



## **Hankintatoimen sosiaalisen vastuullisuuden toteutuminen kansainvälisessä teollisuusyrityksessä: Case Valmet**

Lappeenrannan-Lahden teknillinen yliopisto LUT

Kauppätieteiden kandidaatintutkielma

2023

Joonatan Nieminen

Tarkastaja: KTT, Yliopisto-opettaja Sirpa Multaharju

## TIIVISTELMÄ

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

LUT-kauppakorkeakoulu

Kauppatieteet

Joonatan Nieminen

### **Hankintatoimen sosiaalisen vastuullisuuden toteutuminen kansainvälisessä teollisuusyrityksessä. Case Valmet**

Kauppatieteiden kandidaatintutkielma

2023

27 sivua, 7 kuviota ja 1 liite

Tarkastaja: KTT, Yliopisto-opettaja Sirpa Multaharju

Avainsanat: Hankintatoimi, vastuullisuus, vastuullinen hankintatoimi, yritysvastuu, sosiaalinen vastuullisuus

Tämä kandidaatintutkielma tutkii sosiaalisesti vastuullisen hankintatoimen toteutumista yhdessä kansainvälisessä teollisuusyrityksessä, joka on Valmet. Tarkoituksena oli tutkia yrityksen sosiaalisesti vastuullista hankintatoimea ja sen toteutumisen tasoa. Teoreettinen viitekehys painottuu yritysvastuun eri osa-alueiden tarkasteluun ja ne on esitelty tutkimuksessa lyhyesti. Tästä siirrytään syvemmin tarkastelemaan, mitä osa-alueita sisältyy sosiaaliseen vastuullisuuteen ja miten sosiaalisen vastuullisuuden toteutumista voidaan valvoa ja mitata. Viimeiseksi teoriaosuudessa käydään läpi se, miten yritykset voivat tuoda oman vastuullisuuden toteutumisen esille sidosryhmilleen sekä muulle yleisölle. Tutkimus on toteutettu laadullisena tapaustutkimuksena ja aineisto on kerätty henkilöhaastattelun sekä Valmetin vastuullisuusraporttien ja vuosikertomuksen avulla. Aineiston analyysimenetelmänä käytettiin tutkimuksessa sisällönanalyysia. Tutkimuksen empiirisessä osiossa käydään läpi Valmetin sosiaalisen vastuullisuuden toteuttamisen keinoja heidän hankintatoimessaan. Empiirinen osio pyrkii käymään sosiaalisesti vastuullisen hankintatoimen käytännön toteuttamisen samassa järjestyksessä kuin teoriaosuudessa on esitelty.

Vastuullisuus on yritysten liiketoiminnan tärkeä osa, jonka laiminlyöminen voi johtaa yrityksen kannalta vakaviin seurauksiin, kuten tutkimuksen teoriaosuudessa selvitetään. Valmet on ottanut vastuullisuuden liiketoiminnassaan taitavasti yhdeksi voimavarakseen, ja he pyrkivät kehittämään vastuullisuuttaan jatkuvasti. He tekevät tiivistä yhteistyötä toimittajiensa sekä alihankkijoidensa kanssa sekä järjestävät niille auditointeja kolmannen osapuolen suorittamana ja pyrkivät osallistumaan ympäröivän yhteiskunnan kehittämiseen erilaisilla hankkeilla. Näillä keinoilla Valmet pyrkii varmistamaan sosiaalisen vastuullisuuden toteutumisen hankintatoimessaan. Valmet raportoi vastuullisuuden toteutumisesta sekä sen kehityskohdista avoimesti ja laajasti, koska he uskovat, että läpinäkyvyys on paras tapa tuoda vastuullisuusasioita esille.

## ABSTRACT

Lappeenranta-Lahti University of Technology LUT

LUT Business School

Business Administration

Joonatan Nieminen

### **The implementation of social responsibility in an international industrial company's procurement. Case Valmet.**

Bachelor's thesis

2023

27 pages, 7 figures and 1 attachment

Examiner: D.Sc., University Lecturer Sirpa Multaharju

Keywords: Procurement, responsibility, responsible procurement, corporate responsibility, social responsibility.

This bachelor's thesis examines the implementation of socially responsible procurement in one international industrial company, which is Valmet. The purpose was to study the company's socially responsible procurement and the level of its implementation. There is a brief presentation of different areas of corporate responsibility in the theoretical framework. The framework then moves on to examine which areas are included in social responsibility and how social responsibility can be monitored and measured. The theory part ends by discussing how companies can realize their own responsibility to stakeholders and the public. Research has been conducted as a qualitative case study and data has been collected through a personal interview and responsibility reports and annual reports submitted by Valmet. The study used content analysis as its data analysis method. During the empirical part of the study, Valmet's methods for implementing social responsibility in their procurement are discussed. The empirical part goes through the practical implementation of socially responsible procurement in the same order as they are presented in the theory part.

Responsibility is an integral aspect of corporate business and neglecting it can have negative consequences for a company, as explained in the theoretical section of the study. Valmet has adeptly embraced responsibility as one of its strengths in its business operations, striving for continuous development in this area. The company maintains close cooperation with its suppliers and subcontractors, conducting third-party audits. Valmet actively engages in various projects to contribute to developing of the surrounding society. These measures serve to uphold social responsibility in Valmet's procurement. The company openly and extensively reports on the implementation level of responsibility and what they could improve in that area. They believe that recognizing transparency is the most effective approach for addressing responsibility-related matters.

# Sisällysluettelo

Tiivistelmä

Abstract

<b>1. JOHDANTO.....</b>	<b>1</b>
1.1. TUTKIMUKSEN TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET.....	2
1.2. TUTKIMUKSEN RAJAUS JA KESKEISET KÄSITTEET.....	3
1.3. TUTKIMUKSEN RAKENNE .....	4
<b>2. VASTUULLISUUS JA SOSIAALISESTI VASTUULLINEN HANKINTATOIMI.....</b>	<b>6</b>
2.1. TRIPLE BOTTOM LINE .....	6
2.1.1 Taloudellinen vastuullisuus.....	8
2.1.2 Sosiaalinen vastuullisuus .....	8
2.1.3 Ympäristövastuullisuus.....	8
2.2. SOSIAALISEN VASTUULLISUUDEN TOTEUTTAMINEN HANKINTATOIMESSA .....	8
2.2.1. Sosiaalisen vastuullisuuden osa-alueet .....	10
2.3. SOSIAALISESTI VASTUULLISEN HANKINTATOIMEN KÄYTÄNTEET .....	10
2.4. SOSIAALISEN VASTUULLISUUDEN TOTEUTUMISEN MITTAREITA .....	11
2.5. VASTUULLISUUDEN RAPORTOIMINEN .....	12
<b>3. VALMETIN SOSIAALISEN VASTUULLISUUDEN TOTEUTUMINEN .....</b>	<b>14</b>
3.1. TUTKIMUSMENETELMÄ JA -AINEISTO .....	14
3.2. VALMET .....	15
3.3. KOKONAISVASTUULLISUUS VALMETILLA YLEISESTI .....	16
3.3.1. Sustainability 360-ohjelma .....	17
3.4. VASTUULLINEN HANKINTATOIMI VALMETILLA .....	17
3.5. VASTUULLISEN TOIMITTAJAN VALITSEMINEN VALMETILLA .....	18
3.6. TOIMITTAJIEN VASTUULLISUUDEN VALVOMINEN JA EDISTÄMINEN .....	19
3.7. SOSIAALISEN VASTUULLISUUDEN VALVOMINEN JA TOTEUTUMINEN VALMETIN HANKINTATOIMESSA.....	20
3.7.1. Työturvallisuuden edistäminen.....	21
3.7.2. Ympäröivän yhteiskunnan ja hyvinvoinnin edistäminen .....	21
3.7.3. Toimittajien sitouttaminen.....	22
3.7. VALMETIN VASTUULLISUUSVIESTINTÄ JA -RAPORTOINTI.....	23
<b>4. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....</b>	<b>24</b>
<b>LÄHDELUETTELO .....</b>	<b>28</b>

Liitteet.

Liite 1. Haastattelurunko.

Kuvioluettelo

Kuvio 1 Tutkielman teoreettisen viitekehyksen eteneminen.

Kuvio 2 Triple Bottom Line-malli

Kuvio 3 Sosiaalisen vastuullisuuden näkökulmia.

Kuvio 4 Vastuullisuuden käytäntöjen eteneminen vastuullisuusraportiksi

Kuvio 5 Valmetin Sustainability 360-ohjelma.

Kuvio 6 Valmetin vastuullisen toimittajahallinnan prosessi.

Kuvio 7 Valmetin saamat sertifikaatit vastuullisuuden toteutumisesta.

# 1. JOHDANTO

Vastuullisuus ottaa jatkuvasti näkyvämpää roolia ihmisten jokapäiväisessä elämässä ja tästä syystä yrityksiä on pakko ottaa vastuullisuus huomioon omassa liiketoiminnassaan. Vastuullisuuden laiminlyönti voi johtaa vakaviin seurauksiin, jotka laskevat yrityksen arvoa kuten vaikka boikotoitteihin. Sosiaalisen median, globalisaation ja informaatioteknologian kehittymisen takia tieto liikkuu ihmisten välillä helpommin ja nopeammin. Tämä on johtanut siihen, että yritykset yrittävät olla läpinäkyvämpiä viestinnässään ja tuovat vastuullisuuttaan aktiivisemmin esille. Vastuullisuuden raportointi on keino, jonka avulla yritykset voivat vahvistaa mainettaan ja lisätä yhteiskunnallista luottamusta, jonka seurauksena yritysten on mahdollista saada kilpailuetua (Horváth & Pütter 2017, 4). Vastuullisuuden huomioonottaminen on siis jatkuvasti yrityksille yhä tärkeämpää. Monet yritykset ovatkin huomanneet vastuullisuustrendin ja alkaneet ottamaan vastuullisuutta osaksi omaa liiketoimintaansa.

Vastuullisuus on käsitteenä suhteellisen vanha ja siitä on käyty keskustelua jo pitkään, mutta se on vasta lähivuosina alkanut ottaa konkreettisesti näkyvää roolia yritysten toiminnassa. Aikaisemmin vastuullisuus saatettiin nähdä enemmänkin liiketoimintaa haittaavana tekijänä, kun taas nykyään se nähdään toimintona, joka tukee yrityksen muuta liiketoimintaa. Monet yritykset yrittävätkin nykyään markkinoida itseään mahdollisimman vastuullisina. Hallikkaan, Lintukankaan & Lirkin (2016) mukaan läpinäkyvyys toimitusketjussa, tuotteen jäljitettävyyden, vastuullisen hankinnan periaatteiden noudattaminen ja aktiivinen viestintä toimitusketjun toimijoiden välillä ovat tekijöitä, joiden avulla hankintatoimen avulla voidaan parantaa asiakastytyvyyttä.

Tämä tutkielma käsittelee tarkemmin hankintatoimen vastuullisuutta ja sen vaikutuksia kansainvälisissä teollisuusyrityksissä. Tämänkaltaisilla yrityksillä vastuullisuuden toteutuminen ei ole aina itsensänselvyys, koska teollisuusyritysten toiminta on usein ympäristölle haitallista ja työolosuhteiden valvominen varsinkin toimittajien osalta voi olla hyvinkin haastavaa. Hankintatoimen näkökulmasta vastuullisuuden toteutuminen on mielenkiintoista, sillä yrityksen vastuullisen toiminnan toteutuminen saa alkunsa hankintatoimesta (Hallikas ym. 2016, 1). Vastuulliset hankinnat ovat tärkeä tekijä koko yrityksen vastuullisuuden edistämiseksi ja vastuullisuusviestinnässä. Onnistuessaan vastuullinen hankinta kattaa koko toimitusketjun ja hankinnalla on positiivinen vaikutus toimittajiin, asiakaisiin ja yhteiskuntaan. (Sachin ym. 2019, 5)

Tutkielman tarkempaa aihetta eli sosiaalisesti vastuullisen hankintatoimen toteutumista motivoi se, että Valmetin kaltaisilla yrityksillä on toimintaa usein köyhemmissä maissa, joissa esimerkiksi ihmisoikeudet ja tasa-arvo eivät toteudu samalla tavalla kuin länsimaissa. Tämän lisäksi toimittajia kansainvälisillä yrityksillä on yleensä useita tuhansia, joten kaikkien toimittajien valvominen tuottaa yrityksille omat haasteensa. Monen toimittajan auditoinnit, konkreettisten parannustoimenpiteiden antaminen ja vielä se, että joudutaan seuraamaan, että kaikki annetut toimenpiteet tulee suoritettua, vie yritykseltä paljon aikaa ja muita resursseja.

### 1.1. Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Vastuullisuuden toteutuminen, kehittäminen ja siitä viestiminen sidosryhmille on yritysten kannalta tänä päivänä elintärkeää. Yksikään yritys ei pitkällä välillä pysty olla ottamatta vastuullisuutta huomioon, koska niiden sivuuttaminen tulisi nopeasti ihmisten tietoisuuteen ja johtaisi vakaviin seuramuksiin yrityksen kannalta. Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten sosiaalinen vastuullisuus toteutuu Valmetin hankintatoimessa.

#### **Päätutkimuskysymys:**

*”Millä tasolla sosiaalisen vastuullisuuden toteutuminen on kohdeyrityksen hankintatoimen näkökulmasta?”*

Tämä valikoitui päätutkimuskysymykseksi, koska tutkimuksen tavoitteena on selvittää, millä tasolla sosiaalisesti vastuullinen hankintatoimi on kohdeyrityksessä.

#### **Alakysymykset:**

*”Minkälaisessa roolissa vastuullinen hankinta on kohdeyrityksessä?”*

*”Miten sosiaalisen vastuullisuuden toteutumista voidaan valvoa ja kehittää hankintaketjussa?”*

Alakysymykset on rakennettu tukemaan tutkielman pääkysymystä niin, että ensin tutkitaan, minkälainen rooli vastuullisella hankinnalla ylipäätään on tutkimuksen kohteena olevassa yrityksessä. Tästä eritellään edelleen sosiaalinen vastuu. Tämän jälkeen tarkoituksena on selvittää, minkälaisia keinoja Valmetilla on valvoa ja kehittää sosiaalista vastuuta hankintaketjuissa.

## 1.2. Tutkimuksen rajaus ja keskeiset käsitteet

Tutkimuksen rajaus alkoi siitä, että päätettiin, minkälaisesta yrityksestä tutkielma haluttiin tehdä. Tarkoituksena oli valita tutkittavaksi kohteeksi yritys, joka täyttää kansainvälisen teollisuusyrityksen kriteerit. Tutkimukseen valikoitui Valmet, joka on suomalainen teollisuusyritys, jolla on toimintaa useassa eri maassa ja lukuisia toimittajia. Tutkielma käsittelee Valmetin vastuullista hankintatoimea ja syventyy siitä edelleen sosiaalisesti vastuullisen hankintatoimen käytäntöihin ja toteutumiseen Valmetilla.

Teoreettinen viitekehys on rajattu niin, että keskitytään vastuulliseen hankintatoimeen ja siihen, miten sitä voidaan valvoa yrityksen sisällä ja toimittajien osalta. Sosiaalisen hankintatoimen toteuttaminen perustuu vahvasti toimittajien toiminnan valvomiseen, joten teoriaosuudessa keskitytään enemmän toimittajien toiminnan valvomiseen kuin yrityksen sisäisiin toimenpiteisiin. Vastuullista hankintatoimea ja sen toteutumista lähdetään tutkimaan henkilöhaastattelun ja valitun yrityksen vuoden 2022 vastuullisuusraporttien sekä vuosikatsauksen avulla. Tutkimusta on rajattu myös niin, että tutkitaan ainoastaan vastuullista hankintatoimea eikä tutkimuksessa perehdytä tarkemmin muiden osa-alueiden, kuten esimerkiksi tuotannon vastuullisuuden toteutumiseen. Vastuullisuudesta on rajattu käsiteltäväksi sosiaalinen vastuullisuus ja siihen miten sosiaalista vastuullisuutta on mahdollista valvoa, kehittää ja toteuttaa.

### **Keskeiset käsitteet:**

**Hankintatoimi** on toimintaa, jossa yritys ostaa tarvitsemansa tuotteet, palveluita, työvoimaa yms. ulkopuoliselta toimittajalta. Emmett & Sood (2010) määrittelevät hankintatoimen ostoprosessina, jossa yrityksen hankintayksikkö hankkii tarvittavia materiaaleja, palveluita ja muita hyödykkeitä toimitusketjun eri vaiheissa riippuen siitä mitä ostetaan. Hankintatoimi on yrityksen liiketoiminnan kannalta tärkeä toiminto, koska se vaikuttaa suoraan yrityksen kustannusrakenteeseen.

**Vastuullisuus** tarkoittaa sitä, että vastuullisen yrityksen tulee toiminnassaan ottaa huomioon kolme osa-aluetta, jotka ovat taloudellisten, ekologisten ja sosiaalisten vaikutusten huomioiminen. Yritysten pitää huomioida mahdollisesti aiheuttamansa haitat näillä osa-alueilla, mutta myös yrittää tunnistaa mahdolliset positiiviset vaikutukset. (Juutinen 2016, 25–26) Sosiaalinen vastuullisuus, johon tässä



tutkimuksessa keskitytään, käsittää tarkemmin esimerkiksi ihmisoikeudet, työolosuhteet sekä ympäristön ja eettisten periaatteiden huomioimisen (Spence & Bourlakis 2009.; Elkington, 1998b).

**Vastuullinen hankintatoimi** on prosessi, jonka tehtävä on varmistaa, että yrityksen hankinnat toteutetaan niin, että ympäristöä kuormitetaan mahdollisimman vähän ja sosiaaliset tekijät on otettu huomioon. Tuotteiden ja palveluiden elinkaaren huomioonottaminen on vastuullisessa hankintatoimessa tärkeää. (Meehan & Bryde, 2010)

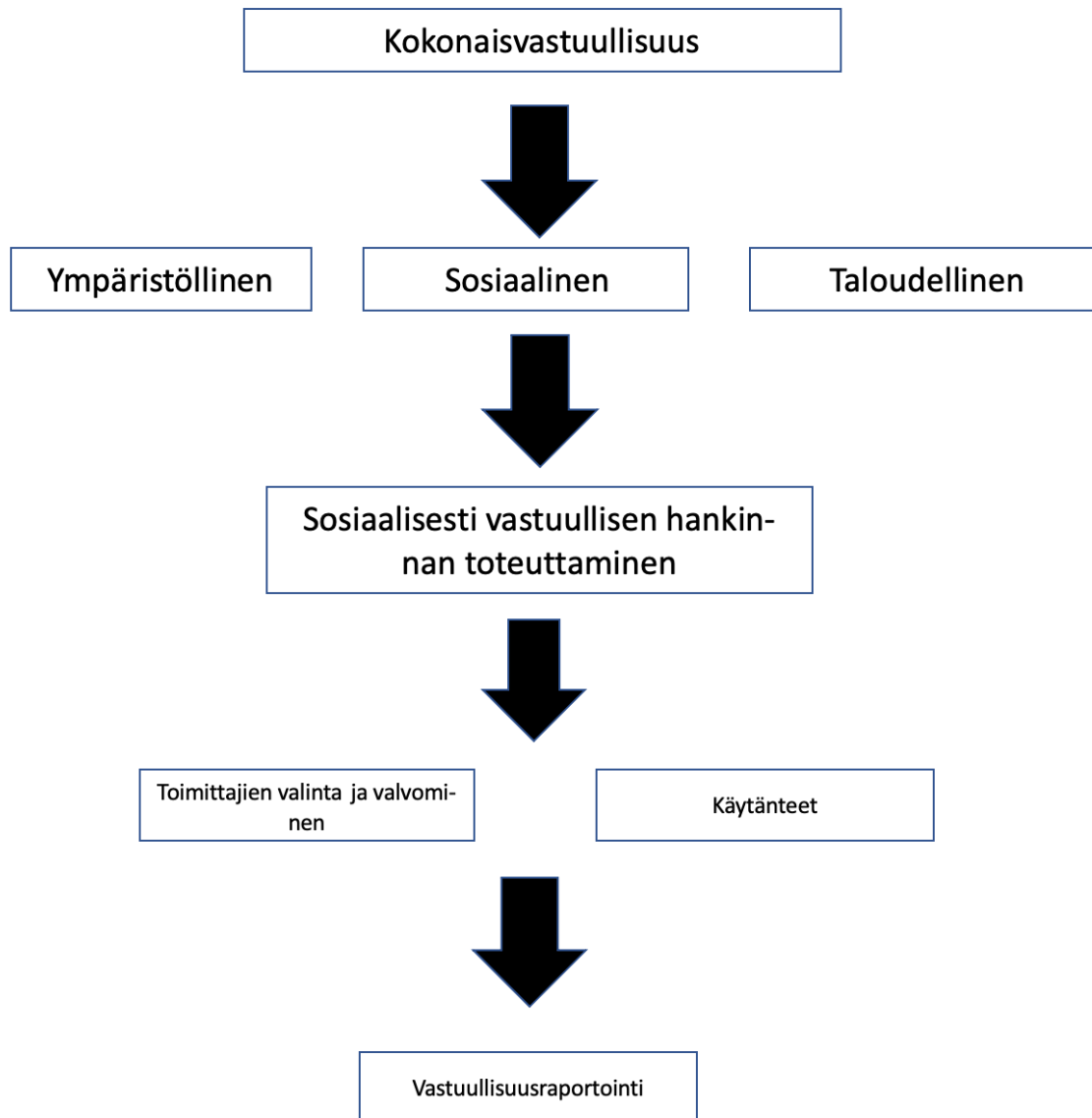
**Yritysvastuu** on laaja käsite, joka on syntynyt, koska haluttiin puuttua yritysten vääränlaiseen toimintaan esimerkiksi työolosuhteisiin ja ihmisoikeusloukkauksiin varsinkin kehitysmaissa. Kehittyi erilaisia suuntaviivoja ja aloitteita, joita noudattamalla yritykset pystyivät todistamaan olevansa sitoutuneita sosiaaliseen vastuullisuuteen. Yritysvastuun tarkoitus on se, että yrityksiä tulee ottaa huomioon sosiaaliset, ympäristölliset ja taloudelliset seikat sidosryhmien etujen lisäksi. Yhteiskunnalla on tiettyjä taloudellisia, oikeudellisia, eettisiä ja harkinnanvaraisia odotuksia yrityksistä kohtaan, jotka yritysten sosiaalinen vastuullisuus pyrkii kattamaan. (Carroll & Shabana 2010)

### 1.3. Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen johdannossa käydään läpi vastuullisuutta ja vastuullista hankintatoimea. Tämän jälkeen on esitelty tutkimuskysymykset ja -ongelmat. Johdannossa esitellään myös tutkimuksen rajaukset sekä keskeisimmät käsitteet. Käsitteet on avattu lyhyesti, jotta tutkielmaa on selkeämpi lukea. Teoreettisessa viitekehyksessä tullaan käymään vastuullisen hankintatoimen teoriaa, jossa keskitytään tarkemmin sosiaalisen vastuullisuuteen ja rajataan ulos taloudellinen ja sosiaalinen vastuullisuus. Tämä rajausta tehdään Triple Bottom Line -mallin tarkastelun avulla. Malliin kuuluu kolme eri ulottuvuutta, jotka kaikki avataan tarkemmin teoriaosuudessa. Tämän jälkeen osiossa tutustutaan tarkemmin sosiaaliseen vastuullisuuteen ja muut ulottuvuudet jätetään tutkimuksen ulkopuolelle. Empiirisessä osiossa tutustutaan tarkemmin valittuun aineistoon sekä tutkimusmenetelmiin. Tutkimusaineistosta tehdään analyysi, jota verrataan aikaisemmin läpikäytyyn teoriaan. Yhteenvedossa käydään läpi tutkimuksen johtopäätökset sekä annetaan vastaukset tutkimuskysymyksiin.

Kuviossa 1. on esitelty tutkimuksen teoreettisen viitekehysten eteneminen visuaalisesti. Ensin käsitellään kokonaisvastuullisuutta, jonka jälkeen käsitellään erikseen kokonaisvastuullisuuteen sisältyvät alakäsitteet lyhyesti, jotta lukijan on helpompi ymmärtää kaikki vastuullisuuden osa-alueet. Tämä helpottaa ymmärtämään, mitkä asiat kuuluvat sosiaaliseen vastuullisuuteen, joka on tutkimuksen

kohteena. Tästä siirrytään tarkastelemaan tarkemmin sosiaalista vastuuta hankintatoimessa. Tarkoituksena on avata sitä, miten sosiaalisesti vastuullista hankintatoimea voidaan toteuttaa ja minkälaisia käytänteitä siihen kuuluu. Tämän jälkeen siirrytään lopuksi vielä vastuullisuuden raportoimiseen eli siihen, miten yritykset pyrkivät ulkoisessa viestinnässään informoimaan sidosryhmiään oman vastuullisuutensa toteutumisesta.



Kuvio 1. Tutkielman teoreettisen viitekehyksen eteneminen.

## 2. Vastuullisuus ja sosiaalisesti vastuullinen hankintatoimi

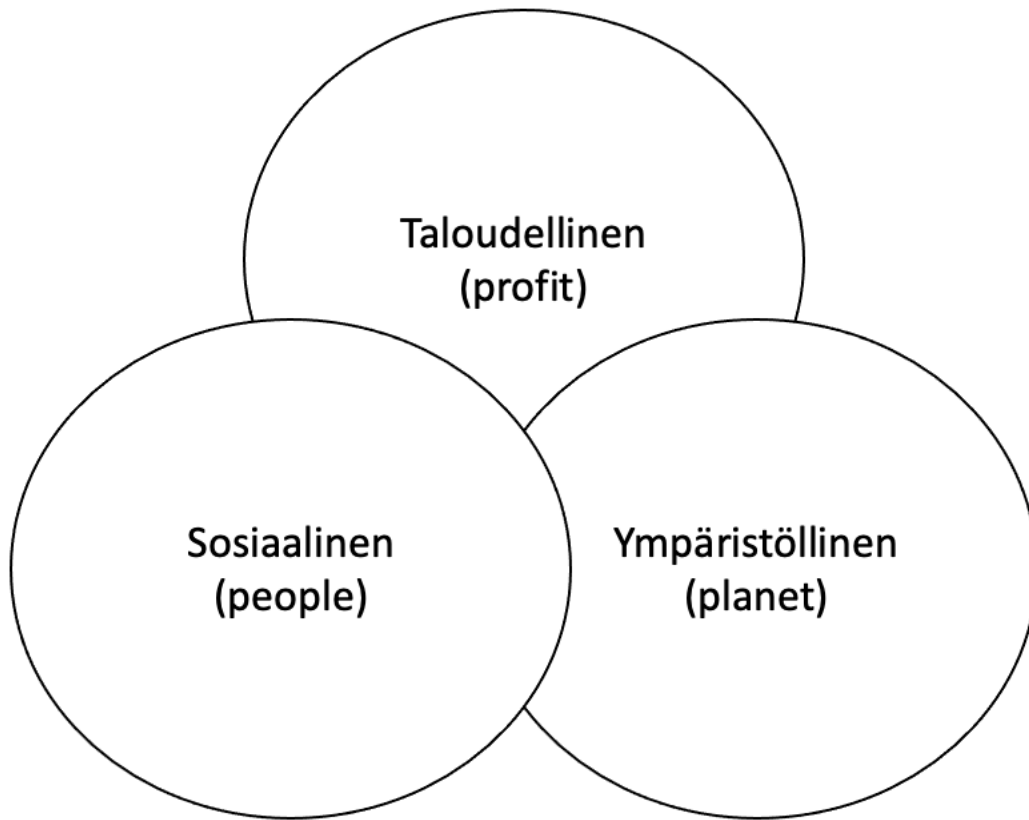
Tässä osiossa käydään läpi tutkimuksen aiheen keskeisimmät teoriat. Ensin tarkastellaan aiheesta aikaisemmin tehtyjä tutkimuksia, jonka jälkeen siirrytään Triple Bottom Line -teorian tarkasteluun. Teorian mukaan yritysten tulee ottaa huomioon sen sisältämät kolme ulottuvuutta, jotta ne pystyvät toteuttamaan vastuullista liiketoimintaa. Tämän lisäksi osuudessa tarkastellaan, miten sosiaalista vastuullisuutta voidaan teorian tasolla toteuttaa.

### 2.1. Triple Bottom Line

Triple Bottom Line on malli, joka kuvaa yrityksen kestäväen kehityksen tavoitteita kolmesta erinäkökulmasta: taloudellisen sosiaalisen ja ympäristöllisen. TBL-näkökulmaa käytetään jatkuvasti enemmän yritysten liiketoiminnan arvioinnissa, koska se pyrkii huomioimaan yrityksen vaikutukset laajasti ja pitkällä aikavälillä. (Agarwal 2008, s. 61–64) Mallia pidetään yleisesti perustana yritysvastuun kehittymiselle ja se tunnetaan myös kolmen P:n tai kolmen pilarin mallina, joka tarkoittaa, että yritysten tulee ottaa huomioon liiketoiminnan tuotot (profit), ihmiset (people) ja ympäristö (planet). Mallin ajatuksena on, että yritykset voivat kutsua itseään vastuullisiksi ainoastaan silloin, kun ne pitävät huolta kaikista kolmesta vastuullisuuden osa-alueesta. (Ksiezak & Fischbach 2027)

Triple Bottom Linen kolme vastuullisuuden osa-aluetta muodostavat yhdessä kokonaisvastuullisuuden. Jos yritykset haluavat olla oikeasti vastuullisia, niiden tulee ottaa huomioon toiminnassa kaikki TBL:n sisältämät osa-alueet.

TBL:n osa-alueiden lisäksi saavuttaakseen kokonaisvastuullisuuden, yritysten tulee ottaa omassa strategiassaan huomioon laatu ja hinta. Varsinkin aluksi vastuullisuuden huomioonottaminen saattaa tuottaa yritykselle lisäkustannuksia, mutta mikäli yritys jättää vastuullisuuden huomioimatta, voivat kustannukset olla vielä suuremmat. (Krause, Vachon & Klassen 2009)



Kuvio 2. Triple Bottom Line-malli. (Elkington 1998a)

Mallin ideana on, että yrityksen menestyksen mittaaminen ei perustu pelkästään taloudellisiin mittareihin, vaan yritysten sen tulisi sisältää tämän lisäksi myös sosiaaliset, eettiset ja ympäristölliset näkökulmat. TBL:n mukaan yritysten tulee mitata, auditoida, laskea ja raportoida sidosryhmiä kohtaan asetettuja velvoitteitaan. (Norman & MacDonald, 2004) Kaikkien sidosryhmien tyydyttäminen samanaikaisesti voi varsinkin suurilla yrityksillä olla haastavaa, koska sidosryhmien lukumäärä on niin suuri. Esimerkiksi, jos yrityksen uusi tuote on kohtuuhintainen, mutta sen valmistaminen vahingoittaa ympäristöä, se tyydyttää asiakkaita, jotka haluavat ostaa tuotteita halvalla, eivätkä välitä niinkään ympäristövaikutuksista, mutta asiakkaat, jotka kiinnittävät huomiota ympäristövastuullisuuteen, eivät todennäköisesti tuotetta tule ostamaan (Weidner, Nakata & Zhu 2021). Yritysten on siis pakko pyrkiä etsimään ratkaisuja, jotka tyydyttäisivät mahdollisimman suurta osaa omista sidosryhmistään säilyttäen samalla kaikki TBL-malliin kuuluvat ulottuvuudet, jonka takia malli antaa yrityksille hyvät lähtökohdat oman vastuullisuutensa suunnittelemista varten.

### 2.1.1 Taloudellinen vastuullisuus

Taloudellinen vastuullisuus tarkoittaa yrityksen kykyä tuottaa voittoa toimien samalla eettisten periaatteiden mukaisesti. Kun yritys maksaa veronsa, noudattaa lakeja ja säännöksiä sekä huolehtii investointien palauttamisesta, voidaan sanoa, että yritys edistää taloudellista vastuutaan. Taloudellinen vastuullisuus linkittyy vahvasti sosiaaliseen vastuullisuuteen, sillä molempiin osa-alueisiin liittyy työntekijöiden hyvinvointi, palkkojen maksaminen ja työllisyydestä huolehtiminen. (Christopher, 2011)

### 2.1.2 Sosiaalinen vastuullisuus

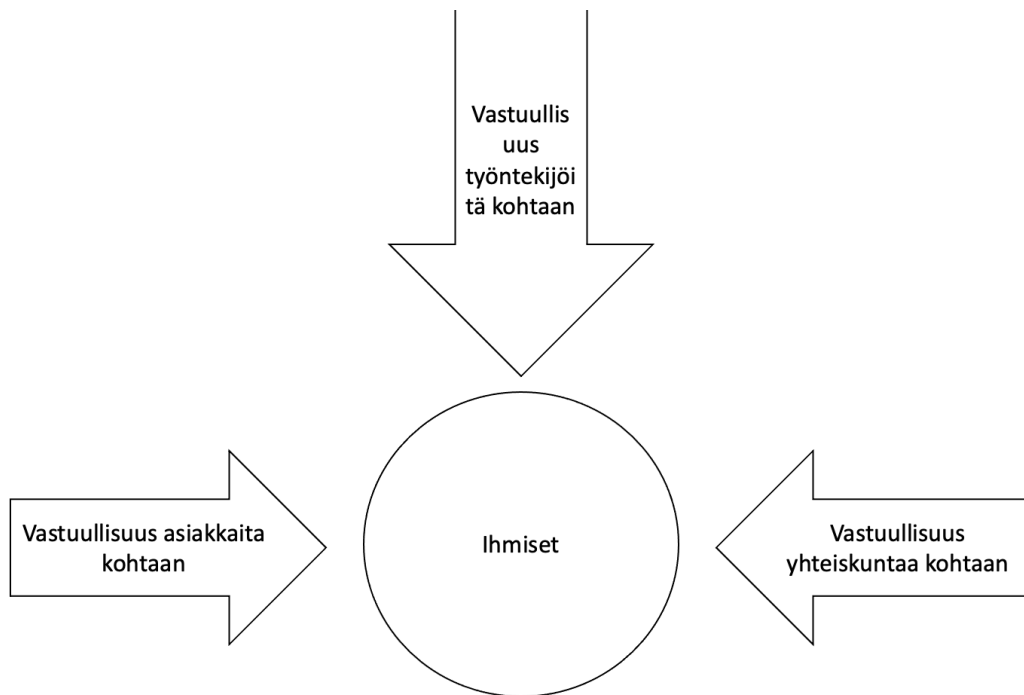
Sosiaalisella vastuullisuudella tarkoitetaan niitä yrityksen toimintoja, jotka vaikuttavat ihmisiin sekä yhteisöihin. Siinä keskitytään siihen, että yritykset toimivat muita kohtaan vastuullisesti esimerkiksi varmistamalla, että yritykset eivät käytä lapsityövoimaa, työntekijöillä on hyvät oltavat ja kohtuullinen palkkaus. Sosiaalisen vastuullisuuden toteuttamisesta voi olla yrityksille erilaista hyötyä, koska se parantaa yrityksen imagoa. Tämä puolestaan lisää asiakkaiden ostohalukkuutta ja vaikuttaa positiivisesti ostopäätöksiin. (Hoejmose Roehrich & Grosvold 2014) Sosiaalinen vastuullisuus on se kokonaisvastuullisuuden osa-alue, johon tässä tutkielmassa syvennytään tarkemmin.

### 2.1.3 Ympäristövastuullisuus

Ympäristön kannalta vastuullisesti toimiva yritys pyrkii toteuttamaan liiketoimintojaan niin, että se pyrkii vähentämään ympäristövaikutuksiaan kolmen luonnonvaran eli veden, ilman ja maaperän osalta. Yritys on vastuullinen silloin, kun se ei saastuta ja käyttää raaka-aineena uusiutuvia luonnonvaroja. (Dyllick & Hockerts, 2002)

## 2.2. Sosiaalisen vastuullisuuden toteuttaminen hankintatoimessa

Sosiaalisella vastuullisuudella on tärkeä osuus yritysten hankintatoimessa. Hankinnat voivat vaikuttaa merkittävästi työntekijöiden oikeuksiin, ympäristöön ja ihmisoikeuksiin. Sosiaalisesti vastuullinen yritys tekee päätöksensä ja toimii tavoilla, joilla se pyrkii edistämään ympäröivää yhteiskuntaa sekä vähentää haitallisia vaikutuksia ympäristöön ja ihmisiin.



Kuvio 3. Sosiaalisen vastuullisuuden näkökulmia. (Mukailtu Uddin, Hassan & Tarique 2008)

Kuten kuviosta 3 huomataan, sosiaalinen vastuullisuus voidaan mieltää ihmisistä huolehtimiseksi. Yrityksen toiminnot tällä osa-alueella vaikuttavat suoraan sen alueen ihmisiin, jolla yritys toimii. Jos yritys toimii sosiaalisesti vastuullisesti, sillä on mahdollisuus kehittää ympäröivää yhteiskuntaa ja luoda hyvinvointia alueelle. Hankintatoimella on iso vastuu yrityksen vastuullisuuden toteuttamisessa ja kuten johdannossakin mainittu, yrityksen vastuullisuuden toteutuminen saa alkunsa hankintatoimista.

Sosiaalisella vastuullisuudella asiakkaita kohtaan tarkoitetaan tässä yhteydessä sitä, että asiakkaat saavat rahoilleen hyvää vastinetta. Tämä tarkoittaa esimerkiksi, että asiakkaille tulee tarjota kestäviä ja turvallisia tuotteita sekä palveluita, myynnin jälkeisen palvelun, kuten palautteisiin tai valituksiin vastaamisen tulee olla tehokasta, palveluita ja tuotteita tulee olla laajasti tarjolla ja mainonnan ja kaupan standardit tulee olla kunnossa. Sosiaalinen vastuullisuus työntekijöitä kohtaan tarkoittaa, että yrityksen tulee ottaa huomioon nykypäivän työntekijän odotukset hyvää työelämää kohtaan. Tällainen vastuullisuus ulottuu varsinaisen työsopimuksen ehtojen ulkopuolelle. Työntekijät odottavat, että yritykset huolehtivat henkilöstön hyvinvoinnista ja turvallisuudesta sekä osaamisen ja motivaation ylläpitämisestä. Sosiaalisesti vastuullinen yritys turvaa työntekijöilleen yhtäläiset mahdollisuudet ja

oikeudenmukaisen kohtelun riippumatta työntekijän sukupuolesta, rodusta, uskonnosta tai iästä. (Udin ym. 2008)

### 2.2.1. Sosiaalisen vastuullisuuden osa-alueet

Sosiaaliseen vastuullisuuteen kuuluu pääasiassa kolme osa-aluetta, jotka ovat taloudellinen vastuullisuus yhteiskunnalle, lakien noudattaminen ja eettinen toiminta. Taloudellisella vastuullisuudella tarkoitetaan tässä yhteydessä yritysten vastuuta tuottaa yhteiskunnalle tuotteita ja palveluita. Yritysten tulee täyttää nämä odotukset niiden lakien ja säännösten mukaan, jotka yhteiskunta on niille asettanut. Eettinen vastuu on yrityksille tietyllä tapaa vapaaehtoista, koska tiettyjä asioita ei ole välttämättä merkitty lakiin, mutta ihmiset odottavat yrityksen toimivan tietyllä tavalla. Tähän voidaan käyttää esimerkkinä, että yritys maksaa työntekijöilleen halvan työvoiman maissa parempaa palkkaa kuin olisi pakko. Näiden seikkojen lisäksi sosiaaliseen vastuullisuuteen kuuluu yritysten vapaaehtoinen toiminta kuten esimerkiksi hyväntekeväisyys alueilla, jossa yritys toimii kuten esimerkiksi huumevastainen toiminta tai työttömien kouluttaminen. Näitä toimintoja ei ole millään tavoin määrätty laissa eikä niitä välttämättä odoteta yritykseltä, mutta ne ovat tehokkaita keinoja yrityksen imagon parantamisessa. (Carroll 1979) Nämä toiminnot liittyvät kuviossa mainittuun vastuullisuuteen yhteiskuntaa kohtaan.

### 2.3. Sosiaalisesti vastuullisen hankintatoimen käytänteet

Sosiaalisesti vastuulliseen toimittajavalintaan kuuluu paljon erilaisia asioita, jotka tulee ottaa huomioon. Siihen sisältyy esimerkiksi ihmisoikeuksien toteutuminen, lapsityövoiman käytön valvominen ja sukupuolten välinen tasa-arvo (Xu, Kumar, Shankar, Kannan & Chen 2013). Näiden lisäksi työntekijöiden turvallisuus ja terveys ovat keskeisiä osa-alueita, joita yritysten tulee arvioida, kun ne valitsevat itselleen uusia toimittajia (Ghadimi, Azadnia, Heavey, Dolgui & Can 2016). Tähän voi sisältyä esimerkiksi varmistuminen siitä, että toimittajilla on käytössä asianmukaiset turvallisuus- ja terveyskäytännöt.

Sosiaalisesti vastuullisessa hankinnassa on tärkeää mahdollisimman tiivis yhteistyö toimitusketjun sidosryhmien kanssa, kuten toimittajien, alihankkijoiden ja muiden kumppaneiden kanssa, on tärkeä osa toimitusketjun sosiaalisen vastuun kehittämistä. Tämä auttaa varmistamaan, että kaikki osapuolet sitoutuvat vastuulliseen toimintaan ja että tiedonkulku toimitusketjussa on sujuvaa. Toimittajien auditoinnit ja itsearvioinnit auttavat varmistamaan, että toimittajat noudattavat yrityksen sosiaalisen

vastuullisuuden standardeja. Riskianalyysi itsearviointien avulla uusien toimittajien osalta on tärkeä, sillä se auttaa tunnistamaan potentiaalisia riskejä ja varmistamaan, että uudet toimittajat ovat samalla viivalla yrityksen kanssa heti alkuvaiheessa. Oikein toteutettuna sosiaalisen vastuullisuuden kehittämisen avulla yritykset voivat parantaa omaa mainettaan vastuullisena toimijana markkinoilla. (Spence & Bourlakis, 2009)

Sidosryhmät vaativat yrityksiltä vastuullista toimintaa ja esimerkiksi asiakkaat voivat tehdä vastuullisuuden perusteella ostopäätöksiä. Tästä syystä on tärkeää, että jäljitettävyyden on toimitusketjussa mahdollisimman korkealla tasolla, jotta voidaan tunnistaa mahdolliset ongelmat tietyssä kohtaa toimitusketjua esimerkiksi toimittajien toiminnassa. Toimittajilta voidaan vaatia tiettyjä toimenpiteitä ja jos ne eivät toteudu, yrityksen tulee katkaista yhteistyö kyseisen toimittajan kanssa. (Eriksson & Svensson, 2014)

Vastuulliseen hankintaan yrityksiä kannustaa kaksi päätekijää: yritykset ovat vastuussa toimittajistaan, joiden toiminnot vaikuttavat ympäristöön ja yhteiskuntaan sekä se, että toimittajien osallistuminen yrityksen arvon luomiseen on suuremmissa asemassa kuin ennen. (Ambekar, Kapoor, Prakash & Patyal 2019) Voidaan siis sanoa, että sosiaalisesti vastuullisen hankintatoimen toteuttaminen perustuu vahvasti toimittajien toiminnan valvomiseen. Suurilla yrityksillä, joilla toimittajia on lukuisia, vastuullisuuden toteutumisen valvominen voi olla erittäin haastavaa ja resursseja kuluttavaa. Tästä syystä on tärkeää varmistaa heti yhteistyön alkuvaiheessa esimerkiksi itsearvioinneilla, että toimittajan toimintatavat vastaavat yrityksen vastuullisuusstandardeja. Tämän lisäksi varsinkin alkuvaiheen auditoinnit ovat hyvin tärkeitä, että voidaan varmistua toimittajan vastuullisuudesta. Mikäli yhteistyö toimittajan kanssa jatkuu alkuvaiheen jälkeen, yritys aloittaa toimittajan toiminnan aktiivisen seurannan sekä suorittaa toimittajalle säännöllisiä auditointeja. Jos auditoinneissa löytyy toimittajan toimintojen vastuullisuuden osalta jotain korjattavaa, yrityksen tulee antaa toimittajalle konkreettisia toimenpiteitä, joilla pyritään korjaamaan löytyneet puutteellisuudet. Jos toimittaja epäonnistuu korjaamaan virheensä, tulee yhteistyö kyseisen toimittajan osalta katkaista.

#### 2.4. Sosiaalisen vastuullisuuden toteutumisen mittareita

Yrityksen sosiaalisen vastuullisuuden arvioinnissa voidaan käyttää useita eri mittareita, joita voivat olla esimerkiksi työttömyysaste, naisten osuus kaikesta työvoimasta, suhteellinen köyhyys, koulutusaste ja keskimääräinen työmatka-aika. Nämä mittarit perustuvat ihmisten koulutukseen, tasa-arvoon



ja elämänlaatuun. Sisäisiä mittareita, joita yrityksen tulisi arvioida voivat olla esimerkiksi aika, jonka yritys käyttää työntekijöidensä kouluttamiseen ja perehdyttämiseen tai hyväntekeväisyyteen tehtyjen lahjoitusten rahasumma. (Slaper & Hall, 2011) Työttömyys- ja koulutusaste ovat mittareita, jotka kertovat hyvin siitä kuinka sitoutunut yritys on paikallisten yhteisöjen kehittämiseen. Sisäiset mittarit kuvastavat paremmin sitä, kuinka sitoutunut yritys on omien työntekijöidensä kehittämiseen sekä ympäröivän yhteiskunnan hyvinvoinnin edistämiseen.

## 2.5. Vastuullisuuden raportoiminen

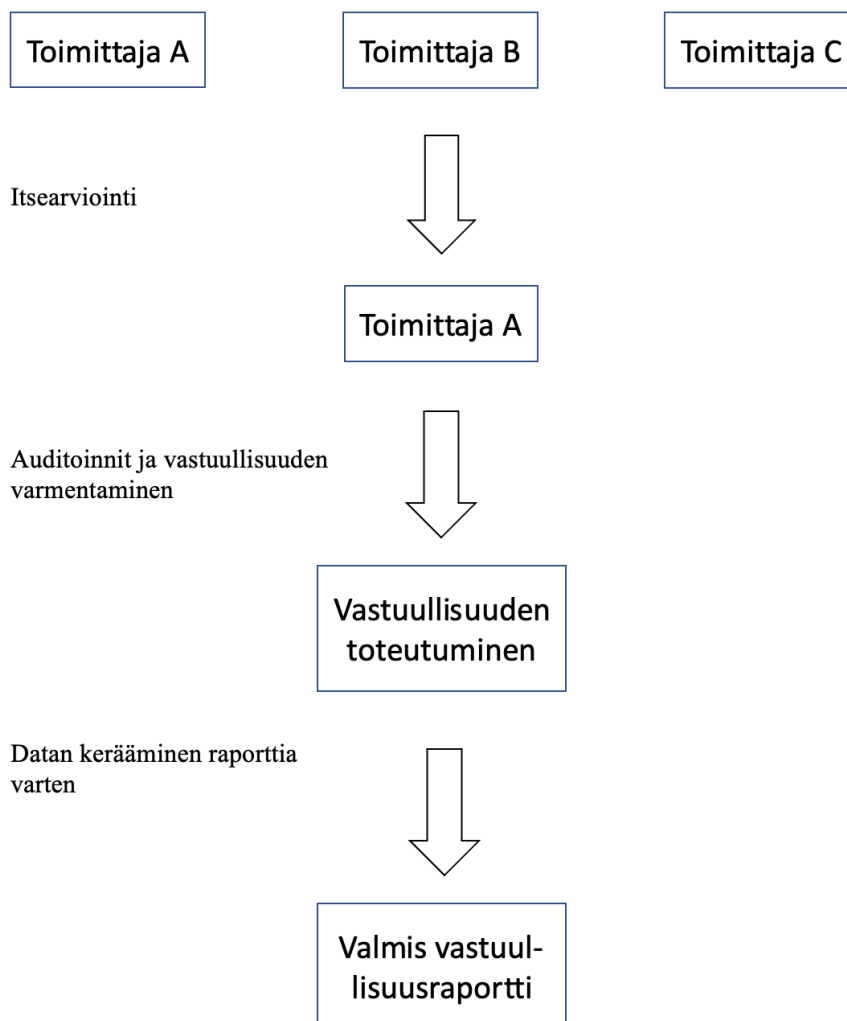
Vastuullisuuden raportoiminen keino, jolla yritykset voivat olla avoimia omasta toiminnastaan sekä antaa tärkeää ja ajankohtaista tietoa sidosryhmilleen. Hyvin laadittu vastuullisuusraportti voi auttaa yritystä parantamaan kilpailukykyään ja saamaan enemmän voittoja, koska näin yritykset voivat osoittaa olevansa sitoutuneita vastuullisuuteen ja parantaa yrityksen mainetta. (Valor 2005) Uskottavan vastuullisuusraportoinnin olisi hyvä sisältää kvalitatiivisia sekä kvantitatiivisia tietoja, jotta raportoinnilla pystytään selvittämään kokonaisvaltaisesti, miten yritys on pystynyt kehittämään omaa vastuullisuuttaan eri osa-alueilla (Daub 2007). Kun vastuullisuusraportointi on yrityksillä jatkuvaa ja osa niiden rutiinia, sen taloudelliset vaikutukset tulevat todennäköisemmin esille (Kolk 2003).

Vastuullisuusraportointi on jatkuvasti yrityksille yhä tärkeämpää, koska ne kohtaavat koko ajan enemmän paineita eri sidosryhmiltään, jotka odottavat yrityksiltä vastuullisuutta ja kestäväää kehitystä. Tämä paine on johtanut siihen, että yritykset tunnustavat vastuullisuuden tärkeyden omassa liiketoiminnassaan ja pyrkivät raportoimaan siitä avoimemmin. Suuremmilla yrityksillä on usein laajemmat toimintaympäristöt ja tätä kautta vaikutus yhteiskuntaan, joten paineet vastuullisuusraportoinnille ovat kovemmat. Tämä johtuu siitä, että tämänkaltaisten yritysten sidosryhmät ja yhteiskunta vaativat niiltä laajempia vastuullisia näyttöjä. (Daub 2007) Erilaiset skandaalit ovat kasvattaneet yritysten painetta osoittaa yhteiskuntavastuuta ja raportoimaan vastuullisuudestaan. (Kolk 2003)

Eri sidosryhmät vaativat tietenkin yritykseltä erityyppisiä vastuullisia näyttöjä. Esimerkiksi sijoittajat ja vakuutusyhtiöt keräävät tietoa siitä minkälaisia panostuksia yritys on tehnyt sosiaalisen ja ympäristön kannalta vastuullisten toimintojen edistämiseksi. Tämän lisäksi ne pyrkivät tunnistamaan vastuullisuusraporttien kautta erilaisia riskejä. Kuluttajat ja hallitus voivat hyödyntää vastuullisuusraporteissa olevia tietoja arvioidessaan yritysten osallistumista ja sitoutumista sosiaalisen ja ympäristöllisen vastuullisuuden edistämiseen. (Tate, Ellram & Kirchoff 2010) Tästä syystä kansainvälisten

suuryritysten vastuullisuusraportoinnin tulee olla kattavaa ja yritysten tulee huomioida raportoinnissaan eri sidosryhmien näkökulmat ja vaatimukset.

Vastuullisuuden raportoiminen voidaan mieltää viimeiseksi askeleeksi yritysten vastuullisuutta, koska sitä ennen tulevat ns. konkreettiset teot vastuullisuuden edistämiseksi, jonka jälkeen yritys mittaa erilaisilla mittareilla oman vastuullisuutensa. Kun nämä on toteutettu, yritys laatii tulosten perusteella vastuullisuusraportin, jossa se esittelee vastuullisuutensa sidosryhmilleen ja tekee vastuullisuustoiminnoistaan julkisesti tarkasteltavia.



Kuvio 4. Vastuullisuuden käytäntöjen eteneminen vastuullisuusraportiksi

Kuviossa 4 on esitelty yksinkertaistettuna vastuullisten käytäntöjen eteneminen vastuullisuusraportiksi. Ensimmäisessä vaiheessa yritys kilpailuttaa kolme eri toimittajaa, jotka suorittavat yrityksen vastuullisuusstandardien mukaisen itsearviointin. Itsearviointin perusteella yrityksen uudeksi

toimittajaksi valikoituu Toimittaja A. Yhteistyön jatkuvuus ja toimittajan vastuullisuus varmistetaan auditoinneilla. Kun toimittajan vastuullisuuden toteutuminen on varmistettu ja se vastaa yrityksen vastuullisuusstandardeja, alkaa yritys keräämään dataa kvalitatiivisilla ja kvantitatiivisilla menetelmillä muodostaakseen luotettavan ja kattavan vastuullisuusraportin, jossa esitellään yrityksen omat sekä toimittajien vastuullisuuskäytänteet sekä niiden toteutuminen. Tätä prosessia pyritään esittelemään tutkielman empiirisessä osiossa. Kuviossa esitellyt tiedot perustuvat aikaisemmin teoriaosuudessa läpikäytyjen teorioiden yhdistämiseen.

### 3. Valmetin sosiaalisen vastuullisuuden toteutuminen

Tässä osiossa esitellään tutkimukseen valikoitunut case-yritys eli Valmet. Osion tarkoituksena on antaa lukijalle perustiedot yrityksestä ja sen toiminnoista. Tämän jälkeen kerrotaan yleisesti Valmetin vastuullisesta hankintatoimesta ja lopuksi perehdytään tarkemmin sosiaalisen vastuullisuuden käytäntöihin Valmetilla sekä analysoidaan vastuullisuusraportoinnin tehokkuutta ja läpinäkyvyyttä. Tutkimuksen yhtenä motiivina oli tutkia yritystä, joka täyttää kansainvälisen teollisuusyrityksen kriteerit, jonka takia Valmet valikoitui tutkittavaksi kohteeksi. Valmetilla on laajat hankintaverkostot ja lukuisia toimittajia, jonka takia sen tutkiminen tässä tapauksessa on mielenkiintoista.

#### 3.1. Tutkimusmenetelmä ja -aineisto

Tämä tutkielma toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Sosiaaliseen elämään liittyvien ilmiöiden tutkiminen on laadullisille tutkimuksille ominaista (Saldanã, 2011). Laadullisessa tutkimuksessa käytetään pääsääntöisesti pientä otoskokoja ja sitä pyritään analysoimaan mahdollisimman perusteellisesti (Eskola ja Suoranta 1998). Luonnollisten ilmiöiden tutkiminen on kvalitatiivisten menetelmien perusajatus ja tutkimuksissa on olennaista, että tutkittavaa aihetta kuvaillaan mahdollisimman tarkasti (Patton 2005). Jos verrataan kvalitatiivisiä tutkimusmenetelmiä kvantitatiivisiin menetelmiin, niin kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei ole tarkoitus muodostaa sanoista numeroita, vaan sen sijaan säilyttää data verbaalisena ja selvittää mikä on johtanut tehtyihin valintoihin ja millaisessa muodossa tehtyjen valintojen vaikutukset näyttäytyvät (Dolan ym. 2014).

Laadullinen tutkimus oli tähän tutkielmaan juuri sopiva valinta, koska tutkittavana kohteena on vain yhden yrityksen sosiaalinen vastuullisuus, jonka lisäksi aineisto on kerätty vain yhtä henkilö haastatteleamalla sekä yrityksen omista raporteista ja nettisivuilta.

Tutkimuksessa käytettiin strategiana tapaustutkimusta, jolle on olennaista valita tutkimuksen kohteeksi yksi tietty tapaus ja yksittäistapauksen yksityiskohtainen tutkiminen. Tapaustutkimuksessa on tärkeää ottaa huomioon se, että siinä ei pyritä tekemään yleistettäviä päätelmiä, koska tapaus saattaa olla ainutlaatuinen. Toisaalta tapaustutkimus oikein ja huolellisesti toteutettuna, saattaa antaa tuloksia, joista saadaan yksittäistapauksen ylittävää tietoa. Tämän avulla on mahdollista saada ymmärrystä koko isommasta ilmiöstä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006)

Yrityksestä kerätään perustietoa sen vuosikertomuksen ja vastuullisuusraporttien avulla, joiden lisäksi tutkimusta syvennetään henkilöhaastattelun perusteella, jonka sain Valmetista henkilöltä, jolla on hyvin laaja käsitys koko Valmetin toimitusketjun toiminnasta ja sen vastuullisuudesta. Kysymykset haastattelussa käsittelevät yleisesti Valmetin vastuullista hankintaa ja syventyvät loppuvaiheessa tarkastelemaan sosiaalista vastuullisuutta heidän hankintatoimessaan. Haastattelu on toteutettu Teams-sovelluksessa ja sen kesto oli hieman vajaa 20 minuuttia. Haastattelukysymyksiä ei toimitettu haastateltavalle etukäteen. Kaikki empiirisessä osiossa Valmetissa annetut tiedot, joihin ei ole merkitty lähteeksi tiedostoja, joita on hankittu Valmetin nettisivuilta, perustuvat Teamsissa pidettyyn haastatteluun. Sisältö on tässä tutkielmassa analysoitu sisällönanalyysinä.

### 3.2. Valmet

Valmet on maailman johtava prosessiteknologian, automaatoratkaisujen ja palveluiden toimittaja ja kehittäjä sellu-, paperi ja energiateollisuudelle. Valmetin osakkeet on noteerattu Nasdaq Helsingissä. Sen liikevaihto oli n. 5 miljardia euroa ja se työllistää n. 17,5 tuhatta henkilöä. Valmet on integroinut kestäväen kehityksen strategiaansa ja toimintaansa Sustainability 360 -ohjelman avulla. Ohjelma kattaa ympäristövastuun, sosiaalisen vastuun sekä hyvän hallintotavan näkökulmat. Ohjelma sisältää koko Valmetin arvoketjun mukaan lukien toimitusketjun, yhtiön oman toiminnan sekä teknologioiden käyttövaiheen asiakkaiden tuotannossa. (Valmet 2023g)

*”Kestävä kehitys on kiinteä osa Valmetin strategiaa ja toimintaa kattavan Sustainability360°-ohjelman kautta. Vuonna 2022 uudistimme ohjelman korostaaksemme Valmetin kestäväen kehitykseen liittyvän työn merkitystä koko arvoketjussa.”* (Valmet 2023g)

Sosiaalinen vastuullisuus on Valmetin toiminnassa tärkeää. Heillä on käytössään yrityksen oma Code of Conduct, joka ohjaa heidän työntekijöidensä ja kumppaneiden toimintaa ja päätöksentekoa. Toimintaohjeen on tarkoitus määrittää vaatimustaso vastuulliselle toiminnalle ja toimintaohjetta vahvistettiin vuonna 2022 julkaisemalla etiikan ja vaatimustenmukaisuuden ohjelman. Valmet on myös sitoutunut YK:n yrityksiä ja ihmisoikeuksia ohjaaviin periaatteisiin ja tämän lisäksi heillä on vielä oma ihmisoikeussitoumuksensa. Valmetilla on myös käytössään toimipaikkakohtainen sosiaalisten vaikutusten arviointiprosessi, jonka tarkoituksena on varmistaa toiminnan sosiaaliset vaikutukset sekä, että sosiaaliset politiikat ja toimintatavat ovat asianmukaisia (Valmet 2023g)

Valmetin toiminnan voidaan sanoa olevan sellaista, että he pyrkivät toteuttamaan toimintaansa vastuullisesti ja heillä on monia eri keinoja vastuullisuuden mittaamiseen. Vastuullisuutta korostetaan kaikessa heidän toiminnassaan työntekijöistä yhteistyökumppaneiden toimintaan saakka. Kuten aikaisemmin mainittu, että hyvän vastuullisuusraportoinnin tulee sisältää kvantitatiivisia ja kvalitatiivisia tietoja, se toteutuu Valmetin osalta todella hyvin. Toki tulee ottaa huomioon, että vuosikertomukset ovat yritysten itselaatimia ja sinne ei laiteta informaatiota, joka voisi heikentää yrityksen mainetta. Tämän takia tutkimuksessa on käytetty haastattelua, jotta saadaan yleisesti parempi kuva Valmetin sosiaalisen vastuullisuuden toteutumisesta.

### 3.3. Kokonaisvastuullisuus Valmetilla yleisesti

Valmetin vastuullisuudesta vastaa lähtökohtaisesti heidän sustainability johtajansa, jonka vastuulla on kaikki vastuullisuuteen liittyvät toimet. Hankintatoimi on osa tätä kokonaisuutta ja hankintatiimi toimii yhdessä vastuullisuusosaston kanssa toteuttaakseen vastuullista hankintaa. Valmetilla on paljon erilaisia sähköisiä kursseja ja oppimisympäristöjä vastuullisuuteen liittyen, jota työntekijät suorittavat.

### 3.3.1. Sustainability 360-ohjelma



Kuvio 5. Valmetin Sustainability 360-ohjelma. (Valmet 2023c)

Sustainability 360-ohjelma kattaa kuviossa 5 näkyvät painopistealueet, joihin sisältyy järjestelmällinen tavoitteiden asettaminen, vuosittaiset toimintasuunnitelmat ja toteutumisen seuranta. Ohjelma on yhdenmukainen Pariisin ilmastopöytäkirjan 1,5 asteen tavoitteen, Science Based Targets-aloitteen ja YK:n kestävä kehityksen tavoitteiden kanssa. (Valmet 2023c) Vastuullisuudesta viestittää yrityksen sisällä laajasti ja vastuullisuudesta tehdään paljon erilaisia artikkeleita, joita työntekijät voivat käydä lukemassa. Valmetilla on käytössä tuotteilleen varsinkin päätuotekategorioiden osalta elinkaarianalyysi, ja tuotteet ovatkin pääsääntöisesti sen kaltaisia, että ne kestävät vähintään kymmeniä vuosia. Tämän lisäksi useat asiakkaat vaativat Valmetilta elinkaarianalyysin käyttöä ja totta kai sitä, että tuotteet ovat kestäviä.

### 3.4. Vastuullinen hankintatoimi Valmetilla

Valmetin vastuulliseen hankintatoimeen kuuluu kolme tavoitetta, joihin kuuluu toimittajaverkoston joustavuuden, säästöjen ja vastuullisuuden lisääminen. Nykyinen malli vastuulliselle hankintatoimelle on alkanut vuonna 2015. Valmetilla on käytössään Sustainable Supply Chain policy, joka vaaditaan toimittajilta. Tämä ohjelma on tällä hetkellä käännetty 14 eri kielelle ja se kattaa noin 85 % kaikista Valmetin hankinnoista, joten sitä ei ole täysin otettu vielä käyttöön. Tämä johtuu siitä, että Valmetin panostukset keskittyvät kehittyviin maihin ja esimerkiksi Suomessa vaikkapa

kukkakauppatoimittajalta ohjelmaa ei vaadit, koska sitä ei katsota tarpeelliseksi. Valmetilla on tällä hetkellä noin 30 000 toimittajaa ja hankintaa toteutetaan 50–60 eri maassa, joten heidän hankintaverkostonsa on todella kattava.

Valmetilla vastuullisuus on integroitu taitavasti tärkeäksi osaksi koko heidän liiketoimintaansa ja tämän lisäksi hankinnassa ja logistiikassa vastuullisuuteen on tehty hankintaorganisaatiossa lisäpanostusta. Haastateltava mainitsi, että vastuullisuuden huomioonottaminen on tärkeää ihan riskienhallinnan kannalta, koska se vähentää huomattavasti heidän maineriskejään. Vastuullisessa hankintatoimessa pyritään ottamaan ns. kokonaisnäkemys, kun tehdään auditointeja ja toimittajalta paljastuu joku vastuullisuuden osa-alueeseen liittyvä asia, mikä vaatii korjaavia toimenpiteitä.

Hankintahenkilöstölle on heille tarkoitettuja useita erilaisia sähköisiä oppimisympäristöjä esimerkiksi uusimpana toimittajien sitouttamisesta Valmetin ilmasto-ohjelmaan, jonka noin 200 hankintahenkilöstöön kuuluvasta työntekijästä on tähän mennessä jo suorittanut. Valmetin henkilöstöä pidetään ajan tasalla kuukausittain vastuullisuuteen liittyvistä asioista ja esimerkiksi Sustainable Supply Chain policyn kattavuus pystytään katsomaan erittäin reaaliaikaisesti jopa edellisen päivän osalta.

### 3.5. Vastuullisen toimittajan valitseminen Valmetilla

Uuden toimittajan valitsemisessa Valmetilla käytetään itsearviointeja, jonka jokainen toimittaja joutuu tekemään ennen valitsemista. Itsearvioinneissa painotetaan paljon vastuullisuuteen liittyviä asioita. Itsearviointien tulosten perusteella päätetään, että pääseekö toimittaja osaksi Valmetin hankintaverkostoa vai ei. Tämän lisäksi vaaditaan aikaisemmin mainittu Sustainable Supply Chain Policy, joka on noin muutaman sivun pituinen. Siinä käydään läpi erilaisia vastuullisuuteen liittyviä asioita, kuten terveyteen, turvallisuuteen ja ympäristöön liittyviä asioita.

## VALMETIN MAAILMANLAAJUINEN TOIMITTAJIEN VASTUULLISUUDEN HALLINTAPROSESSI

### Vaaditaan kaikilta toimittajilta

#### VASTUULLISEN ALIHANKINNAN POLITIIKKA



Kaikkien toimittajien on allekirjoitettava Valmetin vastuullisen alihankinnan politiikka

#### VASTUULLISUUS-RISKIEN ARVIOINTI



Kaikki toimittajat käyvät läpi viisitasoisen vastuullisuusriskiarvioinnin

### Vaaditaan toimittajan riskinarvioinnin perusteella

#### TOIMITTAJIEN ITSEARVIOINNIT



Jos riskinarvioinnin tulos on huono, toimittajan on tehtävä vastuullisuuden itsearviointi

#### VASTUULLISUUS-AUDITOINTI



Itsearviointin huono tulos johtaa auditointiin

Kuvio 6. Valmetin vastuullisen toimittajahallinnan prosessi. (Valmet 2023g)

Kuviosta 6 nähdään Valmetin vastuullisen toimittajahallinnan prosessi. Kuten huomataan, kaikilta toimittajilta vaaditaan sitoutuminen Valmetin Sustainable Supply Chain ohjelmaan ja toimittajat arvioidaan riskiarvioinnilla. Jos toimittaja saa heikon tuloksen riskiarvioinnissa se johtaa vastuullisuuden itsearviointiin ja edelleen huono tulos siinä johtaa siihen, että Valmet joutuu auditoida toimittajan. Haastattelussa mainittiin, että auditoinneissa löytyy aina semmoisia toimenpiteitä, joita täytyy korjata. Toimittaja, jolta on paljastunut huonoja käytänteitä ja/tai huonoa suorituskykyä vastuullisuuteen liittyen, ei tule enää tekemään yhteistyötä Valmetin kanssa. Tätä voidaan verrata sosiaalisen vastuullisuuden teoriakappaleeseen, jossa mainittiin, että yrityksen tulee katkaista yhteistyö toimittajan kanssa, jolla vastuullisuuteen liittyvät toimenpiteet eivät toteudu.

### 3.6. Toimittajien vastuullisuuden valvominen ja edistäminen

Valmetin laaja hankintaverkosto ja lukuisat toimittajat vaativat heiltä jatkuvaa seuranta ja korjaustoimenpiteitä. Panostukset auditoinneissa keskittyvät nimenomaan kehittyviin maihin, joissa Valmetilla on materiaalityöntekijä esimerkiksi Kiinaan ja Intiaan. Näissä maissa toimittajia pyritään auttamaan länsimaalaistumisessa ja omaksumaan parempia vastuullisuuskäytänteitä. Näihin maihin on tehty vuodesta 2015 lähtien muutamia kymmeniä ”on site” eli paikan päällä tehtyjä auditointeja. Niistä on löytynyt noin 7000–8000 korjaavaa toimenpidettä tähän päivään mennessä, joista 99 % on jo tehty. Valmet panostaa siihen, että tehdään paljon vastuullisuusauditointeja, joissa sovitaan toimittajien kanssa konkreettisia toimenpiteitä, jonka jälkeen seurataan vielä, että sovitut asiat toteutetaan toimittajien osalta. Yhtenä konkreettisen toimenpiteen esimerkkinä voidaan mainita se, että Valmet on lähiaikoina ottanut yhdeksi toimenpiteeksi sen, että he auttavat toimittajiaan vähentämään hiilidioksidipäästöjään.



Valmet ei hoida itse auditointejaan, vaan ne ovat kolmannen osapuolen hoidettavana, joka varmistaa, että toimittajien vastuullisuus on vaadittavalla tasolla. Haastateltavan mukaan kolmannen osapuolen suorittamat auditoinnit auttavat ns. siinä, ettei katsota omien silmien läpi, vaan auditoinnit ovat puolueettomia. Auditoinneissa vastuullisuuden kannalta on kolme tärkeää osa-aluetta, jotka Valmet pyrkii toteuttamaan. Ensimmäinen on, että paikan päällä suoritetaan vuosittain 40 auditointia. Toinen on, että 80 % auditoinneista sovitusta toimenpiteistä on suoritettu vuoden sisällä auditoinnista. Kolmantena on Sustainable Supply Chain policyn kattavuuden varmistaminen, jota pyritään myös jatkuvasti kasvattamaan. Viime vuoden auditointien osalta korjaavista toimenpiteistä on tällä hetkellä suoritettuna noin 90 %, joten sen toteutuminen on hyvällä tasolla. Toimittajille annetaan myös vastuullisuuden parantamiseen liittyviä tavoitteita, joiden toteutumisen tasoa mitataan.

Valmetin Supplier Relationship Management (SRM) ohjelma on tärkeä osa sosiaalisen vastuullisuuden toteuttamisessa Valmetin hankintatoimessa. SRM on Valmetille keino hallita ja kehittää toimittajasuhteitaan Valmetin arvon optimoimiseksi vuorovaikutuksen, suorituskyvyn monitoroinnin ja riskien minimoimisen avulla. Ohjelman tavoitteena on suhteita valittujen toimittajien kanssa, jotka hyödyttävät molempia osapuolia. Tämän avulla saadaan korkeampi innovaatiotaso ja kilpailuetua. Kriittiset toimittajat luokitellaan niiden strategisen tärkeyden mukaan osaksi SRM-ohjelmaa. Tätä luokitelua ohjaavat esimerkiksi seuraavat arvotekijät: innovatiivisuus, vastuullisuus, riskialttius ja korvattavuus. Valmet tekee yhteistyötä vain sellaisten toimittajien kanssa, jotka jakavat Valmetin kanssa samat eettiset periaatteet ja vastuullisen liiketoiminnan ideologian. Uusien toimittajien valinnassa, toimittajien arviointiprosessi on pakollinen ennen kuin yhteistyö kunkin toimittajan kanssa voi alkaa. Valmetin automatisoidun prosessin avulla on mahdollista varmistaa, että kaikki toimittajat arvioidaan suhteessa siihen miten suuri toimittajien vastuullisuusriskit ovat ja vastuullisen toimitusketjun politiikka. Jos riskiarviointi sitä vaatii, toimittajat joutuvat myös tekemään itsearviointin. (Valmet 2023a)

### 3.7. Sosiaalisen vastuullisuuden valvominen ja toteutuminen Valmetin hankintatoimessa

Sosiaalisen vastuullisuuden osalta Valmetilla on monia eri toimenpiteitä, jolla se pyrkii edistämään työturvallisuutta, tasa-arvon toteutumista ja ympäröivää yhteiskuntaa. Kun Valmet rakentaa johonkin jotain uutta tai korjataan vanhoja koneita ja alueella on paljon Valmetin alihankkijoita, niin alueella seurataan toimittajien turvallisuusmittareita. Näillä toimenpiteillä pyritään varmistamaan, että kaikilla työntekijöillä on hyvät oltavat. Sustainability policyn aktiivinen päivittäminen liittyy näihin toimenpiteisiin aina, kun löytyy jotain korjausta vaativia toimenpiteitä. Työturvallisuutta mitataan kahdella mittarilla näillä alueilla. Mittareita, joita Valmet käyttää ovat LTIF-tapaturmien taajuus (lost

time incident frequency) ja TRIF-tapaturmataajuuden (total recordable incident frequency) avulla. LTIF-tapaturmataajuudella tarkoitetaan semmoisten tapaturmien mittaamista, jotka johtavat poissa-oloon ja TRIF-tapaturmataajuudella tarkoitetaan kaikkia tapaturmia, riippumatta siitä menetetäänkö työpäiviä vai ei (Työtapaturmapankki 2023). Näillä mittareilla mitattuna sosiaalisen vastuullisuuden kehittämisen trendi on ollut Valmetilla hyvällä mallilla.

### 3.7.1. Työturvallisuuden edistäminen

*”Panostamme positiiviseen työturvallisuuskulttuuriin ja johtamiseen. Kehitämme työterveys- ja turvallisuusprosesseja ja -käytäntöjä yhteisen nollan tapaturman tavoitteen saavuttamiseksi. Teemme yhteistyötä asiakkaiden ja kumppaneiden kanssa alihankkijoiden ja asiakkaiden työmaiden turvallisuuden parantamiseksi. ” (Valmet 2023c)*

Valmet pyrkii siis siihen, että jokainen heidän oma työntekijänsä, toimittajien, alihankkijoiden ja asiakkaiden työntekijät pääsevät kotiin yhteisiltä työmailta turvallisesti. Valmet uskoo siihen, että yhteiset tavoitteet ja säännöt, selkeät vastuut, hyvä koordinointi sekä avoin viestintä ovat avainasemassa tavoitteidensa toteuttamiseen. Valmet järjestää alihankkijoilleen vuoden aikana useita HSE (Health Safety and Environment) -koulutuksia, joissa linjataan yhteisiä turvallisuussitoumuksia ja -odotuksia heidän avaintoimittajiensa kanssa. Vastuullisen alihankinnan politiikan lisäksi Valmet edellyttää toimittajiaan ja muita liiketoimintakontaktejaan noudattamaan Valmetin HSE-politiikkaansa. (Valmet 2023e)

### 3.7.2. Ympäröivän yhteiskunnan ja hyvinvoinnin edistäminen

Ympäröivän yhteiskunnan ja ihmisten hyvinvoinnin edistämiseksi Valmetin toimenpiteisiin kuuluu Human Rights Assessmenttien tekeminen, joiden pohjalta Valmet tekee korjaavia toimenpiteitä alueille, joilla se toimii. Korkean riskin maissa Valmet järjestää erilaisia kampanjoita, joissa on aina joku ajankohtainen aihe, jota täytyy käsitellä. Valmet valvoo sitä, ettei sen tai heidän toimittajiensa toiminta vahingoita ympäröivää yhteiskuntaa millään tavalla auditoimalla toimittajiaan ja kertovat heille, mitä he voisivat tehdä paremmin. Tämä sisältyy aikaisemmin mainittuihin paikan päällä tehtäviin auditointeihin.

Valmet yhteistyötä noin 40:n yliopiston ja tutkimuslaitoksen kanssa ja on yli 35:n eri yhdistyksen tai järjestön jäsen. He järjestävät asiakastapahtumia, sijoittajatapaamisia, toimittajapäiviä ja tekevät yhteistyötä paikallisyhteisöjen kanssa. He pyrkivät parantamaan suoraa ja epäsuoraa työllistämistä, lisäämään suoria ja epäsuoria terveysvaikutuksia toimimillaan alueilla sekä pysymään asiakasuskollisena ja pitämään toimintansa luotettavana. He pyrkivät myös vaikuttamaan positiivisesti toimintaympäristöönsä ja säännöksiin. Valmetin tavoitteet yhteiskuntaa kohtaan ovat, että he pyrkivät vahvistamaan positiivisia vaikutuksia ja minimoimaan negatiivisia vaikutuksia yhteiskuntaan ja ympäristöön liittyen. (Valmet 2023g)

Valmet vaatii, että heidän toimittajansa noudattavat kaikkia soveltuvia kansallisia lakeja ja säädöksiä ihmisoikeuksista ja työntekijöiden oikeuksista. Toimittajien tulee myös huomioida lakien ja säännöksiin muutokset. Toimittajien on kunnioitettava ihmisoikeuksia ja noudatettava YK:n ihmisoikeuksien julistuksen periaatteita ja Kansainvälisen työjärjestön julistusta työelämän peruseriaateista ja -oikeuksista, johon kuuluvat esimerkiksi yhdistymis- ja järjestäytymisvapaus, pakkotyönkielto ja työntekijöiden tasapuolinen kohtelu. Toimittajien tulee maksaa työntekijöilleen vähintään se minimipalkka, jota kansalliset lait vaativat normaalista työajasta sekä ylityökorvaukset. Toimittajat eivät saa käyttää pakkotyövoimaa tai olla liiketoiminnassa sellaisten alihankkijoiden tai tavarantoimittajien kanssa, jotka käyttävät pakkotyövoimaa. Syrjiminen työhönotossa, palkkauksessa, koulutusmahdollisuuksissa, ylennyksissä irtisanomisissa tai eläkeläisjärjestelyissä on kielletty riippumatta esimerkiksi rodusta, sukupuolesta, kansallisesta alkuperästä tai yhteiskuntaluokasta. Toimittajat eivät saa tukea ruumiillisia rangaistuksia eivätkä väkivaltaa tai ahdistelua missään muodossa. (Valmet 2023f)

### 3.7.3. Toimittajien sitouttaminen

Valmetilla on noin 300 avaintoimittajaa, joista noin 20 prosenttia toimittajista ovat tunnistettu mahdollisiksi riskin lähteiksi Valmetin vastuullisen hankintatoimen toteuttamisessa niiden alkuperämaan sekä ostokategorioiden perusteella. Vahvistaakseen edelleen yhteistyötä toimittajiensa kanssa vastuullisuuden toteutumiseksi hankintatoimessaan, Valmet on toteuttanut vastuullisuuteen sitouttamisohjelmaa (sustainability engagement program) vuodesta 2018 lähtien. Ohjelman tarkoituksena on seurata toimittajien suorituskykyä ja tarjota konkreettisia työkaluja sekä koulutusta, jotta toimittajat voivat ottaa selkeitä askeleita vastuullisen toiminnan kehittämistä varten. Ohjelma noudattaa Valmetin Sustainability Supply Chain Policyn periaatteita ja on olennainen osa heidän SRM-ohjelmaansa. SRM:ää käytetään toimittajien vastuullisuuden arvioimiseen, hallintaan ja kehittämiseen maailmanlaajuisesti. (Valmet 2023b)

Osana vastuullisuuden sitouttamisohjelmaansa Valmet asettaa toimittajilleen toimittajakohtaisia tavoitteita ja KPI:itä (Key Performance Indicator) ja seuraa niihin liittyviä toimia kunkin osallistuvan toimittajan kohdalla. Tämä johtaa näkyviin parannuksiin toimittajien toiminnassa. Toimittajille tarjotaan lisäksi koulutusta sekä eksklusiivinen pääsy vastuullisuuden kehitystyökaluihin. Näihin kuuluu vastuullisuuden eri osa-alueisiin liittyvät ammatilliset koulutukset, inspiroivat tapaustutkimukset ja avoin viestintä. Toimittajille tarjotaan myös konkreettisia kehitystyökaluja, sähköisiä oppimisympäristöjä ja käytännönläheisiä käsikirjoja. Niiden päämääränä on lisätä tietoisuutta ja antaa käytännöllisiä neuvoja, miten toimittajat voivat kehittää liiketoimintakäytäntöjään vastuullisemmiksi. (Valmet 2023b)

### 3.7. Valmetin vastuullisuusviestintä ja -raportointi

Valmetin vastuullisuusviestinnän voidaan katsoa olevan hyvinkin kattavaa sekä läpinäkyvää. Haastattelussakin tuli esille, että Valmet haluaa ja sen kannattaa olla vastuullinen ja raportoida siitä avoimesti välttääkseen maineriskit ja arvojen menetykset. Vastuullisuusviestintä on Valmetilla sisäisesti aktiivista aikaisemmin mainittujen sähköisten oppimisympäristöjen ja kuukausitasolla vastuullisuusraporttien avulla. Kuukausittaisissa raporteissa käydään läpi työntekijöiden kanssa samoja asioita, jotka Valmet julkaisee omassa vuosikertomuksessaan julkisesti.

Yhtenä esimerkkinä Valmetin vastuullisuusraportoinnin avoimuudesta voidaan käyttää sitä, että he kertovat vuosikertomuksessaan kahdesta kuolemaan johtavasta tapauksesta asiakastyömaallaan ja omalla tehtaallaan. Viime vuonna Ruotsissa menehtyi asiakastyömaalla yksi henkilö ja Valmetin omalla tehtaalla menehtyi työntekijä Intiassa (Valmet 2023e). Tämä tukee aikaisemmin teoriaosuudessa käsiteltyä osuutta, jossa mainittiin, että yritys ei saa peitellä, jos jotakin negatiivista tapahtuu. Sen tulee viestiä sattuneesta avoimesti sidosryhmilleen tai sen luotettavuus kärsii, joka voi johtaa vakavampiin seurauksiin kuin avoin viestintä tapahtuneesta.

Valmetilla on julkisesti nähtävillä erittäin laajasti heidän vastuullisuusohjelmansa, toimittajilta vaadittavat kriteerit ja dokumentit, Sustainable Supply Chain policy, kertomuksia siitä, mitä toimenpiteitä he tekevät alueilla, joissa heillä on toimintaa ja paljon muuta. Näiden toimien tehokkuudesta, konkreettisuudesta ja seurauksista on paljon informaatiota. Kuten teoriassa mainittiin, hyvä

vastuullisuusraportointi sisältää sekä kvalitatiivisia että kvantitatiivisia näkökulmia, tämä toteutuu hyvin Valmetin vastuullisuusraportoinnissa ja tulokset ovat helposti saatavilla.

## VALMET ON GLOBAALI JOHTAJA KESTÄVÄSSÄ KEHITYKSESSÄ

Member of  
**Dow Jones  
Sustainability Indices**  
Powered by the S&P Global CSA



**Sustainability Award  
Bronze Class 2022**  
**S&P Global**



Kuvio 7 Valmetin saamat sertifikaatit vastuullisuuden toteutumisesta. (Valmet 2023g)

Kuviosta 7 on esiteltyä palkitsemisia, joita Valmet on saanut vastuullisesta toiminnastaan. Valmet raportoi toiminnastaan useammalle ulkopuoliselle kestävän kehityksen luokitteluorganisaatiolle, jotta he saavat riippumattoman arvioinnin toimistaan kestävän kehityksen edistämiseksi. (Valmet 2023g)

## 4. Yhteenveto ja johtopäätökset

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten sosiaalinen vastuullisuus toteutuu Valmetin hankintatoimessa. Tätä lähdettiin aluksi tutkimaan alakysymysten avulla, joiden tarkoituksena oli selvittää, minkälaisessa roolissa vastuullinen hankinta ylipäättään on valitussa kohde yrityksessä. Tämän jälkeen pyrittiin selvittämään, minkälaisia keinoja sosiaalisesti vastuullisen hankintatoimen kehittämiseksi voidaan käyttää. Alatutkimuskysymykset olivat: ”Minkälaisessa roolissa vastuullinen hankinta on kohdeyrityksessä?” ja ”Miten sosiaalisen vastuullisuuden toteutumista voidaan valvoa ja kehittää hankintaketjussa?”. Tutkimuskysymykset on valittu niin, että ne tukevat tutkimuksen päätutkimuskysymystä, joka on: ”Millä tasolla sosiaalisen vastuullisuuden toteutuminen on kohdeyrityksen hankintatoimen näkökulmasta?” Ennen kuin tähän kysymykseen voidaan vastata, täytyy ymmärtää, miten sosiaalisesti vastuullista hankintatoimea voidaan valvoa ja kehittää yrityksen hankintatoimessa. Tämän lisäksi on hyvä saada käsitys siitä, minkälainen suhtautuminen yrityksellä on vastuulliseen hankintatoimeen eli sen merkitys ja rooli yritykselle. Suurilla yrityksillä, joilla toimittajia löytyy

tuhansia, sosiaalisen vastuullisuuden valvominen kaikkien toimittajien osalta on todella haastavaa. Tämänkaltaiset yritykset toimivat myös usein köyhemmissä maissa, joissa eettisiä kysymyksiä on ollut aina ja on vielä tänäkin päivänä.

Tutkielman teoreettisessa viitekehyksessä käytiin läpi yleisesti vastuullisuutta ja vastuullista hankintatoimea. Vastuullisuusnäkökulmaa avattiin Triple Bottom Line-teorian avulla ja tarkoituksena oli käydä läpi kokonaisvastuullisuuteen kuuluvat osa-alueet eli sosiaalinen, ympäristöllinen ja taloudellinen vastuullisuus. Jokainen osa-alue avattiin lyhyesti, jonka jälkeen lähdettiin käsittelemään sosiaalisesti vastuullisen hankintatoimen toteuttamista ja siihen kuuluvia osa-alueita. Tämän jälkeen käsiteltiin, minkälaisia käytänteitä kuuluu sosiaalisesti vastuulliseen hankintatoimeen eli toimittajienhallintaan. Lopuksi teoreettisessa viitekehyksessä tarkasteltiin vielä vastuullisuuden raportointia eli vastuullisuuden toteuttamisen viimeistä askelta. Tämän lisäksi avattiin, miten yritykset pystyvät tuomaan vastuullisuutensa sidosryhmiensä tietoisuuteen luotettavasti ja minkälaisia tietoja vastuullisuusraportoinnissa tulisi olla.

Empiirisessä osiossa esiteltiin tarkemmin tutkimuksen kohteeksi valittu yritys eli Valmet. Valmetista kerättiin tietoa henkilöhaastattelun avulla sekä heidän nettisivujen, vastuullisuusraporttien ja vuosikertomuksensa avulla. Tutkielman primääriaineistona käytettiin Valmetilta saatua henkilöhaastattelua, joka toteutettiin videopuheluna ja tallennettiin. Haastattelun lisäksi sekundääriaineistona toimivat Valmetin vuosikertomus, nettisivut vastuullisuuteen ja vastuulliseen hankintatoimeen liittyen sekä erilaiset vastuullisuusraportit. Näitä tietoja yhdistelemällä Valmetin vastuullisesta hankintatoimesta ja sosiaalisen vastuullisuuden toteutumisesta saatiin todella kattava kokonaisuus, josta oli sujuvaa lähteä kirjoittamaan empiiristä osiota.

Seuraavaksi siirrytään tutkimuksessa esitettyjen tutkimuskysymysten vastaamiseen. Aluksi esitellään vastaukset alakysymyksiin, koska niistä saadut vastaukset auttavat ymmärtämään paremmin, mitä vaaditaan, että saadaan vastaus pääkysymykseen. Kun vastaukset kysymyksiin on esitelty, siirrytään mahdollisiin jatkotutkimusaiheisiin.

Ensimmäiseen alakysymykseen eli ”Minkälaisessa roolissa vastuullinen hankinta on kohdeyrityksessä?” oli helppo löytää vastaus. Jo haastatteluvaiheessa selvisi, että Valmetin toiminnassa vastuullinen hankintatoimi on tärkeässä roolissa yrityksen kokonaisvastuullisuutta ajatellen. Vastuullisuus Valmetilla nähdään tärkeänä osana yrityksen liiketoimintaa ja siihen panostetaan jatkuvasti enemmän sekä vastuullisuutta pyritään koko ajan kehittämään kattavammaksi. Hyviä käytänteitä pyritään

jakamaan Valmetin toimittajien sekä muiden liiketoimintakumppaneiden kanssa. Vastuullisuuden toteutumiseksi tehdään konkreettisia toimenpiteitä ja niiden vaikutuksia arvioidaan sekä mitataan. Vastuullisessa hankintatoimessa vastuullisuuden kattavuutta pyritään kasvattamaan Sustainable Supply Chain policyn avulla jatkuvasti suuremmaksi. Voidaan siis helposti sanoa vastuullisen hankintatoimen olevan tärkeässä roolissa kohdeyrityksessä.

Toinen alatutkimuskysymys eli ”Miten sosiaalisen vastuullisuuden toteutumista voidaan valvoa ja kehittää hankintaketjussa?” on hieman teoreettisempi kuin ensimmäinen alakysymys. Sen vastausten löytämiseksi oli ensin ymmärrettävä teoriassa mitä kaikkea sosiaalisesti vastuullisen hankintatoimen käytänteisiin kuuluu. Kuten teoriaosuudessa on esitelty, sosiaalisesti vastuullisen hankintatoimen toteutuminen perustuu vahvasti toimittajien sosiaalisten käytäntöjen valvomiseen. Valvoakseen sosiaalisen vastuullisuuden toteutumista hankintaketjussa, yritysten on seurattava toimittajiaan auditointien avulla aktiivisesti. Kehittääkseen sosiaalisen vastuullisuuden toteutumista yrityksen on annettava auditointien perusteella toimittajilleen palautetta ja konkreettisia kehityskohteita. Tämän jälkeen on vielä valvottava, että toimittajat toteuttavat niille annetut korjaukset ja jos ne eivät toteudu, yritys joutuu katkaisemaan yhteistyön tällä tavoin toimivan toimittajan kanssa. Valmetin osalta nämä kriteerit täyttyvät mallikkaasti. He pyrkivät tekemään 40 paikan päällä suoritettavaa auditointia vuositasolla. Vuonna 2022 Valmet suoritti 45 auditointia (Valmet 2023g). Auditoinneissa annetaan tulosten perusteella toimittajille konkreettisia toimenpiteitä, joiden perusteella toimittajien täytyy kehittää toimintaansa. Valvontaprosessi jatkuu jälkeen vielä niin, että Valmet varmistaa sen, että toimittaja, jolle kehityskohteita on annettu, suorittaa korjaavat toimenpiteet. Tavoitteena vuoden päästä auditoinnista on, että 80 % korjaavista toimenpiteistä on suoritettu. Tällä hetkellä toteutumisprosentti näissä on 90 %, joten niissä ollaan aikataulussa edellä. Vuodesta 2015 lähtien Valmet on suorittanut noin 7000–8000 korjaavaa toimenpidettä, joista 99 % on tehty. Tulosten perusteella voidaankin todeta, että Valmetin hankintaketjussa sosiaalisen vastuullisuuden valvominen ja kehittäminen on otettu tärkeäksi osaksi hankintatoimea. Sosiaalisen vastuullisuuden toteutumista valvotaan aktiivisesti ja tulosten perusteella sitä kehitetään jatkuvasti ja toimittajia autetaan länsimaalaistumaan käytännöissään.

Nyt kun on saatu vastaukset alatutkimuskysymyksiin, on helpompi siirtyä tarkastelemaan päätutkimuskysymystä eli ”Millä tasolla sosiaalisen vastuullisuuden toteutuminen on kohdeyrityksen hankintatoimen näkökulmasta?”. Kuten alakysymyksiä käsitellessä huomattiin, vastuullisuus kokonaisuudessaan on Valmetille hyvin tärkeä arvo ja osa heidän liiketoimintaansa ja tätä kautta ulottuu myös hankintatoimeen. Sosiaalista vastuullisuutta Valmet pyrkii valvomaan jatkuvilla auditoinneilla ja

tutkielmassa läpikäytyjen vastuullisuusohjelmiensa avulla. Kehittääkseen sosiaalista vastuullisuutta Valmet järjestää erilaisia tapahtumia, valvoo toimintaa omilla sekä toimittajien ja alihankkijoiden työmailla jakaa käytänteitään aktiivisesti ja antaa toimittajilleen konkreettisia kehityskohteita ja valvoo niiden toteuttamista. Sosiaalisen vastuullisuuden voidaan katsoa toteutuneen silloin, kun yritys onnistuu auttamaan ja edistämään ympäröivää yhteiskuntaa, luomaan tasa-arvoa, tarjoamaan turvallisen työpaikan omille tai toimittajien työntekijöille, maksamalla työntekijöille asianmukaista palkkaa ja muut tämänkaltaiset mittarit toteutuvat. Tämän tutkimuksen perusteella hankintatoimen näkökulmasta nämä mittarit Valmetilla toteutuvat ja niiden kattavuutta pyritään jatkuvasti kasvattamaan, joten päätutkimuskysymykseen vastauksena Valmetin hankintatoimen näkökulmasta sosiaalinen vastuullisuus toteutuu kirkkaasti ja se on hyvällä tasolla. Empiirisen osion loppupuolella esiteltyt palkinnot vastuullisuudesta ovat myös todiste siitä, että Valmetin vastuullinen toiminta on toiminut hyvin.

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää Valmetin sosiaalisesti vastuullisen hankintatoimen nykytila ja se minkälaisia käytänteitä Valmetilla on sosiaalisen vastuullisuuden edistämiseen. Näihin tutkimustuloksiin päästiin. Tutkimuksessa saatiin hyvin selville Valmetin sosiaalisesti vastuullisen hankintatoimen käytänteet ja se, että sosiaalinen vastuullisuus toteutuu Valmetin hankintatoimessa. Jatkotutkimuksia liittyen tähän aiheeseen voisi olla, että tutkittaisiin useamman samankaltaisen yrityksen hankintatoimea ja sosiaalisen vastuullisuuden toteutumista niissä. Toisena jatkotutkimuksena voisi olla, että tutkitaan sosiaalisen vastuullisuuden lisäksi taloudellista vastuullisuutta sekä ympäristövastuullisuutta.



## Lähdeluettelo

Adeyeye, A.O. (2012) Corporate social responsibility of Multinational Corporations in Developing Countries: Perspectives on Anti-Corruption

Agarwal, S. (2008) Corporate Social Responsibility in India. New Delhi: SAGE Publications India Pvt Ltd.

Ambekar, S., Kapoor, R., Prakash, A., & Patyal, V. S. (2019). Motives, processes and practices of sustainable sourcing: a literature review. *Journal of Global Operations and Strategic Sourcing*, 12(1), s. 2–41.

Carroll, A. (1979) A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *The Academy of Management Review*, 4(4) s. 497–504.

Carroll, A. & Shabana K.S. (2010) The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice. *International Journal of Management Reviews*

Christopher, M. (2011) Logistics and Supply Chain Management. 4th edition. Great Britain, Pearson Education Limited.

Daub, C. H. (2007) Assessing the quality of sustainability reporting: an alternative methodological approach. *Journal of Cleaner Production*. Vol.15(1) s. 75–85.

Dolan, P., Donnelly, P. & Hogan, J. (2014) Approaches to qualitative research: theory & its practical application : a guide for dissertation students. Cork: Oak Tree Press.

Dyllick, T. & Hockerts, K. (2002) Beyond the business case for corporate sustainability. *Business Strategy and the Environment* 11(2) s. 130–141.

Elkington, J. (1998a) Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business. New Society Publishers, Gabriola Island, Stony Creek.

Elkington, J. (1998b) Partnerships from cannibals with forks: The triple bottom line of 21st- century business. *Environmental Quality Management* Vol 8 (1), 37–51.

Emmett, S., & Sood, V. (2010) *Green Supply Chains: An Action Manifesto*. Sussex: John Wiley & Sons.

Eriksson, D. & Svensson, G. (2014) The Process of Responsibility, Decoupling Point, and Disengagement of Moral and Social Responsibility in Supply Chains: Empirical Findings and Prescriptive Thoughts. *Journal of Business Ethics*, 2016, Vol. 134 (2), s. 281–298.

Eskola, J. & Suoranta, J. (1998) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere, Vastapaino.

Ghadimi, P., Azadnia, A., Heavey, C., Dolgui A. & Can, B. (2016) A Review on the Buyer- Supplier Dyad Relationships in Sustainable Procurement Context: Past, Present and Future. *International journal of production research* 54, 5, 1443–1462.

Hallikas, J., Kähkönen, A-K., Lintukangas, K. & Lirkki, J. (2016). *Vastuullinen hankintatoimi kilpailukyvyyn lähteenä-kyselytutkimus*. LUT Scientific and Expertise Publications Tutkimusraportit – Research Reports 53.

Hoejmose, S.U., Roehrich, J.K. & Grosvold, J. (2014) Is doing more doing better? The relationship between responsible supply chain management and corporate reputation. *Industrial marketing management*, Vol.43 (1) s.77–90.

Horváth, P. & Pütter, J.M. (2017) *Sustainability Reporting in Central and Eastern European Companies International Empirical Insights*. Cham: Springer International Publishing.

Juutinen, S. (2016) *Strategisen yritys vastuun käsikirja*. Helsinki, Talentum Media Oy, Talentum Pro.

Kolk, A. (2003) Trends in sustainability reporting by the Fortune Global 250. *Business Strategy and the Environment*, 12(5), 279–291.

Krause, D.R., Vachon, S. & Klassen, R.D. (2009) Special Topic Forum on Sustainable Supply Chain Management: Introduction and Reflections on the Role of Purchasing Management. *The journal of supply chain management*, 45(4), s. 18–25.

Ksiezak, P. & Fischbach, B. (2017) Triple Bottom Line: The Pillars of CSR. *Journal of Corporate Responsibility and Leadership*. Vol 4(3), s. 96–110.

Meehan, J. & Bryde, D. (2010) Sustainable Procurement Practice. *Business Strategy and the Environment*. 20, 2, 94–106.

Norman, W. & Macdonald, C. (2004) Getting to the Bottom of ”Triple Bottom Line) *Business ethics quarterly*, 2004, Vol.14 (2), s.243–262.

Patton, M.Q. (2005) Qualitative Research. *Encyclopedia of Statistics in Behavioral Science*. American Cancer Society, .

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2006) KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto [verkkodokumentti]. [viitattu 16.4.2023]. Saatavilla [https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L5\\_5.html](https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L5_5.html)

Sachin, K.M., Sunil, L., Suresh, K.J., Anil, K. & Nripendra P.J. (2019) Sustainable Procurement in Supply Chain Operations. Taylor & Francis group.

Saldanã, J. (2011) *Fundamentals of qualitative research*. New York: Oxford University Press.

Slaper, T. F. & Hall, T. J. (2011) The Triple Bottom Line: What Is It and How Does It Work? *Indiana Business Review* 86 (1), s. 4–18.

Spence, L. & Bourlakis, M. (2009) The evolution from corporate social responsibility to supply chain responsibility: the case of Waitrose. *Supply chain management*, 2009, Vol. 14 (4), s. 291–302.

Tate, W. L., Ellram L. M. & Kirchoff, J. F. (2010) Corporate social responsibility reports: A thematic analysis related to supply chain management. *The journal of supply chain management*. 46 (1), 19–44.

Työturvallisuuspankki (2023) Turvallisuustavoitteet ja mittarit. [verkkodokumentti] [viitattu 17.04.2023] Saatavilla: <https://työturvallisuuspankki.fi/turvallisuustavoitteet-ja-mittarit/>

Uddin, M.B., Hassan, M.R. & Tarique K.M. (2008) Three Dimensional Aspects of Corporate Social Responsibility. Daffodil International University Journal of Business and Economics. Vol. 3 (1) s. 199–212.

Valmet (2023a) Procurement [verkkodokumentti] [viitattu 17.04.2023] Saatavilla: <https://www.valmet.com/about-us/procurement/>

Valmet (2023b) Supplier sustainability engagement program [verkkodokumentti] [viitattu 20.04.2023] Saatavilla: <https://www.valmet.com/about-us/sustainability/sustainable-supply-chain/supplier-sustainability-program/>

Valmet (2023c) Sustainability360-ohjelma [verkkodokumentti] [viitattu 17.04.2023] Saatavilla: <https://www.valmet.com/fi/valmet-yrityksena/kestava-kehitys/kestava-kehitys-valmetissa/kestavan-kehityksen-ohjelma/>

Valmet (2023d) Sustainable supply chain [verkkodokumentti] [viitattu 17.04.2023] Saatavilla: <https://www.valmet.com/about-us/sustainability/sustainable-supply-chain/?language=en>

Valmet (2023e) Työterveys ja -turvallisuus [verkkodokumentti] [viitattu 17.04.2023] Saatavilla: <https://www.valmet.com/fi/valmet-yrityksena/kestava-kehitys/vastuulliset-toiminnot/>

Valmet (2023f) Vastuullisen alihankinnan politiikka [verkkodokumentti] [viitattu 17.04.2023] Saatavilla: [https://www.valmet.com/globalassets/sustainability/documents/sustainable-supply-chain-policy-2022/2022\\_sustainable-supply-chain-policy\\_fi.pdf](https://www.valmet.com/globalassets/sustainability/documents/sustainable-supply-chain-policy-2022/2022_sustainable-supply-chain-policy_fi.pdf)

Valmet (2023g) Vuosikatsaus 2022 [verkkodokumentti] [viitattu 22.03.2023] Saatavilla: <https://www.valmet.com/globalassets/investors/reports--presentations/annual-reports/2022/valmet-vuosikatsaus-2022.pdf>

Valor, C. (2005) Corporate social responsibility and corporate citizenship: Towards corporate accountability. Business and society review, 110 (2), pp. 191–212.

Weidner, K., Nakata, C. & Zhu, Z. (2021) Sustainable innovation and the triple bottom-line: a market-based capabilities and stakeholder perspective. *Journal of Marketing Theory and Practice* 2021, Vol. 29(2) s. 141–161.

Xu, L., Kumar, D. T., Shankar, K. M., Kannan, D. & Chen, G. (2013) Analyzing criteria and sub-criteria for the corporate social responsibility-based supplier selection process using AHP. *International journal of advanced manufacturing technology* 68, 1–4, 907–916.

Liitteet.

Liite 1. Haastattelukysymykset.

Onko yrityksellä henkilöitä, jotka vastaavat vastuullisen hankinnan toteutumisesta? (ns. vastuullisen hankinnan avainosaaja)

Kuinka paljon yrityksessä yleisesti annetaan painoarvoa vastuullisen hankinnan toteutumiselle/kehittämiselle?

Minkälainen painotus hankinnan vastuullisuudesta on hankintahenkilöstön koulutuksessa?

Miten vastuullisuuden toteutumista yrityksessä valvotaan/mitataan?

Miten vastuullisuusriskejä toimitusketjussa analysoidaan?

Minkälaisia tavoitteita avaintoimittajiin liittyen on, soviiko toimittajien kanssa vastuullisuuden parantamiseen liittyviä tavoitteita?

Kuinka paljon toimittajille tehdään auditointeja? Miten muuten toimittajien vastuullisuutta valvotaan?

Minkälaisia sosiaalisen vastuullisuuden toimenpiteitä Valmet tekee maissa, joissa sillä tai sen toimittajilla on toimintaa?

Miten huolehditaan siitä, että toimittajien työntekijöillä on hyvät työolosuhteet?

Miten huolehditaan siitä, ettei Valmetin tai sen toimittajien toiminta vahingoita ympäröivää yhteiskuntaa?

Millä tavoin vastuullisuuden toteutumista mitataan yrityksessä, onko olemassa jonkinlaisia mittareita?

Minkälaista viestintää yrityksessä käytetään vastuullisen hankinnan osalta? (kuinka laajasti viestitään)

Miten vastuullisuudesta raportoidaan sisäisesti ja ulkoisesti?