



**SUORITUSKYVYN MITTAAMISEN ROOLI VASTUULLISEN STRATEGIAN  
TOTEUTUKSEN TUKENA**

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

Laskentatoimi, Kauppatieteiden pro gradu -tutkielma

2023

Elvi Leminen

Tarkastajat: Tutkijaopettaja, dosentti Helena Sjögrén

Tutkijaopettaja Juha Soininen

## TIIVISTELMÄ

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

LUT-kauppakorkeakoulu

Kauppätieteet

Elvi Leminen

### **Suorituskyvyn mittaamisen rooli vastuullisen strategian toteutuksen tukena**

Kauppätieteiden pro gradu -tutkielma

2023

112 sivua, 5 kuvaa, 5 taulukkoa ja 1 liitettä

Tarkastajat: Tutkijaopettaja, dosentti Helena Sjögrén ja Tutkijaopettaja Juha Soininen

Avainsanat: vastuullinen suorituskyvyn mittaaminen, vastuullisuusstrategia, strategian toteutus

Tämän pro gradu -tutkielman päätavoitteena oli tutkia, miten organisaatiot käyttävät johdon ohjausjärjestelmiin kuuluvaa suorituskyvyn mittausta vastuullisten strategioiden toteutuksen tukena. Alatutkimuskysymyksillä selvitettiin organisaatioiden motiiveja vastuullisuudelle ja vastuulliselle strategialle, vastuullisuuden mittareiden valintaan ja mittaristoon vaikuttavia tekijöitä sekä, millaisia hyötyjä vastuullisuuden mittaaminen tuo vastuullisen strategian toteutukseen ja millaisia haasteita tähän liittyy. Päättökysymyksen avulla selvitettiin, miten suorituskyvyn mittaaminen voi tukea vastuullisen strategian toteutusta ja sen mukaista toimintaa.

Tutkimuksen tutkimusmenetelmä oli laadullinen tutkimus ja tutkimusstrategia monitapaustutkimus. Tutkimuksen tapauksia olivat seitsemän suomalaista suuryritystä eri toimialoilta. Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin puolistrukturoituja haastatteluita. Litteroidut haastattelut analysoitiin teorialähtöisen sisällönanalyysin menetelmällä.

Tutkimuksen tulosten mukaan vastuullisuuden ja vastuullisen strategian motiivit ovat moninaisia ja osittain organisaatioista riippuvaisia. Myös mittareiden valintaan ja mittaristoon vaikuttavia tekijöitä sekä erilaisia hyötyjä strategian toteutuksessa havaittiin useita. Tulosten perusteella tärkein mittareiden valintaan vaikuttava tekijä on olennaisuuden arviointi. Mittausten haasteet strategian toteutuksessa liittyivät pääosin käytettäviin mittareihin. Tulosten perusteella mittarit tukevat vastuullisen strategian toteutusta erityisesti asioiden johdettavuuden, seurannan ja tulosten analysoinnin kautta. Näin toimintaa voidaan ohjata strategisten tavoitteiden suuntaan. Tärkeimpinä mittareiden vaikutuksina strategian mukaiseen toimintaan havaittiin palkitseminen ja mittareiden motivoiva vaikutus henkilöstön keskuudessa.

## ABSTRACT

Lappeenranta–Lahti University of Technology LUT

School of Business and Management

Business Administration

Elvi Leminen

### **The role of performance measurement in support of sustainability strategy implementation**

Master's thesis

2023

112 pages, 5 figures, 5 tables and 1 appendices

Examiners: Associate professor Helena Sjögrén and Associate professor Juha Soininen

Keywords: sustainability performance measurement, sustainability strategy, strategy implementation

This master's thesis studied how firms use performance measurement to support sustainability strategy implementation. Sub-research questions were used to find out the motivations of organizations for sustainability and sustainability strategy, the factors affecting the selection of sustainability measures and measurement systems, and what kind of benefits the sustainability measurement brings to the strategy implementation and the challenges associated with it. The main research question was used to find out how performance measurement can support the implementation of a sustainability strategy and the action according to it.

The research method of the study was a qualitative study, and the research strategy was a multiple-case study. The cases of the research are seven large Finnish companies from different industries. Semi-structured interviews were used as the data collection method. The transcribed interviews were analyzed with theory-based content analysis.

According to the results the motivations are diverse and partly dependent on firms. Several factors influence the choice of measures and measurement systems, and there are various benefits for strategy implementation. The most important factor influencing the choice of metrics is materiality. The challenges in implementation were mainly related to the measures. The metrics support the implementation especially through manageability, monitoring, and analysis of results. Thus, operations can be directed to the direction of strategic goals. Rewarding as well as the motivating effect of measures among personnel were found to have the most significant effects on action in accordance with the strategy.

## KIITOKSET/ ACKNOWLEDGEMENTS

Haluan kiittää tutkimukseen osallistuneiden kohdeorganisaatioiden haastateltavia. Kiitos ajastanne ja aihepiirin asiantuntijuutenne jakamisesta kanssani!

Kiitän myös pro gradu -tutkielmani ohjaajiani Helena Sjögrénia ja Juha Soinista laadukkaasta ohjauksesta ja kannustamisesta tutkimuksen toteuttamiseen.

Helsingissä 13.4.2023

Elvi Leminen

## Sisällysluettelo

Tiivistelmä

Abstract

Kiitokset

1	Johdanto.....	11
1.1	Tutkimuksen tausta .....	12
1.2	Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset.....	14
1.3	Tutkimusmenetelmä ja aineisto.....	16
1.4	Tutkimuksen rajaukset .....	17
1.5	Tutkimuksen rakenne .....	20
2	Vastuullisuuden suorituskyvyn johtaminen .....	21
2.1	Yritysvastuu .....	21
2.2	Vastuullinen strategia.....	23
2.3	Johdon ohjausjärjestelmät .....	28
2.4	Suorituskyvyn mittaaminen .....	31
2.4.1	Suorituskyky ja sen mittaaminen .....	32
2.4.2	Suorituskyvyn johtaminen ja mittausjärjestelmät.....	33
2.4.3	Vastuullisuuden suorituskyvyn mittaus .....	37
2.4.4	Vastuullisuuden suorituskyvyn mittausjärjestelmät .....	40
2.5	Suorituskyvyn mittaus vastuullisen strategian toteutuksen tukena.....	42
3	Tutkimuksen toteutus .....	48
3.1	Metodologiset valinnat.....	48
3.2	Tutkimuksen kohdeorganisaatiot ja haastateltavat.....	49
3.3	Tutkimusaineiston keruu .....	53
3.4	Aineiston analysointi.....	55
4	Tutkimuksen tulokset .....	60
4.1	Vastuullisuuden ja vastuullisen strategian määrittelyt ja motiivit .....	60
4.1.1	Määrittelyt.....	60
4.1.2	Motiivit .....	64
4.2	Vastuullisuuden integroiminen strategiaan .....	67

4.2.1	Integraatiota edistävät ja vaikeuttavat tekijät.....	68
4.2.2	Vastuullisuuden johtamisen työkalut.....	70
4.3	Vastuullinen suorituskyvyn mittaus.....	71
4.3.1	Vastuullisuuden suorituskyvyn mittauksen syyt ja käyttö.....	71
4.3.2	Vastuullisten suorituskyvyn mittareiden valinta.....	74
4.3.3	Vastuullisuuden suorituskyvyn mittausjärjestelmät .....	78
4.4	Suorituskyvyn mittausjärjestelmät vastuullisen strategian tukena.....	84
4.4.1	Vastuullisen suorituskyvyn mittaamisen hyödyt ja haasteet strategian toteutuksessa.....	84
4.4.2	Vastuullinen suorituskyvyn mittaus strategian toteutuksessa.....	89
4.4.3	Vastuullisen suorituskyvyn mittauksen vaikutus henkilöstön toimintaan.....	94
5	Yhteenveto ja johtopäätökset .....	97
5.1	Vastaukset tutkimuskysymyksiin.....	98
5.2	Tutkimuksen teoreettinen kontribuutio ja käytännön merkitys .....	108
5.3	Tutkimuksen luotettavuus .....	109
5.4	Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusehdotukset .....	111
	Lähteet .....	113

## Liitteet

### Liite 1. Haastattelurunko

### Kuvaluettelo

Kuva 1. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Kuva 2. Johdon ohjauksen paketti (mukailen Malmi & Brown 2008)

Kuva 3. Suorituskyvyn mittaamisen ja suorituskyvyn johtamisen suhde (mukailen Slizyte & Bakanauskiene 2007)

Kuva 4. Tulokortin näkökulmat (mukailen Kaplan ja Norton 1996, 54)

Kuva 5. Suorituskyvyn mittaamisen käyttö vastuullisen strategian toteutuksessa

## Taulukkuuettelo

Taulukko 1. Kohdeorganisaatioiden ja haastateltavien taustatiedot

Taulukko 2. Analyysirunko

Taulukko 3. Esimerkki teorialähtöisen sisällönanalyysin etenemisestä

Taulukko 4. Vastuullisuuden ja vastuullisen strategian motiivit

Taulukko 5. Vastuullisen suorituskyvyn mittauksen hyödyt ja haasteet strategian toteutuksessa

# 1 Johdanto

Vastuullisuusasiat ovat olleet jo pidemmän aikaa ja toisaalta kasvavassa määrin pinnalla niin yritysmaailmassa kuin yleisessä keskustelussa. Yrityksiä pidetään yhä enemmän vastuussa päätöksiensä ja toimiansa vaikutuksista ympäristöön (Braam, de Weerd, Hauck & Huijbregts 2016, 724). Myös julkinen painostus sosiaalisen ja ympäristöinformaation lisäämiseksi on viime vuosikymmenten aikana kasvanut (Tschopp & Nastanski 2014, 150). Tämän kehityksen myötä yritysvastuu on kehittynyt tilanteeseen, jossa on hyvin epätodennäköistä, että sen merkitys tulisi enää poistumaan (Tschopp & Huefner 2015, 565).

Koska vastuullisuusasiat ovat tällä hetkellä pinnalla, vaikuttavat ne osaltaan myös yritysten strategioihin. Organisaation sitoutuminen vastuullisuuteen vaatii myös sen strategian tarkastelua, jotta vastuullisuus voisi toimia integroituna osana liiketoimintastrategiaa ja prosesseja (Engert, Rauter & Baumgartner 2016, 2833). Vaikka vastuullisuuden integroiminen organisaatioiden strategiaan on jo pitkään nähty tärkeänä, on kuitenkin havaittu, että organisaatioilla on tässä edelleen haasteita (Gond, Grubnic, Herzig & Moon 2012; Kiron, Kruschwitz, Haanaes & Velken 2012; Engert et al. 2016). Tämän lisäksi myös strategian varsinainen implementointi liiketoimintaan on toisinaan havaittu haasteeksi (Battaglia, Passetti, Bianchi & Frey 2016; Lisi 2015; Lueg & Radlach 2016).

Johdon ohjauksen työkalut ovat yksi keino muuttaa organisaatioita vastuullisempaan suuntaan (Gond et al. 2012, 206). Johdon ohjaus vaikuttaa esimerkiksi strategian muodostamiseen ja implementointiin (Engert & Baumgartner 2016, 831). Lisäksi johdon ohjausjärjestelmät nähdään usein strategiaa tukevin (Gond et al. 2012, 206). Viimeisen vuosikymmenen aikana tutkijat ovat alkaneet keskittymään johdon ohjauksen menetelmiin vastuullisuuden näkökulmasta, ja kirjallisuus kasvavassa määrin puoltaa johdon ohjauksen tukea organisaatioiden vastuullisuudessa (Ghosh, Herzig & Mangena 2019, 5; Crutzen, Zvezdov & Schaltegger 2017, 1291).



Vastuullinen strategia voidaan määritellä strategiaksi, joka keskittyy sisäiseen/ ulkoiseen vastuullisuuteen sitoutumiseen (Baumgartner & Ebner 2010, 76). Yleisin tapa jäsenellä käsitettä on jakaa vastuullisuus sosiaaliseen, taloudelliseen ja ympäristön näkökulmaan (Purvis, Mao & Robinson 2019, 681). Kattava yritys vastuustrategia ottaa huomioon kaikki edellä mainitut ulottuvuudet, niiden vaikutukset ja keskinäiset suhteet (Baumgartner & Ebner 2010, 77). Vastuullisen strategian muodostaminen on todettu tärkeäksi organisaatioille. Kestävän kehityksen vision implementointi on myös nähty välttämättömänä pitkän aikavälin strategiseen suunnitelmaan (PwC 2019, 44). Ghosh et al. (2019, 16) mukaan vastuullinen strategia ja sen implementointi tarvitsevat kuitenkin kontrollimekanismeja. Kontrollit voivat olla sekä muodollisia että epämuodollisia. Vastuullisen strategian johdon ohjauksen kontrollit voivat sisältää epämuodollisia kontrolleja yrityskulttuurin tutustuttamiseksi kestäväan ajatteluun. Puolestaan muodolliset kontrollit, joita ovat esimerkiksi organisaation rakenne, hallinto ja johtaminen, suunnittelu, palkitseminen, tietotekniikka ja järjestelmät sekä suorituskyvyn mittausjärjestelmät, pyrkivät edistämään vastuullisuuden tavoitteita taloudellisten näkökoh- tien lisäksi.

Tämä tutkimus keskittyy johdon ohjauksen keinoista suorituskyvyn mittaukseen. Tutkiel- man tavoitteena on selvittää, miten organisaatiot käyttävät suorituskyvyn mittausta tuke- maan vastuullisten strategioiden toteutusta. Tässä johdantoluvussa käsitellään ensin tutki- muksen tausta ja esitellään sekä perustellaan tutkimusaukko. Tämän jälkeen asetetaan tutki- mustavoitteet ja tutkimuskysymykset, esitellään tutkimusmenetelmä ja aineisto sekä määri- tellään tutkimuksen rajaukset. Lopuksi kerrotaan lyhyesti myös tutkielman rakenne.

## 1.1 Tutkimuksen tausta

Osa johdon ohjauksen tutkimuksista on selvittänyt vastuullisuuden integroimista strategiaan laajasti ja yleisemmin koko johdon ohjauksen näkökulmasta (Riccaboni & Luisa Leone 2010; Narayana & Boyce 2019; Gond et al. 2012; Beusch, Frisk, Rosén & Dilla 2022; Sund & Brown 2017). Varhaisemmassa tutkimuksessa Riccaboni ja Luisa Leone (2010, 130) sel- vittivät, onko johdon ohjauksella roolia vastuullisten strategioiden implementoinnissa, ja jos on, millainen tämä rooli on. Tutkimus keskittyi erityisesti arvioimaan, miten johdon ohjaus muuntaa strategiat toiminnaksi, ja miten niitä tulisi muuttaa, kun tapahtuu strateginen

muutos vastuullisempaan suuntaan. Myös Narayana ja Boyce (2019, 1210) tarkastelivat johdon ohjauksen roolia organisaatiomuutoksessa kohti vastuullisuutta. Gond et al. (2012, 205) tutkivat puolestaan prosesseja, joilla johdon ohjausjärjestelmät edistävät vastuullisuuden integrointia organisaatiostrategiaan sekä pyrkivät teorioimaan johdon ohjausjärjestelmien ja vastuullisuuden ohjausjärjestelmien rooleja ja käyttöä vastuullisuuden integroimisessa strategiaan. Myöhemmin esimerkiksi Beusch et al. (2022, 1) ovat laajentaneet Gondin et al. (2012) tutkimuksen teoreettista taustaa ja kehittämää integraatiotypologiaa. Puolestaan esimerkiksi Sund ja Brown (2017) ovat lähestyneet teemaa hieman eri näkökulmasta ja tutkineet ympäristöasioiden integroimista johdon ohjausjärjestelmiin.

Johdon ohjauksen menetelmistä erityisesti suorituskyvyn mittausta on havaittu käytettävän vastuullisuuden ohjauksessa organisaatioissa (Lueg & Radlach 2016, 163; Crutzen et al. 2017, 1296). Lisäksi suorituskyvyn mittauksen roolia on selvitetty organisaatioiden strategioiden toteutuksessa, jossa sen on myös haivattu olevan hyödyllistä (Micheli & Mura 2017, 437; Micheli & Muctor 2021, 1761; Neely 2002, 296). Johnstonin ja Pongatichatin (2008, 942) mukaan suorituksen mittaamista ja johtamista koskevassa kirjallisuudessa vaikuttaisi olevan taustalla oletus siitä, että organisaation suorituskyvynmittausta tulisi tarkastella säännöllisesti, jotta voidaan varmistua, että se on yhdenmukaista strategian kanssa. Jos tätä ei tehdä, strategian muutoksista johtuvat prioriteettien muutokset voivat tehdä suorituskyvyn mittaamisesta merkityksetöntä tai jopa haitallista.

Vastuullisuuden merkityksen kasvun myötä myös vastuullisuuden suorituskyvyn arvioimisesta on tullut organisaatioille tärkeämpää (Mio, Costantini & Panfilo 2022, 380). Aihealueen tutkimuksissa toistuvasti esiin nouseva käsite on Sustainability Balanced Scorecard (SBSC), eli vastuullinen tulokortti (Figge, Hahn, Schaltegger & Wagner 2002; Hansen & Schaltegger 2016). Journeaultin (2016, 214) mukaan vastuullinen tulokortti on yksi lupavimmista strategisista työkaluista, joka voi auttaa organisaatioita samanaikaiseen taloudellisen, ympäristön ja sosiaalisen näkökulmien integrointiin, ja tukemaan niiden vastuullisuuden strategiaa. Vastuullinen tulokortti on usein muunneltu versio alkuperäisestä Kaplanin ja Nortonin (1992) kehittämästä tulokortista. Erona alkuperäiseen tulokorttiin on se, että vastuullinen tulokortti huomio nimenomaisesti vastuullisuuden näkökulmat. (Hansen &

Schaltegger 2016, 193.) Vastuullisuus onkin liitetty tulokorttiin eri tavoin ja tutkittu erilaisista näkökulmista (mm. Ali, Sami, Senan & Baig 2022; Jassem, Zakaria & Che Azmi 2022; Mio et al. 2022). On kuitenkin havaittu, että vastuullisuuden näkökulmat eivät usein ole linkitetty yrityksen strategiaan ja vastuullisuuden mittaaminen sopivilla suorituskyvyn mittareilla on ollut vaikeaa (Hristov & Chirico 2019, 1). Tämän lisäksi myös oikeanlaisten indikaattoreiden kehittäminen on ollut haastavaa (Neri, Cagno, Lepri & Trianni 2021, 648).

Tämä tutkielma keskittyy siihen, miten organisaatiot käyttävät suorituskyvyn mittausta tukemaan vastuullisten strategioiden toteutusta. Aihealuetta ei ole vielä juurikaan tutkittu suomalaisten yritysten kontekstissa. Tutkimus, jossa selvitetään, miten yritykset käsittelevät vastuullisuutta taloudellisten ja ei-taloudellisten suorituskyvyn mittareiden avulla on vielä vähäistä (Wu, Farrukh, Raza, Meng & Alam 2021). Lisäksi vaikka on yleisesti todettu, että vastuullisen strategian muodostaminen on tärkeää, on käytännön toteutukseen kiinnitetty vielä harvoin huomiota (Engert & Baumgartner 2016, 822). Engert, Rauter ja Baumgartner (2016, 2833) mukaan tulevaisuudessa painopiste tulisi siirtää siitä, onko yritysten integroitava vastuullisuuden periaate strategiseen johtamiseen, siihen, miten tämä tehdään käytännössä. On myös osoitettu tarve selvittää, miten perinteiset johtamisen kontrollit, eli tässä tutkimuksessa suorituskyvyn mittausjärjestelmät, mukautetaan hallitsemaan vastuullisuutta strategisen painopisteen pohjalta. Vastuullisen strategian roolia kontrollien suunnittelussa on myös selvitetty vielä vähän. (Ghosh et al. 2019, 17.)

## 1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkielman päätavoitteena on selvittää, miten organisaatiot käyttävät johdon ohjausjärjestelmiin kuuluvaa suorituskyvyn mittausta vastuullisten strategioiden toteutuksen tukena. Seuraavaksi esiteltävät tutkimuskysymykset on muodostettu aikaisemman tutkimuksen ja niiden jatkotutkimusehdotuksiin pohjautuen.

Vastuullisuuden toteuttaminen organisaation liiketoiminnassa ja prosesseissa vaatii strategian huomioimisen (Engert et al. 2016, 2833), mutta integrointi strategiaan on havaittu haastavaksi (Gond et al. 2012; Engert et al. 2016). Integraatioprosessit vaativat organisaatioissa

usein uusia käytäntöjä (Stead & Stead 2000, 324), eli esimerkiksi vastuullisuuden suorituskyvyn mittausta. Eräs tutkimuksen haara on viime aikoina selvittänyt johdon ohjauksen työkaluja ja niiden vaikutusta vastuulliseen strategiaan (Ghosh et al. 2019, 8). Arjaliésin ja Mundy (2013, 286) mukaan johdon ohjauksen roolista vastuullisen strategian hallinnassa saadaan parempi käsitys, kun työkaluja tutkitaan käytännössä. Vastuullisella suorituskyvyn mittauksella ja organisaation vastuullisuudella on havaittu olevan positiivinen yhteys (Asiaei, Bontis, Barani & Jusoh 2021, 109). Aikaisemmin vastuullisuuden suorituskyvyn mittausta on selvitetty erillään strategiasta ja perinteisistä suorituskyvyn mittausjärjestelmistä, minkä takia on esitetty tarve huomioida myös näiden yhteys (Mura, Longo, Micheli & Bolzani 2018, 685). Aihealueen tutkimus on kuitenkin vielä vähäistä (Wu et al. 2021). Lisäksi on esitetty tarve selvittää, miten vastuullinen strategia toteutetaan, ja miten sitä hallitaan johdon ohjauksen keinoin käytännössä (Engert et al. 2016; Ghosh et al. 2019). Tämän tutkimuksen päätutkimuskysymykseksi muodostui seuraava:

*Miten vastuullisen strategian toteutusta ja sen mukaista toimintaa voidaan tukea suorituskyvyn mittauksen avulla?*

Päätutkimuskysymyksen avulla pyritään selvittämään organisaatioiden kokemuksia siitä, miten suorituskyvyn mittausta käytetään tukemaan vastuullisten strategioiden toteutusta, ja miten se ohjaa organisaatiota strategian mukaiseen toimintaan. Koska vastuullisen suorituskyvyn mittauksen ja organisaatioiden vastuullisuuden välillä on jo aikaisemmin löydetty positiivinen yhteys (Asiaei et al. 2021, 109) ja johdon ohjauksen keinot nähdään strategian toteutusta tukevinä (Gond et al. 2012, 206), on mielenkiintoista selvittää, millä tavalla suorituskyvyn mittaus voi edesauttaa myös vastuullisen strategian implementointia.

Motivaatio integroidun vastuullisen strategian muodostamiselle lähtee kuitenkin yrityksen sisältä ja tähän organisaatioilla on havaittu olevan erilaisia motiiveja (Silvestre, Fonseca & Morioka 2022, 2052; Arjaliès & Mundy 2013, 290). Vastuullinen strategia voi mahdollistaa organisaatiolle uudenlaisia arvoa kasvattavia tekijöitä (Hristov, Appolloni & Chirico 2022, 3221-3223), jotka voivat myös toimia motiivina strategian kehittämiseksi. Kun organisaatio on sitoutunut vastuullisuuteen, on sen vastuullisen toiminnan mittaaminen havaittu tärkeäksi

(Arjaliès & Mundy 2013, 295). Tätä varten kunkin organisaation tulee määritellä, mitä halutaan mitata, mitkä ovat tavoitteet ja mitkä mittarit kuvaavat organisaatiolle olennaisia asioita parhaiten (Silvestre et al. 2022, 2058; Neely 2002, 295). Lopulta, kun vastuullisuuden suorituskyvyn mittarit on valittu, voidaan niitä hyödyntää strategian toteutuksessa (Micheli & Mura 2017, 437; Micheli & Muctor 2021, 1761). Päättökysymyksen tueksi on muodostettu kolme alatutkimuskysymystä, jotka auttavat asetettuihin tavoitteisiin kokonaisvaltaisesti vastaamista.

*Millaisia motiiveja vastuullisuuteen ja vastuullisen strategian kehittämiseen liittyy?*

*Millaiset asiat vaikuttavat vastuullisten suorituskyvyn mittareiden valintaan ja mittaristoon?*

*Millaisia hyötyjä vastuullinen suorituskyvyn mittaus tuo strategian toteutukseen ja millaisia haasteita tähän liittyy?*

Ensimmäisen alatutkimuskysymyksen avulla pyritään yleisemmällä tasolla selvittämään organisaatioiden motiiveja vastuulliseen toimintaan ja kehittää vastuullinen strategia. Tutkimuskysymys auttaa ymmärtämään paremmin vastuullisten strategioiden taustalla vaikuttavia tekijöitä ja voi osaltaan selittää, miksi strategiat ovat sellaisia kuin ne ovat ja miten se näkyy myös strategioiden toteutuksessa. Toisen alatutkimuskysymyksen tarkoituksena on selvittää, millä perusteilla vastuullisuuden suorituskyvyn mittarit valitaan osaksi suorituskyvyn mittaristoa. Myös tämä kysymys auttaa ymmärtämään vastuullisuuden mittareiden valintaa, mittaristoja ja linkittymistä strategiaan. Viimeisen alatutkimuskysymyksen avulla selvitetään, millaisia hyötyjä vastuullisuuden suorituskyvyn mittaus tuo vastuullisen strategian toteutukseen ja toisaalta, millaisia haasteita tähän voi liittyä.

### 1.3 Tutkimusmenetelmä ja aineisto

Tutkimus on tyypiltään kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Laadullinen tutkimus pyrkii usein rakentamaan merkityksellistä ja kattavaa kuvaa tutkittavasta aiheesta. Tutkimus pyrkii usein vastaamaan kysymyksiin kuten ”miten”, ”missä”, ”milloin” ja ”miksi”. (Leung 2015, 324.) Tämä tutkimus pyrkii vastaamaan kysymykseen ”miten”, koska tutkimuksen

päätavoitteena on selvittää, miten organisaatiot käyttävät johdon ohjausjärjestelmiin kuuluvaa suorituskyvyn mittausta vastuullisten strategioiden toteutuksen tukena. Laadullinen tutkimus sopii tutkimusmenetelmäksi myös sen takia, että sen keinoin tutkittavaan ilmiöön päästään syvemmälle.

Tutkimuksen tutkimusstrategiana käytettiin monitapaustutkimusta, joka mahdollistaa tapauksen vertailun (Laine, Bamberg & Jokinen 2015, 9-10; Puusa & Juuti 2020). Tämän tutkimuksen tapauksia olivat tutkimukseen osallistuneet seitsemän kohdeorganisaatiota. Laadullisessa tutkimuksessa tieto on usein ei-numeerista (Leung 2015, 324). Tutkimuksen aineisto kerättiin haastattelemalla kohdeorganisaatioiden vastuullisuuden asiantuntijoita. Jokaisesta kohdeorganisaatiosta haastateltiin yhtä henkilöä. Haastattelut olivat puolistrukturoituja. Haastattelujen teemat ja kysymykset laadittiin siis etukäteen, mutta vastausvaihtoehtoja ei rajattu. Haastateltavat saivat sanoittaa itse vastauksensa. (Puusa & Juuti 2020.) Kaikki haastattelut tallennettiin. Mahdollisimman pian jokaisen haastattelun jälkeen haastattelulenteet myös litteroitiin, eli kirjoitettiin tekstimuotoon (Hirsjärvi & Hurme 2015, 138).

Aineiston analyysimenetelmänä käytettiin sisällönanalyysiä, koska sen avulla erilaisia dokumentteja voidaan analysoida systemaattisesti ja objektiivisesti. Tässä tutkimuksessa dokumentteja olivat litteroidut haastattelut. Sisällönanalyysin eri tyypeistä tässä tutkimuksessa sovellettiin teorialähtöistä sisällönanalyysia, jossa aineiston analyysin luokittelu määritellään olemassa olevan tiedon perusteella, eli teorialähtöisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Analyysia varten muodostettiin analyysirunko tutkimuksen tavoitteisiin, haastattelurunkoon ja aikaisempaan tutkimukseen pohjautuen. Analyysivaiheessa aineisto luokiteltiin suoraan analyysirungon alaluokkiin. Luokitteluvaiheessa aineistoa myös pelkistettiin. Lopuksi alaluokkien sisältä etsittiin samankaltaisuuksia ja erilaisuuksia, jotka ryhmiteltiin. Myös eri luokkien väliltä pyrittiin löytämään yhteyksiä ja mitkä ilmiöt liittyvät sisällöllisesti yhteen.

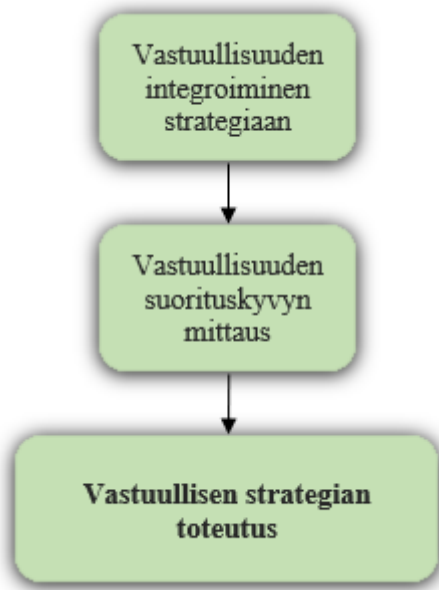
#### 1.4 Tutkimuksen rajaukset

Tutkimus on rajattu koskemaan suomalaisia suuryrityksiä. Suuryrityksen määritelmänä sovellettiin Suomen kirjanpitolain määritelmään, jonka mukaan suuryrityksellä tulee ylittyä

päätyneellä ja välittömästi sitä edeltäneellä tilikaudella seuraavista ehdoista vähintään kaksi: 1) taseen loppusumma 20 miljoonaa euroa, 2) liikevaihto 40 miljoonaa euroa, tai 3) tilikauden aikana palveluksessa keskimäärin 250 henkilöä (Kirjanpitolaki 1997/1336, 1 luku 4§). Rajaus tehtiin vain suuriin yrityksiin, koska pienillä ja keskisuurilla yrityksillä voi olla erilaisia kontrollimenetelmiä vastuullisuuden hallintaan (Crutzen et al. 2017, 1300). Tutkitavan aiheen mukaisesti tutkimukseen valittiin vain sellaisia yrityksiä, jotka ovat jo kehittäneet vastuullisen strategian ja vastuullista suorituskyvyn mittausta toiminnassaan.

Johdon ohjauksen näkökulmasta tutkielmassa sovelletaan Malmin ja Brownin (2008) kehittämää johdon ohjauksen viitekehystä. Tutkielma on rajattu käsittelemään viitekehysten kyberneettisten kontrollien taloudellisia ja ei-taloudellisia mittareita. Tutkielmassa ei siis huomioida muita johdon ohjauksen elementtejä. Suorituskyvyn mittausjärjestelmistä keskitytään aikaisemmasta tutkimuksesta erityisesti tulokorttiin, koska Malmi ja Brown (2008, 292) esittävät sen mahdollisena mittareiden hybridinä viitekehyksessään. Koska kyberneettisistä kontrolleista yleisin keino vastuullisuuden hallintaan on suorituskyvyn johtaminen ja suorituskyvyn mittausta on havaittu käytettävän laajalti vastuullisuuden ohjauksessa (Lueg & Radlach 2016, 163; Crutzen et al. 2017, 1296), puoltaa tämä osaltaan tutkielman rajausta suorituskyvyn mittaukseen, koska voidaan olettaa, että sillä voi olla organisaatioissa rooli myös vastuullisen strategian toteutuksessa.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostuu kahden pääteemaan ympärille. Teemat ovat vastuullisuuden integroiminen strategiaan ja vastuullisuuden suorituskyvyn mittaaminen. Tutkielman teoreettista viitekehystä on havainnollistettu kuvassa 1, jossa tilanne lähtee vastuullisuuden integroimisesta strategiaan. Toisessa vaiheessa vastuullisuuden integraatiota tuetaan vastuullisuuden suorituskyvyn mittauksella, mikä puolestaan tukee vastuullisen strategian toteutusta.



Kuva 1. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Vastuullisuuden suorituskyvyn mittaamisen tutkimus on ollut viime aikoina kasvussa. Vastuullisuuden suorituskyvyn mittauksen tutkimus ovat kuitenkin tähän mennessä käsitellyt usein mittausprosessille tärkeitä asioita erillään. Tutkimusten aiheita ovat olleet esimerkiksi suorituskyvyn mittareiden suunnittelu, standardien käyttö sekä raportointi. Lisäksi tutkimus on keskittynyt usein joko sisäisiin tai ulkoisiin vastuullisuuden mittauskäytäntöihin, eli esimerkiksi mittareiden tyyppiin ja käyttöön, ja erottanut johdon näkökulman ulkoisesta raportoinnista. (Mura et al. 2018, 661, 684.) Kuitenkin, koska organisaatiot ovat alkaneet pitää vastuullisuuden integraatiota strategiaan tärkeänä ja tämän myötä hyödyntämään vastuullisuuden suorituskyvyn mittausta, on myös akateemisessa maailmassa alettu näkemään näiden kahden osa-alueen yhteys (Mio et al. 2022; Hristov & Chirico 2019; Hristov et al. 2022). Vastuullisuuden integraatioprosessit strategiaan ovat hyvin moniulotteisia ja integraatioon vaikuttavat useat eri tekijät (Arjaliès & Mundy 2013, 290-291; Fonseca, Abreu & Silvestre 2021, 10). Koska suorituskyvyn mittaaminen voi linkittyä vahvasti organisaation strategiaan (Slizyte & Bakanauskiene 2007; Ittner & Larcker 1998; Tawse & Tabesh 2023), on sillä rooli myös vastuullisen strategian toteutuksessa (Hristov & Chirico 2019; Hristov et al. 2022).



## 1.5 Tutkimuksen rakenne

Tutkielma jakautuu viiteen lukuun. Johdantoluvussa esitellään tutkimuksen tausta ja tutkimusaukko, tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset, tutkimusmenetelmä, aineisto sekä tehdyt rajaukset. Toinen luku on kirjallisuuskatsaus tutkielman teoreettisesta taustasta. Kirjallisuuskatsauksessa käsiteltävät aiheet ovat yritys vastuun määrittelyminen organisaatioissa, vastuullinen strategia ja johdon ohjausjärjestelmät. Johdon ohjausjärjestelmistä keskitytään lopulta tutkielman rajausten mukaisesti suorituskyvyn mittaamiseen. Suorituskyvyn mittaamisesta käsitellään muun muassa suorituskkyä, suorituskvyn mittaamista, mittausjärjestelmiä sekä vastuullisuuden suorituskvyn mittaamista. Lopuksi kirjallisuuskatsauksessa käsitellään suorituskvyn mittaamista strategian toteutuksen tukena.

Kolmannessa luvussa esitellään tarkemmin, miten tutkimus on toteutettu. Luvussa esitellään ja perustellaan tutkimuksen metodologiset valinnat, eli valittu tutkimusmenetelmä, tutkimusstrategia ja aineistonkeruumenetelmä. Lisäksi luvussa esitellään tutkimuksen kohdeorganisaatiot ja haastateltavat sekä miten aineisto kerättiin ja analysoitiin. Neljännessä luvussa käydään läpi tutkimuksen tulokset ja vertaillaan niitä myös aikaisempaan tutkimukseen. Tutkielman viimeinen luku 5 on yhteenveto ja johtopäätökset. Luvussa kerrataan vielä lyhyesti, mitä tutkimuksessa on tehty, muodostetaan vastaukset tutkimuskysymyksiin, arvioidaan tutkimuksen teoreettista kontribuutiota ja mahdollista käytännön merkitystä, arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta sekä pohditaan tutkimuksen rajoitteita ja jatkotutkimusehdotuksia.

## 2 Vastuullisuuden suorituskyvyn johtaminen

Tässä luvussa esitellään tutkielman teoreettinen tausta. Luvun alussa käsitellään yritys vastuuta ja vastuullista strategiaa yleisemmällä tasolla, strategioiden taustalla vaikuttavia tekijöitä sekä vastuullisuuden integroimista strategiaan ja sen havaittuja haasteita. Tämän jälkeen esitellään tutkimuksessa sovellettava johdon ohjauksen viitekehys, josta erotetaan tässä tutkielmassa käsiteltävät suorituskyvyn mittausjärjestelmät. Lopuksi tarkastellaan suorituskyvyn mittausta.

### 2.1 Yritysvastuu

Organisaatioiden vastuullisuuden määritelmät eivät usein ole yksiselitteisiä ja sekä yritysmaailmassa että akateemisessa keskustelussa on epäselvyyttä siitä, miten yritysvastuu tulisi selkeästi määritellä. Täsmällisen määritelmän muodostamista vaikeuttaa osaltaan myös se, että erilaisia määritelmiä on paljon. (Dahlsrud 2008, 1.) Van Marrewijkin (2003, 95-96) mukaan määritelmät painottavat usein erilaisia asioita, mikä vaikeuttaa yksittäisen määritelmän kehittämistä ja toteuttamista käytännössä. Lisäksi määritelmät voivat olla osittain päällekkäisiä ja liittyä niin vahvasti toisiinsa, että niitä voi olla vaikea erottaa. Esimerkkinä tästä ovat muun muassa käsitteet vastuullisuus (sustainability) ja kestävä kehitys (sustainable development), joita käytetään usein vaihtoehtoisina toisilleen. (Purvis et al. 2019, 691.) Haasteita tuovat myös sanojen käännökset eri kielille ja tämän vuoksi tässä tutkielmassa yritysvastuusta käytetään läpi tutkielman nimitystä vastuullisuus.

Toisaalta, jos huomioidaan organisaatioiden eri asiayhteydet ja arvojärjestelmät, ei myöskään yksi kaikille sopiva määritelmä ole edes mahdollinen (van Marrewijk & Werre 2003, 107). Dahlsrudin (2008, 6) mukaan toinen yritysvastuun käsitteeseen liittyvä ongelma on se, että määritelmät kuvaavat usein ilmiötä, mutta eivät esitä ohjeita, miten käsitellä ilmiötä käytännössä. Näin ollen yritysten haasteena ei ole niinkään vain vastuullisuuden määrittely, vaan myös ymmärtää, miten se organisaatiossa rakentuu ja miten se huomioidaan liiketoimintastrategioiden kehittämisessä.

Laajasti määriteltynä yritysvastuu liittyy organisaation toimintaan, joka huomioi sosiaaliset ja ympäristön näkökohdat liiketoiminnassa sekä vuorovaikutuksessa sidosryhmien kanssa. Jokaisen organisaation tulisi kuitenkin valita itse sen yritys vastuun tarkemmat tavoitteet ja lähestymistapa, jotka ovat linjassa strategian kanssa. Vain näin organisaatio voi löytää juuri sen olosuhteisiin sopivan yritys vastuun määritelmän. Toisaalta erilaiset jo olemassa olevat yritys vastuun määritelmät voivat alussa auttaa organisaatiota sen suunnan löytämisessä. (van Marrewijk & Werre 2003, 107.) Barauskaisen ja Streimikien (2021, 284) mukaan, vaikka yritys vastuulle on olemassa useita määritelmiä, on käsitteen pääajatuksena se, että sosiaalisesti vastuulliset yritykset ottavat huomioon kaiken toimintansa, sovittavat intressinsä yhteen osakkeenomistajien, työntekijöiden, kuluttajien, ympäristön ja muiden sidosryhmien etujen kanssa, sekä kantavat vastuun myös vaikutuksistaan ympäristöön.

Vastuullisuuden käsittely sosiaalisesta, taloudellisesta ja ympäristön näkökulmasta on yksi yleisimmistä tavoista jäsenellä käsitettä (Purvis et al. 2019, 681). Yksi tunnetuimmista vastuullisuutta näistä näkökulmista käsittelevä teoria on esimerkiksi Elkingtonin (1998) kehittämä Triple Bottom Line. Mallin mukaan organisaatio voi siis mitata suoriutumistaan vastuullisuuden kolmesta näkökulmasta. Taloudellisia näkökohtia ovat esimerkiksi innovaatiot ja teknologia, yhteistyö, tietojohdaminen, prosessit, hankinnat ja vastuullisuusraportointi. Ympäristön dimensioon sisältyvät puolestaan esimerkiksi organisaation resurssit, kierrätys, erilaiset päästöt, organisaation tuottama jäte, biodiversiteetin näkökulma sekä tuotteiden vaikutukset ympäristöön. Sosiaalisen dimension näkökohtiin vaikuttaa puolestaan se, millä tavalla dimensio organisaatiossa ymmärretään. Sisäisiä tekijöitä voivat kuitenkin olla esimerkiksi yhtiön hallinto, motivaatiot ja kannustimet, terveys ja turvallisuus, sekä inhimillisen pääoman kehittäminen. Ulkoisia sosiaalisen vastuun näkökohtia ovat puolestaan muun muassa eettisyys ja ihmisoikeudet, ei-kyseenalainen toiminta sekä korruption ja kartellien vastaisuus. (Baumgartner & Ebner 2010, 78-80.)

Vastuullisuuden jaottelulle on kuitenkin myös muita mahdollisia tapoja. Esimerkiksi Carrol (1991, 42) jaottelee vastuullisuuden taloudelliseen, lailliseen, eettiseen ja filantrooppiseen osa-alueeseen. Myös Dahlsrud (2008, 1, 4) kehitti viisi yritys vastuun dimensiota, joita organisaatiot voisivat hyödyntää vastuullisuuden määrittelyssään. Tutkimuksessa analysoitiin

yhteensä 37 jo olemassa olevaa yritys vastuun määritelmää. Näistä esille nousseet viisi pääteemaa olivat ympäristön, sosiaalinen, taloudellinen, sidosryhmien ja vapaaehtoisuuden ulottuvuus. Vapaaehtoisuudella tarkoitetaan siis sellaisia organisaation toimia, joista ei ole säädetty laissa. Edellä esitetyt eroavaisuudet siinä, miten vastuullisuuden dimensiot ymmärretään, puoltaa osaltaan van Marrewijkin ja Werren (2003) näkemystä siitä, että organisaatioiden tulee loppujen lopuksi määrittellä itse vastuullisuutensa.

Yritysten vastuullisuuden arviointi on tunnistettu prosessiksi, joka voi tukea organisaatiota siirtymässä kohti vastuullisuutta (Pranugrahaning, Donovan, Topple & Masli 2021, 1). Pranugrahaning et al. (2021, 11) kehittivät viitekehyksen kolmesta keskeisestä elementistä yritys vastuun arvioimiselle. Nämä ovat: 1) vastuullisuuden hallintojärjestelmä, 2) vastuullisuuden suorituskyvyn mittaaminen ja 3) vastuullisuuden raportointi. Vastuullisuuden hallintojärjestelmä käsittää edellytykset, jotka määrittävät yritysten vastuullisuuden suorituskyvyn. Tämä sisältää siis yritysten sitoutumisen vastuullisuuden standardeihin ja ohjeistuksiin sekä vastuullisuuden johtamisen, joka ohjaa vastuullisten strategioiden toteuttamista yrityksissä. Vastuullisten strategioiden kuvaamiseksi tarvitaan viitekehyksen toinen vaihe, eli vastuullisuuden suorituskyvyn mittaaminen. Suorituskyvyn mittaaminen liittyy vahvasti viitekehyksen kolmanteen näkökohtaan, sillä yritystasolla mittaaminen liittyy vastuullisuusraporteissa esitettyihin mittareihin. Vastuullisuusraportointi sisältää laajemmat yritysstrategiat vastuullisuuden integroimiseksi ja esittää yritysten tekemien toimien tulokset. Lisäksi kun raportointiprosessi on osallistavampi, voidaan raporttia käyttää myös päätöksentekotyökaluna, joka voi parantaa yritysten vastuullisuuden suorituskykyä. Tämän tutkielman tavoitteet liittyvät viitekehyksen ensimmäiseen ja toiseen osa-alueeseen vastuullisen strategian ja suorituskyvyn mittauksen kautta, joita käsitellään seuraavissa luvuissa.

## 2.2 Vastuullinen strategia

Strategia antaa yritykselle suunnan ja yhdenmukaisuutta sekä auttaa organisaatioita päätöksentekoprosesseissa ja toimissa. Hyvin muodostettu strategia parantaa myös päätöksentekoprosessien laatua, helpottaa koordinoitua ja keskittyy organisaation pitkän aikavälin tavoitteisiin. (Grant 2016, 16.) Strategian muodostaminen ja lopulta implementointi liiketoimintaan ovat erillisiä toimintoja. Onnistuneita strategisia tuloksia saavutetaan usein, kun

strategian implementoinnista vastuussa olevat henkilöt osallistuvat myös strategian suunnitteluun ja muodostamiseen. Tärkeää olisi myös huomioida strategian toteutuksen näkökulma jo strategiaa muodostaessa. Myös toteutukseen liittyvät asiat tai ongelmat olisi hyvä ennakoita jo strategian suunnittelussa. (Hrebiniak 2006, 13-14; Engert & Baumgartner 2016, 831.)

Strategian muodostamiseen ja lopulta sen implementointiin vaikuttavat esimerkiksi organisaation rakenne ja kulttuuri, johtaminen, johdon ohjaus, työntekijöiden motivaatio ja pätevyys, sekä kommunikaatio. Oikein käytettyinä eri tekijät vaikuttavat vastuullisen strategian implementointiin positiivisesti. Kuitenkin jokainen edellä mainituista voi myös toimia implementaatiota estävänä tekijänä, jos niitä ei käsitellä ja hallita asianmukaisesti. (Engert & Baumgartner 2016, 822, 831.)

### **Vastuullisuuden integroiminen strategiaan**

Teh ja Corbitt (2015, 41) havaitsivat vastuullisuuden näkökohtien vaikuttavan muun muassa organisaatioiden tarpeeseen maksimoida osakkeenomistajien tuottoja, haluun täyttää määräysten noudattamisen vaatimukset, haluun vastata sidosryhmien tarpeisiin ja odotuksiin sekä kykyyn ylläpitää kilpailukykyä. Yritysten vastuullisuus vaatii strategisen lähestymistavan, jotta vastuullisuus voisi toimia integroituna osana liiketoimintastrategiaa ja -prosesseja. Yritysvastuun huomioimisesta strategioissa ja prosesseissa on tullut yksi lupaava keino käsitellä liiketoimintaympäristön muutosta ja siihen liittyviä haasteita. (Engert et al. 2016, 2833.) Organisaatioissa on koettu, että jos vastuullisuutta ei integroida osaksi liiketoimintaa, jää se helposti taka-alalle ja voidaan jättää esimerkiksi kokonaan huomiotta vaikeampina aikoina (Beusch et al. 2022, 9). Jos organisaatiot pyrkivät sisällyttämään vastuullisuuden niiden eri aktiviteetteihin, johtajien tulisi huomioida vastuullisuuden eri näkökohdat strategisissa päätöksentekoprosesseissa ja integroida ne yritysstrategiaan (Bonn & Fisher 2011, 5). Tällainen integraatioprosessi vaatii, että organisaatiot kehittävät oppimismeneteitä ja perusteellisia muutosprosesseja, joiden avulla ne voivat kyseenalaistaa ja muuttaa tapansa ajatella suhteesta ympäristöön (Stead & Stead 2000, 324).

Baumgartner ja Ebner (2010, 76) määrittelevät vastuullisen strategian organisaation strategiaksi, joka keskittyy sisäiseen ja/tai ulkoiseen vastuullisuuteen sitoutumiseen. Vastuullisuuden määritelmän tapaan myös vastuullisen strategian tulisi huomioida organisaation konteksti, eli mitkä ovat sen käsittelemät vastuullisuuden näkökohdat ja miten olla yhteydessä sidosryhmiin (Van Marrewijk 2003; Dahlsrud 2008, 6). Kattavassa vastuullisuuden strategiassa tulisi huomioida kaikki organisaation vastuullisuuden dimensiot, niiden vaikutukset ja keskinäiset suhteet. Tämän lisäksi myös muut ulkoiset tekijät vaikuttavat organisaation vastuullisuuteen. (Baumgartner & Ebner 2010, 77.)

Yksi vastuullisuuden strategioihin ulkopuolelta vaikuttava tekijä voi olla esimerkiksi YK:n kestävän kehityksen tavoitteet, joita organisaatioiden on havaittu käsittelevän strategioissaan (Claro & Esteves 2021, 625). UN Global Compact on maailman suurin yritys vastuualoite ja YK:n haaste yrityksille kehittää toimintaansa vastuullisemmaksi. Global Compact koostuu kymmenestä periaatteesta ja kestävän kehityksen tavoitteista. (UN Global Compact 2023a.) Tavoitteita on yhteensä 17 (Sustainable Development Goals, SDG) ja ne ovat osa vuonna 2015 hyväksyttyä kestävän kehityksen toimintaohjelmaa Agenda 2030 vuosille 2016-2030. Agenda 2030 ja sen tavoitteet käsittelevät kestävää kehitystä talouden, ihmisten hyvinvoinnin ja ympäristön näkökulmasta. (UN Global Compact 2023b.) Kestävän kehityksen tavoitteiden käsittely myös strategiassa on tärkeää. Strategioilla voi olla ratkaiseva rooli erityisesti tavoitteiden omaksumisessa ja lopulta saavuttamisessa. (Agrawal, Majumdar, Majumdar, Raut & Narkhede 2022, 3676, 3680.) Yritysten on havaittu käsittelevän kestävän kehityksen periaatteita erilaisilla tavoilla, mutta kuitenkin integroivan ne vahvasti strategiaan. Suurin tuki kestävän kehityksen tavoitteille on havaittu OECD-maiden yrityksissä, joihin myös Suomi lukeutuu. (Bogoviz, Lobova & Alekseev 2022, 24.)

Engert et al. (2016, 2843) mukaan johtamisen tutkimus ei ole tunnistanut monia perustavanlaatuisia eroja strategian muodostamisprosesseissa vastuullisten strategioiden ja niin sanottujen perinteisten strategioiden välillä. Vastuullisen strategian muodostamisessa organisaatioiden tulee ottaa huomioon eri tekijät, jotka vaikuttavat nykyisiin strategioihin. Lisäksi tulee arvioida, onko ja millainen vaikutus yritys- ja liiketoimintayksiköiden strategioilla on vastuullisuuteen. (Epstein & Roy 2001, 590.) Engert et al. (2016, 2838) mukaan vastuullisen

strategian muodostamisprosessissa strategisiin johtamispäätöksiin vaikuttavat kuitenkin erilaiset aiheet ja tekijät. Nämä voidaan jakaa kolmeen luokkaan, jotka ovat organisatoriset vaikutukset, sisäiset ja ulkoiset ajurit, sekä tukevat ja estävät tekijät. Käytännössä yritysten vastuullisuuden strategiat on siis räätälöitävä huolellisesti vastaamaan kunkin yrityksen tiettyjä olosuhteita. Tämän lisäksi, kun yritys vastuustrategia on selkeästi muotoiltu, on tärkeää, että strategia, organisaatorakenne ja organisaatioprosessit sopivat yhteen johdonmukaisesti. (Engert & Baumgartner 2016, 823, 831.)

### **Vastuullisuuden strategisen integroimisen motiivit**

Vastuullisuuden integraation motiivit ja toisaalta myös sen saavuttamiseksi käytettävät menetelmät ovat dynaamisia ja organisaation ominaisuuksista riippuvaisia (Silvestre et al. 2022, 2052). Nave ja Ferreira (2019, 895-896) jakavat vastuullisuuden motiivit strategisiin ja altruistisiin motiiveihin. Jaon mukaan strategiset motiivit vastuullisuuden toteuttamisesta voidaan liittää organisaation johtamiskysymyksiin. Motiivit voivat liittyä siis esimerkiksi liiketoiminnan taloudellisiin tavoitteisiin tai pyrkimykseen kasvattaa taloudellista suorituskykyä. Altruistiset motiivit liittyvät puolestaan omistajan tai johtajien arvoihin, jotka liittyvät vastuullisuuden integroimiseen organisaatorakenteisiin.

Arjaliès ja Mundy (2013, 290) havaitsivat useita hyötyjä ja motivaatioita vastuullisuuden strategiselle huomioimiselle. Vastuullisuuden esimerkiksi havaittiin tuottavan organisaatioille kilpailuetua sen kautta, että sillä on keskeinen rooli sisäisen muutoksen ajamisessa ja se auttaa organisaatioita keskittymään innovaatioihin ja viestintään. Vastuullisen strategian kehittämisprosessin koettiin myös auttavan yhdistämään työntekijöitä yhteisten arvojen ympärille suhteessa yrityksen yleiseen strategiseen suuntaan. Lisäksi organisaatiot näkivät mahdollisuutena sen, että työntekijät ovat kiinnostuneita vastuullisuusasioista ja voivat siten hyödyntää tätä saadakseen työntekijöiden kiinnostuksen myös kokonaisstrategiaan. Toisaalta osalla tutkimukseen osallistuneista yrityksistä vastuullisen strategian tavoitteena oli vain varmistua lakisääteisten ja oikeudellisten puitteiden noudattamisesta. Useat tutkimukseen osallistuneista kertoivat myös, että vastuullisuus auttaa edistämään organisaation ”hyvää” mielikuvaa sen sidosryhmille, joista erityisesti asiakkaille ja tuleville työntekijöille. Vastuullisuuden osa-alueista ympäristöasioilla on havaittu olevan suurin vaikutus

myönteiseen vastuullisuuden mielikuvaan organisaatiosta (Yang, Li, Yu, Zeng & Sun 2022, 994). Linjassa Arjalièsin ja Mundryn (2013, 290) tulosten kanssa, myös Silvestre et al. (2022, 2052), Bernal-Conesa, de Nieves Nieto ja Briones-Peñalver (2017, 96) sekä Hristov ja Chirico (2019, 13) havaitsivat kestävien liiketoimintamallien ja vastuullisuuden vaikuttavan positiivisesti organisaation kilpailukykyyn. Lisäksi Bernal-Conesa et al. (2017, 96) sekä Hristov ja Chirico (2019, 13-14) havaitsivat vastuullisen strategian edistävän merkittävästi myös organisaation suorituskykyä.

Storyn ja Nevesin (2015, 118) mukaan yritykset panostavat vastuullisuustoimiin luodakseen arvoa. Vastuullisen toiminnan uskotaan luovan arvoa yrityksen sidosryhmien lisäksi myös organisaatiolle itselleen (van de Ven 2008, 339) sekä yhteiskunnalle ja markkinoille (Nave & Ferreira 2019, 895). Hristov et al. (2022, 3221-3223) selvittivät tutkimuksessaan organisaatioiden vastuullisten strategioiden keskeisiä arvoajureita. Organisaatioiden johtajia pyydettiin nimeämään keskeisiä arvotekijöitä, joita pidettiin olennaisina kestävän arvon saavuttamisessa, kullekin vastuullisuuden dimensiolla. Keskeisimmiksi tekijöiksi ympäristön näkökulmasta havaittiin kulutus, jätteiden vähentäminen, päästöt, uusiutuvien luonnonvarojen lähteet ja ekotehokkuus. Taloudellisesta näkökulmasta eri tekijät ovat tuoteteknologian parantaminen, laadun takaaminen, kustannusten vähentäminen, kannattavuuden kasvattaminen ja liikevaihdon kasvattaminen. Puolestaan sosiaalisesta näkökulmasta keskeisimpien arvoajureiden havaittiin olevan ympäristö- ja työolot, yrityskuva ja maine, verkostoituminen, parempi asiakasuskollisuus ja yhteistyö yliopistojen kanssa. Tutkimuksessaan Hristov et al. (2022) huomioivat myös organisaation ja kulttuurin näkökulmat. Organisatoristen ajureiden havaittiin olevan esimerkiksi informaatiojärjestelmät, sisäiset taidot, organisaation valvonta, rekrytointi ja innovaatiot. Viimeisenä kulttuurin näkökulmasta ajureita olivat yhteistyö, oppiminen ja kasvu, strateginen suuntaus, johtaminen ja pehmeät taidot sekä kulttuurinen yhdyntymisen.

### **Vastuullisuuden strategisen integroimisen haasteet**

Organisaatioilla on kuitenkin edelleen havaittu olevan haasteita integroida vastuullisuus osaksi strategiaa (Gond et al. 2012; Kiron et al. 2012; Engert et al. 2016). Tähän liittyen myös sopivien johtamisratkaisujen kehittäminen vastuullisuuden integroimiseksi strategiaan



on koettu haastavana (Silvestre et al. 2022, 2052). Yksi vastuullisuuden integraatiota heikentävä tekijä on organisaatioissa vallitseva kulttuurinen este, joka on seurausta luottamuksen puutteesta integraation taloudelliseen vaikutukseen. Lisäksi integraation tehokkuutta heikentää osaltaan se, että organisaatioiden johtajat ovat toisinaan edelleen liian keskittyneitä vain lyhyen aikavälin taloudellisiin hyötyihin. (Hristov et al. 2022, 3223.)

Toisaalta toinen integraatioprosesseja yhtäläillä haastava tekijä on niiden moniulotteisuus. Yrityksien on havaittu huomioivan vastuullisen strategian muodostamisessa esimerkiksi yrityksen eri toiminnot ylittäviä yhteiskuntavastuun tunnettuja teemoja sekä myös tiettyjä organisaation sisäisiä toimintoja (Arjaliès & Mundy 2013, 290-291). Fonseca, Abreu ja Silvestre (2021, 10) tunnistivat jopa 19 kontekstitekijää, jotka vaikuttavat vastuullisuuden integraatioprosesseihin. Näistä tärkeimmiksi havaittiin sitouttaminen, sitoutuminen, informaatio, kommunikaatio ja luottamus. Silvestre et al. (2022) tunnistivat puolestaan viisi klusteria avaintekijöistä strategiseen vastuullisuuden integroimiseen. Klusterit muun muassa käsittelevät: 1) strategista linjausta vastuullisuuden kanssa, 2) sidosryhmiin sitoutumista, 3) vastuullisuuteen liittyvää informaatiota, 4) vastuullisuusinnovaatioita, sekä 5) muita resursseja ja kyvykkyyksiä.

### 2.3 Johdon ohjausjärjestelmät

Johdon ohjausjärjestelmät voidaan nähdä strategiaa tukevinä (Gond et al. 2012, 206) ja useissa tutkimuksissa on selvitetty johdon ohjauksen vaikutusta vastuullisuuden integroimisessa strategiaan (mm. Riccaboni & Luisa Leone 2010; Gond et al. 2012; Arjaliès & Mundy 2013; Narayana & Boyce 2019; Beusch et al. 2022). Johdon ohjauksen käyttö voi olla keskeisessä asemassa vastuullisten käytäntöjen muutoksessa (Arjaliès & Mundy 2013, 286). Oikealla tavalla käytettyinä johdon ohjauksen keinot voivat muuttaa organisaatioita vastuullisempaan suuntaan (Gond et al. 2012, 206). Prosessi on usein iteratiivinen ja asteittain organisaation sääntöjä ja rutiineja muuttava (Beusch et al. 2022, 12). Esimerkiksi Riccaboni ja Luisa Leone (2010, 130) havaitsivat, että integraatio perinteisiin suunnittelu- ja seuranta-järjestelmiin, sekä muodollisen että epävirallisen valvonnan yhdistäminen, liiketoimintayksiköiden välinen koordinointi ja hajautetut rakenteet ovat keskeisiä tekijöitä vastuullisuuteen suuntautuneiden strategioiden toteuttamisessa.

Johdon ohjauksen eri työkaluja ja niiden vaikutusta strategiaan on selvitetty kasvavassa määrin (Ghosh et al. 2019, 8). Johdon ohjauksen ja strategian suhteen on havaittu olevan kaksisuuntainen, sillä johdon ohjaus muokkaa strategiaa, mutta strategia muokkaa myös johdon ohjausta (Kober, Ng & Paul 2007, 425). Eräs aihealueen tutkimuksen haaroista keskittyy erityisesti suorituskyvyn mittaukseen (mm. Ittner & Larcker 1998; Sanger 2013). Lisäksi on alettu tutkia myös erityisesti vastuullisuuden suorituskyvyn mittausta (mm. Epstein & Roy 2001; Figge, et al. 2002; Hristov & Chirico 2019; Hristov et al. 2022). Myös johdon ohjauksen roolista vastuullisen strategian hallinnassa voidaan saada parempi ymmärrys, kun selvitetään työkalujen käyttöä niiden pelkän olemassa olon sijaan (Arjaliès & Mundy 2013, 286). Engertin ja Baumgartnerin (2016, 831) mukaan organisaatioiden tulisikin ottaa käyttöön johdon ohjauksen menetelmiä, jotka auttaisivat parantamaan vastuullisuuden mittaamisen läpinäkyvyyttä.

Perinteiset johdon ohjausjärjestelmät voidaan määritellä monella tapaa. Osa määritelmistä sisältää samankaltaisuuksia ja osa voi olla hyvinkin erilaisia esimerkiksi laajuudeltaan tai mihin asioihin määritelmä keskittyy. (Malmi & Brown 2008, 288-289.) Esimerkiksi Chenhallin (2003, 129) määritelmä johdon ohjausjärjestelmistä on laaja. Määritelmän mukaan johdon ohjausjärjestelmät sisältävät johdon laskentatoimen järjestelmiä, joilla pyritään laskentatoimen työkaluja hyödyntäen saavuttamaan asetettuja tavoitteita, sekä muita kontroleja. Puolestaan Malmi ja Brown (2008, 290) määrittelevät johdon ohjauksen sisältävän kaikki välineet ja järjestelmät, joita johto käyttää varmistukseksi, että työntekijöiden käyttäytyminen ja päätökset ovat linjassa organisaation tavoitteiden ja strategioiden kanssa. Kapeampi Merchantin ja Van der Steden (2016, 8) määritelmä erottaa johdon ohjauksen strategisesta valvonnasta ja määrittelee johdon ohjauksen käsittelevän työntekijöiden käyttäytymistä. Edellä esitetyt eroavaisuudet johdon ohjauksen määrittelyssä ovat aiheuttaneet sen tutkimuksessa ongelmia esimerkiksi tutkimustulosten tulkinnassa sekä johdon ohjausjärjestelmien suunnittelussa (Malmi & Brown 2008, 289).

Myös erilaisia viitekehyksiä johdon ohjausjärjestelmien jäsentelemiseksi on kehitetty useita (Simons 1995; Otley 1999; Malmi & Brown 2008; Ferreira & Otley 2009; Broadbent & Laughlin 2009). Tässä tutkielmassa sovellettava johdon ohjauksen viitekehys on Malmin ja

Brownin (2008) kehittämä johdon ohjauksen paketti. Viitekehys valittiin, koska se erottaa selkeästi suorituskyvyn mittaamisen omaksi osa-alueekseen ja se on nimenomaisesti kehitetty empiiristä tutkimusta varten (Malmi & Brown 2008, 293). Viitekehys yhdistää muodolliset ja epämuodolliset kontrollit sekä institutionaaliset ja prosessilliset johdon ohjausjärjestelmien osa-alueet. Se myös syntetisoi muita aikaisemmin kehitettyjä johdon ohjauksen viitekehyksiä ja on yksi laajimmista tähän mennessä kehitetyistä johdon ohjausjärjestelmien malleista. (Guenther, Endrikat & Guenther 2016, 153-154.)

Malmin ja Brownin (2008, 293) johdon ohjauksen viitekehys koostuu viidestä kontrollien osa-alueesta, jotka ovat suunnittelu-, kyberneettiset, palkitsemisen, hallinnolliset ja kulttuurikontrollit. Viitekehys kehitettiin analysoimalla johdon ohjauksen tutkimusta lähes neljän vuosikymmenen ajalta. Tässä tutkimuksessa keskitytään johdon ohjauksen paketista vain kyberneettisten kontrollien taloudellisiin ja ei-taloudellisiin suorituskyvyn mittareihin sekä näiden hybrideihin, jotka sisältävät siis molempia edellä mainittuja mittareita. Kuvassa 2 on tarkemmin havainnollistettu viitekehystä ja sen sisältöä. Lisäksi kuvassa on korotettuna taloudelliset ja ei-taloudelliset mittarit sekä hybridi suorituskyvyn mittausjärjestelmät.

Kulttuurikontrollit						
Klaanit		Arvot				Symbolit
Suunnittelu		Kyberneettiset kontrollit				Palkitseminen
Pitkän aikavälin suunnittelu	Toiminnan suunnittelu	Budjetit	Taloudelliset mittarit	Ei-taloudelliset mittarit	Hybrini suorituskyvyn mittausjärjestelmät	
Hallinnolliset kontrollit						
Hallintorakenne		Organisaatorakenne		Politiikat ja menettelyt		

Kuva 2. Johdon ohjauksen paketti (mukaillen Malmi & Brown 2008)

Guentherin et al. (2016, 151) mukaan, kun johdon huomio siirtyy pelkästä vastuullisuuden vaikutusten mittaamisesta aktiiviseen johtamiseen ja kontrollointiin tavoitteiden saavuttamiseksi ja strategioiden toteuttamiseksi, tulee johdon ohjausjärjestelmistä tärkeitä. Malmin ja Brownin (2008) johdon ohjauksen paketin kontrolleista yleisimmiksi vastuullisuuden ohjauksessa on havaittu hallinnolliset ja kyberneettiset kontrollit. Hallinnollisista kontrolleista

käytetyimpiä menetelmiä ovat johtaminen ja organisaatorakenne sekä politiikat ja menettelyt. Kyberneettisistä kontrolleista yleisin on suorituskyvyn johtaminen. (Lueg & Radlach 2016, 163.) Taloudellisten ja ei-taloudellisten mittareiden sekä hybridi suorituskyvyn mittausjärjestelmien on havaittu käytettävän laajalti vastuullisuuden ohjauksessa (Crutzen et al. 2017, 1296), mikä näkyy esimerkiksi siinä, että organisaatiot kehittävät uusia mittareita vastuullisuuteen liittyen (Svensson & Funck 2019, 396).

Muita yleisesti käytettyjä johdon ohjauksen paketin menetelmiä vastuullisuuden ohjauksessa ovat esimerkiksi kulttuurikontrolleihin lukeutuva organisaatiokulttuuri ja arvot sekä suunnittelukontrolleihin lukeutuva strateginen suunnittelu ja tavoitteet (Lueg & Radlach 2016, 163). Toisaalta myös palkitseminen voidaan liittää vastuullisuuden suorituskykyyn (Svensson & Funck 2019, 396). Kulttuurikontrolleja voidaan käyttää esimerkiksi tiedottamaan organisaation arvoista ja motivoimaan työntekijöitä. Näin ollen kulttuurikontrollit voivat toimia pohjana sille, että työntekijät ovat sitoutuneita ja työskentelevät strategioiden mukaisesti. Toisaalta kulttuurikontrolleja voidaan käyttää myös tiedottamaan arvoista ulkoisesti ja pyrkiä kasvattamaan vastuullisten tuotteiden ja palveluiden kysyntää. Strategista suunnittelua käytetään asettamaan organisaation strategiset tavoitteet ja kommunikoimaan, mitä halutaan saavuttaa pitkällä aikavälillä. Strategiset tavoitteet puolestaan pilkotaan vuosittain osiin misiona tai projekteiksi, jotka sisällytetään vuosibudjettiin. Näin ollen vastuullisuuteen mukautuminen ja toteuttaminen organisaatiossa voi vaikuttaa jopa koko johdon ohjauksen pakettiin. (Svensson & Funck 2019, 395-396.)

#### 2.4 Suorituskyvyn mittaaminen

Tässä aluvussa käsitellään suorituskyvyn mittausta, suorituskyvyn mittausjärjestelmiä ja vastuullisuuden suorituskyvyn mittausta. Ensimmäisissä aluvuissa käsitellään perinteisiä suorituskyvyn, suorituskyvyn mittauksen ja suorituskyvyn mittausjärjestelmien käsitteitä. Tämän jälkeen keskitytään erityisesti vastuullisuuden suorituskyvyn mittauksen näkökulmiin.

### 2.4.1 Suorituskyky ja sen mittaaminen

Suorituskyvyn käsitettä käytetään laajasti kaikilla johtamisen aloilla ja sille on kontekstin mukaan olemassa erilaisia määritelmiä. Siihen liittyviä käsitteitä ovat esimerkiksi suorituskyvyn johtaminen, mittaaminen ja arviointi. Yleisellä tasolla organisaation suorituskyky voidaan määritellä kaikkien prosessien summaksi, joka saa johtajat ryhtymään toimiin, jotka luovat toimivan organisaation, eli sellaisen, joka on tehokas tulevaisuudessa. Tämä tarkoittaa siis toimintaa, joka johtaa mitattuun arvoon tulevaisuudessa. (Neely 2002, 67-68.) Combs, Crook ja Shook (2005) jakavat organisaation suorituskyvyn kolmeen osa-alueeseen, jotka ovat tuotto, osakemarkkinoiden suorituskyky ja kasvu. Puolestaan Hamann, Schiemann, Bellora ja Guenther (2013, 67-68) soveltavat samaa jaottelua, mutta jakavat tuoton dimension likviditeettiin ja kannattavuuteen. Laajemmin organisaation suorituskyky liittyy siis ilmiöön, jossa osa organisaatioista menestyy paremmin kuin toiset, eli kilpailukykyyn.

Käsitteellä suorituskyvyn mittaaminen tarkoitetaan yksinkertaisesti organisaation asetettujen tavoitteiden arviointia (Sanger 2013, 185). Suorituskyvyn mittarilla tarkoitetaan puolestaan toiminnan tehokkuuden mittaria. Kun suorituskykyä mitataan useammilla mittareilla, on kyseessä suorituskyvyn mittausjärjestelmä. (Neely, Gregory & Platts 2005, 1228, 1243.) Tavoitteiden arvioimisen lisäksi suorituskyvyn mittaaminen on käytännössä kuitenkin paljon muutakin. Suorituskyvyn mittausjärjestelmillä on tärkeä rooli myös esimerkiksi strategioiden kannalta sekä johdon palkitsemisessa (Ittner & Larcker 1998, 205). Jotta suorituskyvyn mittareiden käyttö olisi hyödyllistä, tulisi niiden johtaa päätöksiin (Neely 2002, 77).

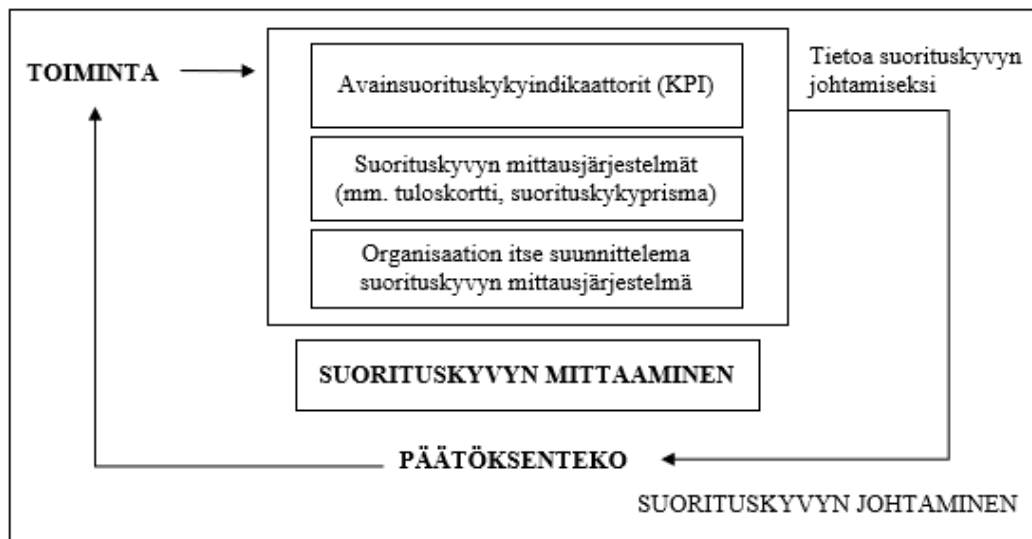
Suorituskyvyn mittaaminen on lähtöisin taloudellisten mittareiden mittaamisesta. Kuitenkin jo varhaisessa vaiheessa organisaatiot alkoivat kiinnittää huomiota myös ei-taloudellisten mittareiden kehittämiseen ja käyttöön. Organisaatioissa on myös ymmärretty, että pelkillä taloudellisilla mittareilla ei pystytä mittaamaan kaikkea tarvittavaa ja perinteiset taloudelliset mittarit voivat antaa jopa harhaanjohtavaa tietoa tulevaisuuden kehitykselle ja innovaatio toiminnalle. (Neely 2002, 3; Ittner & Larcker 1998, 206; Kaplan & Norton 1992, 71.) Taloudellisten mittareiden ongelmana on, että ne kertovat usein vain mitä organisaatio on

saavuttanut menneisyydessä. Tämän takia tarvitaan ei-taloudellisia mittareita, jotka kertovat, mitä tuloksille tapahtuu tulevaisuudessa. (Neely 2002, 279; Epstein & Roy 2001, 600.)

Micheli ja Mura (2017, 436) havaitsivat organisaatioiden strategisen suuntautumisen vaikuttavan edelleen siihen, kuinka paljon se hyödyntää ei-taloudellisia mittareita. Organisaatioiden, jotka keskittyvät strategiassaan erilaistamiseen hyödyntävät useammin sekä taloudellisia että ei-taloudellisia mittareita. Myös vastuullisuus voidaan liittää organisaation erilaistamisen strategiaan (Siegel & Vitaliano 2007, 773). Puolestaan sellaiset organisaatiot, jotka keskittyvät strategiassaan kustannusjohtamiseen, käyttävät useammin enimmäkseen taloudellisia mittareita (Micheli ja Mura 2017, 436). Sangerin (2013, 199) mukaan pelkkä suorituskvyn data ei kuitenkaan kerro, miten tulos saavutettiin, vaikka se olisi laadukasta. Tämän takia suorituksenhallintajärjestelmä on välttämätön johtamisrakenteiden luomiseksi ja sellaiselle tiedolle, joka kertoo, mitkä tekijät vaikuttavat suorituskvyn.

#### 2.4.2 Suorituskvyn johtaminen ja mittausjärjestelmät

Suorituskvyn mittaaminen ei yksinään ole lopputulema, vaan työkalu tehokkaammalle johtamiselle (Amaratunga & Baldry 2002, 218). Suorituskvyn johtaminen voidaan määritellä toimiksi, joilla pyritään parantamaan jokaisen organisaation työntekijän suorituskvyn suhteessa hänen rooliinsa, tiimiin ja koko organisaatioon sekä organisaation lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteisiin nähden (Venkateswara Rao 2016, 1). Slizyte ja Bakanauskiene (2007, 137) määrittelevät, miten suorituskvyn mittaaminen liittyy lopulta suorituskvyn johtamiseen. Suorituskvyn mittaamisella tarkoitetaan suorituskvyn mitattujen tulosten vertailua asetettuihin tavoitteisiin. Jotta tämä olisi tehokasta, suorituskvyn mittaamisen tulisi olla liitetty organisaation strategiaan. Suorituskvyn johtaminen puolestaan käyttää suorituskvyn mittauksesta saatuja tietoja johtamaan ja kehittämään organisaation suorituskvyn sekä havainnollistamaan saavutuksia. Kuvassa 3 on havainnollistettu suorituskvyn mittaamisen suhdetta suorituskvyn johtamiseen.



Kuva 3. Suorituskyvyn mittaamisen ja suorituskyvyn johtamisen suhde (mukailten Slizyte & Bakanauskiene 2007)

Kaikkien suorituskyvyn mittausjärjestelmien ensisijainen tarkoitus on valvoa organisaation toimintaa (Amaratunga & Baldry 2002, 222). Kuten myös Slizyten ja Bakanauskiene (2007) malli suorituskyvyn mittaamisen ja johtamisen välisestä suhteesta esittää, tuloskortti on yksi mahdollisista viitekehysistä suorituskyvyn mittausjärjestelmäksi. Yritykset ovat hyödyntäneet jo pitkään tasapainotettua tuloskorttia täydentämään perinteisiä taloudellisia mittareita ei-taloudellisilla mittareilla. Tuloskortin kannattajat ovat perustelleet lähestymistavan tarjoavan tehokkaan keinon muuntaa yrityksen visio ja strategia työkaluksi, joka viestii tehokkaasti yrityksen strategisista aikomuksista ja motivoi suorituskykyä kohti asetettuja tavoitteita. (Ittner & Larcker 1998, 217.)

Tuloskortti on myös Malmin ja Brownin (2008, 292) johdon ohjauksen paketissa osa kyberneettisten kontrollien hybridi suorituskyvyn mittausjärjestelmiä. Tasapainotetun tuloskortin, eli Balanced Scorecardin (BSC), kehittivät alun perin Kaplan ja Norton (1992). Tarve tuloskortin kehittämiseksi lähti ymmärryksestä, että mikään yksittäinen mittari ei voi tarjota selkeää suoritustavoitetta tai keskittyä liiketoiminnan kriittisiin alueisiin. Organisaatioiden johtajien ymmärrettiin haluavan tasapainoisen mallin taloudellisista ja operatiivisista mittareista. Tämän takia tuloskortti pyrkii antamaan johtajille nopean ja kattavan käsityksen liiketoiminnasta. Tuloskortissa strategia ja visio ovat kontrollin sijaan keskiössä. Malli sisältää

taloudellisia mittareita, jotka kertovat tehtyjen toimien tuloksista, sekä operatiivisia mittareita, jotka puolestaan ohjaavat tulevaisuuden taloudellista suorituskykyä. Tulokortti sisältää neljä näkökulmaa liiketoiminnan tarkasteluun. Nämä ovat 1) asiakkaiden näkökulma, 2) sisäinen näkökulma, 3) innovaatio- ja oppimisnäkökulma, sekä 4) taloudellinen näkökulma. Näkökulmat vastaavat neljään kysymykseen, jotka ovat: 1) millaisena asiakkaat näkevät meidät, 2) missä meidän tulee olla erinomaisia, 3) voimmeko jatkaa kehittymistä ja arvon luomista, sekä 4) miltä näytämme osakkeenomistajille. (Kaplan & Norton 1992, 71-72, 79.)

Tulokortin tarkoituksena on tunnistaa asiakkaiden tarpeet, muuntaa nämä mittareiksi, jotka kertovat, mitä organisaation tulee tehdä sisäisesti vastatakseen asiakkaiden odotuksiin, sekä miten kehittää toimintaa ja sisäisiä prosesseja vastatakseen asiakkaiden odotuksiin myös tulevaisuudessa. Tulokortin taloudellinen näkökulma kertoo strategian ja sen toteutuksen menestyksestä. (Kaplan & Norton 1992, 73-77.) Näin ollen tulokortin tulisi siis ilmentää syy-seuraus suhteita sen eri näkökulmien välillä ja kertoa tarinaa organisaation strategiasta. Tulokortin neljä näkökulmaa mahdollistavat tasapainon organisaation lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteiden, toivottujen tulosten ja niiden suorituskyvyn ajureiden sekä kovien objektiivisten mittareiden ja pehmeämpien subjektiivisten mittareiden välillä. (Kaplan & Norton 1996, 56, 65). Kuvassa 4 havainnollistetaan tulokortin neljä näkökulmaa, niiden syy-seuraus suhteet sekä yhteys organisaation strategiaan ja visioon.



Kuva 4. Tulokortin näkökulmat (mukaiillen Kaplan ja Norton 1996, 54)

Tulokortin strategisen näkökulman vuoksi sitä voidaan pitää suorituskyvyn mittausjärjestelmän lisäksi myös suorituskyvyn johtamisjärjestelmänä (Slizyte & Bakanauskiene 2007,



139). Kun tulokorttia käytetään suorituskyvyn johtamisjärjestelmänä, toimii se tärkeänä työkaluna strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi (Sharaf-Addin & Fazel 2021, 57). Tulokorttia voidaan käyttää sekä strategiseen että operatiiviseen suorituskyvyn johtamiseen. Strategisen suorituskyvyn johtamisen näkökulmasta tulokortti auttaa tunnistamaan, mitä organisaatio pyrkii saavuttamaan ja mitä täytyy tehdä sen saavuttamiseksi. Tulokortti siis auttaa organisaatiota muotoilemaan sen strategisia tavoitteita. Operatiivisella tasolla tulokortti auttaa tunnistamaan prosessit, joita kontrolloida, ja mitä näkökohtia prosesseista tulisi mitata. (Slizyte & Bakanauskiene 2007, 139-140.)

Yrityksillä on vain harvoin liian vähän suorituskyvyn mittareita ja yleisempää on, että niitä on jopa liikaa. Tulokortti kuitenkin pakottaa johtajat keskittymään kohtuulliseen määrään mittareita, jotka ovat kriittisimpiä organisaatiolle. (Kaplan & Norton 1992, 72-73.) Kuitenkin, koska tulokortissa näkökulmia on neljä ja jokainen näkökulma voi vaatia esimerkiksi neljästä seitsemään mittaria, voi mittareiden määrä myös tulokortilla kasvaa melko suureksi. Tämän takia tulokortin tulisi linkittyä organisaation strategiaan ja mittarit tulisi johtaa strategiasta. Kun tulokortti nähdään strategian ilmentymänä, mittareiden määrän merkitys vähenee. Hyvin rakennettu tulokortti onkin sekoitus organisaatiolle keskeisiä tulostavoitteita ja suorituskyvyn tekijöitä. Pelkät tuloksen mittarit ilman suorituskyvyn tekijöitä eivät kerro, miten tulokset saavutetaan. (Kaplan & Norton 1996, 65-66, 68; Sanger 2013, 199.)

Tasapainotettu tulokortti on ollut yksi vaikutusvaltaisimmista strategian toteuttamis- ja valvontatyökaluista. Työkalun tarkoituksena on ollut parantaa johdon näkemystä reaaliaikaisesta suorituskyvystä, mahdollistaa johtajille tehdä toiminnallisia muutoksia nopeammin ja tehokkaammin sekä parantaa strategian toteuttamisen tehokkuutta ja yleistä taloudellista suorituskykyä. (Tawse & Tabesh 2023, 123-124.) Tulokortti saavutti julkaisunsa jälkeen nopeasti ammatinharjoittajien hyväksynnän ja vaikka sen kehityksestä on jo yli 30 vuotta, on se edelleen säilynyt olennaisena suorituskyvyn mittaustyökaluna ja sille on omistettu esimerkiksi monia ammattitapahtumia (Tawse & Tabesh 2023, 124; Fatima & Elbanna 2020).

### 2.4.3 Vastuullisuuden suorituskyvyn mittaus

Koska organisaatiot ovat kasvavassa määrin tunnistanee vastuullisuuden eri osa-alueiden merkityksen ja sen, että ne pitäisi integroida osaksi strategioita ja johtamismalleja, on myös vastuullisuuden näkökulmien suorituskyvyn arvioimisesta tullut tärkeämpää (Mio et al. 2022, 380). Organisaatioiden, jotka haluavat muuttaa yrityskulttuuria ja parantaa sosiaalista ja ympäristön suorituskykyä, on tehtävä eri osastojen, yksikköjen ja yksilöiden vastuullisuuden suorituskyvystä olennainen osa suorituskyvyn arviointia. Vastuullisuuden maksimaalisen suorituskyvyn saavuttaminen on vaikeaa, jos johto ei lähetä selkeää viestiä, että vastuullisuuden suorituskyky on yritykselle erittäin tärkeää. Jos työntekijän suorituskykyä arvioidaan esimerkiksi vain lyhyen aikavälin voiton tai liikevaihdon perusteella, työntekijät ymmärtävät nopeasti, että kompromissit sosiaalisissa ja ympäristökysymyksissä ovat hyväksyttäviä ja toivotut muutokset yrityskulttuurissa vaikeutuvat. (Epstein & Roy 2001, 594.) Vastuullinen strategia voi olla organisaatiolle tehokas, jos se on liitetty myös työntekijöiden suorituskyvyn (Story & Neves 2015, 120).

Näin ollen vastuullisuuden mittaaminen on havaittu olevan tärkeää yrityksille (Arjaliès & Mundy 2013, 295). Koska vastuullisuuden tavoitteet ovat usein laajoja, tulee organisaatioiden keskittyä suorituskyvyn arvioimisessa tiettyihin näkökohtiin tai painopistealueisiin. Jokaiseen vastuullisuuden aloitteeseen tulisi kuitenkin liittää oma vastuullisuuden suorituskyvyn mittari. (Epstein & Roy 2001, 595-596.) Suorituskyvyn mittaamisella on havaittu olevan merkityksellinen rooli vastuullisuuden arvioimisessa ja sisällyttämisessä organisaatioiden strategioihin (Hristov & Chirico 2019, 5; Hristov et al. 2022, 3226). Suorituskyvyn mittareita tarvitaan myös arvioimaan vastuullisten strategioiden suoriutumista, koska ongelmana on, että suurta osaa päätöksentekoprosesseista ohjaa vielä taloudelliset odotukset kustannusten alenemisesta ja liikevaihdon kasvusta (Hristov et al. 2022, 3223).

Materialiteetti, eli olennaisuuden käsite, on keskeinen osa yritysten hallintoa ja raportointia. Jos tieto on olennaista, yrityksellä on velvollisuus julkistaa se. Tällä hetkellä yritykset arvioivat materialiteettia pitkälti perustuen eri standardeihin. Ongelmana tässä on kuitenkin se, että määritelmät eri standardien välillä vaihtelevat. (Clark 2021, 378.) Materialiteetin

käsite on myös organisaatioiden vastuullisuuden kannalta olennainen. Esimerkiksi Global Reporting Initiative (GRI) (2021, 16) määrittelee materialiteetin olennaisiksi aiheiksi, jotka edustavat organisaation merkittävimpiä vaikutuksia talouteen, ympäristöön ja ihmisiin, mukaan lukien vaikutukset ihmisoikeuksiin. Tämän vuoksi kysymys siitä, mitä organisaatioissa tulisi mitata, osoittautuu avaintekijäksi. Materialiteetin määrittely käsittelee kysymystä siitä, mitä organisaation suorituskyvyn tasoja tulisi arvioida, ja mitkä mittarit tai indikaattorit kuvaavat tätä materialiteettia parhaiten. (Silvestre et al. 2022, 2058.) Tarkat määritelmät siitä, mitä halutaan mitata ja mitkä ovat tavoitteet, on erityisen tärkeää, koska muuten sopivien mittareiden muodostaminenkaan ei ole mahdollista (Neely 2002, 295).

Oikeanlaisten avainsuorituskyvyn mittareiden hyödyntäminen vastuullisuuden mittaamisessa on kuitenkin osoittautunut haastavaksi, mikä on osaltaan vaikuttanut siihen, että vastuullisuusasiat eivät aina ole linkitetty strategiaan (Hristov & Chirico 2019, 1; Engert & Baumgartner 2016, 829). Hyvien mittareiden kehittäminen ja niiden sisällyttäminen mittausjärjestelmiin on koettu haastavaksi. Uusia mittareita saatetaan myös kehittää jatkuvasti uusiin aloitteisiin, mutta organisaatioissa ei olla mietitty, mitkä mittarit olisivat tärkeimpiä. (Beusch et al. 2022, 7.) Uudet vastuullisuuteen liittyvät mittarit ovat usein ei-taloudellisia ja ensimmäiset vastuullisuuden mittarit valitaan usein ulkoisten vaatimusten, eli esimerkiksi GRI:n, mukaisesti. Kun organisaatio on saanut hallintaan nämä mittarit, on sillä usein tarkoituksena ottaa käyttöön myös muita mittareita. (Svensson & Funck 2019, 396; Arjaliès & Mundy 2013, 294.) Myös benchmarkkaus voi olla hyödyllistä erityisesti sellaiselle organisaatiolle, joka vasta alkaa kehittämään toimintaansa vastuullisemmaksi. Tällä tarkoitetaan prosessia, jossa organisaatio pyrkii kehittämään omaa toimintaansa ottamalla mallia muiden onnistuneista käytännöistä. (Neely 2002, 211; Amaratunga & Baldry 2002, 220.)

Myöhemmin vastuullisuuden avainmittareita valittaessa tulisi huomioida, että mittarit 1) korreloivat organisaation strategisten tavoitteiden kanssa, 2) ovat merkittäviä ja tehokkaita havainnollistamaan ja selittämään arvonluontiprosessia, sekä 3) ovat luotettavia, kattavia, johdonmukaisia ja vertailukelpoisia. (Hristov & Chirico 2019, 7.) Lisäksi Zharfpeykanin ja Akroydin (2022, 1) mukaan, mitä enemmän johtajat pitävät indikaattoria tärkeänä, sitä todennäköisemmin yritys liittää sen suorituskyvyn mittausjärjestelmäänsä. Joitakin mittareita,

liittyen esimerkiksi energian kulutukseen tai vastuullisempiin hankintoihin, on myös liitetty johdon palkitsemisohjelmiin. Toisinaan mittareita voidaan valita myös yhteistyössä ulkoisten sidosryhmien kanssa. (Arjaliès & Mundy 2013, 294.) Kuitenkaan sen, raportoiko yritys mittarista ulkoisessa vastuullisuusraportissaan, ei ole havaittu vaikuttavan integroimiseen sisäisesti mittausjärjestelmään. Tämä puolestaan kertoo synergian puutteesta vastuullisuusraporttien ja sisäisen suorituskäytön johtamisen välillä, mitä tulisi kehittää vastuullisuuden tason kasvattamiseksi. (Zharfpeykan & Akroyd 2022, 1, 4.)

Dahlsrudin (2008, 6) mukaan optimaalinen vastuullisuuden suorituskäytön riippuu liiketoiminnan sidosryhmistä. Organisaation sidosryhmien johtamisella vastuullisuuden saavuttamiseksi tarkoitetaan sellaista toimintaa, joka täyttää sidosryhmien tarpeet ja odotukset. Jos sidosryhmien vaatimukset pyritään jatkuvasti täyttämään, vaikuttaa se merkittävästi myös organisaation vastuullisuuteen. Tämän vuoksi sidosryhmien huomioimisesta pitäisi tulla osa myös organisaatioiden strategista johtamista. (Garvare & Johansson 2010, 737, 742-743.) Sidosryhmien johtaminen voi myös kehittää vahvempia sidosryhmäsuhteita ottamalla käyttöön läpinäkyviä käytäntöjä ja ennakoivia vastuullisuusstrategioita, jotka vaikuttavat puolestaan arvon luontiin, sidosryhmien sitoutumiseen ja yrityksen suorituskäytön (Góes, Fatima, Santos Jhuniór & Boaventura 2023, 7).

Tämän vuoksi Adib, Zhang, Zaid ja Sahyouni (2021, 389) mukaan vastuullisuuden suorituskäytön mittausjärjestelmän määrittämisessä on otettava huomioon eri sidosryhmien aiheuttamat paineet, niiden ristiriitaisten väitteiden välinen tasapaino ja olennaisten aiheiden vaikutusaste. Osa yrityksistä pyrkii myös huomioimaan ulkoisten sidosryhmien vaatimukset vastuullisia suorituskäytön mittareita kehitettäessä (Arjaliès & Mundy 2013, 294). Sidosryhmillä voi olla vastuullisuuden suorituskäytön mittauksessa ja -arviointissa rooli esimerkiksi standardien asettajina, prosessien mahdollistajina, tiedon tarjoajina, vaikuttavina sidosryhminä, päätöksentekijöinä tai vastaanottajina. Keskeinen haaste eri rooleihin liittyen kuitenkin on, miten sovittaa yhteen eri sidosryhmien odotukset. Monien sidosryhmien on havaittu pitävän nykyisiä vastuullisuuden suorituskäytön mittausjärjestelmiä edelleen riittämättöminä tarpeisiinsa. Tähän voi osaltaan olla syynä vielä sidosryhmien odotusten selkeän huomioimisen vähäisyys. (Silva, Nuzum & Schaltegger 2019, 204, 209, 212.)

Osa organisaatioista on myös kehittänyt vastuullisuuden mittareille oman raportointijärjestelmän, joka on erillinen yleisistä taloudellisen raportoinnin prosesseista. Näihin kuuluvat kaikki yrityksen käyttämät vastuullisuuden mittarit. (Arjaliès & Mundy 2013, 294.) Selkeä integrointi yhdeksi järjestelmäksi on kuitenkin ollut melko rajallista (Crutzen et al. 2017, 1296) ja osa yrityksistä on myös siirtynyt ensin erillisistä raportointijärjestelmistä yhteen integroituun järjestelmään (Beusch et al. 2022, 7). Hristov ja Chirico (2019, 10) tunnistivat tärkeimpiä vastuullisuuden avainsuorituskyvyn mittareita. Olennaisimmat ympäristön suorituskyvyn mittarit liittyivät esimerkiksi uusiutuviin luonnonvaroihin, tehokkaaseen materiaalien käyttöasteeseen, kasvihuonekaasupäästöihin, jätteiden vähentämiseen ja kierrätykseen. Sosiaalisen dimension näkökulmasta mittarit voivat liittyä esimerkiksi yhteiskunnan jäsenten osallistamiseen vastuullisten tavoitteiden kehittämiseen, sidosryhmien tyytyväisyyteen, osallistumiseen sosiaaliseen aloitteeseen, työntekijöiden osallistamiseen päätöksentekoprosesseihin sekä asiakastytyväisyyteen. Puolestaan taloudellisesta näkökulmasta mittarit voivat olla esimerkiksi ROI liittyen kestäviin investointeihin, tuotteiden laatu tai investoitu liikevaihto.

#### 2.4.4 Vastuullisuuden suorituskyvyn mittausjärjestelmät

Vastuullisuuden suorituskyvyn mittausjärjestelmä voidaan määritellä mittareiden järjestelmäksi, joka tuottaa organisaatiolle tietoja, joita tarvitaan sen taloudellisten, ympäristön ja sosiaalisten toimintojen lyhyen ja pitkän aikavälin johtamisessa, valvonnassa, suunnittelussa ja suorittamisessa (Searcy 2012, 240). Mittausjärjestelmissä on havaittavissa eroja vielä melko perusjärjestelmistä hyvinkin monimutkaisiin järjestelmiin, jotka pyrkivät liittämään toisiinsa erilaisia mittareita (Crutzen et al. 2017, 1296). Esimerkiksi perinteisen tuloskortin muunnelmiin, jotka huomioivat vastuullisuuden näkökulmat viitataan usein vastuullisina tuloskortteina (Hansen & Schaltegger 2016, 193), jotka ovat esimerkki kehittyneemmistä järjestelmistä (Crutzen et al. 2017, 1296). Tulokortista johdettu vastuullinen tuloskortti on yksi mahdollisista suorituskyvyn mittaus- ja johtamistyökaluista, jolla voi olla merkittävä vaikutus organisaatioiden vastuullisuuden edistämisessä (Mio et al. 2022, 367).

Koska alkuperäinen tuloskortti yhdistää operatiivisen ja ei-taloudellisen yrityksen toiminnan yrityksen pitkän aikavälin strategiaan, tukee se organisaation kaikkien toimintojen

linjaamista ja johtamista niiden strategisen merkityksen mukaan. Tulokortti myös mahdollistaa ottaa huomioon ei-taloudellisia strategisia menestystekijöitä, jotka vaikuttavat yrityksen taloudelliseen menestykseen. Tämän takia tulokortti on nähty lupaavana työkaluja sisällyttää myös ympäristön ja sosiaaliset näkökulmat organisaatioiden johtamisjärjestelmiin. (Figge, et al. 2002, 269.) Länsiluodon ja Järvenpään (2008, 186) mukaan tulokortin hyödyntäminen on erityisesti hyödyllistä silloin, kun yritys on jo aikaisemmin käyttänyt tulokorttia suorituskyvyn mittaukseen, jolloin tutun viitekehysten hyödyntäminen voi olla helppoa.

Vastuullinen tulokortti eroaa rakenteeltaan perinteisestä tulokortista siten, että se tunnistaa selkeästi vastuullisuuteen liittyvät tavoitteet ja mittarit (Hansen & Schaltegger 2016, 196). Figge et al. (2002, 273) esittävät ympäristön ja sosiaalisten näkökulmien integroimiseksi tulokorttiin kolme mahdollista tapaa. Ensinnäkin ympäristö- ja sosiaaliset näkökohdat voidaan sisällyttää jo olemassa oleviin neljään näkökulmaan, jotka ovat siis jo edellä kerrotut asiakkaiden, sisäinen, innovaatio- ja oppimisnäkökulma, sekä taloudellinen näkökulma. Toisessa tavassa lisätään kokonaan uusi näkökulma ympäristölle ja sosiaalisille näkökohdille. Kolmas tapa on laatia erillinen ympäristön ja/tai sosiaalinen tulokortti. Yksikään näistä tavoista ei ole osoittautunut toisia yleisemmäksi yritysmaailmassa (Mio et al. 2022, 379), mikä kertoo siitä, että tapoja integroida vastuullisuus suorituksen mittausjärjestelmiin on monia. Lisäksi tulokorttiin voidaan integroida taloudellisen näkökulman lisäksi sekä ympäristön että sosiaalinen näkökulma tai vain toinen näistä. Tulokortin rakenteeseen voidaan myös sisällyttää kahden eri näkökulman välinen suhde, eli esimerkiksi ekotehokkuus, tai vain jokin tietty asia. (Hansen & Schaltegger 2016, 204.)

Useissa tutkimuksissa on pyritty selvittämään vastuullisen tulokortin rakentamista ja käyttöä, jotta voidaan arvioida, miten se vaikuttaa yritysten vastuullisuuden johtamiseen ja valvontaan sekä mahdollisuuksiin palvella vastuullisuuden tavoitteita (mm. Figge et al. 2002; Länsiluoto & Järvenpää 2008; Journeault 2016). Vastuullisuuden mittaustyökalujen, kuten vastuullisen tulokortin, käyttöönotto ei kuitenkaan välttämättä tapahdu käytännön maailmassa heti, koska monet organisatoriset tekijät on otettava huomioon. Usein johtajien tulee ensin miettiä perusteellisesti organisaatiokulttuurin muokkaamista vastuullisuuden suuntaan

ja sitä, millainen organisaatorakenne voi vahvistaa näiden tavoitteiden tärkeyttä. (Mio et al. 2022, 380.)

Organisaatiokulttuuriin keskittyminen on havaittu hyödylliseksi, koska sen yhteys uusien johtamisjärjestelmien ja -lähestymistapojen kanssa parantaa myös tulokortin kaltaisten menetelmien tehokkuutta. (Baumgartner 2014, 263.) Johtajat voivat muokata yrityskulttuuria vastuullisempaan suuntaan monella tapaa, kuten sosiaalisilla ja ympäristöaloitteilla, läpinäkyvällä viestinnällä, sitoutumisella ja tuomalla esille organisaation arvoja. Näin työntekijöitä voidaan auttaa ymmärtämään vastuullisuusasioita ja motivoimaan saavuttamaan vastuullisuuden liittyviä tavoitteita (Lueg & Radlach, 2016, 161-164), joita suorituskyvyn mittareilla mitataan. Beuschin et al. (2022, 8) mukaan eräs vastuullisuusasioihin liittyvä haaste on kuitenkin henkilöstön tietämyksen eroavaisuudet organisaation vastuullisuudesta.

## 2.5 Suorituskyvyn mittaus vastuullisen strategian toteutuksen tukena

Suorituskyvyn mittausjärjestelmien ei ole havaittu vaikuttavan siihen, kuinka usein uusi strategia luodaan tai vanhaa muokataan. Niiden on kuitenkin havaittu vaikuttavan strategian muodostamisen yhteydessä tehtyjen päätösten määrään ja laajuuteen. Tämä puoltaa näkemystä siitä, että järjestelmät voivat auttaa johtoa hankkimaan ja käsittelemään strategisesti merkittävää tietoa organisaatiosta ja sen toimintaympäristöstä sekä muuttamaan tämän strategiseksi päätöksiksi. (Gimbert et al. 2010, 478; Bisbe & Malagueño 2012, 309.) Lisäksi suorituskyvyn mittausjärjestelmien on havaittu vaikuttavan osaltaan organisaation suorituskykyyn (Bisbe & Malagueño 2012, 309; Micheli & Mura 2017, 436). Suorituskyvyn mittausjärjestelmät helpottavat strategioiden kehittämistä, toteuttamista ja arviointia keskittämällä henkilöiden päätökset ja toiminnan strategisiin tavoitteisiin ja kannustamalla jatkuvaan dialogiin strategisista pyrkimyksistä (Franco-Santos, Lucianetti & Bourne 2012, 99).

Suorituskyvyn mittausjärjestelmien rooliin strategian implementoinnissa on kiinnitetty kasvavassa määrin huomiota 1980-luvun jälkeen (Gimbert et al. 2010, 477). Suorituskyvyn mittausjärjestelmillä on havaittu olevan tärkeä rooli organisaation strategian implementoinnissa (Micheli & Mura 2017, 437; Micheli & Muctor 2021, 1761; Neely 2002, 296).

Suorituskyvyn mittausjärjestelmät esimerkiksi auttavat yrityksiä kommunikoimaan suorituskyvyn informaatiota tavoilla, jotka ohjaavat johtajia kohti strategisesti tärkeitä tuloksia (Micheli & Mura 2017, 436; Malina & Selto 2015, 27). Toisaalta suorituskyvyn mittauksesta saatua tietoa voidaan hyödyntää myös arvioimaan valittuja strategioita ja niiden toimivuutta. Jos tulokset osoittavat, että nykyinen strategia ei toimi, voivat johtajat tehdä siihen muutoksia. (Neely 2002, 296-297; Amaratunga & Baldry 2002, 219-220.) Mitä tarkemmin strategia ja sen oletukset on määritelty, sitä paremmin suorituskyvyn mittarit voivat tunnistaa näiden toteutuksessa mahdollisia ongelmia (Bourne, Mills, Wilcox, Neely & Platts 2000, 768).

Organisaatiot myös pyrkivät usein käyttämään sellaisia suorituskyvyn mittareita, jotka ovat sen strategian mukaisia. Erityisesti ei-taloudellisilla suorituskyvyn mittareilla voi olla tärkeä rooli strategian yhdenmukaistamisessa ja toteutuksessa sekä toisaalta myös organisaation suorituskyvyn kehittämisessä. (Micheli & Mura 2017, 436-437.) Strategia sekä suorituskyvyn mittaus- ja johtamisjärjestelmä olisi hyvä luoda yhdessä, jotta se kuvastaisi paremmin liiketoimintaympäristöä ja kehitettävää strategiaa. Samalla johtajilla on mahdollisuus valita luovatko he keskittyneemmän, mutta hauraamman järjestelmän, vai luovatko he järjestelmästä vähemmän keskittyneen, mutta joustavamman. Keskittyneempi mittausjärjestelmä soveltuu paremmin vakaampaan liiketoimintaympäristöön ja joustavampi malli vaihtelevampaan ympäristöön. (Melnyk et al. 2014, 184.) Myös mittareiden syy-seurausyhteyksien ymmärtäminen on tärkeää (Franco-Santos et al. 2012, 99). Kun suorituskyvyn mittareita kehitetään, tulisi johtajien huomioida ja ymmärtää strategian ja päivittäisten yritysten toimintojen välinen yhteys sekä, miten kehittää tähän sopivat mittarit (Bellisario, Pavlov & van der Steen 2021, 1903).

Strategian mukaisen suorituskyvyn mittaamisen on havaittu olevan monella tapaa hyödyllistä. Edellä esitettyjen lisäksi Johnstonin ja Pongatichatin (2008, 944) mukaan muita mahdollisia hyötyjä ovat esimerkiksi:



- organisaation tiedottaminen sen strategisesta suunnasta
- strategisten prioriteettien kommunikointi
- yhteisen ymmärryksen luominen organisaatiossa
- strategian implementoinnin valvonta ja seuranta
- lyhyen aikavälin toiminnan sovittaminen yhteen pitkän aika välin strategian kanssa
- strategian mukaiseen käyttäytymiseen kannustaminen
- tavoitteiden ja tarkoitusten näkyville tuominen

Useita työkaluja on myös kehitetty auttamaan johtajia ymmärtämään suorituskyvyn mittaamisen ja strategian välistä suhdetta (Johnston & Pongatichat 2008, 946). Strategiset suorituskyvyn mittausjärjestelmät ovat suorituskyvyn mittausjärjestelmien alaluokka, joka sisältää näitä työkaluja. Yksi mahdollinen työkalu on myös edellä esitelty tuloskortti. (Gimbert et al. 2010, 477-478.)

Yleinen organisaation johdon kohtaama ongelma on se, että johto tietää usein merkittävästi enemmän strategian suunnittelusta ja muodostamisesta verrattuna tietämykseen, miten strategia tulisi implementoida käytännössä (Hrebiniaku 2006, 12). Useiden suorituskyvyn mittausjärjestelmien tapaan myös strategiset suorituskyvyn mittausjärjestelmät kehitettiin alun perin työkaluiksi onnistuneelle strategian implementoinnille (Gimbert et al. 2010, 478, 309; Bisbe & Malagueño 2012, 478). Strategisen suorituskyvyn mittauksen roolia on selvitetty erityisesti strategian muuttamisessa toiminnaksi. Tässä näiden on myös havaittu olevan hyödyllisiä. (Gimbert et al. 2010, 478.)

Suorituskyvyn mittaus liittyy strategian implementointiin siis siten, että organisaation tulisi kehittää lyhyen aikavälin mittareita, jotka liittyvät ja ovat yhdenmukaisia strategian kanssa. Näin tärkeimmät strategian näkökohdat voidaan muuttaa lyhyen aikavälin tavoitteiksi ja toimintasuunnitelmiksi, mikä on olennainen osa strategian toimeenpanoa. Onnistuakseen lyhyen aikavälin ajattelu vaatii kuitenkin pitkän aikavälin strategian näkökulman huomioimisen. (Hrebiniaku 2006, 22.) Lisäksi tulee huomioida, että suorituskyvyn mittarit kertovat vain, mitä on tapahtunut. Ne eivät siis kerro mistä tulokset johtuvat tai mitä niille pitäisi

tehdä. Suorituskyvyn mittareiden tuloksia voidaan kuitenkin käyttää arvioimaan tulevaisuutta ja sitä, ovatko odotukset tulevaisuudesta säilyneet ennallaan. Suorituskyvyn mittareiden lisäksi organisaatio tarvitsee siis myös muita metodeja, joilla se voi muuttaa toimintansa suuntaa mittareiden tulosten perusteella. Jotta suorituskyvyn mittareiden käyttö strategian toteutuksessa olisi hyödyllistä, tulee mittauksen tuloksia ensin analysoida huolellisesti. Näin organisaatio luo ymmärrystä siitä, mitä tulokset tarkoittavat. (Amaratunga & Baldry 2002, 218, 220.) Suorituskyvyn mittaus siis yhdistää strategian varsinaiseen toimintaan sekä kasvattaa sitoutumista yrityksen sisällä ja yritysten välillä (Micheli & Muctor 2021, 1765).

Tutkimuksissa on myös pyritty selvittämään, miten eri mittarit ja tavoitteet tukevat strategian mukaista toimintaa (mm. Smith & Bititci 2017; Lucianetti, Battista & Koufteros 2019; Abernethy, Dekker & Grafton 2021). Tämä on tärkeää, koska työntekijöiden hyväksynnällä ja motivaatiolla on havaittu olevan merkittävä vaikutus strategian toteutuksessa (Engert & Baumgartner 2016, 830). Michelin ja Muran (2017, 425) mukaan huolellisesti suunniteltu suorituskyvyn mittausjärjestelmä voi saada aikaan strategian mukaista käyttäytymistä. Lisäksi suorituskyvyn mittaus voi käyttäytymisen lisäksi muokata organisaatiossa asenteita sekä auttaa määrittelemään ja saavuttamaan strategisia tavoitteita (Micheli & Manzoni 2010, 465). Mittareiden avulla organisaatio voi myös välittää strategian kaikille ymmärrettävällä tavalla, jolloin strategiasta tulee konkreettinen ja merkityksellinen (Melnik, Bititci, Platts, Tobias & Andersen 2014, 173).

Strategian toteutuksessa tulisi huomioida koko henkilöstö ja sen osaaminen (Teh & Corbitt 2015, 43). Sisäistä sitoutumista strategiaan ei kuitenkaan saavuteta vain määrittelemällä strategiset painopisteet ja niihin liittyvät korkean tason suorituskykyindikaattorit. Organisaation tulisi pyrkiä muuttamaan strategiset prioriteetit merkityksellisiksi toiminnallisiksi muutoksiksi suorituskyvyn mittaamisen avulla. Organisaatiot voivat hyödyntää tähän perinteisempiä keinoja ajaa sisäistä sitoutumista ja näin viestiä suorituskyvyn mittareista niin, että ne voidaan ymmärtää ja niiden mukaan voidaan toimia myös alemmilla tehtävätasolla päivittäisessä työssä. Ymmärryksen luominen on usein iteratiivinen prosessi. Tämän vuoksi reflektiivinen suhtautuminen voi olla jopa yhtä tärkeää kuin suorituskyvyn mittaamisen tekninen osaaminen. (Bellisario et al. 2021, 1901-1903.) Kun kaikki ymmärtävät organisaation

vision, mission ja strategiset tavoitteet, voidaan eri liiketoimintayksiköitä ohjata kohti yhteistä strategista suuntaa (Teh & Corbitt 2015, 42-43).

Erityisesti vastuullisten strategioiden toteutuksessa johdon tulee ymmärtää sekä päätöstensä seuraukset että toimet, joita he voivat tehdä parantaakseen suorituskykyä (Epstein & Roy 2001, 602). Edelleen myös työntekijöiden on oltava tarpeeksi perehtyneitä ymmärtääkseen vastuullisuuden vaikutukset päivittäisessä työssään (Engert & Baumgartner 2016, 830). Perego ja Hartmann (2009, 417) ovat havainneet, että yrityksen vastuullisuuden strateginen suuntautuminen tulee usein epäsuorasti esiin suorituskyvyn mittareiden käytön myötä, kun mittarit on muotoiltu strategiaan perustuen.

Vastuullisen strategian toteutuksessa tulee seurata tarkasti siihen liittyviä riskejä ja omia mittareita. Ilman seurantaa ei organisaatio voi saada potentiaalisia hyötyjä vastuullisuustoimistaan. Johtajat voivat valvoa ja arvioida tehokkaasti vastuullisen strategian toteutusta ja suoriutumista, kun jokaiselle strategiselle tavoitteelle on määritelty omat vastuullisuuden suorituskyvyn mittarit. Mittareiden avulla johtajat voivat arvioida organisaation vastuullisuuden suoriutumista ja tämän kautta valvoa myös vastuullisen strategian toteutusta. Tässä vaiheessa vastuullisuuden strategia voidaan muuntaa vastuullisuuden tavoitteiksi ja tämä puolestaan aloitteiksi, jotka mahdollistavat päätavoitteiden saavuttamisen. (Adib et al. 2021, 384, 388.) Suoriutumista voidaan vertailla osasto- tai yritystasolla sekä sisäisesti ja ulkoisesti johdettuihin tavoitteisiin (Arjaliés & Mundy 2013, 296). Organisaatiossa on havaittavissa, että suuret yritykset ovat myös luoneet uuden vastuullisuuden johtamisen position, jonka tehtävänä on tukea vastuullisten strategioiden toteutusta sekä kehitystä. (Nave & Ferreira 2019, 886, 896).

Kuitenkin, jos strategian ja mittareiden halutaan olevan linjassa, tarvitaan prosesseja, jotka säännöllisesti vertailevat mittareita strategiaan. Suorituskyvyn mittaamisen arviointiprosessissa tulisi keskittyä arvioimaan tärkeimpiä tavoitteita, mittareiden määritelmiä ja valittuja mittareita. (Bourne et al. 2000, 768.) Mittareiden tuloksia käytetään erityisesti seuraamaan kehitystä (Engert & Baumgartner 2016, 829). Vastuullisuusaloitteita ja -mittareita tulisi arvioida jokaisen tietyn periodin lopussa ja vertailla niiden tehokkuutta organisaation

vastuullisuuden strategiaan sekä muutoksiin toimintaympäristössä. Prosessin lopuksi tehokkaat mittarit, jotka mahdollistivat vastuullisen strategian arvioimisen ja seurannan, säästetään ja muita mittareita joko kehitetään tai jätetään pois mittausjärjestelmistä. (Adib et al. 2021, 390.) Jos uusia mittareita ei kehitetä tai vanhoja muokata sopivaksi, voi yritys joutua tilanteeseen, jossa yrityksen strategiset tavoitteet ja mittarit eivät ole yhdenmukaisia. Tämä puolestaan heikentää yrityksen kilpailukykyä. (Melnik et al. 2014, 173; Bourne et al. 2000, 768.)

### 3 Tutkimuksen toteutus

Tutkimuksen empiirinen osuus toteutettiin laadullisen tutkimuksen menetelmiä hyödyntäen. Tutkimusaineistona käytettiin organisaatioiden vastuullisuuden asiantuntijoiden haastatteluja. Tässä luvussa esitellään tutkimuksen metodologiset valinnat sekä aineisto, sen keruu ja analysointi.

#### 3.1 Metodologiset valinnat

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Laadullinen tutkimus käsittelee usein ei-numeerista tietoa ja pyrkii vastaamaan kysymyksiin kuten ”miten”, ”missä”, ”milloin” ja ”miksi”. Lisäksi laadullinen tutkimus pyrkii rakentamaan merkityksellistä ja kattavaa kuvaa tutkittavasta aiheesta. (Leung 2015, 324.) Laadullisen tutkimuksen keskeisin ominaispiirre on, että se perustuu ihmisten subjektiivisten kokemusten ja näkemysten tarkasteluun (Puusa & Juuti 2020). Tämän tutkimuksen tutkimusmenetelmäksi valittiin laadullinen tutkimus, koska tutkimuksen tavoitteena on kuvata, miten organisaatiot käyttävät suorituskyvyn mitausta tukemaan vastuullisen strategian toteutusta. Laadullinen tutkimus koettiin sopivaksi tutkimuksen tavoitteille, koska sen keinoin tutkittavaan ilmiöön päästään syvemmälle. Asiantuntijoiden kokemusten tarkastelu siitä, miten näitä asioita toteutetaan organisaatioissa käytännössä, koettiin parhaimpana keinona kerätä aiheesta tietoa.

Tutkimuksen tutkimusstrategiana käytettiin monitapaustutkimusta. Tapaustutkimuksessa tapaus voi olla monia asioita kuten esimerkiksi tähän tutkimukseen osallistuneet seitsemän organisaatiota (Laine, Bamberg & Jokinen 2015, 9-10). Monitapaustutkimuksia voidaan pitää toimivina, koska ne mahdollistavat vertailun tapausten välillä. Vertailua pidetään puolestaan robustin tutkimuksen kulmakivenä ja sillä tarkoitetaan tutkimustuloksia, joilla on teoreettista arvoa, ovat luotettavia ja joilla on selitysvoimaa. (Puusa & Juuti 2020.) Tapaustutkimus on usein sopiva menetelmä sellaiselle tutkimukselle, jonka tutkimusongelma on kokonaisvaltainen tai syvälle luotaava (Hirsjärvi & Hurme 2015, 58). Monitapaustutkimus on sopiva myös tämän tutkimuksen tavoitteille, koska näin eri yrityksiä, ja miten ne

hyödyntävät suorituskyvyn mittausta vastuullisen strategian toteutuksessa, voidaan vertailla. Eri yritysten käytäntöjen vertailu on puolestaan edellytys tutkimuksen tavoitteiden selitysvoimalle.

Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi valittiin haastattelut, joka ovat yksi yleisimmistä laadullisen tutkimuksen aineistonhankintamenetelmistä (Tuomi & Sarajärvi 2018; Hirsjärvi & Hurme 2015, 34). Haastattelun metodinen etu on, että haastateltaviksi voidaan valita henkilöitä, joilla tiedetään olevan tietämystä tutkittavasta aiheesta (Puusi & Juuti 2020). Tämän vuoksi tähän tutkielmaan valittiin haastateltaviksi henkilöitä, jotka työskentelevät yritystensä vastuullisuusasioiden parissa. Laadullisessa tutkimuksessa teoreettinen viitekehys määrää sen, millainen aineisto kannattaa kerätä ja millaista menetelmää sen analysointiin käyttää (Alasuutari 2011). Aikaisempaan tutkimukseen perehtymisen ja teoreettisen viitekehysten muodostamisen jälkeen kävi selväksi, että haastattelut olisivat tälle tutkimukselle oikeastaan ainoa toimiva keino kerätä aineistoa. Vain haastatteleamalla organisaatioiden alan asiantuntijoita on mahdollista saada tarpeeksi syvällisesti tietoa tutkittavasta aiheesta.

### 3.2 Tutkimuksen kohdeorganisaatiot ja haastateltavat

Tutkielmaan valittiin yhteensä seitsemän kohdeorganisaatiota eri toimialoilta. Kaikista organisaatioista haastateltiin yhtä henkilöä. Laadullisessa tutkimuksessa aineiston koolla ei ole välitöntä vaikutusta tai merkitystä tutkimuksen onnistumiseen. Aineiston koosta ei myöskään ole olemassa mitään tarkkoja ohjeita. (Eskola & Suoranta 1998.) Ainoa ohje on oikeastaan, että tutkijan tulisi haastatella niin montaa henkilöä kuin on välttämätöntä, jotta aiheesta saadaan tarvittava tieto (Hirsjärvi & Hurme 2015, 58). Tavoiteltu haastattelujen määrä tässä tutkimuksessa oli seitsemän haastattelua, joka perustui siihen, että jos haastateltavien joukko olisi liian pieni, ei siitä voi tehdä tilastollisia yleistyksiä tai testata tapauksien välisiä eroja. Jos joukko olisi puolestaan liian suuri, ei aineistosta voi tehdä syvällisiä tulkintoja. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 58.) Pro gradu -tutkielman laajuuteen perustuen noin seitsemän haastattelua koettiin määräksi, joka olisi analyysin kannalta sopiva. Tässä kohtaa havaittiin myös saavutettavan aineiston saturaatiopiste, eli uudet haastateltavien vastaukset eivät enää tuottaneet merkittävästi uudenlaista tietoa (Eskola & Suoranta 1998).

Mahdollisia kohdeorganisaatioita kartoitettiin yritysten kokoluokan ja verkkosivuilta löytyvän tiedon perusteella. Haastateltaviksi haluttiin suuryrityksiä, koska pienet ja keskisuuret yritykset voivat erota kontrollimenetelmässään vastuullisuuden hallintaan (Crutzen et al. 2017, 1300). Tällä haluttiin varmistua tulosten vertailukelpoisuudesta. Suuryrityksen määritelmänä käytettiin Suomen kirjanpitolain asettamia rajoja. Rajojen mukaan suuryrityksellä tulee ylittyä päätyneellä ja välittömästi sitä edeltäneellä tilikaudella seuraavista ehdoista vähintään kaksi: 1) taseen loppusumma 20 miljoonaa euroa, 2) liikevaihto 40 miljoonaa euroa, tai 3) tilikauden aikana palveluksessa keskimäärin 250 henkilöä (KPL 1 luku 4§). Tiedot katsottiin vuoden 2021 tilinpäätöksistä, jotka olivat sillä hetkellä uusimpia saatavilla olevia raportteja. Lisäksi kohdeorganisaatioiksi haluttiin sellaisia yrityksiä, jotka olisivat jo kehittäneet ja toteuttaneet tutkimuksen aihetta toiminnassaan. Mahdollisten kohdeorganisaatioiden verkkosivuilta ja vastuullisuusraporteista selvitettiin, että jokaisella yrityksellä on olemassa vastuullisuusstrategia ja vastuullisuuteen liittyviä suorituskyvyn mittareita. Tällä pyrittiin varmistumaan siitä, että jokaisella tutkimukseen osallistuvalla yrityksellä olisi annettavaa tutkimukseen.

Mahdollisia haastateltavia lähestyttiin sähköpostilla, joka sisälsi haastattelupyynnön. Organisaatioista oltiin yhteydessä henkilöihin, joilla uskottiin olevan tietämystä tutkittavasta aiheesta. Tämän takia voidaan sanoa, että tutkimuksessa on käytetty harkinnanvaraista otantaa, koska tutkimukseen valittiin tarkoituksella tiettyjä haastateltavia (Eskola & Suoranta 1998). Seuraavissa kappaleissa esitellään lyhyesti tutkimukseen osallistuneet organisaatiot ja haastateltavat. Anonymiteetin säilyttämiseksi yritykset ja haastateltavat on nimetty kirjaimin A–G. Taulukkoon 1 on koottu kohdeorganisaatioiden ja haastateltavien taustatiedot.

Taulukko 1. Kohdeorganisaatioiden ja haastateltavien taustatiedot

Kohdeorganisaatio	Toimiala	Haastateltavan toimenkuva yrityksessä	Haastateltavan aikaisempi kokemus	Haastateltavan koulutus
Yritys A	Kiinteistö- ja rakennusala	Vastuullisuuden johto, ESG-strategian edistäminen koko organisaation tasolla	Strategiajohtaminen, kehitystehtävät, konsultointitehtävät	Kauppätieteiden maisteri
Yritys B	Kuluttaja-tuotteet	Vastuullisuusstrategian kehittäminen, toteutus, mittarointi ja raportointi sekä muut pienemmät vastuualueet	Useiden vuosien kokemus samankaltaisesta roolista toisessa yrityksessä	Kauppätieteiden maisteri. Myöhemmin lisäkoulutusta aihepiiriin liittyen
Yritys C	IT-ala	Laaja toimenkuva numeroiden laskennasta asioiden esille tuomiseen johtoryhmissä	Kokemusta erilaisista vastuullisuusteemoihin keskittyvistä organisaatioista ja konsultoinnista	Valtiotieteiden maisteri
Yritys D	Energia-ala	Vastuullisuuden koordinointi, kehittäminen, toteuttaminen ja raportointi	Pitkä kokemus yritys vastuun ja ympäristöasioiden tehtävistä sekä aihepiiriin konsultointitehtävistä	Kauppätieteiden ja filosofian maisteri
Yritys E	Luottolaitos	Yhtiön vastuullisuustyön strateginen ja operatiivinen johtaminen sekä kehittäminen, asiakas- ja pääomamarkkinaliiketoiminnan sekä muiden toimintojen tukeminen, sääntelyn seuranta ja vastuullisuusraportointi	Kokemusta liikkeenjohdon ja vastuullisuuden konsultoinnista	Kauppätieteiden maisteri
Yritys F	Kuluttaja-tuotteet	Konsernitason vastuullisuusstrategian jalkauttaminen ja seuranta sekä tavoitteiden asetanta, seuranta ja jalkautus konserniin	Kokemusta vastuullisesta sijoittamisesta, vastuullisen liiketoiminnan konsultointitehtävistä ja ympäristöprojekteista	Kauppätieteiden maisteri
Yritys G	Media-ala	Yrityksen liiketoiminnan tukeminen vastuullisuusstrategian toimeenpanossa. Vastaa lisäksi vastuullisuusraportoinnista sekä mittareista ja niiden seurannasta liiketoimintojen ja tukitoimintojen kanssa. Vastuu ESG-metriikoista, joiden kautta toimenkuvaan liittyy sijoittana näkökulma	Kokemusta vastuullisuusasiantuntijan tehtävistä, johdon erityisasiantuntijatehtävistä ja järjestöistä	Liikuntatieteiden maisteri. Lisäksi palvelumuotoilu- ja johtamisopintoja työuran aikana

Yritys A toimii kiinteistö- ja rakennusosalalla. Haastateltava A toimii yrityksessä vastuullisuuden johdossa ja vastaa ESG-strategian edistämisestä koko organisaation tasolla. Aikaisempaa kokemusta aihepiiriin tehtävistä haastateltavalta löytyy strategiajohtajana, kehitystehtävistä kyseisellä toimialalla sekä konsultointitehtävistä liittyen suorituksen johtamiseen ja strategioiden toimeenpanoon. Koulutukseltaan haastateltava on kauppätieteiden maisteri.



Yritys B valmistaa kuluttajatuotteita. Haastateltava B vastaa yrityksen vastuullisuusstrategian kehittämisestä, toteutuksesta, mittaroinnista ja raportoinnista. Tämän lisäksi toimenkuvaan kuuluu joitakin muita eri tyyppisiä vastuualueita. Merkittävin aikaisempi kokemus aihepiiriin tehtävistä haastateltavalla on useiden vuosien kokemus samankaltaisesta roolista toisessa yrityksessä. Koulutukseltaan haastateltava on kauppatieteiden maisteri. Lisäksi haastateltava on myöhemmin käynyt alle vuoden pituisen koulutuksen aihepiiriin liittyen, jonka haastateltava kokee hyödyllisenä tehtävän kannalta.

Yritys C toimii IT-alalla. Haastateltava C vastaa yrityksen vastuullisuusasioista. Haastateltavan toimenkuva on laaja. Hän kuvailee tehtävänsä sisältävän lähes kaikkea numeroiden laskennasta asioiden esille tuomiseen johtoryhmissä. Esimerkkeinä tehtävistä haastateltava mainitsee muun muassa raportoinnin, vastuullisuuden kouluttamisen sekä viestinnälliset tehtävät. Aikaisempaa kokemusta haastateltavalla on esimerkiksi erilaisista vastuullisuusteemoihin keskittyvistä organisaatioista sekä konsultoinnista. Koulutukseltaan haastateltava on valtiotieteiden maisteri.

Yritys D toimii energia-alalla. Haastateltavan D työnkuva koostuu vastuullisuuden koordinoinnista, kehittämisestä, toteuttamisesta ja raportoinnista. Haastateltava D on työskennellyt yritysvastuun tehtävissä yrityksessä jo pitkään. Haastateltavalla on myös pitkä aikaisempi kokemus yritysvastuun ja ympäristöasioiden tehtävistä sekä aihepiiriin konsultointitehtävistä. Haastateltavan koulutustausta on kauppatieteistä ja luonnontieteistä ja hän on koulutukseltaan kauppatieteiden sekä filosofian maisteri.

Yritys E on luottolaitos. Haastateltava E toimii yrityksessä vastuullisuuden johtotehtävissä. Haastateltavan toimenkuva on melko laaja ja koostuu käytännössä yrityksessä tehtävän vastuullisuuteen liittyvän toiminnan johtamisesta. Haastateltavan työnkuva kattaa esimerkiksi strategiaan ja tavoitteisiin liittyvät tehtävät sekä toimintatapoihin, tuotteisiin, prosesseihin ja dataan liittyvän kehittämisen. Lisäksi haastateltava johtaa yrityksessä tiimiä, johon on koottu vastuullisuusteemaan liittyviä ihmisiä organisaation eri toiminnoista. Aikaisempaa kokemusta haastateltavalla on liikkeenjohdon ja vastuullisuuden konsultointiin liittyen. Koulutukseltaan haastateltava on kauppatieteiden maisteri.

Yritys F valmistaa kuluttajatuotteita. Haastateltava F toimii yrityksessä vastuullisuustehtävissä konsernitason haastateltavan tiimin vastuulla on koko konsernitason vastuullisuusstrategian jalkauttaminen ja seuranta sekä tavoitteiden asetanta, seuranta ja niiden jalkautus konserniin. Aikaisempaa kokemusta haastateltavalla on eri toimialoilta esimerkiksi vastuullisesta sijoittamisesta, vastuullisen liiketoiminnan konsultointitehtävistä sekä muutamista ympäristöprojekteista. Koulutukseltaan haastateltava on kauppatieteiden maisteri.

Yritys G toimii media-alalla. Haastateltava toimii yrityksessä vastuullisuuden johtotehtävissä. Haastateltavan toimenkuvaan kuuluu yrityksen liiketoiminnan tukeminen vastuullisuusstrategian toimeenpanossa. Lisäksi haastateltava vastaa yrityksen vastuullisuusraportoinnista sekä mittareista ja niiden seurannasta yhdessä liiketoimintojen ja tukitoimintojen kanssa. Haastateltavan toimenkuvaan sisältyy myös sijoittajien näkökulma esimerkiksi ESG-metriikoiden vastuun osalta. Aikaisempaa kokemusta haastateltavalla on vastuullisuusasiantuntijan tehtävistä, johdon erityisasiantuntijatehtävistä, jotka liittyivät pitkälti sidosryhmäyhteistyöhön, sekä järjestöistä. Koulutukseltaan haastateltava on liikuntatieteiden maisteri. Lisäksi haastateltava on myöhemmin tehnyt erilaisia palvelumuotoilu- ja johtamisopin-toja työuran aikana.

### 3.3 Tutkimusaineiston keruu

Tässä tutkimuksessa käytettiin haastattelutyypeistä puolistrukturoitua haastattelua, jossa haastattelun teemat ja kysymykset laaditaan etukäteen, mutta etuna on, että tutkija saa vastaukset haastateltavien itse sanoittamina. Tällöin voidaan saada myös sellaista tietoa, jota tutkija ei ehkä itse olisi osannut kysyä. (Puusa & Juuti 2020.) Olennainen piirre puolistrukturoidussa haastattelussa on siis se, että vaikka kysymykset ovat haastateltaville samat, vastauksia ei ole sidottu tiettyihin vastausvaihtoehtoihin (Hirsjärvi & Hurme 2015, 47). Puolistrukturoitu haastattelu koettiin sopivana tälle tutkimukselle, koska näin varmistuttiin siitä, että eri organisaatioista saadaan kerättyä tietoja tarkasti samoihin aiheisiin liittyen. Etukäteen laaditut kysymykset varmistivat myös sen, että keskustelussa katetaan kaikki ne aiheet, joista haluttiin saada tietoa. Kysymysrunko annettiin haastateltaville etukäteen, jotta aiheesta saataisiin haastattelutilanteessa mahdollisimman paljon tietoa (Puusa & Juuti 2020). Lisäksi haastattelukysymysten koettiin olevan sellaisia, että niihin voi olla hyvä tutustua etukäteen

(Tuomi & Sarajärvi 2018). Ei ole kuitenkaan tiedossa, missä määrin haastateltavat valmistautuivat haastatteluun.

Myös haastattelijan osa on kriittinen kokonaisuuden ja tuotetun aineiston sisällön kannalta (Puusa & Juuti 2020). Tämän takia haastattelukysymykset pyrittiin muotoilemaan mahdollisimman ymmärrettäviksi. Kielellinen ilmaisu pyrittiin myös pitämään melko arkipäiväisenä. Lisäksi kohdeorganisaatioihin ja niiden julkaisemaan vastuullisuusinformaatioon perehdyttiin etukäteen. Koska tiedonkeruutilanteessa tutkija voi ohjata tiedonhankintaa tutkimuskysymysten kannalta olennaiseen suuntaan ja haastateltavaa voidaan pyytää selittämään tai tarkentamaan sanomaansa (Puusa & Juuti 2020; Tuomi & Sarajärvi 2018), valmistauduttiin tähän miettimällä haastattelurungon lisäksi mahdollisia lisäkysymyksiä, jos haastateltava ei vastaisi kysymyksiin halutulla laajuudella, tai vastaus menisi ohi siitä, mitä kysymyksellä oli haettu.

Puolistrukturoitu haastattelurunko on nähtävissä liitteessä 1. Puolistrukturoidulle haastattelulle tyypilliseen tapaan haastattelukysymykset on jaettu tutkielman teoreettisen viitekehyksen pohjalta neljään teemaan (Puusa & Juuti 2020). Haastattelurungon teemat ovat 1) vastuullisuuden ja vastuullisen strategian määrittelyt ja motiivit, 2) vastuullisuuden integroiminen strategiaan, 3) vastuullisuuden suorituskyvyn mittaaminen, ja 4) suorituskyvyn mittausjärjestelmät vastuullisen strategian tukena. Lisäksi haastattelurunko sisältää kysymykset organisaation taustatiedoista.

Haastattelut toteutettiin aikavälillä 1.3.-22.3.2023. Haastattelut kestivät keskimäärin hieman yli tunnin. Kaikki haastattelut toteutettiin Microsoft Teams -sovelluksella. Koska haastattelujen tallentaminen on lähes välttämätöntä, kaikki haastattelut tallennettiin. Tallenteet puolestaan litteroitiin, eli kirjoitettiin tekstimuotoon. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 75, 138.) Litterointia helpottamaan jo haastattelun tallennuksessa hyödynnettiin Teams-sovelluksen litterointiominaisuutta. Tätä käytettiin kuitenkin vain pohjana itse tehdylle litteroinnille. Aineistoa tulee tässä vaiheessa lähes aina myös tiivistää suppeampaan ja helpommin käsiteltävään muotoon (Alasuutari 2011). Koska tässä tutkimuksessa analyysin kohteena oli vain haastattelujen asiasisältö, poistettiin litteroinnissa esimerkiksi toistoa, osa turhista täytesanoista ja

haastattelijan epärelevantit vastaukset haastateltavan vastauksiin kuten ”joo”. Näin litteroitu haastattelu saatiin suppeamaan ja selkeämpään muotoon, jolloin sitä oli analyysia tehdessä helpompi lukea ja käsitellä.

### 3.4 Aineiston analysointi

Aineiston analyysimenetelmän valintaan vaikuttaa erityisesti, mitä aineistolta halutaan ja mihin halutaan saada vastaus (Eskola & Suoranta 1998). Tutkimuksen analyysimenetelmäksi valittiin sisällönanalyysi, joka on yksi laadullisen tutkimuksen perusanalyysimenetelmistä. Menetelmä valittiin, koska sisällönanalyysillä erilaisia dokumentteja voidaan analysoida systemaattisesti ja objektiivisesti. Dokumentti voidaan sisällönanalyysissä ymmärtää hyvin laajasti. Se voi olla lähes mitä vain kirjallisessa muodossa olevaa materiaalia. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Tässä tutkimuksessa dokumentteja ovat litteroidut haastattelut. Sisällönanalyysi koettiin sopivaksi myös sen takia, koska näin haastattelujen sisältö saatiin järjestettyä tiiviimpään ja selkeämpään muotoon niin, että aineiston informaatio säilytetään. Näin myös laajojen haastattelujen informaatioarvoa voitiin kasvattaa. (Puusa & Juuti 2020.)

Sisällönanalyysin tyypeistä tässä tutkimuksessa hyödynnettiin teorialähtöistä sisällönanalyysiä, jossa aineiston analyysin luokittelu perustuu aikaisempaan käsitejärjestelmään. Luokittelu määritellään jo olemassa olevan tiedon perusteella ja niihin etsitään aineistosta sisältöä. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Teorialähtöinen sisällönanalyysi on perusteltu valinta tälle tutkimukselle, koska haastattelukysymysten kautta jo empiirisen aineiston rakentuminen nojaa vahvasti aikaisempaan tietoon. Tutkimuksessa sovellettiin Tuomen ja Sarajärven (2018) esittämää tapaa toteuttaa teorialähtöinen sisällönanalyysi.

Teorialähtöisen sisällönanalyysin ensimmäinen vaihe on analyysirungon muodostaminen (Tuomi & Sarajärvi 2018). Tässä tutkimuksessa analyysirungon muodostamisessa oli hyödyllistä käyttää puolistrukturoitua haastattelurunkoa. Koska jo haastattelurunko oli muodostettu teorialähtöisesti, sopi se hyödynnettäväksi myös analyysirunkoon. Haastattelurungossa kysymykset oli lajiteltu aikaisemman tutkimuksen pohjalta neljään pääteemaan. Nämä teemat valittiin myös analyysirungon pääluokiksi. Analyysirungon alaluokat muodostettiin

edelleen tutkimuksen tavoitteisiin, haastattelurunkoon ja aikaisempaan tutkimukseen pohjautuen. Rungosta muodostettiin tarkoituksella melko väljä, koska useat haastattelujen kysymykset liittyivät osittain toisiinsa (Tuomi & Sarajärvi 2018). Luokitukset määriteltiin kuitenkin huolellisesti tutkimuksen tavoitteita ajatellen, koska luokkien avulla haastatteluaineistoa voitiin myöhemmin tulkita sekä yksinkertaistaa ja tiivistää (Hirsjärvi & Hurme 2015, 147). Koska luokat tulee aina voida perustella käsitteellisesti ja empiirisesti, seuraavissa kappaleissa muodostetut alaluokat suhteutetaan aikaisempaan tutkimukseen. Perustelulla tarkoitetaan siis sitä, että luokilla tulee olla jonkinlainen yhteys suhteessa johdonkin analyytiseen kontekstiin, ja niille tulee löytyä empiirinen pohja. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 147.) Taulukossa 2 on nähtävissä muodostettu analyysirunko.

Taulukko 2. Analyysirunko

Yläluokka	Alaluokat
Vastuullisuuden ja vastuullisen strategian määrittelyt ja motiivit	Vastuullisuuden ja vastuullisen strategian määrittely
	Vastuullisuuden ja vastuullisen strategian motiivit
Vastuullisuuden integroiminen strategiaan	Integraatiota edistävät ja vaikeuttavat tekijät
	Vastuullisuuden johtamisen työkalut
Vastuullisuuden suorituskyvyn mittaus	Vastuullisuuden suorituskyvyn mittaamisen syyt ja käyttö
	Vastuullisuuden suorituskyvyn mittareiden valinta
	Vastuullisuuden suorituskyvyn mittausjärjestelmät
Suorituskyvyn mittausjärjestelmät vastuullisen strategian tukena	Vastuullisen suorituskyvyn mittaamisen hyödyt ja haasteet strategian toteutuksessa
	Vastuullinen suorituskyvyn mittaus strategian toteutuksessa
	Vastuullisen suorituskyvyn mittauksen vaikutus henkilöstön toimintaan

Ensimmäinen yläluokka liittyy vastuullisuuden ja vastuullisen strategian määrittelyihin ja motiiveihin. Vastuullisuuden ja vastuullisen strategian määrittelyt yrityksissä muodostettiin omaksi alaluokakseen, koska on esitetty, että jokaisen organisaation tulisi valita itse sen yritysvastuun tarkemmat tavoitteet ja lähestymistapa, jotka ovat linjassa strategian kanssa (van Marrewijk & Werre 2003). Lisäksi on esitetty, että myös vastuullisen strategian tulisi ottaa huomioon organisaation konteksti (Van Marrewijk 2003; Dahlsrud 2008). Toinen alaluokka

muodostettiin, koska vastuullisuuden integraation motiivit ja sen saavuttamiseksi käytettävät menetelmät ovat organisaation ominaisuuksista riippuvaisia (Silvestre et al. 2022) ja motiiveja on havaittu olevan useita erilaisia (mm. Nave ja Ferreira 2019; Arjaliès ja Mundy 2013).

Toisen yläluokan alaluokat muodostettiin perustuen siihen, että vastuullisuuden integraatio strategiaan on edelleen havaittu haasteeksi (Gond et al. 2012; Kiron et al. 2012; Engert et al. 2016) ja integraatioon on havaittu vaikuttavan useat tekijät (Fonseca et al. 2021; Silvestre et al. 2022). Toinen alaluokka perustuu näkemykseen, jossa johdon ohjausjärjestelmät nähdään tärkeinä, kun vastuullisuutta pyritään johtamaan ja kontrolloimaan tavoitteiden saavuttamiseksi ja strategioiden toteuttamiseksi (Guenther et al. 2016). Tähän liittyen organisaatioiden on havaittu hyödyntävän erilaisia johtamisen työkaluja vastuullisuuden ohjaamisessa (Lueg & Radlach 2016; Crutzen et al. 2017; Svensson & Funck 2019).

Kolmannen yläluokan alaluokat muodostettiin vastuullista suorituskvyn mittausta käsittelevään tutkimukseen perustuen. Koska vastuullisuuden näkökulmien suorituskvyn arvioimisesta on tullut tärkeämpää (Mio et al. 2022), selvittää ensimmäinen alaluokka syitä tälle. Toinen alaluokka perustuu tutkimukseen, jossa on esitetty erilaisia vastuullisten suorituskvyn mittareiden valintaan ja sisältöön vaikuttavia tekijöitä (mm. Epstein & Roy 2001; Silvestre et al. 2022; Svensson & Funck 2019; Arjaliès & Mundy 2013; Hristov & Chirico 2019; Adib et al. 2021). Kolmas alaluokka perustuu puolestaan aikaisempaan tietoon vastuullisuuden suorituskvyn mittausjärjestelmistä. Aikaisemmin on esimerkiksi käsitelty mittausjärjestelmien rakentamista (Figge et al. 2002), havaittu, miten vastuulliset suorituskvyn mittausjärjestelmät suhteutuvat perinteisiin järjestelmiin (Arjaliès & Mundy 2013; Beusch et al. 2022) ja millaisia vastuullisuuden mittareita yrityksillä on (Hristov & Chirico 2019).

Neljännän yläluokan luokat liittyvät suorituskvyn mittauksen ja strategian kontekstiin. Ensinnäkin strategian mukaisen suorituskvyn mittaamisen on havaittu olevan monella tapaa hyödyllistä (Johnstone & Pongatichat 2008). Toinen alaluokka perustuu siihen, että suorituskvyn mittausjärjestelmillä on havaittu olevan tärkeä rooli organisaation strategian toteutuksessa (Micheli & Mura 2017; Micheli & Muctor 2021; Neely 2002) ja miten suorituskvyn mittaus liittyy strategian implementointiin (Hrebiniaku 2006). Viimeiseksi kolmas

alaluokka pohjautuu tutkimukseen, jossa on selvitetty, miten suorituskyvyn mittaus voi tukea strategian mukaista toimintaa (Bellisario et al. 2021; Smith & Bititci 2017; Lucianettiet al. 2019; Abernethy et al. 2021).

Kun luokittelu on päätetty, on seuraava vaihe usein aineiston järjestely luokkien mukaan (Hirsjärvi & Hurme 2015, 149). Tässä tutkimuksessa litteroitujen haastattelujen sisältö luokiteltiin suoraan alaluokkien alle. Luokittelu alaluokkiin tehtiin niin, että aineistosta etsittiin kuhunkin alaluokkaan kuuluvia ilmiöitä, alkuperäiset haastattelujen ilmaukset pelkistettiin ja sijoitettiin oikeisiin alaluokkiin. Näin empiirinen tieto sisältyy siis alaluokkaan ja edelleen myös yläluokkaan. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Vaikka analyysirunkona käytettiin haastattelurungon teemoja, löytyi eri puolilta haastatteluja asioita liittyen myös muihin osiin.

Alasuutari (2011) erottaa havaintojen pelkistämiseksi kaksi osaa, joiden avulla aineistoa pelkistettiin. Aineistoa tarkasteltiin siis ensin tietyistä valitusta näkökulmasta ja arvioitiin, mikä on tämän kannalta olennaista. Toisessa vaiheessa havaintomäärää karsittiin havaintoja yhdistämällä. Tässä tutkimuksessa näkökulmia, joiden pohjalta olennaisuutta arvioitiin, olivat analyysirungon eri ylä- ja alaluokat sekä erityisesti näkökulma vastuullisuuden suorituskyvyn mittauksesta vastuullisen strategian toteutuksessa. Aineiston pelkistämisen keinoista käytettiin ilmaisujen tiivistämistä sekä sitaatteja (Eskola & Suoranta 1998). Taulukossa 3 on esitetty esimerkki siitä, miten tämä tehtiin alkuperäistä ilmausta tiivistämällä.

Taulukko 3. Esimerkki teorialähtöisen sisällönanalyysin etenemisestä

Yläluokka	Alaluokka	Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus
Suorituskyvyn mittausjärjestelmät vastuullisen strategian tukena	Vastuullinen suorituskyvyn mittaus strategian toteutuksessa	”Eli silloin kun jotain mitataan, niin sieltä tulee myöskin paluupallona, että tää on muuten ihan typerä juttu, miksi mittaat tätä? Miksi et mittaa tuota? Tai että hei, tiesittekö, että muuten kun tätä mitataan, niin siihen liittyy tällöisiä ja tällöisiä haasteita?”	Kun suorituskykyä mitataan, voidaan saada palautetta käytettävistä mittareista ja mahdollisista mittareiden haasteista.

Kun kaikki aineisto oli luokiteltu, etsittiin ilmaisuista vielä samankaltaisuuksia ja erilaisuuksia alaluokkien sisällä. Nämä ryhmiteltiin omiin joukkoihinsa alaluokissa. (Puusa & Juuti 2020.) Tämän tarkoituksena oli osaltaan helpottaa analyysia ja tulosten auki kirjoittamista, kun aineisto oli järjestetty. Myös eri luokkien väliltä pyrittiin löytämään yhteyksiä ja mitkä ilmiöt liittyvät sisällöllisesti yhteen. Tämän avulla pyrittiin edelleen parantamaan tutkimuksen tuloksia ja ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä monipuolisemmin. Yhdistelyssä tutkijan ajattelutyön ja ymmärtämisen osuus on tärkeää, sillä yhteydet tulisi ymmärtää sekä empiirisinä ilmiöinä että teoreettisesti. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 149-150.) Tutkimuksen tulokset esitetään seuraavassa luvussa 4.



## 4 Tutkimuksen tulokset

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen tulokset. Tulokset esitetään luvussa 3 esitellyn analyysirungon mukaisessa järjestyksessä. Perustuen siihen, että jokaisen organisaation tulee itse valita sen yritys vastuun tavoitteet ja strategian kanssa linjassa oleva lähestymistapa (van Marrewijk & Werre 2003, 107), seuraavissa kappaleissa esitellään ensin vastuullisuuden ja vastuullisen strategian määrittelyt kullekin yritykselle erikseen. Tämän jälkeen haastattelu- jen muita tuloksia syntetisoidaan ja suhteutetaan aikaisempaan tutkimukseen.

### 4.1 Vastuullisuuden ja vastuullisen strategian määrittelyt ja motiivit

Tässä alaluvussa käydään läpi analyysirungon ensimmäisen pääluokan alaluokkien tulokset. Ensimmäisessä alaluvussa käsitellään vastuullisuuden ja vastuullisen strategian määrittelyjä. Toisessa alaluvussa käydään läpi haastatteluissa esiin nousseet motiivit vastuullisuudelle ja vastuulliselle strategialle.

#### 4.1.1 Määrittelyt

Haastateltavan A mukaan yrityksen vastuullisuuden taustalla vaikuttava ajatus on, että kate- taan laajasti ympäristö, sosiaalinen ja hallinnollinen vastuu, ylitetään lain määräämät mini- mivaatimukset ja edistetään esimerkiksi YK:n kestävän kehityksen tavoitteita yrityksen toi- minnassa. Vastuullisuuden eri osa-alueiden tärkeimpiä asioita ovat ympäristön näkökul- masta päästöjen vähentäminen sekä kierrätyksen ja kiertotalouden lisääminen, sosiaalisesta näkökulmasta työturvallisuuden ja työhyvinvoinnin teemat, sekä hallinnollisesta näkökul- masta harmaan talouden torjunta ja korruption vastaisuus. Yrityksen A tärkein strategian painopistealue on olla omassa toiminnassa hiilineutraali vuoteen 2030 mennessä ja saman- aikaisesti vähentää arvoketjun päästöjä. Toinen strateginen tavoite on olla tapaturmaton työ- paikka. Hallinnolliselta puolelta tulevat haastateltavan A mukaan puolestaan riskinäkökulma ja hygieniapuoli, jotka kattavat esimerkiksi väärinkäytösten teemat. Yrityksen A keskeisin sitoumus on Science Based Target Initiative. Lisäksi kestävän kehityksen politiikassa on sitouduttu esimerkiksi YK:n kestävän kehityksen tavoitteiden edistämiseen, YK:n

ihmisoikeusjulistukseen ja reilun työn periaatteisiin. Haastateltava A kertoo, että eri sitoumuksiin liittyy aina oma kustannuksensa, minkä takia tulee valita, missä yritys on mukana.

Haastateltavan B mukaan vastuullisuus määritellään yrityksessä melko pitkälle raportointimielessä. Yritys B jaottelee vastuullisuuden ympäristön, sosiaalisen ja vastuullisuuden johtamisen osa-alueisiin. Ympäristön kannalta haastateltava B mainitsee tärkeimpinä asioina päästöt ja energiatehokkuuteen liittyvät asiat, sosiaalisesta näkökulmasta esimerkiksi sairaspoissaoloihin ja henkilöstötyytyväisyyteen liittyvät teemat ja vastuullisuuden johtamisen näkökulmasta hyvän hallintotavan ja läpinäkyvän raportoinnin. Yrityksessä B vastuullisen strategian teemat on määritelty vastuullisuuden osa-alueiden mukaan. Myös yritys B on sitoutunut Science Based Targetiin sekä Climate Disclosure Projectiin. Haastateltavan B mukaan Science Based Targetin tuoma lisäarvo on, että se on ainoa taho, joka validoi yrityksen hiilineutraaliuteen liittyviä asioita sekä esimerkiksi sijoittajat ja asiakkaat tunnistavat ja vaativat sitä. Haastateltavan A tapaan myös haastateltava B kertoo sitoumuksiin osittain vaikuttavan niiden hinnan. Lisäksi haastateltava kokee, että kaikista aloitteista yritys ei saa lisäarvoa, koska se on vastuullisuusasioissaan jo suhteellisen pitkällä. Yritys B kuuluu myös FIBS-yritysvastuuverkostoon.

Yrityksessä C vastuullisuus jakautuu viiteen osa-alueeseen, jotka käsittelevät eettistä ja kestäväää liiketoimintaa, yritystä työpaikkana, digitaalista yhdenvertaisuutta, ympäristöä sekä tietoturvaa. Eri osa-alueiden tärkeimmät teemat liittyvät esimerkiksi työelämän reiluuteen ja monimuotoisuuteen, tasavertaiseen pääsyyn hyödyntää yrityksen palveluja, hiilineutraalius tavoitteisiin, kierrätykseen sekä turvalliseen yrityksen digitaalisten palveluiden käyttöön. Huomioitavaa yrityksen C kohdalla on, että suuret hallinnolliset kysymykset ja vastuullisuuden politiikka tulevat yrityksen emoyhtiötä, mutta yritys toteuttaa kuitenkin myös omaa vastuullisuuden linjaansa. Yrityksessä C vastuullisuus on liitetty kokonaisstrategiaan omana osa-alueenaan. Kuitenkin se, miten vastuullisuus jakautuu tarkempiin tavoitteisiin, määritellään yrityksen erillisessä vastuullisuusohjelmassa, joka rakentuu edellä esitettyjen osa-alueiden ja niihin liittyvien teemojen ympärille. Yritys C on sitoutunut toiminnassaan muun muassa YK:n Global Compactiin, Science Based Targetiin, Climate Disclosure Projectiin,

YK:n ihmisoikeussopimukseen sekä kuuluu FIBS-yritysvastuuverkostoon. Myös haastateltava C kokee, että osa aloitteista sisältää niin perusasioita, että ne eivät merkittävästi vaikuta yrityksen vastuullisuuden strategiaan.

Yrityksessä D vastuullisuus jakautuu ESG-mallin mukaisesti ympäristön, sosiaalisen vastuun ja hyvän hallintotavan osa-alueisiin. Lisäksi osa-alueiden alle voidaan ajatella jakautuvan vielä neljäs teema, joka on yrityksen toiminnan yhteiskunnallinen vastuu. Vastuullisuus on yrityksessä D yksi yhtiötason arvioista, minkä kautta tulevat haastateltavan mukaan vastuulliset ja eettiset liiketoimintatavat. Ympäristön näkökulmasta yritys D pyrkii omalta osaltaan vaikuttamaan Suomen ilmastotavoitteiden saavuttamiseen. Sosiaalisesta näkökulmasta haastateltava mainitsee esimerkiksi työturvallisuuden ja yrityksen yhteiskunnallisesti merkittävän tehtävän toimivuuden. Hyvän hallintotavan osa-alueeseen liittyvät puolestaan vastuulliset liiketoimintatavat, eli esimerkiksi eettisyys, määräysten mukaisuus sekä tietoturva ja -suoja. Yrityksessä D vastuullisuus on liitetty osaksi koko yhtiön strategiaa, jossa huomioidaan sen kaikki osa-alueet. Yritys on sitoutunut YK:n Global Compact aloitteeseen, jonka 10 periaatteeseen myös sen omat toimintaperiaatteet eli yhtiötason Code of Conduct pitkälti nojaa. Lisäksi yritys kuuluu FIBS-yritysvastuuverkostoon, jonka haastateltava näkee pitkälti verkostoitumisena sekä keinona osaamisen ja tiedon liikkumiseen.

Haastateltava E kokee, että perinteinen ESG-jako vastuullisuudelle sopii luontaisimmin määrittelemään, miten vastuullisuus yrityksessä nähdään. Kuitenkin se, miten vastuullisuus näkyy ulospäin, tulee vastuullisuuden neljän pääteeman kautta. Osa-alueet liittyvät esimerkiksi kestäväan kehityksen teemoihin, henkilöstöön sekä hallintoon. Keskeisimmät vastuullisuuden asiat liittyvät kestäväan kehityksen näkökulmista yrityksen tarjoamiin vastuullisiin tuotteisiin sekä hallinnon näkökulmasta ESG-riskeihin, joista erityisesti ilmasto- ja ympäristöriskeihin. Keskeisenä asiana haastateltava E mainitsee myös sen, että yritys katsoo toimintaansa kokonaisuutena, joka kattaa kaikki vastuullisuuden osa-alueet. Yrityksellä E on olemassa erillinen niin sanottu vastuullisuusstrategia, johon sisältyvät vastuullisuuden pääteemat. Haastateltavan mukaan vastuullisuus on kuitenkin nähtävissä myös koko yhtiön strategiassa, jossa se suoraan tai epäsuorasti välittyy esimerkiksi yrityksen mission, arvojen ja strategisten linjausten kautta. Yritys E on sitoutunut YK:n Global Compact aloitteeseen. Haastateltavan mukaan aloitteella ei kuitenkaan ole ollut suurta vaikutusta yrityksen

toimintaan, sillä sen sisällön koettiin sopivan melko luontaisesti yrityksen muuhunkin malliin. Lisäksi yritys on sitoutunut Suomen valtioneuvoston kanslian 2050 sitoumukseen sekä FIBS:in monimuotoisuus sitoumukseen.

Yrityksessä F vastuullisuus kattaa koko liiketoiminnan toteutuksen sekä esimerkiksi yrityksen työntekijät ja muut sidosryhmät. Yritys F on määrittänyt sen vastuullisuudelle kaksi pääteemaa. Toinen teemoista käsittää ympäristön näkökulman ja siihen sisältyy esimerkiksi kiertotalous- ja päästötavoitteita. Vastuullisuus on merkittävä osa tuotedesignia ja miten tuotteita yrityksessä mietitään, eli miten ne suunnitellaan, millaisia raaka-aineita hankitaan ja miten tuotteet tuotetaan. Toinen teema liittyy sosiaaliseen näkökulmaan ja sisältää esimerkiksi työntekijöiden turvallisuuden sekä monimuotoisuuden edistämisen tukemalla sitä yrityksessä ja yleisesti yhteiskunnassa. Myös vastuullisuusstrategia koostuu kyseisistä sitoumuksista ja niiden tavoitteista. Yritys F on sitoutunut YK:n Global Compact -aloitteeseen, Science Based Target Initiativeen ja Carbon Disclosure Projectiin. Lisäksi yritys kuuluu FIBS- ja Climate Leadership Coalition -verkostoihin. Haastateltava kertoo erityisesti Global Compactin vaikuttaneen silloin, kun yrityksessä alun perin rakennettiin vastuullisuustavoitteita ja -ohjelmaa. Tavoitteet ja ohjelma tehtiin tällöin pitkälti sen mukaan, mitkä SDG:t yritys näki kaikista olennaisimmiksi sen toiminnassa. Science Based Targetin haastateltava näkee arvokkaana, koska sen myötä yrityksellä on tieteeseen perustuvat tavoitteet eivätkä ne näin ole vain yrityksen itse hyväksi toteamia. Tämä tuo puolestaan tarvittavaa uskottavuutta ja tavoitteet jalkautuvat vastuullisuustiimin lisäksi myös muualle yritykseen. Lisäksi haastateltava kokee, että robustit ja hyvät tavoitteet ovat auttaneet edistämään asioita yrityksessä.

Yrityksessä G vastuullisuus jakautuu kuuteen osa-alueeseen, joista kolme perinteisempää ovat ympäristön, hyvän hallintotavan ja sosiaalisen näkökulman kattavat teemat. Ympäristön näkökulmasta yritykselle tärkeitä aiheita ovat esimerkiksi biodiversiteetti, ilmastonmuutos, jätevaikutukset ja energian käyttö. Hyvän hallintotavan näkökulmasta teemat liittyvät liiketoiminnan toteutukseen vastuullisesti omassa toiminnassa ja hankintaketjussa. Sosiaalisen näkökulman asioita ovat puolestaan esimerkiksi työntekijöiden ja yrityksessä välillisesti työskentelevien hyvinvointi, työntekijäoikeudet sekä yhdenvertaisuus. Kolme muuta osa-

aluetta ovat toimialaspesifimpiä ja käsittelevät esimerkiksi dataa, liiketoiminnan etiikkaa ja tuotetun sisällön yhdenvertaisuutta. Myös yritys G on sitoutunut YK:n Global Compactiin. Global Compact on vaikuttanut yrityksen vastuullisuusstrategiaan erityisesti olennaisuusanalyysin kautta, jossa arvioitiin eri SDG:ien potentiaalisuutta yritykselle. Yritys on myös sitoutunut Science Based Targetiin, Climate Pactiin, media-alan hiilineutraaliustavoitteisiin sekä TCFD-aloitteeseen. Yritys on myös osa Responsible Media Forumia.

#### 4.1.2 Motiivit

Vastuullisuuden ja vastuullisen strategian motiivien havaittiin olevan moninaisia ja organisaatiosta riippuvaisia kuten myös Silvestre et al. (2022, 2052) ovat havainneet. Erilaisten motiivien lisäksi haastateltavat B, D, F ja G mainitsivat kaikki sen, että vastuullisuudesta on yleisesti tullut liiketoiminnan edellytys, jota ilman yritykset eivät enää pysty toimimaan hyvin. Yrityksien sisältäpäin tulevana motiivina korostui erityisesti työntekijänäkökulmat, jonka mainitsivat haastateltavat A, C, D, F ja G. Haastateltavien A ja D mukaan vastuullisuus on yrityksessä merkityksellinen asia työntekijöille ja koetaan yleisesti tärkeänä. Haastateltava D kertoo vastuullisuuden vaikuttavan myös työn merkityksellisyyden kokemukseen. Myös haastateltava C kertoo, että yksi tärkeimmistä sisältäpäin tulevista motiiveista on halu edistää vastuullisuusasioita. Haastateltavien F ja G mukaan vastuullisuus vaikuttaa osaltaan siihen, kuinka kiinnostavana työnantajana yritys nähdään. Yrityksen pitää siis toimia vastuullisesti senkin takia, että se saa rekrytoitua sellaisia työntekijöitä kuin se tarvitsee ja haluaa. Tämä on linjassa Arjalièsin ja Mundyn (2013, 290) kanssa, jotka havaitsivat työntekijöiden kiinnostuksen vastuullisuusasioihin olevan hyödyllistä ja että vastuullisuudella voidaan toisaalta pyrkiä edistämään hyvää mielikuvaa tuleville potentiaalisille työntekijöille.

Toisena sisäisenä motiivina haastateltava A mainitsee yrityksen mission. Myös haastateltava C kertoo yrityksen merkityksen olevan yksi sisäinen motiivi, koska sen kehittäminen on ollut henkilöstölle tärkeää. Organisaation kulttuuriin liittyvät tekijät kuten arvomaailma voivat myöhemmin osaltaan vaikuttaa siihen, että työntekijät ovat sitoutuneita ja työskentelevät strategioiden mukaisesti (Svensson & Funck 2019, 395-396). Haastateltavan B mukaan johdoryhmän todellinen sitoutuminen vastuullisuuteen ja sen tulevaisuuteen on yrityksessä yksi sisäinen motiivi, jonka Nave ja Ferreira (2019, 895-896) ovat nimenneet altruistiseksi

motiiviksi. Haastateltava G puolestaan kertoo, että ulkoapäin tuleva sijoittajien ja rahoittajien kiinnostus heijastuu edelleen hallituksen kiinnostukseen. Lisäksi haastateltava G mainitsee operatiivisen johdon kiinnostuksen. Haastateltavan F mukaan yksi sisäinen motiivi on toisaalta se, että asiat halutaan tehdä mahdollisimman hyvin. Lisäksi pitkällä aikavälillä, jos asiat olisivat aina huonolla mallilla, eli yritys saisi esimerkiksi sakkoja ja kohtaisi jatkuvasti vastoinkäymisiä, kun asioita ei ole hoidettu kunnolla, tulee tästä yritykselle ylimääräisiä kuluja varsinaisten maksujen sekä toisaalta imagon heikentymisen kautta.

Tehin ja Corbittin (2015, 41) mukaan vastuullisuuden huomioimiseen voi vaikuttaa organisaatioiden halu täyttää määräysten noudattamisen vaatimukset. Ulkoapäin tulevina motiiveina haastateltava A mainitsee esimerkiksi EU lainsäädännön ja raportoinnin. Myös haastateltava G kertoo, että yrityksille tulee EU:n kautta vahvasti vastuullisuusvaateita vastuullisen rahoituksen ja regulaation kautta. Edelleen myös Arjalièsin ja Mundryn (2013, 290) mukaan vastuullisuuden strategian tavoitteena voi olla lainsäädännön ja sääntelyn noudattaminen. Rahoituksellisella näkökulmalla haastateltava A kertoo tarkoittavansa sitä, että tuodaan läpinäkyvyyttä yritysten vastuullisuuden arvioimiseksi, jotta investointien rahavirrat kohdistuisivat vastuullisiin kohteisiin. Lisäksi haastateltava A kokee, että yritys saa tästä arvoa vastuullisemman rahoituksen ja sen hinnan kautta. Vastaavasti haastateltavan E mukaan asiakkaat vaikuttavat yrityksen vastuullisuuteen sitä kautta, että esimerkiksi yrityksen tarjoama rahoitus käytetään vastuullisiin kohteisiin. Tämän haastateltava näkee vaikuttavana tekijänä siihen, että myös yrityksessä E on alettu tarkemmin katsomaan vastuullisuutta ja myös puhumaan siitä enemmän.

Haastateltavan G mukaan vastuullisuus ja vahva vastuullinen strategia vaikuttavat osaltaan siihen, että yritys on kiinnostava sijoituskohte. Haastateltavan G lisäksi sijoittajanäkökulman mainitsevat haastateltavat A, B ja E. Haastateltavan E mukaan sijoittajien ja sijoittajakysynnän vuoksi yritykselle on arvokasta, että sillä on hyvä brändi ja maine, ja että sijoittajat kokevat yrityksen olevan vastuullinen sijoituskohte. Puolestaan Teh ja Corbitt (2015, 41) ovat havainneet vastuullisuuden näkökohtien vaikuttavan osaltaan organisaatioiden tarpeeseen maksimoida sijoittajien tuottoja.

Ulkoapäin tulevana motiivina asiakkaiden kiinnostuksen ja vaatimukset vastuullisuuteen mainitsevat haastateltavat B, C, E ja G, joiden näkökulman muun muassa Arjaliès ja Mundy (2013, 290) ovat aikaisemmin havainneet mahdollisena motiivina vastuullisuuden strategiselle huomioimiselle. Haastateltavan B mukaan vastuullisuus vaikuttaa myös siihen, että asiakkaat haluavat tehdä yrityksen kanssa yhteistyötä, mikä on organisaatiolle arvokasta. Lisäksi haastateltavat C ja E mainitsevat yleisesti eri sidosryhmiltä tulevan paineen edistävän vastuullisuusasioita. Myös Garvaren ja Johanssonin (2010, 743) mukaan sidosryhmien vaatimusten huomioiminen vaikuttaa organisaatioiden vastuullisuuteen. Organisaatioiden on muun muassa havaittu haluavan vastata sidosryhmien tarpeisiin ja odotuksiin (Teh & Corbitt 2015, 41). Haastateltava C kertoo, että eri sidosryhmillä on kuitenkin paljon erilaisia tavoitteita, haluja ja näkemyksiä, miten vastuullisuusasioita tulisi hoitaa ja edistää. Kyseinen eri sidosryhmien odotusten yhteensovittaminen on myös Silvan et al. (2019, 212) mukaan havaittu olevan yrityksille haaste. Ulkoapäin tulevana motiivina haastateltava F mainitsee sen, että yritys haluaa näyttäytyä ja toimia vastuullisena yrityksenä yhteiskunnassa. Lisäksi yrityksessä F halutaan pyrkiä edelläkävijyyteen, koska sen kautta voidaan saada positiivista mainetta. Koska yritys C on yksi konsernin tytäryhtiöistä, kertoo haastateltava yhden ulkoapäin tulevan motiivin olevan toisaalta emoyhtiöltä tuleva painostus kohti vastuullisuutta.

Kysyttäessä haastateltavilta, ovatko motiivit vastuullisuudelle ja vastuullisuuden integroimiseen strategiaan samankaltaisia, vai onko strategiselle näkökulmalle kenties omia motiiveja, haastateltava A kertoo kilpailukyyn ja vastuullisuuden integroimisen konkreettiseen tekemiseen, jossa vastuullisuuskriteerit tuodaan tärkeiksi taloudellisten kriteereiden rinnalle, olevan strategisempia motiiveja. Samoin haastateltava B kertoo, että vastuullisuus nähdään yrityksessä kilpailuetuna. Lisäksi myös useat tutkijat ovat havainneet vastuullisuuden vaikuttavan positiivisesti organisaatioiden kilpailukykyyn (Arjaliès & Mundy 2013, 290; Silvestre et al. 2022, 2052; Bernal-Conesa et al. 2017, 96; Hristov & Chirico 2019, 13) ja toisaalta kykyyn ylläpitää sitä (Teh ja Corbitt 2015, 41). Puolestaan haastateltavat A, D, F ja G ovat samoilla linjoilla siitä, että strategista näkökulmaa puoltaa se, että vastuullisuuteen tarvittava toiminta tulisi integroida organisaation muuhun tekemiseen. Esimerkiksi haastateltava F perustelee vastuullisuuden integroimista strategiaan seuraavasti:

*”No toki, kun se (vastuullisuus) on strategiassa, se ui paljon paremmin myös liiketoiminnan tekemiseen ja se ohjaa tavallaan sitä yritystä paljon kokonaisvaltaisemmin kuin, että se on vaan joku ohjelma tai semmoinen.”*

Puolestaan haastateltava G nostaa esille johdon näkökulman tärkeyden:

*”Asiathan ei etene ellei ne ole johdon agendalla. Ja johdon agendalle on strategiakysymykset ja asiat, joista heitä palkitaan ja jotka on prioriteetteja. Tietyllä tavalla mä sanoisin, että jos vastuullisuus ei ole johdon agendalla, niin ei se edisty, että se sen implementointi ei etene. Eli se on se motiivi, että se on tietyllä tavalla ainoa keino aidosti edistää sitä aihetta, että se on johdon agendalla ja siellä ihan hallituksenkin agendalla.”*

Nämä puolestaan tukevat osaltaan Beuschin et al. (2022, 9) havaintoa siitä, että organisaatioissa on koettu, että ilman vastuullisuuden integraatiota liiketoimintaan, voi se jäädä helposti vähemmälle huomiolle. Lisäksi Bonn ja Fisher (2011, 5) ovat haastateltavan G tapaan korostaneet erityisesti johdon näkökulmaa vastuullisuuden näkökohtien huomioimisessa päätöksenteossa. Toisaalta haastateltavat B ja E kertovat motiivien olevan melko samoja vastuullisuudelle ja vastuulliselle strategialle. Enemmän strategisina motiiveina haastateltava B mainitsee kuitenkin esimerkiksi mahdolliset kustannussäästöt energiatehokkuudesta tai sitoutuneista työntekijöistä, jotka haastateltava kokee toisaalta myös arvoa luovina tekijöinä organisaatiolle. Tällaisia motiiveja muun muassa Nave ja Ferreira (2019, 895-896) kutsuvat nimenomaisesti strategisiksi motiiveiksi. Myös haastateltava A kertoo, että vastuullisella strategialla tavoitellaan osaltaan sitä, että yritys olisi houkuttelevampi työnantaja.

#### 4.2 Vastuullisuuden integroiminen strategiaan

Tässä aluvussa käydään läpi analyysirungon toisen pääluokan alaluokkien tulokset. Ensimmäisessä aluvussa käsitellään vastuullisuuden integraatiota edistäviä ja vaikeuttavia tekijöitä. Toisessa aluvussa käsitellään kohdeorganisaatioissa käytettäviä vastuullisuuden johtamisen työkaluja.



#### 4.2.1 Integraatiota edistävät ja vaikeuttavat tekijät

Vaikka aikaisemmin organisaatioilla on havaittu olevan haasteita integroida vastuullisuus osaksi strategiaa (Gond et al. 2012; Kiron et al. 2012; Engert et al. 2016), haastattelujen perusteella jokainen tutkimukseen osallistunut organisaatio on jo jollakin tapaa onnistunut tässä. Haastateltavien reflektoidessa menneisyyttä ja toisaalta nykyhetkeä vastuullisuuden integraatiota edistävien ja vaikeuttavien tekijöiden havaittiin olevan osittain päällekkäisiä. Osan asioista havaittiin olevan siis sellaisia, että jos se on olemassa, voi se edistää integraatiota, mutta sen puuttuessa, on se vaikeuttava tekijä. Yksi tällainen tekijä on yrityksen johdon näkemys vastuullisuudesta, jonka mainitsivat haastateltavat B, C, E, F ja G. Haastateltavien vastauksissa korostui johdon sitoutumisen, tuen ja kiinnostuksen tärkeys vastuullisuuden edistämässä. Erityisesti sitoutuminen on myös aikaisemmin nähty tärkeänä integraatiota edistävä tekijänä (Fonseca et al. 2021, 10). Jos tätä ei ole, voi asioiden edistäminen olla haastateltavien C ja E mukaan jopa mahdotonta. Myös Epsteinin ja Royn (2001, 594) mukaan vastuullisuuden maksimaalisen suorituskyvyn saavuttaminen on vaikeaa, jos johto ei viesti siitä, että vastuullisuuden suorituskyky on yritykselle tärkeää.

Integraatiota vaikeuttavana tekijänä nähtiin myös vastuullisuuden moninaisuus, jonka muun muassa Arjaliès ja Mundy (2013, 290-291) ovat havainneet. Haastateltavan A mukaan vaikeuttava tekijä on vastuullisuusasioiden tietyllä tapaa abstraktiisuus, koska jotta vastuullisuus voisi olla aidosti integroidu ja johdettava, tulee sen olla hyvin konkreettista. Samoin haastateltavan D mukaan vaikeuttava tekijä on, että vastuullisuus voidaan tulkita eri tavoin, mikä tuo haasteensa siihen, ymmärtävätkö kaikki yrityksessä vastuullisuuden samalla tavalla. Puolestaan haastateltavan F mukaan kyseinen yhtiön tai yhtiön työntekijöiden huono käsitys siitä, mitä vastuullisuus on ja minkä takia se on tärkeää, on osaltaan yksi vaikeuttava tekijä. Nämä tukevat osaltaan Beuschin et al. (2022, 8) havaintoa siitä, että vastuullisuusasioihin liittyvä haaste on osaltaan henkilöiden tietämyksen erot aiheesta. Samoin Engertin ja Baumgartnerin (2016, 822, 831) mukaan työntekijöiden pätevyys ja motivaatio vaikuttavat vastuullisen strategian implementointiin positiivisesti, mutta niiden puuttuessa voivat toimia implementaatiota estävänä tekijänä. Tämän vuoksi myös haastateltava D korostaa asioiden konkreettisuuden tärkeyttä, jossa tulisi haastateltavan A mukaan päästä perus liiketoiminnan tekemisen tasolle asti.

Myös Hristov et al. (2022, 3223) havaitsivat integraatiota heikentäviksi tekijöiksi organisaatioiden kulttuuriin liittyvät esteet sekä johdon. Lisäksi haastateltava E kertoo, että integraatiota vaikeuttaa se, jos vastuullisuus ei ole selkeästi nähtävää tai jos se nähdään vain kustannuseränä ilman mitattavaa hyötyä. Tämä tukee osaltaan Hristovin et al. (2022, 3223) havaintoa siitä, että luottamuksen puute vastuullisuuden taloudelliseen vaikutukseen ja organisaatioiden johtajien keskittyminen pääasiassa lyhyen aikavälin taloudellisiin hyötyihin, ovat vastuullisuuden integraatiota haittaavia tekijöitä. Toisaalta haastateltava A mainitsee edistettävien asioiden luotettavaan mittaamiseen liittyvän myös omat haasteensa. Haastateltavan G mukaan osaltaan myös se, että yrityksessä, jossa on laaja strategia, kaikki asiat eivät voi olla tärkeimpiä prioriteetteja, mikä tuo haasteensa siihen, miten näidenkin asioiden edistymisen kuitenkin jatkuu.

Vastuullisuuden integraatiota edistävinä tekijöinä haastateltava A mainitsee roolituksen ja tuen käytännön tekemiseen. Organisaatioissa tarvitaan siis riittävästi osaavia henkilöitä, jotka voivat auttaa käytännön työssä vastuullisuuteen liittyen. Haastateltavien A ja G mukaan rajalliset resurssit ovat kuitenkin osaltaan vaikeuttava tekijä. Myös muun muassa Silvestre et al. (2022) ovat tunnistaneet resurssit ja kyvykkyydet avaintekijöinä strategiseen vastuullisuuden integraatioon. Haastateltava F mainitseeikin ihmisten ymmärryksen kasvattamisen ja kouluttamisen edistävänä tekijänä. Kun ihmisiä koulutetaan ja he tietävät, mistä on kyse, on sillä vaikutusta asioiden edistymiseen. Myös Fonseca et al. (2021, 10) sekä Engert ja Baumgartner (2016, 822, 831) ovat havainneet muun muassa informaation ja kommunikaation kuuluvan tärkeimpiin vastuullisuuden integraatioprosesseihin vaikuttaviin tekijöihin.

Edistävänä tekijänä haastateltavat B ja C mainitsevat myös eri painetekijät vastuullisuuteen liittyen, joista haastateltava B mainitsee esimerkiksi asiakkaiden ja sijoittajien paineen. Haastateltava C kertoo, että kun eri painetekijöitä saadaan kirjattua ylös ja näytettyä päätäjille, vaikuttaa tämä osaltaan positiivisesti vastuullisuusasioihin. Haastateltavan B mukaan toisaalta myös se, mitä helpompaa yrityksessä on tunnistaa, mikä on vastuullisuuden kannalta olennaista, edistää vastuullisuuden integroimista strategiaan. Tämä tukee osaltaan Engertin ja Baumgartnerin (2016, 823, 831) ajatusta siitä, että vastuullisuusstrategioiden

muodostamisessa tulee huomioida kunkin yrityksen omat olosuhteet. Olennaisuuden tunnistamisen haastateltava B näkee kuitenkin useissa yrityksissä haasteena. Myös Clarkin (2021, 378) mukaan olennaisuuden käsite on keskeinen osa yritysten hallintoa ja raportointia.

#### 4.2.2 Vastuullisuuden johtamisen työkalut

Suorituskyvyn mittaamisen rinnalla käytetyin vastuullisuuden johtamisen työkalu, jonka mainitsivat vastauksissaan kaikki haastateltavat, oli vastuullisuuden liittäminen palkitsemiseen, mikä on myös aikaisemmin todettu yhdeksi keinoksi (Svensson & Funck 2019, 396). Haastateltava B kertoo, että yrityksessä on pyritty hyödyntämään jo olemassa olleita rakenteita ja integroimaan vastuullisuus perusjohtamiseen. Esimerkiksi yrityksissä B ja C vastuullisuus on integroitu riskienhallintaan. Myös haastateltavan A mukaan vastuullisuus ei monessa mielessä eroa muusta johtamisesta. Yrityksessä A vastuullisuuden johtaminen on esimerkiksi integroitu vuosisuunnitteluprosessiin, jolloin jokaiselle vuodelle määritellään fokusalueet sekä mitattavat tavoitteet, joita seurataan. Tämä on myös yksi yleisimmistä Malmin ja Brownin (2008) viitekehyksen käytetyistä suunnittelukontrolleista (Lueg & Radlach 2016, 163).

Haastateltavan A mukaan yksi keino johtamisessa on myös käytettävä vastuullisuuden viestinnällinen materiaali. Viestinnälliseen materiaaliin liittyen haastateltavat B ja F kertovat työkalun olevan säännöllinen raportointi. Molemmissa yrityksissä tehdään kvartaaliraportointia ulkoisesti. Lisäksi haastateltava B kertoo, että yrityksessä tehdään myös sisäistä kuukausiraportointia. Haastateltava C mainitsee työkaluna myös työntekijöiden koulutuksen vastuullisuusteemoihin. Vastuullisuuteen liittyvän viestinnän ja koulutuksen voidaan ajatella kytkeytyvän Malmin ja Brownin (2008) viitekehyyksessä kulttuurikontrolleihin, sillä Svenssonin ja Funckin (2019, 395-396) mukaan kulttuurikontrolleja voidaan käyttää esimerkiksi tiedottamaan organisaation arvoista sisäisesti ja ulkoisesti sekä motivoimaan työntekijöitä.

Oma osa-alueensa, joka korostui keinona vastuullisuuden johtamisessa, on organisaatiorakenteeseen liittyvät asiat, mikä on linjassa Engertin ja Baumgartnerin (2016, 822, 831) tulosten kanssa. Lisäksi muun muassa Mio et al. (2022, 380) ovat todenneet, että

organisaatorakenne ja -kulttuuri ovat tärkeitä myöhemmin myös vastuullisuuden mittaus-työkalujen ja niiden tavoitteiden merkityksellisyyden kannalta. Edelleen Engertin ja Baumgartnerin (2016, 822, 831) tulosten mukaisesti haastateltavat D ja G korostivat johtamismallin ja vastuuden selkeän määrittelyn tärkeyttä. Yrityksissä on siis pyritty määrittelemään selkeästi henkilöt, jotka ovat vastuussa eri teemoista. Haastateltavat E, F ja G mainitsevat myös erilliset vastuullisuustyöryhmät. Esimerkiksi yrityksissä E ja F on muodostettu vastuullisuuden johtamiseen tiimit, joihin on kasattu henkilöitä organisaatioiden eri toiminnoista, ja niiden tarkoituksena on edistää vastuullisuusasioita läpi organisaation. Tätä tukee osaltaan Riccabonin ja Luisa Leonen (2010, 130) havainto, että eri liiketoiminta yksiköiden välinen koordinaatio sekä hajautetut rakenteet ovat keskeisiä vastuullisten strategioiden toteutuksessa. Lisäksi haastateltavat F ja G kertovat, että vastuullisuusaiheita ja niiden edistymistä käsitellään säännöllisesti johtoryhmä- ja hallitustasolla. Johtamisen ja organisaatorakenteen teemat on myös aikaisemmin havaittu olevan käytetyimpiä hallinnollisten kontrollien työkaluja (Lueg & Radlach 2016, 163). Tulokset vastuullisuuden johtamisen työkaluista tukevat edelleen Svenssonin ja Funckin (2019, 395-396) johtopäätöstä siitä, että vastuullisuus voi vaikuttaa jopa koko johdon ohjauksen pakettiin.

#### 4.3 Vastuullinen suorituskvyn mittaus

Tässä alaluvussa käydään läpi analyysirungon kolmannen pääluokan alaluokkien tulokset. Ensimmäisessä alaluvussa käsitellään vastuullisuuden suorituskvyn mittauksen syitä ja käyttökohteita. Toisessa alaluvussa käsitellään vastuullisten suorituskvyn mittareiden valintaan vaikuttavia tekijöitä. Kolmannessa alaluvussa käsitellään puolestaan kohdeorganisaatioiden vastuullisuuden suorituskvyn mittausjärjestelmiä.

##### 4.3.1 Vastuullisuuden suorituskvyn mittauksen syyt ja käyttö

Malmin ja Brownin (2008) viitekehysten kontrolleista kyberneettiset kontrollit, joista erityisesti suorituskvyn johtaminen, on havaittu käytetyimmiksi vastuullisuuden johtamisessa (Lueg & Radlach 2016, 163; Crutzen et al. 2017, 1296). Kun haastateltavilta kysyttiin, minkä takia yrityksessä mitataan vastuullista suorituskvyn haastateltava A vastaa seuraavasti:

*”Ensisijainen syy mittaamiselle on se, että ensinnäkin kyetään kertomaan ulospäin, että edistymmekö asioissa vai ei. Ja se on tosi tärkeää ylipäättänsä strategian toteutumiselle, mutta ennen kaikkea se on uskottavuuskysymys, että me tiedetään, edistymmekö niissä asioissa mitä pidetään tärkeänä.”*

Myös haastateltava B on tässä samoilla linjoilla:

*”Sun täytyy pystyä jotenkin hahmottaa, että menenkö mä nyt sinne minne mä lupaan, että mä menen ja onko mulla joku todiste siitä.”*

Vastaukset tukevat osaltaan Engertin ja Baumgartnerin (2016, 829) havaintoa siitä, että mittareiden tuloksia käytetään erityisesti seuraamaan kehitystä. Osa-alue, joka haastateltavien vastauksissa edelleen korostui, on mittaamisen tärkeys asioiden johtamisessa. Myös Mio et al. (2022, 380) ovat havainneet, että organisaatioilla on ollut tarve integroida vastuullisuus osaksi johtamismalleja ja tämän myötä vastuullisuuden suorituskyvyn arvioimisesta on tullut tärkeämpää. Haastateltavan B mukaan yrityksessä mitataan vastuullisuuden suorituskykyä, koska se on nykyään osa perusliiketoiminnan johtamista ja johtamisella on aina jotkin tavoitteet. Puolestaan haastateltavan D mukaan kaikki lähtee siitä, että yrityksessä ei voida johtaa asioita, joita ei mitata. Haastateltava D kertoo, että organisaatioissa tulee tunnistaa sille olennaisimmat ja merkityksellisimmät asiat, missä halutaan onnistua, sekä varmistaa, että näille on riittävät johtamiskäytännöt, tavoitteet ja mittarit. Näin myös kehitystä voi tapahtua. Yksinkertaisimmillaan suorituskyvyn mittaamisella tarkoitetaan juuri organisaation asettamien tavoitteiden arviointia (Sanger 2013, 185).

Toisaalta haastateltavat A ja F nostavat esille tärkeänä syynä kyvyn ohjata. Tällä haastateltavat tarkoittavat sitä, että mittareiden osoittaessa väärään suuntaan tai junnatessa paikallaan, on mahdollista tehdä korjaavia toimenpiteitä. Haastateltavan F mukaan vastuullisuuden mittausta pitää siis yrityksen ajan tasalla siitä, mitä on tehty hyvin ja mitä täytyy vielä tehdä. Tämä tukee osaltaan Amaratungan ja Baldryn (2002, 222) väitettä siitä, että suorituskyvyn mittaustajärjestelmät ensisijaisesti valvovat organisaation toimintaa. Haastateltavat B ja F mainitsevat yhdeksi syyksi myös raportoinnin sekä haastateltava C hallitukselle raportoinnin

asioiden kehityksestä. Haastateltava E kertoo syyksi myös erilaiset luokitukset, joissa yritystä arvioidaan, ja joita esimerkiksi sijoittajat käyttävät. Haastateltavat B ja C näkevät mittaamisen edelleen tärkeänä erityisesti toiminnan kannalta. Esimerkiksi haastateltava C kertoo:

*”No eihän mikään asia toteudu, ellei sitä mitata, eikä mikään asia saa sitä pontta sinne alle, ellei sitä just jotenkin dataperusteisesti mitata”.*

Myös haastateltava E nostaa esille sen, että hänellä on intressinä saada asioita tapahtumaan ja tämän takia haluaa pystyä mittaamaan niitä. Haastateltava G puolestaan kertoo, että mittarit ovat tärkeitä strategian edistymisen kannalta. Haastateltavan G mukaan yksikään projekti ei ole hyvä, jos sille ei ole tavoitteita, mittareita, tuloksia ja nähdä, mihin suuntaan ollaan menossa. Muuten asiat jäävät vain ylätasen puheeksi.

Vastuullisuuden mittaamisen käyttökohteet havaittiin olevan pitkälti samoja kuin sen syyt. Eri käyttökohteista korostui kolme osa-aluetta, jotka ovat viestintä, seuranta ja palkitseminen. Viestinnän näkökulman mainitsevat haastateltavat A, B, D ja F. Haastateltavan A mukaan mittareita käytetään esimerkiksi markkinoille kertomisessa johdon tukena. Lisäksi haastateltavan B mukaan viestinnässä erityisesti numeerisesti esitetyt mittarit tuovat uskottavuutta. Haastateltava D nostaa esille, että toisaalta sidosryhmät kysyvät suoraan, mitkä ovat yrityksen vastuullisuustavoitteet, -mittarit sekä miten niissä on onnistuttu. Haastateltavan F mukaan sidosryhmille myös halutaan kertoa, missä ollaan menossa, ja tämän takia mittarit ovat osa esimerkiksi osavuosikatsauksia ja vuosikertomusta.

Toinen osa-alue on asioiden seuranta, jonka mainitsevat lähes kaikki haastateltavat. Esimerkiksi haastateltava B tiivistää seurannan niin, että yrityksessä katsotaan, mihin suuntaan ollaan menossa, ollaanko menossa haluttuun suuntaan ja tarvitseeko tehdä jotain. Lisäksi haastateltavan G mukaan mittareiden avulla nähdään, paljonko muutosta on tullut, ja laskennan sisältä nähdään, missä muutosta on tapahtunut, ja miten tehdyt toimenpiteet ovat vaikuttaneet. Haastateltava A nostaa esille myös operatiivisen tason johtamisen, jossa mittareiden avulla on pyritty luomaan itseohjautuvuutta, kun asioihin tuodaan läpinäkyvyyttä. Tämän

ajatuksena on ollut, että kaiken ei tarvitsisi tulla vain määräyksenä ylhäältä päin. Tämänkaltaisen muodollisen ja epävirallisen valvonnan yhdistäminen on havaittu keskeiseksi tekijäksi vastuullisten strategioiden toteutuksessa (Riccaboni & Luisa Leone 2010, 130). Haastateltava G kertoo, että tällä hetkellä suorituskyvyn mittausta käytetään taaksepäin katsomiseen, eli nähdään, mitä saatiin aikaan ja mitkä asiat vaikuttivat. Tulevaisuudessa tämä pitäisi haastateltavan mukaan kääntää kuitenkin niin, että data saataisiin siten, että voitaisiin tehdä myös ennusteita. Tähän liittyy kuitenkin omat merkittävät haasteensa esimerkiksi yrityksen käyttämään ulkopuoliseen dataan liittyen.

Viimeinen osa-alue, jonka kaikki haastateltavat mainitsivat, on palkitseminen, johon myös perinteinen suorituskyvyn mittaus on liitetty (Ittner & Larcker 1998, 205). Palkitseminen vaikuttaisi tällä hetkellä olevan pääosin vielä liitetty vain johdon tavoitteisiin, jonka myös Arjaliès ja Mundy (2013, 294) ovat havainneet. Kuitenkin esimerkiksi yrityksessä C on liitetty vastuullisuustekijöitä ja -mittareita myös muiden työntekijöiden henkilökohtaisten bonusrahojen taustalle. Myös haastateltava F kertoo, että joillakin muilla työntekijöillä johdon lisäksi on huomioitu henkilökohtaisissa tavoitteissa vastuullisuus.

#### 4.3.2 Vastuullisten suorituskyvyn mittareiden valinta

Merkittävin mittareiden valintaan vaikuttava tekijä, jonka mainitsevat vastauksissaan kaikki haastateltavat, on asioiden olennaisuuden arviointi. Silvestre et al. (2022, 2058) määrittivät materialiteetin, eli olennaisuuden, käsittelevän kysymystä siitä, mitä suorituskyvyn tasoja tulisi arvioida, ja mitkä mittarit kuvaavat tätä materialiteettia parhaiten. Haastateltavat C, D ja F kertovat prosessin olevan jokseenkin sellainen, että olennaisuusanalyysin avulla tunnistetaan yritykselle tärkeimmät vastuullisuuden asiat. Tämän pohjalta puolestaan määritellään tavoitteet ja niihin sopivat mittarit. Tämä tukee osaltaan myös Epsteinin ja Royn (2001, 595-596) tutkimusta, jossa todettiin, että vastuullisuuden tavoitteiden ollessa laajoja, organisaatioiden tulee keskittyä suorituskyvyn arvioinnissa tiettyihin näkökohtiin tai painopistealueisiin. Lisäksi haastateltavan D mukaan aina, kun olennaisia asioita tarkistetaan, tulisi samalla arvioida, onko mittaristo edelleen kohdillaan ja vastaako se olennaisimpia asioita jatkossakin. Tämä tukee myös Bournen et al. (2000, 768) ja Adibin et al. (2021, 390) näkemyksiä siitä, että mittareita ja niiden sopivuutta tulee arvioida säännöllisesti. Haastateltavan B

mukaan mittareiden valinnassa olennaisuus on tärkeintä, koska se kertoo, millä on merkitystä sidosryhmille sekä millä on isoin vaikutus yrityksen liiketoimintaan. Lisäksi yrityksessä B on katsottu, että strategia sisältää kaikki olennaisuusarviossa löydettyt olennaiset asiat, minkä kautta myös strategia vaikuttaa mittareihin. Tämän pohjalta uusien strategiassa olennaisten asioiden kautta, voi yritykselle tulla myös uusia mittareita. Myös haastateltava A mainitsee yhtenä tärkeimmistä mittareihin vaikuttavista tekijöistä sen, mitkä mittarit todella kuvaavat lopputulosta, eli strategisia tavoitteita. Muun muassa Hristov ja Chirico (2019, 7) ovat pitäneet tätä erityisen tärkeänä avainmittareiden valinnassa.

Linjassa Arjalièsin ja Mundryn (2013, 294) kanssa, haastateltavan A mukaan toinen merkittävä asia mittareiden valinnassa on se, mitä yrityksessä seurataan ulkoisesti, eli esimerkiksi GRI-raportointi tai mitä tuleva EU:n lainsäädäntö edellyttää raportoitavan. Haastateltavat D ja G kertovat, että GRI on osaltaan vaikuttanut myös olennaisuusanalyysin taustalla. Haastateltavan B mukaan GRI:stä ja sen keskeisistä teemoista voi saada pohjaa mittareiden valintaan. Erityisesti yritysten ensimmäiset vastuullisuuden mittarit voidaan valita usein ulkoisten vaatimusten kuten GRI mukaisesti (Svensson & Funck 2019, 396). Haastateltava C kertoo, että GRI on toiminut eräänlaisena tausta-ajatuksena mittareiden valinnassa myös sen takia, että se tulee olemaan tulevan EU:n CSRD-direktiivin pohjana. Yrityksessä on siis jo pyritty tekemään valintoja, jotka olisivat tulevaisuudessakin hyödyllisiä. Myös haastateltava B mainitsee, että vastuullisessa suorituskyvyn mittaamisessa on jo pyritty valmistautumaan tulevaan CSRD-direktiivin mukaiseen raportointiin. GRI:n lisäksi haastateltava G mainitsee myös yrityksessä käytettävät SASB-viitekehyksen ja TCFD-aloitteen vaikuttavan osaltaan mittareiden määrittelyyn. Lisäksi yritys G pyrkii mittareillaan tuomaan raportteihinsa vastauksia jo suoraan ulkopuolisten ESG-luokitusten pyytämiin tietoihin.

Haastateltava G kertoo, että vastuullisuuden mittareiden laatiminen voi olla haastavaa, minkä ovat todenneet myös Beusch et al. (2022, 7). Kaikessa, missä on ollut mahdollista, yritys G on pyrkinyt määrittelemään määrälliset tavoitteet. Haastateltavan mukaan on kuitenkin tärkeää, että yrityksellä on pitkän aikavälin tavoitteet, vaikka ne olisivatkin laadullisia. Lisäksi on tärkeää, että mittarit ovat selkeitä, yksinkertaisia ja helposti ymmärrettäviä. Tämän takia mittareissa tulee haastateltavan mukaan tehdä toisinaan joitakin



yksinkertaistuksia sekä ymmärtää mittareiden taustaa. Toisaalta haastateltava B nostaa esille, että osa mittareista, kuten Lost Time Injury Frequency Rate (LTIF), on tietyillä toimialoilla lähes standardeja. Lisäksi mittareita kehitettäessä jo olemassa olevista muista mittareista on mahdollista hakea myös benchmarkkeja, minkä myös Neely (2002, 211) sekä Amaratunga ja Baldry (2002, 220) ovat todenneet hyödylliseksi. Haastateltava C mainitsee myös sen, että osa mittareista tulee emoyhtiöltä annettuna.

Puolestaan haastateltava E jakaa mittareiden valinnan tavoitteisiin ja mittareihin:

*”Mä jakaisin tän ekana A) tavoitteisiin ja B) mittareihin. Ja tavoitteet sitten niitä, ne voi olla semmoisia, jotka eivät välttämättä ole suoraan mitattavissa, että jotain statementteja, että tätä me halutaan saada aikaiseksi. ... Sitten, jos nyt sukelletaan sinne mittariin tarkemmin, niin eka kysymys on, että pystytäänkö mitata, mitä me pystytään mitata, ja mitä me pystytään mitata olemassa olevin keinoin, olemassa olevan datan kautta, tai mitä olisi helppo saada.”*

Tämän vuoksi haastateltavan E mukaan mittareiden valinnassa vaikuttaa eniten niiden toteutettavuus. Haastateltavan E kanssa samoilla linjoilla haastateltava A mainitsee mittareiden valinnassa vaikuttavana tärkeänä tekijänä datan saatavuuden ja luotettavuuden.

Arjaliésin ja Mundryn (2013, 294) mukaan myös sidosryhmien näkökulmia voidaan huomioida organisaatioissa vastuullisuuden mittareiden valinnassa. Kysyttäessä haastateltavilta, miten yritykset ovat huomioineet sidosryhmien näkökulmat vastuullisuuden mittaamisessa, haastateltavat B, D, E, F ja G mainitsevat sidosryhmien osallistamisen olennaisuusanalyysiin. Olennaisuusanalyysissä on huomioitu sidosryhmien näkökulma erityisesti kuulemalla sidosryhmiä siitä, mitä he kokevat tärkeänä yritysten vastuullisuustyössä. Haastateltava G kertoo yrityksen esimerkiksi haastatelleen sen asiakkaita, työntekijöitä, sijoittajia, johtoa ja muita henkilöitä siitä, mikä yrityksen vastuullisuudessa on olennaista. Tämän kautta haastateltava kertoo tulleen myös sellaisia asioita, joita esimerkiksi GRI-standardien mukainen raportointi tai ESG-luokitukset eivät edellyttäisi. Haastateltava F mainitsee sidosryhmien huomioimiseen liittyen myös sen, että yritys on tarkoituksella pyrkinyt panostamaan tavoitteiden selkeyteen, jolloin yritys itse ja sen henkilökunta tietävät sen vastuullisuuden pääteemat ja mihin halutaan keskittyä. Toisaalta tätä kautta vastuullisuus on myös selkeämpää ulospäin

ja helpottaa sidosryhmien seurantaan. Tähän liittyen yritys on myös panostanut vastuullisuuden mittareiden raportoinnin selkeyteen.

Haastateltava C kertoo, että sidosryhmät ovat olleet yrityksessä osana vastuullisuusohjelman luomista. Lisäksi yrityksessä tehdään vuosittain tutkimuksia, joissa haastatellaan esimerkiksi kuluttajia ja yrityksen palveluiden käyttäjiä. Haastateltava C siis korostaa, että yritys on jatkuvasti kuulolla mahdollisiin ajatusmallien muutoksiin ja valmis tekemään muutoksia mittareihin, jos ne eivät enää palvele sen hetken maailman tilaa. Myös haastateltava D kertoo, että yrityksessä on lähiaikoina arvioitu tarkistustarpeita yrityksen olennaisissa asioissa ja samalla mittareissa sidosryhmäkeskustelun perusteella. Tämä on tärkeää, koska jos säännöllistä tarkastelua ei tehdä, on mahdollista, että strategian muutoksista johtuvat prioriteettien muutokset tekevät suorituskyvyn mittauksesta muutoin merkityksetöntä tai jopa haitallista (Johnstone & Pongatichat 2008, 942).

Haastateltava D kokee sidosryhmien kuulemisen ja heille vastaamisen keskeisenä osana yritysvastuutyötä, minkä takia sidosryhmien äänen pitää kuulua myös mittariston miettimiseen. Vaikka Silva et al. (2019) nostivat esille useita mahdollisia sidosryhmien rooleja vastuullisen suorituskyvyn mittaamisen kannalta, vaikuttaa siltä, että sidosryhmiä kuullaan kuitenkin enemmän vastuullisuusaiheiden tasolla, eli mitkä ovat yrityksen vastuullisuustyölle tärkeitä aiheita, ja toisaalta pitäisikö jotain esimerkiksi tehdä enemmän. Haastateltavan D mukaan sidosryhmiltä ei välttämättä tule tai kysyä suoraan yksittäisistä mittareista, mikä nousi esille myös muiden haastateltavien vastauksissa. Vain haastateltava A nosti esille, että mittareita voi osittain tulla sidosryhmiltä annettuna. Haastateltava A kertoo, että sijoittajien näkökulmasta on esimerkiksi käyty dialogia, mitä mittareita he seuraavat, jolloin yrityksen mittarivalikoimassa on voitu fokusoida niihin, joita analyytikot ja sijoittajat seuraavat. Lisäksi haastateltava kertoo, että operatiivisella tasolla osa hankkeiden avainmittareista voi myös tulla suoraan annettuna. Toisaalta haastateltava A mainitsee myös julkisen puolen paineen lainsäädännön kautta, mitkä asiat yrityksen tulee pystyä kertomaan läpinäkyvästi.

### 4.3.3 Vastuullisuuden suorituskyvyn mittausjärjestelmät

#### **Vastuullisuuden mittausjärjestelmät osana suorituskyvyn mittaamisen kokonaisuutta**

Crutzenin et al. (2017, 1296) mukaan vastuullisuuden mittausjärjestelmissä on eroja esimerkiksi niiden kehittyneisyydessä, mikä havaittiin myös tässä tutkimuksessa. Haastateltavilta kysyttiin, millä tavalla vastuullisuuden suorituskyvyn mittarit ovat osa yrityksen koko suorituskyvyn mittaamisen kokonaisuutta. Haastateltavien B ja F mukaan vastuullisuuden mittarit on jo pitkälti sisällytetty kokonaisuuteen. Haastateltava F esimerkiksi kertoo, että mittarit ovat osa kokonaisuutta siten, että kun yrityksessä käydään kvartaalin tuloksia ja toimia sisäisesti sekä ulkoisesti läpi, ovat ESG-mittarit osa tätä läpikäyntiä. Mittarit ovat läpikäynnissä kuitenkin omana kokonaisuutenaan selkeyden vuoksi. Haastateltava F kokee, että mittareista on lopulta tullut tasavertaisia taloudellisten mittareiden kanssa sen myötä, kun yrityksessä on valittu selkeästi mittarit ja päätetty, että niitä seurataan ja raportoidaan jatkuvasti. Tämänkaltainen integrointi perinteisiin suunnittelu- ja seurantajärjestelmiin on myös aikaisemmin havaittu keskeisenä vastuullisuusstrategioiden toteutumisen kannalta (Riccaboni & Luisa Leone 2010, 130).

Haastateltava A kertoo, että yrityksessä on pyrkimys siihen, että vastuullisuuden mittarit olisivat osa perus suorituskyvyn mittausjärjestelmiä eikä erillinen osa. Haastateltavan A mukaan joitakin osa-alueita kuten päästöjä kehitetään kuitenkin vielä erikseen, koska niiden kypsyys täysin integroituun malliin ei ole riittävä. Haastateltavan A mukaan kantavana ajatuksena kuitenkin on, että vastuullinen liiketoiminta on liiketoimintaa ja osa kokonaisuutta eikä irrallinen osa-alue. Yrityksessä D osa yritysvastuun mittareista on haastateltavan mukaan osa koko yhtiötason mittaristoa, vaikka vastuullisuutta ei erikseen mainittaisi. Kuitenkin osa muista mittareista ja vastuullisuuden mittareista on myös yrityksessä D vielä erillään. Puolestaan yrityksessä C emoyhtiöltä tulevat mittarit ovat osa koko yrityksen analyysia ja hallituksen seuranta, mutta yrityksen omat mittarit voidaan nähdä vielä enemmän erillisinä.

Haastateltava E kokee, että vastuullisuuden mittaristo on yrityksessä vielä enemmän erillinen ja raportointia varten kuin kytketty johtamiseen ja suorituskykynäkökulmiin. Kuitenkin yrityksen riskimittaristo, johon sisältyy myös vastuullisuus, on kytketty muuhun

mittaristoon. Myös haastateltava G kokee vastuullisuuden mittariston tällä hetkellä vielä erilliseksi muusta mittaamisesta. Haastateltavan mukaan yrityksen raportointijärjestelmät tulevat vielä heikosti sitä, että kokonaisuus olisi yhtenäinen. Beuschin et al. (2022, 7) mukaan osassa yrityksiä erilliset raportointijärjestelmät on jo onnistuttu integroimaan yhteen järjestelmään, mutta tämä on kuitenkin vielä ollut harvinaista (Crutzen et al. 2017, 1296). Yrityksessä G vastuullista suorituskyvyn mittausta käsitellään kuitenkin jossain määrin kuin taloudellista dataa, koska myös vastuullisuusdata varmennetaan, viedään auditointikomitean hyväksyttäväksi ja johto käy sitä läpi. Suurin ero taloudelliseen raportointiin on se, että vastuullisuuden mittareiden tuloksia katsotaan kuitenkin pääosin vain vuosittain, koska useista asioista ei saada vielä tietoa esimerkiksi kvartaaleittain tai puolivuositain.

### **Vastuullisuuden suorituskyvyn mittariston rakentaminen**

Haastateltavien B ja C mukaan se, miten yrityksen vastuullisuuden suorituskyvyn mittaristo on rakennettu, on lähtenyt siitä, että yrityksessä on katsottu, mitä vastuullisuuden teemoja jo valmiiksi mitataan. Haastateltavan B mukaan yrityksessä on myös mietitty, mihin mittareita ei ole, ja mihin niitä pitäisi vielä kehittää. Puolestaan haastateltava C kertoo, että yrityksessä on lisäksi mietitty, mitä voitaisiin mitata. Haastateltava C kertoo, että mittaristoon on osittain vaikuttanut yrityksen rajalliset resurssit kehittää uusia mittareita. Lisäksi on tärkeää huomioida, että yrityksessä C tietyt mittaustavat ja tekniikat tulevat emoyhtiöltä annettuina.

Muina rakentamiseen vaikuttaneina tekijöinä haastateltava C mainitsee GRI:n ja sen ohjeistukset. Samoin haastateltava B kertoo, että myös olemassa olevien esimerkiksi ISO-standardoitujen johtamisjärjestelmien mittareita on mahdollisesti voitu käyttää. Myös haastateltava G mainitsee mittariston rakentamiseen vaikuttaneen yrityksen käyttämät viitekehykset kuten GRI ja SASB. GRI on yrityksessä G vaikuttanut vahvasti erityisesti sen laajempaan sisäiseen vastuullisuuden mittaristoon ja haastateltava kokee, että jos vastuullisuusstrategiaa haluaa tehdä hyvin, tulee näitä standardeja käyttää. Lisäksi haastateltava G kertoo, että mittaristoa rakennettaessa tavoitteista, mittareista ja toisaalta myös toimenpiteistä on keskusteltu eri osa-alueiden asiantuntijoiden kanssa.

Melnykin et al. (2014, 184) mukaan yrityksen strategia sekä suorituskyvyn mittaus- ja johtamisjärjestelmä on hyvä luoda yhdessä, jolloin mittaristo kuvastaa paremmin liiketoimintaympäristöä ja strategiaa. Haastateltavan A mukaan vastuullinen suorituskyvyn mittaristo on sisällöllisesti rakennettu strategiasta, eli mitä strategiasta tavoitellaan ja mitkä ovat sen tavoitteet. Tästä kokonaisuutta on pilkottu alaspäin pienempiin osiin, eli mitkä ovat tärkeimmät edistettävät asiat yrityksessä. Näistä on puolestaan johdettu mittaristo. Myös Slizyten ja Bakanauskien (2007, 137) mukaan suorituskyvyn mittaaminen on tehokasta etenkin näin, kun se on liitetty organisaation strategiaan.

Tärkeimpiin asioihin liittyen olennaisuusanalyysin merkityksen mittariston rakentamisessa mainitsivat haastateltavat D, E, F ja G. Tässä haastateltavien vastauksissa korostuu sama näkökulma kuin mittareiden valinnassa, eli olennaisuusanalyysin avulla on määritelty tärkeimpiä aiheita, vastuullisuusstrategiaa ja vastuullisuuden pääteemoja. Näille on puolestaan määritelty sopivat mittarit, joista mittaristo koostuu. Haastateltava D nostaa tärkeänä esille myös vastuullisuuden tasapainoisen huomioimisen ja kertoo:

*”Se ei voi olla niin, että olet vastuullinen yhdessä asiassa ja laiminlyöt toista.”*

Kysyttäessä tutkimuksessa kehitettyjen suorituskyvyn mittaamisen viitekehyksien käytöstä käytännössä haastateltava A reflektoi aikaisempaa kokemustaan ja kertoo, että Kaplanin ja Nortonin (1992) kehittämä tuloskorttiajattelu alkaa olla varsinkin pörssiyritysten keskuudessa melko sisäänrakennettu. Haastateltava A kokee, että tasapainotettu tuloskortti on nykyään enemmänkin taustalla vaikuttava tekijä ja sen käyttöä ei enää erikseen alleviivata. Samoin haastateltava G kokee, että tuloskortti on melko vakiintunut tapa ajatella asioita ja yrityksissä ei enää edes välttämättä ajatella, että kyseessä olisi tuloskortin menetelmä. Haastateltava kokee, että kuitenkin, koska tuloskortin ajattelu on vakiintunut, aletaan yrityksissä rakentamaan sen kaltaista mallia automaattisesti strategiaa tehdessä. Haastateltavan G mukaan ei voida kuitenkaan puhua, että yrityksen G oma mittaristo olisi rakennettu tasapainotetun tuloskortin menetelmällä. Tuloskortin ajatus kuitenkin jollakin tapaa mahdollisesti vaikuttaa mittariston taustalla. Myös haastateltavan D mukaan tuloskortin kaltainen malli voi

olla yhtiötasolla mukana, mutta nimenomaan vastuullisuustavoitteista keskusteltaessa on lähestymistapa ESG-jaottelun mukainen.

### **Vastuullisuuden mittarit ja mittaustasot**

Kohdeyrityksissä käytettävien vastuullisuuden mittareiden havaittiin olevan moninaisia. Jokaisessa organisaatiossa oli määritelty mittareita sen kullekin vastuullisuuden osa-alueelle. Yleisimpiä mittareita ympäristöön liittyen olivat esimerkiksi yrityksen oman toiminnan ja toimittajien päästöihin liittyvät mittarit, joita mainitsivat haastateltavat A, B, C, D, F ja G. Päästöihin liittyen haastateltava D nostaa esille kokonaisvaikutuksen tärkeyden. Tällä haastateltava viittaa siihen, että joskus päästöjä tulee voida hyväksyttävästi aiheuttaa, kun olemassa olevia asioita kehitetään, jotta tulevaisuudessa päästöjä on mahdollista selvästi suuremmassa mittakaavassa pienentää. Sosiaalisesta näkökulmasta yrityksissä A, B ja F mitataan työturvallisuutta. Muita sosiaalisen näkökulman mittareita, joita haastateltavat mainitsivat ovat esimerkiksi henkilöstötyytyväisyys, työntekijöiden hyvinvointi ja yhdenvertaisuus. Puolestaan hallinnon näkökulmasta yrityksissä mitataan esimerkiksi väärinkäytösepäilyjä, toimittaja-auditointeja, code of conduct -teemoja, riskienhallintaa ja tietosuojaa. Lisäksi haastateltava D kokee hyvinä mittareita myös sellaiset, kun yritys kysyy joltakin sidosryhmältä näkemystä yrityksen vastuullisuudesta. Tällaisten mittareiden tulokset ovat haastateltavan mukaan erityisen rehellisiä.

Yrityksen suoriutumista voidaan vertailla eri mittaustasoilla (Arjaliés & Mundy 2013, 296). Mittareita havaittiin olevan myös kohdeyrityksissä eri mittaustasoille. Jokaisessa yrityksessä on mittareita muillekin kuin yhtiötasolle. Tapa viedä mittareita myös alemmille mittaustasoille vaikuttaisi olevan yrityksissä samankaltainen, mutta esimerkiksi mittaustasot riippuvat osittain organisaation liiketoiminnasta. Haastateltava A kertoo, että yrityksessä on jokin vastuullisuusmittari sen kaikille organisaatiotasolle. Alin johtamisen taso on yksittäinen projekti. Näin ollen mittaus jalkautuu esimerkiksi yksilötasolle projektien kautta, sillä projektille on yhteinen mittaristo. Tämän kautta haastateltava kertoo projektin onnistumisen olevan samanaikaisesti myös yksilön onnistuminen. Puolestaan yrityksessä E yksikötaso on tiimitaso ja yrityksessä B tehdastaso. Haastateltavien vastauksissa nousi esille, että erilliset yksilötason tavoitteet ovat kuitenkin pääosin johdon tai sellaisille henkilöille, joiden työnkuva

liittyy vastuullisuuteen. Haastateltava G kertoo, että joitakin yksilötason velvoitteita kuitenkin on kuten yhtiön code of conductin läpikäyminen vuosittain. Puolestaan yrityksessä C mittarit ovat pääosin samat kaikille, eli yritystason mittarit toimivat kaikille yrityksen eri osastoille ja tiimeille. Haastateltava kuitenkin mainitsee, että esimerkiksi ympäristöjohtamisen teemoja tavoitellaan myös tarkemmilla tasoilla.

Haastateltavan A mukaan yksilötason huomioiminen mittaamisessa on tärkeää erityisesti sen konkreettisuuden kannalta. Haastateltavan A mukaan, jos asiat eivät ole henkilöä varsinaisesti koskevassa mittaristossa, nähdään ne usein vähemmän tärkeinä kuin asiat, jotka siellä ovat. Tämä on linjassa myös Epsteinin ja Royn (2001, 594) kanssa, joiden mukaan, jos työntekijöiden suorituskykyä arvioidaan esimerkiksi vain taloudellisesta näkökulmasta, voivat he kokea, että kompromissit vastuullisuuskysymyksissä ovat helpommin hyväksyttäviä. Haastateltava F on samoilla linjoilla haastateltavan A kanssa ja lisää, että jos mittarit ovat vain ylätasolla, jäävät ne myös ylätasolle. Toisaalta, kun mittareita jalkautetaan alemmas organisaatioon ja lähemmäs kunkin henkilön työtehtäviä, voidaan tavoitteisiin päästä, koska kaikki tietävät oman kontribuutionsa ja mihin voi henkilökohtaisesti työssään keskittyä. Tämä on linjassa Engertin ja Baumgartnerin (2016, 830) kanssa, joiden mukaan on tärkeää, että työntekijät ovat tarpeeksi päteviä ymmärtääkseen vastuullisuuden vaikutukset päivittäisessä työssään. Haastateltava F kokee tämänkaltaiset mittarit tärkeinä siis henkilökunnan sitouttamisessa tavoitteisiin.

Haastateltava D kertoo, että mittareiden valuminen alaspäin on tärkeää myös sen takia, että vastuullisuustyö on moninaista ja yhdessä tehtävää. Haastateltavan mukaan parhaimmillaan kaikki osallistuvat siihen ja ymmärtävät, mistä puhutaan, sekä kokevat, että voivat vaikuttaa edistämään asioita. Mittarit ovat siis hyödyllisiä vastuullisuuden jalkautuksessa, koska on erittäin tärkeää, että asiat eivät tule ja toteudu vain korkealta ja jonkin pienen ryhmän toimesta. Lisäksi haastateltava G lisää, että tämänkaltaiset mittarit auttavat myös implementointia, kun yrityksellä on suora kontrolli siihen, mihin suuntaan data menee. Puolestaan, jos dataa ei ole, on asioita vaikea johtaa paikallisella tasolla. Tämä tukee osaltaan Epsteinin ja Royn (2001, 594) väitettä, että organisaatioiden on tehtävä muun muassa eri osastojen, yksikköjen ja yksilöiden vastuullisuuden suorituskyvystä olennainen osa suorituskyvyn

arviointia, jos halutaan muuttaa yrityskulttuuria tai parantaa vastuullisuuden osa-alueiden suorituskykyä.

### **Vastuullisuuden mittareiden tavoitetasojen asettaminen**

Haastateltava D kokee, että mittareiden tavoitetasojen asettaminen on usein vaikeaa, koska siinä tulee valita, tuleeko tavoitetasojen olla sellaiset, että ne varmasti saavutetaan, vai pitäisikö niiden olla kunnianhimoisia ja tätä kautta osaltaan viestiä siitä, että yrityksessä halutaan tehdä selvästi enemmän kuin mitä laki vaatii. Toisaalta tavoitetasojen asettamiseen vaikuttaa tavoitteiden mitattavuus, ja koska kaikkea ei saada kvantitatiiviseen muotoon, tarvitaan myös laadullisia tavoitteita. Haastateltava D kertoo, että tavoitteiden määrittelyssä on hyvä miettiä monenlaisia kysymyksiä, eli esimerkiksi, onko tavoitteet sellaiset, että niillä edistetään yhtiötason strategiaa, mutta toisaalta, mitä ulkopuolinen maailma ja sidosryhmät yritykseltä odottavat. Lisäksi haastateltava kertoo, että CSRD-direktiivin kautta tuleva kahden-suuntainen vaikutusarviointi ja asioiden raportointi tulevat mahdollisesti jollakin tapaa vaikuttamaan myös tavoiteasetantaan.

Haastateltavan G mukaan tavoitetasojen määrittely riippuu teemasta. Haastateltava G kertoo, että esimerkiksi ympäristöteemaan liittyy paljon standardeja, jotka vaikuttavat muun muassa siihen, mikä on Pariisin ilmastopimuksen tai Science Based Targetin standardien mukaista. Näistä voidaan puolestaan johtaa myös yrityksen tavoitteet. Samoin haastateltava F kertoo, että yrityksen päästötavoitteet perustuvat Science Based Targetilta tulevaan tieteseen. Toisaalta haastateltavat C, E, F ja G mainitsevat, että joissain teemoissa tavoitteita voidaan asettaa sen perusteella, mihin yritys uskoo pystyvänsä kuitenkin samalla olevan kunnianhimoinen. Haastateltava E kertoo, että samalla mittareiden tasoista on käyty keskustelua niihin liittyvien henkilöiden kanssa ja käyty läpi, millainen olisi näkemysperusteisesti hyvä taso ja toisaalta, millä tasolla oltiin aikaisemmin. Lisäksi haastateltava F nostaa esille, että vaikka yrityksessä on itse päätetty tietty tavoite, on sitä varten kuitenkin tehty laskelmia ja tiekarttoja, miten se saavutetaan. Haastateltavat F ja G kertovat, että osalle tavoitetasoista ei edes ole vaihtoehtoja, koska muuten mittarit olisivat niin sanotusti outoja. Esimerkkinä tästä haastateltava F kertoo, että työtaturmien tavoite tulee olla nolla sekä haastateltavan G mukaan tietosuojaloukkauksien tavoite on nolla. Puolestaan Code of Conductin



suorittaneiden tavoite pitää haastateltavan G mukaan olla 100 %, koska ei olisi perusteltua, miksi sitä ei vaadita kaikilta.

Yrityksessä A mittareiden tavoitetasot tulevat strategiasta. Haastateltavan A mukaan, jos tavoitetaso on tiedossa, voidaan nykytilanne ja tavoitevuosi esimerkiksi johtaa lineaarisesti ja jakaa vuosittain, jolloin saadaan tulos, paljonko tulisi tasaisesti vuosittain vähentää tavoitteen saavuttamiseksi. Toinen vaihtoehto haastateltavan A mukaan on, jos tiettyä pitkän aikavälin tavoitetta ei ole päätetty, valita jokin tietty prosenttiosuus, joka tulee joka vuosi parantaa edellisen vuoden toteumaan perustuen. Myös haastateltava B mainitsee yhtenä tapana edellisvuoteen tai muuhun periodiin vertailun ja tulosten parantamisen verrattuna tähän arvoon. Lisäksi voidaan tehdä esimerkiksi skenaariolaskelmia ja näiden perusteella päättää, mihin niistä pyritään. Haastateltava B kertoo, että toisaalta mittareiden tavoitetasoja on asetettu myös esimerkiksi benchmarkkaamalla toimialan keskiarvo ja asettamalla tavoite, että yrityksen B tulee olla keskiarvon alapuolella.

#### 4.4 Suorituskyvyn mittausjärjestelmät vastuullisen strategian tukena

Tässä alaluvussa käydään läpi analyysirungon viimeisen pääluokan alaluokkien tulokset. Ensimmäisessä alaluvussa käsitellään vastuullisen suorituskyvyn mittaamisen hyötyjä ja haasteita strategian toteutuksessa. Toisessa alaluvussa käsitellään vastuullisen suorituskyvyn mittauksen käyttöä strategian toteutuksessa. Viimeisessä alaluvussa käsitellään vielä sitä, miten vastuullinen suorituskyvyn mittaus voi vaikuttaa henkilöstön toimintaan.

##### 4.4.1 Vastuullisen suorituskyvyn mittaamisen hyödyt ja haasteet strategian toteutuksessa

### **Hyödyt**

Haastateltavan A mukaan vastuullisen strategian mukaisen suorituskyvyn mittauksen hyödynä on, että vastuullinen strategia tulee näkyväksi kaikille, mikä on linjassa Johnstonin ja Pongatichatin (2008, 944) havainnon kanssa siitä, että vastuullinen suorituskyvyn mittaus auttaa tavoitteiden ja tarkoitusten näkyville tuomisessa. Haastateltava G lisää, että

vastuullisuuden suorituskyvyn mittaus auttaa myös vastuullisen strategian implementoinnissa, eli seurannassa ja raportoinnissa johdolle sekä ulkoisesti. Suorituskyvyn mittausjärjestelmien tärkeä rooli strategioiden implementoinnissa on myös aikaisemmin tunnistettu (Micheli & Mura 2017, 437; Micheli & Muctor 2021, 1761; Neely 2002, 296).

Kuitenkin merkittävin hyöty, jonka mainitsevat haastateltavat A, B, D, E ja F on asioiden johdettavuus. Haastateltavan D mukaan hyödyt ovat moninaiset, koska mittarit konkretisoivat yrityksen vastuullisuustyötä. Mittaristo on esimerkiksi helppo koota yhteen sekä osoittaa, miten on onnistuttu ja missä ei olla saavutettu sitä, mitä haluttiin. Haastateltavat A, B ja F kertovat, että mittareiden avulla voidaan seurata, missä mennään suhteessa tavoitteisiin, nähdä poikkeamat tästä ja mihin asioihin tulee puuttua. Haastateltavan D mukaan mittarit antavat konkreettista tietoa etenemisestä, eli millä nopeudella edetään ja miten se suhtautuu siihen, miten pitäisi edetä. Haastateltava B kertoo, että toisaalta ilman mittaamista on mahdollista tehdä tiettyjä asioita ja pyrkiä niitä kohti, mutta mittaamisen hyötynä on, että niitä voidaan myös säätää säännöllisesti. Puolestaan haastateltava E näkee potentiaalisena hyötynä sen, jos mittari on jollakin tasolla, ajaako se tällöin jonkinlaista tai erilaista toimintaa verrattuna siihen, jos mittari olisi hyvällä tasolla. Tähän haastateltava kertoo vaikuttavan sen, miten hyvin mittari on onnistuttu jalkauttamaan. Haastateltava E kokee, että tämä on yrityksessä kuitenkin vielä potentiaalinen hyöty eikä ehkä toteudu vielä näin ideaalisti.

Haastateltava A mainitsee vastuullisen strategian mukaisen suorituskyvyn mittaamisen hyötynä myös läpinäkyvyyden, sillä kun tavoitteet viedään alas asti, voidaan nähdä, että ne oikeasti tapahtuvat. Myös haastateltavan C mukaan tärkein hyöty tulee siitä, että tekoja alkaa tapahtua. Lisäksi haastateltavan B mukaan mittarit voivat toimia eräänlaisena muistuttavana tekijänä tärkeistä asioista, kun mittareiden tuloksia seurataan säännöllisesti. Myös haastateltavan E mukaan, kun asiaa mitataan, siihen kiinnitetään, tai siihen on ainakin mahdollisuus kiinnittää, huomiota. Myös Franco-Santos et al. (2012, 99) ovat havainneet, että suorituskyvyn mittausjärjestelmät keskittävät henkilöiden päätöksiä ja toimintaa strategiaan tavoitteisiin.

Haastateltava A näkee strategian toteutuksen kannalta mittaamisella myös viestinnällistä arvoa ja hyötyä, koska suorituskyvyn mittaus ja mittarit, jotka valitaan, ovat johdon signaali siitä, mitä yrityksessä pidetään aidosti tärkeänä. Tämä tukee osaltaan Johnstonin ja Pongatichatin (2008, 944) havaintoja, että vastuullisen strategian mukainen suorituskyvyn mittaus muun muassa tiedottaa organisaation strategisesta suunnasta ja kommunikoi strategisista prioriteeteista. Samoin haastateltavan F mukaan mittareiden etuna on, että pystytään kertomaan helposti sidosryhmille, missä mennään suhteessa tavoitteisiin. Haastateltavan G mukaan mittarit tuovat myös uskottavuutta, että yritys aidosti edistyy tavoitteissaan ja pystyy myös läpinäkyvästi seuraamaan vaikutuksiaan. Kuitenkin haastateltava B kokee, että yrityksessä käytetään vastuullista suorituskyvyn mittausta viestinnällisiin tarkoituksiin vähemmän verrattuna moneen muuhun yritykseen.

Johnstonin ja Pongatichatin (2008, 944) mukaan vastuullinen suorituskyvyn mittaus auttaa strategian implementoinnin valvonnassa ja seurannassa. Hyötynä varsinaisessa strategian toteutuksessa mittarit voivat haastateltavan A mukaan parhaimmillaan ehkäistä tekemästä typeriä päätöksiä ja toisaalta auttaa korjaamaan heikkouksia matkan varrella. Haastateltavan A mukaan, kun suorituskykyä mitataan, voidaan saada palautetta käytettävistä mittareista ja mahdollisista mittareiden haasteista. Tämä puolestaan osaltaan kasvattaa läpinäkyvyyttä ja tuo myös käytännön arkea läpinäkyvämmäksi. Haastateltava D kuitenkin kokee, että jos joku mittari näyttää huonoa tulosta, ei se välttämättä kerro mittarin huonoudesta. Mittari voi oikeastaan olla hyvin mietitty ja osoittaa asian, jolle yrityksen tulisi tehdä jotain.

Haastateltava A kertoo, että toisaalta suorituskyvyn mittauksen avulla voidaan myös testata strategian toimivuutta tai sen tavoitteiden valintaa. Suorituskyvyn mittaus voi tuoda näkyväksi esimerkiksi väärällä kulmalla valitut tavoitteet, vaikka strateginen intentio olisikin oikein. Näin ollen vastuullinen suorituskyvyn mittaus voi auttaa tekemään säätöä strategian toteutuksessa. Myös haastateltava D oli tässä haastateltavan A kanssa samoilla linjoilla. Tämä on linjassa myös Neelyn (2002, 296-297) kanssa, jonka mukaan suorituskyvyn mittauksesta saadulla tiedolla voidaan arvioida valittuja strategioita ja niiden toimivuutta. Lisäksi Amaratungan ja Baldryn (2002, 220) mukaan, jos strategiassa havaitaan puutteita, voivat johtajat tällöin tehdä siihen muutoksia.

Haastateltava B kertoo, että vastuullisen suorituskyvyn mittauksen avulla voidaan mitata vaikutuksia sellaisille asioille liittyen esimerkiksi energiatehokkuuteen, joille ei ennen ole pystytty mittaamaan vaikutuksia. Lisäksi haastateltava B näkee keskeisenä etuna strategian toteutuksessa sen, että vastuullinen suorituskyvyn mittaus tuo monipuolisemman tavan tarkastella liiketoimintaa kuin esimerkiksi perinteisemmät tuloslaskelma ja tase. Näin pystytään myös havaitsemaan sellaisia riskejä, jotka eivät välttämättä muuten nousisi perus johtamisprosessiin. Adibin et al. (2021, 384) mukaan ilman, että organisaatio seuraa vastuullisen strategian toteutuksessaan siihen liittyviä riskejä ja mittareita ei se myöskään voi saada kaikkia potentiaalisia hyötyjä vastuullisuustoimistaan.

### **Haasteet**

Toisaalta vastuulliseen suorituskyvyn mittaamiseen ja sen käyttöön strategian toteutuksessa liittyy luonnollisesti myös haasteita. Haastateltavan A mukaan haasteena on, että mittaaminen menee helposti itse tarkoitukseksi, jolloin ei mietitä tarkkaan, mikä on työmäärän ja hyödyn suhde siihen, että mittari saadaan aikaan. Tämä tukee osaltaan myös Beuschin et al. (2022, 7) havaintoa siitä, että yrityksissä saatetaan kehittää mittareita jatkuvasti uusiin aloitteisiin ilman, että on mietitty, mitkä mittarit olisivat tärkeimpiä. Haastateltavan A mukaan tällainen voidaan kokea henkilöstön keskuudessa pelkkänä raportointina tai byrokrationa, mikä voi helposti luoda huonoa henkeä ja viedä fokusta yrityksen ydintekemisestä. Tämä on puolestaan huono asia, koska työntekijöiden hyväksynnällä ja motivaatiolla on havaittu olevan tärkeä vaikutus strategian toteutuksessa (Engert & Baumgartner 2016, 830).

Yrityksillä on havaittu olevan usein enemmän liian paljon kuin liian vähän suorituskyvyn mittareita (Kaplan & Norton 1992, 72). Haastateltava D nostaa myös esille, koska mittareita on melko paljon ja vastuullisuuden tärkeimpien sekä muiden vastuullisuuden mittareiden lisäksi on myös muita mittareita, miten kaikista mittareista pysytään kartalla ja toisaalta, mikä on riittävä määrä mittareita. Haastateltava E kertoo haasteen olevan myös, kuinka vahvasti mittarit linkittyvät siihen, mitä yrityksessä tehtäisiin muutenkin liiketoimintalähtöisesti, ja miten vahvasti nähdään, että vastuullisuus ja sen mittarit ovat liiketoiminnan ydintä tai irrallista toimintaa yrityksen perustekemisestä. Muun muassa Bellisarion et al. (2021, 1903) mukaan on tärkeää, että suorituskyvyn mittarit sopivat yrityksen päivittäiseen

toimintaan ja strategiaan. Edelleen haasteena on haastateltavan E mukaan myös toteutus, jos se ei ole onnistunut tai jos sitä ei ole tehty niin systemaattisesti kuin olisi tarvinnut.

Haastateltavat B, F, D ja G nostavat esille dataan liittyvät haasteet. Haastateltavan B mukaan dataa on hyvin monessa paikassa ja yritys on pitkälti myös ulkoisten tietolähteiden, eli esimerkiksi toimittajien antamien tietojen, varassa. Lisäksi haasteena on, että data muuttuu ajan myötä, sillä esimerkiksi jotkin tiedot kuten päästökertoimet voivat päivittyä takautuvasti. Myös yrityksessä F haasteita liittyy esimerkiksi käytettäviin päästökertoimiin, kun raaka-aineita ostetaan toimittajilta tai joskus eri toimittajilta. Haastateltava F kertoo, että tarpeita on paljon ja joihinkin liittyy vielä paljon haasteita. Raportointiin liittyvänä ongelmana haastateltava F mainitsee haasteena tiedon saamisen ajoissa, koska se täytyy aina kerätä ja laskea. Haastateltavat D ja G kertovat datan ylläpitoon ja ajantasaisuuteen liittyvän kehityskohtia. Haastateltava D kertoo haasteen voivan liittyvän esimerkiksi mittareiden seurantaan, eli kuinka reaaliaikaista tai kvartaaleittain voi olla, että yrityksessä aidosti tiedetään, miltä mittarit näyttävät ja miten niitä seurataan. Puolestaan yrityksessä G haasteena on edelleen, miten vuotuisen datan lisäksi saataisiin myös kvartaalidataa. Tähän vaikuttaa haastateltavan mukaan järjestelmät ja miten niistä saataisiin sellaisia, että tämä olisi mahdollista. Tiivistettynä haastateltava G kertoo haasteen olevan siis datan saatavuus yhdenmukaisessa muodossa, oikea-aikaisesti ja yhteen järjestelmään. Tämän tyyppisiä järjestelmiä on vielä melko vähän tarjolla. Haastateltavan G mukaan, jos ja kun vastuullisuuden datapuoli saadaan paremmaksi, vaikuttaa se todennäköisesti myös siihen, että vastuullisuusasiat otetaan helpommin päätöksenteossa huomioon.

Haastateltava C kertoo, että koska vastuullisuuden mittauksen voimallisuus on ollut yrityksessä viime aikoina kasvussa, näkee haastateltava eräänlaisena haasteena myös sen, että ihmiset harvemmin pitävät mistään uudesta. Myös Mion et al. (2022, 380) mukaan vastuullisuuden mittaustyökalujen käyttöönotossa tulee ottaa myös monet organisatoriset tekijät huomioon, eli miten esimerkiksi muokata organisaatiokulttuuria vastuullisuuden suuntaan ja millainen organisaatorakenne voi vahvistaa vastuullisuustavoitteiden tärkeyttä. Lisäksi haastateltava E kertoo, että ihmisten näkemysten ja aiheen merkityksen opettaminen vie aikaa. Toisille se voi olla selvempää ja toisille jopa ristiriitaista, jos se on ristiriidassa jonkin

muun tekemisen, tai mitä yritetään saada aikaiseksi, kanssa. Esimerkiksi yrityksessä, jossa maksimoidaan voittoa, ja jos vastuullisuus vain maksaa yritykselle sen sijaan, että se hyödyttäisi, voi se olla haastavaa viedä läpi. Beuschin et al. (2022, 12) mukaan organisaatioiden prosessi vastuullisempaan suuntaan onkin usein iteratiivinen, jossa organisaation säännöt ja rutiinit muuttuvat asteittain.

#### 4.4.2 Vastuullinen suorituskyvyn mittaus strategian toteutuksessa

Kun haastateltavia pyydettiin kertomaan tärkeimmistä vastuullisuuden mittareista vastuullisen strategian toteutuksen kannalta, haastateltava A kertoo näkevänsä tärkeimpinä mittarit, jotka kuvaavat vastuullisuuden tärkeimpiä tavoitteita ja ovat indikaatio siitä etenevätkö ne. Kuitenkin pelkästään tavoitteiden johtamisen lisäksi haastateltava A nostaa esille tärkeänä myös toimenpiteiden johtamisen. Näin ollen yrityksessä seurataan toimenpiteitä liittyen esimerkiksi päästöihin, niiden taustalla vaikuttaviin valintoihin, polttoaineiden käyttöön sekä kestävien materiaalien käyttöön. Erityisesti tämän kaltaisten asioiden haastateltava A uskoo vaikuttavan siihen, alkaako strategia toteutumaan. Haastateltavan A kanssa samoilla linjoilla myös haastateltava D kertoo, että yrityksellä on sen ESG-tavoitteissa myös joitakin yksittäisiä isoja projekteja, koska ymmärretään, että ne ovat keskeisessä osassa tiettyjen ympäristötavoitteiden saavuttamisessa. Franco-Santosin et al. (2012, 99) mukaan tämänkaltaisen mittareihin liittyvä syy-seurausyhteyksien ymmärtäminen on tärkeää.

Haastateltavat B, C, E ja F kertovat, että tärkeimmät mittarit vastuullisen strategian toteutuksen kannalta ovat samoja kuin aikaisemmin kerrotut vastuullisuuden mittarit. Haastateltava B kertoo, että mittarit ovat tärkeimpiä niiden olennaisuuden takia. Haastateltava C nostaa olennaisuusanalyysin lisäksi esille myös sen, että mittarit tulevat yrityksen vastuullisuusohjelmasta. Puolestaan haastateltavan F mukaan mittarit ovat tärkeimpiä, koska ne linkittyvät tärkeimpiin vastuullisen strategian tavoitteisiin. Myös haastateltava E kokee mittarit tärkeimmiksi, koska ne linkittyvät selkeimmin strategiaan, josta erityisesti esimerkiksi yrityksen strategisiin linjauksiin. Myös Michelin ja Muran (2017, 436) mukaan organisaatiot pyrkivät usein käyttämään mittareita, jotka ovat strategian mukaisia. Edelleen yrityksessä G tärkeimmät mittarit ovat samoja kuin jo aikaisemmin mainitut, vaikka sieltä on nostettavissa muutama kokonaisuus, joita tällä hetkellä erityisesti priorisoidaan.

Haastateltavia pyydettiin kertomaan, miten vastuullisten mittareiden tuloksia käytetään käytännössä toteuttamaan vastuullista strategiaa. Amaratungan ja Baldryn (2002, 218) mukaan suorituskyvyn mittaaminen ei sellaisenaan ole lopputulema, vaan työkalu tehokkaalle johtamiselle. Kun suorituskyvyn mittareiden tuloksia on vertailtu asetettuihin tavoitteisiin, on seuraava vaihe Slizyten ja Bakanauskien (2007, 137) mukaan suorituskyvyn johtaminen. Tällöin suorituskyvyn mittaamisesta saatuja tietoja käytetään johtamaan ja kehittämään organisaation suorituskyyä ja havainnollistamaan saavutuksia, mikä oli havaittavissa myös haastateltavien vastauksissa.

Gimbertin et al. (2010, 478) mukaan suorituskyvyn mittauksen on havaittu olevan hyödyllistä strategian muuttamisessa toiminnaksi. Haastateltavan D mukaan kaikki lähtee toiminnan suunnittelusta:

*”Jos ollaan ensin hoksattu, että nämä on ne meille tärkeät vastuullisuusasiat, missä pitää onnistua, ja sitten ollaan löydetty niille tavoitteet, niin sittenhän pitäisi tavoitteet olla mukana siinä kohdin, kun ruvetaan sitä seuraavan vuoden toimintaa suunnittelemaan, että oikeasti, millä teoilla sitten ja ketkä ihmiset näitä pystyy edistämään.”*

Hrebiniakin (2006, 13-14) mukaan tämänkaltainen strategian toteutuksen näkökulman huomioiminen ja implementoinnista vastuussa olevien henkilöiden osallistaminen jo suunnitteluvaiheessa on tärkeää, kun halutaan saavuttaa onnistuneita tuloksia. Haastateltavan A mukaan osa mittareista raportoidaan yrityksessä kuukausittain ja seurataan kuten taloudellisia mittareita. Pääfrekvenssi vastuullisuuden mittareiden seurannassa on kuitenkin kvartaaleittain, jolloin yrityksessä A pysähdytään ja käydään läpi valitut avainmittarit, tunnistetaan poikkeamat tavoitteisiin ja mietitään mahdolliset korjaavat toimenpiteet. Amaratungan ja Baldryn (2002, 220) mukaan, jotta mittareiden käyttö strategian toteutuksessa olisi hyödyllistä, on tämänkaltainen tulosten huolellinen analysointi tärkeää. Lisäksi tällöin asioista kerrotaan yrityksessä A myös ulospäin sekä ylöspäin organisaatiossa. Samoin haastateltava F nostaa esille mittareiden tulosten merkityksen toiminnan ohjaamisessa, koska mittarit ohjaavat yrityksen fokusta siihen, mitä pitää tehdä seuraavaksi.

Haastateltavan B mukaan osalla mittareista vastuullisuuden mittareiden käyttö strategian toteutuksessa voi olla alhaalta ylöspäin tapahtuva prosessi. Tällöin esimerkiksi jokaisella tehtaalla on tietyt tavoitteet ja vuoden lopussa lasketaan, mihin kussakin tehtaassa päästiin, joiden summasta saadaan puolestaan yrityksen kokonaisluku. Tämän kaltaisessa prosessissa kullekin tehtaalle asetetaan siis seuraavalle vuodelle omat tavoitteet, joiden summa on koko organisaation tavoite. Toisaalta osa mittareista kuten henkilöstötyytyväisyys voivat toimia ylhäältä alaspäin, jolloin tavoite asetetaan koko organisaatiolle ja sitä toteutetaan osana perusjohtamista. Haastateltavan B mukaan suurta osaa mittareista seurataan yrityksessä vuositasolla, koska moni asia on sellaisia, että niistä ei ole haastateltavan mukaan järkevää tehdä kvartaaliraportointia. Toisaalta joitakin tärkeimpiä mittareista seurataan yrityksen A tapaan jopa kuukausittain osana taloudellista raportointia.

Puolestaan haastateltavan G mukaan siitä päivästä alkaen, kun mittareiden tulokset julkaitaan, niistä viestitään ulkoisesti asiakkaille, henkilöstölle ja niin edelleen. Lisäksi tuloksia käytetään pitkin vuotta sellaisina hetkinä, kun kyseinen aihe on ajankohtainen. Johtamisen näkökulmasta mittareita esimerkiksi analysoidaan kunkin teeman osalta mittareihin liittyvien henkilöiden kanssa ja pohditaan, miksi tulokset ovat menneet tiettyyn suuntaan. Lisäksi yrityksessä mietitään, mitä toimenpiteitä tulisi tehdä, jotta kunkin mittarin trendi saataisiin tietynlaiseksi tai että se esimerkiksi pysyisi samankaltaisena kuin aikaisemmin. Näin ollen myös yrityksessä G mittareita käytetään toimenpidesuunnitteluun. Toisaalta haastateltavan E mukaan mittareista ei välttämättä puhuta yrityksessä suoraan, kun esimerkiksi joitakin asioita kehitetään. Haastateltava E kokee niiden olevan kuitenkin asioiden taustalla ja auttavan käytännössä siinä, että yrityksessä nähdään, mitä asioita tai teemoja on jo tunnistettu olennaisiksi ja tärkeiksi, minkä myös Johnstone ja Pongatichat (2008, 944) havaitsivat osaltaan yhtenä vastuullisen suorituskyvyn mittaamisen hyötynä. Haastateltava E kertoo olevansa epävarma, kuinka paljon mittarit todellisuudessa vaikuttavat strategian toteutuksessa. Haastateltava kokee, että mittarit ovat yrityksessä enemmän seurattavia sen sijaan, että niiden kautta varsinaisesti johdettaisiin.

Suorituskyvyn mittausjärjestelmien on havaittu auttavan yrityksiä kommunikoimaan suorituskyvyn informaatiota niin, että se ohjaa johtajia kohti strategian kannalta tärkeitä tuloksia



(Micheli & Mura 2017, 436; Malina & Selto 2015, 27). Haastateltava C kertoo, että mittareiden tulokset ohjaavat yrityksen varoja oikeisiin asioihin, kun johtoryhmä joutuu pohtimaan mittareiden tuloksia, mistä ne johtuvat, mitä niiden eteen on tehty ja mistä budjetoida lisää rahaa, jotta ensi vuonna saadaan parempi tulos. Samoin yrityksessä G mittareita käytetään johdon kanssa läpi, katsotaan niiden tuloksia sekä viestitään ja analysoidaan mittareista johdolle, jolla on vaikutusta yrityksen kehitystyöhön vaikuttaviin investointeihin. Myös haastateltava B kertoo, että jotkin mittarit kuten päästöt voivat riippua pitkälti johdon päätöksistä, eli investoidaanko yrityksessä johonkin, jolla päästöjä saadaan vähennettyä. Näin ollen haastateltavan C mukaan mittareiden tuloksilla voidaan toisaalta ohjata tekoja ja toimintaa sekä myös pyrkiä herättämään johtoryhmän halu, kiinnostus ja innostus. Myös Neelyn (2002, 77) mukaan, jotta suorituskyvyn mittareiden käyttö olisi hyödyllistä, tulisi niiden johtaa päätöksiin.

Haastateltavan C mukaan vastuullisen strategian toteutukseen vaikuttavat myös muut menetelmät ja seuranta tehdään muidenkin asioiden kautta kuin vain mittariston:

*”Noi mittarit on kuitenkin jonkin näköinen semmoinen simplistinen tapa yrittää esittää, että missä me mennään, mutta eihän se sitä koko kuvaa aina kerro, että tavallaan se vaatii paljon muutakin.”*

Tämä on linjassa myös Amaratungan ja Baldryn (2002, 218) kanssa, joiden mukaan yrityksessä tulee huomioida, että suorituskyvyn mittarit kertovat lopulta vain, mitä on tapahtunut, eivätkä ota suoraan kantaa siihen, mistä tulokset johtuvat tai mitä niille pitäisi tehdä. Tämän takia organisaatio tarvitsee siis myös muita keinoja, joilla muuttaa toimintansa suuntaa mittareiden tulosten perusteella.

Muuna mittareita tukevana keinona haastateltavien vastauksissa korostuu viestintä, jonka mainitsevat haastateltavat A, C, D ja E. Haastateltavan A mukaan, jotta mittareiden tuloksia saadaan liikutettua haluttuun suuntaan, on henkilöstölle viestintä ja käytännön ohjeet, joilla kerrotaan, miten mittariin voidaan vaikuttaa omassa toiminnassa, tärkeitä. Samoin haastateltava D kokee tärkeänä sen, että mittareiden tulokset olisivat lopulta mahdollisimman

ymmärrettävästi kaikkien nähtävissä ja kertomassa, missä mennään. Tämän vuoksi haastateltava D näkee esimerkiksi erilaiset järjestelmät keskeisinä työkaluina, joilla mittareiden tuloksia saadaan nostettua esille ja linkitettyä tietoa esimerkiksi raportteihin. Puolestaan haastateltava E kertoo viestinnän olevan yrityksessä lähinnä epäformaalia viestintää siitä, millaiset tulokset ovat tällä hetkellä verrattuna esimerkiksi edellisvuoteen. Haastateltava C kokee tärkeänä, että vastuullisuusteemojen viestintä olisi voimakasta niin sisäisesti kuin ulkoisestikin.

Riccabonin ja Luisa Leonen (2010, 130) mukaan liiketoimintayksiköiden välinen koordinaatio ja hajautetut rakenteet ovat vastuullisuuden strategioiden toteutuksessa tärkeitä tekijöitä. Haastateltavat C ja F mainitsevat vastuullisuuden työryhmien edistävän mittareiden tuloksia. Haastateltava C kertoo, että kullekin vastuullisuuden osa-alueelle on olemassa työryhmä, joka vastaa kyseisen osa-alueen toteutuksesta. Työryhmien tehtävänä on siis edistää ja toteuttaa konkreettisia toimia, joilla eri osa-alueiden tavoitteet saadaan toteutumaan. Lisäksi haastateltava C korostaa, että jokaiseen teemaan liittyy paljon asioita, jotka lopulta muodostavat mittarin luvun. Myös yrityksessä F on vastuullisuusasioihin keskittynyt tiimi, jonka tehtävänä on muun muassa miettiä, mihin täytyy panostaa seuraavaksi. Tässä haastateltava F näkee erityisen tärkeänä asioiden juurisyihin keskittymisen, eli mikä mittarissa esimerkiksi tökkii, porautua kyseiseen syyhyn ja tehdä muutoksia sinne, mihin tarvitsee.

Haastateltava G korostaa, että mittareiden tulosten saamisen jälkeen, asioiden edistäminen on lopulta hyvin teemakohtaista. Haastateltava G kertoo, että jokaiseen teemaan liittyen kyseisestä osa-alueesta vastuussa olevien henkilöiden tulee miettiä tilanteeseen sopivat konkreettiset toimenpiteet. Mahdollisina toimenpiteinä haastateltava mainitsee esimerkiksi henkilöstön koulutuksen, tiettyjen asioiden kehityksen, päästöjen tai energiapolitiikkojen päivityksen tai toimittajayhteistyön. Haastateltava B kertoo keinoksi myös vertailla erilaisia mahdollisia skenaarioita, joissa mittareihin vaikuttaviin tekijöihin kuten materiaaleihin tehdään muutoksia. Eri skenaariot puolestaan kertomat, mikä olisi mittareiden taso, jos tietyt muutokset tehdään.

#### 4.4.3 Vastuullisen suorituskyvyn mittauksen vaikutus henkilöstön toimintaan

Engertin ja Baumgartnerin (2016, 830) mukaan työntekijöiden tulee olla tarpeeksi päteviä ymmärtämään vastuullisuuden vaikutukset päivittäisessä työssään. Lähes kaikissa yrityksissä vastuullisuuden mittaamisesta on jollakin tapaa viestitty henkilöstölle. Haastateltava A kertoo sen olleen osa infotilaisuuksia strategiaviestinnässä sekä osa esimerkiksi muita ohjeistuksia, koulutuksia ja henkilöstön tietoisuuksia. Myös yrityksessä C strategiasta ja vastuullisuudesta osana strategiaa on kerrottu strategiapäivillä yrityksen eri toimipisteissä sekä järjestetty muita koulutuksia, jotta työntekijät ymmärtäisivät, mikä on heidän vaikutuksensa vastuullisuusteemojen edistämiseksi. Samoin haastateltava G kertoo, että asioita on käyty henkilöstön kanssa läpi ja järjestetty esimerkiksi infotilaisuuksia sisäisesti. Yrityksessä F vastuullisuustiimi on erikseen käynyt organisaation eri tiimeissä vastuullisuuden mittareita läpi ja sitä, miten ne vaikuttavat tiimien tekemiseen. Puolestaan haastateltava D kokee, että yrityksessä on tehty vastuullisuustyötä jo niin kauan, että sen viestintä on tullut jo pitkään useita reittejä. Esimerkiksi uusien työntekijöiden kohdalla vastuullisuusasioiden perehdyttäminen on paljon myös esihenkilöiden vastuulla. Haastateltavan G mukaan viestinnässä tulee kuitenkin huomioida, mikä on oleellista kullekin kuulijalle, mutta ei myöskään liian yksityiskohtaista, jolloin mielenkiinto voi mennä. Haastateltava B kertoo, että yrityksellä olisi tämänkaltaisessa viestinnässä parantamisen varaa.

Haastateltavien A, B ja E mukaan etenkin, kun vastuullisuuden mittarit on kytketty palkitsemiseen, on niillä positiivinen vaikutus henkilöiden toimintaan. Haastateltavan B mukaan johdon palkitsemiseen linkitetyt mittarit voidaan nähdä mittareiden tulosten kannalta hyödyllisinä sen takia, että nimenomaan johto tekee usein sellaisia päätöksiä kuten jo aikaisemmin mainitut investoinnit, jotka vaikuttavat mittareiden lukemiin. Haastateltavan E mukaan mittarit, jotka ovat yrityksen palkitsemistavoitteissa, heijastuvat tekemiseen. Ilman palkitsemistavoitteita saisivat ne mahdollisesti pienemmän painoarvon. Tämä tukee myös Storyn ja Nevesin (2015, 120) havaintoa, että vastuullinen strategia voi olla tehokkaampi, jos se on liitetty työntekijöiden suorituskykyyn.

Johnstonin ja Pongatichatin (2008, 944) mukaan vastuullisuuden mittarit voivat kannustaa strategian mukaiseen käyttäytymiseen. Haastateltavien B, C, D ja F mukaan vastuullisilla suorituskyvyn mittareilla voidaan nähdä olevan motivoivia vaikutuksia vastuullisempaan toimintaan henkilöstön keskuudessa. Haastateltavan B mukaan vastuullisten suorituskyvyn mittareiden tulokset voidaan yleisesti nähdä henkilöstön keskuudessa motivoivimpina ja mielenkiintoisimpina kuin taloudelliset mittarit. Lisäksi työntekijöitä kiinnostaa usein muutenkin enemmän vastuullisuusteemat kuten päästöjen vähennykset kuin esimerkiksi myynnin kasvu. Organisaatioiden onkin havaittu näkevän työntekijöiden kiinnostus vastuullisuusaiheisiin mahdollisuutena saada työntekijöiden kiinnostus myös kokonaisstrategiaan (Arjaliès & Mundy 2013, 290). Haastateltavan F mukaan etenkin, kun mittarit tuodaan lähelle kunkin henkilön työtehtäviä, he tietävät, miten voivat kontribuoida ja mikä merkitys heidän työllään on sitä kautta myös strategian toteutumiseen. Tämä on linjassa myös Melnykin et al. (2014, 173) kanssa, joiden mukaan mittarit voivat konkretisoida ja tehdä strategiasta merkityksellisen, kun strategia välittyy ymmärrettävällä tavalla.

Haastateltavan B mukaan se, miten vastuullinen suorituskyvyn mittaus vaikuttaa organisaation työntekijöiden toimintaan, vaihtelee kuitenkin paljon. Tähän vaikuttaa haastateltavien B ja D mukaan muun muassa se, että organisaatioissa on monenlaisia toimenkuvia, minkä takia vastuullisuus ei kosketa kaikkia samalla tavalla. Tämän vuoksi haastateltavan D mukaan jokaisen tulisi jollakin tapaa ymmärtää, mitkä yrityksen olennaisiksi tunnistamista vastuullisuusaiheista liittyvät omaan työhön ja miten niihin voisi vaikuttaa. Bellisarion et al. (2021, 1903) mukaan tämän vuoksi organisaatioiden tulisi pyrkiä kasvattamaan sisäistä sitoutumista ja viestiä suorituskyvyn mittareista niin, että ne voidaan ymmärtää ja niiden mukaan voidaan toimia eri tehtävätasolla. Toisaalta haastateltavan B mukaan vastuullisuusasiat vaikuttavat myös eri henkilöiden päivittäiseen tekemiseen eri tavoin. Haastateltava B kertoo, jos mittarin parantamiseen tähtäävät konkreettiset muutokset esimerkiksi vaikeuttavat työntekijän toimintaa, voi se herättää negatiivisia ajatuksia ja palautetta. Toisaalta esimerkiksi myyjille, mittarit voidaan kokea motivoivina, sillä he mielellään kertovat asiakkaille yrityksen viimeisimmistä tuloksista ja uusista vastuullisemmista tuotteista.

Haastateltavan D mukaan mittarit ovat kuitenkin yksi konkreettinen osa vastuullisuutta, ja jos ne on hyvin asetettu, pitäisi myös tehoja alkaa tapahtua. Haastateltava A nostaa esille, jos mittarit ovat sekalaisia eivätkä vaikuta mihinkään, voi niillä olla kuitenkin epämotivoiva vaikutus. Tällöin myös joukossa olevat hyvät mittarit voivat helposti näyttää huonoilta ja turhilta, jolloin ne eivät vaikuta toimintaan. Yleinen periaate, jota yrityksessä A on pyritty noudattamaan, onkin se, että valitaan harkiten muutama oikeasti relevatti mittari, joilla pyritään vaikuttamaan johonkin tiettyyn yksittäiseen osa-alueeseen, eikä edes yritetä tuoda kaikkea kaikille läpinäkyväksi.

Myös haastateltava G kokee, että vastuullisuuden mittarit tukevat vastuullisen strategian muukaista toimintaa ja ohjaavat vastuullisen toiminnan suuntaan. Haastateltava mainitsee esimerkiksi Code of Conductin, joka jokaisen työntekijän tulee käydä vuosittain läpi. Haastateltavan mukaan tällaiset asiat vaikuttavat sitä kautta, kun asioista jatkuvasti keskustellaan, on hyvin selkeää, että yrityksessä pyritään aina toimimaan oikein. Vastuullisuus on haastateltavan mukaan paljon myös arjen valintoja, miten tietyissä tilanteissa toimitaan. Tämänkaltaisen organisaatiokulttuuriin keskittyminen on havaittu hyödylliseksi, koska se parantaa osaltaan myös suorituskyvyn mittausjärjestelmien tehokkuutta (Baumgartner 2014, 263). Puolestaan haastateltava E kokee, että itse mittarit eivät varsinaisesti vaikuta työntekijöiden toimintaan. Kuitenkin vastuullisuuden teemojen, jotka ovat mittareista hieman ylöspäin ja kertovat, mitä yrityksessä nähdään tärkeänä ja mihin panostetaan, haastateltava E kokee heijastuvan työntekijöiden ajankäyttöön.

## 5 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tässä tutkielmassa käsiteltiin suorituskyvyn mittaamisen roolia organisaatioiden vastuullisten strategioiden toteutuksessa. Tutkimuksen päätutkimuskysymyksen tarkoituksena oli selvittää, miten suorituskyvyn mittaus voi tukea vastuullisen strategian toteutusta ja sen mukaista toimintaa. Tätä tukemaan määritettiin kolme alatutkimuskysymystä, jotka käsittelivät organisaatioiden motiiveja vastuullisuudelle ja vastuulliselle strategialle, vastuullisuuden mittareiden valintaan ja mittaristoon vaikuttavia tekijöitä sekä, millaisia hyötyjä vastuullisuuden mittaus tuo vastuullisen strategian toteutukseen ja toisaalta millaisia haasteita tähän liittyy.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentui kahden teeman ympärille, jotka ovat vastuullisuuden integroiminen strategiaan ja vastuullisuuden suorituskyvyn mittaus. Vastuullisuuden suorituskyvyn mittaus näin ollen tukee sekä vastuullisuuden integroimista strategiaan että vastuullisen strategian toteutusta. Johdon ohjauksen näkökulmasta tutkimuksessa sovellettiin Malmin ja Brownin (2008) johdon ohjauksen pakettia. Tutkielma rajattiin käsittelemään viitekehyksen kyberneettisten kontrollien taloudellisia ja ei-taloudellisia mittareita. Tutkimuksen luvun 2 tarkoituksena oli tehdä kirjallisuuskatsaus teoreettisen viitekehyksen aihepiirin aikaisempaan tutkimuskirjallisuuteen. Luvussa käsiteltiin yritys vastuuta ja vastuullista strategiaa, johdon ohjausjärjestelmiä, suorituskyvyn mittauksen teemoja ja suorituskyvyn mittausta vastuullisen strategian toteutuksen tukena.

Tutkimuksen tutkimusmenetelmä oli laadullinen tutkimus ja tutkimusstrategiana käytettiin monitapaustutkimusta. Tutkimusaineisto kerättiin puolistrukturoidulla haastatteluilla. Tutkimuksen tapauksia olivat seitsemän kohdeorganisaatiota, jotka toimivat kiinteistö- ja rakennus-, IT-, energia- ja media-alalla. Lisäksi kaksi yrityksistä valmistaa kuluttajatuotteita ja yksi toimii luottolaitoksena. Jokaisesta organisaatiosta haastateltiin yhtä henkilöä.

## 5.1 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Tutkimuksen ensimmäisen alatutkimuskysymyksen tarkoituksena oli saada vastaus kysymykseen: *millaisia motiiveja vastuullisuuteen ja vastuullisen strategian kehittämiseen liittyy*. Linjassa Silvestren et al. (2022, 2052) kanssa vastuullisuuden ja vastuullisen strategian motiivien havaittiin olevan moninaisia ja osittain organisaatioista riippuvaisia. Lisäksi tutkimuksen tuloksissa nousi esille se, että yrityksissä koetaan, että nykyään ei ole oikein edes vaihtoehtoa kuin toimia liiketoiminnassaan vastuullisesti. Yrityksien sisältäpäin tulevana motiiveina korostuivat erityisesti työntekijänäkökulmat, halu toimia vastuullisesti sekä yrityksen johto. Tuloksissa korostui vastuullisuuden merkitys työntekijöille ja sen vaikutus työn merkityksellisyyden kokemukseen. Potentiaalisten työntekijöiden näkökulmasta vastuullisuus vaikuttaa siihen, kuinka kiinnostavana työpaikkana yritys nähdään ja saako se siis rekrytoitua sellaisia työntekijöitä kuin se haluaa. Työntekijä näkökulma tukee osaltaan Arjalièsin ja Mundyn (2013, 290) tutkimuksen samankaltaisia havaintoja. Edelleen vastuullisuus voidaan liittää muun muassa yritysten missioon ja merkitykseen. Tulosten perusteella yksi motiivi on yritysten sisältäpäin kumpuava halu edistää vastuullisuusasioita, jonka myös Svensson ja Funck (2019, 395-396) ovat havainneet vaikuttavan työntekijöiden sitoutumiseen ja työskentelyyn strategioiden mukaisesti. Kolmas yrityksen sisältäpäin tuleva motiivi vastuullisuuteen ja vastuullisen strategian kehittämiseen on johtoryhmän kiinnostus ja sitoutuminen vastuullisuuteen. Johdon sitoutumisen, tuen ja kiinnostuksen tärkeys havaittiin erittäin tärkeänä, sillä tuloksissa ilmeni, että vastuullisuusasioiden edistäminen voi ilman johdon tukea olla jopa mahdotonta.

Ulkoapäin tulevana motiiveina havaittiin sääntely, josta erityisesti EU:n kautta tulevat vaateet, rahoitus, sijoittajat, asiakkaat ja muut sidosryhmät. Tulosten mukaan erityisesti EU:n kautta tulevilla vastuullisuusvaateilla liittyen esimerkiksi rahoitukseen ja regulaatioon on motivoiva vaikutus yritysten vastuullisempaan toimintaan. Samoin myös muulla vastuullisuuden ohjaavalla rahoituksella on motivoiva vaikutus. Sijoittajien näkökulmasta vastuullisuus koetaan yrityksissä tärkeänä, koska se vaikuttaa siihen, kuinka kiinnostava sijoituskohte yritys on. Edelleen rahoittajien ja sijoittajien kiinnostuksen havaittiin heijastuvan myös muun muassa johdon ja hallituksen kiinnostukseen edistää vastuullisuusasioita. Asiakkaiden näkökulma vaikuttaa erityisesti asiakkaiden kiinnostuksen ja vaatimusten kautta

sekä sen kautta, että asiakkaat haluavat tehdä vastuullisesti toimivien yritysten kanssa yhteistyötä. Tulokset tukevat pitkälti Tehin ja Corbittin (2015, 41) sekä Arjalièsin ja Mundyn (2013, 290) tuloksia, joissa havaittiin regulaation, sijoittajien ja asiakkaiden näkökulmat. Edellä mainittujen sidosryhmien lisäksi vastauksissa korostui myös yleisesti kaikkien sidosryhmien tuoman paineen motiivi vastuullisuuteen. Tämä on linjassa Garvaren ja Johanssonin (2010, 743) sekä Tehin ja Corbittin (2015, 41) kanssa, joiden mukaan sidosryhmillä on vaikutusta organisaatioiden vastuulliseen toimintaan. Silvan et al. (2019, 212) mukaisesti eri sidosryhmien näkökulmien huomioimiseen liittyy tulosten mukaan kuitenkin haasteensa, koska erilaisia ajatuksia on paljon.

Tulosten perusteella yrityksiä näkemyksissä on havaittavissa eroja, ovatko motiivit vastuulliseen toimintaan ja vastuulliseen strategiaan samoja, vai onko strategiselle näkökulmalle täysin omanlaisiakin motiiveja. Enemmän strategiseen näkökulmaan liittyvinä motiiveina tuloksissa on havaittavissa kuitenkin yrityksen kilpailukyky ja vastuullisuuden integroiminen konkreettiseen tekemiseen. Erityisesti vastuullisuuden vaikutus organisaation kilpailukykyyn on myös aikaisemmin havaittu (Arjaliès & Mundy 2013, 290; Silvestre et al. 2022, 2052; Bernal-Conesa et al. 2017, 96; Hristov & Chirico 2019, 13; Teh & Corbitt 2015, 41). Samoin myös Beuschin et al. (2022, 9) mukaan organisaatioissa on halu integroida vastuullisuus liiketoimintaan. Strategisesta näkökulmasta korostui edelleen myös johdon näkökulma, sillä johto keskittyy erityisesti strategiassa oleviin kysymyksiin, minkä vuoksi vastuullisuuden integroiminen strategiaan edistää myös sen konkreettista toteutumista yrityksessä. Tämä tukee Bonnin ja Fisherin (2011, 5) väitettä, jonka mukaan johdon tulee huomioida vastuullisuus strategisessa päätöksenteossa ja integroida se strategiaan, jos organisaatiot pyrkivät sisällyttämään vastuullisuuden niiden eri toimintoihin. Lisäksi vastuullinen strategia voi vaikuttaa myös potentiaalisten työntekijöiden kiinnostukseen, työntekijöiden sitoutumiseen sekä tuoda mahdollisesti myös kustannussäästöjä muun muassa paremman energiatehokkuuden kautta, mitä voidaan Nave ja Ferreira (2019, 895-896) mukaan kutsua nimenomaan strategisiksi motiiveiksi. Taulukkoon 4 on koottu tuloksissa havaitut sisäiset, ulkoiset ja strategiseen näkökulmaan liittyvät motiivit.



Taulukko 4. Vastuullisuuden ja vastuullisen strategian motiivit

<p><b>Sisäiset motiivit</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- työntekijä näkökulma; vastuullisuuden merkitys työntekijöille, työn merkityksellisyyden kokemus, yrityksen houkuttelevuus potentiaalisten työntekijöiden näkökulmasta</li> <li>- sisältäpäin tuleva halu edistää vastuullisuusasioita</li> <li>- johtoryhmän kiinnostus ja sitoutuminen vastuullisuuteen</li> </ul>
<p><b>Ulkoiset motiivit</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- vastuullisuuden sääntely</li> <li>- rahoitus</li> <li>- sijoittajat, asiakkaat ja muut sidosryhmät</li> </ul>
<p><b>Strategiset motiivit</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- kilpailukyky</li> <li>- vastuullisuuden integroiminen konkreettiseen tekemiseen</li> <li>- johdon kiinnostus strategiassa oleviin asioihin</li> <li>- työntekijöiden sitoutuminen ja potentiaalisten työntekijöiden kiinnostus</li> <li>- mahdolliset kustannussäästöt</li> </ul>

Toisen alatutkimuskysymyksen tarkoituksena oli saada vastaus kysymykseen: *millaiset asiat vaikuttavat vastuullisten suorituskyvyn mittareiden valintaan ja mittaristoon*. Yrityksissä käytetään vastuullista suorituskyvyn mittausta useista syistä ja moniin tarkoituksiin, mikä osaltaan vaikuttaa siihen, millaiset mittarit ovat yritykselle sopivia. Mittareiden käytön syitä ovat esimerkiksi kehityksen seuranta, tuloksista viestintä sisäisesti ja ulkoisesti, vastuullisuuden johtaminen ja asioiden ohjaaminen mittareiden perusteella, raportointi sekä halutun toiminnan synnyttäminen. Vastuullisen mittaamisen käyttökohteiden havaittiin olevan pitkälti samoja kuin sen syyt. Käyttökohteista korostui erityisesti kolme osa-aluetta, jotka ovat viestintä, seuranta ja palkitseminen.

Mittareiden valinnassa merkittävin vaikuttava tekijä on kuitenkin olennaisuuden arviointi, jossa pyritään tunnistamaan yrityksen toiminnan kannalta tärkeimmät vastuullisuuden asiat, sekä kehittämään näihin sopivat tavoitteet ja mittarit. Tiettyihin näkökohtiin tai painopiste-alueisiin keskittyminen on tärkeää myös Epsteinin ja Royn (2001, 595- 596) mukaan. Lisäksi myös vastuullisuusstrategia voi sisältää olennaisuusarviossa löydetyt asiat ja mittareita valitaan strategisten tavoitteiden pohjalta, mikä on Hristovin ja Chiricon (2019, 7) mukaan avainmittareiden valinnassa tärkeää. Muita mittareiden valintaan vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa ulkoapäin tulevat ohjeistukset kuten GRI-raportointi tai EU:n lainsäädäntö,

mahdolliset mittareiden benchmarkit, toimialalla yleisesti käytössä olevat mittarit, mittareiden toteutettavuus ja sidosryhmät. Tulosten perusteella vaikuttaisi kuitenkin siltä, että sidosryhmiä kuullaan mittareiden valinnassa pääosin olennaisten vastuullisuusaiheiden tasolla, vaikka on myös mahdollista, että yritykselle tulee joitakin mittareita annettuna. Tämä eroaa osittain Silvan et al. (2019) tuloksista, jossa löydettiin useita sidosryhmien rooleja vastuullisen suorituskyvyn mittauksen kannalta. Lisäksi on tärkeää, että mittarit ja tavoitteet ovat selkeitä, yksinkertaisia ja helposti ymmärrettäviä, jotta ne olisivat selviä yritykselle itselleen ja sen eri sidosryhmille. Tämän takia mittareita kehitettäessä voidaan joutua tekemään yksinkertaistuksia ja ymmärtämään mittareiden taustaa. Havainto on linjassa Franco-Santosin et al. (2012, 99) kanssa, joiden mukaan mittareihin liittyvä syy-seurausyhteyksien ymmärtäminen on tärkeää.

Linjassa Crutzenin et al. (2017, 1296) havainnon kanssa myös tässä tutkimuksessa havaittiin, että vastuullisuuden mittausjärjestelmissä on eroja esimerkiksi niiden kehittyneisyydessä. Yrityksissä oli havaittavissa eroja, onko vastuullisuuden mittaristo sisällytetty kuinka laajasti koko suorituskyvyn mittauksen kokonaisuuteen, eli oliko se integroitu tähän lähes täysin, osittain vai oliko vastuullisuuden mittaristo vielä pitkälti irrallinen kokonaisuudesta. Eriytyisesti integrointi perinteisiin suunnittelu- ja seurantajärjestelmiin on aikaisemmin havaittu keskeisenä vastuullisuusstrategioiden toteutumisen kannalta (Riccaboni & Luisa Leone 2010, 130). Mittariston rakentaminen on voitu aloittaa esimerkiksi siitä, että katsotaan, mitä vastuullisuuden teemoja jo valmiiksi mitataan, mihin mittareita ei ole ja mihin niitä pitäisi vielä kehittää. Lisäksi tähän vaikuttaa se, mitä yrityksessä ylipäätään pystytään mitata ja mitkä ovat resurssit uusien mittareiden kehittämiseen. Edelleen olennaisuusanalyysi ja ulkoapäin tulevien viitekehysten kuten GRI:n ohjeistukset voivat osaltaan vaikuttaa myös koko mittariston rakentamiseen. Lisäksi mittaristo voidaan rakentaa täysin yrityksen strategiasta, eli mitä strategiasta tavoitellaan, mitkä ovat sen tavoitteet ja mitkä ovat tärkeimmät edistettävät asiat yrityksessä, josta mittaristo johdetaan. Tämä on linjassa Melnykin et al. (2014, 184) kanssa, joiden mukaan yrityksen strategia sekä suorituskyvyn mittaus- ja johtamisjärjestelmä on hyvä luoda yhdessä.

Yritysten vastuullisuuden mittaristojen mittarit ovat melko moninaisia, ja niitä on havaittavissa kullekin yrityksen vastuullisuuden osa-alueelle. Myös Hristov ja Chirico (2019, 10) tunnistivat useita erilaisia vastuullisuuden mittareita eri osa-alueille. Mittareita on useimmiten myös eri mittaustasoille, jotka ovat yrityksen toiminnasta riippuvaisia. Yleinen jako vaikuttaisi olevan ainakin yhtiö- ja yksikkötaso. Vastuullisuuden henkilökohtaiset tavoitteet ja mittarit vaikuttavat tällä hetkellä olevan pääosin yrityksen johdon tai sellaisille henkilöille, joiden työnkuva liittyy vastuullisuuteen. Edelleen myös valittujen mittareiden tavoitetasoihin vaikuttavat useat tekijät ja määrittely on usein teemakohtaista. Tavoitetasoihin havaittiin vaikuttavan muun muassa tavoitteiden mitattavuus, erilaiset standardit, mihin yritys uskoo kunnianhimoisesti pystyvänsä, arviointi siitä, millainen olisi näkemysperusteisesti hyvä taso, millä tasolla oltiin aikaisemmin sekä vastuullisuusstrategia. Mittareille voidaan laskea vuosittaisia tavoitteita, valita prosenttiosuuksia, joka tulee parantaa edellisen vuoden toteumaan perustuen, tehdä vertailua edellisvuoteen tai muuhun periodiin, tehdä skenaariolaskelmia ja ottaa toimialan tuloksista benchmarkkeja omien tavoitteiden asettamiseen. Toisaalta osa mittareista on sellaisia, joiden tavoitetasot on niin sanotusti ennalta määrätty, eli esimerkiksi työtapaturmien ainoa järkevä tavoite on nolla.

Kolmannen ja viimeisen alatutkimuskysymyksen avulla selvitettiin, *millaisia hyötyjä vastuullinen suorituskyvyn mittaus tuo strategian toteutukseen ja millaisia haasteita tähän liittyy*. Mittaamisen hyötyjä strategian toteutuksessa havaittiin olevan paljon. Yhden hyödyn havaittiin olevan se, että mittareiden kautta vastuullinen strategia tulee näkyväksi kaikille. Mittareilla voidaan toisaalta kokea olevan myös viestinnällistä arvoa strategian toteutuksessa, koska ne ovat johdon signaali siitä, mitä yrityksessä pidetään aidosti tärkeänä, ja voidaan myös kertoa ulospäin uskottavammin, missä yritys menee suhteessa sen tavoitteisiin. Samoin myös Johnstone ja Pongatichat (2008, 944) ovat havainneet sekä mittareiden tuoman asioiden näkyvyyden että viestinnällisen arvon. Edelleen linjassa aikaisemman tutkimuksen kanssa suorituskyvyn mittaamisen havaittiin auttavan strategian implementoinnissa, eli esimerkiksi sen seurannassa ja raportoinnissa johdolle ja ulkoisesti (Micheli & Mura 2017, 437; Micheli & Muctor 2021, 1761; Neely 2002, 296). Lisäksi kuten jo mittareiden syistä ja käyttökohteista todettiin, mittareiden mahdollistama asioiden johdettavuus, seuranta sekä toisaalta vastuullisuustyön konkretisointi koetaan yrityksissä merkittävänä hyötynä. Tärkeänä koetaan myös mittareiden käytön kautta syntyvä strategian mukainen toiminta ja

läpinäkyvyys, kun tavoitteet viedään alas asti ja voidaan nähdä, että ne todella tapahtuvat. Mittareiden hyötynä korostui toisaalta myös se, että ne voivat muistuttaa yrityksessä havaituista tärkeistä asioista ja ohjata niihin huomiota. Tämä tukee Franco-Santosin et al. (2012, 99) havaintoa, että suorituskyvyn mittaajärjestelmät keskittävät henkilöiden päätöksiä ja toimintaa strategisiin tavoitteisiin.

Konkreettisena hyötynä strategian toteutuksessa mittarit voivat estää tekemästä huonoja päätöksiä. Suorituskyvyn mittauksen avulla voidaan myös testata valitun strategian toimivuutta tai sen tavoitteiden valintaa. Mittarit voivat muun muassa tuoda näkyväksi väärällä kulmalla valittuja tavoitteita, vaikka strateginen määränpää olisi oikein. Tämä tukee osaltaan Neelyä (2002, 296-297), jonka mukaan suorituskyvyn mittauksesta saadulla tiedolla voidaan arvioida valittuja strategioita ja niiden toimivuutta. Mittarit auttavat siis tekemään korjaavia toimenpiteitä ja säätää strategian toteutuksessa, minkä myös Amaratunga ja Baldry (2002, 220) ovat todenneet. Toisaalta vastuullisuuden mittaamisen etuna voi olla, että sen avulla voidaan mitata vaikutuksia asioille, joille niitä ei ennen ole pystytty mittaamaan. Lisäksi se tuo monipuolisemman tavan tarkastella yrityksen liiketoimintaa, jolloin voidaan tunnistaa esimerkiksi sellaisia riskejä, joita ei ehkä muuten havaittaisi. Adib et al. (2021, 384) ovat korostaneet erityisesti riskinäkökulman tärkeyttä.

Vastuullisen suorituskyvyn mittaamisen ja sen käyttöön liittyvän haasteen strategian toteutuksessa havaittiin olevan pääasiallisesti itse mittarit. Esimerkiksi tilanteessa, jossa mittaminen menee yrityksessä liian pitkälle itse tarkoitukseksi, voidaan tämä kokea henkilöstön keskuudessa pelkkänä raportointina tai byrokratiana, mikä luo osaltaan huonoa henkeä ja vie keskittymistä yrityksen päätekemisestä. Myös Beusch et al. (2022, 7) ovat havainneet, että toisinaan yrityksissä kehitetään uusia mittareita ilman, että tarkemmin mietitään, mitkä mittarit olisivat tärkeimpiä. Lisäksi erilaisia mittareita voi olla melko paljon, mikä haastaa sitä, miten kaikista mittareista pysytään ajan tasalla. Bellisarion et al. (2021, 1903) mukaan olisi tärkeää, että mittarit sopisivat yrityksen päivittäiseen toimintaan ja strategiaan. Tulosten perusteella joissain yrityksissä haasteena voi olla kuitenkin se, kuinka hyvin mittarit linkittyvät yrityksen tekemiseen ja miten vahvasti yrityksessä nähdään, että vastuullisuus ja sen mittarit ovat liiketoiminnan ydintä eikä irrallinen osa. Lisäksi haasteeksi voidaan kokea mittareiden

toteutus. Merkittäväksi haasteeksi koetaan myös mittareiden dataan liittyvät erilaiset haasteet kuten ulkoiset tietolähteet, datan muuttuminen, tiedon saamisen ajoissa, datan ylläpito ja ajantasaisuus sekä esimerkiksi se, miten vuotuisesta datasta saataisiin kvartaalidataa. Toisaalta myös ihmisten suhtautuminen mittaamiseen ja sen merkityksen kouluttaminen voivat osaltaan haastaa mittareita strategian toteutuksessa. Organisatoristen tekijöiden huomioiminen on myös Mion et al. (2022, 380) mukaan tärkeää vastuullisuuden mittaustyökalujen käyttöön otossa ja Beuschin et al. (2022, 12) mukaan prosessi vastuullisuuden suuntaan ei tapahdu kerralla. Havaitut hyödyt ja haasteet on koottu taulukkoon 5.

Taulukko 5. Vastuullisuuden suorituskyvyn mittauksen hyödyt ja haasteet strategian toteutuksessa

<p><b>Hyödyt</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- mittareiden kautta vastuullinen strategia tulee näkyväksi kaikille</li> <li>- viestinnällinen arvo; mittarit ovat johdon signaali siitä, mitä yrityksessä pidetään aidosti tärkeänä, voidaan kertoa ulospäin uskottavammin, missä yritys menee suhteessa sen tavoitteisiin</li> <li>- apu strategian implementoinnissa</li> <li>- asioiden johdettavuus, seuranta ja vastuullisuustyön konkretisointi</li> <li>- mittareiden käytön kautta syntyvä strategian mukainen toiminta ja läpinäkyvyys</li> <li>- huomion keskittäminen tärkeisiin asioihin</li> <li>- mittarit voivat estää tekemästä huonoja päätöksiä</li> <li>- valitun strategian ja sen tavoitteiden testaus</li> <li>- voidaan mitata vaikutuksia asioille, joille ei ennen ole pystytty mittaamaan vaikutuksia</li> <li>- monipuolisempi tapa tarkastella yrityksen liiketoimintaa</li> </ul>
<p><b>Haasteet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- mittaamisen meneminen itse tarkoitukseksi</li> <li>- mittareiden suuri määrä</li> <li>- mittareiden linkittyminen yrityksen päivittäiseen toimintaan</li> <li>- nähdäänkö mittarit osana liiketoiminnan ydintä vai irrallisena osana</li> <li>- mittareiden toteutus</li> <li>- mittareiden data, mm. ulkoiset tietolähteet, datan muuttuminen, tiedon saamisen ajoissa, datan ylläpito ja ajantasaisuus</li> <li>- ihmisten suhtautuminen mittaamiseen ja sen merkityksen kouluttaminen</li> </ul>

Tutkimuksen päätutkimuskysymys oli seuraava: ”Miten vastuullisen strategian toteutusta ja sen mukaista toimintaa voidaan tukea suorituskyvyn mittauksen avulla?” Tärkeää on ensinnäkin se, että mittarit ovat tähän sopivia (Slizyte & Bakanauskiene 2007, 137). Tärkeimmät mittarit strategian toteutuksen kannalta ovat usein johdettu olennaisuusanalyysistä ja

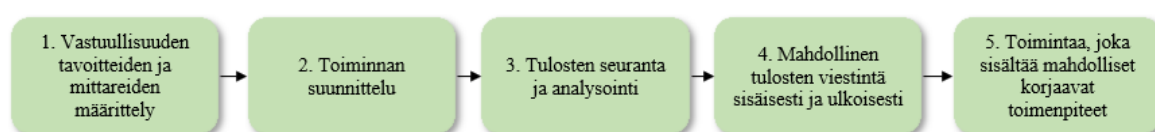
määritelty kuvaamaan yritysten strategisia tavoitteita. Toisaalta tärkeänä pidetään myös keskittyä yrityksen sellaiseen toimintaan, joka vaikuttaa asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen ja tätä kautta strategian toteutumiseen. Tulosten perusteella yritykset käyttävät suorituskyvyn mittareita jo pitkälti pelkän mittaamisen lisäksi varsinaiseen suorituskyvyn johtamiseen, jossa mittaamisesta saatuja tietoja käytetään johtamaan ja kehittämään organisaation suorituskykyä sekä havainnollistamaan saavutuksia (Amaratunga & Baldry 2002, 218; Slizyte & Bakanauskiene 2007, 137).

Kun mittareilla halutaan vaikuttaa strategian toteutukseen, on toiminnan suunnittelu keskeisessä asemassa. Tällä tarkoitetaan siis sitä, kun tärkeät vastuullisuusasiat ja niiden tavoitteet on määritelty, tulee asetetut tavoitteet huomioida esimerkiksi seuraavan vuoden toiminnan suunnittelussa. Suunnittelussa tulee siis esimerkiksi miettiä, millä teoilla ja kenen toimesta tavoitteet, joita mitataan, voidaan saavuttaa. Kun mittarit on määritetty ja toimenpiteitä alettu toteuttamaan, tulee mittareiden tuloksia seurata säännöllisesti. Seurannan frekvenssissä vaikuttaisi kuitenkin olevan yritysten välillä vielä eroja, mihin vaikuttaa osaltaan aikaisemmin mainittu mittausjärjestelmän kehittyneisyys. Osassa yrityksiä joitakin vastuullisuuden mittareita voidaan seurata jopa kuukausittain. Lisäksi mittareita voidaan seurata esimerkiksi kvartaaleittain tai vain vuositasolla.

Kuitenkin, jotta mittareiden käyttö olisi strategian toteutuksessa hyödyllistä, tulee niiden tuloksia analysoida huolellisesti (Amaratunga & Baldry 2002, 220). Mittareita voidaan analysoida tunnistamalla esimerkiksi poikkeamat tavoitteisiin, pohtimalla miksi tulokset ovat menneet tiettyyn suuntaan ja miettimällä mahdollisia korjaavia toimenpiteitä. Analysoinnissa on tärkeää keskittyä erityisesti asioiden juurisyihin, eli mikä mittarissa esimerkiksi tökkii, keskittyä tähän syyhyn ja tehdä muutoksia sinne, mihin tarvitsee. Mittareiden tulokset ikään kuin ohjaavat yrityksen keskittymistä siihen, mitä sen tulee tehdä seuraavaksi. Mittareiden tulosten saamisen jälkeen niistä voidaan myös viestiä yrityksen sisäisesti sekä ulospäin. Lisäksi, jos mittareiden tuloksia seurataan vain vuositasolla, voidaan näihin aina palata seuraavan vuoden aikana silloin, kun kyseinen aihe on ajankohtainen. Toisaalta mittareilla voidaan ohjata yrityksen varoja vastuullisuutta edistäviin asioihin erityisesti johtoryhmän kautta. Tutkimuksen tulokset ovat linjassa aikaisemman tutkimuksen kanssa, jossa

suorituskyvyn mittausjärjestelmien on havaittu auttavan yrityksiä kommunikoimaan suorituskyvyn informaatiota niin, että se ohjaa johtajia kohti strategian kannalta tärkeitä tuloksia (Micheli & Mura 2017, 436; Malina & Selto 2015, 27). Yrityksissä koetaan mittareiden tulosten vaikuttavan positiivisesti esimerkiksi johdon investointipäätöksiin. Mittareiden tulokset viedään siis usein johtoryhmiin, jossa niitä ja niiden syitä pohditaan. Yrityksissä on kuitenkin vielä eroja siinä, käytetäänkö mittareita edes tämänkaltaiseen toimenpidesuunniteluun ja vastuullisuuden johtamiseen.

Toisaalta yrityksissä käytetään myös paljon muunlaisia keinoja vastuullisuuden johtamisessa ja yrityksissä koetaan, että vastuullisen strategian toteutukseen vaikuttavat mittariston lisäksi muutkin menetelmät. Muita käytettäviä johtamisen työkaluja ovat esimerkiksi vastuullisuuden liittäminen palkitsemiseen, vastuullisuuteen liittyvä viestintä ja koulutus sekä organisaatorakenteeseen liittyvät vastuullisuutta tukevat asiat. Yrityksissä on havaittavissa pyrkimys sisällyttää vastuullisuus myös sen muihin johtamisprosesseihin. Eri vastuullisuuden johtamisen menetelmät kytkeytyvät myös mittaamiseen, koska niiden avulla voidaan usein edistää myös mittareiden tuloksia. Tämä tukee Amaratungan ja Baldryn (2002, 218) tulosta, jonka mukaan organisaatio tarvitsee myös muita keinoja, joilla muuttaa toimintansa suuntaa mittareiden tulosten perusteella. Esimerkiksi henkilöstön viestinnällä ja käytännön ohjeilla, joilla kerrotaan, miten mittariin voidaan vaikuttaa yksilön toiminnassa, voidaan osaltaan vaikuttaa siihen, että mittareiden tuloksia saadaan liikutettua haluttuun suuntaan. Puolestaan organisaatorakenteeseen voi liittyä vastuullisuuden osa-alueiden työryhmiä, joiden tehtävänä on pohtia ja toteuttaa mittareiden tuloksia edistäviä toimenpiteitä. Myös muun muassa Engert ja Baumgartner (2016, 822, 831) ovat korostaneet organisaatorakenteeseen liittyvien asioiden vaikuttavan vastuullisuuden johtamisessa. Kuvassa 5 on havainnollistettu, millainen prosessi suorituskyvyn mittaamisen käyttö vastuullisen strategian toteutuksessa voisi tutkimuksen tulosten perusteella mahdollisesti olla.



Kuva 5. Suorituskyvyn mittaamisen käyttö vastuullisen strategian toteutuksessa

Engertin ja Baumgartnerin (2016, 830) mukaisesti yrityksissä koetaan tärkeänä, että työntekijät ymmärtäisivät vastuullisuuden vaikutuksen työssään. Vastuullisuuden ja vastuullisten mittareiden viestinnässä ja opetuksessa henkilöstölle on havaittavissa yritysten välillä eroja. Vaikuttaisi kuitenkin siltä, että vastuullisuudesta ja sen mittaamisesta viestitään suurimassa osaa yrityksistä ainakin jollakin tapaa. Lisäksi viestinnän tapoja on monia. Mittareiden vaikutus yksilöiden toimintaan vaikuttaisi koettavan yrityksissä voimakkaampana, kun mittarit on kytketty palkitsemiseen. Kun vastuullisuuden mittarit ovat osa palkitsemistavoitteita ne voivat saada suuremman painoarvon toiminnassa. Toisaalta palkitseminen ei vielä vaikuta koko henkilöstön toimintaan, koska kuten jo aikaisemmin todettiin, vastuullisuuden mittarit on tällä hetkellä kytketty vielä pitkälti vain johdon tai vastuullisuuden parissa työskentelevien palkitsemiseen.

Palkitsemisen lisäksi mittareilla voi kuitenkin olla myös muunlaisia vaikutuksia strategian mukaiseen toimintaan. Näistä tärkein on mahdollisesti mittareiden motivoiva vaikutus vastuullisempaan toimintaan henkilöstön keskuudessa. Tämä on linjassa Johnstonin ja Pongatichatin (2008, 944) kanssa, joiden mukaan vastuullisuuden mittarit voivat kannustaa strategian mukaiseen käyttäytymiseen. Tähän voi vaikuttaa esimerkiksi se, että työntekijöitä voi yleisesti kiinnostaa enemmän vastuullisuusteemat kuin yrityksen taloudelliset asiat. Toisaalta mittareiden vaikutus toimintaan ja niiden kokemukseen riippuu pitkälti henkilöiden työnkuvasta ja esimerkiksi siitä, miten vastuullisempaan toimintaan pyrkivät toimenpiteet vaikuttavat henkilön työnkuvaan. Näin ollen joillekin työntekijöille mittarit voidaan kokea erityisen motivoivina ja toisille jopa negatiivisia ajatuksia herättävinä.

Yrityksissä kuitenkin pitkälti koetaan, että hyvin asetetut mittarit voivat tukea vastuullisen strategian mukaista toimintaa ja ohjata vastuullisen toiminnan suuntaan. Erityisesti silloin, kun mittarit tuodaan lähelle kunkin henkilön työtehtäviä, tietävät he, miten mittareihin voidaan vaikuttaa ja mikä merkitys heidän työllään on koko vastuullisen strategian toteutumiseen. Linjassa Epsteinin ja Royn (2001, 594) kanssa tämä on hyödyllistä myös sen takia, että mittarit, jotka ovat työntekijää varsinaisesti koskevassa mittaristossa, nähdään tärkeämpinä kuin mittarit, jotka siellä eivät ole. Näin ollen tämänkaltaiset mittarit auttavat henkilöstön sitouttamisessa vastuullisuuden tavoitteisiin. Lisäksi, kun asioista jatkuvasti keskustellaan,



on kaikille selvää, miten yrityksessä toimitaan. Näin ollen myös mittareiden kautta tuleva jatkuva viestintä voi lopulta vaikuttaa tavallisiin arjen valintoihin, miten erilaisissa tilanteissa yrityksessä toimintaan. Tämä tukee Baumgartner (2014, 263) havaintoa, että organisaatiokulttuuri vaikuttaa osaltaan mittausjärjestelmien tehokkuuteen.

## 5.2 Tutkimuksen teoreettinen kontribuutio ja käytännön merkitys

Tutkimus osallistui aikaisemman tutkimuksen keskusteluun johdon ohjausjärjestelmien käytöstä vastuullisten strategioiden toteutuksessa. Osa johdon ohjauksen tutkimuksesta on selvittänyt johdon ohjauksen roolia vastuullisuuden integroimisessa strategiaan (Riccaboni & Luisa Leone 2010; Narayana & Boyce 2019; Gond et al. 2012; Beusch, Frisk, Rosén & Dilla 2022; Sund & Brown 2017). Edelleen myös johdon ohjauksen roolia vastuullisten strategioiden toteutuksessa on aikaisemmin selvitetty (Riccaboni ja Luisa Leone 2010). Kuitenkin tutkimus, jossa selvitetään, miten yritykset käsittelevät vastuullisuutta juuri suorituskyvyn mittaamisen avulla ja toisaalta miten perinteisiä johtamisen kontrolleja mukautetaan johtamaan vastuullisuutta strategisesta näkökulmasta, on vielä ollut vähäistä (Wu et al. 2021; Ghosh et al. 2019, 17). Näin ollen tämä tutkimus vastaa tähän ja keskittyy nimenomaisesti suorituskyvyn mittaamiseen johtamisen työkaluna ja miten se vaikuttaa strategian toteutuksessa.

Lisäksi tutkimus sisältää aiheen taustoitusta, jossa käsiteltiin jo myös aikaisemmin selvitettyjä teemoja kuten vastuullisuuden ja vastuullisen strategian määrittelyjä (mm. Dahlsrud 2008), vastuullisuuden strategisen integroimisen edistäviä ja vaikeuttavia tekijöitä (mm. Arjaliès & Mundy 2013; Fonseca et al. 2021; Hristov et al. 2022; Silvestre et al. 2022), vastuullisuuden johtamisen työkaluja (mm. Lueg & Radlach 2016; Svensson & Funck 2019) sekä suorituskyvyn mittareita ja mittausjärjestelmiä yleisemmällä tasolla (mm. Ittner & Larcker 1998; Kaplan & Norton 1992; Sanger 2013). Erityisesti näihin teemoihin liittyen myös tässä tutkimuksessa löydettiin aikaisempaan tutkimukseen yhtymäkohtia ja tutkimus osaltaan tukee aikaisempia löydöksiä. Näihin viitattiin tutkimuksen tulokset luvussa neljä sekä vastatessa tutkimuskysymyksiin.

Tutkimuksella voi olla käytännön merkitystä erityisesti yritysten vastuullisuuden parissa työskenteleville henkilöille sekä johdolle. Esimerkiksi aineistoa kerättyä haastatteluissa esiintyi, että yritykset olivat kiinnostuneita, miten teemaa käsitellään muissa yrityksissä ja miten yrityksen oma edistyneisyys suhteutuu muihin yrityksiin. Näin ollen tutkimuksen tulokset voivat olla yrityksissä kiinnostavaa ajankohtaista tietoa siitä, miten suomalaiset suuret yritykset käyttävät tällä hetkellä vastuullisuuden suorituskyvyn mittaamista strategioiden toteutuksessa. Perustuen kartoitukseen aikaisemmasta aihepiiristä tutkimuksesta, tämä tutkimus selittää konkreettisemmin ja seikkaperäisemmin, miten yrityksissä koetaan juuri suorituskyvyn mittauksen rooli vastuullisten strategioiden toteutuksessa. Tutkimus voi siis antaa myös ideoita, miten yrityksen omaa toimintaa voisi mahdollisesti kehittää.

Tulosten perusteella käytettävät mittarit ovat keskeisimmässä asemassa siinä, tukeeko suorituskyvyn mittaus vastuullisen strategian toteutusta. Mittareiden tulee ensinnäkin liittyä yrityksen olennaisimpiin vastuullisuusasioihin ja siihen, mitä strategiassa tavoitellaan. Erittäin tärkeää on myös mittareiden linkittyminen päivittäiseen tekemiseen vastuullisuustavoitteiden saavuttamiseksi. Näin ollen mittareita tulisi seurata säännöllisesti ja yrityksen toimintaa tulee todella johtaa konkreettisin keinoin saatujen tulosten pohjalta.

### 5.3 Tutkimuksen luotettavuus

Tässä alaluvussa arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja kerrotaan, miten siihen on pyritty vaikuttamaan. Koska haastatteluaineiston luotettavuuteen vaikuttaa vahvasti sen laatu, on aineiston laadulla vaikutusta myös koko tutkimuksen luotettavuuteen. Haastatteluaineiston laatuun pyrittiin vaikuttamaan etukäteen tekemällä hyvä haastattelurunko. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 184.) Haastattelurunko muodostettiin tutkimuksen kirjallisuuskatsaukseen pohjautuen, jolloin teorian ja empiirisen aineiston rakentumisen välille luotiin yhteys. Haastattelurungon rakentamisessa huomioitiin luonnollisesti myös tutkimuksen tavoitteet ja pyrittiin siihen, että runko edesauttaisi mahdollisimman hyvin näihin vastaamista. Lisäksi haastatteluihin valmistauduttiin, jotta tutkija oli tarpeeksi perehtynyt aiheeseen sekä osasi haastattelutilanteessa tarvittaessa esittää lisäkysymyksiä ja ohjata haastattelun kulkua tutkimuksen tavoitteiden suuntaan. Toisaalta aineiston laatuun voi myös mahdollisesti vaikuttaa haastattelukouluttamisella. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 184-185.) Tämän tutkimuksen tekijä oli

vielä melko kokematon haastattelija ja haastatteluihin valmistautuminen oli pitkälti menetelmäkirjallisuudesta saatavien ohjeiden varassa. Näin ollen kokeneempi haastattelija olisi mahdollisesti saanut kerättyä jollain tasolla erilaista aineistoa.

Luotettavuuteen pyrittiin vaikuttamaan refleктоimalla haastattelutilanteita jälkikäteen, minkä seurauksena haastatteluja voitiin kehittää esimerkiksi muotoilemalla paremmin joi-takin kysymyksiä seuraavissa haastatteluissa. Luotettavuutta parantamaan haastattelut pyrittiin lähtökohtaisesti litteroimaan lähipäivinä haastattelutilanteen jälkeen. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 184-185.) Myös luokittelu analyysirunkoon tehtiin pian litteroinnin jälkeen, kun haastattelutilanteet ja niiden sisältö olivat vielä lähimuistissa. Koska haastatteluprosessin kuvaus kasvattaa osaltaan tutkimuksen luotettavuutta, on haastattelujen toteutuksesta ja niiden aineiston käsittelystä pyritty kertomaan luvussa 3 niin läpinäkyvästi kuin asian käsit-telyn on katsottu tarpeelliseksi (Puusa & Juuti 2020).

Seuraavaksi tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan vielä validiuden ja reliabiliuden käsit-teiden avulla huomioiden kuitenkin laadullisen tutkimuksen luonne verrattuna kvantitatiivi-seen tutkimukseen, johon käsitteet on alun perin kehitetty (Puusa & Juuti 2020). Yksi tapa määrittellä reliabilius on se, että tutkimuksen tulos on reliabeli, jos kaksi eri tutkimuksen tekijää päätyvät samaan tulokseen (Hirsjärvi & Hurme 2015, 186; Puusa & Juuti 2020). Tä-hän pyrittiin vaikuttamaan mahdollisimman tarkalla dokumentoinnilla tutkimuksen toteu-tuksesta. Metodologiset valinnat perusteltiin, kohdeorganisaatiot ja haastateltavat esiteltiin sekä aineiston keruu ja analysointi raportointiin, jotta ulkopuolisella lukijalla on mahdolli-suus saada kattava käsitys tutkimuksen lähtökohdista ja toteutuksesta. Toisaalta laadulliseen tutkimukseen liittyy kuitenkin vahvasti aina tutkijan subjektiviteetti ja se, että tutkita on tut-kimuksessaan osaltaan keskeinen tutkimusväline (Eskola & Suoranta 1998). Tämän vuoksi on huomioitava, että tutkimuksen tuloksista muodostetut johtopäätökset ja vastaukset tutki-muskysymyksiin ovat välttämättä tietyltä osin tutkijasta riippuvaisia, vaikka mahdollisim-man korkeaan objektiivisuuteen onkin pyritty.

Laadullisessa tutkimuksessa validius käsittelee esimerkiksi tutkimuksen kohteena olevan il-miön eheyttä (Puusa & Juuti 2020). Hirsjärven ja Hurmeen (2015, 189) mukaan validiuden

muodoista rakennevalidius on laadullisen tutkimuksen kannalta olennaisin. Tällä tarkoitetaan sitä, että tutkijan tulisi pystyä dokumentoimaan, miten hän on päätenyt luokittamaan ja kuvaamaan tutkittavaa kohdetta niin kuin hän on tehnyt. Edelleen myös tähän pyrittiin vaikuttamaan tutkimuksen toteutuksen ja tehtyjen valintojen mahdollisimman tarkalla kuvauksella. Validiuden kasvattamiseksi kaikki menetelmävalinnat perusteltiin sekä tutkimuksessa käytetty analyysirunko suhteutettiin aikaisempaan tutkimukseen ja haastattelurunkoon. Validointitapana käytettiin myös sitä, että tutkimuksen ollessa lähes valmis haastateltaville annettiin vielä mahdollisuus tutustua sen sisältöön. Tällöin haastateltavilla oli siis tilaisuus korjata mahdollisia virheellisyyksiä tutkijan tulkinnoissa, mikä kasvattaa tulosten luotettavuutta. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 189; Puusa & Juuti 2020.)

#### 5.4 Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusehdotukset

Pohdittaessa tutkimuksen rajoitteita on tämän tutkimuksen yksi rajoite otannan rajallisuus. Seitsemän yritystä on vielä suhteellisen pieni otos tekemään yleistyksiä tutkittavasta aiheesta. Toisaalta otoksen kokoa puoltaa se, että noin kuudennen ja seitsemännen haastattelun kohdalla koettiin saavutettavan aineiston saturaatiopiste. Tällöin uudet haastateltavien vastaukset eivät enää tuottaneet merkittävästi uudenlaista tietoa (Eskola & Suoranta 1998). Eriyisesti vastaukset liittyen tutkimuksen päätavoitteeseen, eli suorituskyvyn mittauksen käyttöön strategian toteutuksessa, alkoivat sisältää pitkälti samoja asioita aikaisempien haastateltavien kanssa. Näin ollen seitsemän haastateltavaa voi olla sopiva määrä tehdä jonkinlaisia yleistyksiä. Edelleen on kuitenkin huomioitava, että yleistykset pätevät vain suomalaisten suurten yritysten kontekstissa, johon tämän tutkimuksen kohdeorganisaatiot lukeutuvat. Suhteellisen pienen otannan vuoksi jatkotutkimuksena olisi mielenkiintoista toteuttaa laajempi tutkimus kvantitatiivisen tutkimuksen menetelmiä hyödyntäen. Tällöin otantaa voitaisiin kasvattaa ja lähettää yrityksille esimerkiksi strukturoitu kyselylomake. Kyselylomake voitaisiin muodostaa esimerkiksi tämän tutkimuksen tulosten pohjalta ja vastausmuotona käyttää likert-asteikkoa. Tämän avulla voitaisiin saada laajemmin tietoa, miten tämän tutkimuksen havainnot pätevät suuremmissa otannassa.

Lisäksi, koska tämän tutkimuksen otoksen yritykset toimivat hyvin erilaisilla toimialoilla, voidaan tutkimuksen tuloksia käsitellä vain suomalaisten suuryritysten yleisellä tasolla. On

siis mahdollista, että vertailemalla esimerkiksi eri toimialoja tai palvelualan ja valmistavia yrityksiä, voidaan löytää tarkempaa tietoa, joka on yrityksen toiminnan luonteesta riippuvaista. Tämän vuoksi toinen mahdollinen jatkotutkimusehdotus on toteuttaa tämänkaltainen tutkimus, mutta keskittyä vertailemaan esimerkiksi kahta toimialaa, joiden kohdeorganisaatioista toiset ovat palvelualan yrityksiä ja toiset valmistavia yrityksiä.

Kolmas jatkotutkimusehdotus on selvittää eri johdon ohjauksen menetelmien rinnakkaista käyttöä vastuullisen strategian toteutuksessa. Tämän tutkimuksen tuloksissa korostui erityisesti vastuullisuuden suorituskyvyn mittareiden liittäminen palkitsemiseen ja tämän vaikutus strategian mukaisen toiminnan synnyttämiseen. Tämän vuoksi olisi laadullisen tutkimuksen menetelmiä hyödyntäen kiinnostavaa selvittää tätä tarkemmin. Edelleen haastateltavien vastauksissa korostui myös tulevaan EU:n CSDR direktiiviin valmistautuminen vastuullisuuden suorituskyvyn mittaamisen näkökulmasta. Näin ollen mahdollinen jatkotutkimusehdotus olisi selvittää, miten yrityksissä koetaan tuleva vastuullisuusdirektiivi, miten sen mukaiseen suorituskyvyn mittaamiseen valmistaudutaan ja millaisia ovat organisaatioiden asiantuntijoiden näkemykset, miten direktiivi tulee vaikuttamaan osaltaan vastuullisuusstrategioihin ja niiden toteutukseen.

## Lähteet

- Abernethy, M.A., Dekker, H.C. & Grafton, J. (2021) The Influence of Performance Measurement on the Processual Dynamics of Strategic Change. *Management science*, 67(1), 640-659.
- Adib, M., Zhang, X., A.A.Zaid, M. & Sahyouni, A. (2021) Management control system for corporate social responsibility implementation – a stakeholder perspective. *Corporate governance (Bradford)*, 21(3), 410-432.
- Agrawal, R., Majumdar, A., Majumdar, K., Raut, R.D. & Narkhede, B.E. (2022) Attaining sustainable development goals (SDGs) through supply chain practices and business strategies: A systematic review with bibliometric and network analyses. *Business strategy and the environment*, 31(7), 3669-3687.
- Alasuutari, P. (2011) Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino.
- Ali, I., Sami, S., Senan, N.A.M., Baig, A. (2022) A study on corporate sustainability performance evaluation and management: The sustainability balanced scorecard. *Corporate Governance and Organizational Behavior Review*, 6(2), 150-162.
- Amaratunga, D. & Baldry, D. (2002) Moving from performance measurement to performance management. *Facilities*, 20(5/6), 217-223.
- Arjaliès, D-L. & Mundy, J. (2013) The use of management control systems to manage CSR strategy: A levers of control perspective. *Management Accounting Research*, 24(4), 284-300.
- Asiaei, K., Bontis, N., Barani, O. & Jusoh, R. (2021) Corporate social responsibility and sustainability performance measurement systems: implications for organizational performance. *Journal of management control*, 32(1), 85-126.
- Barauskaite, G. ja Streimikienien, D. (2021) Corporate social responsibility and financial performance of companies: The puzzle of concepts, definitions and assessment methods. *Corporate social-responsibility and environmental management*, 28(1), 278-287.

- Battaglia, M., Passetti, E., Bianchi, L. & Frey, M. (2016) Managing for integration: a longitudinal analysis of management control for sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 136, 213-225.
- Baumgartner, R.J. & Ebner, D. (2010) Corporate Sustainability Strategies: Sustainability Profiles and Maturity Levels. *Sustainable development*, 18(2), 76-89.
- Baumgartner, R.J. (2014) Managing Corporate Sustainability and CSR: A Conceptual Framework Combining Values, Strategies and Instruments Contributing to Sustainable Development. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 21, 258–271.
- Bellisario, A., Pavlov, A. & van der Steen, M.P. (2021) The role of performance measurement in aligning operations with strategy: sustaining cognitive processes of internal alignment. *International journal of operations & production management*, 41(12), 1879-1907.
- Bernal-Conesa, J.A., de Nieves Nieto, C. & Briones-Peñalver, A.J. (2017) CSR Strategy in Technology Companies: Its Influence on Performance, Competitiveness and Sustainability. *Corporate social-responsibility and environmental management*, 24(2), 96-107.
- Beusch, P., Frisk, J. E., Rosén, M. & Dilla, W. (2022) Management control for sustainability: Towards integrated systems. *Management accounting research*, 54, 1-14.
- Bisbe, J. & Malagueño, R. (2012) Using strategic performance measurement systems for strategy formulation: Does it work in dynamic environments? *Management Accounting Research*, 23(4), 296-311.
- Bogoviz, A.V., Lobova, S.V. & Alekseev, A.N. (2022) The Concept of Corporate Social Responsibility Based on Integrating the SDGs into Corporate Strategies: International Experience and the Risks for Profit. *Risks*, 10(6), 1-27.
- Bonn, I. & Fisher, J. (2011) Sustainability: the missing ingredient in strategy. *The Journal of business strategy*, 32(1), 5-14.
- Bourne, M., Mills, J., Wilcox, M., Neely, A. & Platts, K. (2000) Designing, implementing and updating performance measurement systems. *International journal of operations & production management*, 20(7), 754-771.

- Braam, G. J. M., de Weerd, L. U., Hauck, M. & Huijbregts, M. A. J. (2016) Determinants of corporate environmental reporting: the importance of environmental performance and assurance. *Journal of Cleaner Production*, 129, 724-734.
- Broadbent, J. & Laughlin, R. (2009) Performance management systems: A conceptual model. *Management Accounting Research*, 20, 283-295.
- Carrol, A.B. (1991) The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business horizons*, 34(4), 39-48.
- Chenhall, R. (2003) Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, organizations and society*, 28(2), 127-168.
- Clark, C.E. (2021) How do standard setters define materiality and why does it matter? *Business ethics, the environment & responsibility*, 30(3), 378-391.
- Claro, P.B.O & Esteves, N.R. (2021) Sustainability-oriented strategy and Sustainable Development Goals. *Marketing intelligence & planning*, 39(4), 613-630.
- Combs, J.G., Crook, T.R., & Shook, C.L. (2005) The dimensionality of organizational performance and its implications for strategic management research. In D.J. Ketchen (Ed.), *Research methodology in strategy and management* (Vol. 2, pp. 259-286). Amsterdam: Elsevier.
- Crutzen, N., Zvezdov, D. & Schaltegger, S. (2017) Sustainability and management control. Exploring and theorizing control patterns in large European firms. *Journal of Cleaner Production*, 143, 1291-1301.
- Dahlsrud, A. (2008) How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. *Corporate social-responsibility and environmental management*, 15(1), 1-13.
- Elkington, J. (1998) *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Businesses*. Oxford: Capstone.
- Engert, S. & Baumgartner, R.J. (2016) Corporate sustainability strategy - bridging the gap between formulation and implementation. *Journal of Cleaner Production*, 113, 822-834.



- Engert, S. Rauter, R. & Baumgartner, R.J. (2016) Exploring the integration of corporate sustainability into strategic management: a literature review. *Journal of Cleaner Production*, 112, 2833-2850.
- Epstein, M.J. & Roy, M-J. (2001) Sustainability in Action: Identifying and Measuring the Key Performance Drivers. *Long range planning*, 34(5), 585-604.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (1998) Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Fatima, T. & Elbanna, S. (2020) Balanced scorecard in the hospitality and tourism industry: Past, present and future. *International journal of hospitality management*, 91, 1-18.
- Ferreira, A. & Otley, D. (2009) The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. *Management Accounting Research*, 20, 263-282.
- Figge, F., Hahn, T., Schaltegger, S. & Wagner, M. (2002) The Sustainability Balanced Scorecard - linking sustainability management to business strategy. *Business strategy and the environment*, 11(5), 269-284.
- Finlex (2023) Kirjanpitolaki. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 9.2.2023]. Saatavilla: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1997/19971336#L1P4c>
- Fonseca, A., Abreu, I. & Silvestre, W.J. (2021) Investigating context factors in the strategic management of corporate sustainability integration. *Journal of cleaner production*, 314, 1-12.
- Franco-Santos, M., Lucianetti, L. & Bourne, M. (2012) Contemporary performance measurement systems: A review of their consequences and a framework for research. *Management Accounting Research*, 23(2), 79-119.
- Garvare, R. & Johansson, P. (2010) Management for sustainability – A stakeholder theory. *Total quality management and business excellence*, 21(7), 737-744.
- Ghosh, B., Herzig, C. & Mangena, M. (2019) Controlling for sustainability strategies: findings from research and directions for the future. *Journal of Management Control*, 30(1), 5-24.
- Gimbert, X., Bisbe, J. & Mendoza, X. (2010) The Role of Performance Measurement Systems in Strategy Formulation Processes. *Long range planning*, 43(4), 477-497.

- Góes, H.A.D.A., Fatima, G., Santos Jhuniór, R.D.O. & Boaventura, J.M.G. (2023) Managing for stakeholders towards corporate environmental sustainability. *Corporate social responsibility and environmental management*, Article in Press.
- Gond, J.-P., Grubnic, S., Herzig, C. & Moon, J. (2012) Configuring management control systems: Theorizing the integration of strategy and sustainability. *Management Accounting Research*, 23, 205-223.
- Grant, R.M. (2016) Contemporary strategy analysis: text and cases. 9 painos. John Wiley Sons Inc.
- Guenther, E., Endrikat, J. & Guenther, T.W. (2016) Environmental management control systems: a conceptualization and a review of the empirical evidence. *Journal of cleaner production*, 136, 147-171.
- Hamann, P.M., Schiemann, F. Bellora, L. & Guenther, T.W. (2013) Exploring the Dimensions of Organizational Performance: A Construct Validity Study. *Organizational research methods*, 16(1), 67-87.
- Hansen, E. & Schaltegger, S. (2016). The Sustainability Balanced Scorecard: A Systematic Review of Architectures. *Journal of Business Ethics*, 133(2), 192–221.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2015) Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hrebiniaku, L.G. (2006) Obstacles to Effective Strategy Implementation. *Organizational dynamics*, 35(1), 12-31.
- Hristov, I. & Chirico, A. (2019) The Role of Sustainability Key Performance Indicators (KPIs) in Implementing Sustainable Strategies. *Sustainability*, 11(20), 1-19.
- Hristov, I., Appolloni, A. & Chirico, A. (2022) The adoption of the key performance indicators to integrate sustainability in the business strategy: A novel five-dimensional framework. *Business strategy and the environment*, 31(7), 3216-3230.
- Ittner, C.D. & Larcker, D.F. (1998) Innovations in Performance Measurement: Trends and Research Implications. *Journal of Management Accounting Research*, 10, 205-238.

- Jassem, S., Zakaria, Z. & Che Azmi, A. (2022) Sustainability balanced scorecard architecture and environmental performance outcomes: a systematic review. *International journal of productivity and performance management*, 71(5), 1728-1760.
- Johnston, R. & Pongatichat, P. (2008) Managing the tension between performance measurement and strategy: coping strategies. *International journal of operations & production management*, 28(10), 941-967.
- Journeault, M. (2016) The Integrated Scorecard in support of corporate sustainability strategies. *Journal of environmental management*, 182, 214-229.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71–79.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1996) Linking the Balanced Scorecard to Strategy. *California management review*, 39(1), 53-79.
- Keathley-Herring, H. (2017) An Approach to Quantify the Factors That Affect Performance Measurement System Implementation. *Engineering management journal*, 29(2), 63-73.
- Kerr, J., Rouse, P. & de Villiers, C. (2015) Sustainability reporting integrated into management control systems. *Pacific accounting review*, 27(2), 189-207.
- Kober, R., Ng, J. & Paul, B.J. (2007) The interrelationship between management control mechanisms and strategy. *Management Accounting Research*, 18(4), 425–452.
- Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. (2015) Tapaustutkimuksen taito. 3. p. Helsinki: Gaudemus Helsinki University Press.
- Leung, L. (2015) Validity, reliability, and generalizability in qualitative research. *Journal of Family Medicine and Primary Care*, 4(3), 324-327.
- Lisi, I.E. (2015) Translating environmental motivations into performance: The role of environmental performance measurement systems. *Management accounting research*, 29, 27-44.
- Lucianetti, L., Battista, V. & Koufteros, X. (2019) Comprehensive performance measurement systems design and organizational effectiveness. *International journal of operations & production management*, 39(2), 326-356.

- Lueg, R. & Radlach, R. (2016) Managing sustainable development with management control systems: A literature review. *European management journal*, 34(2), 158-171.
- Lämsiluoto, A. & Järvenpää, M. (2008) Environmental and performance management forces: Integrating "greenness" into balanced scorecard. *Qualitative research in accounting and management*, 5(3), 184-206.
- Malina, M. & Selto, F.H. (2015) Behavioral-Economic Nudges and Performance Measurement Models. *Journal of management accounting research*, 27(1), 27-45.
- Malmi, T. & Brown, T. (2008) Management control systems as a package: Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19, 287-300.
- Melnyk, S.A., Bititci, U., Platts, K., Tobias, J. & Andersen, B. (2014) Is performance measurement and management fit for the future? *Management accounting research*, 25(2), 173-186.
- Merchant, K.A, Van der Stede, W.A., (2016) Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives. Harlow: Pearson Education.
- Micheli, P. & Manzoni, J-F. (2010) Strategic Performance Measurement: Benefits, Limitations and Paradoxes. *Long Range Planning*, 43(4), 465-476.
- Micheli, P. & Mura. M. (2017) Executing strategy through comprehensive performance measurement systems. *International journal of operations & production management*, 37(4), 423-443.
- Micheli, P. & Muctor, G. (2021) The roles of performance measurement and management in the development and implementation of business ecosystem strategies. *International journal of operations & production management*, 41(11), 1761-1784.
- Mio, C., Costantini, A. & Panfilo, S. (2022) Performance measurement tools for sustainable business: A systematic literature review on the sustainability balanced scorecard use. *Corporate social-responsibility and environmental management*, 29(2), 367-384.
- Narayanan, V. & Boyce, G. (2019) Exploring the transformative potential of management control systems in organizational change towards sustainability. *Accounting, auditing & accountability journal*, 32(5), 1210-1239.

Nave, A. & Ferreira, J. (2019) Corporate social responsibility strategies: Past research and future challenges. *Corporate social-responsibility and environmental management*, 26(4), 885-901.

Neely, A.D. (2002) Business performance measurement theory and practice. Cambridge: CUP.

Neely, A., Gregory, M. & Platts, K. (2005) Performance measurement system design: a literature review and research agenda. *International journal of operations & production management*, 25(12), 1228-1263.

Neri, A., Cagno, E., Lepri, M. & Trianni, A. (2021) A triple bottom line balanced set of key performance indicators to measure the sustainability performance of industrial supply chains. *Sustainable Production and Consumption*, 26, 648-691.

Otley, D. (1999) Performance management: a framework for management control systems research. *Management Accounting Research*, 10(4), 363–382.

Perego, P. & Hartmann, F. (2009) Aligning Performance Measurement Systems With Strategy: The Case of Environmental Strategy. *Abacus*, 45(4), 397-428.

Pranugrahaning, A., Donovan, J.D., Toppo, C. & Masli, E.K. (2021) Corporate sustainability assessments: A systematic literature review and conceptual framework. *Journal of cleaner production*, 295, 1-14.

Puusa, A. & Juuti, P. (2020) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus.

Purvis, B., Mao, Y. & Robinson, D. (2019) Three pillars of sustainability: in search of conceptual origins. *Sustainability science*, 14(3), 681-695.

PwC. (2019) 23rd Annual Global CEO Survey.

Riccaboni, A. & Luisa Leone, E. (2010) Implementing strategies through management control systems: the case of sustainability. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 59(2), 130-144.

Sanger, M. (2013): Does Measuring Performance Lead to Better Performance? *Journal of policy analysis and management*, 32(1), 185-203.

Searcy, C. (2012) Corporate Sustainability Performance Measurement Systems: A Review and Research Agenda. *Journal of business ethics*, 107(3), 239-253.

Sharaf-Addin, H.H. & Fazel, H. (2021) Balanced Scorecard Development as a Performance Management System in Saudi Public Universities: A Case Study Approach. *Asia-Pacific Journal of Management Research and Innovation*, 17(1-2), 57-70.

Siegel, D.S. & Vitaliano, D.F. (2007) An Empirical Analysis of the Strategic Use of Corporate Social Responsibility. *Journal of economics & management strategy*, 16(3), 773-792.

Silva, S. Nuzum, A-K. & Schaltegger, S. (2019) Stakeholder expectations on sustainability performance measurement and assessment. A systematic literature review. *Journal of cleaner production*, 217, 204-215.

Slizyte, A. & Bakanauskiene, I. (2007) Designing performance measurement system in organization. *Management of Organizations: Systematic Research*, 43. 135–148.

Silvestre, W.J., Fonseca, A. & Morioka, S.N. (2022) Strategic sustainability integration: Merging management tools to support business model decisions. *Business strategy and the environment*, 31(5), 2052-2067.

Simons, R., (1995) *Levers of Control*. Harvard University Press: Boston.

Smith, M. & Bititci, U.S. (2017) Interplay between performance measurement and management, employee engagement and performance. *International journal of operations & production management*, 37(9), 1207-1228.

Stead, J.G. & Stead, E. (2000) Eco-Enterprise Strategy: Standing for Sustainability. *Journal of business ethics*, 24(4), 313-329.

Story, J. & Neves, P. (2015) When corporate social responsibility (CSR) increases performance: exploring the role of intrinsic and extrinsic CSR attribution. *Business ethics*, 24(2), 111-124.

Sund, H. & Brown, D. (2017) Greening the black box: integrating the environment and management control systems. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 30(3), 620-642.

Svensson, N. & Funck, E.K. (2019) Management control in circular economy. Exploring and theorizing the adaptation of management control to circular business models. *Journal of cleaner production*, 233, 390-398.

- Teh, D. & Corbitt, B. (2015) Building sustainability strategy in business. *The Journal of business strategy*, 36(6), 39-46.
- Tschopp, D. & Nastanski, M. (2014) The Harmonization and Convergence of Corporate Social Responsibility Reporting Standards. *Journal of business ethics*, 125(1), 147-162.
- Tschopp, D. & Huefner, R. J. (2015) Comparing the Evolution of CSR Reporting to that of Financial Reporting. *Journal of business ethics*, 127(3), 565-577.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018) Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- UN Global Compact (2023a) Tietoa meistä. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 9.2.2023]. Saatavilla: <https://globalcompact.fi/gc-network-finland>
- UN Global Compact (2023b) YK:n kestävän kehityksen tavoitteet. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 9.2.2023]. Saatavilla: <https://www.globalcompact.fi/kestavan-kehityksen-tavoitteet>
- van de Ven, B. (2008) An Ethical Framework for the Marketing of Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 82(2), 339-352.
- van Marrewijk, M. (2003) Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: Between Agency and Communion. *Journal of business ethics*, 44(2/3), 95-105.
- van Marrewijk, M. & Werre, M. (2003) Multiple Levels of Corporate Sustainability. *Journal of business ethics*, 44(2/3), 107-119.
- Venkateswara Rao, T. (2016) Performance management: towards organizational excellence. 2. painos. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Wu, Y., Farrukh, M., Raza, A., Meng, F., & Alam, I. (2021) Framing the evolution of the corporate social responsibility and environmental management journal. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(4), 1397–1411.
- Yang, M.X., Li, J., Yu, I.Y., Zeng, K.J. & Sun, J-M. (2022) Environmentally sustainable or economically sustainable? The effect of Chinese manufacturing firms' corporate sustainable strategy on their green performances. *Business strategy and the environment*, 28(6), 989-997.

Zharfpeykan, R. & Akroyd, C. (2022) Factors influencing the integration of sustainability indicators into a company's performance management system. *Journal of Cleaner Production*, 331, 1-10.



# Liitteet

## Liite 1. Haastattelurunko

### **Taustatiedot**

- Haluaisin raportissani kuvailla, minkä toimialan yritys olette. Millaista määritelmää voisin riittävän anonymiteetin säilyttämiseksi käyttää?
- Millainen toimenkuvanne yrityksessänne on? Mikä koulutuksenne on? Onko teillä muuta aikaisempaa kokemusta aiheeseen liittyvistä tehtävistä?

### **Vastuullisuuden ja vastuullisen strategian määrittelyt ja motiivit**

- Miten vastuullisuus määritellään teidän yrityksessänne?
- Mistä osa-alueista vastuullisuus teillä koostuu?
- Millaisia tärkeimpiä asioita teillä liittyy vastuullisuuden eri osa-alueisiin?
- Millainen on yrityksenne vastuullinen strategia?
- Oletteko sitoutuneet joihinkin yritysvastuualoitteisiin (esimerkiksi YK:n Global Compact) ja miten tämä on vaikuttanut vastuulliseen strategiaanne? Jos ette ole, miksi ei ole koettu tarpeelliseksi?
- Millaisia yrityksen sisäisiä ja ulkoapäin tulevia motiiveja teillä on vastuullisuudelle ja vastuulliselle strategialle?
- Millaisten asioiden kautta vastuullinen strategia voi luoda arvoa esimerkiksi organisaatiolle, sidosryhmille tai yhteiskunnalle?

### **Vastuullisuuden integroiminen strategiaan**

- Millaiset tekijät vaikeuttavat ja edistävät vastuullisuuden integroimista strategiaan?
- Millaisia johtamisen työkaluja tai muita keinoja teillä käytetään vastuullisuuden johtamisessa ja kontrolloinnissa?

### **Vastuullisuuden suorituskyvyn mittaus**

- Minkä takia mittaatte vastuullista suorituskykyä?
- Mihin tarkoituksiin vastuullista suorituskyvyn mittausta käytetään?
- Millaiset asiat vaikuttavat vastuullisten suorituskyvyn mittareiden valintaan?
- Miten huomioitte sidosryhmien näkökulmat vastuullisuuden suorituskyvyn mittauksessa?
- Millä tavalla vastuullisuuden suorituskyvyn mittarit ovat yrityksessänne osa suorituskyvyn mittausta?
- Miten rakensitte vastuullisen suorituskyvyn mittaristonne?
- Mitkä ovat tärkeimmät suorituskyvyn mittarinne vastuullisuuden eri osa-alueille?
- Mille eri mittaustasoille teillä on vastuullisuuden mittareita?
- Millä perusteilla näille mittareille on asetettu jotkin tavoitetasot?

### **Suorituskyvyn mittausjärjestelmät vastuullisen strategian tukena**

- Millaisia hyötyjä vastuullisen strategian mukaiseen suorituskyvyn mittaukseen yrityksessänne liittyy?
- Mitkä ovat tärkeimmät vastuullisuutenne eri osa-alueiden mittarit vastuullisen strategian toteutuksen kannalta?
- Millaisia hyötyjä vastuullinen suorituskyvyn mittaus tuo vastuullisen strategian toteuttamiseen? Entä millaisia haasteita tähän liittyy?
- Miten vastuullisten suorituskyvyn mittareiden tuloksia käytetään käytännössä toteuttamaan vastuullista strategiaa?
- Miten henkilöstöä on informoitu vastuullisesta suorituskyvyn mittauksesta?
- Miten vastuullinen suorituskyvyn mittaus vaikuttaa yrityksenne työntekijöiden toimintaan?