

# Ympäristövastuu johdon ohjausjärjestelmissä: Tutkimus neljästä ISO 14001 -standardia käyttävästä yrityksestä

Laskentatoimi

Maisterin tutkinnon tutkielma

Marianne Järvinen

2012

## YMPÄRISTÖVASTUUN JOHDON OHJAUSJÄRJESTELMISSÄ:

### TUTKIMUS NELJÄSTÄ ISO 14001 -STANDARDIA KÄYTTÄVÄSTÄ YRITYKSESTÄ

#### TUTKIMUKSEN TAVOITE

Sidosryhmät ovat yhä kiinnostuneempia yritysten ympäristövastuusta ja myös yrityksissä on huomattu ympäristövastuullisen toiminnan monet mahdollisuudet. Siitä huolimatta ympäristövastuu muodostaa usein muusta toiminnasta irrallisen kokonaisuuden. Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten ympäristövastuu voidaan huomioida johdon ohjausjärjestelmissä ja siten kokonaisvaltaisemmin yrityksen toiminnassa. Lisäksi tarkastellaan ympäristövastuun muodostumiseen läheisesti liittyviä teemoja ja muita tekijöitä, kuten ympäristövastuun strategisuutta ja motivaatiotekijöitä.

#### LÄHDEAINEISTO

Tutkimuksen aineisto koostuu seitsemän ympäristöasioiden parissa työskentelevän henkilön haastatteluista. Haastattelut kerättiin neljästä eri toimialojen edustamasta yrityksestä, jotka käyttävät ISO 14001 -standardin mukaista ympäristöjärjestelmää.

#### TULOKSET

Tutkimustulokset osoittavat, että ympäristövastuu ei ole yritysten käytössä riittävän käytännönläheinen käsite, vaan usein puhutaan laajemmin ympäristöasioista. Ympäristöasioita huomioidaan toiminnassa monenlaisista syistä, joista yleisiä ovat esimerkiksi kustannussäästöt ja lisääntynyt asiakkaiden kiinnostus. Sidosryhmistä varsinkin omistajat, asiakkaat sekä erilaiset yhteistyökumppanit vaikuttavat yritysten ympäristövastuuseen. Johdon ohjausjärjestelmäkokonaisuudessa arvot ovat perusta ympäristövastuun huomioimiselle määrittäen tavan, jolla yrityksessä suhtaudutaan ympäristöasioihin. Hallinnollisten kontrollien avulla voidaan vaikuttaa vastuullisuuden kokonaisvaltaisuuteen organisaatiossa. Ympäristöpolitiikka ja siitä johdetut tavoitteet ja menettelytavat samoin kuin erilaiset mittausjärjestelmät puolestaan edustavat käytännönläheisiä ohjauskeinoja. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että palkitseminen on johdon ohjausjärjestelmien osa-alue, jossa ympäristöasioita ei vielä huomioida.

#### AVAINSANAT

Ympäristövastuu, johdon ohjausjärjestelmät

## Sisällysluettelo

<b>1. Johdanto</b> .....	<b>3</b>
1.1 Tutkimuksen tausta ja motivaatio.....	3
1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset.....	5
1.3 Tutkimusmenetelmä ja -aineisto.....	6
1.4 Tutkimuksen rakenne.....	7
<b>2. Yrityksen ympäristövastuu</b> .....	<b>8</b>
2.1 Käsitteiden määrittelyä ja näkökulmia vastuullisuuteen.....	8
2.2 Motivaatiotekijöitä ja liiketoimintahyötyjä.....	10
2.3 Ympäristövastuu ja strategia.....	13
2.5 Ympäristövastuu ja yrityksen sidosryhmät.....	14
<b>3. Johdon ohjausjärjestelmät ja ympäristövastuu</b> .....	<b>17</b>
3.1 Organisaation ohjaaminen ja johdon ohjausjärjestelmät.....	17
3.2 Johdon ohjausjärjestelmäkokonaisuus.....	19
3.3 Ympäristövastuu organisaation ohjauksessa.....	20
3.4 Ympäristöjärjestelmät ja ympäristöasioiden ohjaus.....	28
<i>ISO 14001 -standardin mukainen ympäristöjärjestelmä</i> .....	<i>30</i>
<b>4. Tutkimusmenetelmä ja tutkimuksen toteuttaminen</b> .....	<b>31</b>
<b>5. Tutkimustulokset</b> .....	<b>33</b>
5.1 Näkökulmia ympäristö vastuuseen.....	33
5.1.1 Ympäristöpolitiikka vastuiden määrittäjänä.....	33
5.1.2 Ympäristövastuun vaikutuksia liiketoimintaan.....	36
5.1.3 Ympäristövastuun strategisuus tavoitetilana.....	38
5.1.4 Sidosryhmien vaikutusmahdollisuudet ympäristöasioissa.....	40
5.2 Ympäristövastuun huomioiminen johdon ohjausjärjestelmissä.....	42
5.2.1 Suunnittelun avulla tapahtuva ohjaus.....	42
5.2.2 Kyberneettiset ohjausjärjestelmät.....	43
5.2.3 Ohjaaminen palkkioiden ja palkitsemisen avulla.....	45
5.2.4 Hallinnolliset kontrollit.....	46
5.2.5 Kulttuuriset kontrollit.....	49
5.3 ISO 14001 -ympäristöjärjestelmä ja sen rooli ohjausjärjestelmäkokonaisuudessa.....	51
<b>6. Yhteenveto ja tulosten tulkintaa</b> .....	<b>53</b>
<i>Lähteet</i> .....	<i>60</i>
<i>Liite 1:</i> .....	<i>67</i>
<i>Liite 2:</i> .....	<i>68</i>

## Kuvat

<i>Kuva 1: Yhteiskuntavastuun vaikutukset (Weber 2008)</i>	12
<i>Kuva 2: Erilaisia lähestymistapoja sidosryhmien kanssa käytävään vuorovaikutukseen (Juutinen ja Steiner 2010, 87)</i>	16
<i>Kuva 3: Johdon ohjausjärjestelmäkokonaisuus (Malmi ja Brown 2008, 291)</i>	20

# 1. Johdanto

## 1.1 Tutkimuksen tausta ja motivaatio

Viimeisten vuosikymmenten aikana yritysten kiinnostus ympäristöasioiden huomioimiseen on lisääntynyt jatkuvasti toimintaympäristön paineiden, kuten kiristyvän ympäristölainsäädännön vuoksi. Myös asiakkaiden ja kuluttajien uudenlaiset vaatimukset sekä kilpailijoiden toimenpiteet ovat vaikuttaneet yritysten toimintaan liittyen ympäristöasioihin. (Rohweder 2004, 101) Teollisuusmaissa julkinen valta on edellyttänyt yrityksiltä ympäristönsuojelutoimia jo 1970-luvulta lähtien esimerkiksi rajoittamalla yritysten tuottamien päästöjen päätyä vesistöihin ja ilmakehään. Kahden seuraavan vuosikymmenen aikana yritykset pyrkivät paitsi vähentämään jo syntyneiden päästöjen joutumista ympäristöön, myös vapaaehtoisesti muuttamaan toimintaansa siten, että syntyvien päästöjen ja jätteiden määrä olisi pienempi. Painopiste siirtyi niin kutsuttujen piipunpääteknologioiden kehittämisestä toimintaan, jolla ennakoitiin jatkuvasti muuttuvien ympäristösääntösten vaatimukset. Myöhemmin yritykset ovat alkaneet käyttää erilaisia ympäristöjärjestelmiä ("environmental management systems") ympäristöasioiden hallinnan työkaluina, rakentaa standardin mukaisia ympäristöjärjestelmiä sekä hakea näille järjestelmille sertifikaatteja. (Morrow ja Rondinelli 2002)

Samalla kun kiinnostus ympäristöasioita kohtaan on kasvanut, ympäristöjohtamisen alueella on alettu myös tehdä enemmän tutkimusta (Marquet-Pondeville ym. 2007). Varsinkin ympäristöraportointia ja raportointiperiaatteita on tutkittu paljon (Clarkson ym. 2008). Sen sijaan ympäristöasioiden huomioimista johdon ohjausjärjestelmissä on tutkittu vain vähän, vaikka asiaa tutkineet korostavat näiden asioiden yhdistämisen tärkeyttä (Jansson ym. 2000; Epstein ja Wisner 2005; Perego 2005; Marquet-Pondeville ym. 2007; Henri ja Journeault 2010).

Monissa yrityksissä sidosryhmien vaatimuksiin toiminnan vastuullisuudesta ei ole vastattu strategisella eikä operationaalisella tasolla, vaan kosmeettisesti. Tällaista kosmeettista

vastuullisuutta edustavat esimerkiksi usein julkaistavat vastuullisuusraportit, jotka eivät välttämättä anna oikeaa kuvaa yrityksen vastuullisuuteen liittyvistä asioista. (Porter ja Kramer (2006, 80-81) On epäjohtonmukaista ja ongelmallista, jos yritys tuottaa ulkoista laskentainformaatiota vastuullisuudesta ja viestii toimivansa vastuullisesti, mutta se ei näy johdon ohjausjärjestelmissä (Durden 2008, 677). Yritysten käyttämät ympäristöjärjestelmät ovat usein yrityksen muista johtamisjärjestelmistä irrallisia (Figge ym. 2002, 270), vaikka esimerkiksi ISO 14001 -standardin tavoitteena on, että ympäristöasiat tulisivat paremmin osaksi yrityksen muuta johtamista. Ympäristöasioiden integroimisen johdon ohjausjärjestelmiin on kuitenkin todettu mahdollistavan esimerkiksi taloudellisen hyödyn syntymistä (esim. Länsiluoto ja Järvenpää 2008; Henri ja Journeault 2010). Tässä tutkimuksessa aineisto on peräisin ISO 14001 -ympäristöjärjestelmää käyttävistä yrityksistä. Standardin tavoitteesta johtuen sen käyttöönsä ottaneilla yrityksillä voidaan olettaa olevan jonkinasteisena tavoitteena integroida ympäristöasioita kokonaisvaltaisesti osaksi kaikkea toimintaa. Tällöin ympäristövastuullisuuden tulisi näkyä jollain tavalla myös johdon ohjausjärjestelmissä.

Ulkoiset tekijät, kuten sidosryhmät, saattavat vaatia yritystä hoitamaan ympäristöasioita tietyllä tavalla ja näin ollen ohjata yrityksen ympäristövastuullisuutta tiettyyn suuntaan. Yritys voi kuitenkin myös itse pyrkiä vaikuttamaan siihen, minkälaisiin ympäristöasioita koskeviin odotuksiin se vastaa. Vasta näiden odotusten muuttuminen sitoviksi muodostaa yritykselle vastuun. (Ks. Sorsa 2011) Tämän tutkimuksen yhtenä tavoitteena onkin tarkastella ympäristövastuun muotoutumista. Yrityksen kannalta on tärkeää, että vastuullisuus määritellään kattavasti. Tähän kuuluu tärkeiden sidosryhmien tunnistaminen ja vastuullisuustavoitteiden määrittelemine, jotta voidaan kehittää johdon ohjausjärjestelmään liitettäviä mittaus- ja seurantajärjestelmiä. (Durden 2008, 689)

## 1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää miten ympäristöasiat voidaan ottaa huomioon johdon ohjausjärjestelmissä. Yrityksissä huomioitavat ympäristöasiat määrittyvät pitkälti tapauskohtaisesti, joten ensin on tarpeen selvittää ympäristövastuun käsitettä ja sisältöä. Tutkimuksen tavoite on kaksiosainen ja se voidaan ilmaista seuraavien kahden tutkimuskysymyksen avulla:

1. Miten yritykset määrittelevät ympäristövastuunsa ja toiminnassaan huomioitavat ympäristöasiat?
2. Miten yritykset ottavat ympäristövastuun huomioon johdon ohjausjärjestelmissä?

Ensimmäisen kysymyksen avulla selvitetään, miten ja minkälaisista osista yritysten ympäristövastuun kokonaisuus muodostuu. Kirjallisuudesta löytyvien määritelmien avulla etsitään ympäristövastuun määritelmälle yleisiä piirteitä ja tarkastellaan ympäristövastuuseen läheisesti liittyviä tekijöitä. Tutkimuksen empiirisessä osassa selvitetään, miten tutkittavat yritykset määrittelevät oman ympäristövastuunsa ja toiminnassaan huomioitavat ympäristöasiat. Empiirisessä osassa käydään läpi myös tutkittavien yritysten näkökulmia teoriaosassa esille tuleviin ympäristövastuuseen läheisesti liittyviin tekijöihin.

Toisen kysymyksen avulla selvitetään miten ympäristövastuu on tutkittavissa yrityksissä integroitu johdon ohjausjärjestelmiin. Yritysten ympäristöasioista puhuttaessa usein esille nouseva seikka on, että vastuullisuusteot jäävät usein yhden tai muutaman ihmisen vetämiksi irrallisiksi projekteiksi (esim. Bartolomeo ym. 2000). Ympäristövastuullisuuden kokonaisvaltaisuutta lähestytään tässä tutkimuksessa selvittämällä, miten tutkittavat yritykset ovat huomioineet ympäristöasioita johdon ohjausjärjestelmissä.

Yritysvastuun osa-alueita ei voida täysin erottaa toisistaan, sillä ne ovat osittain päällekkäisiä ja muodostavat kokonaisuuden. Vaikka tämä tutkimus keskittyykin vain ympäristövastuun

tarkastelemiseen, on huomioitava myös vastuullisuuden laajempi teoreettinen viitekehys samoin kuin käytännön merkitys.

Malmin ja Brownin (2008) mukaan johdon ohjausjärjestelmien tutkimiseen kokonaisuutena liittyy empiirisen tutkimuksen suorittamisen kannalta eräs merkittävä haaste. Johdon ohjausjärjestelmien muodostamat kokonaisuudet ovat usein laajoja ja monimutkaisia järjestelmiä ja niiden tutkiminen ja tulosten esittäminen ymmärrettävässä muodossa on haasteellista (s. 288). Tässä tutkimuksessa käytetään viitekehysnä Malmin ja Brownin (2008) mallia johdon ohjausjärjestelmien muodostamasta kokonaisuudesta. Mallin tarkoituksena on herättää keskustelua ja tutkimusta aiheesta, eikä niinkään tähdätä aihetta ympäröivien käsitteellisten ongelmien ratkaisemiseen (s. 291). Tämän tutkimuksen tarkoituksena ei ole esittää kattavaa kuvaa tutkittavien yritysten ohjausjärjestelmäkokonaisuuksista, vaan keskittyä niihin ohjausjärjestelmän osiin, joilla on liittymäkohtia ympäristövastuun kanssa.

### 1.3 Tutkimusmenetelmä ja -aineisto

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena haastattelemalla edustajia neljästä eri yrityksestä. Tutkimusmenetelmäksi valittiin haastattelu, koska tutkimusaihe on vasta vähän kartoitettu alue, jollaisen tutkimiseen haastattelu sopii paremmin kuin esimerkiksi kyselylomake (Hirsjärvi ja Hurme 2009, 35). Haastattelu oli luonteeltaan puolistrukturoitu haastattelu, jossa kysymykset esitettiin kaikille haastateltaville pääosin samanlaisina, mutta sanamuotoa vaihdellen (ks. Tuomi ja Sarajärvi 2009).

Tutkittavien yritysten Suomessa sijaitsevat toiminnot ovat ainakin osittain ISO 14001 -sertifioituja. Lisäksi tutkittavat yritykset valittiin siten, että ne edustavat eri toimialoja. Yrityksissä huomioitavat ympäristöasiat luonnollisesti riippuvat esimerkiksi toimialasta. Siten yritykset joutuvat kiinnittämään huomiota erilaisiin ympäristöasioihin ja voidaan olettaa, että toimiala vaikuttaa myös siihen, miten yritykset määrittelevät oman ympäristövastuunsa. Yritykseen pyrittiin valitsemaan myös mahdollisimman eri kokoisia yrityksiä. Kokoerojen



odotetaan tuovan esille eroja johdon ohjausjärjestelmissä sekä ympäristövastuun huomioimisessa johdon ohjausjärjestelmissä.

## 1.4 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen toisessa luvussa lähestytään ensin ympäristövastuun muodostumista tarkastelemalla kirjallisuudesta löytyviä yhteiskuntavastuun ja ympäristövastuun määritelmiä, näkökulmia yrityksen ja ympäristön suhteeseen ja vastuullisuuteen. Tämän jälkeen tarkastellaan lähemmin ympäristövastuuta käsittelevässä kirjallisuudessa esille nousevia teemoja tai osa-alueita, kuten ympäristön huomioimisen kannustimia ja motivaatiotekijöitä, ympäristövastuuta ja strategiaa, ympäristöraportointia ja sidosryhmiä.

Kolmannessa luvussa käsitellään ensin organisaation ohjausta ja johdon ohjausjärjestelmiä sekä esitellään tutkimuksen empiirisen osan pohjana toimiva johdon ohjausjärjestelmäkokonaisuuden viitekehys. Seuraavaksi selvitetään tätä ohjausjärjestelmämallia käyttäen, miten ympäristövastuuta voidaan huomioida johdon ohjausjärjestelmissä. Kolmannen osan lopussa käydään läpi vielä ympäristöjärjestelmiä koskevaa tutkimusta.

Neljännessä luvussa käsitellään tarkemmin tutkimusmenetelmää. Siinä käydään läpi tutkittavien yritysten valintaa ja haastattelujen tekemistä. Viidennessä luvussa taas raportoidaan tutkimustulokset mukailleen toisessa ja kolmannessa luvussa muodostettua rakennetta.

Viimeisessä eli kuudennessa luvussa esitetään yhteenvedona tutkimuksen tärkeimmät tulokset sekä pohditaan tutkimustuloksia teorian valossa.

## 2. Yrityksen ympäristövastuu

Yrityksen ympäristövastuu on osa yrityksen yhteiskuntavastuuta eli yritys vastuuta, jonka kaksi muuta ulottuvuutta ovat taloudellinen ja sosiaalinen vastuu (esim. Ketola 2008). Ympäristövastuu on vastuuta ekologisesta ympäristöstä ja sen keskeisiä asioita yrityksen näkökulmasta ovat luonnonvarojen käyttö, ilman ja maaperän suojelu, luonnon monimuotoisuuden turvaaminen, ilmastonmuutoksen torjunta sekä vastuu tuotteen koko elinkaaren aikaisista ympäristövaikutuksista ja toiminnan arvoketjusta. (Niskala ja Tarna 2003, 19-20) Tässä luvussa tarkastellaan ensin ympäristövastuuta käsitteenä, minkä jälkeen tarkastellaan kirjallisuudessa esiintyviä yrityksen ympäristövastuuseen läheisesti liittyviä teemoja.

### 2.1 Käsitteiden määrittelyä ja näkökulmia vastuullisuuteen

Yritysvastuun käsite esiintyi ensimmäisen kerran kirjallisuudessa jo ennen 1950-lukua ja 1960-luvulla erilaisia määritelmiä oli jo enemmän (Carroll 1999, 270). Yksi tuon ajan määritelmistä on Davisin (1960, 70) määritelmä, jonka mukaan sosiaalinen vastuu viittaa päätöksiin ja tekoihin, joiden takana on ainakin osittain muu kuin taloudellinen tai teknologinen intressi. McGuire (1963) lähestyy asiaa hieman eri näkökulmasta: taloudellisten ja laillisten velvoitteiden lisäksi yrityksellä on myös muita velvollisuuksia yhteiskuntaa kohtaan (McGuire 1963, 144). Näihin velvollisuuksiin vastaaminen olisi siis vastuullisuutta.

Vastuullinen toiminta määritellään usein toiminnaksi, jossa yritys ottaa vapaaehtoisesti sosiaalisia ja ympäristönäkökulmia huomioon liiketoiminnassa ja kanssakäymisessä sidosryhmien kanssa (Commission of the European Communities 2001, 6). Vapaaehtoisuus ja sidosryhmän näkökulma liittyvät usein tiiviisti vastuullisuuden määritelmään (Dahlsrud 2006). Useimpien määritelmien mukaan vastuullisuutta on vasta sellainen toiminta, joka paitsi täyttää, myös ylittää lain vaatimukset (esim. Commission of the European Communities 2001; McWilliams ym. 2006). Esimerkiksi McWilliamsin ja Siegelin (2001) mukaan vastuullisuutta

on yrityksen sitoutuminen sen omat intressit ja lain vaatimukset ylittäviin tekoihin, jotka edistävät jotain yhteiskunnallista etua.

Vastuullisuudella siis tarkoitetaan “määräystenmukaisuuden ylittäviä” (“beyond compliance”) tekoja. Määräykset voidaan ylittää suhteessa tavoitteisiin, eli yritys voi asettaa tavoitetasoa korkeammalle kuin määräykset edellyttäisivät. Esimerkiksi, jos yritykseltä vaaditaan yhden prosentin vuotuista vähentämistä hiilidioksidipäästöistä, se voi asettaa tavoitteekseen kolme prosenttia, jolloin vähennystavoitteesta kahden prosenttiyksikön verran voitaisiin katsoa olevan ympäristövastuun toteuttamista. Määräykset voidaan ylittää myös suhteessa keinoihin, joilla tavoitteisiin päästään, tai toiminnan mittaamiseen. Yritys voi esimerkiksi raportoida useammin tai laajemmin kuin määräykset vaatisivat. (RARE 2005)

DesJardins (1998) esittelee erilaisia näkökulmia yrityksen ja ympäristön suhteeseen ja päätyy lopulta suositteluun ajattelutapaa, jonka mukaan yrityksellä on moraalinen velvollisuus varmistaa, että sen toiminta on ekologisesti kestävä. Yritykset kohtaavat toiminnassaan erilaisia rajoitteita, joista ainakin fysiikan lait ja tieteen rajat ovat kaikkien kohtaamia rajoitteita. Klassisen yhteiskuntavastuun mallin mukaan liiketoimintaa rajoittaa näiden lisäksi ainoastaan lain säännökset. Neoklassinen näkökulma yhteiskuntavastuuseen tuo mukaan moraaliset rajoitteet, mutta DesJardins pitää tätäkin lähestymistapaa ongelmallisena sekä liiketoiminnan että ympäristön kannalta. (DesJardins 1998)

DesJardinsin (1998) ehdottama kestävä kehityksen malli yhdistää luonnon lainalaisuuksien määräämät rajoitteet ja liiketoiminnalta vaadittavat moraaliset vähimmäisvaatimukset. Tällaisena moraalisenä periaatteena voidaan pitää esimerkiksi Brundtlandin komission tunnetun Ympäristön ja kehityksen maailmankomission kestävä kehityksen määritelmää, jonka mukaan kestävä kehitys on ”kehitystä, joka tyydyttää nykyhetken tarpeet viemättä tulevilta sukupolvilta mahdollisuutta tyydyttää omat tarpeensa” (World Commission on Environment and Development (WCED) 1987). Jos tätä pidettäisiin liiketoimintaa rajoittavana moraalisenä periaatteena, olisi yrityksillä velvollisuus olla vahingoittamatta ympäristöä. Ympäristön vahingoittaminen tarkoittaisi luonnonvarojen käyttöä kestävämmällä tavalla tai jätteiden tuottamista kestävämmiä määriä. (DesJardins 1998, 831)

Myös Montiel (2008) puhuu kestävyden käsitteestä (corporate sustainability), jolla hän viittaa ympäristön lisäksi sosiaaliselta kannalta kestävään toimintaan. Montielin mukaan yrityksissä käytetään yhteiskuntavastuun ja kestävyden käsitteitä toistensa synonyymeinä ja hän ehdottaakin, että näiden kahden käsitteen osien yhdistäminen saattaisi olla käytännössä hyödyllistä haluttaessa toimia kestäväällä tavalla ja vastuullisesti (mas. 265). Tämä tutkimus painottuu kuitenkin tarkastelemaan yritysvastuun osa-alueista ympäristövastuuta, joten myös kestävästä kehityksestä puhuttaessa tarkoitetaan nimenomaan kestävää kehitystä ympäristönäkökulmasta.

Vastuullisuutta voidaan tarkastella monista eri näkökulmista. Monet yhteiskuntavastuun määritelmät ovat epämääräisiä ja sen vuoksi myös tutkimustulokset ovat ristiriitaisia (McWilliams ym. 2006). Dahlsrudin (2006, 6) mukaan yritysvastuun määrittäminen ei ole sinällään mielenkiintoista, vaan ratkaisujen löytäminen tähän ilmiöön liittyviin haasteisiin – miten vastuullisuusnäkökulma tulisi ottaa huomioon päätöksenteossa tai strategioiden kehittämisessä.

Tässä tutkimuksessa ympäristövastuun käsitteellä tarkoitetaan laajasti niitä ympäristöasioita tai ympäristön näkökulmasta kestävään kehitykseen liittyviä vastuita, joihin yritys syystä tai toisesta sitoutuu. Paine sitoutumiseen voi tulla yrityksen sisältä tai sen ulkopuolelta. Tämän tutkimuksen kannalta on erityisen kiinnostavaa, miten yritykset itse määrittelevät ympäristövastuunsa ja minkälaisista osa-alueista ja teemoista ympäristövastuu voi muodostua.

## 2.2 Motivaatiotekijöitä ja liiketoimintahyötyjä

Yritys voi hyötyä vastuullisesta toiminnasta eri tavoilla, minkä takia yritykset myös toteuttavat ympäristövastuuta eri syistä. Tärkeitä motiiveja vastuulliselle liiketoiminnalle ovat vastuullisuuden seuraukset – niin todelliset kuin kuvitellut (Lankoski ja Halme 2011, 31).

Euroopan yhteisöjen komission mukaan kokemukset investoinneista ympäristövastuullisiin teknologioihin ja toimintatapoihin osoittavat, että vastuullisesti toimimalla voidaan vaikuttaa yrityksen kilpailukykyyn (Commission of the European Communities 2001, 6). Useissa

tutkimuksissa on todettu, että yrityksen kilpailukyky voi hyötyä vastuullisesta toiminnasta (esim. Burke ja Logsdon 1996). Vastuullisuuden positiivinen vaikutus taloudelliseen menestykseen ei kuitenkaan ole kiistaton. Aihetta on tutkittu pitkään, mutta tutkimustulokset ovat vaihtelevia ja jopa ristiriitaisia. Joissain tutkimuksissa on löydetty vahva positiivinen suhde vastuullisuuden ja taloudellisen menestymisen välillä, kun taas toisissa tutkimuksissa yhteyttä ei löydy lainkaan. (Ks. Lankoski ja Halme 2011, 32-34.)

Weberin (2008, 248) mukaan yhteiskuntavastuun vaikutukset taloudelliseen suoriutumiskykyyn riippuvat yrityksen strategiasta. Myös Lankoski ja Halme (2011) katsovat, että vastuullisuuden liiketoiminnalliset vaikutukset voivat olla tilanteesta riippuen hyvin erilaisia. Tätä voidaan pitää yhtenä syynä siihen, miksi tutkimusten tulokset vastuullisuuden vaikutuksista taloudelliseen menestymiseen voivat olla niin vaihtelevia (mts. 34).

Weber (2008) tutki yhteiskuntavastuuseen liittyvien toimintojen liiketoimintavaikutusten mittaamista yrityksen näkökulmasta. Weber (2008) jaottelee tutkimuksessaan vastuullisuuden vaikutukset rahamääräisiin ja ei-rahamääräisiin hyötyihin (Kuva 1). Rahamääräisiin hyötyihin lukeutuvat tuottojen kasvu, kustannusten pieneneminen, riskien vähentyminen sekä brändin arvonnousu. Ei-rahamääräisiä hyötyjä ovat lisääntynyt asiakkaiden kiinnostus ja kyky asiakkaiden säilyttämiseen, kohentunut maine, parempi työntekijöiden motivaatio ja pienempi vaihtuvuus, rekrytointiin liittyvät hyödyt, paremmat mahdollisuudet rahoituksen saamiseen sekä yrityksen olemassaolon oikeuttaminen ("licence to operate"). (mas. 248-249.)

Olemassaolon oikeuttaminen tai "lupa toimia" -ajattelutapa voi toimia käytännöllisenä motivaatiotekijänä vastuulliselle toiminnalle. Ajattelutapa voi auttaa yritystä löytämään sidosryhmille tärkeitä vastuullisuuteen liittyviä asioita sekä lisäämään keskustelua yrityksen ja sidosryhmien välillä. Myös kohentunut maine on tavallinen perustelu tai kannuste vastuulliselle toiminnalle. Sekä pyrkimys olemassaolon oikeuttamiseen että huoli maineesta johtavat helposti laajoihin vastuullisuusaiheisiin markkinointitoimenpiteisiin tai vastuullisuuden käyttämiseen eräänlaisena vakuutuksena, jonka toivotaan pehmentävän julkista kritiikkiä kriisitilanteessa. (Porter ja Kramer 2006, 81-82)



Kuva 1: Yhteiskuntavastuun vaikutukset (Weber 2008)

Olemassaolon oikeuttamisen ja maineen lisäksi vastuullista toimintaa voidaan perustella sillä, että yrityksellä on moraalinen velvollisuus toimia vastuullisesti tai että on yrityksen etujen mukaista toimia kestäväällä tavalla. Porterin ja Kramerin (2006) mukaan yksikään näistä ajattelutavoista ei kuitenkaan kykene tunnistamaan tai priorisoimaan tärkeimpiä tai merkityksellisimpiä vastuullisuusasioita. Lopputuloksena on sekalainen joukko vastuullisuustekoja, jotka ovat irrallisia yrityksen strategiasta ja vaikutukseltaan merkityksettä, eivätkä ne hyödytä yritystä pitkällä aikavälillä. (mas. 83)

## 2.3 Ympäristövastuu ja strategia

Yrityksen lähestymistapa vastuullisuuteen voi olla reagoiva tai strateginen. Reagoiva lähestymistapa tarkoittaa, että vastuullisuusasiat nähdään pääasiassa riskeinä, jotka kohdistuvat yrityksen imagoon tai jopa toiminnan edellytyksiin. Lähestymistavalle on tyypillistä, että riskeihin reagoidaan varta vasten ja yksi kerrallaan. Strategisesta lähestymistavasta puhutaan silloin, kun vastuullisuusasioiden johtamista integroidaan ennakoivasti yrityksen toimintaan. Tässä lähestymistavassa vastuullisuudessa nähdään enemmän mahdollisuuksia kuin riskejä. (RARE 2005, 21-22)

Yrityksen näkökulmasta strateginen vastuullisuus voi olla hyödyllisempää kuin pelkkä pakottavien sääntöjen noudattaminen (esim. Husted ja Salazar 2006, 86; Porter ja Kramer 2006). Vastuullisuuden strateginen merkitys onkin saanut viime vuosina paljon huomiota sekä yrityksissä että tutkijoiden keskuudessa (McWilliams ym. 2006, 1). Vastuullinen toiminta on strategista silloin, kun se tukee yrityksen ydinliiketoimintaa, auttaa yritystä täyttämään missiotaan tehokkaammin ja siten tuottaa liiketoimintaan liittyviä hyötyjä (Burke ja Logsdon 1996, 496).

Reagoivasti vastuullisessa yrityksessä tunnistetaan kaikki mahdolliset toiminnan vastuullisuuteen liittyvät vaikutukset ja sovelletaan niihin parhaita käytettävissä olevia keinoja. Strateginen vastuullisuus on valikoivampaa. Strategisesti vastuullinen yritys valitsee ne vastuullisuuteen liittyvät asiat, joihin se haluaa puuttua ja vaikuttaa. Näin ollen kaikkia tärkeänä pidettyjä asioita ei välttämättä valita, vaan ainoastaan sellaisia, joihin vaikuttamalla yritys pystyy parhaiten hyödyttämään yhteiskuntaa tai ympäristöä sekä luomaan kilpailuetua. (Porter ja Kramer 2006)

Halme ja Laurila (2009) erottavat kolme tapaa toimia vastuullisesti. Eri vastuullisuustyypeissä vaihtelevat vastuullisuuden suhde ydinliiketoimintaan, vastuullisuustekojen kohteet sekä vastuullisuudesta odotettavat hyödyt. Ensimmäinen vastuullisuustyyppi on hyväntekeväisyys. Tämän tyyppinen vastuullisuus on yrityksen ydinliiketoiminnan ulkopuolella ja siinä yrityksen resursseja käytetään esimerkiksi lahjoituksiin. Toinen vastuullisuustyyppi on

vastuullisuuden integroiminen liiketoimintaan. Näin toimiva yritys muuttaa toimintaansa siten, että tuotteiden ja tuotannon vaikutukset ympäristöön olisivat myönteisempiä. Kyse on olemassa olevan liiketoiminnan muuttamisesta vastuullisemmaksi. Esimerkkinä tällaisesta vastuullisuuden muodosta ovat ympäristöjohtamisjärjestelmät. Kolmas vastuullisuuden muoto on vastuullisuusinnovointi. Vastuullisuusinnovointi tarkoittaa, että yritys kehittää uutta liiketoimintaa jonkin ympäristöön liittyvän ongelman pohjalta. Ajatus ei ole pelkkä ympäristön auttaminen, vaan näkökulmaan kuuluu olennaisena osana se, että yrityksen toiminta on taloudellisesti ja liiketoiminnallisesti järkevää. (Halme ja Laurila 2009)

Eri vastuun muotoja voi esiintyä yrityksessä rinnakkain. Vastuullisuutta toimintaansa integroiva yritys voi hyvin harjoittaa myös hyväntekeväisyyttä. Vastuullisuuden integrointi puolestaan saattaa edeltää vastuullisuusinnovointia. Innovatiivisuuteen siirryttäessä edellisessä vaiheessa käyttöön otetut integrointitoimet, kuten johtamisjärjestelmät, säilyvät. (Halme ja Laurila 2009)

Schalteggerin ja Burritin (2000) mukaan ympäristöstrategiaan sitoutuminen edellyttää, että yrityksen johto määrittelee ympäristöjohtamisen tarkoituksen ja osallistuu ympäristötavoitteiden asettamiseen. Tavoitteiden ja toimintaperiaatteiden määrittely onkin ympäristöjohtamisen tärkein vaihe. Tavoitteiden määrittelemiseksi on ensin selvitettävä yrityksen olennaiset ympäristöasiat sidosryhmien näkökulmasta. Arvioinnissa on otettava huomioon, että kaikki sidosryhmät eivät ole taloudellisesti yritykselle yhtä merkittäviä. (mt.)

## 2.5 Ympäristövastuu ja yrityksen sidosryhmät

Freemanin (1984) määritelmän mukaan sidosryhmä voi olla ”mikä tahansa ryhmä tai yksilö, joka voi vaikuttaa yrityksen tavoitteisiin, tai johon yrityksen tavoitteet voivat vaikuttaa” (sit. Durden 2008, 673). Yritys voi vastuullisella toiminnallaan pyrkiä vaikuttamaan sidosryhmiinsä ja vastaavasti yrityksen sidosryhmät voivat vaikuttaa sen toiminnan vastuullisuuteen. Eri sidosryhmiä voivat olla esimerkiksi työntekijät, asiakkaat, alihankkijat, kansalaisjärjestöt, paikallisyhteisöt, julkiset organisaatiot, omistajat sekä kilpailijat. (RARE 2005; McWilliams ym. 2006).



Henkilöstöä saattaa kiinnostaa yrityksen ympäristöasioiden vaikutus työllisyyteen, palkkaukseen sekä yrityksen imagoon. Henkilöstön kannalta voi myös olla merkittävää, miten ympäristöjohtamisen organisointi vaikuttaa työtehtäviin ja koulutukseen tai minkälaisia ympäristövaikutuksia yrityksen tuotannolla on ja miten ne vaikuttavat terveyteen. (Lovio 2004, 60) Henkilöstöön voidaan puolestaan vaikuttaa esimerkiksi ympäristökoulutuksilla.

Sijoittajat ja muut rahoittajat ovat yritykselle tärkeitä sidosryhmiä. Wabha (2008, 96) tutki ympäristömyötäisen toiminnan vaikutuksia yrityksen markkina-arvoon ja havaitsi, että esimerkiksi kansainväliset sijoittajat investoivat todennäköisemmin yrityksiin, joilla on hyvä maine ympäristöasioiden suhteen sekä vähemmän ympäristöriskejä. Yritykset voisivat näin ollen ainakin teoriassa houkuttaa kansainvälisiä sijoittajia panostamalla toimintansa ympäristövastuullisuuteen. Sijoittajien käsitykseen yrityksen ympäristöasioiden tilasta voidaan vaikuttaa myös ympäristöviestinnällä, mutta ympäristöraporttien ja muun ympäristöviestinnän taso ei välttämättä anna takeita ympäristövastuullisuuden todellisesta tilasta.

Alihankkijat ovat yritykselle tärkeitä sidosryhmiä, sillä niiden menestyminen riippuu asiakasyrityksen menestyksestä. Asiakasyritys voi myös vaikuttaa alihankkijan toimintaan vaatimalla lainsäädännön ja tiettyjen eettisten periaatteiden noudattamista. (Juutinen ja Steiner 2010, 84)

Yrityksen eri sidosryhmillä on monia erilaisia ja keskenään ristiriitaisiakin odotuksia liittyen yritykseen. Yritykset voivat arvioida ja priorisoida sidosryhmiä yksinkertaisen matriisimallin (Kuva 2) avulla. Mallissa arvioidaan sidosryhmien kiinnostusta yritystä kohtaan ja samalla heidän mahdollisuuksiaan vaikuttaa yritykseen. Yrityksen kannalta tärkeimpiä sidosryhmiä ovat usein ne, joilla on suuri kiinnostus yritystä kohtaan ja joiden mahdollisuus vaikuttaa yritykseen on suuri. Myös keskitason kiinnostuksen ja vaikuttamisen alueella olevat sidosryhmät ovat tärkeitä. Yrityksen kannattaa myös pyrkiä ennakoimaan muutoksia kiinnostuksessa niissä sidosryhmissä, joilla on suuri mahdollisuus vaikuttaa yritykseen, mutta joiden kiinnostuksen taso on tällä hetkellä alhainen. Yritys voi tiedottaa oma-aloitteisesti ja ennakoivasti tärkeistä tapahtumista, hankkeista ja muutoksista niille sidosryhmille, jotka ovat sen toiminnasta kiinnostuneita. Vuoropuhelusta on kysymys, kun sidosryhmän kanssa käydään keskustelua ja sen yritykseen kohdistamia odotuksia pyritään tunnistamaan

tarkemmin. Yhteistyössä ja kumppanuudessa yritys hyödyntää sidosryhmän asiantuntemusta. Kyseessä voi olla yksittäinen hanke tai pidempiaikainen kumppanuus. (Juutinen ja Steiner 2010, 86-88)

<b>Sidosryhmien kiinnostuksen taso</b>		<b>Sidosryhmien nykyinen sekä potentiaalinen vaikutusmahdollisuus</b>		
		Matala	Keskitasoinen	Suuri
Suuri	Avoin tiedotus	Vuoropuhelu	Yhteistyö, kumppanuus	
Keskitasoinen	Avoin tiedotus	Vuoropuhelu	Vuoropuhelu	
Vähäinen	Avoin tiedotus	Avoin tiedotus	Avoin tiedotus	

Kuva 2: Erilaisia lähestymistapoja sidosryhmien kanssa käytävään vuorovaikutukseen (Juutinen ja Steiner 2010, 87)

### 3. Johdon ohjausjärjestelmät ja ympäristövastuu

Tässä luvussa käsitellään ensin organisaation ohjausta ja johdon ohjausjärjestelmiä, niihin liittyviä määritelmiä sekä viitekehyksiä. Sen jälkeen johdon ohjausjärjestelmiä keskitytään tarkastelemaan ympäristövastuun näkökulmasta.

#### 3.1 Organisaation ohjaaminen ja johdon ohjausjärjestelmät

Organisaatiossa luodaan ohjauksen avulla olosuhteita, jotka motivoivat saavuttamaan määriteltyjä tavoitetiljoja (Fisher 1995, 24). Organisaatiossa toimivien yksilöiden tavoitteet ovat usein vain osittain yhteneviä, joten ohjausta tarvitaan, jotta yhteistyö ja organisaation tavoitteiden toteutuminen olisi mahdollista (Ouchi 1979, 833). Ohjauksen avulla pyritään suuntaamaan käyttäytymistä kohti organisaation päämääriä (Flamholtz ym. 1985, 35). Ohjauksella voidaan vaikuttaa käyttäytymiseen keskittymällä henkilökohtaiseen tarkkailuun tai tuotoksiin, jolloin mitataan valmiita tuotoksia tai suoritteita (Ouchi ja Maguire 1975).

Fisher (1995) erottelee ohjausmekanismit kahteen ryhmään. Yleisiin ohjausmekanismeihin kuuluvat esimerkiksi yrityksen rakenne, kulttuuri ja henkilöstöpoliittiset asiat. Toisen ryhmän muodostavat muodolliset ohjausjärjestelmät. Yleiset ohjausmekanismit vaikuttavat käyttäytymiseen ja ohjaavat sitä, mutta ne eivät kuitenkaan Fisherin (1995) mukaan ole varsinaisia ohjausjärjestelmiä. (mas. 25-27) Malmin ja Brownin (2008) mukaan johdon yksittäiset ohjausvälineet tai kontrollit sisältävät ne välineet, joita johto käyttää varmistaakseen, että työntekijöiden käytös on yhdenmukaista organisaation tavoitteiden ja strategioiden kanssa. Pelkät päätöksenteon tukijärjestelmät eivät kuitenkaan voi olla ohjausvälineitä. (mas. 290-291)

Johdon ohjausjärjestelmän käsitteen määrittely on haasteellista ja pelkästään käsitteen määrittelyyn keskittyviä artikkeleita onkin julkaistu useita (Fisher, 1995). Useiden erilaisten määritelmien olemassaolo tekee aiheen tutkimisesta haasteellista (Malmi ja Brown 2008; Fisher 1995). Toisinaan termejä ”johdon laskentatoimi”, ”johdon laskentatoimen

järjestelmät”, ”johdon ohjausjärjestelmät” ja ”organisaation ohjauskeinot” käytetään toistensa synonyymeinä (Chenhall 2003, 129).

Simons (1995) tarkoittaa johdon ohjausjärjestelmillä ”muodollisia, informaatioon pohjautuvia rutiineja ja toimintatapoja, joita johtajat käyttävät säilyttääkseen tai muuttaakseen toistuvia malleja organisaation toiminnoissa”. Simons korostaa määritelmässään kolmea piirrettä. Johdon ohjausjärjestelmät ovat muodollisia rutiineja ja toimintatapoja, mutta kiinnostavaa on lisäksi, miten ne epämuodollisten prosessien kautta vaikuttavat käyttäytymiseen. Toinen tärkeä piirre on järjestelmien pohjautuminen informaation käyttöön. Kolmanneksi, Simonsia kiinnostavat nimenomaan johdon käyttämät ohjausjärjestelmät – eivät alempana organisaatiossa käytettävät operatiivisen toiminnan ohjaamiseen tarkoitettut järjestelmät. (mts. 5-6)

Johdon ohjausjärjestelmiä on pitkään tutkittu kontingenssiteorian näkökulmasta (Otley 1980; Chenhall 2003). Tässä lähestymistavassa keskeinen ajatus on, että ei ole olemassa yhtä ohjausjärjestelmää, joka sopisi käytettäväksi kaikissa organisaatioissa ja kaikissa tilanteissa. (Fisher 1995, 24; Otley 1980, 413). Sen sijaan sopivan ohjausjärjestelmän piirteet riippuvat organisaatiossa vallitsevista olosuhteista). Kolme yleistä ja paljon tutkittua ohjausjärjestelmään ja sen käyttöön vaikuttavaa tekijää ovat teknologia, organisaatorakenne ja toimintaympäristö. (Otley 1980, 413-416) Chenhallin (2003) jaottelu on tarkempi. Hänen mukaansa ohjausjärjestelmään vaikuttavia olosuhteita ja tilannetekijöitä ovat toimintaympäristö, teknologiaan liittyvä monimutkaisuus, tehtävien epävarmuus ja riippuvuusuhteet, nykyaikaiset tuotantoteknologiat, organisaatorakenne, koko, strategia sekä kulttuuri. Kontingenssiteoreettiseen näkökulmaan liittyy ajatus siitä, että johto pyrkii mukauttamaan organisaatiota olosuhteiden muutoksiin, jotta organisaation toimintakyky ja tehokkuus eivät huononisi (Chenhall 2003, 160).

Tässä tutkimuksessa johdon ohjausjärjestelmillä tarkoitetaan laajasti kaikkia järjestelmiä, prosesseja ja muita välineitä, joiden avulla ohjataan työntekijöiden käytöstä kohti organisaation tavoitteita ja strategiaa.

## 3.2 Johdon ohjausjärjestelmäkokonaisuus

Useimmissa nykyorganisaatioissa on käytössä useita johdon ohjausjärjestelmiä, jolloin voidaan puhua johdon ohjausjärjestelmäkokonaisuudesta tai ohjausjärjestelmäpaketista (”management control systems package”). Käsitteellä tarkoitetaan yleisesti useiden erillisten kontrollien ja ohjausjärjestelmien kokonaisuutta. Termillä ”kokonaisuus” viitataan siihen, että samat intressiryhmät eivät välttämättä suunnittele ja koordinoi eri järjestelmien käyttöä tarkoituksellisesti yhdessä, minkä vuoksi johdon ohjausjärjestelmiä ei usein voida käsitellä yhtenä järjestelmänä, vaan järjestelmien kokonaisuutena. (Malmi ja Brown 2008)

Ohjausjärjestelmien tutkiminen kokonaisuutena on tärkeää useista eri syistä. Esimerkiksi, ohjausjärjestelmän tarkasteleminen irrallisena ohjausjärjestelmien muodostamasta kokonaisuudesta saattaa johtaa vääristyneisiin päätelmiin, jos tutkittava ohjausjärjestelmä vaikuttaa laajemman ohjausjärjestelmäpaketin toimintaan. Tämän takia yksittäisten ohjausjärjestelmien vaikutukset toisiinsa ja kokonaisuuteen tulisi tunnistaa ja ottaa huomioon. Toiseksi, ohjausjärjestelmien tutkimus on keskittynyt muodollisiin ohjausjärjestelmiin, eikä muunlaisiin kontrolleihin ole kiinnitetty huomiota. Tutkimalla ohjausjärjestelmiä kokonaisuutena voidaan hahmottaa paremmin erilaisten ohjauskeinojen mahdollisuudet organisaation ohjauksessa. (Malmi ja Brown 2008, 288)

Malmin ja Brownin (2008) typologiassa johdon ohjausjärjestelmien kokonaisuus rakentuu viidestä eri ohjauksen tyypistä, jotka ovat suunnitteluun liittyvä, kyberneettinen, palkitsemiseen liittyvä, hallinnollinen sekä kulttuurinen ohjaus (Kuva 3). Suunnitteluun liittyvä ohjaus suuntaa pyrkimyksiä ja käyttäytymistä tavoitteiden suuntaan. Suunnittelulla voi olla lyhyen aikavälin taktinen sekä pitkän aikavälin strateginen ulottuvuus. Kyberneettinen järjestelmä on joko ohjausjärjestelmä tai informatiivinen ja päätöksentekoa tukeva järjestelmä, riippuen sen käytöstä. Esimerkkejä kyberneettisistä johdon ohjausjärjestelmistä ovat budjetointi ja tasapainotettu tulokortti. Palkkioihin ja palkitsemiseen liittyvällä ohjauksella pyritään ohjaamaan yksilöiden ja ryhmien toimintaa organisaatiossa sen tavoitteiden mukaiseksi. Hallinnolliset ohjausjärjestelmät vaikuttavat sen kautta, miten työntekijän toimintaa valvotaan, kenelle työntekijä on vastuussa toiminnastaan, ja miten työtehtävät on suoritettava. Kulttuuri voi olla ohjausjärjestelmä silloin, kun sitä käytetään käyttäytymisen säätelyyn. (Malmi ja Brown 2008)

<b>Kulttuuriset kontrollit</b>						
Alakulttuurit		Arvot			Symbolit	
<b>Suunnittelu</b>		<b>Kyberneettiset kontrollit</b>				<b>Palkkiot ja palkitseminen</b>
Pitkän aikavälin suunnittelu	Toimien ja tekojen suunnittelu	Budjetit	Taloudellisen mittaamisen järjestelmät	Ei-taloudellisen mittaamisen järjestelmät	Hybridi-mittaus-järjestelmät	
<b>Hallinnolliset kontrollit</b>						
Hallintorakenne		Organisaatorakenne			Politiikat ja menettelytavat	

Kuva 3: Johdon ohjausjärjestelmäkokonaisuus (Malmi ja Brown 2008, 291)

### 3.3 Ympäristövastuu organisaation ohjauksessa

Tämän luvun tarkoituksena on selvittää, miten ympäristövastuu voidaan ottaa huomioon organisaation ohjauksessa ja johdon ohjausjärjestelmissä, jotta ympäristövastuu ei jäisi muusta toiminnasta irralliseksi.

Suomalaisissa yrityksissä vastuullisuuden johtaminen on usein muusta toiminnasta erillinen, yhden yksikön tai henkilön vastuualue (PwC 2011). Ympäristöjohtaminen muodostaa usein oman kokonaisuuden, jota ei ole yhdistetty yrityksen muihin johtamisprosesseihin ja toimintoihin, jotka liittyvät strategiseen suunnitteluun, laatujohtamiseen, terveys- ja turvallisuusasioihin sekä sosiaalisiin kysymyksiin. Toimintojen epäyhtenäisyydestä kärsivät sekä taloudellinen että ekologinen tehokkuus. Lisäksi kun yrityksen ympäristösuorituskykyä halutaan vapaaehtoisesti parantaa, takana on usein pyrkimys parantaa yrityksen imagoa tai houkutella uusia työntekijöitä. Tällöin potentiaaliset hyödyt, joita ympäristöjohtamisen yhdistäminen muihin toimintoihin toisi, jäävät arvioimatta tai kokonaan huomioimatta. (Wagner 2007)

Schaltegger ja Burritt (2000) puhuvat eko-ohjauksesta (”eco-control”), jolla tarkoitetaan eri ohjauskeinojen soveltamista ympäristöjohtamiseen. Eko-ohjauksen avulla voidaan varmistaa,

että ympäristönäkökohtia käsitellään koko yrityksen laajuisesti siten, että yksilöiden ja organisaation tavoitteet ovat samat (mts. 382). Henri ja Journeault (2010) ovat tutkineet eko-ohjauksen vaikutusta taloudelliseen ja ympäristösuorituskykyyn. Tutkimuksessa ei havaittu eko-ohjauksella olevan suoraa vaikutusta taloudelliseen suorituskykyyn. Sen sijaan välillistä vaikutusta ympäristösuorituskyvyn kautta havaittiin monissa tilanteissa. Henri ja Journeault (2010) painottavat, että ympäristönäkökulman integroiminen johdon ohjausjärjestelmään on tärkeää ympäristö- ja taloudellisen suorituskyvyn vahvistamisessa. Tutkimuksessa eko-ohjauksen osa-alueet ovat suorituksen mittaaminen, budjetointi sekä kannustimet. Tutkimuksessa ehdotetaan seuraavia keinoja ympäristöasioiden integroimiseksi johdon ohjausjärjestelmään:

- toimintaa kuvaavien mittareiden kehittäminen,
- näiden mittareiden käyttäminen ohjeiden noudattamisen seuraamiseen, päätöksenteon tukemiseen, jatkuvan parantamisen motivoimiseen ja ulkoiseen raportointiin,
- ympäristöasioihin liittyvien kulujen, tuottojen ja investointien liittäminen budjettiin, ja
- ympäristötavoitteiden ja mittareiden liittäminen palkkiojärjestelmiin (mas.75).

Schalteggerin ja Burritin (2000) mukaan ympäristöjohtamisen tärkein vaihe eli tavoitteiden ja toimintaperiaatteiden määrittely jää usein liian vähälle huomiolle. Johdon on määriteltävä ympäristöjohtamisen tarkoitus ja osallistuttava ympäristötavoitteiden asettamiseen, jotta ympäristöstrategiaan voidaan sitoutua. Tavoitteiden määrittelemiseksi on ensin selvitettävä, mitkä ympäristöasioihin liittyvät tekijät ovat yritykselle tärkeitä sen sidosryhmien näkökulmasta. Tässä arvioinnissa on otettava huomioon, että kaikki sidosryhmät eivät ole taloudellisesti yritykselle yhtä merkittäviä. Eko-ohjauksen kannalta on myös tärkeää, että yrityksellä on käytössä ympäristölaskentajärjestelmä, joka tuottaa informaatiota yrityksen ympäristövaikutuksista sekä tietoa ympäristöasioiden taloudellisista vaikutuksista. (mts. 386-388)

Myös Durden (2008) korostaa vastuullisuuden liittyvien tavoitteiden tärkeyttä. Tavoitteet on määriteltävä selkeästi, jotta ohjausjärjestelmän avulla voidaan tarkkailla niiden toteutumista.

## Suunnittelu

Suunnittelu tarkoittaa prosessia, jonka tarkoituksena on muodostaa organisaation tai sen jäsenten tavoitteet sekä keinot, joilla tavoitteet aiotaan saavuttaa (Flamholtz 1983, 156). Sen avulla asetetaan päämääriä sekä tavoitetasoja, joiden toteutuessa päämääriä voidaan pitää saavutettuina. Suunnitelmat täsmentävät organisaatiossa toimivilta yksilöiltä ja ryhmiltä odotettavaa käyttäytymistä sekä vaivannäön määrää. (Malmi ja Brown 2008, 291) Suunnittelu tarjoaa ennalta tarvittavan tiedon organisaatiossa toimivien yksilöiden ja ryhmien toiminnan ohjaamiseksi ja johtamiseksi. Se on pääasiallinen keino varmistaa, että yksilöiden ja organisaation tavoitteet ovat yhteneväiset. (Flamholtz ym. 1985)

Suunnittelu voi käyttötarkoituksesta riippuen olla johdon ohjausjärjestelmä, mutta suunnittelua ei voida pitää johdon ohjausjärjestelmänä, jos sitä käytetään ainoastaan tukemaan päätöksentekoa. Suunnitteluun osallistuminen saattaa kuitenkin edistää suunnitelmiin sitoutumista ja siten suunnittelu voi edistää myös laajemmin organisaation tavoitteiden toteutumiseen suuntautuvaa toimintaa. (Malmi ja Brown 2008, 290)

Suunnittelua on kahdenlaista: lyhyen aikavälin suunnittelun avulla luodaan tavoitteita yleensä korkeintaan vuoden pituiselle ajanjaksolle, kun taas pitkän aikavälin suunnittelulla luodaan tavoitteita pidemmän aikavälin toiminnalle. Lyhyen aikavälin suunnittelulla on taktinen fokus kun taas pidemmän aikavälin suunnittelulla tavoitellaan strategisempaa näkökulmaa. (Malmi ja Brown 2008, 291)

## Kyberneettiset kontrollit

Green ja Welsh (1988) katsovat, että minkä tahansa järjestelmän ohjausvaikutus perustuu kybernetiikkaan, johon myös organisaation ohjauksen määritelmän tulisi pohjautua. Kyberneettisyydellä he tarkoittavat prosessia, jossa mitataan toteutuneita suorituksia, verrataan niitä ennalta määriteltyihin standardisuorituksiin, syötetään järjestelmään tiedot poikkeamista ja muokataan järjestelmän käyttäytymistä (s. 289).

Malmi ja Brown (2008) esittelevät typologiassaan neljä erilaista kyberneettistä ohjausjärjestelmää: budjetit, taloudelliset mittarit, ei-taloudelliset mittarit ja



hybridimittausjärjestelmät. Henri ja Journeault (2010) ehdottavat useita tapoja ympäristöasioiden integroimiseksi ohjausjärjestelmiin ja yksi niistä on ympäristökustannuksiin, -tuloihin ja -investointeihin liittyvien tavoitteiden liittäminen budjettiin.

Työntekijöitä voidaan pitää vastuussa yksittäisistä taloudellisista mittareista tai ei-taloudellisista mittareista, joista on tulossa yhä tärkeämpiä ohjausjärjestelmien osia (Malmi ja Brown 2008, 293). Mittaaminen vaikuttaa ohjaavasti kahdella tavalla. Mittaustuloksia voidaan verrata määriteltyihin standardeihin, jotta organisaation jäsenet voivat korjata tai kehittää toimintaansa. Toisaalta itse mittaaminen ja mittausprosessit sekä tietoisuus näiden olemassaolosta vaikuttavat organisaation jäsenten toimintaan. (Flamholtz 1983, 156)

Hybridimittausjärjestelmä sisältää sekä taloudellisia että ei-taloudellisia mittareita. Tasapainotettu mittaristo (”balanced scorecard”) on varsin yleinen ja tunnettu hybridimittausjärjestelmä, jota voidaan käyttää ympäristövastuuseen liittyvien tavoitteiden integroimisessa ohjausjärjestelmiin (esim. Figge ym. 2002; Wagner 2007; Länsiluoto ja Järvenpää 2008). Tasapainotettu mittaristo on mittareiden kokoelma, joka antaa nopeasti kattavan kuvan liiketoiminnan tilanteesta. Mittaristo sisältää taloudellisia mittareita, jotka kertovat jo toteutettujen toimien tulokset, sekä operationaalisia mittareita, jotka vaikuttavat tulevaan taloudelliseen menestykseen. (Kaplan ja Norton 1992, 71)

Tasapainotettua mittaristoa voidaan käyttää varmistamaan, että sosiaalisiin ja ympäristöasioihin liittyvä toiminta on yhdenmukaista taloudellisten tavoitteiden kanssa. (Wagner 2007) Sitä voidaan myös käyttää vastuullisuusstrategian toimeenpanemisessa samalla tavalla kuin liiketoimintastrategian toteuttamisessakin (Epstein ja Wisner 2001). Vastuullisuusnäkökulmia voidaan yhdistää tasapainotettuun mittaristoon kolmella tavalla. Ne voidaan ottaa huomioon olemassa olevissa mittariston näkökulmissa tai niitä varten voidaan lisätä mittaristoon neljäs näkökulma. Vastuullisuusasioita varten voidaan myös perustaa oma tulokortti. (Epstein ja Wisner 2001; Figge ym. 2002; van der Woerd ja van den Brink 2004) Perinteisessä tasapainotetussa tulokortissa on neljä näkökulmaa, jotka ovat taloudellinen näkökulma, asiakasnäkökulma, sisäisten prosessien näkökulma sekä innovaation ja oppimisen näkökulma (Kaplan ja Norton 1992). Ympäristömittareita voidaan liittää olemassa oleviin näkökulmiin esimerkiksi valitsemalla kaksi ympäristömittaria kutakin näkökulmaa kohti. Jos

puolestaan ympäristövastuu nähdään ainoastaan liiketoiminnan sisäisenä prosessina, voidaan mittareita liittää pelkästään tähän näkökulmaan. Mittaristoon saattaa olla järkevää rakentaa viides näkökulma ympäristöasioita varten, jos ympäristövastuu on yrityksessä tärkeä arvo tai määräävä strateginen tekijä. (Epstein ja Wisner 2001, 7-8)

Epstein ja Wisner (2001, 7) ovat koonneet esimerkkejä vastuullisuuden liittyvistä mittareista, joita voidaan esimerkiksi liittää tasapainotettuun tuloskorttiin. Mittarit on jaettu osa-alueisiin tuloskortin alkuperäisten näkökulmien mukaan. Taloudellinen näkökulma sisältää mittareita kuten energia- ja jätemaksut, tuotot ympäristömyötäisistä tuotteista sekä ympäristöasioihin liittyvät rahamääräiset säästöt. Asiakasnäkökulmasta löytyvät puolestaan ympäristömyötäisten tuotteiden lukumäärä, asiakaspalautukset sekä tuotteiden elinikä. Elinkaarivaiheiden määrä ja kierrätettyjen materiaalien osuus ovat esimerkkejä sisäisten prosessien näkökulmaan kuuluvista mittareista. Oppimisenäkökulmaan kuuluvat esimerkiksi ympäristökoulutuksen saaneiden työntekijöiden osuus kaikista työntekijöistä tai reklamaatiot sidosryhmiltä tai työntekijöiltä. (Esimerkkejä taulukkomuodossa liitteessä 2.)

Länsiluoto ja Järvenpää (2008) ovat tutkineet syitä, jotka johtavat ympäristöjärjestelmän käyttöönottoon suomalaisessa elintarviketeollisuuden yrityksessä, sekä ympäristöasioiden yhdistämistä tasapainotettuun tuloskorttiin. He havaitsivat tutkimuksessaan (2008), että ympäristöasioiden vieminen tasapainotettuun tuloskorttiin mahdollistaa ympäristöasioiden tarkemman seuraamisen. Tasapainotettu mittaristo on Länsiluodon ja Järvenpään (2008) mukaan hyödyllinen työkalu ympäristösuorituskyvyn raportoinnissa. He havaitsivat myös, että ohjauksen rooli muuttuu, kun tavoitteet ohjauksjärjestelmän käytössä muuttuvat. Tutkittavassa yrityksessä ympäristöjärjestelmä otettiin alunperin käyttöön ympäristösertifikaatin saamiseksi, mutta motivaatiotekijät muuttuivat sisäisiksi, kun havaittiin syy-seuraussuhde parantuneen ympäristösuorituskyvyn ja tuottavuuden välillä.

Tasapainotetun mittariston hyvä puoli on, että sen avulla vastuullisuusasioita voidaan huomioida sekä ”tavallisten” strategioiden että erillisten vastuullisuusstrategioiden toteuttamisessa. Siten sitä voivat käyttää niin vastuullisuusinnoijat kuin muutkin yritykset, jotka ainoastaan haluavat toimia enemmän kestävä kehityksen periaatteiden mukaisesti. (Figge ym. 2002, 282)

## Palkkiot ja palkitseminen

Henri ja Journeault (2010, 75) ehdottavat yhtenä keinona ympäristöasioiden liittämiseksi ohjausjärjestelmiin ympäristötavoitteiden ja mittareiden liittämistä palkitsemiseen. Taloudellisten mittareiden lisäksi ei-taloudellisten mittareiden liittamisestä palkitsemiseen on tullut yhä tärkeämpää kaikilla organisaation tasoilla (Ittner ja Larcker 1998, 209). Palkkiot voivat olla ulkoisia tai sisäisiä. Ulkoisesta palkitsemisesta on kyse, kun se perustuu esimerkiksi esimiehen suorittamaan arviointiprosessiin, jossa verrataan suoritusta ennalta määrättyyn standarditasoon. Sisäisestä palkitsemisesta voidaan puolestaan puhua, kun yksilö vastaanottaa tai kokee palkkion organisaation arviointiprosessista riippumattomasti. Tietoisuus arvioinnista ja tulevasta palkkiosta saattaa ohjata käyttäytymistä ennalta, vaikka tavallisesti palkitseminen on jälkikäteen tapahtuva ohjauskeino. Osallistuminen arviointiprosessiin saattaa lisätä arvioinnin hyväksyttävyyttä yksilön silmissä ja siten myös palkitsemisen tehokkuutta. (Flamholtz ym. 1985)

Epsteinin ja Royn (2001) mukaan liiketoimintayksikköjen, tuotantolaitosten, tiimien, päälliköiden ja työntekijöiden vastuullisuustuloksia tulisi seurata ja tulosten olla osa arviointiperusteita. Lisäksi tulisi kehittää vastuullisuusasioissa erinomaisuuteen tähtäviä kannustimia, joita tulisi painottaa sen mukaan, miten tärkeänä suorituskykyä vastuullisuudessa pidetään. Suorituksissa on vaikea yltää korkealle tasolle ilman, että vastuullisuuden tärkeyttä ilmaistaan selkeästi. (Epstein ja Roy 2001, 594)

## Hallinnolliset kontrollit

Hallinnolliset ohjausjärjestelmien avulla ohjataan työntekijöiden käyttäytymistä yksilöiden ja ryhmien järjestelyn kautta, valvomalla käyttäytymistä, määrittämällä kenelle työntekijät ovat vastuussa toiminnastaan sekä määrittämällä, miten organisaatiossa toimitaan ja miten tehtävät suoritetaan (Malmi ja Brown 2008, 293).

Malmin ja Brownin (2008) typologiassa hallinnollisia ohjausjärjestelmiä on kolme: organisaatorakenne, hallintorakenne sekä politiikat ja menettelytavat. Organisaation mallia ja rakennetta pidetään usein kontekstuaalisena tekijänä, mutta Malmin ja Brownin (2008) mukaan sen voisi nähdä enemmän muutettavissa olevana kuin määrättyinä tekijänä. Monet

rakenteelliset tekijät, kuten keskittymis- tai hajautumisaste, toimintojen erikoistuneisuus tai pitkittäinen tai poikittainen integraatio vaikuttavat ohjausprosesseihin (Flamholtz 1983, 158). Integraatiolla tarkoitetaan sitä, missä määrin organisaation eri yksiköiden toiminta on linjassa organisaation tavoitteiden kanssa (Chenhall 2003, 145).

Organisaation hallintorakenteella viitataan yrityksen johtoryhmän rakenteeseen ja esimerkiksi yrityksen tiimirakenteeseen. Siihen lukeutuvat myöskin sellaiset järjestelmät, jotka takaavat, että organisaation eri toimintojen ja yksiköiden toiminta sovitetaan yhteen. Erilaiset politiikat ja menettelytavat puolestaan määrittelevät prosesseja ja käyttäytymistä organisaatiossa byrokraattisella tavalla. (Malmi ja Brown 2008, 294) Ympäristöpolitiikan määrittelemineen kuuluu ISO 14001 -standardin vaatimuksiin (esim. Bansal ja Bogner 2002).

### **Kulttuuriset kontrollit**

Kulttuuria voidaan määritellä eri tavoin, mutta sillä voidaan tarkoittaa esimerkiksi ”arvojen, uskomusten ja sosiaalisten normien joukkoa, jonka organisaation jäsenet jakavat ja joka vaikuttaa heidän ajatuksiinsa ja toimintaansa” (Flamholtz 1983, 158). Kulttuuri on ohjausjärjestelmä, kun sen avulla vaikutetaan käyttäytymiseen. Malmi ja Brown (2008) jakavat kulttuuriin liittyvän ohjauksen kolmeen osaan, jotka ovat arvoihin ja symboleihin perustuvat ohjauskeinot sekä alakulttuuri- tai klaanikontrollit. (Malmi ja Brown 2008, 294)

Simonsin (1995) ohjausjärjestelmämallissa arvoihin perustuva ohjaus on yksi neljästä ohjauksen muodosta. Simons (1995) käyttää nimitystä uskomusjärjestelmät (”belief systems”), joiden avulla yritysjohto tarjoaa organisaation perusarvot, suunnan sekä olemassaolon tarkoituksen. Muodollinen uskomusjärjestelmä voi olla esimerkiksi yrityksen julkilausuttu missio. Uskomusjärjestelmien avulla välitetään tietoa organisaation ydinarvoista ja kerrotaan miten yritys luo arvoa, mikä on toiminnan tavoiteltava ja miten organisaatiossa toimivien yksilöiden odotetaan toimivan suhteessa muihin. Uskomusjärjestelmien tulisi olla riittävän laajoja ja väljiä, jotta ne jättäisivät organisaation jäsenille riittävästi tilaa sitoutua organisaation tavoitteisiin ja arvoihin omalla tavallaan. Tästä toisaalta seuraa, että uskomusjärjestelmiä ei voida kytkeä kannustimiin tai käyttää suorituksen mittaamisen perustana, vaan niiden avulla voidaan ainoastaan tarjota innoitusta ja suuntaa. (Simons 1995, 33-38)

Halmeen (2004) mukaan viime vuosikymmenten aikana yleistyneet ympäristöjohtamisen työkalut, kuten ympäristöjärjestelmät, elinkaariarvioinnit ja ympäristöraportointi, eivät ole tuoneet mukanaan niin suuria parannuksia kuin on odotettu. Yhtenä syynä tähän pidetään organisaatiokulttuurien hidasta muuttumista ja ympäristömyötäisten arvojen puuttumista. (mts. 147) Organisaatiokulttuurin muuttaminen onkin usein hidasta ja vaivalloista, mutta sitä voidaan silti tietoisesti muuttaa (Flamholtz 1983, 159). Epämuodollisen ohjauksen rooli yrityksen ympäristövastuun toteuttamisessa on merkittävä, joten sen tunnistaminen on tärkeää. (Durden 2008, 689) Vuorovaikutukselle ja erilaisille näkemyksille ja mielipiteille avoin organisaatio kykenee muuttamaan organisaatiokulttuuriaan ympäristömyönteisemmäksi helpommin kuin sulkeutunut organisaatio. Muutos voi edetä perinteisellä tavalla ylhäältä alas, jolloin johto päättää yrityksen sitoutuvan tiettyihin ympäristöperiaatteisiin ja aloittaa ympäristöstrategian läpiviemisen. Muutos voi myös lähteä leviämään alhaalta ylös, jolloin muutos etenee henkilöstön keskuudessa positiivisen esimerkin kautta. Kumpikaan näistä tavoista ei ole välttämättä toista parempi, vaan keinojen on sovittava olemassa oleviin toimintatapoihin. (Halme 2004, 148-150)

Symboleita käytetään ohjausvälineinä, kun kulttuuria kehitetään tiettyyn suuntaan käyttäen näkyvissä olevia keinoja, kuten työtilojen fyysistä suunnittelua (Schein 1997, sit. Malmi ja Brown 2008, 294).

Organisaation sisälle syntyvät alakulttuurit tai niin kutsutut klaanit voivat osallistua organisaation ohjaukseen. Klaaneissa syntyy arvoja ja uskomuksia, jotka toimivat ohjausmekanismeina. (Malmi ja Brown 2008) Nämä arvot ja uskomukset kehittyvät seremonioissa ja rituaaleissa ja niiden hienoa ohjausvaikutusta on vaikea huomata. Siitä huolimatta klaanikontrollit saattavat olla varsin tehokkaita. (Ouchi 1979)

### 3.4 Ympäristöjärjestelmät ja ympäristöasioiden ohjaus

Monissa yrityksissä on käytössä ympäristöasioiden johtamiseen tarkoitettuja ympäristöjärjestelmiä (esim. Morrow ja Rondinelli, 2002). Bansalin ja Bognerin (2002, 272) mukaan ympäristöjärjestelmä ”määrittelee ehtoja organisaation rakenteelle, vastuualueille, käytännöille, toimintatavoille, prosesseille sekä resurssien käytölle siten, että vastuullisen ympäristöjohtamisen tapa vakiintuu organisaatioon”.

Ympäristöjärjestelmällä voidaan tavoitella kahdenlaisia hyötyjä. Järjestelmän avulla yritys voi löytää keinoja vähentää toiminnassaan syntyviä ympäristövaikutuksia. Ympäristöjärjestelmän käyttäminen myös auttaa jäsentämään yksittäisiä ympäristöasioihin liittyviä toimintoja sekä tehostamaan organisaation toimintaa. (Bansal ja Bogner 2002) Darnall ym. (2001, 184) mukaan, ISO 14001 -standardin mukaisen ympäristöjärjestelmän käyttöönoton myötä, ympäristöasiat eivät enää ole jonkin tietyn henkilöstöryhmän vastuulla, vaan niitä joutuvat ajattelemaan kaikki.

Useat ympäristöjärjestelmät ovat sellaisia, että yritykset voivat hakea niille sertifikaatteja. Sertifioitavia järjestelmiä ovat esimerkiksi brittiläinen standardi BS 7750, eurooppalainen EMAS -järjestelmä, kansainvälinen ISO 14001 sekä useita toimialakohtaisia standardeja. ISO 14001 -standardi on sekä maantieteellisesti että toimialapeitoltaan laajimmalle levinnyt ympäristöjärjestelmästandardi. (Bansal ja Bogner 2002, 272) Suuri osa standardointia ja ISO 14001 -standardia koskevista tutkimuksista on keskittynyt standardista saataviin hyötyihin (esim. Darnall ja Sides 2008) tai standardin mukaisen ympäristöjärjestelmän käytöstä saataviin hyötyihin (esim. Rondinelli ja Vastag 2000). Rondinelli ja Vastag (2000) tutkivat ISO 14001 -standardin käyttöönottoa ja sertifiointiprosessia eräässä tuotantolaitoksessa. He havaitsivat, että standardin mukaisesta ympäristöjärjestelmästä saatiin hyötyjä, kun tuotantolaitoksessa oli aiemminkin otettu ympäristöasiat huomioon. Näitä hyötyjä olivat erityisesti ”hyvien ympäristöjohtamisen käytäntöjen vahvistuminen ja edistäminen, johtamisen toimintatapojen kehittyminen, toimintojen tehostuminen ja henkilöstön tietoisuuden lisääntyminen toiminnan ympäristövaikutuksista” (Rondinelli ja Vastag, 2000,

508). Rondinellin ja Vastagin (2000) mukaan ISO 14001 -standardin käyttö johtaa asenteisiin, johtamiseen ja operatiiviseen toimintaan liittyviin muutoksiin (s. 509).

Ympäristöjärjestelmää käytettäessä tarkoituksena on, että ympäristöjohtaminen integroidaan yrityksen kokonaisvaltaiseen johtamisjärjestelmään (Bansal ja Bogner 2002). Integroimalla ympäristöjärjestelmä esimerkiksi laatujärjestelmään voidaan varmistaa, että ympäristötavoitteet otetaan huomioon prosesseissa samalla tavalla kuin laatuakin (Darnall ym. 2001). Integroimisen lisäksi toinen ympäristöjärjestelmien käyttöön liittyvä tavoite on jatkuvan parantamisen periaate (Brouwer ja Koppen 2008). Pyrkimyksenä ei ole ainoastaan toimia säännösten ja määräysten mukaisesti, vaan määritellä omia jatkuvaan parantamiseen pyrkiviä tavoitteita ja päämääriä. Tavoitteita ei usein ole järkevää ilmaista kiinteinä tavoitetasoina, vaan esimerkiksi kehityksenä tietynä ajanjaksona, kuten yhden prosentin vähennys energiankulutuksessa vuotta kohti. (Bansal ja Bogner 2002).

Marquet-Pondeville, Swaen, ja De Rongé (2007) ovat tutkineet johdon ympäristöohjausjärjestelmiä ("environmental management control system"). Heidän mukaansa johdon ympäristöohjausjärjestelmässä on kolme osaa: ympäristöinformaatiota tuottava järjestelmä, muodollinen ympäristöohjausjärjestelmä ja epämuodollinen ympäristöohjausjärjestelmä. Ympäristöinformaatiota tuottava järjestelmä täydentää yrityksen olemassa olevaa informaatiojärjestelmää. Sisäistä ympäristöinformaatiota tuotetaan erilaisten työkalujen avulla, kuten ympäristölaskenta, ympäristöauditoinnit, elinkaariarvioinnit ja ympäristöindikaattorit. Lisäksi saatavilla on ulkoista ympäristöinformaatiota koskien esimerkiksi ympäristöystävällisiä tuotantoteknologioita tai ilmaston lämpenemisen ennusteita. Muodollinen ympäristöohjausjärjestelmä viittaa ympäristöasioihin liittyviin menettelytapoihin ja sääntöihin, sekä tulosten ja seurausten ohjaukseen. Epämuodollisessa ympäristöohjausjärjestelmässä on kyse työntekijöiden osallistumisesta, johdon sitoutumisesta ympäristöjohtamiseen, ja tiimityöstä ympäristöasioihin liittyvien ongelmien ratkaisemisessa. (Marquet-Pondeville ym. 2007)

Marquet-Pondeville ym. (2007) havaitsivat, että yrityksen sidosryhmillä on suuri merkitys ympäristöstrategian muotoutumisessa. Yritykset muuttavat toimintaansa osittain sidosryhmien odotusten tai vaatimusten mukaisesti. Siksi yritysten tulisi olla tietoisia sidosryhmistään ja niiden odotuksista. Varsinkin yritysten sisäisillä sidosryhmillä on suuri rooli

ympäristöstrategian ja johdon ympäristöohjausjärjestelmien muotoutumisessa. Työntekijöitä tulisi informoida yrityksen ympäristövaikutuksista ja ympäristötavoitteista. Lisäksi pitäisi varmistaa, että työntekijät ovat sitoutuneita tavoitteisiin. (mas. 31-33)

### **ISO 14001 -standardin mukainen ympäristöjärjestelmä**

ISO (International Organization for Standardization) on vuonna 1947 perustettu maailman suurin kansainvälisten standardien kehittäjä ja julkaisija. ISO-standardeja kehitetään ISON teknisissä komiteoissa, jotka koostuvat eri alojen asiantuntijoista. Standardi voidaan ottaa jäsenmaassa käyttöön sellaisenaan, tai se voidaan kääntää ja mahdollisesti muokata ja sen jälkeen hyväksyä kansalliseksi standardiksi. ISO-standardeja on tällä hetkellä noin 15 000 ja monet niistä on otettu sellaisenaan käyttöön Euroopassa. Suomessa kaikki eurooppalaiset standardit vahvistetaan kansallisiksi standardeiksi.

ISO 14001 -standardin mukaista ympäristöjärjestelmää voidaan hyödyntää kahdella tavalla. Yritykset voivat vapaasti rakentaa ympäristöjärjestelmänsä standardin mukaiseksi ja viestiä noudattavansa ISO 14001 -standardia. Standardin noudattamisesta voidaan hakea myös sertifikaattia. (esim. Rondinelli ja Vastag 2000, 500)

ISO 14001 on esimerkki geneerisestä standardista, jota voidaan soveltaa mihin tahansa organisaatioon (Jørgensen ym. 2006). Organisaation koolla ja toimialalla ei ole merkitystä, samoin kuin ei myöskään sillä, onko kyseessä julkinen vai yksityinen organisaatio. ISO 14001 -standardi sisältää yleiset vaatimukset ympäristöjärjestelmälle.

ISO 14001 tarjoaa yrityksille ja muille organisaatioille ohjeita, joiden mukaan voidaan rakentaa ympäristöjärjestelmä, jonka avulla laaditaan ympäristöpolitiikka, tunnistetaan organisaation toiminnassa oleelliset ympäristöasiat, sekä lain vaatimukset ja muut velvoitteet, määritellään ympäristötavoitteet, sekä suunnitellaan ympäristöjohtamisen ohjelmia tai käytäntöjä. (Jackson 1997) ISO 14001 -standardin ohjeet koskevat prosesseja, eivät suorituskykyä: standardi ei määrittele organisaation ympäristösuorituskyvyn tavoitetasoja, vaan se auttaa organisaatiota saavuttamaan omat tavoitteensa (Melnyk ym. 2003).



## 4. Tutkimusmenetelmä ja tutkimuksen toteuttaminen

Tutkimusaineisto kerättiin neljästä eri kokoisesta ja toimialalla toimivasta yrityksestä, joiden Suomessa sijaitsevat toiminnot ovat ainakin osittain ISO 14001 -sertifioituja. Tutkimukseen osallistuneista yrityksistä pienin on noin sata henkilöä työllistävä markkinoinnin toteuttamiseen erikoistunut painoalan yritys, jonka vuotuinen liikevaihto on tällä hetkellä noin 18 miljoonaa euroa. Toinen yrityksistä on Suomessa ainutlaatuista liiketoimintaa harjoittava palveluyritys, joka tarjoaa ratkaisuja tietotekniikkakäyttöomaisuuden rahoituksen, käytön ja uusimisen hallintaan. Konsernin liikevaihto vuonna 2011 oli noin 400 miljoonaa euroa ja se toimii tällä hetkellä neljässätoista maassa. Konsernin emoyhtiö toimii Suomessa. Kolmas tutkimukseen osallistunut yritys on Suomen johtava maalialan yritys, joka tarjoaa maaleja kuluttajien, ammattilaisten ja teollisuuden käyttöön. Yrityksellä on tuotantolaitoksia kahdeksassa maassa ja liikevaihto vuonna 2011 oli noin 650 miljoonaa euroa. Neljäs yritys on kokonaan valtion omistama. Se tarjoaa postipalveluita ja palvelulogistiikan ratkaisuja sekä kehittää taloushallinnon prosesseja palveluna. Konsernin liikevaihto vuonna 2011 oli 1900 miljoonaa euroa. Kaikkiaan seitsemää yritystä pyydettiin mukaan tutkimukseen, mutta kahdessa yrityksessä ei ollut kiinnostusta osallistua tutkimukseen ja yhdessä yrityksessä kieltäydyttiin aikataulullisista syistä.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena haastatteluin, joita tehtiin viisi kappaletta. Haastatteluin kerättyä aineistoa täydennettiin jonkin verran myös yritysten internet-sivuilta ja muista julkisista lähteistä, kuten vuosikertomuksista, saaduilla tiedoilla. Tutkimusmenetelmäksi valittiin haastattelu, koska tutkimusaihe on vasta vähän kartoitettu alue, jollaisen tutkimiseen haastattelu sopii paremmin kuin esimerkiksi kyselylomake (Hirsjärvi ja Hurme 2009, 35).

Haastateltavia oli yhteensä seitsemän, neljästä eri yrityksestä. Yhdestä yrityksestä haastateltiin yhtä ja muista kahta henkilöä. Haastateltavien pyynnöstä kaksi haastattelua toteutettiin parihaastatteluna. Haastateltavat pyrittiin valitsemaan siten, että heillä olisi työnsä puolesta mahdollisimman laaja tietämys ja asiantuntemus tutkimuksen aihepiireistä. Haastateltavien nimikkeet olivat kehityspäällikkö, HSE-päällikkö, kehityspäällikkö, ympäristöpäällikkö, jälkimarkkinointijohtaja, tuotantojohtaja sekä projektikoordinaattori.

Haastatteluiden kestot vaihtelivat 53 minuutista 101 minuuttiin ja ne toteutettiin yritysten omissa tiloissa maaliskuun 2012 aikana.

Haastateltaville lähetettiin sähköpostitse haastattelurunko, jotta he pystyivät halutessaan tutustumaan haastattelun aihealueisiin ja kysymyksiin etukäteen (haastattelukysymykset liitteessä 1). Haastattelu oli luonteeltaan puolistrukturoitu haastattelu, jossa kysymykset esitettiin kaikille haastateltaville pääosin samanlaisina, mutta sanamuotoa vaihdellen (ks. Tuomi ja Sarajärvi 2009). Haastateltavat saivat vapaasti nostaa esille myös aiheita haastatteluteemojen ulkopuolelta. Kysymysten sisältö ja käsittelyjärjestys vaihteli esille nousseiden asioiden mukaan. Monesti haastateltavat nostivat jonkin aiheen esille jo ennen kuin tutkija ehti sitä itse kysyä. Kysymyksiä ei käsitelty kaikkien haastateltavien kanssa samassa laajuudessa, mutta kaikki aihealueet käytiin kuitenkin läpi kussakin haastattelussa.

Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin. Litteroinnissa haastateltavien puhetapa jätettiin näkyviin. Tauot puheessa samoin kuin usein toistuvat täytesanat, äänenpainot sekä sanojen toistaminen jätettiin merkitsemättä.

Haastattelutilanteessa on mahdollista, että haastateltavat saattavat olla haluttomia kertomaan tutkimuksen kannalta tarpeellisia tietoja. He saattavat myös vähätellä tai liioitella antamiaan tietoja. Tätä ongelmaa pyrittiin vähentämään siten, että kaikille haastateltaville annettiin riittävästi tietoa tutkimuksen tarkoituksesta ja taustoista, jotta he pystyisivät arvioimaan miten heidän antamaansa tietoa käytetään tutkimuksessa. Haastateltavien informoiminen tutkimuksesta lisää luottamusta tutkijan ja haastateltavien välillä, minkä voi osaltaan lisätä haastateltavien rehellisyyttä. (Ks. Alasuutari 1993) Tähän ongelmaan pyrittiin vaikuttamaan myös sillä, että yritykset ja haastateltavat esiintyvät tutkimuksessa nimettöminä.

Yksi suuri haaste haastatteluissa liittyi johdon ohjausjärjestelmien käsitteeseen. Kaikille haastateltaville kerrottiin haastattelussa lyhyesti mitä johdon ohjausjärjestelmillä tässä tutkimuksessa tarkoitetaan. Silti on mahdollista, että kaikki haastateltavat eivät ymmärtäneet käsitettä täsmälleen samalla tavalla, mikä on saattanut vaikuttaa tutkimusaineistoon sekä aineiston pohjalta tehtyihin päätelmiin.

## 5. Tutkimustulokset

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen tulokset noudattaen kirjallisuusosan rakennetta. Ensin käsitellään ympäristövastuun määrittelemiseen, motivaatiotekijöihin ja liiketoimintahyötyihin, sidosryhmiin sekä strategisuuteen liittyviä tutkimustuloksia. Tämän jälkeen käydään läpi miten ympäristövastuu on tutkittavissa yrityksissä haastateltavien näkemysten mukaan otettu huomioon johdon ohjausjärjestelmissä.

### 5.1 Näkökulmia ympäristövastuuseen

#### 5.1.1 Ympäristöpolitiikka vastuiden määrittäjänä

Tutkittavista yrityksistä kolmessa ympäristövastuu nähdään osana laajempaa yrityksen vastuullisuutta. Näissä yrityksissä käytetään kattokäsitteenä termiä *yrittäjävastuu*, jonka alle ympäristövastuu kuuluu yhdessä muiden vastuullisuuden osa-alueiden kanssa. Vastuun eri osa-alueita voidaan perustella yrityksen harjoittaman liiketoiminnan ja siihen liittyvien erityispiirteiden avulla. Esimerkkinä tästä yhdessä tutkittavista yrityksistä on nostettu henkilöstövastuu tärkeäksi vastuullisuuden osa-alueeksi työntekijöiden suuren määrän vuoksi. Muut yritysvastuun osa-alueet tässä yrityksessä ovat taloudellinen vastuu, ympäristövastuu ja yhteiskunnallinen vastuu. Yhteiskunnallinen vastuu on erillinen vastuun osa-alue sen vuoksi, että yritys toteuttaa tärkeätä yhteiskunnallista tehtävää, johon liittyy vastuullinen ulottuvuus. Toisessa yrityksessä vastuullisuuden osa-alueet on määritelty melko samanlaisella tavalla: henkilöstö, ympäristö sekä yhteiskunta ja talous. Kolmannessa useita osa-alueita määritelleessä yrityksessä yritysvastuun osa-alueet ovat sosiaalinen, taloudellinen sekä ympäristövastuu. Haastateltavan mukaan käsitteitä on kuitenkin tarkoitettu päivittää lähiaikoina sellaisiksi, että ne vastaisivat paremmin yrityksen liiketoimintamallia ja tapaa toimia.

Pienimmässä yrityksessä vastuunasioiden työstäminen on vasta aloitettu ja ympäristövastuu on ainakin toistaiseksi ainoa vastuullisuuden osa-alue, jota on järjestelmällisesti kehitetty. Haastateltavan näkemys on, että yrityksessä erotetaan toiseksi vastuullisuuden osa-alueeksi

sosiaalinen vastuu, josta hän mainitsee esimerkkinä hyväntekeväisyyden ja sponsoroinnin. Ympäristö ja sponsorointi ovat yrityksen internet-sivuilla omina osioinaan, eikä niitä ole koottu esimerkiksi samaan vastuullisuutta käsittelevään kokonaisuuteen.

Kaikki tutkittavat yritykset ovat erottaneet ympäristövastuun erilliseksi vastuullisuuden osa-alueeksi. Osassa yrityksistä ei kuitenkaan ole määritelty, mitä ympäristövastuun käsite niiden oman toiminnan kannalta tarkoittaa. Kahden yrityksen internet-sivuilla mainitaan ympäristövastuu siten, että sillä viitataan yrityksen omaan vastuullisuuteen. Haastatteluiden perusteella kuitenkin vain yhdessä yrityksessä on määritelty ympäristövastuuta käsitteenä:

*(...) se merkitsee ympäristöä säästävän liiketoimintakonseptin edelleen kehittämistä sekä rehellistä ja avointa yhteistyötä asiakkaidemme ja työntekijöidemme kanssa.*

Ympäristövastuun käsitteestä puhuttaessa otetaan usein kantaa siihen, voiko jonkin pakollisen asian toteuttaminen olla vastuullisuutta, vai onko vastuu ainoastaan pakollisuuden ylittävää vapaaehtoista toimintaa. Tutkimusaineiston ainoassa varsinaisessa ympäristövastuun määritelmässä ei erotella pakollisuutta ja vapaaehtoisuutta, mutta siinä on liitetty ympäristövastuu hyvin vahvasti yrityksen liiketoimintaan.

Kaikissa tutkittavissa yrityksissä on määritelty kirjallinen ympäristöpolitiikka, jonka laatimista myös ISO 14001 -standardissa edellytetään. Ympäristöön liittyvät asiat, joihin yritys sitoutuu, määritellään ympäristöpolitiikassa, vaikka ympäristövastuun käsitettä sinänsä ei olisikaan määritelty.

*Jos me ymmärretään ympäristövastuu samaksi kuin ympäristöpolitiikka, niin ympäristöpolitiikkahan me ollaan määritelty.*

Ympäristöpolitiikan ei tarvitse ottaa kantaa ympäristöasioiden pakollisuuteen tai vapaaehtoisuuteen. Jättämällä ympäristövastuu määrittelemättä ja yksilöimällä vastuut ja sitoutumiset ympäristöpolitiikassa voidaan ratkaista ympäristövastuun määrittelemiseen liittyviä ongelmia. Pakollisuuteen ja vapaaehtoisuuteen perustuvien ympäristöasioiden erottelu näyttäisi muutenkin olevan tutkittavissa yrityksissä ympäristöjohtamisen kannalta

irrelevanttia. Kaikissa yrityksissä käsitellään pakollisia ja vapaaehtoisia asioita yhtenä kokonaisuutena erottelematta niitä toisistaan.

*Mun mielestä se on yksi kokonaisuus ja siinä pyritään nimenomaan siihen, että yllitetään ne kaikki lait ja vaatimukset. Se on myös siinä ISO 14001 standardissakin, että edellytetään, että ollaan proaktiivisia siinä asiassa, ettei ainoastaan täytetä ne minimimäärät. Koska ne standardit on tietysti kansainvälisiä ja jossain maassa se minimimäärä on tietysti eri kuin toinen, mutta me yritetään et se nimenomaan perustuisi vapaaehtoisuuteen ja lakisääteisten asioiden ylittämiseen.*

Yksi haastateltavista tosin toteaa, että Suomessa pakollisuuteen ja vapaaehtoisuuteen perustuvia ympäristöasioita käsitellään kyllä yhtenä kokonaisuutena, mutta joissain maissa asiat voivat olla toisinkin.

*...vois ehkä sanoa, että sitä ei voi sillä tavalla kokonaisuutena johtaa kun se on niin erilaista. (...) pitää olla ihmisiä, jotka jaksaa juosta siellä virastoissa ja pitää niitä hyviä suhteita yllä, jotta he saa tietää viranomaisilta hyvissä ajoin mitä he aikoo vaatia jos laki muuttuu, että he osaa sitten ruveta ajoissa rakentamaan niitä lainsäädännön mukaisia juttuja, mitä kulloinkin vaaditaan. Siellähän on se ongelma, että (...) ne määräykset on muuttumassa ja vanhoja määräyksiä ei kuitenkaan ole kumottu, että siellä saattaa olla ristiriitaisia lakeja voimassa. Ja kun nää meidän ympäristöihmiset ottaa sitten viranomaisiin yhteyttä ja kysyy, että mitä te oikein haluatte, niin ei nekään osaa sanoa. Tai ne saattaa suullisesti sanoa jotain, mutta ne kieltäytyy laittamasta sitä kirjallisesti mihinkään.*

Toinen haastateltava puolestaan kertoo, että pakollisuuden ja vapaaehtoisuuden ero tulee esille ainoastaan tilanteissa, joissa esimerkiksi jonkin lainsäädäntöön perustuvan rajan saavuttaminen on haastavaa. Voidaankin ajatella, että tällaisen rajan saavuttamisen jälkeen ollaan vapaaehtoisella puolella. Täyttäessään kaikki lakisääteiset ja muut pakolliset ympäristövaatimukset, yritys voi kehittää toimintaansa täysin vapaaehtoisesti. Tällöin ympäristöasiat muodostavatkin yhden vapaaehtoisen kokonaisuuden.

### 5.1.2 Ympäristövastuun vaikutuksia liiketoimintaan

Haastateltavat saivat katseltavaksi luvussa 2 olevan kuvan yhteiskuntavastuun mahdollisista vaikutuksista liiketoimintaan (Weber 2008). Haastateltavia pyydettiin kertomaan minkälaisia asioita ympäristövastuulla heidän edustamassaan yrityksessä tavoitellaan tai minkälaisia vaikutuksia ympäristövastuullisuudella haluttaisiin nähdä. Haastateltavia pyydettiin mainitsemaan myös sellaisia asioita, joita kaaviossa ei mainita. Tällaisia tekijöitä ei juuri mainittu, koska haastateltavat pitivät kuvan vaikutuksia ja motivaatiotekijöitä kattavina.

Yksikään haastateltavista ei mainitse, että ympäristö itse olisi kovin suuri motivaatiotekijä ympäristövastuun takana. Sen sijaan vastuullisuudella tavoitellaan erilaisia liiketoimintaan liittyviä rahamääräisiä ja muita hyötyjä.

*...kyllä tälläset asiat on taustalla kun yrityksissä mietitään ympäristöasioita niin... ei niitä tehdä ihan itseisarvona, vaan kyllä siellä on jonkun näköinen tällöinen yritystoiminnallinen draiveri takana.*

Kustannusten pieneneminen nähdään kaikissa tutkittavissa yrityksissä olennaisena seurauksena ympäristöasioiden hyvästä hoitamisesta ja muista ympäristöasioihin liittyvistä toimenpiteistä. Esimerkkeinä kustannusten pienenemisestä haastateltavat mainitsevat sarjatuotannon hyödyntämisen ja sekä energiankulutuksen että jätemäärien pienentämisen. Tuottojen kasvua pidetään mahdollisena lähinnä välillisesti esimerkiksi lisääntyneen asiakkaiden kiinnostuksen ja markkinaosuuden kasvun kautta. Rahamääräisistä tekijöistä riskien vähentymistä pidetään haastateltavien keskuudessa vähiten merkittävänä. Vain yksi haastateltava mainitsee tämän kohdan. Toisaalta tutkittavista yrityksistä yksikään ei toimi alalla, johon liittyisi merkittäviä ympäristöriskejä. Sen sijaan kaikki haastateltavat näkevät brändin arvonnousun ympäristövastuun kannalta tärkeänä motivoivana ja vaikuttavana tekijänä.

Haastateltavat pitävät ainakin jossain määrin tärkeänä sitä, että toimimalla vastuullisesti voidaan pyrkiä lisäämään asiakkaiden kiinnostusta yritystä tai sen tuotteita kohtaan. Yhdessä yrityksessä kannustetaan alhaisempien hintojen kautta myös asiakasta auttamaan yritystä toimimaan ympäristöä säästäen.

*...jos me asiakkaan työ painetaan aina yksittäisenä niin me joka kerta käynnistetään se työ tai tavallaan painokone uudestaan sitä asiakasta varten ja jne. Mutta jos hän valitsee meiltä ekologisen toimitusvaihtoehdon, joka on itse asiassa pidempi toimitusaika, niin silloin me pystytään tekemään kahden, kolmen, neljän asiakkaan painotyöt samanaikaisesti, jolloin me hyödynnetään se yks startti, me hyödynnetään isommat arkit, jolloin siitä tulee kustannussäästö, mut tässä kohtaa me tarjotaankin se kustannussäästö asiakkaalle, jolloin ekologisesti tuotettu painotuote onkin halvempi meille kuin ei-ekologisesti tuotettu.*

Yhden yrityksen liiketoimintamalli on yrityksen perustamisesta asti pohjautunut toimialalla perinteisesti vallitsevan ongelman vastuullisempaan ratkaisemiseen. Aanutlaatuinen ja erottuva toimintatapa on ollut yrityksen menestymisen kannalta tärkeä tekijä ja liiketoimintamalli on myös asiakkaalle hyödyllinen. Liiketoimintahyödyt eivät kuitenkaan kehity itsestään, sillä ympäristöasioiden ajattelevinen on toimialalla vierasta.

*Yleensä ne ihmiset ketä me palkataan, varsinkin myyntiin, niin on sitä ykkösstepin ihmisiä, eli ne on rahoitusihmisiä. Ne on myyneet leasing-rahoitusta. Ja kyllä se on iso haaste meille kouluttaa heitä, että hei, nyt puhutkin sille asiakkaalle, että sä haluatkin ne takasin ne sun laitteet ja sulla on ratkaisu siihen. Niin se on outoa heille. Se ei oo millään muotoa sisäsyntyistä tai tavanomaista tällä alalla.*

Haastateltavat eivät juurikaan katsoneet, että yrityksen ympäristövastuu vaikuttaisi työntekijöiden motivaatioon tai vaihtuvuuteen. Yhden haastateltavan mielestä ihmiset ovat kuitenkin työpaikkaa valitessaan kiinnostuneita yrityksen ympäristöasioista ja siten valintatilanteessa vastuullisuudella saattaisi olla merkitystä. Toinen haastateltava kertoo, että yrityksessä on tärkeää, että ympäristöasiat hoidetaan työntekijöiden mielestä hyvin ja tätä onkin esimerkiksi kysytty henkilöstökyselyssä. Haastateltavien vastauksista kuitenkin näkyy selkeästi, että ympäristövastuulla ei juuri uskota voitavan vaikuttaa työntekijöiden motivaation tai vaihtuvuuden kaltaisiin asioihin.

Kaikki haastateltavat näkevät olemassaolon oikeuttamisen varmistamisen tärkeänä asiana, johon ympäristövastuu vaikuttaa. Toiminnan jatkuvuuden kannalta on välttämätöntä, että yritykset kehittävät toimintaansa myös ympäristöasioissa.

*Se alkaa kohta olla melkein niin että se on pakko tehdä. ...me ollaan tehty nää asiat, nää on meillä hoidettu, mutta tätä ei oo dokumentoitu. Ja ei varmaan projektin myötä tullu paljoo sellaisia asioita esille, mitä ei olis hoidettu. Et se oli enemmänkin kaikki sitä dokumentointia ja sit sitä viestintää sekä henkilöstölle että sidosryhmille, et nää asiat hoidetaan meillä niin kuin pitää ja itse asiassa me ylitetäänkin jopa minimivaatimukset. Mä nään sen niin, et nää alkaa menemään siihen että nää on pakko olla hoidettu ja dokumentoitu. (...) esimerkiksi jos ajatellaan (...) valtion kilpailutuksia, niin et sä pääse sinne mukaan, jos sä et pysty sertifikaateilla todistamaan, että sä hoidat nää asiat. Siellä vaaditaan tänä päivänä useammin ja useammin ympäristösertifikaatti ja siellä vaaditaan laatusertifikaatti. Jos niitä ei oo niin sä oot ulkona pelistä heti.*

Yksi haastateltavista kokee, että ympäristövastuulla on heidän yrityksessään erityisen tärkeä rooli olemassaolon oikeuttamisen varmistamisessa. Vastuullisuus on olennainen osa yrityksen toimintamallia ja keino erottautua kilpailijoista. Siten ympäristövastuu ja sen kehittäminen ovat yrityksen olemassaolon kannalta ehdottoman tärkeitä asioita.

### **5.1.3 Ympäristövastuun strategisuus tavoitetilana**

Haastateltavat haluavat nähdä, että ympäristövastuu on omassa toiminnassa enemmän strategista kuin reagoivaa. Yksikään heistä ei kuitenkaan kerro tarkemmin perusteita sille, millä tavalla ympäristövastuu on strategista. Haastateltavat painottavat strategisen lähestymistavan tärkeyttä esimerkiksi kertomalla, että asian kanssa on tehty paljon töitä useiden vuosien ajan tai korostamalla, että ympäristövastuullinen toiminta on tärkeää yritykselle. Konkreettisia esimerkkejä ympäristövastuun liittämistä yrityksen strategiaan haastatteluaineisto ei juurikaan tarjoa.

Pienin tutkittavista yrityksistä on vastuullisuusasioiden työstämisen suhteen taitekohdassa tällä hetkellä. Yrityksessä tunnistetaan meneillään oleva muutos, joka liittyy



ympäristöasioiden järjestelmällisempään huomioimiseen toiminnassa ja ISO 14001-standardin mukaisen ympäristöjärjestelmän rakentamiseen ja käyttöönottoon.

*Tähän mennessä se (suhtautuminen ympäristövastuuseen) oli reagoivaa ja toivotaan, että se tän myötä olis enemmän strategista ja jatkossa olis nimenomaan enemmän strategista. (...) Et se on varmaan yksi sellainen asia mikä on muuttunut ja muuttumassa selkeästi.*

Yhden yrityksen mission mukaan yrityksen toiminta perustuu kestäväan kehitykseen ja vastuun ottaminen on myös yksi yrityksen arvoista. Siten ympäristövastuun ainakin tulisi olla strategian määrittelyssä taustalla. Yrityksen strategisissa painopisteissä ympäristöasioita ei kuitenkaan ole mainittu. Tästä ei voida päätellä, että ympäristövastuu olisi puheista huolimatta jätetty strategian ulkopuolelle, sillä yhtä hyvin ympäristövastuu saatetaan nähdä myös sellaisena asiana, joka liittyy kokonaisvaltaisesti kaikkeen toimintaan. Silloin sitä ei irroteta erilliseksi osaksi strategiassakaan. Tällainen ajattelutapa korostuu haastatteluvastauksissakin: ympäristöasiat huomioidaan yrityksen kaikessa toiminnassa ja ympäristövastuu on tärkeä yrityksen toimintaa ohjaava arvo.

Erään haastateltavan mukaan ympäristöasiat on aina pyritty huomioimaan esimerkiksi lainsäädännön muutoksia ennakoimalla. Olemalla ympäristöasioissa aktiivinen on myös haluttu hyödyntää edelläkävijyydestä seuraavia hyötyjä, kuten myynnin kasvua. Haastateltava mieltää lähestymistavan ympäristövastuuseen enemmän strategisena kuin reagoivana, mikä ei sinänsä vielä kerro mitään siitä, miten strategisesti ympäristövastuu liittyy yrityksen liiketoimintaan.

Kolmessa yrityksessä ympäristöasiat otetaan tai ainakin pyritään ottamaan huomioon toiminnassa ennakoivasti siten, että tuotteiden ja palveluiden ympäristövaikutukset olisivat pienemmät ja myös liiketoiminta hyötyisi vastuullisuudesta. Yrityksistä yksi kuitenkin eroaa selkeästi muista ympäristövastuun strategisuuden suhteen. Tämän yrityksen liiketoiminta muodostuu kolmesta palvelukokonaisuudesta, joista yksi perustuu hyvin vahvasti ympäristövastuullisuuteen. Tässä liiketoiminnan osassa ympäristövastuu on strateginen lähtökohta, jota ilman liiketoiminnan mielekkyys saattaisi olla kyseenalainen. Haastateltavien vastauksissa on nähtävissä kaksi erilaista näkemystä ympäristövastuun strategisuudesta:

toisilla se on ennakoimiseen ja edelläkävijyyteen liittyvää toimintaa ja toisilla liiketoimintastrategian osatekijä.

#### 5.1.4 Sidosryhmien vaikutusmahdollisuudet ympäristöasioissa

Haastateltavilta kysyttiin onko yrityksessä kartoitettu ympäristövastuun kannalta tärkeitä sidosryhmiä ja näiden sidosryhmien vaikutusmahdollisuuksia yrityksen ympäristöasioihin. Kahdessa yrityksessä tällaisia sidosryhmiä on kartoitettu muita tutkimukseen osallistuneita yrityksiä muodollisemmin. Sidosryhmien vaikutusmahdollisuuksia ympäristöasioihin kuitenkin tunnistetaan, vaikka niitä ei olisikaan kirjattu ylös.

*...se tulee ennemminkin siitä, että ollaan kanssakäymisessä sidosryhmien kanssa. Se ei ole hirveen ehkä jäsentynyttä se kartoittaminen (...) eli sidosryhmien näkemykset tässä asiassa.*

Haastateltavia pyydettiin myös luettelemaan sellaisia yrityksen sidosryhmiä, jotka ovat merkityksellisiä ympäristövastuun näkökulmasta. Useimmin mainittiin asiakkaat ja omistajat. Yrityksiä ei olisi olemassa ilman omistajia ja asiakkaita ja ne vaikuttavat yrityksen toimintaan monin eri tavoin. Siten on luonnollista, että niillä voi olla sanottavaa myös yrityksen ympäristöasioista. Esimerkiksi yksi tutkittavista yrityksistä on kokonaan valtion omistama. Haastateltavan kokemuksen mukaan yritykseltä vaaditaan tämän vuoksi ehkä korkeampaa vastuullisuutta kuin muilta yrityksiltä.

Myös henkilöstö, rahoittajat, tavarantoimittajat, alihankkijat, kansalaisjärjestöt, yhteiskunta, oppilaitokset ja viranomaiset mainitaan esimerkkeinä ympäristövastuun kannalta merkittävistä sidosryhmistä. Erään haastateltavan mukaan henkilöstön keskuudesta on noussut konkreettisia kehitysehdotuksia ja ideoita ympäristöasioissa ja henkilöstö on antanut myös palautetta esimerkiksi ympäristöjärjestelmästä.

Sidosryhmät ovat kiinnostuneita yrityksen ympäristövastuusta ja voivat pyrkiä vaikuttamaan siihen, mutta myös sidosryhmien toimintaan voidaan vaikuttaa. Haastateltavat kertovat esimerkiksi työntekijöille tarkoitetuista ympäristökoulutuksista, joissa kerrotaan miten

ympäristöasioissa tulee toimia. Tavarantoimittajien, alihankkijoiden ja yhteistyökumppanien toimintaan voidaan vaikuttaa vaatimalla tietynlaista toimintaa ympäristöasioihin liittyen; vaikkapa lainsäädännön noudattamista tai ISO 14001 -standardin käyttöä.

*...ne alihankkijat joiden kanssa me toimitaan, niin me edellytetään heiltä, et he toimii lain kirjaimen mukaisesti. Me ei vaadita samanlaista sitoutumista ympäristöasioihin kuin meillä on itsellä, mutta täytyy täyttää ne lain määrittelemät vaatimukset.*

Toisessa yrityksessä puolestaan halutaan ulottaa vaikutus laajemmalle kuin esimerkiksi henkilöstöön tai yhteistyökumppaneihin. Yrityksessä halutaan vaikuttaa ympäröivän yhteiskunnan ympäristöasenteisiin sekä vastustaa tuhlailevaa kulttuuria ja ihmisten nykyisiä kulutustottumuksia.

Haastattelujen perusteella näyttää siltä, että sidosryhmien kanssa tehdään melko vähän yhteistyötä ympäristövastuuseen liittyen. Yksi haastateltavista kertoo kuitenkin esimerkin yhteistyöhankkeesta, jossa yritys on tarjonnut osaamistaan sidosryhmien käyttöön ja yritys itse on myös hyötynyt hankkeen tuloksista.

*...me ollaan oltu mukana (...) tämmösessä hankkeessa, jossa selvitettiin tuotteiden elinkaarilaskentaa. Pyrittiin kehittämään suomalaiselle teollisuudelle työkaluja, joilla ne vois helpommin arvioida tuotteidensa elinkaarivaikutuksia, jotta Suomessa lisääntyis tän alan osaaminen.*

## 5.2 Ympäristövastuun huomioiminen johdon ohjausjärjestelmissä

### 5.2.1 Suunnittelun avulla tapahtuva ohjaus

Tutkittavissa yrityksissä tehdään monenlaista ympäristöasioihin liittyvää suunnittelua. Osa suunniteltavista asioista kuuluu ympäristöasioista vastaavien henkilöiden tehtäväkenttään ja osa asioista otetaan huomioon muussa suunnittelutyössä. Suunnittelun aikajänne vaihtelee moneksi vuodeksi eteenpäin tehtävien laajojen suuntaviivojen muotoilusta vuoden päähän laadittavaan toimenpiteiden ja tehtävien suunnitteluun. Yhdessä yrityksessä esimerkiksi tavoitteita päästöjen vähentämiseksi on asetettu yli kymmenen vuoden päähän. Kaikissa tutkittavissa yrityksissä ympäristöasioita koskevat suunnitelmat tehdään kuitenkin pääasiassa vuoden pituiselle jaksolle.

Ympäristöasioissa ei välttämättä pystytä toteuttamaan konkreettisia toimenpiteitä kovin lyhyessä ajassa. Esimerkiksi logistiikka-alan yrityksessä suuri osa päästöistä syntyy kuljetuksista, mutta päästöihin tai polttoaineen kulutukseen vaikuttaminen autokantaa vaihtamalla voi viedä useamman vuoden. Pidemmän ajan päähän tehtävillä suunnitelmilla on siten tärkeä tehtävä lyhyemmän aikavälin suunnitelmien kohdistamisessa oikeisiin asioihin.

Ympäristöasioita koskevat laajat ja pitkän ajan päähän kantavat suuntaviivat ja tavoitteet määritellään siten, että samat linjat ohjaavat koko konsernin tai yrityksen suunnittelua.

*Ihan ylätasolla se on enemmänkin niin, että meillä on tavoitteet, joihin pyritään ja sit sitä pyritään organisoimaan alemmilla tasoilla tekemiseksi, että mitä se edellyttää että tämä tavoite voitaisiin saavuttaa, että paljonko pitää vaikka säästää, missä päin pitäisi säästää. (...) suunnitellaan missä päin pitäisi tehdä asioita jotta ylätason kokonaisuus kehittyisi mahdollisimman hyvin.*

Varsinaiset konkreettiset suunnitelmat ympäristöasioissa saatetaan tehdä esimerkiksi maakohtaisesti tai liiketoiminnoittain. Eräässä tutkimukseen osallistuneessa yrityksessä tuotantopaikat laativat itse ympäristösuunnitelmansa sekä lyhyelle että pidemmälle ajalle

yhteisten suuntaviivojen mukaisesti. Tällaisessa tapauksessa tässä organisaation osassa on luonnollisesti oltava henkilö tai henkilöitä, joiden vastuulle tämä tehtävä on annettu. Suunnittelun ohjausvaikutus riippuu siten paljon siitä, miten suunnitelmat missäkin organisaation osassa tehdään.

### 5.2.2 Kyberneettiset ohjausjärjestelmät

Tutkittavissa yrityksissä ympäristöasiat budjetoidaan muun liiketoiminnan mukana, eikä niitä eroteta omaan budjettiin.

*Mä en näkis, että se on millään muotoa erillinen asia, jonka sä voit sieltä nostaa, että tää nyt on sitä ympäristöasiaa, vaan se uppoo sinne siihen liiketoimintaan.*

Ympäristöasiat otetaan huomioon niiden tulosityksiköiden budjeteissa, joiden toimialueelle ne kuuluvat. Budjeteissa otetaan huomioon esimerkiksi sähkö- ja lämpökustannuksia tai jätemaksuja.

Ympäristöasioiden taloudellinen mittaaminen on tutkittavissa yrityksissä vielä vähäistä. Tietoa kerätään enimmäkseen ulkoisilta yrityksiltä esimerkiksi budjetointitarkoituksiin. Tällä tavalla seurataan esimerkiksi jäte- ja energiakustannuksia. Yhdessä yrityksessä on alettu seurata euromääräisesti kuinka paljon energian ja polttoaineen kulutuksessa on säästetty. Ohjausvaikutusta tällaisilla mittareilla ei välttämättä ole, mutta yksi haastateltavista näkeekin mittarin edun siinä, että se tarjoaa johdolle helposti käsiteltävää tietoa.

*Mutta itse mä näen sen kyllä erittäin hyvänä siinä mielessä, että usein päätöksenteossa ja juuri hallitus- ja johtoryhmätasolla jotkut hiilidioksidipäästöt tms. ovat niin abstrakteja ja sitten niitä ei ehkä nähdä niin ydinasiaina. Sitten kun sä viet ne euroiksi, kaikki ympäristöasiat, niin ne on niin konkreettisia.*

Tällaisten mittarien seuraaminen on taloudellisesti järkevää, mutta polttoaineen hinnan kohotessa säästöt eivät välttämättä näy euromääräisissä laskelmissa, vaikka polttoainetta olisi kulutettu aiempaa vähemmän. Mittari ei näin ollen kerro ympäristövaikutuksista mitään. Näiden euromääräisten laskelmien perusteella tehtävät päätökset voivat olla hyvin erilaisia kuin ympäristön kannalta parhaat ratkaisut. Rahamääräiset mittarit sopivat johdon käytettäväksi, sillä johto on muutenkin tottunut käsittelemään rahamääräisessä muodossa olevaa tietoa. Haastateltava kuitenkin toteaa, että tämänkaltaisten mittarien kehittämisessä ollaan vielä alussa, joten vasta tulevaisuudessa voidaan nähdä kehittyvätkö mittarit sellaisiksi, että niihin voidaan luottaa myös ympäristöasioissa, vai alkaako ei-taloudellinen tieto yleistyä päätöksenteon tukena.

Toisestakin vastauksesta näkyy, että rahamääräisillä mittareilla on heikko ohjausvaikutus siellä missä ympäristöasioiden kanssa todella ollaan tekemisissä ja missä niihin pystytään vaikuttamaan.

*Meillä mitataan ympäristökustannus tuotelitraa kohti, sellanen indikaattori. Sitä ei raportoida ulos päin, mutta se on sellanen mitä kyllä seurataan. Tosin se ei ole semmonen ohjaava, että ihmiset kattois, (...) että tehdäänpäs jotain, vaan se ymmärrys siitä mitä pitää tehdä niin syntyy kyllä jotenkin jo ennen sitä alemmalla tasolla.*

Energiankulutusta ja syntyviä jätemääriä seurataan kaikissa yrityksissä, mutta muuten haastateltavat kertovat hyvin erilaisista ei-taloudellisista mittareista ja mittausjärjestelmistä. Pienin yrityksistä on vielä tällä hetkellä pääasiassa riippuvainen ulkoisilta yrityksiltä saatavista tiedoista, jotka käsittävät esimerkiksi saapuvat ja lähtevät materiaalit, joiden määriä seurataan. Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoa ollaan vasta valmistelemassa ja tällä hetkellä kaikki materiaalit tilataan käsin. Järjestelmän käyttöönoton jälkeen yrityksessä pystytään sekä seuraamaan paremmin käytettyjä materiaaleja että ottamaan ympäristökriteerit huomioon hankinnoissa.

Suurimmassa yrityksessä puolestaan hyödynnetään omista järjestelmistä saatavia tietoja jo laajasti ja seurataan muun muassa liiketoiminnan aiheuttamia hiilidioksidipäästöjä, joita myös

suhteutetaan liikevaihtoon. Yritysjohdon käyttöön on hiljattain kehitetty yritys vastuun raportti, johon on otettu mukaan mittareita vastuullisuuden eri osa-alueilta:

*Siellä on valittuja mittareita sitten esimerkiksi ympäristövastuusta, oliko se nyt neljä mittaria (...). Eli siellä on kiinteistöjen sähkönkulutus per neliö. Sit siellä on tää meidän ehkä tärkein, joka liittyy siihen sitoutumiseen, päästöjen vähentämiseen, hiilidioksidipäästöt per liikevaihto.*

Tutkittavista yrityksistä yhdessä on käytössä tasapainotetut mittaristot liiketoimintakohtaisesti. Mittaristoissa on ympäristöasioille oma näkökulma (ks. luku 3.3). Toisessa yrityksessä tämän kaltaista tasapainotettua mittaristoa on yritetty rakentaa, mutta hankkeesta on ainakin toistaiseksi luovuttu. Eräs haastateltava puolestaan kertoo kokevansa ajatuksen tasapainotetusta mittaristosta haasteellisena ympäristöasioiden suhteen.

### **5.2.3 Ohjaaminen palkkioiden ja palkitsemisen avulla**

Haastateltavista kukaan ei osannut kertoa esimerkkiä ympäristöasioiden huomioimisesta palkitsemisessa. Syynä siihen, että ympäristöasioita ei huomioida palkitsemisessa nähtiin se, että sellaisia mittareita ja kriteereitä, joiden perusteella palkkioiden suuruus määräytyisi on haastavaa kehittää. Yksi haastateltavista pohtii, että mittarin tulisi ottaa huomioon se, että ympäristön kannalta hyviä ratkaisuja ei tehdä itsearvoisesti vain ympäristön vuoksi, sillä yrityksessä halutaan palkita liiketoimintamallin kanssa sopusointuisesti toimimisesta, eikä ympäristövastuun olemassaoloa haluta ylikorostaa.

Kaikki haastateltavat ovat toisaalta sitä mieltä, että ympäristövastuun huomioiminen palkitsemisessa on melko varmasti todellisuutta tulevaisuudessa ja että tähän päästäisiin kehittämällä mittareita palkitsemisen pohjaksi. Erään haastattelun yhteydessä käy ilmi, että yrityksen käyttöön saattaisi jo olla olemassa mittari, jonka hyödyntäminen palkitsemisessa hyödyttäisi ristiriidattomasti sekä liiketoimintaa että ympäristöä.

*Meillä on yhteinen mittari tuotannossa, makkeli-prosentti, että kuinka paljon meillä syntyy makkelia\* ja sen pienentäminen. Niin totta kai jos makkelin määrä pienenee, niin silloin se tarkoittaa väistämättä sitä että sillä on vaikutusta ympäristöllisiin asioihin: ei käytetä niin paljon raakamateriaalia, ei tuoteta niin paljon jätettä, kun virheellisiä painotuotteita ei synny. Eli se voisi hyvin olla osana meidän palkitsemiskulttuuria.*

#### 5.2.4 Hallinnolliset kontrollit

Tutkittavissa yrityksissä ympäristöasioihin liittyvät tehtävät ja vastuut on jaettu organisaation eri puolille sen mukaan mitä missäkin tarvitaan. Ympäristöasioiden parissa työskentelevien henkilöiden määrä on verrannollinen organisaation kokoon ja toisaalta siihen, kuinka paljon työtä erilaiset ympäristöasiat vaativat. Esimerkiksi pienimmässä tutkittavassa organisaatiossa on kaksi nimettyä ympäristöasioiden parissa työskentelevää henkilöä: toinen heistä on tuotantojohtaja ja ympäristövastaava, toinen puolestaan projektikoordinaattori, joka muiden tehtäviensä ohella vastaa muun muassa ISO 14001 -järjestelmän ylläpidosta ja ympäristöasioihin liittyvistä auditoinneista. Myös eri yksiköiden esimiehillä on vastuu ympäristöasioihin liittyvien toimenpiteiden toteuttamisesta.

Toiseksi pienimmässä yrityksessä ympäristöasioista vastaa johtoryhmässä jälkimarkkinointijohtaja. Konsernin emoyhtiössä on ympäristöpäällikkö, jolla on yhteyshenkilöt kaikissa tuotanto- ja myyntiyhtiöissä. Tuotantoyhtiöissä yhteyshenkilön rooli on suurempi esimerkiksi ISO 14001 -järjestelmään liittyvissä asioissa, kun taas myyntiyhtiöissä yhteyshenkilön tehtävä on nimellisempi.

Toiseksi suurimmassa yrityksessä ympäristöorganisaation rakenne on melko samanlainen kuin edellä kuvattu rakenne. Tässä yrityksessä terveys-, turvallisuus- ja ympäristöasiat ovat yhdistetty, joten niistä vastaa usein sama henkilö. Johtoryhmässä näistä asioista vastaa johtaja, jonka vastuulla ovat lisäksi toimitusketjun laatuasiat. Ympäristöasioihin osaltaan vaikuttavat johtoryhmässä myös tuotekehityksestä ja riskeistä vastaavat johtajat.

---

\* Makkeli eli makulatuuri tarkoittaa huonolaatuista ja käyttökelvotonta painotuotetta.



Tutkittavista yrityksistä suurimmassa on myös suurin ympäristöorganisaatio. Konsernin hallituksessa ei ole ympäristövastuuasioihin nimettyä jäsentä, mutta laajennetussa johtoryhmässä toimii viestintä- ja yritys vastuujohtaja. Lisäksi konsernitasolla työskentelee kaksi henkilöä ympäristöasioiden parissa. Eri liiketoimintaryhmissä toimii kehityspäälliköitä ja vastuuhenkilöitä, jotka vastaavat joko globaalisti koko liiketoimintaryhmän tai lokaalisti jonkin maayhtiön ympäristöasioista. Näin muodostuva ympäristöorganisaatio noudattelee organisaation yleistä matriisirakennetta.

Kaikkien tutkittavien yritysten johdossa on jollakin tavalla huomioitu ympäristövastuu – esimerkiksi osoittamalla se yksittäisen johtajan vastuulle. Yksi haastateltava kertoo, että vastuu on tällä hetkellä johtoryhmässä hieman hajallaan ja hän näkeekin tulevaisuutena sen, että yrityksessä toimisi esimerkiksi vastuullisuusjohtaja, joka kantaisi konsernin tasoisesti enemmän koottua vastuuta terveys-, turvallisuus- ja ympäristöasioissa.

Ympäristövastuu ei organisaation rakenteen kannalta muodosta täysin itsenäistä kokonaisuutta yhdessäkään tutkittavista yrityksistä, vaan se on organisoitu ainakin osittain johonkin muuhun toimintoon tai osa-alueeseen. Suurimmassa yrityksessä vastuunasiat on organisoitu viestinnän kanssa samaan kokonaisuuteen. Yritys tarjoaa monenlaisia palveluita, kuten logistiikan ja sähköisen viestinvälityksen palveluita, joten ympäristövastuuseen liittyvillä asioilla on hyvin erilainen rooli ja painoarvo eri liiketoiminta-alueilla. Niiden yhtenäinen käsittely konsernin tasolla saattaa näin ollen olla haasteellista. Yrityksessä painotetaan sitä, että ympäristöasiat pyritään ottamaan huomioon kaikessa toiminnassa, joten ympäristöasioiden organisoiminen esimerkiksi yhden liiketoiminta-alueen yhteyteen ei olisi perusteltua. Viestintä ja vastuullisuus sen sijaan ovat molemmat kaikessa toiminnassa huomioitavia asioita. Toisaalta vastuullisuuden yhdistäminen viestintään saattaa herättää sellaisia mielikuvia, että vastuullisuus on ainoastaan viestinnällinen asia ja että sillä on vain vähän tekemistä itse liiketoiminnan kanssa.

It-laitteiden rahoituksen, käytön ja uusimisen hallintaan erikoistuneessa yrityksessä ympäristöasiat painottuvat puolestaan vahvasti laitteiden jälkimarkkinointiin, joka on osa yhtä yrityksen palvelukokonaisuuden kolmesta osa-alueesta. Ympäristöasioita yritys johdossa edustaa jälkimarkkinointijohtaja, jonka alaisuudessa toimii konsernin ympäristöpäällikkö, mutta ympäristöpäällikön tehtävät eivät kuitenkaan erityisesti painotu jälkimarkkinointiin.

Ympäristövastuu on siis tässä yrityksessä organisaatorakenteen näkökulmasta jonkin verran painottunut yhteen liiketoiminnan osa-alueeseen.

Pienimmässä tutkittavassa yrityksessä ympäristöasioista vastaavat henkilöt työskentelevät pääsääntöisesti aivan muiden tehtävien parissa, joten ympäristövastuu on tässä yrityksessä organisaatorakenteen kannalta mahdollisesti laajimmalle ja tasaisimmin levinnyt. Maalialan yrityksessä puolestaan ympäristövastuu on yhdistetty turvallisuus- ja terveysasioiden kanssa siten, että usein sama henkilö vastaa kaikista näistä asioista. Tässä yrityksessä myös laatu- ja riskiasiat liittyvät läheisesti vastuullisuuskysymyksiin, mikä näkyy myös organisaatorakenteessa.

Kuten jo aiemmin todettiin, kaikissa tutkittavissa yrityksissä on laadittu ympäristöpolitiikka. Konserniyrityksissä ympäristöpolitiikat on laadittu konsernin tasoisesti ja tarkempien toimintaohjeiden laatiminen on esimerkiksi liiketoimintojen tai tuotantopaikkojen vastuulla, riippuen organisaation koosta. Eräs haastateltavista kuvailee, miten konsernin emoyhtiössä on laadittu ympäristöpolitiikka sekä suuntaviivat, joita vasten tuotantopaikkoja auditoidaan.

*Kun mennään alemmas, niin täällä on ihan aika yksityiskohtaisiakin, täällä on, jokaisesta luvusta löytyy basic requirements. Ensin se tarkoitus, sitten mitä vaaditaan ja sitten vielä menetelmiä. Et näitä menetelmiä ei oo sit pakko käyttää, mutta siellä jotkut on niin kun esimerkiksi systematic risk analysis, niin siihen löytyy sit ihan taulukot ja työkalut ja ohjeet ja kaikki.*

Muissakin yrityksissä on laadittu hyvin yksityiskohtaisiakin ohjeita ympäristöasioihin liittyen. Ohjeiden pohjalla on ympäristöpolitiikka, jonka päämäärät saadaan erilaisten menettelytapojen avulla ulotettua kaikkialle organisaatioon. Yrityksessä voidaan vapaasti päättää ympäristöpolitiikassa määritellyt tavoitteet. Yksi haastateltava kertookin ympäristöpolitiikan laatimisen taustalla olevia ajatuksia:

*...innovatiivisuuden kautta ollaan yritetty löytää sinne meidän ympäristöpolitiikkaan jotain sellasta mitä ei ole muilla. Et se ei ole nimenomaan se sertifiikaatin määritelmä kirjoitettuna auki, joka löytyy joka ikiseltä meidän*

*kilpailijalta, jolla on ympäristösertifikaatti kotisivuilla, vaan et se olis se meidän ympäristöpolitiikka sellainen, joka kuvaa tätä yritystä, tän yrityksen kulttuuria.*

### 5.2.5 Kulttuuriset kontrollit

Arvot ovat tutkittavissa yrityksissä se kulttuuristen kontrollien osa-alue, jossa ympäristövastuu näkyy ehkä voimakkaimmin. Ympäristö on otettu jollain tavalla mukaan kaikkien tutkittavien yritysten arvoihin. Yhdessä yrityksessä rehellisyys ja avoimuus ovat arvo, jonka alle kuuluu vastuun ottaminen. Toisessa yrityksessä taas vastuun ottaminen on arvo, joka kattaa huolehtimisen ihmisistä, ympäristöstä ja yhteiskunnasta. Kolmannessa yrityksessä ympäristöasiat on mainittu arvoissa kaksi kertaa: yrityksessä halutaan olla luottamuksen arvoisia ja kehittää sellaisia palveluita ja tuotteita, joiden ympäristömyötäisyyteen voi luottaa. Toisen kerran ympäristöasiat näkyvät innovatiivisuudessa ja siihen liittyen tiukkojen ympäristöstandardien edistämisessä. Neljännessä yrityksessä on kaksi vastaavaa arvoa, joihin ympäristövastuu liittyy: luotettava ja innovatiivinen. Tässä yrityksessä luotettavuus liittyy läheisesti kanssakäymiseen sidosryhmien kanssa ja innovatiivisuus siihen, että myös ympäristöasiat halutaan toteuttaa yrityksen toimintaan sopivalla ja muista poikkeavalla tavalla.

Kahdessa yrityksessä ympäristö on otettu huomioon myös missiossa. Toisessa näistä missioista todetaan, että yrityksen tapa toimia on ympäristöystävällinen. Toisen yrityksen missiossa on puolestaan mainittu, että yrityksen toiminta perustuu kestävään kehitykseen.

Kulttuurisista ohjauskeinoista symbolien käyttöä on nähtävissä tutkittavissa yrityksissä vain vähän. Haastateltavat kertovat esimerkiksi kuluttajille suunnatuista pakkausmerkinnöistä, mutta työntekijöiden toimintaa ohjaavia ympäristöasioihin liittyviä symbolisia asioita ei vastauksista juuri löydy. Yhdessä yrityksessä on otettu käyttöön näyttävät kierrätysastiat, joilla saattaisi ainakin periaatteessa olla symbolista vaikutusta ympäristöstä huolehtivan toimistomiljöön luomisessa. Toisen yrityksen logo puolestaan muodostuu kolmesta toisiaan seuraavasta nuolesta, joista syntyy mielikuva kierrättämisestä. Tällaisen logon ohjausvaikutus on kuitenkin sellaisenaan melko vähäinen. Yksi haastateltavista kertoo rakennusprojektista, jossa on tarkoituksellisesti selvitetty ympäristönäkökantoja projektin eri osa-alueissa ja esimerkiksi hyödynnetty uusia ympäristömyötäisiä rakennusteknisiä ratkaisuja. Tällaisella

projektilla saattaa hyvinkin olla symbolista arvoa siinä, että se edistää kuvaa yrityksestä ympäristömyötäisenä toimijana ja edelläkävijänä.

Haastateltavat eivät myöskään juuri tunnista alakulttuurien vaikutusta toiminnassa. Haastateltavat eivät koe kuuluvansa työpaikalla ympäristöarvoja vahvistavaan alakulttuuriin eivätkä muutenkaan ole sellaisten alakulttuurien olemassaoloa juuri huomanneet. Yhdessä haastattelussa sitä vastoin ilmeni, että yksittäisillä liikepaikoilla voi syntyä töiden järjestelyn kautta erilaisia kulttuureja ympäristöasioihin liittyen.

*Yksi sellainen asia mitä mä nyt oon (...) huomannut, niin se on tosi tärkeätä kenelle se vastuutetaan, esimerkiksi jätteiden lajittelu tai yleensä tuollaiset ympäristöasiat. Ja jos siellä on tunteen paloa näitä kohtaan niin sillä saa selkeästi tuloksia ja sen koko porukan mukaan siihen. Ja sitten on taas niitä, joissa jatkuvasti me joudutaan huomauttamaan, että nyt ei täytetä standardeja ja nähdään ehkä se että se kulminoituu sellaiseen henkilöön, joka ei koe niin tärkeänä näitä asioita.*

Edellä mainitun kaltaiset tilanteet liittyvät tiiviisti hallinnollisiin kontroleihin; syntyviin alakulttuureihin voidaan vaikuttaa tehtävien ja vastuiden jakamisen kautta. Alakulttuurien muodostumiseen vaikuttaa tässä myös maantieteellinen etäisyys, mikä ilmeni myös toisen haastattelun yhteydessä:

*Ruotsi menee edeltä, eikä se muista kertoa meille. Että mä niin kuin suunnilleen vuosikertomuksesta saan lukea, että aha, niillä on joku hiilidioksiditavoite. (...) Ja sit ne on niin innostuneita siitä. Mä ajattelen, että voi vitsi kun ne sais levitettyä sitä muualle. Mutta, se on yks porukka, joka menee ihan omia latujaan, välillä tuntuu.*

### 5.3 ISO 14001 -ympäristöjärjestelmä ja sen rooli ohjausjärjestelmäkokonaisuudessa

Haastateltavan mukaan ympäristöasioiden huomioiminen johdon ohjausjärjestelmissä oli yhdessä tutkittavista yrityksistä hyvin vähäistä ennen ISO 14001 -järjestelmän käyttöönottoa. Yksittäiset tarpeet ympäristöasioihin liittyviin toimenpiteisiin nousivat sattumanvaraisesti ja resurssien varaaminen toimenpiteen tai projektin toteuttamiseksi saattoi olla haasteellista. Järjestelmän myötä käyttöön on otettu uusia mittareita, joiden avulla toimintaa on helpompi seurata ja suunnitella.

Pienin tutkittavista yrityksistä on ainoa, jonka toiminta on kokonaisuutena ISO 14001 -sertifioitu. Muissa yrityksissä järjestelmiä on sertifioitu esimerkiksi maa- tai liiketoimintakohtaisesti, osan toiminnasta jäädessä sertifioinnin ulkopuolelle.

*Siinä on yksiköitä 7 maasta ja yli 30 toimipistettä, eli se ei vielä sataa prosenttia liiketoiminnasta ole, eikä sen tarkoituskaan ole, vaan kaikki ne relevantit osat mitä me ajatellaan että me voidaan sertifioida.*

Niissä organisaation osissa, joissa ISO 14001 -ympäristöjärjestelmä ei ole käytössä, käytetään usein kuitenkin jotain vastaavan kaltaista järjestelmää. Joissain tapauksissa suunnitellaan järjestelmän käyttöä tulevaisuudessa, kun taas joissain tapauksissa on katsottu, että sertifioinnin kustannukset ylittävät siitä saatavat hyödyt. Yksi haastateltava kertoo, että standardin mukaisesta järjestelmästä on kuitenkin hyötyä kun ympäristöasioita seurataan koko konsernin näkökulmasta.

*...mä itse kokisin, että se on helpompaa työskennellä semmosen saitin kanssa jolla on se sertifikaatti, koska se pakottaa tiettyyn systematiikkaan.*

Ympäristöjärjestelmiä on integroitu muihin johtamisjärjestelmiin kahdessa suurimmassa yrityksessä, kun taas kahdessa pienimmässä yrityksessä ympäristöjärjestelmät ovat irrallisia. Pienimmässä yrityksessä ohjausjärjestelmät ovat ylipäätään melko kehittymättömiä ja vasta työn alla: ympäristöjärjestelmä on hiljattain otettu käyttöön ja toiminnanohjausjärjestelmää

ollaan rakentamassa. Kahdessa suurimmassa yrityksessä ympäristöjärjestelmä on integroitu muihin järjestelmiin niissä organisaation osissa, joissa ISO 14001 -järjestelmä on käytössä.

*Se ympäristötieto on siellä samassa järjestelmässä, eikä se oo mikään erillinen ympäristöpäällikön järjestelmä. Ympäristötavoitteet on osana osaston tavoitteita ja tällä tavalla. Yritetään, ettei olis mitään kauheesti erikseen systeemejä.*

Yhden haastateltavan mukaan ympäristöjärjestelmän integroiminen muihin järjestelmiin on erittäin tärkeää sen kannalta, että järjestelmä saadaan osaksi todellista toimintaa. Ilman integrointia järjestelmä jää helposti irralliseksi, eikä siitä välttämättä saada kaikkia käytännön hyötyjä.

## 6. Yhteenveto ja tulosten tulkintaa

Ympäristövastuu nähdään tavallisesti osana yrityksen yhteiskuntavastuuta eli yritys vastuuta (esim. Ketola 2008). Usein puhutaan myös kestävyuden (corporate sustainability) tai kestävä kehityksen käsitteestä (DesJardins 1998; Montiel 2008), jotka sisältävät ympäristövastuun lisäksi myös sosiaalisen vastuun. Tutkimukseen osallistuneissa yrityksissä vastuullisuus nähdään samaan tapaan laajempänä kokonaisuutena, jonka eri osa-alueet saavat erilaisia painoarvoja riippuen esimerkiksi yrityksen toimialan erityispiirteistä.

Kirjallisuudessa vastuullisuutena pidetään usein sellaista toimintaa, jossa vapaaehtoisesti ylitetään lain vaatimukset ja muut määräykset (esim. McWilliams ym. 2006). Haastattelujen perusteella tällainen näkökulma on tutkittavissa yrityksissä kuitenkin hieman vieras. Kaikkia ympäristöasioita käsitellään niissä yhtenä kokonaisuutena tekemättä eroa pakollisten ja vapaaehtoisten asioiden välille. Pakollisuuden ja vapaaehtoisuuden ero tulee esille yleensä vain sellaisissa tilanteissa, joissa lainsäädäntö tai määräykset ovat epäselviä tai niiden noudattaminen on jostain muusta syystä haasteellista. Ylipäätään ympäristövastuun käsitettä ei ole juuri määritelty ja vaikka käsitettä yrityksissä käytetäänkin, niin sillä tarkoitetaan lähinnä samaa kuin ympäristöasioilla, joka on hyvin laaja käsite tarkoittaen yleisesti kaikkia ympäristöön liittyviä asioita. Haastattelujen perusteella ympäristöpolitiikka on yrityksille paljon merkityksellisempi ja käytännöllisempi kuin ympäristövastuun käsite. Ympäristöpolitiikassa täsmennetään sitä, minkälaisiin asioihin yritys sitoutuu ympäristöasioiden suhteen. Ympäristöpolitiikka on laadittu kaikissa tutkittavissa yrityksissä jo senkin takia, että yritykset käyttävät ISO 14001 -standardin mukaista ympäristöjärjestelmää, jonka vaatimukseen ympäristöpolitiikan laatiminen kuuluu.

Vapaaehtoisuuteen liittyvän näkökulman lisäksi kirjallisuudesta löytyy myös runsaasti pohdintaa siitä, voidaanko vastuullisuudeksi katsoa vain sellainen toiminta, joka ainakin osittain ylittää yrityksen omat intressit (McGuire 1963; McWilliams ja Siegel 2001). Yrityksillä on monenlaisia syitä toimia vastuullisesti, mutta tärkeitä motiiveja tähän toimintaan ovat vastuullisuudesta odotettavat seuraukset (Lankoski ja Halme 2011). Ainakin tähän tutkimukseen osallistuneissa yrityksissä katsotaan, että vastuulliseen toimintaan on oltava myös liiketoiminnalliset perusteet ja että ympäristövastuuta ei toteuteta yksinomaan

ympäristön vuoksi. Haastattelut tukevat hyvin olemassa olevaa tutkimusta ympäristövastuun motivaatiotekijöistä ja vaikutuksista. Haastateltavat kertoivat erilaisista odotetuista hyödyistä, kuten kustannusten pienemisestä, kohentuneesta maineesta ja lisääntyneestä asiakkaiden kiinnostuksesta. Vaikutuksia kilpailukykyyn tai taloudelliseen menestykseen toivottaisiin, mutta niiden yhteyttä ympäristövastuuseen on ollut ainakin toistaiseksi vaikea osoittaa. Vastuullisuuden vaikutuksia kilpailukykyyn ja taloudelliseen menestykseen on tutkittu jonkin verran ja tutkimustulokset ovat vaihtelevia ja ristiriitaisiakin (ks. Lankoski ja Halme 2011). Tutkimustuloksissa näkyy selkeästi myös ympäristövastuun rooli yrityksen olemassaolon oikeuttamisessa: jotkin vastuullisuustoimet ovat tarpeen toiminnan jatkuvuuden turvaamiseksi.

Reagoivasti vastuullisessa yrityksessä pyritään tunnistamaan kaikki toiminnan ympäristövaikutukset ja sovelletaan niihin parhaita käytettävissä olevia keinoja. Strateginen vastuullisuus on puolestaan valikoivampaa. (Porter ja Kramer 2006) Vastuullinen toiminta on strategista silloin, kun se tukee yrityksen ydinliiketoimintaa (Burke ja Logsdon 1996). Kaikissa tutkimukseen osallistuneissa yrityksissä on haastattelujen perusteella piirteitä jossain määrin sekä reagoivasta että strategisesta ajattelutavasta, mutta haastateltavat näkevät strategisuuden ainakin tavoitetilana, johon pyritään. Yrityksissä halutaan vaikuttaa hyvin moniin ympäristöasioihin esimerkiksi kustannussäästöjen saavuttamiseksi. Toisaalta varsinkin pienimmissä yrityksissä on haluttu ajatella ympäristövastuuta myös innovatiivisuuden kautta ja tehdä siitä kilpailutekijä, jolla erottautua muiden yritysten joukosta. Suuremmissa yrityksissä puolestaan korostuu enemmän vastuullisuuden järjestelmällisyys ja ulottuminen kaikkeen toimintaan. Tutkimukseen osallistuneista yrityksistä yksikään ei ole jäänyt ympäristövastuussa pelkän hyväntekeväisyyden tasolle. Kaikki integroivat vastuullisuutta toimintaansa, mutta joukosta löytyy myös yksi selkeä vastuullisuusinnovoiija. (ks. Halme ja Laurila 2009) On muistettava, että ympäristövastuun strategisuus ei ole yrityksen näkökulmasta välttämättä tärkeää, mutta strategisen lähestymistavan valitsevan yrityksen on tärkeää etsiä toiminnasta sellaiset vastuullisuuden alueet, joihin halutaan keskittyä (ks. Porter ja Kramer 2006; Halme ja Laurila 2009).

Tutkimukseen osallistuneissa yrityksissä on kartoitettu eri sidosryhmiä muodollisesti tai ainakin niiden olemassaolo tiedostetaan muulla tavalla. Omistajien ja asiakkaiden lisäksi sidosryhmät vaikuttavat kuitenkin vain vähän näiden yritysten ympäristövastuuseen.



Henkilöstö puolestaan näyttäytyy tässä tutkimuksessa sidosryhmänä, jonka vastuullisuuskäyttäytymiseen yritys pyrkii vaikuttamaan koulutusten ja ohjeistusten avulla. Myös alihankkijat mainitaan haastatteluissa sidosryhmänä, jonka vastuullisuuteen pyritään vaikuttamaan esimerkiksi vaatimalla ympäristöstandardien käyttöä (vrt. Juutinen ja Steiner 2010). Juutinen ja Steiner (2010) suosittelevat analysoimaan eri sidosryhmien kiinnostusta ja vaikutusmahdollisuuksia yrityksen ympäristöasioita kohtaan ja kehittämään sopivia tiedottamisen, vuoropuhelun ja yhteistyön muotoja vastaavasti. Haastattelujen perusteella tutkittavat yritykset ovat osallistuneet joihinkin yksittäisiin ympäristöasioita sivuaviin yhteistyöhankkeisiin, mutta pyrkimys ymmärtää eri sidosryhmien odotuksia ympäristövastuusta ja sen sisällöstä vaikuttaa melko vähäiseltä.

Tutkimukseen osallistuneet yritykset ovat eri kokoisia ja edustavat varsin erilaisia toimialoja. Siten yritysten välillä oli odotettavissa eroja johdon ohjausjärjestelmissä sekä siinä, miten ympäristöasioita otetaan niissä huomioon. Yrityksen koko, strategia ja toimintaympäristö ovat esimerkkejä olosuhde- ja tilannetekijöistä, jotka vaikuttavat ohjausjärjestelmän sopivuuteen yritykselle (Chenhall 2003). Yrityksen koko onkin tekijä, joka saattaa selittää monia tutkimustuloksissa havaittavia eroja yritysten välillä. Pienimmässä yrityksessä ohjausjärjestelmiä ollaan vasta rakentamassa, kun taas suurimmassa yrityksessä ne ovat varsin suuria ja monimutkaisia kokonaisuuksia, jotka ovat olleet käytössä jo pitkään. Ympäristöasiat ovat vahvimmin läsnä mahdollisesti juuri suurimman yrityksen ohjausjärjestelmissä, mutta syynä saattaa olla se, että ohjausjärjestelmät ovat yrityksessä kehittyneimpiä ja niissä on huomioitu ylipäättään laajempi joukko erilaisia tekijöitä kuin pienempien yritysten ohjausjärjestelmissä. Ympäristövastuun strategisuus puolestaan ei näytä vaikuttavan tutkimukseen osallistuneissa yrityksissä siihen, miten ympäristöasioita on huomioitu johdon ohjausjärjestelmissä. Innovatiivisella ja strategisella tavalla ympäristövastuuta liiketoiminnassaan hyödyntävässä yrityksessä ei voida tutkimustulosten perusteella sanoa huomioitavan ympäristövastuuta ohjauksessa enempää tai eri tavalla kuin muissa yrityksissä.

Ympäristövastuun huomioimista tutkittavien yritysten johdon ohjausjärjestelmissä kartoitettiin Malmin ja Brownin (2008) ohjausjärjestelmämallin avulla. Malmi ja Brown (2008) erottavat toisistaan johdon ohjausjärjestelmät ja päätöksenteon tukijärjestelmät, mutta tässä tutkimuksessa esimerkiksi suunnittelukontrollin kohdalla tutkimustulosten avulla ei pystytä määrittelemään milloin kyseessä olisi päätöksenteon tukeminen ympäristöasioissa ja

milloin suunnittelulla olisi todellista ohjausvaikutusta. Suunnittelulla näyttäisi kuitenkin olevan varsin merkittävä rooli toiminnan painopisteiden löytämisessä ja voimavarojen kohdentamisessa oikeisiin asioihin. Tutkimukseen osallistuneissa yrityksissä on määritelty liiketoiminnan kannalta oleellisia ympäristöasioita, joihin liittyvät tavoitteet täsmentyvät suunnittelussa ja joita huomioidaan myös kyberneettisissä ohjausjärjestelmissä.

Kaikissa tutkimukseen osallistuneissa yrityksissä on käytössä taloudellisia ja ei-taloudellisia ympäristöasioiden seuraamiseen tarkoitettuja mittareita. Haastateltavien kuvailemia mittareita hyödynnetään usein konsernin tasolla ja tietoja kerätään niin harvoin, että mittareiden ohjausvaikutus jää monesti pieneksi ja niitä käytetään enemmän päätöksenteon tukijärjestelminä. Mitattaviin asioihin liittyvä ohjaaminen tapahtuu esimerkiksi liiketoimintayksiköissä tai tuotantolaitoksissa ja ohjaus perustuu pitkälti sovittuihin toimintatapoihin ja ohjeistuksiin, jotka puolestaan pohjautuvat ympäristöpolitiikkaan ja siinä määriteltyihin tavoitteisiin.

Useissa tutkimuksissa suositellaan ympäristöasioiden liittämistä tasapainotettuun tuloskorttiin (esim. Figge ym. 2002; Wagner 2007; Länsiluoto ja Järvenpää 2008). Yhdessä tutkimukseen osallistuvassa yrityksessä on käytössä ympäristömittareita sisältäviä tasapainotettuja mittaristoja, mutta tätä yritystä lukuun ottamatta ympäristöasioiden sisällyttäminen tasapainotettuun tuloskorttiin on koettu ainakin toistaiseksi liian haasteellisenä toteuttaa. Tasapainotettu tuloskortti on strategian toteuttamiseen käytettävä työkalu (esim. Figge ym. 2002). Kun suunnitellaan mittariston rakentamista tai ympäristöasioiden yhdistämistä siihen, tulisi ensin pohtia ympäristövastuun suhdetta strategiaan ja sitä onko ympäristövastuu yksin tai yhdessä muiden vastuullisuuden osa-alueiden kanssa niin tärkeä strateginen tekijä, että sitä varten olisi järkevää rakentaa tuloskorttiin oma näkökulma, vai yhdistetäänkö yksittäisiä vastuumittareita muihin tuloskortin näkökulmiin (ks. Epstein ja Wisner 2001).

Johdon ohjausjärjestelmäkokonaisuudessa palkitseminen on osa-alue, jossa ympäristövastuuta on huomioitu tutkittavissa yrityksissä vähiten. Henri ja Journeault (2010, 75) ehdottavat ympäristötavoitteiden ja -mittareiden liittämistä palkitsemiseen yhtenä keinona huomioida ympäristöasioita ohjausjärjestelmissä. Osa tutkimusta varten haastatelluista henkilöistä näkeekin ympäristövastuun huomioimisen palkitsemisessa positiivisena mahdollisuutena, jota aiotaan varmasti kehittää aktiivisesti. Osa puolestaan suhtautuu asiaan vastahakoisemmin.

Kaikki kuitenkin näkevät väistämättömänä tulevaisuuden tilana sen, että palkitsemisessa on jokin ympäristöasioita heijastava komponentti. Epstein ja Roy (2001, 594) pitävät arviointia ja kannustimia tärkeinä, sillä niiden avulla ilmaistaan sitä, miten tärkeinä vastuullisuusasioita pidetään. Hieman yllättävää tutkimustuloksissa onkin se, että vaikka yritykset viestivät ulkopuolelle ympäristövastuun tärkeyttä ja huomioimista kaikessa toiminnassa, niin viesti organisaation sisäpuolelle ei välttämättä ole yhtä vahva.

Malmin ja Brownin (2008) ohjausjärjestelmämallissa yhden osa-alueen muodostavat hallinnolliset kontrollit, jotka voidaan jakaa kolmeen osaan: organisaatorakenne, hallintorakenne sekä politiikat ja menettelytavat. Hallinnollisten ohjausjärjestelmien avulla käyttäytymistä ohjataan yksilöiden ja ryhmien organisoimisen kautta, valvomalla käyttäytymistä ja määrittelemällä kenelle toiminnasta ollaan vastuussa sekä määrittelemällä toimintatapoja (mts. 293). Kaikissa tutkimukseen osallistuneissa yrityksissä on määritelty ympäristöpolitiikka ja käytössä on hyvin yksityiskohtaisiakin ohjeistuksia ympäristöasioihin liittyen. Ympäristöasioiden näkökulmasta hallinnollisissa ohjausjärjestelmissä on lisäksi kiinnostavaa se, millä tavalla ympäristöasioihin liittyvät vastuut ja niiden parissa työskentelevät henkilöt ovat sijoittuneet organisaation eri puolille. Kaikkien tutkimukseen osallistuneiden yritysten johdossa on jollain tavalla huomioitu ympäristövastuu – esimerkiksi osoittamalla se yhden johtajan vastuulle. Konserniyritysten emoyhtiöissä työskentelee organisaation koosta riippuen yksi tai useita henkilöitä, jotka vastaavat konsernin yhteisistä ympäristöasioista. Vastuuta on jaettu organisaatioissa eteenpäin eri tavoin liiketoiminta-alueisiin, maayhtiöihin ja tuotantolaitoksiin noudattaen organisaation rakennetta. Tutkimustuloksissa erityisen mielenkiintoista on se, että ympäristövastuu ei organisaation rakenteen kannalta muodosta täysin itsenäistä kokonaisuutta yhdessäkään tutkittavista yrityksistä, vaan se on organisoitu ainakin osittain johonkin muuhun toimintoon tai liiketoiminnan osa-alueeseen, kuten viestintään tai laatu- ja turvallisuusasioihin. Tutkimustuloksista on nähtävissä, että yrityksissä nähdään ympäristövastuun liittyvän hyvin läheisesti siihen toimintoon tai liiketoiminnan osa-alueeseen, jonka yhteyteen ympäristöasiat on organisoitu. Tämä kertoo osaltaan siitä, että yrityksissä on määritelty oman toiminnan kannalta oleelliset ympäristöasiat, jotka on pyritty huomioimaan organisaatorakenteessa ja vastuiden jakamisessa mahdollisimman sopivalla tavalla.

Kulttuurisista kontrolleista ympäristövastuu on läsnä varsinkin tutkittavien yritysten arvoissa. Simons (1995) puhuu uskomusjärjestelmistä, jotka tarjoavat organisaation perusarvot, suunnan sekä olemassaolon tarkoituksen. Ympäristö on otettu jollain tavalla mukaan kaikkien yritysten arvoihin ja kahdessa yrityksessä ympäristö tai kestävä kehitys mainitaan myös missiossa. Yhdessä yrityksessä vastuun ottaminen on arvo sinänsä ja se kattaa kaikki yrityksessä määritellyt vastuun osa-alueet, jotka ovat ihmiset, ympäristö sekä yhteiskunta. Muissa yrityksissä ympäristövastuu tai laajempi yritysvastuu on osa arvoja välillisesti jonkin toisen arvon kautta. Tällaisia ympäristövastuun sisältäviä arvoja ovat esimerkiksi luotettavuus, innovatiivisuus, rehellisyys sekä avoimuus. Malmin ja Brownin (2008) ohjausjärjestelmämallissa kulttuurisiin kontrolleihin kuuluvat arvojen lisäksi symbolit sekä klaanikontrollit. Klaanien tai alakulttuurien olemassaoloa tai ympäristöasioihin liittyvää vaikutusta haastateltavat eivät ole juuri huomanneet. Alakulttuureissa syntyvien arvojen ja uskomusten ohjausvaikutusta onkin vaikea havaita (Ouchi 1979). Kahdessa yrityksessä on kuitenkin havaittu, että ympäristömyötäisessä kulttuurissa ja ympäristöasioiden hoitamisessa on nähtävissä yrityksen sisällä eroja maantieteellisen sijainnin perusteella. Toisessa näistä yrityksistä on huomattu, että tällaisiin paikallisiin eroihin pystytään vaikuttamaan vastuuden jakamisella, sillä ympäristöasioissa sisäisellä motivaatiolla ja esimerkin näyttämällä on suuri merkitys. Haastatteluissa nousi esille vain muutamia, mutta keskenään hyvin erilaisia tapoja, joilla ympäristövastuuseen liittyvää kulttuuria muokataan symbolien avulla. Mielikuvia ympäristöarvoista herättävä logo ja toimistoympäristössä esillä olevat kierrätysastiat voivat hyvinkin edistää ympäristömyötäistä kulttuuria samoin kuin erilaiset projektit, joissa ympäristöasioiden huomioiminen on näkyvästi esillä.

On selvää, että ISO 14001 -standardin noudattaminen vaikuttaa siihen, miten ympäristövastuu huomioidaan johdon ohjausjärjestelmissä, sillä standardi määrittelee ehtoja vastuualueille, käytännöille, toimintatavoille, prosesseille ja jopa organisaatorakenteelle (Bansal ja Bogner 2002). Siten ISO 14001 -standardin mukaista ympäristöjärjestelmää käyttäviä yrityksiä tutkimalla saadut tulokset ovat varmasti erilaisia kuin tulokset, jotka olisi saatu tutkimalla yrityksiä, joissa ei ole kehitetty tämän standardin mukaista ympäristöjärjestelmää. Tutkittavissa yrityksissä näkyy vahvasti erilaisten ympäristöasioihin liittyvien politiikoiden ja menettelytapojen olemassaolo, mikä saattaa osittain johtua siitä, että ympäristöpolitiikan määrittely ja ympäristöjohtamisen käytäntöjen suunnittelu kuuluu ISO 14001 -standardin vaatimukseen (esim. Bansal & Bogner 2002).

Bansalin ja Bognerin (2002) mukaan ympäristöjärjestelmä tulisi integroida yrityksen kokonaisvaltaiseen johtamisjärjestelmään. Kahdessa suurimmassa tähän tutkimukseen osallistuneessa yrityksessä ISO 14001 -järjestelmä on integroitu muihin johtamisjärjestelmiin, mutta pienemmissä yrityksissä ympäristöjärjestelmät ovat ainakin toistaiseksi irrallisia. Integroimisella voidaan varmistaa, että ympäristötavoitteet huomioidaan toiminnassa samalla tavalla kuin muutkin tavoitteet (ks. Darnall ym. 2001). Yksi haastateltava totesikin, että ympäristöjärjestelmän integroiminen muihin järjestelmiin on erittäin tärkeää, koska ilman integrointia se jää todellisesta käytännön toiminnasta irralliseksi järjestelmäksi.

Tutkimusta varten haastateltavat henkilöt ovat kaikki ympäristöasioiden parissa työskenteleviä henkilöitä, joten on mahdollista, että tutkimustulokset heijastelevat sitä, miten he toivoisivat asioiden olevan tai miten ympäristöasiat heidän näkökulmastaan näkyvät ohjausjärjestelmissä. Saadut tulokset olisivat mahdollisesti varsin erilaisia jos tutkimukseen olisi haastateltu lisäksi esimerkiksi tuotantolaitosten tai eri liiketoiminta-alueiden edustajia. Haastateltavat konserniyrityksistä nostivat esille useiden kysymysten kohdalla sen, että konsernitasolta annetaan toiminnan yleiset suuntaviivat ja tavoitteet ja kerätään raportoilta yksiköiltä tietoa ympäristöasioista. Liiketoimintayksiköiden tai tuotantoyksiköiden vastuulle puolestaan jää toiminnan ohjaus. Ympäristövastuun huomioiminen johdon ohjausjärjestelmissä on siis todellisuudessa monimuotoisempaa kuin mitä tämän tutkimuksen tuloksista on nähtävissä.

Kaikkiaan tutkimustuloksista on todettava, että tutkittavissa yrityksissä ympäristöasiat on otettu johdon ohjausjärjestelmissä huomioon kullekin yritykselle sopivalla tavalla. Yrityksissä on tunnistettu toiminnan kannalta oleellisia ympäristövaikutuksia sekä muita ympäristöasioita ja pyritty ottamaan nämä mahdollisimman hyvin huomioon ohjausjärjestelmissä. ISO 14001 -ympäristöjärjestelmästandardi on selvästi auttanut näitä yrityksiä käsittelemään ympäristöasioita systemaattisemmin sekä luomaan erilaisia ympäristöasioihin liittyviä käytäntöjä ja menettelytapoja. Malmin ja Brownin (2008) ohjausjärjestelmämalli voi toimia käytännönläheisenä apuna yrityksille kun halutaan kartoittaa missä ohjausjärjestelmien osissa ympäristöasioita on jo huomioitu ja millä tavalla ympäristöasioita halutaan mahdollisesti jatkossa liittää johdon ohjausjärjestelmiin. Mallin etuna on, että se huomioi myös hallinnolliset ja kulttuuriset ohjauskeinot, joilla voi olla suuri merkitys ympäristövastuun johtamisessa.

## Lähteet

Alasuutari, P. (1993). Laadullinen tutkimus. Tampere, Vastapaino.

Bansal, P. & Bogner, W. C. (2002). Deciding on ISO 14001: Economics, Institutions, and Context. *Long Range Planning*, 35, 269-290.

Bartolomeo, M., Benett, M., Bouma, J. J., Heydkamp, P., James, P. & Wolters T. (2000). Environmental management accounting in Europe: current practice and future potential. *The European Accounting Review*, 9(1), 31-52.

Brouwer, M. A. C. & van Koppen, C. S. A. (2008). The soul of the machine: continual improvement in ISO 14001. *Journal of Cleaner Production*, 16, 450-457.

Burke, L. & Logsdon, J., M. (1996). How Corporate Social Responsibility Pays Off. *Long Range Planning*, 29(4), 495-502.

Carroll, A., B. (1999). Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. *Business & Society*, 38(39) 268-295.

Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, 28(2-3), 127-168.

Clarkson, P. M., Li, Y., Richardson, G. D. & Vasvari, F. P. (2008). Revisiting the relation between environmental performance and environmental disclosure: An empirical analysis. *Accounting, Organizations and Society*, 33, 303-327.

Commission of the European Communities. 2001. Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibilities, COM (2001) 366 final, Brussels. Saatavilla [eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/en/com/2001/com2001\\_0366en01.pdf](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/en/com/2001/com2001_0366en01.pdf) (24.08.2011).

Dahlsrud, A. (2006). How Corporate Social Responsibility is Defined: an Analysis of 37 Definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15, 1-13.

Darnall, N., Rigling Gallagher, D. & Andrews, R. N. L. (2001). ISO 14001: Greening Management Systems. *Teoksessa From Design to Delivery and Back*, toim. Sarkis J., Sheffield: Greenleaf Publishing, 178-190.

Darnall, N. & Sides, S. (2008). Assessing the Performance of Voluntary Environmental Programs: Does Certification Matter? *Policy Studies Journal*, 36(1), 95-117.

Davis, K. (1960). Can business afford to ignore social responsibilities? *California Management Review*, 2, 70-76.

DesJardins, J. (1998). Corporate Environmental Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 17, 825-838.

Durden, C. (2008). Towards a socially responsible management control system. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 21(5), 671-694.

Epstein, M. J. & Roy, M-J. (2001). Sustainability in Action: Identifying and Measuring the Key Performance Drivers. *Long Range Planning*, 34(5), 585-604.

Epstein, M. J. & Wisner, P. S. (2001). Using a Balanced Scorecard to Implement Sustainability. *Environmental Quality Management*, 11(2), 1-10.

Figge, F., Hahn, T., Schaltegger, S. & Wagner, M. (2002). The Sustainability balanced scorecard – Linking sustainability management to business strategy. *Business Strategy and the Environment*, 11, 269-284.

Fisher, J. (1995). Contingency-based research on management control systems: categorization by level of complexity. *Journal of Accounting Literature*, 14, 24-53.

Flamholtz, E. (1983). Accounting, budgeting and control systems in their organizational context: theoretical and empirical and empirical perspectives. *Accounting, Organizations and Society*, 8(2/3), 35–50.

Flamholtz, E.G., Das, T.K. & Tsui, A.S. (1985). Toward an integrative framework of organizational control. *Accounting, Organizations and Society*, 10(1), 35-50.

Green, S. & Welsh, M. (1988). Cybernetics and dependence: reframing the control concept. *Academy of Management Review*, 13(2), 287–301.

Halme, M. (2004). Kohti ympäristömyötäisempää organisaatiokulttuuria. Teoksessa Heiskanen, E. (toim.): *Ympäristö ja liiketoiminta – Arkiset käytännöt ja kriittiset kysymykset*, Tammer-paino, Tampere, 147-162.

Halme, M. & Laurila, J. (2009). Philanthropy, Integration or Innovation? Exploring the Financial and Societal Outcomes of Different Types of Corporate Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 84, 325-339.

Henri, J.-F. & Journeault, M. (2010). Eco-control: The influence of management control systems on environmental and economic performance. *Accounting, organizations and Society*, 35, 63-80.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2009) *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.

Husted, B. W. & Salazar, J. J. (2006). Taking Friedman Seriously: Maximizing Profits and Social Performance. *Journal of Management Studies*, 42(1), 75-91.

Ittner, C.D. & Larcker, D.F. (1998). Innovations in performance measurement: trends and research implications. *Journal of Management Accounting Research*, 10, 205–239.

Jackson, S. (1997). *The ISO 14001 Implementation Guide: Creating an Integrated Management System*. Wiley, New York.



Jansson, Å., Nilsson, F. & Rapp, B. (2000). Environmentally driven mode of business development: a management control perspective. *Scandinavian Journal of Management*, 16, 305-333.

Juutinen, S. & Steiner M.-L. (2010). *Strateginen yritysvastuu*. Helsinki: WSOYpro.

Jørgensen, T. H., Remmen, A. & Mellado, M. D. (2006). Integrated management systems – three different levels of integration. *Journal of Cleaner Production*, 14, 713-722.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.

Ketola, T. (2008). A Holistic Corporate Responsibility Model: Integrating Values, Discourses and Actions. *Journal of Business Ethics*, 80(3), 419-435.

Lankoski, L. & Halme, M. (2011). Vastuullisuuden vaikutukset globaalissa taloudessa. Teoksessa Joutsenvirta, M., Halme, M., Jalas, M. & Mäkinen, J. (toim.): *Vastuullinen liiketoiminta kansainvälisessä maailmassa*, Gaudeamus, Helsinki, 31-51.

Lovio, R. (2004). Yrityksen sidosryhmät ja ympäristöjohtaminen. Teoksessa Heiskanen, E. (toim.): *Ympäristö ja liiketoiminta – Arkiset käytännöt ja kriittiset kysymykset*, Tammerpaino, Tampere, 53-68.

Lämsiluoto, A. & Järvenpää, M. (2008). Environmental and performance management forces. Integrating “greenness” into balanced scorecard. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 5(3), 184-206.

Malmi, T. & Brown, D. (2008). Management Control Systems as a Package – Challenges, Opportunities and Research Directions. *Management Accounting Research*, 19, 287-300.

Marquet-Pondeville, S., Swaen, V. & De Rongé, Y. (2007). The implementation of environmental management control systems: contextual and strategic drivers. AAA 2008 MAS Meeting Paper, saatavilla: <http://ssrn.com/abstract=1003959>.

McGuire, J. W. (1963). *Business and society*. New York: McGraw-Hill.

McWilliams, A. & Siegel, D. S. (2001). Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective. *Academy of Management Review*, 26(1), 117-127.

McWilliams, A., Siegel, D. S. & Wright, P. M. (2006) Corporate Social Responsibility: Strategic Implications. *Journal of Management Studies*, 43, 1, 1-18.

Melnyk, S. A., Sroufe, R. P. & Calantone, R. (2003). Assessing the impact of environmental management systems on corporate and environmental performance. *Journal of Operations Management*, 21, 329-351.

Montiel, I. (2008). Corporate Social Responsibility and Corporate Sustainability: Separate Pasts, Common Futures. *Organization & Environment*, 21(3), 245-269.

Morrow, D. & Rondinelli, D. (2002). Adopting Corporate Environmental Management Systems: Motivations and Results of ISO 14001 and EMAS Certification. *European Management Journal*, 20(2), 159-171.

Niskala, M. & Tarna, K. (2003). *Yhteiskuntavastuun raportointi*. Helsinki: KHT-Media Oy.

Otley, D. (1980). The contingency theory of management accounting: achievement and prognosis. *Accounting, Organizations and Society* 5 (4), 413–428.

Ouchi, W.G. (1979). A Conceptual framework for the design of organizational control mechanisms. *Management Science*, 25(9), 833-848.

Ouchi, W.G. & Maguire, M.A. (1975). Organizational Control: Two Functions. *Administrative Science Quarterly*, 20, 559-569.

Perego, P. (2005). *Environmental management control*. Väitöskirja. Radboud Universiteit Nijmegen.

Porter, M. E. & Kramer, M. R. (2006). Strategy & Society. The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. Harvard Business Review, 84 (12), 78-92.

PricewaterhouseCoopers (2011). Yritysvastuulla vielä matkaa johdon agendalle – PwC:n yritys vastuubarometri 2011. (Päivitetty syyskuussa 2011) <http://www.pwc.com/fi/fi/julkaisut/index.jhtml> (luettu 31.10.2011).

RARE (2005). Background Paper "Corporate Social Responsibility: Integrating a business and societal governance perspective - the RARE project's approach". (2005). Rhetoric and Realities: Analysing Corporate Social Responsibility in Europe (RARE). <http://www.rare-eu.net/index.php?id=4> (luettu 12.09.2011).

Rohweder, L. (2004). Ympäristönhallintajärjestelmät johtamisen työkaluina. Yritysten ympäristöjohtaminen: päämäärät, käytännöt ja arviointi. Ketola, T. (toim.). Esa Print Tampere, Tampere.

Rondinelli, D. & Vastag, G. (2000). Panacea, Common Sense, or Just a Label? The Value of ISO 14001 Environmental Management Systems. European Management Journal, 18(5), 499-510.

Schaltegger, S. & Burritt, R. (2000). Contemporary environmental accounting. Sheffield, UK: Greenleaf Publishing.

Simons, R. (1995). Levers of Control. Harvard Business School Press, Boston.

Sorsa, V.-P. (2011). Yritysvastuu ja politiikka. Teoksessa Joutsenvirta, M., Halme, M., Jalas, M. & Mäkinen, J. (toim.): Vastuullinen liiketoiminta kansainvälisessä maailmassa, Gaudeamus, Helsinki, 150-171.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä, Gummerus Kirjapaino Oy.

Wabha, H. (2008). Does the Market Value Corporate Environmental Responsibility? An Empirical Examination. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15, 89-99.

Wagner, M. (2007). Integration of Environmental Management with Other Managerial Functions of the Firm – Empirical Effects on Drivers of Economic Performance. *Long Range Planning*, 40, 611-628.

Weber, M. (2008). The business case for corporate social responsibility: A company-level measurement approach for CSR. *European Management Journal*, 26, 247-261.

World Commission on Environment and Development (WCED) (1987). *Our common Future*. Komission raportti. <http://www.un-documents.net/wced-ocf.htm> (Luettu 07.07.2011)

Van der Woerd, F. & van den Brink, T. (2004). Feasibility of a Responsive Business Scorecard – a pilot study. *Journal of business Ethics*, 55, 173-186.

## Liite 1:

### Haastattelurunko

#### 1. Haastateltava

- Asema organisaatiossa
- Osallistuminen ympäristövastuuta ja johdon ohjausjärjestelmiä koskeviin asioihin

#### 2. Ympäristövastuu

- Miten ympäristövastuu määritellään yrityksessä? Entä miten haastateltava itse määrittelee ympäristövastuun?
- Vastuullisuuden käsitteeseen liitetään usein vapaaehtoisuus ja ”määräystenmukaisuuden” ylittäminen. Käsitelläänkö näitä vapaaehtoisia ympäristöasioita eri tavalla kuin lakiin tai säännöksiin perustuvia ympäristöasioita?
- Mitkä ympäristöasiat ovat yritykselle merkittäviä ja minkälaisia ympäristöasioita yrityksessä täytyy ottaa huomioon (esim. toimialan erityispiirteet)?
- Mitkä ovat ympäristövastuun motivaatiotekijät, esim. odotetut rahamääräiset ja ei-rahamääräiset vaikutukset tai vaikutukset kilpailukykyyn?
- Onko lähestyminen ympäristövastuuseen strateginen vai reagoiva?
- Onko eri sidosryhmien kiinnostusta ja vaikutusmahdollisuuksia yrityksen ympäristövastuuseen kartoitettu?
- Tekeekö yritys yhteistyötä joidenkin sidosryhmien kanssa ympäristövastuuseen liittyen?
- Mistä osa-alueista yrityksen vastuullisuus koostuu (esim. taloudellinen, sosiaalinen)? Minkälainen on ympäristövastuun suhde näihin muihin vastuullisuuden osa-alueisiin?

#### 3. Ympäristövastuu johdon ohjausjärjestelmissä

- Onko ympäristövastuun tavoitteita tai muita ympäristönäkökulmia liitetty johdon ohjausjärjestelmiin? (viitekehys: Malmi & Brown 2008)
- Miten ympäristöasioita on huomioitu ohjausjärjestelmissä?
- Miten ympäristönäkökohtia on painotettu ohjausjärjestelmissä suhteessa muihin tekijöihin?
- Miten ISO 14001 näkyy ohjausjärjestelmäkokonaisuudessa?
- Miten ISO 14001 liittyy yrityksen muihin ohjaus- ja johtamisjärjestelmiin?

## Liite 2:

**Esimerkkejä ympäristömittareista tasapainotettua tuloskorttia varten (mukailten Epstein ja Wisner 2001, 7)**

### Taloudellinen näkökulma

Ympäristöön liittyvät säästöt (€)  
Sakot/rangaistukset (€)  
Ympäristö-, terveys- &  
turvallisuuskustannukset (% myynnistä)  
% proaktiiviset vs. reaktiiviset kulut  
investoinnit (€)  
energiakustannukset  
jättekustannukset  
kierrätystuotot  
tuotot ympäristömyötäisistä tuotteista

### Asiakasnäkökulma

Ympäristöasioihin liittyvä markkinointi (€)  
”Vihreiden” tuotteiden määrä  
Tuoteturvallisuus  
Takaisinvedot (kpl)  
Asiakaspalautukset  
Epätoivottu median huomio  
Tuotteiden uusiokäyttö (%)  
Sidosryhmäviestintä (kpl)  
Tuotteiden ikä  
Tuotteiden ekotehokkuus

### Sisäisten prosessien näkökulma

Elinkaariarvioinnit (kpl)  
Kierrätetyt materiaalit (%)  
Jätteet kaatopaikalle (%)  
Sertifioidut tavarantoimittajat (kpl)  
Onnettomuudet/vuodot (kpl)  
Auditoinnit (kpl)  
Kierrätetyt toimistotarvikkeet (%)  
Sertifioidut tuotantolaitokset (%)  
Energiankulutus  
Tavarantoimittajien auditoinnit (kpl)  
Vedenkulutus  
Kasvihuonepäästöt  
Päästöt vesistöihin  
Haitallisen materiaalin tuotanto  
Polttoaineen käyttö

### Innovaation ja oppimisen näkökulma

Koulutetut työntekijät (%)  
Maine kyselyiden perusteella  
Reklamaatiot työntekijöiltä (kpl)  
Reklamaatiot sidosryhmiltä (kpl)  
Epätoivottu median huomio  
Raportoidut rikkomukset (kpl)  
Työntekijät, joilla kannustimia liitetty  
ympäristötavoitteisiin (kpl)  
Toiminnot, joissa ympäristöasioihin  
liittyvä vastuu (kpl)