

# Vastuullisuus osaksi strategiaa ja liiketoimintaa

Vastuullisuutta ja yritysvastuuta käytetään usein synonyymeinä kuvaamaan sitä, miten yritykset huomioivat ympäristöön, sosiaalisiin tekijöihin, hyviin hallintotapoihin ja talouteen liittyviä asioita. Miksi ja miten yritys voi huomioida vastuullisuutta strategiassaan ja liiketoiminnassaan? Oheinen artikkeli avaa keskeisiä ajureita ja ensimmäisiä askeleita.

## Vastuullisuus olennaisena osana yrityksen strategiaa

Sijoittajien näkökulmasta yritysten vastuullisuus tarkoittaa parempaa riskienhallintaa. Ei ole kuitenkaan samantekevää, miten yritykset vastuullisuutta toiminnassaan huomioivat, sillä vastuullisuus ei voi olla päälleliimattua. Sijoittajat – ja myös toimittajiaan valitsevat asiakkaat – haluavat vastuullisuuden olevan integroituna strategiaan, mikä tarkoittaa vastuullisuuden parempaa sisällyttämistä osaksi liiketoimintaa, sen seuranta ja siitä raportointia. Tämän tuloksena niin sijoittajat kuin asiakkaatkin kohtaavat vähemmän epämiellyttäviä yllätyksiä.

Vastuullisuuden tulee siis olla enemmän kuin yksittäinen vastuullisuusraportti tai -politiikka. Yrityksen tulee löytää itselleen keskeiset vastuullisuusteemat, jotka vähintään tukevat liiketoimintaa nyt ja tulevaisuudessa. Käytännössä vastuullisuus on integroitava osaksi yrityksen strategiaa ja johtamista. Vielä parempi, jos yrityksen liiketoiminta rakentuu valituille vastuullisuusteemoille, kuten ilmastonmuutokselle tai kiertotaloudelle. Yritys voi esimerkiksi liiketoimintansa kautta tuoda ratkaisuja kestävä kehityksen haasteisiin, jolloin vastuullisuuden on perusteltua olla integroituna yrityksen liiketoimintastrategiaan.

Ajoittain tulee edelleen vastaan näkemyksiä siitä, että vastuullisuuteen tehtävät panostukset ovat vain kustannuksia. Liiketoiminnan kannalta ne ovat kuitenkin investointeja, kuten panostukset henkilöstöön ja osaamiseen, innovaatioihin ja uuteen teknologiaan. Tarkoituksena on, että juuri nämä panostukset tukevat pitkän tähtäimen kestävä ja kannattavan liiketoiminnan rakentamisessa.

Panostusten vertaaminen myös riskeihin ja potentiaalisesti realisoituihin kustannuksiin, jotka syntyvät riittämättömästä vastuullisuuden tasosta, on hyvä punnita. Moni esimerkiksi valitsee mieluummin vastuullisen kumppanin liiketoimintaan, kuin kumppanin, joka ei näe vastuullisuutta pitkälle kantavana panostuksena. Asiakkaatkin haluavat noudattaa vastuullisuusasiat huomioivia hankintapolitiikkoja ja muita vastuullisuussitoumuksiaan – eivätkä mieluummin ota maineriskiä.

## Ensimmäiset askeleet

Yritys voi tunnistaa keskeisimpiä vastuullisuusteemoja huomioimalla esimerkiksi globaaleja ja liiketoimintaympäristön trendejä sekä henkilöstö- ja sidosryhmäkyselyiden tuloksia. Tunnistetut teemat (esim. ilmastonmuutos) arvioidaan niiden liiketoimintavaikutuksen ja sidosryhmämerkittävyyden perusteella akseleille ja näin syntyvä olennaisuusmatriisi kuvaa kunkin teeman painoarvoa yritykselle. Olennaisuusmäärittelyssä olisi myös hyvä huomioida kaksisuuntaisuus (ns. double materiality): vastuullisuusteemojen vaikutus yritykseen – ja yrityksen

toiminnan vaikutus keskeisiin vastuullisuusteemoihin, kuten ilmastoon. Matriisissa keskeisimmiksi nousevat vastuullisuusteemat ovat kaikista tärkeimpiä ja ne tulisi huomioida mm. yrityksen vastuullisuusohjelmassa ja -raportoinnissa sekä strategiatyössä. On hyvä pitää mielessä, että esimerkiksi vaikutuksen suuruusluokka, todennäköisyys tai korjauskelpoisuus voi vaihdella kaksisuuntaisuuden näkökulmasta. Lisäksi tuleva yritysvastuuraportoinnin direktiiviehdotus (CSRD) myös edellyttää raportointia, josta käy ilmi yrityksen vastuullisuustyön systemaattisuus.

## Strategialla rakennetaan silta yrityksen nykytilasta tahtotilaan

Tahtotila määrittää, mihin yritys haluaa päästä ja millaisena yritys haluaa tulla tunnetuksi. Strategia ohjaa yritystä oikeaan suuntaan ja kohti asetettua tahtotilaa. Hyvä strategia kertoo, mitä tahtotilan saavuttaminen edellyttää, ja mitä muutoksia on edessä.

Perinteisesti tahtotila kuvataan taloudellisilla mittareilla, jotka kertovat millaista arvoa yrityksen halutaan tuottavan sekä asiakkaille että omistajille. Viime vuosina vastuullisuusnäkökulmat ja -tavoitteet ovat kasvattaneet merkitystään arvomuodostumiseen vaikuttavina tekijöinä. Tämä tuo strategiseen ajatteluun ja strategiatyöhön uutta sisältöä. Ennen kaikkea vastuullisuus tarkoittaa uusia mahdollisuuksia saavuttaa kilpailuetua. Siksi vastuullisuuden kautta avautuvat mahdollisuudet on otettava huomioon strategian kaikilla osa-alueilla.

## Strategiaprosessin tärkein vaihe on tavoitteiden määrittely

Tavoitetilaa miettiessä on tärkeää määritellä erilaisia tavoitteita. Taloudellisten tavoitteiden ohella ei-taloudelliset tavoitteet, kuten riskit, pääomarakenne, yrityksen missio ja visio sekä vastuullisuuteen liittyvät tavoitteet tulisi huomioida yrityksen strategiassa. Nämä kaikki vaikuttavat vahvasti myös perinteisten taloudellisten tavoitteiden saavuttamiseen.

Strategian ytimessä ovat liiketoiminnalliset ja operatiiviset askeleet kohti tavoitetilaa. Nämä kertovat, miten tavoitteeseen päästään. Kun selkeät tavoitteet ja tahtotila on yrityksessä selvillä, voidaan luoda tiekartta tavoitteiden saavuttamiseksi. Liiketoiminnan kannalta strategian tulisi vastata kysymykseen: "missä toimimme?"

## Vastuullisuus avaa ennen kaikkea uusia mahdollisuuksia saavuttaa kilpailuetua

Vastuullisuus tuo strategiatyöhön oman lisänsä. Se ei korvaa omistaja-arvon ja taloudellisen arvon kautta tulevia tavoitteita ja puitteita, vaan oikein huomioon otettuna luo uusia mahdollisuuksia ja on avain sille, että tavoiteltu omistaja-arvo ja taloudellinen arvo saavutetaan. Raamit vastuullisuuden huomioivalle strategiaprosessille on nyt luotu.

## Riikka Sievänen, MMT, Corporate Sustainability & Sustainable Finance

Riikka koordinoi KPMG:n kestävä rahoituksen ja vastuullisen sijoittamisen palveluita. Työssään hän tukee yrityksiä, ja instituutiosijoittajia vastuullisuuden eri kysymyksissä kuten vastuullisuuden tuomisessa osaksi strategiaa ja sijoittamista, toteutuksessa, mittaamisessa, raportoinnissa sekä arvioinnissa ja varmennuksessa. Riikka on toiminut mm. KPMG:n globaalin kestävä rahoituksen vetäjänä (2018-2020), EU:n kestävä rahoituksen teknisen asiantuntijaryhmän neuvonantajana (2017-2019), Finsifin hallituksen jäsenenä (2015-2018) ja Finsifin edustajana Suomen itsenäisyyden juhlarahaston Sitran vaikuttavuussijoittamisen kansallisessa ohjausryhmässä (2015-2016). Työnsä ohella Riikka työskentelee väitöskirjan jälkeistä tutkimusta Helsingin yliopiston taloustieteen osastolla. Hän julkaisee artikkelinsa kansainvälisissä akateemisissa julkaisuissa ja on ollut mukana kirjoittamassa kolmea vastuullisen sijoittamisen käsikirjaa.

