

**TOIMITUSKETJUN VASTUULLISUUSAUDITOINNIT:
RISKIENHALLINNAN JA YRITYSVASTUUN TYÖKALU**

**Jyväskylän yliopisto
Kauppakorkeakoulu**

Pro gradu -tutkielma

2022



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

**Tekijä: Katariina Palotie
Oppiaine: Laskentatoimi
Ohjaajat: Liisa Kurunmäki ja Toni Mättö**

TIIVISTELMÄ

<i>Tekijä</i> Katariina Palotie	
<i>Työn nimi</i> Toimitusketjun vastuullisuusauditoinnit: riskienhallinnan ja yritysvastuun työkalu	
<i>Oppiaine</i> Laskentatoimi	<i>Työn laji</i> Pro gradu -tutkielma
<i>Aika (pvm.)</i> 10.12.2022	<i>Sivumäärä</i> 94
<i>Tiivistelmä - Abstract</i> Yritysten nähdään olevan vastuussa myös toimitusketjunsä vastuullisuudesta. Tästä viestii muun muassa erilaiset julkisuuteen tulleet skandaalit, joissa yrityksen toimitusketjusta on löydetty esimerkiksi ihmisoikeuksien laiminlyöntejä. Monikansallisten yritysten toimitusketjut ovat laajoja verkostoja, joiden vastuullisuuden hallinta vaatii suunnitelmallisuutta ja resursseja. Yritykset voivat pyrkiä tähän hallintaan erilaisin työkaluin, joista yksi on toimittajien vastuullisuusauditointi. Tämä tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Tutkimuksen aineisto kerättiin 18 yrityksen yritysvastuuraporteista sekä kolmesta puolistrukturoidusta teemahaastattelusta, joissa haastateltiin vastuullisuusauditointien parissa työskenteleviä henkilöitä. Tutkimuksen tavoitteena oli luoda yleiskuva siitä, minkälaisia käytäntöjä yrityksillä on koskien toimittajien vastuullisuusauditointeja, ja minkälainen tämä auditointiprosessi on. Tarkoituksena oli myös kartoittaa, minkälainen on riskienhallinnan ja vastuullisuusauditointien välinen suhde. Tutkimuksen tulosten mukaan jonkinlaista vastuullisuusauditointia tehtiin yhtä lukuun ottamatta jokaisessa empirian yrityksessä. Yritysten käyttämät termit vaihtelivat myös merkittävästi, kuten myös se, kuka auditointeja suorittaa ja miten. Yritykset priorisoivat auditoinnit vastuullisuusriskien arviointien avulla koskemaan vain riskisimpiä toimittajia. Myös muut tekijät, kuten ostojen suuruus, voivat vaikuttaa siihen auditoidaanko toimittaja vai ei. Tulosten mukaan toimittajien vastuullisuusauditointia käytetään monipuolisena riskienhallinnan työkaluna, jonka tarkoituksena on pienentää tunnettuja vastuullisuusriskejä valvonnan keinoin ja torjua myös toissijaista riskiä, maineriskiä. Toimittajien vastuullisuusauditointien avulla voidaan myös tunnistaa uusia potentiaalisia riskejä sekä seurata kuinka toteutuneet riskit korjataan. Riskienhallinnan lisäksi yrityksiä voi motivoida aito halu kehittää toimitusketjunsä kestävyyttä.	
<i>Asiasanat</i> Vastuullisuusauditointi, riskienhallinta, toimitusketju	
<i>Säilytyspaikka</i>	Jyväskylän yliopiston kirjasto

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ	2
1 JOHDANTO.....	7
1.1 Johdatus aihepiiriin	7
1.2 Aiempi tutkimus	9
1.3 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset.....	11
1.4 Tutkimuksen rakenne	12
2 YRITYSVASTUU JA RISKIENHALLINTA TOIMITUSKETJUSSA.....	14
2.1 Yritysvastuu.....	14
2.1.1 Yritysvastuun määritelmä ja ulottuvuudet.....	14
2.1.2 Yritysvastuu ja sen hallinta toimitusketjussa.....	16
2.1.3 Toimitusketjun vastuullisuuden varmentaminen.....	18
2.2 Riskienhallinta.....	20
2.2.1 Riskin määrittely	20
2.2.2 Riskienhallinta	21
2.2.3 Toimitusketjun vastuullisuusriskit.....	23
2.2.4 Toimitusketjun vastuullisuusriskien hallinta	25
3 TOIMITUSKETJUN VASTUULLISUUDEN AUDITOINTI	27
3.1 Toimitusketjun vastuullisuusauditointi	27
3.1.1 Määritelmä	27
3.1.2 Auditointiprosessi.....	28
3.1.3 Auditointia	30
3.2 Toimitusketjun vastuullisuusauditoinnin ajurit	32
3.3 Haasteet ja kritiikki.....	35
3.4 Code of Conduct -ohjeisto	37
4 AINEISTO JA MENETELMÄ.....	40
4.1 Aineisto	40
4.1.1 Aineistonkeruumenetelmä	40
4.1.2 Yritysten julkiset dokumentit.....	40
4.1.3 Asiantuntijoiden haastattelut	42
4.2 Tutkimusmenetelmä	43
4.3 Aineiston analyysi	44
5 TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	46
5.1 Yleistä toimittajien vastuullisuusauditoinneista.....	46
5.1.1 Käytetty termistö.....	46
5.1.2 Auditoinnin suoritustapa.....	48
5.2 Auditointi osana vastuullisen toimitusketjun hallinnan prosessia ...	53
5.3 Auditoitavien toimittajien valikointi ja riskienhallinta	58

5.4	Code of Conduct -ohjeisto ja auditointikriteeristö.....	63
5.5	Vastuullisuusauditoinnin prosessi.....	67
5.6	Riskienhallinta vastuullisuusauditoinnin ajurina.....	71
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA ARVIOINTI.....	75
6.1	Vastaukset tutkimuskysymyksiin.....	75
6.1.1	Yleistä toimittajien vastuullisuusauditoinneista	75
6.1.2	Auditointi osana toimitusketjun vastuullisuuden ja riskienhallintaa	78
6.1.3	Toimittajien vastuullisuusauditoinnin prosessi ja auditointikriteeristö	80
6.1.4	Riski ajurina toimittajien vastuullisuusauditoinneille	82
6.2	Tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimus	84
	LÄHTEET	87
	EMPIRIAN LÄHTEET	91
	LIITE 1	94

LYHENTEET

ESG = Environment, Social & Governance

SSCM = Sustainable supply chain management

TBL = Triple Bottom Line

KUVIOT

KUVIO 1: Yritysvastuun TBL-malli (Elkington, 2004)

KUVIO 2: Auditointiprosessi (Fraser ym., 2020)

KUVIO 3: Toimitusketjun vastuullisuuden yleisimmät ajurit (UN Global Compact, 2015, 15)

KUVIO 4: Valmetin toimittajien vastuullisuuden hallintaprosessi (Valmet, 2021, 52)

KUVIO 5: SSAB:n toimittajien vastuullisuuden hallinnan prosessi (SSAB, 2021, 82)

KUVIO 6: Stora Enson vastuullisen hankinnan prosessi (Stora Enso, 2021, 105)

KUVIO 7: Kemiran toimittajien, toimittajariskien sekä vaatimustenmukaisuuden -hallinnan prosessi (Kemira, 2021b, 12)

KUVIO 8: SSAB:n riskiperusteinen toimittajaluokittelu (SSAB, 2021, 82)

KUVIO 9: Toimittajan vastuullisuusauditointiin johtava prosessi

TAULUKOT

TAULUKKO 1: Toimitusketjun vastuullisuusriskejä (Giannakis & Papadopoulos, 2016)

TAULUKKO 2: Tutkimuksen empiriassa käytetyt yritykset

TAULUKKO 3: Tutkimushaastattelujen tiedot

TAULUKKO 4: Perustietoja yritysten vastuullisuusauditoinneista

TAULUKKO 5: Toimittajien sitoutuminen eettisiin toimintaperiaatteisiin

1 JOHDANTO

1.1 Johdatus aihepiiriin

Auditointi termillä on pitkään viitattu taloudelliseen auditointiin, josta Suomessa käytetään termiä tilintarkastus. Viimeisten vuosikymmenten aikana erilaisten auditointien määrä on kasvanut ja perinteisen tilintarkastuksen (financial audit) rinnalle on noussut muun muassa sisäisiä auditointeja, laatuauditointeja, ympäristöauditointeja ja kyberturvallisuusauditointeja. Michael Power on puhunut jopa auditointien määrän räjähdyksestä teoksessaan *The Audit Explosion* (1994). Tilintarkastuksien määrä on kasvanut lisääntyneen sääntelyn myötä, mutta leviäminen muihin konteksteihin on hänen mielestään seurausta tilivelvollisuutta koskevista vaatimuksista ja luottamuspulasta, jota auditoinneilla koitetaan paikkailla. Hänen mukaansa auditoinneilla pyritään vahvistamaan julkisuuskuvaa kontrollista sekä ilmaista arvoja järjkeilyn keinoin. Power ehdottaakin, että auditointi on levinnyt enemmänkin itse sen idean takia kuin sen takia, mitä auditoinnilla voidaan oikeasti saavuttaa. Tämä tutkielma antaa oman panoksensa ”auditointien räjähtämiselle”, sillä tutkielmassa käsitellään melko uutta auditointia, nimittäin toimittajien vastuullisuusauditointia.

Yritysvastuu on ollut pinnalla keskusteluissa niin yritysten, kuluttajien, median kuin eri kansalaisjärjestöjen toimesta jo pitkään. Aihetta on käsitelty kattavasti eri näkökulmista myös akateemisessa maailmassa. Yritysvastuu on ilmiönä kuitenkin jatkuvassa muutoksessa, sillä muuttuva maailmantalous, kasvavat sidosryhmien vaatimukset sekä säännöstely vaikuttavat siihen. Liiketoimintamallien luonne on muuttunut yrityksistä, jotka valmistavat tuotteensa kokonaan itse, kohti yrityksiä, joissa tuotteet valmistetaan toimittajayritysten kanssa yhteistyössä (Paulraj, Chen & Blome, 2017). Yritysvastuussa ei ole enää kyse yksittäisen yrityksen toimialueesta, vaan se kattaa yhä enemmän koko toimitusketjun (Andersen & Skjoett-Larsen, 2009) YK:n Global Compact -aloitteen mukaan ”toimitusketjujen vastuullisuus on ympäristöön liittyvien, sosiaalisten ja taloudellisten vaikutusten johtamista ja hyvien hallintotapojen edistämistä tavaroiden ja palvelujen koko elinkaaren läpi.” Toimitusketjun vastuullisuuden tavoitteena on ”luoda, suojella ja kasvattaa pitkäaikaista ympäristö-, sosiaalista ja taloudellista arvoa kaikille sidosryhmille, jotka osallistuvat tuotteiden ja palvelujen tuomiseen markkinoille.” (UN Global Compact, 2015, 7.)

Toimintojen ulkoistamisen lisääntyessä matalan kustannusten maihin sekä kehittyviin maihin, huoli tuotannon ja kulutuksen sosiaalisista ja ympäristövaikutuksista on lisääntynyt (Andersen & Skjoett-Larsen, 2009). Yrityksien toimet ovat yhä suuremman yleisön tarkkaillun alla, ja yrityksiä on laitettu vastuuseen oman toimintansa lisäksi myös heidän toimittajiensa toiminnasta. (Maignan, Hillebrand & McAlister, 2002). Yritysten suhtautuminen yritysvastuuseen on strateginen valinta, mutta yritys ei voi toimia voimakkaasti yhteiskunnan ja sidosryhmien odotuksia vastaan. Sidosryhmien mielipide on otettava

huomioon mietittäessä yritys vastuuta koskevia valintoja ja päätöksiä. (Niskala, ym., 2019, 52).

Useat vastuullisuuden liittyvät skandaalit ovat nousseet esiin yritysten toimitusketjuista (Freise & Seuring, 2015). Hallikas, Lintukangas ja Kähkönen (2020) nostavat esimerkeiksi maitojauheskandaalin Kiinassa vuonna 2008, hevosenlihaskandaalin Euroopassa vuonna 2013 ja moderniin orjuuteen liittyvän skandaalin Yhdistyneissä Kuningaskunnissa vuonna 2016. Tämän takia yritykset, jotka ulkoistavat tuotannon toimittajille, eivät voi siirtää riskejä, jotka liittyvät sopimattomiin ympäristö- ja sosiaalisiin normeihin toimittajien toimitiloissa, vaan niiden on pyrittävä aktiivisesti hallitsemaan toimitusketjun vastuullisuutta (Foerstl, Reuter, Hartmann & Blome, 2010.) Tämä on johtanut siihen, että erilaiset vastuullisen toimitusketjun hallinnan (sustainable supply chain management, SSCM) käytännöt ovat saaneet huomiota. (Andersen & Skjoett-Larsen, 2009.) Vastuullisella toimitusketjun hallinnalla tarkoitetaan sitä, että sosiaalinen, taloudellinen ja ympäristövastuu ovat integroituneet osaksi toimitusketjun hallintaa ja siihen liittyviin ydinliiketoimintoihin, kuten valmistukseen, logistiikkaan, tietohallintaan ja markkinointiin (Morali & Searcy, 2013).

Toimitusketjun vastuullisuusauditoinnit ovat yksi mahdollisista keinoista, joilla kärkiyritys voi pyrkiä varmistamaan toimitusketjunsä vastuullisuuden. Fraser, Schwarzkopf ja Müller (2020) ovat määritelleet toimittajien vastuullisuusauditointien tarkoittavan toimittajan operaatioiden auditointia, jonka tarkoituksena on arvioida toimittajan vastuullisuuskäytäntöjä ja vastuullisuusvaatimusten noudattamista, kattaen sekä sosiaalisen, että ympäristövastuun näkökulmat. Toimittajien vastuullisuuden auditointi on siis yksi yrityksen keinoista varmistaa toimittajien vastuullisuus, mutta se toimii myös riskienhallinnan työkaluna. Giannakis ja Papadopoulous (2016) toteavat, että vaikka valmistuksen hajauttamisella on useita etuja, laajat toimitusketjut ovat haavoittuvaisia ja altistavat yritykset suuremmille määriä riskejä. Onnistuneella toimitusketjun johtamisen avulla yritys pystyy kuitenkin varmentamaan vastuullisuuden toteutumisen kaikissa toimitusketjun vaiheissa sekä kilpailemaan menestyksekkäästi markkinoilla (Ashby, Leath & Smith, 2012).

Tämän pro gradu -tutkielman aiheena on toimitusketjun vastuullisuusauditoinnit, joita tarkastellaan yritys vastuun ja riskienhallinnan työkaluina. Tutkijaa on kiinnostanut erilaiset auditoinnit, kuten sisäinen tarkastus, mutta myös vastuullisuuden eri teemat, jotka molemmat on saatu yhdistettyä tässä tutkielmassa. Myös mediassa esiin nostetut toimitusketjujen ihmisoikeusongelmat ovat saaneet tutkijan miettimään, millä keinoin yritykset tarkastavat toimivansa vastuullisten toimijoiden kanssa. Esimerkiksi Helsingin Sanomien (30.6.2021) artikkelissa ”Finnwatch: Nesteen käyttämän palmuöljyn tuotannossa ihmisoikeusongelmia” kerrottiin Nesteen toimittajasta, joka on laiminlyönyt ihmisoikeuksia. Nestelle rasvahappotislettä toimittava Malesialainen IOI Group oli muun muassa luvannut 8 tuntiset työpäivät kuukausipalkalla, mutta todellisuudessa työntekijät joutuivat työskentelemään pitkiä päiviä suoriteperusteisella palkalla. Myös majoitusoloissa oli ollut räikeitä puutteita, sillä asunnoissa ei välttämättä ollut sänkyjä tai patjoja (Halonen, 2021.) Vuonna 2020 Nesteen palmuöljyn

rasvahappotisle -toimitusketjusta 99,97 % oli kartoitettu palmuöljypuristamoille asti ja 85 % viljelmille asti (Neste, 2021, 35). Se, että Neste tunsu melkein läpikötaisesti toimitusketjunsu, mutta silti sieltä löytyi ongelmia, kuvuu hyvin minkälaisia haasteita laajat toimitusketjut ja niiden hallinta aiheuttavat. Laajoissa globaaleissa toimitusketjuissa tulee varmasti olemaan aina jonkinasteisia vastuullisuushaasteita, vaikka niitä kuinka arvioitaisiin ja auditoitaisiin.

Vastuullisuus läpi koko yrityksen toimitusketjun on tärkeä ja ajankohtainen aihe. Toimitusketjut ovat yksi tärkeimmistä keinoista yrityksille luoda myönteisiä vaikutuksia maailmassa, sillä noin 80 prosenttia maailmankaupasta kulkee toimitusketjujen läpi (UN Global Compact, 2015, 3). Toimitusketjun vastuullisuuteen liittyen on myös tulossa todennäköisesti uutta sääntelyä, sillä Euroopan komissio on julkaissut 23.2.2022 ehdotuksensa yritysten kestävää toimintaa koskevasta huolellisuusvelvoitteesta, joka velvoittaisi yrityksiä tunnistamaan ja ehkäisemään yrityksen toiminnasta ihmisoikeuksille ja ympäristölle aiheutuvia haittoja, myös toimitusketjussa (Valtioneuvosto, 2022.) Vastuullisuusvaatimusten kasvun sekä lisääntyvän sääntelyn seurauksena on hyvin todennäköistä, että toimittajien vastuullisuusauditointien määrä tulee kasvamaan. Myös viimeaikana maailmaa ravistellut koronapandemia on osoittanut kuinka laajoja ja haavoittuvaisia yritysten toimitusketjut ovat, ja kuinka tärkeää yrityksen on tuntee toimittajansa. Toimittajien vastuullisuusauditointi on yksi keinoista, joilla yritys voi pyrkiä varmistamaan, että läpi toimitusketjun vastuullisuuden vaatimukset täyttyvät.

Toimittajien vastuullisuusauditoinnit voidaan myös nähdä yhtenä merkkinä riskienhallinnan räjähdysmäisestä suosion kasvusta, josta esimerkiksi Power (2004) on puhunut. Maailmassa on enemmän riskejä heittelevien osakemarkkinoiden, epidemioiden, terrorismin ja ilmastonmuutoksen myötä, joten organisaatioiden toiminnot altistuvat yhä useammille negatiivisille ulkoisvaikutuksille. Luonnollisena vastauksena myös riskienhallinta on lisääntynyt, ja siitä on tullut jopa synonyymi hyvin johdetulle yritykselle. Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan tarkoituksena voi olla ylläpitää mielikuvaa hallittavuudesta, jolloin myös tuntemattomista riskeistä koitetaan tehdä auditoitavia ja hallittavia. Tällöin vaarana on, että riskienhallinnan prosessi nousee tärkeämpään rooliin, kuin riskit ja niiden hallinta itse. (Power, 2004, 38–40).

1.2 Aiempi tutkimus

Yritysvastuuta on tutkittu laajasti jo useamman vuosikymmenen ajan vaihtuvien teemojen ja kontekstien. Tämä tutkielma ottaa yritysvastuuseen erittäin laajan näkökulman. Tutkielmaa ei olla rajattu mihinkään tiettyyn yritysvastuun ulottuvuuteen, vaan yritysvastuuta käsitellään kokonaisuutena. Tutkielman

kontekstina ovat toimitusketjut, joten tämä näkökulma myös osaltaan laajentaa näkemystä yritysvastuusta, sillä vastuun nähdään ulottuvan yrityksen omien rajojen ulkopuolelle. Yritysvastuuta ja sen toteutumista toimitusketjujen kontekstissa on tutkittu paljon. Seuring ja Müller (2008) sekä Carter ja Rogers (2008) ovat kehittäneet vastuulliselle toimitusketjun hallinnalle (Sustainable Supply Chain Management, SSCM) viitekehyksen sekä määritelmän, joihin palataan myöhemmin kappaleessa 2.1.3.

Vastuullisen toimitusketjun (SSCM) erilaisia käytäntöjä on käsitelty useissa tutkimuksissa, mutta tarkemmin yhteen käytäntöön perustuvia tutkimuksia ei juurikaan ole. Esimerkiksi Turker ja Altuntas (2014) ovat tutkineet vaateeteollisuuden käyttämiä vastuullisen toimitusketjun johtamisen käytäntöjä käyttäen apunaan Seuringin ja Müllerin (2008) viitekehystä. He tunnistivat vaatimusten noudattamisen, monitoroinnin ja auditoinnin kriittisimmiksi käytännöiksi. Morali ja Searcy (2013) puolestaan ovat kartoittaneet kanadalaisten yritysten käytäntöjä sisällönanalyysin keinoin. Heidän tutkimusaineistonsa koostui 100 yritysvastuuraportista sekä 18 asiantuntijan haastattelusta. Tulosten mukaan yrityksillä on paljon haasteita vastuullisuuden implementoinnissa toimitusketjuun, ja että keinot sen saavuttamiseksi ovat hajaantuneet. Sidosryhmien aiheuttamiin paineisiin vastaaminen sekä vastuullisuuden suorituskyvyn parantaminen olivat pääsyynä erilaisten toimien toteuttamiseen. Paulraj, Chen ja Blome (2017) tarkastelivat yritysten motiivien, toimitusketjun vastuullisuuden hallinnan käytäntöjen ja yrityksen suorituskyvyn välisiä yhteyksiä. He tutkivat 259 Saksassa toimivaa yritystä ja testasivat näillä viittä eri hypoteesia. Heidän tulostensa mukaan relationaaliset (sidosryhmä paineet) ja moraaliset tekijät ovat pääasialliset motiivit toimitusketjun vastuullisuuden hallinnan käytäntöjen toteuttamiselle. Yritykset, joilla on korkeat moraaliset motiivit ja vahvat arvot menestyvät muita paremmin. (Paulraj, Chen ja Blome, 2017.)

Vastuullisen toimitusketjun käytäntöjen vaikutuksia on myös tutkittu. Esimerkiksi Grosvold, Hojmosse, Roehrich (2014) ovat kartoittaneet toimitusketjun vastuullisuuden johtamisen ja mittaamisen vaikutusta toimitusketjun vastuullisuuteen. Tulosten mukaan yhdessä johtamis- ja mittauskäytäntöjä käyttämällä yrityksen toimitusketjun vastuullisuus paranee. Myös Kähkönen, Lintukangas ja Hallikas (2018) ovat tutkineet vastuullisen toimittajien johtamisen (sustainable supply management, SSM) käytäntöjä ja niiden vaikutusta yrityksen vastuullisuuden suorituskykyyn. Heidän tutkimuksensa mukaan raportointiin ja toimitusketjun alavirtaan linkittyvät käytännöt pyrkivät varmistamaan toimitusketjun kestävyuden ja niillä voidaan parantaa yrityksen vastuullisuuden suorituskykyä.

Tässä tutkimuksessa onkin otettu tutkimuskohteeksi yksi toimitusketjun vastuullisuuden hallinnan käytäntö, eli auditointi. Toimittaja-auditoinneista löytyy tutkimusta, mutta kyseessä on usein jokin tietty sertifiointin yhteydessä tehtävä auditointi, tai sosiaalisen tai ympäristövastuun johtamisjärjestelmiä koskeva auditointi. Esimerkiksi Islam, Deegan ja Grey (2018) ovat tutkineet sosiaalisen vastuun compliance -auditointien käyttöä monikansallisten yritysten toimitusketjussa. He tutkivat millä tavalla kyseisiä auditointeja käytetään

työolojen arvioinnissa ja johtamisessa kehittyvissä maissa sijaitsevilla vaateteollisuuden tehtaissa. Heidän mielestään sosiaalisen vastuun compliance -auditointeja on tutkittu lähinnä normatiivisesta tai legitimitetin näkökulmasta, eikä itse prosessi ole saanut tarvitsemaansa huomiota. Fraser, Schwarzkopf ja Müller (2020) ovat tutkineet toimittajien vastuullisuusauditointien yleistymistä, auditointistandardeja ja -prosesseja sekä niiden päällekkäisyyksiä.

Riskienhallintaa ja vastuullisuutta toimitusketjujen kontekstissa käsittelevät esimerkiksi Khan ja Burnes (2007), Giannakis ja Papadopoulos (2016), Freise ja Seuring (2015), Foerstl, Reuter, Hartmann ja Blome (2010), Hofmann, Busse, Bode ja Henke (2014). Giannakis ja Papadopoulos (2016) ovat lähestyneet toimitusketjujen vastuullisuutta riskienhallintaprosessina. Tutkimuksessa tunnistettiin ja luokiteltiin toimitusketjujen vastuullisuusriskejä, esitettiin millä tavalla ne eroavat tavallisista toimitusketjua koskevista riskeistä sekä esitettiin prosessi, jonka yritys voi ottaa käyttöönsä hallitakseen näitä riskejä. He ehdottivat auditointia riskienhallintatyökaluksi, kun riskit koskevat vastuullisuuden/kestävän kehityksen lainsäädännön noudattamista jättämistä. Heidän mukaansa auditointi on myös hyvä keino välttää mahdolliset kuluttajien boikotit. He nostivat myös esiin ympäristöauditoinnit riskienhallintakeinona energian hintojen vaihteluun. Myös Hallikas, Lintukangas ja Kähkönen (2020) ovat tutkineet vastuullisuuskäytäntöjen vaikutusta riskienhallintaan ja ostotoimintoihin. Tutkimuksen mukaan yrityksillä, jotka toteuttavat kestävä kehityksen käytäntöjä hankinnoissaan, on todennäköisemmin parempi suorituskyky ostotoiminnoissaan. Kestävät ostokäytännöt paransivat myös maine - ja operatiivisten riskienhallinnan suorituskykyä, joten kestävä kehityksen käytännöt ovat merkittäviä riskienhallinnassa myös yleisesti. (Hallikas, Lintukangas & Kähkönen, 2020.)

Khanin ja Burnesin (2007) tarkoituksena puolestaan oli luoda tulevaisuuden tutkimukselle suuntaviivoja. He yhdistivät kirjallisuuskatsauksessaan perinteisen riskejä ja riskienhallintaa koskevan kirjallisuuden sekä toimitusketjujen riskejä koskevan kirjallisuuden. Yksi heidän ehdottamansa tutkimuskysymys oli ”Mitä tapoja toimitusketjujen riskienhallintaan on olemassa?”, johon tämä tutkielma osittain vastaa.

1.3 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tässä pro gradu -tutkielmassa tarkastellaan vastuullisuusauditointeja yrityksen toimitusketjun vastuullisuuden varmentamisen ja riskienhallinnan keinona. Toimittajien vastuullisuusauditointi ei ole vakiintunut käytäntö, joten tutkimus haluttiin rajata koskemaan sellaisia toimijoita, jotka potentiaalisesti käyttävät kyseisiä auditointeja. Tutkimuksen kohteeksi valittiin suomalaiset perusteollisuuden, teollisuustuotteiden ja -palveluiden sekä energiateollisuuden toimialoilla toimivat suuret pörssiyritykset. Kyseiseen rajaukseen päädyttiin sen takia, koska suurilla yrityksillä, jotka toimivat näillä toimialoilla on laaja ja globaali toimitusketju.

Yritysten toimitusketjun vastuullisuuden johtamisella on silloin erittäin merkittävä rooli, ja sitä koskevien käytäntöjen voidaan olettaa olevan melko kehittyneitä.

Tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa yritysten käytäntöjä ja tapoja koskien toimittajien vastuullisuusauditointeja, kuten miten tällaiseen auditointiin päädytään ja minkälainen on itse auditointiprosessi. Tarkoituksena on myös selvittää, minkälainen on riskienhallinnan ja vastuullisuusauditointien suhde.

Tutkimuksen ensisijaisena tavoitteena on löytää vastaukset seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- 1) *Miten suuret suomalaiset pörssiyritykset raportoivat toimittajiensa vastuullisuusauditoinneista sekä vastuullisuusauditoinnin prosessista?*
- 2) *Minkälainen suhde yritysten suorittamilla toimittajien vastuullisuusauditoinneilla on riskienhallintaan?*

Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen vastauksia haetaan suurten suomalaisten pörssiyritysten vastuullisuusraporteista. Yritykset raportoivat yleensä toimitusketjunsä vastuullisuuden hallinnasta ja sen prosesseista omassa osiossaan, jossa todennäköisesti käsitellään toimittajien vastuullisuusauditointia. Asiantuntija-haastattelut toimivat täydentävänä aineistona, sillä yritysraporteissa ei ole tapana avata tarkemmin itse auditoinnin suorittamista, vaan niissä keskitytään laajempaan kokonaiskuvaan. Toiseen tutkimuskysymykseen vastausta lähdetään etsimään ensisijaisesti asiantuntijahaastatteluista. Asiantuntijoilta saadaan näkemystä itse auditoinnin suorittamisen prosessista, sekä tietoa siitä, minkälainen on riskienhallinnan merkitys auditoinneissa. Tarkoituksena on myös hyödyntää yritysraporteja, jos niissä on avattu riskienhallinnan ja toimittajien vastuullisuusauditointien välistä suhdetta.

1.4 Tutkimuksen rakenne

Tutkielma alkaa johdannolla, joka lähtee liikkeelle johdatuksella aihepiiriin ja aiemman tutkimuksen esittelyllä. Tämän tarkoituksena on asemoida tutkimus sekä osoittaa sen merkittävyys ja ajankohtaisuus. Johdannossa esitetään myös tutkimuksen tarkoitus sekä tutkimuskysymykset. Luvut kaksi ja kolme muodostavat tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen.

Ensimmäinen teorialuku jakaantuu kahteen osaan: yritys vastuuseen ja riskienhallintaan, joita molempia käsitellään toimitusketjujen kontekstissa. Yritysvastuuta esitellään määritelmien ja sen ulottuvuuksien kautta, kerrotaan millä tavalla yritys vastuun asettuu yritysten toimitusketjuihin sekä esitellään vastuullisen toimitusketjun hallinnan (Sustainable Supply Chain Management, SSCM) konsepti. Viimeisessä yritys vastuuta koskevassa alakappaleessa käydään läpi

keinoja, joita yritykset käyttävät toimitusketjunsä vastuullisuuden varmistamiseksi, joista yksi on toimittajien vastuullisuusauditointi. Riskienhallintaa koskevassa osassa tutustutaan ensin riskin määritelmään ja riskien jaotteluun, jonka jälkeen tutustumme sen hallintaan. Viimeisessä riskienhallintaa koskevassa alakappaleessa esitellään vastuullisuusriskien hallintaa toimitusketjuissa.

Toisessa teorialuvussa paneudutaan vastuullisuusauditointeihin. Luvussa esitellään erilaisia vastuullisuusauditointeja ja niiden määritelmiä, tutustutaan siihen, kuinka auditointeja voidaan jaotella, ja käydään läpi auditoinnin kulku. Tarkastelemme myös auditointien ajureita, eli motiiveja ja hyötyjä, sekä kritiikkiä ja haasteita. Teorialuvussa esitetään myös vastuullisuusauditointien taustalla vaikuttavia tärkeimpiä standardeja, sertifikaatteja ja ohjeistuksia, jotta lukija saa kattavan kuvan siitä, minkälaisiin tekijöihin auditoinneissa saatetaan kiinnittää huomiota. Teoriakappaleiden tavoitteena on luoda vahva viitekehys toimittajien vastuullisuusauditoinneille ja osoittaa kuinka ne voivat linkittyä riskien ja vastuullisuuden hallintaan.

Teoriaosuuden jälkeen siirrytään tutkimuksen toteuttamisesta kertovaan kappaleeseen, jossa esitellään tutkimuksen aineisto ja aineistonkeruumenetelmä, käytetty tutkimusmenetelmä sekä aineiston analyysi.

Tutkielman viidennessä kappaleessa esitellään tutkimuksen tulokset. Kappale on jaoteltu kuuteen alakappaleeseen perustuen teemoihin, jotka asetettiin tutkimuksen alkaessa, mutta jotka jalostuivat tutkimuksen edetessä.

Kuudennessa kappaleessa esitetään johtopäätökset, joissa vastataan tutkimuskysymyksiin ja arvioidaan tuloksia. Tuloksia verrataan teoriaosuudessa esiteltyihin aiempiin tutkimuksiin ja teorioihin. Lopuksi pohditaan tutkimuksen luotettavuutta ja rajoituksia, sekä esitellään ideoita mahdollista jatkotutkimusta varten,

2 YRITYSVASTUU JA RISKIENHALLINTA TOIMITUSKETJUSSA

2.1 Yritysvastuu

2.1.1 Yritysvastuun määritelmä ja ulottuvuudet

Yritysten vastuullisuudesta käytetään useita termejä, kuten kestävä kehitys, yrityksen yhteiskuntavastuu sekä yritysvastuu. Kestävä kehitys nousi kansainväliseen tietoisuuteen vuonna 1987 julkaistun Yhdistyneiden kansakuntien ympäristön- ja kehityksen maailmankomission, eli Brundtlandin komission, raportin *Our common future* myötä. Raportissa komissio määritteli kestävä kehityksen kehitykseksi, jolla voidaan täyttää nykyhetken tarpeet vaarantamatta tulevien sukupolvien tarpeiden täyttämistä. Raportissa korostui etenkin ympäristönäkökulma (Brundtland, 1987, 21, 43), mutta nykyään yritysvastuun vakiintuneina alakäsitteinä pidetään sosiaalista, taloudellista ja ympäristövastuuta (Jussila, 2010, 15).

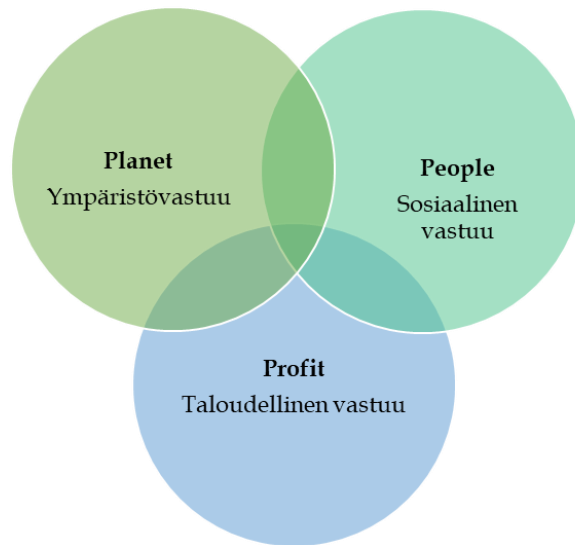
Jussilan (2010, 12) mukaan kestävä kehitys on kattotermi, joka koskee yleisellä tasolla valtioita ja niiden yhteistyöorganisaatioita, kansanliikkeitä sekä erilaisia julkisia organisaatioita. Näiden toimijoiden tekemillä päätöksillä on huomattavia ja suoria vaikutuksia yksittäistä yritystä enemmän. Yrityksen yhteiskuntavastuu puolestaan soveltaa kestävä kehityksen periaatteita yritystoiminnan kontekstissa. Kyseisen termin käytöstä on siirrytty 2000-luvun alussa yritysvastuu-termin käyttöön. (Jussila, 2010, 12.) Myös Juutisen (2016, 25) näkemyksen mukaan suuri osa yrityksistä käyttää yritysvastuu -termiä, mutta käytännön toimina kaikki edellä mainitut termit viittaavat kutakuinkin samaan asiaan. Tässä tutkimuksessa käytetään termiä yritysvastuu, johon viitataan myös termillä vastuullisuus. Yritysvastuu termiin päädyttiin sen takia, että se viestii vahvasti, että kyseessä on nimenomaisesti yrityksen vastuu omasta toimitusketjustaan. Vastuullisuus -termi puolestaan on lyhyt ja helppokäyttöinen, sekä se on neutraali sen suhteen, ettei se viittaa selkeästi mihinkään tiettyyn ulottuvuuteen, kuten pelkkään sosiaalisen vastuuseen.

Yritysvastuun määritelmälle ei ole akateemisessa, eikä yritysmaailmassa konsensusta (Dahlsrud, 2008; Freeman & Hasnaoui, 2010). Dahlsrud (2008) analysoi tutkimuksessaan 37 eri yritysvastuun määritelmää, ja huomasi, että määritelmät olivat pääosin yhteneviä ja viittasivat johdonmukaisesti viiteen ulottuvuuteen. Nämä ulottuvuudet olivat sosiaalinen, taloudellinen, ympäristö, sidosryhmät ja vapaaehtoisuus. Yleisesti hyväksytyyn määritelmän puute ei kuitenkaan ole merkittävä haaste, vaan haasteena on ymmärtää, miten yritysvastuu rakentuu sosiaalisesti erilaisissa konteksteissa ja miten ottaa tämä huomioon yrityksen liiketoimintastrategioissa. (Dahlsrud, 2008). Myös Campbell (2007, 950) on todennut, että vastuullisuus riippuu arvioijan näkökulmasta. Objektiivisesti tarkasteltuna vastuulliseksi toiminnaksi voidaan määrittää esimerkiksi kunnollisen palkan maksaminen työntekijöille, jonka suuruuden on määrittänyt

riippumaton organisaatio tai se, että yritys toimii kansainvälisesti hyväksytyjen ympäristöstandardien mukaan. Vastuullisuutta voidaan tarkastella myös subjektiivisesti asettumalla yrityksen sidosryhmien asemaan. Yritys toimii vastuullisesti silloin, kun se pystyy täyttämään sidosryhmien odotukset asianmukaisesta ja hyväksyttävästä yritys vastuullisesta toiminnasta. (Campbell, 2007, 950).

Yksi vakiintuneimmista määritelmistä on Euroopan Komission (2011) määritelmä, jossa yrityksen yhteiskuntavastuu on määritelty ”käsitteeksi, jossa yritykset yhdistävät vapaaehtoisesti sosiaaliset ja ekologiset huolenaiheensa liiketoimintaansa ja vuorovaikutukseensa sidosryhmiensä kanssa.” Yritysten tulisi yhteistyössä sidosryhmiensä kanssa integroida sosiaaliset, ympäristöön liittyvät, eettiset, kuluttaja- ja ihmisoikeuskysymykset osaksi yrityksen liiketoimintastrategiaa ja toimintaa. Yritysten tulisi myös ”tunnistaa, ehkäistä ennalta ja lieventää yritysten mahdollisesti aiheuttamia haittavaikutuksia.” Yritysten tavoitteena on osakkeenomistajien voitonmaksimoinnin lisäksi maksimoida myös muiden sidosryhmien sekä koko yhteiskunnan saamaa lisäarvoa. (Euroopan Komissio, 2011).

Yritysvastuun sisältöä voidaan tarkastella tarkemmin tutustumalla aiheetta koskeviin julistuksiin ja periaatteisiin. Työ- ja elinkeinoministeriön mukaan yritysvastuun selkärankana toimivat kansainvälisesti tunnustetut ohjeet ja periaatteet, joita ovat OECD:n toimintaohjeet monikansallisille yrityksille, YK:n Global Compact -aloite, ISO 26000 -yhteiskuntavastuuopas, ILO:n kolmikantainen periaatejulistus sekä YK:n yrityksiä ja ihmisoikeuksia koskevat ohjaavat periaatteet. (Työ - ja elinkeinoministeriö, 2020.) Yritysvastuun sisältöä voidaan tarkastella myös jaotteleamalla sitä eri tavoin. Yritysvastuun keskeisimmät alakäsitteet ovat taloudellinen, sosiaalinen ja ympäristövastuu, jotka muodostavat yhdessä yritysvastuun perusjaottelun, Triple Bottom Linen (TBL). Termi on niin vakiintunut englanninkielisessä keskustelussa, että se toimii kattoterminä yhteiskuntavastuulle, eli CSR:lle (corporate social responsibility). Termille ei ole virallista suomenkielistä käännöstä. (Jussila, 2010, 15.) John Elkington kehitti vuonna 1994 yritysvastuuta kuvaavan TBL-mallin, joka pääsi suuren yleisön tietoisuuteen Elkingtonin vuonna 1997 julkaistussa kirjassa ”Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business”. Elkington kehitti myös vuonna 1995 3P-mallin, joka rakentuu sanoista ”people, planet, profit” (ihmiset, planeetta, voitto) (Elkington, 2004, 2.)



KUVIO 1: Yritysvastuun kolmijako (Elkington, 2004)

Jussilan (2010, 15) mukaan ympäristövastuuta pidetään usein yritysvastuun selkeimpänä ulottuvuutena. Sen näkökulmasta tarkastellaan kokonaisvaltaisesti yritystoiminnan vaikutuksia ympäristölle ja maapallon luonnonresursseille. Taloudellinen vastuu puolestaan keskittyy kahden pääasian tarkasteluun: yrityksen taloudellisiin pitkän tähtäimen toimintaedellytyksiin sekä liiketoiminnan rahavirtojen jakautumiseen sidosryhmien välillä. Sosiaalinen vastuu keskittyy alun perin ainoastaan työntekijöiden hyvinvoinnin ja oikeuksien parantamiseen, mutta nykyään vastuu on laajentunut koskemaan myös muita sidosryhmiä. (Jussila, 2010, 16–15). Niskala ym. (2019, 21) mukaan yritysten sosiaaliseen vastuuseen kuuluu ”henkilöstön hyvinvoinnista ja osaamisen kehittämisestä huolehtiminen, vastuulliset toimintatavat irtisanomistilanteissa, ihmisoikeuksien kunnioittaminen, tuotevastuu- ja kuluttajansuojakysymykset sekä hyvät toimintatavat yritysverkostossa sekä lähiyhteisö- ja yhteiskuntasuhteissa.”

2.1.2 Yritysvastuu ja sen hallinta toimitusketjussa

Yritysvastuu voidaan jakaa välilliseen ja välittömään vastuuseen. Välittömän vastuun alle kuuluu esimerkiksi yrityksen oma henkilöstö ja välillisen vastuun alle koko toimitusketjun työolosuhteet. Vähimmäisvaatimuksena vastuullisesti toimivalle yritykselle on huomioida omat toiminnot, jotka ovat suorassa määräysvallassa. (Niskala ym., 2019, 21, 51). Nykyään hallitsevan ajatuksen mukaan yrityksen tulisi ulottaa vastuullisuus koko toimitusketjuun, jolloin vastuu koskee koko yrityksen vaikutuspiiriä (Niskala ym., 2019, 5). Koko toimitusketjun tulee toimia vastuullisesti alkaen raaka-aineen tai tuotteiden ja palvelujen tarjoajista tuotteiden uusiokäyttöön ja hävittämiseen asti (Juutinen, 2016, 193).

Mentzerin, DeWittin, Keeblerin ja Soonhongin (2001) mukaan toimitusketju on ”kolmen tai useamman toimijan joukko, jotka ovat suoraan tekemisissä ylä- ja

alavirran tuote-, palvelu- rahoitus- ja informaatiovirtojen kanssa toimitusketjun alkulähteestä asiakkaalle asti.” He ovat tunnistaneet kolme eri asteista toimitusketjun rakennetta, jotka ovat suora, jatkettu ja äärimmäinen toimitusketju. Suora toimitusketju koostuu toimittajasta, yrityksestä ja asiakkaasta. Jatketussa toimitusketjussa on puolestaan mukana lisäksi toimittajan toimittajia sekä asiakkaan asiakkaita. Äärimmäisessä toimitusketjussa on vielä pidempi toimittajien ja asiakkaiden ketju, ja mukana on voi olla myös esimerkiksi rahoituksen tarjoajia, logistiikkatoimittajia sekä markkinointitutkimusyrittäjiä. (Mentzer ym., 2001.)

Toimitusketjun vastuullisuus on ympäristö-, sosiaalisten ja taloudellisten vaikutusten hallintaa, sekä hyvien hallintotapojen edistämistä tavaroiden ja palvelujen elinkaaren halki (UN Global Compact, 2015, 7). Andersenin ja Skjoett-Larsenin (2009) mukaan siihen sisältyy työntekijöiden koulutus ja kokemusten jakaminen, avainhenkilöiden koulutus toimittajatasolla, myönteiset kannustimet toimittajille sekä toimittajien toiminnan säännöllinen auditointi. Niskala ym. (2019) muistuttavat, että yrityksen toimialan ja toimitusketjun tulee toimia pohjana, kun tarkastellaan yrityksen vastuullisuutta, sillä jokaisella alalla on omat erityispiirteensä. Esimerkiksi kaupanalalla korostuvat toimitusketjun työolot sekä tuoteturvallisuus, kun taas energia-alalla fokus on tuotannon ympäristövaikutuksissa. Eroja on myös alan sisällä, sillä erilaiset liiketoimintamallit, johtavat erilaisiin arvoketjuihin. Keskeisintä on ymmärtää oman arvoketjun ja toiminnan näkökohdat ja määrittää vastuullisuuden rajat sitä kautta. (Niskala ym., 2019, 50).

Toimitusketjujen vastuullisuuden johtamisesta (Sustainable Supply Chain Management, SSCM) on syntynyt oma alansa. Käsitettä voidaan lähestyä määrittelemällä sen komponentit, joista sen integroitu rakenne koostuu. SSCM sisältää toimitusketjun hallinnan (Supply Chain Management, SCM) ja kestävä kehityksen (sustainability). (Turker & Altuntas, 2014). Kestävää kehitystä, tai toisin sanoen vastuullisuutta, käsiteltiin jo tämän teorialuvun alussa, joten seuraavaksi määrittelemme toimitusketjun hallinnan. Mentzer ym. (2001.) mukaan toimitusketjun hallinta on ”perinteisten liiketoimintojen ja näiden liiketoimintojen taktiikan systemaattista ja strategista koordinaointia tietyssä yrityksessä ja toimitusketjuun kuuluvien yritysten välillä, jonka tarkoituksena on yksittäisten yritysten sekä koko toimitusketjun pitkän aikavälin suorituskyvyn parantaminen”.

Toimitusketjun vastuullisuuden hallinnalle ei ole vahvaa teoreettista taustaa (Seuring & Müller, 2008; Carter & Rogers, 2008; Morali & Searcy, 2013), joten sen kenttä on rakentunut hyvin useista teorioista. Carter ja Rogers (2008) ovat määritelleet vastuullisen toimitusketjun johtamisen organisaation sosiaalisten, ympäristöön liittyvien ja taloudellisten tavoitteiden strategiseksi ja läpinäkyväksi integroinniksi ja saavutukseksi organisaatioiden välisissä keskeisissä liiketoimintaprosesseissa. Heidän mukaansa tämän toiminnan tavoitteena on parantaa yksittäisen yrityksen ja sen toimitusketjun pitkän aikavälin taloudellista suorituskykyä. Seuringin ja Müllerin (2008) mukaan vastuullinen toimitusketjun hallinta on materiaalien, informaation sekä pääomavirtojen johtamista ja toimitusketjun yritysten yhteistyötä, jossa huomioidaan asiakkaiden ja sidosryhmien vaatimuksista johdetut taloudellisen, sosiaalisen ja ympäristövastuun tavoitteet. He ovat myös tunnistaneet kaksi erilaista strategiaa, joilla yritys voi toteuttaa

vastuullisen toimitusketjun johtamista. Yritys voi joko keskittyä riskien ja suorituksen (performance) hallintaan ja toinen vastuullisten tuotteiden kehittämiseen. (Seuring & Müller, 2008).

Yrityksillä on käytössä vaihtelevasti ja hyvin erilaisia vastuullisen toimitusketjun johtamisen käytäntöjä, joten niiden esittäminen jaoteltuna voi tuoda selkeyttä. Kähkönen, Lintukangas ja Hallikas (2018) jaottelevat vastuullisen toimittajien johtamisen (SSM) käytäntöjä neljään kategoriaan: vastuullisuuden ohjeistuksiin, raportointiin ja vastuullisuuden näkyvään virallistamiseen sekä ala- ja ylävirran käytäntöihin. Vastuullisuuden ohjeistukset sisältävät erilaisia standardeja ja sertifikaatteja, joilla varmistetaan toiminnan sääntely. Raportoinnin ja vastuullisuuden näkyvän virallistamisen tapoja voivat olla esimerkiksi ulkoisten arvioijien käyttö ja yritysvastuumittareiden käyttäminen toimittajien suorituskyvyn mittaamisessa. Ylävirran käytäntöihin kuuluvat toimittajien vastuullisuusauditoinnit ja ostettujen materiaalien ja tuotteiden jäljitettävyyteen panostaminen, kun taas alavirran käytäntöjen tarkoituksena on parantaa läpinäkyvyyttä tuotteen loppukäyttäjille. (Kähkönen, Lintukangas & Hallikas, 2018.) Hallikas, Lintukangas ja Kähkönen (2020) tutkimuksessa tärkeimmiksi vastuullisen ostamisen käytännöiksi nousivat kestävän kehityksen ongelmanratkaisuprosessit, yritys vastuun sisällyttäminen toimittajien auditointeihin ja valintoihin, vastuullisuusstandardien käyttö, yritys vastuuta koskevat toimittajaohjeistukset ja prosessit sekä vastuullisuuden integroiminen osaksi toimittajasopimuksia. (Hallikas, Lintukangas & Kähkönen, 2020.)

Ciliberti, Portandolfo ja Scozzi (2008) kertovat, että yritys voi vaikuttaa toimitusketjunsä vastuullisuuteen julkaisemalla kirjalliset toimittajavaatimukset monitoroimalla toimittajien suoritusta varmentaaakseen vaatimusten noudattamisen tai yritys voi myötävaikuttamalla toimittajien tietoisuuteen ja koulutukseen yritys vastuuasioista. Yritysten toimet, joilla varmistetaan vastuullisuusvaatimusten mukaan toimiminen, jaotellaan usein toimittaja-arviointiin ja -yhteistyöhön (Klassen & Verecke, 2012; Grimm, Hofstetter & Sarkis, 2016). Näihin vaatimusten varmentamisen keinoihin perehdymme seuraavassa kappaleessa.

2.1.3 Toimitusketjun vastuullisuuden varmentaminen

Vastataakseen asiakkaiden ja muiden sidosryhmien vaatimuksiin, useat yritykset ovat ottaneet käyttöön erilaisia johtamiskäytäntöjä ja ohjelmia, joiden tavoitteena on varmistaa, että toimittajat toimivat vastuullisesti (Boyd, Spekman, Kamauff & Werhaneet, 2007; Grosvold ym., 2014). Yritykset aloittavat usein Code of Conduct -ohjeistojen muodostamisella, jossa määrätään toimittajia koskevista vähimmäisvaatimuksista (Egels-Zanden, 2014; Andersen & Skjoett-Larsen, 2009). Toimittajalle vaatimusten esittämisen lisäksi yritysten tulee varmistaa, onko toimittajien raportoimat tiedot luotettavia (Leire & Mont, 2010.) Pelkästään siihen, että toimittaja itse kertoo toimivansa vastuullisesti ei voida luottaa (Jiang, 2009), joten yritykset ovat enenevässä määrin alkaneet käyttämään erilaisia

seurantamekanismeja ja -välineitä varmistaakseen, että toimittajat noudattavat määrättyjä vaatimuksia (Egels-Zanden, 2014). Yritysvastuun toteutumisen seuranta on myös vastuullisuusriskien hallinnan keino (Foerstl ym., 2010; Hofmann ym., 2014; Giannakis & Papadopoulos, 2016; Hallikas ym., 2020.)

Toimitusketjujen vastuullisuutta mitataan nykytilanteen arvioimiseksi, tavoitteiden saavuttamisen seuraamiseksi, mahdollisten parannussuunnitelmien kehittämiseksi sekä riskialtistuksen arvioimiseksi (Grosvold ym. 2014.) Boyd ym. (2007) mukaan vastuullisuuden seurannalla on kaksi tarkoitusta. Se antaa signaalin siitä, että yritys on sitoutunut yritysvastuuseen ja vahvistaa näin yrityksen legitimitettä. Lisäksi seuranta on ostajayrityksen keino varmistaa, että toimittaja toimii yritysvastuun ohjeistuksien mukaan sekä keino arvioida yritysvastuun toteuttamisen edistystä. (Boyd ym., 2007). Klassen ja Vereecke kertovat, että monitorointikäytännöissä keskitytään todellisen suorituskyvyn arviointiin, sekä yrityksen sisällä että toimitusketjun jäsenten välillä. Toimittajien kannalta seuranta on yleensä prosessien arviointia tiettyjen ominaisuuksien perusteella, tai tuotosten mittaamista tiettyjen suorituskykykriteerien perusteella (Klassen & Vereecke, 2012).

Moralin ja Searcyn (2013) mukaan yritysten monitorointikeinot vaihtelevat huomattavasti. Niitä ovat esimerkiksi arvioinnit ja kyselyt, yritysvastuuauditoinnit, sosiaalisten vaikutusten arvioinnit ja paikan päällä tehtävät tarkastukset sekä muut määrittelemättömät toimet. Grosvold ym. (2014) puolestaan nimeävät suorituksen mittaamiseen käytetyiksi työkaluiksi auditoinnin, monitoroinnin, kyselyt, KPI-mittarit, riskiarvioinnin ja edistymisen arvioinnin. Grimm, Hofstetter ja Sarkis (2016) listaavat keinoiksi sertifiointien pyytämisen toimittajilta, toimittajien arvioinnin ja valinnan valittujen vastuullisuuskriteerien mukaisesti sekä toimittajien auditoinnin. Leiren & Montin (2010) mukaan toimittajien vaatimusten mukaisesti toimimisen (compliance) varmistamiseksi yritys voi tarvita erilaisia dokumentteja, sertifikaatteja ja auditointeja. Turker ja Altuntas (2014) puolestaan luettelevat compliance-, monitorointi- and auditointitoiminnot kriittisimmiksi vastuullisen toimitusketjun varmentamisen keinot. Kuten edellä mainituista listauksista käy ilmi, toimittajien auditointi voidaan nähdä yhtenä monitoroinnin keinoista tai monitoroinnin rinnakkaisena keinona. Yhtenevää edellä mainituille listauksille on se, että niissä on mainittu auditoinnit. Useissa tutkimuksissa korostetaan auditoinnin roolia vastuullisuuden varmentamisen keinona (Grosvold ym., 2014; Leire & Mont, 2010; Jiang, 2016; Turker ja Altuntas, 2014; Hallikas, Lintukangas ja Kähkönen, 2020).

2.2 Riskienhallinta

2.2.1 Riskin määrittely

Riski-termiä voidaan käyttää useissa eri tarkoituksissa, ja sillä voidaan viitata useanlaisiin erilaisiin riskeihin (Kaplan & Garrick, 1981). Powerin (2004, 14) mukaan riskin useat määritelmät heijastavat määrittelijöiden omaa instituutionaalista mielenkiintoa. Esimerkiksi terveydestä ja turvallisuudesta puhuttaessa riski voidaan rinnastaa vaaroihin ja terveysuhkiin, kun taas rahoituslalla riski on odotettavissa olevien niin positiivisten kuin negatiivisten tulosten vaihtelu (Power, 2004, 14). Yritysmailmassa Millerin (1992) mukaan riskillä voidaan viitata joko epävarmisiin ulkoisiin tekijöihin, jotka heikentävät yrityksen suorituskyvyn ennustettavuutta, tai riskillä voidaan viitata myös itse suorituskyvyn heikkoon ennustettavuuteen. Juvonen ym. (2014, 10) muistuttavat, että riski termillä voidaan uhan lisäksi viitata mahdollisuuteen.

Juvonen ym. (2014, 9) mukaan kolme tekijää, jotka vaikuttavat siihen, millaisena riski koetaan: tapahtumaan liittyvä epävarmuus, odotukset sekä tapahtuman merkittävyys. Riskin lähtökohtana voidaan pitää sitä, että tapahtumaan liittyy epävarmuutta (Juvonen ym., 2014, 9). Epävarmuudella viitataan ulkoisten muuttujien ja organisaatiomuuttujien vaikutukseen yrityksen tuloksen arvaamattomuuteen sekä muuttujiin liittyvien tietojen puutteellisuuteen. Epävarmuus vähentää yrityksen suorituksen (corporate performance) ennustettavuutta, mikä lisää riskiä. (Miller, 1992.) Se, kuinka vakavaksi riski koetaan, vaikuttaa tapahtumaan liittyvät odotukset sekä tapahtuman laajuus ja merkittävyys. Kun riskiä arvioidaan laskennallisesti, jätetään usein tapahtumaan liittyvät odotukset pois, jolloin riskin määritellään muodostuvan tapahtuman todennäköisyydestä (jolla viitataan riskin epävarmuuteen) sekä vakavuudesta (tapahtumien laajuus ja merkittävyys). (Juvonen, 2014, 9.) Kaplan ja Garrick (1981) ovat havainnollistaneet tätä riskin ja epävarmuuden suhdetta seuraavalla funktiolla, josta käy ilmi, että epävarmuus yhdessä jonkintasoisen vahingon tai menetyksen kanssa muodostavat riskin.

riski = epävarmuus + vaurio (damage)

Kaplan ja Garrick (1981) ovat kehittäneet riskille myös kvantitatiivisen määritelmän, joka muodostuu kolmesta muuttujasta: riskiskenaariosta, riskin todennäköisyydestä sekä riskin toteutumisen seurauksista. (Kaplan & Garrick, 1981). Riskin todennäköisyyttä arvioidaan todennäköisyysjakauman avulla, joten riskin todennäköisyyttä voidaan arvioida ainoastaan tunnettujen riskien kohdalla. Tuntemattomien ja uusien riskien todennäköisyyttä ei voida tarkkaan arvioida. Esimerkiksi yrityksen ulkopuolelta tulevat liiketoimintariskit ovat tällaisia (Juvonen ym., 2014, 9.)

Riskejä voidaan jaotella lukuisilla eri tavoilla. Power (2004, 32) on jaotellut riskit ensisijaisiin ja toissijaisiin riskeihin. Ensisijaisia riskejä ovat

esimerkiksi taloudelliset ja operatiiviset riskit, ja toissijaiset riskit ovat yleensä maineriskejä. Hän havainnollistaa eroa esimerkillä, jossa yrityksen johtajat saavat yrityksen autoja käyttäessään pysäköintisakkoja, mutta he eivät maksa niitä henkilökohtaisesti, vaan yritys joutuu maksamaan ne. Tällöin ensisijaisena riskinä on taloudellinen menetyk, mutta se ei ole kovin olennainen. Jos asia kuitenkin nousisi julkisuuteen, toiminta voitaisiin tulkita signaalina yritysjohtajan vastuuttomasta käytöksestä, mikä voi vahingoittaa yrityksen mainetta. Tällöin tapahtuman toissijainen riski, eli maineriski, on se tekijä, joka aiheuttaa yritykselle vahinkoa ensisijaisen riskin sijaan. (Power, 2004, 32.)

Miller (1992) on kehittänyt kansainvälisesti operoivien yritysten riskienhallintaa varten epävarmuustekijöitä koskevan jaottelun, jonka mukaan epävarmuuden lähteet voivat liittyä yleiseen ympäristöön, toimialaan tai yrityskohtaisiin tekijöihin. Yleiset ympäristöön liittyvät epävarmuudet koostuvat esimerkiksi poliittisista, makroekonomisista, sosiaalisista sekä luontoon liittyvistä tekijöistä. Toimialaan liittyvät epävarmuustekijät voivat koskea tuotantopanoksen markkinoita, tuotemarkkinoita tai kilpailua. Yrityskohtaiset epävarmuustekijät voivat olla operatiivisia, vastuullisuutta, tutkimusta- ja kehitystä, luottoa ja perittäviä saamisista, sekä johdon ja työntekijöiden käytöstä koskevia tekijöitä. (Miller, 1992.). Juvonen ym. (2014) ovat nimenneet riskilajeiksi liiketoimintariskit, henkilöstöriskit, omaisuusriskit, keskeytysriskit, vastuuriskit, ympäristöriskit, kuljetusriskit ja tietoriskit. Näiden edellä mainittujen luokittelujen mukaan tämän tutkimuksen aiheeseen liittyvät toimitusketjun vastuullisuusriskit olisivat sekä operatiivisia että vastuullisuusriskejä.

2.2.2 Riskienhallinta

Riskienhallintaa tarkastellaan usein ISO 31000 -standardin avulla, sillä se tarjoaa kattavan ohjeiston riskienhallintaan. Riskienhallinta määritellään standardissa koordinoituksi toimiksi, joilla ohjataan ja valvotaan organisaatiota suhteessa riskiin. Varsinainen riskienhallinta prosessi lähtee liikkeelle ISO 31000 -standardin mukaan toimintaympäristön määrittelyllä. Organisaation tulee määrittellä riskienhallintatoimiensa laajuus, ottaa huomioon organisaation sisäinen ja ulkoinen ympäristö, sekä määrittellä riskikriteeristö. Tällä viitataan siihen, että organisaation tulee määrittellä riskin määrä ja tyyppi, jonka se on valmis hyväksymään sekä määrittellä kriteerit, joilla riskejä voidaan arvioida ja joita voidaan käyttää päätöksenteon tukena. (ISO 31000, 2018.)

Toinen vaihe on riskien arviointi, joka koostuu kolmesta peräkkäisestä vaiheesta: riskien tunnistamisesta, riskianalyysistä sekä riskin merkityksen arvioinnista. ”Riskien tunnistamisen tarkoituksena on löytää, tunnistaa ja kuvata riskejä, jotka voivat auttaa tai estää organisaatiota saavuttamasta tavoitteitaan.” Organisaation tulee tunnistaa riskit riippumatta siitä, ovatko riskien lähteet sen kontrollin alla vai ei. Riskianalyysin tarkoituksena on tulkita riskien luonnetta ja ominaisuuksia sekä mahdollisesti riskin todennäköisyyttä. Sen jälkeen riskien

merkityksiä arvioidaan päätöksenteon tueksi. Tämä tehdään vertaamalla riskianalyysin tuloksia riskikriteereihin, jotta mahdolliset tarvittavat lisätoimet voidaan määritellä. (ISO 31000, 2018.)

Kolmas vaihe on riskien käsittely. Organisaation tulee muodostaa ja valita riskienkäsittelyvaihtoehdot sekä suunnitella ja implementoida ne käytäntöön. Käsittelyn tehokkuutta tulee myös arvioida ja päättää, onko jäljelle jäävä riski hyväksyttävä vai vaatiiko se jatkotoimenpiteitä. Lopuksi riskienhallintaprosessi on myös dokumentoitava ja raportoitava sopivien mekanismien kautta. Sen avulla tiedotetaan riskienhallintatoimista ja tuloksista koko organisaatiossa, annetaan tietoja päätöksentekoa varten, parannetaan riskinhallintatoimia sekä avustetaan sidosryhmävuorovaikutuksessa. (ISO 31000, 2018.) Läpi koko riskienhallintaprosessin organisaation tulisi olla vuorovaikutuksessa asiaankuuluvien sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien kanssa sekä suorittaa seurantaa ja tarkastelua. Viestinnällä pyritään lisäämään asiaankuuluvien sidosryhmien tietoisuutta ja ymmärrystä riskeistä ja kuulemisella hankitaan palautetta ja tietoa tukemaan päätöksentekoa. Seurannan ja tarkastelun tarkoituksena on varmistaa ja parantaa prosessin suunnittelun, toteutuksen ja tuloksien laatua ja tehokkuutta. Ne sisältävät suunnittelun, tiedon keräämisen ja analysoinnin, tulosten kirjaamisen ja palautteen antamisen. (ISO 31000, 2018.)

Organisaatioilla on käytössään erilaisia riskienkäsittelymenetelmiä. Mille-rin (1992) kansainvälisesti toimiville yrityksille rakennetun viitekehyksen mukaan organisaatio voi vastata epävarmuuteen taloudellisin tai strategis riskienhallinnan keinoin. Taloudelliset riskienhallinnan keinot ovat erilaisten ehtojen sisällyttäminen sopimuksiin sekä vakuutukset. Strateginen riskienhallinta puolestaan koostuu viidestä geneerisestä strategisesta toimesta, jotka ovat riskin välttäminen, kontrollointi, yhteistyö, jäljittely sekä joustavuus.

Juvosen ym. (2014, 23) mukaan riskejä voidaan käsitellä joko kontrolloimalla tai rahoittamalla. Kontrollon riskienhallintamenetelmiä ovat riskien pienentäminen, välttäminen ja jakaminen. Pienentämisellä voidaan tähdätä vahinkotapahtuman tai sen seurauksen pienentämiseen. Välttäminen on puolestaan ensisijainen toimi, kun kyseessä on vakava riski. Sen äärimmäinen muoto riskin poistaminen. Jakamisella hajautetaan riskiä lisäämällä yksittäisten riskikohteiden määrää. Esimerkiksi tuotanto voidaan jakaa useampaan paikkaan, tuotannonkeskeytysriskin pienentämiseksi. (Juvonen ym., 2014, 23–27.) Riskien rahoittamisen menetelmiä ovat siirtäminen ja omalla vastuulla pitäminen. Siirtämisessä riski siirretään toisen toimijan vastuulle. Keinoja ovat esimerkiksi alihankinta, vakuuttaminen sekä riskejä sisältävien toimintojen tai omaisuuden siirtäminen sopimusteitse toiselle yritykselle. Omalla vastuulla pitäminen voi olla tietoisista, mutta usein myös tiedostamatonta. Riskin omalla vastuulla pitäminen voi olla taloudellisesti järkevää, jos kyseessä on usein toistuva ja vähäinen riski. (Juvonen ym., 2014, 26–27.)

Michael Power on kritisoinut (2004, 39–42) kokonaisvaltaista riskienhallintaa, ja näkee että siitä on tullut trendi. Riskienhallinnasta on tullut osa hyvää hallintotapaa, ja organisaatiosta on tullut tilivelvollisia niin ulkoisesti kuin sisäisesti, siitä kuinka he hallitsevat epävarmuutta. Power väittää, että riskienhallinta

keskittyy prosessien rakentamiseen substanssin sijaan, ja yritysten tavoitteena on hallita jopa tuntemattomia riskejä. Vaikka riskienhallintaa markkinoidaan tulosten, strategian, arvojen ja hyvien liiketoimintakäytäntöjen avulla, uusi riskienhallinta vaatii menettelytapoja ja auditoitavia käytäntöjä, koska valvonta on saatava entistä julkisemmin näkyväksi ja koska organisaatiovastuu on tehtävä läpinäkyväksi. Kulttuurisessa ympäristössä, jossa korostetaan syyllisyyttä ja korvauslogiikkaa, on rationaalista, että organisaatiot sijoittavat riskienhallintajärjestelmiin. Kokonaisvaltainen riskienhallinnan lisääntyminen voi myös liittyä siihen, että asiantuntijat, jotka ovat ennen kantaneet riskiä, ovat nykyään huolissaan myös omista riskeistään. Esimerkiksi jos koulu vie lapset retkelle, heidän tulee esittää, kuinka he ovat ottaneet kaiken mahdollisen huomioon varmistaakseen oppilaitten turvallisuuden. Ilmapiiiri, jossa retket tehdään, on luonut riskienhallintaongelman koskien ensisijaista riskiä (oppilaiden turvallisuus), mutta myös koulun mainetta ja henkilökuntaa (toissijainen riski). (Power, 2004, 39–42.)

2.2.3 Toimitusketjun vastuullisuusriskit

Kun yritysten toimintaympäristöt muuttuvat vauhdilla, yritysten kohtaamat riskit muuttuvat ja lisääntyvät samalla. Yritysten rakenteet ovat hajaantuneet lisääntyneen alihankinnan ja toimitusketjun pilkkoutumisen myötä. Yritysten on siis laajennettava riskienhallintaa yrityksen ulkopuolelle ja varmistettava esimerkiksi alihankkijan yritysvastuu. (Juvonen, 2014, 165.) Sen lisäksi, että yritystoiminta on pilkkoutunut, se on myös hajaantunut maantieteellisesti. Yritykset ovat yhä kansainvälisempiä, ja maiden väliset erot koskien lainsäädäntöä ja määräyksiä sekä toimintakulttuuria aiheuttavat lisää haasteita riskienhallinnalle. Eroavaisuuksia maiden välillä esiintyy Euroopassakin, vaikka EU:n lainsäädäntö ja määräykset ovat yhtenäistäneet käytäntöjä, ja maanosien välillä nämä erot ovat jo merkittäviä. (Juvonen ym., 2014, 165.)

Yrityksen tulee tunnistaa yritysvastuuseen liittyvät riskit omassa toiminnassa ja hankintaketjussa. Nämä riskit jäävät helpommin huomaamatta, mutta niillä voi olla toteutuessaan merkittävä vaikutus liiketoimintaan. Yritysvastuuta koskevat riskit liittyvät toteutuessaan yleensä maineeseen tai brändiin, mitkä vaikuttavat selkeästi yrityksen taloudelliseen menestykseen. (Juutinen, 2016, 45.) Powerin (2004, 32) mukaan maineen merkitys on kääntänyt olennaisuuden käsitteen ylösalaisin, koska taloudellisesti epäolennaisilla tapahtumilla voi olla todella suuri vaikutus yrityksen toimintaan. Tällöin on kyse toissijaisesta riskistä, millä viitataan siihen, kun alkuperäisen riskitapahtuman toissijaiset vaikutukset voivat olla merkittävämmät, kuin itse alkuperäinen riskitapahtuma (Power, 2004, 33). Tämän seurauksena vastuullisuutta koskevat tekijät, jotka olivat ennen jääneet huomiotta, nähdään nyt todellisina ja potentiaalisina yrityksen toimintaan vaikuttavina tekijöinä. (Power, 2004, 34.)

Jüttnerin (2005) mukaan toimitusketjun riskitekijät voivat olla lähtöisin ympäristöstä, kysynnästä tai tarjonnasta. Prosesseihin ja kontrolliin liittyvät mekanismit toimivat joko riskiä vahvistavina tai vaimentavina tekijöinä, mutta eivät itse riskitekijöinä. Ympäristöön liittyvät riskitekijät pitävät sisällään kaikki ulkoiset epävarmuustekijät, jotka voivat liittyä esimerkiksi politiikkaan, luontoon, tai yhteiskuntaan. Kysyntään ja tarjontaan liittyvät epävarmuustekijät ovat puolestaan toimitusketjun sisäisiä. Myös Hofmann ym. (2014) ovat tutkineet toimitusketjun vastuullisuusriskejä. Heidän mukaansa riskit voivat perustua sosiaalisiin, ympäristöllisiin tai eettistä liiketoimintaa koskeviin ongelmiin. Sosiaaliset ongelmat voivat liittyä esimerkiksi työoloihin. Ympäristölliset ongelmat voivat liittyä tuotantopanokseen, kuten energian kulutukseen, tai tuotokseen, kuten päästöihin ja kierrätykseen. Eettistä liiketoimintaa koskevat ongelmat voivat koskea esimerkiksi korruptiota. Riskien lähteet ovat siis ongelmia, joita sidosryhmät pitävät potentiaalisesti sosiaalisesta tai ympäristönäkökulmasta vastuuttomina. Toimitusketjun vastuullisuusriski on siis toimitusketjussa vallitseva olosuhde tai potentiaalisesti tapahtuva tapahtuma, joka voi saada aikaan vahingollisia sidosryhmäreaktioita. (Hofmann ym., 2014.) Power (2004, 35) onkin kritisoinut, että sen sijaan, että yritysvastuuasioihin sisällytettäisiin lisää sidosryhmävuoropuhelua, riskienhallinnan standardit näyttävät näkevän sidosryhmät ensisijaisesti ulkoisten riskien lähteenä, jota tulee ymmärtää ja hallita.

Giannakis ja Papadopoulos (2016) ovat tunnistaneeet kirjallisuudesta toimitusketjuja koskevia vastuullisuusriskejä, jotka he ovat jaotelleet seuraavasti (kts. TAULUKKO 2).

Sisäiset riskit	Ulkoiset riskit
Ympäristöriskit	
Ympäristökatastrofit (esimerkiksi palot ja räjähdykset) Saastuminen Ympäristölakien noudattamatta jättäminen Kasvihuonepäästöt, otsonikato Energian kulutus (ei tuottava kulu- tus/hukka) Liiallinen tai tarpeeton pakkaaminen Tuotejätteet	Luonnon katastrofit (esimerkiksi hurrikaanit, tulvat ja maanjäristykset) Veden niukkuus Lämpöaallot, kuivuus
Sosiaaliset riskit	
Ylityö/ työelämän epätasapaino Epäreilut palkat Lapsityövoima/pakkotyövoima Syrjintä (rotu, sukupuoli, uskonto, ikä ja poliittinen näkemys) Terveellinen ja turvallinen työympäristö Hyväksikäyttävä palkkauskäytäntö Eläinten epäeettinen kohtelu	Pandemia Yhteiskunnan epätasapaino Demografiset haasteet/väestön ikääntyminen
Taloudelliset riskit	
Lahjonta Virheelliset väitteet/epärehellisyys	Boikotti Oikeudenkäynti

Hintakartellisytykset Antitrust claims (suomennos?) Patenttirikkomus Veropetos	Energian hinnan vaihtelu Talouskriisi
-----------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------

TAULUKKO 1: Toimitusketjun vastuullisuusriskejä (Giannakis & Papadopoulos, 2016)

2.2.4 Toimitusketjun vastuullisuusriskien hallinta

Yritykset tarvitsevat erityisiä osto- ja toimitusketjun johtamisen käytäntöjä varmistaakseen toimitusketjunsä vastuullisuuden ja läpinäkyvyyden. Vastuullisuuskäytännöt eivät ainoastaan toimi vastuullisuuden varmentajina, vaan ne auttavat yritystä välttämään taloudellisia ja maineriskejä. (Hallikas, Lintukangas & Kähkönen, 2020.) Riskienhallinta onkin kiinteä osa vastuullisuutta. Esimerkiksi Seuringin ja Müllerin (2008) mukaan toinen mahdollisista vastuullisen toimitusketjun hallinnan strategioista keskittyy riskien ja suorituskyvyn hallintaan.

Carterin ja Rogersin (2008) mukaan toimitusketjun riskienhallinta voidaan määritellä yrityksen kykynä ymmärtää ja hallita toimitusketjun taloudellisia, sosiaalisia ja ympäristöriskejä. Jüttner (2005) puolestaan on määritellyt toimitusketjun riskienhallinnan johtamisen näkökulmasta toimitusketjun riskien tunnistamiseksi ja hallinnaksi toimitusketjun jäsenten yhdessä koordinoimalla lähestymistavalla, jonka tavoitteena on vähentää koko toimitusketjun haavoittuvuutta. Giannakis ja Papadopoulos (2016) ovat myös lähestyneet vastuullisia toimitusketjuja riskien hallinnan näkökulmasta. He ovat määritelleet vastuullisen toimitusketjun hallinnan (SSCM) luontoon, yhteiskuntaan ja yrityksen elinkelpoisuuteen liittyvien toimitusketjuriskien muodostaman verkon integroiduksi hallinnaksi.

Sekä tavallisiin että vastuullisuuteen liittyviin toimitusketjun riskeihin tulisi puuttua toimitusketjun riskienhallinnalla. Niiden erityiset toteutusmekanismit eroavat kuitenkin huomattavasti toisistaan. Tavanomaiset toimitusketjuriskit johtuvat toimitusketjun häiriöistä, jotka estävät tavaroiden, taloudellisten resursien tai palvelujen kulkua, mutta toimitusketjun vastuullisuusriskit laukeavat sidosryhmien reaktioiden seurauksena. (Hofmann ym., 2014; Giannakis ja Papadopoulos, 2016.; Hallikas, Lintukangas & Kähkönen, 2020.) Usein sidosryhmien haitalliset reaktiot vaikuttavat vahingollisesti ostajayrityksen imagoon ja maineeseen. Reaktiot voivat olla myös boikotti tai asiakkaat peruvat tilauksensa. Tällaiset haitalliset reaktiot voivat myös johtaa häiriöihin toimitusketjussa. (Hajmohammad & Vachon, 2016.) Toimitusketjujen riskienhallintaa koskien on kehitetty useita työkaluja ja viitekehyksiä, mutta riskienhallinnan vaiheista vallitsee kuitenkin konsensus. Nämä viisi peräkkäistä vaihetta ovat riskien tunnistaminen, arviointi, analyysi, käsittely ja seuranta, (Giannakis & Papadopoulos, 2016.) Myös Hofmann ym. (2014) luoma viitekehys noudattaa näitä vaiheita. Heidän mukaansa vastuullisen toimitusketjun riskienhallinta lähtee liikkeelle sidosryhmien ja heidän odotuksiansa tunnistamisesta, jonka jälkeen odotuksista johdetaan riskin arviointikriteerit, jotka puolestaan muunnetaan toimintaohjeiksi. Nämä ohjeet tulee kommunikoida toimittajille ja niiden noudattamista on valvottava. Valvomista voidaan suorittaa säännöllisillä auditoinneilla, laadun

tarkkailulla tai sitoutumalla erilaisiin compliance -aloitteisiin. Lopuksi yritysten tulisi raportoida sidosryhmillensä toteuttamistaan toimista sekä olla heidän kanssaan vuorovaikutuksessa. (Hofmann ym., 2014.) Toimitusketjun riskienhallinnan vaiheet noudattavat siis geneerisen riskienhallinnan vaiheita, jotka esiteltiin aiemmin kappaleessa 2.2.2 Riskienhallinta.

Hajmohammad ja Vachon (2016) ovat tunnistaneet kirjallisuudesta neljä strategiaa, joilla yritykset hallitsevat toimitusketjun vastuullisuusriskejä: riskin välttäminen, riskin pienentäminen valvonnan keinoin, riskin pienentäminen yhteistyön keinoin ja riskin hyväksyminen. Riskin välttäminen viittaa siihen, että riskin todennäköisyys pienennetään nolnaan poistamalla riskilähde. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi yhteistyön lopettamista vastuuttoman toimijan kanssa. Riskin pienentäminen valvonnan keinoin voi sisältää kirjallisia vaatimuksia, kuten Code of Conduct -ohjeiston, joita toimittajan tulee noudattaa. Toimittajan sosiaalista ja ympäristöllistä suorituskykyä arvioidaan käyttäen apuna vakiintuneita ohjeita ja menettelyjä, lähettämällä kyselyitä sekä suorittamalla paikan päällä tehtäviä auditointeja, joiden jälkeen toimittajille annetaan palautetta arvioinneista. Toimittajalta voidaan myös pyytää jonkin tietyn johtamisjärjestelmän (standardi) käyttöönottoa. Riskin pienentäminen yhteistyön keinoin puolestaan tähtää toimittajan sosiaalisen ja ympäristöllisen suorituskyvyn parantamiseen yhteistyön avulla. Tämä perustuu avoimeen kaksisuuntaiseen vuoropuheluun, jossa kehitetään yhteisymmärrys vastuullisuuskysymyksistä ja luodaan yhdessä tavoitteet. Toimittajien kanssa tehdään tiivistä yhteistyötä ja heidän sosiaalisen ja ympäristöllisen suorituskyvyn parantamiseksi esimerkiksi yhteisten investointien, koulutuksen ja kannustimien avulla. Viimeisenä strategiana on riskin hyväksyminen, mikä tarkoittaa sitä, että toimittajasuhteisiin ei tehdä mitään muutoksia, vaan varaudutaan mahdollisiin seurauksiin. Tällöin ostajaorganisaatio ainoastaan ilmoittaa toimittajille näiden sosiaalisia ja ympäristökysymyksiä koskevista huolistaan. (Hajmohammad & Vachon, 2016)

3 TOIMITUSKETJUN VASTUULLISUUDEN AUDITOINTI

3.1 Toimitusketjun vastuullisuusauditointi

3.1.1 Määritelmä

Auditointi on objektiivinen, systemaattinen sekä dokumentoitu prosessi, jonka tarkoituksena on kerätä ja arvioida tarkastusevidenssiä koskien järjestelmiä, informaatiota tai käyttäytymistä. (Iansen-Rogers & Molenkamp, 2010, 25) Auditointi (auditing) termillä on pitkään viitattu taloudellisten tietojen riippumattomaan tarkastukseen (Iansen-Rogers & Molenkamp, 2010, 25), jota Suomessa kutsutaan tilintarkastukseksi. Auditointi voi kuitenkin koskea melkein mitä vaan, esimerkiksi laatu-, riski- ja erilaiset vastuullisuusauditoinnit ovat melko yleisiä. Auditointi termillä viitataan myös prosessiin, jonka tarkoituksena on mahdollisimman objektiivisesti tarkastella tiettyä kohdetta ja sen toimintaa etukäteen soveltua kriteeristöä vasten.

Vastuullisuusauditointi termillä voidaan viitata CSR auditointeihin, sosiaalisen vastuun auditointeihin sekä ympäristöauditointeihin (Fraser, Schwarzkopf & Müller, 2020). Yritysvastuuta koskevia auditointeja voivat olla myös yksityiskohtaisemmat, esimerkiksi tiettyyn lakiin tai määräykseen perustuvat auditoinnit, kuten compliance -auditointi (Iansen-Rogers & Molenkamp, 2010, 26.), jolla viitataan vaatimustenmukaisuuden tarkastamiseen. Esimerkiksi Islam, Deegan ja Gray (2018) ovat määritelleet sosiaalisen vastuun compliance -auditoinnin työkaluksi, jolla mitataan, monitoroidaan sekä arvioidaan organisaation suoriutumista suhteessa sosiaalisiin toimintaperiaatteisiin ja tavoitteisiin. Auditointi termiä käytetään myös, kun puhutaan riippumattomien asiantuntijoiden suorittamasta yritysvastuuraportin varmentamisesta (Iansen-Rogers & Molenkamp, 2010, 26.) Tässä tutkimuksessa keskitytään yrityksen toimitusketjujen vastuullisuusauditointeihin, jolloin yritysvastuuraporttien varmentaminen jätetään tarkastelun ulkopuolelle.

Kun vastuullisuusauditointien kohteena on organisaation toimitusketju, puhutaan toimittajien vastuullisuusauditoinneista. Toimittajien vastuullisuusauditointi (supplier sustainability audit) tarkoittaa Fraserin, Schwarzkopfin ja Müllerin (2020) mukaan ”toimittajan operaatioiden (pääkonttori sekä tuotantolaitosten) auditointia, jonka tarkoituksena on arvioida toimittajan vastuullisuuskäytäntöjä sekä vastuullisuusvaatimusten noudattamista (compliance), mukaan lukien sekä sosiaalisen, että ympäristövastuun näkökohtien arvioinnin.” He kertovat, että toimittajien vastuullisuusauditointi -termin rinnalla käytetään myös eettinen auditointi -termiä, mutta heidän mielestään kyseinen termi on

kuitenkin liian laaja ja tulkinnanvarainen. Heidän mielestään toimittajien vastuullisuusauditointi -termistä käy ilmi, ettei kyseessä ole toimittajan itsensä pyytämä auditointi, jonka tavoitteena on esimerkiksi sertifikaatti, vaan kyseessä on kärki/ostajayrityksen pyytämä, tilaama ja vaatima auditointi (Fraser ym., 2020).

Yritysvastuun auditointi perustuu ennalta määrättyihin kriteereihin, jotka voivat perustua organisaation omiin menettelytapoihin, käytäntöihin tai kontroleihin; lakisääteisiin määräyksiin; yleissopimuksiin; codes of conduct -eettisiin toimintaohjeisiin tai ei -taloudellisen tiedon raportoinnin ohjeistuksiin. (Iansen-Rogers & Molenkamp, 2010, 362.). Auditointi on pohjimmiltaan sen selvittämistä, missä määrin määräykset, yrityksen politiikat ja asiakkaiden vaatimukset täyttyvät. Auditointi voidaan tulkita arviointina siitä, kohtaavatko sidosryhmien asettamat vastuullisuusvaatimukset ja toimittajien toiminta. (Klassen & Vereecke, 2012). Islam, Deegan ja Grey (2018) ovat puolestaan sitä mieltä, että auditoinnilla on kaksi toisensa poissulkevaa tarkoitusta. Sitä voidaan käyttää 1) johdon valvontatarkoituksiin, jolloin arvioidaan riskejä, johdetaan sidosryhmiä, hallitaan julkista kuvaa ja julkisia suhteita, etsitään mahdollisuuksia ja parannetaan tehokkuutta, viestitään arvojen mukaisesta toiminnasta ja ylläpidetään legitimitteettiä. 2) tilivelvollisuuteen, demokratiaan ja vastuullisuuteen liittyvien tavoitteiden saavuttamiseksi, jolloin tavoitteena on tuoda hyötyä yhteiskunnalle ymmärtämällä, miten yrityksen tavoitteiden saavuttaminen tai saavuttamatta jättäminen vaikuttaa yhteiskunnan hyvinvointiin. (Islam ym., 2018.)

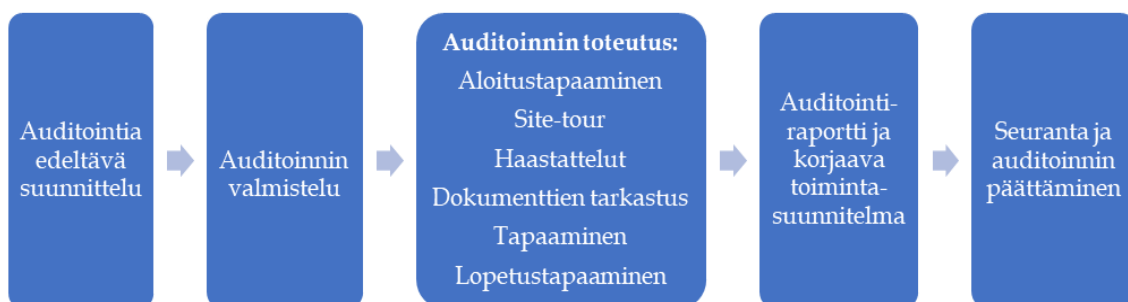
Vastuullisuusauditointeja voidaan hyödyntää usealla eri tavalla. Vaikka toimittajien auditointi nähdään usein valvonnan keinona sekä riskien hallinnan systeeminä, proaktiivisimmat yritykset käyttävät sitä myös alkupisteenä toimittajien kouluttamiselle ja kehittämiseksi. (Grosvold ym., 2014.) Myös YK:n Global Compactin (2015, 40) ohjeistossa kerrotaan, että vastuullisuusauditointeja voidaan käyttää useilla tavoilla. Esimerkiksi osana due diligence -prosessia, kun seulotaan uusia tai potentiaalisia toimittajia, ja tahdotaan tietää vastaako heidän toimintansa vähimmäisstandardeja. Auditointi tarjoaa perustietoja sosiaalisista, eettisistä ja ympäristöön liittyvistä työoloista yksittäisen toimittajan osalta sekä laajemmin. Se voi myös antaa aloituskohdan keskusteluille vastuullisuuden nykyisestä tilasta. Auditointi toimii myös proaktiivisena työkaluna jatkuvan muutoksen ajamiseksi toimittajalla, joiden kanssa on takana pitkä liikekumppanuus. Sillä voidaan myös seurata toimittajan edistymistä ajan myötä, sillä ”säännöllinen ja johdonmukainen auditointi toimii tarkastuksena sille, onko tarvittavia muutoksia tehty” (UN Global Compact, 2015, 40).

3.1.2 Auditointiprosessi

Helinin ja Babrin (2015) mukaan auditoinnit voivat perustua erilaisiin kyselyihin, tarkastuksiin (inspections) sekä vierailuihin (site visits), eikä toimittajilla ole yleensä juurikaan valtaa neuvotella siitä, millä tavoin auditointi toteutetaan. Tässä tutkimuksessa auditointi -termillä viitataan pääasiassa sellaiseen prosessiin, johon kuuluu toimittajan tiloissa vierailu joko fyysisesti tai etänä verkon

välityksellä. Pelkkiä kyselyitä tai itsearviointeja ei tässä tutkimuksessa lasketa auditointiprosesseiksi.

Vaikka toimitusketjujen vastuullisuusauditointeja on lukuisia erilaisia, voidaan niistä silti tunnistaa tyypillinen auditointiprosessi, joka pitää sisälleen kolme pääosaa: fyysinen tarkastus, dokumenttien tarkastus ja työntekijöiden haastattelut (Mamic, 2005; Ciliberti ym., 2008). Fyysisessä tarkastuksessa tarkastellaan usein hätäuloskäyntejä, hygieniaoolosuhteita, työturvallisuusvarusteiden käyttöä sekä koneiden turvasuojuksia. Dokumenttien tarkastuksessa käydään läpi esimerkiksi palkanlaskua, työntekijäkirjanpitoa sekä työterveyttä ja -turvallisuutta koskevia asiakirjoja. Tyypillisesti tarkastettavien tehtaiden suhteellisen suuren koon vuoksi vain satunnainen otos asiakirjoista tarkastetaan. (Mamic, 2005). Haastatteluja voidaan kohdistaa useisiin toimittajien edustajiin, kuten johtoon, työntekijöihin sekä paikallisiin toimijoihin (Leire & Mont, 2010). Fraser ym. (2020) analysoivat kahdeksaa yleisintä toimittajien vastuullisuusauditointia ohjaavaa standardia, jotka olivat SMETA, PSCI, ICTI, FWF, ASI, JAC, amforiBSCI sekä RBA. He tunnistivat niistä viisi yleistä auditoinnin vaihetta, jotka on esitelty alla olevassa kuviossa (kts. KUVIO 2). Fraser ym. (2020) mukaan auditointistandardit olivat yhteneväisiä myös sisällöiltään. Kaikissa analysoiduissa standardeissa olivat seuraavat yleiset auditoinnin pääkategoriat: vapaasti valittu työllisyys, lapsityövoima ja nuoret työntekijät, reilu palkkaus, työajat, syrjimättömyys, yhdistymisvapaus sekä tuotantolaitoksen turvajärjestelmät.



KUVIO 2: Auditointiprosessi (Fraser, Schwarzkopf & Müller, 2020).

Saadaksemme kattavamman kuvan siitä minkälainen prosessi auditointi voi tarkemmin olla, käymme läpi yhden näistä Fraser ym. (2020) mainitsemista vastuullisuusauditointeja ohjaavista standardeista. SMETA (Sedex Members Ethical Trade Audit) on Sedexin (Supplier Ethical Data Exchange) kehittämä sosiaalisen vastuun auditointimenetelmä, joka tarjoaa keskitetyn ja hyväksytyn auditointiohjeiston, jonka mukaisesti suoritettujen auditointien tulokset jaetaan Sedexin tietokannassa. SMETA-auditointi on maailman käytetyin sosiaalisen vastuun auditointi, jonka perustana on ETI (Ethical Trading Initiative) base code -vaatimukset. Sen avulla yritykset voivat arvioida omia toimipaikkojansa sekä toimittajiaan ymmärtääkseen toimitusketjunsä työolosuhteita. SMETA ei ole sertifioitava toimintajärjestelmä tai standardi, vaan eettistä kaupankäyntiä tukeva auditointimalli. Auditointimetodologiaa ohjaa kaksi dokumenttia, joista toinen

on keskittynyt auditoinnin kulkuun ja toinen auditointikriteereihin. Lisäksi tukena on dokumentit, joissa ohjeistetaan auditointiraportin ja korjaavan toimintasuunnitelman tekemisessä. (Sedex, 2019a, 6) Yritys voi pyytää auditointia toimittajansa toimitiloihin tutkittuaan toimittajan riskisyyttä käyttäen Sedexin riskinarviointityökalua, joka perustuu toimittajan itsearviointikyselyyn, sijaintiin, tuotealueeseen sekä toimipaikan profiiliin. SMETA-auditoinnin suorittaa kolmas riippumaton osapuoli, joka tarkastaa fyysisesti yrityksen toimitilat, prosessit, dokumentit ja systeemit. Auditoinnin tilannut yritys voi valita auditoinnin suorittavan yrityksen Sedexin valtuuttamien toimijoiden joukosta. SMETA-auditointi voidaan toteuttaa suppeana tai laajana. Suppeampi, niin kutsuttu 2-pilarinen auditointi käsittelee työstandardeja sekä terveyttä ja turvallisuutta. Laajempi 4-pilarinen auditointi ottaa huomioon edellisten lisäksi laajan ympäristöarvioinnin sekä liiketoiminnan etiikan. (Sedex, 2019a, 6.) Auditoinnin lopputuloksena syntyy auditointiraportti sekä korjaava toimintasuunnitelma. Auditointiraportit ladataan Sedexin tietokantaan, josta ne ovat saatavilla ostajayrityksille, jotka ovat Sedexin jäseniä. Toimittaja kuitenkin omistaa itseään koskeva datan ja voi kontrolloida kuka sitä näkee. Sedexin jäsen organisaatiot eivät näe toisten jäsenten toimitusketjussa olevia yrityksiä. (Sedex, 2019b, 5.)

3.1.3 Auditoinnissa

Vastuullisuusauditointeja voidaan jaotella useilla tavoin, esimerkiksi sen perusteella kuka auditoinnin suorittaa, mitä vastuullisuuden osa-alueita tutkitaan ja mihin auditointikriteerit perustuvat. Yksi merkittävistä jaotteluperusteista on se kuka tai ketkä auditoinnin suorittavat. Darnall, Seol ja Sarkisin (2009) mukaan auditoinnit voivat olla toimittajan itsensä suorittamia (jolloin puhutaan periaatteesta kyselystä), toisen osapuolen suorittamia (ostajayritys, se kenen toimitusketjusta kyse) tai kolmannen osapuolen suorittamia (puolueeton ulkopuolinen asiantuntija). Yrityksillä on tällöin neljä eri vaihtoehtoa koskien auditointien käyttämistä: ne voivat olla käyttämättä niitä, käyttää pelkkiä sisäisiä tai ulkoisia auditointeja tai käyttää sekä sisäisiä, että ulkoisia auditointeja. (Darnall, Seol & Sarkis, 2009.) Sisäinen auditointi suoritetaan käyttämällä jo yrityksen olemassa olevia resursseja. Auditoinnin suorittaa yrityksen oma työntekijä tai työntekijäryhmä, joilla on tarpeeksi tietoa yrityksestä ja sen sisäisistä prosesseista. (Darnall, Seol & Sarkis, 2009.) Lisäksi yritykset voivat hyödyntää auditointeja toimialaliittouman kesken (Carter & Rogers, 2008). Hyvä esimerkki tästä on esimerkiksi Together for Sustainability (TfS) -aloite. TfS on 36 kemianalan yrityksen maailmanlaajuinen verkosto. Aloitteen tarkoituksena on lisätä eettisen suorituskyvyn (ethical performance) läpinäkyvyyttä sekä toimia yhteistyössä jatkuvan suorituskyvyn parantamiseksi. Tätä tarkoitusta toteutetaan jakamalla toimittaja-arviointien ja -auditointien tulokset kaikkien jäsenyritysten kesken toimittajan luvalla. Tällöin säästetään kaikkien resursseja, sillä kaikkien yritysten ei tarvitse auditoida samoja toimittajia, ja toimittaja säästyy päällekkäisiltä auditoinneilta (Together for Sustainability, 2022).

Leire & Mont (2010) ovat eritelleet sisäisen ja ulkoisen auditoijan käytön etuja sekä haittoja. Sisäinen auditoijan etuja ovat muun muassa: se luo auditointikapasiteettia yritykselle, tarjoaa paremmat mahdollisuudet pitkäaikaisen suhteen luomiseen ja molempia osapuolia tyydyttävään ratkaisuun päätymiseen sekä parantaa toimittajien suorituskykyä pitkällä aikavälillä. Sisäisillä auditoijilla on myös parempi ymmärrys liiketoiminnasta ja auditointikustannukset ovat alhaisemmat. Sisäisiltä auditoijilta voi kuitenkin puuttua sosiaalsiin ja eettisiin kysymyksiin liittyvä osaaminen. Myös puolueellisuuden riski voi heikentää auditointituloksien luotettavuutta ulkopuolisesta näkökulmasta. Ulkoinen auditoija puolestaan tarjoaa uskottavuutta ostajayritykselle ja toimii kerättyjen tietojen ulkoisena todentajana. Ulkoisen auditoinnin haittoja ovat korkeat kustannukset, hiljaisen tiedon menettämisen riski sekä tulosten takaaminen: kuka auditoi auditoijat. (Leire & Mont, 2010.) Auditoijien toimien joutuminen auditointien kohteeksi on Powerin (1994, 11) mukaan esimerkki siitä, kuinka auditointi on levinnyt enemmänkin sen idean takia, kuin sen takia, että se tarjoaisi ratkaisun luottamuspulaan päämiehen ja agentin välillä. Auditointi siirtää tällöin luottamuspulaa vain eteenpäin, ja sen kohteeksi joutuvat auditoijat, erilaiset tarkastusdokumentit ja johdon vakuutukset järjestelmän eheydestä. Tällöin auditointi ei vastaa kadonneeseen luottamukseen, vaan oikeastaan itse luo epäluottamusta, jota sen tulisi hallita. (Power, 1994, 11.)

Siihen, suoritetaanko auditointi sisäisesti vai ulkoisesti, vaikuttaa Mamicin (2005) mukaan useat tekijät, kuten organisaation kulttuuri ja historia, Code of Conduct -tiimin koko, käytettävissä oleva budjetti, kolmannen osapuolen auditoijan laatu, käsitys auditoijan riippumattomuudesta sekä siitä, onko suoritettava seuranta-auditointeja. Lebaronin ja Listerin (2015) mukaan yritykset valitsevat auditoijansa strategisista syistä sen mukaan, mitä halutaan tai ei haluta saada toimittajista selville. Leiren ja Montin (2010) mukaan organisaatiot saattavat haluta käyttää sisäistä ja ulkoista auditoijaa vastuullisen ostamisen eri kehitysprosessin vaiheissa. Valintaan vaikuttaa myös se, suoritetaanko auditointi uusien toimittajien pätevyyden tarkastamiseksi vaiko toimittajalle, jonka kanssa on tehty pitkään yhteistyötä. Islam ym. (2018) tutkimuksessa ilmeni, että monikansalliset yhtiöt päättivät käyttää kolmannen osapuolen auditointeja silloin, kun yritys on jo kohdannut suuren uhan median syytöksien tai kansalaisjärjestöjen kampanjoinnin seurauksena (syynä esim. lapsityövoiman käyttäminen, tai muu epäsoviva toimittajien käytös).

Jos yritys päätyy valitsemaan ulkoisen auditoinnin sisäisen sijasta, tulee vielä tehdä päätös siitä, mitä ulkoista toimijaa käytetään. Toimitusketjun vastuullisuusauditointeja erilaisissa muodoissaan tarjoavat esimerkiksi asian-tuntija- ja konsulttiyritykset sekä sertifiointilaitokset. Auditoijan ammattitaito vaikuttaa olennaisesti auditoinnin lopputulokseen, joten valintaa tulee punnita tarkkaan. Channuntapipat, Samsonova-Taddei ja Turley (2020) tutkivat tilintarkastusyri-tysten ja ei-tilintarkastusyri-tysten välisiä eroja yritysraportin varmentamisen käytännöissä. Heidän mukaansa Tilintarkastusyri-tykset painottavat varmentamiseen liittyviä aspekteja hyödyntämällä ”terminologiaa ja eettisiä näkökohtia, jotka perinteisesti liitetään tilintarkastukseen. Ei-

tilintarkastusyrietykset puolestaan keskittyvät enemmän aihealueen asiantunte-
mukseen. (Channuntapipat, Samsonova-Taddei & Turley, 2020.) Samankaltaisia
eroavaisuuksia voi ilmetä myös toimittajien vastuullisuusauditoinneissa, mutta
tämästä aiheesta ei vielä toistaiseksi ole kattavaa tutkimustietoa.

3.2 Toimitusketjun vastuullisuusauditoinnin ajurit

Syitä sille minkä takia yritykset toteuttavat vastuullisuusauditointeja toimittajil-
leen on useita. Vastuullisuusauditoinneilla pyritään varmistamaan, että toimitta-
jat toimivat vastuullisesti, joten tekijät, jotka toimivat toimitusketjun vastuulli-
suuden ajureina, vaikuttavat luonnollisesti myös auditointien käyttöön. Kappa-
leessa esitellään ensin tekijöitä, jotka vaikuttavat toimitusketjun vastuullisuuteen,
jonka jälkeen siirrytään vastuullisuusustyökaluihin ja siihen, minkä takia niitä käy-
tetään ja mitä niiden käyttämisellä voidaan saavuttaa. Näiden jälkeen esitellään
tutkimukset, joissa on tutkittu vastuullisuusustyökaluista spesifisti juuri vastuulli-
suusauditointeja.

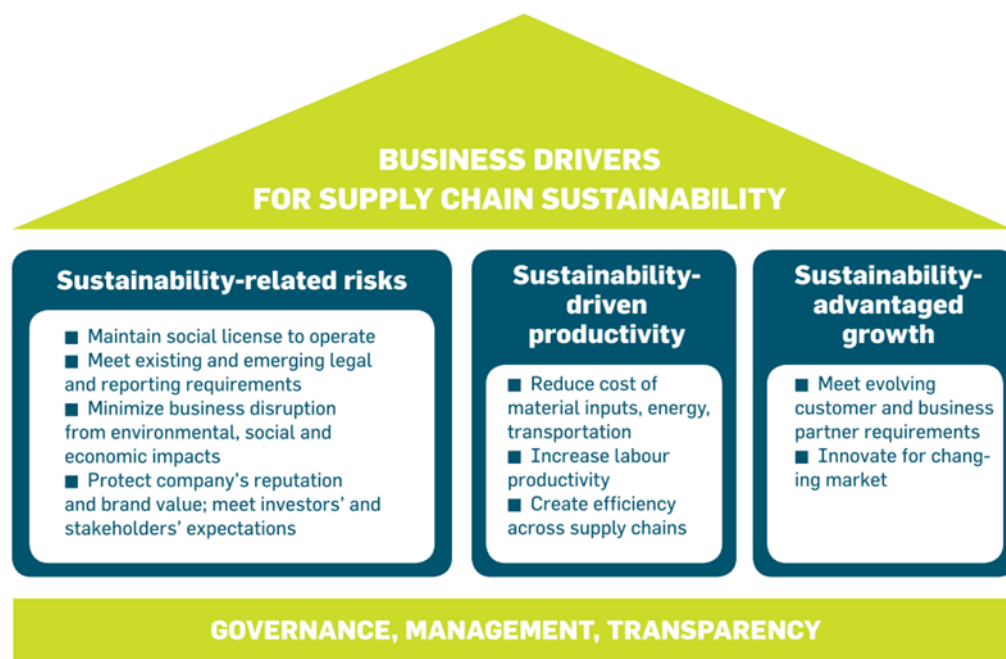
Seuring ja Müller (2008) ovat listanneet tekijöitä, jotka painostavat
tai kannustavat yrityksiä toteuttamaan vastuullisuutta toimitusketjussa. Nämä
tekijät ovat yleisimmästä tekijästä aloittaen: lainsäädännön vaatimukset ja sään-
nöstely, asiakkaiden vaatimukset, vastaus sidosryhmien vaatimuksiin, kilpai-
luedun saavuttaminen, sosiaalisen ja ympäristövuastuun painostusryhmät (lobba-
rit) sekä pelko maineen menettämisestä (Seuring & Müller, 2008). Kasvaneet lä-
pinäkyvyyden ja avoimuuden vaatimukset aiheuttavat painetta, ja yritysten toi-
mitusketjut ovat suuremman tarkkailun alla kuin ennen. Yhtenä merkittävänä
syyinä tälle on sosiaalinen media, joka mahdollistaa tiedon nopean leviämisen
(Paulraj et al., 2017), ja vaikeuttaa yrityksiä piilottamaan toimittajiensa epäeetti-
siä käytäntöjä (Andersenin & Skjoett-Larsen, 2009). Myös Juutisen (2016, 123)
mukaan globaalin tiedonvälityksen kehittymisellä on ollut merkittävä vaikutus
siihen, mitä ihmiset haluavat tietää yritysten toiminnasta ympäri maailmaa.
Myös Freisen ja Seuringin (2015) tutkimus nostaa esiin yrityksen ulkopuolisten
sidosryhmien asettamat paineet, jotka ovat pääsyy yritysten toimitusketjun sosi-
aalisten ja ympäristöriskien hallintaan. Tutkimusten tulosten mukaan etenkin
kansalaisjärjestöjen asettamat paineet ja kannustimet motivoivat yrityksiä. Myös
lailliset vaatimukset vaikuttavat, mutta heikommin. Tutkimuksessa ilmeni myös
yllättäen, että toimitusketjun luonne, kuten sen riskialttius, ei vaikuta merkittä-
västi sosiaalisten tai ympäristöriskien hallintaan. (Freise & Seuring, 2015.)

Paulraj, Chen ja Blome (2017) ovat tutkineet yritysten motiivien, toi-
mitusketjujen vastuullisuuskäytäntöjen sekä yrityksen suorituskyvyn välisiä yh-
teyksiä kvantitatiivisin menetelmin. Kaikkien kolmen tekijän väliltä löydettiin
positiivinen suhde. Tutkimuksen mukaan relationaaliset (sidosryhmien intres-
sien huomioiminen) ja moraaliset motiivit (oikea tapa toimia) toimivat merkittä-
vinä vastuullisuuskäytäntöjen ajureina, mutta instrumentaalinen motiivi, eli

oman edun tavoittelu, ei saanut vahvistusta. Tutkimuksessa havaittiin, että etenkin yritykset, joita ajavat vahvat moraaliset motiivit suoriutuvat paremmin niin taloudellisesti kuin vastuullisuuden suhteen. (Paulraj, Chen & Blome, 2017.)

Ortas, Moneva & Álvarez (2014) mukaan toimitusketjun vastuullisuus tarjoaa useita konkreettisia etuja. Toimitusketjun vastuullisuuden kehittäminen mahdollistaa etenkin ympäristöön liittyvien käyttökustannusten pienene-
misen. Tämä on seurausta siitä, että yritykset kehittävät uutta teknologiaa, jonka tarkoituksena on lieventää yritystoiminnan negatiivisia ympäristövaikutuksia. Toimitusketjun vastuullisuuden kasvattaminen parantaa myös tehokkuutta ja tuotteiden laatua, antaa etumatkaa kilpailijoihin ja lainsäädäntöön, luo pääsyn uusille markkinoille, lisää työntekijöiden motivaatiota ja tyytyväisyyttä sekä parantaa julkisia suhteita ja mainetta sekä helpottaa taloudellisen tuen saamista. (Ortas, Moneva & Álvarez, 2014.)

Global Compact -oppaassa (2015, 15) on esitelty tiivistettynä toimitusketjun vastuullisuuden yleisimmät ajurit kolmessa kategoriassa: vastuullisuusriskit, vastuullisuuteen perustuva tuottavuus sekä vastuullisuuden edistämä kasvu (kts. KUVIO 3). Nämä syyt ovat linjassa aiemmin kappaleessa esitettyjen tutkimusten kanssa.



KUVIO 3. Toimitusketjun vastuullisuuden yleisimmät ajurit (UN Global Compact, 2015, 15)

Kuten kappaleessa on aiemmin noussut esiin, lisääntyvät lainsäädännön vaatimukset ovat yksi tekijöistä, joka ajaa yrityksiä huolehtimaan toimitusketjuna vastuullisuudesta. EU on lisännyt viime vuosina merkittävästi vastuullisuutta koskevaa lainsäädäntöä, ja toimitusketjuja ja niiden vastuullisuutta tulee kosemaan esimerkiksi niin kutsuttu yritysvastuulaki. Euroopan komissio on julkaisut 23.2.2022 ehdotuksensa yritysten kestävästä toimintaa koskevasta huolellisuusvelvoitteesta, eli niin kutsutusta yritysvastuulaista. Komission ehdotus on ollut

valtioneuvoston käsittelyssä, joka on toimittanut 5.5.2022 ehdotuksensa eduskunnalle. (Valtioneuvosto, 2022). Aluksi laki tulisi koskemaan yrityksiä, joiden liikevaihto on yli 150 miljoonaa ja joilla on yli 500 työntekijää. Laki tulisi kuitenkin myöhemmin laajenemaan ja koskemaan yrityksiä, joiden liikevaihto on yli 40 miljoonaa euroa ja joilla on yli 250 työntekijää. Lakiehdotuksen mukaan yritysten tulee sisällyttää due diligence -politiikkaan; tunnistaa todelliset tai mahdolliset haitalliset ihmisoikeus- ja ympäristövaikutukset; estää tai lieventää mahdollisia vaikutuksia; lopettaa tai minimoida todelliset vaikutukset; perustaa ja ylläpitää valitusmenettelyä; valvoa due diligence -politiikan ja -toimenpiteiden tehokkuutta; sekä tiedottaa julkisesti due diligence -periaatteella.” Merkittävää on, että ehdotus koskee yrityksen omia sekä tytäryritysten toimintoja, mutta myös arvoketjun toimijoita, joiden kanssa yrityksellä on vakiintunut liikesuhde. Direktiivin mukaan yritys vastuulain rikkomisesta voitaisiin määrätä sakkoja, ja uhrin olisivat myös oikeutettuja oikeustoimiin koskien vahinkoja, jotka olisi voitu välttää asianmukaisella huolellisuudella (corporate due diligence duty). (European Commission, 2022) Valtioneuvoston mielestä seuraamuksissa tulisi painottaa viranomaisvalvontaa ja hallinnollisia seuraamuksia vahingonkorvausmekanismien sijaan. Valtioneuvosto katsoo, että yhtiöiden johdon huolellisuusvelvoitetta koskevat säännökset tulisi pyrkiä poistamaan ehdotuksesta.” (Valtioneuvosto, 2022.)

Kähkönen, Lintukangas ja Hallikas (2018) ovat tutkineet nimenomaisesti toimitusketjun vastuullisuuskäytäntöjen vaikutusta yrityksen vastuullisuuden kokonaistasoon. Tutkimus suoritettiin yhdeksän asiantuntijan fokusryhmähaastattelulla sekä kyselyllä, johon vastasi 111 suomalaista valmistus- ja logistiikkayritystä. Tutkimuksen tulosten mukaan toimitusketjujen vastuullisuuskäytännöt vaikuttavat merkittävästi yrityksen kokonaisvastuullisuuden tasoon. Etenkin käytännöt, jotka liittyvät raportointiin ja toimitusketjun ylävirran käytäntöihin (joihin auditointi kuuluu), tähtäävät koko toimitusketjun vastuullisuuden varmistamiseen ja niillä on keskeinen rooli yrityksen vastuullisuuden parantamisessa. (Kähkönen, Lintukangas & Hallikas, 2018.) Samojen tutkijoiden uudemman tutkimuksen mukaan vastuullisiin ostokäytäntöihin investoiminen näkyy todennäköisesti parempana ostojen ja toimitusketjun hallinnan suorituskykynä. Vastuulliset käytännöt parantavat myös operatiivisen ja maineriskien hallinnan suorituskykyä. Vastuullisuuskäytännöillä on siis merkittävä rooli yrityksen riskienhallinnalle, eikä ainoastaan vastuullisuusriskien näkökulmasta. (Hallikas, Lintukangas & Kähkönen, 2020.)

Toimitusketjun vastuullisuustyökaluista nimenomaan vastuullisuusauditointien käytön motiiveja ovat tutkineet Klassen ja Verecke (2012) sekä Darnall, Seol ja Sarkis (2009). Klassen ja Verecke (2012) tutkivat sosiaalisen vastuun auditoinnin ajureita, ja heidän mukaansa merkittävimmät ovat uusi säännöstely, asiakkaiden vaatimukset sekä kansalaisjärjestöjen lisääntynyt mielenkiinto. Auditointi johtui siis lisääntyneestä tilivelvollisuudesta sidosryhmiä kohtaan. Tällöin auditoinneissa verrataan todellista sosiaalista suorituskykyä sääntelyn, asiakkaiden ja yhteiskunnan asettamiin odotuksiin. Yrityksen harjoittamien monitorointikäytäntöjen laajuus ja syvyys perustuvat operationaalisen riskin ja sen

vaikutuksen sekä tilivelvollisuuden vaihtokaupasta. Kun riski tai sen seuraus nousee, monitorointitoimintojen laajuus ja kustannukset kasvavat. (Klassen & Vereecke, 2012). Darnall, Seol ja Sarkis (2009) puolestaan tutkivat millä tavalla eri sidosryhmien vaatimukset vaikuttivat ympäristöauditointien käyttöönottoon. Heidän mukaansa yrityksen sisäiset, sääntely- ja toimitusketjun sidosryhmät voivat vaikuttaa positiivisesti ympäristöauditointien käyttöönottoon.

Syitä toimitusketjun vastuullisuusauditointien käytölle ovat tarjonneet myös Grosvold, Roehrich ja Hoejmose (2014). Heidän mukaansa auditointi ja standardointi tarjoavat korvaamatonta apua maineriskien minimoimiseksi sekä vastuullisuuden maksimoimiseksi. Turkerin ja Altuntaksen mukaan (2014) vaatimusten mukaan toimiminen (compliance), monitorointi ja auditointi ovat parhaat vastuullisen toimitusketjun työkalut toimitusketjun suorituskyvyn parantamiseksi, riskien välttämiseksi sekä toimittajien valitsemiseksi. Myös Foerstl ym. (2010) mukaan vastuullisuusriskien hallinta perustuu suurimmilta osin toimittajien auditointeihin.

3.3 Haasteet ja kritiikki

Toimittajien vastuullisuusauditoinnit ja toimittajiin ylipäättänsä kohdistuvat auditoinnit ovat kohdanneet runsaasti kritiikkiä ja haasteita. Auditointia kuvataan usein ylhäältä alas valutetuksi prosessiksi, johon sidosryhmät eivät todennäköisesti pääse osallistumaan. Tämä voi johtaa siihen, että tekijöitä, jotka työntekijät kokevat tärkeäksi hyvinvoinnilleen, ei oteta auditoinneissa huomioon (Lundthomsen, 2008.) Useat Leiren ja Montin (2010) haastattelemat yritykset mainitsivat ongelmia lahjonnasta ja korruptiosta työkalttuurien, ympäristö- ja sosiaalisten normien erojen aiheuttamiin vaikeuksiin. Toimittajat voivat myös kokea auditoinnit ahdisteluna ja he voivat kuormittaa mahdollisista useiden eri ostajayritysten ristiriitaisista pyynnöistä (Morali & Searcy, 2013). Yhtenä ratkaisuna auditointien päällekkäisyyksille Leiren ja Montin (2010) haastattelemat organisaatiot ehdottivat ratkaisuksi toimialakohtaisia Code of Conduct -ohjeistoja. Samalla toimialalla toimivat yritykset voisivat integroida Code of Conduct -ohjeistonsa ja muodostaa toimialakohtaisen Code of Conduct -ohjeiston sekä kehittää kattavan SSCM-periaatteiden joukon. Tämä tarjoaisi johdonmukaisuutta nykyisille ja potentiaalisille toimittajille sekä auttaisi ratkomaan ongelmia, joita nykyisten vaatimustenmukaisuusjärjestelmien hajanaisuus aiheuttaa (Turker & Altuntas, 2014). Leipzigerin (2003, 71–73) mukaan ollaan siirtymässä kohti toimialan laajuisia Code of Conduct -ohjeistoja. Fraserin, Schwarzkopfin ja Müllerin (2020) mukaan myös auditointia ohjaavien standardien standardointi olisi mahdollista, sillä niissä on huomattavasti päällekkäisyyksiä. Yhdistämällä standardit yhdeksi vaikiintuneeksi standardiksi voitaisiin välttää päällekkäisiä auditointeja.

Haasteita auditoinneille aiheuttavat tiedon kerääminen koskien etenkin suorituskyvyn mittaamista ja tiedon läpinäkyvyyttä (Morali & Searcy,

2013). Tiedon kerääminen voi olla haastavaa, sillä dokumentointi ei ole aina luotettavaa tai se puuttuu. Esimerkiksi Intiassa ei ole käytössä henkilökortteja, jolloin työntekijöiden iän tarkastaminen hankaloituu. (Leire & Mont, 2010.) Täytäkseen ostajien vaatimukset ja läpäistäkseen auditoinnit, toimittajat saattavat myös huijata toimivansa vaatimusten mukaisesti (Jiang, 2009). Auditoinnit ovat usein etukäteen ilmoitettuja, joten toimittajilla on aikaa valmistautua (Lund-Thomsen, 2008; Mamic, 2005). Työntekijöitä saatetaan valmentaa ja heidät saatetaan valita haastatteluihin johtajan toimesta (Lund-Thomsen, 2008; Mamic, 2005; Jiang 2009). Jiang (2009) puhuu auditointipetoksista (audit fraud), jotka johtavat vääristyneisiin auditointituloksiin sekä siihen, että todellisia yritysvastuuta koskevia parannuksia, jotka koskevat sekä ostajaa että toimittajaa, ei saada tehtyä. Tiedonkeruun luotettavuuden lisäämiseksi ja toimittajien todellisen arvioimiseksi ilmoitetut auditoinnit tulisi korvata ennalta ilmoittamattomilla auditoinneilla (Leire ja Mont, 2010).

Myös organisaatio- ja maantieteellinen konteksti aiheuttavat haasteensa auditoinneille. Helinin ja Babrin (2015) tutkimus osoittaa, kuinka vakio- muotoinen Code of Conduct -ohjeisto ja ennalta määritelty auditointityökalu tulkitaan ja toteutetaan eri tavoin eri organisaatio- ja maantieteellisissä konteksteissa. Tutkimuksessa havaittiin, että toimitusketjun vastuullisuus voi joutua neuvoteltavaksi tai jäädä kokonaan huomiotta, koska tehokkuus ja sopimussuhteet asettavat auditoinnin agendan. Ostaja ja toimittaja sopivat yhdessä, että toiminta on vastuullista, koska tulokorttiin on merkitty niin. Toimittaja allekirjoittaa Code of Conduct -ohjeiston, ja näin vastuu siirtyy tehokkaasti toimittajalle. Myös Jiang (2009) ja Lund-Thomsen (2008) kritisoivat ostajayritysten vastuun siirtämistä toimittajayrityksille. Jiangin (2009) mukaan toimittajat jätetään pärjäämään yksin auditoinnin lopputuloksena syntyneen korjauslistan kanssa, eivätkä he saa tukea tarvittavien muutoksien toteuttamiseen, vaikka etenkin kehittyvissä maissa yritysvastuuta koskeva johtaminen ja tietotaito eivät ole vielä kovin kehittyneet Jiangin (2009) mukaan suurin osa kehittyvien maiden toimittajayrityksistä on alisteisessa asemassa ostajalähtöisissä toimitusketjuissa, joissa pienet toimittajayritykset ovat riippuvaisia isoista ja dominoivista ostajista. Suuret ja vaikutusvaltaiset ostajayritykset voivat siirtää vastuullisuuden taakan toimittajilensa, ja uhkailevat näitä seurauksilla, jos he eivät selviä vastuullisuusvaatimusten noudattamisesta tiettyyn aikaan mennessä (Jiang, 2009). Lund-Thomsenin (2008) mukaan ostajayritykset vaativat vastuullisuutta ymmärtämättä kontekstia, eivätkä ne osallistu Code of Conduct -ohjeiston noudattamisesta syntyviin kustannuksiin, vaan vaativat toimittajilta vielä edullisempia hintoja.

Power on esittänyt runsaasti kritiikkiä auditointeja kohtaan teoksessaan "The audit explosion" (1994). Hän kertoo, että auditointeja vaaditaan, kun kahden osapuolen välillä on vastuusuhteita, monimutkaisuutta ja etäisyyttä, jolloin päämies ei voi helposti ja suoraan tarkistaa agentin toimintaa. Power väittää, että auditointi ei kuitenkaan välttämättä ratkaise tätä luottamusongelmaa, vaan se siirtää sitä esimerkiksi työntekijöiltä auditoiduille. Auditointi voidaankin myös nähdä myös tapana ulkoistaa vastuu auditoiduille, jos joku menee pieleen. Tämä

voi johtaa viimekädessä siihen, että auditointien prosessi on auditoinnin kohteena. (Power, 1994, 11, 22.)

Powerin mukaan auditointi on myös sokea omille virheilleen. Esimerkiksi tilanteissa, joissa auditointi on epäonnistunut, auditoinnin roolia tai prosessia ei kyseenalaisteta, vaan yleensä reagoidaan lisäämällä uusia ja tarkempia tarkastusohjeita ja vaatimalla lisää auditointia. Power lisää, että auditoinnista saatavia hyötyjä on haastava havaita ja ne ovat epäselkeitä. (Power, 1994, 6, 22.) Hän väittää, että auditoinnit voivat johtaa sidosryhmien ja yrityksen välisen dialogin heikkenemiseen, koska ne tarjoavat sidosryhmille, jotka eivät ole osa joka-päiväistä toimintaa, turvallisuuden tunteen, jonka takia tarkempaa tiedustelua ei tehdä. Auditointi on siis keino herättää hyviä tuntemuksia organisaation toiminnasta, jolloin siitä voi tulla maineenhallinnan keino perusteellisen analyysin sijasta. Tällöin se, että auditoidaan, on tärkeämpää, kuin miten auditoidaan. (Power, 1994, 39.)

Powerin mukaan auditointiräjähdyksen vaikutusvaltaisimman ulottuvuus on prosessi, jolla ympäristöstä tehdään auditoitavia ja jäsenneilyjä vastamaan jälkitarkastuksen tarvetta. Suorituskyvyn standardit on muokattu niin, että ne ovat auditoitavissa, ja auditoitavan ympäristön rakentaminen vaatii auditoitavalta kirjausjärjestelmien luomista, joista on usein hyötyä ainoastaan auditoinneille. (Power, 2004, 7, 28.) Powerin mukaan uudelle auditointiallolle onkin tyypillistä, että todellisten toimintojen sijaan auditoinnit keskittyvät hallintajärjestelmien auditointiin. Tällöin auditoinneissa on kyse enemmänkin kontrollin kontrolloimisesta, jonka seurauksena auditoinnit voivat muuttua ritualistisiksi toimiksi, joissa keskistytään substanssin sijasta prosessiin. (Power, 1994, 16, 39.)

3.4 Code of Conduct -ohjeisto

Yritykset valitsevat itse omat keinonsa integroida yritysvastuu osaksi toimitusketjua, mutta Code of Conduct -ohjeiston käyttö on näkyvin ja yleisin tekijä suurten monikansallisten yritysten lähestymistavassa (Andersen & Skjoett-Larsen, 2009; Egels-Zandén, 2014). Code of Conduct on eettinen toimintaohjeisto, joka on yrityksen tai toimialan tasolla laadittu vapaaehtoinen asiakirja. Se sisältää joukon yksityiskohtaisia käyttäytymistä ohjaavia vaatimuksia, jotka tiivistävät yrityksen arvot ja periaatteet (Grosvold ym., 2014; Leipziger, 2003, 71–73.) Tähän institutionaaliseen asiakirjaan voidaan viitata myös termeillä codes of ethics, codes of business standard (Erwin, 2011) ja corporate code of ethics (Helin & Babri, 2015). Suomeksi termit kääntyvät esimerkiksi yrityksen eettisiksi toimintaperiaatteiksi tai -ohjeistuksiksi, mutta useat yritykset käyttävästä termistä sen englanninkielistä versiota. Code of Conduct-ohjeiston kehittäminen ja päivittäminen sekä sen noudattamisen monitorointi ovat muodostuneet tärkeimmiksi vastuullisen toimitusketjun hallinnan käytännöiksi (Turker & Altuntas, 2014).

Kaptein ja Schwartz (2008) määrittelevät Code of Conduct -ohjeiston olevan yrityksen itsenä tuottama erillinen ja muodollinen asiakirja, jossa on

määräyksiä koskien useita tekijöitä. Sen tarkoituksena on ohjata yrityksen johtajien ja työntekijöiden nykyistä ja tulevaa toimintaa toisiaan, yritystä, ulkopuolisia sidosryhmiä ja yhteiskuntaa kohtaan (Kaptein & Schwartz, 2008). Leipziger (2003, 71–73) täydentää, että ohjeiston tarkoituksena edistää nimenomaan sosiaalisista, ympäristöllistä ja/ tai eettistä käyttäytymistä. Erwin (2011) puolestaan painottaa nimenomaan vastuullisuutta. Hän kuvailee eettisen toimintaohjeiston olevan käytännöllinen yritysvastuun työkalu, jolla voidaan ohjata työntekijöiden käyttäytymistä sekä vaikuttaa vastuullisen organisaatiokulttuurin luomiseen. Ohjeistolla voidaan kommunikoida vastuullisista liiketoimintatavoista sekä kertoa yksityiskohtaisemmin sitoutumisesta sekä viestiä odotetusta käytöksestä (Erwin, 2011).

Andersenin ja Skjoett-Larsenin (2009) mukaan yritykset rakentavat Code of Conductit sellaisten arvojen avulla, joihin he haluavat tulla assosioituksi. Ohjeistukset perustuvat yleensä kansainvälisiin standardeihin, joissa säädetään lapsityövoiman torjunnasta, ylityötyön rajoituksista, tiettyjen kemikaalien käytön rajoituksista, oikeudesta vapaaseen ammattiyhdistyksen jäsenyyteen ym. (Helin & Babri, 2015). Näitä standardeja ovat YK:n Global Compact, the Global Sullivan Principles, Social Accountability 8000, ISO 14001, Global Reporting Initiative sekä ILO:n julistus työelämän peruseriaatteista ja -oikeuksista (Andersen & Skjoett-Larsen, 2009.) Koska Code of Conduct -ohjeiston käyttö on vapaaehtoista, niiden sisältö ja muoto vaihtelevat. Ohjeistoja voidaankin jaotella esimerkiksi sen mukaan, miten ne on kehitetty, ovatko ne suoritus- vai prosessikeskeisiä, kuinka laajoja ne ovat sekä mille sidosryhmille ne ovat kohdistettu. Eettiset toimintaohjeet voidaan kehittää unilateraalisti (organisaatio pääosassa), biletaraalisti (kaksi toimijaa) tai usean organisaation yhteistyössä. Suorituskeskeinen ohjeisto määrittelee minimistandardit vastuullisuudelle, esimerkiksi kieltämällä lapsityövoiman käytön. Prosessikeskeinen ohjeisto keskittyy määrittelemään mitä toimia yrityksen tulisi tehdä, esimerkiksi raportoida sosiaalisista tekijöistä tai konsultoida sidosryhmiä. Laajuudeltaan ohjeisto voi koskea pelkkää sosiaalista tai ympäristövastuuta tai molempia. Ohjeistot voidaan myös kohdistaa eri sidosryhmille, esimerkiksi työntekijöille, ostajille tai toimittajille. (Leipziger, 2003, 71–73.)

Juutisen mukaan (2016, 203) Code of Conduct kuuluu toimitusketjun vastuullisen hallinnan peruslähtökohtiin. Ensimmäiseltä toimittajaportaalta edellytetään usein sitoutumista yrityksen laatimaan Code of Conductiin, ja tähän voi sisältyä oikeus auditointiin. Osa yrityksistä voi vaatia myös ensimmäisen portaan toimittajia auditoimaan omia toimittajiaan, tai yritykset voivat vaatia mahdollisuutta suorittaa sen itse (Juutinen, 2016, 193–194.) Yritys voi velvoittaa toimittajansa sitoutumaan yrityksen yleiseen Code of Conduct -ohjeistoon, mutta jotkut yritykset ovat kehittäneet toimittajille oman ohjeiston, jota kutsutaan usein nimellä Supplier Code of Conduct. Jiangin (2009) mukaan toimittajille suunnatut Code of Conduct -ohjeistot keskittyvät usein vaatimaan hygieenisii ja turvallisia työoloja, lapsityövoiman kieltämistä, maltillisia työtunteja sekä elämiseen riittävää palkkaa. Code of Conduct -ohjeisto on kuitenkin vain yrityksen tekemä dokumentti, jonka pelkkä olemassaolo ei varmista vastuullista toimintaa

yrityksessä ja sen toimitusketjussa. Ohjeistoista tarjoavat yritysten näkemyksien mukaan kuitenkin eettistä tukea, selventävät odotuksia päätöksenteon suhteen sekä kannustavat eettisyyteen koskevaan vuoropuheluun (Helin & Babri, 2015; Mamic, 2005.) Egels-Zandén (2014) mukaan Code of Conduct -ohjeistoilla on myös tosiasiallisia vaikutuksia toimittajien työoloihin. Tutkimuksen kohteena olleet toimittajat paransivat merkittävästi vastuullisuussuoritustaan, osittain ulkoisen paineen, että lisääntyneiden läpinäkyvyyden vaatimusten takia. Egels-Zandénin (2014) mukaan ohjeistot voivat parantaa työoloja ajan kanssa, vaikka toimittajat aluksi reagoisivat vain symbolisilla toimilla ja koittaisivat hämätä auditoreita. Olennainen osa kaikkien Code of Conduct -ohjeistojen noudattamisen varmistaminen ja suorituksen seuranta suhteessa ohjeiston sisältämiin standardeihin (Mamic, 2005). Yritykset valvovat niiden toteutumista sekä omassa yrityksessään, että toimittajillaan (Helin & Babri, 2015). Yritysten sisällä toteutumista voidaan seurata esimerkiksi sisäisen tarkastuksen keinoin, ja toimittajilla esimerkiksi auditoinnein.

4 AINEISTO JA MENETELMÄ

4.1 Aineisto

4.1.1 Aineistonkeruumenetelmä

Tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin 18 yrityksen yritysraportista sekä kolmesta puolistrukturoidusta teemahaastattelusta. Ennen varsinaista aineistonkeruun alkamista, tutkija oli yhteydessä vastuullisuusauditoinnin asiantuntijaan puhelimitse, saadakseen selkeämmän kuvan tutkittavasta aiheesta ja sen luonteesta. Asiantuntijan kanssa keskustelu vahvisti tutkijan jo etukäteen asettamien tutkimuskysymysten olevan relevantteja. Tutkimuksen aineiston kerääminen alkoi teemahaastattelulla, mutta hyvin pian ensimmäisen haastattelun jälkeen tutkija aloitti aineiston keräämisen yritysten julkisista dokumenteista. Nämä dokumentit olivat pääosin vuosikertomuksia, joihin vastuullisuusraportti oli integroitu, mutta osa yrityksistä raportoi aiheesta omissa erillisissä dokumenteissaan (yritysraportit ja GRI liitteet). Näistä dokumenteista kerättiin jo etukäteen päätettyjä tietoja, jotka tutkija taulukoi Exceliin.

Vaikka tutkimuksen empiria kerättiin käyttäen kahta aineistonkeruumenetelmää, käytettiin niissä samoja teemoja. Tutkimuksen teemat olivat auditoinnin yleiskuva, vastuullisen toimitusketjun hallinta (eli minkäläistä prosessia auditointi on osa), toimittajien vastuullisuusauditointiprosessi, ajurit auditoinneille sekä riskienhallinta. Teemat nousivat tutkijan omista kysymyksistä, joihin tutkija halusi saada vastauksen. Teemat tukivat myös hyvin yleistason tiedon kartoitusta. Empiriaa kerättiin yhtä aikaa käyttäen molempia menetelmiä. Menetelmät kuitenkin painottivat eri teemoja eri tavoin. Esimerkiksi haastatteluista saatiin itse auditointiprosessista tietoa, kun taas dokumenteista saatiin tietoa laajemmin kokonaisprosessista, joka johtaa auditointiin ja sen jälkeisiin toimenpiteisiin. Hyödyntämällä kahta aineistonkeruumenetelmää tutkittavasta aiheesta onnistuttiin samaan selkeämpi ja kattavampi kuva.

4.1.2 Yritysten julkiset dokumentit

Koska toimittajien vastuullisuusauditointia ei sovelleta kaikissa yrityksissä, johtuen siitä, että toimiala tai liiketoiminta ei edellytä toimittajia, haluttiin tutkimuksen kohteena olevat yritykset valita huolella, jotta aiheesta saataisiin mahdollisimman paljon tietoa. Tutkija päätti rajata yritykset ensimmäiseksi koon mukaan, koska suurilla kansainvälisillä toimijoilla on todennäköisemmin laajempi toimitusketju ja resursseja sen vastuullisuusauditointiin, toisin kuin pienemmällä toimijoilla. Tämän perusteella rajaus vedettiin Helsingin pörssissä, eli virallisesti Nasdaq Helsingissä, noteerattuihin suuriin toimijoihin. Nasdaq Helsinki käyttää

ICB-toimialaluokitusta (Industry Classification Benchmark), jonka perusteella toimialoja on yksitoista. Nämä toimialat ovat energia, perusteollisuus, teollisuustuotteet- ja palvelut, peruskulutustuotteet, terveydenhuolto, kulutushyödykkeet, tietoliikennepalvelut, yleishyödylliset palvelut, rahoitus, teknologia ja kiinteistöyhtiöt. Tutkija päätyi valitsemaan näistä toimialoista tutkimukseensa perusteollisuuden sekä teollisuustuotteiden ja -palvelut, koska näillä toimialoilla toimivilla yrityksillä on todennäköisesti laajat ja kansainväliset toimitusketjut. Näiden rajausten perusteella tutkimukseen valikoitui 18 yritystä. Tutkimuksessa käytetyt yritykset sekä niiden ICB-luokitus ovat listattu alla olevassa taulukossa (TAULUKKO 2). Tutkimusaineistoa kerättiin näiden yritysten julkisista dokumenteista, jotka olivat vuosikertomuksia (joissa ei-taloudellinen tieto on integroituna mukaan tai omana osionaan), erillisiä yritysraportteja tai GRI-liitteitä. Tutkimuksessa käytettiin raportointivuotta 2020 koskevia dokumentteja. Tarkemmat empirian lähteet on merkitty tutkimuksen loppuun yhdessä muiden tutkimuksessa käytettyjen lähteiden kanssa. Yritysten julkisia dokumentteja on käytetty uuden ilmiön kartoittamisen tukena, eikä tutkimuksen tarkoituksena ole millään tavalla vertailla näitä yrityksiä, heidän toimintamallejansa tai raportointia keskenään.

Yritys	ICB-luokitus
Cargotec Oyj	Teollisuustuotteet- ja palvelut
Huhtamäki Oyj	Teollisuustuotteet- ja palvelut
Kemira Oyj	Perusteollisuus
KONE Oyj	Teollisuustuotteet- ja palvelut
Konecranes Oyj	Teollisuustuotteet- ja palvelut
Metso Outotec Oyj	Teollisuustuotteet- ja palvelut
Metsä Board Oyj	Perusteollisuus
Neles Oyj	Teollisuustuotteet- ja palvelut
Neste Oyj	Energiateollisuus
Outokumpu Oyj	Perusteollisuus
SSAB	Perusteollisuus
Stora Enso Oyj	Perusteollisuus
UPM-Kymmene Oyj	Perusteollisuus
Uponor Oyj	Teollisuustuotteet- ja palvelut
Vaisala Oyj	Teollisuustuotteet- ja palvelut
Valmet Oyj	Teollisuustuotteet- ja palvelut
Wärtsilä Oyj Abp	Teollisuustuotteet- ja palvelut
YIT Oyj	Teollisuustuotteet- ja palvelut

TAULUKKO 2: Tutkimuksen empiriassa käytetyt yritykset

4.1.3 Asiantuntijoiden haastattelut

Haastattelut kerättiin haastattelemalla toimitusketjun vastuullisuusauditointien parissa työskenteleviä asiantuntijoita. Toimitusketjun vastuullisuusauditointien asiantuntijoiden näkemykset haluttiin ottaa tutkimukseen mukaan, sillä tutkimuksen aihe on melko tutkimaton ja tutkija koki tarvetta keskusteluun asiantuntijoiden kanssa varmistaakseen, että tutkimuksen aihetta tulee käsiteltyä tarpeeksi kattavasti ja eri näkökulmista. Haastattelut aineistonkeruukeinona täydentävät tutkimusmateriaalia, ja tarjoavat tietoa, jota ei yritysten yritysraportteista voi saada. Haastattelut sopivatkin aineistonkeruukeinoiksi silloin, kun kyseessä on vain vähän kartoitettu aihe, jota halutaan selventää (Hirsjärvi & Hurme, 2000, 35).

Tutkija päätyi käyttämään juuri puolistrukturoitua teemahaastattelua, sillä aiheen melko tutkimattoman luonteen vuoksi, olisi tarkan kysymysluettelon laadinta ollut haastavaa ja eikä se olisi ajanut tutkimuksen tarkoitusta. Teemahaastatteluja käytetäänkin useimmiten, kun halutaan tietää ilmiön perusluonteesta ja -ominaisuuksista sekä löytää hypoteeseja. Teemahaastattelussa ei laadita yksityiskohtaista kysymysluetteloa ja kysymyksiä voi esittää vapaassa järjestyksessä. Kyseessä ei ole kuitenkaan täysin vapaa haastattelu, vaan dialogissa tulee keskittyä ennalta valittuihin teemoihin. (Hirsjärvi & Hurme, 2000, 48, 66.)

Laadullisessa tutkimuksessa on oleellista, että haastateltavilla on mahdollisimman paljon tietoa ja kokemusta, mutta haastattelun etuna onkin, että haastateltavat voidaan valikoida. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 73, 85). Suomessa toimittajien vastuullisuusauditointien asiantuntijoita ei ole paljoa, joten tutkija otti yhteyttä kaikkiin löytämiinsä asiantuntijoihin, saadakseen edes muutaman haastateltavan. Tutkija haastatteli ne kolme asiantuntijaa, jotka hänelle vastasivat.

Alla olevassa taulukossa (TAULUKKO 3) on esitelty haastellut asiantuntijat, heistä tutkimuksessa käytettävät lyhenteet, haastattelun suorittamiseen käytetty väline, haastattelupäivämäärä sekä haastattelun kesto. Haastateltavat esiintyvät tutkimuksessa anonymieinä. Tutkija itse ehdotti tätä haastateltaville, jotta he voisivat kertoa kokemuksistaan vapaammin. Osa haastateltavista pyysi myös itse anonymiteettiä, joten tutkimuksessa päätyttiin käyttämään yhdenmukaista linjaa ja suorittamaan kaikki haastattelut anonymisti. Haastateltavat työskentelevät joko suoraan itse auditointien parissa tai siihen liittyvissä johtotehtävissä.

Haastateltava	Käytettävä lyhenne	Haastatteluväline	Haastattelun päivämäärä	Haastattelun kesto
Haastateltava 1	H1	Zoom	7.12.2020	1h 15 min
Haastateltava 2	H2	Puhelu	19.1.2021	50 min
Haastateltava 3	H3	Puhelu	16.4.2021	35 min

TAULUKKO 3: Tutkimushaastattelujen tiedot

4.2 Tutkimusmenetelmä

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa vastuullisuutta käsittelevien toimittaja-auditointien perusluonnetta sekä sitä, miksi ja mitä tarkoitusta varten yritykset niitä suorittavat. Perusluonnetta kartoitettiin tutkimalla yritysten auditointeihin liittyviä käytäntöjä ja prosesseja sekä selvittämällä, mitkä ovat ne tekijät, jotka johtavat siihen, että toimittaja päätetään auditoida. Tämän tutkimuksen tarkoitusta voidaan siis luonnehtia kartoittavaksi ja selittäväksi. Hirsjärvi, Remes & Sajavaara (2009, 138) kertovat, että kartoittavan tutkimuksen tarkoituksena on muun muassa selvittää vähän tunnettuja ilmiöitä sekä etsiä uusia näkökulmia. Selittävässä tutkimuksessa etsitään selitystä tilanteelle tutkimalla mitkä tekijät ovat vaikuttaneet ilmiöön (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2009, 138). Tutkimuksen metodologinen lähestymistapa on kvalitatiivinen, eli laadullinen.

Laadullinen tutkimus pyrkii kuvaamaan ilmiöitä, ymmärtämään toimintaa sekä tuottamaan ilmiöille teoreettisen tulkinnan (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 85). Tavoitteena ei ole tuottaa tilastollisia yleistyksiä eikä todentaa totuusväittämiä, vaan löytää ja paljastaa uusia tosiasioita ja esittää niistä kokonaisvaltainen kuvaus (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2009, 164). Toimittajien vastuullisuusauditoinnit ovat melko uusi ilmiö, eikä aiheesta ole tehty juurikaan kattavaa tutkimusta. Tutkija koki, että laadullinen tutkimus oliärkevin vaihtoehto, jotta aiheeseen voidaan paneutua syvällisemmin ja siitä saataisiin kattava kokonaiskuva. Laadulliselle tutkimukselle tyypillisiä piirteitä ovat kokonaisvaltainen tiedonhankinta, ihminen tiedonkeruun instrumenttina, laadullisten metodien ja induktiivisen analyysin käyttö sekä tutkimusjoukon tarkoituksenmukainen valinta (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2009, 164). Muita tyypillisiä ominaisuuksia ovat operointi erittelemällä yksittäisiä tapauksia, yksittäistapauksiin osallistuvien ihmisten näkökulman huomioiminen sekä luonnollisesti tapahtuvia aineistojen suosiminen. (Tällä viitataan siihen, että ei muokata kysymyksiä, pidetään etäisyyttä) (Koskinen, Alasuutari & Peltonen, 2005, 32).

Laadullinen ja määrällinen tutkimus määritellään usein esittelemällä niiden välisiä eroavaisuuksia tai asettamalla ne vastakohtiksi (Koskinen, Alasuutari & Peltonen, 2005, 30). Useimmiten laadullisessa tutkimuksessa teorian ja tutkimusten välistä suhdetta lähestytään induktiivisesti ja painopiste on teorioiden kehittämisessä. Määrällisessä tutkimuksessa puolestaan teorian ja tutkimuksen välistä suhdetta lähestytään useimmiten deduktiivisesti ja tarkoituksena on testata teoriaa. (Bryman & Bell, 2003, 25). Laadullisessa tutkimuksessa ei noudateta luonnontieteiden käytäntöjä ja normeja, vaan keskitytään tapoihin, joilla yksilöt tulkitsevat sosiaalista maailmaansa. Todellisuus nähdään sosiaalisesti rakentuneena, yksilöiden luomana ja jatkuvasti muuttavana. (Bryman & Bell, 2003, 25). Todellisuus on sosiaalisesti konstruoitu: kaikille samanlaista maailmaa ei ole olemassa kuin vain fyysikaalisena maailmana. Todellisuus on siis subjektiivinen tulkinta. (Hirsjärvi & Hurme, 2000, 18). Vaikka todellisuus onkin subjektiivinen kokemus, todellisuutta ei voi ”pirstoa osiin” oman mielen mukaan, vaan tutkijan

tulee pyrkiä kuvaamaan ilmiötä mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2009, 161).

Laadullisessa tutkimuksessa teorian ja tutkimuksen suhde on epäselvempi, kuin määrällisessä. Teoria ja kategorisointi saattavat nousta vasta tutkimusaineiston keruun ja analysoinnin seurauksena. (Bryman & Bell, 2003, 282.) Näin kävi myös tässä tutkimuksessa. Vaikka tutkija oli asettanut tutkimukselle jonkinlaiset teemat ennen aineistonkeräämisen aloittamista, muuttuivat teemat jonkin verran sitä myötä, kun tutkija oppi aiheesta ja sen kontekstista lisää. Myös tutkimuskysymykset tarkentuivat tutkimusprosessin edetessä. Tämä onkin laadulliselle tutkimukselle ominaista, kuten seuraavasta laadullisen tutkimuksen kulun kuvauksesta voi nähdä:

1. yleisten tutkimuskysymysten luonti
2. relevantin aiheen valitseminen
3. relevantin aineiston kerääminen
4. aineistontulkinta
5. konseptuaalinen ja teoreettinen työ:
 - a. tutkimuskysymyksen/kysymysten tiukempi määritelmä
 - b. lisätietojen kerääminen (jälleen aineiston tulkinta)
6. tulosten ja johtopäätösten kirjoittaminen. (Bryman & Bell, 2003, 283.)

4.3 Aineiston analyysi

Laadullisessa tutkimuksessa on useita analyysitapoja, eikä standardoituja tekniikoita juuri ole. (Hirsjärvi & Hurme, 2000, 136). Aineiston analyysi aloitetaan tutustumalla aineistoon. Tutustuminen on vaihteleva prosessi, johon vaikuttaa aineiston koko, mahdollinen rakenne, aika aineiston keräämisen ja analyysin välillä sekä tutkijan oma tietäys aiheesta. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen, 2005, 231). Tässä tutkimuksessa aineisto koostui nauhoitettujen haastattelujen litteroinneista sekä Excel -taulukosta, johon oli valittujen teemojen mukaisesti kerätty tietoja yritysraporteista. Litterointi toteutettiin heti haastattelujen jälkeen ja aineisto kirjoitettiin puhtaaksi sanasta sanaa, mutta siitä poistettiin lopuksi täytesanat helpomman luettavuuden takaamiseksi. Litteroitua aineistoa kertyi 25 sivua. Litteroitu aineisto sekä Excel -taulukko käytiin läpi useaan kertaan, jotta aineisto tulisi tutuksi.

Tutustumisvaihetta seuraa analyttisempi vaihe, jossa poimitaan keskeisin aineisto erilleen. Tavoitteena on luoda fyysinen rakenne, jolla voidaan tukea seuraavassa vaiheessa varsinaisen analyysin tekoa. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen, 2005, 232.) Puolistrukturoidun temahaastattelun rakenne sekä jäsenneily Excel -taulukko auttoivat tutkijaa oleellisimman aineiston erottamisessa. Tutkija käytti myös apunaan erilaisia värikoodeja, joilla aineistoa saatiin sidottua kasaan. Tutustumisvaiheen jälkeen siirryttiin itse analyysiin, joka suoritettiin

sisällönanalyysin keinoin. Sisällönanalyysiä lähestyttiin induktiivisesti, eli aineistolähtöisesti, jolloin teoria nousee tutkimusaineistosta.

Sisällönanalyysillä tarkoitetaan melkein minkä tahansa laisen tekstin systemaattista ja objektiivista analysointia, jonka tarkoituksena on saada ilmiöstä yleinen ja tiivis kuvaus (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 103). Sisällönanalyysissä valitaan tarkkaan rajattu aihe, mihin aineistossa keskitytään. Tämän jälkeen aineisto käydään läpi, ja jätetään tarkemman tarkastelun ulkopuolelle kaikki muut, kuin se mistä ollaan ”kiinnostuttu”. Seuraavaksi aineisto jaotellaan, tyypillisesti luokittelun, teemoittelun tain tyypittelyn keinoin. Viimeinen vaihe on yhteenvedon kirjoittaminen. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 92.) Tämän tutkimuksen sisällönanalyysin jaottelussa hyödynnettiin teemoittelua molempien tutkimusaineistojen osalta.

Haastattelujen osalta aineiston analyysi alkoi jo haastattelutilanteessa, mikä onkin Hirsjärven ja Hurmeen (2000, 136) mukaan laadullisen tutkimuksen analyysille tyypillistä. Varsinainen tietoinen analyysi alkoi kuitenkin sen jälkeen, kun haastattelut oli litteroitu, yritysvastuuraporttien tiedot kerätty Excel-taulukkoon ja aineisto käyty läpi useampaan kertaan. Aineistoa jaoteltiin käyttäen apuna teemoittelua. Teemat nousivat puolistrukturoidusta teemahaastattelurungosta, jota oli hyödynnetty myös yritysvastuuraporttien tietojen jäsentelyssä. Tuomen ja Sarajärven (2009, 93) mukaan teemoittelu on yksi sisällönanalyysin mahdollisista vaiheista, vaikka se usein ymmärretään yksinään itse analyysiksi. Sen suorittaminen ei ole kuitenkaan mielekästä ennen sitä tapahtuvaa vaihetta, eikä vaiheen jälkeen tapahtuvaa yhteenvetoa (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 93.) Teemoittelun tarkoituksena on tarkastella analyysivaiheessa esiin nousevia piirteitä, jotka ovat yhteisiä useammalle haastateltavalle. Esille nousevat piirteet voivat perustua teemahaastattelun teemoihin, ja onkin odotettavissa, että vähintään ne nousevat esille. (Hirsjärvi & Hurme, 2000, 174.) Analyysin aikana huomattiin, että tietyt etukäteen valitut teemat korostuivat aineistossa, kun taas tietyt teemat jäivät vähemmälle huomiolle. Tämä johtui osittain siitä, että tutkittava aihe oli tutkijalle entuudestaan melko tuntematon, joten etukäteen valitut teemat eivät välttämättä kuvastaneet sitä, mitä loppujen lopuksi oli tarkoituksellista ja järkevää tutkia. Aineiston analyysin perusteella syntyneet tulokset jäsenyivät kuuteen osa-alueeseen, jotka on esitelty Tutkimuksen tulokset -kappaleessa omina alakappaleinaan.

Suurin virhe tutkimuksen toteuttamisessa on kerätä aineistoa ja esittää se ilman tulkintaa. Koskinen, Alasuutari ja Peltonen (2005, 129) ovat määritelleet tulkinnaksi sen, mikä erottaa tutkimuksen arkijärjestä. Tutkimuksen tulisi jäsenytyä osaksi kokonaisuutta, jotta tieto ei jää sattumanvaraiseksi. Tutkimuksen tulisi myös päättyä selkeään tulkintaan, joka keskustelee aiemman tutkimuksen kanssa. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen, 2005, 129.)

5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

5.1 Yleistä toimittajien vastuullisuusauditoinneista

5.1.1 Käytetty termistö

Vaikka toimittajien vastuullisuusauditoinnit ovat melko uusi ilmiö, vaikuttaa siltä, että jonkinlaisten toimittajien vastuullisuusauditointien suorittaminen on jo vakiintunut tapa suomalaisissa perusteellisuuden ja teollisuustuotteita- ja palveluita tarjoavissa pörssiyrityksissä. Tutkimuksen kohteena olleista 18 yrityksestä 17 suorittivat jonkinlaisia vastuullisuutta koskevia auditointeja toimitusketjussaan. Koska toimittajien vastuullisuuden auditointi on suhteellisen uusi ilmiö, sille ei ole vielä vakiintunutta termiä. Tutkimuksen empiirisen osan ensimmäisenä elementtinä tutkija tahtoi kartoittaa yritysten vuosikertomuksissa ja vastuullisuusraporteissaan käyttämiä termejä, joilla he kuvaavat yrityksen itsensä tai kolmannen osapuolen suorittamia vastuullisuusauditointeja, joiden kohteena ovat toimittajat.

Yritysten vastuullisuusraporteissa ja vuosikertomuksissa käyttämät termit vaihtelivat merkittävästi. Cargotec, Kone, Outokumpu, Wärtsilä, YIT ja Vaisala käyttivät vastuullisuusraporteissaan termiä auditointi. Se, että puhuttiin toimitusketjuun kohdistuvista vastuullisuutta varmentavista auditoinneista, kävi ilmi asiayhteydestä. UPM puolestaan tarkensi termiä toimittaja-auditoinniksi (supplier audit). Stora Enson käyttämästä termistä kolmannen osapuolen toimittaja-auditointi (third party supplier audit), kävi myös ilmi auditoinnin suorittava taho, mutta vastuullisuuteen viittaavaa sanaa ei termiin sisällynyt. Huhtamäki, Metsä Board ja SSAB puolestaan raportoivat kolmannen osapuolen suorittamista vastuullisuusauditoinneista (third party sustainability audit, third party corporate responsibility audit). Kemira, Konecranes sekä Valmet käyttivät raporteissaan toimittajien vastuullisuusauditointi -termiä. Neste käyttää puolestaan vastuullisuusauditointi termiä. Metso Outotec poikkesi muista tutkittavista yrityksistä viittaamalla vastuullisuuden sijaan kestävään kehitykseen, käyttämällä termiä ”kestävän kehityksen tarkastus”. Neles puolestaan puhuu toimittajien vastuullisuustarkastuksista.

Yritysten käyttämät termit toimittajien vastuullisuusauditoinneista vaihtelivat merkittävästi, joten myös se, mihin niillä todellisuudessa viitataan, vaihtelee myös. Osa yrityksistä viittasivat itse suorittamaansa auditointiin eri termillä, kuin kolmannen osapuolen suorittamaan auditointiin. SSAB kertoo suorittaneensa kolme kolmannen osapuolen suorittamaa vastuullisuusauditointia sekä 16 yrityksen itsensä suorittamaa site visit -tarkastusta (site visit) joihin kuuluu toimittajien sosiaalinen ja ympäristövastuu. Näistä 13 suoritettiin etänä. (SSAB, 2021, 53). Termi ”site visit” joka viittaa vierailuun voi olla tässä yhteydessä harhaanjohtava, sillä SSAB suoritti auditoinnin etänä. SSAB käyttää siis termejä kolmannen osapuolen suorittama vastuullisuusauditointi ja ”site visit”, ja nämä

toiminnot eroavat toisistaan ainakin auditoinnin tekijän suhteen. On mahdollista, että site visit -tarkastuksessa on mukana myös muita kuin vastuullisuuteen liittyviä aspekteja eikä sitä haluta siksi kutsua auditoinniksi, tai yritys haluaa käyttää termiä "auditointi" ainoastaan ulkoisen auditoijan tekemästä auditoinnista. Metsä Board puolestaan käyttää termiä on-site -auditointi (paikan päällä tehtävä auditointi) yläkäsitteenä sekä itsensä, että kolmannen osapuolen suorittamien auditoinneille. Yritys kertoo, että vuonna 2020 (on-site) auditointeja suoritettiin 33 kappaletta. Suoritetuista auditoinneista 19 oli kolmannen osapuolen suorittamia auditointeja, jotka sisälsivät vastuullisuuskriteeristön, joka kattoi sekä ympäristö- että sosiaalisen vastuun näkökohdat (MetsäGroup, 2021, 21).

Kun yritysten käyttämät termit vaihtelivat merkittävästi, voidaan olettaa, että mitä termillä käytännössä tarkoitetaan voi vaihdella myös merkittävästi. Termistö tuli esiin myös haastattelussa, ilman, että sitä suoraan kysyttiin. Asian tuntija 1 halusi määritellä heti haastattelun alkuun mitä juuri hän tarkoittaa vastuullisuusauditoinnilla, sillä auditointi -termiä käytetään niin vaihtelevalla tavalla.

H1: Kun minä puhun auditoinnista, niin mä tarkotan samaa kun ... vähän kun tilintarkastuskin on audit, eli riippumaton osapuoli tarkastaa toisen toimijan toimintaa. Mä oon riippumaton kolmas osapuoli, joka tekee [auditointeja], ja mul ei oo mitään myynti-intressejä tai tällaisia asioita. Eli se on ihan puhdas riippumaton auditointitarkastus. Ja kun mä puhun vastuullisuusauditoinneista, niin mä tarkotan koko vastuullisuuskenttää, eli E, S ja G, eli environmental, social ja governance. Ja tekemiini auditointeihin tyypillisesti kuuluu osa-alueet: ihmisoikeudet, työoikeudet, työturvallisuus, ympäristöasiat, taloudelliset tai business practices -asiat. Jokaisella näillä osa-alueella on sitten asiakkaastani riippuen paljonkin alateemoja. -- Mut nyt sitku taas raportointikausikin lähestyy, niin katsomme sitten kohta, miten niissä raporteissa lukee, nii se auditointi sana on aikamoisesti käytetty. Mut emmä voi tavallaan kritisoida sitä, kun siihen ei oo sovittu miten sitä käytetään. Mutta niin, tää on se, miten mä käytän sitä [auditointi-termiä] itse.

Haastateltava 1 kertoo, että auditointien sisällöissä on suuria eroja, jolloin pelkän termin perusteella ei voida kovin tarkkaa päätellä siitä, mitä kaikkea auditointi pitää sisällään.

H1: Se et miks mä oon niin ylpee siitä miten mä käytän sanaa auditointi, tai mitä minä ja kollegat tekee työksemme, et se ei oo todellakaan mikä pikavisiitti ja nopee check list [tarkastuslista], et se ois vaa 10 ksymystä lomakkeel et "näkykö lapsityövoimaa", "no ei näkyny", raksi ruutuun. Ku voi olla et ne lapset on silloin koulus ja tulee yöks töihin. Että ei mee läpitte semmoset nopeet check listat. Ja sitten näkee aika paljon, että auditointi sanaa käytetään, ja sit ku pyytää täsmennystä, nii se on walk through -audit [läpikävely auditointi]. Eli on vaan kävelty joku auditoitavan kohteen antama kierros ja sit on vähän tehty itse vähä silmähavaintoja. Mut ei olla pengottu dokumentteja, ei olla katottu eri kuukausien palkkalistoja tai työntekijöiden henkkareita, et onks siel ala-ikäsiä vai ei, ja ei olla tarkasteltu ketä muita siellä on töissä siel toiminnoissa kuin näitten firmojen omat työntekijät ja muuta. Eli se on semmonen miks todella paljon auditointia, arvostellaan et ne ois hölynpölyy ja valkopesuu ja kaikkee tälläst, mut meidän auditointikonsepti nimenomaan taklaa äärimmäisen hyvin kaiken sen kritiikin mitä auditoinnit jopa ihan syystä saa.

5.1.2 Auditoinnin suoritustapa

Tutkimuskohteina olleiden yritysten vastuullisuusraporteista etsittiin tietoa siitä, kuka tai ketkä auditoinnin suorittaa. Ja jos yritys käyttää sekä omia, että kolmannen osapuolen asiantuntijoita, millä perusteilla jaottelu heidän välillään tehdään. Myös sillä, tehdäänkö auditointi paikan päällä toimittajan toimitiloissa, vaiko etänä netin välityksellä, on suuri ero ja todennäköisesti jonkinlainen vaikutus auditointiprosessiin ja sen tuloksiin. Koska toimittajien vastuullisuusauditoinnit eivät ole vielä täysin vakiintunut toimintatapa, eikä sillä ole yleistä hyväksyttyä termiä, sen määrittely on erittäin haasteellista. Kartoittamalla näitä perustietoja yritysten vastuullisuusraporteista voidaan muodostaa jonkinlainen yleiskuva siitä, minkälaisia nämä auditoinnit voivat olla. Myös auditointien lukumäärä kirjattiin ylös, tarkoituksena kartoittaa kuinka yleistä auditointien käyttö on. Koronapandemia kuitenkin aiheutti tavallisesta poikkeavan tilanteen, joten raportoidut luvut voivat poiketa merkittävästikin yrityksen tavanomaisista tai tavoitteeksi asetetuista lukumääristä.

Cargotecin, Koneen, Outokummun, Kemiran, YIT:n eikä Vaisalan vuosikertomuksista käy ilmi, kuka tai ketkä auditointeja suorittavat. Kolmatta osapuolta hyödyntävät Huhtamäki, Kone, Konecranes, Metsä Board, Stora Enso sekä Valmet. Osa yrityksistä hyödyntää vaihtelevasti ulkopuolista osaamista ja omia resurssejaan. Neste (2021, 60) kertoo, että vastuullisuusauditoinneista vastaavat Nesteen paikalliset asiantuntijat tai ulkopuoliset auditoijat. Myös UPM (2021, 18) toteaa, että auditoinneista vastaavat UPM:n omat koulutetut tarkastajat ja ulkopuoliset tarkastajat. Se tehdäänkö auditoinnit yhdessä vai suorittaako sen jompikumpi osapuoli, jää epäselväksi. SSAB (2021, 83) kertoo, että "site visit" -vierailuja ja kolmannen osapuolen vastuullisuusauditointeja voi suorittaa hankintapäällikkö, sisäinen tarkastaja tai kolmannen osapuolen tarkastaja. Kolmannen osapuolen vastuullisuusauditointiin SSAB käyttää johtavaa auditointiyritystä (SSAB, 2021, 83.)

Wärtsilä, Neles, Metso Outotec ja avaavat hieman tarkemmin millä perusteilla he käyttävät joko yrityksen omia tai ulkopuolisia asiantuntijoita. Wärtsilä (2021, 66) kertoo suorittavansa erityisen kriittisille uusille ja vanhoille toimittajille paikan päällä tehtävän auditoinnin, jonka suorittaa "pätevä pääauditoija". Tiettyillä osa-alueilla, kuten ihmisoikeudet ja kyberturvallisuus, voidaan käyttää riippumatonta tai erikoistunutta auditoijaa. Neles (2021b, 5) kertoo suorittavansa itse vastuullisuustarkastuksia toimittajilleen, mutta jos kyseessä on korkean riskin alueella toimiva toimittaja, kolmas osapuoli suorittaa auditoinnin. Neleksen itsensä suorittamat auditoinnit kuuluvat toimittajalaatutiimin vastuulle (2021, 25). Metso Outotec toimii samoin perusteilla, sillä yritys kertoo tekevänsä itse toimittajien kestävä kehityksen tarkastuksia, ja kolmannet osapuolet korkean riskin toimittajien tarkastuksia (Metso Outotec, 2021b, 7).

Haastateltavista kaksi kertoi näkemyksistään, koskien yrityksen itsensä suorittamia auditointeja ja ulkopuolisen auditoijan suorittamia auditointeja. Heidän kommentistaan nousi esiin auditoijan ammattitaidon merkitys sekä yrityksen rajalliset resurssit.

H1: Molempii tarvitaan. Syy miksi, on se, että kaikki, tai siis tiedän, et ei yrityksillä ole varaa teettää ulkopuolisella asiantuntijoilla kaikkea, ja niin kun ja myös, siis se, että kun yritykset kuitenkin, joka tapauksessa hyvin hyvin paljon itse, ei ehkä Covid-vuonna, mutta toivottavasti normaalisti, niin käyvät toimittajiensa luona. -- Niin onhan se hyvä et he osaa ees jotain havaintoja tehdä siellä. Niin jos alkaa tuntua siltä, että tääl oli kyl jotain hämärää niin sit sinne voidaan lähettää se riippumaton osapuoli tarkastelee laajemmin ja riippumattomasta näkökulmasta, ku se business neuvottelu mitä ollaan tekemäs, nii sitä ei riskeerata. Eihän se toimittajakaan halua business-neuvottelutilanteessa alkaa avaantuu vastuullisuus-haasteistaan, koska silloin ollaan neuvottelemassa kauppaa.

H2: Niitä toimittajia on paljon niin yritykselle se ei oo ehkä ydintoimintaa tehdä toimittaja-auditointeja -- sitten ehkä vielä se, että et se paikallinen lainsäädännön tuntemus et, jos on useimmassa maassa toimittajia, niin yksi ihminen tai useampikaan ihminen ei välttämättä hallitse niiden kaikkien maiden lainsäädäntöä, niin silloin haetaan paikallista auditoijaa.

Tutkimuksessa kerättiin auditoinnin suorittajan lisäksi tietoa siitä, suoritetaanko auditointi fyysisesti paikan päällä toimittajan toimitiloissa, vai onko kyseessä niin sanottu etäauditointi. Toimittajien vastuullisuusauditointeja suoritettiin paikan päällä (on-site audit) ainakin Wärtsilä, Neste, Outokumpu, Konecranes, SSAB, Valmet, Stora Enso, UPM sekä Metsä Board. Koronapandemia vaikutti kuitenkin merkittävästi paikan päällä tehtävien auditointien lukumäärään, sillä rajoitusten takia osa suunnitelluista auditoinneista jäi toteutumatta tai ne pidettiin etänä. Esimerkiksi Neste suorittaa tavallisesti vastuullisuusauditoinnit paikan päällä. Vuonna 2020 suoritettiin 9 vastuullisuusauditointia, joista neljä auditointia suoritettiin verkossa. Pandemian takia osa auditoinneista jouduttiin myös lykkäämään tai perumaan (Neste, 2021, 60). Konecranes mainitsee, että sen auditointiprossiin kuuluu toimipaikkakerros. Myös se, että 19 vastuullisuusauditointia suoritettiin, mutta loppuja ei voitu suorittaa pandemiatilanteen takia, kertoo siitä, että auditoinnit suoritetaan tavallisesti paikan päällä. (Konecranes, 2021, 39). Myös Metsä Board kertoo COVID-19 pandemian aiheuttamien rajoitusten vaikuttaneen negatiivisesti auditointeihin, jonka takia niitä tehtiin tavallista vähemmän. Vuonna 2020 (on-site) auditointeja suoritettiin 33 kappaletta kun vuonna 2019 niitä tehtiin 45 kappaletta. Suoritetuista auditoinneista 19 oli kolmannen osapuolen suorittamia auditointeja, jotka sisälsivät vastuullisuuskriteeristön, joka kattoi sekä ympäristö- että sosiaalisen vastuun näkökohdat (MetsäGroup, 2021, 121). SSAB kertoo suorittaneensa kolme kolmannen osapuolen suorittamaa vastuullisuusauditointia sekä 16 yrityksen itsensä suorittamaa site visit -vierailua, joihin kuuluu toimittajien sosiaalinen ja ympäristövastuu. Näistä vierailuista 13 suoritettiin etänä. (SSAB, 2021, 50–53).

Koronapandemian takia useampi yritys pilotoi etäauditointi-konseptin, jos sitä ei aiemmin ollut ollut käytössä. Esimerkiksi Valmet kertoo pilotoineensa kaksi etäauditointia matkustusrajoitusten takia. Yritys kuitenkin suoritti vuonna 2020 34 toimittajien vastuullisuusauditointia yhdessä kolmannen osapuolen kanssa paikan päällä (Valmet, 2021, 50). Myös Stora Enso (2021, 63) kertoo, että ei pystynyt koronapandemian takia suorittamaan auditointeja normaalissa mittakaavassaan. Kompensoidakseen tilannetta, yritys implementoi online-auditoinnit, jotka pitivät sisällään virtuaalisia kierroksia (site tours) ja dokumenttitarkastuksia, vahvistaakseen esimerkiksi sen, onko työntekijöille annettu tärkeää koulutusta. Vuonna 2020 yhteensä 22 toimittajaa auditoitiin, mukaan lukien sekä

fyysiset että verkossa tapahtuvat etäauditoinnit (Stora Enso, 2021, 63.) Metso Outotec (2021b, 17) suoritti kokonaisuudessaan vuonna 2020 142 toimitusketjun vastuullisuustarkastusta, joista 15 oli kolmannen osapuolen tekemiä ja 127 yrityksen itsensä tekemiä. Yritys kertoi, että monet tarkastuksista suoritettiin etänä koronapandemian takia, ja että näihin etätarkastuksiin sisältyi virtuaalinen tarkastuskierros. (Metso Outotec, 2021, 33.) Myös UPM kertoo pilotoineensa muutamia etäauditointeja. Fyysisten auditointien lukumäärä puolittui, lukuun ottamatta metsäkäyntejä. Kokonaisuudessaan vuonna 2020 suoritettiin 117 toimittaja-auditointia. (UPM, 2021, 81). Gargotecin tavoitteena oli auditoida 50 prosenttia toimittajista, jotka eivät edellisenä vuonna läpäisseet vastuullisuusriskien arviointi. Näitä toimia kuitenkin lykättiin koronapandemian aiheuttamien matkustusrajoitusten takia ja koska yrityksen piti keskittyä toimitusriskien minimoimiseen. (Cargotec, 2021, 52). Hankintatiimit loivat kuitenkin uuden auditointiprosessin, jossa ”toimittaja suorittaa vastuullisuuden itsearviointin, ja sen tulokset varmennetaan verkossa tehtävällä tarkastuksella.” (Cargotec, 2021, 21). Se millä tavalla itsearviointin varmennus suoritetaan, jää epäselväksi.

Kemiran, Neleksen, Vaisalan ja Koneen osalta jäi epäselväksi, suoritettiinko auditoinnit paikan päällä toimittajan toimitiloissa, vaiko etänä. Kemira (2021b, 12) suoritti vuonna 2020 yhden vastuullisuusauditoinnin. Yritys kertoo, että auditointitavoitteisiin ei päästy koronapandemian ja sen aiheuttamien rajoitusten vuoksi, joten voisi päätellä, että auditoinnit tehdään tavallisesti paikan päällä. Neles (2021, 126) kertoi kolmannen osapuolen suorittaneen yhden ja Neleksen oman sisäinen arviointitiimin yksitoista toimittajien vastuullisuustarkastuksen, mutta yritys ei erikseen raportoinut tehtiinkö auditoinnit paikan päällä vai etänä. Wärtsilä puolestaan ei esitä lainkaan lukumääriä suoritetuista auditoinneista, vaikka yritys kuvaakin hyvin kattavasti toimitusketjunsä vastuullisuuden hallintaa sekä avaa myös auditointiprosessia.

Osa yrityksistä perui kaikki tai lähes kaikki toimittaja-auditointinsa koronapandemian takia, eivätkä he syystä tai toisesta implementoineet etäauditointeja. Esimerkiksi Outokumpu (2021, 14) auditoi paikan päällä vain yhden raaka-ainetoimittajan koronapandemian aiheuttamien matkustusrajoitusten takia. Outokumpu ei ottanut käyttöönsä etäauditointeja, vaan toimittajat arvioitiin muita keinoja hyödyntäen. Huhtamäki puolestaan perui kaikki suunnitellut toimittaja-auditoinnit koronapandemian takia. Yrityksessä arvioitiin etäauditointimahdollisuutta, mutta, koska se ei anna samaa laatua ja näkemystä kuin fyysinen auditointi, siihen ei päädytty. Yritys kerto uudelleenarvioivansa päätöksen, jos pandemia jatkuu (Huhtamäki, 2021, 188.) YIT kertoi koronapandemian keskeyttäneen toimittaja-auditoinnit ja vierailut (YIT, 2021, 22.)

Keskusteltaessa haastateltava 1:n kanssa koronan vaikutuksista auditointeihin, tulivat esiin lisääntyneet etäauditoinnit, joiden myötä auditoinneista saatava hyöty kutistuu. Asiayhteydessä myös auditoijan persoonan merkitys nousi esiin.

H1: Kun puhutaa vaikeudesta vertailla auditointeja, mikä ei nyt oo väärin, mut mikä nyt vaan tekee hirvittävän eron niihin auditointeihin ylipäättänsä, on millanen persoona on. Et onks vaan se et hei mä meen vaan kysyy tietyt kysymykset ja teen rasteja ruutuun ja teen perusnotesit. Se on toki nopee, tehokas, kustannustehokas, tapa tehdä, mut mistä ite on

saanut parhaat palautteet, kun se et useempi tehdas on mulle sanonu tai plantaasi tai mikä onkaan, et meidät on auditoitu niin monta kertaa, niin tää on eka auditointi mist on meille hyötyä. Et niinku sparraan koko ajan, et ei vaa kirjoita notseihin kynällä, et aa täältä puuttui tää ja tää. -- Mut tää sparraava ote katoaa nyt väkisin, kun ei nää omin silmin ja aisti sitä meininkii. Sä et nää lämpötilaa tai onks hyvin valaistu työolosuhteet, ja sit kaikil katkee sormii ku nysvätään hämäräs. Niin helppoi low hanging fruits mitä vois antaa, helppoi arvokkaita vinkkei, nii ne jää kaikki antamatta etäyhteyksillä. Se on tosi sääli, ku se on se isoin anti.

Haastateltava 1 kertoi etäauditointien rajoittavan merkittävästi auditoinnin syvyyttä, jolloin osa haavainnoista voi jäädä huomaamatta. Haastateltavan mukaan on kuitenkin parempi suorittaa etäauditointeja, kuin olla tekemättä min-käänlaisia auditointeja.

H1: "Ööm pyrimme tekeen etäauditointei, joka tulee olee myös mielenkiintoinen sit seurata tulevissa raporteissa, vastuullisuusraporteissa, et onks ne vaa auditointei vai sanotaanks et nä on nyt ollu etäauditointei. Niin hyvin tehään kun pystytään, et on ihan se ihan selvä et ei pysty valkkaa ketä haastattelee, ja onko webbikameran takan se haastateltavan pomo kuuntelemassa, tai ööm onko lähetetty oikeat dokumentit vai feikkidokumentit. Et sä nää niist niin hyvin ku näät pdf:n ku näät ne livenä ja voisit adhoc kysellä kaikkee niist dokumenteist et saisit vähäsen tyyppin kiinni siitä, että onko se oikeesti joku politiikka minkä se laittaa sulle käteen jalkautettu siel, ymmärtääkö ne sen sisällön vai onkse vaa tempastu tota auditointii varten koko dokkari. Parempi tehä kaikkee mitä millään tapa pystyy, kun on tekemättä mitään, niin tämmönehän on todella huono tilanne ja siel on, vaikka kuinka paljon matskuu, kuinka paljon on jo pystytty kevään perusteella syksyllä näkee et paljonks on lisääntyny pakkotyövoima, naisten hyväkskäyttö."

Keskusteltaessa haastateltava 3:n kanssa nousivat myös itsearviointiauditoinnit, joita jotkin yritykset ovat hyödyntäneet koronapandemian aikana.

H3: Joo siis sillan puhutaan self assessment -auditeista [suom. Itsearviointiauditointi], jolloin se organisaatio saa itse kirjoittaa siihen mitä haluaa, mutta jollekin se riittää. Mutta eihän se välttämättä kerro yhtään, että mikä se tilanne siellä oikeasti on. Kyllähän tää, että eihän tääkään oo aukoton tää auditointi, mutta ainakin siinä on syvempi sitoutuminen tämmöseen toimittajakentän vastuullisuuteen, kun he haluaa panostaa siihen ja hakea sitä tietoa tämmösellä paikan päällä tehdyn auditoinnin kautta.

Alla esitettyyn taulukkoon (TAULUKKO 4) on kerätty tiivistettyyn muotoon aiemmissa kappaleissa esitetyt tiedot. Ensimmäisessä sarakkeessa on yrityksen nimi ja toisessa sarakkeessa on tieto siitä, onko yritys raportoinut yritys vastuuraportissaan hyödyntävänsä toimittajien vastuullisuusauditointeja. Sarakkeeseen on valittu "Kyllä", vaikka yritys ei olisikaan raportointivuonna suorittanut auditointeja koronapandemian takia, mutta tavallisesti ne kuuluisivat yrityksen käytäntöihin. Kolmannessa sarakkeessa on tietoa auditoinnin suorittajasta, neljännessä auditointitavasta ja viidennessä on suoritettujen auditointien kokonaislukumäärä. Jos yrityksen yritys vastuuraportista ei ole löytynyt sarakkeen määrittelemää tietoa, on siihen merkitty "-".

Yrityksen nimi	Raportoiko yritys käyttävänsä auditointeja	Auditoinnin suorittava taho	Suoritetaanko auditointi paikan päällä vai etänä	Auditointien kokonaislukumäärä
Cargotec Oyj	Kyllä	-	Hankintatiimit kehittivät vastuullisuuden itsetarkastuksen ja verkkoarviointiprosessin.	-
Huhtamäki Oyj	Kyllä	Kolmas osapuoli	Auditoinnit tavallisesti paikan päällä.	0 kpl*
Kemira Oyj	Kyllä	-	-	1 kpl
KONE Oyj	Kyllä	-	-	-
Konecranes Oyj	Kyllä	Kolmas osapuoli	Paikan päällä 19 kpl	19 kpl
Metso Outotec Oyj	Kyllä	Metso Outotec itse (127 kpl) ja kolmas osapuoli (15 kpl)	"Monta" suoritettiin etänä.	142 kpl
Metsä Board Oyj	Kyllä	Kolmas osapuoli (33 kpl)	Paikan päällä	33 kpl
Neles Oyj	Kyllä	Oma sisäinen arviointitiimi (11 kpl) ja ulkopuolinen taho (1 kpl)	-	12 kpl
Neste Oyj	Kyllä	Nesteen paikalliset asiantuntijat tai ulkopuoliset auditoijat	Paikan päällä (5 kpl) ja etänä (4 kpl)	9 kpl
Outokumpu Oyj	Kyllä	-	1 auditointi paikan päällä	1 kpl
SSAB	Kyllä	SSAB itse (16kpl) ja kolmas osapuoli (3 kpl)	Itse suoritetuista auditoinneista 13 suoritettiin etänä ja 3 paikan päällä. Kolmannen osapuolen auditoinnit suoritettiin paikan päällä (3 kpl).	19 kpl
Stora Enso Oyj	Kyllä	Kolmas osapuoli. Implementoitiin myös online-auditointi, mutta auditoijaa ei mainittu.	Auditointeja suoritettiin paikan päällä ja etänä.	22 kpl
UPM-Kymmene Oyj	Kyllä	Omat koulutetut tarkastajat tai ulkopuoliset tarkastajat (yhteensä 117 kpl)	Auditointeja suoritettiin paikan päällä ja etänä.	117 kpl
Uponor Oyj	Ei			
Vaisala Oyj	Kyllä	-	-	21 kpl
Valmet Oyj	Kyllä	Valmet yhdessä ulkopuolisen sertifioidun auditoija kanssa.	Paikan päällä (34 kpl) ja etänä (2 kpl).	36 kpl
Wärtsilä Oyj Abp	Kyllä	Wärtsilä itse tai riippumaton auditoija	Paikan päällä	-
YIT Oyj	Kyllä	-	-	0 kpl *

*Yritys suorittaa tavallisesti toimittajien vastuullisuusauditointeja, mutta suunnitellut auditoinnit peruttiin raportoitavalta kaudelta koronapandemian takia.

TAULUKKO 4. Perustietoja vastuullisuusauditoinneista

5.2 Auditointi osana vastuullisen toimitusketjun hallinnan prosessia

Jokainen kahdeksastatoista yrityksestä avasi yritysvastuuraportissaan tai vuosikertomuksessaan toimitusketjunsä hallintaa vastuullisuuden näkökulmista. Huhtamäki (2021, 187) kertoo että sen toimitusketjun due diligence -prosessi koostuu kolmesta osasta. Ensimmäinen osa koostuu Code of Conduct -ohjeistosta, jossa on esitetty vaatimukset vastuullisuudesta. Toinen osa koostuu erilaisista seulonnoista (screening) ja toimittajille osoitetuista kyselyistä. Kolmas osa toimittajien due diligence -prosessia on kolmannen osapuolen suorittamat vastuullisuusauditoinnit sekä SEDEX:n tarjoamat työkalut (Huhtamäki, 2021, 187.) Myös Nesteen tapauksessa toimittajien eettiset säännöt luovat pohjan toimitusketjun vastuullisuudelle. Neste kertoo varmistavansa toimittajien eettisten ohjeiden noudattamisen erilaisin seulonnan ja valvonnan menetelmin. Kaikki potentiaaliset uudet yhteistyökumppanit ennakkotarkastetaan myös eettisten näkökulmien suhteen. Tässä apuna he käyttävät tietokantoja ja ”merkittäviä” uutislähteitä. Eri raaka-aineen toimittajia koskevat erilaiset vaatimukset. Esimerkiksi uusiutuvien raaka-aineiden tuottajat käyvät läpi erittäin perusteellisen viisi vaiheisen due diligence -prosessin, joka määrittää vähimmäisvaatimukset. Ensimmäiseksi arvioidaan raaka-aine. Tämän jälkeen arvioidaan raaka-aineen riskisyys sekä maakohtainen riski, ja kolmanneksi suoritetaan vastapuolen vaatimusten mukaisuuden selvitys. Neljäs vaihe on vastuullisuuden aineistopohjainen arviointi, ja viimeinen, eli viides vaihe on vastuullisuusauditointi. (Neste, 2021, 59).

Valmetin toimittajien vastuullisuuden hallintaprosessista voidaan tunnistaa neljä vaihetta (KUVIO 4). Prosessi lähtee liikkeelle vastuullisen alihankinnan politiikasta, jonka jokaisen toimittajan tulee allekirjoittaa. Seuraavaksi toimittajat läpikäyvät vastuullisuusriskien arvioinnin, ja jos sen tulokset eivät ole vaaditulla tasolla, toimittajan on tehtävä itsearviointi. Neljäs vaihe on vastuullisuusauditointi, johon päädytään, jos itsearvioinnin tulos on heikko. (Valmet, 2021, 52.)

MAAILMANLAAJUINEN TOIMITTAJIEN VASTUULLISUUDEN HALLINTAPROSESSI

Vaaditaan kaikilta toimittajilta

VASTUULLISEN ALIHANKINNAN POLITIIKKA

Kaikkien toimittajien on allekirjoitettava Valmetin vastuullisen alihankinnan politiikka



VASTUULLISUUS-RISKIEN ARVIOINTI

Kaikki toimittajat käyvät läpi viisitasoisen vastuullisuusriskiarvioinnin



Vaaditaan toimittajan riskinarvioinnin perusteella

TOIMITTAJIEN ITSEARVIOINNIT

Jos riskinarvioinnin tulos on huono, toimittajan on tehtävä vastuullisuuden itsearviointi



VASTUULLISUUS-AUDITOINTI

Itsearvioinnin huono tulos johtaa auditointiin



KUVIO 4. Valmetin toimittajien vastuullisuuden hallintaprosessi (Valmet, 2021, 52)

Cargotec edellyttää kaikkien sen toimittajien sitoutuvan noudattamaan toimittajien eettisiä toimintaohjeita. Toimittajien säännönmukaisuutta tarkastellaan arvioinnein. Arvioitavista tekijöistä viidesosan muodostavat työolot, ihmisoi-keudet, korruption torjunta ja ympäristönsuojelu. Auditoitavat toimittajat vali-taan niiden toimittajien joukosta, jotka eivät läpäisseet riskiarviointia. Esimer-kiksi vuoden 2020 tavoite oli auditoida 50 prosenttia toimittajista, jotka eivät edellisvuonna läpäisseet arviointia. (Cargotec, 2021, 51). Kemiran prosessi muis-tuttaa Cargotecin prosessia, mutta kaikki toimittajat eivät läpikäy vastuullisuus-arviointia. Toimittajat on jaoteltu kriittisiin, strategisiin, suuriin ja perustoimitta-jiin, joista perustoimittajat -kategoriassa olevia toimittajia ei arvioida.) Vastuul-lissuuarvioinnin perusteella valokoituvat toimittajaan kohdistuvat toimenpiteet (Kemira, 2021b, 12; Kemira 2021,7). Vaikka kaikki toimittajat eivät käykään läpi riskiarviointia, tulee kaikkien yhteistyökumppaneiden silti noudattaa Kemiran liikekumppaneille kohdistettua Code of Conduct -ohjeistoa (Kemira's Code of Conduct for Business Partners).

UPM Kymmenen vastuullinen hankinta lähtee liikkeelle UPM:n toi-mintaohjeella toimittajille ja kolmansille osapuolille, jossa on asetettu vastuulli-suuden vähimmäisvaatimukset. Yritys kerää sosiaalista ja ympäristövastuuta koskevaa tietoa toimittajistaan muun muassa kyselyiden avulla. Heillä on myös käytössään riskienhallinnan työkalu, jolla he tekevät automaattista seulontaa. Tä-män riskiarvioinnin perusteella toimittajat jaotellaan, ja valittuja toimittajia arvi-oidaan erilaisilla arvioinneilla, auditoinneilla ja kehityssuunnitelmilla. (UPM Kymmene, 2021, 41.)

Neles (2021, 133) kertoo, että "toimittajien toimintaperiaatteet var-mistavat laadukkaan ja vastuullisen toimitusketjun". Neles kertoo auditoivansa ja arvioivansa toimittajia. Heidän tavoitteenaan on arvioida ja auditoida 95 pro-senttia riskialueilla sijaitsevista toimittajista vuoteen 2022 mennessä. Tarkempaa selostusta ei toimittajien luokittelusta ei raportissa ei ole.

Wärtsilän (2021, 66) toimitusketjun hallinnan prosessista on erotet-tavissa kolme päävaihetta: vaatimukset, arviointi ja auditointi. Pohjan prosessille luovat Wärtsilän toimittajavaatimukset, joiden noudattamista arvioidaan uusien toimittajien valinta- ja onboarding -prosessissa sekä "jatkuvassa toimittajien suo-rituskyvyn hallintaprosessissa." Potentiaalisten uusien toimittajien riskit arvioi-daan ja nykyisiä toimittajia arvioidaan samoin kriteerein. Verkkokyselylomak-keisiin perustuva perusarviointi, mahdollinen tarkempi arviointi, luokittelu ja sen perusteella toimenpiteet. Paikan päällä suoritettava auditointi tehdään eri-tyisen kriittisille vanhoille ja uusille toimittajille. (Wärtsilä, 2021, 66.)

SSAB (2021, 82) on esitellyt toimittajiensa compliance -prosessinsa kuvion muodossa (KUVIO 5), joka tiivistää selkeään muotoon prosessin vaiheet. SSAB:n Supplier Sustainability Policy luo pohjan koko prosessille. SSAB jaottelee ensimmäisen portaan toimittajansa ja arvioi näiden mahdollisia riskejä. Tämän perusteella toimittajat jaetaan matalan, keskisuuren tai korkean riskin toimitta-jiksi. Keskisuuren ja korkean riskin toimittajien tulee suorittaa itsearviointi. Tu-losten perustella löydettyjä poikkeamia (non-compliance) tutkitaan ja seurataan.

Auditoitavat toimittajat valitaan korkean riskin toimittajien joukosta riskiprofiiliin, maantieteelliseen sijaintiin, tuotekategoriaan sekä ostojen määrän perusteella (SSAB, 2021, 83.) SSAB seuraa havaittujen poikkeamien korjausta. Esimerkiksi vuonna 2020 suoritettiin Brasiliassa yksi seuranta-auditointi (SSAB, 2021, 83.)

Compliance Program

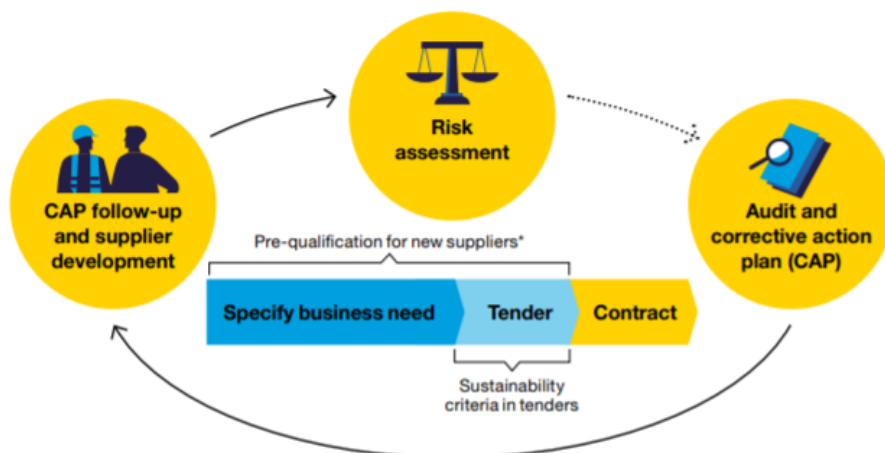


KUVIO 5. SSAB:n toimittajien vastuullisuuden hallinnan prosessi (SSAB, 2021, 82)

Myös Stora Enson vastuullisen toimitusketjun hallinta rakentuu Supplier Code of Conduct -ohjeiston päälle. Ennen kuin toimittajan kanssa voidaan tehdä sopimus, toimittajan tulee täyttää tietyt kriteerit. Toimittajan tulee täyttää kysely, toimittaa vahvistus siitä, että he ovat sitoutuneet noudattamaan Supplier Code of Conduct -ohjeistoa sekä suorittaa turvallisuuden johtamisen verkkokurssi. Tarjousvaiheessa Stora Enso käyttää myös vastuullisuuskriteereitä, vaikka kyseessä olisi vanha toimittaja. Tämä kannustaa toimittajia vastuullisuusraportointiin sekä auttaa myös Stora Ensoa huomioimaan vastuullisuustekijöitä päätöksenteossa. Stora Enso tekee kolmannen osapuolen toteuttamia on site -auditointeja riskiperusteisesti tai sisäisten tai ulkoisten sidosryhmien esittämien huolien perusteella. Jos auditoinnissa havaitaan poikkeamia Supplier Code of Conduct -ohjeistuksesta, tehdään korjaava toimenpidesuunnitelma yhdessä toimittajan kanssa. Toimittajan on sitouduttava korjaamaan toimenpidesuunnitelmaan ja Stora Enson ostajat seuraavat sen toteutusta. (Stora Enso, 2021, 66.) Stora Enso (2021, 105) on tiivistänyt vastuullisen hankinnan prosessinsa alla olevaan kuvioon (KUVIO 7).

Our process for responsible sourcing

Risk assessments and audits can be conducted prior to pre-qualification and at any stage of the supplier contract.



* Not all pre-qualified suppliers enter our sourcing process.

KUVIO 6. Stora Enson vastuullisen hankinnan prosessi (Stora Enso, 2021, 105)

YIT ei ole juurikaan avannut toimitusketjunsä vastuullisuuden hallinnan prosessia. Yritys kertoo hankintatoimen olevan vastuussa hankintaketjun ihmisoikeuksien valvonnasta. Vuosina 2021–2022 YIT:llä on meneillään projekti, jonka tavoitteena yhtenäistää toimittajahallinnan periaatteita. Tarkoituksena on ” vahvistaa YIT:n kykyä ohjata toimitusketjuaan muun muassa kestävän kehityksen teemoihin liittyen.” YIT kertoo, että koronapandemia keskeytti toimittaja-auditoinnit ja vierailut. (YIT, 2021, 22.)

Outokummun toimitusketjun toimintaa ohjaa Code of Conduct -ohjeisto, jota kaikkien toimittajien ja alihankkijoiden odotetaan noudattavan, kuten myös muita toimittajavaatimuksia ja Outokummun Corporate Responsibility Policy -ohjeistoa. Outokumpu arvioi uusia ja olemassa olevia toimittajia itsearvioinnein, seulonnoin ja auditoinnein. Jos havaitaan, että vaatimuksia ei noudateta, toimittajan tulee esittää korjaussuunnitelma sekä tarjota todisteita toteutetuista korjaustoimenpiteistä. Jos korjaustoimenpiteitä ei tehdä, Outokumpu lopettaa ostot toimittajalta. Suoria raaka-aine toimittajia seulotaan ESG-riskejä vasten alkuperämaan mukaan. Auditoidut toimittajat vaikuttavat valikoituvan tämän ESG-maariskiarvioinnin perusteella. (Outokumpu, 2021, 14.)

Metso Outotecin (2021, 23) vastuullisuusvaatimukset on viestitty toimittajaperiaatteissa. Auditoidut toimittajat valikoituvat vastuullisuutta koskevan riskiarvioinnin perusteella. Yritys seuraa korjaavien toimenpiteiden toteutumista. Metso Outotec kertoo myös aloittaneensa suurempien ja eniten energiaa käyttävien toimittajien hiilidioksidipäästöarvioinnit, sekä implementoineensa kestävän kehityksen tuloskortin, joka tukee vastuullisuuden tarkempaa seurantaa. (Metso Outotec, 2021, 33.)

”KONEen toimittajia koskevassa eettisessä ohjesäännössä määritellään toimittajille asetetut vaatimukset” (Kone, 2021, 38). Yritys arvioi toimittajiansa säännöllisesti, huomioiden muun muassa liiketoiminnan laajuuden toimittajan kanssa sekä ostojen määrä, innovointipotentiaali, toimittajan tarjoamien tuotteiden ja palveluiden kriittisyys, toimitusketjun tilanne sekä Koneen investoinnit tai integraatiotasot toimittajan kanssa. Toimittajiin kohdistettavat toimet, kuten auditoinnit, arvioinnit, toimittajariskien mitigointi, Code of Conductin sisällyttäminen sopimukseen, toimittajan suorituskyvyn arviointi sekä sertifiointi, riippuvat siitä minkälainen toimittajan status on (Kone, 2021, 40.) Kone (2021, 40) kertoo myös seuraavansa avaintoimittajien suorituskykyä kuukausitasolla, ja että näissä arvioinneissa tarkastellaan muiden tekijöiden rinnalla sitä, kuinka hyvin toimittajat noudattavat vastuullisuusvaatimuksia. Arvioinneista keskustellaan toimittajien kanssa säännöllisesti, ja toteutetaan korjaavia toimenpiteitä tai kehitysprojekteja, jos toimittajan toiminta ei täytä odotuksia (Kone, 2021, 40.) Kone suorittaa yritysraporttinsa mukaan useita erilaisia toimittaja-auditointeja, ja vastuullisuutta käsitellään ainakin useammassa näistä.

Konecranes (2021, 39) tekee kaikista potentiaalisista toimittajista taustaselvityksen, ellei kustannuserä ole hyvin pieni. Epäselväksi jää mitä hyvin pienellä kustannuserällä tarkoitetaan. Selvityksessä käydään läpi, että yritys maksaa veroja, sillä on tarvitut vakuutukset ja, että se on sitoutunut noudattamaan ”keskeisiä ympäristö- ja sosiaalista vastuuta koskevia vaatimuksiamme”.

Kaikkien potentiaalisten toimittajien ja alihankkijoiden tulee täyttää itsearviointi, jossa käydään läpi taloutta, tuotantoa, laatua, turvallisuutta ja ympäristöä. Konecranes mukaan ”Itsearvioinnilla varmistamme myös sen, että toimittaja noudattaa toimittajien toimintaperiaatteita.” (Konecranes, 2021, 39). Vuonna 2020 Konecranesilla aloitettiin kolmannen osapuolen vastuullisuustarkastukset, jotka keskittyvät toimittajaperiaatteiden vaatimuksiin ja niihin liittyviin säädöksiin. Konecranesin (2021, 40) mukaan vastuullisuusauditointien kohteet valikoituvat sen maantieteellisen ja hankintakategorian riskien, sekä toimittajasegmentin ja segmentin strategian perusteella. Toimittajia tuetaan, jotta he saisivat korjattua poikkeamat vaaditussa ajassa. Vastuullisen toimitusketjun painopisteen kerrotaan olevan ensimmäisen asteen toimittajissa, mutta toimintaperiaatteet edellyttävät, että toimittajat asettavat vastaavia vaatimuksia omille toimittajilleen. Paikan päällä tehtävät auditoinnit sisältävät joskus myös toimittajien omien toimitajien auditointeja. (Konecranes, 2021, 40.)

Liiketoiminnan luonne vaikuttaa merkittävästi toimitusketjun vastuullisuuden hallinnan luonteeseen. Metsä Boardin käyttämä puu täyttää aina PEFC- tai FSC-alkuperän seurantajärjestelmien vaatimukset, jolloin puun alkuperä on täysin jäljitettävissä (Metsä Board, 2021, 26). Näiden alkuperän seurantajärjestelmien lisäksi Metsä Board suorittaa kuitenkin myös vastuullisuusauditointeja. Toimittajien valintaprosessissa tehdään riskianalyysi, jossa käydään läpi maa- ja kategoriariskit sekä lakien noudattaminen. Toimittajien taustojen tarkastus oli vuonna 2020 tehty toimittajille, jotka kattoivat 84 prosenttia ostoista. Tämän lisäksi 54 prosenttia toimittajista (ostoilla mitattuna) täytti itsearviointikyselyn ja tarvittaessa toimittajille suoritettiin kehitystoimenpiteitä sisältävä vastuullisuusarviointi. Metsä Group valvoo toimittajien vastuullisuutta myös heidän toimitiloissaan tehtävien auditoinnein. (Metsä Board, 2021, 25–26.)

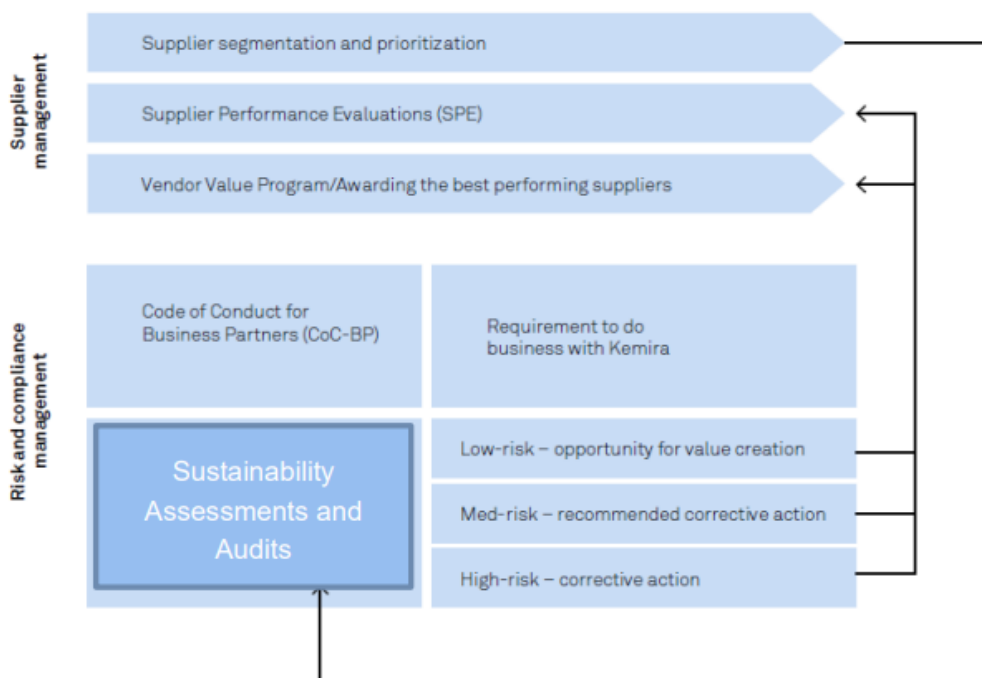
Vaisala (2021, 54) luokittelee toimittajansa ja tämä luokitus määrää minkälaisia toimia toimittajaa kohtaan kohdistetaan. Ennen kuin toimittajat hyväksytään, niiden tulee täyttää tietyt vaatimukset sekä sitoutua noudattamaan Vaisalan toimittajien toimintaperiaatteita. Toimittajille kohdistetut vaatimukset perustuvat luokitukseen, riskiarviointiin sekä ostojen suuruuteen. Vaisala kertoo käyttävänsä itsearviointikyselyitä toimittajien kehittämisen työkaluna. Jos tulokset eivät ole vaaditulla tasolla, tehdään korjaava toimenpidesuunnitelma, ja havaittuja haasteita korjataan yhdessä toimittajan kanssa. Vaisala kertoo suorittavansa auditointeja ”joissa tarkastamme laatuun liittyvien näkökulmien lisäksi vastuullisuuteen liittyviä näkökulmia: Vaisalan toimittajien toimintaperiaatteiden tuntemus ja soveltaminen, työ- ja ihmisoikeudet, työturvallisuus, ympäristöasioiden hallinta, tuoteturvallisuus (RoHS ja REACH) sekä konfliktimineraalien hallinta.” Se, onko kyseessä laatuauditointi, jossa on jonkin verran huomioitu vastuullisuutta, vai onko kyseessä tasapuolisempi yhdistelmä sekä laatu-, että vastuullisuusauditointia, jää epäselväksi. (Vaisala, 2021, 54.)

5.3 Auditoitavien toimittajien valikointi ja riskienhallinta

Toimittajien valikoitumisperuste avaa osittain motiiveja toimittajien vastuullisuusauditointien suorittamiselle. Kuten aiemmin on jo käynyt ilmi (kts. kappale 5.2. Auditointi osana vastuullisen toimitusketjun hallintaa) toimitusketjun vastuullisuuden hallinta lähtee liikkeelle vastuullisuusvaatimuksista, jotka on viestetty toimittajille jo ennen liiketoimintasuhteen aloittamista. Yrityksillä on erilaisia keinoja seurata ja arvioida vastuullisuuden toteutumista toimitusketjussaan, joista auditointi on yksi vaihtoehto. Yritysten yritysraportteista kartoitettiin kuvaukset siitä, kuinka yritys päättää priorisoida auditointiresurssit tiettyihin toimittajiin. Lisäksi haastateltavilta kysyttiin, millä perusteella vastuullisuusauditointivat toimittajat yleensä valikoituvat.

Alla olevassa kuviossa (KUVIO 8) Kemira on esitellyt toimittajien, toimittajariskien sekä vaatimustenmukaisuuden -hallinnan prosessin pääpiirteet. Kuvioista näkee selkeästi, kuinka toimittajien hallinta yhdistyy riskien ja vaatimustenmukaisuuden hallintaan. Kemira jaottelee toimittajansa neljään kategoriiaan: kriittisiin, strategisiin, volyyymi - ja perustoimittajiin. Muut kuin perustoimittajat käyvät läpi vastuullisuusarvioinnin, jonka perusteella toimittajat jaotellaan kolmeen riskikategoriaan: matalan, keskikorkean ja korkean riskin toimittajiin. Keskisuuren riskin toimittajille suositellaan korjaavia toimenpiteitä, ja korkean riskin toimittajat käyvät läpi auditoinnin (Kemira, 2021b, 11-12).

Supplier and supplier risk and compliance management



KUVIO 7. Kemiran toimittajien, toimittajariskien sekä vaatimustenmukaisuuden hallinnan prosessi (Kemira, 2021b, 12)

Tarkemmin riskiperusteisesta toimittajien arvioinnista ja jaottelusta kertovat myös Huhtamäki, SSAB ja Wärtsilä. Kuten Kemira edellä, myös Huhtamäki on rajannut toimitusketjunsä vastuullisuuden hallinnan tiettyyn toimittajakategoriaan. Huhtamäki (2021, 188) kertoo keskittävänsä due diligence -toimensa avaintoimittajiin, jotka yrityksen määritelmän mukaan ovat joko strategisesti tärkeitä, kuuluvat hankintamenoiltaan suurimpaan 80 prosenttiin, ovat ainoita raaka-aineen tai palvelun toimittajia tai kuuluvat johonkin tiettyyn toimittajakategoriaan. Nämä avaintoimittajat arvioidaan riskiperusteisesti, käyttäen kriteereinä sijaintia, kategoriaa, ostojen määrää sekä sitä, omistaako yrityksen valtio tai julkinen taho. Näiden kriteerien perusteella toimittajat saavat ensimmäisen riskitasonsa, joka on joko matala, keskikorkea tai korkea. Toimittajille lähetetään kyselylomake perustuen heidän riskitasoonsa. Toimittajia myös seulotaan NAVEX RiskRate -työkalun avulla erilaisia listauksia vasten, kuten esimerkiksi sanktio - ja tarkkailulistoja ja poliittisesti altistuneiden henkilöiden luetteiloita. Seulonta on jatkuvaa ja NAVEX RiskRate hälyttää automaattisesti, jos se löytää osuman. Kyselylomakkeen ja seulonnan tulosten perusteella toimittaja saa lopullisen riskitasonsa, ja häneen kohdistetut due diligence -toimet riippuvat tästä tasosta. (Huhtamäki, 2021, 188.)

SSAB arvioi ensimmäisen portaan toimittajiensa mahdollisia vastuullisuusriskejä käyttämällä apunaan Verisk Maplecroftin riski-indeksiä, joka huomioi ihmisoikeuksia, politiikkaa ja ympäristöä koskevat riskit tietyllä maantieteellisellä alueella. Korruption arvioinnissa käytetään Transparency Internationalin korruptioindeksiä. Tämän perusteella toimittajat jaetaan matalan, keskisuuren tai korkean riskin toimittajiksi. Keskisuuren ja korkean riskin toimittajien tulee suorittaa itsearviointi, jossa käydään läpi hallintotapaa, työoloja sekä ympäristövastuun suorituskykyä. Tulosten perustella löydettyjä poikkeamia tutkitaan ja seurataan. Auditoitavat toimittajat valitaan korkean riskin toimittajien joukosta riskiprofiilin, maantieteelliseen sijainnin, tuotekategoriaan sekä ostojen määrän perusteella (SSAB, 2021, 83.)

Risk based approach

LOW RISK	<ul style="list-style-type: none"> • Sustainability clause in contracts*
MID LEVEL RISK	<ul style="list-style-type: none"> • Sustainability clause in contracts* • Self-assessment questionnaire
HIGH RISK	<ul style="list-style-type: none"> • Sustainability clause in contracts* • Self-assessment questionnaire • Site visit and third party sustainability audits (selected in annual audit plan, risk-based approach)

* Refers to SSABs Supplier Sustainability Policy

KUVIO 8. SSAB:n riskiperusteinen toimittajaluokittelu (SSAB, 2021, 82)

Wärtsilän (2021, 66) potentiaalisia uusien ja nykyisten toimittajien riskitasoa arvioidaan perustuen toimittajan tarjoomaan, sijaintiin sekä Wärtsilän toimittajavaatimusten noudattamisen tasoon. Myös laatu, toimitusvarmuus sekä kustannukset arvioidaan, sekä joissain tapauksissa innovointikyky. Kaikkien toimittajien tulee myös vastata verkkokyselylomakkeeseen. Kun tiedot on analysoitu ja mahdollisia lisätietoja on pyydetty, määritellään riskit, joiden varalle tehdään yhdessä toimittajan kanssa riskienhallintasuunnitelma. Alhaisen riskin toimittajille riittää yleensä pelkkä verkkolomakkeeseen perustuva perusarviointi. Keski-suuren ja suuren riskin toimittajat arvioidaan tarkemmin." Keski-suuren ja korkean riskin toimittajille joudutaan usein toteuttamaan tarkempi arviointi paikan päällä tehtävine auditointeineen potentiaalisten riskien määrittelemiseksi ja torjumiseksi". Tarkennetun arvioinnin tarkoitus on täydentää riskiarviointia, "määritellä toimittajan kyvykkyydet ja kapasiteetti ja kerätä lisätietoa toimittajasta". Paikan päällä suoritettava auditointi tehdään erityisen kriittisille vanhoille ja uusille toimittajille". (Wärtsilä, 2021, 66.)

Outokumpu (2021, 15) kertoo suorien raaka-aineiden toimittajiensa ESG-maariskiarvioinnin perustuvan seitsemään kategoriaan: sääntelyn laatuun, Maailmanpankin indikaattoreihin koskien oikeusperiaatetta ja korruptiota (rule of law and corruption from the World Bank), ympäristöindeksiin (Environmental Performance Index), konfliktimineraaleihin, lapsityövoimaan ja pakkotyövoimaan. Yritys kertoo, että 20 toimittajaa kattaa 80 prosenttia suorista materiaaliostoista, ja näistä toimittajista kuusi sijaitsee ESG-riskimaissa. Koronapandemian takia näistä kuudesta auditointiin vain yksi toimittaja. (Outokumpu, 2021, 15.) Vaikuttaa siis siltä, että kaikki ESG-riskimaissa toimivat toimijat auditoitaisiin tavallisissa oloissa. Tosin on otettava huomioon, että ESG -maariskiarviointi suoritetaan vain isoimmille 20 toimittajalle, jolloin osa toimittajista jää arvioinnin ulkopuolelle.

Neste (2021, 59–60) kertoo, että sen riskiarviointi pitää sisällään maariskin lisäksi "toimitusketjujen ja toimintojen kartoituksen, aineistopohjaista tutkimusta, toimittajien itsearviointikyselyt, toimittajien sitouttamisen ja keskusteluja asiantuntijasidosryhmien kanssa." Yrityksen mukaan näiden riskiarviointien perusteella priorisoidaan vastuullisuusauditoinnit. Neste ei kuitenkaan kerro tarkemmin, millä tavalla tämä riskiarviointi vaikuttaa, eli auditoidaanko esimerkiksi kaikki korkean riskin toimittajat. Neste kertoo myös, että uuden toimittajan valinnassa riskit arvioidaan potentiaalisen vakavuuden ja todennäköisyyden perusteella. (Neste, 2021, 59–60)

Tutkimuksen kaikki yritykset, jotka raportoivat tarkemmin toimittajien valikoitumisen perusteista, viittasivat suoraan riskiperusteiseen valintaan. Metso Outotec (2021, 33) kertoo, että tarkastettavat toimittajat valikoituvat vastuullisuutta koskevan riskiarvioinnin perusteella. Gargotec (2021, 179) puolestaan kertoo, että tavoitteena on auditoida toimittajia, jotka eivät päässeet läpi edellisen vuoden vastuullisuusriskiarviointia. Epäselväksi jää miten riskiarviointi suoritettiin tai mitä teemoja se piti sisällään. Myös Valmetin toimittajat läpikäyvät vastuullisuusriskien arvioinnin, ja jos sen tulokset eivät ole vaaditulla tasolla, toimittajan on tehtävä itsearviointi. Vastuullisuusauditointiin päädytään, jos

itsearviointien tulos on heikko. (Valmet, 2021, 52.) Neles (2021, 133) puolestaan kertoo lyhyesti, että yrityksen tavoitteena on ”arvioida ja auditoida 95 prosenttia riskialueilla sijaitsevista toimittajista vuoteen 2022 mennessä”. Yritysvastuuraportista ei kuitenkaan käy ilmi, kuinka paljon toimittajia riskialueilla sijaitsee, ja kuinka monta niistä nimenomaisesti auditoidaan.

Riskiarvioinnin lisäksi yritykset saattavat riskisyyden lisäksi huomioida myös muita tekijöitä, valitessaan vastuullisuusauditointia toimittajia. Konecranesin (2021, 40) mukaan vastuullisuusauditointien kohteiden valikoitumiseen vaikuttaa maantieteellisen ja hankintakategorian riskien lisäksi toimittajasegmentti ja kyseisen segmentin strategia. UPM puolestaan kertoo jaottelevansa toimittajat riskiperusteisesti alkuperämaan, hankittavan tuotteen tai palvelun sekä toimitusketjun monimutkaisuuden perusteella. Tämän riskiarvioinnin perusteella valittuja toimittajia arvioidaan erilaisilla arvioinneilla, auditoinneilla ja kehityssuunnitelmilla. (UPM Kymmene, 2021, 41.) Stora Enso (2021, 61) kertoo, että ”Stora Enso on automatisoinut toimittajien riskiarvioinnit integroimalla kestävän kehityksen riskien kartoitustyökalumme yhtiön päähankintaraportointijärjestelmään. Toimittajan ESG -riskiprofiilin perusteella heidät voidaan valita kolmannen osapuolen kestävän kehityksen auditointiin.” Yritys lisää, että auditointeja voidaan tehdä myös sisäisten tai ulkoisten sidosryhmien esittämien huoliensa perusteella. (Stora Enso, 2021, 61.)

Kaikkien yritysten yritysraportteista ei välttämättä selviä, millä perusteella vastuullisuustoimenpiteitä toimittajiin kohdistettiin, kuten esimerkiksi Koneen, Metsä Boardin ja Vaisalan raporteista. Kone kertoo kattavasti toimitusketjun hallinnan prosesseistaan, ja yritys suorittaa useita auditointeja, jotka käsittelevät vastuullisuutta pääosin tai sivuavat sitä. Selkeät kriteerit toimittajien auditointeihin valikoitumiseksi jäävät kuitenkin epäselviksi. Metsä Board (2021, 25–26) toteaa, että ”Itsearviointikysely ja tarvittaessa kehitystoimenpiteitä sisältävä vastuullisuusarviointi tehtiin 54 prosentille ostoista. Lisäksi toimittajien vastuullisuutta valvotaan myös toimittajien tiloissa tehtävillä auditoinneilla, joihin sisältyy ympäristö- ja yhteiskuntavastuuseen liittyviä kysymyksiä”. Vaisala (2021, 54) raportoi suorittavansa auditointeja, jotka käsittelevät laadun lisäksi vastuullisuutta, mutta se millä perusteella auditointeja tehdään, jää epäselväksi. YIT ei raportoinut auditoinneista juurikaan muuta, kuin, että toimittaja-auditointeja ei suoritettu vuonna 2020 koronapandemian takia.

Useimmat yritykset kuvaavat vastuullisuusauditoinnit vastuullisen toimitusketjun hallinnan prosessin loppupään vaiheena, joka suoritetaan vain harvoille kriittisimmille ja korkean riskin toimittajille. Vastuullisuusauditointeja voidaan tehdä myös jonkin verran prosessin alkupäässä, vaikka se ei yleistä olekaan. Esimerkiksi Konecranes kertoo, että se auditoi pääasiassa jo olemassa olevia toimittajia, mutta sen globaali hankintatoimi -tiimi on tehnyt myös jonkin verran auditointeja jo toimittajan valintavaiheessa (Konecranes, 2021, 40). Uusien toimittajien auditoinneista kertoi myös haastateltava 1, joka toi esiin syyn, jonka takia uudet toimittajat eivät yleensä ole auditointien keskiössä.

H1: Monestihan iso osa mun työstä on olemassa olevia toimittajia tarkastella ja me autetaan paljon asiakasyrityksiä siinä, et kun ne etsii uusia toimittajia, niin et ne osaisi screenata

niiden [toimittajien] vastuullisuuden ennen, kun ne sopii siitä kumppanuudesta. Niin sit ei tarvitsi tehdä jatkossa niin paljon auditointeja, kun niillä on asiat lähtökohtaisesti paremmin, kuin niillä, jotka on joskus 30 vuotta sitten valittu eikä näihin oo osattu ottaa sillon huomioon. --Mä en oo tehny ite tulevien toimittajien auditointeja.

Kun haastateltavilta asiantuntijoilta kysyttiin, millä perusteilla toimeksiantajayritys valikoi auditoitavat toimittajat, nousi kaikkien kolmen vastauksista esiin riskiperusteisuus. Asiakasyritys on voinut itse tehdä riskiarvioinnin ja valinnut sen perusteella auditoitavat toimittajat. Asiakasyritys on voinut myös jo havaita jonkinlaisen riskin konkretisoituneen, ja kolmannen osapuolen auditoija lähetetään tarkastamaan tilannetta. Myös linjaukset, esimerkiksi lupaus käydä läpi ne toimittajat, joilta ostetaan eniten, tunnistettiin mahdolliseksi valintaperusteeksi. Riskikartoitus voidaan tehdä myös ulkoisen auditoijan toimesta, josta asiakasyritys valitsee auditoitavat yritykset.

H3: Asiakasyritys valitsee ne yleensä riskipohjaisesti. Jos he tunnistaa, että tää maa tai tää organisaatio on ollut semmosessa riskimaassa niin he voi vaatia tiheämpää. --Ja tietysti tolla organisaatiolla voi olla myös jokin vaatimus, että kaikki auditoidaan jollain tietyllä syklillä. Niinkun riippumatta siitä, että missä se on. Mutta se on semmosta riskiperusteista, että jos on kolmannessa maassa tai Aasiassa, niin toimenpiteet kohdistuu sitten sinne, mutta jos se on Suomessa niin vähemmän sitä painopistettä globaalissa mittakaavassa.

H1: Nii ne priorisoinnit. Välil tehhä yhdessä tai sit me tehhä riskikartotuksii, niinku ihmisoi-keusriskikartotuksii, heille ja he ruotii sieltä ne yksilöt ketkä mennää syynäämään tarkemmin. Eli vähän riippuu asiakkaasta, kuinka pitkälle sitä tehdään, mut myös hyvin monesti yrityksillä on itsellä alkanu vähä haisee palaneen käry jossain ja sitten lähettää sinne meidät sit katsoo asiaa tarkemmin. Tai sitte kriteerit voi olla erilaila selkeet heille, että vaikka me ollaan luvattu julkisesti, että kaikki meidän suurimmalta volyymiltaan olevat toimittajat auditoidaan seuraavan viiden vuoden aikana, tai kaikki, joihin kohdistuu eniten ilmas-toriskii, tai et ne on tehny sen riskikartotuksen itse. Ne voi olla hyvin erilaisia. Joskus tulee siis suora toimeksianto, et tietylle tehtaalle tai johonki mennää, ja joskus se on hyvinkin pitkälinen yhteistyö et mietitää mihin kannattais niukahkot auditointiresurssit käytää.

Haastateltava 1 painottaa vielä riskiperusteista valintaa toimittaja koon sijasta, sillä suurten toimittajien vastuullisuus on todennäköisesti paremmalla tasolla kuin pienten.

H1: No kyl mä ehdottomasti riskipohjaisesti lähtisin -- mä ymmärrän sen et monella firmalla on tarve tehdä selkeit linjoi just siihen volyymiltaan suurimmat kumppanit et ne on tsekattu, mutta... olen vain itse nähnyt sen haasteen et niin monelle ku se kävis maalaisjärkee ja voidaan aatella et kuluttajien, sijoittajien, kenen tahansa tärkeen sidosryhmän odotukset mahdollisimman hyvin taklaataan, ku iso osa volyymista on tarkastettu. Mutta siinä on vaa se haaste, että yleensä jos ne suurimmat toimittajat on suuria toimijoita itsekin. Niin suurilla toimijoilla on tietotaitoa tehdä vastuullisuusasioita eri tavoin siitä syystä et heil on enemmän henkilöstöä, niin sinne mahtuu monenlaisii asiantuntijoita. Ja koska ne on isoja toimijoita niin niillä todennäköisesti on muitakin merkittäviä kansainvälisiä liikekumppaneita, kun suomalainen tai ruotsalainen firma, joka on mun asiakas, ja ne on muutki kumppanit vaatineet jo vuosia vastuullisuustoimia, ja ne on keritty laittaa kuntoon. Et aika monesti näkee sen et riski on nimenomaisesti pienemmissä toimijoissa, koska sinne ei oo siirtynyt tietotaitoa et niil ei oo munia kansainvälisin businesskumppaneihin. Ne saattaa elää yhdestä tai parista asiakkaasta, niin sitku se volyymi on pienempää niin niilt ei oo kukaan aikaisemmin vaatinut, nii ei oo tullu laitettuu kuntoon, niin sen takii mä just korostan sitä sanaa riskiperusteine, enkä ottais nii räväkästi kantaa siihen kokoon.

H2: Siinä on monenlaista mallia, ja niin kun se joka auditoinnin tilaa niin valitsee sen, niin ehkä se on tyypillisin niin et ne kriittisimmät toimittajat auditoidaan paikan päällä ja jos heil on vähemmän kriittisiä, nii heillä voi olla vähän on kevyempi setti, ehkä se on joku tavallaan kysely toimittajalle ja he vaan vahvistaa, et kyl he on ymmärtäneet ja he noudattaa asiakkaan tiettyä Code of Conductia tai paikallista lainsäädäntöä. Mutta toisiaan niin yleisin ne kriittisimmät, liiketoiminnan kannalta kriittisimmät isoimmat toimittajat. Ja se ehkä mikä näkyy toimittaja auditointikyselyissä ... niin tavallaan herkäät maat, missä on ehkä tyypillisemmin korruptiota tai ympäristöongelmia tai muunlaista vastuullisuuteen liittyvää sellasta, niin kun huolenaihetta tyypillisemmin kuin vaikkapa pohjoismaissa.

Kun haastateltava 2 oli nostanut vastauksessaan esiin ”herkäät maat”, kysyttiin häneltä, mikä maasta tekee ”herkän”.

H2: No siinäkin on monelaista tavallaan niinkun kriteeristöä, että sitäkin meiltä asiakkaat kysyy, että mikä teidän mielestä on riskimaa. Siihenhän on se, että kun on erilaisia tavallaan luokittelutapoja ja ja niinkun ulkopuolisten puolueettomien tahojen tekemiä listauksia mikä on riskimaa, mutta tyypillisesti joo ihmisoikeusongelmat, korruptio on ymmärtääkseni semmonen joka ymmärtääkseni painaa tälläsissä luokituksissa, niin me ei siis tyypillisesti sertifiointilaitoksena tai palveluntarjoajana lähetä luokittelee mikä maa on tai ei oo herkkä, vaa nojataan jo jonkun muun julkistamaan tilastoon, että nää voisi esimerkiksi olla sellasia.

Haastateltava 2 kertoo myös, että toimittajat voivat kohdata päällekkäisiä vaatimuksia ostajayrityksiltä. Toimittajat voivat myös toisaalta välttyä toimittaja-auditoinneilta, jos heillä on jokin tietty sertifiikaatti.

H2: Kyl semmonen on yleisesti yleistä, et voi hyvinkin olla päällekkäisiä vaatimuksia ja voi olla et joku ostaja vaatii et toimittajalla on tietty sertifiikaatti ja sit sen lisäksi tämä sama ostajayritys tai joku muu ostajayritys haluaa tehdä toimittaja-auditointia ja niissä onkin samat vaatimukset tai päällekkäisiä vaatimuksia. Mut sitten toisaalta voi olla niin, et joku sanoo toimittajalle, et jos sulla on tämmönen ja tämmönen sertifiikaatti niin meidän ei tarvitse tulla niin välttyykin toimittaja-auditoinnilta sen kautta, kun tiedetään, että siinä tietyssä standardissa on niin kattavasti ne samat osa-alueet, että toimittaja-auditointia ei tarvitse tehdä.

5.4 Code of Conduct -ohjeisto ja auditointikriteeristö

Kaikilla yrityksellä oli erillinen, toimittajille, tai toimittajille ja muille yhteistyökumppaneille suunnattu Code of Conduct -ohjeistus, josta useimmiten käytettiin termiä ”Supplier Code of Conduct”. Suomeksi tämä kääntyy esimerkiksi toimittajien eettisiksi toimintaperiaatteiksi. Yritykset viittasivat myös ostopolitiikkoihin (purchasing policy) sekä erilasiin aloitteisiin ja julistuksiin (kuten YK:n ihmisoikeuksiin) toimittajien vastuullisuusvaatimuksista raportoidessaan. Code of Conduct -ohjeistukset nostivat selkeästi esiin vastuullisen toimitusketjun hallinnan pohjana. Kaikki tutkimuksen yritykset kertoivat seuraavansa, että toimittajat noudattavat näitä ohjeistuksia. Yksi keino varmistaa, että toimittaja toimii Code of Conduct -ohjeistuksen asettamien vaatimusten mukaisesti on auditointi.

Code of Conduct -ohjeistuksien teemat ovat hyvin samanlaisia keskenään. Esimerkiksi Vaisala (2021, 38) kertoo, että ”Toimintaperiaattemme sisältävät ohjeita ympäristöasioista, sosiaalisista näkökohdista ja

henkilöstöasioista, ihmisoikeuksista sekä korruption ja lahjonnan torjunnasta.” Neleksen (2021, 133) toimittajien toimintaperiaatteissa käsitellään ”muun muassa työterveyttä ja -turvallisuutta, lapsi- ja pakkotyötä, ihmisoikeuksia, korruptionvastaisuutta, lakien ja määräysten noudattamista, ympäristöä ja ilmastonmuutosta.” Myös ”Konecranesin toimittajien toimintaperiaatteet sisältävät toimittajien liiketoimintaa koskevat vähimmäisvaatimukset esimerkiksi ihmisoikeuksien, työsuojelun, ympäristöasioiden hallinnan, korruption vastaisen toiminnan sekä lakien ja säännösten noudattamisen osalta. ”(Konecranes, 2021, 39). Code of Conduct -ohjeistojen samankaltaisuus johtuu varmasti osittain siitä, että ne nojaavat usein laajasti tunnettuihin julistuksiin ja säädöksiin (kuten YK:n kansainvälisiin ihmisoikeuksiin. Esimerkiksi Vaisala kertoo, että ”Toimittajien toimintaperiaatteet heijastavat Vaisalan arvoja ja toimintaperiaatteita, ja ne perustuvat Kansainvälisen työjärjestön (ILO), YK:n Global Compact -hankkeen ja Responsible Business Alliance -järjestön (aiemmin EICC) luomiin periaatteisiin. Toimittajien toimintaperiaatteet sisältävät vaatimuksia yllä mainittujen organisaatioiden sekä Business Social Compliance Initiativen (BSCI) ja Social Accountability Internationalin (SAI) laatimista standardeista ja menettelytavoista.” (Vaisala, 2021, 51.) Code of Conduct -ohjeistot tiivistävät myös useita yrityksen sisäisiä politiikkoja yhteen ohjeistukseen. Esimerkiksi Stora Enso (2021, 60–61) kertoo implementoivansa Supplier Code of Conduct -ohjeistuksensa kautta useita politiikkoja ja ohjeistuksia, joista esimerkkejä ovat Stora Enson Policy on Wood and Fiber Sourcing, and Land Management, Chemical Management Guideline, and Human Rights Policy.

Code of Conduct -ohjeistoissa käsitelläänkin melko samoja teemoja jokaisessa yrityksessä, vaikka eri toimialat saattavat tuoda erilaisia painotuksia vastuullisuuden osa-alueisiin. Code of Conduct -ohjeiston lisäksi yrityksellä voi olla myös lisävastuullisuusvaatimuksia, koskien esimerkiksi tietyn raaka-aineen toimittajia. Metsä Board (2021, 34) sisällyttää toimittajien eettiset toimintaperiaatteiden osaksi sopimuksia, mutta yritys kertoo, että sopimuksissa voi olla muita vastuullisuusvaatimuksia. Myös UPM Kymmene (2021, 41) kertoo että vähimmäisvaatimukset on esitetty UPM:n toimintaohjeessa toimittajille ja kolmansille osapuolille, mutta yrityksellä on lisävaatimuksia koskien puuta, kemikaaleja, sellua, pakkausmateriaaleja, turvallisuutta ja logistiikkaa. Yrityksellä voi olla hyvin laajasti vastuullisuusvaatimuksia, kuten esimerkiksi Outokummulla. Outokumpu (2021, 14) kertoo, että kaikkien toimittajien odotetaan noudattavan Code of Conduct -ohjeistusta tai sitä vastaavia standardeja, sekä noudattaa toimittaja-vaatimuksia. Näihin vaatimuksiin kuuluu muun muassa sen, että toimittajan tulee kyetä selkeästi määrittelemään, dokumentoimaan ja jakamaan tiedot toimitus- ja tuotannon ohjausprosesseistaan, joihin materiaalin jäljitettävyys laskeaan mukaan. (Outokumpu, 2021, 14). Code of Conduct -ohjeistossa mainitaan myös usein, että toimittajia vaaditaan noudattamaan sitä muiden toimijoittensa kanssa. Esimerkiksi Kone (2021a, 38) kertoo seuraavasti ” Edellytämme toimittajiemme noudattavan sitä kaikessa toiminnassaan meidän, omien työntekijöidensä ja toimittajiensa kanssa sekä kolmansien osapuolten kanssa, mukaan

lukien julkis- ja paikallishallinnon edustajat. KONE voi päättää sopimuksensa ohjetta rikkovan toimittajan kanssa." (Kone, 2021a, 38).

Yritykset esittävät paljon erilaisia vastuullisuusvaatimuksia toimittajillensa. Näillä vaatimuksilla ei kuitenkaan ole minkäänlaista merkitystä, jos toimittajat eivät ole sitoutuneet noudattamaan niitä, esimerkiksi allekirjoittamalla ne osana sopimusta. Alla olevaan taulukkoon (TAULUKKO 5) on koottu yritysvastuuraporteista saadut tiedot toimittajien sitoutumisesta yritysten eettisten toimintaperiaatteiden noudattamiseen.

Yritys	Toimittajien sitoutuminen eettisiin toimintaperiaatteisiin
Cargotec Oyj	"Cargotec edellyttää kaikkien sen toimittajien sitoutuvan noudattamaan toimittajien eettisiä toimintaohjeita" (Cargotec, 2021, 52).
Huhtamäki Oyj	Avaintoimittajista 92,5 % on sitoutunut toimintaohjeisiin (Code of Conduct for Huhtamäki Suppliers) ja 4,7 % hyväksytti omat ohjeensa. "Joitain toimittajia ei vaadittu hyväksymään toimintaohjeita kyseisten toimittajien ja Huhtamäen välisen yhteistyön luonteen vuoksi." (Huhtamäki, 2021, 76.)
Kemira Oyj	Kaikkien toimittajien ja yhteistyökumppaneiden tulee noudattaa Kemiran eettisiä toimintaohjeita (Kemira's Code of Conduct for Business Partners). (Kemira, 2021a, 7).
KONE Oyj	84 % avaintoimittajista on allekirjoittanut eettiset toimintaohjeet (Supplier Code of Conduct) (Kone, 2021b, 14).
Konecranes Oyj	Noin 1 300 toimittajaa (noin 58 % hankintamenojen perusteella laskettuna) oli sitoutunut ohjeisiin (Konecranes, 2021, 35).
Metso Outotec Oyj	Metso Outotec ei raportoinut vuoden 2020 tilannetta koskien toimittajaohjeisiin sitoutumista, todennäköisesti kuluneen raportointivuoden aikana tapahtuneiden yritysjärjestelyiden takia. Raportissa on kuitenkin mainittu tavoite vuodelle 2021, jonka mukaan "90 % toimittajista hankintakuluilla mitattuna allekirjoittaa toimittajien toimintaperiaatteet vuoteen 2022 mennessä." (Metso Outotec, 2021, 23).
Metsä Board Oyj	Toimittajista 96 % (kokonaisostoilla mitattuna) on sitoutunut Metsä Groupin tai omiin vastaaviin toimittajien eettisten toimintaperiaatteisiin. Nämä toimintaperiaatteet ovat osana sopimuksia, ja niiden lisäksi sopimuksissa voi olla myös muita vastuullisuusvaatimuksia. (Metsä Board, 2021, 26.)
Neles Oyj	Toimittajista 67 % allekirjoitti toimintaperiaatteet vuonna 2020 (Neles, 2021, 133).
Neste Oyj	"Vuonna 2020 Nesteen toimittajien liiketoiminnan eettiset periaatteet tai vastaavat ohjeet kattoivat 100 % (100 %) uusiutuvien raaka-aineiden määrästä* ja 78 % (88 %) raakaöljyn ja fossiilisten raaka-aineiden kokonaistoitumismäärästä. Nesteen toimittajien liiketoiminnan eettiset periaatteet tai vastaavat ohjeet kattoivat 100 % (100 %) uusien epäsuorien toimittajien sopimuksista." (Neste, 2021, 59.)
Outokumpu Oyj	Outokumpu ei raportoinut toimittajien sitoutumisesta eettisiin toimintaohjeisiin. Raportilla kuitenkin mainittiin, että kaikkien toimittajien odotetaan noudattavan Code of Conduct -ohjeistusta tai vastaavaa, sekä täyttävän Outokummun toimittajavaatimukset. (Outokumpu, 2021, 14).
SSAB	SSAB:n toimittajille suunnatut eettiset toimintaohjeet (Supplier Sustainability Policy) koskevat kaikkia toimittajia, ja ne sisältyvät kaikkiin vuoden 2017 jälkeen tehtyihin tai uusittuihin sopimuksiin. (SSAB, 2021, 82.)
Stora Enso Oyj	Materiaalien, tuotteiden ja palveluiden toimittajista 96 % (ostoissa mitattuna) on sitoutunut toimittajien eettisiin toimintaohjeisiin (The Stora Enso

	Supplier Code of Conduct). Yritys kertoo, että kyseessä on laillisesti sitova dokumentti, johon sitoutumisesta toimittajien tulee jo tarjousvaiheessa lähettää vahvistus. (Stora Enso, 2021, 60–61.)
UPM-Kymmene Oyj	Hankinnoista 84 % (hankintojen arvolla mitattuna) tuli UPM:n toimintaohjeisiin toimittajille ja kolmansille osapuolille sitoutuneilta toimittajilta. Raaka-aineiden hankinnoista sitoutuneet toimittajat kattoivat 96 % raaka-aineiden hankintojen arvosta. (UPM-Kymmene, 2021, 22.)
Uponor Oyj	Uponor raportoi toimittajille esitetyistä vastuullisuusvaatimuksista ainoastaan sen, että yritys odottaa toimittajiensa täyttävän Uponorin eettiset, sosiaaliset, ympäristö- ja laatustandardit (Uponor, 2021, 26).
Vaisala Oyj	Hankinnoista 92 % (kulujen mukaan mitattuna) on toimittajilta, jotka ovat allekirjoittaneet toimintaperiaatteet (Vaisala, 2021, 54).
Valmet Oyj	”Kaikkien toimittajien on allekirjoitettava Valmetin vastuullisen alihankinnan politiikka” (Valmet, 2021, 52).
Wärtsilä Oyj Abp	”Potentiaalisten uusien toimittajien on noudatettava asetettuja vaatimuksia tullakseen hyväksytyksi toimittajaksi. Toimittajille asetetut yleiset vaatimukset sisältyvät myös vakiosopimuksiimme.” (Wärtsilä, 2021, 55).
YIT Oyj	YIT:n Code of Conduct sisältää toimintaa ohjaavat periaatteet suhteessa liiketoimintakumppaneihin, mutta yritys ei ole aiemmin vaatinut toimittajia sitoutumaan niihin. ”Jatkossa YIT aikoo vaatia toimittajiaan sitoutumaan samoihin ympäristöä koskeviin, sosiaalisiin ja hyvän hallintotavan kriteereihin, jotka se on itselleen asettanut” (YIT, 2021, 17, 24.)

TAULUKKO 5. Toimittajien sitoutuminen eettisiin toimintaperiaatteisiin

Jotkut yritykset saattavat puhua Code of Conduct -auditoinneista tai kertovansa auditoivansa Code of Conduct -ohjeistusta kriteeristönä käyttäen. Esimerkiksi SSAB (2021, 83) kertoo, että ” Vuonna 2020 SSAB teki 16 käyntiä paikan päällä (On site visit) ja 3 laajaa auditointia toimittajille liittyen vastuullisuusasioihin. Arviointi perustuu SSAB:n kestävän toimittajan politiikkaan”. Tämä antaisi ymmärtää, että auditointien kriteeristönä on käytetty Code of Conduct -ohjeistoa. Myös se, että kaikki yritykset vaativat toimittajiensa sitoutuvan noudattamaan Code of Conduct -ohjeistuksissa esitettyjä vaatimuksia, ja että auditointien tarkoituksena on varmistaa vaatimustenmukaisesti toimiminen, viestii samoin. Esimerkiksi Konecranes (2021a, 39) kertoo, että ”Vuonna 2020 tehtiin 19 toimittajien vastuullisuusauditointia (toimittajien toimintaohjeiden noudattamista koskevaa auditointia).” Yrityksen oma Code of Conduct ei kuitenkaan haastateltavien mukaan toimi yksinään auditointikriteeristönä tai -työkaluna, kuten haastateltavien 2 ja 1 kommentteista käy ilmi.

H1: Mut noin niiku lähtökohtasest aika monesti se se on se, että me tehdään ihan ne auditointityökalut, että ei oo tullu sellasta asiakasta vastaan, kenen vanhat auditointityökalut, eli tämmöset eli tarkat teemat määritelty ja check listi [suom. tarkastuslista] ja niinku varsin-kin dokumenttilista mitä dokumenttei siel katotaa ja nää, nii kyllä ne aika tota pitkälle laittaa meitä toimesta uuteen uskoon. Sitten kun työkalut ja ne on katsottu ja ne on tietysti linjassa asiakkaan Code of Conductien ja Purchasing Policyn ja tämmösiens kaa mitä säki mainitsit aluksi.

H2: Nää kaikki toimittaja-auditoinnit on sen tapaisia, että johonkin, on se sitten YK:n kestävän kehityksen tavoitteet tai mikä tahansa, et täytyy niiden johonkin kriteeristöön nojata. Et ensin täytyy löytää joku, et se ei oo vaan mutua. Tai Code of Conductitkin voi kanssa olla aika yleisellä tasolla yrityksellä, niin semmonen haetaan.

Haastateltava 2 nosti esiin, että Code of Conduct -ohjeistojen rinnalle voidaan ottaa sertifioiduissa käytettyä kriteeristöä, esimerkiksi SMETA-auditoinnin kriteeristöä, vaikka kyseessä olisikin yrityksen vapaaehtoisesti suorittama vastuullisuusauditointi, eikä SMETA-auditointi. SMETA:ssa on laajasti vastuullisuuskriteeristöä, josta voidaan ottaa tukea auditointiin.

H2: Tiivistettynä se et mitä meidän asiakkaat kysyy et heil on se oma Code of Conduct, et mitä tähän rinnalle vielä saatais, et vastuullisuutta saatais mahdollisimman monelta kantilta auditointia. Niin silloin se voi olla esimerkiksi tämmöinen SMETA 4-pilar tapainen kriteeristö, jolla lähdetään katsomaan, että nää asiat ainakin katotaan läpi. Ja sit toisaalta, et jos me haetaan sitä auditointia maailmalta, ja kun me kysytään tällaista SMETA-pätevää auditointia, nii mekin tiedetään täältä Suomesta käsin et se auditointia ymmärtää ainakin siinä nämä, esimerkiksi ympäristölainsäädännön.

Haastateltava 2:lta kysyttiin tarkemmin minkä niminen tällainen auditointi tarkemmin on, ja tutkija mainitsi, että on törmännyt yritysraportteissa "Code of Conduct -auditointi" -termiin.

H2: "Kyllä, ja siin just se mitä mekin myydään tai toimitetaan, niin sekin tulee ole nimeltään Code of Conduct -auditointi, kun ei me voida sanoa, että se on vaikka SMETA-auditointi, kun ei se ole virallisesti sen SMETA-protokollan mukaisesti tehty. Et melkeenpä mikä tahansa se auditointi on nimeltään, niin sen sisällä saattaa olla muutakin kriteeristöä, kun vaan sen yrityksen lyhyt ja yleisellä tasolla oleva Code of Conduct.

5.5 Vastuullisuusauditoinnin prosessi

Yritysten vuosikertomuksissa ei juurikaan ollut avattu itse toimittajien vastuullisuusauditoinnin kulkua, vaan enemmänkin vastuullisen toimitusketjun hallinnan prosessia, jota auditointi on osa. Vastuullisuusauditointi on usein ulkoistettu kolmannelle riippumattomalle osapuolelle, joten auditoinnin tarkka kulku ei välttämättä yrityksen tiedossa. Auditoinnin tarkemmalle kuvailulle yrityksen vuosikertomuksessa ei välttämättä myöskään ole koettu olevan tarvetta. Tutkimuksen haastateltavia pyydettiin kuvailemaan vastuullisuusauditoinnin kulkua, ja siihen kuuluvia vaiheita. Haastateltava 2:n kanssa ei keskusteltu auditoinnin kulusta, sillä hän on esimies asemassa, eikä itse osallistu auditointeihin. Haastateltavat 1 ja 3 kertoivat auditointien sisältävän kolme osa-aluetta: dokumenttien läpikäynnin, haastattelut sekä toimipaikan kiertäminen. Dokumenttien läpikäynnistä haastateltavat kertoivat seuraavaa.

H1: Mulle edustamani auditointi sisältää nää seuraavat elementit. Eli katsotaan dokumentteja erittäin erittäin laajasti kaikista näistä isoista teemoista ja sitten niiden alateemoista. Tarkasteltavia teemoja on helposti 60-70 kunnatellaan että on ne ihmisoikeudet, työoikeudet, työturvallisuus jne. ja jos jokaisella niillä on vaik 15 alakohtaa ja kaikista niistä katotaan niiku dokumentteja ja sitten haastatellaan johtoa ja äärimmäisen tärkeä: haastatellaan 5-10 prosenttia ainakin työntekijöistä ja mä itse valitsen täysin ketä mä haastattelen.

H3: Sitten se kolmas osa-alue on, kun käydään läpi paperipuolella tavallaan, että onko pal-
kat maksettu ajallaan ja otetaan otos henkilöstön palkkakuiteista ja työajoista, että työajat
vastaa työaikalakia. Ja sitten käydään erilaisia ympäristönäkökulmia, että ympäristöasiat
on hoidettu ja sitten henkilöstöhallintokysymykset, että syrjintää ja yhdenmukaiseen koh-
teluun ja niin kun työsuojelu ja ammattiliittoa ja ettei oo lapsityövoimaa ja käydään niin
kun erilaista dokumentaatiota läpi, ja lupia ja erilaisia kysymyksiä niin kun sen osalta sit-
ten läpi ja sitte lahjonta.

Haastateltavat 1 ja 3 jatkoivat selostusta auditoinnin kulusta kertomalla fyysi-
sistä tarkastuskierrroksesta.

H3: Siinä yrityksessä minne tehdään [auditointi] on niinkun tehdaskierros, jossa käydään
läpi kaikki toimipaikan tilat ja toiminnot ja tarkkaillaan mitä siellä tehdään ja minkälaista
henkilöstöä siellä on paikalla ja minkälaiset ne olosuhteet on.

H1: Sitku itse kierrän, se kiertäminen on kans tosi tärkeä, enkä suostu mitään ennalta annet-
tuu turistikierrasta vaan joka paikka oikeesti käydään ja jokainen niinku ja jos joku ovi on
lukossa nii avatkaa toi lukko ja antakaa mun nähdä sinne. Et se ei o mikään nopee kierros
mikä pääsis mun seulan läpi. Ja sit mä saatan siellä adhocin sanoo, et hei nyt odottakaas
muutamii minuutte, mäpä käyn vähä juttelee ton yhen tyyppin kaa. Tai jos mä bongaan
jonku siivoojan ja mä kysyn et onks toi teidän työntekijä, nii ”ei ei ei se on joku vuokra”,
niinku meilki on tääl paljon Suomessa, et harvoin ovat firman omia työntekijöitä. Niin sit-
ten käyn jututtaa kaikkii ketkä on siel tontil töissä, vaikka ne ei ois suoraan sen auditoitavan
firman työntekijöit, mut koska yleensä itseasiat sorrettaa eniten ketä on siel vaik vuokralla.

Haastateltavien 1 ja 3 puheista nousi esiin luottamuksellisuus, kattava otanta eri
toiminnoissa toimivista työntekijöistä, sekä se, että auditointi itse valitsee haasta-
teltavat. Haastateltava 1 nosti esiin esimerkiksi vuokratyöntekijät, jotka unohde-
taan helposti, vaikka heitä saatetaan usein sortaa eniten. Hän nosti esiin myös
riippumattoman tulkin käyttämisen yhtenä anonyymiteetin varmistavana teki-
jänä.

H3: Nää on tämmösiä luottamuksellisia haastatteluita valituille henkilöille ja auditointi itse
valitsee oman näkemyksen pohjalta, että ketä hän haluaa haastatella ja siinä voi olla yksit-
täishaastatteluja ja ryhmähaastatteluja. Ja näihin yksittäishaastatteluihin pyydetään yleensä
mukaan luottamusmies ja työsuojeluvaltuutettu mukaan. Ja sitten vielä satunnaisesti hal-
linto.... ja heikommassa asemassa mahdollisesti olevia henkilöitä-- että saa hyvän miksin
siitä henkilöstöstä. Ja nää on siis luottamuksellisia, että käydään läpi et miten he kokee olo-
suhteita ja sitä organisaation toimintakulttuuria siinä työpaikassa.

H1: Mä en halua, että johto tuo parhaat kaverinsa ja ennalta sovitut vastaukset yksittäisten
yksilöiden kertomana, vaa valitsen niit haastateltavii ja pyydän vaa siinä aluks, että hei työ-
vuorolista, et ketä on tänää töissä ja eri toiminnoista ja eri työtehtävistä.

H1: Teen sen aina paikallisen kollegan kanssa [tulkit], jotta se riippumattomuus ihan kai-
killa aspekteilla ja salassapitovelvollisuus ja luottamuksellisuus ja työntekijöiden anonyymi-
teetti säilyy.

Kun auditointi on saatu päätökseen, kirjoitetaan havainnoista raportti ja havain-
not käydään läpi. Kaikki kolme haastateltavaa kertovat, että auditoinnin loppu-
tulos kerrotaan heti kun mahdollista auditoinnin tilanneelle yritykselle sekä au-
ditoinnin kohteelle. Haastateltavat 1 ja 2 mainitsevat, että auditoinnin tuloksista
viestimiseen ja todettujen epäkohtien läpikäyntiin vaikuttaa merkittävästi se
mitä niistä on toimeksiantajan eli ostajayrityksen kanssa sovittu alun perin.

H2: Auditoinnin hyviin käytäntöihin kuuluu, että auditoinnin kohde ja tilaaja tietää sen lopputuloksen mahdollisimman pian. Et tyypillisesti pidetään saman päivän aikana [tapaminen] et mitä havaintoja on tehty ja mitä raportoidaan eteenpäin ja sit nämä samat asiat raportoidaan kirjallisesti sille auditoinnin tilanneelle yritykselle.

H3: Päättyy loppukokoukseen, jossa auditoija esittelee sen organisaation [auditoinnin kohteen] johdolle ja siellä on sitten luottamusmiehet ja muutkin paikalla ja sitten kerrotaan mitkä on ne tulokset.

H2: On erilaisia sopimuksia, et miten protokolla menee, kun sitten esimerkiksi vastuullisuuden näkökulmasta et jos on joku erityisen kriittinen havainto, et huomataan vaikka et on mitäs siel nyt vois olla... Et on vaikka jotain pakkotyötä tai jotain sellasta, joka on, kun on tietyt semmoset kriittiset hälytysosa-alueet sovittu, et jos näillä alueille löytyy jotain, niin sitten, on niin kun nopeempi informointireitti ja sitten saatetaan olla erikseen yhteydessä. Mut tosiaan nää on niin kun sopimuskysymyksiä, et miten se auditoinnin tilannut yrityksen on halunnut, että viestitään.

Haastatteluista käy ilmi, että se, onko toimeksianto annettu sertifiointilaitokselle tai esimerkiksi konsulttiyritykselle, voi vaikuttaa siihen, miten auditoinnin korjaustoimenpiteitä käsitellään. Sertifiointilaitoksen auditoija vetää todennäköisesti tiukemman rajan auditoinnin ja auditointihavaintojen ratkaisemisen välille, kun taas konsulttiyrityksen auditoija voi todennäköisemmin tarjota tukeaan. Haastatteluista nousi myös esiin, että auditoinnin jälkeiset tapatumat, kuten seuranta-auditoinnit, vaihtelevat merkittävästi riippuen auditoinnin tilanneesta yrityksestä.

H2: Sertifiointilaitoksia sääntelee aika tiukatkin puolueettomuusvaatimukset akkreditoitinten ja muidenkin kautta. Ja tietysti näitä toimittaja-auditointeja, niin näissä meitä ei valvo mikään akkreditointielin, kun ne on vapaaehtoisia ja tällasii räätälöityjä auditointeja, mutta niin kyllä se on aika tiukasti auditointien ja sertifiointiauditointien selkäytimessä, että siinä ratkaisussa ei lähdetä auttamaan.

H1: Auditoinnin jälkipyykki on sit kans sellanen mihin mul ei oo yksiselitteistä vastausta. Joskus pallotellaan enemmänki niitä korjaustoimenpiteitä, et mitä pitäis tehdä niille epäkohdille, mitä on auditoinnilla löytynyt, ja joittenki asiakkaiden kaa meil on vuosittaine tai vaik joka toinen vuosi mennään tekee tarkastus auditti, että onko se korjaustoimenpidelistä täytetty mikä me on tehty. Jotkut kaipaa enemmän semmosta sparraustukee siinä välissäkin sinne toimittajan suuntaa. Ja sitten joskus ne vaa tilaa sen auditin ja sitte mä en tiedä mitä ne aina tekee sitten. Sitten ne on vaa ottanu sen omaan haltuunsa sen seurannan ja sparraamisen. Et se on hyvin moninaista miten se hoidetaan, mut aika monesti me mennään parinvuoden sisää tekee se tarkastus.

H3: Se menee niin, tässä smetassakin, että kun on auditointi tehty ja raportissa poikkeamat niin korjaa poikkeamat ja tietyn takarajan aikana käydään todentamassa erikseen siellä niinkun follow up -auditointi, tai suomeksi seuranta-auditointi, havaittujen poikkeamien todentamiseen. Niin tää sykli on päämiehen valittavissa, että onko se 3-5 vuoden välien vai mikä se onkaan sitte.

Yritysvastuuraporttien perusteella kuva vastuullisuusauditoinnin kulusta jäi melko vajaaksi. Konecranes (2021a, 40) kertoi yrityksistä ainoana vastuullisuusauditoinnin sisällöstä, joka koostuu toimittajan johdon ja työntekijöiden haastatteluista, toimipaikkakerroksesta sekä asiakirjojen läpikäynnistä. Vaikka auditointiprosessia ei ollut yritysvastuuraporteissa tätä enempää avattu, vastuullisuusauditoinnin löydöksistä ja auditoinnin jälkeisistä toimenpiteistä raportoitiin

melko kattavasti useimman yrityksen toimesta. Esimerkiksi Stora Enso (2021, 105) kertoo muodostavansa korjaavien toimenpiteiden suunnitelman (corrective action plan) yhdessä toimittajan kanssa, ja toimittajan tulee allekirjoittaa suunnitelma. Stora Enson ostajat seuraavat korjaustoimenpiteiden täytäntöönpanoa, ja jos korjauksia ei saada tehtyä, otetaan uusi keskustelu ja mahdollisesti korkeammalla hierarkiatasolla. Jos toimittaja ei suostu korjaamaan havaittuja epäkohtia, liikesuhde keskeytetään. (Stora Enso, 2021, 105.) Wärtsilä (2021, 66) puolestaan kertoo, että jos vaatimusten täyttämässä havaitaan puutteita, valmistetaan lista toimenpiteistä, jotka on korjattava, ennen kuin auditointi voidaan hyväksyä. Myös Kemira (2021, 7) kertoo, että toimittajat, joille on tehty korjaava toimenpidesuunnitelma, arvioidaan uudestaan seuraavana vuonna, ja korkean riskin toimittajat auditoidaan. Osa yrityksistä avaa myös lyhyesti auditointien havaintoja. Esimerkiksi Stora Enson (2021, 10) auditoinneissa havaittiin erityisesti työaikaan, työntekijöiden perusoikeuksiin ja hätätilanteisiin varautumiseen liittyviä poikkeamia. Useat poikkeamat liittyivät myös puuttuviin dokumentteihin ja politiikkoihin. Myös SSAB (2021, 83) kertoo lyhyesti, että "Tarkastuksissa paljastui pääasiassa poikkeamia turvallisuuteen, työympäristöön ja hallintoon. SSAB seuraa asianomaisten toimittajien kanssa näitä havaintoja".

Yritysten yritysvastuuraporteista käy ilmi, että liiketoimintasuhteen katkaiseminen toimittajan kanssa on harvinainen ja viimeisin ratkaisu. UPM (2021, 80) kertoo, että jos auditoinnissa havaitaan poikkeama, vaaditaan toimittajalta korjaustoimenpiteitä. Korjaustoimenpiteitä seurataan, ja toimittajalle tarjotaan apua niiden toteuttamisessa. Mutta jos korjaustoimenpiteet ovat riittämättömiä tai auditoinnin havainnot ovat vakavia, liiketoimintasuhde voidaan irtisanoa. Myös Neste (2021, 60–61) kertoo, että epäkohtien ilmetessä he koittavat ratkaista ne yhteistyössä toimittajan kanssa, sillä ostojen lopettaminen ei ratkaise ongelmaa. Myös haastateltava 1 kertoo, että ostojen lopettaminen on viimeisin ratkaisu, johon turvaudutaan.

H1: Tässä on aika yhtenäinen linja. Muun muassa ihan ihmisoikeustoimijoiden kanssa tää näkemys on et eihän huonossa asemassa olevia ihmisiä saa koskaan hylätä vaan pitää ymmärtää ne juurisyyt ja heitä pystyy nimenomaan auttamaan sillä, että ei ite hätiköi vaan kantaa vastuunsa siitä, että jos on näin monta vuotta hyväksikäytetty tilannetta, vaikka se onkin ollu tietämättömyyttään niin silti. Kyllä se vastuu pitää kantaa loppuun asti eli korjata se tilanne. Et ei se vastuu kanto oo sitä et suljetaan silmät ja lähdetään menee ja sanotaan että ei meillä enää ole sitä. Et se ei oo mun mielestä mikää vastuullisuusteko.

Haastateltavien kanssa sivuttiin myös jonkin verran auditointien haasteita, kuten auditoitavien toimittajien mahdollista negatiivista suhtautumista auditointeihin ja auditointien mahdollisia päällekkäisyyksiä. Kysyttäessä miten auditointien kohteet ovat itse suhtautuneet auditointeihin, haastateltava 2 kertoi, että ei ole tietoinen siitä, että auditoidijat olisivat törmänneet ainakaan merkittäviin negatiivisiin suhtautumisiin. Haastateltava 3 oli törmännyt jonkinlaiseen mielipahaan.

H3: Sanotaan nyt pääsääntöisesti, että he ymmärtävät sen roolin. Mutta [smeta] auditointihan maksaa jonkin verran sille toimittajalle, ja siitä väillä käydään keskusteluja, että jos se päämies tilaa todella vähä siltä toimittajilta palveluita, että onko se sen väärä, että tällöinen auditointiprosessi käydään läpi. Mutta joskus on käynyt niinkin, että se päämies on

vaikka vaihtanut toimittajaa toiseen ja vähentänyt tilauksia ja sitten tuota siitä on tullut mielipahaa, että auditoija tulee tähän.

Haastateltavan 1 puheesta käy myös ilmi, että hän on kohdannut ainakin jonkinlaisia jännitteitä auditointien aikana.

H1: Katsooks ne sua silmiin tai muuta tai onks ne niiku peloissaan siitä, et sä niinku haastatteleet niitä ja mikä se syy sit siihen pelkoon on, et pitää sit uskaltaa rikkoo se auditoinnin pattern jos tulee selkäpiihin semmonen fiilis.

H1: Mä oon mielestäni yrittäny luoda hyvän ilmapiirin et hei nyt teil on chäänsi saada ilmasta konsultaatiota et nyt ottakaa ilo irti et laitetaa homma kuntoon niin ootte entistä houkuttelevampi business kumppani tälle minun asiakkaalle, ja kenties monille muillekin kansainvälisille toimijoille et se ois semmonen inspiroiva sessio kuin tuomitseva se auditointi.

5.6 Riskienhallinta vastuullisuusauditoinnin ajurina

Tutkimuksessa kartoitettiin miten yritykset päätyvät suorittamaan vastuullisuusauditointeja toimittajillensa. Haastateltavilta kysyttiin suoraan, minkä takia yritykset suorittavat vastuullisuusauditointeja. Myös yritysraportteista etsittiin mahdollisia loogisia syy-seuraussuhteita. Tutkijalle oli selvää, että riskienhallinnalla on jonkinlainen yhteys, mutta sitä minkälainen tämä yhteys on, lähdettiin tutkimaan tarkemmin. Yritysten vastuullisuuden johtamista ja compliance -toimia voidaan käsitellä omina toimintoinaan, mutta ne ovat vahvasti sidoksissa riskienhallintaan, sillä vastuullisuusvaatimusten noudattamatta jättäminen tarkoittaisi riskin toteutumista.

Toinen merkittävä ajuri toimittajien vastuullisuusauditoinneille on riskienhallinta. Tämä ilmeni siitä, että tutkimuksen kaikki yritykset, jotka raportoivat tarkemmin toimittajien valikoitumisen perusteista, viittasivat suoraan toimittajien riskiperusteiseen valintaan. Se, käyvätkö kaikki toimittajat läpi riskiarvioinnin sekä mitä riskejä siinä arvioidaan ja miten, vaihtelee yrityksittäin. Se minkälaisia riskejä yritys tavoittelee auditoinneilla hallitsevansa, voidaan päätellä ainakin osittain siitä, minkälaisia tekijöitä yritys on huomionnut riskiperusteisessa valinnassansa. Yleisimmät tekijät olivat toimittajan koko (ostoilla mitattuna), maantieteellinen sijainti sekä toimittajan tarjoama/kategoria. Kaikki tutkimuksen empirian yritykset, jotka olivat avanneet tarkemmin riskiperusteista toimittajavalintaansa, ottivat maantieteellisen sijainnin huomioon riskiarvioinnissaan. (Huhtamäki, 2021, 188; SSAB, 2021, 83; Wärtsilä, 2021, 66; Outokumpu, 2021, 15; Neste, 2021, 59–60; Neles, 2021, 133; Konecranes, 2021, 40; UPM, 2021, 41). Yrityksistä ainakin Huhtamäki, SSAB ja Wärtsilä mainitsevat ostojen määrän tai kustannusten olevan yksi tekijöistä, joka otetaan huomioon riskiarvioinneissa, kuten myös toimittajan tuotekategorian/tarjoaman. (Huhtamäki, 2021, 188; SSAB, 2021, 83; Wärtsilä, 2021, 66). Myös Neste huomioi tuotekategorian riskiarvioinneissa. Esimerkiksi kaikki uusiutuvien raaka-aineiden toimittajat käyvät läpi tarkan viisivaiheisen due diligence -prosessin, johon kuuluu muun muassa

riskiarvioinnit ja auditoinnit. (Neste, 2021, 60.) Raaka-aine voi olla sääntelyn kohteena tai muuten riskinen esimerkiksi luonteensa tai maantieteellisen sijaintinsa vuoksi, jolloin pitääkseen "license to operate" yritys haluaa todennäköisesti huolehtia, että toimitusketjussa ei tapahdu minkäänlaisia väärinkäytöksiä. Se, että toimittajan koko vaikuttaa siihen, auditoidaanko toimittaja vai ei, voi johtaa siihen, että pienet toimittajat, joiden kohdalla vastuullisuusvaatimusten noudattamatta jättämisen riski on korkea, jäävät auditointien ulkopuolelle.

Auditointeja voidaan käyttää myös silloin, kun tieto mahdollisesta toteutuneesta vastuullisuusriskistä tulee yrityksen tietoon. Esimerkiksi Neste kertoo, että auditointi on yksi keinoista puuttua epäkohtiin niiden ilmaantuessa (Neste, 2021, 61). Myös Stora Enso (2021, 66) kertoo tekevänsä auditointeja riskiperusteisuuden lisäksi myös sisäisten tai ulkoisten sidosryhmien esittämien huolien perusteella. Tällöin jonkinlainen riski on toteutunut sidosryhmien näkemyksen mukaan. Sidoryhmistä kansalaisjärjestöt näyttelevät merkittävää roolia, sillä usein mediassa esillä olevat vastuullisuudessa havaitut puutteet ovat heidän esiin nostamiaan. Myös medialla on merkittävä rooli näiden tietojen tarjoajana. Useampi tutkimuksessa käytetyistä yrityksistä onkin noussut esiin negatiivisessa valossa suomalaisen kansalaisjärjestön Finnwatchin raporteissa, joissa on käsitelty toimitusketjujen vastuullisuutta ja sen puutetta. Esimerkiksi Outokumpu (2021, 15) mainitsee vuosikertomuksessaan Finnwatchin raportin koskien Outokummun toimitusketjua Brasiliassa. Yritys kertoo noteeranneessa raportin ja tutkivansa tapausta. Outokumpu julkaisikin 25.3.2021 lehdistötiedotteen sivuillansa, jossa se kertoi suorittavana tälle toimittajalle, jota Finnwatchin raportissa oli käsitelty, riippumattoman auditoinnin (Outokumpu, 2021 c).

Vaikka auditoinnit näyttävät keskittyvän jo tunnistettuihin potentiaalisiin tai konkretisoituneisiin riskeihin, auditointien avulla voidaan myös tunnistaa uusia riskejä ja päivittää tietoja toimitusketjusta ja siellä piilevistä riskeistä ajan tasalle. Esimerkiksi Konecranes (2021, 40) kertoo, että "Lisäksi jaamme tarkastuksissa oppimamme asiat hankintatiimeillemme, jotta voimme lisätä tietoisuutta ja tietoa toteutuneista vastuullisuusriskeistä. Näin tunnistettuja riskejä voidaan lieventää paremmin myös muissa toimittajahallinnan prosesseissa." Auditoinneista saatavan tiedon avulla voidaan kehittää toimittajienhallintaa prosessia, sillä samat riskit koskevat todennäköisesti muitakin toimittajia. Vaatimusten mukaan toimimisen varmistamisen sekä riskienhallinnan lisäksi yritykset mainitsevatkin myös oman toimitusketjun tuntemisen sekä vastuullisuuden suorituskyvyn parantamisen syiksi vastuullisuusauditointien käyttöönotolle. Esimerkiksi Stora Enso (2021, 66) kertoo, että auditoinnit auttavat ymmärtämään paremmin toimitusketjua, mahdollistavat toimittajien tukemisen heidän toiminnassaan, ja niillä voidaan monitoroida sekä parantaa toimittajien suorituskykyä (Stora Enso, 2021, 66.)

Haastateltavilta asiantuntijoilta kysyttiin heidän näkemystään siitä, minkä he näkevät motivaationa yrityksille suorittaa vastuullisuusauditointeja toimitusketjussaan. Heidän vastauksissaan korostuivat kaksi pääasiallista motiivia, jotka olivat riskienhallinta sekä moraalinen velvollisuus, eli "oikea tapa toimia".

H2: Niin, se on ihan hyvä kysymys. Se ei välttämättä oo meillä se syvällisiin motivaatio, et mistä se kaikki on saanut alkunsa, niin me ei aina tiedetä sitä. Et miten mä sanoisin, et yleistasolla et vastuullisuus yleensäkin ihan eri tavalla näkyy uutisoinnissa ja keskusteluissa ja niin kun teemana kuin vaikkapa edes viis vuotta sitten. Niin tota tosiaan kyl näiden kyselyiden määrä on ihan erilainen kun se oli viel muutama vuosi sitten. Et tää on vähän niinkin yleisellä tasolla et yleinen kiinnostus et vastuullisuus on sellainen asia, josta mikään yritys ei halua joutua otsikoihin siitä, että on jossai ikävässä mielessä joutunut otsikoihin tai tulee jotain toimittajaketjusta, vaikka et on ollut jotain sellasta epäeettistä tai jollain muulla tavalla huonoon valoon joutumista vastuullisuusmielessä niin varmasti semmosta maineen suojelua on myös.

H3: Kyllä mä haluan nähdä siinä kaksi näkökulmaa, että se on sitä sitä riskienhallintaa, että ne aidosti haluaa sitä, että toimitusketju toimii kestävästi ja sitten toinen on se, että he haluaa välttää niinkun niiden maiden riskejä.

H1: No, sanoisin, ehkä toistaseks vielä hieman kaks ääripäät -- joku maineriski konkretisoitunut tai joku riski konkretisoitunut ja asia pitää saada kiiresti niinku reilaan ja hoidettua tai sitten yritys on niin ööm niin kun niin vilpittömästi haluaa näiden asioiden olevan kunnossa, haluaa olla asiassa edelläkävijä, on ymmärtänyt sen että he välittää mitä siel tapahtuu ja on ymmärtänyt myös sen rahallisen arvon, et on erittäin paljon fiksumpaa löytää se ööm epäkohta itse ennen kuin sen löytää joku toinen.

Haastateltava 1 jatkaa vielä maineen merkityksestä ja siitä, kuinka julkisuudessa sillä, onko toimittajalta tehty tosiasiaa paljon vai vähän ostoja, ei ole merkitystä.

H1: Jos katsoo kansalaisjärjestöjen tekemiä julkaisuja ja uutisia josta on päätyne nii tulee suurempi isompi mediamylläkkä et täältä löytyi sitä ja tätä karmivaa. Niin aika monesti viimeisen parin vuoden aikana, niin kun suomalainen yritys on tehny vastineen tällä löydökselle tai syytökselle, niin se vastine, puolustuspuhe, on ollut se et se on niin pieni toimittaja, et ei me olla noita pieniä katottu, niin mut kuka muistaa lukee nää vastineet. Kaikki muistaa vaa sen ison ekan otsikon jos se yrityksen maine meni pilalle. Ja sitten ku menetät mainee, niin sä menetät about kaikki pahimmas tapauksessa kaiken.

Haastateltava kiteyttää vastuullisuusauditoinnin ja riskienhallinnan yhteyden seuraavasti kysyttäessä miten hän näkee niiden välisen suhteen:

H1: --tunnistaa, hallita jo tunnistettuja ja myös niinku korjata ja mitigoida jo totetumas olevia tai toteutuneita. Se on vähä niiku syklinen, ku niit havannoidaan niin et pystyy kans ennaltaehkäisee niit tulevia asioita.

Haastateltavilta kysyttiin haastattelun loppuksi minkälaisena he näkevät toimittajien vastuullisuusauditointien tulevaisuuden. He kaikki uskoivat auditointien jatkuvan, ja haastateltavat 1 ja 2 uskoivat auditointien määrän lisääntyvän nykyisestä.

H2: No niin me ainakin tällä hetkellä arvataan että vähän on jotain meidän (firman kansainvälistä) tilastoa kattelen just aikaisemmin niin vaikka vuoden sisällä niin viime vuoteen verrattuna 2019–2020 niin kyllä näissä on ihan selvää kasvua. Niin niin, luulis että kun kattoo mitä me myydään jotai CSR tapasta auditointia tai jotain toisen osapuolen auditointia niin kyllä nään, että näissä on kasvua ehkä niinku viimeiset pari vuotta.

H1: Omassa työssäni, se kuinka kiinnostuneita asiakkaat on niist, niin se vilkastuu kokoajain kovaa vauhtia, että ihmettelisin että samantien laantuisi, etä nythän tuntuu et tähän aletaan vasta herää tähän tarpeeseen ja mahdollisuuksiin. että mitä kaikkee hyvää tietoa siin saa kans kerättyä ja siin on ehk ollu vähä vanhanaikaista se suhatutumine ihan kaikilt

osapuolilta, et huonontaako se sitä suhdetta, jso sitä mennään syynää ja kyttää ja tuomitsee. Koitan hirveesti mullistaa tätä asiaa, et ei ei, et otetaan tää negailu pois, ku tää vois syventää tätä suhdetta kun autetaan toisiamme ja sehän vaa syventää yhteistyötä ja lopetetaan tää auditointien pelko ja inspiroidaan toisiamme. Mutta tää nyt on ollut vähän tällästä et minä vs. maailma.

H3: Varmaan SMETA-auditoinnit jatkuu, ja ehkä toi scg17 on jonkinverran nostanut päätäänsä, että semmoistakin todentamista tarvitaan. Mutta en oikeen muuta osaa tähän sano.

Haastateltava 1 kertoo myös lisääntyneistä sidosryhmien vaatimuksista koskien mitattavaa vastuullisuusdataan, johon auditoinnit voivat hyvin tehtyinä vastata.

H1: On ja sitten, kun ylipäänsä sitä mitattavaa dataa halutaan ja on ne kuluttajat, on ne sijoittajat, on ne rahottajat tai kuka vaan, media, ööm niin niin ei se riitä, vastuullisuudesta on hölisty ja pölisty niin kauan. Et kyl sitä alkaa kaikki sidosryhmät ihan kypsii siihen, että niissä raporteissa lukee vaan että "pyrimme torjumaan ilmastonmuutosta", eikä kerrota miten tai että, "ihmisoikeudet ovat meille tärkeitä". Eiku ei. Nyt kerrotte meille et mitä te ootte tehny, ootteks te kriittisesti tarkastellu teiän omaa toimintaa, mitä numeerisii mitattavii tavoitteita te ootte luonu itellenne, ootteks te päässy niihin tavoitteisiin, jos ette, miksi ette, ja mitä te sitten teette eri lailla. Et kyl tää muuttuu kokoaja tää kenttä konkreettisemmaks ja mitattavammaks niist juhlapuheista ja näin. Niin auditoinnit on yksi tapa kerätä sitä, hyvin tehtyinä auditoinnit on yksi loistava tie, mitattavan datan keräämiseen, mitä tulee supply chain/cycle chainiin.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA ARVIOINTI

6.1 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli kartoittaa sitä, minkälainen ilmiö on yritysten toimittajillensa suorittama vastuullisuusauditointi. Tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa yritysten vastuullisuusauditointeja koskevia käytäntöjä ja tapoja sekä selvittää minkälainen on prosessi, joka johtaa vastuullisuusauditointiin, sekä minkälainen on itse auditointiprosessi. Tavoitteena oli myös selvittää, minkälainen on riskienhallinnan ja toimittajien vastuullisuusauditointien suhde. Tutkimuksen tavoitteita lähestyttiin seuraavilla tutkimuskysymyksillä:

- 1) *Miten suuret suomalaiset pörssiyritykset raportoivat toimittajiensa vastuullisuusauditoinneista sekä vastuullisuusauditoinnin prosessista?*
- 2) *Minkälainen suhde yritysten suorittamilla toimittajien vastuullisuusauditoinneilla on riskienhallintaan?*

Edellä mainittuihin tutkimuskysymyksiin haettiin vastauksia laadullisen tutkimuksen keinoin. Aineistonkeruussa hyödynnettiin yritysten julkisia dokumentteja, eli yritysvastuuraportteja sekä suoritettiin kolme haastattelua asiantuntijoille. Tutkimuksen johtopäätökset on esitelty neljässä erillisessä alakappaleessa selvyuden saavuttamiseksi. Johtopäätöksissä on tiivistetty yhteen tutkimuksen tulokset, ja niitä arvioidaan sellaisinaan, että teoreettisessa viitekehyksessä esitettyjä tutkimuksia vasten.

6.1.1 Yleistä toimittajien vastuullisuusauditoinneista

Tässä kappaleessa esitellään johtopäätökset, jotka vastaavat ensimmäiseen tutkimuskysymykseen esittelemällä yleistietoja toimittajien vastuullisuusauditointeihin liittyen. Tutkimuksessa kartoitettiin, minkälaista termiä toimittajien vastuullisuusauditoinneista käytettiin, tehtiinkö auditoinnit yrityksen omien työntekijöiden vaiko kolmannen osapuolen toimesta, ja tehtiinkö niitä paikan päällä toimittajan toimitiloissa vaiko etänä verkon välityksellä. Koko tutkimus lähti liikkeelle sillä, että tutkija kartoitti minkälaisia termejä yritykset käyttivät raportoidessaan toimittajien vastuullisuusauditoinneista. Vaikka tutkimuksen tarkoituksena ei ole syventyä termistöön, koettiin, että tämä olisi paras tapa lähteä tutkimaan melko uutta ja vakiintumatonta aihealuetta. Tutkimuksen tulokset tukevat teoriaa, sillä vaikka vastuullisuusauditointien suorittaminen onkin melko yleistä, on kyseessä silti uusi ilmiö, jonka termistö ei ole vakiintunut. Yritysvastuuraporteista selvisi, että yleisin tapa viitata toimittajien vastuullisuusauditointiin, oli käyttää yksinkertaisesti termiä ”auditointi”, kuten Cargotec, Kone,

Outokumpu, Wärtsilä ja YIT tekivät. Termi on yksissään riittävä, kunhan asiayhteydestä käy lukijalle täysin selvästi ilmi, mitä (vastuullisuus) ja keitä (toimittajat) auditoidaan ja kenen toimesta. Muut yritykset olivat tarkentaneet käyttämäänsä termiä, joko lisäämällä siihen tiedon auditoinnin suorittajasta, vastuullisuudesta tai auditoitavista, eli toimittajista. Esimerkiksi UPM käytti termiä toimittaja-auditointi ja Stora Enso kolmannen osapuolen toimittaja-auditointi (third party supplier audit). Kemira, Konecranes sekä Valmet puhuivat toimittajien vastuullisuusauditoinneista. Huhtamäki, Metsä Board ja SSAB raportoivat puolestaan kolmannen osapuolen suorittamista vastuullisuusauditoinneista. Metso Outotec poikkesi muista tutkittavista yrityksistä käyttämällä termiä ”kestävän kehityksen tarkastus”. Neles puolestaan puhuu toimittajien vastuullisuustarkastuksista. Osa yrityksistä käytti useampaa termiä, esimerkiksi itse suorittamalleen ja ulkopuolisen auditoijan suorittamalle auditoinnille, tai jos heillä oli käytössään useampia vastuullisuutta käsitteleviä auditointeja. Yritysvastuuraporttien lukijan voi olla hyvin haastavaa tulkita mitä juuri kyseinen yritys tarkoittaa milläkin termillä. Asia ei myöskään auta se, että prosessi, jota kutsutaan ”auditoinniksi” voi olla hyvinkin vaihteleva sen suhteen minkälaisia toimia se pitää sisällään, sekä kuinka kattavasti ja asiantuntevasti niitä toteutetaan.

Seuraavaksi tutkimuksessa kartoitettiin, kuka tai ketkä auditointeja suorittavat. Darnallin, Seolin ja Sarkisin (2009) mukaan auditoinnit voivat olla joko toimittajan itsensä suorittamia, jolloin puhutaan periaatteessa kyselystä; toisen osapuolen suorittamia (ostajayritys, se kenen toimitusketjusta kyse); tai kolmannen puolueettoman ja ulkopuolisen osapuolen suorittamia. Tässä tutkimuksessa toimittajan itse suorittamaa ”auditointia” ei pidetty auditointina, vaan itsearviointina. Tutkimuksen kohteina olleista yrityksistä lähes kaikki suorittivat toimittajillensa vastuullisuusauditointeja. YIT ja Huhtamäki jättivät vastuullisuusauditoinnit koronapandemian takia vuonna 2020 tekemättä. Cargotec (2021, 21) siirtyi samasta syystä auditointiprosessiin, ”jossa toimittaja suorittaa vastuullisuuden itsearvioinnin, ja sen tulokset varmennetaan verkossa tehtävällä tarkastuksella.” Riippuen tämän tarkastuksen laajuudesta, kyseessä voi olla joko etäauditointi tai vain perusteellisempi itsearviointi. Uponor oli tutkimuksen yrityksistä ainoa, joka ei raportoinut yritysvastuuraportissaan mitään toimittajien vastuullisuusauditoinneista. Kaikki yritykset, jotka raportoivat auditointien suorittajasta, kertoivat käyttävänsä riippumattoma ulkoista osapuolta vähintään joissakin auditoinneissa. Yksikään yritys ei kertonut suorittavansa vastuullisuusauditointeja lähtökohtaisesti aina itse. Ulkopuoliseen riippumattomaan auditoijaan turvaututtiin, kun kyseessä on erityisen riskinen toimittaja tai haastavampi vastuullisuuden osa-alue, kuten kyberturvallisuus tai ihmisoikeudet. Myös haastatelluista (H1, H2) kävi ilmi, että sekä yrityksen itsensä suorittamia, että kolmannen osapuolen suorittamia auditointeja tarvitaan. Haastateltavat toivat esiin sen, että kolmannella osapuolen auditoijilla on enemmän ammattitaitoa, eivätkä auditoinnit ole yritysten ydinosaamista. Yrityksillä ei ole kuitenkaan varaa palkata ulkopuolista auditoijaa hoitamaan jokaista auditointia, joten on hyvä, että auditointeja osataan suorittaa myös itse.

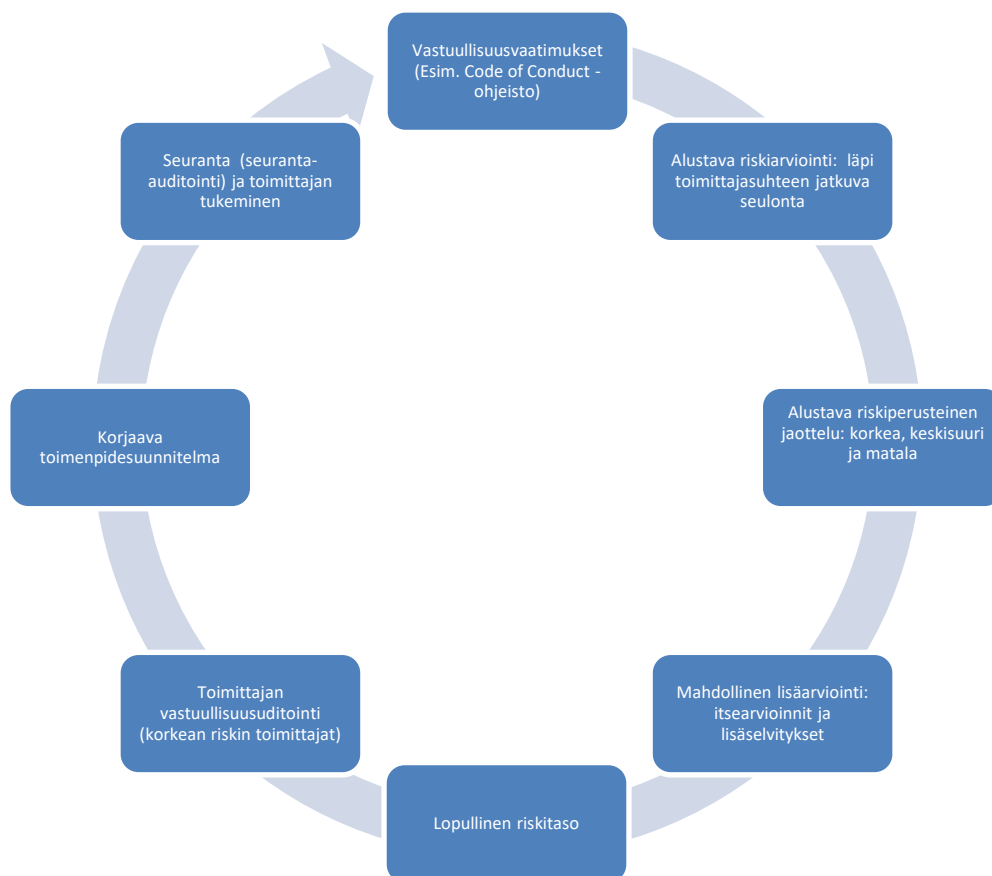
Tutkimuksen teoria osuudessa käytiin läpi tekijöitä, jotka vaikuttavat siihen valitaanko auditoija yrityksen sisältä vai hyödynnetäänkö ulkopuolista toimijaa, ja mitkä ovat näiden vaihtoehtojen edut ja haitat. Mamicin (2005) mukaan budjetti on yksi valintaan vaikuttavista asioista, ja tämä nousi myös haastatteluissa esiin. Yrityksillä ei ole varaa käyttää ulkopuolista auditoijaa kaikissa auditoinneissa, joten niiden täytyy priorisoida mitkä toimittajat valita. Yritysvastuuraporttien perusteella yritykset hyödyntävät kolmatta osapuolta riskisimpien toimittajien ja haasteellisten teemojen kohdalla, eli silloin kun tarvittiin erikoisosaamista. Tämä on puolestaan linjassa Leiren ja Montin (2010) tutkimuksen kanssa. He olivat maininneet yrityksen oman auditoijan käytössä etuna edullisuuden, mutta auditoijalla ei välttämättä ole vaadittua spesifiä osaamista. Ulkopuolisella auditoijalla on enemmän osaamista, mutta auditointikustannukset ovat korkeammat. Leiren ja Montin (2010) mukaan ulkopuolisen näkökulmasta kolmannen osapuolen auditointi tuo uskottavuutta ja toimii ulkoisena todennuksena auditointituloksille. Heidän mukaansa ongelmana on kuitenkin ulkoisen auditoinnin tulosten takaaminen, eli kuka auditoi auditoijat. Tämän tutkimuksen mukaan kolmannen osapuolen auditoijaa käytetään vain osassa auditointeja budjettirajoitteen takia, ja nämä auditoinnit ovat yleensä riskisimpiä tai haasteellisempia. Tutkimuksesta ei käy ilmi käytetäänkö kolmatta osapuolta tuomaan uskottavuutta vai ei. Myöskään ulkoisen auditoinnin tulosten takaaminen ei noussut tutkimuksessa esiin.

Lisäksi tutkimuksessa kartoitettiin, suoritetaanko auditoinnit fyysisesti toimittajan omissa toimitiloissa vai onko kyseessä verkon välityksellä tapahtuva etäauditointi. Tutkimuksessa kävi ilmi, että etäauditointeja tehtiin edellisiä vuosia enemmän. Tähän oli syynä vuoden 2020 alkupuolella alkanut koronapandemia, joka rajoitti paikan päällä toimittajan tiloissa tehtäviä auditointeja. Useat yritykset, jotka eivät ennen pandemiaa olleet vielä hyödyntäneet etäauditointeja, pilotoivat niitä ensikertaa. Oletettavasti myös yritykset, joissa auditointeja on tehty etänä jo aiemmin, kasvattivat etäauditointien suhteellista osuutta auditointien kokonaismäärästä edellisistä vuosista. On selvää, että etänä tehtävä auditointi ei voi antaa yhtä kattavaa kuvaa auditoitavan toimittajan tilanteesta, kuin paikan päällä tehtävä auditointi. Esimerkiksi Huhtamäki jätti auditoinnit kokonaan tekemättä, sillä punnittuaan vaihtoehtoja, etäauditointia ei nähty tarpeeksi kattavana. Haastateltava 1:n mukaan etäauditointi ei korvaa fyysistä auditointia, sillä luottamuksen luominen ja niin kutsuttu ”mututuntuma” katoavat etäyhteyksillä, kuten myös auditointien ”sparraava” ote, jolloin toimittaja ei saa siitä samanlaista hyötyä kuin fyysisestä auditoinnista. Etäauditoinneissa jää myös usea asia varmentamatta, sillä esimerkiksi lämpötilaa ei voida aistia, eikä voida saada todellista varmuutta siitä, onko esimerkiksi esimies webkameran takana kuuntelemassa haastattelua (Haastateltava 1). Etäauditointien laatu, kattavuus ja syvyys, kuten fyysisten auditointien, voi kuitenkin vaihdella merkittävästi. Etäauditointi voi muistuttaa virtuaalikerroksineen ja dokumenttien tarkastuksineen fyysistä auditointia, mutta pahimmillaan kyseessä voi olla itsearviointiin kaltainen prosessi. Hyvin toteutetuista etäauditoinneista voi kuitenkin olla hyötyä. Etenkin matkustusrajoitusten myötä on parempi tehdä

etäauditointeja, kuin olla tekemättä auditointeja lainkaan. Etäauditointia voitaisiin hyödyntää kenties vähemmän riskisten toimittajien kanssa. Myös esimerkiksi tietyn jo tunnistetun ongelman seuranta-auditointi voi olla järkevää toteuttaa etänä, jos auditoinnin on mahdollista luotettavasti tarkastaa, onko korjaustoimenpiteet suoritettu.

6.1.2 Auditointi osana toimitusketjun vastuullisuuden ja riskienhallintaa

Koska toimittajien vastuullisuusauditointien on melko uusi ilmiö, se haluttiin asettaa laajempaan kontekstiin. Tämän takia tutkimuksessa kartoitettiin, minkälaiseen kokonaisuuteen auditointi kuuluu, eli minkälaiset toimet johtavat auditointiin. Yritysten julkaisemissa raporteissa olikin erittäin kattavasti tietoa ja kaikki yritykset avasivat jollain tasolla toimitusketjunsä vastuullisuuden hallintaa. Jokaisen yrityksen kuvauksesta oli erotettavissa pääpiirteittäin samat vaiheet, jotka on kuvattu alla olevassa kuviossa (KUVIO 9). Vastuullisuuden hallinta perustui Code of Conduct -ohjeistoon tai vastaavaan, jonka avulla kommunikointiin vastuullisuusvaatimukset toimittajille. Suurin osa yrityksistä oli maininnut, että toimittajan tulee allekirjoittaa nämä vaatimukset osana toimittajasopimusta, ja osa vaati sitoutumista ohjeistoon jo kilpailutusvaiheessa.



KUVIO 9. Toimittajan vastuullisuusauditointiin johtava prosessi

Yritykset valikoivat auditoitavat toimittajat pääasiassa riskiperusteisesti. Jokainen empirian yritys, joka avasi valikoitumisprosessia tarkemmin, viittasi riskiarviointeihin ja niiden perusteella tehtävään valintaan. Riskinarviointiprosessi voi sisältää yhden tai useamman arvioinnin. Alustava riskiarviointi voidaan perustaa esimerkiksi maantieteelliseen sijaintiin tai seulontaan (screening). Yritykset aloittavat seulonnan jo toimittajien onboarding -prosessin aikana, ja se jatkuu koko toimittajasuhteen läpi. Seulonta on usein automaattista ja taustalla tapahtuvaa tarkastusta, joka tapahtuu esimerkiksi tätä toimintoa varten suunnitellussa järjestelmässä. Toimittajia seulotaan erilaisia listoja, kuten sanktiolistoja vasten, ja jos osuma löytyy, järjestelmä antaa automaattisesti ilmoituksen. Näiden tulosten perusteella toimittajat jaetaan riskikategorioihin. Matalan riskin toimittajilta ei yleensä vaadita muita toimia, mutta keskisuuren riskin toimittajan tulee todennäköisesti antaa jonkinlaisia lisäselvityksiä tai suorittaa itsearviointi. Osa yrityksistä vaatii itsearviointia kaikilta toimittajilta. Korkean riskin toimittajiin kohdistetaan vaativampia toimenpiteitä, yleensä vastuullisuusauditoiteja.

Kaikki korkean riskin toimittajat saatetaan auditoida tai vain tietty osa heistä. Esimerkiksi SSAB (2021, 83) kertoi, että auditoitavat toimittajat valitaan korkean riskin toimittajien joukosta riskiprofiilin, maantieteellisen sijainnin, tuotekategorian sekä ostojen määrän perusteella. Yritys voi rajata auditoitavat toimittajat korkean riskin toimittajien joukosta, kuten SSAB tekee, tai sitten rajaus voidaan tehdä jo ennen riskiarviointia. Esimerkiksi kaikki Kemiran ja Huhtamäen toimittajat eivät käy läpi riskiarviointia. Kemira (2021b, 11–12) jaottelee toimittajansa neljään kategoriaan: kriittisiin, strategisiin, volyyymi – ja perustoimittajiin. Perustoimittajat -kategoriaan kuuluvat toimittajat eivät käy läpi vastuullisuusarviointia. Huhtamäki (2021, 188) kertoi keskittävänsä due diligence -toimensa avaintoimittajiin, jotka ovat joko strategisesti tärkeitä, kuuluvat hankintamenoiltaan suurimpaan 80 prosenttiin, ovat ainoita raaka-aineen tai palvelun toimittajia tai kuuluvat johonkin tiettyyn toimittajakategoriaan. (Huhtamäki, 2021). Kun riskinarvioinnin ulkopuolelle jätetään esimerkiksi (ostoilla mitattuna) pienet toimittajat, saatetaan ulkopuolelle jättää potentiaalisesti ne toimittajat, joiden vastuullisuusasiat ovat huonoimmassa kunnossa. Vaikka vastuullisuusriskien toteutuminen voi olla tiettyjen toimittajien kohdalla todennäköisempää, se ei tarkoita, että nämä toimittajat olisivat välttämättä ostajayrityksen kannalta riskisempiä. Kaplanin ja Garrickin (1981) riskikaavan mukaan riski on epävarmuuden ja vaurion summa. Jos todennäköisyys sille, että toimittaja ei täytä vastuullisuusvaatimuksia on suuri, mutta sen aiheuttamat seuraukset eivät ole suuria, ei riski välttämättä ole ostajayrityksen näkökulmasta merkittävä.

Myös kaikki kolme haastateltavaa nostivat esiin riskiperusteisuuden auditoitavien toimittajien valintakriteerinä. Se miten riskikartoitus tapahtuu ja se, osallistuuko ulkopuolinen auditoija siihen, vaihtelee. Yritys on voinut itse tehdä riskikartoituksen ja pyytää auditoijaa vain suorittamaan auditoinnin, mutta yritykset voivat pyytää myös riskikartoitukseen apua. Yritysten linjaukset, esimerkiksi lupaus auditoida ne toimittajat, joilta ostetaan eniten, tunnistettiin myös mahdolliseksi valintaperusteeksi. Haastateltava 1 kuitenkin painotti, että hän ei itse pidä toimittajan kokoa merkittävänä tekijänä. Syynä tälle on se, että usein

volyymiltaan suurimmat toimittajat ovat itsekin suuria toimijoita, joilla on itsel-
länsä resursseja ja osaamista huolehtia vastuullisuudesta. Heillä on myös toden-
näköisesti muita kansainvälisiä asiakkaita, jotka ovat vaatineet heiltä vastuulli-
suutta. Toimittajat, joilta ostetaan vähemmän, ovat todennäköisemmin pieniä
toimijoita, joilla ei ole niin suurta asiakaskantaa. Näin ollen heihin ei kohdistu
samalla tavalla vastuullisuusvaatimuksia, eikä heillä välttämättä olisi samanlai-
sia resursseja ja tietotaitoa vastata näihin vaatimuksiin kuin isommilla toimijoilla.

Seuraavat vaiheet prosessissa ovat itse auditointi, korjaava toimenpide-
suunnitelma sekä seuranta. Näiden sisältö esitellään tarkemmin seuraavassa
kappaleessa

6.1.3 Toimittajien vastuullisuusauditoinnin prosessi ja auditointikriteeristö

Tutkija kartoitti toimittajien vastuullisuusauditoinnin kulkua sekä haastatteluin,
että koittaen etsiä kuvausta yritysvastuuraporteista. Haastateltavien kuvaus sekä
yhden yrityksen esittämä lyhyt kuvaus ovat linjassa teoriaosuudessa esitettyjen
vaiheiden kanssa. Fraser ym. (2020) mukaan viisi yleistä auditoinnin vaihetta
ovat 1) auditointia edeltävä suunnittelu, 2) auditoinnin suunnittelu, 3) auditoin-
nin toteutus, 4) auditointiraportti ja korjaava toimenpidesuunnitelma, 5) seu-
ranta ja auditoinnin päättäminen. (Fraser ym., 2020).

Auditointia edeltävä suunnittelu piti tässä tutkimuksessa sisällään toimit-
tajien riskiperusteisen valinnan, eli sen, ketä auditoidaan ja millä perustein. Tä-
män jälkeen tulee auditoinnin työkalut, kuten auditointikriteeristö, jota vasten
toimittajia auditoidaan, laittaa kuntoon. Vaikka yritykset kertoisivat suoritta-
neensa Code of Conduct -auditointeja, tai jos toimittajien vastuullisuusauditoin-
tien tarkoituksena kerrotaan olevan Code of Conduct -ohjeistojen mukaan toimi-
misen varmistaminen, se ei tarkoita sitä, että auditoinneissa käytettäisiin kyseisiä
ohjeistoja auditointikriteeristönä, sillä kyseessä on auditointia varten liian sup-
pea dokumentti, kuten haastateltavien 1 ja 2 vastauksista kävi ilmi. Haastateltava
1 kertoi, että he rakentavat auditoinnin työkalut aina itse alusta, ja katsovat, että
nämä ovat linjassa yrityksen omien politiikkojen kanssa. Haastateltava 2 nosti
esiin, että Code of Conduct -ohjeistojen rinnalle voidaan ottaa esimerkiksi serti-
fioinneissa käytettyä kriteeristöä tueksi, vaikka kyseessä olisikin yrityksen va-
paaehtoisesti suorittama vastuullisuusauditointi, eikä esimerkiksi SMETA-audi-
tointi. Tällöin voidaan myös hyödyntää SMETA-auditointia, kun etsitään maail-
malta auditointia, sillä silloin tiedetään, että ainakin nämä tietyt teemat ovat audi-
toijalle tuttuja.

Toimitusketjujen vastuullisuusauditointien toteutus koostuu Mamicin
(2005) ja Cilibertin (2008) mukaan kolmesta pääosasta: fyysisestä tarkastuksesta,
dokumenttien tarkastuksesta sekä työntekijöiden haastatteluista. Myös haasta-
teltavat 1 ja 3 nimesivät nämä auditointien pääasiallisiksi vaiheiksi. Auditoinnin
aikaan tehtävissä haastatteluissa luottamuksellisuus, anonymiteetti sekä

auditoijan itse tekemät valinnat haastateltavien suhteen nousivat esiin molempien haastateltavien (H1 ja H3) vastauksissa. Molempien tavoitteena on myös saada haastateltavia kattavasti yrityksen eri toiminnoista. Haastateltava 1 nosti esiin esimerkiksi vuokratyöntekijät, jotka unohdetaan helposti, vaikka heitä saatetaan usein sortaa eniten. Hän nosti esiin myös riippumattoman tulkin käyttämisen yhtenä anonymiteetin varmistavana tekijänä. Haastateltava 3 kertoi, että haastattelut voivat olla yksilö – tai ryhmähaastatteluja että niissä voi olla mukana luottamusmies tai työsuojeluvaltuutettu. Auditoinnin fyysisen tarkastuksen aikana kaikki toimipaikan tilat ja toiminnot käydään läpi, ja tavoitteena on tarkastella työolosuhteita, mitä toimitiloissa tehdään ja minkälaista paikalla oleva henkilöstö on (H1 ja H3). Tutkimuksessa nousi esiin, että fyysinen tarkastus, haastattelut ja dokumenttien läpikäynti eivät välttämättä ole selkeästi toisistaan erillisiä osia. Haastateltava 1 kertoi, että hän saattaa myös toimitilakierroksen aikana haastatella tapaamiaan ihmisiä, ja esimerkiksi tarkastaa näiden henkilöllisyystodistuksia varmistaakseen, työntekijöiden iän. Auditoidijat käyvät läpi myös vastuullisuuteen liittyvää dokumentointia, joka voi käsittää esimerkiksi palkkakuitteja, työaikoja ja erilaisia lupia. Dokumentteihin liittyen voidaan esittää tarkentavia kysymyksiä.

Auditoinnin tulokset kerrotaan yleensä saman päivän aikana loppukokouksessa toimittajalle, ja tulokset kerrotaan myös ostajayritykselle. Perustuen auditointituloksiin toimittajalle valmistetaan korjaava toimenpidesuunnitelma, jonka täyteen panna ostajayritys valvoo. Suurin osa yrityksistä kertoi vain ”valvovansa” toimenpiteiden täytäntöönpanoa, ja osa kertoi toetuttavansa seuranta-auditoinnin. Seuranta-auditoinnin suorittaminen ja sen sykli alkuperäisestä auditoinnista vaihtelevat. Merkittävä havainto oli, että toimittajasuhdetta ei keskeytetä kuin hyvin äärimmäisissä tapauksissa, kuten yritykset yritysvaluoraportteissaan ja haastateltava 1 kertoivat.

Jo tutkimuksen alussa nousi esiin, että auditointi -termillä voidaan viitata melkeinpä minkälaiseen tarkastukseen tahansa. Esimerkiksi etäauditoinnilla voidaan viitata suppeaan toimittajan itsearviointia muistuttavaan prosessiin, tai laajempaan prosessiin, johon kuuluu myös virtuaalikierron ja dokumenttien läpikäynti. Haastatteluista nousi esiin myös se, kuinka eri tavoin auditoinnin voi suorittaa, vaikka noudattaisikin samoja pääasiallisia vaiheita ja tarkastuslistoja. Esimerkiksi haastateltava 1:n auditointiprosessia voisi kuvailla erittäin läpikotaiseksi verrattuna hänen kuvaamaansa ”walk through -auditointiin”, jossa kävellään vain jokin tietty ennalta annettu kierros läpi. Myös auditoijan henkilökohtaisten ominaisuuksien merkitys nousi haastateltava 1:n puheista esiin, kun hän puhui auditoijan persoonan merkityksestä auditoinnin onnistumisen kannalta. Jos auditoija tyytyy laittamaan vain rasteja ruutuun, ei auditoinnilla juurikaan saavuteta hyötyä toimittajan eikä ostajayrityksen näkökulmasta.

6.1.4 Riski ajurina toimittajien vastuullisuusauditoinneille

Yhtenä tutkimuksen tarkoituksena oli kartoittaa toimittajien vastuullisuusauditointeja koskevia käytäntöjä ja tapoja, kuten mikä saa yrityksen päätyämään auditoinnin käyttämiseen. Yritysvastuuraporteista nousi selkeästi kaksi pääsyytä toimittajien vastuullisuusauditointien toteuttamiselle, jotka olivat vaatimusten mukaan toimimisen varmentaminen (compliance) ja riskienhallinta. Yritys on viestinyt vastuullisuusvaatimuksistaan esimerkiksi toimittajille suunnatussa Code of Conduct -ohjeistossa. Varmistaakseen, että nämä toimittajat toimivat vaatimusten edellyttävällä tavalla, yritykset suorittavat vastuullisuusauditointeja. Tämä on linjassa teoriassa esitettyjen tutkimusten mukaan. Esimerkiksi Hofmann ym. (2014) mukaan auditoinnit ovat keino varmistaa, että toimitaan toimintaohjeiden mukaan. Myös Klassen ja Vereecken (2012) tutkimuksen mukaan, auditointi johdettiin lisäantyneestä tilivelvollisuudesta sidosryhmiä kohtaan. Tällä he tarkoittivat sitä, että auditoinnilla verrattiin toimittajan suoriutumista suhteessa sidosryhmien asettamiin odotuksiin. Koska yritysten vastuullisuusvaatimukset heijastelevat sidosryhmien odotuksia, voidaan auditoinnin tarkoituksena nähdä olevan suoriutumisen vertaamista odotuksiin. Yritysvastuuraporttien avulla kartoitettiin auditointien käyttötarkoituksia, jotka avaavat myös jonkin verran yritysten motiiveja. Haastateltavilta puolestaan kysyttiin suoraan motiiveista, ja he nostivat esiin kaksi motiivia yritysten toimittajien vastuullisuusauditointien suorittamiselle. Yritys voi nähdä sen oikeana tapana toimia, eli halutaan tietää mitä toimitusketjussa tapahtuu ja halutaan aidosti, että toimitusketju toimii kestävästi. Toinen motiivi, joka nousi esiin, oli riskien, erityisesti maineriskin, hallinta. Haastateltava 1 kärjisti nämä motiivit kahteen ääripäähän, eli motiivina on usein moraalinen velvoite, eli halutaan toimia oikein, tai sitten jokin riski on jo konkretisoitunut, ja se halutaan kiireellisesti korjata. Riskienhallintaan liittyen haastateltava 1 ja 2 nostivat esiin median merkityksen, ja sen, että riskien konkretisoituminen tarkoittaisi vahinkoa yrityksen maineelle.

Toimitusketjun vastuullisuusriski on toimitusketjussa vallitseva olosuhde tai potentiaalisesti tapahtuva tapahtuma, joka voi saada aikaan vahingollisia sidosryhmäreaktioita (Hofmann ym., 2014). Kyseessä on siis käytännössä toissijainen riski, eli maineriski, jota esimerkiksi Power on kritisoinut paljon. Jos toimittajayrityksen johto laiminlyö ihmisoikeuksia ja käyttää tehtaallansa lapsityövoimaa, on vastuullisuusriski konkretisoitunut. Pelkästään yksinään tämän riskin toteutuminen ei aiheuta ostajayritykselle haittaa. Mutta tiedon levitessä julkisuuteen riski konkretisoituisi maineriskinä. Välttääkseen ensisijaisten (vastuullisuusriskien) ja toissijaisten riskien (maineriskien) konkretisoitumista, yritysten tulisi kuitenkin kohdistaa auditoinnit vastuullisuusriskisimpiin toimittajiin, eikä panna niin paljon huomiota esimerkiksi toimittajan ostovolyymeihin, kuten osa yrityksistä teki. Suuret toimittajat ovat usein suuria toimijoita itsekin, ja heillä on vastuullisuusasiat todennäköisemmin paremmin hallinnassa, kuin pienemmillä toimijoilla, kuten haastateltava 1 mainitsi. Haastateltava 1 huomautti myös, että skandaalin noustessa esiin sidosryhmät eivät kiinnitä

huomiota siihen, kuinka paljon ostoja toimittajalta tehtiin. Tämä voi pitää paikkansa tietyllä skaalalla, mutta skandaalia ei välttämättä edes synny, jos ostojen määrä on todella alhainen ja liikesuhde toimittajaan ei ole vakituinen.

Klassen ja Vereecken (2012) mukaan ”monitorointikäytäntöjen laajuus ja syvyys perustuvat operationaalisen riskin ja sen vaikutuksen sekä tilivelvollisuuden vaihtokaupasta. Kun riski tai sen seuraus nousee, monitorointitoimintojen laajuus ja kustannukset kasvavat. (Klassen & Verecke, 2012). Tämä tutkimus tukee tätä väitettä, sillä tutkimuksen empirian perusteella auditoinnit, jotka ovat monitorointitoiminnoista äärimmäisimpiä, kohdistettiin riskisimmille toimittajille. Tässä on kuitenkin huomioitava riskin luonne, ja mitä riskisimmillä toimittajilla voidaan tarkoittaa. Esimerkiksi huomioidessaan ostojen määrän auditoitavia toimittajia valittaessa, yritys saattaa rajaa ulkopuolelle toimittajat, joiden todennäköisyys vastuullisuusvaatimusten noudattamatta jättämiseen on korkea. Riskisyyttä tarkasteltaessa otetaan kuitenkin huomioon myös mahdolliset seuraukset, jotka pienen toimittajan kohdalla eivät välttämättä ole niin suuret.

Riskienhallinta on erittäin laaja kokonaisuus, joten sen ja auditoinnin suhdetta haluttiin analysoida tarkemmin. Giannakis ja Papadopoulos (2016) mukaan vastuullisuusriskienhallinnan vaiheet ovat yleisen konsensuksen mukaan perättäisessä järjestyksessä esitettynä riskien tunnistaminen, arviointi, analyysi, hallinta ja seuranta. Toimittajien vastuullisuusauditoinnit ovat ensisijaisesti riskienhallinnanmenetelmä, joka Hajmohammedin ja Vachonin (2016) luokittelun mukaan kuuluu ”riskin pienentäminen valvonnan keinoin” - työkaluihin. Tämä tutkimus vahvistaa sen, että auditointia käytetään valvontamenetelmänä, mutta auditointi voi mahdollisesti joissain tapauksissa kuulua myös ”riskin pienentäminen yhteistyönkeinoin” -strategian alle, jos auditoinnin luonne rakentuu kaksisuuntaiseen vuoropuheluun ja toimittajan kanssa yhteisymmärryksessä tapahtuvaan vastuullisuuden kehittämiseen. Tutkimuksessa selvisi, että auditoinnit eivät kuitenkaan ole pelkkä riskienhallintamenetelmä, vaan niistä on tukea myös muissa riskienhallinnan vaiheissa, kuten riskien tunnistamisessa sekä seurannassa. Auditoinnin aikana auditointia voi tunnistaa uusia potentiaalisia toteutuksessa olevia tai toteutuneita riskejä, ja yritys voi hyödyntää näitä tietoja vastuullisuuden hallinnan prosessissaan. Auditoinneilla myös seurata aiemmin havaittujen puutteiden korjaustoimenpiteiden etenemistä. Toimittajien vastuullisuusauditointien suhdetta riskienhallintaan voidaan siis kuvata sykliseksi.

Foerstl (2010) mukaan vastuullisuusriskien hallinta perustuu suurimmilta osin toimittajien auditointeihin. Turkerin ja Altuntaksen mukaan (2014) auditointi on yksi parhaista työkaluista toimitusketjun suorituskyvyn parantamiseksi, riskien välttämiseksi sekä toimittajien valitsemiseksi. Grosvold, Roehrich ja Hoejmose (2014) mukaan auditointi auttaa maineriskien minimoimisessa sekä vastuullisuuden maksimoimisessa. Tämän tutkimuksen tulosten mukaan auditointia käytetään riskienhallinnan työkaluna, mikä tukee edellä mainittuja aiempia tutkimuksia. Yritykset keskittyivät vastuullisuusraporteissaan vastuullisuusriskeihin, mutta maineriskien minimoiminen nousi esiin haastatteluista. Myös toimitusketjun vastuullisuuden suorituskyky nousi jonkin verran esiin yritysten vastuullisuusraporteissa, ja haastateltavista kaksi mainitsi auditointien

motiiviksi sen, että halutaan aidosti tehdä toimitusketjusta kestävämpi. Tutkimuksen mukaan auditointi ei kuitenkaan ole paras mahdollinen työkalu toimittajien valinnassa. Ainoastaan muutama yritys kertoi tekevänsä auditointeja uusille toimittajille, ja näitäkin vain harvoin. Haastateltava 1 mukaan syynä tälle on se, että uudet toimittajat valitaan tiukemmin vastuullisuuskriteerein kuin ennen, joten auditointitarve kohdistuu vanhempiin toimittajiin.

Ostajayritykset esittävät toimittajillensa vastuullisuusvaatimuksia muun muassa Code of Conduct -ohjeistojen muodossa. Näiden vaatimusten noudattamatta jättäminen on ostajayrityksen näkökulmasta riskiä. Se, että toimittaja ei noudattaisi näitä vaatimuksia, aiheuttaa vastuullisuusriskin ja sitä kautta todennäköisesti maineriskin. Tämän takia yritykset suorittavat toimittajien vastuullisuusauditointeja riskisimmille toimittajillensa, mutta se miten riskiset toimittajat määritellään, vaihtelee yrityksittäin, eikä se välttämättä suoraan heijasta sitä toimittajan vastuullisuusvaatimusten noudattamatta jättämisen todennäköisyyttä. Motiivina tälle toiminnalle voi siis olla se, että ei haluta vastuullisuusriskien konkretisoituvan, vaan halutaan aidosti toimia oikein ja edistää toimitusketjun vastuullisuutta. Syynä voi olla myös se, että pelätään vastuullisuusriskein konkretisoitumisen kautta syntyviä mahdollisia maineriskejä. Powerin (1994, 39) auditointi voikin helposti muuttua maineenhallinnan keinoksi perusteellisen analyysin sijasta. Tällöin se, että auditoidaan, on tärkeämpää, kuin miten auditoidaan. Hyvin toteutettuna toimittajien vastuullisuusauditointi voi kuitenkin olla erittäin hyödyllinen ja kattava analyysi, jonka avulla toimitusketjun vastuullisuutta voidaan parantaa. Auditointien avulla voidaan myös oppia tuntemaan toimittajia sekä kerätä dataa moninaisia tarkoituksia varten.

6.2 Tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimus

Kun tarkastellaan laadullisen tutkimuksen luotettavuutta, olisi hyvä erotella toisistaan havaintojen luotettavuus ja havaintojen puolueettomuus. Puolueettomuudella viitataan siihen, pyrkiikö tutkija objektiivisesti kuuntelemaan tietolähettä, vai suodattuuko tieto tutkijan oman viitekehysten läpi. Laadullisessa tutkimuksessa on kuitenkin yleisesti hyväksytty, että koska tutkija tutkimusasetelman luoja ja tulkitsija, hänen oma viitekehyksensä vaikuttaa siihen, miten havainnot tulkitaan. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 160.) Tutkijalla ei ollut vastuullisuusauditoinneista minkäänlaista taustatietoa tai kokemusta, eikä minkäänlaista aiempaa kontaktia haastateltaviin. Tutkija keskittyi toteuttamaan tutkimuksen mahdollisimman objektiivisesti, vaikka laadullisessa tutkimuksessa täydellistä objektiivisuutta ei olekaan mahdollista saavuttaa.

Tarkasteltaessa tutkimuksen luotettavuutta, nojaututaan usein termeihin reliabiliteetti ja validiteetti. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 160). Validiteetilla viitataan siihen, että tutkimuksen tulos ja tulkinta viittaavat siihen kohteeseen, johon niiden oli tarkoitus viitata. Validiteetti voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen.

Sisäinen validiteetti viittaa tutkimuksen sisäisen tulkinnan ristiriidattomuuteen ja loogisuuteen, kun taas ulkoinen validiteetti liittyy siihen, voidaanko tutkimuksen tulkintaa yleistää tutkimaan myös muita kuin tutkittuja tapauksia. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen, 2005, 254.) Tutkimukselle asetettiin teemat, joita oli tarkoitus tutkia, ja näissä pysyttiin melko hyvin. Tutkittavan aiheen laadullisen tutkimuksen luonteen takia tutkimuksen teoreettinen viitekehys sekä tarkemmat tutkimuskysymykset muuttuivat jonkin verran tutkimuksen toteuttamisen aikana. Tuloksien yleistettävyyttä ei ole varmaa eikä se ole myöskään ollut tavoitteen, sillä laadullinen tutkimus ei tähtää yleistyksen (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2009, 182). Reliabiliteetilla viitataan ristiriidattomuuteen, eli siihen, että eri tutkija saisi eri ajankohtana suoritetun havainnoinnin perusteella saman luokkaan sijoittuvat tulokset. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen, 2005, 255). Tämä ei pidä tämän, kuten ei muidenkaan laadullisten tutkimusten kohdalla paikkaansa, sillä ihmiset muuttuvat ajan myötä, sekä käyttäytyvät eri lailla eri ajassa ja paikassa. Eri tutkijan olisi siis mahdotonta saada samanlaisia vastauksia haastattelussa. Myös yritysraportit ovat suodattuneet tutkijan oman viitekehysten läpi, joka on vaikuttanut niiden tulkintaan.

Reliabiliteetin ja validiteetin käsitteiden käyttäminen perustuu ajatukseen, jonka mukaan voisimme saavuttaa objektiivisen totuuden, joten niitä käytetäänkin usein mittaamisesta puhuttaessa (Hirsjärvi & Hurme, 2000, 185). Reliabiliteetille ja validiteetille on esitetty vaihtoehtoisia kriteereitä. Bryman ja Bell (2003, 288) esittelevät luotettavuuden (alun perin Lincoln ja Cuba, 1985), joka koostuu neljästä kriteeristä: uskottavuudesta, siirrettävyydestä, riippuvuudesta sekä vahvistettavuudesta. Uskottavuudella viitataan siihen, että tutkimus on toteutettu hyvin tapojen mukaisesti, ja siinä on hyödynnetty vertaisarviointia ja triangulaatiota. Siirrettävyydellä viitataan siihen, että aihetta on kuvattu runsaasti, jotta lukija osaisi siirtää kuvauksen muuhun kontekstiin. Riippuvuudella viitataan siihen, että tutkimus on dokumentoitu niin hyvin, että muut tutkijat osaisivat seurata sen kulkua. Vahvistettavuus puolestaan tarkoittaa, sitä, että tutkija on pyrkinyt toimimaan mahdollisimman objektiivisesti. (Bryman & Bell, 2003.) Tämä tutkimus on toteutettu hyvien tapojen mukaisesti vertaisarviointia apuna käyttäen. Tutkimuksessa on myös hyödynnetty triangulaatiota, sillä empiriaa kerättiin yritysten julkisista dokumenteista sekä haastatteleamalla asiantuntijoita. Tutkija on keskittynyt rakentamaan kattavan teoreettisen viitekehysten, joka etenee yleisemmältä tasolta kohti yksityiskohtaisempia teemoja, jotta lukija osaisi asettaa toimittajien vastuullisuusauditoinnit oikeaan kontekstiin. Tähän on kiinnitetty erityistä huomiota, sillä tutkielman aihe on melko uusi ja tutkimaton. Tutkimuksen dokumentoinnissa on noudatettu vakiintuneita tapoja, ja aineistonkeruu-, tutkimus- ja aineiston analyysimenetelmät on kuvattu kattavasti. Tutkija on pyrkinyt tutkimuksessaan objektiivisuuteen, eikä tutkijalla ollut tutkimuksen aiheeseen liittyviä eturistiriitoja.

Tutkimusta koskee useat rajoitukset. Tutkimus on toteutettu erittäin spesifissä kontekstissa, ja tulokset ovat hyvin uniikkeja. Yritysten piirteet, esimerkiksi toimiala ja koko luovat rajoitteita, joiden takia tulokset eivät välttämättä yleisty koskemaan muita yrityksiä. Lisäksi on huomioitava, että

yritysvastuuraportit ovat yritysten itsensä laatimia, eivätkä ne välttämättä esitä koko totuutta. Yritysvastuuraporteissa raportoidut tiedot voivat poiketa todellisuudesta, tai yritykset eivät ole raportoineet toimittajien vastuullisuusauditoinneista, vaikka he niitä suorittaisivatkin. Myös tutkijan tulkinta yritysvastuuraporttien sisällöstä voi erota jonkin toisen ihmisen tulkinnasta. Tutkimuksen tuloksiin voi myös vaikuttaa koronapandemia, jonka takia myös yritykset ovat joutuneet toimimaan poikkeustilassa. Myös haastateltavien asiantuntijoiden erilaiset taustat ja kokemukset vaikuttavat tuloksiin. Jos tutkija olisi haastatellut muita asiantuntijoita, voisivat vastaukset olla hyvinkin erilaisia.

Tutkijalla on kolme ehdotusta toimittajien vastuullisuusauditointia koskevalle jatkotutkimukselle. Yritysten toimittajillensa suorittamia vastuullisuusauditointeja olisi mielenkiintoista tutkia tarkemmin esimerkiksi auditoinneilla saavutettavien hyötyjen näkökulmasta haastatteleamalla yrityksiä. Toinen aihe, joka herätti tutkijan kiinnostuksen kesken tutkimusta tehdessä, on vastuullisuusauditoijan ammattitaito ja sen vaikutus auditoinnin syvyyteen, tuloksiin ja hyötyihin. Toimittajien vastuullisuusauditointia kannattaisi ehdottomasti tutkia myös tapaustutkimuksen keinoin. Yrityksen suunnittelu- ja implementointiprosessin tutkimisesta voisi olla hyötyä merkittävälle määrälle yrityksiä, sillä tämän tutkimuksen aineistosta kävi ilmi, että useat yritykset implementoivat toimittajien vastuullisuusauditoinnit ensimmäisen kerran, tai heillä oli meneillään jokinlainen kehitystyö auditointeihin liittyen. Suunnittelu- ja implementointiprosessin haasteiden, kehityskohtien ja hyvien käytänteiden tunnistaminen hyödyttäisi useita toimijoita.

LÄHTEET

- Andersen, M. & Skjoett-Larsen, T. (2009). Corporate social responsibility in global supply chains. *Supply Chain Management*, 14(2), 75-86.
- Ashby, A., Leat, M. and Smith, M.H. (2012). Making connections: a review of supply chain management and sustainability literature. *Supply Chain Management: An International Journal*, 17(5), 497-516
- Boyd, D. E., Spekman, R. E., Kamauff, J. W. & Werhane, P. (2007). Corporate Social Responsibility in Global Supply Chains: A Procedural Justice Perspective. *Long range planning*, 40(3), 341-356. doi:10.1016/j.lrp.2006.12.007
- Bruntland, G. (1987). *Our common future: The world commission on environment and development*. Oxford: Oxford University
- Bryman, A. & Bell, E. (2003). *Business research methods*. Oxford: Oxford University Press.
- Campbell, J. L. & Campbell, J. L. (2007). Why Would Corporations Behave in Socially Responsible Ways? An Institutional Theory of Corporate Social Responsibility. *The Academy of Management Review*, 32(3), 946-967. doi:10.5465/AMR.2007.25275684
- Carter, C. R. & Rogers, D. S. (2008). A framework of sustainable supply chain management: Moving toward new theory. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 38(5), 360-387. doi:10.1108/09600030810882816
- Channuntapipat, C., Samsonova-Taddei, A. & Turley, S. (2020). Variation in sustainability assurance practice: An analysis of accounting versus non-accounting providers. *The British accounting review*, 52(2). <https://doi.org/10.1016/j.bar.2019.100843>
- Ciliberti, F., Pontrandolfo, P. & Scozzi, B. (2008). Investigating corporate social responsibility in supply chains: a SME perspective. *Journal of Cleaner Production*, 16, 1579-1588.
- Dahlsrud, A. 2008. How corporate social responsibility is defined: An analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15 (1), 1- 13.
- Darnall, N., Seol, I. & Sarkis, J. (2009). Perceived stakeholder influences and organizations' use of environmental audits. *Accounting, organizations and society*, 34(2), 170-187. doi:10.1016/j.aos.2008.07.002
- Egels-Zandén, N. (2014). Revisiting Supplier Compliance with MNC Codes of Conduct: Recoupling Policy and Practice at Chinese Toy Suppliers. *Journal of Business Ethics*, 119, 59-75.
- Elkington, J. (2004). Enter the triple bottom line. Teoksessa: Henriques, A. & Richardson, J. (Eds.). (2012) *The triple bottom line: Does it all add up: Assessing the sustainability and CSR*. London: Earthscan.
- Elkington, J. (1994). Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development. *California Management Review*, 36(2), 90-100. doi:10.2307/4116574

- Erwin, P.M. (2011). Corporate Codes of Conduct: The Effects of Code Content and Quality on Ethical Performance. *Journal of Business Ethics*, 99, 535–548.
- Euroopan komissio (2011). Komission tiedonanto parlamentille, neuvostolle, Euroopan talous- ja sosiaalikomitealle sekä alueiden komitealle: Yritysten yhteiskuntavastuuta koskeva uudistettu EU:n strategia vuosiksi 2011-2014. KOM (2011) 681 lopullinen (Bryssel 25.10.2011). Saatavilla: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52011DC0681>
- European Commission (2022). Just and sustainable economy: Commission lays down rules for companies to respect human rights and environment in global value chains. [Viitattu 10.5.2022]. https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_22_1145
- Fraser, I., Müller, M. & Schwarzkopf, J. (2020). Exploring Supplier Sustainability Audit Standards: Potential for and Barriers to Standardization. *Sustainability*, 12(19), 8223.
- Freise, M., & Seuring, S. (2015). Social and environmental risk management in supply chains: a survey in the clothing industry. *Logistics Research*, 8(1). doi:10.1007/s12159-015-0121-8
- Freeman, I., & Hasnaoui, A. (2010). The Meaning of Corporate Social Responsibility: The Vision of Four Nations. *Journal of Business Ethics*, 100(3), 419–443. doi:10.1007/s10551-010-0688-6
- Giannakis, M. & Papadopoulos, T. (2016). Supply chain sustainability: A risk management approach. *International journal of production economics*, 171(4), 455-470.
- Global Compact - Network Finland (2021). Tietoa meistä. [Viitattu 18.2.2021]. <https://www.globalcompact.fi/gc-network-finland>
- Global Reporting Initiative (GRI), (2020). [Viitattu 23.10.2020]. <https://www.globalreporting.org/about-gri/>
- Grimm, J. H., Hofstetter, J. S., & Sarkis, J. (2018). Interrelationships amongst factors for sub-supplier corporate sustainability standards compliance: An exploratory field study. *Journal of Cleaner Production*, 203, 240–259.
- Grosvold, J., Hoejmose, S.U. & Roehrich, J.K. (2014) Squaring the circle: Management, measurement and performance of sustainability in supply chains. *Supply Chain Management: An International Journal*, 19(3), 292–305.
- Hallikas, J., & Lintukangas, K., & Kähkönen, A. (2020). The effects of sustainability practices on the performance of risk management and purchasing. *Journal of Cleaner Production*, 263, 121579.
- Hajmohammad, S. & Vachon, S. (2016). Mitigation, Avoidance, or Acceptance? Managing Supplier Sustainability Risk. *Journal of Supply Chain Management*, 52(2), 48-65. doi:10.1111/jscm.12099
- Halonen, E. (2021). Helsingin Sanomat 30.6.2021. Finnwatch: Nesteen käyttämän palmuöljyn tuotannossa ihmisoikeusongelmia. [Viitattu 31.5.2022]. Saatavissa: <https://www.hs.fi/kotimaa/art-2000008094078.html>
- Helin, S., & Babri, M. (2015). Travelling with a code of ethics: a contextual study of a Swedish MNC auditing a Chinese supplier. *Journal of Cleaner Production*, 107, 41–53.

- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). Tutki ja kirjoita (15. uud. p.). Helsinki: Tammi.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2000). Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hofmann, H., Busse, C., Bode, C. & Henke, M. (2014). Sustainability-Related Supply Chain Risks: Conceptualization and Management. *Business Strategy and the Environment*, 23(3), 160. doi:10.1002/bse.1778
- Iansen-Rogers, J. & Molenkamp, G. (2010) *The A to Z of Corporate Social Responsibility: A Complete Reference Guide to Concepts, Codes and Organizations*. John Wiley & Sons, 337–339.
- Islam, M.A., Deegan, C. & Gray, R. (2018). Social compliance audits and multinational corporation supply chain: evidence from a study of the rituals of social audits, *Accounting and Business Research*, 48(2), 190–224. 10.1080/00014788.2017.1362330
- ISO 31000 (2018). ISO 31000:2018 Risk management – Guidelines. Saatavilla: https://www.iso.org/search.html?q=31000&hPP=10&idx=all_en&p=0
- Jiang, B. (2009). Implementing Supplier Codes of Conduct in Global Supply Chains: Process Explanations from Theoretic and Empirical Perspectives. *Journal of Business Ethics*, 85, 77–92.
- Jussila, M. (2010). Yhteiskuntavastuu. Nyt. Helsinki: Infor.
- Juutinen, S. (2016). Strategisen yritys vastuun käsikirja. Helsinki: Talentum Pro
- Juvonen, M., Koskensyrjä, M., Kuhanen, L., Ojala, V., Pentti, A., Porvari, P. & Talala, T. (2014). Yrityksen riskienhallinta. Helsinki: Finanssi ja vakuutus-kustannus FINVA.
- Jüttner, U. (2005). Supply chain risk management. Understanding the business requirements from a practitioner perspective. *The International Journal of Logistics Management*, 16(1), 120–141.
- Kaplan, S. & Garrick, B. (1981). On The Quantitative Definition of Risk. *Risk Analysis*, 1(1), 11–27.
- Kaptein, M., & Schwartz, M. S. (2008). The Effectiveness of Business Codes: A Critical Examination of Existing Studies and the Development of an Integrated Research Model. *Journal of Business Ethics*, 77(2), 111–127.
- Khan, O., & Burnes, B. (2007). Risk and supply chain management: creating a research agenda. *The International Journal of Logistics Management*, 18(2), 197–216.
- Klassen, R.D. and Vereecke, A. (2012). Social issues in supply chains: capabilities link responsibility, risk (opportunity) and performance. *International Journal of Production Economics*, 140 (1), 103–115.
- Koskinen, I., Peltonen, T. & Alasuutari, P. (2005). Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.
- Kähkönen, A.-K., Lintukangas, K., & Hallikas, J. (2018). Sustainable supply management practices: making a difference in a firm's sustainability performance. *Supply Chain Management: An International Journal*.
- Lebaron, G., & Lister, J. (2015). Benchmarking global supply chains: the power of the “ethical audit” regime. *Review of International Studies*, 41(05), 905–924.

- Leipziger, D. (2003). *The Corporate Responsibility Code Book*. Sheffield: Greenleaf Publishing Limited.
- Leire, C. & Mont, O. (2010). The implementation of socially responsible purchasing. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 17(1), 27–39. doi:10.1002/csr.198
- Lund-Thomsen, P. (2008). The Global Sourcing and Codes of Conduct Debate: Five Myths and Five Recommendations. *Development and Change*, 39(6), 1005–1018.
- Maignan, I., Hillebrand, B., & McAlister, D. (2002). Managing Socially-Responsible Buying: *European Management Journal*, 20(6), 641–648.
- Mamic, I. (2005) Managing Global Supply Chain: The Sports Footwear, Apparel and Retail Sectors. *Journal of Business Ethics*, 59, 81–100.
- Mentzer, J., DeWitt, W., Keebler, J., Soonhong, M., Nix, N., Smith, C. & Zacharia, Z. (2001). Defining supply chain management. *Journal of Business Logistics*, 22(2), 1–25.
- Miller, K. D. (1992). A Framework for Integrated Risk Management in International Business. *Journal of International Business Studies*, 23(2), 311–331.
- Morali, O., & Searcy, C. (2013). A Review of Sustainable Supply Chain Management Practices in Canada. *Journal of Business Ethics*. 117(3), 635–658.
- Niskala, M., Tarna-Mani, K., Puroila, J. & Pajunen, T. (2019). Yritysvastuu: Raportointi- ja laskentaperiaatteet (3. uudistettu painos.). Helsinki: ST-Akatemia.
- Ortas, E., Moneva, J. & Álvarez, I. (2014). Sustainable supply chain and company performance. *Supply Chain Management: An International Journal*, 19(3), 332-350. doi:10.1108/SCM-12-2013-0444
- Outokumpu (2021c). Outokumpu to develop its supplier monitoring and transparency in sourcing. [Viitattu 31.5.2022]. <https://www.outokumpu.com/en/news/2021/outokumpu-to-develop-its-supplier-monitoring-and-transparency-in-sourcing-2885567>
- Paulraj, A., Chen, I., & Blome, C. (2017). Motives and Performance Outcomes of Sustainable Supply Chain Management Practices: A Multi-theoretical Perspective. *Journal of Business Ethics*. 145(2), 239–258.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62–77.
- Power, M. (1994). *The audit explosion*. London: Demos.
- Power, M. (2004). *The risk management of everything: Rethinking the politics of uncertainty*. London: Demos.
- Reuter, C., Foerstl, K., Hartmann, E., & Blome, C. (2010). Sustainable Global Supplier Management: The Role of Dynamic Capabilities in Achieving Competitive Advantage. *Journal of Supply Chain Management*, 46(2), 45–63.
- Sedex (2019a). Sedex Members Ethical Trade Audit (SMETA) Best Practice Guidance (Version 6.1, May 2019). Saatavissa: <https://www.sedex.com/our-services/smeta-audit/smeta-documents/>

- Sedex (2019b). Sedex Members' Ethical Trade Audit (SMETA) Measurement Criteria (Version 6.1, May 2019). Saatavissa: <https://www.sedex.com/our-services/smeta-audit/smeta-documents/>
- Seuring, S. (2012). "A review of modeling approaches for sustainable supply chain management", *Decision Support System*, 54 (4), 1513-1520.
- Seuring, S., & Müller, M. (2008). From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management. *Journal of Cleaner Production*, 16(15), 1699-1710.
- Together for Sustainability (2021). What we do. Viitattu [10.12.2022]. <https://www.tfs-initiative.com/what-we-do>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. (10. uudistettu laitos). Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (Uudistettu laitos). Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Turker, D. & Altuntas, C. (2014). Sustainable supply chain management in the fast fashion industry: An analysis of corporate reports. *European Management Journal* 32(5), 837-849.
- Työ- ja elinkeinoministeriö (2020). Yhteiskuntavastuun ohjeet ja periaatteet. [Viitattu 31.5.2022]. Saatavissa: <https://tem.fi/yhteiskuntavastuun-ohjeet-ja-periaatteet>
- UN Global Compact (2021). Supply Chain Sustainability. [Viitattu 18.2.2021]. <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/our-work/supply-chain>
- UN Global Compact (2015). Supply Chain Sustainability: A Practical Guide for Continuous Improvement. (Second Edition). Saatavissa: <https://www.unglobalcompact.org/library/205>
- Vachon, S. & Klassen, R. D. (2006). Extending green practices across the supply chain. *International Journal of Operations & Production Management*, 26(7), 795-821. 10.1108/01443570610672248
- Valtioneuvosto (2022). Valtioneuvosto tukee Komission ehdotusta EU:n yritys-vastuulainsäädännöstä. [Viitattu 31.5.2022]. <https://valtioneuvosto.fi/-/1410877/valtioneuvosto-tukee-komission-ehdotusta-eu-n-yritysvastuulainsaadannosta>

EMPIRIAN LÄHTEET

- Cargotec (2021a). Cargotec Annual Report 2020. Saatavissa: <https://www.cargotec.com/en/investors/reports-and-presentations/annual-reviews>
- Cargotec (2021b). Cargotec GRI Index 2020. Saatavissa: <https://www.cargotec.com/en/investors/reports-and-presentations/annual-reviews>
- Huhtamäki (2021). Huhtamäki Oyj Annual Report 2020. Saatavissa: <https://www.huhtamaki.com/en/investors/reports-and-releases/2020/>

Kemira (2021a). The Kemira Annual Review 2020. Saatavissa:
<https://www.kemira.com/fi/konserni/sijoittajat/raportit-ja-esitykset/>

Kemira (2021b). Kemira Annual Review 2020 – Annex: GRI-report. Saatavissa:
<https://www.kemira.com/fi/konserni/sijoittajat/raportit-ja-esitykset/>

Kone (2021a). Sustainability Report 2020. Saatavissa:
<https://www.kone.com/fi/sijoittajat/raportit-ja-esitykset/?year=2020>

Kone (2021b). Vuosikatsaus Kone 2020. Saatavissa:
<https://www.kone.com/annual-report/fi/kone-2020-12-31/reports/kone-2020-12-31.html>

Konecranes (2021). Vastuullisuusraportti 2020. Saatavissa:
<https://investors.konecranes.com/fi/raportit-ja-esitykset?lang=fi>

Metso Outotec (2021). Metso Outotec Liiketoimintakatsaus 2020. Saatavissa:
<https://www.mogroup.com/fi/yritys/sijoittajat/julkaisut-ja-esitysmateriaalit/>

Neles (2021). Neles Vuosikertomus 2020. Saatavissa:
<https://www.neles.com/fi/sijoittajat/julkaisut-ja-materiaalit/vuosikertomus2020/>

Neste (2021). Nesteen vastuullisuusraportti 2020. Saatavissa:
<https://www.neste.fi/konserni/vastuullisuus/vastuullisuusraportit>

Metsä Group (2021). Metsä Group Sustainability Report 2020. Saatavissa:
<https://www.metsagroup.com/globalassets/metsa-group/documents/sustainability-reports/Metsa-Group-sustainability-report-2020.pdf>

Outokumpu (2021). Outokumpu Sustainability review 2020. Saatavissa:
<https://www.outokumpu.com/fi-fi/sijoittajat/materials/2020>

SSAB (2021). SSAB's Annual Report 2020. Saatavissa:
<https://www.ssab.com/en/news/2021/03/ssabs-annual-report-2020-published>

Stora Enso (2021). Stora Enso's Annual Report 2020. Saatavissa:
<https://www.storaenso.com/en/investors/reports-and-presentations>

UPM Kymmene (2021). Vuosikertomus 2020. Saatavissa:
<https://www.upm.com/fi/sijoittajat/raportit-ja-esitykset/2020/>

Uponor (2021). Uponor Annual Review 2020. Saatavissa:
<https://www.uponorgroup.com/en-en/investors/reports-and-presentations/annual-publications/2020>

Vaisala (2021). Vaisala vuosiraportti 2020. Saatavissa:
<https://www.vaisala.com/fi/annual-report-2020>

Valmet (2021a). Valmet vuosikatsaus 2022. Saatavissa:
<https://www.valmet.com/fi/sijoittajat/raportit-ja-esitykset/2020/>

Valmet (2021b). Valmet GRI-liite. Saatavissa:
<https://www.valmet.com/fi/sijoittajat/raportit-ja-esitykset/2020/>

Wärtsilä (2021). Wärtsilä Vuosikertomus 2020. Saatavissa:
<https://www.wartsila.com/fi/sijoittajat/raportit-presentaatiot/vuosikertomusmateriaali>

YIT (2021). Vuosikatsaus 2020. Saatavissa:

<https://www.yitgroup.com/fi/kestavakehitys/kestavan-kehityksen-raportit>

LIITE 1

Teemahaastattelurunko

Lämmittelykysymykset

- työnkuva, kokemus

Käytännöt

- tiimi
- riippumattoman osapuolen käyttäminen
- auditointikriteerit
- auditoitavat kohteet

Auditointiprosessi

- kuvaus etenemisestä
- toimittajien suhtautuminen
- haasteita

Ajurit

- auditointien aloittamisen syy
- mistä painetta

Riskit ja niiden hallinta

- riskien tunnistaminen
- auditointien ja riskien hallinnan suhde

Auditointien ja niistä saatavan tiedon hyödyntäminen

- auditointien tavoitteet
- auditoinneista saatavat hyödyt
- mihin tietoa käytetään

+ Tulevaisuus ja kehitys

- auditoinnit
- auditointeja koskeva lainsäädäntö