

Sirpa Juutinen

**STRATEGISEN
YRITYSVASTUUN
KÄSIKIRJA**

Talentum Pro
Helsinki 2016

Copyright © Talentum Media Oy ja tekijä

Kansi: Ea Söderberg, Hapate Design
Taitto: Sirpa Puntti

ISBN 978-952-14-2756-5
ISBN 978-952-14-2758-9 (verkkokirja)

BALTO print, Liettua 2016

Palaute kirjasta: www.talentum.fi

Sisällys

Sisällys	5
Case-kuvaukset	13
Esimerkit	14
Kirjan kuviot	16
Esipuhe	19
Kirjoittaja	22
1. Johdanto	23
1.1 "The business of business is business"	23
1.2 Yritysvastuun käsite ja sisältö	24
I.2.1 Kestävä kehitys	24
I.2.2 Yhteiskuntavastuu vai yritysvastuu?	24
I.2.3 Johdonmukaisuus termien käytössä helpottaa viestintää	25
I.2.4 Yritysvastuu on liiketoiminnan taloudellisten, ekologisten ja sosiaalisten vaikutusten huomioimista ...	25
I.2.5 Muuttuvat olosuhteet vaativat uusia toimia	26
I.2.6 Yritysvastuu ja lainsäädäntö	28
1.3 Yritysvastuun yhteiskunnallinen merkitys	30
I.3.1 Sidosryhmänäkökulma	30
I.3.2 Toimialan näkökulma	30
I.3.3 Yleismaailmalliset periaatteet	30
I.3.4 Yhteiskuntasidonnaiset tekijät	31

1.3.5	Yritysvastuu suomalaisessa yhteiskunnassa	31
1.3.6	Yritysvastuu kehittyvissä maissa	32
1.3.7	Yhteiskuntavastuu ja sosiaalinen pääoma	32
1.4	Yritysvastuun eri vaiheita	36
1.4.1	Patruunoiden vastuun aika	38
1.4.2	Valtio alkaa luoda hyvinvointipalveluita	38
1.4.3	Ympäristövastuun aika	39
1.4.4	Liiketoiminnasta erillinen yhteiskuntavastuu	39
1.4.5	Strateginen yritysvastuu	40
1.4.6	Yritysvastuun periaatteiden integroituminen, yritysvastuun teeman katoaminen	42
2.	Yritysvastuu hallitustyössä	44
2.1	Johdon huolellisuusvelvoite	44
2.2	Yritysvastuuseen liittyvien riskien tunnistaminen tuotto-odotusten turvaamiseksi	45
2.3	Miten yritysvastuu näkyy käytännön hallitustyössä?	48
2.3.1	Tiedonsaannin varmistaminen	49
2.3.2	Riittävä sisäinen valvonta	49
2.3.3	Toimitusjohtajan valinta ja erottaminen	49
2.3.4	Yritysvastuu osana johdon palkitsemisperusteita	50
2.3.5	Corporate Governance ja yritysvastuu	50
2.3.6	Valiokuntien perustaminen	50
2.4	Yritysvastuuosaamisen merkitys hallitukselle kasvaa	51
3.	Yritysvastuu osana liiketoimintastrategiaa	52
3.1	Yritysvastuun viestintä ilman käytännön yritysvastuuta ei tuota kilpailukykyä	52
3.1.1	Yritysvastuu satunnaisena toimena ilman säännöllistä viestintää	53
3.1.2	Yritysvastuu markkinointikeinona ilman varsinaista toimintaa	54
3.1.3	Yritysvastuun kantamista ilman vastuullisuusviestintää	54
3.1.4	Yritysvastuu osana liiketoimintaa ja systemaattista viestintää	55
3.2	Yritysvastuun kehitys kohti strategian ja liiketoiminnan ydintä	56
3.2.1	Yritysvastuu vs. sponsorointi	56

3.2.2	Hyväntekeväisyys ja sosiaalisen vastuun kantaminen ...	56
3.2.3	Cause Related Marketing markkinointiviestinnän muotona	57
3.2.4	Milloin voidaan puhua strategisesta yritysvastuusta? ...	58
3.3	Yritysvastuu arvoa luovana ja sitä säilyttävänä tekijänä	59
3.3.1	Lisäarvon muodostuminen yritysvastuun avulla	60
3.3.2	Henkilöstön motivointi ja hyvän yrityskuvan rakentaminen	61
3.3.3	Miten yritysvastuun yhteys arvонуontiin on määritettävissä?	62
3.3.4	Yritysvastuun kytkeminen asiakastarpeisiin	66
3.3.5	Yritysvastuun suhde kassavirtaan ja brändiarvoon	68
3.4	Yritysvastuun liittyminen strategiaprosessiin	69
3.4.1	Markkinoiden ja sidosryhmien odotusten tunnistaminen	71
3.4.2	Arvонуontiin vaikuttavien yritysvastuun osatekijöiden tunnistaminen	72
3.4.3	Pääomanlajien kartoittaminen	75
3.4.4	Ymmärrystä yritysvastuun merkityksestä saadaan kaikkialta organisaatiosta	76
3.4.5	Yritysvastuun johtaminen osana strategiaprosessia	77
4.	Toimintaympäristön analyysi	80
4.1	Trendit toimintaympäristön analyysin lähtökohtana	81
4.1.1	Megatrendien kartoittaminen	82
4.1.2	Maailmanlaajuiset riskit	83
4.1.3	Kestävän kehityksen indeksit	84
4.1.4	Sidosryhmien odotusten tunnistaminen	86
4.1.5	Keskeiset toimintaympäristöanalyysiin tulevat tiedot ..	87
4.2	Vihreä kuluttaminen nousussa	88
4.2.1	Luomun nousu	90
4.2.2	Kuluttajien arvot heijastuvat yhteiskunnalliseen päätöksentekoon	91
4.2.3	Kuluttajien ryhmittely	91
4.3	Sijoittajien ESG-vaatimusten nousu	94
4.3.1	Mitä ESG on?	95
4.3.2	YK:n vastuullisen sijoittamisen periaatteet (PRI)	95
4.3.3	Miksi pääomasijoittajat ovat kiinnostuneet ESG-asioista?	97

4.4 Maantieteellisen sijainnin analyysi	97
4.4.1 Millaisiin riskeihin kannattaa kiinnittää huomiota?	98
4.4.2 Keskeisimmät noudatettavat periaatteet ihmisoikeuksien kunnioittamiseksi	100
4.5 Kilpailija-analyysi	101
4.5.1 Kannattaako yritys vastuun edelläkävijyys?	101
4.5.2 Kilpailija-analyysi osana yritys vastuun kehittämishanketta	102
4.6 Sosio-poliittinen analyysi	103
4.6.1 Korruptio	107
4.6.2 Kestävään kehitykseen liittyvät väärinkäytökset	109
4.6.3 Väärinkäytöksiä ennakoivat merkit	109
4.6.4 Riskikartoituksen tekemistä tukevat selvitykset	111
4.6.5 Watchdogit	113
4.6.6 Verojalanjälki	113
5. Yritysvastuu osana riskien kartoitusta	115
5.1 ERM-viitekehys riskienhallinnassa	115
5.1.1 Nousevien riskien liittäminen osaksi ERM-viitekehystä	115
5.1.2 Globaalit riskit	116
5.2 Yritysvastuuseen liittyvät riskit riskienhallinnassa	118
5.2.1 Riskien vaikutukset sidosryhmiin	118
5.2.2 Taloudellisten vaikutusmekanismien kuvaus osana riskitarkastelua	119
6. Vuorovaikutus sidosryhmien kanssa	123
6.1 Läpinäkyvyyden kasvaneet odotukset	123
6.2 Sidosryhmien tunnistaminen	124
6.2.1 Sidosryhmien määräytyminen taloudellisten vaikutusten perusteella	125
6.2.2 Sidosryhmien määräytyminen yrityksen toiminnan niille aiheuttamien riskien perusteella	126
6.2.3 Fyysisen naapuruston perusteella määräytyvät sidosryhmät	126
6.2.4 Arvoketjun perusteella määräytyvät sidosryhmät	127
6.3 Sidosryhmien merkitys yritykselle vaihtelee	128
6.3.1 Sidosryhmäanalyysi	128
6.3.2 Vuorovaikutus sidosryhmien kanssa	130

6.3.3	Sidosryhmiltä tulevan tiedon tuominen osaksi päätöksentekoa	133
6.4	Onnistunut liiketoiminta tarvitsee useita sidosryhmiä	134
6.4.1	Omistajat, asiakkaat, henkilöstö	134
6.4.2	Sijoittajat, rahoittajat	135
6.4.3	Yhteistyökumppanit	135
6.4.4	Työntekijäjärjestöt	135
6.4.5	Julkisen sektorin toimijat	136
6.4.6	Kansalaisjärjestöt, media, suuri yleisö	139
6.4.7	Lobbaaminen osana sidosryhmien vaikuttamista	139
6.5	Heikot signaalit talteen	139
6.5.1	Heikot signaalit auttavat visioinnissa	141
6.5.2	Asiakkaiden odotusten muutoksista kertovat heikot signaalit	142
6.5.3	Luottamuksesta kertovia heikkoja signaaleja	143
6.5.4	Media tuo näkyviin ja vahvistaa heikkoa signaaleja	146
6.6	Sosiaalisen median esiinmarssi	146
6.6.1	Sidosryhmien esiin nostamat epäkohdat sosiaalisessa mediassa	148
6.6.2	Kampanjat sosiaalisessa mediassa	148
6.6.3	Mainonta sosiaalisessa mediassa	149
7.	Yritysvastuu prosessina	151
7.1	Erillisestä yritysvastuusta liiketoiminnan läpäisevään vastuuseen	151
7.1.1	Muutosajureiden tunnistaminen	155
7.1.2	Nykytilan arviointi	162
7.1.3	Valmistelu – olennaiset asiat on määriteltävä	163
7.1.4	Päätöksenteko	168
7.2	Muutoksenhallinta	169
7.2.1	Muutoksen käynnistys	169
7.2.2	Tiedottaminen	170
7.2.3	Organisointi	172
7.2.4	Kouluttaminen	175
7.2.5	Johtaminen	176
7.3	Implementointi	178
7.3.1	Yritysvastuu osaksi liiketoimintaprosesseja ja tukifunktioita	178
7.3.2	Politiikka ilmaisee tahtotilan	181

7.3.3	Tavoitteiden asettaminen olennaisille asioille	186
7.3.4	Ohjelmat ja toimenpiteet toteuttavat tavoitteita	191
7.4	Yritysvastuu arvoketjussa	192
7.4.1	Esimerkkejä arvoketjun yritysvastuun näkökohdista ...	196
7.4.2	Vastuullisuuden hallinta alihankintaketjussa	200
7.4.3	Vastuullisuuden hallinta ostoissa ja hankinnoissa	205
7.4.4	Ympäristö- ja sosiaaliset näkökulmat julkisissa hankinnoissa	209
7.4.5	Yritysvastuu tuotannossa	209
7.4.6	Yritysvastuu myynnissä	213
7.5	Yritysvastuu markkinoinnissa ja viestinnässä	216
7.5.1	Kansainvälisen kauppakamarin Markkinointisäännöt 2011	217
7.5.2	Vihreät väittämät, mitä ne ovat?	219
7.5.3	Viherpesu	220
7.6	Yritysvastuu henkilöstöpolitiikassa	221
7.6.1	Nuoren sukupolven odotukset	221
7.6.2	Väestökehityksen merkitys vastuullisessa henkilöstöpolitiikassa	221
7.6.3	Vuokratyövoiman yleistymisen	222
7.6.4	Mitä vastuulliselta henkilöstöpolitiikalta odotetaan? ...	222
7.6.5	Työhönotto	224
7.6.6	Työskentelyolosuhteet	225
7.6.7	Työkyvyn ylläpito	225
7.6.8	Osaamisen kehittäminen	226
7.6.9	Palkitseminen	227
7.6.10	Työsuhteen päättäminen	227
7.6.11	Henkilöstöjohtaminen	228
7.7	Yritysvastuu ja yrityskaupat	232
7.7.1	Miksi yritysvastuun asiat ovat tärkeitä yrityskauppaprosessissa?	234
7.7.2	Yrityksen arvon ja kauppahinnan määrittäminen	234
7.7.3	Integraatiovaihe	235
7.7.4	Irtautuminen	235
7.8	Yritysvastuun ohjelman johtaminen	235
7.8.1	Tavoitteiden seuranta ja raportointi	238
7.8.2	Millainen on toimiva mittaristo?	239

7.9 Tuloksista raportointi ja viestintä	240
7.9.1 Miksi ja miten yritys vastuusta kannattaa viestiä?	241
7.9.2 Viestintä sijoittajille	242
8. Lopuksi	248
Lähteet	251
Hakemisto	259

Case-kuvaukset

Case Yhteiskuntavastuu osana suomalaista yhteiskuntaa	35
Case Vastuullinen liiketoiminta ja omistaja-arvo	46
Case Yritysvastuu osana arvonmäärittystä	64
Case Kestävän kehityksen indeksit ohjaavat vastuullista liiketoimintaa	85
Case Avoimuus yritys- ja ympäristövastuun työkaluna Uruguayssa	103
Case Korruptioriskin tunnistaminen ja hallinta	110
Case Yritysvastuuseen liittyvien riskien hallinta	120
Case Finnair: Yhteinen vastuu	131
Case Yritykset ja innovaatiot osana maailman kehityshaasteiden ratkaisua	136
Case Suomen Kuluttajaliitto ry: Kuka on kukkona tunkiolla?	144
Case Vastuullisuus toimitusketjussa	193
Case Sustainable Stock Exchange	244

Esimerkit

Marks & Spencer Value Creation Model	76
UPS:n sidosryhmävuorovaikutuksessa esille tulleita asioita ja yhtiön vastauksia niihin	87
Kuluttajien ryhmittely	91
Ostopäätökseen vaikuttavat tekijät	92
Transparency Internationalin korruptioindeksi	108
Kymmenen periaatetta (The Ten Principles)	112
Globaalit riskit 2015	117
Outokumpu: riskit ja sidosryhmät	119
Fortumin määrittelemät sidosryhmät	125
Kemiran liiketoiminnan vaikutukset arvoketjussa	128
Nordean kartoittamat asiakkaiden odotukset	142
Yrityksen vastuullisuuden arviointi	156
Liiketoiminnan vaikutusten kuvaaminen (Kemira)	164
Olenaisuusmatriisi (Vodafone)	165
Yritysvastuun organisointi (Centrica)	174
Yritysvastuun johtamisprosessi (Nordea)	177
Eettinen päätöksenteko (Microsoft)	182
Toimintaa ohjaavat politiikat (Kesko Oyj)	182
Yritysvastuun ohjelma (Sainsbury)	187
Yritysvastuun tavoitteita (Kesko Oyj)	188

Yritysvastuun tavoitteita (Senaatti-kiinteistöt)	188
Yritysvastuun mittaaminen ja monitorointi osana johtamista (SABMiller)	189
Yritysvastuun kehitysohjelma (Marks & Spencer)	192
Yritysvastuun ohjelman taustalla oleva arvoketju (Sainsbury)	196
Coca-Cola ja kestävä maatalous	197
The Better Cotton Initiative	206
The Environmental Sustainability and Policy for Cocoa Production in Ghana	207
Yritysvastuu Pauligin ostoissa ja hankinnoissa	208
The Electronics Industry Citizenship Coalition (EICC)	208
Mitä vihreä väite ei saa olla	219

Kirjan kuvat

Kuva 1. Yritysvastuu ottaa huomioon sekä liiketoiminnan taloudelliset, ekologiset että sosiaaliset vaikutukset	26
Kuva 2. Yritysvastuu ottaa huomioon sekä lainsäädännön että odotukset	29
Kuva 3. Yritysten vastuun toteutuminen sosiaalisen pääoman edistäjänä ja/tai hyvinvointijärjestelmän täydentäjänä	33
Kuva 4. Yhteiskunnallisen vastuun eri vaiheita Suomessa	40
Kuva 5. Yritysvastuu osana liiketoimintastrategiaa	41
Kuva 6. Yritysvastuun viestinnän ja toiminnan yhtymäkohtia	52
Kuva 7. Yritysvastuun kehitysvaiheita hyväntekeväisyydestä strategisiin kumppanuuksiin (mukaillen Oxford Research A/S 2002)	57
Kuva 8. Yritysvastuun hyödyt	59
Kuva 9. Yritysvastuun arvonluonti	60
Kuva 10. Syyt sille, että yritykset panostavat vastuullisuuteen (FIBS ry) ..	62
Kuva 11. Yritysvastuun liittyminen strategiaprosessiin	70
Kuva 12. Markkinoiden ja sidosryhmien vastuullisuus- ym. odotusten sekä yrityksen palveluiden ja tuotteiden vaikutukset arvonluonnin kannalta keskeisiin tekijöihin strategiaprosessissa	72
Kuva 13. Yritysvastuun arvonluonnin eri vaiheita	73
Kuva 14. Yritysvastuun johtaminen osana strategiaprosessia	79
Kuva 15. Pro Luomun arvioima luomumarkkinoiden koko Suomessa	90
Kuva 16. Verojalanjäljestä raportoivien yritysten määrä Suomessa	114
Kuva 17. Nousevien riskien liittäminen osaksi ERM-viitekehystä	116

Kuva 18. Sidosryhmien analysointi	129
Kuva 19. Erilaisia lähestymistapoja sidosryhmien kanssa käytävään vuorovaikutukseen	130
Kuva 20. Yritysvastuun viisi kehitysvaihetta (mukaihen Davis 2007)	151
Kuva 21. Yritysvastuun kehittämisen reittikartta	154
Kuva 22. Asiat, joista yrityksessä voidaan tehdä päätelmiä sen vastuullisesta käyttäytymisestä	157
Kuva 23. Olennaisten asioiden tunnistamiseen vaikuttavat sekä odotukset että kilpailuetuun liittyvät tekijät	166
Kuva 24. Vaatimustenmukaisuus ja kilpailukyky yritysvastuussa	190
Kuva 25. Esimerkkejä yritysvastuun näkökohdista arvoketjussa	195
Kuva 26. Alihankintaketjun vastuullisuuden hallinnan peruslähtökohdat	203
Kuva 27. Jatkuvan parantamisen alihankintaketjun vastuullisuudessa mahdollistava prosessi	204
Kuva 28. Yritysten käytännön teot olennaisten yritysvastuuteemojen edistämiseksi (FIBS 2015)	223
Kuva 29. Yrityksen maineeseen vaikuttavat myös seikat, jotka eivät ole yrityksen kontrolloitavissa	241