



VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Minna Pylkäs

Hiilineutraalisuuden polulla: Pk-yritysten hallitusten kohtaamat haasteet päätöksenteossa

Hiilineutraali yhteiskunta YAMK
Liiketalous
2024

TIIVISTELMÄ

Tekijä	Minna Pylkäs
Opinnäytetyön nimi	Hiilineutraalisuuden polulla: Pk-yritysten hallitusten kohtaamat haasteet päätöksenteossa
Vuosi	2024
Kieli	suomi
Sivumäärä	75 + 3 liitettä
Ohjaaja	Daniel Sahebi

Tutkimuksen tarkoituksena oli kartoittaa hallituksen jäsenten näkemyksiä hiilineutraalisuudesta tässä hetkessä, jäsenten omaa arviota heidän kyvykkyydestään tehdä hiilineutraaleja päätöksiä ja millaisia haasteita he kokevat hiilineutraaleja päätöksiä tehdessään. Tutkimuksen aihe on lähtenyt liikkeelle omasta kiinnostuksesta aiheeseen.

Yritysvastuun merkitys kasvaa globaalien haasteiden, kuten ilmastonmuutoksen, sotien, luonnon monimuotoisuuden heikkenemisen ja yhteiskunnallisten muutosten seurauksena. Toimintaympäristössä odotetaan yrityksiltä enenevässä määrin vastuullisuutta ja kestävyyttä. Hiilineutraaliudesta on tullut tärkeä osatekijä koko yritysvastuun kentässä, eikä aihe voi olla vaikuttamatta yritysten menestymiseen pitkällä aikavälillä. Tutkimus toteutettiin yhdistelmä tutkimuksena. Tutkimus on ensisijaisesti kvantitatiivinen kyselytutkimus, jonka tuloksia on täydennetty haastattelututkimuksen menetelmin. Tutkimuksen otanta kohdistettiin ei-listattujen yhtiöiden hallituksen jäsenille. Teoriaosuus on rakennettu kaksiosaiseksi. Ensimmäinen osa kokoaa tietoa Suomen valtion asettamista hiilineutraalisuustavoitteista ja lainsäädännöstä sekä kuvaa toimintaympäristöä, jossa yritykset toimivat. Toinen teorian osa hahmottaa osakeyhtiölaissa määriteltyä hallituksen muodostumista, hallituksen tehtäviä, velvollisuuksia ja vastuita.

Tutkimuksen keskeinen havainto on, että hiilineutraaliuden tema koetaan vaikeaksi. Syy tähän on rakenteellinen, sillä pk-yrityksissä hallituspaikkoja on tarjolla vain vähän, eritoten sellaisia paikkoja, joissa hiilineutraalisuutta on käsitelty. Aiheen uutuuden vuoksi hiilineutraalisuusasioista on vähän kokemusta, mikä johtaa varovaiseen päätöksen tekoon ja korostuneeseen huolellisuusvelvoitteen noudattamiseen. Strategiauudistusta ei vielä koeta tarpeelliseksi, elleivät omistajat tai muut sidosryhmät vaadi sitä. Useilla organisaatioilla ei puolestaan ole selkeää näkemystä hiilineutraaliudesta, ja perustelut päätöksenteolle uupuvat. Monin paikoin hiilineutraaliusajattelu jää vielä raportointivelvoitteiden pohtimisen tasolle. Tämä johtuu pääasiassa erilaisten resurssien puutteesta.

ABSTRACT

Author	Minna Pylkäs
Title	Towards carbon neutrality: Challenges faced by SME boards in decision-making
Year	2024
Language	Finnish
Pages	75+ 3 Appendices
Name of Supervisor	Daniel Sahebi

The purpose of the survey was to explore board members' views on carbon neutrality at the moment, their own assessment of their ability to make carbon neutral decisions and the challenges they face when making carbon neutral decisions. The topic of the study was inspired by my own interest in the subject.

The importance of corporate responsibility is growing as a result of global challenges such as climate change, wars, biodiversity loss and social change. The business environment is increasingly expecting companies to be responsible and sustainable. Carbon neutrality has become an important element in the whole field of corporate responsibility and cannot but affect the long-term success of companies. The study was carried out as a mixed-methods study. The study is primarily a quantitative survey, the results of which have been supplemented by interview methods. The sample was drawn from the board members of unlisted companies. The theoretical section is structured in two parts. The first part compiles information on the carbon neutrality targets set by the Finnish government and describes the business environment in which companies operate. The second part of the theory outlines the formation of the board of directors as defined in the Companies Act, the duties and responsibilities of the board.

A key finding of the study is that the issue of carbon neutrality is perceived as difficult. The reason for this is structural, as there are few board seats available in SMEs, especially those where carbon neutrality has been addressed. The novelty of the subject means that there is little experience of carbon neutrality issues, leading to cautious decision-making and a heightened sense of due diligence. The need for policy reform is not yet felt unless owners or other stakeholders demand it. For their part, some organizations do not have a clear vision of their carbon neutrality and the rationale for decision-making is lacking. In many places, carbon neutrality thinking still remains at the level of considering reporting obligations. This is mainly due to a lack of resources.

Keywords; carbon neutrality, small and medium-sized enterprises, board work, decision making

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO.....	9
1.1	Hiilineutraalisuus, mitä se on?.....	11
1.2	Toimintaympäristö.....	13
2	TUTKIMUKSEN METODOLOGIA	15
2.1	Tarkoitus ja tavoite	15
2.2	Tutkimusmenetelmät ja aineisto	15
2.2.1	Tutkimuksen toimeksiantaja.....	17
2.2.2	Aineiston kerääminen ja analysointi	17
2.2.3	Tutkimukseen liittyvät haasteet.....	18
2.2.4	Eettisyys ja luotettavuus.....	19
2.2.5	Tutkimuksen salassapito ja säilyttäminen	19
2.3	Hypoteesi ja päätutkimuskysymys.....	19
2.4	Alakysymykset.....	20
2.5	Kvantitatiivisen kyselyn rakenne	21
2.5.1	Mielipidekysymykset.....	21
2.5.2	Avoimet kysymykset.....	22
2.6	Syventävän haastattelun rakenne	22
3	TUTKIMUKSEN TEORIA	24
3.1	Hiilineutraalisuustavoitteet ja toimintaympäristö	24
3.1.1	EU:n ilmastotavoitteet ja vihreän kehityksen ohjelma.....	25
3.1.2	Kansallinen ilmastonmuutoksen sopeutusohjelma.....	25
3.1.3	Yritysvastuu ja vastuullisuusraportointi	27
3.1.4	Hiilineutraalisuus on osa vastuullisuutta	29
3.1.5	Vastuullisuusvaatimukset kohdistuvat pk-yrityksiin toimitus- ja arvoketjun kautta.....	30

3.2	Pk-yrityksen hallituksen keskeisimmät tehtävät ja vastuut	31
3.2.1	Osakeyhtiölaki	31
3.2.2	Hallituksen keskeiset tehtävät	32
3.2.3	Hyvä hallintotapa	34
3.2.4	Hallitus ja päätöksenteko	35
3.3	Kauppakamarien PK-hallitusbarometri 2023.....	36
3.4	Sidosryhmillä on odotuksia hiilidioksidipäästöjen vähentämiseksi.....	39
4	KYSELYTUTKIMUKSEN TULOKSET	43
4.1	Kyselytutkimuksen tuloksellisuus, osallistumisinnostus.....	44
4.2	Tutkimuksen kvantitatiivinen osio, kyselylomakkeen tulokset	44
4.3	Kyselylomake; Ensimmäinen teema - Hallituskokoonpano ja tietotaito, hallituksen rooli	45
4.4	Kyselylomake; Toinen teema - Nykyisen hiilineutraalisuutta koskevan hallitusmateriaalin sisältö, informatiivisuus ja riittävyys	47
4.5	Kyselylomake; Kolmas teema - Millaista hallitusmateriaalia hallituksen jäsenet odottavat hiilineutraalisuuteen liittyen, kehitysehdotuksia	51
5	KVANTITATIIVISESTA TUTKIMUKSESTA YHDISTELMÄTUTKIMUKSEKSI	56
5.1	Pohdintaa vastausinnostuksen syistä	56
5.2	Aineiston keruumenetelmien laajentaminen, täydentävät teemahaastattelut	58
5.3	Täydentävien haastattelujen tulokset	59
5.3.1	Hiilineutraalisuus on aiheena tärkeä, mutta lisää tietotaito kaivataan	60
5.3.2	Hiilineutraalisuuteen suhtautuminen on erilaista tuotanto- ja palveluliiketoimialoilla	60
5.3.3	Muutospaineen ja resurssien puute hidastavat hiilineutraalisuustoimenpiteiden edistämistä	61
5.3.4	Perusteluja hiilineutraalisille päätöksille kaivataan	61
5.3.5	Raportointivelvoitteiden tulo kuormittaa pk-yrityksiä	62
5.3.6	Asenteet hiilineutraalisuusasioita kohtaan vaihtelevat	63

5.4 Syyt vastaamattomuudelle	64
6 JOHTOPÄÄTÖKSET	67
7 POHDINTAA	70
LÄHTEET	73
LIITTEET	77

KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

Kuvio 1. Esimerkkiluettelo hallituksen ja toimitusjohtajan välisestä työnjaosta. (Hannula, A., Kari, M. & Mäki, T. 2014.s.44)	34
Kuvio 2. Hallitusten jäsenten tärkeimmät osaamisalueet Kauppakamarien tuottaman PK-barometrin mukaan vuonna 2023	37
Kuvio 3. Vastaajien näkemys hiilineutraalisuustavoitteiden asettamisesta.	45
Kuvio 4. Hallituksen arvioinnin tarpeellisuus	46
Kuvio 5. Hiilineutraalisuusmateriaalin päivitystiheys	48
Kuvio 6. Vastauksien jakautuminen väitteeseen ”Hallitukselle toimitetaan hiilineutraalisuutta koskevaa materiaalia riittävän usein”.	49
Kuvio 7. Hiilineutraalisuusasioiden käsittelytarve agendalla ja vuosikellossa	49
Kuvio 8. Hallitusten jäsenten näkemykset hiilineutraalisuutta koskevan raportoinnin sijoittumisesta hallitusagendalla.	50
Kuvio 9. Vastanneiden näkemykset nykyisestä resurssoinnista	51
Kuvio 10. Vastaajien näkemys millaisena esteenä hyötyjen näkymättömyys on päätöksenteolle.	52
Kuvio 11. Vastaajien näkemys ideoiden vähyydestä hiilineutraalien päätöksien esteenä.	53
Kuvio 12. Vastauksien vertailu vastaajittain resurssien riittävydestä	54
Kuvio 13. Vastaajien mielipide hallituksen oman taitotason vaikutuksesta päätöksenteolle.	55

LIITELUETTELO

LIITE 1. Saatekirje

LIITE 2. Kyselylomake

LIITE 3. Haastattelurunko

1 JOHDANTO

Tämä tutkimus on toteutettu Vaasan ammattikorkeakoulun ylemmän ammattikorkeakoulun Hiilineutraali yhteiskunta -opintolinjan opinnäytetyönä. Tutkimuksen tarkoituksena oli kartoittaa hallituksen jäsenten näkemyksiä hiilineutraalisuudesta, jäsenten omaa arviota heidän kyvykkyydestään tehdä hiilineutraaleja päätöksiä ja millaisia haasteita he kokevat hiilineutraaleja päätöksiä tehdessään. Lisäksi tutkimuksessa haluttiin selvittää teemaan liittyvän hallitusmateriaalien nykytilaa sekä hallitusmateriaalien sisältöön liittyviä kehitystoiveita.

Yritysvastuun merkitys kasvaa globaalien haasteiden, kuten ilmastonmuutoksen, sotien, luonnon monimuotoisuuden heikkenemisen ja yhteiskunnallisten muutosten seurauksena. Yritykset ovat yksi yhteiskunnan merkittävä osatekijä, joissa muutoksia on tehtävä. Toimintaympäristössä odotetaan yrityksiltä enenevässä määrin vastuullisuutta ja kestävyttä.

OP toteutti vuoden 2023-2024 vaihteessa valtakunnallisen tutkimuksen, jossa kartoitettiin pk-yritysten näkemyksiä vastuullisuuden merkityksestä (n=1020). Tutkimuksen mukaan 46 % keskisuurista yrityksistä kertoi panostavansa merkittävästi vastuullisuuteen, sillä he pitivät sitä ajankohtaisena teemana. Mikroyrityksistä vain 17 % oli panostanut vastuullisuuteen, kun taas 42 % mielestä aihe ei ollut tällä hetkellä relevantti (OP Media.2024). Suuryritystutkimuksen mukaan yli puolet (56%) suomalaisista suuryrityksistä on jo joutunut vaihtamaan alihankkijoitaan tiukentuneiden vastuullisuusvaatimusten vuoksi, ja lähes yhtä moni suunnittelee tekevänsä muutoksia lähiaikoina. Suuryritykset investoivat laajasti ja monipuolisesti vastuullisuuteen ja vaativat toimitusketjuiltaan todennettua vastuullisuuden osoittamista. Vastuullisuus tuotanto- ja toimitusketjuissa on pk-yrityksille yhä merkittävämpi kilpailuetu. (OP Suuryritystutkimus 2024. s.49)

Vastuullisuusteema on erittäin laaja ja haasteellinen. Vastuullisuuden on määritelty koostuvan kolmesta komponentista, E (environmental), S (social) ja G (gover-

nance), jonka vuoksi vastuullisuusteeman ympärillä käytetään tuttavallisesti lyhennettä ESG. Vuonna 2021 Aalto-yliopiston rahoituksen professori Vesa Puttonen laati poikansa Tatu Puttosen kanssa raportin vastuullisesta sijoittamisesta. (Puttonen T. Puttonen V. 2021.) Kaksi vuotta myöhemmin Annukka Oksasen ESG:tä käsittelevässä artikkelissa professori Puttonen totesi, että "Ilmastonmuutos on eksistentiaalinen riski ihmiskunnalle".

IPCC:n, eli hallitustenvälisen ilmastonmuutospaneelin (Intergovernmental Panel on Climate Change), tehtävänä on tutkia tieteellistä tietoa ilmastonmuutoksesta ja tarjota sitä kansallisen ja kansainvälisen päätöksenteon tueksi. Suomesta raportin tekoon osallistuu tutkijoita Ilmatieteenlaitokselta ja Helsingin yliopistosta, joiden tutkimustuloksia hyödynnettiin raportissa. (Ilmatieteenlaitos. 2023.)

IPCC:n arvioinnin keskeisimmät tulokset julkaistaan raporteina. IPCC ei itse tuota uutta ilmastonmuutostutkimusta, vaan tarkastelee ja kokoaa yhteen jo olemassa olevaa tieteellistä tietoa. Se ei myöskään esitä suoria ehdotuksia ilmastopolitiikan vaihtoehtoiksi. IPCC:n vuosina 2021-2023 julkaisemat raportit tarjoavat selkeää tieteellistä näyttöä ilmastonmuutoksen vakavista vaikutuksista ihmisten ja luonnon hyvinvointiin. Uusin IPCC:n julkaisema raportti, Kuudes arviointiraportti on yhteenveto IPCC:n tekemistä raporteista vuosien 2021-2023 aikana. Tämän kuudennen arviointiraportin mukaan ilmastonmuutoksen hillitsemisen ja toisaalta ilmastonmuutokseen sopeutumisen kanssa on jo kiire. (Intergovernmental Panel on Climate Change. 2023.) Sama havainto oli tehty jo aikaisemmista osaraporteista vuonna 2021, johon viitaten professori Puttonen on esittänyt ajatuksen, jossa sopeutumistoimissa pudotettaisiin väliaikaisesti kyydistä S:n ja G:n, ja keskityttäisiin E:hen. (Oksanen A. 2023.) Tämä kommentti osui suoraan opinnäytetyön aiheeseen, ajatuksiini opinnäytetyön rajaamisesta ja rajaamaan pois S:n ja G:n, keskittymään E:hen. Vaikka vastuullisuusvaatimukset eivät vielä direktiivien kautta kohdistu suoraan pk-yrityksiin, niin yhä useammin vaatimuksilla on vaikutusta kuitenkin asiakkaiden sekä toimitus- ja arvoketjujen kautta.

Hiilineutraaliudesta on tullut tärkeä osatekijä koko yritysvastuun kentässä, eikä aihe voi olla vaikuttamatta yritysten menestymiseen pitkällä aikavälillä. Liiketoiminnan tarkastelu hiilineutraalisuusteeman kautta voi luoda uusia kilpailutekijöitä, kilpailuetua yrityksille, olla jopa elinehto pitkällä aikavälillä.

Tällä, touko-syyskuussa 2024 toteutetulla Case-yhdistelmä tutkimuksella pyrittiin kartoittamaan hallitusammattilaisten suhtautumista hiilineutraalisuuskeskusteluihin, selvittämään millaisena hallituksen jäsenet näkevät toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset ja havaitsemaan teeman ympärillä liittyvää problematiikkaa. Tutkimuksessa saatujen vastausten perusteella pyrittiin siis löytämään vastauksia, kokevatko hallitusammattilaiset hiilineutraalisuuteen liittyviä haasteita ja jos, niin millaisia.

1.1 Hiilineutraalisuus, mitä se on?

Hiilineutraalisuus tarkoittaa tilannetta, jossa ihmisen toiminta ei kasvata ilmakehän hiilidioksidipitoisuutta. Toisin sanoen, hiilineutraaliuden saavuttamiseksi päästöjä joko vähennetään niin paljon kuin mahdollista ja/tai jäljelle jäävät päästöt kompensoidaan kokonaan esimerkiksi istuttamalla puita, tukemalla hiilidioksidin talteenottoteknologioita tai investoimalla muihin hiilidioksidia sitoviin hankkeisiin. Tavoitteena on, että ilmakehään päästettyjen kasvihuonekaasujen määrä on yhtä suuri tai pienempi kuin poistettu tai kompensoitu määrä, jolloin nettovaikeus ilmakehän hiilidioksidipitoisuuteen on nolla.

Keinovalikoima päästöjen vähentämiseksi vaihtelee eri sektoreilla toimialasta riippuen. Keskeisiä keinoja ovat mm. energiatehokkuuden parantaminen, käyttämällä uusiutuvia energialähteitä, vähentämällä liikenteen päästöjä tai esimerkiksi optimoimalla prosesseja. Energiatehokkuuden parantaminen voi tapahtua esimerkiksi rakennusten paremmalla eristyksellä, ikkunoilla ja ovilla tai ottamalla käyttöön energiatehokkaita laitteita ja valaisimia.

Päästöjen vähentämistä voidaan kiihdyttää myös uusiutuviin energialähteisiin siirtymällä. Uusiutuvia energialähteitä energian tuotannossa ovat aurinko, tuuli, vesi ja biomassa. Se voi tarkoittaa yrityksille päätöksiä investoida energian varastointiteknologioihin, kuten akkujärjestelmiin, joilla uusiutuvaa energiaa voidaan hyödyntää tehokkaammin.

Esimerkki yritysten liikennepäästöjen vähentämisestä voi olla sähköajoneuvojen käyttöönoton edistäminen ja latausinfrastruktuurin parantaminen tai kannustaminen omalla toiminnalla ja päätöksillä julkisen liikenteen, pyöräilyn ja kävelyn käyttöön. Tuotantolaitoksilla se voi tarkoittaa myös biopolttoaineiden tai vähäpäästöisten aineiden käyttöönottoa tai kehittämistä. Liikenteeseen ja rakentamiseen liitetäänkin usein kaupungistumisen ja maankäyttösektorin kautta syntyvät mahdollisuudet päästöjen vähentämiseksi. Kaupunkien ja asuinalueiden infrastruktuurin suunnittelulla on mahdollista vähentää alueiden elinikäisiä päästöjä niin rakentamisen prosessien kuin materiaalien avulla, muokata ihmisten liikkumistarpeita ja edistää kestävästä liikkumisesta ja ”energiatehokasta elämää”.

Päästöjen vähennys tarkoittaa myös prosessien optimointia, erilaisten hiilidioksidin talteenotto- ja varastointiteknologioiden käyttöä, valintoja vähäpäästöisimmistä raaka-aineista, materiaaleista ja tuotantomenetelmistä. Maa- ja metsätaloudessa päästöjen vähentämiskeinoja voivat olla kestävien viljelykäytäntöjen edistäminen tai/ja lannoitteiden ja torjunta-aineiden käytön vähentäminen. Metsäsektorilla se tarkoittaa myös hiilinieluna toimivien metsäalueiden suunnitelmallista suojelua ja käyttöä. Karjatalouden osalta päästöjen vähentämistä on mahdollista edistää esimerkiksi parantamalla rehujen laatua ja vähentämällä metaanipäästöjä.

Hiilineutraalisuutta voi edistää jätteen määrän vähentämisellä käyttämällä erilaisia jätteenkäsittelymenetelmiä, jotka minimoivat metaanikaasuja ja jätevesien syntymistä. Päästövähennyksiä voidaan saada aikaa myös kierrätyksellä sekä uudelleen käytön lisäämisellä. Kiertotalous omana alateemana onkin mielenkiintoinen osa-alue ja mahdollisuus monelle uudelle liiketoiminnalle.

1.2 Toimintaympäristö

Vuonna 2022 Valtioneuvosto lähetti kansallisen ilmasto- ja energiastrategian selontekona eduskuntaan. Selonteko oli strateginen keskipitkän aikavälin toimintaohjelma, jolla Suomi täyttää EU:n vuoden 2030 velvoitteet ja saavuttaa kansallisen 2035 ilmastotavoitteen. Strategian keskiössä on vihreä siirtymä sekä linjaukset energiapolitiikan keskeisiin kysymyksiin. (Työ- ja elinkeinoministeriö.2022.)

Strategian mukaan Suomella on mahdollisuuksia saavuttaa ilmastotavoitteensa, eli vähentää kasvihuonekaasupäästöjä 60 prosenttia vuoteen 2030 mennessä vuoden 1990 tasoon verrattuna, sekä hiilineutraaliuden tavoitteensa vuoteen 2035 mennessä, jolloin päästöt eivät ylitä hiilinielujen poistamien päästöjen määrää. Myös tavoite uusiutuvan energian osalta, jossa sen osuus on vähintään 51 prosenttia energian loppukulutuksesta vuoteen 2030 mennessä, on toteutumassa. (Työ- ja elinkeinoministeriö.2022.)

Jotta näihin valtion asettamiin hiilineutraalisuustavoitteisiin päästäisiin, on lainsäädäntöä lähdetty muuttamaan ja perustettu erilaisia työryhmiä, luomaan ohjeistusta ja määrätty siirtymäaikoja.

Yritykset ovat yksi yhteiskunnan merkittävä osatekijä, jossa muutoksia on tehtävä. Tilastokeskuksen tietojen mukaan Suomen yrityksistä lukumäärällisesti tarkasteltuna on mikroyrityksiä 91,1 %, pieniä yrityksiä 9 % ja keskisuuria yrityksiä 0,8%, jos sitä mitataan vuonna 2016 uudistetun Suomen kirjanpitolain asetukseen pohjautuvin määritelmien. (Tilastokeskus. 2023.) Samaan aikaan Suomen Yrittäjien mukaan yli 99 % kaikista suomalaisista yrityksistä kuuluu PK-sektoriin. (Suomen Yrittäjät.2023) Tarkastelimme kumpaa tietoa tahansa, ovat pk-yritykset merkittävä osa Suomen taloutta ja työllistävät noin kaksi kolmasosaa yksityisen sektorin työvoimasta Näiden yritysten hallituksessa olevat jäsenet ovat vastuussa yritysten päätöksenteosta toimintaympäristössä, joka on nyt murroksessa. On selvää, että murros ei voi olla vaikuttamatta hallitustyöskentelyyn ja tulevaisuudessa tehtäviin päätöksiin. Mutta mikä on hallitusten tila ja kyky tehdä hiilineutraaleja päätöksiä

juuri nyt? Entä millaisia haasteita hallituksen jäsenet kokevat hiilineutraalien päätösten tekemisessä?

2 TUTKIMUKSEN METODOLOGIA

Yhteiskunnassa toimivien yritysten edellytetään hoitavan osuutensa hiilineutraalisuustavoitteiden saavuttamisessa. Se edellyttää, että yksittäisissä yrityksissä tehdään hiilineutraaleja päätöksiä päästöjen vähentämiseksi. Näistä päätöksistä vastuun kantaa viime kädessä yritysten hallitus ja hallituksen jäsenet. Jotta yhteiskunnallisesti yhteisiin tavoitteisiin päästäisiin, olisi tärkeää ymmärtää, miltä nykytila näyttää hallituksen jäsenten näkökulmasta.

2.1 Tarkoitus ja tavoite

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa hallituksen jäsenten näkemyksiä ja asenteita hiilineutraalisuuteen. Tutkimuksessa selvitettiin pk-yrityksissä toimivien hallitusten jäsenten omaa arviota heidän kyvykkyydestä tehdä hiilineutraaleja päätöksiä ja millaisia haasteita he kokevat hiilineutraaleja päätöksiä tehdessään. Lisäksi opinnäytetyössä haluttiin selvittää hallitusmateriaalien nykytilaa ja tiedustella hallitusmateriaalien sisältöön liittyviä kehitystoiveita.

Tutkimuksen tavoitteena oli saada käsitys siitä, millaisia edellytyksiä hallituksen jäsenet kokevat hallituksissa olevan hiilineutraalien päätösten tekemiseksi. Tavoitteena oli etenkin löytää mahdolliset pullonkaulat, jotka estävät hiilineutraalien päätösten tekemisen pk-yrityksissä. Mikäli tutkimuksessa löydettäisiin kausaalisuutta (syy-seuraussuhde) tiettyjen esteiden ja päätöksenteon välillä, olisi näihin mahdollisuus puuttua ja valmistautumisella purkaa. Oikean tiedon ja ymmärrettävän tiedon toimittaminen päätöksenteon tueksi on ratkaisevaa hiilineutraalien päätöksien tekemiseksi.

2.2 Tutkimusmenetelmät ja aineisto

Tutkimus toteutettiin yhdistelmä tutkimuksena. Tutkimus oli ensisijaisesti kvantitatiivinen kyselytutkimus, jonka tuloksia on täydennetty ja syvennetty haastattelututkimuksen menetelmin. Tutkimuksen otanta kohdistettiin ei-listattujen yhtiöi-

den hallituksen jäsenille. Kyselytutkimus on keino kerätä ja tarkastella tietoa hallituksen jäsenten asenteista ja näkemyksistä muuttuvan ympäristön keskellä. Kyselytutkimuksessa kysymykset esitetään kyselylomakkeen välityksellä. Se on keino, joka soveltuu mm. mielipidetiedusteluihin ja katukyselyihin. Kvantitatiivinen tutkimus soveltuu parhaiten toiminnan kehittämiseen ja ongelmien tutkimiseen. Yleensä tällä tavoin saadaan kartoitettua olemassa oleva tilanne. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tutkimusongelma määritellään ja perehdytään aiempiin tutkimuksiin ja kirjallisuuteen. Valitulta joukolta kerätään tietoja, joista saadut vastaukset käsitellään ja analysoidaan. Tämän jälkeen tuloksista tehdään johtopäätöksiä. (Heikkilä 2014.)

Tutkimus toteutettiin strukturoidulla kyselytutkimuslomakkeella, jotka tuotettiin täysin sähköisesti toimitettavana kyselynä. Tutkimuksessa käytettiin Likert-asteikkoja mittaamaan vastaajien mielipiteitä tietyistä väitteistä. Mielipidekysymyksissä käytettiin viisiportaista Likert-asteikkoa, jossa 1 tarkoittaa 'täysin eri mieltä' ja 5 'täysin samaa mieltä'. Lisäksi lomake sisälsi avoimia, vapaaehtoisesti täytettäviä kysymyksiä, joiden oli tarkoitus täydentää saatua vastausdataa ja auttaa tunnistamaan yhteyksiä ja rakenteita asenteiden ja näkemysten välillä.

Kyselytutkimuksen kutsu toimitettiin toimeksiantajan toiminnanjohtajan toimesta, jolloin tutkimus ei sisältänyt henkilötietoja ja tietosuojaukseen liittyvät tekijät olivat tämän osalta suojattu. Tutkimukselle oli tärkeää, että kyselytutkimuksen anonymiteetti säilyi, jotta saatavilla olisi mahdollisimman rehellisiä vastauksia. Sähköisen kyselyn toteuttamisen etuna oli myös se, että vastaaja pystyi tekemään sen itselle sopivaan aikaan ja jotta tietojen keräämisestä tulee strukturoitua.

Haastattelututkimus-osio toteutettiin menetelmänsä osalta Google Meets- työkalun avulla. Haastattelut olivat avoimia ja vapaamuotoisia ja keskustelun runko oli väljästi rakennettu.

2.2.1 Tutkimuksen toimeksiantaja

Tutkimuksen kohteena olivat Hallituspartnerit ry jäsenet, jotka toimivat ulkopuolisina hallituksen jäseninä ei-listatuissa pk-yrityksissä. Hallituspartnereiden jäsenet ovat kokeneita yritysjohtamisen ja liiketoiminnan kehittämisen ammattilaisia. Heidän jäsenistöllä on monipuolisia kokemustaustoja ja laaja eri toimialojen tuntemus. (Hallituspartnerit.2024.) Jäsenet toimivat yritysten hallituksissa ja heillä on halu edistää eri tavoin hyvää hallitustyötä, sillä hallitustyön merkitys on keskeistä yrityksen perustusten vahvistamisessa ja tulevaisuuden rakentamisessa. (Hallituspartnerit.2024.)

Hallituspartnerien asiakkaita ovat siis sekä pk-yritykset että hallitustyöstä kiinnostuneet henkilöt. Pk-yrityksiä he tukevat hallitustyön kehittämisessä ja hyvien hallituskokoonpanojen rakentamisessa. Hallituspartnerit ry välittää yrityksille ulkopuolisia, riippumattomia hallitusjäseniä. Lisäksi he kouluttavat hallitustyöstä kiinnostuneita. He järjestävät yhteistyössä liike-elämän etujärjestöjen ja muiden yhteistyökumppaneidensa kanssa koulutus- ja keskustelutilaisuuksia, jotka tarjoavat tilaisuuksia ammatilliselle kehittymiselle, verkostoitumiselle ja uusille liiketoimintamahdollisuuksille. Verkosto on valtakunnallisesti laaja. (Hallituspartnerit. 2024.)

Tutkimuksen kvantitatiivisen osion otanta toteutettiin kokonaisotantana ja se kohdistettiin kaikkiin toimeksiantajan, Suomen 12 alueelliseen yhdistykseen, jossa toimii hallitusammattilaisia pk-sektorilla (n=1500). Otanta rajautui ainoastaan toimeksiantajan jäsenistöön. Syventävän haastattelututkimuksen osalta haastateltavat valikoituivat toimeksiantajan partnereista.

2.2.2 Aineiston kerääminen ja analysointi

Kvantitatiivinen aineisto kerättiin sähköisesti toimitettavalla kyselylomakkeella, joka toteutettiin Microsoft Forms-työkalulla. Aineiston analysointi tapahtui pääosin excel-tiedoston avulla sekä SPSS-työkalua käyttäen. Tuloksia analysoitiin mm.

erilaisilla graafisilla esityksillä, kuten pylväsdiagrammeilla, kaavioilla ja numerotiedolla sekä luonnollisesti myös sanallisesti tekstin muodossa.

Kutsu kyselytutkimukseen lähetettiin toimeksiantajan jäsenille toiminnanjohtajan kautta. Kvantitatiivisen osion kysely toteutettiin touko-kesäkuussa 2024 ja vastaustaikaa kyselyyn vastaamiseen oli alunperin kaksi viikkoa, jota oli mahdollisuus pidentää halutessa. Saatekirje toimi myös kyselyn tiedotteena, joka oli laadittu yhdessä toiminnanjohtajan kanssa. Saate toimi kyselykutsuna ja se toimitettiin sähköisesti kaikille Suomen jäsenille.

Tutkimuksen syventävää tietoa kerättiin haastatteluin. Toteutus tälle oli elokuu 2024. Haastattelut toteutettiin Google Meets- etäkokoustyökalulla ja kokoukset tallennettiin ja litteroitiin. Vapaamuotoisia haastatteluja varten rakennettiin kysymysrunko (LIITE 3), jonka tarkoitus oli syventää ymmärrystä hallitusten haasteista.

2.2.3 Tutkimukseen liittyvät haasteet

Tutkimuksen yksi merkittävimpiä haasteita oli tieteellisten vertaistutkimusten puute. Hallitustyöskentelyä on tutkittu, myös kvantitatiivisin tutkimusmenetelmin, mutta hiilineutraalisuutta koskevaa julkista kyselytutkimusta ei ollut saatavilla. Näin ollen lopputulosta ei voi suoraan verrata aikaisemmin toteutettuun tutkimukseen.

Tutkimuksen haasteena arveltiin olevan myös vastaajien kiinnostus kyselyyn osallistumiseen. Yhdistysten puheenjohtajat pitävät aihetta ja kyselyä erittäin tärkeänä keskustelun aloituksena. Jotta hallitusammattilaiset pysähtyisivät kyselyn ääreen, pyrittiin tiedotteena toimiva saatekirje laatimaan ”herättelijäksi”. Toimeksiantaja lähetti vastaajille myös muistutusviestejä kyselytutkimuksesta.

2.2.4 Eettisyys ja luotettavuus

Opinnäytetyö on laadittu kaikkien Vaasan ammattikorkeakoulun vaatimien eettisyysääntöjen mukaisesti. Toimeksiantajan kanssa on laadittu toimeksiantosopimus Vaasan ammattikorkeakoulun lomaketta käyttäen ja ammattikorkeakoulun prosessin mukaisesti. Tutkimuslupaa toimeksiantaja ei edellyttänyt.

2.2.5 Tutkimuksen salassapito ja säilyttäminen

Tutkimus on tehty sellaiseen muotoon, ettei se edellytä salassapitosopimusta. Alkuperäinen tutkimusmateriaali tallennettiin erilliselle USB-tikulle. Toimeksiantajan toiveena oli, että tutkimusmateriaalia voidaan käyttää tulevaisuudessa tutkimusten vertailutietona.

Opinnäytetyö toteutettiin toimeksiantajan ja opiskelijan yhdessä sovittujen aikataulujen ja opinnäytetyösopimuksen mukaisesti. Tutkimuksessa käytettävää informaatiota säilytetään ja käsitellään luottamuksellisesti.

2.3 Hypoteesi ja päätutkimuskysymys

Ennakkokäsitys on, että toimintaympäristön murroksen keskellä useissa pk-yrityksissä on odottava tunnelma. Hallitusten hiilineutraalisuutta koskeva päätöksenteko on odottavassa tilassa, jokin tieto uupuu, jotta hiilineutraalisuusasioiden edistäminen olisi mahdollista. Tietotaitotasossa voi kuitenkin olla merkittäviä eroja toimialoittain.

Ensisijaisena tutkimuskysymyksenä oli selvittää **millaisia haasteita hallitusjäsenet näkevät hiilineutraalien päätöksien tekemiselle pk-yrityksissä**. Jotta kysymyksen saadaan selvyyttä, oli opinnäytetyön tarkoituksena selvittää millaisia käsityksiä ja asenteita hallituksissa on, kuinka hallituksissa suhtaudutaan hiilineutraalisuuteen ja millaisia esteitä he näkevät hiilineutraalien päätöksien teossa.

Toimintaympäristössä tapahtuvien nopeiden muutosten ja vaatimusten vuoksi oli tutkimushypoteesi asetettu oletukselle, jossa oletetaan, että pk-yritysten hallituksissa koetaan haasteita päätöksiä tehdessä. Kysymysasettelulla pyrittiinkin löytämään päätöksenteon mahdolliset esteet tai hidasteet.

2.4 Alakysymykset

Hallituksen päätöksentekoon liittyy kiinteästi vastuu yrityksen päätöksistä. Tämä tarkoittaa mm. sitä, että hallituksen jäsenellä tulee olla riittävä ymmärrys, saatu tieto tulee olla kattavaa ja käsillä oleva päätös tulee olla perusteltavissa. Niin kutsuttujen alakysymyksiä avulla opinnäytetyössä pyrittiin selvittämään yksilöidymmin, mitkä haasteet ovat heistä merkittävimpiä ja onko heille nykyään toimitettava hiilineutraalisuutta koskeva hallitusmateriaali oikeanlaista sekä kuinka päätöksentekomateriaalia tulisi kehittää.

Alakysymys merkittävimmistä haasteista pyrki tukemaan pääkysymystä ja selvittämään, nouseeko jokin tai jotkut tietyt teemat toistuvasti haasteiksi. Tätä kautta on myös mahdollista tutkia, ovatko hallituksien haasteet samanlaisia toimialasta riippumatta.

Toinen alakysymys liittyy nykyisten hallitusmateriaalien sisällön riittävyyteen. Osakeyhtiölain mukaan hallituksen on hankittava asianmukainen informaatio päätöksensä tueksi. Tämä alakysymys oli valittu tukemaan varsinaista pääkysymystä ja sen tarkoituksena oli selvittää kokevatko hallituksenjäsenet saavansa oikeanlaista ja riittävää informaatiota riittävän usein.

Kolmantena alakysymyksenä haluttiin selvittää mahdollisia kehitysehdotuksia päätöksentekomateriaalille. Kehitysideoita koskeva kysymys toteutettiin avoimena ja sen tarkoituksena oli nostaa pintaan mahdollisia tarpeita, joita hallituksen jäsenillä on.

2.5 Kvantitatiivisen kyselyn rakenne

Kvantitatiivisen osion kyselyn rakenne oli jaettu neljään osaan. Se koostui niin sanotusta perustieto-osuudesta, Likert-asteikolla tehtävästä väliasteikko kysymyksistä sekä tarkentavista avoimista kysymyksistä, johon vastaaja voi halutessaan omin sanoin täydentää vastauksiaan.

Perustiedot ovat taustatietoja ja taustamuuttujia, jonka perusteella tuloksia voidaan verrata toisiinsa, vaikkapa millaiseksi hallituksen rooli mielletään yrityksen hiilineutraalisuuden edistämiseksi eri toimialoilla, ikäryhmien tai sukupuolen kesken.

Taustatietoihin ja -muuttujiin liittyvien kysymysten jälkeen lomake oli jaettu kolmeen teemaan. Ensimmäinen teema liittyi hallituksen kokoonpanoon ja sen tietotaitoon sekä millaisena he kokevat hallituksen roolin suhteessa yrityksen hiilineutraalisuusasioihin. Toinen teema liittyi puolestaan heidän käsillä olevaan nykyisen hiilineutraalisuutta koskevan hallitusmateriaalin sisältöön, sen riittävyyteen ja informatiivisuuteen. Kolmas ja viimeinen teema käsitteli päätöksenteon haasteita ja hallitusmateriaalin kehittämistarpeita. Mieliopidekysymyksissä käytettiin viisiporista Likert-asteikkoa, jossa 1 tarkoittaa 'täysin eri mieltä' ja 5 'täysin samaa mieltä', joihin vastaaminen oli lomakkeella pakollista. Avoimet vastaukset olivat puolestaan vapaaehtoisia. Avoimilla kysymyksillä oli tarkoitus antaa vastaajalle mahdollisuus kertoa, millaisia haasteita tai tarpeita heillä on hiilineutraalien päätösten edessä, ja toisaalta saada selville mahdollisia näkökulmia, joita kyselylomakkeella ei ole mahdollisesti osattu huomioida.

2.5.1 Mieliopidekysymykset

Mieliopidekysymykset oli jaoteltu kolmeen eri teemaan. Ensimmäisessä teemassa selvitettiin, mitä mieltä vastaaja on seuraavista hallituksen rooliin ja tietotaitoon liittyvistä väittämistä. Vastaajan tuli valita kustakin kohdasta mieliopidettään parhaiten vastaava vaihtoehto käyttäen asteikkoa 1-5, joissa 1 = Täysin eri mieltä, 2 =

Osittain eri mieltä, 3 = En samaa tai eri mieltä, 4 = Osittain samaa mieltä, 5 = Täysin samaa mieltä.

Toisessa teemassa selvitettiin, mitä mieltä vastaaja on nykyisen hiilineutraalisuutta koskevan hallitusmateriaalin sisällöstä, sen riittävydestä ja informatiivisuudesta. Tässä osiossa vastaajan käytettävissä oli sama Likert-asteikko kuin ensimmäisen teeman kohdalla.

Kolmannen teeman mielipidekysymykset koskettivat hallituksen jäsenien kohtamia haasteita hiilineutraaleja päätöksiä tehdessään. Kolmannen osion kysymykset olivat rakenteeltaan kolmenlaisia.

2.5.2 Avoimet kysymykset

Mielipidekysymysten lisäksi lomake sisälsi edellä mainittujen pakotettujen kysymysten lisäksi niin sanotun osuuden avoimista kysymyksistä, joihin vastaaja sai halutessaan vastata. Vapaaehtoisten avoimien kysymyksien tarkoitus oli antaa vapaa sana vastaajille sekä antaa mahdollista syventävää lisätietoa varsinaisen kvantitatiivisen tutkimuksen tueksi.

2.6 Syventävän haastattelun rakenne

Tämä opinnäytetyö sisältää myös syventäviä haastatteluja, yhteensä viisi kappaletta. Haastattelujen tarkoitus on olla kvalitatiivista kyselytutkimusta täydentävä. Haastattelut toteutettiin elo- syyskuussa 2024. Tästä johtuen tutkimusta voidaan pitää yhdistelmä tutkimuksena tai case-tutkimuksena, joka mahdollistaa tutkimusprosessin mukauttamisen tutkimuksen edetessä.

Haastattelut olivat avoimia ja vapaamuotoisia, jotka toteutettiin Google Meets -työkalun avulla. Keskustelut olivat strukturoimattomia. Haastattelut kulkivat otsikolla ”Hiilineuraalisuustutkimus” ja haastattelurunko oli väljästi rakennettu, kuitenkin siten, että sen perusteella pyrittiin muodostamaan kuva haastateltavan näkemyksistä.

Haastateltavat toimivat hallitusammattilaisina ja ovat toimeksiantajayhdistysten partnereita. Strukturoimattomat haastattelut tallennettiin ja aineiston ollessa vähäinen, tarvetta luokittelulle tai koodaamiselle ei ollut. Haastatteluista tehtiin proposioitasoinen litterointi eli vain sanoman ydin litteroitiin.

3 TUTKIMUKSEN TEORIA

Tutkimuksen teoriaosuus on rakennettu kaksiosaiseksi. Ensimmäinen osa kokoaa tietoa Suomen valtion asettamista hiilineutraalisuustavoitteista ja lainsäädännöstä sekä kuvaa toimintaympäristöä, jossa yritykset toimivat. Koska opinnäytetyön tutkimus kohdistuu pk-yrityksissä toimiviin hallitusten jäseniin, perustuu toinen teorian osa hahmottamaan hallituksen muodostumista, hallituksen tehtäviä velvollisuuksia ja vastuita. Aihetta lähestytään siis osakeyhtiölaissa säädetyn hallituksen jäsenten tehtävien ja vastuiden kautta sekä hiilineutraalisuuden näkökulmasta.

Tutkimuksen tietoperustana ja taustamateriaalina on käytetty muun muassa kirjallisuutta, artikkeleita ja internet-lähteitä. Hallitustyöskentelystä on tehty erilaisia tutkimuksia ja päättötöitä, mutta niitä ei ole tehty hiilineutraalisuusnäkökulmasta. Näin ollen tutkimus on aiheeltaan uusi ja se keskittyy hallitusjäsenten kokemusten selvittämiseen ja tutkii sitä kautta heidän haasteita ja tarpeita muuttuvassa toimintaympäristössä.

3.1 Hiilineutraalisuustavoitteet ja toimintaympäristö

Hiilineutraalisuustavoitteet ovat yhä keskeisemmässä roolissa globaalissa ilmasto-politiikassa. Hiilineutraalisuudella tarkoitetaan tilannetta, jossa ihmisen aiheuttamat hiilidioksidipäästöt ovat tasapainossa luonnollisten hiilinielujen kanssa, eli päästöjä tuotetaan vain sen verran, kuin niitä pystytään sitomaan takaisin.

Hiilineutraalisuustavoitteet ovat osa laajempaa pyrkimystä hillitä ilmastonmuutosta ja rajoittaa maapallon keskilämpötilan nousu. Monilla mailla, kaupungeilla ja yrityksillä on omat hiilineutraalisuustavoitteensa, jotka määrittelevät aikarajoja ja konkreettisia askelmerkkejä päästöjen vähentämiseksi.

Toimintaympäristöllä tarkoitetaan tässä yhteydessä kaikkia niitä sosiaalisia, taloudellisia, teknologisia ja poliittisia olosuhteita, joissa hiilineutraalisuustavoitteet

asetetaan ja toteutetaan. Esimerkiksi lainsäädäntö, taloudelliset kannustimet, teknologiset innovaatiot ja yhteiskunnallinen asenneilmapiiri vaikuttavat merkittävästi. Toimintaympäristöä kehitetään ja sopeutetaan hiilineutraalisuustavoitteisiin, toisaalta muuttuvaan toimintaympäristöön tulee myös sopeutua.

3.1.1 EU:n ilmastotavoitteet ja vihreän kehityksen ohjelma

Vuonna 2021 Euroopan parlamentti hyväksyi Euroopan ilmastolain torjuakseen ilmastomuutosta. Ilmastolain myötä EU nosti vuoden 2030 päästövähennystavoitteen aiemmasta 40 prosentista 55 prosenttiin ja teki ilmastoneutraaliuden saavuttamisesta vuoteen 2050 mennessä oikeudellisesti sitovan tavoitteen (Euroopan parlamentti. 2020).

Tämä ilmastolaki on osa Euroopan vihreän kehityksen ohjelmaa, eli EU tiekarttaa kohti ilmastoneutraaliutta. Tavoitteidensa saavuttamiseksi Euroopan unioni laatii kunnianhimoista lainsäädäntökokonaisuutta, joka tunnetaan nimellä ”Fit for 55”. Tämä paketti sisältää useita uusia ilmasto- ja energialakeja sekä olemassa olevan lainsäädännön päivityksiä (Euroopan parlamentti. 2018). Ilmastolain avulla erilaiset tavoitteet voidaan viedä lainsäädäntöön, ja näiden muutosten odotetaan johtavan muun muassa puhtaampaan ilmaan, veteen ja maaperään, alempiin energiahintoihin, remontoituihin asuntoihin, parempaan joukkoliikenteeseen, lisääntyneisiin sähköautojen latauspisteisiin, terveellisempään ruokaan sekä parempaan terveyteen nykyisille ja tuleville sukupolville. Lisäksi lain odotetaan luovan uusia työpaikkoja esimerkiksi uusiutuvan energian ja energiatehokkaan rakentamisen aloilla (Euroopan parlamentti. 2020).

3.1.2 Kansallinen ilmastomuutoksen sopeutusohjelma

Valtioneuvosto julkaisi joulukuussa 2023 selonteon, joka sisältää kansallisen suunnitelman siitä, miten Suomi sopeutuu muuttuvan ilmaston vaikutuksiin vuosina 2023–2030. Kansallinen ilmastomuutokseen sopeutumissuunnitelma on osa il-

mastolain mukaista ilmastopolitiikan suunnittelujärjestelmää. Suunnitelma toimeenpanee myös Suomen kansainvälisiä ilmastovelvoitteita, erityisesti Pariisin ilmastosopimusta ja eurooppalaista ilmastolakia, joka hyväksyttiin Euroopan parlamentissa vuonna 2021. (Valtioneuvosto, 2023. s.8)

Uusi ilmastolaki hyväksyttiin vuonna 2022. Sen mukaisesti ilmastomuutokseen sopeutumisella tarkoitetaan toimia, joilla varaudutaan ja mukaudutaan ilmastomuutokseen ja sen vaikutuksiin sekä toimia, joiden avulla voidaan hyötyä ilmastomuutokseen liittyvistä vaikutuksista. Ilmastolain muutoksen ja sopeutussuunnitelman tavoitteena on osaltaan varmistaa, että kansallisin toimin sopeudutaan ilmastomuutokseen edistämällä ilmastoriskien hallintaa ja ilmastokestävyyttä.

Ilmastolakiin kirjattu tavoite on, että Suomi on hiilineutraali vuoteen 2035 mennessä. Suomi on sitoutunut ilmastomuutoksen hillintäpolitiikkaan, jolla pyritään vähentämään ilmastomuutoksen vaikutuksia, hillitsemään ilmastomuutoksia ja vähentämään kasvihuonekaasupäästöjä maailmanlaajuisesti. Kansallisina keinoina tähän on selonteossa nähty erilaiset ilmastomuutoksen hillintä- ja sopeutumistoimet, jotka liittyvät monilla toimialoilla kiinteästi toisiinsa. Esimerkkeinä ovat maa- ja metsätaloudessa toimet, kuten lajivalinta tai maaperän kunnan parantaminen, voivat vaikuttaa positiivisesti sekä hillintään että sopeutumiseen. Sen sijaan tiivistyvät kaupungit voivat olla hillinnän näkökulmasta tehokkaita, mutta vaikeuttaa esimerkiksi hulevesiin tai helteisiin liittyvää riskienhallintaa.

Valtioneuvoston selonteossa todetaan, että lukuisilla yhteiskunnan toimijoilla on keskeinen rooli, osaamista ja voimavaroja osallistua sopeutumistyöhön. Eri toimijoiden laaja osallistuminen ja yhteistyö onkin yhteiskunnan sopeutumiskyvyn kokonaisuuden kannalta olennaisen tärkeää. Tästä johtuen pk-yrityksillä on myös rooli tässä kokonaisuudessa.

Elinkeinoelämän tutkimuslaitoksen marraskuussa 2023 julkaiseman ennusteen mukaan Suomen kasvihuone-kaasupäästöt alenevat keskipitkällä aikavälillä noin 4

% vuosivauhtia. Elinkeinoelämän tutkimuslaitos katsoo, että asetettu hiilineutraalisuustavoite ei onnistu nykytrendeillä. (Elinkeinoelämän tutkimuslaitos. Suomen kasvihuonekaasupäästöt 2023–2027 ja hiilineutraalisuustavoite. 27.11.2023.)

Elinkeinoelämän tutkimuslaitoksessa tarkastelu kohdistuu maankäyttösektorin tuottamaan hiilinieluun ja tuotannollisten toimintojen päästöjen lisäksi myös maan päästötaseeseen. Metsät itsessään ovat edelleen päästönielu, joskin paljon aiempaa pienempi. Samaan aikaan viljelysmailta vapautuu huomattavan paljon kasvihuonekaasu-päästöjä. Ja vaikka teollisuuden päästöt ovat vähentyneet suhteellisen tasaisesti, Suomen nettopäästöt ovat pysyneet vakaina. Nykyiset toimet eivät riitä tavoitteen saavuttamiseen. (Elinkeinoelämän tutkimuslaitos.2023.) Tämän vuoksi mm. yrityksiä kannustetaan investoimaan vähäpäästöiseen teknologiaan ja päästökauppa on laajentumassa liikenteeseen.

3.1.3 Yritysvastuu ja vastuullisuusraportointi

Yritysvastuun merkitys kasvaa globaalien haasteiden, kuten ilmastonmuutoksen, sotien, luonnon monimuotoisuuden heikkenemisen ja yhteiskunnallisten muutosten seurauksena. Yritysvastuu käsittää yrityksen taloudellisen hyvinvoinnin ohella ympäristöllisen, sosiaalisen ja hallinnollisen näkökulman. Sillä pyritään ehkäisemään yritystoiminnan negatiivisia vaikutuksia ja samalla edistämään positiivisia vaikutuksia. Yritysvastuussa tarkastellaan yrityksen toimintaa osana yhteisöjä, luontoa ja yhteiskuntaa. (Suomen Taloushallintoliitto. 2024.)

Vastuullisuusraportoinnissa yritys raportoi toimintansa ympäristövaikutuksista, sosiaalisista vaikutuksista ja taloudellisista vaikutuksista, esimerkiksi hyvän hallintotavan näkökulmasta. Vastuullisuusraportointia kutsutaan myös vakiintuneella termillä ESG-raportoinniksi. Lyhenne on muodostunut englanninkielisistä termeistä environmental, social ja governance. (Tilisanomat. 2022.)

Raportoinnissa ympäristöosiossa (Environment) yritykset kertovat kasvihuonepäästöistään, syntyneen jätteen määrästä, raaka-ainekäytön tehokkuudesta sekä

mahdollisista sanktioista ympäristörikkomuksien osalta että elintarvikeraaka-aineiden (esimerkiksi kalat) kannan kestävyydestä. (Tilisanomat. 2022.)

Raportoinnin sosiaaliset vaikutukset-osiossa (Social) yritysten tulisi kertoa esimerkiksi työtaturmien ja sairaspotissaolojen määristä, henkilöstön tasa-arvoista, ja asiakkaiden huomioonottamisesta. Tässä osiossa raportoidaan, kuinka yritys on ottanut huomioon sekä henkilöstön että asiakkaiden hyvinvoinnin, osallistunut hyväntekeväisyysprojekteihin tai kuinka paikallisesti on huolehdittu hankinnoista tai millaista mainetta ja arvostusta yritys nauttii toimintapaikkakunnalla. (Tilisanomat. 2022.)

Hallinto (Governance) osiossa yritykset raportoivat ja selvittävät, kuinka hyvin he ovat järjestäneet talouden- ja riskienhallinnan, välttäneet lahjontatoiminnan tai löytykö heiltä esimerkiksi Whistleblower-järjestelmä. (Tilisanomat. 2022.)

Yritysten ylimmän johdon odotetaan pohtivan vastuullisuuttaan edellä mainittujen osioiden kautta ja valitsevan heidän liiketoiminnalle oleellimmat asiat, joita tavoitella, mitata ja seurata, käytännössä raportoivat mittarit kytetään tavoitteisiin. Vastuullisuusraporteissa esitetään siis joukko lähiajan tai pidemmän aikavälin tavoitteita ja mittarit kertovat, miten niitä kohti edetään. Yritys voi esimerkiksi asettaa tavoitteeksi vähentää hiilidioksidipäästöjään tai henkilöstönsä työtaturmia 75 prosenttia vuoteen 2030 mennessä. Vuosittaisissa tai kvartaalikohtaisissa raporteissa kerrotaan, miten tavoitetta kohti edetään. (Tilisanomat. 2022.)

Velvoite vastuullisuusraportin tuottamisesta kohdistuu vuodesta 2024 eteenpäin kaikkiin listattuihin sekä kaikkiin suuriin yrityksiin raportoimaan vastuullisuudestaan aiempaa laajemmin. Muutoksen takana on EU:n kestävyysraportointidirektiivi eli CSRD on uusi EU-tasoinen vastuullisuuslainsäädäntö. (Suomen Tilintarkastajat. 2023.)

Pakottava CSRD-direktiivi on rakennettu portaittain käyttöönotettavaksi. Tämä tarkoittaa sitä, että suurien yritysten on julkaistava ensimmäiset raporttinsa

vuonna 2025, tilikaudesta 2024. Vuoden 2025 velvoitteet laajenevat koskemaan yrityksiä, jotka täyttävät vähintään kaksi näistä kriteereistä: työllistävät vähintään 250 henkilöä, nettoliikevaihto on vähintään 40 miljoonaa euroa tai taseen loppusumma vähintään 20 miljoonaa. Vuonna 2026 raportointi laajenee koskemaan lisätattuja pk-yrityksiä, jolloin niiden tulee julkaista ensimmäiset raportit vuonna 2027 vuoden 2026 tiedoilla. Mikäli tietoja ei ole kerätty, on pk-yrityksillä mahdollisuus lykätä raportointivelvollisuuksia niiltä osin. Siirtymäaikaa on siis kolme vuotta. (Suomen Tilintarkastajat. 2023.)

Velvoitettujen yritysten lisäksi CSRD:n vaikutukset valuvat myös alemmas suurten yritysten hankintaketjuihin, sillä suuret yritykset vaativat aiempaa kattavampaa raportointia myös alihankkijoidensa vastuullisuudesta. (Suomen Tilintarkastajat. 2023) Koska pk-yritykset toimivat usein suurempien yritysten toimitus- ja arvoketjujen osana, kohdistuu vastuullisuusasiat myös niihin.

3.1.4 Hiilineutraalisuus on osa vastuullisuutta

Hiilineutraalisuus on vastuullisuutta. Se on valintoja liiketoiminnassa. Se on valintoja, jotka sisältyvät ESG-tarkastelussa erityisesti kohdan E (Environment = ympäristö) alle. Hiilineutraaliudesta on tullut keskeinen osa yritysvastuuta. Vastuullisuus liiketoiminnassa tarkoittaa, että yritys pyrkii kannattavaan toimintaan samalla huomioiden sen taloudelliset, ekologiset ja sosiaaliset vaikutukset. Yritystoiminta on monen asian yhteen sovittamista. Se on monipuolista kokonaisuuden hallintaa, jossa myös kestävä kehityksen vaatimukset tulee huomioida. Hiilineutraaliudesta puhuttaessa keskusteltavaksi nousee ensi tilassa se, onko liiketoiminnan muutostarve todellista ja strategian uudistaminen tarpeellista, mitkä ovat hyödyt ja kustannukset.

Koska yritykset kilpailevat elintilastaan markkinoilla muiden yritysten kanssa, on yrityksen pysyttävä ajan tasalla markkinoiden vaatimusten kanssa. Jos hiilineutraaliuden saavuttaminen tuottaa paremman menestyksen markkinoilla kuin nykyi-

sin, on järkevää pyrkiä kohti hiilineutraaliutta. Samalla yritys osoittaa olevansa vastuullinen toimija niin toiminnan varmistamisen, työntekijöiden, asiakkaiden kuin yhteiskunnan hyväksi.

Vastuullisuutta odotetaan nykyisin yhä enemmän kaikilta yhteiskunnallisilta toimijoilta, erityisesti yrityksiltä, joiden toiminta vaikuttaa merkittävästi kasvi-huonekaasupäästöihin. Hiilineutraaliuteen pyrkiminen on maailmanlaajuinen trendi, jota edistetään kansainvälisillä sopimuksilla sekä kansallisella ja ylikansallisella lainsäädännöllä. Markkinoilla pysyminen edellyttää yrityksiltä sopeutumista vaatimuksiin, jolloin jokaisen yrityksen on löydettävä omat keinonsa mukautua.

Hiilineutraalius on siten olennainen osa yritysten vastuullisuusstrategiaa, ja sen merkitys tulee korostumaan entisestään tulevaisuudessa, kun sidosryhmien odotukset kasvavat ja sääntely tiukkenee.

3.1.5 Vastuullisuusvaatimukset kohdistuvat pk-yrityksiin toimitus- ja arvoketjun kautta

Vastuullisuusvaatimukset kohdistuvat pk-yrityksiin yhä useammin toimitus- ja arvoketjun kautta. Lähes puolet yrityksistä, joissa työskentelee vähintään 250 henkilöä, raportoi vastuullisuudestaan julkisesti. Samaan aikaan lähes 20% pk-yrityksistä kertoo raportoivansa vastuullisuudesta ja kestävästä kehityksestä toimitus- tai arvoketjun osapuolelle. (Suomen Tietotoimisto. 2023.)

Vuoden 2023 Kauppakamarien PK-Barometrin johtopäätösten mukaan vastuullisuuden ja kestäväen kehityksen sekä niiden raportoinnin merkitys tulee korostumaan lähivuosina, johtuen laajentuvista kestävyysraportointivelvoitteista ja valmisteilla olevasta yritys vastuulainsäädännöstä. Sääntely vaatii vastuullisuus- ja kestävyysasioiden selvittämistä ja kartoittamista koko toimitus- ja arvoketjussa, jolloin vaikutukset ulottuvat väistämättä epäsuorasti myös toimitus- tai arvoketjuun kuuluviin PK-yrityksiin. (Kauppakamarien PK- Barometri.2023. s.52)

3.2 Pk-yrityksen hallituksen keskeisimmät tehtävät ja vastuut

Tutkimuskysymysten ratkaisemiseksi on tunnistettava hallituksen keskeisimmät tehtävät ja vastuut. Olennaista on tarkastella hallituksen tehtäviä ja vastuista keskeisten lakien ja säännösten kautta, sillä lait määrittelevät hallitustyöskentelyn keskeisimmät vastuut ja velvollisuudet.

3.2.1 Osakeyhtiölaki

Yhtiöiden hallinnoinnin kannalta keskeinen säännös on osakeyhtiölaki, joka luo puitteet yhtiön organisaatiolle ja toiminnan järjestämiselle. Osakeyhtiölaissa määritellään muun muassa yhtiön toimielimet, niiden tehtävät ja vastuut sekä keskinäiset suhteet. (Keskuskaupakamari. 2016.)

Hallitus koostuu yhdestä viiteen jäseneseen, ellei yhtiöjärjestyksessä toisin määrätä. Mikäli hallitukseen kuuluu vähemmän kuin kolme jäsentä, on valittava myös varajäsen. Jos hallitukseen kuuluu enemmän kuin yksi jäsen, tulee hallituksen valita joukostaan hallituksen puheenjohtaja. Yhtiökokous valitsee hallituksen, ellei yhtiöjärjestyksessä ole määrätty valintaa hallintoneuvoston tehtäväksi. (Hannula, A., Kari, M. & Mäki, T. 2014.s.15)

Hallituksen keskeisenä tehtävänä ja vastuualueena on huolehtia yhtiön toiminnan asianmukaisesta järjestämisestä. Hallituksella on yleistoimivalta ja siihen kuuluvat kaikki sellaiset asiat, joita ei laissa tai yhtiöjärjestyksessä ole määrätty yhtiön muiden toimielinten tehtäviksi. Tämän vuoksi yksi hallituksen tärkeimmistä tehtävistä on toimitusjohtajan valinta, joka toimii hallituksen alaisuudessa ja huolehtii yhtiön operatiivisesta toiminnasta. Hallituksen onkin erittäin tärkeää rajata työnjakoa hallituksen ja toimitusjohtajan välillä.

3.2.2 Hallituksen keskeiset tehtävät

Hallitus on yhtiön osakkaiden valitsema osakeyhtiön lakimääräinen toimielin ja samalla yhtiön ylin johto. Yleistoimivallan puitteissa hallituksen tulee huolehtia yhtiön hallituksesta ja toiminnan asianmukaisesta järjestämisestä (OYL 6:2 §). Osakeyhtiölaissa on myös erikseen säädetty ja mainittu kirjanpidon (sisältäen tilinpäätöksen) ja varainhoidon asianmukaisesta järjestämisestä huolehtiminen sekä valvontavastuu. (Hannula, A., Kari, M. & Mäki, T. 2014.s.19)

Toimitusjohtajan valinnan ja edellä mainittujen huolehtimis- ja valvontavastuiden lisäksi hallituksen keskeisenä tehtävänä on yhtiön edusta huolehtiminen ja kaikkien osakkaiden etujen valvonta tasavertaisesti. Hallitus päättää yhtiön strategiasta ja budjetista osana yhtiön varainhallintaa. (Hannula, A., Kari, M. & Mäki, T. 2014.s.19)

”Yhtiön johdon on huolellisesti toimien edistettävä yhtiön etua.” (OYL 1:8 §)

Osakeyhtiölain mukaan hallituksen tulee aina toimia siis yhtiön eduksi. Se tarkoittaa toimimista yhtiön tarkoituksen mukaisesti eli lähtökohtaisesti voiton ja lopulta kaikkien osakkeenomistajien sijoitusten arvon maksimoimista. (Erma, J., Rasila, T. & Virtanen, O. 2019.s74.) Hallituksen jäsen ei edusta hallituksessa häntä hallitukseen ehdottanutta eikä hänet valinnutta omistajaa. Yhtiön edun huolellinen edistäminen edellyttää myös liiketaloudellisesti yhtiön kannalta järkevien päätösten tekemistä. Tähän liittyy Business Judgment Rule. Hallituksen tulee huolellisesti toimiakseen hankkia päätöksenteolle riittävästi taustatietoa, arvioida rationaalisesti vaihtoehtoja ja niiden seurauksia sekä tehdä huolellisen harkinnan tuloksena päätöksiä yhtiön etua tavoitellen. (Hannula, A., Kari, M. & Mäki, T. 2014.s.21). Johdon on syrjäytettävä omat etunsa tai vain tietyn osakkeenomistajien yksityiset edut osakkeenomistajien yhteisen edun tieltä. (Erma, J., Rasila, T. & Virtanen, O. 2019.s74.)

Liiketoimintaan liittyy aina riski. Huolellinen hallitus selvittää asiat, tekee riittävästi valmisteluja ja hankkii tarvittaessa hyvien asiantuntijoiden asiantuntijalausuntoja päätöstensä tueksi. Riskien toteutuessa hallitukselle ei aiheudu automaattisesti korvausvastuuta, mutta mikäli niin sanotusti huonot päätökset on tehty huolellisuusvelvoitteesta piittaamatta, voi hallitukselle syntyä vahingonkorvausvastuu. (Hannula, A., Kari, M. & Mäki, T. 2014.s.23) On kuitenkin huomattava, että liiketoiminnallisesti epäonnistunut päätös ei johda korvausvelvollisuuteen, mikäli päätös on perustunut olosuhteisiin nähden asianmukaisiin selvityksiin ja objektiiviseen harkintaan. (Erma, J., Rasila, T. & Virtanen, O. 2019.s.74.)

Hallitus toimii kollektiivisena toimielimenä. Näin ollen hallituksen jäsenillä on kaikilla yhtäläiset vastuut ja velvollisuudet. Hallituksen jäsenen vastuu alkaa valinnasta ja päättyy eroon roolin suhteen. Hallituskauden ajalta kolmannen osapuolen on mahdollista vaatia korvauksia hallituksen jäseneltä eron jälkeenkin. Kyseisen tilanteen sattuessa asiaa joudutaan kuitenkin aina arvioimaan tapauskohtaisesti. (Hannula, A., Kari, M. & Mäki, T. 2014.s.32)

Vastuiden kannalta hallituksen ja toimitusjohtajan työnjaon selkeyttäminen on tärkeää. Olennaista on, että hallitus organisoii ja delegoi toimintoja toimitusjohtajalle. Kuviossa 1 esitetään esimerkkiluettelo hallituksen ja toimitusjohtajan tehtävänjaosta. Luettelo voi kuitenkin jokaisessa yhtiössä olla erilainen.

Hallituksessa päätettäviä asioita

- Yrityksen strategia
- Toimitusjohtajan valitseminen ja erottaminen
- Toimitusjohtajan palkitseminen
- Kiinteistöjen myynti
- Budjetti
- IT-strategia
- Oikeudenkäynnit
- Yrityssotot ja strategiset allianssit
- Tilinpäätös ja toimintakertomus
- Epätavalliset ja suuret investoinnit
- Palkk pohjaiset kannustinjärjestelmät
- Yhtiökokouksen koollekutsuminen
- Yhtiökokouksen päätösten täytäntöönpano
- Yrityksen organisaatiorakenteesta päättäminen

Toimitusjohtajan hoidettavia tehtäviä

- Yrityksen johtamiskäytännön ja organisaation käytännön suunnittelu ja toteutus
- Yrityksen johtaminen käytännössä
- Hallituksen päätösten täytäntöönpano
- Hallituksen kokousten valmistelu
- Budjettien ja toimintasuunnitelmien sekä muiden raporttien valmistelu johtoryhmässä
- Investointisuunnitelmien valmistelu
- Merkittävien asiakas- ja yhteistyöpartnerien tapaaminen
- Informaatiovelvollisuus hallitukselle erilaisista asioista
- Henkilökunnan palkkauskysymykset, palkitsemis- ja koulutusperiaatteet
- Tarjousten hyväksyminen
- HR- asiat (tai HR-johtajan esihenkilö sovitun työnjaon mukaisesti)
- Talousasioista vastaaminen (tai talousjohtajan esihenkilö sovitun työnjaon mukaisesti)

Kuvio 1. Esimerkkiluettelo hallituksen ja toimitusjohtajan välisestä työnjaosta. (Hannula, A., Kari, M. & Mäki, T. 2014.s.44)

3.2.3 Hyvä hallintotapa

Osakeyhtiölaissa (erityisesti luvut 5-8) säädetään yhtiön hallinnoinnista. Laki on tältäkin osin joustava. Lainsäädäntöä tukevat erilaiset suositukset, joilla yhtenäistetään yhtiöiden toimintatapoja ja edistetään hallinnointiin ja palkitsemiseen liittyvää avoimuutta. (Keskuskaupakamari.2016.)

Hyvä hallinto auttaa yritystä keskittymään sen ydintehtävään ja tiedonkulku helpottaa asioiden hoitamista. Pienemmille listaamattomille yhtiöille hallinnointikoodin vaatimukset ovat kuitenkin usein liian raskaat. Tällaisia yhtiöitä varten Keskuskaupakamari on laatinut asialuettelon listaamattomien yhtiöiden hallinnoinnin kehittämiseksi. Asialuettelon noudattaminen perustuu vapaaehtoisuuteen ja sen avulla yhtiöt voivat arvioida omia menettelytapojaan ja harkita omista lähtökohdistaan, onko niillä tarvetta muuttaa tai kehittää hallinnointiaan. (Keskuskaupakamari. 2016.)

Todettakoon kuitenkin, että tässä tutkimuksessa ei keskitytä siihen, onko yhtiöiden hallintokäytänteet rakennettu asialuettelon mukaisesti tai kuinka hallintorakenteet on rakennettu. Yhtiöiden hallitusten ei myöskään tarvitse perustella hallinnointiaan koskevia ratkaisuja tässä tutkimuksessa.

3.2.4 Hallitus ja päätöksenteko

Hallitus ei voi tehdä päätöksiä muuten kuin kokouksessa. Koska hallitus tekee päätöksiä kollektiivisesti, ei hallituksen puheenjohtajalla tai hallituksen yksittäisillä jäsenillä ole itsenäistä päätöksentekovaltaa. Hallituksen jäsenen kannalta osallistuminen hyvin valmistautuneen hallituksen kokouksiin on keskeinen tapa hoitaa jäsenen tehtäviä, Onnistunut hallitustyö edellyttää, että asiat valmistellaan hyvin johdon toimesta ja kokouksia on riittävän usein. Hallituksen jäsenten tulee olla riittävän osaavia. (Hannula, A., Kari, M. & Mäki, T. 2014.s.51)

Hallituksen tehokas työskentely edellyttää asioiden valmistelua ja kirjallisen aineiston laatimista. Käytännössä valmistelun toteuttaa toimitusjohtaja yhdessä muun johtoryhmän sekä ulkopuolisten asiantuntijoiden kanssa. Näin ollen hallituksen toiminta keskittyy hallituksen kokouksissa tehtäviin päätöksiin.

Päätöksentekoprosessi voidaan vaiheistaan seuraavasti: valmistelu, asiankäsittely, varsinainen päätöksenteko, päätösten täytäntöönpano, päätösten toteutumisen seuranta. (Hannula, A., Kari, M. & Mäki, T. 2014.s.56) Raportointivastuu jää toteutettavaksi yleensä toimitusjohtajalle tai muulle johtoryhmälle.

Hallituksella on lähtökohtaisesti vähemmän informaatiota saatavilla kuin toimitusjohtajalla. Hallitus ei kuitenkaan saisi tehdä päätöksiä, ellei kaikki jäsenet koe saaneensa mielestään riittävästi tietoa päätöksiä varten. Hallituksen puheenjohtajalla onkin tässä kohtaa erityistehtävä muihin hallituksen jäseniin nähden; hänen tulee huolehtia, että hallituksen kokouksissa on hallituksen jäsenet ovat riittävä ja tasa-

puolisesti informoitu. Mikäli tiedon määrä tuntuu vaillinaiselta, on hallituksen puheenjohtajan päätöstilanteessa vaadittava lisäselvityksiä tai aineistoa, jotta hyvin perusteltu päätös olisi tehtävissä (Hannula, A., Kari, M. & Mäki, T. 2014.s.58-59)

Osakeyhtiölaki edellyttää, että hallituksen kokouksesta laaditaan pöytäkirja. Pöytäkirjan allekirjoittaa sekä hallituksen puheenjohtaja sekä vähintään yksi hallituksen jäsen (OYL 6:6§). Päätökset tulee dokumentoida selkeästi. Päätöspöytäkirjasta tulisi löytyä vähintään seuraavat asiat; päätetyn asian sisältö, mikä ehdotus ja mitkä vaihtoehdot on esitetty, mahdolliset selvitykset ja tausta-aineisto päätösasiasta sekä mahdolliset eriävät mielipiteet. (Hannula, A., Kari, M. & Mäki, T. 2014.s.62)

Hallitus on päätösvaltainen, kun yli puolet valituista jäsenistä on paikalla (OYL 6:3§). Yhtiöjärjestyksellä voidaan edellyttää suurempaa määrää. Myös eronneet jäsenet huomioidaan. Mikäli jäsen on esteellinen päätöksenteossa, hänen ei katsota olevan kuitenkaan paikalla. (Hannula, A., Kari, M. & Mäki, T. 2014.s.91)

Päätöksentekoon liittyy kiinteästi vastuu ja niin kutsuttu Business judgment rule-periaate. Tämä periaate soveltuu kaikkiin OYL:n mukaisiin päätöksiin. Sen mukaan hallitus ei ole vastuussa liiketoimintapäätöksestä, jos

- *”kyseessä ei ole liiketoimi henkilön lähipiirin kanssa eikä käsillä ole intressistiriitaa käsiteltävän asian suhteen.*
- *hallitus käsittelee asian ja ratkaisee sen (ei suojaa passivisuutta vastaan)*
- *hallitus hankkii asianmukaisen informaation ennen päätöksentekoa*
- *Päätös ei ole täysin perusteeton tai epärationaalinen ”*

(Erma, J., Rasila, T.& Virtanen, O. 2019.s.74-75.)

3.3 Kauppakamarien PK-hallitusbarometri 2023

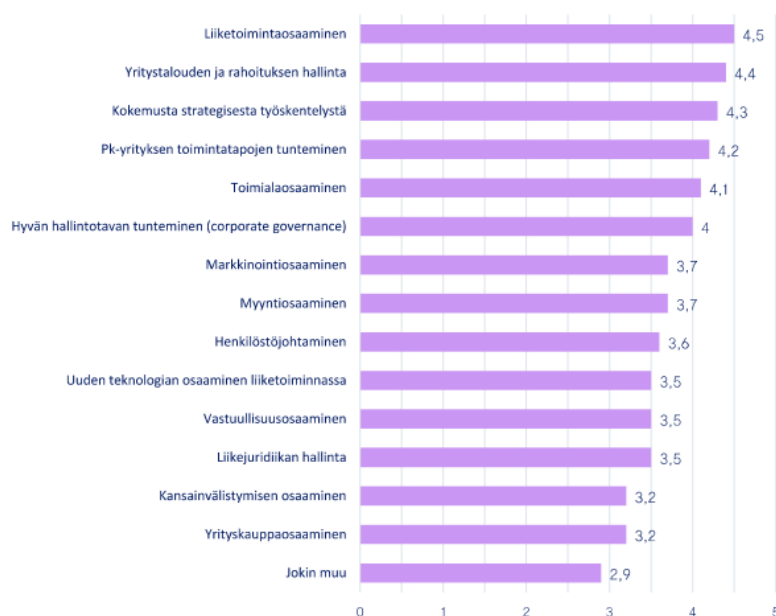
Kauppakamarien PK-hallitusbarometri tehdään joka toinen vuosi. Barometriä on tehty jo 20 vuoden ajan ja viimeisin niistä on tehty vuonna 2023. Barometri tarjoaa

Pk-yrityksille kattavan katsauksen pk-yritysten hallinnointiin liittyvistä käytännöistä, sillä hyvä hallinointi vaikuttaa ydintehtävän toteuttamiskykyyn, helpottaa asioiden hoitamista, kasvattaa luottamusta sekä vaikuttaa myös yritysten uskottavuuteen ja rahoituksen saantiin. (Kauppakamarien PK-hallitusbarometri 2023. s.3)

PK-hallitusbarometrin kyselyssä selvitettiin mm. hallitusten jäsenten osaamisalueita. Kyselyn vastausten perusteella hallituksen jäsenten tärkeimmät osaamisalueet ovat liiketoimintaosaaminen, yritystalouden ja rahoituksen hallinta sekä kokemus strategisesta työskentelystä. Näiden lisäksi tärkeiksi koettiin pk-yritysten toimintatapojen tunteminen ja toimialaosaaminen. (Kauppakamarien PK-hallitusbarometri 2023. s. 16-17)

Alla Kuvio 2, jossa on kuvattu kyselyyn vastanneiden näkemyksiä hallituksen jäsenten tärkeimmistä osaamisalueista. Tarkastelun asteikossa 0-5, jossa 0 = ei lainkaan tärkeä ja 5= erittäin tärkeä.

Hallitusten jäsenten osaaminen



Kuvio 2. Hallitusten jäsenten tärkeimmät osaamisalueet Kauppakamarien tuottaman PK-barometrin mukaan vuonna 2023.

Kyselyssä oli kysytty toista kertaa vastuullisuusosaamisen merkitystä. Jo reilu puolet yrityksistä piti vastuullisuusosaamista erittäin tärkeänä tai tärkeänä, vaikka tärkeysjärjestyksessä vastuullisuusosaaminen sijoittui varsin alas. (Kauppakamarien PK-hallitusbarometri 2023. s. 17)

Kauppakamarien kyselyn mukaan vastuullisuus ja kestävä kehitys ovat avanneet uusia liiketoimintamahdollisuuksia joka neljännelle pk-yritykselle. Kyselyn mukaan erot pienten ja suurempien yritysten välillä vastuullisuuden ja kestävä kehityksen edistämässä ovat kuitenkin suuria. Kyselyn mukaan joka kymmenes pk-yritys haluaisi edistää vastuullisuutta ja kestävä kehitystä, mutta ei tiedä, mistä aloittaa. Vastuullisuuskysymysten käsittely on kasvanut suhteellisesti eniten suuremmissa yrityksissä, mutta myös joka neljäs 10-49 työntekijää työllistävä yritys raportoi vastuullisuusasioiden käsittelyn lisääntyneen. (Kauppakamarien PK-hallitusbarometri 2023.)

Yrityksillä on keskeinen rooli vastuullisina toimijoina omalta osaltaan vähentää päästöjä ja auttaa muutosta kohti hiilineutraalia yhteiskuntaa. Päästöttömän ja pidemmällä tähtäimellä hiilineutraalin liiketoiminnan toteutuminen vaatii yrityksiltä tietoisia päätöksiä ja päämäärätietoista ympäristöjohtamista. Hiilineutraalius on poliittisten päätösten ja vastuullisen kulutuksen myötä noussut yhteiskunnalliseksi teemaksi. Hiilineutraaliin liiketoimintaan pyrkiminen on yrityksille tärkeää monesta syystä. Kuluttajien odotukset ja näkemykset tuotteille ja palveluille ovat muuttuneet ja yhä suurempi osa kuluttajista haluaa kestäviä ja ympäristöystävällisiä tuotteita sekä palveluja. Kuluttajat arvostavat brändejä, jotka pystyvät osoittamaan liiketoimintansa ympäristöystävällisyyden. Hiilineutraaliksi tähtäävän yrityksen on tärkeä ymmärtää kuluttajien uudenlaiset odotukset ja niiden vaikutukset yrityksen kestävään arvonluontiin. Vaikutuksia voidaan tarkastella neljästä näkökulmasta, joita ovat liikevaihdon ja tulosten kasvu, aineettomien resurssien arvo, kustannussäästöt sekä riskien vähentäminen. Myönteisiä vaikutuksia pystytään kasvattamaan tulosten kasvun lisäksi aineettomien resurssien arvoa kasvat-

tamalla. Resurssitehokas tuotanto, vastuullinen toiminta ja hiilineutraalius näytettyvät positiivisesti työnantajamielikuvassa sekä yrityksen ympäristö- ja yhteiskuntavastuun näkökulmasta. Hyvä työnantajamielikuva vaikuttaa yrityksen kykyyn saada alan parhaat osaajat ja ympäristö- ja yhteiskuntavastuun kantaminen viestii sijoittajille ja yhteistyökumppaneille kannattavasta yhteistyöstä. Maineriskit niin ympäristö- kuin yhteiskunta-asioissakin ovat kasvaneet yrityksissä ja hiilineutraali, vastuullista liiketoimintaa harjoittava yritys pystyy vaikuttamaan mainerisktiin. Myös koko ajan lisääntyvään sääntelyyn liittyvät riskit pienenevät samalla. Hiilineutraaliin liittyvän liiketoiminnan potentiaalin hyödyntäminen edellyttää lähes aina sekä liiketoimintamallin uudelleenarviointia että liiketoimintamallien uudistamista. Millaiseksi yritys haluaa hiilineutraalin liiketoimintamallinsa rakentaa, on yrityksen strateginen, oma valinta. (Laasasenaho ym., 2020.s.54–59.)

3.4 Sidosryhmillä on odotuksia hiilidioksidipäästöjen vähentämiseksi

Harvard Law School julkaisi artikkelin jo vuonna 2021, jonka mukaan hiilineutraaliuden tavoittelu on pakottanut haastaviin hallituskeskusteluihin yritysten keskipitkän ja pitkän aikavälin strategioista. Etenkin sijoittajat vaativat yrityksiltä standardoituja ilmasto- ja kestävä kehityksen mittareita. (Harvard Law school Forum. 2021.) Vaatimuksien osalta trendi on ollut nouseva. Yrityksiltä odotetaan linjauksia. Sijoittajat, rahoittajat, asiakkaat ja muut sidosryhmät odottavat yritysten asettavan hiilidioksidipäästöjen vähentämistavoitteita ja saavuttavan ne.

Kun ilmastomittareita tulee laajalti saataville ja kun hiilidioksidin vähentämistoumuksista tulee toiminnallisia vaatimuksia, hallitusten on tiedotettava ennakkoivasti siitä, miten ilmastonmuutos ja siirtyminen pois hiilestä vaikuttavat niiden liiketoimintanäkymiin ja suunnitteluun. Tässä yhteydessä yritysten ylimmän johdon on pohdittava strategisia kysymyksiä, siirrytäänkö vähäpäästöiseen tai päästöttömään tulevaisuuteen ja miten, vai valitaanko täysin toisenlainen suunta.

Harvard Law schoolin tutkimuksen mukaan hallitukset tekevät useammin yhteistyötä johdon kanssa arvioidakseen tuotteiden ja toimintojen muuntamista kestävämpiin vaihtoehtoihin. Hallitukset pohtivat, hajauttaako liiketoimintaa tai millaisia ratkaisuja liiketoimintalinjoille tulisi löytää, jotta yritys vastaisi paremmin ilmastostressejä tai muuttuvaa sääntely-ympäristöä. (Harvard Law school Forum. 2021.)

Uudessa toimintaympäristössä hallitusten tulee varmistaa riittävä ilmasto- ja hiili-osaamisen hallinta. Kohdennettu rekrytointi ja koulutus voivat vahvistaa hallituksen kykyä valvoa asianmukaisesti hiilidioksidipäästöjen vähentämiseen liittyviä strategisia, operatiivisia, julkistamisen ja sidosryhmien osallistumisen haasteita. Pidemmällä aikavälillä yritykset, joilla on ilmastopätevä johto ja hallitus, ovat paremmin valmistautuneita siirtymään ja menestymään hiilirajoitteisessa tulevaisuudessa. (Harvard Law school Forum. 2021.)

Hallituksen tulee aina toimia siis yhtiön eduksi. Yhtiön edun huolellinen edistäminen edellyttää myös sidosryhmien huomioimista liiketaloudellisia valintoja tehdessä. Nicholson ja Kiel (2004) selittivät sidosryhmien teorian tärkeyttä ja tarkensivat, että organisaatiot ja yhteiskunnat ovat toisistaan riippuvaisia ja siksi hallituksen ja ylimmän johdon tarkoituksena ei ole vain maksimoida osakkeenomistajan varallisuutta, vaan myös palvella kaikkien sidosryhmien etuja. Se lienee yrityksen elinehto.

PricewaterhouseCoopers (jatkossa PwC,) teki tutkimuksen huhti-toukokuussa 2024 ja tutkimukseen vastasi 547 johtajaa tai ylempää toimihenkilöä yli 30 maasta. Noin kolmannes vastaajista toimii johtavassa asemassa ja loput ovat ylempiä toimihenkilöitä. He työskentelivät eri liiketoiminnoissa, kuten kestävän kehityksen, rahoituksen ja riskienhallinnan parissa. Vastanneista yrityksistä 60 % on sijoittunut Euroopan unionin alueelle. Kyseessä oli suuret yritykset. Kyselyssä edustettuina olivat muun muassa seuraavat toimialat: teknologia, media ja televiestintä (18 %), kuluttaja- ja vähittäiskauppa (14 %), energia, yleishyödylliset palvelut ja luonnon-

varat (13 %) sekä terveydenhuolto (7 %). Kaikista vastaajista 57 % ilmoitti raportoivansa ensimmäisen kerran CSRD-direktiivin mukaisesti vuonna 2025 perustuen vuoden 2024 tietoihin.

PwC:n tutkimuksen mukaan yli 79 % EU:n ulkopuolisista yrityksistä ja 74 % EU:n rajojen sisällä toimivista yrityksistä uskoo, että CSRD-direktiivi vaikuttaa jo nyt tai tulee johtamaan siihen, että yritysjohto ottaa kestävyiden entistä paremmin huomioon päätöksenteossaan. Kestävyysraportoinnista tulee osa hallituksen toimintakertomusta, ja hallitus saa vastattavakseen suuren joukon uusia tiedonantovelvoitteita. (PricewaterhouseCoopers. 2024.)

Kestävyysraportointidirektiivin käyttöönotto lähestyy siis monilla suurilla yrityksillä. Direktiivin säädökset sisältävät paljon dataa, jotka koskevat ei vain yrityksen omia toimintoja vaan myös suuryritysten arvoketjua. Suuryritykset tulevatkin tarvitsemaan dataa arvoketuistaan ja se on se kohta, joka osuu osaan pk-sektoria voimakkaasti.

Näin palataan siihen, että pk-yrityksien elinympäristössä on enenevässä määrin kumppaneita ja asiakkaita, jotka odottavat saavansa tietoa arvoketjunsä toiminnasta ja myös toiminnasta hiilidioksidipäästöjen vähentämiseksi. Hallituksilla on oltava oikeat taidot ja tiedot navigoidakseen matalahiiliseen talouteen siirtymisen monimutkaisuudessa. Tämä sisältää jatkuvan koulutuksen ja sellaisen organisaation, joilla on osaamista ilmasto- ja kestävyysasioissa.

Tämän tutkimuksen teoriassa on käsitelty hallitusten jäsenten toimintaympäristössä tapahtuvaa hiilineutraalisuutta koskevaa murrosta, trendiä, jonka kautta yritysten hallitukselle ja toimivalle johdolle syntyy uusia vaatimuksia, joiden puitteissa heidän tulee toimia. Tämän vuoksi tutkimuksessa selvitetään erilaisin keinoin, kuinka pk-yritysten hallitusjäsenet suhtautuvat teoriassa kuvattuun toimintaympäristön muutokseen, kuinka valmistautuneita he kokevat olevansa vastaamaan nouseviin hiilidioksidipäästövähennystarpeisiin. Koska laki velvoittaa halli-

tuksen jäseniä huolellisiin päätöksiin ja toisaalta antaa raamit päätöksentekoprosessille. Sen vuoksi tutkimuksessa pyritään selvittämään ja hahmottamaan pk-yri-
tysten hallitusten nykytilannetta. Tutkimustulosten perusteella on mahdollista lähteä pohtimaan myös, millä tavoin hallitusjäsenten haasteita voidaan lähteä rat-
komaan ja poistamaan.

4 KYSELYTUTKIMUKSEN TULOKSET

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa hallituksen jäsenten näkemyksiä ja asenteita hiilineutraalisuuteen. Tutkimuksessa oli tarkoitus selvittää pk-yrityksissä toimivien hallitusten jäsenten omaa arviota heidän kyvykkyyteensä tehdä hiilineutraaleja päätöksiä ja millaisia haasteita he kokevat hiilineutraaleja päätöksiä tehdessään. Lisäksi haluttiin selvittää nykyisten hallitusmateriaalien nykytilaa ja tiedustella hallitusmateriaalin sisältöön liittyviä kehitystoiveita.

Tutkimukseen lähdetessä teeman ympärillä oli ennakkokäsitys, että toimintaympäristön murroksen keskellä useissa pk-yrityksissä on odottava tunnelma. Hallituksien hiilineutraalisuutta koskeva päätöksenteko on odottavassa tilassa, jokin tieto uupuu, jotta hiilineutraalisuusasioiden edistäminen olisi mahdollista. Tietotaitotasossa voi kuitenkin olla merkittäviä eroja toimialoittain.

Ensisijaisena tutkimuskysymyksenä oli selvittää **millaisia haasteita hallitusjäsenet näkevät hiilineutraalien päätöksien tekemiselle, millaisia käsityksiä ja asenteita hallituksissa on, kuinka hallituksissa suhtaudutaan hiilineutraalisuuteen ja millaisia esteitä he näkevät hiilineutraalien päätöksien teossa.**

Tavoitteena oli etenkin löytää mahdolliset haasteet, jotka estävät hiilineutraalien päätösten tekemisen pk-yrityksissä. Mahdollisten esteiden löytäminen edesauttaisi toimeksiantajan toimintojen tai palvelujen kohdistamista sellaisiin asioihin, joita heidän partnerit kokevat tarvitsevansa.

Tutkimuksen tuli antaa arvokasta taustatietoa, millaiselta nykytilanne hallitusammattilaisten näkökulmasta näyttää, ovatko hallitusammattilaisten hiilineutraalisuuspäätöksiä koskevat haasteet samankaltaisia tai erilaisia esimerkiksi alueesta tai toimialasta riippuen.

4.1 Kyselytutkimuksen tuloksellisuus, osallistumisinnostus

Tutkimuksen aihe osoittautui haasteelliseksi. Kyselykutsu lähetettiin 1500 henkilölle 16.5.2024 ja alkuperäinen vastausaika oli 16.5.-28.5.2024. Vastauksia saatiin tuona aikana 12 kappaletta. Tästä johtuen vastausaika jatkettiin 14.6.2024 asti. Hallituspartnerit ry lähetti kaksi erillistä muistutusviestiä kyselystä jäsenistölleen. Pidentetyllä vastausajalla saatiin yksi lisävastaus, jolloin vastaajia kyselyyn oli lopulta yhteensä 13 kappaletta.

Vastausten määrän ja vastausprosentin alhaisuus yllätti sekä toimeksiantajan että tutkimuksen toteuttajan. Vastaamatta jättäneiden osuus vastaajista on merkittävä, jolloin suorat aineistosta tehtävät tulkinnot ja päätelmät vastausten perusteella eivät ole luotettavia. Vastausvirheiden mahdollisuus on erittäin suuri. Koska toimeksiantajan partnereista vastaamattomia oli suuri enemmistö, ei ole mahdollista selvittää, miten vastaamattomien näkemykset eroavat vastanneiden näkemyksistä. Näin ollen tutkimusta ei voida pitää luotettavana.

4.2 Tutkimuksen kvantitatiivinen osio, kyselylomakkeen tulokset

Kyselylomakkeen rakenne sisälsi taustatieto-osion sekä kolme varsinaista teemaosiota. Tavoitteena oli selvittää, mitkä asiat nousevat kunkin teeman sisällä esille ja onko toimeksiantajan eri alueilla toimivissa yhdistyksissä näkemuseroja. Yhdistysten välistä vertailua ei voitu kuitenkaan suorittaa, sillä kyselyyn osallistujia oli vain neljästä eri yhdistyksestä.

Kyselyyn vastanneita oli 13 hallituksen jäsentä, joista kaikki olivat iältään yli 40-vuotiaita. Kaikkien vastanneiden osalta oli huomattava, että he olivat selvästi aktiivisesti pohtineet hiilineutraalisuutta osana vastuullisuusteemaa. Kaikki vastanneet mielsivät yrityksen hiilineutraalisuuden olevan osa vastuullisuutta, riippumatta siitä, millä toimialalla yrityksen toimi. Kaikki vastanneet kokivat hiilineutraalisuusasioiden olevan hallitukselle joko tärkeä tai melko tärkeä asia. Pohdittavaksi

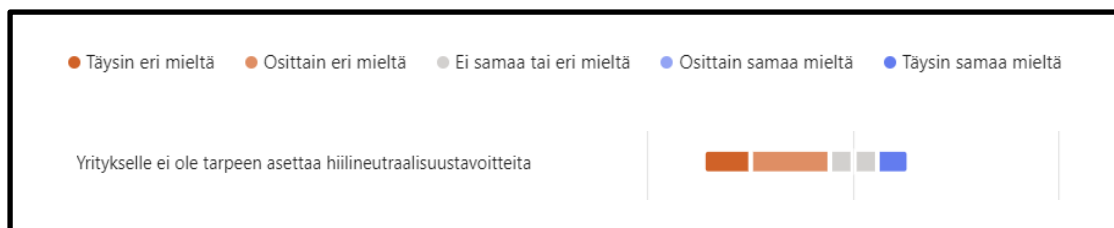
jää, onko tätä mielipidettä yleistettävissä pk-yritysten hallituksissa, sillä vastausinokkuuden vähäisyys voi johtua osittain siitä, että hiilineutraalisuusteemaa ei pidetä pk-yrityksissä tärkeänä ja tästä syystä sitä ei ole lähdetty edistämään aktiivisesti.

61 % eli (8 kpl) vastanneista koki, että valtion asettamat hiilineutraalisuustavoitteet olivat muuttaneet yrityksen toimintaympäristöä. Toimintaympäristössä tapahtuneet muutokset heijastuivat asiakasyritysten vaatimuksiin, joista on seurannut mm. strategisia keskusteluja yrityksen sisällä, käynnistänyt vastuullisuusohjelmia ja -raportointia. Vaatimusten myötä tuotekohtaiseen CO₂- päästöihin on jouduttu kiinnittämään huomiota ja EU:n ja Suomen ympäristötavoitteet hiilineutraaliudesta ovat suoraan tuoneet lisää liiketoimintamahdollisuuksia.

4.3 Kyselylomake; Ensimmäinen teema - Hallituskokoonpano ja tietotaito, hallituksen rooli

Kyselylomakkeen ensimmäisessä osiossa kartoitettiin kokevatko hallituksen jäsenet hallituskokoonpanojen tietotaidon olevan riittävällä tasolla, koetaanko hallituksissa yhteisymmärrystä hiilineutraalisuusasioihin liittyen, ja mikä rooli hallituksella on yrityksen hiilineutraalisuuden edistäjänä. Tämän osion tehtävä on siis selvittää, kokevatko hallituksen jäsenet mahdollisesti kokoonpanon tietotaitotason olevan este hiilineutraalien päätösten tekemiseksi.

Lähestyttäessä teemaa tavoitteiden asettamisen näkökulmasta, osoittautuu, että vastaajista 15 % oli sitä mieltä, että yritykselle ei ole tarpeen asettaa hiilineutraalisuustavoitteita. Kuviossa 3 on esitetty, kuinka vastaajien näkemys jakaantui hiilineutraalisuustavoitteiden asettamisesta.

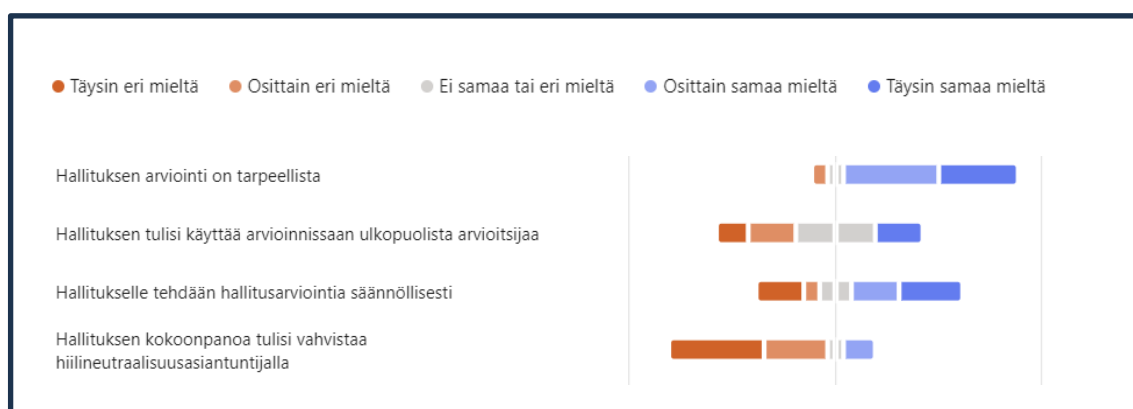


Kuvio 3. Vastaajien näkemys hiilineutraalisuustavoitteiden asettamisesta.

Kun vastauksia tarkastelee tarkemmin, on nähtävissä, että yritykset, joiden toiminta perustuu palvelujen toimittamiseen, eivät koe hiilineutraalisuustavoitteiden asettamista yhtä tärkeäksi kuin muut. Tämä voi johtua siitä, että palveluntuotaminen aiheuttaa vähemmän päästöjä, jonka vuoksi tavoitteiden asettamista ei koeta tärkeäksi.

Vastausten perusteella oli selvästi nähtävissä, että kaikki vastanneet olivat perehtyneet hiilineutraalisuuteen sekä kouluttautuneet ja/tai kurssittaneet itseään aiheesta. Lähes yksimielisesti he kokivat pystyvänsä edistämään hiilineutraalisuusioiden käsittelyä ja kokivat, että hallituksissa vallitsee yhteisymmärrystä teeman osalta. Samaan aikaan vastaajien ollessa hiilineutraalisuuteen perehtyneitä he saattoivat kokea, että hallituksessa ei ole riittävästi hiilineutraalisuutta ymmärtäviä henkilöitä.

Vastaajat olivat yksimielisiä hallituksen tehtävistä hiilineutraalisuusteeman osalta. He katsoivat tehtäväkseen kannustaa toimitusjohtajaa ja organisaatiota hiilineutraalisuuteen sekä haastaa yritystä löytämään hiilineutraaleja liiketoimintamalleja. Hallituksen tietotaitoa selvitettäessä pohdittiin myös hallituksen arviointia. Alla olevassa kuviossa 4 selviää, että vastanneet kokivat hallituksen arvioinnin tarpeelliseksi. Samaan aikaan hallitusarviointia ei kaikelta osin tehty säännöllisesti ja vastaukset ulkopuolisen arvioitsijan käytöstä hajaantuivat.



Kuvio 4. Hallituksen arvioinnin tarpeellisuus

Vastaajat katsoivat yksimielisesti, että hallituksen jäsenten tulisi itsenäisesti ottaa selvää ja kouluttautua hiilineutraalisuusasioihin. Vastausten perusteella vastaajat olivatkin aktiivisesti seuranneet hiilineutraalisuuden teeman ympärillä käytävää keskustelua ja/tai kouluttautuneet. On siis erittäin ymmärrettävää, että asetuksessa väitteessä ”Hallituksen kokoonpanoa tulisi vahvistaa hiilineutraalisuusasiantuntijalla” vastanneista 46,2 % olivat täysin eri mieltä ja 30,2 % osittain eri mieltä.

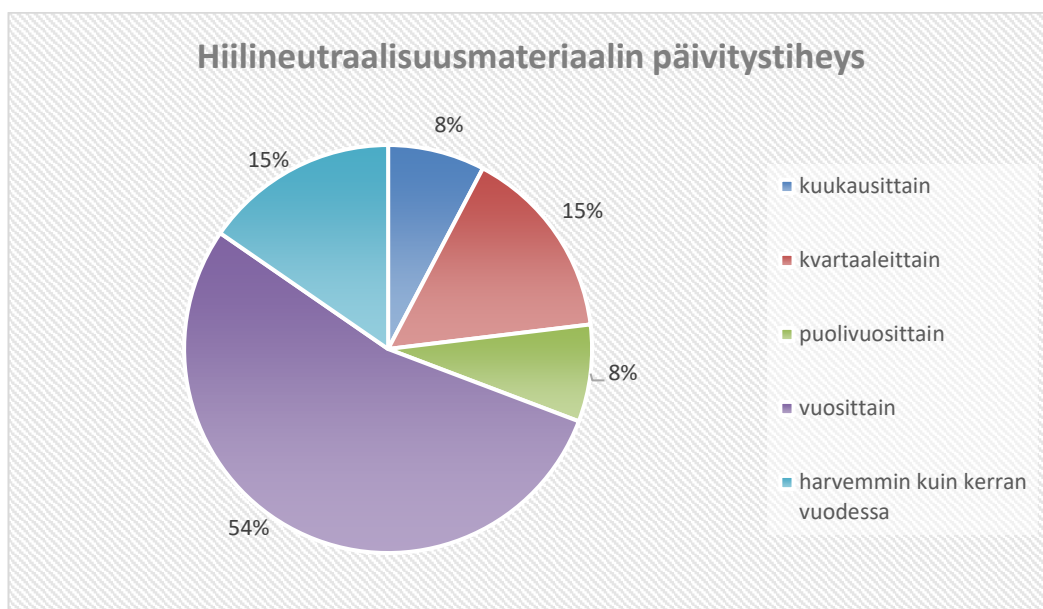
Vastaajista 62 % oli käynnistämässä hiilineutraalisuutta edistäviä hankkeita. Toimialakohtaisia eroja oli myös, sillä teollisuuden toimialalla toimivista hankkeista oli käynnistämässä 83 %. Hankkeet liittyivät lähes poikkeuksetta energiansäästötoimenpiteisiin ja kiertotalouden hyödyntämiseen. Investointien osalta hankkeet kohdistuivat päästöttömään energiaan ja yksi vastanneista oli mukana jo Horizon-tukipakettihankkeissa. Vastauksissa nousi esiin myös työntekijöiden koulutus ja yrityskulttuurinmuutos. Tähän onkin hyvä kiinnittää huomiota, sillä useat säästötoimenpiteet vaativat tai voivat olla tehtävissä organisaation toimintamallien muutoksilla.

4.4 Kyselylomake; Toinen teema - Nykyisen hiilineutraalisuutta koskevan hallitusmateriaalin sisältö, informatiivisuus ja riittävyys

Toisessa osiossa selvitettiin hallituksen jäsenten mielipiteitä liittyen hiilineutraalisuutta koskevaan hallitusmateriaaliin. Kysymyksiin vastattiin Likert-asteikolla 1-5, joissa 1 = Täysin eri mieltä, 5 = täysin samaa mieltä. Kysymysten tarkoitus oli kartoittaa kuinka tyytyväisiä hallituksen jäsenet ovat hiilineutraalisuutta koskevaan hallitusmateriaaliin ja sen sisältöön sekä kuinka hiilineutraalisuustietojen monitorointi heidän näkökulmastaan toteutuu. Tässä osiossa vastaukset olivat hyvin yleistasoisia.

Vastanneet pk-yritysten hallituksen jäsenet käsittelevät hiilineutraalisuusasioita hallituksessa säännöllisesti. Kuviossa 5 on kuvattu materiaalin päivitystiheyttä. 85 % vastanneista käsittelee asioita vuosittain tai useammin. Harvemmin kuin kerran

vuodessa hiilineutraalisuutta käsittelee 15 % vastanneista. Tarkasteltaessa vastauksia tarkemmin on havaittavissa, että nuo 15 % ovat palveluliiketoimintaa harjoittavien pk-yritysten hallitusten jäseniä.

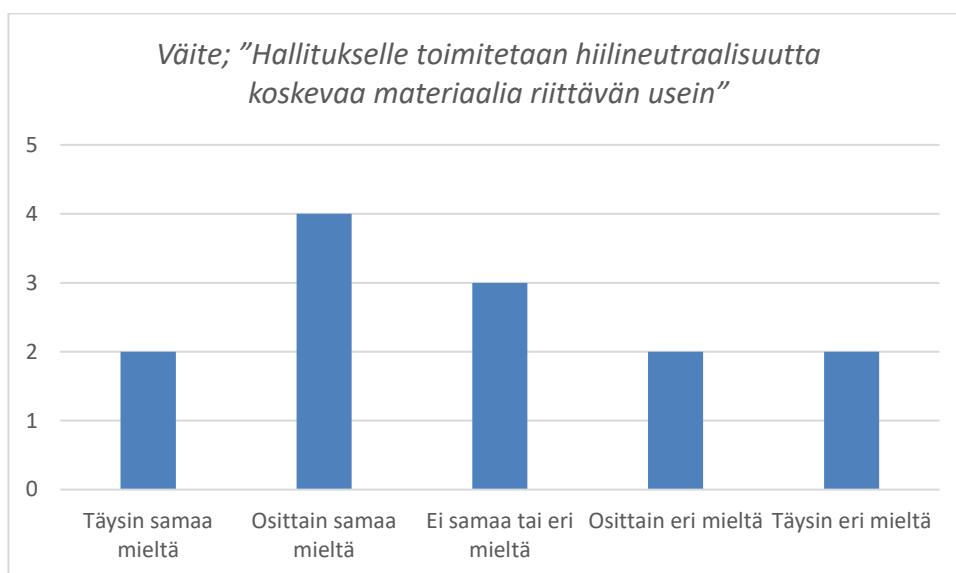


Kuvio 5. Hiilineutraalisuusmateriaalin päivitystiheys, saadut vastaukset

Päivitystiheyttä koskevista vastauksista ilmeni mielenkiintoinen havainto. Hallituksenjäsenet, jotka käsittelevät hiilineutraalisuusasioita harvemmin kuin kerran vuodessa olivat yksinomaan palveluyritystoimintaa harjoittavalta toimialalta. Palveluyritystoimintaaharjoittavien hallitusjäsenien vastauksia ei löytynyt myöskään muilta päivitystiheys-tasoilta.

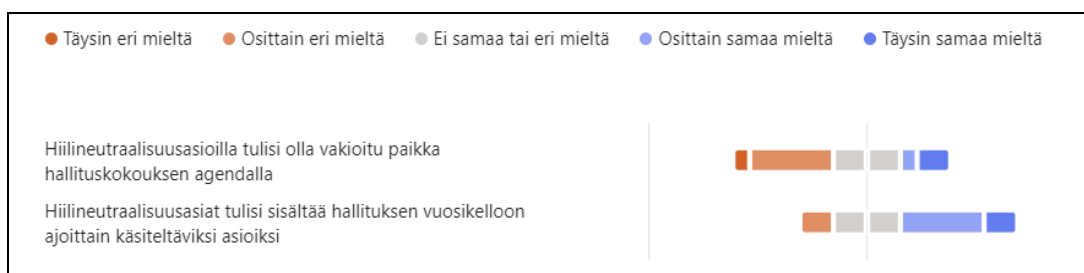
Kuviossa 6 on esitetty, kuinka suurin osa vastanneista ovat täysin tai melko tyytyväisiä saamaansa hiilineutraalisuutta koskevan materiaalin toimittamisen tiheyteen. Sama toistui kysyttäessä, toimitetaanko hiilineutraalisuutta koskevia raportteja ja päätöksentekoehdotuksia riittävästi. Vastauksia tutkiessa huomion arvoista kuitenkin oli, että palveluyritystoimintaa harjoittavissa yrityksissä toimivat hallituksen jäsenet kokivat, että hiilineutraalisuutta koskevia päätöksentekomateriaaleja tai raportteja ei toimiteta heille riittävän usein. Tämä näyttäisi olevan seu-

rausta siitä, että kyseisissä hallituksissa käsitellään hiilineutraalisuusasioita harvemmin kuin kerran vuodessa. Tukea tälle väitteelle saa siitä, että nämä 15 % koostuvat samoista vastaajista molempien kysymysten osalta.



Kuvio 6. Vastauksien jakautuminen väitteeseen ”Hallitukselle toimitetaan hiilineutraalisuutta koskevaa materiaalia riittävän usein”.

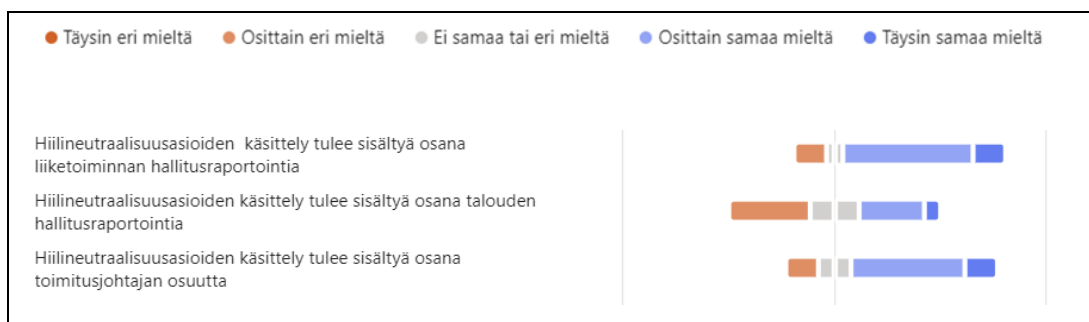
Raportoinnin riittävyttä ja tiheyttä tarkasteltaessa vain 23 % vastanneista olivat sitä mieltä, että hiilineutraalisuusasioilla tulisi olla vakioitu paikka hallituksenkokouksen agendalla. Samaan aikaan enemmistö vastaajista näkee, että hiilineutraalisuusasioille voisi olla paikka hallituksen vuosikellossa. Kuviossa 7 on esitetty vastausten hajaantuminen akselilla.



Kuvio 7. Hiilineutraalisuusasioiden käsittelytarve agendalla ja vuosikellossa.

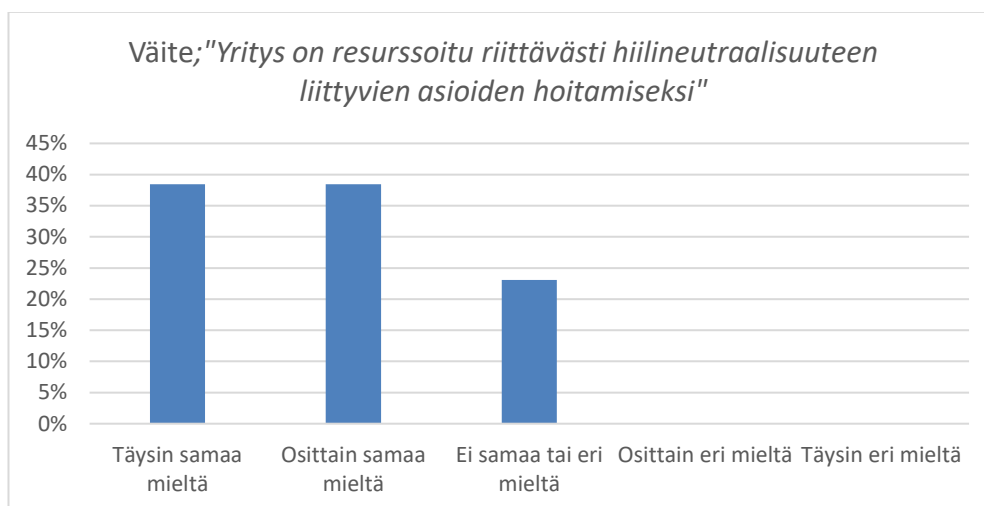
Nämä kuviossa 7 esitettyjen väitteiden vastaukset eivät aivan tue toisiaan. Pohdittavaksi jääkin, aiheuttaako väite *”Hiilineutraalisuusasioilla tulisi olla vakioitu paikka hallituskokouksen agendalla”* mielikuvan jokaisesta hallituksen kokouksessa käsiteltävästä asiasta, kun taas vuosikello ei tätä mielikuvaa anna. Tämä voisi selittää erot vastausten välillä.

Mikäli hallitus on tehnyt hiilineutraalisuutta koskevia päätöksiä, oli 85 % vastanneista sitä mieltä, että päätöksentekoon liittyvät monitorointitehtävät kuuluvat kaikilta osin yritykselle. Mutta missä osin hallitusmateriaalia tilannekatsaukset tulisivat esittää? Vastaukset tähän hajaantuivat. Kuten kuvio 8 osoittaa, hiilineutraalisuutta koskeva raportoinnin toivotaan ensisijaisesti sisältyvän joko osana liiketoiminnan raportointia tai toimitusjohtajan katsausta.



Kuvio 8. Hallitusten jäsenten näkemykset hiilineutraalisuutta koskevan raportoinnin sijoittumisesta hallitusagendalla.

Mitä tulee hiilineutraalisuutta koskevan materiaalin sisältöön, pidettiin sitä riittävänä, lähes kaikki pitivät materiaalia helpostiymmärrettävänä, eikä raporteja pidetty liian yksityiskohtaisena. Tämän lisäksi hallituksenjäsenet katsoivat, että yritykset oli riittävästi resursoitu hiilineutraalisuutta koskevien asioiden hoitamiseksi. Kuviossa 9 on esitetty vastanneiden näkemys riittävästä resurssoinista.



Kuvio 9. Vastanneiden näkemykset nykyisestä resurssoinnista

Mielenkiintoista on se, miltä tilanne näyttäisi, jos vastanneita olisi enemmän. Saattaa hyvin olla, että useimmissa pk-yrityksissä ei ole vielä aloitettukaan aiheen käsittelyä jolloin resurssointiakaan ei ole mietitty. Tämän asian luotettavuutta kuten kaikkia muitakin saatuja vastauksia on syytä pitää epäluotettavana vastaajien vähäisyydestä johtuen.

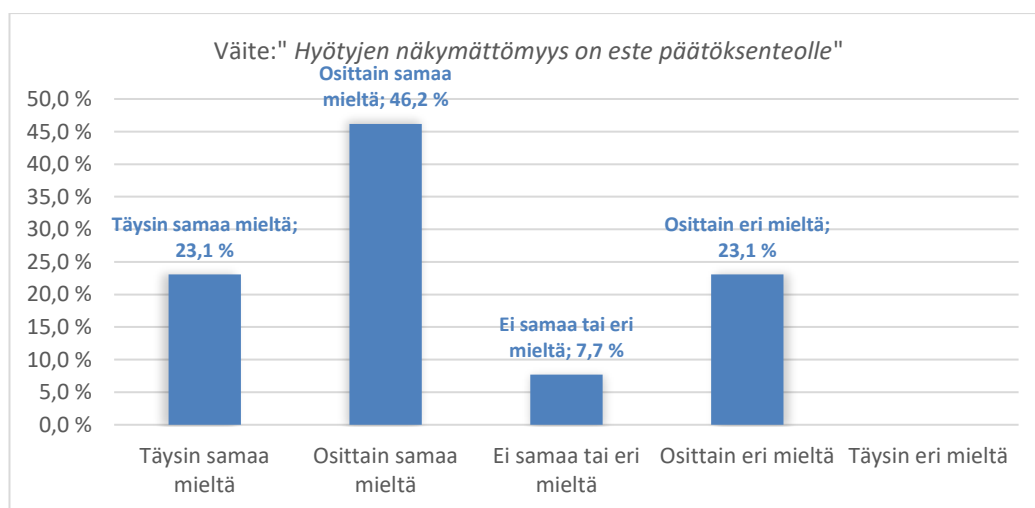
4.5 Kyselylomake; Kolmas teema - Millaista hallitusmateriaalia hallituksen jäsenet odottavat hiilineutraalisuuteen liittyen, kehitysehdotuksia

Kolmannessa teemassa pureuduttiin hallituksen kokemiin haasteisiin päätöksenteossa. Näihinkin kysymyksiin vastattiin Likert-asteikolla 1-5, joissa 1 = Täysin eri mieltä, 5 = täysin samaa mieltä. Tämän osion tarkoituksena oli ymmärtää paremmin, millaisia päätöksentekoon liittyvät haasteensa ovat. Lisäksi osallistujilta kysyttiin, mitä hallitusjäsenet kaipaavat päätöksenteon tueksi, ja mitä eivät sekä millaisia kehitysideoita heillä mahdollisesti on.

Saatujen vastausten perusteella esiin nousi erityisesti viisi tekijää, joiden katsotaan olevan päätöksenteon esteenä tai haasteena. Vastanneista täysin tai osittain samaa mieltä oli 77 % vertailutietojen puutteeseen (toimitusketjut, materiaalit,

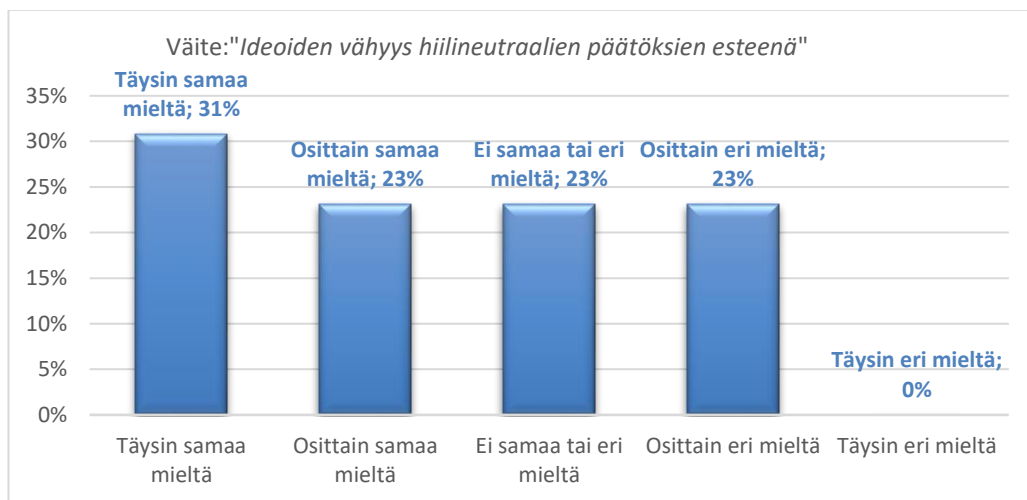
toteutusvaihtoehdot jne.), 69 % selkeiden hyötyjen näkymättömyys, 62 % markkina-analyysin puutteisiin, 54 % ideoiden puutteeseen (uusien liiketoimintamallien tai prosessien kehittämisen osalta) sekä 54 % yrityksen resurssien puuttumisesta (osaavan henkilökunnan puutteesta).

Saaduista vastauksista kolme suurimmaksi esteeksi tai haasteeksi nousutta tekijää nojaavat aiheina selvästi toisiinsa. Hiilineutraalisten päätösten hyötyjä on vaikea nähdä, jos hallituksella ei ole riittäviä vertailutietoja ja markkina-analyysiä tilanteesta ja tavoitteista, johon päätöksentekoa nojata. Kuviossa 10 esitetään vastaajien näkemys, millaisena esteenä hyötyjen näkymättömyys on päätöksenteolle.



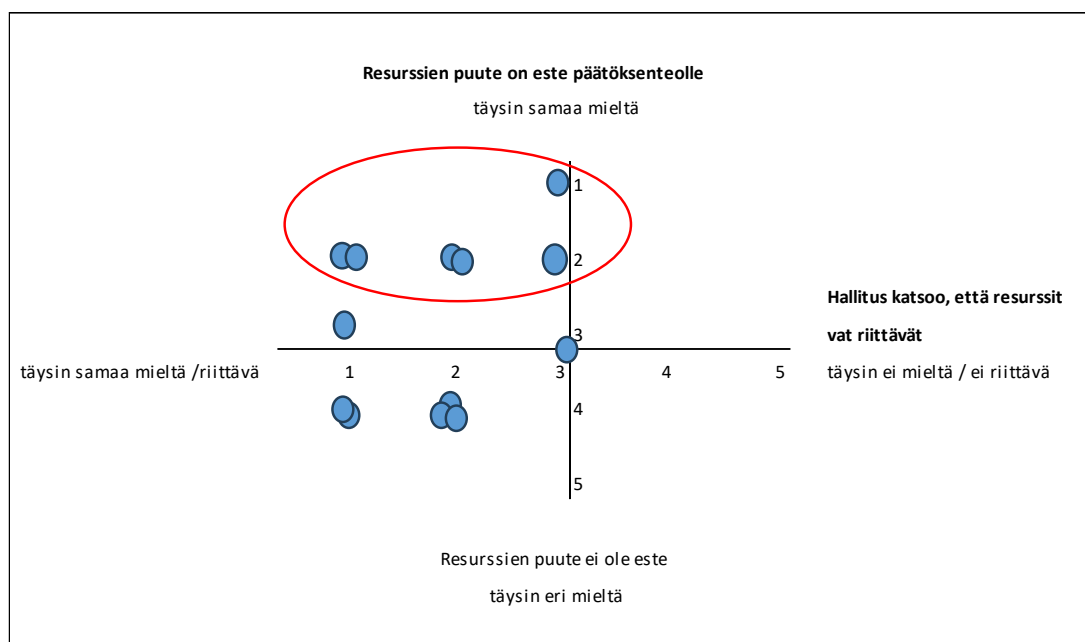
Kuvio 10. Vastaajien näkemys millaisena esteenä hyötyjen näkymättömyys on päätöksenteolle.

Myös vision ja ideoiden puute katsottiin olevan hiilineutraalisten päätösten esteenä. Vastaajat katsoivat, että uusien ideoita vähyy liiketoimintamallien tai prosessien kehittämisen osalta oli yksi jarruttava tekijä, samoin kuin yrityksen resurssien puuttumisesta (osaavan henkilökunnan puutteesta). Kuviossa 11 on esitetty kuinka ideoiden vähyyden painottuvan vastaajien mielipiteiden osalta.



Kuvio 11. Vastaajien näkemys ideoiden vähyydestä hiilineutraalien päätöksien esteenä.

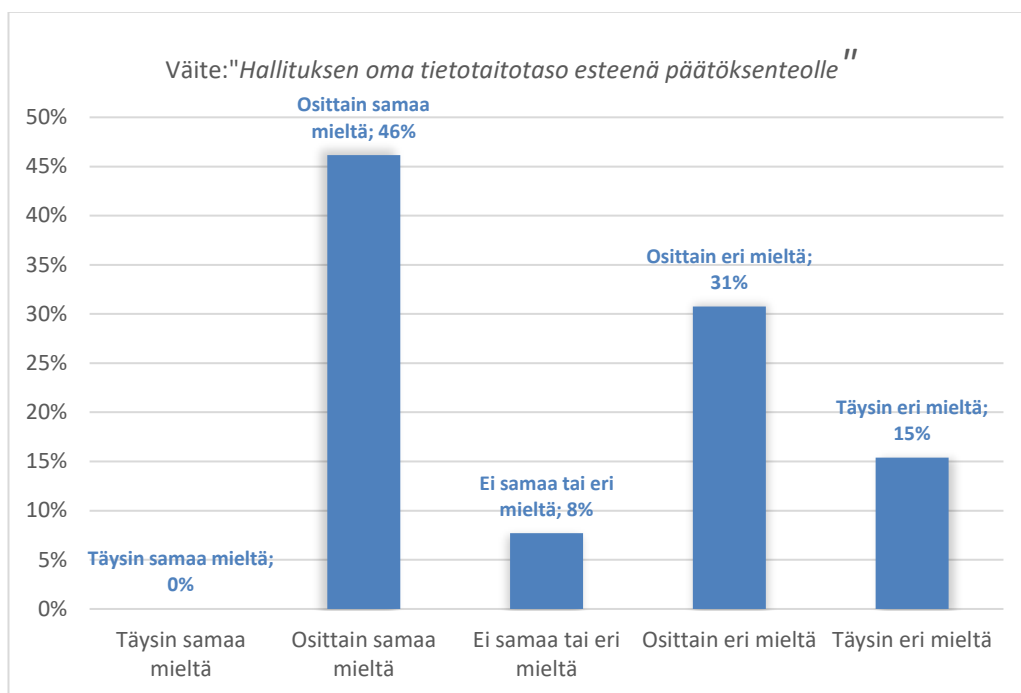
Mielenkiintoinen ja hieman ristiriitainen pohdinta nousee esiin puolestaan resursoinnista. Vastaajista 54 % oli täysin tai osittain sitä mieltä, että hiilineutraalien päätösten esteenä on yrityksen resurssien puuttuminen ja tarkennuksena osaavan henkilökunnan puute. Samaan aikaan he olivat sitä mieltä yritykset ovat riittävästi resursoitu hiilineutraalisuutta koskevien asioiden hoitamiseksi. Kun kunkin vastaajan vastaukset rinnastetaan toisiinsa, on nähtävissä, että 46 % (6 kpl) vastanneista on ristiriitaa vastauksiensa välillä. Kuviossa 12 on esitetty kunkin vastaajan vastaukset toisiinsa suhteutettuna.



Kuvio 12. Vastauksien vertailu vastaajittain resurssien riittävydestä

Vaikuttaa siltä, että nykyiset resurssit riittävät nykyhetken tilanteen säilyttämiseksi, mutta voisiko olla niin, että vastaajien osalta näyttää siltä, että mahdollisten uusien toimenpiteiden osalta nykyiset resurssit ovat riittämättömät tai eivät riitä edistämään mahdollisia tulevia tarpeita.

Kyselytutkimuksen yhtenä tarkoituksena oli selvittää hallituksen näkemyksiä tietotaitotasosta ja tarpeista. Kuten aikaisemmin tutkimustuloksissa on todettu hallituksen jäsenet arvioivat oman osaamisensa riittäväksi. Kun hallitusten taitotasoa tarkastellaan haasteiden ja esteiden kautta, näyttää siltä, että vastanneet pitivät kollegojen taitotasoa jonkin verran hidastavana tekijänä. Kuviossa 13 on nähtävissä, että vastanneista 46 % piti hallituksen tietotaitotasoa esteenä/haasteena päätöksen teolle.



Kuvio 13. Vastaajien mielipide hallituksen oman taitotason vaikutuksesta päätöksenteolle.

Mikä asia oli vastaajien mielestä puolestaan vähiten esteitä ja haasteita tuova asia? Vähiten estettä koettiin olevan rahoituksen saatavuuden osalta. Vastaajista vain yksi henkilö oli osittain samaa mieltä siitä, että rahoituksen saaminen olisi este hiilineutraalien päätösten tekemiselle.

5 KVANTITATIIVISESTA TUTKIMUKSESTA YHDISTELMÄTUTKIMUKSEKSI

Merkittävä vastausinnottomuus herätti pohdinnan vastaamattomuuden syistä. Koska toimeksiantajan partnereista vastaamattomia oli suuri enemmistö, ei ole mahdollista selvittää, miten vastaamattomat olisivat vastanneet kyselyyn.

Tästä syystä katse kääntyy maailmalla tehtyihin tutkimuksiin, joissa kyselytutkimuksiin vastaamatta jättämisestä ja ihmisten käyttäytymisestä on tehty tutkimuksia. Nämä tutkimukset ovat osoittaneet useita syitä siihen, miksi ihmiset eivät vastaa kyselytutkimuksiin.

5.1 Pohdintaa vastausinnottomuuden syistä

Amerikan Institutes for Researchin vuonna 2022 tehdyn tutkimuksen tulosten mukaan yleisin syy kyselyihin vastaamatta jättämiseen on yksinkertaisesti ajan puute. Monet ihmiset ovat kiireisiä ja kyselyt jäävät helposti muiden prioriteettien varjoon. Muita yleisiä syitä ovat huoli tietojen yksityisyydestä, vähäinen kiinnostus aiheeseen, pitkä kyselyaika ja monimutkaisuus sekä insentiivien puute. (American Institutes for Research. 2022).

Tätä käsillä olevaa tutkimusta tarkasteltaessa ja edellä mainittujen syiden valossa, todennäköiset syyt vastausinnottomuuteen ovat osittain samankaltaisia. Oletettu arvio kyselytutkimukseen kuluva ajasta oli saatekirjeessä mainittu 10-15 minuuttia. Kysely tehtiin sähköistä lomaketta käyttäen, kyselyyn vastaamiskynnyksen madaltamiseksi. Arvioitu aika osoittautui oikeaksi, sillä vastanneiden keskimääräinen vastaamisaika oli alle 10 minuuttia ja 30 sekuntia. Ajan puutteen ei kuitenkaan oleteta olevan syy vastausinnottomuudelle tässä tutkimuksessa.

Todennäköisimpänä tekijänä tarkasteltavan kyselyn vastausinnottomuuteen oletan olevan vähäinen kiinnostus aiheeseen tai ajatus siitä, että kyselyn aihe ei kosketa vastaajaa. Kyselyn aihe ei resonoi, kyselykutsun vastaanottajilla ei ole henkilökohtaista kiinnostusta tai kokemusta aiheesta. Aihe on uusi, ja se koetaan liian

spesifiksi. Hallituksen jäsenet eivät näe hiilineutraalisuus asioiden vaikuttavan yritysten liiketoimintaan tai arvoketjuun, jossa yritys liiketoimintaa harjoittaa. Muistutuksia ja kannustuksia kyselyyn osallistumiseen on tehty sekä toimeksiantajana suljetussa LinkedIn-ryhmässä, sähköpostipyynnöin sekä suullisesti partneripäivillä.

Tutkimukset osoittavat, että vastaamisinnokkuuteen vaikuttaa kokemukset aiemmista kyselyistä. Ihmiset, joilla on aiemmin ollut negatiivisia kokemuksia kyselyistä, kuten monimutkaisia tai pitkäkestoisia prosesseja, voivat olla haluttomia osallistumaan uudelleen. Kyselytutkimuskäyttäytymistä tutkineet ovat todenneet kokemusten vaikuttavan merkittävästi vastausinnokkuuteen (Cloudresearch. 2020.) Pohdittavaksi jää, onko kyselykutsuna toiminut saatekirje antanut kutsun vastaanottaneelle kuvan, että kysely olisi pitkä ja monimutkainen. Pitkät ja monimutkaiset kyselyt voivat tuntua ylivoimaisilta ja kuluttavilta, mikä vähentää vastushalukkuutta. Lyhyemmät ja selkeämmin muotoillut kyselyt saavat todennäköisemmin vastauksia (Smith, M.G., Witte, M., Rocha, S. et al. 2019.) Tarkasteltava kyselytutkimus oli käynyt neljällä taholla ennakkotarkastelussa ennen varsinaista jakelua. Ennakkotarkastelun palautteessa ei esiintynyt minkäänlaisia kehitysehdotuksia liittyen kyselyn muotoiluun, monimutkaisuuteen tai kyselyn liialliseen pituuteen. Päinvastoin, ennakkotarkastelun palautteessa ehdotettiin lomakkeelle tuotavaksi muutamia tarkentavia lisäkysymyksiä, jotka toteutettiin lomakkeelle avoimina vapaaehtoisesti vastattavina kysymyksinä.

Oletus tässä opinnäytetyössä oli myös se, ettei intensiivien puute ole ollut este tai syy tutkimuksen onnistumiselle. Tutkimusten mukaan taloudelliset kannustimet, kuten lahjakortit voivat merkittävästi lisätä vastausprosentteja. Kannustimien tarjoaminen voi motivoida ihmisiä osallistumaan kyselyihin. (Smith, M.G., Witte, M., Rocha, S. 2019.) Tässä tutkimuksessa ei ole tarjottu minkäänlaisia taloudellisia kannustimia vastaajille.

Kyselytutkimuksella toimeksiantajan oli tarkoitus saada lisätietoa aiheesta jäsenkunnalta esimerkiksi tulevaisuudessa tarjottavia koulutuksia ja palveluita varten. Tämän vuoksi tutkimuksen anonymiteettisyyteen kiinnitettiin erityistä huomiota,

jotta se ei olisi este kyselyyn vastaamiselle. Anonymiteetti oli kyselyssä vahvasti suojattu kysymysten asettelun ja kyselykutsun lähettämisen prosessin avulla. Kysely on lähetetty toimeksiantajan lähettämänä ja vastaukset ovat tulleet linkin kautta tutkimuksen tekijälle. Tutkimuksen tekijällä ei ollut mahdollisuutta selvittää, kuka tai ketkä ovat vastanneet tutkimukseen.

5.2 Aineiston keruumenetelmien laajentaminen, täydentävät teemahaastattelut

Kvantitatiivinen lähestymistapa hallitusten jäsenten haasteiden selvittämiseen osoittautui haastavaksi. Hirsjärvi ja Hurme avasivat Tutkimushaastattelu-nimisessä kirjassaan kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimusten lähestymistapojen eroja tutkittavaan aiheeseen. Heidän tutkimuksessaan he toivat esille Bullock, Little ja Millhartin (1992) näkemyksen, jonka mukaan kvantitatiivisella tutkimuksella selvitetään tiettyjen seikkojen esiintymistiheyttä, kun taas kvalitatiivinen tutkimus soveltuu selvityksiin käyttäytymisen merkityksestä ja sen kontekstia. Kvalitatiivinen tutkimus tuo esille tutkittavien havainnot tilanteesta ja antaa mahdollisuuden heidän eri tekijöiden huomioimiseen (Hirsjärvi ja Hurme. 2022)

Kvantitatiivisella tutkimuksella oli tarkoitus nostaa esiin juurikin haasteita, jotka nousevat toistuvasti esiin vastaajien keskuudessa. Kvantitatiivisen tutkimuksen kutsu lähetettiin 1500 henkilölle. Mikäli vastaajia olisi ollut merkittävästi enemmän, olisi tällaisten toistuvien haasteiden esiintulo ollut mahdollista.

Kuten edellä on todettu, vähäinen vastausprosentti sai pohtimaan mitä syitä vastaamattomuuden takana on. Tästä syystä tutkimusaineiston keruumenetelmiä laajennettiin. Tutkimusta täydennettiin haastatteluin, jotka toteutettiin 6.8-4.9.2024 välisellä ajalla. Kvalitatiivisia haastatteluja tehtiin neljä kappaletta, jotka toteutettiin avoimina ja vapaamuotoisina Google Meets -työkalun avulla. Haastattelut tallennettiin ja litteroitiin. Määriteltynä haastatteluja voitaisiin kutsua puolistrukturoiduiksi haastatteluiksi.

Kaikki haastateltavat toimivat hallitusammattilaisina ja olivat toimeksiantajayhdistysten partnereita. Keskustelut olivat puolistrukturoituja haastatteluja. Haastattelu kulki otsikolla ”Hiilineutraalisuustutkimus” ja haastattelurunko oli väljästi rakennettu (LIITE 3), kuitenkin siten, että sen perusteella pyrittiin muodostamaan kuva haastateltavan näkemyksistä tutkimusaiheesta. Määritelmän mukaan kaikille haastateltaville kysymykset tulisi olla samanlaisia, joskin ne saatettiin esittää keskustelun eri vaiheessa ja vastauksia ei oltu sidottu mihinkään vastausvaihtoehtoihin. (Eskola ja Suoranta.1998). Tämä tutkimus toteutettiin edellä mainituin menetelmin.

Koska kvalitatiivisen tutkimusosion aineisto oli vähäinen, ei tarvetta luokittelulle tai koodaamiselle ollut. Haastatteluista tehtiin proposiointasoinen litterointi eli vain sanoman ydin litteroitiin.

Case-tutkimuksen tulokset ovat usein helposti ymmärrettäviä ja sovellettavissa käytännön tilanteisiin. Tämä tekee niistä arvokkaita päätöksenteon tukena ja käytännön ongelmien ratkaisemisessa. Tämän tutkimuksen kvalitatiivinen tutkimusosio toteutettiin peräkkäisenä tutkimuksena kvantitatiivisen tutkimuksen perään. Sen tehtävänä oli syventää kvantitatiivisen tutkimuksen tuloksia ja lisätä ymmärrystä käsillä olevasta aiheesta. Haastatteluiden tutkimusmenetelmä oli hyvin erilainen verrattuna sähköiseen lomakkeeseen. Haastattelun vähäisellä strukturoinnilla tutkimusmenetelmä antoi tilaa vastaajien omille kokemuksille.

5.3 Täydentävien haastattelujen tulokset

Haastateltavat henkilöt olivat Hallituspartneri ry:n partnereita, joilta löytyi yksi tai useampi hallituspaikka. Haastateltavat toimivat sekä tuotanto- että palvelualalla toimivien yritysten hallituksissa. Haastateltavista yksi henkilö oli vastannut touko-kuussa lähetettyyn kyselyyn. Haastattelujen perusteella aineistosta nousi esiin kuusi keskeistä teemaa. Seuraavassa käydään läpi haastatteluissa nousseet teemat.

5.3.1 Hiilineutraalisuus on aiheena tärkeä, mutta lisää tietotaito kaivataan

Hiilineutraalisuus nähdään tärkeänä aiheena. Haasteena kuitenkin nähdään, että vaikka ns. yleistä tietoutta on saatavilla, niin usein miten konkretiaa aiheen piiristä puuttuu. Moni hallitusammattilainen pohtii kollegojensa kanssa, kuinka lähteä liikkeelle, kuinka määritellä hiilineutraalisuus-käsite yrityksen näkökulmasta, ja mitä se yrityksen osalta tarkoittaa.

5.3.2 Hiilineutraalisuuteen suhtautuminen on erilaista tuotanto- ja palveluliiketoimialoilla

Valmistavassa tuotantoliiketoiminnassa hiilineutraalisuusajattelu ja -toimet ovat selvästi pidemmällä kuin palveluliiketoiminnassa. Tämä johtuu siitä, että teollisuus- ja tuotantotoimintaa harjoittavissa pk-yrityksissä hiilineutraalisuus on jo osa liiketoimintamallia. Yritykset toimivat usein arvoketjujen osana, jolloin liiketoiminnan kehittämistarve on syntynyt erityisesti asiakkaiden tarpeiden ja vaatimusten kautta. Tuotettavien tuotteiden päästöillä voi olla merkittävä vaikutus ympäristöön.

Palveluliiketoiminnassa hiilineutraalisuus on vaikeammin määriteltävissä ja merkitykseltään sen katsotaan olevan vähäisempi. Hyötyjen katsotaan olevan marginaalisia. Palveluliiketoimintaa harjoittavat yritykset katsovat itse tuottamien päästöjen olevan vähäisiä, eivätkä välttämättä katso tarpeelliseksi tehdä panostuksia koko arvoketjun toimintaan. Palveluliiketoiminta ei myöskään koe suurta painetta toimintaympäristöstä tulevan, eivätkä he koe, että muutoksia tekemällä olisi vaikutusta heidän brändiinsä. Toimintaympäristön muutospaine tuntuu ja näkyy pääosin valmistavassa teollisuudessa.

5.3.3 Muutospaineen ja resurssien puute hidastavat hiilineutraalisuustoi- menpiteiden edistämistä

Kuten edellä on kuvattu, toimintaympäristön muutos on vaikuttanut ja vaikuttaa eri toimialoihin hyvin eri tavoin. Omistajastrategiaan hiilineutraalisuutta on harvoin päivitetty, joten painetta omistajien taholta on toistaiseksi vähän. Hallituksissa saatetaan kokea, että mikäli omistaja ei muutosta strategiaan vaadi, ei strategiaan kosketa tai sitä lähdetä uudistamaan. Jos yritykset kokevat muutospainetta, tulee se pääosin markkinoilta, asiakkaiden suunnasta tai potentiaalisilta rahoittajilta.

Useampi haastatteluun osallistujista toteaa kuitenkin, että omistajayrittäjät saattavat kokea hiilineutraalisuuden toissijaiseksi ja hiilineutraalisuusasioiden ei koeta olevan osa ydinliiketoimintaa. Koska resursseja on rajallisesti käytettävissä ja yrittäjät ovat monessa mukana, siirretään hiilineutraalisuusasiat sivuun kiireellisimpien haasteiden tieltä hallituksen keskusteluista huolimatta.

Eniten pk-yritykset kokevat painetta kasvavien raportointivelvoitteiden osalta. Sääntely ja vaatimukset kasvavat pk-yrityksillä, mutta niiltä puuttuu usein tarvittava asiantuntemus ja resurssit. Yrityksiltä puuttuvat tekijät, jotka haluavat edistää asiaa, tuntevat hiilineutraalisuustavoitteet omakseen ja ottavat sen tehtäväkseen. Resurssikysymys tulee siis esiin sekä fyysisten käsien että osaamisen kautta. Lisäksi pelätään ulkopuolisen asiantuntijan palkkaamisen luovan vain kustannuksia.

5.3.4 Perusteluja hiilineutraalisille päätöksille kaivataan

”Vastuullinen liiketoiminta”-aiheena ei ole hallituksen jäsenille uusi. Samalla kun EU-tasoinen direktiivi määrittelee vastuullisuuden osa-alueita ja hiilineutraalisuutta, sekä tuo sääntelyä, muodostaa se varsin monelle vastareaktiota. Hiilineutraalisuudesta ei nähdä tässä vaiheessa syntyvän liiketoiminnallisia hyötyjä.

Hiilineutraalisuutta käsitellään monilta osin pakollisena raportointina sen sijaa, että tarkasteltaisiin liiketoimintaa, raaka-aineiden, hankintojen, prosessien tai vaikkapa jätteiden kautta. Päätöksenteko voi takkuilla, jos yrityksillä on hankaluuksia perustella hiilineutraalisuutta edistävien toimenpiteiden hyötyjä hallitukselle.

Samaan aikaan voidaan todeta, että edelläkävijöitäkin pk-sektorilla löytyy. Muun muassa haastateltavien joukosta löytyi hallitusammattilaisia, jotka istuivat sellaisten yritysten hallituksissa, joissa hiilineutraalisuuteen liittyvät hankkeet olivat jalkautuneet osaksi normaalia liiketoimintaa ja arkea ja joissa hyödytkin olivat jo nähtävissä ja todettavissa. Eräs vastaajista totesi;

”Omistaja-yrittäjien tulee löytää hyvä syy, jotta asioiden on mahdollista edistyä. Kun syy löytyy esimerkiksi asiakkaiden vaatimuksista, niin silloin yrittäjät kyllä toimivat”

5.3.5 Raportointivelvoitteiden tulo kuormittaa pk-yrityksiä

Haastateltavat totesivat keskusteluissaan yksimielisesti hiilineutraalisuuden olevan yksi vastuullisuuden dimensio ja vastuullisuusraportoinnin olevan yksi merkittävimmistä syistä kohdistaa ajatus myös hiilineutraalisuuteen. Useampi vastaaja mainitsi, että raportoinnin järjestäminen tuntuu hankalalta. Dataa ja faktaa tulisi saada järjestelmällisesti kerättyä ja seurattua. Pohdittavaa riittää myös mittaamisen osalta; millaiset tavoitteet ovat realistisia ja kuinka niitä mitataan. Sekään ei vielä riitä, kun ei tarkkaan ymmärretä, kuinka faktatieto varmistetaan, varmistamisprosessit tuntuvat epämääräisiltä.

Pk-yrityksissä mietitään aktiivisesti mitä mitataan ja kuinka varmistetaan, että tiedot ovat oikein. Suuretkin yritykset saattavat jo tiedustella arvoketjuissa toimivilta toimittajiltaan asioita hiilineutraalisuudesta osana vastuullisuusteemaa. Eräs haastelluista mainitsi nähneensä useampia suuryritysten kyselyjä, ja mainitsi näiden kyselyjen ja tiedustelujen toistaiseksi tuntuvat hieman ”puolivillaisilta”.

Hallitusammattilaiset pohtivatkin, miten hiilineutraalisuutta konkreettisesti mitataan ja raportoidaan. Miten hiilineutraalisuus näkyy yrityksen liiketoimintamallissa, kuinka otetaan koko pitkä arvoketju mukaan. Miten yritys voi varmistaa, että raaka-aineet ja alihankkijat toimivat hiilineutraalisesti myös yrityksen seinien ulkopuolella.

5.3.6 Asenteet hiilineutraalisuusasioita kohtaan vaihtelevat

Haastateltavien keskuudessa kävi ilmi, että hiilineutraalisuuskeskustelut saattavat toisinaan kuulostaa hallituksenjäsenten mielestä julistuksilta ja moni yrittäjä pitää hiilineutraalisuutta vähän ideologian kyllästämänä sen sijaan että ottaisivat ilmastomuutoksen haasteet tosiasiana. Suhtautuminen aiheeseen muuttuu, kun hyötyjä ja konkreettisuutta on nähtävissä.

Haastattelujen lopputuloksena voidaan todeta, että hallitusammattilaiset näkevät hiilineutraalisuuden tärkeänä, mutta konkretia ja ymmärrys sen toteuttamisesta puuttuvat. Toimintaympäristön muutokset tunnistetaan, mutta samaan aikaan toimialojen väliset erot ovat suuret. Hiilineutraalisuutta käsitellään usein pakollisena raportointina, eikä liiketoiminnallisena hyötynä. Organisaatioilta saattaa puuttua selkeä visio hiilineutraalisille toimenpiteille ja perustelut halutuille toimenpiteille puuttuvat. Tutkimusaineiston perusteella asenteet hiilineutraalisuutta kohtaan vaihtelevat. Jotkut näkevät hiilineutraalisuuden ideologisena, mutta konkreettisten hyötyjen myötä suhtautuminen muuttuu positiivisemmaksi. Raportointivelvoitteiden katsotaan tulevan kuormittamaan pk-yrityksiä jatkossa. Tämä tarkoittaa sitä, että yritykset kamppailevat tiedon keräämisen ja mittaamisen kanssa ja samalla hallitukset joutuvat pohtimaan tahoillaan riittävää resurssointia. Toisaalta asian uutuuden vuoksi hallituksen jäsenillä on vielä vähän kokemusta aiheesta. Hallituksilla päätöksentekoon liittyy aina riski ja sen myötä huolellisuusvelvoite asioiden riittävään selvittämiseen korostuu. Vastuukysymysten edessä mahdollisuuksien ja riskien selvittäminen voi olla uuden asian osalta haasteellista ja aikaa vievää.

5.4 Syyt vastaamattomuudelle

Täydentävissä haastatteluissa haluttiin myös selvittää syitä vastausinnottomuuteen. Osa haastateltavista totesi, että he eivät löytäneet sopivaa aikaa kyselyyn vastaamiselle kyselyn toteuttamishetkellä. Hallitusammattilaiset ovat tutustuneet aiheeseen monella tavoin yleisellä tasolla, mutta harvat ovat vielä käytännössä pohtineet ja ”painineet” aiheen kanssa hallitustyössä. Haastateltavista kolme viidestä totesi, että harvalla hallitusammattilaisella löytyy kokemusta sellaisesta päätöksenteosta, jossa hiilineutraalisuutta käsiteltäisiin. Tämä puolestaan johtuu muun muassa siitä, että niin sanotuille ulkopuolisille hallitusammattilaisille on tarjolla vain hyvin vähän paikkoja. Tukea väitteelle vähäisestä paikkojen määrästä saa muun muassa siitä, että vain 40%:lla pk-yrityksiä on edelleenkaan ammattimaisesti hallitus, eli ulkopuolisia, riippumattomia hallituksenjäseniä hallituksessaan. (Kauppakamareiden pk-hallitusbarometri.2023.) Toisen syyn arveltiin johtuvan siitä, että pk-yrityksien toimintaympäristöstä ja sidosryhmistä ei tule vielä vaateita hiilineutraalisuutta koskeviin muutoksiin. Täydentävissä haastatteluissa vain yksi viidestä vastaajista istui eri yritysten hallituksissa, jossa myös omistajat olivat nostaneet hiilineutraalisuuden keskusteltavaksi hallitukseen. Voidaan siis olettaa, että kokemuksen puute teemaan liittyvistä päätöksistä ja tarpeista puuttuu ja on siten saattanut vaikuttaa vastausinnottomuuteen.

Aihe saatettiin myös kokea haastavaksi, vaikka samaan aikaan sitä pidetään tärkeänä. Tämän totesivat kaikki haastateltavat. Täydentävissä haastatteluissa tuli esille, että vastausinnottomuus saattoi johtua myös siitä, että lomakkeella esitetyt kysymykset saattoivat tuntua liian yksityiskohtaisilta ja luottamuksellisilta, eikä esitettyihin kysymyksiin liittyviä asioita haluttu siitä syystä kertoa. Pohdittavaksi jääkin, onko salassapidon rajat hallitusammattilaisille aivan selkeitä, sillä lomakkeella esitetyt kysymykset eivät olisi vaarantaneet hallitusammattilaisena toimivan vastaajan salassapitovelvollisuuksia kysymysten yleisluonteisuuden ja henkilötietojen puuttumisen vuoksi.

Kaikki haastateltavat arvelivat, että aikataululliset haasteet ovat voineet olla vastaamattomuuden syynä. Kaikkien vastanneiden mukaan partnereille tulee paljon erilaisia kyselykutsuja, jolloin haastavasta ja vähemmän kiinnostavasta aiheesta laadittu kysely on saattanut olla helposti sivuutettavissa. Myös asenteet hiilineutraalisuutta kohtaan voivat olla vastausinnostomuuksensa takana.

Kyselytutkimuksella oli tarkoitus saada havaintoja siitä, millaisessa tilanteessa pk-yritykset ovat hiilineutraalisuuden osalta. Haastattelut osoittivat, että vastaamattomuuden syy voi yksinkertaisesti olla se, että esitetyt kysymykset hiilineutraalisuutta koskevista päätöksenteon haasteista tulivat hallitusammattilaisille liian aikaisin esitetyiksi. Samoja kommentteja saatiin myös kyselylomakkeen vastauksista. Arvioita oli myös siitä, että edelleenkin kaikki eivät ymmärrä mitä hiilineutraalisuus käytännössä tarkoittaa yrityksen liiketoiminnalle ja sen myötä hallitusmateriaalien tarvekin jää epäselväksi.

Edellä listatut perustelut antavat syvemmän käsityksen siitä, että hallitusammattilaisilla on hyvin erilaiset valmiustasot hiilineutraalisuuskeskustelun käymiselle. Tämä voi johtua hyvin hallitusammattilaisten omasta taustasta, asenteista ja kokemustasosta tai yritysten toimialasta ja niiden koosta. Haastattelut tukevat näkemystä siitä, että pk-yrityksissä itsessään ei koeta painetta hiilineutraalisuudesta eikä toimintaympäristö aiheuta läheskään kaikille vielä painetta. Myös tiedon ja hyötyjen puute johtaa odottavaan tunnelmaan. Tuntuu, kuin jonkinlaista ”drivea” hiilineutraalisuuden edistämiseen puuttuisi.

Täydentävissä haastatteluissa käsiteltiin myös tutkimusmenetelmään liittyvä näkökulma. Haastatteluissa kävi ilmi, että vaikka hallitusammattilaiset ovat kiireisiä, he pitävät haastattelumallisesta tutkimusmenetelmästä enemmän saadessaan kertoa aiheesta omin sanoin. Haastattelutilanteen vuorovaikutus mahdollistaa syvällisemmän keskustelun, ja saattaa olla myös haastateltavalle hedelmällisempi menetelmä. Empiirinen kyselytutkimuslomakkeella tehtävä kysely ei ole ollut välttämättä mieleinen vaihtoehto hallitusammattilaisille, vaikka menetelmällä oli tarkoitus mahdollistaa vastaajille joustava ja ajankäytöllisesti tehokas vastaaminen

sähköisen lomakkeen kautta. Toimeksiantajan on hyvä ottaa tämä asia huomioon, mikäli samankaltaista tutkimusta halutaan tulevaisuudessa tehdä tai jonkinlaista seuranta-aiheesta järjestää.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyössä tutkittiin pk-yritysten hallitusten näkemyksiä hiilineutraalisuutta koskevassa päätöksenteossa, millaisia haasteita ja esteitä he näkevät päätöksien tekemiselle. Kohteena oli Hallituspartnerit ry ja sen yhdistykset ympäri Suomen. Tutkimus toteutettiin ensisijaisesti kvantitatiivisena tutkimuksena, jossa otanta kohdistui 1500 hallitusammattilaiselle ja ajoittui ajalle 16.5-14.6.2024. Tutkimus toteutettiin sähköisellä kyselylomakkeella. Vastausaktiivisuus jäi alhaiseksi, joten tulokset eivät ole yleistettävissä laajasti hallitusammattilaisia koskevaksi. Ymmärryksen lisäämiseksi tutkimus sisälsi myös haastatteluosion, jonka vuoksi tutkimus muuttui yhdistelmä tutkimukseksi, jossa peräkkäisin tutkimusmenetelmin pyrittiin lisäämään ymmärrystä hallituksenjäsenten kohtaamista haasteista päätöksenteossa.

Ensisijaisena tutkimuskysymyksenä oli selvittää millaisia haasteita hallitusjäsenet näkevät hiilineutraalien päätöksien tekemiselle pk-yrityksissä. Tutkimushypoteesi oli asetettu oletukselle, jossa pk-yritysten hallitusten oletettiin kokevan haasteita päätöksiä tehdessä. Tutkimuksen keskeinen havainto on, että hiilineutraalien päätösten tekeminen pk-yrityksissä on rakenteellisista syistä haastavaa. Pääsyy on, että hallituksille ei ole tarjolla riittävästi hiilineutraalisuuteen liittyviä päätösehdotuksia, mikä johtaa hallituksen jäsenten vähäiseen kokemukseen tästä aiheesta. Eri toimialoilla hiilineutraalisuuden paine vaihtelee, ja tuotantoa harjoittavat yritykset kokevat suurinta painetta. Yritykset toimivat useimmiten reaktiivisesti sen sijaan, että toimisivat ennakoivasti.

Alakysymyksien avulla opinnäytetyössä pyrittiin selvittämään yksilöidymmin, mitkä haasteet ovat heistä merkittävimpiä ja onko heille nykyään toimitettava hiilineutraalisuutta koskeva hallitusmateriaali oikeanlaista sekä kuinka päätöksentekomateriaalia tulisi kehittää.

Suurimmat esteet hiilineutraalisuuden edistämiseksi ovat tiedon, markkina-analyysien ja resurssien puute. Lisäksi pk-yritykset keskittyvät hiilineutraalisuuteen lähinnä vastuullisuusraportoinnin näkökulmasta, mikä saattaa rajoittaa heitä näkemästä aihetta liiketoiminnan kehityksen kannalta. Yrityksiltä puuttuu usein myös konkretia ja ideat siitä, mitä hiilineutraalisuus tarkoittaa käytännössä, ja näin ollen hyötyjä on vaikea tunnistaa.

Toinen alakysymys liittyi nykyisten hallitusmateriaalien sisällön riittävyyteen. Osa-keiyhtiölain mukaan hallituksen on hankittava asianmukainen informaatio päätöksensä tueksi. Tarkoituksena on selvittää kokevatko hallituksenjäsenet saavansa oikeanlaista ja riittävää informaatiota riittävän usein. Kuten edellä mainittu, riittämättömät tiedot ja markkina-analyysit hidastavat hiilineutraalisuuden polulla etenemistä.

Kolmantena alakysymyksenä selvitettiin mahdollisia kehitysehdotuksia päätöksentekomateriaalille. Kehitysideoita koskeva kysymys toteutettiin avoimena ja vapaaehtoisena kysymyksenä. Sen tarkoituksena oli nostaa pintaan mahdollisia tarpeita, joita hallituksen jäsenillä on. Tähän kysymykseen tutkimuksessa ei saatu suoria vastauksia. Havaintona kuitenkin on, että ajattelun tukea tarvittaisiin sekä pk-yrityksien hallituksissa että yrityksen muun ylimmälle johdolle, jotta ideoita erilaisille pohdinnoille ja toimenpiteille syntyisi.

Pk-yritysten hallituksilla on mahdollisuus saada kilpailuetua hiilineutraalisuudesta, ja strategisen suunnittelun merkitys korostuu. Yksi tutkimuksen suosituksista on tarjota hallitusammattilaisille koulutusta hiilineutraalisuudesta ja käytännön työkaluja, joiden avulla he voivat tukea yrityksiä hiilineutraalisuuden saavuttamisessa. Esille nousi tarve konkreettisille neuvoille, esimerkkitapauksille ja työpaikoille, joissa käsiteltäisiin esimerkiksi hiilineutraalisuuden mittaamista ja raportointia, sekä sitä, miten hallituksen jäsen voi edistää näitä toimia yrityksessä.

Pakko tulee toimimaan muutoksen ajurina. OP Median viimeisimmän teettämän tutkimuksen mukaan mikroyrityksistä vain 17 % oli panostanut vastuullisuuteen ja 42 % vastaajista totesi, ettei aihe ole heille ajankohtainen.

Samaan aikaan PwC on tutkinut suuryrityksiä ja siellä muutostarve nähdään jo väistämättömäksi. Lainsäädännön kautta suuryrityksille asetettu pakko ja rahoittajien vaatimukset tulevat virtaamaan siis arvoketjujen kautta myös pk-yrityksiin. Suuret yritykset tulevat vaatimaan raportointia omaan code of conductiin vedoten. Suuryritykset ovat tilanteessa, jossa heidän täytyy omat velvoitteet täyttääkseen vaadittava alihankintaketjultaan tietoja hiilineutraalisuudesta ja vastuullisuudesta. Mikäli raportointia ja tarpeellisia tietoja ei ole annettavissa, ovat he valmiita vaihtamaan toimittajiaan. Lainsäädännön paine ja suuryritysten vaatimukset tulevat siis tulevaisuudessa vaikuttamaan pk-yrityksiin, joten hallitusten tulisi valmistautua tähän muutokseen proaktiivisesti. Nyt on hyvä aika aloittaa valmistautuminen tulevaisuuteen.

7 POHDINTAA

Tämän opinnäytetyön aihe oli uutuutensa vuoksi erittäin haastava. Tutkimuksen haasteet realisoituivat vastausprosentin jäädessä erittäin alhaiseksi. Alhaisesta vastausprosentista johtuen tuloksia ei voida pitää luotettavana sillä kvantitatiivisen tutkimuksen kautta haettuja toistettavasti nousevia aiheita ei voida vastamattajättäneiden osalta validoida. Vastausten vähäisyys indikoi itsessään kuitenkin sitä, että aihe ei ole vielä riittävän kiinnostava tai se koetaan haastavaksi.

Pk-yrityksissä, joissa hiilineutraalisuuspohdintoja ei ole käynnistetty, tulisi tähän kuitenkin ryhtyä. Hallituksissa tulisi strategisesti valmistautua hiilineutraalisuuteen ja sen tuomiin mahdollisuuksiin sekä haasteisiin. Mikäli aiheeseen tarttuminen tuntuu haastavalta, voi aihetta lähteä tarkastelemaan vaikkapa osana riskienhallinta- näkökulmaa. Erilaiset lähestymistavat hiilineutraalisuusaiheen pohtimiseen ovat sallittuja ja suotavia, pääasia kuitenkin yrityksille olisi, ettei aihetta sivuuteta kokonaan. Alla on nostettu esiin hiilineutraalisia strategisia kysymyksiä ja tavoitteita pohdittavaksi. Seuraavassa sanalla ”yritys” tarkoitetaan pk-yrityksen ylintä johtoa, mukaan lukien pk-yrityksen hallitus, jonka yhtenä keskeisenä tehtävänä on vahvistaa yrityksen strategia.

Liiketoiminnan edellytykset ja toimialan näkymät: Yrityksen tulee arvioida kykyään tuottaa vähäpäästöisiä tuotteita tai palveluja ja tunnistaa kansainväliset vaikutukset hiilineutraalisuudessa. On tärkeää ymmärtää toimialan hiilineutraalisuuden kehitysnäkymät ja mahdollisuudet hyödyntää toimialakohtaisia tiekarttoja strategisessa suunnittelussa.

Markkinavaikutukset: Hiilineutraalisuuden vaikutus markkinoihin on kriittinen. Yrityksen tulee arvioida, voivatko hiilineutraalit tuotteet tuoda uusia kasvumahdollisuuksia ja mikä on niiden mahdollinen markkinaosuus tulevaisuudessa. Onko markkinoilla riittävästi tilaa ja kysyntää päästöttömille tai vähäpäästöisille tuotteille ja palveluille? Entä millaisia esteitä päästöttömillä tuotteilla ja palveluilla voi

markkinoilla olla? Lisäksi on pohdittava, kuinka jakelukanavat vaikuttavat yrityksen hiilijalanjälkeen ja mitä muutoksia tarvitaan.

Kilpailija-analyysi: Kilpailijoiden päästöttömät ja hiilineutraalit ratkaisut on syytä tarkastella: Kuinka paljon kilpailijoita on, ja millä toimenpiteillä he saavuttavat vähäpäästöisemmät tuotteet? Kierrätettyjen materiaalien käyttö ja tuotantoprosessien jätteenkäsittely ovat tärkeitä vertailukohteita yrityksen omalle toiminnalle.

Asiakkaat ja tarpeet: Asiakkaiden tarpeet hiilineutraaleille tuotteille ja palveluille on kartoitettava. Voiko yritys ratkaista asiakkaiden haasteita tai tarjota uusia hiilineutraaleja ratkaisuja? Myös asiakaskunnan maantieteellinen sijainti ja sen vaikutus yrityksen omiin päästöihin on huomioitava. Entä onko asiakkailla ennakkosenteita tai rajoitteita valita vähäpäästöinen tuote/palvelu?

Sisäiset valmiudet ja kilpailuetu: Yrityksen tulee varmistaa, että henkilöstöllä on riittävä osaaminen ja kiinnostus hiilineutraalisuutta kohtaan. Lisäksi palkitsemismalleja on mahdollista ohjata tukemaan päästöttömiä ratkaisuja. Yrityksissä ja yritysten hallituksissa tulisikin pohtia mitä hiilineutraalisuus ja päästöttömyys juuri kyseisessä yrityksessä voisi tarkoittaa.

Se voi olla prosessien muokkaamista vähäpäästöisemmiksi eri keinoin tai vihreiden tuotteiden kehittäminen voi olla avainasemassa tulevaisuudessa. Tai onko yrityksen hankintaprosesseja ja valintoja mahdollisuus optimoida siten, että ne tukevat hiilineutraalisuuden tavoitteita? Strategisena tavoitteena voi olla kilpailuedun saavuttaminen päästöttömyyden avulla. Yritysten hallitusten tehtävä onkin pohtia kaikkia edellisiä vaihtoehtoja pitkällä tähtäimellä yritysten hyväksi.

Hiilineutraalisuuteen liittyvät pohdinnat eivät tule vähenemään tulevaisuudessa. Pakollisuuden virratessa arvoketjujen ja asiakkaiden kautta pk-yrityksille, löytyisi hallituksen haasteista paljonkin tutkittavaa. Mikäli jatkotutkimukset kohdistuvat hallituksen jäseniin suositukseni tutkimusmetodiksi olisi kvalitatiivinen haastatte-

lututkimus paremman lopputuloksen saavuttamiseksi. Jatkotutkimus aiheet voisivat koskettaa tiettyä toimialaa tai tutkia tietyn markkinan edistysaskeleita tai millaisia hallitusten asettamia hiilineutraalisuutta seuraavia mittareita yritykselle ja organisaatiolle on asetettu tai asetetaan.

LÄHTEET

American Institutes for Research.2022. Noudettu 30.5.2024 osoitteesta <https://www.air.org/resource/field/knocking-doors-discover-why-people-dont-respond-surveys>.

Bullock, R. Little, m. & Millham, S. 1992. The relationship between quantitative and qualitative approaches in social policy research. Teoksessa Hirsjärvi ja Hurme.2022. Tutkimushaastattelu. Gaudeamus Oy. E-kirja.

Carter, S. & Jones-Evans, D. 2006. Enterprise and small business: Principles, practice and policy. 2nd ed. Harlow, England: New York: FT Prentice Hall. 572 s.

Cloudresearch.2020. Noudettu 30.5.2024 osoitteesta <https://www.cloudresearch.com/resources/blog/what-effects-non-response-bias-surveys/>.

Elinkeinoelämän tutkimuslaitos. 2023. Noudettu 7.3.2024 osoitteesta <https://www.etla.fi/ajankohtaista/uutiset-ja-tiedotteet/etla-julkaisi-uuden-paastoennusteen-kasvihuonekaasupaastot-vahenevat-neljan-prosentin-vuosivauhtia/>.

Erma, J., Rasila, T. & Virtanen, O. 2019. Hyvä hallitustyö. 8.uud.painos. Helsingin kauppakamari.

Eskola, J. & Suoranta J.1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere. Vastapaino.

Euroopan parlamentti.2018. Noudettu 7.3.2024 osoitteesta <https://www.europarl.europa.eu/topics/fi/article/20180305STO99003/hiilidioksidipaastoja-vahentamassa-eu-n-tavoitteet-ja-toimet>.

Euroopan parlamentti. 2020. Noudettu 7.3.2024 osoitteesta <https://www.europarl.europa.eu/topics/fi/article/20200618STO81513/euroopan-vihrean-kehityksen-ohjelma>.

Hallituspartnerit.2024. Noudettu 4.4.2024 osoitteesta <https://hallituspartnerit.fi/hallituspartnerit/strategia/>.

Hannula, A., Kari, M. & Mäki, T. 2014. Osakeyhtiön hallituksen ja johdon vastuu 1.painos. Talentum.

Harvard Law School Forum on Corporate Governance. 2021. Carbon Zero and the Board. Noudettu 16.5.2024 osoitteesta <https://corpgov.law.harvard.edu/2021/10/29/carbon-zero-and-the-board/>

Heikkilä,T. 2014. Tilastollinen tutkimus. 9.uud.painos. Edita Publishing Oy. <http://www.tilastollinentutkimus.fi/1.TUTKIMUSTUKI/KvantitatiivinenTutkimus.pdf>

Hirsjärvi, S ja Hurme, H.2022. Tutkimushaastattelu. Gaudeamus Oy. E-kirja.

Ilmatieteenlaitos.2023. Noudettu 20.8.2024 osoitteesta <https://www.ilmatieteenlaitos.fi/uutinen/1cbjKd5PSBf9dzl0Omz7ra>.

Intergovernmental Panel on Climate Change. 2023. IPCC:n kuudes arviointiraportti.Noudettu 20.8.2024 osoitteesta <https://www.ipcc.ch/assessment-report/ar6/>.

Keskuskauppakamari.2016. Asialuettelo listaamattomien yhtiöiden hallinnoinnin kehittämiseksi. Noudettu 31.3.2024 osoitteesta <https://kauppakamari.fi/wp-content/uploads/2023/09/asialuettelo-listaamattomien-yhtioiden-hallinnoinnin-kehittamiseksi-final-2.pdf>..

Keskuskauppakamari.2023. PK- barometri 2023. Noudettu 22.1.2024 osoitteesta https://kauppakamari.fi/wp-content/uploads/2023/08/PK-barometri_2023.pdf.

Laasasenaho, K., Lauhanen, R., & Lähteenmäki, E. 2020. Hiilineutraali yritys: Opas päästöjen vähentämiseen kustannustehokkaasti pk-yrityksissä.

Nicholson, G. J. & Kiel, G. C. 2004. "A Framework for Diagnosing Board Effectiveness. Corporate Governance, 12. s. 442–460.

PriceWaterhouseCoopers 2024. Noudettu 17.7.2024 osoitteesta <https://uutishuone.pwc.fi/lahes-2-3-yrityksista-luottaa-olevansa-valmiita-eun-uuteen-kestavyysraportointidirektiiviin>.

OP Media. 2024. Mitä isot edellä... Vastuullisuuden vaatimus etenee arvoketjuissa. Noudettu 9.6.2024 osoitteesta <https://www.op-media.fi/puheenvuorot/mita-isot-edella/?ite=7458&ito=299&itq=dbe7e016-0585-4627-8b4d-6ac8572a29c1&itx %5Bidio %5D=12938622>.

OP Suuryritystutkimus 2024.2024. Noudettu 30.8.2024 osoitteesta <https://www.op.fi/documents/20556/27641318/OP+-Suuryritystutkimus-2024-.pdf/a9755b6a-d616-c47a-2cac-b71ddc153f7d>.

Oksanen, Annukka.2023.ESG – Maailmanpelastaja vaiko epämääräinen myyntitermi?Aalto University Executive Education Oy. Noudettu 3.6.2024 osoitteesta <https://www.aaltoee.fi/aalto-leaders-insight/2023/esg-maailmanpelastaja-vaiko-epamaarainen-myyntitermi>

Puttonen T, Puttonen V.2021. Vastuullinen sijoittaminen teoriassa ja käytännössä. Noudettu 3.6.2024 osoitteesta <https://aaltodoc.aalto.fi/server/api/core/bitstreams/637188de-4dbd-43d9-8429-bc0ece53ef48/content>

Osakeyhtiölaki.21.7.2006/624. Vierailtu 31.3.2024 osoitteessa <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060624#a624-2006>.

Smith, M.G., Witte, M., Rocha, S. 2019. Effectiveness of incentives and follow-up on increasing survey response rates and participation in field studies. BMC Med Res Methodol 19, 230 (2019). Noudettu 30.5.2024 osoitteesta <https://doi.org/10.1186/s12874-019-0868-8>

Suomen Taloushallintoliitto.2024. Noudettu 5.4.2024 osoitteesta <https://taloushallintoliitto.fi/tietopankki/yritysvastuu-ja-kestavyysraportointi/>.

Suomen Tietotoimisto.2023. Kauppakamarien kysely. Noudettu 5.4.2024 osoitteesta <https://www.sttinfo.fi/tiedote/70005402/kauppakamarien-kysely-joka-neljas-pk-yritys-on-saanut-uusia-liiketoimintamahdollisuuksia-vastuullisuudesta-ja-kestavasta-kehityksesta?publisherId=25106402>.

Suomen Tilintarkastajat ry. 2023. Noudettu 1.4.2024 osoitteesta <https://tilintarkastajat.fi/artikkelit/kestavyysraportointi-on-jo-taalla-oletko-valmis/>.

Suomen Yrittäjät. 2023 Noudettu 9.9.2024 osoitteesta.<https://www.yrittajat.fi/tietoa-meista/tietoa-yrittajarjestosta/yrittajyys-suomessa/>.

Tilastokeskus.2023. Noudettu 5.3.2024 osoitteesta <https://www.stat.fi/tietotrendit/artikkelit/2023/mika-on-pk-yritysten-vaikutus-talouteen-maaritelmalla-on-valia/>.

Tilisanomat.2022. Noudettu 5.4.2024 osoitteesta <https://tilisanomat.fi/talousohjaus/esg-raportointi-eli-vastuullisuusraportointi-pahkinankuossa> .

Työ- ja elinkeinoministeriö.2022. Noudettu 26.2.2024 osoitteesta <https://tem.fi/ilmasto-ja-energiastrategia-selontekona-eduskuntaan-strategia-on-toimintaohjelma-jolla-saavutetaan-hiilineutraalius-2035>.

Valtioneuvosto.2023. Valtioneuvoston selonteko kansallisesta ilmastonmuutokseen sopeutumissuunnitelmasta vuoteen 2030. Noudettu 7.3.2024 osoitteesta. <https://mmm.fi/paatokset/paatos?decisionId=0900908f807fc600>

LIITTEET

LIITE 1. Saatekirje

LIITE 2. Kyselylomake

LIITE 3. Haastattelurunko

Arvoisa hallituspartneri,

Tervetuloa osallistumaan tutkimukseen, joka kulkee otsikolla ”**Hiilineutraalisuuden polulla: Pk-yritysten hallitusten kohtaamat haasteet päätöksenteossa**”.

Tutkimus toteutetaan Vaasan ammattikorkeakoulun ylemmän ammattikorkeakoulun Hiilineutraali yhteiskunta -opintolinjan opinnäytetyönä. Tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa hallituksen jäsenten näkemyksiä hiilineutraalisuudesta, jäsenten omaa arviota heidän kyvykkyydestään tehdä hiilineutraaleja päätöksiä ja millaisia haasteita he kokevat hiilineutraaleja päätöksiä tehdessään. Lisäksi halutaan selvittää, hallitusmateriaalien nykytilaa ja tiedustella etenkin tähän teemaan liittyen hallitusmateriaalien sisältöön liittyviä kehitystoiveita.

Vuonna 2022 eduskunta käsitteli kansallista ilmasto- ja energiastrategian selontekoa. Selonteko sisälsi kokonaisvaltaisen keskipitkän aikavälin toimintaohjelman, jolla Suomi täyttää EU:n vuoden 2030 velvoitteet ja saavuttaa kansallisen 2035 ilmastotavoitteen. Strategian keskiössä on vihreä siirtymä sekä linjaukset energiapolitiikan keskeisiin kysymyksiin. Selonteon myötä uusi ilmastolaki hyväksyttiin vuonna 2022. Ilmastolakiin kirjattu tavoite on, että Suomi on hiilineutraali vuoteen 2035 mennessä.

Samaan aikaan yritys vastuun merkitys kasvaa globaalien haasteiden, kuten ilmastonmuutoksen, sotien, luonnon monimuotoisuuden heikkenemisen ja yhteiskunnallisten muutosten seurauksena. Yritysvastuuta ohjaamaan on säädetty EU- tasoinen vastuullisuuslainsäädäntö, CSRD, nk. kestävyysraportointidirektiivi. Tämä pakottava CSRD-direktiivi tulee käyttöönotettavaksi portaittain.

Yritykset ovat yksi yhteiskunnan merkittävä osatekijä, joissa muutoksia on tehtävä. Vaikka vastuullisuusvaatimukset eivät vielä direktiivien kautta osu suoraan PK- yrityksiin niin yhä useammin kuitenkin asiakkaiden sekä toimitus- ja arvoketjujen kautta. Näin ne voivat muodostua jopa kilpailuetekijöiksi. Hiilineutraaliudesta on tullut tärkeä osatekijä koko yritys vastuun kentässä.

Tällä tutkimuksella Hallituspartnerit Ry haluaa omalta osaltaan vaikuttaa, että hallitustyöskentely on myös tältä osin kestävä, laadukasta ja pk-yrityksiä lisäarvottavaa.

Kysely on valtakunnallinen ja kutsu lähetetään kaikille Hallituspartnerit ry:n partnereille. Kysely toteutetaan ajalla **16.05.- 28.05.2024**. Osallistuminen kyselyyn kestää arviolta **10-15 minuuttia**. Kaikki vastaukset käsitellään luottamuksellisesti anonymiteetti säilyttäen. Tutkimustieto tullaan säilyttämään ja sitä on mahdollista käyttää myöhemmin jatkotutkimuksiin. Voitte osallistua tutkimukseen klikkaamalla oheista linkkiä: <https://forms.office.com/r/NrsSFbGs1Q>

Kiitos jo etukäteen osallistumisestanne ja arvokkaasta panoksestanne tähän tutkimukseen.

Ystävällisin terveisin,

Minna Pylkäs

minna.pylkas@

[linkedin.com/in/minnapylkas](https://www.linkedin.com/in/minnapylkas)

KYSELYLOMAKE**Vastausmekanismi ja -vaihtoehdot**

Vastaa yhden valitsemasi yhtiön näkökulmasta

* Pakollinen

Taustamuuttujat

1. Suostumus tutkimukseen osallistumiseen *

<input type="checkbox"/>	Kyllä, osallistun tutkimukseen.
--------------------------	---------------------------------

2. Rooli *

HJ	HPJ
----	-----

3. Hallituspaikkojen määrä numeroin *

[numeroin]

4. Sukupuoli *

nainen	mies
--------	------

5. Ikä*

alle 40	40-49	50-59	60-69	70-
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. Yhdistys*

Etelä-Karjala	<input type="checkbox"/>
Helsinki	<input type="checkbox"/>
Häme	<input type="checkbox"/>
Itä-Suomi	<input type="checkbox"/>
Keski-Suomi	<input type="checkbox"/>
Kymenlaakso	<input type="checkbox"/>
Pohjanmaa	<input type="checkbox"/>
Pohjois-Suomi	<input type="checkbox"/>
Satakunta	<input type="checkbox"/>
Tampere	<input type="checkbox"/>
Turku	<input type="checkbox"/>
Future Board	<input type="checkbox"/>

7. Toimiala *

Maatalous, metsätalous ja kalatalous	<input type="checkbox"/>
Kaivostoiminta ja louhinta	<input type="checkbox"/>
Teollisuus	<input type="checkbox"/>
Sähkö-, kaasu-, lämpö- ja jäähdytyspalvelut	<input type="checkbox"/>
Vesihuolto, viemäri- ja jätevesihuolto, jätehuolto ja muu ympäristön puhtaanapito	<input type="checkbox"/>
Rakentaminen	<input type="checkbox"/>
Tukku- ja vähittäiskauppa	<input type="checkbox"/>
Kuljetus ja varastointi	<input type="checkbox"/>

Hiilineutraalisuuden polulla:PK-yritysten hallitusten kohtaamat haasteet päätöksenteossa
2/4

Majoitus- ja ravitsemistoiminta	
Kustannustoiminta, sisällöntuotanto ja -levitys	
Televiestintä, ohjelmistojen suunnittelu ja valmistus, tietotekninen konsultointi ja tietopalvelutoiminta	
Rahoitus- ja vakuutustoiminta	
Kiinteistöalan toiminta	
Ammatillinen, tieteellinen ja tekninen toiminta	
Hallinto- ja tukipalvelutoiminta	
Julkinen hallinto ja maanpuolustus; pakollinen sosiaalivakuutus	
Koulutus	
Terveys- ja sosiaalipalvelut	
Taiteet, urheilu ja virkistys	
Muu palvelutoiminta	
Kotitalouksien toiminta työnantajina; kotitalouksien eriyttämätön toiminta tavaroiden ja palvelujen tuottamiseksi omaan käyttöön	
Kansainvälisten organisaatioiden ja toimielinten toiminta	

8. Onko valtion asettamat hiilineutraalisuustavoitteet muuttaneet mielestänne yrityksen toimintaympäristöä? *

kyllä	ei
-------	----

9. Millä tavoin valtion asettamat tavoitteet ovat konkreettisesti vaikuttaneet yrityksen strategiaan tai investointeihin?

AVOIN KYSYMYS

10. Onko yritys käynnistämässä hiilineutraalisuutta edistäviä hankkeita? *

kyllä	ei
-------	----

11. Millaisia hankkeita yritys on konkreettisesti käynnistämässä?

AVOIN KYSYMYS

TEEMA 1	täysin eri mieltä	osittain eri mieltä	en samaa tai eri mieltä	osittain samaa mieltä	täysin samaa mieltä
12. Hallituskokoonpano ja tietotaito, hallituksen rooli *					
Hiilineutraalisuusasiat koetaan yrityksen hallituksessa tärkeiksi					
Hallituksessa on riittävästi hiilineutraalisuutta ymmärtäviä henkilöitä					
Hallituksesta löytyy yhteisymmärrystä teeman osalta					
Hiilineutraalisuusasiat otetaan (riittäväällä tavalla) huomioon yrityksen strategiassa					
Hallituksen tehtävä on kannustaa toimitusjohtajaa ja organisaatiota hiilineutraalisuuteen					
Hallituksen tehtävä on haastaa yritystä löytämään hiilineutraaleja liiketoimintamalleja					
Yritykselle ei ole tarpeen asettaa hiilineutraalisuustavoitteita					
Yrityksen ei ole tarpeen käydä päästökauppaa tai ostaa päästöoikeuksia					
Hallituksen arviointi on tarpeellista					
Hallituksen tulisi käyttää arvioinnissaan ulkopuolista arvioitsijaa					
Hallitukselle tehdään hallitusarviointia säännöllisesti					
Hallituksen kokoonpanoa tulisi vahvistaa hiilineutraalisuusasiantuntijalla					

Hiilineutraalisuuden polulla:PK-yritysten hallitusten kohtaamat haasteet päätöksenteossa
3/4

Hallituksen jäsenille tulisi järjestää lisää hiilineutraalisuuteen liittyviä koulutautumismahdollisuuksia					
Hallitusten jäsenten tulisi itsenäisesti selvittää ja päivittää hiilineutraalisuustietoisuuttaan					
Hallituksenjäsenenä koen pystyväni edistämään hiilineutraalisuusasioiden käsittelyä					
Yrityksen hiilineutraalisuusasiat ovat osa vastuullisuutta					

13.

Kuinka aktiivisesti osallistutte hiilineutraalisuutta koskevaan koulutukseen?

AVOIN KYSYMYS

TEEMA 2	täysin eri mieltä	osittain eri mieltä	en samaa tai eri mieltä	osittain samaa mieltä	täysin samaa mieltä
14. Nykyisen hiilineutraalisuutta koskevan hallitusmateriaalin sisältö (, riittävyys ja informatiivisuus) *					
Hallituksen jäsenet seuraavat toimialansa puitteissa käytävää hiilineutraalisuuskeskustelua riittävästi					
Yrityksen tehtävä on monitoroida hallituksen jäsenille toimialansa puitteissa käytävää hiilineutraalisuuskeskustelua					
Hallitukselle toimitetaan hiilineutraalisuutta koskevaa materiaalia riittävän usein.					
Hallitukselle toimitetaan riittävästi hiilineutraalisuutta koskevia raportteja ja päätöksentekoehdotuksia					
Hallitus on tehnyt päätöksiä hiilineutraalisuuteen liittyen					
Hallituksen tekemiin päätöksiin liittyvät monitorointitehtävät kuuluvat kaikilta osin yritykselle					
Hiilineutraalisuusasioilla tulisi olla vakioitu paikka hallituskokouksen agendalla					
Hiilineutraalisuusasiat tulisi sisältää hallituksen vuosikelloon ajoittain käsiteltäviksi asioiksi					
Hiilineutraalisuutta koskeva materiaali on sisällöltään riittävää					
Hiilineutraalisuutta koskeva materiaali on sisällöltään liian yksityiskohtaista					
Hiilineutraalisuutta koskeva materiaali on vaikeastiymmärrettävää					
Hiilineutraalisuutta koskeva materiaali on vaillinaista					
Hallitus katsoo, että yritys on resursoitu riittävästi hiilineutraalisuuteen liittyvien asioiden hoitamiseksi.					
Hiilineutraalisuusasioiden käsittely tulee sisältyä osana liiketoiminnan hallitusraportointia					
Hiilineutraalisuusasioiden käsittely tulee sisältyä osana talouden hallitusraportointia					
Hiilineutraalisuusasioiden käsittely tulee sisältyä osana toimitusjohtajan osuutta					
Olen tyytyväinen nykyiseen hiilineutraalisuutta koskevan materiaalin sisältöön					

15. Kuinka hiilineutraalisuutta koskeva tieto teille esitetään?

AVOIN KYSYMYS

16. Kuinka usein hiilineutraalisuutta koskeva hallitusmateriaali päivitetään hallitukselle? *

kuukausittain	
kvartaaleittain	
puolivuositain	
vuositain	
harvemmin kuin kerran vuodessa	

Hiilineutraalisuuden polulla:Pk-yritysten hallitusten kohtaamat haasteet päätöksenteossa
4/4

TEEMA 3

Millaista hallitusmateriaalia hallituksen jäsenet odottavat hiilineutraalisuuteen liittyen, kehitysehdotuksia

17. Oletteko kokeneet haasteita hiilineutraaleja päätöksiä tehdessä? *

kyllä	ei
-------	----

	täysin eri mieltä	osittain eri mieltä	en samaa tai eri mieltä	osittain samaa mieltä	täysin samaa mieltä
18. Hiilineutraalien päätösten haasteet johtuvat mielestänne *					
Ideoiden puutteesta (uusien liiketoimintamallien tai prosessien kehittämisen osalta)					
Riittävän markkina-analyysin puutteesta					
Lainsäädännön keskeneräisyydestä tai epäselvyydestä					
Epäselvistä lupaprosesseista ja mahdollisista syntyvistä uusista velvoitteista					
Epäselvistä suunnitelmista ja toteutusaikatauluista					
Hiilijalanjälkilaskelmien epätarkkuudesta					
Vertailutietojen puutteesta (toimitusketjut, materiaalit, toteutusvaihtoehdot jne.)					
Liian yksityiskohtaisesta materiaalista					
Vajavaisesti tehdystä riskikartoituksesta					
Rahoituksen puutteesta					
Kannattavuuslaskelmien puutteesta					
Puutteellisesta viestintäsuunnitelmasta					
Hallituksen omasta tietotasosta					
Yrityksen resurssien puuttumisesta (osaavan henkilökunnan puutteesta)					
Selkeiden hyötyjen näkemättömyys					
Monitorointisuunnitelmasta (systemaattisen seurannan ja vaikuttavuuden puute)					

19. Hiilineutraalien päätösten haasteena on ollut jokin muu kuin edellä mainittu, mikä?

AVOIN KYSYMYS

20. Onko puutteellinen hallitusmateriaali ollut koskaan hiilineutraalien päätösten esteenä? *

kyllä	ei
-------	----

21. Millaista tietoa tarvitsitte lisää hiilineutraalien päätösten tueksi?

AVOIN KYSYMYS

22. Millaista sisältöä toivoisitte hallitusmateriaaliin hiilineutraalisuuteen liittyen?

AVOIN KYSYMYS

23. Mitä asioita hiilineutraalisuutta koskevan hallitusmateriaalin ei tulisi sisältää?

AVOIN KYSYMYS

24. Terveiset kyselylaatijalle

AVOIN KYSYMYS

Haastattelurunko**Teema_Kyselyyn osallistuminen**

Vastasitko kyselyyn? Haluaisitko kertoa miksi?

Kutsu kyselyyn? Millaisia ajatuksia se herätti?

Mitä sinulla tulee mieleen kyselytutkimuksen otsikosta *”Hiilineutraalisuuden polulla: Pk-yritysten hallitusten kohtaamat haasteet päätöksenteossa”*? Millaisia ajatuksia sana hiilineutraalisuus sinulle herättää?

Teema_ pk-yritysten hallituksen haasteet

Millaisen koet toimintaympäristön muutokset?

Onko hiilineutraalisuus teema noussut esiin ylipäätään vielä?

Millaisia haasteita tai esteitä teillä on tullut hallituskeskusteluissa vastaan, jos pohditte hiilineutraalisuutta?

Teema_ vastausinnostuksen puute

Koitko kyselyssä sisällön hankalaksi tai vastasiko sen (ensi)ajatustasi kyselystä? Oliko kysymysten asettelussa otettu aihe mielestäsi oikein esille? Mitä puuttuvia asioita olisi toivonut kyselyn sisältävän?

Vastanneiden määrä oli hyvin alhainen 13/1500. Mistä arvelet sen johtuvan?

Mitä olisi voitu tehdä toisin, että kysely olisi onnistunut?

Terveiset toimeksiantajalle_ tulevaisuuden toiveet hiilineutraalisuus-teeman osalta