

Senni Kotomaa

GRI -vastuullisuusraportoinnin G4 -versio toimitusketjun hallinnan kannalta

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden koulutusohjelma

Opinnäytetyö

Marraskuu 2014

Tekijä(t) Otsikko Sivumäärä Aika	Senni Kotomaa GRI -vastuullisuusraportoinnin G4 -versio toimitusketjun hallinnan kannalta 56 sivua + 3 liitettä Marraskuu 2014
Tutkinto	tradenomi
Koulutusohjelma	liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	laskenta ja rahoitus
Ohjaaja(t)	lehtori Eija Westerberg
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia, millaisia toimepiteitä tytäryrityksessä pitää tehdä, jotta sen toimitusketjut voidaan kuvata konserniemon vastuullisuusraportoinnissa tilivuonna 2014.</p> <p>Konserniemo kiinnitti yritysvastuuhjelmassaan vuonna 2014 erityisesti huomiota toimitusketjujen vastuullisuustasoihin. Tytäryritys osallistuu hankkeeseen kartoittamalla yhteistyökumppaneidensa mielipiteitä vastuullisesta kumppanitoiminnasta ja kuvaamalla toimitusketjunsä keskeiset osat konserniemon mallia mukailen.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena. Viitekehysosiossa käytiin läpi toimitusketjun hallintaa sekä yritysvastuullisuutta toimitusketjussa ja sidosryhmätyöskentelyssä. Työn empiirinen osa pohjautui tytäryrityksen toimittajakumppanien edustajien haastatteluun.</p> <p>Työn lopputuloksena esiteltiin tytäryrityksen toimitusketjujen kuvaus G4-ohjeiston mukaan. Lisäksi saatiin selville toimittajakumppanien yritysvastuullisuuden tilanne ja menettelytapaohjeituksen tarpeellisuus.</p>	
Avainsanat	yritysvastuuraportointi, Global Reporting Initiative, GRI, G4-versio, sidosryhmä, toimitusketjun hallinta, eettinen ohjeistus

Author(s) Title Number of Pages Date	Senni Kotomaa GRI Sustainability Reporting Version G4 Concerning Supply Chain Management 56 pages + 3 appendices November 2014
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	Accounting and Finance
Instructor(s)	Eija Westerberg, Senior Lecturer
<p>The purpose of this thesis was to examine what actions an affiliated company should take in order to have its supply chains described according to the Global Reporting Initiative (GRI) G4 instructions through which the group reports its sustainability. In order to have their supply chains described properly the affiliated company must first have information of the sustainability status of its suppliers.</p> <p>The present study was carried out as a qualitative case study. The theoretical background focused on professional literature of supply chain management and sustainability reporting framework. The empirical part of the study was based on a survey made among the affiliate's suppliers.</p> <p>In conclusion, this study showed a good sustainability status among the taffiliate's partners. The partners showed willingness to deepen the level of cooperation despite the fact that the affiliated company is not at the same sustainability level as its suppliers. The survey showed that to be a serious player in the international market, the affiliated company must immediately start its sustainability strategy by implementing the code of ethics. The affiliated company was able to describe its supply chains according to GRI instructions and the Group is able to utilize these descriptions for the sustainability report of fiscal year 2014.</p>	
Keywords	Sustainability reporting, Global Reporting Initiative, GRI, G4-version, stakeholder, supply chain management, code of conduct.

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Itsenäisestä yrityksestä tietoliikennekonsernin tytäryritykseksi	1
1.2	Konserniemon vastuullisuusraportointi	1
2	Opinnäytetyön tavoitteet	2
2.1	Yritysvastuullisuuden tilan selvittäminen	2
2.2	Työn viitekehys	2
2.3	Opinnäytetyön menetelmäkuvaus ja työn rajaus	3
2.4	Keskeiset käsitteet	4
2.4.1	Yritysvastuu	5
2.4.2	Sidosryhmät, sidosryhmävuorovaikutus ja -ajattelu	5
2.4.3	Yritysvastuuraportointi	6
2.4.4	Global Reporting Initiative ja sen uusin versio G4	6
2.4.5	Olellisuus yritysvastuullisuusraportoinnissa	7
2.4.6	Eettinen toimintaohjeistus, Code of Conduct	7
2.4.7	Toimitusketju	7
2.5	Työn merkitys toimeksiantajayritysten ja tekijän näkökulmista	7
3	Toimeksiantajien esittelyt	8
3.1	Tytäryritys Forte Netservices Oy	8
3.2	DNA Oy:stä Forte Netservices Oy:n uusi omistaja	9
3.3	Konserniemo DNA Oy	10
4	Yritykset ja vastuullisuus	11
4.1	Tehtaan patruunan hyväntekeväisyydestä yritysvastuuajatteluun	11
4.2	Mitä yritysvastuu on?	12
4.3	Vastuullisen toiminnan tasot	14
4.4	Keskeisimmät vastuullisuusohjeistot ja normistot	15
4.5	Vastuullisuustahojen yritysvastuun määritelmien painopisteet	19
4.6	Sidosryhmät ja sidosryhmävuorovaikutus	20
4.7	Miten sidosryhmät ja yritysvastuu liittyvät toisiinsa?	22
5	Toimitusketjun hallinnan perusteet ja vastuullisuuden näkökulma	22
5.1	Toimitusketjun ja sen hallinnan määritelmät	22
5.2	Toimitusketjun hallintastrategiat	23
5.3	Toimitusketjun vastuullisuuden lisääminen	25

5.3.1	Vastuullisuus kansainvälisissä toimitusketjuissa	25
5.3.2	Eettinen toimintaohjeistus	25
6	Yritysvastuun raportointi	26
6.1	Vastuullisuusraportointi strategisena päätöksenä	26
6.2	Global Reporting Initiative -raportointiohjeisto	27
6.2.1	Raportointiohjeiston kehitys	27
6.2.2	Toimitusketjun yritysvastuun hallinta	31
6.2.3	Toimitusketjun keskeisimpien osien kuvaaminen raportoivan organisaation taustakuvausinformaatiossa	31
6.2.4	Sidosryhmävuorovaikutus	32
6.2.5	Raportoittavat erityiset perussisällöt toimitusketjujen vastuullisuuden hallinnasta	33
6.2.6	Olellisuus	34
7	Tytäryrityksen toimitusketjut	35
7.1	Taustatietoja	35
7.2	Palveluiden toimitusketjut tytäryrityksessä	35
7.3	Toimittajakumppanien ja laitevalmistajien merkitys tytäryrityksen sidosryhmänä	40
7.4	Tytäryrityksen sidosryhmävuorovaikutus toimittajiensa kanssa	41
7.5	Vastuullisuus tytäryrityksen toimitusketjussa	42
8	Tytäryrityksen toimittajakumppaneille tehdyn yritysvastuullisuuskyselyn tulokset	44
8.1	Yleistä vastaajayritysten toimintakentästä	44
8.2	Kyselyyn vastaajat	45
8.3	Tytäryrityksen toimittajakumppaneiden yritysvastuullisuuden tilanne	45
8.3.1	Yritysvastuun käsitteen tunnistaminen	45
8.3.2	Kumppaniyritysten vastuullisuusohjelmat	46
8.3.3	Kumppaneiden uusien yhteistyötahojen arviointi	47
8.3.4	Yritysvastuullisuuden raportointi kumppaniyrityksissä	47
8.3.5	Vastuullisuuden toteutuminen kumppaniverkostossa	48
9	Tytäryrityksen menettelytapaohje	48
10	Johtopäätökset	49
10.1	Yritysvastuusta yleisesti tytäryrityksen toimintakentässä	49
10.2	Tytäryrityksen vastuullisuustoimenpiteet	49
10.3	Tytäryrityksen toimitusketjun kuvaaminen yritysvastuuraportointiviitekehyksen G4-version mukaisesti	50
10.4	Tytäryrityksen toimittajakumppanien yritysvastuullinen tilanne	51

10.5	Tytäryrityksen menettelytapaohjeistus	52
11	Työn arviointi ja jatkotutkimusehdotukset	54
11.1	Reliabiliteetin ja validiteetin arviointi	54
11.2	Esiinnousseet asiat jatkotutkimuksia varten	54
11.3	Omien tavoitteiden täytyminen	55

Liitteet

Liite 1. Kysely suomalaisille toimittajakumppaneille

Liite 2. Kysymys venäläisille toimittajakumppaneille

Liite 3. Ehdotus tytäryrityksen menettelytapaohjeeksi

1 Johdanto

1.1 Itsenäisestä yrityksestä tietoliikennekonsernin tytäryritykseksi

Heinäkuussa 2011 tietoliikennekonserni DNA Oy osti tietoliikenneyritys Forte Netservices Oy:n. Forten tapa tehdä operaattoririippumattomia tietoliikennepalveluita oli eräs kaupan ratkaisevimmista tekijöistä ja nyt yhdessä DNA ja Forte kykenevät haastamaan perinteisen jäykän operaattorimaailman aivan uudella tavalla. (Forte Netservices 2011a.) Vuonna 2011 alkoi yritysten yhteinen, mutta silti erillinen taival. Forte Netservices Oy toimii konsernin sisällä itsenäisenä yrityksenä hoitaen kansainvälisiä asiakkuuksiaan ja toimien samanaikaisesti konsernin suurten ja keskisuurten yritysten myyntiyksikkönä ja koko konsernin tietoliikennepalveluiden tuotannosta vastaavana tahona.

Forte Netservices Oy:llä ei ole omaa vastuullisuusohjelmaa, vaan yritys on toiminut pääsääntöisesti vastuullisuuden minimitasolla. Minimitaso tarkoittaa, että yritys noudattaa lakeja ja säädöksiä, ja maksaa veronsa. Voidaan mainita, että Forte Netservices Oy on harjoitellut ympäristöön liittyvää vastuullisuustoimintaa yhdessä toimittajakumppanien kanssa. Projektin tavoitteena oli kuljetusten vähentäminen siten, että kumppani tekee tarvittavan ohjelmointityön omissa tiloissaan. Näin välttyttiin laitealustan ylimääräiseltä siirtelyltä.

Seuraava askel kohti systemaattisempaa vastuullisuutta otetaan, kun Forte Netservices Oy:n toimittajasidosryhmän kuvaukset tulee raportoida konsernin vastuullisuusraportissa vuonna 2015.

1.2 Konserniemon vastuullisuusraportointi

Konserniemo DNA Oy on raportoinut yritysvastuusta vuodesta 2010 alkaen. Raportointi perustuu Global Reporting Initiative GRI -viitekehyksen ohjeisiin, periaatteisiin ja laskentatapoihin (DNA 2014a). Konserniemon yritysvastuuraportti kattaa talouden, ympäristön, henkilöstökäytännöt ja työolot, ihmisoikeudet, vaikutukset yhteiskuntaan sekä tuotevastuun (DNA 2014b). Raportoinnissa otetaan huomioon konserniemon ja tytäryritysten, DNA Kaupan ja Forte Netservices Oy:n luvut ja tiedot (DNA Oy:n Sustainability Manager 2013).

GRI -raportointiviitekehyksen uusimman version käyttöönotosta aiheutuu toimenpiteitä koko organisaatiolle. Toimenpiteet ovat konserniemossa erilaisia kuin tytäryrityksessä (DNA Oy:n Sustainability Manager 2013).

2 Opinnäytetyön tavoitteet

2.1 Yritysvastuullisuuden tilan selvittäminen

Tässä opinnäytetyössä selvitetään, miten tytäryrityksen toimitusketjujen keskeiset osat tulee kuvata vuoden 2015 yritysraporttia varten, jotta kuvaus olisi linjassa konserniemion kuvaustavan kanssa. Konserniemio on julkaissut vuotta 2013 koskevassa vastuullisuusraportissaan päätelaitteen arvoketjun kuluttajan näkökulmasta, ja kuvaus-tyyli on pohjana myös tytäryrityksen toimitusketjuille. (DNA Oy 2014a.)

Jotta toimitusketjut saadaan kuvatuksi, on ensin selvitettävä toimitusketjun alihankinnan vastuullisuuden tila. Vastuullisuutta selvitetään kyselyn avulla: onko yritysvastuu käsitteenä tuttu tärkeimmille toimittajatahoille, noudatetaanko näissä yrityksissä jonkin kansallisen tai kansainvälisen ohjeiston mukaista yritys vastuuta ja raportoidaanko siitä joko yrityksen sisällä tai julkisesti tai mahdollisesti molemmilla tavoilla, ja miten yritys- vastuun näkyminen yrityksen arkipäivässä? Samalla selvitetään sitä, miten halukkaita yhteistyökumppaniyrityksiä ovat viemään yritys vastuullisuuden viestiä ja toimintatapoja omassa toimijaverkostossaan eteenpäin.

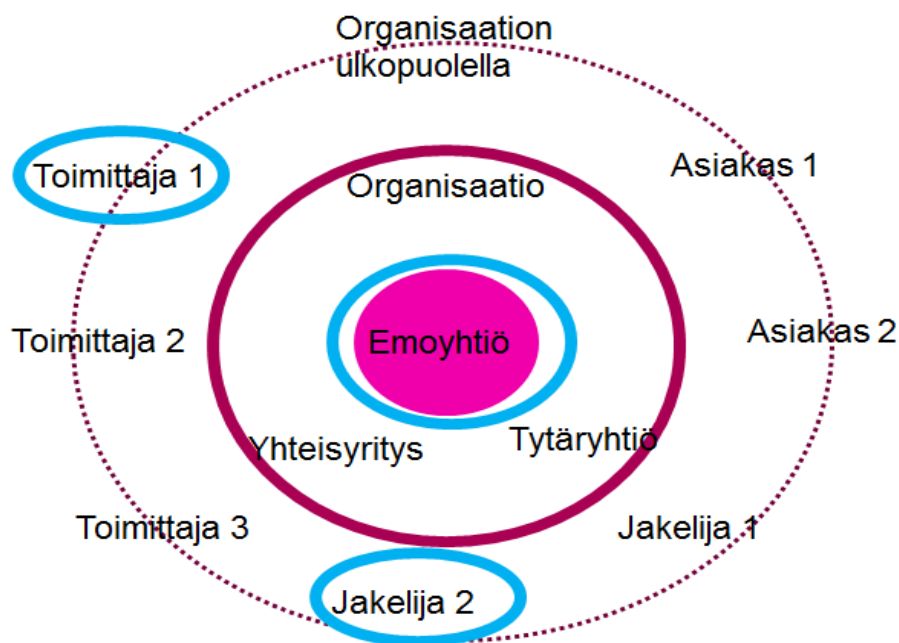
Kun yritys vastuullisuuden tila on selvitetty, toimeksiantajayritykset voivat päättää menettelytapaohjeen (code of conduct -ohjeistuksen) tarpeellisuudesta tytäryrityksessä. Opinnäytetyössä pohditaan, millainen tytäryrityksen menettelytapaohjeen tulisi olla

2.2 Työn viitekehys

Tarkastelen tytäryrityksen toimittajayhteistyön nykytilaa toimitusketjun hallinnan ja hankintojen johtamisen näkökulmasta. Toimitusketjun tarkoituksena pelkistetysti ilmaistuna on muuntaa raaka-aineet asiakkaan haluamaksi lopputuotteeksi. Toimitusketju kattaa tieto-, materiaali- ja rahavirrat. (Ritvanen & Inkiläinen & von Bell & Santala 2011, 9.) Aktiivisesti tulee muistaa, että organisaation ulkopuolelta hankitut resurssit, kuten erilaiset materiaalit, tavarat ja palvelut, muodostavat toimialan ja liiketoimintamallin mukaan 50 - 80 prosenttia kokonaiskustannuksista (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 21).

Näiden resurssien hankinnassa tulee huomioida vastuullisuus (Harmaala & Jallinoja 2012, 180).

Yritysvastuullisuutta toimitusketjussa ja sidosryhmäyöskentelyssä tarkastellaan toukuu-kuussa 2013 julkaistun Global Reporting Initiative (GRI) -raportointiviitekehyksen uuden version, G4:n, näkökulmasta (Global Reporting Initiative 2014a). Kuviosta 1 nähdään, että yritysten on vastuullisuusraportointiviitekehyksen mukaisesti tarkasteltava toimintansa vaikutuksia koko arvoketjussaan, ei pelkästään oman toimintansa suoria vaikutuksia (Niskala & Pajunen & Tarna-Mani 2013, 11).



Kuvio 1. Yritysvastuun vaikutusten tunnistaminen (Niskala ym. 2013, 120).

2.3 Opinnäytetyön menetelmäkuvaus ja työn rajaus

Opinnäytetyö on laadullinen tapaustutkimus tytäryrityksen toimitusketjujen keskeisimpien osien kuvaamiseksi ja olennaisimpien toimittajakumppaneiden yritysvastuullisuustasojen selvittämiseksi. Hirsijärvi, Remes ja Sajavaara toteavat kirjassaan Tutki ja kirjoita, että tapaustutkimus on yksityiskohtaista tietoa yksittäisestä tapauksesta, jossa aineistoa kerätään useita metodeja hyödyntäen. Näitä metodeja voivat olla havainnointi, haastattelut ja dokumenttien tutkiminen. (Hirsijärvi ym. 2007, 130 - 131.)

Työtä varten keräsin tietoa toimitusketjujen hallinnasta, sidosryhmävuorovaikutuksesta, yritys vastuusta ja sen raportoinnista kattavasti tutustumalla kirjallisuuteen ja internet-lähteisiin. Lisäksi haastattelin konserniemion yritys vastuuasiantuntijaa ja tytäryrityksen avainhenkilöitä. Tämän lisäksi tytäryrityksen laitealustatoimittajakumppaneille toteutettiin huhtikuussa 2014 kysely, jonka vastausten perusteella oli tarkoitus saada selville toimittajasidosryhmän yritys vastuun tilanne. Kysely lähetettiin tytäryrityksen kumppaneiden yhteyshenkilöille sähköpostitse. Tarkoituksena oli saada välittömästi selville, kuinka laajalti arkipäivän toiminnassa yritys vastuun käsite kumppaniorganisaatiossa tunnetaan. Kysely muodostui kahdeksasta kysymyksestä, jotka liittyivät yritys vastuuseen ja sen raportointiin, sidosryhmäajatteluun ja viestintään (liite 1).

Yhdelle suomalaiselle kumppanille kysymykset käännettiin pyynnöstä englannin kielelle. Käännös vastasi sisällöltään mahdollisimman tarkasti suomenkielisiä kysymyksiä (liite 1).

Venäjällä toimivan tytäryrityksen toimiston laitealustatoimittajakumppaneiden yritys vastuullisuuden tasoa tutkittiin kapeammin siksi, että konserniemion vastuullisuusohjelmaa ei vielä ole otettu käyttöön Venäjällä. Tämän vuoksi siellä toimiville laitealustatoimittajakumppaneille toimitettiin viesti, jossa kerrottiin konsernin yritys vastuullisuuden periaatteet ja se, kuinka tärkeäksi yritys vastuu konsernissa koetaan. Viestin loppuosassa esitettiin vain yksi kysymys: miten vastuullisuus liittyy toimittajakumppanin yritystoimintaan? (liite 2).

2.4 Keskeiset käsitteet

Työn teoriaosuudessa selvennetään yksityiskohtaisemmin, mitä yritys vastuulla tarkoitetaan ja mitä sidosryhmät ovat. Lisäksi selvitetään, miten sidosryhmät liittyvät yritys vastuuseen. Osuudessa käydään myös läpi tilaus-toimitusketjun peruseriaatteet yritysten välisessä kanssakäymisessä. Työssä tutustutaan myös menettelytapaohjeistukseen, jonka kautta yritykset linjaavat vastuullisen toimintansa periaatteet. Seuraavassa luvussa määritellään muutama useimmin toistuvan käsite, jotta lukijan olisi helpompi seurata tekstiä.

2.4.1 Yritysvastuu

Yritysvastuulla tarkoitetaan yrityksen liiketoiminnan taloudellisia, ekologisia ja sosiaalisia vaikutuksia yhteiskunnalle ja sidosryhmille. Yrityksen tarkoituksena on hyödyntää liiketoimintamahdollisuudet yhteiskunnan ja sidosryhmien odotuksiin vastaamalla ja samalla minimoida liiketoiminnalle aiheutuvat riskit. (Juutinen & Steiner 2010, 21.) Yritysvastuu jaetaan kolmeen eri osa-alueeseen: taloudelliseen vastuuseen, ympäristövuastuuseen ja sosiaaliseen vastuuseen. Yritystoiminnan tuottaman taloudellisen lisäarvon jakaantumista yrityksen ja sen sidosryhmien kesken tarkastellaan taloudellisen vastuun osa-alueessa. Luonnonvarojen tehokas, mutta säästäväinen käyttö, vesien, ilman ja maaperän suojelu, luonnon monimuotoisuuden turvaaminen, ilmaston muutoksen torjunta sekä vastuu tuotteiden ja palveluiden elinkaaren aikaisista ympäristövaikutuksista ja toiminnan arvoketjussa ovat ympäristövuastuun kannalta tarkasteltavia asioita. Sosiaalisen vastuun osa-alueeseen luetaan vastuu henkilöstön hyvinvoinnista huolehtiminen, osaamisen kehittämisestä, vastuulliset toimintatavat irtisanomistilanteissa, ihmioikeuksien kunnioittaminen, tuotevastuu- ja kuluttajansuojakysymykset, sekä hyvät toimintatavat yritysverkostossa, lähiyhteistö- ja yhteiskuntasuhteissa. (Niskala, Pajunen, Tarna-Mani 2013, 17 - 18.)

2.4.2 Sidosryhmät, sidosryhmävuorovaikutus ja -ajattelu

Sidosryhmällä tarkoitetaan ryhmää tai yksilöä, jolla on vaikutusta organisaation toimintaan tai joka itse on organisaation vaikutuksen kohteena (Harmaala & Jallinoja 2012, 65). Sidosryhmiä voidaan jaotella erilaisin kriteerein ensisijaisiin eli avainsidosryhmiin ja toissijaisiin sidosryhmiin. Ensisijaisiksi sidosryhmiksi kutsutaan sellaisia ryhmiä, joihin yrityksellä on virallinen, sopimukseen perustuva suhde. Näistä sidosryhmistä esimerkkeinä voidaan mainita esim. asiakkaat, työntekijät, omistajat ja tavarantoimittajat. Muut sidosryhmät ovat toissijaisia. Jaottelun tarkoituksena on hahmottaa sidosryhmän suhde yritykseen. (Niskala ym. 2013, 72.)

Sidosryhmävuorovaikutuksella tarkoitetaan yrityksen tapaa olla vuorovaikutussuhteessa eri sidosryhmiensä kanssa. Sidosryhmävuorovaikutus muodostaa yritysvastuun ytimen (Talvio & Vällimaa 2004, 49). Sidosryhmien ymmärtäminen auttaa yritystä tekemään parempia päätöksiä ja toisaalta hallitsemaan riskejään ja mahdollisia konflikteja paremmin. Jokaiseen päätökseen liittyy erilaisia intressejä, jolloin päätöksentekijän on ratkaistava, minkä sidosryhmän tai sidosryhmien intressit ovat merkittävimpiä ja

onko mahdollisuus tehdä kompromisseja. (Niskala ym. 2013, 75). Käytännössä sidosryhmävuorovaikutus voi olla yrityksen kannalta yksipuolista tiedottamista tai vuorovaikutteista ja vaikuttavaa dialogia tai mitä tahansa tältä väliltä (Talvio & Välimaa 2004, 85).

Sidosryhmäajattelulla yritysvastuukysymyksissä tarkoitetaan yrityksen yhteiskunnallisia vaikutuksia sen eri sidosryhmiin (Niskala yms. 2013, 75). Yritys ei ole enää kaiken keskipisteenä, vaan se ikään kuin kelluu sidosryhmien verkostossa ja on jatkuvasti niiden kanssa vuorovaikutuksessa. (Talvio & Välimaa 2004, 49 - 50.)

2.4.3 Yritysvastuuraportointi

Yritys raportoi taloudellisen raportoinnin lisäksi vapaaehtoisesti yrityksen sosiaalisista, ekologisista ja taloudellisista teoista ja vaikutuksista jonkin viralliseksi mielletyn vastuullisuusraportointiviitekehyksen mukaan (FIBS ry 2014a).

2.4.4 Global Reporting Initiative ja sen uusin versio G4

Global Reporting Initiative on johtava yritysvastuun raportointiohjeisto. GRI:n mukaisessa raportissa organisaatio voi esittää sosiaaliseen, ekologiseen ja taloudelliseen vastuullisuuteensa liittyviä tietoja vertailukelpoisessa muodossa muihin GRI-raportoihin nähden. (Global Reporting Initiative. 2014a.)

GRI:n mukaan laadituissa yritysvastuuraporteissa kerrotaan yrityksen toiminnan tuloksista tietyltä ajanjaksolta. Raporttien avulla mm.

- vertaillaan ja arvioidaan organisaation yritysvastuullista toimintaa suhteessa laindääsäntöön, normeihin, sääntöihin, standardeihin ja erilaisiin vapaaehtoisin aloitteisiin
- osoitetaan, miten organisaation yritysvastuutavoitteet vaikuttavat sen liiketoimintaan ja millaisia vaikutuksia organisaation toiminnalla on sidosryhmiin ja yhteiskuntaan
- vertaillaan organisaation toimintaa ajassa suhteessa sen omaan ja muiden organisaatioiden toimintaan.

(Niskala ym. 2013, 107.)

Raportointiviitekehyksen uusimman version, G4:n, raportointielementit liittyvät toimitusketjun yritysvastuun hallintaan, yritysvastuun hallitustyöskentelyyn ja palkitsemiseen,

liiketoiminnan eettisten periaatteiden noudattamiseen sekä energiatehokkuuden ja kasvihuonepäästöjen raportointiin (Niskala ym. 2013, 110).

2.4.5 Olennaisuus yritysvastuullisraportoinnissa

Vastuullisuusraportoinnin tulee kattaa ne näkökohdat, jotka kuvaava organisaation keskeisiä taloudellisia, sosiaalisia ja ympäristövaikutuksia tai jotka voivat vaikuttaa olennaisella tavalla organisaation sidosryhmien tekemiin arviointeihin ja päätöksiin. Toisin sanoen olennaisuus on sitä, että mitään sellaista informaatiota, joka voisi vaikuttaa jonkin sidosryhmän päätöksentekoon, ei jätetä raportissa käsittelemättä. Toisaalta, päätöksenteon kannalta epäolennaisia eriä ei ole tarpeen käsitellä yksityiskohtaisesti. (Niskala ym. 2013, 123.)

2.4.6 Eettinen toimintaohjeistus, Code of Conduct

Yritys määrittelee eettisessä toimintaohjeistossaan (Code of Conduct) toimintansa periaatteet, joiden tarkoitus on ohjata yritystä ja sen työntekijöitä sekä myös alihankkijoita vastuullisiin toimintatapoihin (FIBS ry 201b).

2.4.7 Toimitusketju

Toimitusketju on verkosto, jossa eri organisaatiot yhteistyössä ohjaavat ja kehittävät materiaali- tai palveluvirtoja sekä niihin liittyviä raha- ja tietovirtoja. Kullakin organisaatiolla tässä verkostossa on oma roolinsa. Toimitusketjun tehävänä on yhdistää yrityksen ja sen tavarantoimittajat jakeluorganisaatioihin ja asiakkaisiin. (Ritvanen ym. 2011, 22)

2.5 Työn merkitys toimeksiantajayritysten ja tekijän näkökulmista

DNA Oy:n Sustainability Manager mainitsi, että työn aihe on konsernissa varsin ajankohtainen: valmistelut tilikautta 2014 koskevaa yritysvastuuraporttia varten aloitetaan marraskuussa 2014 ja G4-version mukainen raportti julkaistaan keväällä 2015. Raportissa näkyy myös tämän työn perusteella tehty selvitys tytäryrityksen toimitusketjuista ja

sopimuskumppaneiden yritys vastuun tuntemuksen ja sitoumuksen tasosta. (Sustainability Manager 2013.)

Tytäryrityksen logistiikasta vastaava palvelupäällikkö kertoi olevansa tyytyväinen, sillä toimitusketjujen alihankinta saadaan dokumentoitua ja arvioitua suhteessa konserniemion linjauksiin. Uusimman raportointiversion ansiosta vastuullisuuden merkitys korostuu tytäryrityksen arjessa ja vastuullisuuden tietoisuuden levittäminen alihankkijaverkostossa otetaan huomioon entistä paremmin. (Internal Service Manager 2014.)

Työn tekijän kannalta on mielenkiintoista tehdä työ keväällä 2014 tapahtuneiden yritysostojen jälkeisessä yritysten yhdistymisvaiheessa. Toivon, että työni auttaa myös juuri hankitun yrityksen vastaanlaista selvitystä (Forte Netservices Oy 2014a). On mielenkiintoista nähdä konkreettisesti tämän opinnäytetyön lopputulos konsernin yritys vastuuraportissa vuonna 2015.

3 Toimeksiantajien esittelyt

3.1 Tytäryritys Forte Netservices Oy

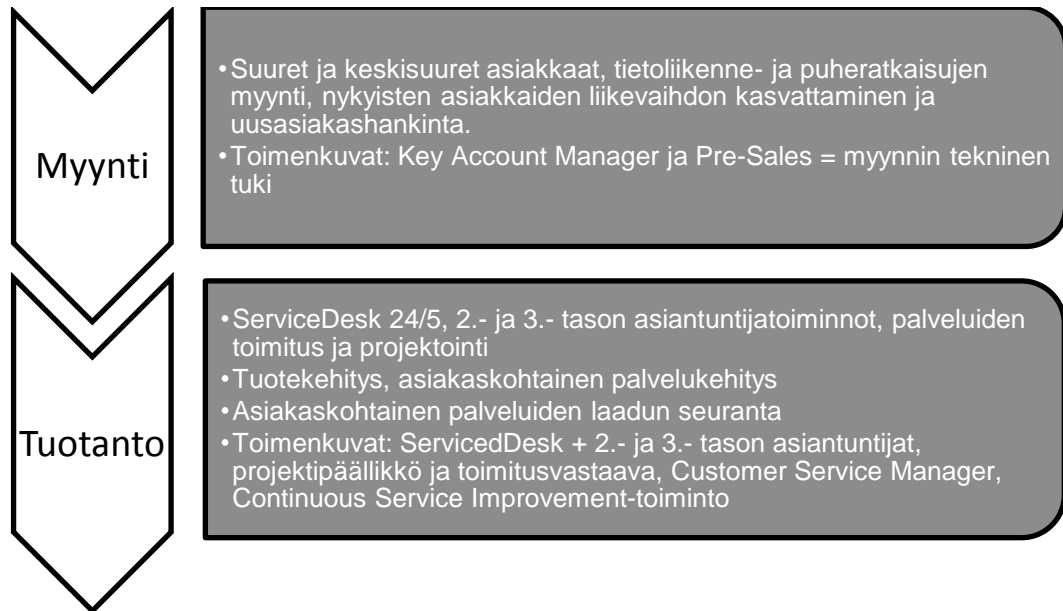
Forte Netservices Oy toimittaa korkean käytettävyyden tietoliikenne- ja tietoturvapalveluja yrityksille. Forte on perustettu vuonna 2000. Se on saavuttanut merkittävän aseman suurten ja keskisuurten yritysten globaaleja tietoliikennepalveluja hallinnoivana kumppanina. Yhtiön palveluja on käytössä reilussa 300 kaupungissa, 60 maassa ja kuudessa maanosassa. (Forte Netservices Oy 2014b.)

Forten pääkonttori sijaitsee Helsingissä, Venäjällä Moskovassa on myyntikonttori ja Pietarissa toimii asiakaspalveluhenkilö (Forte Netservices Oy 2014b.)

Yritys	Forte Netservices Oy
Perustettu	vuonna 2000
Liikevaihto	10,9 milj. € (+16 %) vuonna 2013
Työntekijöiden lkm	48
Palvelukielet	englanti, suomi, venäjä
Pääkonttori	Helsinki
Omistaja	DNA Oy

Kuvio 2. Forte Netservices Oy faktalaatikko (Forte Netservices Oy 2014).

Forte on asiantuntijaorganisaatio, jonka toiminnot on jaettu kahteen perusfunktioon - myyntiin ja palvelutuotantoon. Palvelutuotannon ryhmä jakaantuu edelleen Service Deskiin, 2.- ja 3.- tason asiantuntijoihin, projektipäällikkötiimiin sekä toimitusvastaaviin. Perusfunktioita tukevia toimintoja ovat taloushallinto ja markkinointi.



Kuvio 3. Forten organisaation perusfunktiot ja niiden tehtävät (Forte Netservices Oy, 2014).

Forte on palveluorganisaatio, ja sen asiakkuudet ovat pitkäaikaisia; sopimukset ovat yleisesti kolmen vuoden mittaisia, ja suurin osa avainasiakkaista on ollut sopimus-suhteessa yrityksen perustamisesta lähtien.

Forten kilpailuetuna on asiakkaille tarjottavien ratkaisujen ja palveluiden tuotteistaminen palveluiden suunnittelusta ja aina asentamiseen asti. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että tietoliikenne- tai tietoturvapalveluita on saatavissa erikokoisina, mutta samansisältöisinä, aina asiakkaan tarpeeseen sopivina. Palveluiden toimitus ja asennus ovat tehokkaasti prosessoituja. Näin varmistetaan lyhyet toimitusajat.

3.2 DNA Oy:stä Forte Netservices Oy:n uusi omistaja

Forten tapa tehdä operaattoririippumattomia palveluita herätti DNA Oy:n kiinnostuksen yritysostoon asti vuoden 2011 heinäkuussa. DNA yhdessä Forten kanssa luovat perin-

teiseen jäykkään operaattorimaailmaan aivan uuden tavan tarjota palveluita myös Forten perinteisen toimintakentän ulkopuolisille toimijoille eli vain kotimaassa toimiville yrityksille.

DNA:n tavoite oli yritysoston myötä saada jalansija pääkaupunkiseudun suurasiakkuuksissa, joita Forten asiaskuntaan on kuulunut jo yrityksen perustamisesta asti. Onkin luonnollista, että vuoden 2012 alusta Forte Netservices Oy on toiminut DNA:n suurasiakasmyyntiyksikkönä. Vuoden 2013 alusta myös keskisuurten yritysten myyntiryhmä siirrettiin Forten johdon alaisuuteen. Myynti asiakasryhmiin tapahtuu DNA-brändin alla, tietoturvapalveluiden rakentaminen, toimitus ja tuotanto suoritetaan Forten prosessien mukaisesti, puhepalvelut DNA-palvelutoimituksen mukaisesti.

Kilpailu- ja kuluttajavirasto hyväksyi toukokuun 2014 lopulla kaupan, jolla TDC Oy ja TDC Hosting Oy siirtyvät DNA Oy:n omistukseen kesäkuussa. TDC on toiseksi suurin yritysverkkojen tarjoaja Suomessa, ja vuonna 2013 sen liikevaihto Suomessa oli 93,6 miljoonaa euroa. (DNA Oy 2014c.)

Suunnittelutyö konsernin yritysliiketoiminnan uudelleenorganisoinniseksi on käynnistynyt kesäkuun loppupuolella 2014.

3.3 Konserniemo DNA Oy

DNA Oy on suomalainen tietoliikennekonserni, joka tarjoaa yksityishenkilöille ja yrityksille viimeisintä teknologiaa hyödyntäviä puhe-, data- ja tv-palveluita.

DNA syntyi hieman ennen 2000-luvun taitetta. Vuonna 1999 perustettiin silloisen Finnet-ryhmän puhelinyhtiöiden laajentamiseksi kolme matkaviestinnän yhteistyöyhtiötä. Näistä yhtiöistä syntyi eri vaiheiden kautta konsernin matkaviestinliiketoiminnan yhtiö DNA Finland Oy. Omistajina oli alkuvaiheessa noin 40 suomalaista puhelinyhtiötä. Valmistelut uuden valtakunnallisen matkapuhelinpalvelun avaamiseksi tehtiin vuoden 2000 aikana. Verkko avattiin ja DNA-liittymien myynti alkoi helmikuun 2001 alussa. (DNA Oy 2014d.)

DNA muuttui matkaviestinoperaattorista merkittäväksi tietoliikennealan toimijaksi vuonna 2007. Nykyinen DNA-konserni aloitti toimintansa heinäkuun alussa 2007, kun DNA Oy:n liiketoiminnot ja kuuden muun puhelinyhtiön liiketoiminnot yhdistettiin. Yhtiöön tuli

matkaviestinliiketoiminnan ohelle vahva kiinteän verkon liiketoiminta, joka sisältää puheen, datan, kaapeli-tv:n ja turvallisuuspalvelut sekä kodeille että yrityksille. (DNA Oy 2014d.)

DNA Oy:n liiketoiminta jakaantuu kuluttajaliiketoimintaan ja yritysliiketoimintaan. DNA:lla on myös vahva kumppanitoiminta, jonka tavoitteena on luoda kumppaneiden kanssa yhteistyössä ainutlaatuisia käyttäjäkokemuksia ja toimia edelläkävijänä uusien innovaatioiden toimittamisessa. (DNA Oy 2014e.)

Kuviosta 4 voidaan havaita DNA Oy:n perustiedot: perustamisvuosi, työntekijöiden lukumäärä, palvelukielet ja suurimmat omistajat. Yrityksen kotipaikka on Helsinki.

Yritys	DNA Oy
Perustettu	2000
Liikevaihto	766,4 milj. € vuonna 2013
Työntekijöiden lkm	1563
Palvelukielet	suomi, ruotsi, englanti
Suurimmat omistajat	Finda Oy (49,9 %), PHP Holding Oy (37,6 %), Työeläkeyhtiö Ilmarinen (5 %), Anvia (3,5 %), Lohjan Puhelin (2,6 %)
Pääkonttori	Helsinki

Kuvio 4. DNA Oy faktalaatikko (DNA Oy 2014f).

4 Yritykset ja vastuullisuus

4.1 Tehtaan patruunan hyväntekeväisyydestä yritysvastuuajatteluun

Yritysvastuun juurten voidaan ajatella ulottuvan jo 1800-luvun teollistumisen ajankaksolle, jolloin ihmiset muuttivat työn perässä tehdaspaikkakunnille ja kaupunkeihin. Tehtaan patruunat huolehtivat tiiviisti ja puutteellisissa oloissa asuvien työntekijöidensä terveydenhuollosta ja sivistyksestä hyväntekeväisyyden hengessä. Toimenpiteillä pyrittiin vakauttamaan yhteiskuntaolot, tuotannon jatkuvuus ja varmistamaan työntekijöiden terveys. Työntekijöiden sosiaalisten haasteiden ratkominen oli tärkeää tehtaiden toimintakyvyn ja tuottavuuden kannalta. (Harmaala & Jallinoja 2012, 24 – 25.)

Hyvinvointiyhteiskunnan voimistuminen 1950-luvulla heikensi hetkellisesti yritysvastuun tarvetta, mutta 1960- ja 1970-luvuilla teollistumisen ympäristöhaitat nostivat yritysvastuuasiat uudelleen keskusteluun. 1980-luvulla huomattiin, että pelkkä ympäristölainsäädäntö ei riitä ympäristöasioiden kuntoon saattamiseksi ja yrityksiltä alettiin vaatia laajempaa vastuunkantoa aiheuttamistaan ympäristöhaitoista. (FIBS ry 2014a.)

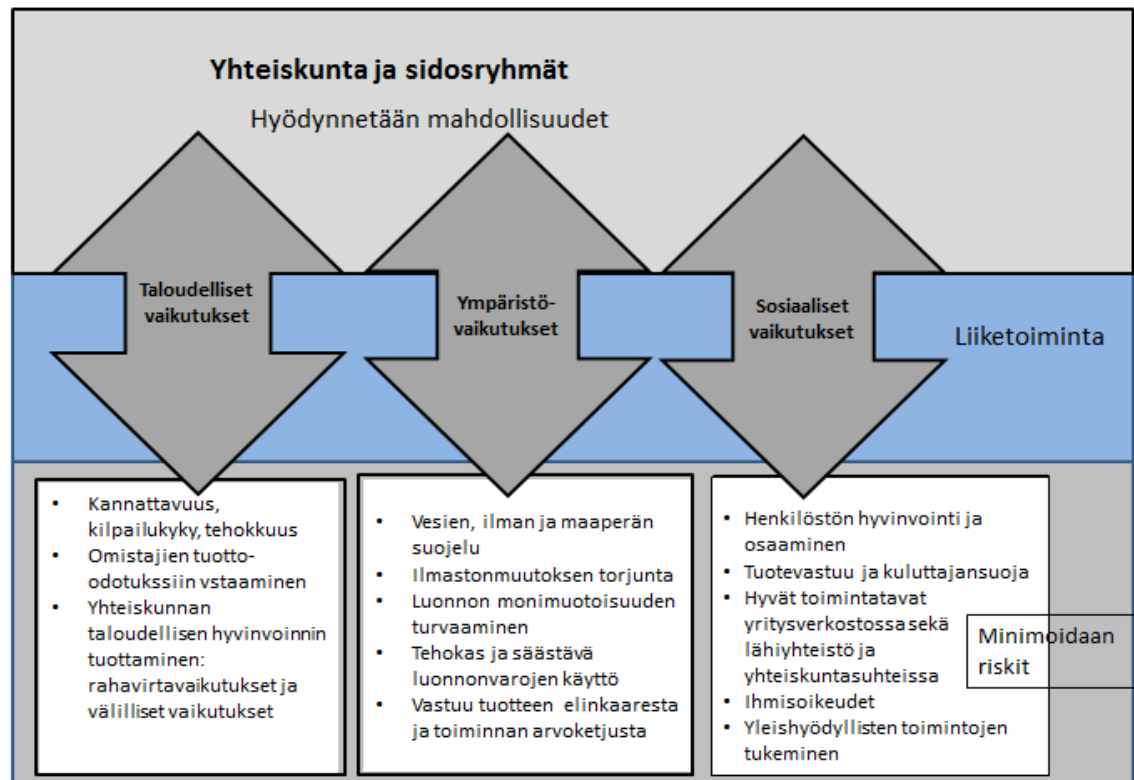
Yhteiskuntavastuun peruskäsitteistöä on alettu luoda vasta 1990-luvulla. Teoriaa on luotu kansainvälisten tutkimusyhteistyöprosessien kautta. (Jussila 2010, 8 - 9.) Tieteen viitekehys, teoriat ja termit ovat kehittyneet nopeasti. Lukija tunnistaa termit yhteiskuntavastuu, vastuullisuus, vastuullinen yritystoiminta, eettinen liiketoiminta ja kestävä kehitys. Yritysvastuu -termi on vakiintunut edellä mainittujen tilalle liike-elämässä. Yhteiskuntavastuu -termiä taas käytetään julkisen sektorin toimijoiden vastuullisuudesta puhuttaessa. Vastaavasti englanninkielessä "corporate responsibility" (CR) on syrjäyttämässä perinteisen "corporate social responsibility" (CSR)-termin yritysten kielenkäytössä. (FIBS ry 2014b.)

Yritysvastuun merkitys on vain vahvistunut 2000-luvulla. Syynä tähän on globalisaation aiheuttamat kehityksen vääristymät alhaisen kehityksen maissa, hyvinvointivaltioiden rahoitusongelmat, yritysten pörssikaupan sisäpiirisääntöjen sekä kilpailu- ja tilinpito-lainsäädännön ja ihmisoikeuksien rikkomukset. Ratkaisuja näihin ongelmiin alettiin hakea globaaleista yritysvastuun aloitteista ja ohjeistoista. (FIBS ry 2014a.)

Voidaankin todeta, että yritysvastuu ei asiana ole uusi, vastuullisuuden muodot ja huomion kohteet ovat vaihdelleet ja tulevat vaihtelevaan eri aikakausina. Yritysvastuun historiasta puhuttaessa ei sovi unohtaa työntekijöiden ja ay-liikkeen panosten merkitystä yritysten vastuullisuuden kehittymisessä.

4.2 Mitä yritysvastuu on?

Yritysvastuulla tarkoitetaan yrityksen liiketoiminnan taloudellisia, ekologisia ja sosiaalisia vaikutuksia yhteiskunnalle ja sidosryhmille. Yrityksen tarkoituksena on hyödyntää liiketoimintamahdollisuudet yhteiskunnan ja sidosryhmien odotuksiin vastaamalla ja samalla minimoida liiketoiminnalle aiheutuvat riskit. (Juutinen & Steiner 2010, 21.)



Kuvio 5. Mitä yritys vastuu on? (mukaan Juutinen & Steiner 2010, 21 ja Niskala ym. 2013, 7).

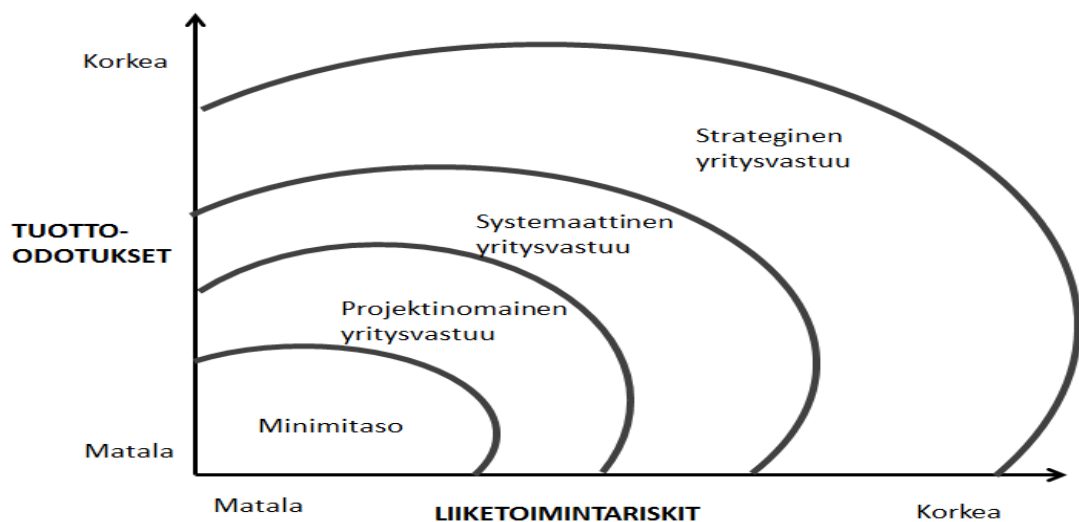
Kuviossa 5 nähdään, että yritys vastuun edellytykset perustuvat yrityksen kilpailukykyyn ja taloudelliseen suorituskykyyn. Yritys vastuun sisältää ajatuksen, että yrityksen tulee olla toimintakykyinen pitkällä aikavälillä. Taloudelliseen yritys vastuuseen luetaan tapa, jolla yritys luo taloudellista hyvinvointia ympäröivään yhteiskuntaan. (Harmaala & Jallinoja 2012, 19). Taloudellisten vaikutusten merkitystä voidaan arvioida siitä, miten yritystoiminnan taloudellinen lisäarvo jakaantuu yrityksen ja sen eri sidosryhmien kesken. Taloudellinen lisäarvo voidaan jakaa suoriin ja välillisiin vaikutuksiin. Suorista vaikutuksista esimerkkinä voidaan mainita palkanmaksut työntekijöille, ostot toimittajilta ja verojen maksut yhteiskunnalle. Välillisistä vaikutuksista esimerkkeinä mainittakoon yrityksen toimialan kansantaloudellinen merkittävyys tai yrityksen toimintojen sijoittamis päätösten taloudellinen vaikuttavuus. (Niskala ym. 2013, 17 - 18.)

Ympäristö vastuussa tarkastellaan yrityksen toiminnan vaikutuksia ympäristöön. Yrityksen toimintaa tarkastellaan oman toiminnan lisäksi yhteistyökumppaneiden osalta ottaen huomioon myös yrityksen tuotteiden elinkaaren aikaiset ympäristövaikutukset. Ympäristöllä tarkoitetaan kattavasti maata, vesistöjä, luonnonvaroja, päästöjä ja ilmastoa. (Jussila 2010, 78.)

Sosiaalinen vastuu sisältää henkilöstön hyvinvoinnin edistämisen, työturvallisuuden parantamisen ja osaamisen kehittämisen yli sen, mitä lainsäädännössä ja työehtosopimuksissa velvoitetaan. Sosiaalinen vastuullisuus kohdistuu yrityksen omien toimien vaikutuksen kohteena oleviin ihmisiin, välittömästi henkilöstöön ja välillisesti esimerkiksi kumppaneiden, alihankkijoiden ja raaka-ainetuottajien henkilöstöihin. (Harmaala & Jallinoja 2012, 20.)

4.3 Vastuullisen toiminnan tasot

Kuviosta 6 voidaan tarkastella yritysvastuun tasojen vaikutuksia yrityksen liiketoiminnan tuotto-odotuksiin ja toisaalta liiketoiminnan riskeihin. Strategisilla panostuksilla voidaan saavuttaa suuremmat tuotot mutta kokea myös merkittävämmät riskit



Kuvio 6. Yrityksen strategisten vastuullisuusvalintojen suhde tuotto-odotuksiin ja liiketoimintariskeihin (Harmaala & Jallinoja 2010, 72).

Vastuullisen toiminnan vähimmäistasona pidetään lakien ja säädösten noudattamista. Oman maan lainsäädännön seuraamisen lisäksi yrityksen on seurattava Euroopan unionin (EU) ja toimintaansa kiinteästi liittyvien maiden lainsäädännön kehittymistä. Vastuullisuuden vähimmäistaso täyttyy, kun lakeja ja säädöksiä noudatetaan ja verot maksetaan. Näin toimimalla yritys saavuttaa kunnollisen yrityksen maineen ja oikeuden toimia markkinoilla. (Harmaala & Jallinoja 2012, 72.)

Kun yritys on kiinnostunut vastuullisuuden lisäämisestä liiketoiminnassaan, mutta ei oikein tiedä kuinka olisi edettävä, voi vastuullisuutta tällöin harjoitella erilaisissa vastuullisuusprojekteissa ja kampanjoissa (Harmaala & Jallinoja 2012, 74).

Systemaattinen yritysvastuu edellyttää, että yrityksen johto on tiedostanut yritys vastuun merkityksen ja mahdollisuudet liiketoiminnan kannalta. Tällainen yritys pyrkii vastamaan markkinoiden ja sidosryhmien odotuksiin ja muodostamaan toimivan sidosryhmädialogin tärkeimpien sidosryhmiensä kanssa. (Harmaala & Jallinoja 2012, 75.)

Strateginen yritysvastuu on kyseessä silloin, kun yritys vastuun tavoitteet ja toimenpiteet ovat osa yrityksen liiketoimintastrategiaa ja operatiivista toimintaa. Kun vastuullisuus on aidosti strategista, tavoitteet ja tulokset ovat mitattavia. Tällä tarkoitetaan sitä, että vastuullisuuden kehittämiseen liittyvät hankkeet löytyvät yrityksen budjetista ja muista ohjausjärjestelmistä. Vastuullisuustoimet on myös integroitu yrityksen toimintaan ja jopa yrityksen liiketoiminta voi perustua vastuullisuuden ympärille. Strategista yritys vastuuta harjoittava yritys ottaa vahvasti huomioon priorisoitujen sidosryhmiensä odotukset. Strategisessa yritys vastuussa on kyse ennakoivasta ja pitkäjänteisestä toiminnasta, jolloin yritys aktiivisesti pyrkii löytämään uusia palveluita ja tuotteita, jotta yrityksen tärkeimpien sidosryhmien odotukset täyttyvät eettisesti ja ekologisesti kestäväällä tavalla. (Harmaala & Jallinoja 2012, 76 -78.)

Professorit Michael E. Porter ja Mark R. Kramer ovat lanseeranneet vuonna 2011 ajatuksen jaetun yhteisen arvon luomisesta. Heidän ydinsanomansa on, että ”tarvitaan sofistikoitumpi kapitalismin muoto, jossa yhteiskunnallinen tarkoitus on olennainen osa yritystoimintaa”. (Creating Shared Value, Harvard Business Review 2011.) Tätä voidaan havainnollistaa esimerkiksi tuotteista ja palveluista (mm. edulliset matkapuhelimet, mikroluotot) maailman köyhimmälle ja samalla suurimmalle sosioekonomiselle luokalle. Vaikka yksittäisen kuluttajan ostovoima on pieni, niin yhteenlaskettuna alemman tulotason kuluttajat muodostavat merkittävän kuluttajaryhmän. Jaetun yhteisen arvon luominen onnistuu niin kehittyneillä kuin kehittyvillä markkinoilla ja luomis-mahdollisuudet liittyvät aina yrityksen ydinliiketoimintaan. (Niskala ym. 2013, 19 - 21.)

4.4 Keskeisimmät vastuullisuusohjeistot ja normistot

Vastuullista yritystoimintaa koskevat lukuisat lait, joista keskeisimpinä mainitaan ympäristölainsäädäntö (ympäristönsuojelulaki), työlainsäädäntö (Työ- ja elinkeinoministeriö

2014a), tasa-arvolaki (laki miesten ja naisten välisestä tasa-arvosta), yt-laki (laki yhteistoimintamenettelystä yrityksissä), osakeyhtiölaki, lukuisat verolait, arvopaperimarkkinlaki, kirjanpitolaki ja rikoslaki. (Harmaala & Jallinoja 2012, 203 - 218.)

Yritysvastuun strategisen suunnittelun tueksi on luotu monia kansallisia ja kansainvälisiä ohjeistoja, toimintaperiaatteita, standardeja, sertifikaatteja, hallintajärjestelmiä ja muita normeja. Nämä normit ja ohjeistot auttavat yrityksiä yhdenmukaistamaan toimintatapojaan ja näin lisäämään vastuullisuuden positiivisia vaikutuksia yritysvastuun jokaisella (taloudellinen, sosiaalinen ja ympäristö) osa-alueella. Yrityksen koko, toimiala, tavoitteet ja toimintaympäristö samoin kuin asiakaskunnan toiveet vaikuttavat siihen, mitä normeja kunkin yrityksen on järkevä noudattaa. (FIBS ry 2014c). Ohjeistojen noudattaminen on vielä toistaiseksi yrityksille vapaaehtoista. Euroopan Unionissa on kuitenkin valmisteilla direktiivi, jonka mukaan Euroopan suurten yritysten tulisi raportoida vastuullisuudestaan vuodesta 2017 alkaen (Työ- ja elinkeinoministeriö 2014b).

Suomen valtio on sitoutunut noudattamaan ja edistämään yritysvastuun (yhteiskuntavastuun) periaatteita ja pyrkii vaikuttamaan siten, että suomalaiset yritykset toimivat kestävästi ja vastuullisesti kaikissa maissa (Työ- ja elinkeinoministeriö 2014c ja 2014d). Kuluvalla vaalikaudella hallitus on sitoutunut tukemaan hankkeita yritysten yhteiskuntavastuuta koskevien kansainvälisten normien ja ohjeistojen vahvistamiseksi sekä edistämään vastuullisuusnäkökohtien parempaa huomioon ottamista elinkeinopolitiikassa ja julkisissa hankinnoissa (Työ- ja elinkeinoministeriö 2014e). Työ- ja elinkeinoministeriö on listannut seuraavat vastuullisuusohjeistot:

- OECD:n (Organisation for Economic Cooperation and Development) riskienhallinnan työkalu heikon hallinnon alueille (Työ- ja elinkeinoministeriö 2014f).
- OECD:n hyvän hallintotavan periaatteet (Työ- ja elinkeinoministeriö 2014g).
- OECD:n valtio-omisteisten yhtiöiden hallintopää koskevat ohjeet (Työ- ja elinkeinoministeriö 2014h).
- OECD:n toimintaohjeet monikansallisille yrityksille (Työ- ja elinkeinoministeriö 2014i).
- Kansainvälisen työjärjestön ILO:n (International Labor Organisation) julistus työn perusoikeuksista (Työ- ja elinkeinoministeriö 2014j).
- ILO:n periaatejulistus monikansallisista yrityksistä ja siosiaalipolitiikasta (Työ- ja elinkeinoministeriö 2014k).

Yllämainitut ohjeistot sisältävät toiminta- ja käyttäytymissääntöjä yritysten taloudellisesta, ekologisesta ja sosiaalisesta vastuusta, kuten ihmisoikeuksista, työelämän oikeuksista, lapsityövoiman käytöstä, ympäristöstä, hyvästä hallintotavasta, korruption vastaisesta toiminnasta, kuluttajansuojasta sekä tieteestä ja teknologiasta.

Lisäksi ministeriö mainitsee vielä seuraavat vastuullisuutta määrittelevät ohjeistot:

- Euroopan unioni (EU) on vihreässä kirjassaan vuodelta 2001 (Työ- ja elinkeinoministeriö 2014l), sekä vuosien 2002 (Työ- ja elinkeinoministeriö 2014m), 2006 (Työ- ja elinkeinoministeriö 2014n) ja 2011 (Työ- ja elinkeinoministeriö 2014o) tiedonannoissaan esittänyt näkemyksiään ja painopisteitään yhteiskunta- ja yritys vastuun edistämiseksi.
- EU:n sosiaalisen ostamisen opas (Työ- ja elinkeinoministeriö 2014p) on ohjeisto vastuullisten julkisten hankintojen tekemiseen.
- Yhdistyneiden Kansakuntien (YK) Protect, Respect and Remedy- viitekehys, josta työ- ja elinkeinoministeriö on julkaissut suomenkielisen version ”Yrityksiä ja ihmisoikeuksia koskevat ohjaavat periaatteet: Yhdistyneiden kansakuntien ”suojele – kunnioita – korjaa” -kehymisen täytäntöönpano” (Työ- ja elinkeinoministeriö 2014q).
- YK:n Global Compact -ohjeisto sisältää kymmenen periaatetta, jotka käsittelevät ihmisoikeuksia, työntekijöiden oikeuksia, ympäristön suojelua ja korruption ehkäisyä (United Nations 2014a).
- Vastuullisen sijoittamisen periaatteet (Principles for Responsible Investment) koskevat sijoitus- ja eläkerahastojen vastuullista sijoittamista (Työ- ja elinkeinoministeriö 2014c).
- ISO 26000 yhteiskuntavastuuopas antaa ohjeita ja suosituksia siitä, mihin aiheisiin yhteiskuntavastuullisen organisaation on keskityttävä tavoitteiden ja toimintatapojen määrittämisessä sekä raportoinnissa. Oppaan ydinaiheita ovat ihmisoikeudet, työelämän käytännöt, ympäristö, kuluttaja-asiat, yhteisön toimintaan osallistuminen ja yhteisön kehittäminen, organisaation hallintotapa ja oikeudenmukaiset toimintatavat. (Suomen Standardisoimisliitto SFS ry.)

- Global Reporting Initiative -raportointiviitekehystä (Global Reporting Initiative 2014a) kehoitetaan käyttämään yhdessä ISO 26000 yhteiskuntavastuupöytäkirjan kanssa (Työ- ja elinkeinoministeriö 2014c).

Yllämainittujen lisäksi Suomen yritys vastuuverkosto Finnish Business and Society ry eli FIBS ry listaa

- AccountAbility- järjestön kehittämän AA1000- standardisarjan (yritysvastuun olennaisuusanalyysi, sidosryhmävuoropuhelu ja yritysvastuun varmentaminen, (Account Ability 2014), joka täydentää muita yhteiskuntavastuun standardeja, esim. aiemmin yllä mainittua YK:n Global Compact- ohjeistoa.
- Tavarantoimittajien Business Social Compliance Initiative (BSCI) – auditointijärjestelmän (Business in the Community 2014), jonka avulla kiinnitetään huomiota riskimaissa sijaitsevien alihankkijoiden työoloihin.
- Ympäristöasioiden hallintaan kansainvälisen ISO 14000 standardisarjan (Suomen Standardisoimisliitto SFS ry 2014).
- Social Accountability International -järjestön standardin SA8000 (Social Accountability International 2014), joka kattaa työoloihin liittyvät kysymykset. Monet yritykset käyttävät standardia osoituksena toimitusketjun tehtaiden vastuullisuudesta.
- Suomen WWF:n kehittämän Green Office -ympäristöjärjestelmän (WWF:n Green Office 2014) avulla työpaikat voivat vähentää ympäristökuormitustaan ja hidastaa ilmastonmuutosta.

Elinkeinoelämän periaatteita ja aineistoa ovat luoneet muun muassa toimialajärjestöt ja kauppakamari (Logistiikan maailma 2014a ja Työ- ja elinkeinoministeriö 2014c).

FIBS ry:n alkuvuodesta 2014 teettämän yritys vastuukyselyn tuloksista (kuvio 7) nähdään, että yrityksissä suosituin vastuullisuusperiaatteen viitekehys on ISO 14 000-ympäristöstandardi ja YK:n yrityksiä ja ihmisoikeuksia koskevat periaatteet, joiden perustalle usein code of conduct- menettelytapaohjeistot rakennetaan.

Noudatetaanko yrityksessänne joitakin seuraavista kansainvälisistä toimintaperiaatteista? (%)



Kuvio 7. Kansainvälisen yritys vastuutoimintaohjeistojen noudattaminen yrityksissä 2014 (FIBS ry 2014d, 9).

4.5 Vastuullisuustahojen yritys vastuun määritelmien painopisteet

Yritys vastuun määritelmät vaihtelevat painotuksiltaan sen tahon mukaan, joka sitä määrittelee. Kansainvälistä näkemystä voidaan lukea teoksesta *Understanding Business Ethics*. Kirjoittajat mainitsevat, että liiketoiminnan etiikka voidaan määritellä yrityksen yhteisiksi arvoiksi, joita voidaan hyödyntää arvioidessa, voidaanko yrityksen toimintaa pitää hyväksyttävänä ja tarkoituksenmukaisena. (Stanwick & Stanwick 2009, 3.) Mainittakoon myös brittiläisen *Business In the Community* -yritys vastuuverkoston määritelmä: vastuullinen yritystoiminta on bisnestä, josta hyötyy paitsi yritys niin myös yhteiskunta (Business in the Community 2014).

Euroopan komission määritelmän mukaan yritys vastuun on yritysten vastuuta toimintansa yhteiskunnallisista vaikutuksista (Työ- ja elinkeinoministeriö 2014o) ja Suomen valtioneuvoston määritelmä yritys vastuusta myötäilee edellä mainittua Euroopan komission määritelmää (Työ- ja elinkeinoministeriö 2014d).

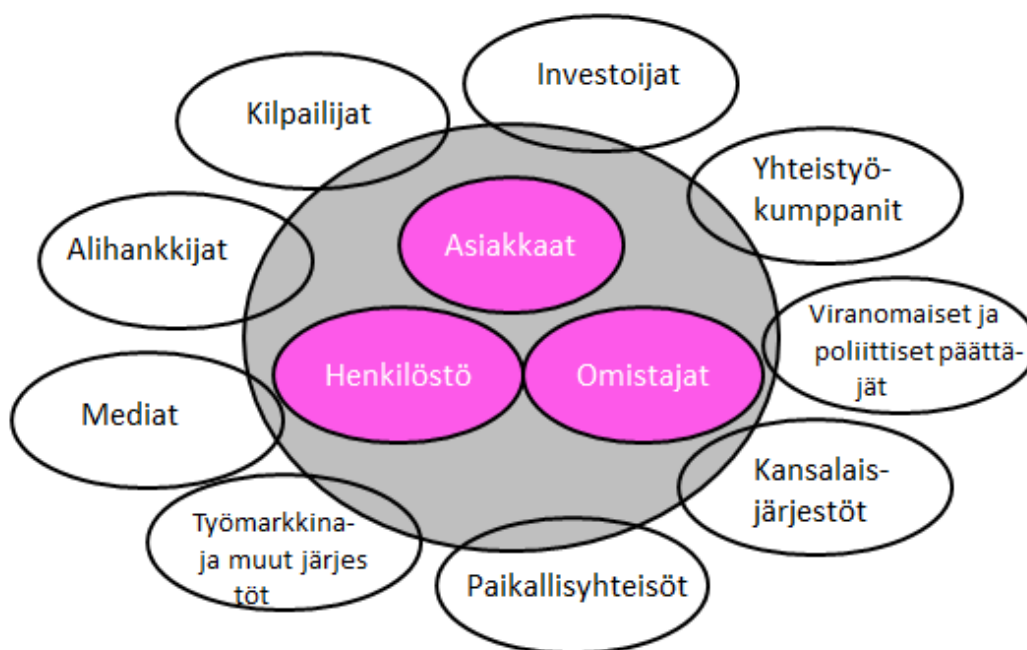
Suomen yritys vastuuverkosto FIBS ry (Finnish Business and Society ry) määrittelee yritys vastuun liiketoimintalähtöisesti: vastuullinen yritystoiminta on sekä kestävä, että kannattava. Näin varmistetaan, että yritys saa itselleen parhaat toimintaedellytykset myös tulevaisuudessa. (FIBS ry 2014b.)

4.6 Sidosryhmät ja sidosryhmävuorovaikutus

Sidosryhmällä tarkoitetaan ryhmää tai yksilöä, jolla on vaikutusta organisaation toimintaan tai joka itse on organisaation vaikutuksen kohteena (Harmaala & Jallinoja 2012, 65). Edellämainittu määritelmä on laaja ja käsittää suuren joukon erilaisia tahoja, joiden sidosryhmäsuhde yritykseen ja toisiin sidosryhmiin vaihtelee voimakkaasti (Talvio & Välimaa 2004, 49). Sidosryhmäsuhde voi perustua omistajuuteen (omistajat, sijoittajat), sopimukseen tai asiakassuhteeseen (työntekijät, asiakkaat, alihankkijat), lainsäädännön velvoitteisiin (viranomaiset, lainsäätäjät) tai yleiseen kiinnostukseen yritystä tai sen toimialaa kohtaan (etujärjestöt, kansalaisjärjestöt, media) (Talvio & Välimaa 2004, 49).

Sidosryhmiä voidaan jaotella erilaisin kriteerein ensisijaisiin eli avainsidosryhmiin (englanniksi Primary Stakeholders) ja toissijaisiin eli seuraavan vyöhykkeen sidosryhmiin (Secondary Stakeholders). Ensisijaisiksi sidosryhmiksi kutsutaan sellaisia ryhmiä, joihin yrityksellä on virallinen, sopimukseen perustuva suhde. Näistä sidosryhmistä esimerkkeinä voidaan mainita esim. asiakkaat, työntekijät, omistajat ja tavarantoimittajat. Muut sidosryhmät ovat toissijaisia. Tämänkin jaottelun tarkoituksena on pyrkimys hahmottaa sidosryhmän suhde yritykseen. (Niskala ym. 2013, 72.)

Yrityksen tulee tunnistaa ne sidosryhmät, joihin sen toiminta vaikuttaa sekä positiivisesti että negatiivisesti (Juutinen & Steiner 2010, 83). On tärkeää, että yritys tunnistaa ja priorisoi ne sidosryhmät, jotka ovat olennaisia toiminnan kannalta (Harmaala & Jallinoja 2012, 67). Sidosryhmien tunnistamisen on oltava jatkuvaa toimintaa, jotta yrityksen on tarvittaessa helppo käynnistää vuorovaikutus ja yhteistyö aivan uusienkin sidosryhmien kanssa (Jussila 2010, 125).



Kuvio 8. Yrityksen sidosryhmät (mukaillen Talvio & Välimaa 2004, 50).

Kuviossa 8 kuvataan se, että yritys on vain yksi toimija niiden lukuisten toimijoiden joukossa, jotka muodostavat yhtiön toimintaympäristön. Yritys ei ole enää kaiken keskipisteenä, vaan se ikäänkuin kelluu sidosryhmien verkostossa ja on jatkuvasti niiden kanssa vuorovaikutuksessa. (Talvio & Välimaa 2004, 49 - 50.)

Sidosryhmävuorovaikutus muodostaa yritysvastuun ytimen (Talvio & Välimaa 2004, 49). Sidosryhmien ymmärtäminen auttaa yritystä tekemään parempia päätöksiä ja toisaalta hallitsemaan riskejään ja mahdollisia konflikteja paremmin. Jokaiseen päätökseen liittyy erilaisia intressejä, jolloin päätöksentekijän on ratkaistava, minkä sidosryhmän tai sidosryhmien intressit ovat merkittävimpiä ja onko mahdollisuus tehdä kompromisseja. (Niskala ym. 2013, 75). Käytännössä sidosryhmävuorovaikutus voi olla yrityksen kannalta yksipuolista tiedottamista tai vuorovaikutteista ja vaikuttavaa dialogia tai mitä tahansa tältä väliltä (Talvio & Välimaa 2004, 85).

Sidosryhmädialogin eli avoimen vuoropuhelun merkitys yritysvastuussa kasvaa entisestään Global Reporting Initiative- raportointiohjeiston uusimman version myötä. Ohjeisto painottaa olennaisuusanalyysiä ja velvoittaa yritykset kuvaamaan prosessiaan olennaisten yritysvastuukysymysten määrittämiseksi. Dialogi toimii myös liiketoiminnan vauhdittajana, sillä sidosryhmien osallistaminen voi tuoda täysin uusia näkökulmia liiketoiminnan kehittämiseen. (Niskala ym. 2013, 11,12,115 - 116.)

4.7 Miten sidosryhmät ja yritysvastuu liittyvät toisiinsa?

Sidosryhmäajattelu on tapa hahmottaa yritystoiminta organisaation ja sen sidosryhmien vuorovaikutussuhteiden sekä sidosryhmien intressien kautta. Tällä tarkoitetaan sitä, että yritys on olemassa sidosryhmien yhteistyön panosten ansiosta ja yritys voi selvitä vain, jos se pystyy tyydyttämään keskeisempien sidosryhmiensä tarpeet. (Niskala ym. 2013, 74.) Sidosryhmäajattelun keskeisyys yritysvastuussa perustuu siihen, että yrityksen yhteiskunnalliset vaikutukset ovat käytännössä yrityksen toiminnan vaikutuksia eri sidosryhmiin. Nämä vaikutukset ovat taloudellisia, ympäristöön kohdistuvia tai sosiaalisia vaikutuksia. (Niskala ym. 2013, 75.)

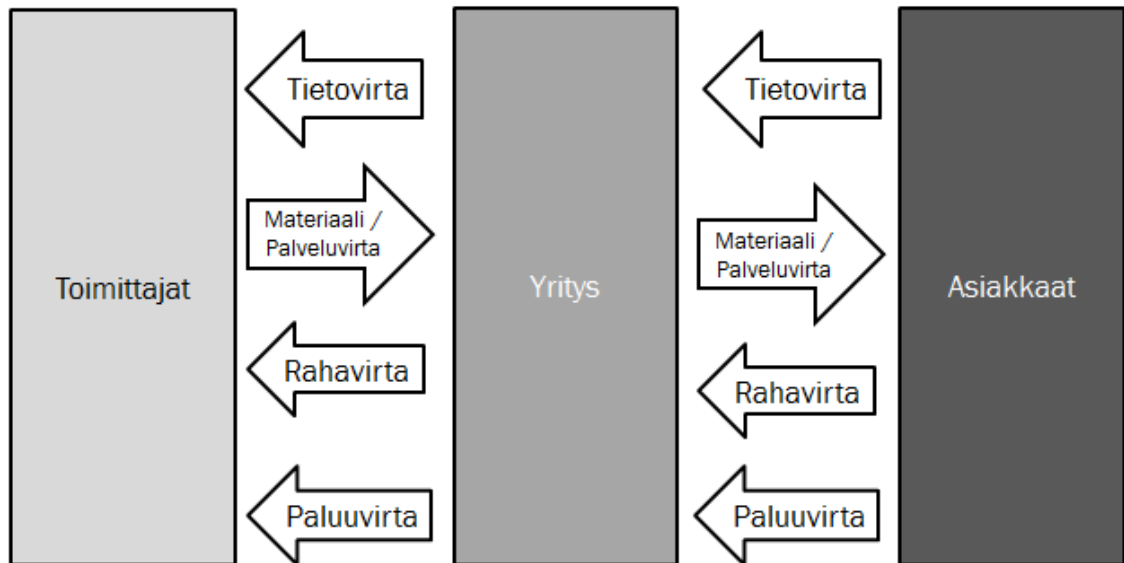
Yhteenvetona voidaan kirjata, että yrityksen menestyäkseen on kiinnitettävä huomioita sidosryhmiinsä ja huomioitava myös niiden intressit liiketoimintasuunnittelussaan, jopa niin, että keskeiset sidosryhmät voivat olla osallisina liiketoiminnan suunnittelussa. Nykyisin jokainen yritys joutuu ottamaan huomioon myös kuluttajien, asiakkaiden, rahoittajien, sijoittajien, työnhakijoiden sekä kansalaisjärjestöjen ja -aktivistien odotukset yritysten vastuullisuuden osalta (FIBS ry 2014e).

5 Toimitusketjun hallinnan perusteet ja vastuullisuuden näkökulma

Toimitusketjun hallinta ja sen kehittäminen on strateginen asia. Suuri osa yrityksen vastuullisuusvalinnoista kulminoituu hankintoihin ja sellaisten yhteistyökumppaneiden suosimiseen, jotka jakavat yrityksen vastuullisuuspyrkimykset. (Harmaala & Jallinoja 2012, 179.)

5.1 Toimitusketjun ja sen hallinnan määritelmät

Toimitusketju (Supply Chain) on verkosto, jossa eri organisaatiot yhteistyössä ohjaavat ja kehittävät materiaali- tai palveluvirtoja sekä niihin liittyviä raha- ja tietovirtoja. Kullakin organisaatiolla tässä verkostossa on oma roolinsa. Toimitusketjun tehävänä on yhdistää yrityksen ja sen tavarantoimittajat jakeluorganisaatioihin ja asiakkaisiin. (Ritvanen ym. 2011, 22)



Kuvio 9. Toimitusketjun tieto-, raha- materiaali- ja paluuvirtojen kytkeytyminen toisiinsa (Ritvanen ym. 2011, 22).

Kuviossa 9 nähdään, että tietovirta on alku koko logistiikkaprosessille. Materiaali- ja palveluvirta sisältää materiaalin tai tuotteiden kuljettamisen ja säilyttämisen. Materiaali- ja palveluvirta edellyttää tietovirtaa, jolloin tieto pitää liittää materiaaliin ja tuotteeseen. Rahavirta eli pääomavirta on materiaaleista ja tuotteista maksettava vastike ja on materiaalivirran vastainen. Yleensä rahavirta kulkee materiaalivirran jäljessä. Paluuvirrassa kulkee materiaalivirran eri vaiheissa poistuneita tuotteita, jotka ohjataan uudelleen materiaalivirtaan tai poistetaan kokonaan virrasta kokonaan. (Ritvanen ym. 2011, 22.)

Toimitusketjun hallinnan (Supply Chain Management, SCM) toimintamalli yleistyi 1990-luvun alkupuolella, kun toimitusketjua alettiin tarkastella kustannustehokkuuden ja asiakaslähtöisyyden näkökulmasta (Ritvanen ym. 2011, 9). Toimitusketjun hallinnalla tarkoitetaan verkoston materiaalivirran ja siihen liittyvien tietojen ja rahavirtojen kokonaisvaltaista suunnittelua, ohjausta ja johtamista. Keskeistä tässä toimintamallissa on aika, luotettavuus ja läpinäkyvyys, osapuolten välinen yhteistyö ja arvon luominen asiakkaille. (Ritvanen ym. 2011, 23.)

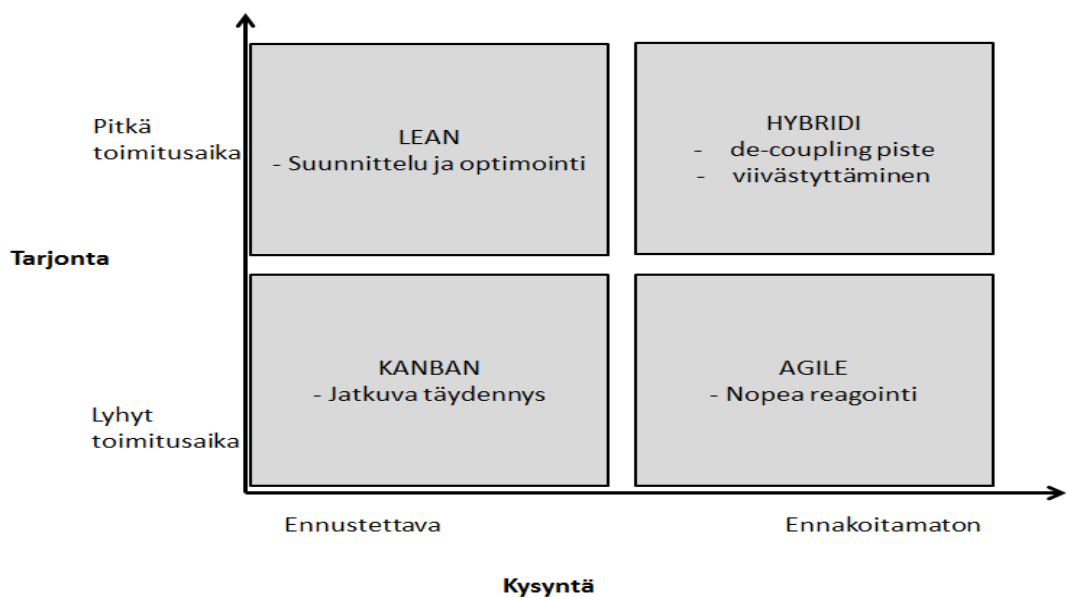
5.2 Toimitusketjun hallintastrategiat

Toimitusketjun hallinnan tueksi on kehitetty erilaisia strategioita. Strategian keskeisimpiä valintaperusteita ovat tuotteen tai palvelun kysyntä ja tarjonta. Alla olevasta kuviossa 10 voidaan havaita, että kun toimitusaika on pitkä ja kysyntä ennustettavaa, käyte-

tään lean-periaatetta. Tämän periaatteen mukaisesti voidaan toimitukset suunnitella ja optimoida vastaamaan kysyntää ja tarjontaa. (Logistiikan maailma 2014b.)

Kun kyseessä on lyhyt toimitusaika ja ennustettava kysyntä, käytetään Kanban-periaatetta, jonka mukaan käytetyn tuotteen tilalle hankitaan uusi. Kun kysyntä on ennakoimaton ja toimitusajat ovat lyhyet, voidaan toimitusketjua ohjata agile-periaatteen mukaisesti. Tällaisessa tapauksessa verkosto toimii hyvin nopeasti ja varsinaisilta puutetilanteilta vältytään. (Logistiikan maailma 2014b.)

Toimitusajan ollessa pitkä ja kysyntä ennakoimaton nojataan silloin toimitusketjun hallinnassa hybridimalliin. Tämän periaatteen mukaisesti varastoidaan puolivalmiita tuotteita, joista valmistetaan asiakaslähtöisesti ja nopeasti lopputuote. Hybridiperiaatteen noudattamisessa lean-menetelmää sovelletaan niin sanottuun de-coupling-pisteeseen (asiakastilauksen kytkentäpiste) saakka, jonka jälkeen käytetään agile-strategiaa. (Logistiikan maailma 2014b.)



Kuvio 10. Toimitusketjun hallintastrategiat (Logistiikan maailma 2014b).

Hybridimallissa viivästyttämisellä tarkoitetaan sitä, että tuotteen kokoonpanoa viivästytetään siihen asti, että tilaus on varma. Viivästyttäminen on mahdollista etenkin silloin, kun tuotteet ovat modulaarisia (esim. tietokone ja huonekalut ovat modulaarisia tuotteita). Viivästyttäminen kannattaa erityisesti silloin, kun erilaisia lopputuotteita on paljon eikä niiden kysynnästä ole varmaa tietoa. Myös silloin, kun materiaalien toimitusaika on

pitkä, viivästyttäminen usein kannattaa. Tuotteen kokoonpanon viivästyttäminen parantaa toimitusketjun tehokkuutta. (Logistiikan maailma 2014c.)

5.3 Toimitusketjun vastuullisuuden lisääminen

5.3.1 Vastuullisuus kansainvälisissä toimitusketjuissa

Kansainväliset yritykset, jotka ostavat raaka-aineita, tuotteita tai palveluita alhaisen kustannustason maista, suorittavat toimittajiensa riskiarviointeja. Riskiarvioinnin suorittaa yritys itse tai sen tekee ulkopuolinen auditoija. Näin kartoitetaan toimittajakumppaneiden suurimmat riskit ja yhteistyössä pyritään korjaamaan puutteet. Toimittajakumppanille annetaan mahdollisuus epäkohtien korjaamiseen hyväksyttävälle tasolle, mutta jos kehitystä ei tapahdu, yhteistyö saattaa päättyä. Usein toimeksiantajayritys vastuullisuusarvioinnin helpottamiseksi merkitsee i kumppaninsa toimittajarekisteriinsä vastuullisuutta kuvaten. Näin hankintoja suorittavan on helpompi havaita, onko kyseinen kumppani vastuullisesti toimiva vai ei. (Harmaala & Jallinoja 2012, 181.)

Yrityksen jäsenenäolo erilaisissa vastuullisuusverkostoissa kertoo kumppaneille ja asiakkaille, että yritys on panostanut vastuullisuuteen ja sitoutuu noudattamaan vastuullisuutta verkoston periaatteiden mukaisesti. Jäsenyys käsitetään takeeksi eettisestä toimintatavasta. (Tilaajavastuu.fi, FIBS ry 2014g.)

5.3.2 Eettinen toimintaohjeistus

Vastuullisuuteen sitoutuneet yritykset edellyttävät kumppaneiltaan sitoutumista tiettyihin standardeihin, ohjeistoihin ja järjestelmiin (Ritvanen ym. 2011, 162). Tällaisia ohjeistoja ovat esim. eettiset ohjeistukset, jotka tunnustetaan englanniksi termeillä code of conduct tai code of ethics. Yritysten eettiset toimintaohjeistot perustuvat pääosiltaan kansainvälisiin sopimuksiin, kuten Kansainvälisen Työjärjestö ILO:n ja Yhdistyneiden Kansakuntien julistuksiin (Harmaala & Jallinoja 2012, 180). Näitä julistuksia mukaillen yritykset linjaavat vastuullisen toimintansa periaatteet ja näistä johdettu ohjeisto yleisesti liitetään hankinta- ja kauppasopimuksiin. (Ritvanen ym. 2011, 162).

Etenkin suuret yritykset edellyttävät toimittajiaan ja kannustavat asiakkaitaan sitoutumaan ympäristön ja sosiaalisen vastuun kannalta kestävään kehitykseen, kansallisen ja ylikansallisen lainsäädännön noudattamiseen, ihmisoikeuksien kunnioittamiseen ja eettiseen toimintaan. Eettisen toimintaohjeiston käyttöönottoa pidetään ratkaisuna ali-hankintaketjujen vastuullisuuden lisäämisessä. (Harmaala & Jallinoja 2012, 179 - 181.)

Yrityksen on hankintoja suorittaessaan ja toimittajia valitessaan varmistettava, että valinnat noudattavat valittua vastuullisuusstrategiaa ja toimittajakumppanit ovat kykeneviä toimimaan eettisten ja ympäristöperiaatteiden mukaisesti. (Harmaala & Jallinoja 2012, 179,182.) Kun kumppanilta edellytetään eettisen ohjeiston noudattamista, on suositeltavaa, että noudattamista myös valvotaan ja mitataan. Valvonta tapahtuu normaalin kanssakäymisen yhteydessä tai erillisinä toimittaja-auditointeina. (Ritvanen ym. 2011, 162.)

Vastuullisuuden toteuttaminen käytännössä edellyttää, että organisaation koko henkilöstö omaksuu vastuullisen toiminnan periaatteet. Vastuullisuus myös edellyttää, että organisaatiot valvovat sen toteutumista vertaamalla käytäntöä asetettuihin määrällisiin ja laadullisiin tavoitteisiin. Kansainvälisillä markkinoilla toimiva yritys joutuu kuitenkin myös vastuullisuusasioissa ottamaan huomioon eri maiden kulttuurierot ja lainsäädännöt. (Logistiikan maailma 2014a.)

Kansainvälisten IT-toimijoiden menettelytapaohjeet ovat monitahoisia ja yksityiskohtaisia selostuksia yrityksen vastuullisuusnäkökulmista, joita kumppaniverkoston veloitetaan noudattavan. Kumppaniverkoston sitoutuva osapuoli tarvitsisi perehtymiseen asiantuntijoiden apua. Esimerkkeinä ohessa linkit kahden laitetoimittajakumppanin eettisiin ohjeistoihin, joista ensimmäinen liittyy konserninemon ja jälkimmäinen tytäryrityksen hankintaketjuun. (Nokia Oyj:n toimintaohjeet, Fortinet Inc:n code of conduct.)

6 Yritysvastuun raportointi

6.1 Vastuullisuusraportointi strategisena päätöksenä

Yritysvastuuraportin julkaiseminen on johdon strateginen päätös. Vastuullisuusraportoinnin hyödyt ovat yrityskohtaisia, ja ne voivat keskittyä eri raportointiajankohtina erilaisiin asioihin. Yritysvastuun eri osa-alueiden (taloudellinen, ympäristöasiat ja sosiaalinen) tekemisten ja tulosten mittaaminen sekä tulevaisuuden suorituskyvyn arvioiminen ovat tärkeitä johtamisen työvälineitä. (Niskala ym. 2013, 98 - 99.)

Yritysvastuun raportointi on suppeimmillaan yrityksen johdolle laadittu sisäinen tilannekatsaus. Suurissa yrityksissä vastuullisuusraportointi suunnataan sidosryhmille, jolloin voi olla tarvetta useisiin raportointikäytäntöihin sidosryhmän mukaan. Vastuullisesta toiminnasta raportoidaan useasti vuosikertomuksessa, mutta tämän lisäksi yrityksessä

voidaan laatia erillinen vastuullisuusraportti tai eri osa-alueita käsitteleviä ympäristö-, henkilöstö-, kestävän kehityksen tms. raportteja ja ”tilinpäätöksiä”. (Kauppalehden Joh-
tamisen Käsikirjat. Osto- ja logistikkajohtaminen.)

Yritykset haluavat julkaista sidosryhmilleen laajasti erilaista informaatiota päätökseen-
teon tueksi, tästä tavanomaisempana esimerkkinä voidaan mainita informaatio sijoitta-
jille (Harmaala & Jallinoja 2012, 221 - 222). Raportointi liittyy kiinteästi riskien hallin-
taan. Näin voidaan tunnistaa toimittajaketjuun, sidosryhmäsuhteisiin, lainsäädäntöön,
yrityskuvaan ja brändeihin liittyviä riskejä. Vastuullisuusraportti on yrityksille työväline,
jolla se osoittaa taloudellisen, sosiaalisen ja ympäristövastuun kehityksen sekä kuvaa
tuotteet ja palvelut kestävän kehityksen näkökulmasta. (Niskala ym. 2013, 98 - 100.)

Muutaman viime vuoden aikana asiakasyritysten tarjouspyynnöissä vaaditaan yhä
enenevässä määrin selvitystä tarjoajan taloudellisesta tilanteesta ja eettisistä toiminta-
tavoista. Vastuullisuus tuo kilpailuetua, kun yritys pystyy tarjoamaan jotain mitä kilpaili-
joilla ei ole (FIBS ry 2014h).

6.2 Global Reporting Initiative -raportointiohjeisto

6.2.1 Raportointiohjeiston kehitys

Global Reporting Initiative (GRI)- raportointiohjeistuksen syntyhetken voidaan katsoa
olleen vuonna 1997, jolloin Yhdistyneiden Kansakuntien (YK) alainen UNEP:n (United
Nations Environment Programme) ensimmäinen vastuullisuuden raportointiohjeistus
yrityksille valmistui (Jussila 2010, 7).

Global Reporting Initiative (GRI) on voittoa tuottamaton organisaatio, jonka toiminta on
verkostomaista. Verkosto muodostuu tuhansista eri alojen ammattilaisista, joiden yh-
teistyönä raportointiohjeisto on syntynyt ja kehitetään edelleen. (Global Reporting Ini-
tiative 2014d.)

GRI:n visio on, että organisaatioiden yritysraportointi on yhtä luotettavaa ja ver-
tailukelpoista kuin taloudellisista asioista raportointi. GRI- raportointiviitekehitys antaa
organisaatioille taloudellisen, sosiaalisen ja ympäristötoiminnan raportoinnin yleisesti
hyväksytyyn viitekehityksen. GRI:n tavoitteena on, että raportointimallia voivat hyödyntää
kaikki yritykset, kokoluokasta, toimialasta tai maantieteellisestä sijainnista riippumatta.

GRI:n viitekehyksen sisältö pohjautuu aiemmin luvussa 3.4 esiteltyihin kansainvälisiin sopimuksiin ja toimintamalleihin. (Niskala ym. 2013, 106 - 107.) GRI-raportointiohjeisto antaa työväliseen ja mallit muiden ohjeistojen ja standardien tulkitsemiseen, kuten kuviosta 11 voidaan havaita.

	Keskeinen sisältö	Miten yritys soveltaa?	Suhde Clobal Reporting Initiative (GRI)-raportointiohjeistoon
Global Reporting Initiative (GRI)	Raportointiohjeisto, joka antaa yleisesti hyväksytyyn mallin organisaatiotason yritysraportoinnille	Yritys koosta, toimialasta tai maantieteellisestä sijainnista huolimatta voi laatia oman yritysraporttinsa GRI:n ohjeiston mukaisesti	
Global Compact	YK:n aloite, joka kannustaa yritysjohtoa soveltamaan 10 vastuullisuuden periaatetta. Sisätää julkisen raportointivelvoitteen.	Yritys sitoutuu Global Compactin periaatteisiin allekirjoittamalla ne.	GRI on työväline, jolla yritys raportoi toimintansa tuloksista suhteessa Clobal Compactin periaatteisiin. GRI ja Clobal Compact ovat yhdessä laatineet ohjeen GRI:n soveltamisesta Clobal Compactin Communication on Progress*-raportointiin. GRI G4-ohjeistossa on esitetty Clobal Compactin periaatteita vastaavat raportointielementit
OECD:n ohjeet monikan-sallisille yrityksille	Läpinäkyvyyttä ja avoimuutta korostavat toimintaperiaatteet	Yritys voi ottaa OECD:n ohjeet käyttöön omassa toiminnassaan	GRI on työväline, jolla yritys raportoi OECD:n toimintaperiaatteiden soveltamisesta ja tuloksista. GRI G4-ohjeistossa on esitetty OECD:n toimintaohjeiden kohtia vastaavat raportointielementit
AA1000	Standariperhe, jossa periaatteet yritysraportoinnissa sisällölle, sidosryhmävuorovaikutukselle ja yritysraporttien varmentamiselle.	Yritys voi toteuttaa yritysraportoinnin johtamisjärjestelmänsä AA1000-periaatteita noudattaen ja rakentaa sen avulla menettelytavan sidosryhmävuorovaikutukselle.	AA1000 tukee yritysraportoinnin näkökohtien tunnistamista ja olennaisuuden arviointia sidosryhmävuorovaikutuksen avulla. AA1000 tukee GRI-prosessin mukaista olennaisuusarviointia ja luo periaatteet

			GRI-raporttien ulkoiselle varmennukselle.
ISO 14000	Ympäristöasioiden hallintaan liittyvä järjestelmästandardi.	Yritys voi rakentaa ja sertifioida ympäristöjärjestelmänsä ISO14000-standardin mukaan.	GRI antaa yksityiskohtaisen mallin ympäristöjärjestelmään liittyvien tietojen laskentaan ja sidosryhmille raportointiin.
SA8000	Työelämän oikeuksia käsittelevä standardi	Yritys voi rakentaa ja sertifioida sosiaalisen vastuun johtamisjärjestelmänsä SA8000-standardin mukaan. Usein standardia käytetään toimittajien työntekijöiden työolojen arviointiin.	GRI antaa työvälineen raportoida sidosryhmille työelämän oikeuksiin liittyvistä asioista.
ISO 26000	ISO:n ohjeisto yhteiskuntavastuusta	Yritys voi rakentaa yhteiskuntavastuun hallintajärjestelmänsä standardin periaatteiden mukaisesti. Standardissa käsitellään yhteiskuntavastuun terminologiaa ja periaatteita, yhteiskuntavastuun tunnistamista ja sidosryhmien osallistamista sekä seitsemää yhteiskuntavastuun ydinaihetta: organisaation hallintotapaa, ihmisoikeuksia, työelämän käytäntöjä, ympäristöä, oikeudenmukaisia toimintatapoja, kuluttajasioita sekä yhteisön toimintaan osallistumista ja yhteisön kehittämistä.	GRI antaa maillin yritysvastuun johtamiskäytäntöjen raportointiin sidosryhmille.

Kuvio 11. GRI - ohjeiston suhde muihin keskeisiin yritysvastuun työvälineisiin (Niskala ym. 2013, 113).

*Communication on Progress – velvoite = Julkinen tiedonanto sidosryhmille toimista, joita on tehty 10 periaatteen käyttöönnotossa. (United Nations Global Compact 2014b)

GRI:n ensimmäinen versio julkaistiin vuonna 1999 ja tämän jälkeen ohjeistoa on kehitetty nopeassa tahdissa (Niskala ym. 2013, 108 - 109). Tällä hetkellä yritykset valmistautuvat ottamaan käyttöön toukokuussa 2013 julkaistun G4-version. Käyttöönnotossa on kuitenkin siirtymäaika, mutta uutta versiota tulee soveltaa kaikkiin 31.12.2015 jälkeen julkaistaviin GRI:n ohjeiston mukaan laadittuihin vastuullisuusraportteihin (Niskala ym. 2013, 118 ja Global Reporting Initiative 2014e.) GRI G4 -ohjeisto koostuu raportointiperiaatteista (Reporting Principles) ja perussisällöstä (Standard Disclosures) sekä sovellusohjeista (Implementation Manual). Nämä muodostavat raportin ensimmäisen osion. Toisen osion muodostavat yksityiskohtaiset sovellusohjeet ja laskentaperiaatteet. Osiossa kerrotaan, miten raportointiperiaatteita tulee soveltaa, millä tavalla rapor-

tointielementit tulee esittää ja kuinka ohjeistoa käytännössä tulkitaan. (Global Reporting Initiative 2014f, 2014g, Niskala ym. 2013, 114.)

Ohjeiston perussisältö on jaettu yleiseen (General) ja erityiseen (Specific). Erityinen sisältö raportoidaan olennaisiksi tunnistettujen näkökohtien osalta. Raportoinnin laajuuden soveltamisessa yritys voi valita kahdesta tasosta: suppea (Core) ja laaja (Comprehensive). Suppean tason raportointi käsittää yritysvastuuraportoinnin keskeiset GRI:n raportointielementit. Laajan tason raportointi laajentaa vastuullisuusraportin kattamaan kaikki perussisällön yleiset ja olennaisuusanalyysin perusteella tunnistetut erityiset raportointielementit. (Global Reporting Initiative 2014f, luvut 5.1- 5.2, Niskala ym. 2013, 115)

GRI G4-ohjeiston tavoite on, että sen perussisällön yleinen osa soveltuu kaikille raporttiohjeistoa käyttäville organisaatioille. Perussisällön yleinen osa sisältää

- yritys vastuun merkitys liiketoiminnassa
- raportoivan organisaation perustiedot
- olennaisuusanalyysin prosessikuvauksen, olennaisiksi tunnistetut yritys vastuun näkökohdat ja laskentarajaa koskevat määritelmät
- keskeiset sidosryhmät, sidosryhmävuorovaikutuskäytännöt ja tulokset
- raportin kuvauksen, GRI-sisältövertailun ja ohjeet, miten raportti varmistetaan
- hallitustyöskentelyn yritys vastuun
- liiketoiminnan eettiset periaatteet ja niiden noudattamisen.

(Global Reporting Initiative 2014f, luku 5.1, Niskala ym. 2013, 115 ja 139.)

Perussisällön erityinen -osassa kuvataan johtamiskäytännöt ja tunnusluvut vain olennaisiksi tunnistetuista yritys vastuun osista:

- yritys vastuun johtamiskäytäntöjen kuvaus
- taloudellisen vastuun tunnusluvut
- ympäristö vastuun tunnusluvut
- sosiaalisen vastuun tunnusluvut
 - o henkilöstöä ja työoloja koskevat tunnusluvut
 - o ihmisoikeuksia koskevat tunnusluvut
 - o yhteiskunnallisia vaikutuksia koskevat tunnusluvut
 - o tuote vastuuta koskevat tunnusluvut.

(Global Reporting Initiative 2014f, luku 5.2, Niskala ym. 2013, 115 ja 163 - 164).

6.2.2 Toimitusketjun yritys vastuun hallinta

Raportointiohjeistossa toimitusketjun yritys vastuun hallintaan liittyviä asioita on jaettu edellä mainitun perussisällön mukaisesti yritys vastuun kaikkiin osioihin – tunnusluvut ja kuvaukset kerrotaan taloudellisesta ja ympäristövastuusta sekä yhteiskunnasta, työvoimasta ja ihmisoikeuksista. Ensimmäiset toimitusketjuun liittyvät tiedot ilmoitetaan raportoivan organisaation taustakuvauksessa. Taustakuvaus antaa tiedot raportoivan organisaation toiminnan luonteesta, laajuudesta, maantieteellisestä kattavuudesta sekä tuotteista ja palveluista. Seuraavaksi toimitusketjuihin liittyvää tietoa annetaan sidosryhmävuorovaikutuksen kuvauksessa. Osiossa kuvataan se, millaiseen käytäntöön raportoiva organisaatio on nojautunut määritellesään keskeiset sidosryhmät ja lisäksi esitetään näiden intressit yritys vastuun eri osa-alueilla. Tämän lisäksi toimitusketjujen vastuullisuutta käsitellään erityisissä perussisällöissä. (Niskala ym. 2013, 146, 150, 168 -169, 186 -189, 196 -197, 202, 204 ja 209.)

6.2.3 Toimitusketjun keskeisimpien osien kuvaaminen raportoivan organisaation taustakuvausinformaatiassa

Raportoivan organisaation tulee uudessa GRI-raportissa kuvata toimitusketjujen keskeiset osat, jotka liittyvät organisaation toimintoihin, tuotteisiin ja palveluihin. Raportoitavia asioita ovat mm.

- sopimustoimittajien lukumäärä ja toimittajien kokonaismäärä toimitusketjussa
- sopimustoimittajien jakautuminen maantieteellisesti ja maittain
- sopimustoimittajien asema toimitusketjussa: alihankkija, jakelija vai palveluntuottaja

Raportoivan organisaation tulee raportissaan ilmoittaa toimitusketjuissaan tapahtuneet merkittävät muutokset. Tällaisia muutoksia ovat esim. muutokset toimitusketjun sijainnissa (toimitusketjun osan siirto maasta toiseen), rakenteessa (ulkoistaminen), toimittajasuhteissa mukaan lukien toimittajien valinta ja mahdolliset toimitussuhteiden päättyminen.

Asia	Raportointi
Organisaation toimitusketju (G4-12)	Toimitusketjun keskeisien osien kuvaus, jotka liittyvät organisaation toimintoihin, tuotteisiin ja palveluihin, esim. <ul style="list-style-type: none"> - sopimustoimittajien lukumäärä ja toimittajien kokonaismäärä toimitusketjussa - toimittajien jakauma maittain - toimittajatyypit (esim. alihankkija, jakelija, palveluntuottaja)

Merkittävät muutokset toimitusketjuissa raportointijaksolla (G4-13)	Merkittävät muutokset toimitusketjun sijainnissa (toimitusketjun osan siirto maasta toiseen), rakenteessa (esim. ulkoistaminen), toimittajasuhteissa sekä toimittajien valinta ja toimitussopimusten päättymiset.
---	---

Kuvio 12. Toimitusketjun vastuullisuuteen liittyvät tiedot raportoivan organisaation taustakuvauksessa (Niskala ym. 2013, 146).

6.2.4 Sidosryhmävuorovaikutus

G4-ohjeisto määrittelee sidosryhmävuorovaikutukseen liittyvät perussisällöt kuvion 13 mukaisesti. Raportoivan yrityksen tulee tehdä luettelo niistä sidosryhmistä, jotka ovat sidosryhmävuorovaikutuksessa. Yrityksen tulee määritellä sidosryhmänsä ja millä perusteilla yritys ne valitsee tahot, joiden kanssa on sidosryhmävuorovaikutuksessa. Raportista pitää voida lukea myös kuvauksen sidosryhmätoiminnan periaatteista ja ovatko sidosryhmät ilmoittaneet erityisiä huolenaiheita yrityksen toiminnasta. (Niskala ym. 2013, 150.)

Asia	Raportointi
Luettelo organisaation sidosryhmistä (G4-24)	Luettelo organisaation sidosryhmistä, jotka ovat mukana sidosryhmävuorovaikutuksessa: <ul style="list-style-type: none"> - alihankkijat - asiakkaat - henkilöstö, muu työvoima ja näiden ammattiliitot - osakkeenomistajat ja sijoittajat - paikallisyhteisöt - yhteiskunta
Sidosryhmien määrittely ja valintaperusteet (G4-25)	Kuvaus, miten organisaatio määrittelee sidosryhmänsä ja millä perusteilla se valitsee sidosryhmät, jotka ovat mukana sidosryhmävuorovaikutuksessa
Sidosryhmätoiminnan periaatteet	Kuvaus sidosryhmätoiminnan periaatteista (esim. miten eri sidosryhmiin pidetään yhteyttä). Kuvataan lähestymistavat, vuorovaikutuskanavat ja vuorovaikutuksen tiheys. Esimerkkeinä voidaan mainita tutkimukset, kohderyhmätoiminta, yhteisö- ja yrityspaneelit, kirjallinen yhteydenpito, hallinto-/yhdistyselimet ja muut keinot. Raportoinnissa kerrotaan liittykö sidosryhmäyhteistyö raportin valmistamiseen / tiedon keruuseen.
Sidosryhmien esille nostamat tärkeimmät asiat ja huolenaiheet (G4-27)	Sidosryhmävuorovaikutuksessa esiin nousseet tärkeimmät asiat ja huolenilmaukset sekä kuvaus, miten organisaatio on ottanut nämä huomioon toiminnassaan ja raportoinnissaan. Raportoidaan myös sidosryhmä, joka asian on nostanut esiin.

Kuvio 13. Sidosryhmäraportointi GRI-ohjeiston mukaisesti (Niskala ym. 2013, 150).

6.2.5 Raportoivat erityiset perussisällöt toimitusketjujen vastuullisuuden hallinnasta

Erityisestä perussisällöstä raportoidaan vain ne kohdat, jotka liittyvät yrityksen olennaiseen yritys vastuun näkökohtiin. G4-ohjeiston erityisissä perussisällöissä käsitellään toimitusketjujen vastuullisuutta seuraavasti: taloudellisen vastuun tunnusluvuissa käsitellään ostokäytäntöjä, ympäristö vastuun osiossa arvioidaan toimittajia ympäristönäkökohdasta käsin, sosiaalisen yritys vastuun osiossa toimitusketjuista raportoidaan toimittajien työolosuhteet, arvioidaan toimittajia ihmisoikeuksien näkökulmasta ja lisäksi arvioidaan toimittajien yhteiskunnallista vaikutuksia. (Niskala ym. 2013, 117.)

Asia	Raportointi
Paikallisten ostojen osuus merkittävässä toimipaikoissa (G4-EC9)	Merkittävimpien toimipaikkojen osalta raportoidaan se osuus ostobudjetista, joka on käytetty hankintoihin paikallisilta toimittajilta.
Kuljetetun, maahantuodun ja maasta viedyn tai käsitellyn ongelmajätteen määrä (G4-EN25)	Kuljetetun, maahantuodun, maasta viedyn ongelmajätteen ja käsitellyn ongelmajätteen kokonaismäärät painoyksiköissä. Kansainvälisesti kuljetetun ongelmajätteen raportointi % -osuutena.
Tuotteiden ja palveluiden ympäristövaikutusten vähentämistoimenpiteiden laajuus (G4-EN27)	Tuotteiden ja palveluiden ympäristövaikutusten vähentämistoimenpiteet.
Kierrätettyjen tuotteiden ja pakkausmateriaalien suhteellinen osuus myydyistä tuotteista tuoteryhmittäin (G4-EN28)	Kierrätettyjen tuotteiden ja niiden pakkausten lukumäärän % -osuus myytyjen tuotteiden lukumäärästä.
Tuotteiden ja materiaalien kuljetamisesta aiheutuneet merkittävät ympäristövaikutukset (G4-EN30)	Tuotteiden ja palveluiden kuljetuksesta aiheutuneet ympäristövaikutukset ja miten kuljetusten ympäristövaikutuksia vähennetään. Miten merkittävät ympäristövaikutukset on tunnistettu.
Prosenttiosuus uusista toimittajista, jotka on arvioitu ympäristökriteerien mukaisesti (G4-EN32)	Uudet toimittajat % -osuus, joiden arviointi perustuu ympäristökriteereihin.
Merkittävät nykyiset ja mahdolliset negatiiviset ympäristövaikutukset toimitusketjussa ja toteutetut toimenpiteet (G4-EN33)	Ympäristövaikutusten piiriin kuuluvien toimittajien lukumäärä. Toimittajien lukumäärä, joilla nykyisiä ja mahdollisia negatiivisia ympäristövaikutuksia. Toimittajien lukumäärä, joilla nykyisiä ja mahdollisia negatiivisia ympäristövaikutuksia, mutta arvioinnin seurauksena parantamistoimenpiteistä on sovittu. Ilmoitetaan % -osuudella sellaisten toimittajien lukumäärä, jolla joilla nykyisiä ja mahdollisia negatiivisia ympäristövaikutuksia ja toimitussuhde on purettu ja miksi on purettu.
Prosenttiosuus uusista toimittajista, jotka on arvioitu työoloihin liittyvien kriteerien mukaisesti (G4-LA14)	Uudet toimittajat % -osuus, joiden arviointi perustuu työoloihin liittyviin kriteereihin.
Merkittävät nykyiset ja mahdolliset negatiiviset työoloihin liittyvät vaikutukset toimitusketjussa ja toteutetut toimenpiteet	Työolojen arvioinnin piiriin kuuluvien toimittajien lukumäärä. Toimittajien lukumäärä, joilla nykyisiä ja mahdollisia negatiivisia työoloihin liittyviä vaikutuksia. Toimittajien lukumäärä, joilla nykyisiä ja mahdollisia negatiivisia

(G4-LA15)	<p>sia työoloihin liittyviä vaikutuksia, mutta arvioinnin seurauksena parantamistoimenpiteistä on sovittu.</p> <p>Ilmoitetaan % -osuudella sellaisten toimittajien lukumäärä, jolla joilla nykyisiä ja mahdollisia negatiivisia työoloihin liittyviä vaikutuksia ja toimitussuhde on purettu ja miksi on purettu.</p>
Toiminnot ja toimittajat, joiden osalta on tunnistettu merkittävä lapsityövoiman käytön riski ja lapsityövoiman käytön estämiseksi toteutetut toimenpiteet (G4-HR5)	<p>Toiminnot ja toimittajat joiden osalta tunnistettu merkittävä riski lapsityövoiman käytölle ja/tai nuoren työntekijän vaarallinen työ.</p> <p>Toiminnot ja toimittajat, joiden tuotantolaitoksissa tai maan tai maantieteellisen alueen mukaan on merkittävä riski lapsityövoiman käyttöön.</p> <p>Lapsityövoiman käytön estämiseksi tehdyt toimenpiteet.</p>
Toiminnot ja toimittajat, joiden osalta on tunnistettu merkittävä pakko- ja rangaistustyövoiman käytön riski ja ko. työvoiman käytön estämiseksi tehdyt toimenpiteet (G4-HR6)	<p>Toiminnot ja toimittajat joiden osalta tunnistettu merkittävä riski pakko- tai rangaistustyövoiman käytölle.</p> <p>Toiminnot ja toimittajat, joiden tuotantolaitoksissa tai maan tai maantieteellisen alueen mukaan on merkittävä riski pakko- tai rangaistustyövoiman käyttöön.</p> <p>Pakko- tai rangaistustyövoiman estämiseksi tehdyt toimenpiteet.</p>
Prosenttiosuus uusista toimittajista, jotka on arvioitu ihmisoikeuksiin liittyvien kriteerien mukaisesti (G4-HR10)	% -osuus uusista toimittajista, jotka on arvioitu ihmisoikeuksiin liittyvän kriteeristön perusteella
Merkittävät nykyiset ja mahdolliset negatiiviset ihmisoikeuksiin liittyvät vaikutukset toimitusketjussa ja toteutetut toimenpiteet (G4-HR11)	<p>Ihmisoikeuksien arvioinnin piiriin kuuluvien toimittajien lukumäärä.</p> <p>Toimittajien lukumäärä, joilla nykyisiä ja mahdollisia negatiivisia ihmisoikeuksiin liittyviä vaikutuksia.</p> <p>Toimittajien lukumäärä, joilla nykyisiä ja mahdollisia negatiivisia ihmisoikeuksiin liittyviä vaikutuksia, mutta arvioinnin seurauksena parantamistoimenpiteistä on sovittu.</p> <p>Ilmoitetaan % -osuudella sellaisten toimittajien lukumäärä, jolla joilla nykyisiä ja mahdollisia negatiivisia ihmisoikeuksiin liittyviä vaikutuksia ja toimitussuhde on purettu ja miksi on purettu.</p>

Kuvio 14. Erityisen perussisällön toimitusketjuihin liittyvät raportoitavat asiat (Niskala ym. 2013, 186 -189,196 -197,202,204 ja 209).

6.2.6 Olennaisuus

GRI G4 -ohjeistossa olennaisuus määritellään seuraavasti: vastuullisuusraportin tulee kattaa ne näkökohdat, jotka kuvaavat organisaation keskeisiä taloudellisia, sosiaalisia ja ympäristövaikutuksia tai jotka voivat vaikuttaa olennaisella tavalla organisaation sidosryhmien tekemiin arviointeihin ja päätöksiin. Ihannetilanteessa olennaisuus on ratkaistu siten, että sekä raporttien käyttäjät että raporttien laatijat hyötyvät raportoiduista tiedoista. Voidaan ajatella, että olennaisuus on sitä, että mitään sellaista informaatiota, joka voisi vaikuttaa jonkin sidosryhmän päätöksentekoon, ei jätetä raportissa käsittelemättä. Toisaalta, päätöksenteon kannalta epäolennaisia eriä ei ole tarpeen käsitellä yksityiskohtaisesti. (Niskala ym. 2013, 123.)

Vastuullisuuden ajankohtaiset trendit voivat olla yritykselle toisaalta riskejä ja toisaalta liiketoimintamahdollisuuksia. Yrityksen on oltava tietoinen näistä trendeistä ja arvioitava ne riski- ja hyötynäkökulmasta. Näillä trendeillä saattaa olla yhteys strategian toteutumiseen, ja näin asia on olennainen. (Juutinen & Steiner 2010, 130.)

7 Tytäryrityksen toimitusketjut

7.1 Taustatietoja

Tytäryrityksen ideana oli tehdä tietoturva- ja etäkäyttöpalveluita tavalla, joka 2000-luvun alun tietoliikenne- ja tietoturvapalveluiden markkinassa oli uutta ja toi erityisesti yritysten kansainvälisiin yhteystarpeisiin tietoturvallisen ja hinnaltaan kilpailukykyisen ratkaisun. Tuolloin tietoliikenneoperaattorien tarjoamat ulkomaan tietoliikenneyhteydet olivat pienikapasiteettisia ja hinnaltaan korkeita. Asiakasyritysten mielestä laatu ja hinta eivät kohdanneet.

Laitevalmistajien joukosta valikoitiin yhteistyökumppaneiksi sellaiset yritykset, joiden laitealustat kykenivät vastaamaan tytäryrityksen korkeisiin tietoturva- ja modulaarisuusvaatimuksiin. Suhteet laitevalmistajiin ovat hyvät, jopa siinä mittakaavassa, että palveluiden kehitystyötä tehdään yhdessä.

Laitealustavalmistajat eivät käy kauppaa loppuasiakkaiden, kuten tytäryrityksen kanssa, vaan ovat valinneet paikallisesti tukkukauppia- tai jakelijaportaan edustamaan itseään valitsemisessaan maissa. Nämä tukkukauppia- ja jakelijayritykset ovat tytäryrityksen toimittajakumppaneina.

Tytäryrityksen toimittajakumppanikentässä on tapahtunut muutaman viime vuoden aikana muutoksia yrityskauppojen muodossa. Nyt merkittävämmäksi toimittajakumppaniksi noussut yritys on ostanut pienempiä toimijoita osaksi omaa yritystään. Näillä pienemmillä toimijoilla on ollut merkittävä sopimussuhde tytäryritykseen ja hyvä yhteistyö jatkuu nyt isomman yrityksen kanssa.

7.2 Palveluiden toimitusketjut tytäryrityksessä

Toimitusketju käynnistyy, kun toimittava taho eli tässä tapauksessa tytäryritys saa tiedon, että asiakas tarvitsee palveluita (Rivanen ym. 2011, 22). Asiakkaan organisaati-

oissa saattaa olla useita yhteyshenkilöitä, joilla on tietoa tiettyyn yhteen toimitukseen liittyen tai asiakasyritykselle on käynnissä monia eri toimituksia. Tytäryrityksessä asiakkuudenhoidolliset vastuut on jalkautettu koko organisaatiolle määrittelemällä myyntiprosessin vastuut organisaation jokaiselle toiminnolle kuvion 16 mukaisesti. Näin varmistetaan asiakkaalta saadun informaation tehokas kulku tytäryrityksen organisaation eri osien välillä oikeisiin pisteisiin toimituksen käynnistymisen kannalta. Näin toimitus voidaan käynnistää nopeasti ja tehokkaasti, oikeassa järjestyksessä sovitun prosessin mukaisesti.



Kuvio 15. Myyntiprosessi ja toimitusprosessi nivoutuvat toisiinsa organisaation jokaisella tasolla (Forte Netservices Oy, 2013).

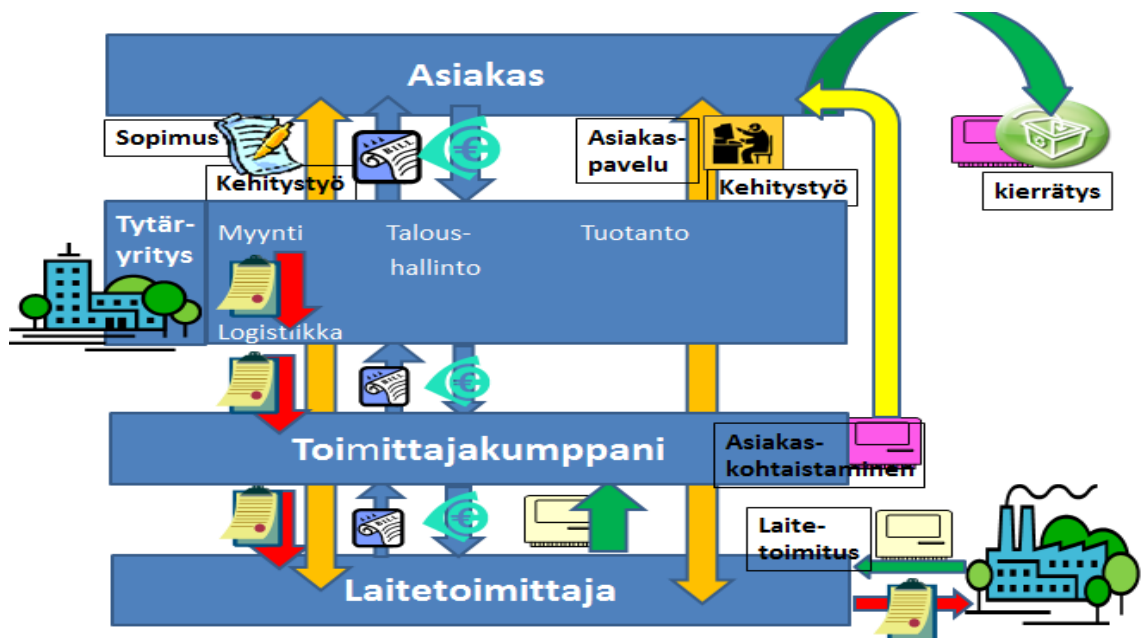
Tytäryrityksen asiakkaalle toimitettava palvelu voi koostua esimerkiksi yhdestä tietoturvapalvelusta, tai se voi koostua kaikista tytäryrityksen toimittamista palveluista, tai palvelu voi olla mikä tahansa variaatio ääripäiden välillä. Tässä yhteydessä on hyvä muistaa, että asiakasyrityksen loppukäyttäjälle tytäryrityksen toimittama palvelu konkretisoi- tuu asiakasyrityksen järjestelminen ja sovellusten helppokäyttöisyytenä, eikä hänellä välttämättä ole käsitystä palveluiden nimistä, rakenteesta tai sijainnista.

Tytäryrityksen eräs menestystekijä on luotettavat ja nopeat toimitukset. Luvussa 4 esiteltiin toimitusketjun hallinnan strategioita ja tytäryrityksessä sovelletaan niistä kahta: pienten toimitusten laitehankinnat hoidetaan agile-periaatetta noudattaen, isojen tai isojen ja vaikeiden asiakasratkaisujen laitehankinnat suoritetaan hybrimallin mukaan.

Toimittamisen näkökulmasta katsottuna toimitukset voidaan jakaa kahteen tasoon: pieniin ja suuriin toimituksiin. Pieneksi toimitukseksi voidaan kutsua tilannetta, jolloin

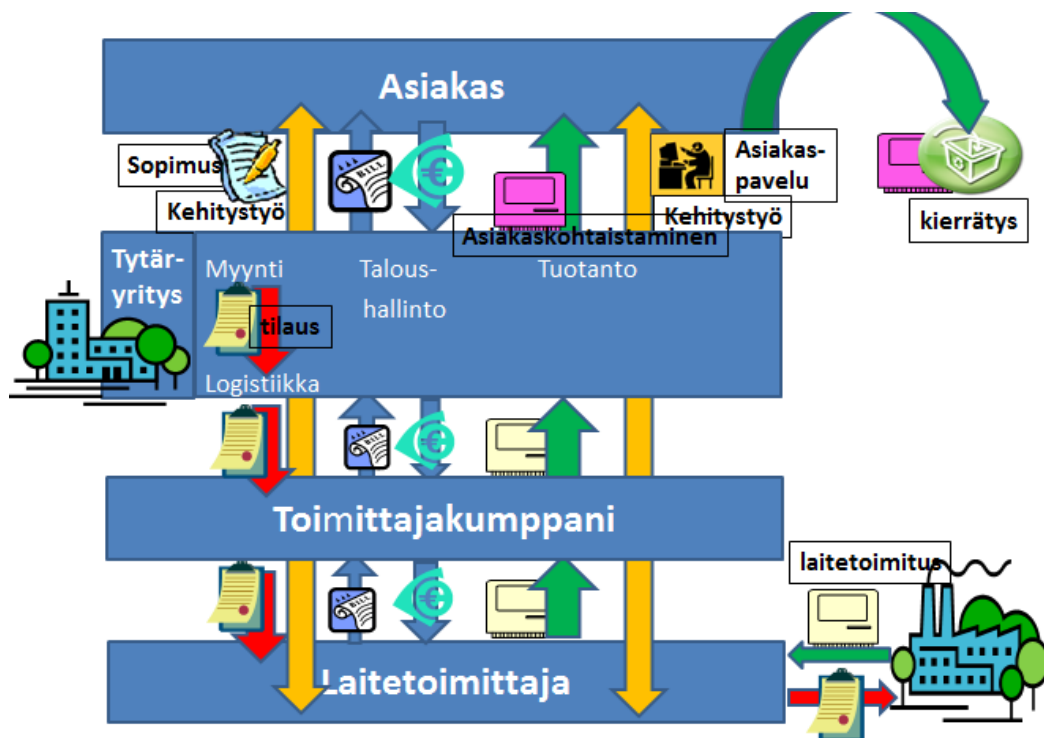
tytäryrityksen asiakasyritys perustaa uuden muutaman käyttäjän toimipisteen mihin päin maailmaa tahansa. Haasteeksi tällaisissa toimituksissa muodostuu usein aika: asiakasyrityksen IT-osasto saa tiedon toimipisteen perustamisesta kohtuullisen myöhäisessä ajankohdassa verrattuna siihen, milloin toimipiste liiketoiminnan suunnitelman mukaan pitää olla käytettävissä. Asiakasyritykselle on laadittu hahmotelma, jonka perusteella asiakasyrityksen IT-osaston edustajan on helppo päättää, mitä palveluita uuteen toimipisteeseen tarvitaan. Näin vältetään ”turha” suunnittelu ja säästetään kallosarvoista aikaa useita päiviä.

Tärkeäksi tekijäksi aikakriittisissä toimituksissa nousee myös kumppanin toimituskyky. Tämän tavoitteen eteen tytäryritys on tehnyt toimittajakumppaniansa kanssa kehitystyötä toimitusten nopeuttamiseksi. Tämä on toteutettu niin, että tytäryritys on yhteistyössä laitevalmistajien kanssa perehdyttänyt toimittajakumppaneiden teknisen henkilöstön tiettyjen laitealustojen asiakaskohtaisten tietoteknisten määritysten ohjelmointiin. Laitealustaa ei tarvitse siirtää toimittajakumppanilta tytäryritykselle ja ohjelmointi voidaan suorittaa välittömästi tilauksen saapumisen jälkeen toimittajakumppanin tiloissa. Aikaa säästetään kaksi työpäivää. Kuviossa 16 havaitaan miten edellä kuvattu toimintatapa vaikuttaa toimitusketjuun.



Kuvio 16. Tytäryrityksen toimitusketju, kun tytäryritys hyödyntää toimittajakumppaninsa ohjelmointiosaamista.

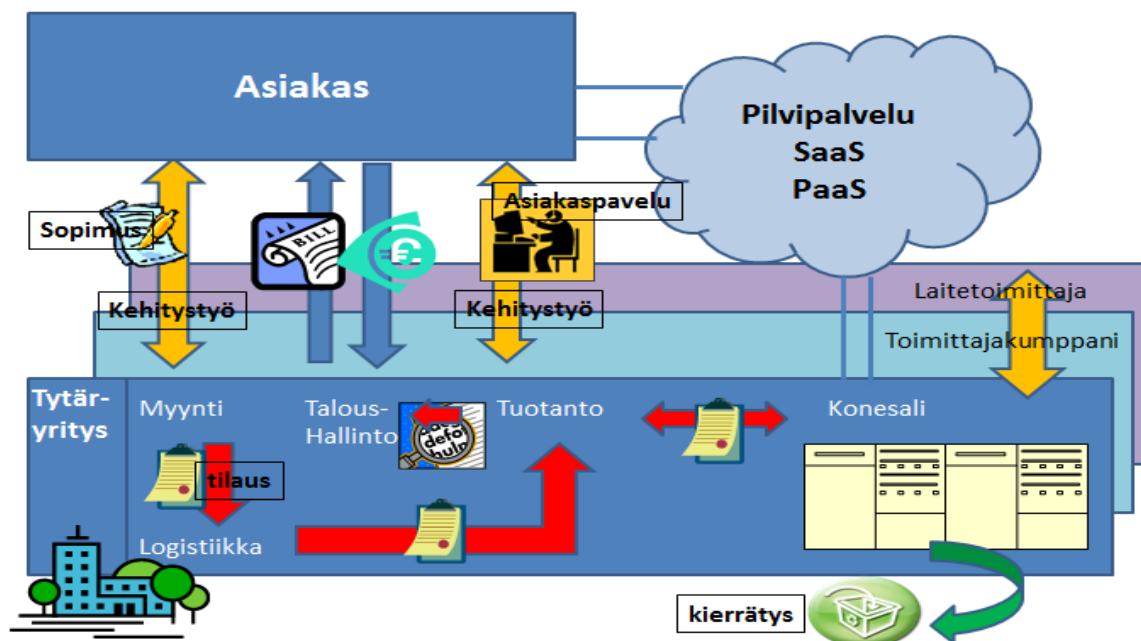
Pienessä toimituksessa voi olla useita palveluita tai palvelualustoihin tarvitaan erikoisempaa asiakaskohtaistamista, jolloin tytäryritys tekee ohjelmointityön itse. Toimituksen nopeuden takaamiseksi toimittajakumppani on sitoutunut varastoimaan menekiltään yleisempiä laitealustoja ja toimittamaan ne tytäryritykselle välittömästi tilauksen saatuaan. Tämä toimitustavan linkittyminen koko toimitusketjuun on kuvattu kuviossa 17.



Kuvio 17. Tytäryrityksen toimitusketju, kun tytäryritys itse rakentaa asiakasratkaisun.

Suuret tai suuret ja vaikeat toimitukset ovat tilanteita, jolloin asiakas esimerkiksi uudistaa toimintaympäristöään, ottaa uusia palveluita käyttöön tai vaihtaa tietojärjestelmät tai tietoliikennekumppaniaan. Ratkaisut vaativat huolellista suunnittelua ja yhteistyötä niin asiakasyrityksen, toimittajakumppanien kuin myös laite-toimittajien kanssa. Näissä tapauksissa tilaukset toimittajakumppaneille tehdään vasta silloin, kunnes lopullinen palvelukokonaisuus ja todellinen toteutus-aikataulu tiedetään. Suuret toimitukset rakennetaan joko asiakkaan käytössä oleviin tiloihin tai ratkaisu toimitetaan tytäryrityksen konesalista nk. pilvipalveluna (Software as a Service SaaS, Platform as a Service PaaS).

Pilvipalvelu tai -palvelut toimitetaan asiakaskohtaisesti siten, että tytäryrityksen konesalissa sijaitsevilta suurilta laitealustoilta asiakkaalle ”siivutetaan” sopivan kokoinen palvelu. Toimittajakumppanilta ei vaadita toimenpiteitä yksittäisten pilvipalvelutoimitusten yhteydessä, sillä suurikapasiteettiset laitealustat on toimitettu vain kerran. Toimittajakumppani huolehtii laitealustojen mahdollisista kapasiteettitäydennyksistä tytäryrityksen kanssa laaditun erillisen aikataulun ja prosessin mukaisesti. Konesalipalveluihin kohdistuva kehitystyö tehdään yhdessä laitetoimittajien ja toimittajakumppanien kanssa. Suurten ja vaikean toimituksen prosessin linkittyminen koko toimitusketjuun on kuvattu kuviossa 18.



Kuvio 18. Tytäryrityksen toimitusketju, kun palvelu toimitetaan tytäryrityksen konesalista.

Kun palvelu on toimitettu ja asiakas on sen hyväksytysti vastaanottanut, tytäryritys käynnistää sopimuslaskutuksen. Laskut lähetetään asiakasyritykselle pääsääntöisesti sähköistä laskutuskanavaa käyttäen. Tytäryritys vastaanottaa laskut sähköisen järjestelmän kautta ja maksaa toimittajakumppaniensa laskut pääsääntöisesti järjestelmän kautta.

Palvelusopimuksen elinkaaren ajan asiakasyritys asioi tytäryrityksen asiakaspalvelun kanssa palveluun liittyvissä jokapäiväisissä asioissa. Tuotannon ja myynnin asiantuntijat kehittävät asiakkaan kanssa yhteistyössä palvelua vastaamaan asiakkaan muuttu-

van toimintaympäristön tarpeita. Kehitystyöhön osallistetaan tarvittaessa toimittajakumppanin ja/tai laitetoimittajien edustajia.

Palvelusopimuksen päätyttyä asiakasyritys toimittaa käytössä olleet laitealustat tytäryritykselle, joka arvioi niiden uudelleenkäyttömahdollisuuden. Jos laitetta ei voida enää hyödyntää, se lähetetään kierrätysosaajalle tuhottavaksi. Kansainvälisissä toimituksissa asiakkaan kanssa voidaan sopia, että asiakasyritys toimittaa laitealustan ao. maan kierrätysäännösten mukaan kierrätysosaajan tuhottavaksi. Asiakasyritys toimittaa tytäryritykselle dokumentin paikalliselta kierrätysorganisaatiolta vahvistukseksi siitä, että laitealustasta kierrätetään mahdolliset osat ja/tai laite on tuhottu säädösten mukaan.

Edellä kuvatun perusteella voidaan täydentää luvussa 6.2.3 esitetyt tiedot tytäryrityksen toimitusketjun keskeisistä osista:

Asia	Raportointi
Organisaation toimitusketju (G4-12)	Yrityksen toimittamissa palveluissa <ul style="list-style-type: none"> - sopimustoimittajien lukumäärä palveluissa on 1 - 5. Palvelu voidaan tehdä asiakasta varten vain yhtä laitealustaa hyödyntäen tai palvelu voi koostua kaikista yrityksen toimittamista palveluista, tai palvelu voi olla mikä tahansa variaatio näiden ääripäiden välillä. - Toimittajien kokonaismäärä toimitusketjussa on 1 - 5 ja jokaiseen toimitukseen liittyy tytäryrityksen myynti, tuotanto ja asiakaspalvelu, palvelusopimuksen loppuessa kierrätysosaaja. - Toimittajien kotimaa on Suomi - Toimittajat ovat jakelijoita
Merkittävät muutokset toimitusketjuissa raportointijaksolla (G4-13)	Yrityksen toimitusketjuissa ei ole tapahtunut muutoksia raportointijaksen aikana. Yritys ei ole valinnut uusia toimittajia eikä toimitussopimuksia ole päättynyt.

Kuvio 19. Tytäryrityksen toimitusketjujen keskeisten osien kuvaus GRI:n ohjeistuksen mukaan.

7.3 Toimittajakumppanien ja laitevalmistajien merkitys tytäryrityksen sidosryhmänä

Toimittajakumppanit ovat tytäryrityksen ensisijainen sidosryhmä jo sen perusteella, että sidosryhmäsuhde perustuu sopimukseen. Toimittajakumppanien merkitys on olennainen, sillä toimittajakumppaneiden toimittamat laitteet ovat tytäryrityksen liiketoiminnan keskiössä. Jos toimittajakumppani päättäisi lopettaa toimintansa Suomessa, aiheuttaisi tällainen päätös tytäryrityksessä huolta laitealustojen saatavuudesta. Laitevalmistajat auttavat uuden toimittajakumppanin löytämisessä suosien tytäryrityksen lähialuetta, eli Eurooppaa. Kuvatunlainen tilanne ei olisi tytäryritykselle lainkaan ihanteellinen, sillä

kuljetuksiin kuluva aika pidentyisi ja tämä taas puolestaan pidentäisi asiakkaille toimitettavien palveluiden toimitusaikoja. Myös kustannusten nousu olisi huomioitava asiakasyritykselle toimitettavan palvelun hinnassa.

Palvelualustojen saatavuus pitäisi edellä mainitussa tapauksessa varmentaa varastomalla niitä tytäryrityksen omissa tiloissa. Nykyisissä toimitiloissa ei ole varastointimahdollisuutta eikä toimitilojen lähiympäristössä ole sopivaa logistiikkakumppania hoitamaan varastointia.

Laitevalmistajat on syytä nostaa tytäryrityksen ensisijaiseksi sidosryhmäksi, vaikka tätä sidosryhmäsuhdetta ei voi käsitellä sopimuksen kautta kuten toimittajakumppanien kohdalla tehdään. Laitevalmistajien merkitys tytäryritykselle on olennainen, sillä samalla tavalla ja samoin ominaisuuksin toimivia laitealustoja ei ole muualta saatavissa. Jos jokin laitevalmistaja päättää lopettaa toimintansa, tarkoittaa se tytäryritykselle kriittisiä toimenpiteitä palveluiden jatkuvuuden takaamiseksi. Tämä luo painetta palveluiden tuotteistamiseen, sillä palvelusopimuksessa on annettu lupaus asiakkaalle tietynlaisen palvelun tuottamisesta.

7.4 Tytäryrityksen sidosryhmävuorovaikutus toimittajiensa kanssa

Sidosryhmävuorovaikutus on jokapäiväistä vuorovaikutusta toimittajakumppanien ja laitevalmistajien kanssa: kiireisessä arjessa yhteydenpito toimittajakumppaneihin hoidetaan pääasiallisesti puhelimitse ja sähköpostilla, yhteistyön laajempia arviointeja tehdään vain tarvittaessa. Palautetta toimittajakumppaneilta ja laitevalmistajilta saadaan samojen edellämainittujen viestikanaavien kautta. Luvun 6.2.4 tiedot sidosryhmävuorovaikutuksesta voidaan täydentää kuvion 20 mukaisesti. Kuviossa esitetään tytäryrityksen sidosryhmävuorovaikutus vain toimittajakumppaniensa kanssa opinnäytetyön rajauksen mukaisesti. Kuvioon on nimetty suluissa muut tärkeät sidosryhmät.

Asia	Raportointi
Luettelo organisaation sidosryhmistä (G4-24)	Yrityksen sidosryhmävuorovaikutuksessa ovat mukana: <ul style="list-style-type: none"> - (asiakkaat) - toimittajakumppanit - (henkilöstö) - (yhteiskunta)
Sidosryhmien määrittely ja valintaperusteet (G4-25)	Yrityksen sidosryhmä on mikä tahansa taho, joka on kiinnostunut yrityksen toiminnasta. Merkittävimmät sidosryhmät ovat asiakkaat, toimittajakumppanit, henkilöstö, viranomaiset ja media. Sidosryhmävuorovaikutusta ohjaa liiketoimintaperiaatteet.

Sidosryhmätoiminnan periaatteet toimitusketjussa	Sidosryhmävuorovaikutus on jokapäiväistä vuorovaikutusta toimittajakumppanien ja laitevalmistajien kanssa: - yhteydenpito toimittajakumppaneihin ja laitevalmistajiin hoidetaan pääasiallisesti puhelimitse ja sähköpostilla, yhteistyön laajempia arviointeja tehdään vain tarvittaessa. Palautetta toimittajakumppaneilta ja laitevalmistajilta saadaan samojen edellämäinnittujen viestikanavien ja tapaamisten kautta.
Sidosryhmien esille nostamat tärkeimmät asiat ja huolenaiheet (G4-27)	Toimittajakumppanit eivät ole nostaneet esiin erityisiä asioita tai huolenaiheita.

Kuvio 20. Tytäryrityksen sidosryhmävuorovaikutus.

7.5 Vastuullisuus tytäryrityksen toimitusketjussa

Tytäryrityksellä ei ole vastuullisuusohjelmaa vaan tytäryritys on toiminut vastuullisen toiminnan minimitasolla eli noudattaa lakeja ja säädöksiä sekä huolehtii veronmaksusta. Tytäryritys ei ole vaatinut kumppaneiltaan selvityksiä näiden vastuullisuustoimenpiteistä.

Tytäryritys on tehnyt kaksi ympäristöön liittyvää vastuullisuusprojektia vuonna 2012. Ensimmäisessä projektissa tytäryritys yhdessä laitevalmistajien kanssa opasti toimittajakumppanien tekniselle henkilöstölle tiettyjen laitealustojen ohjelmointia. Projektissa toimitusten nopeuttamisen ohella tärkeä tekijä oli ympäristönäkökulma: koska laitealustoja ei tarvitse siirtää toimittajakumppanin tiloista tytäryritykselle, saadaan vähennetyksi kuljetuksia ja niiden aiheuttamia päästöjä.

Toisessa ympäristöprojektissa tytäryritykselle palautuvia laitealustoja alettiin uusioikäyttää tehokkaammin kuin ennen nykyisiin toimitiloihin muuttoa. Jos laite ei enää sovellu käyttöön, se kierrätysosaajan toimesta puretaan ja soveltuvat osat kierrätetään. Muut osat tuhotaan säädösten mukaisesti.

Koska tytäryrityksellä ei ole omaa vastuullisuusohjelmaa, GRI:n erityisten perussisältöjen raportointi voidaan esittää kuvion 21 mukaisesti:

Asia	Raportointi
Paikallisten ostojen osuus merkittävässä toimipaikoissa (G4-EC9)	Palvelutuotantoon liittyvät ostot tehdään Suomessa. Toimittajayritykset ovat pääsääntöisesti kansainvälisten tietoliikenneyritysten Suomen tytäryrityksiä.
Kuljetetun, maahantuodun ja maasta	n/a

viedyn tai käsitellyn ongelmajätteen määrä (G4-EN25)	
Tuotteiden ja palveluiden ympäristövaikutusten vähentämistoimenpiteiden laajuus (G4-EN27)	Uusi ympäristöystävällinen konesali jäädytetään kaukojäädätyksellä miltei päästöttämästi.
Kierrätettyjen tuotteiden ja pakkausmateriaalien suhteellinen osuus myydyistä tuotteista tuoteryhmittäin (G4-EN28)	n/a
Tuotteiden ja materiaalien kuljettamisesta aiheutuneet merkittävät ympäristövaikutukset (G4-EN30)	Raportoidaan kokonaisuudessaan konserniemion yritysraportissa.
Prosenttiosuus uusista toimittajista, jotka on arvioitu ympäristökriteerien mukaisesti (G4-EN32)	Tytäryrityksellä ei raportointikaudella ole uusia toimittajia.
Merkittävät nykyiset ja mahdolliset negatiiviset ympäristövaikutukset toimitusketjussa ja toteutetut toimenpiteet (G4-EN33)	Tytäryrityksen toimittajia ei ole arvioitu ympäristövaikutusten perusteella.
Prosenttiosuus uusista toimittajista, jotka on arvioitu työoloihin liittyvien kriteerien mukaisesti (G4-LA14)	Tytäryrityksellä ei raportointikaudella ole uusia toimittajia.
Merkittävät nykyiset ja mahdolliset negatiiviset työoloihin liittyvät vaikutukset toimitusketjussa ja toteutetut toimenpiteet (G4-LA15)	Tytäryrityksen toimittajia ei ole arvioitu työolojen perusteella.
Toiminnot ja toimittajat, joiden osalta on tunnistettu merkittävä lapsityövoiman käytön riski ja lapsityövoiman käytön estämiseksi toteutetut toimenpiteet (G4-HR5)	Laitevalmistajien tehtaat sijaitsevat Kiinassa, Malesiassa ja USA:ssa. Tehtaita ei ole auditoitu tytäryrityksen toimesta.
Toiminnot ja toimittajat, joiden osalta on tunnistettu merkittävä pakko- ja rangastustyövoiman käytön riski ja ko. työvoiman käytön estämiseksi tehdyt toimenpiteet (G4-HR6)	Laitevalmistajien tehtaat sijaitsevat Kiinassa, Malesiassa ja USA:ssa. Tehtaita ei ole auditoitu tytäryrityksen toimesta.
Prosenttiosuus uusista toimittajista, jotka on arvioitu ihmisoikeuksiin liittyvien kriteerien mukaisesti (G4-HR10)	Tytäryrityksellä ei raportointikaudella ole uusia toimittajia.
Merkittävät nykyiset ja mahdolliset negatiiviset ihmisoikeuksiin liittyvät vaikutukset toimitusketjussa ja toteutetut toimenpiteet (G4-HR11)	Tytäryrityksen toimittajia ei ole arvioitu ihmisoikeuksien piiriin kuuluvien asioiden perusteella. Laitevalmistajien tehtaat sijaitsevat Kiinassa, Malesiassa ja USA:ssa. Tehtaita ei ole auditoitu tytäryrityksen toimesta.

Kuvio 21. Tytäryrityksen vastuullisuus toimitusketjussa.

8 Tytäryrityksen toimittajakumppaneille tehdyn yritys vastuullisuus- kyselyn tulokset

8.1 Yleistä vastaajayritysten toimintakentästä

Tytäryrityksellä on muutama (5 kpl) olennainen toimittajakumppani Suomessa (Kuvio 22). Yritys A on yhdysvaltalaisen elektronikkakomponentteja ja tetokonetarvikkeita valmistavan konsernin tytäryritys. Yritys B on suomalainen tietoturva- ja verkkotuotteiden maahantuojaja ja lisäarvojakelija (lisäarvo muodostuu koulutuksesta, konsultoinnista tai palvelualustojen räätälöinnistä). Yritys C on ranskalaisen verkko- ja tietoturvaratkaisutoimittajan tytäryritys Suomessa. Yritys D on viestintä- ja infrastruktuuriratkaisujen toimittaja ja kuuluu yhdysvaltalaiseen IT-konserniin. Yritys E on suomalainen perheyri- tys, jonka toimialoina ovat mm. tietoverkko- ja elektroniikkaratkaisut.

	Tytäryrityksen palvelualustalaite- ostojen osuus vastaajayrityksestä (Suomi)
Yritys A	40 %
Yritys B	20 %
Yritys C	38 %
Yritys D	1 %
Yritys E	1 %
Yhteensä	100 %

Kuvio 22. Tytäryrityksen ostojen jakaantuminen toimittajakumppaneille.

Yrityksillä D ja E on markkinaosuudestaan huolimatta keskeinen asema tytäryrityksen palvelutuotannon kannalta.

Venäjällä tytäryrityksellä on kolme venäläistä toimittajakumppania. Kumppanit toimittavat samoja laitealustoja, joita Suomessakin käytetään asiakasratkaisuihin. Venäjällä valtio suhtautuu vaativasti korkean salausasteen laitealustoihin. Näiden laitelalustojen tulee saada Venäjän valtiolta viranomaisen hyväksyntä ja erilaisia laatuun liittyviä sertifi- kaatteja. Paikallisella toimittajakumppanilla on paremmat mahdollisuudet seurata vi- ranomaisilta tulevia ohjeita ja määräyksiä kuin tytäryrityksellä itsellään Suomesta käsin. Aiemmin tytäryritys huolehti Venäjän asiakkaiden laitealustojen toimittamisesta, mutta tullauskäytännöt Venäjän rajalla viivästyttivät toimituksia kohtuuttomasti. Pitkien toimi- tusaikojen vuoksi päädyttiin solmimaan yhteistyösopimukset venäläisten kumppanei- den kanssa.

8.2 Kyselyyn vastaajat

Kyselyn vastaanottajiksi valittiin tytäryrityksen tavanomaiset yhteyshenkilöt. Tavoitteena oli, että nämä jokapäiväisessä kanssakäymisessä mukana olevat henkilöt kykenevät vastaamaan yritys vastuullisuudesta esitettyihin kysymyksiin. Ajatus perustui oletukseen, että yritys vastuullisuusajattelu on sisällytetty organisaatioissa jokaiseen toimenkuvaan strategisen yritys vastuutoiminnan mukaisesti.

Kyselyn vastaajiin liittyvä tavoite osin epäonnistui. Toimittajakumppaneiden yhteyshenkilöt yrityksissä A ja C siirsivät vastausvastuun esimiehilleen, jotka puolestaan ohjasivat kyselyn joko Suomen yritysten maajohtajalle tai ulkomailla toimivan emoyhtiön yritys vastuuasiantuntijalle. Vain yrityksessä B kyselyn alkuperäinen vastaanottaja laati vastaukset. Yritys D lähetti linkin emoyhtiönsä code of conduct - ohjeistoon ja pyysi hakemaan vastaukset ko. ohjeistuksesta. Yritys E ei vastannut lainkaan useista pyynnöistä huolimatta. (Kuvio 23.)

	Kyselyn alkuperäinen vastaanottaja Suomessa	Kyselyn varsinainen vastaaja	Vastannut Kyllä/Ei
Yritys A	Sales Manager	Country Manager (Suomi)	Kyllä
Yritys B	Controller	Controller (Suomi)	Kyllä
Yritys C	Business Manager	Sustainability Manager (Ranska)	Kyllä
Yritys D	Tekninen päällikkö	Country Manager (Suomi)	Kyllä/Ei
Yritys E	Myynti-insinööri	Talousjohtaja (Suomi)	Ei

Kuvio 23. Kyselyn alkuperäisten ja varsinaisten vastaajien asema vastaajayrityksessä

Venäjän toimiston toimittajakumppanit eivät vastanneet kyselyyn lainkaan.

8.3 Tytäryrityksen toimittajakumppaneiden yritys vastuullisuuden tilanne

8.3.1 Yritys vastuun käsitteen tunnistaminen

Jokainen kyselyyn vastannut tunnisti yritys vastuun käsitteen ja osasi jakaa yritys vastuun taloudelliseen vastuuseen, ympäristö vastuuseen ja vastuuseen henkilöstöstä. Merkittävimpien toimittajakumppanien vastaajista 60 prosenttia mainitsi myös sidosryhmäajattelun linkittyvän yritys vastuuhjelmaansa. Yritys vastuun periaatteiden katsottiin olevan keskeinen elementti kumppanien valinnassa, kanssakäymisessä ja liiketoiminnan kehittämisessä.

Yritys A:sta kerrottiin, että vastuullisuus näkyy koko yrityksen toiminnassa ja myös kumppaneille. Yrityksessä on käynnistynyt vuonna 2011 Global Compact -vastuullisuusohjelma, josta useita aliohjelmaa toteutuksessa. Yritys on ottamassa käyttöön myös Suomessa menettelytapaohjeiston.

Yritys B:n liiketoiminnan kehitys perustuu vastuullisuuteen ja siinä huomioidaan yhteiskunnan, ympäristön, sidosryhmien ja henkilöstön tarpeet ja hyvinvointi. Yritys C:n mukaan vastuullisuus merkitsee heille, että toimitaan eettisesti ja huolehditaan ympäristöstä. Tämä ajatusmalli sisältää sosiaalisen yritysvastuun. Yritys C käyttää termiä ESG, joka tarkoittaa ympäristöön ja sosiaaliseen vastuuseen liittyvää kriteeristöä. Yrityksessä C otetaan parhaillaan käyttöön tätä kriteeristöä.

8.3.2 Kumppaniyritysten vastuullisuusohjelmat

Jokaisella kyselyyn vastanneella yrityksellä on käytössään jonkin tasoinen yritys-vastuuohjelma. Julkisen sitoutumisen tasoja voidaan havaita kaksi: kansainväliseen yritys-vastuuohjelmistoon (esim. Global Reporting Initiative, Global Compact) sitoutuminen ja menettelytapaohjeiston julkaiseminen tai yritys on julkaissut sidosryhmilleen code of conduct - menettelytapaohjeiston. Menettelytapaohjeissa kumppanitoimittajat kertovat sidosryhmilleen yrityksensä arvot, eettiset periaatteet ja vastuullisuuspolitiikan.

Esimerkkeinä yllämainituista julkisen sitoutumisen tasoista voidaan mainita yritys A:n konserniemon Global Compact - yritys-vastuuohjelman noudattamisen. Tämä toimittaja on julkaissut yrityskumppaneilleen myös englanninkielisen eettisen ohjeiston. Muut toimittajakumppanit kertovat noudattavansa omassa toiminnassaan eettisiä ohjeistuksia. Yritys B:n ohjeisto on johdettu Global Compact- yritys-vastuuohjelmasta, yritys C:n ohjeisto perustuu ympäristöön, sosiaaliseen ja hyvään hallintotapa -normistoon (environmental, social and corporate governance ESG). Yritys D on julkaissut oman laajan kansainvälisessä käytössä olevan ohjeiston. Nämä ohjeistot raamittavat kumppanitoimittajan yritys-vastuullista toimintaa ja ilmaisevat, että heidän verkostonsa sitoutuu noudattamaan niiden ohjeita. (Kuvio 24.)

	Mitä ohjeistoa yrityksessänne noudatetaan (esim. Global Reporting Initiative (GRI), Global Compact)?
Yritys A	Global Compact + menettelytapaohjeisto
Yritys B	Eettinen ohjeistus, jossa on huomioitu Global Compactin periaatteet.
Yritys C	Kriteeristö, joka pohjautuu eettiseen toimintaan, jossa huomioidaan sosiaalinen ja ympäristövastuu (ESG) + menettelytapaohjeisto
Yritys D	Kansainvälinen menettelytapaohjeisto, josta käytetään nimitystä Code of Business Conduct & Ethics
Yritys E	n/a

Kuvio 24. Vastaajayritysten yritys vastuullisuusohjelmat.

Yllä mainittujen julkisten ohjeiden lisäksi jokainen toimittajakumppani on julkaissut useita ohjelmia ja ohjeistuksia, joiden avulla vastuullisuusasioita yrityksen sisällä on helpompi hahmottaa ja viedä käytäntöön. Ohjeistuksissa otetaan kantaa laajasti matkustus- ja työsuhteautopolitiikoista aina virkistystaukojen kahvilaatuun asti. Ohjeissa neuvotaan, miten tulee toimia esim. tasa-arvo-, syrjintä- ja ihmisoikeusasioissa sekä mitkä ohjeet ja lait ovat työaikaan sovellettavissa. Yrityksissä A, C ja D on aktivoitu sisäiseen käyttöön tarkoitettu, ympäri vuorokauden palveleva Ethics – puhelinpalvelunumero, josta pulmatilanteessa saa keskusteluapua ja toimintaohjeita.

8.3.3 Kumppaneiden uusien yhteistyötahojen arviointi

Yksikään vastaajayrityksistä ei ole itse tehnyt yritys vastuuseen liittyviä kyselyjä omassa verkostossaan. Tämä johtuu siitä, että laitetoimittajat edellyttävät näiltä yrityksiltä sitoutumista laitetoimittajien omiin menettelytapaohjeisiin. Toisin sanoen, jos vastaajayritys saa uuden laitevalmistajan kumppanikseen, vastaajayritys arvioidaan laitetoimittajan menettelytapohjeistuksen mukaisesti. Vastaajayritykset eivät ole vaatineet vielä ostavilta tahoilta vastuullisuusselvityksiä. Yritys A kertoi, että tytäryritys on ensimmäinen ostava taho, joka halusi selvittää toimittajiensa yritys vastuullisuutta.

8.3.4 Yritys vastuullisuuden raportointi kumppaniyrityksissä

Yritys A:n ulkomailla sijaitseva konserniemo huolehti yritys vastuullisuuden raportoinnista. Tietoja raporttiin kerätään eri maista ja konserniemo julkaisee soveltuvin osin koko konsernia koskevan yritys vastuuraportin konsernin julkisella internetsivustolla, josta ei ole linkkiä Suomen yrityksen julkiselle sivustolle. Jos tämän yrityksen suoma-

lainen sidosryhmä haluaa tietoja, täytyy tietää konsernin raportin julkaisuajankohta ja käydä hakemassa tieto emon sivuilta. Konsernissa ei ole tehty päätöstä yritysvastuun tietojen julkaisemisesta tilinpäätöksen yhteydessä.

Yritys B raportoi yritysvastuustaan pääosin yrityksen sisällä ja soveltuvin osin sidosryhmien tapaamisissa. Yrityksen hallitus seuraa yritysvastuuseen liittyviä kehittämishankkeita. Yritys C ei raportoi yritysvastuustaan missään muodossa ja yritys D:n raportointikäytäntöihin ei saatu selkeää vastausta, eikä asia selvinnyt yrityksen ulkomaisen konserniemion julkisen sivuston tiedoista.

8.3.5 Vastuullisuuden toteutuminen kumppaniverkostossa

Toimenpiteitä siihen, miten vastuullisuutta yhteistyössä tarkastellaan, miten vastuullisuuden viestiä ja toimintatapoja viedään omassa verkostossa eteenpäin, ei yritys A ole miettinyt lainkaan. Yritys B:n normaaliin toimintaan kuuluu myös vastuullisuusasiat, joita käsitellään soveltuvin osin yhteistyöpalavereissa. Yritys C olettaa, mutta ei seuraa, että kumppaninsa noudattavat vastuullisuusasioita. Yritys C ei vaadi näiltä erikseen vastuullisuusstandardien sertifiointia.

9 Tytäryrityksen menettelytapaohje

Kyselyssä tiedusteltiin toimittajakumppaneiden mielipidettä siitä, miten suhtautuisivat jos ostava taho julkaisee menettelytapaohjeiston. Yritys B piti ostavankin tahon menettelytapaohjetta tärkeänä. Yrityksessä A ostavan tahon menettelytapaohjeisto alistettaisiin yrityksen lakiasianosaston tarkastettavaksi ja hyväksyttäväksi. Yritys C olettaa, että jokainen yritys heidän verkostossaan noudattaa vastuullisuutta.

Kyselyn tuloksiin nojautuen tytäryrityksen menettelytapaohje voitaisiin laatia sellaiseksi, jossa yhteistyön tärkeyden merkitys tulisi korostetusti esille, näin vältettäisiin yksipuolista ilmoitusta vastuullisuusvaatimuksista ota tai jätä - hengessä. Tytäryrityksen menettelytapaohjeessa kerrottaisiin mitä vastuullisuus tytäryrityksessä tarkoittaa ja miksi menettelytapaohje on julkaistu ja täsmennettäisiin ne vastuullisuusperiaatteet, joihin tytäryritys on sitoutunut. Ohjeistuksessa kerrottaisiin keiden tulisi ohjeistoa noudattaa, miten se kumppaneiden välillä aktivoidaan ja miten ohjeiston noudattamista seurataan. Ohjeistuksen liitteinä olisi hyvä olla tarkemmat selostukset olennaisimmista vastuullisuuskohdista asioiden selkiyttämiseksi. Ohjeistoa käytettäisiin yhteistyösopi-

musten ns. eettisenä liitteenä varmistamaan vastuulliseen periaatteiden noudattamista ja niiden viemistä verkostossa eteenpäin. Eettinen liite esitetään sopimuksen muodossa, jonka osapuolet allekirjoittavat.

Ehdotus tytäryrityksen ja samalla koko konsernin menettelytapaohjeesta on liitteessä 3. Ehdotus kirjoitettiin englannin kielellä, jotta sitä voidaan hyödyntää tytäryrityksen kansainvälisessä toimittaja- ja asiakaskentässä.

10 Johtopäätökset

Työn tavoitteena oli selvittää miten tytäryritys kykenee kuvaamaan toimitusketjunsa Global Reporting Initiative -viitekehyksen uusimman version vaatimusten ja konserniemion linjausten mukaisesti tilivuodelta 2014. Jotta kuvaus voitiin tehdä, tuli tytäryrityksen selvittää toimittajakumppaneidensa yritys vastuullisuuden tilanne ja pohtia pitääkö tytäryrityksen julkaista oma menettelytapaohjeisto.

10.1 Yritysvastuusta yleisesti tytäryrityksen toimintakentässä

Vuoden 2012 aikana asiakasyritysten tarjouspyynnöissä pyydettiin useasti selvittämään tarjoajan taloudellinen tila ja eettiset toimintatavat. Tuolloin tytäryrityksessä ei ollut ajateltu vastuullisuusasioita aktiivisesti lainkaan. Laittevalmistajat eivät olleet julkaisseet vastuullisuusohjelmiaan, ja tytäryrityksen toimittajakumppaneilla ei vastuullisuusohjelmia ollut käytössä.

Nyt vuonna 2014 jokaisella laitevalmistajalla (kuviot 24) ja tukku- sekä jakelijaportaalla (luvut 7 ja 8) on käytössään jokin vastuullisuusohjelma. Sitoutuminen vastuullisuuden toimintaperiaatteisiin on yrityksille konkreettinen tapa kehittää vastuullista liiketoimintaa (Bärlund & Perko 2013, 20). Vastuullisuusohjelmien yleistyminen on selkeä osoitus yritysten halusta varmistaa omien käytäntöjensä vastuullisuus.

10.2 Tytäryrityksen vastuullisuustoimenpiteet

Tytäryrityksen tulisi lisätä aktiivista yhteistyötä vastuullisuusasioissa konserniemion kanssa. Tytäryritys voi näkyvämmiin integroitua konserniemion vastuullisuusohjelmaan ja näin hyödyntää suuren organisaation kokemusta. Näin menetellen saadaan tukea ja vastuullisuusohjelman vaatimuksen mukaisia vastauksia luvussa 6. esille tulleeseen tilanteeseen, jossa tytäryritys ei ole arvioinut omaa eikä kumppaniensa vastuullisuuden

tilannetta ympäristökriteerein, työolojen ja ihmisoikeuksien perusteella tai lapsityövoiman käytön riskien perusteella. Arviointi on aivan välttämätöntä, sillä tytäryrityksen palveluissaan käyttämät palvelualustat valmistetaan Kiinassa ja Malesiassa. (Kuvio 25.)

Laitealusta	Laitealustavalmistajan kotimaa	Valmistusmaa
Tietoturvapalvelu	USA	Kiina
Etäkäyttöpalvelu	USA	Kiina, Malesia, USA
Langallinen lähiverkko	USA	Kiina
Langaton lähiverkko	USA	Kiina

Kuvio 25. Tytäryrityksen laitevalmistajien kotimaat ja laitealustojen valmistusmaat

Vaikka laitevalmistajilla ja tukku- ja jakelijaportilla on omat vastuullisuusohjelmansa, mutta kuten kyselystä kävi ilmi, vastuullisuuden seurantaan ei ole vielä vakiintunutta prosessia (luku 8.3.5). Tämän vuoksi jokaisen toimijan on tunnistettava toimitusketjuissaan piilevät riskit ja on aktiivisesti ryhdyttävä toimimaan vastuullisuuden edistämiseksi alihankintaverkostossaan (FIBS ry 2014j). Kehittyvät markkinat Aasiassa saattavat houkutella toimijoita hyödyntämään erilaista liiketoiminta-aluetta tavalla, joka länsimaisten standardien mukaan ei ole vastuullista (FIBS ry 2014i).

Edellä esitettyä akuutimpi käsiteltävä ja enemmän huolta aiheuttava asia on tytäryrityksen Venäjän toimiston vastuullisuusasiat. Venäjällä tytäryritys toimii paikallisen lain ja säädösten mukaisena osakeyhtiönä, eikä sieltä ole minkäänlaista linkkiä tytäryrityksen ympäristövastuuseen liittyviin toimenpideohjeisiin tai konserniemon vastuullisuusohjelmistoon. Juuri nyt Venäjän poliittinen ja taloudellinen tilanne vaatisi ulkomaisilta toimijoilta erityistä herkkyyttä. Olisi suotavaa, että Venäjän toimistolla olisi menettelytapaohjeen kaltainen ohjeisto käytettävissään. Englanninkielistä toimintaohjeistoa (liite 3) voitaisiin hyödyntää välittömästi Venäjän toimiston vastuullisuusohjelman aktivoimiseksi.

10.3 Tytäryrityksen toimitusketjun kuvaaminen yritysvastuuraportointiviitekehityksen G4-version mukaisesti

IT-palvelun toimitusketjun kuvaaminen GRI:n ohjeiden ja konsernin standardin mukaisesti oli hankalaa. Piirrokseen oli vaikea kuvata syvää ja monitahoista yhteis- ja kehitystyötä, tekijöitä jotka ovat keskeisessä roolissa asiakassuhteen jatkumisen ja palve-

luiden kehittymisen kannalta. Toimitusketjut saatiin kuvattua ja kuvaukset ovat linjassa konsernin kuvaustavan kanssa (ks. luku 7). Suhtaudun epäilevästi siihen, että asiaa tuntemattoman lukijan olisi helppo hahmottaa, että kyseessä on palvelun toimitusketju. Mielestäni raportointiohje soveltuu elinkaarensa tässä vaiheessa paremmin konkreettisten tuotteiden kuin palvelun toimitusketjujen kuvaamiseen. Kuviossa 26 esitetystä raportointipohjasta voidaan todeta, että GRI:n G4-version taulukkomallinen esitystapa houkuttaa esittämään asian liian lyhyesti. Jos lukija perustaa päätöksentekonsa vain taulukon informatiota tutkimalla, ilman lisäselvityksiä tai -piirroksia, voi lukijalta jäädä huomioimatta olennaista tietoa tai jopa niin, että lukija ei ymmärrä lukemaansa.

GENERAL STANDARD DISCLOSURES		
General Standard Disclosures	Page	External Assurance Indicate if the Standard Disclosure Item has been externally assured. If yes, include the page reference for the External Assurance Statement in the report.
STRATEGY AND ANALYSIS		
G4-1		
ORGANIZATIONAL PROFILE		
G4-3		
G4-4		
G4-5		
G4-6		
G4-7		
G4-8		
G4-9		
G4-10		
G4-11		
G4-12		
G4-13		
G4-14		
G4-15		
G4-16		

Kuvio 26. Malli GRI- raportointiohjeen organisaation taustakuvauksesta (<https://www.globalreporting.org/resource/library/GRIG4-Part1-Reporting-Principles-and-Standard-Disclosures.pdf>).

10.4 Tytäryrityksen toimittajakumppanien yritys vastuullinen tilanne

Tytäryrityksen Suomessa toimivien toimittajakumppaneiden yritys vastuullisuuden puitteita voidaan arvioida tällä hetkellä hyväksi. Yritys vastuun käsite tunnetaan ja yleisesti tiedetään miten laaja-alaisesti vastuullisuuteen liittyviä asioita tarkastellaan ja raportoidaan. Jokaisella kumppanilla on käytössään jokin vastuullisuuden viitekehys ja ne ovat myös sitoutuneet noudattamaan omien laitetoimittajiensa eettisiä menettelytapaohjeistoja.

Varsinaisten vastaajien asemasta vastaajayrityksessä (mm. country manager, sustainability manager, controller) voidaan päätellä, että yritys vastuuseen liittyvät asiat

otetaan vakavasti ja ne ovat kumppanitoimittajalle olennaisia. Korkean profiilin vastaajien avulla halutaan varmistaa, että yritys vastuusta kommunikoidaan sidosryhmille yrityksen strategian ja viestintäpolitiikan mukaisesti.

Lisäksi havaittiin, että yritys vastuuasiat koetaan vahvasti johtajien toimialueeseen kuuluvaksi, eikä tavallisella rivityöntekijällä ole halua ottaa kantaa asiaan. Toimittajakumppanit ovat laatineet yritys vastuun noudattamiselle hyvät ohjeet niin ulkoisesti kuin sisäisesti. Tämä viestii siitä, että yritys vastuuseen liittyvät ohjeet ja toimenpiteet ovat jokaisessa vastaajayrityksessä kohtuullisen uusia asioita, lähinnä johtoryhmien linjauksia, mutta jalkauttaminen arkipäivän toimenpiteiksi on vielä aivan alussa.

Yritys vastuun raportoinnissa on vielä suuria eroja ja voidaan arvioida, ettei julkisesta raportoinnista nähdä olevan suurta hyötyä. Suomalaiset toimittajakumppanit raportoivat yritys vastuuasioista vain sisäisesti, eräs toimittaja ei raportoi yritys vastuusta lainkaan.

Kyselyn tuloksista voidaan päätellä, että mitä merkittävämpi toimittajakumppani vastaajana oli, sitä halukkaampi yritys oli avaamaan uusia vastuullisen yhteistyön tasoja. Toimittajakumppanit suhtautuivat positiivisesti ehdotukseen, jossa tytäryritys ostajana laatisi menettelytapaohjeen ja pyytäisi toimittajakumppania sitoutumaan sen periaatteiden noudattamiseen. Ehdotettiin, että yhteistyössä verrattaisiin toimittajakumppanin ja tytäryrityksen laatimaa ohjeistusta ja vertailun perusteella voitaisiin laatia uusi yhteistyön raami. Tässä raamissa määriteltäisiin myös toimenpiteet, jolla yritys vastuun toteutumista yhteistyössä seurattaisiin aktiivisesti ja huolehdittaisiin, että koko toimijaverkostossa noudatetaan yritys vastuun periaatteita. Verkoston yhteistyöltä toivotaan näkemystä, neuvoja ja vihjeitä yritys vastuullisen sidosryhmätyön kehittämiseksi.

Toimittajakumppanien yritys vastuullisuuden tilasta saatiin kiitettävästi tietoa ja tytäryrityksellä on nyt mahdollisuus tehdä suunnitelmat omista vastuullisuustoimenpiteistään. Voidaan todeta, että tytäryritys on vastuullisuusasioiden tasossa toimittajakumppaneita jäljessä.

10.5 Tytäryrityksen menettelytapaohjeistus

Tytäryritys tarvitsee menettelytapaohjeistuksen jonka avulla se voi osoittaa verkostolensa toimivansa vastuullisesti. Kuten luvussa 7. todettiin, tytäryrityksen GRI-raportointiviitekehyksen toimitusketjuihin liittyvissä vastuullisuusasioissa jäi useita kysymyksiä vaille vastausta: menettelytapaohjeen avulla saataisiin nämä aukot alustavasti tilkit-

tyä. Ohjeeseen kirjataan vastuullisuuden puitteet, sitoudutaan niihin ja veloitetaan verkosto toimimaan samalla tavalla. Yleisestä toiminnasta poiketen tytäryritys ohjeeseen sitoutuu myös seuraamaan yhteistyössä kumppaniensa kanssa vastuullisuuden toteutumista.

Jos menettelytapaohje laadittaisiin luvussa 9 ehdotetun mukaisesti, saataisiin siitä hyvä työkalu vastuullisuusohjelman perehdyttämiseksi niin Suomen organisaatiossa kuin myös Venäjän toimistolla. Venäjän talouden ja poliittisen ilmapiirin muutokset saattavat aiheuttaa maineriskiä niin tytäryritykselle kuin konserniemolle. Kirjallisen menettelytapaohjeen myötä sitoudutaan vastuulliseen toimintaan myös poikkeusoloissa.

Kumppanikentässä on viime vuosien aikana tapahtunut merkittäviä muutoksia, ja on hyvä jo etukäteen varautua uusiin muutoksiin. Menettelytapaohjeiston avulla voidaan arvoida uuden toimittajakumppaniehdokkaan kykyä ja halukkuutta suoriutua vastuullisuusasioista kansainvälisessä liiketoiminnassa. Tässä yhteydessä on hyvä muistaa, että laitevalmistajien tehtaat sijaitsevat sellaisella maantieteellisellä alueella, joissa on riski taloudellisen, sosiaalisen ja ympäristövastuun rikkomuksiin. Menettelytapaohjeiston avulla saadaan laadituksi ohjelma, jolla veloitetaan verkoston toimijoita viemään vastuullisuusasioita ketjussa aina eteenpäin. Näin toimimalla vastuullisuuden asenne leviää globaalisti ja jokainen voi odottaa ja edellyttää laajempaa sitoutumista vastuullisuuteen.

Menettelytapaohjeistusta ei kannata laatia ja ottaa käyttöön vain sen takia, että muillakin toimijoilla sellainen jo on. Vastuullisuuden käytännön toteuttaminen edellyttää, että koko organisaatio on omaksunut vastuullisen toiminnan periaatteet. Tämä vaatii tytäryrityksessä sisäisiä koulutuksia ja henkilöstön sitouttamista vastuulliseen toimintaan. Vasta sitten voidaan julkaista toimittajakumppaneille. Toiminta on hyvä aloittaa välittömästi, sillä uuden elementin omaksuminen omaan työhön vaatii aikaa ja toistoa.

Konserniemossa on meneillään yritysliiketoiminnan uudelleenorganisointi. Tytäryritys on päättänyt odottaa tuloksia uudesta yritysliiketoiminnan organisaation järjestämisestä ja tekee vasta myöhemmin syksyllä 2014 päätöksen menettelytapaohjeistuksen käyttöönotosta.

11 Työn arviointi ja jatkotutkimusehdotukset

11.1 Reliabiliteetin ja validiteetin arviointi

Reliabiliteetillä tarkoitetaan tutkimuksen luotettavuutta eli saataisiinko tutkimuksesta sama tulos se toistamalla (Hirsijärvi ym 2007, 227). Tämän työn luotettavuus on tyydyttävä, sillä tutkimuksen toistettavuus olisi vaikeaa. IT-toimiala muuttuu ja tilanteet yrityksissä vaihtelevat nopeasti.

Validiteetillä tarkoitetaan tutkimuksen pätevyyttä eli tutkimuksessa mitattiin sitä, mitä alun perin oletettiin tutkittavan (Hirsijärvi ym 2007, 226). Tämän työn tarkoituksena oli tutkia sitä, miten tytäryrityksen toimitusketjut kuvataan vuonna 2015 julkaistavaan vastuullisuusraporttiin, mikä on toimittajakumppaneiden vastuullisuuden tila ja tarvitaanko tytäryrityksessä menettelytapaohjeistusta ja minkälainen ohjeistus voisi olla.

Työn validiteettia voidaan pitää hyvänä toimittajakumppanien vastuullisuustason selvittämisen osalta. Johtopäätökset toimittajakumppanien vastuullisuuden tilasta perustuvat yritysten korkean profiilin vastaajien tietoon yrityksissään sovellettavista vastuullisuusasioista, joten tilannekuvausta voidaan pitää luotettavana. Toimitusketjujen kuvaamisen ja eettisen toimintaohjeen kannalta validiteetti on tyydyttävä, sillä tulokset liittyivät vain tähän tapaustutkimukseen.

11.2 Esiinnousseet asiat jatkotutkimuksia varten

Tässä opinnäytetyössä käsiteltiin toimitusketjujen alihankinnan vastuullisuusasioiden selvittämistä. Parin vuoden kuluttua olisi mielenkiintoista tutkia sitä, miten tytäryritys on jalkauttanut vastuullisuuden organisaatiossaan ja miten menettelytapaohjeistus otettiin vastaan toimittajakumppanikentässä. Osaksi tuota tutkimusta voisi liittää myös vastuullisuuden noudattamisen seurannan ja laajentaa tutkimusta siihen, miten laajasti toimittajakumppanit ovat sitoutuneet laitetoimittajien menettelytapaohjeistuksen noudattamiseen ja miten vastuullisuustyötä voitaisiin tehdä ostajan, toimittajakumppanin ja laitetoimittajan kanssa yhteisesti. Eräs erityisen mielenkiintoinen jatkotutkimuksen kohde olisi, miten tytäryrityksen asiakkaat suhtautuvat tytäryrityksen vastuullisuusstrategiaan, mikäli sellainen myöhemmin julkaistaan.

Laajemmin olisi mielenkiintoista tutkia, miten vastuullisuusasiat voitaisiin liittää kiinteästi yrityksen arvokeskusteluun ja miten vastuullisuus tuodaan osaksi jokaista toimenkuvaa. Lisäksi olisi kiinnostavaa tutkia sitä, miten tytäryrityksen toiminnassa päästäisiin strategisen vastuullisuuden tasolle.

GRI-ohjeisto kehittynee tulevaisuudessa yhtä nopeasti kuin tähän asti, olisi mielenkiintoista tutkia sopivatko ohjeiston uudet versiot paremmin palveluiden toimitusketjujen kuvaamisen kuin G4-versio. Lisäksi olisi kiinnostavaa nähdä, otetaanko uusissa versioissa kantaa vastuullisuuraportointiin yhteistyöverkoistoissa, eli miten yritykset voisivat omissa verkoistoissaan hyödyntää vastuullisuusraportointia osana yhteistyön kehittämistä.

11.3 Omien tavoitteiden täyttyminen

Toimeksiantajien asettamien tavoitteiden lisäksi halusin selvittää, miten vastuullisuus yritysten normaalissa arjessa näkyy. Toimittajakumppaneiden vastauksista saattoi havaita, että ohjeita ja neuvoja vastuullisuuden konkretisoimiseksi tarvitaan. Tuli tunne, että vastuullisuus ei ihan vielä ole yritysten liiketoiminnan ytimessä, mutta matkalla sinne, pienin askelin.

GRI:n visio on, että organisaatioiden yritysraportointi on yhtä luotettavaa ja vertailukelpoista kuin taloudellisista asioista raportointi (Niskala ym. 2013, 106- 107). Raportointikehitys jättää paljon yrityksen oman harkinnan varaan ja tämä heikentää raporttien vertailukelpoisuutta keskenään. Raportointihan on tällä hetkellä vapaaehtoista ja siksi niin epätasaista. Käytäntöön verrattuna GRI-ohjeistuksen keskeinen tavoite toteutuu vasta pidemmän ajan kuluessa.

Euroopan neuvosto on hyväksynyt syyskuussa 2014 direktiivin pörssiyritysten eitaloudellisen raportoinnin vahvistamista. Direktiivi vaatii suuria pörssiyrityksiä kertomaan vuosiraporteissaan toimintalinjoistaan, jotka liittyvät ympäristöasioihin, sosiaaliin ja työntekijöitä koskeviin seikkoihin, ihmisoikeuksiin sekä korruptioon. Direktiivi edellyttää tietoja pörssiyritysten tietoja hallitustensa monimuotoisuudesta. (Council of the European Union, FinUnions.) Odotan innokkaasti tämän vaiheen toteutumista.

GRI:n tavoitteena on, että raportointimallia voivat hyödyntää kaikki yritykset, kokoluokasta, toimialasta tai maantieteellisestä sijainnista riippumatta. Tutkittuani raportointivii-

tekehystä olen sitä mieltä, että GRI:n malli sopii vain suurten yritysten vastuullisuuden raportointiin. Siksi toivoisin, että mallia kehitettäisiin siten, että vastuullisuusraportointi tulisi pakolliseksi ja raportointielementit vakiintuisivat. Näin jokaisella yrityksellä olisi mahdollisuus raportoida vastuullisuudestaan samansisältöisesti ja yhtä rutiininomaisesti kuin tilinpäätöstiedot nykyään valmistetaan. Edellä mainittujen vuoksi luen yritysten vastuullisuusraportteja ensi vuonna kriittisemmin kuin aiemmin.

Yritysten vastuullisuusasioiden keskeneräisyys on eräs kulmakivi jatko-opintopäätöksessäni. Toivon, että opiskelujen ansiosta voin tulevaisuudessa itse toimia vastuullisuusasioiden puolestapuhujana, tämän hetkisestä lievästä epäuskostani huolimatta.

Lähteet

Account Ability 2014. Setting the Standard for Corporate Responsibility and Sustainable Development. [Http://www.accountability.org/](http://www.accountability.org/). Luettu 11.7.2014.

Arvopaperimarkkinalaki 746/2012. [Http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2012/20120746](http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2012/20120746). Luettu 22.7.2014.

Asiasanat vero. [Http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/asiasanat/?key=Vero&id=4376](http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/asiasanat/?key=Vero&id=4376). Luettu 17.5.2014.

Business in the Community, 2014. [Http://www.bitc.org.uk/services/network-partners/working-government](http://www.bitc.org.uk/services/network-partners/working-government). Luettu 27.5.2014.

Business Social Compliance Initiative, BSCI, 2014. The BSCI Code of Conduct. [Http://www.bsci-intl.org/our-work/bsci-code-conduct](http://www.bsci-intl.org/our-work/bsci-code-conduct). Luettu 11.7.2014.

Bärlund Aija & Perko Susanna 2013. Kestävä johtajuus. Bisneksen uusi elinehto. Talentum Media, Helsinki.

Council of the European Union 2014. Press release ST 13606/14. New transparency rules on social responsibility for big companies. [Http://www.consilium.europa.eu/uedocs/cms_Data/docs/pressdata/en/intm/144945.pdf](http://www.consilium.europa.eu/uedocs/cms_Data/docs/pressdata/en/intm/144945.pdf). Luettu 7.10.2014.

DNA Oy 2014a. Yritysvastuu. Toimitusketjun vastuullisuus. <http://annualreporting.dna.fi/2013/yritysvastuu/yhteistyö-ja-arvoketjut/toimitusketjun-vastuullisuus>. Luettu 31.8.2014.

DNA Oy 2014a. Yritysvastuun raportointi. [Https://www.dna.fi/dna-oy/raportointi1](https://www.dna.fi/dna-oy/raportointi1). Luettu 26.5.2014.

DNA Oy 2014b. Yritysvastuun kattavuus. [Http://annualreporting.dna.fi/2013/yritysvastuu](http://annualreporting.dna.fi/2013/yritysvastuu). Luettu 26.5.2014.

DNA Oy 2014c. Kilpailu- ja kuluttajavirasto hyväksyivät DNA:n TDC-kaupan [Https://www.dna.fi/dna-oy/lehdistotiedotteet#2](https://www.dna.fi/dna-oy/lehdistotiedotteet#2). Luettu 26.5.2014.

DNA Oy 2014d. DNA Oy. Historia. [Https://www.dna.fi/dna-oy/historia](https://www.dna.fi/dna-oy/historia). Luettu 13.2.2014.

DNA Oy 2014e. DNA Oy. Liiketoiminta. [Https://www.dna.fi/dna-oy/liiketoiminta](https://www.dna.fi/dna-oy/liiketoiminta). Luettu 13.2.2014.

DNA Oy 2014f: DNA Oy:n tilinpäätöstiedote 2013. [Http://annualreporting.dna.fi/2013/filebank/1421-DNA_Tilinpaaostiedote_2013.pdf](http://annualreporting.dna.fi/2013/filebank/1421-DNA_Tilinpaaostiedote_2013.pdf). Luettu 14.2.2014.

ESG Managers Portfolios 2014. What is ESG?. [Https://www.esgmanagers.com/Sustainable_Investing/What_is_ES](https://www.esgmanagers.com/Sustainable_Investing/What_is_ES). Luettu 12.6.2014.

FIBS ry 2014a. Yritysvastuun sanasto/vastuullisuusraportointi.
<http://www.fibsry.fi/fi/yritysvastuu/yritysvastuusanasto#Vastuullisuusraportointi>. Luettu 31.8.2014.

FIBS ry 2014b. Yritysvastuun sanasto/ eettinen toimintaohjeisto.
<http://www.fibsry.fi/fi/yritysvastuu/yritysvastuusanasto#toimintaohjeisto>. Luettu 31.8.2014.

FIBS ry 2014a. Yritysvastuun lyhyt historia.
<Http://www.fibsry.fi/fi/yritysvastuu/yritysvastuun-osa-alueet/historia>. Luettu 21.2.2014.

FIBS ry 2014b. Yritysvastuun määritelmä, hyödyt ja osa-alueet.
<Http://www.fibsry.fi/fi/yritysvastuu/yritysvastuun-osa-alueet>. Luettu 21.2.2014.

FIBS ry 2014c. Yritysvastuun normit ja ohjeistot.
<Http://www.fibsry.fi/fi/yritysvastuu/normit-ja-ohjeistukset>. Luettu 3.3.2014.

FIBS ry 2014d. FIBS:n yritysvastuututkimus 2014.
Http://www.fibsry.fi/images/TIEDOSTOT/FIBS_Yritysvastuututkimus2014_.pdf. Luettu 13.2.2014.

FIBS ry 2014e. Yritysvastuu/yritysvastuun osa-alueet/hyödyt.
<Http://www.fibsry.fi/fi/yritysvastuu/yritysvastuun-osa-alueet/hyodyt>. Luettu 13.6.2014.

FIBS ry 2014g. Yritysvastuun edelläkävijät. <Http://www.fibsry.fi/fi/jasenet>. Luettu 13.3.2014.

FIBS ry 2014h. Yritysvastuu. <Http://www.fibsry.fi/fi/yritysvastuu>. Luettu 13.3.2014.

FIBS ry 2014i. Kehittyvät markkinat. <Http://www.fibsry.fi/fi/teemat/kehittyvat-markkinat> Luettu 13.9.2014.

FIBS ry 2014j. Toimitusketjujen hallinta. <Http://www.fibsry.fi/fi/teemat/kehittyvat-markkinat>. Luettu 13.9.2014

Finunions 2014. Neuvosto hyväksyi direktiivin yritysten vastuullisuusraportoinnista.
Http://www.finunions.org/ajankohtaista/uutiset/uutisarkisto/neuvosto_hyvaksyi_direktiivi_n_uyritysten_vastuullisuusraportoinnista.1592.news. Luettu 7.10.2014

Fortinet Inc. 2014. Code of Business Conduct and Ethics. October 21, 2009
Http://files.shareholder.com/downloads/ABEA-3VRC5R/3363032077x0x331313/d97a6479-7af1-4a1e-af88-6686e21b9213/Code_Ethics.pdf. Luettu 12.12.2013.

Forte Netservices Oy 2011a. DNA vahvistaa yritysliiketoimintaansa ostamalla Forte Netservices Oy:n. <Http://www.fortenetservices.fi/medialle/uutiset/id=21888177/t=dna-vahvistaa>. Luettu 12.12.2013.

Forte Netservices Oy 2014b. Forte Netservices. <Http://www.fortenetservices.fi/etusivu>. Luettu 9.9.2014.

Forte Netservices Oy 2014c. DNA ostaa TDC Suomen liiketoiminnat.
<Http://www.fortenetservices.fi/medialle/uutiset/id=69066786/t=dna-ostaa-tdcn-suomen>. Luettu 29.4.2014.

Forte Netservices Oy:n Internal Service Manager 2014. Forte Netservices Oy. Helsinki. Haastattelu 3.3.2014.

Global Reporting Initiative 2014a. <https://www.globalreporting.org/information/about-gri/what-is-GRI/Pages/default.aspx>. Luettu 31.8.2014.

Global Reporting Initiative 2014a. Sustainability Reporting Guidelines. <https://www.globalreporting.org/reporting/g4/Pages/default.aspx>. Luettu 25.3.2014

Global Reporting Initiative 2014b. G4 Sustainability Reporting Guidelines. <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/GRIG4-Part1-Reporting-Principles-and-Standard-Disclosures.pdf>. Luettu 1.7.2014.

Global Reporting Initiative 2014c. G4 Sustainability Reporting Guidelines. Implementation Manual. <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/GRIG4-Part2-Implementation-Manual.pdf>. Luettu 13.7.2014.

Global Reporting Initiative 2014d. What is GRI. <https://www.globalreporting.org/information/about-gri/what-is-GRI/Pages/default.aspx>. Luettu 13.7.2014.

Global Reporting Initiative 2014e. Transition to the G4 guidelines. <https://www.globalreporting.org/reporting/g4/Pages/default.aspx/Transition>. Luettu 14.4.2014.

Global Reporting Initiative 2014g. G4 Sustainability Reporting Guidelines. Reporting Principles and Standards Disclosures. <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/GRIG4-Part1-Reporting-Principles-and-Standard-Disclosures.pdf>. Luettu 30.6.2014.

Global Reporting Initiative 2014f. G4 Sustainability Reporting Guidelines. Implementation manual. <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/GRIG4-Part2-Implementation-Manual.pdf>. Luettu 30.6.2014.

Harmaala, Minna-Maari & Jallinoja Niina 2012. Yritysvastuu ja menestyvä liiketoiminta. SanomaPro, Helsinki.

Hirsijärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2007. Tutki ja kirjoita. 13. osin uudistettu painos. Tammi, Helsinki.

Juutinen, Sirpa & Steiner, Maj-Lis 2010. Strateginen Yritysvastuu. WSOYpro, Helsinki.

Jussila, Markku 2010. Yritysvastuu. Nyt. Infor, Helsinki.

Jägerhorn, Noomi 2013. Sustainability Manager, DNA Oy. Haastattelu 7.10.2013.

Kansainvälinen ISO 14000 –standardisarja 2014. Ympäristöasioiden hallinta. <http://www.sfs.fi/files/64/ISO14000esite01072014.pdf>. Luettu 1.7.2014.

Kirjanpitolaki 1336/1997. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2012/20120746>. Luettu 13.6.2014

Kurko, Teija 2014. Internal Service Manager. Forte Netservices Oy. Haastattelu 3.3.2014.

Laki miesten ja naisten välisestä tasa-arvosta 609/1986.

[Http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1986/19860609](http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1986/19860609). Luettu 2.5.2014.

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä, 334/2007.

[Http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070334](http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070334). Luettu 29.7.2014.

Logistiikan Maailma 2014a. Eettinen ohjeisto.

[Http://www.logistiikanmaailma.fi/wiki/Etusivu](http://www.logistiikanmaailma.fi/wiki/Etusivu). Luettu 24.6.2014.

Logistiikan Maailma 2014b. Toimitusketjun hallintastrategiat.

[Http://www.logistiikanmaailma.fi/wiki/Toimitusketjun_hallintastrategiat](http://www.logistiikanmaailma.fi/wiki/Toimitusketjun_hallintastrategiat). Luettu 19.6.2014.

Logistiikan Maailma 2014c. Tuotannon viivästyttäminen.

[Http://www.logistiikanmaailma.fi/wiki/Tuotannon_viivastyttaminen](http://www.logistiikanmaailma.fi/wiki/Tuotannon_viivastyttaminen). Luettu 19.6.2014.

Niskala, Mikael & Pajunen, Tomi & Tarna-Mari, Kaisa 2013. Yritysvastuu, raportointi- ja laskentaperiaatteet. KHT-Media, Helsinki.

Nokia Oyj 2014. Nokian toimintaohjeet. [Http://company.nokia.com/fi/tietoa-nokiasta/hallinto/nokian-toimintaohjeet](http://company.nokia.com/fi/tietoa-nokiasta/hallinto/nokian-toimintaohjeet). Luettu 3.5.2014.

Osakeyhtiölaki 624/2006. [Http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1986/19860609](http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1986/19860609). Luettu 15.5.2014.

Porter, Michael E & Kramer, Mark M 2011. Creating Shared Value. Harvard Business Review. [Http://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value](http://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value). Luettu 24.6.2014

Rikoslaki 39/1889. [Http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1889/1889003900](http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1889/1889003900). Luettu 30.7.2014.

Ritvanen, Virpi & Inkiläinen, Aimo & von Bell, Anders & Santala, Jouko 2011. Logistiikan ja toimitusketjun hallinnan perusteet. Suomen Huolintaliikkeiden Liitto ry, Suomen Osto- ja Logistiikkayhdistys, LOGY ry. Helsinki.

Riuttamäki, Matti & Kivisto, Timo 2014. Kauppalehden Osto- ja logistiikkajohtamisen käsikirja. [Http://johtaminen.kauppalehti.fi.ezproxy.metropolia.fi/book/osto-ja-logistiikkajohtaminen/erityiskysymyksia/yrityksen-yhteiskuntavastuu-ja-hankintatoimen](http://johtaminen.kauppalehti.fi.ezproxy.metropolia.fi/book/osto-ja-logistiikkajohtaminen/erityiskysymyksia/yrityksen-yhteiskuntavastuu-ja-hankintatoimen). Luettu 1.7.2014.

Shared Value Initiative. [Http://www.sharedvalue.org/about-shared-value](http://www.sharedvalue.org/about-shared-value). Luettu 24.6.2014.

Social Accountability International 2014. Social Accountability 8000. http://www.sai-intl.org/_data/n_0001/resources/live/2008StdEnglishFinal.pdf. Luettu 19.7.2014.

Suomen Standardisoimisliitto SFS ry 2014. ISO 26000 Yhteiskuntavastuu.

[Http://www.sfs.fi/julkaisut_ja_palvelut/tuotteet_valokeilassa/iso_26000_yhteiskuntavastuu](http://www.sfs.fi/julkaisut_ja_palvelut/tuotteet_valokeilassa/iso_26000_yhteiskuntavastuu). Luettu 5.7.2014.

Suomen tilaajavastuu Oy 2014. Lakivelvoitteet kunnialla kuntoon!

[Https://www.tilaajavastuu.fi](https://www.tilaajavastuu.fi). Luettu 29.5.2014.

Standwick, Peter A & Standwick, Sarah D 2009. Understanding Business Ethics. Auburn University. Pearson Education International, New Jersey, USA.

Talvio, Cai & Välimaa, Mikko 2004. Yhteiskuntavastuu ja johtaminen. Edita Publishing Oy, Helsinki.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2014a. Työlainsäädäntö. Ajantasaiset lainsäädäntö, finlex-linkit. [Http://www.tem.fi/tyo/tyolainsaadanto](http://www.tem.fi/tyo/tyolainsaadanto). Luettu 27.5.2014.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2014b. Vastuullisuusraportointi; uudet tuulet puhaltavat EU eturintamassa. [Http://www.tem.fi/yritykset/yhteiskuntavastuu/vastuullisuusraportointi](http://www.tem.fi/yritykset/yhteiskuntavastuu/vastuullisuusraportointi). Luettu 4.3.2014.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2014c. Yhteiskuntavastuun kansainvälinen viitekehys. OECD:n toiminohjeet ja ILO:n julistukset. [Http://www.tem.fi/yritykset/yhteiskuntavastuu/yhteiskuntavastuun_kansainvalinen_viitek](http://www.tem.fi/yritykset/yhteiskuntavastuu/yhteiskuntavastuun_kansainvalinen_viitek) ehys. Luettu 10.6.2014.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2014d. Valtioneuvoston periaatepäätös yhteiskuntavastuusta. [Http://www.tem.fi/files/36968/Yritysten_yhteiskunta_vastuu_2012.pdf](http://www.tem.fi/files/36968/Yritysten_yhteiskunta_vastuu_2012.pdf). Luettu 10.6.2014.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2014e. Yhteiskuntavastuu. [Http://www.tem.fi/index.phtml?s=3232](http://www.tem.fi/index.phtml?s=3232). Luettu 11.6.2014.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2014f. OECD Risk Awareness Tool for Multinational Enterprises in Weak Governance Zones. [Http://www.tem.fi/files/27229/OECDn_riskienhallinnan_tyokalu.pdf](http://www.tem.fi/files/27229/OECDn_riskienhallinnan_tyokalu.pdf). Luettu 31.7.2014.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2014g. OECD Principles of Corporate Governance. [Http://www.tem.fi/files/24156/OECDn_hyvan_hallintotavan_periaatteet.pdf](http://www.tem.fi/files/24156/OECDn_hyvan_hallintotavan_periaatteet.pdf). Luettu 12.7.2014.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2014h. OECD Guidelines on Corporate Governance of State-owned Enterprises. [Http://www.tem.fi/files/24157/OECDn_valitio-omisteisten_yhtioiden_hallintotapaa_koskevat_ohjeet.pdf](http://www.tem.fi/files/24157/OECDn_valitio-omisteisten_yhtioiden_hallintotapaa_koskevat_ohjeet.pdf). Luettu 13.7.2014.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2014i. TEM raportteja 5/2012. OECD:N toimintahjeet monikansalliselle yrityksille. Vuoden 2011 tarkistus. Käännös julkaisusta OECD Guidelines for Multinational Enterprises 2011 Edition. [Http://www.tem.fi/files/32204/TEMrap_5_2012.pdf](http://www.tem.fi/files/32204/TEMrap_5_2012.pdf). Luettu. 15.7.2014.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2014j. Kansainvälisen työjärjestön julistus työelämän perusperiaatteista ja -oikeuksista. [Http://www.tem.fi/files/22582/ILOn_julistus_tyon_perusoikeuksista.pdf](http://www.tem.fi/files/22582/ILOn_julistus_tyon_perusoikeuksista.pdf). Luettu 14.7.2014.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2014k. Tripartite Declaration of Principles Concerning Multinational Enterprises and Social Policy. International Labor Office. Geneva. 2006. [Http://www.tem.fi/files/32478/MNE_Decl_English_2006_final.pdf](http://www.tem.fi/files/32478/MNE_Decl_English_2006_final.pdf). Luettu 16.7.2014.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2014l. Euroopan yhteisöjen komissio. Vihreä Kirja yritysten sosiaalisen vastuun eurooppalaisten puitteiden edistämisestä (komission esittämä). [Http://www.tem.fi/files/22557/EUn_vihrea_kirja.pdf](http://www.tem.fi/files/22557/EUn_vihrea_kirja.pdf): Luettu 21.7.2014.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2014m. Euroopan yhteisöjen komissio. Komission tiedonanto. Yritysten sosiaalinen vastuu: elinkeinoelämän panos kestäväan kehitykseen. [Http://www.tem.fi/files/22581/EUn_tiedonanto_2002.pdf](http://www.tem.fi/files/22581/EUn_tiedonanto_2002.pdf). Luettu 22.7.2014

Työ- ja elinkeinoministeriö 2014n. Euroopan yhteisöjen komissio. Komission tiedonanto Euroopan parlamentille, neuvostolle ja Euroopan talous- ja sosiaalikomitealle. Kasvua ja työllisyyttä edistävän kumppanuuden toteuttaminen: Euroopasta esikuva yritysten yhteiskuntavuun alalla. [Http://www.tem.fi/files/22573/EUn_tiedonanto_2006.pdf](http://www.tem.fi/files/22573/EUn_tiedonanto_2006.pdf). Luettu 23.7.2014.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2014o. Euroopan komissio. Komission tiedonanto Euroopan parlamentille, neuvostolle, Euroopan talous- ja sosiaalikomitealle sekä alueiden komitealle. Yritysten yhteiskuntavastuuta koskeva uudistettu EU:n strategia vuosiksi 2011-2014. [Http://www.tem.fi/files/31324/COM\(2011\)_681_FINAL.pdf](http://www.tem.fi/files/31324/COM(2011)_681_FINAL.pdf). Luettu 26.7.2014.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2014p. Buying social. [Http://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=fi&catId=89&newsId=978&furtherNews=yes](http://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=fi&catId=89&newsId=978&furtherNews=yes). Luettu 29.7.2014.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2014q. TEM raportteja 36/2013. Yrityksiä ja ihmioikeuksia koskevat ohjaavat periaatteet: Yhdistyneiden kansakuntien ”suojele – kunnioita – korjaa” –kehysten täytäntöönpano. [Http://www.tem.fi/files/37713/TEMrap_36_2013_web_30.1.2014.pdf](http://www.tem.fi/files/37713/TEMrap_36_2013_web_30.1.2014.pdf). Luettu 9.7.2014.

United Nations 2014. The UN ”Protect, Respect and Remedy” Framework for Business and Human Rights. [Http://www.reports-and-materials.org/sites/default/files/reports-and-materials/Ruggie-protect-respect-remedy-framework.pdf](http://www.reports-and-materials.org/sites/default/files/reports-and-materials/Ruggie-protect-respect-remedy-framework.pdf). Luettu 28.7.2014.

United Nations Global Compact 2014a. The Ten Principles. [Http://www.unglobalcompact.org/abouttheGC/thetenprinciples/index.html](http://www.unglobalcompact.org/abouttheGC/thetenprinciples/index.html). Luettu 30.7.2014.

United Nations Global Compact 2014b. What is a COP? [Http://www.unglobalcompact.org/cop](http://www.unglobalcompact.org/cop). Luettu 29.7.2014.

WWF 2014. Green Office. [Http://wwf.fi/vaikuta-kanssamme/greenoffice/](http://wwf.fi/vaikuta-kanssamme/greenoffice/). Luettu 23.7.2014.

Ympäristönsuojelulaki 86/2000. [Http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2000/20000086](http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2000/20000086). Luettu 30.5.2014.

Kysely suomalaisille toimittajakumppaneille

Taustakysymykset	
	<ul style="list-style-type: none"> • Haastateltavan nimi • Haastateltavan asema yrityksessä ja vastualueet
Yritysvastuu ja raportointi	
Yritysvastuun käsite	<ul style="list-style-type: none"> • Tunnistatteko Yritysvastuun käsitteenä ja mitä se Teille merkitsee? <ul style="list-style-type: none"> ○ <i>Do you recognize the term Corporate Responsibility and what does that mean to You?</i>
Yritysvastuun tila omassa yrityksessä	<ul style="list-style-type: none"> • Miten yritysvastuu huomioidaan yrityksenne toiminnassa? Tai vaihtoehtoisesti onko yrityksessänne suunnitteilla yritysvastuuseen liittyviä toimenpiteitä? <ul style="list-style-type: none"> ○ <i>How Corporate Responsibility is migrated to your company's processes? Or have You any plans to start to migrate (any part of) Corporate Responsibility?</i>
Yritysvastuun raportointi	<ul style="list-style-type: none"> • Miten raportoitte yritysvastuun alueeseen kuuluvia asioita tilinpäätöksessä tai muutoin? <ul style="list-style-type: none"> ○ <i>Do you report any matters concerning Corporate Responsibility in financial statement or otherwise?</i> • Mitä ohjeistoa yrityksessänne noudatetaan (esim. Global Reporting Initiative (GRI), Global Compact)? <ul style="list-style-type: none"> ○ <i>Do you follow any Corporate Responsibility reporting guidelines (e.g. Global Reporting Initiative (GRI), Global Compact)?</i>
Sidosryhmäajattelu	
	<ul style="list-style-type: none"> • Onko yrityksenne tehnyt yritysvastuuseen liittyviä kyselyjä yhteistyöverkostossanne ja mihin asioihin olette yhteistyökumppaninne pyytännyt kiinnittämään huomiota? <ul style="list-style-type: none"> ○ <i>Have you done any research of Company Responsibility in Your networks and what are the issues you have asked them to take notice of?</i> • Minkälaiset yhteistyökumppaninne ovat edellyttäneet yritystänne noudattamaan yritysvastuun periaatteita ja mihin asioihin ovat pyytäneet kiinnittämään huomiota? <ul style="list-style-type: none"> ○ <i>What kind of business partners have required to follow principles of the Corporate Responsibility and what are the issues they have asked you to take notice of?</i>

Viestintä	
	<ul style="list-style-type: none">• Miten suhtaudutte yhteistyökumppanin yritysvastuuseen liittyvään menettelytapaohjeistukseen?<ul style="list-style-type: none">○ <i>How do You respond to the idea to follow the code of conduct Your business partner has published?</i>• Miten voisitte yritysvastuun toimintaperiaatteita yhteistyökumppaniverkostossanne eteenpäin?<ul style="list-style-type: none">○ <i>What are the actions You are willing to take to ask Your partners to commit to the principles of Corporate Responsibility?</i>

Kysymys venäläisille toimittajakumppaneille

Taustakysymykset	
	<ul style="list-style-type: none">• Name of the respondent• Position in the company
Yritysvastuu	
Sustainability	<i>How sustainability is related in Your business?</i>

Ehdotus konsernin menettelytapaohjeeksi

Kansilehti



Code of Conduct

Dear Colleagues,

To be an honest and a responsible corporate citizen is in the core of our values. This value serves as the foundation for everything we do and allow us to build the trust with our stakeholders each day, one decision at a time. This is the key to our continued growth and financial success.

- **Customer:** We are customer-oriented – we really listen to our customers, we'll suggest the solutions that the customer may have never thought about and these solutions are feasible now and in the future. When serving our customers they'll have the best customer experience ever.
- **We:** We value everyone and we are interested in each other.
- **Me:** I'll do my job in a responsible way, I'll guarantee the development of my diverse know-how and I'll actively search for new ideas for customer to benefit from.

DNA considers stakeholder communication and feedback to be highly important. High standards of customer service, cooperative networking with other businesses, relationships with partners and support for non-profit causes form the parts of DNA's wide sustainability program.

Read more: <http://annualreporting.dna.fi/2013/en/corporate-responsibility>

DNA Oy and Forte Netservices Oy as a part of DNA Group are committed to continuous business development while considering the needs of its environment and stakeholders. As a responsible player, we provide high-quality service to our customers, are a good employer and a reliable and innovative partner.

For DNA it is important to recognise the social and environmental impacts of its business in order to develop the business in a sustainable way. DNA monitors the development and implementation of its corporate responsibility by means of corporate responsibility reporting and communicates about the focus areas of its corporate responsibility with its various stakeholders. DNA specified the following focus areas for its corporate responsibility:

Customers:

- Being responsible for services by promising usability through different kind of terminals.
- Keeping promises, providing excellent customer service

Partners:

- Taking care of payments of goods and services according agreements
- Taking notice of working conditions and human rights of partners' and subcontractors' employees.
- Taking notice of Responsibility of Supply Chains and Development of Co-Operation

Personnel:

- Ensuring employee well-being
- Providing flexible and pleasant working environment
- Providing remote work opportunities

Shareholders:

- Adhering to competitive regulations
- Secure profitable business operations

Society:

- Developing environmental responsibility
- Developing energy efficiency
- Developing corporate responsibility.

Why we do have this Code?

DNA Group is committed to act with integrity in all of its business dealings. We believe that adhering to high standards of ethics and compliance is not just a single event, but rather is an important part of everyday business practices.

This Code helps us achieve business goals by building upon the trust we have established with each other and our stakeholders. The Code explains DNA's fundamental values and shows us how to make decisions based on these values. It informs us of DNA's expectations for proper business conduct, while providing guidance on relevant laws, regulations and policies affecting our business activities.

At the same time, the Code provides direction for addressing concerns and questions, including confidential outlets for us to report suspected misconduct without fear of retaliation. Our company is ever-changing and operates in a dynamic industry. This Code is a guide to help you to make the right decisions, but because no-one can anticipate every issue that may arise, you may encounter situations that are not addressed here. If you are unsure how to apply the guidance in our Code, or have any questions about the behavior of others, you have a responsibility to ask for assistance.

Who must follow the Code?

Each of us has a responsibility to live up to the standards outlined in the Code. We also expect that our business partners will follow similar principles. Ultimately, DNA Group's reputation and success depend on our integrity, both individually and as a group, which includes the directors, executives, employees and agents acting on behalf of DNA Group around the world.

How will this Code be activated?

We agree mutually to commit ourselves to this Code of Conduct by signing this document.

How do we follow the performance of this code?

We agree that reviewing sustainability and responsibility issues during our standard performance meetings is a standard procedure.

Focusing on Personal Responsibilities

All DNA Group's employees and members of the Company's Board of Directors have a personal stake in doing the right thing and making our Company successful. By staying mindful of our actions and decisions, we can be part of the solution when Code concerns arise.

All employees are responsible for complying with all applicable laws and regulations in each country where we do business and for knowing and complying with this Code and other Company policies.

Members of management have a special responsibility to follow and support the standards of the Code in word and action. Management is expected to:

- Be available to anyone who has ethical concerns or questions
- Take any reports or concerns raised by employees seriously and respond appropriately
- Be accountable and hold others accountable for complying with our Code of Conduct
- Understand local rules and regulations and proactively take steps to comply
- Ensure employees who report to you receive training on this Code and related compliance areas

Focusing on Respect

Teamwork is critically important to DNA Group's success. We must demonstrate respect for each other and our business partners in all of our dealings together.

We'll take care of our employee's safety and health. We obey the national regulations of minimum wage and working hours.

Remember that a respectful work environment is one that is free from intimidation and harassment.

Focusing on our Business Environment

We obey the international and all the applicable national legislation and authoritative regulations.

We respect Human Rights as they have been written in the United Nations' Universal Declaration of Human Rights. These rights include freedom of thoughts, opinions, conscience, expression, speech and religion.

We obey the international basic rights of occupational life as they have been written in ILO's (International Labour Organization) Declaration on Fundamental Principles and Rights at Work

- Employees have a right to unionize and a right to negotiate collectively
- Employees are not subordinated to forced labour and we do not use children as a workforce.
- Discrimination of employees based on race, skin colour, gender, religion, political opinions or national or sociological background is prohibited.

We do business by respecting the environment and by obeying the environmental legislation and standards. All forms of dishonest business relations, such as bribery, money laundering and corruption are not acceptable.

Signatures

This Code of Conduct is an appendix of our commercial agreement. We commit together to obey these demands described in this Code. Our Supplier promise to apply this Code when doing business with its other business partners.

Helsinki, the _____ of _____, 201_

Company name

DNA Group Oy
Forte Netservices Oy
