

Johdatus
yritysten strategiseen
työskentelyyn
kestävyyden
parissa



YRITYSTEN VIHREÄ SIIRTYMÄ, muutoskyvykkyys ja digitalisaatio on projekti, jonka 22 ammattikorkeakoulua ympäri Suomen ovat luoneet tarkoituksenaan kehittää mikro, pienten ja keskisuurten yritysten kykyä sopeutua ennakoimattomiin tilanteisiin. Tämä toteutetaan tarjoamalla tukea lyhytkoulutusten muodossa, kuten mikro-opinnot, tapahtumat, työpajat ja muu opetusmateriaali. Projektissa kehitettävä sisältö lisää yritysten kykyä ja osaamista sopeutua ja hyötyä liiketoimintaympäristön muutoksista. Projektia rahoittaa Euroopan sosiaalirahasto REACT-EU osana EU:n toimenpiteitä, jotka on toteutettu koronapandemian vuoksi. Toteutusaika on 1.12.2022–30.11.2023.

YRKESHÖGSKOLAN ARCADA on havainnut tarpeen parantaa erityisesti ruotsinkielistä tietopohjaa Suomessa luodakseen paremmat edellytykset yritysten kehittymiselle. Osana projektia tämä opas on laadittu tukemaan yrityksiä työskentelemään strategisesti kestävyiden parissa ja aloittamaan vihreän siirtymisen. Suomenkielinen käännös tehtiin, sillä käsikirjassa esitetystä lähestymistavasta on ollut saatavilla suomeksi vain niukasti tietoa. Käsikirja on toteutettu Svenska kulturfondenin tuella.



Sisällysluettelo

Tervetuloa perehtymään yritysten strategiseen työskentelyyn kestävyiden parissa!	5
Kestävyysaasteet ovat monimutkaisia	5
Määritelmiä	6
1. Lyhyt historiikki	8
1.1 Ympäristöstä kestävyteen	8
1.2 Lue lisää	11
2. Pitkän tähtäimen arvonluonti osana suurempaa systeemiä	12
2.1 Arvonluonnin kolme tyyppiä	12
2.2 Systeemiajattelu	14
2.3 Harjoitus - arvojen luonti yrityksessä	15
2.4 Lue lisää	15
3. Miten ekologinen systeemi toimii?	16
3.1 Luonto (biosfääri) ja maankuori (litosfääri)	16
3.2 Planeetta avoimena ja suljettuna systeeminä	16
3.3 Termodynamiikan lait	17
3.4 Suuri kiihtyvyys	18
3.5 Harjoitus - yrityksen vaikutus luontoon ja ekosysteemiin	19
3.6 Lue lisää	19
4. Miten sosiaalinen systeemi toimii?	20
4.1 Mikä on sosiaalinen systeemi?	20
4.2 Elinvoimaisen sosiaalisen systeemin ylläpitämisen edellytykset	21
4.3 Harjoitus - yrityksen vaikutus sosiaalisiin systeemeihin	21
4.4 Lue lisää	21
5. Mikä on kestävä?	22
5.1 Millä tavoin riistämme systeemejä, joista olemme riippuvaisia	22
5.1.1 Ekologinen systeemi	22
5.1.2 Sosiaalinen systeemi	23
5.2 Kestävyysasteen ymmärtäminen	24
5.2.1 Sylinteriparadigma	24
5.2.2 Suppilometafora	25
5.3 Kestävyiden 8 peruseriaatetta	26
5.3.1 Kolme ekologista kestävyysperiaatetta	26
5.3.2 Viisi sosiaalista kestävyysperiaatetta	27
5.4 Harjoitus - 8 kestävyysperiaatetta	29
5.5 Lue lisää	29
6. Systeemi, strategia ja työkalut	30
6.1 5-Tason malli	30
6.1.1 Esimerkkinä shakki	31
6.1.2 5-Tason malli ja kestävyys	33
6.2 Harjoitus: 5-tason malli	35
6.3 Lue lisää	35
7. ABCD-malli	36

7.1 Forecasting vai backcasting	36
7.2 Abcd-malli ja toimintasuunnitelman laatiminen	37
7.2.1 A-vaihe - visio	38
7.2.2 B-vaihe - nykytila	39
7.2.3 C-vaihe - brainstorming	40
7.2.4 D-vaihe - priorisointi	41
7.3 Harjoitus - abcd-malli	42
7.3.1 A-vaihe, visio	42
7.3.2 B-vaihe, nykytila	44
7.3.3 C-vaihe, toimenpide-ideointi	47
7.3.4 D-vaihe, priorisointi	48
7.4 Lue lisää	48
8. Yrityksen kestävyystyön mallit ja työkalut	49
8.1 Yleismalli	49
8.2 Yleismallin eri osat	50
8.3 Harjoitus - mistä aloittaa? Kestävyystyön tarkistuslista	53
8.4 Lue lisää	54
9. Loppusanat	55
10. Lähteet ja liitteet	56
10.1 Lähdeluettelo	56
10.2 Lähteet luvuttain	58
10.3 Liitteet	60

Tervetuloa perehtymään yritysten strategiseen työskentelyyn kestävyuden parissa!

KESTÄVYYSHAASTEET OVAT MONIMUTKAISIA

Kun työskentelemme monimutkaisten haasteiden parissa, tarvitsemme työkaluja ja malleja, jotka auttavat meitä ymmärtämään, miten järjestelmä toimii kokonaisuutena, sekä priorisoimaan mahdollisia etenemisreitjämme ja käsittelemään erilaisten kysymysten arviointia rinnakkain.

Tämä käsikirja on luotu auttamaan sinua ja yritystäsi aloittamaan matkan kohti vihreää siirtymää. Mutta mitä se oikeastaan tarkoittaa? Yrityksen vihreä siirtymä tarkoittaa yrityksen pyrkimystä tehdä liiketoiminnastaan ja tuotannostaan kestävä. Toisin sanoen yritys ottaa vastuun vaikutuksestaan ympäristöön ja yhteiskuntaan samalla, kun se pyrkii vähentämään ilmastovaikutustaan.

Integroimalla kestävä kehityksen systeemipohjaisen lähestymistavan yrityksen liiketoimintamalliin voit varmistaa pitkäaikaisen kestävä kasvun ja menestyksen. Yritykset, jotka aloittavat matkan kohti vihreää siirtymää, saavat monia hyötyjä, kuten kustannussäästöjä, paremman kilpailukyvyyn, vahvemman brändin, uusia liiketoimintamahdollisuuksia sekä myönteisiä vaikutuksia työntekijöihin.

Kaikkein tärkeintä kuitenkin on, että vihreä siirtymä on keskeinen osa maailmanlaajuisia pyrkimystä ilmastomuutoksen torjumiseksi, ympäristön ja ihmisten suojelemiseksi sekä kestävä tulevaisuuden edistämiseksi.

Tässä käsikirjassa esitellään strategisen työskentelyn malli kestävä tuotteen ja palvelun suunnitteluun. Ajatuksena on, että voit soveltaa oppimaasi suoraan käytäntöön. Luvut rakentuvat siten, että saat vaiheittain syvemmän käsityksen strategisesta työskentelystä kestävyuden parissa. Jokaisessa luvussa on aiheeseen liittyvää lisämateriaalia, mahdollisia harjoituksia ja lisätiedon lähteitä.

Toivomme, että tämä käsikirja auttaa sinua löytämään oikeat polut kestävyysviidakossa. Tavoittemme on tarjota selkeää ja helposti ymmärrettävää tietoa, innostavia tehtäviä sekä antaa konkreettisia neuvoja ja ohjausta sinulle ja yrityksellesi, olette sitten vasta aloittamassa kestävyysmatkaanne tai kulkeneet sitä jo pidempään.



Erica Scott, projektipäällikkö ja asiantuntija

M.Sc. Kestävä kehityksen strateginen johtaminen

Felicia Söderlund, projektkoordinaattori

M.Sc. Kansainvälinen markkinointi

Erkka Toikkanen - Projektiassistentti

B.Sc. Prosessi- ja materiaalitekniikka opiskelija



MÄÄRITELMIÄ

BACK-CASTING on keskeinen menetelmä kestävän kehityksen strategisessa työskentelyssä. Prosessi alkaa tavoitteiden ja tulevaisuuden visioiden määrittämisellä tieteellisten kestävyyskriteerien pohjalta. Näitä tavoitteita kohti edetään kuvaamalla nykytila, jotta saadaan käsitys kuilusta tulevaisuuden ja nykytilan välillä. Lopuksi tunnistetaan parhaan etenemispolun askeleet ja strategiat.

BIG HAIRY AUDACIOUS GOALS ovat selkeitä ja haastavia, pitkän aikavälin tavoitteita. Näihin pääseminen voi vaikuttaa jopa mahdottomalta, mutta niiden saavuttaminen on välttämätöntä, jotta toiminta olisi täysin kestävä.

BIOSFÄÄRI eli elonkehä on maapallon osa, jossa elämä esiintyy. Tämä alue ulottuu maapallon pinnalta ilmakehän yläosiin.

EKOSYSTEEMI on monimutkainen verkosto eläviä organismeja ja niiden ympärivää ympäristöä, kuten sademetsä, meri tai koko biosfääri.

EROOSIO kattaa erilaisten kulumisten lisäksi erilaiset päästöt ja aineet, jotka vapautuvat maankuoresta biosfääriin esimerkiksi tulivuorenpurkauksista tai rapautumisesta.

FORE-CASTING tarkoittaa ennusteiden luomista sen perusteella, mitä uskomme tapahtuvan. Menetelmää käytetään ennakoimaan tulevia tapahtumia tai trendejä nykyisten tietojen ja historian perusteella.

HIILIDIOKSIDI on tunnetuin kasvihuonekaasu, jota syntyy paitsi luonnollisesti hengityksen ja biomassan hajoamisen kautta, myös fossiilisten polttoaineiden polttamisen ja kemiallisten reaktioiden seurauksena. Hiilidioksidia poistetaan ilmakehästä kasvien avulla prosessissa, jota kutsutaan fotosynteesiksi, jossa auringonvalo muuttuu energiaksi. Maalla ja merellä olevalla kasvillisuudella on siten tärkeä rooli hiilidioksidin sitomisessa.

ILMAKEHÄ on maapallon ympärillä oleva kaasumainen kehä. Se toimii suojakerroksena maapallon ympärillä ja säätää maapallon lämpötilaa.

HIILIDIOKSIDIPÄÄSTÖT ilmakehään kasvavat vuosittain muun muassa ihmisen toiminnan, kuten fossiilisten polttoaineiden polttamisen, seurauksena. Hiilidioksidin lisääntyminen ilmakehässä on merkittävä tekijä globaalissa ilmastonmuutoksessa.

KASVIHUONEKAASUT ovat ilmakehän kaasuja, jotka päästävät auringonsäteilyn lävitseen, mutta absorboivat maan pinnalta saapuvaa lämpösäteilyä. Ilmakehän luontainen kasvihuonekaasujen koostumus on auttanut säätämään ja ylläpitämään vakaata ilmastoa maan päällä viimeisen 10 000 vuoden aikana. Ilman kasvihuonekaasuja, jotka pitävät tietyn lämmön ilmakehässä, meillä olisi kylmä planeetta. Ihmisen aiheuttama kasvihuonekaasujen pitoisuuden kasvu johtaa kasvihuoneilmaston voimistumiseen eli ilmastonmuutokseen.

KASVIHUONEILMIÖ tekee maapallon lämpötilasta lämpimämmän kuin se muuten olisi. Monet kasvihuonekaasut ovat luonnollisesti ilmakehässä, mutta ihmisen toiminta edistää niiden kertymistä, mikä puolestaan johtaa suurempaan lämpöenergian pidättämiseen ilmakehässä, mikä tunnetaan kasvihuoneilmionä.

KIERTOKULKU on jatkuva biogeokemiallinen prosessi ja energian kierto ekosysteemissä. Luonnossa on monia erilaisia suurempia ja pienempiä kiertoja, kuten vesikierto; haihtuminen, tiivistyminen, sade ja niin edelleen.

RAVINTOKETJU on polku, jota ravintoaineet kulkevat kasvien, eläinten ja mikro-organismien kautta.

SOSIAALINEN SYSTEEMI on joukko ihmisiä, organisaatioita tai laitoksia, jotka ovat yhteydessä toisiinsa esimerkiksi vuorovaikutuksen, viestinnän, toimintojen tai yhteisten tavoitteiden kautta.

SEDIMENTAATIO tarkoittaa, kiintoaineen painumista pohjaan, jolloin aine varastoituu maankuoreen.

TERMODYNAMIIKAN LAIT ovat fysikaalisia periaatteita, jotka kuvaavat, miten energia muunnetaan ja siirretään eri järjestelmissä. Lisätietoja luvussa 3.3.



1. Lyhyt historiikki

1.1 YMPÄRISTÖSTÄ KESTÄVYYTEEN

Tuhansien vuosien ajan ihminen eli luonnon ja sen kiertokulun kanssa sopusoinnussa. Teollistumisen alkua ajoista, noin 200 vuotta sitten ihmisen vaikutus on kasvanut entisestään. Tänä elämme aikakaudella, jossa ihmisen vaikutus luontoon voi muuttaa jopa niitä maapallon järjestelmän perusedellytyksiä, joita tarvitaan ihmiskunnan eloonjäämiseen.

Rachel Carsonin kirjan Äänetön kevät (1962) myötä yleisölle heräsi ymmärrys siitä, miten kemikaalit kulkevat luonnon ravintoketjussa. 1960-luvulla muotoiltiin ajatus siitä, ettei ikuisesti kestävä kasvu rajallisilla luonnonvaroilla ole mahdollista.

Vuonna 1972 pidettiin YK:n ensimmäinen globaali ympäristökongressi Tukholmassa, mikä loi ymmärryksen siitä, miten ihmiset vaikuttavat ympäristöön.



1980-luvun lopulla julkaistiin Brundtlandin raportti Our Common Future - Yhteinen tulevaisuutemme, joka toi esiin kolme kestävyYden näkökulmaa: ympäristöllinen, sosiaalinen ja taloudellinen kestävyys. Kuten myöhemmin tulemme näkemään, tätä kolmijakoa on myöhemmin osittain tarkistettu kestävyYden ymmärtämisen lisääntyessä. Yleinen ja suosittu kestävyYden määritelmä sai paljon kannatusta, mutta se ei tarjonnut riittävää tukea käytännön kestävyystyölle.

Tulevat vuosikymmenet toivat mukanaan lisää konferensseja ja erilaisia kansainvälisiä sopimuksia, kuten Agenda 21, Kioton pöytäkirja ja vuoden 2015 Pariisin sopimus hiilidioksidipäästöjen vähentämiseksi.

AGENDA 21

Agenda 21 on maailmanlaajuinen aloite, joka on suunniteltu muun muassa YK:n, hallitusten ja muiden sidosryhmien toimesta pyrkimyksenä tarttua toimeen ihmiskunnan negatiivisten ympäristövaikutusten suhteen, kestävän kehityksen edistämiseksi. Agenda 21 muotoilee strategioita kestävän kehityksen saavuttamiseksi globaalilla, kansallisella ja paikallisella tasolla. Se keskittyy sosiaalisen, taloudellisen ja ympäristöllisen kehityksen edistämiseen ja tasapainottamiseen nykyisten ja tulevien sukupolvien tarpeiden mukaan.

KIOTON PÖYTÄKIRJA

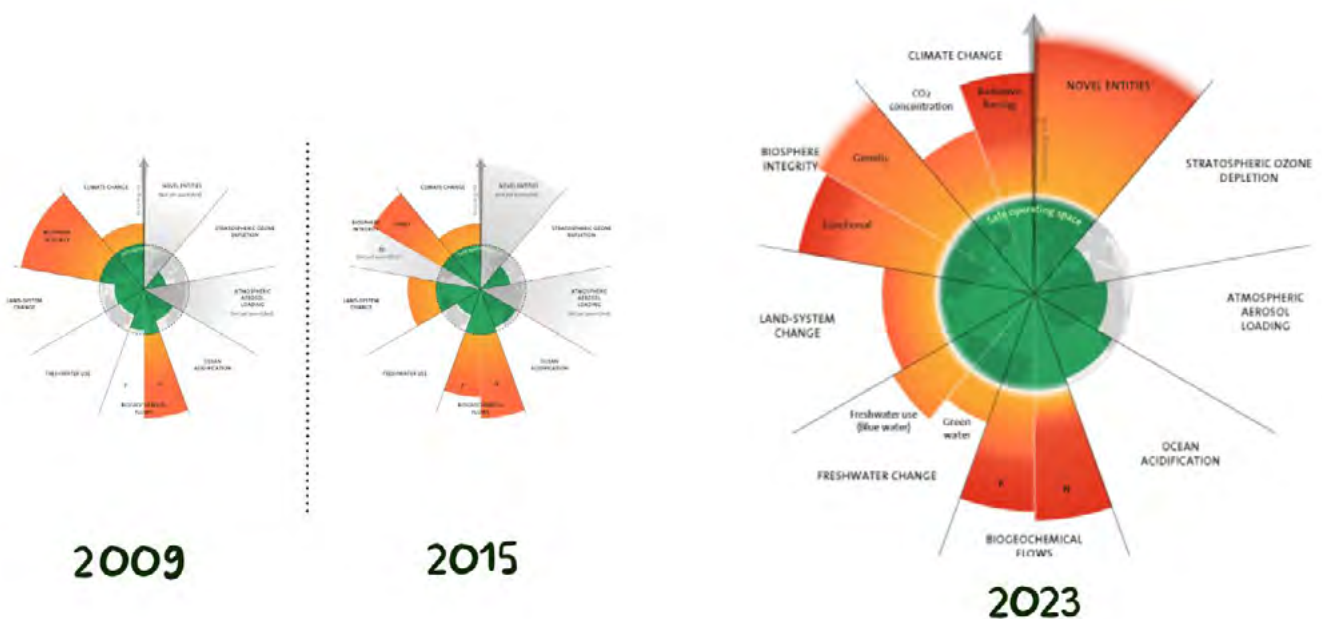
Kioton pöytäkirja hyväksyttiin YK:ssa vuonna 1997. Se on kansainvälinen sopimus, joka velvoittaa teollistuneet maat ja taloudet rajoittamaan kasvihuonekaasujen päästöjä kansallisten tavoitteiden mukaisesti. Tällä hetkellä 192 maata on allekirjoittanut Kioton pöytäkirjan.

PARIISIN SOPIMUS

Pariisin sopimuksen tavoitteena on torjua ilmastonmuutosta rajoittamalla globaalia lämpenemistä huomattavasti alle kahden celsiusasteen ja pyrkimällä pitämään se alle 1,5 °C. Sopimuksen allekirjoittaneet maat työskentelevät ilmastonmuutoksen torjumiseksi ja kestävän kehityksen mahdollistamiseksi. Jokaisen maan odotetaan kehittävän ja toteuttavan omat kansalliset toimensa kasvihuonekaasujen päästöjen vähentämiseksi.

YHDEKSÄN PLANETAARISTA RAJAA

Runsaat kymmenen vuotta sitten tutkijaryhmä esitteli käsitteen planetaarisista rajoista (planetary boundaries). Näillä tarkoitetaan yhdeksän erilaisen globaalien prosessien reunaehtoja, jotka ovat olleet olennaiset viimeisten 10 000 vuoden aikana ilmaston vakaudelle. Yhteenvetona voidaan todeta, että monen planetaarisen rajan osalta olemme jo lähellä kynnsarvoja, ns. 'tipping points', joiden ylittyessä emme voi olla varmoja siitä, miten luonto reagoi. Tutkimus kynnsarvoista jatkuu edelleen.



Kuva: Planetaaristen rajojen kehitys vuodesta 2009 vuoteen 2023. Lähde: [Stockholm Resilience Centre 2023](#).

Planetaariset rajat liittyvät monin tavoin toisiinsa, ja monet rajat ja niihin liittyvät prosessit ovat toisistaan riippuvaisia. Esimerkiksi biogeokemiallisten virtausten (typpi ja fosfori) kasvu vaikuttaa merien happamoitumiseen. Samalla tavoin maankäytön muutokset vaikuttavat ilmastonmuutokseen, joka puolestaan vaikuttaa useisiin muihin rajoihin, kuten makean veden ja biosfäärin eheyteen.

Planeetaariset rajat ovat globaaleja rajoja, jotka kuvaavat maapallon tilaa kokonaisuutena. Niiden soveltaminen päivittäiseen liiketoimintaympäristöön ei ole aina kovin helppoa. Tässä tulee avuksi strateginen lähestymistapa kestävyYTEEN, mikä auttaa määrittelemään, milloin liiketoimintamallit ovat kestäviä, eli eivät edistä planetaaristen rajojen ylittämistä.

YK:N 8 VUOSITUHATTAVOITETTA KEHITYIVÄT 17 GLOBAALIKSI KEHITYSTAVOITTEEKSI VUOTEEN 2030



Äärimmäisen köyhyyden ja nälän puoltaminen



Peruskoulutusmahdollisuuksien takaaminen kaikille



Tasa-arvon edistäminen ja naisten aseman parantaminen



Lapsikuolleisuuden vähentäminen



Odottavien äitien terveyden parantaminen



Hiv/aidsin, malarian sekä muiden tautien vastainen taistelu



Ympäristön kestävä kehityksen turvaaminen



Globaalin kumppanuuden luominen kehitykselle

Kuva: YK:n kahdeksan vuosituhattavoitetta. [Lähde: Jami Nurminen / Yle uutisgrafiikka](#)

MVuosituhannen vaihteessa syntyi YK:n kahdeksan globaalin tavoitteen innoittamana ensimmäinen maailmanlaajuinen sopimus laajoista kestävyYTEEN koskevista tavoitteista. Nämä tavoitteet laajenivat vuonna 2015 YK:n 17 globaaliksi kehitystavoitteeksi, jotka kattavat suuren määrän erilaisia ihmisen toiminnan ja vaikutuksen aloja.

YK:n jäsenmaat hyväksyivät 25. syyskuuta 2015 yleismaailmallisen kestävä kehityksen ohjelman Agenda 2030. Se sisältää 17 globaalista tavoitetta, jotka on saavutettava vuoteen 2030 mennessä. Kestävä kehityksen käsite sisältää kolme ulottuvuutta: sosiaalinen, taloudellinen ja ympäristöllinen. Globaalit tavoitteet sisältävät myös yli 169 alatavoitetta ja yli 230 globaalista indikaattoria työn toteuttamista ja seuranta varten. Kansainväliset johtajat ovat sitoutuneet saavuttamaan neljä tavoitetta vuoteen 2030 mennessä: äärimmäisen köyhyyden poistaminen, eriarvoisuuden ja epäoikeudenmukaisuuden vähentäminen maailmassa, rauhan ja oikeudenmukaisuuden edistäminen sekä ilmastonmuutoksen ratkaiseminen.

Agenda 2030 ja sen kestävän kehityksen tavoitteet koskevat kaikkia maailman maita. Tavoitteiden saavuttamiseksi tarvitaan toimia valtiolta, paikalliselta hallinnolta, yksityiseltä sektorilta, kansalaisyhteiskunnalta ja kansalaisilta.

Kritiikki kehitystavoitteita kohtaan koskee pääasiassa sitä, että tavoitteiden käytännön toteuttaminen ei edelleenkään ole niin yksinkertaista. Jotkin tavoitteet ovat keskenään ristiriidassa, ja jotkut tavoitteet eivät ole tarpeeksi kunnianhimoisia. Kuitenkin ajatus siitä, että työskennellään yhdessä yhteiskunnan eri osa-alueiden kanssa, on hyvä lähtökohta.



Kuva: YK:n kestävän kehityksen tavoitteita on yhteensä 17. [Lähde: YK:n kehitysohjelma UNDP](#)

Kuten voimme nähdä, ymmärryksemme ihmisen vaikutuksesta ympäristöön ja yhteiskuntaan on kehittynyt viimeisten 50 vuoden aikana siten, että kokonaiskuva ja systeemiosaamisemme on asteittain kasvanut.

1.2 LUE LISÄÄ (painettu versio: linkit löytyvät luvusta 10.2)

- > [YK:n 17 kestävän kehityksen tavoitetta](#)
- > [9 planetaarista rajaa](#)
- > [Agenda 21 \(englanniksi\)](#)
- > [Kioton pöytäkirja \(englanniksi\)](#)
- > [Video: Kestävyyks: kynnysarvot selitetty 20 sekunnissa \(englanniksi\)](#)

Pitkän tähtäimen arvonluonti osana suurempaa systeemiä



2. Pitkän tähtäimen arvonluonti osana suurempaa systeemiä

2.1 ARVONLUONNON KOLME TYYPPIÄ

Luonnon ja ihmisten on voitava hyvin ja näillä tulee oltava mahdollisuus ja edellytykset ylläpitää elämää. Kestävän kehityksen tavoitteena on ylläpitää terveitä, elinvoimaisia ja monimutkaisia systeemiä sekä ekologisessa että sosiaalisessa järjestelmässä.

Tässä osiossa käsitellään kolmea eri tapaa ymmärtää ja toteuttaa arvonluonti yrityksissä: osakkeenomistajan arvo, arvo sidosryhmille ja systeemi-arvo. Näiden kolmen erilaisen arvonluontitavan perusta on siinä, miten arvoa luodaan yrityksen liiketoimintamallin kautta. Perinteisesti liiketoimintamallin arvioinnissa on keskitytty osakkeenomistajan arvoon. Ajan myötä, kun kestävän kehityksen ymmärryksemme syvenee, käy selväksi, että myös yritysten arvonluontia pitää tarkastella, jotta voimme todella työskennellä kestävän kehityksen puolesta.

OSAKKEENOMISTAJAN ARVO

Kun keskustelemme arvonluonnista yrityksissä, puhumme perinteisesti, usein lyhyellä aikavälillä, taloudellisesta arvonluonnista osakkeenomistajille. Osakeyhtiölaki määrittelee, että toimitusjohtajalla on keskeinen vastuu luoda arvoa osakkeenomistajille. Yrityksen voitto on keskiössä, ja voitto voidaan luoda kaikilla lain sallimilla tavoilla. Mahdolliset ympäristölle tai yhteiskunnille aiheutuneet vahingot, jotka johtuvat siitä, miten yritys harjoittaa liiketoimintaansa ja luo voittoa, ovat yhteiskunnan vastuulla. Esimerkiksi yritys voi olla riippuvainen tuotteiden myynnistä, jotka tuodaan muista maailman osista, joissa lainsäädäntö saattaa olla vähemmän tiukkaa ja päästöt tai huonot työolot sallitaan edelleen. Tuomalla ja myymällä halpoja tuotteita yritys voi luoda voittoa osakkeenomistajille, mutta sillä ei välttämättä ole vastuuta mahdollisista vahingoista. Tätä kutsutaan voiton yksityistämiseksi ja kustannusten tai tappioiden ulkoistamiseksi.

OSAKKEENOMISTAJAN ARVO

TALOUDELLINEN TUOTTO ON AINOA MERKITÄVÄ TEKIJÄ.
YRITYKSET YKSITYISTÄVÄT VOITOT JA
ULKOISTAVAT TAPPIOT



ARVO SIDOSRYHMILLE

Vaikka on itsestään selvää, että jokaisella yrityksellä on oltava terve talous, ymmärretään yhä paremmin, että liiketoimintamalli ei ole kestävä, jos yritys jatkaa ihmisten ja luonnon tuhoamista. Kun kyse on arvonluonnista sidosryhmäarvomallin mukaisesti, yritys tunnistaa sidosryhmiä, jotka painostavat yritystä ottamaan suuremman vastuun siitä, millaista vaikutusta yritys aiheuttaa ihmisille ja ympäristölle. Yritys haluaa ottaa vastuuta vaikutuksestaan, mutta ehkä ei suoraan korjaamalla tarkasti aiheuttamiaan vahinkoja, vaan pyrkimällä kompensoimaan niitä tekemällä hyvää muualla. Esimerkiksi yrityksen liiketoimintamalli voi aiheuttaa päästöjä jossakin toisessa maailman osassa sijaitsevaan jokeen. Sidosryhmä kiinnittää huomiota tähän epäsuhtaan. Sen sijaan, että korjattaisiin juuri kyseinen ongelma, yritys voi perustaa koulun jossakin toisessa maailman osassa tehdäkseen hyvää. Yritys ymmärtää, että ympäristö, yhteiskunta ja yritys liittyvät toisiinsa, mutta se ei ole valmis ottamaan täyttä vastuuta siitä, mitä se aiheuttaa. Toisin sanoen yritys ottaa huomioon aiheuttamansa vahingon jollain tavalla mutta ei sisäistä vastuutaan riittävän pitkälle ottaakseen täyden vastuun ja korjatakseen vahingon. Sen sijaan yritys voi kompensoida haitan jollain aivan toisella tavalla.

SYSTEEMIARVO

Yritys ei voi toimia erillään sosiaalisesta ja ekologisesta systeemistä. Tarvitsemme liiketoimintamalleja, jotka ovat taloudellisesti kannattavia ja samalla luovat arvoa ihmisille ja luonnolle - niin kutsuttua systeemi-arvoa. Tällöin yrityksen liiketoimintamalli perustuu siihen, että sen kaikki prosessit kaikissa vaiheissa ylläpitävät kestävyysmekanismeja. Lopulta kaikki yrityksen lisäarvo, on luotu siten, ettei yritys ole systemaattisesti vahingoittanut luontoa tai ihmisiä. Jokaisen yrityksen on vastuulla vaiheittain muuttaa liiketoimintaansa ja liiketoimintamallissaan tarvitsemiaan prosesseja niin, että kaikki osat suuntautuvat kestävyteen ja laajaan arvonluontiin. Yrityksen arvonluonti ei saa tapahtua erillään ympäröivästä luonnosta ja yhteiskunnasta. Me kaikki olemme riippuvaisia puhtaasta ilmasta, puhtaasta vedestä, puhtaasta maasta ja resursseista, joita riittää jaettavaa kaikille.

ARVO SIDOSRYHMILLE

YRITYSTEN ETU ASETETAAN ETUSIJALLE.
KIELTEISIÄ VAIKUTUKSIA EI INTERNALISOIDA
RIITTÄVÄSTI TAI PERUSTELLAAN HYVÄN
TEKEMISELLÄ MUUALLA.



SYSTEEMIARVO

YRITYKSET TYYDYTTÄVÄT YHTEISKUNNALLISET
TARPEET KOKONAISVALTAISESTI ESTÄMÄTTÄ
KEHITYSTÄ KOHTI KUKOISTAVAA
TULEVAISUUTTA.



2.2 SYSTEEMIAJATTELU

Kun puhutaan kestävydestä, usein mainitaan ekologiset ja sosiaaliset systeemit. Mutta mikä on systeemi? Mitä tarkoitetaan systeemiajattelulla? Ja miksi systeemiajattelu on niin tärkeää kestävyyskysymyksissä?

Perinteisesti olemme tottuneet siihen, että tiede jakaa kysymykset yhä pienempiin osiin tutkiakseen, miten eri osat toimivat. Olemme myös tottuneet jakamaan eri alueet eri teemoihin ja käsittelemään niitä erikseen. Joskus onkin perusteltua jakaa asioita pienempiin osiin tai teemoihin, jotta niiden selvittäminen olisi helpompaa. Silloin sovelletaan niin sanottua siiloajattelua, jossa tutkittava ja käsiteltävä alue on tiukasti rajattu.

Kestävyyskysymykset ovat monimutkaisia ja ne vaikuttavat useisiin eri alueisiin, jotka ovat myös vuorovaikutuksessa keskenään. Joskus siiloajatteluun perustuvat ratkaisut ongelmille voivat luoda uusia ongelmia toisilla alueilla tai toisessa siilossa. Systeemiajattelu on keskeistä kestävä kehityksen työssä, koska se auttaa hahmottamaan kokonaisuuden ja osien väliset, eri suuntiin vaikuttavat voimat.

Tarvitsemme lisäksi työkaluja, jotka auttavat meitä työskentelemään kokonaisuuden kanssa ilman, että harhaudumme liian yleisiin pohdintoihin ilman konkreettisia toimenpiteitä – tai toisaalta yksityiskohtiin niin, että emme näe kokonaiskuvaa. Tämä käsikirja tarjoaa strategisen ja systeemiperustaisen lähestymistavan kestävyteen, jotta ajan mittaan voimme yhdistää osat kokonaisuuteen ja nykyhetken tulevaisuuteen.

Yhä useammat yritykset siirtyvät osakkeenomistajien arvonaluonnista järjestämään toimintansa niin, että ne tekevät hyvää ympäröivälle yhteiskunnalle ja luonnolle, josta ne ovat riippuvaisia, esimerkiksi ottamalla vastuuta paikallisesta energiantuotannosta, kokonaista arvoketjuista ja kestävästä paikallisesta kehityksestä.

YRITYSESIMERKKI:

Interface®

Esimerkinä voidaan mainita maailmanlaajuinen matto- ja lattiafirma Interface. He aloittivat strategisen kestävyysmatkansa 90-luvun alussa "Mission Zero" -vision pohjalta. Kun yritys suunnittelee tehtaitaan tänään, on itsestään selvää, että toiminnan tulee antaa enemmän takaisin luonnolle ja paikalliselle yhteisölle kuin mitä he itse ovat ottaneet. Tämän ohjenuorana on päivitetty visio "Climate Take Back". Lue lisää Interfacesta kohdan 2.4 linkistä.

2.3 HARJOITUS - ARVOJEN LUONTI YRITYKSESSÄ

Keskustelkaa työryhmässänne yllä kuvatuista arvonluonnin malleista ja siitä, miten katsotte oman yrityksenne suhtautuvan arvontuotantoon. Mitä haluaisitte sen olevan? Tarvitaanko mahdollisesti muutoksia?

2.4 LUE LISÄÄ (painettu versio: linkit löytyvät luvusta 10.2)

- > [Lue lisää Interfacesta heidän nettisivuilta \(englanniksi\)](#)
- > [Video: Biomimicry: määritelmiä sekä esimerkkejä \(englanniksi\)](#)
- > [Video: Ted Talk Erin Meezan:in kanssa, varatoimitusjohtaja ja kestävän kehityksen johtaja Interface:llä. Mitä luonto voi opettaa meille kestävästä yritystoiminnasta \(englanniksi\)](#)
- > [Video: Luo kestävää arvoa yrityksellesi \(englanniksi\)](#)
- > [Video: Systeemiajattelu - varoittava esimerkki \(kissoista Borneolla\) \(englanniksi\)](#)

Miten ekologinen systeemi toimii?



3. Miten ekologinen systeemi toimii?

3.1 LUONTO (BIOSFÄÄRI) JA MAANKUORI (LITOSFÄÄRI)

Maapallon lähes 4,5 miljardin vuoden aikana kasvi- ja eläinmaailma on näyttänyt hyvin monenlaiselta. Vuosimiljardien aikana planeetan tila on muuttunut hengenvaarallisesta myrkkujen sekamelskasta paremmaksi erilaisten aineiden, kuten raskasmetallien, varastoitua maankuoreen. Ajan myötä vesi muuttui puhtaammaksi, mahdollistaen elämän synnyn merissä. Tämä edisti hapen tuotantoa ja mahdollisti monimutkaisempien kasvi- ja eläinlajien kehittymisen maalla.



Kuva: Kehitys planeetalla ajan mittaan

3.2 PLANEETTA AVOIMENA JA SULJETTUNA SYSTEEMINÄ

Planeetta toimii avoimena energian järjestelmänä, johon auringonvalo tunkeutuu ilmakehän läpi ja vapautuu lämpönä. Samalla se toimii suljettuna systeeminä aineelle. Biosfäärissä tapahtuu monenlaisia aineiden vaihtoon liittyviä kiertoja. Järjestelmään kuuluu myös hitaampia kiertoja, joissa aineet siirtyvät biosfääriin ja maankuoren välillä: kuten sedimentaatiota ja mineralisaatiota, joissa aineet varastoituvat maankuoreen, sekä eroosiota, kun aineet vapautuvat maankuoresta biosfääriin.



Kuva: Luonnon kiertokulku

3.3 TERMODYNAMIIKAN LAIT

Kaikkia näitä prosesseja ohjaavat erilaiset termodynamiikan lait. Kestävyyden näkökulmasta erityisen kiinnostavia ovat kaksi seuraavaa lakia.

Ensimmäinen laki kuuluu:

1. Mikään ei katoa. Kaikki materiaali, joka on ollut täällä miljoonien vuosien ajan, pysyy olemassa. Se voi vaihtaa muotoa, mutta se ei katoa mihinkään.

Toinen laki kuuluu:

2. Kaikki hajoaa. Tämä tarkoittaa, että mikään materiaali maapallolla ei säily ikuisesti siinä muodossa, jossa se on tietyllä hetkellä. Kaikki hajoaa pienemmiksi osiksi, osa nopeasti ja osa hitaammin. Nämä pienemmät osat ja aineet muuttuvat sitten rakennuspalikoiksi uusille materiaaleille ja kierroille noudattaen ensimmäistä lakia, jonka mukaan mikään ei katoa.



Kuva: Luonnon kiertokulku ja termodynamiikan lait

3.4 SUURI KIIHTYVYYS

Termodynamiikan lait eivät koske vain luonnon aineita, vaan myös ihmisten valmistamia ja käyttämiä materiaaleja. Esimerkiksi aiemmin roskat heitettiin metsään tai järveen uskossa, että ne häviävät sinne eivätkä aiheuta vahinkoa. Nykyään tiedämme, että kaikki hajoaa mutta mikään ei katoa, jolloin vaaralliset aineet jatkavat kiertoaan luonnossa ja lopulta vaikuttavan haitallisesti kasveihin, eläimiin ja ihmisiin.

Viimeiset 10 000 vuotta planeetan historiassa ovat olleet luonteeltaan vakaita, ja prosessit ovat pysyneet vakaina. Vakaus on ollut suotuisa ihmisrajille, ja se on antanut meille mahdollisuuden kehittää pysyviä, suuria yhteisöjä maatalouden perustalle. Aluksi valmistamamme materiaalit olivat sellaisia, että ne voitiin palauttaa luonnon kiertoon. Meitä ei myöskään ollut kovin paljon, joten vaikutuksemme luontoon oli paikallista.



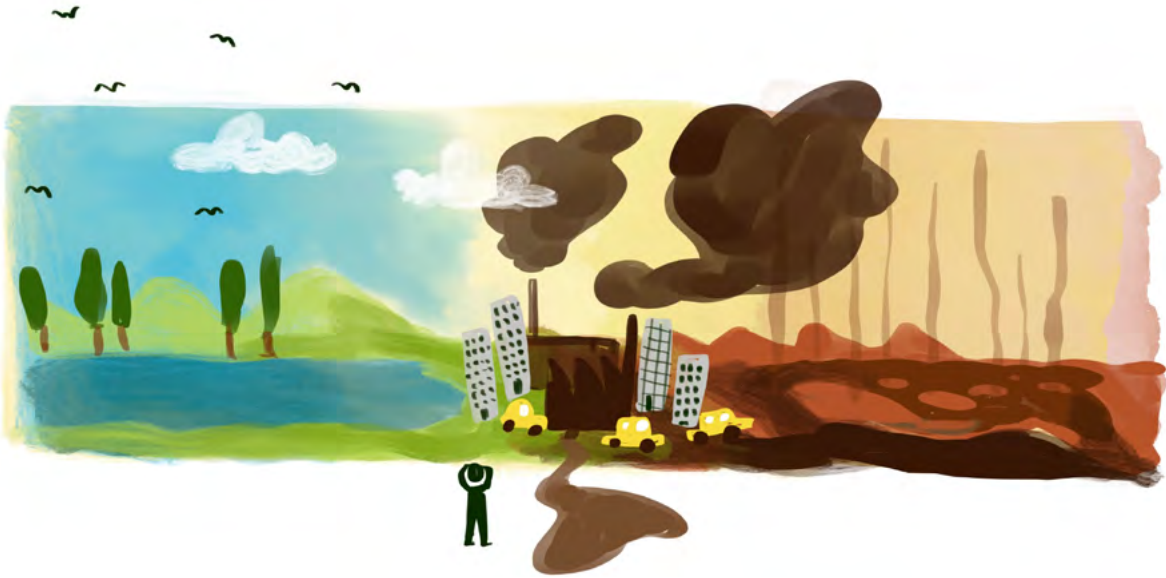
Kuva: Esimerkki siitä, miten ihmiset ovat aiemmin eläneet luonnon ehdoilla osana paikallista luonnon kiertokulkua. Eläimet ja kasvit saavat ravintoa luonnosta ja puolestaan antavat ihmisille kuituja, kuten villaa ja pellavaa. Erilaiset tuotteet valmistettiin näistä kuituista, ja kun niitä ei enää tarvittu, ne voitiin palauttaa luontoon osaksi kiertokulkua.

Teollistumisen alkamisen jälkeen noin 200 vuotta sitten vaikutuksemme ekosysteemeihin on kasvanut merkittävästi. Teollistumisen jälkeistä aikaa kutsutaan siksi "Suureksi kiihdytykseksi". Sitä kuvataan näillä kaavioilla:



Lähde: [Will Steffen et al. 2015](#)

Ei ole liioiteltua sanoa, että olemme systemaattisesti ja suuressa mittakaavassa viemässä kehitystä maapallolla taaksepäin edistämällä vesien ja maaperän saastumista, eroosiota, ilman saastumista ja lajikatoa. Siksi kaikkien yritysten on väistämättä sisällytettävä kestävyys liiketoimintamalliinsa. Luonto ei yksinkertaisesti ehdi siivota jälkiämme, mikä on käynyt selväksi viimeisten 30 vuoden aikana.



Kuva: Käänteinen kehitys planeetalla.

3.5 HARJOITUS - YRITYKSEN VAIKUTUS LUONTOON JA EKOSYSTEEMIIN

Keskustelkaa työryhmässänne omien ajatusten ja kokemusten perusteella siitä, miten koette yrityksen liiketoimintamallin ja/tai siihen liittyvien prosessien vaikuttavan luontoon ja ekosysteemiin, niin kielteisesti kuin myönteisestikin.

3.6 LUE LISÄÄ (painettu versio: linkit löytyvät luvusta 10.2)

- > [Laske henkilökohtainen jalanjälkesi täällä \(englanniksi\)](#)
- > [Video: Ekologinen jalanjälki: Mahdummeko planeetan rajojen sisälle? \(englanniksi\)](#)

Miten sosiaalinen systeemi toimii?



4. Miten sosiaalinen systeemi toimii?

4.1 MIKÄ ON SOSIAALINEN SYSTEEMI?

Kasvamme kaikki osana yhteiskuntaa, mutta emme ehkä ajattele kovin paljon sitä, miksi toiset yhteiskunnat ovat kestävämpiä ja sopeutuvampia kuin toiset. Vastaavasti kuin luonto koostuu erilaisista ekosysteemeistä, jotka toimivat tietyin edellytyksin, koostuu yhteiskuntammekin erilaisista sosiaalisista yhteyksistä, niin kutsutuista sosiaalisista systeemeistä, jotka toimivat tietyin edellytyksin.

Sosiaalinen systeemi koostuu monista eri toimijoista, ja näiden toimijoiden välillä tapahtuu monenlaista vuorovaikutusta. Emme voi ennustaa tarkalleen, miten sosiaalinen järjestelmä reagoi eri tilanteissa. Elävää sosiaalista systeemiä luonnehtii sen monimutkaisuus – se koostuu useista eri toimijoista ja vuorovaikutuksista - sekä sen sopeutuvuus, eli kyky sopeutua erilaisiin muutoksiin.



4.2 ELINVOIMAISEN SOSIAALISEN SYSTEEMIN YLLÄPITÄMISEN EDELLYTYKSET

Meillä on mahdollisuus järjestää yhteiskuntamme niin, että ylläpidämme vahvojen sosiaalisten yhteyksien edellytyksiä ja luomme elinvoimaisia yhteiskuntia kasvattamalla sosiaalisten systeemien elinvoimaa. Tai sitten voimme heikentää näitä edellytyksiä, mikä synnyttää korruptiota, epäoikeudenmukaisuutta, luottamuksen puutetta, epätasa-arvoa, taloudellisia kuiluja, tasa-arvon puutetta ja kriisitilanteita.



Sosiaalinen systeemimme on jatkuvassa muutoksessa. Elinvoimaisen kehityksen edellytykset ovat kaikissa sosiaalisissa yhteyksissä kuitenkin samat:

- Monimuotoisuus
- Jatkuva oppiminen
- Kyky itseorganisoitumiseen
- Korkea luottamustaso ja
- Mahdollisuus merkityksen luomiseen

Meidän on myös otettava huomioon, että eivät vain luonnon ekosysteemit, vaan myös sosiaaliset systeemimme ovat globaalisti yhteydessä toisiinsa. Sen vuoksi toiminta yhdessä maailman osassa voi vaikuttaa suuresti ihmisiin, jotka ovat kaukana. Pohtimisen arvoinen kysymys onkin, miten voimme käsitellä tätä monimutkaisuutta ja erilaisia sosiaalisia yhteyksiä ilman, että tekemisemme edistää kestävyysongelmia muualla.

Yritysten vaikutus yhteiskuntaan on merkittävä. Samalla tavoin, kuin meidän pitää huomioida toiminnassamme, miten luonto toimii, on meidän suunniteltava liiketoimintamme edellytykset kestävien sosiaalisten systeemien mukaisesti.

4.3 HARJOITUS - YRITYKSEN VAIKUTUS SOSIAALISIIN SYSTEEMEIHIN

Keskustelkaa työryhmässänne, perustuen omiin ajatuksiinne ja kokemuksiinne, miten koette, että yrityksenne liiketoimintamalli ja/tai niihin liittyvät prosessit, joista olette riippuvaisia, vaikuttavat erilaisiin sosiaalisiin yhteyksiin ja verkostoihin. Tämä voi liittyä joko lähialueen, Suomen tai muiden maailman alueiden sosiaalisiin systeemeihin.

4.4 LUE LISÄÄ (painettu versio: linkit löytyvät luvusta 10.2)

- > [Video: Viisi sosiaalista kestävyysperiaatetta \(ennalta arvaamattomien muutoksien mittaaminen yhdessä\) \(englanniksi\)](#)

Mikä on Kestävää?



5. Mikä on kestävää?

5.1 MILLÄ TAVOIN RIISTÄMME SYSTEEMEJÄ, JOISTA OLEMME RIIPPUVAISIA

5.1.1 EKOLOGINEN SYSTEEMI

1980-luvun lopulla Karl-Henrik Robért ja muut tutkijat eri tieteenaloilta kehittivät vastauksen kysymykseen siitä, miten luonnon järjestelmä toimii, kun se on tasapainossa ja ylläpitää elinkelpoisia ekosysteemejä. Heidän lähtökohdanaan oli selvittää, mitä sellaista me ihmiset teemme, mikä heikentää ja tuhoaa tämän ekologisen systeemin. Mikä kaikki ei ole kestävää? Vuonna 2000 Karl-Henrik Robért sai tästä työstään "The Blue Planet Prize" -palkinnon, jota kutsutaan myös kestävyuden Nobel-palkinnoksi.



PROFESSORI
KARL-HENRIK
ROBERT

Robért ja tutkimusryhmä päätyivät seuraavaan:

- Kaivamme aineita maankuoresta ja levitämme niitä sitten yhteiskunnasta biosfääriin.
- Levitämme ihmisen valmistamia vieraita aineita biosfääriin.
- Syrjäytämme luontoa systemaattisesti fyysisillä menetelmillä.

Näillä kolmella tavalla tuhoamme systemaattisesti luonnon mahdollisuudet ylläpitää elämää.

VAIKUTAMME EKOLOGISEEN SYSTEEMIIN



5.1.2 SOSIAALINEN SYSTEEMI

Tohtori Merlina Missimer on, samaan tapaan kuin tutkijat käsittelevät ekologista kestävyyttä, tunnistanut sosiaalisen systeemin keskeiset tasapainoa ja elinkelpoisuutta ylläpitävät edellytykset, eli ne reunaehdot, joissa systeemi voi jatkaa toimintaansa. Hän esitti seuraavat kysymykset:

Mitä sellaista me ihmiset teemme, mikä heikentää ja horjuttaa sosiaalisia systeemejämme?

Mikä ei ole kestävää?

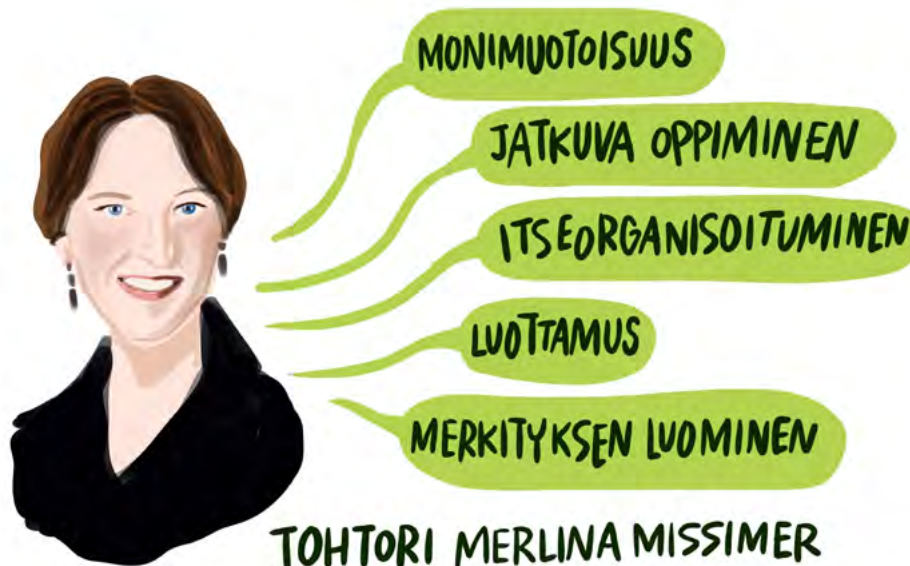
Missimer päätteli, että näiden perusedellytysten ylläpitämisen tiellä on rakenteellisia esteitä. Sosiaalisen kestävyuden perusedellytykset ovat:

- Monimuotoisuus
- Jatkuva oppiminen
- Itseorganisoituminen
- Luottamus ja
- Merkityksenluonti

Rakenteellisia esteitä ovat yhteiskuntaan vakiintuneet sosiaaliset rakenteet: erilaiset poliittiset, taloudelliset ja kulttuuriset esteet, joita vallankäyttäjät ylläpitävät ja joita on vaikea ohittaa niiden osuessa kohdalle.

Sosiaalinen kestävyys merkitsee näiden perusedellytysten systemaattisen heikentämisen välttämistä. Ainoastaan siten voidaan luoda perusta joustavalle ja elinkelpoiselle sosiaaliselle järjestelmälle.

Kun järjestämme toimintamme sellaiseksi, että se ei horjuta näitä perusedellytyksiä, sekä ekologinen että sosiaalinen systeemi voivat ylläpitää jatkuvaa tasapainoa ja elinkelpoisuutta jatkuvasti.



5.2 KESTÄVYYSHAASTEEN YMMÄRTÄMINEN

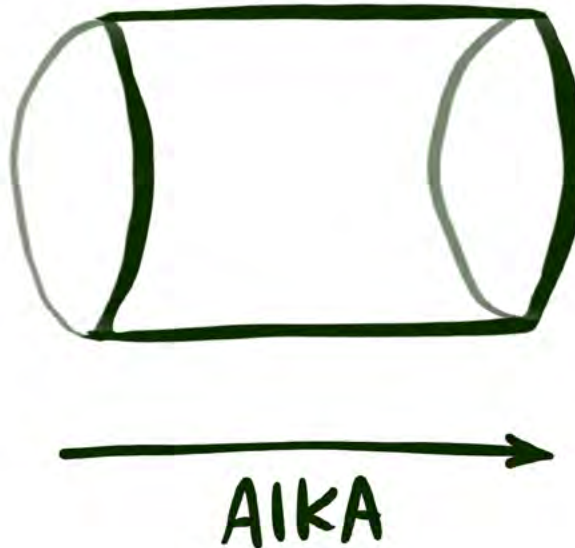
Seuraavaksi käsitellään kahta erilaista tapaa suhtautua ja ymmärtää kestävyyshaaste, joka on kuvattu luvussa 5.1. Kestävyyshaasteiden ymmärryksestä riippuen voimme päätyä erilaisiin johtopäätöksiin siitä, mitä meidän on tarpeen tehdä ja miten meidän tulisi toimia sekä nyt että tulevaisuudessa.

5.2.1 SYLINTERIPARADIGMA

Monet ihmiset hyväksyvät ajatuksen siitä, että on olemassa kestävyysongelmia, eli ekologisia ja sosiaalisia haasteita, joihin tarvitaan ratkaisu. Kuitenkin samalla luotetaan siihen, että ongelma hoituu, kun vain löydämme oikeat tekniset ratkaisut tai kun saamme hieman lisää talouskasvua, jotta meillä on varaa hoitaa asiat kuntoon aikaa myöten.

Usko siihen, että teknologia tai talous ratkaisee haasteet, perustuu siihen, että haasteet nähdään yksittäisinä ongelmina ja käytännössä välttämättömänä seurauksena modernista yhteiskunnasta. Ajatteluun kuuluu myös ongelmien kiireellisyyden vähättely, sillä niiden oletetaan pysyvän enemmän tai vähemmän samoina ajan myötä.

Tätä ajattelutapaa kutsutaan sylinteriparadigmaksi, ja se kuvataan vaakasuorana sylinterinä. Sylinterin seinät vastaavat ekologisen ja sosiaalisen järjestelmän rajoituksia, jotka eivät pahene ajan myötä. Ajatellaan, että voimme rauhassa lykätä toimenpiteitä siihen asti, kun tekniikka tai talous ovat paremmalla tolalla.



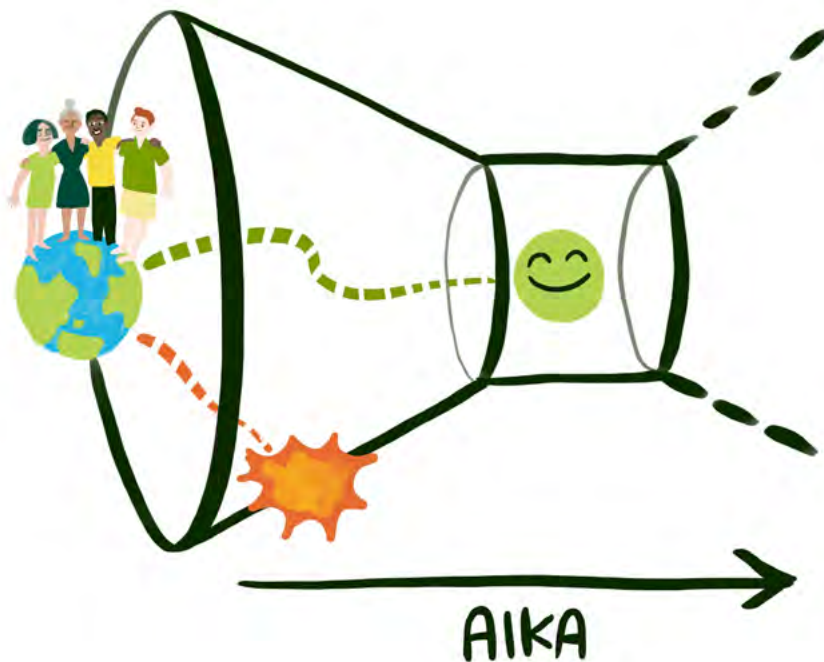
5.2.2 SUPPILOMETAFORA

Tieteellinen tutkimus osoittaa, että teemme ekologisten ja sosiaalisten resurssien hyödyntämisessä perustavanlaatuisia ja järjestelmällisiä virheitä. Resurssit heikkenevät heikkenemistään aikaa myöten ja elämäntapamme muuttuu yhä kestävämmäksi. Kestävyysasteet ja ongelmat kasvavat ja tulevat yhä vakavammiksi ja näkyvämmiksi. Samanaikaisesti, haasteiden ja ongelmien kasvaessa yhteinen elintilamme kutistuu järjestelmällisesti. Ihmisten tarpeiden tyydyttäminen käy aina vain vaikeammaksi resurssien ja tilan kutistuessa.

Tämä näkyy esimerkiksi lisääntyvänä metsien hakkuuna, merien ylikalastuksena, biologisen monimuotoisuuden järjestelmällisenä köyhtymisenä, ilmastonmuutoksen myötä kasvavina myrskyinä ja tulvina, kasvavana sosiaalisena levottomuutena, taloudellisten kuilujen kasvuna, luottamuksen heikkenemisenä ihmisten välillä ja kasvavana sosiaalisena epäoikeudenmukaisuutena jne.

Tätä paradigmaa kutsutaan suppilometaforaksi ja sen vertauskuvana on suppilo, jonka seinämät kallisuvat sisäänpäin, mikä havainnollistaa, miten navigointi vaikeutuu, kun yhteinen elintila käy yhä kapeammaksi.

Haaste meille ihmiskuntana tällä planeetalla on keskittyä tulevaisuuteen, jossa ekologisten ja sosiaalisten järjestelmien järjestelmällinen rapautuminen on loppunut ja yhteiskuntamme on sopeutunut planeetan ja sosiaalisten järjestelmien rajoituksiin. Silloin olemme navigoineet suppilon läpi törmäämättä sen seiniin (kasvavat haasteet ja pienenevä elintila) ja siirtyneet sylinteriin, jossa emme enää järjestelmällisesti rapauta järjestelmiämme. Ajan myötä meidän tulisi myös pystyä laajentamaan jälleen elintilaamme: lisätä biologista monimuotoisuutta, vähentää ilmastonmuutoksen vaikutuksia ja tasoittaa taloudellisia kuiluja, mikä mahdollistaa korkean luottamustason ihmisten välillä.



5.3 KESTÄVYYDEN 8 PERUSPERIAATETTA

Määrittelemällä tieteellisesti, millä eri tavoin rapautamme järjestelmiä, ja sitten laittamalla kieltosanan 'ei' näiden kuvausten eteen, saamme vastauksen siihen, millä tavoin kestävyyttä ylläpidetään. Näin on muodostettu kestävyuden peruseriaatteen.

Tutkimuksen perusteella on muotoiltu yhteensä kahdeksan kestävyuden peruseriaatetta; kolme periaatetta ekologiselle systeemille ja viisi periaatetta sosiaaliselle systeemille. Jos kaikki toimintamme ohjautuu näiden kestävyysperiaatteiden pohjalta, olemme luoneet kestävä yhteiskunnan.

KESTÄVYYDEN 8 PERUSPERIAATETTA

KESTÄVÄSSÄ YHTEISKUNNASSA JÄRJESTELMÄLLISESTI ...

1. ... KASVATETA
MAANKUORESTA LÄHTÖISIN
OLEVIEN AINEIDEN
PITOISUUKSIA LUONNOSSA

2. ... KASVATETA
YHTEISKUNNAN
TUOTTAMINEN AINEIDEN
PITOISUUKSIA LUONNOSSA

3. ... HEIKENNETÄ FYYSSISIN KEINAIN
LUONNON UUSIUTUMISKYKYÄ



MINKÄ LISÄKSI KESTÄVÄSSÄ
YHTEISKUNNASSA

EI ASETETA RAKENTEELLISIA
ESTEITÄ IHMISTEN ...

4. ... TERVEYDELLE

5. ... VAIKUTTAMIS-
MAHDOLLISUUKSILLE

6. ... OSAAMISELLE

7. ... YHDENVERTAISUUDELLE

8. ...MERKITYSTEN LUOMISELLE

Kestävä yhteiskunta ei kuitenkaan tarkoita, että emme koskaan riko mitään ekologisia periaatteita. Olennaista on, että yrityksemme kestävässä yhteiskunnassa eivät ole riippuvaisia siitä, että periaatteita rikotaan **järjestelmällisesti**. Kestävä yhteiskunta ei myöskään tarkoita, että emme koskaan sairastu tai tunne itseämme masentuneiksi. Mutta olemme poistaneet **rakenteelliset esteet** terveyden, vaikuttamismahdollisuuksien, osaamisen kehittämisen, yhdenvertaisuuden ja merkityksellisyyden luomisen tieltä organisaatioissamme.

5.3.1 KOLME EKOLOGISTA KESTÄVYYSPERIAATETTA

Aloitetaan kahdella ensimmäisellä kestävyysperiaatteella:

Kestävässä yhteiskunnassa ei järjestelmällisesti...

1. ... kasvateta maankuoresta lähtöisin olevien aineiden pitoisuuksia luonossa
2. ... kasvateta yhteiskunnan tuottamien aineiden pitoisuuksia luonossa

Tämä tarkoittaa, että jos aineiden käyttö, olivatpa ne peräisin maankuoresta kaivetuista aineista tai yhteiskunnan tuotannosta, johtaa pitoisuuden kasvuun luonossa, näiden aineiden käyttö ei ole kestävä. Pitoisuuksien kasvaminen tarkoittaa, että luonto ei onnistu hajottamaan kyseistä ainetta riittävän nopeasti, se ei hajoa lainkaan, tai se päättyy jollain tavoin kertymään luonnon kiertokulussa ja pitoisuuden kasvun kautta tulee "myrkylliseksi" eläimille, luonnolle ja ihmisille. Tällöin meidän on lopetettava aineen käyttö kokonaan tai vähennettävä

vä käyttöä niin, että sen pitoisuus ei enää kasva luonnossa.

Esimerkki toiminnasta, joka johtaa järjestelmälliseen pitoisuuden kasvuun luonnossa, on fosforin louhinta kaivoksissa. Fosfori levitetään pelloille lannoitteena. Jos lannoite pysyisi pelloilla, kaikki olisi kunnossa. Mutta termodynamiikan lakien mukaan kaikki leviää ja mikään ei katoa, joten myös fosfori vuotaa pelloilta vesistöihin veden virtauksen ja sateen kautta.

Toisin sanoen aine, joka aiemmin oli säilytetty maankuoressa ja joka ei aiheuttanut vaaraa louhitaan nyt maankuoresta ja se leviää luontoon edistäen ravinteiden pitoisuuden kasvua vesistöissä. Tämä ylimääräinen ravinteiden määrä johtaa rehevöitymiseen ja levien kukintaan vesistöissä. Levien kukinta aiheuttaa hapenpuutetta, mikä johtaa pohjaeläinten kuolemaan ja uhkaa järvien, merien ja vesistöjen ekosysteemejä.

Toinen esimerkki toiminnasta, joka edistää pitoisuuksien kasvua luonnossa, on haitallisten metallien, kuten kuparin, hopean tai lyijyn, päästöt (olivat ne sitten peräisin valmistusprosesseista tai jätteistä). Hiilidioksidin ja muiden kasvihuonekaasujen päästöt liittyvät usein maankuoresta peräisin olevien öljyn, hiilen tai kaasun tuotantoon. Nämä leviävät ihmisen käytön kautta ja kertyvät luontoon hiilidioksidina määrinä, joita luonto ei kykene käsittelemään.

Emme voi myöskään järjestelmällisesti kasvattaa palosuoja-aineiden, torjunta-aineiden, lääkkeiden, mikromuovien tai muiden kemikaalien pitoisuuksia luonnossa, joita luonto joko ei kykene tai ei ehdi hajottamaan. Nämä aineet kiertävät luonnossa termodynamiikan lakien mukaisesti ja päättyvät ajan myötä väriin paikkoihin kasveissa, eläimissä ja ihmisissä, aiheuttaen myrkytystiloja ja erilaisia sairauksia.

Kolmas kestävyysperiaate:

Kestävässä yhteiskunnassa ei järjestelmällisesti ...

3. ... heikennetä fyysisin keinoin luonnon uusiutumiskykyä

Tämä tarkoittaa, että emme voi jatkaa toimintaa, joka erilaisin fyysisin menetelmin vie luonnolta yhä enemmän tilaa ihmisten tarpeisiin. Meidän ei pidä jatkaa systemaattista eläinten ja kasvien syrjäyttämistä esimerkiksi asfaltoimalla tai rakentamalla lisää teitä ja yhteiskuntia luonnon kustannuksella. Emme voi jatkaa maailman merien liikakalastusta ja meriekosysteemien tuhoamista. Emme voi myöskään saastuttaa makeaa vettä enemmän kuin luonto ehtii puhdistaa, tai käyttää pohjavettä enemmän kuin niiden varannot uudistuvat, jos haluamme että ihmiset ja luonto voivat selvitä.

5.3.2 VIISI SOSIAALISTA KESTÄVYYSPERIAATETTA

Yleisesti ottaen viisi sosiaalista kestävyysperiaatetta tarkoittavat, että jos noudatamme niitä, luomme edellytykset sosiaaliselle kestävyydelle ja korkealle luottamustasolle ihmisten välillä. Tällä tavoin vältämme korruptiota, rikollisuutta, syrjäytymistä ja muita sosiaalisesti kestävämmä ilmiöitä. Sosiaaliset kestävyysperiaatteet koskevat kaikkia sosiaalisia yhteyksiä ja erilaisia organisaatioita ja yrityksiä.

Kun työskentelemme sosiaalisen kestävyuden parissa, kyse on rakenteellisten esteiden tunnistamisesta ja poistamisesta sosiaalisen kestävyuden ylläpitämisen tieltä. Rakenteellinen este voi olla normi, laki, perinne, kulttuurinen ilmiö, sääntö tai sopimus, ilmaistu tai ilmaistamaton, joka jollain tavalla ylläpitää valtaa tai etuoikeuksia tietyille väestönosalle ja näin sulkee toiset pois. Kun olemme poistaneet rakenteelliset esteet niin, että sosiaaliset kestävyysperiaatteet koskevat kaikkia ihmisiä samoin ehdoin, on toimintamme ja yhteiskuntamme sosiaalisesti kestävä.

Neljäs kestävyysperiaate kuuluu:

Ja kestävässä yhteiskunnassa ei järjestelmällisesti aseteta rakenteellisia esteitä ihmisten...

4. ... terveydelle

mikä tarkoittaa, että kaikilla ihmisillä tulisi olla mahdollisuus ylläpitää hyvää terveyttä. Jos esimerkiksi terveydenhuollon saaminen tietyille yhteiskunnan ryhmille on erittäin kallista tai vaikeaa, se tarkoittaa rakenteellisia esteitä terveydelle. Samoin, jos tietyt työtehtävät ovat niin monotonisia, että ne vaarantavat terveyden tai jos tehtävät ovat suorastaan terveydelle vaarallisia, voi kyse olla rakenteellisesta esteestä terveyden ylläpitämiselle. Meidän on poistettava rakenteelliset esteet myös ihmisten aktiiviselta terveyden ylläpitämiseltä esimerkiksi liikunnan tai kulttuuristen kokemusten avulla.

Viides kestävyysperiaate:

5. ... vaikuttamismahdollisuuksille

tarkoittaa, että kaikilla ihmisillä tulisi olla vaikutusmahdollisuudet työpaikallaan, koulussaan, vapaa-ajallaan ja yhteiskunnassa. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että kaikki saavat aina tahtonsa läpi, vaan kaikilla ihmisillä tulisi olla mahdollisuus saada äänensä kuuluviin siten, että jokaisen vaikutusta omassa arjessaan kunnioitetaan. Esimerkiksi jos yrityksen johto kuuntelee vain tiettyjä henkilöstön osia, se on rakenteellinen este vaikuttamiselle työpaikalla. Jos yhteiskunnassa ei ole yleistä äänioikeutta, sananvapautta tai oikeutta järjestäytyä työpaikalla tai yhteiskunnassa, on sekin osoitus rakenteellisista esteistä vaikuttamiselle.

Kuudes kestävyysperiaate:

6. ... osaamiselle

käsittelee osaamisen kehittämistä ja mahdollisuutta elinikäiseen oppimiseen. Kaikkien ei tarvitse oppia kaikkea koko ajan, mutta kaikilla tulisi olla mahdollisuus oman tahtinsa mukaan kehittää osaamistaan koko elämänsä ajan. Tilanteet, joissa esimerkiksi lapset tai tytöt eivät voi saada pääsyä perusopetukseen, muodostavat rakenteellisia esteitä osaamiselle. Myös työelämässä on tärkeää, että henkilöstöllä on mahdollisuus kehittyä työssään ja tuntea, että he voivat antaa panoksensa parhaansa mukaan. Elinikäistä oppimista voi tapahtua myös muilla yhteiskunnan foorumeilla, joilla voi oppia uutta ja kehittyä ihmisenä.

Seitsemäs kestävyysperiaate:

7. ... yhdenvertaisuudelle

tarkoittaa, että kaikkia ihmisiä kohdellaan puolueettomasti ja yhdenvertaisesti riippumatta ihmisen alkuperästä, sukupuolesta, ihon väristä, seksuaalisesta suuntautumisesta, iästä tai taloudellisesta asemasta.

Ja viimein kahdeksas kestävyysperiaate:

8. ... merkitysten luomiselle

käsittelee kaikkien oikeutta luoda merkitystä elämäänsä, olipa kyse työstä, vapaa-ajasta, perheestä tai jostain muusta. Se ei välttämättä tarkoita, että jokainen päivä tuntuu merkitykselliseltä, mutta kaikilla ihmisillä on oikeus tuntea, että elämä kokonaisuutena ja oma arki ovat merkityksellisiä.

5.4 HARJOITUS - 8 KESTÄVYYSPERIAATETTA

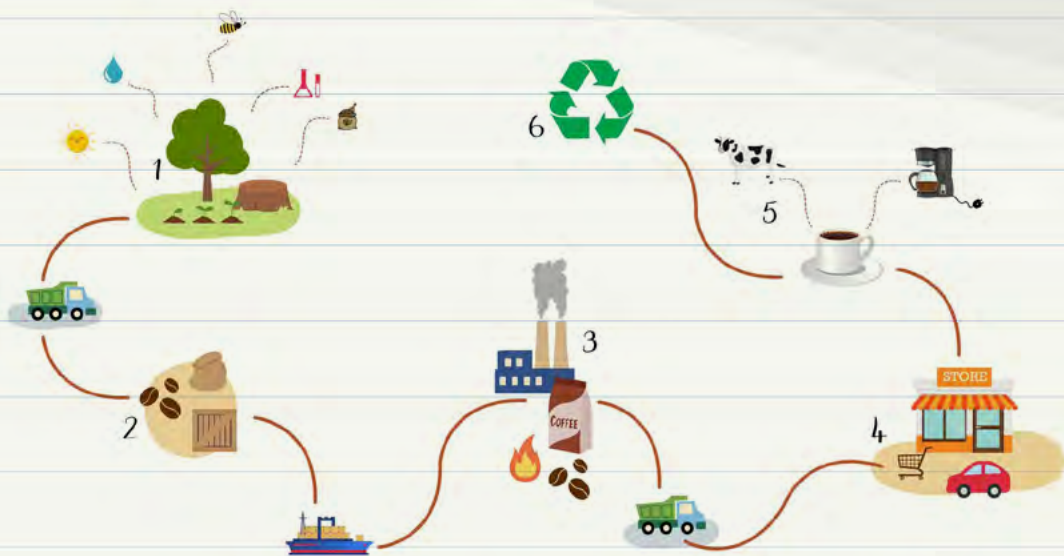
Tämän harjoituksen tarkoituksena on yhdessä yrityksessä luoda ymmärrystä kahdeksasta kestävyysperiaatteesta, jotka toimivat määrittelynä kestävyydelle. Luvussa 5.2 selitetään näitä periaatteita tarkemmin periaate periaatteelta.

Lue luvun 5.2 selitykset ja keskustele erilaisten esimerkkien avulla siitä, miten eri periaatteet tulisi ymmärtää.

Harjoituksen toisessa osassa voitte soveltaa näitä periaatteita yrityksen toimintaan ja pohdita, mikä yrityksenne toiminnassa on linjassa näiden periaatteiden kanssa ja mikä saattaa olla niitä vastaan. Voitte ottaa esimerkiksi jonkin tuotteen, materiaalin tai palvelun, josta yrityksenne on riippuvainen.

Seuratkaa koko arvoketjua ensimmäisestä toimittajasta asiakkaalle ja arvioikaa jokaisessa vaiheessa, mitkä osat edistävät kestävyysperiaatteita ja mitkä eivät. Alla on esimerkki arvoketjusta kahvikupin osalta, joka antaa vihjeitä siitä, miten voitte pohtia valitsemaanne tuotetta, materiaalia tai palvelua. Voitte myös yhdessä piirtää kuvan arvoketjusta.

Keskustelkaa ja pohdiskelkaa sitä, mitä olette oppineet. Mikä oli yllättävää? Mikä oli vaikeaa? Mikä helppoa? Onko teillä samanlainen käsitys kestävyysperiaatteista?



5.5 LUE LISÄÄ (painettu versio: linkit löytyvät luvusta 10.2)

- > [Video: Kestävyys: määritelmä yksinkertaisen luonnontieteen avulla \(englanniksi\)](#)

HUOM! Yllä oleva video esittelee kolme ekologista ja yhden sosiaalisen periaatteen. Vuonna 2015 sosiaalisen kestävyysperiaatteen päivitettiin viiteen sosiaaliseen periaatteen. Katso alla oleva video 5:10-8:15, jotta näet uusimmat sosiaaliset periaatteet.

- > [Video: Viisi sosiaalista kestävyysperiaatetta \(ennalta arvaamattomien muutoksien mittaaminen yhdessä\) \(englanniksi\). Tutkimus neljännen periaatteen \(6:24 eteenpäin\) on päivitetty 2015 ja se löytyy tältä videolta: \[Viisi sosiaalista kestävyysperiaatetta \\(ennalta arvaamattomien muutoksien mittaaminen yhdessä\\)\]\(#\). Katso 5:10 - 8:15 nähdäksesi päivitetyn tiedon viidestä sosiaalisesta kestävyysperiaatteesta.](#)

Systemi, strategia ja työkalut



6. Systemi, strategia ja työkalut

6.1 5-TASON MALLI

Yrityksen kestävyystyön alussa on helppo innostua ja ajatella, että nyt toimenpiteisiin pitäisi tarttua heti ja mittaaminen aloittaa välittömästi. Tämä lähestymistapa voi ollakin toimiva, jos kyseessä on yksinkertainen ongelma, josta tiedämme melko suoraan, mikä ratkaisu on. Kestävyyden parissa työskennellessä meidän on löydettävä ratkaisuja monimutkaisiin järjestelmiin liittyviin haasteisiin, jotka koostuvat useista yhteen liittyvistä ongelmista, emmekä ehkä tiedä vastausta heti. Virheratkaisujen riski on suuri, jos emme ennen toimeen tarttumista etsi vastauksia mm. seuraaviin kysymyksiin:

Mikä on yleinen tavoite ja miten ymmärrämme ongelman kokonaisuuden kannalta? Mitä kannattaa tehdä ensin? Miten voimme varmistaa, että saavutamme tuloksia ajoissa?

Tiivistettynä: miten saavutamme tavoitteen oikealla tavalla, oikeaan aikaan ja oikeilla resursseilla?

Kun suunnittelemme toimintaa monimutkaisissa järjestelmissä, voimme hyödyntää 5-tason mallia. Se auttaa meitä jäsentämään tietoa eri luokkiin ja eri tasoille. Mallin avulla pystymme seuraamaan edistystämme systeemin asettamien pelisääntöjen puitteissa, kehittämällä mittareita ja työkaluja oikeisiin toimenpiteisiin strategiamme mukaisesti. Näin varmistamme, että strategiset päätöksemme turvaavat yrityksemme tulevaisuutta silloinkin, kun ratkaistavat haasteet ovat pitkäaikaisia ja monimutkaisia.

5-TASON MALLI



6.1.1 ESIMERKKINÄ SHAKKI

Viiden tason malli tunnistaa viisi eri informaation tasoa. Tutustumme nyt malliin shakki-esimerkin avulla.

Ylin taso käsittelee järjestelmää: sekä sitä järjestelmää, jonka osa olemme, että järjestelmää, josta olemme riippuvaisia. Shakki-esimerkissä järjestelmä vastaa shakkilautaa mustine ja valkoisine ruutuineen, shakkinappuloita ja pelin sääntöjä.

5-TASON MALLI

1 SYSTEEMI

2 ONNISTUMINEN

3 STRATEGIA

4 TOIMENPITEET

5 TYÖKALUT JA MITTARIT



Seuraavalla tasolla määritetään mitä tarkoittaa onnistuminen valitun järjestelmän puitteissa, onnistumisen periaatteiden avulla. Shakkipelissä voittamisen eli onnistumisen periaatteiden toteutumisesta muodostuu tietenkin shakkimatti. Tiedämme, mitä periaatteet ovat, mutta emme tiedä tarkalleen, miltä kukin shakkimatti näyttää. Siksi monimutkaisessa järjestelmässä on tärkeää työskennellä onnistumisen periaatteiden pohjalta eikä keksiä kuvitteellisia skenaarioita.

5-TASON MALLI

1 SYSTEEMI

2 ONNISTUMINEN

3 STRATEGIA

4 TOIMENPITEET

5 TYÖKALUT JA MITTARIT

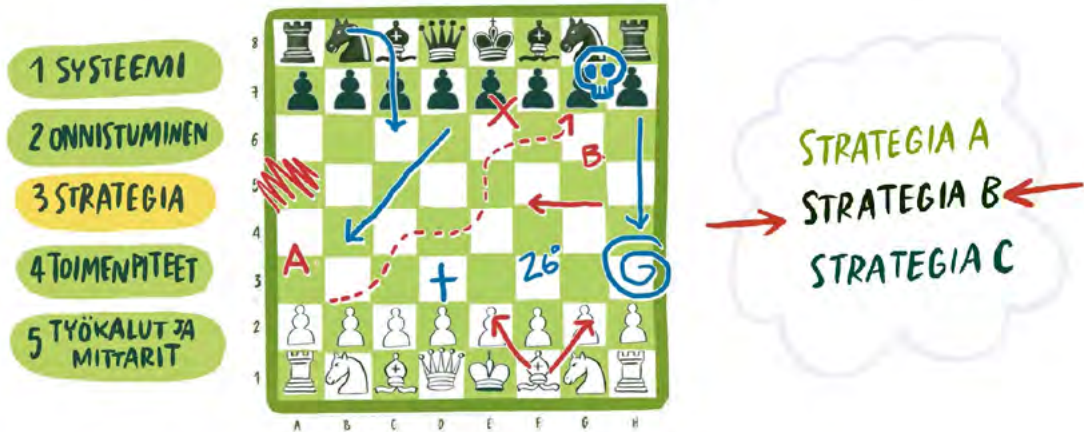


SHAKKIMATTI



Kolmas taso käsittelee strategiaa, tarkemmin sanottuna haasteen käsittelyä strategisilla tavoilla. Shakissa voimme omaksua erilaisia strategioita. Jotkut haluavat nopean lopetuksen, toiset taas työskentelevät pitkäjänteisemmin. Mutta tärkeää on, että strategia laaditaan aina järjestelmään liittyvistä onnistumisen periaatteista käsin, eli shakkimatin saavuttamiseksi.

5-TASON MALLI



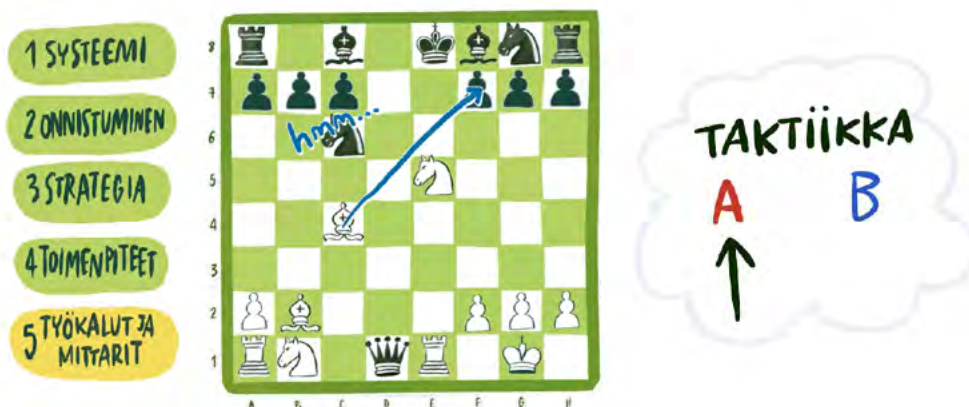
Strategiamme laadittuamme voimme päättää, mitkä ovat fiksuimmat toimenpiteet lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. Toimenpiteiden on oltava riittävän joustavia, jotta voimme sopeuttaa seuraavan siirron strategiamme ja vastustajan siirtojen mukaisesti.

Meidän on myös kyettävä arvioimaan ja mittaamaan, onko se, mitä teemme, linjassa strategiamme kanssa. Tähän seurantaan tarvitsemme työkaluja ja mittareita. Shakkimestari arvioi jatkuvasti, onko syytä muuttaa seuraavaa suunniteltua siirtoa strategian täyttämiseksi ja shakkimatin mahdollisuuksien maksimoimiseksi.

5-TASON MALLI



5-TASON MALLI





Kuva: 5-tason malli ja kestävyys

6.1.2 5-TASON MALLI JA KESTÄVYYS

Kestävyysparissa työskentely edellyttää tietojen ja taitojen jäsentämistä samaan tapaan kuin shakkiesimerkissä. Meidän pitää ensin muodostaa selkeä kuva järjestelmästä, josta yritys on riippuvainen. Mihin systeemeihin yrityksen toiminta kuuluu? Miten yrityksen toiminta liittyy ekologisiin ja sosiaalisiin systeemeihin? Jos emme tiedä, mistä systeemeistä toimintamme on riippuvaista, on hyvin todennäköistä, että tietämättämme, liiketoimintamallinsa kautta, yrityksemme edistää näiden systeemien köyhtymistä. 200 vuotta teollistumista ovat luoneet monia menestyviä yrityksiä, mutta samanaikaisesti on syntynyt suuria ulkoistettuja kustannuksia. Näin yritykset ovat myös pitkällä aikavälillä osaltaan köyhdyttäneet luonnonvaroja ja sosiaalisia systeemejä, joista niiden liiketoimintamallit ovat riippuvaisia. Syömme pala palalta pääomaa pois emmekä käytä pelkästään sen korkoa.

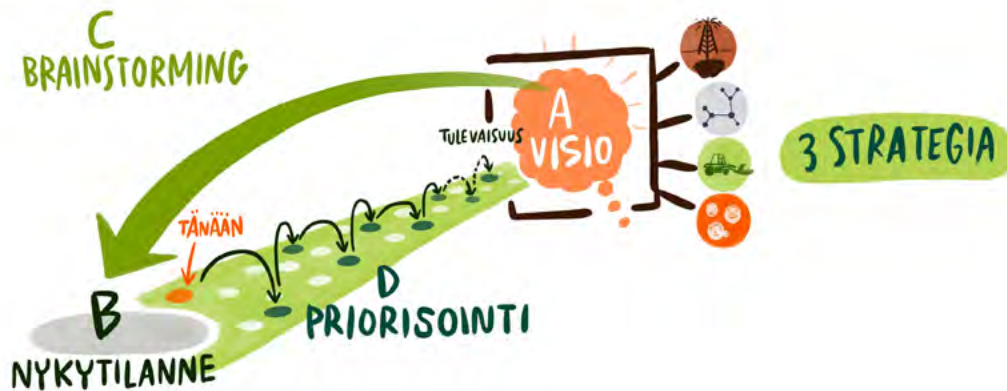


Kun yritykset alkavat työskennellä kestävyysparissa, aluksi ei useinkaan ole käsitystä siitä, mitä kestävyys todella tarkoittaa, eli mitä tarkoittaa onnistuminen systeemin puitteissa? Jos emme tiedä, mikä on onnistumista ja mikä ei, on mahdotonta tietää, luommeko yrityksessä pitkäaikaista arvoa.

Toisella tasolla määritämme onnistumisen periaatteet järjestelmän puitteissa: eli periaatteet ekologisten ja sosiaalisten systeemien kestävyydelle, toisin sanoen kestävyysperiaatteet (katso luku 5.3). Käyttämällä kestävyysperiaatteita konkreettisella tasolla voimme arvioida, kuinka kestävä yritys on - onko se tulevaisuudenkestävä vai ei.



Kolmannella tasolla on tärkeää varmistaa, että meillä on malli strategiseen ja järjestelmälliseen työskentelyyn perustuen visioon täysin kestävästä yrityksestä. ABCD-malli (jonka käymme läpi seuraavassa luvussa) on strateginen työkalu, joka auttaa meitä yhdistämään nykyisen tilanteen tulevaisuuteen ja yksityiskohdat kokonaisuuteen. Lue lisää ABCD-mallista ja siitä, miten sitä sovelletaan luvussa 7.



Kun tiedämme, mitä on onnistuminen järjestelmässä, ja lähestymistapamme on strateginen, voimme olla varmoja siitä, että kehittämämme toimenpiteet ovat fiksuimmat askeleet kohti kestävää menestystä. Toimenpiteet tunnistetaan ja priorisoidaan toimenpidesuunnitelmassa ja kehitetään edelleen vuosittain uuden tiedon karttuessa.

4 TOIMENPITEET TIEKARTTA KESTÄVYYTEEN

Kun olemme tunnistaneeet toimenpiteet, joilla kestävyyskuilu nykytilan ja täysin kestävän tulevaisuuden välillä ylitetään, tarvitsemme työkaluja mittaamiseen ja seuraamiseen, jotta voimme varmistaa, että toimintamme tuottaa haluttuja tuloksia. Kun olemme systemaattisesti käyneet läpi eri tasot, voimme myös paremmin arvioida ja päättää, mitä haluamme mitata tai arvioida ja miksi. Tällöin voimme olla varmoja siitä, että käytämme rajallisia resurssejamme oikein.



Järjestämällä tiedot ja taidot 5-tason mallin mukaisesti varmistamme, että käytämme oikeita resursseja oikeisiin asioihin, ja teemme toimenpiteet yrityksemme tulevaisuuden varmistamiseksi oikea-aikaisesti.

6.2 HARJOITUS: 5-TASON MALLI

Keskustelkaa yrityksestänne suhteessa mallin eri tasoihin ja siitä, miten suhtaudutte kuhunkin tasoon. Puuttuuko jostain tietoa? Onko puutetta suuntaviivoista tai päätöksistä? Missä kohtaa olisi tarvetta täydentää tai syventää ymmärrystä?

Ohjaavia kysymyksiä:

SYSTEEMI - Tunneteko järjestelmän, josta yrityksenne on riippuvainen? Hahmotatteko, miten ekologinen ja sosiaalinen systeemi toimivat ja mitkä säännöt niissä pätevät? Luetelkaa ne järjestelmät, joista yrityksenne on riippuvainen.

ONNISTUMINEN - Onko yrityksellänne määritelmä tai ymmärrys siitä, mitä onnistuminen tarkoittaa kestävyystyössä? Onko käytössä tieteellinen määritelmä sille, mitä on onnistuminen kestävyudessa? Kuvailkaa yrityksenne käsitys onnistumisesta kestävyuden näkökulmasta.

STRATEGIA - Mikä on yrityksenne strategia kestävyystyölle? Onko lähtökohtana tavoitteen kuvaus? Onko kestävä liiketoimintamallin visio määritelty? Mitä on yrityksen tuottama ainutlaatuinen lisäarvo kestävässä tulevaisuudessa? Onko kestävyys integroitu liiketoimintamalliin? Onko yrityksenne kartoittanut, kuinka kaukana päivittäinen toiminta on kestävästä liiketoimintamallista? Kuvailkaa yrityksenne strategia kestävyuden parissa työskentelemiseksi.

TOIMENPITEET - Onko yrityksenne jo aloittanut kestävyystoimenpiteitä? Miten nämä toimenpiteet soveltuvat muutoksiin, joita tarvitaan yritystä ympäröivässä systeemissä? Ovatko toimenpiteet yhteensopivia ekologisen ja sosiaalisen systeemin toiminnan kanssa? Miten nämä toimenpiteet sopivat yhteen onnistumisen määritelmän kanssa? Onko toimenpiteet määritelty strategisella tavalla, suhteessa onnistumisen määritelmään kestävässä yhteiskunnassa? Ovatko toimenpiteet koordinoituja ja priorisoituja lyhyellä ja pitkällä aikavälillä? Kootkaa keskustelun perusteella yhteenveto yrityksen kestävyystoimenpiteiden kehittämisestä.

TYÖKALUT JA MITTARIT - Käyttääkö yrityksenne joitain työkaluja ja mittareita kestävyystyössään, ja jos niin, mitä? Jos yrityksenne mittaa jotakin kestävyystyön osa-aluetta, miten mittaus tai arviointi liittyy kokonaisvaltaiseen strategiaan liiketoimintamallin muuttamiseksi? Keskustelkaa ja kuvailkaa ne työkalut ja mittarit, joita yrityksenne tällä hetkellä käyttää ja millä perusteella ne on valittu.

6.3 LUE LISÄÄ (painettu versio: linkit löytyvät luvusta 10.2)

- > [Video: Strategia kestävyteen: viiden tason suunnitelma joka auttaa SINUA voittamaan \(englanniksi\)](#)



7. ABCD-malli

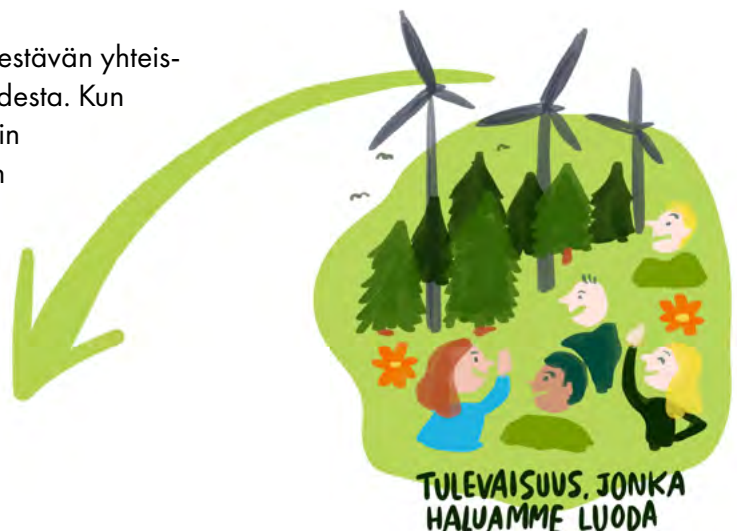
7.1 FORECASTING VAI BACKCASTING

Yleensä kun haluamme muuttaa jotain, katsomme taaksepäin ja yritämme tunnistaa trendejä ja kehityssuuntia menneistä tapahtumista. Näiden perusteella pyrimme ennustamaan tulevaa ja teemme päätöksiä suunnasta, johon meidän pitäisi jatkaa. Kun kyseessä ovat kestävyyskysymykset ja muutosten tarve on systeemitasolla, ei trendien ja aiempien kehityskulkujen perusteella tehty päätöksenteko tarjoa päätöksille riittävää pohjaa.



Esimerkiksi energiankäytön osalta voimme nähdä, että viime vuosikymmeninä energiankulutus on kasvanut. Kestävän yhteiskunnan saavuttamiseksi meidän on kuitenkin katkaistava tämä kehityksen suunta. Jos perustamme päätöksemme nykyisiin trendeihin ja yritämme ennustaa, mihin suuntaan olemme menossa ennustamisen avulla, on virheellisten johtopäätösten ja väärin päätösten riski korkea ja kestävä yhteiskunta jää saavuttamatta.

Liikkeelle kannattaa sen sijaan lähteä kestävästä yhteiskunnan visiosta, eli halutusta tulevaisuudesta. Kun katsomme tästä visiosta käsin taaksepäin nykyhetkeen, voimme nähdä tarkemmin missä olemme tällä hetkellä suhteessa toivottuun visioon.



Tämä ajattelutapa on nimeltään "backcasting". Kun käytämme backcastingia, otamme lähtökohdaksi yhteisen vision, otamme yhteisen suunnan sitä kohti ja varmistamme, että työskentelemme kohti samaa tavoitetta. Tämä on kuin laivan ohjaimista majakkaa kohti: lähtöpisteestä riippumatta suunta ja tavoite on sama.

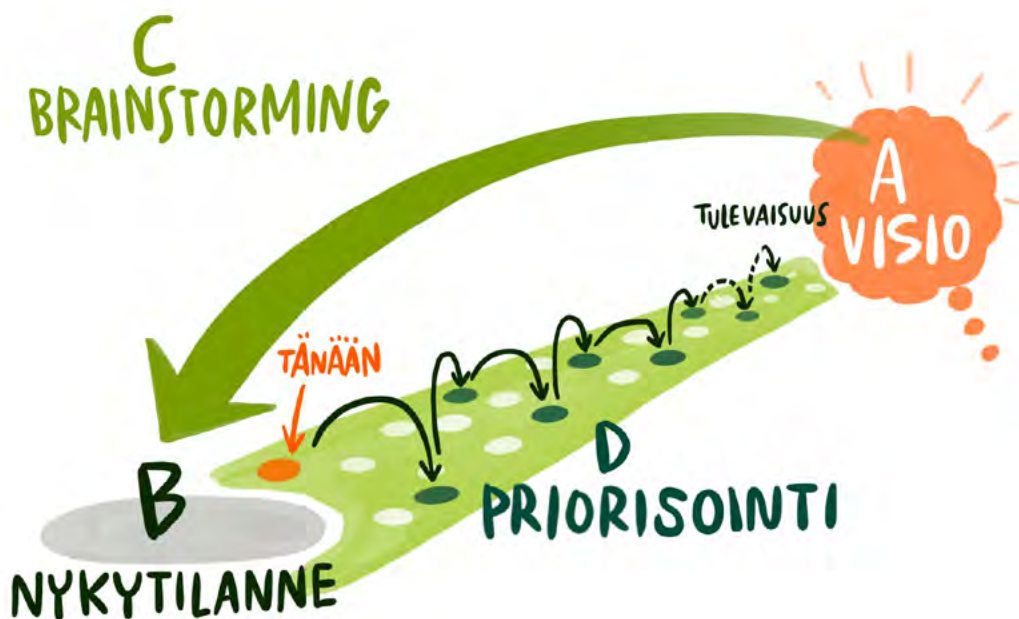


Kun kyseessä on kestävyysvisio, sen on oltava kestävyysperiaatteiden mukainen, koska emme voi etukäteen tietää tarkkaa skenaariota siitä, miltä tulevaisuus näyttää. Tarvitsemme joustavuutta tulevaisuuden teknologian ja yhteiskunnallisen kehityksen suhteen. Jos työskentelemme samojen kestävyysperiaatteiden mukaisesti, voimme vapauttaa luovuuden ja löytää kestäviä ratkaisuja sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä.

7.2 ABCD-MALLI JA TOIMINTASUUNNITELMAN LAATIMINEN

ABCD-mallin käyttötarkoitus on kehittää yritykselle konkreettisia toimenpiteitä sisältävä kestävyden toimintasuunnitelma. Tämän avulla yritys voi strategisesti ja järjestelmällisesti siirtyä kohti näkemystään täysin kestävästä ja tulevaisuuden suhteen turvatulta liiketoimintamallista.

ABCD-malli toteuttaa backcasting-ajattelua, jossa työskentely alkaa visiolla siitä, missä yrityksen tulisi olla, kun liiketoimintamalli on täysin kestävä. Työ tehdään neljässä yksinkertaisessa vaiheessa: A-visio, B-nykytilanne, C-brainstorming ja lopuksi D-vaihe, joka koskee toimenpiteiden priorisointia toimintasuunnitelmassa. Alla käymme läpi nämä eri vaiheet ja kuvailemme niitä hieman tarkemmin pohjustuksena sille, että yritys voi suorittaa ABCD-harjoituksen omatoimisesti. Eri vaiheisiin liittyvät harjoitukset kuvataan erikseen kohdassa 7.3.



7.2.1 A-VAIHE - VISIO

A-vaiheessa laaditaan yrityksen visio ja tavoitekuva, jossa konkreettiset strategiset tavoitteet ja ydinarvot on määritelty kestävyysperiaatteiden puitteissa (katso luku 5). Se, että visio asettuu kestävyysperiaatteiden puitteisiin, tarkoittaa, että liiketoimintamallimme ja visiomme voi olla minkäläinen tahansa, kunhan toiminta mahtuu kestävyysperiaatteiden raameihin. Jos jokin osa visiosta tai liiketoimintamallista rikkoo kestävyysperiaatteita, se ei vielä ole kestävä.



Aloittamalla vision kehittämisellä varmistamme yhteisen tavoitetilan yritykselle. Keskitymme siihen, miten liiketoimintamme voi edistää systeemi-arvoa ja kestävää yhteiskuntaa, ja miten voimme yrityksenä siirtyä kohti kestävää liiketoimintamallia.

Visio koostuu kolmesta eri osasta: visiokuvauksesta, ydinarvoista ja mitattavista strategisista tavoitteista. Yritys kehittää näitä osia oman harkintansa ja tarpeidensa mukaan.

VISIOKUVAUS: Visio tulee olla pitkäjänteinen ja vastata kysymyksiin: Millä tavalla yritys tuo lisäarvoa kestäväälle yhteiskunnalle? Mitä haluamme luoda yrityksenä? Keitä me olemme yrityksenä kestävässä tulevaisuudessa?

Vision tulee olla inspiroiva siten, että sekä omistajat, työntekijät, asiakkaat että toimittajat voivat sanoa: "KYLLÄ, tässä haluamme olla aktiivisesti mukana!" ja "Tuntuu merkitykselliseltä osallistua tähän."

Esimerkkejä yrityksistä, jotka ovat integroineet kestävyiden pitkän aikavälin visioihinsa:

- Interface: Creating a climate fit for life with our Climate Take Back™ mission.
- Polarbröd: "Teemme kestäviä leivonnaisia kaikkien saataville."
- Ikea: "Luoda parempaa arkea meille tavallisille ihmisille."

Ikea kuvailee: "Visiomme ei rajoitu vain kodinsisustukseen. Haluamme auttaa tuotteitamme käyttäviä ihmisiä elämään vastuullisemmin sekä tehdä hyvää muun muassa niissä yhteisöissä, joista raaka-aineemme ovat peräisin. Kertomalla toiminnastamme ja näkemyksistämme voimme omalta osaltamme edistää yhteiskunnan muutosta parempaan suuntaan."

YDINARVOT: Mitkä ydinarvot ovat tärkeitä yritykselle kestävässä yhteiskunnassa? Mihin arvoihin yritys haluaa sitoutua ja kytkeä liiketoimintamalliinsa? Mitkä arvot ohjaavat yritystä siirtymisessä kohti kestävyttä?

Nämä arvot luonnehtivat kehitystä ja matkaa kohti kestävyttä ja ne integroidaan visioon. Ne heijastavat sitä, mitä yritys pitää tärkeänä ja ohjaavat työtä aina siitä, miten ihmisiä ja planeettaa kohdellaan siihen, miten päätökset tehdään ja liiketoimintaa toteutetaan.

Esimerkkejä yritysten arvoista ja siitä, miten ne on esitetty:

- > [Interfacen arvot](#)
- > [Polarbrödin arvot: Uudistusmielisyys, sydämellisyys ja toimintakyky \(katso sivu 19\)](#)
- > [Ikean visio ja arvot](#)

MITATTAVAT STRATEGISET TAVOITTEET: Vastapainona innostavalle ja inspiroivalle visio-kuvaukselle tarvitaan myös konkreettisia ja mitattavia strategisia tavoitteita. Nämä tavoitteet selkeyttävät, milloin visio on saavutettu. Tavoitteiden tulisi olla pitkäjänteisiä ja niitä voi mielellään luonnehtia myös nk. BHAG-tavoitteiksi, eli "Big Hairy Audacious Goals". Tällä tarkoitetaan tavoitteita, jotka ovat tarpeeksi haastavia ja pitkäkestoisia, jotta niiden saavuttaminen ohjaa liiketoiminnan kehittämistä kohti kestävyttä.

Pelkkä tavoitteiden asettaminen esimerkiksi viiden vuoden päähän ei riitä. Tavoitteet tulee muotoilla ja määrittää siten, että ne kertovat selkeästi, mitä eri ydinalueilla on saavutettava, kun toiminta on täysin kestävä, esimerkiksi 20–30 vuoden kuluttua.

Tavoitteiden on myös oltava mitattavissa, joko kvantitatiivisesti tai kvalitatiivisesti. Tavoitteet voivat liittyä kaikkeen, aina henkilöstön hyvinvoinnista materiaalien ja resurssien käyttöön, energiankäyttöön, hankintoihin tai liiketoimintamallin eri näkökohtiin, kuten uusiin tulonlähteisiin.

Esimerkkejä yritysten strategisista tavoitteista:

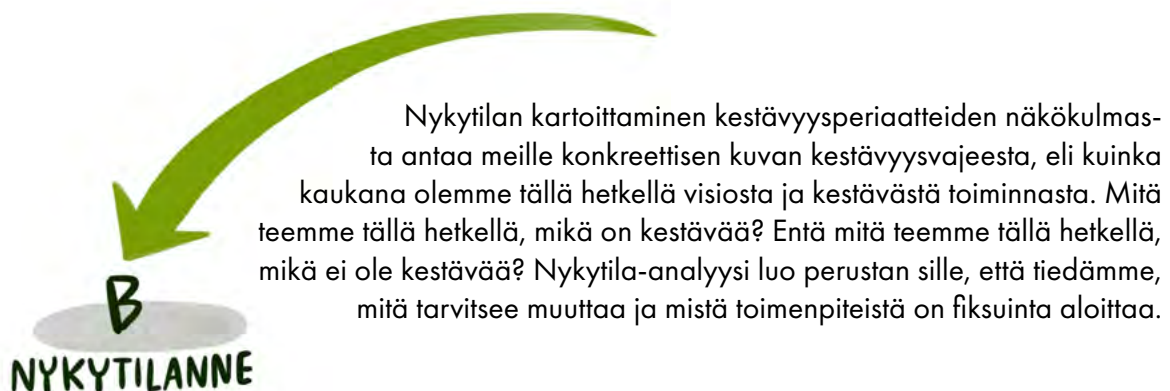
- Interface: Pyrimme nollassa negatiiviseen ympäristövaikutukseen.
- Polarbröd: Vuoteen 2032 mennessä tavoitteenamme on saada liiketoimintamme siirtymään 100 % kiertotalouteen, ja 50 % tuloistamme tulevan toimialoilta, joilla emme tällä hetkellä ole aktiivisia.

> [Ikea: Lue lisää Ikean strategisista tavoitteista täältä.](#)

Luvussa 7.3.1 on ohjeita siihen, miten yritys voi edetä askel askeleelta visionsa kehittämisessä.

7.2.2 B-VAIHE - NYKYTILA

B-vaiheessa toteutetaan tämänhetkistä toimintaa koskeva nykytila-analyysi, visiota rajaavien kahdeksan kestävyysperiaatteen puitteissa (katso luku 5). Näin varmistetaan, että nykytilan analyysi liittyy tieteellisesti ja virheettömästi kestävästä toiminnan visioon.



Luvussa 7.3.2 on ohjeita sille, miten yritys voi toteuttaa kestävyysperiaatteisiin perustuvan nykytila-analyysin askel askeleelta.

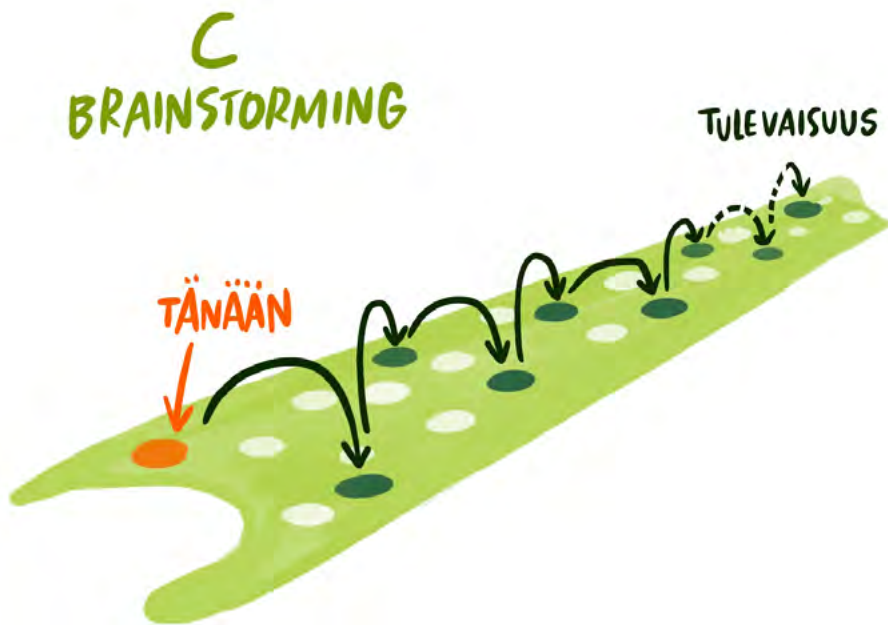
7.2.3 C-VAIHE - BRAINSTORMING

C-vaiheessa ideoidaan ratkaisuja ja toimenpiteitä, joiden avulla voidaan luoda silta nykyisen tilanteen (B-vaihe, nykytila) ja kestävän tulevaisuuden (A-vaihe, visio) välillä olevan kestävyyskuilun yli. Ratkaisujen tulee vastata siihen, miten yritys korjaa kaikki ne toiminnan osa-alueet, jotka rikkovat kestävyysperiaatteita. Joskus voi olla mahdollista siirtyä nykytilasta suoraan kestäväan ratkaisuun, kun toisinaan siirtymä tai muutos saattaa vaatia useita vaiheita.

Ratkaisujen ja toimenpiteiden tulee olla sekä lyhyt- että pitkäkestoisia, mutta myös riittävän joustavia, jotta yritys voi tarvittaessa muokata ja täydentää niitä esimerkiksi teknisen kehityksen ja ihmisten käyttäytymisen muutosten perusteella.

Ratkaisut ja toimenpiteet voivat liittyä kaikkeen, aina investoinneista ja uusien raaka-ainesten tuotannosta toimittajien ja tuotteiden alkuperän tutkimiseen sekä siihen, miten asioita ylipäätään voi tehdä fiksummin.

Luvussa 7.3.3 on ohjeita siihen, miten yritys voi edetä askel askeleelta toimenpiteiden ideoinnissa.



7.2.4 D-VAIHE - PRIORISOINTI

D-vaiheessa käytetään kolmea priorisointikysymystä, joiden avulla luodaan aikataulutettu toimintasuunnitelma aiemmin ideoituja toimenpiteitä käyttäen.

Käymme läpi jokaisen toimenpide-ehdotuksen yksi kerrallaan ja kysymme:

Onko toimenpide...

... askel oikeaan suuntaan?

... tarpeeksi joustava?

... taloudellisesti fiksu investointi?

Kun D-vaihe on suoritettu ja kaikki toimenpiteet ja ratkaisuehdotukset on priorisoitu ja aikataulutettu, on yritys luonut toimintasuunnitelman, jolla siirtyminen kestävään ja tulevaisuudenkestävään liiketoimintamalliin tapahtuu.

Toimintasuunnitelmaa on päivitettävä jatkuvasti ja säännöllisesti. Kun yritys on kerran käynyt läpi ABCD-prosessin, ei prosessia tarvitse tehdä kokonaan uudelleen. Joskus saattaa kuitenkin olla tarpeen päivittämisen yhteydessä palata takaisin nykytila-analyysiin, jotta saadaan kuvaan mukaan yrityksen viimeisin kehityksen tilanne. Tämän jälkeen C- ja D-vaiheiden avulla, uuden tiedon valossa sisällyttää tarvittavat uudet toimenpiteet mukaan suunnitelmaan.

Yritys voi tällä tavoin luoda jatkuvan kehittämisen kulttuurin, joka perustuu systeemiseen ajatteluun ja varmistaa, että yritys integroi jatkuvasti uusimman kestävyysliittymän teknologian ja osaamisen liiketoimintaansa.

Luvussa 7.3.4 on ohjeita sille, miten yritys voi edetä askel askeleelta toimenpiteiden ja ratkaisujen priorisoinnissa sekä sen jälkeen luoda priorisoiduista ja aikataulutetuista toimenpiteistä toimintasuunnitelman.

D
PRIORISOINTI

- OIKEA SUUNTA ?
- JOUSTAVUUS ?
- TALOUDELLISESTI TOTEUTETTAVISSA ?

7.3 HARJOITUS - ABCD-MALLI

ABCD-mallin avulla organisaatiot ja yritykset voivat turvata tulevaisuuden toimintansa ja askel askeleelta luoda perustan strategiselle kestävyystyölle. Työ alkaa kestävyuden integroinnilla visioon ja liiketoimintamalliin (A-vaihe), minkä jälkeen tehdään nykytila-analyysi kestävyysaasteiden tunnistamiseksi (B-vaihe). Tämän jälkeen kehitetään toimenpiteitä kestävyysaasteiden ratkaisemiseksi ja kestävyyskuilun ylittämiseksi (C-vaihe), ja toimenpiteet priorisoidaan ja aikataulutetaan toimintasuunnitelmassa (D-vaihe). Valmis suunnitelma näyttää, miten yritys voi askel askeleelta turvata toimintansa tulevaisuudessa.

Harjoitus kannattaa toteuttaa backcasting-menetelmällä, jotta heti työn alussa saadaan luotua yhteinen visio siitä, minne olemme menossa ja missä yrityksen tulisi olla kestävässä tulevaisuudessa.

Aika, joka kuluu kaikkien neljän vaiheen läpikäymiseen, vaihtelee suuresti riippuen siitä, kuinka monta henkilöä osallistuu, kuinka paljon perustyötä on jo tehty aiemmin ja kuinka laajaa toiminta

on. HUOM!!! Tärkeämpää on aloittaa työ ja tehdä nopea yleiskuva kaikista neljästä vaiheesta kuin jäädä jumiin yhteen vaiheeseen. Ensimmäistä versiota voidaan sitten tarvittaessa kehittää ja syventää lisää, kun on enemmän aikaa.

7.3.1 A-VAIHE, VISIO

Tämän harjoituksen tarkoituksena on saada käyntiin yrityksen vision kehittämistyö, mikä on lähtökohta seuraaville kolmelle vaiheelle ABCD-mallissa. Yrityksen visio on keskeinen osa toimintasuunnitelmaa. Se näyttää, minne yritys on menossa ja mitä toimintasuunnitelmalla pyritään saavuttamaan.

Vision kehittäminen on hyödyllistä tehdä yhdessä. Pienemmässä yrityksessä kaikki voivat osallistua ja antaa panoksensa. Suuremmissa yrityksissä, jossa on paljon työntekijöitä, voi olla hyvä idea ottaa mukaan edustajia eri osastoilta.

Nimetkää mielusti yksi henkilö johtamaan työtä, ja toinen huolehtimaan ajatusten ja tulosten dokumentoinnista ja yhteenvedosta. Pyri luomaan inspiroiva ja antoisa tunnelma, jossa on avoin ilmapiiri. Visio on juuri sitä – visio tulevaisuudesta ja siitä, mitä tavoitellaan 15-20 vuoden kuluttua. Pitäkää mielessä, että keinoja vision toteuttamiseksi ei tarvitse tietää heti, vaan se työ tehdään seuraavissa vaiheissa.

Aloita lukemalla aineisto luvusta 7.2.1. Visio koostuu kolmesta osasta: visiokuvauksesta, ydinarvoista ja mitattavista strategisista tavoitteista. Jos yritys on jo kehittänyt vision tai osan visiosta, on hyvä ottaa se työn lähtökohdaksi. Visioon sisältyvän liiketoimintamallin tulee olla kestävä, joten olemassa olevaa visiota voi tarvittaessa täydentää ja syventää alla olevien ohjeiden mukaisesti.

TOIMI NÄIN:

1. VISIOKUVAUS

Visiokuvauksen tarkoituksena on lyhyillä lauseilla, inspiroivalla tavalla kuvata MITÄ VARTEN yritys on olemassa kestävässä tulevaisuudessa ja vastata kysymyksiin: Mikä on yrityksen toiminnan tarkoitus? Mitkä tarpeet yritys täyttää kestävässä yhteiskunnassa? Miksi yritys on olemassa?

Visiokuvauksen tulee toimia inspiraationa sekä sisäisesti että ulkoisesti, kun tilanteet tuntuvat vaikeilta tai haastavilta. Sen tulee toimia majakkana, joka osoittaa, minne olette matkalla ja mitä tavoittelette.

Kun työskentelemme vision kehittämisen parissa, saatamme tiedostamatta rajoittaa itseämme ajattelemaan vain sitä, mikä on mahdollista nyt. Aloita visiokuvauksen työstäminen siten, että kaikki osallistujat listaavat ennakkoluulottomasti inspiraatioita herättäviä sanoja, jotka kuvaavat yrityksen kestävästä toiminnasta. Pidä yllä avointa ja tulevaisuuteen suuntautunutta ilmapiiriä. Keskustelkaa valituista sanoista, syistä niiden valintaan ja siitä, mikä on tärkeä sisällyttää visiokuvaukseen. Sopikaa siitä, miten työskentely jatkuu tarkemman kuvauksen luomiseksi.

2. YDINARVOT

Yrityksen ydinarvojen tulee ohjata sekä sisäistä että ulkoista toimintaa. Mitkä arvot auttavat yritystä saavuttamaan vision? Mille arvopohjalle haluamme rakentaa yrityskulttuurimme? Mitä signaaleja haluamme lähettää työntekijöillemme sekä toimittajillemme ja asiakkaillemme?

Kutsukaa koolle avoin keskustelu arvoista ja yrityskulttuurista. Mitkä arvot tuntuvat tärkeiltä kestävässä toiminnassa? Onko olemassa arvoja, joita yritys kannattaa tällä hetkellä ja joita tulisi suojella? Onko jotain, mitä voidaan kehittää edelleen? Sopikaa siitä, miten prosessi etenee, jotta voidaan vahvistaa voimassa olevat arvot.

3. MITATTAVAT STRATEGISET TAVOITTEET

Visiota tulee täydentää mitattavilla strategisilla tavoitteilla, jotta tiedämme, olemmeko saavuttaneet vision vai emme. Tavoitteita voidaan mitata joko kvantitatiivisesti lukuarvoilla tai määrillä tai kvalitatiivisesti esimerkiksi itsearvioidulla terveydellä tai vaikutusvallan kokemuksesta työpaikalla.

- Tavoitteita ei pidä olla liikaa. Riippuen liiketoiminnan laajuudesta 5–10 kpl voi olla sopiva määrä.
- Tavoitteiden tulee olla strategisia. Ne tulee muotoilla siten, että ne toteutuvat, kun yritys on saavuttanut visionsa kestävästä toiminnasta.
- Tämä tarkoittaa myös, että tavoitteiden tulee olla pitkäaikaisia, tulevaisuuteen suuntautuneita ja haastavia.
- Meidän ei tarvitse tietää tällä hetkellä, miten saavutamme tavoitteet. Ne kuvaavat tulevaisuutta, jonka haluamme saavuttaa, ja siksi osa tavoitteista saattaa tuntua hieman mahdottomilta.
- Tavoitteiden tulee kattaa keskeiset liiketoiminta-alueet sekä sisäisesti että ulkoisesti. Ne voivat liittyä materiaalien käyttöön, energiaan, päästöihin, hyvinvointiin, kuljetuksiin, osaamisen kehittämiseen, vaikutusvaltaan työpaikalla ja niin edelleen.

Keskustelkaa yhdessä, mitkä keskeiset osat visiosta ja yrityksen toiminnasta pitää määrittellä mitattaviksi strategisiksi tavoitteiksi. Mitä meidän tulee saavuttaa? Miten tiedämme, että olemme saavuttaneet kestävästä toiminnasta vision? Älkää tyytykö keskinkertaisiin tavoitteisiin, joiden tiedätte jo nyt olevan saavutettavissa lähitulevaisuudessa – ne eivät ole tarpeeksi haastavia ja kannustavia. Ajatelkaa isosti, ajatelkaa pitkällä tähtäimellä ja ajatelkaa tulevaisuuden turvaa ja kestävyttä. och hållbart.

7.3.2 B-VAIHE, NYKYTILA

Kun olemme kehittäneet vision A-vaiheessa, seuraava vaihe on B-vaihe, joka koskee yrityksen nykytila-analyysin tekemistä kestävyysperiaatteiden näkökulmasta. Analyysi pyrkii selvittämään, mikä nykyisessä toiminnassa on kestävä ja mikä ei. Tässä vaiheessa meidän ei tarvitse vielä miettiä toimenpiteitä, vaan tavoitteena on puhtaasti nykytilan analysointi. Analyysi antaa vastauksen siihen, mihin yrityksen liiketoimintamalli tällä hetkellä perustuu ja kuinka kestävä se on.

Nykytila-analyysin voi suorittaa yleisluontoisesti tai yksityiskohtaisemmin, syventäen sitä toimittajaketjuihin ja asiakastapoihin. Suositus on aloittaa yleisellä tarkastelulla ja edetä sitten syvemmälle muutamille valituille alueille, käytävissä olevan ajan puitteissa. Työn aikana nousee luonnollisesti esiin monia kysymyksiä ja asioita, joihin ei ole heti vastauksia. Kaikki nämä kysymysmerkit listataan myös osaksi nykytila-analyysia ja otetaan huomioon jatkotoimissa.

Aloita lukemalla luku 7.2.2. sekä kestävyysperiaatteita käsittelevä luku 5.

TOIMI NÄIN:

1. Laadi kokonaiskuva yrityksen materiaali-, tuote- ja energiavirroista sekä kuljetuksista ja kaikesta muusta, mistä yritys on riippuvainen. Mitä yritykseen hankitaan? Mitä yrityksessä käytetään? Mitä myydään asiakkaille tai poistuu yrityksestä jätteenä tai sivutuotteina? Listaa materiaalit tai tuotteet, joista yritys on riippuvainen, mutta älä tässä vaiheessa luettele jokaista yksittäistä ainesosaa. Luettele myös, millaisia jätteitä yritys tuottaa ja mahdollisuuksien mukaan mitä tapahtuu tuotteille, kun asiakas käyttää niitä tai kun ne on käytetty loppuun. Entä millaisista lähteistä virroista yritys on riippuvainen?
2. Jatka soveltamalla kestävyysperiaatteita edellä tunnistettuihin materiaali- ym. virtoihin. Pidä kestävyysperiaatteet saatavilla, jotta voit muistaa ne.

Aloitamme kolmella ekologisella kestävyysperiaatteella.

- a. Aloita kestävyysperiaatteesta 1 ja kysy: Mistä asioista olemme tällä hetkellä riippuvaisia tai mitä teemme liiketoiminnassamme, mikä rikkoo kestävyysperiaatetta 1, jonka mukaan meidän ei tulisi systemaattisesti ottaa aineita maankuoresta, jotka sitten käytön kautta kerääntyvät luontoon? Toisin sanoen, mistä asioista olemme riippuvaisia tai mitä teemme tällä hetkellä, mikä edistää kallioperästä lähtöisin olevien aineiden pitoisuuksien kasvua luonnossa?

Erittele ja listaa kaikki asiat, jotka rikkovat kestävyysperiaatetta 1. Ole niin tarkka ja selkeä kuin mahdollista, sillä se helpottaa seuraavia työvaiheita. Esimerkiksi älä kirjoita yleisesti "fossiiliset kuljetukset", vaan luettele niin tarkasti kuin mahdollista, onko kyseessä toimittajien kuljetukset, asiakkaiden kuljetukset tai omat kuljetukset. Luettele myös, onko kyseessä bensiini- vai dieselautot vai fossiilienergialla toimivat sähköautot. Kaikki asiat, jotka listalla mainitaan ja jotka rikkovat kestävyysperiaatteita, on ratkaistava seuraavassa C-vaiheessa. Mitä tarkemmin olemme tunnistaneet ongelman, sitä helpompaa on löytää oikeat ratkaisut ja toimenpiteet ongelman ratkaisemiseksi. Pelkkä "fossiilikuljetus" tai "lannoitteet" ilman tarkempaa erittelyä ei auta meitä tarpeeksi, kun myöhemmin etsimme vaihtoehtoisia ratkaisuja.

- b. Kestävyysperiaatteen 1 jälkeen siirrytään kestävyysperiaatteen 2 kohdalle ja kysytään: Miten olemme riippuvaisia tai mitä teemme yritystoiminnassamme tällä

hetkellä, mikä rikkoo kestävyysperiaatetta 2, jonka mukaan emme saa systemaattisesti levittää luontoon yhteiskunnan tuottamia aineita, jotka kerääntyvät luontoon käytön kautta liiketoimintamme jossakin vaiheessa?

Erittele ja listaa samalla tavalla kuin kestävyysperiaatteen 1 kohdalla kaikki asiat, jotka rikkovat kestävyysperiaatetta 2, niin yksityiskohtaisesti ja selkeästi kuin mahdollista.

- c. ... kestävyysperiaatteen 3 kohdalla kysytään samaan tapaan: Miten olemme riippuvaisia tai mitä teemme yritystoiminnassamme tällä hetkellä, mikä rikkoo kestävyysperiaatetta 3, jonka mukaan emme saa systemaattisesti heikentää luonnon uusiutumiskykyä fyysisillä keinoilla?

Erittele ja listaa samalla tavalla kuin kestävyysperiaatteiden 1 ja 2 kohdalla kaikki asiat, jotka rikkovat kestävyysperiaatetta 3, niin yksityiskohtaisesti ja selkeästi kuin mahdollista.

Viidelle sosiaaliselle kestävyysperiaatelle esitetään kysymys hieman eri tavalla, koska tässä on kyse rakenteellisten esteiden tunnistamisesta periaatteiden saavuttamiselle.

- d. Kestävyysperiaate 4 käsittelee terveyttä. Kysymys kuuluu: Mitä rakenteellisia esteitä terveydelle voimme tunnistaa? Onko jotain, mistä olemme riippuvaisia, tuotettu niin, että jossain toimittajaketjun osassa ihmisillä on vaikeuksia ylläpitää terveyttään? Onko jotain, mitä teemme tai olemme päättäneet, joka estää ihmisiä täällä tai muualla ylläpitämästä terveyttään? Edistävätkö tuotteemme tai palvelumme jossain toimitusketjun vaiheessa rakenteellisia esteitä ihmisten terveyden ylläpitämiselle?

Erittele ja listaa kaikki terveyden ylläpitämiseen liittyvät rakenteelliset esteet, niin selkeästi ja yksityiskohtaisesti kuin mahdollista.

- e. Kestävyysperiaate 5 käsittelee vaikuttavuutta. Kysymys kuuluu: Mitä rakenteellisia esteitä vaikuttavuudelle voimme tunnistaa? Onko jotain, mistä olemme riippuvaisia, tuotettu niin, että jossain toimittajaketjun osassa ihmisillä on vaikeuksia käyttää oikeutettua vaikuttamismahdollisuutta tai saada äänensä kuuluviin asioissa, jotka ovat heille tärkeitä? Onko jotain, mitä teemme tai olemme päättäneet, joka estää ihmisiä täällä tai muualla saavuttamasta vaikuttamismahdollisuuksia? Edistävätkö tuotteemme tai palvelumme jossain toimitusketjun vaiheessa rakenteellisia esteitä ihmisten oikean tason vaikuttamismahdollisuuteen?

Erittele ja listaa kaikki vaikuttavuuden ylläpitämiseen liittyvät rakenteelliset esteet, niin selkeästi ja yksityiskohtaisesti kuin mahdollista.

- f. Kestävyysperiaate 6 käsittelee osaamista. Kysymys kuuluu: Mitä rakenteellisia esteitä osaamiselle voimme tunnistaa? Tarkoittaako se, että jotain, mistä olemme riippuvaisia, on tuotettu niin, että jossain toimittajaketjun osassa ihmisillä on vaikeuksia ylläpitää osaamistaan ja kehittyä? Onko jotain, mitä teemme tai olemme päättäneet, joka estää ihmisiä täällä tai muualla saamasta koulutusta tai ylläpitämästä osaamistaan? Edistävätkö tuotteemme tai palvelumme jossain toimitusketjun vaiheessa rakenteellisia esteitä ihmisten osaamisen ylläpitämiseksi?

Erittele ja listaa kaikki osaamisen ylläpitämiseen liittyvät rakenteelliset esteet, niin selkeästi ja yksityiskohtaisesti kuin mahdollista.

- g. Kestävyysperiaate 7 käsittelee yhdenvertaisuutta. Kysymys kuuluu: Mitä rakenteellisia esteitä yhdenvertaisuudelle voimme tunnistaa? Onko jotain, mistä olemme riippuvaisia, tuotettu niin, että jossain toimittajaketjun osassa ihmisten kohtelu ei ole yhdenvertaista? Onko jotain, mitä teemme tai olemme päättäneet, joka estää ihmisiä täällä tai muualla koostamasta yhdenvertaisuutta? Edistävätkö tuotteemme tai palvelumme jossain toimitusketjun vaiheessa rakenteellisia esteitä ihmisten yhdenvertaiselle kohtelulle?

Erittele ja listaa kaikki yhdenvertaisuuden ylläpitämiseen liittyvät rakenteelliset esteet, niin selkeästi ja yksityiskohtaisesti kuin mahdollista.

- h. Kestävyysperiaate 8 käsittelee merkityksellisyyttä. Kysymys kuuluu: Mitä rakenteellisia esteitä merkityksellisyydelle voimme tunnistaa? Onko jotain, mistä olemme riippuvaisia, tuotettu niin, että jossain toimitusketjun vaiheessa ihmisillä on vaikeuksia löytää merkitystä elämäänsä? Onko jotain, mitä teemme tai olemme päättäneet, joka estää ihmisiä täällä tai muualla elämästä merkityksellistä elämää? Edistävätkö tuotteemme tai palvelumme jossain toimitusketjun vaiheessa rakenteellisia esteitä ihmisten merkityksellisyyden löytämiselle?

Erittele ja listaa kaikki merkityksellisyyden ylläpitämiseen liittyvät rakenteelliset esteet, niin selkeästi ja yksityiskohtaisesti kuin mahdollista.

Nykytilanteen analyysi B-vaiheessa koetaan usein raskaimpana ja laajimpana vaiheena. Kannattaa kuitenkin olla huolellinen ja punnita asioita perusteellisesti. Samanaikaisesti kun listaatte, mikä rikkoo tai on rakenteellinen este kestävyysperiaateille, voitte myös luetella, mitä teette tällä hetkellä kestävyysperiaatteiden mukaisesti. Näissä suhteissa toiminta on jo tällä hetkellä kestävä, mikä on syytä panna merkille. Tästä kannattaa iloita ja kertoa muillekin, mutta samalla pitää olla myös huolellinen, ettei vahingossa heikennetä jotain, joka jo toimii hyvin.

7.3.3 C-VAIHE, TOIMENPIDE-IDEOINTI

Kun meillä on luettelo asioista, joita yritys tekee tällä hetkellä tai joista se on riippuvainen ja jotka rikkovat yhtä tai useampaa kahdeksasta kestävyysperiaatteesta, seuraava vaihe on ideoita vaihtoehtoisia toimenpiteitä ja ratkaisuja. Joidenkin jo tunnistettujen kestävyysongelmien osalta voi ratkaisu löytyä suoraan, mutta toiset saattavat vaatia tutkimustyötä, rahoituksen hankkimista tai muuta vastaavaa. Kaikki tarvittavat uutta ratkaisua valmistelevat toimenpiteet tulevat myös osaksi toimenpidelistaa.

Ideoi lyhyen ja pitkän aikavälin ratkaisuja jokaiseen listattuun haasteeseen. Tämä kannattaa tehdä kohtuullisen nopeasti ja tehokkaasti. Tarkoitus on vain koota yhteen kaikki mahdolliset ja mahdottomat ratkaisut, ilman tarkempaa keskustelua.

Aloita lukemalla luku 7.2.3 uudelleen.

HUOM! Muista nämä ideointivaiheessa:

- Kirjaa ylös kaikki mieleen tulevat ratkaisuehdotukset, kuinka oudoilta tai toteuttamiskelvottomilta ne saattavatkaan vaikuttaa. Aivot toimivat parhaiten, kun ajatusten antaa virrata vapaasti, ilman arviointia tai rajoituksia. Ennen pitkää tästä virrasta löytyy se kaikista fiksuin ratkaisu.
- Kirjoita jokainen ratkaisu erikseen esimerkiksi omalle lapulle. Ratkaisujen on oltava sellaisia, että jokaista niistä voi työstää erikseen ja sijoittaa sitten aikajanelle.
- Kuvaille ratkaisu niin tarkasti, että muutkin ymmärtävät, mitä tarkoitat ja mihin tarkoitukseen ratkaisu on. Esimerkiksi lappu, jossa lukee vain "sähköautot", on epäselvä, koska siitä ei käy ilmi, minkä ongelman sähköauto ratkaisee. Sen sijaan voit kirjoittaa "asiakastoimitukset sähköautoilla dieselautojen sijaan", jolloin se selkiytyy.
- Tavoittele mahdollisimman pitkää ratkaisuluettelo. Se antaa parhaat edellytykset löytää ratkaisuja, jotka toimivat myös käytännössä.
- Ideointi voi tapahtua hiljaisuudessa, jotta jokainen voi miettiä omalla tavallaan mahdollisia ratkaisuja. Tässä vaiheessa ei keskustella tai arvioida, joten tehokainta on, että jokainen tekee oman ideointinsa itsenäisesti.
- Kerää kaikki ratkaisulaput ja jatka sitten D-vaiheeseen, jossa priorisoidaan ja ajoitetaan ratkaisut aikajanelle.

7.3.4 D-VAIHE, PRIORISOINTI

Nyt olemme saapuneet ABCD-mallin neljänteen ja viimeiseen vaiheeseen. Meillä on valmiina visio, nykytilan kartoitus ja analyysi kestävyysperiaatteiden perusteella sekä pitkä lista ratkaisuideoita kaikkiin haasteisiin. On aika priorisoida ja ajoittaa toimenpiteet aikajanelle yrityksen tiekartan muodostamiseksi kohti kestävää ja tulevaisuuden suhteen turvattua liiketoimintaa.

Aloita lukemalla luku 7.2.4 uudelleen.

Apunamme meillä on kolme priorisointikysymystä:

1. Viekö ratkaisu/toimenpide meitä oikeaan suuntaan? Eli ohjaako se toimintaa kohti vision toteutumista?
2. Onko ratkaisu/toimenpide riittävän joustava? Eli se ei sido yritystä pitkäksi aikaa teknisesti tai taloudellisesti, vaan sitä voi kehittää tarvittaessa, jotta voimme saavuttaa vision täysin kestävä liiketoiminnan suhteen.
3. Tarjoaako ratkaisu/toimenpide yritykselle riittävästi taloudellista tilaa? Eli tuoko se yritykselle uusia tulomahdollisuuksia, auttaa säästämään resursseja tai on muulla tavoin fiksu investointi tulevaisuuteen?

TOIMI NÄIN:

- Käy läpi jokainen toimenpide erikseen ja tarkasta se kolmen priorisointikysymyksen perusteella. Jos toimenpide "läpäisee" kaikki kysymykset, se "hyväksytään" ja otetaan mukaan tiekarttaan.
- Kun kaikki toimenpiteet on käyty läpi, on meillä joukko hyväksytyjä toimenpiteitä. Seuraava askel on määrittää jokaisen toimenpiteen osalta, onko se lyhyen vai pitkän tähtäimen ratkaisu.
- Luo aikajana, joko fyysisesti tilassa tai digitaalisesti, ja järjestä toimenpiteet niin, että ne kytkeytyvät toisiinsa loogisesti ja muodostavat tiekartan, joka kuroo umpeen kestävyyskuilun yrityksen nykyisen toiminnan ja vision välillä.
- Käykää lopuksi yhdessä läpi tiekartan toimenpiteet ja miettikää, puuttuuko vielä jotain? Tarvitaanko päätöksenteon tueksi tutkimuksia tulevaisuudessa tehtävistä investoinneista? Pitäisikö tehdä kyselyjä alihankkijoille tuotteista ja materiaaleista? Tarvitaanko selvitystä mahdollisista uusista toimittajista? Ja niin edelleen. Lisää kaikki toimenpiteet, jotka tulevat mieleesi, jotta tiekartta olisi mahdollisimman kattava.

Kun kaikki ABCD-mallin vaiheet on suoritettu, yritys on luonut perustan strategiselle kestävyystyölle liiketoimintamallinsa tulevaisuuden turvaamiseksi. Työtä voidaan jatkuvasti kehittää, kun lisää tietoa tulee saataville. On suositeltavaa palata ja päivittää eri osia säännöllisesti, vaikkapa kerran vuodessa. Esimerkiksi nykytilan analyysiin palaaminen myöhemmin voi auttaa meitä näkemään asiat uudella tavalla, mikä voi johtaa tunnistamaan uusia toimenpiteitä, jotka voisi olla hyvä sisällyttää tiekarttaan.

On myös tärkeää seurata ja mitata säännöllisesti niitä osa-alueita ja ilmiöitä, jotka on vahvistettu yrityksen strategisiksi tavoitteiksi, jotta varmistetaan, että tiekartta toteuttaa vision oikeaan aikaan ja oikealla tavalla.

7.4 LUE LISÄÄ (painettu versio: linkit löytyvät luvusta 10.2)

- > [Video: Strategia kestävyteen: Backcasting lähtökohtana menestys \(englanniksi\)](#)

Yleismallin puitteet ja työkaluja yrityksen kestävyystyöhön

8. Yrityksen kestävyystyön mallit ja työkalut

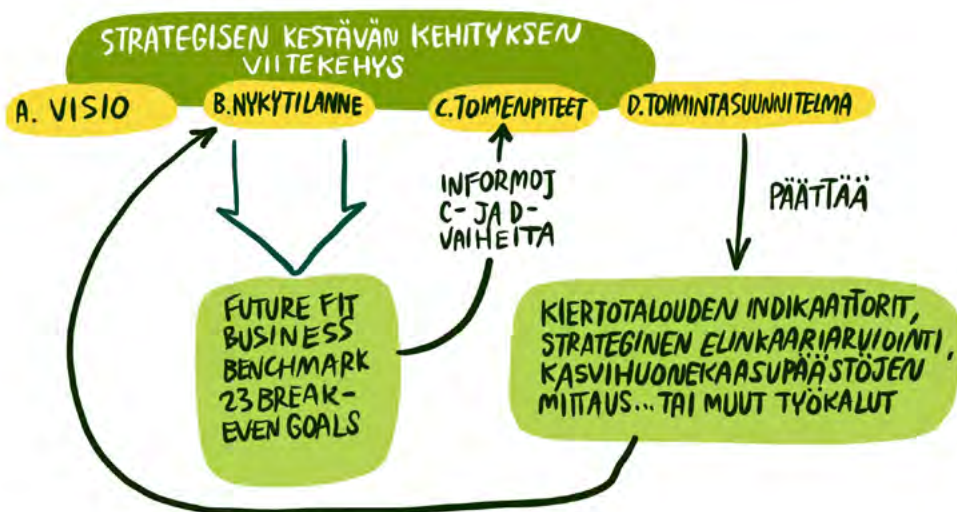
8.1 YLEISMALLI

Yrityksen kestävyystyössä tarvitaan monenlaisia tietoja ja taitoja, jotta voidaan varmistaa, että toimenpiteet liittyvät kestävyiden perusperiaatteisiin ja tiedämme mittaavamme ja seuraavamme oikeita asioita.

Yrityksen kestävyystyö on saattanut alkaa jostain tietystä asiasta ja tietyllä rajatulla tasolla. Kokonaisuudesta saattaa puuttua näkökohtia, jotta työ olisi yhtenäistä kaikilla osa-alueilla, sekä kestäisi myös aikaa. Systeemiajattelu ja kokonaiskuvan ymmärtäminen ohjaavat meitä täydentämään ja syventämään työtä johdonmukaisesti niin, että kaikkea ei kuitenkaan tarvitse aloittaa alusta.

Yrityksen kestävyystyön yleismalli ohjaa prosessia erilaisten kehysten ja työkalujen avulla. Näihin kuuluvat systeeminäkökulma, strateginen lähestymistapa, selkeät tavoitekuvaukset sekä työkalut mittaamiseen ja seurantaan. Luku 8.2 esittelee tämän yleismallin vaihe vaiheelta.

Jos yrityksesi ei ole vielä aloittanut kestävyystietään, suosittelemme seuraamaan harjoituksessa 8.3. kuvattua prosessia. Jos yrityksesi on jo aloittanut kestävyiden parissa työskentelyn, voitte merkata ne vaiheet tehdyiksi, jotka on jo suoritettu, ja täydentää vain puuttuvat vaiheet. Näin näet selkeämmin, missä osissa työskentelyenne on jo strategista ja missä on syventämisen tarvetta. Harjoitus 8.3 sekä tarkastus- ja kysymyslistat antavat vinkkejä etene-miseen.



8.2 YLEISMALLIN ERI OSAT

1. STRATEGISEN KESTÄVÄN KEHITYKSEN VIITEKEHYS (FSSD)

Strategisen kestävä kehityksen viitekehys (englanniksi 'Framework for Strategic Sustainable Development', FSSD) on suunniteltu yrityksille ja organisaatioille, jotka haluavat asemoitua itsensä linjaan luonnon ja sosiaalisten yhteyksien toiminnan kanssa. Se varmistaa, että yrityksen toiminta ei syö yhteistä pääomaamme, vaan hyödyntää sen sijaan luonnon ja sosiaalisen järjestelmän tuottamaa "korkoa".

Viitekehityksen toisiinsa kytkeytyvät osat kehittävät kestävä toimintaa parhaalla mahdollisella tavalla. Yleismallin mukaan (ks. kuva) työ aloitetaan (A) vision laatimisella ja sen jälkeen (B) nykytila-analyysillä ABCD-mallin mukaisesti (katso luku 7). Näiden vaiheiden myötä yritys on määrittänyt kestävyyskuilunsa, eli kuinka kaukana kestävästä toiminnasta yritys tällä hetkellä on.

Tässä vaiheessa yritys voi halutessaan syventyä ensin tavoitekuvaukseen, Future-Fit Business Benchmarkin ja sen 23 tasapainottavan tavoitteen ja 22 positiivisen tavoitteen avulla (ks. alla). Tämän jälkeen jatketaan yleismallin mukaisesti (C) toimenpiteiden ja (D) tiekartan laatimiseen. Vaihtoehtoisesti, A- ja B-vaiheiden jälkeen, yritys voi siirtyä suoraan toimenpiteisiin ja tiekartan laatimiseen (katso luku 7) ilman Future-Fit Business Benchmarkin käyttöä.

2. FUTURE-FIT BUSINESS BENCHMARK

Future-Fit Business Benchmark (FFBB) on työkalu, joka perustuu FSSD-kehikkoon. Se varmistaa, että kaikki tavoitteet on muotoiltu siten, että yritys saavuttaa ekologisen ja sosiaalisen kestävyys tieteellisestä näkökulmasta.

FFBB sisältää 23 tasapainottavaa tavoitetta ja 22 positiivista tavoitetta. Jokaisella näistä tavoitteista on yksi tai useampia siihen liittyviä seurantaindikaattoreita.

FFBB:n käytön tarkempi opastus löytyy myöhemmin julkaistavasta Future-Fit Business Benchmark -käsikirjasta ja FFBB:n verkkosivuilta.

3. TYÖKALUT KESTÄVYYDEN MITTAAMISEEN

Kun yritys on laatinut vision, tehnyt nykytila-analyysin, mahdollisesti syventänyt tavoitekuvaa FFBB:n avulla ja laatinut toimenpiteet ja koonnut ne tiekarttaan, on aika miettiä, miten ja millä tavalla työtä kannattaa mitata ja seurata.

Mittaamisen aiheita ja mittareita löytyy lähes loputtomasti, ja mittausta voi tehdä sekä kvantitatiivisesti että kvalitatiivisesti. Viime vuosina erilaisten työkalujen tarjonta kestävyysmittaamiseen on kasvanut merkittävästi. Riippumatta siitä, mitä mitataan, se vaatii jonkinlaisia resursseja. Siksi on erittäin tärkeää harkita huolellisesti, mitä halutaan mitata ja miksi, jotta varmistetaan, että mittaukset tuovat lisäarvoa. Tällä tavoin kestävä kehityksen työ etenee organisaatiossa, ja mittaukset eivät tapahdu pelkästään mittauksen vuoksi.

Erilaisilla toimialoilla voi olla tarve mitata erilaisia asioita. Jotkut organisaatiot ovat sitoutuneet mittaamaan asioita vaatimusten, asiakkaiden tai toimittajien vuoksi. Toiset organisaatiot päätyvät ABCD-prosessinsa aikana siihen, että tietyt tuotteet, materiaalit tai aineet on vaihdettava, koska ne rikkovat kestävä kehityksen periaatteita. Voi syntyä myös tarve seurata organisaation omaa toimintaa sellaisten indikaattoreiden avulla, jotka ohjaavat toimintaa oikeaan suuntaan tiekartan ja päätösten mukaisesti, esimerkiksi kohti laajemmän mittakaavan kiertotaloutta.

Yleisellä tasolla mittaamisen lähtökohdat voi jakaa kolmeen:

- 1. Tietyn toiminnan osa-alueen mittaus, jonka kehitystä seurataan ajan myötä**
- 2. Tuotteen kestävyysmittaus vaihtoehtojen priorisoinnin tueksi**
- 3. Tuotteen tai liiketoiminnan kiertotalouden mittaus**

Seuraavaksi käymme tarkemmin läpi näitä kolmea erilaista mittauksen lajia.

1. Tietyn toiminnan osa-alueen mittaus, jonka kehitystä seurataan ajan myötä

Kun organisaatio on laatinut liiketoimintansa vision, tehnyt nykytila-analyysin ja mahdollisesti syventänyt tavoitettaan FFBB:n (Future-Fit Business Benchmark) avulla, voi syntyä tarve mittaamalla seurata tiettyä toiminnan osa-alueita. Tämä voi liittyä konkreettisten, määrällisten tai laadullisten arvojen hankkimiseen toiminnan vaikutuksista, olipa kyse sitten ympäristövaikutuksista tai sosiaalisista näkökohdista. Visio ja strategiset tavoitteet ohjaavat oikeiden mittausaiheiden valinnassa, jotta mittaamiseen käytetyt resurssit eivät mene hukkaan. Myös nykytila-analyysin tulos suhteessa kestävyysperiaatteisiin ja mahdollinen FFBB:n soveltaminen tarjoavat arvokasta tietoa siitä, mistä suurin kestävyyskuilu löytyy. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi kasvihuonekaasupäästöjen määrän selvittämistä, kestävien materiaalien osuutta kaikista raaka-aineista, kemikaalipäästöjä arvoketjun jossain vaiheessa, kuinka suuri osa energiasta on uusiutuvaa, kuinka suurta vedenkulutus on, miten henkilöstö arvioi terveytensä, kuinka suuri osa henkilöstöstä saa riittävän suurta palkkaa ja niin edelleen.

Tutustutaan seuraavaksi esimerkkiin siitä, mitä on tarpeen mitata ja mitä ei. Vaikka esimerkiksi kasvihuonekaasupäästöjen mittaaminen on juuri nyt suosittua, ei organisaation välttämättä kannata juuri siihen sijoittaa eniten resursseja. Kestävyysperiaate 1 (katso luku 5.2.1) osoittaa, että kaikki maankuoresta peräisin oleviin aineisiin perustuvat kasvihuonekaasupäästöjen lähteet, jotka syntyvät fossiilisista polttoaineista, kuten hiilestä, öljystä ja maakaasusta, tulisi vaiheittain poistaa. Koska tiedämme jo tämän, ei ehkä ole aina tarpeen mitata jostaista kasvihuonekaasupäästön kilogrammaa. Jos olemme tunnistanee esimerkiksi 10 kasvihuonekaasupäästön lähdettä liiketoiminnassa, voimme aloittaa työn priorisoimalla eri päästölähteiden välillä ja sijoittaa resurssit tärkeimpiin toimiin.

Jos kuitenkin olemme tilanteessa, jossa vertailemme eri investointeja päästölähteiden poistamiseksi ja meidän on löydettävä tapa priorisoida näitä investointeja ajan mittaan, voi olla hyödyllistä selvittää, mikä päästölähde on ensisijainen päästöjen määrän perusteella. Toisinaan priorisointi voi myös tarkoittaa, että investoimme ensin toimenpiteeseen, joka kyllä vähentää tiettyjä päästöjä, mutta suurempi merkitys on säästöillä tai tulopohjan kasvulla. Lisääntynyt taloudellinen liikkumavara puolestaan tuo mahdollisuuden investoida myöhemmin toimenpiteeseen, joka poistaa jonkin toisen, huomattavasti suuremman päästölähteen kokonaan.

Jos organisaatiolla on kokonsa tai esimerkiksi asiakkaiden vaatimusten vuoksi tarve kasvihuonepäästöjen raportointiin, tilanne voi olla erilainen. Silti tällöinkin voi olla paikallaan näyttää, miten organisaatio strategisesti aikoo vaiheittain poistaa kaikki päästölähteet, jotka perustuvat kallioperästä peräisin oleviin aineisiin. Joissain tapauksissa tällainen raportointi voi myös riittää.

Organisaation toiminnan mittaamiseen on olemassa monia erilaisia työkaluja, riippuen toimialasta ja tarpeista. Kun tarve ja strategiset näkökohdat ovat selvät, on helpompaa löytää konkreettinen työkalu, joka vastaa tätä tarvetta. Katso erilaisia työkaluesimerkkejä luvusta 8.4.

2. Tuotteen kestävyysmittaus priorisointien tukena

Nykytila-analyysi suhteessa kestävyysperiaatteisiin saattaa paljastaa, että liiketoiminta on jossain kohtaa arvoketjuun riippuvainen materiaalista, tuotteesta tai tuotantomenetelmästä, joka rikkoo kestävyysääntöjä. Tällöin voi olla tärkeää selvittää vaihtoehtoisia materiaaleja ja sitä, miten tehdä oikeita valintoja eri materiaalien tai tuotteiden välillä siirtyessä kohti kestävästä liiketoimintaa. Strateginen elinkaariarviointi tuottaa ensin yleiskatsauksen ja laadullisen arvion materiaalin tai tuotteen vaikutuksista elinkaaren eri vaiheissa. Laadullisen analyysin jälkeen voidaan siirtyä kehittyneempään kvantitatiiviseen elinkaariarviointiin niillä osa-alueilla, joilla laadullinen analyysi on osoittanut määrällisen tiedon olevan tarpeen.

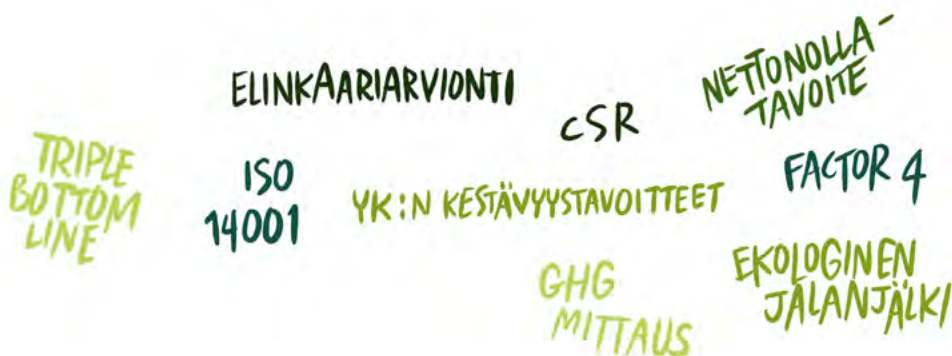
Joskus laadullinen analyysi riittää sellaisenaan eri vaihtoehtojen priorisoinnin ja päätöksenteon perustaksi. Katso esimerkkejä strategisesta elinkaariarvioinnista ja kvantitatiivisesta elinkaariarvioinnista luvusta 8.4.

3. Tuotteen tai liiketoiminnan kiertotalouden mittaus

Kiertotalous on käsite, joka tarkoittaa, että aineet, materiaalit ja tuotteet kytketään talouteen, jossa ei ole jätettä, vaan kaiken voi kierrättää ja muuttaa uusiksi tuotteiksi ja palveluiksi. Valmistus ja tuotanto eivät enää perustu yhteiskunnassa vieläkin laajasti vallitsevaan lineaariseen materiaalivirtojen malliin, joka sisältää raaka-aineiden hankinnan, tuotannon, käytön ja lopulta jätteen. Materiaalivirtojen kiertotalous toimii samalla tavalla kuin luonto: jotain rakennetaan saatavilla olevista resursseista, se käytetään ja sen jälkeen kaikki materiaalit ja aineet palautetaan kokonaan takaisin kiertojärjestelmään ennen kuin ne tulevat uudelleen osaksi tuotantoketjua. Luonnon prosesseissa ei ole mitään, mikä jää järjestelmän "ulkopuolelle" ja muuttuu jätteeksi tai roskaksi, joka tavalla tai toisella kuormittaa järjestelmää ja pahimmassa tapauksessa aiheuttaa sairauksia, kuten asbestia tai syöpää aiheuttavia kemikaaleja ja maaleja.

Kiertoihin perustuvan toiminnan ydinajatus on, että kaikki käytetyt aineet, materiaalit ja tuotteet ovat linjassa kestävyysperiaatteiden kanssa. Tämä tarkoittaa, että kiertotalous ei myöskään edistä aineiden joutumista kallioperästä tai yhteiskunnan valmistuksesta biosfääriin eikä millään tavalla syrjäytä tai tuhoa luontoa. Materiaalivirtojen kierrot pitää juurruttaa prosessin kaikkiin vaiheisiin, yhdistämään suunnittelu, valmistus, käyttö sekä aineiden ja materiaalien uudelleenkäyttö. Tämä toteutuu parhaiten paikallisesti tai alueellisesti. Lisäksi kiertotalouden tulee ottaa huomioon myös sosiaalisen kestävyysperiaatteet.

Lisätietoja tuotteiden kierrätettävyyden ja liiketoiminnan kiertotalouden mittareista löytyy luvusta 8.4.



8.3 HARJOITUS - MISTÄ ALOITTAAN? KESTÄVYYSTYÖN TARKISTUSLISTA

Ensialkuun tarvitaan tieteellisesti perusteltu ja strateginen lähestymistapa kestävyteen liittyvään työhön. Näin varmistamme, että teemme oikeita asioita oikeaan aikaan ja oikealla tavalla. Tämä pätee riippumatta siitä, onko toiminnan mittakaava suuri tai pieni. Jos toiminta on suuruusluokaltaan laajaa, ovat suuria myös resurssien säästö ja tehokkuuden kasvu, kun tehdään oikeita asioita alusta alkaen ja koko organisaatio saadaan liikkeelle oikeaan suuntaan ja yhteiseen maaliin. Jos taas toiminta on pienempää, on tärkeää käyttää suppeat resurssit oikein alusta alkaen ja siellä, missä ne tuottavat eniten hyötyä. Ei vain sen perusteella, mikä vaikuttaa trendikkäältä tai mitä joku haluaa myydä.

Seuraavien kysymysten avulla voidaan varmistaa, että strategisen kestävyystyön eri osa-alueet ovat kunnossa. Kohdat 1–6 alla vastaavat yleisemmän sisältöä (katso luku 8.1). Ne muodostavat perustan strategiselle kestävästä kehityksestä työlle.

TARKISTUSLISTA:

1. Noudattaako toiminta tieteellisesti perusteltua määritelmää kestävydestä? Onko toiminnan osapuolilla yhteinen näkemys siitä, mitä kestävydellä tarkoitetaan? Katso luku 5.2.
2. Onko toiminnalle määritetty visio, ydinarvot ja mitattavissa olevat strategiset tavoitteet? Katso luku 7.3.1.
3. Onko toiminnasta tehnyt nykytilanteen analyysin kestävyysperiaatteiden perusteella (katso luku 5.2)? Katso luku 7.3.2.
4. Onko toiminnan tavoitteiden ja nykytilan ymmärrystä Future-Fit Business Benchmarkin pohjalta? Katso luku 8.2 ja FFBB:tä koskevat oppaat.
5. Onko toiminnassa ideoitu ja priorisoitu aikataulutettuja toimenpiteitä (ja määritetty näille vastuuhenkilöt), joilla siirtyminen kestävään toimintaan tapahtuu? Katso luvut 7.3.3 ja 7.3.4.
6. Toimintaa koskevan tiedon ja etenemissuunnitelman prioriteettien perusteella voi olla tarpeen ottaa käyttöön työkaluja jonkin osa-alueen mittarointiin. Katso luku 8.2 ja 8.4.

Kun strateginen kestävyystyö on tullut osaksi yrityksen käytäntöjä, voi olla syytä arvioida tarkemmin erilaisten mittarien, ympäristöjohtamisjärjestelmien tai kestävästä kehityksestä raportoinnin tarpeet. Vaikka tämä käsikirja ei käsittelekään näitä aiheita tarkemmin, voi ne ottaa mukaan strategisen kestävyystyön pohdintaan seuraavien kohtien 7-9 avulla.

7. Jos toiminnan mittakaava on suuri, saatetaan tarvita indikaattoreita sekä päätösten täytäntöönpanon seurantaan (nk. strategiset mittarit) että toimenpiteiden tuloksekkuuden arviointiin (nk. järjestelmämittarit).
8. Suuremmat organisaatiot saattavat tarvita myös jonkin ympäristöjohtamisjärjestelmän. Tärkeää on muistaa, että ympäristöjohtamisjärjestelmä ei ole takuu strategiselle kestävästä kehityksestä työlle, vaan se vain seuraa työtä sen perusteella, mitä järjestelmään syötetään. Ellei kestävästä kehityksestä työtä perustu strategiseen lähestymistapaan, ympäristöjohtamisen järjestelmä ei auta luomaan sitä.
9. Lopuksi voi olla hyödyllistä harkita, miten kestävästä kehityksestä työtä seurataan ja raportoidaan vuosittain asiakkaille tai muille sidosryhmille, jos sitä kysytään tai se on muuten liiketoiminnan kannalta merkityksellistä. Kun kestävyys on integroitu liiketoimintamalliin, erillistä kestävyysraportointia ei tarvita. Kestävyys raportoidaan osana liiketoimintamallin toteuttamista ja vuotuista tulosta.

Tarkistuslista tiivistää ja täydentää kirjan kestävyystyötä koskevaa sisältöä. Listan kohdat 1-6 muodostavat yrityksen kestävä kehityksen työn perustan, kun taas kohdat 7-9 voivat olla relevantteja, vaikkei kaikkia osia kohdista 1-6 ole vielä toteutettu.

Tarkistuslistan kohdat 7-9 on mainittu, jotta ne voi kytkeä muihin kestävyystyön osa-alueisiin. Koska ne eivät kokonaisuudessaan kuulu tämän käsikirjan teemoihin, ei niitä käsitellä tässä sen tarkemmin.

8.4 LUE LISÄÄ (painettu versio: linkit löytyvät luvusta 10.2)

1. Työkalut eri toimintojen mittaamiseen

[Mikä on HIILIJALANJÄLKI? Miten mitata ja pienentää jalanjälkeä? \(englanniksi\)](#)

[Työkalu kasvihuonepäästöjen mittaamiseen eri toiminnoissa \(englanniksi\)](#)

[Erilaisia laskimia hiilidioksidipäästöjen laskemiseen \(englanniksi\)](#)

[Standardi joka asettaa kriteerit tehokkaalle ympäristöjärjestelmälle \(englanniksi\)](#)

[Erilaisia laskimia ja dataa vedenkäytön tulkintaan \(englanniksi\)](#)

2. Strategisista elämäntarkasteluista ja elämäntarkastelusta

[Menetelmä strategiseen elämäntarkasteluun \(englanniksi\)](#)

[PDF-tiedosto joka sisältää kaiken keskeisen elämäntarkastelusta \(englanniksi\)](#)

[Aloittelijan opas elämäntarkasteluun \(englanniksi\)](#)

[Video: Elämäntarkastelu \(englanniksi\)](#)

3. Kiertotalous ja kiertotalouden indikaattorit

[Kiertotalous: määritelmiä ja esimerkkejä \(englanniksi\)](#)

[Lista kiertotalouden indikaattoreista \(englanniksi\)](#)

[Kiertotalous: Määritelmiä ja esimerkkejä \(englanniksi\)](#)

[Opas toimitusjohtajille kiertotaloudesta \(englanniksi\)](#)

9. Loppusanat

Kestävyys on paljon enemmän kuin trendi. Se on välttämätöntä yrityksille, jotka haluavat olla merkityksellisiä ja vastuullisia sekä ympäristön että sosiaalisen vastuun näkökulmasta. Työskentelemällä strategisesti kestävyiden parissa varmistamme, että yrityksemme osallistuu paremman maailman rakentamiseen yhteisestä, jaetusta kestävyiden visiosta käsin.

Kiitos, että olet lukenut ja käyttänyt tämän käsikirjan sisältöä. Olet saanut nyt johdatuksen kestävyysmatkalle ja päivitettyä tietosi alan viimeisimmillä tiedoilla. Panoksesi kestävään tulevaisuuteen on merkittävä. Muista myös jakaa oppimasi muiden kanssa. Yhdessä voimme saada aikaan suuren muutoksen!

**KESTÄVÄ KEHITYS ON
KEHITYSTÄ, JOKA TYYDYTTÄÄ
NYKYHETKEN TARPEET
VIEMÄTTÄ TULEVILTA
SUKUPOLVILTA
MAHDOLLISUUTTA TYYDYTTÄÄ
OMAT TARPEENSA.**



10. Lähteet ja liitteet

10.1 LÄHDELUETTELO

Braskem. (15 syyskuu 2023). Life Cycle Assessment. [Video]. Youtube. https://www.youtube.com/watch?v=cYOC8_jJcII

Carbon Footprint. (2023). Start Measuring And Reporting Your Carbon Emissions. <https://www.carbonfootprint.com/measure.html>

Ecochain. (2023). Life Cycle Assessment (LCA) - Complete Beginner's Guide. <https://eco-chain.com/blog/life-cycle-assessment-lca-guide/>

Global Footprint Network. (2023). Footprint Calculator. <https://www.footprintnetwork.org/resources/footprint-calculator/>

GREENHOUSE GAS PROTOCOL. (2023). Calculation Tools and Guidance. <https://ghgprotocol.org/calculation-tools-and-guidance>

Interface. (2023). Sustainability in our DNA. <https://www.interface.com/GB/en-GB/sustainability/sustainability-overview.html>

International Organization for Standardization. (2023). ISO 14001 and related standards. <https://www.iso.org/iso-14001-environmental-management.html>

Missimer, M. (2015) Social Sustainability within the Framework for Strategic Sustainable Development. [Väitöskirja, Blekinge Tekniska Högskola]. <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:852857/FULLTEXT02>

Missimer, M., Robert, K.-H., Broman, G. (2017). A Strategic Approach to Social Sustainability - Part 2: a principle-based definition. Journal of Cleaner Production 140, 42-52. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.04.059>

Robèrt, K.-H., Broman, G., Basile, G. (2013). Analyzing the concept of planetary boundaries from a strategic sustainability perspective: how does humanity avoid tipping the planet? Ecology and Society, 18(2) Artikkel 5. <http://dx.doi.org/10.5751/ES-05336-180205>

Royal Society of Chemistry. (2023) Life Cycle Assessment [Esite]. <https://www.rsc.org/globalassets/22-new-perspectives/sustainability/progressive-plastics/explainers/progressive-plastics-explainer-8---life-cycle-assessment.pdf>

Statistics Finland. (2023). Kiertotalousliiketoiminnan indikaattorit. <https://www.stat.fi/tup/kiertotalous/kiertotalousliiketoiminnan-indikaattorit.html>

Suomen YK-liitto. (2023). Kestävän kehityksen tavoitteet.

<https://www.ykliitto.fi/kestava-kehitys>

Suomen ympäristökeskus. (2018). Planeetan reunaehdot on jo osittain ylitetty. [https://www.syke.fi/fi-FI/Suomi_ja_kestava_hyvinvointi/Planeetan_reunaehdot_on_otettava_huomioon/Planeetan_reunaehdot_on_jo_osin_ylitetty\(47892\)](https://www.syke.fi/fi-FI/Suomi_ja_kestava_hyvinvointi/Planeetan_reunaehdot_on_otettava_huomioon/Planeetan_reunaehdot_on_jo_osin_ylitetty(47892))

Sustainability Illustrated. (12 huhtikuu 2016). Biomimicry: definition and examples. [Video]. Youtube. https://www.youtube.com/watch?v=UHb_XNgIHFY

Sustainability Illustrated. (17 tammikuu 2020). Circular Economy: definition & examples. [Video]. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=X6HDcubgxRk>

Sustainability Illustrated. (28 lokakuu 2014). Creating sustainable value for YOUR business [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=jpeS9IFDHPY>

Sustainability Illustrated. (26 marraskuu 2013). Ecological footprint: Do we fit on our planet? [Video]. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=g_aguo7VOQ4

Sustainability illustrated. (19 kesäkuu 2020). 5 amazing examples providing real sustainability solutions. [Video]. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=5FZ9Ryx5zAk>

Sustainability Illustrated. (18 maaliskuu 2020). 5 Principles for Social Sustainability (facing unpredictable change together) [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=o6lSuuJw0pk>

Sustainability Illustrated. (10 maaliskuu 2015). Sustainability: definition with simple natural science [Video]. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=eec0UYGleo4>

Sustainability Illustrated. (15 joulukuu 2015). Sustainability strategy: a 5-step game plan to help YOU win [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=y9xRYglf308>

Sustainability Illustrated. (22 tammikuu 2014). Sustainability Strategy: Backcasting from Success [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=DeDm-HTFuiY>

Sustainability Illustrated. (24 maaliskuu 2014). Sustainability: the threshold explained in 20 seconds (spaghetti analogy) [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=cupnkb-FypKY>

Sustainability Illustrated. (7 toukokuu 2014). Systems thinking: a cautionary tale (cats in Borneo) [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=17BP9n6g1FO>

Sustainability illustrated. (11 joulukuu 2020). What is a CARBON FOOTPRINT? How to calculate and reduce it?. [Video]. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=bYb7YlsXvzg>

TED Talks. (14 helmikuu 2022). Erin Meezan: What nature can teach us about sustainable business | In The Green [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=Tx-wGZppT2WA>

The Natural Step. (2023). Assessing the sustainability of products and services: Bring strategic sustainability into your product design and innovation.

<https://thenaturalstep.org/slca/>

United Nations. (2022). Agenda 21. <https://sustainabledevelopment.un.org/outcomedocuments/agenda21>

United Nations Framework Convention on Climate Change. (2023) What is the Kyoto Protocol? https://unfccc.int/kyoto_protocol

Water Footprint Network. (2023). The Water Footprint Assessment Tool. <https://www.water-footprint.org/resources/interactive-tools/>

World Business Council for Sustainable Development. (2023) CEO guide to circular economy. [Esite]. https://docs.google.com/viewerng/viewer?url=https://docs.wbcsd.org/2017/06/CEO_Guide_to_CE.pdf

10.2 LÄHTEET LUVUTTAEN

LUKU 1

YK:n kestävän kehityksen 17 tavoitetta: <https://www.ykliitto.fi/kestava-kehitys>

Planetaariset rajat: [https://www.syke.fi/fi-FI/Suomi_ja_kestava_hyvinvointi/Planeetan_reunaehdot_on_otettava_huomioon/Planeetan_reunaehdot_on_jo_osin_ylitetty\(47892\)](https://www.syke.fi/fi-FI/Suomi_ja_kestava_hyvinvointi/Planeetan_reunaehdot_on_otettava_huomioon/Planeetan_reunaehdot_on_jo_osin_ylitetty(47892))

Agenda 21 (englanniksi): <https://sustainabledevelopment.un.org/outcomedocuments/agenda21>

Kioto pöytäkirja (englanniksi): https://unfccc.int/kyoto_protocol

Video: Kestävyys: kynnyksarvot selitetty 20 sekunnissa (englanniksi): <https://www.youtube.com/watch?v=cupnkbFypKY>

LUKU 2

Lue lisää Interfacesta heidän nettisivuilta (englanniksi): <https://www.interface.com/>

Video: Biomimicry: määritelmiä sekä esimerkkejä (englanniksi): https://www.youtube.com/watch?v=Uhb_XNgIHFY

Video: Ted Talk Erin Meezan:in kanssa, varatoimitusjohtaja ja kestävän kehityksen johtaja Interface:llä. Mitä luonto voi opettaa meille kestävästä yritystoiminnasta (englanniksi): <https://www.youtube.com/watch?v=TxwGZppT2WA>

Video: Luo kestävä arvo yrityksellesi (englanniksi): <https://www.youtube.com/watch?v=jpeS9IFDHpY>

Video: Systeemiajattelu - varoittava esimerkki (kissoista Borneolla) (englanniksi): <https://www.youtube.com/watch?v=17BP9n6g1FO>

LUKU 3

Laske henkilökohtainen jalanjälkesi täällä (englanniksi): <https://www.footprintnetwork.org/resources/footprint-calculator/>

Video: Ekologinen jalanjälki: Mahdummeiko planeetan rajojen sisälle? (englanniksi): https://www.youtube.com/watch?v=g_aguo7V0Q4

LUKU 4

Video: Viisi sosiaalista kestävyysperiaatetta (ennalta arvaamattomien muutoksien mittaaminen yhdessä) (englanniksi): <https://www.youtube.com/watch?v=o6lSujw0pk>

LUKU 5

Video: Kestävyys: määritelmä yksinkertaisen luonnontieteen avulla (englanniksi): <https://www.youtube.com/watch?v=eec0UYGleo4>

Video: Viisi sosiaalista kestävyysperiaatetta (ennalta arvaamattomien muutoksien mittaaminen yhdessä) (englanniksi): <https://www.youtube.com/watch?v=o6lSujw0pk>

LUKU 6

Video: Strategia kestävyteen: viiden tason suunnitelma joka auttaa SINUA voittamaan (englanniksi): <https://www.youtube.com/watch?v=y9xRYglf308>

LUKU 7

Interfacen arvot (englanniksi): <https://brand.interface.com/our-brand/brand-values>

Polarbrödin arvot: Uudistusmielisyys, sydämellisyys ja toimintakyky (katso sivu 19): <https://www.polarbrod.se/en/sustainability/>

Ikean visio ja arvot: <https://www.ikea.com/fi/fi/this-is-ikea/about-us/ikea-visio-ja-arvot-pub9aa779d0>

Lue lisää Ikean strategisista tavoitteista täältä: <https://www.ikea.com/fi/fi/this-is-ikea/climate-environment/ympaeristoetoimet-pub85dbcef0>

Video: Strategiaa kestävyteen: Backcasting lähtökohtana menestys (englanniksi): <https://www.youtube.com/watch?v=DeDm-HTFuiY>

LUKU 8

1. Työkalut eri toimintojen mittaamiseen

Mikä on HIILIJALANJÄLKI? Miten mitata ja pienentää jalanjälkeä? (englanniksi): <https://www.youtube.com/watch?v=bYb7YlsXvzg>

Työkalu kasvihuonepäästöjen mittaamiseen eri toiminnoissa (englanniksi): <https://ghgprotocol.org/calculation-tools-and-guidance>

Erilaisia laskimia hiilidioksidipäästöjen laskemiseen (englanniksi): <https://www.carbonfootprint.com/measure.html>

Standardi joka asettaa kriteerit tehokkaalle ympäristöjärjestelmälle (englanniksi): <https://www.iso.org/iso-14001-environmental-management.html>

Erilaisia laskimia ja dataa vedenkäytön tulkintaan (englanniksi): <https://www.waterfootprint.org/resources/interactive-tools/>

2. Strategisista elämänkaariarvioinneista ja elämänkaariarvioinnista

Menetelmä strategiseen elämänkaariarviointiin (englanniksi): <https://thenaturalstep.org/slca/>

PDF-tiedosto joka sisältää kaiken keskeisen elämänkaariarvioinnista (englanniksi): <https://www.rsc.org/globalassets/22-new-perspectives/sustainability/progressive-plastics/explainers/progressive-plastics-explainer-8---life-cycle-assessment.pdf>

Aloittelijan opas elämänkaariarviointiin (englanniksi): <https://ecochain.com/blog/life-cycle-assessment-lca-guide/>

Video: Elämänkaariarviointi (englanniksi): https://www.youtube.com/watch?v=cYOC8_jJ-cll&t

3. Kiertotalous ja kiertotalouden indikaattorit

Kiertotalous: määritelmiä ja esimerkkejä (englanniksi): <https://www.youtube.com/watch?v=X6HDcubgxRk>

Lista kiertotalouden indikaattoreista (englanniksi): <https://www.stat.fi/tup/kiertotalous/kiertotalousliiketoiminnan-indikaattorit-2020.html>

Kiertotalous: Määritelmiä ja esimerkkejä (englanniksi): <https://www.youtube.com/watch?v=X6HDcubgxRk>

Opas toimitusjohtajille kiertotaloudesta (englanniksi): https://docs.google.com/viewerng/viewer?url=https://docs.wbcsd.org/2017/06/CEO_Guide_to_CE.pdf

10.3 LIITTEET

Liite 1 on liitteiden 2 ja 3 yhdistelmä. Liitteet ovat ehdotuksia siitä, miten työ voidaan dokumentoida. Kukin henkilö/työryhmä dokumentoi prosessin omalla tarpeisiinsa mukautetulla tavallaan.

POHJA ABCD-MALLIN A JA D-VAIHEILLE

A. VISIOKUVUUS	A. TOIMINNOT	A. MITTAVAT STRATEGISET TAVOITTEET
----------------	--------------	------------------------------------

D. TEKÄRTTÄ AJUTETULLE JA PROJEKTOIDULLE TOIMENPITEILLE

POHJA ABCD-MALLIN B JA C-VAIHEILLE

B. NYKYILÄN KARTOITAMINEN KESTÄVYYSPERIAATTIEN (1-8) NÄKÖKULMASTA

KP1	KP5
KP2	KP6
KP3	KP7
KP4	KP8

C. TOIMENPITEIDEN IDEOINTI KOSKIEN HAVAITTUJA ONGELMIA B. NYKYILÄN KARTOITAMISSESSA

Liite 2 toimii pohjana ABCD-mallin, A ja D-vaiheiden dokumentoinnille. Liitteessä on koottu visiokuvaus, ydinarvo, strategiset tavoitteet sekä priorisoidut toimenpiteet ja tiekartta siitä mitä yrityksen on tehtävä siirtyäkseen nykytilanteesta kohti tulevaisuuden visiota.

POHJA ABCD-MALLIN A JA D-VAIHEILLE

A. VISIOKUVUUS	A. TOIMINNOT	A. MITTAVAT STRATEGISET TAVOITTEET
----------------	--------------	------------------------------------

D. TEKÄRTTÄ AJUTETULLE JA PROJEKTOIDULLE TOIMENPITEILLE

POHJA ABCD-MALLIN B JA C-VAIHEILLE

B. NYKYILÄN KARTOITAMINEN KESTÄVYYSPERIAATTIEN (1-8) NÄKÖKULMASTA

KP1	KP5
KP2	KP6
KP3	KP7
KP4	KP8

C. TOIMENPITEIDEN IDEOINTI KOSKIEN HAVAITTUJA ONGELMIA B. NYKYILÄN KARTOITAMISSESSA

Liitteessä 3 dokumentoidaan nykyisen toiminnan kartoittaminen kahdeksan kestävyysperiaatteiden mukaan, sekä ideoidaan ratkaisuja eri haasteisiin.

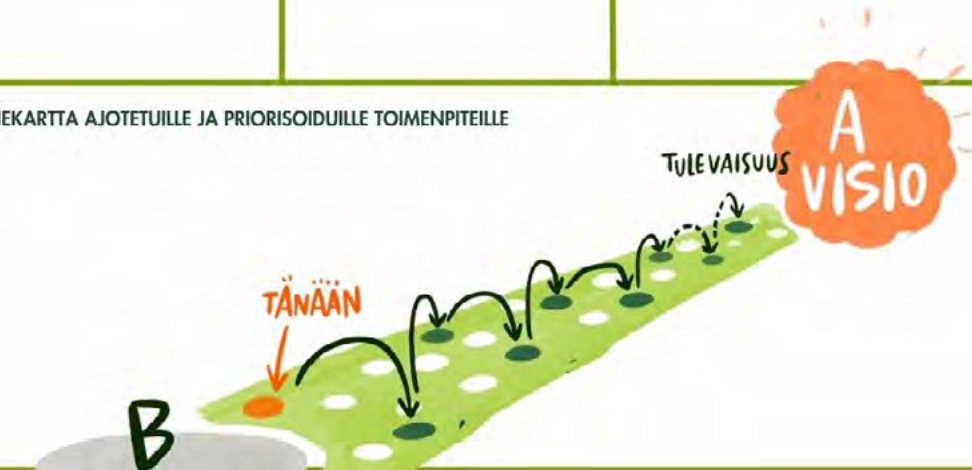
POHJA ABCD-MALLIN B JA C-VAIHEILLE

B. NYKYILÄN KARTOITAMINEN KESTÄVYYSPERIAATTIEN (1-8) NÄKÖKULMASTA

KP1	KP5
KP2	KP6
KP3	KP7
KP4	KP8

C. TOIMENPITEIDEN IDEOINTI KOSKIEN HAVAITTUJA ONGELMIA B. NYKYILÄN KARTOITAMISSESSA

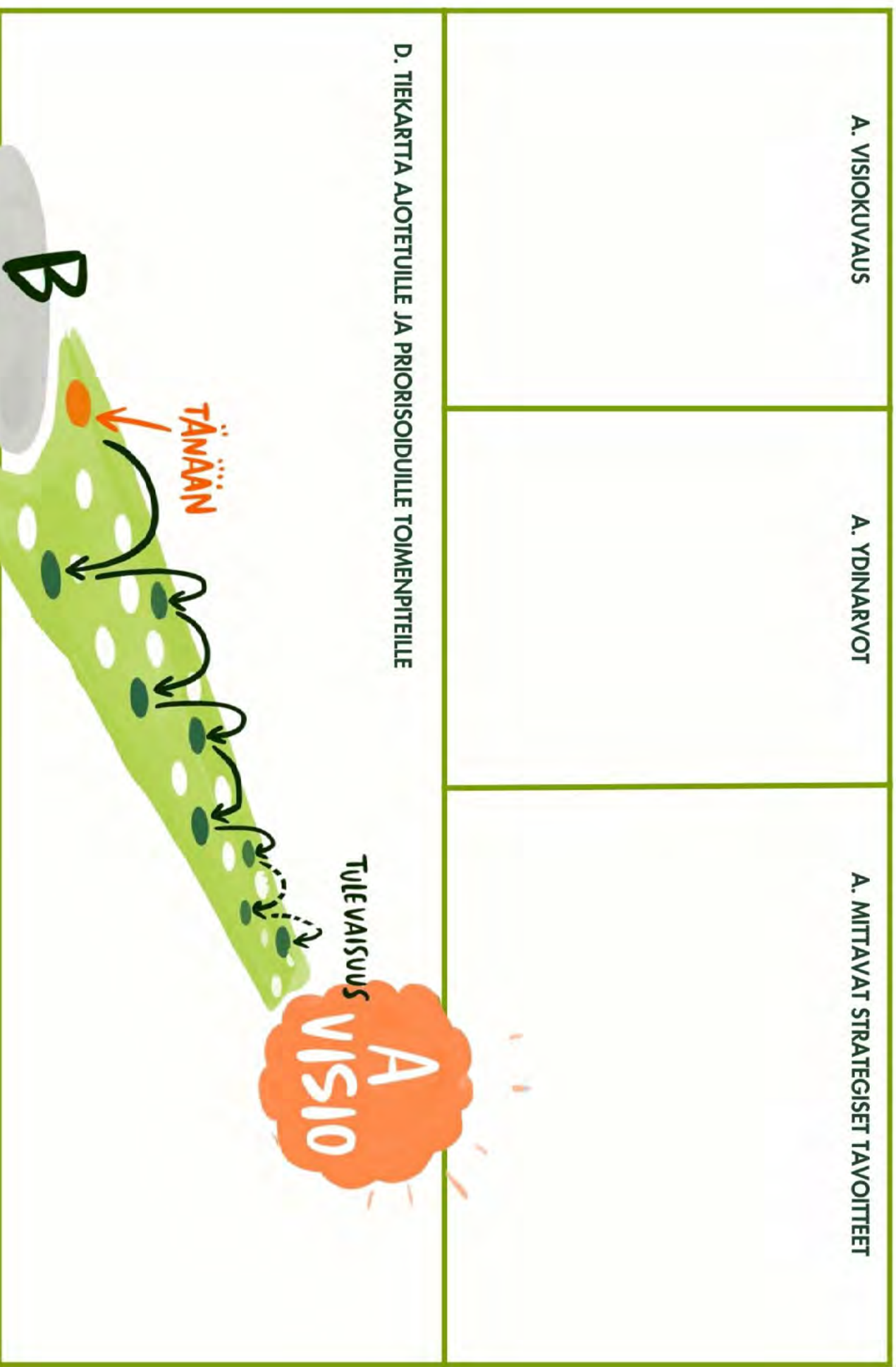
POHJA ABCD-MALLIN A JA D-VAIHEILLE

A. VISIOKUVAUS	A. YDINARVOT	A. MITTAVAT STRATEGISET TAVOITTEET
<p>D. TIEKARTTA AJOTETUILE JA PRIORISOIDUILLE TOIMENPITEILLE</p> 		

POHJA ABCD-MALLIN B JA C-VAIHEILLE

<p>B. NYKYTILAN KARTOITTAMINEN KESTÄVYYSPERIAATTEIDEN (1-8) NÄKÖKULMASTA</p> <p>KP1</p> <p>.....</p> <p>KP2</p> <p>.....</p> <p>KP3</p> <p>.....</p> <p>KP4</p> <p>.....</p> <p>KP5</p> <p>.....</p> <p>KP6</p> <p>.....</p> <p>KP7</p> <p>.....</p> <p>KP8</p> <p>.....</p>	
<p>C. TOIMENPITEIDEN IDEOINTI KOSKIEN HAVAITTUJA ONGELMIA B. NYKYTILAN KARTOITTAMISESSA</p>	

POHJA ABCD-MALLIN A JA D-VAIHEILLE



POHJA ABCD-MALLIN B JA C-VAIHEILLE

B. NYKYTIILAN KARTOITTAMINEN KESTÄVYYSPERIAATTEIDEN (1-8) NÄKÖKULMASTA

KP1

KP5

KP2

KP6

KP3

KP7

KP4

KP8

C. TOIMENPTEIDEN IDEOINTI KOSKIEN HAVAITTUJA ONGELMIA B. NYKYTIILAN KARTOITAMISESSA



JOHDATUS YRITYSTEN STRATEGISEEN TYÖSKENTELYYN KESTÄVYYDEN PARISSA

Kirjoittaneet Erica Scott, Felicia Söderlund ja Erkkä Toikkanen

Julkaissut Yrkeshögskolan Arcada

Yhteyshenkilö: paula.linderback@arcada.fi

Rahoittaneet Euroopan sosiaalirahasto REACT-EU ja Svenska kulturfonden

Suomenkielinen käännös kirjoittajat ja Positive Impact