

**NEGATIIVISEN YRITYSVASTUUN VAIKUTUS  
YRITYSVASTUUN HYVÄÄN HALLINTOTAPAAN –  
CASE STORA ENSO, UPM-KYMMENE JA  
METSÄLIITTO**

**Jyväskylän yliopisto  
Kauppakorkeakoulu**

**Pro gradu -tutkielma**

**2017**

**Laura Hyrskylähti  
Yritysten ympäristöjohtaminen  
Marjo Siltaoja**



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

## TIIVISTELMÄ

Tekijä Laura Hyrskylähti	
Työn nimi Negatiivisen yritysvastuun vaikutus yritysvastuun hyvän hallintotapaan – case Stora Enso, UPM-Kymmene ja Metsäliitto	
Oppiaine Yritysten ympäristöjohtaminen	Työn laji Pro gradu -työ
Aika (pvm.) 28.5.2017	Sivumäärä 86
Tiivistelmä – Abstract <p>Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella onko negatiivinen yritysvastuu vaikuttanut suomalaisten metsäyritysten yritysvastuun hyvän hallintotavan käytäntöihin. Aiemmassa tutkimuksessa on todettu, että tätä aihetta ei ole tutkittu. Yritysvastuun hyvällä hallintotavalla tarkoitetaan niitä rakenteita (hallintomallia) ja käytäntöjä, joilla varmistetaan että yritysvastuu otetaan huomioon yrityksen koko toiminnassa. Aikaisemman tutkimuksen pohjalta muodostettiin yritysvastuun hyvän hallintotavan käytäntöjen viitekehys. Viitekehityksen avulla etsittiin kolmen case-yrityksen (Stora Enso, Metsäliitto (nykyisin nimeltään Metsä Group) ja UPM-Kymmene) vuosien 2006–2015 yritysvastuuraporteista yritysvastuun hallintokäytäntöjä ja seurattiin niissä tapahtuneita muutoksia. Yritysvastuun näkökulmasta negatiivisia tapahtumia etsittiin yritysten yritysvastuuraporteista tai tiettyjen sidosryhmien (kansalaisjärjestöjä) internet-sivuilta. Ainoastaan Stora Enson kohdalla yritys itse mainitsi että se oli tehnyt muutoksia yritysvastuun hyvään hallintotapaan negatiivisen yritysvastuun seurauksena.</p>	
Asiasanat yritysvastuu, negatiivinen yritysvastuu, hyvä hallintotapa, corporate governance, CSR	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopiston kirjasto	

## TAULUKOT JA KUVIOT

TAULUKKO 1 Yritysvastuun ja hyvän hallintotavan ominaisuuksia	31
TAULUKKO 2 Klettner et al.:n (2014) käyttämä kriteeristö menestykselliseen yritysvastuun implementointiin	36
TAULUKKO 3 Yritysvastuun hyvän hallintotavan käytäntöjen viitekehys	37
TAULUKKO 4 Perustietoja case-yrityksistä	40
TAULUKKO 5 Yhdistetty vai erillinen yritysvastuuraportti	44
TAULUKKO 6 GRI:n soveltaminen ja soveltamistaso	44
TAULUKKO 7 Metsäliiton yritysvastuun hyvän hallintotavan käytännöt vuosina 2006–2015	48
TAULUKKO 8 UPM-Kymmenen yritysvastuun hyvän hallintotavan käytännöt vuosina 2006–2015	48
TAULUKKO 9 Stora Enson yritysvastuun hyvän hallintotavan käytännöt vuosina 2006–2015	49
TAULUKKO 10 Stora Enson ympäristö- ja sosiaalista yritysvastuuta koskeva kritiikki sekä muutokset yritysvastuun hyvän hallintotavan käytännöissä	57
TAULUKKO 11 UPM-Kymmenen ympäristö- ja sosiaalista yritysvastuuta koskeva kritiikki sekä muutokset yritysvastuun hyvän hallintotavan käytännöissä	60
TAULUKKO 12 Metsäliiton ympäristö- ja sosiaalista yritysvastuuta koskeva kritiikki sekä muutokset yritysvastuun hyvän hallintotavan käytännöissä	61

## KUVIOT

KUVIO 1 Yrityksen vastuullisuusjatkumo (Bhimani & Soonawalla, 2005)	32
KUVIO 2 UPM-Kymmenen yritysvastuun hallintomalli 2006–2015	50
KUVIO 3 Metsäliiton yritysvastuun hallintomalli 2007–2015	51
KUVIO 4 Stora Enson yritysvastuun hallintomalli 2006–2015	52

# SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ .....	3
TAULUKOT JA KUVIOT .....	4
1 JOHDANTO.....	7
1.1 Tutkimuksen motivaatio.....	7
1.2 Keskeiset käsitteet.....	7
1.3 Tutkimuksen tavoitteet.....	8
1.4 Tutkimusmenetelmä .....	8
1.5 Tutkimuksen rakenne .....	9
2 YRITYSVASTUU .....	10
2.1 Yritysvastuun määrittely, ominaisuudet ja tausta.....	10
2.2 Yritysvastuuraportointi ja Global Reporting Initiative.....	14
2.3 Yritysvastuu ja yritysvastuuraportointi Suomessa.....	15
2.4 Negatiivinen yritysvastuu .....	18
3 HYVÄ HALLINTOTAPA.....	23
3.1 Määritelmä ja tausta .....	23
3.2 Hyvän hallintotavan käytännöt.....	25
3.3 Hyvä hallintotapa Suomessa.....	27
4 YRITYSVASTUUN HYVÄ HALLINTOTAPA.....	29
4.1 Yritysvastuun ja hyvän hallintotavan suhde toisiinsa .....	29
4.2 Yritysvastuun hyvän hallintotavan käytännöt.....	32
5 METODOLOGIA.....	39
5.1 Tutkimusotoksen muodostaminen .....	39
5.2 Tutkimusaineisto .....	40
5.3 Tietojen analysointi.....	42
6 TUTKIMUSTULOKSET .....	43
6.1 Yritysvastuuraportointi ja yritysvastuun hyvän hallintotavan käytäntöjen raportointi case-yrityksissä.....	43
6.2 Negatiivinen yritysvastuu case-yrityksissä .....	46
6.3 Yritysvastuun hyvän hallintotavan käytäntöjen kehittyminen case- yrityksissä vuosina 2006–2015 .....	48
6.4 Yhteenveto: muutokset yritysvastuun hyvän hallintotavan käytännöissä sekä yritysten saama yritysvastuuta koskeva kritiikki	56

7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA ARVIOINTI.....	62
7.1	Jatkotutkimusaiheita .....	63
7.2	Tutkimuksen arviointi .....	64
	LIITTEET.....	65
	LÄHDELUETTELO.....	82

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen motivaatio

Tässä tutkimuksella tarkastellaan suomalaisten metsäteollisuusyritysten yritys vastuun hyvää hallintotapaa. Sekä yritys vastuun että hyvä hallintotapa ovat viime vuosikymmeninä olleet paljon esillä julkisuudessa muun muassa tunnettujen yritysskandaalien, finanssikriisin ja yritysjohtajien suurien palkkioiden seurauksena. Suomessa näkyvyyttä ovat saaneet esimerkiksi Talvivaaran toiminnan ympäristövaikutukset, Finavian johdannaistappiot sekä metsäyritysten ns. massairisanomiset ja tuotannon siirtäminen Suomesta pois.

Erillisinä aiheina hyvää hallintotapaa ja yritys vastuuta on tutkittu viime vuosikymmeninä todella paljon. Muutamat tutkijat ovat 2000-luvulla tarkastelleet yritys vastuun hyvän hallintotavan käytäntöjä ja niiden kehittyminen yli ajan (Kolk 2008, Spitzeck 2009, Klettner et al. 2014). Ei ole kuitenkaan tutkittu systemaattisesti että miksi yritys vastuun hyvän hallintotavan käytännöt muuttuvat. Filatotchev & Nakajima (2014, 301) toteavat että lisää tutkimusta tarvitaan siitä miten hyvä hallintotapa muuttuu kun yritys kohtaa kriisitilanteen (jollaiseksi negatiivinen yritys vastuun ja sitä seuraava julkisuus voidaan lukea).

Metsäteollisuus on menneisyydessä ollut suomalaisen yhteiskunnan tukipilari. Viime vuosikymmenen aikana suuret suomalaiset metsäyritykset ovat kokeneet suuren rakennemuutoksen kun tuotantoa on siirretty uusiin toimintamaihin. Uusin toimintamaihin etabloituminen ei ole sujunut ongelmitta, vaan yritykset ovat kokeneet monia haasteita, jotka ovat olleet näkyvästi mediassa esillä.

## 1.2 Keskeiset käsitteet

Tutkimukseni keskeiset käsitteet ovat yritys vastuun, hyvän hallintotapa, negatiivinen yritys vastuun ja yritys vastuun hyvä hallintotapa. Käsitteinä

yritysvastuu ja hyvä hallintotapa ovat paljon käytettyjä, mutta siltikään niiden määrittelyä ei ole yhteisymmärrystä. Yritysvastuulla viitataan yleensä yritysten toiminnan taloudellisiin, sosiaalisiin ja ympäristövaikutuksiin. Hyvä hallintotapa tarkoittaa johtamis- ja ohjauskäytäntöjä, joilla varmistetaan yrityksen eri sidosryhmien intressien huomioonottaminen. Jotta yrityksellä on valmius toimia aidosti vastuullisesti, yritysvastuuasioiden osalta johtamisen ja kontrollien (eli hyvän hallintotavan käytäntöjen) tulee olla kunnossa, jotta yritysvastuu on aidosti osa yrityksen toimintoja.

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan erityisesti negatiivista yritysvastuuta ja sen vaikutusta yritysvastuun hyvään hallintotapaan. Negatiivinen yritysvastuu tarkoittaa laajasti käsitettynä sitä, että yritys epäonnistuu yritysvastuussa eli tekee jotain joka vahingoittaa yrityksen sidosryhmää tai sidosryhmiä. Yritysvastuun hyvä hallintotapa tarkoittaa sitä miten yritysvastuun johtaminen (vastuut ja velvollisuudet) on yrityksessä järjestetty.

### **1.3 Tutkimuksen tavoitteet**

Tutkimukseni tavoitteena on selvittää onko jokin yritys muuttanut yritysvastuun hyvää hallintotapaansa sitä koskevan negatiivisen yritysvastuun seurauksena. Tutkimukseni pyrkii vastaamaan seuraavaan kysymykseen: miten negatiiviset yritysvastuun tapahtumat ovat muuttaneet suomalaisten metsäteollisuuden yritysten yritysvastuun hyvää hallintotapaa? Tutkimukseni käsittelee yritystason negatiivisia tapahtumia eli yhtä yritystä koskevaa tapahtumaa ja sen vaikutusta vain ja ainoastaan sen yrityksen hyvään hallintotapaan. Näin ollen tarkastelusta pois suljetaan esimerkiksi koko toimialaa tai taloutta koskevat tapahtumat kuten maailmantalouden kriisit (esimerkiksi finanssikriisi) tai kansallisen ja kansainvälisen säädösten tai ohjeistuksen muuttuminen.

### **1.4 Tutkimusmenetelmä**

Tutkimusaineistona käytän kolmen suuren suomalaisen metsäteollisuusyrityksen (Stora Enso, UPM-Kymmene ja Metsäliitto) yritysvastuuraportointia vuosilta 2006–2015. Tutkimusmenetelmänä on sisältöanalyysi. Sisältöanalyysissä löytämäni tietoa vertaan aiemman kirjallisuuden perusteella muodostamaani yritysvastuun hyvän hallintotavan käytäntöjen viitekehukseen.

## 1.5 Tutkimuksen rakenne

Kappaleissa kaksi ja kolme käydään läpi yritysvastuun ja hyvän hallintotavan käsitteiden määrittelyä. Neljännessä kappaleessa käsitellään yritysvastuun hyvää hallintotapaa sekä käydään läpi mitä yritysvastuun hyvän hallintotavan käytäntöjä aikaisempi tutkimus on löytänyt. Tämän aikaisemman tutkimuksen pohjalta rakennetaan viitekehys, jota käytetään tutkimuksen empiirisessä osassa.

Viides luku esittelee tutkimuksen metodologian eli tutkimusotoksen muodostumisen, aineistonhankinnan sekä aineiston analysointiin käytettävän analyysimenetelmän. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan yritysten julkaisemia yritysvastuuraportteja sisällönanalyysin avulla. Tutkimuksen lopuksi kerrotaan mitä havaintoja ja löydöksiä tehtiin yritysvastuun hyvän hallintotavan käytäntöjen kehityksestä negatiivisen yritysvastuun seurauksena sekä käydään läpi mahdollisia jatkotutkimusaiheita.



## 2 YRITYSVASTUU

Tässä kappaleessa käydään ensin läpi yritys vastuun määrittelemistä ja termiin yritys vastuu liitettäviä ominaisuuksia. Lisäksi puhutaan myös lyhyesti siitä, että mistä ilmiö yritys vastuu on lähtöisin ja miksi yritykset ovat siitä kiinnostuneita. Yritys vastuuseen liittyy olennaisesti yritys vastuuraportointi, jota myös käsitellään. Kappaleen kolmannessa osassa tarkastellaan yritys vastuuta ja yritys vastuuraportointia suomalaisessa kontekstissa. Lopuksi käsitellään tämän tutkimuksen kannalta olennaisinta käsitettä eli negatiivista yritys vastuuta.

### 2.1 Yritys vastuun määrittely, ominaisuudet ja tausta

Yritysten sosiaalista vastuuta, ja sitä kuinka yritysten tulisi ottaa sosiaalisia asioita huomioon toiminnassaan, on tutkittu jopa 1930-luvulta lähtien (Aguinis & Glavas 2012, 933). Yritys vastuusta, joka on sosiaalista vastuuta laajempi käsite, alettiin puhua ensimmäisen kerran 1970-luvulla (Aras & Crowther 2008, 434). Kuitenkin vasta 2000-luvulla yritys vastuu on saavuttanut laajemmin sekä tutkijoiden että ns. suuren yleisön suosion ja noussut terminä ja ilmiönä yleiseen tietoisuuteen. Vuonna 2012 julkaistun tutkimuksen mukaan noin puolet yritys vastuuta käsittelevistä artikkeleista on julkaistu vuoden 2005 jälkeen (Aguinis & Glavas 2012, 934).

Yritys vastuun tutkimusta ja sen soveltamista yritysmaailmassa on haitannut se, että vastuullisuudesta ja yrityksistä puhuttaessa käytetään useita termejä ja näille termeille ei ole löydetty yleisesti hyväksytyjä määritelmiä (van Marrewijk 2003, 95; Schneider & Meins 2012, 212). Yksi yleisesti käytetty termi on yhteiskuntavastuu (corporate social responsibility, CSR). Muita termejä joita käytetään kun puhutaan yrityksistä ja niiden vastuuta ympäröivää yhteiskuntaa kohtaan ovat esimerkiksi yritys vastuu (corporate responsibility) ja yritys kansalaisuus (corporate citizenship). Usein yhteiskuntavastuu nähdään kattoterminä, joka alakäsitteitä esimerkiksi yritys kansalaisuus ja yritys vastuu

ovat. Olen päättänyt käyttää suomenkielistä termiä yritysvastuu tutkimuksessani korostamaan sitä että käsittelen nimenomaan yritysten vastuullisuutta.

Pohdintoja yhteiskuntavastuun määritelmistä ja niiden suhteesta toisiinsa ovat tehneet esimerkiksi van Marrewijk (2003) ja Dahlsrud (2008). Yritysvastuun määritelmät vaihtelevat todella yleisluontoisista määritelmistä yksityiskohtaisempiin määritelmiin. Yritysvastuu voidaan määritellä esimerkiksi yrityksen vaikutuksena (*contribution*) kestäväan kehitykseen<sup>1</sup> (Schneider & Meins 2012, 211) tai kuten Euroopan Unioni (2011, 6) määrittelee, vastuuna yritysten vaikutuksesta yhteiskuntaan. Edellä esitettyjä määritelmiä yksityiskohtaisemman määritelmän yritysvastuusta ovat esittäneet esimerkiksi Aquinis & Glavas (2012, 933). Heidän mukaansa yritysvastuu on ”kontekstille ominaisia organisaatioiden toimia ja käytäntöjä, jotka ottavat huomioon sidosryhmien odotukset sekä taloudelliset, sosiaaliset ja ympäristön kohdistuvat toimet”. Mielestäni Aquinis & Glavaksen määritelmä on hyvä, sillä siinä mainitaan organisaation toimet ja käytännöt. Niihinhan yritysvastuun tulisi sisältyä eikä olla niistä erillinen osa.

Vaikka yritysvastuulle ei ole yleisesti hyväksyttyä määritelmää, toistuvat yritysvastuun määritelmässä usein tietyt teemat. Dahlsrud (2008) tutki mitä yhteistä hänen löytämällään 37 yhteiskuntavastuun määritelmällä on (hän etsi määritelmiä englanninkieliselle termille *corporate social responsibility*). Dahlsrud (2008, 4) löysi viisi ulottuvuutta, jotka toistuivat määritelmässä. Nämä ovat:

- ympäristö (luonto)
- sosiaalinen ulottuvuus (yrityksen ja yhteiskunnan suhde)
- taloudellinen ulottuvuus
- sidosryhmät
- vapaaehtoisuus (lain vaatimusten ylittävät teot).

Yritysvastuun *ympäristö-, taloudellinen ja sosiaalinen näkökulma* voidaan niputtaa termiksi ”triple-bottom-line”. Triple-bottom-line tarkoittaa sitä että puhuttaessa yrityksen menestymisestä, tulisi kiinnittää huomiota sekä taloudelliseen, sosiaalisiin ja ympäristöön vaikuttaviin asioihin eikä keskittyä pelkästään taloudellisen tuloksen mittaamiseen (van Marrewijk 2003, 101-102).

Yritys ei toimi tyhjiössä vaan vuorovaikutuksessa sen sidosryhmien kanssa. *Sidosryhmät* ovat yrityksen toiminnan kohteena yritysvastuun näkökulmasta, mutta ne vaikuttavat myös yrityksen yritysvastuuseen luomalla yrityksille odotuksia ja painetta vastuullista toimintaa kohtaan. Usein puhutaan myös siitä, että yritykset ovat tilivelvollisia (*accountable*) toimistaan sidosryhmille.

---

<sup>1</sup> Varmasti tunnetuin kestäväan kehityksen määritelmä on esitetty niin sanotussa Brundtlandin raportissa vuonna 1987 (esim. Aras & Crowther 2008, 436). Tämän määritelmän mukaan kestävä kehitys tarkoittaa ”kehitystä, joka tyydyttää nykyhetken tarpeet viemättä tulevilta sukupolvilta mahdollisuutta tyydyttää omat tarpeensa” (World Commission on Environment and Development 1987, 43).

*Vapaaehtoisuudella* tarkoitetaan yritysvastuussa sitä, että yritys tekee vapaaehtoisesti muutakin kuin täyttää lain asettamat minimivaatimukset. Yritysvastuuksi ei välttämäksi riitä että täyttää lain vaatimukset, vaan oletuksena on että yritys vapaaehtoisesti sisällyttää yritysvastuun osaksi toimintaansa ja kanssakäymiseen sidosryhmiensä kanssa (van Marrewijk 2003, 102).

Itse lisäisin yritysvastuun tunnusmerkkeihin Dahlsrudin listan vielä neljä asiaa, jotka ovat:

- ajatus ympäröivän yhteiskunnan hyvinvoinnin lisäämisestä ("doing good")
- eettisyys
- läpinäkyvyys
- dynaamisuus.

Usein yritysvastuuseen liitetään "*doing good*"- ajatus eli ajatellaan että yrityksen tulee tehdä jotain hyvää ympäröivää yhteiskuntaa ja sidosryhmiään kohtaan (Lin-Hi & Müller 2013, 1928). Ei riitä että yritys hoitaa liiketoimintansa ympäristö-, talous- ja sosiaaliset vastuut hyvin, vaan lisäksi yrityksen tulee tehdä jotain "ylimääräistä" hyvää. Tällä ajatuksella on yhteys edellä esitettyyn yritysvastuun ajatukseen vapaaehtoisuudesta (Lin-Hi & Müller 2013, 1929). Varsinkin Yhdysvalloissa yritysvastuussa korostuu hyväntekeväisyys joka käy oikein hyvin yhteen vapaaehtoisuuden ja "*doing good*"-ajatuksen kanssa. Lin-Hi & Müller (2013, 1928) ovat lähestyneet "*doing good*"-ajatusta myös siitä näkökulmasta, että "*avoiding bad*" eli pahan välttäminen on olennainen osa yritysvastuuta ja johtaa heidän oletuksensa mukaan vastuulliseen toimintaan itsessään.

Eettisyys on käsitteellisesti lähellä "*doing good*"-ajatusta. Eettisyydellä tarkoitetaan sitä että toimitaan moraalisesti ja tehdään niin kuin on yleisesti hyväksytyjen normien valossa oikein (Jamali et al. 2008, 444).

Jotta sidosryhmät saavat tietoa yrityksen yritysvastuusta, täytyy yrityksen avoimesti viestiä siitä. Yrityksiltä odotetaan *läpinäkyvyyttä* heidän toiminnastaan, jotta sidosryhmät voivat muodostaa käsityksen yrityksen toimista. Yksi läpinäkyvyyden muoto on yritysvastuuraportointi, jota käsitellään kappaleessa 2.2.

Viimeinen asia yritysvastuun listalla on *dynaamisuus*. Yritysvastuu muuttuu ja sen pitääkin muuttua yrityksen toiminnan ja toimintaympäristön muuttuessa sekä vuorovaikutuksessa sidosryhmien kanssa (Herzig & Moon 2013, 1871). Aiempi tutkimus on osoittanut että yritykset muuttavat yritysvastuunsa käytäntöjä esimerkiksi negatiivisten tapahtumien aiheuttamien sidosryhmien reaktioiden johdosta (Filatotchev & Nakajima 2014, 301).

Yritysvastuun juuret ovat Yhdysvalloissa (Gjolberg 2010, 203). Yritysvastuu ilmiönä on seurausta esimerkiksi globalisaatiosta ja kansainvälisen kaupankäynnin kasvusta, joiden seurauksena yrityksiltä kaivataan läpinäkyvyyttä sekä vastuun ottamista myös yrityksiiä ympäröivien yhteisöiden hyvinvoinnista (Jamali et al. 2008, 445). Isot kansainvälisiin yrityksiin liittyvät

skandaalit ovat lisänneet kiinnostusta yritys vastuuta kohtaan ja yrityksiä on vaadittu ottamaan päätöksenteossaan ja toiminnassaan entistä enemmän huomioon ympäröivä yhteiskunta ja sen hyvinvointi.

Aiemmin käytiin läpi Aguinis & Glavas:n (2012, 933) yritys vastuun määritelmä. Tässä määritelmässä puhuttiin kontekstista yritys vastuuta määrittävänä tekijänä. Vaikka yritys vastuu on globaali termi ja ilmiö, ovat tutkijat kuitenkin sitä mieltä että se näyttyy ja käsitetään erilailla eri maissa (Gjolberg 2010, 11). Yritykset toimivat osana jotain yhteiskuntaa, joten yritys vastuuseen vaikuttavat yritystä ympäröivän yhteiskunnan taloudellinen, sosiaalinen, kulttuurillinen, lainsäädännöllinen ja poliittinen ympäristö (Gjolberg 2009,10). Tutkimusta, jossa tarkastellaan institutionaalisen taustan vaikutusta yritys vastuuseen esimerkiksi maatasolla, kutsutaan englanninkielisellä termillä *comparative corporate social responsibility*. Tästä aiheesta tutkimuksia ovat tehneet muun muassa Matten & Moon 2004 ja 2008 sekä Gjolberg 2010.

Nykyään suuret, niin sanotut monikansalliset yritykset toimivat useissa maissa ympäri maailmaan. Tällöin ei riitä että yritykset ottavat huomioon vaan emoyhtiönsä kotimaan institutionaalisen taustan ja sidosryhmät. Vieraissa maissa toimiessaan yritykset kohtaavat uusia toimintaympäristöjä, joissa normit, standardit ja lait, yritys vastuun haasteet sekä sidosryhmät ja niiden odotukset voivat olla aivan erilaisia kuin yrityksen kotimaassa.

Monikansallisten yritysten haasteena on päättää kuinka paljon ohjata yritys vastuuta emoyhtiöstä globaaleilla ohjeilla, mutta ottaa samalla huomioon paikallisten sidosryhmien vaatimukset. Yritysten suhtautuminen tähän haasteeseen voidaan jakaa kolmeen lähestymistapaan: globaali lähestymistapa, paikallinen lähestymistapa ja monikansallinen lähestymistapa (Filatotchev & Stahl 2015, 122). Monikansallinen lähestymistapa tarkoittaa sitä, että emoyhtiöstä annetaan globaalit ohjeet ja malli yritys vastuulle, mutta kansallisella tasolla johdolla on mahdollisuus soveltaa näitä paikallisiin olosuhteisiin sopien.

Keskustelua kansainvälisten yritysten yritys vastuusta muokkaa kansainvälisten organisaatioiden viitekehykset, julistukset ja toimet (Kolk 2016, 25-26). Esimerkiksi YK:n Global Compact-aloite ja ilmastokonferenssit vaikuttavat siihen, mitä yritykset kertovat ottavansa huomioon omassa yritys vastuutyössään. Ympäristöasioita unohtamatta, edelleenkin ihmisoikeudet ovat merkittävä yritys vastuun haaste kansainvälisille yrityksille (Kolk 2016, 29). Aiheet kuten riittävä palkka (takaamaan hyvän elämän paikallisella elintasolla) ja työntekijöiden oikeudet kehittyvissä maissa toimittaessa ovat edelleen relevantteja näkökulmia. Mielenkiintoinen näkökulma kansainvälisten yritysten yritys vastuuseen on myös se, että tutkimus on osoittanut että joskus toimintoja siirretään tarkoituksella maihin, joissa sidosryhmien paine vastuulliselle toiminnalle on vähäisempää (ns. *polluting haven-ilmio*) (katso lisää Surroca et al. 2013).

Kaikki edellä mainittu huomioon ottaen on siis todettava että ei ole olemassa yhtä oikeaa yritys vastuun mallia. Jokaisen yrityksen pitää luoda omat yritys vastuun politiikat ja ohjeet, käytännöt sekä tavoitteet, jotka heijastavat

kyseiselle yritykselle olennaisia asioita ja joilla yritysvastuuta toteutetaan. Yritysvastuu on jokaisen yrityksen kanssakäymistä sen sidosryhmien kanssa ja yhden yrityksen oman toiminnan ja toimintaympäristön rajoittama (DeGraaf 2016, 373). Ehkä juuri tästä syystä yritysvastuuta ei myöskään voi, eikä pidä, määritellä tarkasti. Samaan lopputulokseen ovat tulleet tutkijoista esimerkiksi Matten & Moon (2008, 405) ja DeGraaf (2016, 373)..

Yhtä ainoata syytä tai motivaatiotekijää sille miksi yrityksen sitoutuvat yritysvastuuseen ei ole löydetty (Harjoto & Hoje 2011, 45). Van Marrewijk (2003, 99) on yleismalkaisesti todennut että yritykset sitoutuvat yritysvastuuseen, koska "they either feel obliged to do so; are made to do it or they want to do it". Sidoryhmien paine on yksi tekijä, joka kannustaa yrityksiä yritysvastuuseen. Muita tekijöitä ovat esimerkiksi lainsäädäntö, sertifikaattien vaatimukset sekä johdon sitoutuminen ja tietoisuus yritysvastuuasioista. (Aguinis & Glavas 2012, 952)

Yritysvastuun vaikutusta taloudelliseen menestykseen ja yrityksen arvoon on tutkittu paljon. Kvantitatiivisen tutkimuksen tulokset ovat vaihdelleet paljon, sillä esimerkiksi yritysvastuulle on käytetty useita eri parametreja eli tutkijat eivät ole yksimielisiä siitä miten yritysvastuuta pitäisi kvantitatiivisesti mallintaa (Aguinis & Glavas 2012, 942). Yksimielisempiä tutkijat ovat siitä että yritysvastuu vaikuttaa positiivisesti esimerkiksi yrityksen maineeseen ja sitä kautta kuluttajat saattavat ostaa enemmän yrityksen tuotteita (katso lisää yritysvastuun potentiaalisista hyödyistä yritykselle Aguinis & Glavas 2012, 940; Lin-Hi & Müller 2013, 1929).

## 2.2 Yritysvastuuraportointi ja Global Reporting Initiative

Kuten edellisessä kappaleessa todettiin, yksi yritysvastuun ominaisuuksista on läpinäkyvyys. Läpinäkyvyysvaatimusten lisääntyessä esimerkiksi yritysvastuuraportointi on lisääntynyt. Yritysvastuuraportti on synonyymi sanalle ei-taloudellinen raportti. Muita samasta asiasta käytettäviä termejä ovat muun muassa yhteiskuntavastuuraportti ja vastuullisuusraportointi.

Ensimmäiset länsimäiset suuryritykset ryhtyivät raportoimaan ei-taloudellista tietoa vuosikertomuksissaan 1970-luvulla. Raporteissa kerrottiin muun muassa tuotteiden laadusta ja henkilöstöön liittyvistä asioista. 1970-luvulla muutamat länsimäiset suuryritykset julkaisivat ensimmäisiä erillisiä sosiaalista vastuuta käsitteleviä raportteja. 1990-luvulla ei-taloudellisen raportoinnin fokus siirtyi sosiaalisista aiheista ympäristöön. 2000-luvulla yritykset alkoivat laajemmin julkaista sekä sosiaalisia että ympäristötietoa erillisissä raporteissa, joita kutsuttiin yhteiskuntavastuuraportteiksi. 2000-luvulla yhteiskuntavastuuraportointi myös laajeni maantieteellisesti ja siirtyi yhä enenevässä määrin internetiin. (Fifka 2013, 2)

Yritysvastuuraportit sisältävät tietoa yritysvastuun eri osien tavoitteista, saavutuksista ja toimenpiteistä. Yritysvastuusta raportointi voi olla lakiin

perustuvaa tai vapaaehtoista. Global Reporting Initiative (GRI) on maailmanlaajuisesti eniten sovellettu yritys vastuun raportointikehys (KPMG 2015, 5). Global Reporting Initiative on voittoa tavoittelematon järjestö, jonka pääpaikka on Hollannissa. 1990-luvulta alkaen GRI on antanut neuvoja ja ohjeita yritys vastuuraportointiin liittyen. (GRI 2017a) Vuonna 2016 84 suomalaista yritystä tai muuta organisaatiota julkaisi yritys vastuuraportin soveltaen GRI-ohjeistusta tai siihen viitaten (GRI 2017b). Jotkin yritykset hakevat myös yritys vastuuraportillensa ulkopuolisen, riippumattoman tarkastajan varmennuksen samaan tyyliin kuin tilinpäätökselleen (huom. kirjanpidon ja tilinpäätöksen tilintarkastus on lakisääteistä). Yritys vastuuraportin varmentava taho tarkastelee esimerkiksi tietojen oikeellisuutta sekä olennaisten asioiden esittämistä. Raportin varmistamisen katsotaan lisäävän tietojen luotettavuutta (Cohen & Simnett 2015, 61).

GRI-ohjeistukseen liittyen puhutaan sovellustasoista. Sovellustaso indikoi sitä kuinka laajasti raportoiva yritys soveltaa GRI-ohjeistoa. Vanhemman, osittain tutkimuksen tarkasteluajanjakson aikana käytössä olleen, G3-ohjeiston sovellustasoa kuvattiin kirjaimilla A, B tai C. +-merkki kirjaimen perässä tarkoitti sitä, että raportti oli ulkopuolisen varmentajan varmentama. (GRI 2017d). Vuonna 2013 julkaistun uusimman raportointiversioiden (G4) sovellustasot ovat "core" ja "comprehensive".

KPMG julkaisee säännöllisesti ei-taloudellista raportointia koskevan kansainvälisen tutkimuksen otoksenaan Fortune Global-listauksen 250 suurinta yritystä (FG250). Vuonna 2015 näiden yritysten raportointitaajuus oli 92 %. Vuoden 2015 raportissa todetaan että yritys vastuutietojen sisällyttäminen vuosikertomukseen on yhä yleisempää (2015 60 %, 2011 20 %). Puhtaasti yhdistetyn raportin julkaisi kuitenkin vain noin joka kymmenes yritys. 74 % FG250 yrityksistä sovelsivat GRI-ohjeistoa raportointiinsa ja suurimmalla osalla suurista yrityksistä yritys vastuuraportti oli ulkopuolisen tahon varmentama. (KPMG 2015, 5, 28, 30, 42).

### 2.3 Yritys vastuu ja yritys vastuuraportointi Suomessa

Suomalaisen yritys vastuun juuret ovat menneiden vuosisatojen mallissa, jossa teollisuusyrityksillä oli merkittävä rooli yhteiskunnassa. Teollisuusyritykset osallistuivat aktiivisesti esimerkiksi palveluiden (koulut, kirkot, terveydenhuolto) ja infrastruktuurin rakentamiseen sekä ylläpitoon (Panapanaan et al. 2013, 136). Osittain tätä tehtiin sen vuoksi että haluttiin houkutellessa työvoimaa ja osittain sen vuoksi että aidosti pyrittiin parantamaan työntekijöiden hyvinvointia. Kun Suomesta 1960-luvulla alkoi rakentua niin sanottu Pohjoismainen hyvinvointivaltio, siirtyivät nämä tehtävät valtiolle ja kunnille. Tällöin yritysten rooli muuttui karkeasti sanottuna palveluiden tuottajasta verojen maksajaksi, jotta yhteiskunta verovaroin voi tuottaa näitä palveluita. (Juholin 2004, 21)

Hyvinvointivaltioajatus näkyy suomalaisessa yritys vastuussa muun muassa niin, että hyväntekeväisyys ei ole Suomessa merkittävä osa yritys vastuuta toisin kuin esimerkiksi Yhdysvalloissa (Juholin 2004, 22; Gjolberg 2008, 12). Suomessa ajatellaan että heikompien auttaminen on ensisijaisesti valtion asia. Tasa-arvo, kestävä kehitys, eriarvoisuuden (myös taloudellinen) vähentäminen, ympäristön suojeleminen, sananvapaus ja ihmisoikeudet ovat suomalaisessa (kuten myös muissa Pohjoismaisissa) yhteiskunnissa johtavia ajatuksia (Gjolberg 2010, 210).

Teollistumisen jälkeen muita merkittäviä suomalaisten yritysten yhteiskuntavastuun toimintaympäristöä määritteleviä tapahtumia ovat olleet ympäristötietoisuuden kasvu ja lama 1990-luvulla sekä globalisaatio (Juholin 2004, 21). Nämä kaikki ovat muokanneet yritysten toimintaympäristöä ja tuoneet uusia asioita yritysten yritys vastuun agendalle. Jos teollistumisen aikakaudella yritys huolehti lähinnä yhdessä maassa sijaitsevan / sijaitsevien tehtaita ympäröivän yhteisön hyvinvoinnista ja työllistämisestä, nykyään globaalisti toimivat yritykset kohtaavat hyvin erilaisten yhteiskuntien lainsäädännön ja toimintaympäristön. Suomessa hyvinvointivaltioajatuksen mukaan valtio pitää huolta heikommasta. Globalisaation myötä suomalaiset yritykset ovat laajentaneet toimintonsa alueille, jossa näin ei ole. Tämä on tuonut haasteita suomalaisten yritysten yritys vastuulle ja pakottanut yritykset ajattelemaan yritys vastuuasioita hyvin erilaisista lähtökohdista.

Suomen ja muiden Pohjoismaiden talouden yksi erityispiirre on se, että valtiolla on siinä tärkeä rooli (Gjolberg 2010, 209). Tämä näkyy esimerkiksi niin, että valtio voi olla yritysten merkittävä omistaja, ja valtio vaikuttaa yritysten toimintaan laajasti lakien ja säädösten kautta (Gjolberg 2010, 209). Suomi on niin sanottu sopimusyhteiskunta, joten Suomessa on totuttu siihen että monista asioista sovitaan yhdessä ja tehtyjä sopimuksia ja lakeja noudatetaan. Suomessa sosiaalisissa ja ympäristökysymyksissä lainsäädännöllä taataan näiden ”sidosryhmien” tietyt oikeudet kollektiivisesti. Työntekijöiden oikeuksia vahvasti ajavat työnantajajärjestöt ovat tärkeä osa sopimusyhteiskuntaa (Juholin 2004, 21) ja ympäristölainsäädännöllä pyritään estämään ympäristön turmeleminen. Vertailtaessa eri maissa toimivien yritysten yritys vastuuta, sopimusyhteiskuntamalli näkyy esimerkiksi niin että jossain toisessa maassa joku asia voi olla lakiin perustuvaa ja jossain toisessa maassa vapaaehtoista.

Vaikka yllä juuri kerrottiin Suomen olevan niin sanottu sopimusyhteiskunta, Suomessa yritys vastuu perustuu vapaaehtoisuuteen eikä lakeihin. Fifka & Drabble (2012, 461) väittävät että juuri sopimus- ja hyvinvointiyhteiskuntamalli sekä valtion keskeinen rooli johtaa siihen, että Suomessa hallitus ei ole menneinä vuosina ottanut kovin vahvasti kantaa yritys vastuuseen. Lisäksi valtion rooli muun muassa omistajana ja hyvinvointivaltion malli vähentävät tarvetta ohjata yrityksiä ympäröivän yhteiskunnan hyvinvoinnin mittavaan tukemiseen (Fifka & Drabble 2012, 461).

Lainsäädännöllisellä tasolla yritys vastuut perustuvat Suomessa EU:n sääntelyyn. Kansallisella tasolla yritys vastuu asiana kuuluu Työ- ja elinkeinoministeriön (TEM) alaisuuteen. TEM esimerkiksi julkaisee selvityksiä ja raportteja sekä toteuttaa lainsäädäntöhankkeita (TEM 2017). Varsinkin suuret

suomalaiset yritykset ovat sitoutuneet erilaisiin vapaaehtoiisiin yritys vastuun standardeihin ja aloitteisiin (esimerkiksi OECD:n toimintaohjeet monikansallisille yrityksille, YK:n Global Compact-aloite, GRI ja ISO 2600-standardi). On huomioitava, että suomalainen yritys voi muissa maissa toimiessaan olla velvoitettu noudattamaan kyseisen maan yritys vastuuta ja siitä raportointia koskevaa lainsäädäntöä.

Suomessa yritys vastuuraportointi on ollut ja on pitkälti vapaaehtoisuuteen perustuvaa. Nykyään on tavanomaista että varsinkin suuret ja erityisesti pörssilistatut yritykset julkaisevat yritys vastuuraportteja. Konsulttiyhtiö PricewaterhouseCoopers (PwC) julkaisee vuosittain suomalaisten yritysten yritys vastuuta käsittelevän tutkimuksen. Tätä yritys vastuubarometriä varten kartoitettiin vuonna 2016 608 suomalaista yritystä, joista 161 julkaisi yritys vastuutietoja (PwC 2016, 3). Näistä 161 yrityksestä (PwC 2016, 14–15):

- 57 % soveltaa GRI-ohjeistusta raportoinnissaan
- 36 % raporteista on ulkopuolisen tahon varmentama
- 40 % julkaisee erillisen raportin.

Jos verrataan näitä lukuja kappaleessa 2.2 mainittuun KPMG:n kansainväliseen yritys vastuuraportoinnin tutkimukseen, vaikuttaa siltä että suomalaisista yrityksistä suurempi osa julkaisee yhdistetyn raportin ja harvempi soveltaa GRI-ohjeistoa tai on hankkinut raportille ulkopuolisen tahon varmennuksen.

Suomessa laki ei myöskään ota kantaa siihen tuleeko yritys vastuuraportin olla erillinen raportti vai ns. yhdistetty raportti. Suomalaisten yhtiöiden yritys vastuuraporttien ei tarvitse olla ulkopuolisen, riippumattoman tahon tarkastamia (vrt. tilinpäätös). Esimerkiksi Ruotsissa, Tanskassa ja Iso-Britanniassa laki velvoittaa listatut yhtiöt julkaisemaan yritys vastuuraportin.

Suomessa tietyn kokoisten yritysten tulee sisällyttää vuosittaiseen tilinpäätökseensä ympäristöä ja henkilöstöä koskevia tietoja lakiin perustuen. Tämä vaatimus perustuu EU direktiiviin 2003/51/EY. Direktiivi ei kerro tarkkaan että mitä tietoja yrityksen tulee julkaista, vaan jättää paljon päätäntävaltaa raportin julkaisevalle yritykselle. (Fifka 2012 & Drabble, 458)

Lähtitulevaisuudessa EU-sääntely on muuttamassa raportointikenttää Suomessa. Euroopan Unioni (EU) on vuonna 2014 hyväksynyt tilinpäätösdirektiivin muutoksen koskien suuryritysten ei-taloudellisen tiedon raportointia. Tämän direktiivin nojalla suurten yritysten tulee tilikaudesta 2017 lähtien raportoida enemmän yritys vastuun ei-taloudellista tietoa sekä monimuotoisuudesta. Direktiivimuutosta perustellaan läpinäkyvyydellä ja vastuullisuuden lisääntymisellä. (TEM 2015, 7)

Direktiivissä säädetään kahdesta eri asiakokonaisuudesta (ei-taloudellinen tieto ja johdon monimuotoisuus), jotka koskevat kahta eri yritysryhmää. Eitäloudellisen tiedon osalta yritysten tulee raportoida toimintalinjoistaan, jotka koskevat yritys vastuuta (tarkentaen ympäristö, henkilöstä, sosiaaliset asiat, korruption torjunta, lahjonta ja ihmisoikeudet). Lisäksi tulee kuvata lyhyesti liiketoimintamalli ja kertoa toimintalinjoihin liittyvistä riskeistä ja niiden



hallinnasta.<sup>2</sup> Direktiivin toinen asiakokonaisuus käsittelee yrityksen johdon monimuotoisuudesta raportointia. Johdolla tarkoitetaan tässä hallitusta ja hallintoneuvostoa. Selvityksessä tulee kertoa monimuotoisuuspolitiikan toimintaperiaatteista, täytäntöönpanosta ja tuloksista<sup>3</sup>. Yrityksen johdosta raportointi on lähellä tämän tutkimuksen aihetta.

## 2.4 Negatiivinen yritysvastuu

Negatiivinen yritysvastuu on tämän tutkimuksen avainkäsite. Puhuttaessa ei-toivotusta yritys vastuusta, eli siitä että yritykset tekevät jotain niin sanotusti väärin, käytetään kirjallisuudessa eri termejä. Tällaisia termejä ovat esimerkiksi negatiivinen yritys vastuu (Arora & Dharwakar 2011, 136), yritys vastuun heikkoudet (Kumar et al, 2014, 280) tai yritys vastuuttomuus (corporate irresponsibility) (Mena et al. 2016). Olen itse kääntänyt corporate irresponsibility-termin suomeksi ”yritys vastuuttomuudeksi”. Olen valinnut termin ”negatiivinen yritys vastuu” käytettäväksi työssäni.

Samoin kuin yritys vastuun tarkka määrittelyminen myös tarkan ja yleisesti hyväksytyyn määritelmän antaminen negatiiviselle yritys vastuulle on vaikeaa (ja ehkä jopa tarpeetonta). Esimerkkinä negatiivisen yritys vastuun määritelmästä voidaan antaa Arora & Dharwakar:n (2011) määritelmä. Tutkijat (2011, 136–137) jakavat yritys vastuun positiiviseen ja negatiiviseen. Positiivinen yritys vastuu on proaktiivista sidosryhmähallintaa (proactive stakeholder relationship management), jolloin yritys toimii jopa lakien ja säädösten edellyttämän yritys vastuun tason yläpuolella. Negatiivinen yritys vastuu on sääntöjen ja standardien rikkomista (violation of regulations and standards) ja yritys vastuun minimivaatimusten täyttämistä reaktiivisesti. Negatiivinen yritys vastuu laskee yleistä hyvinvointia. (Arora & Dharwakar:n 2011, 136–137)

Usein yritys vastuuttomuudesta puhuttaessa termiä ei välttämättä ole artikkeleissa määritelty tarkasti, vaan oletetaan että yritys vastuuttomuus on yritys vastuun vastakohta (Lange & Washburn 2012, 300). Koska yritys vastuun määritelmästä ei ole konsensusta (katso kappale 2), on hankalaa määritellä yritys vastuuttomuutta sen vastakohdaksi. Seuraavaksi käydään läpi negatiivisen yritys vastuun kirjallisuudesta löytyviä määritelmiä ja nostetaan niistä esille negatiivisen yritys vastuun ominaisuuksia. Kuten ei yritys vastuuta, niin negatiivista yritys vastuutakaan ei edes yritetä määritellä tarkasti tätä tutkimusta varten.

<sup>2</sup> Muuttunut direktiivi koskee kaikkia ”yleisen edun kannalta merkittäviä yhtiöitä kuten listayhtiöitä, luottolaitoksia ja vakuutusyhtiöitä sekä joiden työntekijämäärä ylittää 500 henkeä ja joiden liikevaihto ylittää 40 miljoonaa euroa tai tase ylittää 20 miljoonaa euroa”. Suomessa näiden määritelmien sisään mahtuu noin 100 yritystä (TEM 2015, 7).

<sup>3</sup> Monimuotoisuudesta tulee raportoida yritysten, joilla kaksi seuraavista kriteereistä täyttyy: työntekijämäärä 250, liikevaihto 40 miljoonaa euroa ja tase 20 miljoonaa euroa (TEM 2015, 8).

Negatiivista yritys vastuuta on käsitelty akateemisessa tutkimuksessa vuosikymmenien ajan. Murphy & Schlegelmilch:n (2013, 1808) mukaan ensimmäinen yritys vastuuttomuutta käsittelevä artikkeli ilmestyi vuonna 1977. Vuonna 2013 julkaistussa artikkelissa Lin-Hi & Müller referoivat miten aiemmat negatiivisesta yritys vastuusta julkaistut tieteelliset artikkelit määrittivät negatiivisen yritys vastuun ja mitkä olivat negatiiviseen yritys vastuuseen liittyen artikkeleiden tärkeimmät tulokset. He löysivät 22 aiheesta vuosien 1962–2012 aikana julkaistua artikkelia. Näistä 15 oli julkaistu 2000-luvulla. Hakusanoina heillä oli käytössä englanninkieliset termit "CSI"<sup>4</sup>, "CSIR"<sup>5</sup>, "corporate social irresponsibility", "corporate irresponsibility", "corporat\* social irresp\*" ja "Corporat\* Irresp\*" (Lin-Hi & Müller 2013, 1929–1932).

Lin-Hi & Müller (2013, 1932) löysivät neljä erilaista tapaa, jolla aikaisemmin julkaistut 22 artikkelia olivat määrittäneet negatiivisen yritys vastuun. Nämä ovat:

- Termin määrittäminen (7)
- Case-esimerkit (8)
- Sidosryhmät määrittivät toiminnan vastuuttomaksi (5)
- KDL-tietokanta(2)<sup>6</sup>.

Case-esimerkkejä ei käydä tässä läpi, sillä ne ovat yhden yrityksen toimintaan liittyviä negatiivisia tapauksia.

Aiempi tutkimus ei siis ole löytänyt yhtä yleisesti käytettyä tapaa negatiivisen yritys vastuun määrittelemiselle. Kun käy läpi aiheesta julkaistuja artikkeleita ja Lin-Hi ja Müllerin kokoamia määritelmiä, negatiiviselle yritys vastuulle löytyvistä määritelmistä voidaan kuitenkin löytää tiettyjä asioita, jotka toistuvat niissä usein. Näitä negatiivisen yritys vastuun ominaisuuksia ovat:

- Toiminnan negatiivinen tahaton tai tahallinen vaikutus yhteen tai useampaan sidosryhmään<sup>7</sup> (esimerkiksi Strike et al. 2006, 852; Mena et al. 2016, 720; Jones et al. 2009, 304; Lin-Hi & Müller 2013, 1932)
- Sidosryhmän odotusten pettäminen (Herzig & Moon 2013, 1870)
- Lakien, sääntöjen ja standardien rikkominen (esimerkiksi Arora & Dharwakar 2011, 136–137)
- Reaktiivisuus (esimerkiksi Arora & Dharwakar 2011, 136–137; Jones et al. 2009, 304)
- Epäeettisyys ja moraalittomuus (esimerkiksi Greenwood 2007, 324; Pearce & Manz 2011, 563)

---

<sup>4</sup> Corporate irresponsibility

<sup>5</sup> Corporate social irresponsibility

<sup>6</sup> Kinder, Lydenberg, Domini (KLD) Social Ratings Database. KDL-tietokanta on eniten käytetty tietolähde yrityksen yritys vastuun arvioimiseen akateemisessa tutkimuksessa (Chatterji et al. 2009, 127).

<sup>7</sup> Myös ympäristö luetaan sidosryhmäksi

Seuraavaksi käydään tarkemmin läpi edellä listattuja negatiivisen yritys vastuun ”tunnusmerkkejä”.

*Toiminnan negatiivinen tahaton tai tahallinen vaikutus yhteen tai useampaan sidosryhmään.* Yritys voi toimia vastuuttomasti tietoisesti eli tahallaan tai vahingossa eli tahattomasti. Jätteiden dumpaus ja kartellit voivat olla esimerkki tahallisesta toiminnasta, jolla on negatiivinen vaikutus sidosryhmiin. Tällöin yritys on pyrkinyt saamaan (kustannus)hyötyä itselleen vahingoittamalla sidosryhmänsä hyvinvointia. Tahaton vaikutus voi syntyä esimerkiksi jonkin tapahtumaketjun tai onnettomuuden tuloksena. Lähihistoriasta yksi paljon haittaa aiheuttanut negatiivinen tapahtuma on sikainfluenssarokotusten aiheuttama narkolepsia. Rokotuksen tarkoitus oli hyvä, mutta vasta sen jälkeen kun rokotus oli tuotu markkinoille, huomattiin että se aiheutti joillekin rokotetuille narkolepsiaa.

Ensimmäinen vuonna 1977 negatiivista yritys vastuuta käsittelevä artikkeli määritteli negatiivisen yritys vastuun nimenomaan sen kautta että johto on tietoisesti tehnyt päätöksen, jonka se tietää olevan joidenkin sidosryhmien kannalta huonompi (Armstrong 1977, 185). Itse en pidä tätä negatiivisen yritys vastuun välttämättömänä edellytyksenä ja tunnusmerkkinä. Lähden siitä ajatuksesta että johto voi kuvitella tekevänsä hyviä päätöksiä, eikä tietoisesti pääätä toimia negatiivisesti tai epäeettisesti jotain sidosryhmää kohtaan. Kuitenkin myöhemmin voi ilmetä että päätöksellä on negatiivisia vaikutuksia useista eri syistä. Johdolla ei esimerkiksi ole ollut oikeanlaista tietoa päätöksenteon tueksi tai joko muu taho yrityksessä on toiminut vastuuttomasti.

*Lakien, sääntöjen ja standardien rikkominen tai minimivaatimusten täyttäminen* Negatiiviseen yritys vastuuseen liittyen on huomioitava, että negatiivisen yritys vastuun edellytyksenä ei välttämättä ole lain rikkominen. Lin-Hi & Müller (2013, 1932) antavat esimerkkinä negatiivisesta yritys vastuusta, jossa lakia ei kuitenkaan rikota, sopimattomien palveluiden myymisen asiakkaalle (esimerkiksi vanhukselle, jolla alentunut kyky tehdä tällaisia päätöksiä).

*Reaktiivisuus* on osittain liitännäinen edellä esitettyyn tunnusmerkkiin lakien, sääntöjen ja standardien rikkomisesta. Reaktiivisuus käsitetään tässä negatiivisessa mielessä eli yritys ryhtyy korjaaviin toimenpiteisiin vastuuttoman toiminnan jo tapahduttua. Tästä esimerkkinä ovat varmasti esimerkiksi lukemattomat ympäristörikosasiat.

*Epäeettisyys ja moraalittomuus* ovat subjektiivisia tunteita. Tällöin joku yrityksen sidosryhmään kuuluva kokee että yritys on toiminut epäeettisesti ja/tai moraalittomasti. Tietenkin varmasti moni julkisuuteen asti päätyneet negatiivisen yritys vastuun tapaus on sellainen, että laaja joukko ihmisiä ja asiantuntijoita on sitä mieltä, että yritys on toiminut väärin.

Yrityksen toiminta voi olla vastuutonta, vaikka kaikki yllälistatut negatiivisen yritys vastuun tunnusmerkit eivät täytyisi. Merkittävin negatiivista yritys vastuuta määrittävä tekijä on, että joku *sidosryhmä tai yksilö kokee yrityksen toiminnan haitalliseksi, moraalittomaksi ja epäeettiseksi* eli sidosryhmän odotuksen petetään. Negatiivinen yritys vastuu on siis subjektiivinen kokemus, pois lukien selkeät lakien ja sääntöjen rikkomiset (Lange & Washburn 2012, 301).

Negatiivisen yritysvastuun subjektiivisuuteen liittyen Lange & Washburn (2012, 303–307) ovat kehittäneet teoriaa siitä, minkälainen yrityksen toiminta saa yksilön kokemaan yrityksen toiminnan vastuuttomaksi. Heidän kehittämä malli luettelee kolme asiaa, joiden kaikkien tulee toimintaa arvioivan yksilön mielestä toteutua, jotta yksilö kokee yrityksen toiminnan olleen negatiivista. Nämä ovat:

- Yksilö määrittelee yrityksen toiminnan ei-toivotuksi ja moraalittomaksi esimerkiksi yleisesti hyväksytyihin normeihin peilaten.
- Yrityksen (negatiivinen) toiminta on ollut tahallista tai yrityksen olisi yksilön mielestä pitänyt pystyä tunnistamaan tuleva negatiivinen tapahtuma. Lisäksi tapahtuman syy-seuraus-suhde on liitettävissä yrityksen toimintaan eli yrityksen toiminta on aiheuttanut syyt joiden vuoksi negatiivinen asia on tapahtunut.
- Sidosryhmä, johon yrityksen toiminta on vaikuttanut negatiivisesti, ei ole itse pystynyt vaikuttamaan tapahtumien kulkuun tai estämään sitä, vaan on yrityksen toiminnan uhri.

Edellisessä kappaleessa käytiin läpi yritysvastuun ominaisuuksia ja tässä kappaleessa negatiivisen yritysvastuun ominaisuuksia. Jones et al. (2009) ovat artikkelissaan pohtineet näiden kahden käsitteen suhdetta toisiinsa. He ovat esitelleet esimerkiksi mallin, jossa yritysvastuu ja negatiivinen yritysvastuu ovat saman jatkumon eri päissä (Jones et al. 2009, 304). Yritykset liikkuvat tällä jatkumolla ulkoisten tekijöiden vaikutuksesta ja omien valintojen pohjalta (Jones et al. 2009, 305).

Jones et al.:n jatkumomalli asettaa yritysvastuun ja negatiivisen yritysvastuun toistensa vastakohtiksi. Yllä käsitellyn negatiivisen yritysvastuun subjektiivisuuden vuoksi ei mielestäni voida sanoa että asia olisi välttämättä näin (tosin Jones et al.:n (2009, 305) myöntävät että kyse on monimutkaisemmasta asiasta). Tässä muutama esimerkki siitä, miksi yritysvastuu ja negatiivinen yritysvastuu eivät välttämättä ole joka tilanteessa toistensa vastakohtia. Yritysvastuuseen kuuluu lain noudattaminen ja sen vaatimusten ylittäminen kun taas yksi negatiivisen yritysvastuun tunnusmerkki on lain rikkominen. Toisaalta myös lakia noudattaen yritys voi tehdä jotain, joka jonkun sidosryhmän mielestä on negatiivista (esimerkiksi johdon ylisuuret palkkiot) vaikka jonkun toisen sidosryhmän mielestä se on positiivista tai ainakin neutraalia vastuullisuusmielessä. Negatiivisen yritysvastuun pohdinnan lopuksi voisi vielä mainita asian, joka on toisaalta melko itsestään selväkin. Pohdittaessa yritysten toimintaa ei voida sanoa että jonkun yrityksen toiminta on kokonaisvaltaisesti vastuullista tai vastuutonta. Yrityksen yksittäiset teot ovat jompaakumpaa, mutta joku yksittäinen teko voi helposti leimata koko yrityksen ihmisten mielissä vastuuttomaksi.

Negatiivisen yritysvastuun seurauksia yrityksille ovat esimerkiksi oikeuskäsittelyt ja niiden seuraamukset sekä maineen menetys. Maineen menetyksellä voi olla välillisesti vaikutusta esimerkiksi yrityksen tuotteiden menekkiin, rahoituksen saatavuuteen ja hintaan sekä yhteistyökumppaneiden

menettämiseen (Lange & Washburn 2012, 300). Helposti tulee ajatelleeksi että negatiivisen yritys vastuun vaikutukset ovat aina yritykselle negatiivisia. Varmasti suuremmaksi osaksi näin onkin, mutta on huomioitava että eri sidosryhmät voivat kokea negatiiviset asiat erilalla. Esimerkiksi toimintojen uudelleenjärjestelytilanteisiin liittyy poikkeuksetta yhteistoimintaneuvottelut, joiden tuloksena ihmisiä irtisanotaan. Usein tällaisista tapahtumista tiedotettaessa yhtiön osakekurssi kuitenkin nousee (eli sijoittajat kokevat asian positiivisena), vaikka varmasti moni kokee ihmisten irtisanomiset epäeettisinä. Negatiivisen yritys vastuun seurauksia mietittäessä on hyvä huomioida, että aiemman tutkimuksen mukaan ihmiset miettivät negatiivisia tapahtumia enemmän ja kauemmin, etsivät niihin liittyen enemmän tietoa ja toimivat niiden johdosta vahvemmin kuin positiivisten tapahtumien (Lange & Washburn 2012, 301).

Edellä on korostettu negatiivisen yritys vastuun subjektiivisuutta. Kannattaa kuitenkin huomioida, että kuten positiiviseen myös negatiiviseen yritys vastuuseen vaikuttaa myös toimintaympäristö, jossa yritys toimii. Matten & Moon (2008, 415) ovat esittäneet että erilaiset institutionaaliset taustat osittain selittävät erilaiset negatiivisen yritys vastuun tapaukset ja seuraukset näille. Esimerkiksi tutkijat ottivat Parmalat:n tapauksen Italiasta. Parmalat:n tapauksessa Matten & Moon totesivat että hyvän hallintotavan käytänteet (muun muassa omistajuusrakenteet sekä politiikan, pankkien ja liike-elämän suhteet) Italiassa mahdollistivat taloudelliset väärinkäytökset. Seuraavassa kappaleessa käsitellään hyvää hallintotapaa.

### 3 HYVÄ HALLINTOTAPA

Tässä kappaleessa käydään läpi hyvän hallintotavan määritelmää, taustaa ja käytäntöjä. Lisäksi käydään läpi hyvää hallintotapaa suomalaisessa kontekstissa.

#### 3.1 Määritelmä ja tausta

Yritysvastuun lisäksi toinen olennainen käsite tutkimuksessani on ”corporate governance”. Englanninkieliselle termille ”corporate governance” on suomeksi useita käännöksiä kuten hallinnointiperiaatteet, hyvä hallintotapa, yrityksen hallintokulttuuri ja jopa yrityksen johtamisen sidosryhmävalvonta. Usein näkee käytettävän suomenkielisessä tekstissä myös englanninkielistä termiä. Olen päättänyt käyttää tutkielmassani corporate governance-termille suomennosta hyvä hallintotapa.

Kuten ei ”corporate governance”-termin suomennos, myöskään sen määritelmä ei ole vakiintunut (Arvopaperimarkkinayhdistys, 2016a). Hyvän hallintotavan taustalla on ajatus siitä että monessa yrityksessä omistajuus ja yrityksen johtaminen on eriytetty.<sup>8</sup> Omistajat eivät ole yrityksen johdossa eivätkä näin ollen valvo ja toteuta yrityksen päätöksiä ja kontrolloi yrityksen toimintaa vaan yritystä johtavat palkatut ammattijohtajat. Hyvän hallintotavan tarkoituksena on vähentää tätä eturistiriitaa luomalla hallinto- ja ohjaukseenkäytäntöjä, joilla yrityksen toimintaa pyritään johtamaan ja kontrolloimaan omistajille reilulla tavalla (Arvopaperimarkkinayhdistys 2016a; Kolk 2008, 2). Aras & Crowther (2008, 441) määrittivät että hyvä hallintotapa on toimenpiteitä jotka määrittelevät johdon roolin ja kontrollitoimenpiteet osakkeenomistajien arvon ja muiden sidosryhmien tyytyväisyyden nostamiseksi.

---

<sup>8</sup> Ns. päämiesagentti-teoria, joka on ollut hyvän hallintotavan tutkimuksessa johtava näkökulma. Muita näkökulmia ovat muun muassa sidosryhmäteoria.

Koska tämän tutkimuksen otoksessa on Suomen arvopaperimarkkinoilla listattuja yhtiöitä, esittelen myös Suomen arvopaperimarkkinayhdistyksen määritelmää hyvästä hallintotavasta. Tämän määritelmän mukaan hyvällä hallintotavalla tarkoitetaan "yhtiön hallinnointi- ja ohjausjärjestelmää, joka määrittelee yritysjohtoon, eli hallituksen ja palkattujen johtajien, roolin, velvollisuudet ja heidän suhteensa osakkeenomistajiin" (Arvopaperimarkkinayhdistys, 2016a)."

Avainpelureita hyvässä hallintotavassa ovat omistajat, yrityksen hallitus ja johto. Omistajat rahoittavat yrityksen toimintaa, hallituksen tehtävänä on luoda sellainen kontrolliympäristö, jonka avulla varmistetaan että yrityksen toimiva johto tekee yrityksen omistajien kannalta hyviä päätöksiä. Ja yrityksen johto on vastuussa yrityksen päivittäisestä toiminnasta.

Usein ajatellaan laajemmin että hyvän hallintotavan tarkoituksena on turvata myös muiden sidosryhmien kuin omistajien intressit (tällöin puhutaan sidosryhmäteoriasta vrt. agentti-teoria) (Roussow 2005, 37). Yksiselitteisesti ei ole määritelty että ketä kaikkia sidosryhmiä hyvässä hallintotavassa tulee ottaa huomioon. Toiset säädökset käsittävät sidosryhmäksi lähinnä osakkeenomistajat ja toiset ottavat laajemmin käsitteeseen mukaan myös muita tahoja, jotka ovat vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa (Roussow 2005, 33). Pohdittaessa sidosryhmien huomioonottamisen laajuutta voidaan puhua niin sanotusti suppeasta tai laajasta hyvästä hallintotavasta. Mikäli hyvä hallintotapa halutaan määritellä suppeasti, puhutaan lähinnä yrityksen omistajien taholta tulevasta ohjauksesta ja asiasta voidaan käyttää nimitystä omistajaohjaus (ei synonyymi hyvälle hallintotavalle). Laajempaan käsitteeseen sisältyy myös muiden sidosryhmien ohjausvaikutus eli yrityksen johto on vastuussa toiminnastaan myös muille sidosryhmille kuin osakkeenomistajille (Jain & Jamali 2016, 253–254). Jain & Jamali (2016, 254) tähdentävät että sen lisäksi että hyvän hallintotavan ajattelutapa on laajentunut koskemaan omistajista myös muita sidosryhmiä, ajatellaan nykyään usein myös että hyvän hallintotavan tulee koskettaa yrityksessä muitakin osa-alueita kuin pelkästään taloudellista.

Tämän tutkimuksen tarkoituksiin ja yritys vastuun hyvästä hallintotavasta puhuttaessa tulee hyvä hallintotapa käsittää mielestäni ehdottomasti ns. laajassa merkityksessä eli yrityksessä tulee olla hallinto- ja ohjauskäytäntöjä, joilla pyritään varmistamaan eri sidosryhmien (mm. omistajat, työntekijät, asiakkaat, alihankkijat jne.) oikeuksien ja etujen huomioonottaminen. Tämä sen vuoksi että yritys vastuun perusoletuksiin kuuluu sidosryhmien, ei vain omistajien, huomioonottaminen (katso kappale 2.1).

Asiana hyvä hallintotapa alkoi saada laajempaa huomiota samoihin aikoihin kuin Brundtlandin komitea määritteli kestävän kehityksen eli 80-luvun puolivälissä. Tällöin sijoittajat alkoivat vaatia yrityksiltä avoimuutta (Aras & Crowther 2008, 439). Iso-Britanniassa julkaistiin ohje hyvän hallintotavan käytännöistä (ns. Cadburyn raportti) vuonna 1992. Useat maat ovat julkaisseet omia hyvän hallintotavan ohjeistuksia. Ensimmäisenä ohjeistus tuli voimaan Yhdysvalloissa vuonna 1978 ja 1990-luvulla useat kymmenet maat (mukaan lukien Suomi) julkaisivat omat hyvän hallintotavan ohjeistukset. Useat

kansainväliset organisaatiot kuten Maailmanpankki ja OECD rohkaisivat ohjeistusten julkaisemiseen ja julkaisevat asiasta omia ohjeistuksiaan. Vuoteen 2008 mennessä 64 maassa on käytössä jonkinlainen hyvän hallintotavan ohjeistus. (Aguilera & Cuervo-Cazurra 2009, 377–378).

Suurin osa hyvän hallintotavan tutkimuksesta on tehty 1990-luvun jälkeen (Brennan & Solomon 2008, 889.) Kiinnostusta hyvää hallintotapaa kohti ovat lisänneet osittain samat asiat kuin yritys vastuuta kohtaan eli tunnetut yrityksiin liittyvät skandaalit, johdon suuret palkkiot ja rahoituskriisi (Spitzeck 2009, 495 ja Rousow 2005). Skandaalien tapahtuessa sidosryhmät, mukaan lukien tietysti erityisesti osakkeenomistajat, ovat pettyneet yrityksen toimintaan ja kokeneet tullessa jopa huijatuiksi ja petetyiksi.

Hyvään hallintotapaan liitetään neljä periaatetta, jotka ovat (Aras & Crowther 2008, 440–441; Rousow 2005, 37):

- läpinäkyvyys
- accountability
- vastuullisuus ja
- reiluus.

Nämä periaatteet alleviivaavat sitä, että yrityksissä valtaa käyttävien henkilöiden ei tulisi ensisijaisesti ajaa omia etujaan, vaan tehdä päätöksiä hyväksytyjen periaatteiden ja tavoitteiden pohjalta.

### 3.2 Hyvän hallintotavan käytännöt

Jos hyvä hallintotapa tarkoittaa ohjaus- ja kontrollitoimenpiteitä, niin mitä tämä tarkoittaa käytännössä? Yhden yrityksen kannalta hyvä hallintotapa tarkoittaa erilaista kokoelmaa käytäntöjä ja toimenpiteitä, joista muodostuu hyvä hallintotapa. Hyvän hallintotavan tutkimuksissa melko harvoin listataan mitään kattavia hyvän hallintotavan käytäntöjä, koska ne vaihtelevat yrityksittäin ja maittain. Toisaalta useat tutkimukset keskittyvät tarkoituksella vain johonkin hyvän hallintotavan osa-alueeseen kuten hallituksen kokoonpanoon tai omistusrakenteeseen, jolloin ei ole edes tarkoituksen mukaista tarkasti määrittellä kaikkia muita tutkimuksen kohteena olevien yritysten hyvän hallintotavan käytäntöjä.

Alla on listattu yleisimpiä hyvän hallintotavan käytäntöjä (soveltaen Filatotchev & Nakajima 2010 ja Filatotchev & Nakajima 2014):

- yrityksen omistus pohja ja omistajien vallan käyttö
- sijoittajasuhteet
- hallituksen vastuut ja oikeudet, kokoonpano ja jäsenten ominaisuudet sisältäen hallituksen jäsenten riippumattomuus
- johdon vastuut, oikeudet ja palkitseminen
- riskienhallinta ja kontrollointitoimenpiteet (sisältää muun muassa tilintarkastuksen ja sisäisen tarkastuksen)



- raportointi
- market for corporate control eli pääomamarkkinat mahdollistavat määrävän aseman ostamisen yhtiöstä, jonka johdon ei katsota suoriutuvan parhaalla mahdollisella tavalla
- jos puhutaan laajasta hyvästä hallintotavasta, niin tähän voisi vielä lisätä sidosryhmäsuhteet.

Hyvän hallintotavan käytännöt voidaan ryhmitellä sisäisiin ja ulkoisiin käytäntöihin. Sisäisillä käytännöillä tarkoitetaan käytäntöjä, jotka koskevat organisaation sisäisiä haasteita kuten johtajien ja osakkeenomistajien välisiä eturistiriitoja. Ulkoisilla käytännöillä tarkoitetaan järjestelyjä, joilla pyritään hallinnoimaan yhtiön suhteita ulkopuolisiin osapuoliin kuten ulkomaisiin tytäryhtiöihin ja kumppaneihin. (Filatotchev & Nakajima 2010, 591)

Yllä listattuja käytäntöjä voidaan kutsua yhden yrityksen hallintomalliksi (governance structure). Hallintomalli määrittelee yrityksen ja sen sidosryhmien vuorovaikutuksen sekä sen miten yritystä johdetaan ja kontrolloidaan (Rossouw 2005, 35; DeGraaf & Stoelhorst 2009, 286).

Hallintomallin lisäksi voidaan puhua hallintojärjestelmästä (governance system). Tällä tarkoitetaan sitä institutionaalista ympäristöä, jossa yritys toimii ja mihin sen hallintomalli on yhteyksissä (DeGraaf & Stoelhorst 2009, 286).

Hallintomalliin ja hallintojärjestelmään liittyen on hyvä vielä korostaa että ne ovat yritys- ja maakohtaisia. Kuten yritys vastuuseen, lainsäädäntö ja institutionaalinen ympäristö vaikuttavat myös hyvään hallintotapaan eri maissa. Tästä aiheesta (englanniksi *comparative corporate governance*) on paljon tutkimuksia (katso lista tutkimuksista Aguilera et al. 2016, 172). 1990-luvun puolivälistä lähtien hyvän hallintotavan tutkimuksessa on puhuttu yritys- ja maatason hyvän hallintotavan käytännöistä termillä *corporate governance bundles*. Käsitteellä tarkoitetaan sitä että yritys- ja maatasolla voi olla käytössä erilaisia hyvän hallintotavan käytäntöjen yhdistelmiä. Eri yhdistelmien käyttäminen eri yrityksissä/maissa voi johtaa yhtä tehokkaaseen lopputulokseen. Tässä käsitteessä korostetaan vahvasti sitä että yhdistelmien osat voivat olla vaihtoehtoisia tai toisiaan täydentäviä. Vaihtoehtoisuudella tarkoitetaan että joku toinen käytäntö voi korvata toisen ja silti hyvän hallintotavan osalta saavutetaan sama lopputulos. Toisiaan täydentävät hallintokäytännöt korostavat käytäntöjen riippuvuutta parhaan lopputuloksen saavuttamiseksi. (Schiehll et al. 2014, 179)

Kansainvälisyys tuo haasteita hyvälle hallintotavalle. Kuten edellä mainittiin, eri mailla on eri institutionaalinen tausta, joka määrittelee reunaehdot yrityksen hallintotavalle. Monikansallisten yritysten kohdalla emoyhtiön kotimaan hyvän hallintotavan ohjeet ja käytännöt voivat olla hyvin erilaiset kuin muissa toimintamaissa ja paikallisilla sidosryhmillä voi olla hyvin erilaiset odotukset yrityksen toimintaa kohtaan kuin emoyhtiön sidosryhmillä. Paikalliset hyvän hallintotavan käytännöt eroavat paljon emoyhtiön käytännöistä (ns. kehittyvissä maissa meidän näkökulmasta varmasti usein negatiivisessa mielessä, koska kehittyvissä maissa instituutiot ja sääntely ei ole

välttämättä yhtä kehittyneyttä kuin läntisissä maissa) mutta toisaalta suuri yritys voi olla viemässä hyvän hallintotavan parhaita käytäntöjä uusiin toimintamaihinsa ja vaikuttaa paikallisen normiston muodostumiseen (Aguilera et al. 2016, 176). Kansainvälisten yritysten on varmasti lähestyttävä eri toimintamaidensa hyvän hallintotavan käytäntöjä miettimällä sitä että mikä käytäntöjen yhdistelmä (bundle) on toimiva missäkin toimintamaassa.

### 3.3 Hyvä hallintotapa Suomessa

Hyvä hallintotapa voi olla lakiin tai itsesääntelyyn ja/tai vapaaehtoisuuteen pohjautuvaa (Roussow 2005, 32; Aguilera & Cuervo-Cazurra 2009, 376). Esimerkkinä lakiin pohjautuvasta hyvän hallintotavan säätelystä on Yhdysvaltojen Sarbanes-Oxley-laki. Suomessa osakeyhtiölaki luo puitteet hyvälle hallintotavalle määrittelemällä muun muassa sen että hyvä hallintotapa toteutetaan Suomessa elinkeinoelämän itsesääntelynä (Arvopaperimarkkinayhdistys, 2016b ja kts Liljeblom & Löflund 2006, 278).

Suomessa hyvän hallintotavan ohjeistuksia julkaisee Arvopaperimarkkinayhdistys ry ja Pörssi valvoo ohjeistuksen noudattamista. Tämä ohjeistus on luonteeltaan lainsäädäntöä täydentävää ja tulkitsevaa (Arvopaperimarkkinayhdistys, 2016c). Ensimmäinen hyvän hallintotavan ohjeistus julkaistiin Suomessa vuonna 1997. Tätä ohjeistusta on päivitetty neljä kertaa vastaamaan kansallista ja kansainvälistä (esim. EU:n) sääntelyä ja koodin käyttäjien ilmoittamia kehityskohtia. Viimeisin, päivitetty ohjeistus astui voimaan 1.1.2016. Kaikkien Helsingin pörssissä (virallisesti Nasdaq Helsinki Oy:ssa) listattujen yritysten tulee tätä ohjeistusta noudattaa. Hallinnointikoodin valmistelevat yhdessä Helsingin Pörssi (viralliselta nimeltään Nasdag OMX Helsinki Oy), Keskuskaupakamari sekä Elinkeinoelämän keskusliitto EK (huom. joiden perustama yhdistys Arvopaperimarkkinayhdistys on). (Arvopaperimarkkinayhdistys, 2016d)

Koodi sisältää suosituksia seuraavista asioista:

- yhtiökokous
- hallitus ja sen valiokunnat
- toimitusjohtaja ja muu johto
- palkitseminen
- sisäinen valvonta
- riskienhallinta ja sisäinen tarkastus
- sisäpiirihallinto
- tilintarkastus
- edellä mainituista asioista tiedottaminen

(Arvopaperimarkkinayhdistys, 2016c).

Suomalaisen talouden erityispiirteitä ovat valtion merkittävä rooli isojen yhtiöiden omistajana sekä omistajuuden keskittymien ja ulkomaisten sijoittajien rooli. Suomalaisessa hyvässä hallintotavassa yhtiökokouksella on merkittävä rooli. Yhtiökokous nimittää esimerkiksi hallituksen jäsenet, asettaa hallituksen valiokunnat ja valitsee tilintarkastajan. Hallintokoodi suosittelee yksitasoista hallitusrakennetta ja hallituksen valiokuntien nimittämistä. Toimitusjohtajan kaksoisrooli (toimitusjohtaja toimii myös hallituksen puheenjohtajana) ei ole koodin mukaan sallittua. (Liljeblom & Löflund 2006)

Suomessa yritysten tulee raportoida hyvän hallintotavan käytännöstään. Hallinnointikoodin periaatteena on noudata tai selitä-periaate (comply or explain). Tämä tarkoittaa sitä että lähtökohtaisesti ohjeistusta tulee noudattaa kokonaisuudessaan, mutta jos yritys ei noudata jotain ohjeistuksen kohtaa, on sen kerrottava syy noudattamatta jättämiselle.

Hyvän hallintotavan säädösten tarkoituksena on asettaa joku minimiraja ja standardi yrityksen hallinnolle ja johdon roolille väärinkäytösten ehkäisemiseksi (Rousso 2005, 36). Näin ollen hyvän hallintotavan ohjeistusten tarkoituksena on vähentää yritysskandaaleja ja toisaalta houkutella sijoittajia (Aguilera & Cuervo-Cazurra 2009, 380). On kuitenkin huomioitava, että pelkkä ohjeistuksen noudattaminen "rasti ruutuun"-periaatteella ei takaa hyviä ja tehokkaita hyvän hallintotavan käytäntöjä ja sidosryhmien etujen turvaamista (Aguilera & Cuervo-Cazurra 2009, 383; Spitzeck 2009, 496).

## 4 YRITYSVASTUUN HYVÄ HALLINTOTAPA

Tässä kappaleessa käydään läpi yritysvastuun ja hyvän hallintotavan suhdetta toisiinsa. Sen jälkeen kun on puhuttu yritysvastuusta ja hyvästä hallintotavasta käsitteellisellä tasolla, muodostetaan aiemman tutkimuksen pohjalle viitekehys yritysvastuun hyvän hallintotavan käytännöille. Tätä viitekehystä sovelletaan tämän tutkimuksen empiirisessä osassa.

### 4.1 Yritysvastuun ja hyvän hallintotavan suhde toisiinsa

Vaikka hyvää hallintotapaa ja yritysvastuuta on erillisinä aiheina tutkittu useiden vuosikymmenien aikana paljon (Jamali et al. 2008, 1), yritysvastuun hyvää hallintotapaa on tutkittu vähemmän ja ensimmäiset artikkelit aiheesta ovat ilmestyneet 2000-luvulla (Kolk 2008, Spitzeck 2009). Aikaisempi tutkimus on käsitellyt yritysvastuun hyvää hallintotapaa muun muassa seuraavanlaisista näkökulmista:

- yritysvastuun ja hyvän hallintotavan yhteys toisiinsa (esimerkiksi Aras & Crowther 2008, Jamali 2008; Jamali, Sadieffine & Rabbath 2008)
- yritysvastuun hyvän hallintotavan käytännöt (Ricart et al. 2005, Spitzeck 2009, Kolk 2008, Klettner et al. 2014)
- hyvän hallintotavan vaikutus yritysvastuuseen (esimerkiksi Arora & Dharwadkar 2011, Filatotchev, Jain & Jamali 2016).

Hyvä hallintotapa ja yritysvastuu ovat 2000-luvulla alkaneet asioina lähestyä toisiaan muun muassa siitä syystä että kummatkin asiat kiinnostavat yritysten sidosryhmiä (Kolk 2008, 1-2). Tämän kiinnostuksen taustalla että on se, että yritysskandaalien (eli siis negatiivisen yritysvastuun) vuoksi yrityksiltä vaaditaan yhä enenevässä määrin läpinäkyvyyttä ja tilivelvollisuutta yrityksen toimista (Kolk 2008, 1). On myös väitetty että yritysvastuun ja hyvän hallintotavan käsitteet sekoitetaan toisiinsa siitä syystä että kummallekaan termille ei ole yhtä yleisesti hyväksyttyä määritelmää (esimerkiksi Fassin & van

Rossem 2009, 573; Jamali et al. 2008, 444 ). Tutkijat eivät myöskään ole yksimielisiä siitä, että mikä on yritysvastuun ja hyvän hallintotavan suhde toisiinsa. Tämän vuoksi seuraavaksi tarkastellaan yritysvastuun ja hyvän hallintotavan suhdetta toisiinsa.

Olen tässä tutkimuksessa lähtenyt siitä, että yritysvastuuta ja hyvää hallintotapaa ei ole tarvekaan pystyä määrittelemään tarkasti muun muassa siitä syystä, että institutionaalinen ympäristö, jossa yhteiskunta toimii vaikuttaa sekä yritysvastuun että hyvän hallintotavan toteutukseen. Yritysvastuun hyvä hallintotapa voidaan tämän tutkimuksen osalta määritellä tarkoittamaan niitä rakenteita ja käytäntöjä, joilla johto varmistaa että yritysvastuu otetaan huomioon yhtiön koko toiminnassa, niin että yritysvastuu ei ole vain viherpesua tai symbolista toimintaa (window dressing) (Spitzeck 2009, 501). Tällä tarkoitetaan sitä että eri sidosryhmät ja niiden intressit pystytään ottamaan huomioon yrityksen toiminnassa johdon päätöksenteosta alkaen ja että yritysvastuun kehitystä pystytään luotettavasti seuraamaan ja raportoimaan (Klettner et al. 2014, 148; Filatotchev & Nakajima 2014, 293). Yritysvastuun hyvän hallintotavan tärkeyden ymmärtämiseksi on mielestäni kuitenkin mielekästä tarkastella kuinka yritysvastuu ja hyvä hallintotapa käsitteinä suhtautuvat toisiinsa.

Kappaleissa 2.1 ja 3.1 kävin läpi yritysvastuun ja hyvän hallintotavan ominaisuuksia (samantyyppisen listauksen ovat tehneet myös Jamali, Safieddine ja Rabbath 2008, 444–447). Taulukossa 1 on listattu omat löydökseni hyvän hallintotavan ja yritysvastuu ominaisuuksista.

Yllä olevasta listasta huomaa, että yritysvastuulla ja hyvällä hallintotavalla on paljon yhteisiä ominaisuuksia. Kummankin ilmiön taustalla on sidosryhmien reagointi ja yritysten tilivelvolliseksi vaatiminen skandaaleihin tai väärinkäyttöihin liittyen. Hyvän hallintotavan kohdalla erityisesti sijoittajat alkoivat vaatia läpinäkyvyyttä ja yritysvastuun kohdalla esimerkiksi asiakkaat, työntekijät ja kansalaisjärjestöt (Fassin & van Rossem al. 2009, 574). Kummastakin asiasta puhuttaessa esille nousevat adjektiivit eettisyys, läpinäkyvyys ja kontekstisidonnaisuus.

Kun mietitään niitä painotuksia, joita hyvässä hallintotavassa ja yritysvastuussa on suhteessa sidosryhmiin, voidaan sanoa että hyvä hallintotapa käsittää yritysten sisäistä vastuunjakoja ja käytäntöjä sekä suhteet omistajiin ja hallitukseen. Yritysvastuu puolestaan käsittelee sitä miten yrityksen toiminta vaikuttaa laajaan ryhmään muita sidosryhmiä. (Fassin & van Rossem 2009, 574) Karkeasti voidaan sanoa että hyvä hallintotapa ja yritysvastuu siis painottavat hieman eri sidosryhmiä.

Hyvä hallintotapa on lakisidonnaisempaa kuin yritysvastuu (Jamali et al. 2008, 448). Vaikka yritysvastuun eri osa-alueisiin (ympäristö ja sosiaalinen vastuu kuten työntekijöiden oikeudet) liittyy paljon lainsäädäntöä, väittäisin että hyvä hallintotapa on enemmän lakiin perustuvaa ja siinä pitäytyvää kun taas yritysvastuuseen sisältyy ajatus että lakia tulee noudattaa, mutta sen lisäksi pitää vielä vapaaehtoisesti tehdä jotain hyvää. Tämä näkyy myös yritysvastuusta ja hyvästä hallintotavasta raportoitaessa. Yritysvastuuraportit ovat vapaamuotoisempia markkinointitarkoituksiinkin käytettyjä

dokumentteja. Hyvän hallintotavan selvitykset ovat yleensä pelkkää tekstiä sisältäviä asiakirjoja, jotka ovat eri yrityksillä hyvin samanlaisia täyttäen raportointivaatimukset.

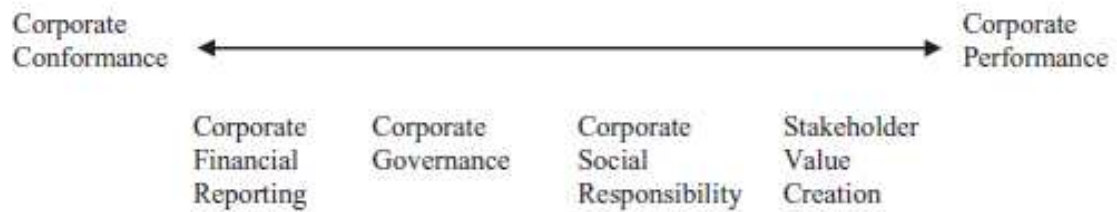
TAULUKKO 1 Yritysvastuun ja hyvän hallintotavan ominaisuuksia

Yritysvastuu	Hyvä hallintotapa
Tausta: USA, yritysskandaalit, globalisaatio	Tausta: USA, yritysskandaalit
Sidosryhmät, jotka kiinnittivät ensin huomiota: Asiakkaat, työntekijät, kansalaisjärjestöt	Sidosryhmät, jotka kiinnittivät ensin huomiota: Sijoittajat
Ominaispiirteet: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Taloudellinen, sosiaalinen ja ympäristönäkökulma</li> <li>• "Doing good" ja "avoiding bad"</li> <li>• Eettisyys</li> <li>• Sidosryhmät, joille ollaan tilivelvollisia</li> <li>• Vapaaehtoisuus (sisältäen lain noudattaminen)</li> <li>• Läpinäkyvyys (raportointi)</li> <li>• Kontekstisidonnaisuus (mm. institutionaalinen ympäristö)</li> <li>• Dynaamisuus</li> </ul>	Ominaispiirteet: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ohjaus- ja kontrollointi</li> <li>• Roolit - oikeudet ja vastuut</li> <li>• Sijoittajat ja muut sidosryhmät, joille ollaan tilivelvollisia</li> <li>• Itsesääntely</li> <li>• Lakisääteistä</li> <li>• Eettisyys</li> <li>• Reiluus</li> <li>• Läpinäkyvyys (raportointi)</li> <li>• Kontekstisidonnaisuus (mm. institutionaalinen ympäristö)</li> </ul>

Useampikin tutkija on tarkastellut yritysvastuun ja hyvän hallintotavan suhdetta toisiinsa (Jamali et al. 2008 (lueteltu aikaisempia tutkimuksia), Fassin & van Rossem 2009). Monet tutkijat ovat sitä mieltä, että asioina yritysvastuu ja hyvä hallintotapa ovat osittain päällekkäisiä ilmiöitä. (Kolk & Pinkse 2010, 15; Herzig & Moon 2013, 1871). Jamali et al. (2008, 447–448) löysivät aiemmasta tutkimuksesta kolme mallia, joilla hyvä hallintotapa ja yritysvastuu on linkitetty toisiinsa:

1. *hyvää hallintotapa yritysvastuun yhtenä pilarina* - hyvä hallintotapa nähdään yhtenä yritysvastuun osa-alueena jonka täytyy olla kunnossa jotta yritys pystyy tuottamaan yritysvastuun kautta arvoa sidosryhmille
2. *yritysvastuu yhtenä hyvään hallintotavan ominaisuutena tai ulottuvuutena* - jos hyvän hallintotavan määritelmä laajennetaan koskemaan myös eitaloudellisia riskejä, yritysvastuu voidaan laittaa hyvän hallintotavan määritelmän alle yhdeksi hyvän hallintotavan ominaisuudeksi. Tätä perustellaan sillä, että hyvän hallintotavan tulisi myös taata että yritys toimii vastuullisesti.
3. *hyvää hallintotapa ja yritysvastuu toisiaan täydentävinä tekijöinä yrityksen vastuullisuus jatkumolla* (Kuvio X) - jatkumon perusajatus on siinä, että yritys voi olla vastuullisuus-jatkumon eri kohdassa. Vasemmalla laidalla

on lakiin perustuvia vaatimuksia. Mitä oikeammalle jatkumolla siirrytään, sitä enemmän yrityksen toimintaan sisältyy vapaaehtoisia vastuullisuustoimia.



KUVIO 1 Yrityksen vastuullisuusjatkumo (Bhimani & Soonawalla, 2005)

Olen samaa mieltä kuin tutkijat että hyvä hallintotapa ja yritysvastuu ovat toisiinsa sidoksissa olevia asioita. En näe että näistä käsitteistä kumpaakaan voitaisiin vielä sulattaa osaksi toista esimerkiksi siitä syystä, että hyvä hallintotapa on paljon säädellympää kuin yritysvastuu. Sitä mieltä kuitenkin olen, että hyvän yritysvastuun taustalla täytyy olla hyvän hallintotavan käytännöt, joilla yritysvastuu on rakennettu aidoksi osaksi yrityksen toimintaa. Kuten Murphy & Schlegelmilch (2013, 1809) ovat todenneet, hyvä hallintotapa on pohja, jonka päälle yritysvastuuta voi rakentaa. He ovat myös sanoneet että epäeettisen toiminnan taustalla on usein hallituksen valvontavastuun puute tai puutteelliset hallintokäytännöt. Kuitenkaan tutkimuksella ei ole pystytty vielä selvittämään että miten hallintomallien erot vaikuttavat yritysvastuuseen (Filatotchev & Nakajima 2014, 294). Seuraavaksi perehdytäänkin tarkemmin yritysvastuun hyvän hallintotavan käytäntöihin.

## 4.2 Yritysvastuun hyvän hallintotavan käytännöt

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää onko negatiivinen yritysvastuu mahdollisesti vaikuttanut yritysten yritysvastuun hyvän hallintotavan käytäntöjen muuttumiseen. Jotta tämä pystytään tekemään pitää määritellä, että mitä asioita tarkoitetaan kun puhutaan yritysvastuun hyvän hallintotavan käytännöistä.

Yhtä yritystä koskevien yritysvastuun negatiivisten tapahtumien vaikutusta yrityksen hyvän hallintotavan käytäntöihin ei ole tutkittu paitsi taloudellisesta näkökulmasta. Yritystason (eli yhtä yritystä koskeviin tapahtumiin rajautuvaa) tutkimuksia tästäkään aiheesta ei ole runsaasti. Tehdyt tutkimukset ovat osoittaneet, että yritysten hyvän hallintotavan käytäntöihin on tehty muutoksia heikon taloudellisen menestyksen, kirjanpidon epäselvyyksien, petosten ja sisäisten kontrollien pettämisen jälkeen (Mulcahy & Donnelly 2015, 391–392). Aiempi tutkimus on todennut että yritykset ovat kehittäneet yritysvastuutaan yritysvastuuseen liittyvien skandaalien tai kriisien jälkeen (Filatotchev & Nakajima (2014, 301). (Filatotchev

& Nakajima (2014, 301) toteavat että lisää tutkimusta tarvitaan siitä miten (yritysvastuun) johtamiskäytännöt muuttuvat kun yritys kohtaa kriisitilanteen.

2000-luvulla on tehty pienehkö joukko tutkimuksia, joissa on tutkittu että mitä yritysvastuun hyvän hallintotavan käytäntöjä ja rakenteita yrityksissä on käytössä. Tämän tyyppiset tutkimukset eivät niinkään ole pyrkineet muodostamaan viitekehystä tai kertomaan että mitä pitäisi raportoida, vaan tutkineet esimerkiksi hyvän hallintotavan käytäntöjen kehittymistä yli ajan (esimerkiksi Kolk 2008). Sinänsä ei varmastikaan ole edes relevanttia tehdä tutkimusta, jossa pyrittäisiin selvittämään että mitä yksittäisiä asioita pitäisi raportoida, sillä kuten aiemmin on todettu, niin hallintokäytännöt ovat yrityskohtaisia ja niiden pitää sopia aina kyseisen yrityksen kontekstiin.

Hyvää hallintotapaa on tutkittu paljon siitä näkökulmasta että miten hyvän hallintotavan joku osa-alue, esimerkiksi hallituksen kokoonpano, vaikuttaa yritysvastuuseen. En sisällytä näitä tutkimuksia omaan tutkimukseeni, koska ne eivät tarkastele hyvää hallintotapaa kokonaisvaltaisesti. Jain & Jamali (2016) ovat listanneet näitä tutkimuksia. Olen löytänyt neljä oman tutkimukseni osalta relevanttia artikkelia. Näissä artikkeleissa tarkastellaan, minkälaisia yritysvastuun hyvän hallintotavan käytäntöjä yrityksissä on. Nämä artikkelit ovat:

- Ricart, J. E., Rodriguez, M. A. & Sánchez, P. 2007. Sustainability in the Boardroom: An Empirical Examination of Dow Jones Sustainability World Index Leaders
- Kolk, A. 2008. Sustainability, Accountability and Corporate Governance: Exploring Multinationals' Reporting Practices Spitzreck 2009
- Spitzreck, H. 2009. The Development of Governance Structures for Corporate Responsibility
- Klettner, A., Clarke, T. & Boersma, M. 2014. The Governance of Corporate Sustainability: Empirical Insights into the Development, Leadership and Implementation of Responsible Business Strategy.

1990-luvun puolivälissä ilmestyivät ensimmäiset tieteelliset artikkelit, joissa teorian tasolla puhuttiin yritysvastuun sisällyttämisestä hallintokäytäntöihin (Spitzreck 2009, 496). Yksi ensimmäisiä empiirisesti yritysvastuun hyvän hallintotapaa käsitteleviä artikkeleita ilmestyi vuonna 2007. Ricart et al. (2007) tutkivat 2000-luvun alun datalla miten yritysvastuu on sisällytetty yritysten hyvän hallintotavan malliin. Ricart et al. (2007, 24) otokseen kuului 18 hyvin Dow Jones Sustainable Index-vertailussa (DJSI) pärjännyttä yritystä. Näin ollen otokseen kuului yrityksiä eri puolelta maailmaa ja eri toimialoilta (Ricart et al. 2007, 27). Muista tutkimuksista poiketen tässä tutkimuksessa empiiristä aineistoa kerättiin yritysten julkaisemien raporttien lisäksi myös lähettämällä yrityksille täytettäväksi aiheeseen liittyvä kysely (Ricart et al. 2007, 27). Yli puolessa yhtiöistä (10 kpl) oli hallituksen yritysvastuuvaliokunta ja seitsemässä yrityksessä oli muu johtotason ohjausryhmä. Vain yhdessä otoksen yrityksessä ei ollut mitään johtotason (hallitus tai johtoryhmä) yritysvastuun ohjausryhmää (Ricart et al. 2007, 29).



Ans Kolk (2008) tarkasteli monikansallisten yritysten vuoden 2004 yritysraportteja. Hänen tavoitteenaan oli selvittää, että kuinka laajasti nämä yhtiöt sisällyttävät hyvään hallintotapaan liittyviä tietoja raporteihinsa. Kolk (2008, 2) keskittyi raportteja tarkastellessaan erityisesti hallituksen yritysraporttien valvontaan (board supervision of sustainability matters), eettisiin ohjeistuksiin (codes of ethics), palautteenanto menettelyyn (complaint procedure) ja tilintarkastajan osallistumiseen yritysraporttien luotettavuuden arviointiin.

Otos koostui Fortune Global 250-ryhmän yrityksistä. 250:sta tarkastelun kohteena olevasta yrityksestä 161 (64 %) raportoi yritysraportista, kun vastaava prosenttiluku vuonna 2001 oli ollut 45 %. Puolet (52 %) yritysraportista raportoivista yrityksistä olivat eurooppalaisia, 22 % yhdysvaltalaisia ja 21 % japanilaisia. Vuonna 2001 70 % yritysraportista raportoivista Fortune Global 250-yrityksistä käsitelivät raportissaan vain ympäristöasioista. Vuoden 2004 yritysraportteja tarkasteltaessa tämä osuus oli tippunut 14 %:iin. Vuonna 2005 viidennes (20 %) läpikäydyistä yritysraporteista olivat niin sanottuja yhdistettyjä yritysraportteja, kuin vuoden 2001 yritysraporteista vain yksi oli ollut yhdistetty yritysraportti (Kolk 2008, 5). Kolmen vuoden aikana otokseen kuuluvien yritysten osalta sekä yritysraportista raportoitujen määrä että yhdistetyn yritysraportin julkaisevien määrä oli kasvanut melkein 20 prosenttiyksiköllä.

Kolk (2008, 6) löysi otokseen kuuluvien yritysten yritysraportteista kahdeksan erilaista yritysraportin hallintokäytäntöä. Seuraavassa listassa on merkitty myös että kuinka suuri osuus yritysraporteista (n=161) sisälsi maininnan tai tietoa tästä käytännöstä.

- Yritysraportin organisointi yrityksen sisällä (32,5 %)
- Erillinen yritysraporttiosasto (28,8 %)
- Ylin vastuu yritysraportista (30 %)
- Raportissa erillinen osuus hyvästä hallintotavasta (60,6 %)
- Hallintotapaa kuvattu erityisesti yritysraporttiin liittyen (53,1 %)
- Toimintaohjeen (code of conduct) olemassaolo (66,9 %)
- Palautteenantokanava yritysraporttien osalta (28,1 %)
- Yritysraportti ulkopuolisen tarkastajan varmistama (30 %)

Spitzeck (2009, 495, 497) analysoi 51 Iso-Britanniassa toimivan yrityksen yritysraportin hallintorakenteita ja niiden kehitystä vuosien 2002–2008 välillä. Hallintorakenteilla Spitzeck (2009, 497) tarkoitti yrityksen hallituksen kokoonpanoa ja organisoitumista eli valiokuntien lukumäärää ja jäseniä, tiedonkulkua sekä johtamista. Otokseen valittiin yritykset, jotka olivat systemaattisesti vastanneet Corporate Responsibility Index (CRI)<sup>9</sup>-tutkimuksen kysymyksiin (Spitzeck 2009, 497).

Kyselyvastauksista selvisi että tarkastelujakson aikana ylimmän johdon sitoutuminen yritysraporttiin oli kasvanut sekä hallitus- ja toimitusjohtaja tasoilla. Tämän merkinä pidettiin sitä, että yhä useammin toimitusjohtajat

---

<sup>9</sup> CRI-tutkimusta tekee vuosittain Iso-Britanniassa Business in the Community hyväntekeväisyysjärjestö.

vastasivat yritys vastuuseen liittyvistä asioista (vuonna 2002 39 % ja vuonna 2007 59 % toimitusjohtajista). Vuonna 2007 melkein kaikissa otoksen yrityksissä (50/51) yksi tai useampi henkilö johti hallitustasolla yritys vastuuta. Yritys vastuuseen keskittynyt hallituksen valiokunta, joka auttoi toimitusjohtajaa ja muuta johtoa yritys vastuun asioiden käsittelyssä, löytyi 31 yrityksestä vuonna 2007 (8 vuonna 2002). (Spitzeck, 2009, 498–500)

Yksi uusimpia aihetta käsitteleviä tutkimuksia on Klettnerin, Clarcken ja Boersman (2014) tutkimus australialaisten yritysten yritys vastuun hallintokäytännöistä. Klettner et al.:n (2014, 145) tutkimuksessa on omaa tutkimustani (ja myös Kolk:n tutkimusta) laajempi näkökulma. He tarkastelevat ”miten hyvän hallintotavan prosesseja ja rakenteita käytetään suurissa australialaisissa yrityksissä yritys vastuustrategioiden kehittämiseen, johtamiseen ja käyttöönottoon”.

Klettner et al.:n otos koostui 50 australialaisesta yrityksestä. He etsivät tietoja vuoden 2011 osalta julkaistuista yritys vastuun raporteista ja yritysten internet-sivuilta. Raporteista löytyneitä tietoja he vertasivat rakentamaansa kriteeristöön. Heidän kriteeristönsä oli neljä tekijää, jotka vaikuttavat menestyksekkääseen yritys vastuun implementointiin. Nämä tekijät ovat sitoutuneisuus, rakenteet ja käytännöt ja viestintä. Taulukkoon 2 on kerätty Klettner et al.:n käyttämä arviointikriteeristö.

Klettner et al. (2014, 153) totesivat että yhä enenevässä määrin otosyritykset julkaisivat yhdistettyjä raportteja. 31 otosyritystä (n=50) sovelsivat GRI raportointiohjeistoa ja 21 raportilla oli ulkopuolinen varmennus. Hyvän hallintotavan käytäntöihin liittyen 22 yrityksellä oli hallituksen yritys vastuun valiokunta ja kuudella yrityksellä oli joku ylemmän johdon yritys vastuun valiokunta. 47 otosyritystä kertoi yleisellä tasolla että johdon palkitsemisen perustana on myös ei-taloudellisia mittareita. Vaikeampaa tutkijoiden oli kuitenkin löytää tietoa siitä että mitä ei-taloudellisia mittareita oli käytössä palkitsemisen perustana ja mikä painoarvo näillä mittareilla oli kokonaispalkitsemiseen. Yllä olevassa taulukossa on eritelty mitä yritys vastuun osa-alueita tutkijat erityisesti etsivät palkitsemisen perusteista. Seuraavaksi kerrotaan että mitkä aiempien tutkimusten indikaattorit olen ottanut mukaan omaan viitekehykseeni.

Taulukkoon 3 on koottu ne aiemman tutkimuksen tunnistamat yritys vastuun hyvän hallintotavan ominaisuudet, joita käytän empiirisessä osuudessa. Tämän viitekehyksen avulla etsin suomalaisten metsäteollisuusyritysten yritys vastuun hallintokäytäntöjä ja seuraan niiden kehitystä 10 vuoden aikana. Rakentamaani viitekehykseen ei ole otettu kaikkia Kolk:n (2008) ja Klettner et al.:n (2014) esittelemiä indikaattoreita. Raportointiin ja viestintään liittyvät asiat ovat omassa tutkimuksessani kuvailevaa tietoa yrityksistä, eikä indikaattoreita hyvän hallintotavan käytännöistä. Omassa tutkimuksessani ei tarkastella yritysten sitoutuneisuutta yritys vastuuseen, ja sen vuoksi Klettner et al.:n sitoutuneisuutta kuvaavia indikaattoreita ei ole sisällytetty viitekehykseen. Palkitsemisen osalta viitekehyksessä ei ole eroteltu mitä yritys vastuuseen liittyviä osa-alueita palkitsemisen osalta tulisi mainita.

TAULUKKO 2 Klettner et al.:n (2014) käyttämä kriteeristö menestykselliseen yritys vastuun implementointiin

<b>Tekijä</b>	<b>Indikaattori</b>	<b>Mittaustapa</b>
Viestintä	Yritysvastuuraportin muoto	Integroitu taloudelliseen raportointiin / Yksi erillinen raportti / Useita erillisiä raportteja
	Identifioi sidosryhmät	Kyllä, ei
	Selittää sidosryhmäyhteistyön muodot	Kyllä, ei
Sitoutuneisuus	Vapaaehtoinen soveltaminen:	
	• GRI	Kyllä, ei
	Riippumattomasti varmennettu	Kyllä, ei
	Sovellustaso	A, B, C
	• Carbon disclosure project	Kyllä, ei
	• YK Global Compact-aloite	Kyllä, ei
Johtaminen	Hallituksen valiokunta	Kyllä, ei
	Ylemmän johdon valiokunta	Kyllä, ei
Täytäntöönpano	Palkitsemisen kriteereissä muitakin kuin taloudellisia mittareita	Kyllä, ei
	Erityisesti mainitaan palkitsemisen kriteereissä:	
	turvallisuus (OHS)	Kyllä, ei
	ympäristö	Kyllä, ei
	asiakastyytyväisyys	Kyllä, ei
	työntekijöiden tyytyväisyys	Kyllä, ei
	yhteiskunta	Kyllä, ei

Hallintomallin indikaattoreita olen täsmentänyt hieman. Kun aikaisempi tutkimus on käyttänyt indikaattorina lähinnä hallitus- ja johtoryhmätason ohjausryhmien olemassa oloa, niin minä olen näiden lisäksi lisännyt indikaattoreihin hallituksen ja ylimmän johdon tehtävät. Vaikka yrityksen hallintomalli ei sisällä erikseen hallitus- tai johtoryhmätason yritys vastuun ohjausryhmää, voi näille hallintoelimille silti olla määritelty yritys vastuuseen liittyviä tehtäviä ja vastuita. On mielenkiintoista havainnoida, että minkälaisia tehtäviä hallitukselle ja johtoryhmälle on yritys vastuuseen liittyen määritelty. Viitekehyksessä käytän termiä ylin johto (joka on laaja termi) sisältämään toimitusjohtajan sekä ns. operatiivisen johdon johon usein viitataan termeillä johtoryhmä tai johtokunta.

Oleellisen yritys vastuun hyvän hallintotavan käytännöstä tekee se, että niillä on jokin merkitys. Hallituksen ja ylimmän johdon sitoutumista yritys vastuuseen näytetään esimerkiksi sillä että perustetaan yritys vastuuseen keskittyneitä valiokuntia tai työryhmiä. Ne kertovat myös hallituksen ja johdon vapaaehtoisesta valinnasta sekä halusta panostaa yritys vastuuasioihin ja toimia niiden osalta esimerkkinä yrityksen työntekijöille (Spitzeck 2009, 495). Yritys vastuun sisällyttäminen operatiiviseen toimintaan osaksi liiketoimintaa on johtoryhmän vastuulla (Spitzeck 2009, 501).

TAULUKKO 3 Yritysvastuun hyvän hallintotavan käytäntöjen viitekehys

INDIKAATTORI	INDIKAATTORIN KUVAUS	LÄHDE
<b>YRITYSVASTUUN HALLINTOMALLI</b>		
Ylin vastuu yritysvastuusta	Kerrottu kuka kantaa ylimmän vastuun yritysvastuuseen liittyvistä asioista	Kolk 2008, Spitzbeck 2009
Hallituksen yritysvastuun valiokunta	Kerrottu valiokunnan olemassaolosta	Ricart et al. 2007, Spitzbeck 2009, Klettner et al. 2014
Hallituksen yritysvastuun tehtävät	Kerrottu mitä vastuita ja tehtäviä hallituksella on yritysvastuuseen liittyen	-
Johtoryhmän yritysvastuun ohjausryhmä	Kerrottu ohjausryhmän olemassaolosta	Klettner et al. 2014
Ylimmän johdon yritysvastuun tehtävät	Kerrottu mitä vastuita ja tehtäviä ylimmällä johdolla on yritysvastuuseen liittyen	-
Operatiivinen yritysvastuuyksikkö	Kerrottu yritysvastuuyksikön olemassaolosta	Kolk 2008
<b>OHJAUS &amp; KONTROLLOINTI</b>		
Johdon palkitseminen	Johdon palkkiot ovat sidoksissa yritysvastuunmittareihin	Klettner et al. 2014
Toimintaohje	Kerrottu yritysvastuunasioiden toimintaohjeen olemassaolosta	Kolk 2008
Ilmoituskanavajärjestelmä	Kerrottu ilmoituskanavajärjestelmän olemassaolosta	Kolk 2008
Yritysvastuuraportti ulkopuolisen tarkastajan varmentama	Maininta ulkopuolisen tarkastajan varmennuksesta ja varmennusraportti on yritysvastuuraportin liitteenä	Kolk 2008, Klettner et al. 2014

Suoritukseen perustuvilla palkkioilla on tarkoitus ohjata palkittavan toimintaa haluttuun suuntaan. Johdon muuttuvien palkkioiden sitominen ainakin osaksi yritysvastuun mittareihin ohjaa johtoa toimimaan niin, että yritysvastuunasiat otetaan huomioon päätöksenteossa. Myös toimintaohjeilla pyritään ohjaamaan organisaation päätöksentekoa ja toimintaa johdon haluamaan suuntaan organisaation jokaisella tasolla ja varmistamaan että koko organisaatiossa toimitaan samoja peruseriaatteita noudattaen.

Kontrollointikäytänteinä viitekehukseen on nostettu ilmoituskanavajärjestelmä sekä yritysvastuuraportin ulkopuolinen varmentaminen. Ilmoituskanavajärjestelmä on valvontamekanismi, jonka kautta organisaation jäsenten tulisi pystyä anonyymisti raportoimaan epäilemiään väärinkäytöksiä. Usein ilmoituskanavajärjestelmä toimii sisäisen tarkastajan alaisuudessa ja sen havainnoista raportoidaan suoraan hallitukselle. Yritysvastuuraportin ulkopuolinen varmentaminen tuo raportissa esitetyille tiedoille luotettavuutta. Varmentaja voi myös antaa suosituksia yritysvastuun toimintatapojen sekä hallintokäytäntöjen kehittämiseen.

Kappaleessa 3.2 listattiin yleisempiä hyvän hallintotavan käytäntöjä aihealue-tasolla. Yhtenä kohtana sillä listalla on riskienhallinta ja kontrollointitoimenpiteet. Aikaisempi tutkimus ei ole löytänyt tai korostanut yritysvastuun hyvän hallintotavan käytännöissä riskienhallintaan liittyviä käytäntöjä. Esimerkiksi johtajien haastattelututkimuksissa yritysjohtajat ovat maininneet yhdeksi syyksi yritysvastuulle yritysvastuuseen liittyvien riskien minimoinnin ja hallinnan (Rodriguez et al. 2013, 124). Tämän vuoksi on mielestäni merkittävää että riskienhallinta (ja sen käytännöt) ei nouse aikaisemman tutkimuksen pohjalta yritysvastuun hyvän hallintotavan viitekehykseen.

Seuraavassa kappaleessa kerrotaan millä tutkimusmenetelmällä ja otoksella kerätään tietoja, joita verrata tässä kappaleessa muodostettuun viitekehykseen.

## 5 METODOLOGIA

Tutkimuksessani empiirisessä osassa on kolme vaihetta, jotka ovat:

- Tutkimusotoksen muodostaminen
- Tietojen kerääminen
- Tietojen analysointi.

Seuraavaksi käyn läpi nämä empiirisen tutkimuksen vaiheet.

### 5.1 Tutkimusotoksen muodostaminen

Lähdin rajaamaan tutkimusotostani keskittymällä suomalaisiin yrityksiin, koska niiden (emoyhtiön) institutionaalinen, poliittinen ja lainsäädännöllinen toimintaympäristö on keskenään samanlainen. Päätin keskittyä julkisiin osakeyhtiöihin. Pörssilistatuista yhtiöistä on usein hyvin tietoa saatavilla julkisista lähteistä ja lisäksi niiden pitää noudattaa Arvopaperimarkkinayhdistyksen antamaa Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodia. Näin ollen päädyin tarkastelemaan yrityksiä joiden osakkeet on noteerattu Nasdaq OMX Helsingin arvopaperipörssissä.

Nasdaq OMX Helsingin arvopaperipörssissä on listattu 126 yrityksen osakkeita jotka toimivat eri toimialoilla. Koska otoksena 126 yhtiönä on kvalitatiiviseen tutkimukseen liian suuri, päätin keskittyä tietyn toimialan yrityksiin. Valitsin metsäteollisuuden toimialaksi.

Metsäteollisuus on ollut aina ja on edelleen merkittävä teollisuuden ala Suomessa. Vuonna 2011 metsäteollisuuden viennin arvo oli 17,4 % Suomen viennin arvosta ja metsäteollisuus työllisti 12,6 % teollisuuden työntekijöistä (Hetemäki & Hänninen 2013, 192). Huomattavaa on kuitenkin se, että 2010 luvun aikana (2001 vs. 2011) metsäteollisuuden tuotannon bruttoarvo, metsäteollisuuden viennin arvo sekä metsäteollisuuden työllisyys ovat vähentyneet noin kolmanneksen (Hetemäki & Hänninen 2013, 193). Ala on kokenut merkittävän rakennemuutoksen, jossa tuotantoa, työpaikkoja ja

investointeja on siirtynyt Suomesta muihin maihin. Siltikin metsäteollisuus on tärkeä toimiala Suomelle ja yleisen mielenkiinnon kohteena. Rakennemuutoksen taustalla ovat olleet maailmantaloudessa tapahtuneet muutokset, sähköisen viestintäteknologian käytön kasvaminen sekä nopeakasvuisten istutusmetsien merkitys toiminnan tehokkuudelle (Hetemäki & Hänninen 2013, 194).

Yritysvastuun näkökulmasta metsäteollisuus on myös mielenkiintoinen tarkastelun kohde. Kappaleessa 2.3 käytiin läpi kuinka teollisuus on luonut pohjan suomalaiselle yritysvastuulle. Paperitehtaat olivat (ja ovat osittain edelleen) usean suomalaisen paikkakunnan sydän ja hyvinvoinnin luoja. Rakennemuutoksen tuomien haasteiden lisäksi metsäyhtiöiden toiminnassa on muita merkittäviä yritysvastuunäkökulmia. Ympäristönäkökulma on vahvasti läsnä koko metsäteollisuuden arvoketjussa alkaen puuistutuksista ja päätyen valmiiseen paperiin. Metsäyhtiöt toimivat globaalisti, jolloin ne joutuvat kohtaamaan vieraiden maiden olosuhteet ja riskit.

Tutkimusotokseen kuuluvat yritykset ovat Stora Enso Oyj, UPM-Kymmene Oyj ja Metsä Group (entinen Metsäliitto<sup>10</sup>). Liikevaihdolla mitattuna UPM-Kymmene ja StoraEnso ovat Suomen suurimpia yrityksiä. Vuoden 2015 liikevaihdon mukaan UPM-Kymmene on kolmanneksi ja Stora Enso neljänneksi suurin yritys. Metsä Group on sijalla 13. Huomioitavaa on myös että Suomessa on vain neljä yritystä, joiden liikevaihto on yli 10 miljardia euroa (Talouselämä 2016,21, 34–35). Metsäliitto toimii osuuskuntaperiaatteella ja yhtiön emo on listattu Nasdag OMX Helsingin arvopaperipörssissä.

TAULUKKO 4 Perustietoja case-yrityksistä

Yritys	Liikevaihto (2015) MEUR	Henkilöstömäärä (2015)	Yhtiömuoto
UPM-Kymmene	10 138	20 246	Oyj
Stora Enso	10 040	26 783	Oyj
Metsäliitto	5 016	10 117	Osuuskunta

## 5.2 Tutkimusaineisto

Yritykset julkaisevat usein joko erillisen yritysvastuuta käsittelevän raportin tai niin sanotun yhdistetyn raportin, jossa samaan julkaisuun on yhdistetty yritysvastuuraportti ja tilinpäätösraportit. Yrityksen julkaiseman materiaalin käyttäminen hyvän hallintotavan tutkimuksessa on yleistä (Schiehll et al. 2014, 183). Tutkimukseen tarvittavat tiedot kerättiin yritysten internet-sivuilla julkaistavista yritysvastuun raporteista tai yhdistetyistä raporteista. Ensimmäisessä etsittiin yritysvastuuraporttia. Jos tätä ei löytynyt, tarkastettiin että sisälsikö vuosikertomus yritysvastuuta koskevat asiat. Internet-sivuilta etsittiin

<sup>10</sup> Metsäliitto muutti nimensä vuonna 2012 Metsä Group:ksi. Tässä tutkimuksessa puhutaan kuitenkin Metsäliitosta, koska yhtiö on ollut sen nimenen suurimman osan tarkasteluajankohdasta.

vain raportteja; ei siis luettu esimerkiksi yritysten internet-sivujen yritysvastuuosioita, vaikka raporteissa välillä viitataankin etsimään lisätietoa aiheesta niiltä. Tämä rajausta tehtiin sen vuoksi että internet-sivuilta ei löydy historiallista tietoa, vaan ainoastaan tietoa sen hetkisestä tilanteesta. Lähtökohtaisesti etsittiin suomenkielisiä raportteja, mutta jos niitä ei löydetty, tutkimuksessa käytettiin englanninkielisiä raportteja. Metsäliiton internet-sivuilta ei löytynyt yrityksen vuoden 2006 raporttia, joten tässä tutkimuksessa ei ole aineistoa vuoden 2006 osalta ei ole Metsäliitosta.

Kun ajatellaan yritys vastuun kolmea näkökulmaa, hyvän hallintotavan näkökulmasta näistä eniten ja laajimmin on tutkittu taloudellista vastuuta (Brennan & Salomon 2008, 892). Yritys vastuun kolmesta näkökulmasta (taloudellinen, sosiaalinen ja ympäristö) taloudellisen vastuun näkökulma on jätetty tässä tutkimuksessa tarkastelun ulkopuolelle. Samaa lähestymistapaa on käytetty myös muissa tutkimuksissa (DeGraaf 2016, 371), vaikka taloudellisen näkökulman jättämistä pois tutkimuksesta on myös kritisoitu (Aras & Crowther 2008, 436–437). Taloudellisen näkökulman poisjättämistä perustelen sillä, että väitän että taloudellisia asioita käsitellään yrityksissä erillään ympäristö ja sosiaalisista asioista. Lisäksi Rodriguez (2013) on huomauttanut että ympäristö ja sosiaalisia asioita ei välttämättä käsitellä hallituksissa samalla tasolla kuin talousasioita.

Käytin yritys vastuuraportteja myös negatiivisen yritys vastuun tunnistamiseen. Ajatukseni oli että yritykset itse kertovat negatiivisista yritys vastuun tapahtumista, sillä yritys vastuuraporteissa tulisi kertoa tasapuolisesti sekä positiivista sekä negatiivisista asioista. Koska tutkimuksen edetessä selvisi, että ainoastaan Stora Enso raportoi yritys vastuuraporteissaan sidosryhmien negatiiviset reaktiot yrityksen yritys vastuuseen liittyen, täytyi tätä aineiston keruutapaa muuttaa. StoraEnso raportoi useamman kansalaisjärjestön kohdistaneen yhtiön toimintaan kritiikkiä. Oletuksena on että nämä samat kansalaisjärjestöt ovat kiinnostuneita myös muiden saman toimialan suurten yritysten toiminnasta ja sen vuoksi tarkkailevat myös niiden toimintaa. UPM-Kymmene ja Metsäliiton osalta negatiivisen yritys vastuun tapahtumien aineistonhankinta toteutettiin niin, että käytiin läpi Stora Enso kritisoineet kansalaisjärjestöt ja etsittiin heidän internet-sivuiltaan uutisia, tiedotteita ja raportteja, jotka koskivat UPM-Kymmentä tai Metsäliittoa.

Valitsin tarkasteluvuodet 2006–2015. Tarkasteluajanjakso on pitkä, jotta mahdollisia negatiivisia yritys vastuutapahtumia ja muutoksia yritys vastuun hyvässä hallintotavassa ehtii tapahtua tällä ajanjaksolla. Keskityn ainoastaan negatiivisiin yritys vastuun tapahtumiin enkä positiivisiin, koska mielestäni ei voida olettaa että ne vaikuttavat yritys vastuun hyvään hallintotapaan samalla lailla.



### 5.3 Tietojen analysointi

Käytin sisällönanalyysia (content analysis) tietojen analysoinnissa. Sisällönanalyysissa raporteista kerätään tietoa yrityksen yritys vastuun hyvän hallintotavan käytännöistä sekä yritys vastuun negatiivisista tapahtumista. Etsittävä informaatio on sanoja ja tekstiä, joka kuvailee yrityksen yritys vastuun hyvää hallintotapaa ja negatiivista yritys vastuuta. Analyysini on kvalitatiivinen (laadullinen) mutta sisältää jonkin verran kuvailevaa statistiikkaa.

Käytin koodittamista analysoimaan löytämäni tietoa. Löytämäni tietoa verrattiin muodostamaani viitekehukseen yritys vastuun hyvän hallintotavan käytännöistä (katso kappale 4.2) Viitekehyksessä identifioidut indikaattorit saivat arvon kyllä tai ei kuvaamaan sitä löytyikö yrityksen raporteista tieto yritys vastuun hyvän hallintotavan käytännöstä vai ei. Arvio perustuu subjektiiviseen arvioon. Tämän vuoksi tulosten läpikäynnissä pyrin kirjoittamaan että miksi joku kohta on saanut arvon kyllä tai ei. Sisällönanalyysi on paljon käytetty analysointitapa yritys vastuututkimuksessa. Samanlaista tutkimusmenetelmää ovat käyttäneet esimerkiksi Kolk (2008) ja Klettner e al. (2014).

Sisällönanalyysissa olen pyrkinyt vastaamaan seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- Mitä yritysten yritys vastuuraportit (tai samat tiedot sisältävät raportit yhdistetyn raportoinnin tapauksessa) kertovat yrityksen yritys vastuun hallintomallista sekä ohjaus- ja kontrollikäytännöistä? Miten niitä on kuvailtu ja miten niissä tapahtuneita muutoksia on perusteltu?
- Onko yritys saanut negatiivista palautetta tai onko se joutunut kritiikin kohteeksi jne. ympäristö- tai sosiaalisiin asioihin liittyen?

## 6 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä kappaleessa esitellään sisällönanalyysin avulla löydetyt tulokset. Ensin käydään läpi yleisiä havaintoja case-yritysten yritysvastuuraportoinnista sekä yritysvastuun hyvän hallintotavan raportoinnista. Tämän jälkeen esitellään miten analyysia varten kerättiin tietoja case-yritysten negatiivisesta yritysvastuusta.

### 6.1 Yritysvastuuraportointi ja yritysvastuun hyvän hallintotavan käytäntöjen raportointi case-yrityksissä

Raportoinnissaan kaikki tarkastelussa mukana olevat yritykset korostavat yritysvastuun merkitystä yritykselle ja toiminnalleen. Usein vuosikertomusten toimitusjohtajan katsaus-osiossa mainitaan yritysvastuu ja pyrkimys sekä sitoumus vastuulliseen toimintaan. Tarkastelujakson aikana yritysvastuu sisältyy näkyvästi yritysten arvoihin ja/tai visioihin ja strategioihin erityisesti 2010-luvulla.

Koko tarkastelujakson ajan kaikki case-yritykset ovat raportoineet yritysvastuusta. Case-yrityksistä Stora Enso ja Metsäliitto ovat tarkasteluaikana julkaisseet pääsääntöisesti muusta (taloudellisesta) raportoinnista, eli vuosikertomuksesta ja tilinpäätöksestä, erillisen yritysvastuuraportin (taulukko 5). UPM-Kymmene on vuodesta 2007 eteenpäin sisällyttänyt yritysvastuuraporttinsa vuosikertomukseen eli se soveltaa ns. integroitua raportointia. Taulukossa 5 kirjain y merkitsee yhdistettyä raporttia ja e erillistä raporttia.

Kaikkina tarkasteluvuosina (2006–2015) Stora Enso ja Metsäliitto ovat soveltaneet raportointiinsa GRI-viitekehystä (taulukko 6). Kummallakin yrityksellä on ollut hyvin samanlainen kehitys GRI-viitekehysten raportointitason osalta. Vuosina 2006–2008 yritykset ovat raportoineet ensin GRI-ohjeistoa soveltaen ja nostaneet sitten asteittain raportointitasoaan A+ -tasolle ja uuden raportointiohjeiston ”comprehensive”-tasolle. Case-yrityksistä

Stora Enso on ensimmäisenä ottanut käyttöön uudistetun GRI:n G4-ohjeiston vuonna 2013.

TAULUKKO 5 Yhdistetty vai erillinen yritysraportti

Yhdistetty (y)/ erillinen (e) raportti	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Stora Enso	e	y	e	e	e	e	e	e	e	e
UPM-Kymmene	e	y	y	y	y	y	y	y	y	y
Metsäliitto	y	y	y	y	y	e	e	e	e	e

Vuosi 2011 näyttää olleen muutosten vuosi UPM-Kymmenen ja Metsäliiton yritysraportoinnissa. UPM-Kymmene alkoi soveltaa GRI-ohjeistoa yritysraportoinnissaan vuonna 2011. Syyksi yhtiö kertoi tälle sen, että se halusi lisätä läpinäkyvyyttä. Metsäliitto julkaisi vuonna 2011 ensimmäisen vuosikertomuksesta erillisen yritysraportin. Syyksi tälle mainittiin viestinnän avoimuuden lisääminen sekä halu korostaa yritysraportin tärkeyttä yritykselle.

TAULUKKO 6 GRI:n soveltaminen ja soveltamistaso

GRI ja soveltamistaso	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Stora Enso	GRI+ soveltaen	GRI soveltaen	GRI+ soveltaen	GRI B+	GRI B+	GRI B+	GRI A+	GRI comp.	GRI comp.	GRI comp.
UPM-Kymmene	GRI soveltaen	-	-	-	-	GRI B+	GRI B+	GRI B+	GRI B+	GRI core
Metsäliitto	GRI + soveltaen	GRI + soveltaen	GRI + soveltaen	GRI C+	GRI C+	GRI B+	GRI A+	GRI A+	GRI comp.	GRI comp.

Kappaleessa 2.3 käsiteltiin PwC:n raporttia viime vuosien yritysraportoinnin trendeistä Suomessa. PwC:n tutkimukseen sisältyi 608 Suomen suurinta yritystä, joista 161 raportoi yritysraporttietoja. PwC:n tutkimus antaa siis kuvan siitä että miten keskisuuret ja suuret yritykset keskimääräisesti raportoivat Suomessa yritysraportista. Tämän tutkimuksen kaikki kolme case-yrityksistä soveltavat tarkastelujakson lopussa GRI:ä ja yritysraportti tai vuosikertomuksen yritysraporttiedot ovat ulkopuolisen tarkastajan varmentamat. PwC:n raportissa vastaavat taajuudet olivat 57 % ja 36 % otosyrityksistä. Case-yrityksen haluavat siis mahdollisesti korostaa yritysraportointinsa luotettavuutta ja kattavuutta soveltamalla tunnettua raportointiviitekehystä sekä varmennuttamalla raporttinsa

riippumattomalla taholla. PwC:n raportin mukaan 40 % yrityksistä julkaisi erillisen yritysraportin. Tämän tutkimuksen yrityksistä 2/3:sta julkaisee erillisen raportin eli suuressa linjassa voi todeta että kumpikaan raportointitapa ei ole selkeästi esimerkiksi toimialan tapa.

Case-yritykset eivät kertoneet kovinkaan laajasti yritys vastuun hyvän hallintotavan käytännöistä tarkastelun kohteena olleissa raporteissa. Eniten palstatilaa sai varmasti toimintaohje. Kaikki kolme yritystä uudistivat toimintaohjettaan tarkastelukauden aikana ja kertoivat usein esimerkiksi hallintomallia laajemmin muun muassa toimintaohjeeseen liittyvistä koulutuksista.

Yritys vastuun johtamismallista oli yleensä raportissa yksi tai kaksi pientä kappaletta. Usein johtamismallin kuvaus oli niin lyhyt, että siinä ei juuri ollut tietoa johtamisesta ja yritys vastuun toiminnoista konsernin eri tasoilla. Välillä raporttien tietojen vertaaminen eri vuosien välillä oli myös vaikeata, koska raporteissa ei selkeästi ollut kerrottu että onko jonkin toiminnon nimi muuttunut vai onko perustettu uusi toiminto ja vanha lakkautettu.

Esimerkiksi yritys vastuun hyvän hallintotavan käytäntöjen niukasta raportoinnista voidaan ottaa UPM-Kymmene. Vuosina 2006 -2007 yritys mainitsee yritys vastuuraportoinnissaan että ”ympäristöasioiden hoito on osa UPM-Kymmenen johtamista ja toimintaa organisaation eri tasoilla” ja raportoi laajasti yritys vastuutietoja ympäristöön ja henkilöstöön liittyen, mutta ei mainitse johtamismallista yhtään mitään. Vasta vuoden 2009 raportissa UPM-Kymmene kertoo jostain muusta hyvän hallintotavan käytännöstä kuin toimintaohjeesta.

Laajimmin yritys vastuun hyvästä hallintotavasta raportoi Stora Enso. Stora Enson raportista löytyy useana vuotena esimerkiksi listaus tärkeimmistä työkaluista yritys vastuun johtamisesta (katso esimerkiksi SE 2006, 7) ja hallintomallia oli selvennetty esimerkiksi yksinkertaistetun organisaatiokaavion muodossa.

Stora Enson kohdalla oli välillä vaikea saada kokonaiskuvaa yritys vastuun hallintomallista. Liitteessä 1 on listattu Stora Enson vuosittain julkaisemat raportit, joista Stora Enson vuosikertomus koostuu. Esimerkiksi vuonna 2008 yritys vastuuraportissa ei kerrottu yritys vastuun hallinnosta ja johtamisesta olleenkaan. Sitä vastoin yritys vastuuraportista löytyvässä GRI sisältövertailutaulukossa viitattiin hallinnon kohdalla vuosikertomukseen. Vuosikertomus sisälsikin hyvän hallintotavan osiossa kuvauksen myös yritys vastuun hallintomallista. Lähes kaikkina raportointivuosina GRI-sisältövertailutaulukossa viitataan katsomaan lisätietoja konsernin (ja yritys vastuun) hallinnosta vuosikertomuksen muista osista. Joinakin vuosina yritys vastuuraportin ja muiden raporttien välillä oli ristiriitoja tietojen välillä.

## 6.2 Negatiivinen yritysvastuu case-yrityksissä

Koko tarkastelujakson ajan metsäteollisuus on ollut rakennemuutoksen kourissa. Tämän seurauksena paperintuotannon kapasiteettia on vähennetty Euroopassa ja yritykset ovat siirtäneet toimintaansa lähemmäksi kasvavia markkinoita kuten Kiinaan, Etelä-Amerikkaan ja Intiaan. Uusille markkinoille laajeneminen on tarkoittanut myös nopeakasvuisten puuviljelmien perustamista lähemmäksi uusia tehtaita raaka-aineiden saamiseksi kilpailukykyisin kustannuksin. Case-yrityksillä on ollut puuviljelmiä tarkasteluajanjaksolla muun muassa Brasiliassa, Uruguayssa, Thaimaassa ja Kiinassa. Tässä kohtaa ei sovi unohtaa että puita hankintaan edelleen tietenkin myös muualta maailmasta kuten Suomesta ja Ruotsista.

Paperintuotannon kapasiteetin vähentäminen Euroopassa on aiheuttanut tehtaiden sulkemisia ja henkilöiden irtisanomisia, joista on aiheutunut paljon negatiivista julkisuutta. Mietittäessä ovatko rakennemuutosten aiheuttamat tehtaiden sulkemiset ja niistä aiheutuneet massairtisanomiset tämän tutkimuksen näkökulmasta negatiivista yritys vastuuta, vastaus on että eivät ole. Kappaleessa 2.4 listattiin negatiiviseen yritys vastuuseen liittyviä ominaisuuksia. Suurin osa näistä ominaisuuksista voidaan liittää massairtisanomisiin, kuten epäeettisyys, moraalittomuus ja toiminnan negatiivinen (tahallinen) vaikutus tiettyihin sidosryhmiin. Tehtaiden sulkemiset ja kapasiteetin alasajo ovat kuitenkin niin sanotusti normaaleja liiketoimintaan kuuluvia johdon tekemiä päätöksiä. Yrityksen ylin johto on sille asetettujen tavoitteiden puitteissa tullut siihen tulokseen, että tavoitteiden saavuttamiseksi liiketoimintaan täytyy tehdä muutoksia. Vaikka näillä päätöksillä on negatiivisia seurauksia erityisesti irtisanotuille työntekijöille, ei tehtaiden lakkautuksia ja niihin liittyviä irtisanomisia kategorisoida negatiiviseksi yritys vastuuksi tässä tutkimuksessa.

Lisäksi yritys vastuun raporteissa nousevat esille haastavina yritys vastuun alueina myös turvallisuus (kuolemaan johtaneet tapaturmat) ja kilpailulainsäädäntö. Koska taloudellinen vastuu ja talouden hyvä hallintotapa on rajattu tämän tutkimuksen ulkopuolelle, ei negatiivista yritys vastuuta tarkasteltaessa kiinnitetty huomiota esimerkiksi kanneasioihin, jotka johtuivat kilpailulainsäädännön mahdollisesta rikkomisesta tai veroasioihin.

GRI:n mukaan ”yritys vastuuraportti on tärkein väline yritys vastuusta ja sen vaikutuksista, joko positiivisista tai negatiivisista, raportoimiseen” (GRI2017c). Eli sen lisäksi että yritykset kertovat vain kaikesta kehityksestä ja hienoista saavutuksista yritys vastuun osalta, tulisi heidän avata raporteissaan myös yritys vastuun negatiivisista asioista. Case-yrityksistä Stora Enso on ainoa, joka kertoo avoimesti kritiikistä, jota eri sidosryhmät ovat tuoneet esille yhtiön toimintaa kohtaan. Vuosina 2006 ja 2009–2015 Stora Enso kertoo tästä kritiikistä yritys vastuuraporteissaan otsikon ”major stakeholder concerns” alla ja lisäksi useana vuonna metsäkiistat on raportoitu oman otsikkonsa alla. Stora Enso vaikuttaa olevan verrokkeihinsa nähden tässä asiassa poikkeus.

Vastuullisuusraportointi 2011-kilpailun yhteydessä Finnwatch valitsi 12 parhaan raportin keskuudesta parhaan yritysraportin järjestöjen näkökulmasta. Kunniamaininta annettiin Stora Enson raportille ja perusteluna oli nimenomaan se, että raportti erottuu muista kritiikin esilletuomisissa. (Finnwatch 2017).

Liitteessä 3. olevaan taulukkoon on listattu Stora Enson itsensä raportoimia sidosryhmien huolenaiheita ja kritiikkiä. Lähteinä tiedoille ovat Stora Enso yritysraportit. Koska muut yritykset eivät raportoineet vastaavanlaisia tietoja, täytyi löytää jokin toinen tapa etsiä niihin kohdistunutta sidosryhmien kritiikkiä ja huolenaiheita. On oletettavaa, että ainakin osittain samat kansalaisjärjestöt ovat kiinnostuneet myös UPM-Kymmeneen ja Metsäliiton toiminnasta. Tämän vuoksi Stora Enson listalta (liite 3) löytyvien kansalaisjärjestöjen internet-sivuilta etsittiin uutisia ja raportteja, joissa käsiteltiin UPM-Kymmeneen tai Metsäliiton toimintaa. Stora Enson toimintaan olivat kiinnittäneet huomiota seuraavat kansalaisjärjestöt:

- Greenpeace
- Maan Ystävät
- Brazilian Maattomien Liike (MST)
- La Via Campesina
- Rights and Resources Initiative (RRI)
- Swedish Society for Nature Conservation (SSNC)
- Retter den Regenwald
- Salve le Foreste
- Finnwatch
- Swedwatch.

Lisäksi medioista Helsingin Sanomat on julkaissut artikkeleita Stora Enson toimista ja Yleisradio näyttänyt televisiossa yrityksen toimintaa koskevan dokumentin. Stora Enso sai kansalaisjärjestöiltä kritiikkiä muun muassa metsähakkuista tai maankäytöstä Suomessa, Ruotsissa, Venäjällä ja Kanadassa.

Yllä listattujen kansalaisjärjestöjen sivuilta etsin Metsäliiton ja UPM-Kymmeneen liittyviä uutisia ja raportteja hakusanoilla "metsä", "m-real<sup>11</sup>", "botnia"<sup>12</sup>, "UPM", "UPM-Kymmene", "Metsä Group", "Metsäliitto". Uutisia etsittiin myös hakusanalla "Stora Enso", niin näin saatiin validoitua yhtiön itse raportoimat tiedot. Ainoa järjestö, jonka internet-sivuilta löytyi tietoja UPM-Kymmeneestä tai Metsäliitosta oli Greenpeace. Hakujen tulokset on esitetty liitteessä 4.

Greenpeace kritisoi UPM-Kymmeneä metsähakkuista ja raaka-aineiden ostosta Suomessa, Venäjällä ja Indonesiassa. Metsäliittoa kritisoitiin samoin metsähakkuista Suomessa ja Venäjällä sekä Uruguayn sellutehdashankkeesta.

<sup>11</sup> M-Real (nykyisin Metsä Board) on Metsäliiton (nykyisin Metsä Group) tytäryhtiö

<sup>12</sup> Metsä-Bofnia on Metsäliiton (nykyisin Metsä Group) tytäryhtiö. 2010-luvun alkupuolelle asti osan siitä omisti myös UPM-Kymmene

### 6.3 Yritysvastuun hyvän hallintotavan käytäntöjen kehittyminen case-yrityksissä vuosina 2006–2015

Tässä osiossa käydään ensin läpi raporteista löytyneet yritysvastuun hyvän hallintotavan käytännöt ja niissä tarkasteluajanjaksona tapahtuneet muutokset. Lopuksi pohditaan negatiivisen yritysvastuun ja yritysvastuun hyvän hallintotavan muutoksien mahdollista yhteyttä.

Alla oleviin taulukoihin on kerätty tiedot case-yritysten yritysvastuun hyvän hallintotavan käytännöistä. Taulukot perustuvat kappaleessa 4.2 rakennettuun viitekehykseen. Taulukoiden jälkeen käydään läpi indikaattoreittain yritysvastuun hyvän hallintotavan kehittyminen case-yrityksissä.

TAULUKKO 7 Metsäliiton yritysvastuun hyvän hallintotavan käytännöt vuosina 2006–2015

INDIKAATTORI/ VUOSI	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Yritysvastuun hallintomalli</b>										
Ylin vastuu yritysvastuusta	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Hallituksen yritysvastuun valiokunta	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Hallituksen yritysvastuun tehtävät						x	x	x	x	x
Johtoryhmän yritysvastuun ohjausryhmä	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Johtoryhmän yritysvastuun tehtävät	-	-	-	-	x	x	x	x	x	x
Operatiivinen yritysvastuuyksikkö	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
<b>Ohjaus &amp; kontrollointi</b>										
Johdon palkitseminen	-	-	-	-	x	x	x	-	-	-
Toimintaohje	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Ilmoituskanavajärjestelmä	-	-	-	-	x	x	x	x	x	x
Yritysvastuuraportti ulkopuolisen tarkastajan varmentama	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x

TAULUKKO 8 UPM-Kymmenen yritysvastuun hyvän hallintotavan käytännöt vuosina 2006–2015

INDIKAATTORI/ VUOSI	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Yritysvastuun hallintomalli</b>										
Ylin vastuu yritysvastuusta	-	-	-	-	-	-	-	x	x	x
Hallituksen yritysvastuun valiokunta	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Hallituksen yritysvastuun tehtävät	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Johtoryhmän yritysvastuun ohjausryhmä	(x)	(x)	(x)	x	-	-	-	-	-	-
Ylimmän johdon yritysvastuun tehtävät					x	x	x	x	x	x
Operatiivinen yritysvastuuyksikkö	-	-	-	-	-	x	x	x	x	x
<b>Ohjaus &amp; kontrollointi</b>										
Johdon palkitseminen	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Toimintaohje	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Ilmoituskanavajärjestelmä	x	x	x	-	-	-	x	x	x	x
Yritysvastuuraportti ulkopuolisen tarkastajan varmentama	-	-	-	-	-	x	x	x	x	x

TAULUKKO 9 Stora Enson yritys vastuun hyvän hallintotavan käytännöt vuosina 2006–2015

INDIKAATTORI/ VUOSI	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Yritysvastuun hallintomalli</b>										
Ylin vastuu yritys vastuusta	x	x	x	x	x	-	-	x	-	-
Hallituksen yritys vastuun valiokunta	-	-	-	-	-	-	-	x	x	x
Hallituksen yritys vastuun tehtävät	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Johtoryhmän yritys vastuun ohjausryhmä	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ylimmän johdon yritys vastuun tehtävät	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Operatiivinen yritys vastuuyksikkö	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
<b>Ohjaus &amp; kontrollointi</b>										
Johdon palkitseminen	-	-	-	-	-	x	-	-	-	-
Toimintaohje	-	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Ilmoituskanavajärjestelmä	-	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Yritysvastuuraportti ulkopuolisen tarkastajan varmentama	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x

*Ylin vastuu* Tämän kriteerin täyttämiseksi yritysten raporteista piti löytyä maininta siitä, että kenen henkilön vastuulla yritys vastuun on. Stora Ensolta ja UPM-Kymmeneeltä löytyi raporteista tämä tieto joidenkin vuosien osalta. Metsäliitto mainitsi asiasta kerran vuoden 2014 raportissa toteamalla ”there is a member of the EMT (johtoryhmä) responsible for Sustainability and Corporate Affairs”.

Hyvin samansuuntaisia raportointitapaajuuksia Kolk (2008,6) löysi tutkimuksessaan, jossa case-yrityksistä 30 % raportoi tämän tiedon.

Sanatarkimmin asian on esittänyt Stora Enso. Vuosina 2006–2010 ylimmän vastuun koko konsernin yritys vastuusta on ollut yhden tulosryhmän johtajalla. Tämä henkilö on johtoryhmän jäsen ja toimitusjohtajan suora alainen. Stora Enso on raportoinut asian näin: ”Ylin vastuu yritys vastuuasioissa kuuluu puutuotteet ja kuituhuolto-tulosryhmän johtajalle, joka on johtoryhmän jäsen ja raportoi toimitusjohtajalle” (Stora Enso 2006, 7). Vuosien 2011–2012 raporteissa ei mainittu yritys vastuun ylimmästä vastuusta mitään. Yksityiskohtana mainittakoon että vuosina 2006–2010 asiasta vastannut henkilö on irtisanoutunut loppuvuodesta 2010. Vuoden 2013 osalta yritys vastuuraportin GRI-sisältövertailussa on mainittu että kaikki johtoryhmän jäsenet ovat vastuussa yritys vastuusta oman toimintonsa tai vastualueensa osalta. Vuosina 2014–2015 ylintä vastuuta on kantanut toimitusjohtaja. Tämän indikaattorin osalta Stora Enson hallintokäytännöissä tapahtunut muutos on yhteneväinen Spitzeckin (2009, 498) havainnon kanssa, että yhä useammin toimitusjohtajat vastasivat yritys vastuusta.

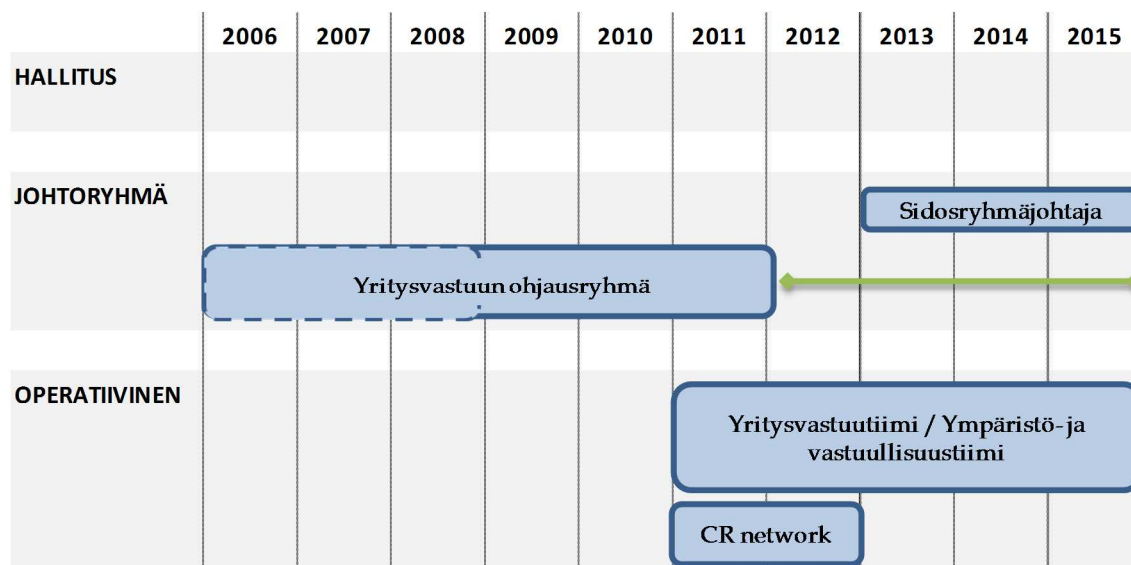
UPM-Kymmene ei ole raportoinut yritys vastuuseen liittyvästä ylimmästä vastuusta mitään vuosina 2006–2012. Vuoden 2013 aikana yrityksen hallintomallia muutettiin. Aikaisemmin UPM-Kymmeneessä oli sekä johtoryhmä että johtajisto. Vuonna 2013 johtoryhmä lakkautettiin samalla kun myös yhtiön liiketoimintarakenne muutettiin. Uudistettuna positiona johtajistossa on sidosryhmäjohtaja (sama henkilö kuului aikaisemmin johtoryhmään



viestintäjohtajan tittelillä). Selvityksessä hallinnointi- ja ohjausjärjestelmässä sidosryhmäjohtajan vastuualueiksi on lueteltu viestintä, yhteistyösuhteet ja yritysvastuu sekä ympäristöasiat. Aikaisempien vuosien raporteissa ei ole erikseen mainittu että kenen johtoryhmän tai johtajiston jäsenen vastuulla yritysvastuuasiat ovat. Mielenkiintoista on se, että tämä vastuuasia on kerrottu hallinnointi- ja ohjausjärjestelmän selvityksessä ja sielläkin alaviitteessä eikä siitä ole siis mainintaa vuosikertomuksessa yritys vastuun johtamismallista kerrottaessa.

Seuraavaksi esitellään tarkastelun kohteena olevien yritysten yritys vastuun hallintomallit vuosilta 2006–2015. Hallintomalli on kuvattu johtamisen kolmella tasolla: hallitus, johtoryhmä ja operatiivinen. Operatiivisella tasolla tarkoitetaan päivittäisen toiminnan johtamisen tasoa.

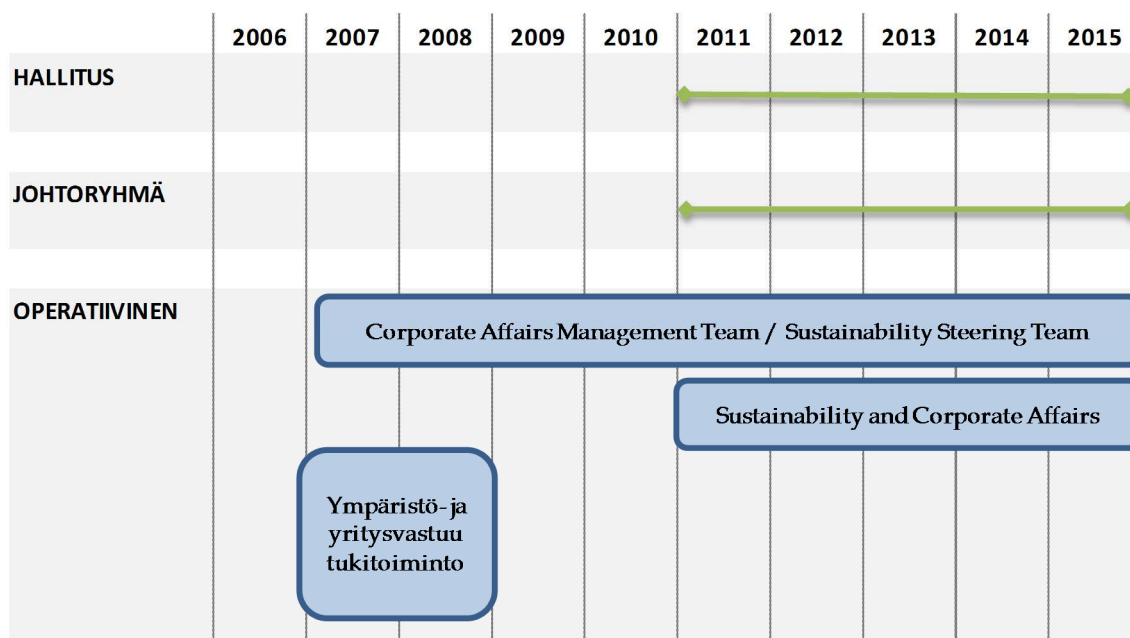
Kuvissa laatikoiden sisälle on merkitty hallintomallin toimintoja. Nuolella on kuvattu sitä että joko hallituksen tai ylimmän johdon yritys vastuuseen kuuluvia vastuuta ja tehtäviä on kuvattu raportoinnissa. Liitteissä 5., 6. ja 7. on koottu tarkempaa tietoa yritysten yritys vastuun hallintomallista. Liitteissä 5., 6. ja 7. kerrotaan jokaisen alla olevan hallintomallikuvion jäsenistä ja tehtävistä mikäli niistä löytyy tietoa yrityksen raportoinnista. Samoin niissä kerrotaan hallituksen tai johdon yritys vastuuseen liittyvistä vastuista tarkemmin mikäli yritys on tiedot raportoinut.



KUVIO 2 UPM-Kymmeneen yritys vastuun hallintomalli 2006–2015

UPM-Kymmene kertoo vuoden 2009 vuosikertomuksessaan ensimmäisen kerran yritys vastuun johtamismallista. UPM-Kymmene kertoo että sillä on ollut vuodesta 2003 asti toiminnassa johtajiston yritys vastuun ohjausryhmä. Tämän vuoksi yritys vastuun johtoryhmä on osittain merkitty ääri viivoilla kuvioon 2. Vuonna 2010 yritys vastuun ohjausryhmä sulautettiin osaksi johtajiston toimintaa ja erillisen ohjausryhmän toiminta lakkasi. Vuosina 2012–2015 johtajiston yritys vastuun vastuuta on kuvattu muutamalla sanalla yrityksen raportoinnissa (katso liite 5.).

Vuonna 2011 UPM-Kymmeneen vuosikertomuksessa, erityisesti toimitusjohtajan katsauksessa, korostetaan vastuullisuutta aikaisempia vuosia enemmän. Samassa yhteydessä mainitaan että perustan yhtiön toiminnalle luovat UPM-Kymmeneen arvot, toimintaohje sekä johtamiskäytännöt. Vuonna 2011 UPM-Kymmene alkoi soveltaa GRI-ohjeistoa yritysraportoinnissaan ja vahvisti yritys vastuun hallintomallia. Yritysvastuutyön kehittämistä koordinoimaan perustettiin konsernitason CR Network. CR Network:sta ei löydy mainintaa enää vuosien 2013–2015 raporteista. Saman vuonna UPM-Kymmene raportoi myös yritys vastuutiimin tehtävistä. Raportissa ei kuitenkaan mainittu että tämä toiminto on uusi, joten oletettavasti UPM-Kymmene ei vaan aikaisempina vuosina raportoinut tämän toiminnon olemassaolosta. Tarkasteluajanjakson aikana yhtiö ei ole kertonut mitään hallituksen vastuista ja tehtävistä yritys vastuuseen liittyen.

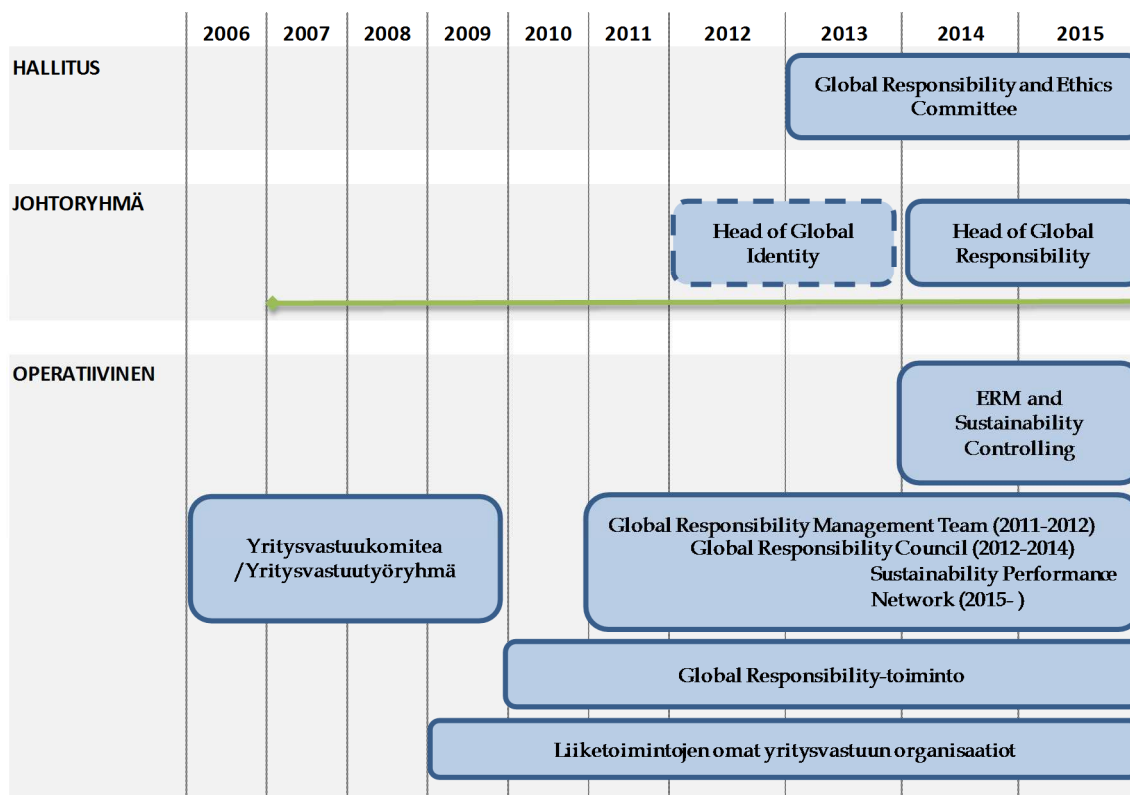


KUVIO 3 Metsäliiton yritys vastuun hallintomalli 2007–2015

Niin kuin UPM-Kymmene, myös Metsäliitto uudisti vastuullisuustyötään vuonna 2011. Vuoden 2011 osalta julkaistiin ensimmäinen vuosikertomuksesta eriytetty yritys vastuuraportti ja toimintaohje uudistettiin. Vuosikertomuksen toimitusjohtajan katsauksessa kerrotaan yhtiön panostavan yritys vastuun johtamisen kehittämiseen.

Vuoteen 2011 asti Corporate Affairs Management Team (CAMT) on vastannut ympäristö- ja yritys vastuunasioiden johtamisesta yhtiössä. Vuoden 2011 raportissa kerrotaan ensimmäisen kerran hallituksen ja johtoryhmän yritys vastuun vastuista ja tehtävistä. Samalla CAMT:n (uudelta nimeltään Sustainability Steering Team) tehtävät on uudistettu ja yritys vastuun tehtäviä on delegoitu myös perustetulle Sustainability and Corporate Affairs-toiminnolle. Hallituksella ja johtoryhmällä ei tarkasteluvuosina ole ollut erillisiä

yritysvastuun valiokuntia tai ohjausryhmiä, mutta kuitenkin niiden vastuut yritysvastuuseen liittyen on lyhyesti mainittu (katso liite 6.).



KUVIO 4 Stora Enson yritysvastuun hallintomalli 2006–2015

Vuosien 2006–2015 aikana Stora Enson yritysvastuun hyvässä hallintotavassa on tapahtunut suuria muutoksia. Yritysvastuun korkein johtamisen taso on näiden vuosien aikana asteittain siirtynyt operatiiviselta tasolta hallituksen tasolle (kuvio 4). Ensimmäinen askel tähän suuntaan tapahtui vuonna 2007 kun operatiivisen yritysvastuukomitean vastuut siirrettiin konsernin johtoryhmälle, jota tehtävässä tukee yritysvastuutyöryhmä (entiseltä nimeltään yritysvastuukomitea) (katso liite 7).

Vuonna 2010 konserniin perustettiin kokonaan uusi toiminto nimeltään Global Responsibility. Sen tehtävänä on hoitaa jokapäiväisiä yritysvastuuasioita yhdessä liiketoiminta-alueiden kanssa, mutta toisaalta kehittää Stora Enson yritysvastuustrategiaa. Stora Enson yritysvastuuraportin mukaan Global Responsibility-toiminto syntyi osittain sen seurauksena että Stora Enso on useampana vuonna kohdannut ongelmia Kiinan Guangxin puuviljelmillä ja haluaa jatkossa hoitaa paremmin tällaiset ongelmat. Liitteessä 2 on ote Stora Enson vuoden 2010 Global Sustainability-raportista, jossa kerrotaan tästä asiasta.

Vuonna 2011 Global Responsibility-toiminnon ja johtoryhmän ”väliin” perustettiin vielä Global Responsibility Management Team. Tämän toiminnon yhdeksi tehtäväksi on mainittu johtoryhmän tukeminen ja neuvominen yritysvastuuasioissa ja Global Responsibility-toiminnon tehtävistä on poistunut

strategiaan liittyvät tehtävät. (Stora Enso 2011, 10) Vuonna 2012 yritys vastuun johtamista vahvistettiin nimittämällä konserniin Head of Global Responsibility (ei ole johtoryhmän jäsen). Yritys vastuun hallintoa muutettiin jälleen niin, että Global Responsibility Management Team:n korvasi Global Responsibility Council. Hallinnon muutokset olivat osittain seurausta siitä että konsernin yritys vastuustrategia päivitettiin (Stora Enso 2012, 10). Global Responsibility Council:n olemassaoloa on myöhemmin perusteltu sillä että sen tehtävänä on varmistaa yritys vastuun tavoitteiden saavuttaminen ja johtaa ja valvoo yritys vastuun kehitystä (Stora Enso 2013, 4).

Vuonna 2013 Storan Enson yritys vastuussa siirryttiin siinä mielessä aivan uudelle tasolle että perustettiin uusi hallituksen valiokunta: Global Responsibility and Ethics Committee. Vuosina 2013–2104 tässä hallituksen valiokunnassa oli kaksi jäsentä ja vuonna 2015 kolme jäsentä. Tämän valiokunnan tehtävänä on tarkastella konsernin yritys vastuuta eri näkökulmista hallitustasolla. Vuoden 2013 yritys vastuun hallinnon uudistuksista puhuttaessa viitataan selvästi sidosryhmiin ja heidän odotuksiinsa (Stora Enso 2013, 6).

Vuonna 2014 yrityksen yritys vastuun hyvän hallintotavan käytäntöjä muutettiin jälleen. Perusteena tälle oli se että yritys vastuun johtaminen olisi lähempänä toimitusjohtajaa ja jotta olennaiset yritys vastuun asiat olisivat kiinteämmin mukana strategisessa ja operatiivisessa suunnittelussa (Stora Enso, 2014a, 5). Global Responsibility-toiminto nostettiin erilliseksi toiminnokseen pois Global Identity-toiminnon sisältä. Global Responsibility-toimintoa johtaa Head of Global Responsibility, josta tuli johtoryhmän jäsen. (Stora Enso, 2014a, 7) Aikaisemmin johtoryhmään ei ollut kuulunut henkilöä, jonka vastuuna oli ainoastaan yritys vastuu (katso kappala x.x ”ylin vastuu”). Vuosina 2011–2013 yritys vastuu kuului Global Identity-toimintoon, jonka johtaja oli johtoryhmän jäsen (Head of Global Identity merkitty kuvioon katkoviivalla). Yksityiskohtana kerrottakoon että vuonna 2014 Kiinan maaorganisaatioon nimitettiin Global Responsibility Director. Vuonna 2014 perustettiin talousjohtajan alaisuuteen Enterprise Risk Management and Sustainability Controlling-toiminto.

Aikaisempaan tutkimukseen verrattuna kolmessa case-yrityksessä ei juuri ole hallitustasoisia yritys vastuun valiokuntia. Ainoastaan Stora Ensolla on vuodesta 2013 eteenpäin ollut hallituksen yritys vastuun valiokunta. Ricart et al., Spitzeck:n ja Klettner et al.:n tutkimuksissa oli paljon yleisempää että yritysten hallituksissa on ollut yritys vastuuseen keskittynyt valiokunta jo viime vuosikymmenellä. Spitzeck:n tutkimus tarkasteli hyvän hallintotavan käytäntöjen kehittymistä vuosien 2002 ja 2007 välillä ja vuonna 2007 31 yrityksellä oli hallituksen yritys vastuuvاليokunta kun vastaava luku vuonna 2002 oli 8. Ricart et al.:n otosyrityksistä yli puolella oli hallituksen yritys vastuun valiokunta ja uusimmassa tutkimuksessa eli Klettner et al.:n otosyrityksistä melkein puolella. Tämän tutkimuksen pohjalta ei voi sanoa että miksi suomalaiset metsäteollisuuden suuryritykset poikkeavat tästä trendistä. Spitzeck:n otos koostui iso-britannialaisista yrityksistä, Ricart et al.:n useamman eri maan yrityksistä ja Klettner et al.:n australialaisista Yksi syy hallitustason

valiokuntien suosiolle voi olla erilaisissa hallintojärjestelmissä, joista puhuttiin kappaleessa 3.

2010-luvun alkuvuosista eteenpäin sekä UPM-Kymmenessä että Stora Ensossa on johtoryhmän jäsenenä yritys vastuusta vastaava henkilö. Tosin UPM-Kymmenen kohdalla tämän henkilön vastuulla on muitakin toimintoja. Huomionarvoista on, että Metsäliiton mainitsi kerran (vuonna 2014) ohimennen, että heillä on johtoryhmässä henkilö, joka vastaa yritys vastuuasioista. Melkein koko tarkastelujakson ajan kaikissa case-yrityksissä on ollut operatiivisen tason yritys vastuuyksikkö tai -yksikköjä (poikkeus UPM-Kymmene). Kolk:n (2008, 6) tutkimuksessa erillinen yritys vastuuyksikkö oli 28,8 % otoksesta.

*Johdon palkitseminen* Yritys vastuun tulosten vaikutuksesta case-yritysten johdon tai työntekijöiden palkitsemiseen ei ole juurikaan raporteissa kerrottu. Vaikka johdon palkkioista on muuten raportoitu (Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodi velvoittaa raportoimaan tiettyjä asioita palkitsemisesta), ei voi sanoa että yritys vastuun vaikutusta johdon ja työntekijöiden palkitsemiseen olisi avattu ulkopuolisille juurikaan. Nämä havainnot ovat hyvin yhteneväisiä Klettner et al.:n (2014, 153) tutkimuksen kanssa. Vaikka lähes kaikki heidän otosyrityksensä kertoivat yleisellä tasolla, että johdon palkitsemisen perustana on myös ei-taloudellisia mittareita, oli vaikea löytää tietoa palkitsemisen perustana olevista ei-taloudellisista mittareista.

UPM-Kymmene ei mainitse asiasta mitään. Metsäliitto ja Stora Enso ovat "ratkaisseet" asian niin, että ne ovat muutamana vuonna maininneet johdon palkitsemisesta GRI-sisältövertailutaulukossa. Stora Enso kertoo vuonna 2011 indikaattorin 4.5 (executive compensation) kohdalla että lyhyen aikavälin kannusteet voivat sisältää ympäristö vastuun tai sosiaalisen vastuun tavoitteita. Metsäliitto kertoo vuosina 2011–2013 GRI-sisältövertailussa saman indikaattorin kohdalla että johdon kompensatioon voivat vaikuttaa omaan vastuualueeseen liittyvät yritys vastuun asiat. Näistä kommentteista ei siis voi päätellä oikeastaan mitään yritys vastuun vaikuttamisesta johdon palkkioihin. PwC:n yritys vastuubarometrissä (2016) kerrottiin että 18 % yrityksistä (n=161) oli yritys vastuun tavoitteita johdon ja 21 % henkilöstön palkitsemisen perusteena.

Sinänsä on mielenkiintoista, että palkitsemista on avattu case-yritysten raportoinnissa näin vähän. Palkitseminen on kuitenkin keino ohjata johtoa ja työntekijöitä toimimaan kohti asettuja tavoitteita. Case-yritykset korostivat esimerkiksi strategioissaan (varsinkin 2010-luvulla) yritys vastuuta, niin luulisi että strategian toteuttamiseksi johtoa (ja työntekijöitä) palkitsemisen taustalla olisi myös vastuullisuusmittareita.

*Toimintaohje ja siihen liittyvä ilmoituskanavajärjestelmä* Etsityistä hyvän hallintotavan käytännöistä toimintaohje (code of conduct) oli laajemmin tarkastelun kohteena olevissa yrityksissä. Lukuun ottamatta Stora Enson vuoden 2006 raporttia, kaikilta yrityksiltä löytyi joka vuodelta maininta toimintaohjeesta, jossa käsitellään myös vastuullisuutta koskevia asioita.

Vuonna 2007 Stora Enso uudisti konsernin eettiset periaatteet (Stora Enso nimitti tätä ohjeistusta eettisiksi periaatteiksi) ja avasi uuden

raportointikanavan, jota kautta voidaan tehdä ilmoituksia epäillyistä eettisten periaatteiden rikkomisesta. Näitä muutoksia perusteltiin sillä, että eettisten periaatteiden haluttiin vastaavan paremmin sen aikaisia liiketoimintoja ja tiukentuneita lakisääteisiä vaatimuksia (raportissa ei avattu tarkemmin että mitä tällä tarkoitetaan). Vuonna 2008 Stora Enso uudisti jälleen toimintaohjeensa ja painotti uudistuksesta kertoessaan erityisesti ihmisoikeuksia ja työntekijöiden oikeuksia (Stora Enso 2008a, 24). Metsäliitto päivitti toimintaohjeitaan vuonna 2011 ja UPM-Kymmene vuosina 2006 ja 2015.

Toimintaohjeeseen liittyy erottamattomasti ilmoituskanavajärjestelmä, jonka kautta työntekijä (ja muutkin sidosryhmien edustajat) voivat ilmoittaa toimintaohjeeseen liittyvistä epäillyistä väärinkäytöksistä. Stora Enso on kertonut ilmoituskanavajärjestelmän olemassaolosta aina kun he ovat kertoneet myös toimintaohjeesta eli vuosina 2007–2015. Vuodesta 2008 eteenpäin Stora Enso on maininnut jotain ilmoituskanavajärjestelmän kautta tulevien ilmoitusten määrästä. Vuosina 2008–2012 Stora Enso käytti määrittelyä ”several” ja 2013 vuodesta eteenpäin ilmoitti ilmoitusten määrän. Mielenkiintoisena yksityiskohtana voidaan mainita, että Stora Enso kertoo vuoden 2011 raportissa että heillä on ilmoituskanavajärjestelmä Guangxissa johon jopa paikalliset ihmiset voivat ilmoittaa huolenaiheistaan (Stora Enso 2011, 21). Vuonna 2015 ilmoituskanavajärjestelmä avautui myös ulkopuolisille sidosryhmille Kiinassa, Intiassa, Laosissa, Venäjällä ja Brasiliassa.

UPM-Kymmene kertoo selvityksessä hallinto- ja ohjausjärjestelmästä vuosina 2006–2008 että yrityksellä on käytössä sähköpostijärjestelmä, jonka kautta yhtiölle voi luottamuksellisesti ilmoittaa huolenaiheista ja ongelmista. Vuosien 2009–2012 aikana vuosikertomuksessa ei kerrota mitään tällaisesta ilmoituskanavajärjestelmästä, ei edes sen olemassaolosta. Vuodesta 2013 eteenpäin UPM-Kymmene on raportoinut kanavan kautta tulleiden ilmoitusten määrän.

Toisista yrityksistä poiketen Metsäliitto raportoi vasta vuonna 2011 ensimmäisen kerran ilmoituskanavajärjestelmän olemassaolosta. Vuonna 2011–2013 Metsäliitto on kertonut järjestelmän kautta tulleiden ilmoitusten määrän, mutta vuosien 2014 ja 2015 raporteista tämän tieto oli pudotettu pois.

Kaikki case-yritykset ovat laajentaneet toimintaohjeen koskemaan myös muita kuin yhtiön omia työntekijöitä. Vuonna 2011 Metsäliitto ja vuonna 2014 Stora Enso julkaisivat erilliset tavarantoimittajien ja alihankkijoiden toimintaohjeet. UPM-Kymmene on vuodesta 2007 eteenpäin kertonut yritysvastuuraportissaan että yhtiön toimintaohje koskee myös tavarantoimittajia ja alihankkijoita.

Kolk:n (2008) tutkimukseen verrattuna case-yrityksissä on todella laajasti toimintaohje käytössä. Hänen otosyrityksillään 66,9 %:lla oli toimintaohjeen ja 28,1 % ilmoituskanavajärjestelmä. Jälleen on kuitenkin muistettava että Kolk:n aineisto on vuodelta 2004. PwC:n (2016, 13) vuoden 2016 yritysvastuubarometriin verrattuna case-yrityksissä nämä käytännöt ovat hieman yleisempiä kuin muissa suomalaisissa suuryrityksissä. Sen mukaan

82 % yrityksistä oli toimintaohje omalle henkilöstölle ja 43 % ilmoituskanavajärjestelmä.

*Yritysvastuuraportti ulkopuolisen tarkastajan varmentama* Sekä Stora Ensolla että Metsäliitolla yritysvastuuraportti oli jokaisena raportointivuonna ulkopuolisen tarkastajan varmentama. UPM-Kymmenellä raportille oli haettu ulkopuolisen tahon varmennus saman vuonna kuin UPM-Kymmene alkoi soveltaa GRI-ohjeistoa eli vuonna 2011. Siitä lähtien UPM-Kymmenen raportilla on ollut joka vuosi ulkopuolisen tarkastajan varmennus. Kolk:n (2008) kansainvälisessä aineistossa ulkopuolinen varmennus oli 30 %:lla raporteista.














Mielenkiintoinen yksityiskohta on, että Stora Enson vuoden 2006 yritysvastuuraportin auditointiraportissa auditoidut kehottavat yritystä arvioimaan yritysvastuukomitean ja johtoryhmän roolit uudelleen. Ehkäpä tätä kehoitusta kuunnellen Stora Enso tekikin muutoksia tähän asiaan. Vuoden 2007 aikana operatiivisen yritysvastuukomitean vastuut siirrettiin konsernin johtoryhmälle, jota tehtävässä tukee yritysvastuutyöryhmä (entiseltä nimeltään yritysvastuutyöryhmä).

#### **6.4 Yhteenveto: muutokset yritysvastuun hyvän hallintotavan käytännöissä sekä yritysten saama yritysvastuuta koskeva kritiikki**

Koska tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella onko negatiivisella yritysvastuulla ollut vaikutus yrityksen yritysvastuun hyvän hallintotavan käytäntöihin, on alle listattu kronologisesti aiemmin läpikäytyt muutokset hallintotavan käytäntöihin sekä negatiivinen yritysvastuu. Kappaleessa 6.2 (negatiivinen yritysvastuu case-yrityksissä) viitattiin liitteeseen 3 ja 4, joissa on kerrottu sidosryhmien yritysten toimintaan kohdistamasta arvostelusta. Yllä kuvattiin case-yritysten yritysvastuun hyvän hallintotavan käytännöissä vuosien 2006–2015 aikana tapahtuneita muutoksia.

Taulukoissa punainen ympyrä kuvaa negatiivista yritysvastuuta. Ympyrän sisällä Y tarkoittaa ympäristöä ja S sosiaalista eli kumpaan ulottuvuuteen negatiivinen yritysvastuu on kohdistunut (koska taloudellinen vastuu on rajattu tässä tutkimuksessa tarkastelun ulkopuolelle). Vihreät ympyrät kuvaavat muutosta hallintokäytännöissä. C ympyrän sisällä viittaa toimintaohjeeseen (code of conduct), G hallintomalliin (governance) ja R raportointiin.


















TAULUKKO 10 Stora Enson ympäristö- ja sosiaalista yritysvastuuta koskeva kritiikki sekä muutokset yritysvastuun hyvän hallintotavan käytännöissä

Vuosi	Kritiikki: Ympäristö- vai sosiaalinen vastuu ja lyhyt kuvaus kritiikistä / Muutos hyvän hallintotavan käytännössä ja perustelu sille (jos yritys itse kertonut)
2006	<p> Maankäyttökiista Lapissa</p> <p> Puunhankinta Venäjältä</p>
2007	<p> Maankäyttökiista Lapissa</p> <p> Metsäkiista – kestäättömät hakkuut Kanadassa</p> <p> Code of Conduct - ohjeen uudistaminen ja uusi ilmoituskanava mahdollisille väärinkäytöksille  <b>Perustelu:</b> Toimintaohjeen päivittäminen vastaamaan paremmin nykyistä liiketoimintaa ja tiukentuneita lakisääteisiä vaatimuksia</p>
2008	<p> Maareformin vaarantaminen Brasiliassa</p> <p> Code of Conduct - ohjeen uudistaminen</p>
2009	<p> Helsingin Sanomissa julkaistussa artikkelisarjassa kritisoitiin Stora Enson yhteisyrityksen Veracelin toimia Brasiliassa</p> <p> Väkivaltaiset yhteenotot Kiinan Quangxissa maaomistukseen ja maiden vuokraukseen liittyen</p> <p> Elinympäristöjen tuhoutuminen hakkuiden yhteydessä Ruotsissa</p>
2010	<p> RRI-järjestön raportti Stora Enson Kiinan toiminnoista. Käsitteli maan vuokrasopimuksia sekä maankäyttöoikeuksia.</p> <p> Anonyymi järjestö valitti Stora Enson Veracelin (Brasilia) istutusten FSC-sertifikaatista</p> <p> Uusi konsernitason Global Responsibility-toiminto  <b>Perustelu:</b> Yritysvastuuraportin toimitusjohtajan katsausosiossa viitataan RRI:n julkaisemaan raporttiin Kiinan Quangxin alueen ongelmista. Toimitusjohtaja toteaa että uusi toiminto on perustettu auttamaan vastaavien haasteiden osalta tulevaisuudessa sekä kehittämään sidosryhmäkommunikaatiota.</p>




(jatkuu)



Taulukko 10 (jatkuu)

2011	<p> Hakkuut vaarantavat biodiversiteetin Ruotsissa</p> <p> Vastustus Veracelin (Brasilia) puuistutusten laajentamisesta</p> <p> 200 työntekijän lakko Uruguayssa korvauksiin liittyen</p> <p>  "The Red Forest Hotel"- dokumentti Kiinan toiminnoista</p>
2012	<p> "Svenska greenwashpriset 2012" - perusteluina toiminta Brasiliassa ja Kiinassa</p> <p> Code of Conduct - ohjeen uudistaminen  <b>Perustelu:</b> Haluttiin varmistaa että konsernissa on käytössä yksi maailmanlaajuinen ohjeistus, joka jossain toimintaympäristöissä on paikallista lainsäädäntöä tiukempi.</p> <p> Uusi konsernitasoinen Global Responsibility Council-toiminto  <b>Perustelu:</b> Yritys julkaisi vuonna 2012 uuden Global Responsibility-strategian, joka heijastaa uusia haasteita joita yritys kohtaa sosiaalinen vastuun, etiikan ja maankäytön osalta uusilla toiminta-alueilla. Uudet yritys vastuun tavoitteet on johdettu tästä strategiasta. Uusi toiminto perustettiin varmistamaan näiden tavoitteiden saavuttaminen.</p> <p> Uusi rooli: Head of Global Responsibility (ei johtoryhmän jäsen)</p>
2013	<p>  Valitus Stora Enson Kiinan toiminnoista YK:n ihmisoikeusneuvostolle.</p> <p>  Kiinan Chennain tehtaan ympäristö- ja sosiaaliset asiat</p> <p> Uusi hallituksen yritys vastuuasioihin keskittynyt valiokunta  <b>Perustelu:</b> Katsoo yrityksen yritys vastuuta eri näkökulmista hallitustasolla</p>
2014	<p> Pakistanin yhteisyrityksen alihankkija käyttänyt lapsityövoima</p> <p> RRI julkaisi seurantaraportin vuoden 2010 raportille - kaikki epäkohtia ei ole korjattu</p> <p> Uusi konsernitasoinen ERM ja Sustainability Controlling-toiminto  <b>Perustelu:</b> Riskienhallinnan, mittaroinnin ja ESG-raportoinnin kehittäminen</p>

(jatkuu)

	Taulukko 10 (jatkuu)		
		Johtoryhmään Head of Global Responsibility ja Global Responsibility omaksi toiminnokseen suoraan toimitusjohtajan alaisuuteen <b>Perustelu:</b> Yritysvastuun hallintomallia muokattiin edelleen 2012 julkaistun Global Responsibility-strategian mukaiseksi. Muutokset tehtiin, jotta yritysvastuun johtaminen olisi lähempänä toimitusjohtajaa ja johtoryhmää ja jotta olennaiset yritysvastuuasiat olisivat kiinteämmin mukana strategisessa ja operatiivisessa suunnittelussa. Global Responsibility oli aiemmin Global Identity-toiminnon alla.	
		Code of Conduct tavarantoimittajille ja alihankkijoille	
2015		Ilmoituskanavajärjestelmä avautunut sidosryhmille Kiinassa, Intiassa, Venäjällä, Laosissa ja Brasiliassa	ulkopuolisille

Vuosien 2007–2009 aikana ainoat hallintotavan käytännöt, joihin tehtiin muutoksia, olivat toimintaohje ja ilmoituskanavajärjestelmä. Vuosien 2006–2007 aikana yhtiön saama kritiikki koski maankäyttöä ja hakkuita ns. vanhoilla toiminta-alueilla (Venäjä, Suomi ja Kanada). Vuonna 2008 ja 2009 yhtiö kohtasi ensimmäiset uusiin toimintamaihin liittyvät kritiikit koskien ihmisten kohtelua maankäyttöön ja maavuokriin liittyen ja Stora Enso liitettiin muun muassa väkivaltaisuuksiin Kiinassa. Vuosina 2010 ja 2011 kritiikki Brasilian, Kiinan ja Uruguayn toimintoja kohtaan jatkui ja koski pääosin sosiaalisia asioita. Tämän seurauksena Stora Enso perustikin vuonna 2010 uuden konsernitason Global Responsibility -toiminnon. Yritysvastuuraportin toimitusjohtajan katsaus osiossa viitataan Kiinassa kohdattuihin haasteisiin ja todetaan että uusi toiminto perustettiin auttamaan vastaavien haasteiden kanssa tulevaisuudessa. Tästä voidaan siis tehdä se johtopäätös että yritysvastuun hyvän hallintotavan käytäntöjä (hallintomalli) on kehitetty negatiivisen yritysvastuun seurauksena.












Vuonna 2011–2012 Stora Enso oli edelleen kansalaisjärjestöjen ja median mielenkiinnon kohteena erityisesti uusien toimintamaidensa (Kiina, Uruguay ja Brasilia) osalta. Näihin haasteisiin vastattiin vahvistamalla yritysvastuun hallintomallia vuonna 2012. Tällöin konserniin perustettiin uusi Global Responsibility Council-toiminto sekä nimitettiin Head of Global Responsibility. Stora Enson omasta perustelusta voi päätellä että näihinkin hallintomallin muutoksiin on vaikuttanut negatiivinen yritysvastuu. Yritys julkaisi samana vuonna uuden Global Responsibility-nimisen strategian, jota on perusteltu uusilla toiminta-alueilla koetuilla sosiaalisen vastuun, etiikan ja maankäytön haasteilla. Yritysvastuun hallintomallia vahvistettiin varmistamaan uuden strategian mukaisten tavoitteiden saavuttaminen.

Vuonna 2012 ja 2013 yritysvastuun hallintomallin tehtiin merkittäviä muutoksia kun perustettiin hallitukseen yritysvastuuvaliokunta sekä johtoryhmään nimitettiin Head of Global Responsibility johtamaan










yritysvastuutoimintoa suoraan toimitusjohtajan alaisuuteen. Osittain näiden muutosten osalta viitataan jälleen 2012 vuoden strategia uudistukseen, jota perusteltiin uusissa toimintamaissa kohdatuilla haasteilla.

Yhtenä näkökulmana Stora Enson yritysvastuun hyvän hallintotavan muutoksesta nostan vuoden 2012 toimintaohjeen päivityksen. Sitä perustellaan globaalilla ohjeistuksella, joka on jossain maissa paikallista lainsäädäntöä tiukempi. Tässä toteutuu ajatus siitä yritysvastuun ja hyvän hallintotavan yhteydestä, että hyvä hallintotapa voi olla keino viedä yritysvastuuta uusiin toimintamaihinkin (Kolk 2016, 24). Luvussa 2.1 eriteltiin monikansallisten yritysten kolme lähestymistapaa yritysvastuun ohjaukseen emoyhtiöstä käsin. Tässä esimerkissä Stora Enso on ottanut globaalin lähestymistavan eli kaikilla toimintamailla on sama ohjeistus.

TAULUKKO 11 UPM-Kymmenen ympäristö- ja sosiaalista yritysvastuuta koskeva kritiikki sekä muutokset yritysvastuun hyvän hallintotavan käytännöissä

Vuosi	Kritiikki: Ympäristö- vai sosiaalinen vastuu tai ja lyhyt kuvaus
2006	<p> Syytös laittomista lähteistä Venäjällä hakatun puun käytöstä</p> <p> Code of Conduct - ohjeen uudistaminen  <b>Perustelu:</b> Toiminnan laajeneminen uusille kehittyville markkinoille -&gt; tarve yhtenäistä toimintatapoja ja ottaa yhteiskuntavastuuriskienhallinta hallinta osaksi toimintaa</p>
2007	<p> Osakkeenomistajien aloite luonnontilaisista erämaista sekä Indonesian sademetsistä peräisin olevan puunhankinnan lopettamisesta</p> <p> Code of Conduct tavarantoimittajille ja alihankkijoille</p>
2008	<p> Greenpeacen tutkimuksen mukaan Venäjällä paljon laittomia hakkuita, joten on todennäköistä että laittomasti kaadettuja puita ajautuu myös kolmelle case-yritykselle.</p>
2009	<p> Greenpeace syyttää UPM-Kymmenen alihankkijaa laittomasta turvesuoalueiden raivaamisesta puuplantaasien tieltä</p>
2011	<p> Uusi konsernitasoinen CR-Network toiminto</p> <p> Yritysvastuuraportti ensimmäisen kerran ulkopuolisen tarkastajan varmentama</p>
2015	<p> UPM hakkaa puita kahden suojelualueen väliseltä alueelta</p> <p> Code of Conduct - ohjeen uudistaminen</p> <p> Uusi rooli: sidosryhmäjohtaja (vastuulla myös ympäristö- ja vastuullisuusasiat, johtoryhmän jäsen)</p>

TAULUKKO 12 Metsäliiton ympäristö- ja sosiaalista yritysvastuuta koskeva kritiikki sekä muutokset yritysvastuun hyvän hallintotavan käytännöissä

Vuosi	Kritiikki: Ympäristö- vai sosiaalinen vastuu tai ja lyhyt kuvaus
2006	 Greenpeace sanoo että rakennustyöt ovat laittomia, koska Uruguay-joen hallinnasta vastaava komissio ei ole hyväksynyt hanketta ja sen ympäristöarviointia.
2007	 Syytös erämaa-alueilta hakatun puun hankinnasta – hakkuut ekologisesti kestävämpiä  Syytös erämaa-alueilta hakatun puun hankinnasta (Stora Enso ilmoittanut keskeyttävänsä hankinnan, mutta Metsäliitto ei)  Corporate Affairs management team <b>Perustelu:</b> strategian mukaisuus
2008	 Greenpeacen tutkimuksen mukaan Venäjällä paljon laittomia hakkuuita, joten on todennäköistä että laittomasti kaadettuja puita ajautuu myös kolmelle case-yritykselle.
2011	 Code of Conduct - ohjeen uudistaminen <b>Perustelu:</b> päivitettiin muiden muutoksien yhteydessä  Code of Conduct tavarantoimittajille ja alihankkijoille  Ilmoituskanavajärjestelmä  Uusi konsernitasoinen Sustainability and Corporate Affairs-toiminto

Sekä Metsäliiton että UPM-Kymmene osalta on vaikeampi vetää yhteyttä negatiivisen yritysvastuun ja yritysvastuun hyvän hallintotavan käytäntöjen välille. Yritykset eivät juurikaan ole perustelleet hyvän hallintotavan käytäntöjen muutoksia. Kuten Stora Enson, UPM-Kymmenenkin 2000-luvun puolella tapahtuneet yritysvastuun hyvän hallintotavan käytäntöjen muutokset koskevat toimintaohjetta.

Sekä Metsäliitto että UPM-Kymmene ovat tehneet vuonna 2011 muutokset yritysvastuun hallintomalliin ja lisäksi päivittäneet joko raportointikäytäntöjä (UPM-Kymmene) tai toimintaohjetta ja ilmoituskanavajärjestelmää (Metsäliitto). Myös Klettner et al. (2014, 156) huomasi että vuosina 2010–2011 australialaiset yritykset olivat kehittäneet yritysvastuun raportointia ja hallintomallia. UPM-Kymmenen ja Metsäliiton hyvän hallintotavan käytäntöjen muutosten taustalla voikin siis olla muut kuin yritystason syyt.

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA ARVIOINTI

Tutkimukseni tarkoituksena oli selvittää onko negatiivinen yritysvastuu vaikuttanut kolmen case-yrityksen yritys vastuun hyvään hallintotapaan. Kuten aikaisemmin todettiin (kappale 4.5), aikaisempi tutkimus ei ole tarkastellut sitä miten yrityksen hallintomalli muuttuu kun yritys kohtaa kriisitilanteen. Näin ollen ei ole aikaisempia tutkimuksia, joihin verrata tämän tutkimuksen tuloksia.

Stora Enson osalta voidaan sanoa tutkimuksen todenneen että negatiivinen yritysvastuu on vaikuttanut yritys vastuun hyvän hallintotavan käytäntöjen kehittymiseen. Yhtiö itse on perustellut vuosina 2010 ja 2012 tapahtuneita yritys vastuun hallintomallin muutoksia negatiivisella yritys vastuulla eli tässä tapauksessa uusissa toimintamaissa tapahtuneilla negatiivisilla asioilla (joita raportoinnissa yleensä nimitetään haasteiksi). Metsäliiton ja UPM-Kymmeneen osalta on vaikea löytää havaintoja, jotka tukisivat tätä olettaa. Metsäliitto ja UPM-Kymmene eivät itse ole perustelleet yritys vastuun hyvän hallintotavan muutoksia esimerkiksi negatiivisella yritys vastuulla.

Kun käy läpi tämän tutkimuksen aineistoa ja havaintoja, niin tulee mieleen kaksi asiaa, jotka ovat voineet vaikuttaa case-yritysten yritys vastuun hyvään hallintotapaan: sidosryhmien luoma paine sekä legitimizeetti. Kuten kappaleessa 2.1 todettiin, sidosryhmien luoma paine on tutkitusti yksi tärkeä motivaatio yritys vastuuseen (Aguinis & Glavas 2012, 936). Stora Enson tapauksessa tulee mieleen, että onko yritys vastuun hyvää hallintotapaa muutettu sidosryhmien paineen vuoksi. Tällöin olisi reaktiivisesti muutettu hallintotapaa, vaikka ideaalitalanne olisi sellainen, että proaktiivisesti pyritään luomaan sellaiset hyvän hallintotavan käytännöt, joilla yritetään estää negatiivisen yritys vastuun tapahtumat. Vaikkakin on huomioitava, että kaikkia yritys vastuun tai muitakaan riskejä ei mikään hallintomalli pysty koskaan täysin poistamaan.

Metsäliitto ja UPM-Kymmene eivät ainakaan tämän tutkimuksen aineiston osalta ole joutuneet samassa mittakaavassa sidosryhmien kriittisen viestinnän kohteeksi kuin Stora Enso. Metsäliiton ja UPM-Kymmene kohdalla tuleekin mieleen, että mikä vaikutus legitimizeetillä on ollut heidän

yritysvastuun hyvän hallintotavan muutoksiin. Legitimiteetillä tarkoitetaan sitä, että tehdään jotain, jotta toimitaan sidosryhmien mielestä hyväksyttäväksi (katso esimerkiksi Filatotchev & Nakajima 2014, 219). Tämä voisi selittää esimerkiksi sitä miksi UPM-Kymmene ja Metsäliitto tekivät vuonna 2011 muutoksia yritysvastuun hyvään hallintotapaan ja miksi myös Klettner et al. (2014) huomasivat samalla ajanjaksolla muutoksia yritysvastuun hallintomalleissa ja raportoinnissa omassa tutkimuksessaan. Ehkä 2010-luvulle tultaessa yritysten oletettiin jo ottaneen tai ottavan käyttöön jotain yritysvastuun hyvän hallintotavan käytäntöjä ja näin ollen Metsäliitto ja UPM-Kymmene ”täyttivät velvollisuutensa” tämän asian osalta. Sidosryhmien luoma paine ja legitimiteetti ovat tutkittuja aiheita. Seuraavaksi käydään läpi tämän tutkimuksen tuloksia ja havaintoja läpi sellaisten jatkotutkimusaiheiden kautta, joista ei juuri tutkimusta löydy.

## 7.1 Jatkotutkimusaiheita

Stora Enson negatiivista yritysvastuuta ja sen vaikutusta yritysvastuun hyvän hallintotavan muutoksiin voi pohtia myös siitä näkökulmasta, että minkälainen negatiivinen yritysvastuu on vaikuttanut yritysvastuun hyvän hallintotavan käytäntöihin. Jatkotutkimuksessa olisi mielenkiintoista laajemmalla otoksella yrittää selvittää että minkälainen sidosryhmien esiintuoma (tai miksi ei myös yrityksen itse havainnoima) negatiivinen toiminta saa yhtiön muuttamaan hyvän hallintotavan käytäntöjään. Tarkisteltavat dimensiot olisivat kotimaa vs ulkomaa ja ympäristö vs sosiaalinen vastuu.

Vuosien 2006–2007 aikana yhtiön saama kritiikki koski maankäyttöä ja hakkuita (eli pääosin ympäristövastuuta) ns. vanhoilla toiminta-alueilla (Venäjä, Suomi ja Kanada). Tänä aikana tai heti sen jälkeen Stora Enso teki yritysvastuun hyvässä hallintotavassa muutoksia vain toimintaohjeeseen. Vuosien 2008–2014 aikana sidosryhmien huomio oli uusissa toiminta-alueissa (Kiina, Uruguay, Brasilia, Pakistan) ja erityisesti sosiaalisissa haasteissa (maanomistus, ihmisoikeudet). Näiden vuosien aikana tehtiin muutoksia yritysvastuun hallintomalliin.

Mielenkiintoinen Stora Enson yritysvastuuraporteista tekemäni havainto on se, että ns. vanhoilla toiminta-alueilla tapahtuneiden metsäkiistojen osalta yritys on usein kiistänyt väitteet ja hankkinut lausuntoja jne. jotka osoittavat että puu peräisin laillisista lähteistä. Kohdatessaan sosiaalisia haasteita ns. uusissa toimintamaissa (esimerkiksi Kiina ja Pakistan) yhtiö on saattanut kieltää osan väitteistä, mutta on myös myöntänyt osan väitteistä tosiksi ja ryhtynyt korjaaviin toimenpiteisiin.

Yllä olevien havaintojen perusteella voisi tehdä sen johtopäätöksen, että epäonnistuminen sosiaalisessa yritysvastuussa kehittyvissä maissa, jotka yrityksen on pakko myöntää, aiheuttaa muutoksia yritysvastuun hallintomalliin. Kotimaassa (ja muissa perinteisissä länsimaisissa) takertelu ympäristö- ja sosiaalisissa asioissa (maankäyttö ja metsäkiistat) aiheuttaa

korkeintaan toimintaohjeen päivittämisen. Tutkimusten tulosten pohjalta tämä voi olla liian radikaali johtopäätös, sillä tutkimusaineistoa ja siitä löydettyjä merkittäviä tuloksia on vain vähän, mutta ainakin tämä havainto voi olla pohjana jatkotutkimukselle.

Toinen mielenkiintoinen jatkotutkimuksenaihe on yritysvastuun riskienhallinta. Kappaleessa 4.2 yritysvastuun hyvän hallintotavan käytäntöjen viitekehystä rakennettaessa puhuttiin että aikaisempi yritysvastuun hyvää hallintotapaa käsittelevä tutkimus ei ole tunnistanut yrityksistä riskienhallintaan liittyviä yritysvastuun hyvän hallintotavan käytäntöjä. Myös GRI-ohjeissa indikaattori 4.9 kehottaa raportoimaan hallituksen tavat seurata yritysvastuun johtamista, mukaan lukien riskienhallinta. Case-yrityksistä Stora Enso perusti vuonna 2014 ERM (enterprise risk management) and Sustainability Controlling - toiminnon. Laajemmalla kansainvälisten yritysten otoksella olisi mielenkiintoista tutkia että miten yritysvastuun riskejä tunnistetaan, analysoidaan ja hallitaan.

## 7.2 Tutkimuksen arviointi

Tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa se, että empiirisessä osuudessa käytettiin vain yritysten internet-sivuilta saatavilla olevaa aineistoa. Jos siis yrityksellä on ollut yritysvastuun hyvän hallintotavan käytäntöjä olemassa, mutta niistä ei ole kerrottu raporteissa, antaa tämä tutkimus väärän kuvan näiden yritysten yritysvastuun hyvästä hallintotavasta. Esimerkiksi UPM-Kymmenen kertoi vuoden 2009 raportissa (s. 52), että sillä on ollut vuodesta 2003 lähtien yritysvastuun ohjausryhmä. Myös Klettner et al. (2014, 153) mainitsivat tämän oman tutkimuksensa heikkoudeksi. Haastatteleamalla yritysten edustajia tätä heikkoutta olisi voitu korjata.

Toinen tämän tutkimuksen heikkous on se, että otosyrityksille ei muodostettu mitään verrokkiryhmää tai tutkittu yleisesti tällä toimialalla tai yrityksissä tapahtuneita yritysvastuun hyvän hallintotavan muutoksia. Yritykset ovat voineet tehdä muutoksia yritysvastuun hyvän hallintotavan käytäntöihin myös muista syistä kuin negatiivisen yritysvastuun vuoksi.

## LIITTEET

### LIITE 1

Tarkasteluvuosien 2006–2015 aikana Stora Enson vuosikertomuksen kokoonpano on vaihdellut. Alla on listattu tarkasteluvuosien raportoinnin koostumus. Raportit ovat niillä nimillä, joilla ne löytyivät tutkimuksen tekohetkellä Stora Enson internet-sivuilta. Eli esimerkiksi englanninkielisiä nimiä ei ole lähdetty kääntämään suomen kielelle. Raportit:

- 2006: vuosikertomus koostuu kolmesta erillisestä raportista: Konserni (sisältää hallinnon kuvauksen), Tilinpäätös ja Yritysvastuu.
- 2007: yhdistetty raportti. Vuosikertomus sisältää sekä tilinpäätöksen, yritysvastuuraportin että hallinnointiraportin.
- 2008: Vuosikertomus sisältää tilinpäätöksen ja hallinnoinnin. Erillinen yritysvastuuraportti.
- 2009: kolme erillistä raporttia: Konserni, Yritysvastuu, Tilinpäätös (sisältää hallinnon kuvauksen)
- 2010–2013: Rethink, Financial Report (sis. hallinnointi), Global Responsibility
- 2014–2015: Stora Enson vuosikertomus on koostunut neljästä eri raportista, jotka ovat: Progress Book, Financial Report, Corporate Governance Report ja Global Responsibility Performance (2014) tai Sustainability Report (2015). Progress book kertoo muun muassa Stora Enson strategiasta. (Stora Enso 2014a, 3)



## LIITE 2 Ote Stora Enson 2010 vuoden Global Responsibility-raportista

to join the UN Global Compact's CEO Water Mandate, an initiative in which Stora Enso has already been active for two years.

One of our most rewarding achievements for 2010 has been that no fatal accidents occurred in our operations. We are also gratified that the attendance rate in 2010 was our highest ever and that the number of occupational health and safety incidents remained stable. Arapoti Mill in Brazil has set a great example for the whole Group by reaching two million working hours with zero accidents. This proves what is possible with focus and commitment, and defines a new benchmark for all of us at Stora Enso.

Mill closures in several countries in Europe have been a difficult reality for us and our employees over the three past years. In 2010 we closed down newsprint production in Varkaus, Finland and in Maxau, Germany. While I am still convinced that these actions to strengthen our competitive position have been taken in the interests not only of the company and our shareholders, but also of the majority of our employees, I also understand that this is of little comfort to the people affected by the lay-offs, many of whom have given years of service to Stora Enso. To support these loyal employees, we have continued to try to find them new employment within Stora Enso, or work with the authorities to provide retraining and outplacement services and financial support to enable them to start new careers or businesses. Although not everybody has found their new beginning yet, I have been encouraged by reports from Varkaus that more than half of the people made redundant have now found solutions for their futures. This indicates how effective collaboration between Stora Enso and the authorities can be – and also demonstrates the resourcefulness of our employees in the most difficult situations. This is the spirit in which we need to continue our efforts to find solutions for people affected by lay-offs.

Have we then been doing a good job in terms of meeting our Global Responsibility? I believe the above examples would give us sufficient reason to say yes. However, I would reiterate that regardless of such positive developments, we must never feel that such achievements are good enough.

One area where we need to continue to improve is highlighted in a report published in October by the Rights and Resources Initiative (RRI) concerning Stora Enso's plantations in Guangxi. This report stated that despite Stora Enso's good intentions and responsibility principles, some local land acquisitions had been made through contracts that endanger local people's livelihoods and land use rights. These problems are due to the unclearness of the contracts and the unfair distribution of the funds that Stora Enso pays as rent

for its plantations. This situation is unacceptable to us. I would like to point out that we had already recognised some of these problems more than a year before the RRI report was published, and had already been using significant additional resources in Guangxi to review thousands of local rental agreements. Our better awareness of these problems has enabled us to start working to rectify contracts and ensure that they are based on the free choices of villagers who receive fair compensation.

The RRI report has nevertheless given us another reminder about the challenges we will face as a pathfinder. This is why we need to be on the ground locally, with our ears, eyes and minds wide open. Rather than setting out to teach others and defend ourselves, we must be humble, courageous, and ready to learn and improve.

To help us deal with such issues in the future, we have now set up a new Global Responsibility function, particularly aiming to take our work on stakeholder dialogues up to the next level.

The way I see it, dialogues are about being open, and not being afraid of tough conversations. Last year we launched a new Global Responsibility website ([www.storaenso.com/globalresponsibility](http://www.storaenso.com/globalresponsibility)) and a Facebook page for discussing difficult issues. These sites have received enthusiastic feedback, and I am pleased to report that in December our Global Responsibility web pages were granted the European Excellence Award 2010 out of more than 1 450 entries. I would like to invite you to take a look at them, and also contribute to our work by telling us what you expect from us. Stora Enso is ready for straight talk. That is what global responsibility is all about.

Let me finish with a positive story before you start looking through our report. This story shows how all of us as consumers can make a difference every day. Whenever we buy milk or juice packed in recyclable liquid carton board made of renewable fibre, we make a good choice for the planet, since the CO<sub>2</sub> emissions related to such packages are 33% lower than for plastic containers. At Stora Enso we are now also devising innovative fibre-based food packaging to replace plastic products. Remember this next time you buy your groceries – and you can contribute to the well-being of our planet. Such stories relevant to our everyday lives encourage us at Stora Enso to continue our journey building up our global responsibility. I wish you welcome to join our journey.

**Jouko Karvinen**  
CEO of Stora Enso

### LIITE 3 Stora Enson raportoima sidosryhmien kritiikki ja toimet Stora Enson toiminnasta

Vuosi	Ympäristö/ sosiaalinen	Sidosryhmä	Asia	Tarkempi kuvaus
2006	Ympäristö	Paikalliset asukkaat	Maankäyttökiista	Kiistaa saamelaisten maankäyttö- ja omistusoikeuksien ja puuhakkuiden välillä Ylä-Lapissa, tasapaino porotalouden ja metsätalouden välille (kiista alkanut jo ennen vuotta 2006)
2006	Ympäristö	Greenpeace	Puunhankinta Venäjältä	Syytös laittomista lähteistä Venäjällä hakatun puun käytöstä
2007	Ympäristö	Ympäristöjärjestöt	Metsäkiista	Eräät ympäristöjärjestöt vastustavat Metsä-Lapin alueelta hakatus puun käyttöä luontoarvoihin vedoten. Ratkaistiin vuonna 2009.
2007	Ympäristö	Greenpeace	Metsäkiista	Stora Enson alihankkijaa syytetään kestäättömistä hakkuista ja pohjoisten havumetsien hävittämisestä Kanadassa
2008–2010	Sosiaalinen	Maan Ystävät, Brasilian maattomien liike (MST) ja La Via Campesina	Brasilia	Kansalaisjärjestöt ovat syyttäneet Stora Ensoa maareformin vaarantaminen Brasiliassa ja järjestäneet siihen liittyen muun muassa mielenilmauksia Brasilian metsäistutuksilla.
2009	Sosiaalinen	Helsingin Sanomat (Media)	Epäeettinen toiminta	Artikkelisarjassa kritisoitiin Stora Enson yhteisyrityksen Veracelin toimia Brasiliassa. Stora Enso syytettiin muun muassa lahjuksista, rahanpesusta sekä köyhyyden ja epävarmuuden lisääntymisestä alueella.

2009	Sosiaalinen	Paikalliset asukkaat	Ihmisoikeudet	Kiinan Guangxin alueella epäselvyydet maanomistuksessa ja vuokrauksessa ovat aiheuttaneet muutamia väkivaltaisia yhteenottoja (Stora Enso aloitti metsäviljelysten perustamisen alueelle vuonna 2002).
2009–2010	Ympäristö	Ympäristöjärjestöt	Hakkuut	Metsäyhtiöitä on syytetty elinympäristöjen tuhoamisesta puunkorjuun yhteydessä Ruotsissa
2010	Sosiaalinen	Rights and Resources Initiative (RRI)	Ihmisoikeudet	Järjestö julkaisi Kiinan Guangxin alueen toimia koskevan raportin, jossa väitteitä että maakaupoissa on edelleen epäselvyyksiä. Järjestön mukaan jotkin maanostosopimukset vaarantavat paikallisten ihmisten elinkeinon (eivät saa heille kuuluvaa osuutta maanvuokrasta) sekä maankäyttöoikeuksia.
2010	Ympäristö	Anonyymi	Kestämätön puunkäyttö	Anonyymi järjestö kritisoi Stora Enson Veracelin (Brasilia) istutuksille myönnettyä Forest Stewardship Council (FSC)-sertifikaattia
2011	Ympäristö	Swedish Society for Nature Conservation (SSNC)		Järjestö väitti että Stora Enson hakkuut Ruotsissa vaaransivat alueen biodiversiteetin
2011	Ympäristö	Retter den Regenwald ja Salve le Foreste		Järjestöt keräsivät allekirjoituksia vastustaakseen Veracelin (Brasilia) puuistutusten laajentamista.
2011	Sosiaalinen	Työntekijät	Palkitseminen	200 Uruguay'n yhteisyrityksen työntekijää menivät 12 päiväksi lakkoon ja vaativat parempia matkustus- ja ruokakorvauksia
2011–2012	Sosiaalinen ja ympäristö	Media	Ihmisoikeudet ja ympäristövahingot	"The Red Forest Hotel"- dokumentti esitettiin Suomen (vuonna 2011) ja Ruotsin televisiossa (vuonna 2012). Dokumentissa kritisoitiin Stora Enson toimia Guangxin alueella Kiinassa. Dokumentissa väitettiin muun muassa että Stora Enso on yhdessä paikallisten viranomaisten kanssa pakottanut väkivaltaisesti paikallisia kyläläisiä luovuttamaan maitaan Stora Ensolle ja houkutelut kyläläiset allekirjoittamaan heidän

				kannaltaan epäedullisia maankäyttösopimuksia. Lisäksi dokumentissa väitettiin että Stora Enson eukalyptys-istutukset ovat aiheuttaneet vahinkoa ympäristölle. Dokumentti oli esillä Suomen eri medioissa.
<b>2012</b>	Sosiaalinen ja ympäristö	Ruotsin Maan Ystävät	Ihmisoikeudet ja ympäristövahingot	Järjestö antoi Stora Ensolle Svenska greenwashpriset 2012-palkinnon viherpesusta. Perusteluina olivat monimuotoisuutta vähentävät istutukset Brasiliassa sekä ympäristö- ja sosiaalisen vastuun ongelmat Kiinassa.
<b>2013</b>	Sosiaalinen ja ympäristö	Ryhmä kansalaisjärjestöjä	Ihmisoikeudet ja ympäristövahingot	Valittivat Stora Enson toimista Kiinan Quangxissa YK:n ihmisoikeusneuvostolle. Valituksen kohteena olivat maanvuokrauskäytännöt sekä biodiversiteetti.
<b>2013</b>	Sosiaalinen ja ympäristö	Finnwatch ja Swedwatch	Ihmisoikeudet ja ympäristövahingot	Raportti Chennain (Kiina) tehtaan ympäristö- ja sosiaalisesta vastuusta. Nostaa esille ongelmia muun muassa työturvallisuudessa sekä palkkatasossa.
<b>2014</b>	Sosiaalinen	Media (Ruotsi)	Ihmisoikeudet	Syytökset lapsityövoiman käytöstä Pakistanissa Stora Enson vuonna 2013 hankkimassa yhteisyrityksessä
<b>2014</b>	Sosiaalinen	Rights and Resources Initiative (RRI)	Ihmisoikeudet	Julkaisivat seurantaraportin vuoden 2010 raportille Stora Enson toimista Kiinassa (Guangxi).

#### LIITE 4 Kansalaisjärjestöjen raportoima kritiikki kolmea case-yritystä kohtaan

Stora Enso			
Vuosi	Järjestö	Uutisen tai raportin otsikko	Tarkempi kuvaus
2006	Greenpeace	Ministeri Korkeaoja sai kultaisen moottorisahan Greenpeacelta	Syytös laittomista lähteistä Venäjällä hakatun puun käytöstä
2006	Greenpeace	Venäjä ja EU: lopettakaa metsärikokset	Syytös laittomista lähteistä Venäjällä hakatun puun käytöstä
2006	Greenpeace	Stora Enson väitteet Karjalan hakkuiden laillisuudesta virheellisiä	Syytös siitä että Venäjän hakkuut eivät ole laillisia vaikka Stora Enso niin väittääkin
2006	La Via Campesina	La Via Campesina women occupy a farm in South Brazil	Mielenosoituksessa vastustettiin mm. Stora Enson eukalyptusplantaaseja, joilla on negatiivisia ympäristövaikutuksia.
2007	Greenpeace	Teollisuudella vastuu Metsä-Lapin erämaiden säilymisestä	Syytös puun ostamisesta Lapin ikimetsistä
2007	Greenpeace	Greenpeace protestoi erämaiden hakkuita vastaan Stora Enson ja Botnian tehtailla Kemissä	Syytös erämaa-alueilta hakatun puun hankinnasta – hakkuut ekologisesti kestävämpiä
2007	Greenpeace	Greenpeace pysäytti Stora Enson sellulastin Kanadassa	Syytös vanhoista metsistä hakatun puun hankinnasta
2008	Greenpeace	Greenpeace varoittaa laittomista hakkuista Venäjällä	Greenpeacen tutkimuksen mukaan Venäjällä paljon laittomia hakkuita, joten on todennäköistä että laittomasti kaadettuja puita ajautuu myös kolmelle case-yritykselle.
2008	La Via Campesina	Farmers repression in Rio Grande do Sul: Solidarity with the women defending life and biodiversity	Tiedotteessa kerrottiin 900 naisen järjestämästä mielenosoituksesta, jonka paikallinen poliisi väkivaltaisesti päätti. Mielenosoituksessa vastustettiin Stora Enson puuistutuksia, koska ne haittaavat paikallisten pienviljelijöiden elantoa sekä luonnon monimuotoisuutta.

2008	Maan Ystävät	Friends of the Earth accuses Stora Enso of buying political influence in Brazil	Yhtiötä syytetään poliittisten päätösten ostamisesta
2009	Greenpeace	Greenpeace ennustaa tulosvaroitusta Stora Ensolle - 300 vuoden velka metsille	Syytös puun ostamisesta Lapin ikimetsistä
2009	Greenpeace	Yhtiökokouksessa vaaditaan Stora Ensoa lopettamaan puun osto luonnontilaisista metsistä	Syytös puun ostamisesta Lapin ikimetsistä
2010	Maan Ystävät	European Union complicit in human right violations in Latin America	Yhtiötä syytetään ympäristön tuhoamisesta Brasiliassa ja Uruguayssa. Yhtiön toimilla on negatiivisia vaikutuksia paikallisasukkaiden elinoloihin.
2010	Rights and Resources Initiative (RRI)	Fertile Ground for Land Grab in China as Local Middlemen and Global Paper Company Flout Farmers' Land Rights	Yhtiötä syytetään maanomistusten hankkimisesta laittomin keinoin, esimerkiksi väkivallalla uhkailemalla.
2011	Rights and Resources Initiative (RRI)	A Case Study on Large-Scale Forestland Acquisition in China	Stora Enson maanhankinnasta Kiinassa sisältää raportin mukaan paljon epäkohtia
2013	Finnwatch	Stora Enson Intian tehtaalta löytyi alhaisia palkkoja ja puutteita työturvallisuudessa	Intian pakkaustehtaan palkat eivät aina riitä elämiseen ja työturvallisuus ei ole riittävällä tasolla.
	Rights and Resources Initiative	Despite headway in addressing land rights violations made in recent years, Stora Enso has yet to fully ensure legality of all lands acquired in the past	Seurantaraportti aikaisemmalle raportille. Raportin mukaan Stora Enso on tehnyt paljon parannuksia, mutta vieläkin maanomistuksissa on epäselvyyksiä.

### UPM-Kymmene

Vuosi	Järjestö	Uutisen tai raportin otsikko	Tarkempi kuvaus
2006	Greenpeace	Ministeri Korkeaoja sai kultaisen moottorisahan Greenpeacelta	Syytös laittomista lähteistä Venäjällä hakatun puun käytöstä
2006	Greenpeace	Venäjä ja EU: lopettakaa metsärikokset	Syytös laittomista lähteistä Venäjällä hakatun puun käytöstä

2007	Greenpeace	UPM:n lopetettava luonnonmetsäsellun hankinta Suomesta ja Indonesiasta	Osakkeenomistajien aloite luonnontilaisista erämaista sekä Indonesian sademetsistä peräisin olevan puunhankinnan lopettamisesta
2008	Greenpeace	Greenpeace varoittaa laittomista hakkuista Venäjällä	Greenpeacen tutkimuksen mukaan Venäjällä paljon laittomia hakkuita, joten on todennäköistä että laittomasti kaadettuja puita ajautuu myös kolmelle case-yritykselle.
2009	Greenpeace	UPM-Kymmenen lopetettava sellun osto sademetsiä raivaavalta Aprililta	Syyttää UPM-Kymmenen alihankkijaa laittomasta turvesuoalueiden raivaamisesta puuplantaasien tieltä
2015	Greenpeace	UPM:n hakkuut uhkaavat uhanalaisen kuukkelin elinalueita Metsän tarina -elokuvan maisemissa	UPM hakkaa puita kahden suojelualan väliseltä alueelta

### Metsäliitto

Vuosi	Järjestö	Uutisen tai raportin otsikko	Tarkempi kuvaus
2006	Greenpeace	Metsä Botnian sellutehtaan rakennustyöt Uruguayssa pysähtyivät mielenosoitukseen	Greenpeace sanoo että rakennustyöt ovat laittomia, koska Uruguay-joen hallinnasta vastaava komissio ei ole hyväksynyt hanketta ja sen ympäristöarviointia.
2007	Greenpeace	Greenpeace protestoi erämaiden hakkuista vastaan Stora Enson ja Botnian tehtailla Kemissä	Syytös erämaa-alueilta hakatun puun hankinnasta - hakkuut ekologisesti kestäättömiä
2007	Greenpeace	Metsäliitto nyt aarniometsäpuun suurin ostaja	Syytös erämaa-alueilta hakatun puun hankinnasta (Stora Enso ilmoittanut keskeyttävänsä hankinnan, mutta Metsäliitto ei)
2007	Greenpeace	M-Real osavastuussa Metsä-Lapin erämaiden tuhoamisesta	Syytös erämaa-alueilta hakatun puun hankinnasta
2008	Greenpeace	Greenpeace varoittaa laittomista hakkuista Venäjällä	Greenpeacen tutkimuksen mukaan Venäjällä paljon laittomia hakkuita, joten on todennäköistä että laittomasti kaadettuja puita ajautuu myös kolmelle case-yritykselle.

## LIITE 5 UPM-Kymmenen yritys vastuun hallintomalli vuosina 2006–2015: toiminnot ja tehtävien kuvaukset

Tehtävien kuvaukset on kerätty alla olevaan taulukkoon sillä kielellä, jolla yritys on ne raportoinut.

Vuosi	Hallitus	Johtoryhmä	Operatiivinen
2006– 2008	-	(Corporate Responsibility Council)	-
2009	-	<b>Corporate Responsibility Council</b> <b>Jäsenet:</b> toimitusjohtaja ja 7 johtajiston jäsentä <b>Tehtävät:</b> valvoo yritys vastuun periaatteiden ja toimintatapojen kehittämistä	<b>Liiketoimintaryhmät</b> <b>Tehtävät:</b> - Toteuttavat Corporate Responsibility Council:n linjauksia - Sisällyttävät yritys vastuun periaatteet liiketoimintasuunnitelmiinsa ja tavoitteenasettamisprosesseihinsa
2010	-	<b>Johtajisto</b> <b>Tehtävät:</b> Corporate Responsibility Council:n tehtävät	-
2011– 2012	-	<b>Johtajisto</b> <b>Tehtävät:</b> asettaa suuntaviivat vastuulliselle toiminnalle ja ohjaa toimintatapojen kehitystyötä	<b>Yritysvastuutiimi</b> <b>Jäsenet:</b> - <b>Tehtävät:</b> vastaa yritys vastuuseen liittyvästä päivittäisestä työstä; koordinoi erilaisia liiketoiminta-alueiden ja funktioiden aloitteita  <b>CR Network</b> <b>Jäsenet:</b> eri liiketoimintojen ja funktioiden edustajia (mainittu vain 2012 raportissa) <b>Tehtävät:</b> varmistaa sujuvan yritys vastuuasioden viestinnän ja kehitystyön konsernin eri yksiköiden välillä
2013– 2015	-	<b>Johtajisto</b> <b>Tehtävät:</b> asettaa suuntaviivat vastuulliselle toiminnalle ja ohjaa toimintatapojen kehitystyötä	<b>Ympäristö- ja vastuullisuustiimi (uusi nimi)</b> <b>Jäsenet:</b> - <b>Tehtävät:</b> koordinoi erilaisia liiketoiminta-alueiden ja funktioiden aloitteita



## LIITE 6 Metsäliiton yritys vastuun hallintomalli vuosina 2006–2015: toiminnot ja tehtävien kuvaukset

Tehtävien kuvaukset on kerätty alla olevaan taulukkoon sillä kielellä, jolla yritys on ne raportoinut. Metsäliito julkaisi vuosina 2007–2010 yritys vastuuraportin osana vuosikertomusta. Vuodesta 2011 eteenpäin yhtiö on julkaissut erillisen englanninkielisen yritys vastuuraportin.

Vuosi	Hallitus	Johtoryhmä	Operatiivinen
2006	-		
2007-2010			<p><b>Corporate Affairs management team</b>  <b>Jäsenet:</b> -  <b>Tehtävät:</b>            - Varmistaa että konsernin ympäristö-, yritys vastuun ja edunvalvonta- asioita johdetaan konsernin strategian mukaisesti            - Raportoi johtoryhmälle</p> <p><b>Ympäristö- ja yritys vastuun tukitoiminto (mainittu 2007–2008 raporteissa)</b>  <b>Jäsenet:</b> -  <b>Tehtävät:</b> koordinoi ja tukee liiketoimintojen ympäristö- ja yritys vastuunasioiden hoitoa sekä ympäristö- ja yritys vastuunasioiden raportointi</p>
2011	<p><b>Hallitus</b>  <b>Tehtävät:</b>            - Overall responsibility for governance and its sustainability            - Approves guiding policies and sets the</p>	<p><b>Executive Management Team</b>  <b>Tehtävät:</b>            - Prepares guiding policies            - Defines sustainability targets and monitors the performance against them</p>	<p><b>Corporate Affairs management team</b>  <b>Jäsenet:</b> -  <b>Tehtävät (uudet):</b>            - Steers sustainability and corporate affairs issues            - Supports the Business Areas by gathering views and needs on sustainability            - Sets focus areas on Group level            - Defines Group's positions so that the Business Areas can enhance their competitiveness in sustainability</p>

	Group's ambition level		<p><b>Sustainability and Corporate Affairs Function</b>  <b>Jäsenet:</b> -  <b>Tehtävät:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Provides information to the management</li> <li>- Identifies development needs</li> <li>- Coordinates the Group's daily sustainability work</li> <li>- Supervises and promotes Group's interests in legislation and trade policy issues</li> </ul>
2012	<p><b>Hallitus</b>  <b>Tehtävät:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Approves guiding policies and sets the Group's ambition level</li> </ul>	<p><b>Executive Management Team</b>  <b>Tehtävät:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Prepares guiding policies and monitors the performance against them</li> </ul>	<p><b>Sustainability Steering Team (uusi nimi, entinen CAMT)</b>  <b>Jäsenet:</b> representative from each Business area in addition to relevant corporate function representatives, headed by the Metsä Group's general counsel  <b>Tehtävät:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Surveys sustainability trends and weak signals</li> <li>- Analyses the Group's stakeholders' views and evaluates their impact on the Group's business</li> </ul>
			<p><b>Sustainability and Corporate Affairs function</b>  <b>Jäsenet:</b> -  <b>Tehtävät:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Prepares the Sustainability Steering Team agenda</li> <li>- Supports businesses by providing solutions in sustainability issues</li> <li>- Identifies the development needs and coordinates</li> <li>- Coordinates the Group's daily sustainability issues</li> <li>- Supervises and promotes Group's interests in legislation and trade policy issues</li> <li>- Conducts stakeholder engagement work in topics related to sustainability</li> </ul>
2013-2014	<p><b>Hallitus</b>  <b>Tehtävät:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Approves</li> </ul>	<p><b>Executive Management Team</b>  <b>Tehtävät:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Prepares guiding policies</li> </ul>	<p><b>Sustainability Steering Team</b>  <b>Jäsenet:</b> representative from each Business area in addition to relevant corporate function representatives</p>

<p>guiding policies and the outlines for sustainability</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- The annual sustainability report is presented to the BoD</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Outlines sustainability targets and monitors the performance against them</li> </ul>	<p><b>Tehtävät:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Steers the Group's sustainability issues</li> <li>- Identifies opportunities and risks</li> <li>- Approves the content of and the statements in the sustainability report</li> <li>- Accepts the working program of the Sustainability and Corporate Affairs function</li> </ul>	
2015	<p><b>Hallitus</b></p> <p><b>Tehtävät:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Approves guiding policies and the outlines for sustainability</li> <li>- The annual sustainability report is presented to the BoD</li> </ul>	<p><b>Executive Management Team</b></p> <p><b>Tehtävät:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Prepares guiding policies</li> <li>- Monitors sustainability performance</li> <li>- Annually revises the sustainability targets</li> </ul>	<p><b>Sustainability Steering Team</b></p> <p><b>Jäsenet:</b> representative from each Business area in addition to relevant corporate function representatives</p> <p><b>Tehtävät:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Steers sustainability at the operative business level</li> <li>- Identifies opportunities and risks</li> <li>- Approves the sustainability report's contents</li> </ul> <p><b>Sustainability and Corporate Affairs function:</b></p> <p><b>Tehtävät:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Supports Metsä Group's business in gaining competitive advantage</li> <li>- Promotes sustainable operations throughout the value chain</li> </ul>

## LIITE 7 Stora Enso: yritysvastuun hallintomalli vuosina 2006–2015: toiminnot ja tehtävien kuvaukset

Tehtävien kuvaukset on kerätty alla olevaan taulukkoon sillä kielellä, jolla yritys on ne raportoinut.

Vuosi	Hallitus	Johtoryhmä	Operatiivinen
2006	-	<p><b>Ylin vastuu:</b> Puutuotteet ja kuituhuolto-tulosryhmän johtaja (tj:n suora alainen, johtoryhmän jäsen)</p> <p><b>Toimitusjohtaja</b>  <b>Tehtävä:</b> hyväksyy yritysvastuustrategian ja -politiikan</p>	<p><b>Yritysvastuukomitea</b>  <b>Jäsenet:</b> Puutuotteet ja kuituhuolto-tulosryhmän johtaja (pj), tulosryhmien, liiketoiminta-alueiden ja olennaisten esikuntatoimintojen johtajat</p> <p><b>Tehtävät:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Muotoilla yritysvastuu strategia ja politiikka</li> <li>- Strategian ja politiikan jalkautus</li> <li>- Sidosryhmäsuhteiden ja viestinnän seuranta ja koordinointi</li> <li>- Kehittää yritysvastuun keskeisiä johtamiskäytäntöjä</li> <li>- Yritysvastuu raportin julkaiseminen</li> </ul> <p><b>Yritysvastuukomiteaa tukee 4 ryhmää ja niiden 2 alaryhmää</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Yritysvastuuasioiden koordinoitiryhmä</li> <li>- Asiakastukiryhmä</li> <li>- Sosiaalisen vastuun työryhmä</li> <li>- Puunhankinnan ympäristöasioihin keskittyvä työryhmä</li> </ul>
2007–2008	-	<p><b>Ylin vastuu:</b> Puutuotteet ja kuituhuolto-tulosryhmän johtaja (tj:n suora alainen, joryn jäsen)</p> <p><b>Johtoryhmä</b>  <b>Tehtävät:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Yritysvastuu strategia ja -politiikka ja niiden jalkautus</li> <li>- Sidosryhmäsuhteiden ja viestinnän seuranta ja</li> </ul>	<p><b>Yritysvastuutyöryhmä</b>  <b>Jäsenet:</b> Puutuotteet ja kuituhuolto-tulosryhmän johtaja (pj), muita jäseniä ei kerrottu</p> <p><b>Tehtävät:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Valmistelee yritysvastuuseen liittyviä asioita ja päätöksiä johtoryhmän päätettäväksi</li> </ul>

		<p>koordinointi</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kehittää yritysvastuun keskeisiä johtamiskäytäntöjä</li> <li>- Yritysvastuuraportin julkaiseminen</li> </ul>	
2009	-	<p><b>Ylin vastuu:</b> Sellun ja puun hankinnan sekä yritysvastuun ja HR:n vastaava johtaja (sama henkilö kuin aikaisemmin; titteli vaihtunut)</p> <p><b>Johtoryhmä</b>  <b>Tehtävät:</b> Responsible for all policy issues relating to sustainability</p>	<p><b>Yritysvastuun johto- ja työryhmät</b>  <b>Jäsenet:</b> edustajat konsernitoiminnoista, liiketoiminta-alueilta, puunhankintayksiköstä sekä Kiinan ja Brasilian toiminnoista  <b>Tehtävät:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Handle day-to-day management</li> <li>- Preparation of the proposals for the sustainability policies</li> </ul> <p><b>Konsernin Yritysvastuu-toiminto</b>  <b>Jäsenet:</b> -  <b>Tehtävät:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Develop, support and follow-up Stora Enso's sustainability strategy</li> <li>- Ensure that policies, agreed targets and priorities are duly realised</li> </ul>
2010		<p><b>Ylin vastuu:</b> Sellun ja puun hankinnan sekä yritysvastuun ja HR:n vastaava johtaja</p> <p><b>Johtoryhmä</b>  <b>Tehtävät:</b> Responsible for all policy issues relating to sustainability</p>	<p><b>Global Responsibility function (uusi)</b>  <b>Jäsenet:</b> -  <b>Tehtävät:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Handle everyday sustainability issues together with the business areas</li> <li>- Develop, support and follow up on Stora Enso's sustainability strategy</li> <li>- Ensure that policies, targets and priorities are duly realised</li> </ul>
2011		<p><b>Ylin vastuu:</b> -</p> <p><b>Johtoryhmä</b>  <b>Tehtävät:</b> Responsible for</p>	<p><b>Global Responsibility management team</b>  <b>Jäsenet:</b> sustainability experts from group functions, business areas, forestry operations, regional operations in Latina America and China</p>

	<p>Global Responsibility policy and principles</p>	<p><b>Tehtävät:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Supports and advises the Group's Executive Team on sustainability issues</li> <li>- Coordinates and monitors sustainability work across Stora Enso in practice</li> </ul> <p><b>Global Responsibility function</b></p> <p><b>Jäsenet:</b> -</p> <p><b>Tehtävät:</b> Develop, support Stora Enso's sustainability work</p>
<p>2012</p>	<p><b>Toimitusjohtaja ja johtoryhmä</b></p> <p><b>Tehtävät:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Responsible for Stora Enso's Global Responsibility strategy, key performance indicators and policies</li> <li>- Monitor and assess their implementation</li> </ul>	<p><b>Global Responsibility Council</b></p> <p><b>Jäsenet:</b> Head of Global Responsibility, members from business areas and other key functions</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reports to CEO and group executive team</li> </ul> <p><b>Tehtävät:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Oversees Stora Enso's work on three responsibility lead areas</li> </ul> <p><b>Global Responsibility function</b></p> <p><b>Jäsenet:</b> -</p> <p><b>Tehtävät:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Provides guidance to everyone throughout the Group on key sustainability issues</li> <li>- Coordinates and develops Stora Enso's sustainability work</li> </ul>
<p>2013</p>	<p><b>Toimitusjohtaja ja johtoryhmä</b></p> <p><b>Tehtävät:</b> Responsible for Stora Enso's Global Responsibility strategy, key performance indicators and policies</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Monitor and assess their implementation</li> </ul>	<p><b>Global Responsibility Council</b></p> <p><b>Jäsenet:</b> Head of Global Responsibility, members from business areas and other key functions</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reports to the CEO and the Group Leadership Team</li> </ul> <p><b>Tehtävät:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Leads and monitors global responsibility issues</li> </ul> <p><b>Global Responsibility function</b></p>

	<p>contributions to sustainable development</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Review Global Responsibility Strategy and Ethics and Compliance Strategy and oversee their implementation, in accordance with Stora Enso's corporate governance structure</li> </ul>		<p><b>Jäsenet: -</b> <b>Tehtävät:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Development, stakeholder engagement and reporting in relation to global responsibility issues</li> </ul>
<b>2014</b>	<p><b>Global Responsibility and Ethics Committee</b> (2 jäsentä)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Responsible for overseeing Stora Enso's work on global responsibility and ethical business conduct as well as efforts to be a responsible corporate citizen and contributions to sustainable development</li> <li>- Review Global Responsibility Strategy and Ethics and Compliance Strategy and oversee their implementation, in accordance with Stora Enso's corporate governance structure</li> </ul>	<p><b>Toimitusjohtaja:</b> Ultimately responsible for the implementation of strategies on Global Responsibility and ethics and related key performance indicators and policies</p> <p><b>Johtokunta</b> <b>Tehtävä:</b> responsible for Global Responsibility policy</p>	<p><b>Global Responsibility Council</b> <b>Jäsenet:</b> divisioonien ja keskitettyjen toimintojen edustajia <b>Tehtävät:</b> coordinates operative sustainability management</p> <p><b>Global Responsibility-toiminto</b> <b>- Johtaa:</b> Head of Global Responsibility</p> <p><b>ERM and Sustainability Controlling-function (CFO)</b> <b>Jäsenet: -</b> <b>Tehtävät:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Further develop risk management, performance measurement, controlling and reporting related to environmental, social and governance issues ESG)</li> </ul>
<b>2015</b>	<p><b>Sustainability and Ethics-committee</b> (3 jäsentä)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Oversees implementation of</li> </ul>	<p><b>Toimitusjohtaja:</b> Ultimately responsible for the successful implementation of</p>	<p><b>Sustainability Performance Network</b> <b>Jäsenet:</b> members from The Group Sustainability team, divisions and other key functions <b>Tehtävät:</b></p>

Sustainability Strategy  
- Reviews the disclosures in  
Sustainability Report

Sustainability Strategy

**Johtokunta**

**Tehtävä:** responsible for  
Global Responsibility policy

- steers sustainability work  
- issues recommendations to the CEO, the Group leadership  
team, and when appropriate to the Board of Directors via its  
Sustainability and Ethics-committee

**Sustainability Function (entinen Global Responsibility  
function)**

- **Tehtävät:** handles everyday sustainability topics

**ERM and Sustainability Controlling-function**

**Jäsenet:** -

**Tehtävät:**

- Further develop risk management, performance  
measurement, controlling and reporting related to  
environmental, social and governance issues (ESG)



## LÄHDELUETTELO

- Aguilera, R. V. & Cuervo-Cazurra, A. 2009. Codes of Good Governance. *Corporate Governance: an International Review* 17(3), 376-387.
- Aguilera, R., Florackis, C. & Hicheon, K. 2016. Advancing the Corporate Governance Research Agenda. *Corporate Governance: an International Review* 24(3), 172-180.
- Aguinis, H. & Glavas, A. 2012. What We Know and Don't Know About Corporate Social Responsibility: A Review and Research Agenda. *Journal of Management* 38(4), 932-968.
- Aras, G. & Crowther, D. 2008. Governance and Sustainability: An Investigation into the Relationship between Corporate Governance and Corporate Sustainability. *Management Decision* 46(3), 433-448.
- Arora & Dharwakar. 2011. Corporate Governance and Corporate Social Responsibility (CSR): The Moderating Roles of Attainment Discrepancy and Organizational Slack. *Corporate Governance: An International Review* 19(2), 136-152.
- Arvopaperimarkkinayhdistys. 2016a. Corporate governance, mitä se on? Saatavilla: <http://cgfinland.fi/corporate-governancesta/corporate-governance-mita-se-on/>. Haettu: 2.9.2016.
- Arvopaperimarkkinayhdistys. 2016b. Itsesäätelystä. Saatavilla: <http://cgfinland.fi/corporate-governancesta/itsesaantelysta/>. Haettu: 2.9.2016.
- Arvopaperimarkkinayhdistys. 2016c. Corporate Governance ja Suomen lainsäädäntö. Saatavilla: <http://cgfinland.fi/corporate-governancesta/corporate-governance-ja-suomen-lainsaadanto/>. Haettu: 2.9.2016.
- Arvopaperimarkkinayhdistys. 2016d. Vanhat koodit. Saatavilla: <http://cgfinland.fi/corporate-governancesta/vanhat-koodit/>. Haettu: 3.9.2016.
- Brennan, N. M. & Solomon, J. Corporate Governance, Accountability and Mechanisms of Accountability: an Overview. *Accounting, Auditing and Accountability Journal* 21(7), 885-906.
- Bird, R., Hall, A.D., Momentè, F. & Reggiani, F. 2007. What Corporate Social Responsibility Activities are Valued by the Market? *Journal of Business Ethics* 76, 189-206.
- Chatterji, A.K., Levine, D. I. & Toffel, M. W. 2009. How Well Do Social Ratings Actually Measure Corporate Social Responsibility. *Journal of Economics & Management Strategy* 18(1), 125-169.
- Cho, S. Y., Lee, C. & Pfeiffer, R.J. 2013. Corporate Social Responsibility Performance and Information Asymmetry. *Journal of Accounting and Public Policy* 32, 71-83.
- Cohen, J. R. & Simnett, R. CSR and Assurance Services: A Research Agenda. *AUDITING: A Journal of Practice & Theory* 34(1), 59-74.

- Dahlsrud, A. 2008. How Corporate Social Responsibility is Defined: an Analysis of 37 Definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 15, 1-13.
- DeGraaf, F. J. & Stoelhorst, J. W. The Role of Governance in Corporate Social Responsibility- Lessons from Dutch Finance. *Business % Society* 52(2), 282-317.
- DeGraaf, F. J. 2016. CSR as Value Attunement within Governance Processes: Stakeholder Dialogue, Corporate Principles and Regulation. *Business and Society Review* 121(3), 365-390.
- Fassin, Y. & van Rossem, A. 2009. Corporate Governance in the Debate on CSR and Ethics: Sensemaking of Social Issues in Management by Authorities and CEOs. *Corporate Governance: an International Review* 17(5), 573-593.
- Fifka, M. S. 2013. Corporate Responsibility Reportin and Its Determinants in Comparative Perspective – a Review of the Empirical Literature and a Meta-analysis. *Business Strategy and the Environment* 22, 1-35.
- Fifka, M. & Drabble, M. 2012. Focus and Standardization of Sustainability Reporting - A Comparative Study of the United Kingdom and Finland. *Business Strategy and the Environment* 21, 455-475.
- Filatotchev, I. & Nakajima, C. 2010. Internal and External Corporate Governance: An Interface between an Organization and its Environment. *British Journal of Management* 21, 591-606.
- Filatotchev, I. & Nakajima, C. 2014. Corporate Governance, Responsible Managerial Behavior, and Corporate Social Responsibility: Organizational Efficiency Versus Organizational Legitimacy? *The Academy of Management Perspectives* 28(3), 289-306.
- Filatotchev, I. & Stahl, K. 2015 Towards transnational CSR: Corporate Social Responsibility Approaches and Governance Solutions for Multinational Corporations. *Organizational Dynamics* 44, 121-129.
- Finnwatch. 2016. Saatavilla: <https://www.finnwatch.org/fi/uutiset/28-finnwatchin-kunniamaininta-stora-enson-yhteiskuntavastuuraportille?highlight=WyJzdG9yYSJd> Haettu: 22.3.2017.
- Gjolberg, M. 2009. Measuring the Immeasurable? Constructing an index of CSR practices and CSR performance in 20 countries. *Scandinavian Journal of Management* 25, 10-22.
- Gjolberg, M. 2010. Varieties of Corporate Social Responsibility (CSR): CSR meet the “Nordic Model”. *Regulation & Governance* 4, 203-229.
- Greenwood, M. 2007. Stakeholder Engagement: Beyond the Myth of Corporate Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 74, 315-327.
- GRI. 2017a. About GRI. <https://www.globalreporting.org/Information/about-gri/Pages/default.aspx>. Haettu: 1.2.2017
- GRI. 2017b. GRI Reports List (Limited Version -04.01.2017. Haettu: [https://www.globalreporting.org/services/Analysis/Reports\\_List/Pages/default.aspx](https://www.globalreporting.org/services/Analysis/Reports_List/Pages/default.aspx) 1.2.2017

- GRI 2017c. Haettu: <https://www.globalreporting.org/information/sustainability-reporting/Pages/default.aspx>
- GRI 2017d. <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Finnish-G3-Reporting-Guidelines.pdf>. Haettu: 28.4.2017
- Groening, C. & Kanuri, V. K. 2013. Investor Reaction to Positive and Negative Corporate Social Events. *Journal of Business Research* 66, 1852-1860.
- Harjoto, M. A., Hoje, J. 2011. Corporate Governance and CSR Nexus. *Journal of Business Ethic* 100, 45-67.
- Herzig, C. & Moon, J. 2013. Discourses on Corporate Social Ir/Responsibility in the Financial Sector. *Journal of Business Research* 66, 1870-1880.
- Hetemäki, L. & Hänninen, R. Suomen metsäalan taloudellinen merkitys nyt ja tulevaisuudessa. *Kansantaloudellinen aikakauskirja*. 109. vsk. 2/2013 Saatavavilla: [http://www.taloustieteellinenyhdistys.fi/wp-content/uploads/2014/09/hetem%C3%A4ki\\_h%C3%A4nninen.pdf](http://www.taloustieteellinenyhdistys.fi/wp-content/uploads/2014/09/hetem%C3%A4ki_h%C3%A4nninen.pdf). Haettu: 27.4.2017.
- Jain, T. & Jamali, D. 2016. Looking Inside the Black Box: The Effect of Corporate Governance on Corporate Social Responsibility. *Corporate Governance: an International Review*, 24(3), 253-273.
- Jamali, D. 2008. A Stakeholder Approach to Corporate Social Responsibility: A Fresh Perspective into Theory and Practice. *Journal of Business Ethics* 82, 213-231.
- Jamali, D., Safieddine, A. M., Rabbath, M. 2008. Corporate Governance and Corporate Social Responsibility Synergies and Interrelationships. *Corporate Governance* 16(5).
- Jones, B., Bowd, R. & Tench, R. 2009. Corporate Irresponsibility and Corporate Social Responsibility: Competing Realities. *Social Responsibility Journal* 5(3), 300-310.
- Juholin, E. 2004. For Business or the Good of All? A Finnish Approach to Corporate Social Responsibility. *Corporate Governance* 4(3), 20-31.
- Klettner, A., Clarke, T. & Boersma, M. 2014. The Governance of Corporate Sustainability: Empirical Insights into the Development, Leadership and Implementation of Responsible Business Strategy. *Journal of Business Ethics* 122, 145-165.
- Kolk, A. 2008. Sustainability, Accountability and Corporate Governance: Exploring Multinationals' Reporting Practices. *Business Strategy and the Environment* 18, 1-15.
- Kolk, A. 2016. The Social Responsibility of International Business: From Ethics and the Environment to CSR and sustainable Development. *Journal of World Business* 51, 23-34.
- Kolk, A., Pinkse, J. 2010. The Integration of Corporate Governance in Corporate Social Responsibility Disclosures. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 17, 15-26.

- KPMG. 2015. Haettu: 28.12.2016  
<https://home.kpmg.com/xx/en/home/insights/2015/11/kpmg-international-survey-of-corporate-responsibility-reporting-2015.html>
- Kumar, K., Boesso, G. & Michelon, G. 2016. How Do Strengths and Weaknesses in Corporate Social Performance Across Different Stakeholder Domains Affect Company Performance. *Business Strategy and the Environment* 25, 277-292.
- Lange D. & Washburn, N. T. 2012. Understanding Attributions of Corporate Social Irresponsibility. *Academy of Management Review* 37(2), 300-326.
- Liljebloom, E. & Löflund, A. 2006. Development in Corporate Governance in Finland. *International Journal of Disclosure and Governance* 3(4), 277-287.
- Lin-Hi, N. & Müller, K. 2013. The CSR bottom line: Preventing Corporate Social Irresponsibility. *Journal of Business Research* 66, 1928-1936.
- van Marrewijk, M. 2003. Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: Between Agency and Communion. *Journal of Business Ethics* 44, 95-105.
- Matten, D. & Moon, J. 2008. "Implicit" and "Explicit" CSR: a Conceptual Framework for a Comparative Understanding of Corporate Social Responsibility. *Academy of Management Review* 33(2), 404-424.
- Mena, S. Rintamäki, J. Fleming, P. & Spicer, A. 2016. On the Forgetting of Corporate Irresponsibility. *Academy of Management Review* 41(4), 720-738.
- Mishra, S. & Modi, S. B. 2013. Positive and Negative Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics* 117, 431-448.
- Mulcahy, M. & Donnelly, R. 2015. Corporate Governance Stickiness and Losses. *Corporate Governance* 15(3), 391-408.
- Panapanaan, V. M., Linnanen, L., Karvonen, M-M & Phan, V. T. 2003. Roadmapping Corporate Social Responsibility in Finnish Companies. *Journal of Business Ethics* 44, 133-148.
- Pearce, C. L. & Manz, C.C. 2011. Leadership Centrality and Corporate Social Irresponsibility (CSIR): the Potential Ameliorating Effects of Self and Shared Leadership of CSIR. *Journal of Business Ethics*, 102, 563-579.
- PricewaterhouseCoopers, 2016, Yritysvastuubarometri 2016. Haettu: 27.1.2017.  
<http://www.pwc.fi/fi/julkaisut/yritysvastuubarometri.html>
- Ricart, J. E., Rodriguez, M. A. & Sánchez, P. 2005. Sustainability in the Boardroom: An Empirical Examination of Dow Jones Sustainability World Index Leaders. *Corporate Governance* 5(3), 24-41.
- Rodrigue, M., Magnan, M. & Cho, C.H. 2013. Is Environmental Governance Substantive or Symbolic? An Empirical Investigation. *Journal of Business Ethics* 114, 107-129.
- Rossouw, G. J. 2005. Business Ethics and Corporate Governance: A Global Survey. *Business Society* 44(1), 32-39.
- Schiehll, E., Ahmadjian, C. & Filatotchev, I. 2014. Editorial: National Governance Bundles Perspective: Understanding the Diversity of

- Corporate Governance Practices at the Firm and Country Level. *Corporate Governance* 22(3), 179-184.
- Schneider, A. & Meins, E. 2012. Two Dimensions of Corporate Sustainability Assessment: Towards a Comprehensive Framework. *Business Strategy and the Environment* 21, 211-222.
- Spitzeck, H. 2009. The Development of Governance Structures for Corporate Responsibility. *Corporate Governance* 9(4), 495-505.
- Strike V. M., Gao, J. & Bansal, P. 2006. Being Good while Being Bad: Social Responsibility and the International Diversification of US Firms. *Journal of International Business Studies*, 37, 850-862.
- Surroca, J., Tribó, J. A. & Zhara, S. A. Stakeholder Pressure on MNEs and the Transfer of Socially Irresponsible Practices to Subsidiaries. *Academy of Management Journal* 56(2), 549-572.
- Talouselämä. 2016. *Talouselämä* 500. 21, 34-35.
- TEM. 2017. Yhteiskuntavastuu. Haettu 21.2.2017. <http://tem.fi/yhteiskuntavastuu>
- TEM. 2016. Yhteiskuntavastuu ja lainsäädäntö. Katsaus yritysten yhteiskuntavastuuseen liittyviin lainsäädäntökehityskulkuihin eri puolilla maailmaa II. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. TEM raportteja 29/2016. Haettu: 28.12.2016 <http://tem.fi/vastuullisuusraportointi>
- TEM. 2015. Yhteiskuntavastuu ja lainsäädäntö. Katsaus yritysten yhteiskuntavastuuseen liittyviin lainsäädäntökehityskulkuihin eri puolilla maailmaa. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. TEM raportteja 57/2015. Haettu:
- Wiley Online Library. <https://onlinelibrary.wiley.com.ezproxy.jyu.fi/doi/10.1111/j.1467-8683.2010.00843.x/abstract>. Haettu: 27.12.2016.