



Vastuullisuuden johtaminen osana yritysstrategiaa

Case Destia Oy

Hanna Haukilahti

OPINNÄYTETYÖ
Kesäkuu 2024

Teknologiaosaamisen johtamisen ylempi tutkinto-ohjelma

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Teknologiaosaamisen johtaminen

HAUKILAHTI, HANNA
Vastuullisuuden johtaminen osana yritysstrategiaa
Case Destia Oy

Opinnäytetyö 45 sivua
Kesäkuu 2024

Opinnäytetyön aiheena on vastuullisuuden johtaminen osana Destian yritysstrategiaa. Tutkimuksessa tarkasteltiin tutkimuskysymysten kautta mukailtuna kirjallisuuskatsauksena, miten vastuullisuus ja ESG-periaatteet (Environmental, Social, Governance) on integroitu Destian liiketoimintastrategiaan, ja miten vastuullisuusstrategia vaikuttaa yrityksen kilpailukykyyn ja pitkän aikavälin menestykseen. Lisäksi analysoitiin suurimmat haasteet vastuullisuuden toteuttamisessa sekä esitettiin kehitysehdotuksia vastuullisuusstrategian johtamiseen. Destian strategiassa vastuullisuus ja ESG-periaatteet on sisällytetty osaksi strategisia tavoitteita, ja yhtiössä on kehitetty selkeät linjaukset ympäristövastuulle, sosiaaliselle vastuulle ja hyvälle hallintotavalle sekä luotu lyhyen ja pitkän aikavälin vastuullisuusstrategia.

Vastuullisuusstrategian arvioidaan parantavan Destian kilpailukykyä lisäämällä yhtiön houkuttelevuutta asiakkaiden, sijoittajien ja työntekijöiden silmissä. Vastuullisuusstrategian vaikutukset yhtiön kilpailukykyyn ilmenevät muun muassa parempana riskienhallintana ja uusina liiketoimintamahdollisuuksina. Pitkän aikavälin menestykseen vaikuttavat muun muassa tehokkuuden paraneminen, kustannussäästöt sekä positiivinen maine ja yrityskuva.

Destian suurimmat haasteet vastuullisuuden toteuttamisessa liittyvät vastuullisuusosaamisen puutteisiin, resurssien riittävyyteen ja organisointiin sekä lainsäädännön ja vaatimusten nopeaan muutokseen ja hallintaan. Kehitysehdotuksina esitetään muun muassa selkeämmän vastuullisuusviestinnän ja -koulutuksen lisäämistä, johdon sitoutumisen vahvistamista ja vastuullisuuden seurantarjestelmien kehittämistä.

Vastuullisuuden johtaminen on olennaista Destian liiketoimintastrategiassa, ja se tarjoaa merkittäviä etuja kilpailukykyyn ja pitkän aikavälin menestyksen näkökulmasta. Haasteista huolimatta jatkuva panostaminen vastuullisuuteen sekä strategian kehittäminen ja selkeä viestintä ovat avainasemassa yrityksen kestäväen kehityksen tavoitteiden saavuttamisessa.

Asiasanat: vastuullisuus, yritysvastuu, ympäristövastuu, sosiaalinen vastuu, taloudellinen vastuu, vastuullisuusstrategia, vastuullisuusjohtaminen

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Master's Degree Programme
Technology Management

HAUKILAHTI, HANNA
Sustainability Management as Part of Corporate Strategy
Case Destia Oy

Master's thesis 45 pages
June 2024

The thesis focuses on the management of sustainability as part of Destia's corporate strategy. Through adapted literature review, the study examines how sustainability and ESG (Environmental, Social, Governance) principles are integrated into Destia's business strategy and how the sustainability strategy impacts the company's competitiveness and long-term success. Additionally, the main challenges in implementing sustainability are analyzed, and development suggestions for sustainability strategy management are presented. In Destia's strategy, sustainability and ESG principles are incorporated into strategic objectives, and the company has developed clear guidelines for environmental responsibility, social responsibility, and good governance, along with short and long-term sustainability strategies.

The sustainability strategy is expected to enhance Destia's competitiveness by increasing the company's attractiveness to customers, investors, and employees. The impacts of the sustainability strategy on the company's competitiveness include improved risk management and new business opportunities. Long-term success is influenced by increased efficiency, cost savings, and a positive reputation and corporate image.

Destia's main challenges in implementing sustainability relate to the lack of sustainability expertise, resource sufficiency and organization, and the rapid change and management of legislation and requirements. Development suggestions include improving clear communication and training on sustainability, strengthening management commitment, and developing sustainability monitoring systems.

Sustainability management is essential in Destia's business strategy and offers significant benefits in terms of competitiveness and long-term success. Despite the challenges, continuous investment in sustainability, along with strategy development and clear communication, is key to achieving the company's sustainable development goals.

Key words: sustainability, responsibility, corporate responsibility, environmental responsibility, social responsibility, financial responsibility, responsibility strategy, responsibility management

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	7
2	YRITYSVASTUU JA VASTUULLINEN YRITYSTOIMINTA	9
	2.1. Taloudellinen vastuu	10
	2.2. Ympäristövastuu	11
	2.3. Sosiaalinen vastuu	11
3	CASE YRITYS DESTIA OY	12
	3.1. Destia Oy:n strategiajohtaminen ja vastuullisuusstrategia	12
	3.2. Ympäristövastuu Destian strategiassa	13
	3.3. Sosiaalinen vastuu Destian strategiassa.....	14
	3.4. Taloudellinen vastuu Destian strategiassa.....	15
4	VASTUULLISUUDEN JOHTAMINEN OSANA STRATEGIAA.....	17
	4.1. Strateginen suunnittelu ja kehittäminen	17
	4.2. Strateginen johtaminen	17
	4.3. Toimintaympäristön muutosten hallinta.....	18
	4.3.1 Strategiaan vaikuttavat megatrendit	18
	4.3.2 Regulaatio ja lainsäädännön muutokset.....	19
	4.4. Raportointi, standardit ja sitoumukset	20
	4.5. Jatkuva kehittäminen ja arviointi	21
5	AINEISTO JA MENETELMÄT	23
	5.1. Tutkimuksen menetelmät	23
6	DESTIA OY:N VASTUULLISUUSSTRATEGIAN KEHITYS.....	25
	6.1. Vastuullisuuden viitekehys	27
	6.2. ACT-vastuullisuussitoumukset	29
	6.2.1 ACT 1 Kestävät palvelut	29
	6.2.2 ACT 2 Ympäristö ja kestävä kehitys	30
	6.2.3 ACT 3 Kiertotalous	31
	6.2.4 ACT 4 Toimintajärjestelmä	31
	6.2.5 ACT 5 Henkilöstö.....	32
	6.2.6 ACT 6 Työturvallisuus ja terveys	32
	6.2.7 ACT 7 Vastuullinen toimitusketju	33
	6.2.8 ACT 8 Eettisyys ja Compliance	33
7	TULOSTEN TULKINTA	35
	7.1. Vastuullisuusstrategian vaikutus kilpailukykyyn	35
	7.2. Haasteet vastuullisuuden toteuttamiselle	37
	7.3. Vastuullisuusstrategian johtamisen kehittäminen ja tulevaisuus ..	38
	7.4. Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	39

8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA.....	41
LÄHTEET.....	44

LYHENTEET JA TERMIT

CSDDD/CS3D	Corporate Sustainability Due Dilligence Directive. Yrityksen kestäväää toimintaa koskeva huolellisuusvelvoite.
CSRD	Corporative Sustainability Reporting Directive. Kestävyyseraportointidirektiivi.
ESG	Environmental, Social ja Governance eli ympäristövastuu, sosiaalinen vastuu ja taloudellinen vastuu. Muodostavat vastuullisuuden kokonaisuuden.
GRI	Global Reporting Initiative. Globaali ESG-raportoinnin viitekehys.
GSD	Green Claims Directive. Viherpesudirektiivi, joka on direktiiviesityksenä EU:n neuvoston käsittelyssä.
HVO	Hydrotreated Vegetable Oil, uusiutuva diesel.
SCOPE 1	Suorat päästöt, jotka syntyvät yrityksen oman toiminnan seurauksena eli oma energiankäyttö, esimerkiksi polttoaineiden käyttö.
SCOPE 2	Epäsuorat päästöt eli ostoenergia.
SCOPE 3a	Ennen raportoitavaa organisaatiota tapahtuvat epäsuorat päästöt mm. jätehuolto, alihankinta ja materiaalien hankinnan päästöt. Jakautuu 15 eri kategoriaan.
Taksonomia	EU:n kestäväen rahoituksen luokittelujärjestelmä. Osa rahoitusjärjestelmän sääntelyä ja ohjaa pääomaa ympäristön ja ilmaston näkökulmasta kestäviin hankkeisiin.

1 JOHDANTO

Vastuullisuuden huomioiminen strategiassa korostaa yritysten kasvavaa vastuuta kestäväydestä ja pyrkimystä integroida vastuullisuusarvot osaksi liiketoiminnan strategiaa. Vastuullisuus voidaan määritellä vastuun kantamiseksi toiminnan aiheuttamista vaikutuksista. Yhtiöiden vastuullisuustyössä on yleensä kaksi sisäistä motivaation lähdettä. Liiketoiminnan tulevan menestyksen varmistaminen eli sääntelyn sekä rahoittajien ja muiden sidosryhmien vaatimuksiin vastaaminen sekä ajatus siitä, että vastuullisesti ja kestävästi toimiminen on lähtökohdallisesti oikein ja yhtiön arvojen mukainen tapa toimia. (Kurittu 2021,7; Kurittu & Rankinen 2023, 44)

Tämän työn tavoitteena on saada vastaus seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Miten vastuullisuus ja ESG-periaatteet on integroitu kohdeyrityksen liiketoimintastrategiaan?
2. Miten vastuullisuusstrategia ennakoidaan vaikuttavan yrityksen kilpailukykyyn ja pitkän aikavälin menestykseen?
3. Mitkä ovat kohdeyrityksen suurimmat haasteet vastuullisuuden toteuttamiselle ja miten vastuullisuusstrategian johtamista voidaan kehittää?

Työ on suoritettu tutkimuksellisenä opinnäytetyönä, jossa analysoidaan jo olemassa olevaa tietoa ja peilataan sitä kohdeyrityksen nykytilaan, luoden pohjaa tulevaisuuden kehitykselle. Kerätty aineisto on pyritty valitsemaan siten, että se edustaa mahdollisimman ajantasaista tietoa. Kerättyä aineistoa on analysoitu kohdeyritykseen vastuullisuuskehitykseen peilaten ja tulokset raportoidaan tässä opinnäytetyön raportissa. Menetelmällisesti opinnäytetyö toteutetaan mukailien systemaattiseen tiedonhakuun perustuvaa kirjallisuuskatsausta ja opinnäytetyössä hyödynnetään kirjoittajan asiantuntijuutta kohdeyrityksen vastuullisuusasioiden osalta.

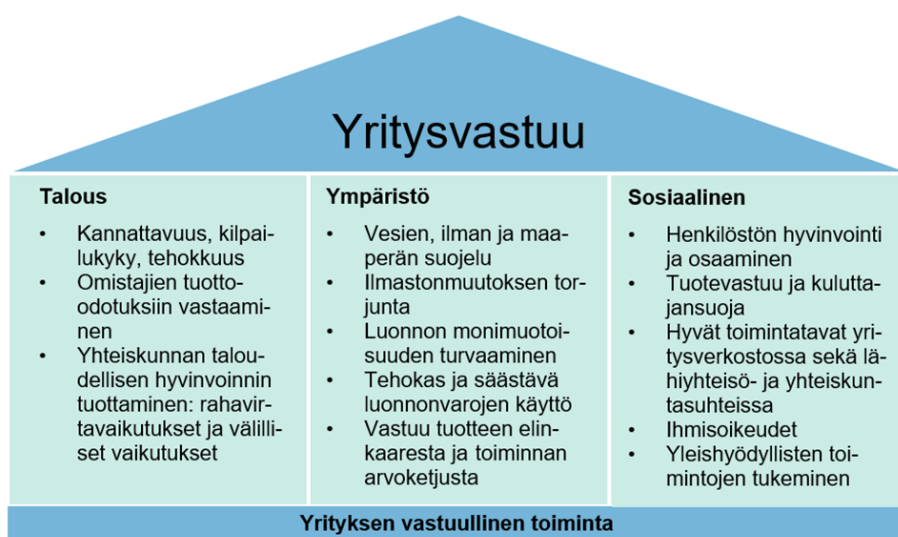
Opinnäytetyön kappaleissa 2, 3 ja 4 rakennetaan teoreettinen viitekehys vastuullisuuteen infratoimialalla ja vastuullisuuden johtamiseen osana strategiaa sekä esitellään kohdeyritys. Luvussa 5 esitetään opinnäytetyössä käytetyt tutkimusmenetelmät. Luvussa 6 esitetään vastuullisuuden kehitysprosessi ja johtaminen

kohdeyrityksessä. Luvussa 7 tulkitaan työn tulokset ja arvioidaan luotettavuutta. Luku 8 keskittyy opinnäytetyön johtopäätöksiin ja pohdintaan.

2 YRITYSVASTUU JA VASTUULLINEN YRITYSTOIMINTA

Vastuullisuudella tarkoitetaan yrityksen vastuun kantamista toiminnan aiheuttamista vaikutuksista. Yritysvastuulla (corporate responsibility) tarkoitetaan useimmiten erilaisia vapaaehtoisia toimia, joilla yritys toteuttaa yhteiskuntavastuutaan sidosryhmien odotusten perusteella. (Harmaala & Jallinoja 2012,16; Bärlund & Perko 2013, 7) Vastuullisuus jaotellaan perinteisesti kolmeen peruspilariin: ympäristövastuuseen, sosiaaliseen vastuuseen ja taloudelliseen vastuuseen. Nämä kolme muodostavat kirjainlyhenteen ESG (environment, social, governance).

Kuvassa 1 on esitetty yritysvastuun kolmen pilarin malli jaettuna taloudellisen vastuun, ympäristövastuun ja sosiaalisen vastuun kategorioihin. ESG-kokonaisuuden sisällöstä ei ole olemassa yhtä yhtenäistä määritelmää, ja kategorioiden sisältö vaihtelee. Vastuullisuustyön yksi lähtökohdista on käyttää olennaisuusperiaatetta, eli tunnistaa millaisia merkittäviä vaikutuksia yritystoiminnasta aiheutuu ihmisille, ympäristöön ja ympäröivään yhteiskuntaan. Koipijärven ja Kuvajan mukaan yhteiskunnalliset ja globaalit teemat ohjaavat strategiaa, ja kilpailukykyä haetaan kehittämällä ratkaisuja vakaville kestävyysasteille. Yritykset määrittelevät strategiasia painopistealueita ja keskittyvät yritysvastuun olennaisimpiin asioihin. Olennaisuutta ohjaavat yrityksen vaikutukset ympäristöön, sidosryhmiin ja yhteiskuntaan. (Koipijärvi & Kuvaja 2020, 21–22)



KUVA 1. Yritysvastuun kolmen pilarin malli (Koipijärvi & Kuvaja 2020, 23).

Yrityksen vastuullinen toiminta tulee olla määriteltyä, johdettua ja osana sekä strategista, että operatiivista johtamista. Kuritun ja Rankisen mukaan vastuullisuus tulee nähdä strategisena osana yhtiön tekemistä, siihen suhtautumisen tulee muuttua oman toimen ohella hoiteluista määrätietoiseksi työksi, jossa yhdistyy strateginen ja operatiivinen vastuu. Työksi, jolla on budjetti ja tavoitteet ja jota johdetaan ammattimaisesti (Kurittu & Rankinen 2023, 15).

Suomalaisen yritys vastuuverkosto FIBSin Yritysvastuu 2023-tutkimuksen mukaan valtaosa yrityksistä keskittyy vastuullisuustyössään edelleen riskien vähentämiseen sekä varmistamaan, ettei liiketoiminnasta aiheudu negatiivisia vaikutuksia ympäristöön ja yhteiskuntaan. (FIBS 2023)

2.1. Taloudellinen vastuu

Kestävän liiketoiminnan perusedellytys on taloudellinen kannattavuus. Taloudellisella vastuulla tai hyvällä hallinnolla tarkoitetaan Kuritun ja Rankisen mukaan sitä, miten organisaatio hallinnoi itseään ja omaa toimintaansa. Hyvän hallinnon tavoitteena on varmistaa, että yhtiössä toimitaan lain sekä osakkeenomistajien edun mukaisesti, mutta huomioidaan myös ihmisten, ympäristön ja yhteiskunnan edun huomioon ottaminen yhtiön päätöksenteossa ja tekemisessä (Kurittu & Rankinen 2023, 172–173).

Taloudellisella vastuulla tarkoitetaan myös yrityksen liiketoiminnan kannattavuutta ja myös sitä, miten yrityksen tuottama taloudellinen lisäarvo jakautuu yrityksen ja sen eri sidosryhmien kesken (Niskala, Pajunen, Puroila, Tarna-Mani, 2019, 21). Taloudelliseen vastuuseen liittyviä asioista ovat ihmisten ja yritysten taloudellisten tarpeiden turvaaminen, hyvä hallintotapa ja sidosryhmäsuhteet, läpinäkyvä ja avoin viestintä, yhteiskunnan taloudellisen hyvinvoinnin tuottaminen: rahavirtavaikutukset ja välilliset vaikutukset, datavastuullisuuden ja kyberturvallisuuden kehittäminen, ennakointiin ja riskienhallintaan panostaminen, kannattavuus, kilpailukyky ja tehokkuus sekä omistajien tuotto-odotuksiin vastaaminen. Taloushallinnon vastaa osaltaan yrityksen rahojen riittävydestä ja tuottaa talouteen liittyvää tietoa päätöksentekoa varten.

2.2. Ympäristövastuu

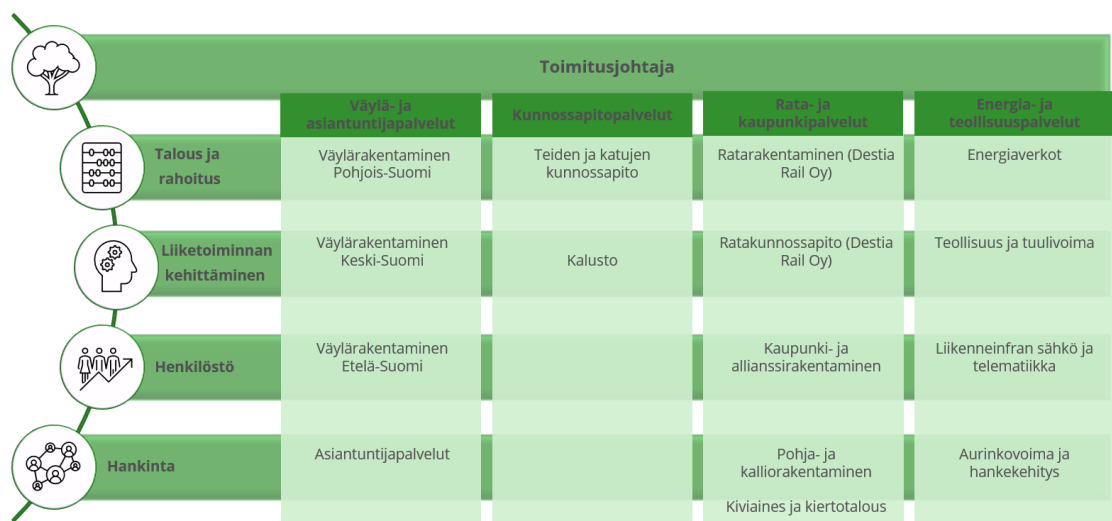
Ympäristövastuulla tarkoitetaan yrityksen pyrkimystä toimia ympäristön kannalta parhaalla mahdollisella tavalla. Yrityksellä on välitön vastuu sen itsensä aiheuttamista ympäristövaikutuksista (Harmaala & Jallinoja 2012, 22). Ympäristövastuuseen keskeisesti liittyviä asioita ovat ilmastonmuutoksen torjuminen ja hillitseminen, vesien, ilman ja maaperän suojeleminen, luonnon monimuotoisuuden turvaaminen, tehokas ja säästävä luonnonvarojen käyttö, jätteiden määrän vähentäminen, kiertotalouden mahdollisuudet, kemikaalien terveys- ja ympäristöriskien hallinta sekä vastuu tuotteen elinkaaresta ja toiminnan arvoketjusta. Lisäksi yrityksen ympäristövastuullista toimintaa on myös prosessien, koneiden ja laitteiden sähköistämisen, digitaalisuuden edistäminen liiketoiminnassa sekä älykäs datan käyttö ja liikkuminen (Harmaala & Jallinoja 2012, 22; Koipijärvi & Kuvaja 2020, 23).

2.3. Sosiaalinen vastuu

Sosiaalinen vastuullisuus sisältää kaikki yrityksen sisäiset ja ulkoiset toiminnot, jotka vaikuttavat eri ihmisryhmiin ja yhteisöihin. Sosiaaliseen vastuullisuuteen pohjautuu yrityksen ihmisoikeusvastuuseen. Sosiaaliseen vastuuseen kuuluvat, ihmisoikeuksien ja eettisyyden kunnioittaminen, henkilöstön hyvinvointi, osaamisen kehittäminen ja hyvä johtaminen, tasa-arvo, yhdenvertaisuus ja monimuotoisuus, hyvän tekemisen yhteisö, työturvallisuus, osallisuuden ja yhdenvertaisuuden huomioiminen palvelu- ja digitaaliratkaisuissa, tuotevastuu ja kuluttajasuoja, hyvät toimintatavat yritysverkostossa sekä lähiyhteisö- ja yhteiskuntasuhteissa ja yleishyödyllisten toimintojen tukeminen (Koipijärvi & Kuvaja 2020, 23).

3 CASE YRITYS DESTIA OY

Destia Oy on Suomen suurin infra-alan palveluyhtiö ja vuodesta 2022 alkaen myös osa kansainvälistä Colas-konsernia. Destian henkilöstömäärä oli vuoden 2023 lopussa 1700 henkilöä, joista vakituisia 1551 ja määräaikaisia 149. Destian liikevaihto vuonna 2023 oli 640,6 miljoonaa euroa. Destia suunnittelee, rakentaa ja kunnossapitää yhteiskunnan kannalta välttämätöntä infrastruktuuria, kuten rataverkostoa, maanteitä, siltoja ja energiaverkkoja. Destian liiketoiminta jakautuu neljään eri liiketoimintaryhmään (KUVA 2).



KUVA 2 Organisaatiokaavio (Destia Oy).

Destia Oy:n omistaja Colas on maailman johtava liikenneinfrastruktuurin rakentaja ja kunnossapitäjä. Colas kuuluu monialayhtiö Bouygues-konserniin, jolla rakentamisen lisäksi on media- ja teleliiketoimintaa, sekä energialiiketoimintaa. Colas toimii maailmanlaajuisesti yli 50 eri maassa työllistäen 65 000 työntekijää. Colasin liikevaihto vuonna 2023 oli 16 miljardia euroa. Colasin omistaja Bouygues työllistää maailmanlaajuisesti 201 500 henkilöä ja sen liikevaihto vuonna 2023 oli 56 miljardia euroa (Destia, Colas, Bouygues).

3.1. Destia Oy:n strategiajohtaminen ja vastuullisuusstrategia

Destia strategia kiteytettynä on varmistaa liiketoiminnan kilpailukyky ja entistä suurempi lisäarvo asiakkaille kotimarkkinoilla Suomessa erityisosaamista

vaativissa suunnittelun, rakentamisen ja ylläpidon projekteissa. Erityisiä kasvumarkkinoita ja mahdollisuuksia on nähtävillä ratarakentamisessa, kaupunkirakentamisessa sekä energia- ja teollisuuspalveluissa. Energiasektorilla merkittäviä mahdollisuuksia on esimerkiksi uusiutuvan energian rakentamisessa ja sähköenergian siirtämisen ja varastoinnin ratkaisuissa. Destia tavoittelee entistä laajempaa roolia toimialan arvoketjussa tarjoten korkeamman lisäarvon palveluja asiakkailleen. Selvityksen alla on myös liiketoimintamahdollisuudet muualla Skandinaviassa. Destian omistajan Colas-konsernin ja Destian omat strategiset tavoitteet ovat linjassa keskenään.

Tukevan perustan strategian toteutukselle muodostavat monipuolinen osaaminen, vahvat arvot sekä yhtenäinen, eettisesti kestävä ja vastuullinen tapa toimia. Destian kilpailueduiksi on tunnistettu asiakaskeskeisyys, infran taju, älykäs tuotanto ja innostava johtaminen. Strateginen kehittäminen jäsentyy kolmeen kehitysohjelmaan: Tuottavuuden edelläkävijä, Vastuullinen menestyjä ja Kasvun rakentaja. Strategiaa ohjaavia trendejä ovat muun muassa kaupungistuminen, digitalisaatio, ilmastonmuutos, väestön ikääntyminen ja luonnonvarojen ehtyminen. Päämääränä on liiketoiminnan kilpailukyvyyn lisääminen ja kasvaminen uusissa palveluissa yhdessä kumppaneiden kanssa sekä kasvaa kansainvälisesti valituilla strategisilla alueilla (Destia).

3.2. Ympäristövastuu Destian strategiassa

Lähtökohtana Destian ympäristövastuullisuuden strategiselle johtamiselle on sertifioitu ISO 14001-ympäristöjärjestelmä, jota auditoidaan vuosittain. Standardin mukaisesti Destialle on määritelty ympäristöpolitiikka, joka ohjaa Destian tavoitteellista ympäristöjohtamista. Ympäristöpolitiikan päivityksen tarve arvioidaan vuosittain.

Ympäristöpolitiikka:

”Vastuullisuus on osa päivittäistä työtämme”.

- Toimimme YK:n kestävän kehityksen tavoitteiden mukaisesti ja vastuullisesti yhteistyössä sidosryhmien kanssa.

- Ilmastonmuutos ja vähähiiliset toimet ohjaavat valintojamme ja toimintaamme palveluiden koko elinkaaren ajan.
- Noudatamme toiminnassamme ympäristölainsäädäntöä ja -asetuksia ja osallistumme niiden kehittämiseen.
- Edistämme kiertotaloutta ja resurssien kestäväää käyttöä.
- Sitoudumme ympäristöjärjestelmän ja ympäristönsuojelun tason jatkuvaan parantamiseen.
- Huomioimme toiminnassamme biodiversiteetin ylläpitämällä ja edistämällä sitä aktiivisesti.

Jokainen destialainen huomioi toimintansa ympäristövaikutukset ja sitoutuu ympäristönsuojeluun.

ISO 14001-standardin mukaisesti on määritetty myös merkittävimmät ympäristönäkökohdat liiketoimintaryhmittäin. Ympäristönäkökohtien uudelleenarviointi suoritetaan vuosittain ja samalla pyritään tunnistamaan toimintaympäristössä tapahtuneita muutoksia ja niiden vaikuttavuutta ja merkittävyyttä liiketoimintaan.

3.3. Sosiaalinen vastuu Destian strategiassa

Arvot rehdisti, yhdessä, uudistuen ja menestyen ovat perusta Destian tekemiselle sekä päätöksenteolle. Destia pyrkii takaamaan hyvinvoivan ja tasavertaisuutta edistävän työpaikan koko henkilöstölle. Vastuullisena työnantajana työntekijöitä kuunnellaan ja heille tarjotaan monipuolisesti mahdollisuuksia osaamisensa kehittämiseen. Työterveyden ja hyvinvoinnin johtaminen on osa toimintajärjestelmää, jolle on myönnetty kansainvälinen työterveys ja työturvallisuusjohtamisen ISO 45001 -sertifikaatti. Toimintaa ohjaavat turvallisuuspolitiikka sekä sitä täydentävät ohjeistukset.

Työterveys- ja turvallisuuspolitiikka

”Turvallinen ja terveellinen työympäristö on yhteinen asiamme”.

- Tunnistamme ja ennakoimme riskit. Johdamme niitä suunnitelmallisesti oikea-aikaisilla toimenpiteillä.

- Huomioimme toiminnassamme ihmisten yksilöllisen tavan toimia ja ne tekijät, jotka aiheutuvat oman organisaation ja yhteistyöverkoston erilaisista toimintatavoista (inhimilliset ja organisatoriset tekijät / HOF).
- Sitoudumme sopimiimme tavoitteisiin. Kehitämme tavoitteemme mahdollistavia menettelyjä ja työkaluja.
- Puutumme viipymättä ja aktiivisesti havaitsemiimme epäkohtiin.
- Toimimme vastuullisesti arvojemme mukaisesti. Vaadimme sitä myös sidosryhmiltämme.
- Huolehdimme työntekijöidemme työkyvystä ja työssä viihtymisestä säännöllisellä seurannalla ja aktiivisilla kehitystoimilla.

Jokainen destialainen sitoutuu toimimaan turvallisesti ja yhteistä hyvinvointia edistävällä tavalla huomioiden sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien odotukset, vaatimukset ja tarpeet.

Asiakaslähtöinen toimintamme tuottaa laadukasta palvelua.

3.4. Taloudellinen vastuu Destian strategiassa

Osakeyhtiölain tarkoitus on varmistaa yhtiön toiminnan läpinäkyvyys ja vastuullisuus. Laki ohjaa ja sääntelee osakeyhtiön toimintaa ja turvaa osakkeenomistajien oikeuksia ja velvollisuuksia. Taloudellinen vastuu edellyttää yrityksen toimivan taloudellisesti kestävästi siten, että toiminta on taloudellisesti kannattavaa ja toiminnan jatkumisella on edellytykset. Taloudellisen vastuun kokonaisuuteen kuuluvat tehokkuus, kannattavuus ja kilpailukyky, sekä omistajien tuotto-odotuksiin vastaaminen. Osakeyhtiölaki kannustaa kehittämään yhtiön toimintaa pitkäjänteisesti. Kannattavuus tulee rakentaa kestävästi ympäröivän yhteiskunnan ja muiden sidosryhmien hyväksymällä tavalla.

Destian toiminta rakentuu vahvasti arvoille, eettisille toimintaperiaatteille, jotka on kuvattu eettisissä ohjeissa ja Compliance-säännöissä. Eettiset ohjeet koskevat yhteisiä toimintatapoja, lakeja ja säädöksiä sekä konsernia sitovia sopimuksia ja ne luovat yhtenäisen perustan päätöksenteolle ja toiminnalle. Destian edellyttää vastaavien eettisten toimintatapojen noudattamista myös sopimuskumppaneilta, jotta voidaan varmistua, että sopimuskumppanit noudattavat lakeja, turvaavat

työntekijöilleen reilut ja tasa-arvoiset työehdot sekä turvallisen työympäristön. Yhteisiä sääntöjä ja ohjeita, sekä toimintatapoja päivitetään lainsäädännön ja yhteiskunnallisen kehityksen mukaisesti. Sopimuskumppaneiden tulee toimia kestävän kehityksen periaatteiden mukaisesti ja sopimuskumppaneita auditoidaan säännöllisesti myös vastuullisuusasioista. Compliance-säännöt käsittelevät muun muassa korruptionvastaista toimintaa, eturistiriitoja ja kilpailulainsäädäntöä. Henkilöstö suorittaa Compliance-verkkokoulutuksen vuosittain ja lisäksi organisaatiossa tarjotaan myös Compliance-teemoihin keskittyviä muita koulutuksia. Compliance-prosesseja sekä organisaatioon ja toimintaan kohdistuvia riskejä ja niiden edellyttämiä toimenpiteitä arvioidaan säännöllisesti. Compliance-sääntöjen vastaisesta toiminnasta ja väärinkäytötapauksista on mahdollista ilmoittaa joko omalla nimellä tai nimettömästi Colasin Whistleblowing-kanavaan. Whistleblowing-kanavien avulla Destia pyrkii edistämään läpinäkyvyyttä ja avoimuutta organisaatiossa (Destia).

4 VASTUULLISUUDEN JOHTAMINEN OSANA STRATEGIAA

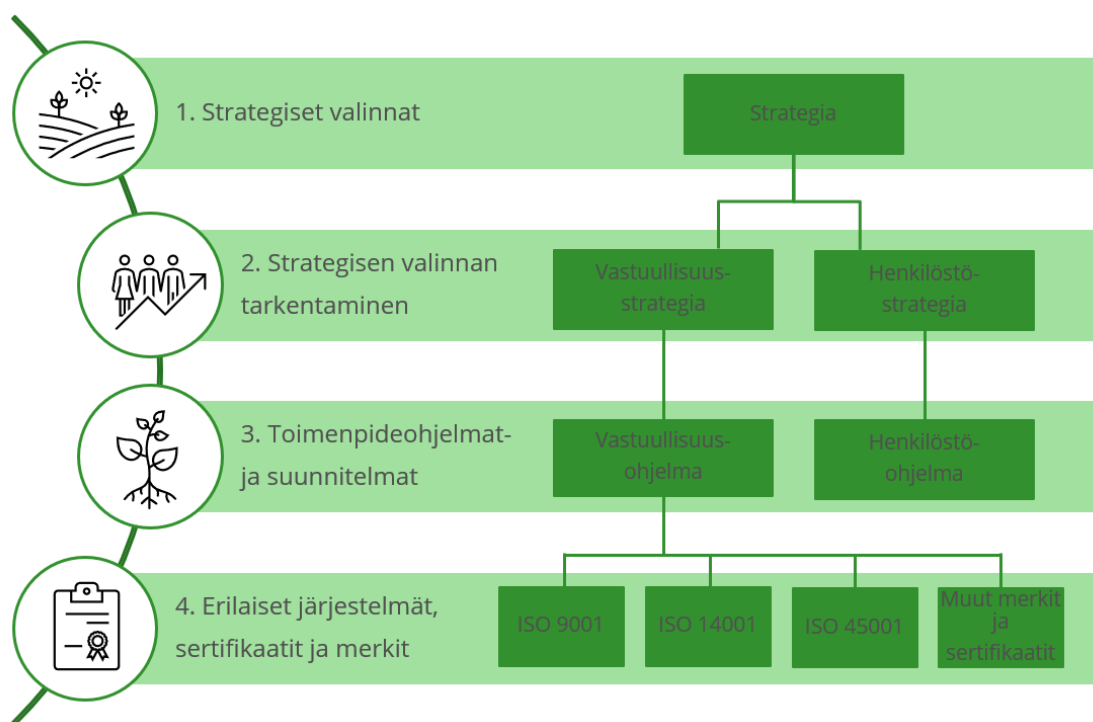
Kestävä menestys edellyttää, että vastuullisuus on strategiaan kiinteästi kytkettyä tavoitteellista liiketoiminnan johtamista, työtä johtavat vastuullisuuden ammattilaiset ja aihe on systemaattisesti osana päätöksentekoa, ylimmän johdon ja hallituksen agendalla (Kurittu & Rankinen 2023, 17–18).

4.1. Strateginen suunnittelu ja kehittäminen

Vastuullisuuden integrointi osaksi yrityksen strategiaa on jatkuva prosessi. Se vaatii ylimmän johdon sitoutumista ja jatkuvaa, johdonmukaista kehittämistä vuodesta toiseen. Ylimmän johdon sitoutuminen tarkoittaa, että johto ja omistajat tekevät päätöksiä, joissa määritetään mitä vastuullisuudelta halutaan ja määrittävät sen jälkeen strategiassa, mitä se yrityksen toiminnassa tarkoittaa. Kun vastuullisuus on määritetty selkeästi yrityksen toiminnan näkökulmasta ja yrityksen arvot tukevat vastuullisuutta on yritysjohdolla selkeä, yhtenevä suunta vastuullisuus- ja strategiajohtamiselle (Koipijärvi & Kuvaja 2020, 65–66).

4.2. Strateginen johtaminen

Aivan kuten strateginen johtaminen, myös vastuullisuuden johtaminen vaatii tietoisia valintoja ja päätöksiä (Kurittu & Rankinen 2023, 47). Vastuullisuuden strategisen johtamisen merkitys on erittäin tärkeä. Vastuullisuuden tulee olla osa yrityksen hallituksen, toimitusjohtajan ja ylimmän johdon työtä ja hallituksen ja johdon tulee olla aidosti sitoutuneita vastuullisuuteen. Kuvassa 3 on esitetty vastuullisuusstrategian hierarkia. Ylimmäisemä on strategia, jossa on määritelty strategiset valinnat. Strategisia valintoja voidaan tarkentaa erillisillä strategioilla, kuten vastuullisuus- ja henkilöstöstrategioilla. Strategioita ohjataan erillisillä toimenpideohjelmilla ja -suunnitelmilla, kuvan vastuullisuusohjelmalla. Toimenpideohjelmien alla on erilliset järjestelmät, sertifikaatit ja merkit.



KUVA 3. Vastuullisuusstrategian hierarkia (Talentree Oy).

4.3. Toimintaympäristön muutosten hallinta

Toimintaympäristön muutokset kuten megatrendit, regulaatio ja lainsäädännön muutokset toimivat ajureina vastuullisuusstrategian toteuttamiselle. Muutosten tunnistaminen ja niiden hallintaan vastaaminen vaikuttaa osaltaan myös yrityksen sijoittumiseen edelläkävijäyritysten joukkoon.

4.3.1 Strategiaan vaikuttavat megatrendit

Yritysvastuuverkosto Finnish Business & Society:n toukokuussa 2023 julkaistun yritys vastuututkimuksen mukaan 72 prosenttia vastanneista yrityksistä kertoi viime vuosien kriisien vahvistaneen sitoutumista kestäväan ja vastuulliseen liiketoimintaan ainakin jonkin verran (FIBS, 2023).

Vastuullisen strategian onnistuminen vaatii, että yritys on tunnistanut omaan toimintaansa ja toimintaympäristöön vaikuttavat merkittävimmät megatrendit. Näitä ovat esimerkiksi ilmastonmuutos, luonnonvarojen ehtyminen, digitalisaatio, kaupungistuminen, geopoliittinen epävarmuus, energiamurros, hybridivaikuttaminen

ja muutokset lainsäädännössä ja sidosryhmien odotuksissa. Esimerkiksi ilmastomuutoksen myötä maapallon lämpötila tulee kohoamaan ja aiheuttavan lisääntyvässä määrin sään ääri-ilmiöitä, konflikteja sekä lajien sukupuuttoa. Ilmastomuutoksella ennustetaan olevan myös merkittäviä vaikutuksia ruuantuotantoon, maailman talouteen ja ihmisten terveyteen (Niskala ym. 2019, 20).

4.3.2 Regulaatio ja lainsäädännön muutokset

EU:n yritysvastuudirektiivi kestävästä toiminnasta koskeva huolellisuusvelvoite (Corporate Sustainability Due Diligence Directive, CSDDD tai CS3D) velvoittaa suuria yrityksiä selvittämään, ehkäisemään ja korjaamaan toiminnan aiheuttamat ihmisoikeusloukkaukset ja ympäristövahingot koko arvoketjun matkalta. Vastuu toimitusketjusta koko arvoketjun osalta ulottuu oman toiminnan lisäksi myös alihankintaan ja toimittajien toimittajiin. Direktiivin edellytyksenä on myös varmistaa liiketoimintastrategian yhteneväisyys Pariisin ilmastopöytäkirjan tavoitteiden kanssa. Lisäksi yrityksen ympäristötavoitteet on sidottava johdon lyhyen aikavälin palkitsemiseen.

EU:n kestävyysraportointidirektiivi CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) velvoittaa yrityksiä raportoimaan vuosittain kestävydestä osana hallituksen toimintakertomusta. Vastuullisuusraportti tulee laatia ESRS standardin määritteiden mukaisesti. Vastuullisuusraportti ja EU-taksonomian mukaiset tiedot tulee auditoida kolmannella osapuolella ja raportin tulee kattaa esimerkiksi kokonaispäästöt SCOPE 1-3, tulokset energiatehokkuudesta, sekä yrityksen olennaisuusanalyysin mukaiset toiminnan vaikutukset ihmisiin ja ympäristöön. CSRD direktiivi korvaa muita kuin taloudellisia tietoja koskevan direktiivin (NFRD) ja laajentaa niiden yritysten joukkoa, joiden on raportoitava erilaisista kestävästä kehitykseen liittyvistä tuloksistaan. Kestävyysraportointidirektiivi astuu voimaan vaiheittain vuodesta 2024 alkaen ja koskettaa aluksi suuria, pörssilistattuja yrityksiä. Direktiivin käyttö laajenee vuonna 2025 muihin suuryrityksiin, joissa liikevaihto-, henkilöstö- tai tasevaatimuksista kaksi kolmesta täytyy. Vuonna 2026 vaatimukset laajenevat edelleen koskemaan pieniä ja keskisuuria pörssilistattuja yrityksiä. Kestävyysraportointidirektiivin täytäntöönpanon tarkoituksena on sovittaa yhteen yritysten toiminnan ja EU:n vihreän kehityksen ohjelman tavoitteet, ja rakentaa aiempaa kestävämpi, osallistavampi ja ympäristövastuullisempi talousympäristö

EU:n alueella. Direktiivin myötä yritysten vastuullisuustiedoista tulee myös yhteneviä ja vertailukelpoisia.

Taksonomialla tarkoitetaan EU:n kestävän rahoituksen luokittelujärjestelmää. Taksonomia on osa EU:n vihreän kehityksen ohjelmaa eli Green Dealia. Tavoitteena on ohjata rahoitusmarkkinoita investoimaan ympäristön kannalta kestäviin ratkaisuihin, edistää vihreää siirtymää, sekä edistää EU:n tavoitetta olla hiilineutraali vuoteen 2050 mennessä. Taksonomiassa on määritelty kuusi ympäristötavoitetta, joille on luotu oma kriteeristö. Kestäväksi luokitellun toiminnan on edistettävä vähintään yhtä kuudesta ympäristötavoitteesta.

Green Claims Directive (GSD) on Euroopan komission viherväitteitä koskeva direktiivi, joka tulee jatkossa huomioida ulkoisen viestinnän ja markkinoinnin suunnittelussa. EU tulee asettamaan minimivaatimukset, jotka vastuullisuusväittämien on täytettävä ja vaatimaan direktiivin mukaisesti yrityksiä perustelemaan ympäristöväitteensä tieteelliseen näyttöön perustuen. Yleiseksi koettuja väittämiä ovat esimerkiksi energiatehokas, ympäristöystävällinen, vihreä, ilmastoneutraali ja näiden väittämien käyttäminen on sallittua vain, jos erinomaisen tason pystyy perustelemaan. Lisäksi yritysten omat ympäristömerkit tullaan kieltämään. Direktiivi on parhaillaan EU:n neuvoston työryhmällä käsittelyssä ja tulee voimaan vuonna 2026 (European Parliament 2024).

4.4. Raportointi, standardit ja sitoumukset

Yleisesti hyväksyttynä yritys vastuun raportoinnin viitekehyksenä toimii GRI-raportointiviitekehys (Global Reporting Initiative), joka on kansainvälisestä aloitteesta luotu tilinpäätösraportointia vastaava toimintamalli yritysten ja eri organisaatioiden yritys vastuun ja kestävän kehityksen raportoinnille. GRI-standardit toimivat yritysten taloudellisten, sosiaalisten ja ympäristövaikutusten raportoinnin yleisesti hyväksyttynä viitekehyksenä, ja sen avulla voidaan tuoda esille yrityksen oman toiminnan sekä sidosryhmien kautta aiheutuvat vaikutukset kestäväan kehitykseen. GRI-raportointiviitekehyksen uusin versio on GRI Sustainability Reporting Standards (GRI Standards), joka on kokoelma erillisiä toisiinsa linkittyneitä raportointistandardeja. (Niskala ym. 2019, 118–119, Kurittu 2018, 9)

Suomessa yleisesti käytössä olevat johtamisjärjestelmästandardit ovat laatustandardi ISO 9000, ympäristöstandardi ISO 14001 sekä työterveys- ja työturvallisuusstandardi ISO 45001. Johtamisjärjestelmästandardit auditoidaan ulkopuolisen tahon toimesta säännöllisesti ja läpäistyään auditoinnin yritys saa käyttöönsä sertifikaatin, jolloin johtamisjärjestelmä on sertifioitu. Sertifikaatti ei kuitenkaan välttämättä kerro johtamisjärjestelmän tasosta, vaan ainoastaan sen asianmukaisuudesta. Ulkopuolisten auditointien lisäksi voidaan suorittaa myös sisäisiä auditointeja sekä asiakkaan toteuttamia auditointeja. Johtamisjärjestelmästandardien toteutumista seurataan myös johdon katselmuksilla. Katselmuksien tarkoituksena on johdon sitoutuminen omalta osaltaan johtamisjärjestelmiin ja varmistaa niihin liittyvien laatu-, ympäristö- ja turvallisuuspolitiikan toteutuminen.

EU-tasoisien vastuullisuusraportoinnin eli EU:n kestävyysraportointidirektiivin CSRD vaikutus raportointiin on esitetty kappaleessa 3.2.2. EU-tason raportoinnin lisäksi raportointia ohjaavat kansallinen lainsäädäntö sekä määräykset.

Science Based Targets -aloite (SBTi) on kansainvälinen aloite, jonka avulla yritykset voivat asettaa kunnianhimoiset ja tieteeseen perustuvat päästövähennystavoitteet. Aloite on perustettu vuonna 2015 YK:n Global Compactin, CDP:n, (The Carbon Disclosure Project), maailman luonnonvarainstituutti WRI:n (World Resources Institute) ja luonnonsuojelujärjestö WWF:n (World Wide Fund for Nature) toimesta.

Vaatimuksia vastuullisuuden osalta tulee myös kumppaneiden, asiakkaiden, tilaajien, sidosryhmien ja omistajan osalta. Nämä tahot esittävät vaatimuksiaan esimerkiksi täyttääkseen omia sitoumuksia, velvoitteita ja raportointivaatimuksia.

4.5. Jatkuva kehittäminen ja arviointi

Yhtenäinen toimintatapa voidaan varmistaa sertifioidulla johtamisjärjestelmällä, sekä säännöllisillä sisäisillä ja ulkoisilla auditoinneilla. Aktiivinen yhteistyö toimintaan liittyvien viranomaisten kanssa auttaa pysymään ajan tasalla ja kehittämään toiminnan lainsäädännön- ja viranomaisvaatimustenmukaista toimintaa.

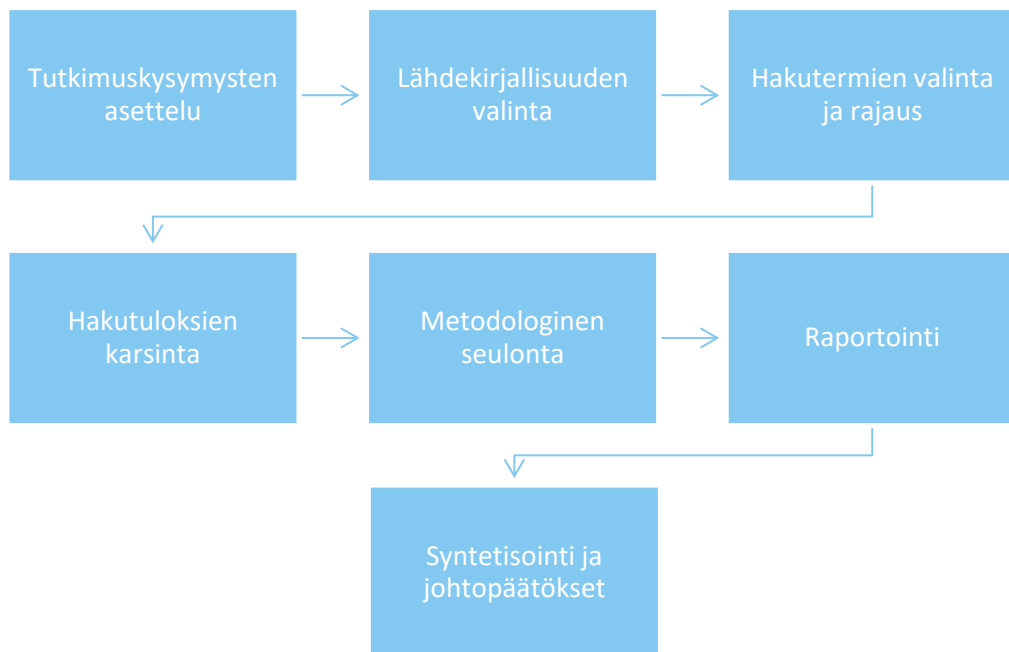
Toiminnan kehittämisen ja arvioinnin kannalta tärkeitä ovat sidosryhmä- ja asiakastyö sekä auditointien, havaintojen ja poikkeamien systemaattinen käsittely. Operatiivisen johtamisen kautta säännölliset ylimmän johdon laadunhallintajärjestelmän katselmoinnit auttavat kehittämään järjestelmän toimivuutta. Toimintaympäristön muutosten seuranta ja ennakointi sekä uusimman teknologian hyödyntäminen varmistavat pysyvyyden laadunhallinnan huipulla myös tulevina vuosina ja auttavat kehittämään tulevaisuuden strategiaa.

5 AINEISTO JA MENETELMÄT

Tämän kappaleen tarkoituksena on kuvata tutkimuksessa käytetyt menetelmät, sekä esitellään kohdeyritys, joka on case tapauksena ja jolle opinnäytetyö tehdään.

5.1. Tutkimuksen menetelmät

Tämä tutkimus on toteutettu mukailtuna systemaattista kirjallisuuskatsausta, jossa on prosessimallina Finkin seitsenvaiheiseen jaotteluun perustuvaa systemaattisen kirjallisuuskatsauksen prosessimallia. Prosessimalli on esitetty kuvassa 4.



KUVA 4. Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen mukailtu prosessimalli

Ensimmäiseksi työlle asetettiin tavoite, jonka mukaisesti määriteltiin tutkimuskysymykset. Työn tarkoituksena on saada vastaukset seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Miten vastuullisuus ja ESG-periaatteet on integroitu kohdeyrityksen liike-toimintastrategiaan?
2. Miten vastuullisuusstrategia ennakoidaan vaikuttavan yrityksen kilpailukykyyn ja pitkän aikavälin menestykseen?

3. Mitkä ovat kohdeyrityksen suurimmat haasteet vastuullisuuden toteuttamiselle ja miten vastuullisuusstrategian johtamista voidaan kehittää?

Tutkimuskysymysten jälkeen valittiin sopiva lähdekirjallisuus. Lähdekirjallisuuden valinnassa valittiin ja rajattiin hakutermejä siten, että lähdekirjallisuus vastaisi mahdollisimman hyvin tutkimuskysymysten aiheisiin. Neljännessä vaiheessa lähdekirjallisuutta ja aineistoa rajattiin vielä käytännön seulan kautta. Tässä työssä on pyritty käyttämään mahdollisimman uusia teoksia, koska esimerkiksi lainsäädännön myötä tapahtuva muutos on nopeaa. Työssä on lisäksi käytetty pääasiassa suomenkielisiä lähdekirjallisuutta, jotta kansallinen regulaatio voidaan ottaa huomioon mahdollisimman hyvin. Viidennessä vaiheessa lähdekirjallisuutta ja aineistoa seulottiin vielä metodologisessa mielessä ja arvioitiin lähdekirjallisuuden, käytössä olleiden verkkosivujen ja niissä esityvien tutkimusten tieteellistä laatua. Tarkoituksena tällä seulonnalla on valikoida työn tausta-aineistoksi mahdollisimman laadukas ja ajantasainen materiaali. Kuudennessa vaiheessa on laadittu itse tutkimusraportti. Luotettava ja pätevä katsaus vaatii standardoidun muodon, jonka mukaan artikkeleista kerätään tietoa. Viimeisenä vaiheena on tulosten syntetisointi ja johtopäätökset (Salminen 2011, 10–11).

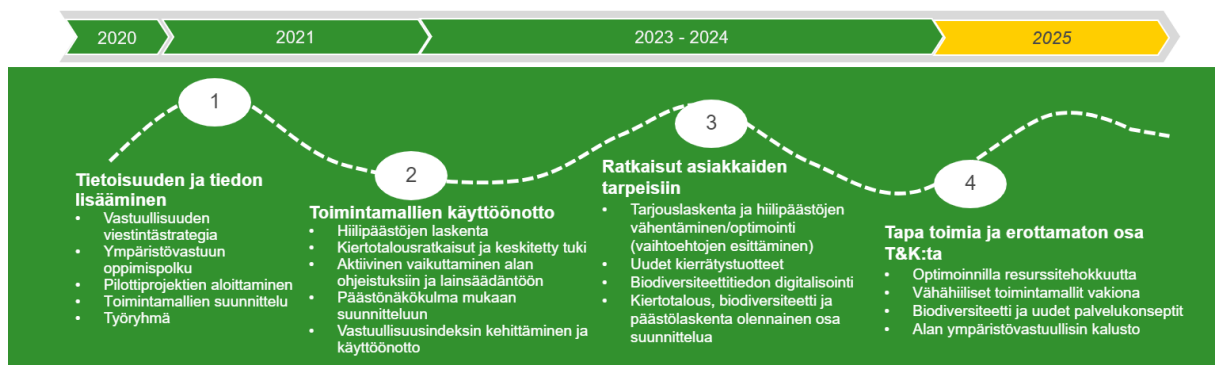
6 DESTIA OY:N VASTUULLISUUSSTRATEGIAN KEHITYS

Kappaleessa kuvataan lyhyesti vastuullisuuden kehittämistyön vaiheita, sekä vastuullisuussitoumukset, joihin kohdeyritys on sitoutunut.

Destian strategia uudistaminen aloitettiin vuoden 2018 lopulla ja sen toimeenpano aloitettiin vuoden 2019 alussa. Vuonna 2019 aikana strategian toteuttamista tarkennettiin uudistamalla palvelualuekohtainen organisaatio. Vastuullisuuden strateginen kehitysprosessi käynnistyi heti strategiauudistuksen jälkeen vuonna 2019. Ensimmäisenä tunnistettiin ja määriteltiin olennaisuusarvioinnin kautta vastuullisuusteemat, jotka olivat yhtiön toiminnan kannalta kaikkein tärkeimpiä. Olennaisuusarvioinnissa tunnistettiin yrityksen merkittävimmät vastuullisuusteemat huomioiden samalla tärkeimpien asiakkaiden ja sidosryhmien odotukset ja vaatimukset. Määrittelyssä vastuullisuus jaettiin kolmeen osakokonaisuuteen, jotka olivat ympäristövastuu, sosiaalinen vastuu ja yhteiskuntavastuu. Jokaisella osakokonaisuudelle luotiin lisäksi omat alaprojektit, joissa vastuullisuustavoitteita on määritelty yksityiskohtaisemmin. Destian tavoitteenamme oli olla vastuullinen menestyjä, joka luo kestävästi kannattavaa liiketoimintaa ja on turvallinen, innostava ja menestyvä työpaikka. Lisäksi Destia asetti tavoitteekseen olla vastuullinen rakennusalan toimija ja yhteiskuntavastuun kehittäjä. Tämän määrittelyn pohjalta johtoryhmä hyväksyi työryhmänä kootut vastuullisuusperiaatteet ja vastuullisuustavoitteet elokuussa 2020.

Vastuullisuusteemoiksi valikoitui sosiaalinen vastuu, yhteiskuntavastuu ja ympäristövastuu. Konsernin ympäristöpäällikön ominaisuudessa ympäristövastuun osa-alue oli vastuullani tavoiteasetannan, ohjeistuksen ja jalkautuksen osalta. Tavoitteena oli luoda ympäristövastuuohjelmalle toimintasuunnitelma vuodelle 2021, jonka perusteella liiketoimintaryhmät aloittivat etenemisen vastuullisuustyössään ja tavoitteissaan. Toimintasuunnitelman päätavoitteena oli kehittää Destian toimintaa vastuullisemmaksi vastuullisuuden eri näkökumista omistajan odotukset huomioiden ja sisällyttää sosiaalinen vastuu, ympäristövastuu ja taloudellinen vastuu. Taloudellisten vaikutusten todettiin olevan suurelta osin epäsuoria ja vaikeasti laskettavissa. Ajatuksena kuitenkin oli, että strategia vahvistaa yrityskulttuuria ja brändiä. Toimintasuunnitelma oli myös osaltaan toimintaa ohjaava kehityssuunnitelma ja ensimmäiset vastuullisuusmittarit luotiin.

Strateginen kehittäminen jaettiin Destiassa kolmeen eri kehitysprojektiin eli ”*must win battleihin*” (MWB), jotka ovat Tuottavuuden edelläkävijä, Vastuullinen menestyjä ja Kasvun rakentaja. Jotta vastuullisuus saatiin aidosti kytkettyä operatiiviseen toimintaan, se sidottiin yrityksen strategiaan edellä mainituista kehitysprojekteista Vastuullinen menestyjä projektin kautta. Vastuullinen menestyjä-kehitysprojektille laadittiin vuosisuunnitelma, tiekartta ja mittarointi, jolloin kehityksen seuraaminen oli mahdollista aloittaa. Ympäristövastuun osakokonaisuudelle määriteltiin pääperiaatteet, liiketoimintaa tukevat vastuullisuustavoitteet ympäristön osalta sekä toimintojen jalkautuksen eteneminen. Lisäksi tehtiin karkean tason suunnitelma strategiakaudelle 2021–2025, joka on esitetty kuvassa 5.



KUVA 5. Ympäristövastuun kehitysmatka

Ympäristövastuu jaettiin kolmeen alaprojektiin, jotka olivat vähähiilisyys, kiertotalous ja biodiversiteetti. Vähähiilisyydelle asetettiin neljä alatavoitetta, jotka olivat: Hiililaskennan kehittäminen ja vähähiilisten kohteiden pilotointi, käyttö- ja polttoainekulutustietojen integrointi ja tietojen hyödyntäminen. Kaluston tyhjäkäynnin ja siirtoajojen vähentäminen, sekä kiinteistöjen energiakatselmuksat ja käytännön energiansäästötoimet. Kiertotaloudelle asetettiin kolme alatavoitetta, jotka olivat: Työn tehostaminen massakoordinaatiolla ja tarkkuuden parantaminen työ-koneautomaatiolla, mineraalisten materiaalien kierrätys ja uusiomateriaalien hyödyntäminen rakentamisessa, sekä kaikkien rakennusmateriaalien ja -aineiden käytön tarkentaminen ja mahdollinen kierrätys sekä materiaalihukan ja jätteen syntymisen ennaltaehkäiseminen. Biodiversiteetin osalta tavoitteiksi asetettiin:

Biodiversiteettiin liittyvät pilottiprojektit, arvokkaiden eläin- ja kasvilajien omaehtoinen säilyttäminen, käytöstä poistuvien maa- ja kiviainesalueiden sekä muiden työmaiden tehokas jälkihoito sekä yhteistyö sidosryhmien kanssa.

Syksyllä 2021 tuli ilmoitus, että ranskalainen Colas SA on ostanut Destian. Kaupan myötä alkoi integraation valmistelu, jossa eri osakokonaisuuksille luotiin yhteiset toimintamallit. Colas esitteli vastuullisuuden kokonaisvaltaisesti kattavan ACT-vastuullisuusohjelman, jonka organisointi Destian toimintojen ja käytänteiden mukaiseksi alkoi vuoden 2022 alkupuolella. Integraatiovaihe ympäristöasioiden ja vastuullisuusraportoinnin osalta oli käynnissä tammikuusta 2022 kesäkuun 2023 loppuun saakka.

6.1. Vastuullisuuden viitekehys

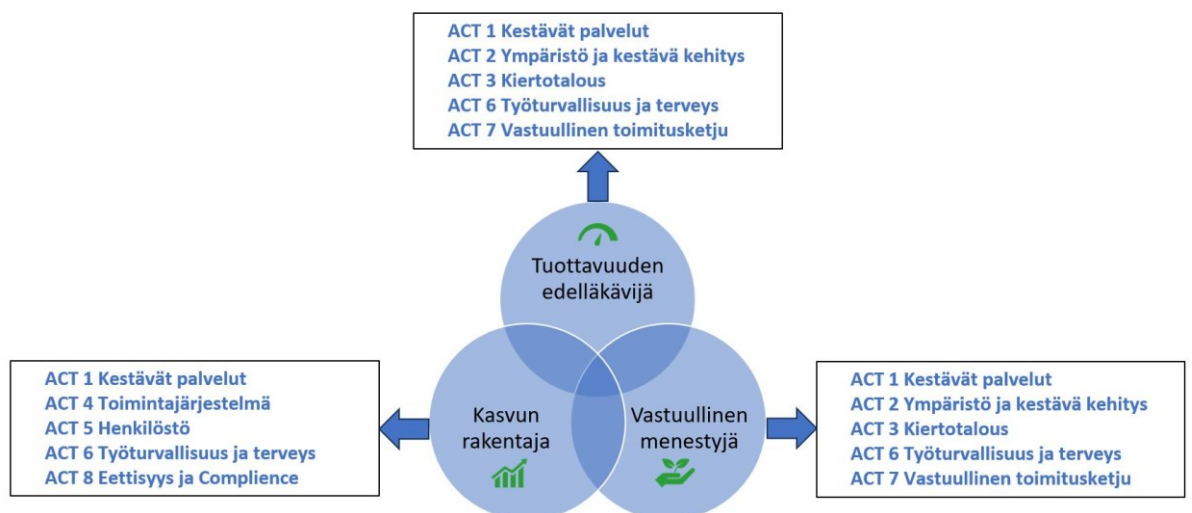
Destian vastuullisuustyön perustana ovat YK:n kestävän kehityksen periaatteet Ahlström Collective Impact -vastuullisuushankeen kautta, sekä Colasin myötä vastuullisuutta kokonaisvaltaisesti kehittävä ja mittaava ACT-vastuullisuusohjelma. Osana yhteiskuntavastuun kehittämistä Destia on mukana Ahlström Collective Impact -vastuullisuushankkeessa. Destia solmi vuonna 2023 uuden kolmivuotisen sopimuksen Unicefin kanssa ja sitoutui samalla Ahlström Collective Impact-vastuullisuushankkeeseen. Hankeen tavoitteena on kohdentaa strategisia investointeja valikoituihin YK:n kestävän kehityksen tavoitteisiin (Sustainable Development Goals, SDG) ja Suomen Unicef on mukana tässä hankkeessa sen kautta tehtävän yhteistyön myötä. Verkosto antaa kohteisiin taloudellista tukea, mutta sen lisäksi pyritään edistämään lasten oikeuksia maailmanlaajuisesti. (Kurittu 2018, 23)

ACT on Colasin luoma kansainvälinen vastuullisuusohjelma, joka muodostuu kahdeksasta vastuullisuussitoumuksesta ja on perustana vastuullisuusstrategialle (KUVA 6). Lyhenne ACT tulee sanoista Act and Commit Together ja tarkoittaa suomeksi yhdessä toimimista ja sitoutumista.



KUVA 6. ACT-vastuullisuussitoumukset (Destia Oy/Colas).

2022 Vuoden lopulla tapahtuneen yrityskaupan myötä Destia liittyi Colasin vastuullisuusohjelmaan ja integroi sen omaan vastuullisuusstrategiaan. Käytännössä kaikki ACT-vastuullisuusteemat olivat jo huomioitu Destian vastuullisuusstrategiassa ja vahva synergia strategisiin kehitysohjelmiin Vastuulliseen menestyjään, Kasvun rakentajaan ja Tuottavuuden edelläkävijään löytyi heti. ACT-vastuullisuussitoumukset raamittivat vastuullisuustyön yhtenäiseksi, kaikenkattavaksi kokonaisuudeksi, jossa strategiset kehityshankkeet kytkeytyvät sitoumukseen ja ESG-periaatteet sen mukaisesti yhtenäiseksi strategiaksi. (KUVA 7).



KUVA 7. Kehitysohjelmien kytkeytyminen ACT-vastuullisuussitoumuksiin

Strategian uudistamisen myötä vuonna 2019 uudistettiin myös arvot, visio ja missio. Aiemmat arvot: tavoitteisiin rohkeasti, rehdisti ja taidolla, korvattiin uusilla arvoilla rehdisti, yhdessä, uudistuen ja menestyen. Nämä arvot ovat vahvasti synergiassa myös Colasin arvojen kanssa, jotka ovat Caring, Sharing ja Daring eli välittää, jakaa ja uskaltaa. Strategiauudistuksessa päivitettiin myös visio, joka oli aiemmin ”Olemme asiakkaamme ykkösvalinta ja infra-alan ykkönen Suomessa”. Uuden vision myötä päämäärä on olla ”Pohjoisen elämän yhdistäjä”.

6.2. ACT-vastuullisuussitoumukset

Vastuullisuussitoumukset sisältävät kattavasti kokonaisvastuullisuuden eri osia koskevia tavoitteita. Lisäksi jokainen kahdeksasta sitoumuksesta sisältää alatavoitteita, mittareita ja projekteja. Jokaiselle sitoumukselle on nimetty organisaatiosta vastuuhenkilö ja luotu toimintasuunnitelma konkreettiselle edistämiseksi. Kokonaisuudessaan ohjelma sisältää noin 100 toimenpidettä, osatavoitetta ja mittaria. Sitoumusten toteutumista seurataan ja niiden toimia raportoidaan säännöllisesti.

Kaikki sitoumukset on linkitetty osaksi Destian strategiaa, joka integroi tavoitteet Destian päivittäiseen toimintaan. Vastuullisuustyötä tehdään kokonaisuutena, sillä vaikka ACT-ohjelma koostuu useasta projektista ja alaprojektista, kaikki liittyvät toisiinsa eikä mikään niistä voi toteutua ilman toisten sitoumusten kanssa tehtävää yhteistyötä. ESG-periaatteet on vahvasti edustettuna sitoumuksissa ja niiden edistymistä seurataan systemaattisesti.

6.2.1 ACT 1 Kestävät palvelut

Sitoumus 1. Tarjoamme asiakkaillemme ja käyttäjillemme ratkaisuja, jotka vastaavat kestävä kehityksen haasteisiin paikallisissa yhteisöissä.

Sitoumuksen yksi mukaisesti Destia haluaa tarjota asiakkailleen ja sidosryhmilleen ratkaisuja, jotka vastaavat kestävä kehityksen haasteisiin paikallisesti. Destia panostaa erityisesti sähköisen liikenteen ja tuulivoiman rakentamista edistämisen siten uusiutuvan energian käyttöä. Vuonna 2023 lanseerattiin myös uusi yksikkö, joka keskittyy aurinkovoiman rakentamiseen. Lisäksi Destia sähköistää

omaa kalustoaan kalustostrategiansa mukaisesti samalla, kun se rakentaa sähkölatausinfrastruktuuria. Destia on toteuttanut vähähiilisiä suunnitteluratkaisuja yhteistyössä kaupunkien ja kuntien kanssa ja hyödyntää digitalisaatiota tuottaakseen suunnittelua ja rakentamista ohjaavia, hankkeiden elinkaaren aikaisia päästölaskelmia tietyille hankkeille.

6.2.2 ACT 2 Ympäristö ja kestävä kehitys

Sitoumus 2. Toteutamme vähähiilisyys- ja biodiversiteettistrategiaa maapallon säilyttämiseksi.

Destia on sitoutunut vähentämään omia hiilidioksidipäästöjään (SCOPE 1-2) 50 prosentilla vuoteen 2025 mennessä ja tavoittelee hiilineutraaliutta vuoteen 2030 mennessä. Sitoumuksen kaksi mukaisesti Destia toteuttaa toimenpiteitä hiilidioksidipäästöjen vähentämiseksi ja luonnon monimuotoisuuden edistämiseksi. Destiassa seurataan omia suoria hiilidioksidipäästöjä (SCOPE 1-2) lähes reaaliaikaisesti kaikissa liiketoimintaryhmissä ja kehitetään aktiivisesti epäsuorien päästöjen (SCOPE 3a) laskentaa ja seurantaa.

Destia tarjoaa asiakkailleen mahdollisuuden toteuttaa hiilineutraaleja hankkeita Vähähiilinen infrahanke -konseptin avulla. Tämän konseptin palveluihin kuuluvat hiilijalanjäljen laskenta ja raportointi, aktiiviset päästöjen vähennystoimenpiteet sekä mahdollisuuksien mukaan jäljelle jäävien päästöjen kompensointi. Lisäksi tarjolla on vaihtoehtoja toteuttaa hankkeita vähähiilisesti esimerkiksi käyttämällä HVO-polttoainetta. Uusiomateriaalien käyttämisellä on myös mahdollisuus säästää luonnonvaroja.

Päästölaskennan kehittäminen sekä vähähiilisten kohteiden, kuten vähähiilisten työmaiden ja vähähiilisen kiviaineksen tuotannon pilotointi ovat keskeisessä roolissa. Destia pyrkii suojelemaan arvokkaita eläin- ja kasvilajeja esimerkiksi kiviainesalueilla, tie- ja rata-kunnossapidossa sekä uusia kohteita rakentaessa. Käytöstä poistuvat maa- ja kiviainesalueet sekä muut työmaat maisemoidaan ja jälkihoidetaan tehokkaasti biodiversiteettiä ajatellen. Biodiversiteetin osalta Destia tekee laajasti yhteistyötä eri sidosryhmien kanssa.

6.2.3 ACT 3 Kiertotalous

Sitoumus 3. Edistämme kiertotalousratkaisuja luonnonvarojen säilyttämiseksi.

Sitoumuksen kolme mukaisesti Destia pyrkii integroimaan kierrätys- ja uusiomateriaalit rakentamiseen aina kun se on mahdollista. Kiertotalouden periaate ohjaa suunnittelua jo alkuvaiheista lähtien, esimerkiksi hyödyntämällä purkuprojek-teista peräisin olevaa materiaalia samassa kohteessa. Tehokas suunnittelu mahdollistaa rakennusmateriaalien ja -aineiden optimaalisen käytön ja tarjoaa mahdollisuuksia kierrätykseen. Tällä tavoin voidaan ehkäistä materiaalihukkaa ja vähentää jätteen syntymistä. Yhteistyössä kumppaneiden kanssa Destia vähentää päästöjä käyttämällä uusiomateriaaleja.

Jätehuollossa on pyrkimys noudattaa etusijajärjestystä, joka edistää kiertotaloutta korostaen ensisijaisesti jätteen määrän vähentämistä. Mikäli jätettä kuitenkin syntyy, ensisijainen vaihtoehto on sen uudelleenkäyttö. Jos uudelleenkäyttö ei ole mahdollista, jäte pyritään hyödyntämään materiaalina ennen energiakäyttöä. Kaatopaikalle jätettä sijoitetaan vain viimesijaisena vaihtoehtona, mikäli sen hyödyntäminen muulla tavoin ei ole teknisesti tai taloudellisesti mahdollista. Etusijajärjestyksestä voidaan poiketa vain silloin, kun toinen vaihtoehto on ympäristön kannalta järkevämpi.

6.2.4 ACT 4 Toimintajärjestelmä

Sitoumus 4. Vähennämme toimintamme negatiivista vaikutusta ja varmistamme toimintamme hyväksymisen.

Neljäs sitoumus keskittyy toimintajärjestelmään, auditointeihin, raportointiin ja seurantaan. Destia pyrkii lisäämään vastuullisuuttaan vähentämällä oman toimintansa haitallisia vaikutuksia ja kehittämällä käytäntöjään parantaakseen vastuullisuutta entisestään. Sertifioidut johtamisjärjestelmät integroivat vastuulliset toimintatavat osaksi toimintajärjestelmää ja sitä kautta osaksi päivittäistä toimintaa. Jatkovaa parantamista toteutetaan kokonaisvaltaisesti muun muassa auditoinneilla, sekä sisäisesti että ulkoisesti.

Destialla on kolme sertifioitua johtamisjärjestelmää, jotka kattavat koko yrityksen toiminnan: ISO 9001 laadunhallintajärjestelmä, ISO 14001 ympäristöjärjestelmä ja ISO 45001 työterveys- ja turvallisuusjärjestelmä. Lisäksi Destialla on useita Rakentamisen Laatu RALA ry:n myöntämiä infra-alan työlajipätevyyksiä sekä erityispätevyyksiä siltaurakointiin ja rautatieliiketoimintaan liittyen. Auditointeja tehdään runsaasti sekä sisäisesti että ulkoisesti, kuten ISO-auditointeja ja tilaajan auditointeja. Ulkoiset auditoinnit varmistavat toiminnan yhdenmukaisuuden ja tunnistavat samalla kehitys- ja koulutustarpeita. Näiden tarpeiden perusteella luodaan suunnitelmia kehityksen ja koulutuksen toteuttamiseksi, ja toimenpiteitä seurataan järjestelmällisesti. Sisäiset auditoinnit puolestaan toimivat paitsi toimintatapojen varmistajina myös keskeisenä välineenä niiden parantamiseksi yhdessä projektihenkilöstön kanssa.

6.2.5 ACT 5 Henkilöstö

Sitoumus 5. Houkuttelemme, kehitämme ja sitoutamme osaajat erinomaisen johtamisen avulla.

Sitoumuksen viisi mukaisesti Destia haluaa houkutella, kehittää ja sitouttaa osaajat erinomaisen johtamisen avulla. Henkilöstöä kuullaan erilaisten henkilöstötutkimusten avulla ja kehitetään heidän haluamaansa suuntaan ura- ja osaamiskeskustelujen, valmennuksien ja koulutautumisen tukemisen avulla. Oppilaitosyhteistyötä kehitetään jatkuvasti ja henkilöstöä aktivoidaan yhteistyöhön opiskelijoiden ja oppilaitosten kanssa.

6.2.6 ACT 6 Työturvallisuus ja terveys

Sitoumus 6. Edistämme vahvempaa terveyden ja turvallisuuden kulttuuria ihmisten suojelemiseksi.

Sitoumuksen kuusi mukaisesti Destia pyrkii takaamaan turvallisen ja hyvinvointia tukevan työpaikan koko henkilöstölle ja alihankkijoille. Turvallisuuskulttuurin edistämiseksi turvallisuusorganisaatio jalkautuu aktiivisesti työmaille keskustelemaan työturvallisuudesta. Turvallisuusdataa analysoidaan systemaattisesti, jonka myötä pystytään vaikuttamaan tunnistettuihin riskeihin pyrkien jatkuvaan

parantamiseen ja estäen onnettomuuksia ja tapaturmia. TTT-indeksi-arviointeja (työterveys- ja -turvallisuusindeksi) toteutetaan säännöllisesti ja henkilöstön työkykyä ja hyvinvointia seurataan suunnitelmallisesti.

6.2.7 ACT 7 Vastuullinen toimitusketju

Sitoumus 7. Rakennamme vastuullisen toimitusketjun, joka perustuu kestävään toimintaan

Valtaosa Destian projekteista tehdään yhteistyössä ammattitaitoisten alihankkijoiden ja vastuullisten materiaalityöntekijöiden kanssa. Sitoumuksen kuusi mukaisesti Destia haluaa rakentaa vastuullisen toimitusketjun, joka perustuu kestävään toimintaan. Hankintatoimintaa kehitetään ja uudistetaan jatkuvasti kilpailukykyyn parantamiseksi, sekä laadun varmistamiseksi. Toimittajien itsearviointeja kehitetään ja lisäksi Destia auditoi suurimmat toimittajat vastuullisuuden osalta. Kaikilta yhteistyökumppaneilta edellytetään Suomen lakien ja säädösten, kansainvälisten ihmisoikeuksien sekä Destian määräysten noudattamista. Osana Colas-konsernia Destia suuntaa hankintaa tulevaisuudessa vahvemmin kansainvälisille markkinoille ja tästä syystä vastuullisuuden huomioiminen hankinnassa on entistä tärkeämpää. Merkittävimpiä materiaalihankintoja ovat betoni-, asfaltti-, ja terästuotteet sekä tiesuola. Vastuullisen toimitusketjun yksi tärkeä osa ovat alihankkijat. Yhdessä alihankkijoiden kanssa Destia pyrkii löytämään uusia, tehokkaampia ja turvallisempia tapoja toteuttaa projekteja. Toimittajien itsearviointien ja toimittaja-auditointien avulla Destia pystyy tarkastelemaan sekä toteuttamaan alihankintaan liittyviä toimenpiteitä.

6.2.8 ACT 8 Eettisyys ja Compliance

Sitoumus 8. Muodostamme esimerkillisen eettisen kulttuurin.

Sitoumuksen kahdeksan mukaisesti Destia haluaa muodostaa esimerkillisen eettisen kulttuurin. Toiminta on rakentunut arvoille, yhtiön eettisille ohjeille ja konsernin Compliance-säännöille. Compliance-säännöt käsittelevät muun muassa korruptionvastaista toimintaa, eturistiriitoja ja kilpailulainsäädäntöä. Yhteisten sääntöjen noudattamista edellytetään koko henkilöstön lisäksi myös

sopimuskumppaneilta. Käytössä on konsernitason Whistleblowing-kanava, johon sääntöjen vastaisesta toiminnasta ja väärinkäytötapauksista voi ilmoittaa. Compliance-prosesseja sekä organisaatioon ja toimintaan kohdistuvia riskejä ja niiden edellyttämiä toimenpiteitä arvioidaan säännöllisesti.

7 TULOSTEN TULKINTA

7.1. Vastuullisuusstrategian vaikutus kilpailukykyyn

Vastuullisuusstrategian ennakoitaan vaikuttavan merkittävästi yrityksen kilpailukykyyn ja pitkän aikavälin menestykseen useilla eri tavoilla. Kuritun ja Rankisen mukaan vapaaehtoinen ja etukenoinen suhtautuminen vastuullisuuteen ja sen vaatimiin toimiin on varsin ratkaisevassa roolissa yhtiön kilpailukykyyn kehittämisessä ja toimintaympäristön muutosten mukana pysymisessä. (Kurittu & Rankinen 2023, 17).

Vastuullisuusstrategia auttaa yritystä tunnistamaan sekä sisäisiä että ulkoisia riskejä, kuten ympäristöriskejä, sosiaalisia riskejä ja sääntelyyn liittyviä riskejä. Tämän ansiosta yritys voi valmistautua ja varautua paremmin, mikä vähentää negatiivisten vaikutusten todennäköisyyttä. Ennaltaehkäisevät toimenpiteet, kuten vastuulliset hankintakäytännöt ja energiatehokkuus, auttavat vähentämään riskien toteutumisen mahdollisuutta, mikä suojaa yrityksen mainetta ja taloudellista vakautta. Kuritun ja Rankisen mukaan syy, miksi vastuullisesti toimivat yritykset tuottavat paremmin, on riskienhallinta. Yhtiöiden, jotka ovat paremmin tunnistaneet, valmistautuneet ja ehkäisseet erilaisia sisältä ja ulkoa tulevia riskejä, ovat pitemmän päälle kannattavia. (Kurittu & Rankinen 2023, 46).

Vastuullisuusstrategian ansiosta yritys voi kehittää uusia, kestäviä tuotteita ja palveluita, jotka vastaavat markkinoiden ja asiakkaiden kasvaviin vaatimuksiin. Tämä voi johtaa merkittävään liikevaihdon kasvuun ja uusien liiketoimintamallien syntyyn. Lisäksi vastuullisuusstrategia voi kannustaa yritystä luomaan uusia liiketoimintamalleja, jotka ovat sekä taloudellisesti että ympäristön kannalta kestäviä ja tarjoaa kilpailuetua markkinoilla. EY:n tekemän selvityksen mukaan tärkeimpiä hyötyjä, joita yhtiön johto näkee vastuullisuuden mukaan ottamisessa osaksi strategiaa ovat uusien kestävien tuotteiden ja palveluiden tuoma liikevaihdon kasvu, parempi varautuminen vastuullisuusriskeihin, mainehyödyt sekä keskittyminen pidemmän aikavälin arvon kehittämiseen pikavoittojen sijaan. (EY Long-Term Value and Corporate Governance Survey, 2022)

Vastuulliset yritykset toimivat mahdollisimman kestäväällä tavalla ja huomioivat sidosryhmien edut ja odotukset tähdäten samalla kannattavaan liiketoimintaan. Destia on asettanut tavoitteekseen olla infra-alan edelläkävijä vastuullisuudessa. Parhaimmillaan vastuullisuus on yrityksen kilpailuetu ja strategian ytimessä. Kuritun ja Rankisen mukaan edelläkävijät eivät tyydy minimivaatimusten täyttämiseen, sillä vapaaehtoiset vastuullisuustoimet ovat työkaluja, joilla voi muuttaa sekä markkinaa että asiakkaisen ja yhteiskunnan odotuksia. (Kurittu & Rankinen 2023, 17). On tärkeää pystyä vastaamaan tilaajan vaatimuksiin, mutta vastuullisuuden edelläkävijänä on mahdollisuus luoda asiakkaille arvoa ja samalla vaikuttaa positiivisesti yrityskuvaan. Kuritun ja Rankisen mukaan vastuullisuus on osa strategiaa ja yksi strategian teemoista, kun se ymmärretään luonnollisena osana yhtiön arvonmuodostusta. Kun vastuullisuus nähdään merkittävänä kaupallisena potentiaalina ja kasvumahdollisuutena, se voi samalla olla reitti uudenlaisten tuotteiden, palvelujen ja jopa liiketoimintamallien äärelle, joiden avulla yritykset voivat muokata toimialojensa tulevaisuutta. Tai jopa synnyttää täysin uusia toimialoja. (Kurittu & Rankinen 2023, 13)

Kasvumahdollisuuksia on mahdollista saavuttaa myös muuttuneen yrityskuvan kautta. Ollakseen alan halutuin työpaikka, tulee pyrkiä olemaan vastuullisuuden edelläkävijä. Vastuullinen toiminta parantaa työntekijöiden tyytyväisyyttä ja sitoutumista. Työntekijät arvostavat työskentelyä yrityksessä, joka panostaa vastuullisuuteen, mikä parantaa työilmapiiriä, vähentää henkilöstön vaihtuvuutta, edistää resurssien tehokasta käyttöä ja mikä voi johtaa kustannussäästöihin sekä parantaa yrityksen toimintojen tehokkuutta. Kuritun ja Rankisen mukaan vastuullisesti johdetut yhtiöt ovat paremmin johdettuja, todennäköisesti tehokkaampia resurssien käyttäjiä ja etevämpiä työntekijöidensä osaamisen ja kyvykkyyksien eli inhiillisen pääoman kehittämisessä. (Kurittu & Rankinen 2023, 45). Vastuullisen toiminnan kautta Destia voi taata työntekijöilleen turvallisen työ- ja toimintaympäristön, sekä luoda hyvinvointia, tyytyväisyyttä ja sitoutumista.

Vastuullisuusstrategia varmistaa, että liiketoiminta on mahdollisimman kestävä ja kannattavaa, mikä lisää asiakastyytyväisyyttä ja asiakasuskollisuutta. Huomioidulla sidosryhmien edut ja odotukset yritys voi tuottaa enemmän arvoa kaikille osapuolille, mikä parantaa sen mainetta ja pitkäaikaista menestystä. Sidosryhmien ja asiakkaiden kautta voidaan saavuttaa kilpailuetua ja

asiakastyytyväisyyttä. Kuritun ja Rankisen mukaan käyttäytymällä asiallisesti yhteiskunnassa ja pitämällä yllä hyviä välejä eri sidosryhmiin, voi edesauttaa sekä yhtiölle suotuisia toimintaedellytyksiä että ylläpitää lämpimiä suhteita. (Kurittu & Rankinen 2023, 46–47)

Vastuullisuusstrategian kautta on mahdollista edistää innovaatioita, jotka voivat parantaa työn tehokkuutta ja luoda kustannussäästöjä. Esimerkiksi energiatehokkaat teknologiat ja kiertotalousratkaisut voivat vähentää kustannuksia ja parantaa kilpailukykyä. Innovatiiviset ja vastuulliset toimintatavat varmistavat laadukkaan lopputuotteen, mikä lisää asiakastyytyväisyyttä ja tukee yrityksen pitkäaikaista menestystä. Innovaatiot voi johtaa myös parempaa riskienhallintaa, parantaa työn tehokkuutta, luo kustannussäästöjä ja varmistaa laadukkaan lopputuotteen. Lisäksi vastuullisuuden huomioimisella voidaan kehittää ja parantaa aliurakoitsijasuhteita.

7.2. Haasteet vastuullisuuden toteuttamiselle

Haasteena vastuullisuuden toteutumiselle kohdeyrityksessä voi olla puutteet johdon ja hallituksen vastuullisuusosaamisessa, sekä suppea näkemys vastuullisuudesta. Jos johto ja hallitus eivät ole riittävästi perehtyneet vastuullisuusasioihin, se voi johtaa heikkoihin päätöksiin ja strategisiin virheisiin. Lisäksi vastuullisuutta tarkastellaan usein kapeasti vain ympäristönäkökulmasta, vaikka kokonaisvastuullisuus kattaa myös sosiaaliset ja taloudelliset näkökulmat. Vastuullisuuden asiantuntijoiden puute hidastaa kehitystä ja toteutusta. Myös Kuritun ja Rankisen mukaan tärkeimpiä syitä, miksi vastuullisuus ei ole kiinteä osa yhtiön strategiaa ja sen tavoitteita, ovat puutteet johdon ja hallituksen vastuullisuusosaamisessa ja sitoutumisessa, sekä työn organisoinnissa. Ohut vastuullisuusosaaminen johtaa luontevasti siihen, että vastuullisuusteemoja käsitellään liian harvoin ja liian yleisellä tasolla. Ilman hyvää ja selkeää vastuullisuuden hallintorakennetta on ilmeinen vaara, että yrityksen vastuullisuustyö on tehotonta, hajanaista ja myöhään reagoivaa (Kurittu & Rankinen 2023, 12–14).

Kohdeyrityksen tulisi pyrkiä reagoimaan vastuullisuushaasteisiin ja -mahdollisuuksiin mahdollisimman oikea-aikaisesti. Kuritun ja Rankisen mukaan hidas reagointikyky vastuullisuushaasteisiin ja -mahdollisuuksiin voi johtaa

kilpailukyvyyn menetykseen. Mikäli yrityksen johto ei tiedä, mitkä vastuullisuusasiat ja -riskit yhtiölle ovat tärkeimpiä, se todennäköisesti hassaa aikaansa epäolennaisten asioiden parissa säätämiseen niin päivittäisessä tekemisessä kuin pitkällä tähtäimellä. Pahimmassa tapauksessa liiketoimintaan liittyvät riskit jäävät tunnistamatta ja vaatimustenmukaisuus täyttymättä (Kurittu & Rankinen 2023, 5).

Riittämättömät resurssit ja puutteellinen organisointi estävät vastuullisuustoimenpiteiden tehokkaan toteutuksen. Vastuullisuushankkeille ei myönnetä riittävästi budjettia ja päätöksentekoprosessit ovat liian hitaita. Organisaatorakennetta voidaan optimoida luomalla selkeä organisaatorakenne, jossa vastuullisuustiimillä on tarvittava tuki ja vaikutusvalta. FIBS (Finnish Business & Society) yritysvastuuverkoston tekemän Yritysvastuu 2023 – tutkimuksen mukaan yritykset uskovat, että vastuullisuuden merkityksen ja siihen investoitavien resurssien uskotaan kasvavan seuraavan 5 vuoden aikana. Silti vain 10 % arvioi käytettävien resurssien sekä toimenpiteiden olevan riittäviä suhteessa yrityksen vastuullisuustavoitteisiin, ja 6 % arvioi yrityksen osaamisen olevan riittävä suhteessa yrityksen vastuullisuustavoitteisiin (FIBS 2023).

7.3. Vastuullisuusstrategian johtamisen kehittäminen ja tulevaisuus

Ylimmällä johdolla on monella tapaa kriittinen rooli koko vastuullisuustyön onnistumiselle, ja se vaatii vastuullisuusosaamista, rakenteita, systemaattisuutta sekä sinnikkyyttä. Vastuullisuustyössä tarvitaan hallituksen näyttämää selkeää suuntaa sekä ylimmän johdon tarjoamaa tukea ja haastamista (Kurittu & Rankinen 2023, 14–16). Ylimmän johdolla on siis merkittävä rooli vastuullisuusstrategian onnistumisessa, kehittämisessä ja toteuttamisessa. Vastuullisuuden tulee olla osa yrityksen ydinstrategiaa, ei erillinen lisäosa. Tämä edellyttää johdon sitoutumista ja selkeän vision luomista ja on varmistuttava, että ylin johto ottaa vastuullisuusstrategian kokonaisuuden läpiviennistä aktiivisen roolin. Tämä voi vaatia johdon koulutusta ja vastuullisuusasiantuntijoiden hyödyntämistä päätöksenteon tukena. Ylimmän johdon lisäksi vastuullisuusosaamisen kehittäminen läpi koko organisaation on tulevaisuuden kannalta oleellista. Säännöllinen koulutusta kaikille organisaation tasoille vastuullisuusasioissa auttaa kasvattamaan ymmärrystä ja sitoutumista vastuullisuustavoitteisiin.

Vastuullisuusstrategia tulee olla systemaattinen, mutta joustava, jotta se voi muokautua muuttuviin olosuhteisiin ja uusiin haasteisiin. Vastuullisuustavoitteiden seurantaan ja arviointiin tulee määrittää selkeät mittarit. Säännöllinen seuranta auttaa tunnistamaan edistymisen, onnistumiset, sekä kehityskohteet sekä auttaa arvioimaan tarvittavat toimenpiteet. Mittareiden ja raportointikäytäntöjen tulee olla oleellisia, tietopohjaisia ja integroitua yrityksen muuhun raportointiin. Tämä lisää läpinäkyvyyttä ja luotettavuutta. Megatrendien kuten ilmastonmuutos, digitalisaatio ja sosiaalinen oikeudenmukaisuus, aktiivinen seuranta ja niiden vaikutusten integrointi vastuullisuusstrategiaan on myös otettava huomioon.

Eri sidosryhmien, kuten työntekijöiden, asiakkaiden, sijoittajien ja alihankkijoiden, sitouttaminen vastuullisuusstrategian suunnitteluun ja toteutukseen lisää strategian hyväksyttävyyttä ja tehokkuutta. Asiakkaiden vastuullisuustavoitteet ja odotukset on hyvä ottaa huomioon strategian kehittämisessä. Tämä voi lisätä asiakastyytyväisyyttä, luoda kilpailuetua ja lisäarvoa. Myös vastuullisuustoimenpiteistä ja niiden tuloksista viestiminen lisää avoimuutta ja läpinäkyvyyttä. Lisäksi tämä vahvistaa yrityksen mainetta vastuullisena toimijana ja lisää sidosryhmien luottamusta. Vastuullisuus on jatkuva prosessi, jonka kehittäminen vaatii säännöllistä arviointia strategian toimivuudesta. Edellä kerrotut toimenpiteet auttaa kohdeyritys Destiaa kehittämään vastuullisuusstrategian johtamista ja tehokkuutta, vastaten samalla nykyisiin ja tuleviin vastuullisuushaasteisiin.

7.4. Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tämä opinnäytetyö on toteutettu mukailtuna systemaattista kirjallisuuskatsausta, jossa on prosessimallina Finkin seitsenvaiheiseen jaotteluun perustuvaa systemaattisen kirjallisuuskatsauksen prosessimalli. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus on luotettava ja pätevä tapa yhdistää aikaisempaa tietoa, kun tutkija tuntee hyvin teoreettiset perusteet ja osaa niitä kriittisesti arvioida (Kääriäinen & Lahtinen 2006, 44). Ympäristövastuullisuuden asiantuntijana olen ollut mukana kohdeyrityksen vastuullisuuden kehitystyössä kuuden vuoden ajan, käytännössä kehitystyön alusta asti. Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen yhdistäminen omaan asiantuntijuuteen vahvistaa tutkimuksen tieteellistä pätevyyttä ja luotettavuutta sekä mahdollistaa kriittiseen arviointiin. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus toimii olennaisena työkaluna tutkimustiedon jäsentäjänä, ja vastuullisuuden

asiantuntijuus parantaa tutkimuksen laatua ja relevanssia, tarjoten näkemystä ja konkreettista ymmärrystä yrityksen vastuullisuuden kokonaisuudesta.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Vastuullisuusstrategia on välttämätön osa nykyaikaisen yrityksen toimintaa. Destialla tämä tunnistettiin vahvasti vuonna 2019 strategiauudistuksen yhteydessä, jolloin vastuullisuuden integrointi tiiviiksi osaksi yritysstrategiaa aloitettiin. Vastuullisuusstrategian avulla Destian on mahdollista hallita riskejä paremmin, vastata markkinoiden ja sidosryhmien odotuksiin sekä parantaa kilpailukykyään. Destian johdon sitoutuminen vastuullisuusstrategian kehittämiseen ja toteuttamiseen on ratkaisevaa ja vaikuttaa niin lyhyen, kuin pitkän aikavälin strategian toteuttamiseen. Kuten työssä on jo aiemmin todettu, puutteet johdon ja hallituksen vastuullisuusosaamisessa voivat johtaa heikkoihin päätöksiin ja strategisiin virheisiin. Lisäksi esteinä ja hidasteina vastuullisuustoimenpiteiden tehokkaalle toteutukselle Destialla ovat resurssien puute, puutteellinen organisointi, riittämätön budjetointi ja päätöksenteon hitaus. Mahdollisuutena on eri sidosryhmien, kuten työntekijöiden, asiakkaiden ja sijoittajien sitouttaminen vastuullisuusstrategian suunnitteluun ja toteutukseen, mikä lisää vastuullisuusstrategian hyväksyttävyyttä ja tehokkuutta. Destialla osallistamista strategian suunnitteluun on hyödynnetty vielä vähän, toteutuksen osalta työntekijöitä, sidosryhmiä ja asiakkaita on kuitenkin osallistettu. Kuritun ja Rankisen mukaan vastuullisuusosaamisen nostaminen ylimmässä johdossa on keskeistä, jotta voidaan mahdollistaa systemaattinen, nopea ja vastuullinen toiminta. Tämä ei koske vain teknistä suorittamista ja veloitteiden täyttämistä, vaan laajemmin muutoksentarpeen ymmärtämistä ja markkinoiden kehityksen mukana pysymistä, tai jopa sen edellä olemista (Kurittu & Rankinen, 13).

Vastuullisuusstrategian vaikutus yrityksen kilpailukykyyn ja pitkän aikavälin menestykseen on merkittävä. Strategian avulla yritys voi paremmin tunnistaa ja hallita sekä sisäisiä että ulkoisia riskejä, kuten ympäristöriskejä, sosiaalisia riskejä ja sääntelyyn liittyviä riskejä. Tämä vähentää negatiivisten vaikutusten todennäköisyyttä ja parantaa yrityksen mainetta sekä taloudellista vakautta. Destian vastuullisuusstrategian kehityksen kannalta voisi olla tarpeen päivittää olennaisuusanalyysi myös CSRD-vaatimuksia silmällä pitäen. Vastuullisuusstrategia edistää uusien, kestävien tuotteiden ja palveluiden kehittämistä, mikä vastaa markkinoiden ja asiakkaiden kasvaviin vaatimuksiin ja luo liiketoimintamahdollisuuksia. Destiaassa vastuullisuusstrategian myötä on kehitetty vähähiilinen infrahanke -

konsepti ja lisäksi vastuullisuustiimi on ollut mukana esimerkiksi vihreän kalustostrategian luomisessa. Vastuullisuus edistää työntekijöiden tyytyväisyyttä ja sitoutumista, mikä parantaa työilmapiiriä, vähentää henkilöstön vaihtuvuutta ja edistää resurssien tehokasta käyttöä. Tämä voi johtaa kustannussäästöihin ja parantaa yrityksen toimintojen tehokkuutta. Destia on ollut vuosittain mukana Oikotien Vastuullinen työnantaja -tutkimuksessa ja sijoittunut vuosina 2022 ja 2023 ensimmäiseksi isojen, yli 1000 työntekijän organisaatioiden kategoriassa. Henkilöstön suositteluindeksi eNPS oli vuonna 2023 44 ja se on hyvällä tasolla verrattuna Suomen yleisnormiin, joka on 23. Destian asiakkaiden suositteluindeksi NPS oli vuonna 2023 61. Vastuullisesti toimivat yritykset kykenevät luomaan arvoa sidosryhmilleen ja parantamaan mainettaan sekä pitkäaikaista menestystään. Vastuullinen toiminta voi parantaa myös yrityksen mainetta, vähentää riskejä ja kustannuksia sekä lisätä asiakas- ja työntekijätyytyväisyyttä. Koipijärven ja Kuvajan mukaan perusosaaminen vastuullisuudesta ja sen jalkauttamisesta organisaatioon tulisikin olla osa jokaisen yritysjohtajan valmennusta, mikä korostaa vastuullisuusosaamisen tärkeyttä kaikilla organisaation tasoilla (Koipijärvi & Kuvaja, 159).

Case yritys Destian vastuullisuusstrategian onnistuminen edellyttää systemaattista, mutta joustavaa lähestymistapaa, jossa seurantaan ja arviointiin on määritetty selkeät mittarit. Koska vastuullisuutta koskeva lainsäädäntö- ja raportointivaatimukset muuttuvat ja kehittyvät vauhdilla, säännöllinen seuranta auttaa tunnistamaan edistymisen ja kehityskohteet sekä arvioimaan tarvittavat toimenpiteet. Destian raportoinnin kehittämässä tulee huomioida, että raportoitava tieto on oleellista, raportoitava tieto perustuu tietopohjaiseen dataan ja se on mahdollisimman hyvin integroitu olemassa oleviin järjestelmiin. Raportoinnin ajan tasalla pysyminen vaatii jatkuvaa lainsäädännön ja raportointivaatimusten seuranta. Yhteenvedona voidaan todeta, että vastuullisuusstrategian kehittäminen ja toteuttaminen tarjoaa Destia Oy:lle merkittäviä hyötyjä ja kilpailuetua. Sen avulla voidaan vastata nykyisiin ja tuleviin vastuullisuushaasteisiin, parantaa mainetta ja luoda pitkäaikaista menestystä. Vastuullisuusstrategian tehokas toteutus vaatii kuitenkin johdon vahvaa sitoutumista, riittäviä resursseja ja systemaattista lähestymistapaa.

Tulevaisuudessa vastuullisuusosaamisen merkitys yritysten kilpailukyvyn kannalta tulee korostumaan entisestään. Kuritun ja Rankisen mukaan ennakoiva ja omaehtoinen lähestyminen vastuullisuuteen auttaa yhtiöitä pysymään mukana markkinoiden ja yhteiskunnan kehityksessä, ja jopa olemaan askeleen edellä (Kurittu & Rankinen, 13). Tämä asettaa yrityksille paineen investoida vastuullisuusosaamiseen ja -strategioihin. Infrarakentamisen laajemmassa kontekstissa vastuullisuus voi johtaa merkittäviin innovaatioihin ja kestävän kehityksen ratkaisuihin, jotka parantavat kilpailukykyä ja luovat uusia markkinoita. Megatrendien, kuten ilmastonmuutoksen ja digitalisaation, integrointi vastuullisuusstrategioihin on keskeistä tulevaisuuden haasteiden ja mahdollisuuksien kohtaamisessa.

LÄHTEET

Bouygues. 2024. Verkkosivu. Viitattu 12.4.2024. <https://www.bouygues.com/en/>

Bärlund, A. & Perko, S. 2013 Kestävä johtajuus: Bisneksen uusi eilinehto. Helsinki: Alma Talent Oy.

Colas. 2024. Verkkosivu. Viitattu 12.4.2024. <https://www.colas.com/en/>

Destia Oy. 2024. Verkkosivu. Viitattu 12.4.2024. <https://www.destia.fi/>

Destia Oy. 2024. Vuosikertomus 2023. Verkkosivu. Viitattu 10.3.2024. https://www.destia.fi/app/uploads/2024/03/Destia_vuosikertomus_2023_FI.pdf

Destia Oy. 2024. Destia-konsernin toimintakertomus ja tilinpäätös 2023. Verkkosivu. Viitattu 12.6.2024 https://www.destia.fi/app/uploads/2024/03/Destia_tilinpaaatos_2023_FI.pdf

European Parliament. n.d. Substantiating green claims. Verkkosivu. Viitattu 20.2.2024 <https://www.europarl.europa.eu/legislative-train/theme-a-european-green-deal/file-substantiating-green-claims>

EY. 2023. How can effective governance unlock value from sustainability? EY Europe Long-Term Value and Corporate Governance Survey, March 2023. Verkkosivu. Viitattu 22.2.2024. https://www.ey.com/en_fi/long-term-value/europe-corporate-governance-survey-findings

Finnish Business & Society FIBS. 2023. Yritysvastuu 2023. Verkkosivu. Viitattu 22.2.2024. <https://fibsry.fi/uutishuone/tutkimukset/yritysvastuu-2023/>

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

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

Koipijärvi, T. & Kuvaja, S. 2020. Yritysvastuu 2.0 – Johtamisen uusi normaali. Helsingin seudun kauppakamari.

Kurittu, K. 2021. Sijoita rahasi vastuullisesti. Helsinki: Alma Talent Oy.

Kurittu, K. 2021. Yritysvastuuraportointi: Kiinnostavan viestinnän käsikirja. e-kirja. Helsinki: Alma Talent.

Kurittu, K. & Rankinen, L. 2023 Menesty kestävästi! Vastuullisuus johdon ja hallituksen agendalla. Helsinki: Alma Talent Oy

Kääriäinen, M. & Lahtinen, M. 2006. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus tutkimustiedon jäsentäjänä. Hoitotiede 18

Niskala, M. Pajunen, T. Puroila, J. Tarna-Mani, K. 2019. Yritysvastuu: raportointi- ja laskentaperiaatteet. Helsinki: ST-Akatemia

Salminen, A. 2011. Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyyppeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin. Vaasan yliopiston julkaisuja. Verkkosivu. Viitattu 5.4.2024. isbn_978-952-476-349-3.pdf (uwasa.fi)

Talentree Oy. 2024. Verkkosivu. Viitattu 12.6.2024. www.talentree.fi