

TERHI KOIPIJÄRVI & SARI KUVAJA

YRITYSVASTUU 2.0

JOHTAMISEN UUSI NORMAALI



KAUPPAKAMARI

YRITYSVASTUU 2.0

YRITYSVASTUU 2.0 –

Johtamisen uusi normaali

Kauppakamari



© Helsingin seudun kauppakamari / Helsingin Kamari Oy ja tekijät

ISBN 978-952-246-660-0

ISBN 978-952-246-661-7 (E-kirja)

ISBN 978-952-246-662-4 (Ammattikirjasto)

2., uudistettu painos

Ulkoasu: Ea Söderberg

Kansi: Salla Virtanen

Taitto: Notepad Ay

Printon, Viro 2020

Anna palautetta kirjasta: www.kauppakamarikauppa.fi/anna-meille-palautetta

Tämä kirja on saatavilla myös KauppakamariTiedon Ammattikirjastossa, ammattikirjasto.fi.

MIKSI YRITYSVASTUU 2.0?	11
KIITOKSET	13
KIRJAN TAUSTA JA TAVOITTEET	15
YRITYSVASTUUN JOHTAMINEN	21
Mitä strateginen yritysvastuu tarkoittaa?	21
Ympäristöosaajista hyvinvoinnin tuottajiksi	21
Kolmen pilarin mallista strategiseen vastuullisuuteen	22
<i>Ympäristöasiat edellä</i>	22
<i>Arvoja mittaamaan</i>	25
CASE: KPMG:n <i>True Value</i> -malli	27
CASE: Arvonmuodostusta metsäteollisuudessa	30
Kapitalismin kritiikki – kohti hyvinvointitaloutta ja missiolähtöisiä yrityksiä	32
<i>Mittaako BKT oikeita asioita?</i>	32
<i>Financial Times kirittää kestävää muutosta</i>	36
<i>Tulevaisuuden liiketoimintamalli</i>	36
<i>Vihreästä elvytyksestä vipuvarsi suunnanmuutokselle</i>	40
<i>Yhteisen arvon tuottajat</i>	43
CASE: Pudasjärvi teki Porterit	45
Miltä näyttää vai mitä tehdään -strategia?	46
<i>Kaiken maailman esitteitä</i>	46
<i>Vastuullinen brändi ei ole kuorrutus</i>	47
Raportointi kehittää liiketoimintaa	48
<i>Kirjanpitolain mukainen yhteiskuntavastuuraportointi</i>	49
<i>Global Reporting Initiative -ohjeistuksen mukainen raportointi</i>	49
<i>Sustainability Accounting Standards Board (SASB) -standardin mukainen raportointi</i>	50
<i>Integroitu raportointi</i>	51
<i>Task Force on Climate-related Financial Disclosures -raportointi</i>	52
<i>CDP-raportointi</i>	52

Strateginen vastuullisuus pienissä ja keskisuurissa yrityksissä	54
Ylätason ohjeistuksia ja sääntelyä	56
Kansainväliset ohjeistukset tienviittana	56
<i>YK:n Global Compact -aloite</i>	56
<i>YK:n kestävä kehityksen tavoitteet</i>	59
<i>YK:n yritystoimintaa ja ihmisoikeuksia koskevat ohjaavat periaatteet</i>	59
<i>OECD:n toimintaohjeet</i>	59
Sääntely etenee	61
Yritysvastuun linjanvetoa	65
Takki auki vai hopea ei ole häpeä?	65
<i>Vastuullisuus yrityksen missiossa ja visiossa</i>	65
<i>Edelläkävijän riskit ja mahdollisuudet</i>	66
<i>Yritysten aktivismi hakee muotoaan</i>	68
CASE: Patagonia – Yritys aktivistina	71
<i>Maine on tulos, ei väline</i>	74
Vastuullinen brändi rakentuu tarkoituksesta	75
<i>Kestävä markkinointi luo muutosbrändejä</i>	77
CASE: Maineen mittaaminen todentaa sidosryhmien vastuullisuuskäsityksiä	78
Yritysvastuu käytäntöön	79
Politiikat ja eettiset ohjeet johtamisen peruskivinä	79
<i>Arvokeskustelusta pohjaa yritysvastuulle</i>	79
<i>Periaatteista käytäntöön – prosessi vaatimustenmukaisuuteen</i>	82
CASE: Metsähallituksen eettiset periaatteet rakentavat yhtenäistä organisaatiokulttuuria	84
<i>Politiikat kertovat sitoutumisen tason</i>	87
<i>Järjestelmät ja standardit jäsentävät vastuullisuustyötä</i>	87
Vastuullisuusohjelma	90
<i>Johdanto</i>	90
<i>Riskien tunnistaminen ja hallinta</i>	92

Yritysvastuu globaalissa kasvustrategiassa	95
<i>Hyvä esiselvitys maksaa itsensä takaisin</i>	95
<i>Älä unohda naapureitasi</i>	100
CASE: Interlaken Group – yhdessä maa- oikeuksien puolesta	102
Investoinnin hintalappuun myös vastuullisuuspanostukset	103
CASE: Kun ihmisoikeusriskit konkretisoituvat maine- ja rahoitusriskeiksi	104
Keskity olennaiseen	106
CASE: Valion olennaiset liiketoimintalähtöiset vastuullisuusteemat	107
<i>Fokusalueilta erilaistumista ja keskittymistä</i>	109
CASE: Yhteiskunnallinen missio syvensi Lassila & Tikanojan strategista yritys vastuuta – liiketoiminnan ja vastuullisuuden tavoitteet sulautettiin yhteen	111
Yritysten ilmastoherääminen	114
<i>Ilmastokriisin hillinnästä vastuullisuustyön painopiste</i>	114
<i>Yrityksen ilmasto-ohjelma</i>	117
Moninaisuudesta erilaisuutta	118
CASE: Monimuotoista rekrytointia ISS:llä	120
Organisaatio ja johtamismalli	121
Yritysvastuu johtoryhmässä	121
<i>Vastuullisuuden johtamismalli</i>	121
<i>Ulkopuoliset sparraajat</i>	122
CASE: Vastuullisuuden Advisory Group S-ryhmässä	122
<i>Vastuullisuusjohtaja vai strategiajohtaja?</i>	123
<i>Tukifunktioiden niputusta</i>	127
Hallituksen rooli yritys vastuussa	129
<i>Hyvä hallintotapa ja hallitusammattilaisten vastuullisuusosaaminen</i>	129
<i>Organisaatiot hyötyvät monimuotoisesta hallituksesta</i>	130
<i>Hallituksen valiokunnat ja vastuullisuusosaajat</i>	134

Vastuullisuusryhmät: liiketoiminta-alueiden ja tukifunktioiden kohtaamispaikkoja	135
<i>Vastuullisuusryhmä: törmäyttämisen mahdollisuus</i>	135
<i>Vastuullisuusryhmän tukifunktiojäsenet</i>	137
CASE: Kemijoki Oy – Vastuullista vesivoimaa kumppanuusmallilla	140
Toimivat tiimit ja vastuullisuusverkostot – eroon pääkkonttorisyndroomasta	143
<i>Keskittämällä ja hajauttamalla</i>	143
<i>Virtuaalijohtaminen haastaa globalissa yrityksessä</i>	146
Vastuullisuuden johtaminen pienissä ja keskisuurissa yrityksissä	148
Yritysvastuuumattilaiset ja vastuullisuusosaaminen organisaatiossa	149
Yksinpuurtajista osaksi organisaatiota	149
<i>Laatu- ja ympäristöjärjestelmistä toiminnan ohjaajia</i>	149
<i>Númeroista yritys vastuun tulkkeja</i>	152
<i>Vastuullisuusammattilaiset äänitorvina ja verkostoitujina</i>	152
Osaamisen varmistaminen ja organisaation oppiminen	154
<i>Vastuullisuusammattilaisten rekrytointi</i>	154
<i>Se oikea vastuullisuusjohtaja</i>	156
<i>Oppimista kantapäähän kautta</i>	158
Vastuullisuuden jalkauttaminen ja siihen sitouttaminen	159
<i>Johto suunnannäyttäjänä</i>	159
<i>Työntekijät: yritys vastuun kohteita vai toteuttajia?</i>	160
CASE: Nesteellä vastuullisuus kuuluu kaikille työntekijöille	162
YRITYS JA SEN SIDOSRYHMÄT	165
Suunnitelmallinen sidosryhmätyö	165
Sidosryhmäohjelman tarve ja tarkoitus	165
<i>Yrityksen kompassi toimintaympäristön luotaamiseen</i>	165
<i>Tervetuloa neuvomaan</i>	166
<i>Tunnista, tutustu ja rakenna yhteistyötä</i>	168

Yrityksen keskeiset sidosryhmät	169
<i>Henkilöstö ja potentiaaliset työntekijät</i>	170
<i>Omistajat ja sijoittajat</i>	171
<i>Asiakkaat</i>	176
<i>Media</i>	177
<i>Kansalaisjärjestöt</i>	178
<i>Poliittiset päättäjät ja viranomaiset</i>	178
<i>Tavarantoimittajat ja alihankkijat</i>	179
<i>Paikallisyhteisöt</i>	180
Sidosryhmäohjelman laatiminen	180
<i>Sidosryhmämatriisi jäsentää sidosryhmien merkitystä</i>	180
<i>Ohjelman laatimisen vaiheet</i>	182
CASE: Kansalaisjärjestöt, kuluttajat ja henkilöstö – G-Star	
RAW'n tärkeimmät sidosryhmät	188
Kansalaisjärjestöjen roolit	190
Miksi puhutaan erityisesti kansalaisjärjestöistä?	190
Näkökulmien tasapaino	191
Järjestön olemassaolon oikeutus	193
<i>Vahtikoiria ja kiritäjiä</i>	194
CASE: Uhkaavien järjestöjen lista	197
Järjestöt yritysten yhteistyökumppaneina	197
CASE: Kun kumppani kritisoi	198
YRITYS JA SEN HANKINTAKETJUT	201
Tuotteen alkuperätiedot: mistä kaikki alkoikaan?	201
Johdanto	201
”Donnerstag ist Kahlschlagtag”	202
Mahonkiboikotti	205
Kun työ meni Kiinaan	206
Hankintaketjujen vastuullisuuden kehittäminen	208
Kontrollista yhteistyöhön	208
Läpinäkyvästi tuotettua suklaata ja kahvia	210

Vastuullisuuden varmistaminen globaalissa hankintaketjussa	212
CASE: Valmetin entistä laajempi yhteistyö toimittajien kanssa	215
Vastuullista vaikuttavuutta julkisilla hankinnoilla	217
Sertifikaatteja ja standardeja	219
Luonnonmukainen tuotanto	219
Yleisiä järjestelmiä	220
Toimialakohtaisia järjestelmiä	222
Mikä sertifikaatti sopii meille?	227
YRITYKSEN IHMISOIKEUSVASTUU	230
Miten ihmisoikeudet liittyvät yritysten toimintaan?	230
Kohti yhteisiä linjauksia	231
Miehen tehtävä	232
Yritystoimintaa ja ihmisoikeuksia koskevat ohjaavat periaatteet	233
Yrityksen ihmisoikeusohjelman osa-alueet	234
Politiikka: ihmisoikeussitoumus	235
Huolellisuusvelvoite	235
Korjaavat toimenpiteet	238
CASE: Keskuskauppakamari tukee ja sparraa erikokoisia yrityksiä ihmisoikeusvastuussa	239
Yrityksen ihmisoikeusraportointi	240
YK:n ohjaavien periaatteiden kansallinen toimeenpano	242
CASE: Kolmikantanäkemys ihmisoikeusperiaatteiden toteuttamisesta	243
CASE: Kohti vastuullisempia tekstiilejä: hollantilaiset saivat aikaan yhteisen toimialasopimuksen	244
MITEN JATKAMME TÄSTÄ?	246
LÄHDELUETTELO	249
Tausta- ja case-haastattelut	249
Kirjallisuus ja artikkelit	250
Internet-lähteet	253
KIRJOITTAJAT	256

MIKSI YRITYSVASTUU

2.0?

Kirjamme ensimmäinen painos julkaistiin syyskuussa 2017. Vastuullisuuskeskustelu oli silloinkin vilkasta ja yhä useammat yritykset olivat alkaneet kartoittaa ja pohtia rooliaan kestäväen tulevaisuuden rakentajana. Kansainvälisen ilmastopaneelin IPCC:n lokakuussa 2018 julkaistu ilmastoraportti räjäytti kuitenkin potin lopullisesti. Vaikutti siltä, että vasta nyt tietoisuus ilmastokriisin vakavuudesta tiedostettiin yrityksissä ja näiden johdossa. **Greta Thunberg** ja nuorten ilmastomarsit lisäsivät muutospainetta, kirittivät politiikkoja ja vaativat hallituksilta sekä yritys johdosta vastauksia. Ilmastoherätyksen myötä vastuullisuus nousi ”kaikkien” agendalle.

Otimme ilolla vastaan kustantajamme tarjoaman mahdollisuuden kirjamme päivittämisestä, kun toinen, uudistettu painos tuli ajankohtaiseksi. Sen lisäksi, että olemme päivittäneet sisällön kauttaaltaan, olemme kirjoittaneet teokseen paljon uutta tekstiä. Yritysten ilmastoheräämisen lisäksi uutta sisältöä ovat yritysaktiivisuuksia ja vastuullista brändiä käsittelevät luvut. Yritysvastuun sääntely on edennyt, vastuullisuusraportointiin on tullut uusia viitekehyksiä ja ohjeita, ja olemme päivittäneet nämä sisällöt uusimman tiedon mukaisiksi. Kuvaamme, miten vastuullisuus ja vaatimustenmukaisuus ovat lähentyneet, minkä seurauksena lakiasiainyksiköt ovat laajentaneet osaamistaan yritys etiikkaan ja strategiseen yritys vastuuseen. Olemme syventäneet yritys vastuun johtamista käsitte-

leviä osioita: emme voi liikaa korostaa yrityksen ylimmän johdon ja hallituksen roolia strategisessa yritys vastuussa ja kestävää muutosta tukevan liiketoiminnan kehittämisessä. Kirjan punaisena lankana on edelleen vastuullisuuden yrityksille tuottama arvo ja sen myötä vakuus pitkän aikavälin menestymiselle.

Olemme vakuuttuneita yritysten keskeisestä roolista kestäväen kehityksen haasteiden ja kriisien ratkaisemisessa. Mutta yhtä vakuuttuneita olemme siitä, että pysyvä muutos kohti oikeudenmukaisempaa, kestävää yhteiskuntaa vaatii rakenteellisia muutoksia ja muutostavassa mitata menestystä. Siksi olemme kirjoittaneet tarpeesta määritellä yritysten tarkoitus uudelleen. Tähän kannustavat myös esimerkiksi Financial Timesin *Capitalism. Time for a Reset* -kampanja, World Economic Forumin peräänkuuluttama yritysten yhteiskunnallisen roolin uudelleenmäärittely ja B Corporation -liiketoimintamallin kasvava suosio.

Muutoksen mahdollisuus innostaa ja inspiroi. Meillä saattaa vielä olla mahdollisuus palauttaa talous palvelemaan ihmisten ja luonnon hyvinvointia.

Tervetuloa mukaan tekemään muutosta.

Helsingissä ja Kirkkonummella 15.9.2020

Terhi Koipijärvi ja Sari Kuvaja

KIITOKSET

Kun kirjoitimme kirjamme ensimmäistä painosta, Terhi Koipijärvi halusi kirjata ylös työelämässä kertyneitä kokemuksiaan vastuullisuustyöstä metsäalalla. Hän tunnusteli ideaansa muutaman yritysvastuuumattilaisen kanssa ja otti sen jälkeen yhteyttä Sari Kuvaajaan. Terhi kysyi, lähtisikö Sari kumppaniksi projektiin, jonka kannavana ajatuksena olisi yhdistää henkilökohtaisia uravälähdyksiä kokemuksen kautta kertyneeseen osaamiseen yritysvastuusta ja sidosryhmätyöstä.

Sari vastasi kyllä. Tästä sopimuksesta alkoi ymmärryksen kerrytämisen ja suunnittelun vaihe. Pohdimme yhdessä, mitä yritysvastuusta ei vielä ole kirjoitettu. Olisiko meillä toisenlainen näkökulma jo aikaisemmin kerrottuun? Mitä sellaista osaisimme kertoa ja kuvata, mistä olisi yrityksille sekä niiden johdolle ja työntekijöille konkreettista hyötyä? Tutustuimme toistemme vahvuuksiin aiheeseen liittyen. Tapaamisemme olivat täynnä vertailevaa pohdintaa, verkkohakuja, kokoustamista, kahvia, kirjan sisällön fokusointia ja yhteisen näkökulman vahvistumista. Mutta se oli myös intoa ja innostusta, sitä ennen kaikkea.

Yhteisen työemme tulos on nyt näiden kansien välissä. Kirjaa on kirjoitettu Kirkkonummella, Helsingissä, Imatralla, Pietarissa ja Amsterdamissa sekä erilaisissa kulkuvälineissä näiden paikkakuntien välillä. Yhteistyö on ollut herkkua. Se on merkinnyt matkaa menneisyyteen ja tarjonnut tilaisuuden visioida tulevaisuutta. Olemme myös oppineet toisiltamme paljon.

Kirjaamme ei olisi syntynyt ilman verkostojemme apua. Lämmin kiitos kaikille, jotka ovat jakaneet kanssamme osaamistaan ja näkemys­siään. Kiitokset case-esimerkkien kirjoittajille ja haastatteluja antaneille asiantuntijoille, johtajille ja alan ammattilaisille. *Warmest thanks also to the Dutch sustainability professionals and other experts who have given us interviews and with whom we have had interesting discussions.*

Olemme kiitollisia ensimmäisen painoksen käsikirjoitusta sen eri vaiheissa kommentoineille yritys­vastuun ammattilaisille. Kiitokset Outi Mikkoselle, joka nykyisin työskentelee Suomen UNICEFin yritys­yhteistyön johtajana, sekä HELSUSin johtajalle, professori Anne Toppiselle siitä, että näitte vaivaa ja käytitte aikaanne koko käsikirjoituksen lukemiseen. Saimme teiltä oivallisia vinkkejä, jotka auttoivat tarkentamaan kirjan sisältöä.

Kiitokset kustantajallemme Helsingin seudun kauppakamarille sekä toimittaja Taina Parviaiselle ammattitaitoisesta yhteistyöstä. Sari Kuvaja kiittää Suomen tietokirjailijat ry:tä saamastaan apurahasta.

Kiitämme toisiamme kaikesta jaetusta sekä aviopuolisojamme ja muita perheenjäseniämme kannustuksesta, haastamisesta ja tuesta. Kiitokset metsämies­isillemme esimerkistä, rohkaisemisesta ja lukuisista valaisevista keskusteluista.

Helsingissä ja Kirkkonummella 15.9.2020

Terhi Koipijärvi ja Sari Kuvaja

KIRJAN TAUSTA JA TAVOITTEET

Kaksi nuorta naista päättävät opiskella metsätieteitä, päätyvät samaan opiskelupaikkaan Helsingin yliopistoon ja valmistuvat liike-metsänhoitajiksi. Toinen lähtee töihin kansalaisjärjestöön, toinen metsäalalle. He kohtaavat reilun 20 vuoden yritys vastuukokemuksen jälkeen ja päättävät kirjoittaa kirjan – yritys vastuusta. Kirjoittajien matkat ovat olleet erilaiset. Matkaan on mahtunut mutkia, takapakkeja ja voittoja. Kummankin intohimona on edelleen liike-elämän vastuullisuus.

Ympäristöasioiden esiinnousu 1990-luvulla sattui molempien työuran alkuun. Metsäteollisuus oli Suomen vientisektorin ykkösiä ja nautti vahvaa asemaa kansallisessa päätöksenteossa. Ajan ilmiöitä olivat kansainvälistyminen, kansalaisliikkeiden nousu ja kestävä kehityksen esiinmarssi. Rio de Janeirossa järjestettiin vuonna 1992 YK:n ympäristö- ja kehityskonferenssi, jossa jäsenmaat allekirjoittivat yhteisen niin sanotun Rion julistuksen. Rion konferenssi nykäisi liikkeelle monta kestävä kehityksen hanketta.

Sari käsitteli vuonna 1990 valmistuneessa pro gradussaan yrityksen arvoja ja etiikkaa ja pohti, mikä on yrityksen tarkoitus. Työkennellessään Greenpeacen kampanjavastaavana hän kyseenalaisi teollisuuden toimintatapoja ja haastoi metsäyrityksiä muutoksen tielle. Myöhemmin kirjoittajana ja konsulttina hän aktivoi arvokeskustelua ja piti luentoja muun muassa liike-elämän etiikasta,

kansalaisjärjestöjen yhteiskunnallisesta roolista ja sidosryhmätyöskentelystä. Sarilla oli vahva tunne siitä, että ympäristöosaaminen ja ympäristöhallintajärjestelmät ovat vain osa ratkaisua. Järjestelmät ovat keino ottaa jokin ongelma tai asia haltuun, mutta samalla ne supistavat arvoja sisältävän haasteen teknisin keinoin ratkaistavaksi. Sari kaipasi enemmän; jotakin, jota oli silloin vaikea sanoittaa. Tänäsen sanoittavat muun muassa B Corporation -yritykset, joiden slogan kuuluu: *People using business as a force for good*.

Terhi etsi paikkaansa metsämiesten joukossa. Ensimmäinen työnantaja ei päästänyt naista Venäjälle työmatkoille vaan piti häntä Helsingin Herttoniemen konttorissa. Seuraava työnantaja ei jarruttanut, ja Terhi pääsi Venäjän metsiin puun alkuperän lähteille. Hän oli vakuuttunut, että puukauppa ei kannata, ellei puu tule kestävästä ja laillisista lähteistä. Kollegoiden vakuuttaminen puunalkuperäjärjestelmien rakentamisesta ei ollut lyhyt prosessi. Tänäsen puun alkuperän ja kestävänsä metsänhoidon todentaminen on lähtökohta metsäteollisuustuotteiden hyväksyttävyydelle. Suomalaiset metsäyritykset veivät toivoa köyhiin venäläisiin kyliin Neuvostoliiton hajoamisen jälkeen. Perustettiin puunkorjuuyrityksiä, ja kyläläisetkin alkoivat uskoa uuteen nousuun. Sitten yrityksiä jouduttiin lopettamaan kannattamattomina. Terhi työskenteli lähellä paikallisia ihmisiä ja näki, miten alasajo vaikutti kyläläisiin. Venäjän metsäkylissä Terhi sai kasteen sosiaaliseen vastuuseen. Yritysvastuusta tuli Terhin ammatti, joka vei hänet myöhemmin metsäteollisuusyritysten globaalien investointihankkeiden mukana Etelä-Amerikkaan ja Aasiaan ratkomaan monimutkaisia vastuullisuushaasteita.

Vastuullisella liiketoiminnalla on ollut ainakin kolme nousukautta: 2000-luvun alku, jolloin muun muassa FIBS (silloin Finnish Business & Society – Yritykset työelämän uudistajina) perustettiin; 2000-luvun loppu, jolloin sosiaalinen vastuu alkoi korostua; ja muutama vuosi sitten alkanut kolmas tuleminen, joka jatkuu edelleen Pariisin ilmastositomuksen ja YK:n kestävänsä kehityksen tavoitteiden siivittämänä. Jokaisella kierroksella mukaan on tullut uusia toimialoja, yrityksiä, palveluntarjoajia, aloitteita ja teemoja, joista viimeisimpinä yrityksen ihmisoikeudet ja yritysten rooli yhteiskunnallisten,

aiempaa laajempien ongelmien ratkaisijana. Sari on välillä menettänyt uskonsa siihen, että yrityksistä tulisi toimijoita, joita motivoi oikeudenmukaisuus voitontavoittelun rinnalla. ”Mutta kerta toisensa jälkeen olen saanut kohdata heitä, jotka jakavat visioni ja jotka toimivat oman organisaationsa sekä liike-elämän muutosagentteina. Monien tällaisten henkilöiden kanssa olen saanut ja saan tehdä töitä. Ja nyt kirjoittaa kirjankin.”

Terhi on ajanut vastuullisuuden kehitystä yritysten sisällä. Hän ei ole koskaan uskonut muuhun kuin strategiseen vastuullisuuteen, joka ankkuroituu aidosti liiketoimintaan. Esihenkilöt, jotka ovat uskoneet samoin ja luottaneet Terhiin, ovat kantaneet eteenpäin. ”Kun päätin kirjoittaa kirjan yritys vastuusta, soitin Sarille. Hän on tinkimätön arvoissaan ja viisas kirjoittaja. Tiesin, että Sarin kanssa syntyy inspiroiva dialogi.”

Kirjan kansien sisällä on tietynlainen yritys vastuuymmärryksen pikakelaus ja elinkaari. Kirjamme päätavoitteena on perustella, miksi vastuullisuus on strateginen kysymys; asia, joka kuuluu normaaliin liiketoimintaan, josta pitää keskustella ja päättää ja jota pitää johtaa ihan niin kuin mitä tahansa muutakin liiketoimintaan liittyvää kokonaisuutta. Kuvaamme kirjassa, mitä yritys vastuun johtamisen ja toteutuksen normalisointi yrityksiltä edellyttää ja mitä mahdollisuuksia se tarjoaa. Olemme kirjaa kirjoittaessamme hyödyntäneet kokemuksiamme työelämästä ja pyrkineet tuomaan mukaan käytännönläheisyyttä. Kirjan yritys esimerkit tukevat ja konkretisoivat kirjan viestiä. Iloksenne löysimme kirjoitusprosessin aikana myös uusia suomalaisia tulijoita, joihin ei ole aiemmin viitattu vastuullisuus kirjallisuudessa.

Olemme valinneet kirjaan tärkeiksi ja olennaisiksi kokemamme teemat, jotka kantavat johtamisen uuden normaalin tasolle. Yksi niistä on sidosryhmät, joita ilman yritystä ei voi ajatella. Sidosryhmien näkemysten, tarpeiden ja toiveiden ymmärtäminen on ennakoheito yrityksen menestymiselle. Yksi tärkeimmistä sidosryhmistä on luonto, sillä luonnonvarojen rajallisuus ja ehtyminen asettavat reunaehdot kaikelle yritystoiminnalle.

Yritykset ovat helposti sisäänpäin kääntyneitä ja rajoittuvat hakemaan ratkaisuja yrityksen sisältä. Vastuullisen liiketoiminnan mahdollisuudet ovat kuitenkin tiedon jakamisessa ja yhdessä tekemisessä, siilojen purkamisessa ja innovoinnissa yli tieteen ja toimialarajojen. Sidosryhmäyhteistyön lisäksi uusiutuminen vaatii monimuotoisuuden viljelyä rekrytoinnissa, ja siten erilaisuuden kannustamista myös henkilöstössä.

Tuotteiden alkuperä kiinnostaa kuluttajia. Puun alkuperän seuranta oli aikansa edelläkävijyyttä. Nykyisin yritykset ovat velvollisia tunnistamaan raaka-aineidensa, tuotteidensa ja palvelujensa alihankintaketjut aina tuotantomaihin asti. Toimitusketjujen vastuullisuudessa korostuvat erityisesti ihmisoikeuskysymykset, mutta myös paikalliset ympäristökysymykset ja hankintaketjujen ilmastovaikutukset. Toimitusketjuja käsittelevässä osassa muistutamme, että ihmisoikeuksien kunnioittaminen liittyy myös yrityksen omaan toimintaan eikä sitä voi ulkoistaa vain alihankintaketjujen haasteeksi korkean riskin maissa.

Kerromme yritysvastuun organisoimisesta, johtamisesta ja hallituksen roolista yritysvastuussa. Kuvaamme esimerkkien kautta, miten vastuullisuuden johtamismalli rakennetaan ja varoitamme liian kankean ja pääkonttorivetoisen yritysvastuujohtamisen riskeistä. Tasapainottelu riittävän yritysvastuuresursoinnin ja liioittelun välillä on haastavaa. Toimitusjohtajan asenne ja sitoutuminen ovat kuitenkin aina ratkaisevia strategisen vastuullisuuden toteutumiselle. Uusi normaali haastaa johtamista katsomaan yli kvartaalien ja tavoittelemaan kestävää liiketoimintaa pikavoittojen sijaan.

Viittaamme kirjamme muutamissa kohdissa yritysvastuun raportointiin ja vastuullisuusviestintään, sillä pidämme molempia olennaisena osana läpinäkyvää johtamista. Systemaattinen raportointi auttaa kehittämään vastuullisuusystyötä, ja toisaalta ilman pitkäjänteistä vastuullisuusystyötä mikään raportointi tai viestintä ei ole uskottavaa.

Tämä on kirja sinulle, joka johdat yritystä kohti strategista vastuullisuutta. Saatat olla toimitusjohtaja tai hallitusammattilainen; ehkä johdat liiketoimintayksikköä, vastaat brändistä, viestinnästä tai

vastuullisuudesta. Kirja sopii myös sinulle, joka opiskelet johtamista, yritys vastuuta, viestintää tai olet muuten kiinnostunut vastuullisesta liiketoiminnasta. Kirjassa on vinkkejä ja näkökulmia myös pk-yri-
tysten tarpeisiin.

Toivotamme sinulle innostavia ja kannustavia lukuhetkiä kohti uutta normaalia!