

YRITYSETIIKKA

Numero 1/2019 | Vuosikerta 11 (2019)

Julkaisija: EBEN Suomi ry – EBEN Finland rf

ISSN 1797-8866 | www.eben-net.fi



■ Pääkirjoitus

Yritysetiikka 2009, 2019 ja 2029

ANNA HEIKKINEN & ELINA RIIVARI



Vuonna 2009 ilmestyi Yritysetiikka-lehden ensimmäinen numero. Lehti perustettiin yhtä aikaa EBEN Suomi ry:n, eli kansainvälisen EBEN-verkoston kansallisen alajaoston, kanssa. Yritysetiikka perustettiin alustaksi korkeatasoiselle suomalaiselle yritys-elämän etiikan keskustelulle ja tutkijoiden ja käytännön toimijoiden dialogille.

Yritysetiikan 10-vuotista taivalta ja samalla myös yhdistyksen alkuvaiheita tarkastellaan tässä numerossa lehden perustajien ja aktiivien Anna-Maija Lämsän, Johanna Kujalan ja Erika Heiskanen juhla-aastattelussa. Juttuun on haastateltu myös EBEN Suomen logon suunnittelijaa ja Yritysetiikan pitkäaikaista taittajaa ja kuvittajaa Ville Grahnia.

Lehden ensimmäisessä numerossa tarkasteltiin suomalaisten teollisuusyritysten johtajien asenteita ja niiden muutoksia liiketoiminnan moraalisia ongelmia kohtaan, organisaatiokulttuurin merkitystä yritysetiikalle, eettistä johtamista strategisena kilpailuetuna ja maineen yhteyttä yritysetiikkaan. Kaikki nämä aiheet ovat edelleen ajankohtaisia vuonna 2019.

Minä aloitin lehden toimittajana vuonna 2013 ja päätoimittajana vuonna 2018. Tämä pääkirjoitus on kirjoitettu yhdessä lehden toimittaja Elina Riivarin kanssa. Elina on ollut lehden teossa mukana vuodesta 2013 alkaen: aluksi toimitusneuvoston jäsenenä ja vuodesta 2018 lähtien toimittajana.

Nyt, vuonna 2019, Yritysetiikka-lehti on saavuttanut vakiintuneen aseman suomalaisen tiedejulkaisemisen kentällä. Tästä kertoo vuonna 2018 lehdelle myönnetty Julkaisufoorumi-luokitus. Lisäksi lehti osallistuu ja tukee osaltaan avointa tiedejulkaisemista Suomessa. Avoin julkaiseminen on viime aikoina kasvattanut suosiotaan kasvavien tiedelehtien tilaus- ja kirjoittajakustannusten seurauksena. Yritysetiikkaa on julkaistu alusta asti sekä painettuna, yhdistyksen jäsenille lähetettävänä että sähköisenä, yhdistyksen nettisivuilla julkaistavana, versiona.

Millainen Yritysetiikka on vuonna 2029, eli kun lehden seuraava vuosikymmen täyttyy? Juhlajutussa haastateltavat toivovat artikkelieita ja juttuja työelämän ajankohtaisista aiheista: tasa-arvos-

ta, syrjinnästä, kiusaamisesta, häirinnästä. Vaikka yritysetiikka aiheena on kymmenessä vuodessa kasvattanut kiinnostusta niin tieteellisessä kuin käytännön keskustelussa, tuntuvat edelleen huonot ja epäeettiset esimerkit nousevan keskustelussa esiin useammin kuin hyvät ja eettisesti esimerkilliset. Kenties seuraavan tulevan kymmenen vuoden aikana tavoitteena voisikin olla keskittyminen enemmän hyviin esimerkkeihin skandaalien ja epäkohtien sijaan.

Globaalin maailman muutoksissa korostuvat myös kansainvälistymisen, monimuotoisuuden ja yhdenvertaisuuden teemat. Lisäksi kuluttaminen ja kestävä kehitys ovat nousseet viime aikoina esille tutkimuksessa ja käytännössä. Muun muassa vaate- ja muotiteollisuutta on tarkasteltu kriittisin silmin vastuullisuuden ja eettisen liiketoiminnan näkökulmista. Teknologian mukanaan tuomat muutokset asettavat niin ikään haasteita yritysetiikalle. Robotiikka ja tekoäly ovat jo osa arkipäivää sekä työelämää. Teknologian lisääntyminen työelämässä nostaa esiin myös erilaisia eettisiä näkökulmia liittyen esimerkiksi yksityisyydensuojaan.

Näiden sisällöllisten teemojen lisäksi tavoitteena on edelleen toteuttaa lehden perustehtävää – eli tarjota kanava korkeatasoiselle tieteelliselle yritysetiikan keskustelulle ja käytännön ja tutkimuksen vuoropuhelulle Suomessa. Yksi väylä uusien näkökulmien esittämiseksi on myös EBEN Suomen blogi, jossa tutkijat voivat nostaa esiin ajankohtaisia tutkimusaiheita käytännönläheisesti laajempaa yleisöä puhutellen ja vastaavasti käytännön toimijat avata keskustelua yrityselämän ajankohtaisista aiheista.

Lukuiiloa Yritysetiikan juhlanumeron parissa ja menestyksestä vuotta kaille Yritysetiikan ystäville!

Yritysetiikka

Yritysetiikka julkaisee yritysten ja erilaisten organisaatioiden etiikkaan ja vastuullisuuteen liittyvää tutkimusta sekä käytännön näkökulmia. Lehti ylläpitää ja virittää keskustelua yritysetiikan tutkimuksesta ja käytännöistä. Yritysetiikka on monialainen julkaisu, joka julkaisee pääosin suomen kielellä kirjoitettuja tekstejä. Yritysetiikka on Julkaisufoorumi-luokituksen saanut tieteellinen lehti. Lehteä julkaisee EBEN Suomi ry – EBEN Finland rf (European Business Ethics Network, www.eben-net.fi), jonka tarkoituksena on edistää liiketoiminnan, yritysten ja muiden organisaatioiden sekä niissä toimivien ihmisten etiikan tuntemusta ja arvostusta sekä tasokasta keskustelua sekä kansallisella että kansainvälisellä tasolla. Lisäksi yhdistys edesauttaa etiikkaa koskevaa yhteiskunnallista vuoropuhelua ja etiikan tutkimusta.

EBEN Suomi ry – Finland rf on poliittisesti, aatteellisesti ja uskonnollisesti sitoutumaton, Suomeen rekisteröity yhdistys. Yhdistys on osa johtavaa eurooppalaista yritysetiikan verkostoa EBEN European Business Ethics Network (www.eben-net.org). Useimmissa Euroopan maissa toimii EBENin kansallinen yhdistys.

Toimitus

Päätoimittaja **Anna Heikkinen**

Tampereen yliopiston Johtamisen ja talouden tiedekunta
33014 Tampereen yliopisto
Sähköposti: anna.l.heikkinen@tuni.fi
Puhelin: 044 2885257

Toimittaja **Johanna Kujala**

Tampereen yliopiston Johtamisen ja talouden tiedekunta
33014 Tampereen yliopisto
Sähköposti: johanna.kujala@tuni.fi

Toimittaja **Elina Riivari**

Jyväskylän yliopiston Kauppakorkeakoulu
40014 Jyväskylän yliopisto
Sähköposti: elina.riivari@jyu.fi

Toimitusneuvosto

Liisa Mäkelä, Mika Skippari, Suvi Heikkinen

Sisältö

Pääkirjoitus	Yritysetiikka 2009, 2019 ja 2029 Anna Heikkinen & Elina Riivari	2
Haastattelu	Yritysetiikka-lehti 10 vuotta: Anna-Maija Lämsän, Johanna Kujalan, Erika Heiskasen ja Ville Grahnin haastattelu Elina Riivari	6
Artikkelit	Näkökulmia vastuulliseen sijoittamiseen maatalous- ja elintarvikesektorilla Viivi Wanhalinna, Riikka Sievänen, Qiuzhen Chen, Janne Nikkinen & John Sumelius	10
	Miten moraalisia päätöksiä legitimoidaan? Suomalaisten johtajien argumentointitavat irtisanomistilanteessa Anni Paavilainen & Johanna Kujala	34
Kirjat	Kirja-arvostelu: Pois tuhoavan johtamisen tieltä Tuomo Takala	44
	Kirjaesittely: Suomalaisen yritysvastuun kehitys ja tulevaisuus Laura Olkkonen & Anne Quarshie	45
Väitösuutisia	Kansainvälinen hankinta-alan väitöskirjapalkinto vastuullisuustutkimukselle	46
	Järjestöjen ja yritysten välinen yhteiskehittäminen yleistyy	47
	Ihmisten kritiikki vallitsevaa ruokajärjestelmää kohtaan näkyä lähi- ja luomuruoan suosiona	48
	Urheilijatausta selittää korkeampaa palkkaa	49
	Väitöstutkimus toimitusjohtajan ja hallituksen puheenjohtajan välisestä suhteesta	51
Uutisia	EBEN Suomi ry:n hallitus 2019	51
	KT T Marjo Siltaoja valittiin EBEN Executive Committeeen	52
	EBEN Suomen opinnäytetyökilpailussa palkittiin yhteiskunnallisia yrityksiä ja vastaanottokeskusten johtajia käsitelleet tutkielmat	52



Tapahtumia	Länsimaisen näkökulman avartamista ja biodiversiteetti- puistoja – ICMC2018 konferenssi Intiassa 29.–30.11.2018 Salme Näsi	54
	Vastuullisen liiketoiminnan uusi jatko-opintokurssi 6.–10.5.2019 Lappeenrannassa	57
	Vastuullinen urheilujohtaminen – EBENin kevätseminaari 8.5.2019	57
	Tulevat kansainväliset konferenssit	58
Ohjeita kirjoittajille Lehden tilaus		59

 Haastattelu

Yritysetiikka-lehti 10 vuotta

Anna-Maija Lämsän, Johanna Kujalan,
Erika Heiskasen ja Ville Grahnin haastattelu

ELINA RIIVARI

Yritysetiikka-lehti täytti 10 vuotta vuonna 2018. Kymmenvuotisjuhlan kunniaksi keskustelimme lehden perustajien ja toimituksen aktiivien Anna-Maija Lämsän, Johanna Kujalan, Erika Heiskasen ja Ville Grahnin kanssa lehden vaiheista, suomenkielisestä tiedejulkaisemisesta ja ajankohtaisista ja tärkeistä artikkeliaiheista.

Yritysetiikka täyttää 10 vuotta. Miltä nyt tuntuu?

Anna-Maija Lämsä (AML): Ihanalta! Olen ylpeä, että saimme niinkin hienon lehden aikaan niillä resursseilla, mitä meillä oli käytössä. Olen todella ylpeä, että työ jatkuu nyt.

Johanna Kujala (JK): Anna-Maijalla oli kylä iso rooli lehden käynnistämisessä ja rahoituksen hakemisessa.

Erika Heiskanen (EH): Hienoa, että Yritysetiikka on elossa ja voi hyvin. Toimitus on tehnyt tärkeää työtä kaikki nämä vuodet. On upeaa, että on voinut olla mukana käynnistämässä jotakin sellaista, jota työelämässä ja yhteiskunnassa laajemminkin tarvitaan.

AML: Lehden perustamiseen liittyen pitää

mainita yksi kuriositeetti, joka liittyy taitajaan, joka oli siis meidän Ville [Grahn]. Yhteistyö Villen kanssa sai alkunsa siitä, että pyysin häntä suunnittelemaan logon EBEN Suomi ry:lle, mikä johti siihen, että Ville taittoi lehteä viisi vuotta, eli tämä toimeksianto hieman paisui.

Miten Yritysetiikka perustettiin ja mikä oli sinun roolisi?

AML ja JK: EBEN Suomi ry perustettiin syksyllä 2007. Perustamassa olivat Erika Heiskanen, Johanna Kujala ja Anna-Maija Lämsä. Kehitimme idean EBEN Suomi ry:stä kolmistaan. Idean kehittäely oli alkanut jo pari vuotta aiemmin. Kävimme keskustelua siitä, pitäisikö tällainen kansallinen European Business Ethics Networkin ”chapter” perustaa Suomeen. Meillä kolmella oli tällainen idea EBEN Suomen perustamisesta. Järjestimme perustamiskouksen Novetoksen tiloissa Helsingissä. Sinne tuli valtavasti porukkaa: paikalla oli ainakin 40 ihmistä. Perustamiskokouksessa valittiin ensimmäinen EBEN Suomen hallitus, johon mekin kaikki tulimme valituksi. Lisäksi valituksi tulivat Antti Kylliäinen, Tuula Pohjola, Arja Suominen ja Cai Tal-



Anna-Maija Lämsä



Johanna Kujala



Erika Heiskanen

vio. Ensimmäinen hallitus osoittautui aktiiviseksi ja toimivaksi. Yhdistyksen toiminnan käynnistyessä tuli ajatus lehden perustamisesta. Teimme rahoitushakemuksen Liikesivistysrahastolle ja saimme sieltä rahoituksen lehden perustamiseen vuonna 2008.

EH: EBEN Suomen keskeisin strateginen tavoite oli herättää ja ylläpitää keskustelua yrityselämän etiikasta. Lisätavoitteena oli, että ruokimme ja haastammekin keskustelua sillä tavoin, että keskustelun taso olisi korkeaa. Jo alkuvaiheissa tunnistimme, että oma lehti olisi yksi tärkeä väylä keskustelulle. Olin tuolloin EBEN Suomen hallituksen puheenjohtajan roolissa.

AML ja JK: Yritysetiikka-lehden toiminta käynnistyi rivakasti Anna-Maijan johdolla ja Ville värvättiin suunnittelemaan yhdistykselle logo. Tämä puolestaan johti siihen, että Ville taittoi lehteä seuraavat 10 vuotta. Anna-Maija oli lehden päätoimittaja ja Johanna toimittaja. Cai Talvio oli myös mukana lehden toiminnassa. Jonkin ajan päästä Anna Heikkinen tuli mukaan lehden toimituskuntaan. Lehteen valittiin myös toimitusneuvosto, johon valittiin Mika Skippari ja Liisa Mäkelä.

Miten näet Yritysetiikka-lehden ja ylipäättään suomenkielisen tieteellisen julkaisemisen merkityksen nyt ja tulevaisuudessa?

AML: Näen sen tärkeäksi. Lehdessä on artikkeliosasto ja muut jutut, jotka on ryhmitelty eri tavalla. Tähän liittyy lehden julkaisemisen ikuinen dilemma: mitä yleisöä lehti puhuttelee. Tätä kysymystä olen pohtinut aina. Toivoin aina, että minulla olisi ollut resursseja tehdä lehden muiden juttujen osastosta käytännön ihmisiä puhuttelevampi kuin se on nykyään. Olisi ollut kiva tehdä haastatteluja tai jotain käytännön caseja. Tämä olisi kuitenkin vaatinut lisää resursseja, joita ei ollut käytössä. Käytettävissä oleviin resursseihin nähden saimme kuitenkin kasaan kohtalaisen hyvän tuloksen. Jotkut tekevät lehtiä isolla rahalla ja lopputulos on tietysti parempi.

JK: Toinen kehittämissuunta on se, että Yritysetiikasta olisi tehty täysin tieteellinen lehti. Tämä vaatii tietysti omat ponnistuksensa. Nykyään keskustellaan ja argumentoidaan vahvasti suomenkielisen tiedejulkaisemisen puolesta, mikä voisi olla toinen suunta lehden kehittämiselle.

AML: Kyllä, tämä on toinen mahdollisuus



Yritysetiikka-lehti palvelee kielen ja käsitteistön kehittymistä tuoden kurantteja määrittelyjä yhteiseen käyttöön.

lehden kehittämiseksi. Oikeastaan voi pohdita, kumpaan suuntaan lähtisi. Minulla oli aina haaveena palvella jäsenkuntaan kuuluvia konsultteja ja käytännön ihmisiä lehden lukijoina. Jos lehteä haluaa kehittää enemmän käytännön suuntaan, pitäisi ehkä myös miettiä lehden nimeä; pitäisikö nimen olla jokin muu kuin Yritysetiikka?

JK: Vielä tästä käytännön puolesta. Nythän on olemassa myös blogi. Nämä kaksi olisi mahdollista eriyttää selvästi niin, että lehti olisi tiedelehti ja blogi olisi käytännön työkalu. Voisi jopa pyytää, että kaikki jotka julkaisevat tiedelehdessä kirjoittavat myös blogin.

AML: Vaikka Yritysetiikka-lehden alkupeäinen kunnianhimoinen idea oli yhdistää käytäntö ja teoria, niin olen vuosien saatossa tajunnut, että on aika iso haaste tehdä sellainen lehti, joka puhuttelee kaikkia. Suunta voisi varmaankin olla sellainen, että olisi tiedelehti ja sitten esimerkiksi blogi, jotka tarjoavat käytännöllisempää näkökulmaa.

EH: On tärkeää osallistua kansainväliseen keskusteluun. Yritysetiikka tuo tämän keskustelun lähemmäksi suomalaista arkea, helpommin tavoitettavaksi jo kielen vuoksi ja ehkä myös hoystettynä suomalaisin

tulkinnoin kirjoittajien kautta. Yritysetiikka palvelee myös kielen ja käsitteistön kehittymistä tuoden kurantteja käännoiksi ja määrittelyjä yhteiseen käyttöön.

Mitä aiheita tai keskusteluja toivoisit näkeväsi Yritysetiikassa?

AML ja JK: Tasa-arvoon liittyviä juttuja: syrjintä, kiusaaminen, häirintä – ne aivan satavarmasti kiinnostavat. Laajemmin yhdenvertaisuuteen ja monimuotoisuuteen liittyvät kysymykset kiinnostavat. Isommassa kuvassa myös kansainvälistymisen ja teknologian mukanaan tuomat haasteet. Diversiteetti, monikulttuurisuus ja kansainvälisyys tuovat erilaisia tulkintoja etiikkaan.

Kansainvälistyminen sinänsä ei ole uusi aihe, mutta siellä esimerkiksi toimitusketjut ja niihin liittyvät olosuhteet sekä toisaalta kuluttajien näkemykset ovat ajankohtaisia: me [suomalaiset] ostamme [halpatyövoimalla tuotettuja] t-paitoja joka toinen kuukausi. Tämä tematiikka kiinnostaa, menemättä yksityiskohtiin.

Teknologiaan liittyen kiinnostaa kaikki mikä liittyy internetiin, tekoälyyn, robotiikkaan ja yksityisyydensuojaan ja niiden etiikkaan. Nämä asiat näyttävät keskusteltavan tällä hetkellä paljon. Toimintaympäristöön liittyvät kysymykset sekä kestävä kehitys kiinnostavat: miten näistä tulee ”business-as-usual”. Myös kuluttajien näkökulmat kiinnostavat: mihin länsimaissa ollaan menossa, ollaanko halukkaita luopumaan jostain vai ei, vai mihin toiminta menee. Myös tulevien sukupolvien näkemykset kiinnostavat. Esimerkiksi ilmastonmuutos puhuttaa tällä hetkellä nuoria.

EH: Nyt erityisen polttavilta ja monimutkaisilta eettisiltä teemoilta tuntuvat ilmaston lämpeneminen, ihmisoikeudet, teknologian etiikka ja populismi sekä yhteiskunnan polarisoituminen.

Ville Grahnin muistoja Yritysetiikka-lehden alkutaipaleelta

Yritysetiikka täyttää 10 vuotta. Miltä nyt tuntuu?

Hienoa, että lehti on ollut olemassa näinkin pitkään. Ei ole itsestään selvää, että tekijät jaksavat tehdä sitä vuodesta toiseen. Konsepti on myös kestänyt ilmeisen hyvin aikaa, sillä lehti näyttää edelleen aivan samalta kuin kymmenen vuotta sitten.

Miten Yritysetiikka perustettiin ja mikä oli sinun roolisi?

Olin aikanaan teknisesti toteuttanut verkossa julkaistavaa EJBO-lehteä, joka perustettiin 1996. Olin silloin 13-vuotias, mutta kun tuolloin harva osasi tehdä verkkosivuja, vähän nuorempikin tekijä kelpasi. Sen jälkeen minua pyydettiin tekemään Yritysetiikka-lehdelle logo. Yksi syy saattoi olla se, että minulla oli EJBO:n jäljiltä Jyväskylän yliopiston lisenssit Adoben ohjelmiin, joilla logon pystyi tekemään. Kun olin tehnyt logon, selvisi, ettei lehdelle löytynyt ketään muutakaan taittajaa, joten ulkoasun suunnittelu ja taittaminen jäivät minulle. Alun perin puhe taisi olla yhdestä numerosta, mutta lopulta tein Yritysetiikkaa viisi vuotta.

Kerro jokin hauska muisto Yritysetiikka-lehteen liittyen:

Lähes kaikki ensimmäisen viiden vuoden Yritysetiikka-lehtien kuvituskuvat ovat lomakuviani. Lehden juttujen pituuksia ei ole täsmällisesti määriteltä, kuten vaikkapa sanomalehdissä. Tämän vuoksi sivuille jää tyhjää pinta-alaa, joka on pakko täyttää jollain, ja yksinkertaisin vaihtoehto olivat valokuvat. Muutamia numeroihin olen ottanut varta vasten kuvituskuvia, mutta pää-

osin kuvat on otettu lomareissuillani. Matkailin monta vuotta niin, että usein piti miettiä, mistä saisi seuraavat Yritysetiikka-kuvat. Kuvissa ei koskaan ollut mitään lehden sisältöön liittyvää pointtia. Ainoa poikkeus on numerossa 1/2009 oleva tupakka-teollisuutta käsittelevä Antti Kylliäisen juttu, jonka kuvituskuvassa puolisoni serkku polttaa tupakkaa. Hän itse ei tiedä esiintyvänsä lehdessä.

Mitä aiheita tai keskusteluja toivoisit näkeväsi Yritysetiikassa?

Lukisin mielelläni laajan ja syvällisen teollisen artikkelin Salatuista elämästä. Sarjassa on useampia liikeyrityksiä, joiden toimintaa voisi hyvin käsitellä etiikan näkökulmasta.



■ Artikkelit

Näkökulmia vastuulliseen sijoittamiseen maatalous- ja elintarvikesektorilla



VIIVI WANHALINNA, RIIKKA SIEVÄNEN, QIUZHEN CHEN,
JANNE NIKKINEN & JOHN SUMELIUS

■ Tiivistelmä

Vastuullinen sijoittaminen tarkoittaa sijoitustoimintaa, jossa tähdätään sijoitusten parempaan tuotto- ja riskiprofiiliin huomioimalla sijoituksissa ympäristöön, sosiaaliseen vastuuseen sekä hyviin hallintotapoihin liittyviä näkökulmia eli ESG-näkökulmia. Institutionaaliset sijoittajat hallitsevat suurinta osaa vastuullisesti sijoitetuista varoista. Vastuullisten sijoittajien määrän ja vastuullisesti sijoitettujen varojen ollessa kasvussa, ESG-näkökulmat koskettavat yhä useampaa sektoria, myös maatalous- ja elintarvikesektoria. Tässä kirjallisuuskatsauksessa selvitämme maatalous- ja elintarvikesektorin ESG-näkökulmia. Tulosten mukaan sektorille erityisiä näkökulmia ovat ruokaturva, ravitsemus, tuoteturvallisuus, eläinten hyvinvointi ja bioteknologian käyttö. Lisäksi sektorilla toimivien yritysten yhteiskuntavastuuta tulisi tarkastella koko toimitusketjun laajuisesti. Tarkastelemme myös sisältyvätkö ESG-näkökulmat vastuullisen sijoittamisen aloitteisiin, joihin pohjoismaiset institutionaaliset sijoittajat osallistuvat. Vaikuttaa siltä, että sektorille erityiset ESG-näkökulmat puuttuvat aloitteiden sisällöstä.

Avainsanat: Vastuullinen sijoittaminen, maatalous- ja elintarvikesektori, ESG-näkökulmat, yhteiskuntavastuu, institutionaalinen sijoittaja

Johdanto

Vastuullisella sijoittamisella tarkoitetaan ympäristöasioiden, sosiaalisten näkökulmien ja hyviin hallintotapoihin liittyvien näkökulmien (ESG-näkökulmien) huomiointia sijoituspäätöksissä sijoitusten läpinäkyvyyden ja pitkäaikaisen sijoitushorisontin lisäksi (Eurosif 2016; PRI 2018a). Vastuullisesti sijoitetut varat ovatkin kasvussa, samoin vastuullisesti sijoittavien organisaatioiden määrä (Eurosif 2016, PRI 2017). Eurooppalaisten vastuullisen sijoittamisen foorumien kattojärjestö Eurosif (2016) raportoi vastuullisesti sijoitettujen varojen määrän nelinkertaistuneen vuosina 2007–2015. Vuonna 2007 vastuullisesti sijoitettujen varojen määrä oli 2 665 mrd. euroa ja 11 045 mrd. euroa vuonna 2015. YK:n tukemat vastuullisen sijoittamisen periaatteet (engl. *United Nations supported Principles for Responsible Investment*, PRI) oli allekirjoittanut huhtikuuhun 2018 mennessä 1961 institutionaalista sijoittajaa, varainhoitajaa ja palveluntarjoajaa. Näiden yritysten yhteenlasketut varat ovat maailmanlaajuisesti yli 71 900 mrd. euroa (PRI 2018e). Vaikka YK:n vastuullisen sijoittamisen periaatteiden allekirjoittaminen ei suoraan tarkoita, että sijoittaja on vastuullinen (Majoch ym. 2017), se kuitenkin osoittaa sijoittajan sitoutuneen sisällyttämään ESG-näkökulmat sijoitustoimintaansa. Vastuullisella sijoittamisella on yhteneväisyyksiä termien sosiaalisesti vastuullinen sijoittaminen (engl. *socially responsible investment*) ja eettinen sijoittaminen kanssa (Junkus & Berry 2015; Renneboog ym. 2008a; Sievänen ym. 2013; PRI 2018a), mutta vastuullisessa sijoittamisessa tuotto on tärkeämmässä roolissa kuin kahdessa jälkimmäisessä (PRI 2018a).

Suurin osa, 77,9 %, vastuullisesti sijoitetuista varoista on institutionaalisten sijoittajien hallinnoimia (Eurosif 2016). Institutionaaliset sijoittajat ovat organisa-

tioita, jotka hallinnoivat ja sijoittavat varoja edunsaajien ja asiakkaidensa puolesta (Majoch ym. 2017). Tällaisia sijoittajia ovat esimerkiksi eläkesijoittajat, vakuutuslaitokset, valtioiden omistamat rahastot (engl. *sovereign wealth funds*), sijoituksia hoitavat yhtiöt ja apurahasaatiöt. Heitä on pitkään pidetty sidosryhminä omistamilleen yrityksille, mutta nyt he ovat enenevässä määrin itse sidosryhmiensä vaatimusten kohteena ja vastaavat vaatimuksiin sitoutumalla vastuullisuuteen (Majoch ym. 2017). Esimerkiksi isot eläkesijoittajat ovat erittäin kiinnostuneita osallistumaan vapaaehtoisiin vastuullisuusaloitteisiin, koska eläkemaksujen maksajat haluavat tietää kuinka eläkemaksuja hallinnoidaan (Gond & Piani 2009).

Sijoittajien sitoutuessa enenevässä määrin vastuullisuuteen, yhteiskuntavastuun näkökulmat koskettavat yhä useampaa sijoittajaa ja sektoria, esimerkiksi maatalous- ja elintarvikesektoria. Tämä sektori on yhteiskunnallisesti tärkeä sektori, koska sektorilla on merkittäviä vaikutuksia niin ympäristöön, talouteen, sektorilla työskenteleviin ihmisiin kuin kansanterveyteenkin. Nykymuotoisella maataloudella on ympäristöön dramaattiset vaikutukset ja maatalous onkin yksi merkittävimmistä tekijöistä maapallon kestäkyvyn ylittämisessä (Rockström ym. 2009; Poore & Nemecek 2018). Maailmantaloudessa sektorilla on merkittävä rooli – esimerkiksi bruttokansantuote oli maataloudesta maailmanlaajuisesti 4 % vuonna 2016 (World Bank 2018). EU-tasolla puolestaan elintarvike- ja juomateollisuus on suurin valmistavan teollisuuden sektori liikevaihdolla, arvonlisän luonnilla ja työllisyydellä mitattuna (Food Drink Europe 2017). Toisaalta taas ylensyönti sairastuttaa ihmisiä samanaikaisesti kuin toiset näkevät nälkää tai kärsivät hivenaineiden puutteesta eli piilonälästä (Garnett 2013). Maatalous- ja elintarvikesektorin toimintaan sisältyy laaja kirjo yhteiskun-

taa ja ympäristöä koskettavia yhteiskuntavastuun näkökulmia, joihin vastuullisella sijoittamisella on mahdollista vastata (OECD/FAO 2016; CFS/FAO 2014).

Rahoituslaitoksilla, esimerkiksi institutionaalisilla sijoittajilla, on merkittäviä yhteiskunnallisia- ja ympäristövaikutuksia sijoitustensa kautta (Galaz ym. 2015). Institutionaaliset sijoittajat ovat enenevässä määrin mukana elintarvikkeiden toimitusketjuissa (OECD/FAO 2016) ja sijoitusten määrä sektorille on noussut jyrkästi viimeisen vuosikymmenen aikana (Clapp 2017). Ruokakriisi vuosien 2007 ja 2008 aikana on kasvattanut sijoittajien mielenkiintoa sektoria kohtaan (Magnan 2015). Globaalit elintarviketalouden trendit kuten väestön ja tulojen kasvu sekä ruokavalion muutokset kasvattavat tulevana vuosikymmeninä ruuan kysyntää ja tämän odotetaan edelleen kasvattavan sijoittajien kiinnostusta sektoria kohtaan (OECD/FAO 2016). Kasvanut ruuan kysyntä on johtanut myös intensiivisempään maatalouteen (Galaz ym. 2015), jolla voi olla negatiivisia vaikutuksia ympäristöön. Institutionaaliset sijoittajat ovat tehneet huomattavia määriä sijoituksia maatalousmaahan saadakseen vakaata tuottoa, suojautuakseen inflaatiolta ja hajauttaakseen sijoituksiaan (Clark ym. 2012; Knoepfel & Imbert 2011; PRI 2014–2015). Maatalousmaasta ja -hyödykkeistä saatavien tuottojen heikko korrelaatio muiden omaisuusluokkien tuottojen kanssa, lisää sektorin kiinnostavuutta sijoituskohteena (Clapp 2017; Knoepfel & Imbert 2011). Maatalous- ja elintarvikesektorille tehtyjen sijoitusten määrän kasvaessa on kasvanut myös tietoisuus siitä, että sijoitusten on oltava vastuullisia (OECD/FAO 2016).

Tutkimuksia, jotka käsittelevät vastuullista sijoittamista maatalous- ja elintarvikesektorilla on vähän. Nostamme tämän vähemmälle huomiolle jääneen aihealueen kirjallisuuskatsauksemme tarkastelun kohteeksi, hyödyntäen akateemisia tutkimuk-

sia ja sektorikohtaisia selvityksiä. Kiinnostuksemme kohteena on erityisesti se, millaisia ESG-näkökulmia maatalous- ja elintarvikesektoriin liittyy ja sisältyvätkö nämä näkökulmat vastuullisen sijoittamisen aloitteisiin, joihin pohjoismaiset institutionaaliset sijoittajat osallistuvat. Artikkelin alussa käymme läpi vastuullisen sijoittamisen lähestymistapoja, jotta ymmärrämme miten vastuullista sijoittamista tehdään käytännössä ja miten ESG-näkökulmia voidaan sisällyttää sijoitusprosessiin. Sen jälkeen perehdymme maatalous- ja elintarvikesektorin ESG-näkökulmiin. Käsittelemme riskejä ja mahdollisuuksia, joita sijoittajalle nousee näiden näkökulmien tarkastelusta ja annamme esimerkkejä institutionaalisten sijoittajien vastuullisesta sijoittamisesta sektorille sekä vastuullisuusaloitteista joihin he osallistuvat. Lopuksi peilaamme vastuullisuusaloitteiden sisältöä maatalous- ja elintarvikesektorin ESG-näkökulmiin, tiivistämme keskeiset löydökset ja esitämme tulevaisuuden tutkimustarpeita.

Vastuullinen sijoittaminen maatalous- ja elintarvikesektorilla

Tässä luvussa käymme läpi vastuullista sijoittamista maatalous- ja elintarvikesektorilla eri näkökohdista. Maatalous- ja elintarvikesektorilla tarkoitamme maataloustuotantoon, elintarvikkeiden prosessointiin, jakeluun ja vähittäiskauppaan sisältyviä toimintoja. Kun käytämme termiä yhteiskuntavastuu, se viittaa sijoituskohteiden vastuullisuuteen. Tarkoituksenamme on luoda kokonaiskuvan sektoriin liittyvistä ESG-näkökulmista, ja siitä miten näitä näkökulmia huomioidaan vastuullisuusaloitteissa, joihin sijoittajat osallistuvat.

Vastuullisen sijoittamisen lähestymistavat

ESG-näkökulmat luovat pohjan vastuullisen sijoittamisen lähestymistavoille. PRI

(2018b, c) luokittelee ESG-näkökulmien huomioinnin sijoitusanalyysissä ja sijoitus-päätöksenteossa seuraaviin lähestymistapoihin: sijoitusten seulontaan (engl. *screening*), aktiiviseen omistajuuteen, ESG-näkökulmien integrointiin sijoitusanalyysissä sekä kestävän kehityksen teemasijoituksiin.

Seulontaan kuuluu negatiivinen/poissulkeva seulonta, normeihin perustuva seulonta ja positiivinen/toimialan parhaat seulonta (PRI 2018c). Negatiivinen seulonta on käytetyin vastuullisen sijoittamisen lähestymistapa sen yksinkertaisuuden takia (Berry & Junkus 2013; Eurosif 2016). Poissulkevassa seulonnassa portfolion ulkopuolelle jätetään yrityksiä niiden valmistamien tuotteiden perusteella (esimerkiksi tupakka, alkoholi, uhkapelit, aseet) tai niiden toiminnan perusteella (esimerkiksi työolojen loukkaus, lapsityövoiman käyttö) (Berry & Junkus 2013). Elintarvikkeiden hinnalla spekulointi voi olla myös toimintaa, joka halutaan poissulkea portfolioista (Eurosif 2016). Usein argumentoidaan, että poissuljettaessa yrityksiä portfolioista, sijoittaja menettää mahdollisuutensa vaikuttaa yrityksen toimintaan (Kolstad 2016). Poissuljettuihin yrityksiin on mahdollista kuitenkin vaikuttaa portfolion ulkopuolelle jättämisen jälkeenkin, joskin se on sijoitusmaailmassa harvinaista (Kolstad 2016). Negatiiviseen seulontaan liittyy normeihin ja arvoihin pohjautuva seulonta, jossa kansainväliset normit tai uskontoon ja moraaliiin liittyvät standardit ohjaavat sijoitusprosessia (Eurosif 2016; Scholtens 2014). Moni sijoittaja valitsee kansainvälisiin normeihin perustuvan seulonnan, sillä kansainvälisiä normeja ei tyypillisesti kyseenalaisteta. Normeihin perustuva seulonta onkin toisiksi suosituin vastuullisen sijoittamisen lähestymistapa (Eurosif 2016). Positiivisessa seulonnassa sijoituksen suuruus yritykseen määräytyy sen yhteiskuntavastuutoiminnan laajuuden perusteella (Berry & Junkus 2013) tai portfolioon valitaan

vain sektorillaan parhaat ESG-pisteet saavat yritykset.

Aktiivinen omistajuus jaetaan vaikuttamiseen (engl. *engagement*) ja (valtakirjalla) äänestämiseen. Vaikuttamista voi harjoittaa yksittäinen sijoittaja (engl. *individual/internal staff engagement*), sijoittajat voivat vaikuttaa sijoituskohteeseen yhdessä (engl. *collaborative engagement*) tai palvelun tarjoajan kautta (engl. *service provider engagement*) (PRI 2018b). Sijoitusten seulonnasta ollaan siirtymässä yritysten yhteiskuntavastuuseen vaikuttamiseen (Dillenburg ym. 2003, Kolstad 2016, McLaren 2004), joka on tällä hetkellä kolmanneksi käytetyin vastuullisen sijoittamisen lähestymistapa (Eurosif 2016). Vaikuttamisella voidaan saada muutosta yrityksen toimintaan kuten raportointiin, johdon käytänteisiin, tutkimuksen toteutukseen ja investointeihin siten, että ne huomioivat paremmin yhteiskunnan ja ympäristön (McLaren 2004). Elintarvikealan yrityksiin vaikuttamisen aiheena voi olla esimerkiksi eläinten hyvinvoinnin parantaminen (Triodos Research 2016), strategian luominen ilmastonmuutokseen sopeutumiseksi, antibioottien käytön vähentäminen (Aegon Asset Management 2016; 2017), metsäkadon estäminen tai pakolaistaustaisten maataloustyöntekijöiden oikeuksien parantaminen (Norges Bank 2017). Osakkeenomistajat voivat myös vaikuttaa yhtiön päätöksiin äänestämällä ESG-asioista (Scholtens 2014). Vaikuttamisen täysimääräinen potentiaali parantaa sijoituskohteiden yhteiskuntavastuuta jää monesti kuitenkin käyttämättä (Wagemans ym. 2018). Tämä saattaa johtua muun muassa siitä, että institutionaaliset sijoittajat harjoittavat vaikuttamista parantaakseen omaa mainettaan eikä vaikuttamistyön tuloksia arvioida (Hamilton & Eriksson 2011; Wagemans ym. 2018). Tehokkainta vaikuttaminen on silloin kun sitä käytetään yhdessä poissulkemisen kanssa: sijoittajan on sitouduttava sijoitukses-

ta luopumiseen, mikäli sijoituskohde ei paranna toimintaansa halutulla tavalla (Kolstadt 2016).

ESG-näkökulmien integroinnilla tarkoitetaan ESG-riskien ja -mahdollisuuksien arviointia osana perinteistä sijoitusanalyysejä ja – päätöksentekoa (Eurosif 2016). Kestävän kehityksen teemasijoitukset keskittyvät puolestaan erilaisiin kestävä kehityksen teemoihin, kuten puhtaaseen teknologiaan ja uusiutuvaan energiaan (Eurosif 2016; Scholtens 2014) ja ruokaturvaan. Eurosif (2016) lisää lähestymistapojen joukkoon vielä vaikuttavuussijoittamisen (engl. *impact investing*) joka on nopeimmin kasvava vastuullisen sijoittamisen lähestymistapa, mutta toistaiseksi sitä käytetään hyvin pieneen määrään hallinnoitavia varoja. Vaikuttavuussijoittamisen ydin on kestävä kehityksen tavoitteisiin vastaaminen ja niihin vaikuttaminen (Eurosif 2016) antamalla esimerkiksi mikrolainoja tai asuntolainoja pienituloisille (Bugg-Levine & Emerson 2011), tai sijoittamalla kehittyvissä maissa projekteihin, jotka tähtäävät ruuan ja veden saannin parantamiseen ja kestäväan maatalouteen (Eurosif 2014). Yhtäläisesti, näille sijoituksille haetaan myös tuottoa (Bugg-Levine & Emerson 2011).

Kuten esimerkkien avulla yllä näytimme, kaikkia näitä vastuullisen sijoittamisen lähestymistapoja on mahdollista toteuttaa sijoittaessa maatalous- ja elintarvikesektorille. ESG-näkökulmat ovat pohjana kaikkien lähestymistapojen toteuttamiselle ja siksi perehdymme seuraavaksi siihen, millaisia ESG-näkökulmia maatalous- ja elintarvikesektorilta löytyy.

ESG-näkökulmia maatalous- ja elintarvikesektorilla

Perehdymme ensin maatalous- ja elintarvikesektoriin liittyviin ESG-näkökulmiin ja jaottelemme nämä näkökulmat ESG-osa-alueisiin. Löytämämme ESG-näkökulmat pohjautuvat yritysten yhteiskun-

tavastuukirjallisuuteen ja käytämme näitä yhteiskuntavastuun teemoja synonyymeina ESG-näkökulmille. Jaottelun jälkeen perehdymme tarkemmin siihen mitä asioita ESG-näkökulmiin voi maatalous- ja elintarvikesektorilla sisältyä.

Akateemisissa tutkimuksissa esiin nostetut, maatalous- ja elintarvikesektorilla esiintyvät ESG-näkökulmat ovat ympäristö, reilu kauppa, tuoteturvallisuus, ravitsemus ja terveellisyys, työntekijöiden työhyvinvointi ja ihmisoikeudet, yhteisöjen hyvinvointi, hankinta, eläinten hyvinvointi, bioteknologian käyttö ja taloudellinen vastuu (Forsman-Hugg ym. 2013; Lähteenmäki-Uutela 2014; Maloni & Brown 2006). Forsman-Hugg ym. (2013) totesivat tutkimuksessaan ympäristöasioiden huolehtivan useita sidosryhmiä maatalous- ja elintarvikesektorilla ja tuoteturvallisuuden ja terveellisuuden olevan keskeisiä tekijöitä kuluttajien luottamuksen ylläpidossa. Nämä akateemisesta kirjallisuudesta löydetty ESG-näkökulmat voidaan jaotella myös ESG:n eri osa-alueisiin taulukon 1 mukaisesti. Osa ESG-näkökulmista on helppo yhdistää vastaavaan ESG:n osa-alueeseen, mutta bioteknologian käyttö ja hankinta sisältävät näkökulmia useasta ESG:n osa-alueesta. Bioteknologian käyttöön, esimerkiksi geenimuunneltujen elintarvikkeiden käyttöön, kehitykseen ja markkinointiin vaikuttaa lainsäädäntö, kuuluttajien asenteet ja sen mahdolliset ympäristövaikutukset. Hankintoihin puolestaan liittyy elintarvikkeiden toimitusketjuissa erilaisia säännöksiä ja kriteereitä, jotka vaikuttavat siihen mistä ja millaisia raaka-aineita hankitaan. Tämä määrittää osaltaan millaista tuotantoa tuetaan ja mitkä ovat sen ympäristö- ja sosiaaliset vaikutukset. Näihin kahteen teemaan sisältyy lisäksi eettinen ulottuvuus.

Taulukko 1. Akateemisesta kirjallisuudesta löydetty maatalous- ja elintarvikesektorin toimintaan sisältyvät ESG-näkökulmat, jaoteltuna ESG-osa-alueisiin.

ESG-näkökulma	Osa-alue, johon ESG-näkökulma liittyy
Ympäristö	E
Tuoteturvallisuus	S
Ravitsemus ja terveellisyys	S
Työntekijöiden työhyvinvointi ja ihmisoikeudet	S
Yhteisöjen hyvinvointi	S
Eläinten hyvinvointi	S
Reilu kauppa	G
Taloudellinen vastuu	G
Bioteknologian käyttö	E,S,G
Hankinta	E,S,G

Seuraavassa esittämämme esimerkkejä siitä, mitä edellä mainittuihin ESG-näkökulmiin sisältyy akateemisen ja sektorikohtaisen kirjallisuuden mukaan. Ruuantuotannon on useita ympäristövaikutuksia, kuten vaikutukset maaperään, vesistöihin ja veden käyttöön, luonnon monimuotoisuuteen, ilmastomuutokseen, ilmaan ja maisemaan (Aiking 2014; Foley ym. 2011; Garnett 2013; Hildén ym. 2012). Maatalous vastaa 69 %:sta maailman vedenkäytöstä (FAO 2016). Noin neljäsosa ihmisen toiminnasta johtuvista kasvihuonekaasupäästöistä, noin kolmasosa maan happamoitumisesta ja noin kaksi kolmasosaa rehevöitymisestä, johtuu elintarvikeketjun toiminnoista (Poore & Nemecek 2018). Elintarvikkeet kuuluvat ympäristöä rasittavampien kulutustuotteiden luokkaan, kun rasitusta mitataan kasvihuonekaasuilla, happamoittavilla päästöillä, alailmakehän otsonia muodostavien kemikaalien mää-

rällä ja materiaalien kokonaistarpeella (European Environment Agency 2013a). Nämä rasitteet syntyvät elintarvikkeiden elinkaaren aikana maataloustuotannosta (mm. maanmuokkauksen, kasvihuonekaasujen ja rehevöitymisen myötä), prosessoinnista, pakkaamisesta, jakelusta ja varastoinnista (energian käytön, veden käytön ja materiaalien käytön myötä) sekä jätteen tuottamisesta ja sen hallinnoinnista (kasvihuonekaasujen ja rehevöitymisen myötä) (European Environment Agency 2013b).

Ruuantuotantoon liittyy ympäristövaikutusten lisäksi myös useita sosiaalisia näkökulmia. Esimerkiksi kehittyvissä maissa maatalous työllistää paljon köyhiä, mutta työ on epäsäännöllistä, huonosti palkattua ja tehotonta (FAO 2012). Vakituisen työn tarjoamisella kohtuullisella palkalla ja työvoiman kouluttamisella voidaan parantaa ruokaturvaa. Vakituisen työn ja kohtuullisen korvauksen myötä työntekijöillä on varaa hankkia ruokaa sekä itselleen että perheelleen. Viljelijöiden ja työntekijöiden koulutus mahdollistaa tuotannon tehostamisen, jolloin ruokaa on enemmän tarjolla koko yhteisölle (FAO 2012). Nämä liittyvät ”yhteisön hyvinvointi” -ESG-näkökulmaan. Siirtolaisten käyttö maataloustyössä liittyy puolestaan ”työhyvinvointi ja ihmisoikeudet” -ESG-näkökulmaan. Maatalouden parissa työskentelee paljon siirtolaisia, jotka eivät kuulu työläinsäädännön piiriin (ILO 2017). He jäävät helposti myös sosiaaliturvan ulkopuolelle eivätkä pääse hyötymään työntekijöiden eduista kuten eläkkeestä (ILO 2017). ”Ravitsemus ja terveellisyys” -ESG-näkökulmaan liittyy esimerkiksi kuluttajien kannustaminen terveellisempien ruokavaliintojen pariin ja kysymykset vähärasvaisemman lihan ja maitotuotteiden tuotannosta (Garnett 2013). Aiemmin mainittuun näkökulmaan liittyy myös kritiikki siitä, että kansainväliset elintarvikeyritykset tuhoavat paikallisia ruuantuotantojärjestelmiä ja

ruokakulttuureita ja tarjoavat tilalle vitamiineilla ja kivennäisaineilla vahvistettuja, pitkälle prosessoituja tuotteita korvaamaan perinteistä ruokaa (Nestle 2013). Samaan näkökulmaan sisältyy tuotteiden mainontaan ja myynnin lisäämiseen liittyvät epäkohdat, kuten epäterveellisten tuotteiden voimallinen markkinointi lapsille (Isakson 2014). ”Tuoteturvallisuus” -ESG-näkökulmaan liittyy ruokamyrkytysepidemioiden, joista miljoonat ihmiset kärsivät ympäri maailmaa (Garnett 2013). Tuotantoeläimistä ihmisiin tarttuvia tauteja voidaan puolestaan pitää sekä ihmisten hyvinvointiin, että eläinten hyvinvointiin liittyvänä ongelmana (Garnett 2013). Hyviin hallintotapoihin liittyvät korruptio, kilpailua estävät toimet ja verotusasiat (OECD/FAO 2016), joiden voidaan ajatella sisältyvän ”taloudellinen vastuu” -ESG-näkökulmaan.

Sen lisäksi, että maatalous- ja elintarvike-sektoriin liittyy useita tarkasteltavia ESG-näkökulmia, sektorilla toimivien yritysten yhteiskuntavastuuta tulisi tarkastella koko toimitusketjun laajuisesti (Hartmann 2011; Wiese & Toporowski 2013). Wiese ja Toporowski (2013) toteavat, että yksittäisen yrityksen yhteiskuntavastuu ei ole riittävää elintarvikeyritysten vastuullisuuden tarkastelussa, vaan vastuullisuuskonseptissa tulisi huomioida myös koko toimitusketju. Samalla tavoin Hartmann (2011) ehdotti kattavaa lähestymistapaa elintarvikeyritysten yhteiskuntavastuuseen.

Yhteenvetona voidaan todeta, että maatalous- ja elintarvike-sektorilla on merkittäviä vaikutuksia ympäristöön ja yhteiskuntaan. Toimintaan liittyy useita ESG-näkökulmia, joista maatalous- ja elintarvike-sektorille erityisiä ovat ruokaturva, ravitsemukselliset näkökohdat, tuoteturvallisuus, eläinten hyvinvointi ja bioteknologian käyttö. Ympäristöön, työhyvinvointiin, yhteisöjen hyvinvointiin, taloudelliseen vastuuseen- ja hankintaan liittyviä ESG-näkökulmia voi laajasti soveltaa

muillekin sektoreille. Tutkimukset puolestaan yhteiskuntavastuun tarkastelua elintarvikkeiden toimitusketjussa koko toimitusketjun osalta enemmän kuin yhden yrityksen näkökulmasta.

ESG-näkökulmiin pohjautuvat riskit ja mahdollisuudet maatalous- ja elintarvike-sektorilla

Maatalous- ja elintarvike-sektorin moninaiset ESG-näkökulmat tuovat sekä riskejä, että mahdollisuuksia sijoittajille. Task Force on Climate-related Financial Disclosures -työryhmän (2017) mukaan maatalous- ja elintarvike-sektorin riskit ja mahdollisuudet sijoittajille liittyvät pääasiassa ilmastonmuutokseen, veden saatavuuteen ja käyttöön sekä jätteiden hallintaan. Työryhmä jakaa ilmastonmuutokseen liittyvät riskit kahteen luokkaan: riskeihin, jotka liittyvät vähähiiliseen yhteiskuntaan siirtymiseen; ja riskeihin, jotka liittyvät ilmastonmuutoksen fyysisiin vaikutuksiin. Ensimmäiseen luokkaan liittyviä riskejä ovat esimerkiksi muutokset politiikassa ja lainsäädännössä, teknologiassa, markkinoissa sekä negatiiviset vaikutukset maineeseen, jos ilmastonmuutoksen mukanaan tuomiin haasteisiin ei onnistuta vastamaan. Ilmastonmuutoksen fyysiset riskit liittyvät muutoksiin säässä ja sademäärissä. Näillä muutoksilla voi olla merkittävä vaikutus maataloustuotannon kannattavuuteen. Elintarviketeollisuus altistuu maatalouden riskeille epäsuorasti, mutta veden saatavuuteen ja jätteiden hallintaan liittyvät riskit ovat kuitenkin yhteisiä niin elintarviketeollisuudelle kuin maataloudellekin (Task Force on Climate-related Financial Disclosures 2017). Tuotantoeläinten kasvattamiseen liittyviä ESG-riskejä ovat esimerkiksi riski lämpötilan nousun aiheuttamasta kuumuusstressistä lypsykarjalle ja siitä johtuva maitotuo-oksen aleneminen ja tuotantoeläinten välityksellä leviävät sairaudet (Farm Animal Investment Risk and Return 2016). Negra

(2007) lisää luonnonvarojen intensiivisen käytön ja ravinneköyhien tuotteiden tarjoamisen altistavan maatalous- ja elintarvikesektorin ja elintarvikebrändit maine-riskille. Myös elintarviketeollisuutta koskevien säädösten ja politiikkojen muutoksilla voi olla vaikutusta yritysten kannattavuuteen. Esimerkiksi pitkälle prosessoituja elintarvikkeita valmistavat elintarvikeyritykset saattavat kohdata rajoituksia tuotteidensa myynnissä ja mainonnassa (Scribis 2015).

ESG-näkökulmien pohjalta portfolioon voidaan valita hyvin johdettuja yrityksiä, jotka pystyvät minimoimaan ympäristöön ja sosiaaliseen vastuuseen liittyviä taloudellisia ja operationaalisia riskejä sekä hyödyntämään ESG-näkökulmiin liittyviä mahdollisuuksia (Briand ym. 2011). Task Force on Climate-related Financial Disclosures -työryhmä (2017) jakaa sektorin mahdollisuudet seuraaviin luokkiin: hiilen ja veden käytön tehokkuuden kasvattaminen per tuotettu yksikkö (esimerkiksi kuivuutta kestävien hybridilajikkeiden käyttö); panosten käytön ja jätteen vähentäminen per tuotettu yksikkö (esimerkiksi ravinteiden hallinta, ruokahävikin vähentäminen) sekä tuotteiden ja palveluiden tuottaminen ja kehittäminen pienemmällä hiili- ja vesipainoksilla. Mirovan ja Cambridgen yliopiston (2015) tutkimuksen mukaan vastuullisia, ruokaturvaa kohentavia sijoitusmahdollisuuksia maatalous- ja elintarvikesektorilla ovat muun muassa pörssiyritykset kehittyvissä maissa, joiden toiminta sisältää:

- ympäristöystävällisiä vaihtoehtoja tavanomaisille maatalouskäytännöille ja jotka vastaavat ruokaturvan edistämiseen esimerkiksi biologisella lannoittamisella, luomutuotannolla, suora-kylvöllä ja tehokkaalla vedenkäytöllä, sekä

- ”business-as-usual”-ratkaisuja, jotka lisäävät ruuan saatavuutta ja riittävyyttä esimerkiksi koneellistumisen ja elintarvikeketjun hävikin vähentämisen muodossa.

Maatalous on sekä kasvihuonekasujen huomattava tuottaja, sekä niiden seurauksista kärsijä. Maatalouden ESG-näkökulmista nousevat riskit sijoittajille liittyvätkin näihin kahteen maatalouden rooliin. Lisäksi veden saatavuuteen liittyvät kysymykset, luonnonvarojen ja tuotantopanosten intensiivinen käyttö ja ravinneköyhien elintarvikkeiden valmistaminen altistavat alan yritykset ja sijoittajat taloudellisille riskeille sekä maineriskille. Sijoitusmahdollisuudet nousevat ESG-näkökulmiin liittyviin haasteisiin vastaamisesta, kuten panosten tehokkaammasta käytöstä, tuotannon tehostamisesta ja jätteiden synnyn minimoinnista. Tämän huomaamme myös taulukosta 2, johon on koottu edellä käsitelty, maatalous- ja elintarvikesektorissa esiintyvät riskit ja niihin liittyvät mahdollisuudet: riskit ja mahdollisuudet nousevat samoista asioista eli ne liittyvät tiukasti toisiinsa. Elintarvikkeiden toimitusketjun eri kohdissa riskit ja mahdollisuudet sijoittajille ovat osittain erilaisia. Ketjun alkupäässä realisoituva riski voi heijastua lopputuotetta myyvään yritykseen, ja siksi on syytä tarkastella ESG-näkökulmia koko toimitusketjun laajuisesti. Taulukosta 2 käy myös ilmi mihin toimitusketjun kohtaan riskit ja mahdollisuudet liittyvät. Jakeluun liittyviä riskejä ja mahdollisuuksia emme käsitelleet edellä, mutta on loogista, että jakelujärjestelmiltä odotetaan ja vaaditaan myös esimerkiksi päästöjen vähentämistä ja pakkausmateriaalien käytön vähentämistä ja siksi jakelujärjestelmiin kohdistuu yhtäläisiä riskejä ja mahdollisuuksia kuin muihinkin toimitusketjun osiin.

Taulukko 2. Maatalous- ja elintarvikesektorissa esiintyviä riskejä ja mahdollisuuksia liiketoiminnalle ja sijoittajalle.

Teema, johon riski/ mahdollisuus liittyy	Riskit liiketoiminnalle ja sijoittajalle	Mahdollisuudet liiketoiminnalle ja sijoittajalle	Riskien ja mahdollisuuksien kohdistuminen toimitusketjussa
Ilmastonmuutos	Ilmastonmuutoksen fyysiset vaikutukset maataloudessa	Ilmastonmuutokseen sopeutuminen maataloudessa	Maatalous, välillisesti: elintarvikeollisuus, vähittäiskauppa
Ilmastonmuutos, luonnonvarojen ja panosten intensiivinen käyttö	Tavanomaiset maatalouskäytännöt	Vähähiilisemmät ja ympäristöystävällisemmät maatalouskäytännöt	Maatalous, välillisesti: elintarvikeollisuus, vähittäiskauppa
Veden käyttö	Veden tuhlaileva käyttö / tuotettu yksikkö	Veden käytön minimointi / tuotettu yksikkö	Maatalous, elintarvikeollisuus, välillisesti: vähittäiskauppa
Jätteiden hallinta	Suuri jätteiden määrä / tuotettu tai myyty yksikkö	Jätteiden määrän pienentäminen / tuotettu tai myyty yksikkö	Maatalous, elintarvikeollisuus, jakelu, vähittäiskauppa
Tuotantoeläinten hyvinvointi	Tuotantoeläinten sairaudet, tuottavuuden väheneminen	Tuotantoeläinten terveyden ja tuottavuuden ylläpito	Maatalous, välillisesti: elintarvikeollisuus, vähittäiskauppa
Luonnonvarojen ja panosten intensiivinen käyttö	Resurssien tuhlaileva käyttö	Resurssien käytön minimointi	Maatalous, elintarvikeollisuus, jakelu, välillisesti: vähittäiskauppa
Ravitseminen	Ravinneköyhien elintarvikkeiden tuotanto ja valmistus	Ravitsevien elintarvikkeiden tuotanto ja valmistus	Maatalous, elintarvikeollisuus, välillisesti: vähittäiskauppa

Koska sijoittajille ESG-näkökulmien huomioimisen taustalla on odotus paremmasta tuotosta, tarkastelemme seuraavaksi vastuullisen sijoittamisen tuottotasoa.

Vastuullisen sijoittamisen tuottotaso

Aikaisempaa tutkimusta vastuullisen ja tavanomaisen sijoittamisen tuotoista maatalous- ja elintarvikesektorilla ei ole, joten tarkastelemme vastuullisen sijoittamisen tuottoja yleisellä tasolla. ESG-näkökulmien huomioimisesta sijoitus-

prosessissa on olemassa kaksi vastakkaista näkemystä: ”do good, but not well” (”tee hyvää, tekemättä tuottoa”) ja ”doing well by doing good” (”tee tuottoa, tekemällä hyvää”) (Junkus & Berry 2015; Hamilton ym. 1993; Shank ym. 2005). Ensimmäinen näkemys liittyy portfolioteoriaan (Markowitz, 1952), jonka mukaan ESG-näkökulmiin pohjautuva seulonta rajoittaa sijoitusmahdollisuuksia ja keskittyy enemmän sijoituskohteiden yhteiskuntavastuunäkökulmien huomiointiin kuin tuottoon (Jun-

kus & Berry 2015). Sijoitusmahdollisuudet eivät kuitenkaan rajoitu, jos poissulkemisen sijaan käytetään vaikuttamista ja positiivista seuloa, jolloin sijoituskohteiden toimintaa ohjataan vastuullisempaan suuntaan tai portfolioon valitaan vain kullakin toimialalla parhaiten menestyviä yrityksiä (Sparkes & Cowton 2004). Jälkimmäinen näkemys liittyy sidosryhmäteoriaan (Freeman 1984), jonka mukaan sijoituksille saadaan parempaa tuottoa huomioimalla ESG-näkökulmat (Junkus & Berry 2015). Teoriassa panostaminen yrityksen yhteiskuntavastuuseen nostaa yrityksen arvoa työn tuottavuuden, työntekijöiden tyytyväisyyden ja kestäväan kehitykseen myönteisesti suhtautuvien asiakkaiden määrän kasvaessa (Flammer 2015) sekä vähentämällä yrityksen päämakustannuksia (Ghoul ym. 2011). Yrityksen yhteiskuntavastuutoiminta voi toimia myös riskin mittarina sijoittajalle (Junkus & Berry 2015). Kaikkien sidosryhmille tärkeiden asioiden huomiointi puolestaan luo jaettua arvoa (Porter & Kramer 2011), joka viimekädessä luo arvoa myös osakkeenomistajille.

Empiiriset tutkimustulokset vastuullisen sijoittamisen tuotoista ovat jokseenkin ristiriitaisia. Osassa tutkimuksia on havaittu, että vastuullinen sijoittaminen ei eroa tuotoiltaan tavanomaisesta sijoittamisesta (Muzindutsi 2018; Bauer ym. 2006, 2007; Scholtens ym. 2005; Schroder 2005; Sethi 2005; Wen 2009), kun taas osassa tutkimuksia on havaittu vastuullisen sijoittamisen tuottojen olevan heikompia ja osassa parempia verrattuna tavanomaisiin sijoituksiin (Derwall ym. 2005; Renneboog ym. 2008b; Teti ym. 2015; Bertrand & Lapointe 2015). Friede ym. (2015) analysoivat noin 2200 tutkimusta vastuullisen sijoittamisen tuotoista. Suurimmassa osassa tutkimuksia vastuullinen sijoittaminen osoittautui kannattavaksi. Vastuullisen sijoittamisen rahastojen tuottoja finanssikriisin aikana on myös tutkittu ja useimpien tutkimus-

” Näyttää siltä, että vastuullisen sijoittamisen rahastot pärjäävät paremmin heikossa taloudellisessa tilanteessa kuin tavanomaiset sijoitusrahastot.

ten mukaan vastuullisen sijoittamisen rahastot tuottavan paremmin taloudellisesti epävakaina aikoina verrattuna tavanomaisiin sijoitusrahastoihin (Solar-Domínguez & Matallín-Sáez 2016; Nakai ym., 2016; Bertrand & Lapointe 2015; Leite & Cortez 2015; Nofsinger & Varma 2014; Ortas, Moneva, & Salvador 2012). Kysymys siitä parantaako vastuullinen sijoittaminen sijoitusten tuottotasoa on ilman yksiselitteistä vastausta, mutta näyttää siltä, että vastuullisen sijoittamisen rahastot pärjäävät paremmin heikossa taloudellisessa tilanteessa kuin tavanomaiset sijoitusrahastot. Seuraavaksi perehdymme institutionaalisten sijoittajien vastuulliseen sijoittamiseen maatalous- ja elintarvikesektorille.

Institutionaaliset sijoittajat vastuullisina sijoittajina maatalous- ja elintarvikesektorilla

Maatalous- ja elintarvikesektorille voi sijoittaa muiden sektoreiden tapaan eri omaisuuslajeihin, kuten listattuihin osakeisiin, yrityslainoihin, maataloushyödykkeisiin ja niiden johdannaisiin, maatalousmaahan, ja yksityisiin yrityksiin (Knoepfel & Imbert 2011; Valoral Advisors 2018). Eläkesijoittajat ovat yksi suurimmista pääoman tarjoajista sektorille tällä hetkellä (Valoral Advisors 2018). Eläkesijoittajat ovat suurimpia sijoittajia maatalousmaahan (Grain 2011; Knoepfel & Imbert

” Maakaappausta tapahtuu myös epäsuorasti kun pankit myöntävät lainaa maakaappausta tukeviin hankkeisiin.

2011; Valoral Advisors 2018). He sijoittavat maahan saadakseen vakaata tuottoa, suojautuakseen inflaatiolta ja hajauttaakseen sijoituksia (Clark ym. 2012; Knoepfel & Imbert 2011; PRI 2014- 2015). Kehittyvissä maissa maatalousmaan sijoituksiin on kohdistunut kansainvälisesti huoli paikallisten sidosryhmien tarpeista ja maakaappauksesta (engl. ”land-grabbing”) (FAO 2013; Hallam 2011; Knoepfel & Imbert 2011). Eläkesijoittajia onkin syytetty konfliktien luomisesta, negatiivisista vaikutuksista paikallisten ihmisten ruokaturvaan ja ympäristöön (Grain 2011, 2012). Suorien maan ostojen lisäksi maakaappausta tapahtuu myös epäsuorasti kun pankit myöntävät lainaa maakaappausta tukeviin hankkeisiin ja tai kun hedge-rahastot tai yksityiset pääomasijoitusyhtiöt ostavat osuuksia ulkomaisista yrityksistä, jotka hallinnoivat maata (Grain 2012). Tällä hetkellä kukaan suomalaisista PRI:n allekirjoittaneista sijoittajasta ei raportoi sijoittavansa maatalousmaahan (PRI 2018f).

Pohjoismaisten PRI-allekirjoittajien maatalous- ja elintarvikealan sijoituksiin on mahdollista saada näkemystä suomalaisten listattujen yritysten osalta. Seuraavassa tarkastelemme kahdeksaa suomalaista, Nasdaq Helsingin päälliställä noteerattua elintarvikealan yritystä ja näiden yritysten osakkeenomituksia PRI-allekirjoittajien osalta. Taulukosta 3 käy ilmi, että jokaisen yrityksen suurimpien osakkeenomistajien joukosta löytyy vastuullisen

sijoittamisen periaatteisiin sitoutuneita, PRI:n allekirjoittaneita, institutionaalisia sijoittajia. Yhteiskuntavastuu toiminnastaan tunnetun (ks. esimerkiksi Global 100, 2017) Kesko Oyj:n osakkeenomistajista 5,5 %, ravintolaliiketoimintaa harjoittava Kotipizza Group Oyj:n osakkeenomistajista 30,3 % ja pääasiassa alkoholituotteita valmistavan Olvi Oyj:n osakkeenomistajista 21,7 % oli PRI-allekirjoittajia 28.2.2018. Yritysten osakkeiden kokonaislukumäärä ja äänimäärä/osake kuitenkin vaihtelevat, joten osakkeiden omistusosuuksia voi pitää suuntaa antavina vastuullisten sijoittajien omistajuudesta. Käytössämme olevien lukujen valossa näyttää, että Kesko Oyj on houkutellut vähemmän PRI-allekirjoittajia ja Kotipizza Group Oyj ja Olvi Oyj eniten PRI-allekirjoittajia osakkeenomistajikseen.

Taulukko 3. PRI-allekirjoittajien osakkeiden omistusosuus Nasdaq Helsingin päälliställä noteeratuista maatalous- ja elintarvikealan yrityksistä.*

Pörssiyritys	PRI-allekirjoittajien osakkeiden omistus prosentteina kaikista yrityksen osakkeista, %
Altia Oyj	11,2 %
Apetit Oyj	10,9 %
Atria Oyj	15,3 %
HKScan Oyj	19,9 %
Kesko Oyj	5,5 %
Kotipizza Group Oyj**	30,3 %
Olvi Oyj	21,7 %
Raisio Oyj	8 %

*Tiedot osakkeen omistuksista on kerätty 28.2.2018, muiden yritysten paitsi Altia Oyj:n osalta, jonka tiedot on kerätty 30.4.2018. Tiedot on kerätty kohdeyritysten verkkosivuilta 100 suurimman omistajan osalta.

**Kotipizza Group Oyj:n tiedot on kerätty 50 suurimman osakkeen omistajan pohjalta.

Seuraavassa tarkastelemme samoja maatalous- ja elintarvikealaan sijoittaneita pohjoismaisia PRI-allekirjoittajia. Mielenkiintomme kohteena on selvittää, mihin vastuullisuusaloitteisiin ja organisaatioihin nämä institutionaaliset sijoittajat ovat sitoutuneet ja mihin ESG-näkökulmiin aloitteet ja organisaatiot keskittyvät. Edelleen selvitämme, mitä yhtymäkohtia kyseisillä vastuullisuusaloitteilla ja organisaatioilla on maatalous- ja elintarvikesektoriin. Tällä tarkastelulla pyrimme saaman lisänäkemyistä siihen, tukevatko aloitteet ja yhteistyöorganisaatiot sijoittajia maatalous- ja elintarvikesektorille sijoitettaessa. Otamme tarkastelun kohteeksi PRI-allekirjoittajat, jotka omistavat osakkeita tietyistä, edellä listatusta elintarvikealan yrityksestä yli 5 %. Tällöin tarkastelumme jää neljä sijoittajaa:

- Evli Bank (osakkeiden omistus Kotipizza Group Oyj:stä 5,8 %)
- Keskinäinen Työeläkevakuutusyhtiö Elo (osakkeiden omistus Kotipizza Group Oyj:stä 8,1 %)
- Nordea Bank AB (osakkeiden omistus Apetit Oyj:stä 8,4 % (kolmen eri rahaston kautta); Olvi Oyj:stä 6,8 % (kahden rahaston kautta)
- Skandinaviska Enskilda Banken AB (SEB) (osakkeiden omistus HKScan Oyj:stä 8,1 %)

Taulukosta 4a käy ilmi kyseisten sijoittajien osallistuminen vastuullisuusaloitteisiin ja yhteistyö vastuullista toimintaa edistävien organisaatioiden kanssa. Kun puhumme vastuullisuusaloitteista, tarkoitamme tällä myös vastuullisuusperiaatteita. Yhteistyöorganisaatiot voivat puolestaan olla sijoittajien yhteistyöverkostoja tai standardeja tarjoavia organisaatioita, joiden jäsen sijoittaja on. Vastuullisuusaloitteet ja yhteistyö organisaatioiden kanssa on luokiteltu sen mukaan liittyykö aihepiiri ympäristönäkökulmiin, sosiaalisiin näkökulmiin, hallintotapoihin, kaikkiin ESG-nä-

” Sijoittajia näyttää olevan eniten mukana ympäristön suojeluun liittyvissä aloitteissa ja organisaatioissa.

kökulmiin vai hyviin sijoituskäytäntöihin. Osa aloitteista keskittyy korostamaan tiettyä ESG-osa-aluetta ja osa aloitteista sisältää useita osa-alueita. Esimerkiksi CDP Climate Change-ohjelma keskittyy vain ilmastonmuutokseen, kuten myös sen rinnakkaisohjelmat CDP Water ja CDP Forest. Useita teemoja huomioivia aloitteita ja organisaatioita ovat Equator Principles -aloite, joka huomioi sekä ympäristö-, että sosiaalisia näkökulmia, Climate Action 100+ -aloite ja Green Bond Principles huomioivat ympäristönäkökulmia ja hyviä hallintotapoja. YK:n ympäristöohjelman ja globaalin finanssialan yhteinen aloite (UNEP FI) huomioi kestävän kehityksen yleisellä tasolla sekä kannustaa siitä raportointiin. YK:n Global Compactin (UNGC) 10 periaatetta liittyvät neljään teemaan: ihmisoikeuksiin, työvoimaan, ympäristöön ja korruption vastaisuuteen. Sijoittajien ilmatoriskeihin liittyvä verkosto (INCR) puolestaan pyrkii vastaamaan hiiliriskien, raportointiin, ihmisoikeuksiin, veden käyttöön, ilmastonmuutokseen, hallintotapoihin, politiikkaan ja metsien hakuuseen. Sijoittajia näyttää olevan eniten mukana ympäristön suojeluun liittyvissä aloitteissa ja organisaatioissa ja vähiten sosiaalisia näkökohtia huomioivissa aloitteissa. Nordea Bank ja Skandinaviska Enskilda Banken osallistuvat suurempaan määrään vastuullisuusaloitteita ja tekevät yhteistyötä useamman organisaation kanssa kuin kaksi muuta vertailussa olevaa sijoittajaa.

Taulukko 4a. Vastuullisuuteen liittyvät sitoumukset ja yhteistyöorganisaatiot, joihin PRI-allekirjoittajat raportoivat sitoutuneensa (PRI 2018f).*

Evli Bank		Keskinäinen Työeläke-vakuutus-yhtiö Elo	Nordea Bank AB	Skandi-naviska Enskilda Banken AB	Aloite/ yhteistyöorganisaatio	Mitä osa-alueita sisältää
Ympäristönsuojeluun liittyvät aloitteet (E)						
Ilmaston-muutos	X	X	X	X	CDP Climate Change	E
	X				Climate Action 100+	E, G
		X	X	X	Institutional Investors Group on Climate Change (IIGCC)	E
Vesi	X	X	X		CDP Water	E
Metsä	X	X			CDP Forests	E
Ympäristö yleisesti				X	Green Bond Principles	E, G
				X	Equator Principles	E, S
Sosiaalisiin näkökulmiin liittyvät aloitteet (S)						
Sosiaaliset näkökohdat yleisesti				X	Equator Principles	E, S
Hyviin hallintotapoihin liittyvät aloitteet (G)						
(Standardoitu) raportointi, läpinäkyvyys				X	Green Bond Principles	E, G
			X		SASB (IAG)	G
Hyvät hallintotavat			X		International Corporate Governance Network (ICGN)	G, hyvät sijoitus käytänteet
	X				Climate Action 100+	E, G
		X			SBai (Standards Board for Alternative Investments)	G
Jokaiseen ESG-näkökulmaan liittyvät aloitteet						
Kestävä kehitys yleisesti	X		X		Sustainable Stock Exchange Initiative	E, S, G
				X	Swedish Investors for Sustainable Development	E, S, G
	X	X	X	X	United Nations Environmental Program Finance Initiative (UNEP FI)	E, S, G

Jokaiseen ESG-osa-alueeseen liittyvää sisältöä		X		Investor Network on Climate Risk (INCR)	E, S, G
		X	X	United Nations Global Compact (UN GC)	E, S, G
Sijoituskäytänteisiin ja vastuullisen sijoittamisen edistämiseen liittyvät aloitteet					
ESG-näkökulmien sisällyttäminen sijoitus-toimintaan	X	X	X	United Nations supported Principles for Responsible Investment (PRI)	E, S, G
Hyvät sijoitus-käytänteet			X	International Corporate Governance Network (ICGN)	G, hyvät sijoituskäytänteet
Kansallinen vastuullisen sijoittamisen foorumi	X	X	X	Finsif (vastuullisen sijoittamisen foorumi Suomessa)	Tiedon tarjoaminen vastuullisesta sijoittamisesta
			X	Swesif (vastuullisen sijoittamisen foorumi Ruotsissa)	
			X	Dansif (vastuullisen sijoittamisen foorumi Tanskassa)	
			X	Norsif (vastuullisen sijoittamisen foorumi Norjassa)	

* Tarkastelun ulkopuolelle on jätetty sektorikohtaiset aloitteet, jäsenyydet Arvopaperimarkkinayhdistyksessä, etujärjestöissä sekä Nordean tekemä yhteistyö Corporate Human Rights Benchmark – organisaation kanssa (koska yhteistyö ei perustu jäsenyyteen organisaatiossa, vaan sen tekemän tutkimuksen tukemiseen).

Taulukossa 4b on kuvattu lyhyesti yllä listattujen aloitteiden ja yhteistyöorganisaatioiden toimintaa ja tavoitteita ja kerrotaan näiden yhtymäkohdat maatalous- ja elintarvikesektoriin. CDP:n ohjelmat sisältävät maatalous- ja elintarvikesektorille oman raportointipohjan ja Climate Action 100+ -aloitte vaikuttaa muiden sektoreiden yritysten lisäksi maatalous- ja elintarvikesektorin yrityksiin. Lisäksi ICGN:n raportissa mainitaan ravitsevan ruuan saatavuuden olevan osa ihmisoikeuksia, INCR:n yhtenä tavoitteena on kasvattaa sijoituksia kestäväan ruuantuotantoon, SASB tarjoaa maatalous- ja elintarvikesektorille sen yhteiskuntavastuukysymyksiä käsittelevän standardin ja UN GC:lla on 10:n yleisluontoisen periaatteen lisäksi seitsemän maatalous- ja elintarvikesektorille sovellettavaa periaatetta. Vain CDP-ohjelma, Equator Principles -periaatteet ja PRI vaativat määrämuotoista raportointia aloitteeseen osallistumisen tai yhteistyön tueksi. Suurin osa aloitteista tai yhteistyöorganisaatioista ei tarjoa näyttöä siitä, miten aloitteisiin osallistutaan yksittäisen sijoittajan tasolla tai kuinka sijoittajat noudattavat organisaation tarjoamia ohjeistuksia. Tämä heikentää aloitteiden uskottavuutta, vaikka aloitteisiin osallistuminen ja yhteistyön tekeminen kertoo sijoittajien kiinnostuksesta ESG-asioita kohtaan.

Taulukko 4b. Vastuullisuusaloitteiden ja yhteistyöorganisaatioiden toiminnan tavoitteet sekä yhtymäkohdat maatalous- ja elintarvikesektorin sijoituksiin.

Aloite/ organisaatio	Kuvaus aloitteesta/ organisaatiosta	Yhtymäkohdat maatalous- ja elintarvikesektoriin	Lähde
CDP Climate Change, Forest, Water	Yritykset ja kaupungit raportoivat CDP-ohjelmille kasvihuonekaasupäästöistä, vedenkäytöstä ja hallinnoinnista ja/tai altistuksesta metsäkadon riskeille. CDP tarjoaa tietoa sijoittajille ja hankinta-organisaatiolle, jotka itsekin raportoivat organisaatiolle. Jäsenet listataan nettisivuilla ja heille annetaan vastausten perusteella arvosana.	Maatalous- ja elintarvikesektorin yrityksille on vuonna 2018 saatavilla sektorikohtainen kysely.	cdp.net
Climate Action 100+	Sijoittajien aloite sijoituskohteiden kasvihuonekaasupäästöjen vähentämiseksi, puhtaaseen energiaan siirtymiseksi ja Pariisin ilmastopimuksen tavoitteiden saavuttamiseksi. Jäsenet listataan nettisivuilla.	Vaikuttamisen kohteista on tällä hetkellä 8,7 % elintarvike-, juoma- ja metsäteollisuuden yrityksiä.	climate action100.org
Equator Principles	Periaatteet projektirahoitukselle, jossa huomioidaan ympäristöriskit ja sosiaaliset riskit. Jäsenet listataan nettisivuilla ja he raportoivat periaatteiden mukaisesti toteutetuista projekteista.	Sovellettavissa maatalous- ja elintarvikesektorin sijoituksiin.	equator-principles.com
Green Bond Principles	Tavoitteena edistää luotettavuutta vihreiden joukkolainojen markkinoilla antamalla suosituksia joukkolainojen liikkeelle laskijoille sekä sijoittajille.	Ohjeistusta voidaan käyttää maatalous- ja elintarvikesektoriin liittyvissä joukkolainoissa.	icmagroup.org
Institutional Investors Group on Climate Change	Sijoittajien johtama yhteistyöfoorumi. Tavoitteena on vaikuttaa julkiseen politiikkaan, sijoituskäytäntöihin ja yrityksiin niin, että ne huomioivat ilmastomuutokseen liittyvät pitkän aikavälin riskit ja mahdollisuudet toiminnassaan. Jäsenet listataan nettisivuilla.	Ei erikseen maatalous- ja elintarvikesektorin ESG-näkökohtia tunnistettu.	iigcc.org
International Corporate Governance Network (ICGN)	Tukee hyviä hallintotapoja edistävien standardien käyttöä ja hyviä sijoituskäytänteitä edistääkseen tehokasta markkinoiden toimintaa ja kestävää taloutta. Jäsenet listataan nettisivuilla.	Ravitsevan ruuan saanti mainitaan osana ihmisoikeuksia.	icgn.org
Investor Network on Climate Risk (INCR)	Sijoittajien ja yritysten verkosto. Tavoitteena parempi ilmasto-, vesi- ja toimitusketjuriskien hallinta sijoituksissa ja hallitusten politiikoissa. Jäsenet listataan nettisivuilla.	Yksi verkoston tavoitteista on kasvattaa sijoituksia kestävään ruuantuotantoon.	ceres.org
Kansalliset vastuullisen sijoittamisen foorumit	Dansif: tarjoaa tietoa vastuullisesta sijoittamisesta. Finsif: edistää vastuullista sijoittamista, tarjoaa tietoa ja verkostoitumismahdollisuuden. Norsif: edistää vastuullista sijoittamista, tarjoaa tietoa. Swesif: tarjoaa tietoa ja verkostoitumismahdollisuuden, vaikuttaa lainsäädännön valmisteluun. Jäsenet listataan nettisivuilla.	Ei erikseen maatalous- ja elintarvikesektorin ESG-näkökohtia tunnistettu.	dansif.dk finsif.fi norsif.org swesif.org
Principles for Responsible Investment (PRI)	Institutionaalisille sijoittajille kuusi periaatetta, jotka liittyvät ESG-asioiden sisällyttämiseen sijoituspäätöksiin ja raportointiin. Allekirjoittajat listataan PRI:n nettisivuilla, heiltä vaaditaan raportointia ESG-asioista.	PRI tarjoaa ohjeistusta maatalous- ja elintarvikesektorille sijoittaville sijoittajille.	unpri.org

SASB	Tarjoaa yrityksille ja sijoittajille vastuullisuuteen ja sen raportointiin liittyviä standardeja, sekä työkaluja vastuullisuusriskien ja -mahdollisuuksien sisällyttämiseksi liiketoimintaan.	Maatalous- ja elintarvikesektorille tarjolla oma standardi, joka käsittelee kattavasti sektorin vastuullisuuskysymyksiä.	using.sasb.org
Sustainable Stock Exchange Initiative	Tavoitteena vaikuttaa pörssiin, arvopaperimarkkinoiden sääntelyyn ja muihin sidosryhmiin yritysten ESG-toiminnan parantamiseksi. Jäsenpörssit listataan nettisivuilla.	Ei erikseen maatalous- ja elintarvikesektorin ESG-näkökohtia tunnistettu.	sseinitiative.org
Swedish Investors for Sustainable Development	Tarkoitettu sijoittajille oppimiseen, kokemusten jakamiseen ja vapaaehtoisten projektien aloittamiseen. Tavoitteena vaikuttaa yritysten hallintotapoihin YK:n kestävän kehityksen tavoitteiden pohjalta. Jäsenet listataan nettisivuilla.	Ei erikseen maatalous- ja elintarvikesektorin ESG-näkökohtia tunnistettu.	sida.se
United Nations Environmental Program Finance Initiative	Sitoumuksessa kolme pääteemaa: kestävä kehitys, vastuullisuuden hallinnointi, yleinen tietoisuus ja viestintä. Jäsenet listataan nettisivuilla.	Ei erikseen maatalous- ja elintarvikesektorin ESG-näkökohtia tunnistettu.	unepfi.org
United Nations Global Compact (UNG)	Sopimuksessa neljä pääteema: ihmisoikeudet, työvoima, ympäristö ja korruption vastaisuus. Allekirjoittajat listataan nettisivuilla.	Maatalous- ja elintarvikesektorin yritykset voivat allekirjoittaa lisäksi seitsemän sektorikohtaista periaatetta.	unglobalcompact.org

Oheinen analyysi antaa esimerkkejä siitä, millaisiin vastuullisuusaloitteisiin pohjoismaiset PRI-allekirjoittajat osallistuvat ja millaisten organisaatioiden kanssa he tekevät yhteistyötä. Useat aloitteet liittyvät ESG-näkökulmiin, jotka ovat keskeisiä maatalous- ja elintarvikesektorilla. Sijoittajat osallistuvat aloitteisiin ja tekevät yhteistyötä organisaatioiden kanssa, joi-

den tavoitteena on estää ilmastonmuutos, metsien hakkuuta, parantaa veden käyttöä ja huomioida sosiaaliset kysymykset sijoitustoiminnassa. Aloitteet ovat kuitenkin yleisluontoisia ja maatalous- ja elintarvikesektorille erityisiä ESG-näkökohtia kuten ruokaturva, ravitsemukselliset näkökohdat, tuoteturvallisuus, eläinten hyvinvointi, bioteknologian käyttö ja toimitusketjun kokonaisvaltaisen yhteiskuntavastuun edistäminen jää suurelta osin puuttumaan aloitteiden sisällöstä. Syvemmin näitä ESG-näkökulmia huomioidaan sektorille suunnatuissa aloitteissa, jotka on esitetty taulukossa 5. Nämä neljä aloitetta on tarkoitettu huomiotavaksi tehtäessä sijoituksia maatalous- ja elintarvikesektorille. Niitä koskee sama huomio kuin suurinta osaa yleisemmän tason aloitteita: tarjolla ei ole näyttöä siitä, kuinka aloitteiden ohjeistuksia noudatetaan.



Institutionaaliset sijoittajat näyttelevät tärkeää roolia vastuullisessa sijoittamisessa.

Taulukko 5. Maatalous- ja elintarvikesektorin sijoituksiin suunnatut aloitteet

Aloite	Kuvaus aloitteesta
Access to Nutrition Index (ATNI) initiative	Kannustaa elintarvike- ja juomateollisuutta huomioimaan ravitsemukselliset näkökohdat. Allekirjoittajat listataan nettisivuille.
Farm Animal Investment Risk and Return (FAIRR) initiative	Lisää tietoisuutta intensiivisen tuotantoeläinten pidon riskeistä ja mahdollisuuksista. Jäsenet listataan nettisivuille.
Principles for Responsible Agricultural Investment (PRAI)	Seitsemän periaatetta liittyvät maatalouteen tehtävien investointien oikeudenmukaisuuteen, toimentuloon ja luonnonvarojen käyttöön.
Principles for Responsible Investment in Agriculture and Food Systems	10 periaatetta liittyvät maatalous- ja elintarvikesektorille ominaisiin vastuullisuusasioihin, kuten ruokaturvaan, ravitsemukseen ja tuoteturvallisuuteen.

Mielenkiintoinen kysymys on, missä määrin suomalaisten elintarvikealan yritysten yhteiskuntavastuun taso on vaikuttanut vastuullisuusperiaatteisiin sitoutuneiden sijoittajien sijoituspäätöksiin tai ovatko sijoittajat vieneet näiden yritysten yhteiskuntavastuutoimintaa eteenpäin. Vastuullisella sijoittamisella maatalous- ja elintarvikejärjestelmiin on mahdollista parantaa ruokaturvaa sekä ravitsemusta (OECD/FAO 2016, CFS/FAO 2014). Lisäämällä yhteiskunnan osallisuutta ja edistämällä talouskasvua vastuullisten sijoitusten kautta, voidaan parantaa toimeentuloa, vähentää köyhyyttä, edistää sukupuolten ja yhteisöjen välistä tasa-arvoa ja poistaa lapsityövoiman pahimpia muotoja (CFS/FAO 2014). Vastuullisten sijoittajien vaikuttamisen tuloksena maatalous- ja elintarvikealan yritykset ovat parantaneet raportointiaan vesiriskeistä, ovat tiivistäneet vesiriskeihin liittyvää yhteistyötä avaintoimittajien kanssa sekä ovat sisällyttäneet vesiriskin huomioimisen yritysten liiketoimintastrategiaan (PRI 2018d). Toisaalta Clappin (2016) mukaan vapaaehtoiset vastuullisen sijoittamisen aloitteet ovat heikkoja hillitsemään sijoitusten negatiivisia sosiaalisia ja ympäristövaikutuksia niin maatalous- ja elintarvikesektorilla kuin muillakin sekto-

reilla. Tämä johtuu epämääräisistä ja vaikeasti toteutettavissa olevista ohjeistuksista, heikosta osallistumisesta aloitteisiin, epäselvistä liiketoimintahyödyistä ja useista keskenään kilpailevista aloitteista (Clapp 2016). Huolimatta siitä, että esimerkiksi PRI on sijoittajien itsensä perustama aloite ja vuosittaisella julkisella raportoinnilla kannustetaan allekirjoittajia ESG-näkökulmien huolelliseen sisällyttämiseen sijoitusprosesseihin, Clappin mukaan vapaaehtoisuuteen perustuvat aloitteet ovat keino asettaa tavoitteita, mutta ovat suurelta osin merkitykseltään symbolisia eivätkä ne sido laillisesti.

Keskeiset löydökset

PRI-allekirjoittajien määrä ja vastuullisesti sijoitetut varat ovat kasvussa ja instituutionaaliset sijoittajat hallitsevat suurinta osaa näistä varoista. Globaali väestön ja tulojen kasvu sekä ruokavalion muutokset lisäävät tulevaisuudessa ruuan kysyntää, mikä puolestaan saattaa lisätä kiinnostusta sijoittaa maatalous- ja elintarvikesektorille. Vakaa tuotto, suojaa inflaatiota vastaan ja portfolion hajautusmahdollisuudet ovat houkuttelevat institutionaalisia sijoittajia, erityisesti eläkesijoittajia, hankkimaan maatalousmaata. Maanhankinta on kuitenkin nosta-

nut huolen maakaappauksesta ja sen negatiivisista vaikutuksista ruokaturvaan ja ympäristöön.

Selvitimme maatalous- ja elintarvikesektorin yritysten toimintaan liittyviä ESG-näkökulmia ja sitä, sisältyvätkö nämä näkökulmat vastuullisen sijoittamisen aloitteisiin, joihin pohjoismaiset institutionaaliset sijoittajat osallistuvat. Sektorille erityisiä ESG-näkökulmia ovat ruokaturva, ravitsemukselliset näkökohdat, tuoteturvallisuus, eläinten hyvinvointi ja bioteknologian käyttö. Lisäksi sektorilla toimivien yritysten yhteiskuntavastuuta tulisi tarkastella koko toimitusketjun laajuisesti. Suomessa kaikissa pörssiin listatuissa elintarvikealan yrityksissä on osakkeenomistajina PRI-allekirjoittajia. PRI:n allekirjoittamisen lisäksi elintarvikeyrityksiin sijoittaneet sijoittajat ovat osallisina useissa muissa vastuullisuusaloitteissa. Vastuullisuusaloitteet, joihin sijoittajat sitoutuvat, ovat yleisluontoisia eivätkä huomioi näitä maatalous- ja elintarvikesektorille erityisiä ESG-näkökulmia.

ESG-näkökulmien huomiointi on sijoitusten riskien ja mahdollisuuksien tarkastelua. Ilmastomuutos, veden saatavuuden heikentyminen, luonnonvarojen ja tuotantopanosten tuhlaileva käyttö ja ravinneköyhien elintarvikkeiden valmistus nähdään tyypillisinä ESG-riskeinä maatalous- ja elintarvikesektorilla. ESG-näkökulmiin liittyvät mahdollisuudet nousevat esimerkiksi resurssien tehokkaasta käytöstä ja jätteen synnyn minimoimisesta.

Tutkimus on tervetullutta maatalous- ja elintarvikesektorin vastuullisen sijoittamisen käytännöistä ja vaikutuksista, sillä aikaisempaa tutkimuskirjallisuutta sektorille suuntautuvasta vastuullisesta sijoittamisesta on niukasti. Ensinnäkin olisi mielenkiintoista selvittää pohjoismaisten PRI-allekirjoittajien vastuullisen sijoittamisen käytäntöjä ja vastuullisen sijoittamisen vaikutusta sijoituskohteisiin sekä sitä, mitkä ovat te-

hokkaimpia yritysten yhteiskuntavastuuta edistäviä vastuullisen sijoittamisen lähestymistapoja. Toinen tutkimusta vaativa aihealue liittyy siihen, missä ESG-näkökulmissa maatalous- ja elintarvikesectoriin sijoittavat institutionaaliset sijoittajat näkevät eniten sijoitusten kannalta riskejä ja mahdollisuuksia ja kohtaavatko nämä asiat yhteiskunnalle ja ympäristölle merkityksellisten asioiden kanssa. Kolmanneksi, tutkimusta tarvitaan siitä, onko vastuullisten maatalous- ja elintarvikesektorin sijoitusten tuotto- ja riskiprofiili parempi kuin tavanomaisten sijoitusten. Tutkimusten mukaan vastuulliseen sijoittamiseen näyttää sisältyvän vähemmän riskejä kuin tavanomaiseen sijoittamiseen ja siksi siitä saatavat tuotot ovat taloudellisesti huonoina aikoina parempia kuin tavanomaisten sijoitusten tuotot. Olisi mielekästä selvittää asiaa myös maatalous- ja elintarvikesektorin osalta. Vastuullisen sijoittamisen tutkimista maatalous- ja elintarvikesektorilla tarvitaan: väestön kasvun ja ruuan kysynnän kasvun myötä on yhä tärkeämpää, että ruoka tuotetaan ympäristönäkökohdat huomioiden ja, että ruokaturva toteutuu. Vastuullisella sijoittamisella voi potentiaalisesti edistää edellä mainittuja kestävä kehityksen kannalta merkittäviä asioita sektorilla.

Johtopäätökset

Institutionaaliset sijoittajat näyttelevät tärkeää roolia vastuullisessa sijoittamisessa. Vastuullisella sijoittamisella voi potentiaalisesti edistää ympäristönäkökohtien huomioimista ja ruokaturvan toteutumista sektorilla. Väestön kasvun myötä ruuan kysyntä on kasvussa, mikä voi lisätä sijoittajien kiinnostusta maatalous- ja elintarvikesektorista kohtaan. Kiinnostuksemme kohteena oli erityisesti se, millaisia ESG-näkökulmia maatalous- ja elintarvikesectoriin liittyy ja sisältyvätkö nämä näkökulmat vastuullisen sijoittamisen aloitteisiin, joihin pohjoismaiset institutionaaliset sijoittajat

osallistuvat. Kirjallisuudesta löytämämme maatalous- ja elintarvikesektorille erityiset ESG-näkökulmat sisältävät ruokaturvan, ravitsemukselliset näkökohdat, tuoteturvallisuuden, eläinten hyvinvoinnin ja bioteknologian käytön. Lisäksi sektorilla toimivien yritysten yhteiskuntavastuuta tulisi tarkastella yhden yrityksen sijaan koko tarkitusketjun laajuisesti. Nämä löytämämme ESG-näkökulmat eivät näytä sisältyvän vastuullisuusaloitteisiin, joihin sijoittajat osallistuvat.

Aikaisempaa tutkimuskirjallisuutta maatalous- ja elintarvikesektorille suuntautuvasta vastuullisesta sijoittamisesta on niukasti. Tutkimusta tarvitaan vastuullisen sijoittamisen käytännöistä ja sen vaikutuksista; ESG-näkökulmista, joissa maatalous- ja elintarvikesektorille sijoittavat institutionaaliset sijoittajat näkevät eniten riskejä ja mahdollisuuksia; sekä siitä, onko vastuullisten maatalous- ja elintarvikesektorin sijoitusten tuotto- ja riskiprofiili parempi kuin tavanomaisten sijoitusten.

Lähteet

- Aegon Asset Management. (2016 ja 2017). Responsible Investment Report 2016 ja 2017.
- Aiking, H. (2014). Protein production: planet, profit, plus people? *The American Journal of Clinical Nutrition*, 100(1), ss. 483S-9S.
- Bauer, R., Derwall, J. & Otten, R. 2007. The ethical mutual funds' performance debate: New evidence for Canada. *Journal of Business Ethics*, 70(2), ss. 111-124.
- Bauer, R., Otten, R. & Tourani Rad, A. 2006. Ethical investing in Australia: Is there a financial penalty? *Pacific-Basin Finance Journal*, 14(1), ss. 33-48.
- Bertrand, P. & Lapointe, V. (2015). How performance of risk-based strategies is modified by socially responsible investment universe? *International Review of Financial Analysis*, 38, ss.175-190.
- Berry, T. & Junkus, J. (2013). Socially responsible investing: An investor perspective. *Journal of Business Ethics*, 112(4), ss. 707-720.
- Briand, R., Urwin, R. & Chia, C. P. 2011. Integrating ESG into investment process- From aspiration to effective implementation. MSCI ESG Research. Haettu sivuilta <https://www.msci.com/www/research-paper/integrating-esg-into-the/014288982> 27.8.2018.
- Bugg-Levine, A. & Emerson, J. (2011).. *Innovations: Technology, Governance, Globalization*, 6(3), ss. 9-18.
- CFS/FAO. (2014). Principles for Responsible Investment in Agriculture and Food Systems. Haettu sivuilta <http://www.fao.org/3/a-au866e.pdf> 13.5.2018
- Clapp, J. (2017). Responsibility to the rescue? Governing private financial investment in global agriculture. *Agriculture and Human Values*, 34, ss. 223-235.
- Clark, B., Detre, J., D'Antoni J. & Zapata, H. (2012). The role of an agribusiness index in a modern portfolio. *Agricultural Finance Review*, 72(3), ss. 362-380.
- Derwall, J., Gunster, N., Bauer, R. & Koedijk, K. (2005). The eco-efficiency premium puzzle. *Financial Analysts Journal*, 61(2), ss. 51-63.
- Dillenburg, S., Greene, T. & Erikson, H. (2003). Approaching socially responsible investment with a comprehensive ratings scheme: Total social impact. *Journal of Business Ethics*, 43, ss. 167-177.
- European Environment Agency. (2013a). Environmental pressures from European consumption and production. A study in integrated environmental and economic analysis. EEA Technical report No 2/2013. Haettu sivuilta <https://www.eea.europa.eu/publications/envi>

- ronmental-pressures-from-european-consumption 13.5.2018.
- European Environment Agency. (2013b). Environmental indicator report 2013. Natural resources and human well-being in a green economy. Haettu sivulta <https://www.eea.europa.eu/publications/environmental-indicator-report-2013/> 13.5.2018.
- Eurosif. (2016). European SRI study 2016. Haettu sivulta <http://www.eurosif.org/wp-content/uploads/2016/11/SRI-study-2016-HR.pdf> 13.5.2018.
- Eurostat. (2014). Overweight and obesity - BMI statistics. Haettu sivulta http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Overweight_and_obesity_-_BMI_statistics 13.5.2018.
- FAO. (2012). Decent rural employment for food security: A case for action. Rural employment. Knowledge material. Rome, Italy.
- FAO. (2013). Trends and impacts of foreign investment in developing country agriculture. Evidence from case studies. Food and Agriculture Organization of the United Nations FAO. Haettu sivulta <http://www.fao.org/docrep/017/i3112e/i3112e.pdf> 13.5.2018.
- FAO. (2015). The State of Food Insecurity in the World. Meeting the 2015 international hunger targets: taking stock of uneven progress. Haettu sivulta <http://www.fao.org/3/a-i4646e.pdf> 13.5.2018.
- FAO. (2016). Aquastat. Haettu sivulta http://www.fao.org/nr/water/aquastat/water_use/index.stm 27.8.2018.
- Farm Animal Investment Risk and Return. (2016). Factory farming: Assessing investment risks. 2016 Report. Haettu sivulta http://www.fairr.org/wp-content/uploads/FAIRR_Report_Factory_Farming_Assessing_Investment_Risks.pdf 21.8.2018
- Flammer, C. (2015). Does corporate social responsibility lead to superior financial performance? A regression discontinuity approach. *Management Science*, 61(11), ss. 2549 - 2568.
- Food Drink Europe. (2017). Data & Trends: EU Food and Drink Industry.
- Foley, J., Ramankutty, N., Brauman, K., Cassidy, E., Gerber, J., Johnston, M., ... Zaks, D. (2011). Solutions for a cultivated planet. *Nature*, 478 (7369), ss. 337-342.
- Forsman-Hugg, S., Katajajuuri, J., Riipi, I., Mäkelä, J., Järvelä, K. & Timonen P. (2013). Key CSR dimensions for the food chain. *British Food Journal*, 115(1), ss. 30 - 47.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman Publishing Inc.
- Friede, G., Busch, T. & Bseen, A. (2015). ESG and financial performance: aggregated evidence from more than 2000 empirical studies. *Journal of Sustainable Finance & Investment*, 5(4), ss. 212-233.
- Galaz, V., Gars, J., Moberg, F., Nykvist, B. & Repinski, C. (2015). Why ecologists should care about financial markets. *Trends in Ecology & Evolution*, 30(10), ss. 571-580
- Garnett, T. (2013). Food sustainability: problems, perspectives and solutions. *The Proceedings of the Nutrition Society*, 72(1), ss. 29-39.
- Ghoul, S., Guedhami, O., Kwok, C. & Mishra, D. (2011). Does corporate social responsibility affect the cost of capital? *Journal of Banking & Finance*. 35, ss. 2388-2406.
- Global 100. (2017). The results for the 2017 Global 100 Most Sustainable Corporations in the World index. Haettu sivulta <http://www.corporateknights.com/reports/2017-global-100/2017-global-100-results-14846083/> 16.8.2018.

- Gond, J.-P., & Piani, V. (2013). Enabling institutional investors' collective action: The role of the principles for responsible investment initiative. *Business and Society*, 52(1), ss. 64–104.
- Grain. (2011). Pension funds: key players in the global farmland grab. June 2011. Haettu sivuilta <https://www.grain.org/article/entries/4287-pension-funds-key-players-in-the-global-farmland-grab> 27.8.2018.
- Grain. (2012). Land grabbing by pension funds and other financial institutions must be stopped. Civil society statement on the finance of land grabs. June 2012. Haettu sivuilta https://www.grain.org/fr/bulletin_board/entries/4534-land-grabbing-by-pension-funds-and-other-financial-institutions-must-be-stopped 27.8.2018.
- Hallam, D. (2011). International investment in developing country agriculture—issues and challenges. *Food Security*, 3(1), ss. 91–98.
- Hamilton, I., & Eriksson, J. (2011). Influence strategies in shareholder engagement: A case study of all Swedish national pension funds. *Journal of Sustainable Finance and Investment*, 1(1), ss. 44–61.
- Hamilton, S., Jo, H. & Statman, M. (1993). Doing well while doing good? The investment performance of socially responsible mutual funds. *Financial Analysts Journal*, 49 (6), ss. 62–66.
- Hartmann, M. (2011). Corporate social responsibility in the food sector. *European Review of Agricultural Economics*, 38(3), ss. 297–324.
- Hawley, J. & Williams, A. (2002). The universal owner's role in sustainable economic development. *Corporate Environmental Strategy*, 9(3), 284–291.
- Hildén, M., Jokinen, P. & Aakkula, J. (2012). The sustainability of agriculture in a northern industrialized country—From controlling nature to rural development. *Sustainability*, 4(12), ss. 3387–3403.
- ILO. (2017). World social protection report 2017–19. Universal social protection to achieve the sustainable development goals. International Labour Organization, ILO. International labour office, Geneva.
- Isakson, S. R. (2014). Food and finance: The financial transformation of agro-food supply chains. *Journal of Peasant Studies*, 41(5), ss. 749–775.
- Junkus, J. & Berry, T. (2015). Socially responsible investing: a review of the critical issues. *Managerial Finance*, 41(11), ss. 1176–1201.
- Knoepfel, I. & Imbert, D. (2011). The Responsible Investor's Guide to Commodities. onValues. Haettu sivuilta https://www.onvalues.ch/images/publications/ri%20guide%20to%20commodities_2011.pdf 13.5.2018.
- Kolstad, I. (2016). Three questions about engagement and exclusion in responsible investment. *Business Ethics: A European Review*, 25 (1), ss. 45–58.
- Leite, P. & Cortez, M. (2014). Style and performance of international socially responsible funds in Europe. *Research in International Business and Finance*, 30(January 2014), ss. 248–267.
- Lähteenmäki-Uutela, A. (2014). Legal, ethical, or responsible food. *Journal of International Food & Agribusiness Marketing*, 26(4), ss. 235–257.
- Majoch, A. A. A., Hoepner, A. G. F. & Hebb, T. (2017). Sources of stakeholder salience in the responsible investment. Movement: Why do investors sign the principles for responsible investment? *Journal of Business Ethics*, 140, ss. 723–741.
- Magnan, A. (2015). The financialization of agri-food in Canada and Australia: Corporate farmland and farm owner-

- ship in the grains and oilseed sector. *Journal of Rural Studies*, 41, ss. 1–12.
- Maloni, M. & Brown, M. (2006). Corporate social responsibility in the supply chain: An application in the food industry. *Journal of Business Ethics*, 68(1), ss. 35–52.
- Markowitz, H. (1952). Portfolio selection. *The Journal of Finance*, 7(1), ss. 77–91.
- McLaren, D. (2003). Global stakeholders: Corporate global stakeholders: Corporate accountability and investor engagement. *Corporate Governance: An international Review*, 12(2), ss. 191–201.
- Mirova & University of Cambridge. (2015). Food security. Closing the food gap: opportunities for investment? February 2015. Haettu sivuilta <https://www.cisl.cam.ac.uk/publications/publication-pdfs/mirova-cambridge-study.pdf> 21.8.2018.
- Muzindutsi, P-F. (2018). Unexpected social performance and share returns in South African companies: an event study methodology. *International Journal of Economic Policy in Emerging Economies*, 11(3), ss. 183–197.
- Nakai, M. Yamaguchi, K. & Takeuchi, K. (2016). Can SRI funds better resist global financial crisis? Evidence from Japan. *International Review of Financial Analysis*, 48(December 2016), ss. 12–20.
- Negra, C. 2017. Reducing risks and seizing opportunities: integrating biodiversity into food and agriculture investments. Rome, Italy: Bioversity International.
- Nestle, M. (2013). Food Politics: How the food industry influences nutrition and health. University of California Press.
- Nofsinger, J. & Varma, A. (2014). Socially responsible funds and market crises. *Journal of Banking & Finance*, 48(November 2014), ss. 180–193.
- Norges Bank. (2017). Responsible Investment 2017. Government Pension Fund Global.
- OECD/FAO. (2016). OECD-FAO Guidance for responsible agricultural supply chains. Paris: OECD Publishing. Haettu sivuilta <http://www.oecd.org/daf/inv/investment-policy/rbc-agriculture-supply-chains.htm> 13.5.2018.
- Ortas, E., Moneva, J. & Salvador, M. (2012). Does socially responsible investment equity indexes in emerging markets pay off? Evidence from Brazil. *Emerging Markets Review*, 13(December 2012), ss. 581–597.
- Poore, J. & Nemecek, T. (2018). Reducing food's environmental impacts through producers and consumers. *Science*, 360(6392), ss. 987–992.
- Porter, M. E. & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value: How to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*, 89 (1/2), January-February, ss. 62–77.
- PRI. (2018a). About the PRI: What is responsible investment? Principles for Responsible Investment, PRI. Haettu sivuilta <https://www.unpri.org/pri/what-is-responsible-investment> 13.5.2018.
- PRI. (2018b). PRI Reporting framework 2018, Direct — Listed equity active ownership. Haettu sivuilta <https://www.unpri.org/Uploads/f/s/s/5.-LEA-2018---final.pdf> 13.5.2018.
- PRI. (2018c). PRI Reporting framework 2018, Direct — Listed equity incorporation. Haettu sivuilta <https://www.unpri.org/Uploads/f/b/a/4.-LEI-2018---final.pdf> 13.5.2018.
- PRI. (2018d). Growing water risk resilience: An investor guide on agricultural supply chains. Haettu sivuilta <https://www.unpri.org/download?ac=4195> 13.5.2018.

- PRI. (2018e). About the PRI: About the PRI. Haettu sivuilta <https://www.unpri.org/pri/about-the-pri> 30.8.2018.
- PRI. (2018f). Läpinäkyvyys raportit. Haettu sivuilta <https://www.unpri.org/searchresults?qkeyword=¶meters=WVSECTION%7cSignatories> 15.8.2018
- PRI. (2017). Annual Report 2017, Delivering an ambitious agenda. Haettu sivuilta https://annualreport.unpri.org/docs/PRI_AR-2017.pdf 13.5.2018.
- PRI. (2014–2015). Responsible investment in farmland, Report 2014–2015. Haettu sivuilta <https://www.unpri.org/download?ac=4001> 13.5.2018.
- Renneboog, L., Horst, J. & Zhang, CH. (2008a). Socially responsible investments: Institutional aspects, performance, and investor behavior. *Journal of Banking & Finance*, 32 (9), ss. 1723–1742.
- Renneboog, L., Horst, J. & Zhang, CH. (2008b). The price of ethics and stakeholder governance: The performance of socially responsible mutual funds. *Journal of Corporate Finance*, 14(3), ss. 302–322.
- Rockström, J., Steffen, W., Noone, K., Persson, Å., Chapin III, F.S., Lambin, E. F., ... Foley, J.A. (2009). A safe operating space for humanity. *Nature*, 461, ss. 472–475.
- Task Force on Climate-related Financial Disclosures. (2017). Implementing the recommendations of the Task Force on Climate-related Financial Disclosures. June 2017.
- Scholtens, B. (2005). Style and performance of Dutch socially responsible investment funds. *The Journal of Investing* 4(1), ss. 63–72.
- Scholtens, B. (2014). Indicators for responsible investing. *Ecological Indicators*, 36, ss. 382–385.
- Schroder, M. (2005). The performance of socially responsible investments: investment funds and indices. *Financial Markets and Portfolio Management*, 18(2), ss. 122–142.
- Scrinis, G. (2015). Big food corporations and the nutritional marketing and regulation of processed foods. *Canada Food Study*, 2(2), ss. 136–145.
- Sethi, P. (2005). Investing in socially responsible companies is a must for public pension funds – Because there is no better alternative. *Journal of Business Ethics*, 56(2), ss. 99–129.
- Shank, T., Manullang, D. & Hill, R. (2005). “Doing well while doing good” Revisited: A study of socially responsible firms’ shortterm versus longterm performance. *Managerial Finance*, 31(8), ss. 33–46.
- Sievänen, R., Rita H, & Scholtens, B. (2013). The drivers of responsible investment: The case of european pension funds. *Journal of Business Ethics*, 117(1), ss. 137–151.
- Solar-Domínguez, AS. & Matallín-Sáez, J. (2016). Socially (ir)responsible investing? The performance of the VICEX Fund from a business cycle perspective. *Finance Research Letters*, 16(February 2016), ss. 190–195.
- Sparkes, R. & Cowton, C. (2004). The maturing of socially responsible investment: A review of the developing link with corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 52(1), ss. 45–57.
- Teti, E., Acqua, A., Etro, L. & Andreoletti, L. (2015). Corporate social performance and portfolio management. *Journal of Management Development*, 34(9), ss. 1144 – 1160.
- Triodos Research. (2016). Socially responsible investment report 2016. March 2016.
- Valoral Advisors. 2018 Global food & agriculture investment outlook 2018.

- Haettu sivuilta <http://www.valoral.com/wp-content/uploads/2018-Globa-Food-Agriculture-Investment-Outlook-Valoral-Advisors.pdf> 13.5.2018.
- Wagemans, F. A. J., van Koppen, C. S. A. & Mol, A. P. J. (2018). Engagement on ESG issues by Dutch pension funds: is it reaching its full potential? *Journal of Sustainable Finance & Investment*, 8(4), ss. 301-322.
- Wen, S. H. (2009). Institutional investor activism on socially responsible investment: effects and expectations. *Business Ethics: A European Review*, 18(3), ss. 308-333.
- Wiese, A. & Toporowski, W. (2013). CSR failures in food supply chains – an agency perspective. *British Food Journal*, 115(1), ss. 92-107.
- World Bank. (2018). World development indicators: Structure of output. Haettu sivuilta <http://wdi.worldbank.org/table/4.2> 14.8.2018
- ETM, MMM Viivi Wanhalinna työskentelee tohtorikoulutettavana Helsingin yliopistossa ja elintarvikealan asiantuntijana Atao Oy:ssä. Sähköposti: viivi.wanhalinna@helsinki.fi
 - MMT, Riikka Sievänen on postdoc-tutkija Helsingin yliopistossa ja vastuullisen sijoittamisen asiantuntija KPMG:llä. Sähköposti: riikka.sievanen@helsinki.fi
 - MMT Qiuzhen Chen työskentelee post-doc tutkijana Helsingin yliopistossa. Sähköposti: chen.quizhen@helsinki.fi
 - Dosentti Janne Nikkinen on vastuullinen tutkija ja yliopistotutkija Helsingin yliopistossa. Sähköposti: janne.nikkinen@helsinki.fi
 - Professori John Sumelius toimii maatalousekonomian professorina Helsingin yliopistossa. Sähköposti: john.sumelius@helsinki.fi

■ Artikkelit

Miten moraalisia päätöksiä legitimoidaan?

Suomalaisten johtajien argumentointitavat irtisanomistilanteessa



ANNI PAAVILAINEN & JOHANNA KUJALA

■ Tiivistelmä

Johtajien moraalista päätöksentekoa on tutkittu paljon, mutta laadulliselle yksittäisiä tilanteita koskevalle tutkimukselle on tarvetta. Yritysvastuun kasvava merkitys asettaa yhä tiukempia odotuksia yritysten toiminnalle, joten päätöksentekotilanteiden ymmärtäminen eri näkökulmista on myös liiketoiminnan kannalta merkityksellistä. Tässä tutkimuksessa analysoidaan suomalaisten johtajien moraalista päätöksentekoa ja erityisesti päätösten legitimaatiota. Tutkimus rajautuu päätöksentekoon työntekijän irtisanomistilanteessa. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys pohjautuu Treviñon ym. (2014) kuvaamiin legitimaation neljään ulottuvuuteen: kognitiivinen, välineellinen, relationaalinen ja moraalinen legitimaatio. Tutkimusaineisto on kerätty vuosina 2004 ja 2014 suomalaisille yli 100 henkeä työllistävien yritysten toimitusjohtajille kohdistetulla kyselyllä. Kyselyssä esitettiin johtajille kuvaus irtisanomistilanteesta sekä kysyttiin, miten he itse olisivat tilanteessa toimineet. Aineisto analysoitiin laadullisella sisällönanalyysillä. Molempien vuosien aineistossa useampi johtaja olisi ennemmin irtisanonut työntekijän, kuin jättänyt hänet irtisanomatta. Tutkimustuloksista huomataan, että suomalaiset johtajat näkevät usein yrityksen edun työntekijän etua tärkeämpänä kuin työntekijän edun. Lisäksi legitimaation kaikkia eri ulottuvuuksia käytettiin haettaessa legitimaatiota sekä irtisanomisille että irtisanomatta jättämisille. Eri sidosryhmiltä legitimaatiota haetaan eri argumentein. Tutkimus kontribuoi aikaisempaan moraalisen päätöksenteon tutkimukseen tuoden lisää laadullista ymmärrystä aiheesta, avaten yritysjohtajien näkökulmaa sekä tarkastelemalla päätöksentekoa legitimaatioteorian avulla.

Avainsanat: Moraali, etiikka, päätöksenteko, argumentointi, irtisanomiset, suomalaiset johtajat

Johdanto

Yritysvastuun merkitys liiketoiminnassa on kasvanut viime aikoina huomattavasti. Johtajien eettiset väärinkäytökset nousevat aika ajoin otsikoihin, ja yrityksissä on huomattu niistä koituvat suuret kustannukset (Crane & Matten, 2010, 184). Myös taloudelliset vaikeudet asettavat yritysten johtajat haastavaan asemaan päätöksenteossa. Yhtäältä heiltä odotetaan yritystoiminnan jatkuvuuden turvaamista, toisaalta taas työntekijöiden huomioimista. Yritysvastuu käsittää siis laajan kirjon päätöksenteossa huomioitavia seikkoja, jotka voivat olla myös ristiriidassa keskenään. Yritysvastuun laiminlyöminen tulee kalliiksi, mikä onkin herättänyt tarpeen löytää sekä teoreettisia että käytännön tapoja johtaa yritysten toimintaa vastuullisesti (Crane & Matten, 2010, 184).

Moraalilla on suuri rooli ihmisen elämässä, niin arjessa kuin liiketoiminnassakin, eikä yritysjohtajien päätöksenteko voi olla irrallaan moraalista arvioinnista. Eettistä päätöksentekoa on tutkittu paljon (mm. Lehnert ym., 2016, Thiel ym., 2012, Yu, 2015) ja näin on löydetty konkreettisia keinoja edistää yritysvastuun toteutumista (mm. Hoffman, 2008). Erityisen haastavaa vastuullisuus on taloudellisesti vaikeina aikoina, kun yrityksillä on taloudellisia paineita tehdä muutoksia organisaatorakenteessa ja irtisanoa työntekijöitä, mutta samaan aikaan niiden tulisi pystyä toimimaan vastuullisesti. Laadullisella tutkimuksella voidaan lisätä ymmärrystä johtajien moraalista päätöksenteosta organisaatiomuutoksissa ja niistä johtuvissa irtisanomistilanteissa sekä nostaa esiin eri näkökulmia tilanteen tarkastelua varten.

Tämä tutkimus kysyy: ”Miten suomalaiset johtajat legitimoivat moraalisia päätöksistään?” ja tarkastelee suomalaisten johtajien moraalista päätöksentekoa legitimaatioteorian avulla. Aineisto on kerätty kyse-

lyllä, jossa johtajille esitettiin moraalinen dilemma, jossa johtaja joutuu ratkaisemaan eläkeikää lähenevän, pitkäaikaisen työntekijän irtisanomista koskevan tilanteen. Vastaajilta kysyttiin, miten he itse olisivat toimineet vastaavassa tilanteessa. Johtajien vastauksia analysoidaan legitimaatioteorian neljän ulottuvuuden (kognitiivinen, välineellinen, relationaalinen ja moraalinen legitimaatio) kautta (Treviño ym., 2014).

Parnilan (2015) mukaan työnantaja ei voi irtisanoa työntekijää ilman laillista ja painavaa irtisanomisperustetta, ja tällöinkin työntekijälle on annettava mahdollisuus tulla kuulluksi ennen irtisanomista. Jotta työntekijä voidaan irtisanoa, työn vähenemisen tulee olla olennaista ja pysyvää. Työn vähenemiselle ei ole kuitenkaan asetettu mitään lain mukaista rajaa, vaan tilanne on harkittava ottaen koko yrityksen olosuhteet huomioon. Lisäksi työn vähenemistä voi ennakoida, eli sen ei ole täytynyt tapahtua vielä ennen irtisanomisia. (Parnila, 2015.) Nämä seikat vaikuttavat siis johtajien päätöksentekoon, mutta tilanteen tulkitseminen on lopulta melko tapauskohtaista ja johtajan harkinnan varassa. Myös säännösten tulkinta erilaisissa tilanteissa tekee irtisanomisista siis moraalisesti haastavia.

Legitimaatioteoria ja moraalinen päätöksenteko

Johtajien moraalisen päätöksenteon arviointi on haastavaa. Usein päätöksiä arvioidaan etiikan teorioiden näkökulmasta pohtimalla sitä, millaisiin eettisiin periaatteisiin johtajat päätöksensä perustavat (Kujala ym., 2011). Tässä tutkimuksessa valitsimme teoreettiseksi viitekehyykseksi legitimaatioteorian, jota käytimme sekä analysoinnin tukena sekä apuna havainnollistamaan tuloksia. Määrittelemme legitimaation Suchmanin (1995, 574) mukaisesti: ”Legitimaatio on yleinen käsitys

tai oletus siitä, että tietyn henkilön tai tahon toiminta on toivottua, oikeaa tai sopivaa jossain sosiaalisesti rakentuneessa normien, arvojen, uskomusten ja määritelmien järjestelmässä.”

Treviño ym. (2014) tutkivat yritysvastuujohtajien kohtaamia haasteita ja nostivat legitimaatioteorian kirjallisuudesta neljä olennaista ulottuvuutta: kognitiivinen, välineellinen, relationaalinen ja moraalinen legitimaatio. Kognitiivinen legitimaatio perustuu helppotajuisuuteen tai asioiden ottamiseen itsestäänselvyyksinä. Kognitiivinen legitimaatio voi perustua myös siihen, että muita vaihtoehtoja ei välttämättä pidetä edes mahdollisina ja esimerkiksi organisaation toiminta tai jokin auktoriteetti hyväksytään itsestäänselvytenä. (Treviño ym., 2014.) Tällainen legitimaatio on hienovaraista ja vaikeasti saavutettavaa, mutta hyvin vaikuttavaa (Suchman, 1995).

Välineellinen legitimaatio tarkoittaa sitä, että tekojen hyväksyttävyyttä arvioidaan sen pohjalta, mitä hyötyä toiminnasta koituu legitimaation arvioijalle (Treviño ym., 2014). Vaihdannan kautta saavutettu legitimaatio voi perustua paitsi johonkin toimintatapaan (Suchman, 1995) myös henkilön rooliin kuten vastuullisuusjohtajien tapauksessa (Treviño ym., 2014). Välineellinen legitimaatio voi viitata myös Suchmanin (1995) pragmaattiseen legitimaatioon, joka muodostuu vastaanottajien omien intressien pohjalta. Usein siihen liittyy myös suoraa vaihdantaa organisaation ja vastaanottajien välillä, tai epäsuoraa poliittista tai taloudellista vaikuttamista, josta sidosryhmät hyötyvät (Suchman, 1995).

Relationaalinen legitimaatio liittyy henkilön sosiaaliseen identiteettiin esimerkiksi ryhmän jäsenenä. Jonkun toisen osapuolen tekoja pidetään hyväksyttävänä, mikäli arvioija kokee arvostusta tai ryhmään kuulumista tältä taholta (Treviño ym., 2014) ja legitimaatio saavutetaan silloin, kun vastaanottavan tahon sosiaalista identiteet-

tiä sekä itsearvostusta vahvistetaan (Tost, 2011). Tylerin (1997) mukaan ihmiset haluavat arvostaa itseään ja välittävät siitä, miten auktoriteetit heitä kohtelevat. Omaan itsearvostusta rakennetaan toisten kautta, jolloin muiden teoilla on suuri vaikutus henkilön sosiaaliseen identiteettiin. Kanssakäyminen ei ole vain resurssien vaihtoa, vaan myös ihmissuhteet vaikuttavat legitimaation muodostumiseen. Auktoriteetit voidaan hyväksyä ja legitimaatio saavuttaa, mikäli ihmiset kokevat arvostusta kohtelessaan. (Tyler, 1997.)

Moraalinen legitimaatio perustuu siihen, onko teko vallitsevien arvojen ja moraalikäsitysten mukaan oikea tai väärä (Treviño ym., 2014). Vastaanottajien eli legitimaation arvioijien arvojen mukaan legitimaatio saavutetaan, mikäli toiminta tuottaa sosiaalista hyvinvointia (Suchman, 1995). Esimerkiksi johtajan toiminta ei takaa sen arvioijilta legitimaatiota, mikäli tulosta syntyy, mutta moraalisesti tarkasteltuna teot eivät ole hyväksyttäviä (Treviño ym., 2014). Moraalinen legitimaatio takaa yhteistä hyvää ja se perustuu vakaisiin periaatteisiin sekä arvoihin, toisin kuin esimerkiksi yhteisöjen intressit jotka saattavat muuttua ajan myötä (Melé & Armengou, 2016).

Menetelmät ja aineisto

Tutkimusaineisto on kerätty vuosina 2004 ja 2014 suomalaisilta yli 100 henkeä työllistävien yritysten toimitusjohtajilta. Aineisto kerättiin kyselyllä, jonka kohderyhmä oli 928 johtajaa vuonna 2004 ja 545 johtajaa vuonna 2014. Vastauksia saatiin 198 kappaletta vuonna 2004 (21,3 %) ja 85 kappaletta vuonna 2014 (15,9 %). Molempina vuosina lähes kaikki vastaajat olivat miehiä. Johtajista enemmistöllä oli yli 10 vuotta johtamiskokemusta. Suurimmalla osalla ei ollut omistusta yrityksestä, jossa he työskentelivät. Vaikka otos oli erikoinen, vuosien välillä ei vastaajien tausta-

tiedoissa ole juurikaan eroavaisuutta. Tämä mahdollistaa tulosten vertailun eri vuosien välillä.

Kyselylomakkeessa johtajille esitettiin irtisanomistilannetta kuvaava dilemma ja heitä pyydettiin vastaamaan avoimeen kysymykseen siitä, miten he olisivat itse toimineet vastaavassa tilanteessa ja miksi. Kuivattu dilemma oli seuraava:

Taloudellisen tilanteen vuoksi toimitusjohtaja joutuu irtisanomaan yrityksessä pitkään työskennelleen vanhemman työntekijän, jolla on eläkeikään aikaa enää kolme vuotta. Muita helppoja säästökohteita ei ole, joten toimitusjohtaja päättää irtisanoa työntekijän.

Tutkimusmenetelmänä käytettiin laadullista sisällönanalyysia (Hsieh & Shannon, 2005) ja argumentaatioanalyysiä (Rieke ym., 2013). Analyysiprosessi seurasi kaksivaiheisen analyysin ideaa (Gioia ym., 2013). Ensimmäisessä vaiheessa sovellettiin aineistolähtöistä sisällönanalyysiä ja vastaukset luokiteltiin kolmeen ryhmään: kielteisiin, myönteisiin ja epävarmoihin vastauksiin. Toisessa vaiheessa aineistolle esitettiin kysymys: Mitä pidetään legitimiinä ja kuinka legitimaatiota perustellaan vastauksissa? Toisen vaiheen analyysi oli teorialähtöistä ja perustui legitimaation eri ulottuvuuksiin.

Tutkimuksen tulokset

Avoimeen kysymykseen vastanneita oli 136 kappaletta vuonna 2004 ja 62 kappaletta vuonna 2014. Sekä vuonna 2004 että vuonna 2014 hieman yli puolet vastanneista johtajista ilmaisi vastauksessaan, että he olisivat toimineet kuten tilanteen toimitusjohtaja ja tehneet irtisanomispäätöksen. Vuoden 2004 aineistossa 30 % ja vuoden 2014 aineistossa 23 % johtajista sen sijaan ei olisi irtisanonut työntekijää. Epävarmo-

ja vastauksia oli vuoden 2004 aineistossa 19 % ja vuoden 2014 aineistossa 26 % (Taulukko 1).

Taulukko 1. Vastaaajien suhtautuminen esitettyyn moraaliseen dilemmaan

	2004 n	2004 %	2014 n	2014 %
Avoimeen kysymykseen vastanneita	136	100	62	100
Samaa mieltä	70	51	32	52
Eri mieltä	40	30	14	23
Ei osaa sanoa	26	19	16	26

Kognitiivista legitimaatiota ilmeni aineistossa eniten sekä vuonna 2004 (43 %) että 2014 (31 %). Toiseksi yleisin ulottuvuus oli välineellinen legitimaatio, jota käyttivät 21 % ja 27 % vastanneista. Relationaalista legitimaatiota käyttivät 17 % ja 16 % johtajista, ja kaikista vähiten esiintynyt ulottuvuus, moraalista legitimaatiota käyttivät puolestaan 9 % ja 8 % vastanneista. Vaikka aineistojen koko vaihteli vuosien välillä, olivat prosenttijakaumat lähellä toisiaan.

Johtajien vastaukset luokiteltiin seuraavaksi sen mukaan, mitä legitimaation ulottuvuutta ne ilmensivät. Aineistoissa oli joitakin lyhyitä vastauksia, joissa ei otettu kantaa eikä perusteltu tehtyä valintaa siten, että legitimaatiota olisi ollut mahdollista analysoida. Nämä vastaukset jätettiin analyysin ulkopuolelle. Vuonna 2004 analyysin ulkopuolelle jäi 14 vastausta ja vuonna 2014 ulkopuolelle jäi 11. Näin lopullinen analysoitujen vastausten määrä oli 122 vastausta vuonna 2004 ja 51 vastausta vuonna 2014 (Taulukko 2).

Taulukko 2. Legitimaation ulottuvuudet johtajien vastauksissa

	Kognitiivinen legitimaatio	Välineellinen legitimaatio	Relationaalinen legitimaatio	Moraalinen legitimaatio	Yht.
2004 n (%)	58 (43)	29 (21)	23 (17)	12 (9)	122 (100)
2014 n (%)	19 (31)	17 (27)	10 (16)	5 (8)	51 (100)

Kognitiivinen legitimaatio

Kognitiivinen legitimaatio ilmeni aineistossa usein selkeänä, määrätietoisena ratkaisuna: päätöksen legitimoiti se, että se on johtajan mukaan oikea. Taustatietoja ei kaikissa vastauksissa koettu tarpeelliseksi selvittää, vaan tilanteeseen annettiin yksiselitteinen ratkaisu. Aineistosta käy ilmi suoraan ja epäsuorasti, että päätös on johtajille hyvin vaikea. Johtajilla on kuitenkin vastuu päätöksenteosta, joten ratkaisun tekeminen on väistämätöntä. Kognitiivista legitimaatiota käytettiin hieman useammin irtisanomisen hyväksyvässä päätöksissä (29 vastausta v. 2004 ja 13 vastausta v. 2014) kuin siihen kielteisesti suhtautuvissa päätöksissä (25 vastausta v. 2004 ja 6 vastausta v. 2014).

Välineellinen legitimaatio

Välineellistä legitimaatiota ilmeni esimerkiksi yrityksen etua korostavissa vastauksissa. Vastauksissa toistui yritykselle saatavan välineellisen hyödyn korostaminen, mikä legitimoiti päätöksen. Hyöty, jolla päätös legitimoitiin, oli esimerkiksi yrityksen etu tai muiden työpaikkojen säilyminen. Irtisanomisen hyväksyvässä vastauksissa se nähtiin oikeutettuna, mikäli se edistää yrityksen taloudellista jatkuvuutta. Irtisanomista vastustavissa vastauksissa taas ilmaistiin, että työntekijä saa jäädä, mikäli hänestä on yritykselle ”hyötyä”. Tehtävässään toimitusjohtaja on velvollinen ajamaan yrityksen etua eivätkä johtajat sitä kyseenalaista vaan taloudellisen jatkuvuuden varjelemi-

nen on lähes itsestäänselvyys. Yhden henkilön irtisanominen nähtiin usein pienempänä haittana kuin kaikkien työpaikkojen menetys.

Relationaalinen legitimaatio

Relationaalinen legitimaatiota ilmentävissä vastauksissa johtajat katsoivat tilannetta myös työntekijän näkökulmasta, kuuliivat työntekijää ja pyrkivät neuvottelemaan asiasta. Relationaalista legitimaatiota käytettiin enemmän irtisanomisen hyväksyvässä kuin tuomitsevilla vastauksissa. Eläkeputki ja muut suojaverkot mainittiin monessa vastauksessa ja irtisanomista pidettiin oikeutettuna, mikäli työntekijälle ei koidu siitä kohtuuttomia vaikeuksia. Ratkaisuun vaikuttivat esimerkiksi muut mahdolliset säästökohteet, työntekijän kokemus, motivaatio ja ikä (irtisanotaanko nuorempi vai vanhempi). Vuoden 2004 aineistossa eläkeputki nostettiin useammin esille, kun taas vuoden 2014 aineistossa siihen viitattiin vain muutamassa vastauksessa.

Moraalinen legitimaatio

Moraalista legitimaatiota ilmeni molempina vuosina vain yksittäisissä vastauksissa. Näissä päätös legitimoitiin sillä, että se on moraalisesti oikein tehty. Esimerkiksi johtajan velvollisuuksien tai lain noudattaminen on moraalisesti oikein, joten päätös on legitiimi. Normatiivisen etiikan teorioiden mukaan tilannetta voidaan toki tulkita hyvin eri tavoin, joten moraalinen legitimaatio ei ole yksiselitteistä. Monessa vastauk-

sessä kaivattiin tilanteesta lisätietoa, jotta jonkinlainen ratkaisu olisi ylipäättään voitu antaa. Tämä saattaa viitata siihen, että päätös on johtajille haastava ja että he pyrkivät rationaalisia perusteita etsimällä etäännyttämään päätöksen moraalista ulottuvuudesta. On huolestuttavaa, jos johtajat ajattelevat, että heidän asemansa ei jätä heille liikkumavaraa vaan kaventaa heidän mahdollisuuksiaan käyttää moraalista harkintaa.

Johtopäätökset

Irtisanomista ja irtisanomatta jättämistä legitimoidaan samojen ulottuvuuksien kautta

Sekä irtisanomiseen myönteisesti suhtautuvissa että sitä vastustavissa vastauksissa käytettiin kaikkia eri legitimaation muotoja. Kognitiivinen legitimaatio on yleisimmin käytetty, vaikka se on Suchmanin (1995) mukaan vaikein saavuttaa. Tähän voi olla syytä kiinnittää huomiota päätöksenteossa yrityksissä ja varmistaa, että legitimaatio todella saavutetaan. Legitimaatiota voi olla hyvä hakea tietoisesti useammilta sidosryhmiltä. Tällä voidaan varmistaa, että sekä omistajat että työntekijät ja muut sidosryhmät hyväksyvät tehdyt päätökset.

Välineellistä legitimaatiota haettiin esimerkiksi vetoamalla yrityksen etuun. Työntekijän jääminen nähtiin yritykselle hyödyllisenä, mikäli työntekijä oli arvokas. Samaan aikaan työntekijän irtisanominen nähtiin yritykselle hyödyllisenä, mikäli siitä saadaan säästöjä. Yrityksen taloudellinen tilanne voi sanella, jääkö työntekijä vai ei. Relationaalisessa legitimaatiossa tämä näkyi siten, että työntekijän motivaatio tai neuvottelu hänen kanssaan tuovat ratkaisun suuntaan tai toiseen. Myös kognitiivista ulottuvuutta käytettiin sekä kielteisissä että myönteisissä päätöksissä. Legitimaatio ei siis sinällään kerro ratkaisun lopputulosta, vaan vain sen miten tehdyille ratkaisuille haetaan oikeutusta.

Yrityksen etu nähdään yleisesti ”pehmeitä arvoja” tärkeämpänä

Liike-elämässä ja johtamisessa puhutaan ns. pehmeistä arvoista, jotka liitetään esimerkiksi tunteiden huomioimiseen johtamisessa tai työntekijöistä huolehtimiseen. Johtamisessa ei ole perinteisesti arvostettu ns. pehmeitä arvoja ja tunteiden huomioimista, joten johtajan ei välttämättä ole mielekästä mainita näitä seikkoja perustellessaan päätöksentekoa. Irtisanomisesta poikkeavat ratkaisut nähdään ”pehmeämpinä”. Irtisanomatta jättäminen voi vaatia enemmän perusteluja kuin irtisanominen, sillä yrityksen etu edustaa tässä ”kovia arvoja” ja työntekijästä huolehtiminen ”pehmeitä arvoja”.

Irtisanomispäätös ei ole johtajille mieleinen, joten sen moraalinen arviointi saatetaan ulkoistaa muille

Useissa vastauksissa johtajat vetosivat asemansa tuomiin velvollisuuksiin, jotka heidän tulee täyttää. Näin irtisanomiseen saatettiin päätyä, koska tässä tilanteessa se on yksinkertaisesti toimitusjohtajan tehtävä. Pelkkä velvollisuuden noudattaminen ilman vaihtoehtojen punnitsemista voi kuitenkin olla liian yksinkertaistettu tapa ratkaista moraalisesti haastava tilanne. Johtajat saattavat ulkoistaa moraalisen arvioinnin muille, kuten yrityksen hallitukselle, jolta vastuuasema ja velvollisuudet on saatettu. Näin johtaja vapautuu itse moraalisen dilemman arvioimisesta ja ongelma siirtyy muille.

Johtajat hakevat legitimaatiota eri sidosryhmiltä eri tavoin

Tutkimuksen tuloksista huomataan, että eri vastauksissa perusteltiin päätöstä hyvin eri näkökulmista. Osan mielestä vaihtoehtoja irtisanomiselle löytyi, osa taas oli ehdoton sen suhteen, ettei niitä ole. Joissain vastauksissa työntekijän etu oli tärkeä, toisissa taas yrityksen. Näistä eroavaisuuksis-



Päätöksentekotilanteen tarkastelu eri ulottuvuuksien kautta voi auttaa johtajia punnitsemaan moraalisia päätöksiä eri kantilta kuin yleensä.

ta huomataan, että johtajat argumentoivat moraalisia päätöksiä eri tavoin eri sidosryhmille. Osakkeenomistajille perusteluksi voi riittää yhtiön taloudellinen etu, sillä se on todennäköisesti heille kiinnostavinta. Sen sijaan työntekijöille sidosryhmänä tärkeintä on yrityksen tarjoama työpaikka ja toimeentulo. Tällöin työntekijöille irtisanominen legitimoidaan siten, että esimerkiksi muut saavat säilyttää työpaikkansa, tai yksilölle ei koidu irtisanomisesta suuria ongelmia.

Kuten Suchman (1995, 578) kuvasi, pragmaattiseen eli välineelliseen legitimaatioon liittyy vaihdantaa organisaation ja vastaanottajien välillä. Johtajat hakivat irtisanomispäätöksille legitimaatiota siitä, että yritystoiminta saa jatkaa ja voidaan tuottaa voittoa sekä turvata muiden työpaikat. Näin he perustelevat esimerkiksi yrityksen omistajille irtisanomisen, ja saavat vastineeksi legitimaation päätökselle.

Osakkeenomistajat nähdään yritysmaailmassa usein merkittävimpänä sidosryhmänä, ja ne vaikuttavat myös yrityksen hallituksen kautta johtokunnan valintaan. Toimitusjohtaja saattaa siis ratkaisuja tehdessään myös ”suojella omaa nahkaansa” eli tehdä ratkaisuja, jotka miellyttävät johtoryhmää. Tällöin toimitusjohtaja ei teoil-

laan vaaranna omaa työpaikkaansa. Tämän takia johtajat saattavat kokea välineellisen legitimaation riittäväksi. Tällainen perustelu ei kuitenkaan huomioi esimerkiksi irtisanottua henkilöä tai muita sidosryhmiä.

Relationaalista legitimaatiota haetaan todennäköisesti enemmän työntekijöiltä kuin esimerkiksi yrityksen omistajilta. Työntekijöiden huomioiminen ja kuuleminen tekevät päätöksestä legitimiin työntekijöiden keskuudessa. Sen sijaan muilta sidosryhmiltä legitimaatiota ei välttämättä saada, sillä osakkeenomistajien intressit voivat olla täysin päinvastaisia. Myös relationaalisesti legitimoitu työntekijän siirtäminen eläkeputkeen voi olla työntekijän kannalta legitimi, mutta maksajan eli yhteiskunnan kannalta ei.

Legitimaatio voi olla irrallaan päätöksenteon perusteista

Moraalista legitimaatiota esiintyi aineistoissa vähiten. Se ei silti tarkoita, ettei moraalilla vaikuttaisi päätöksentekoon. Päätökset voidaan tehdä esimerkiksi moraalisiin perustein, mutta legitimaatio haetaan toista kautta. Majonen (1989) mukaan legitimaatio saatetaan hakea vasta päätöksenteon jälkeen, jolloin legitimaatio on irrallaan päätöksenteosta.

Mikäli johtajan mukaan on väärin irtisanoa työntekijä, hän saattaa jättää työntekijän irtisanomatta. Legitimaatio kuitenkin haetaan vetoamalla esimerkiksi muihin parempiin säästökohteisiin tai yritykselle työntekijästä koituvaan hyötyyn. On siis mahdollista, että legitimaatio on päätöksentekoprosessista irrallinen osa, joka liimataan päälle jälkikäteen. Johtaja saattaa perustella päätöksen itselleen eri tavalla, ja muotoilla argumentaation sidosryhmiä varten toisin. Teot ja puheet voivat olla siis ristiriidassa, ja yritysmaailmassa onkin tullut yleiseksi esittää toiminnan olevan eettisempää kuin se todellisuudessa on. Tätä ilmiötä kutsutaan viherpesuksi. Mikä-

li päätökselle ei muuten saataisi legitimaatiota alkuperäisillä perusteilla, se saatetaan ”viherpestä” näyttämään oikealta.

Päätöksentekotilanteen tarkastelu eri ulottuvuuksien kautta voi auttaa johtajia punnitsemaan moraalisia päätöksiä eri kantilta kuin yleensä. Legitimaation jäsentäminen voi myös helpottaa hahmotamaan, minkä ulottuvuuden kautta johtaja yleensä perustelee päätöksiansä oikeiksi. Tällöin johtajan voi olla helpompaa muuttaa toimintaansa yritys vastuuta tukevaan suuntaan. Esimerkiksi välineellistä legitimaatiota usein soveltava johtaja voisi tarkastella asiaa moraalisen legitimaation kautta ja miettiä, päättyisikö silti samaan ratkaisuun. Päätöstä voi tarkastella eri legitimaation ulottuvuuksien sekä sidosryhmien kautta: miten sama ratkaisu perustellaan sidosryhmille, joilla on vastakkaiset intressit. Tutkimustulokset voivat auttaa pohtimaan esimerkiksi, onko ratkaisu lopulta oikea, mikäli sitä ei voida uskottavasti perustella usealle sidosryhmälle. Samalla voi olla aihetta tarkastella yritysten toimintaperiaatteita ja arvoja, jotta johtajat saisivat tarvittaessa lisää liikkumavaraa moraalisia päätöksiä tehdessään.

Tutkimuksen teoreettinen ja käytännön kontribuutio

Tämä tutkimus tuottaa uutta tietoa aikaisempaan tutkimukseen kolmella tavalla. Ensinnäkin, vaikka organisaatioiden kustomamisen vaikutuksia on tutkittu paljon (mm. De Meuse & Dai, 2013; McDevitt ym., 2013; McKinley ym., 2000), eettisen päätöksenteon tutkiminen yksittäisessä tilanteessa on jäänyt vähemmälle huomiolle. Tarkastelemalla yksittäistä päätöstilannetta ja johtajien päätösten perusteluita yksityiskohtaisesti tutkimuksemme tuottaa arvokasta tietoa johdon päätöksenteon tueksi.

Toiseksi, tutkimuksemme lisää ymmärrystä yritysjohtajien päätöksenteostaan käyttämästä legitimaatiosta. Treviño

kumppaneineen (2014) on ehdottanut, että legitimaatioteoriaa tulisi tutkia erilaisen organisatoristen roolien näkökulmasta. Treviño et al. (2014) sovelsivat legitimaatioteoriaa vastuullisuusjohtajiin, kun taas tämä tutkimus on rajattu yritysjohtajiin. Eri kohderyhmän tutkiminen lisää kaivattua ymmärrystä legitimaatiosta nimenomaan yritysjohtajan roolissa sekä päätöksenteossa. Lisäksi tutkimuksemme testaa legitimaatioteorian soveltumista irtisanomistilanteiden analyysiin.

Kolmas kontribuutio liittyy valitsemaamme tutkimusmenetelmään. Etiikan tutkimukseen on kaivattu lisää kvalitatiivista tutkimusta eri konteksteissa (Lehnert ym. 2016). Käyttämällä laadullista aineistoa ja analyysiä olemme tarkastelleet päätöksentekoa eri näkökulmista legitimaatioteoriaa soveltaen. Sen lisäksi, että näin saatava yksityiskohtaisempi tieto on arvokasta itsessään, se voi myös auttaa kohdentamaan jatkotutkimusta oikeaan suuntaan.

Tutkimuksen arviointi ja jatkotutkimusehdotukset

Tutkimusaineisto kerättiin vuosina 2004 ja 2014 osana laajempaa, suomalaisille yli 100 henkeä työllistävien yritysten toimitusjohtajille kohdistettua kyselyä (Kujala ym., 2011; Kujala ym., 2018). Tässä artikkelissa on keskitytty analysoimaan vain irtisanomistilanteeseen liittyvää moraalista haastetta, mikä saattaa kaventaa kuvaa johtajien moraalista päätöksenteosta. Aineiston keruu osana laajempaa tutkimusta on myös saattanut vaikuttaa johtajien vastausinnostukseen ja saatujen vastausten laatuun.

Kyselyllä kerätty tieto ei tietenkään ole yhtä luotettavaa, kuin jos aineisto olisi kerätty oikeassa päätöksentekotilanteessa tai haastattelututkimuksella. Haastatteluilla olisi myös voinut saada selville päätöksen taustalla vaikuttaneita syitä, sillä nyt esitetyt perustelut olivat melko lyhyitä. Esimerkiksi kognitiivinen legitimaatio pitää

todennäköisesti sisällään paljon perusteluita ja näkökulmia, joita olisi syytä tutkia lisää. Lyhyet vastaukset jäivät kaipaamaan johtajien perusteluiden syvällisempää taustoitusta.

Kyselytutkimus lähetettiin kaikille yli 100 työntekijän teollisuusyritysten toimitusjohtajille Suomessa vuosina 2004 (928 johtajaa) ja 2014 (545 johtajaa). Vastausprosentit (21,3 vuonna 2004 ja 15,9 % vuonna 2014) ovat tyyppillisiä ylimmälle johdolle tehdyissä kyselytutkimuksissa. Aineiston vastaajaprofiili kuvaa hyvin perusjoukkoa eikä vastaajien taustatiedoissa ole juurikaan eroavaisuutta eri vuosien välillä. Tämä mahdollistaa tulosten vertailun eri vuosien välillä ja tulosten ainakin jonkinasteisen yleistämisen kuvaamaan suomalaisten teollisuusyritysten toimitusjohtajien päätöksentekoa.

Tutkimuksen tulokset antavat selviä viitteitä siitä, että moraalinen päätöksenteko on johtajille haastavaa ja että he pyrkivät rationaalisia perusteita etsimällä etäännyttämään päätösten moraalista ulottuvuudesta. Jatkotutkimuksissa olisi syytä paneutua tarkemmin siihen, miksi johtajat tuntuivat ajattelevan, että heidän asemansa ei jätä heille liikkumavaraa vaan pikemminkin kaventaa heidän mahdollisuuksiaan käyttää moraalista harkintaa.

Lähteet

Crane, A. & Matten, D. (2010). *Business Ethics: Managing Corporate Citizenship and Sustainability in the Age of Globalization* (3. painos). Oxford: Oxford University Press.

Deephouse, D. L. & Suchman, M. C. (2008). Legitimacy in organizational institutionalism. Teoksessa Greenwood, R. (toim.). *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism*. London: Thousand Oaks, California: Sage. 49–77.

De Meuse, K. P. & Dai, G. (2013). Organizational downsizing: Its effect on financial performance over time. *Journal of Managerial Issues*, 25(4), 324–344.

Gioia, D. A., Corley, K. G. & Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15–31.

Hoffman, W. M., Neill, J. D. & Stovall, O. S. (2008). An investigation of ethics officer independence. *Journal of Business Ethics*, 78(1–2), 87–95.

Hsieh, H. F. & Shannon, S. E. (2005). Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative Health Research*, 15(9), 1277–1288.

Joki, K. (2016). *Kulttuuriset erot moraalissa päätöksenteossa: vertaileva tutkimus suomalaisten ja italialaisten yritysjohdajien moraalista arvioinneista*. Tampereen yliopisto. Johtamiskorkeakoulu. Pro gradu -tutkielma.

Kujala, J. (2001). A multidimensional approach to Finnish managers' moral decision-making. *Journal of Business Ethics*, 34(3/4), 231–254.

Kujala, J., Lämsä, A.-M. & Penttilä, K. (2011). Managers' moral decision-making patterns over time: A multidimensional approach. *Journal of Business Ethics*, 100(2), 191–207.

Kujala, J., Lämsä, A.-M. & Riivari, E. (2017). CSR as company stakeholder responsibility: Empirical evidence of top managers' attitudinal change. *Baltic Journal of Management*, 12(2), 114–138.

Kujala, J., Battista, V., Lucianetti, L. & Paavilainen, A. (2018). Legitimizing managerial moral decisions: A Comparison between the Finnish and the Italian cases. In Dey, A. K. & Thatchenkery, T. (eds.) *Advances in Social Change, Leadership & Organizational Decision Making*. New Delhi: Bloomsbury, 265–283.

- Lehnert, K., Craft, J., Singh, N. & Park, Y-H. (2016). The human experience of ethics. A review of a decade of qualitative ethical decision-making research. *Business Ethics: A European Review*, 25(4), 498–537.
- Majone, G. (1989). *Evidence, Argument, and Persuasion in the Policy Process*. Lontoo: Yale University Press.
- McDevitt, R., Giapponi, C. & Houston, D. M. (2013). Organizational downsizing during an economic crisis: Survivors' and victims' perspectives. *Organisation Management Journal*, 10(4), 227–239.
- McKinley, W., Zhao, J. & Rust, K. G. (2000). A sociocognitive interpretation of organizational downsizing. *The Academy of Management Review*, 25(1), 227–243.
- Melé, D. & Armengou, J. (2016). Moral legitimacy in controversial projects and its relationship with social license to operate: A case study. *Journal of Business Ethics*, 136(4), 729–742.
- Parnila, K. (2015). Työsuhteen päättäminen käytännönläheisesti. Helsinki. Kauppakamari. Luettu 30.11.2016. <http://kauppakamaritieto.fi/fi/s/ak/kirjat/tyosuhteen-paattaminen-kaytanonlaheisesti-2015/>
- Patriotta, G., Gond, J. & Schultz, F. (2011). Maintaining legitimacy: Controversies, orders of worth, and public justifications. *Journal of Management Studies*, 48(8), 1804–1836.
- Rieke, R. D., Sillars, M. O. & Peterson, T. R. (2013). *Argumentation and Critical Decision Making*. Boston: Pearson Education.
- Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *The Academy of Management Review*, 20(3), 571–610.
- Thiel, C. E., Bagdasarov, Z., Harkrider, L., Johnson, J. F. & Mumford, M. D. (2012). Leader ethical decision-making in organizations: Strategies for sensemaking. *Journal of Business Ethics*, 107(1), 49–64.
- Tost, L. P. (2011). An integrative model of legitimacy judgments. *Academy of Management Review*, 36(4), 686–710.
- Treviño, L. K., den Nieuwenboer, N. A., Kreiner, G. E. & Bishop, D. G. (2014). Legitimizing the legitimate: A grounded theory study of legitimacy work among ethics and compliance officers. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 123(2), 186–205.
- Tyler, T. R. (1997). The psychology of legitimacy: A relational perspective on voluntary deference to authorities. *Personality and Social Psychology Review*, 1(4), 323–345.
- Yu, Y. (2015). Comparative analysis of Jones' and Kelley's ethical decision-making models. *Journal of Business Ethics*, 130(3), 573–583.
- KTK Anni Paavilainen opiskelee yrityksen johtamista ja vastuullista liiketoimintaa Tampereen yliopistossa. Sähköposti anni.paavilainen@tuni.fi
- KTT Johanna Kujala on yrityksen johtamisen professori ja tutkimuksesta vastaava varadekaani Tampereen yliopistossa johtamisen ja talouden tiedekunnassa. Sähköposti johanna.kujala@tuni.fi

Kirja-arvostelu

Pois tuhoavan johtamisen tieltä



TUOMO TAKALA



Tarja Turtio. 2018.
Paha johtaminen.
Kauppakamari. 169 s.

Hyvästä ja tehokkaasta johtamisesta on kirjoitettu lukuisia tietokirjoja ja käytännön oppaita. Sen sijaan ”huono johtaminen” tai ”paha johtaminen” ovat jääneet vähemmistöön johtamiskirjojen teemojen osalta, vaikkakin parin viime vuoden aikana tilanne on parantunut. Psykologi Tarja Turtio on kirjoittanut teoksen ”Paha johtaminen”. Siinä hän kuvaa tilannetta, jossa johtajan, johdettavien ja työympäristön välinen yhteistyö ei toimi terveellä tavalla. Hän on tarttunut ajankohtaiseen aiheeseen, sillä saamme jatkuvasti viestejä huonosta johtamisesta yrityselämässä. Nokiasta on kirjoitettu kirjoja, jotka kyseenalaistavat siellä vallinneet johtamisen tavat.

Turtion kirja koostuu seitsemästä aluvusta, joissa käsitellään pahan johtamisen syntymekanismeja, vastuun ottamista

ja välttelyä, johtajuuden pimeää puolta ja pahan johtamisen vastalääkkeitä. Paha ja huono ovat eettisiä termejä. Tälle alueelle ei kirjassa mennä; käsitteet paha ja huono eivät saa osakseen kovinkaan syvällistä analyysia. Osat nivoutuvat toisiinsa loogisesti ja lukijaa koukuttavalla tavalla. Etenkin pahan johtajuuden syntymekanismit on kuvattu mielenkiintoisesti. Teosta elävöittävä useat asiakastarinat, jotka käsittelevät pahaa johtamista käytännössä.

Hyvää kirjassa on mielenkiintoinen aihepiiri ja asian selvä uutuusarvo. Loppuosassa on esitetty, miten pahaa johtamisesta voitaisiin ehkäistä. Tämä on suurelta osin toimiva osio, toisaalta annetut neuvot ja ohjeet ovat melko lailla samankaltaisia kuin muissakin johtamisoppaissa. Teoksessa on viiteapparaatti, joka on hieman huolimattomasti laadittu. Tekstin sisäiset viitteet olisi voinut laittaa tarkemmin esiin.

Turtion kirja on helppolukuinen ja siitä voi suositella kaikille pahasta ja hyvästä johtamisesta kiinnostuneille.

• Tuomo Takala on johtamisen professori Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulussa.
 Sähköposti. tuomo.a.takala@jyu.fi

Kirjaesittely

Suomalaisen yritysvastuun kehitys ja tulevaisuus

LAURA OLKKONEN & ANNE QUARSHIE

Laura Olkkonen & Anne Quarshie. 2019. Corporate social responsibility in Finland: Origins, characteristics and trends. Plgrave Macmillan.

Mistä suomalainen yritysvastuu on saanut alkunsa? Minkälaiset ovat nykyiset yritysvastuun raamit suomalaisille yrityksille? Entä miltä suomalainen yritysvastuu näyttää laajemmasta – pohjoismaisesta, eurooppalaisesta ja globaalista näkökulmasta? Mitkä ovat suomalaisen yritysvastuuseen eniten vaikuttavat trendit ja sen suurimmat haasteet?

Kesällä 2019 julkaistava kirjamme ”Corporate social responsibility in Finland: Origins, characteristics and trends” käsittelee yritysvastuuta Suomessa kolmesta näkökulmasta: historiallisesta näkökulmasta esitellen yritysvastuun juuria teollistumisen alkuvaiheilta, yhteiskunnallisesta ja kulttuurisesta näkökulmasta esitellen yritysvastuun suomalaisia instituutioita taustoja, sekä ajankohtaisten trendien ja haasteiden näkökulmasta. Lisäksi kirjaa varten haastatellut yritysvastuun asiantuntijat avaavat omin sanoin ja case-



Laura Olkkonen

esimerkein suomalaisyritysten vastuullisuutta käytännössä.

Kirja on hyödyksi yliopistojen ja korkeakoulujen tutkijoille ja opettajille, jotka opettavat yritysvastuuaiheisia kursseja tai tekevät tutkimusta yritysvastuusta Suomen kontekstissa tai sen kulttuurisista piirteistä. Kurssisisältöjen lisäksi kirja hyödyttää opiskelijoita yritysvastuuseen liittyvissä opinnäytteissä. Myös yritysvastuun ammattilaiset, jotka haluavat ymmärtää suomalaista yritysvastuuta tai yritysvastuun kulttuurista vaihtelua, löytävät kirjasta kiinnostavaa analyysia ja ajankohtaisia esimerkkejä. Kirja palvelee lisäksi yritysvastuun lainsäädäntöä ja ohjeistuksia linjaavia julkishallintoa ja päättäjiä, sekä kansalaisjärjestöjä, jotka toimivat yritysvastuun parissa.

Kirjamme toimii tiiviinä englanninkielisenä perusteoksena ja johdatuksena suomalaiseen yritysvastuuseen, ja tekee samalla tunnetuksi suomalaista yritysvastuuta ja sen käytäntöä myös kansainväliselle yleisölle. Kirja ilmestyy painettuna ja sähköisenä versiona. Toivomme kirjan tavoittavan laajan suomalaisesta yritysvastuusta kiinnostuneen lukijakunnan.

• Kirjan ovat kirjoittaneet
LUT-yliopiston tutkijatohtorit
Laura Olkkonen ja Anne Quarshie.
Kirjoittajien yhteystiedot:
laura.olkkonen@lut.fi, anne.quarshie@lut.fi

 Väitösuutisia

Kansainvälinen hankinta-alan väitöskirjapalkinto vastuullisuustutkimukselle

Lappeenrannan teknillisessä yliopistossa (Lappeenranta University of Technology, LUT) tutkijatohtorina työskentelevä Anne Quarshie on voittanut kansainvälisen hankinta-alan väitöskirjakilpailun. IPSERA Doctoral Dissertation Award 2017 -palkinto myönnettiin parhaasta vuonna 2017 ilmestyneestä hankintaan liittyvästä väitöskirjasta.

Palkintolautakunta piti Quarshien vastuullisuuteen ja kestävään kehitykseen keskittyvää väitöskirjaa erityisen laadukkaana, vaikuttavana ja relevanttina. Väitöskirja lisää tieteellistä ymmärrystä siitä, miten yritykset voivat organisaatiossaan ja osana laajempia verkostoja ja järjestelmiä saada aikaan merkittäviä muutoksia, jotka edistävät kestävästä kehitystä ja vastuullisuutta. Siihen sisältyy mm. laaja katsaus vastuullisten toimitusketjujen aiempaan

tutkimukseen sekä Yhdysvaltain katastrofiapujärjestelmään liittyvä haastattelututkimus koskien maan itärannikolle vuonna 2012 iskenyttä hurrikaani Sandya. Tutkimus keskittyi erilaisten toimijoiden vuorovaikutuksen seurauksiin.

Väittelijän tiedot

Anne Quarshie, anne.quarshie@lut.fi

Julkaisun tiedot

Quarshie, Anne. 2017. Sustainability and Transformational Change - A Review, Conceptualization, and Empirical Investigation. Aalto University publication series doctoral dissertations, 44/2017. ISBN: 978-952-60-7330-9 (electronic) 978-952-60-7331-6 (printed).

Väitöskirjan tiivistelmän ja osajulkaisut voi ladata osoitteesta: <https://aaltodoc.aalto.fi/handle/123456789/29675>

Järjestöjen ja yritysten välinen yhteiskehittäminen yleistyy

Kehitystaloustieteen maisteri Tytti Nahin väitöskirja ”Yritysten ja kansalaisjärjestöjen vuorovaikutus köyhyyden vähentämiseksi: Osallistavan liiketoiminnan yhteiskehittäminen” tarkastettiin Aalto-yliopiston kaupakorkeakoulussa 29. kesäkuuta 2018. Nahin väitöstutkimus osoittaa, että kansalaisjärjestöillä on paljon annettavaa kehityksimaissa toimiville yrityksille. Yhteiskehittämistä kuitenkin rajoittavat epäsuhtainen valta-asetelma ja erilaiset päämäärät.

Tytti Nahi seurasi kahden ja puolen vuoden ajan seitsemää yritys-kansalaisjärjestökumppanuutta Intiassa ja Sri Lankassa. Maailma on vauraampi kuin koskaan, mutta joka yhdeksäs ihminen on edelleen aliravittu. Köyhyyden kitkeminen vaatii selvästi uusia ratkaisuja sekä liike-elämän, kansalaisyhteiskunnan ja julkisten toimijoiden välistä vuorovaikutusta. Osallistavan liiketoiminnan yhteiskehittäminen (engl. co-creation) on yksi uusista lähestymistavoista, joka herättää toivoa sekä kehitystoimijoiden että yritysten keskuudessa. Ajatuksena on, että yritykset, köyhät yhteisöt, kansalaisjärjestöt ja muut

kumppanit voivat kehittää yhdessä voittoja tuottavia ja köyhyyttä vähentäviä ratkaisuja, joita yksikään toimija ei pystyisi keksimään tai toteuttamaan yksin.

– Väitöstutkimukseni osoittaa, että yritysten ja kansalaisjärjestöjen yhteiskehittämiseksi asetetaan yleisesti liiallisia odotuksia bisnes- ja kehitystavoitteiden yhdistäjänä. Yhteiskehittämistä rajoittavat valtasuhteiden eriarvoisuus, sektori- ja kulttuurierot, paradoksaaliset rooliodotukset, osaamisen rajat ja rajallinen luottamus, Nahi toteaa.

Nahi seurasi kahden ja puolen vuoden ajan seitsemää yritys-kansalaisjärjestökumppanuutta, joiden tavoitteena oli osallistavan liiketoiminnan yhteiskehittäminen Intian tai Sri Lankan slummeissa ja kylissä.

– Yksi kumppani maksaa toisen palveluista, yhtä kiinnostavat ensisijaisesti uudet markkinat ja toista suorat hyödyt köyhimmille ihmisille, yksi on insinööri ja toinen antropologi – silloin yhteiskehittämisessä syntyy usein väärinkäsityksiä, joiden selvittäminen vaatisi hyvin pitkäjänteistä sitoutumista, Nahi tiivistää.

Osaamisen jakaminen edellyttää resursseja

– Kansalaisjärjestöt voivat usein tuoda köyhillä alueilla tapahtuvaan liiketoimintaan arvokasta asiantuntemusta, yhteisökontakteja, verkostoja ja legitimitettä, edistäen sekä kaupallisia että yhteiskunnallisia tavoitteita. Näiden resurssien välittäminen vaatii kuitenkin paljon työtä. Löyhempi yhteistyö ja kriittinen sparraus



Köyhyyden
kitkeminen vaatii
selvästi uusia
ratkaisuja.

pysyvätkin tärkeämpänä monelle yritykselle ja kansalaisjärjestölle myös tulevaisuudessa, Nahi sanoo.

Nahin mukaan julkinen rahoitus osallistavan liiketoiminnan kehittämiseen vaikuttaa riittävältä. Tukia kannattaisi kuitenkin uudistaa niin, että kansalaisjärjestöistä tulisi yritysten kanssa yhtä keskeisiä tuensajia.

Väittelijän tiedot

Tytti Nahi, tytti.nahi@iki.fi

Julkaisun tiedot

Nahi, Tytti. 2018. Company-NGO interaction for poverty reduction: Co-creation of inclusive business. Aalto University publication series doctoral dissertations (123/2018). ISBN: 978-952-60-8061-1 (electronic), 978-952-60-8060-4 (printed).

Väitöskirja on saatavilla myös sähköisessä Aaltodoc-palvelussa <https://aaltodoc.aalto.fi/handle/123456789/32065>

Ihmisten kritiikki vallitsevaa ruokajärjestelmää kohtaan näkyy lähi- ja luomuruoan suosiona

KTM Galina Kallion organisaatiot ja johtaminen -aineen väitöskirja “Näkyvät kädet – etnografinen tutkimus ruokapiiritoiminnan synnystä uudeksi vaihdannan käytännöksi” tarkastettiin Aalto-yliopiston kauppa- korkeakoulussa 5.10.2018.

Galina Kallion väitöstutkimus osoittaa, miten ihmiset haastavat vallitsevaa ruoantuotantoa ja markkinajärjestelmää hakeutumalla suoraan ruoan alkuperän luokse. Kallio tarkastelee väitöstutkimuksessaan ruokapiiritoimintaa suomalaisen ruoantuotannon vallitsevan järjestelmän haastajana. Kallion laajasta etnografisesta aineistosta vuosilta 2010–2017 selviää, miten ruokapiiritoiminta sai alkunsa ja kehittyi uudeksi vaihdannan muodoksi. Ruokapiireissä kotitaloudet organisoituvat keskenään ja rakentavat itse suorat yhteydet maataloille.

– Ruokapiiritoiminta ei kumpua pelkäs-

tään ruoantuotantoon liittyvistä huolista, vaan taustalla on moninainen joukko tarpeita. Monet ihmiset kaipaavat yhteisöllisempää, oikeudenmukaisempaa ja tasa-arvoisempaa yhteiskuntaa. Lisäksi monikaan ei koe voivansa vaikuttaa arjen asioihin riittävästi kuluttajina ostosten kautta tai kansalaisina äänestämällä, Kallio sanoo.

Kallio selvitti tutkimuksessaan ruokapiirejä uudenlaisena organisoitumisen tapana. Tämän tyyppistä toimintaa on liiketaloustieteiden ja organisaatiotutkimuksen piirissä tutkittu vasta vähän. Aiempi tutkimus on keskittynyt vakiintuneiden organisaatioiden kuten yritysten ja järjestöjen tarkasteluun, vaikka markkinataloutta haastetaan monimuotoisen järjestäytymisen kautta.

– Ruokapiireissä tuotteiden arvonaluonti, tuottajan ja kuluttajan perinteiset roolit sekä vaihdannan rytmi poikkeavat tavanomaisesta. Joukkoistamisen avulla ja uu-

sien vaihdantakäytäntöjen kautta tavoitellaan yhteiskunnan pysyvää muutosta ja kansalaisten vaikutusmahdollisuuksien vahvistamista, Kallio kertoo.

Kallion tutkimuksesta käy ilmi, että ruokapiirin synty heijastelee laajempia huolia nykymuotoisen ruokajärjestelmän kestämyydestä ja epäoikeudenmukaisuudesta.

–Tällä hetkellä vallitseva ruokajärjestelmä tuottaa yli kolmasosan globaaleista kasviuonepäästöistä. Tehomaatalouteen perustuvaan ruoantuotantoon ja globaaleihin jakeluketjuihin liittyy lukemattomia ongelmia, joista kärsivät eläimet, ihmiset sekä maaperä, tiivistää Kallio.

Kotitaloudet muovaavat vaihdon tapoja

Kallion mukaan kasvava ilmiö heijastuu muillakin kulutuksen osa-alueilla. Markkinataloutta haastetaan vertaistalouden, jakamistalouden, yhteisötalouden ja solidaarisuustalouden keinoin. Uusien käytäntöjen synnyttäminen vaatii myös vanhasta pois oppimista ja irti päästämistä.

–Markkinatalouden ja vaihtoehtoisen talouden rytmit ovat hyvin erilaiset. Siirryttäessä pois pitkistä jakeluketjuista kohti suoria vaihdantasuhteita pitää oppia, ettei kaikkia ruoka-aineita ole saatavilla ympä-

rivuotisesti ja -vuorokautisesti, sanoo Kallio ja jatkaa: Kun markkinataloudessa tämä nähdään helposti kuluttajan valinnanvapauden rajoittumisena, ruokapiireissä luonnonmukaisten rytmien noudattamista arvostetaan.

Kallion tutkimus haastaa markkina-käsitteen hallitsevuuden talouskeskusteluissa ja peräänkuuluttaa monimuotoisempaa ja -alaisempaa talouskeskustelua.

–Markkinavaihdanta on vain yhdenlainen tapa organisoida taloutta, mutta meidän pitäisi nähdä taloudellinen toiminta paljon moninaisemmin ja tunnustaa myös vaihtoehtoiset tavat organisoida taloutta, korostaa Kallio.

Väittelijän tiedot

Galina Kallio, galina.kallio@aalto.fi

Julkaisun tiedot

Kallio, Galina. 2018. The visible hands: An ethnographic inquiry into the emergence of food collectives as a social practice for exchange. Aalto University publication series doctoral dissertations (170/2018). ISBN: 978-952-60-8167-7 (electronic). 978-952-60-8167-0 (printed)

Väitöskirja on saatavilla myös sähköisenä Aaltodoc-palvelussa <https://aaltodoc.aalto.fi/handle/123456789/34034>

Urheilijatausta selittää korkeampaa palkkaa

LitM Päivi Aalto-Nevalaisen johtamisen väitöskirjan ”Vertaileva tutkimus nais- ja miesjohtajien uramenestyksestä liikunta-alalla” tarkastustilaisuus oli 18.5.2018 Jyväskylän yliopistossa. Vastaväittäjänä toimi professori Liisa Mäkelä (Vaasan yliopisto) ja

kustoksena professori Anna-Maija Lämsä (Jyväskylän yliopisto).

Edes kovempi työnteko ei auta

Liikuntajohtajiksi palkatut miehet ovat useammin ex-kilpaurheilijoita, naiset korkeammin koulutettuja. Urheilijatausta se-

littää korkeampaa palkkaa, kertoo Päivi Aalto-Nevalaisen väitöstutkimus. Hänen väitöstutkimuksensa osoittaa, että naiset saavat liikuntajohtajina keskimäärin vähemmän palkkaa kuin miehet. Tutkimuksessa selvitettiin liikuntajohtajien palkkoja julkisella ja kolmannella sektorilla. Miesten ja naisten palkkaero oli keskimäärin 11 prosenttia. Palkkaero miesten hyväksi säilyy, vaikka otetaan huomioon esimerkiksi iän, koulutuksen, työtuntien ja alaisen määrän vaikutus. Julkisella sektorilla palkkoissa ei ollut tilastollisesti merkitsevää eroa, kun taas kolmannella sektorilla ero oli 17 prosenttia. Väitöstutkimukseen osallistui 329 liikuntajohtajaa eli yli puolet kaikista Suomen ylimmistä liikuntajohtajista. Väitöstutkimuksen aineisto kerättiin syksyllä 2013 sähköisellä kyselyllä.

Tutkimuksen mukaan suurin osa liikuntajohtajista on aiemmin kilpaurheilullut korkealla tasolla. Kilpaurheilutausta on erityisen vahva miehillä, kun taas naisliikuntajohtajat ovat keskimäärin korkeammin koulutettuja kuin miehet. Urheilijataustainen liikuntajohtaja saa todennäköisesti korkeampaa palkkaa kuin muut. Naisliikuntajohtajat näyttävät hyötävän palkan suhteen miesliikuntajohtajia vähemmän tekemistään työtunneista, koulutuksestaan, verkostoitumisestaan ja työskentelystä kolmannella sektorilla.

–Tasa-arvon kannalta on ongelmallista, että samanlaiset ominaisuudet eivät johda samanlaiseen palkkaan, Aalto-Nevalainen sanoo.

Hänen mukaansa liikuntajohtajia rekrytoivien päätöksentekijöiden pitäisi pohtia asenteitaan ja käsityksiään naisista johtajina.

–Moderni ja ammattimainen liikuntajohtaminen ei voi perustua stereotyyppioihin, Aalto-Nevalainen sanoo.

Hänen mukaansa liikunnan sisällöllinen osaaminen voi saada liikuntajohtajien rekrytoinneissa liian suuren painoarvon

verrattuna koulutukseen ja johtamisosamiseen. Hyvä johtaminen on kivijalka liikunta-alan menestykselle, tehokkuudelle, kilpailukyvyille ja uskottavuudelle.

Väitteläjän tiedot

Päivi Aalto-Nevalainen, paivi.aalto-nevalainen@kolumbus.fi

Päivi Aalto-Nevalainen kirjoitti ylioppilaaksi Tampereen Sammon lukioista vuonna 1991. Hän valmistui fysioterapeutiksi Turun terveydenhuolto-oppilaitoksesta vuonna 1996 ja liikuntatieteiden maisteriksi pääaineenaan liikuntasuunnittelu ja -hallinto Jyväskylän yliopistosta vuonna 2001. Osan opinnoistaan hän suoritti Uumajan terveystieteiden korkeakoulussa Ruotsissa ja Otagon yliopistossa Uudessa-Seelannissa. Aalto-Nevalainen on työskennellyt fysioterapeuttina Suomessa ja Ruotsissa, tutkimustehtävissä Jyväskylän yliopistossa sekä aluepäällikkönä ja koulutuspäällikkönä Suomen Voimisteluliitossa. Vuodesta 2010 lähtien hän on toiminut kulttuuriasiainneuvoksena opetus- ja kulttuuriministeriön liikunnan vastualueella. Tutkimusta ovat rahoittaneet Liikesivisyysrahasto ja sen Amer Sportsin rahasto, Jyväskylän Kauppalaisseuran Säätiö sekä Koulutusrahasto. Tutkimusta ovat tukenneet myös opetus- ja kulttuuriministeriö sekä Suomen Akatemian rahoittama We-All-hanke.

Julkaisun tiedot

Aalto-Nevalainen, Päivi. 2018. Vertaileva tutkimus nais- ja miesjohtajien uramennestyksestä liikunta-alalla. Jyväskylä Studies in Business and Economics, 187, 287 s., ISBN 978-951-39-7400-8 (PDF), ISBN 978-951-39-7399-5 (nid.), ISSN 1457-1986. Teosta voi tilata verkkokirjakaupasta <https://kirjasto.jyu.fi/kauppa> tai sähköpostitse myynti@jyu.fi. Teos löytyy sähköisessä muodossa osoitteesta: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-7400-8>

Väitöstutkimus toimitusjohtajan ja hallituksen puheenjohtajan välisestä suhteesta

KTM Satu Koskisen johtamisen väitöskirja "At the heart of the Board: CEO and Chair. Processes, practices and relationships" tarkastustilaisuus järjestetään Jyväskylän yliopistossa 8.3.2019. Vastaväittäjänä on dosentti, KTT Mikko Luoma (Vaasan

yliopisto) ja kustoksena professori Anna-Maija Lämsä (Jyväskylän yliopisto).

Väittelijän tiedot

Satu Koskinen, satu.marianne.koskinen@gmail.com

Uutisia

EBEN Suomi ry:n hallitus 2019

Soilikki Viljanen, KTM, EMBA, jatko-opiskelija, hallituksen puheenjohtaja, soilikki.viljanen(at)gmail.com

Outi Lehtonen, KTM, Tampereen yliopisto, hallituksen jäsen, sihteeri

Suvi Heikkinen, tutkijatohtori, Jyväskylän yliopisto, hallituksen jäsen

Sari Puurtinen, YTM, valmentaja, hallituksen jäsen

Niina Ratsula, Ethics & Compliance Adviser, CEO & Founder, Code of Conduct Company Oy, hallituksen jäsen, taloudenhoitaja

Elina Riivari, KTT, FM, yliopiston-opettaja, Jyväskylän yliopisto, hallituksen varapuheenjohtaja, Yritysetiikka-lehden toimittaja

Karri Sunnarborg, yritysetiikan konsultti, Novetos Oy, hallituksen jäsen

Anna Heikkinen, KTT, yliopistotutkija, Tampereen yliopisto, hallituksen varajäsen, Yritysetiikka-lehden päätoimittaja

Marjo Siltaoja, KTT, yliopistotutkija, Jyväskylän yliopisto, hallituksen varajäsen, EBEN executive committee -jäsen



**Soilikki
Viljanen**



**Outi
Lehtonen**



**Suvi
Heikkinen**



**Sari
Puurtinen**



**Niina
Ratsula**



**Elina
Riivari**



**Karri
Sunnarborg**



**Anna
Heikkinen**



**Marjo
Siltaoja**

KTT Marjo Siltaoja valittiin EBEN Executive Committeeen

KTT Marjo Siltaoja valittiin EBEN Executive Committeeen (ExCom) European Business Ethics Networkin vuosikonferenssissa Tilburgissa, Hollannissa



28.6.2018. Vuonna 2018–2019 ExComiin kuuluvat Geert Demuijnck (ExComin puheenjohtaja, EDHAC Business School, Ranska), Jacob Dahl Rendtorff (Roskilde University, Tanska), Yves Fassin (Ghent University, Belgia), Pedro Francés-Gómez (University of Granada, Espanja), Eberhard Schnebel (Goethe Business School, Saksa) sekä Marjo Siltaoja (Jyväskylän yliopisto).

–Hienoa olla mukana tässä kansainvälisessä yhteisössä ja edustaa Suomea. Tavoitteenani on edistää yritysetiikan tutki-

muksen diversiteettiä ja tutkijoiden moniäänistä osallistumista yritysetiikan ja yritysvastuun tutkimuksen piiriin, kommentoi Marjo tavoitteitaan ExComiin liittyen.

Marjo Siltaoja työskentelee yliopistotutkijana Jyväskylän yliopistossa. Marjo on väitellyt kauppatieteiden tohtoriksi Jyväskylän yliopistosta johtamisen oppiaineesta. Siltaoja on kansainvälisesti verkostoitunut tutkija ja hän on työskennellyt vierailevana tutkijana Cass Business Schoolissa (Lontoo, Iso-Britannia) vuosina 2017–2018, University of Amsterdamissa (Hollanti) vuonna 2017, University of Otagossa (Dunedin, Uusi-Seelanti) vuonna 2014 ja INSEAD -korkeakoulussa (Fontainebleau campus, Ranska) vuonna 2011. Siltaoja johtaa seuraavia tutkimusprojekteja: Suomen Akatemian rahoittama ELPIS (2016–2020) ja opetus- ja kulttuuriministeriön rahoittama MORE (2016–2019).

Opinnäytetyökilpailussa palkittiin yhteiskunnallisia yrityksiä ja vastaanotto-keskusten johtajia käsitelleet tutkielmat

Vuoden 2018 parhaana työelämän etiikkaa käsittelevänä opinnäytetyönä palkittiin Outi Lehtosen yhteiskunnallisten yritysten johtajia ja innovaatiotoimintaa käsittelevä pro gradu -tutkielma. Kilpailussa

myönnettiin kunniainainta Ida Okkonen vastaanottokeskusten johtajien eettisiä dilemmoja tarkastelevalle pro gradu -tutkielmalle. Voittajat julkistettiin 15.3.2018 Vastuullisen liiketoiminnan tutkimuspäivillä Tampereella.

EBEN Suomi ry:n järjestämässä kilpailussa palkittiin vuoden paras työelämän etiikkaan liittyvän opinnäytetyö. Kilpailuun saivat osallistua vuosien 2016 ja 2017 aikana valmistuneet työelämän etiikkaan liittyvät pro gradu -tutkielmat ja diplomityöt. Vuosittaisessa kilpailussa tutkielmia arvioidaan tutkimusongelman merkittävyyden, aiempaan tutkimukseen asemoitumisen, empiirisen laadun sekä tulosten oivaltavuuden ja käytännön kontribuution perusteella. Palkintosumma on 300 euroa. Lisäksi kilpailun kolme parasta saavat vuoden mittaisen EBEN Suomi ry:n jäsenyyden. Vuonna 2018 palkinto jaettiin viidettä kertaa.

Vuoden 2018 kilpailun parhaana työnä palkittiin KTM Outi Lehtosen pro gradu -tutkielma ”Merkityksellinen innovaatio-toiminta – Yhteiskunnallisten yritysten johtajien jäsenyyksiä innovaatiotoiminnan merkityksestä”. Tutkimus tarkastelee johtajien suhtautumista innovaatioihin osana yrityksen toimintaa ja tunnistaa sisällön-analyysin avulla erilaisia merkityksiä, joita yhteiskunnallisten yritysten johtajat antavat innovaatiotoiminnalle. Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää yhteiskunnallisten yritysten innovaatiotoiminnan kehittämiseen ja niitä koskevan yhteiskunnallisen keskustelun herättämiseen.

Kilpailussa myönnettiin lisäksi kunniamaininta työn merkittävyydestä KTM Ida Okkonen pro gradu -tutkielmalle ”Ethical dilemmas as professional challenge – case study on management in reception centers in Finland”. Ida Okkonen on valmis-tunut kauppatieteiden maisteriksi Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulusta pääaineena johtaminen.

Palkintoraadissa oli edustettuna sekä akateemisen tutkimuksen että käytännön työelämän näkemys: Mika Koskinen, so-



Kilpailussa palkittiin Outi Lehtonen (oik.) ja Ida Okkonen. Palkinnot jakoi EBEN Suomen puheenjohtaja Niklas Reuter.

vittelija, 10Times Oy, Mikael Niskala, Senior Adviser, Mitopro Oy, Niklas Reuter, EBEN Suomi ry:n puheenjohtaja ja konsultti, Projnik, Marjo Siltaoja, Jyväskylän yliopisto ja Anna Heikkinen, Tampereen yliopisto.

- Outi Lehtosen pro gradu ”Merkityksellinen innovaatiotoiminta – Yhteiskunnallisten yritysten johtajien jäsenyyksiä innovaatiotoiminnan merkityksestä”, saatavilla sähköisesti: <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/101969/GRADU-1504855786.pdf?sequence=1>

- Ida Okkonen pro gradu ”Ethical dilemmas as professional challenge – case study on management in reception centers in Finland”, saatavilla sähköisesti: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:juu-201710103970>

Tapahtumia

Länsimaisen näkökulman avartamista ja biodiversiteettipuistoja – ICMC2018 konferenssi Intiassa 29–30.11.2018

SALME NÄSI

Tein marraskuussa 2018 toistaiseksi ensimmäisen matkani Intiaan. Osallistuin New Delhin alueella Greater Noidassa järjestettyyn johtamisen case-konferenssiin, jonka järjestäjänä vuodesta toiseen on toiminut BIMTECH (Birla Institute of Management Technology) yhdessä kansainvälisen yhteistyökumppaniensa kanssa. Tänä vuonna konferenssijärjestelyissä keskeisin yhteistyökumppani oli Itä-Suomen yliopisto ja sen johtamisen professorit Hanna Lehtimäki sekä Päivi Eriksson. He toimivat konferenssissa hyvin tärkeissä ja näkyvissä rooleissa: Hanna konferenssin järjestäjänä ja puheenjohtajana yhdessä isäntäyliopiston professori A.K. Deyn kanssa ja Päivi konferenssin pääpuhujana. Päivin esitelmä käsitteli yliopistojen yhteiskunnallista vaikuttavuutta erityisesti suomalaisessa yhteiskunnassa. ICMC2018 oli jo kahdeksas case-konferenssi ja jatkoa on luvassa kuluvan vuoden 2019 marraskuussa. Konferenssissa oli hieman alle sata osallistujaa, joista noin puolet olivat intialaisia ja puolet muualta tulleita.

ICMC on johtamisen case-konferenssi, jossa esitykset ovat joko tutkimus- tai opetuspainotteisia caseja. Vuoden 2018 konferenssissa esitykset oli jaettu aihepiireittäin rinnakkaisistuntoihin, joiden teemoja olivat mm. uudet teknologiat, so-

siaalinen media ja muutokset johtamisen koulutuksessa; ympäristö, ekosysteemit ja sidosryhmät; strategia, kannattavuus ja erilaiset liiketoimintamallit; kestävä kehitys, sosiaaliset innovaatiot, yrittäjyys, yritysetiikka, naisten tasa-arvo ja urakehitys. Kuten näistä aihepiireistäkin voi päätellä, konferenssin ohjelma oli hyvin monipuolinen ja runsas. Case-esimerkit sijoittuivat paljolti Intiaan ja muihin kehittyviin maihin, mikä oli omiaan avartamaan meidän länsimaisten osallistujien käsitystä Intian yhteiskunnasta. Sama tapahtui varmasti myös päinvastoin: yhtenä esimerkkinä naisten asema ja tasa-arvokysymykset. Siinä missä esimerkiksi suomalaiset naiset murtavat lasikattoja päästäkseen yhteiskunnan korkeimpiin ja parhaiten palkattuihin tehtäviin, Intiassa naiset vasta pyrkivät astumaan työelämään ja luomaan itselleen työpaikkoja. Intian työkykyisistä ja -ikäisistä naisista alle neljännes on palkkatyössä. Monissa eri konferensseissa neljän vuosikymmenen aikana käyneenä voin todeta, tässä tämän konferenssin anti oli poikkeuksellisen rikas ja ajatuksia herättävä.

Ikimuistoisen matkasta teki paitsi konferenssin anti myös Intia maana, joka on koettava itse. Vaikka kuinka olisi televisiosta nähnyt kuvia kaduilla kulkevista lehmistä, vesipuhveleista, kulkukoirista ja kaoottisesta liikenteestä erikoisine kulkupoleineen, ne kaikki tulevat todeksi vasta



JERE NIEMINEN

paikan päällä ja itse kokien. Pääosin huonokuntoisilta näyttäviä henkilö-, kuorma- ja linja-autoja, moottoripyöriä, tuktuksia, riksoja ja polkupyöriä riittää tukkimaan kaikki kadut ja tiet. Ja ihmisiä – varsinkin nuoria miehiä – on kaduilla paljon; eikä se ole ihme, onhan Intian väkiluku noin 1,4 miljardia. Naiset pysyttelevät enemmän piilossa, ehkä kotosalla. Katujen varsilla jatkuvana nauhana näkyvät ”kodit” ovat usein pellin paloista, pahvista, pressuista ja risuista kyhättyjä, hädin tuskin soputeltan kokoisia asumuksia, eivätkä hotellin ikkunoista näkyneet tiiliskivi- ja peltikyhälmät kovin mukavilta asumuksilta näyttäneet nekään.

” Ilmansaaste-ongelmat muuttuvat konkreettiseksi todellisuudeksi, jota ei pääse pakoon.

Kauhistuttava kokemus suomalaiselle on suurkaupungin ilman laatu. Ilmassa on kitkerä palaneen haju, ja harmaa savu peittää niin auringon kuin myös näkyvyyden. Kuulin, että päivä Delhin kaduilla vastaa 44 savukkeen polttamista. Jos joku ei vielä usko suurkaupunkien ilmansaasteiden ja savusumun todellisuuteen, sopii käydä Delhissä omin silmin katsomassa ja omin keuhkoin hengittämässä. Ilmansaasteongelmat muuttuvat konkreettiseksi todellisuudeksi, jota ei pääse pakoon. Tampereen yliopiston monitieteisessä delegaatiossa oli mukana ilmastomuutoksen ja ympäristöpolitiikan kysymyksiin erikoistuneita tutkijoita. Heidän ansiostaan konferenssia edeltäville päiville oli ohjelmaan sisällytetty todella mielenkiintoisia luonnon monimuotoisuuden säilyttämistä tähtäviä tutustumiskohteita. Delhin kaupungin alueelta löytyi Yamuna Biodiversity Park, Nature Reserve of Delhi, noin 185 hehtaarin alue, joka on maailmanlaajuisestikin katsoen yksi ensimmäisistä, el-



SALME NÄSI

lei ensimmäinen julkisin varoin toteutettu hanke urbaanin joutomaan muuttamiseksi uhanalaisen kasvi- ja eläinlajien kodiksi sekä tieteellisen tutkimuksen kohteeksi. Alueella on noin 2000 erilaista Intian luontoon kuuluvaa kasvi- ja eläinlajia.

Toinen tutustumiskohde oli Aravalli Biodiversity Park, noin 150 hehtaaria käsittävä vanha kaivosalue, jolle oli luotu erilaisia fauna- ja flora-alueita: muun muassa trooppisia metsiä, lepakkoluolia, orkideaaksoja ja perhosten kukkatarha. Nämä molemmat puistot toimivat luonnon moninaisuuden säilytyspaikkoina: niillä suojellaan Intian kansallisia lajeja kuten lintuja, perhosia, matelijoita, puita, kukkia. Useat näistä lajeista ovat luonnossa jo uhanalaisia.

Intia on todella ainutlaatuinen matkakohde. Konferenssin oheisohjelmaan kuului mahdollisuus käydä Taj Mahalissa Agrassa. Taj Mahal on yksi maailman seitsemästä uudesta ihmeestä – paikka, joka on nähtävä kerran elämässä. Eli nyt vaan johtamisen caseja kirjoittamaan ensi syksyn konferenssia silmällä pitäen!

- Professori (emerita) Salme Näsi on Tampereen yliopiston RESPMAN vastuullisen liiketoiminnan tutkimusryhmän jäsen.

- ICMC-konferenssiin osallistui B2N-akatemiahankkeen tutkijoita. www.b2n.fi

Tapahtumia

Vastuullisen liiketoiminnan uusi jatko-opintokurssi 6.–10.5.2019 Lappeenrannassa

Theories and research in business sustainability and responsibility: Cross-sector interactions and system change

Aika: 6.–10.5.2019

Paikka: LUT-kauppakorkeakoulu, Lappeenranta

LUT-kauppakorkeakoulussa järjestetään 6.–10. toukokuuta 2019 KATAJA:n opetusohjelmaan kuuluva yritysvastuuaiheinen kurssi ”Theories and research in business sustainability and responsibility: Cross-sector interactions and system change”.

Kurssin tarkoituksena on syventää tohtoriopiskelijoiden ymmärrystä kestävään

liiketoimintaan ja yritysvastuuseen liittyvistä teorioista ja tutkimustraditioista. Viikon pituisella intensiivikurssilla opettaa vierailevana luennoitsijana professori Sandra Waddock Boston Collegesta (USA). Lisäksi opettajina toimivat LUT:n professorit ja tutkijat: Laura Albareda, Anne Quarshie, Asta Salmi, Paavo Ritala, Helena Kahiluoto ja Laura Olkkonen.

Kurssille otetaan korkeintaan 25 tohtoriopiskelijaa pääasiassa KATAJA:n jäsenliopistoista. Hakemukset pyydetään lähettämään 15. maaliskuuta 2019 mennessä kurssikoordinaattoreille.

Lisätietoa ja ilmoittautumisohjeet: <http://kataja.eu/courses/course-descriptions/courses-2019>

Vastuullinen urheilujohtaminen – EBENin kevätseminaari 8.5.2019

EBEN Suomi ry järjestää kevätseminaarin 8.5.2019 Helsingissä.

Seminaarin aihe on vastuullinen

urheilujohtaminen. Seminaarin ohjelma ja aikataulu ilmoitetaan EBENin sivuilla.

Tulevat kansainväliset konferenssit

EBEN Annual Conference, 12.–14.6.2019, Valencia

EBENin 32. Vuosikonferenssi (Annual Conference, AC) järjestetään kesäkuussa Espanjassa, Valenciassa. Konferenssin teema on “The enterprise at the service of society in the 21st century”. EBENin vuosikonferenssissa yritysetiikan tutkijat ja aiheen parissa työskentelevät voivat verkostoitua, jakaa kokemuksia ja oppia toisiltaan. Abstraktien (max 400 sanaa) jättämisaika päättyy 1.4.2019.

Lisätiedot: www.eben-net.org/content/eben-annual-conference, ebenac2019@gmail.com

EBEN Research Conference, 26.–28.9.2019, Roskilde

EBENin tutkimuskonferenssi (Research Conference, RC) järjestetään syyskuussa Tanskassa, Roskildessa. Tutkimuskonferenssin teemat sekä abstraktikutsu julkaistaan pian. Yksi konferenssin temaattisista työryhmistä käsittelee YK:n kestävä kehityksen tavoitteita (Sustainable Development Goals).

Lisätiedot: www.eben-net.org

CRRC 2019 Corporate Responsibility Research Conference, 12.–13.9.2019, Tampere

Kansainvälinen Corporate Responsibility Research Conference (CRRC) järjestetään syyskuussa Tampereella. Konferenssin järjestävät yhteistyössä Tampereen yliopistolla toimiva Business2Nature -tutkimusryhmä, Sustainability Research Institute (University of Leeds, UK) ja Kedge Business School (France). Konferenssin teemana on ”Rethinking Value Creation for Sustainability”. Vuosittain järjestettävä konferenssi järjestetään vuonna 2019 neljännen kerran.

Konferenssin yhteydessä 11.9.2019 järjestetään jatko-opiskelijoille suunnattu iltapäivä ja konferenssiesitykset pidetään 12.–13.9.2019. Abstraktien jättämisaika päättyy toukokuun alussa.

Lisätiedot <http://www.crrconference.org/> ja www.b2n.fi

Kirjoittajille

Lehteen voi tarjota artikkeleita, esseitä, puheen- vuoroja, kolumneja, katsauksia, haastatteluja, kirja- ja tutkimusesittelyjä ja -arvosteluja, ilmoituksia ja muita kirjoituksia. Lehti ei maksa kirjoituspalkkioita eikä sitoudu julkaisemaan tarjottua aineistoa.

Yritysetiikka-lehdessä julkaistaan kahdentyypisiä juttuja: tutkimukseen perustuvia artikkeleita, joihin liittyy tiukemmat sisällölliset ja muodolliset vaatimukset, sekä vapaamuotoisempia asiantuntija- ja muita kirjoituksia.

Tarkemmat ohjeet artikkelien sisällöstä ja muotoilusta osoitteesta www.eben-net.fi.

Tutkimusartikkelit

Artikkelien suosituspituus on 3 000–4 000 sanaa. Artikkelin alussa tulee olla lyhyt, kirjoituksen ydinkohdat esiin tuova tiivistelmä, jonka pituus on korkeintaan 150 sanaa. Kirjoituksen kansilehdellä pitää olla seuraavat tiedot: kirjoituksen otsikko, kaikista kirjoittajista nimi, arvo, ammatti, työpaikka (jos on), osoite, sähköpostiosoite ja puhelinnumero. Mikäli kirjoitus julkaistaan, kirjoituksiin liitetään kirjoittajien lyhyt esittely (julkaisu-, tutkimus- ja kehittämistoiminta yms.). Lehti julkaisee mielellään kirjoituksen yhteydessä myös kirjoittajien kuvat.

Muut kirjoitukset

Muut kirjoitukset ovat lyhyempiä ja vapaampia tyyliältään kuin tutkimusartikkelit. Kirjoituksen muotoilussa noudatetaan tarvittaessa soveltuvin osin artikkeleiden ohjeita. Muihin kirjoituksiin ei tarvita tiivistelmää ja erillistä kansilehteä, mutta kirjoittajaa pyydetään laatimaan noin 1 000 merkin mittainen nosto verkkolehden kansisivulle.

Aikataulut

Kevään numero: Tutkimusartikkelit toimitetaan syyskuun loppuun mennessä, muut tekstit joulukuun loppuun mennessä.

Syksyn numero: Tutkimusartikkelit toimitetaan maaliskuun loppuun mennessä, muut tekstit elokuun puoliväliin mennessä

Lehden tilaus

EBEN Suomi ry – EBEN Finland rf:n jäsenyys

Henkilöjäsen: 70 e
Opiskelija, työtön tai eläkeläinen: 30 e
Institutionaalinen jäsen: 160 e
(voittoa tavoittelematon yhteisö, säätiö tms.)

Yritysjäsen:

1–10 työntekijää: 300 e
11–50 työntekijää: 400 e
51–100 työntekijää: 500 e
101–250 työntekijää: 700 e
251 tai enemmän: 900 e
Kannatusjäsen: 2 000 e

Jäseneksi liittyminen

Täytä ja lähetä sähköinen jäsenlomake kotisivuilla www.eben-net.fi.

Ilmoitukset

Ilmoitushinnat Yritysetiikka-lehdessä:

Aukeama: 700 euroa
Takakansi: 500 euroa
Koko sivu: 400 euroa
Puoli sivua: 250 euroa
Neljännessivu: 150 euroa

Painopaikka: Jyväskylän yliopistopaino
ISSN 1797-8866



