



VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Ulla Kosonen

VASTUULLISUUSSTRATEGIAN LUOMINEN JA TEHOKAS JALKAUTTAMINEN

Hiilineutraali yhteiskunta YAMK
2024

TIIVISTELMÄ

Tekijä	Ulla Kosonen
Opinnäytetyön nimi	Vastuullisuusstrategian luominen ja tehokas jalkauttaminen
Vuosi	2024
Kieli	suomi
Sivumäärä	71 + 6 liitettä
Ohjaaja	Asseri Laitinen

Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda suomalaiselle teknologiayritykselle (myöhemmin kohdeyritys) vastuullisuusstrategia vastaamaan nykyhetken sekä tulevaisuuden vastuullisuushaasteisiin ja -vaatimuksiin. Lisäksi tutkittiin, miten vastuullisuusstrategia jalkautetaan tehokkaasti. Kohdeyrityksen aikaisempi vastuullisuusstrategia oli luotu vuonna 2017, jonka jälkeen vastuullisuuskenttä on muuttunut paljon ja lainsäädäntö vastuullisuuden ympärillä on lisääntynyt. Lisäksi hieman sekavaa vastuullisuusstrategiaa alastrategioineen haluttiin selkeyttää.

Opinnäytetyö toteutettiin kolmessa vaiheessa. Ensimmäisessä vaiheessa tutkittiin vastuullisuuteen liittyvää lainsäädäntöä, trendejä, kansallisia ohjaukeinoja ja muita merkityksellisiä koettuja asioita. Toisessa vaiheessa kohdeyritykselle luotiin vastuullisuusstrategia, joka olisi relevantti vielä vuosienkin päästä. Kolmannessa vaiheessa kohdeyritykselle luotiin konstruktivisen tutkimuksen avulla suunnitelma vastuullisuusstrategian tehokkaaseen jalkauttamiseen.

Opinnäytetyön tuloksena kohdeyritykselle luotiin uusi vastuullisuusstrategia vuosille 2023–2028. Kohdeyritykselle luotiin myös suunnitelma vastuullisuusstrategian jalkauttamiseen. Nämä molemmat otettiin kohdeyrityksen käyttöön syksyllä 2023.

Opinnäytetyön loppuvaiheessa keskeisiltä sidosryhmiltä pyydettiin palautetta vastuullisuusstrategian luomiseen ja jalkauttamiseen liittyen. Kokonaisuudessaan palaute oli positiivista. Palautteen mukaan prosessissa korostui suunnitelmallisuus ja hyvin onnistunut aikataulut ja koulutus. Yhteisenä haasteena nähtiin se, miten pystytään pitämään jokainen kohdeyrityksen työntekijä mukana siirtymässä kohti yhä vastuullisempaa yritystä. Vasta pidempiaikaisessa seurannassa voidaan todeta, onko luotu vastuullisuusstrategia merkityksellinen vielä vuosien päästä ja onko suunnitelma sen jalkauttamiseen ollut tehokas vai onko siihen tullut muokkauksia vuosien varrella. Tätä seurantaa tehdään säännöllisesti sekä sisäisen vastuullisuustiimin että johtoryhmän palavereissa ja muokkauksia tai lisäyksiä tehdään tarvittaessa.

ABSTRACT

Author	Ulla Kosonen
Title	Creation and Effective Implementation of a Sustainability Strategy
Year	2024
Language	Finnish
Pages	71 + 6 Appendices
Name of Supervisor	Asseri Laitinen

The aim of the thesis was to create a sustainability strategy for a Finnish technology company to meet the sustainability challenges and requirements of the present and the future. In addition, it was researched how to implement the sustainability strategy effectively. The company's previous sustainability strategy was created in 2017, after which the sustainability field has changed a lot and legislation around sustainability has increased. The company also wanted to clarify the slightly confusing strategy with its sub-strategies.

The thesis was carried out in three phases. In the first phase, sustainability-related legislation, trends and national guidelines and other matters deemed relevant were studied. In the second phase, the sustainability strategy was created for the company, which would be relevant from years from now. In the third phase, a plan for the effective implementation of the sustainability strategy was created for the company using constructive research method. As a result of the thesis, a new sustainability strategy was created for the years 2023–2028. A plan for implementing a sustainability strategy was also created. Both have been put into use in autumn 2023.

In the final phase of the thesis, relevant stakeholders were asked for feedback regarding the creation and implementation of the sustainability strategy. Overall, the feedback was positive. According to the feedback, planning and very successful scheduling and training were emphasized in the process. How to keep every employee involved in moving towards an increasingly sustainable company was seen as a common challenge. Only in a longer-term monitoring can it be determined whether the sustainability strategy is still relevant years from now and its implementation plan was effective or whether those needed to be modified over the years. This monitoring is done regularly in the company, and modifications or additions are made if necessary.

Keywords sustainability, strategies, corporate responsibility, implementation

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO.....	8
1.1	Kohdeyrityksen esittely.....	9
2	TUTKIMUKSEN TAVOITTEET JA MENETELMÄT	11
2.1	Tutkimuksen tausta.....	11
2.2	Työn tavoitteet ja tutkimuskysymykset.....	12
2.3	Tutkimuksen toteutus.....	12
2.4	Tutkimuksen rakenne	13
3	VASTUULLISUUS	15
3.1	YK:n kestävän kehityksen tavoitteet.....	16
3.2	Yritysvastuu.....	17
3.3	Vastuullisuuden megatrendit	19
3.4	Planetaariset rajat.....	20
3.5	Euroopan vihreän kehityksen ohjelma Green Deal	21
3.5.1	CSRD Yritysten kestävyysraportointidirektiivi 2022/2464/EU....	22
3.5.2	EU-taksonomia 2020/852/EU	23
3.5.3	CEAP - Kiertotalouden toimintasuunnitelma.....	24
3.5.4	CSDDD Yritysten huolellisuusvelvoitedirektiivi.....	25
3.5.5	Vihreät väittämät -direktiiviehdotus.....	26
3.6	Kansalliset ohjauskeinot	26
3.6.1	Vihreä siirtymä	27
3.6.2	Ilmastolaki 423/2022	28
3.6.3	Kiertotalouden strateginen ohjelma.....	29
3.7	ISO 14001 Ympäristönhallintajärjestelmä	30
3.8	Yritysvastuun itsearviointi –työkalu.....	31
4	VASTUULLISUUSSTRATEGIA	33

4.1	Vastuullisuuden tiekartta.....	33
4.2	Vastuullisuustavoitteet ja mittarit	35
4.3	Vastuullisuusstrategian jalkauttaminen	36
5	KOHDEYRITYKSEN VASTUULLISUUSSTRATEGIAN LUOMINEN	40
5.1	Esiselvitys	41
5.2	Workshopit.....	42
5.3	Kvantitatiivinen tutkimus henkilöstölle	43
5.4	Päivitetty vastuullisuusstrategia	44
5.4.1	Vastuullisuusstrategian teemat	45
5.4.2	Vastuullisuuden tiekartta	48
5.4.3	Mittarit	49
5.4.4	Vastuullisuusstrategian muutokset kesäkuussa 2023	50
6	VASTUULLISUUSSTRATEGIAN TEHOKAS JALKAUTTAMINEN.....	51
6.1	Ylimmän johdon esimerkki	51
6.2	Vastuut ja tarvittavat resurssit	51
6.3	Henkilöstön sitouttaminen	52
6.4	Viestintä ja avoimuus.....	53
6.5	Henkilöstön kouluttaminen	54
6.6	Mittaus ja raportointi.....	55
6.7	Jatkuva parantaminen ja palaute	56
6.8	Suunnitelma vastuullisuusstrategian jalkauttamiseen	57
7	TULOSTEN TARKASTELU	58
7.1	Työn tuloksen hyödyntäminen	58
7.2	Palaute keskeisiltä sidosryhmiltä.....	59
7.2.1	Prosessien omistajat ja sisäinen vastuullisuustiimi	59
7.2.2	Kohdeyrityksen johtoryhmä.....	60
7.3	Jatkokehitysehdotukset	63
8	JOHTOPÄÄTÖKSET	65
	LÄHTEET	67

KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

Kuvio 1. Globaalit riskit vakavuuden mukaan pitkällä aikavälillä. (WEF 2024)	8
Kuvio 2. YK:n kestävä kehityksen tavoitteet. (Suomen YK-liitto)	17
Kuvio 3. Yritysvastuun osa-alueet. (Liappis ym. 2019)	18
Kuvio 4. Sitran megatrendit 2023. (Sitra 2023)	19
Kuvio 5. Planetaariset rajat. (Stockholm Resilience Centre 2023)	21
Kuvio 6. Euroopan vihreän kehityksen ohjelma. (SUSEET 2020).....	22
Kuvio 7. Uusi ilmastolaki. (Valtioneuvosto 2022)	28
Kuvio 8. Kestävä kehityksen tavoite: Ilmastotekoja. (Valtioneuvoston kanslia) 46	
Kuvio 9. Kestävä kehityksen tavoite: Ihmisarvoista työtä ja talouskasvua. (Valtioneuvoston kanslia).....	46
Kuvio 10. Kestävä kehityksen tavoite: Vastuullista kuluttamista. (Valtioneuvoston kanslia)	47
Taulukko 1. Kohdeyrityksen vastuullisuuden tiekartta	48

LIITELUETTELO

LIITE 1. Suomenkielinen tutkimuslomake

LIITE 2. Kvantitatiivisen tutkimuksen tulokset

LIITE 3. Vastuullisuusstrategia

LIITE 4. Vastuullisuuden tiekartta

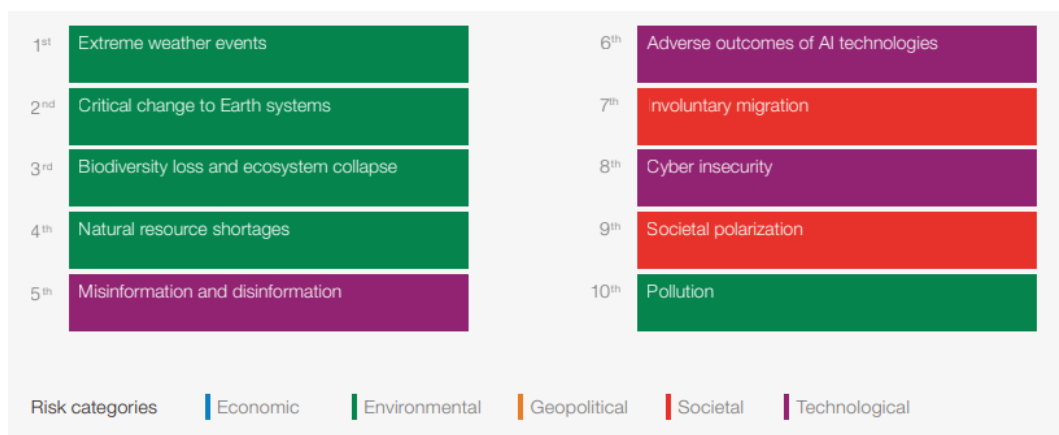
LIITE 5. Vastuullisuusstrategian mittarit

LIITE 6. Seurantasuunnitelma

Liitteet ovat salattuja.

1 JOHDANTO

Maailman talousfoorumi (WEF) julkaisi tammikuussa 2024 uusimman raporttinsa. Vuosittain julkaistava raportti esittelee maailman taloutta ja ihmiskuntaa laajemmin uhkaavia sekä lyhyen että pitkän aikavälin riskejä. Seuraavan vuosikymmenen aikajänteellä puolet kymmenestä suurimmasta globaalista riskistä liittyy ympäristöön, merkittävimiksi riskeiksi nostettiin ilmastonmuutos ja luontokato (kuvio 1). (WEF 2024, 37–39)



Kuvio 1. Globaalit riskit vakavuuden mukaan pitkällä aikavälillä. (WEF 2024)

Noin 90 prosenttia luontokadosta ja 45 prosenttia maapallon ilmastopäästöistä johtuu luonnonvarojen hankkimisesta käyttöön ja niiden käsittelystä. Vastuullisuuden kehittäminen, ilmastonmuutoksen hillitseminen ja luontokadon pysäyttäminen ovat ratkaisevan tärkeitä saavuttaaksemme kestävämmän tulevaisuuden. Yksi vastuullisuuden suurimmista haasteista on ilmastonmuutos, joka johtuu kasvihuonekaasujen kertymisestä ilmakehään. Ilmaston lämpenemisen seuraukset ovat kauaskantoisia, niihin kuuluvat muun muassa merenpinnan nousu, yleistyvät ja ankarammat sääilmiöt sekä muutokset ekosysteemeissä. Ilmaston lämpenemisen vaikutukset tuntuvat jo kaikkialla maailmassa, ja niiden odotetaan pahenevan ajan myötä. Lisäksi kestävämmät käytännöt voivat johtaa muun muassa luonnonvarojen ehtymiseen, elinympäristöjen ja lajien tuhoutumiseen sekä taloudelliseen epävakauteen. (Sitra 2022, 18–20)

Vuonna 2015 solmittu kansainvälinen Pariisin ilmastopöytäkirja sitoo valtioita ilmastomuutoksen vastaisiin toimiin ja päästöjen vähentämiseen. Sen tavoitteena on kääntää maailmanlaajuiset kasvihuonekaasut laskuun mahdollisimman nopealla aikavälillä. Lisäksi sopimuksessa on asetettu tavoitteet ilmastomuutokseen sopeutumiselle sekä suunnata rahoitusta kohti vähähiilistä ja ilmastokestävää kehitystä. On hyvin tärkeää, että valtiot, yritykset ja yksilöt tekevät yhteistyötä vastuullisemman maapallon ja tulevaisuuden puolesta. (Yhdistyneet kansakunnat 2015)

Ympäristöön ja vastuullisuuteen liittyvät riskit ja haasteet sekä lisääntyvät että nousevat yhä tärkeämpään asemaan. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on päivittää kohdeyrityksen vastuullisuusstrategia vastaamaan näihin jatkuvasti kasvaviin haasteisiin ja sidosryhmien odotuksiin. Lisäksi opinnäytetyössä tutkitaan konstruktivisen tutkimuksen avulla, miten luotu vastuullisuusstrategia jalkautetaan tehokkaasti. Lopputuotoksena kohdeyritykselle määritetään vastuullisuusstrategia vuosille 2023–2028 sekä luodaan kohdeyrityksen toimintaan soveltuva seuranta- ja toteutusstrategia vastuullisuusstrategian jalkauttamiseen.

1.1 Kohdeyrityksen esittely

Kohdeyritys on perustettu vuonna 1990 ja sillä on tällä hetkellä noin 130 työntekijää, 5 aluetoimistoa Euroopassa, Kanadassa ja Kiinassa sekä jälleenmyyjiä yli 80 maassa. Yrityksen pääkonttori on Vantaalla, jossa sijaitsevat yrityksen tuotekehitys, tuotanto, huolto, myynti, tuotehallinta, hankinta, markkinointi sekä erilaisia hallinnollisia toimintoja. Aluetoimistojen pääasiallisia toimintoja ovat huolto- ja myynti. Kohdeyritys on kuulunut suureen ruotsalaiseen konserniin vuodesta 2019 lähtien.

Kohdeyritys suunnittelee, valmistaa ja huoltaa kaasuanalyysi- ja päästöseurantaratkaisuja teollisten prosessien kaasupäästöjen, luonnon lähteistä ilmakehään vapautuvien kaasujen kuten kasvihuonekaasujen sekä työympäristössä olevien kaasujen mittaamiseksi. Mahdollisuus havaita ja tunnistaa jotakin näkymätöntä

antaa lisätietoja meitä mahdollisesti ympäröivistä vaaroista sekä auttaa päätöksenteossa ja toimenpidesuunnitelmissa. Yritys tarjoaa ratkaisuja, jotka auttavat parantamaan ilmanlaatua, suojelemaan ympäristöä, lieventämään ilmastonmuutosta ja edistämään työturvallisuutta. Kohdeyrityksen kolme sovellusaluetta vastaavat näihin tavoitteisiin: jatkuvatoiminen päästömittaus, ympäristötutkimus sekä turvallisuussovellukset.

2 TUTKIMUKSEN TAVOITTEET JA MENETELMÄT

2.1 Tutkimuksen tausta

Kohdeyrityksen ensimmäinen vastuullisuusstrategia oli määritetty vuonna 2017. Siinä oli seitsemän osa-aluetta ohjaavine periaatteineen, sitoumuksineen, tavoitteineen ja toimenpiteineen. Tämän lisäksi vastuullisuusstrategian alla oli kaksi alustrategiaa: Impact strategy sekä 1.5°C strategy. Impact strategia keskittyi kohdeyrityksen ydinosaamiseen, jolla on laajemmat vaikutukset yhteiskunnalle. 1.5°C strategia puolestaan sisälsi uusia sisäisiä toimintatapoja ja kohdeyrityksen vastuullisuuskulttuurin kasvattamista sekä asioita, joita kohdeyritys voi tehdä sisäisesti ilmaston lämpenemisen rajoittamiseksi 1,5 asteeseen.

Nämä kolme strategiaa aiheuttivat sekaannuksia sekä sisäisesti että ulkoisesti. Strategia oli hankalasti ymmärrettävä kokonaisuus ja lisäksi 1.5°C strategia aiheutti epäselvyyttä siitä, liittyikö siihen IPCC:n (hallitustenvälinen ilmastonmuutospaneeli) 1,5°C tavoite tai mahdollisesti Science Based Targets (SBT)- aloite ja oliko yritys sitoutunut tähän tavoitteeseen virallisesti. Strategioista puuttui punainen lanka ja pidemmän aikavälin tavoitteet.

Kohdeyrityksen toiminta on kehittynyt paljon vuodesta 2017 myös vastuullisuuden saralla. Lisäksi hieman sekavaa vastuullisuusstrategiaa alastrategioineen haluttiin selkeyttää. Tarve vastuullisuusstrategian päivittämiselle muodostui niin kohdeyrityksen sisäisestä motivaatiosta kuin myös ulkopuolelta tulevista vaatimuksista. Tämän vuoksi kohdeyrityksen vastuullisuusstrategia päivitettiin kevättalvella 2023. Strategia tulee käyttöön kohdeyritykselle aluetoimistoineen, joten sen tehokas jalkauttaminen on erityisen tärkeää. Tässä työssä keskitytään uuden vastuullisuusstrategian muodostamiseen, siihen vaikuttaneeseen lainsäädäntöön ja kansallisiin ohjaukeinoihin sekä strategian tehokkaaseen jalkauttamiseen. Laadittu vastuullisuusstrategia, vastuullisuuden tiekartta sekä mittarit esitellään työssä lyhyesti. Kokonaisuudessaan ne löytyvät salattuina liitteinä.

2.2 Työn tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on luoda kohdeyritykselle vaikuttava vastuullisuusstrategia sekä tutkia konstruktivisen tutkimuksen avulla, miten se jalkautetaan tehokkaasti käytäntöön. Lopputuotoksina kohdeyritykselle määritetään vastuullisuusstrategia sekä luodaan suunnitelma vastuullisuusstrategian tehokkaaseen jalkautukseen.

Tämän tutkimuksen pääkysymys on: Miten vastuullisuusstrategia jalkautetaan tehokkaasti? Tutkimuksen apukysymyksiä ovat:

- Mitä asioita tulee ottaa huomioon, kun luodaan vastuullisuusstrategia, jonka halutaan olevan sekä vaikuttava että relevantti vielä vuosien päästä?
- Mitkä ovat ratkaisevat menestystekijät vastuullisuusstrategian tehokkaassa jalkauttamisessa?

Tämän työn tuloksena saattaa tulla mahdollisia jatkokehitysehdotuksia vastuullisuusstrategiaan, vastuullisuuden tiekarttaan tai jalkauttamiseen liittyen, mutta niitä ei työn puitteissa toteuteta.

2.3 Tutkimuksen toteutus

Tutkimus aloitettiin kartoittamalla mahdollisia vastuullisuuskonsultteja vastuullisuusstrategian päivitysprosessin vetämiseen. Valinnan jälkeen kohdeyrityksessä kasattiin vastuullisuustiimi, joka osallistui vastuullisuusstrategian päivittämiseen. Vastuullisuusstrategian päivittäminen aloitettiin loppuvuodesta 2022 ja se esiteltiin kohdeyrityksen johtoryhmälle maaliskuussa 2023.

Tehokkaaseen strategian jalkauttamiseen käytettiin konstruktivisen tutkimuksen menetelmää. Konstruktivisella tutkimuksella pyritään ratkaisemaan tosielämän ongelmia ja näin tuottamaan kontribuutiota sille tieteenlajille, jossa sitä sovelletaan. Konstruktiviselle tutkimusotteelle on normaalia, että tutkijan kokemukseen

perustuva interventio on tiedostettavaa ja voimakasta. Konstruktivisen tutkimuksen keinoin kehitettyä uutta konstruktiota tarkastellaan välineenä, jolla pyritään havainnollistamaan, testaamaan tai kehittämään aikaisempaa teoriaa tai luomaan kokonaan uusi teoria. Konstruktivisen tutkimusotteen tavoitteena on, että reaali maailman ongelma ratkaistaan implementoidulla uudella konstruktilla, joka tuottaa suuren panoksen sekä teorian että käytännön näkökulmasta. (Lukka 2001)

Konstruktivinen tutkimus valittiin tutkimusmenetelmäksi, sillä tutkimuksessa yhdistetään teorian ja käytännön tietoja parhaaseen lopputulokseen pääsemiseksi. Yrityksessä on aluetoimistoja viidessä maassa Suomen lisäksi, joten tässä tutkimuksessa otetaan huomioon muun muassa maakohtaisia eroja ja haasteita sekä pyritään luomaan suunnitelma, jonka kautta kohdeyrityksen vastuullisuuden kehittymistä pystytään viemään eteenpäin organisoidusti ja tehokkaasti. Vastuullisuusstrategian jalkauttamisen onnistumisesta pyydetään palautetta sisäiseltä vastuullisuustiimiltä sekä kohdeyrityksen johtoryhmältä.

2.4 Tutkimuksen rakenne

Johdannossa esiteltiin tämän työn kohdeyritys sekä juurisyy opinnäytetyön aiheen valintaan.

Luvussa kaksi käytiin läpi tutkimuksen tausta, työn tavoitteet ja tutkimuskysymykset sekä tutkimuksen toteutus.

Tämän tutkimuksen pohjana käytettävä teoreettinen viitekehys esitetään kolmannessa luvussa. Teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään EU-direktiivejä, kansallista lainsäädäntöä, megatrendejä sekä muita asioita, jotka vaikuttivat kohdeyrityksen vastuullisuusstrategian luomiseen. Tässä luvussa käsitellään myös muutamia direktiiviehdotuksia, joita ei ole vielä työn kirjoitusvaiheessa hyväksytty, mutta jotka on kuitenkin otettu jo huomioon luodussa strategiassa.

Neljännessä luvussa esitellään yleisellä tasolla vastuullisuusstrategia, vastuullisuuden tiekartta sekä vastuullisuustavoitteet ja mittarit. Lisäksi tässä luvussa esitellään vastuullisuusstrategian jalkauttamiseen liittyvää teoriaa.

Viidennessä luvussa käydään läpi kohdeyrityksen käyttämä prosessi vastuullisuusstrategian luomiseen. Tässä luvussa esitellään myös lyhyesti luotu vastuullisuusstrategia, siihen liittyvä tiekartta sekä mittarit, joilla varmennetaan, että tulokset ovat halutunlaiset. Itse vastuullisuusstrategia, vastuullisuuden tiekartta sekä valitut mittarit ovat salattuina liitteinä. Luvussa keskitytään siihen, miksi tiettyjä asioita on tehty, miksi tiettyjä asioita on otettu mukaan strategiaan ja miksi on valittu tietyt mittarit.

Kuudennessa luvussa käsitellään vastuullisuusstrategian tehokasta jalkauttamista ja siihen liittyviä menestystekijöitä. Kohdeyritykselle luotu suunnitelma strategian jalkauttamiseen on salattuna liitteenä.

Seitsemännessä luvussa arvioidaan työn tuloksia ja vaikuttavuutta. Luvussa esitellään tutkimuksen tulosten hyödyntämistä, palautetta keskeisiltä sidosryhmiltä sekä keskeisiä jatkokehitysehdotuksia.

Tutkimuksen johtopäätökset esitellään luvussa kahdeksan.

3 VASTUULLISUUS

Maailmaa uhkaavat ilmastonmuutos, luontokato sekä luonnonvarojen ehtyminen, joita tuotanto- ja kulutustapamme kiihdyttävät. Vastuullisuuden kehittäminen, ilmastonmuutoksen hillitseminen ja luontokadon pysäyttäminen ovat ratkaisevan tärkeitä siirtyessämme kohti kestävämpää tulevaisuutta. Vastuullisuuteen sisältyy taloudellisten, sosiaalisten ja ympäristötekijöiden tasapainottaminen kestäväällä tavalla. Yksi vastuullisuuden suurimmista haasteista on ilmastonmuutos, joka johtuu kasvihuonekaasujen kertymisestä ilmakehään. Ilmaston lämpenemisen seuraukset ovat kauaskantoisia, ja niihin kuuluvat muun muassa merenpinnan nousu, yleisempiä ja ankarampia sääilmiöitä sekä muutoksia ekosysteemeissä. (Sitra 2022, 18–20)

Ilmaston lämpenemisen vaikutukset tuntuvat jo kaikkialla maailmassa, ja niiden odotetaan pahenevan ajan myötä. Lisäksi kestävämmät käytännöt voivat johtaa luonnonvarojen ehtymiseen, elinympäristöjen ja lajien tuhoutumiseen sekä sosiaaliseen ja taloudelliseen epävakauteen. Siksi onkin hyvin tärkeää, että valtiot, yritykset ja yksilöt tekevät yhteistyötä vastuullisemman maapallon ja tulevaisuuden puolesta. (Sitra 2022, 18–20)

Vastuullisuus ei ole uusi käsite, vaikka keskustelu sen ympärillä onkin kasvanut viime vuosina. Jo satoja vuosia sitten asiasta puhuttiin filosofien ja erilaisten asiantuntijoiden keskuudessa, vaikkakin liiketoiminnassa keskityttiin pääosin yritysten talouteen ja tulokseen. Keskustelu vastuullisuudesta laajeni hieman 1800-luvulla teollistumisen myötä, kun liiketoiminnan vaikutukset ihmisten elämään ja yhteiskuntaan tulivat aiempaa näkyvimmiksi. Yritysten sosiaalinen yhteiskuntavastuu nousi aktiivisemmin esille 1950-luvulla, kun toisen maailmansodan jälkeen yrityksiltä alettiin odottaa yhteiskunnallisten päämäärien huomioimista ja niiden eteen toimimista. Tuolloin yritysten toiminta hyväntekeväisyyden parissa nähtiin osana yritysten yhteiskuntavastuuta. (Liappis, Pentikäinen, Vanhala 2019, 12–14)

Kansalaisten huoli ympäristöstä on vauhdittanut yritysvastuun kehitystä. Monet nykypäivän ympäristöjärjestöistä, kuten Maailman Luonnon Säätiö (WWF), Maan Ystävät ja Greenpeace luotiin ympäristöaktivismiin yleistyttyä 1960–1970 luvuilla. Kestävä kehitys ja ympäristökysymykset nousivat poliittisesti esiin ensimmäisiä kertoja vuonna 1987 Yhdistyneiden kansakuntien (YK:n) julkaiseman niin kutsutun Brundtlandin komission raportin myötä. Raportti määritteli, että kestäväan kehitykseen kuuluu ympäristön lisäksi myös sosiaalinen ja taloudellinen vastuu. Brundtlandin komission raportin jälkeen on järjestetty kansainvälisiä ympäristökonferensseja muun muassa Rio de Janeirossa 1992, Kiotossa 1997 sekä Pariisissa 2015. (Liappis ym. 2019, 12–14)

Vastuullisuus on aina ollut dynaaminen käsite ja käsityksemme vastuullisuudesta muuttuu yhteiskunnan muuttuessa. Tässä kappaleessa käsitellään 2020- luvulla vastuullisuuteen läheisesti liittyviä asioita, trendejä, direktiivejä sekä kansallista lainsäädäntöä.

3.1 YK:n kestäväan kehityksen tavoitteet

Vuonna 2015 YK:n jäsenmaat sopivat Agenda 2030 käyttöön otosta. Agenda 2030 on kestäväan kehityksen toimintaohjelma, jonka aikomuksena on poistaa maailmasta äärimmäinen köyhyys ja turvata hyvinvointi ympäristölle kestäväällä tavalla. Agenda 2030 toimintaohjelmaan sisältyy 17 kestäväan kehitykseen liittyvää tavoitetta alatavoitteineen, jotka on tarkoitus saavuttaa vuoteen 2030 mennessä (kuvio 2). Pääasiallinen vastuu Agenda 2030:n toimeenpanosta on valtioilla, mutta tavoitteiden saavuttamiseksi tarvitaan myös yhteiskunnan, yritysten ja kansalaisten osallistumista. (Yhdistyneet kansakunnat)



Kuvio 2. YK:n kestävän kehityksen tavoitteet. (Suomen YK-liitto)

3.2 Yritysvastuu

Ihmisoikeudet, ilmastonmuutos ja kestävä kehitys ovat teemoja, joiden ratkaisemisessa yrityksillä on merkittävä rooli, joka kasvaa entisestään tulevaisuudessa. Yritysten yhteiskunnallisesta ja ympäristöllisestä vastuusta käytetään muun muassa seuraavia termejä: yritysvastuu, yhteiskuntavastuu, vastuullisuus, vastuullinen liiketoiminta ja kestävyys. Usein eri toimijat tarkoittavat kuitenkin samoja asioita, vaikka terminologia eroaa toisistaan. (Liappis ym. 2019, 7–8)

Euroopan komission määritelmä yritys vastuusta on seuraavanlainen: Yhteiskuntavastuu on yritysten vastuuta omista yhteiskunnallisista vaikutuksistaan. Sovelletavan lainsäädännön ja työmarkkinaosapuolten välisten työehtosopimusten kunnioitus on tämän vastuun täyttymisen ennakoedellytys. (Euroopan komissio 2011) Yritys vastuun määritellään yleisesti yritykselle vapaaehtoiseksi, kansallisten lakien ja vaatimusten ylittäväksi toiminnaksi yhteiskunnan hyväksi sekä ihmisten ja ympäristön suojaamiseksi. (Liappis ym. 2019, 7–8)

Yritys vastuun on laaja kokonaisuus, johon kuuluu kuvion 3 mukaisesti muun muassa yrityksen arvot ja toimintatavat, viestintä, keskeiset sidosryhmät sekä taloudellinen-, sosiaalinen- ja ympäristö vastuun. Yritys vastuulla halutaan kuvata sitä, miten

yritys kantaa vastuuta omista toimistaan. Tärkeintä yrityksen vastuullisuutta määrittäessä on löytää yritykselle merkittävät asiat, joihin halutaan keskittyä. (Liappis ym. 2019, 7)



Kuvio 3. Yritysvastuun osa-alueet. (Liappis ym. 2019)

Yritysvastuun kenttä on muuttumassa lähitulevaisuudessa. EU:n vihreän kehityksen ohjelma velvoittaa yhä useampia yrityksiä ottamaan yritysvastuunsa huomioon uusilla direktiiveillä, kuten yritysten kestävyysraportoinnilla ja huolellisuusvelvoitteella sekä EU-taksonomialla. Kun yritysvastuu määritellään yleisesti yritykselle vapaaehtoiseksi, kansallisten lakien ja vaatimusten ylittäväksi toiminnaksi, niin tällä hetkellä vastuullisesta liiketoiminnasta on tulossa uusi normi. (Eurooppa-tiedotus 2023)

Tämä aiheuttaa sen, että vastuullisuuden saralla edelläkävijän roolia on tulevaisuudessa yhä hankalampi saavuttaa. Yritysvastuuta voikin olla kannattavaa tarkastella ennakoivasti ja tulevaisuuden tarpeet huomioiden. Tulevaisuudessa menestyvät yritykset ottavat todennäköisesti aktiivisemmän roolin sekä oman että

omien sidosryhmiensä toimintojen sovittamiseksi planeetan rajoihin sopiviksi. Uusia yritysvastuun mittareita voivat tulevaisuudessa olla esimerkiksi luontojalanjälki ja -kädenjälki, luontopositiivinen vaikutus (NPI) ja tieteeseen perustuvat luontovoitteet (SBTN). (Kari & Pantsar Co.)

3.3 Vastuullisuuden megatrendit

Sitra on suomalainen riippumaton rahasto, jonka tehtävänä on tutkia tulevaisuutta sekä edistää talouden määrällistä ja laadullista kasvua. Sitra esittää oman tulkintansa globaaleista muutosilmiöistä ja niiden suunnista eli megatrendeistä. Megatrendit syventävät ymmärrystä laaja-alaisista globaaleista muutoksista ja niiden välisistä riippuvuuksista ja ne kuvaavat näiden muutosten kokonaiskuvaava viiden teeman kautta, joita ovat luonto, teknologia, talous, ihmiset ja valta. Kuviossa 4 on esitetty Sitran vuonna 2023 päivitettyt megatrendit. (Dufva, Rekola 2023)



Kuvio 4. Sitran megatrendit 2023. (Sitra 2023)

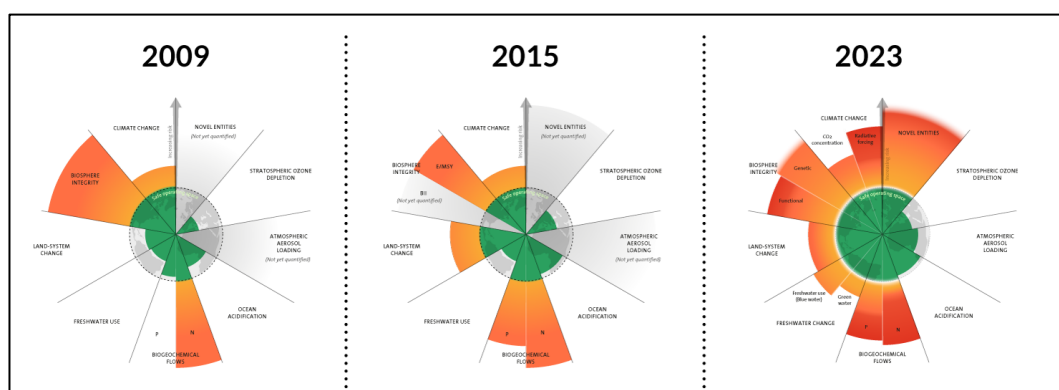
Euroopan strategian ja politiikan analysointijärjestelmä ESPAS on arvioinut tulevaisuuden megatrendejä vuonna 2030. Tulevaisuuden megatrendit vaikuttavat tämän päivän lainsäädäntöön, niiden avulla pyritään välttämään pahimpia uhkaku- via ja kääntämään globaalit muutokset positiivisemmiksi. ESPAS:in mukaan ylei- simpiä tulevaisuuden megatrendejä ovat väestörakenne, kaupungistuminen, il- mastonmuutos, talouskasvu, energiankulutus, yhteydet ja geopolitiikka. (Euroo- pan strategian ja politiikan analysointijärjestelmä)

Tulevaisuuden megatrendejä tarkastellessa nykyiset, myös Sitran määrittelemät megatrendit jatkuvat. Moni asia voi kuitenkin muuttua vuoteen 2030 mennessä, myös megatrendien välillä olevat riippuvuudet vaikuttavat toisiinsa suuresti. Me- gatrendien ottaminen huomioon muun muassa strategiatyössä voi antaa uusia oi- valluksia ja mahdollisuuksia vahvistaa pitkän tähtäimen ajattelua sekä tulevaisuu- den ennakointia ja näin luoda yritykselle työkalut oman toimintansa kehittämi- seen. (Dufva, Rekola 2023)

3.4 Planetaariset rajat

Planetaariset rajat edustavat maapallon elinolosuhteiden kannalta tärkeille luon- nonprosesseille arvioituja riskirajoja, joiden ylittäminen saattaa aiheuttaa peruut- tamattomia, ihmiskunnan elinolosuhteisiin vaikuttavia muutoksia maapallon ti- lassa. Planetaariset rajat, sekä niiden nykytilanteen on määrittänyt kansainvälinen tutkijaryhmä parhaan senhetkisen tieteellisen ymmärryksen avulla. Planetaariset rajat määritettiin ensimmäisen kerran vuonna 2009, jolloin osa-alueita oli kahdek- san. Vuonna 2023 päivitettyyn versioon lisättiin yhdeksäs planetaarinen raja, joka ottaa kantaa ihmisten tuottamien yhdisteiden kuten mikromuovien ja kemikaalien vaikutuksesta maapalloon. Nämä yhdeksän määriteltyä planetaarista rajaa ovat luonnon monimuotoisuuden heikkeneminen, maankäytön muutokset, makean veden kulutus, merten happamoituminen, ilmastonmuutos, kemiallinen saastumi- nen, yläilmakehän otsonikato, typen ja fosforin kierto sekä ilmakehän pienhiukka- set. (Richardson ym. 2023).

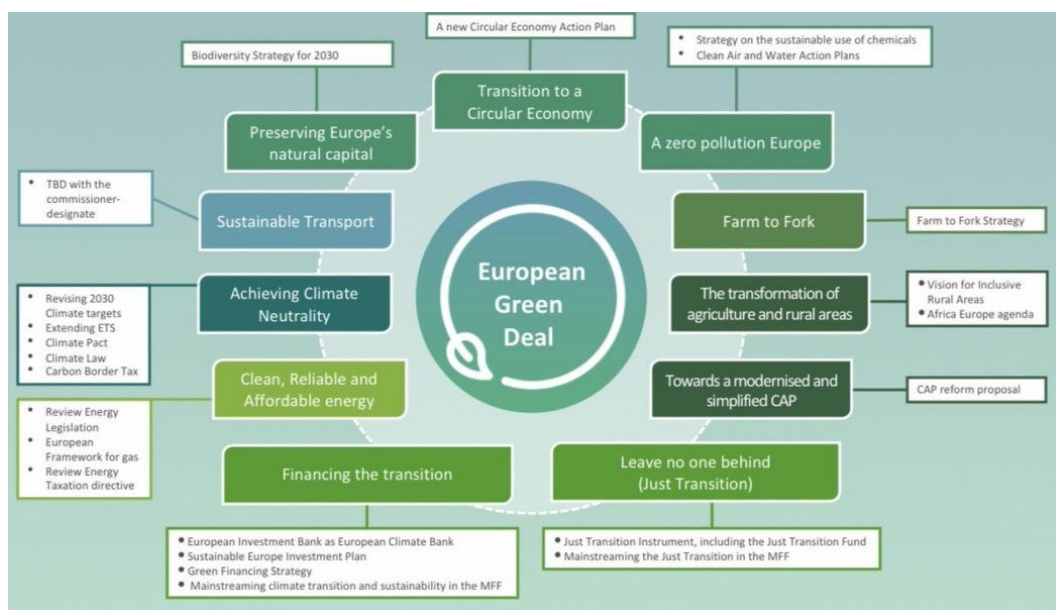
Kuviossa 5 on esitetty planetaaristen rajojen ylittyminen eri vuosina. Ensimmäisessä tutkimuksessa vuonna 2009 kolme planetaarista rajaa todettiin ylittyneen. Vuonna 2015 ylittyneitä rajoja oli neljä ja uusimmassa, vuoden 2023 tutkimuksessa jo kuusi planetaarista rajaa yhdeksästä oli ylitetty. Lisäksi havaittiin, että ainoastaan otsonikadon osalta planetaaristen rajojen riskitaso ei ollut kasvanut. (Stockholm Resilience Centre 2023)



Kuvio 5. Planetaariset rajat. (Stockholm Resilience Centre 2023)

3.5 Euroopan vihreän kehityksen ohjelma Green Deal

Euroopan komission vihreän kehityksen ohjelma, Green Deal, on laaja ja kunnianhimoinen toimenpidepaketti. Green Deal tähtää siihen, että Eurooppa olisi ensimmäinen ilmastoneutraali maanosa vuoteen 2050 mennessä. Toimenpidepakettiin liittyy monia osa-alueita muun muassa kiertotalous, rahoituskysymykset, liikenne, teollisuus sekä EU:n ulkosuhteet ja se tulee vaikuttamaan suurimpaan osaan Euroopan yrityksistä joko suoraan tai välillisesti (kuvio 6). Myös EU:n ulkopuoliset yritykset tulevat joidenkin direktiivien säännöstelyn piiriin. (Eurooppa-neuvosto 2023)



Kuvio 6. Euroopan vihreän kehityksen ohjelma. (SUSEET 2020)

Vihreän kehityksen ohjelma on jo tuonut ja tuo lähivuosina lisää uusia EU-lainsäädäntöhankkeita. Alla esitellään muutamia, myös kohdeyritykseen ja sen vastuullisuusstrategiaan vaikuttaneita lakeja, lakiehdotuksia ja toimenpidesuunnitelmia.

3.5.1 CSRD Yritysten kestävyysraportointidirektiivi 2022/2464/EU

Kestävyysraportointidirektiivi tuo uusia raportointivelvoitteita yrityksille. Yritysten on julkistettava toimintakertomuksensa yhteydessä tarkempia ja kattavampia tietoja muun muassa liiketoimintansa ympäristöllisistä ja sosiaalisista vaikutuksista. CSRD raportoinnin tulee olla varmennettua, lisäksi raportin tietojen tulee olla kolmannen osapuolen varmentama. Kestävyysraportoinnin tavoitteena on tehdä yritysten toiminnoista vastuullisuuden parissa läpinäkyvämpää, ehkäistä viherpesua ja saada raportoinnista vertailukelpoisempaa. Direktiivin myötä yhä suurempi osa EU:ssa toimivista yrityksistä tulee raportoinnin piiriin. (Euroopan unioni 2022)

CSRD direktiivin mukainen raportointi tulee käyttöön eri kokoisille yrityksille asteittain. Ensimmäisessä vaiheessa direktiivi koskee suuria yleishyödyllisiä yrityksiä, kuten pörssilistattuja yrityksiä, rahoituslaitoksia ja vakuutusyhtiöitä. Vuonna 2025

raportoidaan vuoden 2024 tiedot. Toisessa vaiheessa direktiivi koskee sellaisia yrityksiä, jotka täyttävät vähintään kaksi kolmesta kriteeristä: yli 250 työntekijää, yli 40 M€ liikevaihto ja yli 20 M€ tase. Toisen vaiheen yritykset raportoivat vuonna 2026 vuoden 2025 tiedot. Kolmannessa vaiheessa direktiiviä sovelletaan kaikkiin pörssilistattuihin pieniin ja keskisuuriin yrityksiin. Kolmannen vaiheen yritykset raportoivat vuonna 2027 vuoden 2026 tiedot. Viimeisessä, neljännessä vaiheessa raportoinnin piiriin kuuluvat myös EU:n ulkopuoliset yritykset, joilla on tytäryhtiö tai pysyvä toimipaikka EU:n alueella. Lisäksi EU:n alueen liikevaihdon tulee ylittää 150 M€. Nämä yritykset raportoivat vuonna 2029 vuoden 2028 tiedot. (Euroopan unioni 2022)

3.5.2 EU-taksonomia 2020/852/EU

EU-taksonomia auttaa Euroopan unionia toteuttamaan Green Deal- ohjelmansa sekä lisäämään kestäviä investointeja. Taksonomia sisältää luettelon taloudellisesti kestävästä toiminnoista kriteereineen. Tämä luokitusjärjestelmä tarjoaa määritelmiä, joiden perusteella toimintaa voidaan pitää ympäristön kannalta kestävä. Nämä määritelmät luovat sijoittajille turvallisuutta, auttavat yrityksiä tulemaan ympäristöystävällisemmiksi, vähentävät viherpesua ja siirtävät investointeja sinne, missä niitä eniten tarvitaan. (Parkkinen 2022, 11–12)

EU haluaa taksonomian avulla vauhdittaa ilmastotavoitteiden toimeenpanoa kytkemällä yhteen yritysten rahoituksen sekä investointien ilmasto- ja ympäristövaikutukset. Kestävämmät investointihankkeet voivat muun muassa saada helpommin ja edullisemmin rahoitusta. Taksonomia luo yhtenäisen määrittelyn kestävä kehityksen mukaiselle liiketoiminnalle ja se tulee vaikuttamaan suureen joukkoon yrityksiä, sillä sijoittajat ja rahoittajat odottavat, että yritysten toiminta on jatkossa taksonomian mukaista. Taksonomialuokittelussa on kuusi osa-aluetta (osa-alueisiin 3–6 kriteeristö on vielä määrittelemättä):

1. Ilmastonmuutoksen hillitseminen
2. Ilmastonmuutokseen sopeutuminen

3. Veden ja meren luonnonvarojen kestävä käyttö ja suojelu
4. Siirtyminen kiertotalouteen
5. Saastuttamisen ehkäiseminen ja vähentäminen
6. Biologisen monimuotoisuuden ja ekosysteemien suojelu sekä ennallistaminen. (Euroopan unioni 2020)

Ensimmäinen vaihe tuli voimaan 1.1.2022 ja se koskee vuonna 2023 isoja pörssi- ja vakuutusyhtiöitä sekä rahoituslaitoksia, jotka työllistävät yli 500 henkeä. EU-taksonomiaa kehitetään jatkuvasti ja sen raportoinnin piiriin tulee jatkossa suuri osa myös muita yrityksiä yritysten kestävyysraportointidirektiivin, CSRD:n mukaisesti. (Euroopan unioni 2020)

3.5.3 CEAP - Kiertotalouden toimintasuunnitelma

Euroopan komission maaliskuussa 2020 hyväksymä kiertotalouden toimintasuunnitelma sisältää toimenpiteitä tuotteiden elinkaaren kaikkiin vaiheisiin ja toimintasuunnitelma on osana EU:n teollisuusstrategiaa. Kiertotalouden toimintasuunnitelmaan on ehdotettu esimerkiksi, että tuotteiden kestävydestä tehdään oletusarvo EU:ssa, kuluttajille annetaan luotettavaa tietoa esimerkiksi tuotteiden korjattavuudesta, jätemäärää vähennetään ja kiinnitetään erityisesti huomiota aloihin, joilla on potentiaalia kiertotalouteen ja jotka myös käyttävät eniten resursseja. Näitä aloja ovat muun muassa elektroniikka-ala sekä akku-, pakkaus- ja muoviteollisuus. (Euroopan Komissio 2020)

CEAP:n tavoitteena on edistää kiertotaloutta, jossa resurssit pidetään mahdollisimman pitkään käytössä ja minimoidaan samalla syntyvän jätteen määrää. Kestävän tuotepolitiikan päämääränä on, että kaikki EU:n markkinoille tulevat tuotteet ovat vuoteen 2030 mennessä:

1. Kestäviä ja pitkäikäisiä
2. Korjattavia ja huollettavia varaosineen
3. Päivitettäviä ja muunneltavia

4. Uudelleenkäytettäviä ja uudelleentalmistettavia
5. Valmistettu isolta osin kierrätysmateriaaleista ilman haitallisia kemikaaleja
6. Elinkaaren lopussa turvallisesti kierrätettäviä materiaalina. (Euroopan komissio 2020)

3.5.4 CSDDD Yritysten huolellisuusvelvoitedirektiivi

Euroopan komissio julkaisi 23.2.2022 ehdotuksen yritysten huolellisuusvelvoitedirektiivistä. Ehdotus on Euroopan parlamentin ja neuvoston käsittelyssä, EU-lainsäätäjien väliset kolmikantaneuvottelut on käynnistetty ja odotetaan että ehdotus hyväksyttäisiin vuonna 2024. CSDD direktiivin tavoitteena on edistää yritysten kestävä ja vastuullista toimintaa globaaleissa arvoketjuissa sekä integroida ihmisoikeuksien ja ympäristön suojelu osaksi yritysten toimintaa ja hallintotapaa. (Euroopan komissio 2022)

Yritys on velvoitettu tunnistamaan, lievittämään, ehkäisemään ja lopettamaan jo toteutuneet tai mahdolliset haittavaikutukset ihmisoikeuksille tai ympäristölle. Yrityksen vastuuseen kuuluu lisäksi toimintaperiaatteiden ja toimien vaikuttavuuden seuraaminen sekä huolellisuusvelvoitteesta tiedottaminen julkisesti. Vastuu ulottuu myös yritysten arvoketjuun ja tytäryhtiöihin Euroopan sisällä sekä EU:n rajojen ulkopuolella. Toteutuessaan direktiiviä sovellettaisiin yrityksiin vaiheittain:

- EU:n osakeyhtiöt, joilla on enemmän kuin 500 työntekijää ja joiden maailmanlaajuinen liikevaihto on yli 150 miljoonaa euroa
- EU:n muut osakeyhtiöt, jotka toimivat riskisektoreilla, ja joilla on enemmän kuin 250 työntekijää ja joiden maailmanlaajuinen liikevaihto on yli 40 miljoonaa euroa
- Kolmansien maiden yritykset, jotka toimivat EU:n alueella ja jotka ylittävät edellä mainitut liikevaihdon raja-arvot EU:n alueella. (Euroopan komissio 2022)

3.5.5 Vihreät väittämät -direktiiviehdotus

EU:n komissio antoi maaliskuussa 2023 direktiiviehdotuksen vihreistä väittämistä, jolla tarkennetaan ympäristömainontaan liittyviä pelisääntöjä. Vihreiden väittämien direktiiviehdotuksen tavoitteena on antaa luotettavaa ja yhdenmukaista tietoa palvelun tai tuotteen ympäristöominaisuuksista sekä vähentää niin kutsuttua viherpesua. Direktiiviehdotus velvoittaisi yrityksiä noudattamaan tiettyjä minimikriteereitä palveluiden ja tuotteiden ympäristövaikutusten todentamisessa sekä niiden viestimisessä. (Euroopan komissio 2023)

Yritysten ympäristöväittämien tulee perustua tieteelliseen näyttöön. Niissä on myös otettava huomioon keskeiset ympäristövaikutukset tuotteen koko elinkaaren aikana. Kolmannen osapuolen tulee todentaa mainonnassa käytettyjen vihreiden väittämien tiedot. Direktiiviehdotuksen mukaan EU-maiden tulisi myös nimetä toimivaltainen viranomainen valvomaan direktiivin toimeenpanoa ja ympäristöväittämien käyttöä. (Euroopan komissio 2023)

Ainoastaan EU:n laajuiset ympäristömerkit olisivat sallittuja ja jos uusia ympäristömerkkejä otetaan käyttöön, niiden tulisi olla ympäristötavoitteiltaan kunnianhimoisempia kuin olemassa olevat. Uudet ympäristömerkit vaatisivat myös EU:n enakkohyväksynnän. Vihreät väittämät -direktiivi tulee olemaan yhteensopiva muun muassa vihreän siirtymän kuluttajansuojadirektiivin (COM/2022/143) ja yritysten kestävyysraportointidirektiivin (2022/2464/EU) kanssa. (Euroopan komissio 2023)

3.6 Kansalliset ohjauskeinot

Euroopan unionin lisäksi yritysten vastuullisuustoimiin vaikuttaa kansallinen lainsäädäntö. Suomi haluaa toimia edelläkävijänä vastuullisuustoimissaan ja onkin laatinut kunnianhimoiset tavoitteet kohti hiilineutraalia Suomea. Näihin tavoittei-

siin pääsemiseksi on säädetty erilaisia kansallisia lakeja ja toimenpidesuunnitelmia. Alla esitellään näistä muutamia, jotka vaikuttavat myös kohdeyritykseen ja sen päivitettyyn vastuullisuus strategiaan.

3.6.1 Vihreä siirtymä

Vihreällä siirtymällä tarkoitetaan siirtymää kohti ekologisesti kestävää taloutta ja kasvua, joka ei perustu fossiilisiin polttoaineisiin ja luonnonvarojen ylikulutukseen. Ekologisesti kestävä talous tukeutuu luonnon monimuotoisuutta ja kiertotaloutta edistäviin vähähiilisiin ratkaisuihin. Vihreä siirtymä on välttämätön, jotta voimme muuttaa ilmasto- ja luontokriisin suuntaa ja luonnonvarojen käyttöä planeetan kantokyvyn mukaiseksi. Haasteena on yhdistää kestävä kulutus sellaiseksi, joka tukisi myös taloutta. Vihreä siirtymä tuo parhaimmillaan kuitenkin uutta kasvua ja liiketoimintamahdollisuuksia. (Ympäristöministeriö)

Vihreän siirtymän elpymis- ja palautumissuunnitelman tavoitteena on nostaa Suomi maailman kärkimaaksi ilmasto- ja ympäristöratkaisuihin, kuten vety- ja kiertotaloudessa sekä päästöttömissä energijärjestelmissä. Lisäksi tavoitteena on parantaa energiatehokkuutta sekä nopeuttaa muutosta fossiilittomaan lämmitykseen ja liikenteeseen. Tavoitteisiin pääsemiseksi on suunniteltu lukuisia erilaisia toimia, jotka saavat liikkeelle mahdollisimman paljon vihreän siirtymän investointeja ja hankkeita liittyen esimerkiksi peltojen kipsikäsittelyyn, hukkalämmön talteenottoon ja biokaasuun. (Valtiovarainministeriö)

Organisaatioissa vihreä siirtymä tarkoittaa esimerkiksi investointeja kiertotalousratkaisuihin, uusiutuvaan energiantuotantoon ja erilaisten uusien toimintamallien ja palveluiden käyttöönottoa. Eri toimialoille on laadittu vähähiilitiekarttoja ja kestävyysstrategioita, jotka ovat tärkeä osa vihreän siirtymän kokonaisuutta. Kuluttajalle vihreä siirtymä voi tarkoittaa esimerkiksi sähköautoon siirtymistä, fossiilisesta öljylämmityksestä luopumista ja kulutustottumusten muuttamista kestävämmiksi. (Ympäristöministeriö)

3.6.2 Ilmastolaki 423/2022

Suomen uusi ilmastolaki tuli voimaan 1.7.2022. Kuvion 7 mukaisesti siinä säädetään viranomaisten velvoitteista Suomen ilmastopoliitiikan suunnittelussa ja seurannassa, kansallisista ilmastotavoitteista sekä ilmastopoliitiikan suunnittelujärjestelmästä. (Finlex 2022)



Kuvio 7. Uusi ilmastolaki. (Valtioneuvosto 2022)

Valtakunnalliset ilmastopoliitiikan suunnitelmat ovat ilmastolain merkittävin ohjauskeino. Suunnittelujärjestelmän tavoitteena on omalta osaltaan turvata kestävä kehitys ja ilmastotoimien oikeudenmukaisuus. Laki sisältää neljä ilmastopoliitiikan suunnitelmaa:

1. Keskipitkän aikavälin ilmastosuunnitelma
2. Pitkän aikavälin ilmastosuunnitelma
3. Ilmastonmuutokseen sopeutumissuunnitelma
4. Maankäyttösektorin ilmastosuunnitelma (Valtioneuvosto, ympäristöministeriö 2022)

Keskipitkän aikavälin ilmastosuunnitelmasta vastaa ympäristöministeriö, pitkän aikavälin ilmastosuunnitelmasta työ- ja elinkeinoministeriö, ilmastonmuutokseen

sopeutumissuunnitelmasta sekä maankäyttösektorin ilmastosuunnitelmasta puolestaan maa- ja metsätalousministeriö. Kukin ministeriö on vastuussa suunnitelmien täytäntöönpanon ohjauksesta ja seurannasta sekä omaa hallinnonalaan koskevien tietojen toimittamisesta ilmastovuosikertomusta varten. Vuosittain julkaistavan ilmastovuosikertomuksen laatii ympäristöministeriö, siinä arvioidaan myös ovatko ilmastotoimet riittäviä seuraaviksi viideksitoista vuodeksi. Valtioneuvosto seuraa, saavutetaanko Suomen ilmastotavoitteet ja tarvitaanko lisää toimia. Lisäksi Tilastokeskus toimii kasvihuonekaasujen kansallisen inventaariojärjestelmän vastuuyksikkönä ja kuntien päästötietopalvelun ylläpitäjänä toimii Suomen ympäristökeskus. (Valtioneuvosto, ympäristöministeriö 2022)

Ilmastolakiin on kirjattu tavoite, että Suomi on hiilineutraali viimeistään vuonna 2035 ja hiilinegatiivinen vuoden 2035 jälkeen. Lisäksi laissa on asetettu kolme päästövähennystavoitetta: kasvihuonekaasujen vähentäminen 60 prosenttia vuoteen 2030 mennessä, 80 prosenttia vuoteen 2040 mennessä ja vähintään 90 prosenttia vuoteen 2050 mennessä. Kasvihuonekaasujen määrää verrataan vuoden 1990 tasoon. (Finlex 2022)

3.6.3 Kiertotalouden strateginen ohjelma

Kiertotaloudesta on tulossa Suomen elinkeinopolitiikan strateginen painopiste ja perusta vuoteen 2035 mennessä. Toimina tavoitteeseen pääsemiseksi voidaan käyttää muun muassa:

1. Julkisten hankintojen kriteerejä
2. Jäteveron korottamista
3. Rahoitusten kohdentamista vähähiilisiin ja luonnonvaroja säästäviin tuotantoteknologioihin
4. Kiertotalousmarkkinoiden vahvistamista.

5. Uusiutumattomien luonnonvarojen kulutuksen väheneminen ja uusiutuvien luonnonvarojen kulutuksen lisääntyminen niin, että kotimaan primääriraaka-aineiden kokonaiskulutus on vuonna 2035 maksimissaan vuoden 2015 tasolla. (Ympäristöministeriö)

Valtioneuvoston 30.3.2021 julkaisemaan periaatepäätökseen kiertotalouden strategisesta ohjelmasta on kirjattu tavoite luoda kiertotaloudesta Suomen elinkeinopolitiikan strateginen painopiste ja perusta vuoteen 2035 mennessä. Toimina tavoitteeseen pääsemiseksi ja kiertotalouden edistämiseksi voidaan käyttää muun muassa julkisten hankintojen kriteerejä, jäteveron korottamista, rahoitusten kohdentamista vähähiilisiin ja luonnonvaroja säästäviin tuotantoteknologioihin ja kiertotalousmarkkinoiden vahvistamista. Yhtenä tavoitteena on myös uusiutumattomien luonnonvarojen kulutuksen väheneminen ja uusiutuvien luonnonvarojen kulutuksen lisääntyminen niin, että kotimaan primääriraaka-aineiden kokonaiskulutus on vuonna 2035 maksimissaan vuoden 2015 tasolla. (Ympäristöministeriö, Työ- ja elinkeinoministeriö 2021, 1–6)

3.7 ISO 14001 Ympäristöhallintajärjestelmä

ISO on maailmanlaajuinen kansallisten standarditoimijärjestöjen liitto. Kansainväliset ISO-standardit, kuten ISO 14001 standardi, laaditaan yleensä ISO:n teknisissä komiteoissa. Standardityöhön osallistuvat myös erilaiset organisaatiot ja viranomaiset. ISO 14001 standardin tavoitteena on toimia työkaluna organisaatioiden tavoitteelliseen ja kokonaisvaltaiseen ympäristöjohtamiseen. Se soveltuu eri toimialoille ja kaikenkokoisille organisaatioille niin julkisella kuin yksityisellä sektorilla. ISO 14001 standardin uusin versio on laadittu vuonna 2015. ISO 14001 standardiin on määritelty vaatimukset, joiden mukaan organisaation tulee ennakkoivasti tunnistaa ja ymmärtää omien toimintojensa, tuotteidensa ja palvelujensa ympäristönäkökohdat ja niihin liittyvät ympäristövaikutukset. Se myös antaa puitteet, joiden avulla on mahdollista parantaa organisaation ympäristönsuojelun tasoa heidän ympäristöpolitiikan sitoumustensa mukaisesti. (ISO Online Browsing Platform)

ISO 14001 standardiin perustuva ympäristönhallintajärjestelmä koostuu määrittäytystä ympäristöpolitiikasta, toimintaohjeista, prosessien kuvauksesta, tavoitteista, mittareista sekä riskien ja mahdollisuuksien ja omien ympäristövaikutusten tunnistamisesta. Ympäristönhallintajärjestelmässä otetaan huomioon myös sovellettavat lait ja vaatimukset sekä sidosryhmien velvoitteet. Ympäristönhallintajärjestelmää kehitetään jatkuvasti erilaisin toimin. (ISO Online Browsing Platform)

Sertifikaatin saamiseksi ympäristönhallintajärjestelmä auditoidaan kolmannen osapuolen sertifiointilaitoksen toimesta, joka varmistaa järjestelmän riittävyden ja soveltuvuuden. Sertifikaatin ylläpitämiseksi kolmannen osapuolen suorittamia auditointeja tehdään säännöllisesti järjestelmän jatkuvan parantamisen ja vaikutavuuden varmistamiseksi. (ISO Online Browsing Platform)

3.8 Yritysvastuun itsearviointi –työkalu

Yritysvastuun itsearviointi –verkkotyökalun avulla yritykset voivat arvioida ja kehittää vastuullisuustoimintaansa systemaattisesti sekä vertailla tuloksiaan niin omiin aikaisempiin tuloksiin kuin muihin yrityksiin. Verkkotyökalun on kehittänyt vuonna 2019 FIBS ja 4FRONT. Itsearviointi koostuu viidestä osa-alueesta, jotka ovat yritysvastuun strateginen asema, yritysvastuun merkitys ja tärkeys, yritysvastuun resursointi ja integrointi, yritysvastuutoimenpiteet sekä seuranta, tulokset ja vaikutukset. Arvioinnin jälkeen tekijä saa palauteraportin, johon on kirjattu itsearvioinnin kokonaistulos, myös jokainen osa-alue on pisteytetty. Taulukoon on kirjattu myös muiden vastaajayritysten keskiarvot. Lisäksi raportissa on vastausten analysointi sekä osa-alueittain että kokonaistuloksen osalta kehitysideoineen ja toimenpidesuosituksineen. (FIBS 2022)

Tämän itsearviointi työkalun tarkoituksena on antaa yrityksille tilannekuva yritysvastuun nykyisestä tilasta, auttaa tunnistamaan mahdollisia kehityskohtia, kehittämään yritysvastuun johtamista sekä vertailemaan yrityksen tilannetta muihin yrityksiin. Työkalu tarjoaa myös käytännön vinkkejä yritysvastuun edistämiseen.

Yritysvastuun itsearvioinnissa on huomioitava, että tulokseen vaikuttavat vastaajan objektiivisuus sekä tieto kysyttävien asioiden tilasta yrityksessä. Eri henkilöt yrityksestä voivat saada keskenään erilaisia tuloksia. Tulokset myös saattavat muuttua ajan kuluessa, kun yrityksen vastuullisuustoimenpiteet kehittyvät sekä vastaajien kokemus ja mielipiteet voivat muuttua. Onkin suositeltua toistaa testi esimerkiksi vuosittain ja seurata vastuullisuuden kehittymistä myös tämän itsearvioinnin avulla. (FIBS 2022)

4 VASTUULLISUUSSTRATEGIA

Yleisesti strategia määritellään suunnitelmaksi, joka kokoaa organisaation toimintaperiaatteet, toimenpiteet sekä olennaisimmat tavoitteet yhtenäiseksi kokonaisuudeksi. Hyvin luotu strategia helpottaa organisaation panostusten ohjaamista kilpailukykyiseksi ja yksilölliseksi asetelmaksi, joka ennakoii ympäristön muutokset sekä huomio organisaation sisäiset vahvuudet ja heikkoudet sekä kilpailijoiden oletetut toimenpiteet. (Laamanen ym. 2005, 35)

Vastuullisuusstrategiassa organisaatiolle asetetaan kestävän kehityksen visio ohjaamaan yrityksen vastuullisuustyötä tulevina vuosina. Vastuullisuusstrategiassa usein myös määritetään yrityksen tavoitteita liittyen taloudelliseen, sosiaaliseen ja ympäristövastuuseen. Vastuullisuusstrategiaa voidaankin pitää vastuullisuustyön kehitystä tukevana työkaluna. (Hovi Creative)

Yritysten vastuullisuuden painopisteet ja tavoitteet vaihtelevat paljon, joten ennen vastuullisuusstrategian luomista, yrityksessä tulisikin tehdä kartoitus, jossa tunnistetaan kyseiselle yritykselle olennaisimmat yritysvastuuseen liittyvät arvot, tavoitteet, mahdollisuudet, riskit ja muut näkökohdat. Yrityksen tulisi myös peilata omaa toimintaansa toimintaympäristönsä haasteisiin ja tuleviin muutoksiin. (Liapis ym. 2019, 203)

4.1 Vastuullisuuden tiekartta

Tiekartta on visuaalinen työkalu, eräänlainen etenemissuunnitelma strategiseen suunnitteluun ja strategian kommunikointiin. Tiekartoilla on todennettu ja vakiintunut asema organisaatioiden työkaluna pitkän aikavälin suunnittelussa, tulevaisuuden ennakkoinnissa sekä innovaatioiden suunnittelussa. Sen ensisijaisena tarkoituksena on edistää ja hallinnoida strategian toteutumista. (Kerr & Phaal 2020)

Tiekarttojen nykyaikaiseen muotoon ovat vaikuttaneet merkittävästi muun muassa Motorola, BP, Philips, EIRMA, Lucent Technologies ja Semiconductor Industry

Association. Motorola julkaisi vuonna 1987 prosessin tiekartan luomiseen. Julkaisulla oli suuri rooli työkalun käytön leviämiseen ja sen kansantajuistamiseen ja sen käyttö onkin levinnyt laajasti eri toimialoille, valtion virastoihin ja myös erilaisiin tarkoituksiin. Tiekarttojen historia juontaa kuitenkin vielä aikaisemmaksi. (Willyard, McClees 1987). Kerr ja Phaal (2020) kirjoittavat artikkelissaan, että organisaatiot, kuten NASA, Boeing, GE, Lockheed, USAF, Rockwell International ja Yhdysvaltain Energiaministeriö alkoivat ensimmäisinä kehittämään tiekarttoja.

Tiekartan avulla määritellään konkreettiset vaiheet haluttuun muutokseen. Se koostuu visiosta, tavoitteista ja konkreettisista toimenpiteistä. Tiekarttaprosessin alussa työlle määritetään reunaehdot ja vastuut, laaditaan projektisuunnitelma sekä varmennetaan työhön tarvittavat resurssit. Seuraavaksi muodostetaan ohjausryhmä, tunnistetaan keskeiset sidosryhmät sekä luodaan kattava tilannekuva. (Järvinen & Sinervo 2020, 5)

Tämän jälkeen alkaa varsinainen tiekartan luominen. Aluksi tiekartalle laaditaan visio ja tarkat sekä mitattavat tavoitteet. Näiden pohjalta määritetään työn painopistealueet ja asetetaan indikaattorit, joiden avulla tiekartan etenemistä voidaan seurata. On myös tärkeää suunnitella toimenpiteet, joiden avulla tavoitteisiin päästään. Työn loppupuolella kootaan tiekartta, eli visio, tavoitteet ja indikaattorit yhteen. Parhaimmillaan tiekartta sisältää sekä strategian että konkreettisen toimintasuunnitelman. Kun tiekartta on valmis, määritellään vielä, miten sitä johdetaan ja sen etenemistä seurataan. Tiekarttaa kannattaa arvioida ja tarvittaessa päivittää säännöllisesti sen vaikuttavuuden takaamiseksi. (Järvinen ym. 2020, 5)

Tiekarttoja voidaan luoda aihepiireittäin, esimerkiksi datatalouden tiekartta, biodiversiteetin tiekartta, resurssiviisauden tiekartta, kiertotalouden tiekartta ja vastuullisuuden tiekartta. Vastuullisuuden tiekartan tarkoituksena on muun muassa edistää ja hallinnoida organisaation vastuullisuutta ja mahdollisen vastuullisuusstrategian toimenpiteiden toteutumista.

4.2 Vastuullisuustavoitteet ja mittarit

Tavoitteet ilmaisevat sitä, mitä halutaan saavuttaa ja mihin mennessä. Tavoitteet voivat olla joko kvalitatiivisia tai kvantitatiivisia ja niiden tulisi olla jollain tavalla arvioitavia ja mitattavia. Strategisessa tavoiteasetannassa käytetään usein molempia ja ne asetetaan yleensä usealle vuodelle eteenpäin. (Laamanen ym. 2005, 82)

Vastuullisuustavoitteiden tarkoituksena on vahvistaa organisaation olennaisimpia positiivisia ympäristövaikutuksia, poistaa tai vähentää negatiivisia vaikutuksia sekä minimoida vastuullisuusriskejä. Vastuullisuustavoitteet tulisi asettaa sellaisiin asioihin, joilla on suurin vaikutus ympäristön, ihmisten, yhteiskunnan ja yrityksen strategian kannalta. Tavoitteiden pitäisi olla realistisia, mutta samaan aikaan myös kunnianhimoisia ja niissä tulisi lisäksi näkyä yrityksen tahtotila toiminnan kehittämiseen. Tarpeeksi kunnianhimoisilla tavoitteilla viestitään myös sidosryhmille siitä, että yritys tavoittelee jatkuvaa parantamisesta sen sijaan, että hakisi pika-voittoja helposti saavutettavilla tavoitteilla. (Liappis ym. 2019, 203–205)

Jokaiselle tavoitteelle määritetään vastuuhenkilö, aikataulu sekä selkeät toimenpiteet tavoitteen saavuttamiseen. Lisäksi tavoitteelle asetetaan kvalitatiivisia tai jos mahdollista, kvantitatiivisia mittareita, joiden avulla tavoitteiden etenemistä ja saavuttamista voidaan seurata. Tavoitteiden asetannan jälkeen näille valitaan tärkeimmät mittarit. Parhaimmillaan mittarit ovat kvantitatiivisia sekä suhteutettuja niin, että ne pysyvät vertailukelpoisina vuodesta toiseen, vaikka yrityksen henkilöstön määrä, tuotannon suuruus tai muu vastaava tekijä muuttuisi. Mittareiden avulla yritys pystyy seuraamaan, että sen toiminta on halutun mukaista ja tavoitteiden suhteen edetään suunnitelmien mukaisesti. Vastuullisuusmittareina voi toimia esimerkiksi:

- Sairauspoissaolojen osuus työajasta
- Uusiutuvan energian osuus kokonaisenergiasta. (Liappis ym. 2019, 205–216)

Elinkeinoelämän keskusliiton vuonna 2023 teettämään Pk-vastuullisuusbarometri tutkimukseen osallistuneista pk-yrityksistä 51 prosenttia oli jo asettanut vastuullisuustavoitteita. Yleisintä vastuullisuustavoitteiden asettaminen oli yrityksissä, joilla oli voimakkaat kasvutavoitteet (67 %) ja harvinaisempaa yrityksissä, joilla niitä ei ollut (32 %). Kolmannes yrityksistä, jotka eivät olleet asettaneet vastuullisuustavoitteita ilmoittivat syyksi sen, ettei niille ollut tarvetta tai ne eivät olleet ajankohtaisia. Tutkimuksen johtopäätöksinä oli kuitenkin, että pk-sektorin yritysten mielestä vastuullisuuden merkitys tulee kuitenkin vielä kasvamaan nykyisestään tulevaisuudessa. Tärkeimpinä vastuullisuuden osa-alueina pidettiin henkilöstön hyvinvointia, työturvallisuutta ja osaamisen kehittämistä. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2023)

4.3 Vastuullisuusstrategian jalkauttaminen

Strategiaoppaita on luotu useita, mutta oppaita niiden toteuttamiseen vain vähän. Kuitenkin koko strategiaprosessi riippuu loppujen lopuksi sen toteutuksesta. Yrityksen strategiaprosessi koostuu toiminnoista, joissa strategia laaditaan ja toteutetaan. Yrityksen strategian jalkauttamisen ongelman ydin on se, etteivät strategian tekijät ja sen toteuttajat yleensä kohtaa. Strategian laatiminen on moniulotteinen prosessi, johon vaaditaan erityisosaamista ja -ominaisuuksia omaavia henkilöitä. Strategian luomiseen osallistuvilta henkilöiltä tarvitaan toimialan tuntemusta, päättäväisyyttä, analyyttistä otetta sekä johtamistaitoa. Joskus strategia vaatii toteutuakseen vain hyvin onnistuneen suunnittelun ja joitakin strategian laatijoiden toteuttamia toimenpiteitä, mutta yleensä toteutuminen jää kuitenkin riippumaan strategian toteuttajista. (Mantere ym. 2006, 9–10)

Jotta strategian toteutuminen on mahdollista, tulee tehdä jatkuvia tiedostettuja tai tiedostamattomia valintoja ja päätöksiä sen tukemiseksi. Priorisointi helpottuu ja on tarkoituksenmukaisempaa, jos toiminnan suunta on määritelty sellaiseksi, että sen saavuttamiseen koetaan pystyvän vaikuttamaan. Strategian tulisi olla tarpeeksi houkutteleva, käytännönläheinen ja toteutettavissa oleva yksilön näkökul-

masta, jotta sen toteutumisen eteen halutaan ponnistella. Strategia on mahdollista toteuttaa vain työn kautta, mutta parhaimmillaan strategia voi tehdä työstä myös merkityksellistä (Mantere ym. 2006, 21).

Tässä työssä päivitettävä vastuullisuusstrategia tulee käyttöön koko organisaatiolle, myös kohdeyrityksen aluetoimistoille. Yksi keskeisimmistä asioista on saada integroitua vastuullisuus ja vastuullisuusstrategia yrityksen kaikkiin liiketoimintaprosesseihin. Sirpa Juutisen mukaan vastuullisuusstrategia saadaan toimivaksi myös konkreettisesti, jos se sisällytetään yrityksen liiketoimintaprosesseihin sekä niitä tukeviin funktioihin, kuten viestintään, markkinointiin ja henkilöstöön liittyviin toimintoihin. (Juutinen 2016, 178)

Laura Kosonen tutki opinnäytetyössään systemoidun kirjallisuuskatsauksen avulla toimivia käytäntöjä strategian jalkauttamiseen esihenkilönäkökulmasta. Hänen tutkimuksessaan ensimmäiseksi pääluokaksi muodostui jalkauttamista edistävä henkilöstöjohtaminen, joka piti sisällään esimerkiksi työn suunnittelun, organisoimisen, resursoinnin, suoritusten sekä tulosten arvioinnin (Kosonen 2022, 21). Karppisen mukaan onnistunut strategian jalkauttaminen turvaa yritykselle vahvan organisaatorakenteen. Strategia tulisi jalkauttaa henkilöstölle niin, että jokainen työntekijä käsittää, mikä on yrityksen tavoite ja strategiset päämäärät. Strategian jalkauttamisen ensisijainen vaatimus on se, että ymmärretään mistä puhutaan. Virheelliset käsitykset tai ymmärtämättömyys hankaloittavat strategian toteuttamista. Onnistuneella jalkauttamisella henkilöstö saadaan ohjattua kulkemaan kohti määriteltyä tavoitetta (Karppinen 2018, 10). Strategiasuunnitelma ei ole toimiva, jos henkilöstö ei sitoudu siihen. Mitä useampi osallistuu strategian luomiseen, sitä paremmat lähtökohdat strategian toteutumisella on. Henkilöstön osallistumisella strategian suunnitteluun ja sen toteuttamiseen on erittäin tärkeä rooli siihen sitoutumisen kannalta. Organisaatioissa, joissa yrityskulttuuri tukee osallistamista, strategiaankin sitoudutaan paremmin. (Nikula 2014, 35–36)

Henkilöstön sitouttamiseksi ja uuden strategian sisäistämiseksi on tärkeää ymmärtää laajemmin vastuullisuuden toimintaympäristöä sekä kohdeyrityksen vastuullisuusstrategiaa tavoitteineen (Laamanen ym. 2005, 13). Suuremmissa yrityksissä on mahdotonta osallistaa kaikkia strategiaproessiin yhtä intensiivisesti, joten strategiaproessista ja itse strategiasta viestiminen sekä niiden kouluttaminen on hyvin tärkeää. Strategiaviestinnän tulisi olla jatkuvaa ja strategiatyö olisi hyvä saada organisaation jäsenten päivittäisiin puheisiin niin, että se ohjaa organisaatiota haluttuun suuntaan. On hyvin tärkeää tiedottaa säännöllisesti ja avoimesti strategian jalkautuksen etenemisestä sekä tuloksista, niin positiivisista kuin negatiivisista. Avoimuus ja selkeä viestintä rakentaa luottamusta ja vastuullisuutta sekä edistää yhteistä ymmärrystä strategian vaikutuksista. (Nikula 2014, 45–46). Mänttinen ym. (2006, 36–37) toteavat, että useassa organisaatiossa strategian viestiminen koetaan hankalaksi. Normaalit sisäisen viestinnän työkalut ja kanavat voivat olla riittämättömiä. Syitä tähän voivat olla muun muassa käytettyjen käsitteiden vaikeus sekä käytetty kieliasu. Tähän tulisi kiinnittää huomiota jo strategian laatimisvaiheessa, mutta erityisesti sen viestimisessä muille organisaation toimijoille.

Siltanen mainitsee opinnäytetyössään, että yritysjohtajilta vaaditaan laaja-alaista osaamista liiketoiminnan johtamisesta, mutta usealta johtajalta puuttuu nykyään tarvittava vastuullisuusosaaminen. Yritysvastuukenttä laajenee jatkuvasti, ja johtajien osaaminen ei aina pysy mukana kehitysvauhdissa. Onkin tärkeää muistaa, että pk-yrityksissä vastuullisuus ei saisi jäädä yhden asiantuntijan agendalle vaan vastuullisuuden tulisi käsittää koko yrityksen toiminta ja olla yhdistävänä tekijänä eri toiminnoissa. Yrityksen ylimmän johdon tulee olla sitoutunut yritysvastuuseen, jotta vastuullisuustyö onnistutaan liittämään osaksi yrityksen liiketoimintaa ja jokapäiväistä tekemistä. (Siltanen 2021, 10)

Siltanen kirjoittaa myös, että yritysvastuu toteutuu parhaiten, kun ylätasen tavoitteet tuodaan konkreettisiksi mitattaviksi tavoitteiksi ja toiminnoiksi. Tärkeää on myös läpinäkyvyys raportoinnissa sekä rehellinen viestiminen onnistumisista ja epäonnistumisista, jolloin sidosryhmien luottamus kasvaa yritykseen (Siltanen

2021, 13–14). Olennaisille vastuullisuuden teemoille kannattaa määritellä tavoite-taso, johon tietyllä aikajänteellä halutaan päästä. (Juutinen 2016, 186)

Nikulan mukaan strategian jalkauttamista estäviä tekijöitä ovat muun muassa ky-vyttömyys johtaa muutoksia tehokkaasti, epäselvä strategia, suuntaviivojen puute, huono viestintä sekä epäselvät vastuut (Nikula 2014, 33–34). Yritysvastuu-työssä on hyvä muistaa, että virheitä ja vahinkoja voi sattua matkan varrella siitä-kin huolimatta, että riskejä on pyritty painamaan mahdollisimman alas. Tämän asian ymmärtävä yritys tekee ohjeistuksen näitä tilanteita silmällä pitäen, kun asiat eivät menekään suunnitellun mukaisesti. (Liappis ym. 2019, 219)

5 KOHDEYRITYKSEN VASTUULLISUUSSTRATEGIAN LUOMINEN

Tarve kohdeyrityksen vastuullisuusstrategian päivittämiselle muodostui niin yhtiön sisäisestä motivaatiosta kuin ulkopuolelta tulevista vaatimuksista. Kohdeyrityksen toiminta, myös vastuullisuuden saralla, on kehittynyt paljon vuodesta 2017, jolloin edellinen vastuullisuusstrategia oli luotu. Tämän lisäksi hieman sekavaa vastuullisuusstrategiaa alastrategioineen haluttiin selkeyttää.

Kohdeyrityksen vastuullisuusstrategian päivittäminen aloitettiin kartoittamalla mahdollisia vastuullisuuskonsultteja. Yrityksessä haluttiin keskittyä uuden vastuullisuusstrategian kehitystyöhön ja ideointiin. Tämä onnistuisi parhaiten, kun kokenut fasilitaattori vetäisi projektia.

Tarjouspyyntö lähetettiin kolmelle yritykselle heinäkuussa 2022, joista kahden kanssa keskusteltiin tarkemmin kohdeyrityksen vastuullisuusstrategian päivitysprosessista, projektin prosessikaaviosta vaiheineen sekä suunnitellusta aikatauluksesta. Näiden keskustelujen ja tarjousten perusteella kohdeyrityksessä päätettiin yhteistyöhön Hovi Creative Oy:n ja Enne Consulting Oy:n kanssa (myöhemmin Hovi & Enne). Heidän prosessikaaviossaan oli selkeästi esitetty ja eritelty prosessin eri vaiheet sisältöineen sekä tarvittava ajankäyttö kohdeyrityksessä. Tämä helpotti koko projektin sekä vastuullisuustiimin ajankäytön suunnittelua.

Seuraavaksi kohdeyrityksessä keskusteltiin vastuullisuusstrategian päivitykseen osallistuvista henkilöistä. Karlöfin ja Tillmanin (2004, 38) mukaan strategiatyökentelyyn olisi hyvä valita sellaisia henkilöitä, jotka ovat innovatiivisia ihmisiä ja uusia kasvoja, joilla on näkemystä yrityksen kehittämisestä. Kohdeyrityksessä haluttiinkin, että vastuullisuusstrategian päivittämiseen osallistuu henkilöitä eri osastoilta, jotta varmistuttaisiin että yrityksen eri osastot ja toiminnot tulevat huomioiduksi. Näin myös varmistettaisiin, että tuleva vastuullisuusstrategia olisi yrityksen näköinen. Projektitiimiin valittiin laatu- ja ympäristöpäällikön lisäksi henkilöitä tuotekehityksestä, hankinnasta, myynnistä, markkinoinnista, hallinnosta, tuotannosta sekä johtoryhmästä.

Vastuullisuusstrategian päivittäminen aloitettiin lokakuussa 2022 ja se hyväksyttiin kohdeyrityksen johtoryhmässä maaliskuussa 2023. Projektin keston vaikutti suuresti kohdeyrityksen vastuullisuustiimin jäsenten aikataulut.

Kappaleissa 5.1–5.3 käydään tarkemmin läpi vastuullisuusstrategian päivitysprosessi sekä tehdyt toimenpiteet. Kappaleessa 5.4 esitellään kohdeyrityksen päivitetty vastuullisuusstrategia, vastuullisuuden tiekartta sekä asetetut mittarit.

5.1 Esiselvitys

Ennen varsinaisen vastuullisuusstrategiatyön aloittamista kohdeyritykselle tehtiin kattava esiselvitys, jonka tarkoituksena oli määrittää yrityksen vastuullisuuden nykytila ja mahdolliset kehityskohdat ja puutteet vastuullisuuteen liittyen. Esiselvitykseen kuuluivat kilpailijavertailu, sidosryhmäanalyysi sekä kohdeyrityksen vastuullisuuden nykytilan arviointi. Esiselvityksessä käytetyt työkalut ja tarvittava materiaali saatiin Hovi & Enne:ltä, joka myös analysoi esiselvityksen tulokset. Analysoinnin tulokset katselmoitiin Hovi & Enne:n pitämässä vastuullisuuskoulutuksessa.

Kilpailijavertailussa selvitettiin kohdeyrityksen kilpailijoiden vastuullisuustyötä. Tätä vertailua tehtiin muun muassa kotisivujen sekä heidän vastuullisuusraportointinsa avulla. Sidosryhmäanalyysissä määritettiin kohdeyritykselle olennaiset sidosryhmät, heidän odotuksensa kohdeyrityksen vastuullisuuteen liittyen sekä olennaisia vastuullisuusteemoja ja niiden tärkeyttä sidosryhmille.

Kohdeyrityksen vastuullisuuden nykytilan arvioinnissa katselmoitiin kohdeyrityksen olemassa oleva vastuullisuusstrategia, kotisivut sekä tehtiin tarkempi vastuullisuusanalyysi Hovi & Enne:n luoman työkalun avulla. Lisäksi kohdeyrityksessä tehtiin yritys vastuun itsearviointi käyttämällä FIBSin ja 4FRONTin kehittämää Yritys vastuun itsearviointi -verkkotyökalua.

5.2 Workshopit

Konkreettinen vastuullisuusstrategian päivittäminen aloitettiin Hovi & Enne:n suunnittelemalla ja järjestämällä vastuullisuuskoulutuksella. Koulutuksessa käytiin laajasti läpi vastuullisuuden eri teemoja kuten planetaarisia rajoja, EU-sääntelyä ja sen vaikutusta yrityksiin, luontokatoa sekä ilmaston muutosta. Lopuksi käytiin läpi esiselvityksen tuloksia, kohdeyrityksen vastuullisuuden nykytilaa ja selvitettiin vastuullisuustiimiltä, missä yrityksen vastuullisuuden halutaan olevan viiden vuoden päästä. Koulutus antoi hyvän pohjan vastuullisuusstrategian luomiseen sekä perustietämyksen vastuullisuudesta, tulevista EU-direktiiveistä ja yrityksen vastuullisuuden nykytilasta.

Seuraavana kohdeyritykselle luotiin vastuullisuusvisio vuosille 2023–2028. Vastuullisuusvision avulla määriteltiin se vastuullisuuden taso, jossa kohdeyritys haluaa olla vuonna 2028. Samalla tunnistettiin kohdeyritykselle olennaiset vastuullisuushaasteet ja -mahdollisuudet sekä muodostettiin kohdeyritykselle alustavat vastuullisuusteemat ja -tavoitteet ja aloitettiin mittareiden ja vastuullisuuden tiekartan työstöä.

Tämän jälkeen kohdeyrityksen henkilöstölle tehtiin kvantitatiivinen tutkimus. Kvantitatiivisen tutkimuksen tavoitteena oli selvittää henkilöstön arvoja ja toiveita liittyen yrityksen vastuullisuuteen. Tutkimuksen tulokset esiteltiin vastuullisuusstrategiatimille varmistaen samalla, että uusi vastuullisuusstrategia on yhdenmukainen tutkimuksen tulosten kanssa. Kvantitatiivista tutkimusta käsitellään tarkemmin luvussa 5.3.

Mittareiden asetantaa sekä tiekartan työstöä jatkettiin sekä workshoppeissa että kohdeyrityksessä sisäisesti Hovi & Enne:n ohjauksessa. Tavoitteena oli asettaa olennaiset vastuullisuustavoitteet ja -toimet aikajanelle sekä määrittää konkreettiset mittarit vastuullisuustavoitteille. Ennen strategian viimeistelyä kohdeyrityksen vastuullisuustiimi ja Hovi & Enne kävivät läpi luodut vastuullisuustavoitteet, -

teemat ja –tiekartan mittareineen ja varmistivat että kaikki tarvittavat asiat on huomioitu ja työstetty valmiiksi. Lopputuotokset on esitelty kappaleessa 5.4.

Lopuksi Hovi & Enne työsti vastuullisuusstrategian valmiiksi ennen sen esittelyä kohdeyrityksen johtoryhmälle. Johtoryhmä hyväksyi uuden vastuullisuusstrategian maaliskuussa 2023 ja samalla sovittiin strategian jalkautuksen suunnittelusta ja sen vastuuhenkilöstä.

5.3 Kvantitatiivinen tutkimus henkilöstölle

Osana vastuullisuusstrategian päivittämistä kohdeyrityksen henkilöstölle tehtiin kvantitatiivinen tutkimus. Kvantitatiivisen tutkimuksen tavoitteena oli selvittää henkilöstön arvoja ja toiveita liittyen yrityksen vastuullisuuteen. Tutkimuksen tuloksia verrattiin päivityksessä olevaan vastuullisuusstrategiaan, sen teemoihin ja tavoitteisiin sekä tiekarttaan. Vertailun lisäksi tarkoituksena oli tarvittaessa päivittää vastuullisuusstrategiaa, jos tutkimuksessa tulisi esiin sellaisia asioita, joita uudessa vastuullisuusstrategiassa ei ollut jo huomioitu. Tutkimusmenetelmäksi valittiin kvantitatiivinen tutkimus, sillä tutkimus tehtiin kohdeyrityksen koko henkilöstölle. Kvalitatiivisen tutkimuksen suorittaminen ja analysoiminen olisi vaatinut todella paljon enemmän resursseja.

Tutkimuskysymykset luotiin yhdessä Hovi & Enne:n kanssa heidän ehdotuksensa pohjalta. Tutkimuskysymykset löytyvät salatusta liitteestä 1. Suurin osa tutkimuskysymyksistä oli järjestysasteikon kysymyksiä. Kyselyssä oli mukana myös luokiteluasteikon kysymys, kolme välimatka-asteikon kysymystä sekä yksi kvalitatiivinen kysymys. Kyselyn lopussa oli mahdollisuus antaa kommentteja ja kehitysideoita.

Tutkimusaineisto kerättiin Survio työkalulla (<https://www.survio.com/en/>), jota kohdeyritys käyttää muidenkin kvantitatiivisten tutkimustensa tekemiseen. Tutkimus oli aktiivisena 9.1. – 27.1.2023 välisen ajan. Survio työkaluun tehtiin kaksi erillistä kyselylomaketta, suomenkielinen ja englanninkielinen, jotta otannasta saatiin

mahdollisimman suuri ja kyselyyn voitiin vastata pääkonttorin englanninkielisten työntekijöiden lisäksi myös kohdeyrityksen aluetoimistoista.

Tutkimuslomakkeiden linkit lähetettiin kohdeyrityksen koko henkilöstölle, yhteensä 137 henkilölle. Kokonaismäärästä 75 henkilöä oli suomenkielisiä ja 62 englanninkielisiä. Sähköpostiin kirjoitettiin saatteeksi, mihin tarkoitukseen aineistoa käytetään, miten tuloksia käsitellään, mihin asti kyselyyn on mahdollista vastata sekä ilmoitettiin että vastaaminen tapahtuu anonymisti. Lisäksi kyselyn etusivulla oli kirjoitettuna samat asiat hieman lyhyemmin. Muistutusviesti tutkimukseen osallistumiseen laitettiin noin puolivälissä vastausaikaa.

Kyselyyn vastasi 48 henkilöä, joista suomenkielisiä oli 37 ja englanninkielisiä 17 henkilöä. Kyselyyn vastattiin anonymisti, jolloin vastaajia ei voitu yksilöidä. Tämä lisäsi tutkimuksen luotettavuutta, sillä mahdollista negatiivista palautetta annetaan yleisesti helpommin anonymisti.

Kyselyn loputtua tulokset analysointiin yleisellä tasolla ja ne esiteltiin strategiatiimille. Kyselyn tulokset löytyvät salatusta liitteestä 2. Yhtenä kysymyksenä oli esimerkiksi se, mitä kohdeyrityksen vastuullisuustyön tulisi huomioida tulevaisuudessa. Kysymyksen kolmeksi tärkeimmäksi tulokseksi nousivat:

1. Kohdeyritys pyrkii omalla toiminnallaan hillitsemään ilmastonmuutosta
2. Kohdeyritys käyttää luonnonvaroja kestävästi ja edistää kiertotaloutta
3. Kohdeyritys mittaa henkilöstön tyytyväisyyttä ja kehittää työyhteisöä

Saatuja tuloksia verrattiin kohdeyrityksen päivityksessä olevaan vastuullisuusstrategiaan ja siinä olevat kolme pääteemaa ottivat kantaa näihin tärkeimpiin pidettyihin kyselyn teemoihin.

5.4 Päivitetty vastuullisuusstrategia

Kappaleessa 3 on käsitelty kohdeyrityksen vastuullisuusstrategian luomiseen vaikuttaneita EU direktiivejä, kansallista lainsäädäntöä sekä muita vastuullisuusstrategian luomisessa huomioituja asioita, kuten YK:n kestävän kehityksen tavoitteet,

vastuullisuuden megatrendit sekä planetaariset rajat. Kohdeyrityksen päivitetty vastuullisuusstrategia löytyy kokonaisuudessaan salatusta liitteestä 3.

Vastuullisuusstrategian päivityksessä tunnistettiin kohdeyritykselle olennaisimmat yritys vastuuseen liittyvät arvot, tavoitteet, mahdollisuudet, riskit sekä muut näkökohdat ja niiden perusteella kohdeyrityksen päivitettyyn vastuullisuusstrategiaan valittiin kolme teemaa, joista kullekin asetettiin kaksi tavoitetta. Vastuullisuusstrategian päivittämisen aikana tunnistettiin myös kolme olennaisinta YK:n kestävän kehityksen tavoitetta, joita kohdeyrityksen päivitetty vastuullisuusstrategia tukee omalla kestävän kehityksen viitekehysellään ja toimenpiteillään. Kohdeyrityksen päivitettyyn vastuullisuusstrategiaan vaikuttivat myös yrityksen omistajan vastuullisuusstrategia sekä siinä olevat tavoitteet.

5.4.1 Vastuullisuusstrategian teemat

Vastuullisuusstrategian ensimmäisenä teemana on puhtaan ilman turvaaminen. Tähän teemaan vaikuttivat eniten Euroopan vihreän kehityksen ohjelma sekä kansalliset ohjauskeinot. Ilmastonmuutoksen hillitseminen nousi myös yhdeksi tärkeimmäksi teemaksi henkilöstölle tehdyssä kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Kohdeyritys tarjoaa ratkaisuja, jotka auttavat parantamaan ilmanlaatua, suojelemaan ympäristöä, lieventämään ilmastonmuutosta ja edistämään työturvallisuutta, joten teema liittyy vahvasti yrityksen ydinliiketoimintaan.

Myös teeman ensimmäinen tavoite liittyy kohdeyrityksen ydinliiketoimintaan: asiakkaiden tukeminen heidän päästöjensä vähentämisessä. Ensimmäisessä teemassa otetaan kantaa myös kohdeyrityksen omaan arvoketjuun ja toisena teeman tavoitteena onkin hiilineutraali arvoketju. Ensimmäisen teeman YK:n kestävän kehityksen tavoite on numero kolmetoista: ilmastotekoja (kuvio 8).



Kuvio 8. Kestävän kehityksen tavoite: Ilmastotekoja. (Valtioneuvoston kanslia)

Toisena teemana on lähellä ja kaukana olevista ihmisistä huolehtiminen. Tähän teemaan vaikuttivat suurimmalta osin vastuullisuuden megatrendit, varsinkin hyvinvoinnin kasvavat haasteet, CSDD eli yritysten huolellisuusvelvoite sekä CSRD eli yritysten kestävyysraportointidirektiivi. Lisäksi henkilöstölle tehdyssä kvantitatiivisessa tutkimuksessa yhdeksi tärkeimmäksi teemaksi nousi henkilöstön tyytyväisyyden mittaaminen sekä työyhteisön kehittäminen.

Lähellä olevat ihmiset ovat yrityksen henkilöstö, joka on kohdeyrityksen yksi tärkeimpiä voimavaroja. Ensimmäinen teeman tavoite liittyy omaan henkilöstöön ja se on huippuluokan asiantuntijat. Kohdeyritykselle on tärkeää huolehtia myös kauempana olevista ihmisistä, toisena teeman tavoitteena on eettinen arvoketju. Toisen teeman YK:n kestävä kehityksen tavoite on numero kahdeksan: terveyttä ja hyvinvointia (kuvio 9).



Kuvio 9. Kestävän kehityksen tavoite: Ihmisarvoista työtä ja talouskasvua. (Valtioneuvoston kanslia)

Kolmantena teemana on arvokkaiden luonnonvarojen suojeleminen. Tähän teemaan vaikuttivat eniten Sitran megatrendit, varsinkin luonnon kantokyvyn mureminen, resurssien riittävyys ja ylikulutus, tutkimukset planetaarisista rajoista sekä EU:n että Suomen kiertotalouden toimintasuunnitelmat. Luonnonvarojen kestävä käyttö ja kiertotalouden edistäminen nousi yhdeksi tärkeimmäksi teemaksi myös henkilöstölle tehdyssä kvantitatiivisessa tutkimuksessa.

Tämän teeman ensimmäisenä tavoitteena on parantaa materiaalien vastuullisuutta lisäämällä kierrätetyistä materiaaleista valmistettujen komponenttien osuutta mahdollisuuksien mukaan. Toisena tavoitteena on kehittää kohdeyrityksen kiertotalousratkaisuja ja pidentää tuotteiden elinkaaria. Tammikuussa 2024 julkaistun The Circularity GAP raportin mukaan maailmantalous on tällä hetkellä ainoastaan 7.2 % kiertotalouden mukaista. Kiertotaloudessa on siis vielä valtavasti potentiaalia hyödyntämättä (The Circularity GAP Report 2024). Kolmannen teeman YK:n kestävän kehityksen tavoite on numero kaksitoista: vastuullista kuluttamista (kuvio 10).



Kuvio 10. Kestävän kehityksen tavoite: Vastuullista kuluttamista. (Valtioneuvoston kanslia)

Kohdeyrityksessä päivitettiin samaan aikaan vastuullisuusstrategian päivittämisen kanssa myös useiden muiden toimintojen, kuten myynnin, tuotehallinnan ja huollon strategioita. Näihin kaikkiin integroitiin myös vastuullisuusstrategian osa-alueita, tavoitteita ja/tai toimenpiteitä.

5.4.2 Vastuullisuuden tiekartta

Kuten kappaleessa 4.1. todetaan, tiekartan avulla määritellään konkreettiset vaiheet haluttuun muutokseen. Tiekartta koostuu visiosta, tavoitteista ja konkreettista toimenpiteistä. Aluksi tiekartalle laaditaan visio ja tarkat sekä mitattavat tavoitteet. Näiden pohjalta määritetään työn painopistealueet ja asetetaan indikaattorit, joiden avulla tiekartan etenemistä voidaan seurata.

Vastuullisuusstrategian päivittämisen alussa kohdeyritykselle luotiin vastuullisuusvisio vuosille 2023–2028. Vastuullisuusvision avulla määriteltiin se vastuullisuuden taso, jossa kohdeyritys haluaa olla vuonna 2028. Samalla tunnistettiin kohdeyritykselle olennaiset vastuullisuushaasteet ja -mahdollisuudet. Tämän jälkeen tiekartta työstettiin valmiiksi ja tiekarttaan asetettiin aikajanelle kohdeyritykselle tärkeitä vastuullisuustoimia, joiden avulla visio ja tavoitteet saavutetaan.

Tiekartta luotiin Exceliin, riveille kirjattiin vastuullisuusstrategian teemat ja teemoihin liittyvät vastuullisuustoimet vuosittain vuoteen 2028 saakka. (salattu liite 4). Jokaiselle vastuullisuustoimelle määritettiin vastuuhenkilöt ja/tai -osastot.

Taulukko 1. Kohdeyrityksen vastuullisuuden tiekartta

	2023	2024	2025	2026-2027	2028
Teema 1: Puhtaan ilman turvaaminen	Teemaan liittyvät vastuullisuustoimet	Teemaan liittyvät vastuullisuustoimet	Teemaan liittyvät vastuullisuustoimet	Teemaan liittyvät vastuullisuustoimet	Teemaan liittyvät vastuullisuustoimet
Teema 2: Lähellä ja kaukana olevista ihmisistä huolehtiminen	Teemaan liittyvät vastuullisuustoimet	Teemaan liittyvät vastuullisuustoimet	Teemaan liittyvät vastuullisuustoimet	Teemaan liittyvät vastuullisuustoimet	Teemaan liittyvät vastuullisuustoimet
Teema 3: Arvokkaiden luonnonvarojen suojeleminen	Teemaan liittyvät vastuullisuustoimet	Teemaan liittyvät vastuullisuustoimet	Teemaan liittyvät vastuullisuustoimet	Teemaan liittyvät vastuullisuustoimet	Teemaan liittyvät vastuullisuustoimet

Vuonna 2023 kohdeyritykselle luodaan vahva perusta tuleville vastuullisuustoimille sekä tehdään selvityksiä muun muassa raaka-aineisiin, toimittajiin ja hiilijalanjälkeen liittyen. Vuonna 2024 aletaan tekemään toimenpiteitä edellisvuoden selvitysten perusteella. Muun muassa tuotekehitysprojektien vastuullisuustavoitteita täsmennetään ja suunnitellaan toimenpiteitä tehtyjen hiilijalanjälkilaskemien perusteella. Vuoden 2025 tärkeimpänä vastuullisuustoimena on saada kohdeyrityksen tuotanto hiilineutraaliksi scope 1 ja 2 osalta. Muut vastuullisuustoimet liittyvät muun muassa kiertotalouteen, raaka-aineisiin ja sidosryhmiin. Vuosina 2026–2027 keskitytään kohdeyrityksen arvoketjuun sekä kiertotalousratkaisuihin ja niiden kehittämiseen. Vuonna 2028 tavoitteena on, että kohdeyritys on hiilineutraali scope 1 ja 2 osalta ja tämän jälkeen myös scope 3 osalta.

Tiekarttaa päivitetään tarvittaessa vuosittain, suurempi päivitys on tarkoitus tehdä vuonna 2028. Silloin katselmoidaan koko vastuullisuusstrategiaa teemoineen, tiekarttoineen ja tavoitteineen ja päivitetään strategia seuraaville 5 vuodelle.

5.4.3 Mittarit

Kohdeyritys on seurannut vastuullisuuden kehitystään erilaisilla mittareilla jo vuosia, osan näistä mittareista on asettanut omistaja ja osan kohdeyritys itse. Nämä mittarit ovat edelleen ajankohtaisia, kunnianhimoisia sekä realistisia. Iso osa niistä mittaa myös päivitetyn vastuullisuusstrategian tavoitteiden etenemistä, joten nämä mittarit sisällytettiin vastuullisuusstrategian mittareiksi (salattu liite 5).

Lähes kaikki mittarit ovat suhteutettuja, eli ne pysyvät vertailukelpoisina vuodesta toiseen. Kasvihuonekaasupäästöjen määrän vähentymistä verrataan vertailuvuoden laskettuun määrään. Kaikki mittarit ovat mitattavia ja niille on asetettu tavoitteet vuosittain vuoteen 2030 saakka. Valitut mittarit kertovat kohdeyritykselle, onko sen toiminta halutun mukaista ja edetäänkö vastuullisuustoimissa haluttuun suuntaan ja vastuullisuusstrategian mukaisesti. Mittareita seurataan kohdeyrityksen johtoryhmässä sekä omistajan puolelta säännöllisesti. Kiertotalouteen liittyvä mittari asetetaan viimeistään vuonna 2025.

5.4.4 Vastuullisuusstrategian muutokset kesäkuussa 2023

Päivitettyyn vastuullisuusstrategiaan tehtiin kesällä 2023 muutama muutos. Yksi tiekartan toimenpiteistä oli sellainen, joka oli myös kohdeyrityksen omistajan suunnitelmissa ja johon kohdeyrityskin tulee tulevaisuudessa osallistumaan. Tämän vuoksi ei ollut järkevää tehdä samaa asiaa kahteen kertaan, ja toimenpide otettiin pois kohdeyrityksen tiekartasta ja tavoitteista.

Toinen muutos koski vastuullisuusstrategian päätavoitetta ja sen tavoitevuotta. Alun perin tavoitevuodeksi määriteltiin 2028, mutta kohdeyrityksessä päädyttiin siihen, että tavoite kannattaa siirtää vuoteen 2030. Sitä myös muokattiin hieman. Muokkaamisen taustalla oli se, että tavoitteen lähtötaso määritetään vasta vuoden 2023 lopussa, ja tarvittaviin muutoksiin tulee todennäköisesti menemään yli viisi vuotta. Sama alkuperäinen tavoite tullaan pitämään, mutta sen tavoitevuosi tarkennetaan lopullisesti syksyllä 2024.

6 VASTUULLISUUSSTRATEGIAN TEHOKAS JALKAUTTAMINEN

Tähän kappaleeseen on koottu ratkaisevia menestystekijöitä onnistuneeseen vastuullisuusstrategian jalkauttamiseen. Näihin menestystekijöihin on päädytty yhdistämällä asiaan liittyvää teoriaa sekä tutkijan omaa tietotaitoa ja kokemusta kohdeyrityksen toimintaympäristössä.

6.1 Ylimmän johdon esimerkki

Tämän kappaleen toimenpiteet perustuvat Siltasen (2021,10) teokseen sekä tutkijan omiin näkemyksiin ja kokemukseen.

Ylimmän johdon esimerkillä ja sitoutumisella on todella tärkeä rooli vastuullisuusstrategian jalkauttamisen onnistumisessa. Kohdeyrityksessä toimitusjohtaja toi ensimmäisenä esiin tarpeen vastuullisuusstrategian päivittämiseksi. Lisäksi kohdeyrityksen ylimmästä johdosta kaksi henkilöä oli mukana luomassa uutta vastuullisuusstrategiaa ja toinen heistä on mukana myös kohdeyrityksen sisäisessä vastuullisuustiimissä, joka jalkauttaa tiekartan toimenpiteitä käytäntöön.

Vastuullisuus, vastuullisuusstrategian tiekartan toimenpiteiden eteneminen sekä vastuullisuusstrategian mittarit ovat johtoryhmän agendalla vähintään kahdesti vuodessa. Mittareiden ja toimenpiteiden säännöllisen seuraamisen avulla voidaan arvioida strategian etenemistä, tehdä tarvittavia päätöksiä ja muokata strategiaa ja sovittuja toimenpiteitä tarvittaessa.

6.2 Vastuut ja tarvittavat resurssit

Tämän kappaleen toimenpiteet perustuvat Nikulan (2014, 33–36), Juutisen (2016, 178) Mantereen ym. (2006, 9–10), Karppisen (2018, 10) ja Kososen (2022, 21) teoksiin sekä tutkijan omiin näkemyksiin ja kokemukseen.

Jotta strategian tehokas jalkauttaminen voidaan turvata, tulee jalkauttamiseen tarvittavat resurssit ja vastuut määritellä mahdollisimman tarkasti. Kohdeyrityksen vastuut vastuullisuusstrategian osalta määriteltiin seuraavasti:

- Johdolla on kokonaisvastuu vastuullisuusstrategian toteuttamisesta ja sen etenemisestä
- Laatu- ja ympäristöpäällikön vastuulla on vastuullisuusstrategian jalkauttamisen koordinointi, tiedon hallinta ja sisäinen viestintä kohdeyrityksen, johtoryhmän, aluetoimistojen ja omistajan osalta.
- Sisäisen vastuullisuustiimin vastuulla on oman toimintansa kehittäminen vastuullisuusstrategian ja vastuullisuuden tiekartan mukaisesti sekä toimenpiteiden vieminen omalle osastolle.
- Aluetoimistojen vastuulla on oman toimintansa kehittäminen vastuullisuusstrategian ja tiekartan mukaisesti.

Kohdeyritykselle luotiin sisäinen vastuullisuustiimi, joka kokoontuu vähintään kaksi kertaa vuodessa keskustelemaan vastuullisuuden tiekartan toimenpiteiden jalkauttamisesta, mahdollisista aikataulumuutoksista, näkymistä seuraavaan puoleen vuoteen sekä eteen tulleista haasteista tiekartan toimenpiteiden jalkauttamiseen tai muuhun vastuullisuuteen liittyen. Lisäksi muutaman vastuullisuustiimiin jäsenen kanssa pidetään säännöllisesti lyhyempiä vastuullisuuspalavereita, joissa keskustellaan ajankohtaisista vastuullisuusasioista ja vastuullisuuden tiekartan toimenpiteistä. Kohdeyrityksen vastuullisuustiimiin kuuluu laatu- ja ympäristöpäällikön lisäksi henkilöitä osto-, markkinointi-, myynti-, tuotekehitys-, huolto- ja tuotantoprosesseista.

Kohdeyrityksen vastuullisuusstrategian toteuttamiseen tarvittavat resurssit sekä tarkemmat vastuut ja yksityiskohdat sekä aikataulut on kuvattu salatussa liitteessä 6.

6.3 Henkilöstön sitouttaminen

Tämän kappaleen toimenpiteet perustuvat Karppisen (2018, 10), Juutisen (2016, 178), Nikulan (2014, 35–36, 45) ja Laamasen ym. (2005, 13) teoksiin sekä tutkijan omiin näkemyksiin ja kokemukseen.

Kohdeyrityksessä pyrittiin ottamaan koko henkilöstö huomioon sekä vastuullisuusstrategian luomisessa että sen jälkeen. Vastuullisuusstrategiatiimissä oli mukana henkilöitä eri osastoilta: myynnistä, johtoryhmästä, markkinoinnista, tuotannosta, hankinnoista, tuotekehityksestä sekä hallinnosta. Lisäksi henkilöstölle laadittiin kvalitatiivinen tutkimus, jonka tarkoituksena oli selvittää henkilöstön arvoja ja toiveita liittyen yrityksen vastuullisuuteen sekä verrata tutkimuksen tuloksia tekeillä olevaan vastuullisuusstrategiaan sekä tiekarttaan. Vertailun lisäksi tarkoituksena oli tarvittaessa päivittää vastuullisuusstrategiaa, jos tutkimuksessa olisi tullut esiin sellaisia asioita, joita uudessa vastuullisuusstrategiassa ei ollut jo huomioitu. Kvalitatiivista tutkimusta käydään läpi tarkemmin kappaleessa 5.3.

Vastuullisuusstrategiasta ja sen etenemisestä informoitiin henkilöstöä useaan eri kertaan henkilöstön tiedotustilaisuuksissa, kuukausittaisissa sisäisissä uutiskirjeissä sekä vastuullisuusteemoissa. Vastuullisuusstrategiasta luotiin myös koulutus kohdeyrityksen käyttämään koulutusjärjestelmään. Tämä koulutus on kaikille kohdeyrityksen työntekijöille pakollinen ja se uusitaan kahden vuoden välein. Tämän lisäksi tuotekehityksen ja osto-osaston työntekijöille järjestettiin erillinen syvempi vastuullisuuskoulutus. Tätä käsitellään tarkemmin kappaleessa 6.5.

Kohdeyrityksessä on avoin keskustelukulttuuri ja tämä edesauttaa vastuullisuusstrategian sitouttamisessa. Henkilöstöltä kysytään palautetta ja sitä myös annetaan avoimesti. Tärkeänä tekijänä on se, että palautetta arvostetaan ja sen avulla on mahdollista tehdä tarvittavia muutoksia prosesseihin tai vastuullisuusstrategiaan.

6.4 Viestintä ja avoimuus

Tämän kappaleen toimenpiteet perustuvat Mantereen ym. (2006, 36–37) ja Nikulan (2014, 33–46) teoksiin sekä tutkijan omiin näkemyksiin ja kokemukseen.

Kohdeyrityksellä on käytössä useita sisäisiä viestintäkeinoja; neljännesvuosittain järjestettävät koko henkilöstölle suunnatut yhteiset tiedotustilaisuudet, kuukausittaiset sisäiset uutiskirjeet ja vastuullisuusteemat, intranet sekä tarvittaessa erilliset sähköpostit. Sisäisessä viestinnässä informoidaan vastuullisuusstrategian ja -tavoitteiden etenemisestä, tehdyistä ja tulevista tiekartan toimenpiteistä sekä mittareiden tilasta tavoitteisiin nähden. Viestinnässä tullaan ottamaan myös huomioon viestinnän kieliasu sekä käytetyt käsitteet. Tarvittaessa hankalampia käsitteitä avataan, jotta varmistutaan viestin ymmärrettävyydestä. Ajankohtaisista vastuullisuuteen ja vastuullisuusstrategiaan liittyvistä asioista informoidaan koko henkilöstön yhteisten tiedotustilaisuuksien sekä kuukausittaisten vastuullisuusteemojen ja sisäisten uutiskirjeiden kautta.

Ulkoinen viestintä on kohdeyrityksen markkinointiosaston vastuulla. Ulkoisessa viestinnässä otetaan huomioon päivitetty vastuullisuusstrategia ja siinä olevat tavoitteet sekä mittarit.

Sekä ulkoisessa että sisäisessä viestinnässä otetaan huomioon tuleva EU:n vihreät väittämät -direktiivi, joka tuo selkeät säännöt ja ohjeet ilmastoväittämien viestimiselle (Euroopan komissio 2023). Vastuullisuusviestintä tulee olemaan dataperusteista, eli viestitään lukujen kautta tehtyjä toimenpiteitä ja parannuksia. Lisäksi viestiin lisätään henkilö, tai paikka, josta löytyy lisätietoja aiheesta. Vastuullisuusstrategian sisäinen viestintä on kuvattu tarkemmin salatussa liitteessä 6.

6.5 Henkilöstön kouluttaminen

Tämän kappaleen toimenpiteet perustuvat Laamasen ym. (2005, 13), Nikulan (2014, 45–46) ja Karppisen 2018, 10) teoksiin sekä tutkijan omiin näkemyksiin ja kokemukseen.

Vastuullisuusstrategian päivittämisestä sekä sen etenemisestä informoitiin henkilöstöä koko sen luomisen ajan yhteisissä tiedotustilaisuuksissa sekä vastuullisuus-

teemojen ja kuukausittaisten sisäisten uutiskirjeiden kautta. Päivitetystä strategiasta luotiin kohdeyrityksen käytössä olevaan koulutusjärjestelmään suomen- ja englanninkieliset koulutukset, jotka jokaisen työntekijän tulee suorittaa kahden vuoden välein. Tämän lisäksi tuotekehitys- ja osto-osastoille järjestettiin erillinen koulutus vastuullisuudesta, jossa käytiin syvällisemmin läpi strategiaan vaikuttaneita direktiivejä, ohjauskeinoja ja muita tärkeitä vastuullisuusteemoja, jotka on kuvattu kappaleessa 3. Koulutuksia myös päivitetään tarvittaessa, jotta ne pysyvät relevantteina. Kohdeyrityksen johtoryhmälle sekä globaalille johtoryhmälle päivitetty vastuullisuusstrategia käytiin läpi erillisissä palavereissa, joissa oli mahdollista keskustella strategiasta, tiekartan toimenpiteistä sekä tarvittaessa kysyä täsmämentäviä kysymyksiä.

Yrityksen liiketoimintaprosessien sisäisissä auditoineissa selvitetään myös vuosittain mahdollisia muita koulutustarpeita vastuullisuuteen ja vastuullisuusstrategiaan sekä sen jalkauttamiseen liittyen.

6.6 Mittaus ja raportointi

Tämän kappaleen toimenpiteet perustuvat Siltasen (2021, 13–14) ja Juutisen (2016, 186) teoksiin sekä tutkijan omiin näkemyksiin ja kokemukseen.

Vastuullisuusstrategian päivityksen yhteydessä kohdeyritykselle luotiin mittareita, joiden avulla pystytään varmistumaan, että strategia etenee haluttuun suuntaan. Mittareille on myös laadittu vuosittaiset tavoitetasot vuoteen 2030 saakka. Sekä mittareita että niiden tavoitetasoja tarkastellaan vuosittain niiden ohjaavuuden ja relevanttiuden takaamiseksi. Mittareita seurataan säännöllisesti kohdeyrityksen johtoryhmän palavereissa, sisäisissä uutiskirjeissä, kohdeyrityksen vastuullisuustii-min palavereissa sekä kohdeyrityksen omistajan toimesta niiden mittarien osalta, jotka raportoidaan myös omistajalle. Mittareiden säännöllisen seuraamisen avulla voidaan arvioida strategian etenemistä, tehdä tarvittavia päätöksiä ja muokata strategiaa ja sovittuja toimenpiteitä tarvittaessa.

Mittareiden raportointitiheys on määritetty mittarikohtaisesti, joko neljännesvuosittaiseksi tai vuosittaiseksi, riippuen mittarista ja seurattavasta asiasta. Valitut raportointitiheydet mahdollistavat seurattujen asioiden trendien, haasteiden ja mahdollisuuksien tunnistamisen ajoissa. Vastuullisuusstrategian seurantaan liittyvät mittarit tavoitteineen on kuvattu tarkemmin salatuissa liitteissä 4 ja 6.

6.7 Jatkuva parantaminen ja palaute

Tämän kappaleen toimenpiteet perustuvat Liappis ym. (2019, 219) teokseen sekä tutkijan omiin näkemyksiin ja kokemukseen.

Vastuullisuusstrategiaa, sen edistymistä, mahdollisia haasteita ja kehityskohteita seurataan säännöllisesti kohdeyrityksen johtoryhmän palaverissa, sisäisissä vastuullisuustiimin palaverissa sekä kohdeyrityksen omistajan toimesta niiden mittarien osalta, jotka raportoidaan myös omistajalle. Lisäksi haasteita, ongelmia ja kehityskohteita voi tulla esille johdon katselmuksissa, ulkoisilta ja sisäisiltä sidosryhmiltä, sisäisistä auditoinneista sekä kansallisten ohjauskeinojen, direktiivien tai toimintaympäristön muuttuessa. Vastuullisuusstrategian mittareiden ja toimenpiteiden seuraamisen sekä keskustelujen avulla saatujen tietojen perusteella voidaan ryhtyä asianmukaisiin toimiin sellaisten ongelmien tai puutteiden korjaamiseksi, jotka estävät tai hidastavat strategian edistymistä tai heikentävät sen vaikuttavuutta tai ajanmukaisuutta.

Mahdollisista korjaavista toimenpiteistä ja kehitysideoista keskustellaan ja päätetään johtoryhmän palaverissa. Vastuullisuusstrategiaa voidaan muokata muun muassa vastuullisuuden tiekartan toimenpiteiden, mittareiden ja niiden tavoitteiden tai tarvittavien resurssien osalta.

Vastuullisuusstrategian jatkuvan parantamisen periaatteet kohdeyrityksessä:

- Strategia ei ole koskaan ”valmis”
- Olemme tarvittaessa valmiita muokkaamaan ja/tai päivittämään strategiaa ja sen jalkautusta

- Kaikki muutokset viestitään rehellisesti ja avoimesti
- Palaute vastuullisuusstrategiasta ja sen jalkauttamisesta on tervetullutta

Vastuullisuusstrategian jatkuva parantaminen sekä palautteen antamisen tärkeys on kuvattu salatussa liitteessä 6.

6.8 Suunnitelma vastuullisuusstrategian jalkauttamiseen

Päivitetty vastuullisuusstrategia koskee pääkonttorin lisäksi kaikkia sen aluetoimistoja, joten strategian jalkauttaminen on hyvä suunnitella perusteellisesti. Uuden strategian täytäntöönpanon ja tehokkuuden seuranta on ratkaisevan tärkeää sen onnistumiseksi ja tarvittavien muutosten tekemiseksi.

Kohdeyrityksen vastuullisuusstrategian jalkauttamisen seurantasuunnitelma (salattu liite 6) laadittiin kappaleessa 6 kuvattujen ratkaisevien menestystekijöiden mukaisesti. Suunnitelmaan on kuvattu yrityksen eri toimijoiden, kuten johtoryhmän, yrityksen sisäisen vastuullisuustiimin ja aluetoimistojen vastuut, millä tavoin ja kuinka usein strategian jalkauttamista monitoroidaan, miten ja minkälaisia asioita kommunikoidaan sisäisesti sekä palaverikäytännöt eri ryhmien kesken. Lisäksi seurantasuunnitelmaan on kuvattu yrityksen omistajan vastuullisuusrahaston hakemusten käytännöt sekä millä tavoin strategiaa ja sen jalkauttamista parannetaan jatkuvasti.

Seurantasuunnitelmaan kuuluu lisäksi dokumenttikokoelma aluetoimistoille. Koelmaan on lisätty ja/tai luotu seuraavat dokumentit:

- Seurantasuunnitelma (salattu liite 6)
- Vastuullisuusstrategian tiivistelmä
- Yhteenveto edellisvuoden tehdyistä ja tulevan vuoden tehtävistä toimenpiteistä
- Lausunto vastuullisuudesta kohdeyrityksessä
- Toimittajien arviointikriteerit

7 TULOSTEN TARKASTELU

7.1 Työn tuloksen hyödyntäminen

Tämän opinnäytetyön lopputuloksena syntyneiden vastuullisuusstrategian ja suunnitelman sen jalkautuksen hyödyt tulevat kunnolla näkymään seuraavien vuosien aikana. Vasta pidempiaikaisessa seurannassa voidaan todeta, onko vastuullisuusstrategia relevantti vielä vuosien päästä ja onko suunnitelma sen jalkauttamiseen ollut tehokas vai onko siihen tullut muokkaustarpeita vuosien varrella. Siksi onkin erittäin tärkeää seurata sitä, miten vastuullisuusstrategian tavoitteiden saavuttaminen etenee, miten hyvin strategia ja sen jalkauttaminen ovat onnistuneet koko kohdeyrityksessä aluetoimistoineen sekä nouseeko vastuullisuuteen liittyen uusia haasteita tai tarpeita, joita vastuullisuusstrategian tai sen jalkauttamisen suunnitelmassa ei ole osattu ottaa huomioon. Kohdeyrityksen laatu- ja ympäristöpääällikkö tulee seuraamaan tätä säännöllisesti. Lisäksi asia on sekä sisäisen vastuullisuustiimin että johtoryhmän palaverien agendalla.

Samaan aikaan vastuullisuusstrategian kanssa kohdeyrityksessä määritettiin eri osastojen strategioita tuleville vuosille. Nikula (2014, 18–19) kirjoittaa diplomityössään, että organisaatioilla on useita strategioita eri tasoilla, kuten konsernitason, liiketoimintatasolla, alueellisella tasolla, osastotasolla ja tiimitasolla. Jotta organisaation toimintakyky olisi suurempi kuin yksittäisten strategioiden yhteissumma, on tärkeää integroida strategiat keskenään ja luoda niille yhtymäkohtia. Johdon vastuulla on määrittää nämä yhtymäkohdat, jotka mahdollistavat synergian syntymisen. Useiden strategioiden luominen samaan aikaan kohdeyrityksessä mahdollisti niiden integroimisen keskenään, myös toiminnot linkittyvät toisiinsa paremmin. Vastuullisuusstrategian toimenpiteitä lisättiin myös osastojen omiin strategioihin.

7.2 Palaute keskeisiltä sidosryhmiltä

Prosessin omistajilta, sisäiseltä vastuullisuustiimiltä sekä kohdeyrityksen johtoryhmältä pyydettiin palautetta vastuullisuusstrategiaan ja sen jalkauttamiseen liittyen. Nämä sidosryhmät ovat hyvin tärkeitä vastuullisuusstrategian jalkauttamiseen, sillä sisäinen vastuullisuustiimi vie oman osastonsa toimenpiteitä eteenpäin osastoilla ja johtoryhmän tuki ja esimerkki vievät strategiaa haluttuun suuntaan. Valituilta sidosryhmiltä pyydettiin kahdella eri tavoin palautetta strategiaan ja sen jalkauttamiseen liittyen. Kappaleissa 7.2.1 ja 7.2.2 on palautteista tehty yhteenvedot.

7.2.1 Prosessien omistajat ja sisäinen vastuullisuustiimi

Kohdeyrityksen prosesseille tehdään vuosittain sisäinen auditointi, jonka tarkoituksena on selvittää ja varmistaa, että yrityksessä toimitaan sovitun mukaisesti ja samalla pohditaan muun muassa mahdollisia kehityskohteita. Tämän vuoden auditointilomakkeelle lisättiin kvalitatiivinen kysymys:

1. Ovatko päivitetyn vastuullisuusstrategian tavoitteet mielestäsi selkeät? Onko siihen saanut mielestäsi tarpeeksi koulutusta ja onko siitä informoitu tarpeeksi usein?

Sisäisen vastuullisuustiimin jäsenet ovat myös prosessienomistajia, joten heidän prosessien auditointilomakkeelle lisättiin lisäksi toinenkin kvalitatiivinen kysymys:

2. Kommentteja vastuullisuusstrategian jalkauttamiseen liittyen? Toimiiiko ajateltu jalkautusmalli mielestäsi hyvin? Olisiko siinä kehitettävää, mitä?

Prosessinomistajat kokevat, että vastuullisuusstrategiasta on informoitu hyvin ja tarpeeksi useasti. Myös koulutusjärjestelmään luodut vastuullisuusstrategian koulutukset saivat kiitosta. Tuotekehitys- ja osto-osastoille järjestetty erillinen koulutus vastuullisuudesta oli herättänyt keskustelua ja ajatuksia osastoilla. Sisäisissä

auditoinneissa toivottiin erillistä koulutusta myös myynti- ja markkinointiosastoille tuomaan lisätietoa ja ajatuksia siitä, miten nämä osastot voisivat paremmin hyödyntää vastuullisuusstrategiaa päivittäisessä työssään. Lisäksi EU:n vihreiden väitämien direktiiviehdotus olisi hyvä käydä vielä tarkemmin läpi.

Sisäisen vastuullisuustiimin mielestä omien osastojen tavoitteet ja tulevat toimenpiteet ovat hyvin selvillä, mutta esimerkiksi materiaalien valintaan kaivattaisiin tarkempia toimintaohjeita. Vastuullisuuden tiekarttaan on luotu vuodelle 2024 yhdeksi toimenpiteeksi luoda tuotekehitysprojektien vastuullisuustavoitteet, joka ottaa kantaa myös materiaalien valintaan eli toimintaohjeet ovat tulossa tänä vuonna. Ylemmän tason tavoitteista voisi myös viestiä säännöllisesti tulevaisuudessa, jotta ne sisäistetään myös vastuullisuustiimin ulkopuolella paremmin.

Sisäisen vastuullisuustiimin jäsenet ovat olleet tyytyväisiä vastuullisuusstrategian jalkauttamiseen, prosessi on toiminut hyvin tähän mennessä. Pidemmällä seurannalla nähdään paremmin, onko prosessissa jotain kehitettävää. Vastuullisuusstrategian jalkauttaminen tulee olemaan sisäisen vastuullisuustiimin sekä johtoryhmän palaverien agendalla, eli prosessin tehokkuutta tullaan tarkastelemaan säännöllisesti myös tulevaisuudessa.

7.2.2 Kohdeyityksen johtoryhmä

Kohdeyityksen vastuullisuusstrategian päivityksen aikaisille johtoryhmän jäsenille lähetettiin tammikuussa 2024 sähköpostilla linkki kyselyyn, joka tehtiin Survio työkalulla (<https://www.survio.com/en/>). Sähköpostiin kirjoitettiin saatteeksi vastauksien olevan anonyymeja ja että niitä käytetään opinnäytetyön palauteosiossa sekä johtopäätösten tukena. Sähköpostissa myös ilmoitettiin, että kyselyyn oli mahdollista vastata yhdeksän päivän ajan. Lisäksi kyselyn etusivulla oli kirjoitettuna samat asiat hieman lyhyemmin.

Kyselyn tarkoituksena oli selvittää, miten johtoryhmän jäsenet ovat kokeneet vastuullisuusstrategiaprosessin, vastuullisuusstrategian kokonaisuudessaan sekä sen

kouluttamisen, kommunikoinnin ja jalkauttamisen käytäntöön. Lisäksi kyselyssä kysyttiin mahdollisia kehitysideoita. Kyselyssä oli viisi kvalitatiivista kysymystä:

1. Vastuullisuusstrategian suunnitteluprosessi – Mikä prosessissa oli hyvää, mikä huonoa? Kehitysideoita?
2. Päivitetty vastuullisuusstrategia (teemat, tavoitteet, sovitut toimenpiteet) – Mikä vastuullisuusstrategiassa on hyvää, mikä huonoa? Kehitysideoita?
3. Vastuullisuusstrategian koulutus (strategian läpikäynti johtoryhmässä, yhteiset tiedotustilaisuudet, koulutusjärjestelmään luodut koulutukset, oston ja tuotekehityksen syvällisempi koulutus) – Mikä koulutuksessa on ollut hyvää, mikä huonoa? Kehitysideoita?
4. Vastuullisuusstrategian kommunikointi (yhteiset tiedotustilaisuudet, kuukausittaiset vastuullisuusteemat, uutiskirjeet) – Mikä kommunikoinnissa on ollut hyvää, mikä huonoa? Kehitysideoita?
5. Vastuullisuusstrategian jalkauttaminen (johtoryhmän palaverissa käydyt asiat, sisäinen vastuullisuustiimi, aluetoimistojen kanssa kommunikointi säännöllisesti) – Mikä jalkauttamisessa on ollut hyvää, mikä huonoa? Kehitysideoita?

Kyselyn vastausprosentti oli 60 %, mitä voidaan pitää hyvänä tuloksena. Kaikki vastaukset luettiin useampaan kertaan läpi ja niistä on koostettu yhteenveto jokaiseen viiteen aihealueeseen.

Ensimmäisenä selvitettiin kokemuksia ja ajatuksia vastuullisuusstrategian määrittämisprosessiin liittyen. Vastaukset olivat keskenään melko yhdenmukaisia. Prosessi koettiin hyvin strukturoiduksi ja erinomaisesti dokumentoiduksi. Prosessissa korostui suunnitelmallisuus ja hyvin onnistunut aikataulut. Ulkopuolisen konsultin hyödyntäminen koettiin hyödylliseksi, ja henkilökuntaa osallistettiin tehokkaasti, mikä sitouttaa henkilökuntaa vastuullisuusstrategiaan. Kehityskohtana nähtiin, että johtoryhmä olisi voinut osallistua vielä vahvemmin suunnitteluprosessiin.

Toinen kysymys liittyi luotuun vastuullisuusstrategiaan. Positiiviseksi koettiin vastuullisuusstrategian selkeys, yksinkertaisuus ja sen helppo viestittävyys, vastuullisuusstrategia myös tukee yrityksen toimintaa. Tavoitteiden nähtiin olevan relevantteja, kohdeyrityksen näköisiä, tarpeeksi kunnianhimoisia mutta myös realistisia saavuttaa. Haasteeksi mainittiin toteuttamiseen tarvittavat resurssit. Lisäksi vastuullisuusstrategia ei ole vielä konkretisoitunut täysin käytäntöön.

Kyselyssä pyydettiin myös palautetta vastuullisuusstrategian kouluttamisesta henkilöstölle. Koulutuskokonaisuus sai positiivista palautetta erityisesti koulutusjärjestelmään luotujen koulutusten sekä toiston osalta. Yhteisenä haasteena nähtiin se, miten pystytään pitämään jokainen kohdeyrityksen työntekijä mukana siirtymässä kohti yhä vastuullisempaa yritystä ja miten asia pidetään ”pinnalla” myös strategisella tasolla. Vastuullisuusstrategian kouluttaminen sekä sen omaksuminen aluetoimistoissa tulevat vaatimaan systemaattista työtä myös jatkossa.

Vastuullisuusstrategian sisäinen kommunikointi sekä viestitty materiaali koettiin selkeäksi, toisaalta vastuullisuus voisi olla vieläkin enemmän osana sisäistä viestintää. Lisäksi vastuullisuusstrategian mittareita voisi tuoda enemmän esille, jolloin vastuullisuusstrategian toteutumisen seuranta konkretisoituisi paremmin koko henkilöstölle. Vastuullisuusstrategian ulkoinen viestiminen vaatii vielä hieman suunnittelua. Kohdeyritys haluaa välttää niin kutsuttua viherpesua tai aiheen liiallista ”vihteellistämistä”, mutta silti viestiä vastuullisuudesta ja vastuullisuusstrategiasta olematta tylsä, hajuton ja mauton.

Uuden vastuullisuusstrategian myötä koetaan, että kohdeyritys on vastuullisuuden osalta entistä ammattimaisemmalla tasolla, vastuullisuusstrategian todeksi eläminen tulee olemaan koko organisaation yhteinen haaste. Vastuullisuusstrategian jalkauttamiseen liittyen kehityskohdaksi nousi sisäisen vastuullisuustiimin sisäinen kommunikointi. Sisäisestä vastuullisuustiimistä ei ole vielä informoitu kovin paljoa, joten on hyvin mahdollista, että vastuullisuustiimistä ja sen vastuualueista ei tiedetä kovin laajasti organisaation sisällä.

Kokonaisuudessaan prosessi vastuullisuusstrategian päivittämiseen ja jalkauttamiseen sai positiivista palautetta.

7.3 Jatkokehitysehdotukset

Vastuullisuusstrategia ja suunnitelma sen jalkauttamiseen ovat olleet kohdeyrityksen käytössä niin lyhyen aikaa, ettei useita jatkokehitysehdotuksia ole vielä tullut esille. Palautekyselyiden perusteella nousi esiin muutamia kehityskohtia, lisäksi tutkija huomioi jatkokehitysehdotuksen liittyen dokumentointiin.

Sisäistä viestintää voisi kehittää entisestään ja suunnitella jo valmiiksi kuukausittaisten vastuullisuusteemojen ja uutiskirjeiden aihealueita tukemaan vastuullisuusstrategian jalkauttamista. Nämä teemat on tuotu esiin suunnitelmassa vastuullisuusstrategian jalkauttamiseen, mutta näiden aikataulutusta ei ole vielä tehty. Kuukausittaisiin vastuullisuusteemoihin on olemassa pitkän aikavälin suunnitelma, samanlaisen suunnitelman voisi tehdä kuukausittaisiin uutiskirjeisiin.

Kuukausittaisia vastuullisuusteemoja voisi käyttää myös tulevaisuudessa organisaation vastuullisuuskulttuurin kehittämiseen. Kuukausittaisissa vastuullisuusteemoissa voisi nostaa esiin erilaisia vastuullisuusteemoja, kuten YK:n kansainvälinen puhtaan ilman päivä, Earth Hour ja Bike to Work päivä. Kuukausittaisissa uutiskirjeissä puolestaan voisi viestittää vastuullisuusstrategiaan liittyviä asioita, kuten mittareita, vastuullisuustavoitteiden etenemistä, tehtyjä ja tulevia toimenpiteitä sekä sisäisen vastuullisuustiimin vastuita ja merkitystä. Tärkeää olisi suunnitella aikataulutukset kerrottaville asioille, esimerkiksi edellisvuoden tehdyt toimenpiteet ja tulevan vuoden suunnitellut toimenpiteet informoidaan tammikuussa, vastuullisuusstrategian mittareista kerrotaan helmikuussa, vastuullisuusstrategian ylemmän tason tavoitteista viestitään maalikuussa ja niin edelleen. Lisäksi voitaisiin miettiä miten koko henkilöstö, myös aluetoimistot saataisiin vielä paremmin mukaan vastuullisuuden kehittämiseen.

Vastuullisuusstrategian koulutuspaketti sai yleisesti kiitosta, mutta tarkempia, osastokohtaisia koulutuksia voitaisiin suunnitella tuotekehitys- ja osto-osastoille luodun koulutuksen lisäksi. Myynti- ja markkinointiosastoille voitaisiin luoda samantyylinen tarkempi koulutus, joka olisi muokattu osastojen henkilöstön toimenkuviin sopivaksi. Tämän kautta osastojen henkilöstö voisi hyödyntää paremmin luotua vastuullisuusstrategiaa omassa työssään.

Vastuullisuusstrategian jalkauttamisen suunnittelun aikana kävimme sisäisen vastuullisuustiimin kanssa läpi heille kuuluvia vastuullisuuden tiekartan toimenpiteitä läpi. Tiekarttaan on koottu kaikki toimenpiteet, joten sen hallinnoiminen sekä toimenpiteiden seuraaminen osastoittain sekä johtoryhmän osalta saattaa olla hankalaa. Yksi työn jatkokehitysehdotus liittyy vastuullisuuden tiekartan kehittämiseen.

Tällä hetkellä vastuullisuuden tiekarttaa ja sen toimenpiteitä hallinnoidaan Excelissä. Kohdeyrityksellä olisi kuitenkin käytössään dokumentinhallintajärjestelmä, johon vastuullisuuden tiekartta voitaisiin siirtää projektiksi. Jokainen vastuullisuusteema voisi olla omana vaiheenaan ja näiden vaiheiden alla voisi olla teemaan sovitut toimenpiteet omina alakategorioinaan. Toimenpiteille voisi kirjata muun muassa vastuuhenkilön, tavoite aikataulun ja siihen voisi myös liittää dokumentteja. Tämän muutoksen avulla sekä sisäisen vastuullisuustiimin että johtoryhmän jäsenten olisi helpompi seurata toimenpiteiden etenemistä. Lisäksi kaikki tulevat toimenpiteet näkyisivät Gantt-kaaviossa. Nämä kaikki yllä esitellyt jatkokehitysehdotukset tullaan esittämään kohdeyrityksen johtoryhmälle keväällä 2024.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda kohdeyritykselle vaikuttava vastuullisuusstrategia sekä tutkia konstruktiivisen tutkimuksen avulla, miten se jalkautetaan tehokkaasti käytäntöön. Tämän tutkimuksen pääkysymyksenä oli: Miten vastuullisuusstrategia jalkautetaan tehokkaasti? Tutkimuksen apukysymyksiä olivat:

- Mitä asioita tulee ottaa huomioon, kun luodaan vastuullisuusstrategia, jonka halutaan olevan sekä vaikuttava että relevantti vielä vuosien päästä?
- Mitkä ovat ratkaisevat menestystekijät vastuullisuusstrategian tehokkaassa jalkauttamisessa?

Tutkimus toteutettiin vastuullisuusstrategian jalkauttamisen osalta konstruktiivisena tutkimuksena, sillä tutkimuksessa yhdistettiin teorian ja käytännön tietoja parhaaseen lopputulokseen pääsemisessä. Koen, että konstruktiivinen tutkimus oli hyvä valinta tutkimusmetodiksi, sillä selkeitä oppaita tai muuta kirjallisuutta strategian toteuttamiseen on hyvin vähän saatavilla. Konstruktiivisen tutkimuksen keinoin pystyttiin selvittämään sekä ratkaisevia menestystekijöitä vastuullisuusstrategian tehokkaaseen jalkauttamiseen että luomaan kohdeyritykselle yksityiskohtainen suunnitelma, jota noudattamalla jalkautuksesta tulee tehokasta.

Saatujen palautteiden perusteella kohdeyrityksessä koetaan, että luotu vastuullisuusstrategia kokonaisuudessaan on kunnianhimoinen, mutta myös realistinen, relevantti, selkeä ja se tukee yrityksen toimintaa. Positiivista palautetta tuli myös vastuullisuusstrategian kouluttamisesta ja sisäisestä viestinnästä. Jalkautukseen ja koulutukseen liittyen esille tuli myös kehitysehdotuksia lähinnä liittyen sisäiseen viestintään, osastokohtaisiin koulutuksiin sekä dokumentointiin. Nämä kehitysehdotukset tullaan esittämään johtoryhmälle keväällä 2024.

Usein vastuullisuuden ajatellaan alkavan siitä, mihin lainsäädäntö päättyy. Tämän toteuttaminen tulee vaikeutumaan tulevaisuudessa, sillä vastuullisuuteen liittyvä lainsäädäntö kiristyy jatkuvasti, direktiivejä täsmennetään, myös uusia direktiivejä

ja asetuksia säädetään, yhä useammasta yrityksestä tulee lakeja noudattamalla vastuullinen nykynormien mukaisesti. On kiinnostavaa nähdä, millaista tulevaisuuden vastuullisuusajattelu on ja mihin asioihin ja arvoihin se perustuu, minkälaisia vastuullisuusvaatimuksia esitetään ja miten konkreettista vastuullisuustyötä tehdään tulevaisuudessa.

Onkin erittäin tärkeää seurata sitä, miten vastuullisuusstrategian tavoitteiden saavuttaminen etenee, miten hyvin vastuullisuusstrategia ja sen jalkauttaminen ovat onnistuneet koko kohdeyrityksessä aluetoimistoineen, miten relevantti lainsäädäntö tulee muuttumaan, nouseeko vastuullisuuteen liittyen uusia haasteita tai tarpeita, joita vastuullisuusstrategian tai sen jalkauttamisen suunnitelmassa ei ole osattu ottaa huomioon. Myös vastuullisuuskentän seuraaminen yleisellä tasolla on järkevää, sillä kenttä muuttuu ja laajenee jatkuvasti. Tätä seurantaan tullaan tekemään säännöllisesti kohdeyrityksen laatu- ja ympäristöpäällikön toimesta sekä sisäisen vastuullisuustiimin että johtoryhmän palavereissa.

Tämän opinnäytetyön lopputuloksena syntyneiden vastuullisuusstrategian ja suunnitelman sen jalkautukseen hyödyt ja mahdolliset kehitystarpeet tulevat näkymään vasta pidempiaikaisessa seurannassa. Seuraavien vuosien aikana voidaan todeta, onko vastuullisuusstrategia pysynyt relevanttina ja onko suunnitelma sen jalkauttamiseen ollut tehokas vai onko siihen tullut muokkaustarpeita.

Tutkimuksen johtopäätöksenä on, että kohdeyritykselle luotu vastuullisuusstrategia sekä suunnitelma vastuullisuusstrategian tehokkaaseen jalkautukseen onnistuivat hyvin, ne koetaan relevanteiksi ja tehokkaiksi tällä hetkellä. Vastuullisuusstrategian luomiseen käytetty prosessi, luotu vastuullisuusstrategia, vastuullisuusstrategian kouluttaminen ja viestintä sekä suunnitelma vastuullisuusstrategian jalkauttamiseen saivat positiivista palautetta keskeisiltä sidosryhmiltä. Myös muutamia haasteita ja kehitysehdotuksia havaittiin ja nämä tullaan ottamaan huomioon vastuullisuusstrategian jalkauttamisessa.

LÄHTEET

Circle Economy Foundation. 2024. The Circularity GAP Report 2024. Viitattu 25.1.2024. https://assets.website-files.com/5e185aa4d27bcf348400ed82/65ae7d516defe92cc1988a47_CGR%20Global%202024%20-%20Executive%20Summary

Dufva, M., Rekola, S. 2023. Megatrendit 2023 – Ymmärrystä yllätysten aikaan. Sitra. Viitattu 8.9.2023. <https://www.sitra.fi/julkaisut/megatrendit-2023/#executive-summary>

Elinkeinoelämän keskusliitto, Aula Research. 2023. Pk-vastuullisuusbarometrin tulokset. Viitattu 29.12.2023. <https://ek.fi/wp-content/uploads/2023/11/Pk-vastuullisuusbarometrin-tulosjulkistus-21112023.pdf>

Eurooppa-neuvosto. 2023. Euroopan vihreän kehityksen ohjelma. Viitattu 23.9.2023. <https://www.consilium.europa.eu/fi/policies/green-deal/>

Euroopan komissio. 2023. Ehdotus – Euroopan parlamentin ja neuvoston direktiivi – Nimenomaisten ympäristöväitteiden perustelemisesta ja esittämisestä (vihreväitteitä koskeva direktiivi). Viitattu 11.10.2023. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FI/TXT/PDF/?uri=CELEX:52023PC0166>

Euroopan komissio. 2022. Ehdotus - Euroopan parlamentin ja neuvoston direktiivi- Yritysten kestävää toimintaa koskevasta huolellisuusvelvoitteesta ja direktiivin (EU) 2019/1937 muuttamisesta. Viitattu 11.10.2023. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FI/TXT/?uri=CELEX:52022PC0071>

Euroopan komissio. 2020. Komission tiedoksi Euroopan parlamentille, neuvostolle, Euroopan talous- ja sosiaalikomitealle ja alueiden komitealle. Uusi kiertotalouden suunnitelma. Puhtaamman ja kilpailukykyisemmän Euroopan puolesta. Viitattu 8.9.2023. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FI/TXT/?uri=CELEX:52020DC0098>

Euroopan komissio 2011. Komission tiedonanto Euroopan parlamentille, neuvostolle, Euroopan talous- ja sosiaalikomitealle sekä alueiden komitealle. Yritysten yhteiskuntavastuuta koskeva uudistettu EU:n strategia vuosiksi 2011–2014. Viitattu 23.9.2023. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FI/TXT/PDF/?uri=CELEX:52011DC0681>

Euroopan komissio. 2020. Tuotanto- ja kulutustapojen muuttaminen: Uusi kiertotalouden toimintasuunnitelma viitoittaa tietä kohti ilmastoneutraalia ja kilpailukykyistä taloutta, jossa kuluttajilla on paremmat valinnanmahdollisuudet. Viitattu 8.9.2023. https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/fi/ip_20_420.

Euroopan strategian ja politiikan analysointijärjestelmä. N.d. Welcome to 2030: the mega-trends. Viitattu 23.9.2023. <https://ec.europa.eu/assets/epsc/pages/es-pas/chapter1.html>

Euroopan unioni. 2020. Euroopan parlamentin ja neuvoston asetukset (EU) 2020/852. Viitattu 23.9.2023. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FI/TXT/PDF/?uri=CELEX:32020R0852>

Euroopan unioni. 2022. Euroopan parlamentin ja neuvoston direktiivi (EU) 2022/2464. Viitattu 8.9.2023. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FI/TXT/PDF/?uri=CELEX:32022L2464>

FIBS. 2022. Yritysvastuun itsearviointi -työkalu. Viitattu 6.1.2024. <https://fibsry.fi/uutishuone/tyokalut/yritysvastuun-itsearviointi-tyokalu/>

Finlex. 2022. Ilmastolaki 423/2022. Viitattu 19.9.2023. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2022/20220423>

Hovi Creative Oy. N.d. Strategian avulla selkeä suunta vastuullisuuteen. Viitattu 27.11.2023. <https://www.hovicreative.com/blogi/vastuullisuusstrategialla-suunta>

ISO Online Browsing Platform (OBP). N.d. ISO 14001:2015(en) - Environmental management systems — Requirements with guidance for use. Viitattu 23.9.2023. <https://www.iso.org/obp/ui/en/#iso:std:iso:14001:ed-3:v1:en>

Juutinen, S. 2016. Strategisen yritysvastuun käsikirja. Helsinki. Talentum Pro.

Järvinen, L., Sinervo, R. 2020. How to create a national circular economy road map. A guide to making the change happen. Sitra studies. Viitattu 13.12.2023. <https://media.sitra.fi/app/uploads/2020/09/how-to-create-a-national-circular-economy-road-map.pdf>

Kari & Pantsar Co. N.d. Juuri nyt yrityksiltä vaaditaan vastauksia siihen, miten he ryhtyvät toimiin luonnon tilan parantamiseksi. Viitattu 11.10.2023. <https://www.karipantsar.com/luontokato>

Karlöf, B., Tillman, M. 2004 Strategian rakentaminen: Sisältö ja välineet. Helsinki. Edita.

Karppinen, R. 2018. Strategian jalkauttaminen osana perehdytysprosessia – Case-Palveluässä Kajaani. Kajaanin ammattikorkeakoulu. Viitattu 13.1.2024. <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/154572/Karppinen-Raija.pdf?sequence=4>

Kerr, C., Phaal, R. 2020. Technology roadmapping: Industrial roots, forgotten history and unknown origins. ScienceDirect. Viitattu 21.11.2023. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0040162519305062>

Kosonen, L. 2022. Toimivat strategian jalkauttamisen käytännöt esihenkilönäkökulmasta. Systemoitu kirjallisuuskatsaus. Metropolia Ammattikorkeakoulu. Viitattu 13.1.2024. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/746007/Kosonen_Laura.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Laamanen, T., Kamesky, M., Kivilahti, T., Kosonen, P., Laine, K., Lindell, M. 2005. Strategisen johtamisen käsitteet – englanniksi ja suomeksi. Juva. WS bookwell Oy.

Liappis, H., Pentikäinen, M. & Vanha, A. 2019. Menesty yritysvastuulla - Käsikirja kokonaisuuteen. Keuruu. Otavan Kirjapaino Oy.

Lukka, K. 2001. Konstruktiivinen tutkimusote. Viitattu 14.1.2024. <https://metodix.fi/2014/05/19/lukka-konstruktiivinen-tutkimusote/>

Mantere, S., Aaltonen, P., Ikävalko, H., Hämäläinen, V., Suominen, K., Teikari, V. 2006. Organisaation strategian toteuttaminen – suunnitelmasta käytäntöön. Helsinki. Edita Publishing Oy.

Nikula, M. 2014. Henkilöstön sitouttaminen strategiaprosessiin. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Viitattu 28.11.2023. https://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/101140/DI-ty%C3%B6_Mia%20Nikula.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Parkkinen, E. 2022. EU-Taxonomy Compliance Assessment Tool for a Multi-Engineering Company. Viitattu 8.9.2023. Vaasan ammattikorkeakoulu. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2022060114095>

Piirto L. 2023. Eurooppatiedotus. Kuukauden kysymys: Yritysvastuu muuttuu pakolliseksi – mitä se tarkoittaa? Viitattu 11.10.2023. <https://eurooppatiedotus.fi/2023/05/24/kuukauden-kysymys-yritysvastuu-muuttuu-pakolliseksi-mitase-tarkoittaa/>

Richardson, K., Steffen, W., Lucht, W., Bendtsen, J., Cornell, S., Donges, J., Drüke, M., Fetzer, I., Bala, G., Von Bloh, W., Feulner, G., Fiedler, S., Gerten, D., Gleeson, T., Hofmann, M., Huiskamp, W., Kummu, M., Mohan, C., Nogués-Bravo, D., Petri, S., Porkka, M., Rahmstorf, S., Schaphoff, S., Thonicke, K., Tobian, A., Virkki, V., Wang-Erlandsson, L., Weber, L., Rockström, J. 2023. Earth beyond six of nine planetary boundaries. Viitattu 23.9.2023. <https://www.science.org/doi/10.1126/sciadv.adh2458>

Siltanen, A. 2021. Työn merkityksellisyyttä vastuullisuuskonsultoinnilla. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Viitattu 6.1.2024. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/506065/ty%c3%b6n_merkityksellisyytt%c3%a4_vastuullisuuskonsultoinnilla.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Sitra. 2022. Kestävää kasvua kiertotalouden liiketoimintamalleista. Viitattu 20.1.2024 <https://www.sitra.fi/app/uploads/2022/02/kestavaa-kasvua-kiertotalouden-liiketoimintamalleista-2-1.pdf>.

Stockholm Resilience Centre, Tukholman yliopisto. 2023. Planetary boundaries. Viitattu 23.9.2023. <https://www.stockholmresilience.org/research/planetary-boundaries.html>

Suomen YK-liitto. N.d. Kestävän kehityksen tavoitteet. Viitattu 23.9.2023. <https://www.ykliitto.fi/kestava-kehitys>

SUSEET. 2020. Climate change and the EU strategy: the European Green Deal. Viitattu 23.9.2023. <https://www.suseet.eu/2020/02/29/climate-change-eu-strategy-european-green-deal/>

Valtioneuvosto. 2022. Uusi ilmastolaki. Viitattu 27.9.2023. [https://ym.fi/documents/1410903/0/Ilmastolaki_HE1_final+\(2\).pdf/f7d54a89-0217-bb86-c1e9-d1399190755c/Ilmastolaki_HE1_final+\(2\).pdf?t=1655972473665](https://ym.fi/documents/1410903/0/Ilmastolaki_HE1_final+(2).pdf/f7d54a89-0217-bb86-c1e9-d1399190755c/Ilmastolaki_HE1_final+(2).pdf?t=1655972473665)

Valtioneuvosto, ympäristöministeriö. 2022. Uusi ilmastolaki voimaan heinäkuussa. Viitattu 19.9.2023. <https://valtioneuvosto.fi/-/1410903/uusi-ilmastolaki-voimaan-heinakuussa>

Valtioneuvoston kanslia. N.d. Kestävän kehityksen globaali toimintaohjelma Agenda2030. Viitattu 29.12.2023. <https://kestavakehitys.fi/agenda-2030>

Valtiovarainministeriö. N.d. Vihreä siirtymä – elpymis- ja palautumissuunnitelma. Viitattu 27.9.2023. <https://vm.fi/vihrea-siirtyma>

WEF. 2024. The Global Risks Report 2024. 19th edition. Viitattu 20.1.2024, https://www3.weforum.org/docs/WEF_The_Global_Risks_Report_2024.pdf

Willyard, C., McClees, C. 1987. Motorola's technology roadmap process. JSTOR. Viitattu 21.11.2023. <https://www.jstor.org/stable/24119108>

Yhdistyneet kansakunnat. 2015. Pariisin ilmastopöytäkirja. Viitattu 19.1.2024 https://unfccc.int/files/essential_background/convention/application/pdf/english_paris_agreement.pdf

Yhdistyneet kansakunnat. N.d. The 17 goals. Viitattu 23.9.2023. <https://sdgs.un.org/goals>

Ympäristöministeriö. N.d. Mitä on vihreä siirtymä? Viitattu 27.9.2023. <https://ym.fi/mita-on-vihrea-siirtyma>

Ympäristöministeriö. N.d. Kiertotalouden strateginen ohjelma. Viitattu 19.9.2023. <https://ym.fi/kiertotalousohjelma>

Ympäristöministeriö, Työ- ja elinkeinoministeriö. 2021. Valtioneuvoston periaatepäättös kiertotalouden strategisesta ohjelmasta. Viitattu 19.9.2023.

<https://ym.fi/documents/1410903/42733297/Valtioneuvoston+periaatep%C3%A4%C3%A4t%C3%B6s+8.4.2021+kiertotalouden+strategisesta+ohjelmasta.pdf/ae1e0d0-802f-b272-e424-50c9cd1c5f5e/Valtioneuvoston+periaatep%C3%A4%C3%A4t%C3%B6s+8.4.2021+kiertotalouden+strategisesta+ohjelmasta.pdf?t=1617783970488>