

# HYVÄ YRITYS

10 näkökulmaa yritysten ja yhteiskunnan suhteeseen



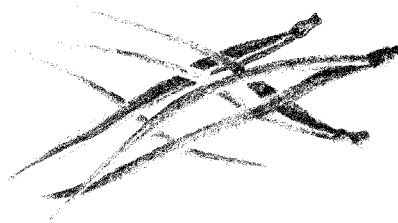
25

haastattelua  
yritysvastuusta

***miltton***

# HYVÄ YRITYS

10 näkökulmaa yritysten ja yhteiskunnan suhteeseen



***miltton***

Helsinki, 2016

# SISÄLLYS

<b>1. TINO AALTO: SUOMALAISET VASTUULLISINA KULUTTAJINA, TYÖNTEKIJÖINÄ JA AKTIVISTEINA.....</b>	<b>6</b>
<b>2. HELI SUOMINEN: SOSIAALINEN ON UUSI VIHREÄ.....</b>	<b>14</b>
<b>3. NOORA PURO: ONKO VASTUULLISUUS KULU VAI INVESTOINTI?.....</b>	<b>19</b>
<b>4. NOORA PURO: SE VASTUULLISEMPI KULMAHUONE.....</b>	<b>24</b>
<b>5. TINO AALTO: VASTUULLISUUS HOUKUTTELEE SIJOITUKSIA.....</b>	<b>27</b>
<b>6. SUSANNA SAIKKONEN: POTEROISTA YHTEISTYÖHÖN – KANSALAIJÄRJESTÖT YRITYSTEN KIRITTÄJINÄ.....</b>	<b>32</b>
<b>7. MARI KAMAJA: VAIKUTTAJAVIESTINTÄ ON DIALOGIA YHTEISKUNNAN KANSSA.....</b>	<b>36</b>
<b>8. HELI SUOMINEN: RAPORTTIÄHKYSTÄ INSPIROIVAAN KERRONTAAN.....</b>	<b>40</b>
<b>9. HELI SUOMINEN: EDELLÄKÄVIJÄYRITYS USKALTA MYÖS SUUTUTTAA.....</b>	<b>44</b>
<b>10. MARI KAMAJA: MILLAINEN ON TULEVAISUUDEN HYVÄ YRITYS?.....</b>	<b>49</b>

# JOHDANTO

**MILLAISESSA MAAILMASSA** elämme tulevaisuudessa? Vastaus muotoutuu monilta osin yritysten ja yhteiskunnan suhteessa. Suhde voi olla ristivetoa tai vuoropuhelua. Parhaimmillaan yritykset ja muu yhteiskunta ratkovat yhdessä aikamme suuria haasteita ilmastonmuutoksesta siirtolaiskysymykseen ja globaaliin uusjakoon.

Kuluttajat ja kansalaiset odottavat yrityksiltä paljon enemmän kuin ennen: muutakin kuin tuotteita, työpaikkoja ja verotuloja. He haluavat, että yritykset kantavat huolta niitä ympäröivästä luonnosta ja ihmisistä. Yhtiöitä ei enää vertailla vain kilpailijoihin vaan niitä arvioidaan osana yhteiskuntaa.

**MILTON INSIGHTS** -raporttisarjan neljäs osa puretuu kymmenen artikkelin kautta yritysten ja yhteiskunnan suhteeseen. Miltonin asiantuntijat haastattelivat 25 yritys vastuun johtajaa ja vaikuttajaa. Yksi teema nousee haastatteluista selvästi esiin: passiivisesta riskienhallinnasta ja haittojen minimoimisesta halutaan siirtyä aktiiviseen ratkaisujen etsimiseen.



**Yhtiöitä ei enää vertailla vain kilpailijoihin vaan niitä arvioidaan osana yhteiskuntaa.**

**Miten yritykset kantavat huolta niitä ympäröivästä luonnosta ja ihmisistä?**

Vuosikymmeniä liike-elämässä ja osin politiikassa toisteltiin **Milton Friedmanin** teesiä: ”*Yrityksen ainoa tehtävä on tuottaa voittoa osakkeenomistajille*”. Friedman vedettiin hihasta, kun haluttiin väistää yrityksiin kohdistuneita odotuksia vastuullisuudesta tai yhteiskunnan laajan kokonaisedun huomioimisesta.

2010-luvulla ajattelu liikkeenjohdossa on kehittynyt. Tuoreempaa näkemystä edustaa esimerkiksi Harvard Business Schoolin professori, liikkeenjohdon tutkimuksen edelläkävijä, **Michael E. Porter**. Hän pitää yritysten tarkoituksen uudelleenmäärittelyä edellytyksenä uudelle kasvun ja innovaatioiden aallolle. ”*Yritysten tarkoitus täytyy määritellä uudelleen jaetun*

*arvon luomiseksi, ei vain itsetarkoitukselliseksi tuloksen tekemiseksi*”, kuuluu Porterin slogan.

Suomessa noussut cleantech-innostus sopii tähän ajatteluun. Parhaissa asemissa on yritys, jonka vastuullisuus ei ole päälle liimattua, vaan kumpuaa itse liikeideasta: ratkaisusta maailmaa koetteleviin haasteisiin, kuten ilmastonmuutokseen. Suomalaiset vaikuttajat yrityksissä ja järjestöissä painottavat aktiivista luottamuksen rakentamista. Se on heidän mukaansa edellytys vastuulliselle maineelle. Luottamuksen rakentaminen aktiivisen yrityskansalaisuuden kautta on aina helpompaa kuin kriisissä kadotetun luottamuksen palauttaminen.

**RAPORTIN AVAA** suomalaisten asenteita tarkasteleva luku, joka perustuu maaliskuussa valmistuneeseen, Miltonin teettämään kyselytutkimukseen. Luvut 2, 3 ja 4 käyvät läpi vastuullisuuden peruskysymyksiä: mitä teemoja vastuullisuustyö kattaa, onko vastuullisuuteen panostaminen kulu vai investointi ja miten vastuullisuuden saisi nostettua ylimmän johdon agendalle. Seuraavissa luvuissa 5, 6 ja 7 pureudutaan yrityksen ja yhteiskunnan suhteeseen kolmen eri sidosryhmän perspektiivin kautta: sijoittajien, järjestöjen ja päättäjien. Aktiivisesti eri sidosryhmiensä kanssa keskusteleva yritys ymmärtää yhteiskunnan odotuksia ja pystyy perustelevaan omat näkemyksensä päättäjille.

Luvut 8, 9 ja 10 katsovat tulevaisuuteen: Viestinnässä yritykset etsivät uusia ja luovia tapoja, joilla kertoa suhteestaan yhteiskuntaan. Suomessakin yritykset ovat intoutuneet ottamaan kantaa mielipiteitä jakaviin yhteiskunnallisiin kysymyksiin, kuten samaa sukupuolta olevien avioliittoon tai maahanmuuttoon. Luvussa 10 kysytään, millainen on tulevaisuuden hyvä ja vastuullinen yritys.

**KIITÄMME** haastateltuja asiantuntijoita heidän arvokkaasta ajastaan ja näkemyksistään. Kiitämme myös raportin esilukijoita ja kaikkia, joiden tuki ja kommentit edistivät raportin syntymistä. Antoisia lukuhetkiä!

**Helsingissä 7.4.2016**

**Heli Suominen & Susanna Saikkonen**

## HAASTATELLUT ASIAANTUNTIJAT JA VAIKUTTAJAT

### FREDRIK ANDERSSON

toimitusjohtaja,  
Miltton Labs

### NINA ELOMAA

yrittäjä, Fazer

### ELINA GRUNDSTRÖM

vapaa toimittaja,  
puheenjohtaja,  
Julkisen sanan neuvosto

### MILLA HALME

poliittisen vaikuttamisen  
koordinaattori, Tahdon2013  
edunvalvontajohtaja,  
SAMOK

### HEIDI HAUTALA

europarlamentaarikko  
(vihr),  
Euroopan parlamentti

### SIMO HONKANEN

vastuullisuus- ja  
yhteiskuntasuhdejohtaja,  
Neste

### KATI IHAMÄKI

kestävän kehityksen johtaja,  
Finnair

### MARITTA ISO-AHO

viestintä- ja  
vastuullisuusjohtaja, Alko

### NOOMI JÄGERHORN

vastuullisuusjohtaja, Posti

### MATTI KALERVO

vastuullisuusjohtaja, Kesko

### JUSSI KEKKONEN

toimitusjohtaja, Miltton  
Networks

### TUULI KOUSA

johtaja, yhteiskuntasuhteet,  
mediasuhteet ja vastuullisuus,  
OP

### JUKKA KURTTILA

toimitusjohtaja, Finlayson

### MIKA LESKINEN

johtaja, vastuullinen  
sijoittaminen, OP

### PEKKA LINDROOS

lakiasioista ja  
yhteiskuntasuhteista vastaava  
johtaja, Hartwall

### KATI MALMELIN

johtaja, yritys yhteistyö ja  
green office, WWF

### OUTI MIKKONEN

Head of Corporate  
Responsibility, Tokmanni

### TUULI MÄKELÄ

asiantuntija, EK

### SIRPA PAATERO

kansanedustaja (sd)

### MIKKO ROUTTI

toimitusjohtaja, FIBS

### JAN STORE

toimitusjohtaja,  
Miltton Brussels

### TEIVO TEIVAINEN

maailmanpolitiikan  
professori, Helsingin yliopisto

### ARMU TEMMES

vastuullisen liiketoiminnan  
professori, Aalto-yliopisto

### TOMMI TERVANEN

toimitusjohtaja, Kotipizza

### SONJA VARTIALA

toiminnanjohtaja, Finnwatch

### PIRTA WENTZEL

vastuullisen sijoittamisen  
asiantuntija, Varma

### KENT WILSKA

kaupallinen neuvos,  
Ulkoministeriö

## TYÖRYHMÄ

### **Heli Suominen**

johtava asiantuntija

### **Susanna Saikkonen**

johtava asiantuntija

### **Tino Aalto**

asiantuntija

### **Mari Kamaja**

asiantuntija

### **Noora Puro**

asiantuntija

### **Sannamari Vuorela**

graafinen suunnittelija

### **Veera Pienheimä**

kuvittaja

## MILTON

Kaisaniemenkatu 6 A

FI 00100 Helsinki

Tel + 358 9 618700

info@milton.fi

sähköpostiosoitteet

etunimi.sukunimi@milton.fi

Painettu Helsingissä huhtikuussa 2016

3. painos

**MILTON GROUP** on Suomen johtava viestintätoimistoyhtymä, jonka muodostavat tytäryhtiöt Milton, Milton Networks, Milton Creative, Milton Singapore, Milton Labs, Milton Brussels ja Milton Markets.

Missiomme on yksinkertainen: haluamme olla maailman paras viestintätoimisto pohjoismaalaisille organisaatioille ja Pohjoismaissa toimiville kansainvälisille brändeille. Tällä hetkellä tehtävää toteuttaa noin 130 miltonlaista, joiden vahvuutena on laaja-alainen tausta ja osaaminen.

Olemme kansainvälisistä ketjuista riippumaton ja itsenäinen kotimainen toimija. Tämä mahdollistaa vahvasti kasvuhakuisen liiketoiminnan kehityksen.

## 1

# SUOMALAISET VASTUULLISINA KULUTTAJINA, TYÖNTEKIJÖINÄ JA AKTIVISTEINA

Tino Aalto

Suomalaiset naiset välittävät ja ovat kiinnostuneempia vastuullisuusasioista kuin miehet niin kuluttajina kuin myös työntekijöinä. Lähes puolet kaikista suomalaisista ja yli puolet naisista on jättänyt ostamatta vastuuttomasti tuotettuja tuotteita tai palveluita. Naisista peräti joka kolmas kieltäytyisi työskentelemästä työpaikassa, jonka toimintaa pitää vastuuttomana. Miehistä näin ajattelee noin joka viides.

**KULUTTAJINA NAISIA** kiinnostaa tuotteiden ja palveluiden vastuullisuus selvästi enemmän kuin miehiä. Suomalaisten enemmistö (53 %) pitää tutkimuksen perusteella vastuullista tuotantoa erittäin tärkeänä tai tärkeänä. Naisista näin ajattelee lähes 58 prosenttia ja miehistä 49 prosenttia. Tämä käy ilmi Miltonin maaliskuussa 2016 teettämästä vastuullisuustutkimuksesta.

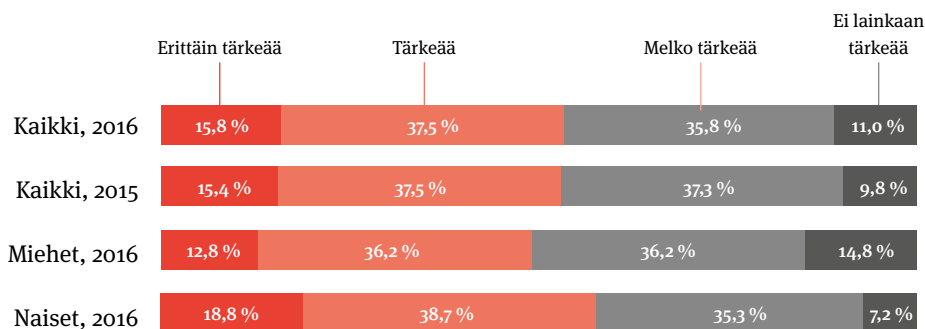
Suomalaisten selvä enemmistö eli 73 prosenttia on kyselytutkimuksen perusteella valmis maksamaan enemmän vastuullisesti tuotetusta tuotteesta tai palvelusta. Näin ajattelevien naisten osuus (77 %) on suurempi kuin miesten (69 %). Sukupuolten asenne-ero näkyy myös siinä, kuinka moni ei vastausten perusteella välitä vastuullisuudesta. Naisista ainoastaan 7 prosenttia ei pidä ostopäätösten kohdalla vastuullista tuotantoa lainkaan tärkeänä. Miehistä 15 prosenttia ajattelee näin. Kulutus päätösten osalta asenteet säilyivät pitkälti samalla tasolla kuin vuoden 2015 tutkimuksessa.

Vastuullisesti tuotetuille tuotteille ja palveluille on selvästi jo nyt kysyntää. Koska naiset ovat miehiä kiinnostuneempia vastuullisesti tuotetuista tuotteista ja palveluista, niin esimerkiksi kestävän kehityksen mukaisesti tuotetuille tuotteille voi povata kasvavaa kysyntää naisten ostokoreissa tulevaisuudessa. Naiset paitsi välittävät vastuullisuudesta, myös päättävät pitkälti perheiden arjen hankinnoista. Kun pohjoismainen osake- ja rahastovälittäjä Nordnet tutki alkuvuodesta 2016, kumpi päättää kotitalouksien menoista, sukupuolten välillä vallitsi vastausten perusteella yksimielisyys: naiset päättävät.

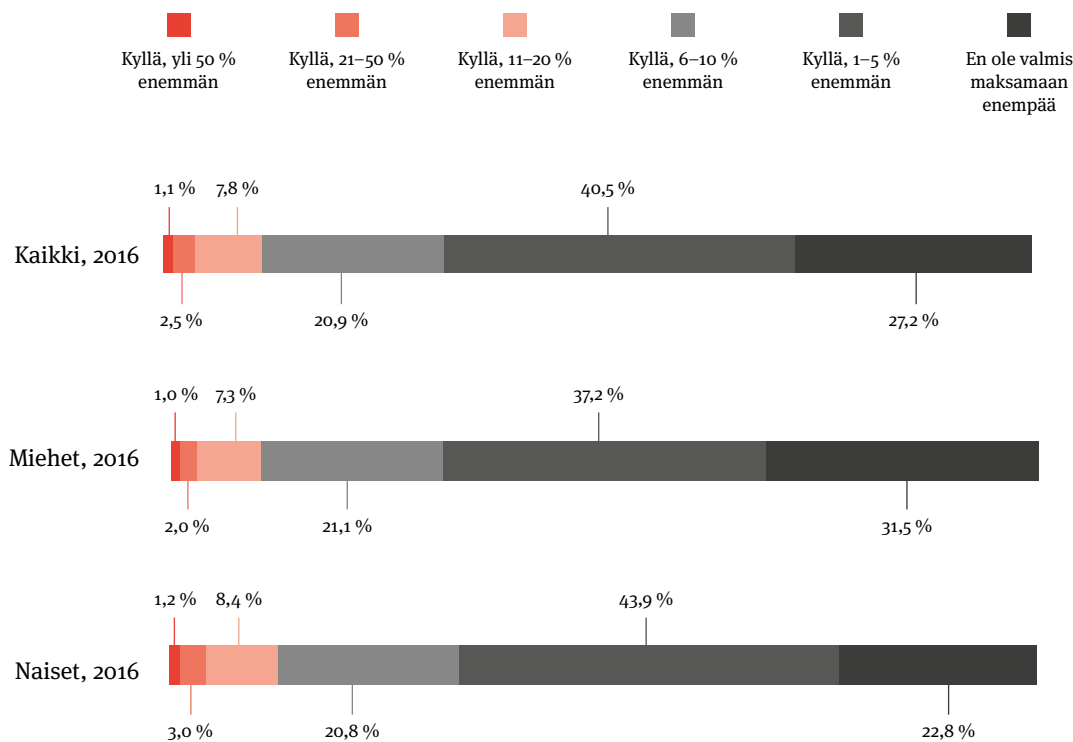
Yritysten ja tuotteiden vastuullisuus on suomalaisille tärkeää ja naiset toimivat asiassa edelläkävijöinä.

## Enemmistö suomalaisista on valmis maksamaan enemmän vastuullisesti tuotetusta tuotteesta tai palvelusta

Kun ostat tuotteen tai palvelun, kuinka tärkeää on, että se on vastuullisesti tuotettu?



Oletko valmis maksamaan enemmän vastuullisesti tuotetusta tuotteesta tai palvelusta?

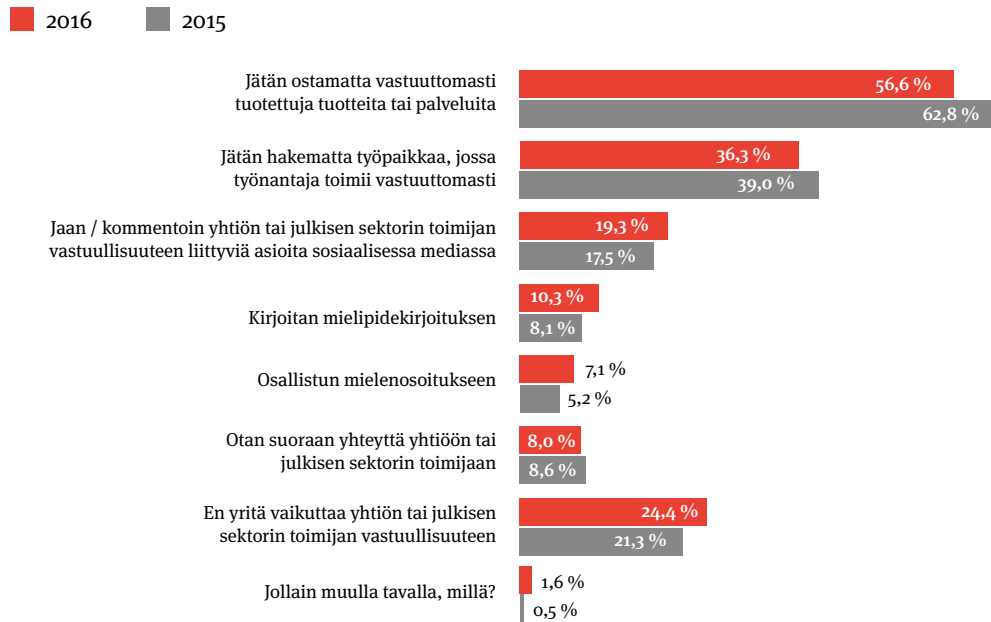




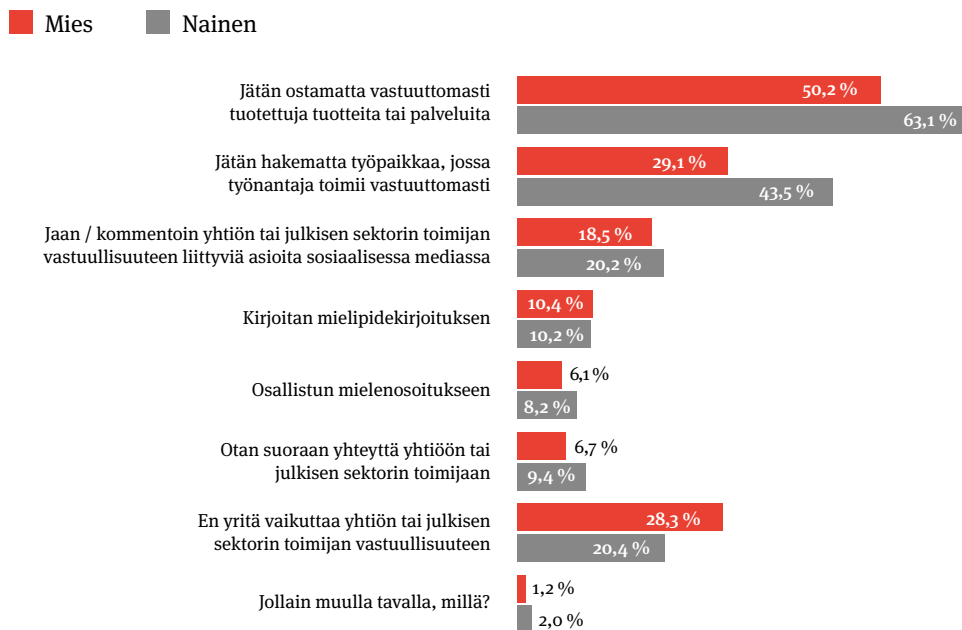
## Naiset ovat miehiä valmiimpia vaikuttamaan yhtiöiden ja julkisen sektorin toimijoiden vastuullisuuteen

Mitä näistä olisit valmis tekemään vaikuttaaksesi yhtiön tai julkisen sektorin toimijan vastuullisuuteen?

Valitse yksi tai useampi vaihtoehto.



Sukupuolen mukaan, 2016

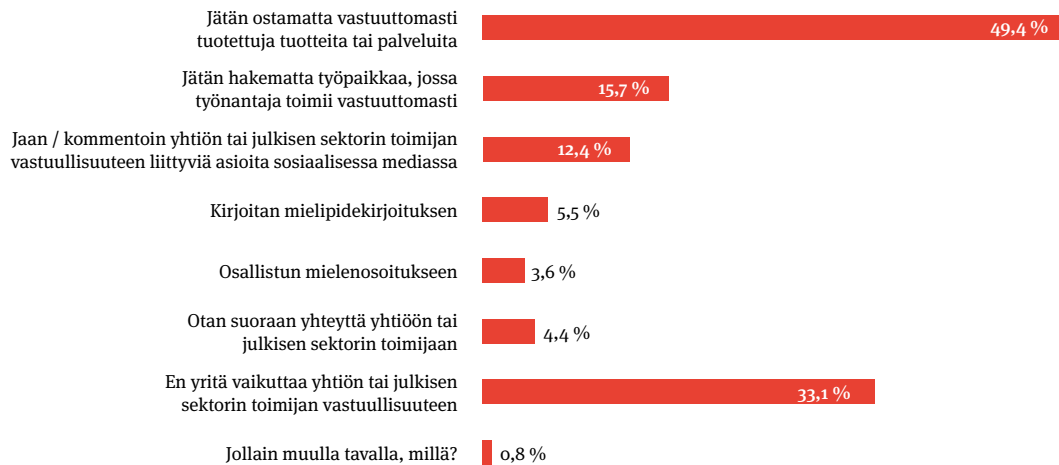


## Lähes puolet suomalaisista on jättänyt ostamatta vastuuttomasti tuotettuja tuotteita tai palveluita

Mitä näistä olet viimeksi tehnyt vaikuttaaksesi yhtiön tai julkisen sektorin toimijan vastuullisuuteen?

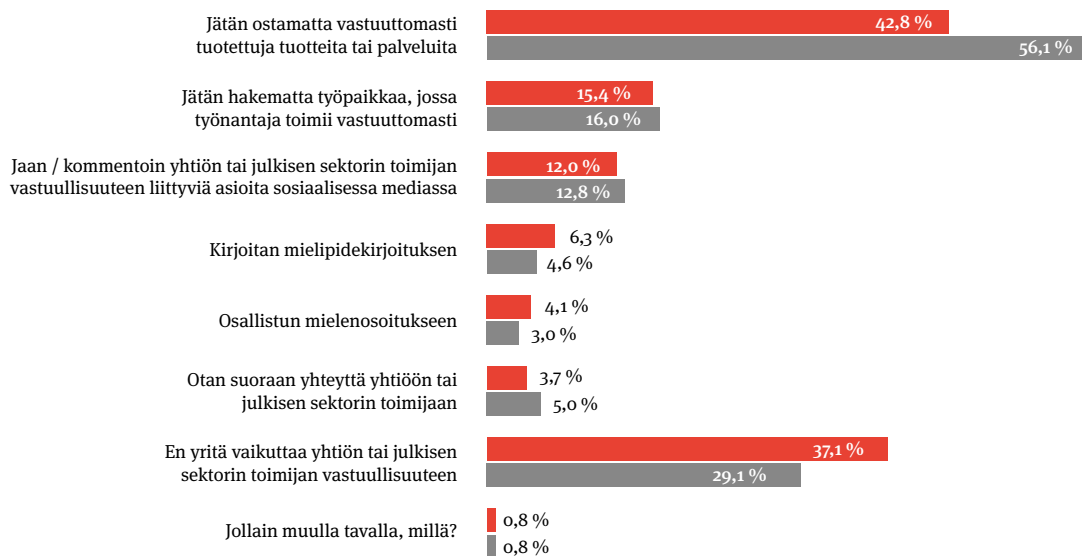
Valitse yksi tai useampi vaihtoehto.

### Kaikki, 2016



### Sukupuolen mukaan, 2016

■ Mies ■ Nainen



Naiset paitsi välittävät vastuullisuudesta, myös päättävät pitkälti perheiden arjen hankinnoista.

**SUOMALAISIA** pidetään kansana, joka ei hevin jalkaudu kaduille osoittamaan mieltä eikä pidä suurta meteliä omista ajatuksistaan. Tätä olettamusta tukevat myös tutkimuksen tulokset. Suomalaiset ovat kyllä periaatteellisella tasolla valmiita tekemään vastuullisuutta tukevia kulutus päätöksiä. Esimerkiksi selvä enemmistö (57 %) on valmiita olemaan ostamatta vastuuttomasti tuotettuja tuotteita ja palveluita vaikuttaakseen niiden tuottajan toimintaan. Vastaajista yli kolmasosa (36 %) jättäisi hakematta työpaikkaa, jossa työnantaja toimii vastuuttomasti. Kolmanneksi suosituin vaikuttamisvaihtoehto oli aktiivisuus sosiaalisessa mediassa. Vajaa neljäsosa vastaajista ei ole valmis vaikuttamaan vastuullisuuden puolesta mitenkään.

Yli puolet suomalaisista pitää siis vastuullisuutta tärkeänä asiana. Kuitenkin pienempi osa suomalaisista on toiminut tämän periaatteen mukaan kaupan tiskillä tai verkkokaupan kassalla. Lähes puolet (49 %) vastaajista on jättänyt ostamatta vastuuttomasti tuotettuja tuotteita tai palveluita. 16 prosenttia vastaajista on jättänyt hakematta työpaikkaa, jossa työnantaja toimii vastuuttomasti. Kolmasosa vastaajista (33 %) ei ole koskaan yrittänyt vaikuttaa yhtiön tai julkisen sektorin toimijan vastuullisuuteen.

Vajaat 10 prosenttia suomalaisista on valmis näkemään vielä enemmän vaivaa esimerkiksi kirjoittamalla sanomalehtiin tai osallistumalla mielenosoituksiin. Kun kysytään, mitä ihmiset ovat todella tehneet viimeksi vaikuttaakseen yhtiöiden tai julkisen sektorin toimijoiden vastuullisuuteen, osuudet puolittuvat.

**SUURINTA OSAA** suomalaisista kiinnostaa se, toimiiko oma tai mahdollinen tuleva työnantaja vastuullisesti vai ei. Ainoastaan 4 prosenttia naisista ei ole lainkaan kiinnostunut vastuullisuudesta, kun yhtiöitä tai julkisen sektorin toimijoita arvioidaan nykyisenä tai mahdollisena työnantajana. Miehistä näin ajattelevia on nelinkertainen määrä eli lähes 17 prosenttia. Vajaat 28 prosenttia vastaajista ei suostuisi työskentelemään ollenkaan yhtiön tai julkisen sektorin toimijan palveluksessa, joka toimii vastuuttomasti. Vastaavasti 16 prosenttia kertoo, että työnantajan vastuullisuus ei vaikuta työskentelyyn. Myös tässä näkyi selkeä ero naisten ja miesten välillä.

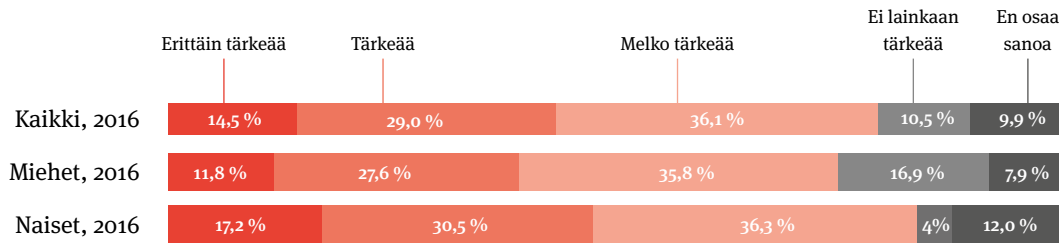
On mielenkiintoista huomata, että naisista joka kolmas (33 %) ei suostuisi työskentelemään vastuuttomasti toimivan yhtiön tai julkisen sektorin toimijan palveluksessa. Miehistä vain noin joka viides (22 %) ajattelee näin. Miehet taas olisivat kyselyn perusteella naisia valmiimpia menemään töihin vastuuttomasti toimivan työnantajan palvelukseen, jos vain saisivat siitä enemmän palkkaa. Kaikissa enemmän palkkaa haluavien kategorioissa esiintyy enemmän miehiä kuin naisia.

Mitä vanhemmista vastaajista on kyse, sitä vähemmän he sanoivat työpaikan vastuullisuuden merkitsevän. 18–22-vuotiaista vastaajista 11 prosenttia ja 23–35-vuotiaista vastaajista 14 prosenttia ei kiinnitä lainkaan huomiota vastuullisuuteen. 36–55-vuotiailla ja 56–65-vuotiailla vastaajilla vastaava osuus on noin 18 prosenttia. Tulos voi antaa viitteitä työn merkityksen muuttumisesta. Nuorimmassa ikäryhmässä oli kuitenkin niin pieni vastaajamäärä, että vahvoja tulkintoja asiasta ei voi tehdä.

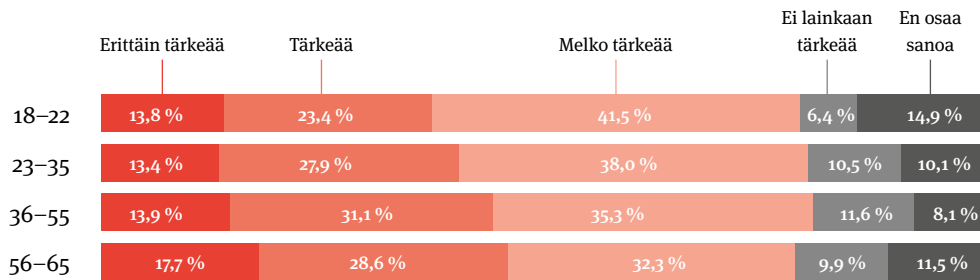
Toisaalta kansainvälinen tutkimus osoittaa, että etenkin nuorilla yrityksen vastuullisuus ja maine vaikuttavat työpaikan valintaan. Työn merkityksellisyys ja sen myötä yhteiskunnallisuus korostuvat palkan ja muiden etujen rinnalla. Esimerkiksi tunnettu tanskalainen nuoren sukupolven startup-yrittäjä **Thine Thygesen** kirjoitti tammikuussa 2016 Forbes-talouselhdessä, että on muodostumassa uusi yritys: kapitalistinen, mutta merkityksellinen. Hän väittää, että parhaita osaajia ei motivoi raha, vaan merkityksellisyys, itsenäisyys, joustavuus ja vaikuttavuus.

## Naiset pitävät työnantajan vastuullisuutta tärkeämpänä kuin miehet

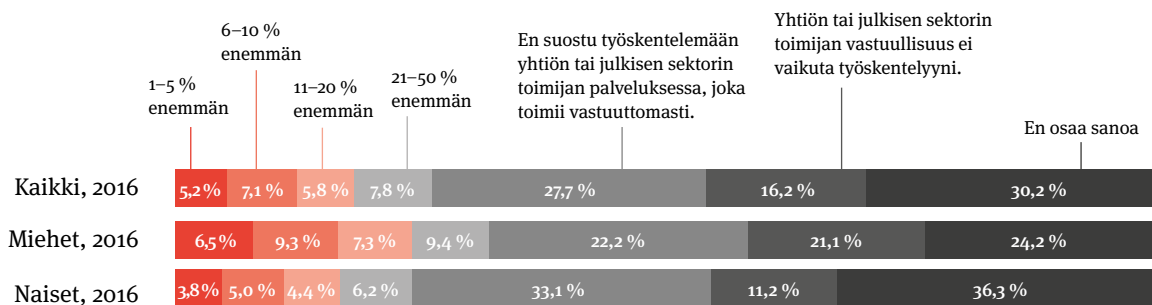
Kuinka tärkeässä roolissa vastuullisuus on, kun arvioit yhtiötä tai julkisen sektorin toimijaa nykyisenä tai mahdollisena työnantajana?



### Ikäryhmä 18–65-vuotiaat

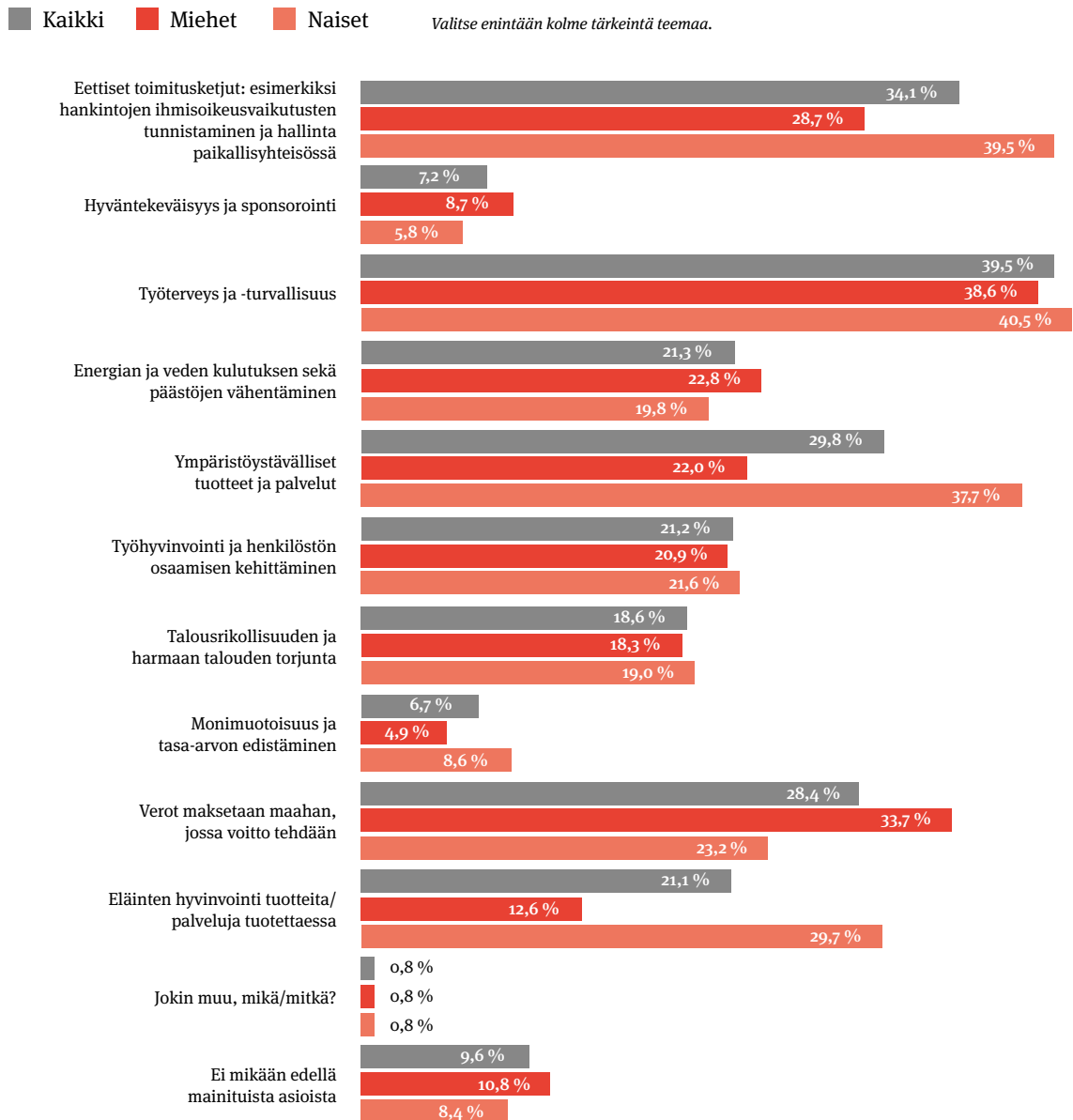


Pitäisikö sinulle maksaa enemmän, jotta työskentelisit yhtiön tai julkisen sektorin toimijan palveluksessa, joka ei toimi vastuullisesti?

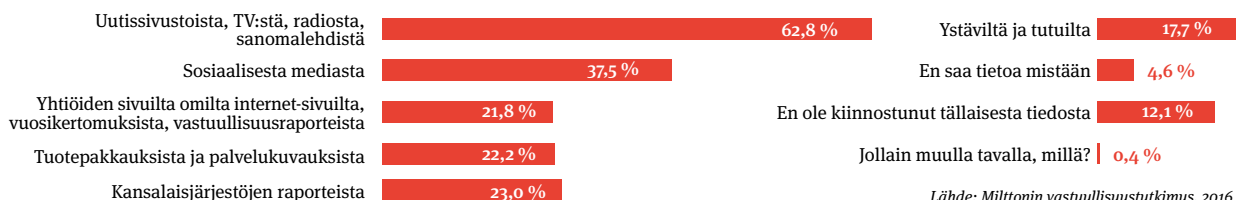


## Verojalanjälki nousi miesten keskuudessa toiseksi tärkeimmäksi vastuullisuusteemaksi

Mitkä seuraavista vastuullisuusasioista ovat sinulle tärkeimpiä, kun arvioit yhtiön tai julkisen sektorin toimijan vastuullisuutta?



Mistä saat tietoa yhtiöiden tai julkisen sektorin toimijoiden vastuullisuudesta? Valitse yksi tai useampi vaihtoehto.



Lähde: Miltonin vastuullisuustutkimus, 2016

**VASTUULLISUUSTEEMOISTA** suomalaisia kiinnostavat eniten työterveys- ja -turvallisuusasiat (40 %). Seuravaksi eniten mainintoja saivat eettiset toimitusketjut (34 %), sekä ympäristöystävälliset tuotteet ja palvelut (30 %). Kaksi ensin mainittua olivat myös vuoden 2015 tutkimuksessa tärkeimmät vastuullisuusteemat. Kokonaan uutena teemana neljänneksi tärkeimmäksi nousi verojen maksu maahan, jossa voitto tehdään (28 %). Verokysymys kysyttiin tänä vuonna ensimmäistä kertaa. Sillä haluttiin selvittää, kuinka ajankohtainen verokeskustelu mediassa ja politiikassa heijastaa suomalaisten asenteita tai on mahdollisesti vaikuttanut niihin.

Varsinkin miehet arvostavat verojen maksua. Se oli miehille toiseksi tärkein vastuullisuusteema: runsas kolmasosa miehistä (34 %) nosti sen esiin yhtenä tärkeimmistä teemoista. Naisista teeman valitsi vajaa neljännes (23 %). Naiset taas nostavat vahvaan rooliin vihreät arvot: paljon mainintoja saivat ympäristöystävälliset tuotteet ja palvelut (38 %) ja eläinten hyvinvointi tuotteita tai palveluita tuottaessa (30 %).

**MITÄ KAUTTA** suomalaiset sitten saavat tietoa yritysten ja julkisen sektorin toimijoiden vastuullisuudesta? Suurin osa (63 %) vastaajista mainitsee tärkeimmäksi tietolähteeksi uutissivustot, television, radion ja sanomalehdet. 18–22-vuotiaiden vastaajien keskuudessa sosiaalinen media on lähes yhtä suosittu (48 %) kuin uutissivustot, televisio, radio ja sanomalehdet (50 %). Tämä luonnollisesti avaa mahdollisuuksia yhtiöille profiloitua nuorempien ikäryhmien keskuudessa vastuullisena yrityksenä sosiaalisessa mediassa. Vastaavasti 56–65-vuotiaista vastaajista sosiaalisen median mainitsee vain 26 prosenttia ja perinteiset viestintäkanavat 71 prosenttia vastaajista. Tutkimuksen perusteella 12 prosenttia suomalaisista ei ole lainkaan kiinnostunut vastuullisuuteen liittyvästä tiedosta.

Kolmanneksi tärkein lähde olivat kansalaisjärjestöjen raportit ja tiedotteet. Tulos kannustaa yrityksiä käymään aktiivista vuoropuhelua kansalaisjärjestöjen kanssa. Vuoropuhelu vaatii rohkeaa työskentelyä, mutta oikein käytyinä se lisää molempipuolista ymmärrystä ja luottamusta.

Yhtiöiden omat viestintäkanavat, palvelukuvaukset ja tuotepakkaukset nostivat merkitystään, mutta niissä olisi edelleen potentiaalia nousta tärkeämpään rooliin innovatiivisen ja läpinäkyvän viestinnän avulla.

Yritysvastuun ammattilaisten keskuudessa on keskusteltu viime vuosien aikana paljon YK:n kestävä kehityksen tavoitteista, jotka hyväksyttiin syksyllä 2015. Ohjelma sisältää 17 tavoitetta, kuten köyhyyden ja nälän poistamisen sekä sukupuolten välisen tasa-arvon. Suomalaisten kuluttajien kahvihuonekeskusteluihin tavoitteet eivät ole päässeet. Vastaajista vain 13 prosenttia kertoi tuntevansa tavoitteet erittäin hyvin tai hyvin. Vastaavasti lähes puolet (46 %) ei tunne tavoitteita kovin hyvin ja 18 prosenttia ei lainkaan.

Tutkimus osoittaa, että yritysten ja tuotteiden vastuullisuus on suomalaisille tärkeää ja naiset toimivat asiassa edelläkävijöinä. Huomattava osa suomalaisista on toiminut erilaisilla tavoilla vaikuttaakseen yritysten tai työpaikkojen vastuullisuuteen. Tulevaisuudessa on mielenkiintoista nähdä, mitkä ovat yleiset trendit: nouseeko vastuullisuuden arvostus miesten keskuudessa, lisääntykö aktivismi ja laimeneeko nuorten kiinnostus vastuullisuuteen iän myötä.

**Työn merkityksellisyys ja sen myötä yhteiskunnallisuus korostuvat palkan ja muiden etujen rinnalla.**

#### Miltonin vastuullisuustutkimus 2016

- Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, mitkä ovat suomalaisten mielestä tärkeimmät vastuullisuusteemat ja miten vastuullisuus vaikuttaa esimerkiksi kulutustottumuksiin ja työnantajamielikuviiin.
- Tutkimuspalveluyritys Cintin toteuttamaan verkkokyselyyn osallistui 1 009 vastaajaa aikavälillä 3.–9.3.
- Otos edustaa 18–65-vuotiaita suomalaisia Ahvenanmaata lukuun ottamatta.
- Tutkimus toteutettiin toista kertaa.

## 2

# SOSIAALINEN ON UUSI VIHREÄ

Heli Suominen

Laaja keskustelu yritysvastuusta kiertyi aluksi ympäristökysymysten ympärille. 2000-luvulla on nähty sosiaalisten ja ihmisoikeuksiin liittyvien asioiden esiinmarssi. Kehitysmaiden olojen ohella pohditaan yritysten toimintaa Suomessa: yritysten verojalanjälkeen ja verosuunnitteluun kiinnitetään entistä enemmän huomiota.

**KUN YRITYSTEN** yhteiskunnallisesta vastuusta alettiin julkisesti puhua, puhuttiin ennen kaikkea ympäristökysymyksistä. Kehitys alkoi anglosaksisesta maailmasta ja rantautui myöhemmin Suomeen.

Ensimmäisiä kertoja termi nousi julkisesti esiin vuonna 1953, kun **William J. Bowen** julkaisi teoksen *Social Responsibilities of the Businessman*. Bowen pohti teoksessaan sitä, millä tavalla yrityksen vastuu ulottuu omistajien ja asiakkaiden lisäksi laajempaan yhteiskuntaan. Keskustelu laajeni 1960- ja 1970-luvuilla, kun yritykset kasvoivat ja kansainvälistyivät. Yritysvastuupuhe ja -teot ovat olleet yritysten vastaus kasvavaan kritiikkiin ja huoleen niiden vaikutusvallasta ja vaikutuksista.

Nesteen vastuullisuus- ja yhteiskuntasuhdejohtaja **Simo Honkanen** sijoittaa kehityskaaren alun Suomessa 1970-lukuun.

*”1970- ja 1980-luvuilla vastuullisuutta oli hyvä ympäristötoiminta. Puhuttiin etenkin tuotannollisten yritysten ympäristövastuusta. Siitä vastuullisuuskäsite alkoi laajentua”,* hän kuvaa.

1970-luvun öljykriisi kannusti säästämään energiaa ja polttoaineita. Ympäristötietoisuuden kehitystä kiihdytti se, että suuri yleisö ja media heräsivät ympäristökysymyksiin isojen onnettomuuksien jälkeen. Amerikkalaisen Union Carbiden hyönteismyrkkytehtaalta Intian Bhopalissa levisi myrkyllisiä kaasuja vuonna 1984. Myrky tappoi vähintään tuhansia ja mahdollisesti kymmeniä tuhansia ihmisiä. Tšernobylin ydinvoimalaonnettomuus Ukrainassa ahdisti maailmaa vuonna 1986. Alaskassa tuhannet rantakilometrit saastuivat vuonna 1989, kun öljy-yhtiö Exxonin tankkeri Exxon Valdez törmäsi riuttaan.

Kiinnostuksesta ja keskustelusta seurasi useita ohjelmia ja uusia tapoja toimia. Rio de Janeiron ympäristökonferenssi vuonna 1992 hyväksyi kestävän kehityksen toimintaohjelman luonnon monimuotoisuudesta (Agenda 21). Vuonna 1997 käynnistettiin YK:n Global Compact -aloite. Yritysten ja YK:n kumppanuusohjelma kannustaa yrityksiä perustamaan sosiaalisia

hankkeita, laatimaan eettisiä periaatelinjauksia ja raportoimaan toimistaan entistä avoimemmin. Vuonna 1997 taas sai alkunsa Global Reporting Initiative (GRI). Siitä on tullut yhteiskunta- ja yritys vastuun mittaamisen ja raportoinnin yleisin standardi.

Samalla ovat muotoutuneet yritys vastuun määritelmät. Esimerkiksi Euroopan komission määritelmän mukaan yritys vastuun on *yritysten vastuuta niiden toiminnan yhteiskunnallisista vaikutuksista*. Suomessa yritys vastuun verkosto FIBS määrittelee vastuullisuuden liiketoimintalähtöisesti seuraavasti: *vastuullinen yritystoiminta on parempaa eli kannattavampaa ja kestävämpää liiketoimintaa niin yrityksen kuin yhteiskunnan kannalta*.

FIBS korostaa, että vastuullinen yritys varmistaa itselleen parhaat toimintaedellytykset myös tulevaisuudessa.

**YMPÄRISTÖVASTUUN JÄLKEEN** seuraava suuri kehityskaari on ollut sosiaalisten ja ihmisoikeuksiin liittyvien kysymysten nousu. Kun 1990-luvulla keskityttiin ympäristöasioihin, nyt todistetaan sosiaalisten asioiden esiinmarssia. Näin arvioivat useat haastatellut, kuten Tokmannin Head of Corporate Responsibility **Outi Mikkonen**.

*”Isoin muutos kymmeneen vuosiin on se, että 1990-luvulle asti puhuttiin vain ympäristöasioista. Sen jälkeen on otettu sosiaaliset ja kestävä kehityksen aspektit mukaan”,* Mikkonen sanoo.

Merkittävä virstanpylväs oli vuonna 2011 julkaistut YK:n yrityksiä ja ihmisoikeuksia koskevat ohjaavat periaatteet (*UN Guiding Principles on Business and Human Rights*). Periaatteet sisällytettiin pitkälti jo samana vuonna OECD:n toimintaohjeisiin monikansallisille yrityksille.

*”Tavallaan human rights is the new green”,* lohkaisee pitkään yritys vastuun kanssa työskennellyt **Kent Wilska**, ulkoministeriön kaupallinen neuvos.

Samalla kenttä on laajentunut. Odotusarvo yritysten vastuullisuudesta laajentuu alueille, joihin ei aikaisemmin niin kiinnitetty huomiota. Paikallisten lakien noudattaminen esimerkiksi työoloissa ei riitä. Yrityksiltä odotetaan länsimaisia, korkeampia standardeja. Outi Mikkosen mukaan *”Vastuullisuus on menossa siihen suuntaan, että kenelläkään ei ole varaa jättää näitä asioita hoitamatta.”*



**”Tavallaan human rights is the new green.”**

– **Kent Wilska, ulkoministeriö**

**MITÄ SE** sosiaalisuuden mukaan ottaminen sitten on? Usein sosiaalisesta vastuullisuudessa puhutaan globaalista oikeudenmukaisuudesta ja ihmisoikeuksista. Suomalaiset vähittäiskaupan yritykset selvittävät pitkien alihankintaketjujen valvonnan toimivuutta ja työoloja kaukana Suomesta sijaitsevilla tehtailla tai laitoksilla.

Samalla suomalaiset yritysjohtajat puhuvat yhä enemmän vaikutuksista ja vastuusta myös kotimaan yhteiskunnalliseen ympäristöön: millaiset ovat työolot ja miten yritys vaikuttaa työllistämällä esimerkiksi vähemmistöjä.

*”Julkisissa hankinnoissa sosiaaliset kriteerit ovat kasvussa: miten toimintaohjeet ja rekrytoinnit pelaavat ja minkälaisia ryhmiä työllistetään”,* kuvaa Postin vastuullisuusjohtaja **Noomi Jägerhorn**.



**TOKI YRITYKSET** ovat jo aiemmin ottaneet ympäristönsä ja ympäröivän yhteiskunnan enemmän tai vähemmän huomioon. Suomalaisilla ruukki- ja tehdaspaikkakunnilla ajan suuryritykset rakensivat yhteiskunnan palveluita. 1800-luvun lopun Mäntässä Serlachius, Metsä-Serlan edeltäjä, palkkasi poliisivoimat ja ylläpiti esimerkiksi puhelinverkkoa jopa vuoteen 1954 asti. Myös Mäntän terveydenhuolto oli pitkään Serlachiuksen varassa.

Finnairin kestävän kehityksen johtaja **Kati Ihamäki** pitää nykyaikaa joiltain osin samankaltaisena.

*”Voi sanoa, että on menty hieman lähemmäksi sitä, mitä vastuullisuus oli aikojen alussa. Silloin patruuna piti huolta yhteisöstään ja rakensi esimerkiksi kouluja. Nyt mennään taas siihen suuntaan. Tässä välissä oli enemmän kausi, jossa vastuullisuus oli lain velvoitteen täyttämistä”,* hän sanoo.

*”Ihmisten arvo, rooli ja merkitys tulevat yhä merkityksellisemmiksi, kun väestönkasvu kehittyy epätasaisesti.”*



**”On menty hieman lähemmäksi sitä  
mitä vastuullisuus oli aikojen alussa:  
patruuna piti huolta yhteisöstään ja rakensi  
esimerkiksi kouluja.”**  
– Kati Ihamäki, Finnair

**SOSIAALINEN VASTUU** on toisilla toimialoilla otettu vahvemmin huomioon kuin toisilla. Myös kulttuuri vaikuttaa. Kati Ihamäen mukaan lentoliikenteen asennoitumisessa näkyy se, että alalla dominoivat Arabian niemimaan öljyvaltiot. Niissä sosiaalisen oikeudenmukaisuuden kysymykset ovat muutenkin heikolla tolalla. Toisaalta Aasian kehittyvissä maissa korostetaan ihmisten oikeutta lentää ja sitä, että lippuja voivat ostaa yhä useammat ihmiset.

*”Aasiassa nähdään sosiaalinen vastuu siinä, että lentämisestä on tullut niin halpaa, että everyone can fly”,* Ihamäki viittaa Air Asia -halpalentoyhtiön sloganiin.

*”Muutenkin lentoliikenteessä sosiaalinen vastuu nähdään yhä edelleen enemmän HR:nä tai matkustajien oikeuksina ja todetaan että ’eihän me valmisteta mitään’. Mutta siinä se juuri onkin: me hankitaan kaikki tuotteet ja palvelut alihankkijoilta!”*

**ONKO YMPÄRISTÖASIA**t sitten unohdettu? Ei tietenkään. Sosiaalisuus ei ole korvannut ympäristökysymyksiä, vaan tullut niiden viereen ja lisäksi. Ympäristön puolella fokus ympäristöönnettomuuksien välttämisestä on siirtynyt ilmastonmuutoksen hillitsemiseen. Pariisin ilmastokokous loppuvuonna 2015 oli merkittävä saavutus valtioiden välisissä sopimuksissa. Pariisissa maailman maat sitoutuivat estämään globaalin ilmastonmuutoksen kiihtymisen ja pitämään sen korkeintaan kahdessa asteessa esiteolliseen aikaan verrattuna. Pariisin sopimuksen tuleminen voimaan edellyttää vielä sitä, että valtiot ratifioivat sen. Valtiot eivät myöskään ole sopineet sitoumuksen rikkomisesta aiheutuvista sanktioista.

Valtioiden hitauden vuoksi moni usko, että yrityksiä tarvitaan talkoisiin yhtä paljon oma-aloitteisesti. Loppuvuonna 2015 konsulttiyhtiö GlobeScan ja ajatushautomo SustainAbility julkaisivat ilmastoasiantuntijoiden näkemyksistä selvityksen. Sen mukaan 90 prosenttia kyselyyn vastanneista asiantuntijoista oli sitä mieltä, että yritysten täytyy kantaa yhtä iso rooli

kuin hallitusten, jotta vältetään ilmastokatastrofilta. Ympäristöteemassa näkyy myös vastuullisuuden uusi näkökulma: haittojen minimoimisen ohella mietitään ratkaisuja ja hyödyn tuottamista. Tästä esimerkkinä ovat useat kierrätys- ja biotalouden sekä uusiutuvan energian ratkaisut.

**USEAT HAASTATELTAVAT** mainitsivat verokysymykset nousevana vastuullisuuden trendinä. Verokeskustelua ovat avittaneet kansalaisjärjestöjen ohella median kiinnostus sekä poliittinen keskustelu Suomessa ja kansainvälisesti. Siirtohinnoittelu ja konserninsisäiset lainat ovat tulleet tutuiksi termeiksi tavalliselle pulliaiselle myös **Susanna Kuparisen** ja **Jari Hanskan** teatteriprojekteista, Helsingin Sanomien laajoista artikkeleista ja Ylen ajankohtaisohjelmista. Maaliskuussa 2016 otsikoihin nousi Finnwatchin raportti kaivosteollisuuden verosuunnittelusta. Kaivoksia on povattu yhdeksi Suomen talouden uudeksi kivijalaksi. Raportin mukaan Suomen verolainsäädäntö kuitenkin mahdollistaa kansainvälisille yhtiöille louhimisen Suomessa niin, että Suomelle ei jää kunnollista korvausta.

*”Taludellisen vastuun käsite on hankala, koska se käsittää valtavan määrän asioita. Veroparatiisit ja verokysymykset ovat nousseet agendalle 2000-luvulla selvästi”,* ulkoministeriön Wilska sanoo.

Finnwatchin toiminnanjohtaja **Sonja Vartialan** mukaan nyt onkin korkea aika käydä läpi yrityksen verosuunnittelun linja: *”Jos liiketoiminta perustuu aggressiiviseen verosuunnitteluun, nyt olisi aika miettiä, miten tulot saataisiin plussan puolelle myös siinä vaiheessa kun on maksettu verot”,* hän sanoo.

**RAPORTIN JULKAISUHETKELLÄ** Suomen taloustilanne on vaikea. Miten se tulee vaikuttamaan yritys vastuuseen ja yritysten toimintaan? Yritysvastuuverkosto FIBSin tutkimuksissa on jo nähty, että yritysjohtajat korostavat vastuusta puhuessaan aiempaa enemmän taloudellista vastuuta ja kotimaahan liittyviä asioita, kuten työturvallisuutta ja työhyvinvointia – ja suhteessa vähemmän kaukomaihin liittyviä asioita kuten alihankintaketjuja tai globaalia ympäristöä. FIBSin uusimman vuosittaisen yritys vastuututkimuksen mukaan työelämäkäytäntöihin liittyvät vastuullisuusteemat, kuten henkilöstökysymykset työturvallisuudesta tasa-arvoon ovat nousseet aiempaa tärkeämpään rooliin ja olennaisimmaksi vastuullisuusteemaksi. Yrityksistä 75 prosenttia pitää nyt työelämäkäytäntöjä tärkeimpänä vastuullisuusteemana. Vielä vuonna 2014 osuus oli 49 prosenttia. Toiseksi eniten mainintoja vuonna 2016 saivat oikeudenmukaiset toimintatavat, kuten korruption kitkeminen, verojalanjälki ja vastuulliset hankintakriteerit. Ne mainitsi 71 prosenttia yritys vastaajista.

Vaikeina aikoina esimerkiksi alihankintaketjuun liittyvä vastuullisuus voi jäädä lapsipuolen asemaan, kun yritys taistelee selvittääkseen veloista tai säilyttääkseen työpaikat. Tällaisia tapauksia muutama haastateltava oli nähnyt. He muistuttivat ”vastuullisuudesta säästämisen” olevan nurinkurista, koska esimerkiksi ympäristöprosessiin keskittyminen voi tuoda säästöjä ja koska hankalina aikoina henkilöstöasioiden hyvä hoitaminen tulee entistä tärkeämmäksi.

Talousoingelmat voivat vaikuttaa myös kuluttajiin, pohtii ulkoministeriön Wilska: *”Jos menee tosi huonosti, niin kaupan hyllyllä miettii lähinnä, että rahat riittävät ruokaan. Silloin saattaa sulkea silmät siltä, mitä jossain kaukana tapahtuu. Ei kiinnosta.”*

Monissa yrityksissä pohditaan vaihtoehtoja irtisanomisille ja irtisanomisiin päädyttäessä sitä, miten ne voi hoitaa mahdollisimman vastuullisesti. Postin Noomi Jägerhornin mukaan vastuullisuus saa uuden merkityksen vaikeina aikoina.

*”Kun meillä on taloudellisesti vaikeaa ja henkilöstövähennyksiä, on tärkeää hoitaa ne vastuullisesti. Minusta hyvä esimerkki on Uusi Polku -ohjelmamme, jossa pyritään työllistämään lähtijöitä tukemalla esimerkiksi uudelleen kouluttautumista tai yrittäjäksi ryhtymistä.”*

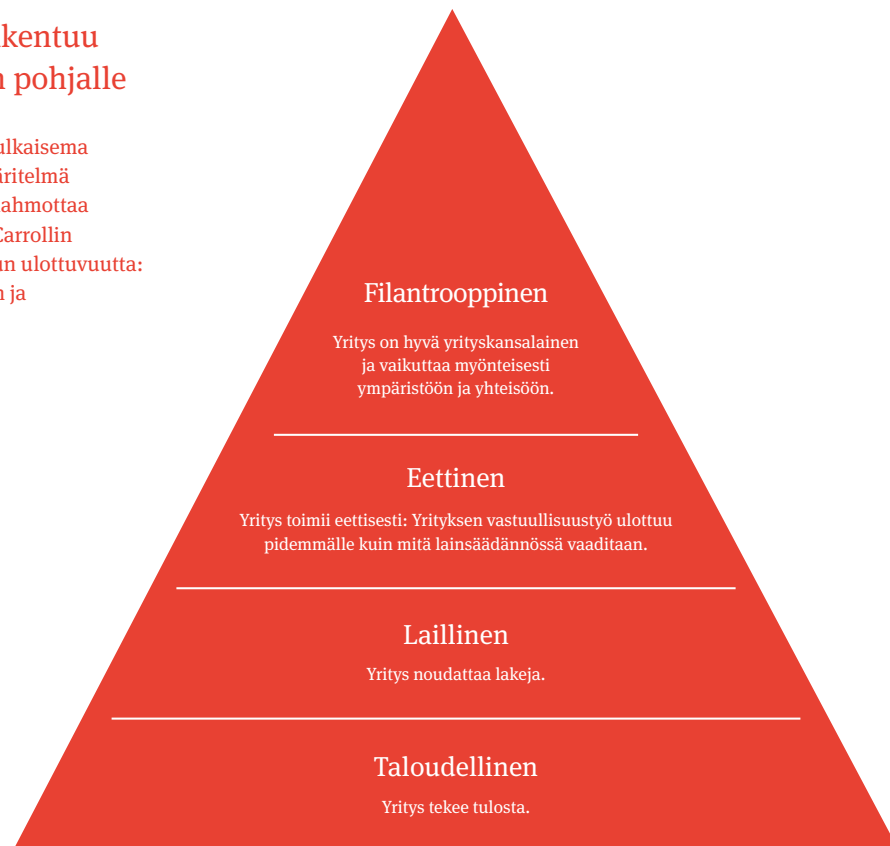
Kotipizzan toimitusjohtaja **Tommi Tervanen** muistuttaa, että uusille sukupolville vastuullisuus voi olla tärkeämpi arvo kuin nykyisille keski-ikäisille. Useiden selvitysten mukaan milleniaalit eli vuosien 1980–2000 välissä syntyneet nuoret ja nuoret aikuiset välittävät enemmän yritysvastuusta kulutus- ja sijoitusvalinnoissaan kuin vanhemmat kuluttajat. Cone Communications -yrityksen joulukuussa 2015 julkaiseman selvityksen mukaan milleniaaleista 91 prosenttia vaihtaisi esimerkiksi tuotemerkkiä toiseen vastavaan, jos uusi vaihtoehto tekee vaikutuksen yhteiskunnallisella toiminnallaan. Koko Yhdysvaltain väestöstä näin ajatteli 85 prosenttia. Milleniaaleista peräti 62 prosenttia kertoi hyväksyvänsä pienemmän palkan yritykseltä, jota he pitävät sosiaalisesti vastuullisena. Koko väestöstä näin ajatteli 56 prosenttia.

On kuitenkin epävarmaa, kuuluuko tämä asenne nuoruuteen, vai säilyttääkö sukupolvi sen myös keski-ikäistyessään. Tervanen luottaa siihen, että milleniaaleihin vetoaa jatkossakin yrityksen iskulause *”Parannetaan maailmaa pizza kerrallaan.”*

*”Milleniaaleille on todella tärkeää, että ollaan rehellisiä ja kerrotaan asiat läpinäkyvästi”*, Tervanen sanoo.

## Yrityskansalaisuus rakentuu taloudellisen vastuun pohjalle

**Archie Carrollin** vuonna 1979 julkaisema vastuullisen liiketoiminnan määritelmä on noussut tunnetuksi tavaksi hahmottaa vastuullisuuden ulottuvuudet. Carrollin määritelmä sisältää neljä vastuun ulottuvuutta: taloudellinen, laillinen, eettinen ja filantrooppinen.





## ONKO VASTUULLISUUS KULU VAI INVESTOINTI?

Noora Puro

Yritysten liiketoimintaan kohdistuu suuri määrä riskejä, jotka yhä useammin linkittyvät suoraan vastuullisuuteen. Toisaalta maapallon rajallisuus pakottaa yritykset innovoimaan uusia liiketoimintamalleja, ja edelläkävijät nähdään tulevaisuuden menestyjinä. Miten välttää vastuullisuuden sudenkuopat ja saada ponnistelut vastuullisen liiketoiminnan puolesta kannattamaan taloudellisesti?

**SIJOITTAJAT TIETÄVÄT** jo, että yritys vastuunasiat huolella hoitavat yritykset asettavat tähtäimensä pidemmälle ja ovat siten vakaampia sijoituksia. Ne osaavat ottaa huomioon ympäröivän maailman ja ennakoita tulevaisuuden uhkia. Yritysvastuu on silti aina yritykselle panostus. Mitä siitä todella jää viivan alle, vai jääkö mitään?

Yksi tapa ajatella asiaa on lisäkustannusten välttäminen. Informaatioteknologian ansiosta maailma pienenee pienenemistään. Väärinkäytöksistä jää helpommin kiinni. Maineen kolhiintuminen laskee yhä useammin myynnin lisäksi yhtiön osakkeen arvoa.

*”Saldo voi helposti kääntyä miinukselle joko asiakkaiden tai sijoittajien käytöksen vuoksi, jos yrityksen maine kolhiintuu vastuullisuuskohussa”*, sanoo ulkoministeriön kaupallinen neuvos **Kent Wilska**.

Yritysvastuunäkökohtien laiminlyönnin paljastuminen on taattua etusivumateriaalia. Laiminlyöntien paljastuminen voi tehdä korjaamatonta vahinkoa yrityksen maineelle. Pahimmista kohuista moni yritys on jo ottanut opiksi. Näin arvioi **Sonja Vartiala**, Finnwatchin toiminnanjohtaja.

*”Näitä kokeneissa yrityksissä yritys vastuu nähdään ylimmän johdon tahtotakin tärkeänä. Ikävä kyllä aika moni odottaa, että se kohu tulee – mitään ei tehdä ennen kuin ollaan housut kintuissa”*, Vartiala toteaa.

Globaalien toimitusketjujen myötä yritysten kyky vastata tuotteiden ja palveluiden vastuullisuudesta on vaikeutunut. Suuryritykset toimivat usein maissa, joissa paikallista selkeää lainsäädäntöä ei ole, eikä työntekijöiden oikeuksia tunneta. *”Tämä kyllä tiedostetaan, mutta konkreettiset toimenpiteet eivät ole riittäviä”*, sanoo **Armi Temmes**, Aalto-yliopiston vastuullisen liiketoiminnan professori.

**ONGELMAT** toimitusketjun hallinnassa ovat näkyneet Suomen uutisotsikoissa etenkin työntekijöiden oikeuksien laiminlyönninä. Näistä näky-

vimpä on ollut Stora Enson tuotantoketjusta paljastunut lapsityövoiman käyttö, joka aiheutti valtavan mediamylläkin Suomessa sekä naapurimaa Ruotsissa. Stora Enso muun muassa joutui ruotsalaisen eläkerahasto AP7:n mustalle listalle ainoana pohjoismaisena yrityksenä.

Kesko ja SOK taas joutuivat taannoin suurennuslasin alle, kun Finnwatch selvitti ketjujen omien Pirkka-, Rainbow- ja Eldorado-tuotteiden alkuperää. Muun muassa ananasmehua merkeille valmistanut alihankkija rikkoi räikeästi Thaimaan lakeja: tehtaasta löydettiin laittomia työoloja ja alaikäisiä lapsia. Yritykset eivät ole viestineet ulospäin julkisuuskohun vaikutusta myyntiin, mutta asiantuntijoiden mukaan vaikutus on ilmeinen.

**TOINEN** tapa hahmottaa vastuullisuuden tuomia säästöjä on se, miten paljon yritykset joutuvat rahallisesti panostamaan kohujen jälkihoitoon. Luottamuksen rakentaminen on aina helpompaa ja maksaa vähemmän kuin rikkoutuneen luottamuksen palauttaminen.

Lapsityövoimatapauksen tultua julki Stora Enso järjesti laajuudessaan ainutlaatuisen ihmisoikeuskartoituksen tuotantoketjustaan. Kansainvälisen noteerattu selvitys on auttanut Stora Ensoa nousemaan yritysvastuun edelläkävijäyritysten joukkoon. Myös Kesko ja SOK tekivät mallikkaat korjausliikkeet ananasmehukohun jälkeen. Esimerkiksi Kesko kertoi käyvänsä läpi noin 3 000 oman brändin tuotteen koko toimitusketjun. Prosessi on mitattava: yhden tuotteen valmistukseen saatetaan käyttää aineksia jopa kymmeniltä tavarantoimittajilta.

Selvitysten, auditointien ja raporttien teko jälkikäteen maksaa paljon ja vie aikaa. Nämä kustannukset olisivat jääneet pienemmiksi, jos tuotantoketjut olisi alusta asti rakennettu niin, että alkuperä tunnetaan kunnolla.

**RASKAASTI** kuluttajien luottamuksen viime vuonna rikkoi Volkswagen. Eurooppalainen autonvalmistaja oli asentanut tiettyihin dieselautoihinsa ohjelmiston, joka huijasi testitilanteessa rikkipäästöt pienemmiksi kuin todellisessa ajotilanteessa. Alhaisia päästölukuja oli käytetty malleissa markkinointivalttina etenkin Yhdysvalloissa.

Kohun seurauksena Volkswagenin osakkeen arvosta oli vuoden 2015 loppuun mennessä sulanut jo kolmannes. Kuluttajien luottamus koko autoteollisuutta kohtaan väheni rajusti. Maailman suurimman viestintätoimiston Edelmanin luottamusbarometrin mukaan pudotus edellisvuoteen nähden oli jopa kuusi prosenttiyksikköä. Suurin työ Volkswagenilla on maineen puhdistaminen. Ennen päästöhuijauksen paljastumista yhtiö oli Dow Jonesin vastuullisuusindeksin kärjessä. Sinne ei yhtiöllä ole pitkään aikaan asiaa.

Kotimaisen vastineen Volkswagenille tarjosi Nokian Renkaat, jonka havaittiin manipuloineen renkaidensa testituloksia jo vuosien ajan. Tapauksesta tekee erityislaatuisen epäily optioiden yhteydestä testituloksiin. Nokian Renkaiden entisen toimitusjohtajan palkasta jopa 80 prosenttia muodostui optioista, joiden arvo on riippuvainen osakekurssin kehityksestä. Osakekurssin on epäilty pysyneen korkealla hyvien testitulosten ansiosta.

Testimanipuloinnin jälkeisinä päivinä yrityksen pörssikurssi laski Helsingin pörssissä yli seitsemän prosenttia. Yhtiön arvosta hävisi siis parissa päivässä noin 300 miljoonaa euroa. Kohu oli myös omiaan vahvistamaan kuluttajien näkemystä ahneista yritysjohtajista, jotka keskittyvät voiton maksimointiin keinolla millä hyvänsä.

**INVESTOINTI** vastuulliseen liiketoimintaan ei ole vain riskien minimoimista: sillä voi myös parantaa tuottavuutta, kohottaa mainetta ja säästää silkkää rahaa. Tekemisen takaisinmaksuaika voi tosin olla pitkä.

”Yritysvastuuprojektit eivät elä yleensä kvartaaleissa. Asioita tehdään siksi, että turvataan yrityksen toiminta muuttuvassa maailmassa – usein sitten sijoitetaan projekteihin, joista ROI (return of investment) syntyy vasta myöhemmin”, toteaa Tokmannin Head of Corporate Responsibility, **Outi Mikkonen**.

Ensipanostusten jälkeen säästöt voivat kuitenkin olla mittavia. Esimerkiksi Hilton-hotelliketju on kertonut saavuttaneensa ympäristötoimenpiteillä 550 miljoonan dollarin kumulatiiviset säästöt vuosina 2009–2014. Säästöt on saavutettu investoimalla räätälöityyn teknologiaan, jolla Hilton seuraa resurssien käyttöä ja parantaa toimintansa tehokkuutta.

Myös Postin vastuullisuusjohtaja **Noomi Jägerhorn** kertoo yrityksen seuraavan tarkasti energiatehokkuustoimenpiteiden taloudellista vaikutusta, joka lasketaan jo miljoonissa. Posti on saanut myönteistä näkyvyyttä esimerkiksi autoihinsa asennetuista ajotapaseurantalaitteista. Niiden kautta on valistettu myös yksityisautoilijoita ekologiseen ajotapaan.

**YRITYSTEN** tuottavuutta voivat lisätä yllättävätkin asiat. Kiinteistö- ja toimialapalveluyritys ISS julkaisi tammikuussa 2016 PriceWaterhouseCoopersin kanssa toteutetun tutkimuksen diversiteetin vaikutuksesta yritysten tulokseen. 300 suuren ja keskisuuren tanskalaisyrittäjän vertailussa huomattiin, että johtoryhmiltään monimuotoisimmat yritykset tekivät yli 12 prosenttia parempaa liikevoittoa vähiten monimuotoisiin verrattuna. Tasa-arvon parantaminen toi siis taloudellisen tuloksen.

Samaan tulokseen on päätyneet muun muassa konsulttiyhtiö McKinsey. Sen *Diversity Matters* -raportti vuodelta 2015 paljasti monimuotoisimpien yritysten tekevän jopa 35 prosenttia todennäköisemmin toimialansa mediaania parempaa tulosta. Lisäksi muun muassa *Forbes Insights* julkaisi vuonna 2011 tutkimuksen, jonka mukaan suuryritysten johtajat luottavat monimuotoisuuden johtavan parempaan innovaatiokykyyn.

Vastuullinen liiketoiminta on tulevaisuudessa yhä enemmän myös brändäyskeino, joka edesauttaa parhaiden osaajien rekrytointia. Kansainvälisesti brändit, jotka ovat ottaneet näyttävästi kantaa esimerkiksi vähemmistöjen puolesta, vetävät puoleensa nuorta ja koulutettua väkeä. Kotimaassa on nähtävissä sama trendi: Keskon vastuullisuusjohtaja **Matti Kalervo** kertoo vastuullisuuden olevan etenkin nuorille työnhakijoille yhä useammin motiivi hakeutua Keskolle töihin.



”Vastuullisuudesta parhaat tulokset saadaan, kun se kytketään osaksi liiketoimintaa.”

– Kati Malmelin, WWF

”**VASTUULLISUUDESTA** parhaat tulokset saadaan, kun se kytketään osaksi liiketoimintaa”, sanoo WWF Suomen yritys yhteistyön johtaja **Kati Malmelin**. Yritykset, jotka ovat integroineet vastuullisuuden ydinliiketoimintaan, pystyvät usein tarttumaan globaaleihin megatrendeihin ja kääntämään ne yritykselle edullisiksi mahdollisuuksiksi. Esimerkiksi ilmastonmuutos tai resurssiniukkuus ovat globaaleja uhkia, joiden ratkaisemiseen tarvitaan valtiollisen yhteistyön lisäksi myös yritysten panostusta. Cleantechistä ja bionaloudesta onkin kuluvan hallituskauden aikana puhuttu Suomen elinkeinoelämän pelastavina enkeleinä.

”Suomen yrityselämän mahdollisuus perustuu kestävän kehityksen makrotrendeihin, vaikka kaupungistumiseen, ilmastonmuutokseen, puhtaaseen veteen”, sanoo FIBSin toimitusjohtaja **Mikko Routti**.

Tämä vaatii valmiutta ajatella asioita uudella tavalla. Vastuulliset edelläkävijäyritykset muokkaavat liiketoimintamallejaan tarpeen mukaan ketterästi ja tekevät päätöksiä pitkällä tähtäimellä. Ei puhuta enää toiminnan vaikutusten minimoimisesta, vaan *nettopositiivisuudesta*. Käsitteen taustalla on ajatus siitä, että yrityksen positiiviset yhteiskunnalliset ja ympäristövaikutukset ylittävät niiden aiheuttamat haitat. Muun muassa Capgemini, Coca-Cola, IKEA ja Kingfisher ovat mukana Forum for the Futuren, The Climate Groupin ja WWF:n aloitteessa, joka pyrkii havainnollistamaan nettopositiivisuuden käsitettä ja mittaristoa. Monet yrityksistä ovat aloittaneet työn kohti nettopositiivisuutta yhden tai muutaman resurssin kautta, keskittymällä esimerkiksi veteen tai metsiin.

Myös innovatiiviset tuotteet ja bisnesideat, kuten kiertotalous ja jakamistalous, haastavat yrityksiä kyseenalaistamaan ja uudistumaan. Tieteen puolella esimerkiksi biomimiikka tuo mielenkiintoisia liiketoimintamahdollisuuksia yrityksille. Biomimiikassa hyödynnetään biologisia menetelmiä ja luonnossa esiintyviä järjestelmiä uusien teknologioiden kehittämiseen. Tunnetuin esimerkki biomimiikan sovelluksesta on tarranauha, joka mukailee takiaisen kiinnittymistä vaatteeseen.

Vähittäiskaupassa huonekalujätti IKEA ja rautakauppaketju Kingfisher ovat tehneet aloitteita jakamistalouden hyödyntämiseen. Molemmat kasvattavat palveluiden roolia liiketoiminnassaan. IKEAn vastuullisuusjohtaja **Joanna Yarrow** kommentoi vastuullisuusmedia *Edien* haastattelussa toimintamallin mullistamisen olevan välttämätöntä, jotta vastuullisuushaasteeseen voidaan vastata oikein ja viisaasti.

Huonekalujätti esimerkiksi pilotoi Tanskan Aalborgissa huonekalujen palautusjärjestelmää: kuluttaja ansaitsee luottoa palauttamillaan käytetyillä huonekaluilla, jotka myydään eteenpäin samalla kuluttajalle maksetulla hinnalla. Tämä tukee kestävää kehitystä ja auttaa toisaalta lievittämään tietoisien asiakaskunnan tuskaa kulutustavaran ostamisesta.

Kansainvälisistä elektroniikkajäteistä Samsung ja LG ovat ilmoittaneet laajentumisestaan leasing-puolelle. Avaukset vähentävät elektronisen jätteen määrää ja lisäävät materiaalien uusiokäyttöä. Suomalaisyrityksistä bisneksessä on ollut mukana ainakin 3StepIT.



”Kaikkien yritysten pitäisi käydä jonkinlainen vastuullisuusmylly läpi ennen maailmalle lähtöä.”

– Kati Ihamäki, Finnair

Vastuullisuus voi olla suomalaisyrityksille jopa vahva myyntivaltti maailmalla. Lappeenrannan teknillisen yliopiston selvityksessä vuoden 2015 lopussa havaittiin, että yritys- ja yhteiskuntavastuuseen panostaminen auttaa etenkin pieniä ja keskisuuria yrityksiä laajentumaan kansainvälisille markkinoille.

Finnairin kestävän kehityksen johtaja **Kati Ihamäki** kertoo keskustelunsa esimerkiksi työ- ja elinkeinoministeriön kanssa Suomen profiloitumisesta vastuullisten yritysten maana. Ongelmana hänen mukaansa on,

että useat Team Finland -verkostossa mukana olevista yrityksistä eivät ole kuulleet vastuullisuudesta riittävästi tai miettineet sitä oman toimintansa näkökulmasta, vaikka saattavatkin toimia hyvin vastuullisesti.

*”Kaikkien yritysten pitäisi käydä jonkinlainen vastuullisuusmylly läpi ennen maailmalle lähtöä”, Ihamäki linjaa.*

## Ilmastonmuutos nousi talouseliitin riskilistan kärkeen

**SVEITSIN DAVOSISSA** kokoontunut Maailman talousfoorumi (WEF) julkaisi alkuvuodesta 2016 jälleen maailman riskilistauksen, jonka kärkeen nousi ensimmäistä kertaa historiassa ympäristöriski: ilmastonmuutos. Epäonnistuminen ilmastonmuutoksen torjumisessa ja siihen mukautumisessa on WEF:n mukaan haitallisempaa kuin joukkotuhoaseet, vesikriisit, pakolaisaallot tai radikaali energian hinnannousu. Pariisin historiallinen COP21-sopimus onkin vahva kannanotto ilmastonmuutoksen torjunnan puolesta.

Toinen historiallinen päätös syntyi syksyllä 2015 New Yorkissa, kun YK:n huippukokous pääsi yhteisymmärrykseen kestävä kehityksen tavoitteista (SDG) vuodelle 2030. Keskiössä on muun muassa köyhyyden poistaminen.

**TAVOITTEIDEN** saavuttamisella voi olla yrityksille merkittäviä taloudellisia seurauksia, kuten

- Rahallinen hyöty uusien markkinoiden, sijoitusmahdollisuuksien ja innovaatioiden kautta
- Riskit liiketulokselle ja liiketoiminnan vakaudelle resurssikilpailun ja epävakaisuuden takia

Uudet markkinat, sijoitukset ja innovaatiot voivat avata yrityksille biljoonien dollarien liiketoimintamahdollisuudet, mutta ne hyödyntääkseen on ratkaistava köyhyyteen, epätasaarvoon ja ympäristöön liittyviä haasteita.

*Lue lisää: Global Commission on Business and Sustainable Development*





## SE VASTUULLISEMPI KULMAHUONE

Noora Puro

Ylimmän johdon agendalla vai pelkästään vastuullisuusasiantuntijan työpöydällä? Edelläkävijät ovat jo tuoneet yritysvastuun olennaiseksi osaksi yrityksen toimintaa. Toisissa yrityksissä yritysvastuuhenkilön puuttumista perustellaan sillä, että vastuullisuus otetaan huomioon kaikessa toiminnassa. Usein näin ei kuitenkaan ole.

**VASTUULLISIA** edelläkävijäyrityksiä yhdistää usein selkeä hallinto- ja johtamismalli. Aiheelle on osoitettu vastuuhenkilö tai -tiimi ja yhtiöltä löytyy vastuullisuusstrategia sekä selkeät tavoitteet. Miten vastuullisuutta pitäisi johtaa ja mihin asioihin sijoittaa, jotta aiheen merkitys organisaatioissa nousisi?

Vastuullisuustyön onnistumiselle tärkein ehto on ylimmän johdon tietoisuus ja kiinnostus. ”*Se lähtee johtajan aidosta, omasta kiinnostuksesta. Ei se tule sinne ulkoista reittiä, vaan sisäistä reittiä*”, toteaa Finlaysonin toimitusjohtaja **Jukka Kurttila**. Hän kertoo olevansa optimisti ja uskovansa, että kyynisiä johtajia ei ole niin paljon kuin luullaan; useimmat haluavat kantaa kortensa kekoon paremman maailman puolesta.

Ylimmän johdon lisäksi myös keskijohdon rooli on merkittävä. Se on toimeenpanossa eniten läsnä, ja sen ymmärrys aiheesta on elintärkeää työn viemiseksi eteenpäin. Erityisen hyvät mahdollisuudet vastuullisuustyön onnistumiselle on, jos kiinnostus aiheeseen tulee yhtiön hallituksesta asti.

”*Yleisesti ottaen omistajat eivät näitä asioita vaadi, ennen kuin tulee jokin kriisi päälle. Tässä kohtaa on merkitystä hyvän hallintotavan malleilla, hallituksen roolilla yrityksessä ja sillä, miten yritysvastuuasiat hallitustyössä nousevat esiin*”, kertoo Postin vastuullisuusjohtaja **Noomi Jägerhorn**.

Joskus asiat saattavat olla kiinni yhdestä, tarmokkaasta henkilöstä. Esimerkiksi Keskon vastuullisuusjohtaja **Matti Kalervo** kertoo yrityksensä menestyksestä yritysvastuun saralla: ”*Osin se oli varmaan sattumaa. Jouko Kuisma oli edelläkävijä. Hän toimi kehitysjohtajana vuosituuhannen vaihteessa, ja lähti meillä tahkoamaan vastuullisuutta.*”

Kuisma kirjoitti vastikään yritysvastuun johtamisesta myös kirjan *Mai-  
netta ja kunniaa -- Yritysvastuun johtamisen lyhyt oppimäärä*. Vuonna 2015 julkaistussa teoksessa Kuisma toteaa, että yritysvastuun tulisi olla viiden

tärkeimmän strategisen painopisteen joukossa, jotta aihe on varmimmin johdon agendalla. Kuisman mukaan yritysvastuu on kaukana pehmeistä arvoista ja viherpiiperryksestä – päinvastoin, yritysvastuu on yrityksen kehittämistä, riskienhallintaa ja tuloksen tekemistä.

Lisäksi vastuullisuusasioiden liittäminen palkitsemiskäytäntöihin on omiaan lisäämään aiheen merkitystä yrityksessä. ”*Julkisuuden lisäksi johdon palkitsemiseen pitäisi sitoa vastuullisuuskriteerejä. Esimerkiksi finanssialalla useat rating-yhtiöt antavat lisäpisteitä tästä*”, kertoo OPn yhteiskuntasuhteita, mediasuhteita ja vastuullisuutta johtava **Tuuli Kousa**.



”Julkisuuden lisäksi johdon palkitsemiseen  
pitäisi sitoa vastuullisuuskriteerejä.”

– Tuuli Kousa, OP

**KAIKESTA** ei voi kuitenkaan tietää kaikkea, ei edes ylin johto. Siksi tietoisuuden lisäämiseksi pitää palkata asiantuntijoita. Yritysvastuujohtajien ja asiantuntijoiden tehtävä on nostaa oikeat asiat yrityksen päätöksentekoaikataululle ja viedä niitä eteenpäin. ”*Yksikään yritys ei valitse olla paha tai tehdä jotain negatiivista. Päätettäviä ja eteenpäin vietäviä asioita on vain niin valtavasti, että mikä niistä sitten voittaa?*” pohtii Jägerhorn.

Myös Nesteen vastuullisuus- ja yhteiskuntasuhdejohtaja **Simo Honkanen** luottaa asiantuntijoiden voimaan: ”*Yhtiössä tulee olla henkilöitä, joilla on näkemystä tai kokemusta liiketoimintaan liittyvistä tekijöistä ja vastuullisuudesta. Asiantuntijat antavat tietonsa käyttöön muulle liiketoiminnalle. Vastuullisuus on siis integroituna mallien sisälle. Siihen vanhan päälle on tietysti hyvä rakentaa*”, Honkanen summaa.

Erityisen tärkeää on sisäinen tiedonjako ja aiheen ottaminen huomioon kaikissa toiminnoissa läpi organisaation. Honkanen kertoo esimerkiksi hankinnasta: ”*Kun määrittelimme vastuullisuusperiaatteet uusiutuvien raaka-aineiden toimittajillemme, tapahtui se vastuullisuustiimin avustuksella. Luettiin regulaatiota ja puhuttiin kansalaisjärjestöjen kanssa ja tehtiin politiikkoja. Nyt tämä pyörii pitkälle niin, että vastuullisuus on rakennettu sisälle hankintatoimeen.*”

**JOTTA** vastuullisuutta voidaan johtaa ja kehittää pitkäjänteisesti, tarvitaan oikeat mittarit. Esimerkiksi yritys vastuun raportointiohjeistot tarjoavat laajoja kehyksiä vastuullisuustyöstä raportoinnille, mutta yritykset käyttävät niitä usein väärin. Liiketoiminnan olennaisuuteen ei ole välttämättä kiinnitetty huomiota, vaan listoista poimitaan ne indikaattorit, joista on helpointa saada tietoa. Usein tämä johtuu ohjeistojen monimutkaisuudesta tai myös PK-yritysten kokemattomuudesta niiden tulkinnassa.

Finnairin kestävän kehityksen johtajan **Kati Ihamäen** mukaan ulkopuolinen paine raportointiin saattaa olla osasy siihen, miksi yrityksissä ei koeta vastuullisuutta ”omaksi”. Tällaisessa tilanteessa vastuullisuudesta tulee päälle liimattua raportoinnin takia raportoimista.

”*Olin oikeastaan valmis heittämään koko GRI:n [raportointiohjeiston] pois ja keskittymään oikeasti olennaiseen. Jos keksimällä keksii vastauksia ja mittareita, niin eihän se silloin ole toiminnassa olennaista. Toisaalta nyt G4-ohjeistuksen myötä päästään ehkä sinne olennaisuuden juurille ja mittarien määrä karsituu*”, Ihamäki pohtii.

Varma tapa kiinnittää johdon huomio yritys vastuuasioihin on esittää mustaa valkoisella – suomeksi siis lukuja. Vastuullisuustyön hyödyistä on olemassa vino pino business caseja, lähtien kustannussäästöistä ja riskienhallinnasta aina uusiin liiketoimintamalleihin ja tuottavuuden kasvattamiseen.

”Hyvä keino on esittää mittareita, jotka osoittavat vaikkapa energia- tai rahasäästöjä. Täytyy näyttää konkreettisesti, mitä vastuullisuus tuo takaisin”, Noomi Jägerhorn sanoo.



”Hyvä keino on esittää mittareita,  
jotka osoittavat vaikkapa energia- tai  
rahasäästöjä.”

– Noomi Jägerhorn, Posti

**BRÄNDI** on yrityksen käyntikortti sidosryhmille. Se määrittää myös yrityksen yhteiskunnallisen roolin. Jos vastuullisuus luetaan irrottamattomaksi osaksi brändiä, on se varmasti otettu strategisella tasolla mukaan prosesseihin ja yrityskulttuuriin.

”Vastuullisuuden tulee näkyä firman isossa missiossa. Sitä kautta vastuullisuuden johtaminen on helpompaa läpi organisaation”, sanoo Kotipizzan toimitusjohtaja **Tommi Tervanen**.

Esimerkkejä hyvästä vastuullisuusbrändäyksestä ovat muun muassa Stora Enson Rethink ja UPM:n Biofore -konseptit. Myös Outotec otti vastuullisuusnäkökulman vahvasti mukaan brändiudistukseensa – ja laskee planeetta Maan tärkeäksi sidosryhmäkseen. Outotecin toimitusjohtajasta **Pertti Korhosesta** onkin tullut maailmanlaajuisesti kiinnostava yritys vastuuvaikuttaja.

## Vanha termistö roskakoriin – CSR on nyt RBC

**OECD:N** vastuullisen liiketoiminnan työryhmän puheenjohtaja **Roel Nieuwenkamp** kirjoitti tammikuussa 2016 yhteiskuntavastuun (*Corporate Social Responsibility*) ”kuolemasta”. Itse liikettä ei sentään olla dramaattisesti hautaamassa, vaan kyse on lähinnä termistöstä. CSR:n sijaan tulisi siirtyä puhumaan RBC:stä (*responsible business conduct*). Kyse ei ole vain termistöleikistä, vaan ajatusmallin muutoksesta.

**NIEUWENKAMPIN** mukaan CSR yhdistetään edelleen usein sekundaariseen, liiketoiminnan ulkopuoliseen tekemiseen, kuten hyväntekeväisyyteen ja vapaaehtoistyöhön. RBC, suomeksi vastuullinen liiketoiminta, taas on osa yrityksen ydinliiketoimintaa, jonka tulisi olla integroitu yrityksen kaikkiin toimintoihin.



# VASTUULLISUUS HOUKUTTELEE SIJOITUKSIA

Tino Aalto

Pariisin ilmastokokous nosti loppuvuonna 2015 vastuullisen sijoittamisen laajempaan keskusteluun. Uutisissa kerrottiin institutionaalisten sijoittajien päätöksistä vetää sijoituksia pois yhtiöistä, joihin kohdistuu merkittävä hiiliriski. Aihe kiinnostaa yhä suurempaa joukkoa kansalaisia. Siten myös julkinen paine sijoitusten vastuullisuuteen on kasvanut.

**EETTISESTÄ SIJOITTAMISESTA** on keskusteltu alan ammattilaisten keskuudessa jo usean vuosikymmenen ajan ja vastuullisesta sijoittamisestakin jo 2000-luvun alusta alkaen. Vastuullinen sijoittaminen ei siis ole uusi ilmiö, vaikka vasta viime vuosien aikana aiheesta on käyty laajempaa julkista keskustelua.

Erityisesti Norjan öljyrahasto on profiloitunut vastuullisen sijoittamisen edelläkävijänä ja vetänyt pois sijoituksiaan suuripäästöisistä yhtiöistä. Rahasto on arvoltaan noin 800 miljardia euroa. Maailman suurimpana rahastona sillä on mahdollisuus vaikuttaa laaja-alaisesti vastuullisten toimintaperiaatteiden leviämiseen koko sijoittajakentässä. Edelläkävijän toimintaa seurataan tarkasti ja siitä otetaan mallia myöhemmin myös muissa rahastoissa. Vuoden 2015 vuosikertomuksessaan rahasto kertoi myyneensä omistuksensa 73 yhtiöstä vastuullisuusriskien vuoksi. Rahasto arvioi, että näiden yhtiöiden toiminta olisi voinut heikentää rahaston tuottavuutta. Suurin osa yhtiöistä oli hiilen tuottajia tai käyttäjiä. Kun suuret institutionaaliset sijoittajat, kuten esimerkiksi sijoitus- ja työeläkevakuutusyhtiöt, heräävät lopullisesti vaatimaan yhtiöiltä vastuullisia toimintaperiaatteita, kyynisinkin toimitusjohtaja joutuu taipumaan.

*”En ole koskaan nähnyt ketään, joka tunnustautuisi vastuuttomaksi sijoittajaksi”*, pohtii Varman vastuullisen sijoittamisen asiantuntija **Pirta Wentzel**.

Ajatus on varmasti täysin totta siinä mielessä, että harva sijoittaja tunnustautuu vastuuttomaksi. Mutta mitä vastuullinen sijoittaminen sitten oikeastaan tarkoittaa?

**PERINTEISESTI VASTUULLISEN** sijoittamisen määritellään olevan toimintaa, jossa sijoituspäätöksissä otetaan huomioon taloudellisten asioiden lisäksi sosiaaliset ja ympäristölliset sekä hyvää hallinnointitapaa koskevat

kysymykset eli ESG-asiat (Environmental, Social and Governance). Kun sijoituskohde kartoitetaan taloudellisten asioiden lisäksi ESG-asioiden näkökulmasta, saadaan kokonaisvaltainen käsitys sijoituskohteesta ja pyritään näin parantamaan sijoitussalkun tuotto- ja riskiprofilia. Vastuullinen sijoittaminen perustuu YK:n vastuullisen sijoittamisen periaatteisiin (*Principles for Responsible Investment, PRI*).

”YK:n vastuullisen sijoittamisen periaatteiden laadinta oli kulmakivi, jonka jälkeen valtavirtasijoittajat lähtivät mukaan”, kertoo OP:n vastuullisen sijoittamisen johtaja **Mika Leskinen**.

”

”YK:n vastuullisen sijoittamisen periaatteiden laadinta oli kulmakivi, jonka jälkeen valtavirtasijoittajat lähtivät mukaan.”

– Mika Leskinen, OP

Vuonna 2007 runsaat 260 sijoittajaa oli allekirjoittanut sitoumuksen. Vuonna 2015 jo lähes 1400 sijoittajaa oli sitoutunut periaatteisiin. Varaliskuuden osalta määrä tarkoittaa kasvua 10 biljoonasta 59 biljoonaan (59 000 000 000 000) dollariin. YK:n PRI:n tietokannasta löytyy listaus allekirjoittaneista tahoista. Suomesta on mukana hyvin erilaisia organisaatioita, kuten Espoon kaupunki, Sitra, OP, Ilmarinen ja Nordea.

Sijoitusajan pituus on vastuullisen sijoittamisen tärkeitä peruselementtejä. Jos sijoittaja juoksee nopeiden tuottojen perässä, voi päätöksissä olla vaikea huomioida vastuullisuutta kokonaisvaltaisesti.

”Jos on kovin lyhyt sijoitushorisontti eli parin viikon tai kuukauden välein uusii salkkuja, niin eihän näillä asioilla ole silloin merkitystä. Kyllä vastuullinen sijoittaminen vaatii useimmiten sen pidemmän aikavälin”, pohtii Varman vastuullisen sijoittamisen asiantuntija Pirta Wentzel.

”

”Jos on kovin lyhyt sijoitushorisontti eli parin viikon tai kuukauden välein uusii salkkuja, niin eihän näillä asioilla ole silloin merkitystä.”

– Pirta Wentzel, Varma

Muutama heikompi kvartaali voi asettaa paineita muuttaa sijoituspäätöksiä. Silloin vastuullisuusulottuvuutta voi olla haasteellista integroida jokapäiväiseen tekemiseen. Vastuullisessa sijoittamisessa korostuu pitkä sijoitushorisontti, jossa sijoitusten arvon kehitystä seurataan esimerkiksi yli viiden vuoden tähtäimellä.

”Sijoittajat ovat tutkitusti kiinnostuneita yritysvastuusta. Ne yritykset, jotka hoitavat yritysvastuun kunnolla, ovat vakaampaa tuottoa tuottavia ja pienemmän riskin sijoituksia”, kertoo Finnwatchin toiminnanjohtaja **Sonja Vartiala**.

## Näihin periaatteisiin sitoutuu vastuullinen sijoittaja:

- 1 Liittämään ESG-asiat osaksi sijoitusprosesseja
- 2 Toimimaan aktiivisena omistajana ja sisällyttämään ESG-asiat omistajakäytäntöihinsä
- 3 Edistämään sijoituskohteidensa asianmukaista ESG-raportointia
- 4 Edistämään vastuullisen sijoittamisen periaatteiden käyttöönottoa sijoitustoimialalla
- 5 Edistämään vastuullista sijoittamista yhteistyössä muiden sijoittajien kanssa
- 6 Raportoimaan toimistaan ja vastuullisen sijoittamisen edistämisestä

Lähde: YK, *Principles for Responsible Investment, PRI*

**HAASTEISTA HUOLIMATTA** vastuullinen sijoittaminen kasvaa ja kehittyi. Väitettä tukee muun muassa Deutsche Bankin Asset & Wealth Managementin tekemä kattava analyysi ESG-strategioiden ja taloudellisen kannattavuuden korrelaatiosuhteesta. Tutkijat kävivät läpi yli 2 000 akateemista julkaisua teemasta. Reilusti yli puolet (63 %) tutkimuksista osoitti, että ESG-asioiden huomioiminen parantaa taloudellista tulosta.

Muun muassa edellä mainitun tutkimuksen valossa ei ole suoranainen ihme, että vastuullisen sijoittamisen suosio kasvaa vuosi vuodelta. Esimerkiksi alueellisten vastuullisen sijoittamisen järjestöjen yhteenliittymä The Global Sustainable Investment Alliance (GSIA) julkaisi vuonna 2012 ensimmäisen maailmanlaajuisen raportin vastuullisesta sijoittamisesta. Muutokset olivat lyhyessä ajassa huomattavia. Vuoden 2012 alussa globaalit vastuullisen sijoittamisen markkinat kattoivat yli 13 biljoonaa dollaria, kun vain kaksi vuotta myöhemmin ne olivat kasvaneet yli 21 biljoonaan dollariin. Nopeinta kasvu on ollut Pohjois-Amerikassa ja Euroopassa.

Maailman suurimpiin tilintarkastustaloihin kuuluvan EY:n tuore tutkimus, Tomorrow's Investment Rules 2.0, johon vastasi yli 200 institutionaalista sijoittajaa, käsitteli myös vastuullisen sijoittamisen nykytilannetta. Yli 60 prosenttia vastanneista kertoi, että ei-taloudellinen tieto on tärkeää kaikille sektoreille. Luku on kasvanut vuodessa lähes 30 prosenttia. ESG-asioita seurataan myös entistä johdonmukaisemmin. Vastaajista 37 prosenttia ilmoitti arvioivansa sijoituspäätöksiä myös vastuullisuuden näkökulmasta.

**HYVÄNÄ KÄYTÄNNÖN** esimerkkinä vastuullisesta sijoittamisesta on Neste, jonka vastuullisuus- ja yhteiskuntasuhdejohtaja **Simo Honkanen** kertoo, että yritys tapaa vastuullisuusasioiden osalta säännöllisesti sijoittajia ja analyytikkoja.

*”Kysymyksiä nousee muun muassa hiilijalanjäljestä, energiatehokkuudesta, hankintaketjun hallinnasta, sosiaalisista asioista, turvallisuudesta”,* Honkanen sanoo.

Vastuullisuudesta paljon puhuvan Kotipizzan toimitusjohtajan **Tommi Tervasen** mielestä vastuullisuuden merkitys vaihtelee toimialoittain. Kun sijoittajat alkavat kiinnittää asiaan enemmän huomiota, niin vastuullisuus alkaa kiinnostaa kaikilla toimialoilla.

*”Jos Ruotsissa sijoittajat kyselevät jo vastuullisuudesta ja raportoinnista, niin ei mene kauan, kun Suomessakin asia nousee kriittiseksi tekijäksi”,* hän sanoo.



**”Kysymyksiä nousee muun muassa hiilijalanjäljestä, energiatehokkuudesta, hankintaketjun hallinnasta, sosiaalisista asioista, turvallisuudesta.”**

**– Simo Honkanen, Neste**

**MITEN VASTUULLISTA** sijoittamista sitten tehdään käytännössä?

Jokapäiväistä sijoitustyötä ohjaavat toimintamallit, joita ovat esimerkiksi poissulkeminen, suosiminen, normipohjainen tarkastelu, integroitu sijoitustoiminta, teemapohjainen sijoittaminen, vaikuttavuussijoittaminen ja aktiivinen omistajuus. GSIA:n mukaan eniten käytetty strategia on poissulkeminen. Se kattaa yli puolet aikaisemmin mainitusta 21 biljoonasta dolla-

rista. Käytännössä tällöin sijoittaja sulkee pois salkustaan automaattisesti jotkin toimialat, joita ovat esimerkiksi tupakka- ja aseollisuus. Lähes yhtä suosittu strategia on GSIA:n mukaan ESG-asioiden integroiminen sijoitustoimintaan. Siinä vastuullisuutta ei hoideta erillisessä yksikössä vaan se tuodaan systemaattisesti osaksi sijoitustoimintaa ja päätöksentekoa.

Poissulkeminen on kehitetty strategioista ensimmäisenä ja sen täytäntöönpano on helposti ulkopuolisen todennettavissa. ESG-asioiden integrointia voi olla haasteellisempi todeta yhtiön ulkopuolelta.

*”Vastuullisen sijoittajan tulisi huomioida integrointia toiminnassaan eikä vain todeta, että me ei sijoiteta muutamaa luokkaan ja that’s it”*, pohtii OPn Leskinen.

**NOUSEVANA STRATEGIANA** vastuullisessa sijoittamisessa nähdään vaikuttavuusinvestoiminen, *impact investment*. Strategiasuuntaus on toistaiseksi pieni, mutta se kasvaa nopeasti. Tärkeimpänä tausta-ajatuksena vaikuttavuusinvestoimisessa on tahto saada aikaan yhteiskunnallisia muutoksia tuoton kartuttamisen lisäksi.

Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra on tehnyt aktiivisesti töitä sen eteen, että vaikuttavuusinvestoiminen rantautuisi myös Suomeen. Sitra mainitsee esimerkkinä sijoitustavoitteista nuorten syrjäytymisen ehkäisyn ja työhyvinvoinnin edistämisen. Sitran mukaan vaikuttavuusinvestoimisessa tärkeimpiä aspekteja ovat se, että investointi kohdistuu toimintaan, jonka tarkoituksena on lisätä yhteiskunnallista hyvää ja se, että investoinneille asetetaan sekä selkeät vaikuttavuustavoitteet että taloudelliset tuottotavoitteet.

Näkyviä tuloksia ohjelmalle on jo syntynyt, kun Sitra kertoi Pohjoismaiden ensimmäisestä tulosperusteisesta rahoitussopimuksesta (Social Impact Bond, SIB). SIB on yksi vaikuttavuusinvestoimisen toteutusmuodoista, ja siinä sijoittaja kantaa riskin ja julkinen sektori maksaa tuloksista. Projektiin sitoutui mukaan mm. Me-säätiö, joka on Supercellin perustajien, **Ilkka Paanase**n ja **Mikko Kodisojan**, perustama säätiö.

Sijoitusstrategioiden kategorisointi ei siis ole vain teoreettinen hahmotelma kokonaiskuvasta. OPn Mika Leskisen mielestä kategorisointi vastaa reaalia maailmaa ja kategoriat ovat loogisia, erotettavissa olevia kokonaisuuksia. Kategorioita voidaan hyödyntää esimerkiksi oman vastuullisuustoiminnan kehittämisessä.

Myös tavalliset yksityissijoittajat haluavat tietää sijoitustensa vastuullisuuden, ja siitä on tullut yhä helpompaa. Pankit ja rahastoyhtiöt tarjoavat erilaisia vastuullisuutta painottavia rahastoja. Niiden puolueeton arviointi on kuitenkin ollut hankalaa. Vastuullisiksi julistautuneita rahastoja on lisäksi vain muutama prosentti rahastoista. Alkuvuodesta 2016 lähtien minkä tahansa rahaston vastuullisuutta on voinut seurata entistä helpommin. Rahastotutkimusyhtiö Morningstar alkoi julkaista vastuullisuusratingia, jonka avulla tavallinen yksityissijoittaja voi arvioida rahastojen sijoituskohteita niiden vastuullisuuden perusteella. Morningstarin avaus ei todennäköisesti jää viimeiseksi sijoitusmaailmassa, jossa erityisesti nuoret sukupolvet ja naiset ovat kiinnostuneita sijoitustensa vastuullisuudesta.

**VASTUULLINEN SIOITTAMINEN** kasvaa kiistatta yhä merkittävämmäksi toimintamalliksi tulevaisuudessa. Vaikka aihe valtavirtaistuu ja sijoitajayhteisössä vastuullinen sijoittaminen on tullut suurimmalla osalla jo tutuksi, niin asiaan liittyy vielä stereotyyppöitä.

*”Sijoituspäätöstä tehtäessä ennen katsottiin puhtaasti tuloslaskelmaa ja tilinpäätöstä. Houkuttelevuutta katsottiin numeroiden valossa. Niin tekee myös vastuullinen sijoittaja, mutta hän myös varmistaa, että lukuihin on huo-*

*mioitu perinteisten tekijöiden lisäksi uudentyypisiä asioita eli ESG-asioita”, huomauttaa Leskinen.*

*”Jos kannattavan liiketoiminnan ohella maailma paranee, niin ei se haittaa minua yhtään”, hän jatkaa.*



**”Jos kannattavan liiketoiminnan ohella maailma paranee, niin ei se haittaa minua yhtään.”**

**– Mika Leskinen, OP**

Kuten kaikessa vastuullisuustoiminnassa, myös vastuullisessa sijoittamisessa pätee totuus siitä, että vastuullinen toiminta ja kannattavuus eivät pitkällä aikajänteellä ole ristiriidassa. Mahdollisesti tulevaisuudessa tulosjulkistusten yhteydessä uutisoidaan perinteisten mittareiden lisäksi myös yhtiöiden suoriutumisesta esimerkiksi päästövähennysten osalta. Tietoisuus vastuullisuudesta kasvaa tulevaisuudessa vääjäämättä ja siten myös aiheeseen liittyvät stereotyyppit hahhattelevasta maailmanparantamisesta väistyvät.

## Pariisin innostus sai laskemaan hiilijalanjälkiä

**KONKREETTINEN ESIMERKKI** sijoittajien vastuullisuustyöstä nähtiin loppuvuonna 2015, kun WWF haastoi 18 Suomessa toimivaa eläkerahastoa, pankkia ja vakuutusyhtiötä laskemaan sijoitustensa hiilijalanjäljen ennen Pariisin ilmastokokousta. Haasteeseen tarttuivat muun muassa OP, Ilmarinen, Elo ja Nordea. Allekirjoittamalla *The Montreal Carbon Pledgen* yhtiöt sitoutuvat laskemaan ja julkistamaan hiilijalanjälkensä vuosittain. Sitoumus julkistettiin vuonna 2014. Mukaan on lähtenyt jo yli 120 sijoittajaa, joiden yhteenlasketut sijoitusvarat ovat yli 10 biljoonaa dollaria.

Niin WWF:n kampanjahaaste kuin itse sitoumuskin oli ajoitettu erinomaiseen hetkeen. Ennen Pariisin ilmastokokousta tunnelma oli positiivinen ja kansalaisilla oli lupa odottaa merkittäviä päätöksiä, joiden avulla taisteltaisiin ilmastonmuutosta vastaan. Sitoumuksen avulla myös suuret sijoittajat lähettivät viestin neuvottelijoille, että myös sijoitusmaailma kantaa kortensa kekoon ilmastonmuutoksen vastaisessa taistelussa. Ilmastokokouksessa solmittiin laillisesti sitova sopimus, jota kuvailtiin jopa historialliseksi saavutukseksi.

Suomalaisten yhtiöiden sitoumukset eivät olleet positiivinen asia ainoastaan ympäristön näkökulmasta vaan myös viestinnän näkökulmasta onnistuneita ulostuloja. Esimerkiksi Ilmarisen ja Elon päätöksistä kertova tiedote ylitti uutiskynnyksen useissa medioissa. Jos sijoittaja juoksee nopeiden tuottojen perässä, voi päätöksissä olla vaikea huomioida vastuullisuutta kokonaisvaltaisesti.





# POTEROISTA YHTEISTYÖHÖN – KANSALAIJÄRJESTÖT YRITYSTEN KIRITTÄJINÄ

Susanna Saikkonen

Vielä runsaat viisi vuotta sitten asetelmat kansalaisjärjestöjen ja yritysten välillä olivat hyvin kaksijakoiset. Hieman kärjistäen: yrityksiltä oltiin joko kerjäämässä rahaa tai niitä oltiin vetämässä lokaan. Oltiin leiriäytytty vahvasti eri puolille pöytää ja toisia tarkasteltiin omista poteroista.

**NYT TILANNE** näyttää paikoin jopa siltä, että yritysten ja kansalaisjärjestöjen yhteistyö on yhtä juhlaa, harmoniaa ja yhteisiä päämääriä. Suomen suurimmassa yritysvastuutapahtumassa, vuoden 2015 *Ratkaisun Paikka* -seminaarissa, nähtiin useita erilaisia yhteistyöhankkeita, joissa yritys ja kansalaisjärjestö ovat yhdessä lähteneet ratkaisemaan joko ympäristö- tai sosiaalista ongelmaa. Esimerkiksi Stora Enso ja Pelastakaa Lapset ry ovat ryhtyneet yhteistyöhön, jossa selvitetään Stora Enson toiminnan vaikutuksia lapsiin. Plan Suomi ja Kesko taas tekevät yhteistyötä kambodzhalaisen siirtotyöläisten aseman parantamiseksi Thaimaan kalateollisuudessa.

Useat yritykset ovat kuluneen vuoden aikana innostuneet järjestämään sidosryhmätilaisuuksia, joissa kansalaisjärjestöjä pyydetään esittämään sekä kiperiä kysymyksiä että omia näkökulmiaan yrityksen ihmisoikeuksia koskevaan vastuuseen ja toimintaan. Lisäksi yritysvastuuverkosto FIBS järjesti yrityksille ihmisoikeuskoulutusta, jossa osa kouluttajista oli kansalaisjärjestöjen edustajia. Vuoden 2015 elokuussa julkaistiin päivittäistavarakaupan yritysten, kansalaisjärjestöjen ja viranomaisten yhteinen näkemys YK:n yrityksiä ja ihmisoikeuksia ohjaavien periaatteiden toteuttamisesta päivittäistavarakaupan hankintaketjuissa. Ulkoministeriön kaupallisen neuvonantajan **Kent Wilskan** kommentti kuvaa hyvin tätä kehitystä:

*“Kun työskentelin Kepassa 2000-luvun alussa, niin ei näitä kysymyksiä ollut meidän agendassa laajamittaisesti. Se (yritysyhteistyö) on tullut sen jälkeen. Tai sitten se on ollut pienenä siivuna, mutta huomattavasti vähemmän.”*

**MITEN TÄHÄN** on tultu? Onko järjestöistä rahapulassaan tullut yritysten mukavia apureita? Ovatko yritykset hoksanneet, että kansalaisjärjestöistä saa halpaa konsultointia ja samalla kilpi kiillottuu? Vai uskovatko molemmat, että yhteistyö edistää sekä yritysten että järjestöjen tavoitteita?

Muutoksen taustalla on useita tekijöitä. Ne kaikki linkittyvät globaaleihin viheliäisiin ongelmiin, kuten ilmastonmuutokseen tai köyhyyteen, ja yritysten vahvempaan rooliin näiden ongelmien ratkaisemisessa. Vastuu ympäristöstä ja sosiaalisesta kehityksestä ei ole enää vain valtioiden ja kansalaisjärjestöjen etuoikeus ja vastuu. Yritysten odotetaan osallistuvan ongelmien ratkaisuun siinä missä valtioiden, kuntien ja kolmannen sektorin toimijoiden.

**YK:N VUONNA** 2011 hyväksymät Ruggien periaatteet, eli YK:n yrityksiä ja ihmisoikeuksia koskevat ohjaavat periaatteet, vauhdittivat muutosta. Periaatteiden mukaan yritysten täytyy kunnioittaa ihmisoikeuksia koko toiminnassaan ja varmistaa korvaavien toimenpiteiden saatavuus. Vaatimus koskee kaikkia yrityksiä kaikkialla maailmassa ja se ulottuu myös hankintaketjuun. Tämän monimutkaisen haasteen edessä yritykset ovat havainneet, että oma osaaminen on usein hyvin vähäistä. Toisaalta monilla kansalaisjärjestöillä on vuosikymmenten kokemus ihmisoikeuksien toteutumiseen liittyvien haasteiden ratkaisemisesta. Etsiessään ratkaisuja yritykset ovat huomanneet, että tällaista osaamista ei oikeastaan löydy helposti mistään muualta kuin kansalaisjärjestöistä.

Tokmannin Head of Corporate Responsibility **Outi Mikkonen** ja Fazerin yritysvastuujohtaja **Nina Elomaa** joutuvat molemmat toimimaan pitkien alihankintaketjujen kanssa riskimaissa ja heidän kommenttinsa kuvaavat hyvin tilannetta.

*”Yritys pystyy hoitamaan näitä asioita tiettyyn pisteeseen saakka, mutta kun mennään aiheisiin kuten siirtotyöntekijöiden kohtelu tai työajat – mahdollisuudet tehdä asioita ovat rajallisia, jos kohdemaassa hallitus ei valvo lainsäädäntöä ja esimerkiksi korruptio rehoittaa. Siinä vaiheessa täytyy saada isompi porukka mukaan: täytyy olla kansalaisjärjestöt, viranomaiset ja ammattiyhdistysliike. Yritysvastuuhaasteet alkavat olla niin suuria, ettei mikään yksittäinen toimija pysty niitä hankskaamaan. Se vaatii laajamittaista yhteisymmärrystä ja yhteistyötä”,* sanoo Tokmannin Outi Mikkonen.

*”Kansalaisjärjestöt ovat siellä paikan päällä. Omalla roolillaan järjestö pystyy kaivamaan tietoja paikallisilta tahoilta, ja yritys voi reagoida. Meidän pitäisi ymmärtää, että ei kukaan yksin vaan kaikki yhdessä.”* kommentoi puolestaan Fazerin Elomaa.

Järjestöt ovat oppineet myös paketoimaan osaamistaan ja kommunikoidaan siitä paremmin. Haastatteluissa tuli selkeästi esiin, että erilaiset järjestöjen tekemät vertailut ja oppaat tuovat konkreettista tukea ja auttavat yrityksiä parantamaan toimintaansa. Onnistuneina esimerkkeinä voi pitää vaikkapa Greenpeacen opasta *Guide to Greener Electronics* tai WWF:n *Kalaopasta*. Myös järjestöjen tekemä tutkimustyö ja raportit koetaan erittäin hyvinä toiminnan parantamisen apuvälineinä, vaikka niihin tuki liittyy myös pelkoa median kynsiin ja lööppeihin joutumisen uhasta.

**YKSI MIELENKIINTOINEN** näkökulma on myös suomalainen avoimuuden kulttuuri, joka on selvästi edesauttanut yhteistyön onnistumista. Finnwatchin toiminnanjohtajan **Sonja Vartialan** mukaan Suomessa yritykset ovat avoimia ja keskustelu onnistuu. Ero on merkittävä verrattuna esimerkiksi keskieurooppalaiseen kulttuuriin, jossa linnoitaututaan paljon herkemmin edelleen omiin poteroihin ja huudellaan niistä käsin.

Nesteen yritysvastuu- ja yhteiskuntasuhdejohtaja **Simo Honkasen** kommentissa tulee hyvin esiin tämä avoimuuden asenne.

*”Kyllä yritysten on syytä yrittää ymmärtää erilaiset aspektit. Mitä enemmän erilaisten ihmisten ja ryhmien kanssa keskustele, sen selkeämmin ymmärtää, mitä ajatusten takana on. Me käydään aktiivista dialogia erilaisten järjestöjen kanssa, jotka eivät aina ajattele samoin kuin me”, Honkanen sanoo.*



**”Kyllä yritysten on syytä yrittää ymmärtää erilaiset aspektit.”**

**– Simo Honkanen, Neste**

Sidosryhmädialogi tulee esiin sekä järjestöjen, yritysten että politiikan edustajien näkemyksistä. Kaikki kokevat, että avoimuuden kulttuuri on jo ihan hyvällä tasolla, mutta varsinaista keskustelua käydään edelleen liian vähän. Järjestöjen näkökulmasta painottuvat etenkin etukäteen käytävän dialogin tarpeellisuus ja hyödyt. Kun ongelmia käsitellään etukäteen ja asioista otetaan aktiivisesti selvää, pystytään minimoimaan vahingot maineelle ja toiminnalle. Yrityksissä nähdään tarve tällaiseen systemaattiseen ja tavoitteelliseen sidosryhmien kanssa käytävään keskusteluun. Jostain syystä se ei ole muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta siirtynyt normaali osaksi vastuullisuusprosesseja.

**VAIKKA YHTEISTYÖTÄ** tehdään ja kehitystä on tapahtunut paljon, kritiikkiäkin löytyy puolin ja toisin. Järjestöjen näkökulmasta yritysvastuu näyttätty viher- tai valkopesuna, jos siinä puhutaan täysin liiketoiminnalle epäolennaisista asioista. Jos yritys ei osoita minkäänlaista kiinnostusta vastuullisuuden kannalta olennaisiin asioihin tai viesti niihin liittyvistä toimenpiteistä, alkaa aktivistin epäluulo kasvaa.

Samoin järjestöjen näkökulmasta on epäilyttävää, jos yritys viestii jotta myöten yritysvastuun tärkeydestä tai siihen panostamisesta, mutta sen tekemiseen ei investoida eikä siihen löydy henkilöresursseja. Osittain kyse on siitä, että yritykset eivät kerro läpinäkyvästi ja ymmärrettävästi investoinneistaan, mutta ehkä edelleen yritysvastuu koetaan useasti enemmän kuluna kuin investointina.

*”Niilläkin yrityksillä, jotka jo vastuullisuuspuolella tekevät hyvin asioita, resurssit yritysvastuukysymysten hoitamiseen ovat vähäiset. Isoissakin yrityksissä tehdään pienillä resursseilla ja melko vähäisellä osaamisella”* kertoo Finnwatchin Sonja Vartiala.

Eniten erimielisyyttä yritysten ja järjestöjen välille syntyy keinoista, joilla vastuullisuutta toteutetaan. On selvästi helpompaa keskustella tavoitteista ja päästä niistä yhteisymmärrykseen kuin siitä, miten ja millaisilla toimilla tavoitteisiin päästään – mikä on riittävää ja huolellisuusperiaatteet täyttävää.

**YRITYSTEN NÄKÖKULMASTA** järjestöjen ja kansalaisten vastuullisuuskeskustelu näyttätty usein hyvin tunnepitoisena ja idealistisena. Kokeumuksia on myös siitä, että etukäteen käydyissä keskusteluissa järjestöt ovat hyvinkin yhteistyökykyisiä, mutta mediassa mielipiteet ovat huomattavasti jyrkempiä ja huomiohakuisempia. Yritykset kaipaavat ja arvostavat nimenomaan reilua keskusteluyhteyttä.

*”Oli mahtavaa, että Ratkaisun paikassa oli yritysten ja järjestöjen välinen kyselytunti ihmisoikeuksista. Keskusteltiin, mikä pännii ja miksi teette noin ja miksi ette vielääkään maksa elämiseen riittävää palkkaa Kiinassa. Se oli reilua puolin ja toisin.”* kertoo **Noomi Jägerhorn**, Postin yritys vastuujohtaja.

Yrityksissä kyllä ymmärretään, että kansalaisjärjestöissä ollaan selvästi yrityksiä radikaalimpia ja tuodaan esiin epäkohtia. Kansalaisjärjestöjen mielipiteillä on väliä ja niiltä toivotaan jonkinlaista kirittäjän, ”ystävällisen haastajan” roolia. Samalla yritykset toivovat, että järjestöillä olisi malttia kuunnella yritysten näkökulmia, sekä osaamista tehdä oikeita johtopäätöksiä eikä ainakaan levittää virheellistä tietoa.

Yhdestä asiasta kaikki tuntuvat olevan samaa mieltä: vastuullisuus on olennainen osa yritysten toimintaa ja yksin tekemällä asioita ei ratkaista. Yritysten ja kansalaisjärjestöjen yhteistyötä tarvitaan ja siihen kannattaa investoida sekä aikaa että resursseja.

### Esimerkkejä järjestöjen yritys vastuun työkaluista ja raporteista:

- YK:n yrityksiä ja ihmisoikeuksia koskevat ohjaavat periaatteet
- Greenpeace Guide to Greener Electronics
- WWF:n Kalaopas
- WBCSD Measuring Socio-economic Impact



# VAIKUTTAJAVIESTINTÄ ON DIALOGIA YHTEISKUNNAN KANSSA

*Mari Kamaja*

Vaikuttajaviestintä ja lobbaus – kulissien takaista suhmurointia vai avointa vuorovaikutusta sidosryhmien kanssa? Fakta on, että hyviä päätöksiä ei tehdä tyhjiössä. Milton Networksin toimitusjohtaja Jussi Kekkonen kehottaa yrityksiä tuomaan vastuullisuustyönsä vahvemmin esiin yhteiskunnallisessa dialogissa.

**VAIKUTTAJAVIESTINTÄ** on ollut viime vuosina vilkkaan keskustelun aiheena, eikä aina myönteisessä valossa. Se on kuitenkin yksi, tavallinen osa yhteiskunnallista vuorovaikutusta: dialogi eri toimijoiden kesken on tarpeen punnittujen päätösten aikaansaamiseksi.

Vaikuttajaviestintään keskittyneen Milton Networksin toimitusjohtaja **Jussi Kekkonen** sanoo, että olisi ongelmallista, jos päättäjillä ei olisi esimerkiksi käsitystä yritysten toiminnasta tai siitä, miten päätökset vaikuttavat yritysten toimintaedellytyksiin ja sitä kautta Suomen talouteen. Fiksu päättäjä kuuntelee laajasti eri tahoja ja tekee eri näkemysten pohjalta punnitun ratkaisun – ja fiksu lobbari toimii avoimesti, rehellisesti ja keskustelukanavat eri suuntiin auki pitäen.

Vaikuttajaviestintää tehdään kaikilla tasoilla, alkaen siitä, että kuntalainen haluaa vaikuttaa vaikkapa oman alueensa leikkipuistoihin, joukkoliikenteeseen tai terveyspalveluihin. Yleisimmin vaikuttajaviestinnällä viitataan yritysten tai järjestöjen viestin välittämiseen poliittisille päättäjille ja vaikuttajille.

Sosiaalinen media on avannut keskustelua yhä enemmän kaikkien ulottuville. Niin yritykset, etujärjestöt kuin kansalaisetkin tuovat päättäjien pöytään oman asiantuntemuksensa ja näkökulmansa.

Yritysten yhteiskunnalliselle dialogille on olennaista määritellä ensin agenda niin vastuullisuudessa kuin laajemminkin yhteiskunnallisessa keskustelussa, Kekkonen toteaa. Kun perusta on kunnossa, on viestinnän vuoro. Kekkonen kokee, että vastuullisuuskeskustelu ympäröivän yhteiskunnan kanssa typistyy liian usein esimerkiksi yritysraportin julkaisuun. Raportointia tarvitaan, mutta se on vasta alku. Jos tekee vahvaa vastuullisuustyötä, viestiä kannattaa viedä eteenpäin.

## Vaikuttajaviestijän lyhyt muistilista

- **VAIKUTTAMINEN ON VIESTINTÄÄ.**

Toimivan viestinnän keskeisiä elementtejä ovat selkeät ja kohdennetut pääviestit, oikea ajoitus ja oikeat kanavat.

- **TEE POHJATYÖT.** Määrittele yrityksesi tai yhteisösi yhteiskunnalliset lähtökohdat, kuten vastuullisuusagenda, ja kommunikoi ne eteenpäin päättäjille.

- **TUNNE KOHTEESI.** Yhteiskunnallisessa päätöksenteossa tittelit eivät kerro kaikkea. Etsi ilmeisimpien lisäksi myös ne ihmiset, jotka valmistelevat päätökset tai vaikuttavat taustalla.

- **TAPAA IHMISIÄ.** Vaikka mediaviestinnällä ja sosiaalisella medialla on oma roolinsa, vaikuttajaviestinnässä keskeistä on ihmisten välinen vuorovaikutus.

- **VARAUDU PITKÄNMATKANJUOKSUUN.**

Toimivan vaikuttajaviestinnän ja yhteiskuntasuhteiden rakentaminen ei ole pikavoittojen hakemista. Tarvitaan pitkäjänteistä ja johdonmukaista dialogia.

*”On valitettavaa, miten kapeaksi yritysten yhteiskuntavastuu nähdään. Tässä mennään usein raportointikeskeisesti, vaikka potentiaalia ja mahdollisuuksia on paljon muuhunkin. Jos yritys investoi vastuulliseen toimintamalliin, looginen jatko on kommunikoida se niille, jotka vaikuttavat toimintaympäristöön. Vaikuttajaviestintä on yritysvastuun jalkauttamista parhaimmillaan.”*

”

**”Vaikuttajaviestintä on yritysvastuun jalkauttamista parhaimmillaan.”**

– Jussi Kekkonen, Milton Networks

Kekkonen kehottaakin yrityksiä aktiiviseen vuorovaikutukseen ympäröivän yhteiskunnan kanssa.

*”Liiketoimintaympäristöön voi ja pitää vaikuttaa. Se ei tule annettuna. Toimimalla vastuullisesti voi tehokkaasti vähentää omaan alaan kohdistuvaa sääntelypainetta”,* Kekkonen sanoo.

Esimerkiksi juomayhtiö Hartwall on ottanut vastuullisuuden toimintansa keskiöön.

*”Vastuullisuus on Hartwallin toiminnan ytimessä. Meille on ollut keskeistä määritellä oma vastuullisen liiketoiminnan mallimme. Oman toimintamme kautta olemme pystyneet vakuuttamaan sidosryhmiämme siitä, että lisäregulaatio tai veronkorotukset alalle eivät ole tarpeen”,* kertoo Hartwallin lakiasioista ja yhteiskuntasuhteista vastaava johtaja **Pekka Lindroos**.

**VAIKUTTAJAVIESTINNÄSTÄ** on keskusteltu viime vuosina paljon, mutta syynä aiheen pinnalle nousemiseen ei ole vaikuttajaviestinnän merkittävä lisääntyminen. Pikemminkin kyse on toimintakulttuurin muutoksesta.

Aikaisemmin Suomessa oli kolme valtapuoluetta. Monissa liemissä keitetyt yritysjohtajat ja vuorineuvokset tunsivat poliitikot ja yhteiskunnan toiminnan. Suomen asioita hoidettiin kliseisimmillään saunomalla. Aika on kuitenkin ajanut tämän ”saunavaikuttamisen” ohi. Globalisaatio ja ylikansallinen päätöksenteko on kasvattanut etäisyyttä elinkeinoelämän ja poliitikkien välillä. Nykyisessä kvartaalitalouden ajassa sektorijohtajat keskittyvät liiketoiminnan ytimeen. Suomi segmentoituu, ja yhteiskunnallisten toimijoiden ja liike-elämän välistä raihoa täytetään asiantuntijapalveluilla. Palveluja hankkivat niin yritykset, etujärjestöt kuin kansalaisjärjestötkin.

*”Vaikuttajaviestinnän konsultointi on asiantuntijapalvelu, jota voidaan ostaa siinä missä mitä tahansa muutakin palvelua, kuten vaikka laki-, vero- tai strategiakonsultointia. Vaikuttajaviestinnän neuvonannon palvelut ovat nykyisin avoimesti kenen tahansa, myös pienten yritysten tai järjestöjen, ulottuvilla, mikä on hyvä suuntaus. Etujärjestöillä on Suomessa vahva rooli, mutta yrityksillä on tarve vuorovaikutukseen myös suoraan. Samalla myös etujärjestöistä on tullut vaikuttajaviestinnän palvelujen keskeinen asiakasryhmä”,* Kekkonen sanoo.

Toimintakulttuuri on muuttunut, ja vaikuttaminen on nykyisin aiempaa avoimempaa. Mielikuva salaseuroissa tapahtuvasta oman edun tavoittelusta murtuu, kun toimitaan avoimesti ja reilusti päättäjien ja yritysten välisessä rajapinnassa. Joskus penätään, mikseivät vaikuttajaviestinnän konsultit kerro avoimemmin asiakkaistaan julkisuuteen. Selitys on yksinkertainen ja pätee muihinkin palveluihin: asiakastyössä on asiakkaan päätös ja valinta, kerrotaanko toimeksiannoista tai konsultoinnista.

**VAIKUTTAMINEN ON** viestintää, eli siihen pätevät samat säännöt kuin muuhunkin viestintään: on tunnistettava pääviestit, kohdennettava ne oikealle yleisölle ja löydettävä niiden kommunikointiin oikea aika ja oikeat mekanismit. Jotta viesti vakuuttaa ja vaikuttaa, tarvitaan ymmärrystä päätöksenteon mekanismeista ja eri henkilöiden rooleista päätöksenteon koneistossa.

Kekkonen toteaa, että perinteistä mediaa ja sosiaalista mediaa voi hyödyntää vaikuttajaviestinnässä tiettyyn pisteeseen saakka, mutta keskeistä on lopulta henkilökohtainen vuorovaikutus.

Toki vaikuttajaviestintää voi olla myös vaikuttaminen julkisen keskustelun kautta. Kun aihe nousee median ja suuren yleisön agendalle, päättäjiltäkin odotetaan linjausta ja kantaa.

Yhteiskunnallisessa dialogissa yritysten, etujärjestöjen ja yhteisöjen on ansaittava paikkansa keskustelukumppanina asiantuntemuksellaan. Milton Networksin kaltaisten toimijoiden rooli on olla vaikuttajaviestinnän neuvonantaja ja asiakkaiden sparraaja, Jussi Kekkonen muistuttaa.

*”Meillä Suomessa raja-aidat ovat matalia ja meillä odotetaan, että asiakas puhuu itse omasta puolestaan. Tukena voi käyttää asiantuntijoita, jotka auttavat yrityksiä, etujärjestöjä ja yhteisöjä löytämään viestintäänsä oikeat toimintatavat, viestit ja äänen sekä ymmärtämään päätöksentekoa ja osallistumaan keskusteluun niin median, omistajien, asiakkaiden, päättäjien kuin muidenkin sidosryhmien kanssa.”*

Raja-aitojen mataluus on pohjoismainen piirre, joka pätee myös Ruotsiin. Ruotsissa vaikuttajaviestintä ja asiantuntijapalvelujen ostaminen on kuitenkin vakiintuneempaa kuin Suomessa.

*”Ruotsissa vaikuttajaviestintä on keskeinen osa useimpien yhtiöiden viestintää ja toimintatapaa. Konsulttiyritysten toiminta Ruotsissa on erittäin keskittynyttä ja kohdennettua. Vaikuttajaviestintä nähdään keskeiseksi osaksi viestintää ja muutosjohtamista,”* sanoo Tukholmassa toimivan Milton Labsin toimitusjohtaja **Fredrik Andersson**, jolla on pitkä kokemus vaikuttajaviestinnästä.

**VÄLILLÄ KUULEE** käytettävän sanaparia ”Brysselin lobbarit”. Käsite on mainettaan parempi, sanoo Miltonin Brysselin-toimiston toimitusjohtaja **Jan Store**.

*”Onhan täällä paljon lobbareita. Mielikuva kulissien takaisesta toiminnasta on kuitenkin vanhentunut, sillä avoimuus on kasvanut nopeasti. Täällä kaikki lobbarit rekisteröityvät. Esimerkiksi komissaareilla on velvollisuus kertoa jo etukäteen, keitä he tapaavat. Suomessa ministereillä ei ole vastaavaa velvollisuutta”,* Store sanoo.



**”Komissaareilla on velvollisuus kertoa jo etukäteen, keitä he tapaavat. Suomessa ministereillä ei ole vastaavaa velvollisuutta”**  
– Jan Store, Milton Brussels

Storella on pitkä historia ulkoministeriön palveluksessa. Hänkin toteaa, että vuorovaikutusta yrityselämän ja päätöksenteon välillä tarvitaan. Bryssel ei ole toimintaympäristönä helpoimmasta päästä. Instituutioita on paljon, ja lainsäädäntöprosessit ovat monimutkaisia ja pitkiä.

*”Kaikki, mitä Euroopan ja Suomen talouden parantamiseksi voi tehdä, on tehtävä. Haluan auttaa suomalaisia yrityksiä toimimaan Brysselissä, olla osaltani vaikuttamassa.”*

Brysselissä toiminta on siis säännellympää kuin Suomessa. Suomesakin keskustelu lobbarirekisteristä nousee esiin aika ajoin. Viimeksi sitä ovat ehdottaneet europarlamentaarikot **Heidi Hautala** (vihr) ja **Sirpa Pietikäinen** (kok), joita on haastateltu toimittaja **Jaana Kiven** lobbaus- ta Brysselissä käsittelevään kirjaan *Bryssel myyty*. Rekisteriä ehdotti myös Finanssialan keskusliiton viestintä- ja yhteiskuntasuhdejohtaja **Tuomo Yli-Huttula** blogissaan. Miten on, tarvitaanko Suomeen lobbarirekisteri, Jussi Kekkonen?

*”Kannattamme avoimuutta ja olemme sitoutuneet sitä edistämään. Esimerkiksi lobbarirekisteristä säättäminen on kuitenkin kiinni päättäjistä. Meille se sopii ilman muuta. Avoimuus on osa toiminnan vastuullisuutta. On kuitenkin tärkeää pitää mielessä, että suomalainen yhteiskunta tarvitsee eri yhteiskuntapiirien välille enemmän vuorovaikutusta, ei vähemmän”,* Kekkonen vastaa.

## Milton & vaikuttajaviestintä

- **MILTON TOIMII** neuvonantajana yhteiskunnallisen dialogin käymisessä ja auttaa asiakasta tunnistamaan vaikuttamisen paikat ja toimimaan oikeaan aikaan. Asiakas itse on lähtökohtaisesti paras taho tuomaan näkökantansa esiin yhteiskunnallisessa keskustelussa.
- **MILTON KUNNIOITTA** luottamuksellisuutta ja noudattaa sisäpiirisääntelyä.
- **MILTON KANNATTAA** avoimuutta ja toivottaa alan toimintaohjeet, rekisterit ja sääntelyn tervetulleiksi. Miltonin vaikuttajaviestinnän konsultit kuuluvat ProComin lobbarirekisteriin ja sitoutuvat Markkinointiviestinnän toimistojen liiton MTL:n Vaikuttajaviestinnän eettisiin ohjeisiin ja muuhun alaa koskevaan sääntelyyn.





# RAPORTTIÄHKYSTÄ INSPIROIVAAN KERRONTAAN

Heli Suominen

Rehellisyys ja avoimuus korostuvat vastauksissa, kun vastuullisuusjohtajilta ja vastuullisuuden asiantuntijoilta kysyy näkemyksiä hyvään vastuullisuusviestintään. Etenkin vastuullisuudessa yrityksillä on erityisen suuri todistamisen taakka. Yleisö, oli se kuluttajat, toimittajat, aktivistit tai poliitikot, on taipuvainen epäilemään teeskentelyä tai viherpesua.

**PERINTEISESTI VASTUULLISUUDESTA** on viestitty vastuullisuusraportein. Ne ovat myös paksuuntuneet vuosi vuodelta. Nyt vastuullisuusraportit ovat kuitenkin kärsimässä inflaatiota.

*”Joskus tuntuu, että yrityksissä ultimate goal on raportin tekeminen ja sen puristaminen kansiin. Tämän jälkeen se on ala-aulassa pölyttymässä ja ensi vuonna tehdään taas uusi”,* kärjistää **Tommi Tervanen**, Kotipizzan toimitusjohtaja. *”Vastuullisuustieto pitäisi jakaa kuluttajille reaaliaikaisesti ja infograafeja hyödyntämällä.”*

Elinkeinoelämän keskusliiton asiantuntija **Tuuli Mäkelä** sanoo saman vielä suoremmin. *”Raportointiin on panostettu viime vuosina paljon. Yrityksiltä alkaa toisaalta tulla viestiä, että erilaisten standardien ja viitekehysten lisääntyessä alkaa olla niin sanottu raportointiähky”,* Mäkelä toteaa.

Raportoinnista ei toki haluta luopua. Raportteihin pitäisi panostaa entistä enemmän ja niistä pitäisi tehdä kiinnostavampia. Näin arvioi esimerkiksi Tokmannin Head of Corporate Responsibility **Outi Mikkonen**. Hänen mielestään raportteihin panostetaan paljon, mutta niitä ei osata hyödyntää, ja ne suunnataan liian kapealle lukijaryhmälle. Suuri haaste on tasapainoilla sen kanssa, että hyvä raportti ei anna mainostamisen makua mutta on silti kiinnostava.

Nesteen vastuullisuus- ja yhteiskuntasuhdejohtaja **Simo Honkanen** uskoo, että raporttien vuosia jatkunut tuhdintuminen pysähtyy ja tulevaisuudessa niissä tehdään enemmän valintoja. Esimerkiksi Neste aikoo tehdä suppeamman katsauksen paksun raportin sijaan. Myös EK:n Mäkelä arvioi, että trendinä on tiivistää raportteja ja viestiä pitkin vuotta.

Systemaattisessa raportoinnissa on vastuullisuuden edistämisen kannalta hyvää se, että se tsemppaa yritystä jatkamaan johdonmukaista työtä. Raportti pakottaa kertomaan kattavasti toiminnasta: myös epäonnistumisista ja takapakeista. Jonkinlainen vastuullisuusraportti alkaakin olla

nykyään jo välttämätön. Sijoittajien tekemissä vastuullisuusanalyysseissa ei pärjää, jos vastuullisuudesta ei raportoi. Tilikausittainen raportointi on yli 500 ihmistä työllistäville yrityksille pakollista vuodesta 2017 lähtien, kun uusi EU-direktiivi tulee voimaan.

Vaikka toisaalla valitetaan raporttiähkyä, vastuullisuudesta halutaan yhä enemmän ja tarkempaa tietoa. Ongelmana ei ehkä olekaan tiedon määrä, vaan sen käytettävyys. Tämän on tunnistanut myös yleisimmän raportointistandardin kehittänyt Global Reporting Initiative (GRI) itse. Sen mukaan raporttien yleisöt ovat olleet tähän asti passiivisia lukijoita. Tulevaisuudessa datateknologiaa pitää käyttää raportoinnissa niin, että raportoitava tieto on entistä helpommin kaikkien käsillä ja käytettävissä. ”Yritykset käyvät lähes reaaliaikaista keskustelua ja vastuullisuustiedonvaihtoa monien kanavien kautta. Hakukoneet mahdollistavat sidosryhmille sen, että ne saavat tietoa niille sopivalla tavalla ja niiden tarvitsemista asioista”, GRI visioi maaliskuussa 2016 ilmestyneessä raportissaan *The Next Era of Corporate Disclosure*.

**ON MYÖS YKSI** raportoinnin laji, jota poliitikot ja kansalaisjärjestöt toivovat lisää: verojalanjälki. Toive liittyy kiinteästi siihen, että yritysten verosuunnittelu on noussut vastuullisuuden agendalle veroparatiisikeskustelun ansiosta.

”Olemme huomanneet selvän kiinnostuksen kasvun tähän ja lisänneet veroasioista raportointia”, kertoo Keskon vastuullisuusjohtaja **Matti Kalervo**.

Edellisen hallituksen omistajaohjausministeri **Sirpa Paatero** (sd) on yksi monista, jotka ovat pettyneet tähänastisiin veroraportteihin.

”Ne ovat hyvä alku, mutta parannettavaa riittää. Ne näyttävät kivoilta, mutta sitten kun niitä alkaa käymään tarkemmin läpi, niin ne eivät kata riittävästi asioita”, Paatero sanoo.



”Monet ovat saaneet näpeilleen. Jos kehuu itseään ja sitten jotain menee pieleen, niin satsia tulee niskaan.”

– Matti Kalervo, Kesko

**RAPORTTEJA** siis tarvitaan pohjaksi, mutta ne eivät riitä. Mitä olisi hyvä vastuullisuusviestintä niiden ohella tai lisäksi? Haastatellut vastuullisuus-asiiantuntijat ja vaikuttajat korostavat samoja asioita kuin hyvässä viestinnässä yleensä. Tarvitaan konkreettisia tarinoita, havainnollisia esimerkkejä ja tiheimmin tapahtuvaa tilanteen päivittämistä.

”Viestinnässä olisi tärkeää tuoda vastuullisuus ruohonjuuritasolle ja pyrkiä siellä saamaan myös enemmän kontaktia sidosryhmiin. Tässä ollaan Suomessa ehkä liian kangistuneita perinteisiin yritysviestinnän kanaviin. Ei uskalleta hyödyntää uusia tapoja”, sanoo **Noomi Jägerhorn**, Postin vastuullisuusjohtaja.

Myös **Tuuli Kousa**, OPn yhteiskuntasuhteista ja vastuullisuudesta vastaava johtaja, liputtaa avoimuuden ja selkeyden puolesta.

”Huonoa vastuullisuusviestintää on epäkonkreettinen viestintä. Hyvä vastuullisuusviestintä on hyvin konkreettista. Hyvän asian voi pilata sillä, että lupaa liikaa tai puhuu epämääräisillä termeillä”, hän sanoo.

Tokmannin Outi Mikkonen perää samalla uutta rohkeutta mutta muistuttaa maltista.

*”Tekemisen ja viestinnän pitäisi olla tasapainossa, muuten se voi josain vaiheessa tulla nilkoille”*, Mikkonen sanoo.

On ymmärrettäviä syitä sille, että vastuullisuusviestintä on usein varovaista. Useat haastatellut pohtivat, että aktiivinen viestintä vastuullisuudesta tekee yrityksestä entistä alttiimman kritiikille. Ylpeys käy lankeemuksen edellä, he pelkäävät.

*”Monet ovat saaneet näpeilleen. Jos kehuu itseään ja sitten jotain menee pieleen, niin satsia tulee niskaan”*, kuvaa Keskon **Matti Kalervo**.

*”Vastuullisuusviestinnässä mokat ovat isoja. Kaiken pitää olla todella varmistettua, ennen kuin voidaan viestiä ulospäin. Parhaimmillaan on toisaalta paljon voitettavaa: syvempi tunnesuhde yleisöön”*, Fazerin yritys- vastuujohtaja **Nina Elomaa** sanoo.

**TULEVAISUUDESSA** monet visioivat näkevänsä personoituja tapoja kertoa kuluttajille tuotteiden alkuperästä. Älypuhelimien applikaation kautta voisi tarkistaa, missä Chilen kylässä punaviinin rypäleet on tuotettu ja mikä tilan hiilijalanjälki on. Tai puseron pesumerkin perusteella voisi jäljittää vaatetehtaan ompelijoiden olot ja miten niitä valvotaan.

Myös siitä ollaan yhtä mieltä, että videoiden ja visuaalisuuden merkitys vastuullisuusviestinnässä kasvaa – etenkin kuluttajabrändien kohdalla. Hankkeita on jo vireillä. Esimerkiksi tekstiiliyritys Finlayson on videoimassa tuotantoketjuaan eri maissa. Se rakentaa applikaatiota, jonka avulla kuluttaja voi katsoa videota kohdistamalla älypuhelimensa Finlaysonin kuosiin. Toimitusjohtaja **Jukka Kurttilan** mielestä koko tekstiilialaa on pitkään vaivannut salaperäisyys tuotannon suhteen. *”Kun tekstiiliteollisuudesta on kyse, isoin vastuullisuusasia on hankintaketju. Olemme asettaneet tavoitteeksi, että olemme maailman avoimin tekstiiliyritys tulevaisuudessa. Matka on vasta alussa”*, hän sanoo.

**HAASTATELLUT** asiantuntijat korostavat luovuuden ohella hyvän perusviestinnän merkitystä.

*”Hyvä vastuullisuusviestintä on sellaista, että se integroituu päivittäiseen tekemiseen ja näkyy toiminnassa luonnollisesti, ei päälle liimattuna. Sen pitää näkyä päivittäisinä tekoina”*, sanoo **Maritta Iso-Aho**, Alkon viestintä- ja vastuullisuusjohtaja.

Alkossa vastuullisuudesta iso osa on sitä, että alkoholia ei myydä alaikäisille tai humaltuneille. Tätä viestitään arjessa kysymällä kaikilta alle 25-vuotiaiden näköisiltä asiakkailta henkilöllisyystodistusta. Vastuullisuuden toittamisen sijasta asiakkaat huomaavat vastuullisuuden käytännön toiminnassa. Iso-Aho samoin kuin muutama muu haastateltava katsoo viestinnässä ihailen länteen eli Ruotsiin. Vaateketju H&M:n työ saa monelta kehuja. Alkossakin mietitään paljon sitä, miten hankintaketjussa tehtävä hyvä työ saataisiin näkymään myymälöissä yksinkertaisina ja konkreettisina viesteinä.

**KUN PUHUTAAN** vastuullisuudesta, takaraivossa välkky useina sana ”kriisi”. Julkisuus on nostanut esiin epäkohtia, jotka ovat paljastaneet yrityksiä housut kintuissa epäkohdista – tai toisten näkökulmista altistaneet yritykset epäreilulle ajojhdille.

Kriisien todennäköisyyttä vähentää tietenkin se, että asiat ovat kunnossa. Myös se, että ponnisteluista ja haasteista kerrotaan avoimesti itse, vähentää isojen kohujen todennäköisyyttä.

Jos omaa tarinaa hankaluuksista ei kerro itse, vaarana on, että joku

muu kertoo sen – ja oman organisaation kannalta vielä synkemmässä va-  
lossa. Kriisejä ei pysty estämään sulkeutumalla toimittajilta, muistuttaa  
esimerkiksi **Elina Grundström**. Grundström toimi haastatteluhetkellä va-  
paana toimittajana ja sai sittemmin nimityksen Julkisen sanan neuvoston  
puheenjohtajaksi.

**MEDIALLE VOI** tarjota aidosti välineitä ymmärtää toimialaa ja sen haas-  
teita. Yritysten pitää myös uskaltaa altistua median arvioitaviksi. Vaikka  
ongelmat ja paljastukset kiinnostavat mediaa eniten, myös myönteisiä ta-  
rinoita kaivataan. Suomen talouden alhossa taloustoimittajien kiinnostus  
voi joskus myös herätä, kun yritys kertoo pitkien ponnistusten tuottaneen  
esimerkiksi selviä kohennuksia tuotanto-oloihin tai auttaneen ympäristön  
suojelemisessa.

*”Toimittajan näkökulmasta paras viestintäyksikkö on sellainen, joka  
on käytettävissä mutta ei tyrkytä. Hyvä yritys hoitaa bisneksensä niin, että  
sillä ei ole ympäristöön tai lainsäädäntöön liittyviä riskejä. Hyvä yritys myös  
valvoo alihankkijoitaan ja kommunikoi näistä asioista paljon ja läpinäky-  
västi. Oleellista on, että jos yritys herättää keskustelua, se antautuu mukaan  
ja vastaa kysymyksiin. Se on viestinnän kannalta tärkeämpää kuin mikään  
muu”, Grundström sanoo.*

”

**”Toimittajan näkökulmasta paras  
viestintäyksikkö on sellainen, joka on  
käytettävissä mutta ei tyrkytä.”**

– Elina Grundström, JSN

Grundström heittää pallon myös toimittajille. Hänen mukaansa mur-  
roksessa kärvistelevä uutismedia ja journalismi keskittyvät yhä enem-  
män yksittäisiin isoihin puheenaiheisiin. Säännöllinen yritysseuranta on  
vähentynyt.

*”Todella hyviä toimittajia on edelleen, mutta mediassa käsitellään yri-  
tystaloutta hirveän paljon vähemmän kuin ennen. Kun taloutta käsitellään,  
sitä käsitellään paljolti valtion ja valtionyritysten kautta. Klassinen vapaa  
yritystoiminta itse asiassa näkyy mediassa hyvin vähän.”*

Miten siis voisi täyttää yleisön, median ja yrityksen omat tavoitteet  
vastuullisuusviestinnässä? Kivijalkana pitää olla aito ja sinnikäs vastuulli-  
suustyö, josta sitten viestitään arjen tekoina ja tuomalla esiin kiinnostavia,  
rehellisiä tarinoita. Kriisien varalta organisaation taas täytyy valmistautua  
avaamaan toimintaansa, kun se herättää kysymyksiä.

## Muista nämä vastuullisuus- viestinnässä:

**SYSTEMAATTISUUS.** Jos kerrot  
tavoitteista, kerro myös miten  
onnistuttiin.

**LÄPINÄKYVYYS.** Uskottavuutta  
tuo oman toiminnan avaaminen  
ulkopuoliselle, joka raportoi, kuten  
kansalaisjärjestölle tai medialle.

**SUHTEELLISUUDENTAJU.** Jos yleisön  
silmissä pienistä saavutuksista kertoo  
suurella rummutuksella, on riskinä  
viherpesijän maine.

### TARINALLISUUS.

Vastuullisuusviestintään pätevät samat  
periaatteet kuin muuhunkin: yleisöä  
kiinnostavat tarinat ja ihmiskohtalot.

**SUBSTANSI.** Sanojen on vastattava  
tekoja.



# EDELLÄKÄVIJÄYRITYS USKALTA MYÖS SUUTUTTAA

*Heli Suominen*

Kansalaisen oikeus kantaa asetta. Obaman terveysreformi. Samaa sukupuolta olevien avioliitto. Siinä muutamia esimerkkejä asioista, joihin yhdysvaltalaiset yritykset ovat ottaneet selkeän kannan. Myös Suomessa on kiihtyvään tahtiin viitteitä yritysten yhteiskunnallisesta kantaaottavuudesta. Muun muassa Finlayson, DNA ja Orkla Foods ovat ottaneet ketterästi kantaa yhteiskuntaa koskettaviin aiheisiin.

**SUOMALAIYRITYKSET OVAT PERINTEISESTI** ottaneet kantaa politiikan korkeintaan silloin, kun lainsäädäntöhanke koskettaa niiden liiketoimintaa suoraan. Rikkidirektiivi, arvonlisävero, alkoholivero tai irtisanomis säännökset ovat teemoja, joita yritykset ovat – joskus – kommentoineet. Näissäkin kysymyksissä suomalaisyritykset ovat mieluiten olleet hyvin varovaisia. Ne ovat mielellään ulkoistaneet kannan ottamisen etujärjestöille kuten Elinkeinoelämän keskusliitolle EK:lle tai toimialajärjestöille.

Hyväntekeväisyys on ollut asia erikseen. Yritykset on nähty tekemässä lahjoituksia kohteisiin, joista kukaan ei voisi olla eri mieltä: nälkiintyneet lapset Afrikassa tai kaltoin kohdellut suloiset eläimet. Uuden Lastensairaan varainhankinta oli Suomen mittakaavassa iso ilmiö, jossa yritykset innostuivat paitsi lahjoittamaan, myös kannustamaan muita lahjoittamaan.

**SYKSY 2014** oli eräänlainen vedenjakaja Suomessa yritysten yhteiskunnallisessa osallistumisessa. Kannan ottamisesta tuli ilmiö, kun lähes tuhat yritystä ja organisaatiota julisti sosiaalisessa mediassa kannattavansa tasa-arvoisen avioliittolain säätämistä Suomessa. Taustalla oli Tahdon2013-kansanliikkeen ja Milttonin suunnittelema yrityshaaste #metahdomme. Yrityshaaste antoi loppukirin vuodesta 2012 työskennelleen Tahdon2013-kansanliikkeen työlle.

*”Koen, että #metahdomme oli ainutlaatuinen laajuudessaan. En ole nähnyt noin mittavaa yritysten kannanottoa aiemmin”,* pohtii **Milla Halme**, joka toimi Tahdon2013-kansanliikkeen poliittisen vaikuttamisen koordinaattorina.

Suomalainen liike-elämä herkistyi entistä ketterämpiin tekoihin ja kannanottoihin jo seuraavana vuonna, kun turvapaikanhakijoiden suuri

Yhdysvalloissa tällaiselle kantaottavuudelle on jo muotoiltu termi: *corporate social advocacy*.

määrä sähköisesti poliittisen ilmapiirin. Mediatyhtiö Aller, operaattori Elisa ja kännyköitä huoltava iTapsa käynnistivät syksyllä #tervetuloa2015-kampanjan, jossa kerättiin käytettyjä tabletteja ja kännyköitä vastaanottokeskuksiin. Vuoden onnistuneimpia viestintätekoja oli HOK-Elannon #Joulurauhaa-mainosvideo. Siinä erinäköiset ja eriväriset miehet lauloivat Eppu Normaalin klassikkokappaletta *Murheellisten laulujen maa*, joka tunnetaan suomalaisten tunteiden tulkkinä. Esiintyjävalinnoilla HOK-Elanto julisti, että se on kaikkien stadilaisiksi itsensä kokevien kauppa.

*”Uskon, että monet yritykset rohkaistuivat pohtimaan kannanottoja, koska #metahomme toi niin paljon positiivista somehuomiota. Yritykset näyttivät hyvältä”*, Milla Halme arvioi.

**YHDYSVALLOISSA** tällaiselle kantaottavuudelle on jo muotoiltu termi: *corporate social advocacy*. Suomeksi se kääntyisi esimerkiksi ”yrityskannanottamiseksi”. Perinteisestä yritysvastuusta se eroaa siinä, että kantaa otetaan jossain ristiriitoja tai vastustusta herättävässä asiassa. Reilun kaupan edistäminen tai lasten terveellisen aamiaisen kannattaminen on perinteistä yritysvastuuta, joka tuskin ärsyttää ketään.

Mutta samaa sukupuolta olevien avioliiton puoltaminen oli malliesimerkki kantaottavuudesta: mielipidekyselyjen mukaan asia jakoi vielä vuonna 2014 kansaa, vaikka enemmistö sitä kannattikin. Kantaottavuutena voi nähdä myös HOK-Elannon erivärisiä stadilaisia kunnioittavan videon: keväällä 2016 keskustellaan kiivaasti siitä, millainen ihonväri tai tausta oikeuttaa täyteen jäsenyyteen suomalaisessa yhteiskunnassa. Yhdysvalloissa taas kansaa jakaa suhtautuminen aseenkanto-oikeuteen. Kun pikaruokaketju Chipotle päätti vuonna 2014 vedota asiakkaisiinsa, jotta nämä eivät tulisi aseiden kanssa ravintolaan, vetoomusta pidettiin rohkeana. Myös **Barack Obaman** terveysreformi kirvoitti poleemisia kannanottoja. Esimerkiksi luomukauppaketju Whole Foodsin toimitusjohtaja **John Mackey** on vastustanut sitä näkyvästi.

**SINÄNSÄ YRITYSTEN** liputtamiselle jonkin asian puolesta on etenkin Yhdysvalloissa pitkä perinne. Sukupuolten välinen tasa-arvo ja vapautus kaavamaisista sukupuolirooleista ovat perinteisimpiä aihealueita. 1920-luvulla American Tobacco rummutti naisten oikeuksia – ja markkinoi tupakkaa naisten vapautumisen symbolina. 2000-luvun vaihteesta lähtien tasa-arvoinen avioliitto on saanut Yhdysvalloissa liudan näkyviä yrityspuolustajia: Microsoft ja Unileverin omistama jäätelömerkki Ben & Jerry’s ovat vuosia liputtaneet tasa-arvoisen avioliiton puolesta. Etenkin Ben & Jerry’s on tehnyt oivaltavia PR-avauksia teemasta. Vuonna 2009 yritys nimesi suosikkijäätelönsä Chubby Hubbyn uudestaan Hubby Hubby -jäätelöksi juhlistaakseen samaa sukupuolta olevien avioliiton mahdollistamista Vermontin osavaltiossa.

Naisasia ja feministiset kampanjat ovat olleet aivan viime vuosinakin menestyksiä. Kosmetiikkamerkki Dove sai kuluttajien ja median huomion mainoksilla, joissa se otti kantaa vallitsevaa langanlaihaa kauneusihannetta vastaan. Dove näytti mainoksissaan tavallisia, jopa reheviä naisia. Terveysideyryitys Alwaysin *Run like a girl* on viime vuosien kiitellyimpiä mainosvideoita. Filmi keskittyy torjumaan tyttöihin kohdistuvia kliseitä ja kannustamaan nuoria naisia reippauteen. Terveysseiteistä videossa ei puhuta mitään.

**SUUNTAUKSENA** on kannanottojen yleistyminen ja entistä rohkeampi ote. Siinä missä 1980- ja 1990-lukujen Body Shopin yhteiskunnallisuus sai laajaa hyväksyntää ja vähän kritiikkiä, uuden sukupolven kosmetiikkayri-

tys Lush myös suututtaa – eikä pidä sitä epäonnistumisena. Britanniassa Lushia pidetään suorastaan ”yrityksaktivistina” (*corporate activist*).

Lush tukee etenkin pieniä, ympäristöä sekä ihmisten ja eläinten oikeuksia puolustavia liikkeitä ja järjestöjä. Vuonna 2008 henkilöstö ryhtyi vuorokauden mittaiseen nälkälakkoon tukeakseen Guantánamo Bayn vankeja. Lushin rahallinen tuki asekauppaa vastustavalle CAAT-kampanjalle oli vuonna 2015 mahdollistamassa protestia, jossa aktivistit tukkivat Lontoossa pidettyjen isojen asemessujen sisäänkäynnit useiksi tunneiksi. Suomen Lush on tukenut susien oikeuksia Salakaadot seis -kampanjan kautta. Kriitikoille Lush vastaa, että toiminta kuvastaa yrityksen arvoja. Yrityksaktivismista huolimatta tai sen ansiosta Lush on kannattava yritys. Sen liikevaihto nousi toissa vuonna 575 miljoonaan euroon, ja voitto ennen veroja oli 29 miljoonaa euroa.

Suomessakin rohkeus joissain yrityksissä kasvaa. Vaikka maahanmuutto ja rasismi kuumentavat tunteita, Orkla Foods julkaisi tammikuussa Felix-ketsuppia mainostavan videon, jossa tummaihoisen Josephine kertoo elämästään. Yritys julisti tuntevansa ”*Josephinen ja miljoonien muiden suomalaisten maun.*” Kun video nostatti rasistista haukkumista ja boikottiehtotuksia, Orkla Foods totesi lakonisesti ”*Ei haittaa meitä.*” Lopputuloksena yhtiö sai uusia faneja, jotka julistavat sosiaalisessa mediassa ostavansa Felix-ketsuppia purkkikaupalla.

**MIKSI YRITYKSET** sitten haluavat ottaa kantaa? Onko kyse siitä, että yritys ratsastaa kuluttajatrendillä? Onko se teeskentelyä?

Vastaus on usein yhdistelmä aitoa halua muuttaa maailmaa ja viileää analyysia oman kohderyhmän asenteista. Kantaaottava yritys tai brändi tasapainoilee herkällä rajalla, jossa se voi sekä vaikuttaa yhteiskuntaan että hyödyttää liiketoimintaansa. Jos yritys haluaa menestyä, liikaa lokaa ei voi ottaa niskaan. Silloin bisnes kärsii.

Esimerkeistä huomaa, että joskus ristiriitaisuus ja rohkeus ovat suhteellista. Kukaan ei varmasti julkisesti vastusta sitä, että naiset olisivat tyytyväisiä omaan reheväänkin vartaloonsa. Silti Dove onnistui olemaan rohkea, koska se todella näytti tavallisia naisia kosmetiikkamainoksissa, joita flamingonlaihkat mallit ovat dominoineet.

Tasa-arvoinen avioliittolaki taas aidosti jakoi mielipiteitä. Mutta mielipidekyselyjen perusteella etenkin nuoremmassa ikäluokassa selkeä enemmistö kannatti avioliitto-oikeuden laajentamista. Ottaessaan kantaa tasa-arvoisen avioliiton puolesta yritys pystyi näyttämään nuoremmille, mahdollisesti hyvin verkottuneille edelläkävijöille olevansa ”heidän leirisään”: liberaalien ja modernien arvojen puolella.

Brändi tai yritys voi sille tärkeässä asiassa parhaimmillaan parantaa maailmaa ja profiloitua omassa kohderyhmässään. Profiloituminen onnistuu vain, jos asia ei ole kädenlämmän ja nauti jakamatonta myhäilevää tukea. Profiloituminen onnistuu, jos kannan ottamiseen sisältyy pieni riski ja se nostattaa keskustelua. Sekään ei haittaa, jos jotkut suuttuvat – kunhan myönteisesti suhtautuvia on enemmän tai he kuuluvat yrityksen kohderyhmään.

**ONNISTUNUT** kannanotto edellyttää sitä, että yrityksessä on käyty perusteellinen arvokeskustelu etukäteen. Sen jälkeen ketteräkin kannanotto puheenaiheiksi nousseissa teemoissa onnistuu. Näin on toiminut esimerkiksi tekstiiliyritys Finlayson. Suomessa Finlayson on nopeasti noussut esimerkiksi yhteiskunnallisesta brändistä, joka ottaa kantaa rohkeasti.

Toimitusjohtaja **Jukka Kurttilan** mukaan kaikki alkoi taustatyöstä ja omistajakolmikun syvällisistä keskusteluista. Finlaysonin juurilta löytyi

Profiloituminen onnistuu vain, jos asia ei ole kädenlämmän ja nauti jakamatonta myhäilevää tukea.

vanhan ajan patruunahenkkinen yhteiskunnallisuus: yrityksen 1800-luvulla omistanut Nottbeckin suku oli yhteiskunnallisesti aktiivinen. Tämän perinnön Finlayson halusi nostaa esiin.

Esimerkiksi yhtiön Tom of Finland -homomallisto herätti huomiota ja joissain myös närkästystä. Finlayson herätti innostusta ja vastustusta myös vetämällä tuotteensa pois Magneettimediaan yhteydessä olevista Kärkkäisen kaupoista.

*”Eiväthän kaikki voi toimia näin. Meidän yritysrakenteemme mahdollistaa nopean reagoinnin. Meitä omistajia on muutama: jos havaitsemme epäkohdan, voimme pitää kokouksen ja sopia mitä tehdään. Pörssiyhtiön toimitusjohtajalla ei välttämättä ole tällaista mandaattia”, Kurttila sanoo.*

Tom of Finland -kohussa yritys pohti, pitäisikö sen reagoida virinneeseen boikottiin. Yhtiö oli kuitenkin saanut faneja, jotka ehtivät ensin.

*”Faniryhmä lähti mukaan keskusteluun. Boikottiryhmä sulki lopulta keskustelun, koska he hävisivät faneillemme”, Kurttila muistelee.*

**TEMATIIKKAA** on jo ehditty analysoida. Miltoonin vuonna 2015 teettämän kyselyn mukaan 56 prosenttia suomalaisista pitää hyvänä asiana sitä, että ”brändit ottaisivat kantaa sosiaalisiin kysymyksiin vaikka ne olisivatkin poliittisesti kansaa jakavia.” Vain 17 prosenttia oli tästä eri mieltä. Yhdysvalloissa osuudet ovat samaa luokkaa. Global Strategy Groupin vuonna 2014 julkaisemassa tutkimuksessa 56 prosenttia amerikkalaista kannatti sitä, että yritykset ottavat kantaa arvojensa mukaisesti, vaikka se herättäisi ristiriitoja. Kiintoisaa on, että osuus oli edellisestä vuosi aiemmin tehdystä selvityksestä noussut peräti 12 prosenttiyksikköä.

On yksi asia, mitä kuluttajat arvostavat, ja toinen asia, mihin he käyttävät rahansa. Yhdysvalloissa on tätäkin jo tutkittu. Keski-Floridan yliopiston vuonna 2015 teettämän selvityksen mukaan kokemus yhteisistä arvoista yrityksen kanssa lisäsi ostopäätöksen todennäköisyyttä noin 8 prosenttia. Kokemus vastakkaisista arvoista taas vähensi ostopäätöksen todennäköisyyttä saman verran. Joissain teemoissa, kuten avioliittolainsäädännössä, osuudet olivat suurempia. Nuoremmat polvet odottavat yrityksiltä enemmän selkeitä yhteiskunnallisia näkemyksiä kuin vanhemmat.

Kuluttajavalinnoissa on perinteisesti ollut kyse siitä, pitääkö kuluttaja jostain tuotteesta. Nuorille ihmisille yhä tärkeämpää alkaakin olla se, pitävätkö he yrityksen arvoista tai kannoista heille tärkeissä asioissa.

Kaikkia ei miellytä se, että yritykset lähtevät poliittisiin kannanottoihin. Toimittaja **Elina Grundström** suhtautuu #metahdomme-haasteen kaltaisiin kannanottoihin epäilevästi.

*”Tavallaan toivon, että kansalaisyhteiskunta ja politiikka jätettäisiin kansalaisille ja että yritykset eivät lähtisi tekemään politiikkaa. Minusta olisi parempi, jos yrityksissä toimivat henkilöt tulisivat henkilöinä esiin ja ottaisivat kantaa”, hän pohtii.*

*”Yrityskannanottoja voi kritisoida myös siitä, että niissä on aina se, että mennään voittajan vaunuihin.”*

Tahdon2013:n Milla Halme näkee asian toisin.

*”Ymmärrän kritiikin. Mutta olen eri mieltä. Yritykset ovat jo aktiivisia kansalaisia, mikseivät ne voisi osallistua myös ottamalla kantaa? Esimerkiksi kantaottavat mainokset rakentavat yritysmielikuvaa. Nopeat kannanotot sopivat ketterille brändeille, eivät välttämättä esimerkiksi pankeille. Nykymaailmassa voi menettää relevanssin, jos ei reagoi kohderyhmiä puhuttaviin teemoihin”, Halme sanoo.*

Alkuvuonna 2016 nähtiinkin esimerkki ennätyskellisen ripeästä kantaottavuudesta. Hallituspuolue perussuomalaisen nuorisjärjestö käynnisti kampanjan perinteisten sukupuoliroolien puolesta. Kuvissa



Iäkkäämpiin ja konservatiivisiin ryhmiin myyntinsä kohdentava yritys voikin lähteä ottamaan kantaa ”perinteisten arvojen puolesta.”

perussuomalaiset nuoret poseerasivat tyttö- ja poikalippikset päässä. Julkistuksesta kului vain muutama tunti, kun teleoperaattori DNA julkaisi kuvan, jossa henkilöstö poseerasi firman lippikset päässään. Viesti oli selvä: DNA otti kantaa sen puolesta, että jokainen saa olla vapaasti mitä on.

**MITKÄ SITTE**n olisivat tulevaisuudessa teemoja, joissa yrityksiltä nähdään yhteiskunnallisia kannanottoja?

Sukupuoliroolit ja niiden vapaus ovat varmasti tulevaisuudessakin mukana yhtenä teemana. Edelläkävijäbrändit käyttävät teemaa osoittaakseen olevansa liberaaleja ja usein miellyttävät tällä nuorta kohderyhmää. Lisäksi Suomessa käydään kiivasta keskustelua maahanmuutosta, joten ketterä ja herkkä yritys voi löytää itselleen sopivaa sanottavaa suomalaisuudesta ja sen uusintamisesta. Toisaalta toisissa ryhmissä ollaan huolissaan perinteisen suomalaisuuden katoamisesta. Iäkkäämpiin ja konservatiivisiin ryhmiin myyntinsä kohdentava yritys voikin lähteä ottamaan kantaa ”perinteisten arvojen puolesta”.

Kolmantena teemana voi olla ilmasto ja ympäristö. Koko ihmiskunta on ilmastomuutoksen vastaisessa taistelussa samalla puolella. Kuluttajien huomion ja suosion saa varmasti yritys, joka kiinnostavalla tavalla ottaa rohkean kannan ympäristöön ja ilmastonsuojeluun.

Pohdi näitä, ennen kuin otat kantaa:

**MIKSI** otat kantaa?

**MITÄ** kohderyhmäsi asiasta ajattelee?

**VASTAAVATKO** sanasi tekojasi?

**MIKÄ** teeman suhde liiketoimintaan on?

**OLETKO** valmistautunut myös kritiikkiin?



## MILLAINEN ON TULEVAISUUDEN HYVÄ YRITYS?

*Mari Kamaja*

Kun ruokakaupassa poimit tuotteen ostoskoriin tai vaatekaupassa sovitat farkkuja, voit saman tien tarkistaa sen valmistuspolun. Kuka poimi hedelmät, missä mehu puristettiin, kuka ompeli housut? Jatkossa jäljitettävyyks voi olla selviö. Seuraava askel voi olla, että kun hankit tavaroita verkkokaupasta, sinulle kerrotaan reaaliajassa kulutustottumustesi hiili- ja vesijalanjälki.

**TUOTTEIDEN ALKUPERÄN** helppo selvittäminen ja hiilijalanjälki ovat konkreettisia esimerkkejä vastuullisuustyöstä. Tulevaisuuden vastuullisuuden vaikuttaa kuitenkin laaja paletti isoja kehityskulkuja, joiden vaikutukset näkyvät eri puolilla yhteiskuntaa.

Vastuullisuustrendeissä lyhyellä aikavälillä esiin nousevat esimerkiksi verojalanjälki, sosiaalinen vastuu ja yhdenvertaisuus. Yritys voi erottautua myönteisesti esimerkiksi sillä, että se avaa verojalanjälkensä ja maksaa veronsa toimintamaahan.

Kun taas tarkastellaan seuraavien vuosikymmenten kehityskulkuja, mittakaava laajenee. Ilmastonmuutos muuttaa elinympäristöämme ja vaikuttaa dramaattisesti esimerkiksi maataloustuotantoon ja muuttoliikkeeseen. Väestön ikääntyminen muuttaa läntisiä yhteiskuntia. Maapallon resurssit hupenevat, ja samalla tekniikan kehittyminen avaa kokonaan uusia mahdollisuuksia. Nämä muutokset eivät voi olla vaikuttamatta siihen, mitä yrityksiltä tulevaisuudessa odotetaan ja mikä niiden taloudellinen toimintaympäristö on.

*”Kaksi isoa ongelmaa tulevaisuudessa ovat ilmastonmuutos ja ihmisoikeudet. Kriisit liittyvät toimitusketjuihin ja siellä ihmisoikeuksiin ja ympäristöasioihin”,* tiivistää **Outi Mikkonen**, Tokmannin Head of Corporate Responsibility.

Tällä hetkellä globaali muuttoliike ja uusjako heiluttavat Euroopan kokemusta vakaudesta ja pysyvyydestä. Vuonna 2016 Eurooppa reagoi muutokseen pystyttämällä piikkilanka-aitoja. Edelläkävijäyritykset ovat jo tarttuneet ilmiöön esimerkiksi lahjoittamalla pakolaisille apua tai tekemällä viestinnällisiä tekoja.

**MITÄ OVAT** jatkossa ne yritysvastuun muodot, joilla näihin ilmiöihin vaikutetaan? Jos puhutaan pakolaisuudesta tai muuttoliikkeestä, Suomessa yri-

tykset voivat vaikuttaa tulijoiden työllistymiseen. Esimerkiksi Palkkaus.fi avasi Palkkaapakolainen.fi-sivuston, jolla tähdätään nimen mukaisesti pakolaisten helpompaan työllistymiseen. Henkilöstöpalveluyhtiö Barona on käynnistänyt projektin tulijoiden työllistämiseksi.

Suomen ulkopuolella työntekijöiden olot ja palkkaus voivat osaltaan vaikuttaa ihmisten halukkuuteen lähteä etsimään parempaa elämää muualta. Mutta jotta yritykset voisivat ylipäättään toimia, tarvitaan riittävän vakaa toimintaympäristö. Sitä pakolaisten lähtömaissa ei yleensä ole. Euro-parlamentaarikko ja entinen kehitysministeri **Heidi Hautala** muistuttaa, että kehitysyhteistyöllä luodaan myös hyvää liiketoimintaympäristöä.

*”Elinkeinoelämä ei aina arvosta kehitysyhteistyötä. Kuitenkin monet taajuavat sen, että siinä luodaan liiketoimintaympäristöä, jossa voidaan toimia vailla suurempaa huolta vaikkapa korruptiosta tai lahjonnasta. Tätä voidaan tehdä yhteistyössä”,* Hautala sanoo.

**JOS TAAS** puhutaan maapallon resursseista, kiertotalous ja jätteen hyödyntäminen nousevat entistä suurempaan arvoon. Tulevaisuudessa vastuullinen voi olla se yritys, joka ei kuluta lainkaan uusia luonnonvaroja. Vaatebisneksessä tehdään jo nyt kokeiluja siitä, miten vanhoista vaatteista tehdään uusiokuitua tekstiiliteollisuuden käyttöön. Seppälä julkaisee loppuvuodesta 2016 malliston, joka on tehty kokonaan kierrätetyistä kuiduista.

Kenties meillä on jatkossa myös kännyköitä ja muita teknisiä laitteita, jotka on tehty kokonaan tai suurelta osin edellisten sukupolvien laitteiden materiaaleista. On haaskausta heittää hukkaan arvokkaita raaka-aineita, joita elektroniikka tarvitsee. Myynnissä on jo nyt esimerkiksi Fairphone, vastuullisesti tuotettu matkapuhelin. Fairphonen takana on sosiaalinen yritys, ja se toimii Hollannista käsin. Sen osuus maailmassa myydyistä kännyköistä on kuitenkin olemattoman pieni, 60 000 kappaletta.

Yritysvastuun kehittyminen lähti liikkeelle ympäristökysymyksistä. Niiden rinnalle on tullut myös esimerkiksi sosiaalinen vastuu, mutta se ei tarkoita ympäristökysymysten merkityksen pienenemistä. Päinvastoin, niistä tulee yhä keskeisempi osa toimintaa.

*”Vuonna 2050 olemme varmasti paljon pidemmällä taloudellisessa tehokkuudessa ja resurssien käytössä, mutta kyllä se on vielä iso tontti. Näkisin, että varsinkin ympäristövastuu on jatkossa osa liiketoiminnan mittaristoa”,* sanoo OP:n yhteiskuntasuhteista ja vastuullisuudesta vastaava johtaja **Tuuli Kousa**.

Mahdollista on, että demokratia lisääntyy myös yritysten sisällä. Kenties näemme vielä Google-vaalit tai muita yritysten sisäisen vaikuttamisen muotoja.



**”Samalla kun yritysten valta kasvaa, voivat kasvaa vaateet yritysten sisäisestä demokratiasta.”**

**– Teivo Teivainen, maailmanpolitiikan professori**

*”Ajattelen, että yritysten kasvu vain jatkuu, ja uusia isoja kriisejä tulee. Ympäristön tilanne ratkaisee aika paljon. Mutta samalla kun yritysten valta kasvaa, voivat kasvaa vaateet yritysten sisäisestä demokratiasta, siitä että työntekijät voivat vaikuttaa päätöksiin”,* sanoo maailmanpolitiikan professori **Teivo Teivainen** Helsingin yliopistolta.

Meneillään on myös muita kehityskulkuja, jotka vaikuttavat jatkossa yritysten toimintaympäristöön, kuten tietoturvan ja yksityisyydensuojan

kysymykset, bioteknologia ja geenimuuntelu tai kysymys julkishyödykkeiden, kuten veden oikeuksista tai yksityistämisestä. Entäpä avaruuden hyödyntäminen? Kun tekniikka kehittyy ja resurssit vähenevät, katseet kääntyvät helposti kohti mineraalipitoisia avaruuden kappaleita ja niiden vastuullista käyttöä. Kenellä on niihin oikeus, mitä on vastuu avaruudessa?

**ISO MERKITYS** on myös sillä, mihin isot sijoittajat pääomansa ohjaavat, kuten tämän raportin vastuullisesta sijoittamisesta kertovasta luvusta käy ilmi. Sijoittajat vetävät jo nyt sijoituksia pois pahiten saastuttavista yrityksistä.

*”Ne yritykset, jotka hoitavat yritysvastuunasiat kunnolla, ovat vakaampaa tuottoa tuottavia ja pienemmän riskin sijoituksia. Etenkin instituutionaaliset sijoittajat ovat kiinnostuneita aiheesta. He katsovat 10–20 vuoden päähän asioita, yritysvastuunasioista kun ei pikavoittoa kannata odottaa”*, sanoo Finnwatchin toiminnanjohtaja **Sonja Vartiala**.

Vastuullinen sijoittaminen on trendi, joka yleistyessään voi olla valtava muutosvoima. Yritykset tarvitsevat pääomia. Jos kansainvälinen pääoma katsoo, että saastuttaviin, hiilidioksidipäästöjä pölläytteleviin ja sosiaalista vastuutaan laiminlyöviin yrityksiin ei kannata sijoittaa, yritysvastuu saa äkkiä yrityksissä nykyistä suuremman painoarvon.



**”Se aika ei palaa, jolloin yritykset saattoivat sanoa, että me vain noudatimme kansallisia lakeja.”**

**– Heidi Hautala, europarlamentaarikko**

**HEIDI HAUTALA** tiivistääkin, että ”se aika ei palaa, jolloin yritykset saattoivat sanoa, että me vain noudatimme kansallisia lakeja”.

*”Nousevia kysymyksiä ovat monimuotoisuus, yhdenvertaisuus ja hyvä hallinto sekä ympäristövastuuseen liittyvät teemat, kuten kiertotalous”*, sanoo EK:n asiantuntija **Tuuli Mäkelä**.

Tässä ajassa uutta on yrityksen ydintoiminnan ulkopuolelle laajeneva yhteiskunnallinen keskustelu, kuten luvussa 7 on kuvattu. Tasa-arvoisen avioliittolain herättämä keskustelu oli esimerkki siitä, miten varsinkin nuoremmat sukupolvet odottavat, että heille tärkeät brändit ottavat kantaa isoihin yhteiskunnallisiin kysymyksiin.

*”Jos politiikka ja yhteiskunnalliset arvokysymykset ovat jossain vaiheessa olleet poissa agendalta, niin ne ovat nyt taas tulossa”*, summaa Postin vastuullisuusjohtaja **Noomi Jägerhorn**.

Kun yritysvastuun ammattilaisilta kysyy, mitä kehityskulkuja he tulevaisuudessa näkevät, yksi asia nousee esiin yli muiden. Se ei liity mihinkään yksittäiseen asiaan, joka yritysten pitäisi tulevaisuudessa huomioida, vaan yritysten toimintakulttuuriin. Yritysvastuun ei pitäisi olla yhden osaston asia, josta tuotetaan vuosittain raportti, vaan sisäänrakennettu osa yrityksen kaikessa toiminnassa. Edelläkävijäyrityksissä tähän suuntaan on jo menty.

Kuluttajien ja sijoittajien vaatimukset ja odotukset muuttavat kenttää, samoin sosiaalinen media, jossa tieto vastuullisuuskupuista leviää nopeasti. Raportoinnista kerran vuodessa on painetta siirtyä jatkuvaan ja oma-aloitteiseen asioiden avaamiseen sidosryhmille. Yrityksiltä odotetaan jatkuvaa dialogia vastuullisuudesta.

*”Toivoisin, että asiat olisivat menossa siihen, ettei yritys vastuusasioita olisi enää erikseen, vaan kaikki toiminta olisi sellaista, mikä ottaa huomioon ympäristön, ihmiset ja taloudellisen tuloksen. Että se olisi sisäänrakennettua”,* sanoo Tokmannin **Outi Mikkonen**.

**PALATAAN** vielä yksittäisen kuluttajan näkökulmaan. Miten vastuullisuus tulevaisuudessa näkyy hänelle? Ainakin yksittäinen kuluttaja pääsee halutessaan selvittämään tuotteiden alkuperiä helpommin ja tarkemmin. Finnwatchin Sonja Vartiala toteaa yritys vastuun merkityksen nousevan, koska ihmisten odotustaso nousee. Aiemmin sertifioidut tuotteet olivat premium-tuotteita, mutta nykyisin myös perustuotteissa odotetaan taustojen olevan kunnossa.

*”Siihen suuntaan ollaan menossa, että kaupassa saa selville perunan viljelijän pellon. Pinnan alla kuplii vesijalanjälki, veden kulutus. Mekin selvitämme parhaillaan, millaiset mahdollisuudet meillä on kerätä tietoa veden kulutuksesta”,* kertoo Keskon vastuullisuusjohtaja **Matti Kalervo**.



**”Pinnan alla kuplii vesijalanjälki, veden kulutus. Mekin selvitämme parhaillaan, millaiset mahdollisuudet meillä on kerätä tietoa veden kulutuksesta.”**

**– Matti Kalervo, Kesko**

**HAASTATTELUISSA** nousi selvästi esiin, että varsinkin kansainvälisillä markkinoilla toimivilla isoilla yrityksillä vastuullisuus on asia, jota ei voi jättää huomioimatta. Pienillä ja keskisuurilla yrityksillä sen sijaan ei välttämättä ole riittävästi voimavaroja vastuullisuustyöhön. Nekään eivät kuitenkaan voi tuudittautua siihen, että vastuullisuusasiat eivät koskisi niitä.

*”Haluaisin, että vuonna 2030 vastuullisuusajattelu on levinnyt laajemmalle. Nyt se on isoissa yrityksissä paljon enemmän esillä kuin pienissä. Se tekisi kilpailutilanteen reilummaksi. Meitä syynätään enemmän, ja kyllähän se aiheuttaa kustannuksia”,* Keskon Matti Kalervo sanoo.

**VASTUULLINEN** toiminta on siis jatkossa valtavirtaa, uusi normaali – ainakin täältä Euroopasta katsoen. Mutta entä jos katselukulman kääntäisi pääläelleen?

*”Mitä jos meidän vaikutusvalta globaalissa taloudessa hiipuu, niin voiko käydä päinvastoin, että nämä asiat jäävät pitkäksi aikaa, että niistä ei välitetä? Toisaalta ympäristöongelmat eivät häviä mihinkään. Ilmastonmuutos on abstraktimpi, mutta lähiympäristön maan tai veden saastumiseen on pakko reagoida jollain tavalla. Siinä mielessä tuntuu, ettei se voi ainakaan kovin pitkäksi aikaa kadota”,* pohtii UM:n kaupallinen neuvos **Kent Wilska**.

Selvää on, että yritys vastuun tulevaisuuteen vaikuttaa pitkälti se, mihin maailma kehittyy. Yritys vastuun ei ole muusta maailmasta erillinen saareke. Mahdollista on, että jatkossa yritys vastuun polarisoituu yhä enemmän: meillä on erityisen vastuullisia yrityksiä, joiden selkäytimessä on vastuullinen toiminta ja joita tietty kuluttajasegmentti suosii. Ja toisaalta, meillä on yrityksiä, joille vastuullisuus ei ole minkäänlainen prioriteetti. Ennustaminen on vaikeaa, mutta yksi asia on selvää: yritys vastuun kehittyy ja sen merkitys kasvaa.

## Maailmaa ja yritysten toimintaympäristöä muuttavat esimerkiksi

**ILMASTONMUUTOS:** Muuttaa maapallon ekosysteemejä. Vaikutukset voivat olla isoja ja arvaamattomia ja ulottua laajalle.

**VÄESTÖN IKÄÄNTYMINEN:** Muuttaa huoltosuhdetta, työelämän dynamiikkaa ja vaatimuksia. Luo uusia palvelutarpeita.

**RESURSSIEN HUPENEMINEN:** Nostaa raaka-aineiden hintaa ja kannustaa kohti kiertotaloutta. Kääntää katsetta kohti käyttämättömiä resursseja, kuten jopa avaruutta.

**GLOBAALI UUSJAKO JA MUUTTOLIIKE:** Seurausta esimerkiksi ilmastonmuutoksesta. Paremman elämän etsiminen haastaa läntiset yhteiskunnat.

**TEKNIIKAN KEHITTYMINEN JA ROBOTISAATIO:** Muuttavat ihmisten arkea ja työelämää toisaalta helpottaen niitä, toisaalta muuttaen työelämän rakennetta perusteellisesti.

**BIOTEKNOLOGIA JA GEENIMUUNTELU:** Haastavat pohtimaan ruoantuotannon etiikkaa, tuovat riskejä ja mahdollisuuksia.

---

Miltton kiittää kaikkia haastateltuja ja  
projektiin muuten osallistuneita heidän  
arvokkaasta panoksestaan.

***miltton***

---

## HYVÄ YRITYS

Yritysvastuu on muutoksessa. Yritykset haluavat siirtyä yhä enemmän passiivisesta riskienhallinnasta aktiiviseen ratkaisujen etsimiseen. Vastuullisuudella on väliä: selvä enemmistö suomalaisista on valmiita maksamaan enemmän tuotteesta tai palvelusta, joka on tuotettu vastuullisesti. Edelläkävijäyritykset uskaltavat jo ottaa kantaa yhteiskunnallisiin kysymyksiin. Sillä ne erottuvat, ihastuttavat ja joskus myös suuttuttavat.

## 25 HAASTATTELUA

Raportti piirtää kuvaa yritysten roolista yhteiskunnassa vastuullisuusviestinnästä sijoittamisen ja brändäyksen kautta vaikuttajaviestintään. Milttonin asiantuntijat haastattelivat raporttia varten 25 vastuullisuuden asiantuntijaa, johtajaa ja vaikuttajaa. Kyselytutkimuksella kartoitettiin, mitä suomalaiset haluavat yrityksiltä kuluttajina ja työntekijöinä.

## SYVÄLUOTAUKSIA AJANKOHTAISIIIN AIHEISIIN

*Hyvä yritys – 10 näkökulmaa yritysten ja yhteiskunnan suhteeseen* on vuonna 2014 käynnistyneen Miltton Insights -raporttisarjan neljäs osa.

*Aiemmin sarjassa ovat ilmestyneet:*

*Miltton Insights I: Mahdollisuuksia epävarmuudessa. Elinkeinoelämän strategiset näköalat: Venäjä. 2014.*

*Miltton Insights II: Suomi silloista. Näköaloja uudistuvaan yhteiskuntaan. 2015.*

*Miltton Insights III: Nälkäinen lohikäärme. Trendit ja mahdollisuudet Kiinassa. 2016.*



*Milttonin raportin ovat kirjoittaneet Milttonin vastuullisuuteen, yritysviestintään ja yhteiskunnalliseen viestintään erikoistuneet asiantuntijat Heli Suominen, Susanna Saikkonen, Tino Aalto, Mari Kamaja ja Noora Puro.*