

VASTUULLISUUDEN TULEVAISUUS

Miten vastuullisuus kohtaa
kestävyyden ja vaikuttavuuden?

Eeva Hellström ja Pinja Parkkonen



© Sitra 2022

Sitran selvityksiä 214

Vastuullisuuden tulevaisuus:

Miten vastuullisuus kohtaa kestävyiden ja vaikuttavuuden?

Eeva Hellström ja Pinja Parkkonen

ISBN 978-952-347-289-1 (nid.)

ISBN 978-952-347-288-4 (PDF) www.sitra.fi

ISSN 1796-7104 (nid.)

ISSN 1796-7112 (PDF) www.sitra.fi

PunaMusta Oy 2022

SITRAN SELVITYKSIÄ -sarjassa julkaistaan Sitran tulevaisuustyön ja kokeilujen tuloksia.

Vastuullisuuden tulevaisuus:

Miten vastuullisuus kohtaa kestävyiden ja vaikuttavuuden?

Kesäkuu 2022

Sisällys

Esipuhe	4
Kiitokset	5
Tiivistelmä	6
Sammanfattning	8
Executive Summary	10
1 Johdanto	13
2 Yhteiskuntavastuun yrityslähtöiset juuret	14
3 Kestävyys yhteiskunnallisena tavoitteena	18
4 Vaikuttavuus muutoksen edellytyksenä	25
5 Miten vastuullisuus kohtaa kestävyiden ja vaikuttavuuden?	33
6 Miten vastuullisuus kohtaa tulevaisuuden?	40
Lähteet	47
Kirjoittajista	53

Lukuohje

Tätä raporttia voi lukijan taustatiedoista ja kiinnostuksesta riippuen lukea eri tavoin.

Kiireellinen lukija voi saada nopean yleiskuvan raportin annista lukemalla tiivistelmän ohella jokaisessa luvussa olevat ingressit peräjälkeen.

Teoreettisesti orientoituneelle, vastuullisuusajattelua jo hyvin tuntevalle lukijalle antoisinta on siirtyä johdannon jälkeen lukuun 5, jossa vastuullisuuden, kestävyiden ja vaikuttavuuden käsitteet kootaan yhteen.

Tulevaisuudesta kiinnostuneelle lukijalle suosittelemme johdannon jälkeen erityisesti lukua 6.

Vastuullisuusasioihin vasta perehtyvälle lukijalle suosittelemme myös lukuihin 2–4 syventymistä. Näissä avataan kukin käsite (vastuullisuus, kestävyys ja vaikuttavuus) tarkemmin, mikä toimii hyödyllisenä johdantona myöhempisiin lukuihin.

Esipuhe

Vastuullisuus on noussut viime vuosina voimalla talouspuheen keskiöön. Erilaiset vastuullisuusaiheet, kuten luonto ja ilmasto, yhdenvertaisuus sekä reilu talous, olivat vahvasti läsnä myös toukokuussa 2022 Davosissa kokoontuneen Maailman talousfoorumin agendalla.

Vastuullisuudesta julkaistaan Suomessa erilaisia raportteja ja tapahtumia lähes viikoittain. Onkin syytä kysyä, mihin tarvitaan vielä yhtä raporttia vastuullisuudesta. Tulevaisuustalona olemme Sitran ennakointityössä halunneet tuoda vastuullisuudesta käytävään keskusteluun siitä tähän mennessä puuttuneen laajemman tulevaisuusnäkökulman.

Tie tulevaisuuteen ponnistaa nykyhetken ymmärryksestä. Tämän päivän keskustelussa kestävyys ja vastuullisuus sekoittuvat usein toisiinsa, ja vastuullisuuden yhteydessä puhutaan yhä useammin laajemmasta pyrkimyksestä tuottaa yhteiskunnallista hyvää. Onkin aika kysyä, miten vastuullisuus kohtaa kestävyiden ja yhteiskunnallisen vaikuttavuuden – ja miten nämä käsitteet voitaisiin tuoda yhteen ymmärrettäväksi ja toisiaan tukevaksi kokonaisuudeksi.

Tässä selvityksessä luodaan katsaus näiden käsitteiden kehitykseen. Käsityksemme vastuullisuudesta muuttuu jatkuvasti yhteiskunnan mukana. Nyt tarvitaan lisää ymmärrystä siitä, mitä vastuullisuus on postnormaalissa ajassa, jossa maailma on yhä kytkeytyneempi ja jossa tulevaisuus näyttää epävarmalta, ristiriitaiselta ja yllätykset seuraavat toisiaan. Keskeinen kysymys ei enää ole se, millaisia uusia vastuullisuusaiheita nousee keskusteluun tai sisällytetään standardeihin, vaan on kyse koko vastuullisuusajattelun syvemmästä murroksesta.

Sitran tavoitteena on rakentaa reilua, kestäväää ja innostavaa tulevaisuutta. Vastuullisuus on yksi keskeisistä arvoistamme. Tässä selvityksessä tehty työ auttaa myös meitä sitralaisia kehittämään ja konkretisoimaan vastuullisuutta sekä tulevaisuustalona että tulevaisuustalon keinoin. Selvitys on jatkoa aiemmin kestävyysraportoinnin parissa tekemällemme työlle, joka on esitelty Polkuja tavoitteelliseen kestävyysraportointiin -julkaisussa.

Toivon, että tämä selvitys rohkaisee sekä teitä lukijoita että teidän organisaatioita tarttumaan vastuullisuuteen rohkeasti ja kehittämään vastuullisuustekoja ja -ajattelua jatkuvasti, tulevaisuuskysymyksiä puntaroiden.

Helsingissä 21.6.2022

Katri Vataja

Johtaja, Ennakointi ja strategia, Sitra

Kiitokset

Hyvät vastuullisuusosaajat

Minna Halme, Maria Joutsenvirta, Katri Kanerva, Terhi Koipijärvi, Sari Kuvaja, Kimmo Lipponen, Kalle Nieminen ja Henni Purtonen

Teidän oivaltavat näkemyksenne ja huomionne kannustivat meitä eteenpäin ja aina vaan syvemmälle asiaan. Lisäksi saimme arvokkaita kommentteja ja kannustusta myös useilta sitralaisilta kollegoiltaamme.

Lämpimät kiitokset teille kaikille.

Vastuuta tulevaisuudesta kannetaan yhdessä.

Kirjoittajat

Tiivistelmä

Vastuullisuus on vahvistuva trendi. Käsitukset vastuullisuudesta muuttuvat kuitenkin jatkuvasti. Viime vuosina etenkin kestävä kehitys sekä yhteiskunnallisen vaikuttavuuden vaatimukset ovat nousseet vastuullisuuden vaatimusten rinnalle.

Organisaatiot, jotka pyrkivät vastaamaan vastuullisuuden, kestävyden ja vaikuttavuuden odotuksiin, törmäävät usein siihen, että näihin käsitteisiin liittyvä toiminnan kenttä on vähintäänkin sekava. On aika pohtia, miten vastuullisuus kohtaa kestävyden ja vaikuttavuuden - tulevaisuussuuntautuneesti.

Tämä raportti on rakentunut tavoitteelle hahmottaa, miten vastuullisuutta voidaan kehittää entistä kokonaisvaltaisemmaksi, vaikuttavammaksi ja tulevaisuussuuntautuneemmaksi. Jäsenämme miten nykyisiä vastuullisuus-, kestävyys- ja vaikuttavuuspyrkimyksiä voidaan tarkastella yhteisessä viitekehyksessä. Pohdimme myös, miten aikamme viheliäiset ongelmat, nopea muutos ja kehityksen epäjatkuvuudet haastavat uudistamaan käsityksiä vastuullisuudesta jatkossakin.

Aluksi paneudumme raportin kolmeen ydinkäsitteeseen erikseen.

1. Vastuullisuudella on yrityslähtöiset juuret. Yritysten yhteiskuntavastuullisuus (lyhemmin yritysvastuu) syntyi alkujaan yritysmaailman reaktiona yritysten toimintaan kohdistuviin vaatimuksiin, joissa kansalaisjärjestöt ja media toimivat merkittävinä kirittäjinä.

Tänä päivänä vastuullisuus kytkeytyy yhä voimakkaammin yrityksen arvonmuodostukseen ja nähdään kuluerän sijaan sijoittajia kiinnostavana investointina. Yritysten vastuullisuusraportointi on pääosin vapaaehtoista, ja yritysten vastuullisuustyön tueksi on syntynyt lukuisa joukko erilaisia vastuullisuusstandardeja ja raportointimalleja. Vastuullisuusraportoinnin viidakko on rehevöitynyt.

Julkiset organisaatiot eivät tyypillisesti ole raportoineet yhteiskuntavastuustaan samalla tapaa kuin yritykset. Niiden tehtävät ovat usein lakisäätteisiä, jolloin julkisten organisaatioiden on usein ajateltu jo lähtökohtaisesti toimivan vastuullisesti.

2. Kestävä kehitys on julkisella sektorilla jo pitkään asemoitunut tärkeäksi yhteiskunnalliseksi ja poliittiseksi tavoitteeksi. Organisaation omaan toimintaan kohdistuvien kestävyysraporttien sijaan julkinen sektori on usein tuottanut kansallisen tai alueellisen tason raportteja. Tänä päivänä globaali Agenda 2030 -ohjelma jopa velvoittaa hallitukset tähän. Suomessa myös monet kunnat ja kaupungit ovat ottaneet edelläkävijäroolia Agenda 2030:n toteuttamisessa.

Agenda 2030:n myötä kestävä kehitys on toiminut yhä tärkeämpänä vastuullisuustyön kirittäjänä myös yrityksissä. Kestävän liiketoiminnan strategiat ovatkin viime vuosina laajentuneet riskienhallinnan, kustannustehokkuuden ja erottautumisen strategioista yhä enemmän kohti strategioita, joissa kestävä kehitys edistäminen nähdään osana yrityksen olemassaolon tarkoitusta ja strategista päämäärää.

3. Vaikuttavuutta tarkastellaan organisaatiossa usein tuloksellisuuden näkökulmasta. Kyse on tällöin siitä, kuinka hyvin jokin toimintamalli tai prosessi tuottaa tavoitteen mukaisen tuloksen. Monet yhteiskunnallisen muutoksen kentällä työskentelevät toimijat tavoittelevat

kuitenkin tuloksellisuuden ohella laajempaa ja pitkäjänteisempää yhteiskunnallista vaikuttavuutta.

Yhteiskunnallisen vaikuttavuuden näkeminen vastuullisuuden osatekijänä on ollut luontevinta julkiselle sektorille, joka jo lähtökohtaisesti tavoittelee yhteiskunnallista hyötyä. Yrityksissä yhteiskunnallinen vaikuttavuus voi muodostua tulevaisuuden kilpailueduksi. Yhteiskunnallinen vaikuttavuus yrityksen strategisena tavoitteena haastaa kuitenkin käsitykset arvonnasta – siitä kenelle arvoa luodaan ja miten.

Näistä käsitteistä - vastuullisuudesta, kestävydestä ja yhteiskunnallisesta vaikuttavuudesta - on monia tulkintoja, joten käsitteet voidaan myös yhdistää toisiinsa monin eri tavoin. Vastuullisuus näyttäisi kuitenkin yhteiskunnallisessa keskustelussa nousevan kattokäsitteeksi, jonka kautta muita näkökulmia voidaan jäsentää ja tarkastella.

Useiden organisaatioesimerkkien pohjalta rakennamme vastuullisuutta, kestävyttä ja vaikuttavuutta yhteen kokoavan viitekehyksen, jossa on seitsemän vastuullisuusviitekehyksiin tyypillisesti kuuluvaa osa-aluetta: 1) Vastuullisuuden tarkoitus, 2) toiminnan tuloksellisuus ja vaikuttavuus, 3) sidosryhmäsuhteet, 4) oman toiminnan suorat vaikutukset, 5) johtamis- ja hallintamalli, 6) henkilöstö sekä 7) vastuullisuusjohtaminen.

Vastuullisuusvaatimukset näissä osa-alueissa näyttäytyvät hyvin erilaisina riippuen siitä, onko pyrkimyksenä organisaation oman toiminnan suorien vaikutusten (jalanjäljen) yhä parempi hallinta, vaiko organisaation yhteiskunnallisen vaikuttavuuden (kädenjälki) vahvistaminen suhteessa aikamme kestävyysasteisiin. Edelläkävijäorganisaatiot toteuttavat näitä lähestymistapoja rinnakkain.

Lopuksi herätämme keskustelua siitä, miten vastuullisuusajattelu muuttuu, kun tarkastelemme sitä aikamme kompleksisten ja syvällistä muutosta edellyttävien ongelmien sekä tulevien sukupolvien tarpeiden näkökulmasta. Esitämme keskustelun herätteeksi kymmenen kysymystä tulevaisuuden vastuullisuuden hahmottamiseksi:

Millaisiin lähtökohtiin tulevaisuuden vastuullisuusajattelu perustuu?

1. Kenelle tulevaisuudessa ollaan vastuullisia ja millä aikajänteellä?
2. Millaiset arvot määrittävät vastuullisuuskäsitystä tulevaisuudessa?
3. Millä käsitteillä vastuullisuudesta puhutaan tulevaisuudessa?

Millaisia vastuullisuusvaatimuksia esitetään tulevaisuudessa?

4. Mihin tulevat sukupolvet kiinnittäisivät huomiota arvioidessaan tämän päivän vastuullisuutta?
5. Miten talousjärjestelmämme voisi uudistua vastuullisuutta paremmin tukeväksi?
6. Miten huomioidaan erilaisten ekologisten, sosiaalisten ja taloudellisten vastuullisuusvaatimusten keskinäisvaikutukset?
7. Miten vastuullisuutta rakennetaan yllätysten ja epäjatkuvuuksien maailmassa?

Miten ja kenen kanssa vastuullisuustyötä tehdään tulevaisuudessa?

8. Mihin asti organisaation vastuun tulisi ulottua arvoketjussaan, toimialallaan ja yhteiskunnassa?
9. Millaiset vastuullisuustyön mallit voisivat tukea yhteisöllistä vastuunkantoa?
10. Millaista valtaa vastuullisuus luo, ja kenellä on valtaa määrittellä vastuullisuutta?

Sammanfattning

Ansvarstagande är en trend som blir allt starkare. Uppfattningarna om ansvarstagande förändras emellertid ständigt. Under de senaste åren har i synnerhet kraven på hållbar utveckling samt samhällelig påverkan blivit lika viktiga som kraven på ansvarstagande.

Organisationer, som har som mål att uppfylla förväntningarna på ansvarstagande, hållbarhet och samhällelig påverkan, inser ofta att det verksamhetsfält som anknyter till dessa begrepp ofta är minst sagt rörigt. Det är dags att diskutera hur ansvarstagande, hållbarhet och samhällelig påverkan möts – framtidsorienterat.

Denna rapport bygger på målet om att uppfatta hur ansvarstagande kan utvecklas så att det blir allt mer övergripande, effektivt på lång sikt och framtidsorienterat. Vi gör detta genom att strukturera hur de nuvarande insatserna för att uppnå ansvarstagande, hållbarhet och samhällelig påverkan kan granskas i en gemensam referensram. Vi diskuterar även hur vår tids tuffa problem, den snabba förändringen och diskontinuiteter i utvecklingen utmanar oss till att också i fortsättningen förnya våra uppfattningar om ansvarstagande.

Först behandlar vi separat rapportens tre kärnbegrepp.

1. Ansvarstagande. Utvecklingen av och rapporteringen om referensramarna för ansvarstagande har rötter i affärsvärlden. Företagens samhällsansvar (kortare företagsansvar) uppstod först som affärsvärldens reaktion mot krav som gällde deras verksamhet. Företagens intresse för ansvarstagande har ständigt ökat och anknyter allt starkare till företagets värdeskapande. Företagens ansvarsrapportering är till stor del frivilligt, och det har uppstått ett stort antal olika slags ansvarsstandarder och rapporteringsmodeller som stöd för företagets ansvarsarbete. Ansvarsrapporteringsdjungeln har blivit snårigare.

Offentliga organisationer har vanligen inte rapporterat om sitt samhällsansvar lika ofta och på samma sätt som företag. Offentliga sektorns uppgifter är ofta lagstadgade, varvid man ofta har tänkt att offentliga organisationer i princip handlar ansvarsfullt.

2. Hållbarhet. Hållbar utveckling har redan länge inom den offentliga sektorn fått en position som ett viktigt socialt och politiskt mål ända sedan förra årtusendet. Den offentliga sektorn har också ofta i stället för hållbarhetsrapporter som gäller den egna verksamheten producerat rapporter på nationell eller regional nivå. I dag förpliktar till och med det globala Agenda 2030-programmet regeringarna till detta. I Finland har även många kommuner och städer tagit en föregångarroll i att genomföra Agenda 2030.

I och med Agenda 2030 har hållbar utveckling blivit en allt viktigare påskyndare för ansvarsarbete också i företagen. Strategier för hållbar affärsverksamhet har också under de senaste åren utvidgats från strategier för riskhantering, kostnadseffektivitet och profilering allt mer till strategier, där främjande av hållbar utveckling ses som en del av syftet för företagets existens och strategiska mål.

3. Samhällelig påverkan. Påverkan har under de senaste åren i många organisationer lyfts upp jämsides med ansvar och hållbarhet. Ofta betraktas påverkan med tanke på resultat. Då är det fråga om hur väl en verksamhetsmodell eller process ger ett resultat som motsvarar målet. Många aktörer som arbetar inom samhällsförändring har emellertid vid sidan av resultat även en mer omfattande och långsiktigare påverkan på samhället.

Att se samhällelig påverkan som en komponent i ansvarstagande har varit mest naturligt för den offentliga sektorn, vars utgångspunkt är att uppnå samhällsnytta. I företagen kan samhällelig påverkan i framtiden bli en konkurrensfördel. Samhällelig påverkan som företagets strategiska mål utmanar emellertid uppfattningarna om värdeskapande – för vem skapas värde och hur.

Tolkningar av dessa begrepp – ansvarstagande, hållbarhet och samhällelig påverkan – varierar, och därmed kan begreppen slås samman på många olika sätt. Ansvarstagande verkar emellertid i samhällsdiskussionen bli ett paraplybegrepp, genom vilket andra perspektiv kan struktureras och granskas.

Utifrån flera organisationsexempel skapar vi en referensram som samlar ihop begrepp och som innehåller sju delområden som är typiska för referensramar för ansvarstagande: 1) Syftet med ansvarstagande 2) verksamhetens påverkan 3) intressentrelationer 4) den egna verksamhetens direkta ekologiska och sociala effekter 5) lednings- och förvaltningsmodell 6) personal samt 7) ansvarsledning.

I dessa delområden ser ansvarskraven väldigt olika ut beroende på om målet är bättre hantering av de direkta negativa effekterna av organisationens egen verksamhet (fotavtryck) eller förstärkning av organisationens positiva samhällelige påverkan (handavtryck). Föregångarorganisationer genomför båda tillvägagångssätten jämsides.

Till slut väcker vi diskussion om i vilken riktning ansvarstänkandet håller på att förändras: inom vilken tidsram betraktas ansvarstagande och hur ser man på förändringar som spänner över generationer? Som stöd för mer djupgående reflektioner över dessa teman ställer vi tio frågor för att få en uppfattning om vad ansvarstagande innebär i framtiden:

Vilka är utgångspunkterna för framtida ansvarstänkande?

1. För vem ansvarar vi för i framtiden och inom vilken tidsram?
2. Vilka värderingar kommer att avgöra ansvarsbegreppet i framtiden?
3. Vilka begrepp används i tal om ansvar i framtiden?

Vilken typ av ansvarskrav presenteras i framtiden?

4. Vad skulle kommande generationer uppmärksamma när de bedömer dagens ansvar?
5. Hur skulle vårt ekonomiska system kunna reformeras för att bättre stödja ansvar?
6. Hur beaktas samspelet mellan olika ekologiska, sociala och ekonomiska ansvarskrav?
7. Hur konstrueras ansvar i en värld av överraskningar och diskontinuiteter?

Hur och med vem kommer ansvarsarbete att ske i framtiden?

8. I vilken utsträckning bör en organisations ansvar sträcka sig till dess värdekedja, bransch och samhälle?
9. Vilka modeller för ansvarsarbete skulle kunna stödja kollektiv ansvarstagande?
10. Vilken typ av makt skapar ansvar, och vem har makten att definiera ansvar?

Executive Summary

Responsibility is a growing trend. Notions about it are constantly changing, however. In recent years, the requirements of sustainable development and societal impact have gained ground alongside those of responsibility.

Organisations seeking to respond to expectations concerning responsibility, sustainability and societal impact often find the way in which these concepts are related to each other confusing to say the least. It is time to consider how responsibility relates to sustainability and societal impact in a future-oriented way.

This report is structured around the aim of outlining how responsibility can be made more holistic, impactful and future-oriented. We do this by analysing how existing responsibility, sustainability and impact goals can be evaluated in a common framework. We also discuss how the pressing problems of our time, rapid change and discontinuities in development challenge us to revise our notions of responsibility in the future.

We begin by focusing on the report's three core concepts separately.

1. Responsibility frameworks have business-driven roots. Corporate social responsibility (CSR) first emerged as the business world's response to the demands placed on their activities.

Today, CSR is increasingly linked to the value creation of companies. Corporate responsibility reporting is largely voluntary, and a wide range of responsibility standards and reporting frameworks have been developed to support corporate responsibility work. The responsibility reporting jungle is abundant.

Public sector organisations have typically not reported on their CSR performance as frequently or in the same manner as companies. Public sector functions are often legally mandated, which means that public organisations are often assumed to be responsible by default.

2. Sustainability Sustainable development has long been positioned as an important social and political objective in the public sector. Instead of sustainability reports focused on a particular organisation's activities, the public sector has often produced national or regional reports. Today, the global 2030 Agenda even obliges national governments to do so. Many local governments and cities in Finland have also taken a lead in implementing the 2030 Agenda.

The 2030 Agenda has also made sustainable development an increasingly important driver of responsibility in the business sector. In recent years, sustainable business strategies have increasingly expanded from risk management, cost-efficiency and differentiation strategies to strategies where promoting sustainable development is seen as part of the company's purpose and strategic goal.

3. Impact is often looked at in terms of results. It is about how well a model or process delivers the intended result. But many organisations that operate in the field of societal change are looking beyond performance to broader and longer-term societal impact.

Seeing societal impact as part of responsibility has been most natural for the public sector, which by definition seeks societal benefits. For companies, societal impact can become a future competitive advantage. Nevertheless, societal impact as a strategic goal for a company challenges notions of value creation – who value is created for and how.

Interpretations of the concepts of responsibility, sustainability and societal impact vary, so they can be linked together in many different ways. But in societal debate, responsibility appears to emerge as an umbrella concept, through which the other perspectives can be structured and examined.

Based on several example organisations, we build a framework that brings the three key concepts together in seven areas that are typically included in responsibility frameworks: 1) The purpose of responsibility, 2) the societal impact of operations, 3) stakeholder relations, 4) the direct environmental and social effects of the organisation's own activities, 5) the governance model, 6) personnel and 7) responsibility management.

Responsibility requirements in these areas differ significantly depending on whether the goal is to better manage the direct negative impacts of the organisation's own activities (footprint) or increase the organisation's positive impact on society (handprint). Pioneering organisations pursue both approaches in parallel.

Finally, we stimulate debate on the direction in which responsibility-related thinking is developing and present 10 questions for assessing responsibility in the future:

What are the premises of responsibility in the future?

1. Who are we responsible for in the future, and in what time span do we consider responsibility?
2. What values determine our notion of responsibility in the future?
3. What concepts will be used in social discourse on responsibility the future?

What will be the future requirements of responsibility?

4. What would future generations focus on when evaluating the responsibility of today's activities?
5. How could the economic system be reformed to better support responsibility?
6. How are the interconnected impacts between environmental, social and economic responsibility requirements addressed in the future?
7. How should we develop responsibility in a world of surprises and discontinuities?

How will responsibility be managed in the future and with whom?

8. How far should the responsibility of an organisation extend in its value chain, sector and society?
9. What models of responsibility could support collective responsibility?
10. What kind of power does responsibility create, and who will have the power to define responsibility?



1 Johdanto

Vastuullisuus on voimakkaasti kasvava trendi ja tärkeä menestyksen edellytys. Aikamme globaalit ongelmat edellyttävät vastuullisuusajattelulta kunnianhimoisuutta ja tulevaisuussuuntautuneisuutta. On aika kysyä, miten vastuullisuusajattelu kohtaa kestävyiden ja vaikuttavuuden kasvavat vaatimukset yhä kytkeytyneemmässä maailmassa.

Käsitykset vastuullisuudesta muuttuvat jatkuvasti. Viime vuosina etenkin kestävä kehityksen sekä yhteiskunnallisen vaikuttavuuden vaatimukset ovat nousseet vastuullisuuden vaatimusten rinnalle.

Aikamme viheliäiset ongelmat, kuten ilmastonmuutos, luontokato, luonnonvarojen liiakäyttö sekä globaali eriarvoistuminen edellyttävät vastuullisuusajattelua, joka perustuu kestävä kehityksen sekä nykytilan että tulevaisuuden vaihtoehtojen kokonaisvaltaiseen ymmärtämiseen. Vastuullisuudessa tarvitaan valintoja, jotka auttavat siirtymään toisenlaiseen, kestävämpään tulevaisuuteen. Tämä siirtymä edellyttää entistä yhteisöllisempää vastuunkantoa sekä yhteiskunnallisen vaikuttavuuden asettamista yhdeksi keskeiseksi vastuullisuuden tavoitteeksi.

On aika pohtia, miten vastuullisuus kohtaa kestävyiden ja vaikuttavuuden - tulevaisuussuuntautuneesti.

Organisaatiot, jotka pyrkivät vastaamaan vastuullisuuden, kestävyiden ja vaikuttavuuden odotuksiin, törmäävät usein siihen, että näihin käsitteisiin liittyvä toiminnan kenttä on vähintäänkin sekava. On aika pohtia, miten vastuullisuus kohtaa kestävyiden ja vaikuttavuuden - tulevaisuussuuntautuneesti.

Tämä raportti on rakentunut tavoitteelle hahmottaa, miten vastuullisuutta voidaan kehittää entistä tulevaisuussuuntautuneemmaksi, kokonaisvaltaisemmaksi ja vaikuttavammaksi. Teemme tämän jäsentämällä vastuullisuus-, kestävyys- ja vaikuttavuuspyrkimyksiä yhteisessä viitekehityksessä.

Kuvaamme aluksi erikseen kutakin kolmea käsitettä – vastuullisuutta, kestävyttä ja vaikuttavuutta – sekä miten niiden käyttö ja tulkinta on muuttunut ajassa (luvut 2-4). Luomme näiden käsitteiden maailmaan vain tiiviin ja yleisluontoisen katsauksen. Jokaisen käsitteen käyttöön liittyy monia erilaisia tulkintoja, käyttötapoja ja muita tärkeitä sivujuonteita, joihin emme syvenny. Havainnollistamme käsitteitä myös organisaatioesimerkein.

Katsauksen jälkeen esittelemme viitekehityksen, joka kytkee yhteen vastuullisuuden, kestävyiden sekä vaikuttavuuden vaatimukset. Sovellamme viitekehystä lähestymistapaan, jossa vastuuta kannetaan tuleville sukupolville, yhdessä ja vaikuttavasti (luku 5).

Lopuksi tunnistamme nousevia vastuullisuusteemoja sekä hahmottelemme, millaisia uusia haasteita yhä kytkeytyneemmät kestävyysongelmat sekä yllätysten ja epäjatkuvuuksien aika asettavat tulevaisuuden vastuullisuusajattelulle (luku 6).

2 Yhteiskuntavastuun yrityslähtöiset juuret

Yritysten yhteiskuntavastuu syntyi vastauksena niiden toimintaan kohdistuneisiin vaatimuksiin. Nykyään yhä useammat yritykset näkevät vastuullisuuden investointina kuluerän sijaan. Vaatimusten kasvaessa ja monipuolistuessa on syntynyt lukuisa joukko erilaisia malleja vastuullisuuden raportointiin ja yritysvertailuihin. Raportoinnin ja standardien viidakko on rehevöitynyt.

Yritysten yhteiskuntavastuun tai lyhyemmin yritys vastuun käsitettä (Corporate Social Responsibility, CSR) on käytetty 1970-luvulta lähtien. Yhteiskuntavastuullisuus syntyi alkujaan yritysmaailman reaktiona yritysten toimintaan kohdistuviin vaatimuksiin, joissa muun muassa kansalaisjärjestöt ja media toimivat merkittävinä kirittäjinä. Yritykset halusivat osoittaa olevansa kuluttajien ja sijoittajien luottamuksen arvoisia. Välineiksen osoittamiseen nousivat yrityksen toiminnan vaikutuksia arvioivat yritysraportit

sekä tuotteille tai tuotantoprosesseille ennakoivasti asetettavat laatustandardit tai niille auditointien myötä myönnettyt sertifikaatit.

Alun perin yritys vastuussa keskityttiin yrityksen sosiaaliseen vastuuseen - joko niin, että ympäristönäkökulma ohitettiin tyystin, tai sitä käsiteltiin sosiaalisen vastuun osa-alueena. Viime vuosikymmeninä monet yritykset ovat tarttuneet vastuullisuuteen ympäristöasiat edellä, jolloin sosiaaliset ja ihmisoikeuskysymykset ovat jossain määrin jääneet niiden varjoon (Koipijärvi & Kuvaja

Boksi 1.

Yritysvastuulla on monta nimeä

Yrityksen yhteiskuntavastuuta (Corporate Social Responsibility, CSR) kutsutaan usein lyhyemmin yritys vastuuksi. Sillä tarkoitetaan yrityksen tai organisaation vastuuta sosiaalisista, taloudellisista ja ympäristövaikutuksistaan. Vastuullisessa yritystoiminnassa huomioidaan sekä yrityksen suorat että epäsuorat vaikutukset ympäröivään yhteiskuntaan.

Yrityksen yhteiskunnallinen suorituskyky (Corporate Social Performance) on myös yritys vastuuta lähellä oleva käsite. Yritys vastuun ohella puhutaan myös yritysten kestävästä kannattavuudesta (Corporate Sustainable Profitability) eli siitä, miten yritykset pystyvät toteuttamaan yhteiskuntavastuuta kannattavasti. Sekaannusta käsitteiden välille voi aiheutua siitä, että molemmista käytetään lyhennettä CSP.

Sijoitusmarkkinoilla vastuullisuudesta puhuttaessa käytetään nykyisen usein termiä ESG, joka on lyhenne sanoista Environmental, Social ja Governance. Sillä tarkoitetaan yhtiöiden ympäristö- ja yhteiskuntavastuuseen sekä hyvään hallintotapaan liittyviä asioita.

Yritys vastuun alaan liittyvien moninaisten käsitteiden selkeyttämiseksi muun muassa Suomen YK-liitto on julkaissut yritys vastuun sanaston.

2020). Koronapandemian aikana sosiaalisen ja taloudellisen vastuun näkökulmat ovat hieman vahvistuneet (FIBS 2020b), mutta ilmastonmuutoksen hillintä dominoi vahvasti tämän päivän vastuullisuuskysymyksiä (FIBS 2021).

Yritysvastuulla ymmärrettiin aluksi yrityksen toiminnan vaikutuksia ympäröivään yhteiskuntaan. Yrityksen vastuun piiri on jatkuvasti laajentunut kattamaan yrityksen toiminnan välittömien taloudellisten, sosiaalisten ja ympäristöllisten vaikutusten lisäksi yrityksen alihankinta- ja toimittajasuhteita sekä yrityksen yhteiskunnallisen roolin (Pajunen 2015, Koipijärvi & Kuvaja 2020).

Suomessa yritysten kiinnostus vastuullisuuteen on jatkuvasti vahvistunut (kuva 1), ja vastuullisuus kytkeytyy yhä voimakkaammin yrityksen arvonmuodostukseen ja kilpailukykyyn. Tänä päivänä valtaosa suomalaisista yrityksistä kokee, että vastuullisuudesta saatava liiketoimintahyöty on suurempi kuin sen varmistamiseen kuluvat resurssit (FIBS 2021). Vastuullisuus nähdäänkin yhä useammin kuluerän sijaan investointina, joka kiinnostaa myös sijoittajia.

Suomalaisissa yrityksissä vastuullisuuden merkitys tulevaisuuden toimintaedellytysten varmistajana ja sidosryhmien luottamuksen vahvistajana onkin viime vuosina pienentynyt,

kun taas vastuullisuuden merkitys myynnin sekä osakkeiden arvon kasvattajana on vahvistunut (FIBS 2021). Kilpailuedun ohella yrityksen omat arvot ovat Suomessa merkittävä vastuullisen yritystoiminnan ajuri (EK 2019).

Vastuullisen sijoittamisen vaatimukset alkoivat voimistua 2000-luvulle siirryttäessä. Vielä viime vuosisadan lopulla ESG-tekijöiden (Environmental, Social ja Governance) nähtiin usein heikentävän yrityksen taloudellista tulosta ja siten myös sijoittajien voittoja. Nykyään ESG-tekijöiden mahdollisuudet liiketoiminnan riskien pienentämisessä sekä tuottojen kasvattamisessa tiedotetaan laajasti.

Yksityissijoittajien sijoituskäyttäytymistä Suomessa selvittäneen sijoittajabarometrin (Osakesäästäjien keskusliitto & Pörssisäätiö 2019) mukaan valtaosa sijoittajista huomioi vastuullisuuden sijoituspäätöstä tehdessään. Yleisin tapa huomioida vastuullisuus on kokonaan poissulkea salkustaan epäeettisiä toimialoja, tuotteita tai yrityksiä. Vastuullisuussijoitukset voidaan myös kohdistaa joko toimialan vastuullisimpiin yhtiöihin tai sijoittajat voivat aktiivisina omistajina pyrkiä vaikuttamaan yhtiön toimintaan.

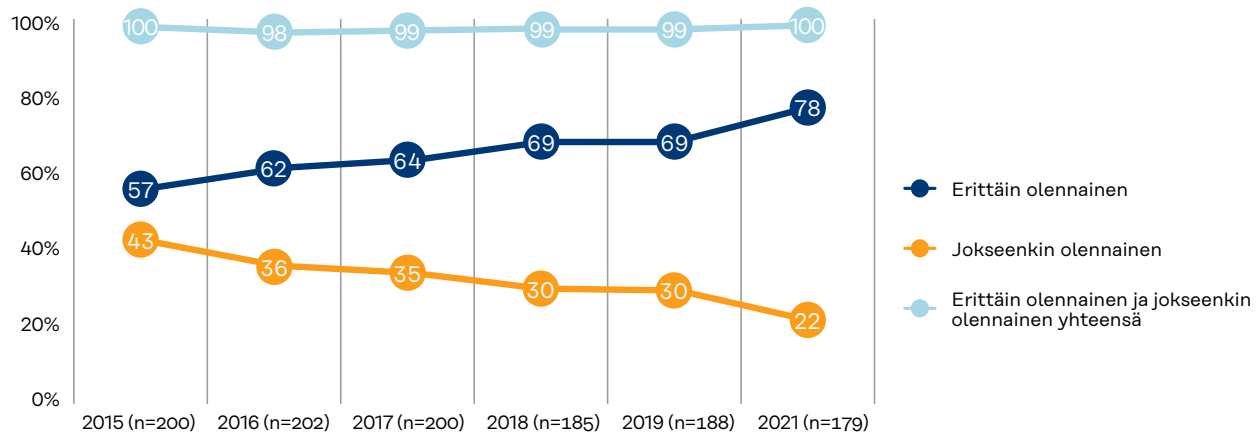
EU:n kestäväen rahoituksen taksonomia on esimerkki uudesta vastuullista sijoittamisesta

Kuva 1.

Vastuullisuuden olennaisuus yrityksille on kasvanut tasaiseen tahtiin.

Yritysvastuu korostuu erityisesti suurten yritysten toiminnassa. Toimialojen väliset erot ovat kuitenkin merkittäviä.

Lähde: FIBS 2021



pääomamarkkinoilla ohjaavasta viitekehystä. Kyse on Euroopan koko rahoitusjärjestelmän muutoksesta, jossa yritysten rahoitus kytketään yhteen kestävyystavoitteiden toimeenpanon kanssa. Siinä rahan saatavuus tai sen hinta sidotaan siihen, miten kestävästä investointikohteesta on kyse.

Vastuullisuusraportointi alkaa olla yrityksissä jo valtavirtaa. Vastuullisuusraportointiin liittyviä lakisääteisiä vaatimuksia on kuitenkin toistaiseksi asetettu vain vähän.

Esimerkiksi yritysten ihmisoikeusvastuun tarkasteluun velvoittavia lakeja on käytössä tai vireillä muun muassa Britanniassa (Modern Slavery Act), Yhdysvalloissa (Dodd Frank -laki) ja Ranskassa (Duty of Vigilance -laki). Suomessakin on tehty aloite ihmisoikeusvastuuseen keskittyvästä yritysvastuulaista. Ympäristöä ja ihmisoikeuksia koskevan huolellisuuden veloitteen säätäminen yrityksille olisi Suomenkin oikeusjärjestelmän puitteissa mahdollista, mutta lainsäädäntöön liittyy useita harkintaa vaativia kysymyksiä (TEM 2020b).

EU:ssa ESG-näkökulmiin liittyvä, tilinpäätöksen yhteydessä toteutettava raportointivelvoite koskee nykyisin vain yli 500 työntekijän yrityksiä ja yrityksillä on paljon soveltamisvaraa siinä, mitä ne raportoivat. Euroopan komissio on kuitenkin paraikaa vahvistamassa yritysten ESG-raportointiin liittyvää säätelyään.

Nykytilanteessa vastuullisuusraportointi perustuu siis valtaosin vapaaehtoisuuteen. Raporttien ei yleensä vaadita täyttävän mitään standardeja, eivätkä raportointiohjeistukset ole yleensä velvoittavia, niiden noudattamista ei valvota, eikä niiden rikkomisesta rangaista. Tilanne on johtanut useiden erilaisten raportointimallien synty-miseen niin, että on yritysten itsensä päätettävissä, minkä viitekehysten tai standardin ne lukuisista vaihtoehdoista valitsevat (EK 2019). Tämä taas on johtanut edelleen aiheen ympärillä käytettyjen termien kirjoon. Raportointiohjeita ovat julkaisseet niin ILO, YK, OECD, EU kuin ISO.

Raportoinnin ja standardien viidakon rehevöityminen on johtanut tilanteeseen, jossa monissa yrityksissä yritysvastuutyöstä iso osa menee raportointiin ja erilaisiin kyselyihin vastaamiseen. Vaarana on raportointiväsymys. Huomio kiinnittyy tällöin enemmän vastuullisuudesta kertomiseen kuin sen kehittämiseen. Toisaalta läpinäkyvä, vertailukelpoinen sekä olennaiseen keskittyvä raportointi vähentää tarvetta vastata eri sidosryhmien kyselyihin.

Jotta ESG-tekijöiden arviointi ja raportointi olisi organisaatioissa helpompaa, arvioinnin tueksi on kehitetty useita hyödyllisiä verkkopohjaisia arviointityökaluja. Näitä ovat muun muassa globaalin B Lab -verkoston kehittämä B Impact Assessment sekä 4Frontin ja FIBSin yhdessä kehittämä vastuullisuusarviointi.fi -työkalu.

Lisäksi Global Reporting Initiative -säätiö (GRI) loi vuonna 2000 yritysvastuun raportoinnin toimintamallin ja ohjeiston, jota kehitetään jatkuvasti liike-elämän, sijoittajien, politiikantekijöiden, kansalaisyhteiskunnan, työntekijäjärjestöjen ja muiden asiantuntijoiden yhteistyönä. GRI on pyrkinyt jatkuvasti vahvistamaan asemaansa johtavana vastuullisuusraportoinnin viitekehystenä. Siitä on vähitellen muodostunut yleisesti hyväksytty ja suomalaisissakin yhtiöissä laajasti käytetty vastuullisuusraportoinnin malli, jonka puitteissa myös EU-direktiivinen mukainen vastuullisuusraportointi onnistuu.

Yritysten vastuullisuutta eivät kuitenkaan arvioi vain yritykset itse. Kansalaisjärjestöt ja yritysten muut sidosryhmät laativat myös omia, yritysten antamiin tietoihin pohjautuvia indeksejään, joiden pohjalta ne tekevät vertailuja eli ”reittauksia tai ränkkäyksiä”. Vertailujen helpottamiseksi esimerkiksi World Business Council for Sustainable Development (WBCSD 2021) auttaa jäsenyrityksiään raportoimaan niin, että samaa tietoa voidaan hyödyntää mahdollisimman moneen vertailuarviontiin.

Sijoittajat joko varaavat omia resursseja ESG-analyysien tekemiseen, tilaavat ESG-arviointeja niihin erikoistuneilta konsulteilta, tai

hyödyntävät eri tahojen jo valmiiksi tekemiä vertailuja. Satojen erilaisten vertailujen viidakkossa sijoittajien on kuitenkin vaikea hahmottaa, mihin vertailuihin niiden kannattaisi nojata sijoituspäätöksiä tehdessään. Haasteeseen vastaamiseksi konsulttiyritys ERM on jopa alkanut julkaista jokavuotista, erityisesti sijoitustoimintaa palvelevaa raporttia, jossa ”rängätään ränkkääjiä” (SustainAbility 2020).

Monet sidosryhmät arvioivat yritysten vastuullisuutta ”ränkkäyksillään”. Myös itse ränkkääjiä on alettu ”rängätä”.

Julkisella sektorilla puhutaan yritysvastuun sijaan yleensä yhteiskuntavastuusta. Julkiset organisaatiot eivät kuitenkaan

raportoivat yhteiskuntavastuustaan yhtä usein kuin yritykset. Ilmiö selittyy sillä, että julkisen sektorin tehtävät ovat usein lakisääteisiä, jolloin julkisten organisaatioiden on ajateltu jo lähtökohtaisesti toimivan vastuullisesti.

Kun julkinen sektori lisäksi edellyttää yksityiseltä sektorilta erilaisia toimia yhteisen hyvän eteen, se on näyttäytynyt enemmänkin ulkopuolisena erotuomarina kuin toimijana, jolta tulisi voida edellyttää toiminnan läpinäkyvyyttä ja vastuullisuutta ja niistä raportoimista muiden tapaan.

Vaikka yritysmaailmasta lähtöisin oleva yhteiskuntavastuun käsite on rantautunut hitaasti julkiselle sektorille, sitä peräänkuulutetaan tänä päivänä yhä enemmän myös julkiselta sektorilta. Myös järjestökentässä on alettu yhä useammin raportoida yhteiskuntavastuusta.

3 Kestävyys yhteiskunnallisena tavoitteena

Julkisella sektorilla kestäväää kehitystä on tavoiteltu jo pitkään. Agenda 2030:n myötä kestäväen kehityksen tavoitteet ovat saaneet vahvaa jalansijaa myös yrityksissä. Kestävyyteen vahvimmin sitoutuneet yritykset eivät pyri vain pienentämään jalanjälkeään, vaan myös jättämään myönteisen kädenjäljen yhteiskuntaan.

Kestävä kehitys on julkisella sektorilla jo pitkään asemoitunut tärkeäksi yhteiskunnalliseksi ja poliittiseksi tavoitteeksi, lukuisia hallitusohjelmia myöten. YK:lla on ollut merkittävä rooli kestäväen kehityksen määrittelijänä aina Brundtlandin toimikunnasta (1987) lähtien. YK:n puitteissa myöhempiä kestäväen kehityksen tulkintoja ovat muun muassa Agenda 21 (1992), vuosituhattavoitteet (2000) sekä Agenda 2030 (2015). Nykyisin kestävyystiede täydentää käsitystä aikamme keskeisistä kestävyysaasteista ja niiden ratkaisuun tarvittavasta ilmiöpohjaisesta lähestymistavasta (Soini 2017).

Kestävyystavoitteiden sisällyttäminen julkisen sektorin strategiseen ohjaukseen on saanut viime aikoina uutta puhtia erityisesti globaalin Agenda 2030:n toimeenpanon seurauksena. Julkiset organisaatiot ovat myös lisääntyvässä määrin liittyneet kestäväen kehityksen yhteiskuntasitoumukseen (Sitoumus 2050) asettamalla itselleen tavoitteita oman toimintansa kehittämiseksi. Monet suomalaiset kunnat ja kaupungit sekä yliopistot ja innovaatiotoimijat ovatkin viime

vuosina saaneet kansainvälistä tunnustusta kestäväen kehityksen edistäjinä (ks. boksi 2).

Julkinen sektori on usein tuottanut organisaation toimintaan suoraan kohdistuvien kestävyysraporttien sijaan kansallisen tai alueellisen tason raportteja. Kestäväen kehityksen tavoitteiden, suunnittelun ja toteutuksen ja arvioinnin tueksi onkin julkaistu erilaisia kansalliselle tasolle soveltuvia työkalupakkeja (ks. esim. D’Errico ym. 2020). Kansallisen tason raportoinnissa Suomi on ollut yksi edelläkävijöistä. Yhtenä ensimmäisistä maista Suomi raportoi vuonna 2016 YK:ssa suunnitelmistaan Agenda2030 kansallisen tason toimeenpanosta.

Julkisiin organisaatioihin itseensä kohdistuvia vastuullisuus- tai kestävyysraportteja on tehty harvemmin. Valtiokonttorin koordinoima Vastuullisuus näkyväksi valtiolla -hanke on kuitenkin tuomassa tähän merkittävän muutoksen. Valtion vastuullisuusraportointi kattaa sekä toiminnan kädenjäljen suhteessa kestäväen kehityksen tavoitteisiin että toiminnan jalanjäljen suhteessa yleisimpiin vastuullisuusvaatimuksiin (ks. boksi 3).

Boksi 2.

Agenda 2030 kirittää julkisen sektorin vastuullisuustyötä

Kunnat ja kaupungit ovat kasvavissa määrin lähteneet hyödyntämään globaalia agendaa työssään. Deloitte tekemän selvityksen (2018) mukaan kolme neljästä pohjoismaisesta kunnasta pitää kestäväen kehityksen tavoitteita itselleen tärkeinä. Vain harvat hyödyntävät kestäväen kehityksen viitekehystä kuitenkaan toimintansa kehittämässä tai arvioinnissa. Varsinkin suomalaiset kunnat ja kaupungit uskovat Agenda 2030:n sisältämien kestäväen kehityksen SDG-tavoitteiden mahdollistavan ponnahduslaudan sektoreiden välisille yhteistyölle ja innovaatioille.

Helsingin kaupungin tekemä työ on hyvä esimerkki kestäväen kehityksen tavoitteiden toimeenpanosta paikallistasolla. Helsingin kaupunkistrategiassa on tunnistettavissa useita tavoitteita, joiden kautta kaupunki osallistuu Agenda 2030:n tavoitteiden edistämiseen. Kaupunki myös raportoi näiden tavoitteiden toteutumisesta (Helsingin kaupunki 2019). Helsinki on New Yorkin jälkeen toinen kaupunki maailmassa, joka on laatinut YK:lle kestäväen kehityksen tavoitteiden toimeenpanoraportin (SDSN 2019).

Espoon kaupungissa kestävä kehitys on niin ikään keskeinen tavoite kaupungin toiminnassa ja johtamisessa. Kaupungin strategian osana valmistetun poikkihallinnollisen Kestävä Espoo -kehitysohjelman (Espoon kaupunki 2019) avulla mahdollistetaan pitkäjänteinen työ kestäväen kehityksen eteen laajassa yhteistyössä eri sidosryhmien kanssa. Espoo oli ensimmäinen kaupunki maailmassa, joka allekirjoitti YK:n sopimuksen, jonka tavoitteena on kestäväen kehityksen tavoitteiden saavuttaminen vuoteen 2025 mennessä.

Monet **yliopistot** ovat viime aikoina kytkeneet strategiaansa tai raportointiaan SDG-viitekehukseen. Sen tueksi kansainvälinen kestävyysratkaisujen verkosto on laatinut yliopistoille suunnatun SDG-viitekehysten hyödyntämisen oppaan (SDSN 2017).

Aalto-yliopisto on allekirjoittanut yliopistojen kansainvälisen kestäväen kehityksen tavoitteiden SDG Accord -sitoumuksen ensimmäisenä yliopistona Suomessa. Sopimuksessa se sitoutuu edistämään YK:n kestäväen kehityksen tavoitteita osana opetusta, tutkimusta, innovaatiotoimintaa ja kampuskehitystä. Kestävä kehitys ja vastuullisuus ovatkin Aalto-yliopiston strategian ja yhteisten arvojen ytimessä. Näitä tehtäviä toteuttamaan perustettiin vuonna 2018 Aalto Sustainability Hub.

Innovaatiotoiminnassa kestävyystavoitteet näkyvät etenkin missiovetoisessa innovaatiopolitiikassa, jota etenkin lontoolainen UCL-yliopiston innovaatioinstituutti (Institute for Innovation and Public Purpose) on kehittänyt SDG-tavoitteisiin nojaten. Myös Euroopan unioni hyödyntää nykyään missiovetoisen innovaatiopolitiikan viitekehystä (Miedzinski ym. 2019).

Suomessa missiolähtöisen toimintatavan hyödyntäminen on ollut toistaiseksi hajanaista. Missiolähtöisen tutkimus- ja innovaatiopolitiikan kansallisen kehittämisen tarve on kuitenkin nostettu esille Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnassa (VNK 2022).

Sitrassa kestävyiden tavoittelu ja vastuullinen toiminta on viety organisaation vision ja strategisten tavoitteiden ytimeen. Kestäväen kehityksen osalta Sitra julkaisi keväällä 2020 kestävyysraportin (Hellström ym. 2020), jossa sen visiota, projektien tavoitteita ja sisäisiä toimintamalleja on peilattu Agenda 2030:n viitekehukseen.

Esimerkit on pääosin koottu julkaisusta Hellström ym. (2020).

Boksi 3.

Valtion vastuullisuusmalli huomioi sekä käden- jäljen että jalanjäljen

Usein ajatellaan, että vastuullisuuden periaate on jo automaattisesti sisäänrakennettu valtion toimintaan ja lakisääteisten tehtävien toteuttamiseen. Valtion uuden vastuullisuusajattelun mukaan tämä ei riitä. Myös valtiollisilla toimijoilla on vastuu kiinnittää huomiota sekä oman toimintansa välittömiin ympäristöllisiin ja sosiaalisiin vaikutuksiin sekä työskennellä globaalien Agenda 2030:n tavoitteiden saavuttamiseksi koko yhteiskunnassa.

Valtiokonttorin koordinoiman Vastuullisuus näkyväksi valtiolla -hankkeen tavoitteena on yhtenäistää valtion vastuullisuusraportoinnin käytäntöjä. Ministeriöille, virastoille ja laitoksille luodaan yhteinen raportointimalli, joka mahdollistaa raporttien vertailtavuuden ja valtiontasoisien yhteenvedon. Tavoitteena on myös tuoda valtion vastuullisuustyötä näkyväksi sekä auttaa hahmottamaan entistä parempia tapoja vastata yhteiskunnallisiin haasteisiin. Ensimmäiset uuden mallin mukaiset vastuullisuusraportit julkaistiin keväällä 2022.

Valtion vastuullisuusraportoinnin malli on rakennettu niin, että sekä organisaatioiden käden- että jalanjälki tulee esille. Toiminnan kädenjälkeä peilataan niihin Agenda 2030 -toimintaohjelman sisältämiin kestäväin kehityksen tavoitteisiin, joihin kukin ministeriö, virasto ja laitos arvioi voivansa merkittävimmin vaikuttaa.

Toiminnan vaikuttavuutta näihin tavoitteisiin nähden arvioidaan kussakin organisaatiossa niin kutsutun IOOI-mallin (Input-Output-Outcome-Impact) avulla (vrt. kuva 2, sivulla 29). Mallin sisältämät vaikuttavuuden askeleet havainnollistavat, miten vaikuttavuus muodostuu käytettävissä olevien resurssien, konkreettisten tekojen ja työn tulosten pitkäaikaisesta vaikutuksesta yhteiskuntaan ja ympäristöön.

Valtionhallinnon kädenjäljen ohella vastuullisuusraportti tarjoaa paikan viestiä sidosryhmille siitä, miten toiminnan jalanjälki eli suorat ympäristölliset ja sosiaaliset vaikutukset huomioidaan valtionhallinnossa.

Valtionhallinnossa useat perustoiminnot on keskitetty konsernitoimijoiden vastuulle. Organisaatioiden välittömistä ympäristöllisistä ja sosiaalisista vaikutuksista on siten jo vertailukelpoista tietoa saatavilla. Valtiokonttorissa työstetään alustaa, jolle olemassa olevaa tietoa virastojen ja laitosten suorista ympäristöllisistä ja sosiaalisista vaikutuksista voitaisiin koota mahdollisimman automaattisesti.

Kestävä liiketoiminta (Corporate Sustainability, CS) on käsitteenä läheistä sukua edellä käsitellylle yritys vastuun käsitteelle (ks. boksi 4). Se nojaa kuitenkin yritys vastuuta voimakkaammin kestäväin kehityksen viitekehykseen.

Kestäväin liiketoiminnan käsitteen tulkinta on elänyt sen myötä, miten kestävyys tai kestävä kehitys on eri aikoina ymmärretty. Kestävästä liiketoiminnasta alettiin ensimmäisenä puhua tutkimusmaailmassa. Kestäväille

liiketoiminnalle asetetut tavoitteet mukailivat tuolloin Brundtlandin komission (World Commission on Environment and Development 1987) määritelmää kestävästä kehityksestä. Yritysmaailmaan kestäväin liiketoiminnan käsite levisi vasta 1990-luvulla. Kestävässä liiketoiminnassa myötäiltiin tuolloin YK:n ympäristö- ja kehityskongressin (1992) näkemystä ekologisten, sosiaalisten ja taloudellisten vaatimusten yhtäaikaista täyttämistä.

Vuonna 2015 hyväksytty globaali Agenda 2030 (United Nations 2015) loi kestäväälle liiketoiminnalle uuden viitekehyksen, joka löi muutamassa vuodessa itsensä läpi yhtenä keskeisenä yritysten toiminnan kehittämisen ja raportoinnin viitekehyksenä. Organisaatiot voivat peilata toimintaansa Agenda 2030:n sisältämiin niin kutsuttuihin SDG-tavoitteisiin (Sustainable Development Goals) lukuisin eri tavoin (Hellström ym. 2020). Yrityksille onkin tarjolla useita oppaita SDG-pohjaisen kestävyysraportoinnin tekemiseen.

Suomessa yritysten kiinnostus kestävästä kehityksen tavoitteisiin on viime vuosina lisääntynyt nopeasti. Yritysvastuuverkosto FIBSin (2021) kartoituksen mukaan kestävästä

kehityksen tavoitteet on nyt nostettu lähes jokaisen yrityksen strategiaan. Erityisesti tämä näkyy suurempien yritysten strategioissa.

Kestävästä kehityksen tavoittelu on vahvistunut myös sijoitustoiminnan vastuullisuusraportoinnin viitekehyksenä, parantaen mahdollisuuksia kestävyysperusteisille sijoituspäätöksille. Kiinnostusta sijoittajien ja lainsäätäjien keskuudessa ovat herättäneet esimerkiksi SASB standardi (Sustainability Accounting Standards Board, 2018) sekä ilmastonmuutoksesta aiheutuvien riskien ja mahdollisuuksien raportointiin soveltuva TCFD-työkalu (Task Force on Climate-Related Financial Disclosures, 2017).

Boksi 4.

Yritysvastuu (CSR) vai kestävä liiketoiminta (CS)?

Yritysvastuun (CSR) ja kestävästä liiketoiminnan (CS) käsitteet ovat kehittyneet erilaiselta teoreettiselta perustalta. Yritysvastuu pohjautuu alun perin vahvasti sidosryhmäsuhteita käsitteleviin teorioihin, kun taas kestävästä liiketoiminnan taustalla on usein resurssipohjaisia, motivaatioperustaisia tai institutionaalisia teorioita (Montiel 2008).

Käsitteiden yhtäläisyyksistä ja eroista käydään nykyäänkin jonkin verran periaatteellista debattia. Monissa yhteiskuntavastuun tulkinnoissa ekologinen ja sosiaalinen vastuu on nähty yrityksen perimmäisen tavoitteen – vaurauden luonnin – täydentäjinä, kun taas kestävässä liiketoiminnassa talous-, ympäristö- ja sosiaaliset näkökulmat on nähty rinnakkaisina ja integroituina.

Toisinaan eroja on etsitty myös siitä, motivoiko vastuullisuutta imago-työ (yritysvastuu) vai uudet liiketoimintamahdollisuudet (kestävä liiketoiminta), kannetaanko vastuuta nykyisille sidosryhmille (yritysvastuu) vai tuleville sukupolville (kestävä liiketoiminta) sekä painotetaanko jo tehtyjä toimia (yritysvastuu) vai strategisia tavoitteita (kestävä liiketoiminta).

Käsitteellisessä debatissa ei aina huomioida, että käsitteet elävät ajassa ja saavat vaikutteita toisiltaan. Käytännössä ne lähentyvätkin jatkuvasti toisiaan ja niitä käytetään nykyään usein rinnan tai toisiinsa sekoituen. Lähtymistä on edesauttanut se, että ympäristövastuun merkitys on jatkuvasti kasvanut yhtenä yhteiskuntavastuun osa-alueena, kun taas sosiaalisesta ulottuvuudesta on muodostunut yhä tärkeämpi osa kestävyyskäsitteitä.

Molempien tavoitteiden todentamiseksi käytetään myös keskenään hyvin samantyyppisiä indikaattoreita ja mittausmenetelmiä. Esimerkiksi keskeinen yritysvastuun raportoinnin viitekehys GRI (Global Reporting Initiative) on huomionut, miten kestävästä kehityksen periaatteisiin nojautuvan Global Compact -yritysvastuualoitteen mukaiset tavoitteet voidaan raportoida sen puitteissa.

Seuraavaksi on kuvattu viisi erilaista strategista lähestymistapa kestävyteen ja vastuullisuuteen. Sen sijaan, että yritysvastuu (CSR) ja kestävä liiketoiminta (CS) nähtäisiin toisistaan erillisinä käsitteinä, ne voidaan nähdä toisiinsa sulautuvana kokonaisuutena, jossa yritys voi sisällyttää kestävyden tai vastuullisuuden tai vaatimukset osaksi liiketoimintastrategiaansa useasta eri näkökulmasta. Strategisesta lähestymistavasta on kyse silloin, kun kestävyys tai vastuullisuus nähdään osana yrityksen arvonmuodostusta.

Ensimmäisissä lähestymistavoissa vastuuta kannetaan erityisesti suhteessa yrityksen jalanjälkeen, kun taas viimeisissä lähestymistavoissa kädenjäljen jättäminen kestävä kehityksen tavoitteisiin on strategisuuden lähtökohtana. Lähestymistavat eivät ole toisiaan poissulkevia, vaan osa yrityksistä toteuttaa yhtä aikaa useampaa alla kuvattua strategiaa. Strategiat 1-3 pohjautuvat pääosin Kaskisen ym. (2013) tekemään selvitykseen.

1. Riskien hallinnan strategiassa yritys-toiminnan vaikutuksia ympäristön tai yhteiskuntaan tarkastellaan yritystoiminnalle aiheutuvien riskien kautta. Erityisesti brändiyrityksille tuotantoketjun riskien hallinta on elinehto. Ne ovatkin yleensä investoineet yritysvastuujärjestelmiin ja raportoivat vastuustaan säännöllisesti.

Vastuullisuusvaatimukset tulevat yrityksen ulkopuolelta, jolloin mahdollista kilpailuetua syntyy lähinnä aktiivisen viestinnän ja maineenhallinnan kautta. Tällainen lähestymistapa vastuullisuuteen perustuu lähinnä tilivelvollisuuden täyttämiseen (compliance) ja sen osoittamiseen tunnettujen standardien avulla. Elinkeinoelämän keskusliitto (EK 2019) kuvaa tällaisia yrityksiä ”vaatimuksiin reagoijiksi” ja ”vastuullisiksi raportoijiksi”.

2. Kustannustehokkuuden strategia syntyy luonnonresurssien ja henkilöstöresurssien viisaamman käytön myötä tehostuvasta tuotannosta. Monille yrityksille esimerkiksi raaka-aine- ja energiakustannukset ovat merkittävä kustannuslaji, jolloin niiden käytön tehostamisesta on mahdollista saada

kustannussäästöjä. Tämä on myös ollut yksi keskeinen motivaatio kiertotalouden toimintamallien omaksumisessa (Pajunen 2015).

Vastaavasti etenkin asiantuntija- ja palveluyritykset, joiden arvosta suuri osa syntyy suoraan henkilöstön osaamisesta, ovat alkaneet kiinnittää työntekijöiden hyvinvointiin uudella tavalla huomiota ja investoida siihen.

3. Erottautumisen strategia lähtee yrityksen tarpeesta erottautua tuotteillaan muista markkinoilla toimivista yrityksistä. Yritykset rakentavat tällöin strategiaansa megatrendien ympärille ja suuntaavat huomionsa kestävä kehitystä edistävien uusien markkinoiden etsimiseen.

Yritykset voivat löytää uusia liiketoimintamahdollisuuksia vastaamalla omassa tuote- tai palveluvalikoimassaan esimerkiksi ilmastonmuutoksen, luontokadon, resurssi-niukkuuden, väestön ikääntymisen, syrjäytymisen tai eriarvoistumisen kaltaisiin maailmanlaajuisiin kestävyyshaasteisiin. Ne näkevät, että globaaleihin haasteisiin vastaminen on tulevaisuuden parasta liiketoimintaa. Etsimällä ratkaisuja näihin haasteisiin ne eivät vain sopeudu toimintaympäristön muutoksiin, vaan muokkaavat sitä.

Tämän tyyppinen ”visionäärinen vastuunkantaja” on usein suurehko kansainvälinen yritys, joka näkee vastuullisessa toiminnassa mahdollisuuden kestäväan menestykseen usealla eri rintamalla (EK 2019). Yhteiskunnallisesti vaikuttavat yritykset kasvavatkin tällä hetkellä muita nopeammin (Deloitte 2020).

4. Missiolähtöisessä strategiassa organisaation perustehtävä (purpose) rakentuu kestävyden edistämisestä, josta rakennetaan yrityksen strateginen lupaus. Kestävyden edistämistä ei tällöin nähdä vain arvonluonnin välineenä, vaan itse yritystoiminta nähdään välineenä toteuttaa kestävä kehityksen tavoitteita.

Missiolähtöinen vastuullisuus voi olla yritykselle puhdas strateginen valinta. Kyse voi olla myös arvolähtöisestä yritystoiminnasta, joka pohjautuu omistajien omiin

arvoihin ja haluun muuttaa maailmaa yritystoiminnan kautta.

Elinkeinoelämän keskusliiton (EK 2019) tunnistamissa vastuullisuusstrategioissa tätä ryhmää edustavat lähinnä ”vaikuttavuuden kohdentajat”. Tällainen yritys peilaa toimintaansa yhteiskunnallisiin tarpeisiin ja valitsee niiden pohjalta ne toiminnan alueet, joissa se haluaa saada aikaan merkittäviä myönteisiä yhteiskunnallisia vaikutuksia. Yritys voikin valitsemillaan rajatuilla vastuullisuuden osa-alueilla kehittyä yhteiskunnallisen vaikuttavuuden huippuosaajaksi.

Parhaimmillaan yrityksen tavoite tuottaa myönteisiä vaikutuksia esimerkiksi ihmisille tai ympäristölle on kirjattu yhtiöjärjestykseen. Yhteiskunnalliset yritykset ovat jo pitkään toimineet näistä lähtökohdista. Viime aikoina vastaavan kaltainen arvolähtöinen yritystoiminta on levinnyt myös maailman suurimpien yritysten joukkoon (Koipijärvi & Kuvaja 2020).

Kestävässä liiketoiminnassa yritystoiminta on parhaimmillaan väline toteuttaa kestävän kehityksen tavoitteita.

Missiolähtöisessä yritystoiminnassa puhutaan yhä useammin niin kutsutusta Benefit Corporation -mallista. B Corporation -status edellyttää muun muassa, että myönteisten yhteiskunnallisten vaikutusten aikaansaamisen ja kestävän arvonluonnin tavoite on kirjattu yhtiöjärjestykseen, jolloin se ei ole altis yhtiön johdon vaihtumiselle tai omistusrakenteen muuttumiselle. B Corporation -yritykset eivät ole voittoa tavoittelemattomia, vaan pohjaavat voitontavoittelun kestävään arvonluontiin. Vuoden 2022 puolivälissä maailmassa oli jo runsaat 5000 sertifioitua B Corporationia 83 eri maassa, muun muassa vaatebrändi Patagonia, Unileverin omistama Ben&Jerry's sekä suklaata valmistava Valrhona.

Missiolähtöinen yritystoiminta kytkeytyy myös laajempaan yhteiskunnalliseen keskusteluun kapitalismin korjaustarpeesta sekä yritystoiminnan, rahoituksen ja omistuksen tavoitteiden uudelleen määrittämisestä (Koipijärvi & Kuvaja 2020, Hellström & Porevuo 2020). Osakkeenomistajille suunnattavaan voitonjakoon tähtäävän kapitalismin (shareholder capitalism) rinnalle peräänkuulutetaan yhä useammin sidosryhmien tarpeisiin vastaavaa kapitalismia (stakeholder capitalism).

Esimerkiksi Maailman talusfoorumin Davosin manifeston 2020:n (World Economic Forum 2020) lähtökohtana on ajatus, että yrityksen tulee palvella sidosryhmiään, osallistaa heidät jaettuun ja kestäväan arvonluontiin sekä toimia itsekin yhtenä sidosryhmänä hallitusten ja kansalaisyhteiskunnan kanssa kestävän tulevaisuuden rakentamisessa. Vastaavanlaista ajattelua tukee myös maailman johtavista yrityksistä koostuvan Business Roundtablen vuonna 2019 julkaissu kannanotto.

5. Muutosagentin strategiassa yritys ei edistä kestävää kehitystä ainoastaan oman liiketoimintansa keinoin, vaan se pyrkii kannanotoillaan ja toimillaan vaikuttamaan vahvistamaan myös yhteiskunnan toimintatapojen kestävyyttä. Yhä useammin yritysten sidosryhmät odottavat, että yritykset ottavat kantaa yhteiskunnallisiin kysymyksiin. Brändinsä kautta yritykset viestivätkin sidosryhmille omia arvojaan.

Yritysaktiivisissa yritys voi ottaa julkisesti kantaa yhteiskunnallisesti ajankohtaisiin kysymyksiin, kuten ilmastonmuutoksen torjuntaan, kiertotalouteen tai ihmisoikeuksiin (FIBS 2019). Yritysaktiivismin esimerkkinä viitataan usein vaatevalmistaja Patagonian ulostuloihin.

Parhaimmillaan yritysaktiivismin takana on yrityksen konkreettisia tekoja kannanottojensa tukemiseksi. Toisinaan kannanotot kohdistuvat kuitenkin asioihin, joihin yritys ei voi omassa liiketoiminnassaan vaikuttaa. Suomessakin monet yritykset ovat ottaneet

kantaa esimerkiksi tasa-arvoisen avioliittolain puolesta tai tyttöjen silpomista vastaan, mikä hyvin harvalla kuitenkaan koskettaa suoraan liiketoimintaa. Yritysaktiivisissa onkin tärkeä tunnistaa missä määrin yritysten ulostulot heijastavat niiden sitoutumista kestävyden tavoitteluun ja missä määrin ne heijastavat yrityksen pyrkimystä brändinsä vahvistamiseen (Lahtinen 2020).

Yritysaktiivisuus voi myös olla yhteiskunnallista keskustelua polarisoivaa, mikäli se kytkeytyy yhteiskunnassa vallitsevaan identiteettipoliittiseen keskusteluun.

Se, millaisen muutosagentin strategian yritys valitsee, riippuu osin myös sen toimintaympäristöstä. Se, miten eri asioita organisoidaan yksityisen ja julkisen sektorin välillä vaihtelee eri maissa ja poliittisissa kulttuureissa. Maissa, joissa ekologinen tai sosiaalinen sääntely on puutteellisia, vastuulliset yritykset voivat omaksua ”poliittisen” roolin

(vrt. Political CSR), jossa ne pyrkivät täyttämään näitä puutteita omalla toiminnallaan. Tämä on ominaista erityisesti monikansallisille yrityksille.

Isossa kuvassa näyttää siltä, että yksityisellä ja julkisella sektorilla pyrkimys jalanjäljen hallintaan ja kädenjäljen tavoitteluun on kehittynyt lähes päinvastaisessa järjestyksessä. Julkisella sektorilla yhteiskunnallista hyötyä kasvattavan kädenjäljen tavoittelulla on ollut vahvemmat perinteet kuin toiminnan välittömiä kielteisiä vaikutuksia minimoivalla jalanjäljen hallinnalla. Yksityisellä sektorilla tilanne on ollut pitkään päinvastainen.

Nyt sekä julkisella että yksityisellä sektorilla kiinnitetään kasvavassa määrin huomiota sekä käden- että jalanjälkeen. Sen myötä julkisen ja yksityisen sektorin vastuullisuus- ja kestävyysajattelu ovat lähentymässä toisiaan.

Boksi 5.

Kestävän liiketoiminnan kärkiyrityksiä

Gloaalijohtajaksi kestävä kehityksen näkökulmien sisällyttämisessä liiketoimintastrategiaan on jo kymmenenä peräkkäisenä vuotena tunnistettu brittiläinen päivittäistavaroita valmistava Unilever. Unileverin lisäksi Patagonia ja IKEA muodostavat kolmen kärjen Pohjois-Amerikassa, Euroopassa sekä Aasian ja Tyynenmeren alueella. Euroopassa johtaviin yrityksiin lukeutuu myös Danone ja Ørsted. Pohjois-Amerikassa Interface, Microsoft ja Tesla menestyvät arviossa niin ikään hyvin. (GlobeScan & SustainAbility Survey 2020)

Suomalaisista yrityksistä esimerkiksi Nokia on määritellyt liiketoimintansa kannalta olennaisimmat kestävä kehityksen tavoitteet, niiden väliset yhteydet, linkitykset yhtiön yhteiskuntavastuun tavoitteisiin sekä luonut tavoitteille seurantajärjestelmän. Nokia palkittiin vuoden 2018 parhaana yhteiskuntavastuun raportojana YK:n kestävä kehityksen tavoitteiden kilpailusarjassa. (Vastuullisuusraportointikilpailu 2018)

UPM-Kymmene on asemoinut YK:n kestävä kehityksen tavoitteet suoraan liiketoimintastrategiansa ja yhteiskuntavastuuhjelmiansa väliin. Lisäksi yhtiö raportoi ennakkoluulottomasti sekä positiivisista että negatiivisista asioista SDG-tavoitteisiin liittyen. Myös S-ryhmä on saanut tunnustusta laaja-alaisesta kestävä kehityksen työstään ja selkeästä yhteiskuntavastuun raportoinnista (S-ryhmä 2019).

4 Vaikuttavuus muutoksen edellytyksenä

Julkisilta organisaatioilta edellytetään jo lähtökohtaisesti yhteisten varojen vaikuttavaa käyttöä. Yhä tärkeämmäksi kysymykseksi nousee se, tehdäänkö oikeita asioita ja tehdäänkö se vaikuttavasti. Yrityksissä yhteiskunnallisen vaikuttavuuden tavoittelu haastaa käsitykset arvонluonnista – siitä kenelle arvoa luodaan ja miten.

Vaikuttavuuden vaade on yleistynyt viime vuosina julkisella sektorilla, järjestökentällä, akateemisessa maailmassa ja yhä enemmän myös yksityisellä sektorilla sekä rahoituskentässä (Vataja & Hyytinen 2019). Sen myötä vaikuttavuus toiminnan päämääränä ja arvioinnin kohteena on 2000-luvun aikana kasvanut merkittävästi (Hearn & Buffardi 2016).

Tulevaisuuden kilpailuetua voi yhä useammin syntyä yhteiskunnallisesta vaikuttavuudesta.

Vaikuttavuus on monitulkintainen käsite, jolle annettu sisältö riippuu käyttäjästä sekä tavoitelluista muutoksista ja niiden konteksteista. Vaikuttavuutta voidaan tavoitella politiikassa ja yhteiskunnallisissa kysymyksissä, tutkimuksessa sekä liiketoiminnassa.

Toiminnan vaikutuksia ja vaikuttavuutta tarkastellaan usein tuloksellisuuden (effectiveness) näkökulmasta. Kyse on tällöin siitä, kuinka hyvin jokin toimintamalli tai prosessi tuottaa tavoitteen mukaisen tuloksen. Tuloksellisuuden arvioinnissa olennaista on selkeä tavoite, tarkat mittarit tavoitteen saavuttamiselle sekä oletettu syy-seuraussuhde, jota voidaan arvioida esimerkiksi satunnaistetun vertailukokeen tai kustannus-vaikuttavuusa-

nalyysin avulla. Tuloksellisuuden näkökulma on yleinen puhuttaessa esimerkiksi sosiaali- ja terveyspalveluiden vaikuttavuudesta (UEF/MOOC 2021).

Yhteiskunnallisella vaikuttavuudella (societal impact) tarkoitetaan tavoitteellisen toiminnan, kuten erilaisten projektien tai kehittämistyön, seurauksena syntyvää merkittävää muutosta yhteiskunnassa. Muutoksia voi syntyä esimerkiksi ihmisten ajattelutavoissa, käyttäytymisessä tai yhteiskunnan rakenteissa. Muutokset voivat olla tarkoituksellisia tai tahattomia, suoria tai epäsuoria, välillisiä tai välittömiä sekä positiivisia tai negatiivisia. (OECD-DAC 2020). Silloin, kun tavoitellaan laajoja yhteiskunnallisia muutoksia, ne vaativat tyypillisesti pitkää aikajännettä ja useiden eri toimijoiden yhteistyötä. Tällöin yhteiskunnallista vaikuttavuuttakin pitää tarkastella systeemisenä ilmiönä.

Yhteiskunnallisen vaikuttavuuden näkeminen vastuullisuuden osatekijänä on ollut luontevinta julkiselle sektorille, joka jo lähtökohtaisesti tavoittelee yhteiskunnallista hyötyä. Kansainvälinen Impact management -projekti kannustaa myös yrityksiä ja sijoittajia tavoittelemaan vaikuttavuutta kestäväen kehityksen tavoitteiden saralla.

Suomessa esimerkiksi FinnFund ja Business Finland (ks. boksi 6) ovat yhdistä-

Boksi 6.

FinnFund ja Business Finland nostavat vaikuttavuuden osaksi vastuullisuutta

FinnFundin päämääränä on rakentaa parempaa maailmaa sijoittamalla vastuulliseen liiketoimintaan kehitysmaissa.

FinnFundin vastuullisuuspolitiikka (Finnfund 2020) luo suuntaviivat sille, 1) millaisia kehitysvaikutuksia sijoituksilla pyritään aikaansaamaan, 2) miten kestävyys otetaan huomioon sijoitusten operatiivisessa toteutuksessa ja vaikutusten arvioinnissa sekä 3) organisaation sisäisissä käytännöissä.

Kehitysvaikutusten osalta FinnFundin strategiassa viitataan erityisesti globaalin Agenda 2030:n niin kutsuttuihin SDG-tavoitteisiin. Niitä täydentävät useat kannanotot, joita on tehty sijoitustoiminnassa paljon käytetyn ESG-viitekehyksen (Environmental-Social-Governance) puitteissa. FinnFund noudattaa myös keskeisiä kansainvälisiä vastuullisen sijoittamisen periaatteita.

FinnFundin rahoitusprosessissa vaikuttavuutta arvioidaan sijoituksen koko elinkaaren ajan. Tämä tarkoittaa esimerkiksi vastuullisuuden ja kehitysvaikutusten ennakoarviointia ennen sijoituspäätöstä sekä maksatuserien sitomista vastuullisuutta edistävien toimenpiteiden toteuttamiseen. Arvioinneissa hyödynnetään sektorikohtaisesti useita eri muutosteorioita.

FinnFundin sisäisten käytäntöjen osalta vastuullisuuspolitiikassa kiinnitetään huomiota keskeisiin ESG-tekijöihin.

Business Finland tarjoaa innovaatorahoitusta ja kansainvälistymispalveluita sekä edistää matkailua ja investointeja Suomeen. Business Finlandilla on kolme yhteiskunnallisesti tärkeää päämäärää, joiden suhteen vaikuttavuutta tavoitellaan: talouden kasvu, kestävä kehitys ja kilpailukyky. Kestävän kehityksen osalta Business Finlandin ohjelmatoiminnassa on sitouduttu ottamaan huomioon Agenda 2030 -tavoiteohjelma ja sen SDG-tavoitteet.

Koska tavoitteena on julkisten varojen mahdollisimman tehokas käyttö asetettujen yhteiskunnallisten tavoitteiden saavuttamiseksi, vaikuttavuus on Business Finlandissa nostettu yhdeksi keskeiseksi vastuullisuuden osa-alueeksi. Vaikuttavuuden rakentumista tarkastellaan niin kutsutun vaikuttavuusketjun (panokset -> toiminta -> tulokset -> vaikutukset -> päämäärät) kautta.

Business Finlandin vaikuttavuutta seurataan työ- ja elinkeinoministeriön kanssa sovituilla päämääräkohtaisilla vaikuttavuusarvioinneilla, muilla Business Finlandin toimintaan liittyvillä vaikuttavuusarvioinneilla ja ohjelma-arvioinneilla sekä julkaisemalla ajankohtaisia temaattisia Impact brief -raportteja. Lisäksi jatkossa missioiden kehittymistä tullaan arvioimaan erikseen sovituilla arvioinneilla.

Vaikuttavuuden ohella Business Finlandin vastuullisuusviitekehityksessä huomioidaan muun muassa vastuullisen rahoittamisen ja palvelutoiminnan perustana oleva hyvä hallintotapa sekä luottamus, oman toiminnan suorat ympäristö- ja henkilöstövaikutukset sekä asiakkaiden ja muiden sidosryhmien tyytyväisyys ja aktiivinen sidosryhmäyhteistyö. (Business Finland 2020)

neet yhteiskunnallisen vaikuttavuuden tavoittelun osaksi vastuullisuusviitekehystään. Myös Vastuullisuus näkyväksi valtiolla -hanke tähtää samaan (ks. boksi 3, sivulla 20).

Yhteiskunnallinen vaikuttavuus on strategista vasta sitten, kun sen aikaansaamiseksi hyödynnetään jonkinlaista muutosteoriaa ja vaikuttavuusmallia.

Yrityksissä vaikuttavuus on tyypillisesti ymmärretty yrityksen perustehtävään liittyvän taloudellisen arvon tehokkaana tuottamisena osakkeenomistajille, mille vastuullisuus on nähty ikään kuin reunaehtona. Yleisten yritys vastuun periaatteiden ja standardien noudattaminen tai vastuullisuuden näkemien strategisena kilpailukyky- tai erottautumistekijänä ei automaattisesti johda siihen, että yrityksen toiminta olisi vaikuttavaa suhteessa yritystoiminnasta syntyviin yhteiskunnallisiin hyötyihin. Silloinkin, kun vastuullisia käytäntöjä kehitetään aktiivisesti, niiden kytkeä todellisiin yhteiskunnallisiin vaikutuksiin jää usein epävarmaksi (Halme 2018).

Yhtenä vastauksena tähän haasteeseen YK:n kehitysohjelma (UNDP 2020) on laatinut yrityksille ja sijoittajille suunnatun SDG Impact Standard -oppaan siitä, miten yritys voi sisällyttää kestäväen kehityksen tavoitteita osaksi vaikuttavuutensa johtamista.

Suomalainen Upright on puolestaan kehittänyt mallin yritysten kokonaisvaikuttavuuden (net impact) kuvaamiseen, mittaamiseen ja raportointiin. Kokonaisvaikuttavuus muodostuu yrityksen toiminnan positiivisista tai negatiivisista vaikutuksista ympäristöön, terveyteen, yhteiskuntaan ja tietoon. Kokonaisvaikuttavuuden analyysi perustuu koneoppimiseen, ja sen tärkeimpinä tietolähteinä käytetään tieteellisiä artikkeleita.

Siinä missä perinteinen yritys vastuun alkaa olla kilpailukykyä vahvistavan vaihto-

ehdon sijaan yrityksen elinehto, tulevaisuuden kilpailuetua voi yhä useammin syntyä yhteiskunnallisesta vaikuttavuudesta.

Yhteinen arvontuonti (shared value, Porter & Kramer 2011) perustuu taloudellisen ja yhteiskunnallisen edistyksen välisten kytkeiden tunnistamiseen ja vahvistamiseen. Tavoitteena on, että yrityksen harjoittama politiikka ja käytänteet edistävät yrityksen kilpailukykyä ja taloudellisen tuloksen ohella myönteisiä vaikutuksia sen toimintaympäristössä.

Viime aikoina erityisesti vaikuttavuusinvestoimisen toimintamalli on tuonut vaikuttavuuden tavoittelun vahvemmin osaksi yksityisen, julkisen ja kolmannen sektorin yhteistyötä ja siihen liittyvää arvontuontia.

Vaikuttavuusinvestoiminen on vastuullisen sijoittamisen haara, joka kytkee yhteen vastuullisuuden, kestävyuden ja vaikuttavuuden näkökulmia. Siinä tavoitellaan tuoton ohella mitattavia, myönteisiä sosiaalisia ja ympäristöllisiä vaikutuksia. Vaikuttavuusinvestoiminen on nopeasti kasvava sijoittamisen muoto, jolla nähdään mahdollisuuksia edistää myös yhteiskunnallisten yritysten vaikuttavuutta (TEM 2020a). Suomessa Vaikuttavuusinvestoimisen osaamiskeskus auttaa julkishallinnon toimijoita vaikutusten hankinnassa.

Kun yhteiskunnallisen hyödyn tavoittelu tuodaan osaksi yrityksen perimmäistä tarkoitusta, kuten yhteiskunnallisissa yrityksissä tai arvo- tai missiolähtöisessä yritystoiminnassa, yhteiskunnallisen vaikuttavuuden merkitys korostuu entisestään. Näissä yrityksissä yhteiskunnallinen vaikuttavuus asemoituu tavoitteena vastaavalla tavalla kuin taloudellinen tulos perinteisessä yrityksessä. Voitosta tulee näissä yrityksissä tavoitteen sijaan keino. Tällainen yritys tarvitsee yhteiskunnallista vaikuttavuuttaan palvelevan arvontuontimallin.

Yhteiskunnallinen vaikuttavuus on strategista vasta sitten, kun sen aikaansaamiseksi hyödynnetään jonkinlaista muutosteoriaa ja vaikuttavuusmallia (ks. boksi 7).

Boksi 7.

Muutosteoriat ja vaikuttavuusmallit tekevät yhteiskunnallisen vaikuttavuuden tavoittelusta strategista

Muutosteoria (theory of change) kertoo, minkälaista muutosta tavoitellaan, mihin oletuksiin maailman toiminnasta se perustuu, missä kontekstissa ja millaisilla kumppanuuksilla muutoksen oletetaan syntyvän sekä millaisia toimia tarvitaan muutoksen aikaansaamiseksi (Palavicino ym. 2021).

Muutosteoriaa voi käyttää projektien tai laajemmin toiminnan suunnitteluun. Se kuvaa lähestymistavan muutokseen ja pyrkii vastaamaan muutosprosessin tyypillisiin haasteisiin. Muutokseen tähtäävien ohjelmien ja projektien taustalla olevat oletukset sanoitetaan usein heikosti. Projekteissa mukana olleet sidosryhmät eivät usein tiedä, miten muutosprosessi etenee, eivätkä siksi osaa kiinnittää riittävästi huomiota niihin lyhyen ja keskipitkän tähtäimen muutoksiin, joita pitkän aikavälin muutokset edellyttävät. Muutosprosessin eri vaiheisiin liittyvä epäselvyys vaikeuttaa projektien arviointia ja lisää todennäköisyyttä, että jokin olennainen vaihe jää huomiotta ja toteutumatta. (Weiss 1972 & 1995; katso myös Chen & Rossi 1989; Chen 1990; Patton 2010)

Muutosteoriat ovat suunnittelutyön välineitä, jotka auttavat jäsentämään millaisia askeleita tavoiteltavan muutoksen ja vaikuttavuuden saavuttamiseksi tarvitaan. Muutosteorian laatiminen edellyttää kattavaa analyysiä yhteiskunnallisesta lähtötilanteesta, tarpeista, haasteista, taustaoletuksista, sidosryhmistä ja kumppaneista sekä muutosta estävistä ja edistävästä tekijöistä.

Yhteiskunnallisen muutoksen toteutusta on vaikeaa suunnitella täysin ennalta. Siksi vaikuttavuuden tavoittelussa tulee olla tilaa joustavuudelle, toiminnan tarkastelulle suhteessa toimintaympäristöön, monimutkaisten vaikutussuhteiden ymmärtämiselle ja oppimiselle. Viime aikoina metodologia on kehittynyt ja systeemiteorioita on ruvettu soveltamaan enenevässä määrin muutusteorioiden tekemiseen (ks. esim. Abercrombie ym. 2018; Wilkinson ym 2021).

Muutosteorian huolellisen kuvaamisen jälkeen voidaan toiminnalle määritellä tavoitteet ja tarvittavat resurssit soveltamalla esimerkiksi vaikuttavuusmallia.

Vaikuttavuusmallit ovat suunnittelutyön välineitä, jotka auttavat jäsentämään millaisia askeleita ja tavoitteita muutoksen ja vaikuttavuuden saavuttamiseksi tarvitaan. Vaikuttavuusmalleja on erilaisia, kuten loogiset mallit (logical framework) ja vaikutusketjut (outcome chain).

Viime aikoina erityisesti vaikuttavuusketjuun perustuvien mallien käyttö on yleistynyt. Yksi suosittu malli on niin kutsuttu IOOI-malli (Input-Output-Outcome-Impact) eli panos-tuotos-vaikutus-vaikuttavuus-malli. Siinä projektille tai kehittämistoimelle yksilöidään tarvittavat resurssit (panos), käytännössä tehtävä työ (tuotokset), tavoitellut konkreettiset muutokset ajattelutavoissa tai yhteiskunnan rakenteissa (vaikutukset) sekä pitkällä aikavälillä syntyvä vaikuttavuus, kuten esimerkiksi yhteiskunnallinen hyöty (kuva 2).

IOOI-mallista on erilaisia sovelluksia. Ne eroavat lähinnä siinä, millaisiin eri osiin ketju on jaettu. Esimerkiksi Hyvän mitta -hankkeessa tarve, visio ja tavoite nähdään IOOI-tekijöiden lisäksi vaikuttavuuden askelina (Anoschkin 2019). Vaikuttavuuden suunnittelun, toteutuksen ja arvioinnin tueksi on saatavilla lukuisia oppaita ja työkaluja, jotka auttavat vaikuttavuusketjujen tekemisessä (ks. esim. Ramia ym 2021; Noble 2019; Sheth ym. 2017–18 sekä globaali Better Evaluation -järjestö).

Kestävän kehityksen tavoitteita toteuttava vaikuttavuusketju on keskeisessä roolissa esimerkiksi valtionhallinnon yhtenäisessä vastuullisuusraportoinnin kehityksessä sekä Business Finlandin vaikuttavuustyössä (ks. boksit 3 ja 6).

Kuva 2.
Vaikuttavuuden IOOI-ketju



Kompleksisessa toimintaympäristössä

yhteiskunnallisen vaikuttavuuden johtaminen on erityisen haastavaa. Yhteiskunnan eri osien väliset vaikutussuhteet voivat olla monen suuntaisia, jolloin muutos yhteiskunnan yhdessä osassa vaikuttaa sen muihin osiin. Kokonaisuus elää jatkuvasti, ja muutokset voivat olla kehkeytyviä eli emergenttejä.

Kompleksisessa toimintaympäristössä tarvitaan systeemistä muutosta. Sillä tarkoitetaan sellaista laaja-alaista yhteiskunnan toimintamallien, rakenteiden ja näiden vuorovaikutusten samanaikaista muutosta, joka läpäisee kaikki järjestelmän osat sekä huomioi niiden väliset kytkökset. Systeemin hahmottamisessa voidaan hyödyntää muun muassa systeemikarttoja ja systeemimallinnusta.

Systeeminen muutos syntyy tyypillisesti pitkällä aikajänteellä ja useiden eri toimijoiden yhteistyönä. Osa systeemisen muutoksen kentällä työskentelevistä toimijoista onkin kompleksisten ongelmien yhteydessä omaksumut niin kutsutun yhteisövaikuttavuuden viitekehysten (collective impact, ks. Kania & Kramer 2011). Malli tarkastelee toimijoiden ja tekojen keskinäisiä riippuvuussuhteita ja vahvistaa toimijoiden yhteisen tavoitteen saavuttamiseen tarvittavia toimia. Malli eroaa perinteisistä yhteistyömalleista siinä, että se edellyttää viiden toimintaperiaatteen yhtäaikaista täyttymistä: yhteinen agenda ja tavoite, jaetut yhteiset mittarit, toisiaan vahvistavat toiminnot, jatkuva kommunikointi ja taustatukiorganisaatio. Suomalaisista toimijoista esimerkiksi Itsenäisyyden juhluvuoden lastensäätiö Itila hyödyntää työssään yhteisövaikuttavuuden lähestymistapaa.

Systeemiset muutokset eivät synny suoraan viivaisesti, eikä muutosten toteuttamiseen löydy yhtä ainuttakaan reittiä. Vaikuttavuusmallit

ja -ketjut voivat silti auttaa jäsentämään tavoiteltua muutosta sekä tukea sen toteutusta ja tulosten arviointia. Tämä kuitenkin edellyttää, että työn edetessä opitaan, mikä vie parhaiten kohti tavoiteltua vaikuttavuutta, ja että vaikuttavuusmallia ja muutos teoriaa tarkennetaan sen mukaisesti. Arviointitiedon kerääminen, kehittävä arviointi ja kollektiivinen oppiminen kannattaakin kytkeä jo osaksi projektia. Esimerkki systeemisen muutoksen arvioinnista Sitrassa on esitetty boksissa 8.

Euroopan innovaatioinstituutin (European Institute of Innovation & Technology, EIT) rahoittama Climate-KIC on yksi edelläkävijöistä systeemisen muutoksen kentällä tapahtuvasta vaikuttavuuden johtamisesta. Sen tavoitteena on katalysoida muutoksia ilmastotoimien eteen. Climate-KIC'in vaikuttavuusmallissa (ks. kuva 3) tuodaan yhteen toimijoita, joilla on halua rakentaa yhteistä ymmärrystä ongelmista sekä mandaatti tai resurssit toimia sen eteen. Tavoitteena on synnyttää yhteisiin vaikuttavuustavoitteisiin tähtäävä, eri toimijoiden yhteistyöhön perustuva hankesalkku (nk. innovaatioportfolio), jonka resurssien kohdentamisessa kiinnitetään erityistä huomiota hankkeiden mahdollistamaan vaikuttavuuteen.

Jotta projektikonaisuus olisi vaikuttava, Climate-KIC työstää strategiaansa ja muutosteoriaansa systemaattisesti neljä kertaa vuodessa. Koko henkilöstön kanssa järjestettävissä internaateissa keskitytään yhteisen näkemyksen rakentamiseen (sense-making), ymmärryksen (intelligence) syventämiseen sekä projektisalkkuun liittyvien muutosoletusten ja toimenpiteiden työstämiseen (Mitchell 2020).

Boksi 8.

Sitra arvioi systeemiseen muutokseen perustuvaa vaikuttavuutta

Sitra toimii yhteiskunnallisena muutosagenttina, joka pyrkii edistämään systeemiä muutoksia yhteiskunnassa yhdessä laajan kumppani- ja sidosryhmäverkoston kanssa. Arviointi voi auttaa ymmärtämään ja kirittämään tavoiteltua muutosta ja tukea siten muutoksen tekemisessä. Se edellyttää arvioinnilta toimintaympäristön kehityskulkujen ja muutosten systeemisen ja keskinäisriippuvaisen luonteen ymmärtämistä.

Sitran vaikuttavuuden johtamisen ja arvioinnin lähtökohtina ovat toiminnan tulevaisuussuuntautuneisuus, ymmärrys vaikuttavuuden systeemistä luonteesta ja aikajänteestä sekä yhteistoiminnallisuus ja yhteiskehittäminen muutosten aikaansaamisessa (Vataja ym. 2019). Sitran työ kokeilujen ja toimintamallien vauhdittajana edellyttää sitä, että arvioinnilla tavoitetaan toiminnan suorat ja epäsuorat vaikutukset sekä tunnistetaan asteittain muodostuvat ja isompaa muutosta ennakoivat vaikutukset.

Vaikuttavuuden arvioinnissa kiinnitetään siksi huomiota seuraaviin periaatteisiin (Sitra 2021).

- Arvioinnin oikea ajoitus muutoksen (vaikutusten ja vaikuttavuuden) aikajänteeseen nähden
- Sitran kontribuutio tavoiteltuun muutokseen, muutoksen kontekstuaalisuus ja arvioinnin johdonmukaisuus
- Oppimisen ja tilivelvollisuuden tasapaino
- Arviointitiedon luotettavuus, vastuullisuus ja avoimuus
- Arviointimenetelmien moninaisuus ja tarkoituksenmukaisuus

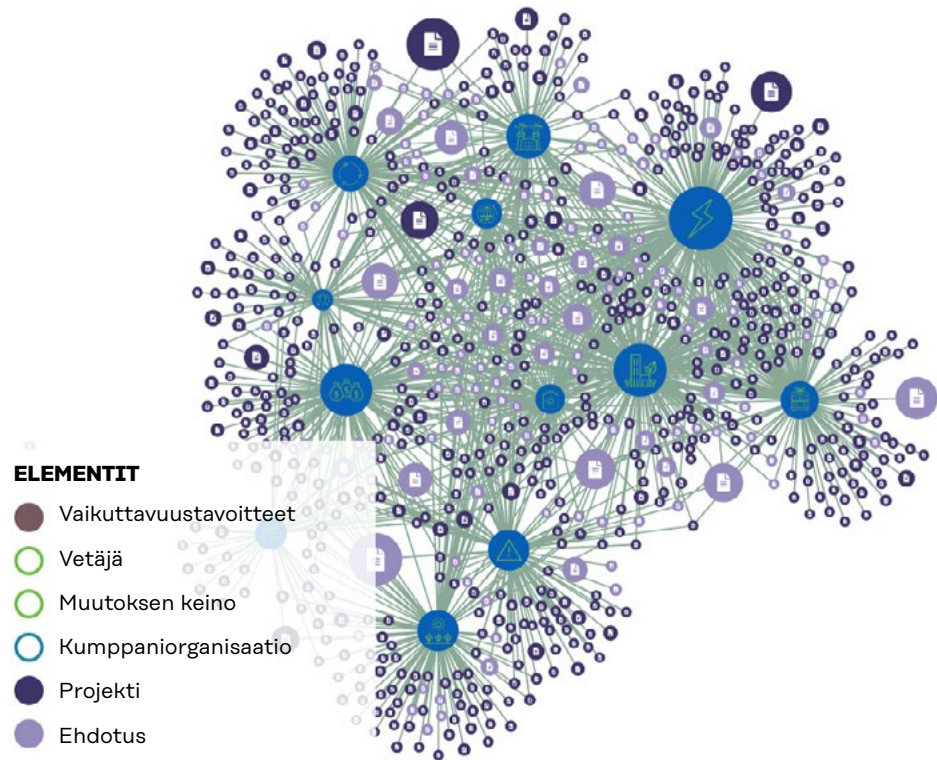
Sitra toteutti kuvattua vaikuttavuusarvioinnin lähestymistapaa toimintansa ulkoisissa arvioinneissa vuosina 2016–2019 (Halme ym. 2019). Arviointien tehtävänä oli tuottaa riippumatonta tietoa vaikuttavuutta edistävästä keinoista ja luoda siten ymmärrystä Sitran roolista systeemisen muutoksen vauhdittajana. Arvioinneissa tarkasteltiin Sitran toiminnan vaikuttavuutta suhteessa koko organisaatiolle yhteisiin, tuolloin strategiassa määriteltyihin kahdeksaan vaikuttavuustavoitteeseen.

Systeeminen muutoksen lähestymistavan hyödyntäminen arvioinnissa auttoi tunnistamaan ja tekemään näkyväksi monimutkaisia vaikutusketjuja ja Sitran kontribuutioita vaikutusten aikaansaamisessa yhdessä laajan kumppani- ja sidosryhmäverkoston kanssa. Se edellytti myös jatkuvaa vuoropuhelua ja yhteistä tulkintaa arvioinnin kohteesta tilaajan ja arvioinnin toteuttajan välillä. Arviointien tuloksia ja suosituksia on hyödynnetty laajasti Sitran strategiatyössä, toimintatapojen ja arviointilähestymistavan kehittämisessä sekä toiminnasta oppimisessa.

Kuva 3.

Climate-KIC'in vaikuttavuusmalli, jossa innovaatioportfolion hankkeet muodostavat vaikuttavuustavoitteiden ympärille muodostuvia klustereita

Lähde: Exaptive-visualisointialusta (Hofstetter 2019)



5 Miten vastuullisuus kohtaa kestävyiden ja vaikuttavuuden?

Tarvitsemme vastuullisuuskäsitystä, jossa vastuullisuus rakentuu yhtä aikaa sekä pyrkimyksestä todentaa ja hallita oman toiminnan suoria vaikutuksia (jalanjälki) että tavoitella yhteiskunnallista vaikuttavuutta (kädenjälki). Tämä edellyttää sitä, että organisaation strategia, johtaminen ja kulttuuri rakentuvat näistä lähtökohdista käsin.

Vastuullisuuden, kestävyiden ja vaikuttavuuden

käsitteisiin liittyvien lukuisten viitekehysten, tulkintojen, standardien ja ohjeistusten kirjo herättää helposti hämmennystä (Bansal & Song 2015). Käsitteistä käydään enemmän toisistaan erillistä kuin niitä yhteen kokoavaa keskustelua. Epävarmuutta ja erimielisyyttä siitä, miten käsitteitä tulisi käyttää ja miten ne kytkeytyvät toisiinsa esiintyy myös vastuullisuutta, kestävyttä tai vaikuttavuutta työkseen kehittävien parissa. Lisähaasteen tuo se, että kunkin käsitteen sisältö ja tulkinta muuttuvat ajassa (Ks. esim. Montiel 2008, Kaskinen ym. 2013, Koipijärvi & Kuvaja 2020 sekä Bansal & Song 2015).

Toiminta ei voi olla vastuullista, ellei se samalla ole kestävä ja organisaation päämääriin nähden vaikuttavaa.

Monissa organisaatioissa kestävyttä ja vastuullisuutta pidetään lähes synonyymeina, eikä niiden väliseen eroon juurikaan kiinnitetä huomiota. Kestävyiden nähdään toisinaan sisältyvän osaksi vastuullisuutta, tai päinvastoin. Vaikuttavuuden suhdetta kestävyteen ja vastuullisuuteen pohditaan sen sijaan harvemmin, vaikka yhteiskunnallinen vaikuttavuus liittyy kiinteästi kestävä kehityksen tavoitteisiin.

Kaikkia eivät käsitteiden syvälinen merkitys ja tulkintaerot kiinnosta. Monissa organisaatioissa vastuullisuuteen, kestävyteen ja vaikuttavuuteen liittyviä suunnitelmia ja raportteja valmistellaan hyvin käytännön tasolla jättämällä käsitteiden pohdinta vähemmälle. Näiden kolmen käsitteen – vastuullisuuden, kestävyiden ja vaikuttavuuden – yhteen tuominen ymmärrettävällä tavalla voi kuitenkin auttaa organisaatioita suunnittamaan ja menestymään tulevaisuuden toimintaympäristössä.

Esitämme seuraavaksi näkemyksemme siitä, miten nämä käsitteet voidaan jäsentää yhteisen viitekehukseen, ja miten tätä viitekehystä voidaan hyödyntää, kun tavoitteena on kantaa vastuuta tulevaisuudesta.

Kestävä tulevaisuuden rakentamiseksi tarvitaan vastuullisuuskäsitystä, jossa yhteiskunnalle tärkeitä tavoitteita, kuten kestävä kehitystä, tavoitellaan sekä pitkäjänteisesti että vaikuttavasti.

Olemme tutustuneet siihen, miten erilaiset julkisen hallinnon, rahoitustoiminnan sekä innovaatiokentän organisaatiot jäsentävät vastuullisuuden, kestävyiden ja vaikuttavuuden käsitteet suhteessa toisiinsa. Vastuullisuus näyttää niissä usein nousevan kattokäsitteeksi, jonka kautta sekä kestävyttä että vaikuttavuutta tarkastellaan (vrt. kuva 4c).

Boksi 9.

Neljä tapaa tarkastella vastuullisuuden, kestävyiden ja vaikuttavuuden välisiä kytkentöjä

1. Yksinkertaisimmillaan vastuullisuuden, kestävyiden ja vaikuttavuuden käsitteiden voidaan ajatella olevan toisistaan erillisiä (kuva 4a). Alkujaan käsitteet syntyivätkin erilaisten paradigmojen pohjalta, selvästi toisistaan erillisinä.

Yritysvastuu ymmärrettiin alun perin normatiivisena, vapaan markkina-talouden kritiikistä ponnistavana ja sosiaalista vastuuta korostavana käsitteenä. Kestävyysajattelu taas kiinnittyi alun perin talouden luonnonjärjestelmille aiheuttamien systeemisten ongelmien tarkasteluun (Bansal & Song 2015). Vaikuttavuus puolestaan kehittyi arvioinnin piirissä käsitteeksi, joka ei itsessään ota kantaa siihen, minkä tavoitteiden osalta vaikuttavuutta tavoitellaan.

Vaikka kukin käsite on elänyt ajassa, vastuullisuuden, kestävyiden ja vaikuttavuuden käsitteiden erillisyyttä korostetaan edelleen etenkin tutkimuksen piirissä, jossa kunkin käsitteen tarkastelulle on tyypillisesti omat tutkimusyhteisönsä ja koulukuntansa.

Organisaatioiden käytännön toiminnassa käsitteiden näkeminen vahvasti toisistaan erillisinä saattaa kuitenkin siihen, että kestävyyttä, vastuullisuutta ja vaikuttavuutta myös arvioidaan ja niistä raportoidaan toisistaan erillisinä. Vaarana on tällöin työmäärän kohtuuton kasvu.

2. Toiseen ääripäähän asettuu näkemys, jonka mukaan käsitteiden välinen kytkentä on niin syvä, ettei niitä voida täysin erottaa toisistaan (kuva 4b).

Vastuullisuuden voidaan katsoa edellyttävän yhtä aikaa sekä kestäväen kehityksen edistämistä että siihen käytettävien keinojen edelleen kehittämistä vaikuttavuuden aikaansaamiseksi. Kestävyiden tavoittelun voidaan taas katsoa edellyttävän yhtä aikaa sekä vastuullisia toimintatapoja että pyrkimystä merkittävään yhteiskunnalliseen vaikuttavuuteen. Yhteiskunnallinen vaikuttavuus edellyttää puolestaan kestäväen kehityksen kaltaista arvopohjaista suunnan määritystä sekä vastuullisia toimintatapoja.

Lähestymistapa voi helposti johtaa käsiteviidakkoon, jossa on vaikea tietää, minkä käsitteen kautta kokonaisuutta kannattaisi ensin lähestyä. Käsitteiden välillä vallitsee tällöin muna-vai-kana -ongelma, jossa vallitsee epäselvyys siitä, mikä käsitteistä tulee ensin ja mikä käsite johtaa toisiin. Lähestymistapaa on myös vaikea soveltaa käytäntöön strategisen johtamisen, toiminnan kehittämisen ja siitä raportoinnin tueksi.

Tässä käsiteviidakossa se, mitä käsitteitä missäkin yhteydessä käytetään voi olla hyvin käytännöllinen viestintäkysymys. Esimerkiksi vastuullisuus saattaa toisille kuulostaa asialta, joka tuo lisää velvoitteita normaalin työn päälle, kun taas kestävä kehitys saatetaan nähdä ratkaisukeskeisenä terminä.

3. Kolmas tapa näkee vastuullisuuden, kestävyiden ja vaikuttavuuden käsitteet toistensa päälle rakentuvana historiallisena ja hierarkkisena jatkumona, jota voidaan kuvata pyramidin tavoin (kuva 4c).

Pyramidin perustana on lainmukainen toiminta. Vastuullisuus rakentuu tämän päälle sellaisena asiakkaiden yhteiskunnan odotusten mukaisena toimintana, joka ei kuitenkaan ole hyväntekeväisyyttä. Hyväntekeväisyydessähän organisaatio ei itse kannu vastuuta toiminnastaan, vaan kyse on eräänlaisesta "ulkoistetusta vastuullisuudesta". Koska laki muuttuu ajan myötä, myös lainmukaisuuden ja vastuullisuuden raja elää ajassa.

Kestävyys rakentuisi tämän jälkeen vastuullisuuden vaatimusten päälle, syventäen niitä ja liittämällä niihin pidemmän tähtäyksen yhteiskunnalliset tavoitteet, esimerkiksi globaalin Agenda 2030:n innoittamana. Pyramidin ylimpänä olisi tällöin yhteiskunnallinen vaikuttavuus, jonka merkitys on korostunut etenkin monien kestävyysongelmien kiireellisen ratkaisutarpeen vuoksi.

Pyramidimallista on esitetty erilaisia versiota (esim. Carrols 1991), eikä se ole aivan suoraviivainen. Käytännön tasolla vastuullisuuden ja kestävyys-tavoitteet limittyvät usein toisiinsa. Lisäksi yhteiskunnallista vaikuttavuutta voidaan edistää myös lakisääteisin keinoin.

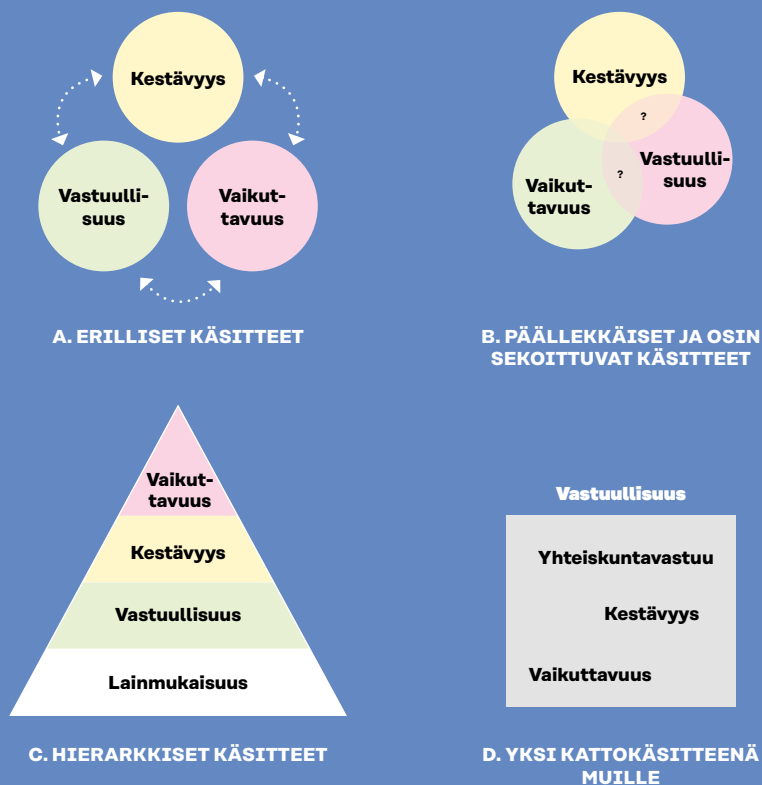
4. Neljäs tapa hahmottaa käsitteiden välistä suhdetta on etsiä niille yhteinen kattokäsite (kuva 4d).

Vastuullisuuden valintaa kattokäsitteeksi puoltaa se, että organisaatio voi olla yhteiskunnallisesti vaikuttava ilman, että se tavoittelee kestävyyttä tai toimii vastuullisesti. Kestävyyttäkin voi edistää tehottomasti ilman vaikuttavuutta. Toiminta ei kuitenkaan voi olla vastuullista, ellei se samalla ole kestävä ja organisaation päämääriin nähden vaikuttavaa.

Muun muassa Business Finland ja FinnFund sekä valtion vastuullisuusraportointimalli (ks. boksit 3 ja 6) hyödyntävät vastuullisuusviitekehystä, joka huomioi pyrkimyksen sekä kestävyteen että vaikuttavuuteen.

Kuva 4.

Eri tapoja nähdä vastuullisuuden, kestävyden ja vaikuttavuuden käsitteiden välinen yhteys.



Olemme tunnustaneet näistä organisaatioesimerkeistä seitsemän yleistä toiminnan osa-alueita, joita vastuullisuutta, kestävyyttä ja vaikuttavuutta yhtä aikaa tavoittelevat organisaatiot joutuvat ottamaan huomioon. Nämä osa-alueet ovat:

1. Vastuullisuuden strateginen tarkoitus
2. Toiminnan suorat ympäristölliset ja sosiaaliset vaikutukset
3. Toiminnan tuloksellisuus ja vaikuttavuus
4. Johtamis- ja hallintamalli
5. Sidosryhmäsuhteet
6. Henkilöstö
7. Vastuullisuusjohtaminen

Näistä jokaista voidaan tarkastella sekä siitä näkökulmasta, onko pyrkimyksenä organisaation oman toiminnan suorien vaikutusten hallinta ja todentaminen (jalanjälki) vaiko organisaation yhteiskunnallisen hyödyn tuottaminen ja yhteiskunnallisen vaikuttavuuden vahvistaminen (kädenjälki). Taulukossa 1 on kuvattu esimerkinomaisesti, millaisia näkökulmia vastuullisuustyössä on tärkeä huomioda, kun vastuullisuudella tavoitellaan sekä jalanjäljen hallintaa että kädenjäljen vahvistamista. Seuraavaksi tarkastelemme näitä näkökulmia hieman tarkemmin.

Taulukko 1.

Esimerkkejä jalanjäljen hallintaa ja kädenjäljen kasvattamista vahvistavista vastuullisuuden lähestymistavoista.

	Vastuullisuus pyrkimyksenä hallita ja todentaa oman toiminnan jalanjälkeä	Vastuullisuus pyrkimyksenä vahvistaa ja arvioida kädenjälkeä yhteiskuntaan
1. Vastuullisuuden strateginen tarkoitus	Organisaation yhteiskuntakelpoisuuden osoittamisen, brändin ja kilpialijoista erottautumisen kautta.	Yhteiskunnallisten hyötyjen tavoittelu osana organisaation strategista päämäärää
2. Toiminnan suorat ympäristölliset ja sosiaaliset vaikutukset	Oman toiminnan suorien ympäristöllisten ja sosiaalisten vaikutusten hallinta	Omien toimintatapojen edistyksellisyys ja suunnan näyttäminen suhteessa tavoiteltavaan yhteiskunnalliseen muutokseen
3. Toiminnan tuloksellisuus ja vaikuttavuus	Asetettujen tavoitteiden saavuttaminen, tuloksellisuus ja toimien kustannustehokkuus	Yhteiskunnallisen vaikuttavuuden systemaattinen tavoittelu
4. Johtamis- ja hallintamalli	Hyvä taloudenpito, hallinto ja riskienhallinta	Toiminnan arvopohjan korostaminen sekä organisaation oppimista ja muutoskykyä vahvistava kulttuuri
5. Sidosryhmäsuhteet	Vastuullisuusstandardien noudattamisen ja läpinäkyvyyden edellyttäminen koko toimitusketjussa	Yhteiskunnalliseen muutoksen edistäminen laajoissa yhteistyöverkostoissa
6. Henkilöstö	Henkilöstön työturvallisuus ja hyvinvointi, osallisuus sekä myönteinen työntekijäkokemus	Kulttuuri, joka tukee henkilöstön roolia yhteiskunnallisen vaikuttavuuden kirittäjänä ja innoittajana
7. Vastuullisuusjohtaminen	Vastuullisuus omana johtamisen alueenaan sekä valmiiden vastuullisuusmallien ja standardien hyödyntäminen raportoinnissa.	Strategisten päämäärien ennakoiva kehittäminen yhteiskunnan tarpeita vastaavaksi sekä vaikuttavuuden arviointi osana organisaation strategista raportointia.

1. Vastuullisuuden strateginen tarkoitus.

Yritysten keskeisimmät motivaatiot vastuullisuustyölleen liittyvät muun muassa maineen, brändin, myynnin ja asiakassuhteiden hallintaan. Asiakkaiden ja sidosryhmien luottamus ei tänä päivänä kuitenkaan synny vain siitä, että ollaan yhteiskuntakelpoisia ja tehdään asioita oikein, vaan että tehdään yhteiskunnan tulevaisuuden näkökulmasta oikeita ja kestäviä valintoja.

Kun vastuullisuuden tarkoituksena on yhteiskunnallisen hyödyn tuottaminen, esimerkiksi edistämällä kestävää kehitystä, organisaatio asettaa sen strategiseksi päämääräkseen. Kyse ei ole vain asioiden fiksesta hoitamisesta, vaan siitä, että yhteiskunnallisen hyödyn tavoittelu luo samalla lisäarvoa sekä asiakkaille, rahoittajille että omistajille. Asettaessaan näitä tavoitteita organisaatio ennakoi jatkuvasti toimintaympäristöönsä, luo koko yhteiskunnan näkökulmasta myönteisiä tulevaisuusvisioita ja päivittää strategiaansa sen mukaisesti.

2. Toiminnan suorat ympäristölliset ja sosiaaliset vaikutukset. Useimmat vastuullisuusraportoinnin viitekehykset ja niiden pohjalta rakennetut standardit, kuten maailman johtava raportointiviitekehys GRI (Global Reporting Initiative), keskittyvät organisaation oman toiminnan välittömiin ekologisiin ja sosiaalisiin vaikutuksiin sekä taloudenpitoon ja johtamismalliin, eli niin kutsuttuihin ESG-tekijöihin (Environmental-Social-Governance).

Kun organisaatio tavoittelee yhteiskunnallista vaikuttavuutta, standardien mukainen toiminta ja jalanjälkipainotteinen vastuullisuusraportointi eivät riitä. Organisaation on oltava puheensa mittainen. Organisaation omien toimintatapojen on oltava esimerkillisiä ja edistyksellisiä niissä asioissa, joissa se tavoittelee muutosta muualla yhteiskunnassa. Vastuullisuuden edelläkävijä tekee kunnianhimoisia ja rohkeita valintoja myös omassa toiminnassaan. Jos organisaation strategiana on hillitä tuotteillaan esimerkiksi ilmastonmuutosta,

myös sen omien tuotantoprosessien on oltava hiilijalanjäljeltään nykyvaatimuksia kunnianhimoisempi.

3. Toiminnan tuloksellisuus ja vaikuttavuus. Vastuullisuutta vahvistavalta työltä odotetaan yleensä tuloksellisuutta ja kustannustehokkuutta. Esimerkiksi energian ja raaka-aineiden käytön tehostaminen voi olla kustannustehokasta sekä organisaation ympäristövastuun että talouden näkökulmasta.

Kun organisaatio tavoittelee yhteiskunnallista lisäarvoa, sen on lisäksi kiinnitettävä huomiota toimintansa yhteiskunnalliseen vaikuttavuuteen, asetettava sille tavoitteet ja johdettava sitä systemaattisesti. Organisaation tehtävään ja toimintaympäristöön soveltuvan muutosteorian tekeminen tai vaikuttavuusmallin (ks. boksi 7) hyödyntäminen voivat tukea toivottavan muutoksen tunnistamisessa ja tavoitteiden asettamisessa.

Yhteiskunnalliseen vaikuttavuuteen pyrkimisen ei tulisi jäädä vain puheeksi, vaan sen toteutumista on tärkeä arvioida säännöllisesti. Vaikuttavuuden arviointia hyödyntävä raportointimalli voisikin vahvistaa julkisen sektorin vastuullisuustyötä sekä auttaa missiolähtöistä yritystoimintaa erottumaan vastuullisuuskysymyksissä kilpailijoistaan.

4. Johtamis- ja hallintamalli. Vastuullisuusstandardeihin pohjautuvat johtamisen ja hallinnan vaatimukset liittyvät usein esimerkiksi taloudelliseen suoritukseen ja vastuulliseen taloudenpitoon, hyvään hallintotapaan, omistajien oikeuksien kunnioittamiseen ja tasapuoliseen kohteluun sekä riittävään tiedottamiseen ja läpinäkyvyyteen. Vastuullisuutta toteutetaan tällöin selkeästi määriteltujen prosessien kautta.

Vastuullisuustyönsä perustaksi monet organisaatiot määrittävät myös vastuullisuusperiaatteita, joista käytetään yleensä nimitystä Code of Conduct (CoC). Useimmiten sen linjauksilla pyritään avaamaan organisaation toimintamallia ESG-tekijöihin

liittyen. Toisinaan CoC rajataan hyvän hallintotavan kuvaukseksi.

Tämän päivän vastuullisuuspuheelle on tyypillistä vastuullisuuden korostuminen arvona, ei vain johdettavana ja raportoitavana toimintamallina. Vastuullisuus kirjataankin usein organisaation julkilausuttujen arvojen listalle, mutta tämä ei riitä. Vastuullisuus arvona toteutuu vasta, kun se näkyy organisaation arjen valinnoissa. Mitä vahvempi vastuullisuuskulttuuri organisaatiolla on, sitä vähemmän tarvitaan yksityiskohtaisia sääntöjä ohjaamaan organisaation toimintaa.

Yhteiskunnallisen vaikuttavuuden tavoittelu edellyttää jatkuvaa oppimista koko organisaatiolta. Kaikkia vaikuttavuuteen johtavia askelia ei voi suunnitella ennalta, vaan on säilytettävä joustavuus ja mahdollisuus suunnata valintoja osaamisen karttuessa. Oppimiseen perustuva organisaatiokulttuuri tukee yhteiskunnallisen hyödyn ja vaikuttavuuden saavuttamista.

5. Sidosryhmäsuhteet. Vastuullisuusajat-
telun juuret ovat yritysten tarpeessa osoittaa asiakkailleen ja sidosryhmilleen olevansa heidän luottamuksensa arvoinen. Asiakkaiden vaatimusten kuuntelu sekä erilaisten vastuullisuusstandardien mukaan toimiminen on monien organisaatioiden arkipäivää.

Kytkeytyneessä maailmassa mikään taho ei voi kantaa vastuullisuutta yksin. Vastuullisuudesta kiinnostuneet organisaatiot edellyttävätkin usein omilta toimittajiltaan vastaanlaista vastuullisuutta kuin itseltään. Yhteistyön edellytykseksi heille saatetaan asettaa tarkoin määriteltyjä ehtoja toiminnan läpinäkyvyydestä sekä tilanteeseen soveltuvien vastuullisuusstandardien noudattamisesta.

Kun organisaation tavoitteena on yhteiskunnallisen hyödyn tuottaminen, dialogi sidosryhmien kanssa ei rajoitu sidosryhmien odotuksiin vastaamiseen. Dialogi sidosryhmien kanssa, etenkin palautteen saamisen ja oppimisen eikä vain vakuuttamisen näkökulmasta, on tärkeä osa vastuullisuustyötä. Parhaimmillaan organisaatio käy jatkuvaa dialogia erilaisten sisäisten ja ulkopuolisten

sidosryhmien kanssa, tulevaisuutta yhdessä ennakoiden, tulevaisuusoletuksia haastaen ja uusia tulevaisuuden mahdollisuuksia ja muutostarpeita tunnistuen.

Lisäksi tällainen organisaatio tavoittelee yhteiskunnallista muutosta laajoissa yhteistyöverkostoissa muiden samankaltaisten kysymysten kanssa työskentelevien kanssa. Yhteiskunnallinen vaikuttavuus edellyttää muutoksia yhteiskunnan eri tasoilla, kuten rakenteissa, käyttäytymisessä ja ajattelutavoissa. Siksi vaikuttavuuden tavoittelu onnistuu vain laajassa yhteistyössä eri toimijoiden välillä. Poliittiseen tai muuhun yhteiskunnalliseen toimintaan ei tällöin pyritä vaikuttamaan vain oman eduntavoitteen vuoksi, vaan niiden yhteiskunnallisten hyötyjen vahvistamiseksi, johon organisaatio itsekin pyrkii.

Kun lähestymistapa vastuullisuuteen laajenee, myös se, mitkä sidosryhmät ovat organisaation vastuullisuustyön kannalta relevantteja, laajenee.

6. Henkilöstö. Henkilöstöasioissa vastuullisuus liitetään usein esimerkiksi työturvallisuuteen, työkuormaan ja työssä jaksamiseen sekä työntekijöiden ja työyhteisön hyvinvointiin. Henkilöstö mielletäänkin vastuullisuusstandardeissa usein vastuullisuuden kohteeksi. Toisinaan puhutaan myös tarpeesta jalkauttaa organisaation johdon tai vastuullisuusasiantuntijoiden määrittelemät vastuullisuuden periaatteet tai tavoitteet henkilöstölle. Henkilöstö onkin itsessään myös tärkeä vastuullisuuden edistäjä.

Kun kestävä kehitys teemat nousevat yhä vahvemmin suuren yleisön tietoisuuteen, teemoista voi tulla tulevaisuudessa tärkeä monille työntekijöille. Kun he kohdistavat toiveitaan ja odotuksiaan myös työnantajaansa kohtaan, he voivat olla tärkeitä vastuullisuustyön innoittajia ja kehittäjiä. Työntekijäaktivismi ja halu vahvistaa työpaikkademokratiaa ovatkin nousevia ilmiöitä erityisesti asiantuntijatyössä. Vastuullisuuden onnistunut toteuttaminen saattaaakin viime kädessä riippua jaetusta vastuullisuuskäsityksestä sekä innos-

tuneesta yhdessä tekemisestä sen puitteissa. Koko työyhteisön vastuullisuuskulttuuria tukee se, että henkilöstö otetaan mukaan määrittämään organisaation vastuullisuusperiaatteita ja -tavoitteita. Parhaimmillaan ne on ”asiantuntijoiden kulmahuoneessa kirjoittamisen” sijaan laadittu työyhteisön kanssa yhteiskehittäen, jolloin yhteisiin periaatteisiin on myös helpompi sitoutua.

Dialogin sidosryhmien kanssa ei tarvitse rajoittaa sidosryhmien odotuksiin vastaamiseen. Sillä voidaan vahvistaa yhteistä pyrkimystä yhteiskunnallisen vaikuttavuuden aikaansaamiseksi.

7. Vastuullisuusjohtaminen. Vastuullisuusjohtamisen keskeisiä kysymyksiä ovat muun muassa se, millaisen viitekehyksen puitteissa vastuullisuustyötä tehdään, miten vastuullisuustyö organisoidaan ja miten sitä koordinoidaan, miten tavoitteet asetetaan, miten vastuullisuutta arvioidaan ja miten siitä raportoidaan.

Vastuullisuusjohtaminen tyypistyy usein toteamukseen, että organisaation yli johto vastaa lähtökohtaisesti koko organisaatiosta. Toisinaan todetaan, että vastuullisuus kuuluu kaikille, jolloin organisaation vastuullisuustyöstä ja sen määrätietoisesta kehittämisestä ei itse asiassa vastaa kukaan. Vastuullisuustyötä ohjaamaan voidaan myös perustaa erillinen vastuullisuus- tai kestävyysyksikkö, jonka odotetaan johtavan vastuullisuutta matriisimaisesti, usein tosin rajallisin vaikutusmah-

dollisuuksiin. Vastuullisuusasiat voidaan niin ikään määrittää viestintä- ja yhteiskuntasuh-teista vastaavien tehtäviin kuuluvaksi, jolloin vastuullisuuden strateginen kehittäminen voi jäädä toissijaiseen asemaan.

Vastuullisuusjohtaminen on paitsi kasvava, myös yhä strategisempi johtamisen alue. Kun organisaatio tavoittelee yhteiskunnallista lisäarvoa yhtenä päämääränään, sen koko strategia ja toimintatapa pyritään rakentamaan vastuullisuuden viitekehyksestä käsin. Kun vastuullisuus on jo osa strategiaa, se integroidaan strategiaan kytkeytyen läpileikkaavasti kaikkeen organisaation johtamiseen ja toimintaan.

Sovellettaessa yllä esitettyä lähestymistapaa on tärkeä huomata, että vastuullinen organisaatio ei voi keskittyä yksinomaan yhteiskunnallisen vaikuttavuuden tavoitteluun (Taulukon 1 oikea sarake), vaan sen on oltava tavoitteellinen myös oman toimintansa välittömien vaikutustensa hallinnassa sekä raportoida niistä (Taulukon 1 vasen sarake).

Tapamme yhdistää vastuullisuus, kestävyys ja vaikuttavuus on esimerkinomainen ja tarkoitettu enemminkin ajattelun virittäjäksi kuin suoraan sovellettavaksi. Yksi kaiken kattava lähestymistapa näiden käsitteiden toisiinsa kytkemiseksi ei liene edes mahdollinen moniulotteisessa ja nopeasti muuttuvassa maailmassa, vaan tapa, jolla nämä käsitteet kytketään toisiinsa, riippuneen myös organisaation muodosta, tehtävästä ja toimintaympäristöstä sekä valitusta arvioinnin ja raportoinnin viitekehyksestä.

6 Miten vastuullisuus kohtaa tulevaisuuden?

Käsitys vastuullisuudesta muuttuu samalla, kun sitä kohti kuljetaan. Tarvitsemme yhä syvempää ymmärrystä tulevien sukupolvien tarpeista sekä siitä, miten eri tarpeet ja vaatimukset kytkeytyvät toisiinsa ja miten vastuuta kannetaan yhdessä eri toimijoiden kesken. Lopuksi esitämme kymmenen kysymystä vastuullisuuden tulevaisuuspohdintoihin.

Vastuullisuusvaatimukset ovat jatkuvassa muutoksessa, ja siksi niitä on tarpeen ennakoita. Vastuullisuustrendeissä näkyy, miten osa vastuullisuuden nykyisistä vaatimuksista muuttuu vähitellen arkipäiväksi, kun taas huomio kiinnittyy yhä enemmän uusiin vastuullisuusvaatimuksiin. Tulevaisuuden menestykseen pyrkivän organisaation kannattaakin suhtautua uteliaasti tulevaisuuden kehityskulkuihin sekä ennakkoluulottomasti nouseviin vastuullisuusvaatimuksiin.

Esimerkiksi ympäristövastuun osalta ilmastonmuutoksen hillintä ja resurssitehokkuus ovat viime vuosina nousseet näkyvimmäksi osaksi yritysten vastuullisuustoimintaa. Ihmiskunnan tulevaisuudelle yhtä kriittinen tarve turvata luonnon monimuotoisuus ei sen sijaan ole vielä saanut näkyvää jalansijaa kuin pienen yritysjoukon keskuudessa (FIBS 2020a). Maaperän köyhtyminen saattaa olla tulevaisuudessa nouseva vastuullisuusteema. Isojen kehityskulkujen rinnalla voi olla hyödyllistä kiinnittää huomiota myös orastaviin muutoksiin ja heikkoihin signaaleihin. Voi esimerkiksi kysyä, mitä jos tulevaisuudessa huomiota kiinnitetään ihmisten lisäksi myös muun lajisten oikeuksiin.

Sosiaalisen vastuun osalta ihmisoikeuksiin kiinnitetään vastuullisuuden tavoittelussa yhä enemmän huomiota, ja se on jo pitkään ollut yksi keskeinen vastuullisuuden vaatimus.

Yhdenvertaisuus, monimuotoisuus ja syrjimättömyys ovat puolestaan nouseva vastuullisuustrendi, jota edellytetään lisääntyvästi esimerkiksi työmarkkinoilla toimittaessa. Yhä useammin vastuullisuuden yhteydessä peräänkuulutetaan myös reilua niitä kohtaan, jotka kärsivät ympäristöllisten tavoitteiden toteuttamisen kielteisistä vaikutuksista.

Entä millaista vastuullisuutta kannetaan silloin, kun väestö ikääntyy ja globaalit muutoliikkeet kasvavat, väestö heimoutuu tai jos uskontojen ja ideologioiden merkitys kasvaa? Miten vastuullisuutta arvostavan organisaation tulisi toimia, jos siltä edellytetään entistä suuremman huomion kiinnittämistä toimintansa eriarvoisuusvaikutuksiin tai yhteiskunnassa nopeasti lisääntyviin mielenterveysongelmiin ja niiden ehkäisyyn? Millaista on se tulevaisuuden hyvinvointi, jota vastuullisuuden nimissä edistetään?

Nyt on aika myös pohtia, millainen on datavastuullinen yritys. Digitalisaation nopea kehitys tarjoavat mahdollisuuksia kehittää entistä tehokkaampaa ja puhtaampaa toimintaa. Samaan aikaan on yhä tärkeämpi kysyä, miten datan käytön kasvusta mahdollisesti aiheutuva energian ja resurssien lisääntyvä käyttö vaikuttaa vastuullisuuteen. Nopeasti kasvavassa datataloudessa yhä merkittävämpi vastuullisuuskysymys on myös, miten dataa jaetaan vastuullisesti, yksilön oikeuksista ja

yksityisyydestä huolehtien (Parikka & Härkönen 2021). Miten lohkoketjut vaikuttavat vastuullisuuteen ja sen todentamiseen? Digitaalisatiiokehitys herättää muitakin uusia vastuullisuuskysymyksiä liittyen muun muassa työn tulevaisuuteen, yhdenvertaisiin mahdollisuuksiin sekä vaineinformaation leviämiseen liittyen.

Koronapandemia on nostanut terveyteen liittyvät vastuullisuuskysymykset uudelle tasolle. Erityisesti on vaadittu rokotteiden tasapuolisempaa jakoa eri maiden kesken. Entä mitä vastuullisuudella ymmärretään koronapandemian muuttamassa maailmassa? Millainen on se ”uusi normaali”, johon seuraavan vuosikymmenen vastuullisuusvaatimuksia peilataan? Miten esimerkiksi terveysturvallisuuden kysymykset säilyvät vastuullisuuskeskustelussa?

Venäjän hyökkäys Ukrainaan helmikuussa 2022 järkytti ja synkensi tulevaisuusnäkyviä. Kevään 2022 akuutissa tilanteessa tulevaisuushorisontti on kaventunut ja lyhentynyt, ja sodan pidempiaikaisia vaikutuksia on vaikea ennakoita (Dufva ym. 2022). Kasvaako turvallisuuden merkitys osana vastuullisuuden käsitystämme? Entä miten erilaisista kriisistä palautumisen ja niiden kautta kehittymisen eli resilienssin kasvavat vaatimukset näkyvät tulevaisuuden vastuullisuusstandardeissa ja -käytännöissä?

Tulevaisuustietoinen organisaatio kantaa vastuuta myös siitä, millaisena tulevaisuus esitetään.

Tulevien sukupolvien silmin nähtynä sekä yllätysten ja epäjatkuvuuksien ajassa vastuullisuustyön perustaksi ei enää riitä tunnettuihin trendeihin vastaaminen. Vastuullisuuden edelläkävijöiden on yhä tärkeämpää etsiä ja tarkastella myös heikkoja signaaleja eli mahdollisen muutoksen ensioireita (ks. Dufva & Rowley 2022).

Tulevaisuussuuntautuneen, yhteiskunnallista hyötyä tavoittelevan organisaation on tärkeä mennä vastuullisuusajattelussaan vieläkin tätäkin pitemmälle. Se, mitä tänään pidetään erilaisten trendien ja signaalien valossa vastuullisena, voi nimittäin tulevien sukupolvien silmin näyttäytyä vastuuttomana. Vastuullisuusvaatimuksia ennakoissa kannattaakin pysähtyä hetkeksi kuvittelemaan, millaisia vastuullisuustavoitteita tulevat sukupolvet meille tänä päivänä asettaisivat.

Tavoiteltavien tulevaisuuksien kuvittelu ja siihen pohjaava tulevaisuuden tekeminen on yhä tärkeämpi osa vastuullisuustyötä. Toivotuihin tulevaisuuksiin vievien muutosaskelien tunnistamisessa voi sen pohjalta hyödyntää esimerkiksi niin kutsuttua backcasting-menetelmää, jolla pyritään ikään kuin tulevaisuudesta peruuttaen rakentamaan aikajana nykyhetken sekä tunnistamaan se tapahtumien ketju, jota tulevaisuuskuvan toteutuminen edellyttäisi.

Tulevaisuustietoinen organisaatio kantaa vastuuta myös siitä, millaisena tulevaisuus esitetään ja millaisin toimin sitä muovataan (Kumpu 2018). Vallitsevia tulevaisuuskuvia onkin tärkeä laajentaa sellaisilla visioilla, jotka kannustavat myönteisten tulevaisuuksien hahmottamiseen ja luomiseen.

Wales on toistaiseksi ainoa hallitus, joka on huomioinut tulevien sukupolvien tarpeet lainsäädännössään (Jones ym. 2018) ja nimitänyt ensimmäisenä maailmassa tulevien sukupolvien ministerin. Walesin tulevien sukupolvien hyvinvointia koskeva laki (Well-being of Futures Generations (Wales) Act 2015) velvoittaa julkisia elimiä puntaroimaan päätöstensä pitkän aikavälin vaikutuksia ja merkitystä tuleville sukupolville.

Tulevat sukupolvet huomioiva ymmärrys vastuullisuudesta ja sen siirtyminen toiminnaksi on ihmiskunnan kohtalonkysymys.

Vastuullisuusajattelu on jo itsessään nouseva trendi. Nousevien vastuullisuustee-mojen ohella onkin hyvä ennakoita sitä, mitä

vastuullisuudella tulevaisuudessa ymmärrettään.

Tulkinnat vastuullisuudesta, kestävydestä ja vaikuttavuudesta muuttuvat jatkuvasti. Käsitukset siitä, millaisiin viitekehyksiin vastuullisuusajattelu rakentuu, miten vastuullisuus kohtaa organisaation strategian, miten vastuullisuutta johdetaan, miten vastuullisuuskulttuuria luodaan sekä miten vastuullisuudesta raportoidaan, ovat niin ikään jatkuvassa muutoksessa. Myös se, kenellä on vastuullisuuden osalta määrittelyvaltaa, muuttuu.

Vastuullisuuskäsitykseen vaikuttaa erityisesti se, miten talouden rooli ymmärretään kestävässä kehityksessä tulevaisuudessa.

Tulkinnat vastuullisuudesta, kestävydestä ja vaikuttavuudesta muuttuvat jatkuvasti. Myös se, kenellä on vastuullisuuden osalta määrittelyvaltaa, muuttuu.

Globaali Agenda 2030 edustaa tämän päivän parhaiten tunnettua kestävä kehityksen viitekehystä. Sen rinnalle on nostettu monia vaihtoehtoisia malleja. Niissä taloudellisia, ekologisia ja sosiaalisia tavoitteita ei enää nähdä yhdenvertaisina, vaan talous nähdään keinona tuottaa hyvinvointia (tavoite) maapallon kantokyvyn rajoissa (reunaehto). Tällaista näkökulmaa kestävyteen edustavat esimerkiksi Kate Raworthin (2018) kehittämä donitsitalous sekä Suomen kestävä kehityksen toimikunnan laatiman yhteiskuntasitoumuksen (2016) lähestymistapa kestävään kehitykseen. Oikein suunnattuna talous voi jopa toimia muutosvoimana kestävään kehitykseen (Hellström & Porevuo 2020). Talouden näkeminen keinona tai muutosvoimana edellyttää kuitenkin vastuullisuuden näkemistä uudessa valossa.

Aikamme viheliäisten ongelmien ratkaiseminen edellyttää entistäkin pitemmälle menevää käsitystä yritysvastuusta. Organisaatioiden toiminnan ihmisille ja ympäris-

tölle aiheuttamien haittojen (eli jalanjäljen) pienentämisen rinnalla on kiinnitettävä kasvaa huomiota siihen, miten ihmisille ja ympäristölle tavoiteltavia hyötyjä (eli kädenjälkeä) voidaan vahvistaa. Vastuullisuustyön tueksi tarvitaan tällöin yhä enemmän malleja, jotka huomioivat organisaatioiden pyrkimyksen yhteiskunnalliseen vaikuttavuuteen kestävä kehityksen edistämisessä.

Nykyiset vastuullisuuskäsitukset nojaavat pitkälti nykykäsitukseen talousjärjestelmän toiminnasta. Entä miten vastuullisuuskäsitukset muuttuvat, jos talousmallissamme tapahtuu merkittävää uudistumista? Maailman bisneseliitti on esimerkiksi vaatinut toistuvasti kapitalismin korjaamista. Keskustelu vahvistui erityisesti Financial Timesin keskustelualoitteen johdosta syksyllä 2019. Osana keskustelua pohditaan, millaiset omistajat ja omistussuhteet sekä omistukseen liittyvät vastuut palvelisivat kaikkein parhaiten yritysten ja liiketoimintaekosysteemien uudistuvia, kestävä kehitystä paremmin palvelevia tarkoituksia (Business Roundtable 2019 ja World Economic Forum 2020).

Vastuullisuuteen kuuluu enenevässä määrin myös se, ettei yritys tai organisaatio pyri kehittämään vain oman toimintansa yhteiskunnallista vaikuttavuutta, vaan pyrkii vaikuttamaan myös toisiin: omaan arvoketjuunsa, omaan toimialaansa, lainsäädäntöön sekä kuluttajien ostopäätöksiin. Esimerkiksi Neste Oy (2019) on julkaissut yhtenä strategisena tavoitteenaan vähentää kunnianhimoisesti oman tuotantonsa hiilijalanjälkeä, mutta myös nopeuttaa asiakkaidensa kasvihuonekaasupäästöjen vähenemistä.

Yhteiskunnallisen muutoksen tavoitteeluun liittyy väistämättä vallankäyttöä. Kun yhteiskunnallisen vaikuttavuuden aikaansaaminen korostuu vastuullisuustyössä, vahvistuu myös tarve tehdä vastuullisuuteen liittyvät valtakysymykset yhä näkyvämmäksi. Tämä korostaa entisestään avoimuuden ja läpinäkyvyyden tarvetta organisaatioiden harjoittamasta yhteiskunnallisesta vaikuttamisesta.

Systemiset ongelmat asettavat tämän päivän vastuullisuusajattelulle perustavaa laatua olevan haasteen. Globaalit kestävyysongelmat, kuten ilmastonmuutos, luontokato tai kasvava eriarvoistuminen ovat esimerkkejä systeemistä ongelmista. Ne muodostuvat lukuisista toisiinsa kytkeytyneistä tekijöistä muodostaen vyyhdin, joissa kaikkien tekijöiden keskinäisvaikutuksia ei ole edes mahdollista tunnistaa. Systemiset haasteet eivät siksi ratkea tarkoin ennalta suunniteltuna prosessina, vaan monien eri tekijöiden yhteisvaikutuksesta.

Vastuullisuustyötä on tärkeä kehittää yhteisöllisempään suuntaan, useiden eri toimijoiden yhteistyöhön perustavaksi.

Systemisestä muutoksesta tulee pysyvää vasta, kun se on tapahtunut systeemin eri tasoilla sekä rakenteissa, poliittisissa linjauksissa, toimintatavoissa, valta- ja vuorovaikutussuhteissa sekä ajattelun ja käyttäytymisen malleissa. Systeminen muutos voikin lähteä liikkeelle eri suunnista. Se voi käynnistyä lainsäädännön, kannusteiden ja ohjauskeinojen muuttamisella. Systemistä muutosta voi sysätä liikkeelle myös aktiivinen kansalaistoiminta ja – vaikuttaminen, kuten nuorten ilmastoaktivismi ja Fridays for Future -liikhdintä on osoittanut.

Globaali Agenda 2030 rakennettiin alun perin systemisenä kokonaisuutena, jossa sen sisältämien SDG-tavoitteiden kytkeytyneisyys huomioitiin. Monien organisaatioiden vastuullisuustyössä SDG-tavoitteita tarkastellaan kuitenkin valikoiden ja toisistaan erillisinä. Vastuullisuuden tavoitteet ja mittarit kohdistuvat tällöin yksittäisiin parannuskohteisiin, eikä eri kehittämistoimenpiteiden vaikutuksia välttämättä tarkastella keskinäisriippuvaisena kokonaisuutena. Vastuullisuuden parantaminen yhden tekijän osalta voikin vaikuttaa kielteisesti johonkin toiseen.

Systemisissä ongelmissa tarvitaan työkaluja, jotka auttavat ennakoimaan, hahmottamaan ja hallitsemaan systeemin ristikkäisiä vuorovaikutussuhteita. Systeminen näkökulma haastaa myös tavat rakentaa vaikuttavuusajattelun perustana olevia muutosteorioita, organisoida vaikuttavuuden tähtäävää toimintaa sekä arvioida vaikuttavuutta.

Systemisiä ongelmia ei myöskään voida ratkaista ilman useiden toimijoiden tekemiä, samanaikaisia ja samaan suuntaan vieviä muutoksia. Vastuullisuustyötä on siksi tärkeä kehittää yhteisöllisempään suuntaan, useiden eri toimijoiden yhteistyöhön perustavaksi.

Tällä hetkellä monet yritykset toteuttava vastuullisuustoimia erillä toisistaan, tai korkeintaan omissa hankintaketjuissaan. Nykyiset vastuullisuusstandardit ja ohjeistukset onkin rakennettu pääosin yksittäisten organisaatioiden tarpeisiin. Nyt on aika pohtia, millaista vastuullisuusjohtamista ja -raportointia yhteisöllinen vastuullisuus organisaatioilta ja niiden yhteistyöverkostoilta edellyttää. Yhä tärkeämpää on myös kysyä mikä on yksittäisen maan tai kansantalouden rooli globaalissa vastuunkannossa.

Vastuullisuudesta on totuttu raportimaan vuosisyklin mukaisesti. Monet kestävyteen, vastuullisuuteen ja vaikuttavuuteen liittyvät kysymykset edellyttävät kuitenkin pitkäjänteistä työtä, eivätkä niiden mittarit aiu hyvin organisaation vuosiraportoinnin rytmiin (Pajunen 2015, Koipijärvi & Kuvaja 2020).

Raportointikysymysten ohella yhteiskunnalliseen vaikuttavuuteen tähtäävien organisaatioiden on ratkaistava, miten yhteiskunnallisen vaikuttavuuden arvioinnista tehdään jatkuvaa toimintaa samalla, kun tiedostetaan vaikuttavuuden systeminen ja pitkän aikavälin luonne.

Yhteisöllinen vastuu edellyttää vahvaa verkottumista ja yhteistyötä, yhteistä suunnan ja tavoitteiden määrittämistä sekä niitä tukevaa sääntelyä. Systemisempi vastuullisuuskäsitys asettaakin uusia haasteita myös julkisen sektorin johtamiselle ja julkisen

sektorin muutosta helpottavalle eli fasilitoivalle roolille.

Monet kestävyteen, vastuullisuuteen ja vaikuttavuuteen liittyvät kysymykset edellyttävät pitkäjänteistä kehittämistyötä, eivätkä niiden mittarit taivu hyvin organisaation vuosiraportoinnin rytmiin.

Transformatiivisuus on toinen vallitsevaa vastuullisuusajattelua haastava vaatimus. Elämme ajassa, jossa monien asioiden jatkuvuus ja tasainen kehitys on vain näennäistä. Aikaamme luonnehtivat monet epävarmuudet ja epäjatkuvuudet. Arvaamattomuus on ajassamme läsnä, eikä ympärillämme tapahtuva muutos ole lineaarista.

Transformatiivisuus on tekemistä, joka pyrkii saaman aikaan muutosta huomiomalla kehityksen epäjatkuvuudet sekä synnyttämällä niitä. Transformatiivinen lähestymistapa pyrkii haastamaan nykyistä tilannekuvaa ja vallitsevia oletuksia. Tavoitteena on luoda epäjatkuvuutta, kuten radikaalia muutosta, toisinajattelua tai uusia avauksia, joiden avulla on mahdollista päästä toisenlaiseen, toivottavaan tulevaisuuteen.

Monet aikamme kestävä kehityksen haasteet, kuten ilmastonmuutos tai luontokato, edellyttävät sekä transformatiivisia että kiireellisiä toimia. Näiden vaatimusten yhteydessä puhutaankin usein ”kehityksen” sijaan ”kestävyysemurroksesta” sekä ”siirtymästä” kestävään yhteiskuntaan, joka on lisäksi toteutettava tavalla, joka on tasapuolinen ja reilu.

Kestävysemurroksessa vähittäisen muutoksen tie ei enää useinkaan riitä, vaan rohkeita muutosaskelia on pystyttävä ottamaan jo lyhyelläkin tähtäyksellä. Tarvitaan uudistumista, joka rikkoo tottujen rajoja ja pyrkii aikaansaamaan syvällisempää muutosta sekä toiminnan päämäärissä että tavassa toteuttaa niitä.

Muutokseen tarvitaan disruptiivisia teknologioita, taloudellisia ja yhteiskunnallisia innovaatioita, jotka auttavat murtamaan vakiintuneita toimintamalleja ja uudistamaan rakenteita nopeasti. Niiden yksi tärkeä tehtävä on rikkoa kestävä taloudelle vahingollisia polkuriippuvuuksia (Hellström & Porevuo 2020). Polkuriippuvuudella tarkoitetaan sitä, että aiempien tapahtumien ja päätösten seurauksena tietyt tulevaisuuden mahdollisuudet rajautuvat kokonaan pois. Monet nykyisin käytössä olevista vastuullisuuden viitekehyksistä ja työkaluista ovat rakentunut vallitsevien tulevaisuusoletusten. Epäjatkuva kehitys kuitenkin haastaa monia totuttuja polkuriippuvuuksiin pohjautuvia tulevaisuusoletuksia.

Vastuullisuusajattelu pohjautuu monissa organisaatioissa lineaarisen kehityksen oletukseen ja vähittäisen muutoksen tavoitteluun. Edelläkävijäorganisaatioissa keskustellaan sen sijaan siitäkin, mihin kaikkeen transformatiivisuus niitä haastaa ja mitä kaikkea ”transformatiivinen johtajuus” niiltä vaatii. Kyse ei ole vain vastuullisuustyölle tyypillisestä prosessien uudelleenajattelusta, vaan ihmisten sisäisestä muutoksesta ja kyvystä oppia ja innovoida uudella tavalla tai uudesta lähteestä käsin.

Transformatiivinen oppiminen tai muutos edellyttää laajaa ymmärrystä siitä, mikä on merkittävää tietoa, mistä tulisi pois oppia, miten kohdataan epävarmuutta, ja miten asioista on mahdollista saada kokonaisvaltaista ymmärrystä. Kyseessä on uudentyyppinen kyvykkyys, jota tarvitaan sekä yksilön että yhteisöjen tasolla ja jota voidaan parhaiten edistää dialogisin ja osallistavin menetelmin. Tässä mielessä vastuullisuuden johtamisessa on yhä enemmän kyse ison kuvan ymmärtämisestä ja tulevaisuusdialogista sekä muutosjohtamisesta.

Transformatiivisuus haastaa sen, mihin asioihin vastuullisuustyön kehittämisessä tulisi erityisesti kiinnittää huomiota. Nopeiden muutosten, yllätysten ja epäjatkuvuuksien ajassa ennakoinnin merkitys kasvaa.

Transformatiivisessa lähestymistavassa trendien tarkastelu ei enää riitä, vaan on yhä tärkeämpää tarkastella heikkoja signaaleja ja etsiä niistä muutoksen mahdollisuuksia. Heikot signaalit ovat ensioireita muutoksista, jotka saattavat olla tulevaisuudessa merkittäviä. Ne ovat yllättäviä ja nykyistä ajattelua haastavia, todella tapahtuneita asioita. Vastuullisuustyössäkin on yhä tärkeämpää kysyä ”mitä jos” (Dufva & Rowley 2022).

Voisivatko tulevaisuuteen suuntautuvat, vastuullisuudesta kiinnostuneet organisaatiot raportoida toimintansa toiminnan välittömien ekologisten ja sosiaalisten vaikutusten sekä hallintamallinsa (nk. ESG-tekijät)

Epäjatkuvuuksien ja kiireellisesti ratkaistavien kestävyyshaasteiden ajassa vastuullisuus edellyttää uudistumista, joka rikkoo tottuja rajoja ja pyrkii aikaansaamaan syvällisempää muutosta.

jatkuvan parantamisen ohella myös siitä, millä keinoin ne tavoittelevat ja toteuttavat transformatiivista muutosta? Tällaisia toimintoja voisivat olla esimerkiksi tulevaisuuden strateginen ennakointi, radikaalien innovaatioiden kehittäminen ja käyttöönotto, organisaation muutoskyvykkyys sekä toimintatapojen perustavanlaatuista uudistamista tukeva muutosjohtaminen.

Tässä raportissa esittämämme tapa tuoda vastuullisuus, kestävyys ja vaikuttavuus osaksi yhteistä kehikkoa (ks. luku 5) on vain yksi askel ja keskustelun heräte edellä kuvattuihin haasteisiin vastaamiseksi. Se ei vielä vastaa kaikkiin yllä kuvattuihin systeemisen, yhteisöllisen ja transformatiivisen vastuunkannon haasteisiin.

Nyt on hyvä pysähtyä syvällisemminkin pohtimaan, miten nämä haasteet muovaavat käsitystä tulevaisuuden vastuullisuudesta. Pohdinnan tueksi esitämme kymmenen kysymystä tulevaisuuden vastuullisuuden hahmottamiseksi.

Boksi 10.**Kymmenen kysymystä tulevaisuuden vastuullisuuden hahmottamiseksi****Millaisiin lähtökohtiin tulevaisuuden vastuullisuusajattelu perustuu?**

1. Kenelle tulevaisuudessa ollaan vastuullisia ja millä aikajänteellä?
2. Millaiset arvot määrittävät vastuullisuuskäsitystä tulevaisuudessa?
3. Millä käsitteillä vastuullisuudesta puhutaan tulevaisuudessa?

Millaisia vastuullisuusvaatimuksia esitetään tulevaisuudessa?

4. Mihin tulevat sukupolvet kiinnittäisivät huomiota arvioidessaan tämän päivän vastuullisuutta?
5. Miten talousjärjestelmämme voisi uudistua vastuullisuutta paremmin tukevaksi?
6. Miten huomioidaan erilaisten ekologisten, sosiaalisten ja taloudellisten vastuullisuusvaatimusten keskinäisvaikutukset?
7. Miten vastuullisuutta rakennetaan yllätysten ja epäjatkuvuuksien maailmassa?

Miten ja kenen kanssa vastuullisuustyötä tehdään tulevaisuudessa?

8. Mihin asti organisaation vastuun tulisi ulottua arvoketjussaan, toimialallaan ja yhteiskunnassa?
9. Millaiset vastuullisuustyön mallit voisivat tukea yhteisöllistä vastuunkantoa?
10. Millaista valtaa vastuullisuus luo, ja kenellä on valtaa määritellä vastuullisuutta?

Lähteet

Abercrombie, R., Bosweel, K. & Thomasoo, R. (2018): Thinking big. How to use theory of change for systems change. New Philantropy Capital NPC & Lankelly-Chase Foundation.

Anoschkin, K. (2019): Vaikuttavuuden jäljillä. Opas yhteiskunnallisen vaikuttavuuden kehittämiseen. Hyvän Mitta. Www-lähde: <https://www.hyvanmitta.fi/wp-content/uploads/2019/12/Hyva%CC%88n-Mitta-Ty%C3%B6kirja-final.pdf>

Bansal, P. & Song, H-C. (2015): Similar but not the Same: Differentiating Corporate Responsibility from Sustainability. Academy of Management Annals 2015-0095.R5.

Business Finland (2020): Yhteiskuntavastuuraportti 2019. Www-lähde: https://www.businessfinland.fi/4958de/globalassets/finnish-customers/about-us/tulosohjaus/yhteiskuntavastuuraportti_2019.pdf

Business Roundtable (2019): Statement on the Purpose of a Corporation. August 19, 2019. Www-lähde: <https://s3.amazonaws.com/brt.org/BRT-StatementonthePurposeofaCorporationJuly2021.pdf>

Carroll, A. B. (1991): The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. Business Horizons. 34 (4): 39–48.

Chen, H. (1990): Theory-Driven Evaluations. Sage Publications, Newbury Park.

Chen, H. & Rossi, P. (1989): Issues in the Theory-driven Perspective. Evaluation and Program Planning (12)4, 299–306.

Deloitte (2018): Globaaleista tavoitteista paikallisiin toimiin. Www-lähde: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/fi/Documents/risk/FIN_SDG_Report_june2018_FINAL.pdf

Deloitte (2020): The Fourth Industrial Revolution. At the intersection of readiness and responsibility. Deloitte Global's annual survey on business's preparedness for a connected era. Deloitte Insights. Www-lähde: <https://www2.deloitte.com/za/en/pages/about-deloitte/articles/industry-4-0-readiness-report.html>

D'Errico, S., Geoghegan, T. & Piergallini, I. (2020): Evaluation to connect national priorities

with the SDGs. A guide for evaluation commissioners and managers. International Institute for Environment and Development (IIED), London.

Dufva, M. (2020): Megatrendit 2020. Sitran selvityksiä 162. Tammikuu 2020.

Dufva, M. & Rowley, C. (2022): Heikot signaalit. Tarinoita tulevaisuuksista. Sitran selvityksiä 200. Tammikuu 2022.

Dufva, M., Vataja, K. & Wartiovaara, A. (2022): Ennakointia Ukrainan sodan vaikutuksista. Sitran verkkojulkaisu 31.3.2022. Www-lähde: <https://www.sitra.fi/julkaisut/ennakointia-ukrainan-sodan-vaikutuksista/#miksi-juuri-nyt-tarvitaan-tulevaisuus-ajattelua>

EK (2019): Vastuullisuuden suunnannäyttäjät. Käytännön työkaluja ja esimerkkejä yritys vastuun johtamiseen. Elinkeinoelämän keskusliitto, elokuu 2019. Www-lähde: https://ek.fi/wp-content/uploads/EK_Vastuullisuusjulkaisu_final_net_11.9.2019.pdf

Espoon kaupunki (2019): Kestävä Espoo -kehitysohjelman puolivälitarkasteluraportti 31.7.2019. FIBS. 2017. Bisnes 2030 – Missä mennään? FIBS:in kysely yrityksille YK:n kestävän kehityksen tavoitteista liiketoiminnassa. Www-lähde: <https://www.slideshare.net/20Slide17/bisnes-2030-kysely>

FIBS (2019): Näin yritysaktivismista tehdään kilpailuvaltti. Uutinen 10.1.2019. Www-lähde: <https://www.fibsry.fi/ajankohtaista/nain-yritysaktivismista-tehdään-kilpailuvaltti/>

FIBS (2020a): Yritysvastuutrendit. Uutinen 1.1.2020. Www-lähde: <https://www.fibsry.fi/ajankohtaista/yritysvastuutrendit-2020/>

FIBS (2020b): Yritysvastuupulssi: Moni suuryritys aikoo kasvattaa yritys vastuutyöhön käytettäviä resursseja. Tiedote 19.11.2020. Www-lähde: <https://www.fibsry.fi/ajankohtaista/yritysvastuupulssi-moni-suuryritys-aikoo-kasvattaa-yritysvastuutyohon-kaytettavia-resursseja/>

FinnFund (2020): Sustainability policy. 28 February 2020. Www-lähde: <https://www.finnfund.fi/wp-content/uploads/2020/03/Sustainability-policy-1.pdf>

Global Reporting Initiative (2020): GRI Sustainability Reporting Standards. Www-lähde: <https://www.globalreporting.org/standards/>

Halme, M., Rintamäki, J., Knudsen, J.S., Lankoski, L. & Kuisma, M. (2018): When is There a Sustainability Case for CSR? Pathways to Environmental and Social Performance Improvements. *Business & Society* 2020, Vol. 59(6):1181-1127.

Halme, K., Oosi, O. & Warta, K. (2019): Ajatushautomo, kokeilupaja ja yhteistyöalusta. Sitran kokoava arviointi. Sitran selvityksiä 157. Elokuu 2019.

Hearn, S. & Buffardi A. L. (2016): What is impact? Methods Lab, Overseas Development Institute. Working Papers, February 2016.

Hellström, E., Nieminen, K. & Parkkonen, P. (2020): Polkuja tavoitteelliseen kestävyysraportointiin. Sitran opit Agenda 2030 -tavoitteiston hyödyntämisestä. Sitran selvityksiä 163, toukokuu 2020.

Hellström, E. & Porevuo, M. (2020): Talous tulevaisuuden palveluksessa. Kestävän talouden tilannekuva 2020-luvun taitteessa. Sitra työpaperi 19.10.2020.

Helsingin kaupunki (2019): Agenda teoiksi. YK:n kestävän kehityksen tavoitteiden toteutuminen Helsingissä 2019. Www-lähde: <https://www.hel.fi/static/helsinki/julkaisut/SDG-VLRHelsinki-2019-fi.pdf>

Henriksson, M. (2017): Mitä on yhteiskunnallinen vaikuttavuus ja miten sitä arvioidaan? Blogi Kuntoutussäätiön verkkosivustolla 5.9.2017. Www-lähde: <https://kuntoutussaatio.fi/2017/09/05/mita-yhteiskunnallinen-vaikuttavuus-ja-miten-sita-arvioidaan/>

Hofstetter, D. (2019): Innovating in Complexity (Part II). From Single-Point Solutions to Directional Systems Innovation. Www-lähde: <https://medium.com/in-search-of-leverage/innovating-in-complexity-part-ii-from-single-point-solutions-to-directional-systems-innovation-dfb36fcfe50>

Independent Group of Scientists appointed by the UN Secretary-General (2019):

The Future is Now – Science for Achieving Sustainable Development. Global Sustainable Development Report 2019. New York: United Nations.

Jones, N., O'Brien, M. & Ryan, T. (2018): Representation of future generations in United Kingdom policy-making. *Future*, 102, 153–163.

Kania, J. & Kramer, M. (2011): Collective Impact. *Stanford Social Innovation Review*. Winter 2011. Leland Stanford Jr. University. Www-lähde: https://ssir.org/articles/entry/collective_impact

Kaskinen, T., Kuittinen, O., Neuvonen, A., Ritola, M., Hämäläinen, M., Nuutinen, J., Tarvainen, A. & Lahtinen, V. (2013): Strateginen vastuullisuus. 20 esimerkkiä keski-suurista yrityksistä. Sitra 2013.

Kestävän kehityksen asiantuntijapaneeli (2018): Vaikutuspolut ja yhteisarviointi muutoksen ajureiksi. Policy brief 2.2.2018. Www-lähde: <https://www.sitra.fi/julkaisut/vaikutuspolut-ja-yhteisarviointi-muutoksen-ajureiksi/>

Kestävän kehityksen toimikunta (2016): Suomi, jonka haluamme 2050 – Kestävän kehityksen yhteiskuntasitoumus. Hyväksytty kestävän kehityksen toimikunnan kokouksessa 20.4.2016. Www-lähde: <https://kestavakehitys.fi/documents/2167391/2186383/FINAL+Kestävän+kehityksen+yhteiskuntasitoumus+20+4+2016.pdf/>

Kirkpatrick, D. L. (1959): Techniques for evaluating training programs. *Journal of the American Society of Training Directors*, 13, 21-26.

Koipijärvi, T. & Kuvaja, S. (2020): Yritysvastuu 2.0. Johtamisen uusi normaali. 2., uudistettu painos. Kauppakamari.

Kumpu, V. (2018): Tulevaisuuden kuvitteleminen journalismissa. *Journalismin tulevaisuustieto, tulevaisuustyö ja*

tulevaisuusvastuu. Media & viestintä 41(2018): 4, 214–23.

Lahtinen, S. (2020): Onko yritysaktivismi uhka vai mahdollisuus? Kirjoitus Talouselämän Tebatti-palstalla 11.10.2020. Www-lähde: <https://sonjalahtinen.fi/onko-yritysaktivismi-uhka-vai-mahdollisuus/>

Miedzinski, M., Mazzucato, M. & Ekins, P. (2019): A framework for mission-oriented

Innovation policy roadmapping for the SDGs: The case of plastic-free oceans. Working Paper. UCL IIPP 03/2019.

Mitchell, T. (2020): Transformation, in Time - Our Journey to a portfolio approach to systems change. Sitran Innovation Portfolio Sensemaking and Management -työpajassa pitämä esitys. Www-lähde: <https://www.slideshare.net/SitraFund/tom-mitchell-transformation-in-time-our-journey-to-a-portfolio-approach-to-systems-change>

Montiel, I. (2008): Corporate Social Responsibility and Corporate Sustainability: Separate Pasts, Common Futures. *Organization Environment* 2008;21;245.

Neste Oy (2019): Neste asetti uudet strategiset ilmastotavoitteet vähentää omia ja asiakkaiden päästöjä. Lehdistötiedote 17.4.2019. Www-lähde: <https://www.neste.com/fi/tiedotteet-ja-utiset/climate-change/neste-asetti-uudet-strategiset-ilmastotavoitteet-vahentaa-omia-ja-asiakkaiden-paastoja>

OECD-DAC Network on Development Evaluation (2020): Better Criteria for Better Evaluation. Revised Evaluation Criteria Definitions and Principles for Use. Www-lähde: <https://www.oecd.org/dac/evaluation/revised-evaluation-criteria-dec-2019.pdf>

Osakesäästäjien keskusliitto & Pörssisäätiö (2019): Sijoittajabarometri 2019. Www-lähde: <https://www.sttinfo.fi/data/attachments/00996/50dc3e0b-cfcf-42b3-9010-2fc7f73ab793.pdf>

Pajunen, N. (2015): Decision Making Towards Sustainability in Process Industry – Drivers, Barriers and Business Opportunities. Aalto University publication series, Doctoral dissertations 124/2015.

Palavicino, C.A., Matti, C. & Wit, J. (ed.) (2021): Motion Handbook. Transformative Innovation Policy Consortium (TIPC) Utrecht University Centre for Global Challenges. Www-lähde: <https://www.tipconsortium.net/publication/motion-handbook-developing-a-transformative-theory-of-change/>

Parikka, H. & Härkönen, T. (2020): Yritysvastuu ulottuu dataan. Sitra muistio, loka-kuu 2020.

Patton, M. Q. (2010): Developmental Evaluation. Applying Complexity Concepts to Enhance Innovation and Use. Guilford Press.

Porter, M. & Kramer, M. (2011): Creating shared value. How to reinvent capitalism—and unleash a wave of innovation and growth. Harvard Business Review, January-February 2011.

Raworth, K. (2018): Donitsitaloustiede. Seitsemän tapaa ajatella kuin 2000-luvun taloustieteilijä. Terra Cognita, Helsinki 2018.

SDSN, Sustainable Development Solution Network (2019): A Pathway to Sustainable American Cities: A Guide to Implementing the SDGs. Www-lähde: <https://irp-cdn.multiscreensite.com/be6d1d56/files/uploaded/190123-2019-us-cities-guide-INT.pdf>

SDSN (2017): Getting Started with the SDGs in universities. A guide for universities, higher education institutions, and the academic sector. Sustainable Development Solutions Network Australia/Pacific. Www-lähde: http://ap-unsdsn.org/wp-content/uploads/University-SDG-Guide_web.pdf

Sheth, U., Rodriguez, L., Sheth, H., Dodd, R., York, J., & Dembek, K. (2017-2018): Actionable Impact Management [eBook series]. Www-lähde: <https://www.sopact.com/social-impact-measurement-framework>

Sitra (2021): Sitran arviointilähestymistapa. Sitran verkkojulkaisu, joulukuu 2021. Www-lähde: https://media.sitra.fi/2022/02/15154515/sitra-arviointilähestymistapa_joulukuu_2021_1.pdf

Soini, K. (2017): Kestävyystiede – kestävyystutkimuksen uusi paradigma? Tieteessä tapahtuu 1/2017.

S-Ryhmä (2019): S-ryhmälle tunnustus vaikuttavista kestävästä kehityksen toimista. S-ryhmän uutinen 29.5.2019. Www-lähde: <https://www.sttinfo.fi/tiedote/s-ryhmalle-tunnustus-vaikuttavista-kestavan-kehityksentoimista?publishId=68574024&releaseId=69859258>

SustainAbility (2020): Rate the Raters 2020: Investor Survey and Interview Results. March 2020. Www-lähde: <https://www.sustainability.com/globalassets/sustainability.com/thinking/pdfs/sustainability-ratetheraters2020-report.pdf>

Sustainability Accounting Standards Board (2018): SASB standards. Www-lähde: <https://www.sasb.org/>

Taylor, M. (2015): The three dimensions of effectiveness. RSA. Blog, 6.4.2015. Www-lähde: <https://www.thersa.org/blog/matthew-taylor/2015/04/the-three-dimensions-of-effectiveness>

Task Force on Climate-Related Financial Disclosures (2017): Recommendations of the Task Force on Climate-related Financial Disclosures. Final Report. Www-lähde: <https://www.fsb-tcfd.org/wp-content/uploads/2017/06/FINAL-2017-TCFD-Report-11052018.pdf>

The GlobeScan & SustainAbility Survey (2020): The 2020 Sustainability Leaders. Www-lähde: <https://globescan.com/wp-content/uploads/2020/08/GlobeScan-SustainAbility-Leaders-Survey-2020-Report.pdf>

TEM (2020a): Yhteiskunnalliset yritykset Suomessa. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu 2020:10.

TEM (2020b): Oikeudellinen selvitys yritysvastuulaista. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu 2020:42.

UEF/MOOC (2021): Vaikuttavuus sosiaali- ja terveydenhuollon näkökulmasta -verkokurssi. Vaikuttavuuden talo, Itä-Suomen yliopisto.

UNDP (2020): SDG Impact Standards for Enterprises. Impact management for Enterprises committed to contributing positively to sustainable development and the SDGs. First public consultation draft, October 2020. Www-lähde: <https://sdgimpact.undp.org/assets/SDG-Impact-Standards-for-Enterprises-DRAFT-for-first-consultation.pdf>

United Nations (2015): Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development Agenda 2030. Resolution adopted by the General Assembly on 25 September 2015. A/RES/70/II. (Epävirallinen suomennos, ks. www.kestavakehitys.fi)

Vatja, K., Dufva, M. & Parkkonen, P. (2019): Evaluating the impact of a Futures-oriented Organization.

World Futures Review, vol. 11, (4), 320–330.

Vatja, K. & Hyytinen, K. (2019): Vaikuttavuuden arvioinnin pitää vastata kompleksiseen maailmaan. Kanava, 2019.

VNK (2022): Suomen missiolähtöisen innovaatiopolitiikan kulmakivet (FIMO), Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminta.

World Commission on Environment and Development (1987): Our common future. Oxford: Oxford University Press.

Weiss, C. (1972): Evaluation Research: Methods for Assessing Program Effectiveness. Prentice-Hall.

Weiss, C. (1995): Nothing as Practical as Good Theory: Exploring Theory-Based Evaluation for Comprehensive Community Initiatives for Children and Families. Teoksessa: New Approaches to Evaluating Community Initiatives. Aspen Institute.

WBCSD (2021): Reporting Matters. Time for a shared Vision. World Business Council for Sustainable Development. October 2021. Www-lähde: <https://www.wbcd.org/download/file/13155>

World Economic Forum (2020): Davos Manifesto 2020: The Universal Purpose of a Company in the Fourth Industrial Revolution. Www-lähde: <https://www.weforum.org/agenda/2019/12/davos-manifesto-2020-the-universal-purpose-of-a-company-in-the-fourth-industrial-revolution/>

Lähteenä käytetyt verkkosivut

www.bcorporation.net (Benefit corporation -sertifiointia kehittävä, voittoa tavoittelematon verkosto)

www.betterevaluation.org (Better Evaluation -järjestö)

www.bimimpactassessment.net (Yritysten vaikuttavuutta mm. standardein, työkaluin ja benchmark-selvitysten avulla edistävä globaali verkosto)

www.climate-kic.org (Hiilineutraaliutta tavoitteleva ja systeemisen vaikuttavuuden mallia kehittävä, Euroopan innovaatioinstituutin innovaatioyhteisö)

www.finnfund.fi (Sis. FinnFundin strategia 2018-25 sekä FinnFundin julkisuuspolitiikka)

www.globalcompact.fi (YK:n yritys vastuualoite, joka tarjoaa yrityksille tietoa, tukea, koulutusta sekä työkaluja)

www.globalreporting.org (Global Reporting Initiative, GRI on riippumaton kansainvälinen organisaatio, joka ylläpitää ja kehittää maailmassa laajasti käytettäviä GRI-standardeja)

www.hyvanmitta.fi (Yhteiskunnallisten yritysten liitto Arvo ry:n hanke, jossa kehitetään vaikuttavuuden malleja ja -työkaluja)

www.impactmanagementproject.com (Impact Management Project tuo yhteen erilaisia organisaatiota rakentamaan yhteisymmärrystä siitä, miten toiminnan vaikutuksia ihmisiin ja ympäristöön tulisi mitata, arvioida ja raportoida)

www.sitoumus2050.fi (Kestävän kehityksen yhteiskuntasitoumus)

www.uprightproject.com (Tekoälyä yritys vastuun ja yritysten kokonaisvaikutusten arviointiin hyödyntävä yritys)

www.valtiokonttori.fi/palvelu/vastuullisuusraportointi-valtiolla (Valtiokonttorin Vastuullisuus näkyväksi valtiolla -hanke)

www.vastuullisuusarviointi.fi (4Frontin ja yritys vastuuverkosto FIBSin kehittämä vastuullisuus työkalu)

www.ykliitto.fi/sites/ykliitto.fi/files/yritysvastuun_sanakirja.pdf (YK-liiton julkaisema yritys vastuun sanasto)

Kirjoittajista

Eeva Hellström toimii johtavana asiantuntijana Sitran strategia- ja ennakointitoiminnossa. Hänellä on pitkä kokemus työskentelystä sekä kestäväen kehityksen että kestäväen talouden teemojen parissa. Eeva vetää Sitrassa Talouden tulevaisuus -tiimiä, joka tavoittelee taloudesta käytävän tulevaisuuskeskustelun monipuolistamista aikamme globaaleihin haasteisiin vastaimiseksi.

Pinja Parkkonen toimii asiantuntijana Sitran strategia- ja ennakointitoiminnossa. Hän kehittää työkseen Sitran yhteiskunnallisen vaikuttavuuden arviointia ja strategiaprosesseja. Kestäväen kehityksen teemojen parissa Pinja on työskennellyt muun muassa indikaattorityön sekä kestävyysraportoinnin näkökulmasta.

SITRA

SITRAN SELVITYKSIÄ 214

Sitran selvityksiä -sarjassa julkaistaan Sitran tulevaisuustyön ja kokeilujen tuloksia.


ISBN 978-952-347-288-4 (PDF) www.sitra.fi

SITRA.FI

Itämerenkatu 11-13
PL 160

00181 Helsinki

P. +358 294 619 991

 @SitraFund