Aalto University
School of Business

Miten vastuullisuus on jalkautettu osaksi suomalaisen energiayhtiön johdon ohjausjärjestelmiä? – Case Fortum (Levers of Control -näkökulma)

Kandidaatintutkielma

Ari Luopio
Aalto-yliopiston Kauppakorkeakoulu
Laskentatoimi

Kesä 2023

Aalto-yliopisto
Kauppakorkeakoulu

Tekijä Ari Luopio	
Työn nimi Miten vastuullisuus on jalkautettu osaksi suomalaisen energiayhtiön johdon ohjausjärjestelmiä? – Case Fortum (Levers of Control -näkökulma)	
Koulutusohjelma Kauppatieteiden kandidaatti	
Pääaine Laskentatoimi	
Työn ohjaaja Tohtoriopiskelija Thomas Taussi	
Päivämäärä 20.08.2023	**Sivumäärä** 24 + 3 **Kieli** Suomi

Tiivistelmä

Kauppatieteellisen tutkimuskirjallisuuden keskuudessa on vuosien varrella havaittu yhä enemmän vastuullisuutta ja sen jalkauttamista osaksi organisaation johdon ohjausjärjestelmiä ja strategiaa käsittelevää tutkimusta (Carroll 1991, Contrafatto et al. 2013, Gond et al. 2012, Schaltegger et al. 2017, Gillan et al. 2021, Hartzmark et al. 2019)

Tutkielmani tavoitteena on selvittää, miten kohdeyhtiöksi valikoitunut Fortum Oyj on sisällyttänyt vastuullisuustekijöitä osaksi johdon ohjausjärjestelmiään ja tätä kautta strategian jalkauttamista. Tarkastelu suoritetaan hyödyntämällä Simonsin (1995) Levers of Control -viitekehyksen osa-alueiden tarjoamia näkökulmia. Empiirisenä aineistona tässä kvalitatiivisessa ja kuvailevassa case-tutkimuksessa hyödynnetään Fortumin julkisesti saatavilla olevaa materiaalia.

Tutkimuksen analyysiosiossa havaittiin Fortumin liiketoimintastrategian julkisten materiaalien tarjoaman kuvan perusteella rakentuvan vahvasti vastuullisuustekijöiden ympärille niin ydinarvoiltaan, liiketoiminnan rajoitteiltaan, diagnostisilta järjestelmiltään kuin myös strategian uudistamista mahdollistavilta interaktiivisilta järjestelmiltään. Näin ollen, vastuullisuuden osallisuus jokaisessa Simonsin (1995) johdon ohjausjärjestelmien neljässä vivussa oli ilmeinen.

Fortumin vastuullisuuden jalkauttamista raottava tarkastelu vastasi asetettuun tutkimuskysymykseen, mutta valittu julkiseen materiaalin tukeutuva tutkimusmenetelmä osoittautui perinteistä haastattelututkimusta tai yritysvierailua pinnallisemmaksi ja osittain puolueellisen positiivisen kuvan antavaksi.

Sisällysluettelo

1. Johdanto 1

2. Kirjallisuuskatsaus 2

2.1 Johdon ohjausjärjestelmät käsitteenä 2

2.2 Levers of Control -viitekehys 4

2.3 Liiketoiminnan vastuullisuuden hahmottamista 7

2.4 Vastuullisuuden integroinnista osaksi johdon ohjausjärjestelmiä 9

3. Tutkimusmenetelmä 12

4. Fortum ja neljä ohjausvipua 13

4.1 Uskomusjärjestelmät 14

4.2 Rajoitejärjestelmät 16

4.3 Diagnostiset järjestelmät 18

4.4 Interaktiiviset järjestelmät 20

4.5 Keskeiset löydökset 21

5. Johtopäätökset 23

Lähdeluettelo 25

1. Johdanto

Vastuullisuuskysymysten asettuessa vuosi vuodelta yhä keskeisempään asemaan yhtiöiden toiminnan legitimiteettiä arvioitaessa, niiden jalkauttamista osaksi organisaatioiden johdon ohjausjärjestelmiä tulisi pitää olennaisena tutkimuskohteena. Tutkimuskirjallisuus sisältää useita esimerkkejä vuosien varrelta liittyen vastuullisuuteen liiketoiminnassa ja sen sulauttamiseen osaksi ohjausjärjestelmiä ja tätä kautta strategiaa (esim. Carroll 1991, Contrafatto et al. 2013, Gond et al. 2012, Schaltegger et al. 2017, Gillan et al. 2021, Hartzmark 2019).

Näistä keskeisimpinä esimerkkeinä voidaan käsitellä esimerkiksi Carrollin vuoden 1991 julkaisu CSR:n (Corporate Social Responsibility) liittyvästä vastuualueiden neliosaisesta pyramidista sekä Gond et al.:n (2012) artikkeli vastuullisuuden ja strategian integroinnin asettamisesta teoreettiseen muottiin. Carroll (1991) jakaa yhtiöiden vastuut kehitysjärjestyksessä taloudellisiin, laillisiin, eettisiin ja filantrooppisiin. Gond et al. (2012) taas hyödyntävät julkaisussaan Simonsin (1995) Levers of Control -viitekehystä luodessaan esimerkillisiä malleja vastuullisuuden ja yhtiön perinteisen strategian integraatiolle.

Tutkimukseni tavoitteena Gond et al:n (2012) kaltaisesti on perehtyä kohdeyhtiöni vastuullisuuden jalkauttamiseen osaksi sen johdon ohjausjärjestelmiä. Tarkastelussa tulen hyödyntämään Simonsin (1995) Levers of Control -viitekehyksen neljää osa-aluetta tarkastelunäkökulmina. Tutkimukseni tulee keskittymään teoreettisten mallien sijasta viitekehystä hyödyntävään kuvailevaan arviointiin ja tästä juontuviin johtopäätöksiin vastuullisuuden jalkauttamisen tasosta. Tutkimus tullaan toteuttamaan siis kvalitatiivisena ja kuvailevana case-tutkimuksena. Tutkimukseni rajautuu suomalaiseen pörssilistattuun energiayhtiö Fortum Oyj:hin ja sen julkisesti saatavilla oleviin materiaaleihin.

Työn rakenne tulee jakautumaan seuraaviin osiin. Seuraavaksi alkavassa kirjallisuuskatsauksessa käsitellään teoreettisen pohjan muodostamiseksi johdon ohjausjärjestelmiä käsitteenä, itse Levers of Control -viitekehystä, vastuullisuuden merkitystä liiketoiminnassa sekä sen integrointia osaksi johdon ohjausjärjestelmiä. Seuraavassa osiossa esittelen tarkemmin ylläkuvatun tutkimusmenetelmän sekä sen vahvuudet ja heikkoudet. Tämän jälkeen toteutetaan empiirinen analyysi, jonka johtopäätösosiossa saadaan vastaus tutkimuskysymykseen. Lopulta viimeisenä osiona toimii yhteenveto.

2. Kirjallisuuskatsaus

2.1 Johdon ohjausjärjestelmät käsitteenä

Valitsemani tutkimusongelman keskittyessä ytimeltään johdon ohjausjärjestelmien hyödyntämiseen vastuullisuuden jalkauttamisessa osaksi organisaation strategiaa, voidaan johdon ohjausjärjestelmien käsitteen hahmottamista pitää olennaisena tutkimuksen ymmärrettävyyden kannalta.

Johdon laskentatoimen tutkimuskenttä sisältää useita toisistaan eroavia sekä osittain samankaltaisia teorioita ohjausjärjestelmistä (MCS = Management control systems / johdon ohjausjärjestelmät). Chenhall (2003) ilmaisee julkaisussaan termien MA (Management accounting), MAS (Management accounting systems), MCS sekä OC (Organizational controls) toimivan ajoittain toistensa synonyymeinä. Johdon laskentatoimi (MA) kattaa käsitteenä valikoiman käytäntöjä, kuten budjetoinnin sekä kustannuslaskennan, kun taas johdon laskentatoimen järjestelmillä (MAS) tarkoitetaan näiden käytänteiden hyödyntämistä tavoitteellisesti. Johdon ohjausjärjestelmät (MCS) kattavat laajempana terminä niin johdon laskentatoimen kuin sen järjestelmät sisällyttäen mukaan myös muita kontrolleja. (Chenhall, 2003)

Johdon ohjausjärjestelmiä tavanomaisesti pidetään passiivisina työkaluina, jotka tarjoavat muodollista, taloudellisesti mitattavissa olevaa informaatiota johtajille. Tämä käsite on kehittynyt vuosien varrella kuitenkin sisältämään myös informaatiota liittyen markkinoihin, asiakkaisiin, kilpailijoihin sekä ei-taloudellisiin osa-alueisiin. (Chenhall, 2003) Merchant ja Otley (2006) ilmaisevat jälkimmäistä näkemystä tukien, että ohjausjärjestelmät voivat laajimmassa muodossaan sisältää funktioita, kuten strategisen kehityksen, -ohjauksen sekä organisaation oppimisprosessit, jotka tavanomaisesti asettuvat johdon laskentatoimen ulkopuolelle. Laajamittaisesti johdon ohjausjärjestelmien on tarkoitus auttaa organisaatiota sopeutumaan ympäristöönsä sekä tuottamaan haluttava lopputulos sidosryhmille. Tästä näkökulmasta ohjausjärjestelmät voivat tarvittaessa kattaa lähes kaikki organisaation toiminnan osa-alueet. (Merchant et al. 2006)

Johdon ohjausjärjestelmistä on julkaistu myös suppeampia näkökantoja. Merchant ja Van der Stede (2007) erottavat julkaisussaan johdon ohjausjärjestelmät strategisista ohjausjärjestelmistä ja määrittelevät ne keinona hallita työntekijöiden käytöstä. Heidän mukaansa ohjausjärjestelmät ovat tarpeellisia varmistettaessa, että organisaation henkilöstö ei

toimi sen etujen vastaisesti. He painottavat myös niin sanottuja proaktiivisia ohjausjärjestelmiä reaktiivisten sijaan. Proaktiivisella tarkoitetaan tässä yhteydessä ongelmia ehkäiseviä toimintoja, kuten esimerkiksi riittävää vastuiden jakoa työntekijöiden välillä sekä kustannusarvioita. Myös Abernethy ja Chua (1996) mukailevat tätä näkemystä ilmaisemalla, että ohjausjärjestelmät koostuvat eri mekanismien yhdistelmistä, jotka on suunniteltu ja jalkautettu tavalla, joka lisää todennäköisyyttä, että organisaation toimijat käyttäytyvät sen tavoitteiden mukaisesti.

Tutkielmassani hyödynnettävän viitekehyksen laatija Simons (1995) on myös esittänyt näkemyksensä ohjausjärjestelmistä muodollisina, informaatioperusteisina rutiineina, joita johtavat hyödyntävät ylläpitääkseen tai muokatakseen organisaation toimintamalleja. Hänen mukaansa informaatioperusteiset järjestelmät muovautuvat ohjausjärjestelmiksi niiden vaikuttaessa organisaation toimintaan yllä mainitulla tavalla, muuten ne tarjoavat vain päätöksentekoa avustavaa informaatiota.

Johdon ohjausjärjestelmien laajakäsitteisen ja usein epäselvän määrittelyn ansiosta niistä on laadittu useita aihetta tarkentamaan pyrkiviä julkaisuja. Malmi ja Brown (2008) ilmaisevat, että vivahteet johdon- ja itse organisaation ohjausjärjestelmien välillä ovat usein enemmän analyyttisesti kuin empiirisesti havaittavissa. Esimerkiksi suunnittelutoimet voivat tukea ennakoivaa päätöksentekoa, mutta myös toteutustavastaan riippuen sitouttaa organisaation toimijoita tavoitteiden saavuttamiseen. Mikäli vain edeltävä toteutuu, ei suunnittelutoimintoa voida pitää johdon ohjausjärjestelmänä. Merkittävä ero näiden esimerkkien välillä on johtajien kyky vaikuttaa työntekijöiden käytökseen pelkän informaatioavusteisen päätöksenteon sijasta.

Tuoreemmissa tutkimuksissa ohjausjärjestelmien suunnittelulla voidaan nähdä olevan myös voimakas vaikutus organisaation henkilöstön toiminnan oikeudenmukaisuuteen. Cugueró-Escofet ja Rosanas (2013) toteavat artikkelissaan johdolle asetettavien tavoitteiden johtavan pahimmassa tapauksessa valtakunnallisiin, ellei jopa globaaleihin kriiseihin mainiten esimerkiksi vuoden 2008 finanssikriisin.

Tämä tavoitteenasettelun ongelmallisuus pohjautuu ohjausjärjestelmien ja niiden tavoitteiden yhteensopivuuteen vaikutuksen alaisena olevien yksilöiden henkilökohtaisten intressien kanssa (ns. Goal Congruence). Ohjausjärjestelmien on pohjimmiltaan tarkoitus motivoida johtohenkilöitä organisaation tavoitteiden saavuttamiseen, näin ollen, mikäli tavoitteeksi asetetaan edeltävää konkretisoiden korkea asuntolainojen myynnin määrä

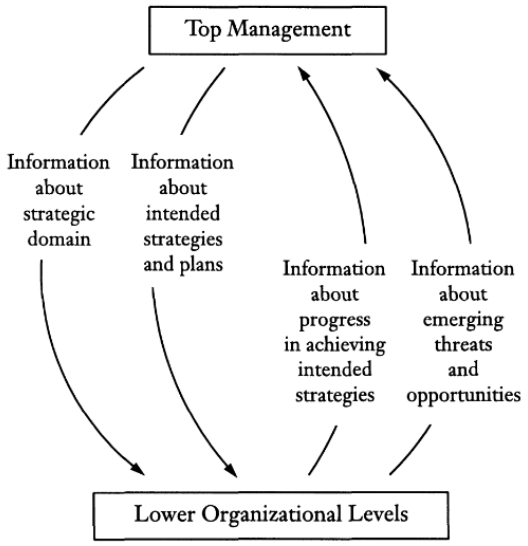
takaisinmaksukyvystä riippumatta, voi tämä johtaa katastrofaalisiin vaikutuksiin. (Cugueró-Escofet et al. 2013)

Edellä mainittua selventäen johdon ohjausjärjestelmiä voidaan siis pitää toimintoina, joita johtajat hyödyntävät varmistaessaan, että heidän työntekijöidensä käyttäytyminen ja päätökset ovat yhdenmukaisia organisaation tavoitteiden ja strategian kanssa, pois lukien pelkät päätöksentekoa tukevat järjestelmät. (Malmi et al. 2008)

2.2 Levers of Control -viitekehys

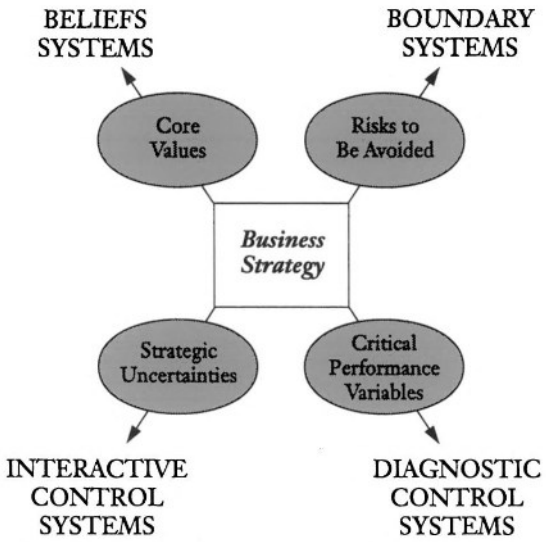
Edellä kartoitetun ohjausjärjestelmien luonteen ja merkityksen myötä siirryn seuraavaksi tutkimusongelmani tarkastelun ytimessä toimivan viitekehyksen pariin. Johdon ohjausjärjestelmiä ja strategian jalkauttamista käsittelevässä teoksessaan Simons (1995) esittää, että perinteiset alaspäin suuntautuvat johtamistekniikat, jotka perustuvat standardointiin ja tehokkuuteen noudattaen vain laadittua säännönmukaista suunnitelmaa, eivät enää ole riittäviä nykyajan nopeasti muuttuviin markkinaolosuhteisiin. Kasvanut kilpailu, vauhdikkaasti muuttuvat tuotteet ja palvelut, uudet yhtiömuodot sekä informaation tärkeys kilpailuetuna ovat luoneet uuden painotuksen, tuoden keskiöön markkinalähtöisen strategian, tuote- sekä palvelumukauttamisen ja jatkuvan kehityksen asiakaslähtöisesti. (Simons, 1995)

Simons (1995) keskittyy julkaisussaan ohjausjärjestelmien informaatiolähtöisiin osa-alueisiin. Niin sanottuihin vipuihin, joilla johtajat kuljettavat ja käsittelevät informaatiota. Hän keskittyy muodollisiin rutiineihin ja käytäntöihin, kuten suunnitelmiin, budjetteihin sekä esimerkiksi markkinaosuuden seurantajärjestelmiin. Hänen näkemyksensä mukaan edellä mainitun informaation hyödyntäminen toimintamallien ylläpidossa tai muokkauksessa johtaa johdon ohjausjärjestelmän syntyyn. Hän havainnollistaa informaation kulun rakennetta seuraavalla kuvalla (Kuva 1, Simons, 1995).



Kuva 1. Ylimmän johdon informaatiotarpeet strategian jalkauttamisessa (Simons, 1995)

Seuraavassa kuvassa esitetään tiivistetyssä muodossa tutkielmani tutkimusongelman tarkastelussa hyödynnettävä viitekehys. Simonsin (1995) mukaan strategian jalkauttamisessa analysoitavat avainmuuttujat voidaan jakaa uskomus-, rajoite-, diagnostisiin- sekä interaktiivisiin järjestelmiin (Kuva 2, Simons, 1995).



Kuva 2. Analysoitavat avainmuuttujat ohjattaessa yritysstrategiaa (Simons, 1995)

Kuvassa 2 näkyvien neljän vivun (4 avainmuuttujaa) voidaan nähdä muodostavan vastakkaiset voimat; yin ja yang. Uskomus- ja interaktiiviset järjestelmät luovat näin ollen inspiroivan ja kehittävän energiavirran (positiivinen voima) kun taas rajoite- sekä diagnostiset järjestelmät sitouttavat ja varmistavat määräysten noudattamisen (negatiivinen voima). Simons (1995)

ilmaisee, että näitä toisilleen vastakkaisia, mutta yhteydessä olevia vipuja hyödyntämällä johtohenkilöstö kykenee luomaan dynaamisen jännitteen, jolla ohjata strategiaa tehokkaasti.

Viitekehyksen paremman hahmottamisen vuoksi, käsitellään seuraavaksi näiden 4 vivun sisältö. Uskomusjärjestelmät sisältävät johdon kommunikoimat määritelmät organisaation ydinarvoista. Nämä määritelmät kattavat organisaation arvot, tarkoituksen ja suunnan, jotka johto haluaa sen henkilöstön omaksuvan. Näihin liittyvä kommunikaatio organisaation sisällä voidaan havaita esimerkiksi sen toiminta-ajatusta (mission statement) tarkastelemalla tai organisaatiokulttuurista. Seuraavana vipuna toimivien rajoitejärjestelmien on tarkoitus konkretisoida edellä mainitut organisaation ydinarvot, laatien niihin pohjautuvia rajoja organisaatiossa hyväksyttäväksi pidettävälle toiminnalle. Suuryhtiöissä johtohenkilöstön ei kannata määritellä alaisten metsästämiä tilaisuuksia kirjaimellisesti, sillä he eivät organisaation koon vuoksi voi jatkuvasti olla tietäväisiä sen kohtaamista ongelmista, ratkaisuista ja tilaisuuksista. Kaiken kattava ja liiallisesti rajoittava tavoitteenmäärittely voi tuhota yksilöllisen innostuksen ja kekseliäisyyden sekä tallata uskomusjärjestelmien luoman motivaation päälle. Näin ollen johtohenkilöstön on paljon järkevämpää ilmaista mitä alaisten ei tulisi tavoitella heidän tukeutuessaan omaan luovuuteensa. Perinteisin tapa toteuttaa tällainen rajoitejärjestelmä on yhtiön menettelyohjeiden muodossa (code of conduct). (Simons, 1995)

Kolmantena vipuna käsitellään perinteisesti johdon ohjausjärjestelmien selkärankana pidettävät diagnostiset ohjausjärjestelmät. Näiden palautejärjestelmien tehtävänä on mahdollistaa ennakoitava tavoitteen saavuttaminen. Nämä järjestelmät muodostuvat tavallisesti mitattavasta yhtiön tunnusluvusta (esim. osakkeen hinta) sekä standardista, johon sen kehitystä verrataan (osakkeen arvo hetkellä x). Vastaavia järjestelmiä voi laatia myös esimerkiksi tuotannolle tai asiakassäilyvyydelle. Tavallisesti nämä seurattavat tunnusluvut sidotaan organisaation sisäisiin kannustinjärjestelmiin niihin liittyvien työntekijöiden motivoimiseksi. Nämä diagnostiset järjestelmät mahdollistavat myös korjaavan toiminnan aloittamisen, mikäli suoriutuminen suhteessa standardiin on heikkoa. Perinteisimmät ilmenemismuodot diagnostisille järjestelmille ovat budjetointi sekä ennustava tuloslaskelma ja johdon palkitsemisjärjestelmät. (Simons, 1995)

Viitekehyksen viimeinen vipu, interaktiiviset ohjausjärjestelmät, mahdollistavat organisaation sisäisen oppimisen, sallien uusien strategioiden syntymisen yhtiön toimijoiden reagoidessa havaittuihin uhkiin ja tilaisuuksiin. Tässä mielessä niiden vaikutus on täysin päinvastainen

verrattaessa edellä mainittuihin diagnostisiin- ja rajoittaviin osa-alueisiin. Nykyajan liiketoimintaympäristössä, jotta organisaatio voi välttää toimintaa heikentävät yllätykset nopeasti muuttuvilla markkinoilla, tulee sisäisen informaation kulun johdon ja ruohonjuuritason välillä oltava vaivatonta kriittisten muutosten raportoinnin mahdollistamiseksi. Näin ollen tämän neljännen vivun tehtävänä on päättää kiertokulku ja vuorovaikutus viitekehyksen vipujen välillä, mahdollistaen strategisten epävarmuuksien havainnoimisen ja strategisen uudistuksen. Tämä taas vuorostaan voi johtaa organisaation ydinarvojen, rajoitteiden sekä näihin pohjautuvien diagnostisten järjestelmien kehitykseen. (Simons, 1995)

2.3 Liiketoiminnan vastuullisuuden hahmottamista

Tässä tutkielmassa tarkasteltavan vastuullisuuden jalkauttamisen hahmottamiseksi, on väitettävästi olennaista muodostaa yleiskäsitys vastuullisuuden termin merkityksestä liike-elämässä ja sen luomista ilmiöistä.

Vastuullisuusajattelun sulautuminen osaksi yhtiöiden sekä ulkoista että sisäistä laskentatoimea on kehittynyt viimeisen parin vuosikymmenen aikana huomattavasti. Tämä kehitys on myös tuonut mukanaan useita trendejä muistuttavia raportointikäytänteitä ja ajattelumalleja. Näistä yleisimpiä ovat jo ikääntyneemmät CSR (Corporate Social Responsibility) liiketoimintaperiaatteet sekä näistä kehittyneet nykypäiväiset ESG (Environmental, Social ja Governance) viitekehykset. Yleinen tutkimuskirjallisuudessa hyödynnettävä lyhenne on myös SEAR (social and environmental accounting and reporting).

KPMG ilmaisi jo vuonna 2008 julkaisemassaan yhtiöiden vastuullisuusraportoinnin kartoituksessa, että nykyajan organisaatioiden kohtaama paine toimia entistä vastuullisemmin niin sosiaalisesta kuin ympäristöllisestä näkökulmasta on lisääntynyt. Tästä johtuen siihen liittyvien osa-alueiden julkaisuista on muodostunut tavallinen käytäntö varsinkin johtavien organisaatioiden raportoinnissa (KPMG, 2008). Kestävän kehityksen edistämisen tärkeys on näin ollen nostettu keskeisempään asemaan, jopa osaksi strategisia huolenaiheita (Contrafatto et al. 2013). Varsinkin ESG-raportoinnin hyödyntäminen sijoitustoiminnassa on kasvanut suunnattomasti viime vuosina rahoituslaitosten ja yksityissijoittajien näkökulmasta. Esimerkiksi niin sanotut kestävät investoinnit lisääntyivät 269 % vuosien 2016–2018 välillä. (Alliance, 2018)

Vastuullisuuden termi on nähtävästi hyvinkin monitulkintainen liike-elämän kontekstissa. Carroll (1991) avaa CSR:n merkitystä laatimassaan yritysvastuun neliosaisessa pyramidissa. Pyramidin pohjalla sijaitseva taloudellinen vastuu muodostaa sen muiden osa-alueiden perustan. Ilman sen olemassaoloa ei laillisten, eettisten sekä filantrooppisten toimintojen toteuttaminen olisi mahdollista. Yksinkertaistaen, muiden toimintojen olemassaolo riippuu organisaation kyvystä olla voitollinen ja kykenevä jatkuvaan toimintaan. Seuraavana pyramidissa esiintyvät lailliset vastuut. Kansallisten sekä kansainvälisten lakien noudattaminen on minimiedellytys yhtiön vastuulliselle toiminnalle. Sekä taloudelliset että lailliset vastuut elävät rinnakkain osana melko itsestään selvää osoitusta yritystoiminnan kehityksestä ja sen historiasta. Kolmantena pyramidissa voidaan nähdä eettiset vastuut. Siinä missä taloudelliset ja lailliset vastuut käsitetään sääntöinä oikeudenmukaisuudesta ja kohtuudesta, eettisiin vastuisiin kuuluu standardeja, joiden kunnioittamista valvovat yhteiskunnan toimijat. Ne ilmaisevat odotuksia ja normeja aiheista, joita niin kuluttajat, työntekijät, sidosryhmät kuin yhteisöt pitävät oikeudenmukaisina. Viimeisenä Carroll (1991) asettaa filantrooppiset vastuut pyramidin kärkeen. Tämä vastuualue perustuu yhteiskunnan odotuksiin yhtiöiden toiminnasta sidosryhmiensä eduksi. Mainittavia esimerkkejä ovat esimerkiksi lahjoitukset ihmisten hyvinvoinnin edistämiseksi sekä hyväntahtoisuus liiketoiminnassa. (Carroll, 1991)

Tästä CSR-ajattelutavasta juontuneet ESG-viitekehykset täydentävät edeltäjäänsä. Itse terminä viimeaikoina suosiossaan kasvanut ESG esiintyi ensimmäistä kertaa yhdistyneiden kansakuntien (YK) vuoden 2004 raportissa, jonka kehittämistä varten YK:n tuolloinen pääsihteeri kutsui koolle joukon rahoituslaitosten edustajia. Raportin tavoitteena oli kehittää ohjeita ja suosituksia ympäristöllisten, sosiaalisten ja hallinnollisten asioiden paremmaksi integroimiseksi osaksi varainhoitoa sekä sijoituspalveluita. (Eccles et al. 2020)

ESG:n vaikutus yhtiöiden raportointiin ilmenee niiden valitsemien ja hyödyntämien eri organisaatioiden laatimien viitekehyksien muodossa. GSSB:n (Global Sustainability Standards Board) kehittämä kokoelma GRI standardeja on yksi esimerkki näistä (GSSB, 2022). ESG-viitekehyksien tavoitteena on määritellä, kuinka niitä hyödyntävät yhtiöt sisällyttävät ympäristöllisiä, sosiaalisia sekä hallinnollisia osa-alueita liiketoimintamalleihinsa. Näin ollen se voidaan nähdä CSR:stä juontuneena muodollisempana rakenteena, joka sisältää laajempaa terminologiaa siihen verrattuna. Yhtenä ESG:n osa-alueista toimivat nimellisesti myös organisaatioiden hallinnolliset aiheet, CSR:n vaikuttaessa näihin vain välillisesti niiden liittyessä sosiaalisiin ja ympäristöllisiin seikkoihin (Gillan et al. 2021). Läpinäkyvää ESG-raportointia pidetään fundamentaalisena osana nykypäivän yritysviestintää. Yhtiöt tavallisesti

julkistavat siihen liittyviä tunnuslukujaan tukeutuen ainakin yhteen sen hyväksyttävistä viitekehyksistä joko erillisissä vastuullisuusraporteissa, integroituna osaksi vuosikertomuksiaan tai erillisissä osioissa verkkosivuillaan. (Lokuwaduge et al. 2022)

Tämän käytännön standardisoinnin puute avaa kuitenkin otollisia mahdollisuuksia harhaanjohtavalle viestinnälle. Niin sanotussa ”viherpesussa” yhtiöt liioittelevat tai vääristävät julkaisemiaan vastuullisuustietoja omaksi edukseen. Tämän kehityksen voisi hyvinkin olettaa johtuvan rahoitusmarkkinoiden positiivisesta suhtautumisesta ESG-pisteytyksiin sijoituspäätöksiä tehtäessä (Hartzmark et al. 2019). Tästä johtuen eri sidosryhmien jäsenet ovat useaan otteeseen korostaneet luotettavan ja läpinäkyvän viitekehyksen luomisen tärkeyttä ESG-informaation kommunikoinnin ja standardisoinnin luotettavuuden lisäämiseksi (Lokuwaduge et al. 2022).

Edellä käsiteltyä tiivistäen, ESG-raportointikäytänteet ovat siis kehittyneet alun perin sosiaalisia ja ympäristöllisiä osa-alueita kattavasta CSR ajattelumallista muodollisiksi rahoitusmarkkinoilla tärkeänä pidetyiksi vastuullisuuden indikaattoreiksi arvioitaessa organisaation toimintaa ympäristöllisestä, sosiaalisesta ja hallinnollisesta näkökulmasta. Konkreettisemman muodon omaamisesta huolimatta verrattuna CSR:ään, ESG:n konsepti on kuitenkin ongelmallinen sen standardisoinnin puutteen vuoksi.

2.4 Vastuullisuuden integroinnista osaksi johdon ohjausjärjestelmiä

Tarkasteltaessa tutkielman ydinkysymyksen selvittämisen kannalta keskeistä kohdeyhtiön vastuullisuusraportointia sekä muita mahdollisesti hyödyllisiä julkaisuja, on vastuullisuuden integrointiin osaksi ohjausjärjestelmiä teoreettisesta näkökulmasta väitettävästi tärkeää perehtyä. Tämä mahdollistaa laadukkaamman analyysin peilatessa löydöksiä Levers of Control -viitekehykseen (Simons, 1995).

Johdon ohjausjärjestelmiä käsittelevässä julkaisussaan Gond et al. (2012) pyrkivät asettamaan strategian ja vastuullisuuden integrointia teoreettiseen muottiin. Artikkeli keskittyy kahden konseptin tarkasteluun; niin johdon ohjausjärjestelmien kuin myös vastuullisuuden ohjausjärjestelmien (SCS = sustainability control systems) käyttötarkoituksiin sekä niiden integraatioon. Vastuullisuuden ohjausjärjestelmät ovat kehittyneet yleistermiksi vastuullisuutta ja sen integrointia osaksi johdon ohjausjärjestelmiä käsittelevän tutkimuskirjallisuuden lisääntymisen myötä. Esimerkkinä tällaisesta vastuullisesta ohjausjärjestelmästä voidaan pitää

Schalteggerin ja Burrittin (2017) Eco-control sovellusta, jossa taloudellisia ja strategisia ohjausjärjestelmiä hyödynnetään ympäristöllisessä johtamisessa. (Gond et al. 2012)

Julkaisussaan Gond et al. (2012) ilmaisevat edellä mainittujen johdon ohjausjärjestelmien käyttötarkoituksen perustuvan Simonsin (1995) Levers of Control -viitekehykseen. He mainitsevat erityisesti diagnostiset järjestelmät näiden johtaessa ”johtamiseen poikkeuksen kautta” sekä niin sanotut ”todelliset strategiset vivut” eli interaktiiviset keinot, joiden avulla organisaatio saadaan keskittymään avaintavoitteisiin ja tukemaan korkea-arvoisempien strategisten tavoitteiden tuomia muutoksia. Integraatiolla he tarkoittavat niin johdon kuin vastuullisuuden ohjausjärjestelmien limittäisyyksiä niitä tutkittaessa. Heidän mukaansa johdon ohjausjärjestelmien voidaan nähdä toimivan kriittisessä roolissa vaikutettaessa strategianlaadintaprosessiin organisaation sisällä ja näin yhteisölliseen oppimiseen. Näin ollen sidosryhmien odotusten sekä vastuullisuusaiheiden upottamiseksi osaksi strategiaa on näiden kahden toisistaan eroavien järjestelmien (johdon ja vastuullisuuden ohjausjärjestelmien) vuorovaikutusta tarkasteltava. (Gond et al. 2012)

Gond et al. (2012) esittelevät artikkelissaan 8 erilaista tapaa hyödyntää niin vastuullisia kuin johdon ohjausjärjestelmiä vastuullisuuden integroinnissa osaksi organisaation strategiaa. Ensimmäiset 4 kuvailevat matalamman integraation, kun taas toiset 4 korkeamman integraation asetelmaa johdon ja vastuullisuuden ohjausjärjestelmien välillä. Käsitellään näitä lyhyesti. Ensimmäisessä konfiguraatiossa organisaatio omaa rinnakkaiset järjestelmät niin vastuullisuudelle kuin johtamiselle, näistä kumpaakaan ei kuitenkaan hyödynnetä strategian mobilisoinnissa. Tässä tilanteessa organisaatiolla voidaan nähdä olevan puutteellinen visio tulevaisuuden kehityksestä kummassakin osa-alueessa. Näin ollen selkeän strategian ilmaantuminen estyy ja fokus on diagnostisissa ohjausjärjestelmissä, jotka reagoivat vain poikkeuksiin, eivät kehitä strategiaa interaktiivisesti. (Gond et al. 2012)

Toisessa konfiguraatiossa organisaatio pyrkii valjastamaan vastuullisuuden ohjausjärjestelmiä siirryttäessä diagnostisesta käyttötavasta interaktiivisempaan. Johdon ja vastuullisuuden ohjausjärjestelmät eivät vieläkään ole integroituneita tässä konfiguraatiossa, mutta tällä tavoin strategista uudistusta voidaan mahdollisesti saada aikaan ylimmän johdon mobilisoidessa vastuullisuuden ohjausjärjestelmät kestävän kehityksen strategiaa muodostettaessa. Tässä konfiguraatiossa strateginen muutos juontuu yksilöllisesti ohjausjärjestelmien vastuullisesta osiosta johdon ohjausjärjestelmien pysyen edelleen kylmän diagnostisina. Tämä on

mahdollista esimerkiksi organisaatiolle luotavan vastuullisuuskehitykseen keskittyvän uuden osaston kautta. (Gond et al. 2012)

Kolmannella konfiguraatiolla viitataan tilanteeseen, jossa organisaatio käyttää hyväkseen yhtä edellä käsitellyistä ohjausjärjestelmien vivuista (Simons, 1995) strategiansa ajamisessa eteenpäin, kiinnittämättä kuitenkaan erityistä huomiota vastuullisuusaiheisiin, niiden tarkastelun tapahtuessa edelleen diagnostisesti rinnakkaisen järjestelmän kautta (Gond et al. 2013). Tällainen asetelma voi kehittyä esimerkiksi pakottavasta tarpeesta raportoida sosiaalisista ja ympäristöllisistä huolenaiheista sidosryhmille. (Kolk, 2003, Owen et al., 2008)

Neljännessä ja viimeisessä matalan integraation konfiguraatiossa organisaatiolla on käytössään rinnakkaiset vastuullisuuden ja johdon ohjausjärjestelmät, jotka kuitenkin pyrkivät toteuttamaan toisilleen ristiriitaisia strategioita. Gond et al. (2012) ilmaisevat, että tämä epätodennäköiseltä vaikuttava asetelma on kuitenkin teoreettisesti ja empiirisesti tuettu. Heidän mukaansa tämä voi johtua esimerkiksi alemmalle johtotasolle delegoiduista kompromisseista tai jännitteistä, joita ei ole onnistuneesti käsitelty ylemmässä johtoportaassa. Tämä ristiriitainen asetelma voi myös heijastaa hallitustason erimielisyyksiä strategisista prioriteeteista. (Gond et al. 2012)

Viides konfiguraatio esittelee ensimmäisen integraation saavuttavan asetelman johdon ja vastuullisuuden ohjausjärjestelmien välillä. Tässä tilanteessa kummatkin näistä järjestelmistä voidaan yhdistää toisiinsa, mutta ne eivät välttämättä ole mobilisoituneet toteuttaakseen minkäänlaista strategiaa. Tämänkaltainen tilanne voi ilmetä organisaatiossa sen joutuessa mullistavien epävarmuuksien vaikutusten alaiseksi sen viimeaikaisen vastuullisuuden integraation jälkeen osaksi johdon ohjausjärjestelmiä. Tästä johtuen ohjausjärjestelmien voidaan nähdä olevan niin sanotussa lepotilassa väliaikaisesti. (Gond et al. 2012)

Kuudennessa organisaation konfiguraatiossa johdon ohjausjärjestelmät nähdään diagnostisina työkaluina niiden jäädessä strategisen kehityksen ulkopuolelle. Vastuulliset ohjausjärjestelmät taas vastaavat tässä asetelmassa täysin interaktiivisesta strategian laadinnasta. Tämä konfiguraatio on hyvinkin tavallinen esimerkiksi liiketoimintamallinsa vastuullisuuteen pohjaaville start-upeille, jotka eivät varhaisessa tilassaan ole vielä laatineet muodollisia strategiaan vaikuttavia johdon ohjausjärjestelmiä, mutta toimintamallistaan johtuen pitävät vastuullisuusdatan muodollista upottamista osaksi strategian suunnitteluprosessia erityisen tärkeänä. (Gond et al. 2012)

Seitsemäs asetelma mukailee edellä mainittua päinvastaisesti. Siinä perinteisiä johdon ohjausjärjestelmiä hyödynnetään interaktiivisesti strategian jalkauttamiseksi, kun taas vastuullisuuden ohjausjärjestelmiä pidetään diagnostisina työkaluina. Tämä konfiguraatio voidaan nähdä hyvinkin uskottavana organisaatioissa, joissa vastuullisuuden ohjausjärjestelmät on johdettu alkuperäisistä johdon ohjausjärjestelmistä. Tämä on vuorostaan lisännyt näiden järjestelmien integraatiota, samalla ilmaisten vastuullisuusindikaattorien merkityksettömyyttä strategisten epävarmuuksien osalta, johtuen esimerkiksi toimialasta. (Gond et al. 2012)

Odotettavasti kahdeksas ja ihanteellisin konfiguraatio hyödyntää kumpaakin ohjausjärjestelmää integroituna toisiinsa strategian laadinnassa. Tässä konseptissa vastuullisuusstrategia ja perinteinen strategianlaadintaprosessi ovat täysin limittäisiä (Gond et al. 2012). Julkaisussaan, joka käsittelee käytännön näkemyksiä vastuullisesta laskentatoimesta Hopwood et al. (2010) esittelevät tätä konfiguraatiota esimerkillisesti mukailevan yhtiön, EDF Energyn, joka vastuullisuusraportoinnissaan on ilmoittanut niin ympäristölliset kuin sosiaaliset muutossitoumukset ja luonut näiden pohjalta mitattavat tavoitteet, jotka ovat johdon hallinnoitavissa mutta myös saavutettavissa.

3. Tutkimusmenetelmä

Tämä tutkielma tullaan toteuttamaan kvalitatiivisena ja kuvailevana sekä julkiseen materiaaliin tukeutuvana case-tutkimuksena. Tutkimusongelman ratkaisemiseksi empiirinen aineisto tulee rakentumaan julkisesti noteeratun energiayhtiö Fortum Oyj:n julkisesti saatavilla olevien materiaalien valikoimasta. Nimellisesti menetelmässä keskitytään vuosien 2013–2022 aikana tapahtuneeseen kehitykseen vastuullisuuden integroinnissa osaksi yhtiön strategiaa ja tätä kautta johdon ohjausjärjestelmiä. Tästä johtuen keskeisimpänä aineiston lähteenä hyödynnetään yhtiön vastuullisuus- sekä palkitsemisraportointia vuosilta 2013 ja 2022. Olen päättänyt keskittyä toisistaan ajallisesti kaukana oleviin yksittäisiin julkaisuihin koko aikavälin julkaisujen sijasta, saavuttaakseni mahdollisimman voimakkaan kuvan muutoksien mittakaavasta kymmenen vuoden aikana. Johdon ohjausjärjestelmien viitekehyksenä tulee toimimaan kirjallisuuskatsauksessa käsitelty Simonsin (1995) Levers of Control -viitekehys. Tarkastelemalla kohdeyhtiön julkaisujen vastuullisuussisällön kehitystä sen vipujen näkökulmasta, uskon tutkimusongelman vastauksen raottuvan. Myös kirjallisuuskatsauksessa esiteltyjen johdon ohjausjärjestelmien sekä vastuullisuuden julkaisujen tarjoamien näkökantojen hyödyntäminen saattaa tulla tarpeeseen kokonaiskuvan hahmottamiseksi.

Fortum Oyj valikoitui tutkielman kohdeyhtiöksi sen pitkäikäisyyden ja energiayhtiönä luonnonvaroja hyödyntävän liiketoiminnan johdosta.

Tiedostettava tutkimusmenetelmäni valitettava heikkous piilee kohdeyhtiön sisäisen toiminnan konkretian saannin vaikeudessa. Alun perin tarkoituksenani oli toteuttaa tutkimus kohdeyhtiön henkilöstön haastatteluihin perustuvana case-tutkimuksena. Haastattelujen saannin vaikeuden ja aikapaineen myötä joudun kuitenkin tukeutumaan varasuunnitelmaani ja toteutan tutkielman näin ollen edellä mainittuna kvalitatiivisena kuvailututkielmana. Uskon haastattelujen uupumisesta huolimatta menetelmäni vahvuuksina pitämieni aineiston rikkauden ja teoreettisesti vahvan viitekehyksen johtavan kiinnostaviin tutkimustuloksiin.

Vaikka tutkimusmenetelmäni tukeutuu kokonaisuudessaan julkisesti saatavilla olevaan materiaaliin ja näin ollen esimerkiksi case-tutkimukselle tyypillinen haastattelujen tai yritystoiminnan tarkkailun tuoma konkreettisuus saattaa olla puutteellista, tulisi case-tutkimuksesta tuttu epämääräisen informaation ja puolueellisuuden vaikutus löydöksiin ja johtopäätöksiin huomioitava heikkoutena valitsemalleni tavalle toteuttaa empiirinen analyysi. Tästä syystä objektiiviseen tarkasteluun on kiinnitettävä erityistä huomiota. (Yin, 2009) Tästä huolimatta näen kuitenkin julkisen materiaalin tarjoaman säännönmukaisemman muodon verrattaessa esimerkiksi haastatteluihin lieventävän subjektiivisten näkemysten vaikutusta tarkasteluun.

Valitsemani tutkimusmenetelmä tukee kuitenkin väitettävästi tutkimusongelmani ratkaisua sen lähdeaineiston rikkauden ansiosta. Fortumin hyvinkin kattavien julkaisujen ansiosta viitekehyksen peilaaminen niitä vasten tulee tuottamaan yksityiskohtaista kuvailevaa tutkimusaineistoa vahvan teoreettisen pohjan tukemana.

4. Fortum ja neljä ohjausvipua

Analyysissa tarkasteltava yhtiö, Fortum Oyj, on Espoon Keilaniemestä toimintaa harjoittava julkisesti noteerattu energiayhtiö. Sen liiketoiminta perustuu sähköntuotantoon, kaukolämpöön ja -jäähdytykseen ja sähkönmyyntiin. Fortumin organisaatiossa toimii Suomessa noin 2400 henkilöä ja tämän lisäksi sillä on toimintaa Ruotsissa, Norjassa, Puolassa, Intiassa, Saksassa, Tanskassa sekä Virossa. Fortumin liikevaihto vuonna 2022 oli noin 7,77 miljardia euroa ja sen vertailukelpoinen liikevoitto 1,87 miljardia euroa. Fortum valikoitui tutkielman kohdeyhtiöksi ensinnäkin sen luonnonvaroihin vahvasti tukeutuvan energiayhtiömuodon vuoksi sekä pitkäikäisyytensä johdosta, joka mahdollistaa kehityskulun tarkastelun vuosien varrella.

Tämän lisäksi tutkielman vastuullisuuskonteksti sopii hyvin Fortumin liiketoimintamalliin, joka yhtiön verkkosivujenkin perusteella säteilee puhtaan energiantuotannon tärkeyttä. Fortumin mukaan vuoden 2022 osalta 97 % sen sähköntuotannosta Euroopassa oli hiilidioksidivapaata ja se panostaa voimakkaasti vesi-, ydin- ja tuulivoimaan. (Fortum, Me olemme Fortum, 2023) (Fortum, Fortum maailmalla, 2023) (Fortum, Fortum Suomessa, 2023) (Fortum, Tietoa toimintamaistamme, 2023) Näin ollen näiden prioriteettien ja niiden vaikutus vastuullisuuden integrointiin osaksi johdon ohjausjärjestelmiä tulee varmasti johtamaan kiinnostaviin löytöihin.

Fortumin tarjoamien materiaalien ja niiden peilaamisen Simonsin (1995) viitekehyksen osa-alueisiin mahdollistamiseksi, tämä osio tulee jakaantumaan neljään jokaiselle johdon ohjausjärjestelmän vivulle omistettuun osioon. Tarkoituksena on vipuihin sisältyviin näkökulmiin ja käytäntöihin tukeutuen tarkastella, miten Fortum on jalkauttanut vastuullisuutta osaksi johdon ohjausjärjestelmiään ja strategiaansa. Tarkastelu keskittyy nykytilan selkeän kuvailun vuoksi ensiksi vuoden 2022 materiaaleihin. Näiden julkaisujen sisältöä tullaan kuitenkin vertaamaan vuoden 2013 aineistoihin mikäli niiden välillä havaitaan mainittavaa kehitystä. Näin saavutetaan kokonaiskuva strategian ja ohjausjärjestelmien nykyhetken vastuullisuuspainotteisuudesta sekä niiden muutoksista tultaessa nykypäivään.

4.1 Uskomusjärjestelmät

Simonsin (1995) mukaan kirjallisuuskatsauksessa käsitellyt muodolliset uskomusjärjestelmät luodaan ja kommunikoidaan esimerkiksi organisaation toiminta-ajatuksen tai tunnuslauseen muodossa. Ne kiteyttävät yhteisön ydinarvot ja suunnan, jotka ylempi johto haluaa alaistensa adoptoivan (Simons, 1995). Tässä osiossa tarkastellaan siis vastuullisuuden ilmenemistä Fortumin liiketoiminnan ydinarvoissa julkisesti saatavilla olevasta materiaalista.

Ennen sukeltamista Fortumin vastuullisuusraportointiin on huomioitava yhtiön verkkosivuilla kestävälle kehitykselle omistettu osuus. Tällä sivulla yhtiö ilmaisee vastuullisuuden olennaisuuden toiminnalleen sekä hiilineutraaliustavoitteen vuoteen 2030 mennessä. Fortum listaa tämän lisäksi vuoden 2022 kestävän kehityksen kohokohdat. Yhtenä näistä voidaan mainita ilmastonmuutoksen vastainen toiminta yhdessä Microsoftin kanssa (Fortum, Kestävä kehitys, Verkkosivu, 2023). Sivulta siirryttäessä vuoden 2022 vastuullisuusraporttiin, Fortum kuvailee itseään yhdeksi Euroopan puhtaimmista energiantuottajista. Raportista on myös havaittavissa Fortumin tarkoitus, nimittäin energiantuotanto maailmalle, jossa ihmiset, yhtiöt

sekä luonto kukoistavat yhdessä. Fortum ilmaisee tämän lisäksi pohjoismaisen energiantuotantonsa perustuvan täysin hiilidioksidista vapaaseen vesi- ja ydinvoimaan. (Fortum, Sustainability, 2022)

Vastuullisuusraportissaan Fortumin liiketoiminnan vastuullisuuslähtöisyys ilmenee myös Yhdistyneiden Kansakuntien kestävän kehityksen tavoitteiden muodossa, joista Fortum on adoptoinut 10 keskeisimmiksi, kuten esimerkiksi tavoitteen 6, joka edistää puhtaan veden ja hygienian varjelua ja tavoitteen 7, joka pyrkii edullisen ja puhtaan energian tuotantoon. (Fortum, Sustainability, 2022) Näiden vastuullisuuslähtöisten huomioiden lisäksi, Fortum esittelee myös verkkosivuillaan arvonsa; uteliaisuuden, vastuullisuuden, rehellisyyden sekä kunnioituksen. Näistä tutkimusongelmalle keskeisimmässä vastuullisuudessa, Fortum mainitsee kantavansa vastuun toiminnastaan ja sen kollektiivisesta vaikutuksesta yhteiskuntaan ja pyrkivänsä luomaan kestäviä ratkaisuja perustuen sidosryhmien näkemyksiin. (Fortum, Arvot, 2023)

Fortumin vuoden 2022 materiaalista on nähtävissä vastuullisen toiminnan selkeä asettuminen liiketoiminnallisten arvojen keskiöön. Uskomusjärjestelmien keskeisimpänä tarkoituksena on inspiroida ja ohjata organisaatiota (Simons, 1995). Tämän huomioiden Fortumin aineistoihin tutustuva voi väistämättä nähdä sen halun toteuttaa vastuullista strategiaa.

Kehityksen hahmottamiseksi on kuitenkin olennaista tarkastella, miten edellä mainitut teemat ovat ilmenneet 10 vuotta aikaisemmin. Tarkasteltaessa Fortumin verkkosivua vuodelta 2013 arkistointipalvelua hyödyntäen, kestävän kehityksen esiintyminen osana Fortumin strategiaa on edelleen selvää. Erillisessä kestävän kehityksen osiossa Fortum erittelee vastuut taloudellisiin, ympäristöllisiin, ja sosiaalisiin. Taloudellisen vastuun osiossa Fortum ilmaisee tuloksellisen yrityksen kykenevän kantamaan vastuunsa ympäristöstä, huolehtimaan henkilöstöstä, sekä vastaamaan sidosryhmien tarpeisiin. (Fortum, Kestävä Kehitys, Verkkosivu, 2013) Tämä näkemys mukailee hyvin vahvasti aikaisemmin käsiteltyä Carrollin (1991) yritysvastuun neliosaisen pyramidin ensimmäistä osaa.

Fortumin missio vuoden 2013 osalta käsittää energiantuotannon, joka edesauttaa nykyisten ja tulevien sukupolvien elämää sekä kestäviä ratkaisuja yhteiskunnan hyväksi. Vuoteen 2022 verrattaessa erityismainintaa luonnosta ja sen kukoistuksesta ei esiinny julkaisussa. Yhtiön arvoissa ei ole tapahtunut kymmenen vuoden jaksolla mittavia muutoksia, sillä vuonna 2013 ne olivat täysin identtiset lukuun ottamatta uteliaisuutta, joka oli tuolloin määritelty luovuutena. (Fortum, Vuosikertomus, 2013)

Fortum avaa verkkosivuillaan vuodelta 2013 myös ympäristövastuutaan ilmaisten hiilidioksidivapaan tuotannon tärkeyden vesi- ja ydinvoimaloiden muodossa. Verkkosivuilta ilmenee myös sosiaalisen vastuun osa-alue esimerkiksi sähkön ja lämmön toimitusvarmuuden muodossa (Fortum, Kestävä Kehitys, Verkkosivu, 2013). Vuoden 2013 vastuullisuusraportin osalta Fortumin vastuullisuuden ydinalueiksi ilmoitetaan edellä mainitut taloudellinen, ympäristöllinen ja sosiaalinen vastuu sekä ilmaston tärkeyttä korostetaan yhtiön toiminnassa. Jo kymmenen vuoden takaisessa raportoinnissa on havaittavissa Fortumin investointipainotus hiilidioksidipäästöttömään vesi- ja ydinvoimaan, mainintaa hiilineutraaliustavoitteesta vuoteen 2030 mennessä ei kuitenkaan esiinny verrattuna vuoden 2022 julkaisuun. Fortumin kestävän kehityksen toiminnassa on nähtävissä myös kestävän kehityksen tunnuslukujen hyödyntäminen. Näihin palataan diagnostisia järjestelmiä tarkasteltaessa. (Fortum, Sustainability report, 2013) Vertailtaessa vuosien 2022 ja 2013 vastuullisuusraportointia, Fortumin vahva sitoutuminen ja minimaaliset muutokset vastuullisuuden ydinarvoihin ovat edellä mainituista esityksistä selkeästi nähtävissä. Näin ollen niiden suora yhteys sen liiketoiminnan strategiaan on kiistaton.

4.2 Rajoitejärjestelmät

Seuraavaksi tarkastellaan Simonsin (1995) johdon ohjausjärjestelmien toista vipua, nimellisesti rajoitejärjestelmiä. Tavoitteena on selvittää, mikäli Fortumin julkisesta materiaalista ilmenee niihin peilattavissa olevia kohtia käsiteltäessä vastuullista toimintaa. Kuten edellä ilmeni, rajoitejärjestelmien tavoitteena on adoptoitujen ydinarvojen (uskomusjärjestelmät) motivoimana asettaa rajoja organisaation toiminnan suunnalle ja hyväksyttävyydelle. Nämä rajat perustuvat määriteltyihin liiketoiminnan riskeihin ja estävät epätoivottua yhtiönsisäistä toimintaa tilaisuuden sen salliessa. (Simons, 1995)

Fortumin vuoden 2022 vastuullisuusraportissa eritellään ympäristöllisten riskien kokonaisuus. Erityisen näkyvässä osassa ilmenee vuoden 2027 tavoite lopettaa kaikki hiilivoimaan perustuva energiantuotanto. Fortum uskoo eurooppalaisten energiamarkkinoiden korvaavan hiilivoimalat uusiutuviin energianlähteisiin perustuvalla tuotannolla. Tämä tulee Fortumin sanojen mukaisesti lisäämään kysyntää vesi- ja ydinvoimalle. Fortumin vahva kyky tuottaa uusiutuvaa energiaa vesi- ja tuulivoimaloiden muodossa sekä ydinvoimaa asettaa sen otolliseen asemaan tämän mahdollisuuden hyödyntämiseksi. Vuonna 2022 Fortumin energiantuotanto Euroopassa oli 97 %:a hiilidioksidivapaata, kun taas globaali energiantuotanto ylsi 59 %:iin. Tämän informaation perusteella Fortumin vastuullisuuteen pohjautuvien strategisten rajoitteiden

keskiössä vaikuttaisi olevan totaalinen siirtyminen pois uusiutumattomasta energiantuotannosta. (Fortum, Sustainability, 2022)

Keskeisen hiilineutraaliustavoitteen tuoman uusiutuvan energian rajoitteen lisäksi, Fortum listaa vuoden 2022 vastuullisuusraportissaan myös ilmastoon liittyvät riskit liiketoiminnassaan. Nämä riskit on jaettu kategorioihin, joista olennaisimpina tämän tutkimuksen vastuullisuusfokuksen kannalta voidaan pitää maine- ja kroonisiin riskeihin sijoittuvia tekijöitä. Maineriskeissä esiintyvät Fortumin kyvyttömyys toteuttaa hiilineutraalius sovitun mukaisesti, johtaen sidosryhmien pettymykseen sekä kykenemättömyys tarjota riittävästi todisteita sidosryhmille tämän neutraaliusstrategian etenemisestä. Tämän rajoitteen osalta lieventävänä toimena hyödynnetään esimerkiksi ilmastotavoitteisiin perustuvia päästömittauksia sekä sitoutumista edellä mainittuun hiilivoimaloiden toiminnan lakkauttamiseen vuoteen 2027 mennessä. Kroonisiin riskeihin sijoittuvat esimerkiksi luonnonmullistusten aiheuttamat ilmaston ja vesistön lämpötilamuutokset sekä tuuliolosuhteiden vaihtelut. Näitä riskejä Fortum pyrkii lieventämään parantamalla ilmastonmuutoksen skenaarioanalyysiä sekä varmistamalla, että näiden analyysien tuloksia hyödynnetään osana sijoituspäätöksiä tehtäessä investointeja uusiin yhtiöihin. (Fortum, Sustainability, 2022)

Verrattaessa edellä mainittua vuoden 2013 julkaisuun, Fortumilta uupuessa vuoden 2022 hiilineutraaliustavoite, ilmaisee se ilmastosääntelyn vaikuttavan itseensä ensisijaisesti päästökaupassa määräytyvän hiilidioksidin hinnan mukaan taloudellisena riskinä. Näin ollen siirtymistä päästöttömään energiantuotantoon pidettiin jo tuolloin ensisijaisen tärkeänä. Vuonna 2013 Fortumin energiantuotanto Euroopassa oli 88 % hiilidioksidipäästötöntä, globaalia päästöttömyyden suhdetta ei kuitenkaan ilmaista ja vastuullisten riskien punnitseminen vaikuttaisi keskittyvän vahvasti päästökaupan tuomien taloudellisten kustannusten piiriin. Ilmastollisten riskien erittelyn loppupuolella Fortum kuitenkin mainitsee rajujen sääolosuhteiden muutosten ja ilmastonmuutoksen vaikutuksen tuotannonsuunnitteluun ja kasvuhankkeiden arviointiin. (Fortum, Kestävä Kehitys, 2013)

Simons (1995) käsittelee rajoitejärjestelmiä avatessaan strategisia rajoitteita. Hänen mukaansa liiketoimintamahdollisuudet ilmestyvät nopeasti ja arvaamattomasti, näin ollen yritykset määritellä miten yhtiön tulisi kilpailla markkinoillaan voivat olla haitallisia. Ylin johto voi kuitenkin ilmaista mihin liiketoiminnallisiin tilaisuuksiin he nimenomaisesti eivät halua yhtiön kuluttavan resursseja. Nämä rajat asettamalla voidaan välttyä tilanteilta, joissa liiallinen tuottavien tilaisuuksien etsiskely tai kokeilunhaluisuus johtaa vahinkoon. (Simons, 1995)

Fortumin ympäristöllisten riskien erittely tuo selkeästi esille vastuullisuuslähtöisen painotuksen liiketoiminnassa, jossa tähdätään hiilineutraaliuteen, vastuullisuustavoitteiden saavuttamiseen suhteessa sidosryhmien kanssa tehtyihin sopimuksiin sekä ilmastokysymysten suoraan vaikutukseen investointipäätöksiä tehtäessä. Näin ollen välillisesti yhtiön strategian voidaan nähdä rajaavan ulos kaikki päästörikkaat tai ilmastollisesti haitalliset liiketoimintamahdollisuudet, kuten esimerkiksi lisäinvestoinnit hiilivoimaan. (Fortum, Sustainability, 2022)

4.3 Diagnostiset järjestelmät

Julkaisussaan Simons (1995) kuvailee johdon ohjausjärjestelmien diagnostista osuutta palautejärjestelminä, jotka valvovat ja oikaisevat poikkeamia asetetuista organisaation tavoitteellisista standardeista. Kirjassaan hän käsittelee esimerkkinä liiketoimintasuunnitelmien ja budjetoinnin lisäksi tavoitejohtamisen (Simons, 1995). Tarkastellaan seuraavaksi Fortumin asettamia vastuullisuustavoitteiden saavuttamisen kannalta kriittisiä suorituksenmittausjärjestelmiä. Aion tarkastelussani keskittyä erityisesti johdon palkitsemisjärjestelmien vastuullisuustekijöihin. Toimin näin ensinnäkin rajausteknisistä syistä; Fortumin liiketoimintasuunnitelman, budjetoinnin ja muiden tavoitteen saavuttamiseen liittyvien diagnostisten järjestelmien analysointi olisi liian kattava kokonaisuus huomioiden tutkielman luettavuus ja ymmärrettävyys. Tämän lisäksi vastuullisuuteen linkitettävien tunnuslukujen valjastaminen osaksi johdon kannustinjärjestelmiä, insentivoi johtoa niiden tavoitteiden saavuttamiseen, luoden suoran yhteyden vastuullisuusstrategian jalkauttamiseen.

Kuten Hauser et al. (1998) ilmaisevat artikkelissaan, itse tunnusluvuilla ei välttämättä ole suoraa vaikutusta lopputuloksiin, vaan niiden tavoitteiden saavuttamisen eteen tehtyjen päätösten ja toimien myötä myös yhtiön strategisesti haluamat lopputulemat toteutuvat. Näin ollen vastuullisuuden tavoitteluun liittyviin tunnuslukuihin ja niihin sidottuihin palkitsemisjärjestelmiin paneutumalla on mahdollista hahmottaa, miten vaikuttavassa osassa yhtiön strategiaa ne todellisuudessa ovat. (Hauser et al. 1998)

Fortumin vuoden 2022 vastuullisuusraportissa eritellään mitattavat ympäristölliset tunnusluvut sekä niiden tavoitearvot. Näistä keskeisimpänä hiilineutraaliustavoitteen osalta vuodelle 2030 esitellään kasvihuonekaasujen päästömittaukset. Fortum jakaa ne standardoidusti Scope 1, 2 ja 3 kategorioihin. Scope 1 sisältää yhtiön omat päästöt ja ne kattoivat 56 % yhtiön kokonaispäästöistä. Scope 2 osuus, eli päästöt johtuen sähkönostosta omaan käyttöön muilta

tuottajilta kattoivat alle 1 %:n yhtiön päästöistä. Loput päästöt koostuivat Scope 3 päästöistä, jotka kattavat tavaroiden ja palveluiden hankinnasta syntyneet päästöt. Näitä Fortumin päästöistä oli 44 % ja ne johtuivat pääosin fossiilista polttoaineista. Fortumin vastuullisuuden tunnuslukujen kirjo on näiden lisäksi mittava, kattaen esimerkiksi savukaasupäästöt sekä vedenkulutuksen ja -vapautuksen. (Fortum, Sustainability, 2022).

Tarkastellaksemme edellä käsiteltyjen ympäristöllisten tunnuslukujen merkitystä strategian jalkauttamisessa, on niiden yhteyttä yhtiön palkitsemisjärjestelmiin arvioivata. Fortumin vuoden 2022 palkitsemisraportissa eritellään niin sanottu toimielinten palkitsemispolitiikka. Tämän palkitsemisrakenteen tavoitteena on yhdenmukaistaa toimitusjohtajan palkitseminen ja yhtiön pitkän aikavälin strategian toteuttaminen. Tähän rakenteeseen kuuluvien pitkän aikavälin kannustimien, joiden ansaintakausi on kolme vuotta, kerrotaan perustuvan yleensä taloudellisiin mittareihin tai osakekurssiin sekä vastuullisuuteen. Sama palkitsemisrakenne koskee myös muuta johtoryhmää. Kannustinjärjestelmien lisätiedoissa lyhyen aikavälin palkitsemisen ilmaistaan riippuvan kirjallisuuskatsauksessa käsiteltyjen ESG-tavoitteiden saavuttamisesta. Tälle lyhyen- ja pitkän aikavälin ESG-tavoitteelle on annettu 20 %:n painoarvo, jota on lisätty 10 %:lla vuodelle 2023. Taloudellisen tavoitteen painoarvoa taas on vähennetty. (Fortum, Palkitseminen, 2022).

Fortum sisällytti ensimmäistä kertaa ESG-tavoitteen pitkän aikavälin kannustinjaksoihinsa vuonna 2020. Tavoite liittyi hiilidioksidipäästöjen vähentämiseen ja hiileen pohjautuvan sähköntuotannon vähentämiseen verrattaessa Fortumin asettamiin strategisiin tavoitteisiin. Vuosille 2021–2023 tavoite sidottiin kuitenkin koskemaan hiilivoiman sähköntuotantokapasiteetin vähentämistä Fortumin luopumissuunnitelmien mukaisesti. Uniperin myynnin myötä 2023 tätä tavoitetta päivitettiin vuosien 2023–2025 osalta koskemaan SBTi:n (Science Based Targets initiative) 1,5 celsiusasteen tavoitetta ja siihen liittyviä päästövähennyksiä sekä Fortumin maineindeksin kehitystä. (Fortum, Palkitseminen 2022)

Verrattaessa edellä mainittua vuoden 2013 mitattaviin ympäristöllisiin tunnuslukuihin, Fortum erittelee vuoden 2013 vastuullisuusraportissaan nykypäivän kaltaisesti, vaikkakin suppeammin, ympäristölliset tunnusluvut hiilidioksidiominaispäästöjen sekä energiatehokkuuden muodossa (tuotettu energia / polttoaineen primäärienergia). Tämän lisäksi yhtiö mittaa myös tavoitteellisesti savukaasupäästöjä sekä vedenkulutusta ja -vapautusta. Mittavaa eroa vuoteen 2022 vastuullisuustunnusluvuissa ei siis ole havaittavissa. (Fortum, Kestävä Kehitys, 2013)

Hahmottaaksemme merkityksellisen strategian jalkauttamisen muutoksen vuosien varrella, tarkastellaan vielä lopuksi vuoden 2013 palkitsemisraporttia. Verrattuna vuoteen 2022, yhtiön kymmenen vuoden takaiset palkitsemiskäytänteet eivät ole vastuullisuuden kuvakulmasta kovinkaan konkreettisia. Johdon tulospalkkioon mainitaan kuuluvan kestävän kehityksen tavoitteisiin liittyviä mittareita lyhyellä aikavälillä. Näiden rakennetta ei kuitenkaan palkitsemisraportissa avata. Tämän lisäksi pitkän aikavälin kannustimiin ja hallituksen palkkioihin ei ole sisällytetty vastuullisuustekijöitä. Pitkän aikavälin kannustimien tarkoituksena on nimenomaisesti tukea konsernin pitkän aikavälin strategisten tavoitteiden saavuttamista avainhenkilöitä sitouttamalla. Näin ollen nykypäiväinen rakenne, jossa vastuullisuustavoitteille on palkitsemisessa omistettu 20 %:n painoarvo syöden osuutta taloudellisilta tavoitteilta on vastuullisuusstrategian jalkauttamisen kannalta uskottavampi. (Fortum, Palkitseminen, 2013)

4.4 Interaktiiviset järjestelmät

Viimeisessä osiossa tarkastellaan Fortumin hyödyntämiä interaktiivisia järjestelmiä. Nopeasti muuttuvilla markkinoilla relevantin informaation etsimisen ei tulisi rajoittua vain edellä käsiteltyihin diagnostisiin rutiineihin ja käytäntöihin. Organisaation sopeutumiskyvyn edistämiseksi ylimmän johdon tulisi laatia sen sisäisiä informaatioverkostoja, joiden avulla pysyttäisiin ajan tasalla kriittisistä muutoksista. Keskusteluyhteyden johdon ja ruohonjuuritason välillä on siis toimittava strategisten epävarmuuksien löytämiseksi. (Simons, 1995)

Fortumin vuoden 2022 vastuullisuusraportissa esitellään innovaatiolle omistettu osio. Sen mukaan emoyhtiötasolla toimivan ”Innovation and Venturing Services” -toiminnon vastuulla on uusien liiketoimintaideoiden keksiminen, hautominen sekä kasvattaminen. Sen todetaan olevan kriittinen toiminto Fortumin pitkän aikavälin kilpailukyvyn ja strategisen uudistumisen kannalta. Se pyrkii tähän uniikkien strategisten näkemysten ja organisaation sisäisen oppimisen avulla. Fortum ilmaisee innovaation olevan tarkasti sidoksissa sen vastuullisuusagendaan. Aikaiset huomiot teknologisen innovaation kautta voivat sen sanojen mukaan paljastaa keskeisiä tarpeellisia toimenpiteitä ilmastoriskien lieventämiseksi. Fortum ilmaisee myös organisaation sisäisen kehitystyön lisäksi tekevänsä yhteistyötä yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen kanssa strategisten tutkimustarpeidensa sekä tulevaisuuden liiketoimintanäkemysten kartuttamiseksi. (Fortum, Sustainability, 2022)

Vuoden 2013 osalta Fortum mainitsee vastuullisuusraportissaan kestävän kehityksen yksikön olemassaolon. Tämä vastaava toimielin esiintyy myös vuoden 2022 raportissa, mutta sen tehtäväpiiriin vaikuttaisi kuuluvan enemmän vastuullisuutta koskevan informaation kerääminen ja kommunikointi sidosryhmille. Sen toiminto on näin ollen silmissäni pikemminkin raportoiva kuin interaktiivinen. Mainintaa interaktiiviseen strategian uudistamiseen keskittyvästä ”Innovation and Venturing Services” -toiminnosta ei ole nähtävissä vuoden 2013 osalta. Kestävän kehityksen yksikön mainitaan vastaavan kestävän kehityksen asioiden koordinoinnista ja kehittämisestä konsernitasolla. Sen tehtäviin kuuluu esimerkiksi hyväksynnän antaminen investoinneille ja yritysostoille niiden vaikuttaessa merkittävästi joko ympäristöllisiin-, työterveydellisiin, tai sosiaalisiin huolenaiheisiin. (Fortum, Kestävä Kehitys, 2013) (Fortum, Sustainability, 2022)

Simonsin (1995) mukaan strategiset epävarmuudet vaativat mullistavien muutosten ja tilaisuuksien etsintää. Tavanomaisesti interaktiivisilla järjestelmillä tarkoitetaan johdon ja alaisten välillä säännöllisesti hyödynnettävää kommunikaatiolinjaa, jotta strategisten riskien havainnointi ja tästä juontuva strateginen uudistuminen olisi mahdollista (Simons, 1995). Vaikuttaisi siltä, että Fortumin interaktiivinen innovaatiotoiminto toteuttaa samankaltaisesti niin organisaation sisältä kuin sen ulkoa saatavien näkemyksien ja liikeideoiden pohdiskelun ja tätä kautta innovaation myötä saavutettavan strategisen kehityksen prosessin. Valitettavasti julkisista materiaaleista ei ruohonjuuritason työntekijöiden osallistumista tämän funktion toimintoihin ollut selvitettävissä, mutta kuvaillulta rakenteeltaan toiminto mukailee voimakkaasti Simonsin (1995) kuvailemaa organisaation oppimisen ja niin sisältä kuin ulkoa saatavien näkemysten merkitystä strategisten riskien lieventämisessä.

4.5 Keskeiset löydökset

Edellä suoritetun analyysin perusteella Fortumin julkisista materiaaleista hahmotettavien vastuullisuustekijöiden osallisuus sen strategiassa ja Levers of Control -viitekehyksen osa-alueiden avaamissa strategian jalkauttamismetodeissa on selvästi havaittavissa. Ensimmäisenä tarkastelin uskomusjärjestelmien valossa Fortumin ydinarvojen vaikutusta sen strategiaan. Simonsin (1995) viitekehyksen mukaan organisaation toiminta-ajatuksessa kommunikoitavat ydinarvot ja tarkoitus osoittavat selkeän suunnan, johon sen johto haluaa alaistensa liikkuvan. Fortumin materiaaleissa kommunikoidut hiilineutraaliustavoite sekä hiilivoiman tuotannon lakkauttamisen priorisointi vuoteen 2027 mennessä kiteyttävät yhtiön vastuullisuuskeskeisyyttä, sen kuuluessa myös yhtiön esittämiin neljään liiketoiminnan arvoon.

(Fortum, Sustainability, 2022) (Fortum, Kestävä Kehitys, Verkkosivu, 2023) (Fortum, Sustainability, 2022)

Seuraavana perehdyin Fortumin rajoitejärjestelmiin. Tarkastelun suoritin paneutumalla Fortumin liiketoiminnan riskeihin vastuullisuusnäkökulmalla, sillä Simonsin (1995) mukaan organisaation toiminnan hyväksyttävyydelle asetettavat rajat juontuvat näistä ydinarvojen motivoimana. Vaikka Fortum ei nimellisesti julkaisuissaan avannut organisaatiolle asetettuja vastuullisen toiminnan rajoja, oli sen riskeistä havaittavista hiilineutraalius- ja vastuullisuustavoitteista sekä sidosryhmien vastuullisuuslupausten rakenteesta välillisesti pääteltävissä selkeä liiketoiminnallinen rajaus, jättäen investoinnit päästörikkaisiin tai muihin vastuullisesti haitallisiin toimintoihin sen ulkopuolelle. (Fortum, Sustainability, 2022)

Kolmantena perehdyin uskomus- sekä niistä juontuvia rajoitejärjestelmiä mitattavampaan muotoon kehittäviin diagnostisiin järjestelmiin. Simonsin (1995) mukaan näiden palautejärjestelmien tavoitteena on valvoa ja oikaista poikkeamia asetetuista organisaation standardeista. Päätin konkretian vuoksi paneutua johdon palkitsemisjärjestelmien ja vastuullisuustavoitteiden sekä niiden tunnuslukujen yhteyteen, sillä kuten Hauser et al. (1998) esittivät artikkelissaan, itse tunnusluvulla ei välttämättä ole vaikutusta toiminnan lopputulokseen ilman, että niitä valjastaa osaksi kannustinjärjestelmää. Fortumin pitkän aikavälin johdon kannustinohjelmassa oli havaittavissa ESG-tavoite. Tämä tavoite ilmeni myös lyhyen aikavälin kannustinohjelmasta. Kummassakin näistä ohjelmista pääosin päästövähennyksiin perustuvan ESG-tavoitteen painoarvo oli 20 %. Pitkän aikavälin kannustimen osalta loput 80 % muodostuivat suhteellisesta osakkeen kokonaistuotosta. Lyhyen aikavälin kannustinohjelmassa loput 80 % prosenttia muodostuivat vertailukelpoisen liikevoiton kehityksestä sekä työturvallisuustavoitteesta. Näin ollen voidaan väitettävästi kyseenalaistaa, mikäli vastuullisuustavoitteidensa tärkeyttä materiaaleissaan painottavan Fortumin johdon kannustinjärjestelmien vastuullisuuskeskeisyys on riittävää. Hartzmark et al.:n (2019) mukaan rahoitusmarkkinat suhtautuvat positiivisesti korkeisiin ESG-pisteytyksiin sijoituspäätöksiä tehdessään. Näin ollen Fortumin ESG-tavoitteen sisällyttämisellä palkitsemisjärjestelmiin vain 20 %:n painoarvolla suhteessa osakkeen kokonaistuottoon ja liikevoittoon saattaa olla osakkeen arvostuksen kannalta merkittävämpi vaikutus kuin johdon vastuullisen toiminnan. Tämä on kuitenkin materiaalien pohjalta vaikeasti tarkasteltavissa, sillä niiden perusteella Fortumin liiketoimintarakenne on hyvinkin vastuullinen ja matkalla kohti päästöttömyyttä. Konkreettisemman yhtiön sisäisen tarkastelun tarve on välttämätön ennen

kuin matalapainoisen ESG-tavoitteen merkitystä voi analysoida tarkemmin. (Fortum, Palkitseminen, 2022)

Viimeisenä käsittelin Fortumin interaktiivisia järjestelmiä. Simons (1995) ilmaisee näiden organisaation informaatioverkostojen mahdollistavan strategisten epävarmuuksien huomioimisen hyvissä ajoin kommunikaation toimiessa johdon ja ruohonjuuritason välillä. Vaikka tutkiessani en Fortumilta kyennyt suoraa vastuullisuustekijöille omistettua kommunikaatioväylää löytämään, törmäsin kuitenkin vastuullisuusraportissa ilmenneeseen ”Innovation and Venturing Services” -toimintoon. Tämä niin organisaation sisäisiä kuin ulkoisia vaikutteita hyödyntävä funktio pyrkii pitkän aikavälin kilpailukyvyn ylläpitämiseen ja strategian uudistamiseen. Se niin sanotusti keksii, hautoo ja kasvattaa uusia teknologisen kehityksen ja liiketoiminnan ideoita. Näin ollen se pyrkii myös teknologisen kehityksen myötä vastaamaan mahdollisimman ajoissa ilmastoriskeihin. Näin ollen se nähtävästi mukailee voimakkaasti Simonsin painottamaa organisaation oppimisen sekä niin sisältä kuin ulkoa saatavien näkemysten merkitystä lievennettäessä strategisia riskejä. (Fortum, Sustainability, 2022)

5. Johtopäätökset

Tässä tutkimuksessa analysoitiin kohdeyhtiö Fortum Oyj:n vastuullisuuden jalkauttamista osaksi sen johdon ohjausjärjestelmien osa-alueita Simonsin (1995) Levers of Control -viitekehyksen näkökulmasta. Tutkimustulokset, jotka ilmenevät edellä havaittavista johtopäätöksistä raottivat Fortumin vastuullisuutta yhtiönä ydinarvojen, liiketoiminnan rajoitteiden, diagnostisten järjestelmien kuin myös interaktiivisuuden kautta saavutettavan strategisen kehityksen osalta. Julkisten materiaalien perusteella saavutettu kuva Fortumin johdon ohjausjärjestelmistä asetti vastuullisuuden yhtiön strategian ytimeen. Näin ollen tavoitteeni tutkia ”Miten Fortum Oyj on jalkauttanut vastuullisuuden osaksi johdon ohjausjärjestelmiään?” saavutettiin.

Valitettavasti tutkimusmenetelmääni kuuluva julkisiin materiaaleihin tukeutuva lähestymistapa antoi niitä Levers of Control -viitekehyksen kautta tarkasteltaessa melko pinnallisen ja jossain määrin positiivisen puolueelliselta vaikuttavan kuvan Fortumin toiminnan vastuullisuudesta. Näin ollen konkreettisemman ja syvemmin analysoitavan näkökulman saavuttamiseksi menetelmän muokkaaminen haastatteluihin tai yritysvierailuun tukeutuvaksi olisi ollut teoriaan peilattavuuden kannalta tarpeellista.

Tutkimuksen yleistettävyys yhtiöiden vastuullisuuden jalkauttamiskäytänteiden osalta on käytännössä olematon, johtuen tutkielman rajauksesta vain yhden kohdeyhtiön kontekstiin. Se saattaa antaa kuvan yleisistä energiayhtiöiden tavoista toteuttaa vastuullisuutta osana strategiaansa, mutta yleistettävämmän kuvan saavuttamiseksi isomman yhtiökokonaisuuden vertaileva analyysi olisi tarpeellista.

Jatkotutkimusaiheiden osalta syvällisemmän ja kantaa ottavamman kuvan tutkimusongelmasta saavuttaisi haastattelu- tai yritysvierailuun tukeutuvalla tutkimusmenetelmällä. Isomman yhtiövalikoiman vastuullisuuskäytäntöjen vertailu voisi myös avartaa näkemystä aihealueesta. Yhtiöiden vastuullisuusstrategioiden historialliseen kehitykseen olisi varmasti myös kiinnostavaa paneutua pidemmälle menneisyyteen keskittyvällä tutkimusmenetelmällä.

Lähdeluettelo

Chenhall, R. 2003. ”Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future”. Accounting, Organizations and Society. Volume 28. Issues 2–3. Pages 127–168.

Merchant, K. Otley, D. 2006. ”A Review of the Literature on Control and Accountability”. Handbooks of Management Accounting Research. Elsevier. Volume 2. Pages 785–802.

Merchant, K. Van der Stede, W. 2007. ”Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives”. Prentice Hall. Second Edition.

Abernethy, M. Chua, W. 1996. ”A Field Study of Control System “Redesign”: The Impact of Institutional Processes on Strategic Choice. Contemporary Accounting Research. Volume 13. Issue 2. Pages 569–606.

Simons, R. 1995. “Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal”. Harvard Business School. 1995.

Cugueró-Escofet, N. Rosanas, J. 2013. ”The just design and use of management control systems as requirements for goal congruence”. Management Accounting Research. Volume 24. Issue 1. Pages 23–40.

Malmi, T. Brown, D. 2008. ”Management control systems as a package—Opportunities, challenges and research directions”. Management Accounting Research,Volume 19. Issue 4. Pages 287-300.

KPMG, T. 2008. ”KPMG International survey of corporate responsibility reporting”. Amsterdam, The Netherlands. KPMG.

Contrafatto, M. Burns, J. 2013. ”Social and environmental accounting, organisational change and management accounting: A processual view”. Management Accounting Research. Volume 24. Issue 4. Pages 349–365

Alliance. Global Sustainable Investment. 2018. "Global sustainable investment review 2018".

Carroll, A. 1991. ”The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders”. Business horizons. Volume 34. Issue 4. Pages 39–48.

United Nations, The Global Compact. 2004. ”Who cares wins: Connecting financial markets to a changing world”. Geneva, Switzerland

Eccles, R. Lee, L.-E. Stroehle, J. 2020. ”The Social Origins of ESG: An Analysis of Innovest and KLD”. Organization & Environment. Volume 33. Issue 4. Pages 575–596.

GSSB. Consolidated Set of the GRI Standards. 2022.

Gillan, S. Koch, A. Starks, L. 2021. ”Firms and social responsibility: A review of ESG and CSR research in corporate finance”. Journal of Corporate Finance. Volume 66.

Hartzmark, S. Sussman, A. 2019. ”Do investors value sustainability? A natural experiment examining ranking and fund flows”. The Journal of Finance. Volume 74. Issue 6. Pages 2789–2837.

Lokuwaduge, S. Chitra, S. Keshara, M. 2022. ”ESG Risk Disclosure and the Risk of Green Washing”. *Australasian Accounting, Business and Finance Journal.* Volume 16. Issue 1. Pages 146–159.

Schaltegger, S. Burritt, R. 2017. ”Contemporary environmental accounting: issues”. concepts and practice. Routledge.

Gond, J. Grubnic, S. Herzig, C. Moon, J. 2012. ”Configuring management control systems: Theorizing the integration of strategy and sustainability”. Management Accounting Research. Volume 23. Issue 3. 2012. Pages 205–223.

Kolk, A. 2003. ”Trends in sustainability reporting by the Fortune Global 250”. Business strategy and the environment. Issue 12. Volume 5. Pages 279–291.

Owen, D. O'Dwyer, B. 2008. ”Corporate social responsibility: The reporting and assurance dimension”.

Hopwood, A. Unerman, J. 2010. ”Accounting for sustainability: Practical insights”. Earthscan.

Yin, R. K. 2009. ”Case study research: Design and methods”. Volume 5. Sage.

Hauser, J. Katz, G. 1998. ”Metrics: you are what you measure!”. European Management Journal. Volume 16. Issue 5. Pages 517–528.

https://www.fortum.fi/tietoa-meista/me-olemme-fortum

https://www.fortum.fi/tietoa-meista/me-olemme-fortum/fortum-maailmalla

https://www.fortum.fi/tietoa-meista/fortum-maailmalla/tietoa-toimintamaistamme/fortum-suomessa

https://www.fortum.fi/tietoa-meista/me-olemme-fortum/fortum-maailmalla/tietoa-toimintamaistamme

https://www.fortum.fi/tietoa-meista/kestavan-kehityksen-paakohdat

https://www.fortum.fi/files/fortum-sustainability-2022-engl/download

https://www.fortum.fi/tietoa-meista/me-olemme-fortum/arvot

https://www.fortum.fi/files/vuosikertomus-2013-pdf/download

https://web.archive.org/web/20131010060543/http://www.fortum.com/fi/kestava-kehitys/kestava-kehitys/pages/default.aspx

https://www.fortum.com/files/sustainability-report-2013/download

https://www.fortum.fi/files/kestava-kehitys-2013/download

https://www.fortum.fi/files/fortum-palkitseminen-2022/download