



# Vastuullinen yritystoiminta

– käytäntöjä suomalaisissa yrityksissä



# **Vastuullinen yritystoiminta**

**– käytäntöjä suomalaisissa yrityksissä**

# Sisältö

## Saatesanat 3

1. Miksi tarvitaan vastuullista toimintaa? 4
  2. Vastuullisuudessa on kolme ulottuvuutta: talous, ihmiset ja ympäristö 5
  3. Vastuullisuus on osa strategiaa 6
  4. Taloudellinen vastuullisuus 11
  5. Käytäntöjä sidosryhmävuoropuhelussa 14
  6. Henkilöstön osaaminen ja työhyvinvointi 17
  7. Toimintatavat ja yhteistyö yritysverkostoissa 21
  8. Terveys ja turvallisuus 26
  9. Ympäristövastuullisuus 29
  10. Vastuullisuuden mittaaminen ja raportointi 32
- Liite 1. Luettelo julkaisun esimerkeistä 33
- Liite 2. Vastuullista yritystoimintaa koskevaa lainsäädäntöä, ohjeita ja suosituksia 34
- Liite 3. Esimerkkejä yritysten politiikoista 35

# Saatesanat

Useimmat yritykset kilpailevat globaaleilla vientimarkkinoilla. Vaikka yritys toimisi yksinomaan kotimaassa, se ei ole suojassa globaalilta kilpailulta. Menestyäkseen yhä useamman yrityksen on sijoitettava ja toimitettava myös suoraan kasvumarkkinoilla. Tämä koskee isojen yritysten lisäksi niiden toimitusketjuun kuuluvia yrityksiä.

Yritysten vahva kilpailukyky ja menestyminen ovat välttämättömiä talouden kasvulle ja kansalaisten hyvinvoinnille kaikissa maissa. Menestyvien yritysten Suomessa hyvinvointi perustuu kolmeen keskeiseen asiaan: avoimeen talouteen, menestyviin yrityksiin ja ihmisten vahvaan osaamiseen. Vastuullinen yritystoiminta on yksi menestyksen avaimista.

Vastuullisesta yritystoiminnasta käytetään useita käsitteitä. EK:ssa on päädytty käyttämään käsitettä vastuullinen yritystoiminta (corporate responsibility), koska se on laajalle jäsenkentälle ymmärrettävin ja kuvaa parhaiten asian luonnetta yrityksissä. EK:n jäsenyritykset käyttävät kuitenkin myös muita käsitteitä, kuten yhteiskuntavastuu, hyvä yrityskansalaisuus, kestävä kehitys mukainen yritystoiminta tai yritysvastuu.

Vastuullinen yritystoiminta on haasteellista ja edellyttää yrityksiltä toimintojensa jatkuvaa kehittämistä.

Vuonna 2001 silloinen Teollisuuden ja Työnantajain Keskusliitto TT julkaisi oppaan yritysten yhteiskuntavastuuta kuvaavista työvälineistä helpottamaan yritysten itsearviointia ja oman toiminnan kehittämistä. Myös useat toimialat ovat julkaisseet asiasta linjauksia. Tämän julkaisun tarkoituksena on kertoa vastuullisuuden moninaisuudesta ja ajankohtaisesta tilanteesta koko elinkeinoelämässä.

Julkaisun painopiste on yritysten omaksumissa käytännöissä. Kuvatut käytännöt ovat yksittäisiä esimerkkejä yritysten toiminnoista. Luettelo julkaisun esimerkeistä on liitteessä 1. Lisää esimerkkejä löytyy yritysten raporteista ja nettisivuilta. Julkaisun valmisteluun on osallistunut EK:n jäsenyritysten edustajista koostuva vastuullista yritystoimintaa käsittelevä työryhmä

Helsingissä syyskuussa 2006.



Leif Fagernäs

# 1. Miksi tarvitaan vastuullista toimintaa?

Vastuullinen yritystoiminta (Corporate Responsibility) on yrityksen liiketoimintaa tukevaa, omaehtoista vastuullisuutta. Se määräytyy yrityksen arvojen ja tavoitteiden perusteella, ja sen muotoutumisessa yritys ottaa huomioon keskeisten sidosryhmien vaatimukset ja odotukset. Taloudellisten näkökohtien lisäksi vastuullinen yritys kiinnittää huomiota ympäristöasioihin sekä sosiaalisiin, yhteiskunnallisiin ja eettisiin näkökohtiin.

Vastuullisuuden sisältö ja painotukset muuttuvat ajan myötä ja ovat erilaisia eri yrityksissä. Yrityksen painotuksiin vaikuttaa se, millaisessa toimintaympäristössä se toimii. Suomessa painotukset ovat erilaisia kuin toimittaessa muissa teollisuusmaissa tai kehitysmaissa.

Vastuullisuus on kaikenkokoisten yritysten asia. Mitä isommasta ja globaalimmasta yrityksestä on kysymys, sitä moniulotteisemmaksi asia muodostuu. Pienissä ja keskisuurissa yrityksissä vastuullisuus on usein helpommin hallittavaa.

Yritykset näkevät vastuulliselle toiminnalle monta syytä. Perimmäisenä tarkoituksena on vahvistaa yrityksen kannattavuutta ja toimintaedellytyksiä pitkällä aikavälillä. Vastuullisuus on yrityksen maineriskin hallintaa sekä yritys- ja tuotekuvan kehittämistä. Menestyvä ja vastuullinen yritys saa parhaat työntekijät. Sillä on tyytyväiset asiakkaat ja liikekumppanit. Myös rahoittajat ja si-

joittajat arvostavat sitä.

Siitä, saako vastuullisuudesta kilpailuetua, vallitsee monenlaisia mielipiteitä – sen sijaan tutkittua tietoa asiasta ei juuri ole. Vastuullisuudesta voi saada kilpailuetua esimerkiksi sijoittaja-, rekrytointi- ja kuluttajamarkkinoilla. Ratkaisevaa on se, missä määrin asiakas arvostaa vastuullista toimintaa. Sen sijaan vastuuton toiminta tuo kilpailuhait-

taa ja heikentää yrityksen toimintaedellytyksiä sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä.

Globaalissa taloudessa, jossa tieto yrityksen toiminnasta kiirii nopeasti maapallon puolelta toiselle, vastuullisesta yritystoiminnasta on tullut vielä aiempaakin merkittävämpi perusta yrityksen toiminnalle. Vastuullinen toiminta on osa yrityksen liiketoimintaosaamista.

## Yritysten näkemyksiä vastuullisuudesta

- Vastuullinen yritystoiminta on yrityksen liiketoimintaa tukevaa, omaehtoista vastuullisuutta, joka määräytyy yrityksen arvojen ja tavoitteiden perusteella ja ottaa huomioon keskeisten sidosryhmien vaatimukset. Sen sisältö ja painotukset vaihtelevat yrityksittäin. (EK:n vastuullinen yritystoiminta - työryhmä)
- Se, että olemme toimialojemme teknologia- ja markkinajohtaja, jo yksin velvoittaa meitä läpinäkyvään ja vastuulliseen toimintaan. (Metso Oyj)
- Yhteiskuntavastuu nojaa luottamukseen. (Turku Energia Oy)
- Sitoutuminen vastuulliseen toimintaan ei ole uusi askel uuteen aikakauteen, vaan osoitus siitä, että olemme päättäneet toteuttaa periaatteitamme entistä johdonmukaisemmin. (M-Real Oyj)
- Vastuuta itsestä ja muista! (Tapiola)
- Eettisesti hyväksyttävä ja yhtiön arvojen mukainen toimintatapa auttaa saavuttamaan tavoitteemme olla alan kiinnostavin yhtiö niin työnantajana, yhteistyökumppanina kuin sijoituskohteena. (UPM Oyj)
- Tavoitteenamme on vastuullisuus läpi koko kahviketjun. Asian merkitys korostuu tulevina vuosina entisestään. (Oy Gustav Paulig Ab)
- Yrityksen on välttämätöntä käyttäytyä vastuullisesti menestyäkseen ja säilyttääkseen sidosryhmien luottamuksen. Viime kädessä kysymys on siitä, kuinka vetovoimainen ja hyvin hoidettu yritys on, mitkä ovat sen päämäärät ja kuinka onnistuneesti eri sidosryhmien tarpeet on toiminnassa tasapainotettu. (Neste Oil Oyj)
- Tavoittelemme vastuullista liiketoimintaa tuottavasti. (Fortum Oyj)
- Vastuullisuus on osa yritysten kilpailukykyä. Sillä käydään kilpailua asiakkaista, henkilökunnasta ja sijoittajista. Vastuullisuus on myös parempaa johtamista, jolla tähdätään hyvään työyhteisöön ja jossa ympäristötehokkuus on myös kustannustehokkuutta. (Kesko Oyj)

” Vastuullisuuden sisältö ja painotukset vaihtelevat yrityksittäin ”

## 2. Vastuullisuudessa on kolme ulottuvuutta: talous, ihmiset ja ympäristö

Vastuullinen toiminta on yrityksen tapa vastata kestäväen kehityksen haasteeseen. Näin ollen se kattaa kestäväen kehityksen kaikki kolme ulottuvuutta: talouden, ympäristön ja sosiaaliset näkökohdat. Yrityksissä vastuullisuuden ulottuvuudet nivoutuvat tiiviisti toisiinsa.

**Taloudelliseen vastuullisuuteen** kuuluvat kannattavuudesta ja kilpailukyvyistä huolehtiminen sekä omistajien tuotto-odotuksiin vastaaminen. Samalla yritys tuottaa yhteiskunnalle taloudellista hyvinvointia tuottamalla tavaroita ja palveluita sekä maksamalla veroja. Hyvä taloudellinen suorituskyky luo perustan vastuullisuuden muille ulottuvuuksille. Jos yrityksen talous ei ole kunnossa eikä yritys ole kilpailukykyinen, sillä ei ole edellytyksiä huolehtia sosiaalisesta ja ympäristövastuustaan.

Yritys ei voi kuitenkaan menestyä, ellei se huolehdi henkilöstöstään ja ympäristöstään tai käyttäydy vastuullisesti sidosryhmiään kohtaan.

**Ympäristövastuullisuus** tarkoittaa luonnonvarojen kestävää käyttöä, jätteiden määrän vähentämistä ja ympäristöhaittojen pitämistä mahdollisimman pieninä. Siihen kuuluvia tavoitteita ovat vesien, ilman ja maaperän suojeleminen, ilmastonmuutoksen hallinta ja luonnonvarojen säästeliäs käyttö.

” **Kehittyvillä markkinoilla ajankohtaisia aiheita ihmisoikeudet ja korruption torjuminen** ”

Ihmisiin kohdistuva **sosiaalinen vastuullisuus** käsittää henkilöstön hyvinvoinnin, koulutuksen ja motivaation, tuoteturvallisuuden ja kuluttajansuojan sekä yhteistyön yritysverkoissa. Siihen kuuluvat myös avoin vuorovaikutus eri sidosryhmien kanssa sekä hyvien toimintatapojen ja yhteistyön edistäminen.

Monien yritysten vastuullisen toiminnan painopisteitä ovat muun muassa

- kilpailukyvyyn turvaaminen globaalissa taloudessa
- koko tuotantoketjun menestyksen parantaminen ja siihen liittyvä yhteistyö asiakkaiden ja tuotantoketjun muiden yritysten kanssa
- henkilökunnan osaaminen ja hyvinvointi
- terveys ja turvallisuus
- kasvihuonekaasupäästöjen vähentäminen
- materiaalien tehokas käyttö koko tuotantoketjussa (ekotehokkuus)
- raaka-aineen alkuperän varmistaminen
- kemikaaliriskien vähentäminen.

Kehittyvillä markkinoilla (muun muassa Venäjä, Kiina, Intia, Brasilia) toimivilla yrityksillä ajankohtaisia asioita ovat lisäksi

- ihmisoikeuksien edistäminen
- korruption torjuminen
- yhteistyömuotojen kehittäminen asioiden eteenpäin viemiseksi esimerkiksi UNICEFin ja YK:n kehitysohjelman UNDP:n kanssa.

”

**Painopisteitä:**

- kannattavuus
- koko tuotantoketjun toimintatapojen kehittäminen
- henkilökunnan osaaminen ja hyvinvointi
- terveys ja turvallisuus
- ilmastonmuutoksen torjunta
- materiaalien tehokas käyttö
- yhteistyön kehittäminen sidosryhmien kanssa ”

# 3. Vastuullisuus on osa strategiaa

Vastuullinen yritystoiminta muovautuu yrityksen omien arvojen ja tavoitteiden sekä lainsäädännön ja sidosryhmien odotusten perusteella. Myös yrityksen toiminnan luonne ja toimintaympäristö vaikuttavat vastuullisuuden sisältöön ja painoituksiin.

Näin ollen vastuullisen toiminnan painopistealueet määräytyvät yrityskohtaisesti. Yritys sisäistää ja sisällyttää vastuullisuuden itse osaksi strategiaansa ja päivittäistä toimintaansa. Tämä edellyttää yrityksen johdon sitoutumista, henkilökunnan osallistumista ja selkeitä yrityksen sisäisten vastuiden määrittelyä.

Useat toimialat ovat laatineet vastuullista toimintaa koskevia ohjeita ja periaatteita (katso liite 2).

**”Lähtökohtana on aina toimintaympäristön kulttuuri, toimintatavat ja lainsäädäntö”**

## ”Katsotaan, missä ollaan”

Kehitystyö alkaa nykyisen tilanteen arvioinnista. Yritys käy lävitse eri sidosryhmät ja niiden odotukset sekä pohtii vastuun toteuttamista yrityksessä teemoittain. Näin yritys saa käsityksen siitä, miltä osin asiat ovat hallinnassa ja miltä osin toimintaa on tarpeen kehittää.

Asemoidessaan omaa toimintaansa yritys voi käyttää apuna lukuisia säädöksiä, kansainvälisiä sopimuksia, suosituksia ja standardeja.

**” Vastuullisuus edellyttää johdon sitoutumista ja henkilökunnan osallistumista ”**

Pienelle ja keskisuurelle yritykselle tärkeimmät asiat löytyvät usein asiakkaan toimintaperiaatteista ja -ohjeista sekä lainsäädännöstä. Isot ja kansainväliset yritykset käyttävät usein apuna YK:n julistuksia ja sopimuksia, OECD:n suosituksia, kansainvälisiä standardeja, elinkeinoelämän kansainvälisten järjestöjen (kuten Kansainvälisen kauppakamarin) periaatteita, sijoittajien arviointiperusteita ja kansalaisjärjestöjen suosituksia.

## ”Päätetään, mitä tehdään”

Seuraavaksi yritys päättää tavoitteen- sa eli sen, miten se mitoittaa oman vastuullisen toimintansa. Lähtökoh- tana ovat yrityksen arvot ja eettiset periaatteet.

Tässä vaiheessa kirjataan yrityk- sen toimintaperiaatteet ja -politiikka sekä tavoitteet. Yritys voi edetä eri asioissa sen mukaan, miten tärkeäksi kukin asia yrityksessä nähdään. Lainsäädännön vaatimukset asettavat minimitasen. Sidosryhmien odotuk- set vaikuttavat ratkaisevasti tavoite- tason määrittelyyn. Esimerkiksi verkostoyhteistyössä asiakas on usein se, joka määrittelee vaadittavan tason. Esimerkkejä yritysten politiik- ka-alueista on liitteessä 3.

Toimintaperiaatteissa tai -politiik- kassa yritys voi määritellä, miten se huolehtii henkilöstöstään, miten se hoitaa ympäristöasiansa, mitä asioita se painottaa suhteissaan asiakkaisiin ja liikekumppaneihin sekä miten se suhtautuu ympäröiviin yhteisöihin. Monet yritykset myös kertovat, mitä ne edellyttävät alihankkijoiltaan ja muilta yhteistyöverkoston jäseniltä.

Kotimaassa toimivien yritysten vastuullista toimintaa ohjaa pitkälti lainsäädäntö. Useimmat PK-yrityk- set toimivat vastuullisesti, vaikka ne eivät itse välttämättä luonnehdikaan toimintaansa sellaisilla käsitteillä kuin yhteiskuntavastuu, eivätkä suuryritysten tapaan laadi toiminnas- taan raportteja. Haasteena on löytää kaikenkokoisille yrityksille yhteinen kieli vastuullisuudesta puhuttaessa. Pk-yritykset ovat usein osa suurem- pien yritysten tuotantoketjua, jolloin toimintatavat leviävät yritykseltä toiselle.

Globaalisti toimivan yrityksen haasteena on luoda yleispätevät arvot ja periaatteet, jotka ohjaavat yrityksen toimintaa kaikissa toimin- taympäristöissä ja tilanteissa. Samal- la yritys joutuu sopeutumaan ja ottamaan huomioon kohdemaan kulttuurierot, toimintatavat ja lainsäädännön vaatimukset.

**” PK-yritykset toimivat vastuullisesti, mutta eivät käytä tiettyjä käsitteitä ”**

Yritykset ovat esimerkiksi laatineet toimintaohjeita korruption torjumiseksi. Monissa yrityksissä lähtökohta on, että vain tavanomaiset nimellisarvoiset lahjat ja vieraanvaraisuus ovat sallittuja. Vastuullinen yritys suhtautuu kielteisesti korruptioon niissäkin maissa, jossa korruptio on maan tapa.

### ”Tehdään, mitä on päätetty”

Tavoitteiden määrittelyn jälkeen yritys ryhtyy todelliseen työhön: toteuttaa toimintaperiaatteensa käytännön toiminnassa. Käytännön työtä yritykset edistävät usein kehittämishankkeilla, joissa määrittellään painopisteet, tavoitteet ja toimenpiteet esimerkiksi seuraavalle vuodelle. Vastuullisen toiminnan hallinta voidaan kytkeä osaksi yrityksen hallintajärjestelmiä, kuten yrityksen toiminta-, laatu- ja ympäristöasioiden hallintajärjestelmiä.

Vastuullisuus koskee yrityksessä lähes kaikkia toimintoja, kuten sijoittaja- ja asiakassuhteita, ympäristöasioita, henkilöstöasioita, terveys- ja turvallisuusasioita, tutkimusta ja tuotekehitystä, yhteiskuntasuhteita, markkinointia ja

” Haasteena on luoda yrityksen toimintaa kaikissa toimintaympäristöissä ja tilanteissa ohjaavat arvot ja periaatteet ”

viestintää. Pienissä yrityksissä samat henkilöt hoitavat usein kaikkia tehtäväalueita. Sen sijaan isoissa yrityksissä asiantuntemus on jakaantunut eri toimintoihin. Joustavin tapa vastuunjaossa on usein verkostoitua yksiköiden tai toimintojen kesken ja määritellä yksittäisille hankkeille vastuuhenkilöt. Suurissa yrityksissä painopisteenä on vastuullisuuden kokonaishallinta ja integroiminen osaksi yrityksen kaikkea toimintaa.

### ”Seurataan ja raportoidaan”

Vastuullisuuteen kuuluu myös se, että yritys seuraa periaatteidensa ja tekemiensä päätösten toteutumista. Tätä varten yritys määrittelee mittareita. Tehdyistä toimenpiteistä ja tavoitteiden toteutumisesta kerrotaan ja raportoidaan järjestelmällisesti. Yksinkertaisimmillaan rapor-

tointi on tilannekatsaus yritysjohtolle ja laajimmillaan vapaaehtoisten pelisääntöjen (esim. GRI) mukainen julkaistava raportti. Raportointia on käsitelty tarkemmin luvussa 10.

### ”Jatkuvaa parantamista”

Vastuullisen yritystoiminnan sisältö muuttuu ajan myötä ja peilaa kulloinkin ajankohtaisia asioita. Yritysten haasteena on varmistaa, että lähestymistapa on linjassa eri sidosryhmien odotusten ja hyvien käytäntöjen kanssa myös jatkossa.

” Vastuullisuus koskettaa lähes kaikkia yrityksen toimintoja, joihin se myös integroidaan ”

## Vastuullisuuden järjestelmällinen haltuunotto

- Yrityksessä noudatettavista arvoista sopiminen ja niiden kirjaaminen
- toimintaperiaatteiden ja/tai -politiikan laatiminen
- vuoropuhelu sidosryhmien kanssa
- toimintaohjeiden laatiminen
- vastuullisuuden liittäminen osaksi yrityksen hallintajärjestelmää
- vastuullisuuden mittaaminen
- raportointi toiminnasta.

## Käytännön esimerkkejä:

### Arvot ovat vastuullisuuden perusta

Vastuullinen yritystoiminta pohjautuu yrityksen arvoihin. **Arvot** näkyvät yrityksen käytännön ratkaisuissa silloin, kun ne kuvaavat yritykselle aidosti tärkeitä asioita ja kun yrityksen toimintaohjeet perustuvat niihin. Parhaisiin tuloksiin päästään, kun työntekijät ovat mukana määrittelemässä arvoja. Arvot nähdään keskustelua eteenpäin vievänä työkaluna ja yrityksen sisäisinä koodistoina, jotka tukevat henkilöstöä käytännön työssä. Arvot kiinnostavat myös omistajia ja asiakkaita.

Yli 80 prosenttia yritysjohtajista ja yli 60 prosenttia työntekijöistä ilmoittaa, että heidän yrityksessään on määritelty arvot (Keskuskauppakamari 2006). Tyypillisimmillään yrityksillä on neljä määriteltyä arvoa (Novetos 2004).

Johto ja muu henkilöstö määrittelevät yhdessä yrityksen arvot. Lähes puolet yritysjohtajista sanoo näin tapahtuvan. Suunnilleen yhtä moni katsoo arvojen olevan lähtöisin yrityksen johdolta tai yrityksen omistajilta. Työntekijöistä lähes 40 prosenttia näkee arvojen olevan yhteistyön

tulosta. Valtaosa yritysjohtajista (95 %) ja työntekijöistäkin selvä enemmistö (62 %) arvioi työpaikalla toimittavan yrityksen arvojen suuntaisesti (Keskuskauppakamari 2006).

**Yritysjohtajat näkevät erityisen tärkeinä arvoina asiakaslähtöisyyden, kannattavuuden ja työntekijöistä huolehtimisen.**

### Vastuullisuus on yleistynyt yrityksissä johdonmukaisesti

**Keskuskauppakamari** on seurannut yrityskulttuuritutkimuksessaan vastuullisen yritystoiminnan etenemistä yrityksissä. Viimeisten kuuden vuoden aikana vapaaehtoisten eettisten periaatteiden asettaminen on johdonmukaisesti yleistynyt. Yritykset soveltavat omaehtoisia periaatteita erityisesti henkilöstön hyvinvointiin (97 %), harmaan talouden torjuntaan (84%), hyvityskäytäntöön (83%) ja asiakaspalveluun (81%) liittyvissä asioissa.

Suurimmalla osalla yrityksistä on tasa-arvoa (78%) sekä hyvää hallinto- ja johtamistapaa (74 %) koskevat ohjeet. Lisäksi yli puolet ilmoittaa soveltavansa vapaaehtoisia menettelyitä sponsoroinnissa (71%), ympäristöasioissa (71 %), takuuehdoissa (66%), lahjonnan välttämiseksi (58%), tuotteiden alkuperän varmistamisessa (58%) ja mainonnassa (54%).

Tulosten mukaan suomalaiset yritykset ovat valmiita panostamaan vapaa-

ehtoisesti sellaisiin asioihin, jotka ne näkevät omassa toiminnassaan tärkeinä. Yritykset myös käsittävät vastuullisuuden laajasti. Vapaaehtoisten periaatteiden noudattaminen on yleistä sekä talouteen, ihmisiin että ympäristöön liittyvissä asioissa.

**Lisätietoja: Keskuskauppakamari, Yrityskulttuuri 2006, [www.keskuskauppakamari.fi](http://www.keskuskauppakamari.fi)**

## Kansainvälistä itsesääntelyä by ICC

Kansainvälinen kauppakamari **ICC** edistää kansainvälisen kaupan ja investointien vapautta, tervettä kilpailua sekä kestäväää kehitystä. Se muun muassa antaa yrityksille ohjeita ja suosituksia. Suomalaiset yritykset ovat olleet valmistelemassa ja myös käyttävät näitä ohjeita ja suosituksia.

Ensimmäinen **kaupallista viestintää** koskeva ohje annettiin vuonna 1937. Tämän jälkeen ICC on kehittänyt markkinointia koskevia ohjeita. Nykyisin ne käsittävät suoramarkkinoinnin, sponsoroinnin ja ympäristöväittämien käytön. Ensisijaisesti niissä ohjeistetaan yritysten toimintaa, mutta myös

yleisemmin hyvää liiketapaa.

Vuonna 1991 ICC julkaisi **ympäristöjohtamisen** periaatteet nimeltään Elinkeinoelämän peruskirja kestävään kehityksen aikaan saamiseksi (ICC Business Charter for Sustainable Development). Vuonna 1996 uusittu peruskirja ja sen 16 periaatetta ovat yhä maailmanlaajuisesti useiden yritysten ympäristöjohtamisen perusta.

Vuonna 2002 ICC julkaisi **vastuullista yritystoimintaa** koskevan kannanoton, jossa korostetaan yritysten omaaloitteista toimintaa. Myöhemmin ICC julkisti **"ICC 9 steps on responsible business conduct"** –ohjeistuksen, joka

esittelee yrityksille käytännön toimenpidesuosituksia ja hyviä käytäntöjä. Työtä tehdään myös vastuullisuutta koskevan raportoinnin ja tuoteketjun hallinnan osalta.

1970-luvulla julkaistiin ohjeet **lahjonnan vastustamiseksi** (ICC Rules of Conduct – Extortion and Bribery in International Business Transactions). Ohjeita on uusittu säännöllisesti, viimeksi vuonna 2005.

**Lisätietoja: Kansainvälisen kauppakamarin Suomen osasto,**  
[www.iccfin.fi](http://www.iccfin.fi) ja [www.iccwbo.org](http://www.iccwbo.org)

## Sopimuksilla tuloksia energiansäästöissä

Elinkeinoelämän keskusliitto **EK** ja **Energiateollisuus ry** tekivät vuonna 1997 valtiovallan kanssa sopimukset energiansäästöstä. Sopimukset kattavat valtaosan Suomen energiantuotannosta, siirrosta, jakelusta sekä teollisesta loppukäytöstä. Ne ovat osoittautuneet erinomaiseksi keinoksi edistää energiatehokkuutta.

Energian säästöä edistetään konkreettisilla toimenpiteillä. Ensimmäisessä vaiheessa yritys tekee energiansäästöselvityksen, jolla paikannetaan energiatehokkuuden parannuskohteet. Selvitys pitää sisällään myös arvion energiansäästötapojen taloudellisesta

kannattavuudesta. Selvityksen perusteella yritys tekee ohjelman, miten taloudellisesti kannattavat toimenpiteet toteutetaan.

Yritykset raportoivat vuosittain Motiva Oy:lle energiansäästöstään. Vuosien 1998–2005 aikana yritykset käyttivät energiansäästöselvityksiin rahaa liki 19 miljoonaa euroa. Energiansäästötoimenpiteisiin yritykset investoivat vuosina 1998–2004 lähes 300 miljoonaa euroa. Säästetty energiamäärä on 6 terawattituntia, mikä vastaa lähes 300 000 omakotitalon vuotuista energiankäyttöä.

Alun perin elinkeinoelämän energi-

ansäästösopimusten piti päättyä vuoden 2005 lopussa. Toiminta on osoittautunut niin tuloksekkaaksi, että sitä päätettiin jatkaa vuoden 2007 loppuun saakka. Tänä aikana selvitetään siirtymistä kolmannen sukupolven energiatehokkuussopimuksiin. Tavoitteena on löytää yrityksille uusia työkaluja energiatehokkuuden parantamiseksi entisestään. Energiatehokkuuden uudet innovaatiot on tarkoitus myös kytkeä keskeiseksi osaksi mahdollista uutta sopimusta.

**Lisätietoja: Elinkeinoelämän keskusliitto EK,**  
[www.ek.fi](http://www.ek.fi)

## Käytännön esimerkkejä:

### Vastuullisuutta rakennusalalla

**Skanska Oy** on yksi maailman suurimmista rakennusalan yrityksistä. Sillä on maailmanlaajuinen eettinen ohjeisto (Code of Conduct), joka sisältää muun muassa henkilöstöön, liiketoimintaetiikkaan ja ympäristöasioihin liittyvät keskeiset periaatteet.

Skanskan lähtökohtana on, että asiakas saa tarvitsemansa tilat ja rakenteet sovitun hintaisina, laatusina ja sovitun aikataulun mukaisesti. Yhtiö edellyttää alihankkijoiltaan vastuullista toimintaa ja sitoutumista Skanskan toimintaperiaatteisiin. Useista alihankkijoista on tulut aitoja kumppaneita, jotka kehittävät jatkuvasti omaa toimintaansa.

Ympäristökuormituksen vähentämiseksi Skanska tarjoaa asiakkaille palveluita, osaamista ja työkaluja elinkaariominaisuuksien hallintaan. Tavoitteena on määrätietoisesti vähentää energiankulutusta, päästöjä ja jätteitä.

Sosiaalisen vastuun keskeisenä kohteena ovat henkilöstön hyvinvointi, työterveys ja työturvallisuus. Siihen kuuluvat myös hyvät toimintatavat suhteessa muihin yrityksiin sekä vuorovaikutus lähiyhteisöjen ja sidosryhmien kanssa. Yhtiöllä on myös työturvallisuusstrategia. Työturvallisuuden kohentaminen otettiin Skanskassa vuonna 2005 tärkeimmäksi painopistealueeksi. Tapahtumien määrä pieneni vuoden aikana yli 40 prosentilla.

Skanska toimii rakennushankkeissaan avoimessa vuorovaikutuksessa niiden sidosryhmien kanssa, joiden elinympäristöön tai toimintaan hankkeilla voi olla

vaikutuksia. Rakennustyömaiden naapurustolle tärkeitä kysymyksiä ovat esimerkiksi asumisviihtyvyyteen ja elinympäristön turvallisuuteen liittyvät asiat. Vuorovaikutuksen välineitä ovat muun muassa kirjeet rakennuskohteen naapurustoon, internet-palautte, henkilökohtaiset käynnit hankkeen naapurustossa tai erikseen järjestettävät tilaisuudet.

Skanskan toimintajärjestelmä on työkalu, joka perustuu asiakkaiden tarpeita palveleviin prosesseihin. Sillä varmistetaan ja jaetaan yhtenäiset parhaat toimintatavat.

**Lisätietoja: Skanska Oy,**  
[www.skanska.fi](http://www.skanska.fi), [www.skanska.com](http://www.skanska.com)

**Varte-yhtiöt** – Rakennus-Varte Oy ja Varte-Uusimaa Oy – ovat erikoistuneet korkealuokkaisten asuntojen rakentamiseen. Yhtiöt ovat perheomistuksessa: omistajilla on kasvot ja omistajan vastuu.

Yhtiöt panostavat tasokkaiden asuntojen lisäksi hyvään ja luotettavaan yritysimagoon. Siihen kuuluu huolehtiminen omasta henkilöstöstä, yhteiskuntasuhteista ja yhteistyöverkostosta. Yritys osallistuu rakennusalan yhteisiin ponnistuksiin harmaiden markkinoiden torjumiseksi.

Laadukkaita asuntoja syntyy vain motivoituneilta ihmisiltä, jotka tuntevat työskentelevänsä turallisessa työsuhteessa ja tietävät työnantajansa arvostavan heitä ja heidän ammattitaitoaan. Työmaiden turvallisuuden jatkuva kehittäminen on yksi painopisteistä. Yritys myös panostaa uusien työntekijöiden kouluttamiseen. Se pyrkii palkkaamaan vasta ammattikoulutuksen saaneita työntekijöitä ja sijoittamaan heitä kokeneimpien työntekijöiden opastukseen. Alalle tulevia nuoria palkataan joka vuosi kesätöihin.

Yhtiöiden toimintaa ohjaavat ulkopuolisista asiantuntijoista koostuvat hallitukset, joilla osaltaan varmistetaan toiminnan kannattavuus, pitkäjänteisyys, tavoitteellisuus sekä tuodaan toimintaan sidosryhmänäkökulmaa.

Taloudellisen vastuuseen kuuluvat tehokas ja voimakkaasti asiakaslähtöinen rakentaminen sekä asiakaslähtöiset tuotteet. Näillä varmistetaan myös toiminnan pitkäjänteisyyden turvaava hyvä kannattavuustaso. Käytännön toimintaa ohjataan auditoidulla toimintajärjestelmällä, joka kattaa myös laatu-, turvallisuus- ja ympäristönäkökohdat. Asiakastyytyvyyttä mitataan säännöllisesti tuotteiden ja palvelujen kehittämiseksi.

Hyvillä suunnitteluratkaisuilla saadaan aikaan viihtyisiä asuntoja ja hyvä rakennettu ympäristö. Yhtiön kehittämissä tuotteissa ja palveluissa kiinnitetään huomiota elinkaarietäisyyteen ja ympäristövaikutusten minimointiin. Asunnoissa käytetään turvallisesti tunnettuja materiaaleja, ratkaisuja ja tuotantomenetelmiä.

**Lisätietoja: Varte-yhtiöt,**  
[www.varte.fi](http://www.varte.fi)

## 4. Taloudellinen vastuullisuus

Kannattavuus ja kilpailukyky ovat kaiken yritystoiminnan perusta. Kannattavuus on myös edellytys sille, että yritykset voivat tuottaa taloudellista hyvinvointia yhteiskunnalle tavaroiden ja palvelujen tuottajina, työllistäjinä, veronmaksajina, sosiaaliturvan rahoittajina ja osaamisen edistäjinä.

Hyvä taloudellinen suorituskyky luo perustan myös yritysten sosiaaliselle ja ympäristövastuulle. Jos yrityksen talous ei ole kunnossa eikä yritys ole kilpailukykyinen, sillä ei ole edellytyksiä huolehtia sosiaalisesta ja ympäristövastuustaan. Toisaalta yritys ei voi menestyä, ellei se huolehdi henkilöstöstään ja ympäristöstään tai käyttäydy vastuullisesti sidosryhmiään kohtaan.

Se, miten yritys menestyy maailmalla, heijastuu kotimaan talouden kehittymiseen. Yritysten vahva kilpailukyky ja menestyminen ovat välttämättömiä kotimaan talouden kasvulle ja kansalaisten hyvinvoinnille. Yritysten menestyminen globalisaatiossa edellyttää kuitenkin, että yritysten toimintaympäristö on Suomessa kilpailukykyinen. Lisäksi se edellyttää, että kansainväliset toimintaedellytykset ovat mahdollisimman tasavertaiset. Toisin sanoen, missä tahansa yritys toimiikaan, sille

” Ilman vahvaa taloutta yritys ei voi hoitaa ympäristö- tai sosiaalista vastuutaan ”

” Taloudellisen vastuun yksi keskeinen työkalu on riskienhallinta ”

on tärkeää, etteivät kilpailijat saa etulyöntiasemaa.

Taloudellinen vastuu pohjautuu pitkälti lainsäädäntöön, joka vaihtelee maittain. Esimerkiksi Yhdysvalloissa tuli vuonna 2002 voimaan Sarbanes-Oxley-laki, joka edellyttää kaikkia Yhdysvalloissa listattuja pörssiyrityksiä määrittelemään toimintaperiaatteensa taloudellisista, ympäristö- ja yhteiskunnanäkökohdista. Vaatimusten täyttämiseksi yritykset ovat koonneet toimintaohjeensa koko toiminnan kattavaksi, yksityiskohtaiseksi menettelyohjeeksi (code of conduct).

Yritykset määrittelevät taloudellisen vastuun sisältöä useissa eri periaatteissa. Näitä ovat muun muassa hallintoperiaatteet (corporate governance), riskienhallintapolitiikka, sijoitussuunnitelmat, luottopolitiikka, hinnoittelupolitiikka, ostopolitiikka, sisäpiiriohjeistus, korvaustoiminnan periaatteet ja tietoturvapolitiikka.

Keskuskauppakamarin ”Yrityskulttuuri 2006” -tutkimuksen mukaan kolme neljästä yritysjohtajasta on sitä mieltä, että toiminnan jatkuvuuden takaaminen on kaikkein tärkein omistajien asettama tavoite. Puolet yritysjohtajista katsoo, että omistajien pääasiallinen tavoite on sijoitukselle saatava korkea tuotto. Pienissä, omistajavetoisissa yrityk-

sessä tärkein päämäärä on varmistaa toiminnan jatkuminen. Suurten yritysten omistajat asettavat määrätietoisesti tavoitteita sekä toiminnan jatkumisen että tuoton suhteen. Ulkomaiset omistajat korostavat taloudellisia tavoitteita selvästi enemmän kuin kotimaiset omistajat.

Riskienhallinta on osa taloudellista vastuullisuutta. Riskienhallinnan tehtävä on arvioida ja hallinnoida jatkuvasti kaikkia yritystoiminnassa esiintyviä mahdollisuuksia, uhkia ja riskejä asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi ja toiminnan jatkuvuuden varmistamiseksi. Tutkimusten mukaan sijoittajat uskovat hyvin hoidetun riskienhallinnan vähentävän yrityksissä ikäviä yllätyksiä sekä lisäävän taloudellista vakautta ja mahdollisuutta parempaan kannattavuuskehityksen ennakointiin (Ernst & Young 2006). Yli 60 prosenttia sijoittajista ei sijoittanut yhtiöön, jonka riskienhallintaa pidettiin riittämättömänä ja runsaat 80 % sijoittajista oli valimis maksamaan lisähintaa riskinsä hallitsevasta yhtiöstä.

” Haastena on sovittaa lyhyen aikavälintuotto-odotukset pitkän aikavälin kannattavuuteen ja vastuullisuuden kokonaisuuteen ”

## Käytännön esimerkkejä:

### Vastuullinen sijoitustoiminta Ilmarisessa

**Ilmarinen** on keskinäinen työeläkeyhtiö, jonka perustehtävänä on pitää huolta yhtiössä vakuutettujen työntekijöiden ja yrittäjien työeläketurvasta ja tulevien eläkkeiden katteeksi rahastoidusta sijoitusomaisuudesta. Yhtiö vastaa noin 750 000 suomalaisen työeläketurvasta ja maksoi eläkkeitä vuonna 2005 noin 2 miljardin euron edestä. Sijoitusomaisuuden arvo oli noin 21 miljardia euroa.

Ilmarinen pitää tärkeänä osallistua suomalaisten yritysten rahoittamiseen ja suomalaisen elinkeinoelämän pääomahuollon turvaamiseen. Vuoden 2005 lopulla yhtiön yli 6 miljardin euron osakesalkusta noin 40 % oli suomalaisissa osakkeissa. Lisäksi merkittäviä Suomi-sijoituskohteita ovat kiinteistöt, joukkovelkakirjalainat ja erityyppiset yritysluotot.

Ilmarisen omistajapolitiikan mukaisesti yhtiön sijoitustoiminnan pitää olla paitsi tuottavaa, myös vastuullista ja eettisesti kestävä. Ilmarinen edellyttää sijoituskohteiltaan kestävä kehityksen periaatteiden noudattamista. Käytännössä tämä tarkoittaa, että sijoituskohteena oleva yritys noudattaa sekä kansainvälistä että paikallista

lainsäädäntöä ja huolehtii esimerkiksi toiminnan vaatimista riittävästä ympäristöinvestoinneista. Työntekijöiden kohtelun on oltava asianmukaista ja ihmisoikeuksia kunnioittavaa.

Ilmarisen käyttämä arviointimenetelmä pohjautuu positiiviseen arvottamiseen. Menetelmä ei sulje suoraan pois mitään toimialaa, vaan kullakin toimialalla kohteet valitaan niiden yritysten joukosta, jotka noudattavat kestävä kehityksen periaatteita. Tällaisten yritysten uskotaan hoitavan myös taloudelliset velvoitteensa keskimääräistä paremmin ja läpinäkyvämmiin, mikä pienentää sijoittajan riskiä. Tämä alentaa yritykseltä vaadittavaa tuottovaatimusta ja mahdollistaa myös keskimääräistä korkeamman arvostustason. Rahastojen valinnassa huomio kiinnittyy omaisuudenhoitajien vastuullisuuteen ja toiminnan läpinäkyvyyteen.

Ilmarinen käyttää arvopaperisalkun eettisyyden arvioimisessa ulkopuolista asiantuntijaa, joka tarkastaa salkun kahdesti vuodessa. Valittuja periaatteita rikkoneet yritykset voidaan poistaa sijoituskohteista, mikäli tehdyt lisäselvitykset ja keskustelut yritysjo-

don kanssa eivät muuta tilannetta. Vuoden 2005 aikana salkusta ei jouduttu poistamaan yhtiöitä eettisiin perusteisiin, mutta vuosina 2003–2004 salkusta poistettiin neljän yhtiön arvopaperit. Perusteita poistoille olivat muun muassa pakkotyö ja ympäristörikkokset. Ilmarisen yhteistyökumppanina vastuullisuuden arvioinnissa on kolmen vuoden ajan ollut ruotsalainen GES Investment Services, jolla on yli 16 vuoden kokemus alalta.

Ilmarinen uskoo, että aktiivisella omistajapolitiikalla voidaan vaikuttaa myönteisesti omistusten arvon kehitykseen ja alentaa sijoituksiin liittyvää riskiä. Aktiivisuus tarkoittaa esimerkiksi osallistumista yhtiökokouksiin ja yhteydenpitoa yritysten johtoon. Tarvittaessa Ilmarinen toimii yhteistyössä muiden osakkeenomistajien kanssa. Lisäksi yhtiö seuraa ja analysoi hallintotapojen ja erilaisten palkitsemisjärjestelmien kehittymistä sekä osallistuu aktiivisesti näitä aiheita koskevaan keskusteluun.

**Lisätietoja: Ilmarinen,**  
[www.ilmarinen.fi](http://www.ilmarinen.fi)

## Riskienhallinnan monet kasvot Wärtsilässä

**Wärtsilä Oyj:n** liiketoiminta-alueet vastaavat toimintaansa liittyvistä riskeistä ja niiden haittojen ehkäisemisestä ja suojautumisesta. Riskienhallinta on osa keskitettyä rahoitusta, joka raportoi talous- ja rahoitusjohtajalle. Se kartoittaa eri liiketoiminta-alueiden riskit, valmistelee riskienhallintapolitiikan ja kehittää yhdessä vakuutusyhtiöiden ja meklareiden kanssa tarvittavat globaalit ja paikalliset vakuutusratkaisut. Wärtsilän hallitus on hyväksynyt riskienhallintapolitiikan.

Riskeihin kuuluvat operatiiviset riskit, rahoitusriskit ja raaka-aineiden hintariskit. Operatiivisia riskejä ovat muun muassa asiakasriski, kilpailutilanne- ja hintariski, alihankkija- ja toimittajariski, tuote- ja tuotevastuuriski, vahinkoriski sekä ympäristö- ja sosiaaliset riskit. Rahoitusriskeihin kuuluvat puolestaan valuuttariski, korkoriski, likviditeetti- ja jälleenrahoitusriski, luottoriskit sekä osakehintariski. Raaka-aineiden hintariskit Wärtsilä Oyj:ssä liittyvät öljyyn, metalleihin ja sähköön.

Esimerkiksi operatiivisten riskien osalta yhtiössä tehdään riskitarkastus joka toinen vuosi. Lisäksi riskeihin kohdistuvaa jatkuvaa raportointia on kehitetty ja jokaiselle riskille on nimetty vastuullinen henkilö.

**Lisätietoja: Wärtsilä Oyj,**  
[www.wartsila.com](http://www.wartsila.com)

## Rakennusala torjuu harmaata taloutta

**Rakennusala** on kehittänyt useita eri menettelyjä, joilla torjutaan harmaata urakointia ja annetaan vertailutietoja verottajan käyttöön. Rakennusala on liikkeellä sekä yhteiskunnallista että puhtaasti itsekkäistä syistä. Kaikki harmaana tehdyt urakat ovat pois asiansa hoitavien yritysten tuloksesta. Kunnolliset yritykset ja työntekijät maksavat verot myös vapaamatkustajien puolesta.

Rakennusalalla noudatetaan ns. harmaan talouden torjuntasopimusta, jonka ovat allekirjoittaneet tärkeimmät tilaaja- ja urakoitsijajärjestöt. Sopimuksen mukaan ennen urakoitsijan valintaa tarkastetaan urakoitsijan verovelka- ja työeläkemaksutodistukset.

Urakan jälkeen tilaajana ilmoittaa verottajalle käyttämänsä urakoitsijat. Verottajalle ilmoitetaan neljännesvuosittain n. 15 000–18 000 urakkasopimusta.

Lisäksi Rakennusteollisuus RT ry on vuodesta 1996 suosittanut työmaakohtaisten kulkulupien käyttöä. Henkilöntunnusteiden käyttövaatimus on kirjattu myös rakennusurakan yleisiin sopimusehtoihin (YSE 1998).

Kulkulupia käytetään suuressa osassa ammattirakentamista. Rakennusala seuraa harmaan talouden torjuntaa säännöllisesti mm. yhdessä verohallinnon edustajien kanssa. Viranomaisten kenttähavaintojen mukaan kulunvalvonta on Uudella-

maalla käytössä n. 60 prosentilla työmaista. Parhaiten hoidettuja ovat suuret työmaat ja ammattirakentaminen, joiden osalta myös työmaalla toimivien yritysten rekisteröityminen on kattavaa. Pienemmällä, erityisesti asunto-osakeyhtiöiden ja pienrakennuttajien työmailla kulunvalvonta ja urakoitsijatietojen tarkastaminen sen sijaan on ollut puutteellista. Työturvallisuuslain säännös velvoittaa rakennuttajan huolehtimaan siitä, että työmaille käytetään henkilöntunnusteita. Alan aloittama käytäntö sai näin myös lain tuekseen ja saa henkilöntunnusteet käyttöön entistä laajemmin.

**Lisätietoja: Rakennusteollisuus RT ry,**  
[www.rakennusteollisuus.fi](http://www.rakennusteollisuus.fi)

# 5. Käytäntöjä sidosryhmävuoropuhelussa

Yrityksillä on lukuisia sidosryhmiä, joiden odotukset ja vaatimukset vaikuttavat vastuullisen yritystoiminnan sisältöön. Yrityksen toiminnasta kiinnostuneita sidosryhmiä ovat muun muassa omistajat ja mahdolliset sijoittajat, yritysasiakkaat ja kuluttajat, oma henkilöstö ja tulevat työntekijät, tuotantoketjun muut toimijat, viranomaiset, tiedotusvälineet, paikkakunnan asukkaat, ammattiyhdistysliike ja kansalaisjärjestöt. Eri sidosryhmien merkitys vaihtelee yrityksittäin.

Vuoropuhelu sidosryhmien kanssa auttaa yritystä tunnistamaan niiden odotukset ja vastaamaan niihin. Samalla yritys voi kertoa, miten se käytännössä hoitaa vastuullisuuttaan. Vuoropuhelun avulla yritys saa myös käyttöönsä sidosryhmien asiantunte- musta.

Yritys määrittelee itse, mitkä sidosryhmät ovat sen toiminnan kannalta keskeisimpiä. Eri sidosryhmät ovat kiinnostuneita eri asioista. Pohjoismaissa kiinnostuksen kohteet ovat erilaisia kuin kehitysmaissa tai siirtymätalouksissa. Tärkeää on selvittää lainsäädännön sekä paikallisen kulttuurin vaikutukset odotuksiin.

Sidosryhmillä saattaa olla vastuullisesta yritystoiminnasta erilaisia näkemyksiä kuin yhtiöllä, tai niiden näkemykset voivat olla keskenään ristiriitaisia. Omistajat ja sijoittajat

” Sidosryhmillä voi olla vastuullisesta yritystoiminnasta erilaisia näkemyksiä kuin yhtiöllä ”

” Sidosryhmien odotukset voivat olla keskenään ristiriitaisia ”

odottavat yritykseltä vakavaraisuutta, hyvää mainetta ja luotettavuutta. Asiakkaiden ja kuluttajien odotuksiin kuuluvat hyvä hintalaatusuhde, tuoteturvallisuus ja luotettavuus. Henkilöstö odottaa puolestaan vastuullista johdonmukaista toimintaa, joka pyrkii turvaamaan työpaikat ja parantamaan työtyytyväisyyttä. Tuoteketjun muut yritykset haluavat hyvää ja luotettavaa kumppanuutta, lisäarvoa omalle toiminnalleen, liiketoiminnan kasvuedellytyksiä ja moitteetonta mainetta.

Sidosryhmävuoropuhelun kehittäminen ja järjestelmällinen hoitaminen kuuluu vastuullisuuteen panostavien yritysten painopisteisiin.

Yritykset käyttävät sidosryhmävuoropuhelussa erilaisia toimintatapoja. Esimerkkejä ovat muun muassa

- sijoittajien tapaamiset ja yritys-esittelyt
- asiakkaiden säännölliset tapaamiset, asiakastytyväisyyskyselyt, asiakastuen kehittäminen, yhteistyöhankkeet, asiakaslehdet ja raportointi yrityksen toiminnasta
- keskustelut viranomaisten kanssa ja raportointi
- tapaamiset paikallisten päättäjien kanssa
- yhteistyö oppilaitosten kanssa ja koululuokkien vierailut
- asukasillat ja avoimien ovien päivät
- kuulemistilaisuudet ja teemakohtaiset dialogit kansalaisille
- yrityskuvaselvitykset

- kansalaisjärjestöjen tapaamiset
- tiedotustilaisuudet ja taustatietojen antaminen tiedotusvälineille
- tutkimus- ja kehitystyö oppilaitosten kanssa, opinnäytetyöt, kesätyöt, rekrytointiyhteistyö ja luennot oppilaitoksissa.

Henkilöstö ja verkostoyhteistyö on käsitelty erikseen luvuissa 6 ja 7.

Vuoropuhelun kehittäminen on haastavaa ja vaatii pitkäjänteistä työtä.

Onnistuneen vuoropuhelun edellytyksiä ovat

- avoimuus ja pyrkimys luottamukseen
- aito kuuntelu ja näkemysten huomioon ottaminen
- suunnitelmallisuus ja jatkuvuus
- vaikuttavuuden seuranta.

” Vuoropuhelun kehittäminen on haastavaa ja vaatii pitkäjänteistä työtä ”

## Käytännön esimerkkejä:

### Tapiolan kuluttajafoorumi

**Tapiolan** Kuluttajafoorumi on Tapiolan johdon ja kuluttajavaikuttajien keskustelutilaisuus, joka on vakiintunut osaksi Tapiola-ryhmän sidosryhmävuorovaikutusta. Kuluttajafoorumin tavoitteena on tehdä tunnetuksi Tapiolan johtoa, hallintoa ja asiantuntijoita kuluttajavaikuttajille ja antaa Tapiolan johdolle tilaisuus kuulla kuluttajavaikuttajien ja hallinnon edustajien käsityksiä ja mielialoja kuluttajia koskevista ongelmista ja kehityskuluista.

Vuosittain järjestettävä foorumi otettiin käytännöksi vuonna 1995. Alkuvaiheessa tilaisuus järjestettiin

toimittajaseminaarina. Vuonna 2003 toimintamallia muutettiin. Uuden kuluttajafoorumin statusta korotettiin. Tilaisuuden isäntänä on yksityistalouspalveluista vastaava hallituksen jäsen. Tilaisuuksiin kutsutaan käytännön kuluttaja- ja talousneuvoja, kuluttajaviranomaisia ja -järjestöjä sekä Tapiolan hallinnon ja neuvottelukuntien jäseniä.

Teemoina ovat olleet muun muassa lainsäädännön muutokset, vakuutusten vertaileminen, asiakaskoulutus, yhtiön korvauspolitiikka ja uudet tuotteet sekä kanta-asiakasedut,

vakuutustutkijoiden toiminta, kuluttajapolitiikka sekä kuluttajien vakuutus- ja pankkiongelmat. Käsiteltävien asioiden aihepiiri on Tapiola Pankin perustamisen myötä laajentunut vakuutusaiheista koko finanssisektoriin. Tapiolan asiantuntijoiden lisäksi tilaisuuksissa alustaa ulkopuolisia asiantuntijoita. Saadusta palautteesta päätellen osallistujatahot arvostavat Tapiolan vuosittaisia tilaisuuksia.

Lisätietoja: [Tapiola-ryhmä](#), [www.tapiola.fi](http://www.tapiola.fi)

### Apteekkien omaehtoinen työ

Lakisääteisten tehtävien lisäksi **apteekit** tarjoavat asiakkailleen erityispalveluita, joiden tavoitteena on edistää asiakkaiden lääkehoitojen onnistumista ja tukea muun terveydenhuollon työtä. Erityispalvelujen järjestäminen on osa apteekkien vastuullista toimintaa.

Apteekit muun muassa

- tukevat itsehoidon onnistumista tarjoamalla oma-aloitteisesti tietoa asiakkaille
- tarjoavat lääkkeiden annosjakelupalvelua
- huolehtivat lääkejätteistä
- tukevat huumevieroitusta (mm. apteekkisopimus -menettely vieroitushoidossa tarvittavista lääkkeistä)
- edistävät terveyttä ja auttavat irti tupakasta mm. lääkeneuvonnalla
- tukevat kansansairauksien ehkäisyä

ja hoitoa erilaisilla ohjelmilla, mm.

- apteekkien astmaohjelma, diabetesohjelma ja sydänohjelma
- kouluttavat (mm. lääketeknikoiden oppisopimuskoulutus, harjoittelupaikat)
- lääkeneuvonnan lisäksi välittävät terveystietoa
- seuraavat lääkehoitoa (mm. verenpaineen seuranta ja asiakkaan kokonaislääkityksen kartoitukset)
- tarjoavat farmaseuttisia palveluita laitoksille, kuten vanhainkodeille ja palvelutaloille.

Apteekkien annosjakelupalveluun kuuluu asiakaskohtaisen lääkityskortin ylläpito ja annospusseihin pakattujen lääkkeiden toimittaminen kahden viikon välein. Lääkkeet annostellaan lääkkeiden ottoaikojen mukaisesti annospusseihin. Annosjakelun aloitta-

minen edellyttää, että asiakkaan kokonaislääkitys kartoitetaan apteekissa. Tällöin käydään läpi kaikki asiakkaan käytössä olevat lääkkeet ja niiden annostukset sekä tarkistetaan lääkkeiden yhteensopivuus. Samalla poistetaan päällekkäisyydet.

Ylläpidettävän lääkityskortin avulla lääkäri ja muut hoitoon osallistuvat pysyvät ajan tasalla asiakkaan käyttämistä lääkkeistä. Koneellinen annosjaku lisää lääketurvallisuutta vähentämällä jakeluvirheitä ja lääkkeiden käyttöön liittyviä virheitä. Asiakkaalle ei kerry tarpeettomia lääkkeitä. Palvelutalossa tai kotisairaanhoidossa annostelupalvelu helpottaa hoitohenkilökunnan työtä ja vähentää kustannuksia.

Lisätietoja: [Suomen Apteekkariliitto](#), [www.apteekkariliitto.fi](http://www.apteekkariliitto.fi)

## Käytännön esimerkkejä:

### Elinkeinoelämän oppilaitokset

Suomessa on elinkeinoelämän, teollisuuden, rakentamisen ja palveluyritysten, ylläpitämiä **koulutus- ja kehittämisisorganisaatioita** lähes 40 kappaletta. Ne muodostavat verkoston, jonka päämääränä on kehittää koulutus- ja kehittämispalveluita ja olla edelläkävijä koulutuksen työelämäläheisyydessä, monimuotoisuudessa ja kansainvälistymisessä.

Koulutukseen osallistuneiden henkilöiden määrällä mitattuna elinkeinoelämän organisaatiot ovat Suomen suurin aikuiskouluttaja. Vuonna 2003 koulutukseen osallistui noin 250 000 henkilöä. Osa organisaatioista järjestää pitkäkestoista ammattikoulutusta, osa lyhytkestoista lisä- ja täydennyskoulutusta. Aloja on runsaasti: metsäteollisuudesta nostokoneisiin, elintar-

viketeollisuudesta ilmailuun, johtamisesta taloushallintoon, kauppaan ja vakuutukseen.

Elinkeinoelämän oppilaitosten vahvuutena on tiivis kytkentä työelämään. Oppilaitokset kouluttavat osaajia elinkeinoelämän tarpeisiin. Koulutus on yleensä viety tuotannon ja palveluiden keskelle. Monille opiskelijoille houkuttimena on työpaikka: suurin osa saa työtä koulua ylläpitävästä yrityksestä. Toinen bonus on oppilaspalkka, jota maksetaan opiskelualjalta.

Osa elinkeinoelämän oppilaitoksista on yhden yrityksen tai yritysyhmittymän ylläpitämiä ammatillisia erikoisoppilaitoksia, jotka järjestävät

- ammatillisen perustutkinnon jälkeistä erikoistumiskoulutusta

- henkilöstön täydennyskoulutusta
- oppisopimuskoulutusta
- koulutusta vailla ammatillista perustutkintoa oleville
- työvoimahallinnon järjestämää työvoimapolitiittista koulutusta.

Osa elinkeinoelämän oppilaitoksista toimii valtakunnallisesti ja antaa avointa koulutusta, johon voivat osallistua kaikkien yritysten palveluksessa olevat tai itse koulutukseen hakeutuvat henkilöt. Näitä ovat mm. Johtamistaidon Opisto, Ammattien edistämislaitos ja POHTO. Nämä organisaatiot ovat ammatilliseen lisäkoulutukseen erikoistuneita oppilaitoksia.

**Lisätietoja:** [ELO](#),

[Elinkeinoelämän Oppilaitokset ry](#),  
[www.ek.fi](http://www.ek.fi)

### Viestintäalan Imago-hanke

Nuorelle opiskelualan valinta on yksi elämän käännekohtista. Nuorten ikäluokkien pienentyessä ja työikäisen väestön siirtyessä eläkkeelle ovat yritykset monella toimialalla havahtuneet motivoituneen nuoren työvoiman hankkimiseen.

Graafista ja viestintäalaa koskevien tutkimusten mukaan nuoret eivät tunne alan työpaikkoja eivätkä osaa yhdistää niitä alan koulutukseen. Sanomalehti- ja painotalot ovat monille nuorille niminä ja tuotteina tuttuja,

mutta mielikuvat töistä tuotteiden takana ovat pääosin virheellisiä. Haasteeseen on vastattu valtakunnallisen Imago-hanketoiminnan avulla.

**Imago-hankkeen** avulla nuorille pyritään luomaan mahdollisimman realistinen kuva viestintäalan koulutus- ja työmahdollisuuksista. Keski-Suomessa vuosina 2003–2005 pilotoidulla hankemallilla saavutettiin erinomaiset tulokset. Lähes 5 000 nuorta pääsi hankkeen aikana yritysvierailulle, hakijamäärät alalle nousivat yli 70

prosenttia ja opintonsa keskeyttäneiden määrä laski merkittävästi. Nyt vastaavat tulokset pyritään saavuttamaan valtakunnallisesti. Opetushallituksen ja viestintäalan ammatillisten liittojen rahoittamaa viestintäalan valtakunnallista Imago-hanketta hallinnoi Jyväskylän ammattiopisto.

**Lisätietoja:** [Jyväskylän ammattiopisto](#),  
[Viestintäalan Imago-hanke](#),  
[www.TyoJokaNakyy.fi](http://www.TyoJokaNakyy.fi)

## 6. Henkilöstön osaaminen ja työhyvinvointi

Osaava, motivoitunut ja työssään viihtyvä henkilöstö on keskeinen yrityksen menestystekijä. Vastuu henkilöstöstä tarkoittaa hyvää henkilöstöpolitiikkaa ja hyviä johtamiskäytäntöjä. Työolosuhteiden lisäksi henkilöstölle on merkitystä sillä, miten yritys hoitaa esimerkiksi ympäristöasiansa. Mielikuva yrityksen toiminnasta vaikuttaa uusien työntekijöiden saantiin ja etenkin nuorten kiinnostukseen yrityksiä kohtaan. Saadaksean tietoa kehittämiskohteista monet yritykset tekevät säännöllisesti työtyytyväisyyskyselyjä, ilmaisi tutkimuksia sekä arvo- ja asennetutkimuksia.

Keskeisiä asioita ovat muun muassa esimies- ja johtamistaidot, henkilöstön koulutus ja palkitseminen, työturvallisuus, työterveyshuolto ja muu työkyvyn ylläpitäminen.

Työntekijöiden osaamista lisätään erilaisilla koulutushankkeilla, työtehtäviä kierrättämällä, työnohjauksella ja mentoroinnilla. Säännölliset tavoite-, tulos- ja kehityskeskustelut kuuluvat monien yritysten toimintaan. Työnantajat pyrkivät pitämään henkilöstönsä ajan tasalla yrityksen toimintaan liittyvistä asioista muun muassa henkilöstölehdien, tiedotteiden, intranetin ja erilaisten henkilöstötilaisuuksien avulla.

” **Henkilöstön osaamisen ja työhyvinvoinnin parantaminen on jatkuvasti kehittyvä ja haastava alue** ”

Yritykset ovat ottaneet entistä laajemmin käyttöön erilaisia toiminnan tuloksellisuuteen perustuvia palkka- ja kannustinjärjestelmiä. Palkitsemalla hyvistä työsuorituksista työnantaja ohjaa toimintaa, sitouttaa työhön sekä tukee kehittymistä. Keskuskauppakamarin tutkimuksen mukaan työntekijät pitävät tärkeimpänä palkitsemiskeinona rahaa (Keskuskauppakamari, yrityskulttuuri 2006). Mahdollisuus osallistua koulutukseen, urakehitys ja vapaa-ajan harrastusten tukeminen ovat myös tärkeitä keinoja. Työntäjän haasteena on ottaa henkilöstöeduissa huomioon se, että ihmiset arvostavat erilaisia asoita.

Työkyky-hankkeista on tullut yleinen tapa tarttua työhyvinvointiin liittyviin asioihin. Yleisiä tavoitteita ovat tuottavuuden kohentaminen, jaksamisen parantaminen ja sairastuvuuden sekä eläkkeelle jäämisen myöhentäminen.

” **Osaava, motivoitunut ja työssään viihtyvä henkilöstö on keskeinen yrityksen menestystekijä** ”

” **Vastuu henkilöstöstä tarkoittaa hyvää henkilöstöpolitiikkaa ja hyviä esimiestäitoja** ”

Vastuulliseen yritystoimintaan kuuluu yrityksen jatkuva kehittäminen ja toimintojen uudelleen suunnittaminen. Toisinaan näillä toimenpiteillä on myös henkilöstövaikutuksia.

Tilanne, jossa henkilöstöä joudutaan irtisanomaan, ei ole kenenkään osapuolen kannalta toivottavaa. Aina irtisanomisilta ei kuitenkaan voida välttyä. Parantaakseen kannattavuuttaan yritys joutuu joskus irtisanomaan osan henkilökuntaa ja näin varmistamaan työpaikan säilymisen lopuille työntekijöille. Käytännön tasolla yritykset ovat kehittäneet työvoiman vähentämistä koskevia ohjeita, periaatteita ja toimintatapoja.

Kehittyvässä maissa haasteena ovat ihmisoikeuksien, mukaan lukien työelämän oikeuksien parantaminen sekä korruption torjunta.

” **Kehittyvässä maissa painopisteenä ovat ihmisoikeudet** ”

## Käytännön esimerkkejä:

### Suurin haaste johtamisessa

Sekä yritysjohdon että työntekijöiden mielestä suomalaisten yritysten suurimmat haasteet liittyvät perusjohtamiseen. Esimiehet eivät osaa riittävästi tukea alaisiaan. Työntekijöille työn tavoitteissa on epäselvyyttä eivätkä työntekijät osaa aktiivisesti tarttua työhönsä liittyviin ongelmiin. Myös sisäisessä viestinnässä, tulospalkkauksessa, urasuunnittelussa ja koulutusjärjestelmien toimivuudessa on kehittämistä. Kaikki edellä mainitut osa-alueet liittyvät toisiinsa (Keskuskauppakamari, Yrityskulttuuri 2006).

Tukea ja tietoa työyhteisöjen toimintatapojen kehittämiseksi löytyy muun muassa työelämän ja tuottavuuden kehittämisohjelma Tykesin kautta. Tykes-ohjelman tavoitteena on tuottavuuden ja työelämän laadun samanaikainen parantuminen. Ohjelman rahoittamissa hankkeissa johto ja henkilöstö kehittävät toimintaa yhteisvoimin. Ohjelmaan voivat osallistua kaikenkokoiset työpaikat, kaikilta toimialoilta, maan kaikilta alueilta.

Tuloksellisuuden edistäminen voi kohdistua esimerkiksi työn tuottavuuteen, tuotteiden ja palvelujen laatuun, työprosessien laatuun ja sujuvuuteen sekä asiakaspalvelun parantamiseen. Työelämän laadun edistäminen voi puolestaan kohdistua esimerkiksi työntekijöiden kehittymis- ja vaikutusmahdollisuuksiin, työhyvinvointiin ja työyhteisöjen sisäiseen yhteistoimintaan. **Lisätietoja: Työelämän ja tuottavuuden kehittämisohjelma Tykes,** [www.tykes.fi](http://www.tykes.fi)

### TyöKuntoon-projekti M-realissa

Suomessa on enemmän sairauspoissaoloja kuin monissa muissa maassa. TyöKuntoon-projektin tavoitteena on vähentää sairauspoissaoloja metsäteollisuuden alalla toimivassa **M-real Oyj:ssa.**

Projektissa on keskeistä, että työntekijän pärjäämisestä ja hyvinvoinnista ollaan aidosti kiinnostuneita. Työntekijän kanssa käydään työhönpaluukeskustelu, kun hän palaa pitkältä sairauslomalta. Tarkoituksena on selvittää, onko työolosuhteilla, työelämän ristiriidoilla tai esimies-alaisuushteilla tekemistä sairauden ja työssä pärjäämisen kannalta. Ongelmiin pyritään pureutu-

maan ajoissa ja muuttamaan niiden aiheuttajia tuoreeltaan.

– Emme saa asettaa ihmistä tilanteeseen, jossa hän yrittää työskennellä sinnikkäästi, vaikka koko ajan oireilee ja voi pahoin. On tärkeää selvittää henkilökohtaisten keskustelujen avulla, voimmeko jollain tavalla muuttaa työoloja, jotta työssäolo ja pärjääminen tulisivat mahdolliseksi, kertoo henkilöstöpäällikkö Olli Lehtinen, M-real in Kirkiniemen tehtailta.

Lisäksi yhtiö teki työhyvinvointikyselyn. Sen tulosten perusteella mietitään yhdessä, mitä korjauksia tarvitaan työilmapiiriin parantamiseksi. Työilmapiiriin

keskeisesti vaikuttavia henkilöitä ovat esimiehet, joiden ihmissuhdetaitoihin jatkossa keskitytään ja panostetaan.

– Suomessa osataan asajohtaminen, mutta ihmisten johtamisessa meillä on paljon oppimista. Hyvä toimintaohje on sananlasku: niin metsä vastaa kuin sinne huutaa. Johtamista ei voi tehdä sähköpostiviestein tai muita tiedostoja jakamalla. Jos esimies ei toimi etulinjassa, pane itseään peiliin, ole avoin ja keskusteleva, ei työyhteisössäkään voida hyvin, Olli Lehtinen kiteyttää.

**Lisätietoja: M-real Oyj,** [www.m-real.com](http://www.m-real.com)

## OP-ryhmän tasa-arvoprojekti

Pankkisektorilla sukupuoliroolit ovat olleet korostuneempia kuin monella muulla alalla. Toimihenkilöistä valtaosa on naisia, kun johtajat ovat enimmäkseen miehiä.

**OP-ryhmässä** tasa-arvotyö käynnistyi vuonna 2003. Tasa-arvo nostettiin yhdeksi sosiaalisen vastuun pääteemaksi, ja Osuuspankkikeskus käynnisti tasa-arvoprojektin. Osallistujiksi kutsuttiin OP-ryhmän pankit Tampereelta, Turusta, Helsingistä ja Lahdesta.

OP-ryhmälle laadittiin tasa-arvosuunnittelun ohjeet vuonna 2003. Tasa-arvo nimettiin osaksi vastuullista henkilöstöpolitiikkaa. Tasa-arvosuunnittelussa keskitytään työyhteisön toimintaan kuten kehittämismahdollisuuksiin, oikeudenmukaiseen ja kannustavaan henkilöstöpolitiikkaan sekä palkkaukseen, työn ja perheen yhteensovittamiseen, henkilöstöryhmien rakenteeseen ja tasa-arvoistamiseen.

Myös tasa-arvon toteutumisen seuraamista, siitä tiedottamista sekä viestinnällistä tukea pidettiin tärkeänä. Suunnitteluohjeiden tueksi tasa-arvotyöryhmässä laadittiin tasa-arvon peruskartoituslomake.

Pankit osallistuivat tasa-arvosuunnittelua edistävään kehitysprojektiin. Tavoitteena oli luoda toimintamalli, jossa tasa-arvo sisällytetään henkilöstöpolitiikan keskeisiin osa-alueisiin, kuten rekrytointiin ja työssä kehittymisen tukemiseen.

Koulutukseen osallistuneita pankkien henkilökunnan jäseniä valmennettiin tukemaan johtoa ja esimiehiä, jotta tasa-arvo otettaisiin huomioon myös johtamisessa. Lisäksi henkilöstöasioiden seurantatapojen kehittämisen haluttiin liittää toimivaksi osaksi henkilöstöstrategiaa ja vastuullista henkilöstöjohtamista. Tavoitteena oli, että osallistujat pystyvät tunnista-

maan tasa-arvoa edistäviä hyviä käytäntöjä omissa pankeissaan.

Hankkeeseen osallistuneissa pankeissa tehtiin aluksi tasa-arvokartoitus Osuuspankkikeskuksen laatimien tasa-arvolomakkeiden avulla. Projektissa etsittiin myös konkreettisia keinoja tasa-arvon edistämiseen. Kartoituksen jälkeen aloitettiin tasa-arvosuunnitelmien laatiminen. Valtaosa pankeista sai suunnitelmansa valmiiksi prosessin kuluessa. Suunnitelmiin sisällytettiin myös mittareita.

Tasa-arvoprojektiin osallistuneet olivat tyytyväisiä hankkeeseen. Se toi lisää jäämäkkyyttä tasa-arvon ajamiseen. Tasa-arvon edistämiseen tarvitaan yrityksessä useita ihmisiä, jotka sitoutuvat toimimaan.

Lisätietoja: [Osuuspankkikeskus, www.op.fi](http://www.op.fi)

## Osaava henkilöstö Validia-palveluissa

Invalidiliiton Tampereen **Validia-palvelut** tuottaa vaikeasti liikuntavammaisille henkilöille asumispalveluja, asumiskokeilua, avopalvelutoimintaa, lomituspalveluja sekä koulutus- ja kehittämistoimintaa. Validia-palveluissa työskentelee 100 vakituista työntekijää, palveluja tuotetaan noin 200 vaikeavammaiselle henkilölle vuosittain.

Palvelutarjonnan kasvu ja monipuolistuminen on edellyttänyt toiminta-ajatuksen sekä toimintarakenteiden ja -tapojen muutosta ja selkeyttämistä. Lähtökohtia ovat Invalidiliiton arvopohja sekä yhteistyö oman henkilökunnan ja asiakkaiden kanssa. Toiminnan perustana on maksaja- ja käyttäjäasiakkaiden tarpeisiin vastaaminen ammattitaitoisilla palveluilla yhdessä ratkaisuja etsien.

Työn fyysisestä ja henkisestä vaivuudesta huolimatta henkilöstö on ollut sitoutunutta ja pysyvää. Viimeisten kahdeksan vuoden aikana henkilöstön määrä on viisinkertaistunut, ja keski-ikä on laskenut. Vuosibudjetista varataan henkilöstön osaamisen vahvistamiseen, koulutukseen, työohjaukseen, tyhy-toimintaan ja tiimi-päiviin vähintään 1,5 prosenttia.

Perustana on henkilöstön osaamisen arvostaminen. Tiimikokousten ja kehityskeskustelujen avulla henkilöstöllä on mahdollisuus vaikuttaa toiminnan suunnitteluun ja kehittämiseen. Hiljaisen tiedon siirtämisellä arvojen mukainen toiminta ja organisaatiokulttuuri siirtyy kokeneilta työntekijöiltä nuoremmille työntekijöille (konkarointi).

Esimerkkejä kehittämishankkeista:

- Hiljaisen tiedon siirtäminen työn kehittämisen ja työssä jaksamisen tukena -koulutus 2002-2003
  - Tasa-arvoisen kohtaamisen koulutus 2001
  - Tiimiesimies -koulutus 2000-2001
  - Ryhmätyötä tiimissä -koulutus koko henkilöstölle 1999
  - Ponnahduslauta naisille -hanke 1998
  - Oppisopimuksella lähihoitajaksi -koulutus 1996-2005
- Yhtiön hyvät käytännöt ovat saaneet tunnustusta myös julkisesti:
- Suomen paras työpaikka 2005
  - Euroopan 100 parasta työpaikkaa listalla 2005
  - Suomen työssä jaksamisohjelman malliesimerkki vuonna 2004

Lisätietoja: [Invalidiliiton Asumispalvelut Oy, Tampereen Validia-palvelut, www.invalidiliitto.fi](http://www.invalidiliitto.fi)

## Käytännön esimerkkejä:

### Henkilöstön hyvinvointi- ja kehittämishankkeita elintarvikealalla

**Pauligin** kahvipaahdimolla tuotannon kasvu on lisännyt paineita kehittää työaikajärjestelyjä. Vuoden 2005 alussa paahtimo sai uuden ympäristöluvan, joka mahdollistaa tuotannon arkipäivisin vuorokauden ympäri. Syksyllä 2004 ja keväällä 2005 testattiin kolmea työaikamallia 6–8 viikon jaksoissa. Kokeiluun osallistuminen oli vapaaehtoista, ja työntekijät olivat alusta alkaen mukana työvuorojen suunnittelussa. Tuotannon johdon ja luottamusmiesten kanssa sovittiin raameista eli tuotantotavoitteista ja mahdollisesta ylimääräisestä korvauksesta. Järjestelyissä huomioitiin myös työntekijöiden erilaiset perhetilanteet.

Tulokset ja palaute kokeiluista olivat erittäin myönteisiä: järjestelyillä kyettiin takaamaan tarvittava tuotantomäärä, ylityöt vähenivät, henkilöstön vaikutusmahdollisuudet kasvoivat, jaksaminen ja ilmapiiri paranivat. Ympäristöluvan mahdollistamaa kolmivuorotyötä käytetään toistaiseksi vain esim. ruuhkahuippujen tasaamiseksi ja kehitystyötä jatketaan.

**Lisätietoja: Oy Gustav Paulig Ab,**  
[www.paulig.fi](http://www.paulig.fi)

**Valio Oy:n** ”Terveenä huomennakin” -hankkeella edistetään henkilöstön hyvinvointia. Henkilöstön mielipiteitä mitataan vuosittain Terve Organisaatio-kyselyllä, jonka vastausprosentti vuonna 2005 oli 70 prosenttia. Kysely selvittää henkilöstön mielipiteitä muun muassa työn kuormittavuudesta, johtamisesta, työilmapiiristä, sitoutumisesta ja hyvinvoinnista.

Kyselyn tulosten perusteella määritellään ohjelman kehityskohteet ja tavoitteet. Vuonna 2005 valiolaiset antoivat edellistä vuotta paremman arvosanan työn kehittävyydelle, Valion tavoitteiden selvyydelle ja luottamukselle johtoon.

Terveenä huomennakin -ohjelman painopisteenä vuonna 2005 oli muutoksen hallinta. Toimipaikoilla järjestettiin koko henkilöstölle tyky-valmennustilaisuuksia, joissa käsiteltiin muutoksen ymmärtämistä ja muutoksessa jaksamista.

**Lisätietoja: Valio Oy,**  
[www.valio.fi](http://www.valio.fi)

**Vaasan & Vaasan Oy:ssä** on ratkottu osaamisen kehittämiseen liittyviä tarpeita järjestämällä monimuotoisia mahdollisuuksia opiskeluun ja itsensä kehittämiseen. Haasteena osaamisen kehittämisessä on vuorotyö ja pääasiassa yöaikaan tehtävä työ. Yritys on ottanut käyttöön tietoverkon uutena oppimisen ja tiedonvälityksen välineenä leipomoissa. Samalla henkilöstölle avautui uusi vaikutuskanava. Verkko-opiskelu on päätetty laajentaa koko kotimaan organisaatiota koskevaksi.

**Lisätietoja: Vaasan & Vaasan Oy,**  
[www.vaasan.com](http://www.vaasan.com)

**Moilas Oy** on yhteistyössä Keski-Savon Oppimiskeskuksen kanssa suunnitellut 120 opintoviikkoa käsittävän koulutusohjelman, jonka suorittamalla voi valmistua elintarvikealan ammattilaiseksi, teollisuusleipuriksi. Kyseessä on ensimmäinen Suomessa järjestettävä nimenomaan teollisuuden tarpeisiin suunniteltu leipurikoulutus. Sen tavoitteena on kehittää teollisuusleipurien ammattitaitoa koko Suomen leipomotoimialan tarpeita silmällä pitäen.

**Lisätietoja: Moilas Oy,**  
[www.moilas.fi](http://www.moilas.fi)

## 7. Toimintatavat ja yhteistyö yritysverkostoissa

Yritykset toimivat tuotantoverkostoissa, joissa yksittäisen yrityksen toimenpiteet vaikuttavat koko verkoston menestykseen. Jokainen yritys näkee tuotantoketjun omalla tavallaan. Yritys joutuu katsomaan tuotantoketjua sekä eteenpäin asiakkaan suuntaan että taaksepäin tavarantoimittajiin päin. Verkostoituneessa taloudessa tieto ja hyvät käytännöt syntyvät ja leviävät markkinaehtoisesti yritykseltä toiselle.

Yrityksen toimintaa ohjaavat asiakkaan odotukset ja vaatimukset. Asiakkaana voi olla toinen yritys, julkinen hankkija tai loppukuluttaja. Mitä lähempänä yritysasiakas on kuluttajaa, sitä enemmän sen odotukset heijastelevat kuluttajien odotuksia. Esimerkiksi kaupan käyttämät hankintakriteerit ovat siten keskeinen kuluttajien odotusten välittäjä.

” **Yksittäisen yrityksen toimenpiteet vaikuttavat koko tuotantoverkoston menestymiseen** ”

Tuotantoketjuun voi kuulua jopa satojatuhansia yrityksiä, jolloin toimintamallien kehittäminen on vaativa tehtävä. Monilta osin toimintamallien kehittäminen ja toimeenpano on vielä alkuvaiheessa. Yhtei-

” **Avaintoimittajien kanssa tavoitteena on pitkäikäinen, molempia osapuolia hyödyttävä kumppanuus** ”

set toimintatavat painottuvat niihin asioihin, jotka koko tuotantoketjun kannalta ovat kaikkein keskeisimpiä. Toimintatapoja on kehitetty aluksi taloudelliseen yhteistyöhön, mutta vähitellen myös ympäristö- ja eettiset kysymykset ovat integroituneet entistä tiiviimmäksi osaksi omaksuttuja toimintatapoja. Myös logistisen ketjun hallinta on noussut painopisteeksi. Muita ajankohtaisia teemoja ovat ihmisoikeuksien edistäminen ja lahjonnasta kieltäytyminen.

Usein yritys aloittaa työn *informoimalla* tuotantoketjun toisia yrityksiä omaksumastaan politiikasta. Yritykset, jotka ovat sitoutuneet noudattamaan kestävän kehityksen tai hyvän käyttäytymisen periaatteita, *vaativat* yhä useammin vastaavien periaatteiden noudattamista myös verkostoyhteistyössä toimivilta kumppaneiltaan. Jotkut yritykset vaativat tavarantoimittajiltaan tiettyjen standardien tai järjestelmien käyttämistä. Useissa sopimuksissa asiakkaat edellyttävät sitoutumista työelämän vähimmäisnormeihin, työturvallisuuteen, ympäristönsuojeluun ja toiminnan läpinäkyvyyteen

liittyviin ohjeisiin. Isot yritykset ovat myös aloittaneet omien eettisten periaatteidensa sisällyttämisen *osaksi ostosopimuksia*. Jos yritys asettaa yhteistyökumppaneiltaan tiettyjä vaatimuksia, yritys myös yhä useammin *tarkastaa* itse tai tarkastuttaa kolmannella osapuolella asioiden hoidon tilan.

Erityisesti avaintoimittajien kanssa yritykset pyrkivät pitkäikäiseen, molempia osapuolia hyödyttävään *kumppanuuteen*. Tällöin muun muassa arvoja ja toimintatapoja kehitetään yhdessä, tehdään yhteisiä tutkimus- ja kehittämishankkeita. Yritys voi myös tukea yhteistyökumppaneita toimintatapojen kehittämisessä.

Yritykset tekevät sekä toimittajien että asiakkaiden *tyytyväisyyskyselyjä* ja panostavat hyvään *tiedonkulkuun*. Tärkeä vuorovaikutuksen muoto ovat asiakastapaamiset. Ostoissa yritykset pyrkivät usein siihen, ettei yhtiön osuus yksittäisen alihankkijan liikevaihdosta olisi liian suuri.

” **Tieto ja hyvät käytännöt syntyvät ja leviävät markkinaehtoisesti yritykseltä toiselle** ”

## Käytännön esimerkkejä:

### Vastuullisen tuontikaupan työryhmä

Vuonna 2001 teollisuuden ja kaupan alan yritykset käynnistivät hankkeen, jossa sovittiin **vastuullisen tuontikaupan** periaatteista. Tavoitteena on varmistaa, että suomalaisille kuluttajille tarjottavat tuotteet on valmistettu sosiaalisesti ja eettisesti hyväksyttävissä tuotanto-olosuhteissa. Keskuskauppakamarin koordinoimaan työryhmään kuuluvat yritykset ovat sitoutuneet noudattamaan näitä yhdessä sovittuja periaatteita.

Työryhmä tukee sellaisia toimintamalleja, joissa tuotannon sosiaalisia

oloja voidaan käytännössä valvoa. Vastuullisen tuontikaupan ryhmä on ollut edistämässä eurooppalaisen BSCI-mallin (Business Social Compliance Initiative) käyttöönottoa Suomessa. Lisäksi työryhmä järjestää koulutus- ja keskustelutilaisuuksia, edistää verkottumista ja levittää vastuullisen tuontikaupan hyviä käytäntöjä. Vuonna 2005 työryhmässä oli 19 jäsentä.

Vastuullisen tuontikaupan periaatteet

- työntekijöiden on oltava vapaaehtoisia
- järjestäytymis- ja neuvotteluoikeus

on turvattava

- työolot ovat turvalliset ja hygieeniset
- lapsityövoimaa ei käytetä
- palkan tulee riittää perustarpeisiin
- työajan on oltava kohtuullinen
- työteko perustuu kiinteään työsuhteeseen
- työntekijöitä ei syrjiä.

Lisätietoja: [Keskuskauppakamari, www.keskuskauppakamari.fi](http://www.keskuskauppakamari.fi) ([http://www.keskuskauppakamari.fi/kkk/toimialat/Kansainvaliset\\_asiat/fi\\_FI/Vastuullinen\\_tuontikauppa/](http://www.keskuskauppakamari.fi/kkk/toimialat/Kansainvaliset_asiat/fi_FI/Vastuullinen_tuontikauppa/))

### Puuraaka-aineen alkuperän hallinta UPM-Kymmenessä

**UPM:n** puun alkuperän hallintajärjestelmä on ensimmäinen ja ainoa globaalisti toimiva malli, joka kattaa kaikki tärkeimmät sertifiointijärjestelmät. Puun alkuperäketju (Chain of Custody) osoittaa tuotteessa käytetyn puuraaka-aineen tulevan kestäväällä tavalla hoidetuista ja sertifioiduista metsistä.

UPM aloitti oman puun alkuperäketjun hallintajärjestelmän rakentamisen vuoden 2005 alussa. Malli on otettu käyttöön Iso-Britanniassa, Ranskassa,

Saksassa, Suomessa, Virossa, Latviasa, Liettuassa ja Kanadassa. Tavoitteena on yhtenäistää puun alkuperän seurantaa kaikilla UPM:n tehtailla.

Hallintajärjestelmä kattaa tiedot puun alkuperästä läpi koko hankinta- ja tuotantoketjun metsästä asiakkaalle. Sen avulla UPM pystyy tarkasti ilmoittamaan sertifioidun puun ja sellun kuidun osuuden tuotteissaan. Yhtiö voi järjestelmän avulla osoittaa, että tuotteissa käytetty puuraaka-aine on peräisin kestävästi hoidetuista ja

sertifioiduista metsistä. Seurantajärjestelmä asettaa vaatimuksia myös sertifiomattoman puun alkuperälle maissa, joissa sertifioidujen metsien määrä on vielä vähäinen.

UPM:n puun alkuperän hallintajärjestelmä voitti kansallisen ympäristöpalkinnon vuonna 2006. Kansallinen kilpailu on osa Euroopan komission järjestämää Euroopan ympäristöpalkintojen yritysille 2006 -kilpailua.

Lisätietoja: [UPM-Kymmene Oyj, www.upm-kymmene.fi](http://www.upm-kymmene.fi)

## Kohti vastuullista kaakaon viljelyä

Kansainvälinen **suklaa- ja kaakao-teollisuus** pyrkii edistämään ympäristön huomioon ottavaa ja sosiaalisesti vastuullista kehitystä kaakaonviljelyssä. Tarkoituksena on luoda sertifiointijärjestelmä **kaakaoviljelmien olosuhteiden valvomiseksi**. Elintarviketeollisuusliitto ry:n Makeis- ja keksiteollisuusyhdistyksen suklaatuotteita valmistavat jäsenyritykset (Cloetta Fazer, Panda, Brunberg, Leaf ja Halva) tukevat kehitystyötä jäsenyydellään EU:n Caobisco-järjestössä (Association of Chocolate, Biscuit and Confectionery Industries of the European Union).

Kehitystyötä tehdään yhdessä asian-

tuntijärjestöjen kanssa kokoamalla paras mahdollinen osaaminen ja tieto, joiden pohjalta voidaan kaakaonviljelyssä ottaa käyttöön kansainväliset työstandardit sekä laatia periaatteet, joiden mukaan näitä standardeja valvotaan ja niistä raportoidaan. Hankkeessa on myös rahoitettu viljelijöiden koulutusta, joka liittyy tuottavaan ja kestävään maanviljelyyn sekä kansainväliseen työlainsäädäntöön.

Joitakin pilottiprojekteja on toteutettu ja tulokset ovat olleet lupaavia. Niihin osallistuneiden viljelmien tuotavuutta ja viljelijöiden ansiotasoa on onnistuttu parantamaan. Lisäksi

viljelijöille on annettu koulutusta työolojen parantamiseksi. Maailman suurimmassa kaakaonviljelymaassa Norsunluurannikolla pilottiprojektit eivät ole edenneet suunnitellussa aikataulussa maan sisäisten levottomuuksien takia. Muissa Länsi-Afrikan maissa työ etenee suunnitellusti ja koskettaa tulevana vuosina useita kymmeniä tuhansia kaakaonviljelijöitä.

**Lisätietoja: Elintarviketeollisuusliitto ry:n makeis- ja keksiteollisuusyhdistys, [www.etl.fi](http://www.etl.fi) ja [www.worldcocoafoundation.org](http://www.worldcocoafoundation.org)**

## Käytännön esimerkkejä:

### Pitkäjänteisestä yhteistyöstä hyötyä kaikille

**Metso Paper Oy:**llä on noin 200 alihankkijaa. Joukko koostuu monen-tyyppisistä valmistajista, yksittäisen komponentin tekijästä järjestelmätoimittajiin. Ostoistaan kolmasosan yritys hankkii ns. järjestelmä- tai verkosto-toimittajilta, jotka pystyvät tekemään päämiehelleen laajoja kokonaisuuksia joko itse tai omien verkostojensa avulla.

**Meteco Oy** on yksi Metso Paperin järjestelmätoimittajista. Karstulalainen yritys toimittaa paperikonevalmistajalle päänvientiä ja telojen laakerointiin liittyviä kokonaisuuksia sekä komponentteja. Toimituskokonaisuudet sisältävät sekä suunnittelua, valmistusta että tuotekehitystä. Partnering-sopimuksen pohjalta alihankkija tietää, mitä sen pitää tehdä, missä ajassa ja millä hinnalla. Metso Paperin ja Metecon välinen viiden vuoden sopimus solmittiin vajaa vuosi sitten. Ennen sitä toimitettiin tuotekohtaisten sopimusten varassa. Omassa verkostossaan Metecolla on parikymmentä alihankkijaa.

Metso Paperin ja Metecon yhteistyö on kestänyt jo yli kymmenen vuotta. Rivalihankkijasta järjestelmätoimittajaksi Meteco nousi kehittämällä toimintaansa ja suunnitteluvalmiutensa ansiosta. Myös näyttöä osaamisesta on tarvittu.

– Koska toimituksemme ovat vaati-

via, edellytämme, että alihankkijamme tuntee tuotteemme hyvin. Edellytämme alihankkijoilta uudentyyppistä osaamista ja aiempaa suurempaa vastuuta toimitusketjusta, sanoo Metso Paperin hankintajohtaja **Pekka Honkanen**.

Millaista on yhteistyö, josta sekä päämies että alihankkija hyötyvät? Hyvä yhteistyö näkyy siinä, että kumpikin osapuoli tekee tulosta, kiteyttää Honkanen. Kumpikaan ei tavoittele pikavoittoja, vaan tahtoo pitkäaikaista kumppanuutta, sanoo Meteco Oy:n toimitusjohtaja **Juha Järvi**. Molemmat on yhtä mieltä siitä, että yksi avainasia on luottamus. Kun päämies ja alihankkija pystyvät keskustelemaan asioista avoimesti, toimitusten sujuvuus paranee. Jo perinteeksi on muodostunut alihankkijapäivä, jossa Metso Paper kertoo avaintoimittajilleen alan näkymistä ja odotuksistaan.

Hyvä alihankkija auttaa päämiestään parantamaan kilpailukykyään. – Partnerina Metecolla on vastuu kehittyä ja tehdä entistä parempia ratkaisuja. Olemme kiinnostuneita siitä, miten päämiehemme menestyy lopputuotemarkkinoilla. Yritämme edistää menestystä erikoistumalla tiettyyn teknologiaan ja kehittämällä osaamistamme sillä alueella sekä osallistumalla tuotekehitykseen. Päämies hyötyy siitä, että olemme kilpailukykyisiä teknologiassa, pohtii Järvi. Päämies antaa

tunnustusta alihankkijalle panostuksesta: – Arvostamme alihankkijamme kykyä kehittää innovatiivisia ratkaisuja tuotteidemme laadun ja kustannustehokkuuden parantamiseksi.

Metso Paperin hankintajohtajaa huolettaa se, miten tasainen laatu säilytetään läpi koko tuotantoketjun. Järven mielestä laadun kannalta kriittisiä ovat erityisesti rajapinnat omien toimintojen ja päämiehen muiden alihankkijoiden, esimerkiksi suunnittelutoimistojen, kanssa. Laatu on aina asialistalla, kun päämies ja alihankkija tapaavat Partnering-sopimukseen kuuluvissa kokouksissa, jossa käydään läpi menneet projektit ja asetetaan tavoitteet.

Metso Paperin markkinoiden painopiste on viime aikoina siirtynyt Aasiaan ja Etelä-Amerikkaan, mikä tarkoittaa myös hankintojen kansainvälistymistä kiihtyvällä vauhdilla. Metso on julkisesti esittänyt toivomuksen, että alihankkijat miettivät verkostoitumista ja toimintaa Suomen ulkopuolella. Metecolla ei kuitenkaan ole lähitulevaisuudessa aikeita aloittaa valmistusta edullisen kustannustason maissa. – Kuuntelemme tiiviisti niin Metson kuin muidenkin päämiestemme näemyksiä siitä, mitä osaamista Suomessa kannattaa kehittää, Järvi kiteyttää Metecon valitseman strategian.

**Lisätietoja: Metso Oyj,**  
[www.metso.com](http://www.metso.com)

## Yhteistyötä elintarvikeketjussa

**Kansallisen elintarviketalouden laatustrategian** tavoitteena on vastuullisen toimintatavan vahvistaminen. Työhön osallistuu koko elintarvikeketju: alkutuotanto, tuotteita ja palveluita tuottavat yritykset, alan järjestöt, viranomaiset, tutkimus, koulutus ja neuvonta sekä elinkeinoelämän järjestöt. Työtä koordinoi maa- ja metsätalousministeriö.

Vastuullisella toimintatavalla tarkoitetaan seuraavia asioita:

- elintarvike- ja ruokapalveluiden saatavuudesta huolehtiminen koko maassa
- ympäristömyönteisten toimintatapojen, raaka-aineiden ja tarvikkeiden käyttäminen
- eettisen laadun ja hyvien tuotantotapojen noudattaminen
- ekologisesti, sosiaalisesti ja taloudellisesti kestävä ostotoiminta
- elintarviketurvallisuuden rakentaminen koko ketjuun
- hyvä toimittajakumppanuus ja sidosryhmäyhteistyö
- mainonnan eettisyys.

Elintarvikeala on ollut mukana laatimassa tuotantotapaohjeistuksia mm. maidolle, viljalle, naudalle ja sianlihalle, siipikarjalle sekä teolliselle rehulle. Tuotantotapaohjeistusten tavoitteena on turvata kannattava ruoantuotanto, turvallinen ruoka, ihmisten ja eläinten hyvinvointi sekä ekologinen ja eettinen kestävyys. Ohjelmien laadinnassa otetaan huomioon sekä tuotteen että toiminnan laatu ja tuotantoa ohjaavat eettiset periaatteet.

**Lisätietoja: Elintarviketeollisuusliitto ry, [www.etl.fi](http://www.etl.fi)**

**Saarioinen** on käynnistänyt useita erilaisia kehittämisprojekteja alkutuotantosektorille. Ympäristö ja viestintä -projektissa kehitetään yhteistyössä tutkijoiden ja sopimusviljelijöiden kanssa kestävä kehityksen mukaisia viljelymenetelmiä. Naudan- ja sianlihan tuottajille suunnatun hankkeen Yhteistyössä kannattavaan lihantuotantoon tavoitteena on lihantuotannon tehostaminen sekä laadun ja kannattavuuden parantaminen.

**Lisätietoja: Saarioinen Oyj, [www.saarioinen.fi](http://www.saarioinen.fi)**

**Raisio** on rehuseoksia kehittämällä onnistunut vähentämään kalanviljelyelikeinon ympäristövaikutuksia. Fosfori- ja typpipitoisuuksien alentaminen on vähentänyt merkittävästi vesistön kuormitusta. Kalanviljelyelikeinon ympäristövaikutukset ovat vähentyneet huomattavasti kymmenen vuoden aikana. Kalanrehuista vesistöön joutuvia ravinteita ovat pääasiassa rehujen valkuaisaineiden hajoamisesta syntyvä typpi ja rehuissa olevan kalajauhon sisältämä fosfori. Kalajauhoa korvaaviksi raaka-aineiksi on löydetty erilaisia kasvipohjaisia valkuaislähteitä, mikä on pudottanut rehuseosten fosforin kokonaispitoisuuksia noin 30 prosenttia kymmenen vuoden aikana.

**Lisätietoja: Raisio Oyj, [www.raisio.com](http://www.raisio.com)**

**Lännen Tehtaat** / Apetitin kasvisraaka-aineen hankinnan kehitystyön tavoitteena on korkealaatuisten raaka-aineiden tuottaminen suomalaisilla sopimusviljelmillä mahdollisimman vähän luontoa rasittavilla menetelmillä. Kaikki viljely tapahtuu lintegroidun tuotannon-, lastenruoka- tai luomulaa-tujärjestelmien mukaisesti. Jokainen mukana oleva viljelijä on koulutettu tunnistamaan viljelemänsä kasvin vaatimukset. Viljelyn perustana on integroitu tuotanto. Integroidussa tuotannossa parannetaan tuotteiden laatua ja vähennetään viljelystä aiheutuvia ympäristöhaittoja.

**Lisätietoja: Lännen Tehtaat Oyj, [www.lannen.fi](http://www.lannen.fi)**

**HK Ruokatalo Oy:n** siipikarjaliiketoiminta on käynnistänyt yhteistyössä sopimustuottajatiilojen, Huhtamäen, RavintoRaision ja Suomen Rehun kanssa hankkeen, jolla kehitetään broilerituotannon ekologista kestävyyttä. Hankkeen aluksi selvitetään tuotantoketjun ympäristövaikutukset broileritiloilta ja rehujen tuotannosta jalostuksen kautta kuluttajalle asti. Tavoitteena on vähentää tuotannon ympäristörasitusta. Mukana olevat yritykset voivat hyödyntää hankkeen tuloksia tuotteiden ekotehokkuuden parantamisessa sekä tuote- ja prosessi-kehityksessä. Kaksivuotista hanketta koordinoivat Maa- ja elintarviketalouden tutkimuskeskus MTT ja Suomen ympäristökeskus.

**Lisätietoja: HK Ruokatalo Oy, [www.hk-ruokatalo.fi](http://www.hk-ruokatalo.fi)**

## 8. Terveys ja turvallisuus

Terveys ja turvallisuus käsittävät työturvallisuuden, tuoteturvallisuuden ja kuluttajansuojelun.

Työturvallisuuden edistämisen tavoitteena on vähentää tapaturmia ja ammattitautien määrää. Turvallinen ja terveellinen työympäristö on kaikkien työntekijöiden perusoikeus. Lisäksi se osaltaan lisää työntekijöiden motivaatiota. Turvallisuustason jatkuva parantaminen sekä sairauksien tai tapaturmasta aiheutuvien poissaolojen määrän vähentäminen ovatkin keskeisiä haasteita yrityksissä. Yritysten nollatapaturmaohjelmien tavoitteena on päästä siihen, ettei tapaturmia tapahdu lainkaan.

Työturvallisuuden parantamisessa keinoina ovat muun muassa sisäiset turvallisuuskatselmuksot, turvallisuuden liittäminen osaksi johdon bonusjärjestelmiä, työsuojelu-, terveys- ja turvallisuusjohtamisjärjestelmät sekä nolla tapaturmaa -projektit eri toimialoilla. Turvallisuuden hallinnassa keskeistä on, että turvallisuuskohdat otetaan huomioon kaikessa päätöksenteossa, vastuut on määritelty selkeästi ja turvallisuuskoulutusta annetaan kaikille organisaatiossa.

Tuoteturvallisuuden ja kuluttajansuojan kannalta olennaisia asioita ovat muun muassa tuotteiden terveys- ja turvallisuusvaikutusten tun-

” Työturvallisuudessa tavoitellaan nollatapahtumaa ”

teminen, haitallisten aineiden välttäminen, asianmukaiset tuotemerkinnot ja muu tuotetiedon jakaminen, markkinoinnin ja mainonnan totuudenmukaisuus, kuluttajien valitusten järjestelmällinen käsittely sekä kuluttajansuojasta huolehtiminen. Tuoteturvallisuus koskettaa kaikkia yrityksiä, mutta erityisen keskeistä se on toiminnoissa, joihin liittyy terveysnäkökohtia.

### Safety 24h – Kemian alan yhteinen turvallisuushanke

Kemianteollisuuden **Safety 24h** -hankkeessa etsitään ratkaisuja työpaikkojen turvallisuuskysymyksiin. Hankkeessa luodaan uusia ajattelumalleja, etsitään käytännön työkaluja, hyödynnetään kokemuksia ja jaetaan osaamista yhteiseen käyttöön. Tavoitteena on viihtyisämpi ja turvallisempi työympäristö ja tapaturmien välttäminen.

Safety 24h perustuu yrityksissä tehtäviin kehittämishankkeisiin, tietojen vaihtoon sekä seminaareihin. Hankkeen kuluessa on tehty yhteiseen käyttöön tarkoitettu tukimateriaali. Vuonna 2001 käynnistetyssä hankkeessa on toteutettu yli neljäkymmentä yritysprojektia ja siinä on ollut mukana yli 200 turvallisuudesta kiinnostunutta ihmistä. Hankkeessa on syntynyt verkosto, jonka kokemuksia ja osaamista voidaan hyödyntää.

Yritysten lisäksi hankkeessa ovat mukana Kemianteollisuus ry, Kemianliitto – Kemifacket ry, Toimihenkilöunioni TU ry sekä Ylempien Toimihenkilöiden Neuvottelujärjestö YTN ry.

Euroopan työterveys- ja työturvallisuusvirasto palkitsi Safety 24h -hankkeen eurooppalaisessa hyvien käytäntöjen kilpailussa vuonna 2003. Palkitsemisen erityisenä perusteena oli laaja yhteistyö teollisuutta ja henkilöstöä edustavien järjestöjen kesken.

Projekti liittyy tiiviisti kansalliseen Responsible Care -yhteistyöhön. Responsible Care on kemianteollisuuden kansainvälinen omaehtoinen ympäristö-, terveys- ja turvallisuusohjelma. Sen tavoitteena on yhteiskunnallisesti ja luonnontieteellisesti kestävä kehitys mukainen toiminta. Mukana olevat yritykset ovat sitoutuneet parantamaan toimintansa

ympäristö-, terveys- ja turvallisuusasioiden hoitoa jatkuvasti sekä kehittämään tuotteitansa ja prosessejaan siten, että ne lisäävät yhteiskunnan hyvinvointia. Toiminnan perustana ovat sidosryhmäyhteistyö ja avoimuus.

Responsible Care -ohjelma on saavuttanut tunnustetun aseman kansainvälisillä foorumeilla. Se on mainittu esimerkkinä tuloksellisesta omaehtoisesta työstä useissa yhteyksissä. Ohjelma oli esillä jo vuonna 1992 YK:n Rion kokouksessa. Vuonna 2002 YK:n ympäristöohjelma (UNEP) mainitsi Johannesburgin kestävä kehityksen kokouksessa Responsible Care -ohjelman esimerkkinä kestävä kehitystä tukevasta toiminnasta.

Lisätietoja: [Kemianteollisuus ry](http://Kemianteollisuus.ry), [www.chemind.fi/responsible-care](http://www.chemind.fi/responsible-care)  
[Kemianliitto – Kemifacket ry](http://Kemianliitto-Kemifacket.ry), [www.kemianliitto.fi](http://www.kemianliitto.fi)

## Käytännön esimerkkejä:

### Ravintoloiden omavalvonta ja laatutyö

**Ravintoloiden** on välttämätöntä panostaa asiakkaiden turvallisuuteen ja siihen, että asiakkaat luottavat ravintolassa tarjottavien aterioiden laatuun. Hotelli- ja ravintola-ala on kehittänyt omavalvontamallin ravintoloille. Malli toimii sähköisesti netissä. Tavoitteena on parantaa elintarviketurvallisuutta kehittämällä toimiva elintarvikkeiden omavalvontaohje, joka edesauttaa myös yrityksen oman laatujärjestelmän luomista.

Omavalvontaohje on kehitetty osana elintarviketalouden kansallista laatustrategiaa. Ohjeen valmisteluun osallistui yritysten lisäksi viranomaisia, alan oppilaitoksia sekä ympäristöterveyshuollon asiantuntijoita. Päivittäistavarakauppa ry ja Elintarviketeollisuusliitto ry ovat osa-

na laatustrategiaa sitoutuneet laatimaan samankaltaiset ohjeet. Hyvin toimiva omavalvonta on ravitsemistoiminnan harjoittajan panos lisätä yhteiskunnallista hyvinvointia. Siitä hyötyvät sekä toimija että kuluttaja. Yrityksen osalta omavalvonta kohdentaa valvonnan oikein ja systematisoi ravintolan toimintaa. Se kannustaa henkilökuntaa kehittymään työssään ja siitä on myönteiset vaikutukset yrityksen koko liiketoimintaan. Elintarvikkeisiin liittyvät riskit, erityisesti ruokamyrkytyksen vaara, pienenevät ja silloin myös asiakkaiden turvallisuus ja tyytyväisyys paranevat. Valittu toimintatapa on varmistanut yhteydenpidon toisten elintarvikeketjun toimijoiden välillä.

Koska hankkeen taustalla on myös

EU:n hygieniasäätöjen mukainen määräys kansallisten hygieniasäätöjen laatimisesta. Valmistunut omavalvontaohje palvelee viranomaisia yhtä paljon kuin alan yrittäjiä. Terveystarkastajille SHR:n laatima malli on ainoa toimialalla oleva sähköinen työkalu. Siitä muodostuu kansallinen standardi, jota sekä viranomaiset (mm. terveystarkastajat) että yritykset käyttävät.

Omavalvontaohje on Suomen hotelli- ja ravintola-alan käytettävissä nettiversiolla. Se on kaikille kiinnostuneille myynnissä CD-Romin sisältävänä mappiversiolla. Ala on sitoutunut ohjeen päivittämiseen.

**Lisätietoja: Suomen Hotelli- ja Ravintolaliitto SHR ry,**  
[www.shr.fi](http://www.shr.fi)

### Inexin järjestelmä tuotteiden vetämiseksi takaisin markkinoilta

Hankintaorganisaatio **Inexin** mukaan päätös vetää tuote pois markkinoilta perustuu tuotteesta havaittuun virheeseen tai poikkeamaan sovitusta laadusta. Tuote saattaa olla myyntikelvoton esimerkiksi kuluttajalle aiheutuvan terveysvaaran vuoksi, se ei täytä lainsäädäntövaatimuksia tai se ei vastaa kaupallisesti sille asetettuja laatumäärittelyjä. Tieto tuotteen virheellisyydestä voi tulla viranomaiselta, vähittäiskaupalta tai hankintaketjun omasta laatuarkkailusta. Tavarantoimittajien velvollisuus on olla yhteydessä asiakkaisiinsa, mikäli he omassa toiminnassaan havaitsevat jotain sovitusta poikkeavaa. Sujuva

markkinoilta takaisin veto edellyttää toimivaa jäljitettävyyttä järjestelmää koko tavaraketjussa.

Jos kysymyksessä on vaara kuluttajan terveydelle, markkinoilta takaisin vetäminen käynnistyy viimeistään 24 tunnissa, muutoin viimeistään 2 vuorokauden kuluessa. Menettelyn vaiheet ovat seuraavat:

- riskinarviointi
- päätös markkinoilta pois vetämisestä terveysvaaran tai laatueroikkeen vuoksi
- markkinoilta takaisin veto
- ilmoittaminen viranomaisille
- terveysvaaran ilmetessä asiasta ilmoittaminen kuluttajalle.

Inexin ohjetta sovelletaan kaikkiin omamerkituotteisiin sekä yhtiön maahantuontivastuulla oleviin tuotteisiin. Samaa toimintaperiaatetta käytetään myös tavarantoimittajien tuotteisiin, jotka ovat Inexin hankintavastuulla. Ohjeessa kuvataan markkinoilta takaisinvetoprosessin kulku ja vastuut. Menettelyyn liittyy määrämuotoinen lomake ja postituslistat sekä ohjeistus siitä, mitä palautuneelle tuotteelle tehdään (hävittäminen, palauttaminen tavarantoimittajille, tuotteen kunnostaminen myyntikuntoon).

**Lisätietoja: Inex Partners Oy,**  
[www.inex.fi](http://www.inex.fi)

## Käytännön esimerkkejä:

### Yritykset kansanterveyttä edistämässä

Aikuisiän diabetes on lisääntynyt rajusti viime vuosien aikana ja siitä ennustetaan erittäin vakavaa uhkaa kansanterveydelle. Diabetesliiton johtaman valtakunnallisen DEHKO-ohjelman tavoitteena on edistää väestön terveyttä ravitsemuksen ja liikunnan keinoin ja siten ehkäistä aikuisiän diabeteksen leviämistä. **Vaasan & Vaasan Oy** on toiminut

vuosina 2004 ja 2005 Suomen diabeteksen ehkäisyn ja hoidon kehittämisohjelman pääsponsorina.

Lisätietoja: **Vaasan & Vaasan Oy**,  
[www.vaasan.com](http://www.vaasan.com)

**Raisio Oyj** ja **Valio Oy** olivat vuonna 2005 mukana toteuttamassa Suomen Sydänliiton organisoimaa Sydänbussikiertuetta. Sydänbussin

tarkoituksena on edistää suomalaisten sydänterveyttä kannustamalla ihmisiä valitsemaan sydänterveyttä edistäviä elintarvikkeita ja seuraamaan terveydentilaansa.

Lisätietoja: **Raisio Oyj**,  
[www.raisio.com](http://www.raisio.com)  
**Valio Oy**,  
[www.valio.fi](http://www.valio.fi)

# 9. Ympäristövastuullisuus

Ympäristövastuullisuuteen kuuluvat muun muassa vesien, ilman ja maaperän suojeleminen, kasvihuonepäästöjen vähentäminen, luonnon monimuotoisuuden turvaaminen, tehokas ja säästävää luonnonvarojen käyttö, jätteiden määrään vähentäminen sekä kemikaalien terveys- ja ympäristöriskien hallinta.

Vastuullinen yritys on selvillä toimintansa ympäristövaikutuksista, tuntee lainsäädännön ja noudattaa sitä, kehittää toimintaansa jatkuvasti sekä tunnistaa muutostarpeet ja ottaa ne huomioon.

Yritykset ovat saavuttaneet pitkäjänteisellä työllä hyviä tuloksia ympäristönsuojelussa.

” **Tavoitteena on ottaa ympäristöasiat huomioon jo tuotesuunnittelussa** ”

Prosessit ovat tehostuneet ja päästöjen määrä vähentynyt, vaikka tuotanto on samaan aikaan kasvanut. Niissä päästöissä, joiden määrä on suhteessa tuotannon määrään, ominaispäästöt ovat vähentyneet toiminnan tehostumisen myötä.

Ympäristönsuojelu on laajentunut päästöjen puhdistamisesta tuotteen ja

sen koko elinkaaren aikaisten ympäristövaikutusten hallintaan ja vähentämiseen. Tavoitteena on, että ympäristönäkökohdat otettaisiin huomioon jo tuotetta tai tuotantoprosessia suunniteltaessa ja kehitettäessä.

Yhä useammin tuotteisiin pyritään liittämään palveluiden näkökulma sekä ratkaisuja kierrätysliiketoimintaan. Joidenkin yritysten päämääränä on kehittää teknologiaa ja ratkaisuja, jotka parantavat asiakkaan tuotantoprosessin ympäristösuorituskykyä ja toiminnan ekotehokkuutta. Tärkeitä kysymyksiä ovat myös raaka-aineen jäljitettävyyden varmistaminen sekä koko logistisen ketjun hallinta.

” **Vastuullinen yritys on selvillä toimintansa ympäristövaikutuksista ja kehittää toimintaansa jatkuvasti** ”

” **Tärkeitä painopisteitä ovat kasvihuonekaasupäästöjen vähentäminen, materiaalien käytön tehostaminen ja kemikaaliriskien hallinta** ”

## Panimo- ja virvoitusjuomateollisuuden ympäristöpolitiikka

**Panimo- ja virvoitusjuomateollisuusliiton** jäsenyritykset noudattavat alan yhteistä ympäristöpolitiikkaa, joka edellyttää ekologisten ja eettisten seikkojen huomioimista kaikissa alan toiminnoissa. Toiminnan ympäristövaikutuksia pienennetään seuraavin tavoin:

- Tehokasta pakkausten uudelleenkäyttöä ja kierrätystä suositaan.
- Pakkauksista ja tuotannosta syntyvät sivutuotteet ja jätteet ohjataan uudelleenkäyttöön.

- Jos jätteiden uudelleenkäyttö ei ole mahdollista, ne hävitetään asianmukaisesti.
- Uusien tuotteiden ja tuotantomenetelmien kehittämisessä sitoudutaan raaka-aineiden ja energian tehokkaan käyttöön sekä koko elinkaaren aikaisten ympäristövaikutusten vähentämiseen mahdollisuuksiensa mukaisesti.
- Liiketoiminnassa suositaan yhteistyökumppaneita, jotka ovat osaltaan sitoutuneet ympäristövastuulliseen

toimintaan.

- Toiminnasta ja tuotteiden ympäristövaikutuksista tiedotetaan avoimesti ja asiallisesti
- Henkilöstöä rohkaistaan vastuullisuuden ja innovatiivisuuden työympäristöön ja yleisiin ympäristövaikutuksiin liittyvissä asioissa.

**Lisätietoja:**

**Panimo- ja virvoitusjuomateollisuusliitto,**  
[www.panimoliitto.fi](http://www.panimoliitto.fi)

## Käytännön esimerkkejä:

### Kasvihuonekaasupäästöjen hallinta Fortumissa

Energiayhtiö **Fortum Oyj** on järjestelmällisesti kehittänyt ilmastomyötäistä toimintaansa muun muassa ottamalla huomioon ilmastokysymykset erityisesti investoinneissa ja hankinnoissa sekä tuotteiden kehityksessä. Yhtiössä laadittiin jo vuonna 2000 vapaaehtoisohjelma (Fortumin ilmastotoaloite) ja perustettiin yhtiön sisäinen rahasto, jonka puitteissa yhtiö on investoinut mm. Kioton mekanismien hyödyntämiseen.

Kehitystyöhön on sisällynyt ilmastotietoisuuden osaamisen kehittämistä, hallinnan vastuumäärittelyä, kasvihuone-

nekaasupäästöjen vähentämismahdollisuuksien selvittämistä omilla tuotantolaitoksilla sekä EU:n päästökauppaan valmistautumista. Yrityksen kilpailukyky ilmastoasioissa on kasvanut hyvin myönteisesti viime vuosien aikana. Yli 80 % sähköhankinnasta perustuu hiilettömiin energialähteisiin. Sähköntuotannon ominaispäästö on eurooppalaisten sähköyhtiöiden alhaisimpia.

Yhtiö on panostanut ympäristömerkittyjen sähkötuotteiden kehittämiseen yhteistyössä asiakkaiden ja pohjoismaisten luonnonsuojeluliittojen kans-

sa. Tällä hetkellä Fortumin pohjoismaisista asiakkaista jo 60 % saa luonnonsuojeluliittojen ympäristömerkitsemää sähköä (Suomessa Norppa-sähköä ja Ruotsissa Bra Miljöval -sähköä). Fortum on myös perustanut pohjoismaisen ympäristörahan, johon kertyviä varoja käytetään sähköntuotannon ympäristöhaittojen vähentämiseen. Vuonna 2005 Fortum kartuttaa rahaston varoja yli 400 000 eurolla.

**Lisätietoja: Fortum Oyj,**  
[www.fortum.com](http://www.fortum.com)

### Vesi palaa sijoilleen

**Pohjolan Voima Oy** rakensi lijokeen viisi vesivoimalaitosta vuosina 1959–1971. Pitkälle 1990-lukua kestäneissä lupaprosesseissa määrättiin lain mukaiset korvaukset ja velvoitteet voimalaitosten aiheuttamista vahingoista. Arvostukset olivat kuitenkin aikaa myöten muuttuneet, eivätkä jokivarren asukkaat olleet kaikilta osin tyytyväisiä lupaviranomaisten ratkaisuihin.

Pohjolan Voiman ja alueellisen vesiviranomaisen kesken ryhdyttiin etsimään keinoja asuin ympäristön parantamiseen vapaaehtoiselta pohjalta. Yhteistyö käynnistyi vesihuoltohankkeista, joihin tulivat mukaan alueen

kunnat ja asukkaat. Vuosien saatossa useiden osapuolten yhteistyö on laajentunut ja saanut uusia muotoja. Mitäkin aikaansaannos on kuivuneiden jokiuomien maisemointi. Lijoen maisemointityö toteutettiin vuosina 1991–2004.

”Kuivien uomien maisemointiyhteistyö on osaltaan antanut alkusysäyksen kuntarajat ylittävälle ympäristöyhteistyölle, jonka lopulliset tulokset näkyvät myöhemmin elinvoimaisena ja matkailullisesti tunnettuna lijojena” (Ympäristökeskuksen edustaja).

”Yhtiö on osoittanut olevansa valmis kantamaan osaltaan vastuuta lijoen

hyvinvoinnista” (Yli-lin kunnanjohtaja).

”Kokemuksekseni jäi, että yhtiö lähti vastuullisesti mukaan sellaisiinkin kokonaisuutta palveleviin hankkeisiin, joihin sillä ei ollut suoranaista velvoitetta. Maisemointityön toteuttamisesta jäi erittäin positiivinen kuva” (lin kunnanjohtaja).

”Maisemointirakentaminen antaa rantoja käyttäville ihmisille mahdollisuuksia liikkua alkuperäiseen jokiuomaan tehdyillä monimuotoisilla allasalueilla, kalastaa, uida ja viihtyä joen maisemissa” (lijoen varren asukas).

**Lisätietoja: Pohjolan Voima Oy,**  
[www.pohjolanvoima.fi](http://www.pohjolanvoima.fi)

## Neste Oilin panos liikenteen päästöjen vähentämiseen

**Neste Oil Oyj** on kehittänyt uuden teknologian, jonka avulla voidaan tuottaa laadukasta dieselpolttoainetta erilaisista uusiutuvista raaka-aineista. Raaka-aineena voidaan käyttää joko kasviöljyä tai eläinrasvoja. Teknologiasta käytetään nimitystä NexBTL, ja se perustuu biomateriaalien jalostamiseen nestemäiseen muotoon. Teknologia on yksi lupaavimmista biopolttoainesten käytön lisäämiseen tähtäävistä innovaatioista.

Uuden teknologian valmistuttua

Neste Oil päätti rakentaa biodieseltuotantolaitoksen Porvoon öljynjalostamolle. Uuden laitoksen hinta on noin sata miljoonaa euroa ja se pystyy tuottamaan biodieseliä erilaisista kasviöljyistä ja eläinrasvoista 170 000 tonnia vuodessa.

Neste Oilin ja eri autonvalmistajien testit ovat osoittaneet, että NexBTL-pohjainen polttoaine on hyvin suorituskykyistä sekä henkilö- että kuorma-autoissa. Polttoaineen pienhiukkas- ja typenoksidipäästöt ovat huomattavasti

vähäisemmät kuin nykyisten diesel- ja biodiesellaatujen. Hyvin vähäisten pakokaasupäästöjen lisäksi NexBTL:n etuja ovat tasainen laatu, hyvä toimivuus kylmällä säällä ja hyvä varastointikestävyys.

NexBTL-polttoainetta voidaan sekoittaa perinteiseen dieseliin, eikä seoksen käyttö edellytä moottoreihin tehtäviä muutoksia.

**Lisätietoja: Neste Oil Oyj,**  
[www.neste.com](http://www.neste.com)

## Plastiroll Oy

**Plastiroll Oy** valmistaa muovisia roska-, hedelmä- ja muovipusseja sekä päällystää paperia muovilla. Suomalaisessa omistuksessa olevan yhtiön liikevaihto oli vuonna 2004 noin 20 miljoonaa euroa ja henkilöstön määrä noin 70.

Yhtiö tunnetaan innovatiivisena tulevaisuuteen tähtäävänä pk-yrityksenä. Se on palkittu muun muassa Tampereen nuorkauppakamarin ympäristönsuojelupalkinnolla sekä Ekokumppanit Klubi ry:n diplomilla ympäristöystävällisistä ja innovatiivisista toiminnastaan.

Yrityksen näkyvin tuotemerkki on täysin biohajoavat Bioska -tuotteet, joiden avulla saadaan muun muassa lemmikkien jätökset kerättyä kaduilta

sekä muutkin biojätteet siististi suoraan kompostiin.

Yrityksellä on kirjattu julkinen ympäristöohjelma. Tavoite on tuottaa pakkausmateriaaleja ja -tuotteita noudattaen kestävä kehityksen periaatteita. Yhtiö on panostanut uusiutuvien luonnonvarojen käyttöön ja tuotteiden valmistukseen mahdollisimman vähän luontoa rasittaen. Uudet toimitilat rakennettiin perinteisen teollisuushallirakentamisen sijaan esteettiseksi ja ekologiseksi kokonaisuudeksi. Yhtiö panostaa erityisesti henkilöstön viihtyvyyteen.

Sertifioitujen laatu- ja ympäristöstandardien (ISO 9001:2000 ja ISO 14001:2000) lisäksi Plastirollissa on käytössä yritykselle räätälöityjä järjes-

telmällisiä ohjelmia, joilla vähennetään tuotantoprosessin aikana syntyviä päästöjä, jätettä, hukkaa ja hävikkiä sekä minimoidaan energian ja uusiutumattomien luonnonvarojen käyttö jatkuvan parantamisen periaatteen mukaisesti.

Yrityksellä on korkeatasoinen tiedotus- ja asiakaslehti Postiroll, mikä ei ole tavallista tämän kokoisessa yrityksessä. Omaksutut käytännöt ja hyvä yrityskuva ovat lujittaneet asiakkuuksia antaen yritykselle selvää kilpailuetua.

**Lisätietoja: Muoviteollisuus ry,**  
[www.muoviteollisuus.fi](http://www.muoviteollisuus.fi)  
**Plastiroll Oy,**  
[www.plastiroll.fi](http://www.plastiroll.fi)

# 10. Vastuullisuuden mittaaminen ja raportointi

Tavoitteiden asettamista ja seurantaan varten tarvitaan mittareita. Kaikille ja kaikkiin tilanteisiin sopivaa yleispätevää mittaristoa ei ole olemassa. Taloudellisen suorituskyvyn mittarit ovat vakiintuneita ja perustuvat pitkälti lainsäädäntöön. Myös ympäristöasioissa mittarit ovat pitkälti vakiintuneita. Muut käytönotettavat mittarit yritys valitsee itse siten, että ne kuvaavat mahdollisimman hyvin seurattavia ja kehitettäviä asioita. Mittareiden valintaan vaikuttaa yrityksen tavoitteet sekä se, minkälaisista asioista keskeisimmät sidosryhmät ovat kiinnostuneita.

Monet yritykset raportoivat vastuullisesta toiminnastaan. Uskottava raportointi perustuu toiminnan ja sen tulosten seurantaan. Raportoinnissa esitettävien tietojen on oltava olennaisia, oikeita ja ymmärrettäviä. Yritysten tavoitteena on kehittää tiedonkeruujärjestelmiä tuottaakseen mahdollisimman kattavaa ja luotettavaa tietoa.

Koska raportointi on suunnattu sidosryhmille, yrityksellä voi olla tarpeita erilaisiin raportointikäytäntöihin. Vuosikertomuksessa kerrottujen asioiden lisäksi etenkin isot yritykset ovat laatineet myös ympäristöraportteja, kestävän kehityksen raportteja tai yhteiskuntavastuura-portteja kertoakseen vastuullisesta toiminnastaan. Yritykset kertovat toiminnastaan myös kotisivuillaan. Tutkimusten mukaan 30 prosenttia sadasta suomalaisesta suurimmasta yrityksestä raportoi vastuullisuudesta kattavasti internetsivuillaan (PricewaterhouseCoopers, Viestintätoimisto Pohjoisranta syksy 2004).

Jotkut yritykset varmennuttavat raporttinsa ja koko raportointiproses-

sinsa ulkopuolisella taholla. Toiset yritykset lähtevät siitä, että luotettavuusaste on korkea, kun tiedot perustuvat tarkastettuun kirjanpitoon ja tilinpäätökseen sekä systemaattiseen laatu-, ympäristö-, ja henkilöstöasioiden hallintaan.

Raportointia varten on olemassa erilaisia ohjeita. Niitä ovat laatineet muun muassa tilintarkastusyhtiöt. Paljon käytetyn Global Reporting Initiative –ohjeen mukaisesti raportin tulisi sisältää seuraavat tiedot:

” Uskottava raportointi perustuu toiminnan ja sen tulosten seurantaan ”

- yrityksen perustiedot
- ylimmän johdon näkemys vastuullisuuden nykytilasta ja tulevista painopisteistä
- kuvaukset vastuullisuuteen liittyvistä strategioista, toimintapolitiikoista ja johtamisjärjestelmistä
- analyysin sidosryhmistä ja keskeisistä vaikuttamisalueista
- suoritustasoa kuvaavat mittarit

Onnistuneen raportoinnin edellytyksiä

- huolehditaan, että raportoinnin perusta eli itse toiminta on hyvin hallinnassa
- kerrotaan olennaisia tietoja
- varmistetaan tietojen oikeellisuus
- käytetään ymmärrettävää kieltä.

## Esimerkkejä mittareista

### Taloudellinen suorituskyky ja hyvinvoinnin tuottaminen

- Pääoman tuotto, omavaraisuus, liikevaihdon kasvu, jalostusarvo
- Työpaikat, investoinnit, verot ja sosiaalivakuutusmaksut, tutkimus- ja teknologiapanostus

### Ympäristönsuojelu ja luonnonvarojen kestävä käyttö

- Päästöt ja jätteet, energian ja raaka-aineiden kulutus, ympäristönsuojeluinvestoinnit ja käyttökustannukset
- Henkilöstön hyvinvointi ja osaaminen
- Henkilöstörakenne, tapaturmat ja poissaolot, panostus koulutukseen, työttytyväisyys

### Tuoteturvallisuus ja kuluttajansuoja

- Tuotevirheet, ympäristö- ja terveystuotteiden kehityspanostus, puolueettomat tuotetestaukset

### Hyvät toimintatavat ja yhteistyö yritysverkostossa

- Asiakkaiden ja liikekumppanien tyytyväisyys, alihankkijoiden arvioinnin menetelmät ja kattavuus, lahjomattomuus

### Suhteet lähiyhteisöihin ja yleishyödyllisten toimintojen tukeminen

- Yhteistyöhankkeet koulujen kanssa, asukkaiden palaute, avustukset yhteisöille

# Liite 1. Luettelo julkaisun esimerkeistä

## Vastuullisuuden haltuunotto (luku 3)

- Arvot ovat vastuullisuuden perusta
- Vastuullisuus on edennyt yrityksissä johdonmukaisesti
- Kansainvälistä itsesääntelyä by ICC
- Sopimuksilla tuloksia energiansäästöissä
- Vastuullisuutta rakennusalailla

## Taloudellinen vastuullisuus (luku 4)

- Vastuullinen sijoitustoiminta Ilmarisessa
- Riskienhallinnan monet kasvot Wärtsilässä
- Rakennusala torjuu harmaata taloutta

## Käytäntöjä sidosryhmävuoropuhelussa (luku 5)

- Tapiolan kuluttajafoorumi
- Apteekkien omaehtoinen työ
- Elinkeinoelämän oppilaitokset
- Viestintäalan Imago-hanke

## Henkilöstön osaaminen ja työhyvinvointi (luku 6)

- Suurin haaste johtamisessa
- Henkilöstön hyvinvointi- ja kehittämishankkeita elintarvikealalla
- OP-ryhmän tasa-arvoprojekti
- TyöKuntoon-projekti M-realissa
- Osaava henkilöstö Validi-palveluissa

## Toimintatavat ja yhteistyö yritysverkostoissa (luku 7)

- Vastuullisen tuontikaupan työryhmä
- Puuraaka-aineen alkuperän hallinta UPM-Kymmenessä
- Kohti vastuullista kaakaon viljelyä
- Pitkäjänteisestä yhteistyöstä hyötyä kaikille
- Yhteistyötä elintarvikeketjussa

## Terveys ja turvallisuus (luku 8)

- Safety 24h – Kemian alan yhteinen turvallisuushanke
- Ravintoloiden omavalvonta ja laatutyö
- Inexin järjestelmä tuotteiden vetämiseksi takaisin markkinoilta
- Yritykset kansanterveyttä edistämässä

## Ympäristövastuullisuus (luku 9)

- Panimo- ja virvoitusjuomateollisuuden ympäristöpolitiikka
- Kasvihuonekaasupäästöjen hallinta Fortumissa
- Vesi palaa sijoilleen
- Neste Oilin panos liikenteen päästöjen vähentämiseen
- Plastiroll Oy

# Liite 2. Vastuullista yritystoimintaa koskevaa lainsäädäntöä, ohjeita ja suosituksia

## Vastuullisuutta koskeva keskeinen lainsäädäntö

- Osakeyhtiö- ja arvopaperimarkkinalainsäädäntö
- Kirjanpito- ja verolainsäädäntö
- Teollisoikeus- ja kilpailulainsäädäntö
- Tietosuojalainsäädäntö
- Ympäristölainsäädäntö
- Työ- ja sosiaalilainsäädäntö
- Tasa-arvolaki
- Tuoteturvallisuus- ja kuluttajansuojalainsäädäntö
- Vahingonkorvauslaki
- Kansainvälisen kaupan säännökset

## OECD:n ohjeet ja suositukset

- Suositukset monikansallisille yrityksille (OECD 2000)
- OECD:n suositukset yhtiöiden hyvästä hallinnoinnista (OECD 1999)
- OECD:n ohjeet kuluttajansuojasta sähköisessä kaupankäynnissä (OECD 1999)

## YK:n sopimukset, julistukset ja aloitteet

- Ihmisoikeuksien julistus (YK 1948)
- Ympäristönsuojelua koskevat sopimukset
- Kuluttajansuojaohjeet (YK 1999)
- Global Compact – aloite yritysten vastuullisuuden lähtökohdiksi (1999)
  - YK:n ihmisoikeuksien julistus (ihmisoikeuksien tukeminen yrityksen vaikutuspiirissä, ei ihmisoikeusrikkomuksia omassa toiminnassa)
  - ILO:n työelämän perusoikeuksia koskeva julistus (1998) (järjestäytymis- ja neuvottelu-oikeus, ei pakkotyötä, ei lapsityötä, ei syrjintää)
  - Rion julistus (varovaisuusperiaatteen toteuttaminen ympäristöasioissa, ympäristö vastuullisuuden edistäminen, ympäristömyötäisen teknologian kehittäminen ja siirto)

## ILO:n työelämän oikeudet (ILO 1999)

### Elinkeinoelämän periaatteita ja aineistoja ovat tehneet muun muassa

- Elinkeinoelämän keskusliitto EK, sen edeltäjät ja sisarjärjestöt ([www.ek.fi](http://www.ek.fi))
- Elinkeinoelämän keskusliitto EK:n toimialajärjestöt ([www.ek.fi](http://www.ek.fi))
- Kansainvälinen kauppakamari (ICC) ([www.icc.org](http://www.icc.org))
- Kansainvälinen työnantajajärjestö (IOE) ([www.ioe.org](http://www.ioe.org))
- Keskuskauppakamari (KKK) ([www.keskuskauppakamari.fi](http://www.keskuskauppakamari.fi))
- World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) ([www.wbcsd.org](http://www.wbcsd.org))
- Finnish Business and Society (FiBS) ([www.businessandsociety.net](http://www.businessandsociety.net))

# Liite 3. Esimerkkejä yritysten politiikoista

## Talous

- Hinnoittelupolitiikka
- Korvaustoiminnan periaatteet
- Luottopolitiikka
- Omistajapolitiikka
- Ostopolitiikka
- Riskienhallintapolitiikka
- Sijoitussuunnitelmat
- Sisäpiiriohjeistus
- Tietoturvapolitiikka

## Sosiaalisen osa-alueen politiikoista

- Asiakkaan tunnistamisen ohjeet
- Edustuksen ja lahjojen vastaanottamisen säännöt
- Eettiset periaatteet
- Henkilöstöpolitiikka
- Jääviyssäännöt
- Kuluttajapolitiikka
- Laatuolitoitiikka
- Ohjeet salassapito- ja vaitiolovelvollisuudesta
- Perehdyttämismalli ja -ohje
- Rekrytointiohjeistus
- Sponsorointiperiaatteet
- Tasa-arvosuunnitelma
- Tiedotuspolitiikka
- Turvallisuuspolitiikka
- Työhyvinvointimalli
- Työterveyshuollon- ja työsuojelupolitiikka

## Ympäristöpolitiikka

- Ympäristöjohtamisen ja ympäristönsuojelun periaatteet
- Hallintajärjestelmät



**Elinkeinoelämän keskusliitto EK**

PL 30 (Eteläranta 10) 00131 Helsinki • Puhelin (09) 420 20  
Faksi (09) 4202 2299 • [www.ek.fi](http://www.ek.fi)

**Tilaukset:**

MP-Keskus/Julkaisujakelu  
Puhelin (09) 4202 2293  
Faksi (09) 4202 2330  
[julkaisujakelu@ek.fi](mailto:julkaisujakelu@ek.fi)

**Raportti internetissä:**

[www.ek.fi/julkaisut](http://www.ek.fi/julkaisut)

**Lisätietoja:**

Johtava asiantuntija  
Riitta Larnimaa  
Puh. (09) 4202 2545  
[riitta.larnimaa@ek.fi](mailto:riitta.larnimaa@ek.fi)

Ulkoasu: Arja Nyholm,  
Julkaisumonistamo Eteläranta Oy