

Kestääkö vastuullisuus pandemiakriisin?

Vastuullisuuskenttää on viime aikoihin saakka hallinnut yksi aihe yli muiden, eli ilmastonmuutos, sen torjunta ja vaikutukset yhteisöiden toimintaan. Ympäristö (environment, E) on hallinnut ESG-vastuullisuutta sosiaalisen (social, S) ja hallintotapaan (governance, G) liittyvän vastuullisuuden kustannuksella. Tämä muuttui melkein yhdessä yössä, kun koronapandemia saapui Eurooppaan. Pandemian vaikutuksia vastuullisuusasioihin ja vastuullisuuden tarkastamiseen ei ole vielä kaikkia nähty, mutta joitain tekijöitä on selvästi havaittavissa. Nämä tekijät ovat olleet olemassa aikaisemminkin, mutta pandemian aiheuttama kriisitilanne nostaa niitä selvemmin esille.

Ensimmäiseksi nousukauden aikana vähemmälle jäänyt toiminnan perusedellytysten varmistaminen on nyt monessa yrityksessä pääasia tai pahimmassa tapauksessa se ainoa asia, joka vaatii toimenpiteitä. Monessa hyvään tulosta tehneessä yrityksessä kassavirtaennuste on noussut tärkeimmäksi johdon raportiksi kassakriisin uhatessa. Julkisyhteisöissä palveluiden tuottaminen voi toisaalta tarkoittaa budjetin seuraamisesta luopumista ja tärkeiden toimintojen varmistamista melkein mihin hintaan hyvänsä, eli kuluseuranta jää toiminnan varmistamisen vaatimien henkilö- ja materiaaliresurssien varmistamisen taakse. Oman toimintakyvyn varmistaminen ja elossa selviäminen voi johtaa vastuullisen toiminnan periaatteista luopumiseen. Britanniassa ovat paljon kohua herättäneet erityisesti vaatekauppaketjujen yksipuoliset päätökset peruuttaa jo valmistettuja mutta toimittamattomia tilauksia ja lopettaa tavarantoimittajille maksaminen kokonaan, mikä on siirtänyt kassaongelman hankintaketjussa alaspäin paljon pienemmille yrityksille. Paitsi että omavaltainen toiminta ei ole vastuullista, lyhyellä ajalla toiminnan pelastava ratkaisu saattaa myöhemmin johtaa ongelmiin hankintaketjussa, jos toimittajat ovat joko kadonneet tai eivät ole enää halukkaita yhteistyöhön.

Toiseksi kriisivalmiusohjelmien (disaster recovery) ja toiminnan jatkuvuussuunnitelmien (business continuity) olemassaolo, ajantasaisuus ja toteutus organisaatiossa voi olla heikkoa, koska niitä ei monessa organisaatiossa aktiivisesti päivitetä tai kouluteta. Vaikka nämä suunnitelmat ja ohjelmat olisivatkin olemassa ja voimassa, aika harvalla yhteisöllä on pandemiasuunnitelma erikseen kriisiohjelman osana. Valmius hoitaa kriisitilanteet kuuluu vastuulliseen hallintotapaan yhtä lailla kuin esimerkiksi korruption ehkäisy. Hyvät kriisiohjelmat ja suunnitelmat lisäksi estävät korruption, väärinkäytösten ja muun vahingollisen toiminnan pääsyä organisaatioon, joka keskittyy vain välttämättömään.

Kolmanneksi sidosryhmistä huolehtiminen on saanut ihan uuden merkityksen, kun työntekijät, asiakkaat ja tavarantoimittajat pitää suojata virustartuntaa vastaan ja näille on pystyttävä kertomaan toiminnan jatkuvuudesta. Päätökset toiminnan jatkamisesta voidaan tehdä joko sidosryhmät huomioonottaen tai vain yrityksen tulosta ajatellen. Jos on kannattavinta vähentää kapasiteettia tai kokonaan keskeyttää tuotanto, niin sitä ei mikään estä. Tällainen ei silti ole aina vastuullista toimintaa, jos sidosryhmät tai yhteiskunta siitä kärsii. Jos esimerkiksi yritys, jonka tekemistä komponenteista pieni osa menee hengityskoneisiin, päättää keskeyttää koko tuotannon, koska isoin osa markkinasta on kadonnut eikä hengityskoneosien tuotanto yksistään kannata, voidaan arvostella yrityksen vastuullisuutta. Jos sama yritys nostaa osien hintaa joko kysynnän kasvaessa tai kattaakseen niiden tekemisen erilliskulut, ei sitäkään katsota vastuulliseksi, vaikka yrityksen kannalta hintojen nostaminen järkevää olisikin. Hankalia tilanteita tulee tapauksissa, joissa työntekijöiden suojaaminen on vaikeaa, mutta toimintaa ei voi kuitenkaan keskeyttää. Sairaalahenkilökunnan ja muiden suoraan pandemian kanssa tekemisissä olevien lisäksi kysymys voi tulla eteen vaikkapa jätehuollossa tai lääkkeiden tai elintarvikkeiden tuotantoon ja jakeluun tarvittavien raaka-aineiden ja pakkausmateriaalien parissa. Nykyiset moniportaiset toimitusketjut vaativat, että kaikki sen osat toimivat, muuten yksi pieni tekijä voi lopettaa elintarvikkeen tai lääkkeen tuotannon tai pakkaamisen.

Lisäksi kriisi on selvästi osoittanut, että asioiden tärkeysjärjestys voi muuttua hyvin nopeasti ja vastuullisuuden painopiste ja sidosryhmien odotukset vastuullisesta toiminnasta saattavat siirtyä yhdestä ehdottoman tärkeästä (ilmastonmuutos) johonkin toiseen, joka on vielä tärkeämpi. Koska toimintaa ei voi suunnitella, ohjata eikä järjestää joka viikko uudelleen, korostuu vastuullisuuden sisältyminen yrityksen kulttuuriin ja toimintatapaan. Vastuullisuus ei voi olla erillinen toiminto, jota ohjataan muusta toiminnasta irrallaan, vaan sen on oltava osa strategista päätöksentekoa ja operatiivista toimintaa, jolloin vastuullisuuden painopisteen muuttuminen ei aiheuta muutoksia johdon viestinnässä eikä organisaation toimintakulttuurissa. YK:n Brundtlandin 1987 komitean vastuullisuuden määrittelyä, ”kehitys, joka tyydyttää nykyhetken tarpeet viemättä tulevilta sukupolvilta mahdollisuutta tyydyttää omia tarpeitaan”, voi tulkita laajasti ajatellen, että nyt tehtävien päätösten on oltava sellaisia, että sidosryhmille ei aiheuteta enempää haittaa kuin on välttämätöntä oman toiminnan turvaamiseksi ja että niiden toiminta turvataan, jos se on omasta toiminnasta kiinni.

Sisäiselle tarkastukselle kriisitilanteet asettavat paljon haasteita ja vastuullisuus saattaa jäädä vähemmälle huomiolle. Toisaalta vaikeina aikoina on pidettävä huolta vastuullisesta toiminnasta, jotta kriisin varjolla ei toimintatapoja muuteta vähemmän vastuullisiksi vaikkapa muusta kuin virukseen liittyvästä työsuojelusta tinkimällä eikä kriisin aikana vähemmän tärkeiksi koettujen ympäristötavoitteiden saavuttamisesta luovuta. Kriisi antaa myös mahdollisuuden arvioida ohjeistusten tarkoituksenmukaisuutta ja kyseenalaistaa aikaisempia toimintatapoja. Sisäinen tarkastus voi esimerkiksi ottaa esille pitäisikö matkustamista vähentää tai etätöitä lisätä pysyvästi ja miten etätöitä tekevien työviihtyvyyttä ja tietoturva voidaan lisätä.



Timo Punkari

Vastuullisuus ja sen tarkastaminen ovat 25.8.20 järjestettävän koulutustilaisuuden keskeisiä aiheita. *”Vastuullisuuden tarkastaminen – Muutakin kuin vastuullisuusraportoinnin tarkastusta”* – seminaari perehdyttää vastuullisuuden osa-alueisiin ja olemukseen ja vastuullisuusraportointiin, sen tarkastamiseen ja kehityssuuntiin.

Kirjoittaja on toiminut pitkään isojen ja pienempien konsernin taloushallinnossa, ja on nyt itsenäinen asiantuntija, tilintarkastaja, sisäinen tarkastaja, talouden projektien vetäjä ja akateeminen tutkija. Hän on Suomen ja UK:n IIA:n jäsen ja tilintarkastaja Suomessa (KHT) ja UK:ssa (FCCA). Kirjoittajalla on pitkä kokemus niin talouden kuin vastuullisuusraportointistakin kaikista näkökulmista joka organisaatiotasolla ja useissa maissa, itse tehden, omassa organisaatiossa teettäen, muiden raportteja lukien, raportoinnin kehittäjänä ja konsulttoijana, raportoinnin tarkastajana tilintarkastuksissa ja sisäisessä tarkastuksessa, ja myös akateemisena tutkijana.