



VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU  
VASA YRKESHÖGSKOLA  
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Nina-Riikka Vuollet

# YHTEISKUNTA VASTUUN JOHTAMINEN JA RAPORTOINTI

Vaasan energiaklusteri

Liiketalous ja matkailu  
2015

## TIIVISTELMÄ

Tekijä	Nina-Riikka Vuollet
Opinnäytetyön nimi	Yhteiskuntavastuun johtaminen ja raportointi
Vuosi	2015
Kieli	suomi
Sivumäärä	84 + 3 liitettä
Ohjaaja	Mika Ylinen

---

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, miten Vaasan energiaklusteriin kuuluvat yritykset johtavat yhteiskuntavastuutaan ja nähdäänkö yhteiskuntavastuu strategisena. Tutkimuksessa selvitettiin myös yritysten näkökulmaa yhteiskuntavastuun merkityksestä yrityksen toimintaan. Tutkimuksen tavoitteena oli saada tietoon, miten yritykset viestivät yhteiskuntavastuustaan ja millä tasolla Vaasan energiaklusteriin kuuluvien yritysten yhteiskuntavastuuraportointi on.

Tämän opinnäytetyön teoriaosuus koostuu kolmesta eri pääluvusta. Ensimmäisessä luvussa käsitellään sitä, mitä yhteiskuntavastuu on ja mitä siihen sisältyy. Toisessa luvussa käsitellään yhteiskuntavastuun johtamista ja kolmannessa yhteiskuntavastuuraportointia. Empiriaosuus koostuu kahdesta eri pääluvusta, joista ensimmäisessä kerrotaan tutkimuksen toteutuksesta ja toisessa käsitellään ja analysoidaan tutkimuksen tuloksia. Tutkimuksen tutkimusmenetelmäksi on valittu kvalitatiivinen tutkimus ja aineistonkeruutapana käytettiin teemahaastattelua ja havainnointia.

Tämän opinnäytetyön tutkimuksen keskeisimmät havainnot liittyvät haastatteluihin, joihin osallistui viisi Vaasan energiaklusteriin kuuluvaa yritystä. Tutkimuksessa kävi selvästi ilmi, että yhteiskuntavastuun merkitys on kasvanut lähivuosina. Yhteiskuntavastuun johtaminen nähdään osana erilaisia prosesseja ja päivittäistä toimintaa. Tutkimuksesta selvisi, että yritysten pitäisi kehittää erityisesti yhteiskuntavastuun viestintää. Yhteiskuntavastuustaan raportoivat ainoastaan suuret kansainväliset ja pörssilistautuneet yritykset.

## ABSTRACT

Author	Nina-Riikka Vuollet
Title	Corporate Social Responsibility (CSR) Management and CSR Reporting
Year	2015
Language	Finnish
Pages	84 + 3 Appendices
Name of Supervisor	Mika Ylinen

---

The goal of this thesis was to find out how Energy Vaasa companies lead and manage their corporate social responsibility (CSR) and whether they see it as a strategic element of their operations. Company aspect of the consequences of CSR on to the business of the companies was examined in this thesis. The aim of this thesis was also to find out how the companies communicate of their CSR and what is the level of CSR reporting in Energy Vaasa companies is.

The theoretical study of this thesis consists of three main chapters. The first main chapter includes the definition of corporate social responsibility (CSR). The second main chapter examines CSR management and the third one includes CSR reporting. The empirical study of this thesis consists of two main chapters of which the first describes how the research was carried out and the second one analyses the results of the research. Qualitative research was chosen as the research method for this study and the research material was gathered through theme interviews and observations.

The essential observations were collected through the interviews which were carried out in five Energy Vaasa companies. It was found out in this research that the aim of CSR have increased the last few years. The management of CSR is seen as a part of the different processes and of the daily business. It was found out in the research that the companies should develop their communication of CSR. However, the large international listed companies are reporting their about corporate social responsibility.

# SISÄLLYS

## TIIVISTELMÄ

## ABSTRACT

1	JOHDANTO .....	8
1.1	Tutkimuksen tausta .....	8
1.2	Tutkimuksen tavoite.....	9
1.3	Tutkimuksen rakenne.....	10
1.4	Aikaisemmat tutkimukset .....	11
2	YHTEISKUNTAVASTUU .....	14
2.1	Yhteiskuntavastuun historia.....	15
2.2	Yhteiskuntavastuun ajankohtaisuus .....	16
2.3	Yhteiskuntavastuun osa-alueet.....	18
2.3.1	Taloudellinen vastuu .....	19
2.3.2	Sosiaalinen vastuu .....	22
2.3.3	Ympäristövastuu .....	25
2.4	Yhteiskuntavastuu energia- ja teknologia-alalla .....	27
3	YHTEISKUNTAVASTUUN JOHTAMINEN.....	30
3.1	Strateginen yhteiskuntavastuu .....	32
3.2	Sidosryhmävuorovaikutus.....	35
3.3	Henkilöstön sitouttaminen .....	37
3.4	Tavoitteiden seuranta ja mittaaminen .....	39
4	YHTEISKUNTAVASTUURAPORTOINTI.....	41
4.1	Raportoinnin tarkoitus ja hyödyt .....	43
4.2	Raportointiprosessi .....	44
4.3	Raportointiohjeistukset .....	45
4.3.1	Global Reporting Initiative -ohjeistus (GRI) .....	46
4.3.2	YK:n Global Compact -aloite .....	48
4.3.3	AA1000 .....	48
4.3.4	ISO 26000 .....	49
4.4	Raportoinnin varmentaminen ja sen hyödyt .....	49
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS .....	52
5.1	Vaasan energiaklusteri .....	52

	5
5.2 Tutkimusmenetelmän valinta.....	53
5.3 Tutkittavan ryhmän rajaus ja haastateltavien kuvaus .....	55
5.4 Haastattelurungon esittely.....	56
5.5 Aineiston keruu.....	57
5.6 Tutkimuksen luotettavuus.....	59
6 TUTKIMUSTULOSTEN RAPORTOINTI.....	61
6.1 Yhteiskuntavastuun merkitys.....	61
6.2 Yhteiskuntavastuun johtaminen.....	63
6.3 Strateginen yhteiskuntavastuu .....	67
6.4 Yhteiskuntavastuusta viestiminen.....	70
6.5 Yhteiskuntavastuuraportointi.....	72
7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO.....	77
7.1 Keskeisimpien tutkimustulosten tarkastelu.....	77
7.2 Tutkimuksen luotettavuus ja jatkotutkimusehdotukset.....	79
7.3 Opinnäytetyöprosessin arviointi .....	80
LÄHTEET.....	81
LIITTEET	

**KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO**

<b>Kuvio 1.</b> Yhteiskuntavastuun kolme eri osa-aluetta ja niiden vaikutukset.....	18
<b>Kuvio 2.</b> Vastuullisuuden tavoitetasot.....	31
<b>Kuvio 3.</b> Strategisen yhteiskuntavastuun tavoitteita.....	33
<b>Kuvio 4.</b> Esimerkki teollisuusyrityksen sidosryhmäkartasta.....	36
<b>Kuvio 5.</b> Sidosryhmävuorovaikutuksen kehitys.....	37
<b>Kuvio 6.</b> Yhteiskuntavastuuraportoinnin määrän kehittyminen.....	41
<b>Kuvio 7.</b> Raportoinnin määrän kehitys Suomessa.....	42
<b>Kuvio 8.</b> Yritysvastuuraportoinnin prosessikuvaus.....	45
<b>Taulukko 1.</b> Yritysten yhteiskuntavastuuraportointi.....	73

**LIITELUETTELO****LIITE 1.** EnergyVaasa yritykset**LIITE 2.** Haastattelupyyntö**LIITE 3.** Haastattelurunko

# 1 JOHDANTO

Yhteiskuntavastuulla (corporate social responsibility) tarkoitetaan yrityksen vastuuta yhteiskunnallisista vaikutuksistaan, jotka voivat olla niin taloudellisia, sosiaalisia kuin ekologisiaakin. Yhteiskuntavastuussa yritykset toteuttavat vapaaehtoisia toimia sidosryhmiensä odotusten perusteella. Nykyään voidaankin sanoa, että yrityksillä on laaja selvilläölovelvoite toimintansa vastuullisuudesta ja sen vaikutuksista. Tämän vuoksi yhä useampi yritys julkaisee yhteiskuntavastuuraportin tai raportoi vastuullisuudestaan osana vuosikertomusta. Raportoinnin avulla sidosryhmät saavat tietoa yrityksen toiminnan vastuullisuudesta ja sen vaikutuksista. Yhteiskuntavastuuraportointi on auttanut vastuullisuuden seurannassa, mittaamisessa ja kehityksessä. (Harmaala & Jallinoja 2012, 16; Niskala & Pajunen & Tarna-Mani 2013, 7.)

## 1.1 Tutkimuksen tausta

Opinnäytetyöni aiheena on yhteiskuntavastuun johtaminen ja yhteiskuntavastuusta raportointi Vaasan energiaklusterin yrityksissä. Yhteiskuntavastuu on noussut hyvin ajankohtaiseksi aiheeksi yrityksissä viimeisen kahden vuosikymmenen aikana. Niin valtio, media kuin tavalliset kansalaisetkin ovat alkaneet ottaa kantaa yritysten vastuasioista ja varsinkin epäkohtia on pyritty tuomaan esille. Taantuman aikaiset yritysten taloudelliset haasteet, laajat irtisanomiset ja ympäristökuormitukset nostavat aika ajoin yhteiskuntavastuun otsikoihin ja ihmisten puheenaiheeksi. Tämän vuoksi yritysten on otettava yhteiskuntavastuun asiat entistä tarkemmin huomioon. (Hallikainen 2008; Jussila 2010, 7; Ketola 2005, 7.)

Yhteiskuntavastuu ja sen raportointi ovat vuosi vuodelta olleet kasvavassa roolissa yritysten vastuullisessa liiketoiminnassa. Erityisesti raportoinnin määrä on kasvanut hurjaa vauhtia viimeisen kymmenen vuoden aikana. Tämä käy ilmi KPMG:n teettämistä tutkimuksista, joiden mukaan raportoinnin määrä on kasvanut yli puolella 250:ssä maailman suurimmassa yrityksessä vuodesta 1999 vuoteen 2013. Raportoinnin määrän kehityksen voidaan katsoa jatkuvan myös tulevaisuudessa, sillä syyskuussa 2014 Euroopan unionin neuvosto päätti suurten pörssiyritysten yhteiskuntavastuun raportointivelvoitteesta. Raportointivelvoite



astuu voimaan tilikaudella 2017, siihen asti sen ollessa vielä vapaaehtoista. (Juvonen 2014; KPMG 2013.)

Yhteiskuntavastuun ollessa melko tuore ilmiö, katsotaan sen kehittyvän edelleen. Ensimmäiset kehitysvaiheet koskivat yhteiskuntavastuuta yleisesti ja etenkin sen eri osa-alueita. Viimeisinä vuosina yritykset ovat kuitenkin alkaneet liittämään yhteiskuntavastuuta mukaan yrityksen strategiaan ja johtamiskäytäntöihin. Keskeisiksi yhteiskunnallisiksi asioiksi onkin noussut yhteiskuntavastuun seuranta, johtaminen ja viestintä. (Jussila 2010, 43; Kruschwitz 2012.)

Opinnäytetyön tutkimusalueeksi on valittu Vaasan energiakeskittymä, jolla on merkittävä rooli Pohjanmaan alueella. Vaasan energiaklusteriin kuuluu yli 120 yritystä ja se työllistää noin 10 000 alansa osaajaa, joka on yksi neljäsosa koko Suomen energia-alan työvoimasta. Vaasan energiaklusteri tunnetaan myös Pohjoismaiden merkittävimpana energiateknologian keskittymänä. Vaasan energiaklusteri on saanut paljon positiivista huomiota. Se valittiin mukaan työ- ja elinkeinoministeriön johtamaan Innovatiiviset kaupungit -ohjelmaan, jonka tavoitteena on vahvistaa kansainvälisesti vetovoimaisten innovaatiokeskittymien syntymistä Suomeen. Suurilla yrityskeskittymillä on tärkeä rooli oman toimialueensa ja sen asukkaiden hyvinvoinnissa. Energia-alan yritykset ovat todella tärkeässä osassa kestävässä kehityksessä ja sen vuoksi yhteiskuntavastuuasiat on otettava näissä yrityksissä erityiseen huomioon. (EnergyVaasa 2012; Vaasan kaupunki 2014.)

## **1.2 Tutkimuksen tavoite**

Alkuoletuksena tälle tutkimukselle on aikaisempien tutkimusten pohjalta, että suomalaiset yritykset näkevät yhteiskuntavastuun tärkeänä ja olennaisena osana yrityksen liiketoimintaa. Tämän oletuksen pohjalta voidaan tutkia yhteiskuntavastuun erillisiä kokonaisuuksia, kuten esimerkiksi yhteiskuntavastuun kolmea eri osa-aluetta, yhteiskuntavastuun johtamista, strategista yhteiskuntavastuuta tai yhteiskuntavastuuraportointia.

Tämän opinnäytetyön tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten Vaasan energiaklusteriin kuuluvat yritykset johtavat yhteiskuntavastuutaan ja millä tasolla yritys-

ten yhteiskuntavastuuraportointi on. Selvitettäessä yritysten yhteiskuntavastuulista johtamista pyritään keskittymään strategiseen yhteiskuntavastuuseen. Yhteiskuntavastuun johtamisen lisäksi tutkimuksessa selvitetään yhteiskuntavastuun viestintää sekä yhteiskuntavastuuraportoinnin yleisyyttä ja tarkoitusta. Tutkimuksen tarkoituksena on myös saada yritysten näkökulmaa yhteiskuntavastuun merkityksestä ja vaikutuksesta yrityksen normaaliin toimintaan.

Teoriaosuuden tavoitteena on pohjustaa tutkimusosuutta niin, että lukijan on helppompaa tarkastella tutkimusta ja sen tuloksia. Teoriaosuudessa käydään kattavasti läpi yhteiskuntavastuun taustaa ja olennaisimpia asioita sekä yhteiskuntavastuuraportointia. Näiden kahden yhteiskuntavastuun perustaa käsittelevän luvun lisäksi teoriaosuudessa käsitellään myös tämän hetkisenä yhteiskuntavastuun ajankohtaisena osana olevaa yhteiskuntavastuun johtamista. Teoriaosuus on luotu vahvistamaan empiiristä osuutta.

### **1.3 Tutkimuksen rakenne**

Opinnäytetyössä tulee olemaan seitsemän päälukua, joista ensimmäinen on johdanto ja kolme seuraavaa ovat teorialukuja. Teorialuvut pohjustavat tutkimusosuutta ja ovat tärkeä pohja koko opinnäytetyölle. Ensimmäinen luku antaa lukijalle hyvät pohjatiedot yhteiskuntavastuusta, kun taas toinen ja kolmas luku syventyvät tarkemmin yhteiskuntavastuun johtamiseen ja raportointiin. Ensimmäisessä teorialuvussa ”Yhteiskuntavastuu” on tarkoitus käydä läpi yhteiskuntavastuun historiaa ja ajankohtaisuutta sekä yhteiskuntavastuun kolmea eri osa-aluetta. Yhteiskuntavastuun historia ei ole kovin pitkä, mutta sen ajankohtaisuudesta puhutaan nykyään hyvinkin paljon. Luvussa käsitellään myös yhteiskuntavastuun eri osa-alueet sekä perehdytään yhteiskuntavastuulliseen toimintaan energia- ja teollisuusalan yrityksissä.

Toinen teoriaosuus syventyy yhteiskuntavastuun johtamiseen, jossa käydään läpi strateginen yritysvastuu, sidosryhmäkeskeisyys, henkilöstön sitouttaminen ja tavoitteiden seuranta. Kolmannen teorialuvun ”Yhteiskuntavastuuraportointi” tarkoituksena on avata raportoinnin hyöty yrityksille ja muille sidosryhmille. Tässä luvussa käydään läpi raportoinnin tärkeimpiä ohjeistuksia ja raportoinnin varmen-

taminen. Teoriaosuuksien jälkeen opinnäytetyössä tullaan perehtymään empiiriseen osuuteen eli tutkimukseen. Tutkimusta käsitteleviä lukuja on kaksi, joista ensimmäisessä luvussa käydään läpi tutkimuksen toteutusta ja toisessa tutkimuksen tuloksia. Luku seitsemän on varattu opinnäytetyön johtopäätöksille, jossa käsitellään keskeisimpiä tutkimustuloksia ja jatkotutkimusehdotuksia sekä arvioidaan opinnäytetyöprosessia.

Tutkimuksessa tulen käyttämään kvalitatiivisia eli laadullisia tutkimusmenetelmiä. Tutkimus tullaan suorittamaan Vaasan energiaklusteriin kuuluviin yrityksiin, jotka valitaan tietyn valintaperustein. Tutkimuksen aineistonkeruumenetelminä käytetään teemahaastattelua ja havainnointia.

#### **1.4 Aikaisemmat tutkimukset**

Yhteiskuntavastuusta on tehty monia tutkimuksia sekä pro gradu- ja opinnäytetöitä. Vaikka yhteiskuntavastuusta tehtyjä tutkimuksia on runsaasti, niistä suurin osa on valmistunut viimeisten vuosikymmenien aikana, sillä yhteiskuntavastuu on noussut vasta viimeisen parin vuosikymmenen aikana ajankohtaiseksi aiheeksi. Energia-alan yrityksistä on tehty muutamia yhteiskuntavastuuta käsitteleviä pro gradu- ja opinnäytetyötä, jotka ovat olleet niin sanottuja case-tutkimuksia eli tutkimus on kohdistunut yhteen yritykseen.

Suomessa FIBS yritys vastuuverkosto ja Crnet Oy ovat teettäneet yhteiskuntavastuuta koskevat tutkimukset, joissa tutkitaan yritysten yleistä asennetta yhteiskuntavastuuseen ja yhteiskuntavastuun painopistealueita. Tutkimuksista voidaan huomata, että vuosi vuodelta yleinen asenne yhteiskuntavastuuta kohtaan on muuttunut positiivisemmaksi. Crnet Oy teetti vuonna 2012 kyselytutkimuksen suomalaisyritysten vastuullisen liiketoiminnan painopistealueista. Tutkimukseen vastasi 956 suomalaista yritystä, joista teollisuusyrityksiä oli 263 eli noin 28 %. Tutkimuksesta käy ilmi, että suomalaiset yritykset mieltävät vastuullisen liiketoiminnan lainsäädännön määräyksiin ja niiden toteuttamiseen. Yllättävä tulos oli myös se, ettei vastuullisuusviestintää nähdä merkittävänä asiana. Tärkein vastuullisuuden osa-alue oli ympäristövastuu ja päivittäisessä vastuussa nousivat esille talousasiat ja vasta sen jälkeen työntekijöiden hyvinvointi. (Pohjola 2012.)

FIBS toteutti vuosina 2013 ja 2014 yhteiskuntavastuuta koskevat tutkimukset. Tutkimukset on toteutettu kyselytutkimuksina suuriin suomalaisiin yrityksiin. Vuonna 2013 tehdyssä tutkimuksessa selvisi, että yritykset ovat kiinnostuneita yhteiskuntavastuusta, mutta tavoitteet eivät aina kuitenkaan heijastu yrityksen liiketoimintaan. Tutkimuksesta kävi myös ilmi, että yhteiskuntavastuun tavoitteiden vaikutuksia mitataan heikosti ja yhteiskuntavastuu nähdään erityisesti imagon parantamisena. Tutkimus tehtiin myös vuonna 2014, jolloin tutkimuksessa selvisi, etteivät yritykset helposti ymmärrä yhteiskuntavastuun merkitystä. Yhteiskuntavastuuta ei nähdä tulokseen ja kannattavuuteen vaikuttavana tekijänä. (FIBS 2013; FIBS 2014.)

Esimerkiksi nämä suomalaiset tutkimukset ovat käsitelleet yritysten asennetta ja toimintatapoja yhteiskuntavastuun näkökulmasta. Tutkimuksista on käynyt ilmi, että suomalaiset yritykset pitävät yhteiskuntavastuuta tärkeänä ja olennaisena osana yrityksen liiketoimintaa. Tämän vuoksi tässä opinnäytetyössä päätettiin tutkia yhteiskuntavastuun suhdetta ja liittämistä yrityksen johtamiseen, jolloin tutkimuksesta saadaan uutta tietoa ja näkökulmaa sekä apuja Vaasan energiaklusteriin kuuluville yrityksille.

Kansainvälisesti arvostettu laskentatoimen lehti *Management Accounting Research* julkaisi vuonna 2013 volyymissaan 24 yhteiskuntavastuuta käsitteleviä tieteellisiä artikkeleita ja tutkimuksia. Näistä muutama käsitteli erityisesti yritysten strategiaa ja johtamisjärjestelmiä yhteiskuntavastuun näkökulmasta. Pondeville, Swaen ja De Rongé ovat tutkineet vuonna 2013 strategisten tekijöiden roolia teollisuusyritysten ympäristöjohtamisen ohjausjärjestelmien kehityksessä. Tutkimuksessa keskityttiin erityisesti siihen, miten ekologinen epävarmuus, sidosryhmien painostus ja yhteiskunnallinen ympäristöaktiivisuuden aste vaikuttavat yritysten ympäristöjohtamisen ohjausjärjestelmien kehitykseen. Tutkimus on toteutettu kyselytutkimuksena 256 teollisuusyritykseen. Tutkimuksessa käy ilmi, että yritykset, jotka kokevat suurta ekologista epävarmuutta ovat vähiten valmiita kehittämään ympäristöstrategiaa, ympäristöviestintää tai ympäristöjohtamisen ohjausjärjestelmää. Markkina-asema, yhteisö ja sidosryhmät motivoivat yrityksiä ympäristöaktiivisuuteen. (Pondeville, Swaen & De Rongé 2013.)

Arjaliès ja Mundy tutkivat vuonna 2013 johdon ohjausjärjestelmien roolia strategisen yhteiskuntavastuuprosessin hallinnassa. Tutkimukseen kerättiin aineistoa Ranskan suurimmista pörssiyrityksistä. Tutkimuksessa selvisi, että yritykset käyttävät johtamisjärjestelmiä hallitakseen strategista yhteiskuntavastuuta ja riskejä sekä vastatakseen ulkoisiin vaatimuksiin ja hyödyntääkseen mahdollisuuksia. Tämän tutkimuksen kyselyrunkoa tullaan käyttämään tämän opinnäytetyön tutkimuksen haastattelurungon suunnittelussa. (Arjaliès & Mundy 2013.)

Epstein, Rejc Buhovac ja Yuthas ovat tutkineet, miten suuret yritykset saavat hallittua ja liitettyä yhteiskuntavastuun eri osa-alueet osaksi normaalia päätöksentekoa ja liiketoimintaa. Tutkimus on suoritettu haastatteluina neljään suureen yritykseen. Tutkimuksissa selvisi, että vaikka epäviralliset järjestelmät edistävätkin kestävän kehityksen ajattelua, ovat viralliset järjestelmät edelleen keskittyneet enemmän tuloskehitykseen. Yritysten johtajat eivät kuitenkaan koe, että järjestelmät olisivat ristiriidassa keskenään. Tämä tutkimus on julkaistu vuonna 2015 Longe Range Planning -lehden volyymissa 48. (Epstein, Rejc Buhovac & Yuthas 2015.)

## 2 YHTEISKUNTAVASTUU

Yhteiskuntavastuu on käsitteenä melko nuori, ja siksi sitä koskevat termit kehittyvät edelleen. Puhuttaessa yrityksen yhteiskuntavastuusta, saatetaan käyttää termeinä kestävä kehitys, yhteiskuntavastuuta, yritysvastuuta, vastuullista yritystoimintaa tai vastuullista liiketoimintaa, jotka usein myös koetaan tarkoittavan samaa asiaa. Nämä termit eroavat kuitenkin jonkin verran toisistaan. (Jussila 2010, 11–12; Viitala & Jylhä 2010, 349.)

Yhteiskuntavastuuta edelsi termi kestävä kehitys, jota tänäkin päivänä pidetään vastuuasioiden kattoterminä. Käsite kestävä kehitys (sustainable development) lanseerattiin vuonna 1987 Gro Harlem Brundtlandin johtaman YK:n komission raportissa. Kestävällä kehityksellä tarkoitetaan toimintaa, jonka avulla pyritään säästämään maapallon resursseja myös tuleville sukupolville ja näin ollen edistämään heidän hyvinvointiaan. Kestävän kehityksen termiä voidaankin pitää enemmän valtioita, kansalaisliikkeitä ja julkisia organisaatioita koskevana, sillä heidän päätöksensä vaikuttavat globaalisti enemmän kuin yksittäisen yrityksen. (Joutsenvirta & Halme & Jalas & Mäkinen 2011, 13; Jussila 2010, 12.)

Yhteiskuntavastuu on ensimmäinen termi, jonka avulla kestävä kehitys alettiin sovittamaan yritysmaailmaan, sillä termi kestävä kehitys nähtiin liian globaalina ja etäisenä käsitteenä yksittäisille yrityksille. Termi yhteiskuntavastuu kattaa yrityksen oman toiminnan lisäksi myös kestävä kehityksen vastuutarpeet. Puhuttaessa yhteiskuntavastuusta, koetaan yrityksellä olevan taloudellisen vastuun lisäksi myös vastuu vaikutuspiirissään olevien ihmisten ja ympäristön hyvinvoinnista. Yhteiskuntavastuussa yrityksellä on vastuu ja velvollisuuksia niin paikallisesti kuin globaalisti. (Harmaala & Jallinoja 2012, 14; Jussila 2010, 12.)

Yhteiskuntavastuun rinnalla käytetään usein myös termiä yritysvastuu ja ne katsotaankin yleensä synonyymeiksi. Yritysvastuu voidaan kuitenkin nähdä suppeampana terminä kuin yhteiskuntavastuu. Yritysvastuusta puhuttaessa korostetaan enemmän yrityksen omaa toimintaa yhteiskuntaa enemmän. Myös englanninkielisissä yhteiskuntavastuuta tarkoittavissa käsitteissä on tulkinnan varaa, mutta yleisesti ottaen corporate social responsibility (CSR) katsotaan kuvaavan yhteiskunta-

vastuuta ja corporate responsibility (CR) tarkoittavan enemmän yritys vastuuta. (Jussila 2010, 13–14; Knuutinen 2014, 91–92.)

## 2.1 Yhteiskuntavastuun historia

Vaikka yhteiskuntavastuuta pidetään uutena ja tuoreena ilmiönä, vastuullisen liiketoiminnan alkujuuret ovat kuitenkin jo monien vuosikymmenien päässä. Jo sata vuotta sitten yritykset ovat olleet tekemisissä sosiaalisten asioiden kanssa ja yli 50 vuotta sitten ympäristöasiat on otettu huomioon. Käsitettä kestävä kehitys on kuitenkin käytetty vasta noin 20 vuotta. (Viitala & Jylhä 2010, 348.)

Yhteiskuntavastuun esi-isinä voidaan pitää 1890-luvun lopun ja 1900-luvun alun aikana toimivia teollisuusyritysten patruunoita, jotka huolehtivat työntekijöistään ja heidän perheistään sekä koko tehdaspaikkakunnan hyvinvoinnista ja kehityksestä. Toisen maailmansodan jälkeen 1950-luvulla hyvinvointiyhteiskunta alkoi kehittyä muun muassa Pohjoismaissa, jolloin julkinen sektori otti vastuun työntekijöistä tuottamalla ja rahoittamalla hyvinvointipalveluita sekä kehittämällä hyvinvointia koskevaa lainsäädäntöä. Yhteiskunnallisia uudistuksia olivat muun muassa julkiset päivähoito-, terveys-, ja vanhuspalvelut, jotka edesauttoivat naisten pääsyn työmarkkinoille. Sosiaalinen vastuu siirrettiin yhteiskunnalle ja tämän myötä teollisuuspatruunoiden rooli pieneni. (Joutsenvirta ym. 2011, 12; Juutinen & Steiner 2010, 28.)

Teollistumisen jatkuessa ja kehittyessä, vuonna 1970 huomattiin teollisuuden kuormittavan ympäristöä. Erilaiset ympäristö- ja ihmisoikeusjärjestöt alkoivat ottaa kantaa ympäristöön kohdistuvista haittavaikutuksista ja tämän myötä lähdettiin kehittämään yrityksiin kohdistuvaa ympäristölainsäädäntöä. Tärkeinä ympäristövastuuasioiden esikuvina voidaan pitää vuonna 1968 perustettua Rooman Klubia ja 1970-luvun lopulla toiminutta Kojjärvi-liikettä. Molemmat järjestöt pohtivat ympäristöongelmia luonnonsuojelijoiden voimin ja heidän julkisuutensa myötä ympäristöongelmat alkoivat levitä myös tavallisten kansalaisten tietoisuuteen. Ympäristölainsäädäntö alkoi kehittyä entisestään ja nyt myös yrityksiltä vaadittiin vastuunottoa aiheuttamistaan ympäristöhaitoista. (Joutsenvirta ym. 2011, 12; Juutinen & Steiner 2010, 28.)

1980-luvulla tapahtui monta ympäristöonnettomuutta ja ympäristöstä huolehtiminen sai taas uuden nosteen. Valtiot ja yritykset ryhtyivät kansainväliseen yhteistyöhön ja tämän seurauksena kestävän kehityksen toimeenpano alkoi. Käsite kestävä kehitys lanseerattiin YK:n toimesta vuonna 1987 ja vuonna 1992 Rio de Janeiron ympäristö- ja kehityskonferenssissa YK-maat sitoutuivat kestävän kehityksen tavoitteisiin. Kestävän kehityksen avulla pyrittiin huomioimaan yritysten pitkän aikavälin ympäristövaikutukset ja huomattiinkin, että yritykset tarvitsevat tarkemmat yhteiskunnalliset yleisperiaatteet ja -tavoitteet. (Harmaala & Jallinoja 2012, 27; Jussila 2010, 7.)

Vasta 1990-luvulla alettiin luoda peruskäsitteistöä yhteiskuntavastuulle, jolloin sen kehityksessä panostettiin osa-alueiden tunnistamiseen ja jaotteluun. Tuolloin syntyi muun muassa kolmen eri osa-alueen yleisjaottelu ja lisäksi luotiin yleisiä mittareita. Vuonna 1999 valmistui ensimmäinen yritysten vastuullisuuden raportointiohjeistus ja sitä voidaankin pitää lähtökohtana nykyiselle yhteiskuntavastuulle. Tästä raportointiohjeistuksesta on kehitetty myös nykyinen GRI-ohjeistus. Suomessa raportoinnin edelläkävijänä pidetään Keskoa, joka julkaisi ensimmäisen ympäristöraporttinsa jo vuonna 1998 (Juutinen & Steiner 2010, 29). (Jussila 2010, 7–8.)

2000-luvulla yhteiskuntavastuuta pyrittiin kehittämään edelleen ja siihen panostettiin yrityksissä aikaista enemmän. Tuolloin yhteiskuntavastuun kehitys alkoi kääntyä sidosryhmäkeskeisyyteen ja näin ollen myös strategiseen yhteiskuntavastuuseen. Yritykset alkoivat panostaa vastuulliseen liiketoimintaan, joka olisi myös sidosryhmien toiveiden mukaista ja saavutetut lopputulokset tyydyttäisivät kaikkia osapuolia. 2010-luvulla on kiinnitetty huomiota myös yhteiskuntavastuun johtamiskäytäntöihin, joiden avulla pyritään pitkän tähtäimen toimiin. (Jussila 2010, 9.)

## **2.2 Yhteiskuntavastuun ajankohtaisuus**

Yhteiskuntavastuu on noussut yrityksissä yhdeksi keskeisimmäksi aiheeksi viimeisten vuosien aikana. Nykyään yrityksiltä odotetaan kokonaisvaltaisempaa toimintaa vastuullisuusasioissa ja siksi myös vastuullisuusraportoinnit ovat yleisty-



neet eri toimialoilla. Ilmastonmuutosta, lainsäädäntöä, kuluttajien vaatimuksia ja globaalia taloutta voidaan pitää yhteiskuntavastuun nostattajina yleiseen keskusteluun. Yhteiskuntavastuuta voisikin pitää niin sanottuna tämän hetkisenä yritysmailman yleistrendinä. (Hallikainen 2008.)

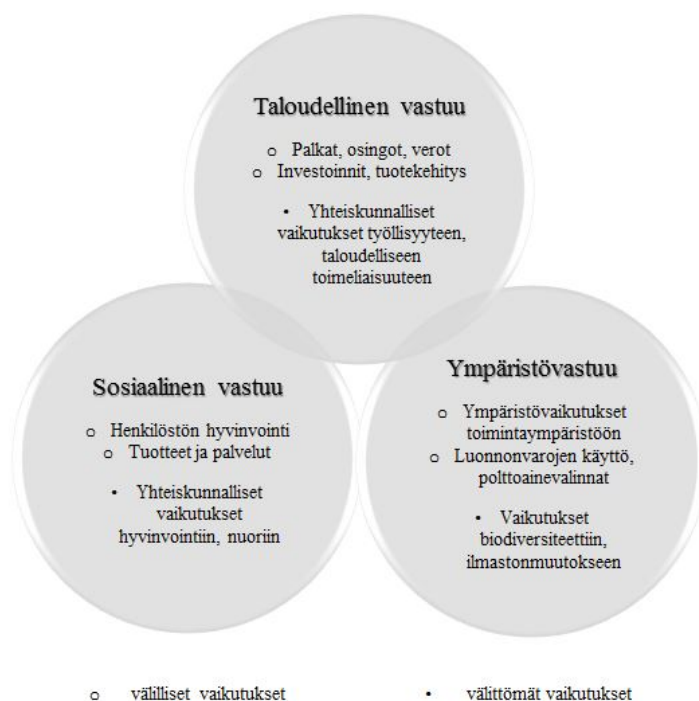
Alkujaan globalisaatio ja ympäristökysymykset nostivat kestävä kehityksen ja sitä myöten yhteiskuntavastuun yleiseksi puheenaiheeksi. Vaikka ympäristöasiat ovat kehittyneet, ovat ne silti nykyäänkin yksi vaikuttavimmista tekijöistä yhteiskuntavastuun ajankohtaisuudessa. Globalisaatio eli yritysten kansainvälistyminen on tehnyt liiketoiminnan vastuullisuudesta entistä tärkeämpää ja näin ollen yritysten täytyy toimia yhä ahkerammin esimerkiksi ilmastonmuutoksen hillitsemiseksi. (Joutsenvirta ym. 2011, 19.)

Vuonna 2007 alkanut talouskriisi toi esille negatiivisesti vaikuttavia yhteiskunnallisia vaikutuksia, jotka ilmenivät tuotannon supistuksina ja työntekijöiden irtisanomisina. Nämä vaikuttivat suuresti siihen, että yhteiskuntavastuun sosiaalisesta osa-alueesta alettiin keskustella entistä enemmän. Irtisanomisten vuoksi myös media on vaikuttanut yhteiskuntavastuun ajankohtaisuuteen nostamalla YT-neuvottelut ja irtisanomiset suuriin otsikoihin. Median lisäksi myös sosiaalinen media on ottanut sijaa yritysten vastuullisuudessa. (Hallikainen 2008; Ranta 2011.)

Ympäristöasioiden lisäksi nykypäivänä yritykset ovat ottaneet huomioon myös muut yhteiskuntavastuun osa-alueet paremmin ja tuskin yksikään yritys tänä päivänä uskaltaa väittää, ettei vastuullisuudella ole merkitystä tai siihen ei ole kiinnostusta panostaa. Ennen yhteiskuntavastuu oli suurten kansainvälisten yritysten asia, mutta nykyään myös pienten yritysten on otettava vastuullisuus huomioon. Viimeisinä vuosina yhteiskuntavastuuta on alettu katsoa liiketoimintastrategiana ja siitä on tullut yksi kilpailukeinoista. Maine vastuullisena yrityksenä kasvattaa yrityksen imagoa ja näin ollen se voi myös lisätä tuotteiden ja palveluiden kysyntää. Koska yhteiskuntavastuu nähdään nykyään myös yhtenä tärkeänä kilpailukeinona, ei yritys sitä voi ohittaa. (Haapala & Aavameri 2008, 48; Harmaala & Jalilinoja 2012, 71.)

### 2.3 Yhteiskuntavastuun osa-alueet

Yhteiskuntavastuu jaetaan vakiintuneesti kolmeen eri osa-alueeseen, jotka on kuvattu kuviossa 1. Nämä kolme eri osa-aluetta: taloudellinen, sosiaalinen ja ekologinen vastuu muodostavat yhteiskuntavastuun perusjaottelun. Englannin kielessä tätä perusjaottelua kuvataan yleisesti termillä Triple bottom line, jota käytetään vaihtoehtoisesti myös terminä CSR:lle eli yhteiskuntavastuulle sen yleisen käytön vuoksi. Suomessa termiä Triple bottom line ei ole kuitenkaan käännetty. Triple bottom line –ajattelumallin mukaan kaikkien osa-alueiden tulee olla tasapainossa kehitettäessä vastuullista liiketoimintaa (Joutsenvirta ym. 2011, 13). Englannin kielessä näitä kolmea eri osa-aluetta voidaan ilmaista myös kolmen P:n fraasilla People (sosiaalinen), Planet (ekologinen) and Profit (taloudellinen) (Knuutinen 2014, 98). (Jussila 2010, 15.)



**Kuvio 1.** Yhteiskuntavastuun kolme eri osa-aluetta ja niiden vaikutukset (Harmaala & Jallinoja 2012, 17.)

Käsitteen Triple bottom line (TBL) on luonut John Elkington, joka käytti käsitettä ensimmäisen kerran kirjassaan *Cannibals with Forks*. Kirjassa Elkington kirjoittaa, että yritysten tulisi arvioida toimintaansa laajemmin kuin vain taloudellisen

tunnusluvuihin ja mittareihin. Näitä tunnuslukuja ja mittareita täydentämään Elkington esitti käsitettä Triple bottom line, joka pyrkii tarkastelemaan yrityksen toimintaa taloudellisesta, ekologisesta ja sosiaalisesta näkökulmasta. Käsitteellä Elkington toivoo yrityksiltä monipuolisempaa tunnuslukukokonaisuutta ja kolmea eri näkökulmaa, jotka ovat taloudellisen hyvinvoinnin parantaminen, ympäristövaikutusten minimoiminen ja sosiaalisen oikeudenmukaisuuden huomioiminen. (Talvio & Välimaa 2004, 40–41.)

### **2.3.1 Taloudellinen vastuu**

Yrityksen taloudellista vastuuta voidaan tarkastella kahdella eri tavalla, joko kapeasti tai lapeasti. Kapeaksi näkemykseksi kuvataan sitä, kun yhtiö on vastuussa ainoastaan osakkeenomistajilleen, jolloin vastuun katsotaan keskittyvän lähinnä voiton tuottamiseen lainsäädännön asettamissa rajoissa. Voidaan todeta, ettei kapea näkemys tavallaan sisällä aitoa yhteiskuntavastuullisuutta, koska vaatimus on kirjattu lakiin eikä se näin ollen tule vapaaehtoisuutena. Laajemman näkökulman katsotaan sisältävän myös työpaikkojen säilyttämisen, verotulojen kasvattamisen ja yhteiskunnallisen hyvinvoinnin luomisen. (Knuutinen 2014, 99.)

Taloudellisen menestymisen perusta on yrityksen lähtökohta kannattavaan, kilpailukykyiseen ja tehokkaaseen toimintaan pitkällä tähtäimellä. Yrityksen tuottaessa taloudellista hyvinvointia yhteiskunnalle ja toimiessaan vastuullisesti niin paikallisesti kuin maailmanlaajuisesti, on yrityksen kilpailukykyyn ja taloudellisen suoriutuskykyyn oltava vahvalla pohjalla. Taloudellinen kannattavuus ja näin ollen vastuu siitä, ovat edellytys myös sosiaaliselle- ja ekologiseen vastuuseen. (Harmaala & Jallinoja 2012, 18; Knuutinen 2014, 100.)

Taloudellisessa vastuussa pyritään tarkastelemaan yrityksen taloudellisia pitkän aikavälin toimintaedellytyksiä ja yrityksen toiminnasta syntyvien rahavirtojen jakautumista eri sidosryhmille ja alueille. Toimintaedellytyksien pitkän tähtäimen tarkastelussa keskitytään yrityksen taloudelliseen vakavaraisuuteen ja riskienhallintaan, joiden avulla pyritään varmistamaan yrityksen pitkä elinikä ja toiminnan kannattava jatkuvuus myös tulevaisuudessa. Toimintaedellytyksiä huomioitaessa tarkastellaan yrityksen tulo- ja kulurakennetta sekä yrityksen taloudellisia si-

toumuksia ja mahdollisuuksia. Toimintaedellytyksien tarkastelu taloudellisen vastuun näkökulmasta ei eroa paljoakaan perinteisestä taloudellisesta raportoinnista ja seurannasta, mutta erona voidaan nähdä taloudellisen vastuun tausta-ajatus siitä, että taloudellisen voiton on oltava kohtuullista ja yrityksen tulisi pyrkiä riippumattomuuteen julkisesta sektorista ja sen tukimuodoista. (Jussila 2010, 60.)

Toimintaedellytyksiä keskeisempi osa-alue taloudellisessa vastuussa on yrityksen toiminnasta syntyvien rahavirtojen tarkastelu ja analysointi. Päähuomio pyritään kohdistamaan siihen, miten taloudelliset rahavirrat jakautuvat eri sidosryhmille ja alueille sekä kuinka nämä hyötyvät yrityksestä. Yrityksen on otettava myös huomioon, että jakautuminen ja hyöty ovat jokaiselle sidosryhmälle ja alueelle mahdollisimman tasapuolista ja oikeudenmukaista. Taloudelliset rahavirrat luokitellaan kahteen eri osaan, yrityksen kustannuksiin ja laajennettuun voitonjakoon. Kustannuksiin eli kuluihin ja maksuihin kuuluvat kaikki yrityksen rahavirrat, jotka voidaan liittää yrityksen normaaliin liiketoimintaan, kuten esimerkiksi hankinnat, palkat ja muut yrityksen kustannukset. Jotta yrityksellä on mahdollisuus menestyä markkinoillaan pitkällä aikavälillä, on sen pyrittävä ohjamaan rahaa eri sidosryhmille ja alueille sen mukaisesti. (Jussila 2010, 60–61.)

Keskeisimmiksi sidosryhmiksi voidaan luokitella omistajat, johto, henkilöstö, asiakkaat, alihankkijat ja toimittajat sekä julkinen sektori. Tarkasteltaessa yrityksen taloudellisten rahavirtojen jakautumista sidosryhmille, tulisi ottaa huomioon jokainen sidosryhmä erikseen ja tutkia, kuinka paljon jokainen niistä saa osakseen yrityksen taloudellisia rahavirtoja. Tärkeintä sidosryhmien välisessä tarkastelussa on oikeudenmukaisuus, sillä useasti esimerkiksi työntekijöiden ja johdon hyödyn vertaamisesta tehdään vastakkainasettelu. Yrityksien monipuolinen tarkastelu ja avoin viestintä taloudellisesta vastuusta auttaa sidosryhmiä erilaisissa vertailuissa. (Jussila 2010, 64–65.)

Sidosryhmäkeskeisen tarkastelun lisäksi yrityksen tulisi tarkastella rahavirtojen jakautumista myös alueellisesti. Alueellisessa tarkastelussa tulee ottaa huomioon alueet, joissa yrityksellä on merkittävä rooli. Tällaisia alueita ovat muun muassa yrityksen-, asiakkaiden- ja toimittajien toimipaikat ja asuinalueet. Alueellisen tarkastelun tärkeimmät tarkastelun kohteet ovat hyödyn jakautuminen tasapuolisesti

ja oikeudenmukaisesti, yrityksen suhde alueelliseen julkishallintoon sekä yrityksen markkina-asema alueittain. Alueellisessa tarkastelussa yrityksellä on oikeus päättää, kuinka tarkasti ja laajasti alueellinen rajausta tehdään. Kansainvälisillä yrityksillä rajausta on yleensä vähintään maiden mukainen jaottelu, mutta kotimaassaan toimivalta yritykseltä toivotaan rajausta maakuntien mukaan. Alueellisen- ja sidosryhmämukaisen tarkastelun olisi hyvä sivuuttaa ja täydentää toisiaan esimerkiksi niin, että alueellinen tarkastelu kattaisi kaikki sidosryhmät, joita tarkasteltiin myös sidosryhmämukaisessa tarkastelussa. (Jussila 2010, 66–68.)

Taloudellisen vastuun yhdeksi osa-alueeksi luokitellaan vapaaehtoiset kulut eli vapaaehtoiset voitonjaot, joita ovat esimerkiksi sponsorointi ja hyväntekeväisyyslahjoitukset. Vapaaehtoiset kulut ovat yleensä kuluja, jotka yritys lahjoittaa vapaaehtoisesti ja näillä kuluilla ei ole suoranaista vaikutusta yrityksen liiketoimintaan. Ennen hyväntekeväisyyslahjoitukset ja sponsorointi erottuivat toisistaan selvästi, sillä hyväntekeväisyyslahjoitukset nähtiin enemmän vapaaehtoisena toimintana, kun taas sponsorointi oli osa markkinointiviestintää. Ajatusmaailma on kuitenkin muuttunut viimeisen vuosikymmenen aikana, sillä nykyään niin hyväntekeväisyyslahjoitukset kuin sponsorointikin voidaan nähdä sekä vapaaehtoisuutena että osana markkinointia. (Jussila 2010, 61–62.)

Yrityksen viestintää on liitetty mukaan hyväntekeväisyyslahjoituksiin ja samaan aikaan sponsorointisopimuksia on alettu kirjoittamaan erilaisten hyväntekeväisyysjärjestöjen kanssa. Näin ollen järjestöistä, joille aikaisemmin oli annettu hyväntekeväisyyslahjoitus, on tullut nykyisiä sponsorointikohteita. Vaikka sponsorointi ja hyväntekeväisyys ovat kehittyneet ja sekoittuneet entisestään toisiinsa, ei sillä ole yhteiskuntavastuun kannalta suurta merkitystä. Taloudellista vastuuta tarkasteltaessa molempia eriä tulee kuitenkin tarkastella eri tavoin, sillä sponsorointia tarkastellaan liiketoiminnan kuluna ja hyväntekeväisyyslahjoituksia vapaaehtoisina voitonjakoon liittyvinä erinä. Lahjoitukset ja avustukset tulisi myös huomioida budjetoinnissa. On tärkeää, että yrityksillä on linjaus lahjoitusten osuudesta liikevaihdosta sekä selvät periaatteet lahjoitus- ja sponsorointikohteista. (Jussila 2010, 61–62.)

### 2.3.2 Sosiaalinen vastuu

Yrityksen sosiaalisen vastuun katsotaan liittyvän yrityksen vaikutuspiirissä oleviin ihmisiin, kuten henkilöstöön, asiakkaisiin, paikallisiin asukkaisiin ja muihin yhteistyökumppaneihin. Yrityksen sosiaaliset vaikutukset näkyvät henkilöstön hyvinvointina, turvallisina tuotteina ja tyytyväisinä sidosryhminä. Jotta yritys voi puhua yrityksen sosiaalisen vastuullisuuden hoitamisesta, tulee sosiaalisen vastuun ylittää laissa vaaditut minimivaatimukset ja työehtosopimusten velvoitteet. Sosiaalinen vastuu kattaa myös yleisistä ihmisoikeuksista huolehtimisen. (Knuutinen 2014, 98–99.)

Sosiaalisen vastuun merkittävin osa-alue on henkilöstö. Henkilöstöä koskevaa sosiaalista vastuuta kutsutaankin usein käsitteellä henkilöstövastuu. Henkilöstövastuun tavoitteena on mahdollistaa kaikille tasa-arvoinen ja oikeudenmukainen työympäristö. Henkilöstövastuussa yrityksen tulisi tarkastella työntekijöidensä jakautumista, työehtoja ja henkilöstön oikeuksia, palkkausta, työturvallisuutta ja -terveyttä, koulutusta sekä tasa-arvoa ja monimuotoisuutta. Yritykselle on erityisen tärkeää, että oma henkilöstö on jaoteltu erilaisiin henkilöstöryhmiin esimerkiksi työtehtävien mukaisesti. Työntekijöiden jakauman avulla yritys pystyy varmistamaan henkilöstövastuun tasapuolisuuden ja oikeudenmukaisuuden eri puolilla organisaatiota. Tasa-arvoinen ja monimuotoinen työyhteisö on tärkeä osa sosiaalista vastuuta ja näitä tulisikin tarkastella työntekijöiden iän, sukupuolen ja muiden tekijöiden eri näkökulmista. Yrityksen tarkastellessa sosiaalisen vastuun eri osa-alueita, tulisi sen käyttää tasa-arvoisuus ja monimuotoisuus näkökulmaa jokaisessa osa-alueessa apunaan. (Jussila 2010, 98–100.)

Yrityksen tulee sosiaalisessa vastuussa ottaa huomioon myös työehtosopimukset ja työntekijöiden oikeuksien noudattamisen. Suomessa hyvät työehtosopimukset ja niiden tarkka noudattaminen on hyvä pohja yrityksen sosiaaliselle vastuulle. Henkilöstön palkkausta tarkastellaan myös taloudellisen vastuun näkökulmasta, jolloin keskitytään yrityksen palkkojen kokonaiskuluihin. Henkilöstövastuun tarkoituksena on tarkastella työntekijöiden palkkoja ja niiden suuruuksia työntekijäryhmittäin. Yrityksellä tulee näin myös mahdollisuus vertailla keskipalkkoja ryhmien kesken. (Jussila 2010, 98–99.)

Sosiaalisen vastuun keskeisimpiä tarkastelun kohteita ovat työterveys ja -turvallisuus sekä työntekijöiden osaamisen kehittäminen ja koulutus. Työterveyttä ja työturvallisuutta pyritään mittaamaan erilaisin mittarein kuten sairauspoissaolojen- ja työtapaturmien määrällä. Käyttäessään mittareita, yritys saa selemmän kuvan yrityksen toiminnasta ja vastuullisuudesta sekä pystyy vaikuttamaan niihin omalla toiminnallaan paremmin. Monet yritykset pyrkivät parantamaan työntekijöidensä työhyvinvointia myös erilaisilla kuntoutus- ja TyKy-päivillä. Työntekijöiden koulutukseen ja osaamisen kehittämiseen on alettu panostaa entisestään. Sosiaalisen vastuun kannalta on tärkeää, että yritys pyrkii järjestämään koulutuksia tasavertaisesti eri työntekijäryhmille ja niin, että jokaisella työntekijällä on mahdollisuus osallistua niihin. (Jussila 2010, 100.)

Yrityksellä on myös suuri vastuu tarjoamistaan palveluista ja tuotteista. Yritykset ovat vastuussa tuotteistaan asiakkailleen, mutta asiakasta turvaa myös kuluttajansuoja. Tuotevastuu on osa sosiaalista vastuuta, mutta nykyään sitä voidaan käsitellä myös omana kokonaisuutenaan. Tuotevastuun tarkoituksena on tarkastella yrityksen tarjoamin palveluiden ja tuotteiden käytön hyvinvointivaikutuksia asiakkaalle. Tuotevastuussa pyritään tarkastelemaan tuotteen markkinointia ja turvallisuutta sekä uusina tarkastelun osa-alueina ovat tuotteen saavutettavuus ja asiakkaan yksityisyydensuoja. Tuotetta markkinoitaessa yrityksen on huolehdittava markkinoinnin oikeellisuudesta, asiallisuudesta ja eettisyydestä. Markkinoinnin on oltava kuluttajansuojalakea vastaavaa. Tuotteen turvallisuus on yksi tärkeimpiä tuotevastuun osa-alueita. Yrityksen tulee vastata tuotteen turvallisuudesta niin, että asiakkaalla on tarpeellinen tieto ja taito käyttää tuotetta turvallisesti. (Jussila 2010, 112–113.)

Palveluiden ja tuotteiden saavutettavuus on yksi tuotevastuun uusi tarkastelun kohde. Tuotteiden saavutettavuudessa on tärkeää huomioida palveluiden ja tuotteiden jakelualueet, niiden käytettävyys sekä erilaiset rajoitteet ja erityiskohde-ryhmät. On tärkeää, että palvelut ja tuotteet olisivat sopivia mahdollisimman monelle kuluttajalle. Nykyään yrityksiä tarjoamat palvelut ja tuotteet keräävät paljon tietoja käyttäjiltään. Toinen tuotevastuun uusista osa-alueista onkin asiakkaan

yksityisyydensuoja, jonka mukaan yrityksen on saatava asiakkaalta lupa kerätä ja käyttää asiakkaan antamia tietoja. (Jussila 2010, 113.)

Yrityksien tulee huomioida sosiaalisessa vastuussa myös yhteistyökumppaniensa ja toimialueensa hyvinvointi. Yrityksen toiminta voi vaikuttaa suuresti toimipaikkakunnan asukkaiden elämään, esimerkiksi erilaisina ympäristövaikutuksina. Yrityksen toiminta saattaa lisätä huomattavasti liikenteen määrää ja epämiellyttävää melua kyseisellä paikkakunnalla. Melua aiheuttavista haitoista on keskusteltu mediassa hyvinkin paljon tuulivoimaloiden yleistyessä. Yritykset ovat myös vastuussa yhteistyökumppaneidensa, alihankkijoidensa ja tavarantoimittajiensa toiminnasta ja henkilökunnasta. Yrityksen tulee ottaa huomioon alihankkijoitaan, tavarantoimittajiaan ja yhteistyökumppaneitaan valitessa myös heidän yhteiskuntavastuullinen toimintansa. Varsinkin kansainvälisten yritysten on huomioitava tarkasti, että heidän ulkomaiset yhteistyökumppaninsa noudattavat ihmisoikeuksia koskevia lakeja ja säädöksiä. Hyvinvointivaltioissa ei yleensä törmätä ihmisoikeuksia loukkaaviin tapauksiin, mutta kehitysmaissa se on edelleen arkipäivää. Ihmisoikeuksia tarkasteltaessa tulee ottaa huomioon lapsi- ja orjatyövoiman käyttö, pakko-työ, syrjintä, työturvallisuus, syrjintä ja alkuperäisväestöjen katoaminen sekä sosiaalisen vastuun peruseriaatteet kuten työolojen- ja palkkatason kehittäminen. (Harmaala & Jallinoja 2012, 20–21; Jussila 2010, 105–106.)

Monet yritykset tarkastelevat sosiaalista vastuuta myös yhteiskunnan näkökulmasta. Yritykset ottavat vastuuta yhteiskunnasta työllistämällä vähäosaisempia ja kouluttamattomia sekä minimoimalla työpaikkojen vähenemisen ja sen aiheuttamat vaikutukset. Erityisesti nuoria ja syrjäytyneitä sekä maahanmuuttajia ja kehitysvammaisia pyritään työllistämään esimerkiksi oppisopimuksilla. Vaikeissa taloustilanteissa yritykset joutuvat useasti vähentämään työpaikkoja, jonka seurauksena moni työntekijä jää ilman työpaikkaa. Sosiaaliseen vastuuseen kuitenkin kuuluu myös työttömyydestä aiheutuvien vaikutusten minimointi ja ehkäiseminen esimerkiksi sopeuttamisohjelmien ja prosessin johtamisen avulla. (Harmaala & Jallinoja 2012, 20–21.)



### 2.3.3 Ympäristövastuu

Ympäristöasiat olivat ihmisoikeuksien ohella ensimmäisiä yhteiskuntavastuuta käsitteleviä asioita, jotka auttoivat yrityksiä ottamaan askelia kohti vastuullisempaa yritysmaailmaa. Ympäristövastuun edelläkävijänä pidetään kestävästä kehitystä, jonka pääperiaate on turvata tulevien sukupolvien hyvinvointi säästämällä maapallon resursseja heidän käyttöönsä. Kestävän kehityksen periaatteiden mukaan yritysten tavoitteena on tuottaa vähemmästä enemmän käyttämällä raaka-aineita ja energiaa tehokkaammin. Nykypäivänä vastuullinen yritys ottaa huomioon tarjoamansa palvelun ja tuotteen koko elinkaaren. Yritys pyrkii tarkastelemaan palvelunsa tai tuotteen koko elinkaaren ympäristövaikutuksia, kuten mitä tuotteelle tapahtuu kun se päätyy asiakkaalle, mitä tuotteen käyttö aiheuttaa ja mihin tuote päätyy kun sen käyttö lopetetaan. (Jussila 2010, 80; Viitala & Jylhä 2010, 356–357.)

Yrityksen ekologinen vastuu eli ympäristövastuu on yrityksen pyrkimystä toimia ympäristöä vähiten kuormittavalla tavalla. Yrityksillä on välitön vastuu aiheuttamistaan ympäristövaikutuksista. Yrityksen huolehtiessa ympäristövastuustaan, on sen otettava huomioon vesien, ilman ja maaperän suojeleminen, kasvihuonepäästöjen vähentäminen ja ilmastonmuutoksen torjunta, luonnon monimuotoisuuden turvaaminen, säästävä luonnonvarojen käyttö, jätteiden minimointi sekä materiaalien ja kemikaalien terveys- ja ympäristöriskien hallinta. Vastuullinen yritys on tietoinen toimintansa ympäristövaikutuksista. (Harmaala & Jallinoja 2012, 22.)

Yrityksen ympäristövastuuta pyritään tarkastelemaan eri osa-alueiden näkökulmista. Tällaisia osa-alueita ovat esimerkiksi yrityksen oman toiminnan ympäristövaikutukset, yhteistyökumppaneiden ympäristövaikutukset, tuotteiden ja palveluiden ympäristövaikutukset sekä muut välilliset ympäristövaikutukset. Yrityksen oman toiminnan ympäristövaikutukset aiheutuvat yrityksen pyörittäessä toimintaansa sekä valmistaessaan tuotteitaan ja palveluitaan. Oman toiminnan ympäristövaikutuksia listatessa, yrityksen tulee ottaa huomioon energiankulutus, materiaalien ja raaka-aineiden kulutus sekä syntyvät jätteet ja päästöt. Kaikki nämä kulutukset, jätteet ja päästöt syntyvät yrityksen rakennusten, tuotantolaitteiden ja työntekijöiden läheisyydessä ja heidän tekemästään työstään. Yrityksen tulee tarkastel-

la myös yhteistyökumppaneidensa ympäristövaikutuksia ja pyrkiä ohjaamaan heidän toimintatapojaan ympäristövastuullisuuteen. Yhteistyökumppaneiden ympäristövaikutusten tarkastelu pitää sisällään samat asiat kuin yrityksen oman toiminnan ympäristövaikutusten tarkastelu ja siksi yrityksen oman toiminnan ja yhteistyökumppaneiden katsotaankin muodostavan yhtenäisen ympäristövastuuta koskevan kokonaisuuden. (Jussila 2010, 79–80.)

Raaka-aineet, energia, vesi ja maa-alueet ovat resursseja, joita yritys käyttää päivittäisessä toiminnassaan. Yrityksen tuleekin toiminnassaan ottaa huomioon, että vastaavat resurssit ovat käytössä myös tulevaisuudessa tulevilla sukupolvilla. Raaka-aineiden ja energianlähteiden kulutusta tarkasteltaessa huomioidaan niiden saatavuus ja käytön kestävyys. Niin raaka-aineet kuin energianlähteet voidaan jakaa uusiutuviin ja uusiutumattomiin. Uusiutumattomien raaka-aineiden ja energianlähteiden käyttöä tulisi hallita ja pyrkiä vähentämään, sillä ne ovat vähentyneet voimakkaasti tai jopa jo loppumaisillaan maapallolta. Vaikka uusiutuvien raaka-aineiden ja energianlähteiden tila ei ole yhtä vaikea kuin uusiutumattomien, on niidenkin kulutusta ja käytön kestävyyttä mietittävä. Uusiutuvia raaka-aineita ja energianlähteitäkään ei voida käyttää enempää kuin niitä tuotetaan sekä on myös otettava huomioon niiden käytön aiheuttamat ympäristövaikutukset. Energianlähteiden saatavuuden lisäksi energian kohdalla tarkastellaan lisäksi energian kulumääriä, sillä energian kokonaiskulutuksen vähentäminen ja hallinta nähdään usein olennaisempana asiana kuin energianlähde. (Jussila 2010, 82–83.)

Vedenkulutus on yksi ympäristövastuun osa-alue, jossa tarkastellaan veden lähteitä ja tuotantotapoja sekä niiden aiheuttamia ympäristövaikutuksia. Suomessa vedenkulutus ei ole ollut esillä, sillä veden saatavuus ei ole ollut ikinä ongelma. Ympäristövastuussa tarkastellaan myös yrityksen hallussa olevia maa-alueita ja niiden biodiversiteettia. Yrityksen tulisi pyrkiä huolehtimaan siitä, ettei se toiminnallaan aiheuta negatiivisia vaikutuksia maa-alueidensa biodiversiteettiin. (Jussila 2010, 83.)

Ympäristövastuuta tarkasteltaessa yrityksen tulee ottaa huomioon toimintansa sekä palvelunsa ja tuotteensa aiheuttamat jätteet ja päästöt. Yrityksen toiminnasta aiheutuvien jätteiden määrä ja laatu vaihtelevat suuresti yrityksen toimialasta riip-

puen, esimerkiksi teollisuusyritykset tuottavat paljon enemmän jätettä kuin palveluyritykset. Tutkimusosuudessa käsittelen Vaasan energia-alan teollisuusyrityksiä, joiden jäte- ja päästömäärät ovat huomattavasti muita toimialoja isommat. Teollisuusyrityksissä pyritään seuraamaan ja vähentämään tuotannon kannalta keskeisiä ja suuren määrän tuottavia jätteitä sekä kehittämään tuotantoprosessia ja tuotteita jätemäärien vähentämiseksi. Teollisuusyritysten on tärkeää huomioida myös jätteiden jälkikäsittely, jonka avulla voidaan pienentää myös jätteiden määrää. (Jussila 2010, 84.)

Ympäristövastuussa yrityksen toiminnasta aiheutuvat päästöt voidaan jakaa kahden eri kokonaisuuteen, päästöt ilmaan ja päästöt vesistöihin. Päästöt vesistöihin eivät ole kuitenkaan Suomessa niin paljon esillä, sillä yleisesti Suomen vesistöjen tila on hyvä. Yleistä keskustelua käydään vesistöjen tilan heikkenemisestä ja Itämerestä, mutta yrityksillä ei ole velvollisuutta raportoida tarkemmin vesistöpäästöistään. Vastuullisten teollisuusyritysten on tärkeää kuitenkin huomioida jätevesien määrä sekä jäteveden käsittelyyn ja puhdistukseen liittyvä kehitys. Ilmakehää vahingoittavia päästöjä tarkastellaan ympäristövastuussa niiden haitallisuuden perusteella. Ympäristövastuussa korostetaan nykyään myös enemmän kasvihuonekaasujen vähentämistä ja ilmastonmuutoksen ennaltaehkäisemistä. (Jussila 2010, 83.)

Kuljetukset ja niiden suunnittelu ovat tärkeä osa ympäristövastuuta ja sen tarkastelua. Liikenteen aiheuttamat päästöt ja niiden vaikutus ilmastonmuutokseen nostavat logistiikan suunnittelun merkittävään asemaan yrityksen ympäristövastuussa. Kuljetuksien tarkan suunnittelun avulla voidaan vähentää merkittävästi ympäristöä haittaavia päästöjä. Suunnittelun tavoitteena on pyrkiä vähiten ympäristöä kuormittaviin kuljetuskeinoihin eli vähentää kuljetusmääriä ja -matkoja sekä valita vähäpäästöisin kuljetusmuoto. (Jussila 2010, 80.)

#### **2.4 Yhteiskuntavastuu energia- ja teknologia-alalla**

Yksi yhteiskuntavastuun keskeisimmistä näkökulmista on perinteisesti ollut toimiala, sillä jokaista toimialaa pyritään tarkastelemaan omana kokonaisuutenaan. Tämä näkyy parhaiten yhteiskuntavastuun raportointiohjeistuksessa, jossa eri toi-

mialoille on laadittu omat raportointiohjeet. Tämän avulla pystytään vertailemaan saman toimialan yrityksiä toisiinsa. Eri toimialojen erottelu auttaa sidosryhmiä perehtymään yhteiskuntavastuuseen paremmin ja se myös selkeyttää yhteiskuntavastuun kehitystä. Toisaalta taas toimialakohtainen tarkastelu saattaa hankaloittaa laajempaa yhteiskuntavastuun kehitystä, sillä silloin yhteiskuntavastuun mahdollisuudet rajataan toimialan sisälle ja sen vuoksi ei saada nostettua esille toimialakohtaisia ongelmia. (Jussila 2010, 35.)

Energia- ja teknologiatuotanto työllistää Suomessa suuren osan työllisistä sekä lähes kaikilla on tuotantoa ja tuotantolaitoksia. Tuotantoyritysten yhteiskuntavastuuta tulee seurata eri näkökulmista, joita ovat esimerkiksi tuotannon sijainti, raaka-ainehankinta, luonnonvarojen kulutus, jätteiden käsittely, tuotannon suunnittelu sekä henkilöstön rekrytointi ja johtaminen. (Harmaala & Jallinoja 2012, 241–246; Juutinen & Steiner 2010, 163.)

Energiateollisuuden tunnetuimpia ja suurimpia yrityksiä Suomessa ovat Fortum ja Vattenfall sekä paikallisesti merkittävät kunnan energialaitokset. Energiateollisuudelta odotetaan kohtuuhintaisen energian lisäksi myös panostusta ympäristövastuussa. Energiateollisuudessa on määritelty tärkeitä kestävästä kehitystä tukevat näkökulmat, jotka jokaisen energiateollisuuden yrityksen tulisi huomioida omassa yhteiskuntavastuullisessa toiminnassaan. Näitä näkökulmia ovat energiatehokkuus, uusiutuvien energiavarojen käytön lisääminen, kasvihuonekaasujen vähentäminen, luonnon monimuotoisuuden säilyttäminen sekä alan kilpailukyvyyn ja kansalaisten hyvinvoinnin edistäminen. (Harmaala & Jallinoja 2013, 241–242.)

Energiateollisuus pyrkii torjumaan harmaata taloutta ja tarjoamalla nuorille mahdollisuuden harjoitteluun alan yrityksissä. Energiateollisuus on laatinut sähkön ja kaukolämmön hiilineutraalin vision, joka ulottuu aina vuoteen 2050 asti. Tavoitteena on ottaa käyttöön olemassa olevia ja uusia kehitteillä olevia energiankäyttöä tehostavia tekniikoita, joiden avulla saataisiin energian tuoma hyöty nykyistä pienemmällä panoksella, kustannustehokkaasti ja kilpailukykyisellä hinnalla. Tällaisia käytössä jo olevia energiatehokkaita tekniikoita ovat esimerkiksi älykkäät sähköverkot, passiivirakentaminen, valaistustekniikka ja liikenteen sähköistyminen. (Harmaala & Jallinoja 2012, 241–242.)

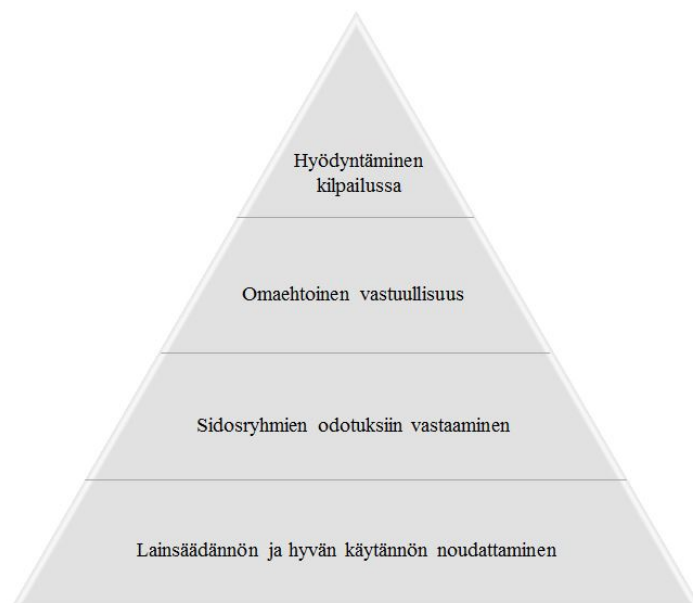
Teknolohiateollisuus on erittäin laaja teollisuudenala, johon kuuluvat sähkö- ja elektroniikkateollisuus, kone- ja metalliteollisuus, metallien jalostus, tietotekniikka-ala sekä näitä tukevat suunnittelu- ja konsulttipalvelut. Teknolohiateollisuuden yhteiskuntavastuuhaasteet ovat tuotekeskeisiä ja pääpaino alan yhteiskuntavastuussa on tuotekehityksessä ja ympäristönäkökohtien huomioon ottamisessa. Yritysten on otettava huomioon tuotteille asetettavat ympäristövaatimukset ja komponenttikeijujen jäljitettävyyden parantaminen. Teknolohiayritysten tulisi erityisesti kiinnittää huomio tuotteen energiankulutukseen ja -tehokkuuteen sekä tuotteen pitkään käyttöikään. Alalla pyritään huomioimaan myös tuotteista poistettavat haitalliset aineet ja niiden pääsyn estäminen ympäristöön. Teknolohiateollisuudessa toimitusketjut ovat hyvin monitahoisia, jolloin yrityksellä on haasteita tiedon siirtämisessä. Tiedon tulisi kulkea toimitusketjussa eteenpäin aina loppukäyttäjälle asti. (Harmaala & Jallinoja 2012, 245–246.)

### 3 YHTEISKUNTAVASTUUN JOHTAMINEN

Yhteiskuntavastuun johtamiseen ja johtamiskäytäntöihin on alettu panostaa yrityksissä erityisesti 2010-luvulla, jolloin huomattiin, etteivät yksittäiset vastuulliset toimenpiteet auttaneet pitkällä tähtäimellä. Yhteiskuntavastuun johtamisen merkitys korostuu, kun yhteiskuntavastuu halutaan nähdä pitkän aikavälin toimena. Tällöin yrityksen ylimmän johdon ja omistajien tulee suhtautua avoimesti yhteiskuntavastuuseen sekä yhteiskuntavastuun johtamisen täytyy olla määrätietoista. Yhteiskuntavastuuta ei tulisi nähdä uutena johtamismallina tai uutena tapana tarkastella yritysmaailmaa. Yhteiskuntavastuu on ennemminkin uusi näkökulma, joka auttaa yritystä ja yrityksen johtoa päätöksenteossa. Yhteiskuntavastuu tulisi olla yhtenä osana yrityksen hyvää johtamistapaa, jolloin se on sulautunut osaksi yrityksen päivittäistä johtamista sekä muita olemassa olevia rakenteita ja järjestelmiä. (Jussila 2010, 9; Talvio & Välimaa 2004, 75–76.)

Yhteiskuntavastuun johtamisesta huolehtiminen kuuluu yrityksen yhteiskuntavastuun kokonaisvastuuseen ja sen merkitys on erittäin keskeinen asia koko yrityksen yhteiskuntavastuussa. Yhteiskuntavastuun lähtökohta on sen kiinteä suhde yrityksen normaaliin liiketoimintaan ja johtamiseen, jolloin yhteiskuntavastuun johtaminen voidaan nähdä osana yrityksen perusjohtamista. Tällöin yhteiskuntavastuun johtaminen näkyy selkeästi myös yrityksen ylimmässä johdossa ja sen johtamiskäytännöissä. (Jussila 2010, 43.) On muistettava, ettei yritys voi olla vastuullinen ilman vastuullista ajatusmallia korostavaa johtajaa (Székely & Knirsch 2005).

Yhteiskuntavastuun johtamisen keskeisin tehtävä on määrittää yritykselle yhteiskuntavastuun tavoitetasot. Yhteiskuntavastuun tavoitetasoja kuvataan usein tavoitetasojen pyramidilla, joka jakaa yhteiskuntavastuun neljään eri tasoon. (Jussila 2010, 56–57.) Nämä tavoitetasot on kuvattu kuviossa 2 (Viitala & Jylhä 2010, 359).



**Kuvio 2.** Vastuullisuuden tavoitetasot (Viitala & Jylhä 2010, 359.)

Jokaisessa yrityksessä yhteiskuntavastuun peruslähtökohtana pitäisi olla lainsäädännön ja yleisten säädösten noudattaminen. Yhteiskuntavastuuta pidetään vapaaehtoisuutena, joten varsinaisen yhteiskuntavastuullisuuden katsotaan alkavan pyramidin toiselta tasolta. Toisella tasolla on sidosryhmien odotuksiin ja toiveisiin vastaaminen, jotka yleensä ylittävät lainsäädännön ja yleisten sitoumusten tason. Pyramidin kolmannella tasolla on yrityksen omaehtoinen vastuullisuus, jolloin yrityksen tulisi osata vastata sidosryhmien odotuksiin ennakoivasti. Tällöin yritys omalla esimerkillään näyttää mallia sidosryhmilleen yhteiskuntavastuullisesta toiminnastaan. Ylimmällä tasolla on yhteiskuntavastuun hyödyntäminen kilpailussa ja yrityskuvassa, jolloin voidaan puhua strategisesta yhteiskuntavastuusta. (Jussila 2010, 56–57.)

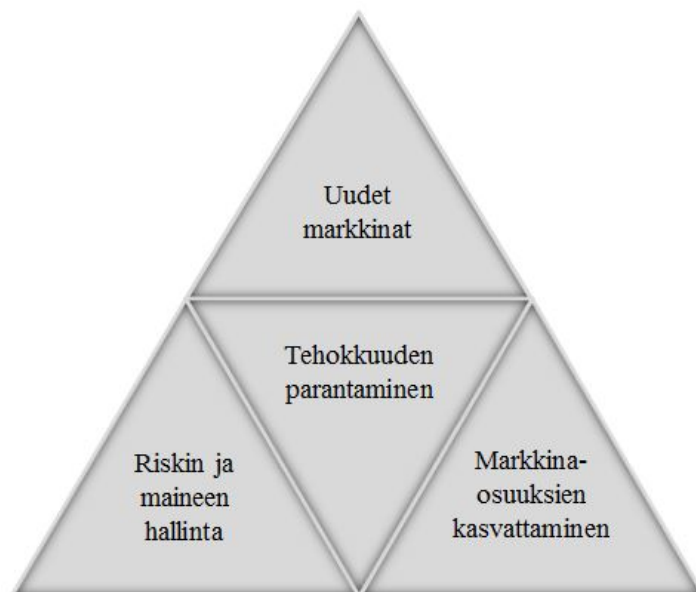
Yhteiskuntavastuun johtamisessa erotellaan eri osa-alueet yleensä yhteiskuntavastuun kokonaisvastuuseen, yhteiskuntavastuun yleiseen johtamiseen, yhteiskuntavastuun eri osa-alueiden johtamiseen sekä yrityksen liiketoiminnan, palveluiden ja tuotteiden yhteiskuntavastuulliseen johtamiseen. Näille eri kokonaisuuksille yrityksen tulisi määritellä omat johtamiskäytäntönsä. Yhteiskuntavastuun kokonaisvastuun tulee olla selvästi määritelty ylimmässä johdossa. Yrityksen ylimmässä johdossa tulee olla henkilö, joka vastaa yrityksen yhteiskuntavastuusta. Tämän

yhteiskuntavastuusta vastaavan johtajan lisäksi yhteiskuntavastuun johtamisesta vastaa yleensä yrityksen ylimmän johdon valitsema yhteiskuntavastuun johtoryhmä, joka on hyvin yleinen varsinkin suurissa ja keskisuurissa yrityksissä. Yhteiskuntavastuusta vastaavaan johtoryhmään tulisi johdon lisäksi kuulua myös yhteiskuntavastuun asiantuntijoita. (Jussila 2010, 43–45.)

### **3.1 Strateginen yhteiskuntavastuu**

Yhteiskuntavastuu voidaan luokitella strategiseksi, kun yhteiskuntavastuun tavoitteet ja toiminnot ovat osana yrityksen liiketoimintastrategiaa. Strategisessa yhteiskuntavastuussa yritys on huomionnut yhteiskuntavastuun liiketoimintaprosessissaan esimerkiksi laajentamalla omaa riskinkartoitustaan sekä arvioimalla omaa toimintaympäristöään yhteiskuntavastuun eri osa-alueet huomioiden. Strategisen yhteiskuntavastuun etuina ovat myös maineen hallinta, tehokkuuden parantaminen ja uusien markkinoiden valtaaminen. Strategiseen yhteiskuntavastuuseen kuuluu keskeisinä elementteinä sidosryhmävuorovaikutus sekä kilpailukyvyn parantaminen. Strategisen yhteiskuntavastuun keskeisiä tavoitteita on kuvattu kuviossa 3. (Harmaala & Jallinoja 2012, 77; Juutinen & Steiner 2010, 39.)





**Kuvio 3.** Strategisen yhteiskuntavastuun tavoitteita (Harmaala & Jallinoja 2012, 77.)

Yhteiskuntavastuu nähdään nykyään strategisena työkaluna, jonka avulla pyritään parantamaan yrityksen sosiaalista vastuuta ja ympäristövastuuta, mutta samanaikaisesti myös yrityksen kilpailukykyä (Contri & Maccarrone 2009, 85). Yrityksen panostaessa yhteiskuntavastuuseen, yritys saa monenlaisia hyötyjä, joiden avulla pystytään parantamaan yrityksen kilpailukykyä ja markkina-arvoa. Yhteiskuntavastuullinen liiketoiminta ja johtaminen nähdään yrityksissä yhtenä menestystekijänä ja lisäarvon tuottajana. (Gond, Akreimi, Igalens & Swaen 2010, 16–17.)

Strateginen yhteiskuntavastuu koetaan vahvasti myös sidosryhmäkeskeiseksi. Yhteiskuntavastuun avulla yritys saa hyödyllistä tietoa sidosryhmiensä odotuksista ja tarpeista sekä niiden muutoksista. Tällöin yritys on yhteiskuntavastuun avulla löytänyt tuotteita ja palveluita, jotka vastaavat asiakkaiden ja kuluttajien tarpeita ja odotuksia. Yrityksen vastatessa sidosryhmiensä tarpeisiin, yrityksellä on paremmat mahdollisuudet säilyttää markkinansa ja jopa mahdollisuus vallata uusia. (Harmaala & Jallinoja 2012, 77; Juutinen & Steiner 2010, 38–39.)

Maineenhallinta ja mainetta horjuttavien riskien hallinta ovat monelle yritykselle vahvoja motiiveja vapaaehtoiseen yhteiskuntavastuun toteuttamiseen ja sen liittämiseen liiketoimintastrategiaan. Organisaation maine, imago ja brändi ovat kes-

keisessä osassa yrityksen menestymiseen vaikuttavissa tekijöissä kuten positiiviseen erottautumiseen kilpailijoistaan. Yrityksen maine perustuu organisaation ja sen sidosryhmien väliseen suhteeseen. Yrityksen toimiessa vastuullisesti ja huomioimalla sidosryhmiensä tarpeet yritys pystyy parantamaan mainettaan. Pitkällä aikavälillä tämä toiminta vaikuttaa positiivisesti myös yrityksen kilpailukykyyn. Nykypäivänä median suuri valta on vaikuttanut siihen, että yritykset ovat entistä enemmän kiinnostuneita maineestaan ja sen parantamisesta. (Harmaala & Jallinoja 2012, 96; Heiskanen & Salo 2008, 25–28.)

Yrityksen strategiseen yhteiskuntavastuuseen liittyy olennaisena osana myös yhteiskuntavastuun viestintä. Kuluttajien ja yrityksen sidosryhmien on saatava selkeä viesti yrityksen yhteiskuntavastuullisesta toiminnasta ja sen painopisteistä. Strategiseen yhteiskuntavastuuseen päätyneet yritykset eivät pysty saavuttamaan yhteiskuntavastuun tuomaa lisäarvoa, jos se ei osaa välittää tätä tietoa omille sidosryhmilleen. Tällöin yhteiskuntavastuullinen toimintatapa ei muutu sidosryhmien luottamukseksi. Yhteiskuntavastuun viestintä vaikuttaa suuresti myös yrityksen itsensä luomaan maineeseen. (Kuvaja & Malmelin 2008, 24–34.)

Yhteiskuntavastuun riskien tunnistaminen nähdään usein haastavaksi varsinkin yrityksissä, joissa yhteiskuntavastuuta ei ole liitetty osaksi yrityksen liiketoimintastrategiaa. Riskit ovat yrityksille mahdollisia tapahtumia, jotka saattavat hidastaa tai haitata yrityksen tavoitteiden saavuttamista ja mainetta. Yritykset pyrkivät hallitsemaan riskejä eri menetelmin. Näiden menetelmien avulla yritys pystyy tunnistamaan riskit sekä arvioimaan niiden todennäköisyyden ja vaikutusten suuruuden. Kuten muuhunkin strategiseen yhteiskuntavastuuseen myös riskienhallintaan liittyy olennaisena osana sidosryhmävuorovaikutus. Sidosryhmiä kuuntelemalla yrityksellä on mahdollisuus kartoittaa uusia riskejä, joita se ei välttämättä muiden menetelmien avulla pystyisi tunnistamaan. (Harmaala & Jallinoja 2012, 97; Juutiainen & Steiner 2010, 78.)

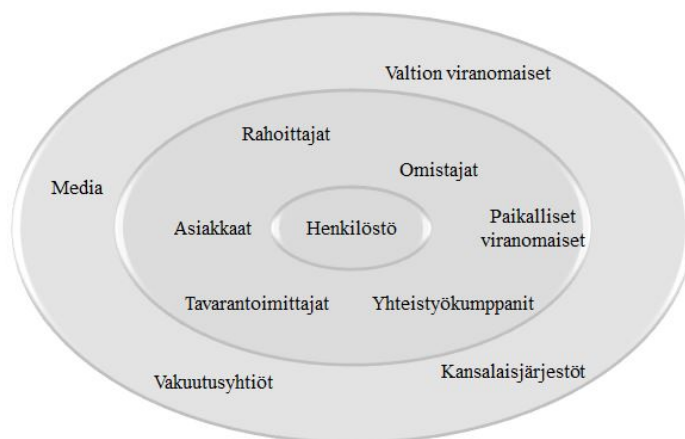
Yrityksen lähestyessä yhteiskuntavastuuta strategisesti, yrityksellä on mahdollisuus kohdistaa toimensa oman liiketoiminnan kannalta ensisijaisiin ja olennaisiin yhteiskuntavastuuta käsitteleviin osa-alueisiin. Yrityksen strategisen yhteiskuntavastuun onnistumisen perustana on aktiivinen ja pitkäjänteinen toiminta. Yrityk-

sen yhteiskuntavastuun ollessa aidosti strategista, voidaan sen tavoitteita ja tuloksia mitata. Mittareiden avulla yritys pystyy jatkuvasti kehittämään yhteiskuntavastuutaan ja liiketoimintaansa. Yhteiskuntavastuun voidaan sanoa olevan strategista myös silloin, kun se on otettu huomioon budjetissa ja muissa ohjausjärjestelmissä. (Harmaala & Jallinoja 2012, 77–78.)

Nykypäivänä on myös yrityksiä, joiden koko liiketoimintastrategia on luotu yhteiskuntavastuun pohjalta. Hyvä esimerkki tästä on Anita Roddickin luoma kosmetiikkaketju The Body Shop, jonka tuotteet on tunnettuja eettisyydestään. Yrityksen tuotteet on tuotettu ekologisesti kestäväällä tavalla ja tuotteita ei ole testattu eläimillä. Liiketoimintastrategian luominen vastuullisuuden pohjalle muodostui The Body Shopin menestystekijäksi. (Heiskanen & Salo 2008, 26.)

### **3.2 Sidosryhmävuorovaikutus**

Sidosryhmät ovat yhteiskuntavastuuseen ja sen johtamiseen keskeisesti liittyvä käsite. Yrityksen liiketoiminta vaikuttaa suuresti sen ympärillä oleviin sidosryhmiin, minkä vuoksi yrityksen tulee tunnistaa sidosryhmänsä, joihin se omalla toiminnallaan vaikuttaa tai voi vaikuttaa, sekä positiivisesti että negatiivisesti. Yrityksen sidosryhmillä tarkoitetaan tahoja, joihin yritys toiminnallaan vaikuttaa, mutta myös tahoja, jotka omalla toiminnallaan vaikuttavat yritykseen. Tällaisia perustahoja ovat esimerkiksi omistajat, asiakkaat, henkilöstö, yhteistyökumppanit, kilpailijat, media, kansalaisjärjestöt ja julkishallinto. Kuviossa 4 on esitetty esimerkki teollisuusyrityksen sidosryhmäkartasta (Pohjola 2003, 92). (Juutinen & Steiner 2010, 82–83.)



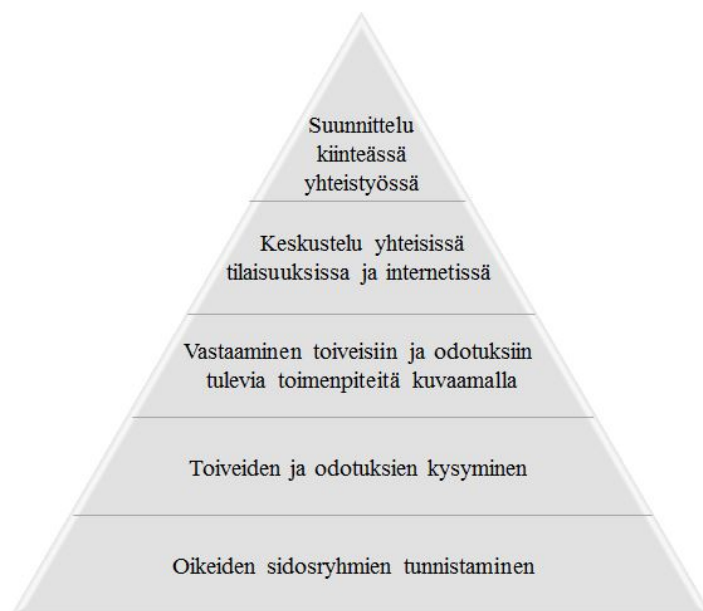
**Kuvio 4.** Esimerkki teollisuusyrityksen sidosryhmäkartasta (Pohjola 2003, 92.)

Yhteiskuntavastuussa yrityksen tulee käsitellä sidosryhmiä, jotka ovat yrityksen yhteiskuntavastuun kannalta merkittävässä roolissa. Näillä merkittäväillä sidosryhmillä on usein yhteiskuntavastuuseen liittyvää toimintaa, toiveita ja tavoitteita, jotka yrityksen tulisi huomioida. Sidoryhmien yhteiskuntavastuuseen liittyvät odotukset, toiveet ja tavoitteet riippuvat yleensä sidoryhmien omien yhteiskuntavastuun osa-alueiden tuntemuksesta, tilasta ja ongelmista. (Jussila 2010, 125–128; Juutinen & Steiner 2010, 86.)

Eri sidoryhmillä saattaa olla erilaisia odotuksia ja toiveita yrityksen yhteiskuntavastuusta, jolloin yrityksen tulee miettiä, mitkä sidoryhmät ovat ensisijaisia. Riskitilanteissa ja yrityksen valitessa ensisijaisia sidoryhmiä, yrityksen tulee arvioida sidoryhmien yhteiskuntavastuullista osaamista eri osa-alueilla, ja kuinka omakohtaisia eri osa-alueiden haasteet ovat sidoryhmille. Näillä sidoryhmillä tulee olla myös suurta kiinnostusta yhteiskuntavastuuta kohtaan. Avainsidoryhmillä on useasti merkittävä vaikutus yrityksen menestymiselle. (Jussila 2010, 125–128; Juutinen & Steiner 2010, 86.)

Yrityksen valittua omat avainsidoryhmänsä, tulee yrityksen ja sidoryhmien keskustella ja kirjata sidoryhmien yhteiskuntavastuullisia odotuksia, toiveita ja tavoitteita ylös. Tämä mahdollistaa yrityksen ja sidoryhmien yhteistyön kehittämisen. Sidoryhmien odotuksista, toiveista ja tavoitteista keskusteleminen ja niihin vastaaminen ovat perusta sidoryhmävuorovaikutukselle. Sidoryhmävuorovaiku-

tuksen perustan ollessa kunnossa, yrityksellä on mahdollisuus laajentaa keskustelua ja kiinteää yhteistyötä sidosryhmiensä kanssa. Yrityksen sidosryhmävuorovaikutuksen kehitystä kuvaa kuvio 5. (Jussila 2010, 129–131.)



**Kuvio 5.** Sidoryhmävuorovaikutuksen kehitys (Jussila 2010, 131).

Suurin ja ylin vastuu sidoryhmävuorovaikutuksesta tulisi olla yhteiskuntavastuun kokonaisuudesta vastaavalla henkilöllä. Sidoryhmävuorovaikutus on kuitenkin monipuolinen ja laaja kokonaisuus, jolloin sen toteutus on hajautettava organisaation eri yksiköihin. Tällöin yhteiskuntavastuun peruseriaatteiden ja asiantuntijuuden täytyy olla jalkautettuna eri yksiköihin. Yritysten täytyy luoda omat yritykseen sopivat menetelmät, joiden avulla eri yksiköiden on helppo johtaa ja toteuttaa sidoryhmävuorovaikutusta. (Jussila 2010, 132–133.)

### 3.3 Henkilöstön sitouttaminen

Vastuulliset esimiehet tai niiden puute näkyvät yrityksen työntekijöiden päivittäisessä johtamisessa. Esimiehen on tuettava henkilöstöä sekä heidän työtapojaan ja päätöksentekoaan omalla esimerkillään. Jos johtaja toimii itse vastuullisesti ja eettisesti, hän kannustaa samalla omaa henkilöstöään toimimaan samoin. Vastuullisen johdon ja henkilöstön lisäksi yrityksen määrittelemät arvot ja periaatteet ovat lähtökohta vastuulliseen liiketoimintaan. Vastuullisen liiketoiminnan toteuttami-

sen ehtona on koko yrityksen henkilöstön sitoutuminen yhdessä sovittuihin arvoihin ja periaatteisiin vastuullisesta toiminnasta. (Harmaala & Jallinoja 2012, 103; Viitala & Jylhä 2010, 358–359.)

Henkilöstön sitouttamisessa vastuulliseen liiketoimintaan tärkeintä ei ole strategian, arvojen ja toimintaperiaatteiden ulkoa opettelu, vaan saada henkilöstö ymmärtämään toimintansa seuraukset ja asioiden riippuvuussuhteet. Henkilöstön ymmärtäessä oman työnsä ja toimintatapojensa vaikutuksen, auttaa se yritystä yhteiskuntavastuun kehityksessä ja parantamisessa. Siksi yritysten tulisivat ottaa paremmin huomioon henkilöstön toiveet, odotukset ja kehitysideat luodessa yritykselle arvoja, strategiaa tai toimintatapoja. (Ketola 2005, 143–146; Talvio & Välimaa 2004, 70.)

Henkilöstön sitouttamisessa voidaan käyttää erilaisia toimintatapoja ja keinoja, joiden avulla työntekijöillä on mahdollisuus olla osana yrityksen yhteiskuntavastuullista kehitystä. Tällaisia keinoja ovat esimerkiksi koulutukset, aloitekampanjat ja palkkaustavat. Koulutukset kuuluvat kiinteänä osana yrityksen sosiaaliseen vastuuseen. Koulutukset auttavat henkilöstöä ymmärtämään vastuunasiat ja niiden vaikutukset helpommin. Monissa yrityksissä on otettu käyttöön erilaiset aloitekampanjat, joiden avulla henkilöstöllä on mahdollisuus luoda uusia kehitysideoita vastuunottoon ja sen käytännön toteutukseen. Hyvistä kehitysideoista henkilöstöllä on mahdollisuus saada palkkio, joka nostattaa myös motivaatiota kehittää omaa vastuullista toimintaansa. (Ketola 2005, 143–144.)

Yrityksen arvot ovat tärkeä osa yrityksen toimintaa. Tärkeintä on, että yrityksen sisäiset ja ulkoiset sidosryhmät pystyvät ne hyväksymään ja näin ollen myös toimimaan niiden mukaisesti. Erityisesti henkilöstön ja yrityksen arvojen tulisi kohdata. Yrityksen pitäisi jo rekrytointivaiheessa huomioida hakijoiden tavoitteet ja arvot, joiden tulisi vastata myös yrityksen asettamiin tavoitteisiin, arvoihin ja toimintaperiaatteisiin (Viitala 2013, 88–89). Yrityksen arvot voidaan luoda yritykselle monella eri tavalla, kuten ylhäältä-alas- tai alhaalta-ylös -menetelmällä taikka niiden yhdistelmällä. Nopein tapa on ylhäältä-alas -menetelmä, jossa yrityksen ylin johto sekä asiantuntijat luovat yritykselle arvot, jotka viedään henkilöstön tietoisuuteen. Tämän menetelmän huonona puolena on kuitenkin se, ettei henkilös-

töllä ole mahdollisuutta osallistua arvojen luomiseen ja sen vuoksi niihin sitoutuminen on vaikeaa. (Ketola 2005, 145–146.)

Koko henkilöstöä koskevat arvot voidaan luoda myös alhaalta-ylös -menetelmän avulla, jolloin työntekijät, toimihenkilöt ja johtajat omissa tiimeissään miettivät heille keskeisimmät ja tärkeimmät arvot. Alhaalta-ylös -periaatteen mukaan on helpompi saada koko henkilöstö sitoutumaan yhteisiin arvoihin. Menetelmä on kuitenkin jopa vuosia kestävä prosessi. Monet yritykset ovatkin yhdistäneet nämä kaksi edellä mainittua menetelmää. Tällöin luodaan yrityksen yleiset arvot, mutta myös omat tiimikohtaiset arvot. (Ketola 2005, 145–146.)

### **3.4 Tavoitteiden seuranta ja mittaaminen**

Yksi keskeinen osa yhteiskuntavastuun johtamista on tavoitteiden ja niiden toteutumisen seuranta. Seurannan ja mittaamisen tavoitteena on varmistaa, että yrityksen toiminta vastaa ennalta asetettuja arvoja, strategiaa ja tavoitteita. Seurannan avulla pystytään myös varmistamaan toiminnan olevan yhtenäistä ja johdonmukaista koko organisaatiossa. Seuranta voi olla niin sisäistä kuin ulkoista. (Talvio & Välimaa 2004, 118.)

Sisäisen seurannan keskeisimpiä tavoitteita ovat johdonmukaisen toiminnan varmistaminen koko organisaatiossa sekä vastuullisen toiminnan jatkuva parantaminen ja kehittäminen. Sisäistä seurantaa pystytään tarkastelemaan erilaisten mittareiden avulla, joita voidaan jalkauttaa eri toimintoihin ja tiimeihin sekä henkilötasolle asti. Mittarit on yleensä jaoteltu kolmeen eri osa-alueeseen – talouteen, sosiaaliseen ja ympäristövastuuseen – yhteiskuntavastuun mukaisesti. (Harmaala & Jallinoja 2012, 93–107; Talvio & Välimaa 2004, 118.)

Ympäristövastuun mittaamiseen ja seurantaan käytettyjä yleisimpiä mittareita ovat energian tuotantotavat, sähkön kokonaiskulutus, toiminnasta aiheutuvat hiilidioksid- ja muut päästöt, jätemäärä ja kierrätyksen osuus sekä kemikaalimäärät. Sosiaalista vastuuta mitataan yleensä henkilöstön osalta, jolloin sopivia mittareita ovat sairauspoissaoloprosentti, lähtövaihtuvuusprosentti sekä henkilöstön kehittämis- ja koulutuskulut henkilöä kohden. Taloudellista vastuuta mitataan yleensä tunnus-

lukujen avulla, kuten pääoman tuotto prosentti, markkinaosuus ja liikevaihdon kasvu. Yhteiskuntavastuun kannalta yritysten olisi kannattavaa arvioida myös tuotettua arvoa sidosryhmittäin. (Harmaala & Jallinoja 2012, 93–93.)

Seurannan ja vastuullisen toiminnan kehittämisen avuksi monet yritykset ovat ottaneet käyttöönsä erilaisia hallintajärjestelmiä. Hallintajärjestelmät auttavat siirtämään vastuullisen toiminnan käytäntöön ja niiden avulla pyritään liittämään erilaiset standardit yrityksen yleisiin johtamisjärjestelmiin. Tällaisia hallintajärjestelmiä ovat esimerkiksi sosiaalisen- ja ympäristövastuun hallinta sekä laatu- ja työturvallisuusasioiden hallinta. (Harmaala & Jallinoja 2012, 107.)

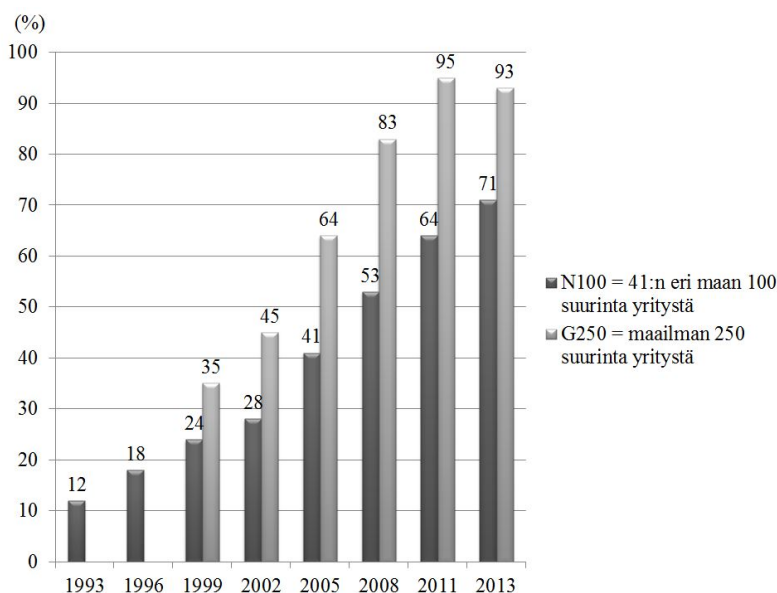
Hallintajärjestelmien apuna käytetään erilaisia standardeja, joiden avulla tuloksia on helpompi seurata. Yleisimpiä standardeja ovat ISO 26000 ja AA1000, joita käsitellään enemmän raportointiohjeistuksien yhteydessä. Hallintajärjestelmiä seurataan ja valvotaan yleensä ulkoisesti. Ulkoisen seurannan hoitaa ulkopuolinen auditoija, joka varmistaa yrityksen toiminnan vastaavuutta yleisiin standardeihin sekä yrityksen asettamiin arvoihin ja periaatteisiin. (Harmaala & Jallinoja 2012, 107; Talvio & Välimaa 2004, 119–120.)



## 4 YHTEISKUNTAVASTUURAPORTOINTI

Yhteiskuntavastuuraportointi on osa yhteiskuntavastuuta ja kiinteä osa myös yrityksen muuta raportointia. Kuten yhteiskuntavastuun niin myös sen raportoinnin on oltava integroituna yrityksen perinteiseen liiketoimintaan ja siksi yhteiskuntavastuuraportointia tulisikin tarkastella ja toteuttaa osana liiketoiminnan kokonaisuutta. Yhteiskuntavastuun lähtökohtana on avoimuus ja mitattavuus, joka ei toteudu ilman yhteiskuntavastuuraportointia. (Jussila 2010, 144; Juutinen & Steiner 2010, 197.)

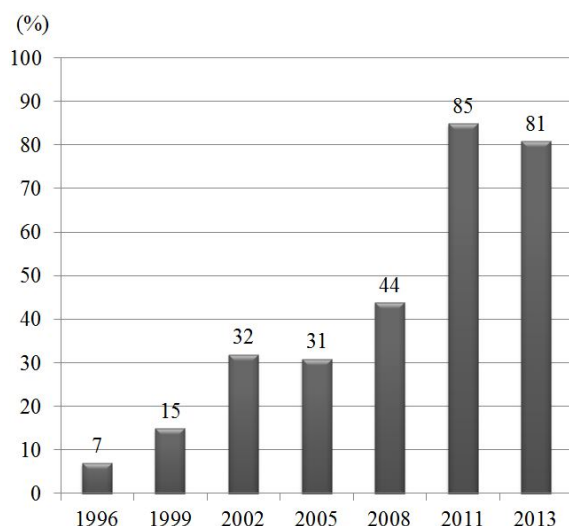
Ensimmäiset yhteiskuntavastuuraportoinnit julkaistiin 1990-luvun alussa, jonka jälkeen raportointi on vuosi vuodelta yleistynyt. Ensimmäiset raportoinnit olivat keskittyneet enemmän ympäristövastuuseen, mutta ajan myötä raportoinnit alkoivat sisältää myös sosiaalisen- ja taloudellisen näkökulman. (Harmaala & Jallinoja 2012, 222.) Kuviossa 6 on kuvattu KPMG:n yhteiskuntavastuuraportointia koskevan tutkimuksen tulokset, joiden mukaan vuonna 2013 93 % maailman 250:stä suurimmista yrityksistä raportoi omasta yhteiskuntavastuustaan (KPMG 2013).



**Kuvio 6.** Yhteiskuntavastuuraportoinnin määrän kehittyminen (KPMG, 2013).

Yhteiskuntavastuuraporttien määrä on alkanut kasvaa Suomessa 2000-luvulla, jolloin erityisesti teollisuus- ja energia-alan yritykset alkoivat julkaisemaan raporte-

jaan (Juutinen & Steiner 2010, 200). KPMG:n tutkimuksen mukaan 81 % Suomen sadasta suurimmasta yrityksestä raportoi yhteiskuntavastuustaan vuonna 2013. Kuviossa 7 on kuvattu Suomen sadan suurimman yrityksen yhteiskuntavastuuraportoinnin määrän kehitystä vuodesta 1996 vuoteen 2013 (KPMG 1999, 2005, 2011, 2013).



**Kuvio 7.** Raportoinnin määrän kehitys Suomessa (KPMG 1999, 2005, 2011 & 2013).

Kuten kuvioista 6 ja 7 voidaan huomata, yritykset huolehtivat yhteiskuntavastuusta nykyään enemmän, minkä vuoksi myös yhteiskuntavastuuraportointien määrä on ollut vahvassa kasvussa. Nopean yhteiskuntavastuuraporttien määrän kasvun myötä varsinkin suurilta kansainvälisiltä organisaatioilta odotetaan ja jopa vaaditaan raportin julkistusta. Viime vuosina eri maiden pörssit ovat alkaneet vaatia yhteiskuntavastuuraporttia pörssiin kuuluvilta yrityksiltä, mikä on osaltaan kasvattanut raporttien määrää. Määrän kasvua voidaan perustella myös GRI-raportoinnin yleistymisellä ja valtion omistajaohjauksen raportointivelvoitteilla. (Niskala ym. 2013, 12–13.)

Vuonna 2011 Euroopan komissio poisti yhteiskuntavastuun määritelmästä sanan vapaaehtoisuus. Määritelmän muuttaminen ei kuitenkaan tehnyt yhteiskuntavastuusta yrityksille lakivelvoitetta. Muutos tähän tapahtui syyskuussa 2014 Euroopan unionin neuvoston päättäessä, että suurten pörssiyritysten ja muiden yleisen

edun kannalta merkittävien yritysten tulee jatkossa raportoida talouslukujen lisäksi myös vastuullisuudestaan. Yritysten raportointivelvoite astuu voimaan viimeistään tilikaudella 2017. (Andersson 2014; Juvonen 2014; Sinisalo & Gebra & Ilola & Holmberg 2013.)

#### **4.1 Raportoinnin tarkoitus ja hyödyt**

Yhteiskuntavastuuraportoinnin tarkoituksena on esitellä yrityksen yhteiskuntavastuullista toimintaa ja sen avulla saavutettuja tuloksia sekä tulevaisuudessa suunnitella olevaa toimintaa. Yhteiskuntavastuuraportoinnin katsotaan lisäävän yrityksen avoimuutta ja sen liiketoiminnan läpinäkyvyyttä. Yhteiskuntavastuun raportoinnin avulla yritys ja sen sidosryhmät saavat enemmän tietoa päätöksentekonsa tueksi. Yhteiskuntavastuuraportoinnin katsotaan myös tukevan yrityksen johtamisjärjestelmiä ja yhteiskuntavastuun sisällyttämistä osaksi yrityksen tavallista liiketoimintaa. (Harmaala & Jallinoja 2012, 221–222; Jussila 2010, 144.)

Yhteiskuntavastuuraportointi laajentaa yrityksen tarkastelunäkökulmia perinteiseen taloudelliseen raportointiin nähden, sillä taloudellinen raportointi ei anna tarpeeksi laajaa ja kattavaa kuvaa yrityksen liiketoiminnasta. Taloudelliseen raportointiin verrattuna yhteiskuntavastuuraportoinnin avulla yrityksen johto ja sidosryhmät pystyvät arvioimaan paremmin aineettoman pääoman, osaamisen, sosiaalisen vastuun ja ympäristövastuun vaikutuksen yrityksen arvoon. Yhteiskuntavastuun raportointi auttaa yrityksiä osoittamaan eri osa-alueiden kehityksen sekä kuvaamaan toimintansa merkityksen osana kestävän kehityksen parantamista. (Niskala ym. 2013, 99–100.)

Yhteiskuntavastuun raportointi on tärkeä tuki yrityksen johdolle. Raportointi antaa selkeän kuvan yrityksen yhteiskuntavastuullisesta toiminnasta sekä sen vaikutuksista ja tuloksista. Vaikutusten ja tulosten mittaaminen ja raportointi auttaa johtoa nopeisiin toimenpiteisiin ja muutoksiin. Yksi yhteiskuntavastuuraportoinnin hyödyistä yritykselle, sen johdolle ja sidosryhmille on mahdollisuus hahmottaa yrityksen tulevaisuutta pitkällä tähtäimellä. Yhteiskuntavastuuraportointi auttaa arvioimaan ja tunnistamaan liiketoimintaan vaikuttavia mahdollisia riskejä. Ra-

portoinnin avulla yrityksen johto pystyy ennakoimaan riskien aiheuttamiin uhkiin ja odottamattomiin tapahtumiin paremmin. (Niskala ym. 2013, 99.)

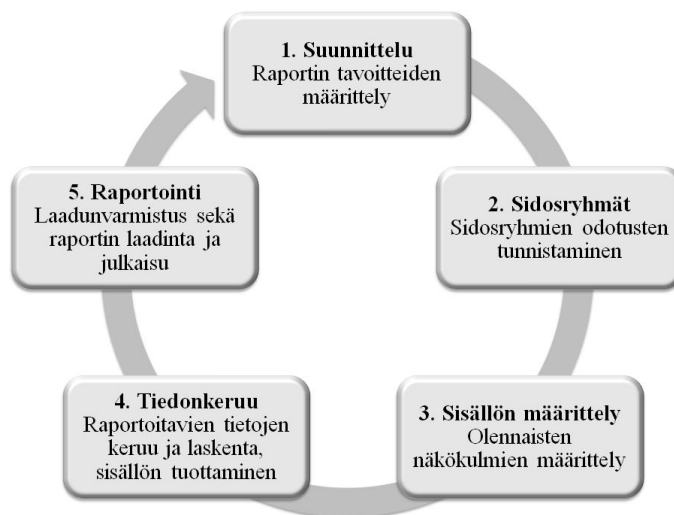
Yhteiskuntavastuuraportointi voidaan nähdä yrityksen strategisena päätöksenä, jonka avulla pyritään kohentamaan yrityksen uskottavuutta sidosryhmien silmissä. Yhteiskuntavastuuraportoinnin avulla yritys pystyy selvittämään, mitä yrityksen sidosryhmät haluavat yrityksen vastuullisuudesta tietää ja tämän avulla pystyvät vastaamaan sidosryhmien odotuksiin paremmin. Raportointi lisää yrityksen ja sidosryhmien välistä vuorovaikutusta ja näin ollen kasvattaa myös luottamusta. (Niskala ym. 2013, 98–100.)

## **4.2 Raportointiprosessi**

Yhteiskuntavastuuraportoinnissa keskeistä on raportointiprosessin sujuvuus ja selkeys. Raportointiprosessilla on tärkeää olla omistaja, suunnitelma, seuranta ja tarvittavat resurssit, jotta se onnistuu halutulla tavalla. Yhteiskuntavastuuprosessi muodostuu yhteiskuntavastuun perustietojen hallinnan ja yhteiskuntavastuuraporttien laatimisen vaiheista sekä niihin osallistuvista henkilöistä. Raportointiprosessin ollessa hallittua, tieto välittyy organisaatiosolta toiselle sujuvasti. (Juutinen & Steiner 2010, 238–240.)

Yhteiskuntavastuuraportointi on monivaiheinen prosessi, johon yritys saa pääperiaatteet raportointiohjeistuksista. Yhteiskuntavastuun raportointiprosessin tulee olla jatkuva, jotta raportointia pystytään kehittämään. Yrityksen tulee kerätä tietoa ja palautetta koko raportointikauden ajan. Yhteiskuntavastuun raportointia ohjaa sisäiset ja ulkoiset odotukset ja tarpeet. Raportointi antaa sidosryhmille vahvan kuvan yrityksen vastuullisuudesta. (Niskala ym. 2013, 101–102.)

Raportointiprosessi voidaan jakaa eri vaiheisiin, joita ovat esimerkiksi suunnittelu, sidosryhmien odotusten tunnistaminen, raportin sisällön määrittäminen, tiedonkeruu ja raportointi. Näitä viittä eri vaihetta on kuvattu tarkemmin kuviossa 8. Raportointiprosessin keskeisimmät sekä raportoinnin onnistumisen kannalta tärkeimmät vaiheet ovat sidosryhmien odotusten tunnistaminen ja olennaisten näkökulmien määrittäminen. (Niskala ym. 2013, 102–104.)



**Kuvio 8.** Yritysvastuuraportoinnin prosessikuvaus (Niskala ym. 2013, 103.)

Raportointiprosessin suunnitteluvaiheessa päätetään vastuuhenkilöstä, aikataulusta, resursseista, tiedon keruusta ja raportin sisällöstä. Tarkasti laadittu suunnitelma auttaa raportin laadinnassa ja aikataulussa pysymisessä. Suunnittelun jälkeen yrityksen tulee miettiä sidosryhmien odotuksia sekä yhteiskuntavastuuraportin tavoitteita, jolloin tärkeimpiä kysymyksiä ovat tavoitetaso ja yrityksen valmius sekä keskeisimmät kohderyhmät ja tärkeimmät raportoitavat asiat. Tiedonkeruussa tulee ottaa huomioon olennaisuus ja raportin rakenne. Ennen raportin julkaisua yrityksen tulee myös miettiä, milloin ja kenelle se julkaistaan. Raportointiprosessi jatkuu aina seuraavaan suunnitteluvaiheeseen asti aiemmin julkaistun raportin palautteen keräämisellä ja analysoimisella. (Niskala ym. 2013, 103–105.)

### 4.3 Raportointiohjeistukset

Yhteiskuntavastuun raportointiin ei ole olemassa raportointinormeja ja -standardeja eikä lakiin säädettyjä määräyksiä ja vaatimuksia. Yrityksillä on oma vastuu päättää raportoinnin sisällöstä. Vuosien varrella raportointiin on kuitenkin kehittynyt ohjeistuksia, joita yritykset pyrkivät käyttämään parantamalla näin ollen myös raportoinnin yhdenmukaisuutta ja vertailukelpoisuutta. Suosituin raportointiohjeistus on Global Reporting Initiative eli GRI-ohjeistus. GRI-ohjeistuksen lisäksi on käytössä muitakin ohjeistuksia kuten esimerkiksi YK:n Global Compact

-aloite, OECD:n ohjeistus, AA1000-standardiperhe, ISO14000, SA8000 ja ISO26000. (Niskala ym. 113–114.)

### **4.3.1 Global Reporting Initiative -ohjeistus (GRI)**

Yhteiskuntavastuun raportoinnin yhdenmukaisuutta varten on luotu kansainvälinen Global Reporting Initiative (GRI) –raportointiohjeisto, joka kannustaa yrityksiä yhteiskuntavastuuraportointiin. GRI on perustettu vuonna 1997 CERES:n (Coalition for Environmentally Responsible Economies) ja YK:n ympäristöohjelman UNEP:n (United National Environmental Program) toimesta. GRI:n tavoitteena on luoda vakiintunut ja vertailukelpoinen viitekehys ja raportointiohjeistus, jota käytetään laajalti ympäri maailman. GRI on yksi yleisimmin käytetyistä raportointiohjeistuksista. (Global Reporting Initiative 2014.)

GRI-ohjeistus on tarkoitettu sopimaan kaikille organisaatioille koosta, sijainnista ja toimialasta riippumatta. Tämän vuoksi GRI tarjoaa yrityksille raportointiohjeistuksen lisäksi laskenta- ja toimialakohtaiset raportointiohjeet sekä tulkintaohjeet erityiskysymyksiin. GRI-ohjeistus antaa yrityksille peruseriaatteet ja suuntaviivat yhteiskuntavastuuraportointiin. GRI antaa yrityksille kattavan ja selkeän ohjeistuksen, kuinka yritysten tulisi raportoida liiketoimintansa taloudellisista, sosiaalisista ja ympäristövaikutuksista. (Niskala ym. 2013, 106–111.)

GRI:n keskeisimmät tavoitteet ovat raportoinnin laatu, yhdenmukaisuus ja vertailtavuus sekä raportoitavien asioiden olennaisuus. GRI-ohjeistuksen tärkein tavoite ja hyöty on saada yritysten yhteiskuntavastuuresteista vertailukelpoisia. Vertailtavuus antaa mahdollisuuden yleiseen mitattavuuteen sekä toiminnan ja osaluokkien parantamiseen ja kehittämiseen. Vaikka GRI-ohjeistus onkin selkeä ja se antaa tarkat ohjeet raportoinnista, on se jätetty kuitenkin joustavaksi, jolloin yrityksillä on mahdollisuus myös omaan harkintaan. (Juutinen & Steiner 2010, 242; Niskala ym. 2013, 107.)

GRI-raportointiohjeistuksista on julkistettu neljä eri versiota, joista viimeisin julkistettiin toukokuussa vuonna 2013. Vuonna 1999 julkistettiin GRI-ohjeistuksen pilottiversio, jota yritykset saivat kokeilla omassa toiminnassaan. Pilottiversiosta

saadun palautteen avulla vuonna 2000 julkaistiin ensimmäinen virallinen GRI-raportointiohjeistus G1-versio. Vuonna 2002 julkaistiin G2-versio, jota oli kehitetty paremmaksi erityisesti tunnuslukujen osalta. Raportoinnin määrä kasvoi uuden version myötä ja useat toimialojensa johtavat yritykset alkoivat julkaista raporttejaan ympäri maailman. Vuonna 2006 julkistetun G3-version taustalla oli laajamittainen kehitystyö ja palauteprosessi, joiden avulla uusi versio otti harppauksia eteenpäin edellisistä versioista. Vuonna 2011 G3-versiota täydennettiin uusilla tunnusluvuilla. Täydennyksen myötä GRI aloitti uuden päivitysprosessin, jonka tarkoituksena oli kehittää uusi päivitetty G4-versio. G4-versio julkistettiin maaliskuussa 2013. Suurimmat muutokset uusimmassa versiossa liittyvät olennaisuuteen ja oikeiden asioiden tunnistamiseen. (Niskala ym. 2013, 107–110.)

GRI G4-ohjeisto koostuu kahdesta eri osasta. Ensimmäiseen osaan on koottu raportointiperiaatteet ja perussisältö sekä vaatimukset, jotka yhteiskuntavastuuraportin tulisi täyttää GRI-ohjeistuksen mukaan. Toiseen osaan on koottu sovellusohjeet ja laskentaperiaatteet. Toisessa osassa kerrotaan, kuinka raportointiperiaatteita sovelletaan, miten perussisältö esitetään ja kuinka eri käsitteitä tulkitaan. GRI:n mukaan GRI-ohjeistuksen mukainen yhteiskuntavastuuraportointi sisältää myös organisaation peruskuvauksen. GRI-ohjeistuksessa korostetaan tunnuslukujen tarkastelua. Tunnusluvut on koottu kolmeen eri ryhmään taloudellisiin, sosiaalisiin ja ekologisiin, joissa kussakin on vielä erilaisia alaryhmittelyjä. Tunnusluvut on jaettu avaintunnuslukuihin ja täydentäviin tunnuslukuihin. Avaintunnusluvut nähdään GRI-ohjeistuksen mukaisesti raportoinnin vähimmäistasona. (Harmaala & Jallinoja 2012, 226; Juutinen & Steiner 2010, 242; Niskala ym. 2013, 114.)

Ensimmäisen GRI-ohjeistoon perustuvan yhteiskuntavastuuraportin on julkaissut Suomessa Kesko vuonna 2000 (Niskala ym. 2013, 108). Vaasan seudun energia-klusterista ainakin Vacon, Wärtsilä ja ABB ovat käyttäneet GRI-ohjeistusta yhteiskuntavastuuraportoinnissaan. Näistä kolmesta Wärtsilä ja ABB ovat myös varmentaneet raporttinsa ulkoisesti. (Sustainability Disclosure Database 2014.)

### 4.3.2 YK:n Global Compact -aloite

Yhdistyneiden kansakuntien Global Compact -aloite on käynnistetty vuonna 2000 edistämään vastuullista liiketoimintaa. Aloitteen tarkoituksena on koota yritykset ympäri maailman kehittämään kestävä kehityksen toimintaa. Global Compact -aloitteen taustalla on neljä merkittävää kansainvälistä julistusta, jotka ovat YK:n ihmisoikeusjulistus, ILO:n työelämän peruseriaatteita ja -oikeuksia koskeva julistus, YK:n Rion ympäristöjulistus sekä YK:n korruption vastainen sopimus. Nykyään aloitteella on noin 8000 osallistujaa yli 140 maassa. (Juutinen & Steiner 2010, 245; YK:n Global Compact 2014.)

Yrityksen sitoutuessa Global Compact -aloitteeseen, tulee sen julkisesti hyväksyä Global Compactin kymmenen periaatetta ja sisällyttää ne osaksi yrityksen liiketoimintaa. Nämä kymmenen periaatetta koskevat ihmisoikeuksia, työntekijöiden oikeuksia, ympäristön suojelua ja korruption ehkäisyä. Global Compact -hankkeeseen osallistuvan yrityksen tulee vuosittain raportoida siitä, kuinka se toiminnassaan toteuttaa ja kehittää kymmentä periaatetta. YK:n Global Compact ja GRI ovat yhdessä laatineet ohjeen, kuinka yritykset pystyvät soveltamaan GRI-raportointiohjeistusta Global Compact -aloitteen kanssa. (Juutinen & Steiner 2010, 245–246; Niskala ym. 2013, 113.)

### 4.3.3 AA1000

AccountAbility-instituutti on luonut AA1000-standardiperheen, joka sisältää periaatteet yrityksen yhteiskuntavastuulle. Standardiperheen tarkoituksena on tukea yrityksiä yhteiskuntavastuulliseen liiketoimintaan sekä sen seurantaan ja mittamiseen. Erityisesti standardi AA1000 AccountAbility Principles Standard (AA1000APS) on luotu yhteiskuntavastuuraportointia varten ja se katsotaankin yleisesti tärkeimmäksi standardiksi. AA1000APS sisältää kolme periaatetta, jotka ovat sidosryhmien huomioiminen, yhteiskuntavastuun olennaisten näkökulmien määrittäminen ja sidosryhmien odotuksiin vastaaminen. AA1000 tukee GRI-ohjeistuksen mukaista olennaisuusarviointia ja ulkoista varmennusta. (Jussila 2010, 46–49; Juutinen & Steiner 2010, 245; Niskala ym. 2013, 113.)



#### 4.3.4 ISO 26000

ISO (International Organization for Standardization) on tunnettu kansainvälinen organisaatio, joka on luonut erilaisia standardeja. Yksi ISO-standardeista on ISO 26000 eli yhteiskuntavastuustandardi, josta voidaan käyttää myös nimeä ISO SR. ISO 26000 on luotu määrittelemään yhteiskuntavastuun eri osa-alueet ja asettamaan niistä ohjeistukset. Yrityksellä on mahdollisuus luoda yhteiskuntavastuun hallintajärjestelmä ISO 26000 -standardin periaatteiden mukaisesti. ISO 26000 on vapaamuotoinen standardi ja ohjeisto, sillä se ei ole muiden ISO-standardien tavoin sertifioitava standardi. ISO 26000 -standardi on julkistettu vuonna 2010, joten se on vielä melko uusi standardi. (ISO 26000 2014; Jussila 2010, 49–50; Niskala ym. 2013, 114.)

#### 4.4 Raportoinnin varmentaminen ja sen hyödyt

Yhteiskuntavastuuraportointiin kuuluu olennaisena osana varmentaminen, jonka avulla pyritään lisäämään raportin käyttäjien ja lukijoiden luottamusta raportin sisältöön. Yritykset varmentavat yhteiskuntavastuuraporttejaan varmistaakseen raportin tietojen oikeellisuuden ja luotettavuuden. Varmennuksen tulokset ja varmennusraportti julkaistaan osana yhteiskuntavastuuraporttia. Kuten yhteiskuntavastuuraportointi niin myös sen varmentaminen ovat yrityksille vapaaehtoista ilman lain määräystä. (Juutinen & Steiner 2010, 265.)

Yhteiskuntavastuuraportin varmennuksen tarkastelukohteena on itse raportti, eikä niinkään yrityksen yhteiskuntavastuullisuuden taso. Raportin sisältöä pyritään vertaamaan yrityksen todelliseen toimintaan ja tarkoituksena on varmistaa tietojen oikeellisuus. Yhteiskuntavastuuraportoinnin varmentaminen auttaa myös mitattavuutta ja vertailtavuutta, sillä varmennettuja raportteja on helpompi vertailla saman toimialan yritysten kesken. (Jussila 2010, 149.)

Varmennuksen suorittaa tavanomaisesti ulkopuolinen hyväksytty taho, joka tarkistaa yhteiskuntavastuuraportin sisällön ja tiedot. Tällaisia ulkopuolisia hyväksytyjä tahoja voivat olla esimerkiksi suuret tilintarkastusyrietykset tai erilliset palveluntarjoajat, jotka ovat erikoistuneet yhteiskuntavastuuraportoinnin varmenta-

miseen. Yhteiskuntavastuuraportoinnin ulkoinen varmennus on yleistynyt viime vuosina raportoinnin ohella ja varmentamisesta on tullut keskeinen osa yhteiskuntavastuuta ja sen raportointia. Ulkoisessa varmennuksessa voidaan käsitellä yrityksen koko yhteiskuntavastuuraporttia tai vain osaa raportista. Ulkoisen varmennuksen nähdään lisäävän raportoinnin uskottavuutta sidosryhmien silmissä. Tämän lisäksi yritykset haluavat pysyä kilpailijoidensa kanssa samalla tasolla ja olla yhteiskuntavastuun edelläkävijöitä. Yhteiskuntavastuuraporttien varmennuksen uskotaan yleistyvän myös tulevaisuudessa, sillä viimeisten vuosien aikana se on ollut vain kasvusuhdanteessa. (Jussila 2010, 149; Juutinen & Steiner 2010, 271–273.)

Yhteiskuntavastuuraportoinnin varmentamisessa noudatetaan varmennusstandardeja, jotka sisältävät varmennuksen periaatteet, menettelytavat ja ohjeistuksen. Yleisimmät varmennusstandardit ovat ISAE 3000 ja AA1000AS. ISAE 3000 on kansainvälisen tilintarkastajajärjestön IFACin luoma standardi. AA1000AS on AccountAbility-instituutin luoma varmennusstandardi. (Juutinen & Steiner 2010, 274–276.)

Yritys saa yhteiskuntavastuuraportoinnista ja sen varmentamisesta sekä varmennusprosessista tärkeää tietoa ja monenlaisia hyötyjä. Yrityksen on helppo hyödyntää näitä tietoja omassa prosessin kehityksessä sekä arvonsa ja imagoinsa parantamisessa. Kuten jo aiemmin todettiin, yhteiskuntavastuuraportoinnin ulkoinen varmennus lisää yrityksen yhteiskuntavastuullista uskottavuutta, joka on huomattava etu yritykselle. Yritys saa ulkoiselta varmentajalta yhteiskuntavastuuraportistaan palautteen ja erilaisia havaintoja, joiden avulla yrityksen on helppo kehittää omaa toimintaansa entisestään. (Juutinen & Steiner 2010, 267.)

Palautteen avulla yrityksen on helppo varmistua yhteiskuntavastuuraportin tietojen olennaisuudesta eli sisältääkö yrityksen yhteiskuntavastuuraportti olennaisuuskriteerin mukaisia oikeita tietoja. Palautteen havainnot antavat yritykselle tietoa raportin oikeellisuudesta ja luotettavuudesta. Oikeellisuuden ja luotettavuuden lisäksi yritys saa tietoa yhteiskuntavastuun ja raportoinnin vahvuuksista ja heikkouksista, joiden avulla yritys pystyy kehittämään toimintaansa entisestään. (Juutinen & Steiner 2010, 267.)

Yhteiskuntavastuuraportoinnin varmennus auttaa yritystä keräämään hyödyllistä tietoa yhteiskuntavastuun hyvistä käytännöistä, ja yrityksellä on mahdollisuus myös parempaan vertailuun oman toimialan kesken. Yrityksen johto hyötyy myös osaltaan yhteiskuntavastuuraportoinnin varmennuksesta saadessaan sen avulla tietoa, miten yrityksen menettelytavat jakautuvat organisaatiossa ja kuinka eri yksiköiden hyvät käytännöt voidaan toteuttaa myös muissa yksiköissä. (Juutinen & Steiner 2010, 267–268.)

## 5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tämä luku kertoo tämän opinnäytetyön tutkimuksen toteutuksesta. Luvussa esitellään Vaasan energiaklusteri, tutkimukseen osallistuvat yritykset sekä miten heidät valittiin. Luvussa esitellään myös tutkimuksen haastattelurunko sekä kerrotaan aineiston keruusta, tutkimusmenetelmän valinnasta ja tutkimuksen luotettavuudesta.

### 5.1 Vaasan energiaklusteri

Energian tarve on kasvanut hurjaa vauhtia ympäri maailman erityisesti kehittyvillä alueilla. Ilmastonmuutos on saanut aikaan sen, että yritysten on täytynyt kehittää toimintaansa ilmastoystävällisempään suuntaan. Tämän vuoksi uusiutuvien energian lähteiden sekä uusien teknologioiden kehittäminen ja käyttö ovat nousseet entistä tärkeämpään rooliin yritysten toimintatavoissa. Energia- ja ympäristöteknologia on myös Suomessa kasvattanut asemaansa ja niistä on tullut tärkeä osa viientiä. (EnergyVaasa 2012.)

Vaasan energiaklusteri tunnetaan Pohjoismaiden merkittävimpänä energiakeskittymänä, joka työllistää noin 10 000 henkilöä. Tähän energiaklusteriin kuuluu yli 120 yritystä, joista suurin osa on alansa globaaleja markkinajohtajia. Vaasan energiaklusteriin kuuluvat yritykset tarjoavat uusiutuvan energiatuotannon sekä energiatehokkuutta edistäviä tuotteita ja palveluita. Vaasan energiakeskittymän vienti on 30 % koko Suomen energiateknologiaviennistä. Vaasan seudulta löytyy monipuolista osaamista ja vahvoja resursseja vastaamaan energia- ja ympäristöteknologia-alan haasteisiin. Vaasan energiakeskittymään kuuluu monia kansainvälisiä yrityksiä, mutta myös pienempiä alihankkijayrityksiä. Suurimpia kansainvälisiä keskittymään kuuluvia yrityksiä ovat ABB Group, Wärtsilä, The Switch ja Vacon. (EnergyVaasa 2012.)

Vaasan energiakeskittymä valittiin myös mukaan työ- ja elinkeinoministeriön johtamaan Innovatiiviset kaupungit -ohjelmaan. Ohjelman tavoitteina on synnyttää korkeaan osaamiseen perustuvia kilpailukykyisiä yrityksiä ja vauhdittaa innovaatiokeskittymien syntymistä Suomeen. Ohjelmassa on viisi eri teemaa, joista Vaasa

on valittuna vastuukaupungiksi Kestävät energiaratkaisut -teemaan. (Vaasan kaupunki 2014; Työ- ja elinkeinoministeriö 2013.)

Vaasassa asuu yli 65 000 henkilöä, joista noin 70 % on suomenkielisiä ja noin 24 % ruotsinkielisiä. Muita kieliä on noin 6 %. Vaasan seutu on yksi Suomen kansainvälisimpiä, sillä siellä asuu yli 100 eri kansalaisuuden omaavaa ihmistä. Näistäkin suurin osa opiskelee tai työskentelee energia-alan yrityksissä tai sen parissa. (Vaasan yleisesite 2013.)

Vaasa on väkilukuun suhteutettuna Suomen suurin korkeakoulukaupunki, jossa asuu noin 12 000 opiskelijaa. Vaasassa on seitsemän eri korkeakouluyksikköä, jotka tarjoavat yli kolmekymmentä eri tutkintoa. Vaasa on kaksikielinen kaupunki, jonka vuoksi koulutusta löytyy kolmella eri kielellä. Opiskelijat ovat vahvasti mukana yritysten toiminnassa ja kehityksessä. Tästä hyvänä esimerkkinä toimii tutkimuskeskus Technobothnia, jonka toimintaperiaatteina ovat muun muassa toimia yhteistyökanavana oppilaitosten ja yritysten välillä sekä tarjota yrityksille tutkimus- ja tuotekehityspalveluita ja koulutuksia. Vaasan seudun yritykset tarjoavat opiskelijoille myös harjoittelupaikkoja, joissa opiskelijoilla on mahdollisuus tutustua alan työhön käytännönläheisesti. (EnergyVaasa 2012; Technobothnia 2014; Vaasan yleisesite 2013.)

Technobothnian lisäksi Vaasassa vaikuttaa Vaasan Energiainstituutti (VEI), jonka tarkoituksena on tarjota energia-alan tutkimus-, markkinointi-, konsultointi- ja täydennyskoulutuspalveluita alan yrityksille ja toimijoille alueellisella, kansallisella ja kansainvälisellä tasolla. Energiainstituutin osaamisessa yhdistyy kaupallinen ja teknillinen osaaminen, joiden pääpainopisteet ovat markkinoinnissa, teknikassa ja uusiutuviissa energianlähteissä. (Vaasan energiainstituutti 2014.)

## **5.2 Tutkimusmenetelmän valinta**

Tutkimusmenetelmäksi valittiin kvalitatiivinen tutkimus eli laadullinen tutkimus. Laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan tutkimusta, jonka avulla tutkittavasta ilmiöstä pyritään löytämään uutta tietoa ilman tilastollisia menetelmiä tai määrällisiä keinoja (Kananen 2012, 29). Laadullisen tutkimuksen aineisto kootaan yleensä

haastatteluina tai havainnointina, joista molempia käytetään myös tämän tutkimuksen aineistonkeruumenetelminä. Laadullisessa tutkimuksessa aineistoa pyritään analysoimaan perusteellisemmin kuin määrällisessä tutkimuksessa. Aineistossa keskitytään myös enemmän sen laatuun eikä niinkään määrään. (Eskola & Suoranta 2000, 15–18.)

Laadullista tutkimusta käytetään yleensä tilanteisiin, joissa tutkittavasta ilmiöstä ei ole paljoa tietoa ja teoriaa sekä halutaan luoda uusia hypoteeseja. Laadullista tutkimusta käytetään usein myös silloin, kun ilmiöstä halutaan syvällisempi näkemys ja parempi kuvaus. Tässä opinnäytetyössä laadullinen tutkimus valittiin juuri syvällisemmän näkemyksen vuoksi, sillä tutkimusryhmä koettiin melko suppeaksi. (Kananen 2012, 29.)

Tämän tutkimuksen aineistonkeruutapana käytettiin teemahaastattelua ja valmiita dokumentteja eli havainnointia. Haastattelutapoina voidaan käyttää haastattelua tai ryhmähaastattelua, joista viimeisimpänä mainitulla tarkoitetaan haastattelua, johon osallistuu useampi haastateltava yhtäaikaaisesti. Yksinkertaisen määritelmän mukaan haastattelulla tarkoitetaan tilannetta, jossa haastattelija esittää kysymyksiä haastateltavalle. On kuitenkin tärkeää muistaa, että perinteinen kysymys-vastaus-haastattelu on muuntunut keskustelunomaisempaan haastatteluun. Tyypillisen haastattelun tunnistaa siitä, että se on ennalta suunniteltu, haastattelijan ohjaama ja motivoima sekä luottamuksellinen. (Eskola & Suoranta 2000, 85–94.)

Haastattelu voidaan jakaa neljään eri haastattelutyyppeihin, joita ovat strukturoitu haastattelu, puolistrukturoitu haastattelu, teemahaastattelu ja avoin haastattelu. Strukturoidussa haastattelussa kysymysten muoto ja järjestys on kaikille haastateltaville samat, jolloin kysymysten merkitys on myös kaikille sama. Strukturoidussa haastattelussa on käytössä vastausvaihtoehdot. Puolistrukturoitu haastattelu eroaa strukturoidusta haastattelusta siten, että siitä puuttuvat vastausvaihtoehdot, jolloin haastateltava saa vastata kysymyksiin omin sanoin. Kysymykset ja niiden järjestys ovat samat kaikille haastateltaville. (Eskola & Suoranta 2000, 86.)

Teemahaastattelussa haastattelun aihealueet on etukäteen määrätty, mutta menetelmästä puuttuu kuitenkin strukturoidulle haastattelulle ominainen kysymysten

tarkka muoto ja järjestys. Haastattelija varmistaa, että haastattelussa käydään jokainen aihealue läpi, mutta ilman valmiita kysymyksiä ja tarkkaa järjestystä. Avoin haastattelu muistuttaa tilanteena tavallista kahden ihmisen välistä keskustelua, jossa haastattelija ja haastateltava keskustelevat tietyistä aiheista ilman erikseen määriteltyjä aihealueita. Tämän opinnäytetyön tutkimuksen haastattelut suoritettiin yksilöhaastatteluina ja haastattelutyypiksi valittiin teemahaastattelu. (Eskola & Suoranta 2000, 86.)

Haastattelun lisäksi tämän tutkimuksen aineistokeruutapana käytettiin havainnointia. Jo ennen haastattelutilaisuuksia pyrittiin tutustumaan tutkimukseen osallistuvien yritysten kotisivuilla ja tutkimaan aiheeseen liittyviä aineistoja ja dokumentteja. Lisäksi jotkut haastateltavat antoivat lisämateriaalia kyseisestä aiheesta. Tällaisia dokumentteja olivat muun muassa yhteiskuntavastuuraportit ja vuosikertomukset.

### **5.3 Tutkittavan ryhmän rajausta ja haastateltavien kuvaus**

Tutkittavaksi ryhmäksi valittiin Vaasan energiaklusteri ja siihen kuuluvia yrityksiä. Yritykset pyrittiin valitsemaan niin, että yritykset tarjoavat asiakkailleen toisiinsa verrattuna erilaisia palveluita ja tuotteita sekä ovat liikevaihdoltaan ja henkilöstöltään eri suuruisia. Tällä tavoin tutkimuksesta on hyötyä suuremmalle joukolle Vaasan energiaklusteriin kuuluvalla yrityksellä.

Haastateltaviksi valittiin kahdeksan eri yritystä. Näistä kahdeksasta yrityksestä viisi suostui haastatteluun, yksi vastasi mietteitään sähköpostin välityksellä ja kaksi eivät vastanneet ollenkaan. Tähän tutkimukseen osallistuvat yritykset on kuvattu kirjaimin A, B, C, D ja E.

Yritys A on kansainvälisesti toimiva teollisuusyritys, jolla on toimipisteitä ympäri maailman. Yritys on listattuna pörssiin ja sen liikevaihto on miljardiluokkaa. Yrityksellä on merkittävä rooli työnantajana Vaasan energiaklusterissa.

Yritys B on kansainvälisesti toimiva yritys, jonka tuotteiden lähtökohtana on energiatehokkuuden parantaminen. Yritys kuuluu Cleantech -yrityksiin. Yrityksellä on toimipisteitä ympäri maailman ja yritys on listattu pörssiin.

Seuraavan kolmen yrityksen toimiala on selvästi keskittynyt energian tuotantoon ja toimittamiseen. Yritys C on uusi yritys, jolla ei ole vielä tuotantoa. Yrityksen toiminta keskittyy energiantuotantoon uusiutuvalla luonnonvaralla. Yrityksen toiminnan käynnistyessä, yrityksellä on mahdollisuus luoda tuhansia uusia työpaikkoja.

Yritykset D ja E ovat osana kunnallista toimintaa. Yritys D on voittoa tavoittelematon yritys, joka toimii alueen merkittävänä energiantuottajana. Yrityksen E toiminta perustuu energian toimittamiseen.

Haastateltaviksi tulee valita henkilöt, joita tutkittava asia koskettaa tai henkilöt, jotka tietävät tutkittavasta asiasta eniten (Kananen 2012, 100–101). Tässä opinäytetyössä haastateltaviksi pyrittiin valitsemaan henkilöitä, jotka ovat vastuussa yrityksen yhteiskuntavastuusta tai ovat riittävän tietoisia siitä, jotta pystyvät osallistumaan haastatteluun. Yhteystietoja etsittäessä yrityksen kotisivuilta pyrittiin aina valitsemaan yhteiskuntavastuusta tai viestinnästä vastuussa oleva henkilö tai näiden puuttuessa yrityksen toimitusjohtaja. Saatekirjeessä oli myös kohta, jossa pyydettiin vastaanottajaa ilmoittamaan, jos yrityksessä olisi jokin muu henkilö, joka olisi valmiimpi vastaamaan yhteiskuntavastuusta liittyviin asioihin.

Haastateltavista kolme oli yrityksen toimitusjohtajia, yksi yhteiskuntavastuun viestintäasiantuntija ja yksi henkilöstöressurssijohtaja. Toimitusjohtajilla on ylin vastuu yrityksen toiminnasta, joten heidän vastuullaan on myös yrityksen yhteiskuntavastuulliset asiat. Viestintäasiantuntijan vastuulla oli yhteiskuntavastuullisten asioiden viestintä ja raportointi. HR-johtaja on ollut mukana yrityksensä yhteiskuntavastuutiimissä. Haastatteluun osallistuvista neljä viidestä oli miehiä ja yksi nainen.

#### **5.4 Haastattelurungon esittely**

Tutkimuksen haastattelutyypiksi valittiin teemahaastattelu. Haastattelurungossa käytettiin kahta eri teemaa, yhteiskuntavastuun johtaminen ja yhteiskuntavastuuraportointi, jotka ovat yhtenäisiä opinäytetyön teoriaosuuksien kanssa. Tällöin pystytään myös varmistamaan, että molemmat niin teoria- kuin tutkimusosuuskin



tukevat toisiaan. Teemojen lisäksi haastattelurunkoon oli lisätty teemakohtaisia aihealueita, joilla pyrittiin auttamaan haastateltavan valmistautumista haastatteluun ja haastattelun kulkua. Teemojen lisäksi haastattelurungossa oli taustakysymyksiä, joiden avulla saatiin selville haastateltavan titteli, työtehtävät ja vastuu yhteiskuntavastuusta.

Haastattelurungon ensimmäinen teema ”Yhteiskuntavastuun johtaminen” sisälsi peräti yksitoista eri aihealuetta, joista esimerkkeinä strateginen yhteiskuntavastuu, sidosryhmät, yhteiskuntavastuun seuranta sekä hyödyt ja haasteet. Toinen teema ”Yhteiskuntavastuuraportointi” jaettiin kolmeen eri aihealueeseen, jotka olivat yhteiskuntavastuusta viestiminen, raportointi ja raportoinnin tarkoitus.

Tämän opinnäytetyön haastattelurungon suunnittelussa käytettiin apuna aiemmin teetetyt tutkimuksen kyselyn kehystä. Tämä aikaisempi tutkimus on julkaistu vuonna 2013 *Management Accounting Research* -lehden volyymissä 24. Tutkimuksen ”The use of management control systems to manage CSR strategy: A levers of control perspective” on tehnyt Diana-Laure Arjaliès ja Julia Mundy. Kyselyn tutkimuksen kyselyssä on käytetty kolmea eri teemaa, jotka käsittelevät strategisen yhteiskuntavastuun ulkoisia vaikutuksia ja sisäisiä prosesseja sekä yhteiskuntavastuuraportointia. (Arjaliès & Mundy 2013.)

Haastattelurungon valmistuttua se testattiin kahdella eri henkilöllä, joista toinen on viestinnän maisteriopiskelija. Testauksen tarkoituksena oli kiinnittää huomiota haastattelurungon selkeyteen ja ymmärrettävyyteen. Tämän jälkeen haastattelurunko lähetettiin vielä opinnäytetyötä ohjaavan opettajan hyväksyttäväksi.

## **5.5 Aineiston keruu**

Aineiston keruu aloitettiin lähettämällä valituille yrityksille haastattelukutsu (LIITE 2) sähköpostin välityksellä. Yhteystiedot kerättiin yritysten kotisivuilta. Haastattelukutsu sisälsi tietoa opinnäytetyöstä ja haastattelusta, kuten opinnäytetyön aihe sekä haastattelun ajankohta ja kesto. Haastattelukutsussa painotettiin myös tulosten anonyymiyttä ja luottamuksellisuutta. Lopussa oli myös lupaus tutkimustulosten lähettämisestä haastatteluun osallistuville yrityksille. Haastattelukutsu

sisälsi liitteenä haastattelurungon (LIITE 3), jotta haastateltavat pystyivät tutustumaan haastattelun teemoihin ja aihealueisiin jo etukäteen ennen varsinaista haastattelua.

Haastattelukutsun jälkeen haastateltavien kanssa sovittiin haastatteluajankohta. Haastateltavien kiireellisyyden vuoksi haastattelut tehtiin kahden viikon sisässä (23.1.-6.2.2015) neljänä eri päivänä. Neljä haastattelua pidettiin kyseisten yritysten toimitiloissa joko neuvotteluhuoneissa tai haastateltavan työhuoneessa. Yksi haastatteluista käytiin Skypen välityksellä. Haastattelut käytiin haastattelijan ja haastateltavan välisenä. Yhdessä haastattelussa oli mukana yrityksen viestinnästä vastaava henkilö niin sanottuna kuunteluoppilana. Haastattelut aloitettiin kertomalla haastateltaville opinnäytetyön aihe ja haastattelun kulku. Haastateltavilta kysyttiin myös lupa haastattelun nauhoitukseen, johon kaikki suostuivat.

Teemahaastattelussa tarkoituksena ei ole seurata tiettyä haastattelurunkoa vaan tarkoituksena on keskustella aiheesta teemojen rajoissa. Kaikille haastateltaville jaettiin haastattelun alussa haastattelurunko, joka oli myös aiemmin lähetetty heille. Haastattelurungon avulla haastateltavat pystyivät seuraamaan haastattelun kulkua. Osa haastateltavista oli selvästi tutustunut haastattelurunkoon jo etukäteen ja tehneet itselleen muistiinpanoja. Osalle esitettiin tarkentavia lisäkysymyksiä. Haastattelun kesto vaihteli puolesta tunnista tuntiin. Haastattelun lopuksi haastateltavia kiitettiin tutkimukseen osallistumisesta. Sen lisäksi heille kerrottiin tutkimuksen valmistumisen aikataulusta ja tutkimustulosten lähettämistä sähköpostin välityksellä kaikille tutkimukseen osallistuville yrityksille. Osa haastateltavista kehui aihetta mielenkiintoiseksi ja odotti innolla tutkimuksen tuloksia.

Haastattelujen lisäksi aineistoa kerättiin yritysten kotisivuilta löytyneiden ja haastateltavien antamien aineistojen pohjalta. Kahdelta yrityksistä löytyi yhteiskuntavastuuraportti, joka oli hyvä aineisto juuri tähän tutkimukseen. Muina hyödyllisinä aineistoina koettiin vuosikertomukset ja yrityksen kotisivuilta löytyvät yhteiskuntavastuuta koskevat tiedotteet.

## 5.6 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuuden arviointiin käytettäviä käsitteitä ovat reliabiliteetti eli pysyvyys ja validiteetti eli pätevyys. Reliabiliteetilla tarkoitetaan saatujen tutkimustulosten pysyvyyttä eli sitä, että tutkimuksen toistettaessa tullaan saamaan samat tulokset kuin aikaisemmalla kerralla. Validiteetilla tarkoitetaan yksinkertaisimmillaan sitä, että tutkitaan oikeita asioita. Molemmilla käsitteillä on myös alakäsitteitä; reliabiliteetin alakäsitteet ovat stabiliteetti ja konsistenssi ja validiteetin alakäsitteet jaetaan sisäiseen- ja ulkoiseen validiteettiin. Näistä tärkein alakäsite on ulkoinen validiteetti eli tutkimustulosten yleistettävyyden. Reliabiliteetti ja validiteetti ovat kuitenkin omaksuttu enemmänkin kvantitatiiviseen eli määrälliseen tutkimukseen. Tällöin reliabiliteetti- ja validiteettikäsitteitä ei voida sellaisenaan soveltaa kvalitatiiviseen eli laadulliseen tutkimukseen. (Kananen 2012, 167–173.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa arvioidaan yleensä koko tutkimusprosessin luotettavuutta. Laadullisessa tutkimuksessa itse tutkija on tutkimuksen keskeisin tutkimusväline ja siksi voidaankin ajatella, että tutkija on pääasiallinen luotettavuuden kriteeri. Tämän vuoksi kvalitatiiviset tutkimukset saattavat sisältää paljon tutkijan omaa pohdintaa kvantitatiivista tutkimusta enemmän. (Eskola & Suoranta 2000, 210.)

Tämän opinnäytetyön suurimpia luotettavuuteen vaikuttavia tekijöitä ovat haastattelija eli tutkija, haastattelurunko, haastatteluiden nauhoitus ja tutkimuksen dokumentointi. Kuten jo aiemmin mainittiin, on tutkijalla merkittävä rooli kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuudessa. Haastattelutilanteissa haastattelijana pyrin olemaan neutraali. Koska kyseessä oli teemahaastattelu, haastattelu oli keskustelunomaisempi ja haastattelijan rooli oli ainoastaan esittää tarkentavia kysymyksiä lisätietojen saamiseksi. Teemahaastattelussa haastattelurunko on rakennettu teemoista eikä niinkään valmiista kysymyksistä. Teemat valittiin niin, että ne ovat yhtenäisiä opinnäytetyön teoriaosuuden kanssa ja näin ollen lisää myös tutkimuksen luotettavuutta. Haastattelurungon luotettavuutta pyrittiin parantamaan myös siten, että sen suunnittelussa käytettiin apuna aikaisemmin teetettyä tutkimusta, joka on julkaistu kansainvälisesti arvostetussa tieteellisessä lehdessä. Tällä tavoin tämän opinnäytetyön tutkimuksen tuloksia voidaan myös verrata aikaisemman

tutkimuksen tuloksiin. Tämä vaikuttaa erityisesti tutkimuksen reliabiliteettiin eli pysyvyyteen.

Yksi tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttavista tekijöistä on haastatteluiden nauhoitus. Haastatteluiden jälkeen nauhoitus litteroitiin eli kirjoitettiin ylös sana sanalta. Tämä tehtiin samana päivänä, jotta haastattelu oli tuoreessa muistissa ja näin ollen nauhoitus pystyttiin tulkitsemaan oikein. Haastattelut nauhoitettiin, jotta kaikki mahdollinen tieto saatiin kirjattua ylös ja haastattelijan muistiinpanoja pystyttiin täydentämään. Nauhoituksen avulla haastattelijalla oli myös mahdollisuus keskittyä haastattelutilanteessa paremmin itse haastatteluun. Nauhoituksen litteroinnin myötä syntyi dokumentaatio, joka vaikuttaa tutkimuksen luotettavuuteen. Dokumentaatio luo työlle uskottavuutta (Kananen 2012, 173). Nauhoituksen lisäksi haastattelijat kirjoittivat muistiinpanoja. Tätä opinnäytetyötä tehtäessä on pidetty tutkimuspäiväkirjaa, johon on kirjattuna opinnäytetyötä koskevat toimenpiteet. Tämän lisäksi erilaiset opinnäytetyötä koskevat valinnat ja päätökset on perusteltu, joka lisää tutkimuksen luotettavuutta ja arvioitavuutta.

## 6 TUTKIMUSTULOSTEN RAPORTOINTI

Tässä luvussa käsitellään ja analysoidaan tutkimuksen tuloksia. Tulokset pohjautuvat viiteen eri Vaasan energiaklusteriin kuuluvaan yritykseen tehtyyn haastatteluun. Haastatteluun suostuneet yritykset ja haastateltavat on kuvattu luvussa 5.3. Haastatteluiden perusteella selvitettiin, mitä yhteiskuntavastuu merkitsee yrityksille, miten sitä johdetaan ja miten siitä raportoidaan. Tarkoituksena oli myös selvittää näkevätkö yritykset yhteiskuntavastuunsa strategisena ja raportoivatko yritykset yhteiskuntavastuustaan.

### 6.1 Yhteiskuntavastuun merkitys

Haastatteluiden lähtökohtana oli ajatus siitä, että kaikki tutkimukseen osallistuvat yritykset ymmärtävät käsitteen yhteiskuntavastuu. Yksikään yrityksistä ei pyytänyt ennen haastattelua eikä sen aikana selvennystä yhteiskuntavastuun määritelmään, jolloin voitiin olettaa, että käsite oli jokaiselle haastateltavalle jo entuudestaan tuttu. Haastattelujen edetessä haastattelijan oli kuitenkin osalle haastateltavista muistutettava, että yhteiskuntavastuuseen kuuluu kolme eri osa-aluetta ja asioita voidaan käsitellä jokaisen eri osa-alueen kannalta. Huomattavissa oli, että sana yhteiskuntavastuu tuo ensimmäisenä mieleen ympäristön ja siihen kuuluvan vastuullisen osa-alueen.

Haastatteluissa muutamat haastateltavat halusivat myös keskustella yhteiskuntavastuusta ja sen käsitteestä sekä yhteiskuntavastuuraportoinnista yleisellä tasolla. Selkeä viesti oli, että yhteiskuntavastuu nähdään olevan hyvällä mallilla Pohjoismaissa ja etenkin Suomessa, kun taas kehitysmaissa ja Aasiassa sen koettiin tarvitsevan vielä paljon kehitystä. Yhteiskuntavastuun mantere- ja maakohtaiset erot koettiin jopa haastaviksi.

*”Yhteiskuntavastuu on tärkeä asia, mutta minua ärsyttää nämä muotoseikat tässä. Se johtuu siitä, että lähtökohtaisesti tämä on tuontitavaraa. Meille suomalaisille, jotka olemme lähtökohtaisesti rehellisiä ja toiminta perustuu luottamukseen, tuodaan sellaista kulttuuria, joka on niistä maista, joissa ei ole tarkoituskaan noudattaa tällaisia yleisesti hyviä periaatteita. Siksi me joudutaan tekemään ikään kuin tällainen kirjallinen tosite ja kiittäus siitä meidän normaalista toiminnasta.”*

Kaikissa tutkimukseen osallistuvissa yrityksissä oltiin selkeästi huomattu, että yhteiskuntavastuusta on tullut niin sanottu muoti-ilmio yrity maailmassa. Yksi yrityksistä koki, että aikaisempien vuosien vihreys-ajattelu on saanut positiivisemmän asenteen.

*”Kun aloitin työssäni noin kymmenen vuotta sitten, yhteiskuntavastuu ei ollut aiheena sellainen, mitä se on nyt. Alkuun nämä asiat nähtiin viherpiiperryksenä eli siinä oli sellainen uskottavuuskysymys. Se saattaa olla tietyissä paikoissa edelleen näin, mutta vähenemässä määrin. Vihreiden asioiden uskottavuus on mennyt huimasti eteenpäin. Meidän yrityksessä lähdettiin systemaattisesti hakemaan tietoa siitä, mitkä maailman megatrendit ovat ja paljonko omalla tuotteella voidaan todellisuudessa säästää. Sen kautta rakennettiin pohja yhteiskuntavastuulle, jonka jälkeen se on saavuttanut myös yrityksen sisällä uskottavamman roolin. Silti edelleen täytyisi tehdä töitä sen eteen, ettei näitä leimattaisi miksikään viherpiiperrykseksi, vaan että nämä nähtäisiin aidosti toimenpiteinä, jotka järkevöittävät toimintaa monella tasolla ja tuottaa itse asiassa selviä säästöjä.”*

Tutkimuksen alkuoletuksena oli aiempien tutkimusten perusteella se, että suomalaiset yritykset ymmärtävät yhteiskuntavastuun merkityksen ja tärkeyden sekä näkevät sen vaikuttavan yrityksen toimintaan. Tämän tutkimuksen päätavoitteena ei ollut selvittää, miten Vaasan energiaklusteriin kuuluvat yritykset kokevat yhteiskuntavastuun merkityksen. Haastattelut haluttiin kuitenkin aloittaa käymällä läpi yrityksen ajattelutapaa yhteiskuntavastuusta ja sen merkityksestä, jolloin haastattelijan oli helpompi lähteä keskustelemaan yrityksen yhteiskuntavastuusta, sen johtamisesta ja raportoinnista.

Kuten jo aiemmin todettiin, ovat yritykset huomanneet yhteiskuntavastuun kansainvälisesti kasvavan tärkeyden. Yhdessä yrityksessä koettiin, että yhteiskuntavastuun merkitys on yrityksessä kasvanut selvästi viimeisen kymmenen vuoden aikana. Haastateltava sanoi, että johdon asenne ja käsitys yhteiskuntavastuun merkityksestä yrityksen toimintaan on muuttunut positiivisempaan suuntaan ja se nähdään nykyään imagoon vaikuttavana tekijänä. Toinen yrityksistä sanoi yhteiskuntavastuun merkityksestä näin: ”Lähtökohtana on se, että yritys pystyy jatkamaan toimintaansa, on kunnon kansalainen ja kantaa vastuunsa yhteiskunnassa.”

Neljä viidestä yrityksestä koki yrityksensä toiminnan tai tuotteen olevan jo itsessään niin yhteiskuntavastuullista, että voidaan jopa puhua yhteiskuntavastuullises-

ta yrityksestä. Kaksi yrityksistä korosti toimintansa olevan osa yhteiskunnallista toimintaa. Näissä kahdessa yrityksessä toiminta katsotaan olevan myös niin lähellä tavallisia kansalaisia, jolloin yhteiskuntavastuun on oltava todella hyvällä pohjalla eikä vastuuttomiin vahinkoihin ole varaa. Toiset kaksi näistä aiemmin mainituista niin sanotuista yhteiskuntavastuuyrityksistä taas näkivät oman tuotteen olevan yhteiskuntavastuullinen, sillä sen avulla pystytään selkeästi vähemmän kuormittamaan ympäristöä.

*”Yrityksemme toiminta on osa kunnallista toimintaa, jolloin voidaan jo lähtökohtaisesti sanoa, että yritys on yhteiskuntavastuuyritys.”*

*”Yhteiskuntavastuun merkitys on hyvin keskeinen yrityksellemme, koska meidän toiminta on yhteiskunnallista perushuoltoa, jolloin se ei yksinkertaisesti voi olla levällään. Se nähdään peruskilpailukyynä.”*

*”Yrityksemme on siinä mielessä ihanteellinen yhteiskuntavastuuyritys, koska lähtökohtaisesti puhtaan energiateknologian yritys tekee yhteiskunnalle hyvää.”*

*”Yrityksellemme yhteiskuntavastuu tulee luonnostaan, koska olemme cleantech eli puhtaan teknologian yritys, joten miksi emme käyttäisi sitä hyväksi.”*

Tämän tutkimuksen haastatteluista kävi selvästi ilmi sama kuin Crnetin ja FIBS:n teettämistä tutkimuksista eli yhteiskuntavastuu nähdään yrityksen toiminnan kannalta tärkeänä ja merkittävä osa-alueena (FIBS 2013; FIBS 2014; Pohjola 2012). Silti voidaan vielä huomata selviä asenne-eroja. Erityisesti kansainvälisesti toimivissa yrityksissä yhteiskuntavastuuseen ja sen viestintään on panostettu huomattavasti enemmän.

## **6.2 Yhteiskuntavastuun johtaminen**

Yhteiskuntavastuu tulisi olla yhtenä osana yrityksen hyvää johtamistapaa, jolloin se on sulautunut osaksi yrityksen päivittäistä johtamista sekä muita olemassa olevia rakenteita ja järjestelmiä (Talvio & Välimaa 2004, 76). Tutkimukseen osallistuvat yritykset kokivat yrityksensä yhteiskuntavastuun johtamisen olevan jalkautettuna osaksi normaalia liiketoimintaa sekä hallinta- ja johtamisjärjestelmiä. Yksikään yritys ei kokenut yhteiskuntavastuun olevan erillinen osa-alue, jota tulisi hoitaa normaalin liiketoiminnan ulkopuolella. Yhteiskuntavastuun liittäminen

osaksi yrityksen normaalia liiketoimintaa voidaan nähdä olevan hyvä pohja strategiselle yhteiskuntavastuulle.

Jokaisessa haastattelussa keskusteltiin yrityksen arvoista, missiosta, visiosta ja strategiasta sekä onko yhteiskuntavastuu huomioitu niissä. Yhdenkään tutkimukseen osallistuvan yrityksen arvoissa ei ollut selkeää yhteyttä termiin yhteiskuntavastuu. Kaksi yritystä kertoi yrityksen arvojen jalostuneen pitkän toiminnan tuloksena, eikä niitä erityisesti ole valittu. Yhteiskuntavastuu oli liitetty vahvemmin yritysten strategiaan. Yritysten strategiassa yhteiskuntavastuu oli otettu huomioon erityisesti ympäristövastuun osalta. Yhdellä yrityksellä strategiset tavoitteet oli jaoteltu yhteiskuntavastuun kolmen eri osa-alueen mukaisesti.

Yrityksessä, jossa panostetaan yhteiskuntavastuun johtamiseen, on selkeästi määritelty yhteiskuntavastuun vastuualueet ja niistä vastaavat henkilöt (Jussila 2010, 43). Haastatteluissa keskusteltiin yhteiskuntavastuun johtamisen eri vastuualueista ja vastuuhenkilöistä. Yksikään tutkimukseen osallistuva ei kertonut yrityksillä olevan selkeätä vastuujaottelua esimerkiksi yhteiskuntavastuun kokonaisvastuuseen, yhteiskuntavastuun yleiseen johtamiseen tai yhteiskuntavastuun osa-alueiden johtamiseen.

Kahdessa yrityksessä toimi yhteiskuntavastuutiimi. Toisessa näistä yrityksistä yhteiskuntavastuutiimin vastuulla oli selkeästi raportointi ja siihen liittyvät asiat. Tämän yhteiskuntavastuutiimin esimies oli myös mukana yrityksen johtoryhmässä. Toisessa yrityksessä oli periaatteessa kaksi erilaista yhteiskuntavastuutiimiä, joista toisen vastuulla oli raportointi ja toisen vastuulla enemmänkin yhteiskuntavastuullisten asioiden kehittäminen. Tähän tiimiin kuului eri osastoiden ja prosessien johtajia, joita ovat esimerkiksi tuotanto-, laatu- ja talousjohtajat sekä yrityksen toimitusjohtaja. Kolmella muulla yrityksellä ei ollut määritelty yhteiskuntavastuutiimiä. Ylimmän vastuun katsottiin kuuluvan toimitusjohtajalle. Kaksi yritystä koki, että vastuu on jaettu prosessien johtajille ja operatiiviselle johdolle, kun taas yksi oli sitä mieltä, että vastuu yhteiskuntavastuusta on jokaisella yritykseen kuuluvalla henkilöllä.



Yhteiskuntavastuun johtamisen ja sen vastuujaoittelun yhteydessä keskusteltiin myös, miten ylimmän johdon tuki näkyy yhteiskuntavastuuasioissa. Yksi haastateltavista koki, että johdon ymmärrys on yhteiskuntavastuun merkityksestä on kasvanut ja siihen panostetaan yrityksessä entistä enemmän. Toinen haastateltava tunsi ylimmän johdon tukena sen, että yhteiskuntavastuu on huomioitu yrityksen arvoissa ja strategiassa.

Teorialuvussa 3.4 käsiteltiin tavoitteiden seuranta ja toteutumista. Tavoitteiden mittaamista ja toteutumista varten monet yritykset ottavat käyttöönsä erilaisia hallintajärjestelmiä, kuten ympäristö-, laatu ja työturvallisuushallintajärjestelmiä. Hallintajärjestelmien avulla pystytään siirtämään vastuullinen toiminta käytäntöön ja erilaiset standardit yrityksen johtamisjärjestelmiin. (Harmaala & Jallinoja 2012, 107.) Hallintajärjestelmien käyttö seurannan välineenä tuli ilmi myös tämän tutkimuksen haastatteluissa. Kolme yrityksistä mainitsi hallintajärjestelmien olevan olennainen osa yrityksen seuranta ja tavoitteiden toteutumista. Jokainen näistä koki myös, että yhteiskuntavastuulliset asiat ovat osana hallintajärjestelmiä, kuten ympäristö-, laatu- ja työturvallisuusjärjestelmiä. Kaksi yritystä mainitsi, että tavoitteita ja niiden toteutumista seurataan myös tuloskortin (Balanced score card) avulla.

Tavoitteiden toteutumisen seurannan lisäksi hallintajärjestelmiä käytetään yrityksissä yhteiskuntavastuun kehittämiseen. Kahdessa yrityksessä yhteiskuntavastuun pääkohtia tarkastellaan vuosittain yhdessä strategian kanssa ja yhteiskuntavastuuta pyritään kehittämään näiden päätösten mukaisesti. Kaksi yrityksistä taas kertoi, että yhteiskuntavastuuta kehitetään myös osana prosesseja ja erilaisia projekteja. Yhdessä tutkimukseen osallistuvassa yrityksissä tällaisia kehitysprojekteja ovat olleet esimerkiksi päästöttömyyden vähentäminen ja työturvallisuuden parantaminen. Yksi yrityksistä koki, että yhteiskuntavastuuta kehitetään myös yhteiskuntavastuuraportoinnin ja sen ohjeistuksen eli GRI:n ja sen mittareiden avulla.

Yhteiskuntavastuu tulisi jalkauttaa myös henkilöstön toimintaan ja ajatusmaailmaan. Vastuullisuus katsotaan lähtevän yrityksen ylimmästä johdosta ja erityisesti toimitusjohtajan käyttäytymisestä ja viestinnästä. Henkilöstö näkee ylimmässä johdossa roolimallin, johon voidaan samaistua ja jonka esimerkin mukaan yrityk-

sen arvokuva kehittyy. (Harmaala & Jallinoja 2012, 104.) Yksi haastateltavista yrityksistä panosti juuri johdon esimerkin merkitystä vastuullisen toiminnan jalkauttamisessa koko henkilöstöön. Yhdessä yrityksessä arvojen, strategian ja mittareiden tuominen henkilöstön päivittäiseen työntekoon nähtiin vaikuttavan henkilöstön arvomaailmaan ja toimintaan. Yksi haastateltavista yrityksistä kertoi, kuinka heidän arvot oli luotu yhdessä henkilöstön kanssa:

*”Ensinnäkään meidän arvot, niin me ei tehty niitä, vaan ne on henkilöstöltä kysyty, että mitkä ovat ne asiat, jotka he kokevat, että täällä on. Siis tässä tehtiin kymmenkuntavuotta sitten tällainen, et mitkä on yrityksen arvot. Me niin sanotusti löydettiin ne. Siinä haastateltiin, en ole varma haastateltiin kaikkia, mutta jokseenkin koko henkilöstö läpi ja kaivettiin sieltä, mitkä on ne asiat, jotka nousivat kaikkein eniten esille. Me halusimme rajata ne kolmeen, koska jos niitä on enemmän ne ei oikeastaan enää toimi. Tämä ei ole lähtenyt ollenkaan johdolta, hallitukselta tai omistajalta annettuna vaan se on lähtenyt siitä, että mitä täällä on jo vuosia ollut. Niiden varaan on lähdetty rakentamaan.”*

Jokaisessa yrityksessä henkilöstöä kuunnellaan ja pyritään motivoimaan. Kaksi yritystä kertoi, että heillä on käytössään myös aloite- ja kannustinjärjestelmät, joiden avulla henkilöstön toiveita ja ideoita pystytään toteuttamaan paremmin. Yksi haastateltavista sanoi, että henkilöstöä kuunnellaan, koska he parhaiten tietävät, mitkä asiat toimivat ja mitkä tarvitsevat kehitystä. Kolmessa yrityksessä on toteutettu laajempia henkilöstötutkimuksia, joiden tuloksia on käytetty toiminnan ja sosiaalisen vastuun parantamiseen.

Haastatteluissa käytiin läpi yritysten kokemia yhteiskuntavastuun tuomia hyötyjä ja haasteita. Yhtenä hyötynä yritykset näkivät yhteiskuntavastuun positiivisen vaikutuksen yrityksen imagoon. Tämä tulos vahvistaa myös Arjalièsin ja Mundyn (2013) teettämän tutkimuksen tulosta, jossa kerrottiin yritysten näkevän yhteiskuntavastuun positiivisen vaikutuksen yrityksen imagoon. Yksi tämän opinnäytetyön tutkimuksen haastateltavista näki, että yhteiskuntavastuu vaikuttaa erityisesti työnantajaimagoon, sillä esimerkiksi hän oli itse halunnut juuri töihin tähän yritykseen sen yhteiskuntavastuullisen toiminnan ja tuotteen vuoksi. Kilpailukyvyyn ja kannattavuuden paraneminen yhteiskuntavastuun avulla koettiin vaikeaksi mitata. Kaksi yritystä näki, että yhteiskuntavastuulla ei ole kyseisellä toimialalla kovinkaan suurta vaikutusta. Yksi yritys taas koki hinnalla olevan edelleen paljon

suurempi vaikutus yrityksen kilpailukykyyn kuin vihreysajattelulla. Kannattavuuden ja tuloksen paranemista yhteiskuntavastuun avulla ajateltiin ehkä liialti kilpailukyvyn kautta, jonka vuoksi siihen ei osattu sanoa selviä mielipiteitä. Yksi haastateltavista kuitenkin kertoi konkreettisen esimerkin yhteiskuntavastuun vaikuttamisesta yrityksen säästöihin.

*”Juuri juttelin meidän yhden tehtaanjohtajan kanssa niin hän sanoi, että kun heille on nyt tuotu tämä ISO14001 sertifiointi, niin nyt kun näitä asioita seurataan niin rupeaa tulemaan parannuksia ihan itseksensä. He olivat onnistuneet viime vuoden aikana vähentämään vedenkulutustaan. Eli tavallaan kun seurataan jotain asiaa, vaikka vedenkulutusta niin huomataan, jos siellä jokin vuotaa, jota ei pakosti huomattaisi ilman seuraamista ja mittaamista. Tällaisten toimenpiteiden kautta sen voi nähdä vaikuttavan siihen (kannattavuuteen), kun käytetään tehokkaammin resursseja.”*

Hyötyjen lisäksi haastatteluissa keskusteltiin yhteiskuntavastuun tuomista haasteista. Yksi haastateltava koki haasteena yhteiskuntavastuullisten asioiden viemisen eteenpäin organisaatiossa yhtä nopeasti ja joustavasti kuin esimerkiksi asiakassuhdeasioiden. Yhdessä yrityksessä korostettiin, ettei mitään pitäisi tulkita itsestäänselvyytenä vaan kaikissa asioissa tulisi nähdä jossain määrin haastetta. Tutkimuksen ainoat kaksi yhteiskuntavastuusta raportoivaa yritystä kertoivat, että raportoinnin aloittaminen koettiin jossakin määrin haasteelliseksi ja erityisesti oikeanlaisen datan kerääminen oli haaste. Vuosien varrella siitä on kuitenkin muodostunut osa perustoimintaa ja nykyään se menee lähes itsestään.

### **6.3 Strateginen yhteiskuntavastuu**

Strateginen yhteiskuntavastuu on osa yhteiskuntavastuun johtamista, ja siksi sitä selvitettiin myös tässä tutkimuksessa. Haastatteluista kävi ilmi, ettei monetkaan haastateltavista olleet täysin varmoja strategisen yhteiskuntavastuun määritelmästä. Käsitettä strateginen yhteiskuntavastuu pyrittiin selkeyttämään haastateltaville, ja sitä pohdittiin myös monien haastattelun aikana tulleiden näkemysten kautta.

Teorialuvussa 3.1 käsiteltiin strategista yhteiskuntavastuuta ja sen määritelmää. Yhden määritelmän mukaan yhteiskuntavastuuta voidaan pitää strategisena silloin, kun sitä hyödynnetään yrityksen kilpailukyvyssä sekä silloin, kun yhteiskuntavastuun tavoitteet ja toiminta ovat osana yrityksen liiketoimintastrategiaa (Har-

maala & Jallinoja 2012, 77). Yhteiskuntavastuun peruslähtökohtana tulisi myös olla sen kiinteä suhde yrityksen muuhun liiketoimintaan ja johtamiseen (Jussila 2010, 43). Kaikki tutkimukseen osallistuvat yritykset näkivät yrityksen yhteiskuntavastuun olevan osa muuta liiketoimintaa eikä niinkään yksi erillinen osa-alue. Tämä koettiin olevan myös edellytys strategiselle yhteiskuntavastuulle. Strategiseksi yhteiskuntavastuuksi yritykset kokivat myös oman toimintansa tai tuotteensa yhteiskuntavastuullisuuden.

*”Tässä yrityksessä on jo aikoja sitten ymmärretty se, ettei yhteiskuntavastuuta voida pitää erillisenä osana, vaan sen on oltava osa muuta liiketoimintaa, jotta se toimii.”*

*”Periaatteessa yrityksen tuote jo itsessään säästää energiaa, joten näen sen jopa enemmän kuin strategisena.”*

Haastatteluissa otettiin kantaa yhteiskuntavastuun vaikutuksesta yrityksen kilpailukykyyn. Tästä aiheesta tuli hiukan erilaisia näkemyksiä ja vastauksia. Yleisesti uskottiin, että yhteiskuntavastuulla on merkitystä yrityksen kilpailukykyyn, mutta sen ei kuitenkaan uskottu olevan merkittävin syy kilpailukykyyn paranemiselle. Yhteiskuntavastuun vaikutusta kilpailukykyyn ja sitä myöten kannattavuuteen nähtiin myös vaikeana todeta ja mitata. Yksi yrityksistä oli sitä mieltä, että hinta on edelleen tärkeässä roolissa kyseisellä toimialalla. Samassa yrityksessä nähtiin kuitenkin myös, että ympäristöystävällisempien ratkaisujen kautta yritys on saavuttanut paremman kilpailukykyyn. Kaksi yritystä olivat sitä mieltä, että yhteiskuntavastuun yleinen hyvä taso energia- ja teknologia-alalla saattavat vaikuttaa siihen, ettei yhteiskuntavastuulla nähdä olevan niin suurta merkitystä yritysten kilpailukyvyssä.

*”Yhteiskuntavastuusta on tullut sellainen tekijä, että on pakko olla hyvä yhteiskunnan jäsen. Se (yhteiskuntavastuu) on ollut kilpailuetu monille yrityksille ja sen huomaa heidän viestinnässään. Niin kauan, kun kaikki eivät ole tähän standardiin sopivia, yhteiskuntavastuu on kilpailuetu. Pidemmän päälle on kuitenkin vaikea löytää, kuka on kilpailukykyisempi yhteiskuntavastuusuhteiden vuoksi. (...) Tietyn yhteiskuntavastuullisen tason ylitettyä en näe, että yhteiskuntavastuulla on enää niin suurta merkitystä kilpailukyvyssä.”*

*”Tämän toimialan liiketoiminnassa ei mielestäni ole niin paljon eroja, että näkisin sen vaikuttavan erityisesti kilpailukykyyn.”*

Sidosryhmäkeskeisyys on osa strategista yhteiskuntavastuuta, jossa yritys pyrkii vastaamaan sidosryhmiensä odotuksiin jopa ennakoivasti (Harmaala & Jallinoja 2012, 77). Haastatteluisia yritykset kertoivat omista kokemuksistaan sidosryhmien toiveista ja niihin vastaamisesta. Yritykset käyvät asiakkaidensa ja toimittajiensa kanssa keskusteluja yhteiskuntavastuullisista asioista kuten muistakin sopimusasioista. Yhteiskuntavastuuasioista tehdään myös joissakin tapauksissa kirjallisia sopimuksia ja tarkastuksia, joissa katsotaan, että vaaditut asiat täytetään. Kolme yritystä sanoi, että toimittajien, yrityksen ja asiakkaiden on luotava yhdessä niin sanottu yhteiskuntavastuullinen ketju ja jatkumo.

Yhteiskuntavastuuraportointi koettiin sidosryhmien odotuksiin vastaavana ennakkoivana toimenpiteenä ja tämä nähtiin myös joissain tapauksissa vaikuttavan sidosryhmäsuhteisiin. Yritykset pyrkivät myös osallistumaan yhteiskunnallisiin projekteihin. Kolme yritystä kertoi olevansa mukana erilaisista koulu- ja sairaalaprojekteista kehitysmaissa. Yksi yrityksistä kertoi myös, että yrityksen tehdaspaikkakunnilla Aasiassa yritys pyrkii viemään yhteiskuntavastuuasioita eteenpäin ja kehittämään toimintaa paremmaksi. Näiden sidosryhmäsuhteiden lisäksi omistajien, sijoittajien ja virkamiesten katsottiin olevan erityisen kiinnostuneita yritysten yhteiskuntavastuusta.

*”Koen, että tietyt tahot, kuten investoijat, sijoittajat ja viranomaiset katsovat hyvin laajasti näitä (yhteiskuntavastuu) asioita.”*

*”Viime syyskuussa yhdessä tutkimuksessa selvitettiin kaupungin poliitikkojen suhtautumista energiayhtiöihin. Se oli todella mukavaa luettavaa, sillä yrityksemme pärjäsivät siinä hyvin. Uskon, että tähän tyytyväisyyteen on vaikuttanut uudet yhteiskuntavastuulliset investoinnit.”*

*”Kehitetään alan julkisuuskuvaa ja tuotetaan sitä kautta lisäarvoa sekä omistajille ja yhteistyökumppaneille.”*

Strategiselle yhteiskuntavastuulle on hyvin ominaista, että sen tavoitteet ja tulokset ovat mitattavissa (Harmaala & Jallinoja 2012, 77). Kaksi haastateltavista nosti esiin yrityksen käyttämän tulokortin (BSC), jonka avulla yritys on kuvannut liiketoimintansa tavoitteet ja valinneet niitä koskevat mittarit. Toinen näistä yrityksistä esitteli haastattelussa yrityksensä tulokortin, jossa oli selkeästi huomioitu kaikki yhteiskuntavastuun kolme eri osa-aluetta. Tulokortin lisäksi tavoitteita

seurattiin yrityksissä hallintajärjestelmien avulla. Hallintajärjestelmiä ja niitä koskevia tuloksia käsiteltiin laajemmin luvussa 6.2.

Arjalièsin ja Mundryn (2013) teettämässä tutkimuksessa haastateltavilta kysyttiin yhteiskuntavastuun budjetoinnista. Puolilla tutkimuksen yrityksistä yhteiskuntavastuu oli budjetoitu operatiivisella tasolla. Yrityksissä, joissa yhteiskuntavastuuta ei ollut huomioitu talousarviossa, yhteiskuntavastuu oli niin sanottu lisärahoitus, joka kohdistettiin eri yksiköihin tapauskohtaisesti. Tämän opinnäytetyön tutkimuksessa sivuutettiin yhteiskuntavastuubudjetointia keskusteltaessa strategisesta yhteiskuntavastuusta. Kaksi yrityksistä kertoi, ettei yrityksellä ole niin sanottua budjetointia vaan sitä voisi enemminkin kutsua ennakoinniksi. Toinen yrityksistä sanoi, ettei yritys voi tarkasti ennakoida yrityksen rahavirtoja, sillä toimintaan vaikuttavat paljon myös monet muut toiminnan ulkopuoliset asiat, esimerkiksi ilmasto. Yhdessäkään yrityksistä ei ollut varsinaista omaa budjetointia yhteiskuntavastuulle. Kaksi yrityksistä kertoi, että yhteiskuntavastuu budjetoidaan enemmänkin osaksi eri osa-alueita ja projekteja. Tällaisia projekteja olivat esimerkiksi sairaaloiden ja koulujen rakentamiset kehitysmaihin.

#### **6.4 Yhteiskuntavastuusta viestiminen**

Yhteiskuntavastuusta on tärkeä viestiä eri sidosryhmille, jolloin viestintään pitää panostaa niin sisäisesti kuin ulkoisesti. Sisäisessä viestinnässä pyritään ensisijaisesti tavoittamaan henkilöstö ja omistajat, kun taas ulkoisessa viestinnässä kaupungin virkamiehet ja viranomaiset sekä asiakkaat, toimittajat ja tavalliset kansalaiset. Avoimuus on erityisen tärkeää yhteiskuntavastuun viestinnässä. Kolme yritystä korostivat yrityksensä avoimuutta. Kahdella näistä yrityksistä avoimuus oli yksi yrityksen arvoista ja kaksi kolmesta korosti avoimuutta erityisesti yrityksen viestinnässä. Yhden yrityksen päämääränä oli kertoa omasta toiminnastaan hyvin avoimesti. Avoimuudesta ja panostuksesta viestintään kertoi myös se, että alle 30 ihmistä työllistävällä yrityksellä on jopa kaksi viestintäasiantuntijaa ja yritys järjestää vuosittain avoimen oven -päiviä. Yksi yrityksistä koki olevansa avoin medianäkyvyydessä ja joskus yritys on miettinyt, onko avoimuus viety jopa liian pitkälle: ”Meillä on hyvin avoin politiikka. Olen joskus jopa miettinyt, että ollaanko me liiankin avoimia julkisuudessa.”

Sisäisessä viestinnässä kaikki tutkimukseen osallistuvat yritykset kokivat intranetin olevan hyvä väylä tiedottaa henkilöstöään. Intranetin lisäksi yritykset pyrkivät viestimään yhteiskuntavastuustaan henkilöstölleen myös muilla tavoin. Yksi yrityksistä korosti yrityksen pitämiä henkilöstötiedotustilaisuuksia oivana tapana viestiä yrityksen tavoitteista ja tuloksista. Näissä tiedotustilaisuuksissa pyritään myös kertomaan yhteiskuntavastuullisista asioista. Yksi yrityksistä kertoi yrityksen toiminnan olevan vielä niin pientä, että viikoittaiset henkilöstöpalaverit ovat paras tapa viestiä yrityksen toiminnasta mukaan lukien yhteiskuntavastuusi- at. Yrityksessä myös ymmärrettiin, että toiminnan kasvaessa sisäistä viestintää pitää tarkastella uudelleen. Yhteiskuntavastuun kannalta tärkeiksi viestintäkeinoiksi koettiin myös perehdytys ja koulutukset.

*”Henkilökunta kun on vielä suhteellisen pieni eli alle 20 henkeä niin meillä on aina kerran viikossa tällainen henkilöstökokous, jossa on koko organisaatio paikalla. Siellä käydään tietty vakioagenda läpi ja sitten erityisiä asioita ja siellä silloin tällöin käsitellään yhteiskuntasuhteisiin tai ympäristöön, laatuun tai prosessin kehittämiseen liittyviä asioita eli niitä painopistealueita, jotka kulloinkin ovat akuutteja. Jokainen voi tuoda esiin asioita, mistä haluaa keskustella. Se kun on pieni organisaatio niin pystyy tätä tekemään tällä tavalla. Haaste on sitten kun alkaa olemaan kymmeniä tai satoja ihmisiä, että se menee sitten läpi koko organisaation.”*

Ulkoisessa viestinnässä tärkeätä on, että sidosryhmät tavoitetaan helposti. Tärkeimpinä ulkoisen viestinnän keinoina nähtiin vuosikertomukset, yhteiskuntavastuuraportit, tiedotteet ja kotisivut. Yhdellä yrityksistä oli käytössään myös asiakaslehti, joka julkaistaan neljästi vuodessa. Asiakaslehden koettiin käsittelevän juuri yhteiskuntavastuullisia asioita. Yhteiskuntavastuun kannalta erityisesti mediaviestintä sekä asiakas- ja sijoittajaviestintä koettiin tärkeimpinä. Mediaviestinnästä huomioitiin erityisesti se, että yhteiskuntavastuulliset asiat nousee helpoiten median huomioon ja valitettavasti yleensä juuri ne negatiiviset asiat. Yhteiskuntavastuun viestintään on alettu panostamaan sijoittaja- ja omistajalähtöisesti. Yksi yrityksistä on järjestänyt sijoittajille omia sijoittajapäiviä, joissa keskustellaan juuri yhteiskuntavastuullisista asioista. Yritykset ovat kuitenkin myös huomanneet, että nykyään asiakkaat ovat enemmän kiinnostuneempia yhteiskuntavastuullisista asioista.

Tutkimukseen osallistuvien yritysten kotisivuja tutkittaessa sana yhteiskuntavastuu oli käytössä ainoastaan kolmella yrityksellä. Näistä kahdella yhteiskuntavastuu oli huomioitu yrityksen kotisivuilla todella kattavasti. Neljällä viidestä yrityksestä kotisivuilla oli kerrottu yrityksen arvot ja strategia. Yhdellä yrityksistä oli melko suppeasti tietoa yrityksen pääperiaatteista sekä toiminnan tavoitteista. Tutkimuksessa havainnointiin myös yritysten vuosikertomuksia ja yhteiskuntavastuuraportteja. Kahdella viidestä yrityksestä oli julkaistu yhteiskuntavastuuraportti ja vuosikertomus oli saatavilla neljästä yrityksestä. Jokaisessa vuosikertomuksessa oli käsitelty yhteiskuntavastuullisia asioita, mutta yhdessä kertomuksista ei ollut selkeästi käytetty sanaa yhteiskuntavastuu.

Haastatteluiden aikana käydyt yhteiskuntavastuulliset asiat ja erityisesti sen viestintä saivat yritykset miettimään omaa yhteiskuntavastuuviestintää. Kolme yritystä tulivat siihen tulokseen, että yrityksen pitäisi miettiä ja tarkistaa yrityksen yhteiskuntavastuuviestintä uudelleen. Nämä kolme yritystä kokivat, että yrityksen toiminta ja tuote on jo valmiiksi yhteiskuntavastuullisia, joten miksi sitä ei korostettaisi myös enemmän viestinnässä. Sanan yhteiskuntavastuu käyttöä ei nähty liiallisena.

## **6.5 Yhteiskuntavastuuraportointi**

Yhteiskuntavastuuraportointi on olennainen osa yrityksen yhteiskuntavastuuta. Tähän tutkimukseen osallistuneista viidestä yrityksestä kaksi olivat raportoineet yhteiskuntavastuustaan. Nämä kaksi yhteiskuntavastuusta raportoivaa yritystä ovat kansainvälisesti toimivia teollisuusyrityksiä, jotka ovat listautuneet pörssiin. Kaikkien kolmen ei raportoivan yrityksen toiminta on energian tuotantoa tai jake-lua ja toiminta on joko paikallista tai vielä kovin pientä. Taulukossa 1 on yhteen-veto tutkimukseen osallistuvien yritysten yhteiskuntavastuuraportoinnista.



**Taulukko 1.** Yhteenveto yritysten yhteiskuntavastuuraportoinnista.

	Yritys A	Yritys B	Yritys C	Yritys D	Yritys E
Yhteiskuntavastuuraportti	Kyllä	Kyllä	-	-	-
Ohjeistus	GRI	GRI	-	-	-
Ulkoinen varmennus	Kyllä	Ei	-	-	-

Yritys A on raportoinut GRI-ohjeistuksen mukaisesti jo ensimmäisen kerran vuonna 2000 ja vuodesta 2004 alkaen raportointi on ollut vuosittaista. Yrityksen yhteiskuntavastuuraportti on todella laaja ja kattava raportti, joka on julkaistu englanniksi. Yritystä voidaan pitää yhteiskuntavastuuraportoinnin edelläkävijänä, sillä yrityksen yhteiskuntavastuuraportti on arvostettu ja palkittu Suomessa. Yrityksen yhteiskuntavastuuraportti on varmennettu ulkoisesti. Teorialuvussa 4.4 käytiin läpi ulkoisen varmennuksen hyötyjä, joita ovat raportin luotettavuuden, laadun, mitattavuuden ja vertailtavuuden parantaminen (Juutinen & Steiner 2010, 265; Jussila 2010, 149).

Yritys B on raportoinut yhteiskuntavastuustaan GRI-ohjeistuksen mukaisesti ensimmäisen kerran vuoden 2011 vuosikertomuksen yhteydessä. Tämän jälkeen vuosina 2012 ja 2013 on julkaistu myös erilliset yhteiskuntavastuuraportit. Haastattelussa kävi ilmi, että vuoden 2014 yhteiskuntavastuuraportti on juuri tekeillä ja se tulee ilmestymään lähiaikoina. Yrityksen yhteiskuntavastuuraportti on laadittu GRI-ohjeistuksen mukaisesti, mutta yritys on myös lisännyt yhteiskuntavastuuraporttiinsa keskeisesti omaan liiketoimintaansa ja omaan tuotteeseensa liittyviä mittareita. Yrityksen yhteiskuntavastuuraportissa on eritelty selkeästi kaikki kolme eri yhteiskuntavastuun osa-aluetta, mutta yrityksellä olisi mahdollisuus laajentaa raporttiaan vielä entisestään. Raportti on julkaistu suomeksi ja englanniksi. Yritys ei ole varmentanut yhteiskuntavastuuraporttiaan ulkoisesti eikä siihen olla ryhtymässä.

Haastatteluisa pyrittiin myös selvittämään raportoinnin tarkoitusta. Molemmat raportoivat yritykset kokivat, että raportoinnista on hyötyä yritykselle imagollisesti, mutta kumpikaan ei nähnyt sitä raportoinnin tarkoituksena. Raportoinnin tarkoituksena nähtiin enemmänkin sidosryhmien kiinnostus ja toiminnanohjaus.

*”En muista tarkalleen, mikä alkujaan oli tarkoitus, sillä se (yhteiskuntavastuuraportointi) oli pienen porukan läpiajama. Ymmärrettiin, että tällaistakin pitää tehdä. Saattoi hyvinkin olla, että siinä oli imagollisia ja muita sen kaltaisia syitä taustalla, joita pystyttiin käyttämään myyntiargumentteina. (...) Sen (yhteiskuntavastuuraportoinnin) tarkoitus on toiminnanohjaaminen. Vanha insinööritotuus ”sitä saa mitä mittaa” pitää paikkansa. Eli kun mittarit on oikein valitut, sillä saa toiminnan ohjattua oikeaan suuntaan.”*

*”Tarve tuli sijoittajaviestinnän puolelta. Sijoittajat olivat kiinnostuneita ja analytytikot kyselivät, jolloin asioita alettiin seuraamaan ja ne liitettiin vuosikertomukseen. Pikkuhiljaa se kuitenkin lähti kasvamaan ja asiakkaatkin alkoivat kyselemään. Nykyään myös henkilöstö on ruvennut tiedostamaan nämä asiat.”*

Yhteiskuntavastuuraportointia käsiteltiin myös ei raportoivien yritysten kanssa, millä pyrittiin saamaan tietoon syitä raportoimattomuudesta. Jo haastattelupyynnöiden yhteydessä yksi yritys kertoi näkökulmaansa yhteiskuntavastuuraportoinnista. Viestissä oli selkeästi kerrottu kaikenlaisen raportoinnin liiallisuudesta. Tämä yritys ei siis osallistunut tähän tutkimukseen haastattelulla, eikä näin ollen ole yksikään luvussa 5.3 kuvailluista yrityksistä. Raportoinnin liiallisuudesta tuli huomiota myös tutkimukseen osallistuvilta yrityksiltä, mutta missään yrityksessä ei nähty sitä syynä siihen, miksi yritys ei raportoisi yhteiskuntavastuusta.

*”Siihen (raportointiin) liittyvä byrokratia on jo ihan kiitettävän suuri. Eli ne vaateet, mitä tähän on asetettu on aika hurjia. Esimerkiksi vuosikertomuksessa on tiettyjä elementtejä ja niihin pitäisi yhteiskunnan kehittyessä ottaa aika ajoin kantaa. Sieltä pitäisi myös poistua asioita, sillä sinne tulee vain koko ajan lisää ja lisää raportoitavia asioita. Siellä pitäisi muistaa se olennaisuus.”*

Yhden ei raportoivan yrityksen toiminta on vielä aluillaan ja varsinainen tuotanto ei ole vielä käynnistynyt. Yhteiskuntavastuuraportointia ei tämän vuoksi nähdä vielä tarpeellisena. Yrityksellä on kuitenkin tarkoitus raportoida yhteiskuntavastuusta tulevaisuudessa, jos toiminta lähtee kasvamaan. Yrityksellä oli myös idea

yhteiskuntavastuuraportoinnin tiedon keräämiseen. Raportoinnin tarkoituksena yritys koki toiminnan ohjaamisen ja tuotekehityksen kehittämisen.

Yksi yritys koki, että yhteiskuntavastuuraportti muistuttaisi hyvinkin paljon heidän vuosikertomustaan, sillä koko toiminta koetaan yhteiskuntavastuulliseksi. Tämän vuoksi yrityksessä ei ole mietitty yhteiskuntavastuuraportoinnin aloittamista. Yrityksessä kuitenkin oltiin varmoja, että yhteiskuntavastuuraportin laatiminen olisi heille melko helppoa, sillä tarvittavia tietoja olisi paljon valmiina. Yrityksen vuosikertomuksessa ei ole omaa lukua yhteiskuntavastuulle, mutta kaikkien eri osa-alueet on otettu vuosikertomuksessa hyvin huomioon. Haastattelun ja aiheen esille nostaminen sai yrityksen miettimään yhteiskuntavastuusanan korostamista tulevissa vuosikertomuksissaan.

*”Meillä on vuosikertomus, jossa käsitellään näitä asioita. Näen, että siitä (yhteiskuntavastuuraportista) tulisi saman toistoa, sillä koko liiketoiminta perustuu yhteiskuntavastuuseen. Se, että me voisimme korostetummin käyttää sitä yhteiskuntavastuu- tai ympäristövastuusanaa siellä (vuosikertomuksessa) on enemmänkin mietittävä juttu.”*

Yhdellä haastateltavista oli selkeä näkemys yhteiskuntavastuuraportoinnista ja siitä, miksi sitä ei tehdä yrityksessä. Yrityksessä koettiin, että Suomessa toimivan yrityksen kannalta yhteiskuntavastuussa on kyse itsestänselvyyksistä. Yritys aikoo raportoida yhteiskuntavastuustaan ainoastaan tilanteessa, jossa se tulee pakolliseksi. Yrityksen vuosikertomuksessa on kuitenkin oma lukunsa yhteiskuntavastuulle ja siinä käsitellään erityisesti taloudellisen ja sosiaalisen vastuun toteutumista yrityksessä. Ympäristövastuu on otettuna huomioon vuosikertomuksen ti-linpääöstietojen ympäristökatsauksessa.

*”Yritys menee siihen (yhteiskuntavastuuraportointiin) pakon edestä eli jos laki niin säättää. Jos se erillisenä tulee niin se on aika helposti kirjoitettavissa, mutta en pidä siitä erillisestä raportoinnista. Minä koen, että se on tällä toimialalla niin itsestänselvyys. Sen täytyy kulkea siinä strategiassa ja toiminnassa aivan oleellisena elementtinä ilman, että sitä nostetaan näkyville.”*

Haastatteluiden ja havaintojen perusteella voidaan todeta, että yhteiskuntavastuuraportointi koetaan tärkeäksi kansainvälisesti toimivissa yrityksissä. Raportointiin katsotaan vaikuttavan myös yrityksen listautuminen pörssiin, sillä kuten jo aiem-

min luvussa 4 todettiin, tulee pörssiyritysten tulevaisuudessa raportoida vastuullisuudestaan Euroopan unionin neuvoston päätöksestä (Andersson 2014). Tähän tutkimukseen osallistuvat kaksi pörssiin listautuneena olevaa yritystä ovat siis toimineet ennakoivasti.

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten Vaasan energiaklusteriin kuuluvat yritykset johtavat yhteiskuntavastuutaan ja millä tasolla yhteiskuntavastuuraportointi on näissä yrityksissä. Esiin haluttiin erityisesti nostaa strateginen yhteiskuntavastuu ja raportoinnin tarkoitus. Tutkimuksessa selvisi myös, miten yritykset kokevat yhteiskuntavastuun merkityksen ja kuinka sen nähdään vaikuttavan yrityksen toimintaan.

Tämän opinnäytetyön teoriaosuuteen pyrittiin sisällyttämään yhteiskuntavastuuseen kuuluvat tärkeimmät osa-alueet, kuten eri vastuosa-alueet, johtaminen, strateginen yhteiskuntavastuu ja yhteiskuntavastuuraportointi. Tutkimuksen haastattelu pohjautui Diana-Laure Arjalièsin ja Julia Mundryn (2013) aiemmin teettämään tutkimukseen yhteiskuntavastuun liittämisestä yrityksen johtamiseen. Tämän opinnäytetyön tutkimus tehtiin viiteen Vaasan energiaklusteriin kuuluvaan yritykseen. Tutkimuksen ja haastattelujen edetessä voitiin huomata, että monissa haastattavissa yrityksissä oli vielä paljon kehitettävää yhteiskuntavastuussa. Tällaisia kehityskohteita kaikilla yrityksillä olisi vielä strategisen yhteiskuntavastuun kanssa ja kolmella yrityksellä viidestä myös yhteiskuntavastuuraportoinnin suhteen. Moni yrityksistä koki myös itse, ettei yhteiskuntavastuuta ole huomioitu yrityksen viestinnässä tarpeeksi. Erilaisten havaintojen ja tutkimustulosten pohjalta voidaan katsoa, että opinnäytetyön teoria- ja empiriaosuus ovat linkitettyinä toisiinsa.

### 7.1 Keskeisimpien tutkimustulosten tarkastelu

Tämän hetkisestä yleisestä yhteiskuntavastuun mielikuvasta voitaisiin käyttää sanaa megatrendi. Tutkimuksessa ilmeni, että jokainen yritys selvästi tiedosti yhteiskuntavastuun olevan nyt esillä ja sen vaikutuksen yritysten imagoon sekä sen ettei sitä voida missään nimessä ohittaa. Nykypäivänä yrityksen toiminnan on perustuttava vastuulliseen toimintaan.

Yhteiskuntavastuun johtaminen nähdään osana normaalia liiketoimintaa ja sen johtamista. Yritykset ovat selkeästi pyrkineet liittämään yhteiskuntavastuun osaksi päivittäistä toimintaa. Yhdessäkään yrityksessä yhteiskuntavastuu ei ollut oma

osa-alueensa. Yhteiskuntavastuuta pyritään kehittämään yhdessä strategian sekä erillisten prosessien ja projektien yhteydessä. Kehitystä pyritään myös seuraamaan yritysten hallinta- ja johtamisjärjestelmien avulla. Yhteiskuntavastuun katsotaan kuuluvan koko henkilöstölle, vaikkakin ylin vastuu on selkeästi ylimmällä johdolla.

Käsite strateginen yhteiskuntavastuu tunnettiin, mutta sen sisällöstä ei ollut kenelläkään täysin selkeää kuvaa. Strategista yhteiskuntavastuuta lähdettiin käsittelemään enemmänkin oman toiminnan ja tuotteen liittämällä osaksi yhteiskunnallista toimintaa tai ympäristöystävällisyyttä. Yritysten yhteiskuntavastuullisessa toiminnassa oli kuitenkin havaittavissa strategisen yhteiskuntavastuun piirteitä, kuten yhteiskuntavastuun liittäminen osaksi normaalia liiketoimintaa ja strategiaa. Vaikka osa koki yhteiskuntavastuun vaikuttavan myös yrityksen kilpailukykyyn ei sitä osattu määritellä miten tai kuinka paljon. Kukaan yrityksistä ei siis selkeästi pystynyt osoittamaan kantaansa todeksi, sillä tällaisia asioita ei ollut mitattu.

Kuten jo todettiin, selkeä viesti yrityksiltä oli, että he kokevat yrityksen toiminnan ja tuotteen olevan osana yhteiskuntavastuuta. Tämä näkemys saattoi olla jopa liiallinen ja yhteiskuntavastuu nähdään itsestäänselvyytensä. Tällä tavoin ajattelevien yritysten tulisi miettiä yhteiskuntavastuutaan uudesta näkökulmasta ja sen kehitystä ja viestintää pitäisi erityisesti kehittää. Nykypäivänä voidaan ajatella, että erityisesti nuoremmat sukupolvet ovat entistä kiinnostuneempia yhteiskuntavastuullisista asioista. Lisäksi yhteiskuntavastuun ja sen raportoinnin ajattelemisen ainoastaan kansainvälisten ja pörssiin listautuneiden yritysten tarpeena on uudelleen mietittävä asia.

Yhteiskuntavastuuraportoinnin voidaan katsoa olevan hyvin yleistä suurissa kansainvälisissä ja pörssiin listautuneissa yrityksissä, sillä molemmat tutkimukseen osallistuvista pörssiin listautuneista yrityksistä ovat julkaisseet yhteiskuntavastuuraportin. Raportoinnin tarkoituksena nähtiin toiminnan kehittäminen ja jossain määrin myös sidosryhmäviestintä. Tutkimuksen pohjalta voidaan kuitenkin olettaa, että yhteiskuntavastuuraportointi ei ole kovin yleistä Vaasan energiaklusteriin kuuluvissa yrityksissä. Raportoimattomuuden syitä olivat toiminnan pienuus, jolloin raportointia ei nähty vielä tarpeellisena, vuosikertomuksen näkeminen sa-

mankaltaisena raportointina tai yhteiskuntavastuuraportointia pidettiin liiallisena byrokratiana.

Tutkimuksesta kävi selvästi ilmi, että kansainväliset ja pörssilistautuneet yritykset ovat todella paljon edellä yhteiskuntavastuullisissa asioissa, kuten sen kehittämisessä, viestinnässä ja raportoimisessa. Näissäkin yrityksissä kuitenkin oli huomattu, että yhteiskuntavastuu on edelleen melko sijoittajakeskeistä. Asiakkaiden ja henkilöstön kiinnostus yhteiskuntavastuullisiin asioihin on kuitenkin nousemassa. Tähän tutkimukseen osallistuvien pörssilistautuneiden vastauksia oli mielenkiintoista verrata Arjalièsin ja Mundryn (2013) teettämään tutkimukseen, jossa he tutkivat Ranskan pörssiyritysten yhteiskuntavastuun johtamista ja raportointia. Tuloksissa oli paljon samankaltaisuuksia ja erityisesti raportointia koskevissa vastauksissa. Tähän saattavat olla syynä kansainväliset raportointiohjeistukset sekä tieto tulevasta pörssilistautuneiden raportointivelvoitteesta.

## **7.2 Tutkimuksen luotettavuus ja jatkotutkimusehdotukset**

Tämän tutkimuksen kohdejoukko oli melko suppea ja haastateltavat yritykset edustivat ainoastaan pientä joukkoa koko Vaasan energiaklusteriin kuuluvista yrityksistä, jolloin tutkimuksen tuloksia ei voida yleistää. Kaikkiin tutkimuksen tavoitteisiin saatiin vastaukset ja haastatteluiden edetessä voitiin myös huomata, että samat vastaukset alkoivat toistua ja vastauksista löytyi samoja tekijöitä. Tutkimuksen pätevyyttä parantaa myös tuloksien samankaltaisuus aikaisempien tutkimuksien kanssa. Tutkimuksen luotettavuutta on pyritty parantamaan tarkalla ja yksityiskohtaisella tutkimuksen toteutuksena raportoinnilla, jossa oli selkeästi eritelty kaikki tutkimuksen vaiheet. Tutkimuksen luotettavuutta paransi myös tutkimuspäiväkirjan pitäminen.

Tämän opinnäytetyön pohjalta huomattiin myös mahdollisuuksia jatkotutkimuksiin. Suppean kohdejoukon vuoksi voitaisiin tutkimus laajentaa koko Vaasan energiaklusteria koskevaksi, jolloin aineiston keruumenetelmiä olisi hyvä laajentaa haastatteluiden ja havainnoinnin lisäksi myös kyselylomakkeeseen. Tämän lisäksi olisi mielenkiintoista tutkia, miten yhteiskuntavastuu vaikuttaa yrityksen kilpailukykyyn ja sitä myöten myös yrityksen kannattavuuteen.

Jatkotutkimusehdotuksia voisi olla myös niin sanotut case-tutkimukset, jotka kohdistettaisiin vain yhteen yritykseen. Tutkimukseen osallistuvat yritykset olivat sitä mieltä, että heidän pitäisi tarkistaa omaa yhteiskuntavastuuviestintäänsä. Yksi jatkotutkimusehdotus voisi juuri olla yhteiskuntavastuuviestinnän parantaminen tai yhteiskuntavastuuraportin laatiminen jollekin tietylle yritykselle.

### **7.3 Opinnäytetyöprosessin arviointi**

Opinnäytetyön aiheesta käytiin keskusteluja jo tammikuussa 2014, kun opinnäytetyöstä ja sen aihevalinnasta alettiin ensimmäisiä kertoja puhua. Yhteiskuntavastuuaiheen valinta ja lopullinen opinnäytetyön aloitus alkoi lokakuun puolessa välissä 2014, jolloin alettiin kirjoittamaan teoriaosuutta. Aihetta ja teoriaosuutta tulittiin muokkaamaan vielä joulukuun aikana. Empiiristä osuutta alettiin työstämään tammikuun alussa ja haastattelut päästiin aloittamaan kaksi viikkoa myöhemmin. Opinnäytetyön valmistumisen tavoitteeksi asetettiin alustavasti tammikuun loppu, joka kuitenkin venyi aiheen muokkaamisen ja haastateltavien puutteellisuuden takia helmikuulle.

Teoriaosuuteen käytettiin lähteinä tieteellisiä tutkimuksia, artikkeleita ja kirjallisuutta. Lähteitä löytyi niin suomeksi kuin englanniksikin. Lähdekirjallisuutta oli haastavaa löytää, sillä aihe on vielä varsin uusi ja kehittyvä. Teoriaosuuden kirjoittamisessa haastavinta oli oikeiden ja ajankohtaisten asioiden löytäminen ja tiivistäminen. Teoriaosuudesta tuli lopulta laaja ja kattava. Tutkimusosuudessa haastavinta oli haastateltavien saaminen mukaan tutkimukseen. Haastavaa oli myös se, ettei kaikissa yrityksissä ollut vielä panostettu yhteiskuntavastuuseen niin paljoa, että siitä olisi saanut tarkkoja vastauksia. Haastateltavien vastaukset olivat myös hyvin erilaisia. Haastatteluista kävi kuitenkin selkeästi ilmi tiettyjä samankaltaisuuksia ja myös mahdollisia kehittämiskohteita.

Opinnäytetyötä tehtäessä opin lähteiden laadullisen tärkeyden ja niiden perusteellisen tutkimisen. Näiden lisäksi opin myös tutkimuksen tekemisen eri vaiheet ja tutkimuksen kokonaisuuden tarkastelun. Olen myös iloisesti ja positiivisesti yllätynyt yritysten mielenkiinnosta lähteä mukaan tutkimukseen.



## LÄHTEET

- Andersson, J. 2014. Yritysvastuun raportointivelvoite parantaa myös kilpailukykyä. Kauppalehti. Kauppalehden verkkosivut. Viitattu 18.11.2014. <http://www.kauppalehti.fi/5/i/talous/uutiset/plehti/juttu.jsp?direct=true&oid=2014/11/04/5583022>
- Arjaliès, D-L. & Mundy, J. 2013. The use of management control systems to manage CSR strategy: A levers of control perspective. *Management Accounting Research*. 24, 4, 284–300.
- Bouten, L. & Hoozée S. 2013. On the interplay between environmental reporting and management accounting change. *Management Accounting Research*. 24, 4, 333–348.
- Contri, A.M. & Maccarrone, P. 2009. The Integration of CSR into Business Strategy: An Empirical Analysis of Large Italian Firms. Teoksessa *Responsible Leadership: proceedings of the Corporate Responsibility Research (CRR) 2009 Conference*, 83–102. Toim. Mumba, A. & Ketola, T. Vaasan yliopiston verkkosivut. Viitattu 4.12.2014. [http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn\\_978-952-476-285-4.pdf](http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-285-4.pdf)
- EnergyVaasa. 2012. EnergyVaasa - Pohjoismaiden merkittävin energiateknologian keskittymä. EnergyVaasa verkkosivut. Viitattu 15.10.2014. [http://www.energyvaasa.fi/uploads/brochures/EnergyVaasaEsiteFIN\\_2012.pdf](http://www.energyvaasa.fi/uploads/brochures/EnergyVaasaEsiteFIN_2012.pdf)
- EnergyVaasa. 2014. EnergyVaasa yritykset. EnergyVaasan verkkosivut. Viitattu 15.11.2014. <http://energyvaasa.vaasanseutu.fi/yritykset/>
- Epstein, M.J., Rejc Buhovac, A. & Yuthas, K. 2015. Managing Social, Environmental and Financial Performance Simultaneously. *Longe Range Planning*. 48, 35–45.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2000. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 4. painos. Jyväskylä. Vastapaino.
- FIBS. 2013. FIBSin yritysvastuututkimus 2013. Viitattu 19.11.2014. [http://www.fibsry.fi/images/TIEDOSTOT/FIBSin\\_yritysvastuututkimus2013.pdf](http://www.fibsry.fi/images/TIEDOSTOT/FIBSin_yritysvastuututkimus2013.pdf)
- FIBS. 2014. FIBSin yritysvastuututkimus 2014. Viitattu 19.11.2014. [http://www.fibsry.fi/images/TIEDOSTOT/FIBS\\_Yritysvastuututkimus2014\\_.pdf](http://www.fibsry.fi/images/TIEDOSTOT/FIBS_Yritysvastuututkimus2014_.pdf)
- Global Reporting Initiative. 2014. Global Reporting Initiative verkkosivut. Viitattu 11.11.2014. <https://www.globalreporting.org/information/about-gri/what-is-GRI/Pages/default.aspx>
- Gond, J-P., El Akremi, A., Igalens, J. & Swaen, V. 2010. A corporate social responsibility - corporate financial performance behavioural model for employees. Teoksessa *Global Challenges In Responsible Business*, 13–48. Toim. Smith, N. C., Bhattacharya, C. B., Vogel, D. & Levine, D. I. Cambridge. Cambridge University Press.

Haapala, J. & Aavameri, L. 2008. Omatuntotalous. Keuruu. Talentum Media Oy.

Hallikainen, R. 2008. Suomessa ei keskustella yhteiskuntavastuusta. Tekniikka & Talous. Tekniikka & Talous verkkosivut. Viitattu 18.11.2014.  
<http://www.tekniikkatalous.fi/tyo/suomessa+ei+keskustella+yhteiskuntavastuusta/a77112>

Harmaala, M-M. & Jallinoja, N. 2012. Yritysvastuu ja menestyvä liiketoiminta. Helsinki. Sanoma Pro Oy.

Heiskanen, E. & Salo, J. 2008. Eettinen johtaminen - Tie kestävään kehitykseen. Helsinki. Talentum Media Oy.

ISO 26000. 2014. ISO 26000 - Social responsibility. Viitattu 11.11.2014.  
<http://www.iso.org/iso/home/standards/iso26000.htm>

Joutsenvirta, M., Halme, M., Jalas, M. & Mäkinen, J. 2011. Vastuullinen liiketoiminta kansainvälisessä maailmassa. Tallinna. Gaudeamus Helsinki University Press Oy.

Jussila, M. 2010. Yhteiskuntavastuu. Nyt. Vantaa. Infor Oy.

Juutinen, S. & Steiner, M-L. 2010. Strateginen yritysvastuu. Juva. WSOYpro Oy.

Juvonen, A. 2014. Yhteiskuntavastuuraportit pakollisiksi suuryhtiöille. Kauppalehti. Kauppalehden verkkosivut. Viitattu 18.11.2014.  
<http://www.kauppalehti.fi/etusivu/yhteiskuntavastuuraportit+pakollisiksi+suuryhtiöille/201409700813>

Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä – Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Ketola, T. 2005. Vastuullinen liiketoiminta - Sanoista teoksi. Helsinki. Edita Publishing Oy.

Knuutinen, R. 2014. Verotus ja yrityksen yhteiskuntavastuu. Vantaa. Lakimiesliiton kustannus.

KPMG Survey of Environmental Reporting. 1999. Amsterdamin yliopiston verkkosivut. Viitattu 10.11.2014. <http://dare.uva.nl/document/2/121>

KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting. 2005. CommDev verkkosivut. Viitattu 10.11.2014. [http://commdev.org/userfiles/files/1274\\_file\\_D2.pdf](http://commdev.org/userfiles/files/1274_file_D2.pdf)

KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting. 2011. KPMG International verkkosivut. Viitattu 10.11.2014.  
<http://www.kpmg.com/PT/pt/IssuesAndInsights/Documents/corporate-responsibility2011.pdf>

- KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting. 2013. KPMG International verkkosivut. Viitattu 10.11.2014.  
<http://www.kpmg.com/Global/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/corporate-responsibility/Documents/kpmg-survey-of-corporate-responsibility-reporting-2013.pdf>
- Kruschwitz, N. 2012. Integrating Sustainability Into Strategy, Governance and Employee Engagement. Sustainability & Innovation. Massachusetts Institute of Technology.
- Kuvaja, S. & Malmelin, K. 2008. Vastuullinen yritysviestintä – Kilpailuetua vuoropuhelusta. Helsinki. Edita Prima Oy.
- Niskala, M., Pajunen, T. & Tarna-Mani, K. 2013. Yritysvastuu Raportointi- ja laskentaperiaatteet. Porvoo. KHT-Media Oy.
- Pohjola, T. 2003. Johda ympäristöasioita tehokkaasti. Ympäristöosaaminen menestystekijänä. Jyväskylä. Talentum Media Oy.
- Pohjola, T. 2012. Vastuullisen liiketoiminnan painopistealueet suomalaisissa yrityksissä 2012. Crnet Oy verkkosivut. Viitattu 18.11.2014.  
[http://www.crnet.fi/pdf/Tutkimus\\_crnet\\_100612.pdf](http://www.crnet.fi/pdf/Tutkimus_crnet_100612.pdf)
- Pondeville, S., Swaen, V. & De Rongé Y. 2013. Environmental management control systems: The role of contextual and strategic factors. Management Accounting Research. 24, 4, 317–332.
- Ranta, E. 2011. Näin lama iskisi: Tässä ovat ensimmäiset kärsijät. Taloussanomat. Taloussanomien verkkosivut. Viitattu 18.11.2014.  
<http://www.taloussanomat.fi/kansantalous/2011/08/12/nain-lama-iskisi-tassa-ovat-ensimmaiset-karsijat/201111227/12>
- Sinisalo, N. & Gebra, E. & Ilola, E. & Holmberg, J. 2013. Yritysten toiminnan eettisyyttä ei valvota laissa. Suomenkuvalehti. Suomenkuvalehden verkkosivut. Viitattu 19.11.2014. <http://suomenkuvalehti.fi/jutut/kotimaa/talous/yritysten-toiminnan-eettisyytta-ei-valvota-laissa/>
- Sustainability Disclosure Database. 2014. <http://database.globalreporting.org>
- Székely, F. & Knirsch, M. 2005. Responsible Leadership and Corporate Social Responsibility: Metrics for Sustainable Performance. European Management Journal. 23, 6, 628–647.
- Talvio, C. & Välimaa, M. 2004. Yhteiskuntavastuun johtaminen. Helsinki. Edita Publishing Oy.
- Technobothnia. 2014. Technobothnian verkkosivut. Viitattu 17.12.2014.  
<http://www.technobothnia.fi/fi/>

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2013. Tiedotteet 2013. Työ- ja elinkeinoministeriön verkkosivut. Viitattu 17.12.2014.  
[http://www.tem.fi/ajankohtaista/tiedotteet/tiedotearkisto/vuosi\\_2013?113256\\_m=111946](http://www.tem.fi/ajankohtaista/tiedotteet/tiedotearkisto/vuosi_2013?113256_m=111946)

Vaasan energiainstituutti. 2014. Vaasan energiainstituutin verkkosivut. Viitattu 17.12.2014. <http://www.vei.fi/content/fi/11501/762/762.html>

Vaasan kaupunki. 2014. INKA (Innovatiiviset kaupungit). Vaasan kaupungin verkkosivut. Viitattu 27.11.2014.  
[http://www.vaasa.fi/Suomeksi/Etusivu/Kaupunkikehitys/INKA\\_\\_Innovatiiviset\\_kaupungit\\_](http://www.vaasa.fi/Suomeksi/Etusivu/Kaupunkikehitys/INKA__Innovatiiviset_kaupungit_)

Vaasan yleisesite 2013. 2013. Vaasa - Energistä myötätuulta. Vaasan kaupungin verkkosivut. Viitattu 17.12.2014.  
[http://www.vaasa.fi/Suomeksi/Etusivu/Tietoa\\_Vaasasta](http://www.vaasa.fi/Suomeksi/Etusivu/Tietoa_Vaasasta)

Viitala, R. & Jylhä, E. 2010. Liiketoimintaosaaminen menestyvän yritystoiminnan perusta. 1–4. painos. Helsinki. Edita Publishing Oy.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen - Strateginen kilpailutekijä. 4. uud. painos. Helsinki. Edita Publishing Oy.

YK:n Global Compact. 2014. Corporate Sustainability in The World Economy. United Nations Global Compact. Viitattu 11.11.2014.  
[https://www.unglobalcompact.org/docs/news\\_events/8.1/GC\\_brochure\\_FINAL.pdf](https://www.unglobalcompact.org/docs/news_events/8.1/GC_brochure_FINAL.pdf)

**ENERGYVAASA YRITYKSET (EnergyVaasa 2014)**

WESTENERGY OY AB  
WELAS OY  
WÄRTSILÄ FINLAND OY  
WAPICE OY  
VNT MANAGEMENT OY  
VM GROUP OY  
VESLATEC OY  
VEO OY  
VASKILUODON VOIMA OY  
VAMP OY  
VACON OYJ  
VAASAN SÄHKÖVERKKO OY  
VAASAN SÄHKÖPALVELU OY  
VAASAN SÄHKÖ OY  
VAASAN EKOLÄMPÖ OY  
ULTRACUT OY  
TK ENGINEERING OY  
TJK TIETOLAITE OY  
THERE CORPORATION OY  
THE SWITCH  
TC CONNECT OY  
TARKMET OY  
SOP-METAL OY  
SKAALA OY  
SELECON OY  
SEAM-GROUP OY  
SCHNEIDER ELECTRIC FINLAND OY  
ROAMING OY  
RICOMIX OY  
RAVERA OY  
PRIMO FINLAND OY  
PRESECO OY  
POLTTOVÄRI OY  
PLASTWELD OY  
PINTAA COATINGS OY  
OY RIKTA AB  
OY MERINOVA AB  
OY KWH PIPE AB  
OY BUORRE CREATION AB  
MERVENTO OY  
GEO-PIPE GP OY  
MAPROMECH OY AB  
UWIRA OY  
LVI-LEINOLAT  
LEIMEC OY  
KILKANEN OY

ADIABATIX OY  
LEINOLAT GROUP  
LAINE-TUOTANTO OY  
KYRÖNMAAN CNC KONEISTUS OY  
KOSKIENERGIA OY  
KGN TOOL OY AB  
K&K LAKI  
JMC ENGINE OY  
INCAP OY  
GREEN FORTUNE OY  
FINTOS OY  
ETHA AB  
ESCARMAT OY  
SUOMEN MERITUULI OY  
RAPID POWER OY  
ETELÄ-POHJANMAAN ALUEVERKKO OY  
EPV TUULIVOIMA  
EPV BIOTURVE OY  
EPV ENERGIA  
ELEKTROMASTER OY  
ELEKROMETALLI  
EFC FINLAND OY  
EDUPOWER OY AB  
CRIMPPI OY  
CNC-TEKNIikka OY  
CLS-ENGINEERING OY  
CITEC OY AB  
BTB PLAZA  
BODYCOTE LÄMPÖKÄSITTELY OY  
AVECON OY  
ARCTEQ OY  
AMPNER OY  
ALTENIA OY  
AD-ELECTRONICS OY  
ABB OY  
AB VELJEKSET HEMMING OY

## HAASTATTELUPYYNTÖ

Hei,

Olen Nina-Riikka Vuollet ja opiskelen Vaasan ammattikorkeakoulussa liiketaloutta. Tällä hetkellä teen opinnäytetyötä yhteiskuntavastuun johtamisesta ja raportoinnista. Opinnäytetyössäni tutkin, miten Vaasan energiaklusteriin kuuluvat yritykset liittävät yhteiskuntavastuun johtamiseen ja strategiaan, sekä millä tasolla yritysten yhteiskuntavastuuraportointi on. Tutkimuksessa pyrin myös selvittämään, miten yhteiskuntavastuun nähdään vaikuttavan yrityksen imagoon, kilpailukykyyn ja kannattavuuteen. Työni loppuunsaattamiseksi tarvitsisin teidän asiantuntemustanne. Toivoisin, että teillä olisi kiireistänne huolimatta aikaa tavata minut ja vastata laatimaani haastatteluun.

Jokainen haastattelu on ehdottoman tärkeä tutkimukseni onnistumisen kannalta. Haastattelu tullaan käymään kahdenkeskeisenä ja mahdollisuuksien mukaan jo ensi viikolla (vko X). Haastattelu tulee kestämään noin puolesta tunnista tuntiin riippuen vastauksista. Toivon, että vastaisitte tähän viestiin niin pian kuin mahdollista. Toivon myös, että viestissänne kerrotte mahdollisesta osallistumisesta haastatteluun sekä sopivasta haastatteluajankohdasta ja -paikasta. Haastattelu toteutetaan teemahaastatteluna, johon voitte tutustua aukaisemalla sähköpostiin liitetyn liitteen.

Haastattelun vastaukset tullaan käsittelemään luottamuksellisesti ja tulokset tullaan esittämään niin, etteivät yksittäisten yritysten vastaukset käy ilmi. Kaikille haastatteluun ja tutkimukseen osallistuville tulen toimittamaan tutkimuksen tulokset sähköpostin välityksellä. Toivon, että tutkimuksesta ja sen tuloksista on hyötyä Vaasan energiaklusteriin kuuluville yrityksille yhteiskuntavastuun kehityksessä.

Jos tiedätte henkilön, joka vastaa yrityksenne yhteiskuntavastuusta ja olisi valmiimpi osallistumaan haastatteluun, ilmoitattehan siitä minulle. Kaikissa tutkimusta koskevissa kysymyksissä ottakaa vapaasti yhteyttä minuun.

Terveisin

Nina-Riikka Vuollet

Vaasan ammattikorkeakoulu

Email: [nina.vuollet@gmail.com](mailto:nina.vuollet@gmail.com)

Puh: 040 8657478



## HAASTATTELURUNKO

### Haastateltavan taustatiedot

Työnimike/Asema organisaatiossa:

Vastuu yrityksen yhteiskuntavastuusta:

Työnkuvaus (lyhyesti):

### Teema 1: Yhteiskuntavastuun johtaminen

- Yhteiskuntavastuun merkitys
- Yhteiskuntavastuu yrityksen arvoissa ja toimintatavoissa
- Strateginen yhteiskuntavastuu (kilpailutekijä, mitattavuus, budjetointi .. )
- Vastuu yhteiskuntavastuusta ja ylimmän johdon tuki
- Yhteiskuntavastuun kehittäminen
- Sidosryhmät
- Yhteiskuntavastuun jalkauttaminen henkilöstön toimintaan (arvot, kannustinjärjestelmät, aloitejärjestelmät .. )
- Yhteiskuntavastuun toteutuminen ja valvonta yrityksen sisällä (ohjausjärjestelmät, mittarit)
- Hyöty yhteiskuntavastuusta (imago, kannattavuus, kilpailukyky, sidosryhmien tyytyväisyys, henkilöstön motivaatio, riskienhallinta .. )
- Haasteet? (toteutus, seuranta .. )
- Toimialakohtaisuus

### Teema 2: Yhteiskuntavastuuraportointi

- Yhteiskuntavastuusta viestiminen
- Raportointi (ohjeistukset, varmentaminen .. )
- Raportoinnin tarkoitus (imago, kilpailutekijä, muutkin raportoivat .. )