yhteiskunnallista vastuuta?
- Alakysymys:** Mikä toimistoja motivoi vastuullisuuteen lähiyhteisössä?
- Alakysymys:** Mikä on vastuullisuuden merkitys toimistojen yhteiskunnallisessa sidosryhmävuorovaikutuksessa?

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, kuinka aktiivisesti ja miten Suomessa toimivat asianajotoimistot toteuttavat yhteiskunnallista vastuuta ja siihen liittyvää sidosryhmävuorovaikutusta. Samoin pyritään kartoittamaan tekijöitä, jotka motivoivat toimistoja vastuullisuuteen.

Asianajotoiminnalla on vahvoja yhtymäkohtia yhteiskunnan perusrakenteisiin, kuten suomalaisen oikeusjärjestelmän ylläpitoon. Tämä edellyttää toimistoilta eettisiä toimintatapoja. Sosiaaliseen vastuuseen liittyvät kysymykset ovat toimialan kannalta hyvin keskeisiä, minkä vuoksi tarkastelun keskittäminen juuri tähän vastuullisuuden osa-alueeseen tuntuu olennaisimmalta. Asianajotoimistojen välittömät sosiaaliset vaikutukset ovat hyvin samanlaisia kuin muillakin yrityksillä. Sen sijaan alan välillinen sosiaalinen vastuunkanto sisältää paljon juuri asianajoalalle tyypillistä toimintaa, joka eroaa muista toimialoista melko paljon. Siksi on perusteltua tutkia nimenomaan asianajotoimistojen välillisiä toimia sosiaalisen vastuun saralla. Asianajotoimistot ovat useimmiten paikallisia vaikuttajia, vaikkakin joillakin suomalaisilla asianajotoimistoilla on myös ulkomaisia toimipisteitä. Tämän vuoksi asianajotoimistojen vastuullisuus lähiyhteisönsään on kiinnostavaa.

Muut vastuullisuuden ulottuvuudet jäävät tässä opinnäytetyössä vaille syvällisempää käsittelyä. Lisäksi on syytä huomata, että tutkimus koskee vain Suomen Asianajajaliiton jäsenoimistoja (asianajotoimistot). Muita suomalaisia alan toimijoita, kuten lakiasiaintoimistoja, tämä tutkimus ei käsittele.

### 1.3 Aiemmat tutkimukset

Vastuullisesta yritystoiminnasta on tehty vuosien varrella lukuisia tutkimuksia sekä ulkomailla että kotimaassa. Tutkimusten painopisteet eroavat hyvin paljon. Asianajotoimistojen vastuullisuutta ei kuitenkaan ole tutkittu aiemmin. Tätä opinnäytetyötä laadittaessa on hankittu taustatietoa kahdesta suomalaisesta tutkimuksesta. Nämä ovat Maija-Leena Uimosen Helsingin yliopiston Yhteiskuntapolitiikan laitokselle vuonna 2006 laatima väitöskirja aiheesta ”Suomalais-ten yritysten vapaaehtoinen sosiaalinen vastuu” sekä Päivi Raitasen Helsingin kauppakorkeakoulun Markkinoinnin laitokselle vuonna 2003 tekemä pro gradu -tutkielma aiheesta ”Yhteiskuntavastuu yrityskuvan rakentumisessa”.



## 2 Vastuullinen liiketoiminta

Vastuullinen liiketoiminta on monitahoinen kokonaisuus, joka koostuu hyvin erilaisista teki-  
jöistä. Jokainen yritys on omanlaisensa ja toteuttaa vastuullisuutta omalla tavallaan. Jäljempänä  
käydään läpi asioita, joista yritysten vastuullisuuden voidaan katsoa rakentuvan. Lisäksi käsitel-  
lään erilaisia näkökulmia, joista yritykset voivat lähestyä vastuullisuuttaan.

Vastuullista liiketoimintaa kuvattaessa käytetään hyvin vaihtelevaa terminologiaa. Rohwederin  
(2008a, 5) mukaan puhutaan muun muassa hyvästä yrityskansalaisuudesta (*good corporate citi-  
zenship*), yhteiskuntavastuusta (*corporate social responsibility*), yritysvastuusta (*corporate responsibility*),  
kestävästä liiketoiminnasta (*sustainable business*) ja vastuullisesta johtamisesta (*responsible manage-  
ment*). Kaikki edellä esitetyt käsitteet eroavat jossain määrin toisistaan, mutta yhteistä niille on  
selvä kytkös kestävän kehityksen periaatteisiin. Selvyyden vuoksi on myös todettava, että eng-  
lanninkielisessä kirjallisuudessa käsitettä yhteiskuntavastuu (*corporate social responsibility*) käytetään  
myös synonyymina yritysten sosiaaliselle vastuulle, joka edustaa yhtä ulottuvuutta koko yhteis-  
kuntavastuun kentässä.

Tässä opinnäytetyössä käsitteet vastuullinen liiketoiminta, hyvä yrityskansalaisuus ja yhteiskun-  
tavastuu kuvaavat koko yritysten vastuullisuuden kenttää. Sen sijaan käsitteitä yhteiskunnalli-  
nen vastuu ja sosiaalinen vastuu käytetään kuvaamaan yhteiskuntavastuun sosiaaliseen ulottu-  
vuuteen liittyviä asioita.

Seuraavassa tarkastellaan vastuulliseen liiketoimintaan yleisesti liitettäviä elementtejä. Samoin  
käydään läpi erilaisia vastuullisuuden ideologioita suomalaisen tieteellisen kirjallisuuden pohjal-  
ta sekä hahmotetaan näkökulmia, joihin vastuullinen liiketoiminta voi perustua.

### 2.1 Mitä on vastuullinen liiketoiminta?

Työ- ja elinkeinoministeriö määrittelee vastuullisen liiketoiminnan tarkoittavan ”yrityksen toi-  
mintaa, jossa yritykset yhdistävät vapaaehtoisesti sosiaaliset ja ekologiset näkökohdat liike-  
toimintaansa ja vuorovaikutukseensa sidosryhmiensä kanssa”. Keskeistä määritelmässä on  
ajatus siitä, että yrityksen tulee lainsäädännön noudattamisen lisäksi panostaa enemmän henki-  
löstöön, ympäristöön ja sidosryhmäsuhteisiin. Näin yrityksellä on mahdollisuus saavuttaa  
kokonaisvaltaisesti hyödyt taloudellisesti, ekologisesti ja sosiaalisesti vastuullisesta toiminnas-  
taan. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2008a)

Elinkeinoelämän keskusliitto EK näkee vastuullisen yritystoiminnan kuuluvan menestyvän yrityksen liiketoimintaosaamiseen. EK:n mukaan yritysten tulee edistää vastuullisuutta omaehtoisesti ottaen huomioon keskeisten sidosryhmien vaatimukset. (Elinkeinoelämän keskusliitto EK 2008)

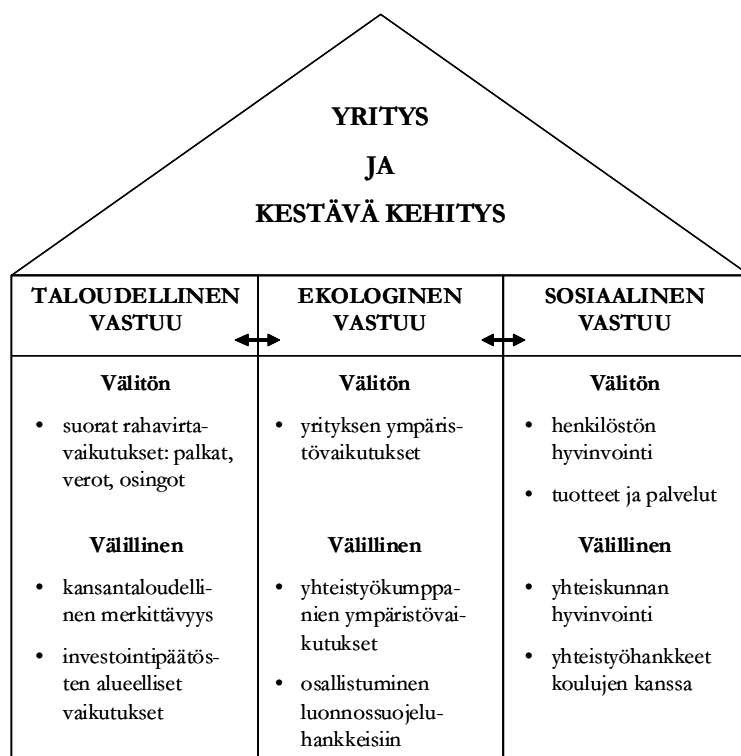
Vastuullista liiketoimintaa voidaan tarkastella myös kestävän kehityksen näkökulmasta. Rohweder (2004) määrittelee vastuullisen liiketoiminnan olevan ”kestävää kehitystä organisatiotasolla”. Seuraavassa käymme läpi tätä näkökulmaa tarkemmin.

## **2.2 Kestävän kehityksen ideologian mukaiset vastuullisuuden ulottuvuudet**

Yritystoimintaan liittyvä vastuullisuusajattelu pohjautuu kestävän kehityksen ideologiaan, joka juurtui kansainväliseen keskusteluun 1980-luvun lopussa ns. Brundtlandin komission julkaistua raporttinsa ”Yhteinen tulevaisuutemme”. Raportissa kestävän kehityksen todettiin tarkoittavan kehitystä, jolla nykyisten sukupolvien tarpeet täytetään niin, etteivät kuitenkaan tulevien sukupolvien mahdollisuudet tyydyttää omat tarpeensa vaarannu. (Rohweder 2004, 15.)

Kestävässä kehityksessä voidaan erottaa ekologinen, sosiaalinen ja taloudellinen ulottuvuus sen mukaan, mistä ihmisten tarpeista ja niiden tyydyttämiseen liittyvistä reunaehdoista on kyse. Ekologinen ulottuvuus liittyy luonnon monimuotoisuuden turvaamiseen luonnonvarojen kestävällä käytöllä, ratkaisemalla nykyiset ympäristöongelmat ja ehkäisemällä tulevat ongelmat. Sosiaalinen ulottuvuus tarkoittaa ihmisten hyvinvoinnin turvaamista, oikeudenmukaisia ja turvallisia yhteiskuntia, jotka tarjoavat hyvät elinympäristöt. Sosiaaliseen kestäväan kehitykseen kuuluvalla kulttuurisella kestävyydellä tarkoitetaan sekä paikallisten kulttuurien mahdollisuutta kehittyä omilla ehdoillaan että kulttuurien moninaisuuden ja erilaisuuden kunnioittamista. Taloudellisella kestävyydellä tarkoitetaan yritysten pitkäjänteistä, terveellä pohjalla olevaa kannattavaa toimintaa, jossa huomioidaan sekä ympäristöasiat että sosiaaliset näkökohdat. (Rohweder 2004, 15-16.)

Kestävän kehityksen periaatteita mukaillen vastuullinen liiketoiminta on perinteisesti jaettu seuraavan kuvion mukaisiin ulottuvuuksiin.



Kuvio 1. Vastuullisen liiketoiminnan ulottuvuudet esimerkkeineen kestävän kehityksen ideologian pohjalta (Rohweder 2004, 97)

Yrityksen vastuullisuuden voidaan katsoa jakautuvan taloudelliseen, ekologiseen ja sosiaaliseen vastuuseen kestävän kehityksen ideologian mukaisesti jaoteltuna. Edelleen suhteessa sidosryhmiin kukin näistä vastuun ulottuvuuksista voidaan jakaa välittömään ja välilliseen vastuuseen. (Rohweder 2004, 97.)

Yrityksen taloudellinen vastuu pitää sisällään kannattavuuteen, riskienhallintaan ja hallintoon liittyviä asioita. Välitön vastuu koskee yrityksen rahavirtojen vaikutuksia kuten palkkojen, verojen tai osinkojen maksua. Välillinen vastuu kiteytyy yrityksen toiminnan kansantaloudellisessa merkityksessä, sen innovaatioiden yhteiskunnallisessa vaikuttavuudessa ja sijoittamispäätösten alueellisissa vaikutuksissa. Myös yritysten alihankintapäätösten vaikutukset työllisyyteen ja alueelliseen hyvinvointiin liittyvät välillisen taloudellisen vastuun kenttään. (Rohweder 2004, 97-98.)

Ekologinen välitön vastuu liittyy yrityksen itse aiheuttamien ympäristöongelmien ja -riskien hallintaan sekä luonnonvarojen kestäväan käyttöön. Pyrkimyksenä on käyttää yrityksen prosesseissa raaka-aineita ja energiaa tarkoituksenmukaisesti sekä minimoida syntyvien jätteiden ja päästöjen määrä koko toimitusketjussa. Toimintoja ulkoistettaessa välillisen ekologisen vas-

tuun merkitys lisääntyy ja yritysten olisi tärkeää määritellä yhteistyökumppaneilta odotettavat toimet ekologisen vastuun saralla. Yritys voi kantaa välillistä vastuuta myös osallistumalla luonnon monimuotoisuuden turvaamiseen ja ympäristönsuojeluun liittyviin hankkeisiin. (Rohweder 2004, 99-100.)

Yrityksen välitön sosiaalinen vastuu liittyy ensinnäkin työntekijöiden kohteluun. Vastuu ilmenee asioissa, jotka liittyvät työntekijöiden hyvinvointiin sekä heidän kulttuurinsa ja arvojensa kunnioittamiseen. Lisäksi yritys kantaa välitöntä vastuuta tarjoamistaan tuotteista ja palveluista. Välillinen sosiaalinen vastuu kohdistuu yrityksen toimintaympäristöön joko paikallisesti tai globaalisti riippuen yritystoiminnan laajuudesta. Paikallinen vastuu kytkeytyy yrityksen vuoropuheluun yhteiskunnan eri toimijoiden kanssa. Näitä ovat mm. ympäristön asukkaat, yhteisöt, viranomaiset ja poliittiset päättäjät. Paikallinen vastuu voi liittyä esim. yhteistyöhankkeisiin koulujen kanssa. Globaali vastuu liittyy kansainvälisiin suuryrityksiin, jotka omien investointipäätöstensä perusteella vaikuttavat hyvinvoinnin alueelliseen kehittymiseen. Välillinen sosiaalinen vastuu liittyy toimintaympäristön lisäksi myös siihen, millaisia toimintatapoja yritys noudattaa yhteistyössään muiden yritysten kanssa. (Rohweder 2004, 103-104.)

Yritys voi osoittaa välillistä sosiaalista vastuuta esimerkiksi tukemalla yhteiskunnan hyvinvoinnin kannalta keskeisiä hyväntekeväisyyskampanjoita. Tällaisia ovat muun muassa Punaiselle Ristin tai muiden organisaatioiden kautta ohjatut lahjoitukset luonnonkatastrofien uhreille. (Rohweder 2008a, 7.)

### **2.3 Takalan ideologiat yritysten sosiaalisesta vastuusta**

Edellä on eritelty vastuulliseen liiketoimintaan keskeisesti liittyviä asioita, jotka esiintyvät erilaisin painotuksin eri yritysten toiminnassa riippuen useista eri tekijöistä. Muun muassa, se mitä yritys tekee, millä alalla se toimii ja kuinka laajaa sen toiminta on vaikuttaa myös siihen, mitkä vastuullisuuden osa-alueet korostuvat yrityksen toiminnassa. Lisäksi jokaisella yrityksellä on oma persoonallinen tapansa lähestyä vastuullisuuttaan.

Professori Tuomo Takala (2000) on esittänyt kolme ideologiaa yritysten tavoista lähestyä sosiaalista vastuutaan. Suppeimmillaan yrityksen vastuullisuus näyttäytyy omistajälähtöisessä ideologiassa, joka perustuu avointa ja vapaata kilpailua korostavaan markkinatalousmalliin. Sen mukaan yrityksen tulee ainoastaan huolehtia tuotannostaan ja maksimoida voittonsa. Toiminnassa tulee noudattaa lakeja, mutta kaikki lain vaatimukset ylittävä toiminta on vahingollista omistajien kannalta.

Omistajälähtöisen näkemyksen legendaarisena puolestapuhujana pidetään Milton Friedmania (1970), joka esitti näkemyksensä New York Times Magazine -lehdessä 13. syyskuuta 1970 julkaistussa artikkelissa ”The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits”. Friedmanin mukaan yritysten ainoa sosiaalinen vastuu on kasvattaa tuottojaan omistajille, mutta kuitenkin niin, että ne huomioivat toiminnassaan lait ja yhteiskunnan eettiset pelisäännöt.

Myös Suomessa on esitetty argumentteja omistajälähtöisen näkökulman puolesta. Sammon konsernijohtaja Björn Wahlroosin mukaan vastuulliset yritykset noudattavat toiminnassaan lakeja, muita säädöksiä ja hyviä tapoja, mutta moraaliset kannanotot ovat yksilöiden, kuten yritysten omistajien asia. (Hänninen 2008)

Juholinin (2004, 46) mukaan tällainen moraaliajattelun poissulkeva näkemys on kuitenkin käytännössä osoittautunut hankalaksi, sillä yritykset hyödyntävät toiminnassaan yhteiskunnan resursseja. Siksi ne ovat myös alttiita ympäristön kritiikille ja joissakin tilanteissa pelkkä lainsäädännön noudattaminen eri riitä vakuuttamaan ympäristöä.

Toinen Takalan (2000) esittämä vastuullisuuden ideologia huomioi myös eettiset näkökohdat. Tämä sidosryhmälähtöinen vastuullisuuden ideologia korostaa yrityksen aktiivista roolia yhteiskunnallisena toimijana. Tästä seuraa, että yrityksen tulee voiton maksimoinnin lisäksi täyttää muitakin velvoitteita. Luonnollisesti yrityksen tulee noudattaa lakeja, mutta myös pyrkiä liittämään taloudelliseen päätöksentekoonsa moraalista harkintaa, joka on yhteneväistä yhteiskunnan eettisten normien kanssa. Sidosryhmälähtöistä ideologiaa noudattava yritys ”valistuneen itsekkäästi” ajaa siis omaa etuaan pyrkimällä optimoimaan tuottoonsa pitkällä tähtäimellä sekä turvaamaan kasvunsa ja jatkuvuutensa. Kuitenkin tällainen yritys samanaikaisesti vastaa itse toimintansa seuraamuksista ja tuntee velvollisuutensa toimintaympäristöään kohtaan, vaikakaan vastuullisen toiminnan päämääriä ei ole sisällytetty yrityksen tavoitteisiin.

Juholinin (2004, 46-47) mukaan yritysten voi olla käytännössä haasteellista tietää, minkä sidosryhmien odotuksiin niiden tulisi vastata, sillä yrityksillä on usein hyvin monenlaisia sidosryhmiä, joiden odotukset voivat olla myös ristiriidassa keskenään. Myös sidosryhmien sisäiset näkemykset voivat erota toisistaan. Siksi Juholinin kanta on, että yrityksen tulee pyrkiä luonnollisesti kuuntelemaan sen tärkeimpiä sidosryhmiä: henkilöstöä, asiakkaita ja rahoittajia. Lisäksi toimiala ja toimintaympäristö vaikuttavat siihen, mitkä muut sidosryhmät ovat yrityksen toiminnan kannalta keskeisiä.

Yhtenä esimerkkinä yrityksestä, jonka voi katsoa noudattavan sidosryhmälähtöistä ideologiaa on Microsoft, jonka yhteiskuntasuhteista vastaavan Akhtar Badshahin mielestä kaikilla yhteiskunnan jäsenillä, myös yrityksillä, on vastuu yhteisöstä. Badshahin mukaan yritys voi parhaiten kantaa yhteiskuntavastuutaan hyödyntämällä ydinosaamistaan. Hän näkee yritysten hyväntekeväisyystoiminnan ”yhteisöön sijoittamisena”, joka tuotekehityksen ja suhdetoiminnan kautta hyödyttää myös liiketoimintaa. (Heikkinen 2008)

Laajimmillaan yrityksen vastuullisuus ilmenee Takalan (2000) laajan sosiaalisen vastuun ideologiassa. Näkemys perustuu vahvasti ajatukseen siitä, että ainoastaan omistajien tuottoa ja kannattavuutta hakevien yritysten asema tulee heikkenemään tulevaisuudessa, jolloin yritysten on jatkuvuutensa turvatakseen otettava huomioon ympärillään tapahtuvat olosuhteiden muutokset vaikka tämä tarkoittaisikin voittojen laskua lyhyellä aikavälillä. Tätä ideologiaa noudattaessaan yritys kokee toteuttavansa oikeudenmukaisia ja eettisiä periaatteita toiminnassaan niin vahvasti, että sisällyttää päämääriinsä uudenlaisia yleishyödyllisiä toimintatavoitteita. Vastuun ympäröivää yhteiskuntaa kohtaan koetaan olevan voimakkaasti taloudellista ja moraalista, ja yrityksen tulee toiminnallaan pyrkiä parantamaan hyvinvointia ja elämänlaatua. Tältä pohjalta toimivassa yrityksessä eettiset periaatteet ohjaavat toimintaa käytännössä ja yhteiskuntavastuu on integroitu osaksi yrityksen strategiaa.

Takalan (2000) laajan sosiaalisen vastuun ideologiaan sisältyvien eettisten filosofioiden soveltamista liike-elämään on kritisoitu epärealistisena. Arvostelijoiden mukaan yritys voi kyllä suunnata toimintaansa näiden ihannepäämäärien avulla, mutta realistisia toimintamalleja päätöksenteon pohjaksi nämä filosofiat eivät tarjoa.

Takalan ideologiat ovat hyvä teoreettinen lähtökohta yritysten vastuullisuusajattelun avaamiseksi. Seuraavassa vastuullisuutta määritellään käytännönläheisesti yritysten välittömän ja välillisen vastuunkannon pohjalta.

## **2.4 Vastuullisen liiketoiminnan kolme näkökulmaa**

Rohwederin (2008b, 27) mukaan vastuullisuus voi perustua hyväntekeväisyysnäkökulmaan, hyvät toimintatavat -näkökulmaan ja strategiseen näkökulmaan riippuen siitä, kuinka laajasti vastuullisuusajattelu on integroitu yrityksen toimintaan ja millaisia keinoja yritys on valinnut osoittaakseen vastuullisuuttaan. Seuraavassa näitä näkökulmia käydään läpi tarkemmin.

#### 2.4.1 Hyväntekeväisyysnäkökulma

Suppeimmillaan vastuunkanto näyttäytyy hyväntekeväisyysnäkökulmassa, jossa vastuu on välillistä. Yrityksen katsoessa vastuullisuuttaan tästä näkökulmasta sen ensisijaisena pyrkimyksenä on huolehtia lainmukaisten velvoitteiden täyttämisestä asianmukaisesti. Lisäksi tällainen yritys haluaa käyttää voittovarojaan vastuullisesti ja kohdentaa taloudellista tukea hankkeisiin, jotka edistävät kestävästä kehitystä. (Rohweder 2008b, 28.)

Esimerkkinä välillisestä vastuunkannosta toimii Nokian katastrofiapu: ”Nokia tekee yhteistyötä Punaisen Ristin ja Punaisen Puolikuun kanssa tarjotakseen taloudellista tukea katastrofitilanteissa eri puolilla maailmaa. Emme keskity pelkästään välittömään katastrofiapuun vaan tuemme myös pitkän aikavälin jälleenrakennustyötä.” (Nokia Oyj 2009a)

Hyväntekeväisyys on luonnollisesti tärkeää. Erityisesti Yhdysvalloissa, jossa monet yhteiskunnan palvelut rakentuvat täysin eri pohjalta kuin esimerkiksi Pohjoismaissa, yritysten lahjoitusten rooli hyvinvointipalvelujen turvaajana on hyvin keskeinen. Pohjoismaisen näkemys pohjautuu kuitenkin siihen ajatukseen, ettei välillinen vastuullisuus ole riittävää, vaan yritysten tulee kantaa myös välitöntä vastuuta (Rohweder 2008b, 28).

#### 2.4.2 Hyvät toimintatavat -näkökulma

Hyvät toimintatavat -näkökulman omaksunut yritys ottaa huomioon myös välittömään vastuuseen liittyvät seikat integroimalla yhteiskuntavastuun ulottuvuuksia osaksi omaa toimintaansa. Tästä näkökulmasta toimiva yritys ansaitsee voittonsa vastuullisesti ja on myös kiinnostunut kehittämään toimintaansa yrityksen sidosryhmien näkemysten pohjalta. Tämä hyvän yrityskansalaisen tavoin toimiva yritys noudattaa lakeja ja mahdollisuuksien mukaan pyrkii ylittämään lainsäädännön vähimmäisvaatimukset samoin kuin odotukset yleisesti hyväksytyistä pelisäännöistä liiketoiminnassa. (Rohweder 2008b, 29.)

Esimerkkinä tämän näkökulman mukaisesta ajatusmaailmasta on Nokian näkemys sidosryhmien huomioonottamisesta.

Hyvä yrityskansalaisuus tarkoittaa sidosryhmien kuuntelemista ja heidän kysymyksiinsä ja odotuksiinsa vastaamista sekä yrityksen liiketoiminnan kehittämistä tämän mukaisesti. Nokian strategiana on muuntaa sidosryhmien odotukset liikearvoksi, siirtää erilliset ohjelmat osaksi yhtiön päivittäistä toimintaa koko organisaatiossa, mitata edistymistä ja lisätä toiminnan vastuullisuutta. (Nokia Oyj 2006, 10.)

Rohwederin (2008b, 29) mukaan hyvät toimintatavat -näkökulma edustaa perinteistä pohjoismaista vastuullisuusajattelua, jonka mukaan vastuunkanto on välitöntä, mutta vastuullisuus ei ulotu syvemmälle liiketoiminnan kehittämiseen. Toistaiseksi Suomessa on vielä melko harvinaista ottaa vastuullisuusajattelu mukaan strategiseen suunnitteluun.

### 2.4.3 Strateginen näkökulma

Strategisen näkökulman vastuullisuuteen omaksunut yritys korostaa liiketoiminnan sisällön merkityksellisyyttä. Tästä syystä sille on tärkeää edistää kannattavan liiketoiminnan ohella myös kestävään kehitykseen liittyviä päämääriä. Strategista näkökulmaa toteuttava yritys kantaa välitöntä vastuuta toiminnassaan huomioiden päätöksenteossaan kestävä kehityksen kaikki ulottuvuudet. Suhtautuminen vastuullisuuteen on tällaisessa yrityksessä kokonaisvaltaista, sillä se liittyy läheisesti yrityksen visioon sekä tuotteiden ja palveluiden kehittämiseen. Tämän näkökulman noudattaminen edellyttää usein kannattavuuden tarkastelua kvartaalitaloutta pidemmällä aikavälillä. (Rohweder 2008b, 30.)

Eräänä esimerkkinä yrityksestä, joka on valinnut vastuullisuuteen strategisen näkökulman, on Kesko.

Keskon toiminnassa on mielenkiintoista se, että yhtiössä vastuullinen toiminta on kytketty yhteen yhtiön strategisen kehittämisen kanssa. Kyse ei siis ole vain siitä, että noudatetaan lakeja ja määräyksiä, vaan että vastuulliset toimintatavat ovat osa yhtiön innovaatiotoimintaa ja liiketoiminnan menestystekijä. (Helsingin Sanomat 2007)

Kuten edellä jo todettiin, suomalaisissa yrityksissä on vielä melko harvinaista, että vastuullisuutta lähestyttäisiin strategisesta näkökulmasta, jolloin yritysten olisi myös mahdollisuus saavuttaa vastuullisuudestaan kilpailuetua. Tarve strategialähtöiseen vastuullisuuteen on tiedostettu myös työ- ja elinkeinoministeriössä, joka julkaisi viime kesänä strategian pienten ja keskisuurten yritysten vastuullisuuden kehittämiseksi. Strategian tavoitteena on ministeriön mukaan ”edistää pk-yritysten kilpailuetua vastuullisten tuotanto- ja toimintatapojen avulla”. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2008b)



Työ- ja elinkeinoministeriön ylitarkastaja Petra Tarjanteen mukaan strategian suunnittelun lähtökohtana pidettiin näkemystä siitä, että ”yritykset saavat parhaimman hyödyn yhteiskuntavastuullisuudesta sulauttamalla sen osaksi kaikkea toimintaansa, johtamisesta strategiseen suunnitteluun.” Tarjanteen mukaan suomalaisista yrityksistä 99 % on kooltaan pieniä tai keskisuuria, joten niiden merkitys yhteiskuntavastuullisen yritystoiminnan edistäjinä on huomattava. (Finnish Business & Society 2008)

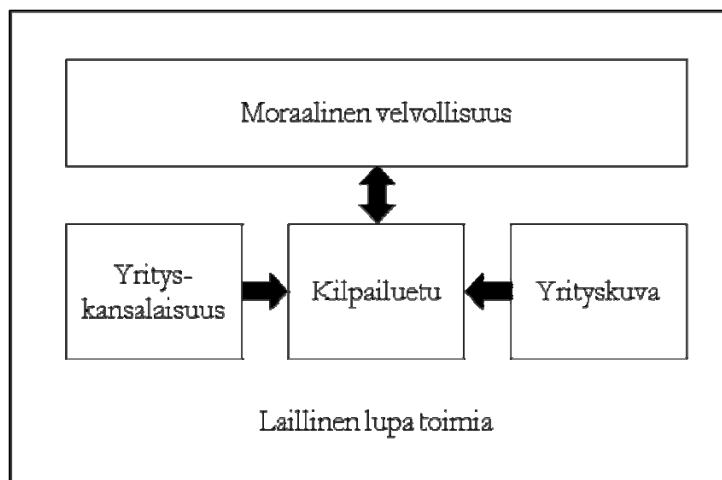
Tulevaisuuden vastuullisuustrendejä kartoittanut konsulttiyhtiö PricewaterhouseCoopersin yrityspalveluiden johtaja Sirpa Juutinen uskoo, että yritysten omaksuvan vastuullisuuden osaksi strategista päätöksentekoaan: ”Kartoittamamme trendit perustuvat siihen, mitä edelläkävijäyritykset tekevät nyt, mihin ne ovat menossa. Muut yritykset seuraavat edelläkävijöitä tietyllä viiveellä. Vastuukysymykset ovat tulevaisuudessa vahvasti osa yritysten strategiaprosessia”. (Keskuskauppakamari 2009, 29.)

Kuten edellä on todettu, yrityksillä on monenlaisia tapoja lähestyä vastuullisuuttaan. Se, mikä tuntuu luonteenomaiselta yhdelle, ei ole välttämättä sitä toiselle. Jokaisessa yrityksessä tehdään omat valinnat siitä, missä määrin vastuullisuus voidaan integroida osaksi toimintaa. Tärkeää on kuitenkin se, että vastuullisuuden merkitys yrityksen liiketoimintaan tiedostetaan ja että tehdyt valinnat pohjautuvat tähän tietoon. Näin mahdollisuus kilpailuedun saavuttamiseen ei jää tiedostamatta.

Pyrkimys kilpailuedun saavuttamiseen on yksi yhteiskunnallisen vastuun osoittamiseen motivoivista tekijöistä yrityksissä. Seuraavassa käydään tarkemmin läpi seikkoja, jotka kannustavat yrityksiä vastuullisuuteen.

### 3 Sosiaalisen vastuun motivaatiotekijät

Yritysten motiivit vastuulliseen toimintaan vaihtelevat riippuen useista eri tekijöistä. Muun muassa yrityksen koko, strategia, toimiala ja henkilöstö vaikuttavat keskeisesti siihen, miten yritys toimii. Samoin yrityskulttuuri omine erityispiirteineen ja yrityksen arvomaailma luovat puitteet sille, mitkä asiat nähdään palkitsevana ja mitkä motivoivat toimimaan juuri tietyllä tavalla. Kirjallisuudessa on tunnistettu tiettyjä keskeisiä tekijöitä, jotka yleisesti vaikuttavat yritysten vastuullisuusvalintoihin. Asiaa voidaan havainnollistaa seuraavan kuvion avulla.



Kuvio 2. Sosiaalisen vastuun motivaatiotekijät (Rohweder 2008, 8) (suomennettu)

Saadakseen oikeutuksen toiminnalleen, laillisen luvan toimia, yritysten odotetaan täyttävän velvoitteensa yhteiskuntaa kohtaan. Vähimmäisvaatimuksena toiminnan harjoittamiselle on siis velvollisuus noudattaa lakeja ja asetuksia sekä huolehtia taloudellisista velvoitteista yhteiskuntaa kohtaan eli maksaa veroja. (Rohweder 2004, 83.)

Yrityksen vastuullisuuden motiivit voivat olla myös sidosryhmälähtöisiä, jolloin yritys haluaa ottaa sidosryhmien odotukset huomioon toiminnassaan. Tällainen yritys pyrkii toimimaan yleisen moraalin edellyttämällä tavalla hyvän yrityskansalaisen tavoin. Näin varmistetaan sidosryhmien positiiviset asenteet yritystä ja sen tavoitteita kohtaan ja turvataan toiminnan jatkuvuus (Rohweder 2004, 87.)

Vastuullisuuden motiivit voivat perustua myös yrityksen taloudellisiin arvoihin. Yrityksessä, johon kohdistuu taloudellisia paineita ulkoisen toimintaympäristön taholta, halutaan olla selvillä siitä, mitä sidosryhmät ajattelevat yrityksestä ja miten tätä tietoa voisi hyödyntää liiketoiminnassa. Tällaisessa tilanteessa yrityksen keskeiset vastuullisuuden motivaatiotekijät liittyvät yritys- ja tuotekuvan kehittämiseen sekä maineriskin hallintaan. (Rohweder 2004, 87.)

Yritystä voi myös motivoida vastuullisuuteen sen oma halu kantaa vastuuta ihmisistä ja ympäristöstä taloudellisen kannattavuuden ohella. Tällaisessa yrityksessä taloudellinen tulos nähdään voimavarana, jota käytetään myös eettisten päämäärien toteuttamiseen. (Rohweder 2004, 87-88.)

Seuraavassa tarkastellaan lähemmin näitä edellä mainittuja motivaatiotekijöitä ja niihin liittyviä keskeisiä seikkoja.

### **3.1 Lainsäädäntö**

Valtiovalta asettaa lainsäädännölliset puitteet yritystoiminnan harjoittamiselle. Säädettyjen lakien ja asetusten noudattaminen on vastuullisen liiketoiminnan kulmakivi. Suomi on toteuttanut kaikki kestäväan kehitykseen liittyvät keskeiset kansainväliset sopimukset ja EU:n säädökset muokkaamalla kansallista lainsäädäntöä. (Rohweder 2004, 83.)

Yritysten taloudelliseen, ekologiseen ja sosiaaliseen vastuuseen perustuva Suomen lainsäädäntö, kuten myös EU:n säädökset, perustuvat paljolti YK:n aikaansaamiin kansainvälisiin sopimuksiin ja julistuksiin. Vastuullisuuteen liittyviä säännöksiä esiintyy mm. osakeyhtiö- ja arvopaperimarkkinalainsäädännössä, kirjanpito- ja verolainsäädännössä, teollisuus oikeus- ja kilpailulainsäädännössä, ympäristölainsäädännössä, työ- ja sosiaalilainsäädännössä, tuoteturvallisuus- ja kuluttajansuojalainsäädännössä sekä kansainväliseen kauppaan liittyvissä säännöksissä. (Rohweder 2004, 83.)

Lainsäädäntöä uudistettaessa pyritään yleensä ottamaan kokonaisvaltaisesti huomioon myös yritysten toimintaympäristössä tapahtuneet muutokset. Muun muassa syksyllä 2006 voimaan tullutta uutta osakeyhtiölakia valmisteltaessa, yhteiskuntavastuuasioiden merkitys osakeyhtiöiden toimintaan on tunnistettu. Hallituksen esityksessä Eduskunnalle uudeksi osakeyhtiölainsäädännöksi (HE 109/2005) todetaan, että tuottaakseen voittoa pitkällä aikavälillä ja kasvat- taakseen osakkeen arvoa osakeyhtiön kannattaa noudattaa yhteiskunnallisesti hyväksyttyjä toimintatapoja silloinkin kun laki ei sitä edellytä. Nämä toimet vaikuttavat yhtiön julkiseen ku-

vaan, jolla puolestaan voi olla huomattava merkitys yritystoimintaan ja yhtiön osakkeiden arvoon. Edelleen hallituksen esityksessä todetaan, että hyväntekeväisyystoiminta ja tavanomaisten lahjojen antaminen ovat usein sopusoinnussa voiton tavoittelun kanssa ja voiton tuottamista tuleekin arvioida kokonaisuuden, ei yksittäisten toimenpiteiden perusteella.

Edellä kuvatun asian sisällyttämisellä hallituksen esitykseen on selvästi haluttu tuoda esiin ajatus siitä, että yritysten kannattaa toimia vastuullisesti, vaikka laki ei sitä nimenomaisesti edellyttäisikään. Näin varmasti on, sillä yritysten toimiessa yhteiskunnassa, jossa niiden toimintaedellytykset ovat riippuvaisia myös yrityksestä riippumattomista tekijöistä kuten yleisestä mielipiteestä, on yhä tärkeämpää pystyä osoittamaan toimivansa vastuullisesti ja tekevänsä enemmän kuin mitä laki edellyttää.

### **3.2 Sidosryhmien odotuksiin vastaaminen**

Kuten edellä jo todettiin, yrityksen ollessa kiinnostunut sidosryhmiensä mielipiteistä, se pyrkii toimimaan hyvän yrityskansalaisen tavoin. Samoin sidosryhmien mielipiteet ovat avainasemassa, jos yritystä motivoi vastuullisuuteen esimerkiksi halu vaikuttaa yrityskuvaan. Seuraavassa tarkastellaan lähemmin näitä tekijöitä vastuullisuuden kannustimina.

#### **3.2.1 Hyvä yrityskansalaisuus**

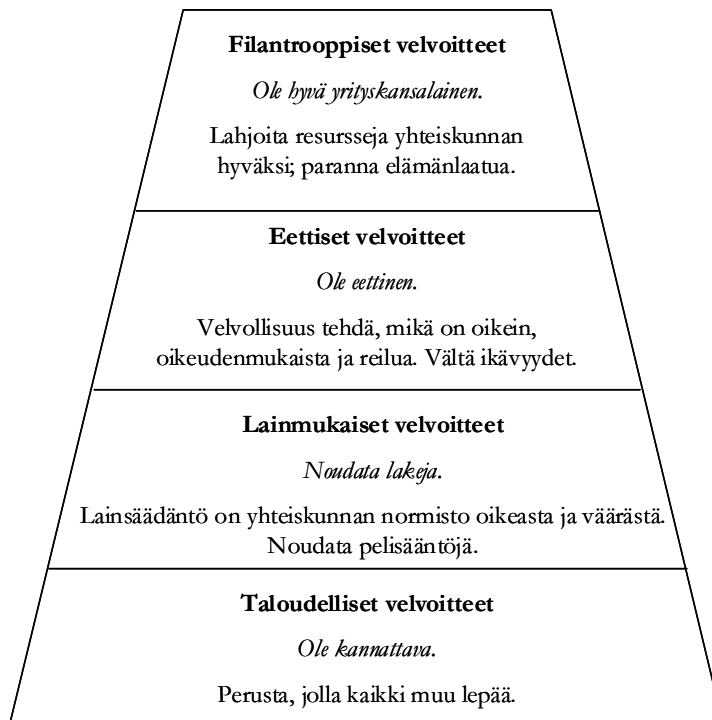
Juholinin (2004, 59-60) mukaan yrityskansalaisuus-käsite pitää sisällään ajatuksen siitä, että yritykset ovat rinnastettavissa kansalaisiin. Ne omaavat sekä oikeuksia että velvollisuuksia, mutta myös vapauksia ja vastuuta, kuten muutkin yhteiskunnan jäsenet. Koska yritykset hyödyntävät toiminnassaan yhteiskunnan eri resursseja, niiden tulee myös käyttäytyä yhteiskunnan normien ja odotusten edellyttämällä tavalla. Näin ollen hyvän yrityskansalaisen voisi katsoa tiedostavan toimintansa laajemmat yhteiskunnalliset vaikutukset ja pyrkivän toimillaan hyödyttämään sekä itse yritystä että yhteiskuntaa. Yrityksen yhteiskuntavastuullisen toiminnan voidaan nähdä ikään kuin huipentuvan yrityskansalaisuudessa, kun taas yhteiskuntavastuu sinällään voi olla hyvinkin hajanaista ja suppeaa, esimerkiksi vain ympäristöasioihin keskittyvää.

McIntoshin, Thomasin, Leipzigerin ja Colemanin (2003, 54) mukaan hyvä yrityskansalainen

- noudattaa hyvää hallintotapaa (*corporate governance*)
- on sekä poliittisesti että sosiaalisesti tietoinen toimintaympäristöstään
- kantaa vastuuta alihankintaketjuistaan
- on vuorovaikutuksessa sidosryhmiensä kanssa

- huolehtii ihmisoikeuksista
- toimii eettisesti
- kantaa vastuuta ympäristöstään ja tuotteistaan.

Yrityskansalaisuus-käsitettä käytettäessä korostetaan usein yrityksen sosiaalista vastuuta sen sidosryhmiä kohtaan. Havainnollistaakseen tekijöitä, joista tämä vastuu koostuu, Carroll on laatinut seuraavan pyramidimallin.



Kuvio 3. Carrollin pyramidimalli (Carroll & Buchholtz 2006, 39)

Carrollin mallin mukaan yritysten tulee ensinnäkin kantaa taloudellista vastuuta harjoittamalla kannattavaa yritystoimintaa. Näin luodaan pohja muille vastuullisuuden elementeille. Toimies- saan kannattavasti yrityksen tulee myös noudattaa lakeja, koska lainsäädäntö määrittelee, mikä on yhteiskunnassa hyväksyttyä toimintaa ja mikä ei. Lainmukaisen toiminnan lisäksi yritysten tulee ottaa huomioon myös oikeudenmukaisuusnäkökohdat ja toimia eettisesti. Suppeimman määrittelyn mukaan eettisesti toimivat yritykset pyrkivät välttämään tai minimoimaan sidos- ryhmille koituvat haitat. Lisäksi yrityksellä on filantrooppisia velvoitteita. Tämä tarkoittaa käy- tännössä hyväntekeväisyshankkeiden tukemista eri tavoin. Käytännössä yritysten tulee siis olla hyviä yrityskansalaisia ja pyrkiä elämänlaadun parantamiseen antamalla sekä taloudellisia että inhimillisiä resursseja yhteiskunnan käyttöön (Carroll & Buchholtz 2006, 35-39).

### 3.2.2 Vastuullisuus yrityskuvan muokkaajana

Aula ja Heinonen (2002, 61) toteavat yrityskuvan olevan mielikuva yrityksestä, joka on muodostettu visuaalisesti pohjautuen uskomuksiin ja mielikuviiin ja johon voidaan yrityksen markkinointiviestinnällä vaikuttaa. Lisäksi imago viittaa siihen, mitä yritys toivoo kohderyhmänsä ajattelevan itsestään.

Nykyään on suositumpaa puhua maineesta kuin yrityskuvasta. Aulan ja Heinosen (2002, 61) mukaan ”maine on sidosryhmien yrityksestä tekemä arviointi, joka perustuu mielikuviiin ja kokemuksiin. Yrityksellä on vain yksi maine, mutta se muodostuu useista osatekijöistä. Maine rakentuu yrityksen todelliselle toiminnalle”.

Hyvän yrityksen maine pohjautuu siis hyviin tekoihin. Lisäksi hyvistä teoista viestiminen oikealla tavalla on tärkeää. Kolmanneksi hyvän yrityksen maine perustuu hyviin suhteisiin. Se miten yritys hoitaa suhteensa sidosryhmiinsä ja ympäröivään yhteiskuntaan on avainasemassa hyvän maineen saavuttamisessa. (Aula & Mantere 2005, 26, 33.)

Vaikka maine vaikuttaa yritysten menestymiseen kaikkialla, vaihtelevat taloudelliset, kulttuuriset ja sosiaaliset arvot liiketoimintaympäristöstä riippuen. Suomalaisessa liiketoimintaympäristöön toimivien yritysten maine koostuu kuudesta ulottuvuudesta. Nämä ovat yrityskulttuuri ja johtaminen, tuotteet ja palvelut, menestyminen, yhteiskuntavastuu, julkinen kuva sekä muutos- ja kehityskyky. Kukin näistä ulottuvuuksista jakautuu edelleen neljään keskeiseen osatekijään sen perusteella mitä tekijöitä suomalaiset sidosryhmät arvostavat yritysten toiminnassa. Yhteiskuntavastuu-ulottuvuudessa yrityksen mainetta rakentavat seuraavat osatekijät: lähiympäristön hyvinvointiin panostaminen, yhteiskunnan kehittämiseen osallistuminen, ympäristöystävällinen toiminta ja eettisten periaatteiden mukaan toimiminen. (Aula & Heinonen 2002, 99-100, 138.)

Miten yrityksissä mielletään vastuullisuuden vaikutukset maineeseen? Keskuskauppakamarin maaliskuussa 2009 julkaiseman Yrityskulttuuri 2009 -tutkimuksen mukaan 85 % haastatelluista yritysjohtajista uskoi vastuullisuudesta olevan paljon tai melko paljon hyötyä maineen parantumisessa. Yritykset ovatkin ottaneet käyttöön lainsäädännön asettamien velvoitteiden lisäksi vapaaehtoisia eettisiä normeja tai periaatteita seuraavan kuvion mukaisesti.



Kuvio 4. Yritysten soveltamat eettiset normit tai periaatteet (Keskuskauppakamari 2009, 28)

Kuviosta ilmenee, että yritykset soveltavat hyvin laajalti eettisiin toimintatapoihin liittyviä käytäntöjä. Verrattaessa näitä käytäntöjä edellä mainittuihin yrityksen mainetta rakentaviin vastuullisiin toimiin (lähiympäristön hyvinvointiin panostaminen, yhteiskunnan kehittämiseen osallistuminen, ympäristöystävällinen toiminta ja eettisten periaatteiden mukaan toimiminen) voidaan todeta omaksuttujen eettisten käytäntöjen vaikuttavan myös maineeseen. (Keskuskauppakamari 2009, 23, 28.)

Päivi Raitanen (2003, 99) on tutkinut yhteiskuntavastuun merkitystä yrityskuvan rakentumisessa Helsingin kauppakorkeakoulun markkinoinnin laitokselle tekemässään pro gradu -tutkielmassa. Tutkimuksessa ilmeni, että yritysten suhtautuminen vastuullisen toiminnan hyödyntämiseen yrityskuvan rakentamisessa oli ristiriitaista. Vaikka vastuullisuuden hyödyt yrityskuvalle tiedostettiin, vain harva myönsi yrityskuvaan vaikuttamisen olevan motiivina kehittää vastuullisuutta. Lisäksi tutkimuksessa todettiin, että yritysten oli vaikea hyödyntää vastuullisuuttaan yrityskuvan rakentamisessa, sillä mitä enemmän ne pyrkivät hyödyntämään vastuullisuuttaan sitä kriittisemmin sidosryhmät, erityisesti media, niiden toimia tarkkailivat.

Vaikka yritys ei varsinaisesti pyrkisikään vaikuttamaan yrityskuvaansa tai maineeseensa vastuullisella toiminnallaan, yritykselle koituu väistämättä hyötyjä eettisestä toiminnasta. Niiniluodon (2005, 59) mukaan hyvä yritys sitoutuu valinnoissaan yhteisiin arvoihin ja kantaa näin laajaa yhteiskunnallista vastuuta. Kun yritys toimillaan saa aikaan ihmisille, luonnolle ja yhteiskunnalle myönteisiä vaikutuksia, sen julkinen yrityskuva paranee, minkä seurauksena myös asiakkaat suosivat sitä. Näin arvot ja etiikka voivat muodostaa osan yrityksen menestysstrategiasta sekä taloudellisesti että sosiaalisesti arvioituna.

### **3.3 Omaehtoinen vastuullisuus**

Yrityksen vastuullisuus voi perustua myös sen omaan haluun kantaa vastuuta ympäröivää yhteiskuntaa kohtaan. Tällöin motivaatio vastuulliseen toimintaan syntyy yrityksen omista moraalisisista kannanotoista ja arvoperustasta. Seuraavassa tarkastellaan moraalien, etiikan ja arvojen vaikutusta yritysten vastuullisuuteen.

Niiniluodon (2005, 40) mukaan moraali ilmentää ihmisen käsityksiä hyvästä ja pahasta, oikeasta ja väärästä. Rohwederin (2004, 78) mukaan moraali ei ole riippuvainen laeista eikä asetuksista, vaan kyse on yksilöiden edellä mainittuihin käsityksiin pohjautuvista säännöistä, jotka ohjaavat ihmisten käyttäytymistä yhteisössä.

Etiikalla puolestaan tarkoitetaan moraalien luonnetta koskevia filosofioita. Lisäksi etiikka käsittelee yritykset ilmaista moraalien sisältöä järjestelmällisesti luomalla toimintakoodeja ja normatiivisia periaatteita. Toiminnan voidaan sanoa olevan eettistä, kun se noudattaa tällä tavoin luotua moraalisten arvojen kokoelmaa. (Niiniluoto 2005, 40-41.)

Yritysten näkökulmasta etiikan voidaan siis katsoa sisältävän ohjeiston yrityksiltä edellytettävästä vastuunkannosta. Moraali taas ilmenee organisaatioon kuuluvien yksilöiden kyvykkyytenä toimia vastuun edellyttämällä tavalla. (Rohweder 2004, 79.)

Puohiniemen (2003, 9-11) mukaan arvoilla tarkoitetaan ihmisten asenteissa, mielipiteissä ja teoissa ilmeneviä merkityksiä, jotka ohjaavat yksilöiden toimintaa reaali maailmassa. Arvoihin liittyy aina sekä tietoa että tunnetta ja ne sisältävät ymmärryksen siitä, mikä on tärkeää ja mihin kannattaa pyrkiä. Ihminen turvautuu arvoihin hankalissa valintatilanteissa, jotka eivät ratkea toimimalla totutulla tavalla tai joihin hän ei ole saanut ohjeita.



Yrityksessä työskentelevien moraalikäsitteet ja etiikka luovat perustan yrityksen arvoille. Jokainen yrityskulttuuri on yksilöllinen ja muodostuu niiden todellisten arvojen pohjalta, joihin organisaatiossa toimivat yksilöt uskovat ja joihin heidän toimintansa perustuu. Jokaisessa yrityksessä arvot ohjaavat toimintaa riippumatta siitä, onko niitä kirjattu tai edes selkeästi viestitetty. Aina viralliset, yrityksen kirjaamat arvot eivät myöskään välttämättä heijasta yrityksen todellisia arvoja. (Rohweder 2004, 79.)

Monet yritykset ovat ymmärtäneet todellisten arvojen merkityksen liiketoiminnalleen. Kännyköiden sopimussuunnittelijana tunnetun Elektrobit-yhtiön perustajajäsen Juha Hulkko korostaa oikeiden arvojen merkitystä yrityksen menestystekijänä: "Kaikkialla maailmassa parhaiten menestyvät ne yritykset, jotka todella tunnistavat omat arvonsa ja toimivat niiden pohjalta, eivät vain kirjaa arvoja paperille. Kiinnostavaa kyllä, nämä yritykset menestyvät myös pörssi-kurssilla mitaten". (Yrjölä 2002)

Yrityksen toimintaa voivat ohjata sekä taloudelliset että eettiset arvot. Taloudellisilla arvoilla tarkoitetaan yrityksen taloudellisen tuloksen maksimointiin liittyviä välineellisiä arvoja. Nämä liittyvät mm. kustannus-hyötyanalyysiin, kannattavuusajatteluun, maineriskin hallintaan ja yritys- ja tuotekuvan kehittämiseen. Eettisillä arvoilla tarkoitetaan yksilön tai organisaation käsityksiä oikeasta ja väärästä. Nämä käsitykset kumpuavat velvollisuudesta ja oikeudenmukaisuudesta ympäröivää maailmaa kohtaan. Yrityksen eettistä arvoperustaa voidaan tarkastella taloudellisesta, ekologisesta ja sosiaalisesta näkökulmasta. Yrityksessä, jossa on eettinen taloudellinen arvoperusta, taloudellisten päämäärien määrittämisessä otetaan huomioon myös sosiaaliset ja ekologiset näkökohdat. Lisäksi tällainen yritys toimii rehellisesti noudattaen avointa hallintotapaa ja pyrkii tuloksellisuuteen ottaen huomioon ympäristöön, ihmisiin ja oikeudenmukaisuuteen nojaavat eettiset näkökohdat. Yrityksen ekologista arvoperustaa voidaan arvioida sen perusteella, miten yritys suhtautuu itse aiheuttamiinsa ympäristöhaittoihin, luonnon kunnioittamiseen ja ympäristönsuojeluun. Yrityksen sosiaalista arvoperustaa voidaan tarkastella sen pohjalta, miten se suhtautuu yhteiskunnan ja ihmisten hyvinvointiin sekä ihmisoikeuksiin. (Rohweder 2004, 79-80.)

Vaikka talouden ja etiikan yhteensopivuudesta on keskusteltu paljon, käytäntö on osoittanut, että taloudellisen toiminnan lomaan voidaan luontevasti liittää monenlaisia tavoitteita kuitenkin vaarantamatta yritystoiminnalle tyypillistä voiton tavoittelua. Yrityksen rohkea, rehellinen ja kunniallinen toiminta sen kaikkia sidosryhmiä kohtaan edistää reilun pelin toteutumista liike-elämässä kokonaisvaltaisesti. Näin motiivien lisäksi myös tekojen seuraukset toimivat valintojen moraalisen arvon mittareina. (Niiniluoto 2005, 55-56, 59.)

Yritysten arvot ja liiketoiminnan etiikka voidaankin nähdä osana yhteiskuntaa pehmeästi ohjaavaa sosiaalista pääomaa. Siinä yritykset perustavat taloudellisen toimintansa voiton tavoittelun lisäksi myös yhteistä hyvää toteuttaville moraalille periaatteille. (Niiniluoto 2005, 36.)

### 3.4 Vastuullisuuden hyödyntäminen kilpailussa

Yleisesti uskotaan, että vastuullisuus voi tarjota yritykselle mahdollisuuksia kilpailuedun saavuttamiseen. Tämä voi toimia myös kannustimena yrityksen toimille kehittää vastuullisuuttaan ja siitä viestimistä. Jotta kilpailuetua olisi realistisesti mahdollista saavuttaa, yrityksen tulee integroida vastuullisuus osaksi strategiaansa. Seuraavassa tarkastellaan lähemmin kilpailuedun saavuttamiseen liittyviä asioita.

Porterin ja Kramerin (2006, 83) mukaan perinteisessä vastuullisuusajattelussa keskitytään yritystoiminnan ja yhteiskunnan välisiin jännitteisiin enemmän kuin niiden riippuvuussuhteeseen, mistä johtuen yritysten vastuullinen toiminta on usein strategiasta irrallista hyväntekeväisyyttä, jolla ei ole erityistä painoarvoa yhteiskunnallisesti, mutta ei myöskään yritysten kilpailukykyyn kannalta pitkällä tähtäimellä. Jotta vastuullisuudesta todella olisi hyötyä kaikille osapuolille, tulisi vastuullisuus ymmärtää laajasti yritysmaailman ja yhteiskunnan riippuvuussuhteen kautta ja samaan aikaan ankkuroida se yksittäisten yritysten strategioihin ja toimintaan.

Porter ja Kramer (2006, 84–85) ehdottavat, että kilpailuetua saavuttaakseen yritysten tulisi valita edistämiskohteikseen sellaisia yhteiskunnallisia asioita, jotka sivuavat niiden liiketoimintaa. Kohteita arvioidessaan yritysten tulisi keskittyä tarkastelemaan yksittäisen kohteen hyötyä molemmille osapuolille (*shared value*) eli sitä, koituuko yrityksen panoksesta tarkoituksenmukaista hyötyä sekä yhteiskunnan että yrityksen näkökulmasta arvioiden. Heidän mukaansa yhteiskunnalliset asiat voidaan jakaa kolmeen kategoriaan valinnan helpottamiseksi: yleisiin yhteiskunnallisiin asioihin (*generic social issues*), arvoketjun yhteiskunnallisiin vaikutuksiin (*value chain social impacts*) ja kilpailukykyyn liittyviin yhteiskunnallisiin ulottuvuuksiin (*social dimensions of competitive context*). Ensimmäinen kategoria, yleiset yhteiskunnalliset asiat, sisältää yhteiskunnallisia asioita, joilla ei ole merkittävää vaikutusta yrityksen toimintaan eivätkä ne myöskään olennaisesti vaikuta yrityksen kilpailukykyyn pitkällä tähtäimellä. Toisessa, arvoketjuun liittyvässä kategoriassa on mukana yhteiskunnallisia asioita, joihin yrityksen päivittäinen toiminta merkittävästi vaikuttaa. Kolmannessa, kilpailukykyyn liittyvässä kategoriassa on eritelty yrityksen ulkoisessa toimintaympäristössä esiintyviä yhteiskunnallisia asioita, jotka vaikuttavat merkittävästi yrityksen kilpailukykytekijöihin alueilla, joilla se toimii.

Kun yritys on järjestänyt edellä mainituissa kategorioissa esiintyvät asiat tärkeysjärjestykseen ja tehnyt sen mukaiset valinnat, sen tulisi koota itselleen perusteellinen asialista yhteiskunnallisista asioista (*corporate social agenda*), joita se haluaa edistää. Tämä asialista tähtää yhteiskunnan odotusten yli mahdollisuuksiin saavuttaa samanaikaisesti sekä yhteiskunnallisia että taloudellisia hyötyjä. Asialistan tavoitteena on yrityksen vastuullisuuden siirtäminen riskienhallinnan näkökulmasta uuteen tapaan vahvistaa yrityksen strategiaa ja edistää yhteiskunnallisia asioita. Asialistan tulee vastata myös sidosryhmien odotuksiin, mutta ennen kaikkea sen tulee johtaa todella strategiseen vastuullisuuteen (*strategic CSR*). Vain siten yrityksen panoksella saadaan eniten aikaan yhteiskunnallisesti ja yritys itse saavuttaa suurimmat hyödyt toiminnalleen. Strategisessa vastuullisuudessa edetään hyvän yrityskansalaisuuden ja arvoketjun haitallisten vaikutusten välttämistä huolella harkittuihin toimiin, joiden yhteiskunnalliset edut ja hyödyt yritystoiminnalle ovat huomattavia ja hyvin erottuvia. Tavoitteena on muokata arvoketjun toimintoja niin, että ne hyödyttävät enemmän yhteiskuntaa. Samalla yrityksen strategia vahvistuu ja sen kyvyt valjastetaan parantamaan kilpailukykyä. (Porter & Kramer 2006, 85, 88-89.)

Suomessa on tiedostettu strategisen vastuullisuuden tarjoamat mahdollisuudet yritysten kilpailukyvyyn parantamisessa. Työ- ja elinkeinoministeriön ylitarkastaja Petra Tarjanteen mukaan ”strategisesti johdettu yhteiskuntavastuullisuus voi tuoda pk-yrityksille merkittävää kilpailuetua niin rekrytoinnin, työtyytyväisyyden, asiakasuskollisuuden, uusien innovaatioiden kuin energiasäästöjenkin osalta.” (Finnish Business & Society 2008)

Myös yrityksissä uskotaan kilpailukyvyyn parantuvan vastuullisuuden vaikutuksesta. Keskukskauppakamarin maaliskuussa 2009 julkaiseman Yrityskulttuuri 2009 -tutkimuksen mukaan 79 % haastatelluista yritysjohtajista uskoi vastuullisuudesta olevan paljon tai melko paljon hyötyä kilpailukyvyyn parantamisessa. Erityisen moni koki vastuullisuuden hyödyttävän paljon tai melko paljon seuraavilla kilpailukykyyn liittyvillä osa-alueilla: asiakasuskollisuudessa (88 %), maineen parantamisessa (85 %) ja henkilöstön motivoimisessa (85 %). Lisäksi esimerkiksi rekrytoinnissa 74 % yritysjohtajista koki vastuullisuuden hyödyttävän paljon tai melko paljon. (Keskukskauppakamari 2009, 23.)

Edellä on käyty läpi tekijöitä, jotka motivoivat yrityksiä vastuullisuuteen. Osa näistä tekijöistä perustuu sidosryhmien odotuksiin siitä, miten yritysten tulisi toimia. Siksi yritysten onkin tärkeää tuntea keskeiset sidosryhmänsä ja olla vuorovaikutuksessa näiden kanssa. Seuraavassa käydään tarkemmin läpi sidosryhmävuorovaikutukseen liittyviä asioita.

## 4 Yhteiskunnallinen sidosryhmävuorovaikutus

Kaikilla yrityksillä on omat keskeiset sidosryhmänsä, jotka vaikuttavat yrityksen toimintaan eri tavoin. Näiden sidosryhmien tunnistaminen ja niiden mielipiteiden huomioonottaminen on tärkeää, jotta yrityksen toimintaedellytykset turvataan ja sillä on mahdollisuus menestyä. Kuten sidosryhmätkin, myös sidosryhmävuorovaikutuksen aktiivisuus ja tavat vaihtelevat riippuen yrityksestä. Seuraavassa käydään tarkemmin läpi sidosryhmävuorovaikutukseen liittyviä asioita.

### 4.1 Mitä sidosryhmät ovat?

Juholin (2004, 196) määrittelee sidosryhmien (*stakeholder*) olevan ”niitä osapuolia, tahoja ja henkilöitä, jotka haluavat ja voivat vaikuttaa yrityksen toimintaan ja joiden toimintaan yritys voi vaikuttaa”. Yrityksen ja sen sidosryhmien väliset sidokset voivat perustua työsuhteeseen, omistajuuteen, asiakkuuteen tai muuhun kumppanuuteen, mutta myös ainoastaan kiinnostukseen ja haluun vaikuttaa. Nämä sidokset voivat olla luonteeltaan hyvin kiinteitä tai löyhiä. Ne voivat olla myös välttämättömiä, tärkeitä tai hyödyllisiä yrityksen menestymisen kannalta, mutta myös pelottavia tai uhkaavia.

Lovion (2004, 58) mukaan yrityksen sidosryhmät voidaan jakaa liiketoimipohjaisiin sidosryhmiin ja toimintaympäristösidosryhmiin. Jaottelu perustuu sidosryhmien erilaisiin suhteisiin yrityksen kanssa.

#### 4.1.1 Liiketoimipohjaiset sidosryhmät

Lovion (2004, 57-58) mukaan yrityksen liiketoimipohjaisia sidosryhmiä ovat sisäiset sidosryhmät, tuoteketjusidosryhmät ja muut tuotannon tekijöitä tarjoavat sidosryhmät. Yrityksen sisäisiin sidosryhmiin kuuluvat omistajat, johto ja henkilöstö. Näiden sidosryhmien intressit yritystä kohtaan ovat hyvin moninaiset. Niitä yhdistävät kuitenkin pysyvä suhde yritykseen ja taloudellinen panostaminen. Lisäksi kaikki osallistuvat yrityksen päätöksentekoon ainakin jossakin määrin.

Yrityksen tuoteketjusidosryhmät koostuvat yrityksen ulkopuolisista taloudellisista sidosryhmistä, jotka vaikuttavat siihen, millaiseksi yrityksen tuotteiden elinkaari muodostuu. Yrityksen alihankkijat ja jakelijat kuuluvat tähän ryhmään. Samoin kauppa ja kuluttajat ovat tuoteket-

jusidosryhmiä. Keskeisin erottava tekijä yrityksen sisäisiin sidosryhmiin on se, että tuoteketusidosryhmät eivät välittömästi osallistu yrityksen päätöksentekoon. (Lovio 2004, 57.)

Lovion (2004, 58) mukaan muilla tuotannontekijöitä tarjoavilla sidosryhmillä on sekä lyhytaikaisia että pitempikestoisia liikesuhteita yritykseen, mutta nämä suhteet eivät välttämättä ole pysyväisluonteisia eikä niihin aina kuulu toistuvia rutiineja yrityksen kanssa. Muihin tuotannontekijöitä yritykselle tarjoaviin sidosryhmiin kuuluvat Rohwederin (2009, 4) mukaan rahoittajat, teknologiaa yritykselle tarjoavat organisaatiot, liikkeenjohdon- ja markkinoinnin konsulttipalvelut sekä työmarkkinajärjestöt.

#### **4.1.2 Toimintaympäristösidosryhmät**

Lovion (2004, 58) mukaan yrityksen toimintaympäristösidosryhmät liittyvät yrityksen taloudelliseen, poliittiseen ja yhteiskunnalliseen toimintaympäristöön. Taloudelliseen toimintaympäristöön kuuluvilla sidosryhmillä ei ole liiketoimintaan perustuvaa suhdetta yrityksen kanssa, mutta ne voivat silti vaikuttaa yrityksen toimintaan tuote- ja tuotannontekijämarkkinoiden kautta. Rohwederin (2009, 5) mukaan tällaisia sidosryhmiä ovat muun muassa yrityksen kilpailijat, toimialajärjestöt ja muut yhteiskunnalliset toimijat kuten tutkijat.

Yrityksen poliittiseen toimintaympäristöön kuuluvat sidosryhmät vaikuttavat Lovion (2004, 58) mukaan yritysten toimintaan etupäässä lainsäädännön välityksellä, mutta yrityksillä on luonnollisesti myös verojen maksuun perustuva taloudellinen yhteys viranomaisiin. Rohwederin (2009, 5) mukaan näitä sidosryhmiä ovat viranomaiset, poliittiset järjestöt sekä kierrätys- ja jätehuolto-organisaatiot.

Lovion (2004, 58) mukaan yrityksen toiminnalla voi olla ulkoisvaikutuksia yhteiskunnalliseen toimintaympäristöön liittyviin sidosryhmiin tai ne voivat muuten olla kiinnostuneita yrityksen toiminnasta ja pyrkiä vaikuttamaan siihen. Rohwederin (2009, 5) mukaan näitä sidosryhmiä ovat paikalliset asukkaat, yhteiskunnalliset järjestöt ja kuluttajajärjestöt.

Joukkotiedotusvälineet eli media toimii sekä yksittäisenä sidosryhmänä, että kaikkien edellä lueteltujen sidosryhmien käyttämänä vaikutuskanavana. Median välittämällä tiedolla muokataan muiden sidosryhmien näkemyksiä yrityksistä. (Lovio 2004, 59.)

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan yrityksen sidosryhmävuorovaikutusta pääasiassa toimintaympäristöpohjaisten sidosryhmien näkökulmasta. Nämä ovat yritysten niin sanottua lähiyhteisöä, jonka toiminnassa yritykset ovat eriasteisesti mukana. Tähän sisältyy vuorovaikutusta muun muassa paikallisten viranomaisten ja muiden sidosryhmien kuten niin sanottuun kolmanteen sektoriin kuuluvien yleishyödyllisten järjestöjen kanssa. Yritysten lähiyhteisövastuu on hyvin kulttuuri- ja maasidonnaista. Suomessa kustannetaan verovaroin suurin osa hyvinvointiyhteiskunnan palveluista, minkä vuoksi yritysten erillistä tukea niiden maksamien verojen lisäksi ei edellytetä näiden palvelujen tuottamiseen. Silti yritykset yleisesti tukevat yleishyödyllisten järjestöjen toimintaa vapaaehtoisesti. (Kujala & Kuvaja 2002, 126.)

## **4.2 Sidosryhmävuorovaikutus**

Yrityksen vastuullisuuteen kuuluu, että se kertoo rehellisesti sidosryhmilleen toimistaan ja kuuntelee niiden odotuksia. Vuorovaikutus sidosryhmien kanssa voi olla haasteellista, koska vastuullisuuteen liittyvissä kysymyksissä sidosryhmät ovat kiinnostuneita eri asioista kuin liiketoimintaan liittyvissä kysymyksissä. Koska yritys on kiinteässä suhteessa toimintaympäristöönsä, sen noudattamien eettisten periaatteiden ja vastuullisuuden tavoitteiden tulee olla sopusoinnussa yrityksen sidosryhmien ja yhteiskunnan odotusten kanssa. Siksi yrityksen on järkevää määritellä, mitkä sidosryhmät ovat sille tärkeitä. (Rohweder 2004, 194.)

Juholinin (2004, 198) mukaan yrityksen toiminnan kannalta keskeisimmät eli primäärit sidosryhmät ovat yrityksen henkilöstö, asiakkaat ja rahoittajat. Sekundäärit sidosryhmät sisältävät viranomaisia, lähiyhteisöön kuuluvia osapuolia ja yhteiskunnallisia vaikuttajia, jotka edustavat yritykselle resursseja. Sekundäärit sidosryhmät voivat halutessaan vaikuttaa yrityksen toimintaan, mutta eivät ole samalla tavoin kriittisiä toiminnan kannalta kuin primäärit sidosryhmät. Kolmannella ryhmällä eli marginaalisilla sidosryhmillä ei ole juurikaan merkitystä yrityksen toiminnalle, mutta niiden olemassaolo on silti syytä tiedostaa. Tähän ryhmään kuuluvat esim. kansalaisjärjestöt, jotka ovat yrityksen toiminnasta kiinnostuneita.

Kun yritys on tunnistanut itselleen tärkeät sidosryhmät, sen tulee miettiä, millaista vuorovaikutusta se näiden ryhmien kanssa haluaa. Tämän perusteella Rohweder (2004, 206) on määritellyt tasot, joilla yritys hoitaa sidosryhmäsuhteitaan. Nämä tasot ovat tiedottaminen, vuoropuhelu, aloitteellinen yhteistyö ja strateginen kumppanuus.

#### 4.2.1 Sidosryhmävuorovaikutuksen tasot

Rohwederin (2004, 206) mukaan tiedottaminen on alkeellisin tapa hoitaa yrityksen sidosryhmäsuhteita. Siinä yritys jakaa yksisuuntaisesti haluamaansa informaatiota sidosryhmille, mutta ei kuuntele näiden näkemyksiä. Kujalan ja Kuvajan (2002, 84) mukaan vastuullinen yritys ei perusta sidosryhmäsuhteitaan yksisuuntaiselle tiedottamiselle, vaan käy dialogia sidosryhmiensä kanssa.

Rohwederin (2004, 206) mukaan vuoropuhelun avulla yrityksen on mahdollista tunnistaa ajoissa sidosryhmiensä odotukset ja vastata niihin. Kuvaja ja Malmelin (2008, 85-86) toteavat vuoropuhelua käyvän yrityksen luovan luottamukseen ja tasavertaisuuteen perustuvia suhteita toimintaympäristönsä kanssa. Yritys hyödyntää näitä suhteita etsimällä järjestelmällisesti asioita, joilla saattaa tulevaisuudessa olla merkitystä yrityksen toimintaedellytysten kannalta.

Vuoropuhelun merkitystä korostaa myös konsulttiyhtiö PricewaterhouseCoopersin yrityspalveluiden johtaja Sirpa Juutinen, joka kuvaa näkemyksiään näin.

Sidosryhmädialogista tulee tärkeä tulevaisuuden haistelukanava, palautteen saantikanava. Ei pelkästään tavanomaisten, samoilla linjoilla olevien sidosryhmien kanssa, vaan mitä erilaisimpien sidosryhmien kanssa käydään aktiivista dialogia. Tieto, joka sieltä saadaan, kannattaa viedä yrityksen strategiaprosessiin. (Keskuskauppakamari 2009, 30.)

Dialogia käymällä yritys osoittaa arvostavansa sidosryhmiensä näkemyksiä ja osaamista. Vuoropuhelua harjoittavan yrityksen sidosryhmävuorovaikutus ei aina pyri välittömän aineellisen hyödyn saavuttamiseen, vaan yritys pitää tärkeänä myös yleisen luottamuksen vaalimista. (Kuvaja & Malmelin 2008, 86.)

Kuvaja ja Malmelin (2008, 98-99) erottelevat sidosryhmien kanssa käytävän dialogin ei-strategiseen ja strategiseen vuoropuheluun. Ei-strategista vuoropuhelua harjoitetaan satunnaisissa tapaamisissa kuten erilaisissa työryhmissä, toimikunnissa ja seminaareissa, joihin osallistujat oppivat tuntemaan toisensa hyvin ja vaihtamaan näkemyksiään ja tietojaan mutkattomasti. Näissä tilanteissa vuorovaikutus on usein isommassa ryhmässä tapahtuvaa yleisluontoista keskustelua eikä asioiden syvällisempi pohdinta ole mahdollista. Nämä tapaamiset ovat kuitenkin merkityksellisiä yrityksen kannalta siksi, että ne auttavat yritystä tunnistamaan asian kannalta keskeiset toimijat, joita yritys saattaa haluta lähestyä suoraan.

Kuvajan ja Malmelinin (2008, 99-101) mukaan strateginen dialogi on tiedostettua, määriteltyjen vastuullisuustavoitteiden saavuttamiseen pyrkivää vuorovaikutusta. Se voi olla rajattua tai avointa. Rajatun, tietyn ajan kestävän dialogin tavoitteena on jonkin tietyn kysymyksen ratkaiseminen. Vuoropuhelu voi olla kahdenvälistä keskustelua yrityksen ja sen yksittäisen sidosryhmän välillä. Vaihtoehtoisesti dialogia voidaan käydä myös erikseen sitä varten kootun ryhmän välityksellä, joka keskittyy pohtimaan ratkaisua yksittäiseen kysymykseen. Tällaisen keskustelun osapuolet ovat ennalta tietoisia aiheista, joita tullaan käsittelemään ja todennäköistä on, että keskustelun teemat on määritelty yhdessä. Avoin strateginen dialogi on säännöllistä ja jatkuvaa.

Rohwederin (2004, 206-207) mukaan dialogista voi luontevasti ajan kuluessa kehittyä molemmille osapuolille arvokas aloitteellinen yhteistyösuhde tai strateginen kumppanuus, jonka avulla pyritään esimerkiksi kehittämään uusia tuote- tai toimintatapainnovaatioita. Strategisessa kumppanuudessa yritys yleensä pyrkii yhdessä sidosryhmänsä kanssa markkinoimaan mielikuvaa, palvelua tai tuotetta molempia osapuolia hyödyttävällä tavalla.

#### **4.2.2 Painopiste yhteistyömuotoihin**

Yritykset ovat nykyään entistä kiinnostuneempia yhdistämään resurssinsa sopivan yhteistyökumppanin kanssa edistääkseen vastuullisuustavoitteitaan. Kuvajan ja Malmelinin (2008, 116, 126) mukaan ”kumppanuus on yhteistoimintaa, jossa pyritään yhdistämään osapuolten osaamista sekä kumppaneita että kolmansia osapuolia hyödyttävällä tavalla”. Kumppanuus ei koskaan synny sattumalta, kuten vuoropuhelu toisinaan saattaa käynnistyä. Se on dialogia syvempi yhteistyön muoto, joka perustuu osapuolten väliseen sopimukseen yhteistyön sisällöstä, tavoitteista ja muista keskeisistä yksityiskohdista. Kumppanuus voi olla lyhyt- tai pitkäaikaista ja se voi perustua kahden tai useamman osapuolen väliseen sopimukseen.

Kumppanuus voi olla taktista tai strategista. Taktiset kumppanuudet voivat perustua tietyn hankkeen läpiviemiseen tai osaamisen tarjoamiseen osapuolten käyttöön sovituihin rajoissa. Tällainen kumppanuus käynnistyy vuoropuhelun seurauksena ja se edellyttää sopimuksen lisäksi luottamusta, jatkuvaa kanssakäymistä ja aitoa kommunikaatiota. Taktisessa kumppanuudessa osapuolet oppivat uutta toisiltaan ja luottamus lisääntyy vähitellen. Taktinen kumppanuus on verrattavissa edellä mainittuun aloitteelliseen yhteistyöhön. Strategisessa kumppanuudessa yhteistyön osapuolet edistävät oman strategiansa mukaisia tavoitteita, mutta ovat todellisessa riippuvuussuhteessa toisiinsa ja pyrkivät yhdistämään tietopääomansa. Strategiseen kumppanuuteen perustuvat intensiiviset suhteet vaativat paljon keskinäistä luottamusta. Osa-

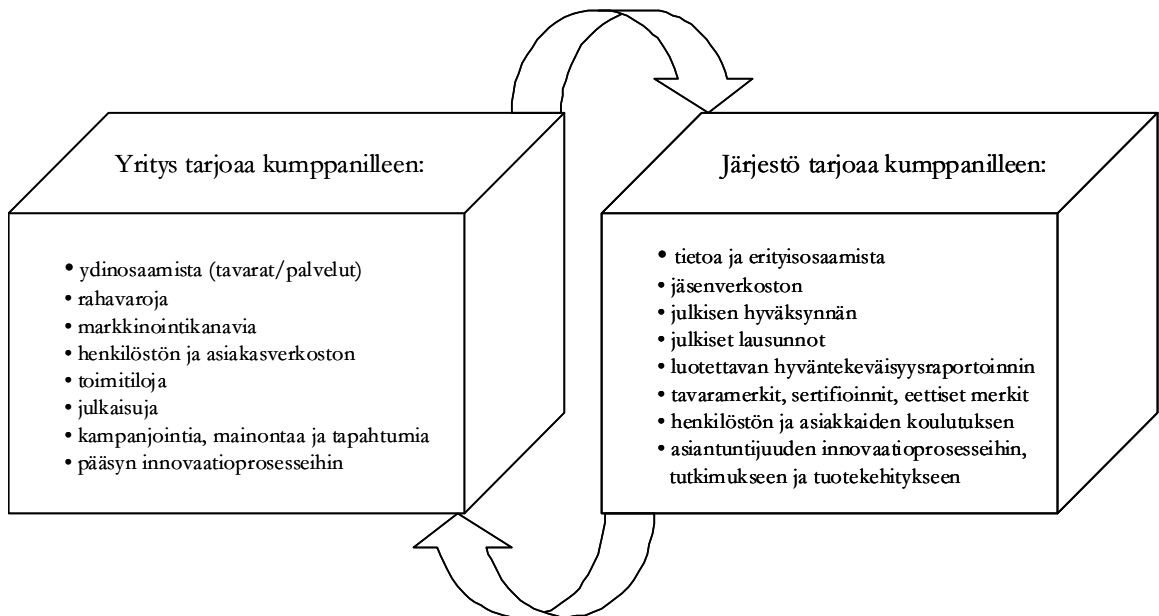


puolten on mahdollista saavuttaa uusi osaamisen ja tuottavuuden aste, mutta tällainen kumppanuus edellyttää johtamisen uudistamista ja ylimmän johdon vahvaa sitoutumista. (Kuvaja & Malmelin 2008, 130-131.)

Yritysten ja erilaisten yleishyödyllisten järjestöjen kumppanuuksiin perustuva yhteistyö on lisääntynyt viime vuosina. Yritykset kokevat tällaisen yhteistyön houkuttelevana muun muassa siksi, että erilaisten järjestöjen kanssa yhdessä toteutetut hankkeet antavat yrityksille tilaisuuden konkretisoida yhteiskunnallista vastuutaan. Kumppanuus arvostetun tai kriittisen kansalaisjärjestön kanssa antaa yritykselle perusteen olettaa, että sen hyväksyttävyyttä myös kuluttajien ja asiakkaiden silmissä lisääntyy. Kumppanuutta voi olla mahdollisuus hyödyntää myös henkilöstön yhteishengen ja työmotivaation luomisessa. Siksi onkin tärkeää ottaa huomioon kumppanuutta harkittaessa, että myös henkilöstö on sitoutunut kumppanuuteen. (Kuvaja & Malmelin 2008, 116, 122.)

Yrityksen ja yleishyödyllisen järjestön välisessä kumppanuudessa sekä lisätään yrityksen uskottavuutta että tuodaan mukaan uudenlaista osaamista. Samalla järjestö hyötyy saadessaan käyttöönsä lisää resursseja ja päästessään hyödyntämään yrityksen ammattitaitoa. Kumppanuus merkitsee lisäarvon tuottamista molemmille osapuolille, mutta lisäksi siinä edistetään myös yhteistä hyvää. Toimiva kumppanuus tuottaa yhteistä hyvää tehokkaammin kuin mihin osapuolet erikseen olisivat pystyneet. Siinä yrityksen tehokkuus ja ammattimaisuus yhdistyvät yleishyödyllisen järjestön ennakoluulottomaan asenteeseen ja erikoislaatuiseen asiantunteemukseen. (Kuvaja & Malmelin 2008, 122.)

Kumppanuudet perustuvat vaihtoon: osapuolet vaihtavat arvokkaina pitämiään asioita keskenään ja pyrkivät tuottamaan lisäarvoa kumppanilleen. Seuraavassa kuviossa on esitetty vahvuuksia, joita kumppanit voivat vaihtaa keskenään.



Kuvio 5. Kumppanuuksissa vaihdettavat vahvuudet (Kuvaja & Malmelin 2008, 133) (mukailtu)

Yritys voi ensinnäkin tarjota kumppaninsa käyttöön ydinosamistaan tai rahallista tukea. Se voi myös tarjota järjestölle tilaisuuden hyödyntää henkilöstönsä aikaa tai työpanosta tai mahdollisuuden luoda tunnettuutta henkilöstön ja asiakkaiden keskuudessa. Yritys voi edistää järjestön tunnettuutta sekä auttaa jäsen- ja varainhankinnassa käytössään olevien toimitilojen ja viestintä- ja markkinointikanavien välityksellä. Tarjoamalla pääsyn tuotekehitys- ja innovaatioprosesseihinsa yritys voi hyödyntää järjestön osaamista. Tämä luonnollisesti edellyttää luottamuksellista suhdetta kumppanien välillä. Järjestö kumppanina vastaavasti antaa yrityksen käyttöön erityislaatuista tietotaitoaan ja mahdollisuuden hyödyntää jäsenverkostoaan. Järjestön antamat julkiset lausunnot yhteistyöstä auttavat yritystä saavuttamaan julkisen hyväksynnän, mikä osaltaan parantaa yrityksen mainetta. Kumppanina toimiva järjestö raportoi hyväntekeväisyydestä luotettavasti. Tämä on tärkeää, jotta voidaan seurata, mitä yhteisillä panoksilla on saatu aikaan. Myös sidosryhmät pitävät tällaista raportointia uskottavana. Järjestö voi myös tarjota kumppanilleen erilaisia mahdollisuuksia hyödyntää järjestön brändin arvoa erilaisin tunnuksin. Lisäksi järjestö voi tarjota kumppanuuteen liittyvää koulutusta yrityksen henkilöstölle tai asiakkaille sekä asiantuntijuutensa yrityksen innovaatioprosesseihin, tutkimukseen ja tuotekehitykseen. (Kuvaja & Malmelin 2008, 131-132.)

Yhtenä esimerkkinä kumppanuuksista on Nokian tekemä yhteistyö International Youth Foundationin, Pearsonin ja YK:n kehitysjärjestön UNDP:n kanssa. Yhteistyön tavoitteena on kehittää kehitysmaiden koulujen opetusmenetelmiä langattoman teknologian avulla. Käytännössä opettajille ja oppilaille toimitetaan langattomia laitteita ja satelliittiteknologiaa käyttämällä digi-

taalista multimedia-aineistoa liittyen luonnontieteisiin, matematiikkaan ja englanninkieleen. Näitä aineistoja oppilaat voivat katsoa luokassa olevasta televisiosta digitaalisen videonauhurin kautta. *Bridgeit*-ohjelman ansiosta kehitysmaiden nuoret saavat koulutusta, jonka avulla heillä on mahdollisuus menestyä. (Nokia Oyj 2009b)

YK:n Business guide to partnering with NGOs and the United Nations 2007/2008 -selvitys tukee käsitystä siitä, että kumppanuuksien suosio on kasvussa. Selvitykseen osallistuneista yrityksistä 61 % oli solminut kumppanuuksia kansalaisjärjestöjen tai YK:n järjestöjen kanssa viimeisen kolmen vuoden aikana ja 88 % yrityksistä piti tällaista yhteistyötä tulevaisuudessa kiinnostavana. Lisäksi enemmistö selvitykseen osallistuneista yrityksistä, 73 %, uskoi kumppanuuksien merkityksen omalle yritykselleen kasvavan seuraavan kolmen vuoden aikana ja 61 % piti kumppanuuksia jatkossa tärkeinä tai hyvin tärkeinä yleisesti markkinoilla. Saman selvityksen mukaan tärkeimpänä syynä pidettiin yritysten omien yhteiskuntavastuuohjelmien tehosta toteuttamista. Luottamuksen lisääminen yritystä kohtaan sidosryhmien keskuudessa oli toiseksi tärkeintä selvitykseen osallistuneiden mielestä. Lisäksi yrityksiä motivoi kumppanuuksiin pyrkimys toimia hyvän yrityskansalaisen tavoin, halu parantaa työntekijöiden vastuullisuutta ja vaikuttaa yrityksen maineeseen. Kumppanin asiantuntemuksen hyödyntämistä yrityksen toiminnassa ja ydinliiketoiminnan tavoitteiden edistämistä pidettiin epätodennäköisimpinä syinä kumppanuuksien solmimiseen. (UN Global Compact 2007, 7-8.)

Suomalaiset yleishyödylliset järjestöt ovat huomanneet yritysten kiinnostuksen yhteistyöhön ja yhä useampi järjestö tarjoaakin yrityksille erilaisia yhteistyömahdollisuuksia. Yritykset toteuttavat erilaisia hankkeita, kampanjoita ja projekteja yhteistyössä yhden tai useamman järjestön kanssa. Tällaisia järjestöjä ovat esimerkiksi Plan Suomi Säätiö, WWF Suomi, Kirkon Ulkomaanapu, Pelastakaa Lapset ry ja UNICEF. Monet järjestöt esittelevät avoimesti yritysyhteistyömallejaan verkkosivuillaan. Kaikki yhteistyömuodot eivät kuitenkaan perustu kumppanuuksiin vaan ovat enemmän perinteistä sponsorointia, jossa yrityksen rahalahjoitukseen on kytketty lähinnä näkyvyyteen liittyviä tavoitteita. (Kuvaja & Malmelin 2008, 127.)

#### **4.2.3 Sidosryhmävuorovaikutuksen keinot**

Yrityksen sidosryhmävuorovaikutusta voidaan harjoittaa hyvin erilaisin tavoin riippuen muun muassa siitä, lähestytäänkö sidosryhmiä suoraan vai välillisesti. Myös yhteydenpidon tiheys vaihtelee. Yritys voi olla suoraan yhteydessä sidosryhmiinsä esimerkiksi järjestämällä henkilökohtaisia tapaamisia, pienryhmätapaamisia, paneelikeskusteluja ja muita tilaisuuksia sekä avoimien ovien päiviä. Välillisesti yritys voi viestiä sidosryhmilleen hyödyntämällä sähköisiä kommu-

nikaatiokanavia, kuten internetiä, extranetiä ja sähköpostia. Yritys voi lähettää tiedotteita, kirjoituksia, esitteitä ja muita julkaisuja, esimerkiksi säännöllisesti ilmestyviä sidosryhmäjulkaisuja. Lisäksi mainonta eri muodoissaan sekä mediajulkisuus ovat välillisiä sidosryhmäviestinnän keinoja. (Juholin 2006, 210-211.)

Vastuullisuudesta viestimisen tärkeys on alettu ymmärtää yrityksissä paremmin viime vuosina. Keskuskauppakamarin maaliskuussa 2009 julkaiseman Yrityskulttuuri 2009 -tutkimuksen mukaan 89 % yrityksistä viestii vastuullisuudestaan säännöllisesti henkilöstölleen. Suurin osa viesti myös asiakkailleen (81 %), omistajilleen (76 %), viranomaisille (61 %) ja muille sidosryhmille (54 %). Alle puolet viesti vastuullisuudestaan medialle (49 %), alihankkijoille (46 %), lähitoimintaympäristölle (42 %) ja ammattijärjestöille (34 %). Vain harva viesti kilpailijoille (15 %) ja kansalaisjärjestöille (9 %). Yrityksiä, jotka eivät viestineet vastuullisuudestaan oli 6 % tutkimukseen osallistuneista. (Keskuskauppakamari 2009, 56.)

Vastuullisuudesta viestitään yhä useammin yhteiskuntavastuuraportilla. Näillä raporteilla yritykset informoivat sidosryhmiään toimintansa taloudellisista, sosiaalisista ja ekologisista vaikutuksista sekä näihin liittyvän työnsä tuloksista. Raportointi on osa yritysten riskienhallintaa, sillä se auttaa yrityksiä tunnistamaan riskejä, jotka liittyvät niiden toimittajaketjuun, sidosryhmäsuhteisiin, lainsäädäntöön, yrityskuvaan ja brändeihin. Raportoinnin avulla näihin riskeihin liittyvät uhat ja odottamattomat tapahtumat pystytään paremmin ennakoimaan yritystoiminnassa. Lisäksi yrityksen johto ja sidosryhmät pystyvät raportoinnin ansiosta paremmin arvioimaan aiheettomien pääomien, osaamisen, sosiaalisen vastuun ja ympäristövastuun vaikutusta yrityksen arvoon. (Niskala & Lovio 2004, 227, 230.)

Vastuullisuusraportoinnin ansiosta yrityksen toiminta muuttuu avoimemmaksi ja läpinäkyvämmäksi. Näin sidosryhmien on helpompi ymmärtää yrityksen vastuullisuuden painotuksia ja tulevaisuuden tavoitteita. Raportointi onkin avainasemassa rakennettaessa ja kehitettäessä sidosryhmäluottamusta. Lisäksi ollessaan jatkuvassa vuorovaikutuksessa sidosryhmiensä kanssa, yritys on herkempi huomaamaan muutokset toimintaympäristössään, jolloin myös yrityksen reagointi muutoksiin nopeutuu. Havaitessaan esimerkiksi muutokset markkinoilla varhain, yritys voi päästä uusille markkinoille ja saavuttaa kilpailuetua. (Niskala & Lovio 2004, 230-231.)

Sidosryhmien mielikuviin yrityksestä voidaan vaikuttaa myös sponsoroinnilla, joka on yleisesti käytetty keino epäsuorassa vastuullisuusviestinnässä. Juholin (2006, 227) mukaan sponsoroinnilla tarkoitetaan ”yksilön, ryhmän, tilaisuuden tai muun toiminnan imagon vuokraamista ja hyödyntämistä määriteltäviin markkinointiviestinnän tarkoituksiin”. Sponsorointi eroaa hy-

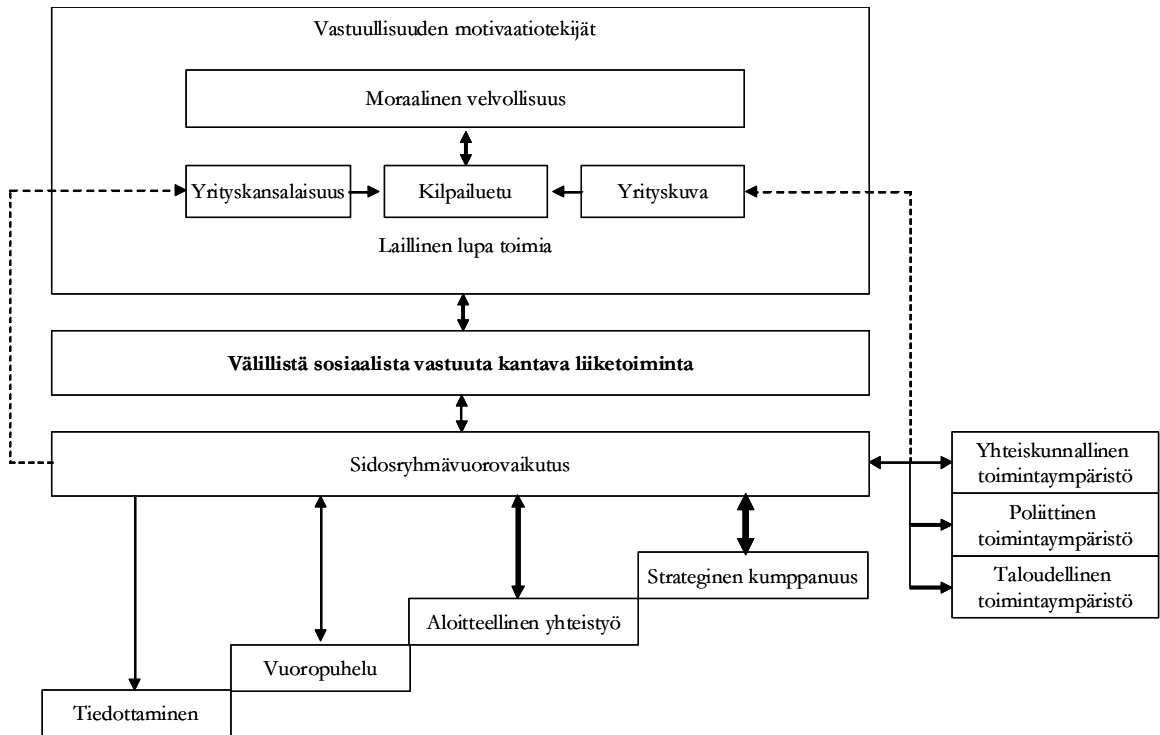
väntekeväisyydestä, sillä sponsoroinnilla tavoitellaan julkisuutta, kun taas hyväntekeväisyys ei välttämättä pyri siihen.

Yritysten vastuullisuus heijastuu myös uudenlaisena suhtautumisena sponsorointiin. Nykyään yritykset pyrkivät siirtymään vastikkeettomista lahjoituksista sellaisiin pitkäjänteisiin yhteistyömuotoihin, joissa molemmat osapuolet hyötyvät. Sponsorointia kutsutaankin yhä useammin yritysyhteistyöksi, joka saattaa osittain olla rinnastettavissa myös strategiseen kumppanuuteen. Vastuullisuusajattelun vaikutus ulottuu myös sponsorointikohteisiin. Perinteisesti on ollut suosittua tukea urheilu- ja taidetapahtumia, joita yritykset tukevat edelleenkin, mutta nykyään sponsoroidaan yhä useammin lapsiin, nuoriin, ympäristöön ja erityisryhmiin, kuten vanhuksiin, vammaisiin ja pitkäaikaissairaisiin liittyviä kohteita. Valitsemalla juuri tietynlaisia sponsorointikohteita yritys viestii arvoistaan sidosryhmilleen. Tämän vuoksi myös sponsorointikohteen ja yrityksen arvojen tulisi olla sopusoinnussa keskenään. (Kuvaja & Malmelin 2008, 123-125.)

Viime vuonna julkaistun Mainostajien Liiton sponsorointibarometrin mukaan suomalaiset yritykset käyttävät sponsorointiin yhteensä 166 miljoonaa euroa vuosittain, josta urheilun osuus on 60 %, kulttuurikohteiden 14 % ja muiden kohteiden 25 %. Muut kohteet ovat muun muassa ympäristö-, koulutus- ja yhteiskunnallisia kohteita. Useimmat Mainostajien Liiton jäsenet pitävät sponsoroinnin päätavoitteena hyvästä yrityskansalaisuudesta viestimistä. (Mainostajien Liitto 2008)

### **4.3 Teoreettinen viitekehys**

Tämän opinnäytetyön teoreettinen viitekehys muodostuu välillistä sosiaalista vastuuta lähiyhteisössään kantavasta liiketoiminnasta, sen motivaatiotekijöistä ja siihen liittyvästä vuorovaikutuksesta. Viitekehys perustuu kirjallisuudessa esitettyihin näkemyksiin viitekehyksen eri osa-alueiden sisältämistä asioista. Seuraava kuvio havainnollistaa viitekehyksen sisältämiä kokonaisuuksia ja niiden välisiä yhteyksiä.



Kuvio 6. Teoreettinen viitekehys yhteiskunnallista vastuuta välillisesti kantavasta liiketoiminnasta

Viitekehysten keskiössä on yritys, joka on valinnut hyväntekeväisyysnäkökulman yhteiskunnallisen vastuullisuutensa osoittamiseen lähiyhteisössään. Opinnäytetyössä määritellään, mitä vastuullinen liiketoiminta pitää sisällään ja mikä välillisen sosiaalisen vastuun rooli on tässä kokonaisuudessa. Lisäksi käydään läpi kirjallisuudessa esitettyjä ideologioita ja näkökulmia vastuullisen liiketoiminnan tarkasteluun. Näistä valikoituu tarkemman tarkastelun kohteeksi välillistä vastuunkantoa edustava hyväntekeväisyysnäkökulma.

Keskeinen osa viitekehystä ovat tekijät, jotka motivoivat yrityksiä vastuullisuuteen. Saadakseen luvan toimia yhteiskunnassa, yritysten tulee noudattaa lakeja ja muita yhteiskunnan normeja. Tämä luo perustan vastuullisuudelle. Yrityksen motivaatio vastuulliseen toimintaan voi lähteä sen omista moraalista lähtökohdista. Myös sidosryhmien odotukset voivat luoda paineita vastuulliseen toimintaan, jolloin yritys haluaa toimia hyvän yrityskansalaisen tavoin tai muutoin näyttää hyvältä sidosryhmiensä silmissä ja vaikuttaa näin yrityksen maineeseen ja yrityskuvaan. Motivaatiotekijöiden keskiössä on mahdollisuus kilpailuedun saavuttamiseen, mikä on keskeinen vastuullisuuteen kannustava tekijä. Nuolet motivaatiotekijöiden välillä kuvastavat asioiden yhteyttä toisiinsa.

Viitekehyksen viimeisenä osa-alueena tarkastellaan välillistä sosiaalista vastuuta kantavan yrityksen sidosryhmävuorovaikutusta yhteiskunnalliseen, poliittiseen ja taloudelliseen toimintaympäristöön kuuluvien sidosryhmien eli lähiyhteisön kanssa. Yritykset voivat hoitaa sidosryhmäsuhteitaan monilla tasoilla: tiedottamalla, harjoittamalla vuoropuhelua, aloitteellisessa yhteistyössä tai strategisessa kumppanuudessa. Viitekehyksen nuolet kuvaavat vuorovaikutuksen suuntaa yrityksen näkökulmasta sekä yrityksen ja sen sidosryhmien välisen siteen vahvuutta vuorovaikutuksessa. Tiedottaminen on yksipuolista informointia yrityksen taholta. Vuoropuhelu on kaksisuuntaista. Se voi olla lyhytkestoista tai pitkäkestoista, sattumanvaraista tai suunniteltua. Aloitteellinen yhteistyö on aktiivista vuorovaikuttamista ja siinä yrityksen side sen kanssa yhteistyössä toimivaan sidosryhmään on tavanomaista vuoropuhelua vahvempi. Strateginen kumppanuus on intensiivisin sidosryhmävuorovaikutuksen muoto. Siinä yritys pyrkii yhdessä sidosryhmänsä kanssa molempia hyödyttäviin päämääriin yhdessä määriteltyjen tavoitteiden mukaisesti.

Viitekehyskuvion katkoviivanuolet sidosryhmävuorovaikutuksesta yrityskuvaan ja yrityskansalaisuuteen kuvastavat sitä, kuinka aktiivisessa vuorovaikutuksessa yritys saa arvokasta tietoa sidosryhmiltään. Saadut tiedot sidosryhmien näkemyksistä saattavat vaikuttaa myös yrityksen vastuullisuuden motiiveihin jatkossa.

## 5 Tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyön teoreettisessa osassa on määritelty mitä vastuullinen liiketoiminta pitää sisälleen, mikä yrityksiä motivoi kantamaan välillistä sosiaalista vastuuta ja mitä tekijöitä yrityksen sidosryhmävuorovaikutukseen liittyy. Teoreettinen viitekehys on luotu perustuen kirjallisuuteen ja tieteellisiin artikkeleihin. Opinnäytetyön empiirisessä osassa pyritään havainnollistamaan teorian pohjalta syntyneiden käsitysten ilmenemistä käytännössä suomalaisten asianajotoimistojen suhtautumisessa vastuullisuuteen ja siihen liittyvään vuorovaikutukseen.

Seuraavassa käsitellään tutkimusmenetelmän valintaa ja aineiston keräämistä koskevia asioita. Lisäksi pohditaan tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttavia tekijöitä.

### 5.1 Tutkimusmenetelmän valinta ja kuvaus

Jokaisella tutkimuksella on oma tarkoitus tai tehtävä, joka vaikuttaa tutkimusstrategisiin valintoihin. Tutkimuksen tarkoitusta kuvastavien piirteiden perusteella tutkimus voi olla kartoittava, selittävä, kuvaileva tai ennustava. Kartoittavaa tutkimusta tehtäessä etsitään uusia näkökulmia jo olemassa oleviin ilmiöihin tai pyritään löytämään kokonaan uusia ilmiöitä. Tavallisimmin kartoittavaa tutkimusta tehdään kvalitatiivisena kenttä- tai tapaustutkimuksena. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 133-135.)

Ylikerälän (2008, 5) mukaan kvalitatiivinen tutkimus tulee kyseeseen esimerkiksi silloin, jos pyritään ymmärtämään tutkimuksen kohdetta ja sen toimintaa. Lisäksi tavoitteena voi olla pyrkimys tulkita tutkimuksen kohteen eri asioille antamia merkityksiä. Joskus myös käytännön syistä laadullinen tutkimus on järkevämpi vaihtoehto kuin määrällinen. Näin voi olla esimerkiksi silloin, jos tutkimus-kohteiden lukumäärä on hyvin pieni.

Hirsjärven ym. (2007, 160) mukaan kvalitatiivinen tutkimus pyrkii kuvaamaan todellisuutta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Tutkimusaineisto kerätään tarkoituksenmukaisesti valitulta kohdejoukolta luonnollisissa tilanteissa sellaisin menetelmin, joissa tutkittavien näkökulmat pääsevät hyvin esille. Tutkija käsittelee valitsemiaan tutkimuskohteita ainutlaatuisina ja tulkitsee aineistoa sen mukaisesti. Ylikerälän (2008, 4) mukaan kvalitatiivisella tutkimuksella tutkimuskohdetta on mahdollista tarkastella perusteellisesti ja saavuttaa näin sensitiivistä ja syvällistä tietoa analyysin pohjaksi. Keskeistä on pyrkimys tutkimuskohteen syvälliseen ymmärtämiseen tutkittavan näkökulmasta.



Hirsjärven ym. (2007, 186) mukaan tutkimuksia koskevassa kirjallisuudessa on määritelty erilaisia tutkimustyypppejä. Nämä tyypit erottaa toisistaan tarkastelun kohde. Yinin (2009, 4, 13) mukaan tutkimustyyppin valinta riippuu pääasiassa asetetusta tutkimusongelmasta. Tapaustutkimusta (*case study*) voi harkita, jos tutkimuksessa pyritään selittämään tiettyä asiantilaa, esimerkiksi kuinka tai miksi jokin sosiaalinen ilmiö toimii tietyllä tavalla. Samoin tapaustutkimus voi tulla kyseeseen, jos tutkimuskysymyksiin vastaaminen edellyttää kokonaisvaltaista ja syvällistä ilmiön kuvaamista. Erityistä etua tapaustutkimuksesta on jos pyritään kuvaamaan ajankohtaista ilmiötä historiallisen ilmiön sijaan ja tutkijalla on vain vähän tai ei lainkaan mahdollisuutta kontrolloida tutkittavia.

Koskisen, Alasuutarin ja Peltosen (2005, 157) mukaan tapaustutkimuksen kohde voidaan valita toimialatasolta, organisaatiotasolta, osasto- tai ryhmätasolta tai yksilötasolta, mutta tutkimusaineisto tulee kerätä mahdollisimman tarkoituksenmukaisella menetelmällä. Kuten jo aiemmin on todettu, tarkoituksenmukaisuus riippuu tutkimuskokonaisuudesta kuten tutkittavasta asiasta, tutkimuksen kohteesta ja tutkimuksen tavoitteista.

Hirsjärven ja Hurmeen (2008, 34-35) mukaan haastattelu on joustava ja monenlaisiin tutkimuksiin soveltuva tiedonkeruun menetelmä. Koska haastattelutilanne on suoraa vuorovaikutusta, haastattelijalla on mahdollisuus ohjata tiedonhankintaa haastattelun kuluessa. Samoin haastattelijalla voi paremmin havaita vastausten taustalla vaikuttavia motiiveja. Tilanteessa haastatteltava saa vapaasti kertoa näkemyksistään ja haastattelijalla säätelee haastattelun kulkua tilannetta mukaillen esimerkiksi muuttamalla käsiteltävien aiheiden järjestystä. Haastattelussa on myös mahdollisuus esittää tarkentavia kysymyksiä tai perusteluja esitetyille näkemyksille, mikä vähentää väärinymmärryksen riskiä ja syventää saatavia tietoja.

Tutkimushaastattelutilanteet voivat olla eriasteisesti säädeltyjä. Strukturoidussa haastattelussa eli lomakehaastattelussa käytetään apuna tarkoin laadittua lomaketta, jonka kysymysten muoto ja esittämisjärjestys on ennalta määrätty. Puolistrukturoituna menetelmänä teemahaastattelu on lomakehaastattelun ja täysin avoimen haastattelun välimuoto. Siinä haastattelun teema-alueet ovat tiedossa, mutta strukturoidulle haastattelulle tyypillinen kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuvat. Avoin haastattelu eli syvähaastattelu on täysin strukturoimaton haastattelumenetelmä. Tässä keskustelua lähimpänä olevassa menetelmässä, haastattelijalla selvittää haastatteltavan näkemyksiä keskustelun edetessä sitä mukaa kuin ne tulevat aidosti vastaan. (Hirsjärvi ym. 2007, 203-204.)

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kartoittaa kuinka aktiivisesti ja miten suomalaiset asianajotoimistot osoittavat vastuullisuutta, mikä toimistoja motivoi vastuullisuuteen ja miten siitä viestitään sidosryhmille. Pyrkimyksenä on löytää syvällistä, todellisuutta kuvaavaa tietoa, jonka perusteella voidaan luoda kokonaiskäsitys asianajotoimistojen suhtautumisesta vastuullisuusasioihin. Kvalitatiivinen toimialatasoinen tapaustutkimus tukee parhaiten tämän opinnäytetyön tavoitteiden saavuttamista. Asianajoalalta kootun näytteen perusteella pyritään vastaamaan määriteltyihin tutkimuskysymyksiin. Tämä edellyttää mahdollisimman monipuolisen ja syvällisen tiedon saamista tutkimuksen kohteesta, joten tiedonkeruumenetelmän joustavuus on keskeistä. Tässä tapauksessa tarkoituksenmukaisin menetelmä on teemahaastattelu.

## **5.2 Aineiston keruu**

Tämän opinnäytetyön empiirinen tutkimus toteutettiin teemahaastatteluin suurimmissa suomalaisissa asianajotoimistoissa. Tutkimuksen keskittäminen suurimpiin toimistoihin oli loogista mahdollisimman laajan tutkimusaineiston saamiseksi, sillä asianajoalalla on huomattava määrä pieniä, usein vain yhden tai kahden lakimiehen, toimistoja, joilla vastuullisuusajattelu lienee enemmän yksilöiden kuin toimiston vastuunkantoa. Näissä toimistoissa myös vastuullisuutta osoittaviin hankkeisiin käytettävät taloudelliset resurssit sekä aika- ja henkilöresurssit ovat pääosin vähäisemmät kuin suuremmissa toimistoissa.

Haastateltavat toimistot valittiin liikevaihdoltaan 15 suurimman suomalaisen asianajotoimiston joukosta. Valinnassa käytetyt liikevaihtoluvut perustuvat Talouselämä -lehden Liikejuridiikka-liitteessä (Luotonen 2008, 25) 26.9.2008 julkaistuihin tietoihin. Tutkimukseen päätettiin haastatella kuuden asianajotoimiston edustajia, sillä tällä näytekoolla saadaan riittävästi aineistoa tutkimukseen, kun haastateltavat valitaan huolellisesti. Haastateltavat kuusi toimistoa pyrittiin valitsemaan niin, että niillä olisi mahdollisimman arvokasta tietoa tutkimuksen kannalta. Valintaan vaikuttivat mahdolliset yhtymäkohdat vastuullisuusasioihin esimerkiksi toimiston Internet-sivustolla tai julkisuudessa, Suomen Asianajajaliiton Viestintälakimies Janne Laukkasen näkemykset (Laukkanen, J. 22.10.2008) sekä haastattelijan omakohtainen tieto tai tuntuma, joka perustuu yli 12 vuoden työskentelyyn alalla.

Suomen Asianajajaliitto avusti tämän empiirisen tutkimuksen toteutuksessa ilmaisemalla tukensa tutkimukselle. Liitto toimi tärkeänä kommunikaatiosillan rakentajana opinnäytetyön tekijän ja tutkimukseen osallistuneiden toimistojen välillä. Janne Laukkanen tuki työn käytännön toteutusta tarjoamalla sekä ohjausta että hyvää, ajankohtaista materiaalia työn tueksi. Li-

säksi Asianajajaliiton puheenjohtaja Riitta Leppiniemi kertoi haastattelussa arvokkaita taustatietoja alalta, mistä työhön kertyi hyvää lähdemateriaalia.

Tutkimukseen valittuja toimistoja lähestyttiin sähköpostilla. Sähköpostiviestit (Liite 1) valittujen toimistojen viestintävastaaville tai muille tarkoitukseen sopiville henkilöille lähetti Suomen Asianajajaliiton Janne Laukkanen lokakuussa 2008. Viestissä rohkaistiin toimistoja osallistumaan tutkimukseen ja pyydettiin sopimaan suoraan opinnäytetyön tekijän kanssa haastatteluai-ka, mikäli toimisto päättää osallistua tutkimukseen. Sähköpostiviestin liitteenä oli opinnäytetyön tekijän laatima saate (liite 2) ja kysymysrunko (liite 3), jonka pohjalta oli tarkoitus keskustella haastateltavien kanssa. Haastattelijan omakohtaiseen näkemykseen perustuen kysymysrungon lähettäminen etukäteen oli välttämätöntä tutkimuksen onnistumisen kannalta.

Tutkimukseen osallistuivat Asianajotoimisto Borenius & Kemppinen Oy, Asianajotoimisto Castrén & Snellman Oy, Asianajotoimisto Hannes Snellman Oy, Asianajotoimisto Oy Juridia Ab, Asianajotoimisto LMR Oy ja Roschier Asianajotoimisto Oy. Toimistot valitsivat itse keskuudestaan haastateltavan henkilön, joka parhaiten pystyi vastaamaan haastattelukysymyksiin ja keskustelemaan niihin liittyvistä asioista. Kahdesta toimistosta haastatteluun osallistui kaksi edustajaa. Haastattelut tehtiin pääsääntöisesti valittujen asianajotoimistojen neuvottelutiloissa. Yksi haastattelu toteutettiin poikkeuksellisesti käräjäoikeuden kahvilassa haastateltavan pyynnöstä. Kahvilassa oli haastatteluhetkellä melko rauhallista ja välimatkaa muihin pöytiin useita metrejä, joten haastattelu sujui häiriöittä. Haastatteluihin kului aikaa keskimäärin noin tunnista puoleentoista tuntiin poikkeuksena käräjäoikeuden kahvilassa toteutettu haastattelu, johon haastateltavalla oli aikaa käytettävissä noin 15 minuuttia. Tässä ajassa ehdittiin kuitenkin käydä läpi haastattelukysymykset vastauksineen tiiviinä pakettina. Jokaista toimistoa haastateltiin tutkimukseen kerran ja kaikki haastattelut toteutettiin marraskuun 2008 aikana.

Mahdollisimman tarkkojen tietojen takaamiseksi haastattelut nauhoitettiin haastateltavien suostumuksella. Nauhoitukset litteroitiin mahdollisimman pian haastattelun jälkeen, useimmiten vielä samana päivänä. Litterointi suoritettiin sanatarkasti.

Joidenkin haastattelujen yhteydessä annettiin kirjallista lisämateriaalia haastatteluaineiston tueksi. Tätä saatua materiaalia sekä toimistojen kotisivuilta löytyvää kirjallista materiaalia on hyödynnetty tutkimuksen tulosten tulkinnassa.

### 5.3 Aineiston analyysitavat ja analyysin vaiheet

Hirsjärven ja Hurmeen mukaan (2008, 145) laadullisen aineiston käsittely, johon lopullinen analyysi pohjautuu, koostuu kolmesta vaiheesta: aineiston kuvailusta, luokittelusta ja yhdistelystä. Aineiston kuvailussa selvitetään tutkimuskohteiden ominaisuuksia tai piirteitä pyrkimyksenä löytää vastauksia kysymyksiin kuka, missä milloin, kuinka paljon ja kuinka usein. Kuvailu muodostaa analyysin perustan.

Kuvailun jälkeen aineisto luokitellaan. Luokittelemalla luodaan aineiston kehys, jonka varassa haastatteluaineiston tulkinta, yksinkertaistaminen ja tiivistäminen jatkossa tapahtuu. Luokittelu on välttämätöntä aineiston osien vertailun ja tyypittelyn kannalta. Aineistoa voidaan luokitella esimerkiksi teemoittelun avulla. Teemoittelussa etsitään haastateltaville yhteisiä piirteitä aineistosta. Usein ne perustuvat teemahaastattelun teemoihin, minkä vuoksi yleensä ainakin lähtökohtateemat nousevat esiin aineistosta. Usein esille tulee myös paljon muita teemoja, jotka saattavat olla mielenkiintoisempia kuin lähtökohtateemat. Myös alkuperäisten teemojen välisistä yhteyksistä voi syntyä uusia teemoja. Tutkija tulkitsee haastatteluissa ilmenneitä asioita ja luokittelee niitä teemoiksi koodaten samaa tarkoittavat haastattelulauseennot samaan luokkaan. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 147, 173.)

Kolmannessa aineiston käsittelyvaiheessa, yhdistelyssä, aineistosta löytyneiden luokkien esiintymisen välille pyritään löytämään säännönmukaisuuksia tai samankaltaisuuksia. Usein säännönmukaisuuksien lisäksi saattaa löytyä myös säännönmukaista vaihtelua tai muista jollakin tavalla poikkeavia tapauksia. Tämä yhteyksien tarkastelu on aineiston käsittelyn tärkein osa. Ilman tätä vaihetta analyysi jää pinnalliseksi. Yhteyksiä voidaan tarkastella esimerkiksi tyypittelyn avulla. Tyypittelyssä analysoidaan tapauksia tavoitteena määritellä ne yhteisten piirteiden perusteella muodostettaviin ryhmiin. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 149, 174.)

Kvalitatiivinen analyysi voi olla teorialähtöistä, teoriasidonnaista tai aineistolähtöistä. Teorialähtöisessä analyysissä aineiston analyysi nojaa teorian pohjalta muodostuneeseen viitekehukseen. Viitekehysten muodostamaa aikaisemman tiedon kokonaisuutta pyritään koettelemaan uudessa tilanteessa. Teoriasidonnaisessa analyysissä käytetään tukena teoriaa, mutta tavoitteena ei ole teorian testaaminen vaan ennemminkin uusia ajatuspolkujen löytäminen. Aineistolähtöisyys ja teoria vuorottelevat tutkijan ajattelussa hänen pyrkiessään yhdistelemään näitä, joskus hyvin luovastikin. Lopputuloksena voi kuitenkin syntyä uusia oivalluksia ja uutta käsitteistöä. Aineistolähtöisessä analyysissä teoreettinen viitekehys käsitteineen pyritään luo-

maan suoraan tutkimusaineistosta. Näin ollen aikaisempien tietojen tai teorioiden ei tule vaikuttaa analyysiin tai sen lopputulokseen. Aineistolähtöinen tutkimus on haasteellista toteuttaa, sillä loppujen lopuksi on vaikea arvioida, perustuuko analyysin lopputulos todella tutkimusaineistoon vai ovatko tutkijan ennakkokäsitykset ohjanneet analyysiä. (Tuomi & Sarajärvi 2006, 95-99.)

Tämän opinnäytetyön empiirisen tutkimuksen aineiston käsittely aloitettiin lukemalla litteroidut haastattelut läpi toistuvasti. Lukiessa tehtiin muistiinpanoja ja pyrittiin tunnistamaan kiinnostavimmat kohdat aineistosta. Tämän jälkeen valitut osat aineistosta koottiin taulukkoon ja luokiteltiin yhteisten piirteiden perusteella käyttäen apuna teemoittelua. Luokittelun jälkeen syntyneiden teemojen yhteyksiä tarkasteltiin tyypittelemällä. Lopuksi aineisto analysoitiin käyttäen tukena teoreettista viitekehystä.

#### **5.4 Tulosten luotettavuus**

Tutkimusten laatu ja luotettavuus vaihtelevat, vaikka tutkimustyössä yleisesti ottaen pyritäänkin välttämään virheitä. Siksi kaikissa tutkimuksissa on tärkeää arvioida tutkimuksen luotettavuutta. Tätä arviointia voidaan tehdä erilaisin menetelmin. (Hirsjärvi ym. 2007, 226.)

Usein käytetyt käsitteet tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa ovat reliaabelius ja validius. Tutkimuksen reliaabelius viittaa mittaustulosten toistettavuuteen niin, että tulokset eivät ole sattumanvaraisia. Validius viittaa tutkimusmenetelmän tai mittarin kykyyn mitata oikeita asioita. (Hirsjärvi ym. 2007, 226-227.)

Koskisen ym. (2005, 255) mukaan reliaabelius ja validius soveltuvat kuitenkin kvalitatiiviseen tutkimukseen melko huonosti, mistä syystä luotettavuuden arviointiin laadullisessa tutkimuksessa on pohdittu muita, tarkoituksenmukaisempia keinoja. Ylikerälän (2008, 25) mukaan Miles & Huberman ovat ehdottaneet vaihtoehtoisiksi käsitteiksi toistettavuutta (*confirmability*, *auditability*), uskottavuutta (*credibility*) ja siirrettävyyttä (*transferability*). Toistettavuutta arvioitaessa kiinnitetään huomiota siihen, kuinka tarkasti tutkimuksen eri vaiheet on raportoitu ja kuinka huolellista työskentelyä on ollut. Uskottavuuden kannalta on olennaista, tuntuvatko tutkimustulokset ja niihin johtanut päättely uskottavilta sekä miten hyvin päättelyä pystytään seuraamaan. Siirrettävyyttä arvioitaessa huomio kiinnittyy siihen, kuinka hyvin tutkimustulosten voidaan olettaa olevan samansuuntaiset jossakin toisessa ympäristössä.

Ylikerälän (2008, 28) mukaan tutkijalla on mahdollisuus parantaa tutkimuksen luotettavuutta erilaisin keinoin. Tällaisia keinoja ovat muun muassa aineiston keruun perusteiden ja menetelmien tarkka kuvaaminen, johtopäätösten perusteleminen aineistosta otetuilla lainauksilla, tutkijan mahdollisten vaikutusten esiintuominen, tulosten yleistettävyyden arviointi, mahdollisten virhelähteiden ja niiden vaikutusten pohtiminen, kokonaisvaltainen laaduntarkkailu ja aineiston luettaminen haastateltavilla mahdollisten virheiden varalta. Tuomi ja Sarajärvi (2006, 135) painottavat kuitenkin, että luotettavuusarvioinnissa ratkaisevaa on, että koko tutkimus on johdonmukainen kokonaisuus, joka sisältää tarkan kuvauksen olennaisista asioista.

Tämän opinnäytetyön empiirisen tutkimuksen osalta voidaan toistettavuuteen, uskottavuuteen ja siirrettävyyteen ottaa kantaa seuraavasti. Tutkimuksen vaiheet on raportoitu yksityiskohtaisesti ja työskentely on ollut huolellista kaikissa tutkimuksen vaiheissa. Tutkimustulokset ja niihin johtanut päättely on kuvattu riittävän tarkasti, jotta päättelyä on helppo seurata. Lisäksi tutkimuksen tulosten voidaan olettaa olevan samansuuntaisia, jos tutkimus toteutettaisiin samalla alalla samantyyppisessä näyteryhmässä. Kaiken kaikkiaan tutkimus on johdonmukainen, huolellisesti toteutettu kokonaisuus, jossa tutkimuksen kannalta kaikki olennaiset asiat on kuvattu riittävällä tarkkuudella.

Tämän opinnäytetyön empiirisen tutkimuksen luotettavuutta on pyritty parantamaan eri keinoin. Kokonaisvaltaisen laaduntarkkailun ja menetelmien tarkan kuvaamisen lisäksi tehtyjä johtopäätöksiä on perusteltu aineistosta otetuilla lainauksilla. Empiirisen tutkimuksen tulokset on myös lähetetty haastateltaville luettavaksi mahdollisten virheiden varalta. Kohdassa 7.2 ”Tutkimuksen arviointia” on lisäksi pohdittu, millainen vaikutus tutkimukseen oli sillä, että haastateltavat saivat teemahaastattelurungon etukäteen tutustuttavakseen. Samassa kohdassa on myös otettu kantaa tutkijan työskentelyyn tutkittavalla alalla sekä tulosten yleistettävyyteen.

## 6 Empiirisen tutkimuksen tulokset ja niiden analysointi

Tämän analyysin tavoitteena on luoda kokonaiskuva asianajoalalla vallitsevasta vastuullisuusajattelusta valitusta näkökulmasta tarkasteltuna. Tarkoituksena on esittää, mitä vastuullisuudella ymmärretään ja millaisin käytännön toimin sitä edistetään. Lisäksi selvitetään, miksi toimitot haluavat toimia vastuullisesti lähiyhteisössään ja miten näistä toimista kommunikoidaan sidosryhmille. Analyysissä keskitytään kuvaamaan vastuullisuutta asianajolan näkökulmasta, eikä sitä pyritä vertailemaan muiden alojen vastuullisuusnäkemysten tai -toimien kanssa.

### 6.1 Asianajoalasta yleisesti

Osana yleisen oikeudellisen kehityksen vilkastumista, Suomeen muodostui 1800-luvun lopulla asianajajien ammattikunta. Muidenkin suomalaisten ammattikuntien järjestäytyessä, perustettiin myös Suomen Asianajajaliitto, vuonna 1919. Asianajajien ammattinimike sai lain suojan kuitenkin vasta vuonna 1959 voimaan tulleen asianajajalain myötä, jolloin myös Asianajajaliiton jäsenistön pätevyydelle asetettiin tarkat vaatimukset. (Suomen Asianajajaliitto 2009a, 8.)

Suomen Asianajajaliitto on julkisoikeudellinen yhteisö, jonka tehtävänä on ”edistää riippumattoman, ammattitaitoisen ja eettisesti moitteettoman oikeudellisen palvelun saatavuutta kaikille varallisuudesta riippumatta”. Asianajaja ja asianajotoimisto -nimikkeitä saavat käyttää vain Suomen Asianajajaliiton jäseniksi hyväksytyt henkilöt ja yritykset. Asianajajaliitto valvoo yhdessä valtioneuvoston oikeuskanslerin kanssa suomalaisten asianajajien toimintaa. (Suomen Asianajajaliitto 2009b)

Asianajajia oli viime vuoden lopulla yhteensä 1858 eli noin 10 % kaikista suomalaisista lakimiehistä toimii asianajajina. Asianajajaliitto on jaettu 12 paikallisosastoon, joista Uudenmaan alueen kattava Helsingin Asianajajayhdistys on suurin. Siinä oli jäseniä viime vuoden lopulla 994. (Laukkanen, J. 9.4.2009)

Vuoden 2008 lopun tilanteen mukaan noin 75 % asianajajista oli miehiä ja 25 % naisia. Asianajajista 23 % oli iältään alle 40-vuotiaita, 30 % 40-49-vuotiaita, 29 % 50-59-vuotiaita ja 18 % yli 60-vuotiaita. (Suomen Asianajajaliitto 2009a, 22.)

Suomessa oli asianajotoimistoja vuoden 2008 lopussa yhteensä 800, joilla oli toimipisteitä kaikkiaan 997. Suurimmat toimistot ovat keskittyneet Helsinkiin ja maakunnissa toimii pääosin pieniä toimistoja. Viime vuoden lopussa kaikista asianajotoimistoista enemmistö, 63 %, oli yhden asianajajan toimistoja. Kahden asianajajan/lakimiehen toimistoja oli 16 % ja kolmen viiden asianajajan/lakimiehen toimistoja oli 15 %. Vain 6 % kaikista toimistoista oli yli viiden asianajajan/lakimiehen toimistoja. (Laukkanen, J. 9.4.2009)

### **6.1.1 Hyvä asianajajatapa**

Asianajajalain 5 §:n 1 momentin mukaan ”Asianajajan tulee rehellisesti ja tunnollisesti täyttää hänelle uskotut tehtävät sekä kaikessa toiminnassaan noudattaa hyvää asianajajatapaa.” Hyvän asianajajatavan määrittelemiseksi on laadittu asianajajia koskevat eettiset tapaohjeet, joissa on kerrottu hyvältä asianajajalta edellytettävät ominaisuudet. Ohjeissa heijastuvat sekä yleiset yhteiskunnalliset moraalikäsitykset että kansalaisten käsitykset siitä, mikä on hyvää oikeudenhoidtoa. Lisäksi ohjeet peilaavat asianajajakunnan näkemyksiin tehtävänsä arvosta ja merkityksestä sekä heidän velvollisuuksistaan. (Suomen Asianajajaliitto 2009c)

Asianajajien eettiset tapaohjeet on juuri uudistettu. Uudet ohjeet tulivat voimaan 1.4.2009 korvaten vuodelta 1972 olevat ohjeet. Uusiin ohjeisiin on kirjattu selkeästi myös asianajajien perusarvot, jotka ovat lojaalisuus, riippumattomuus, esteettömyys, luottamuksellisuus ja kunnialisuus. (Suomen Asianajajaliitto 2009a, 9.)

### **6.1.2 Asianajajat yhteiskunnassa**

Asianajajakunnalla on suomalaisessa yhteiskunnassa keskeinen rooli oikeusjärjestyksen ylläpitäjänä, oikeudenhoidon toteuttajana sekä näiden kehittäjänä. Lisäksi asianajajat tekevät työtä riitojen välttämiseksi ja niiden ratkaisemiseksi. (Suomen Asianajajaliitto 2009d)

Asianajajaliitto osallistuu aktiivisesti Suomen oikeusoloja kehittävään työhön. Liitossa toimii 20 oman alansa huippuosaajista koostuvaa asiantuntijaryhmää, jotka valmistelevat oikeuspoliittisia lausuntoja muun muassa oikeusministeriön, Euroopan unionin, eduskunnan ja eri viranomaisien lainvalmistelu- tai muihin hankkeisiin. Ryhmissä toimii kaikkiaan noin 200 asianajajaa. (Suomen Asianajajaliitto 2009e)

Viime vuonna Suomen Asianajajaliitto antoi yli 30 oikeuspoliittista lausuntoa. Lisäksi asianajajia oli kuultavina eduskunnassa ja eri ministeriöissä. (Suomen Asianajajaliitto 2009a, 4.)



Vuosi 2009 on Suomen Asianajajaliiton 90-vuotisjuhlavuosi. Juhlavuoden tunnuslauseeksi on otettu ”Oikea ratkaisu syntyy yhteistyössä”. Tunnuslauseella halutaan korostaa sitä, että toimiva ja monipuolinen yhteistyö yhteiskunnan eri toimijoiden kesken on ensiarvoisen tärkeää. (Suomen Asianajajaliitto 2009a, 4.)

### **6.1.3 Taustatietoa vastuullisuudesta alalla**

Suomen Asianajajaliiton puheenjohtajan Riitta Leppiniemen mukaan vastuullisuus on kautta aikojen kuulunut asianajotoimintaan ja asianajajan ammatti on nähty perinteisesti enemmän yksityisten ihmisten ja yritysten asioiden hoitamisena kuin liiketoiminnan harjoittamisena. Nykyään, kun toimistojen koot ovat kasvaneet, myös liiketoiminta-ajattelu on tullut enemmän mukaan. Toistaiseksi asianajajalalla ei ole kovin näkyvästi puhuttu yhteiskuntavastuusta, vaikkakin siihen liittyvistä asioista ja erilaisista projekteista on keskusteltu. Tosin viime aikoina on ollut nähtävissä, että suomalaista yritysmaailmaa yleisesti koskettava yhteiskuntavastuuajattelu on tulossa mukaan asianajotoimintaan. (Leppiniemi, R. 12.11.2008)

Osan vastuullisuustoimista asianajajat voivat toteuttaa yksityishenkilöinä tai oman toimistonsa toteuttamien hankkeiden välityksellä. Lisäksi Suomen Asianajajaliitolla on yhteiskuntavastuuta edistäviä vapaaehtoisprojekteja, joihin asianajajat voivat halutessaan osallistua. (Suomen Asianajajaliitto 2009f)

Yhtenä esimerkkinä Asianajajaliiton koordinoimista hankkeista on oikeuskasvatusprojekti, joka käynnistyi vuonna 2006. Tässä nuorille, erityisesti peruskoulun 9-luokkalaistilaisille, suunnatussa projektissa asianajajat käyvät korvauksetta luennoimassa kouluilla nuorten oikeuksista ja velvollisuuksista täydentäen osaltaan koulujen yhteiskuntaopin opetusta. Täydennyksenä aiempiin luentokokonaisuuksiin, vuoden 2009 alussa julkistettiin Asianajajaliiton ja Mannerheimin Lastensuojeluliiton yhteisesti toteuttama ”Oikeutesi verkossa” -materiaalikonaisuus, jota hyödyntämällä asianajajat voivat pitää luentoja erityisesti verkkoympäristöön liittyvissä asioissa. (Suomen Asianajajaliitto 2009g)

Oikeuskasvatusprojektiin liittyviä luentoja pidettiin vuonna 2007 noin 85 kertaa. Luennot tavoittivat yhteensä noin 2500 oppilasta eri ikäryhmistä eri puolilla Suomea. Luennoimassa kävi kaikkiaan noin 50 asianajajaa. (Laukkanen, J. 19.12.2008)

Oikeuskasvatusprojektin taustalla on ajatus siitä, että ihmiset tietävät liian vähän oikeuksistaan ja velvollisuuksistaan. Samalla kun tehdään tarpeellista valistustyötä, toiminta on eduksi myös asianajajakunnalle. Asianajotoiminta tulee tutummaksi, asianajajat helpommin lähestyttäviksi ja vaikutetaan ihmisten mielikuviin asianajajista. Sama pätee myös toiseen Asianajajaliiton koordinoimaan projektiin, maksuttomaan asianajajapäivystykseen. (Leppiniemi, R. 12.11.2008)

Maksuton asianajajapäivystys toimii kymmenellä paikkakunnalla eri puolilla Suomea. Päivystystä pidetään useimmiten paikallisen kirjaston tiloissa. Projektiin osallistuvat asianajajat tarjoavat maksutonta neuvontaa kaikissa oikeudellisissa asioissa. Ajatuksena on, että asianajaja tekee tilannearvion ja tarvittaessa ohjaa henkilön asiaan perehtyneen asianajajan tai oikean viranomaisen puoleen. Sen sijaan päivystyksessä ei laadita asiakirjoja tai muutoin hoideta toimeksiantoja. (Suomen Asianajajaliitto 2009h)

Asianajajaliiton tilastojen mukaan maksutonta asianajajapäivystystä hyödynsi vuonna 2007 yli 1000 henkilöä. Apua kaivattiin erityisesti perheiden arkisiin oikeudellisiin ongelmiin, kuten testamentin tekemiseen, perintöön sekä avio- tai avoliittoon liittyvissä kysymyksissä. Lisäksi neuvoja tarvittiin muun muassa velkoihin, työsuhteisiin ja erilaisiin kauppoihin liittyvissä kysymyksissä. (Laukkanen, J. 19.12.2008)

Myös yksittäiset merkittävät tapahtumat, kuten joulukuun 2004 tsunamikatastrofi Kaakkois-Aasiassa, ovat saattaneet käynnistää Asianajajaliiton organisoiman vapaaehtoistyöhankkeen. Tsunamikatastrofin yhteydessä Asianajajaliitto koordinoi katastrofin uhreille ja heidän omaisilleen maksutonta apua oikeudellisten asioiden hoitamisessa. Apu toteutettiin toimistojen pro bono -työnä. Lisäksi asianajajat toimivat oikeusministeriön perustaman päivystävän puhelimen neuvonantajina. (Leppiniemi, R. 12.11.2008)

## **6.2 Vastuun määrittelyä asianajotoiminnassa**

Yleisesti yhteiskuntavastuun koetaan sisältävän ajatuksen siitä, että yrityksen kuuluu osallistua yhteisiin asioihin ja kantaa vastuuta niistä. Kyse on siitä, että yritys tiedostaa muidenkin sidosryhmiensä kuin omistajien ja johdon olemassaolon ja pyrkii toimimaan vastuullisesti näitä kohtaan. Vastuullinen yritys huomioi toiminnassaan muun muassa työympäristöön ja ihmisten tasa-arvoisuuteen liittyvät asiat sekä ympäristönäkökohdat. Demokraattisessa yhteiskunnassa vastuullisuus ei kuitenkaan tarkoita, että yritys voisi nostaa itsensä valtion asemaan saadakseen aikaan kaikki yhteiskunnassa toivottavat, sidosryhmien odottamat asiat. Sen sijaan asiaa voidaan lähestyä käytännönläheisesti. On arvokasta, jos yritys antaa takaisin siitä hyvästä, mitä on

toiminnallaan saavuttanut. Lisäksi yrityksen tulee ottaa huomioon toimintansa haitalliset vaikutukset ja pyrkiä minimoimaan niitä.

Asianajoalalla yhteiskuntavastuu-käsitettä ei ole juurikaan käytetty, vaikka siitä ammatissa on ollut kyse aina: yhteiskunnan palvelemisesta vastuullisesti. Yhteiskunta tarvitsee asianajajia, sillä osana yleistä oikeudenhoitojärjestelmää, heillä on oma roolinsa kansalaisten oikeusturvan takaajina ihmisten taustoista tai taloudellisesta tilanteesta riippumatta. Myös se, että asianajajia koskee oma lainsäädäntönsä, jossa heille on määritelty selkeät velvoitteet ja vastuut sekä valvonta ja kurinpito, korostaa asianajajien roolia yhteiskunnallisina toimijoina. Eräs haastateltavista näkee asianajotoimistojen vastuullisuuden lähtevän toiminta-ajatuksen toteuttamisesta ja vastuusta henkilöstöä kohtaan, mutta toisaalta myös yksilöiden vastuusta itsestään.

Meidän yhteiskuntavastuu on hoitaa meidän yhteisesti sovittua ja vakiintunutta missiota tässä yhteiskunnassa eli yritys on yhteiskunnalle vastuussa omasta roolista ja sen jälkeen yrityksellä on vastuu omista ihmisistä. Ihmisillä on vastuu ennen kaikkea omasta itsestään, että voi olla työ- ja pelikuntoinen työkavereilleen. Jos ei sitä ole, niin hommasta ei tule yhtään mitään. (H1b)

Tärkeä osa asianajotoimistojen vastuullisuutta on ammattitaitoisuus ja eettisyys. Kun toimeksiannot hoidetaan mahdollisimman hyvin ja eettisesti korkeatasoisesti, toiminnan perusteet ovat kestäväällä pohjalla.

### **6.3 Sosiaalinen vastuu keskeisintä**

Asianajoalalla keskeisin yhteiskuntavastuun ulottuvuus on sosiaalinen vastuu, sillä se liittyy läheisesti toimistojen liiketoimintaan ja siinä asianajoalalla on eniten annettavaa. Eräs haastateltavista tiivistää asian näin.

Sosiaalisen vastuun merkitys ilmenee nimenomaan siinä, millä tavalla asianajotoimisto pystyy hyödyntämään henkistä pääomaa yhteiskunnan hyväksi. (H2)

Käytännössä tämä tarkoittaa asianajajien asiantuntemuksen hyödyntämistä sääntelyn kehittämistyössä ja järjestötoiminnassa. Lisäksi kyse on maksuttoman pro bono -työn tekemisestä ja muusta yhteiskunnallisesta osallistumisesta.

Välillisten vastuullisuustoimien lisäksi sosiaalinen vastuullisuus asianajotoimistoissa tarkoittaa myös välitöntä vastuunkantoa työntekijöistä ja heidän hyvinvoinnistaan kiinnittämällä huomiota työntekijöiden työskentelyolosuhteisiin ja heidän mahdollisuuksiinsa osallistua toimistossa tehtävään työhön, mahdollisuuksiin vaikuttaa työn järjestämiseen toimiston sisällä sekä tasa-arvoon.

Asianajotoiminnassa välillinen sosiaalinen vastuu on muun muassa välillistä vaikuttamista siihen, millaista lainsäädäntöä Suomessa kehitetään. Tähän voidaan vaikuttaa sekä Asianajajaliiton oikeuspoliittisen työn työryhmissä että muissakin järjestöissä, joissa käsitellään lainsäädännöllisiä kysymyksiä. Lisäksi välillistä vastuuta kannetaan jakamalla tietoutta. Kaikenlainen pro bono -työ on tärkeä osa tätä vastuunkantoa. Yksittäiset toimet eivät aina välittömästi johda johonkin yhteiskunnallisesti merkittävään asiaan, mutta niillä on usein kokonaisuuden kannalta olennainen merkitys.

Laajemmin ajateltuna välillinen sosiaalinen vastuu liittyy myös yhteiskuntarauhaan ja riippumattomuuteen. Asianajajat vaalivat näitä toimiessaan rehellisesti ja eettisesti, kuten asianajajien tapaohjeetkin edellyttävät. Toisaalta sinänsä välillisellä vaikuttamisella voi olla asianajotoimiston toimintaan välittömiäkin vaikutuksia, kuten eräs haastateltavista toteaa.

Mä en näe sitä ollenkaan välillisenä vastuuna, vaan nimenomaan hyvinkin välittömänä, siihen meidän missioon liittyvänä vastuuna. Me hoidetaan sitä hyvin tai huonosti. Jos me hoidetaan sitä huonosti, niin me ollaan tekemässä vaan tätä juttua. Mutta jos me hoidetaan sitä älykkäästi, niin me vaikutetaan niitä kanavia pitkin sinänsä välillisesti, mutta kuitenkin välittömästi kehittääksemme sitä omaa rooliaamme. Kun asianajotoimisto tai mikä tahansa muu yritys joutuu kehittämään omaa rooliaan ympäröivän maailman muuttuessa, mä en pidä niitä välillisinä toimenpiteinä vaan ihan suorina. Mutta se edellyttää sitä, että ymmärtää, mikä on oman olemassaolon tarkoitus. (H1b)

Vaikka sosiaalista vastuullisuuden ulottuvuutta korostetaan, taloudellista kannattavuutta pidetään eräänlaisena perusedellytyksenä, joka luo pohjan muulle vastuullisuudelle, myös sosiaaliselle vastuullisuudelle. Kun yritys voi hyvin, myös työntekijät ja heidän perheensä voivat hyvin. Työllistämisaikutuksen lisäksi yrityksen kannattavuus luo myös laajempaa hyvinvointia yhteiskuntaan tuomalla verovaroja ja vaikuttamalla elinkeinoelämään yrityksen eri sidosryhmien, kuten yhteistyökumppaneiden välityksellä.

Myös ekologinen vastuunkanto ja ympäristötietoisuus ovat lisääntyneet asianajoalalla viime vuosina. Yhä useampi toimisto on alkanut miettiä ympäristöystävällisempiä toimintatapoja liittyen muun muassa kierrätykseen, energiansäästöön ja jätehuoltoon. Toimistoissa on sitou-

duttu myös tavoitteelliseen ekologisuuden kehittämiseen. Esimerkkinä tästä ovat WWF:n Green Office -ohjelma ja toimistojen omat ohjelmat.

#### 6.4 Vahvuudet henkisen pääoman hyödyntämisessä

Asianajoalalla voidaan parhaiten edistää välillisen sosiaalisen vastuun toteutumista hyödyntämällä asianajajien henkistä pääomaa ja asiantuntemusta. Asianajajat ovat usein kiireisiä, mutta nimenomaan heidän aikansa ja asiantuntemuksensa ovat yhteiskunnallisessa mielessä arvokkaampia kuin taloudellinen panostus. Eräs haastatelluista ilmaisee asian näin.

Meidän mummi aina sanoi, että hyvä antaa vähästään, paha ei anna paljostaankaan ja se mitä meillä on vähän, on aikaa. Ja se mihin meidän pitäisi panostaa, on nimenomaan se, että me annetaan sitä, mitä meillä on vähän, sillä se on erityisen arvokasta, koska siihen sisältyy sitä kokemusta ja osaamista ja taitoa. (H3a)

Pro bono -työ on keskeisin ja suosituin keino hyödyntää asianajajien tietopääomaa. Sillä tarkoitetaan perinteisesti maksutta tarjottavaa lainopillista neuvontaa. Monissa toimistoissa on pitkät perinteet pro bono -työn tekemisessä ja vakiintuneet käytännöt ovat tehneet pro bonosta osan jokapäiväistä elämää.

Aktiivinen osallistuminen sääntelyn kehittämiseen esimerkiksi Asianajajaliiton työryhmissä ja muu yhteiskunnallinen vaikuttaminen muun muassa järjestötoiminnan kautta ovat koko yhteiskuntaa hyödyttävää toimintaa. Asianajajilla on paljon arvokasta käytännön kokemusta, jolla on usein huomattava merkitys esimerkiksi uutta lainsäädäntöä kehitettäessä.

Informaation jakaminen on asianajoalalla keskeinen keino edistää välillisen sosiaalisen vastuun toteutumista. Asianajajien työ onkin paljolti tiedon jakamista, kuten eräs haastatelluista toteaa.

Tiedon jakaminen on meille luontaista, koska meidän ammattihan on tiedonhallintaa ja tiedonkäsitteilyä. Siinä me tehdään oikeastaan aika paljon sellaista hiljaista työtä, josta nyt ei kovin paljon metelöidä eikä se näy meillä edes meidän nettisivuilla eikä missään markkinoinnissa eikä muussa. (H3b)

Tietoutta jaetaan aktiivisesti esimerkiksi luennoimalla. Tämä on koettu hyväksi ja käytännönläheiseksi tavaksi jakaa informaatiota erilaisille ryhmille. Muun muassa luennot opiskelijoille ovat alalla hyvin yleisiä.

Kaiken toiminnan lähtökohtana ovat luonnollisesti vastuulliset toimintatavat sekä työn hoitaminen parhaalla ammattitaidolla. Sitoutuminen Asianajajaliiton tapaohjeisiin ja eettisiin toimintatapoihin on välttämätöntä, sillä muutoin alalla toimiminen on käytännössä mahdotonta.

## **6.5 Vastuullisuustoimet**

Välillistä sosiaalista vastuuta kannetaan toimistoissa monin eri tavoin. Nämä toimet voidaan jaotella neljään pääluokkaan: pro bono -työ, lainsäädännön kehittäminen ja luottamustoimet, hyväntekeväisyys sekä muu yhteiskunnallinen osallistuminen.

### **6.5.1 Pro bono -työ**

Asianajotoimistoissa tehdään laajasti pro bono -työtä. Toimistot saattavat antaa ilmaista juridista neuvontaa yksityishenkilölle, yleishyödylliselle järjestölle tai muulle taholle. Esimerkkeinä tästä ovat Unicefille ja John Nurmisen säätiölle annettava maksuton juridinen neuvonta, jota kaksi toimistoa mainitsee tarjoavansa. Yksi toimisto kertoo myös tarjoavansa WWF:lle juridista neuvontaa osittain pro bono eli pienemmällä veloituksella. Lisäksi yksi toimisto tekee yhteistyötä oikeusministeriön kanssa tarjoamalla kunnallisten oikeusaputoimistojen lakimiehille koulutusta ja heidän asiakkailleen neuvontaa vähintään 150 tuntia vuodessa.

Asianajotoimistot osallistuvat aktiivisesti myös Asianajajaliiton koordinoimiin hankkeisiin. Asianajajapäivystykseen osallistuminen on ylivoimaisesti yleisintä ja sitä pidetään arvokkaana vastapainona normaalille päivätyölle. Myös oikeuskasvatusprojektiin osallistutaan mielellään ja informaation jakaminen nuorille koetaan palkitsevana. Useimmiten näihin projekteihin osallistuvat virkailtään nuoremmat lakimiehet.

Pro bono -hankkeisiin osallistumista helpottaa, jos on tarjolla valmiita kanavia, joita käyttämällä voi vaikuttaa. Asianajajaliiton koordinoimat hankkeet koetaan toimiviksi vaikutuskanaviksi. Esimerkiksi tsunamikatastrofin yhteydessä Asianajajaliitto koordinoi pro bono -apua katastrofin uhreille ja heidän omaisilleen. Samoin Kauhajoen kouluammuskelun uhreille ja heidän omaisilleen tarjottiin maksutonta lainopillista neuvontaa muun muassa korvausten hakemiseksi.

Kansainvälisen pro bono -työn merkitys on kasvanut viime aikoina. Yhdessä toimistossa tällaisia toimeksiantoja hoidetaan kansainvälisen asianajajajärjestön pro bono -säätiön välityksellä. Kansainvälisen pro bonon uskotaan lisääntyvän jatkossakin, kuten eräs haastateltavista toteaa.

Mä uskon, että suomalaiset asianajajat tulevat tulevaisuudessa olemaan paljon mukana kansainvälisissä pro bono -tehtävissä johtuen tästä meidän aika vankasta ja sillä tavoin toimivasta oikeusjärjestelmästä. Mä uskon, että meillä on sillä puolen paljon annettavaa. (H4)

Pro bono -työn määrää seurataan toimistoissa vaihtelevasti. Toimistossa, jossa seuranta on systemaattista, arvioidaan ajallisesti käytettävän pro bonoon vuosittain lähes puolentoista lakimiehen työvuotta vastaava määrä. Henkilöstöä voidaan myös rohkaista pro bono -työhön asettamalla selkeä aikataavoite. Yhdessä toimistossa tämä on ratkaistu niin, että jokaisella työntekijällä on velvoite tehdä pro bono -työtä kuusi tuntia vuodessa. Työntekijöiden määrällä kerrottuna tämä tarkoittaa noin 1200 tuntia vuodessa.

Pro bono -työstä uskotaan tulevan yhä keskeisempi osa erityisesti isompien asianajotoimistojen elämää. Mikäli suomalainen asianajaja seuraa pro bonossa kansainvälistä kehitystä, saattaa olla, että meilläkin toimistoissa tulee olemaan vain pro bonoon keskittyviä osastoja tai lakimiehiä.

#### **6.5.2 Lainsäädännön kehittäminen ja luottamustoimet**

Asianajajat ovat aktiivisia toimijoita oikeuspoliittisessa työssä. Moni osallistuu oikeusolojen kehittämiseen Suomen Asianajajaliiton eri työryhmien ja toimielinten välityksellä. Asianajajat osallistuvat uusien lakiehdotusten valmisteluun ministeriöissä, tekevät aloitteita, antavat lausuntoja ja ovat kuultavina lakivaliokunnassa. Tässä työssä asianajajat hyödyntävät laajaa osaamistaan ja antavat käytännön kokemukseen perustuvan tietämyksensä yhteiskuntaa hyödyttävään toimintaan.

Asianajajat toimivat yleisesti myös muissa luottamustoimissa kotimaisissa ja kansainvälisissä ammatillisissa järjestöissä, jotka voivat olla yleisluontoisia verkostoitumiseen ja informaation välittämiseen tähtääviä verkostoja kuten esimerkiksi Suomen Lakimiesliitto tai AIJA (Association Internationale des Jeunes Avocats; kansainvälinen nuorten lakimiesten yhdistys) tai tiettyyn oikeudenalaan liittyviä järjestöjä kuten esimerkiksi Suomen teollisoikeudellinen yhdistys. Asianajajat toimivat myös lukuisissa erilaisissa elinkeinoelämään liittyvissä järjestöissä ja niiden työryhmissä. Näillä järjestöillä ja työryhmillä on erilaisia yhteiskunnallisia tavoitteita, jopa vastuullisuuteen liittyviä tavoitteita. Yksi esimerkki tällaisesta on Amerikkalaisen kauppakamarin AmChamin CSR-komitea. Lisäksi asianajajia toimii erilaisten hyväntekeväisyysjärjestöjen hallintoelimissä, mitä kautta he jakavat asiantuntemustaan järjestöjen käyttöön.

Järjestöissä toimiminen on toiminnan yhteiskunnallisen merkittävyyden lisäksi arvokasta sekä henkilön itsensä että toimiston kannalta. Yksilön kokemuspohja ja tietämys asioista laajenee ja hän luo suhdeverkostoja. Tämän lisäksi myös toimiston kokonaisasiantuntemus kasvaa ja asiakkaita osataan palvella paremmin. Eräs haastateltavista toteaa asian näin.

Useimmissa toimistoissa arvostetaan sitä, että ollaan tässä yhteiskunnallisessa työssä ja sitä kautta se yhdistyy sekä meihin yksilöihin että tähän yritykseen. (H3a)

### **6.5.3 Hyväntekeväisyys**

Asianajotoimistot ovat aktiivisia hyväntekijöitä. Hyväntekeväisyyttä harjoitetaan laajasti pienemmistä yksittäisistä hankkeista pitkäkestoisempiin yhteistyömuotoihin hyväntekeväisyysjärjestöjen kanssa. Taloudellisen tuen lisäksi tehdään vapaaehtoistyötä ja edistetään hyväntekeväisyshankkeita jakamalla niistä informaatiota sidosryhmille.

Suosituimpia tukikohteita ovat lasten ja nuorten hyvinvointia lisäävät hankkeet sekä ympäristönsuojeluun, erityisesti Itämeren suojeluun liittyvät hankkeet. Lisäksi tuetaan taloudellisesti erilaisia kehitysapukohteita, kuten Nepalín tyttöjen koulutusohjelmaa, AIDSin vastaista työtä Afrikassa sekä kaivojen rakentamista Afrikkaan pitkäaikaisen kuivuuden helpottamiseksi. Myös erilaisten luonnonkatastrofien uhrien auttaminen koetaan tärkeänä. Kriisiapua on kanavoitu viime vuosina lukuisiin kohteisiin, kuten Kaakkois-Aasian tsunamin uhreille (2004), Pakistanin maanjäristyksen uhreille (2005) ja hirmumyrskyn lapsiuhreille Myanmarissa (2008).

Toimistot, joilla on ulkomaisia toimipisteitä, osallistuvat myös paikallisiin hyväntekeväisyys-hankkeisiin. Muun muassa on tuettu Venäjällä kehitysvammaisten lasten koulua ja lahjoitettu rahaa ruotsalaiselle lastensairaalalle.

Vakiintunut toimintamalli monissa toimistoissa on lahjoittaa joulukortteihin käytettävät varat hyväntekeväisyyteen. Yhdessä toimistossa nämä varat on perinteisesti lahjoitettu Lastenklínikoiden Kummit ry:lle tietyn uuden laitteen hankkimiseksi yliopistosairaalaan. Toisessa toimistossa joulukorttivarat on lahjoitettu Unicefille. Joissakin toimistoissa lähetetään edelleen joulukortteja, mutta tuetaan hyväntekeväisyysjärjestöjä valitsemalla heidän korttejaan. Näillä tuetaan esimerkiksi kehitysapukohteita.



Useimmiten hyväntekeväisyyttä harjoitetaan tunnettujen järjestöjen kautta, joita ovat muun muassa Lastenklirikoiden Kummit ry., Pelastakaa Lapset ry, Invalidiliitto Ry, John Nurmisen säätiö, WWF, SPR ja Unicef. Järjestöihin luotetaan ja niiden vakiintuneisiin toimintatapoihin uskotaan.

Asianajotoimistot tukevat taloudellisesti myös erilaisia hankkeita, jotka voidaan kokea hyväntekeväisyydeksi, vaikka niissä on myös sponsoroinnin piirteitä. Muun muassa nuorten urheilua tuetaan esimerkiksi Koripalloliiton kautta. Koska junioritason urheilun tukemisella ei haeta näkyvyyttä, tuen koetaan olevan enemmän hyväntekeväisyyttä kuin sponsorointia.

Asianajotoimistot voivat myös edistää tiettyä hyväntekeväisyshanketta lisäämällä tietoisuutta siitä. Näin on menetelty muun muassa yksi toimisto Itämeren suojeluun liittyvän hankkeensa yhteydessä. Toimiston asiakasjuhlassa Itämeren suojeluhankkeen yhteistyökumppani kertoi juhlijoille hankkeen tavoitteista ja saavutuksista. Myös toimiston Internet-sivustolla on jaettu tietoa hankkeeseen liittyvistä asioista.

Myös henkilökohtaiset panostukset erilaisiin hyväntekeväisyshankkeisiin ovat yleisiä. Kaakkois-Aasian tsunamin yhteydessä moni lahjoitti henkilökohtaisesti rahaa uhrien auttamiseksi. Tämän lisäksi yhdessä toimistossa henkilökunta keräsi omasta aloitteestaan lahjoitussumman, joka kanavoitiin SPR:n kautta tsunamin uhrien auttamiseen. Myös vapaaehtoistyötä harjoitetaan yksityishenkilöinä hyväntekeväisyysjärjestön nimissä. Tällaisia ovat muun muassa lipaske-räykset, kuten SPR:n Nälkäpäiväkeräys ja Unicefin Janopäiväkeräys. Toimistot kannustavat henkilökuntansa tekemää vapaaehtoistyötä tarjoamalla heille mahdollisuuden käyttää työ-aikaansa vapaaehtoistyöhön.

Henkilökunnan aloitteellisuudesta on saattanut syntyä myös uudenlaisia ideoita hyväntekeväisyyden toteuttamiseen pitkäjänteisesti. Esimerkkinä tästä on aloite, jossa pohdittiin mahdollisuutta lahjoittaa luento- ja artikkelien kirjoittamisesta saatavia palkkioita hyväntekeväisyyteen. Aloitteen pohjalta kyseisessä toimistossa syntyi työntekijöiden oma hyväntekeväisyysrahasto, johon luento- tai artikkelipalkkion voi halutessaan lahjoittaa. Toimisto huolehtii varojen lahjoittamiseen liittyvistä käytännön toimista. Rahastoon kertyneet varat lahjoitetaan vuosittain pitkäaikaiseen avustuskohteeseen.

Asianajajakunnan keskuudessa saattaa myös viritä yksittäisiä hyväntekeväisyshankkeita, joihin asianajajat saattavat osallistua joko yksityishenkilöinä tai toimiston kautta. Tällaisesta on esimerkkinä hanke, jossa ryhmä suomalaisia asianajajia on tukenut tansanialaisen Flora-tytön oikeustieteellisiä opintoja vuodesta 2006 lähtien.

#### **6.5.4 Muu yhteiskunnallinen osallistuminen**

Yhteistyö yliopistojen ja koulujen kanssa on keskeinen osa asianajotoimistojen toimintaa. Asianajajat käyvät esimerkiksi luennoimassa yliopistolla erilaisista oikeudellisista erityiskysymyksistä ja jakavat näin arvokasta käytännön tietämystään opiskelijoille. Myös asianajotoimintaa koskevia luentoja pidetään paljon. Usein nämä liittyvät opiskelijajärjestöjen organisoimiin tilaisuuksiin. Nämä luennot auttavat opiskelijoita urasuunnittelussa ja ovat muutoinkin hyvä tapa jakaa informaatiota. Opiskelijajärjestöjen kanssa tehdään muutoinkin yhteistyötä. Yksi esimerkki on organisoidut vierailut eri toimistoihin.

Opiskelijoita tuetaan sekä taloudellisesti että auttamalla heitä hankkimaan muun muassa opiskeluissa tarvitsemaansa kirjallisuutta, tietokoneita tai muuta materiaalia. Lisäksi työharjoittelupaikkojen tarjoaminen on jo vakiintunut käytäntö asianajotoimistoissa.

Opinnoissaan loppusuoralla oleville oikeustieteen opiskelijoille tarjotaan yleisesti mahdollisuuksia tehdä gradua toimistoissa hyödyntäen kaikkia niitä informaatiolähteitä, jotka toimistoilla on käytettävissään. Lisäksi opiskelijan tukena on nimetty henkilö tai henkilöitä, jonka kanssa omaan aiheeseen liittyvistä kysymyksistä voi keskustella.

Myös peruskoululaisten TET-harjoittelupaikkoja tarjotaan monissa toimistoissa. Työelämään tutustuminen asianajotoimistossa on nuorille hyvin avartava kokemus. Toimiston vastuu korostuu siinä, että nuorille järjestetään jotakin mielekästä tekemistä mahdollisuuksien mukaan ja heidän henkilökohtaiseen opastamiseensa käytetään aikaa. Näin he saavat paremman käsityksen siitä, mitä asianajotoimistossa tehdään.

Opiskelijoiden tukeminen koetaan tärkeäksi sekä yhteiskunnallisen osallistumisen kannalta että koko asianajojalan markkinoinnin kannalta. Lisäksi toimistot tietenkin pyrkivät olemaan kiinnostavia potentiaalisia työnantajia lahjakkaille opiskelijoille.

## 6.6 Vastuullisuuslinjaukset ja resursointi

Suurimmassa osassa haastateltuja toimistoja vastuullisuus on suunnitelmallista ja organisoitua toimintaa, jolloin valitut vastuullisuustoimet edustavat toimistojen arvomaailmaa ja erikseen määriteltyjä tavoitteita. Suunnitelmallisuus luo selkeyttä toimistojen vastuullisuuteen, kuitenkin rajoittamatta sitä liikaa. Joustavuus takaa toimistoille mahdollisuuden osallistua spontaaniin erilaisiin vastuullisuushankkeisiin myös tehtyjen suunnitelmien ulkopuolelta, kunhan ne tukevat valittua linjaa. Myös resursointi on yksinkertaisempaa, kun toiminnalle on määritelty selkeät suuntaviivat ja tavoitteet.

Useilla toimistoilla on omia vastuullisuuteen liittyviä raportteja, joissa on tiivistetty toimistojen vastuullisuusperiaatteita ja näihin liittyviä toimia. Raportit on laadittu lähinnä sisäiseen käyttöön. Yhdellä toimistolla on oma yhteiskuntavastuuohjelma, joka on vahvistettu vuonna 2007. Ohjelmassa on määritelty toimiston vastuullisuustavoitteet, resursointi ja seurantamenetelmät. Toimisto on viestinyt ohjelmastaan myös ulkoisesti.

Joissakin toimistoissa vastuullisuutta harjoitetaan kuitenkin pääasiassa ad-hoc-periaatteella, tilanteen mukaan. Toimistot eivät ole valinneet mitään kokonaislinjaa, minkä mukaan ne toimisivat vastuullisesti, vaan ratkaisut perustuvat yksittäistapauksissa tehtävään tarkoituksenmukaisuusharkintaan. Näissäkin toimistoissa tosin on tiedostettu tarve systemaattisempaan, johdettuun toimintatapaan. Tämä helpottaisi toimien organisoimista, resursointia ja seuranta sekä mahdollistaisi toimista viestimisen muillekin sidosryhmille kuin henkilöstölle. Myös erillisen yhteiskuntavastuuohjelman käyttöönottamista pohditaan toiminnan strategiselta kannalta. Ohjelma koetaan mielekkäänä erityisesti, jos asiakkaat odottavat sitä palveluntarjoajaltaan.

Vastuullisuustoimien taloudellinen resursointi on pääsääntöisesti järjestetty niin, että hyväntekeväisyyteen on varattu oma budjetti, jonka puitteissa avustetaan eri kohteita toimistokohtaisten suunnitelmien mukaan. Yhdessä toimistossa budjetin kerrotaan kasvaneen liikevaihdon ja toiminta-alueen laajenemisen myötä. Tarvittaessa hyväntekeväisyysbudjetti voidaan ylittää tapauskohtaisen harkinnan perusteella. Lisäksi joitakin toimia voidaan rajata budjetin ulkopuolelle. Näin on menetelty muun muassa yhdessä toimistossa, jossa katastrofiapu määritellään aina erikseen eikä sitä ole sisällytetty määriteltyyn hyväntekeväisyysbudjettiin. Toimistossa, jossa on käytössä oma yhteiskuntavastuu-ohjelma, taloudelliset resurssit on määritelty ohjelmassa.

Henkilöresursointi perustuu lähinnä yksilöiden omaan vapaaehtoisuuteen, henkilökohtaiseen kiinnostukseen, erikoisosaamiseen tai pitkään kokemukseen. Kuka tahansa voi tehdä aloitteita asioista tai ilmoittautua vapaaehtoiseksi hankkeissa, joissa kokee olevansa hyödyksi. Asianajajilla voi esimerkiksi harrastustoiminnan kautta olla henkilökohtaisia intressejä käyttää osaamistaan hyvään tarkoitukseen. Myös erikoisosaaminen tai pitkä kokemus tietyltä alalta voi olla erityisen hyödyllistä juuri tietyntyönteisissä hankkeissa.

Toimistot tukevat yleisesti työajalla tehtäviä vastuullisuustoimia. Nämä koetaan hyödyllisiksi yksilöiden oman motivaation ja ammatillisen kehittymisen kannalta. Lisäksi henkilökunnan aktiivinen osallistuminen hyödyttää toimistoja ja koko alaa. Kuten edellä on todettu, yhdessä toimistossa vapaaehtoistyön tekemiseen varataan vuosittain aikaa henkilölle kohden vähintään kuusi tuntia.

Suurimmassa osassa toimistoja vastuullisuus on yhteinen asia. Vastuullisuusajattelun ja toiminnan jalkauttaminen kaikille organisaation tasoille koetaan tärkeäksi. Kun yhdessä edistetään yhteisesti tärkeäksi koettuja asioita, yhteenkuuluvuuden tunne ja samalla tyytyväisyys omaan työhön lisääntyy. Jokaisen tulee päästä vaikuttamaan omien kykyjen ja mahdollisuuksiensa mukaan eikä yhteisiä toimintatapoja suunniteltaessa ihmisten rooleilla organisaatiossa ole merkitystä. Eräs haastateltavista tiivistää asian näin.

(- -) Koska me ollaan yhdessä toteuttamassa tätä asianajotoimiston missiota täällä, niin rooleilla ei ole merkitystä siinä, kun puhutaan millä periaatteilla ja arvoilla ollaan liikkeellä, kun etsitään yhdistävää tekijä, joka ohjaa kaikkea toimintaa täällä. (H1b)

Joissakin toimistoissa pääasiassa lakimiehet osallistuvat vastuullisuutta edistäviin hankkeisiin. Tämä johtuu lähinnä toiminnan suunnittelelmattomuudesta ja järjestäytymättömyydestä. Koko organisaation osallistumista pidetään kuitenkin suositeltavana ja sen edut tunnustetaan.

## **6.7 Vastuullisuuden hyödyt**

Tärkein vastuullisuuteen motivoiva tekijä on henkilöstön hyvä olo siitä, että vaikutetaan tekeillä jotakin merkityksellistä ja hyvää. Tänä päivänä ihmisten hakiessa laajempaa merkitystä omalle tekemiselleen työelämässä, vastuullisuudella koetaan olevan sisäisesti energisoiva vaikutus. Halutaan, että henkilöstö tuntee olevansa töissä sellaisessa työpaikassa, jossa toiminta on eettisesti kestäväällä pohjalla ja jossa välitetään muustakin kuin bisneksestä. Kaksi haastateltavaa tiivistää ajatuksensa näin.

Kyllä se on enemmän niin kuin hyvä mieli, henkilöstön motivoiminen ja tämän tyyppiset jutut eli meillä on siinä aika sisäiset ja epäkonkreettiset tarkoitusperät. Ensinnäkin halutaan olla vastuullisia, koska se on jo lähtökohtaisesti hyvä juttu, ja koska etiikka on yksi tärkeimmistä meidän toiminnan kulmakivistä. (- -) On myös tärkeää, että ihmiset, jotka ovat organisaatiossa töissä kokevat, että organisaatio toimii oikein ja on mukana järkevissä asioissa, ja he voivat olla ylpeitä siitä, vaikka siitä ei tiedotettaisikaan ulospäin. Siinä on ihan itseisarvo. (H2)

Mun mielestä suurimpana hyötynä ovat sisäiset hyödyt eli että ihmiset, jotka ovat meillä töissä, näkevät asianajotoimintaan liittyen jotain muutakin kuin hienoja toimeksiantoja ja kuuluisia asiakkaita ja laskutusta vaan. (H4).

Vastuullisuus luo myös yhteisöllisyyttä. On tärkeää, että myös asiantuntijaorganisaatioissa toimivat kokevat olevansa osa ympäröivää yhteiskuntaa. Yhdessä hyvän asian puolesta toimiminen luo yhteenkuuluvuutta ja auttaa ihmisiä paremmin hahmottamaan oman roolinsa kokonaisuudessa. Eräs haastateltavista toteaa asian näin.

Mun mielestä tämän hyöty on ennen kaikkea se, että yhteiskuntavastuu jalkautuu myös asiantuntijaorganisaatioihin ja myös asiantuntijat ja asiantuntijaorganisaatioissa työskentelevät ymmärtävät sen, että kyllä me kaikki kokonaisuudessa eletään ja mitä paremmin kokonaisuus voi, sitä paremmin yksilöt voi. (H4)

Vastuullisuudella on merkitystä laajemminkin asianajajien ammattikunnan arvostuksen kohottamisessa. Kun asianajajat hoitavat työnsä eettisesti ja hyvin sekä osallistuvat muutoinkin yhteiskunnallisiin asioihin, asianajajakunta saa positiivista huomiota, kuten eräs haastateltavista toteaa.

Jos yhteiskuntavastuusta puhutaan, niin mä olen yrittänyt ainakin itse puhua siitä, että kaikki täytyy tehdä kunnolla. Koska me ei pelkästään edusteta yksilöitä eikä pelkästään toimistoa, vaan koko ammattikuntaa. Koko tälle ammattikunnalle on eduksi, jos näistä asioista syntyy sellainen myönteinen mielikuva. (H3a)

Myös asiakkaiden odotukset vaikuttavat toimistojen vastuullisuuteen. Yritykset, etenkin suuret pörssiyritykset, laativat yhteiskuntavastuuraportteja, joissa kerrotaan tarkasti vastuullisuustavoitteista ja toimista. Monet näistä yrityksistä ovat asianajotoimistojen asiakkaita ja mielellään asioidut yritysten kanssa, jotka edustavat samaa ajatusmaailmaa. Toistaiseksi asiakkaat ovat kyselleet toimistojen vastuuajattelusta melko vähän, mutta kiinnostus on lisääntynyt viime aikoina. Vaikka asianajajaa valitessa ratkaisevinta onkin asiantuntemus, myös muut asiat, kuten vastuullisuus, saattavat vaikuttaa valintaan, kun valittavana on paljon tasaisia ja hyviä toimistoja. Jos asiakkaat alkavat edellyttämään toimistoilta selkeää vastuullisuuteen liittyvää informaatiota,

toimistojen on luonnollisesti kiinnitettävä enemmän huomiota vastuullisuudesta viestimiseen vastatakseen asiakkaiden odotuksiin. Vastuullisuutta ei kuitenkaan voi rakentaa tälle pohjalle, kuten eräs haastateltavistakin toteaa.

Olen huomannut, että kun yleinen kiinnostus yhteiskuntavastuuasioita kohtaan on lisääntynyt, useat yritykset ovat listanneet sen yhdeksi kriteeriksi, kun palveluntarjoajia valitaan. En ole välttämättä huomannut meillä, että joku asiakas sitä kyselisi, mutta ihan aktiivinenkin kyseleminen sen perään saattaa lisääntyä. Eli se on hyvä, että se on kunnossa, mutta yhteiskuntavastuun motiivi ei kuitenkaan voi olla bisneksen edistäminen. (H2)

Vastuullisuuden koetaan myös kuuluvan alan kulttuuriin. Asianajajat ovat perinteisesti olleet aktiivisia yhteiskunnallisessa toiminnassa ja pidetään kunnia-asiana, jos asianajajaa pyydetään osallistumaan yhteiskunnallisesti merkittävään hankkeeseen. Samalla asianajaja kehittää omaa asiantuntemustaan ja saa asiantuntijamainetta, josta on etua sekä yksilölle että toimistolle, jossa hän työskentelee.

Hyvä maine on seurausta hyvin ja vastuullisesti tehdystä työstä. Toimistojen vastuullisuustoimet viestivät myös toimiston arvoista potentiaalisille työntekijöille ja yhteistyökumppaneille ja vaikuttavat tätä kautta siihen, millainen mielikuva toimistosta muodostuu. Kilpailtaessa parhaista työntekijöistä toimistojen vastuullisuudellakin voi olla merkitystä. Vastuullisuuden merkitys rekrytoitaessa uusia työntekijöitä nähdään toimistoissa eri tavoin. Suurin osa haastatelluista ei koe vastuullisuuden olevan keskeinen kilpailuetu asianajoalan rekrytoinnissa tällä hetkellä, vaan uskoo nuorten lakimiesten uraa koskevien päätösten perustuvan enemmän muihin tekijöihin. Osa vastaajista uskoo vastuullisuudella olevan keskeisempi merkitys rekrytoinnissa. He perustavat näkemyksensä muun muassa oikeustieteen opiskelijoiden keskuudessa tehtyihin tutkimuksiin, jotka osoittavat kiinnostuksen yhteiskuntavastuuasioita kohtaan lisääntyneen viime vuosina. Ulkomailla vastuullisuusasiat ovat muodostuneet kilpailutekijäksi alan rekrytoinnissa, joten saattaa olla, että Suomessakin vastuullisuuden merkitys rekrytoinnissa vielä kasvaa.

Vaikka vastuullisuudesta on positiivisia seurauksia toimistojen, yksittäisten asianajajien ja koko ammattikunnan maineelle, vastuullisuus ei voi perustua imagohyötyjen tavoittelemiseen, vaan sen tulee lähteä aidosta halusta vaikuttaa asioihin, saada aikaan yhteiskunnan kannalta hyviä asioita. Näistä lähtökohdista toimimalla toimistojen on myös mahdollista saavuttaa toivotut sisäiset hyödyt vastuullisuudestaan.

Julkinen keskustelu yritysten vastuullisuudesta on ollut vilkasta ja muidenkin yritysten kuin pörssiyhtiöiden vastuullisuuteen on alettu kiinnittää enemmän huomiota. Myös asianajotoimistot haluavat olla mukana talouselämän yleisessä kehityksessä. Eräs haastateltavista toteaa asian näin.

Kun nämä asiat [yhteiskuntavastuu] ovat nousseet vahvasti esille, niin me halutaan olla tässä mukana ja osoittaa, ettei me olla unohdettu tätä ja eletä ihan omassa maailmassa, vaan ollaan osa tätä kehitystä. (H5)

## 6.8 Vastuullisuudesta viestiminen

Vastuullisuudesta viestitään etupäässä sisäisesti. Viestinnän kanavina käytetään erilaisia sisäisiä tilaisuuksia, sähköpostia ja intranetiä. Sisäisen viestinnän etuna on, että asioista voidaan kertoa hyvinkin tarkasti, jolloin henkilöstö saa asioista konkreettisemmän kuvan.

Ulkoista viestintää vastuullisuusasioissa toimistoilla on kaiken kaikkiaan melko vähän, kahdessa toimistossa ei oikeastaan lainkaan. Tämä johtuu pääasiassa alan perinteistä, joiden mukaan auttaminen on koettu tärkeäksi, mutta siitä ei ole kuulunut pitää meteliä, vaan se on ollut enemmän ”kulissien takana” tapahtuvaa tukemista. Asianajotoimistojen markkinointi oli pitkään kokonaan kiellettyä ja vaikka asianajotoimistojen toimintaolosuhteet ovat muuttuneet, vakiintuneista toimintatavoista on hidasta päästä eroon. Lisäksi koetaan, ettei ole oikein viestiä vastuullisuudesta huomion saavuttamiseksi vaan siksi, että halutaan kertoa itselle tärkeistä asioista. Eräs haastateltavista kuvaa asiaa näin.

(- -) jos me viestittäisiin, toivon, että se lähtisi meidän omista arvoista ja me toimittaisiin sitten kautta linjan tietyllä tavalla. Ettei se ole mikään yksittäinen hokkuspokkus-juttu, vaan se on semmoinen kokonaisuuteen liittyvä asia, jota viestitään siksi, että tämä on meille tärkeä asia. (H1b)

Alalla vallitseva käytäntö asettaa omat haasteensa vastuullisuudesta viestimiseen, sillä asianajokulttuuriin ei perinteisesti ole kuulunut omien tekemisten esiin nostaminen. Viestintä on kuitenkin tärkeää alan yleisen vastuullisuustietoisuuden lisäämisen kannalta. Kun näistä asioista viestiminen lisääntyy ja niistä keskustellaan enemmän, vastuullisuusajattelu ulottuu alalle laajemminkin. Asianajajaliiton rooli tässä on keskeinen. Eräs haastateltavista tiivistää ajatuksensa näin.

Se tuntuisi aika moraalittomalta, jos toimistot alkaisivat kilpailemaan sillä, että kuka on yhteiskuntavastuullisempi toiseen verrattuna. Siksi se on ollut aika low profile -toimintaa, joka sitten taas osaltaan on vaikuttanut siihen, että epätietoisuus on aika korkealla eikä välttämättä edes pienemmät toimistot tiedä, millaisia mahdollisuuksia olisi olla mukana. Mä luulen, että paras tietoisuus on sikäli, kun liitto on mukana jossakin. Silloin se tieto leviää, mahdollisuutta osallistua tarjotaan ja tavallaan aika pienellä vaivalla pääsee mukaan vaikuttamaan. (H2)

Toimistojen vastuullisuusviestintä on kokonaisuudessaan melko suppeaa ja satunnaista. Yleisimmin vastuullisuutta esitellään toimistojen kotisivuilla. Useat toimistot kertovat sivustoillaan vuosittain joulukorttivarojen lahjoittamisesta hyväntekeväisyyteen. Osa tiedottaa samasta asiasta myös sähköpostiviestiin tietyksi aikaa liitettävällä lisätekstillä.

Vastuullisuudesta viestitään myös erilaisin julkaisuin, kuten sidosryhmälehtien välityksellä. Kaksi toimistoa on julkaissut asiakaslehdessään yhteiskuntavastuuasioita koskevan artikkelin. Lisäksi yksi toimisto esittelee vastuullisuusajatteluaan kotisivuilla julkaistussa vuosikertomuksessaan.

Vastuullisuusviestinnässä hyödynnetään myös asiakastilaisuuksia. Kuten jo edellä on todettu, yhden toimiston asiakasjuhlassa oli mukana hyväntekeväisyysjärjestön edustaja kertomassa toimiston valitseman hyväntekeväisyshankkeen edistymisestä juhlijoille. Näin voidaan lisätä tietoisuutta itselle tärkeästä asiasta ja saada ihmiset laajemminkin miettimään, mitä kukin tavoillaan voi tehdä hyvien asioiden edistämiseksi.

Asianajotoimistojen yhteistyökumppanit, kuten esimerkiksi hyväntekeväisyysjärjestöt, viestivät jonkin verran toimistojen osallistumisesta järjestöjen hankkeisiin. Joissakin toimistoissa vastuullisuustoimille saatavaa julkisuutta on toisinaan tarkoituksellisesti vältetty, jotta toimiston motiiveja ei kyseenalaistettaisi. Eräs haastateltavista toteaa asiasta näin.

Hyväntekeväisyys on helppo esimerkki. Meille on tarjottu osallistumista ja olemme osallistuneetkin sellaisiin hyväntekeväisyshankkeisiin, missä on tarjottu julkisuutta asian yhteyteen, esimerkiksi, että mainittaisiin televisiossa. Me ollaan yleensä valittu, että pidetään matalaa profiilia. Olemme hyvinkin voineet osallistua ja sitten sanoa, että emme halua, että nimi on erityisen näkyvissä tai meidän mukanaolo muuten erityisen korostuneesti esillä. Mun mielestä, jos tätä tehdään julkisuuden tavoittelemiseksi, niin se syö koko idean siitä pois. Mä luulen, että semmoinen yleinen kunnioitus sitä kohtaan, ettei mene hirveästi rummuttelemaan, että nyt lahjoitimme sinne ja tänne jotakin niin, se on koettu paremmaksi linjaksi kuin se, että lähtee kailottamaan, jolloin epäitsekkyys hyvin helposti kyseenalaistuu. (H2)



Tarkoitushakuinen julkisuus vastuullisuusasioissa koetaan negatiivisena ja uskottavuutta nakeravana, mutta korkea kynnys viestimiseen voi johtaa siihen, että tärkeät asiat jäävät kokonaan tekemättä, kun niistä ei saa kertoa ulospäin. Eräs haastateltavista kuvaa ajatuksiaan näin.

Meillä on Suomessa tässä viestinnässä niin erilainen kulttuuri kuin monessa muussa maassa. Ajatellaan, että puhuminen on hopeaa ja vaikeneminen kultaa ja ehdottomasti ei saa itseään kehua. Absoluuttisen totuudellisuuden vaatimus markkinointiväitteissä lähtee meillä sellaisesta tasosta, joka on vieras monelle muulle markkinoinnin alueelle ja sitä kautta täytyy miettiä, ettei sitten hyvä asia häviä siihen itsekritiikkiin. Että voi olla, että jos siitä ei saa kenellekään kertoa eikä siitä ole mitään hyötyä, niin sitä ei tehdä ja sitä kautta se jää kokonaan tekemättä. (H3a)

Alan vastuullisuusviestintä hyödyttää koko ammattikuntaa. Ellei vastuullisuudesta viestitä, suuri yleisö ei tule tietoiseksi asianajajien yhteiskunnallisesta osallistumisesta ja mielikuva asianajajista ja asianajajan ammatista jää hyvin yksipuoliseksi. Tällä on merkitystä pitkällä tähtäimellä muun muassa nuorten hakeutuessa alalle töihin. Eräs haastateltavista tiivistää ajatuksensa näin.

Kyllä mun mielestäni se on hirveän hyvä viesti koko ammattikunnasta, että me ollaan elävä osa tätä yhteiskuntaa ja osallistutaan, tehdään ja ollaan mukana eikä vaan eletä jossain lasitornissa pakertamassa juridiikkaa. Se on mun mielestä kiinnostavaa asiaa kertoa sekä asiakkaille että kaikille kiinnostuneille. (H3a)

Vastuullisuusviestinnän uskotaan lisääntyvän alalla tulevaisuudessa. Samalla viestinnästä tulee koordinoitumpaa ja näin myös toimistoja enemmän hyödyttävää toimintaa. Ulkomailla näin on jo käynyt. Esimerkiksi lontoolaisten asianajotoimistojen nettisivuilla vastuullisuusviestintään on kiinnitetty paljon huomiota. Eräs haastateltavista kuvaa ajatuksiaan näin.

Mä luulen kyllä, että asianajajilla on yhtenä ongelmana löytää tämä asiakokonaisuus, löytää tästä se viestinnällinen ydin, että mistä tässä on kysymys. Jos ajatellaan, että tämä on pelkästään hyväntekeväisyyttä, niin laitetaan joulukorttirahat johonkin hyväntekeväisyyteen tai listataan ylös pro bono -työt. Sellainen ajattelu on aika suppeata ja toimistoissa voi olla, että koetaan hankaluuksia koordinoita sitä. Mä luulen, että jatkossa se tullaan koordinoimaan osaksi imagoa, osaksi yhteistä ajattelua. Silloin kaikki tietävät, millaisia arvoja meillä on, mihin me pyritään ja että me kannustamme yhteiskunnalliseen toimintaan. Toisin sanoen nähdään se kokonaisuus ja osataan sanoa, miten me ollaan täällä. (H3a)

## 7 Tutkimuksen yhteenveto ja johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kartoittaa, kuinka aktiivisesti ja miten Suomessa toimivat asianajotoimistot toteuttavat yhteiskunnallista vastuuta ja siihen liittyvää sidosryhmävuorovaikutusta. Lisäksi pyrittiin selvittämään tekijöitä, jotka motivoivat toimistoja vastuullisuuteen. Opinnäytetyön ensimmäisessä osassa luotiin työn teoreettinen viitekehys kirjallisuuden pohjalta. Seuraavassa osassa käytiin läpi empiirisen tutkimuksen toteutukseen liittyvät asiat sekä tutkimuksen tulokset. Tässä osassa tutkimuksen päätulokset kootaan yhteen päätelmien tekemiseksi.

### 7.1 Tutkimuksen keskeiset tulokset

Opinnäytetyön tutkimusongelmaa kuvaavat parhaiten määritellyt pää- ja alakysymykset. Pääkysymys oli ”Kuinka aktiivisesti ja miten suomalaiset asianajotoimistot toteuttavat yhteiskunnallista vastuuta?”. Alakysymyksiä oli kaksi. Ensimmäinen alakysymys oli ”Mikä toimistoja motivoi vastuullisuuteen lähiyhteisössä?” ja toinen alakysymys ”Mikä on vastuullisuuden merkitys toimistojen yhteiskunnallisessa sidosryhmävuorovaikutuksessa?”. Näihin kysymyksiin saatuja vastauksia käsitellään seuraavaksi.

#### 7.1.1 Vastuullisuus alan perusrakenteissa

Kuten teoriakirjallisuudessa on esitetty, eri yritykset lähestyvät vastuullisuutta eri tavoin. Näkemykset vaihtelevat riippuen muun muassa yrityksen koosta, strategiasta, henkilöstöstä, toimialasta ja kulttuurista, missä toimitaan. Asianajotoimistojen näkemykset yritysten vastuullisuudesta vastaavat periaatteessa sitä, mitä vastuullisuudesta suomalaisessa yritysmaailmassa yleisesti ajatellaan: halutaan olla hyviä yrityskansalaisia ja kantaa vastuuta ympäröivän yhteiskunnan hyvinvoinnista. Asianajoala, osana suomalaisen yhteiskunnan oikeusjärjestelmää, on kuitenkin hyvin erityislaatuinen ala Suomen elinkeinoelämässä. Asianajajalaki sekä Suomen Asianajajaliiton jäseniä koskevat säännöt ja eettiset tapaohjeet määrittävät asianajotoiminnan lähtökohdat. Eettisyys ja vastuullisuus ovat ikään kuin asianajokulttuuriin sisäänrakennettuja ominaisuuksia, jotka ovat läsnä asianajotoimistojen jokapäiväisessä elämässä ja muodostavat koko toiminnan kulmakiven. Siinä, missä vastuullisuus jollakin toisella alalla toimivalle yritykselle on sidosryhmien näkökulmasta suotavaa toimintaa, asianajoalalla se on myös välttämättömyys ja elinehto. Tämä asettaa asianajotoimistojen vastuullisuuden ihan omaan perspektiiviin.

Lisäksi toimistojen vastuullisuus perustuu niissä työskentelevien yksilöiden arvomaailmoihin, kiinnostuksen kohteisiin ja haluun vaikuttaa yhteiskunnallisesti arvokkaiden asioiden edistämiseen. Yhteiskunnallinen osallistuminen on monessa toimistossa kiinteä osa päivittäistä toimintaa ja siihen rohkaistaan, sillä toimistoille on tärkeää olla aktiivisesti mukana kehittämässä toimintaympäristöään. Vastuullisia toimia ei kuitenkaan ole mielletty osaksi yritysten yhteiskunnallista vastuuta, vaan niiden on enemmänkin koettu kuuluvan asianajokulttuuriin.

### **7.1.2 Henkisen pääoman hyödyntäminen arvokkainta**

Kuten teoriakirjallisuudessa on esitetty, yritykset voivat kantaa vastuuta välittömästi tai välillisesti. Hyväntekeväisyysnäkökulmaa noudattava yritys pyrkii ensisijaisesti huolehtimaan lainmukaisista velvoitteistaan ja tämän lisäksi kantamaan välillistä vastuuta ohjaamalla taloudellista tukea hyväntekeväisyyteen.

Asianajotoimistot kantavat välillistä vastuuta monin tavoin, mutta keskeisin merkitys on asianajajakunnan henkisen pääoman eli asiantuntemuksen hyödyntämisessä. Yleisimmin asiantuntemusta käytetään yhteiskunnallisesti arvokkaisiin asioihin tarjoamalla pro bono -apua. Lisäksi ollaan mukana lainsäädännön kehittämishankkeissa ja järjestötoiminnassa, harjoitetaan hyväntekeväisyyttä, tehdään yhteistyötä viranomaisten, koulujen ja yliopistojen kanssa sekä tuetaan opiskelijoita monin tavoin.

Tässä opinnäytetyössä tarkastelun kohteeksi valittiin asianajotoimistojen vastuullisuus hyväntekeväisyysnäkökulmasta, mutta asianajotoimistoissa kannetaan myös välitöntä vastuuta. Tutkimuksessa korostuivat vastuu työntekijöitä kohtaan ja ympäristöä kohtaan. Esiin tulleita välittömään sosiaaliseen vastuuseen liittyviä ajankohtaisia teemoja olivat työn ja vapaa-ajan tasapainon löytäminen sekä tasa-arvokysymykset. Kuten jo aiemmin on esitetty, monissa toimistoissa pohditaan aktiivisesti tapoja vähentää ympäristökuormitusta omilla toimilla kiinnittämällä huomiota erityisesti paperinkulutukseen, kierrätykseen, jätteiden käsittelyyn ja energian säästöön. Lisäksi joissakin toimistoissa ekologisuuteen rohkaistaan erilaisilla työsuhte-etuuksilla, kuten työsuhdematkalipuilla.

Tutkimustulosten mukaan asianajotoimistojen yhteiskunnallinen vastuullisuus ei rajoitu välilliseen sosiaaliseen vastuunkantoon, vaan toimistot kantavat myös välitöntä vastuuta sekä sosiaalisista että ekologisista asioista. Asianajotoimistot ovat myös kiinnostuneita sidosryhmiensä näkemyksistä, erityisesti henkilöstön ja asiakkaiden, jotka teoriakirjallisuudessakin on todettu

yri­tysten keskeisimmiksi sidosryhmi­ksi. Asianajotoimistojen toimintatapojen voidaankin katsoa olevan lähempänä hyvät toimintatavat -näkökulmaa, jossa vastuuta kannetaan myös välittö­min toimin.

### **7.1.3 Vastuullisuus tukee sisäistä hyvinvointia**

Teoriakirjallisuuden pohjalta on aiemmin esitetty, että yrityksiä motivoivat vastuullisuuteen lainmukaisten velvollisuuksien täyttämisen lisäksi sisäiset moraaliset lähtökohdat, halu toimia hyvän yrityskansalaisen tavoin, pyrkimys vaikuttaa yrityskuvaan ja maineeseen sekä halu saavuttaa kilpailuetua.

Asianajotoimistojen keskeisimmät kannustimet vastuulliseen toimintaan ovat selkeästi sisäisiä. Halutaan, ja koetaan myös velvollisuudeksi, toimia oikein. Tärkeintä on henkilöstön hyvä olo siitä, että vaikutetaan tekemällä jotakin merkityksellistä ja hyvää. Tästä kertoo myös se, että vastuullisuudesta viestiminen on ollut enimmäkseen sisäistä. Sisäisten motivaatiotekijöiden yhteys aktiivisuuteen on myös selkeä. Toimistoissa, joissa sisäiset tekijät korostuivat eniten, toiminta oli myös aktiivisinta.

Sisäisten tarkoituksien lisäksi ollaan kiinnostuneita itselle tärkeiden sidosryhmien näkemyksistä ja pyritään toimimaan hyvälle yrityskansalaiselle ominaisella tavalla. Vastuullisuuden vaikutukset asianajotoimistojen yrityskuvaan ja maineeseen tunnistetaan, mutta niiden ei juurikaan koeta kannustavan vastuullisuuteen, vaan ne nähdään lähinnä seurauksena eettisestä toiminnasta. Vastuullisuudella ei myöskään ole pyritty kilpailuedun saavuttamiseen. Tämä näkyy jo siinä, että viestintä on ollut vähäistä.

### **7.1.4 Aktiivista vuorovaikutusta, viestiminen lapsenkengissä**

Teoriakirjallisuuden mukaan yritys voi hoitaa vastuullisuuteen liittyvää sidosryhmävuorovaikutustaan neljällä tasolla. Nämä tasot ovat tiedottaminen, vuoropuhelu, aloitteellinen yhteistyö ja strateginen kumppanuus.

Asianajotoimistojen vastuullisuusvuorovaikutus eri sidosryhmien kanssa vaihtelee. Tässä opin­näytetyössä vuorovaikutusta tarkastellaan erityisesti lähiyhteisön kannalta. Kuten jo aiemmin on todettu, asianajajat tekevät paljon yhteistyötä yhteiskunnan eri toimijoiden, kuten Suomen Asianajajaliiton, viranomaisten, erilaisten järjestöjen, yliopistojen ja koulujen kanssa. Tämä yhteistyö perustuu yksittäistapauksesta riippuen yleensä dialogiin osapuolten välillä tai aloitteel-

liseen yhteistyöhön, johon taktiset, esimerkiksi tietyn hankkeen läpiviemiseksi perustuvat kumppanuudet voidaan laskea kuuluvaksi.

Sen sijaan tiedottaminen vastuullisuusasioissa on hyvin pienimuotoista ja pääasiassa sisäistä viestintää. Kuten aiemmin on jo todettu, ulkoisen viestinnän vähäisyys juontaa juurensa asianajokulttuuriin perinteisesti kuuluvista, totutuista toimintatavoista. Nykyisellään viestintä on perustunut lähinnä suppeaan informoimiseen kotisivujen välityksellä eivätkä asianajotoimistot ole hyödyntäneet mahdollisuutta kilpailuedun saavuttamiseen.

Suuntaus vastuullisuusviestinnän lisääntymiseen on kuitenkin nähtävissä. Viestinnän lisääntymässä yleinen tietoisuus alan vastuullisuudesta kasvaa ja saattaa aktivoida muitakin asianajotoimistoja osoittamaan vastuullisuutta ja kertomaan siitä. Vaikuttaa myös siltä, että yhä useamassa toimistossa ennakoidaan asiakkaiden odotuksissa tapahtuvia muutoksia. Jos asiakkaat alkavat odottaa palveluntarjoajiltaan näyttöjä vastuullisuudesta, viestinnän merkitys tulee kasvamaan.

## **7.2 Tutkimuksen arviointia**

Tutkimuksen tavoitteena oli muodostaa kokonaiskuva asianajoalan vastuullisuusajattelusta ja siihen liittyvistä toimista. Haluttiin selvittää, kuinka aktiivisesti ja miten Suomessa toimivat asianajotoimistot toteuttavat yhteiskunnallista vastuuta ja siihen liittyvää sidosryhmävuorovaikutusta ja mikä toimistoja motivoi tähän toimintaan.

Valittu tutkimusmenetelmä tuki hyvin tutkimuksen tavoitteiden saavuttamista. Tutkimuksen avulla saatiin hyvä yleiskäsitys asianajoalan vastuullisuudesta ja siihen liittyvistä asioista. Lisäksi saatiin paljon yksityiskohtaista tietoa siitä, miten toimistot näkevät vastuullisuuden sekä omalla kohdallaan että koko alan kannalta. Tämä on tärkeää informaatiota muun muassa Suomen Asianajajaliitolle, joka saa hyvän kuvan siitä, minkä verran jäsen-toimistot ovat kiinnittäneet huomiota vastuullisuusasioihin. Näin Asianajajaliitto voi omalta osaltaan arvioida alan tilannetta ja halutessaan suunnitella vastuulliseen toimintaan rohkaisevia toimenpiteitä. Myös asianajotoimistot saavat tutkimuksen tiedoista tukea miettiessään omaa suhtautumistaan vastuullisuuteen ja siitä viestimiseen. Yhteiskunnallisesta näkökulmasta katsottuna tutkimus kannustaa sekä asianajotoimistoja että muitakin asiantuntijaorganisaatioita kiinnittämään enemmän huomiota vastuullisuusasioihin.

Tutkimus oli käytännössä yksinkertainen toteuttaa eikä ongelmatilanteita syntynyt. Haastateltavat suhtautuivat aiheeseen kiinnostuneesti ja kertoivat mielellään näkemyksiään. Vaikka haastateltavat saivat vastoin yleistä käytäntöä haastattelurungon tiedokseen etukäteen, tämä ei selvästikään vaikuttanut haastateltavien vastauksiin, vaan se ennemminkin helpotti haastateltavia jäsentämään ajatuksiaan. Myöskään se, että opinnäytetyön tekijä työskentelee itse alalla, ei tunnut vaikuttavan haastateltavien asenteisiin tai siihen, miten asioista kerrottiin.

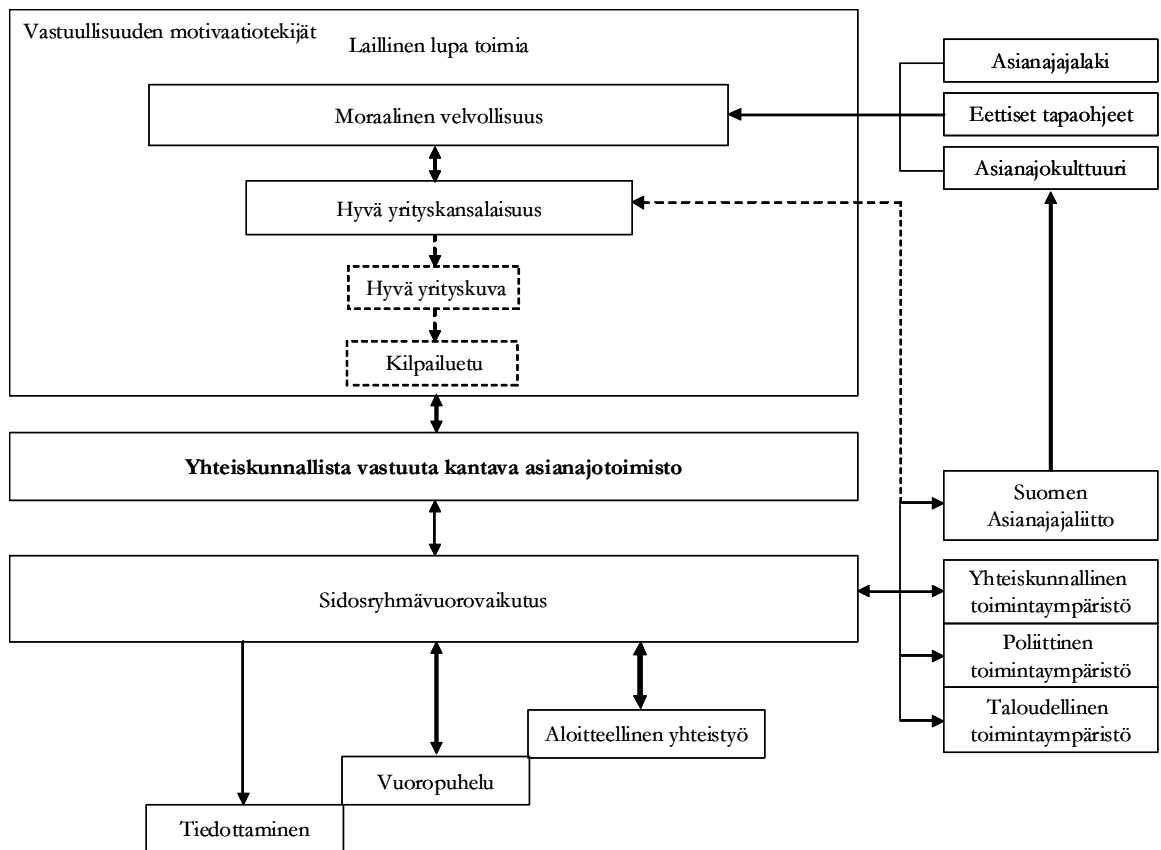
Opinnäytetyön tekijän oma kokemus alalta helpotti sekä tutkimuksen toteuttamista että analyysin tekemistä. Tästä kokemuksesta oli myös apua haastateltavien näkemysten ymmärtämisessä ja siksi mahdollisuus väärin tulkintoihin oli selvästi pienempi kuin henkilöllä, joka ei olisi tuntenut alaa entuudestaan lainkaan.

Vaikka kvalitatiivinen tutkimus ei ensisijaisesti pyrikään tulosten yleistettävyyteen, voidaan tutkimuksen tulosten merkittävyyttä pohtia tältäkin kannalta. Tässä tutkimuksessa tutkittiin asianajoalalta kuudesta suuresta asianajotoimistosta koostuva näyte. Kuten edellä on todettu, alalla toimi vuoden 2008 lopussa yhteensä 800 asianajotoimistoa, joista edellä kuvattu näyte on häviävän pieni osa. Toisaalta suuria toimistoja on kaiken kaikkiaan hyvin vähän, joten näytteen voi olettaa olevan kattava kuvaus suurimpien toimistojen vastuullisuusajattelusta. Kuten aiemminkin on todettu, pienemmillä toimistoilla vastuullisuuteen käytettävissä olevat resurssit ovat huomattavasti pienemmät kuin suuremmilla toimistoilla, mutta toisaalta niiden vahvuutena on joustavuus. Tutkimukseen osallistuneiden toimistojen vastuullisuusajattelu oli melko homogeenista ja vastaa todennäköisesti enimmäkseen alalla vallitsevaa ajatusmaailmaa. Suurimmat erot suurten ja pienten toimistojen välillä lienevätkin siinä, miten laajasti vastuullisuutta käytännössä toteutetaan ja kuinka organisoitua toiminta on.

### **7.3 Viitekehyksen toimivuus**

Tämän opinnäytetyön teoreettinen viitekehys muodostui välillistä sosiaalista vastuuta lähiyhteisössään kantavasta liiketoiminnasta, sen motivaatiotekijöistä ja siihen liittyvästä vuorovaikutuksesta. Teoreettinen viitekehys on hyvä lähtökohta lähestyä asianajotoimistojen sosiaalista vastuullisuutta. Empiirisen tutkimuksen tulosten perusteella viitekehystä voidaan kuitenkin tarkentaa kuvaamaan nimenomaan asianajotoimistojen vastuullisuuteen liittyviä asioita.

Seuraavassa esitetään empiirisen tutkimuksen perusteella tarkennettu viitekehys.



Kuvio 7. Viitekehys yhteiskunnallista vastuuta kantavasta asianajotoimistosta

Viitekehysten keskiössä on asianajotoimisto, joka noudattaa hyvät toimintatavat -näkökulmaa vastuullisuudessaan lähiyhteisöään kohtaan noudattaen lakeja ja asetuksia sekä kantaen toiminnassaan välitöntä ja välillistä vastuuta. Toimiston vastuullisuus perustuu moraaliseen velvollisuuteen ja haluun toimia oikein, hyvän yrityskansalaisen tavoin. Toimiston moraalista ohjaavat organisaatiossa työskentelevien yksilöiden sisäisten ominaisuuksien lisäksi myös asianajajia koskeva lainsäädäntö, eettiset tapaohteet sekä asianajokulttuuri. Hyvää yrityskansalaisuutta ilmentävän toiminnan seurauksena toimiston yrityskuva muokkautuu positiivisemmaksi, mikä puolestaan luo toimistolle kilpailuetua.

Toimiston lähiyhteisössä avainasemassa on Suomen Asianajajaliitto, jonka roolina on myös valvoa, että asianajajat ja asianajotoimiston muu henkilökunta noudattavat toiminnassaan asianajajia koskevaa lainsäädäntöä ja eettisiä tapaohteita. Asianajajaliiton toiminta vaikuttaa keskeisesti myös asianajokulttuuriin. Kaikki nämä tekijät puolestaan muokkaavat toimistojen moraalista perustaa.

Toimiston sidosryhmävuorovaikutus toimintaympäristöpohjaisten sidosryhmien kanssa perustuu vuoropuheluun, aloitteelliseen yhteistyöhön ja tiedottamiseen. Viitekehityksen nuolet kuvaavat sekä vuorovaikutuksen suuntaa toimiston näkökulmasta että toimiston ja sen sidosryhmien välisen siteen vahvuutta vuorovaikutuksessa.

Viitekehityskuvion katkoviivanuolet yhteiskunnallisesta, poliittisesta ja taloudellisesta toimintaympäristöstä sekä Asianajajaliitosta yrityskansalaisuuteen kuvastavat sitä, kuinka aktiivisessa vuorovaikutuksessa toimisto saa arvokasta tietoa sidosryhmiltään. Asianajajaliitto tekee paljon yhteistyötä eri hankkeissa toimiston ja sen yksittäisten asianajajien kanssa sekä edistää yksittäisenä sidosryhmänä toimiston tavoitteita toimia hyvänä yrityskansalaisena. Myös muiden sidosryhmien näkemykset kehittävät toimiston hyvää yrityskansalaisuutta.

#### **7.4 Tutkimustulosten vertailu aikaisempaan tutkimukseen**

Koska asianajajalan vastuullisuudesta ei ole aikaisempaa tutkimusta, verrataan tämän opinnäytetyön empiirisen tutkimuksen tuloksia kahteen Suomessa tehtyyn tutkimukseen.

Päivi Raitanen tutki vuonna 2003 Helsingin kauppakorkeakoulun Markkinoinnin laitokselle tekemässään pro gradu -tutkielmassa ”Yhteiskuntavastuu yrityskuvan rakentumisessa” muun muassa yritysten yhteiskuntavastuun motiiveja. Hänen tutkimuksensa (2003, 77-79) mukaan yleisimpiä yksittäisiä syitä siihen, miksi yritykset pitävät vastuullisuutta tärkeänä ovat 1) yrityksen toimiminen alalla, jossa on paljon sosiaalisia tai ympäristöriskejä, 2) yrityksessä määritetyt arvot ja toimintatavat muodostavat vastuullisuuden perustan, 3) toiminnan tehostumisen seurauksena syntyvät kustannushyödyt, 4) yleinen yhteiskunnallinen vastuullisuuskeskustelu ja 5) eri sidosryhmien odotukset. Tämän opinnäytetyön empiirisen tutkimuksen tuloksissa on yhtymäkohtia Raitasen tutkimuksen tuloksiin, mutta myös eroavaisuuksia. Asianajotoiminnassa toimiala vaikuttaa vastuullisuuteen, mutta ei niinkään riskienhallinnan muodossa vaan ennemminkin asianajokulttuurin perinteiden vaikutuksesta. Monissa toimistoissa vastuullisuuteen vaikuttavat myös määritellyt arvot, jotka ohjaavat jokapäiväistä toimintaa, samoin kuin toimintatavat, joihin muun muassa asianajajien eettiset ohjeet vaikuttavat. Myös yleinen yhteiskunnallinen vastuullisuusasioita koskeva keskustelu motivoi asianajotoimistoja vastuullisuuteen samoin kuin henkilöstön ja jossain määrin asiakkaidenkin odotukset. Tärkeimpänä erona on kuitenkin asianajotoimistojen tutkimuksessa korostunut vastuullisuuden sisäinen palkitsevuus.

Maija-Leena Uimonen tutki vuonna 2006 Helsingin yliopiston Yhteiskuntapolitiikan laitokselle laatimassa väitöskirjassaan ”Suomalaisten yritysten vapaaehtoinen sosiaalinen vastuu” muun



muassa yritysten sidosryhmävuorovaikutusta. Hänen tutkimuksensa (2006, 115) mukaan yritysten vuorovaikutus sidosryhmiensä kanssa perustuu pääasiassa yksipuoliseen tiedottamiseen ja dialogiin eivätkä sidosryhmät yleensä osallistu yritysten päätöksentekoprosesseihin. Tämä tulos vastaa periaatteessa asianajoalalta saatua tietoa sillä erotuksella, että tiettyjen sidosryhmien kuten viranomaisten kanssa tehdään myös dialogia laajempaa yhteistyötä. Tämä johtuu pääasiassa alan erityispiirteistä.

## **7.5 Jatkotutkimusten aiheita**

Empiirisen tutkimuksen yhteydessä nousi esiin joitakin selvästi ajankohtaisia, asianajotoimistojen elämää koskettavia asioita, joita voitaisiin tutkia lisää. Näistä keskeisimmät liittyvät asianajajien työn ja vapaa-ajan väliseen tasapainoon ja toimistojen ekologisuuteen.

Asianajajat tekevät keskimääräistä pidempää työviikkoa ja moni kokee, ettei jäljelle jäävä vapaa-aika riitä rentoutumiseen. Myös nuoret lakimiehet arvostavat vapaa-aikaa yhä enemmän eikä monikaan ole valmis tekemään yhtä pitkiä työviikkoja kuin aiemmin on totuttu. Huhtikuussa 2009 julkaistun korkeakouluopiskelijatutkimuksen (Universum Global 2009) mukaan suomalaisten korkeakouluopiskelijoiden uratavoitteissa painottuvat eniten uran ja oman vapaa-ajan tasapaino. Tasapaino työn ja vapaa-ajan välillä tulee olemaan keskeinen kysymys asianajoalalla lähivuosina ja sillä saattaa olla yhä ratkaisevampi merkitys kilpailtaessa parhaista työntekijöistä.

Toinen mahdollinen tutkimuskohde voisi olla ekologisuus asianajoalalla. Yleisen ympäristötietoisuuden ja vilkkaan ilmastonmuutoskeskustelun siivittämänä asianajotoimistot ovat alkaneet yhä enemmän kiinnittää huomiota ekologisiin toimintatapoihin ja monet isot toimistot ovat sitoutuneet ekologisuutta edistäviin ohjelmiin. Kuitenkin myös pienissä toimistoissa ekologisuus voi olla sydäntä lähellä ja olisi kiinnostavaa saada laajempaa tietoa alan ekologisuudesta ja ylipäättään mahdollisuuksista, joilla asiantuntijaorganisaatiot voivat edistää ympäristön huomioimista.

## Lähteet

Aula, P. & Heinonen, J. 2002. Maine: menestystekijä. WSOY. Helsinki.

Aula, P. & Mantere, S. 2005. Hyvä yritys. Strateginen maineenhallinta. WSOY. Helsinki.

Carroll, A.B. & Buchholtz A.K. 2006. Business & Society. Ethics and Stakeholder Management. Sixth Edition. Thomson Corporation. South-Western. Ohio.

Elinkeinoelämän keskusliitto EK 2008. Vastuullinen yritystoiminta. Luettavissa: [http://www.ek.fi/www/fi/vastuullinen\\_yritystoiminta/vastuullisuus.php](http://www.ek.fi/www/fi/vastuullinen_yritystoiminta/vastuullisuus.php). Luettu: 22.2.2009.

Finnish Business & Society 2008. Strategia PK-yritysten vastuullisuuden edistämiseksi valmistui. Tiedote. Luettavissa: <http://www.fibsry.fi/content/view/276/1/lang,fi/>. Luettu: 15.3.2009.

Friedman, M. 1970. The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. The New York Times Magazine, September 13, 1970. Luettavissa: <http://www.colorado.edu/studentgroups/libertarians/issues/friedman-soc-resp-business.html>. Luettu: 28.2.2009.

Hallituksen esitys Eduskunnalle uudeksi osakeyhtiölaiksi HE 109/2005

Heikkinen, S. 2008. Emme voi väistää vastuuta. Suomen Kuvalehti 39/2008. Talous. s. 25.

Helsingin Sanomat 2007. Vastuullisuus voi olla myös bisnestä. Pääkirjoitus 31.5.2007. Luettavissa: <http://www.hs.fi/arkisto/artikkeli/Vastuullisuus+voi+olla+my%C3%B6s+bisnest%C3%A4/HS20070531SI1MA01dtp>. Luettu: 27.4.2009.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus. Helsinki.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13. painos. Tammi. Helsinki.

- Hänninen, K. 2008. Wahlroos: Yritys on vastuussa vain omistajilleen. Kauppalehti 3.9.2008. s. 9.
- Juholin, E. 2006. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. Inforviestintä.
- Juholin, E. 2004. Cosmopolis. Yhteiskuntavastuusta yrityskansalaisuuteen. Inforviestintä. Keuruu.
- Keskuskauppakamari 2009. Yrityskulttuuri 2009. Luettavissa:  
[http://www.keskuskauppakamari.fi/kkk/julkaisuja/selvityksetjatutkimukset/fi\\_FI/selvitykset\\_ja\\_tutkimukset/files/81007358569557660/default/Yrityskulttuuri%202009\\_web.pdf](http://www.keskuskauppakamari.fi/kkk/julkaisuja/selvityksetjatutkimukset/fi_FI/selvitykset_ja_tutkimukset/files/81007358569557660/default/Yrityskulttuuri%202009_web.pdf). Luet-  
tu: 18.3.2009.
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Vastapaino. Tampere.
- Kujala, J. & Kuvaja, S. 2002. Sidosryhmät eettisen liiketoiminnan kirittäjinä. Talentum. Helsinki.
- Kuvaja, S. & Malmelin, K. 2008. Vastuullinen yritysviestintä. Kilpailuetua vuoropuhelusta. Edita. Helsinki.
- Laukkanen, J. 9.4.2009. Suomen Asianajajaliitto. Viestintälakimies. Sähköposti 9.4.2009.
- Laukkanen, J. 19.12.2008. Suomen Asianajajaliitto. Viestintälakimies. Sähköposti 19.12.2008.
- Laukkanen, J. 22.10.2008. Suomen Asianajajaliitto. Viestintälakimies. Puhelinkeskustelu 22.10.2008.
- Leppiniemi, R. 12.11.2008. Suomen Asianajajaliitto. Puheenjohtaja. Haastattelu 12.11.2008.
- Lovio, R. 2004. Yrityksen sidosryhmät ja ympäristöjohtaminen. Teoksessa Heiskanen, E. (toim.). Ympäristö ja liiketoiminta. s. 57-59. Gaudeamus. Helsinki.
- Luotonen, J. 2008. Vain iso näkyy tarpeeksi. Talouselämä. Liikejuridiikka 1/2008. s. 25.

Mainostajien Liitto 2008. Sponsorointibarometri 2008: Sponsoroinnin määrä Suomessa 166 miljoonaa euroa. Luettavissa: [http://www.mainostajat.fi/mliitto/index.asp/tutkimukset\\_ja\\_barometrit/tutkimukset\\_2008/sponsorointibarometri\\_2008](http://www.mainostajat.fi/mliitto/index.asp/tutkimukset_ja_barometrit/tutkimukset_2008/sponsorointibarometri_2008). Luettu: 25.3.2009.

McIntosh, M., Thomas, R., Leipziger, T. & Coleman, G. 2003. Living Corporate Citizenship: strategic routes to socially responsible business. Prentice Hall. London.

Niiniluoto, I. 2005. Onko yrityksillä moraalista vastuuta? Teoksessa I. Niiniluoto & J. Sihvola (toim.) Nykyaajan etiikka. Keskusteluja ihmisestä ja yhteisöstä. s. 23-60. Gaudeamus. Helsinki.

Niskala, M. & Lovio, M. 2004. Yhteiskuntavastuuraportti. Teoksessa Juholin, E. Cosmopolis. Yhteiskuntavastuusta yrityskansalaisuuteen. s. 227-231. Inforviestintä. Keuruu.

Nokia Oyj 2009a. Hyväntekeväisyys. Luettavissa: <http://www.nokia.fi/nokia/yritysvastuu/yrityskansalaisuus/hyvantekevaisuus>. Luettu: 15.3.2009.

Nokia Oyj 2009b. Bridgeit. Luettavissa: <http://www.nokia.fi/A4423204>. Luettu: 20.3.2009.

Nokia Oyj 2006. Yhteiskuntavastuuraportti 2006. Luettavissa: [http://www.nokia.fi/NOKIA\\_FINLAND\\_50/Nokia/Corporate\\_Responsibility/CR\\_Reports/Nokia\\_CR\\_Report\\_2006-FIN.pdf](http://www.nokia.fi/NOKIA_FINLAND_50/Nokia/Corporate_Responsibility/CR_Reports/Nokia_CR_Report_2006-FIN.pdf). Luettu: 15.3.2009.

Porter, M. & Kramer, M. 2006. Strategy & Society. The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. Harvard Business Review. December 2006. s. 78-92.

Puohiniemi, M. 2003. Löytöretki yrityksen arvomaailmaan. Limor kustannus. Espoo.

Raitanen, P. 2003. Yhteiskuntavastuu yrityskuvan rakentumisessa. Pro-gradu tutkielma. Helsingin kauppakorkeakoulu. Markkinoinnin laitos.

Rohweder, L. 2009. Yrityksen ja sidosryhmien välinen vuorovaikutus. Kurssimateriaali 5.3.2009. HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu.

Rohweder, L. 2008a. Climate change – a business challenge. HAAGA-HELIA puheenvuoroja 9/2008. Luettavissa: <http://www.haaga-helia.fi/fi/hakeminen/valintakokeiden-ennakkoaineistot/kuvat-ja-liitteet/Climate.pdf>. Luettu: 20.10.2008.

Rohweder, L. 2008b. Kurssimateriaali, opintojakso: Kestävä kehitys ja yhteiskuntavastuu. HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu. Syksy 2008.

Rohweder, L. 2004. Yritysvastuu – kestävää kehitystä organisaatiotasolla. WSOY. Porvoo.

Suomen Asianajajaliitto 2009a. Suomen Asianajajaliiton vuosikatsaus 2008-09. Luettavissa: [http://www.asianajajaliitto.fi/files/682/Suomen\\_Aasianajajaliiton\\_vuosikatsaus\\_2008.pdf](http://www.asianajajaliitto.fi/files/682/Suomen_Aasianajajaliiton_vuosikatsaus_2008.pdf). Luettu: 9.4.2009.

Suomen Asianajajaliitto 2009b. Asianajajaliitto. Luettavissa: <http://www.asianajajaliitto.fi/asianajajaliitto>. Luettu: 2.4.2009.

Suomen Asianajajaliitto 2009c. Asianajotoiminnan sääntely. Luettavissa: <http://www.asianajajaliitto.fi/saantely>. Luettu: 2.4.2009.

Suomen Asianajajaliitto 2009d. Asianajajakunta osana yhteiskuntaa. Luettavissa: [http://www.asianajajaliitto.fi/saantely/asianajajan\\_tapaohjeet/asianajajakunta\\_osana\\_yhteiskuntaa](http://www.asianajajaliitto.fi/saantely/asianajajan_tapaohjeet/asianajajakunta_osana_yhteiskuntaa). Luettu: 2.4.2009.

Suomen Asianajajaliitto 2009e. Oikeuspoliittinen vaikuttaminen. Luettavissa: [http://www.asianajajaliitto.fi/asianajajaliitto/oikeuspoliittinen\\_vaikuttaminen](http://www.asianajajaliitto.fi/asianajajaliitto/oikeuspoliittinen_vaikuttaminen). Luettu: 2.4.2009.

Suomen Asianajajaliitto 2009f. Asianajajakunnan yhteiskuntavastuu. Luettavissa: <http://www.asianajajaliitto.fi/asianajajaliitto/yhteiskuntavastuu>. Luettu: 2.4.2009.

Suomen Asianajajaliitto 2009g. Oikeuskasvatus. Luettavissa: <http://www.asianajajaliitto.fi/asianajajaliitto/yhteiskuntavastuu/oikeuskasvatus>. Luettu: 2.4.2009.

Suomen Asianajajaliitto 2009h. Maksuton asianajajapäivystys. Luettavissa:

<http://www.asianajajaliitto.fi/asianajajaliitto/yhteiskuntavastuu/asianajajapaivystys>. Luettu: 2.4.2009.

Takala, T. 2000. Yrityksen yhteiskunnallisen vastuun ideologiat v. 2000 suomalainen yritys globalisoituvassa maailmassa. Liiketaloudellinen aikakauskirja 4/2000. Liiketaloustieteellinen yhdistys ry. Luettavissa: [http://lta.hse.fi/2000/4/lta\\_2000\\_04\\_s8.pdf](http://lta.hse.fi/2000/4/lta_2000_04_s8.pdf). Luettu: 3.3.2009.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2006. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2008a. Vastuullinen yritystoiminta. 2.12.2008. Luettavissa:

<http://www.tem.fi/index.phtml?s=888>. Luettu: 22.2.2009.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2008b. Vastuullisuudesta kilpailuetua PK-yrityksille. Kehittämisstrategia vuosille 2008-2011. Luettavissa:

[http://www.tem.fi/files/19782/TEM\\_pk\\_vastuullisuusstrategia.pdf](http://www.tem.fi/files/19782/TEM_pk_vastuullisuusstrategia.pdf). Luettu 15.3.2009.

Uimonen, M-L. 2006. Suomalaisten yritysten vapaaehtoinen sosiaalinen vastuu. Sidosryhmäviitekehys yritysten ja ulkoisten sidosryhmien edustajien näkemyksissä. Työpoliittinen tutkimus 2006. Akateeminen väitöskirja. Helsingin yliopisto. Yhteiskuntapolitiikan laitos.

UN Global Compact 2007. Business guide to partnering with NGOs and the United Nations 2007/2008. Luettavissa: <http://www.business-humanrights.org/Documents/Business-guide-to-partnering-w-NGOs-UN-Global-Compact-Jul-2007.pdf>. Luettu: 20.3.2009.

Universum Global 2009. Universum Student Survey 2009. Tiedote 22.4.2009. Luettavissa:

<http://www.universumglobal.com/CMSPages/GetFile.aspx?guid=504d8f6d-5a97-4435-8f0c-445e582ab744>. Luettu: 27.4.2009.

Yin, R.K. 2009. Case Study Research. Design and Methods. Fourth edition. SAGE Publications, Inc.

Ylikerälä, J. 2008. Tutkimustyön perusteet. Kurssimateriaali. Kevät 2008. HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu.

Yrjölä, E. 2002. Jotti ja Bitti ne yhteen soppii. 'Talouselämä 15.11.2002. Talentum. Luettavissa: <http://lehtiarkisto.talentum.com/lehtiarkisto/search/show?eid=406370>. Luettu: 27.10.2008.

Tervehdys Asianajajaliitosta

Asianajajaliitto haluaa osaltaan edesauttaa tradenomi-opiskelija Satu Kenttämään lopputyötä, joka käsittelee asianajotoimistojen yhteiskuntavastuuta.

Satu Kenttämää kertoo oheisissa liitteissä tarkemmin tutkimuksestaan ja siitä, millaista apua hän toivoisi teidän toimistoltanne. Liitteenä on myös hänen haastattelurunkonsa, jota hän hyödyntää lopputyötä tehdessään.

Olemme liitossakin kiinnostuneita kuulemaan lopputyön tuloksista ja asianajotoimistojen yhteiskuntavastuusta. Aihe on kiinnostava alan yleisen tiedottamisen ja markkinoinnin kannalta. Saamme liittoon aika ajoin tiedusteluja siitä, millaista pro bono -työtä toimistoissa tehdään. Liitossa ei toistaiseksi ole ollut kovin kattavaa kuvaa siitä, miten eri toimistoissa tällä saralla toimitaan.

Voi olla, että Satu Kenttämään lopputyö antaa valmistuttuaan hyvän tilaisuuden tiedottaa laajemminkin siitä, miten asianajotoimistot ovat mukana yhteiskuntavastuussa. Toivottavasti innostutte avustamaan tutkimuksen teossa.

Satu Kenttämää on valinnut lopputyötään varten kuusi liikejuridiikkaan erikoistunutta toimistoa liikevaihdoltaan 15 suurimman toimiston joukosta. Olemme liitossa äskettäin keränneet tietoja toimistojen ns. viestinnän vastuuhenkilöistä. Tämä viesti on lähetetty teille "viestintävastaaville" tai sellaisen puuttuessa tiedossamme olevalle muulle toimiston "yhteyshenkilölle". Toivottavasti viesti päättyy näin ripeästi oikeisiin käsiin.

Jos olette kiinnostuneita osallistumaan tutkimukseen, niin olkaa suoraan yhteydessä Satu Kenttämähän. Hänen yhteystietonsa ovat oheisessa liitteessä. Yhteydenottoanne Satu Kenttämää toivoo xx.xx. mennessä.

Ystävällisin terveisin,

Janne Laukkanen

Viestintälakimies  
Suomen Asianajajaliitto  
Finnish Bar Association  
Simonkatu 12 B  
FIN-00100 Helsinki  
Tel: +358 (0)9 6866 1225  
Mobile: +358 (0)40 588 1925  
Fax: +358 (0)9 6866 1299  
E-mail: [janne.laukkanen@asianajajaliitto](mailto:janne.laukkanen@asianajajaliitto)



Arvoisa vastaanottaja,

Olen HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulun liiketalouden koulutusohjelman viimeisen vuoden opiskelija. Teen opinnäytetyöhöni liittyvää tutkimusta asianajotoimistojen yhteiskuntavastuusta Suomessa.

Ulkomailla yhteiskuntavastuuasiat ovat nouseva trendi myös asianajotoimistojen toiminnassa. Suomessa kiinnostus aihetta kohtaan on lisääntynyt paljon viime aikoina ja yrityksiltä on alettu odottaa konkreettisia toimia. Myös asianajopalalla on mahdollisuus kantaa kortensa kekoon yhteiskuntavastuuasioissa, erityisesti sosiaalisen vastuun saralla. Henkilökohtaisesti asia kiinnostaa minua myös siksi, että työskentelen itsekin asianajopalalla, Roschierin markkinointiassistenttina.

Keskityn opinnäytetyössäni asianajotoimistojen välillisen sosiaalisen vastuun tutkimiseen. Tähän liittyy toimistojen vastuullisuus toimintaympäristöään kohtaan. Kyse on siis yrityksen vuorovaikutuksesta yhteiskunnan eri tahojen (yksityiset henkilöt, erilaisten yhteisöt ja viranomaiset) kanssa. Käytännössä välillinen sosiaalinen vastuullisuus voi ilmetä esim. hyväntekeväisyystoimintana, pro bono -työnä tai oman työpanoksen lahjoittamisena hyvään tarkoitukseen.

Tutkimuksen tavoitteena on koota syvällistä tietoa siitä, miten vastuullinen toiminta koetaan asianajopalalla sekä kuinka aktiivisesti ja millaisin keinoin toimistot harjoittavat välillistä sosiaalista vastuuta. Tutkimuksen tarkoituksena on tuottaa hyödyllistä informaatiota koko asianajalan käyttöön. Suomen asianajajaliitto saa tutkimustulosten perusteella hyvän kuvan siitä, millä tavoin vastuullisuusasiat koetaan jäsenoimistoissa. Näin liitto voi omalta osaltaan arvioida alan tilannetta ja tarvittaessa suunnitella vastuulliseen toimintaan rohkaisevia toimenpiteitä. Asianajotoimistot puolestaan saavat tulosten perusteella hyvän käsityksen alalla vallitsevasta vastuujähtelusta sekä yksityiskohtaista tietoa, jota voivat hyödyntää omaa toimintaansa ja markkinointiviestintäänsä kehittäessään. Yhteiskunnallisesta näkökulmasta katsottuna tutkimus toimii lisäkannustimena alan toimistoille parantaa aktiivisuuttaan yhteiskuntavastuuasioissa.

Toimistonne on valittu mukaan tähän tutkimukseen, johon on kutsuttu osallistumaan Suomen suurimpia asianajotoimistoja. Tutkimus toteutetaan nauhoitettavin teemahaastatteluin viikon xx aikana. Ohessa keskustelujen pohjana toimiva kysymysrunko tiedoksenne. Haastattelut käsitellään ehdottoman luottamuksellisina eikä tutkimustuloksista pysty yksilöimään, kuka haastateltavista on sanonut mitään. Tutkimukseen haastateltujen toimistojen ja henkilöiden nimet voidaan julkaista opinnäytetyön lähdeluettelossa, mikäli haastateltavien kanssa erikseen niin sovitaan. Muutoin nimiä ei julkaista.

Tutkimus valmistuu keväällä 2009, jolloin jokainen tutkimukseen osallistunut toimisto saa oman kappaleen valmiista opinnäytetyöstä käyttöönsä. Lisäksi tutkimuksen tulokset käydään läpi asianajajaliiton kanssa ja liitto saa oman kappaleen opinnäytetyöstä.

Pyydän Teitä ystävällisesti vahvistamaan minulle sähköpostilla ([satu.kenttamaa@myy.haaga-helia.fi](mailto:satu.kenttamaa@myy.haaga-helia.fi)) xx.xx.xxxx mennessä, oletteko kiinnostunut osallistumaan tutkimukseen ja jos olette, ilmoittamaan henkilön, jonka kanssa voin sopia tapaamisajan haastattelua varten. Mikäli tarvitsette lisätietoja, minut tavoittaa yllä mainitusta sähköpostiosoitteesta tai puhelimitse numerosta xxx-xxx xxxx.

Ystävällisin terveisin

Satu Kenttämää

## TEEMAHAASTATTELUN RUNKO

1. Mitä yhteiskuntavastuu mielestänne on?
2. Mikä yhteiskuntavastuun osa-alue (taloudellinen/ekologinen/sosiaalinen) on mielestänne tärkein asianajotoimistojen näkökulmasta katsottuna?
3. Mitä välillinen sosiaalinen vastuu mielestänne pitää sisällään?
4. Miten asianajoalalla on mielestänne parhaiten mahdollista edistää tämän vastuun toteutumista?
5. Millaisin konkreettisin toimin toimistonne harjoittaa välillistä sosiaalista vastuuta?
6. Mihin nämä toimet perustuvat? Onko kyse tarkoin harkitusta kokonaislinjasta vai ennemminkin ad hoc -tyyppisesti valittavista toimista?
7. Miten toimistonne määrittelee välillisen sosiaalisen vastuun harjoittamiseen varattavat resurssit (henkilö-/aika-/taloudelliset resurssit) ja paljonko näitä käytetään vuositasona?
8. Miten organisaationne eri tasot osallistuvat välillisen sosiaalisen vastuun harjoittamiseen?
9. Mitä hyötyjä koette toimistonne saavan välillisen sosiaalisen vastuun harjoittamisesta?
10. Miten harjoittamanne toimet näkyvät toimistonne viestinnässä?
11. Miten koette välillisen sosiaalisen vastuun harjoittamisen asianajoalalla yleisesti?
12. Millaisena näette sosiaalisen vastuuntunnon kehittymisen asianajoalalla tulevaisuudessa?