

Opinnäytetyö (YAMK)

Liiketoiminnan kehittäminen

2020

Reetta Kultalahti

YRITYSVASTUULLISUUS SANOISTA TEOIKSI

– Raisio Oyj:n toimitusketjun ihmisoikeusriskien
hallinnan kehittäminen

OPINNÄYTETYÖ (YAMK)

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketoiminnan kehittäminen

2020 | 77 sivua, 8 liitesivua

Reetta Kultalahti

YRITYSVASTUULLISUUS SANOISTA TEOIKSI

- Raisio Oyj:n toimitusketjun ihmisoikeusriskien hallinnan kehittäminen

Vastuullisuus on luonnollinen osa nykyaikaisen yrityksen liiketoimintaa. Lait ja säädökset, kuluttajien odotukset sekä vallitseva ilmapiiri ohjaavat yritysten toimintatapoja entistä vastuullisempaan suuntaan. Ihmisoikeuksiin kiinnitetään yrityksissä vuosi vuodelta enemmän huomiota. Raisio Oyj on suomalainen elintarvikeyritys, jolle ihmisoikeuksien kunnioittaminen on olennainen osa strategiaa. Tämä opinnäytetyö on osa Raisio Oyj:n ihmisoikeusriskien hallinnan kehittämistä.

Tämän opinnäytetyön keskeisimpänä tavoitteena oli selvittää, millä tavoilla ihmisoikeusriskejä voidaan hallita optimaalisesti Raisio Oyj:n toimitusketjussa. Tavoitteena oli myös selvittää millaista tukea ja millaisia työkaluja Raisio Oyj:n henkilöstö kokee tarvitsevansa hallitakseen ihmisoikeusriskejä päivittäisessä työssään. Tämän selvityksen perusteella tavoitteena oli laatia ihmisoikeusriskien hallintaa tukevia toimenpide-ehdotuksia sekä kehittää henkilöstön työtä tukeva ohjeistus tai työkalu. Kehittämishankkeessa keskitytään ihmisoikeusriskeihin Raisio Oyj:n toimitusketjun näkökulmasta.

Aihetta ollaan tarkasteltu teoriaosuudessa yritys vastuullisuuteen ja riskienhallintaan liittyvää kirjallisuutta peilaten. Kirjallisuudesta ollaan pyritty löytämään hyviä käytäntöjä yritys vastuullisuuden jalkauttamiseksi organisaatioon sekä syventämään ymmärrystä ihmisoikeusriskien hallitsemiseksi toimitusketjussa. Tätä ymmärrystä ollaan hyödynnetty niin kehittämishankkeen toteutuksessa kuin tutkimustulosten analysoinnissakin ja toimenpide-ehdotusten laatimisessa.

Kehittämishankkeen tutkimusosio toteutettiin monimenetelmä tutkimuksen periaatteita hyödyntäen henkilöstökyselyn sekä työpajassa kerätyn aineiston muodossa. Sekä kysely että työpaja toteutettiin kaksiosaisen ihmisoikeuskoulutuspäivän aikana. Tutkimuksen keskeisin tulos oli selkeiden ohjeistusten ja kriteerien puute ihmisoikeusriskien hallintaan liittyen. Tämän tuloksen perusteella kehitettiin ihmisoikeusriskien hallintaa helpottava ohjeistus, jossa ollaan hyödynnetty sekä kirjallisuudesta että koulutuspäivänä nousseita oppeja. Tämän lisäksi määriteltiin toimenpiteitä, joiden avulla ihmisoikeusriskien hallintaa voidaan parantaa tulevaisuudessa Raisio Oyj:llä.

ASIASANAT:

Ihmisoikeudet, riskienhallinta, vastuullisuus, yritys vastuu

MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Business development

2020 | 77 pages, 8 pages in appendices

Reetta Kultalahti

CORPORATE RESPONSIBILITY FROM WORDS TO DEEDS

- Developing Raisio Oyj's human rights risk management in supply chain

Responsibility is an inherent part of a modern company. Laws and regulations, consumer expectations and the prevailing climate are guiding companies' practices in a more responsible direction. Every year, more attention is paid to human rights in companies as a part of corporate responsibility. Raisio Oyj is a Finnish food company for which respect for human rights is an integral part of the strategy. This thesis is part of the development of Raisio Oyj's human rights risk management.

The main goal of this thesis was to find out ways in which human rights risks can be optimally managed in Raisio Oyj's supply chain. The aim was also to find out what kind of support and tools Raisio Oyj's personnel feel they need to manage human rights risks in their daily work. Based on this study, the aim was to prepare proposals to support the management of human rights risks and to develop guidelines and/or tools for the personnel to utilize. The development project focuses on human rights risks from the perspective of Raisio Oyj's supply chain.

The topic has been examined in the theoretical part by reflecting the literature related to corporate responsibility and risk management. Efforts have been made to find good practices in the literature to implement corporate responsibility in the organization and to deepen the understanding of human rights risks in the supply chain. This understanding has been utilized in the implementation of the development project as well as in the analysis of research results and the preparation of proposals for measures.

The research part of the development project was carried out using the principles of multi-method research in the form of a personnel survey and material collected in the workshop. Both the survey and the workshop were conducted during a two-part human rights training day. The main result of the study was the lack of clear guidelines and criteria for human rights risk management. Based on this result, guidelines were developed to facilitate the management of human rights risks, which utilizes lessons learned from both the literature and the day of the training. In addition, measures were defined to improve the management of human rights risks in the future at Raisio Oyj.

KEYWORDS:

Corporate responsibility, human rights, responsibility, risk management

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	7
1.1 Toimeksiannon taustat	8
1.2 Tutkimuksen tavoitteet, tutkimusongelmat ja rajaukset	8
1.3 Työn rakenne	9
1.4 Työssä käytetyt tutkimusmenetelmät	10
2 YRITYSVASTUULLISUUS	13
2.1 Yritysvastuun määritelmiä	14
2.2 Yritysvastuu osana liiketoimintastrategiaa	19
2.3 Vastuullisten toimintatapojen jalkauttaminen organisaatioon	21
2.4 Yritysvastuuraportointi	23
3 IHMISOIKEUSRISKIEN HALLINTA TOIMITUSKETJUSSA	26
3.1 Riskien hallinta toimitusketjussa	27
3.2 Ihmisoikeusriskien hallinta liiketoiminnassa	29
3.3 Ihmisoikeudet yritysten näkökulmasta: globaalit periaatteet ja standardit	32
4 IHMISOIKEUSRISKIEN HALLINNAN KEHITTÄMINEN – RAISIO OYJ	41
4.1 Kohdeyrityksen esittely	41
4.2 Kehittämishankkeen suunnittelu ja tavoitteet	43
4.3 Toteutus	47
5 TULOKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET	50
5.1 Keskeiset tutkimustulokset	50
5.1.1 Henkilöstökselyn tulokset	51
5.1.2 Ryhmäkesustelun sisältö	59
5.1.3 Muita havaintoja	62
5.2 Toimenpide-ehdotukset	63
5.3 Opas ihmisoikeusriskien hallintaan	66
5.4 Tutkimuksen luotettavuus ja eettiset kysymykset	68
6 POHDINTA	71
LÄHTEET	

LIITTEET

Liite 1. Henkilöstökyselyn tulokset taulukkomuodossa
Liite 2. Ohjeistus ihmisoikeusriskien hallitsemiseen

KUVIOT

Kuvio 1. Työn rakenne	10
Kuvio 2 .Triangulaatio	10
Kuvio 3. Mitä yritysvastuu on?	16
Kuvio 4. Carrollin kolmivaiheinen yritysvastuun malli	19
Kuvio 5. Vastuullisen strategisen suunnittelun vaiheet	20
Kuvio 6. Yritysvastuun kehittämisen reittikartta	21
Kuvio 7. Riskien todennäköisyyksien luokittelu	29
Kuvio 8. Toimenpiteitä ihmisoikeusriskien hallitsemiseksi	31
Kuvio 9. Asianmukaisen huolellisuuden prosessi ja sitä tukevat toimenpiteet	36
Kuvio 10. Raisio Oyj:n tärkeimmät vastuullisuusteemat	41
Kuvio 11. Ihmisoikeuksien tuttuus vastaajien keskuudessa	51
Kuvio 12. Raisio Oyj:lle olennaiset ihmisoikeudet	52
Kuvio 13. Valituskanavien tunnettuus	53
Kuvio 14. Sidosryhmien kiinnostuneisuus ihmisoikeuksista	53
Kuvio 15. Ihmisoikeusriskihavainnot omassa työssä	54
Kuvio 16. Ihmisoikeusrikkomuksille riskialtteimmat toiminnot	55
Kuvio 17. Riskialtteimmat hankintamaat	55
Kuvio 18. Potentiaaliset ihmisoikeusriskit	56
Kuvio 19. Tunnistetut riskit toimittajien/yhteistyökumppaneiden luona	57
Kuvio 20. Ihmisoikeusriskien hallintaa helpottavat työkalut tai ohjeistukset	57
Kuvio 21. Ihmisoikeuksiin liittyvät aiheet, joista vastaajat haluaisivat lisätietoa	58
Kuvio 22. Vastaajien kokemus tuen tarpeesta ihmisoikeusriskien hallitsemisessa	58

KÄYTETYT LYHENTEET TAI SANASTOT

RCoC	Raisio Code of Conduct
SCoC	Supplier Code of Conduct
YK (UN)	Yhdistyneet Kansakunnat (United Nations)
OECD	Taloudellisen yhteistyön ja kehityksen järjestö (Organisation for Economic Co-operation and Development)
ILO	International Labour Organization
COMPLIANCE	Vaatimustenmukaisuus, jolla viitataan lakien, sääntöjen ja määräysten noudattamiseen
GRI	Global Reporting Initiative – yritysvastuuraportoinnissa laajasti käytössä oleva raportointiviitekehys

1 JOHDANTO

Vastuullisuusajattelu on yhä enenevässä määrin olennainen osa nykyaikaisten yritysten toimintaa. Niin lait ja säädökset kuin kuluttajien odotuksetkin ohjaavat yritysten toimintaa yhä vastuullisempaan suuntaan. Suomessa laki ohjaa jo nyt yrityksiä toimimaan vastuullisesti, mutta yksityiskohtaisemmalle lainsäädännölle nähdään silti olevan tarvetta. Suomen hallitus julkisti kesäkuussa 2019 hallitusohjelman, jossa hallitus sitoutuu tekemään yritysvastuuta koskevan selvityksen. Tämän selvityksen tavoitteena on kartoittaa, miten yhteiskunnassa voitaisiin toteuttaa ihmisoikeuksia ja ympäristöä koskevaan huolellisuusperiaatteeseen pohjautuva yritysvastuulaki. Hallituksen sitoumuksen myötä Suomi ottaa ison askeleen eteenpäin tullakseen yhdeksi yhteiskuntavastuun edelläkävijämaista. (Valtioneuvosto 2019.)

Ihmisoikeudet ovat olleet viime vuosina yksi merkittävimmistä vastuullisuusteemoista yritysvastuun saralla. Kansainväliset säädökset ja normit ovat ohjanneet yritysten arvo maailmaa kohti vastuullisempaa suuntaa. Asiassa otettiin merkittävä askel eteenpäin vuonna 2008 ihmisoikeuksia määrittelevän ”Protect, Respect and Remedy” (”Suojaa, kunnioita ja korjaa”)-sopimuksen myötä. (YK 2008.) Tämän sopimuksen pohjalta määriteltiin yksityiskohtaisemmat ohjeistukset vuonna 2011, jotka toimivat ohjenuorana niin yrityksille kuin valtioillekin ihmisoikeuksien suhteen. Nämä YK:n ohjaavat periaatteet jalkautettiin nopeasti niin OECD:n ohjeistuksiin, teollisuuden standardeihin (esim ISO-standardit) kuin useiden valtioiden kansallisiin säädöksiinkin. (Buhmann K & al.2019.) Yhtenäisemmälle ja strategisemmalle toiminnalle ihmisoikeuksiin liittyen koetaan silti olevan tarvetta. Suomi ehdotti joulukuussa 2019 Suomen järjestämässä yritykset ja ihmisoikeudet-konferenssissa, että EU:lle laadittaisiin yrityksiä ja ihmisoikeuksia koskeva toimintasuunnitelma ”Agenda for action”. Muun muassa tilaisuudessa puhunut professori John Ruggie totesi, että sitova sääntely auttaa YK:n ohjaavien periaatteiden ja kestävän kehityksen tavoitteiden toteutumista. (Ulkoministeriö 2019.)

Tämä kehityssuunta ihmisoikeuksiin liittyen on saanut yhä useammat yritykset kiinnittämään huomiota siihen, millaisia ihmisoikeusvaikutuksia yrityksen toiminnalla on. Ihmisoikeusriskien hallinta vaatii yritykseltä selkeitä prosesseja ja toimintasuunnitelmia, joiden avulla voidaan ehkäistä, lieventää ja hallita ihmisoikeuksiin liittyviä negatiivisia vaikutuksia. Tämä opinnäytetyö on syntynyt tarpeesta kehittää yrityksen prosesseja ja toimintatapoja ihmisoikeusriskien hallitsemiseksi optimaalisella tavalla. Tässä opinnäytetyössä

pureudutaan ihmisoikeusriskien hallintaan toimitusketjun näkökulmasta henkilöstön ajatuksia ja kokemuksia hyödyntäen.

1.1 Toimeksiannon taustaa

Raisio Oyj on terveelliseen ja vastuullisesti tuotettuun ruokaan ja kalanrehuihin erikoistunut kansainvälinen yritys. Raisio Oyj:n liikevaihto oli vuonna 2019 236 miljoonaa euroa ja vertailukelpoinen liiketulos 27 miljoonaa euroa. Raisio Oyj:llä on kaikkiaan noin 320 työntekijää. Raisio Oyj:n tunnettuja brändejä ovat esimerkiksi Elovena, Benecol ja Sunnuntai.

Raisio Oyj:n liiketoiminnan perustana ovat hyvinvointia edistävät innovaatiot, vastuulliset raaka-aineet sekä koko ruokaketjun läpäisevä osaaminen. Vastuullisuus on olennainen osa Raisio Oyj:n kaikkea liiketoimintaa. Vastuullisuuden tärkeimpiä teemoja ovat kestävä ruokaketju, terveellinen ruoka sekä työhyvinvointi- ja turvallisuus. (Raisio Oyj 2020.)

Ihmisoikeuksien kunnioittaminen on olennainen osa Raisio Oyj:n kestävä ruokaketju-ohjelmaa. Raisio Oyj:llä lakien ja säädösten kunnioittaminen ihmisoikeuksiin liittyen on aina ollut tärkeää, mutta ihmisoikeusriskien hallitsemisen ei koettu olevan riittävällä tasolla nykyisen liiketoimintaympäristön odotuksiin verrattuna. Organisaatiossa on myös vahva tahtotila tehdä ihmisoikeuksien toteutumisen varmistamiseksi enemmän kuin laki ja säädökset vaativat. Tämä tavoite ollaan kirjattu Raisio Oyj:n strategiaan ja ihmisoikeuksiin panostamisella on johdon vankkumaton tuki. Tämän tavoitteen saavuttamiseksi Raisio Oyj:ssä päätettiin toteuttaa toimenpiteitä, joiden avulla parannetaan ihmisoikeusriskien hallintaa ja läpinäkyvyyttä. Tämä opinnäytetyö on tehty toimeksiantona osana näitä toimenpiteitä.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet, tutkimusongelmat ja rajaukset

Tämän opinnäytetyön keskeisin tavoite on selvittää, millä tavoilla ihmisoikeusriskejä voidaan hallita optimaalisesti Raisio Oyj:n toimitusketjussa. Tavoitteena on myös kartoittaa millaista tukea ja millaisia työkaluja Raisio Oyj:n henkilöstö kokee tarvitsevansa pystyäkseen hallitsemaan ihmisoikeusriskejä entistä tehokkaammin päivittäisessä työssään. Tämän selvityksen perusteella tavoitteena on luoda ihmisoikeusriskien hallintaa helpottava työkalu ja/tai ohjeistuksia sekä määritellä toimenpiteitä, joiden avulla ihmisoikeusriskien hallintaa voidaan parantaa tulevaisuudessa Raisio Oyj:llä.

Tässä opinnäytetyössä keskitytään ihmisoikeusasioiden tarkasteluun Raisio Oyj:n toimitusketjun näkökulmasta, sillä toimitusketjun eri toiminnoilla on Raisio Oyj:llä merkittävä

rooli sen varmistamisessa, että ihmisoikeuksia kunnioitetaan läpi koko tuotteen valmistusketjun. Raisio Oyj:n suurimmat ihmisoikeusriskit kiteytyvät hankintaverkoston monimuotoisuuteen, jolloin toimitusketjun näkökulman valinta oli ilmeinen.

Tutkimuksen pääkysymykseksi on muotoutunut:

- **Millä tavoilla ihmisoikeusriskejä voidaan hallita optimaalisesti Raision toimitusketjussa?**

Pääkysymystä syventäviä alakysymyksiä ovat:

- **Mikä on tämänhetkinen osaamisen taso ihmisoikeusriskien hallinnassa Raisiolla?**
- **Millaisia työkaluja ja menetelmiä henkilöstö kokee tarvitsevänsä pystyäkseen hallitsemaan ihmisoikeusriskejä päivittäisessä työssään?**

1.3 Työn rakenne

Tämä opinnäytetyö on jaettu johdanto mukaan lukien kuuteen päälukuun. Johdannossa kerrotaan lyhyesti aihealueesta ja esitellään toimeksiannon taustat. Johdannossa esitellään myös työn tavoitteet ja tarkoitus sekä työn kirjallinen rakenne (kuvio 1). Johdannossa esitellään lisäksi tutkimuskysymykset ja rajaukset sekä tutkimuksellinen lähestymistapa ja tutkimusosiossa käytetyt tutkimusmenetelmät. Luvussa kaksi paneudutaan yritys vastuullisuuteen ja erityisesti siihen, miten yritys vastuuta johdetaan ja jalkautetaan osaksi organisaation toimintoja. Luvussa kolme tarkastellaan riskienhallintaa toimitusketjun ja ihmisoikeuksien näkökulmasta. Nämä luvut toimivat pohjana käytännön osiolla, jota käsitellään luvussa neljä ja viisi. Viimeisessä luvussa tarkastellaan työssä esiin nousseita havaintoja ja tuloksia pohdintojen kautta.

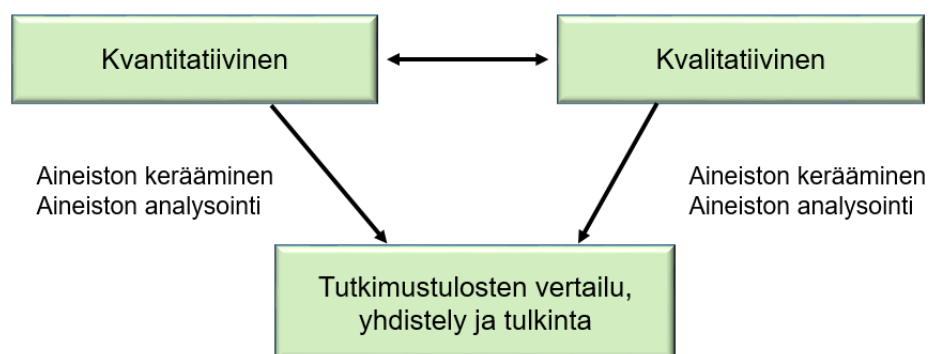
Opinnäytetyön rakenne	
1 Johdanto	<ul style="list-style-type: none"> Johdatus aihealueeseen Toimeksiannon taustat Tutkimuskysymykset ja rajaukset Tutkimusmenetelmät
2 Yritysvastuullisuus	<ul style="list-style-type: none"> Yritysvastuu muuttuvassa liiketoimintaympäristössä Yritysvastuu osana liiketoimintaa Yritysvastuuraportointi
3 Ihmisoikeusriskien hallinta toimitusketjussa	<ul style="list-style-type: none"> Riskien hallinta toimitusketjussa Ihmisoikeusriskit ja niiden hallinta toimitusketjussa
4 Ihmisoikeusriskien hallinnan kehittäminen- Raisio Oyj	<ul style="list-style-type: none"> Kohdeyrityksen esittely Tutkimuksen suunnittelu ja tavoitteet Tutkimusmenetelmät Toteutus Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys
5 Tulokset ja kehittämissuositukset	<ul style="list-style-type: none"> Keskeiset tutkimustulokset Toimenpide-ehdotukset Opas ihmisoikeusriskien hallintaan
6 Pohdinta	

Kuvio 1. Työn rakenne.

1.4 Työssä käytetyt tutkimusmenetelmät

Kehittämishankkeen tutkimusaineisto on kerätty yhdistelemällä sekä määrällisiä, eli kvantitatiivisia, että laadullisia eli kvalitatiivisia menetelmiä. Tätä kutsutaan monimenetelmätutkimukseksi. Monimenetelmätutkimuksessa hyödynnetään vähintään yhtä määrällistä ja yhtä laadullista menetelmää. (Bergman 2008, 1.)

Kuviossa 2 on esitetty tässä opinnäytetyössä käytetty monimenetelmätutkimuksen malli yksinkertaistettuna. Malli kuvaa niin sanottua triangulaatiota, mikä tarkoittaa yksivaiheista tutkimusmallia, jossa laadullinen ja määrällinen tieto kerätään ja analysoidaan samanaikaisesti ja yhdistetään sitten kokonaisvaltaisen ymmärryksen aikaan saamiseksi tai erilaisten tulosten vertailemiseksi. (Creswell & Plano Clark (Bergman 2008, 68.))



Kuvio 2. Triangulaatio. Mukailen Bergman 2008, 68 (Creswell & Plano Clark, 2007.)

Triangulaatio voidaan yleisimmin erotella neljään päätyyppiin: (Denzin 1978, mainittu Tuomi & Sarajärven kirjassa, Tuomi & Sarajärvi 2002, 141-142)

- Tutkimusaineistoon liittyvä triangulaatio – yhdessä tutkimuksessa tietoa kerätään useista eri lähteistä (esim. haastattelut, tilastot, uudet tai arkistoaineistot) tai eri tiedon kohteista (esim. lääkärit, hoitajat, potilaat jne.)
- Tutkijaan liittyvä triangulaatio – saman ilmiön tutkijoina toimii mahdollisimman monta eri tutkijaa. He ovat mukana joko osassa tutkimusta (esimerkiksi aineiston hankinnassa tai analysoimisessa) tai koko tutkimusprosessissa.
- Teoriaan liittyvä triangulaatio – Näkökulman laajentamiseksi tutkimusaineiston tulkin-
nassa hyödynnetään useita teoreettisia näkökulmia
- Menetelmätriangulaatio – tutkimusaineiston hankinnassa käytetään useita tiedonhan-
kintamenetelmiä (esimerkiksi kysely ja haastattelu)

Tämän opinnäytetyön tutkimusosiossa on sovellettu menetelmätriangulaatiota. Alan Brymanin (Bergman 2008, 88) mukaan monimenetelmätutkimuksen vaarana on, että siihen päätymistä ei perustella riittävän tarkasti. Monimenetelmätutkimusta saatetaan käyttää ikään kuin helppona keinona hyödyntää sekä kvantitatiivisten että kvalitatiivisten menetelmien parhaat puolet, jolloin useamman tutkimusmenetelmän käytön perustelut saatavat jäädä liian hatariksi. (Bergman 2008, 87-88.) Tässä opinnäytetyössä on päädytty monimenetelmätutkimukseen tutkimusongelman luonteen vuoksi. Tavoitteena oli selvittää henkilöstön tarpeita ja ajatuksia, jotta ihmisoikeusriskien hallintaa voitaisiin kehittää oikeaan suuntaan organisaation sisällä. Tämän tiedon selville saamiseksi oli tarpeellista kerätä tietoa sekä esittämällä henkilöstölle kysymyksiä numeerisen tiedon kerryttämiseen että kartoittamalla henkilöstön ajatuksia keskustelevien ryhmätöiden avulla. Havainnointia käytettiin ryhmätöiden aikana, jotta esitetyt ajatukset ja mielipiteet osattiin asettaa oikeisiin yhteyksiin.

Kvantitatiivisen aineiston kerääminen toteutettiin Mentimeter-sovelluksen avulla, jonka kautta henkilöstön vastauksia saatiin tehokkaasti kerättyä tämän opinnäytetyön osana järjestetyn koulutustilaisuuden aikana. Mentimeter on vuorovaikutteinen esitystyökalu, jonka avulla yleisöä on helppo aktivoida heidän päästessään vastaamaan kysymyksiin puhelintensa kautta. Yleisön ei tarvitse erikseen ladata omalle puhelimelleen mitään ja vastaukset näkyvät kyselyn pitäjälle täysin anonymisti, joten kynnyks työkalun käyttöön

on matala. Työkalun avulla pystyy esittämään erimuotoisia kysymyksiä ja muodostamaan esimerkiksi sanapilviä, joita voidaan esittää yleisölle reaaliaikaisesti esityksen aikana. Näin yleisö pääsee vaikuttamaan tilaisuuden kulkuun.

Kvalitatiivisena menetelmänä toimivat ryhmätehtävät/keskustelut ja niiden havainnointi. Havainnointia on perusteltua käyttää tiedonhankkimismenetelmänä sellaisessa tilanteessa, jos tutkittavasta ilmiöstä on saatavana vain vähän tietoa tai ei laisinkaan. Havainnointi voi auttaa hahmottamaan muilla tiedonkeruumenetelmillä hankittua tietoa paremmin ts. asiat on helpompi nähdä oikeissa yhteyksissään. Havainnoimalla voidaan myös tuottaa monipuolisempaa tietoa tutkittavasta ilmiöstä. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 83.)

Tässä opinnäytetyössä luotiin tutkimustulosten sekä teoriaosuudessa käsitellyn aineiston pohjalta ohjeistus Raisio Oyj:n henkilöstölle, mistä on löydettävissä myös konstruktivisen tutkimuksen piirteitä. Konstruktivisen lähestymistavan avulla pyritään ratkaisemaan jokin liikkeenjohdollinen ongelma kehittämällä uusi konstruktiio eli jokin konkreettinen tuotos. Tämä tuotos voi olla esimerkiksi malli, menetelmä tai ohjeistus, jonka myötä ongelma voidaan ratkaista käytännön tasolla. Uuden konstruktion kehittämisessä hyödynnetään jo olemassa olevaa teoreettista tietoa, jota yhdistetään empiiriseen, eli käytännöstä kerättyyn tietoon. Konstruktivistista tutkimustapaa hyödynnetään paljon esimerkiksi tekniikan, lääketieteen ja matematiikan aloilla. (Kasanen, Lukka & Siitonen 1993, 245-253.) On kuitenkin huomioitava, että puhtaasti konstruktivinen tutkimus sisältää tuotoksen testaamisen ja toimivuuden todentamisen käytännössä (Kasanen ym. 1993, 259), mitä ei tämän opinnäytetyön puitteissa olla pystytty toteuttamaan.

2 YRITYSVASTUULLISUUS

Yritysten toimintaympäristö on kokenut merkittäviä muutoksia ennen kaikkea globalisoinnin siivittämänä. Toimintaympäristöön vaikuttavat edelleen perinteiset ongelmat, kuten taloudellinen epätasa-arvo, mutta tämän lisäksi yritysten toimintaan vaikuttavat yhä enemmän globaalit ilmiöt, kuten ilmastonmuutos. Maailman talouden kehitys ja siinä tapahtuneet heilahtelut sekä ilmi tulleet väärinkäytökset yrityksissä ovat voimistaneet vastuullisuusodotuksia yrityksiä kohtaan merkittävästi. Vastuullisuusodotusten taustalla on monenlaisia sosiaalisia, yhteiskunnallisia ja taloudellisia megatrendejä. (Harmaala & Jallinoja 2012, 31.)

Sitran julkaiseman megatrendikatsauksen mukaan työelämä on murroksessa, mihin vaikuttavat väestörakenteen muuttumisen lisäksi esimerkiksi teknologian kehitys ja työn luonteen muuttuminen. On epävarmaa, miten työ ja toimeentulo syntyvät ja jakautuvat tulevaisuudessa. Tämä saattaa osaltaan lisätä epäarvoisuutta yhteiskunnassa. (Sitra 2020.) Yritysten liiketoimintaympäristöt muuttuvat näiden megatrendien myötä, mikä pakottaa yritykset ja yhteisöt mukauttamaan toimintojaan vastaamaan nykyajan vaatimuksia.

Vuonna 2017 toteutetun vastuullisuustutkimuksen mukaan vastuullisuus ohjaa vuosi vuodelta vahvemmin kuluttajien ostokäyttäytymistä. Jopa 61,3 % kuluttajista ilmoitti jättäneensä ostamatta tuotteen vaikuttaakseen yrityksen tai brändin vastuullisuuteen. Vuotta aikaisemmin sama luku oli 49,4 %. Tärkein teema kuluttajille oli työterveys- ja turvallisuus. Toiseksi tärkein vastuullisuusteema oli kuluttajille eettiset toimitusketjut sisältäen esimerkiksi ihmisoikeusvaikutusten tunnistamisen ja hallinnan paikallisyhteisöissä. Kasvavista vastuullisuusodotuksista huolimatta 57,5 % kuluttajista kokee, etteivät saa tarpeeksi tietoa yrityksen tai brändin vastuullisuudesta. Mieluiten kuluttajat haluaisivat tietoa vastuullisuudesta median kautta, mutta tietoa halutaan saada myös suoraan yritykseltä tuotteiden ja palvelukuvauksien sekä yrityksen omien www-sivujen, vuosikertomusten ja vastuullisuusraporttien kautta. (Miltton 2017.)

Yrityksiin kohdistuvien vastuullisuusodotusten kasvu näkyy myös yritysten suhtautumisessa vastuullisuuteen. OP Ryhmän ja Aalto-yliopiston Nordic Institute of Business & Society -ajatushautomon loppuvuodesta 2019 teettämän Suuryritystutkimuksen mukaan 72 % vastaajayrityksistä kokee tehtäväkseen polttavien yhteiskunnallisten ongelmien ratkomisen, kun edellisenä vuonna vastaava luku oli 56 %. (OP Ryhmä 2020.) FIBSin

Yritysvastuu 2019-tutkimukseen osallistuneista yrityksistä jopa 99 % pitää vastuullisuutta olennaisena osana liiketoimintaa. Valtaosa yrityksistä (62 %) kertoo tavoittelevansa vastuullisuudesta ensisijaisesti maine- ja brändihyötyjä. Yritykset uskovat vastuullisuuden merkityksen kasvavan tulevaisuudessa entisestään, mikä tarkoittaa myös vastuullisuuden käytettyjen resurssien ja investointien lisäämistä. (FIBS Ry 2019, 1-2.)

PwC Suomen vuonna 2018 julkaiseman yritysvastuubarometrin mukaan ihmisoikeusraportointi on lisääntynyt suomalaisyrityksissä selvästi. 36 % tutkimukseen osallistuneista yrityksistä on kuvannut ihmisoikeuksiin liittyviä toimenpiteitään yksityiskohtaisemmin. Tähän muutokseen vaikuttanee osaltaan kirjanpitolain muutos, mikä velvoittaa tiettyjä yrityksiä raportoimaan ihmisoikeuksien kunnioittamisesta. Yritykset raportoivat ihmisoikeuksista niin yhtiön omaan toimintaan kuin toimitusketjun vastuullisuuden johtamiseenkin liittyen. Ihmisoikeusvaikutusten arviointien tuloksista sekä pyrkimyksistä hallita tunnistettuja riskejä raportoidaan yhä useammin. (PwC 2018, 13-14.)

2.1 Yritysvastuun määritelmiä

Terhi Koipijärvi ja Sari Kuvaja (2017) määrittelevät yritysvastuun tarkoittavan ennen kaikkea sitä, millaisin keinoin ja toimintatavoin yritys tavoittelee taloudellista kannattavuutta. Yritysvastuussa ei siis ole kyse ainoastaan yleishyödyllisille järjestöille tehdyistä lahjoituksista, joiden motiivina on lähinnä yrityksen hyvän maineen tavoittelu. Hyväntekevyyden voi ottaa osaksi yrityksen vastuullisuusohjelmaa, mutta yrityksen kannattaa ulottaa hyväntekeväisyys pelkkiä taloudellisia lahjoituksia pidemmälle tarjoamalla esimerkiksi työharjoittelupaikkoja nuorille ja olla näin mukana ehkäisemässä nuorten syrjäytymistä. Yritysvastuuta toteutetaankin tehokkaimmin yhteistyössä eri sidosryhmien kanssa, jolloin erilaisten henkilöstöryhmien ideoita voidaan hyödyntää yritysvastuun toteuttamisessa. (Koipijärvi & Kuvaja 2017, 26.)

Yritysvastuun määritelmässä on huomionarvoista, että se tarkoittaa ennen kaikkea yrityksen liiketoiminnan vastuullisuutta, jolloin on tärkeää tunnistaa ja ymmärtää liiketoiminnan vaikutuksia eri osa-alueisiin. Liiketoiminnan mahdollisuudet on pyrittävä hyödyntämään ja haitat pyrittävä minimoimaan. Yritysvastuu ei siis ole yksittäisiä, liiketoiminnasta irrallaan olevia tekoja, vaan vastuullisen ajattelun on toteuduttava yrityksen palveluissa, tuotteissa ja jokapäiväisessä toiminnassa. (Juutinen & Steiner, 2010, 20-22)

Yritysvastuusta puhuttaessa viitataan usein myös jaetun yhteisen arvon luomiseen. Jaetun yhteisen arvon luomisen käsitteen (shared value) ovat luoneet alun perin Michael Porter ja Mark Kramer. Tämä tarkoittaa taloudellisen lisäarvon luomista yritykselle ja osakkeenomistajille niin, että lisäarvoa syntyy myös ympäröivälle yhteiskunnalle. Useat yritykset mieltävät yritysvastuun liittyvän ensisijaisesti riskienhallintaan, maineen hallintaan, rajoitteisiin tai hyväntekeväisyyteen eikä yritysvastuuta nähdä osana ydinliiketoimintaa. Porter ja Kramer ovat tarjonneet tähän ratkaisuksi yritysvastuun tuomista liiketoiminnan ytimeen, jolloin sekä yritys osakkeenomistajineen että ympäröivä yhteiskunta saavat lisäarvoa (Niskala, Pajunen & Tarna-Mani 2013, 19.)

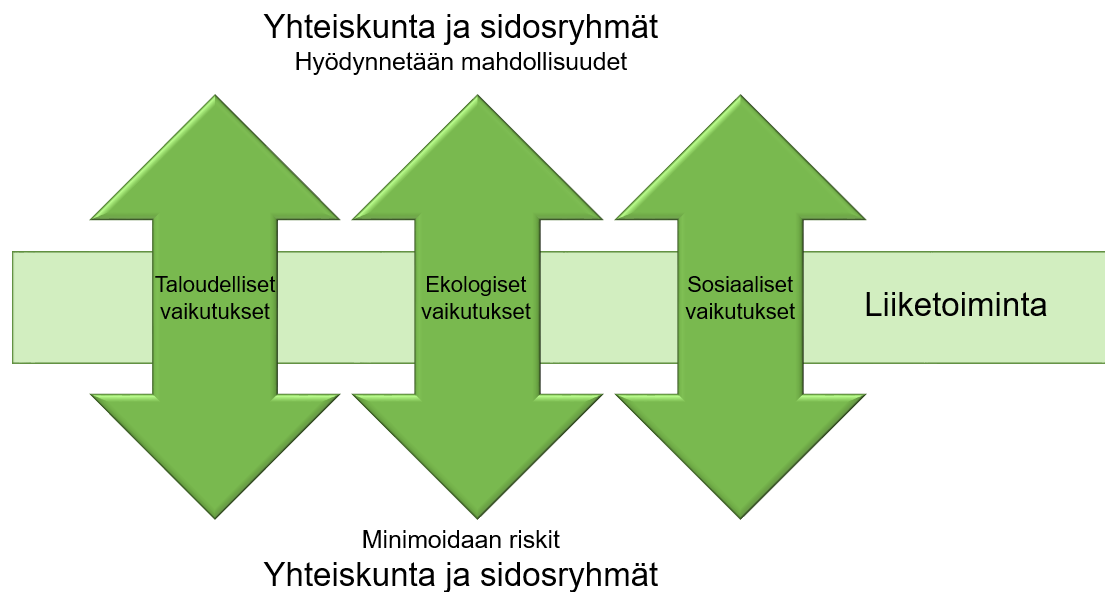
Yritysvastuun avulla voidaan tavoitella niin sanottua nettopositiivisuutta. Nettopositiivisuuden ydinajatuksena on tehdä enemmän hyvää kuin pahaa. Tavoitteena on lisätä positiivisia vaikutuksia ihmisille ja ympäristölle sekä tunnistaa uusia liiketoimintamahdollisuuksia ja samanaikaisesti vähentää yrityksen toiminnan ihmisille ja ympäristölle aiheuttamia haittoja. Nettopositiivisuus siis mukailee yhteisen arvon luomisen käsitettä tähtäämällä samaan lopputulokseen eli vaikuttamalla positiivisesti yhteiskuntaan. Eri osa-alueiden positiivisia ja negatiivisia vaikutuksia lasketaan ja mitataan koko arvoketjun osalta. Läpinäkyvä raportointi on olennainen osa nettopositiivisuuden toteuttamista. (Koipijärvi & Kuvaja 2017, 31-32.) Alla on lueteltu nettopositiivisuuden 12 peruseriaatetta, joita yrityksen tulisi noudattaa pyrkiessään nettopositiivisuuteen.

1. Yritys pyrkii myönteisiin vaikutuksiin olennaisimmilla vastuullisuuden osa-alueilla.
2. Yritys noudattaa parhaita käytäntöjä kaikilla muilla sosiaalisen, ekologisen ja taloudellisen kestävyden osa-alueilla.
3. Myönteinen vaikutus on mitattavissa tai ainakin selkeästi osoitettavissa.
4. Yritys panostaa innovaatioihin sekä uusien markkina-alueiden ja liiketoimintamallien etsimiseen.
5. Nettopositiivisuus on vahvasti mukana toiminnassa. Tähän tarvitaan suuri lähestymistavan muutos, tavanomainen liiketoiminta ei riitä.
6. Raportointi on läpinäkyvää, johdonmukaista, luotettavaa ja mahdollisuuksien mukaan riippumattoman tahon todentamaa.
7. Korvaamattoman luonnon tuhoamista tai ihmisten huonoa kohtelua ei voida kompensoida millään tavalla.

8. Yhteistyö ja laaja verkostoituminen on tarpeen suurempien positiivisten vaikutusten aikaansaamiseksi.
9. Yritys käyttää hyväksi kaikki mahdollisuudet myönteisten vaikutusten aikaansaamiseksi.
10. Yritys osallistuu julkisesti yhteiskunnalliseen vaikuttamiseen positiivisen vaikutuksen aikaansaamiseksi.
11. Yritys ennallistaa luonnonympäristöjä parhaita menetelmiä käyttämällä.
12. Yritys ottaa paikalliset ihmiset ja yhteisöt mukaan luomaan positiivisia vaikutuksia.

(Koipijärvi & Kuvaja 2017, 31-32.)

Yritysvastuu jaetaan tyypillisesti kolmeen osa-alueeseen: taloudelliseen, ekologiseen ja sosiaaliseen (esim. Juutinen & Steiner 2010; Niskala ym. 2013; Harmaala & Jallinoja 2012.) Tätä jakoa ollaan selvennetty kuviossa 3.



Kuvio 3. Mitä yritysvastuu on? Mukaillen Juutinen & Steiner, 2010, 21.

Taloudellisella vastuulla tarkoitetaan yrityksen tuottamaa taloudellista hyvinvointia yhteiskunnalle. Taloudellinen vastuu perustuu pitkälti lakeihin ja sääköksiin, jotka vaihtelevat maittain. Yritysvastuun vähimmäisvaatimuksena pidetään sitä, että yritys noudattaa

lakeja ja säädöksiä. Tämä saattaa vaikuttaa itsestään selvältä asialta länsimaisessa yhteiskunnassa, mutta lakien ja säädösten huolellinen noudattaminen on keskeinen osa yritysvastuun kantamista. (Harmaala & Jallinoja 2012, 19.)

Länsimaisille yrityksille taloudellinen vastuu on suurelta osin itsestään selvä asia, sillä voiton tuottaminen omistajille ja oman pääoman arvon nousun tavoittelu nähdään tyypillisesti yrityksen toiminnan päätarkoituksena. Osana taloudellista vastuuta on myös rahoittajien tarpeen tyydyttäminen korkojen ja lyhennysten maksamisen muodossa. (Ketola 2005, 32.) Yritystoiminnan on oltava kannattavaa ja kilpailukykyistä, jotta yrityksen edellytykset taloudellisen lisäarvon luomiseen toteutuvat. Vahva kassavirta, liiketoiminnan kannattavuus ja tehokkuus ovat kaikki edellytyksiä sille, että yritys on toimintakykyinen myös pitkällä aikavälillä. Kestävän kehityksen mukainen liiketoiminta on pitkäjänteistä, jolloin yritys saattaa pohtia päätöksiään sen pohjalta, miten päätökset tulevat vaikuttamaan seuraaviin sukupolviin. (Harmaala & Jallinoja 2012, 18.)

Yritykset tuottavat taloudellista lisäarvoa sidosryhmilleen esimerkiksi palkkojen maksun, hankintojen sekä verojen maksun muodossa. Sidosryhmiin kohdistuvat taloudelliset vaikutukset voivat olla myös välillisiä, jolloin taloudellisia vaikutuksia tarkastellaan hieman laajemmin. Tällaisia välillisiä vaikutuksia voivat olla esimerkiksi innovaatioiden laajempi yhteiskunnallinen vaikuttavuus, toimintojen sijoittamispäätöksiin liittyvät taloudelliset vaikutukset tai yrityksen hankintatoimien työllistämisaikutukset. (Niskala ym. 2013, 6-7.)

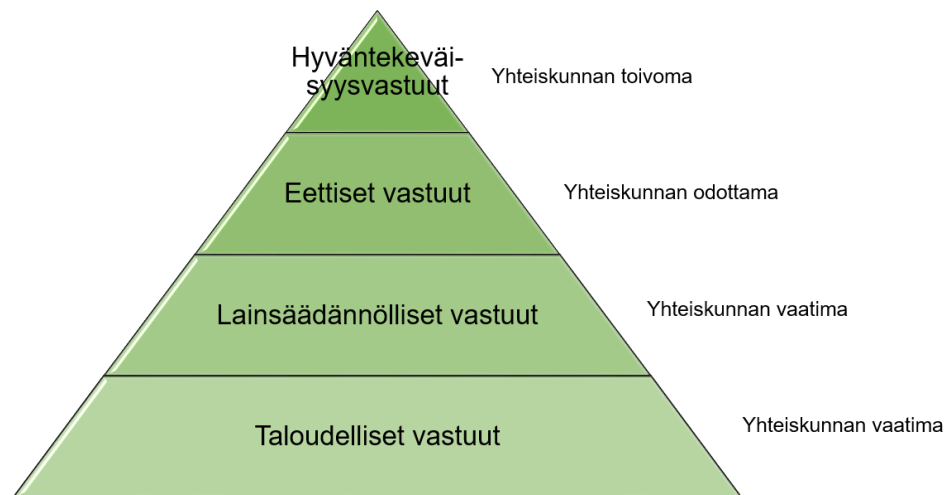
Sosiaalinen vastuu pohjautuu pitkälti ihmisoikeuksiin ja niiden kunnioittamiseen. YK:n ihmisoikeuksien julistus vuodelta 1948, lapsen oikeuksien julistus vuodelta 1959 ja sopimus vuodelta 1989 sekä YK:n alaisen Kansainvälisen työjärjestön (ILO) työelämän kansainväliset perusoikeudet toimivat perustana yritysten sosiaaliselle vastuulle. (Ketola 2005, 40.) Hyvinvointivaltioissa laki säätelee hyvin pitkälti yrityksen sosiaalisia velvollisuuksia, kuten ihmis- ja työoikeuksia, työturvallisuutta ja työhyvinvointia. Pohjoismaissa julkisella vallalla ja ammattiyhdistysliikkeellä on myös merkittävä rooli työelämän pelisääntöjen ja toteutustapojen sopimisessa keskitetysti yritysten kanssa. Kansainvälistä liiketoimintaa harjoittavalla yrityksellä saattaa olla hyvin erilaisia lainsäädännöllisiä velvoitteita ja yhteiskunnallisia rooliodotuksia eri maissa. Vähiten kehittyneissä maissa lainsäädäntö ja sen valvonta ovat vasta kehitteillä, jolloin yritysten liiketoimintaa ohjaavat yrityksen omat valinnat sosiaaliseen vastuuseen liittyen. (Harmaala & Jallinoja 2012, 20.)

Sosiaaliseen vastuuseen sisältyvät henkilöstön hyvinvoinnista ja osaamisen kehittämistä huolehtiminen, vastuulliset toimintatavat irtisanomistilanteissa, ihmisoikeuksien

kunnioittaminen, tuotevastuu- ja kuluttajasuojakysymykset sekä hyvät toimintatavat yrityksen muiden sidosryhmien, kuten yritys-, lähiyhteisö- ja yhteiskuntaverkoston, kanssa. Sosiaalinen vastuu voidaan myös jakaa välittömään ja välilliseen vastuuseen, josta esimerkkinä voidaan mainita yrityksen vastuu sekä omien että toimittajaketjussa työskentelevien henkilöiden työolosuhteista. (Niskala ym. 2013, 18.)

Ympäristövastuullisuudella tarkoitetaan Harmaalan ja Jallinojan mukaan (2012, 22) yrityksen pyrkimystä toimia ympäristön kannalta parhaalla mahdollisella tavalla. Yritys on välittömässä vastuussa sen itsensä aiheuttamista ympäristövaikutuksista. Ympäristövastuu kattaa esimerkiksi vesien, ilman ja maaperän suojelun, kasvihuonepäästöjen vähentämisen, luonnon monimuotoisuuden turvaamisen, tehokkaan ja säästeliään luonnonvarojen käytön, jätemäärän vähentämisen sekä kemikaalien ympäristö- ja turvallisuusriskien hallitsemisen. Yrityksen ympäristövastuu on viime aikoina laajentunut koskemaan myös yhteistyökumppaneiden ympäristövaikutusten hallintaan. Tämä johtuu yritysten lisääntyneestä toimistojen ulkoistamisesta ja verkottumisesta. (Harmaala & Jallinoja 2012, 22.)

Kolmiosaisen yritysvastuuajattelun rinnalla yleisesti käytössä on myös neliosainen yritysvastuun malli, jonka alun perin on esitellyt Archie Carroll vuonna 1979. Tämän mallin mukaisesti yritysvastuu jaetaan taloudellisiin, lainsäädännöllisiin, eettisiin ja hyväntekeväisyyteen liittyviin vastuisiin. Tässä mallissa lähestymistapa poikkeaa kolmiosaisesta siinä, että yritysvastuuta lähestytään yritykseen kohdistuvien vastuullisuusodotusten ja -velvollisuuksien näkökulmasta eikä niinkään vaikutusten näkökulmasta. Neliosaisen mallin hyödyt ovat eritoten siinä, että se tarkastelee sosiaalisia vastuita monesta näkökulmasta huomioiden samanaikaisesti yritykselle asetetut todelliset vaatimukset tuottavuuden ja lainsäädännön suhteen. Tässä suhteessa lähestymistapa on siis hyvin käytännönläheinen. (Crane & Matten 2010, 53-55.) Mallia on selvennetty kuviossa 4.



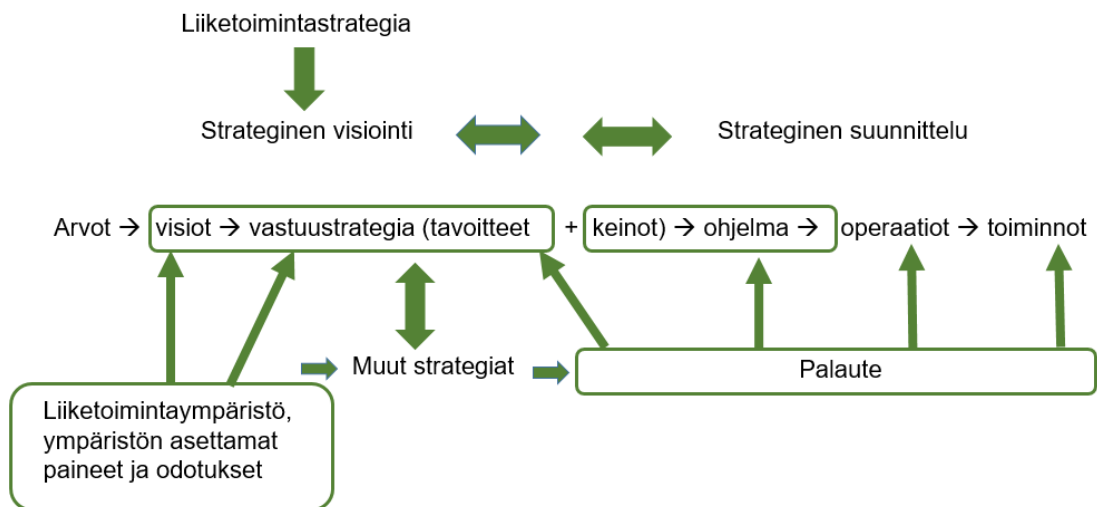
Kuvio 4. Carrollin nelivaiheinen yritys vastuun malli. (Mukaiillen Crane & Matten 2010 (Carroll, A.B.1991))

Noudattaakseen vastuullisuutta yrityksen on tiedettävä toimintansa vaikutukset ympäristölle, tunnettava lainsäädäntö ja toimittava sen mukaisesti, kehitettävä jatkuvasti toimintaansa, tunnistettava muutostarpeita ja otettava nämä huomioon liiketoiminnassaan. Ympäristövastuuta sääteleviä keskeisiä lainsäädännön alueita ovat ilmaston- ja vesien suojele, jätteet ja kierrätys, ekotehokkuus ja energian käyttö. Muita ympäristövastuuseen vaikuttavia lainsäädännön alueita ovat esimerkiksi tuotesuunnitteluun, pakkauksiin ja tuotemerkintöihin liittyvät säädökset. (Harmaala & Jallinoja 2012, 22.)

2.2 Yritys vastuun osana liiketoimintastrategiaa

Strategia määrittelee liiketoiminnan tavoitteiden suunnan ja hahmottelee tavoitteiden saavuttamisen kannalta välttämättömiä linjauksia. Yritysten ja organisaatioiden menestymisen perusedellytyksenä on, että strategiaa on onnistuttu toteuttamaan menestyksellä. Onnistuneen strategian perustana on realistinen käsitys ja ymmärrys yrityksen liiketoimintaympäristöstä ja markkinoista. Yrityksen onnistuessa vastaamaan ennakoivasti muuttuvan liiketoimintaympäristön tarpeisiin, yritys osoittaa strategista ketteryyttä ja saavuttaa näin kilpailuetua muihin toimijoihin nähden. Tähän pohjautuu myös ajatus siitä, että vastaamalla markkinoiden ja toimintaympäristön yritys vastuuseen liittyviin odotuksiin sulauttamalla yritys vastuujatelu osaksi strategiaa, yrityksellä on mahdollisuus saavuttaa merkittävää kilpailuetua. (Juuti & Steiner, 2010, 47-48.)

Yrityksen strategian suunnittelun lähtökohtana ovat visiot, jotka pohjautuvat liiketoimintaympäristöjen analysointiin ja yrityksen sijoittumiseen näihin ympäristöihin. Vastuustrategian suunnittelussa ja rakentamisessa voidaan noudattaa samoja periaatteita, mikäli sen halutaan olevan osana liiketoimintastrategiaa. Vastuustrategian suunnittelussa voidaan hyödyntää samoja strategisen johtamisen malleja kuin tavanomaisen liiketoimintastrategian rakentamisessa. Kuviossa 5 havainnollistetaan strategisen suunnittelun vaiheita, kun vastuustrategia on osa liiketoimintastrategiaa ja mukautetaan osaksi muita strategioita. (Ketola, 2005, 122-123.)

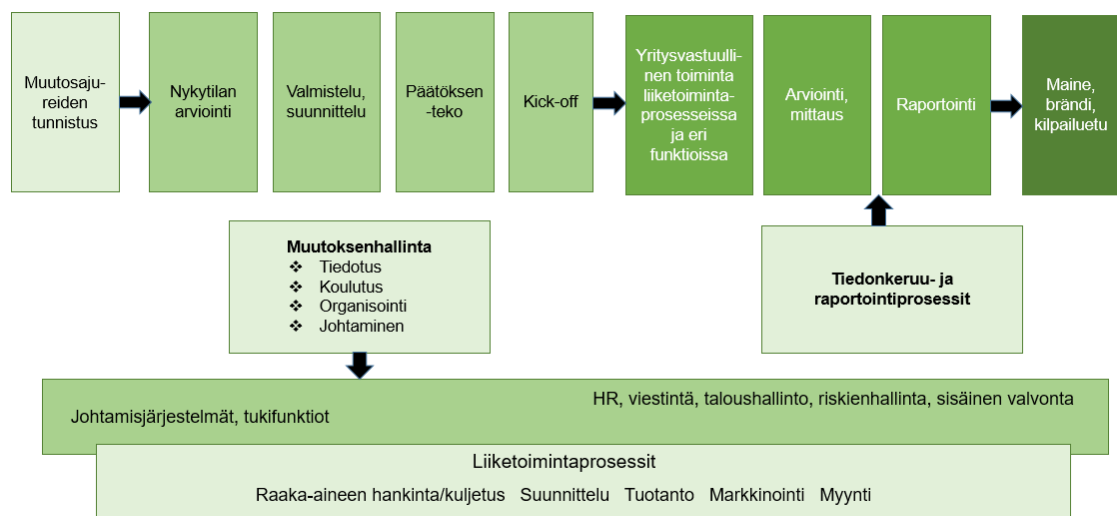


Kuvio 5. Vastuullisen strategisen suunnittelun vaiheet. Mukailten Ketola 2005, 122. (Ketola 1999a:361, 2004d, 54.)

Maksimoidakseen yritys vastuustrategian myönteiset vaikutukset yrityksen toimintaan yritys vastuustrategian eri osa-alueiden on oltava yhdenmukaisia ja niitä on johdettava johdonmukaisesti. Parhaita käytäntöjä toteuttavat yritykset toteuttavat yritys vastuuhjelmiin koordinoitusti ja toisistaan riippuvaisesti. Osa ohjelmista luo enemmän arvoa yhteiskunnalle kuin yritykselle, kun taas joidenkin tavoitteena on luoda arvoa ensisijaisesti yhteiskunnalle. Kaikkia yhdistää kuitenkin se, että ne ovat yhdenmukaisia yrityksen tarkoituksen, tärkeiden sidosryhmien arvojen ja niiden yhteisöjen tarpeiden kanssa, joissa yritykset toimivat. Yritys vastuuta toteuttavat yritykset erottuvat merkittävästi niistä yrityksistä, jotka keskittyvät arvon luomiseen pelkästään osakkeenomistajilleen. (Rangan, Chase & Karim 2015.)

2.3 Vastuullisten toimintatapojen jalkauttaminen organisaatioon

Vastuullisuus saattaa jäädä pelkiksi iskulauseiksi yrityksen lausunnoissa, jollei yritys vastuuta johdeta tavoitteellisesti. Jotta yritys vastuuta toteutuu käytännössä, on muutosta johdettava systemaattisesti niin, että vastuullisuusajattelu läpäisee yrityksen kaikki toiminnot ja jalkautuu näin osaksi yrityksen jokapäiväistä tekemistä. Kuviossa 6 on kuvattu yritys vastuun kehittämisen prosesseja muutostarpeen tunnistamisesta aina yritys vastuun raportointiin saakka. (Juuti & Steiner 106.)



Kuvio 6. Yritysvastuun kehittämisen reittikartta. (Mukaillen Juuti & Steiner, 2010, 106.)

Yrityksen vastuullisuuden tason määrittäminen nykytilan arvioinnin kautta on ensimmäinen askel vastuullisuuden jalkauttamiseksi osaksi yrityksen kaikkia liiketoimintoja. Nykytilan kartoituksen tavoitteena on saada ymmärrys siitä, minkälainen historia yrityksellä on ollut vastuullisuusasioiden suhteen ja millä tasolla vastuullisuus on yrityksessä tällä hetkellä. Tavoitteena on myös arvioida, miten vastuullisuus ilmenee yrityksen tämänhetkissä arvoissa sekä erilaisissa toimintapolitiikoissa, kuten riskienhallinta-, henkilöstö- tai hankintapolitiikassa ja miten hyvin vastuullisuuden periaatteet on implementoitu liiketoimintaprosesseihin. (Juuti & Steiner, 2010, 115.)

Organisaation eettistä ilmapiiriä ja tietämyksen tasoa voidaan arvioida erilaisten menetelmien kautta. Tällaisia menetelmiä voivat olla esimerkiksi itsearviointi, sisäinen tarkastus tai compliance-toiminto. Haastattelut, kyselyt ja havainnoinnit voivat antaa arvokasta tietoa työntekijöiden ja sidosryhmien asenteista ja tietoisuudesta eettisiin ja compliance-

riskeihin liittyen. Arviointi antaa myös kokonaiskuvan eettisten riskien hallinnasta. Arviointien kautta selvitetään esimerkiksi seuraavia asioita:

- Onko organisaatiossa selkeitä strategioita tai ohjeistuksia, jotka tukevat eettistä kultuuria ja sen kehittämistä? Kuka vastaa ohjeista ja kenelle niistä raportoidaan? Miten ohjeistuksen vaikuttavuutta ja tuloksia mitataan?
- Kattaako ohjesäännöt organisaation kannalta tarpeelliset osa-alueet? Onko johto määritellyt periaatteet ja miten johto on niihin sitoutunut?
- Miten eettisistä asioista ja toimintaohjeista viestitään organisaation sisällä? Ovatko ihmiset tietoisia, miten heidän tulisi toimia eri tilanteissa ja mitä seuraamuksia ohjeiden noudattamatta jättämisellä on?
- Toimivatko ihmiset käytännössä ohjeiden mukaisesti? Miten tätä seurataan?
- Onko henkilöstön käytössä raportointikanavaa, jonka kautta voi anonyymisti raportoida huoliaan eettisen ohjeistuksen vastaisesta toiminnasta?
- Millainen prosessi organisaatiossa on väärinkäytösten ja rikkomusten käsittelyyn? Käsitelläänkö tapaukset asianmukaisesti ja asianomaisia henkilöitä kunnioittaen?
- Miten hallitus toteuttaa valvontavastuutaan? Miten compliance-ohjelmista raportoidaan johdolle ja hallitukselle?

(Ratsula 2016, 40-41.)

Crane ja Matten (2010) luettelevat kirjassaan "Business Ethics" useita tyypillisiä keinoja yritys vastuun johtamiseen ja vastuullisten toimintatapojen jalkauttamiseksi organisaatioon. Yritysvastuuseen liittyviä tavoitteita sisällytetään usein yrityksen arvoihin liittyviin lausuntoihin. Tämä on tärkeää, mutta pelkästään arvoihin sisällytetty vastuuviesti harvoin riittää jalkauttamaan yritys vastuuta osaksi yrityksen toimintoja. Yrityksen eettiset säännöt ovat ehkä yleisimmin käytössä oleva tapa sulauttaa vastuullisuus osaksi yrityksen jokapäiväistä toimintaa. Eettisten sääntöjen avulla pyritään määrittelemään yrityksen periaatteet ja standardit vastuullisuuteen liittyen ja/tai asettamaan käytännön ohjeita henkilöstölle tietyjä tilanteita, kuten lahjontayritystä, varten. Hyväksi todettuja tapoja johdattaa yritys vastuuta ovat myös henkilöstön kouluttaminen, jatkuva vuoropuhelu sidosryhmien kanssa sekä vastuullisuuteen liittyvät auditoinnit. (Crane & Matten 2010, 185-189, 193.)

Selkeiden tavoitteiden asettaminen on keskeinen osa yritysvastuun johtamista. Näiden tavoitteiden toteutumisen seuranta mittareiden avulla auttaa kehittämään toimintaa toivottuun suuntaan. Tavoitteiden ja mittareiden määrittelyssä ja seurannassa käytetään yleisesti niin sanottua tasapainotettua tuloskorttia (balanced scorecard), jota voidaan hyödyntää myös yritysvastuuseen liittyvien tavoitteiden mittaamisessa ja seurannassa. Tämän työkalun avulla voidaan seurata talouteen, asiakkaisiin ja muihin ulkoisiin sidosryhmiin, henkilöstöön ja muihin sisäisiin sidosryhmiin sekä yrityksen prosesseihin liittyviä tavoitteita ja tuloksia. Erilaisia mittareita voidaan jalkauttaa yrityksen eri toimintoihin aina tiimeihin ja henkilötasolle asti. (Harmaala & Jallinoja 2012, 93.)

Yritysvastuun mittarit eivät kuitenkaan aina ole yhteensopivia lyhyen aikajakson ja kvartaaliajattelun kanssa. Tietyille yritysvastuun alueille, kuten ihmisoikeusasioihin, on erityisen haasteellista määrittellä lyhyen aikavälin mitattavissa olevia tavoitteita. Tällaisia tilanteita varten KPMG on kehittänyt True Value-metodologian, jonka avulla voidaan arvioida liiketoimintojen, investointien ja tuotteiden arvoa niin yritykselle itselleen kuin yhteiskunnallekin. Malli keskittyy arvioimaan perinteisen tuloslaskelman ja taseen ulkopuolelle jääviä taloudellisia, sosiaalisia ja ympäristöllisiä vaikutuksia. Yritys saattaa esimerkiksi luoda arvoa ympäristöasioissa käyttämällä uusiutuvia raaka-aineita ja kierrättämällä, mutta tätä arvoa vähentää rajallisten raaka-aineiden käyttö sekä tuotannosta syntyvät päästöt. True Value-malli auttaa yritystä tunnistamaan uusia mahdollisuuksia markkinoilla ja vastaamaan sellaisiin haasteisiin ja mahdollisuuksiin, joita ulkoisvaikutukset aiheuttavat ja joita ei ole osattu aikaisemmin tunnistaa. (Korpijärvi & Kuvaja, 24.)

Eettisten periaatteiden toteutumisen seuranta tehdään myös jatkuvasti organisaatiossa päivittäisten toimintojen ohella. Esimiesten vastuulla on varmistaa, että heidän alaisensa ovat tietoisia eettisistä periaatteista ja myös noudattavat niitä. Johdon on myös kannettava vastuunsa siitä, että yrityksen compliance-käytäntöjä seurataan. Tämä voi tapahtua esimerkiksi pyytämällä jatkuvaa raportointia compliance-ohjelmien tuloksellisuudesta. Selkeät roolit ja vastuut valvonnan suhteen edesauttavat valvonnan toteutumista optimaalisella tavalla. (Ratsula 2016, 211.)

2.4 Yritysvastuuraportointi

Yritysvastuuraportointi on yritykselle strateginen päätös, joka kuvastaa yrityksen yleistä suhtautumista vastuullisuuteen. Avoimuus viestii yrityksen toimivan vastuullisella tavalla. Yritysvastuuraportissa kerrotaan yrityksen vastuullisuustyön lähtökohdista ja tavoitteista

sekä kuluneen vuoden saavutuksista. Tärkeää on myös perustella, miksi joitakin tavoitteita ei ehkä saavutettu. Yritysvastuuraportissa on olennaista arvioida vastuullisuuteen liittyviä riskejä tulevaisuudessa esimerkiksi peilaten megatrendien vaikutusta yrityksen liiketoimintaan. Raportoinnissa hyödynnetään usein niin sanottua olennaisuusarviointia. Tämän arvioinnin avulla raportin sisältöä voidaan rakentaa tavalla, joka palvelee avainsidosryhmien odotuksia ja tarpeita sekä huomioi yrityksen toiminnan kannalta keskeisimmät näkökulmat. (Korpijärvi & Kuvaja 2017, 35.)

Raportoinnin hyötyjä on vaikea kuvata tarkasti numeraalisten arvojen, kuten investointi- ja kannattavuuslaskelmien kautta. (Niskala ym. 2013, 98-99.) Integroidun raportoinnin avulla on kuitenkin mahdollista sulauttaa vastuullisuus osaksi liiketoimintaa ja strategista ajattelua ja samalla suunnata katsetta tulevaisuuteen. Integroidun ajattelumallin avulla voidaan muodostaa kokonaisvaltaisempi käsitys yrityksen arvonluonnista yhdistelemällä taloudellinen raportointi ei-taloudelliseen ja tarkastelemalla näiden välistä yhteyttä. Integroituun raportointiin kuuluu kuusi eri pääomaluokkaa: taloudellinen, valmistettu, aineeton, inhimillinen, sosiaalinen ja luonnonvarat. Nämä pääomat suurenevat, pienenevät tai muuttuvat yrityksen toiminnan ja vaikutusten seurauksina. (Korpijärvi & Kuvaja 2017, 36.)

Global Reporting Initiative (GRI) on kansainvälinen aloite, jonka tavoitteena on luoda tilinpäätösraportointia vastaava toimintamalli ympäristö- ja yritysvastuuraportoinnin tarpeisiin. GRI on saavuttanut yleisesti hyväksytyt aseman yritysvastuun raportointivitekeyksenä. GRI on voittoa tavoittelematon säätiö, jonka organisaatio sijaitsee Amsterdamissa, Hollannissa. GRI:n tavoitteena on luoda raportointiohjeisto, joka yhdistää erilaiset ja eritasoiset yritysvastuuseen liittyvät ohjeistot ja suositukset. GRI:n raportointivitekeyksen mukaisesti laadituissa raporteissa kerrotaan yrityksen toiminnan tuloksista tietyllä ajanjaksolla yrityksen tekemien sitoumusten, strategian ja johtamisen osalta. Raporttien avulla voidaan esimerkiksi arvioida yrityksen toimintaa lainsäädäntöön, normeihin ja vapaaehtoihin aloitteisiin peilaten tai osoittaa, miten yrityksen yritysvastuutavoitteet vaikuttavat liiketoimintaan ja miten tämä toiminta heijastuu vastaavasti sidosryhmiin. GRI:tä kehitetään jatkuvasti yhdessä sidosryhmien kanssa hyvän yritysvastuuraportoinnin käytäntöjen parantamiseksi. (Niskala ym. 2013, 106-107.)

Yritysvastuuasioiden systemaattinen käsittely ja tätä tukevien prosessien kehittäminen yrityksessä tukevat myös selvilläolovelvoitteen täyttämistä. Erityisesti globaalissa taloudessa tiedon nopea välitys ja yritystoiminnan avoimuus luovat tarpeen mahdollisimman

kattavalle ja ajantasaiselle yritys vastuutiedolle. (Niskala ym. 2013, 98-99.) Yritysvastuuraportointi toimii myös oivana johtamisen välineenä, sillä raportoinnin avulla voidaan selvittää, mitä ja kuinka laajasti eri sidosryhmät haluavat yrityksen vastuullisuusasioista tietää. Yritysvastuuraportoinnin parhaat käytännöt ohjaavat yritysvastuuseen liittyvää toimintaa, mikä edesauttaa johtamisen tavoitteiden asettamista ja näin tukee yrityksen liiketoimintaa. (Korpijärvi & Kuvaja 2017, 36; Niskala ym. 2013, 98-99.)

Yritysvastuuraportoinnin avulla yritys voi tunnistaa toimittajaketjuun, sidosryhmäsuhteisiin, lainsäädäntöön, yrityskuvaan ja brändeihin liittyviä riskejä. Raportointi auttaa ennakkoimaan näihin riskeihin liittyviä uhkia ja toimii näin johdon työkaluna riskien hallinnassa. Yritysvastuuraportointi toimii siis kiinteänä osana yrityksen riskien hallintaa. (Niskala ym. 2013, 99.)

3 IHMISOIKEUSRISKIEN HALLINTA TOIMITUSKETJUSSA

Riski voidaan käsittää monella tavalla. Vaaran mahdollisuus, tapahtuman todennäköisyys ja vaihtoehtoiset seuraukset ovat riskin keskeisiä elementtejä. (Grant, Trautrim & Wong 2013, 175-176.) Arjessa riski käsitetään epämiellyttävänä asiana, jonka ei toivoisi toteutuvan. Liiketoiminnassa riskiksi mielletään uhka siitä, että jokin häiritsee päivittäisten toimintojen toteutumista tai estää asioiden tapahtumista suunnitellulla tavalla. Tällaisia uhkia voivat olla esimerkiksi, että juuri lanseerattu tuote ei myy ennusteiden mukaisesti, raaka-aineiden kustannukset nousevat, toimittaja menee konkurssiin tai että toimitus asiakkaalle viivästyy luvatussa. Toimitusketjun riskinä nähdään mikä tahansa tapahtuma, joka aiheuttaa häiriön materiaalivirtaan missä tahansa toimitusketjun vaiheessa alkupään toimittajalta loppuasiakkaalle. (Waters 2007, 1-7.)

Kai Ruuska tarkastelee riskienhallintaa projektinhallinnan näkökulmasta kirjassaan ”Pidä projekti hallinnassa”, mutta periaate riskienhallinnassa on sama läpi liiketoimintojen. Ruuskan mukaan (2010, 248) riskienhallinta on varautumista odottamattomiin tilanteisiin eikä tähän normaalitilanteen vallitessa liity mitään poikkeuksellista. Merkityksettömiltä vaikuttavat ongelmat saattavat kuitenkin kumuloituessaan aiheuttaa vakavaa haittaa esimerkiksi lisäkustannusten tai aikataulujen ylityksen muodossa. Riski on toteutuessaan tyypillisesti lukuisista tekijöistä koostuvan tapahtumaketjun summa. (Ruuska 2010, 48.)

Riskejä on olemassa, koska tulevaisuus on aina epävarma. Parhaimmillaan ennusteet ja analyysit eivät anna takuita siitä, mitä tulevaisuudessa tulee tapahtumaan. Erityisen hankala ominaispiirre riskienhallinnassa on se, että riskejä on niin monenlaisia. Riskejä voi ilmetä toimitusketjun joka vaiheessa aina raaka-aineen hankinnasta lopputuotteen ostajaan asti. Riskit voivat liittyä esimerkiksi raaka-aineen saatavuuteen, yllättävään me-
nekin nousuun tai laskuun tai viivästyksiin luonnonkatastrofista johtuen. Riskit voivat olla lyhytkestoisia tai vaikuttaa vain pieneen osaan toimitusketjua. Pahimmillaan riskit ovat pitkäkestoisia ja heikentävät koko toimitusketjun suorituskykyyn. (Waters 2007, 1-2.)

3.1 Riskien hallinta toimitusketjussa

Toimitusketjujen globalisoituminen avaa yrityksille mahdollisuuksia tavoittaa uusia asiakkaita, sekä hankkia edullisempia raaka-aineita ja työvoimaa. Yritykset ovat hioneet toimitusketjujensa tehokkuutta äärimmilleen globaalien hankinnan ja tehostetun valmistuksen myötä sekä parantaneet kustannustehokkuuttaan. Mahdollisimman alhaisiksi säädetty varastotasot ja tuotantokapasiteetin maksimaalinen käyttö eivät kuitenkaan anna yritykselle turvaa yllättävien tilanteiden varalta, kun varastopuskuria ei ole käytettävissä, kuten tyypillisesti aikaisemmin oli. Tämän vuoksi yritysten on varauduttava alati tiukentuvaan kilpailuun panostamalla riskienhallintaan ja pyrittävä lieventämään mahdollisten häiriöiden vaikutuksia liiketoimintaan. (Handfield & McCormack 2008, 51.)

Toimitusketjujen globalisoituminen on lisännyt toimitusketjuihin kohdistuvia riskejä eritoten eettisestä näkökulmasta. Yritysten kohtaamat eettiset ongelmat korostuvat maissa, joissa on sisäisiä konflikteja sekä puutteellinen sääntely työntekijöiden oikeuksiin, yhteiskuntaan, lapsiin ja ympäristöön liittyen. Nämä ongelmat tulevat usein suuren yleisön tietoisuuteen erilaisten kansalaisjärjestöjen toimesta, jolloin yrityksen maine saattaa kokea kovan kolauksen. (Grant ym. 2013, 175-176.)

Riskien tunnistamiseksi on tarkasteltava toimitusketjun epävarmuustekijöitä ja kartoitettava näiden tekijöiden seurauksena koituvat riskit. On selvää, että käytännössä on mahdotonta listata kaikkia potentiaalisia riskejä, joten riskien arvioinnissa on keskityttävä merkittävimpien riskien tunnistamiseen. Tämä riskikartoitus toimii perustana kaikelle muulle riskinhallinnalle toimitusketjussa, joten se on syytä tehdä huolella. (Waters 2007, 105.)

Riskien tunnistamisessa voi tuntua luontevimmalta kääntyä niiden henkilöiden puoleen, joilla on asiantuntemusta kyseessä olevasta liiketoiminnasta. Edellyttäen, että näillä henkilöillä on riittävä organisaatiosta, sen toiminnoista ja toimintaympäristöstä, voi tällä menetelmällä saada aikaan hyvinkin kattavan käsityksen kyseistä liiketoimintaa uhkaavista riskeistä. Vaarana tässä kuitenkin on, että vaikka henkilöillä saattaa olla syvällistä asiantuntemusta omasta vastuualueestaan, ei heillä välttämättä ole riittävä osaamista tunnistaa kaikkia riskejä. Henkilökohtaiseen mielipiteeseen perustuvaan riskien tunnistamiseen vaikuttaa myös aina henkilön persoona. Henkilö saattaa esimerkiksi vältellä riskien myöntämistä mieltäessään sen heikkoudeksi tai epäonnistumiseksi. Henkilö saattaa

myös keskittyä ainoastaan niihin riskeihin, joista hän on vastuussa. Tällöin henkilö tunnistaa esimerkiksi hävikin riskin, josta hän on vastuussa, mutta ei terrorismin uhkaa, josta hän ei ole vastuussa. Vaarana henkilön näkemykseen perustuvassa riskien tunnistamisessa on siis se, että tunnistetaan vain kaikkein ilmeisimmät riskit, eikä niinkään kaikkein merkittävimpiä riskejä. (Waters 2007, 105.)

Yksilöiden osaamista voi hyödyntää riskien tunnistamisessa tehokkaammin kokoamalla asiantuntevista yksilöistä ryhmän. Ryhmän jäsenet voivat olla asiantuntijoita esimerkiksi riskienhallinnan, tilastotieteen, toimitusketjun tai tietotekniikan alalla. Suurimmissa yrityksissä on usein erillinen riskienhallintaan perehtynyt yksikkö, mutta tyypillisesti tämä yksikkö keskittyy riskienhallintaan rahoituksen, vakuutuksen ja auditointien näkökulmasta. Tämän vuoksi toimitusketjun riskienhallintaan kannattaa ottaa mukaan henkilöitä, joilla on asiantuntemusta toimitusketjun toiminnoista käytännössä. (Handfield & McCormack 2008, 52.) Grant & al. kehottavat kokoamaan riskien tunnistamiseksi ryhmän asiantuntijoita ja päälliköitä, jotka jaetaan kahteen ryhmään. Toinen ryhmä keskittyy toiminnallisiin, toimitusketjua koskeviin riskeihin ja toinen ryhmä ulkoisiin makrotason riskeihin. On myös suositeltavaa käyttää ulkopuolisen asiantuntijan tai konsultin apua riskien tunnistamisessa sekä tutustua aiheeseen liittyviin tapaustutkimuksiin. (Grant ym. 2013.)

Riskien tunnistamisen jälkeen on tehtävä riskianalyysi. Riskianalyysin laatimisessa voidaan noudattaa Watersin mukaan (2008, 127-128) kahta lähestymistapaa; laadullista tai määrällistä. Laadullisessa lähestymistavassa keskitytään arvioimaan riskejä esimerkiksi riskin luonteen, mahdollisten seurausten, todennäköisyyden, laajuuden, vastuutuksen tai sidosryhmien perusteella. Yksityiskohtaiset laadulliset analyysit antavat kattavan kuvan riskin luonteesta, mutta tästä lähestymistavasta uupuu numeerinen ulottuvuus. Numeeraalinen tieto auttaa hahmottamaan riskejä tarkemmin ja asettamaan niitä tärkeysjärjestykseen riskin vaikutukset ja seuraukset huomioiden. (Waters 2008, 128.) Numeraalisen tiedon liittämistä riskien arviointiin kutsutaan riskien kvantifioimiseksi. (Ruuska 2012, 251.)

Riskien kvantifioimisessa voidaan käyttää apuna useita menetelmiä, mutta ne kaikki perustuvat riskin toteutumisen todennäköisyyteen sekä seurausten merkittävyyteen. (Waters 2008, 128; Ruuska 2012, 251; Handfield & McCormack 2008, 53.) Riskin analysointi kvantifioinnin avulla on haastavaa. Yksinkertaistettuna kvantifiointi tehdään kertomalla riskin toteutumisen todennäköisyys riskin vaikutuksen arvolla (kuvio 7). Mikäli riskin toteutuminen tiedetään varmaksi, saa se arvon yksi ja mikäli riskin toteutuminen on hyvin epätodennäköistä, saa se arvon nolla. Vaikutuksen arvo määräytyy riskin toteutumisesta

aiheutuvan vahingon suuruutta. Näitä arvoja saattaa olla vaikea määritellä, mutta on myös huomioitava, että riski, joka ei toteutuessaankaan aiheuta kustannuksia, ei ole todellinen riski. (Ruuska 2012, 251-252.)

<i>Todennäköisyyden kuvaus</i>	<i>Todennäköisyyden arvo</i>	<i>Tulkinta</i>
Epätodennäköinen	0	Ei tule koskaan toteutumaan
Matala	$> 0 - 0.25$	Toteutuu epätodennäköisesti
Kohtuullinen	$0.25 - 0.75$	Yhtä suuri mahdollisuus toteutua tai olla toteutumatta
Korkea	$0.75 < 1$	Todennäköisesti toteutuu
Todennäköinen	1	Toteutuu varmasti

Kuvio 7. Riskien todennäköisyyksien luokittelu. (Waters 2008, 132.)

Yritysten tulisi pyrkiä proaktiiviseen riskienhallintaan. Näin yritys saattaa pystyä kääntämään ensi tuntumalta kontrolloimattomalta vaikuttavista riskeistä omaksi vahvuudekseen. Esimerkkinä seitsemänkymmentäluvulta voidaan mainita autoalan tapa esitellä radikaalisti uudistettuja korimalleja suurelle yleisölle hyvissä ajoin ennen niiden tuomista markkinoille. Tällä tavoin yleisö totutettiin uudenlaisiin korimalleihin, kuluttajien mahdollinen ostokynnys aleni ja riski, että autot jäävät myymättä liian radikaalin muotoilumuutoksen takia, pienenee. (Inkiläinen 2009, 70-71.)

3.2 Ihmisoikeusriskien hallinta liiketoiminnassa

Ihmisoikeusriskejä voidaan lähestyä samoin menetelmin kuin mitä tahansa muuta liiketoimintaan liittyvää riskiä. Merja Pentikäisen (2018) mukaan yrityksen toimiala, tuotteet sekä toimintakontekstit vaikuttavat kuitenkin merkittävästi siihen, millaisia ihmisoikeusvaikutuksia ja –riskejä yrityksen toiminnalla on. Myös yrityksen koko, omistajuus sekä yrityksen ihmisoikeuksia heikentävien vaikutusten vakavuus on syytä huomioida ihmisoikeusriskejä arvioidessa. (Pentikäinen 2018, 41.)

Tietyille toimialoille kohdistuu jo lähtökohtaisesti suuria vastuullisuusriskejä. Tällaisia toimialoja ovat esimerkiksi toimialat, joiden tuotteet voivat olla ihmisille vaarallisia (esimerkiksi ase- tai sotateollisuus), tai toimialat, joilla esiintyy todennetusti paljon ihmisten hyväksikäyttöä (esimerkiksi pornoteollisuus). Lisäksi tietyt toimialat ovat sen luonteisia, että niiden toiminnalla tai tuotteilla on tai saattaa olla huomattavia ihmisoikeusvaikutuksia. Tällaisia toimialoja ovat esimerkiksi elintarvike-, juoma-, vaatetus- ja rakennusteollisuus. Toimintakontekstiin liittyy taas keskeisesti maantieteellinen näkökulma. Tietyissä maissa

todennäköisyys ihmisoikeusrikkomuksille on suurempi kuin toisissa, mutta yksikään valtio ei noudata moitteettomasti kansainvälisesti tunnustettuja ihmisoikeuksia. Näin ollen riskimaa-arviointi on keskeinen osa ihmisoikeusriskien hallintaa yrityksissä. Isoihin yrityksiin kohdistuu enemmän vastuullisuusodotuksia kuin pieniin, vaikka YK:n ohjaavat periaatteet koskevat yhtä lailla kaikkia yrityksiä. Samalla tavalla valtio-omisteisten yritysten odotetaan panostavan ihmisoikeusvaikutuksiin ja riskeihin enemmän kuin yksityisomisteisten yritysten. Vaikutusten vakavuuden arviointi on keskeinen osa vastuullisuustyön priorisointia. Erityistä huomiota ihmisoikeusvaikutusten arvioinnissa on kiinnitettävä perusoikeuksiin, kuten oikeuteen elämään ja terveyteen. (Pentikäinen 2018, 41-42.)

Alihankintaketjuissa vastuullisuuden ja sitä myöden myös ihmisoikeusriskien hallitseminen on erityisen hankalaa, sillä hankintaketjut ovat usein pitkiä eikä kontrollia ketjun viimeiseen lenkkiin useinkaan ole. Käytännössä koko ketjun läpäisevä kontrolli onnistunee vain siinä tapauksessa, että ketjun jokaisen toimijan sidosryhmät esittävät samansuuntaisia vaatimuksia toimintatavoista. Vastuullisuutta kuitenkin voi ja pitää hallita haastavista olosuhteista huolimatta. Alihankintaketjun vastuullisuuden kehittämiseen voidaan soveltaa samoja periaatteita kuin yritysvastuun johtamisessa yleensäkin. Nykytila on kartoitettava, riskit on tunnistettava, henkilöstöä on tiedotettava ja koulutettava ja vastuullisuustavoitteet on määriteltävä. Olennaista on implementoida vastuullisuusperiaatteet sopimuksiin sekä esimerkiksi alihankinnan työväliseisiin. Vastuullisuusvaatimusten toteutumista voidaan seurata esimerkiksi toimittajien itsearviointityökalujen ja sertifiointien avulla. Tämä tukee alihankintaketjun vastuullisuuden jatkuvaa parantamista (Juuti & Steiner 2010, 149-155.)

Ihmisoikeusriskien hallitsemiseksi yrityksessä voidaan ottaa käyttöön useita konkreettisia toimenpiteitä, joiden avulla yritys voi merkittävästi vähentää ihmisoikeusriskien toteutumisen todennäköisyyttä. Tällaisia toimenpiteitä ovat esimerkiksi sitoutuminen ihmisoikeuksien kunnioittamiseen kaikessa liiketoiminnassa sekä yrityksen sisäiseen ihmisoikeusosaamiseen panostaminen. Ilmoitus-, todentamis- ja seurantamekanismien luominen ovat myös keskeinen osa ihmisoikeusriskien hallintaa yrityksissä. Ihmisoikeudet tulee huomioida erityisen huolellisesti myös rekrytointikäytännöissä, sillä yritys voi vähentää merkittävästi ihmisoikeusriskien toteutumisen todennäköisyyttä huolehtimalla rekrytointikäytäntöjen lainmukaisuudesta ja inhimillisyydestä. Erityisesti toimitusketjuissa on olennaista huomioida ihmisoikeudet niin toimittajien valinnassa kuin jatkuvassa toimin-

nassa esimerkiksi auditointien muodossa. Kuviossa 8 ollaan lueteltu tarkemmin toimenpiteitä, joita implementoimalla osaksi yrityksen käytäntöjä voidaan ihmisoikeusriskien hallintaa parantaa merkittävästi. (Heuni 2014.)

Toimenpiteitä, joiden avulla yritys voi vähentää ihmisoikeusriskien toteutumisen todennäköisyyttä:
• Osaamiseen panostaminen siirtotyöläisten pakkotyön, työvoiman väärinkäytön, hyväksikäytön ja ihmiskaupan riskeihin liittyen
• Sitoutuminen pakkotyön, väärinkäytösten ja hyväksikäytön ehkäisyyn kaikessa liiketoiminnassaan, myös toimitusketjussa
• Ilmoitusmekanismien luominen, joiden avulla väärinkäytöksiä voidaan ilmoittaa turvallisesti. Työntekijöiden, myös siirtotyöläisten, tulee ymmärtää prosessi ja työntekijöiden tulee voida luottaa siihen, että heidän valituksensa käsitellään kohtuullisessa ajassa
• Seuranta-, todentamis- ja varmentamismekanismien perustaminen eettisten normien noudattamisen ja täytäntöönpanon dokumentoimiseksi. Yrityksen tulee sitoutua jakamaan tietoja epäillyistä hyväksikäytöistä lainvalvontaviranomaisten kanssa.
• Selkeiden rekrytointikäytäntöjen laatiminen ja sen varmistaminen, että työnvälitystoimistot tai sen edustajat eivät peri palkkioita tai kustannuksia työnhakijoilta heidän rekrytoinnistaan ja sijoittamisestaan. Tällaiset kustannukset tai palkkiot ovat työnantajan vastuulla.
• Järjestelmän luominen, jonka avulla voidaan varmistaa, todentaa ja dokumentoida, että rekrytointikustannuksia ei ole peritty työntekijöiltä suoraan tai välillisesti palkkavähennysten, muiden etuuskien alennusten tai muun tyyppisten maksujen tai työehtojen muutosten kautta
• Työnhakijoiden ja työntekijöiden yksityisyyden kunnioittamisen varmistaminen heistä kerättyjen henkilötietojen käsittelyssä
• Työntekijän passin/muun henkilöllisyystodistuksen/ajokortin/pankkikortin pidättämisen estäminen työnvälitystoimiston tai tämän edustajan toimesta
• Yhteistyöyrityksen maineen ja taloudellisen vakauden varmentaminen.
• Sen varmistaminen, että työ sopimus toimitetaan työntekijälle kirjallisessa muodossa henkilön ymmärtämällä kielellä. Sopimuksen kopio tulisi olla työntekijän saatavilla ennen työhönottoa
• Sen varmistaminen, että työ sopimuksessa on tiedot seuraavista: palkkataso, maksutavat, työajat, ylityöt, lepopäivien tiheys, korvaukset ja mahdolliset bonukset, työolojen turvallisuus, vastuu työterveydestä ja turvallisuudesta, vakuutukset, ilmoituskanavat ja niihin pääsy
• Sen varmistaminen, että työntekijä voi irtisanoa sopimuksen milloin tahansa ilmoittamalla siitä riittävän ajoissa. Työntekijälle ei tule koitua työ sopimuksen irtisanomisesta rangaistuksia (esimerkiksi palkan pidätys).
• Sen varmistaminen, että siirtotyöläisten rekrytointi- ja työ sopimukset ovat yhdenvertaisuuden periaatteen mukaisia riippumatta siitä, ovatko he säännöllisessä vai epäsäännöllisessä työsuhteessa.
• Sen varmistaminen, että työnvälitystoimiston palvelukseen ottamiin ja/tai palkkaamille työntekijöille kuuluu oikeus yhdistymisvapauteen ja työehtosopimusneuvotteluihin.
• Keski johdon ja työnohtajien kouluttaminen havaitsemaan viitteitä piilevistä kolmansien osapuolten hyväksikäytöstä ja ihmiskaupasta.
• Satunnaisten käyntien suorittaminen niihin kohteisiin, joihin työntekijöitä on lähetetty sen varmistamiseksi, ettei väärinkäytöksiä ole.
• Yhteistyökumppaneiden tarkka seulonta sen varmistamiseksi, ettei yhteistyöyrityksessä olla syyllistytty ihmisoikeusrikkomuksiin
• Työlainsäädännön ja työntekijöiden kokoontumis- ja järjestäytymisoikeuden kunnioittaminen
• Ennakoivien käytäntöjen laatiminen yrityksen toiminnoissa ihmisoikeusriskien välttämiseksi
• Sellaisten lausekkeiden sisällyttäminen sopimuksiin, joka oikeuttaa yhteistyön päättämiseen, mikäli ihmisoikeusloukkauksia havaitaan

Kuvio 8. Toimenpiteitä ihmisoikeusriskien hallitsemiseksi. (Mukaillen Heuni 2014.)

PwC:n vuonna 2018 julkaiseman Yritysvastuubarometrin mukaan edistyneimpiä yritysten käyttämiä toimenpiteitä ihmisoikeusriskien hallitsemiseksi ja ihmisoikeusvaikutusten arvioimiseksi olivat esimerkiksi toimittajien tavanomaista syvällisemmät arvioinnit ja läheinen yhteistyö mahdollisten epäkohtien ratkaisemiseksi. Myös asiakassuhteiden arvioinnit ihmisoikeusvaikutusten näkökulmasta olivat edesauttavat ihmisoikeusriskien karvoittamista. Merkittävimpiä ihmisoikeusriskejä saattaa olla vaikea todentaa, sillä tyyppi-

sesti niitä esiintyy ensimmäisen portaan toimittajia syvemmillä toimitusketjuissa. Joissain yrityksissä tehdään myös tiivistä yhteistyötä yhteistyökumppanien kanssa ihmisoikeusriskien hallitsemiseksi. (PwC, 2018.)

3.3 Ihmisoikeudet yritysten näkökulmasta: globaalit periaatteet ja standardit

Vuonna 1945 perustetun Yhdistyneiden kansakuntien (YK) yhtenä tavoitteena on edistää ihmisoikeuksia. Tämän tavoitteen saavuttamiseksi YK:n perustama ihmisoikeustoimikunta laati vuonna 1948 ihmisoikeuksien yleismaailmallisen julistuksen. Tämän julistuksen mukaisesti ihmisoikeudet kuuluvat jokaiselle syntyperästä, rodusta, uskonnosta, sukupuolesta, ihonväristä, kielestä, poliittisesta mielipiteestä, omaisuudesta, yhteiskunnallisesta asemasta tai muusta asemasta huolimatta. Julistuksen ensimmäinen artikla toteaa, että kaikki ihmiset syntyvät vapaina ja tasavertaisina arvoltaan ja oikeuksiltaan. (Koivurova & Pirjatanniemi 2014, 28-31.)

Kansainvälinen ihmisoikeuslaki muodostuu ihmisoikeuksien yleismaailmallisesta julistuksesta, kansalaisoikeuksia ja poliittisia oikeuksia koskevasta kansainvälisestä yleissopimuksesta sekä taloudellisia, sosiaalisia ja kulttuurisia oikeuksia koskevasta kansainvälisestä yleissopimuksesta. Kansainvälinen ihmisoikeuslaki on ajan myötä kehittynyt ja tarkentunut huomioimaan entistä paremmin haavoittuvimpia ihmisryhmiä, kuten naisia, lapsia, maahanmuuttajia ja alkuperäiskansoja. (United Nations)

YK:n yrityselämää ja ihmisoikeuksia koskevat periaatteet

YK:n kestävän kehityksen lähtökohtana on arvoihin ja periaatteisiin pohjautuva lähestymistapa liiketoimintaan. Tämä tarkoittaa toimimista tavalla, joka täyttää vähintään vähimmäisvaatimukset ihmisoikeuksiin, työvoimaan, ympäristöön sekä korruption torjuntaan liittyen. Vastuullisen yrityksen toimintatapaan kuuluu näiden arvojen ja periaatteiden noudattaminen yrityksen kaikissa toiminnoissa. Noudattamalla YK:n globaalin sopimuksen kymmentä periaatetta strategioihin, politiikkoihin ja menettelyihin sekä eheyden kulttuuriin koskien, yritykset eivät vain ylläpidä perusvastuutaan ihmisille ja planeetalle, vaan myös asettavat pohjan pitkäaikaiselle menestykselle. (UN Global Compact)

YK:n Global Compactin ihmisoikeuksia koskevat periaatteet (1-6) ovat:

Periaate 1: Yritysten tulee tukea ja kunnioittaa kansainvälisiä ihmisoikeuksia

Periaate 2: Yritysten tulee varmistaa, etteivät ne ole osallisina ihmisoikeuksien loukkamisessa

Periaate 3: Yritysten tulee puolustaa yhdistymisvapautta ja kollektiivisen neuvotteluolueuden tunnustamista

Periaate 4: kaikenlaisen pakkotyön eliminoimista

Periaate 5: lapsityövoiman käytön tehokasta poistamista; ja

Periaate 6: syrjinnän poistamista työmarkkinoilla ja ammatinharjoittamisessa.

(UN Global Compact)

YK:n ihmisoikeustoimikunnassa käytiin vuosituhaten vaihteessa pitkiä neuvotteluja, joiden tavoitteena oli määrittellä kansainväliset normit yritysten ihmisoikeusvastuulle. Neuvottelut eivät kuitenkaan edenneet toivotulla tavalla yritysten ja kansalaisjärjestöjen ristiriitojen vuoksi. Tämän seurauksena vuonna 2005 perustettiin YK:n pääsihteerin erityisedustajan tehtävä ihmisoikeuksiin ja monikansallisiin yhtiöihin sekä liikeyrityksiin liittyen. Tähän tehtävään nimettiin professori John Ruggie, joka laati yrityksiä ja ihmisoikeuksia koskevan kolmepilarisen Protect, Respect and Remedy-ohjesäännösten (suomeksi suojele, kunnioita ja korjaa). Ohjesäännöstö hyväksyttiin ihmisoikeusneuvostossa vuonna 2008. (Koivurova & Pirjatanniemi 2014, 507.)

Ohjesäännösten kolme pilaria ovat:

- Valtion velvollisuus suojella ihmisoikeuksia huolehtimalla, että yritystoimintaa säätelevät lainsäädäntö, asetukset ja politiikat turvaavat ihmisoikeuksien toteutumisen ja että tämä myös käytännössä toteutuu;
- Yritysten vastuu kunnioittaa ihmisoikeuksia kaikessa toiminnassaan noudattamalla asianmukaista huolellisuutta ja näin välttää ihmisoikeusloukkauksia. Yrityksen tulee myös puuttua haittoihin, joihin he ovat osallisina;
- Yritystoimintaan liittyvien ihmisoikeusloukkausten uhrien mahdollisuus saada suojelua ja hyvitystä niin oikeudellisiin kuin ei-oikeudellisiin tapauksiin liittyen ihmisoikeusloukkausten korjaamiseksi.

(UN Guiding principles framework 2017)

Ohjesäännösten toimeenpanoa koskevat ohjaavat periaatteet (UN Guiding principles in Business and Human Rights) valmistuivat vuonna 2011, minkä jälkeen ne ovat saavuttaneet vankan yritysten ihmisoikeusvastuuta määrittelevänä asiakirjana. Ohjesäännöstö

ja periaatteet eivät tuo uusia lainsäädännöllisiä velvoitteita yrityksille, vaan niissä syvenytään tarkastelemaan nykyisten ihmisoikeusvastuuta koskevien normien merkitystä valtioille ja yrityksille. Ohjaavat periaatteet pohjautuvat kolmelle edellä mainitulle pilarille (suojele, kunnioita ja korjaa) sekä 31:een valtioita ja yrityksiä koskevaan peruseriaatteeseen ja toimintaperiaatteeseen sekä näitä periaatteita koskeviin selityksiin. (Koivu-rova & Pirjatanniemi 2014, 507.)

Kesäkuussa 2019 Suomessa julkistetun hallitusohjelman mukaan hallitus sitoutuu tekemään yritys vastuuta koskevan selvityksen, jonka tavoitteena on säätää huolellisuusperiaatteeseen pohjautuva yritys vastuulaki. Hallituksen sitoumuksen myötä Suomi ottaa ison harppauksen eteenpäin tullakseen yhteiskuntavastuun edelläkävijämaaksi. Tällä hetkellä huolellisuusvelvoitteeseen pohjautuvia yritys vastuulakeja on voimassa ainoastaan Ranskassa ja Alankomaissa. (Finnwatch 2019.) Työ- ja elinkeinoministeriön suorittama selvitys yritys vastuulaista käynnistyi lokakuussa 2019. Selvityksen keskeisin tavoite on kartoittaa, millainen yrityksille asetettava kansainvälisiin vastuullisen liiketoiminnan standardeihin pohjautuva oikeudellinen huolellisuusvelvoite voisi olla. (Valtioneuvosto 2019.)

Hallitusohjelmassa on kolme kirjausta yritys vastuun osalta, jotka liittyvät yritysten huolellisuusvelvoitteeseen. Nämä kirjaukset ovat:

”Suomi kehittää yhteistyössä elinkeinoelämän kanssa yritys vastuuta koskevaa sitovaa sääntelyä osana YK:n ja OECD:n puitteissa tapahtuvaa uudistamistyötä (s.62)”

”Selvitetään mahdollisuutta huolellisuusvelvoitteeseen perustuvaan EU-tasoiseen yritys vastuulakiin, joka ottaa huomioon eri kokoiset yritykset ja kansainväliset arvoketjut.” (s.71)

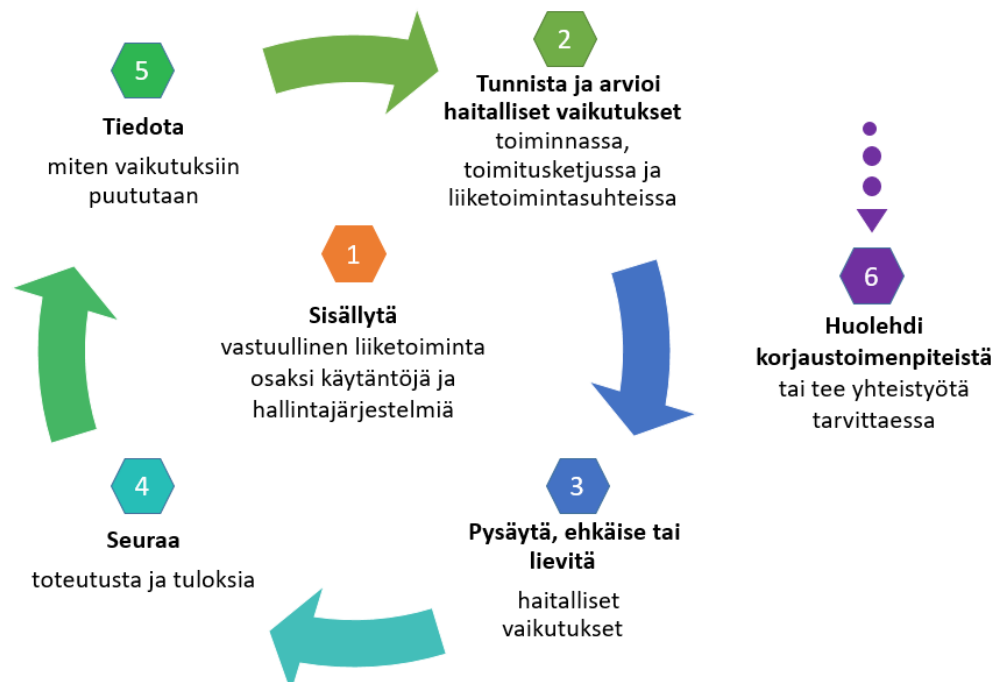
”Tehdään selvitys, jonka tavoitteena on yritys vastuulain säätäminen. Laki perustuu yrityksille asetettavaan niin kotimaista kuin ulkomaista toimintaa koskevaan huolellisuusvelvoitteeseen. Selvitys tehdään elinkeino-, yrittäjä- ja palkansaajajärjestöjen kanssa ottaen erityisesti huomioon pk-yritysten aseman. Vastaavaa tavoitetta edistetään EU:ssa” (s 108)

(Työ- ja elinkeinoministeriö 2019.)

Huolellisuusvelvoite

OECD:n toimintaohjeissa kehoitetaan yrityksiä kiinnittämään erityistä huomiota asianmukaiseen huolellisuuteen liiketoimintariskeihin liittyen. Yrityksen on varmistettava, ettei sen toiminnalla, toimitusketjulla tai muilla liiketoimintasuhteilla ole haitallisia vaikutuksia työntekijöihin, ihmisoikeuksiin, ympäristöön, lahjontaan, kuluttajiin tai hallintotapaan liittyen. Jotkin liiketoiminnot, tuotteet tai palvelut saattavat luonnostaan olla riskialttiita. Tällöin on todennäköistä, että niillä on negatiivisia vaikutuksia vastuulliseen liiketoimintaan liittyvissä asioissa. Myös olosuhteet saattavat nostaa haitallisten riskien mahdollisuutta. Näin saattaa olla esimerkiksi maissa, joissa ei noudateta oikeusvaltion periaatteita. Asianmukaisella huolellisuudella pyritään ennakoimaan, estämään ja vähentämään näiden haitallisten riskien vaikutuksia. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2019, 16.)

Ehkäisemällä ja lieventämällä liiketoimintansa haitallisia vaikutuksia yritys voi maksimoida panoksensa yhteiskunnalle sekä parantaa suhteita sidosryhmiin ja suojella mainettaan. Asianmukaisen huolellisuuden noudattaminen saattaa auttaa yrityksiä tunnistamaan mahdollisuudet pienentää kustannuksia, vahvistaa yritys kohtaisten liiketoimintariskien hallintaa ja pienentää vastuullisuusriskien toteutumisen todennäköisyyttä. Asianmukaisen huolellisuuden noudattaminen ei edesauta pelkästään liiketoiminnan hallitsemista, vaan asianmukainen huolellisuus auttaa yritystä myös täyttämään lakisääteiset vaatimukset vastuullisuuteen liittyen. Tällaisia vaatimuksia ovat esimerkiksi paikallisiin työmarkkinoihin, ympäristöön, hyvään hallintotapaan, rikosoikeuteen ja lahjonnan vastaisiin lakeihin liittyvät vaatimukset. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2019, 16.) Kuviossa 9 on selvennetty asianmukaisen huolellisuuden prosessia ja sitä tukevia toimenpiteitä.



Kuvio 9. Asianmukaisen huolellisuuden prosessi ja sitä tukevat toimenpiteet. (Mukaillen Työ- ja elinkeinoministeriö 2019.)

Ihmisoikeuksien kohdalla puhutaan erityisestä huolellisuus- ja velvoiteprosessista, josta käytetään usein englanninkielistä termiä "due diligence". Due diligence-termi liitetään tyypillisesti yritysostoihin ja -fuusioihin, jolloin tavoitteena on tunnistaa yritykselle mahdollisesti koituvat taloudelliset riskit tai oikeudelliset velvoitteet. Ihmisoikeuksiin liittyvä due diligence-lähestymistapa eroaa kuitenkin siinä, että tavoitteena on tunnistaa ja estää (tai lieventää) yrityksen aiheuttamia haittoja yhteiskunnalle, eikä niinkään suojella yritystä, vaikka ihmisoikeuksien hallinta edesauttaakin esimerkiksi maineriskin hallintaa. (Buhmann K. 2018.)

Asianmukaisen huolellisuuden keskeiset ominaispiirteet:

- 1. Asianmukainen huolellisuus on ennaltaehkäisevää.** Yritys pyrkii välttämään sitä, että sen toiminnoilla, tuotteilla tai palveluilla olisi haitallisia vaikutuksia ihmisiin, ympäristöön tai yhteiskuntaan ja ettei yritys ole myötävaikuttamassa tai liiketoimintojensa välityksellä ole yhteydessä haitallisten vaikutusten syntyyn.
- 2. Asianmukainen huolellisuus käsittää useita prosesseja ja tavoitteita.** Yrityksen tulisi sisällyttää vastuullinen liiketoimintatapa osaksi kaikkea päätöksentekoa ja riskienhallintaa. Tämä auttaa yritystä tunnistamaan, ehkäisemään ja lieventämään haitallisia vaikutuksia vastuulliseen liiketoimintaan liittyvissä kysymyksissä.

3. **Asianmukainen huolellisuus on oikeassa suhteessa riskiin (riskiperusteista).** Yrityksen tulee suhteuttaa asianmukaiseen huolellisuuteen liittyvät toimenpiteensä haitallisen vaikutuksen vakavuuteen ja todennäköisyyteen.
4. **Asianmukainen huolellisuus voi sisältää priorisointia.** Yrityksen tulee priorisoida asianmukaisen huolellisuuden toimenpiteiden järjestys haittavaikutusten vakavuuden ja todennäköisyyden perusteella. Priorisointia tulee tehdä jatkuvasti. Ihmisoikeuksien ollessa kyseessä, merkittävin priorisoinnin peruste on haittavaikutusten vakavuus.
5. **Asianmukainen huolellisuus on dynaamista.** Asianmukaisen huolellisuuden prosessi on jatkuvaa, reagoivaa ja muuttuvaa. Yrityksen tulee reagoida palautteisiin ja jatkuvasti kehittää prosessejaan olosuhteiden muuttuessa.
6. **Asianmukainen huolellisuus ei siirrä vastuita.** Jokaisen yrityksen on hoidettava oma vastuunsa asianmukaiseen huolellisuuteen liittyen. Yritys ei voi siirtää vastuutaan toisille yrityksille, vaikka nämä yritykset olisivat merkittävästi myötävaikuttamassa haitallisten vaikutusten syntyyn.
7. **Asianmukainen huolellisuus liittyy vastuullista liiketoimintaa koskeviin kansainvälisesti tunnustettuihin normeihin.** OECD:n toimintaohjeiden vastuulliseen liiketoimintaan liittyvät periaatteet ja normit ovat yhteneväiset soveltuvan lainsäädännön ja kansainvälisesti tunnustettujen normien kanssa. Tämä pitää sisällään sen, että yritysten on ensisijaisesti noudatettava kansallisia lakeja sillä lainkäyttöalueella, missä yrityksellä on liiketoimintaa tai sen kotipaikka sijaitsee.
8. **Asianmukainen huolellisuus sopii yrityksen olosuhteisiin.** Yrityksen koko, toimintaolosuhteet, liiketoimintamalli, asema toimitusketjussa sekä tuotteiden ja palveluiden laatu vaikuttavat asianmukaisen huolellisuuden luonteeseen ja laajuuteen.
9. **Asianmukaista huolellisuutta voidaan mukauttaa käsittelemään liiketoimintasuhteissa ilmaantuvia rajoitteita.** Vastuulliseen liiketoimintaan liittyvien haittavaikutusten ehkäiseminen, lieventäminen ja pysäyttäminen saattaa olla erityisesti pienille ja keskisuurille yrityksille haasteellista joko käytännön tai lainsäädännön aiheuttamien rajoitteiden takia. Näitä haasteita voi pyrkiä vähentämään esimerkiksi erilaisin sopimusjärjestelyin, äänestysvaltuutuksin, esivalintajärjestelyin ja yhdistämällä voimansa muiden toimijoiden kanssa kasvattaakseen vaikutusvaltaansa.

10. **Asianmukainen huolellisuus käy ilmi sidosryhmien osallistamisesta.** Sidosryhmien merkityksellinen osallistaminen asianmukaisen huolellisuuden prosessiin on olennaisen tärkeää. Erityisen tärkeää sidosryhmien osallistaminen on tilanteissa, jossa yritys on aiheuttanut kyseisiin sidosryhmiin kohdistuvan haittavaikutuksen tai myötävaikuttanut sen syntyyn tai riski tällaisesta tilanteesta on olemassa.
11. **Asianmukaiseen huolellisuuteen sisältyy jatkuva viestintä.** Tiedottamalla asianmukaisen huolellisuuden prosessista, suunnitelmista ja löydöksistä yritys rakentaa luottamusta sen toimintaa ja päätöksentekoa kohtaan. Viestimällä avoimesti yritys myös osoittaa vilpittömyytensä. Yrityksen on pidettävä kirjaa todellisten tai mahdollisten haittavaikutusten tunnistamisesta ja käsittelemisestä. Riittävän kirjanpidon avulla yritys voi todistaa, että se reagoi asianmukaisesti haittavaikutuksiin.

(Työ- ja elinkeinoministeriö 2019, 16-20.)

ILO:n keskeiset sopimukset

Kansainvälinen työjärjestö ILO (International Labour Organization) on Yhdistyneiden kansakuntien alainen järjestö, joka laatii ja edistää työelämän standardeja, kuten yleissopimuksia ja suosituksia. ILO valvoo ja tukee jäsenmaitaan varmistaen, että työn tekemiseen liittyviä sopimuksia noudatetaan asianmukaisella tavalla. (lähde?) ILO perustettiin vuonna 1919 osana ensimmäisen maailmansodan päättäneen Versailles'n rauhansopimusta edistämään kestävästä rauhaa, jonka edellytyksenä voi olla ainoastaan sosiaalisen oikeudenmukaisuuden toteutuminen. (ILO.)

ILO julkisti vuonna 2019 satavuotisen taipaleensa kunniaksi raportin tulevaisuuden näkymistä työelämässä. Raportissa esitetään työympäristöön merkittävästi vaikuttavia tekijöitä, joita ovat esimerkiksi ilmastonmuutos ja teknologian kehittyminen. Raportissa painotetaan näiden tekijöiden huomioon ottamista tulevaisuuden työtä ja työympäristöjä suunnitellessa ILO:n satavuotisraportissa painotetaan ihmiskeskeisyyden merkitystä osana tulevaisuuden työelämän kehittämisen toimintasuunnitelmaa (muotoile uudelleen). Tämän painotuksen tavoitteena on vahvistaa sosiaalista hyvinvointia asettamalla ihmiset ja heidän tekemänsä työnsä talous- ja sosiaalipolitiikan ja liiketoimintatapojen keskipisteeseen. (ILO 2019.)

UK Modern Slavery Act

Modern Slavery Act on osa lakia, jonka avulla pyritään estämään nykyaikaista orjuutta yritysten toimitusketjuissa. Laki antaa viranomaisille työkaluja taistella modernia orjuutta vastaan, mahdollistaa riittävän ankarat rangaistukset rikoksentehtäjille sekä parantaa uhrien asemaa. Laki sai kuninkaallisen hyväksynnän 26.toukokuuta 2015. (GOV.UK 2014.)

Yritysten ja yhteisöjen, joiden kokonaisliikevaihto on 36 miljoonaa Ison-Britannian puntaa ja jotka harjoittavat liiketoimintaa Yhdistyneessä kuningaskunnassa, on julkaistava verkkosivuillaan jokaiselta tilikaudelta julkinen lausunto, jossa kuvataan yksityiskohtaisesti toimenpiteet, joiden avulla yritys on pyrkinyt vähentämään nykyaikaisen orjuuden riskiä toimitusketjussaan tai omassa liiketoiminnassaan. Mikäli mitään toimenpiteitä ei olla tehty, on tämäkin ilmoitettava lausunnossa. (GOV.UK 2019.) Raisiolla on liiketoimintaa Britanniassa, joten Modern Slavery Act koskee näin ollen myös Raisiota.

Whistleblowing-direktiivi

EU haluaa taata riittävän suojelun henkilöille, jotka paljastavat työssään havaitsemiaan väärinkäytöksiä, jotka voivat esimerkiksi vahingoittaa ympäristöä, kansanterveyttä, kuluttajaturvallisuutta ja julkista taloutta. EU:ssa ei ole tällä hetkellä olemassa yhtenäistä käytäntöä väärinkäytösten paljastajien suojeluun liittyen. Vain kymmenessä EU-maassa on kattava lainsäädäntö väärinkäytösten paljastajien suojelusta ja vain muutamilla aloilla, enimmäkseen rahoitusalaalla, on lainsäädäntöä, johon sisältyy toimenpiteitä väärinkäytösten paljastajien suojelemiseksi. EU-komissio teetti vuonna 2017 selvityksen, jossa arvioitiin, että pelkästään julkisten hankintojen alalla EU:ssa menetetään vuosittain yhteensä 5,8–9,6 mrd. € väärinkäytösten paljastajien puutteellisen suojelun seurauksena. (Eurooppa-neuvosto 2019.)

EU:n neuvosto hyväksyi 7. lokakuuta 2019 virallisesti uudet säännöt väärinkäytösten paljastajien suojeluun liittyen. Uudet säännöt edellyttävät niin yksityisten kuin julkistenkin organisaatioiden huolehtivan turvallisten ilmoituskanavien luomisesta. Direktiivin mukaan väärinkäytösten paljastajalla on oikeus saada suojelua vastatoimilta, kuten erottamiselta, siirtämiseltä alempiin työtehtäviin tai pelottelulta. Direktiivissä myös edellytetään, että kansalliset viranomaiset huolehtivat kansalaisten riittävästä tiedottamisesta ja kouluttavat viranomaisia käsittelemään väärinkäytöstapauksia. (Eurooppa-neuvosto 2019.)

Direktiivi velvoittaa kaikkia yli 50 työntekijän yrityksiä tai yli 10 000 asukkaan kuntia perustamaan tehokkaat ja toimivat ilmoituskanavat. Väärinkäytöksiin liittyvät ilmoitukset

voivat koskea esimerkiksi julkisia hankintoja, rahoituspalveluja, rahanpesun ehkäisemistä, kansanterveyttä jne. Jäsenvaltioiden on saatettava direktiivi voimaan viimeistään 17.12.2021. Niiden yksityisen sektorin yritysten osalta, joissa on 50–249 työntekijää velvoite sisäisen kanavan käyttöönotosta astuu kuitenkin voimaan viimeistään 17 päivänä joulukuuta 2023. (Lexia 2019.) Suomessa direktiivi on pantava täytäntöön viimeistään 15.5.2021 (Keskuskauppaamari 2019.)

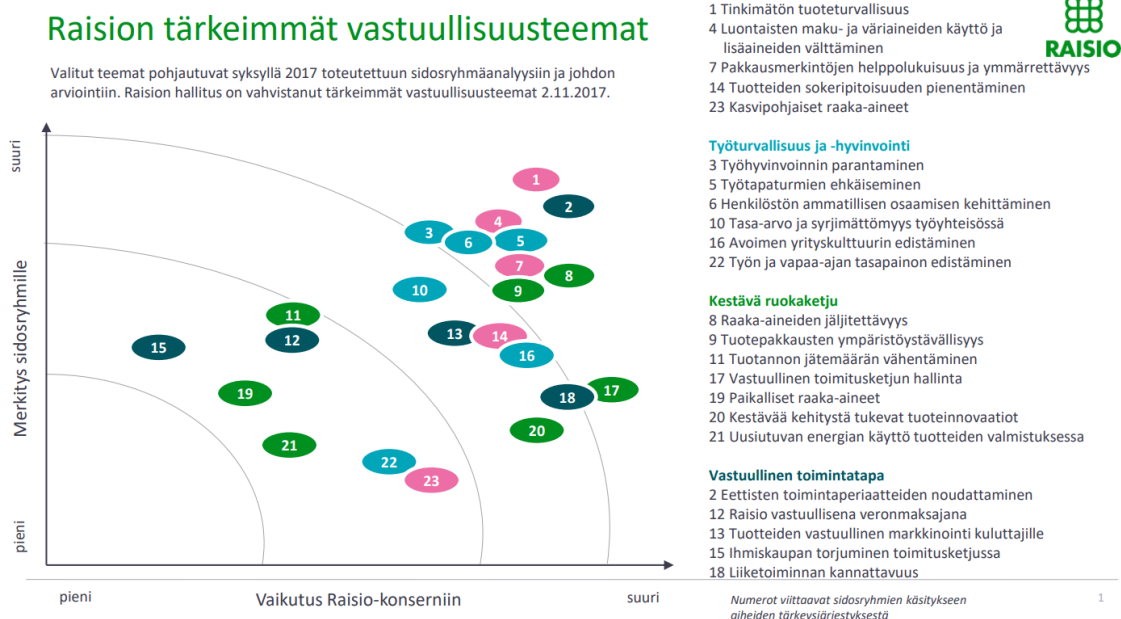
Edellä mainitut kriteerit täyttyvät myös Raision osalta, jolloin direktiiviä on noudatettava myös Raisiossa.

4 IHMISOIKEUSRISKIEN HALLINNAN KEHITTÄMINEN – RAISIO OYJ

4.1 Kohdeyrityksen esittely

Raisio Oyj on terveelliseen ja vastuullisesti tuotettuun ruokaan ja kalanrehuihin erikoistunut kansainvälinen yritys. Raisio Oyj:n liikevaihto oli vuonna 2019 236 miljoonaa euroa ja vertailukelpoinen liiketulos 27 miljoonaa euroa. Raisio Oyj:llä on kaikkiaan noin 320 työntekijää. Raisio Oyj:n tunnettuja brändejä ovat esimerkiksi Elovena, Benecol, Torino ja Sunnuntai.

Raisio Oyj:n liiketoiminta perustuu hyvinvointia edistäville innovaatiolle, vastuullisesti tuotettuihin ja hankittuihin raaka-aineisiin sekä ensiluokkaiseen elintarvikeosaamiseen. Tavoitteellinen vastuullisuusohjelma on keskeinen osa Raisio Oyj:n strategiaa. Vastuullisuuden tärkeimpiä teemoja ovat kestävä ruokaketju, terveellinen ruoka sekä työhyvinvointi- ja turvallisuus. Raisio Oyj:n toimintaa ohjaa hallituksen hyväksymät Raisio-konsernin yleiset toimintaperiaatteet sekä laatu-, ympäristö-, terveys-, ja turvallisuuspolitiikka. Raisio Oyj noudattaa kaikessa toiminnassaan paikallisia lakeja. Vastuullisuuden edistäminen ja vastuullisten toimintatapojen noudattaminen ovat osa jokaisen raisiolaisen työpäivää. (Raisio 2019.) Raisio Oyj:n tärkeimmät vastuullisuusteemat ollaan esitelty kuviossa 10.



Kuva 10. Raision tärkeimmät vastuullisuusteemat. (Raisio 2019.)

Raisio Oyj:n vastuullisuusohjelma, Hyvän ruuan ohjelma, on laadittu tukemaan Raisio Oyj:n Terveellisen kasvun strategiaa. Ohjelman keskeisen sisällön muodostavat viisi pääteemaa, joissa Raisio haluaa olla vastuullisuuden edelläkävijä. Nämä teemat ovat terveellinen ruoka, ympäristöystävälliset pakkaukset, terveellisen ruuan ammattilaiset, kestävä ruokaketju sekä ilmastonmuutos ja hiilineutraalius. Tässä esitellään kestävä ruokaketjun keskeiset osa-alueet, sillä tämän opinnäytetyön aiheena olevat ihmisoikeudet ovat osa tätä teemaa. (Raisio 2019.)

Raaka-aineiden hankinnassa vastuullisuuteen kiinnitetään erityishuomiota. Vastuullisuusperiaatteet koskevat kaikkia Raisio Oyj:n omia brändituotteita. Raisio Oyj:n elintarvikkeet valmistetaan valtaosin kasvipohjaisista raaka-aineista. Tärkeimmät raaka-aineet ovat viljat, sokeri ja valkuaiskasvit, kuten rypsi. Kaakaon, soijan ja palmuöljyn alkuperään kiinnitetään erityistä huomiota niiden tuotantoon liittyvien niin sosiaalisten kuin ympäristöriskienkin takia. Raisio Oyj on linjannut, että Raisio Oyj:n valmistamissa elintarvikkeissa käytetään ainoastaan RSPO mass balance tai segregated -sertifioitua palmuöljyä, vastuullisuussertifioitua soijaa (esim. RTRS, ProTerra tai Danube Soy) ja vastuullisuussertifioitua kaakaota (esim. UTZ tai Fair Trade). Raisio Oyj:n tavoitteena on vähentää palmuöljyä sisältävien tuotteiden määrää. Raisio Oyj:n kaikissa tuotteissa käytetään vain GMO-vapaita raaka-aineita. Raisio Oyj pyrkii välttämään raaka-aineiden hankintaa riskimaista, jos kyseistä raaka-ainetta on saatavilla muualtakin kilpailukykyiseen hintaan. (Raisio 2019.)

Raisio Oyj edellyttää toimittajiensa toimivan vastuullisesti ja sitoutuvan Raisio Oyj:n tavaran toimittajien eettisiin periaatteisiin (Raisio Group Supplier Code of Conduct). Nämä periaatteet pitävät sisällään esimerkiksi ympäristövastuuseen ja kansainvälisten säädösten mukaisiin työoloihin liittyviä ohjeistuksia, joita toimittajien sitouduttava noudattamaan kaikessa toiminnassaan. Eettiset periaatteet otetaan huomioon uusien toimittajien kohdalla jo neuvotteluvaiheessa. Kaikkien raaka-ainetoimittajien edellytetään lisäksi täyttävän itsearviointilomake (Supplier Self-Audit) vähintään joka kolmas vuosi. Toimittajia myös auditoidaan säännöllisesti Raisio Oyj:n toimesta auditointisuunnitelman mukaisesti. (Raisio 2019.)

Raisio Oyj on sitoutunut YK:n noudattamaan YK:n Global Compact-aloitteessa määritellyjä kymmentä periaatetta. Nämä periaatteet koskevat ihmisoikeuksia, työsuojelua,

ympäristöä ja lahjontaa. Tämän lisäksi Raisio Oyj on sitoutunut energiansäästösopimukseen sekä sitoumus 2050:een. (Raisio 2019.) Sitoumus 2050 on yrityksille ja organisaatioille tarkoitettu konkreettinen toimenpidesitoumus, jonka tavoitteena on edistää kestävää kehitystä Suomen kestävä kehityksen toimikunnan määrittelemän yhteiskuntasitoumuksen mukaisesti. Yhteiskuntasitoumus sisältää toimintatavat ja tavoitteet, joiden avulla mahdollistetaan hyvä elämä Suomessa nyt ja tulevaisuudessa. Yhteiskuntasitoumuksen avulla pyritään toteuttamaan globaalin kestävä kehityksen toimintaohjelman, Agenda 2030:n, tavoitteita Suomessa. (Sitoumus 2050.)

Kestävä ruokaketju-projekti pyrkii edistämään vastuullisuutta ja ihmisoikeuksien kunnioittamista läpi koko toimitusketjun. Tavoitteena on kehittää hankintaa entistä vastuullisemmaksi lisäämällä läpinäkyvyyttä ja parantamalla toimintatapoja, joilla varmistetaan vastuullisuuden toteutuminen. Keskeisenä tavoitteena on ihmisoikeusriskien- ja vaikutusten arvioiminen ja ihmisoikeusloukkauksien ennalta ehkäiseminen Raisio Oyj:n toimitusketjussa. (Raisio 2019.) Tämä opinnäytetyö tukee osaltaan ihmisoikeuksiin keskittyvää vastuullisuustyötä.

4.2 Kehittämishankkeen suunnittelu ja tavoitteet

Kehittämishankkeen suunnittelu lähti liikkeelle ihmisoikeusriskien hallintaan liittyvien tarpeiden kartoittamisesta yleisellä tasolla. Vastuullisuuteen liittyvät teemat ovat Raisio Oyj:ssä osa jokapäiväistä liiketoimintaa ja vastuullisuuden kehittämiseen panostetaan jatkuvasti. Ihmisoikeuksien kunnioittaminen on kirjattu Raisio Oyj:n liiketoimintastrategiaan. Ihmisoikeusriskien hallinta on kuitenkin ollut toistaiseksi hyvin yleisellä tasolla ja tätä halutaan parantaa jatkuvan kehityksen ja läpinäkyvyyden takaamiseksi. Tämän kehittämishankkeen päätavoite on kartoittaa optimaalisia tapoja hallita ihmisoikeusriskejä Raisio Oyj:llä. Tavoitteina on myös kartoittaa tämänhetkinen ihmisoikeuksiin liittyvä osaamisen taso sekä saada ymmärrys siitä, mitä henkilöstö kokee tarvitsevansa pystyäkseen hallitsemaan ihmisoikeusriskejä jokapäiväisessä työssään.

Kehittämistyötä on suunniteltava resurssien sallimissa rajoissa, joten ihmisoikeusriskien hallinnan kehittämisessä lähdettiin liikkeelle sen määrittelystä, mistä olisi resurssit ja tilanne huomioidenärkevintä lähteä liikkeelle. Kokonaisvaltaisen ymmärryksen lisäämiseksi koettiin tärkeäksi saada henkilöstön ajatuksia kehitystyön pohjaksi, jotta toimintaa osataan kehittää oikeaan suuntaan. Henkilöstölle haluttiin tarjota myös mahdollisuus vahvistaa osaamistaan ihmisoikeusriskien hallintaan liittyen jokapäiväisessä työssään.

Näin päädyttiin siihen, että henkilöstölle järjestetään ulkopuolisen asiantuntijatahon vetämä koulutus, minkä aikana kerättäisiin henkilöstön ajatuksia ja kokemuksia ihmisoikeuksiin liittyen. Tämä koulutus ja koulutuksen aikana kerätty aineisto toimivat pohjana tämän opinnäytetyön kehittämishankkeelle.

Seuraava askel kehittämishankkeen edistämiseksi oli nykytilan hahmottaminen. Nykytilan hahmottaminen toteutettiin organisaation käytäntöjen ja ohjeistusten läpikäymisellä sekä vastuullisuuteen perehtyneiden henkilöiden, kuten vastuullisuuspäällikön, haastattelulla. Erityishuomiota kiinnitettiin toimitusketjun ohjeistuksiin ja käytänteisiin. Kuten aikaisemmin on todettu, organisaatiossa oli vahva tahtotila syventää ihmisoikeusosaamista läpi organisaation Raisio Oyj:n strategiaa tukevalla tavalla. Ihmisoikeuksia on painotettu myös johdon antamissa lausunnoissa, joten ihmisoikeustyön kehittämiseksi on vahva tuki organisaatiossa.

Ihmisoikeudet ovat olleet osa Raisio Oyj:n vastuullisuutta aina, mutta erillistä ihmisoikeuspolitiikkaa ei ole. Ihmisoikeudet mainitaan sekä supplier code of conduct-lomakkeessa että auditointilomakkeessa, mutta ainoastaan hyvin yleisellä tasolla yhtenä vastuullisuuden osa-alueena. Ihmisoikeuksia ei myöskään ole huomioitu erikseen toimittajien vuosiarvioinneissa. Yksityiskohtaista ihmisoikeuksiin keskittyneitä riskikartoitusta ei myöskään ole tehty vaan riskiarvioinnit painottuvat vahvasti esimerkiksi tuoteturvallisuuteen. Tämän ei koettu olevan riittävällä tasolla vastatakseen nykyajan haasteisiin ihmisoikeusriskien hallintaan liittyen.

Raisio Oyj:ssä on vastuullisuustiimi ja johtoryhmästä nimetty vastuullisuusjohtaja, joiden vastuualueelle kuuluvat myös ihmisoikeusasiat. Ihmisoikeusasiat huomioidaan yrityksen toiminnassa ja mahdollisiin ongelmatilanteisiin suhtaudutaan asiaankuuluvalla vakavuudella ja ripeydellä. Toimitusketjun operatiivisissa tehtävissä ei kuitenkaan ole ihmisoikeuksiin perehtynyttä henkilöä, joka voisi matalalla kynnyksellä tukea toimitusketjussa työskenteleviä henkilöstöä päivittäisissä ihmisoikeuksiin liittyvissä asioissa.

Raisio Oyj:n koko henkilöstö on käynyt koulutuksen, jossa perehdytään Raisio Oyj:n eettisiin toimintatapoihin. Koulutuksessa sivutaan ihmisoikeuksia, mutta hyvin yleisellä tasolla. Koulutus pidettiin vuonna 2018, joten on myös hyvin todennäköistä, ettei henkilöstö enää muista koulutuksen sisältöä yksityiskohtaisesti. Koulutus on kuitenkin pakollinen kaikille uusille työntekijöille osana perehdytysuunnitelmaa.

Nykytilan arvioinnissa esiin nousseet keskeiset huomiot:

1. Erillistä ihmisoikeuspolitiikkaa ei ole
2. Ihmisoikeuksia ei ole erikseen huomioitu toimittajien auditoinneissa tai arvioinneissa
3. Yksityiskohtaista ihmisoikeusriskikartoitusta ei ole tehty
4. Yksityiskohtaista ihmisoikeusriskien hallintaan keskittynyttä ohjeistusta ei ole
5. Toimitusketjussa ei ole nimettyä henkilöä, joka vastaisi ihmisoikeuksiin liittyvistä asioista päivittäisiin tehtäviin liittyen
6. Henkilöstöä ei ole perehdytetty ihmisoikeusriskien hallintaan

Kehittämishankkeen tavoitteiden määrittelyn ja nykytilan arvioinnin perusteella nähtiin tarpeelliseksi järjestää ihmisoikeusriskien hallintaan keskittyvä työpaja, jonka avulla voitaisiin sekä syventää henkilöstön osaamista että kartoittaa henkilöstön ajatuksia ja ideoita ihmisoikeuksiin liittyen. Työpajan toivottiin antavan tarkempaa tietoa siitä, mihin erityisesti tulisi keskittyä, jotta henkilöstöllä olisi riittävät työkalut ja tuki ihmisoikeusriskien hallitsemiseen päivittäisessä työssään. Tavoitteena oli myös syventää henkilöstön osaamista ihmisoikeusriskien hallintaan liittyen.

Alusta asti oli selvää, että työpajaan osallistuisi ainoastaan pieni osa henkilöstöstä työpajan luonne huomioiden. Aihe koetaan organisaatiossa kuitenkin niin tärkeäksi, että koko henkilöstölle haluttiin tarjota mahdollisuus osallistua koulutukseen ja näin jalkauttaa ihmisoikeusstrategiaa laajemmalle organisaatioon. Näin päädyttiin toteuttamaan kaksiosainen koulutuspäivä, joka jakaantui informatiivisempaan koulutustilaisuuteen sekä käytännönläheisempään työpajaan.

Koulutuspäivän ensimmäisen osion, informatiivisen koulutustapahtuman, pääasiallisena tavoitteena oli jakaa yleisluontoista tietoa ihmisoikeuksista koko Raisio Oyj:n henkilöstölle. Ihmisoikeudet liiketoiminnassa on hyvin laaja aihe ja oli ennalta tiedostettu, että koulutustilaisuus tulisi olemaan hyvin yleisluontoinen käytettävissä olevan rajallisen ajan vuoksi. Koulutukseen osallistui myös henkilöitä erilaisista tehtävistä ja ihmisoikeuksien hallinta on hyvin erilaista työtehtävistä riippuen. Ihmisoikeusloukkauksien havaitseminen on huomattavasti todennäköisempää esimerkiksi raaka-aineiden ostossa työskentelevällä kuin talousosastolla työskentelevällä. Nämä aiheuttivat haasteita mahduttaa kaikki oleellinen tieto puolentoista tunnin koulutukseen sekä muokata koulutuksen sisältöä vastaamaan hyvin erityyppisten osallistujien tarpeita.

Informatiivisen koulutustapahtuman tavoitteeksi rajattiin henkilöstön osaamisen syventäminen seuraavista teemoista:

- Mitä ovat ihmisoikeudet?
- Ihmisoikeus vaikutukset/rikkomukset- esimerkkejä, tunnistuskeinoja
- Miten ennalta ehkäistään epäkohtia ihmisoikeuksien toteutumisessa?

Koulutuspäivän toisen osion, työpajan, ensisijaisena tavoitteena oli antaa Raisio Oyj:n henkilöstölle tilaisuus tuoda esiin ajatuksiaan ja ehdotuksiaan ihmisoikeusasioihin liittyen, jotta ne osattaisiin ottaa huomioon ihmisoikeusriskien hallinnan jatkokehittelyssä. Henkilöstön mielipiteiden, ajatusten ja ideoiden kartoittamiseksi oli laadittava kysymyksiä, jotka ohjaisivat kehitystoimintaa oikeaan suuntaan. Toisena tavoitteena oli syventää henkilöstön ihmisoikeusosaamista niin, että henkilöstöllä on paremmat valmiudet huomioida ihmisoikeuksiin liittyviä asioita päivittäisessä työssään.

Työpajan toteutus aloitettiin määrittelemällä, millainen työpajan sisällön pitäisi olla, jotta se vastaisi niihin tarpeisiin, joita organisaatiossa on ihmisoikeusosaamisen suhteen.

Työpajan perehdytysosio keskittyi erityisesti alla oleviin aiheisiin:

- Mitä ihmisoikeudet toimitusketjussa tarkoittavat?
- Miten tunnistetaan ja ennaltaehkäistään epäkohtia/riskejä ihmisoikeuksien toteutumisessa käytännössä?
- Miten reagoidaan mikäli havaitaan epäkohtia/riskejä? Millaista sisäistä tukea henkilöstö kaipaa näissä tilanteissa?
- Miten ihmisoikeuksia huomioidaan ja kunnioitetaan toimitusketjun jokaisessa vaiheessa?
- Hyviä toimintatapoja ihmisoikeuksien toteutumisen varmistamiseen

Organisaatiossa koettiin, ettei organisaation sisällä ole riittävää osaamista ihmisoikeuksiin liittyen. Tämän vuoksi päädyttiin siihen, että koulutuksen tulisi pitämään ulkopuolinen, ihmisoikeuksiin erikoistunut kouluttaja. Keskeisiksi kriteereiksi kouluttajan valinnassa muodostuivat käytännön kokemus, lakitekkinen osaaminen sekä tarjouksen hinta. Kriteerien asettamisen jälkeen lähestyttiin vastuullisuusasioihin perehtyneitä konsulttitoimistoja, joilta pyydettiin tarjoukset ihmisoikeuskoulutuksesta. Valintaprosessin jälkeen koulutuksen pitäjäksi valikoitui kansainvälinen konsulttitoimisto, jolla on pitkä kokemus yritysten liiketoiminnan kehittämisestä. Valintaan vaikutti merkittävästi se, että kouluttajilla oli vahva käytännön osaaminen esimerkiksi ihmisoikeusauditoinneista ja tämän katsottiin tukevan Raisio Oyj:n tavoitetta parantaa henkilöstön osaamista eritoten käytännön näkökulmasta.

4.3 Toteutus

Informatiivinen koulutustapahtuma, johon koko Raisio Oyj:n henkilöstöllä oli mahdollisuus osallistua, pidettiin 11.11.2019. Koulutus pidettiin Raisio Oyj:n tiloissa, mutta koulutukseen oli mahdollista osallistua myös Skypen välityksellä. Näin myös Raisio Oy:n muissa yksiköissä työskentelevät pääsivät osallistumaan. Koulutukseen osallistui 34 henkilöä paikan päällä ja 15 henkilöä Skypen välityksellä. Koulutuskielenä oli englanti, jotta myös Raisio Oyj:n ulkomaisissa yksiköissä työskentelevillä oli mahdollisuus osallistua koulutukseen.

Informatiivinen koulutustapahtuma kohdennettiin laajalle yleisölle, jolloin myös sen sisällön haluttiin olevan mahdollisimman yleisluontoinen ja erilaisissa tehtävissä työskenteleville soveltuva. Ihmisoikeudet ovat hyvin laaja aihealue, joten aiheen sovittaminen puoli-toista tuntia kestävään koulutustapahtumaan oltiin mietitty tarkasti. Keskeisiä asioita, joita henkilöstölle haluttiin viestiä, olivat ihmisoikeuksien kunnioittamisen tärkeys Raision liiketoiminnoissa sekä ihmisoikeusriskien tunnistaminen liiketoiminnan eri osissa. Koulutuksessa käsiteltiin esimerkiksi YK:n ihmisoikeuksia ja sitä, miten ihmisoikeuksien toteutumista voidaan hallita toimitusketjuissa. Koulutustilaisuudessa käytiin läpi myös Raision ihmisoikeuksiin liittyviä käytäntöjä ja periaatteita.

Henkilöstön ajatuksia aloitettiin kartoittamaan jo koulutustilaisuuden aikana. Yleisölle esitettiin informatiivisessa koulutussessiossa seuraavat kysymykset Menti-työkalun avulla:

1. Ovatko ihmisoikeudet sinulle tuttuja?
2. Minulle on selvää, mitkä ihmisoikeudet ovat olennaisia Raisiolle
3. Millaisia valituskanavia/tapoja Raisiolla on?
4. Ovatko Raision sidosryhmät kiinnostuneita ihmisoikeuksista?
5. Oletko havainnut ihmisoikeusriskejä omassa työssäsi?
6. Missä näet suurimmat riskit ihmisoikeusrikkomuksiin?
7. Missä Raision hankintamaissa voisi ilmetä ihmisoikeusriskejä?

Koulutuksen toinen osa, syventävä työpaja, toteutettiin myös Raisio Oyj:n tiloissa. Kutsu osallistua työpajaan lähetettiin yhteensä kuudelletoista raisiolaiselle, joista työpajaan pääsi osallistumaan kaikki kutsutut. Osallistujat valittiin pääasiassa työtehtävien perusteella. Suurin osa osallistujista on hankinnan ammattilaisia, joiden työtehtäviin kuuluu operatiivisten tehtävien lisäksi aktiivinen yhteistyö uusien ja nykyisten toimittajien

kanssa. Työpajaan kutsuttiin myös tuotekehityksen ja lisenssimyyntin tiimeistä edustajat, jotta ihmisoikeusosaamista saadaan jalkautettua mahdollisimman laajalle eri organisaatioissa. Tuotekehitys on paljon tekemisissä potentiaalisten toimittajien kanssa raaka-aineita kartoittaessaan ja lisenssimyynti on globaalia toimintaa. Näin ollen näissä tiimeissä työskentelevät kohtaavat työssään paljon tilanteita, joissa he joutuvat punnitsemaan, täyttävätkö potentiaalisten toimittajien tai asiakkaiden vastuullisuuteen liittyvät toimintatavat Raisio Oyj:n toimittajilleen asettamat vastuullisuuskriteerit. Työpajaan osallistuivat kaikki Kestävä ruokaketju-työryhmään kuuluvat henkilöt.

Työpajassa osallistujille esitettiin seuraavat kysymykset Menti-työkalun avulla:

8. Mitkä voisivat olla potentiaalisia ihmisoikeusriskejä Raisiolle?
9. Oletko koskaan käynyt Raision toimittajien/yhteistyökumppanien luona?
10. Millaisia riskejä olet tunnistanut?
11. Millaiset työkalut tai ohjeistukset voisivat helpottaa ihmisoikeusriskien hallintaa päivittäisessä työssäsi?
12. Tahtoisin saada lisää tietoa..... [syötä ihmisoikeuksiin liittyvä aihe]
13. Tarvitsetko enemmän tukea voidaksesi hallita ja vähentää ihmisoikeusriskejä päivittäisessä työssäsi?

Työpajassa tehtiin myös kaksi ryhmätyötä, joiden avulla kartoitettiin Raisio Oyj:n tämän hetkistä tilaa ihmisoikeuksiin liittyvissä asioissa. Osallistujat jaettiin pienryhmiin ja he saivat keskustella vapaasti annetuista aiheista tietyn ajan. Myös kouluttajat osallistuivat aktiivisesti keskusteluun ja vastasivat osallistujien kysymyksiin. Osallistujat kirjoittivat vastauksensa paperille, minkä lisäksi ryhmätyöt purettiin sanallisesti työpajan aikana. Ryhmätöistä kirjoitettiin ylös myös havaintoja, jotta keskustelun sisältö saadaan mahdollisimman kattavasti dokumentoitua.

Ryhmätyöt koostuivat alla olevista kysymyksistä.

1. Muodostakaa pienryhmä ja keskustelkaa seuraavista aiheista:

- 1) Miten hyvin tunnet Raision ihmisoikeuksiin liittyviä käytäntöjä?
- 2) Miten hyvin Raisio mielestäsi toteuttaa näitä käytäntöjä?
- 3) Onko mielestäsi helppoa soveltaa näitä käytäntöjä työhösi? Tarkenna vastaus-tasi esimerkin avulla.

4) Ovatko Rasion ihmisoikeuksiin liittyvät käytännöt ja ohjeistukset mielestäsi selkeitä? Tarkenna vastaustasi esimerkin avulla.

2. Muodostakaa pienryhmä ja keskustelkaa seuraavista aiheista:

1) Millaiset työkalut tai ohjeistukset voisivat helpottaa ihmisoikeusriskien hallintaa päivittäisessä työssäsi?

2) Millaista tukea tarvitsisit pystyäksesi edistämään ihmisoikeusriskien hallintaa Rasion toimitusketjussa?

5 TULOKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET

5.1 Keskeiset tutkimustulokset

Tutkimustulokset olivat monelta osin odotetun kaltaisia. Oli esimerkiksi ennalta tiedossa, että koska ihmisoikeusasioihin on vasta viime aikoina paneuduttu Raisio Oyj:llä systemaattisemmin, ei niiden osalta ole vielä olemassa loppuun asti hiottuja ohjeistuksia tai prosesseja ja tämä näkyi vastauksissa selvästi. Raisio Oyj:n ihmisoikeuksien kannalta riskialtteimmat toiminta-alueet ja maat olivat myös tiedossa, joten tämänkin osalta tulokset olivat odotetun kaltaisia. Tutkimustulokset vahvistivat osaltaan sitä, että ihmisoikeusasioihin kannattaa edelleen panostaa ja ottaa ihmisoikeusnäkökulma entistä vahvemmin mukaan niin operatiiviseen kuin strategiseenkin toimintaan.

Valtaosalle henkilöstöä ihmisoikeudet ovat yleisellä tasolla tuttuja, mutta moni koki tarvitsevansa lisää osaamista ja tukea ihmisoikeusriskien hallintaan liittyen. Henkilöstökyselystä nousi esiin selkeästi tarve yksityiskohtaisemmille ohjeistuksille ja prosesseille. Myös auditointi ihmisoikeusriskien osalta herätti paljon keskustelua ja auditoinnista toivottiin yksityiskohtaisempia ohjeita. Ohjeiden ja kriteerien puute heijastui läpi koko koulutuspäivän sekä henkilöstökyselyn vastauksiin että työpajan keskusteluihin, joten on ilmiselvää, että yksityiskohtaisempien ohjeistuksien ja prosessien kehittämistä on hyödyllistä kehittää.

Kyselystä selvisi, että valtaosa oli tunnistanut ihmisriskejä omassa työssään. Eniten riskejä toimittajien tai yhteistyökumppaneiden luona vieraillessa on tunnistettu nimenomaan ihmisoikeuksiin ja työoloihin liittyen. Ihmisoikeusriskejä koettiin olevan myös sellaisissa maissa (esimerkiksi Kiina), joista Raisio Oyj hankkii esimerkiksi raaka-aineita. Raaka-ainetoimittajat nousivat myös ylivoimaisesti riskialttiimmaksi alueeksi, kun henkilöstöltä kysyttiin, missä he kokevat olevan suurimmat riskit. Tämä kertoo siitä, että ihmisoikeusriskit ovat läsnä jokapäiväisessä työnteossa siitäkin huolimatta, että riskejä on havaittu toimittajien ja yhteistyökumppaneiden toiminnassa eikä niinkään omalla työpaikalla. Jatkuva kehittäminen ihmisoikeusriskien hallitsemiseksi on tämän perusteella erittäin tarpeellista ja siihen kannattaa panostaa.

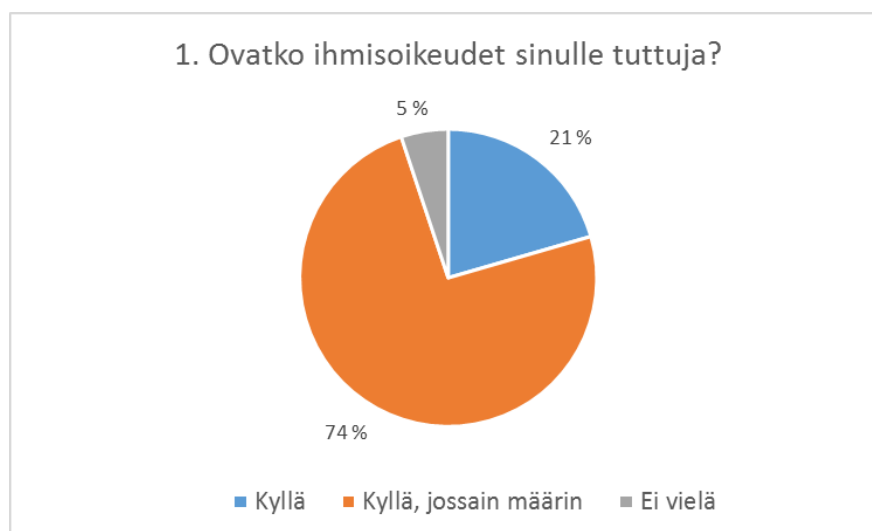
Hankintaverkoston monimutkaisuus pitkine alihankintaketjuineen nostatti paljon keskustelua. Ihmisoikeuksien hallinta tilanteissa, joissa raaka-aineet hankitaan moniportaisen alihankintaverkoston kautta, koettiin käytännössä hyvin vaikeaksi. On selvää, että näissä

tilanteissa hankintaverkoston läpinäkyvyys on tyypillisesti heikkoa, mutta yleinen mielipide tuki sitä, että hankalasta tilanteesta huolimatta olisi pyrittävä löytämään tapoja varmistaa ihmisoikeuksien kunnioittaminen läpi koko hankintaketjun ihan raaka-aineiden alkulähteille asti.

Tutkimustuloksista ei noussut esiin mitään erityisen yllättävää. Tulokset selkeyttivät ja vahvistivat jo olemassa olevaa käsitystä siitä, mihin suuntaan ihmisoikeustyötä kannattaa kehittää. Tutkimus kartoitti toivotulla tavalla sitä, miten ihmisoikeusriskien hallinta koetaan henkilöstön keskuudessa tällä hetkellä ja mitä henkilöstö kokee tarvitsevana pystyäkseen hallitsemaan ihmisoikeusriskejä jokapäiväisessä työssään. Odotuksista poikkeavaa oli se, että ihmisoikeusriskit nousivat suurimmaksi tunnistetuksi riskiksi toimittajien luona vieraillessa. Jopa ympäristöriskit koettiin pienemmäksi riskiksi.

5.1.1 Henkilöstökyselyn tulokset

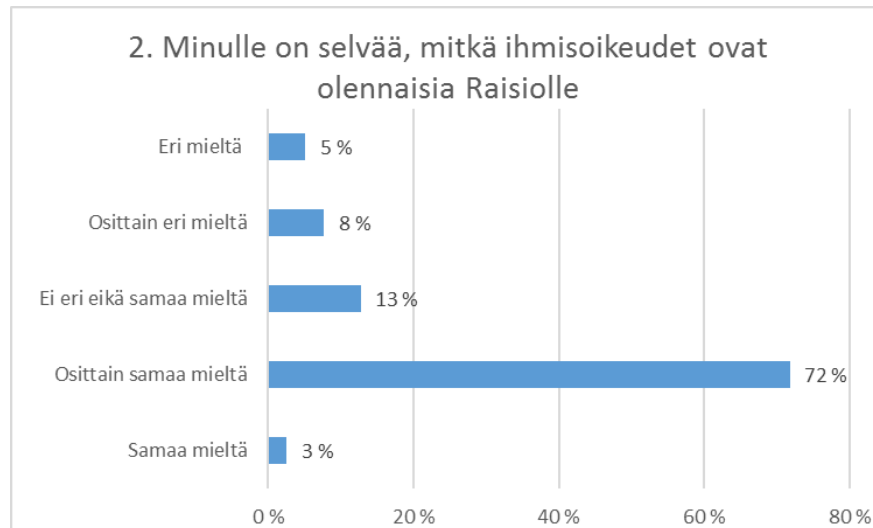
Valtaosa osallistujista (74 %) koki, että ihmisoikeudet ovat vain jossain määrin tuttuja. 21 % oli sitä mieltä, että ihmisoikeudet ovat tuttuja ja 5% ei kokenut ihmisoikeuksien olevan vielä tuttuja. Tämä kuvastaa sitä, että monelle ihmisoikeudet ovat yleisellä tasolla tuttu asia, mutta yksityiskohtia ei tunneta. Tämä vahvistaa sitä olettamusta, että ihmisoikeuksiin liittyvää koulutusta kannattaa lisätä organisaation sisällä. Tulosta on selvennetty kuviossa 11.



Kuvio 11. Ihmisoikeuksien tuttuus vastaajien keskuudessa.

Osallistujista 72 % oli osittain samaa mieltä siitä, että heille on selvää, mitkä ihmisoikeudet ovat tärkeitä Raisiolle. Vain kolmelle prosentille vastaajista oli täysin selvää, mitkä

ihmisoikeudet ovat tärkeitä Raisiolle ja lopuille ei ollut selvää, mitkä ihmisoikeudet ovat tärkeitä (kuvio 12). Tämä viittaa siihen, että suurin osa on kyllä tietoinen suurista linjauksista ihmisoikeuksiin liittyen, mutta yksityiskohdat kaipaavat vielä selventämistä. Tulosta voidaan silti pitää erinomaisena, sillä henkilöstöllä on jo nyt vahva ymmärrys siitä, mitkä ihmisoikeudet ovat oleellisia Raision toiminnan kannalta.



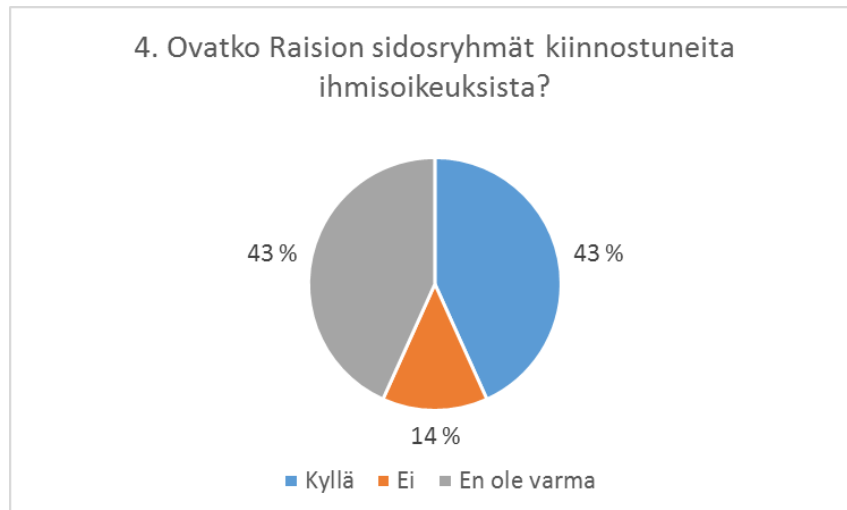
Kuvio 12. Raisio Oyj:lle olennaiset ihmisoikeudet.

Kysyttäessä, millaisia valituskanavia Raisiolla on, mainitsi valtaosa esimiehen ensisijaiseksi kontaktikseen. Vastuullisuustiimi ja lakitiimi yhdessä vastuullisuuspäällikön kanssa saivat seuraavaksi eniten ääniä. Henkilöstö mainitsi valituskanaviksi myös esimerkiksi työsuojeluvaltuutetun, laatutiimin ja asiasta vastaavan henkilön. Asiaa saa viedä eteenpäin kaikkien näiden kanavien kautta ja on positiivista, että esimiehen tukeen koetaan voivan luottaa niin vahvasti. Merkittävä osa vastaajista ei kuitenkaan tiennyt millaisia valituskanavia Raisiolla on. Vastausten hajaantuminen tukee myös sitä, että valituskanavat ja niiden toimintaperiaatteet eivät ole henkilöstölle täysin selviä. Vastaukset on esitetty sanapilven muodossa kuviossa 13.



Kuvio 13. Valituskanavien tunnettuus.

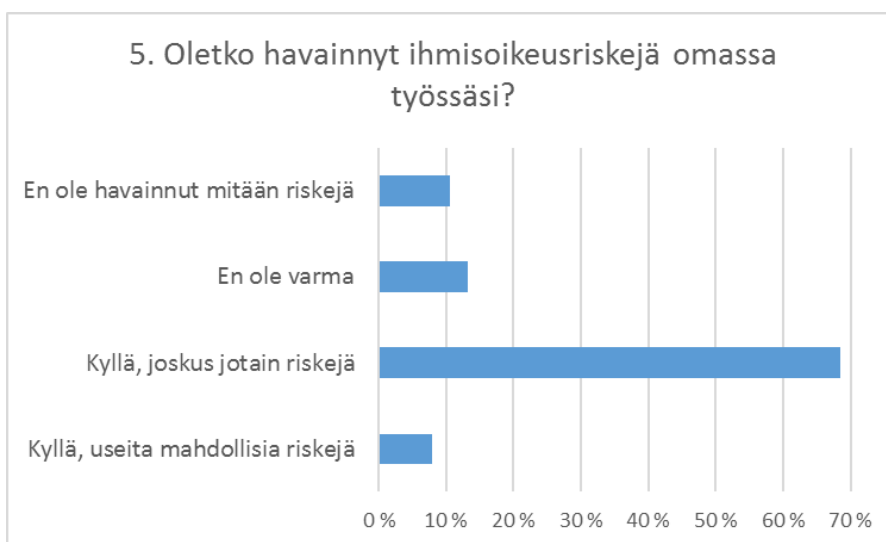
Osallistujilta kysyttiin, ovatko Raisio Oyj:n sidosryhmät kiinnostuneita ihmisoikeuksista. Tulos oli hyvin mielenkiintoinen, sillä vastaukset jakautuivat tasan ”kyllä”-vaihtoehdon (43 %) ja ”en ole varma”-vaihtoehdon (43 %) välillä. ”Ei”-vaihtoehdon oli valinnut 14 % osallistujista (kuvio 14). Tämä saattaa johtua siitä, että ihmisoikeuksista ei olla keskusteltu sidosryhmien kanssa niin aktiivisesti, jolloin sidosryhmien mielenkiinto ihmisoikeusasioihin liittyen on jäänyt epäselväksi. Ihmisoikeudet saatetaan mieltää myös niin itsessään selväksi osaksi liiketoimintaa, ettei koeta tarpeellisesta nostaa asiaa erikseen esiin.



Kuvio 14. Sidosryhmien kiinnostuneisuus ihmisoikeuksista.

Osallistujilta kysyttiin ovatko he havainneet ihmisoikeusriskejä omassa työssään. Enemmistö (68 %) oli havainnut joskus jotain riskejä ja 11 % ei ole havainnut mitään riskejä työssään. Ainostaan 8 % vastaajista oli havainnut useita mahdollisia riskejä työssään.

13 % vastaajista ei ollut varma ihmisoikeusriskeistä omassa työssään, mikä viitanne jälleen siihen, että mahdollisia ei ehkä olla osattu tunnistaa. Vastausten jakaumaa on selvennetty kuviossa 15. Rajanveto siinä, mikä on ihmisoikeusrikkomus, saattaa olla hyvin haastavaa ja tämän vuoksi olisi tärkeää, että yrityksestä löytyy apua ja tukea mahdollisia ongelmatilanteita varten. Tätä päätelmää tukee myös ryhmäkeskusteluissa esiin tulleet mielipiteet.



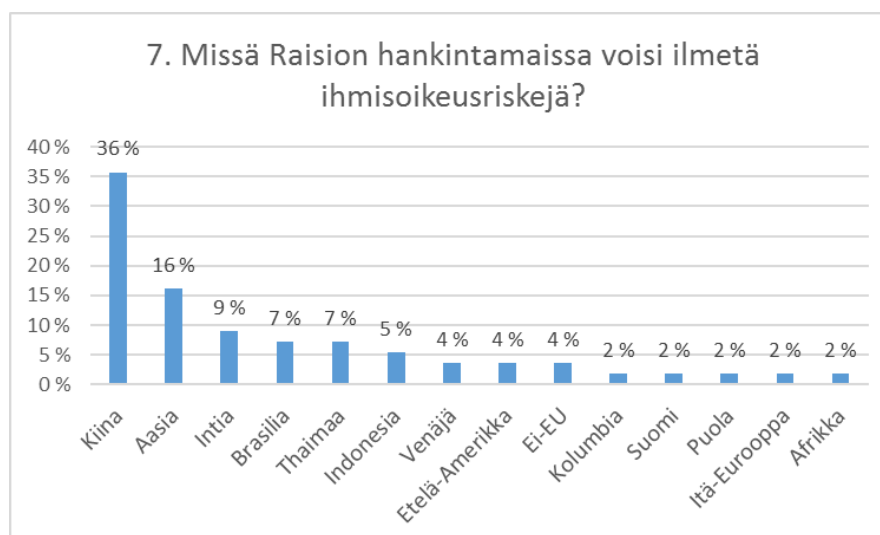
Kuvio 15. Ihmisoikeusriskihavainnot omassa työssä.

Vastaajilta kysyttiin, missä he näkevät suurimmat riskit ihmisoikeusrikkomuksiin. Selkeän enemmistön (87 %) mielestä suurimmat riskit liittyvät raaka-ainetoimittajiin (kuvio 16). Tulos on ymmärrettävä, sillä osa Raisio Oyj:n raaka-ainetoimittajista sijaitsee maissa, joiden tiedetään olevan riskimaita ihmisoikeuksiin liittyen. Myös tietyt raaka-aineet, kuten soija, palmuöljy ja kaakao, nähdään yleisesti riskialttiiksi siitäkin huolimatta, että niiden vastuullisuutta voidaan seurata esimerkiksi sertifiointien avulla ja Raisio Oyj käyttää toiminnassaan ainoastaan sertifioituja soijaa, palmuöljyä ja kaakaota. Tämä vahvistaa sitä, että riskialttiisiin raaka-aineisiin on syytä kiinnittää erityishuomiota jatkossakin.



Kuvio 16. Ihmisoikeusrikkomuksille riskialtteimmat toiminnot.

Vastaajat pitivät Kiinaa riskialtimpina maana ihmisoikeusrikkomuksille. Myös Aasia yleisesti sekä Intia koetaan suuren riskin alueiksi mahdollisiin ihmisoikeusrikkomuksiin liittyen. Vastaajien mielestä riskialtteimmat maat on lueteltu kuviossa 17. Vastaukset olivat odotettuja, sillä Aasiassa on paljon elintarvikkeiden raaka-ainetuotantoa ja siellä tiedetään yleisesti olevan lukuisia ihmisoikeuksiin liittyviä ongelmia. Vastausten perusteella voidaan olettaa, että Raison henkilöstö on erityisen valveutunutta Aasiassa toimivien yhteistyökumppaneiden suhteen.



Kuvio 17. Riskialtteimmat hankintamaat.

Vastaajat saivat vapaasti nimetä potentiaalisia ihmisoikeusriskejä Raisiolle. Ihmisoikeusriskeiksi nimettiin työolot (44 %), työaika (25 %), lapsityövoima (19 %), kausityö (6 %) ja

suuret kokonaisuudet (6 %) (kuvio 18). Vastaukset mukailevat tyypillisiä ihmisoikeusriskejä teollisuudessa. Vastaajat ovat siis yleisellä tasolla tietoisia siitä, millaisia ihmisoikeusrikkomuksia Raision kaltaisen yrityksen liiketoimintaympäristössä saattaa esiintyä. Koulutuspäivänä käydyn keskustelun sekä kyselyn vastausten perusteella on kuitenkin ilmeistä, että käytännön tasolla kaivataan selkeämpää ja yksityiskohtaisempaa ohjeistusta siitä, miten ihmisoikeudet tulisi huomioida päivittäisessä työssä esimerkiksi toimittajavierailuissa.



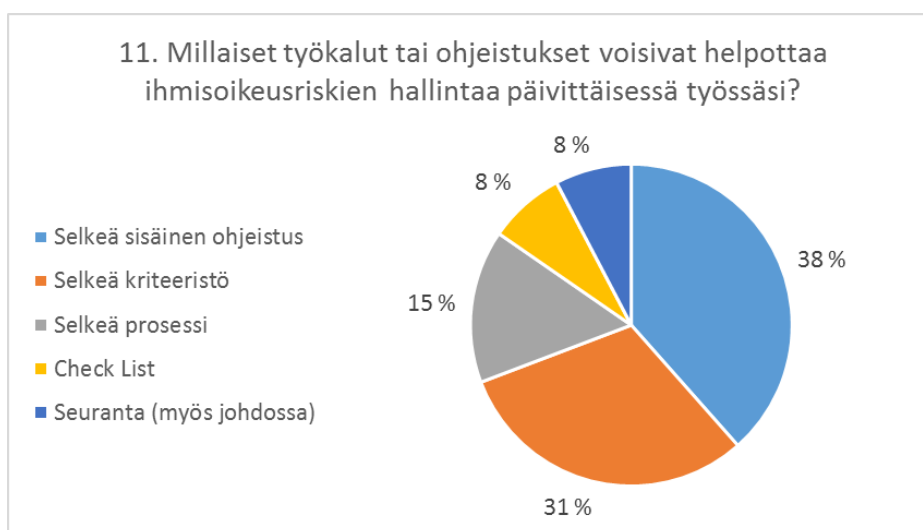
Kuvio 18. Potentiaaliset ihmisoikeusriskit.

Vastaajista 81 % on vierailut toimittajien luona. Vastaajilta kysyttiin millaisia riskejä he ovat tunnistaneet vierailujen aikana. 46 % oli tunnistanut ihmisoikeuksiin ja työoloihin liittyviä riskejä. 31 % oli havainnut ympäristöriskejä ja 15 % työturvallisuuteen ja työterveyteen liittyviä riskejä. Hyvien liiketoimintatapojen puutteisiin liittyviä riskejä oli havainnut ainoastaan yksi vastaaja (8 %). Vastausten jakauma on esitetty kuviossa 19. Tuloksista on tärkeää huomata se, että riskin tunnistamiseen riittää yksikin havainto yhden toimittajan luona eikä riski välttämättä ole toteutunut. On kuitenkin hyödyllistä tiedostaa, että jo melko pienen otannan keskuudessa ollaan tunnistettu riskejä, joten niin ihmisoikeuksiin kuin muihinkin vastuullisuuteen liittyviin riskeihin on syytä kiinnittää erityistä huomiota.



Kuvio 19. Tunnistetut riskit toimittajien/yhteistyökumppaneiden luona.

Vastaajilta kysyttiin millaiset työkalut tai ohjeistukset helpottaisivat ihmisoikeusriskien hallintaa heidän päivittäisessä työssään. Vastaukset mukailevat hyvin pitkälti koulutuspäivän aikana käytyjä keskusteluja, sillä 69 % vastaajista valitsi selkeän sisäisen ohjeistuksen (38 %) tai selkeän kriteeristön (31 %) ihmisoikeusriskien hallintaa helpottaviksi tekijöiksi (kuvio 20). Tämä tulos sekä koulutuspäivänä käytyjen keskustelujen pohjalta ilmennyt tarve selkeämmille ohjeille vahvistivat sitä oletusta, että vaikka yleisellä tasolla ihmisoikeusriskit tiedostetaan, on niitä haastavampaa hallita päivittäisessä työssä. Tätä tukee myös seuraavan kysymyksen vastaukset, jossa vastaajat saivat vapaasti luetella asioita, joista haluaisivat saada lisää tietoja. Vastaajat halusivat lisää tietoa esimerkiksi auditointien suorittamisesta sekä Raision kriteereistä ja linjauksista.



Kuvio 20. Ihmisoikeusriskien hallintaa helpottavat työkalut tai ohjeistukset.

Työpajaan osallistuvilta kysyttiin myös, mistä ihmisoikeuksiin liittyvästä aiheesta he haluaisivat saada lisää tietoa. Esiin nousi tässäkin kysymyksessä tarve parantaa selkeitä linjauksia ja kriteereitä. Lisää tietoa kaivattiin myös auditointiin liittyvistä teemoista, mikä on järkeenkäypää, sillä auditointeja tehdään säännöllisesti ja useat henkilöstöstä osallistuvat auditointien tekemiseen. Näin ollen auditointeihin liittyvä osaaminen on hyvin tarpeellista monelle Raisio Oyj:ssä työskentelevälle. Vastaukset on esitetty sanapilven muodossa kuviossa 21.

Uskonnollisesta vapaudesta
Nykyaikaisesta työajanseurannasta
Auditointikysymyksistä
Raportointiesimerkeistä
Esimerkkejä linjauksista
Auditointien suorittamisesta
Raision kriteereistä
Työaikasäädöksistä

Kuvio 21. Ihmisoikeuksiin liittyvät aiheet, joista vastaajat haluaisivat lisää tietoa.

Viimeisessä työpajan Menti-kysymyksessä kysyttiin, tarvitsevatko vastaajat enemmän tukea voidakseen hallita ja vähentää ihmisoikeusriskejä päivittäisessä työssään. 57 % kokee tarvitsevansa lisää tukea ja 36 % kokee tarvitsevansa lisää tukea jossain määrin (kuvio 22). Ainoastaan yksi vastaaja ei koe tarvitsevansa lisää tukea. Vastaukset osoittavat, että on tärkeää tuoda jatkuvasti esille ihmisoikeuksiin liittyviä teemoja ja sisällyttää se osaksi yrityksen kaikkea toimintaa.



Kuvio 22. Vastaajien kokemus tuen tarpeesta ihmisoikeusriskien hallitsemisessa.

Kyselyn tulokset ollaan esitelty taulukkomuodossa liitteessä 1. Liitteessä käy ilmi tarkemmat tiedot esimerkiksi vastaajien lukumääristä.

5.1.2 Ryhmäkeskustelun sisältö

Työpajassa tehtiin kaksi ryhmätehtävää, joiden avulla osallistujat pääsivät kertomaan tarkemmin näkemyksistään ja ajatuksistaan. Osallistujat jaettiin neljän hengen ryhmiin, mutta tulokset ollaan koottu yhteen anonymiteetin suojelemiseksi.

Ensimmäisessä tehtävässä ryhmiä pyydettiin keskustelemaan seuraavista asioista:

- 1) Miten hyvin tunnet Raision ihmisoikeuksiin liittyviä käytäntöjä?
- 2) Miten hyvin Raisio mielestäsi toteuttaa näitä käytäntöjä?
- 3) Onko mielestäsi helppoa soveltaa näitä käytäntöjä työhösi? Tarkenna vastaustasi esimerkin avulla.
- 4) Ovatko Raision ihmisoikeuksiin liittyvät käytännöt ja ohjeistukset mielestäsi selkeitä? Tarkenna vastaustasi esimerkin avulla.

Keskustelu lähti vilkkaasti käyntiin ja herätti selvästi ajatuksia. Ryhmät olivat hyvin yksimielisiä siitä, että Raision ihmisoikeuksiin liittyvät käytännöt ovat tuttuja yleisellä tasolla, mutta yksityiskohdat eivät ole henkilöstölle niin selviä. Usealle osallistujalle Raision Supplier Code of Conduct (SCoC) oli tuttu, eritoten hankinnan ammattilaisille, mutta yksityiskohtaisempi Raisio Code of Conduct (RCoC) oli monelle huomattavasti tuntemattomampi. Monen mielestä tämän taustalla oli se, että käytännöt, jotka eivät suoraan ole liitoksissa omaan päivittäiseen työhön, jäävät herkästi etäisiksi. Ratkaisuksi tähän pohdittiin esimerkiksi vuotuisia koulutuksia aiheeseen liittyen. Raision viimeaikaiset organisaatiomuutokset ovat myös osallistujien mukaan saattaneet hankaloittaa prosessien jalkauttamista organisaatioon ja näin ollen tarvittava tieto ei ole saavuttanut kaikkia asianosaisia riittävän hyvin.

Monen osallistujan mielestä Raisiolla toteutetaan ihmisoikeuksiin liittyviä käytäntöjä verrattain hyvin, mutta tässäkin kohdin kaivattiin yksityiskohtaisempaa tietoa ja ohjeistusta siitä, miten ihmisoikeudet käytännössä tulisi huomioida esimerkiksi uusien toimittajien valinnassa tai toimittajien auditoinneissa. Osallistujat ovat tyytyväisiä siihen, että Raisiolla noudatetaan tunnollisesti SCoC-käytäntöä, mutta SCoC:n sisältöön kaivattiin yksityiskohtaisempaa sisältöä ihmisoikeuksiin liittyen.

Paljon keskustelua herätti myös se, että joskus on haastavaa saada toimittajia allekirjoittamaan SCoC:ia. Nämä tilanteet koettiin poikkeustilanteiksi, mutta silti kaivattiin tarkempaa ohjeistusta, miten toimia haastavassa tilanteessa. Osallistujat kaipasivat tarkempaa linjausta esimerkiksi sille, missä olosuhteissa voidaan hyväksyä se, ettei toimittaja allekirjoita Raision SCoC:ia. Raisiolla noudatetaan tiukkaa linjaa siitä, että Raision kanssa vakituisesti yhteistyössä olevilta toimittajilta vaaditaan SCoC. Tästä linjauksesta voidaan poiketa ainoastaan erikoistilanteissa. Esimerkkinä tällaisesta tilanteesta mainittiin se, jos toimittajalla itsellään on Code of Conduct ja joka täyttää Raision vaatimukset.

Osallistujat kokivat erityisen haastavana sen, että SCoC sitoo ainoastaan Raision toimittajia, mutta ei hankintaketjun seuraavia portaita, jolloin Raisiolla on huono näkyvyys hankintaketjun alkupäähän. Osallistujilla oli ollut myös kokemuksia siitä, että kaikki toimittajat eivät ole niin avoimia liiketoimintansa suhteen, mikä vaikeuttaa mahdollisten epäkohtien todentamista. Erityisesti riskialttiiksi koetussa raaka-ainehankinnassa heikko näkyvyys koko hankintaketjuun on herättänyt huolta. Tämä aiheutti paljon pohdintaa siitä, onko Raision valvonta hankintaketjun suhteen riittävällä tasolla ja mitä toimenpiteitä voitaisiin tehdä, jotta näkyvyyttä saataisiin parannettua.

Keskustelun lomassa pohdittiin paljon myös sitä, miten helppo on ummistaa silmänsä mahdollisilta ihmisoikeusrikkomuksilta. Tämä johtuu osallistujien mukaan lähinnä siitä, että kaikkia tilanteita ei välttämättä ole osannut tunnistaa, sillä kyse ei useinkaan ole päivänselvistä rikkeistä tai henkilö ei ole tiennyt, miten tilanteeseen tulisi suhtautua.

Läpi keskustelun esiin nousi selkeän ohjeistuksen ja kriteeristön puuttuminen vastuullisuuteen liittyvissä asioissa. Moni kaipasi tarkempaa ohjeistusta erityisesti siitä, miten ihmisoikeudet tulisi huomioida niin toimittajan valinnassa kuin auditoinneissa, mutta myös sisäisten käytäntöjen osalta kaivattiin selkeämpää ohjeistusta. Osallistujat tiesivät, mihin ottaa yhteyttä, mikäli havaitsisivat mahdollisia ihmisoikeusrikkomuksia, mutta monelle esimerkiksi Raision virallinen valituskanava ei ollut tuttu. Osallistujat ehdottivat esimerkiksi hankinnan prosesseihin työkaluksi tarkistuslistaa, jota voitaisiin käyttää apuna esimerkiksi toimittajavalintoja tehtäessä. Tilanteiden haastavuus tiedostettiin, mutta osallistujat toivoivat selkeämpää ohjeistusta esimerkiksi sille, miten eri tekijöitä, kuten hintaa ja toimitusvarmuutta, painotetaan toimittajavalinnassa.

Erityistä pohdintaa osallistujien keskuudessa aiheutti se, että Raisio on pörssiyhtiö, mikä tuo mukanaan monenlaisia veloitteita vastuullisuuteen liittyen. Raisio on kuitenkin suhteellisen pieni yhtiö, minkä vuoksi myös resurssit ovat rajalliset. Tämä asettaa erityisiä

haasteita sille, että vaikka halukkuutta koko hankintaketjun kattavaan vastuullisuusasioiden valvontaan olisikin, eivät resurssit aina mahdollista tämän toteuttamista käytännössä. Käytännössä ei esimerkiksi ole mahdollista auditoida hankintaketjun jokaista porasta erikseen. On siis harkittava tarkoin, mihin asioihin käytettävissä olevat resurssit kohdistetaan.

Toisen ryhmätyön aiheena oli työkalut ja ohjeistukset käytännönläheisemmästä näkökulmasta. Osallistujia pyydettiin pohtimaan pienryhmissä seuraavia kysymyksiä:

- 1) Millaiset työkalut tai ohjeistukset helpottaisivat ihmisoikeusriskien hallintaa päivittäisessä työssäsi?
- 2) Millaista tukea kaipaisit pystyäksesi hallitsemaan ja mitigoimaan ihmisoikeuksiin liittyviä riskejä työssäsi?

Keskustelussa nousi voimakkaimmin esiin selkeiden linjausten ja ohjeiden puute, kuten jo ensimmäisen ryhmätyön purun perusteella osattiin odottaa. Osallistujat painottivat selkeän ohjeistuksen ja kriteeristön merkitystä niin toimittajien valinnassa kuin auditoinneisakin. Osallistujat kaipasivat selkeämpää linjausta esimerkiksi sille, mitkä ovat sellaisia vastuullisuuteen liittyviä asioita, joista ei jousteta ja mitkä sellaisia, jotka nähdään vain positiivisena lisänä.

Auditoinnit herättivät paljon keskustelua ja osallistujien keskuudessa pohdittiin sitä, olisiko auditointeja syytä laajentaa nykyisestä ja jos olisi, niin missä muodossa se toteutettaisiin. Auditointeja ei tehdä esimerkiksi myynnissä yhtä säännönmukaisesti kuin hankinnassa. Tämän pelättiin lisäävän brändiriskiä, mikäli myynnin kanavista nousisi esiin jotain, mikä loukkaisi ihmisoikeuksia.

Osallistujat ehdottivat tarkempaa ohjeistusta kilpailutukselle, jotta jo kilpailutusvaiheessa osattaisiin painottaa oikeita asioita. Kilpailutuksessa otetaan huomioon lukuisia eri asioita, kuten hinta, laatu ja toimitusvarmuus. Vastuullisuus koetaan tärkeäksi ja osallistujat ovat motivoituneita huomioimaan tämän jo kilpailutusvaiheessa, mutta selkeän linjauksen puutteessa moni on kokenut kilpailutuksen huomioimisen jo kilpailutusvaiheessa haasteelliseksi.

Moni osallistuja oli tietoinen siitä, mitkä maat ovat yleisesti riskialtimpia ihmisoikeusrikkomusten suhteen, mutta riskimaista kaivattiin tarkempaa nykytilakartoitusta. Kartoituksen pohjalta voitaisiin tehdä riskimaakartoitus Raision liiketoiminnan näkökulmasta, mikä

helpottaisi henkilöstön päätöksentekoa. Keskusteluissa nousi esiin se, että ihmisoikeusloukkauksia saattaa tapahtua lähempänä kuin voisi kuvitellakaan. Tämän vuoksi olisi tärkeää saada ajanmukaista tietoa eri maiden ihmisoikeustilanteista. Tämä voitaisiin toteuttaa esimerkiksi erilaisten säännöllisten ihmisoikeuksiin keskittyvien uutiskirjeiden avulla.

Osallistajat nostivat esiin ongelman, mikä on tyypillinen elintarviketeollisuudessa. Miten tulisi toimia silloin, jos raaka-aineelle ei ole olemassa kuin yksi toimittaja? Elintarviketeollisuuden vaatimukset raaka-aineiden suhteen saattavat olla hyvin spesifisiä, ja ajoittain eteen tulee tilanteita, jolloin ollaan yhden toimittajan varassa. Aihe herätti vilkasta keskustelua, mutta kaikki olivat yhtä mieltä siitä, että mikäli kyse olisi vakavista rikkomuksista, ei yhteistyötä voida tällöin edes harkita vaan on löydettävä jokin muu tapa ratkaista tilanne.

Työpajan keskustelussa tuotiin esille se, että vaikka joskus olisi herännytkin epäily ihmisoikeusrikkomuksesta, ei asialle ole välttämättä tehnyt mitään. Tämä johtuu todennäköisesti siitä, että tilannetta ei ole osattu tunnistaa, jolloin epäily ei ole ollut riittävän vahva, jotta se olisi ylittänyt ilmoittamiskynnyksen. Tämä on oiva esimerkki siitä, minkä takia ei riitä, että yritys on julistanut ihmisoikeudet tärkeiksi vaan ihmisoikeudet täytyy jalkauttaa osaksi päivittäistä toimintaa päivittämällä ihmisoikeuspolitiikka vastaamaan yrityksen ihmisoikeusstrategiaa sekä koulutettava henkilöstöä säännöllisesti.

5.1.3 Muita havaintoja

Erityisen positiivinen huomio koulutuspäivän aikana oli, että ihmisoikeudet koetaan tärkeinä ja Raision henkilöstöllä oli aitoa kiinnostusta huomioida ihmisoikeusasioita päivittäisessä työssään. Moni osallistuja totesi, että ihmisoikeusasioihin tutustuminen syvällisemmin avasi ymmärrystä siitä, että omalla työllään voi myötävaikuttaa myös ihmisoikeuksien toteutumiseen, vaikkei työ itsessään liittyisikään ihmisoikeuksiin. Tämä antaa oivan pohjan jatkaa ihmisoikeusriskien hallintaa tehostavien käytäntöjen jalkauttamista organisaatioon.

Ihmisoikeudet liiketoiminnassa on aiheena hyvin laaja ja polveileva keskustelu heijasteli tätä selkeästi. Keskusteluissa tuli useaan otteeseen esiin se, miten hankalaksi ihmisoikeuksien hallinta koetaan konkreettisella tasolla. Ihmisoikeusloukkaukset eivät useinkaan ole ilmiselviä, vaan niitä pyritään peittelemään ja tämä asettaa haasteita ihmisoikeusloukkauksien havaitsemiselle. Epäilyksen herätessäkin henkilöllä saattaa jäädä epävarmuus siitä, kannattaako tilanteeseen puuttua. Entä, jos kyseessä on ylireagointi?

Onko vaarana tulehduttaa suhteet toimittajaan tai asiakkaaseen, mikäli epäily osoittautuu aiheettomaksi? Tätä pelkoa ei tietenkään koskaan pitäisi olla, vaan vaikeistakin asioista pitäisi pystyä keskustelemaan avoimesti osana luottamukseen perustuvaa liikesuhdetta. Tällaisissa tilanteissa yrityksen pitäisi pystyä tarjoamaan työntekijälleen riittävää tukea, jotta tilanne saadaan hoidettua asianmukaisesti ja varmistuttua, että ihmisoikeuksia ollaan noudatettu.

5.2 Toimenpide-ehdotukset

Yksi tämän opinnäytetyön tavoitteista oli laatia toimenpide-ehdotuksia, jotka vahvistavat niin ihmisoikeusosaamista kuin ihmisoikeusriskien hallintaakin läpi organisaation. Toimenpide-ehdotusten laatimisessa on hyödynnetty kirjallisuudesta ja koututuspäivän materiaaleista nousseita oppeja ja käytänteitä. Toimenpide-ehdotusten laatimisessa on huomioitu myös henkilöstökyselystä ja ryhmäkeskusteluista esiin tulleita asioita henkilökunnan näkökulmien ja ajatusten huomioimiseksi.

Toimenpide-ehdotusten lähtökohtana on ollut tavoitteellisen yritysvastuujohtamisen mallin mukainen ajattelutapa. Vastuullisuuden jalkauttaminen osaksi organisaation päivittäisiä toimintoja tapahtuu konkreettisten toimenpiteiden kautta. Tällaisia toimenpiteitä ovat esimerkiksi henkilöstön kouluttaminen ja vastuullisuuteen liittyvät auditoinnit. (Heuni 2014; Crane & Matten 2010, 185-189, 193.) Keskeistä toimenpide-ehdotusten laatimisessa on ollut myös tämän opinnäytetyön tavoitteiden mukaisesti riskienhallinnan näkökulma. Olennaista riskien hallitsemisessa on niiden tunnistaminen ja riskianalyysin tekeminen. Näin saadaan ymmärrys riskien todennäköisyyksistä, suuruusluokista ja vaikutuksista. (Harmaala & Jallinoja 2012, 97; Waters 2007, 31-32; Grant ym. 2013, 176-181) Riskienhallintaa vahvistavia toimenpide-ehdotuksia ovat ihmisoikeusriskikartoituksen tekeminen sekä erillisen ihmisoikeuspolitiikan tarpeen määrittely. Erillisen ihmisoikeuspolitiikan myötä ihmisoikeudet tulisivat paremmin huomioitua erillisenä osa-alueena, jolloin ihmisoikeuksiin liittyvä riskienhallintakin olisi yksityiskohtaisempaa. Ihmisoikeusriskien kohdalla tärkeää on myös ymmärtää ihmisoikeusriskien hallintaan liittyviä ominaispiirteitä, kuten toimialan, tuotteiden ja toimintakontekstin merkityksen yrityksen ihmisoikeusvaikutuksille. (Pentikäinen 2018, 41.) Tämän ymmärryksen vahvistamiseksi toimenpide-ehdotuksissa on huomioitu henkilöstön jatkuvan kouluttamisen tarve sekä organisaation sisäisen tuen vahvistaminen ehdottamalla ihmisoikeuksiin perehtynyttä henkilöä toimitusketjussa.

Toimenpide-ehdotuksissa on huomioitu myös lähitulevaisuuden lainsäädännölliset muutokset. EU:n neuvosto hyväksyi 7. lokakuuta 2019 virallisesti uudet säännöt väärinkäytösten paljastajien suojeluun liittyen, jotka on pantava täytäntöön jäsenmaissa viimeistään 17.12.2021. Säännöt edellyttävät niin yksityisten kuin julkistenkin organisaatioiden huolehtivan turvallisten ilmoituskanavien luomisesta. (Eurooppa-neuvosto 2019.) Suomessa direktiivi on pantava täytäntöön viimeistään 15.5.2021 (Keskuskauppakamari 2019.) Tämän lisäksi Suomessa on valmisteilla huolellisuusveloitteeseen perustuva yritysvastuulaki, joka ohjaa yritysten toimintaa yhä vastuullisempaan suuntaan (Työ- ja elinkeinoministeriö 2019.). Huolellisuusveloitteen mukaisesti yrityksen on varmistettava, ettei sen toiminnalla, toimitusketjulla tai muilla liiketoimintasuhteilla ole haitallisia vaikutuksia työntekijöihin, ihmisoikeuksiin, ympäristöön, lahjontaan, kuluttajiin tai hallintotapaan liittyen. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2019, 16.) Toimenpide-ehdotukset tukevat sekä väärinkäytösten ilmoittajien suojeluun liittyvän direktiivin että huolellisuusveloitteen vaatimusten täyttymistä.

Osa näistä toimenpiteistä voidaan toteuttaa välittömästi, mutta osa vaatii enemmän selvitystä ja taustatyötä. Jotkin toimenpiteet saattavat vaatia myös taloudellisia panostuksia, esimerkiksi mikäli päädytään teettämään riskikartoitus ulkopuolisella asiantuntijalla. Suositeltavaa olisikin, että nämä toimenpide-ehdotukset kartoitettaisiin ja niille laadittaisiin erillinen toimenpidesuunnitelma tavoitteineen, aikatauluineen ja vastuuhenkilöineen. Näin voidaan seurata toimenpiteiden toteutumista ja vaikutuksia osana ihmisoikeusosaamisen jalkauttamista organisaatioon, mikä tukee yritysvastuun kokonaisvaltaista johtamista (Korpijärvi & Kuvaja 2017, 36; Niskala ym. 2013, 98-99).

1. Henkilöstölle ei ollut täysin selvää, mihin tai keneen ottaa yhteyttä ihmisoikeuksiin liittyvissä asioissa, vaikka esimerkiksi vastuullisuustiimistä oltiinkin tietoisia. Tämän vuoksi Intrassa tai muussa henkilöstön tavoittavassa kanavassa olisi suositeltavaa nostaa aika ajoin esille, mihin ja miten voi olla yhteydessä, mikäli tulee tarvetta nostaa esiin ihmisoikeusasioihin liittyviä huolia.

2. Reasonin koko henkilöstö on suorittanut Code of Conduct-koulutuksen vuonna 2018. Koulutuksen tarkempi sisältö tuntui kuitenkin unohtuneen monelta. Koulutus voitaisiin suorittaa jatkossa vuosittain jatkuvasti päivitettävällä sisällöllä, sillä liiketoimintaympäristö muuttuu jatkuvasti ja on tärkeää, että näissä muutoksissa pysytään mukana. Koulutukseen olisi hyvä sisällyttää enemmän ihmisoikeuksiin liittyviä teemoja.

3. Monessa kohdin tuli ilmi selkeään ohjeistuksen puute. Tämän opinnäytetyön puitteissa tehtiin toimittajien auditointiin ja uusien toimittajien valintaan liittyvä pikaopas ihmisoikeuksiin liittyvien kysymysten osalta, minkä tavoitteena on helpottaa henkilöstön joka päiväistä työtä ja tukea ihmisoikeusriskien hallintaa. Pikaopas painottuu ihmisoikeusriskien hallintaan hankinnassa, joten ohjeistukset olisi hyvä käydä läpi myös muilta osin ja huolehtia esimerkiksi siitä, että intrasta löytyvä yleinen ohjeistus ihmisoikeuksiin liittyen on ajan tasalla.

4. Raisiolla ei ole tehty laajaa ihmisoikeusriskikartoitusta. Riskikartoitus olisi hyödyllistä tehdä lähiaikoina ja suositeltavaa on, että riskikartoitus tehtäisiin siinä muodossa, että se edesauttaa jatkuvaa seuranta huomioiden Raision erityispiirteet yrityksenä.

5. Ihmisoikeuskoulutuspäivän aikana nousi usein keskusteluun se, pitäisikö Raisiolla olla erillinen ihmisoikeuspolitiikka vai riittääkö, että ihmisoikeudet ovat osa vastuullisuusohjelmaa. Erillisen ihmisoikeuspolitiikan tarve olisi hyödyllistä selvittää esimerkiksi nykytilan ja tavoitetilan välistä eroa kuvaavan gap-analyysin avulla.

6. Ihmisoikeusnäkökulman huomioimista auditoinneissa korostettiin koulutuspäivänä usean osallistujan taholta. Auditointilomaketta olisi hyödyllistä päivittää lisäämällä siihen ihmisoikeuksiin liittyviä kysymyksiä. Tämän jälkeen tarkoin valitulle toimittajalle voitaisiin suorittaa pilotointi-auditointi, jotta lomakkeen toimivuus voitaisiin testata käytännössä. Tämä auditointi voitaisiin analysoida erityisen tarkasti ihmisoikeusnäkökulmasta ja jatkokehittää auditointilomaketta ja –menetelmiä sen mukaan, mikä nähdään tarpeelliseksi.

7. Raision ihmisoikeusohjeistuksia ja käytäntöjä läpikäydessä kävi ilmi, että valituskanava ei ole helposti ulkopuolisten löydettävissä. Valituskanava täytyy olla kaikkien saatavilla viimeistään toukokuussa 2021 whistleblowing-direktiivin astuttua voimaan, joten olisi suositeltavaa, että valituskanava tehtäisiin helpommin löydettäväksi myös ulkopuolisille tahoille mahdollisimman nopeasti.

8. Ihmisoikeusriskejä tulee hallita aktiivisesti. Tämän vuoksi olisi hyödyllistä nimetä organisaatiosta henkilö, jonka puoleen voisi kääntyä akuuteissa ihmisoikeuksiin liittyvissä asioissa. Tämä henkilö voisi sitten ohjata tapaukset edelleen vastuullisuus- tai lakitiimille, mikäli tilanne vaatii laajempia toimenpiteitä.

9. Ihmisoikeuksiin liittyvä raportointi on Raisio Oyj:llä tällä hetkellä yleisellä tasolla. Ihmisoikeusvaikutusten seurannan kannalta olisi hyvä, jos seuranta ulottuisi enemmän

käytännön tasolle. Tämä voitaisiin toteuttaa esimerkiksi laajentamalla toimittajien tavanomaista arviointia niin, että siihen sisältyisi myös yksityiskohtaisempi ihmisoikeusvaikutusten arviointi. Tämä edellyttää kuitenkin paljon pohjatyötä esimerkiksi sen määrittelymiseen, millä tasolla ja millä keinoin toimittajia arvioidaan.

10. Ihmisoikeudet ja niihin liittyvät säädökset ja käytännöt ovat jatkuvan yhteiskunnallisen keskustelun alla. Näin ollen myös yritysten on oltava kartalla siitä, mitä ihmisoikeuksien saralla tapahtuu. Tämän vuoksi on suositeltavaa, että yritys kouluttaa säännöllisesti ihmisoikeusasioista vastuussa olevia henkilöitä ja näin mahdollistaa sen, että organisaatiossa on riittävä osaamisen taso huolehtia ihmisoikeuksiin liittyvistä toimenpiteistä yrityksen sisällä.

5.3 Opas ihmisoikeuksien hallintaan

Tämän opinnäytetyön yhtenä tavoitteena oli laatia ihmisoikeusriskejä helpottava työkalu tai ohjeistus. Koulutuspäivänä saadun palautteen, keskustelun ja kyselyn tulosten perusteella päätettiin laatia selkeä ohjeistus ihmisoikeuksien huomioimiseksi toimitusketjussa. Sen lisäksi, että selkeän ohjeistuksen puute koettiin selkeästi merkittävimmäksi puutteeksi ihmisoikeusriskien osalta, koettiin ohjeistuksen laatimisen olevan myös luontaisin seuraava askel ihmisoikeustyön jalkauttamiseksi organisaatioon. Selkeiden toimintaohjeiden laatiminen ja niistä aktiivisesti viestiminen luovat hyvät edellytykset sille, että organisaatiossa toimitaan ohjeiden mukaisesti. Yleisiä eettisiä liiketoimintaperiaatteita yksityiskohtaisemmat ja konkreettisemmat toimintaohjeet auttavat henkilöstöä toimimaan ohjeiden mukaisesti päivittäisessä työssään. Toimintaohjeiden laatimis- ja hallintaprosessiin kuuluu ohjeiden laatiminen, implementointi, seuranta ja päivittäminen. Noudattamalla tätä prosessia voi varmistaa, että ohjeistus on laadittu tarkoituksenmukaisesti ja että ohjeistukset ovat keskenään yhdenmukaisia. (Ratsula 2016, 189-190.) Ohjeistus toimii perustana ihmisoikeustyön kehittämiseksi jatkossa ja vahvistaa henkilöstön valmiuksia huomioida ihmisoikeusasiat jokapäiväisessä työssään.

Ohjeistuksen tavoitteena on pyrkiä helpottamaan henkilöstön jokapäiväistä työtä niin, että ihmisoikeudet huomioidaan toimitusketjun jokaisessa vaiheessa riittävän huolellisesti. Laadittu ohjeistus painottuu hankintaan, sillä hankinnalla on keskeinen rooli ihmisoikeusriskien hallinnassa osana toimitusketjua ja tässä opinnäytetyössä näkökulma ollaan rajattu toimitusketjun näkökulmaan. Ohjeistuksessa on kiinnitetty erityishuomioita alihankintaketjun haasteisiin, sillä vastuullisuuden ja siihen liittyvien riskien hallitseminen

on globaaleissa hankintaketjuissa hyvin haasteellista. (Juuti & Steiner 2010, 149.) Ohjeistusta voi kuitenkin tarvittaessa soveltaa myös muihin liiketoimintoihin.

Oppaan laatimisen pohjana käytettiin kirjallisuuden lisäksi Heunin julkaisemaa Guidelines for businesses and employers for risk management in subcontracting chains-raporttia sekä koulutuspäivän aikana läpi käytyä koulutusmateriaalia. Oppaaseen on pyritty valitsemaan toimitusketjun kannalta oleellisia teemoja, jotta se tarjoaisi vastauksia mahdollisimman hyvin Raisio Oyj:n henkilöstön tarpeisiin. Toimitusketjun riskienhallinnassa hyväksi havaittu keino on toimittajien ja alihankkijoiden auditointi sekä muut paikan päällä tapahtuvat katselmukset, joiden myötä voidaan varmistua toiminnan vastuullisuudesta. (Heuni 2014) Ohjeistuksessa laaja kysymyspatteristo tällaisia auditointeja ja vierailuja varten. Kuten aikaisemmin mainittu, keskeistä ihmisoikeusriskien ennaltaehkäisyssä ja ihmisoikeusvaikutusten lieventämisessä on ihmisoikeusrikkomusten tunnistaminen. Tämän vuoksi oppaaseen ollaan kerätty tyypillisiä ihmisoikeusrikkomuksista vihjaavia merkkejä, joihin on syytä kiinnittää huomiota toimittajien ja yhteistyökumppaneiden luona vieraillessa.

Ohjeistus toteutettiin pikaoppaan muodossa. Tähän päädyttiin sen takia, että työympäristö on hyvin hektinen ja tavoitteena on helpottaa henkilöstön työtä niin, että ohjeistus on helposti ja nopeasti löydettävissä ja sisäistettävissä. Oppaasta pyrittiin tekemään sellainen, johon tutustuminen käy nopeasti ja joka antaisi nopeasti vastaukset yleisimpiin kysymyksiin. On ilmeistä, että ongelmatilanteet joudutaan ratkaisemaan tapauskohtaisesti Raisio Oyj:n vastuullisuus- ja lakitiimin ohjauksella eikä oppaaseen voida sisällyttää täydellisiä toimintaohjeita. Oppaan ensisijaisena tavoitteena onkin tukea ennaltaehkäisevää toimintaa sekä antaa henkilöstölle työkaluja mahdollisten ihmisoikeusrikkomusten tunnistamiseen.

On huomioitava, että tämä ohjeistus on ensimmäinen yksityiskohtainen ihmisoikeuksiin keskittynyt ohjeistus Raisio Oyj:llä eikä sen toimivuutta käytännössä ehditty tämän opinäytetyön puitteissa testata. On siis todennäköistä, ettei kaikkia näkökulmia oppaassa olla osattu huomioida niin yksityiskohtaisesti kuin olisi tarpeellista. Opasta tulee jatkossa arvioida saadun palautteen mukaan ja muokata henkilöstön tarpeita vastaavaksi. Tämä tukisi konstruktivistista lähestymistapaa, sillä konstruktivisen tutkimuksen ominaispiirteisiin kuuluu, että uutta konstruktiota testataan käytännössä ja muokataan saadun palautteen mukaan (Kasanen ym. 1998, 245-253). Opasta olisi käyttökokemuksen lisäksi hyö-

dyllistä kehittää jatkossa lisäksi ihmisoikeusasioihin perehtyneen ulkopuolisen asiantuntijan avulla. Näin oppaasta saataisiin ajan myötä mahdollisimman kattavasti juuri Raisio Oyj:n tarpeisiin vastaava työkalu ihmisoikeusriskien hallintaan.

Oppaan tarkempi sisältö löytyy liitteestä 2.

5.4 Tutkimuksen luotettavuus ja eettiset kysymykset

Tieteellisen tutkimuksen keskeinen tunnusmerkki on luotettavuus. Luotettavuutta arvioidaan tutkimusprosessin, tutkimusmenetelmien ja tutkimustulosten tarkastelun avulla. (Toikko T. & Rantanen T. 2019, 121.). Määrällisen tutkimuksen luottavuuden arvioinnissa hyödynnetään tyypillisesti reliabiliteetin ja validiteetin käsitteitä. Validiteetin käsite viittaa siihen, mitataanko sitä, mitä on tarkoitus mitata ja reliabiliteetti tutkimustulosten luotettavuuteen eli mittausvirheettömyyteen. Reliabiliteetti on sitä parempi, mitä vähemmän mittausvirheitä mittaukseen sisältyy. Reliabiliteettia nostaa myös tulosten toistettavuus eli mikäli eri mittauskerroilla saadaan samasta tai samankaltaisesta aineistosta sama tulos, voidaan reliabiliteettia pitää suurena. (Toikko T. & Rantanen T. 2009, 121-122; Vehkalahti K. 2014, 40-42; Nummenmaa L. ym. 2014, 20.)

Tässä kehittämishankkeessa kvantitatiivinen eli määrällinen aineisto kerättiin henkilöstökyselyn muodossa interaktiivisen Menti-työkalun avulla. Kyselylomake kannattaa laatia huolellisesti, sillä jälkikäteen muutoksia ei enää voida tehdä. Oleellista on, että kysytään sisällöllisesti oikeita kysymyksiä tilastollisesti mielekkäällä tavalla. (Vehkalahti K. 2014, 20.) Henkilöstökyselyn kysymykset pyrittiin laatimaan niin, että niiden avulla kyettäisiin kartoittamaan henkilöstön kokemuksia, näkemyksiä ja mielipiteitä mahdollisimman kattavasti. Kyselyn tulokset valaisivat henkilöstön ajatuksia kattavasti. Kysymykset olivat helposti ymmärrettäviä, jolloin väärin tulkitsemisen mahdollisuus oli pieni.

Kyselytutkimuksesta saatuun aineistoon perehdyttiin laatimalla vastauksista yhteenve-toja ja tarkastelemalla tunnuslukuja. Kyselytutkimuksen aineisto käsiteltiin niin, että siitä oli nähtävissä vastausten lukumäärät sekä jakaumat prosentteina. Tämän jälkeen aineisto muokattiin visuaalisempaan muotoon tulosten esittämistä varten. Aineiston perusteellinen esikäsittely kannattaa tehdä huolella, sillä se luo pohjaa varsinaisten analyysien tekemiselle. Esikäsittelyvaiheessa saattaa myös huomata mahdollisia virheitä, joita voi vielä kyetä korjaamaan. (Vehkalahti K. 2014, 51.)

Tilastollisen päättelyn tavoite on Nummenmaan mukaan (2014) populaatiota koskevien päätelmien tekeminen otoksen perusteella. (Nummenmaa L. ym 2014, 162.) Tässä tutkimuksessa otos edusti erinomaisesti populaatiota, sillä tutkimukseen osallistui merkittävän suuri osa organisaation niistä henkilöistä, joilla on työnkuvansa puolesta kosketuspintaa ihmisoikeusasioihin toimitusketjussa. Tilastollisessa päättelyssä keskeisellä sijalla on uskottavuuspäättely, jonka avulla pyritään löytämään estimaatit kiinnostavimmille parametreille aineiston tarkastelun kautta. (Vehkalahti K. 2014, 89.) Tulosten analysointi toteutettiin peilaamalla tuloksia toimintaympäristöön ja yhtymäkohdat oli luotettavasti pääteltävissä. Tässä oli eduksi tutkimuksen tekijän perehtyminen aihe-alueeseen sekä työskentely kyseisessä organisaatiossa. Tulkintaan liittyy silti aina epävarmuustekijöitä, sillä esimerkiksi sosiaalinen suotavuus, eli vastaajan pyrkimys antaa itsestään myönteinen vaikutelma, saattaa vaikuttaa tuloksen luotettavuuteen. (Vehkalahti K. 2014, 90.) Tulosten analysoinnin perusteella kyettiin kuitenkin rakentamaan kokonaiskuvaa Raisio Oyj:n ihmisoikeusriskeihin liittyvistä teemoista ja priorisoimaan ihmisoikeusriskeihin liittyvää kehitystyötä, joten tältä osin voidaan sanoa tutkimuksen onnistuneen.

Laadullisen tutkimuksen piiristä löytyy useita erilaisia näkemyksiä tutkimuksen luotettavuuteen liittyvien kysymysten suhteen. Tästä johtuen myös laadulliseen tutkimukseen perehtyneistä oppaista voidaan löytää useita erilaisia ja eri asioita painottavia tapoja tarkastella tutkimuksen luotettavuutta. (Tuomi J. & Sarajärvi A. 2002, 31.) Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta lähestytään usein vakuuttavuuden käsitteen kautta. Tämä tarkoittaa tutkijan kykyä selittää mahdollisimman avoimesti ja johdonmukaisesti mitä ollaan tutkittu, millä menetelmin ja miten tuloksia ollaan analysoitu. Tutkijan on kyettävä perustelemaan, miksi näihin valintoihin ollaan päädytty. Tutkijan on nostettava esiin myös analyysivaiheen epävarmuustekijät ja johtopäätöksiä heikentävät osatekijät. (Toikko T. & Rantanen T. 2009, 123-124.)

Tämän kehittämishankkeen laadullinen aineisto kerättiin ryhmitöiden avulla työpajan aikana. Aineisto kerättiin tekemällä mahdollisimman tarkat muistiinpanot ryhmitöiden purkujen aikana sekä havainnoimalla tilannetta. Havainnointia on hyödyllistä käyttää aineistonkeruumenetelmänä toisen aineistonkeruumenetelmän ohella, jolloin asiat osataan paremmin kytkeä saatuun tietoon eli asiat voidaan luotettavammin asettaa oikeisiin yhteyksiin. (Tuomi J. & Sarajärvi A. 2002, 83.) Ryhmitöistä tehdyt muistiinpanot olivat hyvin laajat, joten kerätyistä aineistosta saatiin paljon tietoa. Havainnoinnin avulla kerätty aineisto kyettiin purkamaan ja analysoimaan hyvin yksityiskohtaisesti, jolloin virhetulkinto-

jen mahdollisuus pieneni. On kuitenkin huomioitava, että sekä havainnoin, että analysoinnin on suorittanut henkilö, jolla ei ole pitkää kokemusta tutkimuksen suorittamisesta, mikä saattaa heikentää aineiston analysoimisen luotettavuutta. Henkilö kuitenkin työskentelee yhteisössä, jossa aineistokeruu suoritettiin, mikä puolestaan edesauttaa sitä, että esiin tulleet asiat on osattu tulkita oikein.

Tutkijan on uskottavuuden vuoksi noudatettava hyvää tieteellistä käytäntöä. Tämä tarkoittaa Suomen Akatemian (1998) määritelmän mukaan tiedeyhteisön tunnustamien toimintatapojen noudattamista, yleistä huolellisuutta ja tarkkuutta sekä tutkimustyössä että tutkimustulosten esittämisessä, muiden tutkijoiden työn ja aikaansaannosten kunnioittamista, omien tulosten esittämistä oikeassa valossa ja tieteen avoimuuden ja kontrolloitavuuden periaatteiden noudattamista. (Tuomi J. & Sarajärvi A. 2002, 129-130.) Tässä kehittämishankkeessa on pyritty noudattamaan näitä periaatteita mahdollisimman tarkasti. Kehittämishankkeen aiheen valinta tukee liiketoiminnan positiivista kehitystä eikä näin ollen aiheuta eettistä ongelmaa. Tutkimuksen tavoitteet ja tarkoitus on kuvattu selkeästi. Tutkimusprosessia on selvennetty ja tulokset esitetty avoimesti mitään lisäämättä tai pois jättämättä. Tutkimukseen osallistuneille tiedotettiin tutkimuksesta etukäteen ja osallistuminen oli vapaaehtoista. Tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden anonyymiyttä on kunnioitettu eikä osallistujien henkilötietoja voida päätellä tutkimusaineistoista.

6 POHDINTA

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli syventää ymmärrystä siitä, millä tavoilla ihmisoikeusriskejä voidaan hallita Raision toimitusketjussa. Tavoitteena oli myös selvittää, millaista tukea ja millaisia työkaluja Raision henkilöstö tarvitsee päivittäisessä työssään voidakseen hallita ihmisoikeusriskejä entistä tehokkaammin. Opinnäytetyön myötä läpikäydyn kirjallisuuden, nykytilan analyysin sekä kehittämishankkeen puitteissa suoritetun tutkimuksen avulla pystyttiin kartoittamaan useita toimenpiteitä, jotka tukevat ihmisoikeusriskien hallinnan kehittämistä Raisio Oyj:ssä. Osa toimenpiteistä vaatii enemmän pohjatyötä, jopa ulkopuolisen ihmisoikeuksiin erikoistuneen ammattilaisen apua, mutta osa voidaan toteuttaa välittömästi. Osa toimenpiteistä on jo toteutettu ennen tämän opinnäytetyön julkaisua, jotkin toimenpiteistä ovat valmisteilla ja joidenkin toteuttamiskelpoisuus arvioidaan myöhemmässä vaiheessa. Esimerkiksi erillinen ihmisoikeuspolitiikka on jo päätetty laatia vuoden 2020 aikana. Kehittämishankkeen pohjalta laadittiin myös ohjeistus ihmisoikeusriskien hallitsemiseksi. Voidaan siis todeta, että tältä osin opinnäytetyön tavoite ollaan saavutettu. Huomionarvoista kuitenkin on, että ihmisoikeuksiin liittyvä työ on hyvin moniulotteista ja pitkäjänteistä. Näin ollen tämän työn pohjalta tehdyt toimenpide-ehdotukset ja ohjeistus ovat vain pintaraapaisu kaikesta siitä, mitä ihmisoikeuksien edistämiseksi voidaan tehdä tulevaisuudessa. Tämä kuitenkin antaa hyvän ponnahduslaudan ihmisoikeustyön jatkamiselle Raisio Oyj:ssä, mikä on välttämätön askel ihmisoikeuksiin liittyvien teemojen jalkauttamisessa organisaatioon.

Tässä opinnäytetyössä on pyritty rakentamaan pohjaa ihmisoikeustyölle tavalla, joka tukee Raisio Oyj:n liiketoimintastrategiaa. Yritysvastuustrategian sulauttaminen osaksi liiketoimintastrategiaa on hyvä keino tuoda vastuullisuus osaksi jokapäiväisiä toimintoja. (esim. Ketola 2005, 122.) Raisio Oyj:ssä vastuustrategia on merkittävässä roolissa osana liiketoimintastrategiaa, mutta ihmisoikeusriskien hallinnan osalta vastuullisuuden jalkauttaminen osaksi jokapäiväistä työtä on vielä kesken. Oleellista siis oli, että tämän opinnäytetyön lähestymistapa on käytännönläheinen niin, että tästä opinnäytetyöstä saadut opit voidaan hyödyntää osana ihmisoikeusriskien hallintaa jokapäiväisessä työssä ja näin tukea vastuullisuuden toteutumista ihmisoikeusriskien hallinnan osalta.

Kuten aikaisemmin on todettu, yrityksen vastuullisuuden tason määrittäminen nykytilan arvioinnin kautta on ensimmäinen askel vastuullisuuden jalkauttamiseksi osaksi yrityksen kaikkia liiketoimintoja. (Juuti & Steiner, 2010, 115.) Kehittämishankkeessa lähdettiin

liikkeelle nykytilan kartoittamisesta, mikä koettiin erittäin hyödylliseksi sekä tämän opinnäytetyön käytännön osuuden toteuttamisen kannalta, että Raisio Oyj:n ihmisoikeusasioiden jatkokehittämisen kannalta. Oli olennaisen tärkeää saada käsitys siitä, miten ihmisoikeusriskejä Raisio Oyj:llä hallitaan nykyisellään, jotta tutkimusosiossa osattiin keskittyä oikeisiin asioihin. Nykytilan arvioinnin kautta löydettiin myös useita toimenpide-ehdotuksia, joista tämän opinnäytetyön julkaisuun mennessä on toteutettu jo useita, kuten esimerkiksi jo aiemmin mainittu erillisen ihmisoikeuspolitiikan laatiminen Raisio Oyj:lle. Tämä askel oli siis erityisen hyödyllinen ihmisoikeusasioiden kehittämisen kannalta yleisellä tasolla.

Ihmisoikeusriskejä voidaan kartoittaa ja arvioida samoja menetelmiä soveltaen kuin mitä tahansa riskejä liiketoiminnassa. Riskit on kuitenkin ensin tunnistettava, jotta niitä voidaan hallita. Riskien tunnistamisessa olennaista on asiantuntijuuden käyttö riskianalyysin laatimisessa (esim. Waters 2007, 105; Handfield & McCormack 2008, 52; Grant ym. 2013) Tämän vuoksi on ensiarvoisen tärkeää, että organisaatiosta löytyy riittävää osaamista ihmisoikeusriskien tunnistamiseen. Kehittämishankkeen myötä suoritetusta tutkimuksesta kävi ilmi, että ihmisoikeuksiin liittyviä riskejä tunnistetaan yleisellä tasolla, mutta henkilöstö kaipaa yksityiskohtaisempaa tietoa ihmisoikeusriskeistä kyetäkseen tunnistamaan mahdollisia ihmisoikeusloukkauksia paremmin. Tähän päästään tuomalla ihmisoikeusasioita aktiivisesti esiin, mahdollistamalla henkilöstölle aiheeseen liittyviä koulutuksia ja jalkauttamalla ihmisoikeudet osaksi jokapäiväistä liiketoimintaa esimerkiksi lisäämällä painotusta ihmisoikeusasioihin jo yhteistyökumppaneita valitessa.

Ihmisoikeuksiin liittyvistä julkaisuista nousi selvästi esiin, että ihmisoikeuksiin kiinnitetään nykyään yhä enemmän huomiota niin kuluttajien kuin yritystenkin toimesta, mikä on erittäin positiivinen suuntaus. Huomattavan monelta yritykseltä silti edelleen puuttuu riittävät toimenpiteet ihmisoikeusrikkomusten ennaltaehkäisemiseksi. Vuonna 2019 laaditussa globaalissa Corporate Human Rights Benchmark-ihmisoikeusvertailussa selvitettiin, miten hyvin yritykset ovat implementoineet huolellisuusvelvoite-käytäntöjä hallitukseen ja ennaltaehkäistäkseen ihmisoikeusriskejä liiketoiminnassaan. Vertailun mukaan lähes puolet (49%) tutkituista yrityksistä eivät yltäneet edes minimitasolle yhdessäkään huolellisuusvelvoite-indikaattorissa. Keskimäärin yritykset saavuttivat 24,3% huolellisuusvelvoite-tavoitteistaan. (Corporate Human Rights Benchmark, 2019, 6-7.)

Eri julkaisuista nousi esiin myös innovatiivisempia tapoja lähestyä ihmisoikeusriskien hallintaa. Esimerkiksi PwC Suomen Yritysvastuubarometrissä (2018) esitettiin mielen-

kiintoinen ajatus teknologian hyödyntämisestä ihmisoikeuksiin liittyvien haasteiden ratkaisemisessa. Erilaisilla mobiilisovelluksilla ja palautekanavilla kerätään jo nyt tietoa työntekijöiltä heidän kokemistaan puutteista ja epäkohdista työoloihin liittyen. Tämän tiedon kerääminen ja analysoiminen voisi parantaa myös lohkoketjuteknologian (blockchain) kautta jaetun ihmisoikeuksiin liittyvän tiedon laatua. (PwC 2018, 14.) Tätä tietoa voitaisiin hyödyntää näin ollen yrityksissä, myös Raisio Oy:llä, ihmisoikeusriskien hallitsemiseksi. Teknologia tuleekin takuulla olemaan isossa roolissa tulevaisuudessa ihmisoikeusvaikutusten arvioinnissa, riskien tunnistamisessa ja ihmisoikeuksiin liittyvässä raportoinnissa.

Ihmisoikeuksiin ja riskienhallintaan liittyvään kirjallisuuteen tutustuessa kävi koko ajan ilmeisemmäksi, että ihmisoikeusriskejä ei voi hallita pelkästään luomalla uusi ohjeistus. (esim Korpijärvi & Kuvaja 2017; Pentikäinen M 2018.) Ihmisoikeusriskien hallinta on kokonaisuudessaan niin moniulotteinen aihe, ettei sitä ole mahdollista puristaa yhden opinnäytetyön kansien väliin. KPMG:n haastatteleminen suuryritysten vastuullisuusasiantuntijoiden mukaan saattaa kuluu vuosia, ennen kuin yritys saavuttaa ihmisoikeusriskien hallinnassa halutun tason toimitusketjun läpinäkyvyyden ja ihmisoikeusriskien suhteen. (KPMG 2016.) Samalla kun aiheen laajuus aiheutti ajoittain jopa epätoivon tunteita, antoi se myös varmuuden siitä, että askel oikeaan suuntaan on otettu tämän opinnäytetyön myötä.

Ihmisoikeuksia ja niihin liittyvien riskien hallintaa koskevaan kirjallisuuteen ja eri julkaisuihin tutustuminen on edesauttanut hahmottamaan ihmisoikeuksien hallintaa yrityksissä kokonaisvaltaisemmin kuin etukäteen oli ajatellut. Omalla työpaikalla tehty nykytilan analyysi ja henkilöstön ajatusten kartoittaminen auttoivat syventämään käsitystä siitä, millaisin keinoin ihmisoikeusriskien hallintaa kannattaa kehittää tulevaisuudessa. Aiheeseen perehtyminen auttoi myös hahmottamaan sitä, miten juuri Raisio Oyj:n kaltaisen yrityksen kannattaisi lähteä kehittämään ihmisoikeusasioiden kehittämistä osana yritysvastuun jalkauttamista organisaatioon. Vaikka työtä on vielä tehtävänä, on Raisio Oyj:llä nyt astetta parempi valmius jatkaa arvokasta työtä ihmisoikeusrikkomusten ennaltaehkäisemiseksi osana jokapäiväistä liiketoimintaa.

LÄHTEET

- Addressing human rights in business – Executive perspectives. KPMG:n joulukuussa 2016 julkaisema raportti. Viitattu 16.4.2020. <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2016/11/addressing-human-rights-in-business.pdf>
- Buhmann K. 2018. Neglecting the Proactive Aspect of Human Rights Due Diligence? A Critical Appraisal of the EU's Non-Financial Reporting Directive as a Pillar One Avenue for Promoting Pillar Two Action. Viitattu 15.4.2020 <https://www.cambridge.org/core/journals/business-and-human-rights-journal/article/neglecting-the-proactive-aspect-of-human-rights-due-diligence-a-critical-appraisal-of-the-eus-nonfinancial-reporting-directive-as-a-pillar-one-avenue-for-promoting-pillar-two-action/8FF91E91BC63107B75282C8FD67765D4/core-reader>
- Buhmann K., Taylor M & Giuliani E. 2019. Editorial – Business and human rights in global value chains. Julkaistu Sage Journalsin www-sivuilla 3.8.2019. Viitattu 16.4.2020. <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/1024529419865668>
- Corporate Human Rights Benchmark 2019 Key Findings. PDF-julkaisu CHRB:n (Corporate Human Rights Benchmark) www-sivuilla marraskuussa 2019. Viitattu 10.2.2020. <https://www.corporatebenchmark.org/sites/default/files/2019-11/CHRB2019KeyFindingsReport.pdf>
- Crane A. & Matten D. 2010. Business Ethics. New York: Oxford University Press Inc.
- Finnwatch riemuitsee hallitusohjelmasta: Suomeen säädetään yritys vastuulaki. 2019. Uutinen Finnwatchin www-sivuilla 3.6.2019. Viitattu 12.12.2019 <https://finnwatch.org/fi/uutiset/628-finnwatch-riemuitsee-hallitusohjelmasta:-suomeen-saeaedetaeaen-yritysvastuulaki>
- Grant D.B., Trautrim A. & Wong C.Y. 2013. Sustainable Logistics and supply chain management- Principles and practices for sustainable operations and management. Lontoo/Philadelphia: Kogan Page Limited
- Handfield R.B & McCormack K. 2008. Supply Chain Risk Management – Minimizing disruptions in global sourcing. Boca Raton: Auerbach Publications
- Harmaala M-M & Jallinoja N. 2012. Yritysvastuu ja menestyvä liiketoiminta. Helsinki: Sanoma Pro Oy
- History of the ILO. Artikkelin ILO:n www-sivuilla. Viitattu 12.2.2020. <https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/history/lang--en/index.htm>
- Inkiläinen A. 2009. Logistinen päätöksenteko. Helsinki: Edita Prima Oy

- Juutinen S. & Steiner M-L. 2010. Strateginen Yritysvastuu. Juva: WS Bookwell Oy
- Kasanen, E., Lukka, K. & Siitonen, A. 1993. The Constructive Approach in Management Accounting Research, Journal of Management Accounting Research, Vol.5. Viitattu 20.4.2020. <https://pdfs.semanticscholar.org/f605/66eb7fd1d89b7544ea342fe6f83d90f011ee.pdf>
- Ketola T. 2005. Vastuullinen liiketoiminta – Sanoista teoiksi. Helsinki: Edita Prima Oy
- Koivurova T & Pirjatanniemi E. 2014. Ihmisoikeuksien käsikirja. Tallinna: Tallinna Raamatutrükikoda
- Korpijärvi T. & Kuvaja S. 2017. Yritysvastuu - Johtamisen uusi normaali. Viro: Printon. Viitattu 2.1.2020 <https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.turkuamk.fi/ammattikirjasto/teos/yritysvastuu-johtamisen-uusi-normaali-2017>
- Manfred Max Bergman. 2008. Advances in Mixed Method Research. Lontoo: Sage Publications Ltd.
- Megatrendi-kortit. 2020. PDF-Julkaisu Sitran sivuilla. Viitattu 10.2.2020. <https://media.sitra.fi/2020/01/15141544/megatrendikortit-2020.pdf>
- Milttonin vastuullisuustutkimus 2017. PDF-julkaisu Milttonin www-sivuilla 16.5.2017. Viitattu 25.4.2020. https://www.miltton.fi/wp-content/uploads/2017/05/Miltton_vastuullisuustutkimus_2017_yhteenvetoraportti2.pdf
- Modern Slavery Act 2015. Asetus modernin orjuuden estämisestä. Julkaistu Britannian hallituksen www-sivuilla 10.6.2014. Viitattu 20.2.2020. <https://www.gov.uk/government/collections/modern-slavery-bill>
- Lietonen A. & Ollus N. 2019. Guidelines for businesses and employers for risk management in subcontracting chains. PDF-julkaisu Heunin www-sivuilla. Viitattu 3.1.2020 https://www.heuni.fi/en/index/publications/heunireports/HEUNI_report_88c.html
- Niskala M., Pajunen T. & Tarna-Mani K. 2013. Yritysvastuu – Raportointi ja laskentaperiaatteet. Porvoo: Bookwell Oy
- Nummenmaa L & Holopainen M & Pulkkinen P. 2014. Tilastollisten menetelmien perusteet. Helsinki: Sanoma Pro Oy
- OECD:n asianmukaisen huolellisuuden ohjeet vastuulliseen liiketoimintaan. 2019. Työ- ja elinkeinoministeriön PDF-julkaisu Työ- ja elinkeinoministeriön www-sivuilla maaliskuussa 2019. Viitattu 10.12.2019. http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161430/TEM_oppaat_5_2019_OECDn_asianmukaisen_huolellisuuden_ohjeet_04032019.pdf?sequence=1&isAllowed=y

OP:n suuryritystutkimus: Sisuuntuminen lisääntyy epävarmuuden edessä. 2020. Uutinen OP Ryhmän www-sivuilla 23.1.2020. Viitattu 5.2.2020 <https://news.cision.com/fi/op-ryhma/r/op-n-suuryritystutkimus--sisuuntuminen-lisaantyy-epavarmuuden-edessa,c3012079>

Parempi suoja väärinkäytösten paljastajille: uudet EU-säännöt käyttöön vuonna 2021. Lehdistö-tiedote Eurooppa-neuvoston www-sivuilla 7.10.2019. Viitattu 20.2.2020. <https://www.consilium.europa.eu/fi/press/press-releases/2019/10/07/better-protection-of-whistle-blowers-new-eu-wide-rules-to-kick-in-in-2021/>

Protect, respect and remedy: A framework for business and human rights. A/HRC/8/5. 2008. Viitattu 4.4.2020. Yhdistyneiden Kansakuntien julkaisema raportti 7.4.2008. <https://www.ohchr.org/EN/Issues/TransnationalCorporations/Pages/Reports.aspx>

Publish an annual modern slavery statement. 2019. Ohjeistus yrityksille modernin orjuuden estämisen raportoimisesta. Julkaistu Britannian hallituksen www-sivuilla 12.3.2019. Viitattu 12.2.2020 <https://www.gov.uk/guidance/publish-an-annual-modern-slavery-statement>

Raisio Oyj:n nettisivusto. Viitattu 12.12.2019 www.raisio.com

Rangan, K., Chase, L. & Karim, S. 2015. The Truth About CSR. Julkaistu Harvard Business Review 1-2/2015. Viitattu 1.5.2020. <https://hbr.org/2015/01/the-truth-about-csr>

Ratsula N. 2016. Compliance – Eettinen ja vastuullinen liiketoiminta. Helsinki: Talentum

Ruuska K. 2010. Pidä projekti hallinnassa. Vantaa: Talentum Media Oy

Sorrentino L. & Jokinen A. 2014. Guidelines to Prevent Abusive Recruitment, Exploitative Employment and Trafficking of Migrant Workers in the Baltic Region. 2014. PDF-julkaisu Heunin www-sivuilla 17.6.2014. Viitattu 24.2.2020 <https://www.heuni.fi/en/index/publications/heuni-reports/guidelinstoppreventabusiverecruitmentexploitativeemploymentandtraffickingofmigrantworkersinthebalticsearegion.html>

Suomi ehdottaa EU:lle yritykset ja ihmisoikeudet –toimintasuunnitelmaa. 2019. Tiedote Ulkoministeriön www-sivuilla 2.12.2019. Viitattu 5.5.2020. https://um.fi/ajankohtaista/-/asset_publisher/gc654PySnjTX/content/suomi-ehdottaa-eu-lle-yritykset-ja-ihmisoikeudet-toimintasuunnitelmaa

The Foundation of International Human Rights Law. Artikkelit United Nationsin www-sivuilla. Viitattu 2.5.2020. <https://www.un.org/en/sections/universal-declaration/foundation-international-human-rights-law/index.html>

The Ten Principles of the UN Global Compact. Julkaisu Yhdistyneiden Kansakuntien www-sivuilla. Viitattu 5.2.2020 <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles>

Toikko T. & Rantanen T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy- Juvenes Print

Tuomi J. & Sarajärvi A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy

UN Guiding Principles – Reporting Framework with implementation guidance. 2015. Julkaisu YK:n ohjesäännöstöä ylläpitävillä www-sivuilla helmikuussa 2015. Viitattu 5.2.2020 https://www.ungpreporting.org/wp-content/uploads/2015/02/UNGGuidingPrinciplesReportingFramework_withimplementationguidance_Feb2015.pdf

Vehkalahti K. 2014. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Oy Finn Lectura Ab

Väärinkäytöksiä koskevat ilmiäntokanavat tulevat vaikuttamaan merkittävästi pk-yritysten toimintaan. Julkaisu Keskuskauppakamarin www-sivuilla 28.8.2019. Viitattu 24.4.2020 <https://kauppakamari.fi/2019/08/28/vaarinkaytoksia-koskevat-ilmiantokanavat-tulevat-vaikuttamaan-merkittavasti-pk-yritysten-toimintaan/>

Waters D. 2007. Supply chain risk management- Vulnerability and resilience in logistics. Lontoo/Philadelphia: Kogan Page Limited

Whistleblowing-direktiivi unionin oikeuden rikkomisesta ilmoittavien henkilöiden suojelusta tulossa osaksi kansallista sääntelyä vuonna 2021. Uutinen Lexian www-sivuilla 20.12.2019. Viitattu 23.2.2020 <https://www.lexia.fi/fi/whistleblowing-direktiivi-unionin-oikeuden-rikkomisesta-ilmoittavien-henkiloiden-suojelusta-tulossa-osaksi-kansallista-saantelya-vuonna-2021/>

Work for a brighter future. 2019. ILO:n tammikuussa 2019 julkaisema raportti. Viitattu 12.2.2020 <https://www.ilo.org/infostories/en-GB/Campaigns/future-work/global-commission#intro>

Yhteiskuntasopimus – strategia ja ainutlaatuinen työkalu. Artikkelit Sitoumus 2050:n www-sivuilla. Viitattu 16.2.2020 <https://sitoumus2050.fi/mika-on-sitoumus-#/>

Yritysvastuubarometri 2018. Julkaisu PwC:n www-sivuilla elokuussa 2018. Viitattu 20.1.2020 <https://www.pwc.fi/fi/yritysvastuu/tiedostot/pwcn-yritysvastuubarometri-2018-v2.pdf>

Yritysvastuulain selvitys käynnistyy. 2019. Artikkelit Työ- ja elinkeinoministeriön sivuilla 3.10.2019. Viitattu 5.1.2020. https://valtioneuvosto.fi/artikkeli/-/asset_publisher/1410877/yritysvastuulain-selvitys-kaynnistyy

Yritysvastuu 2019 – Avaintulokset. Tiivistelmä FIBS Ry:n www-sivuilla 15.5.2019. Viitattu 6.1.2020 https://www.fibsry.fi/wp-content/uploads/2019/05/Yritysvastuu2019_Tiivistelma-1.pdf

Henkilöstökyselyn tulokset taulukkomuodossa

1. Ovatko ihmisoikeudet sinulle tuttuja?

Vaihtoehdot	Vastauksia	%
Kyllä	8	21 %
Kyllä, jossain määrin	29	74 %
Ei vielä	2	5 %
	Yhteensä	39

2. Minulle on selvää, mitkä ihmisoikeudet ovat olennaisia Raisiolle

Vaihtoehdot	Vastauksia	%
Samaa mieltä	1	3 %
Osittain samaa mieltä	28	72 %
Ei eri eikä samaa mieltä	5	13 %
Osittain eri mieltä	3	8 %
Eri mieltä	2	5 %
	Yhteensä	39

3. Millaisia valituskanavia/tapoja Raisiolla on?

Prosessin_mukaisesti
 Compliance-kanava
 Esimies
 Vastuullisuustiimi
 Lakiosasto
 En tiedä
 Vastuullisuuspäällikkö
 Raison Intra Työsuojeluvaltuutettu
 Työsuojeluvaltuutettu
 Vastuullisuusiimi
 En_muista
 Asiasta vastaava henkilö
 Työkaverit
 Intra
 Poliisi
 En tiedä
 Whistle blow channel
 Terveystoiminta
 Työsuojelu
 Intran keskustelu

Laatutiimi

4. Ovatko Raision sidosryhmät kiinnostuneita ihmisoikeuksista?

Vaihtoehdot	Vastauksia	%
Kyllä	16	43 %
Ei	5	14 %
En ole varma	16	43 %
Yhteensä		37

5. Oletko havainnut ihmisoikeusriskejä omassa työssäsi?

Vaihtoehdot	Vastauksia	%
Kyllä, useita mahdollisia riskejä	3	8 %
Kyllä, joskus jotain riskejä	26	68 %
En ole varma	5	13 %
En ole havainnut mitään riskejä	4	11 %
Yhteensä		38

6. Missä näet suurimmat riskit ihmisoikeusrikkomuksiin?

Vaihtoehdot	Vastauksia	%
Raision oma tuotanto	1	3 %
Alihankkijat ja trading-tuotteet	2	5 %
Palvelun tarjoajat (epäsuorat hankinnat)	1	3 %
Raaka-ainetoimittajat	33	87 %
Jokin muu	1	3 %
En näe mitään riskejä	0	0 %
Yhteensä		38

7. Missä Raision hankintamaissa voisi ilmetä ihmisoikeusriskejä?

Maa	Määrä	%
Kiina	20	36 %
Aasia	9	16 %
Intia	5	9 %
Brasilia	4	7 %
Thaimaa	4	7 %
Indonesia	3	5 %
Venäjä	2	4 %
Etelä-Amerikka	2	4 %
Ei-EU	2	4 %

Kolumbia	1	2 %
Suomi	1	2 %
Puola	1	2 %
Itä-Eurooppa	1	2 %
Afrikka	1	2 %
14 maata/maanosaa	56	

8. Mitkä voisivat olla potentiaalisia ihmisoikeusriskejä Raisiolle?

	Vastauksia	%
Työolot	7	44 %
Työaika	4	25 %
Lapsityövoima	3	19 %
Kausityö	1	6 %
Suuret kokonaisuudet	1	6 %
Yhteensä	16	

9. Oletko koskaan käynyt Raision toimittajien/yhteistyökumppanien luona?

Vaihtoehdot	Vastauksia	%
Kyllä	13	81 %
Ei	3	19 %
Yhteensä	16	

10. Millaisia riskejä olet tunnistanut?

Vaihtoehdot	Vastauksia	%
Ihmisoikeuksiin ja työoloihin liittyviä riskejä	6	46 %
Työterveys- ja työturvallisuuteen liittyviä riskejä	2	15 %
Ympäristöriskejä	4	31 %
Hyvien liiketoimintatapojen puute	1	8 %
Yhteensä	13	

11. Millaiset työkalut tai ohjeistukset voisivat helpottaa ihmisoikeusriskien hallintaa päivittäisessä työssäsi?

	Vastauksia	%
Selkeä sisäinen ohjeistus	5	38 %
Selkeä prosessi	2	15 %
Selkeä kriteeristö	4	31 %
Check List	1	8 %
Seuranta (myös johdossa)	1	8 %
Yhteensä	13	

12. Tahtoisin saada lisää tietoa [syötä ihmisoikeuksiin liittyvä aihe]

Auditointien suorittamisesta
 Raportointiesimerkeistä
 Esimerkkejä linjauksista
 Työaikasäädöksistä
 Raison kriteereistä
 Nykyaikaisesta työajanseurannasta
 Auditointikysymyksistä
 Uskonnollisesta vapaudesta

13. Tarvitsetko enemmän tukea voidaksesi hallita ja vähentää ihmisoikeusriskejä päivittäisessä työssäsi?

Vaihtoehdot	Vastauksia	%
Kyllä	8	57 %
Jotain tukea	5	36 %
En tällä hetkellä	1	7 %
	Yhteensä	14

Ohjeistus ihmisoikeusriskien hallitsemiseen



Ohjeistuksia ihmisoikeusriskien hallitsemiseksi toimitusketjussa

Raision yleiset linjaukset ihmisoikeuksiin liittyen

- Raision kaikessa toiminnassa noudatetaan lakia sekä yrityksen omia ohjeistuksia (code of conduct)
- Ihmisoikeusrikkomuksille on nollatoleranssi
- Toimittajien on allekirjoitettava supplier code of conduct-sopimus
- Epäilyistä ihmisoikeusloukkauksista on raportoitava joko suoraan omalle esimiehelle tai tämän esimiehelle. Ilmoituksen voi tehdä myös lähettämällä ilmoitus osoitteeseen compliance@raisio.com. Nimettömän ilmoituksen voi tehdä lähettämällä postia Raision lakiasianjohtajalle tai talusjohtajalle osoitteeseen Raisio Oyj, PL 101, 21201 Raisio.
- Tarkempia ohjeita löytyy osoitteesta: <https://raisio.com/fi/vastuullisuus/Pages/Pysyv%C3%A4t-linjaukset.aspx>

Toimittajavalinnassa huomioitavaa

- SCOC (Supplier Code of Conduct) mukana jo tarjousvaiheessa -> toimittajan sitouduttava jo tarjousvaiheessa
- Toimittajan on lähtökohtaisesti täytettävä vastuullisuuden vaatimukset supplier code of conductin mukaisesti
- Toimittajaa on arvioitava kokonaisuutena; hinta-laatu-toimitusvarmuus-vastuullisuus -> kaikkien osatekijöiden täytyy olla linjassa Raision vaatimusten kanssa
- Esimerkiksi korkean riskin maista tulevien raaka-aineiden hinnassa täytyy huomioida riskin ja auditointien mukanaan tuomat kulut



Kysymyspatteristo toimittajavierailulle/auditointeihin

Yleisiä kysymyksiä

- Onko yritys tietoinen työvoiman hyväksikäyttöön ja ihmiskauppaan liittyvistä suosituksista ja lainsäädännöistä?
- Onko yrityksellä sisäinen ohjeistus ihmiskaupan ja työvoiman hyväksikäytön ehkäisemiseksi?
- Mainitaanko yrityksen vuosiraportissa suuntaviivat ja toimenpiteet työvoiman hyväksikäytön ehkäisemiseksi?
- Jos yrityksellä on olemassa ohjeistus työvoiman hyväksikäytön ehkäisemiseksi, ollaanko nämä ohjeistukset jaettu myös alihankkijoille?
- Onko yrityksellä kommunikointikanavaa, jonka kautta kenellä tahansa on mahdollisuus tehdä turvallisesti ja tarvittaessa nimettömästi ilmoitus epäilyistä tai puutteista työoloihin liittyen?
- Kuka huolehtii työntekijöiden oikeuksien toteutumisesta? (esim. työsuojeluvaltuutettu)

Rekrytointiin ja työllistämiseen liittyvät kysymykset

- Onko yrityksellä systemaattiset rekrytointimenetelmät, jotka määrittelevät kuka on vastuussa rekrytoinnista ja kuka on rekrytoitavan lähin esimies?
- Tehdäänkö kirjalliset työ sopimukset?
- Kopioidaanko ja arkistoidaanko kaikki rekrytointiin liittyvät dokumentit?
- Kuka maksaa rekrytointiin liittyvät kustannukset? (Onko työntekijä joutunut maksamaan rekrytoimisestaan esim. matkakulut tms)
- Sisältääkö rekrytointiprosessi aina tapaamisen kasvokkain rekrytoitavan kanssa yrityksen tiloissa ja tehdäänkö työ sopimus yhteisymmärryksessä rekrytoitavan kanssa?
- Millä kielellä työ sopimus tehdään vs työntekijän äidinkieli/kielitaito/lukutaito?
- Varmistetaanko, että henkilön viralliset paperit ovat aitoja ja että ne täsmäävät tietoihin, joita henkilö antaa haastattelun yhteydessä?



Alihankintaverkostoon liittyviä kysymyksiä

1. Kuinka paljon käytetään ulkoistettua työvoimaa/alihankintaa?
2. Onko Raision toimittajalla/alihankkijalla kunnollinen ohjeistus miten välttää työvoiman hyväksikäyttöä omassa alihankintaketjuissaan?
3. Onko Raision toimittajalla/alihankkijalla käytössä oma supplier code of conduct, joka sisältää lausekkeen ihmisoikeusasioista, esimerkiksi työvoiman hyväksikäyttöä tai ihmiskauppaa ei suvaita?
4. Voiko Raision toimittajalla/alihankkija purkaa sopimuksen välittömästi, mikäli tätä lauseketta ei olla noudatettu?
5. Onko Raision toimittaja/alihankkija määritellyt selkeän toimintatavan, miten toimitaan, mikäli havaitaan sopimusrikkomuksia joko toimittajan itsensä tai viranomaisten toimesta?
 - a) Miten henkilökunta on ohjeistettu toimimaan ja keneen otetaan yhteyttä, mikäli ihmisoikeusrikkieitä ilmenee?
 - b) Onko Raision toimittajalla/alihankkijalla selkeät toimintatavat siihen, miten toimitaan alihankkijoiden kanssa? Seuraaviin asioihin tulee kiinnittää erityistä huomiota:



- i) Onko alihankkijalla lupa teettää työtä edelleen kolmannella osapuolella?
 - ii) Pitääkö työntekijöiden olla työsuhteessa alihankkijaan vai sallitaanko työntekijän olevan työsuhteessa kolmanteen osapuoleen?
6. Miten Raision toimittaja/alihankkija valvoo omien alihankkijoidensa toimintaa?
 7. Onko Raision toimittaja/alihankkija varmistanut, että omien alihankkijoidensa kanssa, että veloitteet ovat selvät? Onko veloitteet kirjattu sopimukseen?
 8. Miten Raision toimittaja/alihankkija on varmistanut, että kaikki tapahtuu paikallisten lakien ja säästöjen mukaisesti?
 9. Vaatiiko Raision toimittaja/alihankkija omilta alihankkijoiltaan kirjallisten sopimusten käyttöä?
 10. Miten varmistetaan, etteivät Raision toimittajan/alihankkijan alihankkijat eivät ole osallisena meneillään olevassa rikostapauksessa eikä heitä olla aikaisemmin tuomittu?
 11. Mitä työnantajavelvoitteita paikallinen lainsäädäntö sisältää? Noudattaako Raision toimittaja/alihankkija työnantaja-velvoitteitaan lain säätämällä tavalla?



Kiinnitä huomiota mm. seuraaviin asioihin toimittajien luona vieraillessa ja yhteistyötä tehdessä:

Työntekijöiden olot

- ▶ Noudatetaanko työaikoja?
- ▶ Saavatko työntekijät asianmukaisen korvauksen työstään?
- ▶ Ovatko taukotilat siistejä/turvallisia? Onko niitä olemassa ylipääntään?
- ▶ Onko työntekijöillä mahdollisuus huolehtia hygieniastaan työpaikalla?

Työturvallisuus

- ▶ Löytyykö riittäviä ohjeistuksia?
- ▶ Käytävätkö työntekijät suojavaate-tusta työn edellyttämällä tavalla?
- ▶ Onko tuotantorakennuksissa tai vastaavissa tiloissa suojarakenteet (kaiteet yms) kunnossa?
- ▶ Onko varauuskäynnit olemassa ja kunnossa?
- ▶ Tehdäänkö työtä poikkeavissa lämpötiloissa ja jos tehdään, ollaanko tämä huomioitu riittävällä tavalla esimerkiksi vaatetuksen ja työn tauottamisen suhteen?

Ympäristöriskit

- ▶ Käytetäänkö tuotannossa vaarallisia aineita?
- ▶ Ollaanko huolehdittu siitä, ettei myrkylliset aineet vaikuta haitallisesti työntekijöiden tai muiden vaikutuspiirissä olevien henkilöiden terveyteen?
- ▶ Täyttääkö yritys päästävaatimukset?
- ▶ Mitä toimenpiteitä ollaan tehty hiilineutraaliuteen pääsemiseksi?
- ▶ Millä tasolla kierrätys on?



Valitusmekanismit

- ▶ Onko sellaisia olemassa?
- ▶ Onko kaikilla työntekijöillä ja muilla sidosryhmillä pääsy valituskanaviin kielestä ja lukutaidosta huolimatta?

Työntekijöiden kokoontumisvapaus

- ▶ Onko työntekijöillä mahdollisuus kokoontua vapaasti ilman rangais- tusta tulemisen pelkoa?

Syrjintä

- ▶ Näkykö merkkejä syrjinnästä suku- puolen, uskonnon, rodun tms perus- teella? (Jos mahdollista, voi esim. työntekijäitä pyrkiä kysymään koke- muksistaan työpaikalla)

Lapsityövoiman käyttö

- ▶ Onko yrityksessä alaikäisiä työntekijöitä?
- ▶ Mikä on paikallinen käytäntö nuorten työntekijöiden suhteen?
- ▶ Mikä on yrityksen suhtautuminen alaikäisen työvoiman käyttöön?

Työntekijöiden yksityisyyden loukkaaminen

- ▶ Joutuuko työntekijä luovuttamaan henkilökohtaisia papereitaan työn- antajalle? Miten hoidetaan niiden säilytys?
- ▶ Onko merkkejä arkaluontoisen tiedon leviämisestä työpaikalla?



www.raisio.com



RAISIO
Ruokaa suurella sydämellä.
Terveyttä meille ja maapallolle.