

Marie Kortelainen

**YRITYSVASTUUN
ARVONLUONTIMAHDOLLISUUDET
TERVEYSPALVELUALALLA**
Vertaileva tutkimus Suomi - Ruotsi

Johtamisen ja talouden tiedekunta
Pro gradu -tutkielma
Elokuu 2022
Ohjaaja: Anna Heikkinen

TIIVISTELMÄ

Marie Kortelainen: Yritysvastuun arvonluontimahdollisuudet terveystaloudella
Pro gradu -tutkielma
Tampereen yliopisto
Vastuullisen liiketoiminnan maisteriohjelma
Elokuu 2022

Globaalit yhteiskunnalliset haasteet ovat nostaneet esiin yritysten vastuullisuuden ja roolin näiden haasteiden ratkaisussa. Vastuullinen ja kestävä liiketoiminta nähdään kannattavana sekä liiketoiminnan että yhteiskunnan näkökulmista ja useille sidosryhmille arvoa tuottavana. Yritysvastuun strategiseen toteuttamiseen vaikuttavat sidosryhmien odotukset ja globaalit megatrendit, kuten ilmastonmuutos ja ympäristökatastrofit. Odotettavaa on, että yhä useampi yritys tavoittelee tulevaisuudessa yritysvastuun toteuttamisella kilpailuetua. Lisäksi erityisesti suurten toimijoiden laajentaessa vastuullisuutta koko hankintaketjuun, se velvoittaa siihen kuuluvien kumppanien, alihankkijoiden ja muiden toimijoiden osallistumista yhä strategisemmän yritysvastuun toteuttamiseen.

Tällä tutkimuksella pyritään lisäämään ymmärrystä arvonluonnin mahdollisuuksista liittyen vastuullisuuden toteuttamiseen terveystaloudella nykypäivänä. Yritysvastuun toteuttaminen terveystaloudella on verrattain uusi asia, jonka vuoksi tämä tutkimus pyrkii tarjoamaan yleiskatsausta aiheesta. Tutkimuksella halutaan erityisesti kuvata yritysvastuun mahdollistamaa arvonluontia. Kohdeilmioistä halutaan tunnistaa, minkälaisia vastuullisuusteemoja terveystaloudella on, minkälaisin keinoin ne toteuttavat yritysvastuuta ja minkälaisia mittareita on käytössä.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys koostuu yritysvastuuta, arvonluontia ja sidosryhmiä käsittelevästä kirjallisuudesta. Tutkimus on laadullinen ja tutkimusaineisto on analysoitu teoriaohjaavasti. Teorian avulla aineistosta on tehty havaintoja, joita on täydennetty aineistolähtöisesti. Tutkimus analysoi julkisia vastuullisuusraportteja yhteensä kuudesta yksityisestä organisaatiosta Suomessa ja Ruotsissa, joiden pohjalta on pyritty selvittämään nykyisiä terveystaloudella organisaatioiden yritysvastuun toteuttamisen toimintatapoja. Tutkimus keskittyy tarkastelemaan erityisesti alan suurien toimijoiden yritysvastuullisuutta. Aineiston rajaukseen on vaikuttanut vastuullisuusraporttien saatavuus ja tämän tutkimustyön laajuuden rajallisuus. Tutkimuksella on pyritty tunnistamaan erityisesti alalla olevia päälinjoja, aukkoja ja eroavaisuuksia sekä tarkastelemaan aihetta empiirisesti kokemukseen ja aineistoon perustuvan tiedon varassa.

Tutkimuskysymyksiin vastaavina tuloksina esitetään kaksi kuviota, joista ensimmäinen kuvaa terveystaloudella organisaatioiden yritysvastuun ja arvonluonnin mahdollisuuksien elementtejä ja toinen terveystaloudella organisaatioiden vastuullisuuden toteuttamisprosessia. Suomalaisten ja ruotsalaisten yritysten vastuullisuustoiminnan eroavaisuuksista on tehty havaintoja ja näissä piilee arvonluonnin mahdollisuuksia. Tutkimus tukee aiempaa käsitystä vastuullisuusraportoinnin vertailukelpoisuuden puutteesta, sillä tutkimusaineiston vastuullisuusraportoinnissa on moninaista vaihtelua. Tutkimus ehdottaa, että yritysten on hyödyllistä tutustua oman ja muiden toimialojen yritysten yritysvastuuraportointiin. Näiden tarkasteluiden kautta voidaan tehdä oivalluksia arvonluontiin sidosryhmille, yritykselle, yhteiskunnalle ja ympäristölle.

Avainsanat: yritysvastuu, arvonluonti, terveystaloudella, sidosryhmät
Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO	5
1.1 Tutkimuksen aihealue.....	5
1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset	9
1.3 Tutkimuksen lähestymistapa	10
1.4 Tutkimuksen keskeiset käsitteet ja rajaukset.....	12
1.5 Tutkimuksen eteneminen ja rakenne	15
2 VASTUULLINEN LIKETOIMINTA.....	17
2.1 Yritysvastuu ja sitä ohjaavat tekijät.....	17
2.1.1 Lainsäädäntö, sopimukset ja ohjeistukset	17
2.1.2 Motivaatio yritysvastuun toteuttamisen taustalla.....	22
2.1.3 Sidosryhmät ja sidosryhmäteoria	23
2.2 Yritysvastuun rakenne	27
2.3 Yritysvastuun toteuttamisen kokonaisuus	30
2.4 Vastuullisuusviestintä ja -raportointi.....	36
3 VASTUULLINEN ARVONLUOMINEN	41
3.1 Arvonluonnin hyödyt ja haasteet.....	41
3.1.1 Arvonluominen sidosryhmille ja yhteisen arvon luominen	41
3.1.2 Arvoa luovat liiketoimintamallit ja vaikuttavuuden arviointi.....	45
3.1.3 Palvelut ja kilpailu	48
3.1.4 Yrityksen imago ja riskinhallinta.....	49
3.2 Arvonluonnin kehittäminen.....	51
3.3 Yritysvastuun ja arvonluonnin teoriasynteesi	52
4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	57
4.1 Laadullinen tutkimus.....	57
4.2 Yritysvastuu terveystaloudella.....	58
4.2.1 Terveystaloudella Suomessa ja Ruotsissa	58
4.2.2 Säädökset ja ohjeistukset	59
4.3 Tutkimusaineiston kuvaus	61
4.4 Aineiston analyysi	64
5 TUTKIMUSTULOKSET	67
5.1 Yritysvastuun tavoitteet ja toteutuminen.....	67

	4
5.1.1 Yritysvastuun raportoinnin kehykset	67
5.1.2 Yritysvastuun teemat ja mittarit.....	70
5.1.3 Sidosryhmävuorovaikutus.....	76
5.2 Arvonluonnin toteutuminen ja mahdollisuudet.....	78
6 JOHTOPÄÄTÖKSET	84
6.1 Tutkimuksen teoreettinen kontribuutio ja yhteenveto.....	84
6.2 Tutkimuksen käytännön merkitys	91
6.3 Tutkimuksen arviointi	92
6.4 Jatkotutkimusehdotukset	95
LÄHTEET	97

KUVIOT

Kuvio 1. Yritysvastuu ja arvonluominen; toteuttamista ohjaavat osatekijät.....	17
Kuvio 2. Yritysvastuun elementit.....	27
Kuvio 3. Yritysvastuun iso kuva.....	31
Kuvio 4. Asianmukaisen huolellisuuden prosessi ja sen tukitoimenpiteet.....	33
Kuvio 5. Vaikuttavuuden arviointiprosessi.....	46
Kuvio 6. Yritysvastuun arvonluonnin teoriasynteesi.....	53
Kuvio 7. Terveyspalveluorganisaatioiden yritys vastuu ja arvonluontimahdollisuudet..	83
Kuvio 8. Vastuullisen liiketoiminnan ja raportoinnin toteuttamisprosessi.....	87

TAULUKOT

Taulukko 1. Yritysvastuun arvonluonnin näkökulmia.....	41
Taulukko 2. Tutkimusaineiston yleiskatsaus.....	61
Taulukko 3. Yritysvastuun raportointikehys, tavoitteet ja varmennus 2021.....	66
Taulukko 4. Vastuullisuusohjelmien teemat ja mittarit.....	70

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen aihealue

Yhteiskunnan monet sosiaaliset ja ympäristölliset haasteet ja tarve löytää niihin ratkaisuja ovat lisänneet keskustelua vastuullisuudesta. Ihmisen elämisen vaikutuksia ilmastonmuutokseen ja luonnon monimuotoisuuden köyhtymiseen on tunnistettu laajasti (Laine, Tregidga, Unerman, Bebbington & Brendan, 2021, 21; Harmaala & Jallinoja, 2013, 239). Nykypäivänä eri sidosryhmät ovat yhä enemmän kiinnostuneita yritysten toimintatavoista ja toiminnan vaikutuksista yhteiskuntaan, ympäristölle ja taloudelle. Yritysten vastuullisuuden, *Corporate Social Responsibility* (CSR) ajankohtaisuutta ovat viime vuosina korostaneet myös mm. ilmastonmuutokseen liittyvät ympäristökatastrofit ja covid-19-pandemia. Lisäksi WWF:n (2020) mukaan ihmiskunta kuluttaa noin 1,5 maapalloa vuosittain, eli ylikulutamme maapalloa kestäättömästi. Näiden teemojen ja näkökulmien myötä yrityksiin kohdistuu sekä poliittista- että markkinapainetta toimia aktiivisena tekijänä vastuullisuuskentällä. Monimutkaisiin globaaleihin ongelmiin ei ole olemassa yhtä ainoaa ratkaisua, mutta yritysten nähdään olevan avainasemassa ratkaisemassa niitä vastuullisen ja kestäväen arvonluomisen näkökulmista (Jonker & Faber, 2018, 153).

Viimeaikaisissa julkisissa keskusteluissa ja tutkimuksissa on useasti todettu, että vastuullinen liiketoiminta voi parhaimmillaan tuottaa arvoa yritykselle tai organisaatiolle itselleen sekä useille organisaation sidosryhmille (mm. Freudenreich, Lüdeke-Freund & Schaltegger, 2020; Haksever ym., 2004; Harrison & Wicks, 2013; Ksieżak, 2016). Oikein toteutettu ja toimiva yritysvastuu voi mahdollistaa organisaatiolle useita kilpailuetuja muihin toimijoihin nähden liittyen esimerkiksi parempaan pääoman saatavuuteen ja markkina-asemaan, myynnin kasvuun ja liikevoittoon, operatiivisiin kustannussäästöihin, parempaan tuottavuuteen ja laatuun, tehokkaaseen ja sitoutuneeseen henkilöstöpohjaan, parempaan tuotokuvaan, maineeseen ja asiakaskuntaan (Hyvinvointiala, 2017; Unido, 2021). Lisäksi on hyvin mahdollista, että yrityksen vastuullisuuden toteuttamatta jättäminen, voi johtaa molempien sekä liiketoiminnan tulojen että asiakkaiden menetykseen (Agle, Mitchell & Sonnenfeld, 1999, 522). Parhaimmillaan

vastuullisuuskäytänteet ovat organisaatiolle siis kannattavia, mutta se edellyttää retoriikan lisäksi tekoja ja sitoutumista vastuullisuuskäytänteisiin. Yrityksillä on useita eri mahdollisuuksia toteuttaa strategista vastuullisuutta liiketoiminnassaan ja niiden tulisi huomioonottaa strategisessa suunnittelussa liiketoiminnan lisäksi toimintaympäristö ja yrityksen sidosryhmät (Harmaala & Jallinoja, 2013).

Yhteiskunnan lisääntynyt vastuullisuustietoisuus näkyy mm. sidosryhmien kasvavina odotuksina ja kriittisenä keskusteluna vastuullisuusteeman ympärillä. Esimerkiksi *greenwashingia* eli viherpesua harjoittavat organisaatiot joutuvat herkästi kritiikin kohteeksi. Viherpesulla tarkoitetaan ainoastaan markkinointiin ja puheisiin ulottuvaa yrityksen ympäristövastuullisuutta, jonka taustalla ei kuitenkaan ole mitattavia tai osoitettavia tekoja (Laine ym., 2021, 183). Yritysten sidosryhmät, kuten sijoittajat, kuluttajat ja yhteistyökumppanit vaativatkin yhä enemmän läpinäkyvyyttä ja todennettuja tekoja vastuullisuuden toteuttamisesta. Toisekseen sidosryhmien osallistaminen on tärkeä osa vastuullisuusraportointia, jotta sidosryhmien tarpeet ja odotukset pystytään huomioimaan vastuullisuusraportoinnissa. (Bocken ym. 2014, 42; Freudenberg ym., 2020; Puroila & Mäkelä, 2019.) KPMG:n vastuullisuustutkimusta koskevan julkaisun (2020, 9) mukaan yritysten vastuullisuusraportointi globaalisti on nousujohteista; vuonna 1993 vain 12 % yrityksistä raportoi vastuullisuudesta, kun vuonna 2020 osuus oli jo 80 %. Suomalaiset yritykset näkevät yritysvastuun toteuttamisen oleellisena liiketoimintansa kannalta ja vastuullisuustoimien hyödyt nähdään yhä selkeämmin tuloksena ja myynnin sekä osakkeenarvon kasvuna (Kekki, 2021). Yritysvastuun kannattavuudesta ei kuitenkaan ole varmuutta ilman organisaation asiakkaiden tukea, mikä toisaalta lisää sidosryhmien välisen vuorovaikutuksen arvoa vastuullisuuden suunnittelussa ja toteuttamisessa (Quarshien ym., 2016, 92).

Yrityksen vastuullisessa arvonluonnissa on tärkeää huomioida laajasti liiketoiminnan taloudelliset, yhteiskunnalliset ja ympäristöön kohdistuvat vaikutukset (Koipijärvi & Kuvaja, 2010, 170; Harrison & Wicks, 2013). Yritysvastuun arvonluonti ja yhteisen arvonluominen perustuvat erityisesti sidosryhmävuoropuheluihin (Bocken ym. 2014, 44). Luottamus on olennainen osa vuoropuhelua ja sidosryhmäsuhteita, sekä sitä kautta myös arvonluontia (Harrison & Wicks, 2013, 10; Kujala, Lehtimäki & Freeman, 2019, 134). Lisäksi yrityksen omat arvot ohjaavat yritysvastuun toteuttamista (Freeman, Wicks &

Harrison, 2007, 12). Vastuulliseen arvонуontiin liittyy taloudellisen ja ei-taloudellisen informaation mittaaminen, seuranta ja kehittäminen (Mäkelä & Kujala, 2017). Tähän on olemassa useita erilaisia keinoja, joita organisaatiot voivat hyödyntää. Esimerkiksi ympäristöön liittyvää arvoa voidaan mitata mm. arvottamalla luonnon monimuotoisuutta ja pääomaa rahamääräisesti (Laine ym., 2021, 229). Yhteneväistä yritysvastuun arvon määrittämistä on haastavaa muodostaa, sillä siihen vaikuttaa mm. se, mistä näkökulmasta arvomuodostumista tarkastellaan. Arvon rahallistaminen ei esimerkiksi ole ainoa keino mitata vastuullisuuden toteutumista (Laine ym., 2021, 233; Raghbir, Roberts, Lemon & Winer, 2010, 72), vaan riippuen arvонуonin näkökulmasta sitä voidaan mitata esimerkiksi asiakastyytyväisyyttä ja palvelun laatua kuvaavin mittarein. Vastuullisen arvонуonin vaikuttavuutta edesauttaa se, että se tuodaan osaksi liiketoiminnan strategiaa (Freudenreich ym., 2020; Koipijärvi & Kuvaja, 2020, 246). Sidosryhmien sitouttaminen ja arvонуonin ymmärtäminen sidosryhmien näkökulmasta nähdään jopa kriittisenä asiana yrityksen tulevaisuuden menestymisen kannalta (Harrison & Wicks, 2012, 118).

Keskeisiä liiketoiminnan vastuullisuuskysymyksiä ovat Yhdistyneiden kansakuntien teollistamisjärjestön, *United Nations Industrial Development Organization* (UNIDO), mukaan ympäristöjohtaminen, ekotehokkuus, vastuullinen hankinta, yhteistyö sidosryhmien kanssa, työnormit ja työolot, työntekijöiden ja yhteisön suhteet, sosiaalinen sekä sukupuolten välinen tasa-arvo, ihmisoikeudet, hyvä hallintotapa ja korruption vastaiset toimet (Unido, 2021). Myös mm. WWF (2022) on julkaissut luonnonvarojen hallintaan, käyttöön ja jakamiseen liittyen globaaleja linjauksia, jotta kulutus ja eläminen toteutuisi planeetan kantokyvyn rajoissa. Nämä linjaukset ovat tämän tutkielman kannalta myös olennaisia näkökohtia: (1) Tuota paremmin; vähennä panoksia ja jätettä, hallitse resursseja kestävästi ja lisää uusiutuvan energian tuotantoa, (2) kuluta viisaammin; pienen jalanjäljen jättävän elämäntavan, kestävästi energiankäytön ja terveellisemmän ruokakulutuksen avulla, (3) ohjaa rahoitusvirtoja kestävästi: arvosta luontoa, huomioi ympäristö- ja sosiaaliset kustannukset, tue ja palkitse suojelua, kestävästi luonnonvarojen hallintaa ja uusia innovaatioita. Vaikka globaalit haasteet näyttävät ilmeisinä nykypäivänä, on optimistisuudelle silti tilaa, josta kertovat useat merkittävät ympäristön, yhteiskunnan ja talouden etujen toteutumista osoittavat teot. (WWF, 2022.)

Vastuullisuuskysymyksiin vastaamiselle ja yritysvastuun toteuttamiselle ei ole yhtä oikeaa tapaa. Toimintaa ohjaa kuitenkin monin tavoin lainsäädäntö, erilaiset sopimukset, ohjeistukset ja periaatteet. Lisäksi sidosryhmien odotukset vaikuttavat yrityksen vastuullisuusstrategiaan (Weber, 2008, 248; Quarshie ym., 2016, 92). Kujalan ym. (2017, 128–129) mukaan organisaation pitkän aikavälin menestymiseen vaikuttaa se, kuinka yritys kykenee toimimaan vastuullisesti kaikkia sidosryhmiään kohtaan liike-elämässä ja yhteiskunnassa.

Tässä pro gradu -tutkielmassa yhdistetään yritysvastuun ja arvonluonnin näkökulmat, joita syvennyttään tarkastelemaan yksityisellä terveysterveystoimialalla. Tutkielmassa pyritään tunnistamaan vastuullisuustoimia ja niiden arvonluontimahdollisuuksia. Tutkimusaiheeseen linkittyy tiiviisti myös sidosryhmäajattelu. Tutkimuksen taustalla on ajatus siitä, että eri sidosryhmien tarpeet ja odotukset huomioon ottava yritys menestyy. Tutkimuksessa ei kuitenkaan painoteta pelkästään sidosryhmänäkökulmaa, vaan tarkastellaan laajasti yritysvastuun toteuttamisen eri osa-alueita. Aihealueen tutkiminen on ajankohtaista, sillä se pyrkii luomaan käsityksen tämän hetkisestä kohdeilmion tilasta sekä tunnistamaan toimivia yritysvastuu ratkaisuja ja mahdollisia aukkokohtia. Yritysvastuuta ja arvonluontia on tutkittu paljon, mikä luo tälle tutkimukselle vankan perustan ja mikä mahdollistaa terveystoimialan arvonluontimahdollisuuksien systemaattisen tarkastelun. Terveystoimialan yritysvastuun tutkimusta on pääosin tehty sosiaalisen vastuun ja yhteisen arvonluomisen näkökulmista (Russo, 2016, 323; Zhang ym., 2015). Vastaavanlaista vertailevalla lähestymistavalla toteutettua tutkimusta aihealueesta on olemassa vähän ja sen myötä tämä tutkimus lisää ymmärrystä aiheesta niin tutkimuksellisesti kuin käytännöntasollakin.

Kohdeilmiötä tutkiessa tarkastellaan erityisesti sitä, minkälaisin keinoin terveysterveystoimialan organisaatiot toteuttavat vastuullisuutta, sekä minkälaisia mittareita organisaatiot käyttävät. Laadullisen tutkimusmenetelmän avulla selvitetään ja analysoidaan olemassa olevan aineiston pohjalta nykyistä terveysterveystoimialan vastuullista toimintaa. Tutkimuksessa keskitytään tarkastelemaan toimialan suurien toimijoiden yritysvastuullisuutta julkisten saatavilla olevien vastuullisuutta kuvaavien raporttien avulla. Aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä pyritään tunnistamaan alalla

olevia päälinjoja, aukkoja ja ristiriitaisuuksia ja tarkastelemaan aihetta empiirisesti kokemukseen, aineistoon ja kirjallisuuteen perustuvan tiedon varassa.

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset määrittelevät tämän työn fokuksen. Tutkimustyön ja analyysin tavoitteena on kiteyttää yritysvastuun toteuttamisen nykytilannetta ja kuvata yritysvastuun arvonluontimahdollisuuksia terveystaloudella. Tavoitteena on myös pyrkiä toteamaan vastuullisia toimintamalleja ja mittareita, ts. löytää yhteisiä työkaluja terveystaloudetuorganisaatioiden vastuullisuuden toteuttamiseksi ja kehittämiseksi. Tutkimuksessa keskitytään tarkastelemaan terveystaloudetuomiamalan yksityisten organisaatioiden yritysvastuuta vastuullisuutta kuvaavien julkisten raporttien avulla. Vertailevan tutkimuksen toteuttamiseksi ja riittävän laajan käsityksen muodostamiseksi tutkittavasta ilmiöstä tutkimuksessa on päädytty tarkastelemaan sekä suomalaisia että ruotsalaisia yksityisiä terveystaloudetualan yrityksiä.

Tutkimuksella pyritään vastaamaan seuraaviin tutkimukselle asetettuihin kysymyksiin:

1. Millaisia yritysvastuun arvonluontimahdollisuuksia on suomalaisissa ja ruotsalaisissa terveystaloudetuorganisaatioissa?
2. Millä tavoin terveystaloudetuorganisaatiot toteuttavat vastuullisuutta tällä hetkellä Suomessa ja Ruotsissa?
3. Onko maiden välillä eroavaisuuksia vastuullisuuden toteuttamisessa sekä organisaatioita ohjaavissa valtiollisissa ohjeistuksissa ja säännöksissä?

Ensimmäinen tutkimuskysymys on tutkimuksen pääkysymys ja sillä haetaan vastausta siihen, millaisia yritysvastuun arvonluontimahdollisuuksia on tänä päivänä suomalaisissa terveystaloudetuorganisaatioissa. Tutkimusanalyysissä keskitytään puolueettomasti tarkastelemaan ja havaitsemaan, minkälaisia mahdollisuuksia yritysvastuun toteuttamiseen sisältyy sekä samalla pyritään osoittamaan arvoa tuottavia keinoja sen toteuttamiseen. Toinen ja kolmas tutkimuskysymys ovat nk. alakysymyksiä, joilla pyritään täydentämään tutkimuksen pääkysymystä. Toinen tutkimuskysymys pyrkii

selvittämään, minkälaisia vastuullisuustoimia terveysterveyspalveluorganisaatioilla on Suomessa ja Ruotsissa nykypäivänä. Tähän linkittyy vahvasti organisaation käsitys yritysvastuusta ja sidosryhmistä. Yritysvastuu käsitystä tarkastellaan mm. organisaation vastuullisuusraportoinnin sisällön ja aineistoviittausten kautta. Kolmannella tutkimuskysymyksellä pyritään selvittämään, onko Suomen ja Ruotsin välillä eroavaisuuksia organisaatioiden vastuullisissa toimintatavoissa, kuten toimintamalleissa ja mittareissa. Lisäksi tarkastellaan, onko valtiollisissa ohjeistuksissa ja säännöksissä mahdollisesti taustalla vaikuttavia seikkoja. Toisin sanoen, tutkimuksessa tarkastellaan, mihin säädäntöihin, ohjeistuksiin tai standardeihin organisaatioiden yritysvastuullisuus pääosin nojaa, sekä miten organisaatiot selittävät yritysvastuuta. Tutkimuksella pyritään tunnistamaan näitä näkökohtia, mikä tarjoaa samalla arvokasta tietoa potentiaalisista ja kannattavista arvonluonnin mahdollisuuksista.

Tutkimusaiheesta tekee kiinnostavan vastuullisuuden nykytilan selvittämiseen tähtäävä tutkimus, jota tarkastellaan mm. lainsäädännön, vastuullisuutta määrittävien kansainvälisten sopimusten, standardien, periaatteiden ja muiden ohjeistusten avulla. Tämän lisäksi maiden välinen vertailu tarjoaa laajemman käsityksen nykytilasta ja arvonluomiseen liittyvistä mahdollisuuksista. Tässä tutkimustyössä konteksti painottuu pohjoismaiseen yksityisen sektorin terveysterveyspalveluun. Kansallisten terveysterveyspalveluorganisaatioiden vastuullisuutta tarkastelevaa tutkimusta on tehty jonkin verran, mutta nämä ovat olleet suurelta osin tapaustutkimuksia. Vastaavaa vertailevaa eri yksityisiä terveysterveyspalveluorganisaatioita ja maiden välisiä toimintamalleja tarkastelevaa katsausta ei selvitysteni mukaan ole toteutettu Suomessa. Huomioitavaa on, että tässä tutkimustyössä ei syvennyttä arvioimaan terveysterveyspalveluorganisaatioiden vastuullisuutta, sillä näihin perehtyminen ei ole tarkoituksenmukaista kohdeilmion tarkastelun ja tutkimuskysymyksiin vastaamisen osalta.

1.3 Tutkimuksen lähestymistapa

Tämä pro gradu -tutkimus toteutetaan laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Tutkimus lähestyy tutkittavaa ilmiötä jo olemassa olevan tutkimustiedon ja kirjallisuuden pohjalta ja tarkoituksena on selvittää sekä analysoida terveysterveyspalveluorganisaatioiden vastuullisuusraportteja tarkastellen niiden vastuullisia toimintamenetelmiä CSR-

kontekstissa. Tutkielmaan valittu teoreettinen aineisto on tieteellisten tutkimusten lisäksi myös muuta kirjallisuutta, joka on kysymysten asettelun kannalta perusteltua. Teoreettinen aineisto kokoaa viimeaikaisimpia pääkohtia yritysvastuusta ja arvonluomisesta, sekä näihin tiiviisti liittyvistä ja vaikuttavista osatekijöistä. (Kangasniemi ym., 2013, 294.) Muodostetut tutkimuskysymykset ohjaavat tutkimusprosessia.

Tutkimusten laatu voi vaihdella monella tapaa; tuloksiin vaikuttaa esimerkiksi tiedonkeruun tarkkuus ja laajuus. Laatutekijät määrittävät mm. sitä, kuinka vahva tutkimuksen laatu on ja kuinka yleistettäviä tulokset tämän myötä ovat (Glasper & Rees, 2016, 19.) Organisaatiot raportoivat yritysvastuusta eri tavoin, kuten vastuullisuusraporttien muodossa tai osana vuosikertomusta. Vastuullisuusraportoinnissa on yleensä kuvattu organisaation toimintatapoja ja käytettyjä mittaristoja sekä viitataan erilaisiin käytettyihin ohjeistuksiin. Tähän tutkimukseen valittiin tarkasteltaviksi Suomen ja Ruotsin yksityisten terveystalvorganisaatioiden julkisia vastuullisuusraportteja seuraavilta organisaatioilta: *Terveystalo*, *Mehiläinen*, *Pihlajalinna*, *Attendo*, *Praktikertjänst* ja *GHD*. Valitut yritykset tuottavat kattavasti terveystalvuita Suomessa ja Ruotsissa. Yrityskuvaukset esitetään myöhemmin luvussa 4.3. Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä perehdytään tutkielman kahteen pääkäsitteeseen yritysvastuuseen ja arvonluontiin, sekä näihin vaikuttaviin tutkimuksen kannalta oleellisiin seikkoihin. Teoriaosuudessa yritysvastuun tarkastelussa syvennyttään nykyisten vastuullisuuskäytänteiden toteuttamismenetelmiin ja näkökulmiin sekä siihen, minkälaista arvoa sen toteuttamisella on mahdollista saada aikaan. Toisin sanoen, minkälainen yritysvastuu on organisaatioille ja tai sidosryhmille kannattavaa ja, minkälaisia mittareita sen seurantaan voidaan hyödyntää.

Tutkimuksessa käytetään analyysimenetelmänä aineistolähtöistä sisällönanalyysiä, joka valittiin tutkimusaiheen tavoitteen ja tarkasteltavan aineiston perusteella. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä pyritään tuottamaan tutkimusaineistosta kuvaus, jossa analysoitavat tiedot valitaan tutkittavasta aineistosta tutkimuksen tarkoituksen ja tavoitteiden mukaisesti. (Tuomi & Sarajarvi, 2018.) Laadullisen tutkimuksen aineisto eli organisaatioiden yritysvastuuraportit on valittu tarkasti ja otanta kuvaa tutkijan arvion mukaan varsin hyvin tutkittavaa ilmiötä tällä hetkellä. Aineistolähtöinen

sisällönanalyysimenetelmä soveltuu tähän tutkimukseen hyvin, sillä sen tarkoitus on luoda valitun aineiston pohjalta sanallinen ja selkeä kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. Sisällön analyysillä pyritään järjestämään aineisto tiiviiseen ja selkeään muotoon, ja lisäksi tarkoituksena on tiedon lisääminen tutkittavasta ilmiöstä (Tuomi & Sarajärvi, 2018).

Sisällönanalyysi voi olla deduktiivista eli teorialähtöistä tai induktiivista eli aineistolähtöistä, joista deduktiivisessa sisällönanalyysissa teoria tai teoreettisten käsitteiden ilmeneminen ovat tarkastelun lähtökohtana. Tässä tutkimuksessa sisällönanalyysi on deduktiivista, sillä tutkimus lähestyy ilmiötä pääosin teorialähtöisesti. Tällöin aineiston sisällönanalyysia ohjaa teoria sekä tutkittavan ilmiön kannalta olennaiset käsitteet. (Kyngäs & Vanhanen 1999, 5–6.) Aineistosta pyritään teorian pohjalta tunnistamaan tarkasteltavan ilmiön kannalta keskeisimmät asiat ja muodostamaan selkeästi kuvaten vastaukset tutkimuskysymyksiin. Tuomi & Sarajärven (2018) mukaan aineistolähtöinen sisällönanalyysi perustuu aineistosta esiin nousevien asioiden käsittelyyn. Haasteena voi olla tutkijan avoin aineiston analysointi ilman, että teoretieto vaikuttaa aineiston tarkasteluun. Tutkimusaineiston analyysia ja päättelyä ohjaavat kuitenkin vahvasti tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset.

1.4 Tutkimuksen keskeiset käsitteet ja rajaukset

Arvonluonti on yritysvastuun toteuttamisen perusedellytyksiä. Paitsi, että yrityksen toiminnan on oltava kannattavaa pitkällä aikavälillä yritykselle itselleen, sen on luotava arvoa yrityksen sidosryhmille. Tutkielmassa keskitytään havaitsemaan potentiaalisia yritysvastuun arvonluontimahdollisuuksia, jotka täyttäisivät edellä mainitut odotusarvot. Tarkasteltavien yritysten ja organisaatioiden valinnat vaikuttavat oleellisesti tutkimustyön tuloksiin. Tutkimukseen valitut organisaatiot tuottavat laajasti erilaisia terveystaloudellisia Suomessa ja Ruotsissa, jonka myötä tutkimukseen saadaan melko kattava käsitys yritysvastuun toteuttamisesta ja arvonluonnin mahdollisuuksista nykypäivänä. Tutkimuksen ulkopuolelle rajautuu selkeästi julkiset organisaatiot ja pienet yritykset.

Yritysvastuu jakautuu perinteisesti sosiaaliseen, taloudelliseen ja ekologiseen vastuuseen. Tässä tutkielmassa käytetään vastaavina käsitteinä; sekä sosiaali- että yhteiskuntavastuuta

talousvastuuta ja ympäristövastuuta. Tutkielman kannalta keskeiset käsitteet on esitetty seuraavaksi alla.

Yritysvastuu

Yritysvastuuta (CSR) on kuvattu kirjallisuudessa monella eri tapaa, eikä sille ole vakiintunutta määritelmää (Jamali, 2008, 213; Weber, 2008, 247; Juholin, 2004, 14), mutta niissä kaikissa tiivistyy se ydinajatus, että kaikkien yritysten tulee toimia yhteiskunnallisesti vastuullisesti, eli yritysten on toteutettava ja edistettävä kestävä kehitystä ottamalla ennen kaikkea vastuu liiketoiminnan vaikutuksista yhteiskuntaan. Yritysvastuun määritelmä noudattaa tässä tutkimuksessa Euroopan komission (2011) määritelmää, jonka mukaan yritysvastuu on yritysten vastuuta vaikutuksistaan yhteiskuntaa kohtaan. Yritysvastuullisuus mahdollistuu kun organisaatio integroi lakeja ja säännöksiä noudattaen sosiaaliset, ympäristölliset, eettiset sekä kuluttaja- ja ihmisoikeuksiin liittyvät kysymykset osaksi liiketoimintastrategiaa ja toimintaa (Euroopan komissio, 2011). Lisäksi on huomioitavaa, että yritysvastuu käsitteelle löytyy myös synonyymeja, joita myös tässä tutkimuksessa käytetään, kuten vastuullinen liiketoiminta, yritysten ja organisaatioiden vastuullisuus ja yhteiskuntavastuu. Tässä tutkielmassa yritysvastuun käsite on toinen pääkäsitteistä arvonluonnin ohella.

Arvonluonti

Yrityksillä on tavoitteena luoda arvoa omistajille sekä nykyään myös yhä enemmän sidosryhmilleen. Tutkielman taustalla on perusajatus siitä, että yritys, joka toimii vastuullisesti ja tuottaa arvoa useille sidosryhmilleen ja yhteistä arvoa sidosryhmien kanssa, on myös kannattava ja kestävä pitkällä aikavälillä. Useat tutkimukset ovatkin osoittaneet, että vastuullisuuden toteuttaminen tuo useita etuja ja sosiaalisesti vastuullinen yritys tuottaa arvoa sekä yritykselle että yhteiskunnalle (Harmaala & Jallinoja, 2013; Ksiezak, 2016, 53). Vallalla oleva käsitys on, että vastuullisuus ja arvonluonti linkittyvät vahvasti toisiinsa, jota myös tällä tutkielmalla pyritään vahvistamaan tuomalla esiin erilaisia arvonluonnin näkökulmia ja keinoja.

Sidosryhmät

Sidosryhmäteorian mukaan sidosryhmät ovat niitä ryhmiä, jotka voivat vaikuttaa organisaatioon ja joihin organisaatio voi vaikuttaa (Freeman, 1984, 48).

Sidosryhmäsuhde voi perustua sidoksiin, panoksiin, arvoihin, odotuksiin tai vaatimuksiin, joita sidosryhmillä on organisaatiota kohtaan (Freeman, 1984). Liiketoiminnan vastuullisuuden näkökulmasta näiden sidosryhmien huomioiminen ts. sidosryhmäajattelu tarkoittaa organisaatioiden siirtymistä omistajanäkökulmasta sidosryhmänäkökulmaan, sekä lyhyen tähtäimen voiton maksimoinnin sijaan siirtymistä pitkäaikaisiin, eettisiin ja kestäviin liiketoimintakäytänteisiin (Kujala, 2010, 16). Tässä tutkielmassa keskitytään selvittämään organisaatioiden vastuullisen toiminnan nykytilaa organisaation sidosryhmät huomioiden sekä vastuullisuustoimien arvonluontimahdollisuuksia. Vastuullinen organisaatio ottaa huomioon eri sidosryhmien arvot, odotukset ja näkemykset (Harmaala & Jallinoja, 2013, 67; Kujala & Kuvaja, 2002, 59). Freemanin ym. (2007, 12) mukaan, kun organisaatio integroi sidosryhmäajattelun osaksi liiketoiminnan arvonluontia, sen on myös helpompi nähdä arvonluontiprosessin etiikka- ja arvopohjaisuus, sillä sidosryhmien johtamisessa näihin liittyvien kysymysten pohdinta on arvopohjaisen toiminnan edellytys.

Yritysvastuustrategia

Yhteiskunnalliset ja globaalit teemat ohjaavat yritysvastuustrategiaa, jonka avulla yritykset kehittävät toimintaansa ja uusia innovaatioita vastaamaan kestävyysaasteisiin. Näihin teemoihin perustuen yritykset määrittelevät strategisia painopistealueita keskittyen olennaisimpiin asioihin (Koipijärvi & Kuvaja, 2020, 21.) Yritysvastuun toteuttaminen ja arvonluonti useille sidosryhmille edellyttävät näitä tukevaa strategiaa, johon yrityksen tai organisaation johto on sitoutunut (Ahen & Zettinig, 2015, 102-104). Strategiassa tulee huomioida laajasti eri yritysvastuunäkökulmia ja liiketoiminnan vaikutukset eri sidosryhmiin. Lisäksi strategian toteutumiseen vaikuttaa vahvasti johdon sitoutuminen ja suoriutuminen, esimerkiksi sidosryhmien sitouttamisen näkökulmasta (Ahen & Zettinig, 2015, 104; Tantalo & Priem, 2016, 326.) Menestyksekkään vastuullisuustyön lähtökohtana on vastuullisuusosaamisen jalkauttaminen koko organisaatioon (Koipijärvi & Kuvaja, 2020, 246). Yritysvastuustrategia linkittyy liiketoimintamalleihin, joiden avulla yrityksen strategia toteutetaan käytännössä. Liiketoimintamallien merkitystä yritysvastuun arvonluonnin toteuttamisen kannalta tarkastellaan myöhemmin luvussa 3.1.2.

Terveyspalveluala

Terveyspalvelualaverkosto on monialainen ja käsittää julkisia, yksityisiä, järjestö ja säätiötoimijoita. Terveyspalveluala on yleisesti pohjoismaissa erittäin kattava ja asiantuntijuus maailman kärkiluokkaa. Terveyspalvelujen järjestämisestä määrätään lailla sekä Ruotsissa että Suomessa. Esimerkiksi julkisia lakisääteisiä terveyspalveluita voidaan järjestää myös yksityisten terveyspalveluntuottajien kanssa tehtävin sopimuksin. Terveyspalveluyritykset myyvät palveluita yksityisille kuluttajille ja yrityksille, mutta ovat myös kunta- ja kuntayhtymäsopimuksin tärkeä osa edistyksellistä julkista terveyspalvelurakennetta (STM, 2022). Yritysten ja järjestöjen osuus sosiaali- ja terveyspalvelujen tuotannosta on Suomen sosiaali- ja terveysministeriön mukaan (2022) kasvanut jatkuvasti, ja esimerkiksi yksityiset terveyspalveluntuottajat tuottavat runsaan neljänneksen kaikista sosiaali- ja terveyspalveluista (emt. 2022).

1.5 Tutkimuksen eteneminen ja rakenne

Tutkimusprosessi lähti liikkeelle tutkijan mielenkiinnosta yritysvastuun arvonluonnin mahdollisuuksiin yleisellä tasolla. Tutkimuksen aihepiirin rajautumiseen koskemaan terveyspalvelualaa vaikutti tutkijan toimialatuntemus. Tutkimukselle asetetun tavoitteen saavuttamiseksi tutkimusaineiston valinta oli olennaista. Tähän valintaan ja aineistorajauksiin vaikuttivat erityisesti kohdeyritysten liiketoimintojen vertailukelpoisuus sekä olemassa olevan vastuullisuustiedon saatavuus. Tutkimuksella haluttiin lisätä ymmärrystä kohdeilmion tämän hetkisestä tilasta ja tarjota teorian ja aineiston pohjalta terveyspalvelualalle konkreettisia keinoja ja mittareita yritysvastuun toteuttamiseksi ja arvonluomiseksi.

Tämä tutkielma sisältää kuusi lukua: johdannon, teoreettisen viitekehyksen, menetelmäosion, tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset. Aluksi johdannossa pyritään tarjoamaan yleiskuva kohdeilmionstä ja esittelemään tutkimusaihe, tavoitteet ja tutkimuskysymykset, sekä tutkielman rakenne. Toinen ja kolmas tutkielman luku muodostavat työn teoreettisen viitekehyksen. Luvussa kaksi käsitellään yritysvastuuta ja luku kolme painottuu arvonluomiseen. Teoreettisesta viitekehyksestä esitetään teoriayhteenveto lopuksi ennen lukua neljä. Neljäs luku käsittää tutkimuksen toteutuksen

ja siinä esitetään tutkimuksen kohdeyrityksiä ja niiden julkista vastuullisuusaineistoa. Viidennessä luvussa esitetään tutkimuksen tulokset esimerkein kuvattuna yritysvastuun arvonluonnin mahdollisuuksista. Tutkielman lopussa, eli kuudennessa luvussa esitetään tutkimuksen johtopäätökset teoreettisen kontribuution ja tutkimuksen käytännön merkityksen näkökulmista. Lisäksi tutkimusta arvioidaan ja esitetään jatkotutkimusehdotukset.

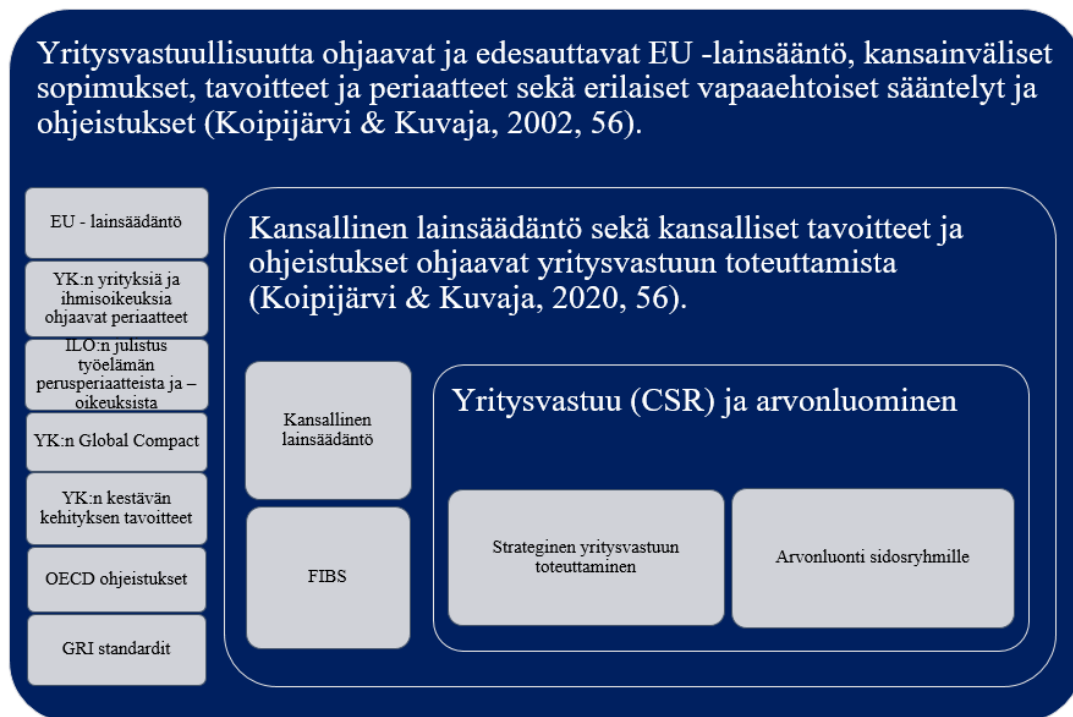
2 VASTUULLINEN LIIKETOIMINTA

2.1 Yritysvastuu ja sitä ohjaavat tekijät

2.1.1 Lainsäädäntö, sopimukset ja ohjeistukset

Yrityksen vastuullisuutta määrittävät ja ohjaavat erilaiset tekijät. Kuviossa 1 on esitetty yritysvastuuta ja arvonluontia ohjaavia osatekijöitä, kuten EU:n lainsäädäntö, joka ohjaa Suomen ja Ruotsin kansallista lainsäädäntöä ja nämä edelleen yritysvastuun toteuttamista liiketoiminnassa. Toistaiseksi kansallinen lainsäädäntö keskittyy pääosin sääntelemään erityisen riskialttiita toimialoja tai yritysten velvollisuudesta raportoida yritysvastuu toimenpiteistä, joilla yritykset toimeenpaneavat asianmukaista huolellisuutta (TEM, 2020). Kirjanpitolain muutoksen 1376/2016 §2 mukaan keskimäärin yli 500 henkeä työllistävän yrityksen on Suomessa raportoitava taloudellisten tietojen lisäksi toimintalinjoista, jotka käsittävät ympäristöön, henkilöstöön ja yhteiskuntaan liittyviä asioita, ihmisoikeuksien kunnioittamista sekä korruption ja lahjonnan torjumista.

Terveyspalveluorganisaatioiden toimintaympäristössä on monia säädöksiä ja toiminta on eri viranomaisten taholta hyvin valvottua. Esimerkiksi EU:n tietosuojasetus, *General Data Protection Regulation*, GDPR määrittää yksilön henkilötietojen hallintaa ja käyttöä (Tietosuojala, 2022) sekä Suomen Terveystietolaki 2010/1326, jonka tarkoituksena on edistää ja ylläpitää väestön terveyttä, hyvinvointia, työ- ja toimintakykyä sekä sosiaalista turvallisuutta. Yritysvastuun toteuttaminen edellyttää lain ja säädösten huomioon ottamista kaikissa vaiheissa.



Kuvio 1. Yritysvastuu ja arvonluominen; toteuttamista ohjaavat osatekijät

Vastuullisuutta määrittävät lisäksi kansainväliset sopimukset, joista keskeisimpinä ovat YK:n yrityksiä ja ihmisoikeuksia ohjaavat periaatteet, *UN Guiding Principles on Business and Human Rights*, kansainvälisen työjärjestön ILO:n julistus työelämän perusperiaatteista ja -oikeuksista, YK:n Global Compact sekä YK:n kestävän kehityksen tavoitteet *Sustainable Development Goals*, ja Agenda 2030 toimintaohjelma (Koipijärvi & Kuvaja, 2020, 56).

YK:n ihmisoikeuksia ohjaavat periaatteet keskittyvät kaiken kokoisten yritysten vastuuseen kunnioittaa ihmisoikeuksia ja välttää kielteisiä ihmisoikeusvaikutuksia toiminnallaan tai myötävaikuttamasta tällaisiin negatiivisiin vaikutuksiin (TEM, 2020). Kielteisellä ihmisoikeusvaikutuksella tarkoitetaan yritysten toimintaa, joka estää ihmisoikeuksien toteutumisen tai heikentää tätä (emt. 2020). YK:n Global Compact on maailman suurin yritysvastuualoite ja se pyrkii edistämään ihmisoikeuksia, suojelemaan ympäristöä ja ehkäisemään lahjontaa (Global Compact, 2022). YK:n 17 kestävän kehityksen tavoitetta ovat universaaleja ja ne koskevat sekä valtiota, yrityksiä, järjestöjä kuin yksilöitäkin (UM, 2022). Tavoitteilla pyritään kestäväan kehitykseen niin talouden,

ihmisten hyvinvoinnin kuin ympäristönkin kannalta ja ne on tarkoitus saavuttaa vuoteen 2030 mennessä (emt., 2022). YK:n Agenda 2030 toimintaohjelma ja kestävän kehityksen tavoitteet kutsuvat kaikkia maailman yrityksiä mukaan poistamaan maailmasta mm. köyhyyttä ja nälkää, turvaamaan tasa-arvoa, edistämään vastuullista kuluttamista ja hillitsemään ilmastonmuutosta. (Koipijärvi & Kuvaja, 2020, 246; UM, 2022.) Näihin tavoitteisiin pyritään mm. kannustamalla yrityksiä kehittämään liiketoimintaa kestäväksi. Edellä mainittujen lisäksi yritys vastuuta ohjaavat sitoumusaloitteet, eli niin kutsuttu soft law –säätely, joka ottaa kantaa siihen, mitä vastuulliseen yritystoimintaan liittyviä asioita yrityksen toivotaan huomioivan, sekä erilaiset vapaaehtoiset aloitteet ja raportointiohjeistukset, jotka avustavat yritys vastuun määrittelyssä ja ohjaavat kestävän kehityksen edistämiseen (Koipijärvi & Kuvaja, 2020, 56).

Yritysvastuun toteuttamista ja kehittämistä tuetaan useiden hallinto- ja organisaatioelimiä kautta. Tässä tutkielmassa hyödynnetään mm. ratkaisumallien tarkasteluun taloudellisen yhteistyön ja kehityksen järjestön, (OECD) *Organisation for Economic Co-operation and Development* ohjeistuksia ja materiaalia. Järjestö on kansainvälinen ja pyrkii toiminnallaan rakentamaan yhdessä hallitusten, poliittisten päättäjien ja kansalaisten kanssa näyttöön perustuvia ratkaisumalleja erilaisiin sosiaalisiin, taloudellisiin ja ympäristöön liittyviin haasteisiin (OECD, 2021). OECD on toiminut jo vuodesta 1961, ja sen tavoitteena on muotoilla politiikkaa ja käytäntöjä, jotka edistävät ihmisten hyvinvointia, vaurautta, tasa-arvoa ja mahdollisuuksia (emt., 2021). Järjestöön kuuluu yhteensä 36 jäsenmaata, ja sen tehtävänä on mm. jäsenmaiden eri toimialojen mittaaminen, vertaaminen ja politiikkasuositusten tekeminen (Korkeila, 2019). OECD:n toimintaohjeistuksissa yhdistyy kaikki yritys vastuun temaattiset alueet, kuten ihmisoikeudet, ympäristö, työ- ja työelämäsuhteet, lahjonta, lahjusvaatimusten ja kiristyksen torjunta, kuluttajasuoja, tiede ja teknologia, kilpailu ja verotus (TEM, 2020). Toimintaohjeet ovat kattavat ja ottavat huomioon tärkeimmät vastuullisuusriskit, ja ovat siten tärkeä valtioiden sekä monikansallisten yritysten vastuullisuutta ohjaava asiakirja (emt., 2020). OECD:n julkaisu *Responsible Business Conduct* vuodelta 2018 selventää vielä tarkemmin, mitä yrityksiltä edellytetyllä asianmukaisella huolellisuudella tarkoitetaan (emt. 2020).

Vastuullisuusraportointiin liittyy toistaiseksi vahvasti vapaaehtoisuus ja valinnanvapaus siitä, mitä tietoja ja miten yritykset raportoivat. Vastuullisuusraportointia ohjaaviksi kehyksiksi on muodostettu standardeja, joiden avulla yritysten vastuullisen toiminnan raportointi olisi yhteneväistä ja vertailukelpoista. Tällä hetkellä käytössä on useita erilaisia kehyksiä, joiden mukaan yritykset voivat raportoida tietoja. (Laine ym., 2021, 85.) Globaalisti yleisimmin käytetty kestävän kehityksen raportointikehys on *Global Reporting Initiative*, GRI-standardit, jossa olennaisuuksia määritellään kahden ulottuvuuden kautta. Ensimmäinen ulottuvuus keskittyy siihen, että yritys tunnistaa keskeisimpiä liiketoiminnan vaikutuksia yhteiskuntaan, ympäristöön ja talouteen. Tässä yhteydessä huomioidaan laajasti eri sidosryhmät, ei ainoastaan omistajien näkemyksiä. Toinen ulottuvuus ohjaa yritystä tunnistamaan laajasti niitä asioita, jotka saattavat olennaisesti vaikuttaa yrityksen sidosryhmien arviointiin ja päätöksentekoon. Sidosryhmien näkemykset ovat harvoin yhteneväisiä ja yrityksen on näin ollen tehtävä valintoja sidosryhmien välillä, esimerkiksi siinä, mitä vastuullisuuskysymyksiä yritys valitsee olennaisimmiksi. (Laine ym., 2022, 48.)

GRI-standardien taustalla on itsenäinen ja kansainvälinen organisaatio, joka on perustettu vuonna 1997. Ensimmäiset GRI-ohjeistukset on julkaistu vuonna 2000. Organisaatio pyrkii tarjoamaan laajasti eri sidosryhmille mm. yrityksille, sijoittajille, päättäjille ja yhteiskunnalle keinoja yritysvastuun toteuttamiseen liittyvään raportointiin. Standardien avulla organisaatio pyrkii luomaan yritysvastuun ympärille yhteneväistä kieltä, jotta raportointi olisi yhteneväistä, vertailukelpoista ja myös siten vaikuttavaa. (GRI, 2022.) GRI-vastuullisuusraportoinnin standardit ovat eniten hyödynnettyjä koko maailmassa (GRI, 2022; KPMG, 2020, 15). Raportoitavia vastuullisuusaiheita on paljon, joista yritykset valitsevat erilaisin menetelmin itselleen olennaisimmat aiheet, joita yritys haluaa seurata ja kehittää ja jotka halutaan sisällyttää raportille. Nämä ovat aiheita, joita yritys voi kohtuudella pitää tärkeänä organisaation taloudellisten, ympäristöllisten ja sosiaalisten vaikutusten näkökulmasta. (GRI, 2016, 10.)

Aiemmin tässä luvussa mainittujen yritysvastuuta ohjaavien tekijöiden lisäksi tutkittavan ilmiön tarkastelussa hyödynnetään soveltuvin osin FIBS:n eli *Finnish Business & Society*n julkaisemia kirjallisuus- ja tutkimusmateriaaleja. FIBS on vuonna 2000 perustettu järjestö, joka on sekä Suomen että Pohjoismaiden suurin yritysvastuuverkosto,

joka tukee toiminnallaan kestävän ja vastuullisen liiketoiminnan ja asiantuntijuuden toteuttamista ja kehittämistä Suomessa (FIBS, 2021). Järjestön tavoitteena on saada suomalaisyritykset kehittämään tuottavia ratkaisuja paikallisiin ja maailmanlaajuisiin ongelmiin yhteistyössä muiden yritysten ja organisaatioiden kanssa ja nousemaan näin kestävän ja vastuullisen liiketoiminnan huipulle globaalisti (FIBS, 2021). FIBS pyrkii toiminnallaan edesauttamaan yrityksiä yltämään YK:n kestävän kehityksen tavoitteisiin. Lisäksi FIBS tekee yhteistyötä kansainvälisten toimijoiden kanssa, joiden joukossa on mm. CSR Europe sekä World Business Council for Sustainable Development (WBCSD). FIBS:lla on yli 350 jäsentä, joiden mukana on yritysten lisäksi, kansalaisjärjestöjä, yliopistoja sekä julkisen sektorin organisaatioita (FIBS, 2021).

Useat tutkijat ovat todenneet, että strateginen yritysvastuun toteuttaminen voi parhaimmillaan tuottaa arvoa yritykselle itselleen sekä useille organisaation sidosryhmille (mm. Freudenreich ym., 2020; Haksever ym., 2004; Harrison & Wicks, 2013; Ksieżak, 2016). Yritysvastuun kannattavuuden varmuutta lisää yrityksen sidosryhmien sitoutuminen yritykseen ja arvонуontiprosesseihin, jotka edellyttävät yritykseltä vuorovaikutusta eri sidosryhmien kanssa sekä niiden aktiivista osallistamista (Freudenreich ym., 2020, 4; Harrison & Wicks, 2013, 117). Yritysvastuuta voidaan toteuttaa monin tavoin ja siihen vaikuttavat yrityksen strategian, johtamisen ja sidosryhmien lisäksi toimintaympäristö ja resurssit. Tehdyt tutkimukset vahvistavat käsitystä siitä, että liiketoiminnan pitkän aikavälin menestymiseen vaikuttaa se, kuinka yritys kykenee toimimaan vastuullisesti kaikkia sidosryhmiään kohtaan liike-elämässä ja yhteiskunnassa (Ahen & Zettinig, 2015, 102–104). Yritysvastuun toteuttamista ja raportointia ohjaavat lainsäädännöt, ohjeistukset ja sääntelyt auttavat yrityksiä ja organisaatioita tässä työssä niiden pyrkiessä toteuttamaan liiketoimintaa kestävästi ja vastuullisesti. Kansainvälisten, vapaaehtoisten ohjeiden tarkoituksena on edistää yritysten vastuullista toimintaa sekä vähentää niiden toiminnan ympäristölle ja ihmisoikeuksille aiheuttamia haittavaikutuksia (Parikka & Härkönen, 2020). Esimerkiksi kansainvälisesti toimiville monikansallisille yrityksille keskeisimpiä vapaaehtoisuuteen perustuvia ohjeistuksia ovat YK:n ohjaavat periaatteet sekä OECD:n toimintaohjeet (emt. 2020).

Yritysvastuun raportointi on yrityksille ennen kaikkea mahdollisuus kertoa omasta liiketoiminnan vastuullisuudesta sidosryhmille; kuluttaja- ja yritysasiakkaille, rahoituslaitoksille ja sijoittajille, yhteistyökumppaneille ja yhteiskunnalle. Vuonna 2023 voimaan astuva, EU:n *Corporate Sustainability Reporting Directive*, CSRD-direktiivi edellyttää yrityksiä, jotka työllistävät yli 250 henkeä ja tai on vähintään 40 M€ liikevaihto ja tai vähintään 20 M€ tase raportoimaan yritysvastuustaan hallintoraporttien, kuten vuosikertomuksen tapaan (CDSB, 2022). ESG-periaatteet, *Environmental, Social & Governance*, ovat yrityksille yksi tähän liittyvä vastuullisuusraportointia ohjaava lähestymistapa.

2.1.2 Motivaatio yritysvastuun toteuttamisen taustalla

Vastuullisen liiketoiminnan toteuttamisen taustalla on useita eri motivaatiotekijöitä. Yksi keskeinen motivaatiotekijä yrityksille on niiden mahdollisuus myötävaikuttaa yhteiskunnallisten ympäristöllisten ongelmien ratkaisemiseen menestyvän liiketoiminnan toteuttamisen kautta (Schaltegger & Wagner, 2011). Toisekseen yritysvastuun toteuttamisella haetaan yrityksen maineen ja imagon rakentamista. Yritykset pyrkivät lisäksi toiminnan muutoksilla säästämään liiketoiminnan kustannuksissa ja saavuttamaan kestävä toimintamallit taloudellisesti kannattavasti (FIBS, 2015). Toiminnan päästöjen, jätteen ja energian vähentäminen sekä resurssien tehokas käyttäminen lisäävät arvonluonnin mahdollisuuksia (Liappis, Pentikäinen, Vanhala, 2019, 28). Muita tunnistettuja motiiveja ovat lisäksi yrityksen tulevaisuuden toimintaedellytysten turvaaminen, tarve parantaa riskienhallintaa sekä yrityksen sidosryhmäsuhteiden vahvistaminen (FIBS, 2015; Liappis ym., 2019, 27–28).

Monia yrityksiä motivoi ajatus siitä, että yritysvastuun avulla yritys kykenee lisäämään kilpailukykyään ja houkuttelevuuttaan rahoittajien, työntekijöiden ja asiakkaiden silmissä. Lisäksi yritys pyrkii vastuullisella toiminnalla turvaamaan liiketoiminnan tulevaisuuden näkymiä sekä liiketoiminnan legitimizeettiä (Bansal & Roth, 2000). Legitimizeetillä tarkoitetaan yrityksen tai organisaation yhteiskunnalta saatua oikeutusta liiketoiminnan olemassaololle, mikä edellyttää legitimaatioteorian mukaisesti yhteiskunnan tarpeiden ja odotusten täyttämistä laajasti. Legitimaation näkökulmasta

yritysvastuuta määrittävät yhteiskunnassa ja kulttuurissa vallitsevat arvot, normit, käsitykset ja odotukset hyväksyttävästä ja toivottavasta toiminnasta (Mylykangas ym., 2010, 66). Yrityksiä motivoivat lisäksi normatiiviset syyt, kuten vastuun- ja velvollisuudentunto yhteiskunnallisten ongelmien ratkaisemiseksi (Bansal & Roth, 2000, 731). Yrityksiä ohjaa myös moraalii; monille yrityksille, kuten yksilöillekin, on tärkeää toimia moraalisesti oikein (emt, 2000, 728).

Henkilöstön sitoutuminen yrityksen arvomaailmaan ja yritysvastuustrategiaan on tärkeää tavoitteiden saavuttamiseksi. Yrityksen johdon rooli on merkittävä yritysvastuun toteuttamisessa, sillä se vastaa strategian luomisesta ja toiminnan johtamisesta. Myös johdon henkilökohtaisilla ominaisuuksilla, kuten kiinnostuksella ja asiantuntijuudella on osoitettu olevan välitön vaikutus yritysvastuuseen liittyviin päätöksiin ja toiminnan johtamiseen eri organisaatioissa (Petrenko ym., 2016, 275; Zhang ym., 2021, 4). Yleisesti johdon ja henkilöstön motivaation lähteinä pidetään työllä saavutettuja tuloksia ja aikaansaatuja vaikutuksia (Koipijärvi & Kuvaja, 2020, 75).

2.1.3 Sidosryhmät ja sidosryhmäteoria

Yrityksen sidosryhmiksi määritellään Freemanin (1984) määritelmän mukaan kaikki ne tahot, joihin yritys vaikuttaa välittömästi tai välillisesti, tai jotka vastaavasti vaikuttavat yrityksen toimintaan. Yrityksen sidosryhmiä ovat esimerkiksi yrityksen asiakkaat, toimittajat, työntekijät, rahoittajat, osakkeenomistajat, viranomaiset, yhteisöt ja media. Sidosryhmäteoria linkittyy sekä yrityksen liiketoimintaan, sidosryhmiin että arvon luomiseen. Sidosryhmäteorian mukaan liiketoiminnalle pystytään tuottamaan maksimaalinen arvo kestävästi vain tyydyttämällä yrityksen sidosryhmien edut (Freeman ym., 2010, 12). Sidosryhmäajattelu ja osallistaminen nähdäänkin yritykselle monin tavoin kannattavana (Freeman ym., 2010, 246; Waddock & Graves, 1997, 312; Post, Preston & Sachs, 2002, 25). Sidosryhmävuorovaikutus on olennaista liiketoiminnalle ja sidosryhmille arvonluomisen näkökulmasta mahdollistaen pitkän aikavälin kilpailuetuja yritykselle. Sidosryhmäajatteluun liittyy keskeisesti mm. sidosryhmien tarpeiden, odotusten, arvojen ja huolenaiheiden tunnistaminen. Huomioitavaa on, että edellä mainitut tekijät ovat muuttuvia. Esimerkiksi laatu ja asiakaskokemus nähdään vahvoina

teemoja sidosryhmien osto- ja hankintapäätöksissä ja yritysten on opittava tunnistamaan näitä tekijöitä sidosryhmistään, jotta ne voivat vastata näihin (TEM, 2018, 7). Vastuullisessa liiketoiminnassa korostuu vuorovaikutus yrityksen eri sidosryhmien kanssa sekä näiden odotusten ja tarpeiden huomioonottaminen (Kujala, Heikkinen & Lehtimäki, 2012, 55). Sidoryhmäajattelua voidaan lähestyä usealla tavalla, mutta tässä tutkimuksessa hyödynnetään sidoryhmäteoriasta seuraavia näkökulmia: arvonluominen useille sidosryhmille sekä yhteisen arvonluominen sidosryhmien kanssa. Arvonluontia yleisesti mahdollistavat ja ohjaavat yritysvastuulle asetetut tavoitteet ja strateginen toteuttaminen.

Sidosryhmäkeskusteluissa on suuri potentiaali yrityksen liiketoiminnan ja kestäväen strategian kehittämisessä, sillä parhaimmillaan sidoryhmäkeskustelut vahvistavat olemassa olevia kumppanuussuhteita, muodostavat uusia suhteita ja tarjoavat uusia innovatiivisia näkökulmia liiketoimintaan. Vahvat kumppanuussuhteet yrityksen ulkopuolisten sidosryhmien kanssa mahdollistavat etenkin yhteiseen etuun tähtäävien tavoitteiden luomista. Sidoryhmäsuhteissa luottamus on Kujalan ym. (2012, 15) mukaan yksi tärkeä arvonluomisen ja yhteisen arvonluomisen perustekijä. Yrityksen ja sen sidosryhmien yhteistyö ja yhteisen arvon luominen nähdään tulevaisuudessa edellytyksenä yrityksen pitkänajan kannattavuudelle, sekä sosiaalisen ja ympäristön kestävyydelle (Strand & Freeman 2015, 66). Yhteisen arvon luominen on mahdollista tunnistamalla yrityksen ja sen sidosryhmien yhteiset edut (Myllykangas, Kujala & Lehtimäki, 2010; Strand & Freeman, 2015, 66). Tantalo & Priem (2016, 315) näkevät lisäksi, ettei yrityksen sidosryhmien välillä olisi tarvetta korostaa eriarvoisuutta, vaan yritys voisi pyrkiä näkemään eri sidosryhmien laajemman arvon ja tunnistamaan uusia sidoryhmäyhdistelmiä, jotka voisivat tuottaa yhteistä lisäarvoa ja sidosryhmien välistä synergiaa eli kahden tai useamman tekijän toiminnasta muodostuvaa kumuloivaa yhteisvaikutusta. Yhteisen arvon luomisessa tavoitteena on luoda liiketoimintamalleja, joiden avulla vahvistetaan yrityksen tuloksentekeyttä, samalla kun ne edistävät yrityksen liiketoimintaympäristöön liittyvien yhteiskunnallisten haasteiden ratkaisemista kestävästi. Tällöin liiketoiminnan arvo kasvaa ja samanaikaisesti yhteiskunnalliset asiat kehittyvät. (Harmaala & Jallinoja, 2013, 80.) Vastuullisesti toimivat yritykset luovat arvoa laajasti useille sidosryhmilleen, ja jatkuvalla vuoropuhelulla sidosryhmiensä kanssa

yritys pystyy paremmin ennakoimaan ja reagoimaan liiketoimintaympäristön muutoksiin (Liappis ym., 2019, 29).

Vastuullista liiketoimintaa mahdollistava sidosryhmäyhteistyö edellyttää johtamista (Kujala & Tapaninaho, 2019). Freeman ja kumppanit (2007) esittävät sidosryhmien johtamisen koostuvan neljästä vaiheesta: (1) sidosryhmien tunnistaminen, (2) kunkin ryhmän panoksen ja merkityksen määrittäminen, (3) kunkin ryhmän tarpeiden ja odotusten täytyminen tällä hetkellä sekä (4) yrityksen toiminnan muuttaminen niin, että se ottaa huomioon eri sidosryhmien erilaiset edut (Tantalo & Priem, 2016, 316). Yrityksen johdolla on strategian, arvojen ja tavoitteiden määrittämisen lisäksi erityinen rooli yrityksen sidosryhmäsuhteiden vahvistamisessa. Kestävä ja vastuullinen johtaminen edellyttää, että yrityksen sidosryhmiä ja sidosryhmäverkostoja tarkastellaan kokonaisvaltaisesti, tunnistetaan eri sidosryhmien näkökulmat, niiden keskinäinen vuorovaikutus ja tapa, jolla ne vaikuttavat liiketoimintaan ja menestykseen.

Yrityksen ylimmällä johdolla on keskeinen rooli lisäksi siinä, että saavutetaan sidosryhmäsynergiaetuja eli yhteisetuja (em. 2016, 323). Sidosryhmäsynergian tavoitteelliseen toteuttamiseen liittyy seuraavia käsityksiä: (1) lyhyen aikavälin taloudellisten tuottojen painottaminen ei todennäköisesti johda kestäväan kilpailuetuun, (2) ylimmän johdon pyrkimyksenä tulisi olla useiden olennaisten sidosryhmien integrointi yrityksen strategiaan, sekä (3) kestäväan arvon luominen useille olennaisille sidosryhmille johtaa oletettavasti kilpailuetuun ja taloudellisen suorituskyvyn kasvuun pitkällä aikavälillä. Positiivisten tulosten saavuttaminen on tutkijoiden mukaan sitä todennäköisempää, mitä paremmin yritykset pystyvät rakentamaan synergististä taloudellista ja sosiaalista arvoa omistajilleen ja muille olennaisille sidosryhmilleen. Lisäksi sidosryhmäsynergian tarkastelu havainnollistaa ylimmälle johdolle, kuinka lisätä arvoa useille olennaisille sidosryhmille samanaikaisesti (emt. 2016, 326–327).

Savitz ja Weber (2014) kuvailevat kestävästi ja vastuullisesti toimivien yritysten elävän ikään kuin koroilla sen sijaan, että he kuluttaisivat pääomaansa. Pääomaan kuuluvat tässä yhteydessä ympäristön luonnonvarat, kuten vesi, ilma, energialähteet ja elintarvikkeet.

Lisäksi pääoma sisältää inhimilliset ja yhteiskunnalliset resurssit, kuten työntekijöiden sitoutuminen, asiakasuskollisuus ja yhteiskunnan tuki, sekä taloudelliset resurssit, kuten toimiluvan, vastaanottavan markkinapaikan sekä oikeudellisen ja taloudellisen infrastruktuurin. Yritys voi kuluttaa edellä mainittua pääomaansa jonkin aikaa, mutta yleensä ei pitkään. Näin ollen yritys, joka kunnioittaa kestävän kehityksen periaatteita ja toimii vastuullisesti on sen myötä rakennettu kestäväksi. (Savitz & Weber, 2014, 2.) Vastuullisuuden merkitys vahvistuu yhä enemmän liike-elämässä ja sen myötä sidosryhmien odotukset yritysten moniulotteista vastuullisuustoimintaa kohtaan lisääntyvät. Yritysten tulisi paitsi toimia vastuullisesti, myös nauttia sidosryhmien hyväksyntää (Juholin, 2017, 16), jolloin sidosryhmävuorovaikutus ja sidosryhmien sitoutuminen yritykseen ovat kestävämpiä.

Yritysten vastuullisuusraportointi on olennainen työkalu yritysvastuun ja sidosryhmäajattelun toteuttamisessa. Yritysten odotetaan osallistavan tai ottavan huomioon eri sidosryhmien tarpeita ja odotuksia liittyen yrityksen vastuulliseen toimintaan. Esimerkiksi GRI-standardien mukaan yrityksen tulisi raportoida vastuullisuudestaan olennaisuus periaatteen mukaisesti, eli raportoinnin ja toiminnan painopisteet perustuvat olennaisuusarviointiin siitä, mitkä asiat yritys asettaa prioriteeteikseen (GRI, 2016). Arvioinnissa olisi hyvä kiinnittää huomiota sekä yrityksen sisäisiin että ulkoisiin tekijöihin, kuten esimerkiksi yrityksen tarkoitukseen, kilpailustrategiaan sekä sidosryhmien odotuksiin ja huolenaiheisiin, jotta yritys saa käsityksen aiheiden priorisoinnista ja tilasta. Vastuullisuusraportoinnin merkitys kestävän liiketoiminnan sekä yhteiskunnan saavuttamisessa on vielä epäselvää. Kuitenkin sen mahdollistama vuoropuhelu yrityksen sidosryhmien kanssa nähdään arvokkaana, ja lisäksi sijoittajien ja rahoittajien kasvavan osallistumisen sekä sidosryhmäsynergian myötä nähdään muodostuvan mekanismeja, jotka johtavat suuriin muutoksiin. (Laine ym., 2021, 85.)

Olenaisuuden arvioinnissa ja yrityksen vaikutusten selvittämisessä yrityksen on mahdollista hyödyntää erilaisia menetelmiä. GRI-standardien mukaan yrityksen on tärkeää kuvata selkeästi ja informatiivisesti olennaisuuden arviointiin liittyvä prosessi (GRI, 2016, 10; Laine ym., 2022, 114). On huomionarvoista, että vastuullisuusraportoinnissa ei ole kuitenkaan yhtä selkeää tapaa esittää olennaisuuden

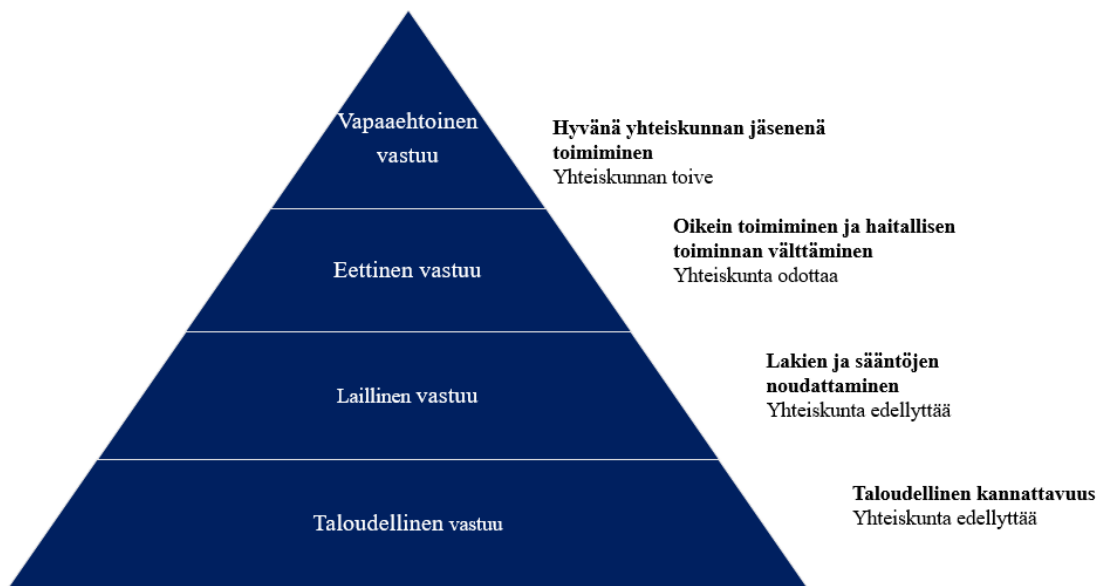
arviointia, sillä olennaisuuden määritelmässä on jonkin verran vaihtelua raportointistandardeittain (Laine ym., 2022, 114). Merkittäviä vaikutuksia ovat esimerkiksi sellaiset, joista asiantuntijatahot ovat ilmaisseet huolensa tai joiden vaikutukset on tunnustettu jo vakiintuneiden työkalujen avulla. Yrityksen vaikutukset, jotka katsotaan olennaisiksi, vaativat aktiivisia kestäväen kehityksen toimia yritykseltä. Yleisesti pidetään tärkeänä, että yritys voi avata olennaisuuden määrittämiseen ja aiheiden priorisointi järjestykseen liittyvän prosessin kulun. (GRI, 2016, 10–11.)

Sidosryhmien näkemykset ovat harvoin yhtenäisiä ja näin ollen yrityksen on olennaisuutta arvioidessaan tehtävä valintoja sen suhteen, millä sidosryhmillä se katsoo odotusten ja näkemysten olevan merkittävämpiä. Tätä tarkoitusta varten yritysten odotetaan hyödyntävän sidosryhmien sitoutumista olennaisuusarviointiprosessiin, joka sen myötä auttaisi yritystä hahmottamaan, mitkä valinnat ovat kestäväen kehityksen näkökulmasta olennaisimpia. (Laine ym., 2022, 48.) Olennaisuusperiaatteen mukaan yrityksen on tunnustettava liiketoiminnan vaikutuksista aineellisia aiheita, sekä niiden taloudellinen, ympäristöllinen ja sosiaalinen vaikutus sekä vaikutus sidosryhmiin (GRI, 2016, 11).

2.2 Yritysvastuun rakenne

Yritysvastuun käsitettä on kuvattu kirjallisuudessa usein tavoin, mutta esimerkiksi Carroll (1991, 2–3) on kuvannut sen pyramidin muodossa (kuvio 2) ja malli on edelleen nykypäivän tutkimuksissa aktiivisesti hyödynnetty. Carrollin pyramidimalli keskittyy kuvaamaan yrityksen lain velvoittamaa ja vapaaehtoista yhteiskuntavastuuta, mukaan lukien taloudellisen ja eettisen vastuun. Se siis jättää painottamatta yrityksen ympäristövastuuta.

Yrityksen yhteiskunnallinen kokonaisvastuu



Kuvio 2. Yritysvastuun elementit

Mallissa taloudellinen vastuu on pyramidin ja yrityksen olemassaolon perusta. Yritysten tavoitteena on lähtökohtaisesti lähihistoriassa ollut tuottaa maksimaalista voittoa erityisesti omistajilleen. Nykyisin taloudellisen vastuun määritelmä ottaa yhä enemmän huomioon yrityksen useat eri sidosryhmät, sillä yrityksen taloudelliset ja oikeudelliset vastuut ovat yhteiskunnallisesti vaadittuja (Carroll, 1991, 3). Yrityksen odotetaan täyttävän oikeudelliset vastuut ja toimivan samalla taloudellisesti kannattavasti. Oikeudelliset vastuut kuvastavat Carrollin (1991, 3) mukaan eettisen toiminnan laillista kehystä, jossa huomioon otetaan mm. oikeudenmukaiset ja tasa-arvoiset toiminnan periaatteet. Eettiset vastuut kattavat ne toiminnot ja käytännöt, joita ei ole kirjattu lakiin, mutta joita yhteiskunnallisesti odotetaan organisaatioilta (Carroll, 1991, 3; Quarshie ym., 2016, 83). Tarkemmin eettiset vastuut kuvastavat niitä normeja ja odotuksia, mitä yhteiskunta odottaa yritykseltä ja pitää oikeina (Carroll, 1991, 3). Carrollin (1991) pyramidin päällimmäiset vapaaehtoiset vastuut ovat yhteiskunnan yritykseltä toivomia, ja niihin sisältyy ajatus siitä, että yritysten odotetaan antavan yhteiskunnalle taloudellisia ja inhimillisiä resursseja pyrkimyksenä parantaa elämänlaatua. Yhteenvedona voidaan todeta, että näistä vastuullisuuselementeistä, joista kaikilla tasoilla yritys toimii ja vaikuttaa yhteiskunnan kanssa, koostuu liiketoiminnan yhteiskunnallinen kokonaisvastuu. Mallin mukaisesti yritys on moniulotteinen toimija. (Carroll, 1991, 2–3.)

Edellä läpikäytyjen vastuiden ohella yritys kantaa vastuuta liiketoiminnan vaikutuksista ympäristöön, ja sitä kautta myös yhteiskuntaan. Esimerkiksi YK:n Global Compact ja Agenda 2030 -toimintaohjelma sekä kestävä kehityksen tavoitteet säätelevät yritysten ympäristövastuusiin liittyviä velvoitteita. Ympäristövastuu velvoittaa tällä hetkellä etenkin pörssiyrityksiä sekä ympäristön kannalta kuormittavaa toimintaa harjoittavia suuria yrityksiä (TEM, 2020). Useat yritykset ympäri maailman ovat ottaneet ympäristövastuun yhdeksi painopisteistä yrityksen strategiassa, sillä monia yrityksiä motivoi usko siihen, että yritys vastuun toteuttaminen on hyväksi liiketoiminnalle vahvistaen samalla yrityksen kilpailukykyä markkinoilla (Bansal & Roth, 2000). Muun muassa laskentatoimen tutkimuksen myötä ympäristövastuun toteuttamisen hyötyjen laskenta on edistynyt paljon viime vuosina ja yrityksille on tarjolla esimerkiksi erilaisia hiilidioksidipäästölaskennan työkaluja, joilla yrityksen ympäristövaikutuksista sekä muutostoiminnoista voidaan raportoida. Esimerkiksi *Greenhous Gas Protocol*, GHG-standardin scope –luokitukset ovat yksi yleisimmin käytetty ympäristövaikutusten viitekehys, joka tukee organisaatioiden kasvihuonepäästöjen laskemista. (GHGprotocol, 2022). On selvää, että laskennalliset työkalut lisäävät entisestään ympäristövastuun houkuttelevuutta osaksi yritys vastuustrategioita.

Onko vastuullisuus yritykselle taloudellisesti todellakin kannattavaa? Kysymys on herättänyt tutkijoiden keskuudessa keskustelua puolesta ja vastaan (Barnett & Salomon, 2006, 1116; Quarshie ym., 2016, 87). Ilmiö herättää jatkuvaa keskustelua syystäkin, sillä vastuullisen toiminnan vaikutusta yrityksen taloudelliseen menestykseen on jokseenkin hankala tutkia, osittain siksi, että joidenkin investointien tuottavuus nähdään vasta tulevaisuudessa. Osa tutkijoista näkee, että pitkällä aikavälillä menestyvä liiketoiminta edellyttää useiden yrityksen sidosryhmien huomioimista, sen sijaan, että yritys keskittyisi vain osakkeenomistajiin tai rahoittajiin (Freeman ym., 2007,4). Yritykset ovat pitkään toimineet niin, että ne tavoittelevat lyhyellä aikavälillä maksimaalista tuottoa yritykselle ja omistajille. Tällainen ajattelu ja toiminta ovat lisänneet epäeettistä toimintaa, jolla on raskas negatiivinen vaikutus yhteiskunnallisesti joihinkin sidosryhmiin (Freeman ym., 2020, 47). Vastuullisesti toimiakseen yritysten on tarkasteltava kriittisesti omaa toimintaansa suhteessa toimintaympäristöönsä ja sidosryhmiinsä. Tutkijoiden mukaan vastuullisen liiketoiminnan toteuttamisesta on parhaimmillaan organisaation imagolle ja

liiketoiminnalle suuremmat hyödyt kuin vastuullisuuden huomiotta jättämisestä (Quarshie, 2016; Worthington, 2009). Lisäksi on oletettavaa, että organisaatiolle on edullisempaa huolehtia vastuullisuusasioista ennakoiden kuin jälkikäteen korjata esimerkiksi julkisuuskuvaan kohdistuvia vaurioita.

2.3 Yritysvastuun toteuttamisen kokonaisuus

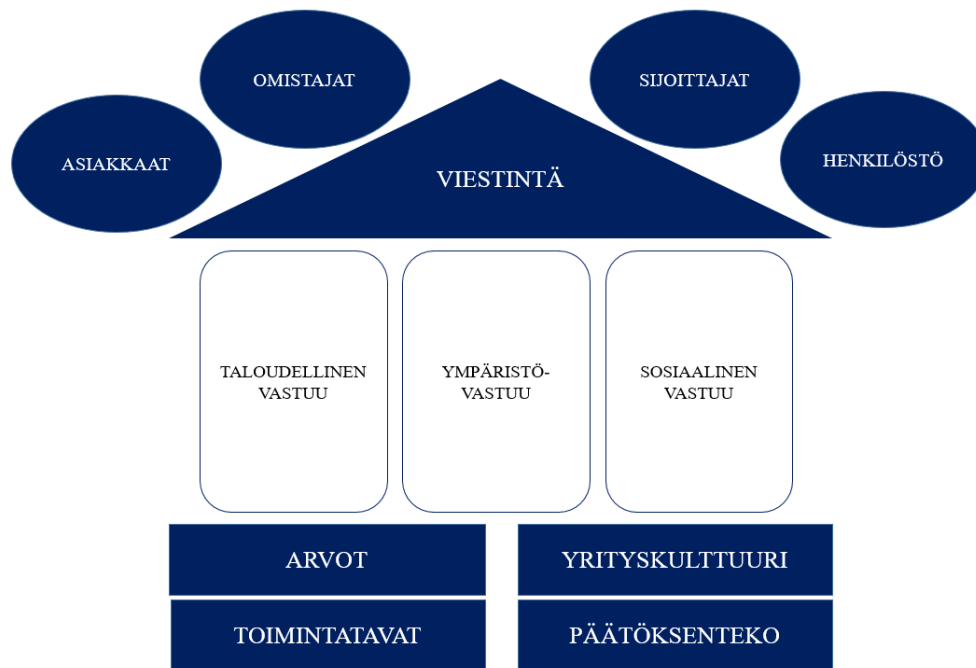
Yrityksen toiminnalla on aina vaikutuksia sen toimintaympäristöön, sidosryhmiin, yhteiskuntaan ja ympäristöön. Vaikutukset voivat olla joko positiivisia tai negatiivisia. Vastuullisen toiminnan kannalta on olennaista tunnistaa liiketoiminnan vaikutukset ja yhteydet yhteiskuntaan, ihmisiin ja ympäristöön laajemmin. Yritykset voivat esimerkiksi hyödyntää YK:n Global Compact -periaatteita vastuullisuuden hahmottamiseen ja määrittämiseen (Harmaala & Jallinoja, 2013). Tärkeää on ymmärtää, että yrityksen vaikutukset ulottuvat laajalle sen toimitus-, tuotanto- ja hankintaketjujen kautta. Esimerkiksi ihmisoikeuksien ja ympäristövastuun toteutuminen kaikissa hankintaketjun vaiheissa on oleellinen osa yrityksen kokonaisvastuuta. Yrityksiin kohdistuu yhä kasvavaa painetta koskien myös vastuullisia toimitus-, tuotanto- ja hankintaketjuja. Sidoryhmät odottavat ja vaativat läpinäkyvyyttä läpi koko tuotanto- ja liiketoimintaprosessin. Vastuullisuuden kehittäminen ja varmistaminen näissä ketjuissa edellyttää yritykseltä, että se tietää ja tuntee ketjunsä toimijat. (Koipijärvi & Kuvaja, 2020, 208, 212.)

Vastuullisuutta säättävät ulkopuoliset tekijät sekä yrityksen sisäiset linjaukset, joita on tarkemmin kuvattu luvussa 2.1.1. Vastuullinen toiminta rakentuu näiden lisäksi Ramm-Schmidt (2018) mukaan kahdesta elementistä, jotka tukevat toisiaan; (1) yrityksen vastuullisen toiminnan tarkoitus ja tehtävä, joka kytkeytyy yhteiskuntaan ratkaisemalla ongelmaa tai täyttämällä jotain tarvetta, sekä (2) yrityksen perustoimintojen vastuullinen johtaminen huomioiden toiminnan vaikutukset ympäristöön, ihmisiin ja yhteiskuntaan. Kun nämä tekijät toimivat yrityksessä, liiketoiminta vie yritystä ja yhteiskuntaa kohti vastuullista ja kestäväää liiketoimintaa (Ramm-Schmidt, 2018). Vastuullisuuden toteutumista yrityksen toimitus-, tuotanto- ja hankintaketjuissa voidaan varmistaa mm.

yhteistyössä toimijoiden kanssa, auditoiden ja sitouttamalla toimijat yrityksen toimittajakumppanien code of conductiin. (Koipijärvi & Kuvaja, 2020, 212).

Yritysvastuu linkittyy ihmisoikeuksiin, kestäväan kehitykseen, sosiaalisiin tekijöihin ja hyvään hallintoon (Parikka & Härkönen, 2020). Vastuullinen organisaatio on taloudellisesti varma, pyrkii eliminoimaan negatiiviset ympäristövaikutukset koko arvoketjussaan ja toimii yhteiskunnan odotusten mukaisesti (Unido, 2021). Lisäksi vastuullinen yritys toimii niin lakien, asetusten, sääntöjen kuin kansainvälisten sopimusten mukaisesti ja se kykenee raportoimaan toiminnastaan ja tuloksistaan avoimesti (Parikka & Härkönen, 2020). Yritykset, joille yritysvastuu on asetettu strategisesi painopisteeksi, pyrkivät ylittämään lain vaatimukset ja rakentamaan vastuullisesta liiketoiminnasta kilpailuetua suhteessa muihin yrityksiin (emt. 2020).

Yritysvastuun toteuttaminen edellyttää eri organisaatioilta erilaisia käytänteitä, sillä niiden liiketoimintaympäristöt ovat erilaisia ja jokainen liiketoiminta on omanlaisensa. Tällöin myös vastuullisuus muodostuu liiketoiminnan mukaan omanlaiseksi kokonaisuudeksi erilaisine painotuksineen (Niskala, & Tarna, 2003, 20). Toimintaympäristöä voidaan kuitenkin tarkastella esimerkiksi Elkingtonin (1998) *Triple bottom line* (TBL) mallin avulla, jossa yritysvastuu jaetaan talouden, ympäristön ja yhteiskunnan näkökulmiin. Yritysten vastuullisuus määräytyy siis kontekstin mukaan, joka käsittää yrityksen liiketoiminnan, toimintaympäristön ja sidosryhmät. Liappis kumppaneineen (2019) on kuvannut yritysvastuun kokonaisuuden taloksi (kuvio 3), jossa vastuullisuuden kivijalka perustuu näihin kuviossa mainittuihin tekijöihin; arvoihin, yrityskulttuuriin, toimintatapoihin ja päätöksentekoon.



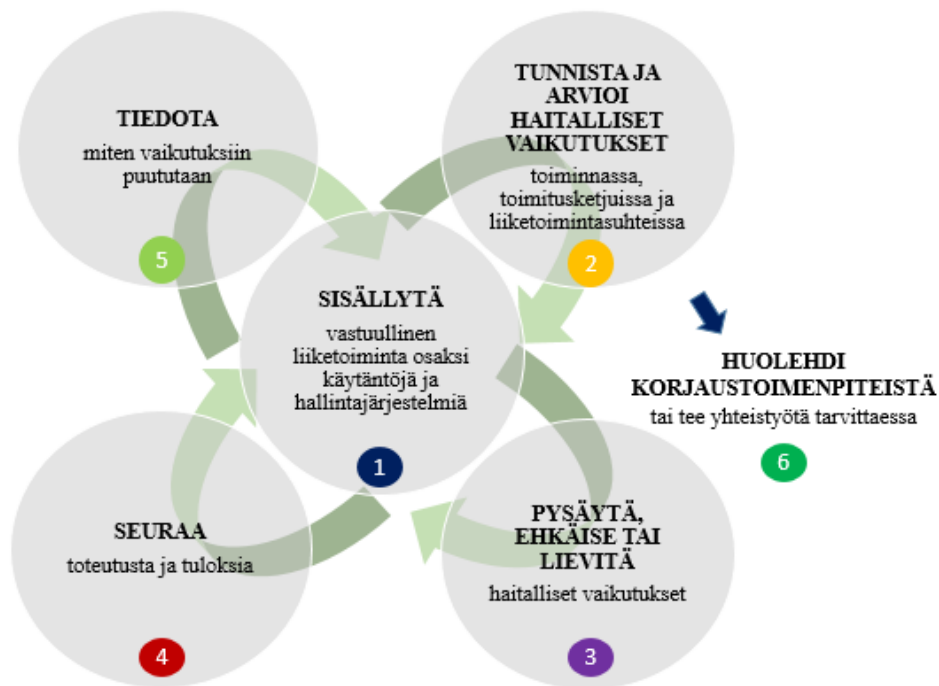
Kuvio 3. Yritysvastuun iso kuva

Yrityksen arvot nähdään näistä keskeisimpinä, sillä yrityskulttuuri, toimintatavat ja päätöksenteko nojaavat näihin (emt, 2019, 7). Yritysvastuun muodostavat perinteisesti kolme pilaria, taloudellinen, ympäristö- ja sosiaalinen, ts. yhteiskunnallinen vastuu (Elkington, 1998). Taloudellisella vastuulla tarkoitetaan taloudellisesti kannattavaa, kilpailukykyistä ja tehokasta liiketoimintaa, joka pyrkii tuottamaan voittoa omistajilleen. Taloudellinen vastuu on keskeinen elementti, sillä se luo edellytykset ympäristö- ja yhteiskuntavastuun kantamiselle. Ympäristövastuu käsittää yrityksen vastuun liiketoiminnan aiheuttamista haitoista, sekä pyrkimystä kestävään ja vastuulliseen liiketoimintaan. Ympäristövastuun teemoja ovat mm. energia- ja materiaalitehokkuus, jätteiden ja päästöjen minimoiminen, ilmastonmuutoksen estäminen sekä ekologisen monimuotoisuuden turvaaminen. Yhteiskunnallisella vastuulla tarkoitetaan yrityksen vastuuta sen toiminnan vaikutuksesta ihmisiin ja yrityksen sidosryhmiin. Yrityksen sidosryhmiä ovat kaikki ne toimijat, jotka vaikuttavat yrityksen toimintaan tai joihin yrityksen toiminta vaikuttaa. Tärkeitä sidosryhmiä yritykselle ovat kuviossa 3 kuvatut omistajat, sijoittajat, henkilöstö, asiakkaat, mutta myös yhteiskunta laajemmin, mukaan lukien eri ympäristö- ja sosiaalisia etuuksia ajavat järjestöt. Yhteiskunnallinen vastuu käsittää esimerkiksi ihmisoikeudelliset aiheet, joka sisältää mm. työhyvinvointi ja

työturvallisuus sekä yhdenvertaisuus ja tasa-arvo kysymykset. Yritysvastuun realisoitumiseksi tarvitaan viestintää, joka konkretisoi yrityksen vastuulliset teot tekemällä ne sidosryhmille näkyviksi. Johtamisen näkökulmasta yritysvastuu on todellista vasta kun sen tavoitteista ja tuloksista viestitään aktiivisesti. (Liappis ym., 2019, 9–10.)

Savitz ja Weber (2007, 17) kiteyttävät yritys vastuun ilmentymisen ytimen siten, että aidosti kestävä yrityksen ei tarvitse sijoittaa hyväntekeväisyyteen tai antaa muulla tavoin yhteiskunnalle takaisin, sillä yrityksen toiminta itsessään rikastuttaa yhteiskuntaa monin tavoin. Vastuullisesti ja kestävästi toimivat yritykset tunnistavat toimintaan liittyvät riskit, huomioivat liiketoiminnassaan ympäristö- ja yhteiskuntavaikutukset ja toimivat sekä liiketoiminnan että useiden sidosryhmien yhteisten etujen hyväksi (Savitz & Weber, 2007, 17).

Yritysvastuun toteuttamiseksi ja kehittämiseksi on olemassa useita työkaluja. Yksi vastuullista liiketoimintaa edistävä työkalu on OECD:n asianmukaisen huolellisuuden toimintaohjeet (kuvio 4.), jonka tarkoituksena on edistää ymmärrystä siitä, mitä vastuullisen liiketoimintatavan vaatima asianmukainen huolellisuus yrityksille tarkoittaa. Toimintaohjeet ovat viitekehys yrityksille niiden kehittäessä ja vahvistaessa omaa yritys vastuutaan. Ohjeet on laadittu niin, että ne mahdollistavat yrityksille ohjeiden joustavan soveltamisen liiketoiminnan ja sen olosuhteiden mukaisella tavalla (TEM, 2019, 8.) OECD:n asianmukaisen huolellisuuden prosessi kuvaa teoreettisella tasolla vastuullisuuden toteuttamista osana yrityksen toimintaa. Asianmukaisen huolellisuuden tulisi sopivassa suhteessa vastata tunnistettuihin riskeihin yrityksen olosuhteet ja toimintaympäristö huomioiden. Prosessi sisältää seuraavat toimenpiteet, jotka sisältyvät yritys vastuun asianmukaisen huolellisuuden toteuttamiseen; (1) vastuullisen liiketoimintatavan sisällyttäminen osaksi liiketoimintaa, (2) todellisten ja mahdollisten vastuulliseen liiketoimintaan liittyvien haittavaikutusten tunnistaminen, (3) haitallisten vaikutusten pysäyttäminen, ehkäiseminen tai lievittäminen, (4) vastuullisten toimien toteutusten ja tulosten seuranta, (5) vaikutuksiin puuttumisista tiedottaminen, sekä haitallisten vaikutusten korjaustoimenpiteet.



Kuvio 4. Asianmukaisen huolellisuuden prosessi ja sen tukitoimenpiteet

Yritysvastuuta voidaan kuvata myös liiketoiminnan johtamiskonseptina, jossa yritykset yhdistävät yhteiskunnalliset ja ympäristönäkökohdat liiketoimintaan ja vuorovaikutukseen sidosryhmien kanssa (Unido, 2021). Johdon sitoutumisella sekä kiinnostuksella vastuullisuusasioiden integroimiseen osaksi yrityksen liiketoimintaa ja strategiaa on oleellinen merkitys, jotta vastuulliselle toiminnalle saadaan sen toteuttamista edellyttävä painoarvo ja uskottavuus yrityksessä. Tämän lisäksi johdon rooli erityisesti vastuullisuuden ”myymisessä” sidosryhmille on olennainen. (Stubbs & Cocklin, 2008, 116; Valtiokonttori, 2021) Vastuullisuuteen liittyvien toimintojen toteuttaminen vaatii lisäksi resursseja ja on suositeltavaa, että toimintaan osallistuu henkilöitä eri puolelta yritystä, jolloin henkilöstön osaaminen ja erilaiset näkökulmat saadaan hyödynnettyä. (Valtiokonttori, 2021). Esimerkiksi nimetty työryhmä yritysvastuun ja vastuullisuusraportoinnin kehittämiseksi voi olla järkevää ja sen lisäksi ideoita vastuullisuuden kehittämiseen saadaan usein organisaation sisältä päin.

Vastuullinen yritys pyrkii saavuttamaan tasapainon taloudellisten, ympäristöllisten ja yhteiskunnallisten tarpeiden välillä samalla kun se vastaa osakkeenomistajien, sijoittajien ja sidosryhmien odotuksiin (Unido, 2021). Vastuullisen toiminnan toteuttamiseen

vaikuttavat yrityksen toimintaympäristön lisäksi sen omat toimintatavat, yrityskulttuuri, arvot ja päätöksenteko (Liappis ym., 2019, 7).

Yritysvastuun toteuttamiseksi ja vaikutusten osoittamiseksi tarvitaan tavoitteita, joihin pyritään ja joita seurataan. Yritysvastuun painopisteiden ja tavoitteiden määrittäminen on vastuullisen liiketoiminnan kannalta olennaista ja siihen liittyy keskeisesti liiketoiminnan vaikutusten sekä sidosryhmien laajempi tunnistaminen. (Laine, ym. 2021, 13; Liappis ym., 2019, 12.) Yritysvastuun painopisteiden määrittäminen edesauttaa yrityksen toiminnan vastuullisuuden ison kuvan määrittämisen esimerkiksi kuvioiden 3 ja 4 kuvatuilla tavoilla. Yrityksen kokonaisvastuun ymmärtäminen edellyttää erityisesti yrityksen sidosryhmien ja eri osa-alueiden keskinäisyhteyksien tunnistamista. Ison kuvan hahmottamiseen liittyy esimerkiksi sen ymmärtäminen, että ekologisen elinympäristömme heikkenemisellä, ilmastonmuutoksella ja luonnonvarojen vähenemisellä - jopa loppumisella, on vaikutuksia ihmisiin ja ihmisten elinmahdollisuuksiin sekä sen myötä moniin perustavanlaatuisiin ihmisoikeuksiin, kuten oikeuteen elämään ja terveyteen. Ihminen ei selviä ilman riittävän tervettä elinympäristöä ja ilman sitä ei voi olla tervettä yhteiskuntaa, joka taas mahdollistaa kannattavan liiketoiminnan. Yrityksillä on tärkeä oma roolinsa globaalien vastuullisuuden kokonaiskentässä. (Liappis ym., 2019, 12; Raghbir ym., 2010, 74.)

Yritykset voivat arvioida omaa vastuullisuuttaan eri tavoin. Yleinen yritysvastuun toteuttamisen arviointityökalu on Global Compact Self-Assessment Tool, joka sopii kaiken kokoisille yrityksille kaikilla aloilla ja auttaa yritystä arvioimaan vahvuuksiaan ja heikkouksiaan suhteessa YK:n Global Compact periaatteisiin. Työkalu eli kyselylomake on tarkoitettu yrityksen sisäiseen käyttöön ja siinä saadut vastaukset auttavat yritystä tunnistamaan alueita, joissa on parantamisen varaa ja missä se toimii jo periaatteiden mukaisesti. Yritysten on mahdollista tallentaa vastaukset ja käyttää näitä tuloksia jatko seurantaan, analyysiin sekä raportointiin. Toinen työkalu, jota yritykset voivat hyödyntää on HRCA, *Human Rights Compliance Assessment*, joka on käytännössä tarkistuslista, joka sisältää yli 200 kysymyksistä ja 1000 indikaattoria aiheesta. Työkalun tarkoituksena on auttaa yrityksiä tarkastelemaan riskejä ihmisoikeuksien kunnioittamisen suhteen liiketoiminnassaan. Kysymykset kattavat yli 80 YK:n ja ILO:n ihmisoikeussääntelyistä ja näitä voidaan hyödyntää arvioitaessa yrityksen vaikutusta

ihmisoikeuksiin liittyen henkilöstöön, asiakkaisiin ja paikallisväestöön. Myös tästä työkalusta yritykset voivat saada raportin, josta nähdään ne alueet, joissa yrityksellä on kehittämisen varaa ja ne, missä se jo menestyy. (Regeringskansliet, 2022.) Sekä työkaluja, että yrityksiä, jotka tarjoavat arviointi ja kehityspalvelua yrityksille on jo olemassa useita.

2.4 Vastuullisuusviestintä ja -raportointi

Vastuullisuusraportointi ja vastuullisuudesta viestiminen on merkityksellistä, sillä sitä kautta yritys tekee vastuullisuustoiminnastaan suurelle yleisölle näkyvää. Raportoinnin suunnitteluvaiheessa yrityksen on tärkeää päättää, minkälaista raportointikehystä aikoo seurata, jotta raportointi on selkeää. Suomen valtio esimerkiksi hyödyntää vastuullisuusraportoinnin kehyksenä YK:n kestävän kehityksen toimintaohjelmaa ja siinä asetettuja 17 päätavoitetta. Lisäksi yrityksessä on tärkeää sopia vastuullisuustoimintaan ja raportointiin liittyvistä linjauksista, jotta asetetut tavoitteet saavutetaan ja raportoitavan tiedon saaminen yhteneväisenä mahdollistuu. Tavoitteiden saavuttamisen sekä vaikuttavuuden seuranta varten on valittava tarkoituksenmukaiset mittarit. (Valtiokonttori, 2021.)

FIBS:in vuoden 2021 yritys vastuukyselyn mukaan suurin osa (97%) kyselyyn vastanneista yrityksistä uskoi yritys vastuunsa vaikuttavan positiivisesti yhteiskuntaan ja ympäristöön, mutta vain harvalla on vahvaa näyttöä vaikutuksista. Oleellista tämänkin mukaan on, että yritys vastuun toteuttamiseen valitaan tavoitteisiin sekä liiketoimintaan soveltuvat mittarit. Keskeistä on lisäksi valita tavat ja käytännöt, joita yritys vastuuta kehitettäessä organisaatiossa noudatetaan (Valtiokonttori, 2021). Liiketoiminnan vaikutusten tunnistaminen, korjaaminen, laskenta ja seuranta muodostavat vastuullisuusraportoinnin taustan. Olennaisten vastuullisuustietojen raportointi edellyttää laajaa perehtymistä koko liiketoiminnan prosesseihin, sidosryhmien tunnistamiseen ja vastuullisuusasioihin. Näin yritys pystyy tarkastelemaan laajasti ja kattavasti oman toimintansa vaikutuksia suhteessa yhteiskuntaan, sidosryhmiin ja ympäristöön.

Yrityksen vastuullisuusviestintä sisältää aina arvopohjaisen viestin sidosryhmille ja tähtää kestävään liiketoimintaan sekä sidosryhmien sitouttamiseen. Vastuullisuusraportin

hyödyntäminen yrityksen vastuullisuusviestinnässä on kannattavaa ja osalle yrityksistä edellytettävää. Sen avulla yritys viestii sidosryhmilleen, miten se toimii edistääkseen kestäväää kehitystä. Sidosryhmät odottavat yrityksen viestivän avoimesti toimintansa vaikutuksista ja vastuullisuudesta, jonka vuoksi yritysten kannattaa vastata näihin odotuksiin, jotta se voi informaatiota tarjoamalla rakentaa ja ylläpitää sidosryhmien luottamusta yritykseen. Yrityksen ja sidosryhmien avoin vuorovaikutus ja yhteistyö ovat avainasemassa kestävään liiketoiminnan kehittämässä sekä siitä viestimässä. (Blomberg, Heikkinen & Kujala, 2021, 61.)

Vastuullisuuteen ja kestävyteen pyrkiessä organisaation tulee olla kiinnostunut sidosryhmistään ja ottaa näiden ryhmien näkemykset huomioon liiketoiminnassa ja päätöksenteossa, sillä sidosryhmät ovat yhä enemmän kiinnostuneita yritysten toimista kestävyden edistämiseksi ja odottavat niiden jatkuvaa kehittämistä ja vaativat puheen lisäksi konkreettisia osoituksia näistä toimista (Blomberg ym., 2021, 61; Freeman ym., 2020, 76–77). Sidosryhmien sitouttamisen lisäksi organisaatioiden tavoitteena on tuottaa näille ryhmille ja omistajille arvoa. Sidosryhmien sitoutuminen yritykseen tai organisaatioon antaa vaikutelman sen vastuullisuudesta. Lisäksi, mitä enemmän organisaatio toimii vuorovaikutuksessa sidosryhmiensä kanssa, sitä vastuullisempi se on näitä sidosryhmiä kohtaan (Greenwood, 2007, 1.) Voidaan toisaalta puhua osallistavasta vuorovaikutuksesta sidosryhmien kanssa, jossa organisaatio ja sidosryhmät asettavat yhteisiä tavoitteita, joiden avulla tavoitellaan yhteistä etua. Onnistumisen edellytyksenä on toiminnan linkittäminen liiketoiminnan viestintästrategiaan, joka pohjautuu sidosryhmävuorovaikutukseen ja pyrkii arvopohjaisuuteen ja avoimuuteen (Blomberg ym., 2021, 71).

Tutkimusten mukaan on selvää, että organisaatiot ja yritykset voivat palvella kaikkia sidosryhmiä ja samaan aikaan tuottaa arvoa omistajille (Freeman ym., 2020, 77). Vastuullisuus- ja kestävyysasiat ovat monimutkaisia ja laaja-alaisia, ja paras asiantuntemus on usein niillä sidosryhmillä, joita asiat koskevat tai jotka työskentelevät niiden parissa, kuten kansalaisjärjestöillä ja paikallisyhteisöillä (Blomberg ym., 2021, 62). Organisaatio voi saada sidosryhmävuorovaikutuksesta tietoa liiketoiminnan päätösten tueksi. Vuorovaikutus useiden sidosryhmien kanssa taas edesauttaa organisaation mainetta, näkyvyyttä, uuden osaamisen hankkimista sekä

sidosryhmäjäsenten motivoitumista toimimaan yhteisten asioiden ratkaisemiseksi (Heikkinen, 2017, 161). Erityistä arvoa liiketoiminnalle tuovat etenkin epämuodolliset ja avoimet monisidosryhmävuorovaikutustilanteet, jotka on havaittu hyödyllisiksi vastaamaan kestävyysaasteisiin, joissa tavoitteena on toimijoiden ja alueiden omien toimintaedellytyksien ja kyvykkyyksien vahvistaminen (Blomberg ym., 2021, 68).

Organisaation viestintästrategia ilmentyy viesteinä, jotka syötetään ulkoisille sidosryhmille (Holtzhausen, 2015, 270). Sidosryhmäkeskeinen viestintä on teknologian kehittymisen myötä mahdollista useilla erilaisilla verkkoalustoilla, mikä edellyttää yrityksiltä entistä laajempaa viestinnän ymmärrystä ja osaamista (Holtzhausen & Zerfass, 2015, 10). Lisäksi näiltä verkkoalustoilta saatava analytiikka tarjoaa organisaatiolle mahdollisuuden segmentoida yleisöjä tarkemmin, mikä mahdollistaa viestinnän räätälöinnin yksittäisten sidosryhmien tarpeisiin (Holtzhausen, 2015, 11). On huomioitavaa, että yrityksen sidosryhmät kuuluvat useaan eri verkostoon samanaikaisesti ja jokainen verkosto edustaa erilaista sidosryhmäidentiteettiä, mikä korostaa entisestään organisaation tarvetta saada perusteellinen tuntemus näistä eri sidosryhmistä (Holtzhausen, 2015, 11). Viestintää toteuttaessa yritysten on arvioitava sitä, milloin pitää tai on hyvä viestiä ja milloin ei, sekä millaisia seurauksia viestinnällä kulloinkin voi olla. Yritysten on tärkeää pohtia omaa toimintaansa jatkuvasti myös eettisestä näkökulmasta, sillä yritykset ovat jatkuvan arvioinnin kohteina ja niiltä odotetaan avoimuutta ja rehellistä vastuullisuusviestintää toiminnastaan (Juholin, 2017, 16.)

Liiketoiminnan vastuullisuus näkökulmaan ei ole tarjolla valmiita ratkaisuja, mutta avoimen sidosryhmävuorovaikutuksen kautta on mahdollista keskustella siihen liittyvistä näkemyksistä ja saada asiasta uutta ja liiketoiminnan käsityksiä vahvistavaa tietoa. Viestinnässä on tärkeää toiminnan vaikuttavuuden mittaaminen kehityksen ja tulosten varmistamiseksi, sekä toiminnan vaikuttavuuden osoittamiseksi (Juholin, 2017, 304). Strategisilla viestintätoimilla organisaatio pystyy luomaan ulkopuolisille sidosryhmille yhtenäisen ja selkeän mielikuvan yrityksestä, kehittämään vakaata pitkän aikavälin mainetta ja sitouttamaan sidosryhmiään (Cornelissen, 2014, 329; Greenwood, 2007, 1). Tutkimukset korostavat kaikkien viestintätoimintojen strategisen suunnittelun ja koordinoinnin tärkeyttä, jotta varmistetaan viestinnän johdonmukaisuus ja organisaation

strategian toteutuminen (Holtzhausen, 2015, 220). Vastuullista liiketoimintaa mahdollistaa suunnitelmallinen ja tavoitteellinen, avoin ja arvopohjainen vuorovaikutus sekä vastuullisuusviestintä organisaation sidosryhmien kanssa (Marjamäki & Vuorio, 2021, 27,52).

Yritysten julkisessa vastuullisuusraportoinnissa on olennaista, että tieto olisi läpinäkyvää ja vertailukelpoista, jolloin yritystä voidaan verrata esimerkiksi alan vastaaviin yrityksiin tai muihin yrityksiin yleensä. Ennen kaikkea on tärkeää, että ulkoinen raportointi sisältää kaiken arvioinnin kannalta oleellisen tiedon. Tämä on tietysti erittäin tärkeää sijoittajille ja rahoittajille, jotka kantavat sijoitusriskistä vastuuta, mutta myös muille ulkopuolisille tahoille, jotka ovat kiinnostuneita yrityksestä, kuten kuluttajat, yhteistyökumppanit, valtio, jne. Mitä enemmän yrityksen toiminta vaikuttaa ulkopuoliseen sidosryhmään, sitä suuremmat ovat avoimuusvaatimukset sille, mitä yritys todella tekee ja miten se sen tekee. (Beusch, 2021, 38-39.) Hyvinvointialan liiton toimitusjohtaja Ulla-Maija Rajakankaan mukaan (2017) kannattavia, kilpailukykyisiä ja menestyviä terveyspalveluyrityksiä yhdistää erityisesti se, että nämä yritykset toimivat niin taloudellisesti, sosiaalisesti kuin ekologisestikin kestäväällä tavalla. On tärkeää, että palveluntuottajat tuottavat laadukkaita ja vaikuttavia palveluita kustannustehokkaasti ja asiakasluottamusta vaalien. (Hyvinvointiala, 2017.)

Vastuullisuusraporttien ulkopuolinen varmennus lisää raportin sisällön luotettavuutta (Laine ym., 2022, 105). EU:n CSRD ehdotus edellyttää vuodesta 2023 alkaen kaikkia suuria yrityksiä (poislukien julkisesti noteeratut mikroyritykset), joilla kaksi kolmesta seuraavista ehdoista täyttyy: työllistävät yli 250 henkeä ja tai on vähintään 40 M€ liikevaihto ja tai vähintään 20 M€ tase raportoimaan yritys vastuustaan ja varmentamaan julkaistut kestävyystiedot (CDSB, 2022; Le Maire, 2022; TEM, 2022). CSRD on osa EU:n kestäväen rahoituksen ohjelmaa, joka sisältää EU-taksonomian eli kestäväen rahoituksen luokittelujärjestelmän ja sen tarkoituksena on ohjata pääomaa ympäristön kannalta kestäviin ratkaisuihin (Silvola, 2021). Direktiivin tavoitteena on, että yritysten kestävyysraportointi ja taloudellinen raportointi olisivat linjassa (TEM, 2022). Ruotsissa on annettu tähän liittyen uusia määräyksiä koskien yleishyödyllisten yritysten vastuullisuusraportointia jo 1.1.2022 alkaen. Muutos koskee tilintarkastajan

tilintarkastusta, jonka mukaan tarkastajan on annettava lausunto siitä, onko yritysraportti laadittu vai ei. (Årsredovisning, 1995:1554 §10.) Näin ollen tutkimuksessa todettiin, että kaikkien tarkasteltujen ruotsalaisyritysten vastuullisuusraportteihin on liitetty tilintarkastajan mielipidelausunto, joka ei ole kuitenkaan ulkoinen varmennus raportin sisällöstä. Myös Suomessa Kirjanpitolainmuutos 1376/2016 vuodelta 2016 säättää, että tilintarkastajan on tarkistettava, että raportointivelvollinen yritys on antanut selvityksen muista kuin taloudellisista tiedoista Kirjanpitolainmuutoksen 1376/2016 §2 mukaan. Tilintarkastajan on lisäksi ko. lain mukaan ilmoitettava, jos tilinpäätöksen ja erillisen selvityksen tiedot eivät ole yhdenmukaisia.

Yrityksen vastuullisuusraportti voidaan laatia osana yrityksen vuosikertomusta tai erillisenä asiakirjana. Sekä Ruotsin, että Suomen lainsäädännön mukaan vastuullisuusraportin tulee sisältää yrityksen kehityksen, aseman ja tulosten sekä liiketoiminnan seurausten ymmärtämiseen tarvittavat vastuullisuustiedot, mukaan lukien tiedot ympäristöön, sosiaalisiin oloihin, henkilöstöön, ihmisoikeuksien kunnioittamiseen ja korruption torjuntaan liittyvistä asioista. (Kirjanpitolainmuutos 1376/2016 §2; Årsredovisning, 1995:1554 §10.) Sen lisäksi Ruotsin lain mukaan raportissa on esitettävä (1) yrityksen liiketoimintamalli, (2) yhtiön asioissa soveltama politiikka, ml. suoritettavat tilintarkastustoimenpiteet, (3) politiikan tulos, (4) asioihin liittyvät riskit, jotka liittyvät yhtiön toimintaan, ml. tarvittaessa yhtiön liikesuhteet, tuotteet tai palvelut, joilla on mahdollisesti haitallisia seurauksia, (5) miten yritys hallitsee riskejä ja (6) liiketoiminnan kannalta merkitykselliset suoritusindikaattorit. (Årsredovisningslag, 1995:1554 §10–12.) Suomen laissa on esitetty vastaava sisältö hieman eri sanoin (Kirjanpitolainmuutos 1376/2016 §2).

3 VASTUULLINEN ARVONLUOMINEN

3.1 Arvonluonnin hyödyt ja haasteet

3.1.1 Arvonluominen sidosryhmille ja yhteisen arvon luominen

Yritysvastuu tähtää arvonluonnin näkökulmasta siihen, että organisaatio tuottaa arvoa osakkeenomistajille sekä useille muille sidosryhmilleen – vastuullisesti ja kestävästi. Arvonluominen on yritysten perustehtävä, sillä se määrittää organisaatioiden strategiaan, johon koko liiketoiminta perustuu. Arvonluomisen toteuttaminen taas linkittyy vahvasti liiketoimintaan ja sidosryhmiin. Vastuullisella arvolla ja arvonluomisella tarkoitetaan sitä, että yritys tunnistaa oman toimintansa taloudelliset, sosiaaliset ja ympäristövaikutukset yhteiskuntaan laajemmin ja asettaa liiketoiminnan tavoitteet nämä huomioon ottaen (Harrison & Wicks, 2013; Koipijärvi & Kuvaja, 2020, 170; Kujala, Lehtimäki ja Myllykangas, 2012, 15; TEM, 2018, 7). Arvonluonnin merkitys on tunnustettu laajalti (Freeman ym., 2007,4; Zott, Amit & Massa, 2011), mutta siihen liittyy myös vaihtelevia tulkintoja. Usein arvonluontiin liittyvät tarkastelut keskittyvät yritysten mitattavissa olevaan taloudelliseen arvoon (Freudenreich, Lüdeke-Freund & Schaltegger, 2020, 5), mutta arvon määrittämisen näkökulmasta olennaista on, kenen näkökulmasta sitä tarkastellaan (Laine ym. 2021, 229). Sidosryhmäteorian mukaan sidosryhmät ja yksilö määrittävät yrityksen luomaa arvoa (Freeman ym., 2010).

Mikä tekee yrityksestä menestyvän ja kestävänsä pitkällä aikavälillä? Kysymys on monimutkainen, sillä siihen vaikuttavia tekijöitä on merkittävä määrä ja liike-elämä elää jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä. Freeman ja kumppanit (2020) ovat kuitenkin sitä mieltä, että yrityksen menestystä takaa jatkuva arvon luominen yrityksen sidosryhmille, eli niille, jotka ovat vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa. Väite perustuu jo aiemmin esiin nostettuun tilanteeseen, eli siihen, että jatkuvalla arvon luomisella yritys sitouttaa sidosryhmiään, joka on pitkällä aikavälillä liiketoiminnalle kannattavaa (Freeman ym., 2020, 70). Esimerkiksi yritysasiakkaat odottavat panostuksia vastaan saavansa palveluista hyötyä ja mikäli tämä toteutuu, yrityksen asiakkaat palaavat palveluiden

äärelle uudelleen ja sitoutuvat yritykseen yhä vahvemmin (emt. 2020, 71). Kestävien ja vastuullisesti tuotettujen tuotteiden ja palvelujen kysyntä on rajussa kasvussa maailmalla (Kekki, 2021) ja strategisella yritys vastuun toteuttamisella yritykset voivat vastata tähän kysyntään ja luoda arvoa useille sidosryhmille.

Yrityksen arvonluonnissa yritykselle itselleen ja sen sidosryhmille ilmentyy parhaimmillaan yrityksen moraalit ja arvot. Oikein toimiminen on tärkeää niin yrityksille kuin sen useille sidosryhmillekin (Weiss, 2014, 44). Toimimalla vastuullisesti oikein yritys luo arvoa, jonka tarkoituksena on varmistaa yrityksen olemassa oloa vahvistamalla sen kannattavuutta ja toimintaedellytyksiä pitkällä tähtäimellä. Vastuullisuus nähdään tähän liittyen myös maineriskin hallintakeinona sekä yrityksen brändin ja imagon kehittämisvälineenä. Parhaimmillaan yritys voi saavuttaa kilpailuetua esimerkiksi työntekijä, sijoittaja ja kuluttajamarkkinoilla, jolla voidaan katsoa olevan vaikutusta sidosryhmätyytyväisyyteen. (Kujala & Kuvaja 2002, 13.)

Taulukossa 1 on kuvattuna yritys vastuun arvonluonnin näkökulmia mukailien Juutisen (2016, 64) yhteenvetoa Winstonin (2014) näkemyksestä ympäristö- ja yhteiskunnallisten näkökohtien linkittymisestä yrityksen arvonluontiin. Siinä esitetään arvoa luovia tekijöitä, joita strategisella yritys vastuun toteuttamisella voidaan saada aikaan ja joiden kautta voidaan saavuttaa lisäarvoa yritykselle ja sidosryhmille. Arvoa tuottavien tekijöiden tunnistaminen auttaa johtoa arvioimaan yritys vastuun toteuttamisesta saatavia hyötyjä.

Taulukko 1. Yritys vastuun arvonluonnin näkökulmia

YRITYSVASTUUN ARVONLUONNIN NÄKÖKULMIA	
Arvonluonti yritykselle	Arvonluonti sidosryhmille
Liikevaihdon kasvu <ul style="list-style-type: none"> - Uudet tuotteet - Korkeampi hinta 	Asiakas <ul style="list-style-type: none"> - Kokemukset ja tyytyväisyys - Hyvinvoinnin ja elämänlaadun parantuminen inhimillisten ongelmien ratkaisulla - Yhdenvertaisuuden parantuminen

Brändin parantuminen <ul style="list-style-type: none"> - Erottavat tuotteet - Asiakasuskollisuus - Henkilöstön saatavuus ja vaihtuvuus - Kilpailuetu - Kumppanuussuhteet 	Muut sidosryhmät <ul style="list-style-type: none"> - Vuorovaikutuskokemukset ja kumppanuussuhteet - Yhteistyö yhteisten etujen saavuttamiseksi - Yhdenvertaisuuden parantuminen huomioimalla sidosryhmien erilaiset tarpeet ja edut
Kustannusten vähentyminen <ul style="list-style-type: none"> - Ekotehokkuus (vähemmän energiaa, vettä ja jätettä) - Pääoman tehokkuus - Vakuutuskulut 	Yhteiskunta <ul style="list-style-type: none"> - Hyvinvointiosaaminen - Työllisyys - Yhdenvertaisuuden parantuminen - Kestävä kehitys - Verot ja muut taloudelliset hyödyt (rahoitus, sijoitus jne.)
Luotettavampi kassavirta <ul style="list-style-type: none"> - Toimitusketjun luotettavuus - Hinnanmuutoksen vähäisempi vaihtelu - Liiketoiminnan jatkuvuus ja vaihtelu 	Ympäristö <ul style="list-style-type: none"> - Kestävä kehitys - Ilmastoteot - Luonnon monimuotoisuuden säilyminen ja luonnonvarojen riittävyys
Korkeampi liiketoiminnan arvo <ul style="list-style-type: none"> - Liiketoimintamalliin liittyvät innovaatiot - ”Licence to operate”, pääsy markkinoille - Kilpailuetu edelläkävijyydestä 	

Yritysvastuun arvonluonnin merkitystä on haasteellista arvioida tarkasti, sillä arvoa muodostuu sekä suorasti että epäsuorasti. Yritykset voivat esimerkiksi saavuttaa vastuullisella liiketoiminnalla suoraa lisäarvoa parantuneen myynnin, pienentyneiden kustannusten tai entistä korkeamman hinnan muodossa. Epäsuorasti toiminta voi synnyttää asiakasuskollisuutta, henkilöstön sitoutumista, entistä parempaa mainetta ja brändiarvoa. Arvonmuodostuksen osoittaminen ja laskeminen edes joidenkin määriteltyjen tekijöiden osalta on kuitenkin tärkeää johdon päätöstenteon kannalta ja jotta yritys voi seurata toimintansa vaikuttavuutta ja kannattavuutta. (Juutinen, 2016, 62–63.)

Esimerkiksi riskinhallinnan parantamisella yritys voi saavuttaa kustannussäästöjä, kun se välttää oikeudellisia prosesseja mm. tapaturmiin, huolellisuuteen tai eettiseen toimintaan liittyen. Yritysvastuun toteuttamisen brändi ja yrityskuvan arvoa on vaikea laskea, mutta se näyttäytyy yritykselle esimerkiksi seuraavina hyötyinä: (1) sijoittajien kiinnostuksen vahvistuminen, (2) yrityskauppojen tukeminen, (3) edullisempi rahoitus sekä (4) yhteiskunnan yleisen hyväksynnän saaminen liiketoiminnalle ”licence to operate” (Juutinen, 2016; Liappis ym., 2019, 26).

Arvonluonnin haasteena voivat olla liiketoiminnan useat eri ominaisuudet, jotka liittyvät yrityksen johtamiseen ja strategiaan ja jotka edesauttavat vastuutonta liiketoimintaa. Näitä ovat esimerkiksi jatkuva kasvu- ja laajentumispyrkimys, ylimmän johdon epäeettinen johtaminen ja kuluttajia harhaanjohtavat arvolauseet yrityksen toiminnasta, lobbaus ja yrityksen sopimaton poliittisen vallan käyttö sekä luonnonvarojen-, ympäristön- ja työvoiman väärinkäyttö liiketoiminnan tuoton maksimoimiseksi (Ahen & Zettinig, 2015, 92). Yritysten haasteena voi näyttäytyä myös kestävien ja vastuullisten liiketoimintamallien vaikutusten muuttaminen pienemmästä myötävaikuttamisesta suuremmaksi koko organisaatiota koskevaksi toiminnaksi (Schaltegger & Wagner, 2011).

Suomalaiset yritykset keskittyvät pääsääntöisesti liiketoimintansa negatiivisten vaikutusten hillintään, kuten aiheutetun ympäristökuorman vähentämiseen (Kekki, 2021). Näin ollen esimerkiksi kestävään kehitykseen tähtäävät uudet innovaation jäävät vähemmälle. Arvonluonnin haasteet, mahdollisuudet ja hyödyt ovat erilaisia eri toimialoilla, liiketoimintaympäristöissä ja arvoketjuissa. Sen vuoksi arvonluonnin yksinkertainen määrittäminen tai mittaaminen on vaikeaa, vaikka sen merkitys liiketoiminnan menestykselle onkin kiistaton (TEM, 2018, 7).

Arvonluominen sidosryhmille nähdään useissa tutkimuksissa liiketoiminnan sekä yritys vastuun toteuttamisen näkökulmasta kannattavana (Freeman ym., 2010, 246; Waddock & Graves, 1997, 312). Post, Preston & Sachs (2002, 25) ovat jopa sitä mieltä, että yrityksen selviytyminen ja menestys riippuu viime kädessä sen sidosryhmävuorovaikutuksista, sillä hyvät sidosryhmäsuhteet mahdollistavat pitkän aikavälin kilpailuetuja yritykselle ja yhteiskunnalle. Arvonluominen sidosryhmille edellyttää yritykseltä sidosryhmien tunnistamista sekä yrityksen toimintaympäristön hahmottamista. Myllykangas ym. (2010, 70) mukaan yrityksen tulisi tarkastella kuutta ominaisuutta, mikäli se haluaa selvittää arvonluonnin sidosryhmä näkökulmia: (1) sidosryhmäsuhteen historia, (2) sidosryhmän tavoitteet, (3) suhteen vuorovaikutus, (4) tiedon jakaminen suhteessa, (5) keskinäinen luottamus sidosryhmän kanssa, sekä (6) sidosryhmän mahdollisuus oppia.

Arvonluomiseen ja yhteisen arvonluomiseen vaikuttavat olennaisesti sidosryhmät ja se, mitä sidosryhmät pitävät arvokkaana. Sidoryhmien arvojen muutokset, erityisesti kuluttaja-asiakkaiden tunteiden ja tarpeiden tunnistaminen sekä tuotteen tai palvelun käytettävyys ovat tekijöitä, jotka ratkaisevat yrityksen menestystä toimialasta riippumatta lähitulevaisuudessa (TEM, 2018, 7). Yrityksen sidoryhmien osto- ja hankintapäätöksiä ohjaavat yhä enemmän laatu- ja kokemusperäiset seikat. Esimerkiksi kuluttaja-asiakas tekee yhä enemmän ostopäätöksiä perustuen elämänlaadun, hyvinvoinnin ja kokemusten varaan. Yritysten on opittava tunnistamaan ja hyödyntämään näitä arvoa tuottavia tekijöitä omassa liiketoiminnassaan (TEM, 2018, 7), jotta se voi vastata sidoryhmien odotuksiin vastuullisesta ja kestävästä liiketoiminnasta. Arvonluominen ja innovaatioiden toteuttaminen edellyttävät nykypäivänä yhä enemmän toimialarajoja ylittävää yhteistyötä eri toimijoiden kesken, ja tuloksena syntyy taloudellisen, toiminnallisen ja asiakasarvon lisäksi myös yhteiskunnallista ja ympäristöllistä arvoa. Synerginen yritys yhteistyö onkin etenkin uusien liiketoimintojen vahvuus. (TEM, 2018, 7.)

Kaikki arvo ei ole suoranaista taloudellista mitattavissa olevaa arvoa, vaan se voi esiintyä myös aineettomana mittaamattomana arvona. Sidoryhmävuorovaikutuksen arvo on usein vaikeasti mitattavissa olevaa ja se voi ilmentyä esimerkiksi pitkäaikaisina kumppanuus- ja asiakassuhteina. Sidoryhmäsuhteet ovat moniulotteisia ja muuttuvia kokonaisuuksia, jotka vaativat jatkuvaa huolenpitoa. Keskeisiä toimijoita sidoryhmäarvonluonnissa ovat yrityksen johto, henkilöstö ja omistajat. Sidoryhmäsuhteet ovat arvonluomisen ja yhteisen arvonluomisen perusta, johon vaikuttaa erityisesti myös sidoryhmän ja yrityksen keskinäinen luottamus. (Kujala, Lehtimäki ja Myllykangas, 2012, 15.)

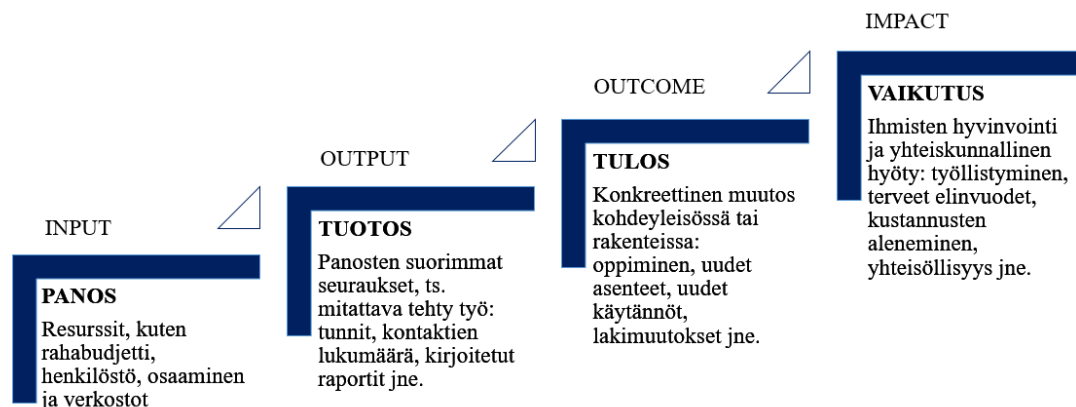
3.1.2 Arvoa luovat liiketoimintamallit ja vaikuttavuuden arviointi

Arvonluontiin ja sen menestykseen vaikuttaa yrityksen toteuttama liiketoimintamalli, jonka on otettava huomioon sidoryhmäkohtaisesti spesifioituja eri arvoja (Freudenreich ym., 2020, 12). Liiketoimintamallin avulla yritys voi vastata sidoryhmiensä odotuksiin, innovoida uusia kestäviä ja erottuvia tuotteita sekä saavuttaa näiden myötä kilpailuetua

muihin toimijoihin nähden. Vastuullisuus ei anna vastausta vain kysymykseen, miten yritys toimii, vaan myös kysymykseen, mitä se tekee (Koipijärvi & Kuvaja, 2020, 30.) Vastuullinen liiketoimintamalli tähtää kestäväan kehitykseen ja sisältää taloudellisen arvonluonnin lisäksi ympäristö- ja sosiaalisia tavoitteita, joista hyötyvät useat eri sidosryhmät (Freudenreich ym., 2016, 5). Yksi esimerkki arvonluonnin liiketoimintamalleista on Michael Porterin *Creating Shared Value, CSV* –malli. Mallissa kuvataan liiketoiminnan yhteistä arvon luontia, joka huomioonottaa paitsi taloudellisen arvonluonnin myös yhteiskunnallisen arvon tuottamisen. Mallin mukaan yhteiskunnalliset toimenpiteet ja taloudelliset tavoitteet linkitetään tiiviisti liiketoimintaan. Yhteisen arvon luonnin ja siihen perustuvien liiketoimintamallien tavoitteena on vahvistaa yrityksen tuloksentekeyttä ja samalla edistää liiketoimintaympäristöön liittyvien taloudellisten ja yhteiskunnallisten haasteiden ratkaisemista. Porterin malli tähtää tilanteeseen, jossa yrityksen liiketoiminta tai arvo kasvaa ja samanaikaisesti yhteiskunnalliset olosuhteet paranevat esimerkiksi eriarvoisuuden vähentymisen myötä. (Harmaala & Jallinoja, 2013, 79.) Yritysvastuun toteutumiseksi vastuullisuus on oleellista sisällyttää liiketoiminnan ytimeen, ei ainoastaan toimintaohjeisiin. Mikäli vastuullisuutta ei ankkuroida yrityksen strategiaan, prosesseihin, riskikartoille, eikä liiketoiminnan ja yritysvastuun yhteisiä tavoitteita aseteta, vastuullisuusasiat ilmestyvät yrityksen johdon tietoon usein yksittäisinä tapauksina. Tällöin vastuullisuusasioiden hallinta jää pintapuoliseksi, suppeaksi ja reaktiivinen toiminta voi tulla yritykselle monin tavoin kalliiksi, esimerkiksi mainekriisien kautta. (Koipijärvi & Kuvaja, 2020, 26.)

Vastuullisuustoimien ja erityisesti sosiaalisen vaikuttavuuden arviointia voidaan lähestyä esimerkiksi Bertelsmann Foundationin kehittämän IOOI, *Input – Output – Outcome – Impact* –vaikuttavuus mallin avulla (kuvio 5). Malli on looginen lähestymistapa yhteiskunnallisen arvon mittaamiseen. Sitä hyödyntävät mm. Sitra, eduskunnan alainen Suomen itsenäisyyden juhlarahasto, vaikuttavan toiminnan mittaamiseen (Sitra, 2022) sekä London Benchmarking Group (LBG), joka arvioi mallin avulla suurten yritysten vaikutuksia (Feldman & Alberg-Seberich, 2020). Arviointimalli perustuu siihen, että on olemassa jokin ongelma, joka sillä halutaan ratkaista. Panos -vaiheeseen sisältyy työhön laitettavat panostukset. Tuotos -vaiheen tuloksia ovat panostusten suurimmat seuraukset. Tulos -vaiheessa nähdään, mitä on saavutettu ja vaikutus-vaiheessa havaitaan toiminnan

avulla saavutetut muutokset. Vaikka vaikuttavuuden mittaamiseen liittyy tämän työkalun kohdalla ja yleisesti tarkasteltuna monia aukkokohtia (Gather & Kenel, 2017, 51), se on silti kannattavaa, sillä vaikuttavuuden mittaaminen muodostuu tulevaisuudessa entistä tärkeämmäksi, kun yksityistä pääomaa houkutellessaan ratkaisemaan globaaleja yhteiskunnallisia haasteita. (Aistrich, 2014.)



Kuvio 5. Vaikuttavuuden arviointiprosessi

Toinen liiketoiminnan tuottaman arvon vaikutuksia arvioiva menetelmä on esimerkiksi KPMG:n kehittämä True Value –malli. Sen avulla pystytään arvioimaan yrityksen liiketoiminnan, investointien ja tuotteiden arvoa niin yritykselle kuin yhteiskunnalle arvottamalla tuloslaskelman ja taseen ulkopuolelle jäävät taloudelliset, yhteiskunnalliset ja ympäristölliset vaikutukset. Liiketoiminnan menestyksen kannalta näiden vaikutusten huomioiminen on olennaista, koska ne vaikuttavat suoraan organisaation kykyyn luoda liiketaloudellista arvoa. True Value -menetelmä auttaa tunnistamaan liiketoiminnan negatiiviset yhteiskunnalliset vaikutukset sekä ennakoimaan kielteisistä ulkoisvaikutuksista aiheutuvia riskejä, kuten lakimuutoksia ja korkeampia kustannuksia. Mallin avulla sidosryhmille voidaan lisäksi kuvata selkeästi liiketoiminnan arvонуonnin ulottuvuuksia. (Koipijärvi & Kuvaja, 2020, 28.)

Arvонуontiin liittyy olennaisesti yrityksen henkilöstö, jonka ideat, sitoutuminen ja osaaminen ovat menestymisen edellytys erityisesti silloin, kun liiketoiminnan kilpailutekijänä on korkea laatu, toimintavarmuus, ennustettavuus, turvallisuus sekä asiakkaan ongelmanratkaisu ja auttaminen (TEM, 2018, 30). Vastuullisesti toimiva yritys tarjoaa henkilöstölleen kehittymisen ja vaikuttamisen mahdollisuuksia, jonka myötä henkilöstö tuottaa tehokkaammin ja sitoutuneemmin arvoa yritykselle ja sidosryhmille.

Vastuullisuustyön taustalla on kuitenkin aina lopulta yrityksen johto ja henkilöstö. Arvon luonnin muodostamiseksi yrityksen henkilöstön on pystyttävä uskomaan ja omaksumaan yrityksen vastuullisuustavoitteet ja nähtävä oma roolinsa niiden saavuttamiseksi. Vastuullinen arvon luominen edellyttääkin sitä, että vastuullisuus on osa liiketoiminnan strategiaa ja sitä kautta kaikkea yrityksen toimintaa. (Koipijärvi & Kuvaja, 2020, 170.)

3.1.3 Palvelut ja kilpailu

Terveyspalvelualan tarkastelu arvonluonnin ja vastuullisuuden näkökulmasta painottaa selkeästi sidosryhmien roolia sen toteuttamisessa ja vaikutusten arvioinnissa, sillä terveyspalveluala tuottaa palveluita laajasti useille sidosryhmille, kuten henkilölle, yrityksille ja kuntaorganisaatioille. Sen lisäksi palveluiden toteuttamiseen osallistuu useita eri toimijoita, jonka vuoksi sidosryhmien merkitys arvoa tuottavassa vastuullisessa yritystoiminnassa on suuri. Yritysten olemassaolo perustuu niiden kykyyn tarjota kestäviä palveluita ja tuotteita asiakkailleen (Koipijärvi & Kuvaja, 2020, 21). Hinta ei ole ainoa arvoa luova ominaisuus vaan sen lisäksi tai jopa sen sijaan kuluttaja-asiakkaalle on yhä tärkeämpää asiakaskokemus kokonaisuudessaan; hyöty vs. panostus. Kuluttaja-asiakkaat arvioivat yhä useammin kokonaisyhteyttä hankinnoissaan, jolloin he saattavat päätyä hankintaratkaisuihinsa kalliimpaan vaihtoehtoon. (Tantalo & Priem, 2016, 321.) Palveluita tulisikin jatkuvasti kehittää tutkimustiedon pohjalta sekä sidosryhmien odotusten ja toimialatrendien mukaan. Vastuullisten terveyspalveluiden ja –tuotteiden kehitystä voi tapahtua etenkin olemassa olevan ja kerättävän terveysdatan kautta (Ratia, 2021, 77), yhteistyössä yrityksen sidosryhmien, kuten yrityskumppaneiden ja toimittajien kanssa. Uusia innovaatioita pääsee syntymään etenkin yrityskumppaneiden välisessä yhteistyössä, jossa tavoitellaan yhteistä arvoa (TEM, 2018, 52). Yrityksen ja sen eri sidosryhmien välinen yhteistyö ja yhteisen arvon luominen nähdäänkin tulevaisuudessa kestävä liiketoiminnan sekä pitkänajan kannattavuuden edellytyksenä (Strand & Freeman 2015, 66).

Kansainvälinen kilpailu sekä liiketoiminnan kehittämisen ja kilpailuedun tavoittelu ovat johtaneet yhä kasvavaan kiinnostukseen laajaa vapaaehtoista yritysvastuuta kohtaan (Harmaala & Jallinoja, 2012). Yleinen käsitys on ja useat tutkijat väittävät, että

vastuullisen liiketoiminnan toteuttamisella voidaan saavuttaa kilpailuetua (Freudenreich ym., 2016, 5; Elinkeinoelämän keskusliitto, 2021). Globaaleja ja yhteiskunnallisia ongelmia ei mikään yritys ratkaise yksin, jonka vuoksi yrityksen tulisi tunnistaa olennaisimmat vastuullisuusteemat, joihin liiketoiminnalla on vaikutuksia ja myös mahdollisuus vaikuttaa (Porter & Kramer, 2006, 84). Terveyspalvelualalla erityisesti asiakkaan kokemus palvelun tuottamasta arvosta on yksi yrityksen kilpailuetua määrittävä tekijä. Kilpailuedun kannalta on tärkeää määrittää, mitä asiakkaat arvostavat palvelu- ja tuotehankinnoissaan, ja pyrkiä sen jälkeen hallitsemaan tätä arvoa (Keränen & Jalkala, 2014, 253). Kilpailuedun saavuttaminen edellyttää, että yritys tarjoaa asiakkailleen kilpailijoita enemmän asiakkaan odotuksia ja tarpeita vastaavaa palvelua ja tuotteita suhteessa asiakkaan panostuksiin.

3.1.4 Yrityksen imago ja riskinhallinta

Savitz & Weber (2007, 27) uskovat, että yritysvastuu lisää kannattavuutta suurimmalle osalle yrityksistä ja organisaatioista tarjoamalla mm. aineettomia etuja, kuten paremman yritysmaineen, henkilöstön sitoutumisen ja asiakkaiden arvostuksen. Liiketoiminnan tuottomahdollisuuksien lisäksi yritysvastuu voidaan nähdä maine- ja muiden riskitekijöiden hallintakeinona (Harmaala & Jallinoja, 2013,71). Nykyisessä vahvasti keskinäisriippuvaisessa maailmassa yritys vastuun toteuttaminen mahdollistaakin yritykselle uusia tapoja tunnistaa ja suojautua ympäristö-, talous- ja yhteiskunnallisilta riskeiltä (Savitz & Weber, 2007, 27).

Imago on yrityksen ulospäin antama vaikutelma itsestään. Se on yrityksen liiketoiminnan kannalta erittäin arvokas, mutta samaan aikaan hauras voimavararesurssi. Sen vuoksi imagon ylläpitäminen ja rakentaminen oikeanlaisella vaikuttavalla viestinnällä on tärkeää. Vastuullisuusviestinnällä ja vastuullisuusraportoinnilla on keskeinen rooli yrityksen imagon rakentamisessa, ylläpitämisessä ja kehittämisessä. Vastuullisuusraportoinnin avulla yrityksen on mahdollista esimerkiksi pienentää maineriskiä, kun se viestii avoimesti ja sidosryhmiä kiinnostavat olennaiset asiat (Harmaala & Jallinoja, 2013). Sen vuoksi jo suunnitteluvaiheessa on olennaista, että tavoitteet ja se mitä viestinnällä tavoitellaan, määritellään selkeästi, jotta viestintä voi

lopulta olla vaikuttavaa ja menestyksekkästä (Juholin, 2017, 67). Suunnitelman punaisena lankana on Juholinin (2017, 70) mukaan hyvä pitää yleisellä tasolla sovittuja yrityksen periaatteita ja tavoitteita, joita toteutetaan kaikessa viestinnässä. Lisäksi vastuullisen viestinnän vaikuttavuuden toteaminen edellyttää seuranta- ja mittaamista, jota tulisi toteuttaa osana yrityksen liiketoimintaa.

Riskinhallinta on yrityksille tärkeää koko liiketoiminnan kannalta, ja myös erityisesti imagon suojelemiseksi. Lisäksi on selvää, että riskinhallintatyö on yritykselle kannattavaa tehdä mieluummin ennen kriisiä kuin sen jälkeen. (Aula, 2010, 44–45.) Riskien tunnistaminen on osa yrityksen liiketoiminnan vaikutusten arviointia ja tärkeä tarkastelun kohde erityisesti strategisen johtamisen näkökulmasta. Nykypäivänä on yhä laajemmin alettu ymmärtämään, että kestäväan kehitykseen liittyvät epävarmuustekijät kasvavat edelleen ja odotettavasti tavoilla, joita on vaikea ymmärtää, ennakoita ja hallita. (Laine, ym., 2021, 131.) Yrityksen imago-, ts. maineriskit johtuvat usein ulkoisista tekijöistä sekä yrityksen omasta toiminnasta. Näiden luokittelu ja menetetyin maineen vaikutusten arviointi on haasteellista, jonka vuoksi ennakoiva toiminta on tärkeää. Erityisesti ennakoivalla kriisiviestinnällä yritys voi ehkäistä maineriskin syntyä ja edesauttaa imagon jälleenrakentamista (Aula, 2010, 44–45.) Lisäksi tärkeää on viestintä kriisin aikana ja sen jälkeen (Raupp, 2015, 525).

Yrityksen kriisiviestinnän tulisi olla ennen kaikkea strategista, joka edesauttaa viestinnän onnistumista ja sitä kautta maineen hallintaa kriisitilanteessa (Raupp, 2015, 525). Viestintää voidaan kuvata tällaisissa tilanteissa erittäin konfliktiherkäksi neuvotteluprosessiksi mm. siihen liittyvästä epävarmasta olosuhteesta johtuen (Raupp, 2015, 521). Hyvä viestintä on ennalta suunniteltua ja tarkkaan harkittua (Kantanen, 2021). Strategisen viestinnän toteuttamisessa on tärkeää tunnistaa yrityksen eri sidosryhmien erilaisia viestintätarpeita, sekä toteuttaa ennakoivaa riskikartoitusta (Holtzhausen & Zerfass, 2015, 10; Raupp, 2015, 526). Pitkän aikavälin yrityskuvan ja maineenhallinta muodostuu oikeanlaisesta tekemisestä sekä rehellisestä ja läpinäkyvästä viestinnästä (Koipijärvi & Kuvaja, 2020, 75).

3.2 Arvonluonnin kehittäminen

Arvonluonnin kehittämistä voidaan tarkastella taloudellisesta, sosiaalisesta tai ympäristöllisestä näkökulmasta. Terveyspalvelualan keskeisenä arvonluonnin kehittämisen kohteena ovat liiketoiminnan sidosryhmät; kuluttaja- ja yritysasiakkaat, henkilöstö, ja yhteistyökumppanit. Esim. kuluttaja-asiakkaan tarpeet ja arvot ovat niitä tekijöitä, jotka liiketoiminnan tulisi ottaa erityisesti huomioon, sillä ne vaikuttavat siihen, millainen yritystoiminta menestyy tulevaisuudessa. Keskeisiä ovat erityisesti elämänlaadun ja merkityksellisyyden kokemukset, sekä koettu hyvinvointi tai arjen toimivuus, joista asiakkaat ovat valmiita maksamaan hiukan enemmän. Yritysten on opittava tunnistamaan ja tuottamaan juurikin niitä tunne- ja elämyskokemuksia, joita asiakkaat odottavat ja edellyttävät. (TEM, 2018, 10.)

Yhteisen arvonluonnin näkökulmasta on huomioitavaa, että myös asiakas luo arvoa tuotteille ja palveluille (TEM, 2018, 49). Esim. kuluttaja-asiakas, jolla on enemmän aktiivisen toimijan eikä passiivisen vastaanottajan rooli, sillä hän voi vaikuttaa terveyteensä ja elämänlaatuunsa sellaisella tavalla ja siinä määrin, että se on merkityksellistä terveyspalveluiden näkökulmasta. Yhteistä arvoa yritykselle ja sidosryhmille muodostuu arvonluontiprosessissa ja vuorovaikutuksessa terveyspalvelutoimittajan ja asiakkaan välillä. Yhteisen arvonluonnin näkökulmasta on olennaista, että terveyspalveluiden tuottavuus sisältäisi arvonäkökulmat, kuten (1) koettu terveys, (2) elämänlaatu, (3) lyhentynyt odotusaika ja saavutettavuus, (4) luottamus, (5) tieto, (6) vältettävissä oleva kärsimys ja vältettävissä olevat kuolemat (Nordgren, 2008, 124.) Terveyspalvelutoimittajan yleisenä tavoitteena tulisi olla arvon luominen täydentämällä, tukemalla ja sovittamalla yhteen kuluttaja-asiakkaan arvonluontiprosessi ja yrityksen omat toiminnot. Eli käytännössä yrityksen on tärkeää pyrkiä integroimaan terveydenhuoltopalvelut yrityksen ja sidosryhmien arvoihin sopivaksi (Nordgren, 2008, 124), sillä tulevaisuuden kilpailuetu muodostuu yrityksille myös käyttäjäkokemuksesta, ihmisläheisestä yrityskulttuurista ja merkityksellisistä tarinoista. Asiakkaan kokema arvo perustuu subjektiiviseen ja tunnepohjaiseen arvioon saadusta hyödystä suhteessa käytettyyn rahalliseen ja aineettomiin uhrauksiin verrattuna kilpaileviin vaihtoehtoihin. Koettu arvo on siis aina uniikki ja henkilökohtainen kokemus. (TEM, 2018, 49.)

Nykymaailmassa kerätään valtavasti tietoa eri tavoin ja eri lähteistä. Yleisesti voidaan sanoa, että tieto luo arvoa usealla eri tasolla ja parhaimmillaan sen pohjalta tehtävistä päätelmistä on hyötyä niin yksittäisille ihmisille, yrityksille kuin kokonaisille toimialoille, yhteiskunnalle ja lopulta koko planeetalle. Kuitenkaan pelkällä kerätyllä tiedolla ei ole arvoa kuin vasta kun se on jalostettua ja hyödynnettyä käytännössä. Liikemaailman ja teknologioiden kehitys on nopeaa ja lainsäädäntö harvoin pysyy kehityksen mukana. On siis tärkeää, että yritykset toimivat vastuullisesti kerätessään, jalostaessaan ja hyödyntäessään tietoa. Uusien mahdollisuuksien mukana tulee aina myös uusia riskejä. Esim. yrityksen on tärkeää tiedostaa tietoturvallisuuden liittyvät riskit, jotka ovat vahvasti läsnä juurikin teknologiakehityksessä. (TEM, 2018, 45.) Arvonluominen on siis inhimillisten ongelmien ratkaisemista ja ihmiset kaipaavat uusia hyvinvointiratkaisuja (TEM, 2018, 62). Innovaatiot mahdollistavat yrityksen kilpailukykyä ja yritysten kyky kehittää uusia tuotteita ja palveluratkaisuja nähdäänkin tulevaisuudessa keskeisenä menestystekijänä (emt. 2018, 40).

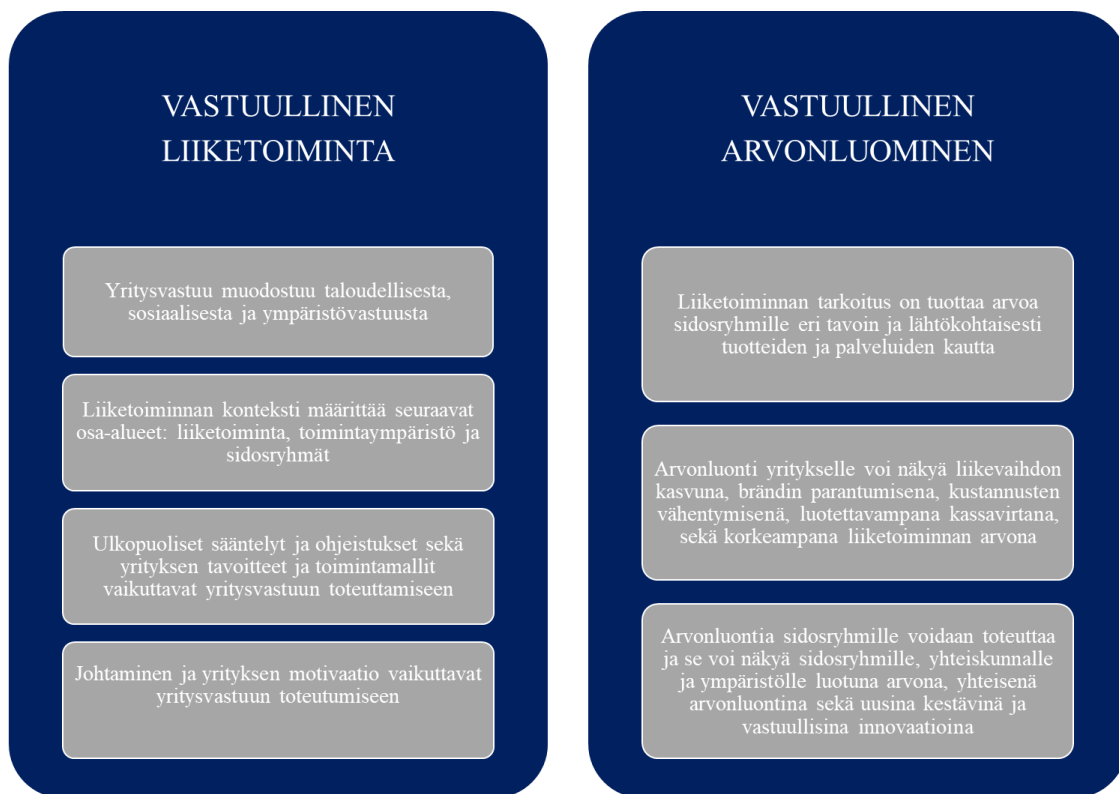
3.3 Yritysvastuun ja arvonluonnin teoriasynteesi

Negatiiviset ihmiskunnan elämisen vaikutukset ympäristöön ja yhteiskuntaan ovat lisänneet painetta yritysvastuun toteuttamiselle liiketoiminnassa (Laine ym., 2021, 1). Yritysvastuuta ja sen arvonluontimahdollisuuksia on tutkittu paljon eri näkökulmista. Kuitenkaan yritysvastuun kannattavuudesta yritykselle itselleen ei olla kirjallisuuden osalta yksimielisiä, sillä menestymiseen vaikuttavat useat tilannesidonnaiset tekijät. Suuri osa tutkijoista on kuitenkin sitä mieltä, että vastuullisen liiketoiminnan toteuttaminen on edellytys yrityksen menestyksen kannalta tulevaisuudessa (Freeman ym., 2007,4; Harmaala & Jallinoja, 2013; Zott, Amit & Massa, 2011). Perinteisesti vallalla on ollut ajatus, että yritys pyrkii tuottamaan arvoa vain omistajilleen. Sen rinnalle on nousemassa yhä vahvemmin näkemys siitä, että yritys pyrkii tuottamaan arvoa laajasti eri sidosryhmille sekä yhteistä arvoa sidosryhmien kanssa. Vastuullisessa liiketoiminnassa yritys keskittyy luomaan arvoa useille eri sidosryhmille ja niin, ettei se tee sitä toisten sidosryhmien kustannuksella (Harmaala & Jallinoja, 2013, 67; Kujala & Kuvaja, 2002, 59). Lisäksi yritys pyrkii liiketoiminnallaan vastaamaan sidosryhmien pysyviin ja muuttuviin tarpeisiin vastuullisesti ja kestävästi. Nykyään ja yhä suuremmassa määrin

yritysten tulee pohtia olemassaolonsa tarkoitusta uudesta näkökulmasta; ihmisten, yhteiskunnan ja globaalien yhteisöjen kannalta (Tikka & Gävert, 2014, 5).

Perinteinen arvonluontikeskustelu on painottunut aikaisemmin erityisesti asiakasarvon korostamiseen ja sitä on pidetty jo pitkään asiakaslähtöisen liiketoiminnan ja arvonluonnin keskiössä (Yi, 2014, 6; Yrjölä, Kuusela, Närvänen, Rintamäki & Saarijärvi, 2019, 146). Viime vuosikymmenien aikana keskustelu on muuttunut kokonaisvaltaisemmaksi ja aihetta on tutkittu sekä sovellettu laajemmin liiketaloustieteeseen ja markkinointiin. 2000-luvulta alkaen inhimillinen asiakaskeskeinen design- ja innovaatioajattelu on laajentanut arvonluontiin liittyviä käytäntöjä, usein entistä laajemmin soveltaen behavioristisia ja kognitivistisia ihmistieteiden menetelmiä erityisesti tuotteiden, palveluiden sekä brändin kehittämiseen asiakasarvon lisäämiseksi. Viime vuosina aineetonta arvonluontia on lähestytty kokonaisvaltaisesti ja poikkitieteellisesti, jolloin yrityksen tuottaman arvon on nähty muodostuvan kaikesta yrityksen toiminnasta ja monitasoisesti niin yksilön, yhteisöjen kuin yhteiskunnankin tasoilla. (Tikka & Gävert, 2014, 9.)

Kuviossa 6 esitetään synteesi tämän tutkimuksen teoreettisesta viitekehyksestä ja siihen on pyritty nostamaan sekä kuvaamaan tässä tutkielmassa olennaisimmat kirjallisuuskatsauksen pohjalta muodostetut näkökulmat.



Kuvio 6. Yritysvastuun arvonluonnin teoriasynteesi

Vastuullinen liiketoiminta on sekä taloudellisesti, sosiaalisesti että ympäristön näkökulmasta tarkasteltuna kestävä (Ramm-Schmidt, 2018). Liiketoiminnan konteksti pitää sisällään liiketoiminnan, toimintaympäristön sekä sidosryhmät, jotka kaikki vaikuttavat vahvasti yritysvastuun toteuttamiseen. Yritysvastuuta toteutetaan lain mukaisin sääntelyin sekä erilaisten ohjeistusten ja standardien mukaan. Näiden lisäksi yrityksen omat olennaisuuteen pohjautuvat vastuulliset tavoitteet ohjaavat yritysvastuun toteuttamista sekä yrityksen toimintamallit, joilla näihin tavoitteisiin pyritään, linkittyvät yrityksen suoriutumiseen yritysvastuun toteuttamisessa (Rimmel, 2021, 95.) Tavoitteellisella ja mitattavalla yritysvastuun toteuttamisella yrityksen on mahdollista toimia vastuullisesti ja pienentää liiketoiminnan negatiivisia taloudellisia, sosiaalisia sekä ympäristövaikutuksia. Strategisia hyötyjä saavuttaakseen, organisaation on asetettava yritysvastuulle mitattavia tavoitteita, joilla suoriutumista seurataan (Valtiokonttori, 2021). Vaikuttavan vastuullisen toiminnan osoittaminen eri keinoin yrityksen sidosryhmille vahvistaa yrityksen vastuullisuuden laatua, joka edesauttaa yrityksen asemaa kilpailumarkkinassa (Harrison & Wicks, 2012, 118; Savitz & Weber, 2007, 17).

Vastuullinen arvon luominen perustuu yrityksen tarkoitukseen tuottaa tuotteita ja palveluita asiakkailleen. Arvonluonti on prosessi, jonka eri vaiheissa muodostuu sekä aineellista että aineetonta arvoa yrityksen itselleen ja sen sidosryhmille. Arvonluonti yhdessä sidosryhmien kanssa mahdollistaa vastuullista liiketoimintaa, uusia innovaatioita, laajaa arvonluontia, sekä tulevaisuuden menestystä (Nordgren, 2008; Strand & Freeman, 2015, 66.) Johtaminen on olennainen osa vastuullista liiketoimintaa ja arvonluontia, sillä tavoitteiden ja käytäntöjen jalkauttaminen yrityksen päivittäiseen liiketoimintaan edellyttää hyvää johtamista ja soveltuvaa liiketoimintamallia (Freudenreich ym., 2020, 12; Tantalo & Priem, 2016). Vastuullinen arvonluonti tapahtuu koko yrityksessä ja kaikessa sen toiminnassa. Käytännössä yrityksen tulee ymmärtää liiketoiminnan prosessit ja toimintaympäristö, jossa yritys toimii. Rungas arvonluominen edellyttää yritykseltä liiketoiminnasta aiheutuvien vaikutusten tunnistamista, jonka myötä se kykenee yhteistyössä kumppaneiden sekä muiden toimijoiden kanssa tuottamaan yhteiskunnallisesti ja globaalisti tarkasteltuna arvokkaita kestäviä ratkaisuja nykyisten ihmiskuntaa ja maapallon kestävyyttä koskevien haasteiden ratkaisemiseksi (Harmaala & Jallinoja, 2013, 80). Lähtökohtaisesti vastuullisen ja kestävä yrityksen perustana on kannattava liiketoiminta, joka on sitä myös pitkällä tähtäimellä (Carroll, 1991, 3). Vastuullisuus edellyttää käynnistyäkseen ja kehittyäkseen yritykseltä taloudellisia investointeja, mutta odotuksena on, että viimeistään pitkällä tähtäimellä nämä investoinnit kääntyvät yrityksen eduksi. Yritysvastuun toteuttaminen on verrattain uutta ja koska sen toteuttamisen taustalla ei toistaiseksi ole kaikkea liiketoimintaa velvoittavaa regulaatiota, se on laajemmin tarkasteltuna melko vähän toteutettua. Sen vuoksi on oletettavaa, että yritykset tulevat tämän uuden asian edessä kohtaamaan erilaisia haasteita, sillä opittavaa on vielä paljon. Yrityksen vastuullisuudelle asettamien tavoitteiden saavuttamiseksi sen on muodostettava selkeä strategia sille, miten se aikoo näihin tavoitteisiin päästä. Mittarit sekä johtaminen ovat oleellisia tekijöitä näiden tavoitteiden saavuttamisessa. Lisäksi johdon ja koko organisaation sitoutuminen vastuullisuutta edistäviin toimintoihin on edellytys sen toteuttamiseksi.

Vastuullisuutta tarkasteltaessa ja tavoitteita asetettaessa on kiinnitettävä huomiota siihen, mikä yrityksiä motivoi vastuullisen toiminnan toteuttamiseen. Tavoitteiden saavuttamisen yhtenä edellytyksenä on yritysvastuu tavoitteisiin sitoutunut ja

motivoitunut henkilöstö (Zhang ym., 2021). Sidosryhmäodotusten täyttämisen myötä saavutettava mahdollinen kilpailuetu nostattaa mahdollisesti yritysten motivaatiota toimia vastuullisesti (Koipijärvi & Kuvaja, 2020, 75). Koska eri sidosryhmät ovat yhä kiinnostuneempia vastuullisuuden toteutumisesta, yritys vastuulta odotetaan sen avointa ja todenmukaista raportointia, jonka myötä yrityksen on mahdollista parantaa imagoaan ja luottamusta sidosryhmiin nähden (Harmaala & Jallinoja, 2013; Koipijärvi & Kuvaja, 2020, 208). Yritysvastuun toteuttaminen voi tuottaa yritys ja sidosryhmäarvon lisäksi kehitystä ja hyötyä yhteiskunnalle mm. työllistämisen ja verojen maksamisen muodossa sekä demokratian, ihmisoikeuksien ja tasa-arvon edistämisen kautta (Harmaala & Jallinoja, 2013; Ksieżak, 2016, 53). Jotta kehitys on tehokasta ja vaikuttavaa, vastuullisuus tulisi nähdä työvälineenä kohti näiden asioiden edistämistä, ei vain jonkinlaisena sivutuotteena.

Vastuullisuustavoitteiden, toiminnan ja raportoinnin taustalla tarvitaan punaista lankaa, jota yritys lähtee kaikessa toiminnassaan seuraamaan. Yksi työväline yritykselle on olennaisuuden periaate, koska yritys vastuun kenttä on laaja ja yritysten ei odoteta raportoivan kaikesta, vaan vain olennaisimmista asioista. Olennaisuuden arviointi eli niiden asioiden tunnistaminen, jotka ovat liiketoiminnan ja sidosryhmien näkökulmista vastuullisuuden kannalta olennaisimpia on kriittistä yritykselle. (GRI, 2016, 10; Laine ym., 2022, 114.) On selvää, että eri sidosryhmillä sekä yrityksellä voi olla eroavia näkemyksiä ja nämä tulevat selkeimmin esiin vastuullisuusraportoinnissa, jonka myötä toimintaa voidaan edelleen kehittää. (Laine, Trediga & Unerman, 2022, 48.) Yritysvastuun toteuttaminen ei ole projekti jolla on alku ja loppupiste, vaan se on jatkuva osa liiketoimintaa.

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

4.1 Laadullinen tutkimus

Tämä pro gradu -tutkielma on toteutettu laadullisena tutkimuksena ja se pyrkii laadullisen tutkimuksen keinoin toteamaan terveystalouden yritysvastuun toteuttamisen nykytilannetta sekä esiin tuomaan sen arvonluonnin mahdollisuuksia. Laadullisessa tutkimuksessa tarkoitus on ymmärtää ja tulkita tutkimusaineistoa, jonka vuoksi laadullinen lähestymistapa sopii tähän tutkimukseen hyvin. Aineiston analyysin pohjalta tehdyt tutkimuksen johtopäätökset ovat luonteeltaan laadullisia, eikä niissä pyritä yleistykseen. (Tuomi & Sarajärvi, 2018.) Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä varsin pienet otannat, jonka vuoksi tässäkin tutkimuksessa pyritään tarkasti ja perusteellisesti analysoimaan valikoitua otantaa. Toisaalta laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää rajata aineisto mahdollisimman tarkasti, jotta aineistoon päästään paremmin sisälle ja sitä voidaan paremmin tarkastella. (Eskola & Suoranta, 2018.) Laadullisella aineistolähtöisellä sisällön analyysillä olemassa ja saatavilla oleva tieto on pyritty järjestämään niin, että tieto ja johtopäätökset esitetään selkeästi ilmiötä kuvaavina. Tarkoituksena on tiedon lisääminen tutkittavasta ilmiöstä. (Tuomi & Sarajärvi, 2018.)

Tutkimuksen aineisto koostuu julkisesti saatavilla olevista yritysvastuuraporteista, joiden kautta tarkastellaan tutkittavaa ilmiötä, eli yksityisten terveystalousorganisaatioiden yritysvastuun arvonluontimahdollisuuksia. On selvää, että tutkimukseen valittujen organisaatioiden valinta vaikuttaa oleellisesti tutkimustyön tuloksiin, sillä se rajaa suoraan tutkimuksen ulkopuolelle mm. julkisen sektorin, pienemmät palvelutuottajat, järjestöt ja säätiöt. Valitut organisaatiot ovat Suomen ja Ruotsin suurimpia alan toimijoita, jotka ovat tuottaneet vastuullisuudesta saatavilla olevaa materiaalia, jonka vuoksi pääasiassa ne ovat edustettuja tässä tutkimuksessa. Tämän saatavilla olevan aineiston pohjalta on mahdollista tuottaa ilmiöstä jonkinlainen käsitys eli mitä se käytössä tarkoittaa (Eskola & Suoranta, 1998); miten terveystalousohittajat toteuttavat tällä hetkellä yritysvastuutaan ja minkälaista arvoa ne tuottavat sidosryhmilleen.

4.2 Yritysvastuu terveyspalvelualalla

4.2.1 Terveyspalveluala Suomessa ja Ruotsissa

Terveydenhuollon tavoitteena on edistää ja ylläpitää kansalaisten terveyttä, hyvinvointia, työ- ja toimintakykyä, sekä sosiaalista turvallisuutta ja kaventaa väestön terveyseroja (STM, 2022). Suomessa sosiaali- ja terveystaloudesta vastaa sosiaali- ja terveysministeriö. Terveystalouden ensisijaisia tavoitteita ovat terveyden edistäminen ja sairauksien ehkäisy hyvin toimivilla ja koko väestön saatavilla olevat terveyspalveluilla (emt, 2022). Sekä Ruotsin että Suomen terveydenhuolto on tutkimushetkellä alueellistettu ja sen järjestäminen ja rahoittaminen on maakuntien vastuulla. Ruotsin terveydenhuoltopolitiikasta vastaa lääninvaltuusto tai kunta, jonka vuoksi terveydenhoitopalvelujen kattavuus vaihtelee alueittain (EU-terveydenhoito, 2022) toisin kuin Suomessa.

Terveyspalveluita tuottavat julkisen sektorin lisäksi myös yksityiset toimijat, mikä antaa erityisesti kuluttaja-asiakkaille mahdollisuuden vaikuttaa mm. hoitoon pääsyyn ja siihen, mistä palvelusta he maksavat ja kenelle. Suomessa yksityiset terveyspalveluyritykset tuottavat yli neljänneksen kaikista sosiaali- ja terveyspalveluista (Hyvinvointiala, 2022). Yksityiset terveyspalvelut täydentävät kunnallisten palveluiden kattavuutta ja saatavuutta, ja kunta voi tehdä sopimuksen yksityisen toimijan kanssa terveyspalveluiden tuottamisesta. Terveyspalvelut toteutuvat sekä Suomessa että Ruotsissa julkisen ja yksityisen sektorin toimijoiden yhteistyössä. Ruotsissa julkisen ja yksityisen terveyspalvelualan toimijat voivat usein sijaita samoissa tiloissa (Sophiahemmet, 2019), kun taas Suomessa tätä ei juurikaan esiinny. Ruotsissa yksityistä terveyspalvelua on kahdentyypistä: (1) terveyspalveluja tarjoaa yritys, kunnanvaltuuston, kunnan tai aluehallinnon kanssa tehdyn sopimuksen mukaan, jolloin yksityisen ja julkisen terveyspalvelukustannukset ovat samat. Toisena mahdollisuutena on, että (2) yksityiset yritykset tarjoavat terveydenhuoltopalveluja ilman sopimusta kansallisen terveydenhuollon kanssa. (Socialstyrelsen, 2022.) Suomessa on muodostettu vuonna 2022 sote-uudistuksen myötä uudet hyvinvointialueet, jonka myötä palveluiden järjestämisvastuuta siirretään kunnilta näille alueille. Tavoitteena on turvata jokaiselle

yhteiskunnan jäsenelle yhdenvertaiset ja laadukkaat sosiaali- ja terveydenhuollonpalvelut.

Maailman terveysjärjestön (WHO) ja Taloudellisen yhteistyön ja kehityksen järjestön (OECD) raportit vahvistavat, että Ruotsin terveydenhuolto tarjoaa hyvät mahdollisuudet saada laadukasta hoitoa (Sweden, 2022). Suomen terveydenhuollon laatu on OECD-maiden parhaimpia (STM, 2015). Suomessa astuu voimaan vuoden 2023 alusta alkaen sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen uudistukset, joka tarkoittaa, että näiden palveluiden järjestämis- ja rahoitusvastuu siirtyy edellä mainitusti kunnilta hyvinvointialueille. Uudistusten myötä sosiaali- ja terveydenhuollon toiminnan painopistettä on tarkoitus siirtää enemmän perustason palveluihin ja ennaltaehkäisevään toimintaan. Hyvinvointialueet voivat sopia terveydenhuoltopalveluiden järjestämisestä myös yksityisten terveyspalvelutoimijoiden kanssa. (Soteuudistus, 2022.)

4.2.2 Säädökset ja ohjeistukset

Yhteiskunnan vaatimukset yrityksille ovat nousseet merkittävästi Ruotsissa, Suomessa ja muualla maailmassa viimeisten parin vuosikymmenen aikana, mikä näkyy erityisesti julkisessa keskustelussa ja yritysten lisääntyneessä vastuullisuusraportoinnissa. Lisäksi yhä useammat yritykset ovat nostaneet vastuullisuuden keskeiseksi osaksi liiketoiminnan tavoitteita ja strategioita. Nykyään sidosryhmät edellyttävät yrityksiltä vastuullisuustoimia ja toiminnan läpinäkyvyyttä, sekä ovat aiempaa enemmän aktiivisina osallisina vaikuttamassa yrityksen liiketoimintaan (Beusch, 2021, 37.) Sosiaali- ja terveyspalveluille on asetettu korkeat laatuvaatimukset, joihin yksityiset terveyspalvelutuottajat ovat sitoutuneet lupa- ja ilmoitusmenettelyn kautta (Hyvinvointiala, 2017).

Suomessa on yhteiskunta- ja yritysvastuun neuvottelukunta, joka on neuvoa-antava ja hallinnon päätöksentekoa tukeva elin (TEM, 2022). Työ- ja elinkeinoministeriön yhteiskuntavastuun ohjeistukset ja periaatteet nojaavat kansainvälisesti tunnustettuihin OECD:n toimintaohjeisiin, YK:n Global Compact-aloitteeseen, ISO 26000 –

yhteiskuntavastuu oppaaseen ja Kansainvälisen työjärjestön ILO:n periaatteisiin, YK:n yrityksiä sekä ihmisoikeuksia koskeviin periaatteisiin (TEM, 2022). Ruotsissa socialstyrelsen eli terveys- ja hyvinvointilautakunta on kansallinen sosiaali- ja terveydenhuoltopalvelujen järjestämistä sääntelevä ja ohjeistava hallintoelin. Lautakunnan tehtävänä on tuottaa säännöksiä, tietotukea ja tilastoja sekä toteuttaa alan ja järjestelmän seuranta ja arviointeja. Terveys- ja hyvinvointilautakunta tarjoaa tietoa ja ohjeistuksia julkisille ja yksityisille terveystalustoittajille päätöksenteon tueksi ja turvaamaan sekä kehittämään asiakkaiden parasta mahdollista terveyden- ja sairaanhoidonjärjestämistä. (Socialstyrelsen, 2022.)

Ruotsin hallitus on ottanut vuoden 2016 lopussa käyttöön lakisääteisen vastuullisuusraportointivaatimuksen, joka koskee määrätyn kokoisia yrityksiä ja jonka tavoitteena on lisätä yritysten aktiivisuutta toteuttaa vastuullisuutta (Beusch, 2021, 41; Government, 2016). Yleisesti Ruotsi tavoittelee johtavaa asemaa ilmastokysymysten ratkaisemisessa (Government, 2016).

Ruotsin hallituksen näkemyksen mukaan on olennaista, että Ruotsissa tai Ruotsista toimivat yritykset toteuttavat liiketoimintaa kansainvälisesti hyväksytyjen OECD:n monikansallisia yrityksiä koskevien periaatteiden, YK:n Global Compactin sekä YK:n liiketoimintaa ja ihmisoikeuksia säätelevien periaatteiden mukaisesti (Regeringskansliet, 2022). Nykypäivänä kansainvälistymisen ja globalisaation myötä yritykset toimivat haasteellisessa ja muuttuvassa toimintaympäristössä, jossa arvoketjuihin tulee uusia yrityksiä myös maista, joissa esimerkiksi asenteet ihmisoikeuksia kohtaan eroavat pohjoismaisesta näkemyksestä. Yritysten haasteena on mm. se, miten tällaisissa markkinoissa kyetään toimimaan vastuullisesti. Vuoropuhelu yhteistyökumppaneiden kanssa, arvioinnit ja seurannat ovat keinoja vaikuttaa vastuullisen toiminnan toteutumiseen koko arvoketjuissa. (Regeringskansliet, 2022.)

EU-lainsäädäntö vaatii tietyn kokoisia yrityksiä raporttoimaan julkisesti vastuullisuudestaan. Esimerkiksi NFRD 2014/95/EU, *Non-Financial Reporting Directive*, sisältää raportointivaatimukset ja EU komissio on julkaissut vuonna 2017 ohjeita yrityksille vastuullisuustietojen raportointia varten. (European comission, 2022.) Kyseessä on Suomessa kirjanpitolain muutos vuodelta 2016, joka edellyttää tietynlaisia

yhtiöitä raportoimaan yhteiskuntavastuustaan (TEM, 2022). Ruotsissa on vastuullisuusraportointia koskeva lakimuutos myös tehty (Government, 2016). Luvussa 2.1.1 on tarkemmin kuvattu yritysten vastuullisuustoimintaan ja raportointiin liittyviä sääntelyitä. Sääntelyiden lisäksi erilaiset standardointi- ja hallintajärjestelmät, kuten ISO9000, ISO14000, ISO45001 tai ISO26000 pyrkivät tukemaan yritysten vastuullisuuden ja kestäväen kehityksen toteuttamista, sillä ne auttavat organisaatioita erilaisten vastuullisuus- ja kestäväen kehityksen periaatteiden tulkinnassa. Toisin sanoen, ne mahdollistavat abstraktien kestäväen kehityksen ja vastuullisuustavoitteiden ja käsitteiden muuntamisen hallittaviksi työkaluiksi ja samalla ne edistävät erilaisten menetelmien ja prosessien johdonmukaista soveltamista yrityksen liiketoiminnan kontekstissa ja käytännössä. On huomioitavaa, että johtamisjärjestelmien käyttöönotto aiheuttaa yritykselle aina lisäkustannuksia. (Rimmel, 2021, 95.) Vaikka valtioilla on sääntelyitä ja ohjeistuksia määrättyjen tietojen esittämisestä, yrityksillä on mahdollisuus valita, missä muodossa he esittävät vaaditut tiedot. Tiedot voidaan esimerkiksi esittää erillisinä dokumentteina tai osana yrityksen vuosikertomusta. (TEM, 2022.)

4.3 Tutkimusaineiston kuvaus

Tutkimusaineisto koostuu yritysten vastuullisuusraporteista. Tutkimukseen on valittu terveyspalvelutuottajaorganisaatioita, jotka ovat raportoineet yritysvastuustaan julkisesti. Valintaan on vaikuttanut tutkittavan ilmiön kannalta olennaisena tekijänä saatavilla olevan julkisen vastuullisuustiedon riittävä laajuus. Koska yritykset ovat saman toimialan toimijoita, vastuullisuushaasteet ovat samankaltaisia kaikissa tarkasteltavissa liiketoiminnoissa. Tutkimukseen valittiin vain yksityisen sektorin toimijoita Suomesta ja Ruotsista, joista on saatavilla julkiset yritysvastuuraportit osana vuosikertomusta tai erillisinä dokumentteina. Rajaukseen ei vaikuttanut organisaatioiden valitsemat vastuullisuusraportointikehykset, standardit tai muut vastuullisuutta ohjaavat sääntelyt. Näin tutkimuksella haluttiin ilmentää myös sitä, minkälaiset vastuullisuustoimintaa ohjaavat raportoinnin kehykset ovat edustettuina eri organisaatioilla. Vastuullisuusraporttien tarkastelussa kiinnitetään kuitenkin huomiota näihin seikkoihin sekä mm. siihen, onko raporteille tehty ulkoista auditointia. Taulukossa 2 on esitetty tässä

tutkielmassa tarkasteltujen organisaatioiden koko henkilöstömäärän ja liikevaihdon mukaan, sekä vastuullisuusraportoinnin toteuttamistapa.

Taulukko 2. Tutkimusaineiston yleiskatsaus. (Taulukossa esitetyt tiedot on koottu yritysten kotisivuilta ja saatavilla olevilta vuosiraporteilta.)

Organisaatio	Henkilöstömäärä (ml. ammatin- harjoittajat) v.2021	Liikevaihto M€ v. 2021	Raportti -suluissa tutkimusanalyysissa käytetyn aineiston laajuus	Maa
Terveystalo	9805 (15559)	1154 M€	Osana vuosikertomusta Julkaistu 2022 Laajuus 48 sivua (23–71 sivut)	Suomi
Mehiläinen	11300 (29000)	1398 M€	Erillinen raportti Julkaistu 2022 Laajuus 48 sivua	Suomi
Pihlajalinna	6297	577 M€	Erillinen raportti Julkaistu 2022 Laajuus 23 sivua	Suomi
Attendo	19041	1225 M€	Osana vuosikertomusta Julkaistu 2022 Laajuus 21 sivua (18–39 sivut)	Ruotsi/Suomi
Praktikertjänst	7800	809 M€	Erillinen raportti Julkaistu 2022 Laajuus 13 sivua	Ruotsi
GHP	760	139 M€	Erillinen raportti Julkaistu 2022 Laajuus 34 sivua	Ruotsi

Tutkielmassa tarkastellut terveystalvorganisaatiot ovat Terveystalo, Mehiläinen, Pihlajalinna, Attendo, Praktikertjänst ja GHP. Seuraavaksi esitetään lyhyet kuvaukset tarkastelluista yrityksistä.

Terveystalo

Terveystalo on liikevaihdon ja verkoston osalta Suomen suurin yksityinen terveystalvvelutuottaja sekä johtava työterveystalvvelutoimija Pohjoismaissa. Yrityksellä

on toimipisteitä 360 Suomessa ja 120 Ruotsissa sekä kattavat digitaaliset terveystalot. Terveystalon tarkoituksena on taistella terveemmän elämän puolesta ja visiona luoda terveyden uutta aikaa tiedolla ja pohjoismaisella osaamisella, jossa on vähemmän sairaita päiviä ja enemmän terveitä, onnellisia vuosia. Toiminnan perustana ovat Terveystalon arvot, jotka ovat: kaiken keskellä ihminen, lääketiede luotsaa sekä yhteiseksi hyväksi.

Mehiläinen

Mehiläinen on vuodesta 1909 alkaen toiminut yksityinen suomalainen terveystalotuottaja, jolla on liiketoimintaa Suomessa ja kansainvälisesti. Yrityksellä on 670 toimipistettä Suomessa, Ruotsissa, Virossa ja Saksassa. Yrityksen digitaaliset terveystalot ovat käytössä myös mm. Sveitsissä ja Etelä-Afrikassa. Mehiläisen tarkoituksena on luoda yhdessä parempaa terveyttä ja hyvinvointia yksilöille ja perheille sekä työntekijöille. Yrityksen toiminnan perustana ovat seuraavat arvot: tieto ja taito, välittäminen ja vastuunotto, kumppanuus ja yrittäjäisyys sekä kasvu ja kehitys. Yrityksen toteuttama yritysvastuu perustuu arvojen lisäksi vastuuseen ja välittämiseen ihmisistä. (Mehiläinen, 2022.)

Pihlajalinna

Pihlajalinna on yksityisen terveydenhuollonpalveluntarjoaja, joka on perustettu vuonna 2001. Yhtiö on markkinajohtaja Suomen sosiaali- ja terveydenhuolto- ja palveluiden kokonaisluokituksissa. Pihlajalinna tarjoaa monipuolisesti ja laajasti sosiaali- ja terveydenhuollon palveluita sekä yksityisille että julkisen terveydenhuollon asiakkaille. Yrityksellä on erilaisia toimipisteitä ympäri Suomen, mm. vuonna 2019 on ollut lääkärikeskuksia 55, työterveyspisteitä 75, hoivakoteja 9, hammasklinikoita 16 ja kuntosaleja 18. Yrityksen toimintaa ohjaavat arvot ovat energisyys, eettisyys ja ennakkoluulottomuus. Pihlajalinna on listautunut pörssiin vuonna 2015, ja sen strategiset painopistealueet ovat yksityisten palveluiden uudistaminen, soteyhteistyö sekä digitalisaation vahvistaminen. (Pihlajalinna, 2020.)

Attendo

Attendo on Pohjoismaiden suurin yksityinen terveystalotoimija, jolla on yli 700 toimipistettä Ruotsissa, Suomessa ja Tanskassa. Yritys tarjoaa ikäihmisten ja kehitysvammaisten hoivapalveluita, sekä monipuolisia terveystalot kaikien ikäisille

yksilöille ja perheille. Attendon missiona on vahvistaa yksilöä, jolla tarkoitetaan jokaisen ihmisen näkemistä, tukemista ja voimaannuttamista. Tavoitteena on varmistaa, että jokainen yksilö voi toteuttaa itsenäisesti ja merkityksellistä elämää. Yrityksen arvot huolenpito, sitoutuminen ja osaaminen ohjaavat yrityksen toimintaa. (Attendo, 2021, 4.)

Praktikertjänst

Praktikertjänst on suurin yksityinen hammas- ja terveydenhoito yhtiö Ruotsissa ja sillä on 80 terveyskeskusta ja 1000 hammaslääkäriasemaa, sekä n. 20 tytäryhtiötä Ruotsissa. Yhtiön omistaa ja sitä pyörittävät lääkärit, hammaslääkärit, hammasteknikot, hammashygienistit, fysioterapeutit, hoitajat, kätilöt, kiropraktikot, psykologit sekä terapeutit. Liiketoimintamalli on ainutlaatuinen, sillä siinä yhdistyy pienyrityksen yksilöllinen vapaus ja suuremman yhtiön tehokkuus ja taloudellinen vahvuus. Yhtymä on toiminut lähes 60 vuotta alalla. (Praktikertjänst, 2022.)

GHP

GHP on vuonna 2006 perustettu ruotsalainen terveystalvvelutuottaja, jolla on 25 toimipistettä Ruotsissa ja Tanskassa. Yrityksen tarkoituksena on tuottaa laadukkaampaa ja oikeanlaista hoitoa, oikeaan aikaan yksilölle. GHP pyrkii erottumaan kilpailijoistaan painottaen eri toimipisteissään eri erikoisosaamistaan eri erikoisaloilla, kuten ortopediassa, selkäkirurgiassa ja urologiassa. Näin keskitetysti toimimalla yritys pyrkii tarjoamaan yksilölle laadukkaampaa palvelua. Lisäksi yritys kehittää liiketoimintaansa ja terveydenhuollon ratkaisuja yhä paremmiksi mm. digitaaliseen terveystietoon perustuen. Yrityksen vastuullisuutta ohjaa kolme prioriteettia; hoidonlaatu, vastuullinen sairaanhoidon järjestelmä ja ihmisoikeuksien edistäminen. (GHP, 2022.)

4.4 Aineiston analyysi

Tämän tutkimuksen aineiston analyysi on toteutettu teoriaohjaavasti. Teoria on luonut kehyksen aineiston sisällönanalyysille ja sen avulla aineistosta on tunnistettu tutkittavan ilmiön kannalta olennaisimpia asioita. Aineiston analyysissa on hyödynnetty sekä teoriasta tunnistettuja lähtökohtia, kuten yritys vastuun painopisteet ja teemat, käytetyt vastuullisuuskehykset ja ohjaavat periaatteet, tavoitteet ja mittarit, että samaan aikaan

täydennetty näitä havaintoja aineistolähtöisesti. Aineiston teoriaohjaava sisällönanalyysi on toteutettu induktiivisesti eli tutkimus lähestyy kokonaisuudessaan tutkittavaa ilmiötä pääosin aineiston pohjalta. Teorialähtöistä sisällönanalyysiä ohjaa tutkittavan ilmiön olennaiset käsitteet ja aikaisempi tutkimustieto (Kyngäs & Vanhanen 1999, 5–6). Teoriaohjaavuus on toteutettu tässä tutkimustyössä aineiston havainnoinnin ja järjestämisen osalta. Lisäksi aineiston analyysissä yhdistetään sekä aineistolähtöisen että teorialähtöisen analyysin piirteitä, jolla tutkittavalle ilmiölle on pyritty muodostamaan vahva teoriapohja. Tutkimuksessa tarkastellaan ainoastaan niitä asioita, joita yritykset ovat ilmaisseet vastuullisuutta kuvaavissa julkisissa aineistoissaan, eli tutkimus ei pohdi mahdollisia piilossa olevia viestejä näihin liittyen (Kyngäs & Vanhanen, 1999, 5.) Aineistosta on pyritty nostamaan esiin sen keskeisimmät asiat ja muodostamaan selkeästi kuvaten vastaukset tutkimuskysymyksiin.

Tutkimus eteni teorian tarkastelun jälkeen valitun vastuullisuusraportointiaineiston sisällöntarkasteluun ja analyysiin. Aineisto luettiin läpi useita kertoja ja aineistosta tehtyjä havaintoja poimittiin alleviivauksin. Tutkimukseen valittua vastuullisuusraporttiaineistoa käsiteltiin niin, että niistä pyrittiin tunnistamaan keskeiset tutkittavaa ilmiötä kuvaavat tekijät; kuten yritysvastuun painopisteet ja teemat, käytetyt vastuullisuuskehykset ja ohjaavat periaatteet, tavoitteet ja mittarit. Tunnistamisessa hyödynnettiin teoreettista ja empiiristä tietoa. Tämän jälkeen näistä tekijöistä pyrittiin muodostamaan selkeitä ja informatiivisia kuvauksia, jotka kuvaavat tutkittavaa ilmiötä mahdollisimman tarkasti ja luotettavasti. Kuvaukset luokiteltiin ja järjestettiin niin, että niistä pystyttiin muodostamaan tiiviitä aihekokonaisuuksia. Tutkittavan ilmiön ja tutkimuksen tavoitteen vuoksi valitusta aineistosta päädyttiin tarkastelemaan tarkemmin yritysvastuun painopisteitä ja mittareita. Näin vastuullisuusraporttiaineistosta on pystytty esittämään konkreettisia vastuullisuustoimia ja mittareita, jotka kuvaavat ja edesauttavat terveyspalvelualan strategisia arvonluonnin mahdollisuuksia. Tutkimusaineiston painopisteistä on tehty rajauksia yritysten ilmoittamien vastuullisuusteemojen priorisointien mukaan, jolloin tutkimuksessa on tarkemmin keskitytty vain liiketoiminnan arvioimien olennaisten teemojen tarkasteluun. Kohdeilmiötä kuvaavat tunnistetut kohdat on kirjattu taulukkoon 4, sivulla 66. Teoriaohjaavan sisällönanalyysin keinoin aineisto pystyttiin järjestään niin, että kohdeilmiötä kuvaavat olennaisimmat asiat edistävät tutkimuksen johtopäätösten tekoa (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 117).

Tutkimukseen valitusta aineistosta poimituista yritysvaluutta teemoista ja mittareista on esitetty olennaisimpia havaintoja esimerkein luvussa 5.1.3. Tutkimusanalyysin lopputuloksena on esitetty johtopäätökset liittyen tutkittavaan ilmiöön ja tutkimuskysymyksiin. Johtopäätöksissä tavoitteena on ollut pyrkimys yhdistää tutkimuksen tulokset aiemmin tuotettuihin tuloksiin ja teoriaan tutkimusaiheesta.

5 TUTKIMUSTULOKSET

5.1 Yritysvastuun tavoitteet ja toteutuminen

5.1.1 Yritysvastuun raportoinnin kehykset

Tutkimuksessa tarkastellut yritykset hyödyntävät vastuullisuustoiminnan ja raportoinnin taustalla osittain erilaisia kehyksiä (taulukko 3). Neljä kuudesta yrityksestä raportoi vastuullisuudestaan GRI-standardien mukaan, joista kolme ovat suomalaisia yrityksiä. Praktikertjänst:n kehys ei ole tiedossa ja Attendo hyödyntää ESG-standardeja. Tätä tutkimusta varten on tarkasteltu tutkimushetkellä saatavilla olevia julkisia vastuullisuusraportteja vuodelta 2021.

Taulukko 3. Yritysvastuun raportointikehys, tavoitteet ja varmennus 2021

Organisaatio	Raportointikehys	Tavoitteiden asettaminen	Varmennus
Terveystalo	GRI-standardien mukaan	YK:n kestävän kehityksen tavoitteiden mukaan ja olennaisuusanalyysiin perustuen	Vastuullisuusraporttia ei ole ulkoisesti varmennettu
Mehiläinen	GRI-standardien mukaan	YK:n kestävän kehityksen tavoitteiden mukaan ja olennaisuusanalyysiin perustuen	Vastuullisuusraporttia ei ole ulkoisesti varmennettu
Pihlajalinna	GRI-standardien mukaan	Olennaisuusanalyysiin perustuen	Vastuullisuusraporttia ei ole ulkoisesti varmennettu
Attendo	ESG-standardien mukaan	YK:n kestävän kehityksen tavoitteiden mukaan olennaisuusanalyysiin perustuen	Vastuullisuusraportti ei ole ulkoisesti varmennettu, tilintarkastajan mielipidelausunto tehty
Praktikertjänst	Ei tiedossa	YK:n kestävän kehityksen tavoitteiden mukaan olennaisuusanalyysiin perustuen	Vastuullisuusraportti ei ole ulkoisesti varmennettu, tilintarkastajan mielipidelausunto tehty
GHP	GRI-standardien mukaan	YK:n kestävän kehityksen tavoitteiden mukaan olennaisuusanalyysiin perustuen	Vastuullisuusraportti ei ole

			ulkoisesti varmennettu, tilintarkastajan mielipidelausunto tehty
--	--	--	--

Tutkimuksessa tarkastellut yritykset ovat lähes kaikki valinneet yritys vastuuteemat ja asettaneet yritys vastuun tavoitteitaan YK:n kestävän kehityksen päätavoitteiden mukaan. Pihlajalinnalla (2021, 6) on tunnistanut olennaiset vastuullisuusteemat GRI-standardien pohjalta ja asettanut tavoitteet näiden ja olennaisuusanalyysin mukaan. Jokainen yritys on hyödyntänyt tavoitteiden asetannassa olennaisuusanalyysia ja huomioivat sidosryhmiä. Yritykset esittävät tavoitteensa ja niiden seurannan hieman eri tavoin vastuullisuusraporteillaan. Esimerkiksi Praktikertjänst, Terveystalo ja Attendo ovat kuvanneet tavoitteensa taulukoihin, ja niiden yhteydessä on esitetty mittarit ja olennaiset vertailtavat tunnusluvut. Yritysten valitsemat teemat ja seurannan mittarit kuvataan tarkemmin seuraavassa luvussa 5.1.3.

Taulukossa 3 on esitetty, että aineiston yritysten vastuullisuusraporteja ei ole ulkoisesti varmennettu, eli näille tutkimusaineiston raporteille ei ole suoritettu ulkoista kolmannen osapuolen kattavaa varmennusta. Toisaalta ruotsalaisten yritysten vastuullisuusraporteista on annettu ulkopuolinen tilintarkastajan mielipidelausunto, joka sekin lisää raportin luotettavuutta omasta tarkastelukulmastaan. Mielipidelausunnon painopisteet ja laajuus eivät kuitenkaan kata kansainvälisten standardien mukaisia tarkastusvaatimuksia.

Vastuullisuusraportointi on tärkeä keino osoittaa yrityksen toiminnan vastuuta sen sidosryhmille ja yhteiskunnalle ja tarjota tietoa näiden päätösten tueksi. Sen lisäksi se tarjoaa yritykselle itselleen arvokasta tietoa toimintaympäristön riskeistä ja trendeistä. liiketoiminnan vastuullisesta ja kestävästä toteuttamisesta sekä sidosryhmien ja yhteiskunnan odotuksista. Seuraavaksi esitetään tarkasteltujen yritysten vastuullisuusraportoinnin kehysten pääpiirteet.

Terveystalon vastuullisuusraportointi perustuu GRI-standardeihin (Core taso) ja se on raportoinut GRI-standardien mukaan vuodesta 2020 lähtien. Yritys on sitoutunut noudattamaan määrättyjä YK:n Global Compact periaatteita sekä GHG:n vaatimuksia

päästöraportoinnissa. Lisäksi yritys on raportoinut verojalanjäljestään. Terveystalo on laatinut vastuullisuusraportin CoP, *Communication on Progress* mukaan ja se on sisällytetty osaksi vuosikertomusta vuonna 2021. (Terveystalo, 2020; Terveystalo, 2021, 65.)

Mehiläinen on raportoinut GRI-standardeihin (Core taso) perustuen myös vuodesta 2020 lähtien. Vastuullisuusraportilla todetaan vastuullisen liiketoiminnan olevan taloudellisesti kannattavaa liiketoimintaa (Mehiläinen, 2021, 5), joka vahvistaa aiheen tutkimusteoriaan liittyviä käsityksiä toiminnan taloudellisesta kannattavuudesta yritykselle. Yritys on raportoinut verojalanjäljestään. Lisäksi Mehiläinen on laskenut liiketoiminnan hiilijalanjäljen ja raportoinut siitä GHG:n vaatimusten mukaan. Yritys on julkaissut vastuullisuusraportin erillisenä julkisena asiakirjana. (Mehiläinen, 2021.)

Pihlajalinna on julkaissut ensimmäisen GRI-standardeihin (Core taso) perustuvan vastuullisuusraporttinsa vuodelta 2021. Aikaisemmin se on raportoinut ESG-standardien mukaan. Pihlajalinna on raportoinut verojalanjäljestään ja yrityksen vastuullisuusraportilla on esitetty EU-taksonomia direktiivin vaatimusten mukaiset tiedot. (Pihlajalinna, 2021.)

Attendon (2018, 15) vastuullisuusystyötä on ohjannut vuodesta 2018 lähtien YK:n kestävän kehityksen tavoitteet. Yritys pyrkii noudattamaan Nasdaqin ohjeita ESG-indikaattorien raportoinnissa. Attendon vastuullisuustoiminnan raportoinnin kehyksenä ovat käytössä siis ESG-standardit. Vuonna 2021 se on edelleen kehittänyt erityisesti ympäristö- ja ilmasto indikaattoreitaan ja se noudattaa GHG:n vaatimuksia päästöraportoinnissa. Lisäksi yritys on raportoinut verojalanjäljestään ja arvioinut taksonomia vastuutaan raportissa. Vastuullisuusraportti on sisällytetty osaksi yrityksen vuosikertomusta. (Attendo, 2021, 36).

Praktikertjänst ei vastuullisuusraportissaan (2021) ilmoita raportointikehystä, jota seuraisi yritysraportoinnissaan. Yritys on raportoinut vastuullisuudestaan YK:n kestävän kehityksen tavoitteiden mukaisesti vuodesta 2017 alkaen ja se on julkaissut vuoden 2021 vastuullisuusraportin samanlaisena sekä osana vuosikertomusta että erillisenä julkisena asiakirjana. (Praktikertjänst, 2017, 33; Praktikertjänst, 2021.)

GHP (2021, ii-3) on jatkanut kestävän kehityksen asioiden hallinnan kehittämistä vuodesta 2019 alkaen. Se on raportoinut yritysvastuustaan GRI-standardien (Core taso) mukaisesti vuodesta 2019 lähtien. Yrityksen vastuullisuusraportissa on esitetty EU-taksonomia direktiivin vaatimusten mukaiset tiedot ja se on arvioinut GHG:n mukaisesti päästöjään. Vastuullisuusraportti on esitetty erillisenä julkisena asiakirjana. (GHP, 2021.)

5.1.2 Yritysvastuun teemat ja mittarit

Yrityksen on tärkeää päättää jo yritysvastuun suunnitteluvaiheessa, minkälaista raportointikehystä se aikoo seurata, jotta vastuullisuusraportointi ja seuranta on selkeää ja yhdenmukaista. Kuten jo edellä mainittu ja taulukossa 3 esitetty, tässä tutkimuksessa tarkastellut yritykset ovat valinneet vastuullisuusteemat pääosin YK:n kestävän kehityksen Agenda 2030 toimintaohjelman 17 päätavoitteen mukaan. Koska aineiston valinnassa ei kiinnitetty huomiota vastuullisuusraportin sisältöön, on silti suurin osa tarkastelluista yrityksistä hyödyntänyt yritysvastuun suunnittelussaan vahvasti YK:n kestävän kehityksen kehystä. Yritysvastuun teemojen pohjalta asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi yrityksessä on sovittava erillisistä organisaation linjauksista ja toimintaohjeista. Sen lisäksi tavoitteiden saavuttamisen ja tulosten seurannan kannalta on oleellista valita näihin sopivat mittarit.

Terveyspalvelutuottajilla on tärkeä yhteiskunnallinen rooli ihmisten elämään vaikuttavalla terveyttä ja hyvinvointia edistävällä liiketoiminnalla. Vastuullinen toiminta edellyttää yhteistyötä monien sidosryhmien kanssa, joista keskeisiä ovat asiakkaat, omaiset, henkilöstö, omistajat, kumppanit, viranomaiset sekä yhteiskunnalliset päättäjät. Tutkimusta varten tarkastellut yritykset ovat huomioineet sidosryhmiä usealla eri tavalla, kuten olennaisuusanalyysissa mm. kyselyiden, haastatteluiden, palautteiden ja ilmoituskanavien kautta sekä dialogien avulla (Attendo, 2021, 22; GHP, 2021, 17; Mehiläinen, 2021, 14; Pihlajalinna, 2021, 6; Terveystalo, 2021, 33).

Tutkimusaineiston yritykset ovat muodostaneet olennaisuusanalyysin avulla yritysvastuun teemat ja tavoitteet. Yritykset keskittyvät vastuullisuustyössään kaikkiin

ESG-teemoihin, mutta hieman eri painoituksin. Taulukossa 4 on kuvattu tutkimusaineiston yritysten vastuullisuusraportoinnin pohjalta niiden yritys vastuun painopisteitä ja mittareita. Taulukosta voidaan nähdä sekä yhtäläisyyksiä että joitain eroavaisuuksia yritysten yritys vastuun painopisteiden sekä käytettyjen mittareiden välillä.

Taulukko 4. Vastuullisuusohjelmien teemat ja mittarit

Organisaatio	Yritys vastuun painopisteet	Mittarit
Terveystalo	<p>(1) Terveystalon ja hyvinvoinnin edistäminen vahvalla osaamisella, hoidon saatavuudella ja ennaltaehkäisevällä hoidolla potilasturvallisuudesta huolehtien.</p> <p>(2) Eettisen liiketoiminnan toteuttaminen; koko organisaation kattavat koulutukset ja eettisten periaatteiden edellyttäminen hankintakumppaneilta.</p> <p>(3) Vastuullista työtä työturvallisuudesta ja henkilöstön hyvinvoinnista huolehtien</p> <p>(4) Kestävää taloudellista kasvamista</p> <p>(5) Kestävää kulutusta ja ilmastotyötä (Terveystalo, 2021)</p>	<p>(1): WHO-tarkistuslistan käyttö, PKV-reseptit/vastaanotot, Leikkauksen jälk. sairauslomapäivien mediaani, Ennaltaehkäisevän työn osuus työterveyden vastaanotoista, Päiviä seuraavaan vapaaseen aikaan, Vastaanottojen NPS, eNPS, Muistutuksia suhteessa lääkärikäynteihin, potilasvahinkoilmoituksia suhteessa lääkärikäynteihin, Kanteluita suhteessa lääkärikäynteihin, Vaaratapahtumailmoituksia suhteessa lääkärikäynteihin, Digitaaliset palvelut (mm. käyntimäärät), ISO9001 ja ISO13485 serfioinnit</p> <p>(2): Compliance koulutuksen suorittaneet %, vastuullisen hankinnan periaatteet hyväksyneet toimittajat %</p> <p>(3): Tapaturmataajuus, Sairauspoissaolot, eNPS</p> <p>(4): Verojalanjälki; maksetut verot, Liikevaihdon kasvu %, Työsuhde-etuuksista aiheutuneet kulut</p> <p>(5): suorat (scope 1) ja epäsuorat (scope 2) hiilidioksidipäästöt tonnia CO₂, Sekajäteintensiteetti (sekajätteen määrä suhteessa liikevaihtoon) (Terveystalo, 2021)</p>
Mehiläinen	<p>(1) Laadukas hoito ja hoiva yksilöllisellä, sujuvalla ja vaikuttavalla tavalla digitaalisia välineitä hyväksikäyttäen.</p> <p>(2) Alan uudistaja ja kehittäjä vahvalla osaamisella, sekä yritysten, ja julkisen sektorin vahva kumppani</p> <p>(3) Haluttu työpaikka, panostaen henkilöstönsä hyvinvointiin sekä osaamisen kehittämiseen ja kehittymiseen.</p>	<p>(1): Laadun johtaminen Laatumittarit-seurantajärjestelmällä; sis. mm. asiakaspalautteet, sairauksien hoitotasapainomittarin, PKV reseptien määrä/lääkärikäynnit, antibioottireseptien määrä/ylähengitystieinfektiökäynnit, NPS asiakaskokemusmittari, hälytyskanavan palautteet väärinkäytösten ja epäkohtien ilmoituksista, Haipro sekä whistleblowing-järjestelmä, Digitaaliset palvelut (mm. käyntimäärät)</p> <p>(2): Konsernin palautekanavat ja asiakaspalautekanavat</p> <p>(3): Henkilöstökysely vuosittain, Perehdytys- ja lähtökyselyt sekä palautekanavat, Henkilöstön vaihtuvuus, Koulutuspäivät</p>

	<p>(4) Kestävää, avointa ja tehokasta toimintaa läpi koko arvoketjun. (Mehiläinen, 2021)</p>	<p>(4): Edellä mainitut palaute- ja ilmoituskanavat, raportoidut tietoturvaloukkaukset, Supplier Code of Conduct sitoutuneiden toimittajien määrä, Liikevaihtoon suhteutettujen hiilidioksidipäästöjen seuranta (scope 1-3) sekä yhdyskuntajätteen seuranta, Verojalanjälki, ISO 14001 sertifiointit (Mehiläinen, 2021)</p>
Pihlajalinna	<p>(1) Vastuu terveydestä ja hyvinvoinnista (2) Vastuullinen liiketoiminta saavuttaen strategiset liiketoiminnan tavoitteet eettisesti ja kestävästi (3) Vastuu henkilöstöstä (Pihlajalinna, 2021)</p>	<p>(1): Potilasturvallisuus poikkeamat, infektioluvut, potilasvahinkoilmoitukset ja potilasvakuutuskeskuksen ratkaisujen määrä, Hoitopääsyaika –seuranta, Ennaltaehkäisevän työn osuus/työterveyslääkärikäynnit, Tietoturvan seuranta; onnistuneiden tunkeutumisyriestysten määrä, havaittujen virus- ja haittaohjelmien määrä, roskapostimäärä sekä tietoturvapäivitysten ajantasaisuus, Digitaaliset palvelut (mm. käyntimäärät), Asiakastytyväisyys NPS-indeksi (2): ISO14001-sertifiointit, Esihenkilötyö koulutukset ja 360-arvioinnit, whistleblowing-järjestelmä, Oikeudelliset tapaukset ja toimet, Verojalanjälki, Tuotteiden ja palveluiden kotimaisen hankinnan % (3): Henkilöstökysely neljä kertaa vuodessa, joka auttaa työyhteisön tilan ja toimintatapojen arvioinnissa, seuraamisessa sekä kehittämisessä, eNPS (employee promoter score) henkilöstökokemuksen mittaamiseksi, Sairauspoissaolo, työtaturma- ja työturvallisuushavaintoseuranta, Osaamisen kehittäminen Akatemia verkko-oppimisympäristöllä, Henkilöstön terveys% (Pihlajalinna, 2021)</p>
Attendo	<p>(1) Elämänlaatu; hyvinvoinnin luominen ja asiakaskokemuksen johtaminen (2) Arvoa lisäävät hoitoratkaisut; luotettava ja innovatiivinen sekä tehokas hoito ensisijaisena paikallisen viranomaisen paikallisen viranomaisen yhteistyökumppanina (3) Henkilöstö; ensisijainen alan työnantaja erinomaisen johtamisen, henkilökohtaisen kasvun ja tasa-arvon myötä (Attendo, 2021)</p>	<p>(1): Laatu mitataan ja seurataan; Quality Index (0-100), asiakastytyväisyys, systemaattinen kehitystyö parhaan olemassa olevan tiedon mukaan (Quality Thermometer) ja kehitetään Quality Wheel avulla (2): Hoivapetien määrän seuraaminen, Asiakkaiden määrän seuraaminen (3): Henkilöstötytyväisyys yritykseen ja esimiestyöhön Muita: CO2 päästöt per SEK liikevaihto (Attendo, 2021)</p>

Praktikertjänst	<p>(1) Vastuu asiakkaista; terveyden ja hyvinvoinnin edistäminen</p> <p>(2) Vastuu henkilöstöstä; sukupuolien välisen tasa-arvon edistäminen, kunnolliset työolosuhteet ja talouden kasvun varmistaminen. Laadukkaan hoidon varmistaminen, sekä kestävä liiketoiminnan kasvun edistäminen. Houkuttelevin alan työnantaja.</p> <p>(3) Yhteiskunnallinen, ympäristö ja rahoitus vastuut; erityisesti puhtaan veden riittävyyden ja hygienian turvaaminen, myrkytön ympäristö, sekä epätasa-arvon vähentäminen (Praktikertjänst, 2020)</p>	<p>(1): Laadun kehittäminen; kestävä riskitietoisuusindeksi (HRM), Asiakastytyväisyys seuranta, Potilasturvallisuus havaintojen ja tapausten seuranta, KPI -mittarit</p> <p>(2): Henkilöstökyselyt vuosittain, eNPS, Työympäristötutkimus kysely, joka perustuu Sustainable Employee Engagement (SEE) –periaatteeseen, sekä Stressiä mittaavat parametrit (1) liian paljon tekemistä, (2) psykologisesti stressaava työ ja (3) riittämättömyys, Sairauspoissaoloseuranta, Henkilöstön vaihtuvuusseuranta (HME), PTJ Akademi osaamisen hallinta ja koulutusjärjestelmä, ala ja johtamiskoulutus</p> <p>(3): Vastuullisen hankinnan ohjeistus, Whistleblower-järjestelmä, ympäristösertifioinnit (ISO14001) ja auditoinnit, Elohopeasta luopumisen seuranta (amalgami). (Praktikertjänst, 2021)</p>
GHP	<p>(1) Hoidonlaadun varmistaminen erikoisosaamisella kaikissa liiketoiminnan vaiheissa</p> <p>(2) Vastuullinen sairaanhoitojärjestelmä, joka toimii taloudellisesti, ympäristöllisesti ja sosiaalisesti vastuullisesti</p> <p>(3) Ihmisoikeuksien edistäminen toteuttaen suoraan ja välillisesti ihmisoikeuksia kunnioittavaa liiketoimintaa (GHP, 2021)</p>	<p>(1): Kliiniset tulokset, Tapahtumat ja poikkeamat, Potilastytyväisyyden kansalliset ja omat kyselytulokset, esim. kaikki GHP potilaat saavat terveysturvallisuuskyselyn, Benchmarking ja vertailut mm. riippumattomat valtakunnalliset potilastutkimukset ja mittaukset, KPI- seuranta; sis. tulokset, tehokkuus, tuottavuus ja laatu, ISO9001 tai KIV sertifikaatit kaikilla klinikoilla</p> <p>(2): Odotusajat ja hoitotakuun täytyminen, Saatavuus, Toiminta-ajat ja taajuudet, Uusintaleikkaukset ja takaisinkutsut, Säätynyt hoito hoitoketjujen virtaviivaistamisen ansiosta, Resurssien kulutus potilasta kohti, käynnit ja toiminta</p> <p>(3): Henkilöstökoulutukset, mm. tietosuoja, Ilmiannot ulkoisessa kanavassa, whistleblower-järjestelmä (GHP, 2021)</p>

Yritysten yritys vastuun pääteemojen määrä on tarkastellussa aineistossa 3-5 ja pääpaino yrityksillä on sosiaalisessa vastuussa, mikä ei ole yllättävää toimialan tarkoituksesta johtuen. Esimerkiksi yritykset, jotka ovat hyödyntäneet YK:n kestävä kehityksen tavoitteita vastuullisuusraportoinnissaan, ovat kaikki valinneet 17 päätavoitteesta tavoitteen 3, joka on tavoite terveyden ja hyvinvoinnin takaamiseksi. Yrityksillä on mahdollisuus liiketoiminnallaan edistää ihmisten terveyttä ja hyvinvointia laadukkaalla

hoidolla, joka luo arvoa useille sidosryhmille, yhteiskunnalle ja ympäristölle. Yhdenmukaisena näyttäytyy terveyden ja hyvinvoinnin edistämistavoitteiden lisäksi henkilöstöön liittyvät tavoitteet, siten että yritykset haluavat huolehtia ja kehittää henkilöstöresurssiaan sekä yrityksen imagoa siten, että se olisi haluttu työpaikka ja vahva alansa edustaja, jopa edelläkävijä. Osaamisen ja henkilöstön hyvinvoinnin sekä sitoutumisen kautta yritys voi saada kilpailuetua muihin alan toimijoihin nähden, joka on arvokasta henkilöstölle, yritykselle itselleen, omistajille ja asiakkaalle. Lisäksi henkilöstöpanostusten arvo kertaantuu ja ulottuu henkilöstön hyvinvoinnin kautta uusiin innovaatioihin, jotka voivat parhaimmillaan luoda arvoa yhteiskunnalle laajemmin. Covid-19 aikana esimerkiksi Attendo (2021, 34) pyrki takaamaan työhyvinvointia, hyvää työtä ja taloudellista kasvua käyttöönottamalla hyvinvointiedun työntekijöilleen, joka korvasi lepo- ja toipumisajalla heidän ponnistelujaan pandemian aikana.

Tutkimuskohteena olevien yritysten vastuullisuusraportointien tarkastelun pohjalta eroavaisuuksina voidaan nähdä yritysvastuu teemojen erilaiset painotukset, esimerkiksi GHP (2021) on nostanut ihmisoikeudet yhdeksi pääteemakseen, vastaavasti ne sisältyvät muidenkin yritysten teemoihin, joskaan niitä ei ole nostettu pääteemaksi. Lisäksi yritykset ilmoittavat yritys vastuun toteutumisen seurannan mittareita ja keinoja hyvin eri tavoin ja näissä on taulukon 4 mukaan huomattavissa joitain eroavaisuuksia.

Tutkimusaineiston yritykset ovat tunnistaneeet liiketoiminnan yritys vastuun arvonluontimahdollisuuksia yhteiskunnalle erityisesti taloudellisesta ja alan osaamisen sekä terveydenhuoltojärjestelmän kehittämisen näkökulmista. Yritykset ovat merkittäviä toimialan työllistäjiä, ja liiketoiminta mahdollistaa tietotaidon ja uusien innovaatioiden kehittämisen alalla, josta on yhteiskunnallisesti merkittävää taloudellista ja sosiaalista hyötyä. Yksityiset terveystaluyritykset mahdollistavat palveluiden hankintaa yksityisille kuluttaja-, yritys- sekä järjestö- asiakkaille. Lisäksi ne ovat tärkeä osa lakisääteisen terveydenhuollon järjestämistä sekä Suomessa että Ruotsissa. Yrityksistä neljä kuudesta esittää yritys vastuun toteuttamisen yhdeksi pääteemaksi vastuullisen ja kestäväen liiketoiminnan toteuttamisen. Praktikertjänst (2021) huomioi pääteemoissaan yritys vastuunsa vedenkulutukseen ja sen riittävyyden varmistamiseen.

Hoidon laatutekijät ovat kaikilla yrityksillä edustettuna vastuullisuusraporteilla ja yritykset seuraavat laatutavoitteiden toteutumista monin tavoin. Ennakoivalla laatutyöllä yritykset pystyvät vaikuttamaan mm. hoidon laatuun, asiakaskokemukseen ja potilasturvallisuuteen. Esimerkiksi Mehiläinen (2021, 11) seuraa laadun toteutumista Laatumittarit laadunseurantajärjestelmällä, jossa tietoa raportoidaan mm. potilasturvallisuuteen, hoidon saatavuuteen, prosessien toimivuuteen sekä asiakaskokemukseen liittyen. Sekä Mehiläisellä että Terveystalolla on useita laatumittareita liiketoiminnan eri osa-alueilta, joita he ovat vastuullisuusraporteillaan ilmoittaneet seurattavan säännöllisesti. (Mehiläinen, 2021, 11; Terveystalo, 2021). Erityisesti asiakaskokemusmittarit ovat kyselyihin perustuvia, ja niiden kautta sidosryhmien odotukset ja tarpeet huomioidaan ja niihin pystytään reagoimaan proaktiivisestikin. Laadun johtamista hallitaan mm. omavalvontasuunnitelman ja –kyselyiden avulla.

Laatutyön taustalla on tärkeänä perustekijänä laaja-alainen riskitietojen tunnistaminen ja tietoisuus. Praktikertjänst (2021, 35) kertoo vastuullisuusraportillaan yhteistyöstään Royal Institute of Technology, KTH kanssa, jonka myötä syntyi kestävä riskitietoisuusindeksi työkalu HRM, jossa lasketaan riskihavaintojen määrä jaettuna toimintaympäristöpoikkeamien määrällä ja tulos vaihtelee välillä 0–100. Indeksillä auttaa tunnistamaan ja mittaamaan riskejä toimintaympäristössä, sekä toimimaan proaktiivisesti laadun ja turvallisuuden varmistamiseksi. Potilasturvallisuus on keskeinen laadun kriteeri, jota yritykset seuraavat monenlaisin taulukossa 4 esitetyin mittarein. Ruotsin hallituksen työympäristöstrategian 2021–2025 mukaisesti Praktikertjänst (2021, 36) käyttöönotti vuonna 2021 työympäristöohjelman, jonka avulla se pyrkii hallinnoimaan ja kehittää siihen liittyviä aiheita. Työympäristön tulee tarjota henkilöstölle turvaa, kehitystä ja hyvää terveyttä, mikä on keskeistä hyvin toimiville työmarkkinoille.

Lääkkeiden määräämiseen ja kuluttamiseen liittyy yritys vastuuta, joka koskettaa kaikkia ESG-indikaattoreita. Esimerkiksi antibioottiresistentti on yksi nykyajan vakavista globaalin yhteiskunnan haasteista, jolla on vaikutusta tulevaisuuden sukupolvien elämään. Mikäli ongelmaa ei ratkaista ja pystytäkään hallitsemaan, sillä on kohtalokkaita seurauksia koko yhteiskunnalle. Esimerkiksi Praktikertjänst (2021, 40) seuraa yhteiskuntavaikutuksiaan antibioottireseptien määrien, hammasklinikoiden

dekontaminoinnin aikana kerätyn elohopean määrän sekä elohopeavapaiden hoitoyksiköiden määrän mukaan. Elohopea on sekä ihmiselle että ympäristölle haitallinen aine ja sen käyttöä on rajoitettu. Useat yrityksistä ilmoittavat vastuullisuusraporteilla seuraavan myös PKV-reseptien, eli keskushermostoon vaikuttavien lääkereseptien määrää suhteessa lääkärikäynteihin.

GHP seuraa edistymistään kestäväen kehityksen tavoitteissa esimerkiksi sertifioitujen laatu- ja ympäristöjärjestelmien määrän avulla. Tavoitteiden saavuttamiseksi yritys on panostanut koko konsernia koskevaan klinikoiden väliseen tiedonjakamiseen erilaisista soveltuvista hallintajärjestelmistä sekä ylläpitänyt vastuullisuusteemoja ajankohtaisena aiheena sisäisessä viestinnässä ja julkaissut erilaisia kestäväen kehityksen koulutusvideoita henkilöstölleen. GHP huomioi viestinnässään myös ulkoiset sidosryhmät (GHP, 2021, 3.) Attendon kestäväen kehityksen ympäristö ja ilmastotavoitteita mittaavat indikaattorit perustuvat pääosin liiketoiminnan todelliseen kulutukseen, mutta sisältää myös arvioita olettamuksiin perustuen, esim. työntekijöiden työmatkoista. Attendo hallinnoi ilmastovastuutaan hiililaskennan scope 1–3 avulla, monen muun tarkastellun yrityksen ohella (Attendo, 2021, 36; GHP, 2021, 22; Mehiläinen, 2021, 39; Terveystalo, 2021, 12).

Pitkän aikavälin menestyvät yritykset edellyttävät hyvää johtamista. Sillä mahdollistetaan henkilöstön työssä viihtymistä sekä osaamisen kehittämistä, jotka ovat tärkeitä tekijöitä liiketoiminnan tehokkuuden ja kestävyuden kannalta. Hyvällä johtamisella mahdollistetaan arvon luominen useille sidosryhmille, yritykselle ja ympäristölle. Esimerkiksi Pihlajalinna (2021) hyödyntää johdon osaamisen kehittämisessä 360-arviointeja, koulutusten, palautteiden ja kyselyiden ohella.

5.1.3 Sidosryhmävuorovaikutus

Tutkimusaineiston yritykset ovat tunnistaneeet liiketoiminnan, sidosryhmien, yhteiskunnan ja ympäristön kannalta olennaisia vastuullisuusteemoja olennaisuusanalyysin avulla ja asettaneet tavoitteita tähän perustuen. Olennaisuusanalyysin lisäksi yritykset ovat valinneet sidosryhmien ja liiketoiminnan

kannalta tärkeitä vastuullisuusteemoja perustuen yrityksen omiin arvoihin sekä vastuullisuutta ohjaaviin YK:n kestävän kehityksen päätavoitteisiin. Yritykset eivät ole eritelleet vastuullisuusraporteillaan erikseen liiketoiminnalle tai sidosryhmille tärkeitä teemoja vaan nämä on esitetty jaottelulla, joka huomioi ympäristö, sosiaali- ja taloudelliset teemat erilaisin painotuksin.

Vastuullisuusraporteilla on kuvattu olennaisuusanalyysiin ja vastuullisuuden toteuttamiseen liittyvää sidosryhmävuorovaikutusta eri tavoin. Esimerkiksi suomalaiset yritykset esittävät sidosryhmien lisäksi kattavasti myös vuorovaikutuksen kanavat ja keinot, joilla yhteistyötä ja vuorovaikutusta ylläpidetään. Näitä ovat erilaiset verkkokanavat, kuten Intra, uutiskirjeet ja sosiaalinen media, sekä erilaiset tilaisuudet, tapaamiset ja työryhmät, julkiset tiedoksiannot, kyselyt ja haastattelut. (Terveystalo, 2021, 32; Mehiläinen, 2020, 14; Pihlajalinna, 2021, 7.) Sidosryhmien osallistaminen on osa olennaisuusanalyysia, ja tässä tutkimuksessa kaikki yritykset ovatkin hyödyntäneet olennaisuusanalyysia yritysvastuutavoitteiden asettamisessa (taulukko 3, 65). Sidosryhmien odotuksia ja huolenaiheita on huomioitu näissä mm. sidosryhmille teetetyin kyselytutkimuksin ja haastatteluin. Esimerkiksi Pihlajalinna on hyödyntänyt olennaisuusarvioinnissaan organisaation sisäisten selvitysten lisäksi muiden sidosryhmien palautteita sekä vuoden 2019 lopussa toteutettua sidosryhmätutkimusta. Yhtiö löysi 15 keskeistä aihetta tämän arvioinnin pohjalta, joihin se on sitoutunut panostamaan. (Pihlajalinna, 2021, 6.) GHP (2021, 27) on myös tunnistanut sidosryhmänsä ja vuoropuhelua käydään vuosittain mm. juurikin kyselyiden ja haastattelujen muodossa. GHP listaa sidosryhmikseen esimerkiksi yrityksen hallituksen, johtoryhmän edustajat, asiantuntijat, klinikan ja sairaalan toimitusjohtajat sekä koko henkilöstön, asiakkaat, omistajat, potilaat, alan organisaatiot sekä analyttikot. Näiden lisäksi terveystalo (2021, 32) ja Mehiläinen (2021, 14) ovat tunnistaneet keskeisiksi sidosryhmäkseen myös median. Olennaisuusanalyysin ja sidosryhmävuoropuheluiden pohjalta yrityksillä on hyvät lähtökohdat kehittää vastuullisuustoimintaansa. GHP (2021, 27) mm. on painottanut henkilöstön koulutuksissa potilasasiakkaiden näkökulmaa potilastyytyväisyyden, laadun, saatavuuden ja tasa-arvon parantamiseksi. Attendo (2021, 22) taas on päivittänyt aiemmin tehdyn olennaisuusanalyysin pohjalta rakennettua vastuullisuusagendaa mm. viime vuosien lakimuutosten ja sidosryhmäodotuksen osalta.

Uudet vaatimukset ja odotukset on luokiteltu ESG-viitekehyksen mukaisesti yrityksen vastuullisuussisältöön (Attendo, 2021, 22).

Arvonluonnissa ja yhteisessä arvonluonnissa yksi olennainen tekijä on yrityksen ja sidosryhmien sekä yksilöiden välinen luottamus. Terveystalo (2021, 17) on huomionnut tämän arvonluontimallissaan ja mm. Attendo (2021, 22) esittää, että sen koko vastuullisuusagenda on muotoiltu sidosryhmävuoropuheluiden perusteella ja niin, että se ottaa huomioon sidosryhmien korostamia painopisteitä olennaisten vastuullisuusteemojen valinnoissaan. Tarkastellut yritykset näkevät sidosryhmäviestinnän tärkeänä, ja suuri osa yrityksistä on korostanut sekä yrityksen sisäistä että ulkoista viestintää vastuullisuuden toteuttamisessa. Yritykset ovat lisäksi tunnustaneet sidosryhmien odotuksia liittyen liiketoiminnan vastuulliseen ja kestäväan toteuttamiseen, ja esimerkiksi GHP (2021, 26) ja Attendo (2021, 19) esittävät näitä odotuksia vastuullisuusraporteillaan. Tärkeänä pidetään mm. että toimintaa toteutetaan kestäväällä ja perustellulla tavalla, sekä lain ja eettisten normien mukaisesti.

5.2 Arvonluonnin toteutuminen ja mahdollisuudet

Yritysten vastuullisuuden tavoitteissa, toteutuksissa ja seurannassa oli jonkin verran vaihtelua, ja sen vuoksi tutkimuskysymykseen vastaamista on selkeintä tarkastella ESG-indikaattoreiden toteutumisen kautta. Kaikkien yritysten tavoitteet pohjautuivat olennaisuusanalyysiin, joka huomioonottaa liiketoiminnan näkökulmien lisäksi sidosryhmien näkökulmat. Lisäksi yrityksiä yhdisti sosiaaliseen vastuuseen liittyvät tavoitteet ihmisten terveyden ja hyvinvoinnin edistämisestä. Sidosryhmäarvonluonnissa on huomioitavaa, että kaikki sidosryhmät eivät arvota yritysvastuuta samalla tavalla (Laine ym., 2021, 46). Olennaisten vastuullisuusteemojen toteuttamiseksi sekä sidosryhmien odotuksiin ja tarpeisiin vastaamiseksi yritysten onkin tärkeä käydä vuoropuhelua sidosryhmien kanssa ja proaktiivisesti reagoida mahdollisiin muutoksiin (Blomberg, Heikkinen & Kujala, 69). Tutkimusaineiston yritykset ovat esittäneet sidosryhmäajattelun pohjautuvan mm. vuoropuheluun, kyselyihin, palautteisiin, ilmoituksiin ja tapahtumiin. Arvonluonti sidosryhmille on sekä tiedon tuottamista, että tekoja (Blomberg, Heikkinen & Kujala, 69). Yrityksen täytyy osata arvioida oman

toimintansa vaikutuksia ja niiden riippuvuuksia suhteessa sidosryhmiin, yhteiskuntaan ja ympäristöön (Laine ym., 2021, 46). Tutkimusaineiston yritysten käyttämien mittarien, kuten asiakastyytyväisyys, asiakasturvallisuus, laatu, hiilijalanjäljen ja verojalanjäljen avulla on pystytty esittämään konkreettisia vastuullisuustoiminnan alueellista kehitystä kuvaavia tunnuslukuja. Eettiset toimintaohjeet toimivat tarkasteltujen yritysten toiminnan ohjaavina periaatteina arvojen ohella.

Tutkimusaineiston yritykset toteuttavat yritys vastuuta yrityksen arvoihin pohjautuen, joissa keskiössä on terveyden- ja hyvinvoinnin palvelujen laadukas tarjoaminen yksilölle jokaista ihmisarvoa kunnioittaen. Yritysvastuun tavoitteissa kuuluu yrityksen sidosryhmien ääni liiketoiminnan omien näkökulmien ohella. Tutkimuksen kohteena olevien yritysten vastuullisuustavoitteet ja toiminnot sisälsivät kaikkia ESG-näkökohtia, hieman eri painotuksin ja keinoin, joita pyritään tässä luvussa nostamaan esiin.

Tutkimuksessa tarkasteltujen yritysten keskeisenä tavoitteena on luoda arvoa asiakkaalle – ihmiselle. Terveyden ja hyvinvoinnin edistäminen luo mittaamatonta arvoa erityisesti henkilölle itselleen, mutta myös yhteiskunnalle. Hyvä terveys mahdollistaa ihmisen kyvyn saavuttaa täysi potentiaali ja edistää yhteiskunnan kehitystä, ja esimerkiksi hyvinvoiva työntekijä on kannattava sekä työnantajalleen, että yhteiskunnalle monin tavoin. Asiakasarvonluomisen seurannassa korostuu asiakaskokemuksen mittaaminen. Myös ympäristövaikutuksia huomioidaan vastuullisuustavoitteissa, jotka sisältävät lähinnä globaaliin ilmastohaasteeseen vastaavia hiilineutraaliuteen tähtääviä tavoitteita, kuten materiaalien vastuullinen hankinta, jätteiden kierrätys, vedenkulutus, logistiikka, rakennukset sekä vihreään energiaan siirtymiset. Yritysten investoinnit alan kehitykseen, erityisesti digitaalisiin terveystalouteihin edesauttavat kaikki ESG-osa-alueet huomioonottavan ja kestävä terveydenhuoltojärjestelmän toteutumista.

Tutkimusaineiston yritykset ovat nostaneet vastuullisuusraporteillaan ihmisoikeusteemaan liittyviä aiheita esiin, kuten työhyvinvointi, työolosuhteet, työturvallisuus ja tasa-arvo. On huomionarvoista, että Pohjoismaissa ihmisen tasa-arvoinen kohtelu ja syrjimättömyys ovat keskeisiä yhteiskunnallisia teemoja, mutta on myös maita, joissa ihmisoikeusasiat eivät ole vastaavasti agendalla tai niiden lainsäädäntö poikkeaa Pohjoismaisesta lainsäädännöstä. Kansainvälisen arvoketjun yrityksellä

haasteena voi olla, että toisaalla nämä teemat eivät välttämättä esiinny vastaavalla panostuksella hallinnossa. Pohjoismaissa mm. hoitojonojen hallinnassa pyritään tekemään ratkaisuja eettisten ihmistä koskevien arvojen mukaisesti. Haasteena voi olla implementoida sama eettinen ihmisoikeuksia kunnioittava liiketoiminnan käytäntö kaikkiiin yrityksen arvoketjun toimijoiden toimintaan. Raporteilla on esitetty Code of Conduct Supplier liittyen tunnuslukuja (mm. Mehiläinen, 2021, 38; Terveystalo, 2021, 43).

Tutkimusta varten tarkastellut yritykset kuvaavat vastuullisuuteen liittyvää riskien hallintaa raporteillaan eri tavoin. Esimerkiksi Attendo (2021, 38) arvioi riskejä sekä vastuullisuuden että liiketoiminnan näkökulmista. Yritys esittää siis kaksi erillistä riskitaulukkoa raportillaan, joista toisessa se keskittyy valitsemiinsa vastuullisuusteemoihin ja tarkastelee niihin liittyviä riskejä. Taulukon avulla yritys kuvaa teemaan liittyvät riskit ja riskienhallinnan keinot. Suuri osa tutkimusaineiston yrityksistä kuvaa riskienhallinnan osana vastuullisuusteemojen tarkastelua.

Vastuullisuuden toteuttaminen edellyttää johtamista. Yritykset ovat kuvanneet hieman eri tavoin vastuullisuuden johtamista raporteillaan. Osa tarkastelluista yrityksistä on esittänyt vastuullisuustyön johtamisen taulukoissa, joista käy ilmi yrityksen vastuullisuusteemat, politiikat, tavoitteet, resurssit ja vastuut, palautemekanismit sekä hankkeet ja saavutukset. Osa yrityksistä sivuaa johtamista osana vastuullisuusteemojen tarkastelua. Vastuullisen johtamisen keskeisiä työkaluja ovat yrityksen eettiset ohjeet, yrityksen noudattamat politiikat ja sääntelyt, kyselyt, palautteet ja ilmoituskanavat. Esimerkiksi henkilöstökyselyllä ja whistleblower -järjestelmän avulla voidaan tunnistaa työyksiköissä esiin nousevia haasteita. GHP (2021, 14) korostaa raportillaan rohkaisevaa ja sallivaa johtamista, joka on potilasturvallisuuskulttuuriin positiivisesti vaikuttava tekijä. Yritys on todennut sen lisäävän hoidon laatua ja paikallista osaamista, kun henkilöstön ei tarvitse kokea syyllisyyttä ja asioista pystytään avoimesti keskustelemaan ja toimintaa sen kautta edelleen kehittämään (GHP, 2021,14).

Attendo on sisällyttänyt vastuullisuustyön osaksi liiketoiminnan strategiaa ja kuvaa sitä yritysvastuun kokonaisuuden talon, TBL, muodossa, jossa perustan muodostaa yrityksen arvot, pilarit ovat yrityksen vastuullisuustavoitteita (5) ja katto on yrityksen strategia

(Attendo, 2021, 19). Vastuullisuusyhtiö näkyy keskeisesti yrityksen vastuullisuuspolitiikassa ja yrityksellä on käytössä useita sisäisiä ohjeistuksia vastuullisen liiketoiminnan toteuttamiseksi. Yrityksen code of conduct sisältää mm. yrityksen säännöt, normit ja vastuut ja se ohjeistaa yhteiskunnallisen kehityksen vastuusta, henkilöstövuorosta, sosiaalisista vastuista sekä korruption torjumiseen ja ihmisoikeusvastuisiin liittyen. Laadun toteuttamista varmistetaan sisäisellä ohjeistuksella Guidelines for Quality Work ja Quality Index:llä. Ympäristö ja ilmastovastuun toteuttamista varten on laadittu useita yrityksen sisäisiä ohjeita; (1) Environmental Policy, (2) Purchasing Policy sekä (3) Travel and Lodging Guidelines. Yritys panostaa erityisesti laatuun, jota se pyrkii systemaattisesti mittaamaan ja seuraamaan. Attendon laatumalli keskittyy parantamaan kolmea osa-aluetta, jotka ovat: koettu laatu, hoitotyön tulokset sekä tekninen laatu ja prosessit. Yrityksen strategisten laatu-panostusten myötä on osoitettu hyöty asiakkaiden ja omaisten tyytyväisyydessä sekä tarkastusten ja valvontaviranomaisten huomautusten määrän vähentymisenä. (Attendo, 2020, 19, 22.)

GHP (2021) korostaa yritysvastuun teemoissaan yhteiskunnallista vastuutaan osana sairaanhoidon ja terveyshuollon järjestelmää. Hoitoonpääsy aikojen seuranta ja tähän vaikuttaminen luovat arvoa paitsi yksilölle myös laajemmin yhteiskunnalle, kun hoito on oikea-aikaista. Tämän merkitys korostuu etenkin nyt covid-19 pandemian aikaan, kun hoitojonot venyvät entisestään. Liiketoiminnan henkilöstöressurssien oikea optimointi per hoidettava tapaus lisää toiminnan tehokkuutta ja lisäävät sitä kautta yrityksen mahdollisuutta vaikuttaa hoitoonpääsy aikaan. Laadukkaan, oikea-aikaisen ja hyvän hoidon tuloksena komplikaatioiden määrät ovat pienempiä ja potilastyytyväisyys korkeampi. Yritys on tunnistanut rutiinien puutteen potilaiden yksityisyyssuojan noudattamisessa riskiksi sekä potilaalle että yrityksen maineelle ja liikesuhteille. (GHP, 2021.)

Uudet alan innovaatiot luovat usein laajalle ulottuvaa arvoa. Tarkasteltujen terveyspalveluorganisaatioiden innovaatiot keskittyvät pitkälti digitaalisten palveluiden kehitykseen. Esimerkiksi useat yritykset ovat kehittäneet digitaalisia vastaanottoja covid-19 pandemian seurauksena. Se on tuottanut monin tavoin arvoa etenkin yrityksen sidosryhmille ja ympäristölle, kun palveluiden saavutettavuus on parantunut ja päästöjen vähennyttä, kun ihmisten siirtyminen on vähentynyt. Lisäksi esimerkiksi Attendo (2021,

26) on testannut hoitokotiyksiköissään yövalvontajärjestelmää, joka mahdollistaa hoitohenkilökunnan tekemät virtuaaliset käynnit asiakkaiden luona. Uuden teknologiapalvelun myötä asiakkaat ovat tunteneet vähemmän huolta ja kokevat turvaa ilman fyysisiä häiriötä aiheuttavia yöpistäytymisiä. Samaan aikaan toiminnan on todettu tehostuneen, kun henkilöstöresurssia on pystytty vapauttamaan muuhun hoitotyöhön. (Attendo, 2021, 26.) Myös mm. Pihlajalinna (2021, 13) on kehittänyt digitaalisia palveluita ja on jo vuodesta 2017 lähtien tarjonnut asiakkailleen etäpalveluna toteutettavaa Painonhallintaklinikka –palvelua. Lisäksi se on lanseerannut uuden eDiabetes –palvelun, vuonna 2021. (Pihlajalinna, 2021, 13).

Suuri osa yrityksistä raportoi verojalanjäljestä, joka kuvaa yrityksen taloudellista ja sosiaalista merkitystä yhteiskunnalle. Vastuullisen arvoketjun varmistaminen Code of Conduct Supplier sopimuksin, sekä sisäisillä hankinnan ohjeistuksilla tähtää yhteiskunnallisesti vastuulliseen vaikuttamiseen. Lisäksi hoitojonojen seuranta ja niiden purkamiseen tähtäävät toimenpiteet tukevat yhteiskunnallista kansanterveyttä uusien innovaatioiden ja osaamisen kehittämisen ohella. Yritykset ovat arvioineet liiketoiminnan ympäristövaikutuksia, jotka keskittyvät enimmäkseen ilmastokysymyksiin ja näiden tarkastelussa on hyödynnetty GHG Protokollaa, jossa päästöjä tarkastellaan scope 1–3 luokissa. Lisäksi vastuullisilla materiaalihankinnoilla sekä kierrättämisellä yritykset pyrkivät vähentämään liiketoiminnan ympäristövaikutuksia. Yritysten digitaalisilla palveluratkaisuilla, sekä vihreän energian käytöllä luodaan myös ympäristöarvoa.

Tutkimuksen mukaan yritys vastuun arvonluontimahdollisuus nähdään erityisesti raportoitavien vastuullisuustietojen kuvailemisessa tarkemmin mm. esimerkkien avulla. Esimerkiksi siinä, miten tunnusluvut ovat muodostuneet käytännön työssä, jolloin yritys tarjoaa sidosryhmille kattavamman kuvan vastuullisuustoiminnastaan ja sen vaikuttavuudesta. Vastuullisuustiedon taustalle valitut mittarit ja tavoitteet on esitetty vastuullisuusraporteilla selkeästi, mutta näiden vaikuttavuutta on arvioitu kohtalaisen vähän, jonka vuoksi sen arvioinnissa nähdään laajankin arvonluonnin mahdollisuus. Kun toimintaa seurataan tarkoituksenmukaisesti ja systemaattisesti sekä johdetaan strategisesti, toiminnalla saavutetaan vaikuttavuutta. Vastuullisuusraporteilla esitetyt tavoitteet mahdollistavat yrityksille pitkän aikavälin tavoitteiden toteutumisen seurannan,

mikä edesauttaa yrityksiä toimimaan tehokkaasti tavoitteiden saavuttamiseksi sekä samalla kaventamaan retoriikan ja todellisten tekojen välistä kuilua. Yritysten vastuullinen työ ja toiminta tulee sidosryhmille ja laajemmin yhteiskunnan tietoon vasta kun siitä viestitään tehokkaasti ja vaikuttavasti. Osa yrityksistä hyödyntää tätä potentiaalia jo viestimällä vastuullisuudestaan vastuullisuusraportoinnin lisäksi myös erilaisin julkaisuin ja tarjoamalla sidosryhmille laajasti tietoa yrityksen toiminnasta. Lisäksi vastuullisuusteemojen riskien hallinnan tarkka kuvaaminen auttaa yritystä ymmärtämään, ennakoimaan ja hallitsemaan liiketoiminnan toteuttamiseen ja toimintaympäristöön liittyviä riskejä samalla edelleen lisäten yrityksen toiminnan läpinäkyvyyttä sidosryhmille ja yhteiskunnalle.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

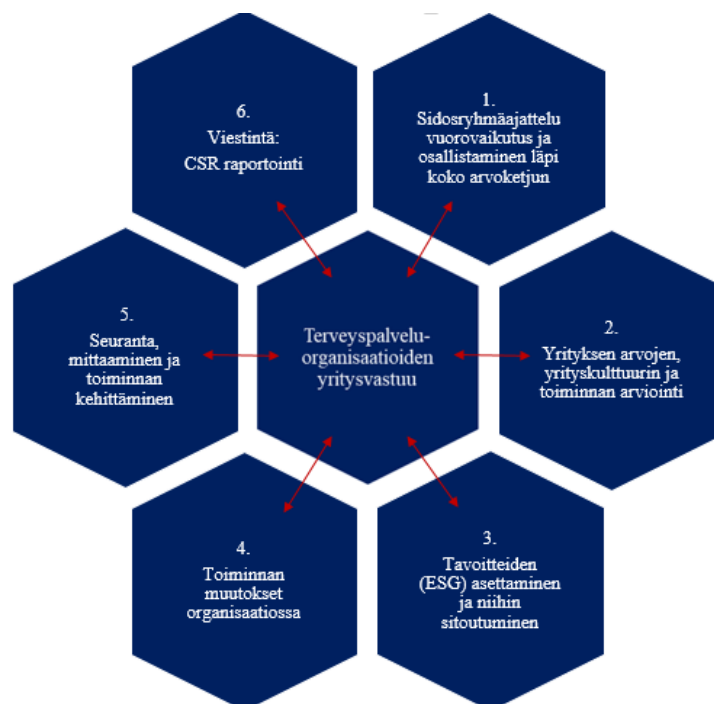
6.1 Tutkimuksen teoreettinen kontribuutio ja yhteenveto

Tässä tutkimuksessa on selvitetty yritysvastuun arvonluontimahdollisuuksia terveysterveystalalla. Tarkoituksena on ollut lisätä ymmärrystä yksityisen terveysterveystalalan yritysvastuun toteuttamisesta. Teoreettisesta viitekehystä on tunnistettu olennaisimpia yritysvastuun toteuttamista ohjaavia ja siihen kannustavia tekijöitä. Olennaisten vastuullisuusteemojen tunnistamiseksi ja yritysvastuun toteuttamiseksi on esitetty sekä kirjallisuuskatsauksen pohjalta että aineiston analyysin pohjalta erilaisia käytössä olevia menetelmiä ja työkaluja. Teoreettista viitekehystä on pyritty tuomaan osaksi terveysterveystalalan yritysvastuun toteuttamista erityisesti olennaisuuteen perustuvien vastuullisuustoimien ja sidosryhmä- sekä liiketoiminnan arvonluonnin näkökohdista. Aikaisempi tutkimus on käsitellyt terveysterveystalalan vastuullisuutta pääosin sosiaalisen vastuullisuuden sekä yritysvastuun arvonluonnin näkökulmista (Russo, 2016, 323) ja erityisesti yhteisen arvonluomisen tutkimus on ollut keskeistä terveysterveystalalla (Zhang ym., 2015). Terveysterveystalalan arvonluonti keskittyy vahvasti yksilön hyvinvoinnin ja terveyden edistämiseen, johon yksilö vaikuttaa vahvasti ja jonka vuoksi tähän liittyvää tutkimusta on tehty laajasti (Nordgren, 2009). Tämän tutkimustyön johtopäätökset tukevat aiempaa terveysterveystalalan vastuullisuuteen ja arvonluontiin keskittyvää tutkimusta ja lisäksi tässä tutkimuksessa tehdyt havainnot tuovat uutta tietoa yritysvastuun toteuttamisen nykytilasta.

Tämän tutkimuksen kohdeilmioita on lähestytty kuuden valitun yksityisen terveysterveystalalan yrityksen vastuullisuusraportteja analysoimalla. Tutkimuksen pääkysymyksen ja kahden alakysymyksen kautta on pyritty muodostamaan kokonaiskäsitelmä tutkittavasta kohdeilmioista. Tutkimuksen pääkysymystä selittävät ja tarkentavat tutkimuksen alakysymykset.

Tutkimuksessa esitettiin pääkysymyksenä: Millaisia yritysvastuun arvonluontimahdollisuuksia on suomalaisissa ja ruotsalaisissa terveysterveystalaluorganisaatioissa?

Vastausta tähän tutkimuskysymykseen on selvitetty sillä, että on pyritty tunnistamaan teoreettisen viitekehyksen ja empiirisen analyysin avulla aineistosta yritysvastuun toteuttamiseen liittyviä teemoja, tavoitteita, ohjaavia indikaattoreita, seurantatyökaluja sekä todettuja hyötyjä vastuullisuuden toteuttamisesta. Näitä on kuvattu taulukossa 4 ja käsitelty luvuissa 5.1.3–5.1.4. Todettua arvoa on mitattu ja esitetty tutkimusaineiston yritysten vastuullisuusraporteilla mm. hoitoon liittyvien laadunseurannan indikaattorien avulla, vero- ja hiilijalanjäljen laskennan kautta sekä tyytyväisyys- ja palauteindikaattoreita tarkastelemalla. Vastauksena tutkimuskysymyksiin tutkimustulosten pohjalta on muodostettu kaksi johtopäätöstä, jotka on yhdistetty aiempaan tutkimuskirjallisuuteen aiheesta. Yhtenä johtopäätöksenä on muodostettu kuvio 7 kuvaamaan tutkimusaineiston yritysten yritysvastuun toteuttamisen prosessia kokonaisuudessaan sekä siihen liittyviä arvonluonnin mahdollisuuksia. Terveyspalveluorganisaatioissa yritysvastuun toteuttaminen koostuu pääosin kuudesta elementistä, joiden kautta on mahdollista luoda arvoa liiketoiminnalle, sidosryhmille, yhteiskunnalle ja ympäristölle. Elementit voivat tuottaa sekä sisäistä että ulkoista arvoa ja tätä arvonmuodostumista on kuvattu kuviossa 7 molempiin suuntiin osoittavilla nuolilla. Mahdollisuuksia piilee mm. siinä, miten yritykset hyödyntävät olemassa olevia ja mahdollisia tietoja toiminnan kehittämiseksi läpi koko CSR-prosessin.



Kuvio 7. Terveyspalveluorganisaatioiden yritysvastuu ja arvonluontimahdollisuudet

Ensimmäinen elementti, sisältää sidosryhmävuorovaikutusta, joka voi Freudenreichin ja kumppaneiden (2020, 9) mukaan luoda sidosryhmälle arvoa mm. kuulluksi tulemisen, osallistamisen ja vaikuttamisen kautta, sekä toisaalta myös yritykselle sidosryhmän sitouttamisen ja vuorovaikutuksesta saatavan tärkeän tiedon kautta. Myös yhteistä arvoa yritykselle ja sidosryhmille on mahdollista muodostua arvonluontiprosessissa ja vuorovaikutuksessa terveystalvveluyrityksen ja sidosryhmien välillä (Nordgren, 2008, 124). Yhteinen arvo voi esimerkiksi olla asiakastytyvääisyyttä, joka korreloi sekä liiketoiminnan kannattavuuteen että asiakkaan hyvinvointiin. Tutkimusaineiston yritysten keskeisenä vastuullisuusteemana on laadukas palvelu, joka vastaa asiakkaiden ja yhteiskunnan odotuksiin ja tarpeisiin. Havainto korreloi aikaisemman tutkimuksen kanssa liittyen terveystalvvelualan sosiaaliseen vastuuseen, jonka mukaan terveystalvvelualan yritysten tärkein tehtävä on tuottaa arvoa yhteiskunnalle yksilön terveyttä edistäen (Russo, 2016).

Toinen elementti sisältää yrityksen arvojen, kulttuurin ja toiminnan arviointia, joiden kirkastaminen osaksi vastuullista liiketoimintaa vahvistavat mm. sitä strategista arvonluonnin potentiaalia, jonka yritys haluaa arvoihinsa perustuen saavuttaa. Sekä yritys että sidosryhmät, yhteiskunta ja ympäristö hyötyvät selkeistä yrityksen arvoihin pohjautuvista toimintamalleista, jotka tähtäävät kestävään liiketoimintaan. (Koipijärvi & Kuvaja, 2010, 170; Harrison & Wicks, 2013). Aiemman tutkimuksen mukaan vastuullinen organisaatio huomioonottaa sidosryhmien arvoja, odotuksia ja näkemyksiä (Harmaala & Jallinoja, 2013, 67; Kujala & Kuvaja, 2002, 59). Freeman ym. (2007, 12) esittävät lisäksi, että organisaation, joka integroi sidosryhmääjattelun osaksi liiketoiminnan arvonluontia, on helpompi nähdä arvonluontiprosessin etiikka- ja arvopohjaisuus, sillä sidosryhmien johtamisessa näihin liittyvien kysymysten pohdinta on arvopohjaisen toiminnan edellytys. Erityisesti yritysten vastuullisuuden toteuttaminen ja toiminnan arviointi organisaatioiden omiin sekä sidosryhmien arvoihin perustuen vahvistaa vastuullisen toiminnan arvopohjaisuutta.

Kolmas elementti sisältää yritysvastuutavoitteiden asettamisen ja niihin sitoutumisen, jonka myötä yritys voi asettaa konkreettisia mitattavia tavoitteita toiminnalleen, joissa onnistumisesta hyötyvät yritys ja yhteiskunta, sidosryhmät ja ympäristö. Olennaista

vastuullisuuden kehittämisessä ja tavoitteiden toteutumisen varmistamisessa näissä arvoketjuissa on, että yritys tietää ja tuntee ketjunsä toimijat (Koipijärvi & Kuvaja, 2020, 208, 212). Yritykset ovatkin toteuttaneet tavoitteiden asetannan tunnistamalla sidosryhmät ja liiketoiminnan vaikutukset olennaisuusanalyysiin perustuen sekä YK:n kestävän kehityksen päätavoitteiden mukaan. ESG-teemoista vähiten huomiota tässä tutkimusaineistossa on saanut ympäristöteemaan liittyvät näkökulmat, vaikkakin ympäristönäkökohdat ovat aikaisemman tutkimuksen mukaan eniten käytettyjä ja korostetuimpia yritysvastuun lähestymistapoja (Li ym., 2020, 309). Tutkimusaineiston yritysten vastuullisuustavoitteiden asettaminen keskittyy pääosin sosiaalisen vastuun teemaan.

Neljäs elementti käsittää tavoitteisiin tähtäävän toiminnan edellyttämät muutokset, ja muutoksen johtamisen. Menestyksekkään vastuullisuustyön pohjana on vastuullisuusosaamisen jalkauttaminen koko organisaatioon. Mukauttamalla toimintojaan vastuullisesta ja arvopohjaisesta näkökulmasta, yritys esim. osoittaa sidosryhmilleen toimivansa arvoihin ja sidosryhmävuoropuheluihin perustuvien tavoitteidensa mukaan. (Kujala, Lehtimäki ja Myllykangas, 2012, 15.) Osallistamalla sidosryhmiä kuten henkilöstöä tähän muutokseen, se myös samalla sitouttaa näitä yritykseen ja ko. toimintamalleihin. Näin ollen yritys varmistaa paitsi yritysvastuun toteutumista, myös parempaa tuottavuutta ja laatua tehokkaalla ja sitoutuneella henkilöstöllä. (Freudenreich ym., 2020, 4; Harrison & Wicks, 2013, 117).

Oleellista on vastuullisen toiminnan seuraaminen, mittaaminen ja kehittäminen, joita viides elementti kuvaa. Vastuullisen toiminnan seurannalla ja mittaamisella voidaan tuottaa tärkeää tietoa yrityksen julkista vastuullisuusraportointia ja vastuullisen toiminnan kehittämistä varten. Yritysvastuun kehittämisellä yritykset voivat tuottaa aineellista ja aineetonta arvoa mm. uusien innovaatioiden ja työllistämisen kautta sekä ihmisoikeuksien ja tasa-arvon edistämisen kautta (Harmaala & Jallinoja, 2013; Ksiezak, 2016, 53). Vastuullisella toiminnalla voidaan myös varmistaa yrityksen pääomarahoitusta ja markkinaosuutta (Aistrich, 2014). Sidosryhmät odottavat yrityksiltä vastuullisuutta, mikä näkyy mm. asiakkaiden hoidonlaadun ja saatavuuden odotuksissa sekä henkilöstökyselyissä.

Lopulta yritysvastuutekojen viestintä ja raportointi (kuudes elementti) ovat merkittävässä asemassa tukemaan yrityksen kasvua vastuullisena ja kestäväenä toimijana antaen arvokasta tietoa paitsi yritykselle itselleen myös sidosryhmille ja yhteiskunnalle. Onnistuneella vastuullisuusviestinnällä voidaan saavuttaa suurta liiketoiminnallista arvoa, kun yritys luo toiminnastaan läpinäkyvän ja vastuullisen kuvan, joka vahvistaa yrityksen mainetta ja varmistaa sidosryhmien hyväksyntää ja asiakaskunnan pysyvyyttä. (Harmaala & Jallinoja, 2013; Koipijärvi & Kuvaja, 2020, 208; Liappis ym., 2019, 9; Blomberg ym., 2021, 61; Freeman ym., 2020, 76–77.) Tutkimusaineiston yritykset viestivät vastuullisuudestaan ainakin julkisten raporttien sekä artikkeleiden muodossa. Yleisesti vastuullisuusraportoinnin tarkastelussa on huomioitava, että yritykset saavat valita julkisesti raportoitavia tietoja ja näin ollen näissä voidaan herkemmin korostaa paremmalta näyttäviä asioita (Braam ym., 2016, 726). Käytännössä yritysten kuitenkin tulisi raportoida liiketoiminnan yhteiskuntaan, talouteen ja ympäristöön vaikuttavista positiivisista ja negatiivisista vaikutuksista (Berniak-Wozny & Kwasek, 2020, 81).

Toisena tutkimuskysymyksenä esitettiin: Millä tavoin terveystaloustieteiden organisaatiot toteuttavat vastuullisuutta tällä hetkellä Suomessa ja Ruotsissa?

Toisena johtopäätöksenä tutkimustulosten pohjalta on esitetty kuvio 8, joka kuvaa vastuullisen liiketoiminnan ja raportoinnin toteuttamisprosessia, jonka avulla yritykset luovat vastuullista ja kestäväää arvoa. Vastuullisuusraporttien pohjalta ja teoreettiseen viitekehykseen perustuen on arvioitu, että tutkimusaineiston yritykset toteuttavat vastuullisuutta hyvin samankaltaisesti ja kuten kuviossa 8 (mukaihen Caplova ja Jurcakova, 2016) on esitetty. Tutkimusaineiston yritykset ovat tunnistaneet yritysastuuteemoja sidosryhmävuoropuheluissa ja olennaisuusanalyysien avulla, sekä asettaneet toiminnalleen mitattavia ja seurattavia näihin perustuen. Selkeänä erottuu sosiaaliseen vastuuseen liittyvät teemat, kuten terveyden- ja sairaudenhoidon saatavuus ja palvelun laatu, sekä henkilöstön hyvinvointi ja sitoutuminen.



Kuvio 8. Vastuullisen liiketoiminnan ja raportoinnin toteuttamisprosessi

Sidosryhmiksi on tunnistettu; (1) asiakkaat ja asiakasorganisaatiot, (2) henkilöstö ja ammattinharjoittajat, (3) omistajat, sijoittajat ja rahoittajat, (4) yhteistyökumppanit ja alihankkijat, (5) viranomaiset ja päättäjät, (6) omaiset, (7) media, (8) työmarkkinajärjestöt, (9) toimialaorganisaatiot ja (10) kansalaisyhteiskunta. Nykyisten globaalien yhteiskunnallisten haasteiden ratkaisemisen katsotaan edellyttävän laajaa yhteistyötä eri sidosryhmien välillä (Blomberg, Heikkinen & Kujala, 2021, 67) ja tutkimusaineiston yritykset ovatkin selvittäneet sidosryhmävuoropuheluiden avulla eri sidosryhmien tarpeita, odotuksia ja toiveita. Olennaisuusanalyysissa on arvioitu sekä sidosryhmä- että yrityksen liiketoiminnan näkökulmat. Terveyspalveluorganisaatiot ovat tunnistaneet sekä Carrolin (1991) että Elkingtonin (1998) mallien mukaisia yritysvastuun elementtejä. Tarkasteltujen aineistojen pohjalta tiedossa ei ole, kuinka yritykset ovat päätyneet valitsemaan vastuullisuusraportoinnin kehykset. Vastuullisuustavoitteiden ja

pääteemojen valintaa on ohjannut olennaisuusanalyysit. Sidosryhmiä on huomioitu olennaisuusanalyysissä, mikä on tärkeää, jotta sidosryhmien tarpeet ja odotukset pystytään huomioimaan vastuullisuustoiminnan suunnittelussa, toteutuksessa ja näistä raportoitaessa (Puroila & Mäkelä, 2019). Tutkimusaineiston yritysten toiminnan mittareiden valinnat perustuvat parhaiten tavoitteita mittaaviin ja kuvaaviin menetelmiin, joiden avulla toiminnan seuraaminen, kehittäminen ja raportointi on mahdollista, kuten Caplova ja Jurcakovakin esittävät (2016). Yritysten taloudelliset luvut liittyen yhteiskuntavastuuseen raportoidaan yhteneväisesti. Ei-taloudellisten tunnuslukujen raportoinnissa on havaittavissa enemmän eroavaisuuksia, esimerkiksi sekä teemojen ja käytettyjen mittarien valintojen osalta.

Kolmas tutkimuskysymys pyrki selvittämään: Onko maiden välillä eroavaisuuksia vastuullisuuden toteuttamisessa sekä organisaatioita ohjaavissa valtiollisissa ohjeistuksissa ja säännöksissä?

Tutkimusaineiston yritysten valitsemat vastuullisuusteemat ja tavoitteet ohjaavat vahvasti niiden vastuullisuustoimintaa. Aikaisemman tutkimuksen mukaan organisaatioiden yritys vastuun toteuttamisen taustalla vaikuttavat yritysten omat arvot sekä Teemoissa ja tavoitteissa onkin havaittavissa sekä yhteneväisyyksiä että eroavaisuuksia. Yhteneväisyytenä nähdään asiakaskeskeisyys ja laadun varmistaminen, sekä alan kehittäminen ja henkilöstön hyvinvoinnin parantaminen. Myös ympäristöteemat sisältävät samoja indikaattoreita. Eroavaisuuksina nähdään enimmäkseen liiketoiminnallisista syistä aiheutuvia eroja tavoitteiden toteutumisen mittaamisessa. Esimerkiksi ruotsalainen hammashoitoon erikoistunut yritys Praktikertjänst mittaa elohopean dekontaminaation etenemistä klinikoillaan lähinnä ympäristö vaikutuksen näkökulmasta, sekä Attendo, joka seuraa hoitopaikkojen määrää lähinnä yhteiskunnallisen vaikutuksen näkökulmasta. Näissä eroavaisuuksissa piilee muille alan toimijoille arvonluontimahdollisuus, jota voidaan tarkastella suhteessa omaan liiketoimintaa. Lisäksi liiketoiminnan tehokkuuden sekä laadun varmistamisen näkökulmasta esimerkiksi ruotsalainen GHP seuraa indikaattoreita, kuten odotusajat ja hoitotakuun täytyminen, saatavuus, toiminta-ajat ja taajuudet, uusintaleikkaukset ja takaisinkutsut, säästynyt hoito hoitoketjujen virtaviivaistamisen ansiosta, sekä resurssien kulutus potilasta kohti. Suomalaiset yritykset ilmoittavat vastuullisuusraporteilla laadun

varmistamiseksi ja toiminnan kehittämiseksi myös virallisia ulkopuolisia mittareita, kuten potilasvahinko- potilasturvallisuusilmoitukset.

Ruotsissa on otettu käyttöön vuodesta 2022 alkaen säätely, jonka mukaan tilintarkastajan on annettava vastuullisuusraportista ulkopuolinen mielipidelausunto RevR12 mukaan, siitä onko vastuullisuusraportointia laadittu vai ei. Lausunto ei vastaa kuitenkaan ulkoista vastuullisuusstandardeihin pohjautuvaa varmuusarviointia. Ruotsin käytäntö on ennakkointia EU:n CSRD direktiivin käyttöönotolle. Suomessa vastaavasti on säädetty, että tilintarkastajan on tarkistettava, että raportointivelvollinen yritys on antanut selvityksen muista kuin taloudellisista tiedoista Kirjanpitolainmuutoksen 1376/2016 §2 mukaan. Tilintarkastajan on lisäksi ilmoitettava, mikäli tilinpäätöksen ja erillisen selvityksen tiedot eivät ole yhdenmukaisia.

6.2 Tutkimuksen käytännön merkitys

Tutkimustuloksista nähdään, että terveystalouden toimijoiden yritysvastuun toteuttamisessa on monia yhtäläisyyksiä, mutta myös eroavaisuuksia, joissa piilee arvonluonnin mahdollisuuksia. Tarkastellut terveystalouden yritykset ovat omaksuneet ajatuksen yritysvastuusta, mikä näkyy vastuullisuusraportoinnin kehityksessä viimeisinä vuosina. Tämä tutkimus tarjoilee yhteenvedon julkisesti saatavilla olevista tähän tutkimukseen valittujen yritysten vastuullisuusraportointiaineistoista tutkimukselle olennaisesta näkökulmasta käsin. Tätä yhteenvetoa ja koottuja tietoja on mahdollista muiden alan toimijoiden hyödyntää omaa vastuullisuutta suunniteltaessa, arvioitaessa ja kehittäessä.

Tämän tutkimustyön käytännön merkitykseen liittyy olennaisesti yritysten vastuullisuustoimet ja niistä raportointi. Yritysten vaikutusten tunnistaminen ja analysointi, sekä olennaisten tavoitteiden asettaminen ovat niitä tekijöitä, jotka edesauttavat yrityksiä vaikuttamaan positiivisesti globaalien yhteiskunnallisten ongelmien ratkaisuun. Teoreettinen viitekehys ja empiirinen aineiston tarkastelu vahvistivat käsitystä yritysten roolista, mahdollisuuksista ja halusta vaikuttaa näihin asioihin. Käytännön vastuullisuustoiminnan näkökulmasta tutkimusaineiston yritysten

vastuullisuusteemat ja mittausmenetelmät ovat ilmoitettujen lukujen valossa toimivia ja ovat siten arvonluontimahdollisuuksia muille alan toimijoille.

Tutkimuksen voidaan todeta lisänneen yleistä ymmärrystä terveystalouden yritysvastuun toteuttamisesta ja sen raportoinnista. Vastaavanlaista maiden välisellä vertailevalla lähestymistavalla toteutettua tutkimusta aihealueesta ei tiettävästi ole tehty, jonka vuoksi tämä tutkimus tarjoaa arvokasta tietoa siitä, minkälaisia toimia toteutetaan alalla ja ovat paitsi organisaatiolle kannattavia, luovat myös arvoa organisaation useille sidosryhmille.

6.3 Tutkimuksen arviointi

Tälle pro gradu -tutkielmalle asetettu tarkoitus selvittää yritysvastuun arvonluontimahdollisuuksia terveystalouden organisaatioille ja näiden liiketoiminnalle toteutui verrattain hyvin. Tutkimus vastaa tarkoitustaan ja sillä on saavutettu uutta tietoa nykytilanteesta liittyen tutkittavaan ilmiöön. Mahdollisia arvonluonnin näkökohtia ja keinoja on esitetty. Tutkimuksessa ilmenneet haasteet aiheutuivat erityisesti tutkittavan aineiston eroavaisuuksista, jonka vuoksi yritysten vastuullisuusraportointitietojen käsittely ja analysointi oli haastavaa. Toisaalta tämä vahvisti käsitystä yleisestä tarpeesta yhdenmukaistaa vastuullisuusraportointia. Tutkijan mielestä on ilmiselvää, että sijoittajien, kuluttajien ym. on haasteellista vertailla eri yritysten vastuullisuutta tällä hetkellä.

Vastuullinen ja kestävä liiketoiminta on välttämätöntä yrityksille, jotka haluavat varmistaa pitkän aikavälin arvonluonnin ja johtaa liiketoimintansa vastuullisuuteen liittyviä riskejä ja mahdollisuuksia (Regeringskansliet, 2022). Esimerkiksi Pohjoismaiden ministerineuvosto, *Nordic Council of Ministers*, on laatinut CSR-strategian vuonna 2012, jolla on kaksi päätavoitetta: vahvistaa pohjoismaisen liiketoiminnan pitkän aikavälin kilpailukykyä vastuullisen ja kestävä kehityksen alalla sekä vahvistaa Pohjoismaiseen yhteiskuntavastuuseen liittyvää kansainvälistä yhteistyötä. Strategian mukaan nämä saavutetaan keskittymällä kolmeen osa-alueeseen: (1) edistämällä kansainvälisesti tunnustettujen standardien ja ohjeistusten käyttöä, erityisesti OECD ohjeita

monikansallisille yrityksille, YK:n Global Compactia, YK:n pääperiaatteita liiketoimintaa ja ihmisoikeuskysymyksiä koskien sekä ISO26000 standardin mukaan, (2) tunnistamalla riskejä ja mahdollisuuksia liittyen globaaleihin arvoketjuihin, sekä (3) vahvistamalla raportointi ja viestintäkäytäntöjä vastaamaan sidosryhmien odotuksia. Strategia keskittyy globaaliin yritysvastuu kontekstiin, jossa pohjoismaiset yritykset toimivat ja sen tarkoituksena on edistää ja tukea kansainvälisesti sovittujen yritysvastuu standardien täytäntöönpanoa kansainvälisissä arvoketjuissa, vastuullisuusraportoinnissa ja -viestinnässä. (Norden, 2012.)

Yritysten vastuullisuustoiminta on entistä strategisempaa, tavoitteellisempaa ja organisoidumpaa (FIBS, 2021, 3). Lisäksi yhteiskunta odottaa yrityksiltä toimia kohti yhteisiä globaaleja kestäväen kehityksen tavoitteita ja aiheen sääntely kehittyy jatkuvasti. Yritysten on kannattavaa pohtia, mitä vastuullisuus tarkoittaa niiden oman liiketoiminnan kannalta ja minkälaisia taloudellisia, yhteiskunnallisia ja ympäristöllisiä vaikutuksia yrityksen toiminnalla on. Näiden näkökulmien pohjalta yrityksen on tärkeää kehittää yritys vastuuta pitkäjänteisesti. On selvää, että haasteet ovat erilaisia eri toimialoilla. Yrityksen on hyvä tutustua siihen, miten muut saman toimialan yritykset ovat toteuttaneet yritys vastuuta sekä miten ne seuraavat ja viestivät siitä. Hyödyllistä on tutustua myös siihen, miten muiden toimialojen yritykset raportoivat yritys vastuustaan. On mahdollista, että näiden tarkasteluiden kautta saadaan oivalluksia mm. riskianalyysiin ja arvonluontiin sidosryhmille, yritykselle, yhteiskunnalle ja ympäristölle.

Luotettavuus on keskeinen tutkimuksen arviointiin liittyvä kriteeri (Eskola & Suoranta, 2018). On syytä todeta, että laadullisessa tutkimuksessa on selkeästi suurempi mahdollisuus tehdä vapaammin tulkintoja tutkimusaineiston ja analyysin pohjalta kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Toisaalta laadullisessa tutkimuksessa tutkija joutuu pohtimaan jatkuvasti tekemiään ratkaisuja ja sen myötä ottamaan kantaa sekä analyysin kattavuuteen että tutkimustyön luotettavuuteen. Analyysissa tutkijan apuna ovat enimmäkseen tutkijan omat empiiriset kokemukset ja ennakko-oletukset, sekä aiempien tutkimusten tulokset ja hypoteesit. (Eskola & Suoranta, 2018.) Tutkimuksen luotettavuutta on pyritty lisäämään kuvailemalla läpinäkyvästi tutkimusprosessia ja sen eri vaiheissa tehtyjä ratkaisuja.

Tutkimus käsittelee tutkittavaa ilmiötä tarkoituksenmukaisella tutkimusmenetelmällä ja tavalla, joka vastaa tutkijan mielestä hyvin tutkimuksen validiteettiin eli siihen, että tutkimus vastaa tarkoitustaan. Tutkimuksen reliabiliteetti eli tulosten toistettavuus on tässä työssä tutkijan mielestä varsin hyvällä tasolla, sillä tutkimuksen vapaa tulkinnallisuus on rajallista ja tutkija pyrkii pääasiassa vain toteamaan olemassa olevia asioita. Toistettavuuteen voi vaikuttaa kuitenkin tutkijan subjektiivinen tarkastelunäkökulma, eli se miten saatavilla olevien vastuullisuusraporttien tietoa on jäsennetty ja mitä tietoja tähän tutkimukseen on nostettu esiin. Vastuullisuusraportoinnin vertailukelpoisuuden haasteet sekä vaihtelut tiedon esittämisessä ja sen sisällössä eri raporttien välillä vaikuttavat tutkimuksen laatuun heikentävästi, sillä se muodostaa monia aukkoja tutkimusaineiston tarkasteluun. Tähän liittyy myös se, että vaikka vastuullisuusraportointi on muodostunut yleiseksi käytännöksi, niiden uskottavuutta kyseenalaistetaan juurikin mm. edellä mainitusta syystä (Laine ym., 2021, 85). Sen lisäksi vieraskielisen materiaalin tulkintaan voi vaikuttaa tutkijan tulkinnat vahvemmin kuin äidinkielen aineiston osalta. (Tuomi & Sarajärvi, 2018.) Ruotsin yritysten vastuullisuutta käsittelevät aineistot sekä useat Internet tietolähteet on hyödynnetty tässä tutkimuksessa joko ruotsin- tai englanninkielisinä. Edellä mainittujen tekijöiden lisäksi tutkimukseen valittu kirjallisuusaineisto ja tarkasteltavat organisaatiot voivat vaikuttaa tulosten johtopäätöksiin ja näin ollen myös tutkimuksen toistettavuuteen. Tutkimusotos on yleistettävyyden näkökulmasta suppea.

Tutkimuksessa tarkastellut yritykset pyrittiin valikoimaan niin, että ne ovat perusominaisuuksiltaan vertailukelpoisia; toimiala, palvelut ja markkinat. Tällä tavoin tutkimuksella pyrittiin muodostamaan mahdollisimman kattava kuva tämän hetken yritysvastuun toteuttamisen tilasta tarkastellun ilmiön kohdalla. Maiden välisen vertailun nähdään lisäksi tuovan lisäarvoa tutkimuksen luotettavuudelle, sillä se antaa laajemman näkökulman alan vastuullisuuden toteuttamisesta, sekä siihen liittyvistä hyödyistä ja haasteista. Mielenkiintoista on sekin, että osa yrityksistä toimii kansainvälisillä markkinoilla, jonka vuoksi tämä tutkimus antaa vahvistusta ja arvokasta näkökulmaa tutkimuksen kohteena tarkastelluille organisaatioille niiden vastuullisuustoimien tilasta tällä hetkellä verrattuna jopa potentiaalsiin kilpailijoihin. Tutkimuksen tulosten luotettavuuden arvioinnin kannalta on huomioitavaa se, että yritysten hyödyntämät yritysvastuu kehykset voivat poiketa toisistaan jonkin verran. Esimerkiksi GRI-standardi

kehys ei keskity riski ja riskienhallinnan näkökohtiin. Eroilla voi olla vaikutusta siihen, miten yritykset painottavat erityisesti vastuullisuusraportoinnissaan eri asioita. Tämä on yleisesti tiedostettu haaste liittyen vastuullisuusraporttien vertailukelpoisuuteen.

Tutkimuksen otantaan on valikoitu vain suurimpia alan toimijoita Suomessa ja Ruotsissa, ja tutkimus jättää sen vuoksi täysin tarkastelematta pienempien organisaatioiden vastuullisuustoimintaa. Tutkimuksen nähdään kuitenkin antavan uutta ja arvokasta tietoa näiden suurimpien toimijoiden nykytilanteesta ja niistä mahdollisuuksista, joita yritysvastuun toteuttamisessa voidaan hyödyntää. Toisaalta tutkimus osoittaa organisaatioille myös niiden toiminnan painopisteitä suhteessa muihin saman toimialan toimijoihin.

Tutkimus on pyritty toteuttamaan objektiivisesti aineiston ja kirjallisuustiedon pohjalta. On kuitenkin selvää, että tutkijan subjektiivinen tarkastelu vaikuttaa tutkimuksen objektiivisuuteen jonkin verran mm. jo edellä mainituissa aineisto- ja tarkastelunäkökulmavalinnoissa. Tämä on laadulliselle tutkimukselle ominaista, sillä tutkija on tutkimusasetelman luoja ja tulkitsija. (Kyngäs & Vanhanen, 1999, 10; Tuomi & Sarajärvi, 2018.) Tutkimuksen tulosten luotettavuutta lisää se, että tutkimuksessa on pystytty osoittamaan yhteys tulosten ja aineiston välillä. Sisällön analyysi on tunnistettu haastavaksi tutkimusmenetelmäksi, mutta huolellisesti toteutettuna sen avulla on mahdollista tuottaa uutta tietoa tutkittavasta ilmiöstä. (Kyngäs & Vanhanen, 1999, 10.)

6.4 Jatkotutkimusehdotukset

Jatkossa samankaltainen tutkimus voitaisiin toteuttaa pienempien terveyspalvelualan toimijoiden aineistolla, jonka myötä saataisiin holistisempi käsitys alan vastuullisuuden toteuttamisen nykytilanteesta, sen sisällyttämisestä liiketoiminnan prosesseihin, tavoitteista sekä hyödynnettävistä mittareista. Uutta tutkimustietoa tarjoaisi myös erilainen tutkimusmenetelmä, kuten haastattelu tai kyselylomake, jolloin organisaatioiden oma ääni tulee vahvemmin kuuluviin. Lisäksi tutkittavaa ilmiötä voitaisiin tarkastella esimerkiksi vahvemmin käytössä olevien mittarien näkökulmasta, joka tarjoaisi käytännön työhön mahdollisesti uutta vaikuttavaa tietoa.

Arvonluonnin näkökulmasta olisi mielenkiintoista tarkastella tarkemmin rajattua ja määriteltyä vastuullisuustoimintaa, kuten esimerkiksi yrityksen ympäristövastuun tai sosiaalisenvastuun arvonluontia kannattavuuden näkökulmasta. Tällöin pystyttäisiin syventymään kattavammin yritysvastuun arvon muodostumiseen ja sen vaikutusten laajempaan ymmärtämiseen.

LÄHTEET

- Agle, B.R., Mitchell, R.K. & Sonnenfeld, J.A. (1999). “Who matters to CEOs? An investigation of stakeholder attributes and salience, corporate performance, and CEO values”, *Academy of Management Journal* 42(1), 507–525.
- Ahen, F. & Zettinig, P.(2015). Critical perspectives on strategic CSR: what is sustainable value co-creation orientation? *Critical Perspectives on International Business*, 11(1), 92–109. <httpS://www.emeraldinsight.com/1742-2043.htm>
- Aistrich, M. (2014). Kannattaako vaikuttavuutta yrittää mitata? Sitra. Viitattu 10.3.2022. <https://www.sitra.fi/artikkelit/kannattaako-vaikuttavuutta-yrittaa-mitata/>
- Attendo. (2021). Attendo annual & sustainability report 2021. Viitattu 6.4.2022. <https://www.attendo.com/494b95/siteassets/attendo-com/dokument/annual-reports/2021/attendo-annual-report-and-sustainability-report-2021.pdf>
- Attendo. (2021). Attento annual report 2021. Viitattu 6.4.2022. <https://www.attendo.com/496420/siteassets/attendo-com/dokument/annual-reports/2021/attendo-annual-report-2021-eng-klickbar-.pdf>
- Attendo. (2020). Attendo annual report & sustainability report 2020. Viitattu 18.4.2022. <https://vp220.alertir.com/afw/files/press/attendo/202103161023-1.pdf>
- Attendo. (2018). Attendo annual report 2018. Viitattu 24.4.2022. <https://vp220.alertir.com/afw/files/press/attendo/201903216251-3.pdf>
- Aula, P. (2010). Social media, reputation risk and ambient public relations management. *Strategy & Leadership* 38(6), 43–49.
- Bansal, P. & Roth, K. (2000). Why companies go green: A model of ecological responsiveness. *Academy of Management Journal* 43, 717–736.
- Barnett, M., & Salomon, R. (2006). Beyond dichotomy: The curvilinear relationship between social responsibility and financial performance. *Strategic Management Journal* 27(11), 1101–1122.
- Berniak-Wozny, J. & Kwasek, A. (2020). Sustainability reporting practises in the healthcare products sector – the case of Europe and North America. *Comparative Economic Research, Central and Eastern Europe* 23.
- Beusch, P. (2021). Management Accounting and Control for Sustainability. Teoksessa Rimme, G. Accounting for sustainability. Taylor & Francis Group, 33–50.
- Blomberg, A., Heikkinen, A. & Kujala, J. (2021). Sidosryhmävuorovaikutus kestävän liiketoiminnan mahdollistajana. ProComma Academic.

- Bocken, N. M. P., Evans, S., Rana, P. & Short, S. W. (2014). A literature and practise review to develop sustainable business model archetypes. *Journal of Cleaner Production* 65, 42–56.
- Braam, G., Uit de Weerd, L., Hauck, M. & Huijbregts, M. (2016). Determinants of corporate environmental reporting: the importance of environmental performance and assurance. *Journal of Cleaner Production*, 129, 724–734.
- Caplova, T. Jurcakova, R. (2016). How to Implement CSR Reporting in Your Company? Viitattu 29.4.2022. <http://hi4csr.com/en/blog/how-to-implement-csr-reporting-in-your-company-part-1/>
- Carroll, A. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders. *Elsevier Advanced Technology Publications* 34(4).
- CDSB. (2022). EU Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD). Viitattu 4.4.2022. <https://www.cdsb.net/what-we-do/policy-work/eu-sustainability-reporting>
- Cornelissen, , J.P. (2014). *Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice*. London: Sage, fourth edition. Celma Padamo. *Comunicação e Sociedade* 26.
- Elinkeinoelämän keskusliitto. (2021). Vastuullisuuden tekijät: Azetsille vastuullisuus on kestävä kasvun mahdollistaja. Viitattu 8.4.2022. <https://ek.fi/ajankohtaista/uutiset/vastuullisuuden-tekijat-azetsille-vastuullisuus-on-kestavan-kasvun-mahdollistaja/>
- Elkington, J. (1998). Accounting for the triple bottom line. *Measuring business excellence* 2(3), 18-22. Viitattu 3.3.2022. <https://www-emerald.com.libproxy.tuni.fi/insight/content/doi/10.1108/eb025539/full/pdf?title=accounting-for-the-triple-bottom-line>
- Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino. Tampere.
- EU-terveydenhoito. (2022). Terveystietojärjestelmä Ruotsi. Viitattu 22.2.2022. <https://www.eu-terveydenhoito.fi/terveyspalvelut-ulkomailla/maakohtaista-tietoa-terveyspalveluista/ruotsi/>
- European comission. (2022). Corporate sustainability reporting. Viitattu 14.4.2022. https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_en#overview
- Euroopan komissio. (2011). A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility. Viitattu 15.11.2021. https://ec.europa.eu/growth/industry/sustainability/corporate-social-responsibility-responsible-business-conduct_en

- Feldman, D. & Alberg-Seberich, M. (2020). The corporate social mind. How companies lead social change from the inside out. Fast company press.
- FIBS. (2021). Viitattu 8.11.2021. <https://www.fibsry.fi/>
- FIBS. (2021). Yritysvastuu 2021 kyselytutkimus tiivistelmä. Viitattu 4.4.2022. https://www.fibsry.fi/wp-content/uploads/2021/11/Yritysvastuu_2021_Tiivistelma%CC%88_FIBS_Final.pdf
- FIBS. (2015). Yritysvastuututkimus (2015). Yritysten käytännöt, haasteet ja tulevaisuuden näkymät. Viitattu 2.3.2022. https://www.fibsry.fi/wp-content/uploads/2019/02/FIBS_Yritysvastuututkimus2015.pdf
- Freeman, R. E., Parmar, B. & Martin, K. (2020). The power of and. Responsible business without trade-offs. Columbia Business School. New York.
- Freeman, R. E., Wicks, A. & Harrison, J. (2007). Managing for stakeholders : Survival, reputation, and success. New Haven: Yale University Press.
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. L. & de Colle, S. (2010). Stakeholder theory: The state of the art. Cambridge University Press.
- Freeman, M. (1984). History, narrative, and life-span developmental knowledge. Human Development 27, 1–19.
- Freudenreich, B., Lüdeke-Freund, F., & Schaltegger, S. (2020). A stakeholder theory perspective on business models: Value creation for sustainability. Journal of Business Ethics 166(1), 3–18.
- Gather, C. & Kenel, P. (2017). Measuring Impact Performance in Social Enterprises. The IOOI method as an impact measurement tool for small to medium social enterprises: The case of impact hub Berlin. Berlin School of Economics and Law.
- GHGprotocol. (2022). Viitattu 25.4.2022. <https://ghgprotocol.org/>
- GHP. (2022). Viitattu 13.4.2022. <https://www.ghp.se/english/ghp-specialty-care-ab>
- GHP. (2021). Hållbarhetsredovisning 2021. Viitattu 26.4.2022. <https://www.ghp.se/download/18.5be5843d18034ca4a175d039/1650457687913/H%C3%A5llbarhetsrapport%202021.pdf>
- GHP. (2020). GHP Årsredovisning 2020. Viitattu 6.4.2022. <https://www.ghp.se/download/18.69412169178751ad3de550a2/1617095334656/GHP%20%C3%85rsredovisning%202020.pdf>

- GHP. (2020). GHP Hållbarhetsredovisning 2020. Viitattu 6.4.2022. https://www.ghp.se/download/18.2dc4374217874fed21f3ab2f/1617024503095/_GHP_Hallbarhetsrapport_2020%20%20FINAL.pdf
- Glasper, A. & Rees, C. (2016). *Nursing and Healthcare Research at a Glance*. John Wiley & Sons, Incorporated.
- Global Compact. (2022). Viitattu 27.2.2022. <https://www.globalcompact.fi/>
- Government. (2016). The Swedish Government policy for corporate social responsibility. Viitattu 14.4.2022. https://www.government.se/49f384/contentassets/639ce39f69eb48ec931258a4de0a08eb/faktablad_hallbart_foretagande_160520_eng_webb.pdf
- Greenwood, M. (2007). Stakeholder engagement: Beyond the myth of corporate responsibility. *Journal of Business Ethics* 74, 315–327.
- GRI. (2022). About GRI. Viitattu 9.3.2022. <https://www.globalreporting.org/about-gri/>
- GRI. (2016). GRI101: Foundation. Viitattu 17.4.2022. <https://www.globalreporting.org/standards/media/1036/gri-101-foundation-2016.pdf>
- Haksever, C., Chaganti, R., & Cook, R. G. (2004). A model of value creation: Strategic view. *Journal of Business Ethics* 49(3), 295–307.
- Harmaala, M-M. & Jallinoja, N. (2013). *Yritysvastuu ja menestyvä liiketoiminta*. Talentum.
- Harrison, J. S., & Wicks, A. C. (2013). Stakeholder theory, value, and firm performance. *Business Ethics Quarterly* 23(1), 97–124. <https://www.jstor.org/stable/41967821>
- Heikkinen, A. (2017). *Business climate change engagement: Stakeholder collaboration in multi-stakeholder networks*, Teoksessa: Freeman, R. E., Kujala, J. & Sachs, S. *Stakeholder Engagement: Clinical Research Cases*. Dordrecht: Springer.
- Hemingway, C. & Maclagan, P. (2004). Managers' personal values as drivers of corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics* 50(1), 33–44.
- Holtzhausen, D. & Zerfass, A. (2015). *The Routledge Handbook of Strategic Communication*. New York ja Oxon: Routledge.
- Hyvinvointiala. (2022). Vastuullinen hyvinvointiala. Hyvinvointialan liitto. Viitattu 29.7.2022. <https://www.hyvinvointiala.fi/tietoa-meista/vastuullisuus/>
- Hyvinvointiala. (2017). Vastuullisuus on avain menestykseen. Hyvinvointialan liitto. Viitattu 29.7.2022. <https://www.stinfo.fi/tiedote/vastuullisuus-on-avain-menestykseen?publisherId=53184032&releaseId=57949090>

- Jalkala, A. & Keränen, J. (2014). Brand positioning strategies for industrial firms providing customer solutions. *The Journal of Business & Industrial Marketing* 29(3), 253–264.
- Jamali, D. (2008). A stakeholder approach to corporate social responsibility: A fresh perspective into theory and practice. *Journal of Business Ethics*, 82, 213–231.
- Jonker, J., & Faber, N. (2018). Business models for multiple value creation: Exploring strategic changes in organisations enabling to address societal challenges. In A. Aagaard (Ed.), *Sustainable business models: Innovation, implementation and success*. Springer Nature.
- Juholin, E. (2004). *Cosmopolis. Yhteiskuntavastuusta yrityskansalaisuuteen*. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.
- Juholin, E. (2017). *Communicare! Viestinnän tekijän käsikirja*. Management Institute of Finland MIF.
- Juutinen, S. (2016). *Strategisen yritysvastuun käsikirja*. Talentum Pro.
- Kangasniemi, M., Utriainen, K., Ahonen, S-M., Pietilä, A-M., Jääskeläinen, P. & Liikanen, E. (2013). Kuvaileva kirjallisuuskatsaus: eteneminen tutkimuskysymyksestä jäsenettyyn tietoon. *Hoitotiede* 25(4), 291-301 ProQuest Central.
- Kantanen, H. (2021). Riskien ennakointi ja kriisiviestinnän johtaminen. Luentomateriaali 18.11.2021.
- Kekki, H. (2021). Yritysvastuu 2021. FIBS Corporate Responsibility. Videotallenne. Viitattu 28.2.2022
- Kirjanpitolainmuutos 1376/2016. Laki kirjanpitolain muuttamisesta. Viitattu 4.4.2022. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2016/20161376>
- Koipijärvi, T. & Kuvaja, S. (2020). *Yritysvastuu 2.0 Johtamisen uusi normaali*. Helsingin seudun kauppakamari. 2. uudistettu painos. Notepad Ay.
- Korkeila, S. (2019). OECD-tietopaketti. Viitattu 6.11.2021. <https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/kirjasto/aineistot/kv-jarjestot/oecd/Sivut/default.aspx>.
- KPMG. (2020). The time has come: The KPMG Survey of Sustainability Reporting 2020. Viitattu 9.3.2022. https://home.kpmg/content/dam/kpmg/fi/pdf/12/KPMG_Time_has_come_External_presentation_pdf.pdf
- Księżak, P. (2016). The benefits from CSR for a company and society. *Journal of Corporate Responsibility and Leadership* 3(4) 53–66.

- Kujala, J., Heikkinen, A. & Lehtimäki, H. (2012). Understanding the nature of stakeholder relationships: An empirical examination of a conflict situation. *Journal of Business Ethics* 109, 53–65.
- Kujala, J., Lehtimäki, H. & Freeman, R. E. (2019). A stakeholder approach to value creation and leadership. *Leading change in a complex world: A stakeholder approach to value creation and leadership*. Tampere University Press, 123–143.
- Kujala, J. (2010). Corporate responsibility perceptions in change: Finnish managers' views on stakeholder issues from 1994 to 2004. *Business Ethics: A European Review* 19(1), 14–34.
- Kujala, J. & Kuvaja, S. (2002). Välittävä johtaminen – Sidosryhmät eettiset liiketoiminnan kirittäjinä. Talentum. Helsinki.
- Kyngäs, H. & Vanhanen, L. (1999). Sisällön analyysi. *Hoitotiede* 11(17), 3–12.
- Laine, M., Trediga, H. & Unerman. (2022). Sustainability accounting and accountability. Third Edition. Routledge. Taylor & Francis Group.
- Le Maire, B. (2022). Neuvosto vahvisti kantansa yritysten kestävyysraportointia koskevaan direktiiviin. EU-neuvosto. Viitattu 29.4.2022. <https://www.consilium.europa.eu/fi/press/press-releases/2022/02/24/council-adopts-position-on-the-corporate-sustainability-reporting-directive-csrd/>
- Liappis, H., Pentikäinen, M. & Vanhala, A. (2019). Menesty yritysvastuulla. Käsikirja kokonaisuuteen. Edita Publishing Oy.
- Li, J-Y., Tian, S., Carter, J. & Wen, J. (2020). More than the bottom line: Exploring social responsibility practises in hospital setting in the United States. *Health Marketing Quarterly* 38(4), 297–314.
- Marjamäki, P. & Vuorio, J. (2021). Viestinnän johtaminen. Strategiasta tuloksiin. Alma Talent. Helsinki
- Mehiläinen. (2022). Viitattu 12.4.2022. <https://www.mehilainen.fi/yritysinfo/mehilainen-yrityksena>
- Mehiläinen. (2021). Vastuullisuusraportti 2021. Viitattu 24.4.2022. https://media.mehilainen.fi/www/pdf/vastuullisuusraportti_2021.pdf
- Mehiläinen. (2021). Mehiläisen vuosikertomus 2021. Viitattu 6.4.2022. https://media.mehilainen.fi/www/pdf/vuosikertomus_2021.pdf
- Myllykangas, P., Kujala, J., Lehtimäki, H. (2010). Analyzing the essence of stakeholder relationships: What do we need in addition to power, legitimacy and urgency? *Journal of Business Ethics* 96, 65–72.

- Mäkelä, H. & Kujala, J. (2017). Integroitu raportointi yritysvastuun mittaamisen ja arvioinnin näkökulmasta. Teoksessa Juholin, E. & Luoma-aho, V. Mitattava viestintä, 112–123. Helsinki: ProCom – Viestinnän ammattilaiset ry.
- Niskala, M. & Tarna, K. (2003). Yhteiskuntavastuun raportointi. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.
- Norden. (2012). Nordic Strategy for Corporate Social Responsibility. Viitattu 14.4.2022. <https://www.norden.org/en/publication/nordic-strategy-corporate-social-responsibility>
- Nordgren, L. (2009). Value creation in health care services – developing service productivity. Experiences from Sweden. International Journal of Public Sector Management 22(2), 114–127. Emerald Group Publishing Limited.
- OECD. (2021). Viitattu 6.11.2021. <https://www.oecd.org/about/>
- Parikka, H. & Härkönen, T. (2020). Yritysvastuu ulottuu dataan: Näkökulmia ja ehdotuksia vastuullisen datan käytön edistämiseksi. Sitra. Helsinki. Viitattu 26.2.2022. <https://www.sitra.fi/julkaisut/yritysvastuu-ulottuu-dataan/#lahteet>
- Petrenko, O. V., Aime, F., Ridge, J. & Hill, A. (2016). Corporate social responsibility or CEO narcissism? CSR motivations and organizational performance. Strategic Management Journal 37, 262–279.
- Pihlajalinna. (2021). Vastuullisuusraportti 2021. Viitattu 18.4.2022. https://investors.pihlajalinna.fi/~/_media/Files/P/Pihlajalinna-IR-V2/documents/fi/pihlajalinna-vastuullisuusraportti-2021-fi.pdf
- Pihlajalinna. (2020). Pihlajalinna vuosikertomus 2020. Viitattu 6.4.2022. https://investors.pihlajalinna.fi/~/_media/Files/P/Pihlajalinna-IR-V2/reports-and-presentations/fi/Pihlajalinna_vuosikertomus_2020.pdf
- Praktikertjänst. (2022). Viitattu 12.4.2022. <https://www.praktikertjanst.se/praktikertjanst-in-english/>
- Praktikertjänst. (2021). Hållbarhetsrapport 2021. Viitattu 21.8.2022. <https://www.praktikertjanst.se/globalassets/00.-praktikertjanst-koncernwebb/04.-dokument/arsredovisningar/hallbarhetsrapport-2021.pdf>
- Praktikertjänst. (2020). Hållbarhetsarbete 2020. Viitattu 24.4.2022. <https://praktikertjanst.se/globalassets/00.-praktikertjanst-koncernwebb/04.-dokument/ovrigt/hallbarhetsarbete-2020.pdf>
- Praktikertjänst. (2020). Praktikertjänst årsredovisning 2020. Viitattu 6.4.2022. https://www.praktikertjanst.se/globalassets/00.-praktikertjanst-koncernwebb/04.-dokument/arsredovisningar/Arsredovisning_2020.pdf

- Praktikertjänst. (2017). Viitattu 24.4.2022.
https://www.praktikertjanst.se/globalassets/00.-praktikertjanst-koncernwebb/04.-dokument/arsredovisningar/arsredovisning_2017.pdf
- Porter, M. E. & Kramer, M. R. (2006). Strategy & society. The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review* 84(12), 78–92.
- Post, J.E., Preston, L.E. & Sachs, S. (2002). Managing the extended enterprise. The new stakeholder view. *California management review* 45(1), 6–28.
- Puroila, J. & Mäkelä, H. (2019). Matter of opinion: Exploring the socio-political nature of materiality disclosures in sustainability reporting. *Accounting, Auditing & Accountability* 32(4), 1043–1072.
- Quarshie, A., Salmi, A. & Leuschner, R. (2016). Sustainability and corporate social responsibility in supply chains: The state of research in supply chain management and business ethics journals. *Journal of Purchasing & Supply Chain Management* 22(2), 82–97.
- Raghubir, P., Roberts, J., Lemon, K. N. & Winer, R. S. (2010). Why, when, and how should the effect of marketing be measured? A stakeholder perspective for corporate social responsibility metrics. *Journal of Public Policy & Marketing*, 29(1), 66–77.
- Ramm-Schmidt, M. (2018). Kannattaako vai kangistaako vastuullisuus liiketoiminnassa? Viitattu 30.3.2022.
<https://www.fibsry.fi/ajankohtaista/%E2%80%8Bkannattaako-vai-kangistaako-vastuullisuus-liiketoiminnassa-laaja-selvitys-julkaistu/>
- Ratia, M. (2021). Business analytics creating value in the private healthcare sector. Tampere university.
- Raupp, J. (2015). Strategizing risk communication. Teoksesta (toim. Holtzhausen, . & Zerfass, A.) *The routledge handbook of strategic communication*. New York and Oxon: Routledge, 520-533.
- Regeringskansliet. (2022). Sustainable Business – A platform for Swedish action. Viitattu 14.4.2022.
<https://www.government.se/49b750/contentassets/539615aa3b334f3cbedb80a2b56a22cb/sustainable-business---a-platform-for-swedish-action>
- Rimmel, G. (2021). Sustainability management systems and processes. Teoksessa Rimmel, G. *Accounting for sustainability*. Taylor & Francis Group, 87–98.
- Russo, F. (2016). What is the CSR's focus in healthcare? *Journal of Business Ethics* 134, 323–334.

- Savitz, A. & Weber, K. (2014). *The triple bottom line: How today's best-run companies are achieving economic, social and environmental success-and how you can too*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Savitz, A. & Weber, K. (2007). *The sustainability sweet spot*. Environmental Quality Management. Wiley InterScience.
- Schaltegger, S. & Wagner, M. (2011). Sustainable entrepreneurship and sustainability innovation: Categories and interactions. *Business Strategy and the Environment* 20(4), 222–237.
- Silvola, H. (2021). EU-komission päätöksellä iso vaikutus noin 700 suomalaisyritykseen – näillä keinoilla pidät yrityksesi ajan tasalla. Intito Oy. Viitattu 29.4.2022. <https://www.epressi.com/tiedotteet/talous/eu-komission-paatoksella-iso-vaikutus-noin-700-suomalaisyritykseen-nailla-keinoilla-pidat-yrityksesi-ajan-tasalla.html>
- Socialstyrelsen. (2022). About the Swedish healthcare system. Viitattu 6.4.2022. <https://www.socialstyrelsen.se/en/about-us/healthcare-for-visitors-to-sweden/about-the-swedish-healthcare-system/>
- Sophiahemmet. (2019). Private and public healthcare in Sweden: The differences expalined. Viitattu 6.4.2022. <https://www.thelocal.se/20190605/private-and-public-healthcare-in-sweden-whats-the-difference-sophiahemmet-tlccu/>
- Soteuudistus. (2022). Viitattu 13.4.2022. <https://soteuudistus.fi/etusivu>
- STM. (2022). Terveyspalvelut. Viitattu 22.2.2022 <https://stm.fi/terveyspalvelut>
- STM. (2022). Yksityiset sosiaali- ja terveyspalvelut. Viitattu 1.3.2022. <https://stm.fi/yksityiset-sotepalvelut>
- STM. (2015). Suomen terveydenhuollon laatu on OECD-maiden parhaimpia. Sosiaali- ja terveysministeriö. Viitattu 13.4.2022. <https://stm.fi/-/suomen-terveydenhuollon-laatu-on-oecd-maiden-parhaimpia>
- Strand, R., Freeman, R. Edward. (2015). Scandinavian cooperative advantage: The theory and practice of stakeholder engagement in Scandinavia. *Business Ethics* 127, 65–85.
- Stubbs, W. & Cocklin, C. (2008). Conceptualizing a “Sustainability business model”. *Organizations & Environment* 21(2), 103–127.
- Sweden. (2022). Healthcare in sweden. Viitattu 6.4.2022. <https://sweden.se/life/society/healthcare-in-sweden>
- Tantalo, C., & Priem, R. L. (2016). Value creation through stakeholder synergy. *Strategic Management Journal* 37(2), 314–329.

- Tapaninaho, R., & Kujala, J. (2019). Reviewing the stakeholder value creation literature: Towards a sustainability approach. In *Social responsibility and sustainability*, 3–36. Springer, Cham.
- TEM. (2022). Työ- ja elinkeinoministeriö; Yhteiskuntavastuu. Viitattu 22.2.2022. <https://tem.fi/yhteiskunta-ja-yritysvastuun-neuvottelukunta>
- TEM. (2022). Työ- ja elinkeinoministeriö; Suuryritysten kestävyysraportointi kilpailukykyministerien käsittelyssä Brysselissä. Viitattu 29.4.2022. <https://tem.fi/-/suuryritysten-kestavyysraportointi-kilpailukykyministerien-kasittelyssa-brysselissa>
- TEM. (2020). Työ- ja elinkeinoministeriö; Oikeudellinen selvitys yritysvastuulaista. Viitattu 27.2.2022. <https://tem.fi/documents/1410877/16402203/Oikeudellinen+selvitys+yritysvastuulaista.pdf/7707bed4-cb57-cb6b-91ab-8344793d2194/Oikeudellinen+selvitys+yritysvastuulaista.pdf?t=1593519974249>
- TEM. (2019). Työ- ja elinkeinoministeriö; OECD:n asianmukaisen huolellisuuden ohjeet vastuulliseen liiketoimintaan. TEM oppaat ja muut julkaisut 2019:5. Viitattu 27.2.2022. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161430/TEM_oppaat_5_2019_OECDn_asianmukaisen_huolellisuuden_ohjeet_04032019.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Terveydenhuoltolaki. 2010/1326 §2. Viitattu 3.4.2022. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2010/20101326>
- Terveystalo. (2021). Vastuullisuusraportti 2020. Viitattu 20.4.2022. https://www.terveystalo.com/globalassets/yhtio/sijoittajat/tiedostot/raportit/terveystalo_vastuullisuusraportti_2020.pdf
- Terveystalo. (2021). Vuosikertomus 2021. Viitattu 18.4.2022. https://www.terveystalo.com/globalassets/yhtio/sijoittajat/vuosikertomus21/terveystalo_vuosikertomus_2021.pdf
- Tietosuojala. (2022). Usein kysytyä EU:n tietosuojasetuksesta. Viitattu 7.3.2022. <https://tietosuojala.fi/gdpr>
- Tikka, V. & Gävert, N. (2014). Arvonluonnin uusi aalto. Näin rakennetaan vuosisadan arvokkaimmat yritykset. Tekes.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi. Helsinki.

- UM. (2022). Ulkoministeriö; Agenda 2030 – kestävä kehityksen tavoitteet. Viitattu 27.2.2022. <https://um.fi/agenda-2030-kestavan-kehityksen-tavoitteet>
- Unido. (2021). Viitattu 6.11.2021. <https://www.unido.org/our-focus/advancing-economic-competitiveness/competitive-trade-capacities-and-corporate-responsibility/corporate-social-responsibility-market-integration/what-csr>
- Valtiokonttori. (2021). Vastuullisuusraportointi valtionhallinnossa. Viitattu 9.3.2022. <https://www.valtiokonttori.fi/maaraykset-ja-ohjeet/vastuullisuusraportointi-valtionhallinnossa-2/>
- Weber, M. (2008). The business case for corporate social responsibility: A company-level measurement approach for CSR. *European Management Journal*, 26(4), 247–261.
- Winston, A.S. (2014). *The big pivot. Radically Practical Strategies for a Hotter, Scarces, and More Open World*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Worthington, I. (2009). Corporate perceptions of the business case for supplier diversity: How socially responsible purchasing can ‘pay’. *Journal of Business Ethics* 90(1), 47–60.
- WWF. (2022). One planet Solutions. Viitattu 4.4.2022. https://wwf.panda.org/discover/knowledge_hub/all_publications/one_planet_solutions/
- WWF. (2020). Living planet report 2020. Viitattu 4.4.2022. <https://f.hubspotusercontent20.net/hubfs/4783129/LPR/PDFs/ENGLISH-SUMMARY.pdf>
- Yi, Y. (2014). *Customer value creation behavior*. Abingdon, Oxon: Routledge.
- Yrjölä, M., Kuusela, H., Närvänen, E., Rintamäki, T. & Saarijärvi, H. (2019.) *Leading Change: A Customer Value Framework*. Tampere University Press.
- Zhang, Y., Dong, C., Weare, A.M.M. & Harris Ao, S. (2021). Contextualizing motivating language to corporate social responsibility (CSR): How leader motivating language affects employee’s CSR engagement and employee-organization relationships. *Sustainability* 13, 1–17.
- Zhang, L., Hangjun, T., Onan Demirel, H., Duffy, V., Yih, Y. & bidassie, B. (2015). A practical model of value co-creation in healthcare service. *Procedia Manufacturing* 3, 200–207.
- Årsredovisningslag 1995:1554. Viitattu 20.4.2022. https://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/arsredovisningslag-19951554_sfs-1995-1554.