



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Belma Bajric

**Yrityksen hallituksen jäsenten sukupuolen,
toimikauden pituuden ja asiantuntemuksen
vaikutus yrityksen yhteiskuntavastuun
toteutumisen tasoon**

Laskentatoimen ja rahoituksen
akateeminen yksikkö
Laskentatoimen maisteritut-
kielma
Laskentatoimen ja tilintarkastuk-
sen maisteriohjelma

Vaasa 2025

VAASAN YLIOPISTO**Laskentatoimen ja rahoituksen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Belma Bajric		
Tutkielman nimi:	Yrityksen hallituksen jäsenten sukupuolen, toimikauden pituuden ja asiantuntemuksen vaikutus yrityksen yhteiskuntavastuun toteutumisen tasoon		
Tutkinto:	Kauppätieteiden maisteri		
Oppiaine:	Laskentatoimi ja tilintarkastus		
Työn ohjaaja:	Teija Laitinen		
Valmistumisvuosi:	2025	Sivumäärä:	83

TIIVISTELMÄ:

Viime vuosikymmenen aikana yhteiskuntavastuun merkitys osana yritysten jokapäiväistä liiketoimintaa on korostunut entisestään. Yritykset eivät toimi tyhjiössä irrallaan muusta yhteiskunnasta. Yritysten toimilla on sosiaalisia, taloudellisia ja ympäristöllisiä vaikutuksia niitä ympäröivään yhteiskuntaan. Yritysten sidosryhmille ei enää riitä, että yritys huolehtii vain voiton tuottamisesta. Nykyään yritysten tulee ottaa laajemmin huomioon jokapäiväisessä toiminnassaan sen sidosryhmiensä, kuten asiakkaiden, tavarantoimittajien ja rahoittajien sekä koko ympäröivän yhteiskunnan odotukset.

Aikaisemmat tutkimukset ovat osoittaneet, että hallituksen jäsenten ominaisuuksilla on vaikutusta siihen, kuinka yritys suhtautuu yhteiskuntavastuuseen ja millaisiin toimiin se on valmis ryhtymään yhteiskuntavastuun toteuttamiseksi. Hallituksen monimuotoisuutta mitataan usein seitsemän eri muuttujan avulla, joita ovat sukupuoli, etninen tausta, ikä, ulkopuoliset hallituksen jäsenet, toimikauden pituus, asiantuntemus sekä hallituksen nimitysajankohdan suhde toimitusjohtajan nimitykseen. Tämän tutkielman tarkoituksena on selvittää, onko hallituksen jäsenten sukupuolella, toimikauden pituudella ja asiantuntemuksella vaikutusta yhteiskuntavastuun toteutumisen tasoon.

Valtaosa aikaisemmista tutkimuksista on osoittanut, että yhtiön hallituksessa toimivien naisten määrää kasvattamalla yhtiö ryhtyi herkemmin toimiin, jotka edesauttoivat yhteiskuntavastuun toteutumista ja siitä raportoimista. Tutkimustulokset osoittivat myös, että hallituksen jäsenten pidemmällä ja lyhyemmällä toimikausilla on sekä positiivisia että negatiivisia vaikutuksia yrityksen yhteiskuntavastuun toteutumiseen sekä vastuullisuusraportoinnin laajuuteen ja paikkansapitävyyteen. Suurimmassa osassa aikaisemmissa tutkimuksissa on havaittu, että hallituksen jäsenten asiantuntemuksen ja yhteiskuntavastuun toteutumisen välillä on positiivinen yhteys.

Tässä tutkielmassa tarkastellaan hallituksen jäsenten monimuotoisuuden sekä yhteiskuntavastuun toteutumisen tason välistä yhteyttä lineaarisen regressioanalyysin avulla. Tarkastelun kohteena ovat S&P500 -indeksiin kuuluvat yhdysvaltalaiset yhtiöt vuosina 2021–2023. Yritysten taloudelliset tiedot, tiedot hallituksen jäsenten ominaisuuksista sekä tiedot yhteiskuntavastuullisuuden toteutumisen tasosta on kerätty LSEG Workspace -tietokannasta. Tutkielman kontrollimuuttujiksi valittiin yrityksen koko sekä koko pääoman tuottoaste. Tutkimustulokset osoittivat, että sukupuolella ja asiantuntemuksella on tilastollisesti merkitsevä positiivinen yhteys yhteiskuntavastuun toteutumisen tasoon. Hallituksen jäsenten toimikauden pituuden ja yhteiskuntavastuun välillä havaittiin negatiivinen yhteys.

AVAINSANAT: yhteiskuntavastuu, hallituksen monimuotoisuus, sukupuoli, asiantuntemus, toimikauden pituus

Sisällys

1	Johdanto	5
1.1	Tutkielman tarkoitus ja tavoite	7
1.2	Tutkielman rakenne	8
2	Yhteiskuntavastuun tausta ja määritelmä	9
2.1	Yhteiskuntavastuun määritelmä	9
2.2	Carrollin yhteiskuntavastuupyramidi	11
2.3	Yhteiskuntavastuun osa-alueet	13
2.3.1	Ympäristövastuu	14
2.3.2	Sosiaalinen vastuu	15
2.3.3	Taloudellinen vastuu	16
3	Yhteiskuntavastuun mittaaminen ja raportointi	17
3.1	Global Reporting Initiative (GRI)	19
3.2	Muut yhteiskuntavastuuraportoinnin standardit ja viitekehykset	21
4	Hallituksen monimuotoisuuden ja yhteiskuntavastuun välinen yhteys	22
4.1	Sukupuoli	24
4.2	Toimikauden pituus	29
4.3	Asiantuntemus	34
4.4	Yhteenvedo aikaisemmista tutkimuksista ja tutkielman hypoteesit	38
5	Aineisto ja tutkimusmenetelmät	41
5.1	Aineisto	41
5.2	Regressioanalyysi	42
5.3	Selittävät muuttujat	44
5.4	Selitettävä muuttuja	44
5.5	Kontrollimuuttujat	47
5.6	Muuttujien lyhenteet	48
6	Tutkimustulokset	50
6.1	Aineiston normaalijakautuneisuus	50

6.2	Aineiston kuvailu	51
6.3	Muuttujien välinen korrelaatio	53
6.4	Regressioanalyysin tulokset ja niiden analysointi	58
6.5	Hypoteesien testaus	63
6.6	Tutkimustulosten rajoitteet ja puutteet	65
7	Yhteenveto ja jatkotutkimusmahdollisuudet	67
	Lähteet	71
	Liitteet	83
	Liite 1. Jäännösten jakauma sekä kvantiilikuvio	83

1 Johdanto

Yhteiskuntavastuun merkitys osana kannattavaa liiketoimintaa kasvaa jatkuvasti. Yritykset eivät toimi tyhjiössä irrallaan muusta yhteiskunnasta. Yritysten toimilla on taloudellisia, sosiaalisia ja ympäristöllisiä vaikutuksia yhteiskuntaan. Yritysten tulisikin jatkuvasti seurata toimintaympäristönsä muutoksia ja pyrkiä vastaamaan sidosryhmiensä muuttuviin odotuksiin. Yritysten tehtävänä ei ole enää pelkästään tuottaa voittoa sen osakkeenomistajille, vaan yritysten tulisi ottaa huomioon laajemmin sen sidosryhmiensä, kuten asiakkaiden, tavarantoimittajien ja rahoittajien sekä koko ympäröivän yhteiskunnan odotukset. Yritystoiminnan jatkuvuuden turvaamisen lisäksi yritysten tulisi myös pyrkiä minimoimaan toiminnastaan aiheutuvat haitat yhteiskunnalle ja ympäristölle. Näin toimimalla yritykset pyrkivät ensisijaisesti välttämään mahdollista maineenmenetystä tai kannattavuutensa vaarantumista. (Ahamed ja muut, 2014, s. 126; Peng ja muut, 2021, s. 4884.)

Hallituksen jäsenten ominaisuuksilla on vaikutusta siihen, kuinka yritys ja erityisesti sen ylin johto suhtautuu yhteiskuntavastuuseen ja millaisiin toimiin yritys on valmis ryhtymään yhteiskuntavastuun toteuttamiseksi (Rao & Tilt, 2015, s. 328). Täten ei ole merkityksetöntä, ketkä toimivat yrityksen hallituksen jäseninä, mikäli yritys haluaa profiloitua sidosryhmiensä ja ulkopuolisten silmissä vastuulliseksi yritykseksi. Yritysten tulisikin huolehtia siitä, että hallituksen monimuotoisuus toteutuu mahdollisimman laaja-alaisesti. Useat aikaisemmat tutkimukset ovat osoittaneet, että hallituksen jäsenten ominaisuuksilla, kuten sukupuolella, iällä, koulutustaustalla sekä toimikauden pituudella on positiivinen yhteys yrityksen yhteiskuntavastuun toteutumiseen ja yhteiskuntavastuuraportoinnin laajuuteen (muun muassa Harjoto ja muut, 2015; Katmon ja muut 2019; Caren & Recadina, 2017; Gadenne ja muut, 2009.)

Yhteiskuntavastuu on myös lainsäädännön näkökulmasta ajankohtainen aihe, koska EU:n kestävyysraportointidirektiivin (Corporate Sustainability Reporting Directive CSRD) astui voimaan 1.1.2024. Lisäksi EU:n yritys vastuudirektiivi (Corporate Sustainability Due Diligence Directive, CSDDD) astui voimaan 25.7.2024 (Suomen Tilintarkastajat 2023;

Valtioneuvosto 2024; Euroopan komissio, 2021). Direktiivien myötä yhteiskuntavastuun merkitys tulee korostumaan entisestään jokapäiväisessä liiketoiminnassa.

CSRD-direktiivin mukainen raportointivelvollisuus astuu voimaan portaittain tilikausina 2024–2026. Tilikaudesta 2024 alkaen yleisen edun kannalta merkittävilta suuryhteisöiltä (PIE-yhteisöt), kuten listayhtiöiltä, vakuutusyhtiöiltä ja luottolaitoksilta tullaan vaatimaan entistä laajempaa yhteiskuntavastuuraportointia sekä raportoidun tiedon varmennusta ulkopuolisilta tahoilta. Vuodesta 2025 alkaen raportointivelvollisuus tulee laajenemaan listattuihin ja listaamattomiin yrityksiin, joilla täyttyy vähintään kaksi seuraavista ehdoista: taseen loppusumma on vähintään 20 miljoonaa euroa, yhtiön liikevaihto on vähintään 40 miljoonaa euroa tilikauden aikana tai palveluksessa on keskimäärin 250 henkilöä. Vuonna 2026 raportointivelvollisuus tulee laajenemaan myös listattuihin pk-yrityksiin sekä pieniin ja keskisuuriin luottolaitoksiin ja vakuutusyhtiöihin. (Suomen Tilintarkastajat 2023)

Yritysvastuudirektiivin tavoitteena on edistää suuryritysten kestäväää ja vastuullista toimintaa. Direktiivi velvoittaa jatkossa yritykset kiinnittämään huomiota ihmisoikeuksiin, toimintansa ympäristövaikutuksiin sekä hyvään hallintoon kaikissa arvoketjuissaan. Direktiiviä on tarkoitus alkaa soveltamaan jäsenmaissa portaittain vuodesta 2027 alkaen. (Valtioneuvosto 2024)

Organisaatiot ovatkin ymmärtäneet, ettei yhteiskuntavastuuta sekä siitä aiheutuvia toimia ja raportointivelvoitteita voida ohittaa, mikäli organisaatio haluaa profiloitua sidosryhmiensä silmissä vastuulliseksi (Epstein & Roy, 2003, s. 79–80). Tämän vuoksi hallituksen jäsenten ominaisuuksien ja yhteiskuntavastuun välisen syy-seuraussuhteen tutkiminen on tärkeää ja ajankohtaista.

1.1 Tutkielman tarkoitus ja tavoite

Tämän tutkielman tarkoituksena on selvittää, onko yhteiskuntavastuun ja hallituksen jäsenten monimuotoisuuden välillä yhteyttä. Tutkittavia ominaisuuksia ovat hallituksen jäsenten sukupuoli, toimikauden pituus ja asiantuntemus. Aikaisemman tutkimuskirjallisuuden avulla pyritään muodostamaan mahdollisimman laaja käsitys yhteiskuntavastuun sekä hallituksen jäsenten sukupuolen, toimikauden pituuden ja asiantuntemuksen välisestä yhteydestä. Lisäksi tutkielma pyrkii selvittämään empiirisen aineiston avulla, millainen vaikutus tutkittavilla ominaisuuksilla on yhteiskuntavastuun toteutumiseen.

Tämän tutkielman esikuva-artikkelina toimii Harjoton ja muiden (2015) tutkimus, jossa tutkittiin hallituksen monimuotoisuuden vaikutusta yritysten yhteiskuntavastuullisuuden toteutumiseen yhdysvaltalaisissa listayhtiöissä vuosina 1999–2011. Tutkimuksessa hallituksen monimuotoisuutta mitattiin seuraavilla muuttujilla: sukupuoli, etninen tausta, ikä, ulkopuoliset hallituksen jäsenet, toimikauden pituus, asiantuntemus sekä hallituksen nimitysajankohdan suhde toimitusjohtajan nimitykseen. Tutkimustulokset osoittivat, että yhteiskuntavastuun sekä tiettyjen hallituksen monimuotoisuutta kuvaavien muuttujien välillä on tilastollisesti merkitsevä yhteys. Lisäksi tutkijat havaitsivat, että hallituksen monimuotoisuus toteutuu paremmin niissä yrityksissä, jotka näkevät yhteiskuntavastuun enemmänkin kilpailuetuna kuin uhkana liiketoiminnalleen. Tämä tutkielma toistaa soveltuvin osin Harjoton ja muiden (2015) tutkimuksen uudemmalla aineistolla. Esikuva-artikkelista poiketen tarkastelun kohteeksi on valittu vain kolme muuttujaa, jotka kuvaavat hallituksen jäsenten ominaisuuksia. Muuttujat on valittu saatavilla olevan aineiston, oman mielenkiinnon, tutkimusaikataulun ja työn laajuuden perusteella.

Tässä tutkimuksessa tarkastelun kohteena ovat S&P500 -indeksiin kuuluvat yhdysvaltalaiset yhtiöt vuosina 2021–2023. Yritysten taloudelliset tiedot, tiedot hallituksen jäsenten ominaisuuksista sekä tiedot yhteiskuntavastuullisuuden toteutumisen tasosta on kerätty LSEG Workspace -tietokannasta. Tutkielman kontrollimuuttujiksi on valittu yrityksen koko sekä koko pääoman tuottoaste. Tässä tutkielmassa hallituksen jäsenten

sukupuolen, toimikauden pituuden ja asiantuntemuksen sekä yhteiskuntavastuun toteutumisen välistä yhteyttä selvitetään lineaarisen regressioanalyysin avulla.

1.2 Tutkielman rakenne

Tutkielma koostuu johdannon lisäksi kuudesta pääluvusta. Johdannossa esitellään tutkimuksen tausta, tarkoitus sekä aiheen rajaus. Tutkielman toisen, kolmannen ja neljännen pääluvun tarkoituksena on luoda tutkimuskysymykselle teoreettinen viitekehys hallituksen jäsenten sukupuolen, toimikauden pituuden ja asiantuntemuksen sekä yhteiskuntavastuun välisestä yhteydestä.

Tutkielman toisessa pääluvussa keskitytään yhteiskuntavastuun käsitteen määrittelemiseen sekä käsitellään tarkemmin kolmea yhteiskuntavastuun osa-aluetta, joita ovat ympäristövastuu, sosiaalinen vastuu ja taloudellinen vastuu. Kolmannessa pääluvussa tarkastellaan yhteiskuntavastuun erilaisia mittausmenetelmiä sekä kansainvälisiä raportointistandardeja, kuten Global Reporting Initiative (GRI) ja Sustainability Accounting Standards Board (SASB). Neljännessä pääluvussa tarkastellaan hallituksen jäsenten sukupuolen, toimikauden pituuden ja asiantuntemuksen sekä yhteiskuntavastuun välistä yhteyttä aikaisempien tutkimuksien pohjalta. Lopuksi alaluvussa 4.4 esitetään yhteenveto aikaisemmista tutkimuksista ja niiden keskeisimmistä löydöksistä sekä tutkielman tutkimushypoteesit.

Tutkielman empiirinen osuus alkaa viidennestä luvusta. Viidennessä luvussa esitellään tutkimuksen aineisto, selitettävä sekä selittävät muuttujat, kontrollimuuttujat ja tutkimusmenetelmä. Kuudennessa luvussa esitetään regressioanalyysin tulokset, testataan tutkimushypoteeseja ja käydään läpi tutkimuksen rajoitteita sekä puutteita. Lopuksi seitsemännessä luvussa esitetään yhteenveto sekä mahdolliset jatkotutkimusaiheet.

2 Yhteiskuntavastuun tausta ja määritelmä

Ennen 1970-lukua yhteiskuntavastuuta pidettiin irrelevanttina ja jopa paheksuttavana asiana eikä sitä pidetty kovin tärkeänä konseptina. Yritysvastuun nähtiin alun perin olevan ristiriidassa yrityksen taloudellisten vastuiden kanssa. Viimeisen parinkymmenen vuoden aikana yritysvastuusta on tullut yksi keskeisimmistä asioista, joihin yritykset kiinnittävät huomiota kaikessa toiminnassaan.

Kuitenkin 1990-luvun lopulla yhteiskuntavastuu käsitteenä otettiin laajemmin yhteiskunnassa käyttöön hallitusten, yritysten ja kansalaisjärjestöjen toimesta. Suurin osa isoimmista kansainvälisistä järjestöistä, kuten Yhdistyneet Kansakunnat, Maailmapankki ja Kansainvälinen työjärjestö ovat määritelleet erilaisia suosituksia, joiden avulla yritykset voivat arvioida ja seurata yhteiskuntavastuunsa toteutumista. (Lee, 2008, s. 53–54.) Yritykset ryhtyivät sisällyttämään yhteiskuntavastuun osaksi toimintaansa ympäristöliikkeen synnyn ja useiden ympäristökatastrofien jälkeen (Juholin, 2004, s. 31).

2.1 Yhteiskuntavastuun määritelmä

Tunnetuin määritelmä yhteiskuntavastuulle löytyy Carrollin (1999) kirjallisuuskatsauksesta, jossa käsitellään muun muassa yhteiskuntavastuun käsitteen muodostumisen historiaa vuodesta 1953 alkaen, jolloin Bowen määritteli ensimmäisen kerran käsitteelle muodollisen määritelmän. Bowenin (1953, s. 6) mukaan yhteiskuntavastuun käsite rakentui sen ajatuksen varaan, että isojen yritysten tekemät päätökset vaikuttivat ihmisten ja yrityksen työntekijöiden elämään monin eri tavoin. Tämä tarkoitti, että yritysten tuli pyrkiä toiminnassaan ja päätöksissään yhteiskuntaa parhaiten hyödyttäviin ratkaisuihin. Yhteiskuntavastuu miellettiin lähinnä sosiaalisena vastuuna, jolla tarkoitettiin yrityksen osallistumista erilaisiin vapaaehtoistyö- ja hyväntekeväisysohjelmiin.

Bowenin yhteiskuntavastuun määritelmä oli vastakkainen Friedmanin näkemykseen yhteiskuntavastuusta. Friedmanin mukaan yhteiskuntavastuu tarkoitti lähinnä yrityksen

voiton maksimointia. Lisäksi Friedman katsoi, että yritykset toimet yhteiskuntavastuun toteuttamiseksi olivat ristiriidassa osakkeenomistajien tuotto-odotusten maksimoinnin kanssa. Friedman katsoi, että yrityksen tuli ottaa toiminnassaan huomioon sosiaalisesti vastuulliset käytännöt ainoastaan, jos se paransi yrityksen kannattavuutta. Bowenin määritelmä yhteiskuntavastuusta edusti modernimpaa näkemystä yritystoiminnasta, koska se katsoi, että yhteiskuntavastuu ei rajoittunut pelkästään voiton maksimointiin osakkeenomistajilleen. (Friedman, 1962, s. 133; Harmaala & Jallinoja, 2012.)

Nykyisin yhteiskuntavastuu nähdään merkittävänä osana yrityksen jokapäiväistä liiketoimintaa. Yritykset raportoivat vuosikertomuksissaan ja erillisissä vastuullisuusraporteissaan toimintansa taloudellisista, sosiaalisista ja ympäristöllisistä vaikutuksista. Yhteiskuntavastuu liitetään herkästi myös yrityksen maineeseen. Lisäksi yritysten sidosryhmät, kuten sijoittajat ja asiakkaat vaativat yhä enenevässä määrin yrityksiä raportoimaan toimistaan ja niiden vaikutuksista yhteiskuntaan ja ympäristöön.

Yhteiskuntavastuun käsitettä kuvataan usein englanninkielisellä termillä Corporate Social Responsibility (CSR) tai Social Responsibility. Yhteiskuntavastuun käsite liittyy kaiken yrityksen toimintaan ja sen merkitys on korostunut entisestään. Yhteiskuntavastuun käsite on jäänyt hieman epämääräiseksi sekä akateemisessa- että yritysmaailmassa lukuisista määrittely yrityksistä huolimatta (Dahlsrud, 2008, s. 1). Van Marrewijk (2003, s. 95) mukaan ongelmana on se, että yhteiskuntavastuullisuuden määritelmiä on lukuisia ja ne on usein kehitetty palvelemaan vain tiettyä tilannetta tai intressiä. Tämä vaikeuttaa tarkkarajaisemman ja yhtenäisemmän määritelmän muodostumista.

Yhteiskuntavastuu voidaan määritellä myös eräänlaiseksi johdon käsitteeksi. Sen sijaan, että yritys noudattaisi pelkästään voimassa olevia lakeja, yhteiskuntavastuullisesti toimiva yrityksen johto pyrkii myös aktiivisesti edistämään sosiaalisesti vastuullisia hankkeita, jotka hyödyttävät myös yhteiskuntaa. Käytännössä yritys pyrkisi siis huolehtimaan ihmisoikeuksien toteutumisesta, työntekijöidensä työolosuhteista, toimiensa ympäristövaikutuksista sekä yhteiskunnan asettamista odotuksista. (Beji, ja muut, 2020, s. 133.)

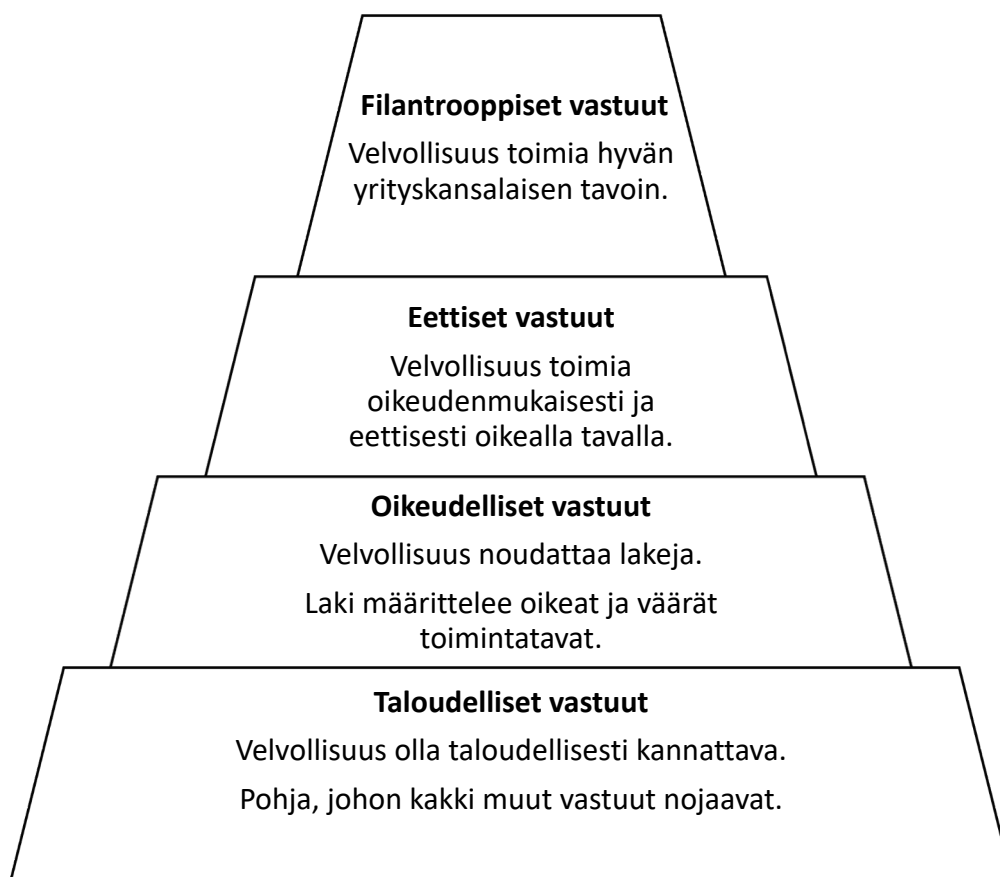
Yhteiskuntavastuun käsite on niin moniulotteinen, ettei sille voida antaa tarkkaa määritelmää. Yhteiskuntavastuun käsitteellä on monia sitä läheltä sivuavia käsitteitä, kuten kestävä kehitys (*sustainable development*), yrityskansalaisuus (*corporate citizenship*), sidosryhmäteoria (*stakeholder theory*), yritystoiminnan vastuullisuus (*corporate sustainability*), yhteiskunnallisten haasteiden hallitseminen (*social issues management*) ja yritysvastuu (*corporate accountability*). Sen vuoksi yhteiskuntavastuun toteutumisen mittaaminen ja vertaileminen eri yritysten välillä on vaikea toteuttaa luotettavalla tavalla (Gjølberg, 2008, s. 12; Garriga & Melé, 2004, s. 51.) Seuraavaksi esitellään Carrollin yhteiskuntavastuun pyramidi, jota voidaan pitää yhtenä merkittävimpana yhteiskuntavastuuta käsittelevänä teoriana.

2.2 Carrollin yhteiskuntavastuupyramidi

Carroll (1991) kuvaa yhteiskuntavastuuta pyramidin (ks. kuvio 1) avulla, jossa yhteiskuntavastuun katsotaan jakautuvan neljään eri tasoon. Pyramidin tasoja alhaalta ylöspäin ovat taloudellinen, oikeudellinen, eettinen ja filantrooppinen vastuu. Pyramidi nähdään eräänlaisena yhteiskuntavastuun viitekehyksenä, joka selittää miten ja miksi yrityksen tulisi ottaa toiminnassaan yhteiskuntavastuu huomioon. (Carroll, 1991, s. 42.) Carrollin kehittämä pyramidi on yksi tunnetuimmista yhteiskuntavastuun viitekehysistä ja keinoista kuvata kyseistä käsitettä. Sen pohjalta yhteiskuntavastuun käsitettä on pyritty määrittelemään usealla eri tavalla. (Garriga & Melé, 2004, s. 60.)

Carrollin mukaan yrityksen tulisi toteuttaa yhteiskuntavastuunsa kaikilla neljällä eri tasolla. Pyramidin alimmalla tasolla oleva taloudellinen vastuu on tasoista tärkein, koska yrityksen mahdollisuus toteuttaa muut vastuunsa perustuu siihen, että yritys on taloudellisesti kannattava. Yrityksen taloudellinen kannattavuus on myös edellytys sille, että se voi noudattaa yhteiskunnan asettamia lakeja ja määräyksiä sekä toteuttaa osakkeenomistajiensa vaatimukset. Mikäli yritys laiminlyö taloudelliset vastuunsa, se ei pysty huolehtimaan muiden pyramidin tasolla olevien vastuiden täyttämistä. (Carroll, 1991, s. 42.)

Ennen kuin yritys voi toteuttaa filantrooppiset vastuunsa, tulee sen huolehtia eettisistä vastuistaan. Eettiset vastuunsa täyttävä yritys toimii oikeudenmukaisesti ja välttää vahingon aiheuttamista yhteiskunnalle. Eettinen vastuu tarkoittaaakin, että yritys toimii yhteiskunnan määrittämien odotusten ja kieltojen mukaisesti, vaikka näistä ei ole säädetty erikseen lainsäännöksellä. Pyramidin ylimmällä tasolla ovat filantrooppiset vastuut, joilla tarkoitetaan yrityksen toimimista hyvän yrityskansalaisen tavoin. Yritys siis pyrkii jatkuvasti omalla toiminnallaan parantamaan yhteiskunnan hyvinvointia. Filantrooppinen vastuu pohjautuu vapaaehtoisuuteen. (Carroll, 1991, s. 41–42.) Yrityksen tulisi ryhtyä toteuttamaan yhteiskuntavastuutaan pyramidin alimmalta tasolta ja edetä sitä mukaan järjestyksessä aina pyramidin huipulle asti.



Kuvio 1. Yhteiskuntavastuupyramidi (mukaillen Carroll, 1991, s. 42.)

2.3 Yhteiskuntavastuun osa-alueet

Akateemisessa kirjallisuudessa yhteiskuntavastuun on katsottu koostuvan kolmesta ulottuvuudesta, joita ovat ympäristöllinen, sosiaalinen ja taloudellinen vastuu. Yhteiskuntavastuun kolmea ulottuvuutta on ollut tapana kutsua termillä *triple bottom line (TBL)*, joka on John Elkingtonin (1998) kehittämä teoria. Sen suomenkielinen vastine on kolmoistilin päätös ja ydinajatuksena on, että kaikkien yhteiskuntavastuun osa-alueiden tulisi olla keskenään tasapainossa, jotta yrityksen liiketoiminta voidaan nähdä vastuullisena. (Elkington, 1998.) Niin kutsuttu ”TBL-raportointi” nousi erityiseen suosioon liikkeenjohdossa 1990–2000-luvun alussa (Milne ja Gray, 2013, s. 14).

Triple bottom line-teoria on saanut osakseen myös voimakasta kritiikkiä siitä, että sen painopisteenä on taloudellisen vastuun toteuttaminen ajoittain myös sosiaalisen vastuun sekä ympäristövastuun kustannuksella. Taloudellisella vastuulla tarkoitetaan yrityksen kannattavuuden ja jatkuvuuden turvaamista. (Young & Tilley, 2006, s. 404.) Teoriaa on erityisesti kritisoitu siitä, että se keskittyy enimmäkseen lyhyen aikavälin seurausten mittaamiseen, vaikka pidemmän aikavälin seuraukset ovat huomionarvoisempia.

Henriquesin (2004, s. 30) ja Richardson (2004, s. 35) mukaan yhteiskuntavastuuraportoinnin tulisi keskittyä enemmän laadullisten ominaisuuksien kuten erilaisuuden, sopeutumisen ja oppimisen selvittämiseen. Mekaanista yhteiskuntavastuun mittaamista, joka tapahtuu erillisissä osissa, tulisi Henriquesin ja Richardson (2004) mukaan välttää. Kriitikoiden mukaan TBL-teorian yksi ongelmista perustuu myös siihen, että yhteiskuntavastuun raportoiminen perustuu vain kolmeen osa-alueeseen (ympäristöllinen, sosiaalinen ja taloudellinen vastuu). Jotta kestävä kehityksen raportoiminen voidaan katsoa olevan tehokasta, tulisi raportoinnissa ottaa huomioon myös oikeudenmukaisuus, arvot, pääomien käyttö ja toiminnan aikaväli. (Buhr, 2007, s. 59–62.)

Vaikka yhteiskuntavastuun käsitteen tarkkarajainen määrittäminen on hankalaa, katsotaan yhteiskuntavastuun kuitenkin koostuvan kolmesta osa-alueesta, joita ovat ympäristöllinen, sosiaalinen, taloudellinen vastuu. (Van Marrewijk, 2003, s. 95; Dillard &

Layzell, 2014, s. 212.) Yhteiskuntavastuun päätarkoituksena on yleisen hyvinvoinnin edistäminen riippumatta siitä mistä vastuun osa-alueesta yhteiskuntavastuuta tarkastellaan. Kuitenkin keinot tavoitteeseen pääsemiseksi vaihtelevat sen mukaan, minkä yhteiskuntavastuun osa-alueen näkökulmasta asiaa tarkastellaan. (Windsor, 2006, s. 95–96.) Seuraavissa alaluvuissa kukin yhteiskuntavastuun osa-alueista esitellään tarkemmin.

2.3.1 Ympäristövastuu

Ympäristövastuussa keskitytään tarkastelemaan yrityksen omasta toiminnasta aiheutuvia vaikutuksia ympäristölle. Yritys, joka toimii ympäristövastuun mukaisesti ottaa huomioon toiminnastaan ympäristölle mahdollisesti aiheutuvat haitat ja pyrkii omalla toiminnallaan käyttämään luonnonvaroja tehokkaasti ja torjumaan ilmastonmuutosta. Lisäksi ympäristövastuuseen kuuluu, että yritys ottaa huomioon valmistamansa tuotteen koko elinkaaren aikana muodostuvat ympäristövaikutukset. (Jussila, 2010, s. 79–80; Niskala ja muut 2019, s. 21.)

Yrityksen ympäristövastuu on erittäin laaja konsepti. Ympäristövastuu tulisi ottaa huomioon kaikessa yrityksen toiminnassa, sillä liki kaikella yrityksen toiminnalla on laajalle ulottuvia välittömiä ja välillisiä vaikutuksia ympäristöön. Yrityksen on luonnollisesti helpointa tunnistaa sen oman toiminnan ympäristövaikutukset sekä puuttua siinä havaittuihin epäkohtiin, mutta vastuullisesti toimivan yrityksen tulisi seurata aktiivisesti myös yhteistyökumppaneidensa toiminnan ympäristövaikutuksia. (Jussila 2010, s. 79–80.)

Ympäristövaikutukset riippuvat huomattavasti yrityksen toimialasta. Teollisuus- ja tuotantoaloilla toimivat yritykset kuormittavat enemmän ympäristöä muun muassa käyttämällä enemmän energiaa ja raaka-aineita verrattuna esimerkiksi palvelualalla toimiviin yrityksiin. Ympäristöä enemmän kuormittavilla aloilla syntyy myös enemmän haitallisia jätteitä ja päästöjä. Täten yritysten on erityisen tärkeää noudattaa esimerkiksi kansainvälisiä standardeja tai ympäristöjärjestöjen antamia ohjeita pystyäkseen osoittamaan ulkopuolisille toimivansa ympäristön kannalta vastuullisesti. Yritys voi esimerkiksi hankkia ISO-ympäristösertifikaatteja, jotka ovat kansainvälisesti tunnettuja ja yleisesti

arvostettuja. Näiden avulla yrityksen ympäristötoimet ovat läpinäkyvämpiä sen sidosryhmille ja niistä saattaa olla myös pidemmällä aikavälillä taloudellista hyötyä yritykselle. (Jussila, 2010, s. 87–89.)

2.3.2 Sosiaalinen vastuu

Sosiaalinen vastuu keskittyy tarkastelemaan yrityksen toiminnan vaikutuksia sen sidosryhmiin, kuten työntekijöihin ja tavarantoimittajiin. Sosiaalisesti vastuullisesti toimiva yritys panostaa inhimilliseen pääomaan sekä sisäisiin että ulkoihin suhteisiinsa sidosryhmiensä kanssa. Yrityksen tulee myös huolehtia, että tasa-arvo, kulttuurien monimuotoisuus sekä työturvallisuus toteutuvat työpaikalla. Lainsäädäntö asettaa tietyt minimivaatimukset, jotka yrityksen tulee täyttää, jotta sen voidaan katsoa toimivan vastuullisesti. Minimivaatimukset ylittävä yritys pyrkii kuitenkin huomioimaan myös työntekijöidensä hyvinvoinnin, koulutusmahdollisuudet ja työskentelyolosuhteet. (Rohweder, 2004, s. 103–104.)

Sosiaalinen vastuu voidaan jakaa sekä välittömään että välilliseen vastuuseen. Välittömällä vastuulla tarkoitetaan esimerkiksi tilanteita, jotka koskevat yrityksen omia työolosuhteita. Kun taas välillisellä vastuulla tarkoitetaan esimerkiksi tilanteita, jotka liittyvät yrityksen toimittajaketjun työskentelyolosuhteisiin. (Niskala, Tarna-Mani, Puroila & Pajunen 2019, s. 21.) Sosiaalisesti vastuullisesti toimivan yrityksen oletetaan huolehtivan siitä, että ihmisoikeudet toteutuvat yrityksen jokaisella tuotantoketjun tasolla. Koska länsimaissa ihmisoikeudet toteutuvat lähtökohtaisesti hyvin, niiden toteutumisen seuraaminen keskittyy niihin tuotantoketjun osa-alueisiin, jotka sijaitsevat sellaisissa valtioissa, joissa ihmisoikeuksien toteutuminen ei ole taattua. Täten yritys, joka huolehtii ihmisoikeuksien toteutumisesta pitää huolen myös siitä, että missään yrityksen tuotantoketjun tasoilla ei käytetä lapsityövoimaa eikä vaaranneta työntekijöiden työturvallisuutta. Yritys huolehtii myös siitä, että työntekijöille maksetaan asianmukainen korvaus työstään. (Semenova, 2011, s. 9.)

2.3.3 Taloudellinen vastuu

Taloudellisella vastuulla tarkoitetaan kaikkia yrityksen taloutta käsitteleviä kysymyksiä, kuten taloudellisen hyödyn tasapuolista jakautumista yrityksen sidosryhmien kesken sekä yrityksen toiminnan jatkuvuuden turvaamista pitkällä aikavälillä. Tämä tarkoittaa, että yritys huolehtii esimerkiksi kannattavuudestaan, kilpailukyvyystään sekä tehokkuudestaan. Yrityksen tulisi kiinnittää toiminnassaan huomiota erityisesti niihin tekijöihin, jotka saattavat vaarantaa sen toiminnan jatkuvuuden. Arvioidessaan näitä riskejä yrityksen tulisi ottaa huomioon myös yhteiskunnallisten ilmiöiden aiheuttamat kustannukset ja vaikutukset. Taloudellisen vastuun mittaamisessa ja raportoinnissa käytetään enimmäkseen samoja tunnuslukuja kuin yrityksen taloudellista menestystä mitattaessa. (Jusila 2010, s. 60–61 ja 64–65.)

Taloudellisesti vastuullinen yritys edistää taloudellisen hyvinvoinnin toteutumista myös yhteiskunnassa. Sen lisäksi, että yritys maksaa veroja yritystoiminnastaan, se myös tarjoaa yhteiskunnan tarvitsemia tuotteita, palveluita ja luo työpaikkoja. Lähtökohtaisesti taloudellisesti kannattamaton ja tehoton yritys ei kykene täyttämään sosiaalisia ja ympäristöllisiä velvollisuuksiaan. Tämän vuoksi yrityksen tulee pyrkiä sellaiseen taloudelliseen tulokseen, että se kykenee täyttämään sosiaaliset ja ympäristölliset velvollisuutensa. Taloudelliseen vastuuseen kuuluu myös se, että yritys ei käytä epäeettisiä varojenhankkimiskeinoja oman toimintansa rahoittamiseksi. Vastuulliseen toimintaan ei myöskään kuulu yrityksen toimintaedellytysten turvaaminen epärehellisin keinoin, kuten korruption, lahjusten ja väärennetyn informaation avulla. (Niskala ja muut 2019, s. 21; Rohweder, 2004, s. 97–98.)

3 Yhteiskuntavastuun mittaaminen ja raportointi

Tutkijat ovat erimielisiä siitä, miten ja millä tavoin yrityksen yhteiskuntavastuuta tulisi mitata. Yhteiskuntavastuun erilaisista mittausmenetelmistä sekä muuttujista johtuen tutkimustulokset koskien yhteiskuntavastuuta vaihtelevat ja eriävät osittain toisistaan. (Ahamed ja muut, s. 128.) Aikaisemmissa yhteiskuntavastuuta käsittelevissä tutkimuksissa on päädytty soveltamaan monia erilaisia lähestymistapoja yhteiskuntavastuun mittaamiseen. Syynä tähän on ollut yhteiskuntavastuu käsitteen monimuotoisuus. Aikaisemmissa tutkimuksissa käytetyt lähestymistavat voidaan jakaa neljään pääryhmään, joita ovat maineindeksit, sisältöanalyysit, kysytutkimukset sekä yksiulotteiset mittarit. (Galant & Cadez, 2017, s. 680.)

Galantin ja Cadezin (2017, s. 680) mukaan yleisin tapa mitata yhteiskuntavastuuta on luokituslaitosten laatimien maineindeksien avulla. Tunnetuimpia indeksejä ovat muun muassa MSC KLD 400 social index, Vigeo Index, Fortune magazine reputation index sekä Dow Jones Sustainability Index. Maineindeksit huomioivat yhteiskuntavastuun moniulotteisuuden. Tämä tarkoittaa sitä, että indeksit mittaavat yhteiskuntavastuuta sen eri osaluilla, joita ovat taloudellinen, sosiaalinen ja ympäristöllinen vastuu. (Galant & Cadez, 2017, s. 680–685.)

Sisältöanalyysit ovat toiseksi yleisin tapa mitata yhteiskuntavastuuta. Sisältöanalyysissä tutkijalla on mahdollisuus keräää tietoja yhteiskuntavastuun eri ulottuvuuksista kiinnostuksensa pohjalta. Tämän jälkeen seuraa kvalitatiivisen tiedon hankinta sekä sen kodifointi kvantitatiivisiksi mittareiksi, joita voidaan myöhemmin käyttää tilastollisissa analyysissä. Kyselytutkimuksia käytetään silloin, kun luokituslaitokset eivät ole arvioineet tarkasteltavana olevaa yritystä tai yrityksen itse laatimat raportit ovat niin puutteellisia, ettei niitä voida käyttää sisältöanalyysissä. Kyselytutkimuksen aineisto kerätään lähettämällä yrityksille erilaisia kyselylomakkeita tai haastattelemalla tutkittavia yrityksiä. Yksiulotteiset mittarit keskittyvät tarkastelemaan ainoastaan yhtä yhteiskuntavastuun ulottuvuutta, kuten esimerkiksi ympäristövastuuta. Esimerkkejä yrityksen toimista ympäristövastuunsa toteuttamiseksi ovat muun muassa hiilidioksidin vähentämisstrategian sekä

eko- ja turvallisuuden käyttöönotto ja kansainvälisten ympäristöstandardien hyväksyminen. (Galant & Cadez, 2017, s. 680–685.)

Erityisesti 2000-luvulla yhteiskuntavastuuraportoinnista on tullut keskeinen osa yritysten liiketoimintaa ja akateemista tutkimusta. Yhteiskuntavastuuraportoinnin avulla yritykset pyrkivät osoittamaan sidosryhmilleen toimivansa vastuullisesti. (Junior ja muut, 2014, s. 1.) Julkistamalla tietoja koskien yrityksen yhteiskuntavastuutoimia, yritys pyrkii esimerkiksi lisäämään avoimuutta, parantamaan brändinsä arvoa, motivoimaan työntekijöitään sekä erottautumaan kilpailijoistaan (Hahn & Kühnen, 2013, s. 5). Raportointi toimii ikään kuin viestintävälineenä yrityksen ja sen sidosryhmien välillä ja se keskittyy tarkastelemaan yrityksen taloudellisen, sosiaalisen ja ympäristöllisen vastuun toteutumista. (Junior, Best & Cotter, 2014, s. 1.)

Juniorin ja muiden (2014, s. 2) mukaan jatkuvasti kasvava tietoisuus ympäristöstä, kestävästä kehityksestä, yhteiskunnallisista ongelmista, ilmastonmuutoksesta, luonnonkatastrofeista sekä luonnonvarojen rajallisuudesta on muuttanut käsityksiä siitä, miten yritysten tulisi harjoittaa liiketoimintaansa. Yhteiskuntavastuuraportoinnin lisääntymisen myötä osa yrityksistä on ryhtynyt myös käyttämään ulkopuolisia tahoja varmentamaan vastuullisuusraporttien luotettavuutta. Ulkopuolisten tahojen käyttäminen vastuullisuusraporttien varmentamiseen perustuu kuitenkin vapaaehtoisuuteen. Käytäntöä voidaan pitää suhteellisen uutena ilmiönä, joten sitä koskevaa lainsäädäntöä ei juurikaan ole. (Junior ja muut 2014, s. 2.)

Laineen ja muiden (2021, s. 84) mukaan yhteiskuntavastuuraportoinnin käytännöt ovat hyvin moninaisia. Tämä tarkoittaa sitä, että yrityksen käyttämät yhteiskuntavastuuraportointiprosessit ovat aina yrityskohtaisia. Kansainväliset raportointiohjeistot antavat ainoastaan suuntaviivat, miten yritys voi toteuttaa yhteiskuntavastuuraportointiaan. (Niskala ja muut, 2013, s. 100.) Yhteiskuntavastuuraportointi perustuu edelleenkin pitkälti vapaaehtoisuuteen. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että organisaatiot päättävät itse julkaisetaanko yhteiskuntavastuuraportti, mitä raporttiin sisällytetään sekä mitä julkaisumuotoa

käytetään. Täten yhteiskuntavastuuraportointi poikkeaa merkittävästi organisaatioiden taloudellisesta raportoinnista koskien tilinpäätöstä. Tilinpäätösraportointi on tiukasti säädeltyä eikä se perustu vapaaehtoisuuteen. (Laine ja muut, 2021, s. 84.)

Vuonna 2014 Euroopan parlamentti ja neuvosto hyväksyivät direktiivin 2014/95/EU, jossa säädelään suuryritysten ei-taloudellisen tiedon ja monimuotoisuuspolitiikan raportoinnista. Direktiivi 2014/95/EU edellyttää, että yleisen edun kannalta merkittävät yhteisöt (PIE-yhteisöt), kuten listayhtiöt, vakuutusyhtiöt ja luottolaitokset sisällyttävät toimintakertomukseensa selvityksen organisaation toimista koskien ympäristö-, sosiaalisia- ja työntekijä asioita. Lisäksi organisaatioiden tulee antaa selvitys ihmisoikeuksien kunnioittamisesta sekä korruption ja lahjonnan torjuntaan liittyvistä seikoista. Organisaation tulee myös antaa lyhyt kuvaus liiketoiminnastaan sekä siihen liittyvistä riskeistä ja riskienhallintakeinoista. Direktiivin myötä yleisen edun kannalta yhteiskuntavastuullisuus sekä liiketoiminnan läpinäkyvyys on lisääntynyt PIE-yhteisöissä.

Yritykselle yhteiskuntavastuuraportin julkaiseminen on puhtaasti strateginen päätös. Raportointi perustuu pitkälti erilaisiin kansainvälisiin viitekehyksiin. Selvästi keskeisin ja laajimmin käytetty yritys vastuutietojen raportointia koskeva viitekehys on Global Reporting Initiative (GRI) -standardi. (Niskala ja muut (2019, s. 108.) Lisäksi käytössä on myös muita yritys vastuutietojen raportointia koskevia viitekehyksiä, kuten Global Reporting Initiative (GRI) -standardit, Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD), Sustainability Accounting Standards Board (SASB) -standardit sekä Integroidun raportoinnin <IR> -viitekehys. Seuraavaksi esitellään tarkemmin edellä mainitut viitekehykset keskittyen kuitenkin GRI-standardeihin, koska ne ovat tunnetuimpia ja laajimmin käytössä.

3.1 Global Reporting Initiative (GRI)

Aikaisempien tutkimuksien perusteella voidaan todeta, että käytetyin yhteiskuntavastuuraportointimalli on vuonna 1997 kehitetty Global Reporting Initiative (GRI). GRI viitekehystä voidaan pitää myös kansainvälisesti tunnetuimpana

yhteiskuntavastuuraportointimallina. (muun muassa Borglund ja muut, 2010; Brown ja muut, 2009.) Yritysvastuutietojen raportointi, joka perustuu GRI-viitekehykseen, tarjoaa monipuolisen katsauksen yrityksen positiivisten, että negatiivisten toimien vaikutuksista yhteiskuntaan ja ympäristöön. GRI-raportointi perustuu Global Sustainability Standards Boardin (GSSB) julkaisemiin raportointistandardeihin. (Global Reporting Initiative, 2016, s. 3.)

GRI-raportointistandardien ydinajatuksena on, että ne soveltuvat kaikille organisaatioille niiden koosta, yritysmuodosta, toimialasta sekä maantieteellisestä sijainnista riippumatta. GRI:n standardit muodostavat yhdessä neljä raportointisarjaa. Niin kutsutut yleiset standardit (GRI 100) tulevat sovellettavaksi organisaatioihin, jotka laativat yhteiskuntavastuuraporttinsa GRI-raportointiperiaatteita noudattaen. Yleiset standardit (GRI 100) jakautuvat raportointiperusteisiin (GRI 101), yleisiin tunnuslukuihin (GRI 102) sekä johtamiskäytäntöihin (GRI 103). Lisäksi GSSB on laatinut kolme aihekohtaista standardia, jotka ovat taloudellisen vastuun standardit (GRI 200), ympäristövastuun standardit (GRI 300) sekä sosiaalisen vastuun standardit (GRI 400). (Niskala ja muut, 2019, s. 119; Global Reporting Initiative, 2016.)

GRI-raportointi mahdollistaa sen, että yrityksen sisäiset ja ulkoiset sidosryhmät voivat muodostaa oman mielipiteensä yrityksen vastuullisuustoimista sekä niiden riittävästä. GRI-standardien tavoitteena on parantaa yritysten vastuullisuusraporttien laatua sekä keskinäistä vertailukelpoisuutta. Lisäksi standardit lisäävät läpinäkyvyyttä yritysten yhteiskuntavastuutoimista niin taloudellisen, sosiaalisen kuin ympäristövastuunkin osalta. Yritys voi laatia vastuullisuusraporttinsa käyttäen kaikkia GRI-standardeja tai vaihtoehtoisesti se voi valita vain tiettyjä GRI-standardeja tai niiden sisällön osia raportoidakseen yhteiskuntavastuullisuudestaan. Yrityksen tulee kuitenkin soveltaa GRI-standardeja tai niiden sisällön osia siten, että vastuullisuusraportti antaa oikean kuvan yrityksen vastuullisuustoimista. (Global Reporting Initiative, 2016, s. 3–4.)

3.2 Muut yhteiskuntavastuuraportoinnin standardit ja viitekehykset

Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD) on vuonna 2017 julkaistu suositus yrityksen ilmastonmuutokseen liittyvien toimien julkistamisesta osana yrityksen taloudellista raportointia. TCFD-suositus on laadittu parantamaan ilmastonmuutokseen liittyvien riskien raportointia. Lisäksi suositusten on tarkoitus tehostaa ja edistää ympäristöystävällisten investointien toteumista sekä parantaa sidosryhmien ymmärrystä yrityksen toiminnasta ympäristölle aiheutuvista haitoista. Suositukset myös kannattavat markkinoiden avoimuutta ja vakautta. TCFD-suositus koostuvat neljästä osasta, joita ovat hallintotapa, strategia, tavoitteet ja mittauskeinot sekä riskien hallinta. (Task Force on Climate-related Financial Disclosures, 2017).

Sustainability Accounting Standards Board on kehittänyt 77:lle eri toimialalle yritys vastuutietojen raportointistandardia. Raportointistandardit perustuvat taloudelliseen olennaisuuteen ja ne ovat maailmaanlaajuisesti sovellettavia. SASB-standardien avulla yritykset kykenevät helpommin tunnistamaan, mitkä tiedot koskien yhteiskuntavastuuta ovat olennaisia sijoittajien päätöksenteon kannalta. Standardit toimivat ikään kuin johdon apuvälineenä sen harkitessa minkälaisista yritys vastuutiedoista tullaan raportoimaan yhtiön sijoittajille. Standardit tarjoavat yrityksen sijoittajille vertailukelpoista, johdonmukaista sekä luotettavaa tietoa yrityksen yhteiskuntavastuullisuudesta. (Sustainability Accounting Standards Board, 2018.)

Vuonna 2013 International Integrated Reporting Council (IIRC) julkaisi Integroidun raportoinnin <IR> -viitekehyksen, jonka tavoitteena on antaa sidosryhmille kuva yrityksen arvonluontiprosesseista eri aikoina. Integroidun raportoinnin avulla yritys vastuutiedot on mahdollista linkittää kerättyihin tietoihin koskien muun muassa yrityksen strategiaa, liiketoimintamallia, suorituskykyä sekä hallintotapaa. (Integrated Reporting Framework, 2013.) IR-viitekehys ei sisällä yksityiskohtaisia laskentaohjeita eri tunnusluvuille. Tämä jättää yrityksille laajemman harkintavallan raportoinnin laatimisen suhteen. (Niskala ja muut, 2019, s. 109.)

4 Hallituksen monimuotoisuuden ja yhteiskuntavastuun välinen yhteys

Hallitus on pakollinen toimielin osakeyhtiössä ja sen tärkeimpiin tehtäviin kuuluu muun muassa yhtiön hallinnosta ja strategisesta johtamisesta huolehtiminen (Campbell & Minguez-Vera, 2008, s. 437). Yhtiön tavoitteiden saavuttaminen resurssitehokkaasti, mutta myös yhteiskunnan edut huomioon ottaen kuuluu osaksi hyvää hallintoa. Hallituksen yleisiin tehtäviin kuuluu vastuu yhtiön arvoista, hyväksyttävästä yrityskulttuurista sekä yhtiön osakkeenomistajien ja muiden sidosryhmien etujen valvonnasta. (Niskala ja muut, 2019, s. 76.) Hallitusta voidaan kuvata yhtiön sisäisenä hallintomekanismina, koska sen tehtäviin kuuluu esimerkiksi ylimmän johdon nimittäminen, palkitseminen ja valvonta. Lisäksi hallituksen tehtävänä on yhtiöstrategian määrittäminen kollektiivisesti sekä sen toteutumisen valvonta. (Campbell & Minguez-Vera, 2008, s. 437.) Siten hallitus määrittää reunaehdot ja isot suuntaviivat koko yhtiön toiminnalle. Setó-Pamiesin (2015, s. 334) mukaan yhteiskuntavastuusta on tullut yhä enenevässä määrin strateginen kysymys, josta huolehtiminen kuuluu nimenomaan yhtiön hallitukselle.

Nykyään eräs yhtiöiden merkittävimmistä linjauksista liittyy hallituksen kokoonpanon muodostamiseen, jossa tulisi arvioida se, miten hallituksen monimuotoisuus vaikuttaa hallituksen jokapäiväiseen toimintaan (Singh ja muut, 2008, s. 48–49). Koska hallitus on yhtiön merkittävimpiä toimielimiä, vastaa se myös yhteiskuntavastuustrategian luomisesta ja sen täytäntöönpanemisesta koko yhtiössä. Kassinisen ja Vafeasin (2002, s. 400) mukaan yhteiskuntavastuun toteutumisen laajuus yhtiössä määräytyy sen mukaan, kuinka avoimesti ja laajasti hallituksen jäsenet kykenevät keskustelemaan yhteiskuntavastuusta.

Monimuotoisten hallitusten merkitys etenkin julkisissa pörssiyhtiöissä on kasvanut merkittävästi globaalilla tasolla. Monet Euroopan valtiot ja Yhdysvallat ovat ryhtyneet velvoittamaan pörssiyhtiöitä parantamaan hallitustensa monimuotoisuutta. Lisäksi pörssiyhtiöiltä on vaadittu läpinäkyvyyttä hallitusten jäsenten valintaperusteista. Vaikka

hallituksen monimuotoisuuden merkitys on tunnistettu, on melko vähän tutkimusnäyttöä siitä, miten monimuotoiset hallitukset vaikuttavat johdon päätöksentekoon. Hallituksen monimuotoisuutta mitataan usein seitsemän muuttujan avulla, joita ovat sukupuoli, etninen tausta, ikä, ulkopuolinen johto, toimikauden pituus, valta ja asiantuntemus. (Harjoto ja muut, 2015, s. 641–642.)

Vuonna 1999 julkaistiin OECD:n Corporate Governance (CG) Factbook, joka koostuu listattujen yhtiöiden hyvän hallinnointitavan periaatteista ja niihin liittyvistä suosituksista. CG:n Factbook sisältää suositukset eri maiden listayhtiöille koskien niiden hallinnointia, raportointia sekä toimintaa. OECD:n julkaisemat CG-suositukset muodostavat viitekehyksen listayhtiöiden toiminnalle sekä edistävät eri maiden listayhtiöiden hyvän hallinnon toteutumista. CG:n Factbook sisältää erilaisia suosituksia esimerkiksi hallituksen monimuotoisuudesta ja kokoonpanon rakenteesta. CG Factbook sisältää muuan muassa seuraavia suosituksia: hallituksen jäsenistä 50 % tulisi koostua yhtiön ulkopuolista henkilöistä sekä hallituksen jäsenten sukupuolijakauman tulisi olla julkista tietoa ja naisten osuutta tulisi kasvattaa pakollisilla kiintiöillä. (OECD Corporate Governance Factbook, 2021.)

Vaikka hallituksen monimuotoisuuden tärkeys on yleisesti tunnistettu, empiirinen tutkimusnäyttö monimuotoisen hallituksen hyödyistä on kuitenkin epäselvä. Aikaisemmat tutkimukset ovat esimerkiksi havainneet, että hallituksen monimuotoisuuden ja yrityksen taloudellisen suorituskyvyn välinen korrelaatio voi olla joko positiivinen tai negatiivinen tai toisaalta siitä ei välttämättä ole saatu riittävää näyttöä kumpaankaan suuntaan. (Harjoto ja muut, 2015, s. 643.) Lisäksi aikaisemmat tutkimukset ovat havainneet, että hallituksen monimuotoisuus lisää hallituksen riippumattomuutta sekä parantaa sen päätöksenteon laatua (muun muassa Agyemang-Mintah & Schadewitz, 2019; Elmagrhi ja muut, 2018; Glass ja muut, 2016). Kuitenkin monet muut tutkimukset ovat havainneet, että esimerkiksi molempien sukupuolten tasapuolisella edustuksella hallituksessa sekä yrityksen suorituskyvyn välillä on negatiivinen korrelaatio tai siitä ei ole riittävää

empiiristä näyttöä (muun muassa Adams & Ferreira, 2009; Miller & Triana, 2009; Carter ja muut, 2010).

Hallituksen monimuotoisuuden ja yhteiskuntavastuun välistä korrelaatiota on tutkittu melko paljon, mutta tutkimukset eivät juurikaan ole ottaneet huomioon yhteiskuntavastuun moniulotteisuutta. Tutkijat ovat muun muassa keskittyneet tarkastelemaan vain yhtä yhteiskuntavastuun osa-aluetta tai käyttäneet aggregoitua tietoa yhteiskuntavastuun tarkastelemiseen. Tutkittavana on ollut esimerkiksi ylimmän johdon välisten suhteiden ja ympäristövastuun toteutumisen välinen yhteys. Lisäksi yhteiskuntavastuuta on tarkasteltu yhdistelemällä ja laskemalla yhteen aikaisempia tietoja ja täten saatujen havaintojen perusteella on tehty puolestaan laajempia johtopäätöksiä. (muun muassa Rowley & Berman, 2000; Walls ja muut, 2012.)

Yhteiskuntavastuun moniulotteisuudella viitataan usein Kinder, Lydenberg, and Domini-tietokannan (KLD) arviointikriteereihin, joita käytetään yrityksen yhteiskuntavastuun mittaamiseen. KLD-tietokannan mukaan yrityksen yhteiskuntavastuun toteutumista voidaan mitata kuudella eri osa-alueella, joita ovat yhteisöasiat, työntekijät, ympäristö, tuote, ihmisoikeudet sekä hyvä hallinto. KLD-tietokannan mukaisten osa-alueiden arviointi riippuu siitä, arvioidaanko tietty osa-alue tutkittavana olevan yrityksen vahvuudeksi tai heikkoudeksi. (Harjoto ja muut, 2015, s. 642.)

Seuraavissa alaluvuissa keskitytään tarkastelemaan hallituksen jäsenten monimuotoisuutta kolmen eri muuttujan avulla, joita ovat sukupuoli, toimikauden pituus ja asiantuntemus. Monimuotoisuutta mittaavia muuttujia sekä yhteiskuntavastuun toteutumisista tarkastellaan aikaisempien tutkimuksien avulla.

4.1 Sukupuoli

Aikaisemmat tutkimukset ovat lähinnä keskittyneet tarkastelemaan sukupuolen ja yhteiskuntavastuun välistä yhteyttä yhteiskuntavastuun taloudellisesta näkökulmasta.

Johtavana tutkimusteemana on ollut erityisesti sukupuolen ja yrityksen taloudellisen suorituskyvyn välisen korrelaation tarkastelu (muun muassa Ahern & Dittmae, 2012; Matsa & Miller, 2013; Campbell & Mínguez-Vera, 2008; Dezsö & Ross, 2012). Hallituksen jäsenten sukupuolen ja yhteiskuntavastuun välistä yhteyttä sosiaalisesta ja ympäristöllisestä näkökulmasta on tutkittu selvästi vähemmän. Aikaisemmat tutkimukset ovat osoittaneet, että miehet ja naiset reagoivat eri tavalla esimerkiksi normeihin, asenteisiin ja uskomuksiin (Simons ja muut 1999, s. 662–664; Sundarasen ja muut 2016, s. 39–40). Tämä saattaa olla yksi syy siihen, miksi yrityksen yhteiskuntavastuun toteutumisen aste vaihtelee sen mukaan kuinka iso osa hallituksen jäsenistä, on naisia. Naisilla on miehiin verrattuna usein erilainen ammattitausta ja arvopohja (Luthar ja muut, 1997, s. 215). Tämä voi vaikuttaa siihen, miksi naiset saattavat ryhtyä miehiä herkemmin toimiin, jotka edesauttavat yhteiskuntavastuun toteutumista yrityksessä.

Beji ja muut (2020, s. 135, 138, 141 ja 143) tutkivat, miten hallituksen jäsenten ominaisuudet vaikuttavat yritysten yhteiskuntavastuun toteutumiseen eri yhteiskuntavastuun osa-alueilla. Yhteiskuntavastuun toteutumista yrityksissä mitattiin kuudella eri osa-alueella, joita olivat ympäristö, henkilöstöressurssit, eettinen liiketoiminta, osallistuminen yhteisötoimintaan, hyvä hallintotapa sekä ihmisoikeudet. Tutkimuksessa tarkasteltiin 937 ranskalaista listayhtiötä vuosina 2003–2016. Yritysvastuumittarina käytettiin Vigeo-Eiris maineindeksiä. Tulokset osoittivat, että naisjäsenten osuus hallituksessa korreloi positiivisesti yhteiskuntavastuun toteutumisen kanssa tietyillä osa-alueilla. Naisten läsnäololla hallituksessa havaittiin olevan vaikutusta erityisesti kahteen yhteiskuntavastuun osa-alueeseen. Tutkijoiden mukaan ihmisoikeudet ja hyvä hallinto toteutuivat paremmin niissä yrityksissä, joissa hallituksissa oli naisjäseniä. Syy tähän saattoi olla se, että naispuolisilla hallituksen jäsenillä oli erilainen työ- ja koulutustausta kuin miespuolisilla hallituksen jäsenillä. Monipuolisen työ- ja koulutustaustan ansiosta naiset kykenivät tuomaan uusia näkökulmia erityisesti asioihin, jotka liittyivät ihmisoikeuksiin ja hyvään hallintoon. Lisäksi tutkijat argumentoivat, että naispuoliset hallituksen jäsenet pitivät perusoikeuksia ja lapsityövoiman käytön kieltämistä tärkeämpänä kuin miespuoliset hallituksen jäsenet.

Kuitenkin Bejin ja muiden (2020, s. 141 ja 143) tutkijoiden yllätykseksi, tutkimustulokset eivät osoittaneet, että naisten suuremmalla osuudella yrityksen hallituksessa olisi tilastollisesti merkitsevää vaikutusta yhteiskuntavastuun toteutumiseen strategisemmilla osa-alueilla, kuten henkilöstöresurssit, eettinen liiketoiminta, ympäristö ja yhteisötoimintaan osallistuminen. Tutkijoiden mukaan tämä johtuu siitä, ettei naisia usein nimitetä strategiaan johtotehtäviin, kuten nimitys- ja investointivaliokuntien jäseniksi. Tämän vuoksi naiset eivät pääset esittämään omia näkemyksiä, jonka vuoksi naisten tuoma mahdollinen positiivinen vaikutus edellä mainittuihin yhteiskuntavastuun strategiaan osa-alueisiin jää tilastollisesti hyvin pieneksi.

Hafsi ja Turgut (2013, s. 465 ja 474–475) tarkastelivat myös, onko hallituksen sukupuolijakaumalla ja yrityksen yhteiskuntavastuun toteutumisen välillä tilastollisesti merkitsevää yhteyttä. Tarkasteltavana oli myös hallituksen monimuotoisuuden ja strategisen johtamisen välinen yhteys. Tutkimuksen aineistoksi valikoitui satunnaisotannalla sata yhdysvaltalaisista pörssiyritystä vuonna 2005 ja yhteiskuntavastuun toteutumista yrityksissä mitattiin KLD-yritysmaineen luokitteluaasteikon avulla. Tutkimustulokset osoittivat, että naisjäsenten osuus yritysten hallituksissa korreloi positiivisesti yritysten yhteiskuntavastuun toteutumisen kanssa. Tutkijat havaitsivat, että etenkin naispuoliset hallituksen jäsenet kiinnittävät miespuolisia hallituksen jäseniä enemmän huomiota yrityksen sosiaaliseen vastuuseen, kuten ihmisoikeuksiin. Naispuolisten hallituksen jäsenten tuomaa positiivista vaikutusta yrityksen sosiaalisen vastuun toteutumiseen perusteltiin sillä, että naiset arvottivat enemmän eettisempiä valintoja miespuolisiin hallituksen jäseniin verrattuna. Naispuoliset hallituksen jäsenet toivat myös diversiteettiä hallituksen päätöksentekoon, joka vaikutti positiivisesti sosiaalisen vastuun toteutumiseen yhtiössä.

Yarram ja Adapa (2021, s. 1 ja 6) tarkastelivat hallituksen jäsenten sukupuolen sekä yhteiskuntavastuun negatiivisten ja positiivisten ulottuvuuksien välistä yhteyttä australialaisissa listayhtiöissä vuosina 2011–2016. Negatiivisilla yhteiskuntavastuun ulottuvuuksilla viitataan toimiin, jotka eivät edistä yrityksen yhteiskuntavastuun osa-alueiden (taloudellinen, sosiaalinen ja ympäristöllinen) toteutumista. Positiivisilla

yhteiskuntavastuun ulottuvuuksilla viitataan taas päinvastaisiin toimiin. Tutkimusaineistona käytettiin Thomson Reutersin tietokannasta saatava pisteytystä yhteiskuntavastuun kolmesta eri osa-alueesta, joita olivat taloudellinen, sosiaalinen ja ympäristöllinen vastuu.

Yarram ja Adapa argumentoivat, että (2021, s. 6 ja 8) sukupuolen ja yhteiskuntavastuun välisen korrelaation vahvuus riippui siitä, kuinka iso osa hallituksen jäsenistä oli naispuolisia. Lisäksi he havaitsivat, että sukupuolen sekä yhteiskuntavastuun positiivisten ja negatiivisten ulottuvuuksien välillä ei ole yhteyttä, kun naisten osuutta hallituksessa oli onnistuttu kasvattamaan ainoastaan ottamalla käyttöön naiskiintiö. Lisäksi tutkimustulokset osoittivat, että ne yritykset, joissa naisten osuutta hallituksissa oli kasvatettu, ryhtyivät herkemmin toimiin, jotka edesauttoivat yhteiskuntavastuun toteutumista. Tilastollista merkitsevyyttä sukupuolen ja yhteiskuntavastuun välillä ei kuitenkaan havaittu, jos yrityksen hallituksessa oli ainoastaan yksi nainen. Kuitenkin, kun hallituksen jäsenistä vähintään kaksi tai useampi oli naispuolisia, sukupuolen ja yhteiskuntavastuun toteutumisen välillä havaittiin tilastollisesti merkitsevä positiivinen korrelaatio.

Yarramin ja Adapin (2021) tutkimus eroaa aikaisemmin esitellyistä tutkimusta siten, että se tarkasteli, miten yhden tai useamman naisjäsenen olemassaolo hallituksessa vaikuttaa yhteiskuntavastuun toteutumiseen. Tutkimus eroaa myös aikaisemmista tutkimuksista siinä, että se tarkasteli, kuinka sukupuolikiintiöiden käyttö vaikutti yhteiskuntavastuun toteutumiseen yrityksissä. Tutkijat eivät kuitenkaan tarkastelleet, miksi naisten määrän kasvattaminen hallituksissa sukupuolikiintiöiden avulla ei lisännyt yhteiskuntavastuun toteutumista.

Boulouta (2013, s.185, 189–190 ja 193–194) tarkasteli tutkimuksessaan, onko hallituksen sukupuolijakaumalla vaikutusta yhteiskuntavastuun toteutumiseen sen eri osa-alueilla, joita olivat taloudellinen, sosiaalinen ja ympäristöllinen vastuu. Tarkastelun kohteena olivat yhdysvaltalaiset S&P500 -indeksiin kuuluvat yhdysvaltalaiset pörssilistatut yhtiöt viiden vuoden ajan. Tutkimuksessa tarkasteltavien pörssi-yhtiöiden määrä oli 126.

Pörssiyritysten saamat pisteet yhteiskuntavastuun toteutumisesta eri yhteiskuntavastuun osa-alueilla kerättiin KLD-tietokannasta (Kinder Lydenberg Domini, Inc.). Tutkimustulokset osoittivat, että naisjäsenten osuudella yrityksessä on vaikutusta etenkin yhteiskuntavastuun negatiivisiin ulottuvuuksiin. Toisin sanoen yrityksen toimet ja käytännöt, jotka vaikuttavat negatiivisesti yhteiskuntavastuun toteutumiseen vähenivät, kun hallituksessa oli enemmän naispuolisia jäseniä. Tutkija perusteli havaintojaan sillä, että naiset reagoivat miehiä voimakkaammin käytäntöihin ja toimenpiteisiin, joilla on negatiivisia vaikutuksia yrityksen yhteiskuntavastuuseen. Naispuolisten jäsenten suuremmalla osuudella yrityksen hallituksessa ei havaittu olevan juurikaan vaikutusta yhteiskuntavastuun positiivisiin ulottuvuuksiin. Lisäksi tutkija havaitsi, että sukupuolen ja yhteiskuntavastuun välisen korrelaation vahvuus riippui siitä, miten yhteiskuntavastuun toteutusta mitattiin.

Cook ja Glass (2018, s. 904 ja 915) tarkastelivat, onko naispuolisten jäsenten osuudella hallituksessa vaikutusta yrityksen sitoutumisasteeseen koskien yhteiskuntavastuuta. Tarkasteltavana oli 500 yhdysvaltalaisista listayhtiötä vuosina 2001–2010. Yhteiskuntavastuun mittaamista varten tutkijat käyttivät KLD-yritysmaineen luokitteluasteikkoa sekä itse kehittämänsä mittaria. Tutkimustulosten pohjalta tutkijat argumentoivat, että naisten suuremmalla osuudella yrityksen hallituksessa on positiivinen vaikutus yhteiskuntavastuun osa-alueisiin, kuten hyvään hallintoon, kestävään kehitykseen ja yhteiskunnalliseen vaikuttamiseen. Jopa yhden tai kahden naisjäsenen olemassaolo hallituksessa verrattuna täysin miesvaltaiseen hallitukseen parantaa yrityksen yhteiskuntavastuun toteutumista edellä mainituilla osa-alueilla. Tutkimuksessa päädytäänkin samaan johtopäätökseen kuin Yarram ja Adapa (2021) sen suhteen, että naisten suurempi määrä yrityksen hallituksessa lisää kyseisen yrityksen yhteiskuntavastuun toteutumisen todennäköisyyttä.

Seto-Pamiesin (2013, s. 334, 338–340 ja 342) tutkimus tarkasteli, kuinka naisten läsnäolo yrityksen hallituksessa voi edistää yhteiskuntavastuun toteutumiseen yrityksessä. Tutkimusaineisto kerättiin tietokannasta nimeltä Global 100 Most Sustainable Corporations,

joka koostui yrityksistä 22 eri maasta. Tarkasteltavana oli 94 suurpörssi-yhtiötä vuonna 2011. Tutkimus keskittyi mittaamaan yhteiskuntavastuun toteutumista yrityksissä nimenomaan kokonaisuutena eikä yhteiskuntavastuun eri osa-alueilla (ympäristöllinen, sosiaalinen ja taloudellinen vastuu). Tutkimustulokset osoittivat, että naisten läsnäololla yritysten hallituksissa on positiivinen korrelaatio yhteiskuntavastuun toteutumisen kanssa. Tutkijan mukaan hallituksen naisjäsenten määrän kasvu edistää yhteiskuntavastuun toteutumista yrityksessä. Seto-Pamiesin mukaan syy tähän saattaa olla se, että naisten läsnäolo hallituksessa parantaa yrityksen suhteita sidosryhmiin, kannustaa yritystä eettisempään toimintaan ja lisää yrityksen halukkuutta huomioida ympäristöasiat päätöksenteossaan. Tutkija argumentoi, että yritysten tulisi pyrkiä lisäämään naisten osuutta hallituksissa yhteiskuntavastuun toteutumisen edistämiseksi.

4.2 Toimikauden pituus

Aikaisempien tutkimusten perusteella ei voida esittää yksiselitteistä johtopäätöstä siitä minkälaisia vaikutuksia hallituksen jäsenten toimikauden pituudella on yrityksen yhteiskuntavastuun toteutumiseen (Katmon ja muut, 2019, s. 455). Hallituksen jäsenten pidemmillä sekä lyhyemmillä toimikausilla on havaittu olevan sekä positiivisia että negatiivisia vaikutuksia yrityksen yhteiskuntavastuun toteutumiseen ja vastuullisuusraportoinnin laajuuteen sekä paikkansapitävyyteen. Lisäksi osa tutkimuksista on havainnut, että hallituksen jäsenten toimikauden pituuden negatiivisista ja positiivisista vaikutuksista ei ole tarpeeksi empiiristä tutkimusnäyttöä (muun muassa Chan & Sun, 2013; Donoher, Reed & Storrud-Barnes, 2007; Azar & Rad, 2014; Chen, 2013; Harjoto ja muut, 2015).

Peng ja muut (2021, s. 4884 ja 4892–4894) tutkivat hallituksen monimuotoisuuden ja yhteiskuntavastuun toteutumisen sekä raportoinnin välistä yhteyttä monikansallisissa yrityksissä Japanissa, Kiinassa, Iso-Britanniassa ja Yhdysvalloissa. Tarkasteltavana oli 140 listayhtiötä vuosina 2017–2019 ja monimuotoisuuden tasoa mitattiin Blaun monimuotoisuutta kuvaavan indeksin avulla. Tutkimuksessa havaittiin, että hallituksen jäsenten toimikauden pituus korreloi positiivisesti erityisesti yrityksen sosiaalisen vastuun

toteutumiseen ja siitä raportoimiseen. Lisäksi tutkijat argumentoivat tutkimustulostensa pohjalta, että hallituksen jäsenten toimikauden pituus korreloi positiivisesti yrityksen ympäristövastuuraportoinnin kanssa. Tutkimustulokset osoittivat, että yhteiskuntavastuun osa-alueiden, kuten sosiaalisen ja ympäristöllisen vastuun, raportointi toteutui niissä yrityksissä paremmin, joissa hallituksen jäsenten toimikauden pituudet vaihtelivat keskenään. Tutkijat argumentoivat, että yrityksen hallitukseen tarvitaan sekä lyhyemmän että pidemmän aikaan hallituksessa toimineita jäseniä.

Pidemmän aikaa hallituksessa toimineet jäsenet tuntevat hyvin yrityksen toimialan, historian ja raportointivelvoitteet (Chan ja muut, 2013, s. 1129, 1135 ja 1145). Toisaalta pidempään hallituksessa toimineet jäsenet saattavat pyrkiä välttämään riskinottoa ja siten olla vähemmän innokkaita viemään uusia ideoita eteenpäin (Chen ja muut, 2013, s. 187 ja 194–195). Lyhyen aikaan hallituksen jäsenenä toimineilla voi olla sekä negatiivisia että positiivisia vaikutuksia yhteiskuntavastuuraportoinnin toteutumiseen (Peng ja muut, 2021, s. 4888). Lyhyemmän aikaa hallituksen jäsenenä toimineilla ei ole niin kokonaisvaltaista tuntemusta yrityksen liiketoiminnasta verrattuna pidemmän aikaan hallituksen jäsenenä toimineisiin (Pozen & Hamacher, 2015). Toisaalta lyhyemmän aikaan hallituksen jäsenenä toimineet ovat usein innovatiivisempia, jonka vuoksi nämä hallituksen jäsenet saattavat olla halukkaampia parantamaan yhteiskuntavastuuraportoinnin laatua ja kannattamaan päätöksiä, jotka edistävät yhteiskuntavastuun toteutumista (Peng ja muut, 2021, s. 4888). Tutkimuksien perusteella voidaan argumentoida, että hallituksen kannattaa koostua sekä kokeneista että uusista jäsenistä.

Katmon ja muut (2019, s. 447, 458 ja 466–477) tarkastelivat muun muassa yhteiskuntavastuuraportoinnin laadun sekä hallituksen jäsenten iän, toimikauden pituuden, sukupuolen, koulutustaustan ja -tason ja kansalaisuuden välistä yhteyttä tarkastelemalla 200 malesialaista pörssi-yhtiötä vuosina 2009–2013. Tutkijat hyödynsivät Blaun monimuotoisuutta kuvaavaa indeksiä mittaamaan hallitusten monimuotoisuuden eri ulottuvuuksien (esim. koulutustausta ja -taso, sukupuoli, kansalaisuus ja toimikauden pituus) ja yhteiskuntavastuun välistä yhteyttä. Tutkimustulosten mukaan hallitusten jäsenten

koulutustaso, sukupuoli ja toimikauden pituus korreloivat positiivisesti yrityksen yhteiskuntavastuuraportoinnin laajuuden ja laadun kanssa. Tulosten perusteella tutkijat argumentoivat, että yhteiskuntavastuuraportoinnin laatu on korkeimmillaan silloin, kun hallitus koostuu jäsenistä, joiden toimikauden pituudet vaihtelevat keskenään. Lisäksi tutkijat argumentoivat, että päätöksenteko yhteiskuntavastuukysymyksiin liittyvissä asioissa paranee, kun hallitus koostuu jäsenistä, joiden toimikauden pituudet vaihtelevat keskenään. Tutkimustulosten perusteella voidaan päätellä, että yrityksen tulisi välttää sellaisen hallituksen muodostamista, jossa kaikkien jäsenten toimikauden pituudet ovat samanpituisia. Kuitenkin tutkijat havaitsivat, että sukupuolella ja koulutustasolla oli suurempi vaikutus yrityksen yhteiskuntavastuuraportoinnin laadun parantamiseen kuin toimikauden pituudella (Katmon ja muut, 2019, s. 462 ja 473).

Chan ja muut (2013, s. 1129, 1135 ja 1145) tutkivat tarkastusvaliokunnan jäsenten toimikauden pituuden ja tilintarkastuspalkkioiden suuruuden välistä yhteyttä 2848 yhdysvaltalaisessa listayhtiössä Sarbanes-Oxley-asetuksen (SOX) voimaan tulon jälkeen vuosina 2005–2006. Vähintään 10 vuoden toimikausi katsottiin olevan pitkä toimikausi. Tutkimustulosten mukaan tilintarkastuspalkkioiden ja tarkastusvaliokunnan jäsenten toimikauden pituuden välillä on negatiivinen korrelaatio. Tutkijoiden mukaan tämä viittaa siihen, että pitkään toimineilla tarkastusvaliokunnan jäsenillä ei ole tarvetta konsultoida tilintarkastajaa niin usein esimerkiksi taloudelliseen raportointiin liittyvistä kysymyksistä, koska heillä itsellään on riittävä osaaminen tähän. Tutkijat myös argumentoivat, että hallituksen jäsenten pidempi toimikausi voidaan nähdä etuna, koska johtajilla on tällöin enemmän kokemusta yrityksen toimintatavoista sekä raportointiperiaatteista ja -käytännöistä. Täten pidempään hallituksen jäsenenä toimineilla on parempi ymmärrys yrityksen liiketoiminnasta verrattuna hallituksen jäseniin, jotka ovat toimineet tehtävässään ainoastaan lyhyen aikaan.

Chanin ja muiden (2013) teettämän tutkimuksen perusteella voidaan argumentoida, että pidempään toimineilla hallituksen jäsenillä saattaisi olla paremmat edellytykset myös yhteiskuntavastuun toteuttamiseksi. Pidempään toimineilla hallituksen jäsenillä on

todennäköisesti parempi ymmärrys yrityksen liiketoiminnasta ja sen sidosryhmien odo-
tuksista. Lisäksi Donoher ja muut (2007, s. 547) havaitsivat, että ne yritykset, joissa hal-
liuksen jäsenet olivat toimineet pidempään, julkaisivat vähemmän harhaanjohtavia tie-
toja yrityksen taloudellisesta tilanteesta. Täten voitaisiin olettaa, että ne yritykset, joissa
hallituksen jäsenet ovat toimineet pidempään julkaisevat laajempia ja totuudenmukai-
sempia raportteja koskien toimiaan yhteiskuntavastuun toteuttamiseksi.

Hafsi ja Turgut (2013, s. 464 ja 467) tarkastelivat tutkimuksessaan hallituksen monimuo-
toisuuden ja yhteiskuntavastuun toteutumisen välistä yhteyttä yhdysvaltalaisilla listayh-
tiöillä vuonna 2005. Lopullinen otos sisälsi 95 pörssi-yhtiötä, joista 49 oli palvelualan yri-
tyksiä ja 46 teollisuusalan yrityksiä. Yrityksien yhteiskuntavastuuta mitattiin seitsemällä
eri osa-alueella, joita olivat yhteisö, monimuotoisuus, ihmisoikeudet, työntekijäsuhteet,
ympäristö, hyvä hallintotapa ja tuotteisiin liittyvät yhteiskunnalliset kysymykset. Tutki-
muksessa hyödynnettiin pienemmän neliösumman regressioanalyysiä selvittämään hal-
lituksen monimuotoisuuden ja yhteiskuntavastuun toteutumisen välistä yhteyttä. Tutki-
mustulokset osoittivat, että hallituksen jäsenten eripituisilla toimikausilla oli jonkin ver-
ran vaikutusta yhteiskuntavastuun toteutumiseen. Tutkijat eivät kuitenkaan havainneet,
että tämä yhteys olisi ollut tilastollisesti merkitsevä.

Patron ja muut (2018, s. 51, 56 ja 62–63) tarkastelivat, miten hallituksen jäsenten toimi-
kauden pituus vaikutti yhtiön yhteiskuntavastuun toteutumiseen yhdysvaltalaisissa lis-
tayhtiössä vuosina 2007–2013. Tutkimusaineistona käytettiin 1797 listayhtiötä ja yhteis-
kuntavastuuta mitattiin muun muassa MSC KLD 400 social- indeksin avulla. Tutkimus kes-
kittyi tarkastelemaan erityisesti yhtiöiden ulkopuolisten ja sisäisten hallituksen jäsenten
toimikauden pituuksien ja yhteiskuntavastuun toteutumisen välistä yhteyttä. Ulkopuoli-
sella hallituksen jäsenellä viitattiin jäseneseen, joka ei ole työsuhteessa yhtiöön ja sisäisellä
hallituksen jäsenelle taas viitattiin jäseneseen, joka on työsuhteessa yhtiöön. Tutkimustu-
lokset osoittivat, että ulkopuolisen hallituksen jäsenen toimikauden pituuden ja yrityk-
sen yhteiskuntavastuun toteutumisen välinen yhteys on epälineaarinen. Yhteiskuntavas-
tuun toteutuminen paranee ulkopuolisen hallituksen jäsenen osalta lyhyemmän

toimikauden lopussa ja heikkenee pidemmän toimikauden lähestyessä loppua. Pidempään hallituksessa olleilla on enemmän ymmärrystä yhtiön liiketoiminnasta ja yhteiskuntavastuun merkityksestä koko yhtiön liiketoiminnalle. Kuitenkin tulokset osoittivat, että yhteiskuntavastuun toteutuminen heikkenee, mikäli ulkopuolisen hallituksen jäsenen toimikausi kestää yli 10 vuotta. Tutkijat eivät kuitenkaan havainneet, että sisäisen hallituksen jäsenen toimikauden pituudella olisi vaikutusta, kuinka hyvin yhteiskuntavastuu toteutuu yrityksessä.

Raon ja Tiltin (2016, s. 327 ja 332) mukaan yrityksen yhteiskuntavastuu toteutuu parhaiten silloin, kun hallituksen jäsenten toimikausien pituudet eivät ole liian lyhyitä tai liian pitkiä. Tutkijat tarkastelivat hallituksen monimuotoisuuden ja yhteiskuntavastuuraportoinnin sekä yhteiskuntavastuun toteutumisen välistä yhteyttä. Tutkimus toteutettiin kirjallisuuskatsauksena. Aikaisempien tutkimusten pohjalta Rao ja Tilt argumentoivat, että hallituksen jäsenten toimikauden pituus vaikuttaa joko positiivisesti tai negatiivisesti yhteiskuntavastuun toteutumiseen. Lisäksi tutkijat argumentoivat, että yhteiskuntavastuu toteutuu parhaiten niissä yrityksissä, joissa hallitus koostui jäsenistä, joiden toimikauden pituudet vaihtelivat keskenään. Pitkään hallituksen jäsenenä toimineilla oli tutkijoiden mukaan syvämpi ymmärrys yrityksen liiketoiminnasta ja kykyä tehdä pitkäjänteisiä päätöksiä, joilla on merkitystä yhteiskuntavastuun toteutumisen kannalta. Kuitenkin liian pitkä hallituksen jäsenenä toimineet saattoivat olla kykenemättömiä omaksumaan uusia innovatiivisia lähestymistapoja.

Aladwey ja muut (2022, s. 767) tarkastelivat kuinka hallituksen jäsenten ominaisuudet, kuten sukupuoli ja toimikauden pituus vaikuttivat iso-britannialaisten yhtiöiden halukkuuteen raportoida yhteiskuntavastuusta. Tarkastelun kohteena olivat Financial Times Stock Exchange-indeksiin kuuluvat listayhtiöt vuosina 2016–2019. Aineiston otoskoko oli 225 listayhtiötä. Tutkimuksessa hyödynnettiin logistista regressioanalyysia selvittämään hallituksen jäsenten ominaisuuksien ja yhtiöiden yhteiskuntavastuuraportoinnin halukkuuden välistä yhteyttä. Aineisto koskien yhtiöiden hallituksen jäsenten ominaisuuksista ja yhteiskuntavastuuraporteista kerättiin yhtiöiden vuosikertomuksista ja Thomas

Reuters Eikonin tietokannasta. Tutkimustulokset olivat yhteneväisiä Rao ja Tiltin (2016) sekä Patron ja muiden (2018) tutkimustulosten kanssa. Yhteiskuntavastuuraportointi toteutuu tehokkaimmin silloin, kun hallitus koostuu jäsenistä, jotka ovat toimineet hallituksessa sekä lyhyemmän että pidemmän aikaan. Aladwey ja muut argumentoivat, että hallituksen jäsenten toimikauden pituus oli sopiva, kun se kesti noin 5,31 vuotta.

Edellä esitettyjen tutkimusten pohjalta ei voida yksiselitteisesti tehdä johtopäätöstä siitä, että kuinka pitkäksi aikaa hallituksen jäsenten toimikauden pituus kannattaa järjestää. Tutkimustulosten perusteella voidaan kuitenkin argumentoida, että yritys kykenee toteuttamaan yhteiskuntavastuutaan parhaiten silloin, kun hallituksen jäsenten toimikauden pituudet on järjestetty siten, etteivät ne ole liian lyhyitä tai liian pitkiä. Näin toimimalla yritys ikään kuin muodostaa tasapainoisen hallituksen, joka kykenee tekemään tehokkaita päätöksiä yrityksen yhteiskuntavastuun toteutumisen kannalta.

4.3 Asiantuntemus

Hallituksen jäsenten asiantuntemuksen ja yhteiskuntavastuun välistä yhteyttä on tutkittu vähemmän muihin hallituksen monimuotoisuutta mittaaviin muuttujiin nähden (Rao ja Tilt, 2016, s. 332). Osasyynä tähän saattaa olla se, että asiantuntemus on hyvin monitahoinen käsite, jota on vaikea määritellä tarkkarajaisesti. Koska asiantuntemuksen voidaan katsoa koostuvan niin monesta eri osa-alueesta, sen mittaaminen empiirisesti luotettavalla tavalla on vaikeaa.

Barroso-Castro ja muut (2017, s. 82 ja 88) tarkastelivat hallituksen jäsenten tehtäviä sekä sitä, miten hallituksen omat sisäiset prosessit ja toimintatavat vaikuttavat jäsenten osaaamiseen ja näkemysten jakamiseen hallituksen sisällä. Tulosten mukaan hallituksen sisällä prosesseilla ja toimintatavoilla on vaikutusta yrityksen strategiaan linjauksiin, kuten yhteiskuntavastuun eri osa-alueiden toteutumiseen yhteisössä. Tutkimus toteutettiin käyttämällä 200 espanjalaisen suuryrityksen kyselytietoja ja aineisto kerättiin vuodelta 2011. Tutkijoiden mukaan, mitä paremmin hallituksen jäsenet tuntevat yrityksen

liiketoiminnan sekä kilpailuympäristön, sitä aktiivisemmin jäsenet osallistuvat yrityksen strategiseen päätöksentekoon. Tutkimustulosten perusteella voidaan argumentoida, että yrityksen ydinliiketoiminnan sekä kilpailuympäristön paremmin tuntevat hallituksen jäsenet saattavat myös panostaa enemmän toimiin, jotka edesauttavat yhteiskuntavastuun toteutumista. Tämä saattaa johtua siitä, että yrityksen ydinliiketoiminnan hyvin tuntevat hallituksen jäsenet ymmärtävät todennäköisemmin yhteiskuntavastuun edistämiseen tähtävien toimien hyödyt verrattuna hallituksen jäseniin, jotka eivät tunne yrityksen toimintaympäristöä ja ydinliiketoimintaa.

Tämän tutkielman esikuva-artikkelin tutkijoiden Harjoton ja muiden (2015, s. 646) mukaan hallituksen jäsenten asiantuntemuksella tarkoitettiin joko talous-, konsultointi-, laki-, hallinto- tai toimialaosaamista (esim. lääketieteellinen ja teknologinen asiantuntemus). Tutkimustulokset osoittivat, että hallituksen jäsenten asiantuntemus korreloi positiivisesti yhteiskuntavastuun toteutumisen tasoon. Tutkimuksessa käytettiin yhteiskuntavastuun toteutumistason mittaamiseen Kinder, Lyndenberg, and Domini -tietokannan (KLD) arviointikriteereitä. KLD-tietokannan arviointikriteereiden mukaan yrityksen yhteiskuntavastuun toteutumista voidaan mitata kuudella eri osa-alueella, joita ovat yhteisöasiat, työntekijät, ympäristö, tuote, ihmisoikeudet sekä hyvä hallinto.

Harjoton ja muiden (2015, s. 657) tutkimustulosten mukaan enemmän asiantuntevia hallituksen jäseniä omaavat yritykset toteuttivat vähemmän toimia, jotka vaikuttivat negatiivisesti sen yhteiskuntavastuun toteutumiseen. Yhteiskuntavastuun toteutumisen taso oli siis korkeampi niissä yrityksissä, joissa oli enemmän asiantuntevia hallituksen jäseniä. Tutkijat eivät kuitenkaan havainneet, että asiantuntevilla hallituksen jäsenillä olisi tilastollisesti merkitsevää vaikutusta yrityksen positiivisten vastuullisuustoimien lisääntymiseen. Eli enemmän asiantuntevia hallituksen jäseniä omaavat yritykset eivät toteuttaneet enemmän toimia, jotka olisivat vaikuttaneet positiivisesti niiden yhteiskuntavastuun toteutumiseen.

Tutkijoiden Bejin ja muiden (2020, s. 143) mukaan hallituksen jäsenten liiketoiminnallisen asiantuntemuksen ja yhteiskuntavastuun toteutumisen välillä on negatiivinen yhteys. Tutkimustulokset osoittivat, että liiketoiminnallista osaamista omaavien hallituksen jäsenten läsnäolo yhtiön hallituksessa vaikutti negatiivisesti etenkin yrityksen ympäristövastuuseen ja eettiseen liiketoimintaan. Tämä saattoi tutkijoiden mukaan johtua siitä, että liiketoiminnallista asiantuntemusta omaavat hallituksen jäsenet keskittyivät nimenomaan yhtiön taloudellisten tavoitteiden saavuttamiseen. Siten ympäristölliset ja eettiset kysymykset saattoivat jäädä hallitustyöskentelyssä vähemmälle huomiolle.

Vives (2009, s. 42) tarkasteli tutkimuksessaan, kuinka hyvin yhteiskuntavastuu toteutuu Latinalaisen Amerikan pk-yrityksissä. Tutkimus toteutettiin kyselytutkimuksena ja aineiston otoskoko oli 1330 yhtiötä. Kyselytutkimuksen kohteena olevat yritykset olivat Argentiinasta, Brasiliasta, Chilestä, Kolumbiasta, El Salvadorista, Meksikosta, Perusta ja Venezuelasta. Tutkimustulokset osoittivat, että hallituksen jäsenten tietämättömyys yhteiskuntavastuun merkityksestä yrityksen liiketoiminnan ja menestymisen kannalta heikentää yhteiskuntavastuun toteutumista kaikilla sen osa-alueilla. Tutkijan mukaan hallituksen jäsenten koulutuksen ja tiedon puute estävät hallituksen jäseniä näkemästä yhteiskuntavastuuseen panostavien toimien taloudellisia hyötyjä, koska ympäristöasioihin panostamisen ja yhteisön hyvinvoinnin edistämisen ei nähdä olevan suoranaisesti yhteydessä yhtiön liiketoimintaan. Toisin sanoen tiedon ja koulutuksen puute estää hallituksen jäseniä havaitsemasta asioiden syy-seuraussuhteita. Vivesin (2009) mukaan yritykset ohjaavat enemmän resursseja yhteiskuntavastuun edistämiseksi, jos yrityksen hallitus koostuu jäsenistä, joilla on korkeampi asiantuntemus. Tutkijan mukaan nimenomaan tietoisuus toimialaan kohdistuvasta regulaatiosta edistää yhteiskuntavastuun toteutumista sen kaikilla osa-alueilla.

Naheed ja muut (2021) tarkastelivat hallituksen jäsenten liiketaloudellisen asiantuntemuksen vaikutusta yrityksen yhteiskuntavastuusta raportoinnin tasoon Kiinassa. Tutkimuksen aineistona käytettiin 409 kiinalaista pörssi-yhtiötä vuosilta 2000–2013. Tiedon yrityksiensä hallituksen jäsenistä sekä yrityksiensä taloudellisista tiedoista kerättiin China

Stock Market and Accounting Research (CSMAR) nimisestä tietokannasta. Tutkimustulosten mukaan hallituksen jäsenten liiketaloudellinen asiantuntemus paransi yhteiskuntavastuusta raportointia. Tutkijat argumentoivat, että liiketaloudellista asiantuntemusta omaavat hallituksen jäsenet ymmärtävät paremmin, että yhteiskuntavastuun edistämiseen tähtävillä toimilla on myös pitkällä aikavälillä katsottuna taloudellisia hyötyjä yritykselle. Koska hallituksen jäsenet ymmärtävät, että yhteiskuntavastuuta edistävillä toimilla on myös taloudellisia hyötyjä, yritykset lisäävät oma raportointiaan yhteiskuntavastuusta.

Amran ja Haniffa (2011) sekä Dienes ja Velte (2016) päätyivät tutkimustulostensa pohjalta päinvastaisiin johtopäätöksiin kuin Naheed ja muut (2021). Tutkijat Amran ja Haniffa (2021) tarkastelivat, mitkä tekijät vaikuttavat malesialaisten pörssiyritysten raportointiin yhteiskuntavastuullisuudestaan. Tarkastelun kohteena oli 200 malesialaisen pörssiyrityksen vuosikertomukset vuodelta 2009. Amran ja Haniffan tutkimustulosten mukaan hallituksen jäsenten liiketaloudellinen asiantuntemus ei paranna yhteiskuntavastuusta raportointia. Tutkijoiden mukaan yhteiskuntavastuusta raportointiin vaikuttivat eniten lainsäädäntö, toimialalla yleisesti omaksut normit, yrityksen koko sekä toisten kilpailijayritysten omaksumat raportointikäytännöt. Dienesin ja Velten (2016) tutkimus tarkasteli hallituksen kokonpanon ja yhteiskuntavastuusta raportoinnin välistä yhteyttä saksalaisten listayritysten osalta. Tarkastelun kohteena oli 150 saksalaista teollisuus- ja palveluyhtiötä. Tutkimustulostensa pohjalta Dienes ja Velte päätyivät samankaltaisiin johtopäätöksiin kuin Amran ja Haniffa (2011). Dienesin ja Velten mukaan hallituksen jäsenten taloudellinen, juridinen tai muun toimialan asiantuntemus ei parantanut yhteiskuntavastuusta raportointia.

Tutkijat Rao ja Tilt (2016) argumentoivat tutkimustulostensa pohjalta, että pitkään hallituksen jäsenenä toimineilla on syvällisempi ymmärrys yrityksen liiketoiminnasta ja parempi osaaminen tehdä pitkäjänteisiä päätöksiä. Syvällisempi ymmärrys liiketoiminnasta ja kyky tehdä pitkäjänteisiä päätöksiä yrityksen kannalta vaikuttaa positiivisesti yhteiskuntavastuun toteutumiseen. Toisin sanoen ne hallituksen jäsenet, joilla on syvällisempi

tietotaito yrityksen liiketoiminnasta, kykenevät ymmärtämään paremmin, mikä merkitys yhteiskuntavastuuta edistävillä toimilla on yrityksen liiketoiminnan kannalta.

4.4 Yhteenveto aikaisemmista tutkimuksista ja tutkielman hypoteesit

Tämän tutkielman tarkoituksena on selvittää, onko osakeyhtiön hallituksen jäsenten ominaisuuksilla vaikutusta yhteiskuntavastuun toteutumiseen. Tutkittavia ominaisuuksia ovat hallituksen jäsenten sukupuoli, toimikauden pituus sekä asiantuntemus.

Useammat tutkimukset ovat osoittaneet, että naisedustuksella yrityksen hallituksessa ja yhteiskuntavastuun toteutumisen välillä on positiivinen yhteys (Beji ja muut 2020; Hafsi & Turgut, 2013; Yarram & Adapa, 2021; Seto-Pamies 2013; Cook & Glass, 2018). Beji ja muut (2020) havaitsivat, että hallituksen naisedustuksella ja yhteiskuntavastuun kahden eri osa-alueen välillä oli tilastollisesti merkitsevä yhteys. Tutkijoiden mukaan ihmisoikeudet ja hyvä hallinto toteutuivat paremmin niissä yrityksissä, joissa hallituksessa oli naisjäseniä. Naisedustuksen positiivista vaikutusta ihmisoikeuksien ja hyvän hallinnon toteutumiseen perusteltiin naispuolisten hallituksen jäsenten erilaisella työ- ja koulutustasulla verrattuna miespuolisiin hallituksen jäseniin. Hafsi ja Turgut (2013) havaitsivat myös, että naispuoliset hallituksen jäsenet kiinnittivät miespuolisia hallituksen jäseniä enemmän huomiota toimiin, jotka edesauttoivat yrityksen sosiaalisen vastuun toteutumista. Naispuolisten hallituksen jäsenten tuomaa positiivista vaikutusta yrityksen sosiaalisen vastuun toteutumiseen perusteltiin sillä, että naiset arvottivat enemmän eettisempiä valintoja miespuolisiin hallituksen jäseniin verrattuna.

Tilastollista merkitsevyyttä sukupuolen ja yhteiskuntavastuun välillä ei kuitenkaan havaittu, jos yritysten hallituksessa oli ainoastaan yksi nainen (Yarram & Adapa, 2021; Cook & Glass, 2018). Tämän perusteella voidaan ajatella, että yhteiskuntavastuu toteutuu yrityksessä paremmin, kun hallituksen jäsenistä vähintään kaksi tai useampi on naispuolisia. Tutkijat eivät kuitenkaan havainneet, että hallituksen naisedustuksella ja yhteiskuntavastuun toteutumisen välillä olisi tilastollisesti merkitsevää yhteyttä, kun naisten

osuutta hallituksessa oli onnistettu kasvattamaan ainoastaan ottamalla käyttöön naiskiintiö (Yarram & Adapa, 2021). Myös Seto-Pamies (2013) havaitsi, että naisedustuksella ja yhteiskuntavastuun toteutumisen välillä oli positiivinen korrelaatio. Tutkijan mukaan naispuoliset hallituksen jäsenet välittivät miespuolisia jäseniä enemmän siitä, että yritys toimii eettisesti ja huomio ympäristönasiat päätöksenteossaan. Aikaisempiin tutkimustuloksiin perustuen tutkimushypoteesi muotoillaan seuraavaksi:

H1: Naisten suurempi osuus yrityksen hallituksessa korreloi positiivisesti yhteiskuntavastuun toteutumisen kanssa.

Hallituksen jäsenten pidemmällä, että lyhyemmällä toimikausilla on havaittu olevan sekä positiivisia että negatiivisia vaikutuksia yrityksen yhteiskuntavastuun toteutumiseen sekä vastuullisuusraportoinnin laajuuteen ja paikkansapitävyyteen (muun muassa Chen, 2013; Peng & muut 2021; Pozen & Hamacher, 2015). Katmonin ja muiden (2019) tutkimustulokset osoittivat, että yhteiskuntavastuuraportoinnin laatu on korkeimmillaan silloin, kun hallitus koostui jäsenistä, joiden toimikauden pituudet vaihtelivat keskenään. Tutkijat Hafsi ja Turgut (2013) eivät kuitenkaan havainneet tutkimustulostensa perusteella, että hallituksen jäsenten eripituisilla toimikausilla olisi tilastollisesti merkitsevää yhteyttä yrityksen yhteiskuntavastuun toteutumisen kanssa. Patronin ja muiden (2018) tutkimustulokset osoittivat, että yhteiskuntavastuun toteutuminen paranee ulkopuolisen hallituksen jäsenen osalta lyhyemmän toimikauden lopussa ja heikkenee pidemmän toimikauden lähestyessä loppua. Tutkijoiden mukaan syy tähän saattoi olla se, että pidempään hallituksessa toimineilla oli enemmän ymmärrystä yhtiön liiketoiminnasta ja yhteiskuntavastuun merkityksestä yhtiön liiketoiminnalle.

Kuitenkin tulokset osoittivat, että yhteiskuntavastuun toteutuminen heikkeni, mikäli ulkopuolisen hallituksen jäsenen toimikauden pituus kesti yli 10 vuotta. Tutkijat Rao ja Tilt (2016) päätyivät erilaiseen johtopäätökseen tutkimuksensa pohjalta kuin Hafsi ja Turgut (2013). Raon ja Tiltin mukaan yhteiskuntavastuu toteutuu parhaiten niissä yrityksissä, joissa hallitus koostui jäsenistä, joiden toimikauden pituudet vaihtelivat keskenään.

Myös Aladweyn ja muiden (2022) tutkimustulokset osoittivat, että yhteiskuntavastuu toteutuu parhaiten niissä yrityksissä, joissa hallituksen jäsenten toimikauden pituudet vaihtelevat keskenään. Tutkijat argumentoivat, että otollisin toimikauden pituuden kesto oli noin 5,31 vuotta. Yhteenvetona voidaan todeta, että yhteiskuntavastuu toteutuu yrityksessä parhaiten silloin, kun hallituksen jäsenten toimikauden pituudet on järjestetty siten, etteivät ne ole liian lyhyitä tai liian pitkiä. Aikaisempien tutkimustulosten perusteella tutkimushypoteesi muotoillaan seuraavaksi:

H2: Hallituksen jäsenten toimikauden pituus vaikuttaa yrityksen yhteiskuntavastuun toteutumiseen.

Hallituksen jäsenten asiantuntemuksen vaikutusta yhteiskuntavastuun toteutumiseen tarkastelleiden tutkimusten tulokset ovat olleet melko yhtenäisiä muutamaa tutkimusta lukuun ottamatta. Useimmat tutkimustulokset ovat osoittaneet, että hallituksen jäsenten asiantuntemus korreloi positiivisesti yhteiskuntavastuun toteutumisen ja siitä raportoinnin kanssa (muun muassa Harjoto & muut, 2015; Vives, 2009; Rao & Tilt, 2016). Lisäksi tutkijat Naheed ja muut (2021) argumentoivat tutkimustulostensa pohjalta, että liiketaloudellista asiantuntemusta omaavat hallituksen jäsenet kykenevät ymmärtämään paremmin, että yhteiskuntavastuun edistämiseen tähtäävillä toimilla on myös pitkällä aikavälillä katsottuna taloudellisia hyötyjä yritykselle. Kuitenkin tutkijat Amran ja Haniffa (2011) sekä Dienes ja Velte (2016) päätyivät tutkimustulostensa pohjalta päinvastaisiin johtopäätöksiin kuin Naheed ja muut (2021). Amran ja Haniffan (2011) tutkimustulosten mukaan hallituksen jäsenten liiketaloudellinen asiantuntemus ei paranna yhteiskuntavastuusta raportointia. Dienesin ja Velten (2016) mukaan hallituksen jäsenten taloudellinen, juridinen tai muun toimialan asiantuntemus ei parantanut yhteiskuntavastuusta raportointia. Aikaisempien tutkimustulosten perusteella tutkimushypoteesi muotoillaan seuraavaksi:

H3: Hallituksen jäsenten asiantuntemus korreloi positiivisesti yhteiskuntavastuun toteutumisen kanssa

5 Aineisto ja tutkimusmenetelmät

Tässä luvussa on tarkoitus esitellä tutkimuksen aineisto ja sen alkuperä. Lisäksi luvussa esitellään analyysimenetelmänä käytettävä lineaarinen regressioanalyysi sekä tutkimuksen muuttujat.

5.1 Aineisto

Tiedot yritysten taloudellisista tunnusluvuista, hallituksen jäsenten ominaisuuksista sekä yhteiskuntavastuullisuuden toteutumisen tasosta on kerätty LSEG Workspace (entinen Thomas Reuters ja Refinitiv) -tietokannasta. LSEG Workspace -tietokannasta haettiin yhteensä kuusi muuttujaa, jotka esitellään tarkemmin alaluvuissa 5.3–5.6. LSEG Worspace -tietokannan käyttöä tukee se, että tietokannasta on saatavilla kaikki tämän tutkielman kannalta tarvittavat muuttujat ja se, että tietokannasta on saatavilla uusimmat tiedot. Tietokanta sisältää vuodesta 1987 lähtien maailmanlaajuisesti yli 61 800 yrityksen taloudelliset tiedot sekä tiedot hallituksen jäsenten ominaisuuksista (Worldscope Database, 2013, s. 27). Lisäksi LSEG Worspace -tietokanta tarjoaa tietoja yritysten yhteiskuntavastuun pisteityksiä melkein 16 000 yritykselle maailmanlaajuisesti aina vuodesta 2002 alkaen (LSEG, 2024, s. 6).

Aineiston valinnassa on mukailtu tämän tutkielman esikuva-artikkelia, koska Harjoto ja muut (2015) tarkastelivat myös yhdysvaltalaisia listayhtiöitä vuosina 1999-2011. Tämän tutkielman tarkastelun kohteeksi on valittu S&P500 -indeksiin kuuluvat yhdysvaltalaiset listayhtiöt vuosilta 2023-2021. Tarkoituksena on ollut päästä hyödyntämään mahdollisimman uutta aineistoa. Kuitenkin esikuva-artikkelista poiketen, tämän tutkielman tarkasteluajanjaksoksi on valittu 12 vuoden sijasta kolme vuotta. Tarkasteluajanjakso rajattiin kolmeen vuoteen, jotta tutkimus kyettiin toteuttamaan asetetun tutkimusaikataulun puitteissa. Kuitenkin tarkasteluajanjaksoksi on päätetty valita yhden vuoden sijasta kolme vuotta, jotta havaintojen määrää saadaan kasvatettua. Suuremman havaintomäärän avulla saadaan luotettavampia ja tilastollisesti merkitsevimpiä tuloksia. Alkuperäisen

aineiston koko oli 504 yritystä. Aineistosta on kuitenkin jouduttu poistamaan sellaiset yritykset, joiden osalta kaikkia tarvittavia tietoja ei ollut saatavilla. Poiston jälkeen aineiston lopullinen otoskoko on 328 yritystä. Havaintojen määrä on kolmen vuoden ajalta yhteensä 984. Havaintojen määrä on riittävä luotettavien tulosten saamiseksi.

Esikuva-artikkelissa hallituksen jäsenten monimuotoisuutta tarkasteltiin seitsemän eri muuttujan avulla. Tässä tutkielmassa tarkastelun kohteeksi on valittu vain kolme muuttujaa. Muuttujat on valittu saatavilla olevan aineiston, oman mielenkiinnon sekä asetetun tutkimusaikataulun perusteella. Rajattu muuttujamäärä mahdollistaa muuttujien syvällisemmän tarkastelun. Valitut muuttujat ovat olennaisia ja perusteltuja valittujen tutkimushypoteesien tarkasteluun. Tämän tutkielman kontrollimuuttujiksi valittiin yrityksen koko pääoman tuottoaste (ROA) sekä yrityksen koko, jota kuvaa luonnollinen logaritmi taseen loppusummasta. Esikuva-artikkelissa Harjoto ja muut (2015) käyttivät kontrollimuuttujina ROA:n ja yrityksen koon lisäksi myös yrityksen kilpailuympäristöä, mainoskuluja suhteessa myyntiin, velkaantuneisuusastetta sekä pääomainvestointien määrää. Tämän tutkielmaan ei sisällytetty kaikkia esikuvatutkimuksessa ilmenneitä kontrollimuuttujia, koska tämä tutkielma keskittyi suppeamman muuttujajoukon tarkasteluun. Kaikkien esikuvatutkimuksen kontrollimuuttujien sisällyttäminen ei ole ollut tarkoituksenmukaista tutkimushypoteesien tarkastelun näkökulmasta.

5.2 Regressioanalyysi

Tämä tutkimus toteutetaan kvantitatiivisena eli määrällisenä tutkimuksena ja analyysimenetelmänä käytetään usean selittävän muuttujan lineaarista regressioanalyysia. Heikkilän (2014, s. 15) mukaan määrällisessä tutkimuksessa selvitetään eri asioiden välisiä riippuvuuksia tai tutkittavassa ilmiössä tapahtuneita muutoksia. Määrällinen tutkimus edellyttää riittävän suurta ja edustavaa otosta, jotta tutkimustuloksia voidaan pitää luotettavana. Lisäksi Heikkilän (2014, s. 15) mukaan määrällisessä tutkimuksessa aineistosta saatuja tuloksia pyritään yleistämään kerättyä aineistoa laajempaan joukkoon hyödyntäen tilastollisia päättelykeinoja.

Regressioanalyysin avulla voidaan tutkia yhden tai useamman selittävän muuttujan vaikutusta selitettävään muuttujaan. Sen etuna on erityisesti se, että regressioanalyysissä voidaan samanaikaisesti tutkia monen eri selitettävän muuttajan vaikutusta selitettävään muuttujaan. Tällöin tulokset selittävät, mikä on yksittäisen selittävän muuttujan osuus siinä tapauksessa, kun muiden vaikuttavien tekijöiden vaikutus selitettävään muuttujaan on otettu huomioon. (KvantiMOTV, 2008.) Edellä kerrotun vuoksi regressioanalyysi soveltuu käytettäväksi tämän tutkielman kaltaisessa tutkimuksessa.

Regressioanalyysissä muuttujien tulee olla vähintään välimatka- tai suhdeasteikollisia, mutta myös järjestys- ja nominaaliasteikollisetkin muuttujat käyvät, jos ne muutetaan dummy-muuttujiksi. Lisäksi selittävät muuttujat eivät saisi liikaa korreloida keskenään, koska multikollinearisuus voi aiheuttaa tulkintaongelmia yksittäisten selittävien muuttujien vaikutusten arvioinnissa selitettävään muuttujaan. Selitettävän muuttujan tulisi myös olla normaalijakautunut. (Heikkilä, 2014, s. 222 ja 235.)

Usean muuttujan regressioanalyysissä muuttujien regressiokertoimet kuvaavat, kuinka paljon selitettävän muuttujan arvo muuttuu silloin, kun selittävän muuttujan arvo kasvaa yhdellä yksiköllä ja kaikkien muiden muuttujien arvo pysyy vakiona (Kaakinen ja Ellonen, 2021). Tämän tutkielman selittäviä muuttujia ovat hallituksen jäsenten sukupuoli, toimikauden pituus sekä asiantuntemus. Selitettävänä muuttujana on yhteiskuntavastuun toteutumisen taso. Lisäksi kontrollimuuttujiksi on valittu oman pääoman tuottoaste (ROA) sekä kokonaisvarallisuus. Usean selittävän muuttujan lineaarinen regressiomalli voidaan esittää seuraavalla tavalla (Heikkilä, 2014, s. 235):

$$(1) \quad y = a + b_1x_1 + b_2x_2 + \dots + b_ix_i + \varepsilon, \text{ jossa}$$

y = selitettävän muuttujan ennustettu arvo

a = vakiotermi

x_1 - x_2 = selittävät muuttujat

b_1 - b_2 = regressiokerroin

ε = virhetermi

5.3 Selittävät muuttujat

Tässä tutkielmassa on tarkoitus tarkastella hallituksen jäsenten monimuotoisuuden vaikutusta yrityksen yhteiskuntavastuun toteutumisen tasoon. Selittäviä muuttujia ovat hallituksen jäsenten sukupuoli, toimikauden pituus sekä asiantuntemus. Myös selittävien muuttujien valinnassa on mukailtu tämän tutkielman esikuva-artikkelia. Esikuva-artikkelista poiketen, tässä tutkielmassa kuitenkin tarkastellaan vain kolmea hallituksen jäsenen ominaisuuden vaikutusta yrityksen yhteiskuntavastuun toteutumisen tasoon. Tämän tutkielman selittävien muuttujien valintaan on vaikuttanut saatavilla oleva data.

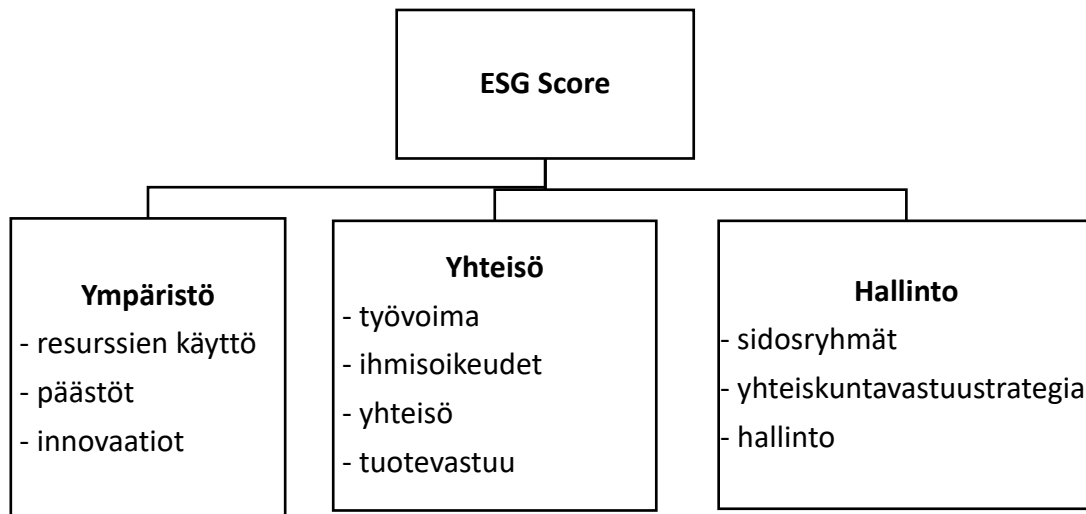
Kaikki selittävien muuttujien arvot on saatu LSEG Workspace -tietokannasta (LSEG). Hallituksen jäsenten asiantuntemusta kuvaava muuttuja, kertoo prosentteina, kuinka suuressa osalla hallituksen jäsenistä on erityistä osaamista yrityksen toimialasta tai liiketaloudesta. Sukupuolta kuvaava muuttuja ilmaisee prosentteina, kuinka suuri osuus hallituksen jäsenistä on naisia. Toimikauden pituutta kuvaava muuttuja kuvaa hallituksen jäsenen toimikauden pituutta keskimäärin.

5.4 Selitettävä muuttuja

Tutkielman selitettävä muuttuja on yhteiskuntavastuun toteutumisen taso. Harjoto ja muiden (2015) tutkimusta mukaillen myös tässä tutkielmassa keskitytään tarkastelemaan yritysten yhteiskuntavastuun toteutumisen tasoa kokonaispisteytyksen (ESG) avulla, joka huomio yhteiskuntavastuun kolme eri osa-aluetta. Tutkielman esikuva-artikkelissa tutkijat Harjoto ja muut (2015) ovat hyödyntäneet MSCI ESG Stats (entinen KLD Stats) -tietokannan tarjoamaa ESG-pisteytystä. MSCI ESG Stats -tietokannasta saatu ESG kokonaispisteytyks perustuu yhteiskuntavastuun tasoon yrityksessä kuudella eri osa-

alueella, joita ovat yhteisö, työntekijäsuhteet, ympäristö, tuoteominaisuudet, ihmisoi-
keudet ja hyvä hallintotapa. Koska MSCI ESG Stats -tietokantaa ei ole saatavilla Vaasan
yliopiston lisenssillä, on tarvittavat tiedot yritysten yhteiskuntavastuun toteutumisen ta-
sosta haettu LSEG Workspace -tietokannasta.

Tässä tutkielmassa yhteiskuntavastuun toteutumisen tason mittarina käytetään LSEG
Workspace -tietokannasta saatua ESG Score -mittaria (ESG). ESG Score -mittari mittaa
yhteiskuntavastuun tasoa kolmella eri osa-alueella, joita ovat ympäristö, yhteisö ja hal-
linto. Nämä kolme osa-aluetta koostuvat edelleen useista eri osa-alueista. Ympäristö osa-
alue koostuu resurssien käytöstä, päästöistä sekä innovaatioista. Yhteisö osa-alue koos-
tuu työvoimasta, ihmisoikeuksista, yhteisöstä ja tuotevastuusta. Hallinto osa-alue koos-
tuu sidosryhmistä, yhteiskuntavastuustrategiasta sekä hallinnosta. Asiaa on havainnol-
listettu alla olevassa kuviossa 2.



Kuvio 2. ESG Score -mittarin rakenne ja sen osa-alueet (mukaillen LSEG, 2024).

Yritysten yhteiskuntavastuun tasoa eri osa-alueilla määritetään 186 indikaattorin avulla. Jos yritys raportoi indikaattoriin liittyviä tietoja, indikaattori saa arvon "kyllä". Mikäli yri-
tyks ei raportoi lainkaan indikaattoriin liittyviä tietoja tai raportoivat tiedot ovat puutteel-
lisiä, kyseinen indikaattori saa arvon "ei". Arvot "kyllä" ja "ei" saavat numeerisen muodon,

jolloin ”kyllä” saa arvon 1 ja ”ei” saa arvon 0. Jokaisella indikaattorilla on polariteetti, joka ilmaisee, onko indikaattorin saama korkeampi arvo positiivinen vai negatiivinen. Esimerkiksi yrityksen laatima päästövähennysstrategia nähdään positiivisena asiana, mutta yrityksen osallisuus ympäristöä koskevissa kiistoissa nähdään taas negatiivisena asiana. Indikaattorin polariteetin perusteella, arvot muunnetaan numeerisiksi arvoiksi prosenttipistelaskentaa varten. Toisin sanoen numeeristen arvojen avulla lasketaan eri kategorioiden prosenttipisteosuudet. (LSEG, 2024, s. 10–11.) Prosenttipisteosuuksien laskeminen perustuu kolmeen eri tekijään:

1. Kuinka moni yritys on huonompi kuin nyt tarkasteltavana oleva yritys?
2. Kuinka moni yritys saa saman arvon kuin tarkastelevana oleva yritys?
3. Kuinka monella yrityksellä on ylipäätään arvo tietyllä indikaattorilla?

Eri kategorioiden prosenttipisteosuuksien laskentamenetelmä perustuu sijoitukseen, eikä se siksi ole erityisen herkkä poikkeaville arvoille. Kategorioiden prosenttipisteosuudet on laskettu seuraavalla kaavalla (LSEG, 2024, s. 11):

$$(2) \quad \frac{\text{yritysten lukumäärä, joilla on huonompi arvo} + \frac{\text{yritysten lukumäärä, joilla on sama arvo}}{2}}{\text{yritysten lukumäärä, joilla on arvo}}$$

Kullekin yhteiskuntavastuun osa-alueelle (ympäristö, yhteisö ja hallinto) lasketaan oma pistearvo. Yhteiskuntavastuun eri osa-alueita painotetaan eri tavalla riippuen siitä, kuinka monta indikaattoria sisältyy kyseiseen osa-alueeseen. Niille yhteiskuntavastuun osa-alueille, jotka koostuvat useammasta indikaattorista, annetaan suurempi painoarvo. Ympäristö ja yhteisö osa-alueiden pisteytyksiä laskettaessa kategorioiden painoarvot suhteutetaan yrityksen toimialaan. Hallinto osa-alueen osalta kategorioiden painoarvo pysyy samana riippumatta yrityksen toimialasta. Samoilla painoarvoilla saadaan laskettua lopullinen ESG Score. Lopullinen ESG Score voi saada arvon välillä 0–100. (LSEG, 2024, s. 8 ja 10–11.)

LSEG-tietokanta (2025) luokittelee ESG Scoren saamat pistemäärät neljään eri ryhmään. Mikäli yrityksen saama ESG Score sijoittuu välille 0–25, voidaan tulosta pitää heikkona. ESG Score, joka sijoittuu välille 0–25 kertoo heikosta yritysvastuun tasosta ja puutteellisuuksista julkisessa yritysvastuuraportoinnissa. Välille 25–50 sijoittuva ESG Scorea voidaan pitää tyydyttävänä. ESG Score, joka sijoittuu välille 25–50 kertoo siitä, että yhteiskuntavastuu toteutuu yrityksessä kohtalaisesti ja, että julkinen yhteiskuntavastuuraportointi on kohtalaisen läpinäkyvää. Välille 50–75 sijoittuva ESG Score kertoo hyvästä yhteiskuntavastuun tasosta sekä keskimääräistä avoimemmasta yhteiskuntavastuuraportoinnista. Yritysvastuun tason voidaan katsoa olevan erinomainen ja yhteiskuntavastuuraportoinnin erittäin avointa, mikäli yrityksen ESG Score sijoittuu välille 75–100.

5.5 Kontrollimuuttujat

Tässä tutkimuksessa on kaksi kontrollimuuttujaa, jotka ovat koko pääoman tuottoaste (ROA) ja yrityksen kokoa kuvaava kokonaisvarallisuus (total assets). Myös kontrollimuuttujat on kerätty LSEG Workspace -tietokannasta.

Kontrollimuuttujien valintaan ovat vaikuttaneet aikaisemmat tutkimukset, jotka ovat tarkastelleet hallituksen jäsenten ominaisuuksien vaikutusta yhteiskuntavastuun toteutumisen tasoon (muun muassa Lins ja muut 2017; Albuquerque ja muut 2020; Harjoto ja muut, 2015). Yrityksen koon sekä sen koko pääoman tuottoasteen on havaittu vaikuttavan yhteiskuntavastuun toteutumisen tasoon. Suuremmilla yrityksillä on pienempiin yrityksiin verrattuna enemmän resursseja käytettävissä yhteiskuntavastuun edistämiseen (Harjoto ja muut, 2015, s. 650). Siten kontrollimuuttujien avulla pyritään sulkemaan pois ne tilanteet, joissa yrityksen suurempi varallisuus ja koko pääoman tuottoaste parantaisivat yrityksen saamaa ESG-pisteytystä. Koko pääoman tuottoaste (ROA) on yrityksen kannattavuuden mittari ja se mittaa yrityksen kykyä tuottaa tulosta kaikelle sen toimintaan sitoutuneelle pääomalle (Yritystutkimus ry, 2017, s. 66–67). Kokonaispääoman tuottoaste (ROA) lasketaan seuraavalla kaavalla:

$$(3) \quad \frac{\text{Nettotulos+rahoituskulut+verot (12 kk)}}{\text{oikaistu taseen loppusumma keskimäärin tilikaudella}} * 100$$

Yritystutkimus ry:n (2017, s. 67) on määritellyt kokonaispääoman tuottoasteelle seuraavat ohjearvot:

yli 10 %	hyvä
5 %–10 %	tydyttävä
alle 5 %	heikko

Yrityksen kokoa kuvaa luonnollinen logaritmi kokonaisvarallisuudesta, kuten tämän tutkielman esikuva-artikkelissakin (Harjoto ja muut, 2015). Kokonaisvarallisuutta kuvaa vasta luvusta otettu luonnollinen logaritmi, koska logaritmin käyttö vähentää aineiston vinoutta ja parantaa sen normaalijakautuneisuutta (Heikkilä, 2014, s. 133).

5.6 Muuttujien lyhenteet

Alla olevaan taulukkoon 1 on kerätty tässä tutkielmassa käytettävät muuttujat, niiden kuvaukset sekä niistä myöhemmin käytettävät lyhenteet.

Taulukko 1. Muuttujien lyhenteet ja kuvaukset.

Muuttuja	Kuvaus
Sukup	Naisten prosentuaalinen osuus hallituksessa
Asiant	Osuus hallituksen jäsenistä, joilla on erityistä kokemusta yrityksen toimialasta tai liiketaloudesta
Toimik	Hallituksen jäsenten toimikauden keskimääräinen pituus
ESG	ESG score -mittari, joka mittaa yhteiskuntavastuun tasoa kolmella eri osa-alueella: ympäristö, yhteisö ja hallinto.

ROA	Kokonaispääoman tuottoaste
Koko	Yrityksen kokoa kuvaava luonnollinen logaritmi kokonaisvarallisuudesta

6 Tutkimustulokset

Tässä luvussa on tarkoitus esitellä tutkimuksen tulokset. Kuudes pääluku koostuu kuudesta erillisestä alaluvusta. Ensimmäisessä alaluvussa käsitellään aineiston normaalijakautuneisuutta ja toisessa alaluvussa tarkastellaan aineistosta laskettuja tilastollisia tunnuslukuja. Muuttujien välistä korrelaatiota tarkastellaan kolmannessa alaluvussa ja neljännessä alaluvussa analysoidaan regressioanalyysin tuloksia. Viidennessä alaluvussa testataan tutkielman hypoteeseja ja lopuksi kuudennessa alaluvussa tarkastellaan tutkimustulosten rajoitteita. Tämän tutkielman tilastollinen analyysi on toteutettu hyödyntäen SAS Enterprise Guide 7.1. ohjelmistoa.

6.1 Aineiston normaalijakautuneisuus

Selitettävien muuttujien tulisi olla normaalijakautuneita, jotta regressioanalyysin käyttö olisi tarkoituksenmukaista (Heikkilä, 2014, s. 235). Silmämääräisesti tarkasteltuna pystyttiin havaitsemaan, että ESG arvo ei noudattanut normaalijakaamaa, sillä muuttujan jakauma oli oikealle vino. Jakauman vinoutta pyrittiin vähentämään ja aineiston normaalijakautuneisuutta parantamaan poistamalla niin kutsutut outlier-havainnot. Outlier-havainnoilla tarkoitetaan aineiston muusta joukosta huomattavasti poikkeavia havaintoja (Heikkilä, 2014, s. 233). Silmämääräisen arvion sekä box plot kaavion perusteella aineiston joukosta poistettiin ESG arvot välillä 21,78–34,23, koska ne poikkesivat huomattavasti aineiston muusta joukosta. Havaintoja poistettiin yhteensä 12 kappaletta.

Aineiston muusta joukosta huomattavasti poikkeavien havaintojen poistaminen vähensi kuitenkin vain hieman jakautuman vinoutta ja paransi vain hieman aineiston normaalijakautuneisuutta. Aineiston normaalijakautuneisuutta testattiin myös Kolmogorov-Smirnov ja Shapiro-Wilk testeillä. Kolmogorov-Smirnov testituloksen mukaan muuttujan ESG p-arvo oli pienempi kuin 0,010. Myös Shapiro-Wilk testituloksen mukaan muuttujan ESG p-arvo oli pienempi kuin 0,0001. Kolmogorov-Smirnov ja Shapiro-Wilk testien mukaan muuttujat voidaan olettaa normaalijakautuneiksi, jos muuttujien arvot p-arvot ovat yli

0,050 (Taanila, 2020, s. 17). Laskennallisten testien perusteella aineistoa ei voitu pitää normaalijakautuneena. Tämä tulee ottaa huomioon aineiston tuloksia tarkasteltaessa. Alla olevassa taulukossa 2 on esitetty molempien testien tulokset.

Taulukko 2. Kolmogorov-Smirnov ja Shapiro-Wilk testien tulokset

Testi	Tilastollinen	P-arvo
Kolmogorov-Smirnov	0,059314	<0,010
Shapiro-Wilk	0,975989	<0,0001

6.2 Aineiston kuvailu

Tämän tutkielman muuttujia kuvaavia tilastollisia tunnuslukuja on esitetty taulukossa 3. Tilastollisia tunnuslukuja ovat muuttujien lukumäärä (N), minimi- ja maksimiarvot, ylä- ja alakvartiilit, mediaani, keskiarvo ja keskihajonta.

Taulukko 3. Aineiston muuttujia kuvaavat tilastolliset tunnusluvut.

Muuttuja	N	Min.	Maks.	25 %	75 %	Med.	Ka	Keskih.
Sukupu	981	7,14	66,67	25,00	36,36	30,77	31,53	8,72
Asiant	981	16,67	100,00	46,67	69,23	58,33	59,07	15,91
Toimik	981	1,00	23,32	6,69	10,12	8,27	8,74	3,16
ESG	969	34,60	92,68	59,28	75,97	68,82	67,09	12,18
ROA	980	-31,92	70,61	3,74	12,59	6,85	8,65	8,20
Koko	981	14,19	22,08	16,39	18,08	17,15	17,24	1,31

Naisten prosentuaalinen osuus hallituksen jäsenistä vaihteli välillä 7,14–66,67 %. Keskimäärin 31,5 % yrityksen hallituksen jäsenistä oli naisia. Toisin sanoen naispuolisia hallituksen jäseniä on aineiston yrityksissä selvästi vähemmän kuin miespuolisia hallituksen jäseniä. Hallituksen jäsenten osuus, joilla on erityistä osaamista yrityksen toimialasta tai liiketaloudesta, vaihteli välillä 16,67–100,00 %. Keskimäärin 59,07 %:lla hallituksen

jäsenistä on aikaisempaa erityistä osaamista yrityksen toimialasta tai liiketaloudesta. Eri-tyistä osaamista yrityksen toimialasta tai liiketaloudesta omaavien hallituksen jäsenten suhteellista osuutta aineistosta voidaan pitää suurena, sillä asiantuntemusta (Asiant) kuvaavan muuttujan yläkvartiili on 69,23 %. Hallituksen jäsenten toimikauden keskimääräinen pituus vaihteli välillä 1–23,3 vuotta. Keskimäärin hallituksen jäsenen toimikauden pituus kesti 8,3 vuotta. Kuitenkin niiden hallituksen jäsenten osuutta aineistosta, jossa toimikauden pituus on kestänyt vain 1 vuoden, voidaan pitää hyvin pienenä, sillä toimikauden pituutta kuvaavan muuttujan alakvartiili on 6,69.

Aineiston yritysten ESG-muuttujan saama pistemäärä vaihteli välillä 34,60–92,68. Yritysten ESG-muuttujan saaman pistemäärän välillä on selkeästi havaittavissa suurta vaihtelua. Toisin sanoen yritysten yhteiskuntavastuun toteutumisen tasossa on havaittavissa suurta vaihtelua. Keskimäärin aineiston yritysten saama ESG-muuttujan pistemäärä on 67,09, jota voidaan pitää hyvänä. LSEG-tietokannan (2025) luokitteluasteikon mukaan välille 50–75 sijoittuva ESG Score kertoo hyvästä yhteiskuntavastuun tasosta sekä keskimääräistä avoimemmasta yhteiskuntavastuuraportoinnista. ESG-muuttujan alakvartiili on 59,28 ja yläkvartiili 75,97. Noin 10 %:lla aineiston yrityksistä ESG-muuttuja saa pienemmän arvon kuin 49,25 ja noin 15 %:lla aineiston yrityksistä ESG-muuttuja saa arvon 49,25–59,28. Tämän perusteella voidaan todeta, että yhteiskuntavastuun osalta tyydyttävällä tai heikolla tasolla olevien yritysten osuus aineistosta on pieni. LSEG-tietokannan (2025) luokitteluasteikon mukaan yrityksen yhteiskuntavastuun tasoa voidaan pitää heikkona, jos se sijoittuu välille 0–25 ja tyydyttävänä, jos se sijoittuu välille 25–50.

Tutkielman kontrollimuuttujista yritysten kokonaispääoman tuottoaste (ROA) vaihteli välillä -31,92–70,61 %. Kuitenkin niiden yritysten osuutta aineistosta, joiden kokonaispääoman tuottoaste on 70,61 %, voidaan pitää suhteellisen pienenä, sillä kokonaispääoman tuottoastetta kuvaavan muuttujan yläkvartiili on 12,59 %. Yritysten keskimääräinen kokonaispääoman tuottoaste on 8,65 %. Aineistossa mukana olleiden yritysten kokonaispääoman tuottoaste on tyydyttävällä tasolla, koska se sijoittuu 5–10 %:n välille. Esikuva-artikkelissa Harjoto ja muut (2015) raportoivat yritysten keskimääräiseksi

kokonaispääoman tuottoasteeksi 5 %. Toinen kontrollimuuttujista yrityksen kokoa kuvaava luonnollinen logaritmi kokonaisvarallisuudesta vaihteli välillä 14,19–22,08. Aineiston yritysten keskimääräinen koko on 17,24. Tämän tutkielman aineistossa mukana olevien yritysten keskimääräinen koko on huomattavasti suurempi verrattuna esikuva-artikkeliin (Harjoto ja muut, 2015), jossa yritysten keskimääräinen koko on 8,30.

6.3 Muuttujien välinen korrelaatio

Korrelaatiomatriisia käytetään usein muuttujien välisen korrelaation tarkastelun apuna. Muuttujien välisiä riippuvuuksia tarkastellaan usein kahden muuttujan välillä. Tavallisin tapa ilmaista kahden eri muuttujan välistä riippuvuutta on korrelaatiokertoimen avulla. Pearsonin korrelaatiokerroin on tavallisimmin käytetyin korrelaatiokerroin. Se kuitenkin osoittaa vain lineaarisen riippuvuuden suuruutta ja vaatii vähintään välimatka-asteikon tasoiset muuttujat, vaikkakin myös nominaaliasteikon tasoista muuttujista keskiarvoisia muuttujia voidaan käyttää korrelaatioissa. (Heikkilä, 2014, s. 192–193.) Pearsonin korrelaatiokerroin mittaa lineaarisen yhteyden voimakkuutta kahden eri muuttujan välillä. Tämä tarkoittaa sitä, että toisen muuttujan kasvaessa toinen muuttuja joko kasvaa tai pienenee. (Kestilä-Kekkonen, 2023.)

Korrelaatiokerroin voi saada arvon välillä -1 – 1 . Muuttujien välisen riippuvuuden suunta eli pieneneekö vai suureneeko toisen muuttujan arvo toisen kasvaessa, on nähtävillä korrelaatiokertoimen etumerkistä. Mikäli korrelaatiokerroin saa arvon 1 , muuttujien välillä on täydellinen positiivinen yhteys. Eli kun toisen muuttujan arvot kasvavat, kasvavat samassa suhteessa myös toisen muuttujan arvot. Mikäli taas korrelaatiokerroin saa arvon -1 , muuttujien välillä on täydellinen negatiivinen yhteys. Toisen muuttujan arvot vähenet samassa suhteessa, kun toisen muuttujan arvot kasvavat. Muuttujien välillä ei ole lineaarista riippuvuutta, mikäli kertoimen arvo on 0 . Tällöin, kun toisen muuttujan arvot muuttuvat, toisen muuttujan arvot pysyvät samana. (Kestilä-Kekkonen, 2023.)

Korrelaatiokertoimen tulee poiketa selvästi nolasta, jotta voidaan todeta, että muuttujien välillä on lineaarinen riippuvuus. Vain pieni poikkeama nolasta voi johtua pelkästään satunnaisista syistä. Havaintoparien lukumäärä ja käytetyt merkitsevyytasot vaikuttavat siihen, kuinka suuren korrelaatiokertoimen pitää olla, jotta voidaan sanoa, että kahden muuttujan välillä on lineaarinen riippuvuus. Korrelaatiokertoimen tilastollista merkitsevyyttä voidaan testata laskemalla p-arvo. Muuttujien välistä korrelaatiota voidaan pitää tilastollisesti merkitsevänä, jos korrelaatiokerrointa vastaava p:n arvo alittaa tietyn käytetyn merkitsevyytasoon. Mikäli p:n arvo on suurempi kuin valittu merkitsevyytaso, ei muuttujien välillä katsota olevan riippuvuutta. Tavallisimmin käytetyt merkitsevyytasot ovat 5 % (p-arvo 0,05), 1 % (p-arvo 0,01) ja 0,1 % (p-arvo 0,001). Korrelaatiota voidaan pitää tilastollisesti melkein merkitsevänä 5 %:n merkitsevyytasolla, merkitsevänä 1 %:n merkitsevyytasolla ja erittäin merkitsevänä 0,1 %:n merkitsevyytasolla (Heikkilä, 2014, s. 195).

Taulukko 4. Korrelaatiomatriisi, josta käy ilmi muuttujien väliset korrelaatiot.

MUUTTUJA	SUKUP	ASIAANT	TOIMIK	ESG	ROA	KOKO
SUKUP	1,000	-0,02811 (0,3791)	-0,16212*** (<.0001)	0,17494*** (<.0001)	-0,05205 (0,1034)	0,11845*** (0,0002)
ASIAANT		1,000	-0,01183 (0,7113)	0,04166 (0,1950)	-0,00260 (0,9352)	-0,04458 (0,1630)
TOIMIK			1,000	-0,16829*** (<.0001)	0,13921*** (<.0001)	-0,09920** (0,0019)
ESG				1,000	-0,04491 (0,1627)	0,32573*** (<.0001)
ROA					1,000	-0,31474*** (<.0001)
KOKO						1,000

** Kuvastaa korrelaation tilastollista merkitsevyyttä 1 %:n merkitsevyytasolla (p<0,01)

*** Kuvastaa korrelaation tilastollista merkitsevyyttä 0,1 %:n merkitsevyytasolla (p<0,001)

Heikkilän (2014, s. 195) mukaan jo hyvin pienetkin korrelaatiokertoimet voivat osoittautua tilastollisesti merkitseviksi, mikäli havaintoja on suuri määrä. Tutkijan mukaan korrelaatiokerroin, joka saa arvon 0,1, on tilastollisesti merkitsevä 5 %:n merkitsevyystasolla, mikäli havaintoja on 500. Mikäli havaintoja on 100, korrelaatiokertoimen tulee saada arvon 0,2, jotta muuttujien välillä voidaan ajatella olevan riippuvuutta. Vaikkakin 0,2:n suurista korrelaatiota voidaan pitää mitättömän pienenä. Tutkijan mukaan lähtökohtaisesti voidaan ajatella, että alle 0,3:n suuruisella korrelaatiokertoimella ei ole käytännön merkitystä, vaikka p-arvo osoittaisikin, että riippuvuus on tilastollisesti merkitsevä. Riippuvuuden olemassaolon edellytys on pieni p-arvo, mutta pienestä p-arvosta huolimatta muuttujien välinen riippuvuus voi olla hyvin lievää.

Taulukon 4 korrelaatiomatriisista on nähtävissä, että osa selitettävistä muuttujista korreloin selitettävän muuttujan kanssa. Kuitenkin useampien muuttujien välistä riippuvuutta voidaan pitää heikkona, koska korrelaation saama arvo jää alle 0,3, vaikkakin p-arvo on tilastollisesti merkitsevä tai erittäin merkitsevä.

Hallituksen jäsenten sukupuoli korreloi positiivisesti yhteiskuntavastuun tasoa mittaavan ESG muuttuja kanssa. Sukupuolen ja ESG muuttujan välinen korrelaatiokerroin on 0,17 ja p-arvo $<0,0001$. Yhteiskuntavastuun toteutumisen tason voidaan katsoa nousevan, kun naispuolisten hallituksen jäsenten osuus kasvaa yrityksen hallituksessa. Koska korrelaatiokertoimen arvo jää alle 0,3, voidaan muuttujien välistä lineaarista riippuvuutta pitää kuitenkin heikkona. Harjoton ja muiden (2015) tutkimuksessa sukupuolen ja ESG muuttujan välillä todettiin tilastollisesti merkitsevä positiivinen yhteys.

Hallituksen jäsenten toimikauden pituus korreloi negatiivisesti ESG-muuttujan kanssa. Toimikauden ja ESG-muuttujan välinen korrelaatiokerroin on -0,17 ja p-arvo on $<0,0001$. Yrityksen yhteiskuntavastuun toteutumisen taso heikkenee, kun hallituksen jäsenten toimikauden pituus pitenee. Muuttujien välistä lineaarista riippuvuutta voidaan kuitenkin pitää heikkona, koska korrelaatiokerroin -0,17 on alle 0,3. Esikuva-artikkelissa Harjoto ja muut (2015) havaitsivat yhteiskuntavastuun toteutumisen ja toimikauden pituuden

välillä olevan positiivinen lineaarinen riippuvuus, joka on tilastollisesti merkitsevä 1 %:n merkitsevyystasolla. Kuitenkin tutkijat Patron ja muut (2018) havaitsivat tutkimustulostensa pohjalta, että yhteiskuntavastuun toteutumisen taso heikkeni merkittävästi pidempään hallituksessa olleiden jäsenten toimikauden lähestyessä loppua.

Korrelaatiomatriisista voidaan havaita, että hallituksen jäsenten asiantuntemuksen ja ESG muuttujan välinen yhteys on hyvin pieni, koska korrelaatiokerroin saa arvon 0,04. Muuttujien välillä ei voida katsoa olevan tilastollisesti merkitsevää riippuvuutta, koska p-arvo on 0,1950. Tutkimustulokset ovat korrelaatiokertoimen saamien arvojen osalta hyvin samankaltaisia esikuva-artikkelin kanssa, sillä Harjoto ja muut (2015) raportoivat asiantuntemuksen ja ESG:n välillä olevan hyvin matala positiivinen korrelaatio.

Esikuva-artikkelin tulosten mukaan hallituksen jäsenten asiantuntemus ja ESG välinen korrelaatio sai arvon 0,05. Tämän tutkielman tuloksista poiketen Harjoto ja muut (2015) raportoivat, että asiantuntemuksen ja ESG:n välinen korrelaatio oli tilastollisesti merkitsevä 1 %:n merkitsevyystasolla. Esikuva-artikkelin tutkimustuloksia verratessa tämän tutkielman tuloksiin tulee pitää kuitenkin mielessä se, että hallituksen jäsenten asiantuntemusta kuvaavaa muuttuja on muotoiltu esikuva-artikkelissa hieman eri tavalla kuin tässä tutkielmassa. Harjoton ja muiden (2015) tutkimuksessa hallituksen jäsenten asiantuntemuksella viitataan jäseniin, joilla on joko talous-, konsultointi-, laki-, hallinto- tai toimialaosaamista. Tässä tutkielmassa asiantuntemusta kuvaavalla muuttujalla tarkoitetaan sitä osuutta hallituksen jäsenistä, joilla on erityistä kokemusta yrityksen toimialasta tai liiketaloudesta. Edellä mainituista syistä johtuen, tutkimustulokset eivät välttämättä ole täysin verrannollisia keskenään.

Yrityksen koon eli kokonaisvarallisuuden ja ESG:n välillä on nähtävillä positiivinen yhteys, joka on tilastollisesti erittäin merkitsevä 0,1 %:n merkitsevyystasolla. Yrityksen koon ja ESG:n välinen korrelaatio saa arvon 0,33. Tulokset ovat yhteneväisiä aikaisempien tutkimustulosten kanssa (mm. Lins ja muut, 2017; Albuquerque ja muut, 2020; Harjoto ja muut, 2015; Beji ja muut, 2021). Suuremmilla yrityksillä on pienempiin yrityksiin

verrattuna enemmän resursseja käytettävissään toimiin, jotka edesauttavat yhteiskuntavastuun toteutumista. Kokonaispääoman tuottoasteen (ROA) ja ESG:n välillä on negatiivinen yhteys, joka ei ole tilastollisesti merkitsevä. ROA:n ja ESG:n välinen korrelaatio saa arvon $-0,04$ ja p-arvon $0,16$. Negatiivinen korrelaatiokerroin viittaa siihen, että yrityksen kokonaispääoman tuottoasteen kasvaessa yhteiskuntavastuun toteutumisen taso laskee. Harjoto ja muut (2015) päätyivät toisenlaisiin tuloksiin, sillä tutkijat havaitsivat, että kokonaispääoman tuottoasteen ja yhteiskuntavastuun toteutumisen välillä on positiivinen yhteys. Kuitenkin tutkijat Beji ja muut (2021) raportoivat, että ROA:n ja yhteiskuntavastuun välillä on hyvin matala negatiivinen korrelaatio, sillä korrelaatio sai tutkijoiden mukaan arvon $-0,09$.

Selittävien muuttujien välillä ei saisi esiintyä multikollineaarisuutta, sillä se vääristää tutkimustulosten luotettavuutta (Heikkilä, 2014, s. 235). Mikäli selittävien muuttujien keskinäinen korrelaatio on liian suuri, se vaikuttaa negatiivisesti tutkimustulosten luotettavuuteen. Tähtisen ja muiden mukaan (2020, s. 186) muuttujien välistä riippuvuutta voidaan pitää voimakkaana, mikäli korrelaatio saa arvon $0,7$ tai enemmän. Korrelaatiomatriisista (taulukko 4) voidaan nähdä, etteivät selittävien muuttujien korrelaatiokertoimet ylitä arvoa $0,7$. Kaikista muuttujista voimakkain korrelaatio on ESG:n ja koon välillä sekä ROA:n ja koon välillä. Muuttujien välistä riippuvuutta voidaan kuitenkin pitää heikkona, koska korrelaatiokertoimet saavat arvon $-0,3$ ja $0,3$.

Multikollineaarisuuden tarkasteluun voidaan myös hyödyntää VIF-mittaria (variance inflation factor). VIF-kertoimen saama arvo kertoo, kuinka voimakkaasti selittävät muuttujat korreloivat keskenään. Lähtökohtaisesti VIF-kertoimelle ei ole määritelty yksiselitteistä raja-arvoa, joka kertoisi, milloin selittävät muuttujat korreloivat liikaa keskenään. Eräänlaisena peukalosääntönä on kuitenkin pidetty VIF-kertoimen saamaa arvoa $5-6$. Mikäli muuttujien VIF-kertoimet saavat arvoja välillä $5-6$ tai tätä korkeampia, voidaan multikollineaarisuutta pitää ongelmallisena. (Kaakkinen ja Ellonen, 2021.) Taulukosta 5 on nähtävillä, että muuttujien saamat VIF-kertoimen arvot sijoittuvat välille $1,003-1,115$.

Tämän perusteella voidaan todeta, ettei tässä tutkielmassa muuttujien välillä ilmene multikollineaarisuusongelmaa.

Taulukko 5. Selittävien ja kontrollimuuttujien VIF-kertoimet.

Muuttuja	VIF-kerroin
SUKUP	1,033
ASiant	1,003
TOIMIK	1,042
ROA	1,114
KOKO	1,115

6.4 Regressioanalyysin tulokset ja niiden analysointi

Tässä alaluvussa esitellään regressioanalyysin tulokset. Tarkoituksena on tarkastella hallituksen jäsenten ominaisuuksien vaikutusta yhteiskuntavastuun toteutumisen tasoon. Regressiomalleja muodostetaan vain yksi, koska selittäviä muuttujia on vain yksi (ESG). Selitettäviä muuttujia ovat sukupuoli, toimikauden pituus sekä asiantuntemus. Regressiomalliin lisätään myös kontrollimuuttujat, joita ovat yrityksen koko eli kokonaisvarallisuus sekä kokonaispääoman tuottoaste (ROA). Regressioanalyysin tulokset on havainnollistettu taulukossa 6. Lopullinen havaintojen määrä on 968. Regressioanalyysi on toteutettu seuraavalla kaavalla:

$$(4) \quad \text{ESG} = A + \beta_1 \text{SUKUP}_1 + \beta_2 \text{ASiant}_2 + \beta_3 \text{TOIMIK}_3 + \beta_4 \text{ROA}_4 + \beta_5 \text{KOKO}_5 + \varepsilon$$

Taulukko 6. Regressioanalyysin tulokset kontrollimuuttujien kanssa.

Selittäjä	ESG	T-testin p-arvo
Vakiotermi	9,624 (1,70)	0,0894
SUKUP	0,177***	<.0001

	(4,16)	
ASIAANT	0,046* (2,01)	0,0450
TOIMIK	-0,501*** (-4,26)	<.0001
ROA	0,114* (2,42)	0,0155
KOKO	3,044*** (10,39)	<.0001
R²	0,149	
Adj. R²	0,144	
F-arvo	33,75 (p<.0001)	

* Kuvastaa tilastollista merkitsevyyttä 5 %:n merkitsevyystasolla ($p < 0,05$)

*** Kuvastaa tilastollista merkitsevyyttä 0,1 %:n merkitsevyystasolla ($p < 0,001$)

Regressiomallin selitysaste R^2 ilmaisee kuinka suuren prosenttiosuuden selitettävän muuttujan vaihtelusta selittävät muuttujat pystyvät selittämään. R^2 -luku voi saada arvoja välillä 0–1 ja se saadaan laskemalle selitettävän muuttujan arvojen ja mallin synnyttämien ennustearvojen korrelaation neliö. Regression selittävät muuttujat pystyvät selittämään vain pienen osuuden selitettävän muuttujan vaihtelusta, mikäli saatu R^2 -luku on pieni. (Kaakinen ja Ellonen, 2021.) Taulukosta 6 on nähtävissä, että regressiomallin selitysaste ESG:n osalta on 14,9 %, jota voidaan pitää varsin matalana. Tämä tarkoittaa sitä, että selittävät muuttujat selittävät varsin pienen osuuden selitettävän muuttujan vaihtelusta.

Tutkielman regressiomallin saaman selitysasteen arvo poikkeaa merkittävästi esikuva-artikkelissa raportoidusta regressiomallin selitysasteesta, sillä Harjoto ja muut (2015) raportoivat mallin selitysasteen olevan 71,5 %. Regressiomallien selitysasteiden eroavaisuudet johtuvat todennäköisesti siitä, että esikuva-artikkelin muuttujat eroavat osittain tähän tutkielmaan valituista muuttujista. Tämän vuoksi nyt saatu tulos koskien

regressiomallin selitysstetta ei ole täysin vertailukelpoinen esikuva-artikkelin raportoi-
maan tulokseen.

Regressiomallin korjattu R^2 -luku on ESG:n osalta 14,4 %. Korjattu R^2 -lukua voidaan käyt-
tää nimenomaan kahden eri regressioanalyysin tulosten vertailuun keskenään. Korjattu
selitysstaste huomio regressiomallin sisältävien selittävien muuttujien lukumäärän ja se
on aina pienempi tai yhtä suuri kuin alkuperäinen R^2 -luku. Koska korjattu R^2 -luku huomio
nimenomaan malliin sisältyvien muuttujien lukumäärän, se on alkuperäistä R^2 -lukua kor-
keampi vain, jos uusi selittävä muuttuja parantaa mallin hyvyyttä. (Kaakkinen ja Ellonen,
2021). Taulukosta 6 on nähtävissä, että regressiomallin korjattu selitysstaste (14,4 %) on
vain hieman matalampi kuin mallin alkuperäinen selitysstaste (14,9 %). Koska ero on hyvin
pieni, tulosten pohjalta ei voida suoraan tehdä sellaista johtopäätöstä, että regressio-
mallissa olisi muuttujia, jotka heikentäisivät mallin selitysstetta.

Regressiomallin F-arvo ESG:n kohdalla on 33,75 ja se on tilastollisesti erittäin merkitsevä
0,1 %:n merkitsevyystasolla. F-testin avulla voidaan arvioida voiko regressioanalyysin
muuttujien avulla ylipäätään selittää selitettävän muuttujan vaihtelua (Kaakkinen ja El-
lonen, 2021). Koska regressiomallin saama F-arvo on tilastollisesti erittäin merkitsevä,
voidaan päätellä, että jotkin mallin selittävästä muuttujista vaikuttavat selitettävään
muuttujaan eli yhteiskuntavastuun toteutumisen tasoon (ESG). Tuloksia tulkittaessa tu-
lee kuitenkin huomioida, että mallin selitysstaste R^2 on vain 14,4 %, joka viittaa siihen, että
myös muut muuttajat kuin regressiomalliin sisältyvät selittävät muuttajat vaikuttavat se-
litettävään muuttujaan.

Taulukon 6 ylempi luku kertoo estimoidun regressiokertoimen arvon ja alempi sulkeissa
oleva luku kertoo muuttujille lasketun t-arvon. Selittävän muuttujan vaikutusta selitettä-
vään muuttujaan voidaan tarkastella t-arvon suuruuden perusteella. T-arvo ilmaisee,
poikkeako selittävän muuttujan arvo nolasta. Mikäli selittävän muuttujan arvo poik-
keaa nolasta, voidaan nolahypoteesi hylätä. (Kaakkinen ja Ellonen, 2021; Heikkilä 2014,

s. 215–216). Kriittinen piste t-arvolle 5 %:n merkitsevyystasolla on 1,96 ja 0,1 %:n merkitsevyystasolla 3,29 (Manninen ja Ylen, 2025, s. 71).

Taulukosta 6 nähtävissä olevien t- ja p-arvojen perusteella voidaan päätellä, että muuttajat sukupuoli ja asiantuntemus saavuttavat tilastollisen merkitsevyystason. Sukupuolen t-arvo on 4,16 ja se on tilastollisesti erittäin merkitsevä 0,1 %:n merkitsevyystasolla. Asiantuntemuksen t-arvo on 2,01 ja näin ollen tilastollisesti melkein merkitsevä 5 %:n merkitsevyystasolla. Sukupuolen t-arvo ($4,16 > 3,29$) ylittää 0,1 %:n merkitsevyystasolle asetetun raja-arvon 3,29 ja asiantuntemuksen t-arvo ($2,01 > 1,96$) ylittää 5 %:n merkitsevyystasolle asetetun raja-arvon 1,96. Tämän tutkielman tulokset ovat samassa linjassa esikuva-artikkelin (Harjoto ja muut, 2015) raportoimiin tuloksiin.

Taulukosta 6 on nähtävissä, että hallituksen jäsenten toimikauden pituus on tilastollisesti erittäin merkitsevä, mutta sen vaikutus yhteiskuntavastuun toteutumisen tasoon on negatiivinen. Toimikauden pituuden t-arvo $-4,26$ ylittää 0,1 %:n merkitsevyystasolle asetetun raja-arvon 3,29, koska t-arvo $-4,26$ on itseisarvoltaan suurempi kuin 3,29. Tämän perusteella voidaan päätellä, että niissä yrityksissä yhteiskuntavastuu toteutuu huonommin, joissa jäsenet ovat toimineet hallituksessa pidemmän aikaa. Harjoto ja muut (2015) raportoivat päinvastaisia tuloksia, sillä tutkimustulokset osoittivat, että hallituksen jäsenten toimikauden pituuden ja yhteiskuntavastuun toteutumisen tason välillä on positiivinen yhteys. Tutkijat raportoivat, että toimikauden pituuden saama t-arvo on 1,70 ja se on tilastollisesti merkitsevä 10 %:n merkitsevyystasolla.

Sukupuolta kuvaavaan muuttujan saaman t- ja p-arvon perusteella voidaan päätellä, että suuremmalla naisten osuudella yrityksen hallituksessa on positiivinen vaikutus yhteiskuntavastuun toteutumisen tasoon. Eli yhteiskuntavastuu toteutuu yrityksessä paremmin, kun yrityksen hallituksessa on enemmän naisia. Esikuva-artikkelissa Harjoto ja muut (2015) raportoivat sukupuolen t-arvon 4,27 ylittävän 1 %:n merkitsevyystasolle asetetun raja-arvon 2,58. Myös useat muut aikaisemmat tutkimustulokset ovat osoittaneet, että yhteiskuntavastuu toteutuu paremmin niissä yrityksissä, joissa hallituksessa on

enemmän naisia (muun muassa Beji ja muut 2020; Hafsi & Turgut, 2013; Yarram & Adapa, 2021; Seto-Pamies 2013; Cook & Glass, 2018). Tulokset voisivat selittyä osittain sillä, että naiset saattavat pitää miehiä tärkeämpänä esimerkiksi ympäristön suojeluun ja eettiseen liiketoimintaan liittyviä kysymyksiä.

Hallituksen jäsenten asiantuntemusta kuvaavaan muuttujan saaman t- ja p-arvon perusteella voidaan päätellä, että hallituksen jäsenillä, joilla on joko erityistä toimiala- tai liiketoimintaosaamista, on tilastollisesti merkitsevä ja positiivinen yhteys yrityksen yhteiskuntavastuun toteutumisen tasoon. Toisin sanoen yhteiskuntavastuu toteutuu paremmin niissä yrityksissä, joissa hallituksen jäsenillä on joko erityistä toimiala- tai liiketoimintaosaamista. Esikuva-artikkelissa Harjoto ja muut (2015) raportoivat hallituksen jäsenten asiantuntemuksen t-arvon 2,42 ylittävän 5 %:n merkitsevyystasolle asetetun raja-arvon 1,96. Esikuvatutkimuksen tulokset ovat samassa linjassa tämän tutkielman tulosten kanssa. Erityistä toimiala- tai liiketoimintaosaamista omaavat hallituksen jäsenet kykenevät todennäköisesti paremmin tunnistamaan tiettyyn toimialaan mahdollisesti liittyviä maineriskejä sekä ymmärtämään paremmin toimialaa säätelevää lainsäädäntöä. Mahdollisten riskien ja sidosryhmien tarpeiden ymmärtäminen saattavat lisätä hallituksen jäsenten halukkuutta panostaa toimiin, jotka edesauttavat yhteiskuntavastuun toteutumista.

Taulukosta 6 on myös nähtävissä, että molemmilla kontrollimuuttujilla ROA ja KOKO tilastollisesti merkitsevä ja positiivinen yhteys yrityksen yhteiskuntavastuun toteutumisen tasoon. Kokonaispääoman tuottoasteen (ROA) t-arvo 2,42 on tilastollisesti melkein merkitsevä, koska t-arvo ylittää 5 %:n merkitsevyystasolle asetetun raja-arvon 1,96. Yrityksen koon t-arvo 10,39 on tilastollisesti erittäin merkitsevä, sillä t-arvo ylittää 0,1 %:n merkitsevyystasolle asetetun raja-arvon 3,29. Esikuva-artikkelissa Harjoto ja muut (2015) raportoivat ROA:n t-arvon 3,64 sekä yrityksen koon t-arvon 3,29 ylittävän 1 %:n merkitsevyystasolle asetetun raja-arvon 2,58. Yrityksen kokoa kuvaavan muuttujan saamaa t-arvoa (10,39) voidaan pitää hyvin korkeana suhteessa 0,1 %:n merkitsevyystasolle asetettuun raja-arvoon 3,29.

Tutkielman kontrollimuuttujien saamien t- ja p-arvojen perusteella voidaan päätellä, että yhteiskuntavastuu toteutuu paremmin suuremmissa ja enemmän varallisuutta omaavissa yrityksissä. Tämä johtuu siitä, että suuremmilla yrityksillä ja enemmän resursseja panostaa yhteiskuntavastuuta edistäviin toimiin. Tutkimustulokset eivät ole yllättäviä, sillä myös aikaisemmissa tutkimuksissa on päädytty samankaltaisiin johtopäätöksiin (mm. Harjoto ja muut, 2015; Lins ja muut, 2017; Albuquerque ja muut, 2020; Beji ja muut, 2021).

Regressiomallia voidaan myös arvioida residuaalien eli jäännösten jakaumien avulla. Jäännösten tulee olla normaalijakautuneita, jotta regressioanalyysin käyttö olisi mielekästä. Jokaiselle havainnolle lasketaan oma jäännösarvo, joka ilmaisee, kuinka kaukana yksittäinen havainto on regressiomallin tuottamasta ennusteesta. Havainnolle lasketun jäännösarvon ollessa pieni voidaan todeta, että havainto on lähellä regressiomallin tuottamaa ennustetta. (Tähtinen ja muut, 2020, s. 200–201.) Tämän tutkielman regressiomallin jäännösten jakauman perusteella voidaan todeta, että jäännökset ovat suhteellisen normaalijakautuneita (ks. liite 1). Jäännösten normaalijakautuneisuutta voidaan arvioida myös kvantiilikuvion (QQ-plot) avulla. Mikäli jäännökset ovat normaalijakautuneita, pisteet sijoittuvat kuvion poikki kulkevalle viivalle. (Kaakkinen ja Ellonen, 2021.) Liitteestä 2 on nähtävissä, että suurin osa pisteistä sijoittuu suurin piirtein kuvion poikki kulkevalle viivalle.

6.5 Hypoteesien testaus

Seuraavaksi käydään läpi tämän tutkielman hypoteesit, jotka esiteltiin tarkemmin luvussa 4.4. Regressioanalyysin pohjalta saatuja tuloksia arvioidaan suhteessa asetettuihin hypoteeseihin. Lopuksi tehdään arvio siitä, että hyväksytäänkö nollahypoteesi vai ei.

Regressioanalyysin tulokset tukevat sitä, että naisten suuremmalla osuudella yrityksen hallituksessa on positiivinen vaikutus yhteiskuntavastuun toteutumisen tasoon.

Sukupuolen t-arvo 4,16 ylittää 0,1 %:n merkitsevyystasolle asetetun raja-arvon 3,29. Vaikka sukupuolen ja yhteiskuntavastuun välinen korrelaatiokerroin on pieni 0,17, on muuttujien välinen yhteys silti tilastollisesti erittäin merkittävä, koska sukupuolen samaa t-arvo ylittää 0,1 %:n merkitsevyystasolle asetetun raja-arvon. Toisin sanoen sukupuolen vaikutus yhteiskuntavastuuseen on tilastollisesti erittäin merkitsevä, vaikka muuttujien välinen yhteys onkin heikko. Nollahypoteesi voidaan silti hylätä ja tulosten perusteella voidaan todeta, että suuremmalla naisedustuksella yrityksen hallituksessa sekä yhteiskuntavastuun toteutumisen tason välillä on tilastollisesti merkitsevä yhteys. Aikaisemmat tutkimustulokset ovat myös osoittaneet, että naisten suuremmalla osuudella hallituksessa on positiivinen vaikutus yhteiskuntavastuun toteutumisen tasoon (mm Beji ja muut 2020; Hafsi & Turgut, 2013; Yarram & Adapa, 2021; Seto-Pamies 2013; Cook & Glass, 2018; Harjoto ja muut, 2015). Hypoteesi *H1: Naisten suurempi osuus yrityksen hallituksessa korreloi positiivisesti yhteiskuntavastuun toteutumisen kanssa* hyväksytään.

Regressioanalyysin tulokset myös tukevat sitä, että hallituksen jäsenten toimikauden pituus vaikuttaa yhteiskuntavastuun toteutumisen tasoon. Toimikauden pituuden t-arvo -4,26 ylittää 0,1 %:n merkitsevyystasolle asetetun raja-arvon 3,29, koska t-arvo -4,26 on itseisarvoltaan suurempi kuin 3,29. Muuttujien välinen negatiivinen yhteys on tilastollisesti erittäin merkitsevä, vaikkakin yhteyttä voidaan pitää heikkona, sillä TOIMIK- ja ESG-muuttujien välinen korrelaatiokerron on -0,17. Nollahypoteesi hylätään ja saatujen tulosten perusteella voidaan päätellä, että hallituksen jäsenten pitkät toimikaudet heikentävät yhteiskuntavastuun toteutumisen tasoa. Tämä saattaa johtua siitä, että pitkään hallituksessa toimineet jäsenet eivät ole niin vastaanottavaisia uusille toimenpiteille, jotka edistäisivät yhteiskuntavastuun toteutumista ja täyttäisivät paremmin yritykselle asetettuja vähimmäisvaatimuksia yhteiskuntavastuun osalta. Esikuva-artikkelissa Harjoto ja muut (2015) raportoivat päinvastaisia tuloksia, sillä tutkimustulokset osoittivat, että hallituksen jäsenten toimikauden pituuden ja yhteiskuntavastuun toteutumisen tason välillä on positiivinen yhteys. Hypoteesi *H2: Hallituksen jäsenten toimikauden pituus vaikuttaa yrityksen yhteiskuntavastuun toteutumiseen* hyväksytään.

ASIAN-muuttujan t-arvo 2,01 ylittää 5 %:n merkitsevyystasolle asetetun raja-arvon 1,96. Tulokset ovat linjassa esikuva-artikkelin tutkimustulosten kanssa, sillä Harjoto ja muut (2015) raportoivat hallituksen jäsenten asiantuntemuksen t-arvon 2,42 ylittävän 5 %:n merkitsevyystasolle asetetun raja-arvon 1,96. Regressioanalyysin tulokset osoittavat, että hallituksen jäsenten asiantuntemuksen ja yhteiskuntavastuun toteutumisen välillä on positiivinen yhteys, joka on tilastollisesti melkein merkitsevä, sillä t-testin p-arvo on 0,045. Kuitenkin muuttujien välinen yhteys on erittäin heikko, koska regressiokerrointa 0,04 voidaan pitää hyvin pienenä. Tulosten perusteella näyttää siltä, että hallituksen jäsenten asiantuntemuksen vaikutus yhteiskuntavastuun toteutumisen tasoon on käytännössä hyvin vähäinen. Edellä kerrotusta huolimatta nollahypoteesi voidaan silti hylätä, sillä muuttujien välillä on tilastollisesti merkitsevä yhteys. Siten hypoteesi *H3: Hallituksen jäsenten asiantuntemus korreloi positiivisesti yhteiskuntavastuun toteutumisen kanssa* hyväksytään.

6.6 Tutkimustulosten rajoitteet ja puutteet

Tutkimustuloksia tulkittaessa tulee ottaa huomioon tietyt rajoitteet. Ensinäkin selitettävien muuttujien tulisi olla normaalijakautuneita, jotta regressioanalyysin käyttö olisi tarkoituksenmukaista (Heikkilä, 2014, s. 235). Tämän tutkielman selitettävän muuttujan normaalijakautuneisuutta on tarkasteltu luvussa 6.1. Aineiston normaalijakautuneisuutta testattiin Kolmogorov-Smirnov ja Shapiro-Wilk testeillä. Laskennallisten testien perusteella selitettävän muuttujan ESG saamia arvoja ei voitu pitää normaalijakautuneina.

Toiseksi tämän tutkielman aineiston otoskoko oli merkittävästi pienempi kuin esikuva-artikkelin (Harjoto ja muut, 2015). Harjoto ja muut (2015) keräsivät aineistoa vuosilta 1999–2011, jonka seurauksena otoskoko oli huomattavasti isompi verrattuna tähän tutkielman otoskookoon. Esikuva-artikkelissa havaintojen määrä oli yhteensä 9001, kun taas tämän tutkielman lopullinen havaintojen määrä oli yhteensä 968. Erot havaintojen määrissä voivat vaikuttaa tutkimustulosten tilastolliseen merkitsevyyteen ja luotettavuuteen.

Kolmanneksi tämän tutkielman selitettävän muuttujan ESG arvot on kerätty LSEG-tietokannasta. Esikuva-artikkelissa Harjoto ja muut (2015) ovat hyödyntäneet MSCI ESG Stats (entinen KLD Stats) -tietokannan tarjoamaa ESG-pisteytystä. ESG-pisteytysten laskenta-periaatteissa sekä lopullisissa pisteytyksissä voi esiintyä eroavaisuuksia, jonka vuoksi saadut tutkimustulokset eivät välttämättä ole täysin vertailukelpoisia keskenään.

Neljäs rajoite liittyy tämän tutkielman kontrollimuuttujiin. Tutkielman kontrollimuuttujiksi valittiin yrityksen koko pääoman tuottoaste (ROA) ja yrityksen koko, jota kuvaa luonnollinen logaritmi taseen loppusummasta. Tutkijat Harjoto ja muut (2015) käyttivät kontrollimuuttujina muun muassa yrityksen kilpailuympäristöä, mainoskuluja suhteessa myyntiin, velkaantuneisuusastetta sekä pääomainvestointien määrää. Käytettyjen kontrollimuuttujien määrä vaikuttaa tutkimustulosten vertailukelpoisuuteen ja luotettavuuteen.

7 Yhteenveto ja jatkotutkimusmahdollisuudet

Hallitus on yksi keskeisimmistä yhtiön toimielimistä, jonka tehtävänä on määrittää yhtiön toiminnan isot suuntaviivat ja päättää strategiasta, joka jalkautetaan yhtiön jokapäiväiseen toimintaan. Aikaisemmat tutkimukset ovat osoittaneet, että hallituksen jäsenten ominaisuuksilla on vaikutusta siihen, kuinka yritys suhtautuu yhteiskuntavastuuseen ja millaisiin toimiin se on valmis ryhtymään yhteiskuntavastuun toteuttamiseksi (muun muassa Harjoto ja muut, 2015; Katmon ja muut, 2017; Caren & Recadina, 2017; Gadenne ja muut, 2009).

Tutkielman alussa esiteltiin yhteiskuntavastuun määritelmä sekä yhteiskuntavastuun kolme osa-aluetta, joita ovat ympäristövastuu, sosiaalinen vastuu sekä taloudellinen vastuu. Tämän jälkeen esiteltiin lyhyesti, kuinka yhteiskuntavastuuta voidaan mitata ja miten siitä raportoidaan. Lisäksi aikaisemman tutkimuskirjallisuuden avulla perehdyttiin miten hallituksen jäsenten sukupuoli, toimikauden pituus sekä asiantuntemus vaikuttavat yhteiskuntavastuun toteutumisen tasoon.

Tämän tutkielman tavoitteena oli tutkia hallituksen jäsenten monimuotoisuuden vaikutusta yhteiskuntavastuun toteutumisen tasoon. Tarkasteltavina ominaisuuksina olivat hallituksen jäsenten sukupuoli, toimikauden pituus ja asiantuntemus. Tarkastelun kohteena olivat S&P 500-indeksiin kuuluvat yhdysvaltalaiset pörssiyritykset vuosilta 2021–2023. Lopullinen havaintojen määrä oli 968. Tutkielman esikuva-artikkelina toimi soveltuvin osin Harjoto ja muiden (2015) artikkeli ”*Board Diversity and Corporate Social Responsibility*”. Esikuva-artikkelia mukaillen sekä aikaisempien tutkimusten pohjalta muodostettiin seuraavat tutkimushypoteesit:

H1: Naisten suurempi osuus yrityksen hallituksessa korreloi positiivisesti yhteiskuntavastuun toteutumisen.

H2: Hallituksen jäsenten toimikauden pituus vaikuttaa yrityksen yhteiskuntavastuun toteutumiseen.

H3: Hallituksen jäsenten asiantuntemus korreloi positiivisesti yhteiskuntavastuun toteutumisen kanssa.

Tutkimuksen selitettäväksi muuttujaksi valittiin yhteiskuntavastuun toteutumisen taso ja selittäviksi muuttujiksi hallituksen jäsenten sukupuoli, toimikauden pituus ja asiantuntemus. Lisäksi kontrollimuuttujiksi valittiin koko pääoman tuottoaste (ROA) ja yrityksen koko, jota kuvaa luonnollinen logaritmi taseen loppusummasta. Tutkimusmenetelmänä käytettiin lineaarista regressionanalyysia. Tutkielman muuttujia kuvaavia tilastollisia tunnuslukuja tarkasteltiin muun muassa muuttujien minimi- ja maksimiarvojen, keskihajonnan, keskiarvon sekä korrelaatiomatriisin avulla. Regressioanalyysin tuloksia arviotiin regressiomallin saaman selitysasteen, F-testin, t-testin saamien arvojen sekä t-testin saamien p-arvojen avulla.

Regressioanalyysin tulokset tukivat kaikkia asetettuja tutkimushypoteeseja. Naisten suuremmalla osuudella yrityksen hallituksessa havaittiin olevan positiivinen vaikutus yhteiskuntavastuun toteutumisen tasoon. Tulokset osoittivat myös, että hallituksen jäsenten pitkät toimikaudet heikentävät yhteiskuntavastuun toteutumisen tasoa. Hallituksen jäsenten asiantuntemuksen ja yhteiskuntavastuun toteutumisen välillä havaittiin myös tilastollisesti merkitsevä positiivinen yhteys. Koska selitettävän ja kaikkien selitettävien muuttujien väliset korrelaatiokertoimet olivat hyvin pieniä, muuttujien välistä yhteyttä voidaan käytännössä pitää heikkona. Saatujen tulosten perusteella vaikuttaa siltä, että yhteiskuntavastuun toteutumisen tasoon vaikuttavat muutkin tekijät kuin hallituksen jäsenten sukupuoli, toimikauden pituus ja asiantuntemus. Selittävien muuttujien vaikutusta yhteiskuntavastuun toteutumisen tasoon voidaan pitää käytännössä hyvin pienenä.

Tämän tutkielman aihe on ajankohtainen, sillä viime vuosina yhteiskuntavastuuta ja siitä raportoimista on alettu sääntelemään myös lainsäädännön kautta. EU:n kestävyysraportointidirektiivi (Corporate Sustainability Reporting Directive CSRD) astui voimaan 1.1.2024. Lisäksi EU:n yritysvastuudirektiivi (Corporate Sustainability Due Diligence

Directive, CSDDD) astui voimaan 25.7.2024. Yritysvastuudirektiivin tavoitteena on edistää suuryritysten kestäväää ja vastuullista toimintaa. Direktiivi velvoittaa jatkossa yritykset kiinnittämään huomiota ihmisoikeuksiin, toimintansa ympäristövaikutuksiin sekä hyvään hallintoon kaikissa arvoketjuissaan. Lainsäädännön myötä yhteiskuntavastuun merkitys tulee korostumaan entisestään yritysten jokapäiväisessä liiketoiminnassa. Tämän vuoksi hallituksen jäsenten ominaisuuksien ja yhteiskuntavastuun välisen syy-seuraussuhteen tutkiminen on tärkeää ja ajankohtaista.

Tämän tutkimuksen avulla yritykset voivat paremmin ymmärtää, miten hallituksen jäsenten tietyt ominaisuudet vaikuttavat yhteiskuntavastuun toteutumisen tasoon. Tutkimus on myös tärkeä siitä näkökulmasta, että se tarjoaa yrityksille tietoa siitä, millaisia jäseniä yrityksen hallitukseen kannattaa valita, mikäli yritys haluaa edistää yhteiskuntavastuun toteutumista. Euroopassa on yhä enenevässä määrin lainsäädännön avulla alettu säätelemään yritysten yhteiskuntavastuusta ja siitä raportoimisesta. Tämän vuoksi on ensiarvoisen tärkeää, että yrityksen hallitus muodostuu jäsenistä, jotka haluavat aidosti edistää yhteiskuntavastuun toteutumista sekä panostaa yhteiskuntavastuustrategian käytännön jalkauttamiseen läpi koko organisaation.

Tässä tutkielmassa tarkasteltiin vain kolmea hallituksen jäsenten ominaisuuden vaikutusta yhteiskuntavastuuseen vuosina 2021–2023. Ensinäkin aineiston otoskokoa suurentamalla ja valitsemalla pidempi tarkasteluajanjakso saataisiin kasvatettua havaintojen määrää ja parannettua tulosten validiteettia sekä yleistettävyyttä. Yksi jatkotutkimusmahdollisuuksista olisi tarkastella hallituksen jäsenten muiden ominaisuuksien, kuten etnisen taustan ja iän vaikutusta yhteiskuntavastuun toteutumisen tasoon. Mielenkiintoista olisi myös tarkastella sitä, että toteutuuko todellisuudessa yhteiskuntavastuu paremmin eurooppalaisissa yrityksissä yritysvastuudirektiivin voimaantulon jälkeen. Tulevaisuuden tutkimuksessa voitaisiin myös tehdä vertailua yhteiskuntavastuun toteutumisen tasosta ennen yritysvastuudirektiivin voimaantuloa ja sen voimaantulon jälkeen. Lisäksi jatkossa voitaisiin tehdä laajempaa maantieteellistä vertailua yhteiskuntavastuun toteutumisen tasojen välillä esimerkiksi vertaamalla yhdysvaltalaisia yhtiöitä

eurooppalaisiin yhtiöihin. Lähtökohtaiseksi eurooppalainen lainsäädäntö eroaa merkittävästi yhdysvaltalaisesta lainsäädännöstä, joten olisi mielekästä tutkia löytyykö yhteiskuntavastuun toteutumisen tasoissa maantieteellisiä eroja.

Lähteet

- Ahamed, W., Almsafir, M. & Al-Smadi, A. (2014). Does corporate social responsibility lead to improve in firm financial performance? Evidence from Malaysia. *International Journal of Economics and Finance*, 6(3), 126–138. <http://dx.doi.org/10.5539/ijef.v6n3p126>
- Aladwey, L., Elgharbawy, A., & Ganna, M. (2022). Attributes of corporate boards and assurance of corporate social responsibility reporting: Evidence from the UK. *Corporate Governance (Bradford)*, 22(4), 748-780. <https://doi.org/10.1108/CG-02-2021-0066>
- Alshareef, M. & Sandhu, K. (2015). Integrating Corporate Social Responsibility (CSR) into Corporate Governance Structure: The Effect of Board Diversity and Roles-A Case Study of Saudi Arabia. *International Journal of Business and Management*, 10(7), 1–15. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v10n7p1>
- Amran, A. & Haniffa, R. (2011). Evidence in development of sustainability reporting: A case of a developing country. *Business Strategy and The Environment*, 20(3), 141–156. <https://doi.org/10.1002/bse.672>
- Barroso-Castro, C., Villegas-Periñan, M. & Dominguez, M. (2017). Board members' contribution to strategy: The mediating role of board internal processes. *European Research on Management and Business Economics*, 23(2), 82–89. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2017.01.002>
- Beji, R., Yousfi, O., Loukil, N. & Omri, A. (2020). Board Diversity and Corporate Social Responsibility: Empirical Evidence from France. *Journal of Business Ethics*, 173(1), 133–155. <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04522-4>

- Boulouta, I. (2013). Hidden Connections: The Link Between Board Gender Diversity and Corporate Social Performance. *Journal of Business Ethics*, 113(2), 185–197. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1293-7>
- Bowen, H.R. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. Harper and Row. Business for Social Responsibility. Introduction to Corporate Social Responsibility.
- Buhr, N. (2007). Histories of and rationales of sustainability reporting. Teoksessa Unerman, J., Bebbington, J. & O'Dwyer, B. (ed.) *Sustainability Accounting and Accountability*. London: Routledge, 57–69.
- Campbell, K. & Miguez-Vera, A. (2008). Gender Diversity in the Boardroom and Firm Financial Performance. *Journal of Business Ethics*, 83(3), 435–451. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9630-y>
- Carroll, A. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business horizons*, 34(4), 39–48. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G)
- Carroll, A. (1999). Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construction. *Business and Society*, 38(3), 268–295.
- Chan, A., Liu, G. & Sun, J. (2013). Independent audit committee members' board tenure and audit fees. *Accounting and Finance*, 53(4), 1129–1147. <https://doi.org/10.1111/j.1467-629X.2012.00490.x>
- Chang, Y., Oh, W., Park, J. & Jang, M. (2017). Exploring the Relationship Between Board Characteristics and CSR: Empirical Evidence from Korea. *Journal of Business Ethics*, 140(2), 225–242. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2651-z>

- Chen, H. (2013). CEO Tenure, Independent Directors and Corporate Innovation. *Journal of Applied Finance and Banking*, 3(5), 187.
- Cook, A. & Glass, C. (2018). Women on corporate boards: Do they advance corporate social responsibility? *Human Relations* (New York), 71(7), 8–924. <https://doi.org/10.1177/0018726717729207>
- Dahlsrud, A. (2008). How corporate social responsibility is defined: An analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15(4), 1–13. <https://doi.org/10.1002/csr.132>
- Dienes, D. & Velte, P. (2016). The Impact of Supervisory Board Composition on CSR Reporting. Evidence from the German Two-Tier System. *Sustainability*, 8(1), 63. <https://doi.org/10.3390/su8010063>
- Dillard, J. & Layzell, D. (2014). *An ongoing journey of corporate social responsibility*. *Accounting Forum*, 38(3), 212–226. <https://doi.org/10.1016/j.accfor.2014.04.001>
- Donoher, W., Reed, R. & Storrud-Barnes, S. (2007). Incentive Alignment, Control, and the Issue of Misleading Financial Disclosures. *Journal of Management*, 33(4), 547–569. <https://doi.org/10.1177/0149206307302550>
- Elkington, J. (1998). Partnerships from cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business. *Environmental Quality Management* 8, 37–51.
- Epstein, M. & Roy, M.-J. (2003). Making the Business Case for Sustainability: Linking Social and Environmental Actions to Financial Performance. *The Journal of Corporate Citizenship*, (9), 79–96.

- Euroopan komissio. (2021). *Corporate sustainability reporting*. Noudettu 19.12.2021 osoitteesta https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_en
- Friedman, M. & Friedman, R. D. (1962). *Capitalism and freedom*. University of Chicago Press.
- Gadenne, D., Kennedy, J. & McKeiver, C. (2009). An Empirical Study of Environmental Awareness and Practices in SMEs. *Journal of Business Ethics*, 84(1), 45–63. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9672-9>
- Galant, A. & Cadez, S. (2017). Corporate social responsibility and financial performance relationship: A review of measurement approaches. *Ekonomski Istraživanja*, 30(1), 676–693. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2017.1313122>
- Garriga, E. & Melé, D. (2004). Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. *Journal of Business Ethics*, 53(1/2), 51–71. <https://doi.org/10.1023/B:BUSI.0000039399.90587.34>
- Gjølborg, M. (2009). Measuring the immeasurable? Constructing an index of CSR practices and CSR performance in 20 countries. *Scandinavian journal of management*, 25(1), 10–22. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2008.10.003>
- Global Reporting Initiative. 2016. *GRI 101: Foundation 2016*. Noudettu 22-11-2021 osoitteesta <https://www.globalreporting.org/how-to-use-the-gri-standards/gri-standards-english-language/>
- Goll, I. & Rasheed, A. (2004). The Moderating Effect of Environmental Munificence and Dynamism on the Relationship Between Discretionary Social Responsibility and

- Firm Performance. *Journal of Business Ethics*, 49(1), 41-54.
<https://doi.org/10.1023/B:BUSI.0000013862.14941.4e>
- Hafsi, T. & Turgut, G. (2013). Boardroom Diversity and its Effect on Social Performance: Conceptualization and Empirical Evidence. *Journal of Business Ethics*, 112(3), 463–479. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1272-z>
- Hahn, R. (2013). ISO 26000 and the Standardization of Strategic Management Processes for Sustainability and Corporate Social Responsibility. *Business Strategy and the Environment*, 22(7), 442–455. <https://doi.org/10.1002/bse.1751>
- Hahn, R. & Kühnen, M. (2013). Determinants of sustainability reporting: A review of results, trends, theory, and opportunities in an expanding field of research. *Journal of Cleaner Production*, 59, 5–21. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.07.005>
- Hsu, W., Chen, H. & Cheng, C. (2013). Internationalization and firm performance of SMEs: The moderating effects of CEO attributes. *Journal of World Business*, 48(1), 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2012.06.001>
- Harjoto, M., Laksmana, I. & Lee, R. (2015). Board Diversity and Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 132(4), 641-660. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2343-0>
- Harjoto, M., Laksmana, I., & Yang, Y. (2019). Board nationality and educational background diversity and corporate social performance. *Corporate Governance (Bradford)*, 19(2), 217–239. <https://doi.org/10.1108/CG-04-2018-0138>
- Harmaala, M. & Jallinoja, N. (2012). *Yritysvastuu ja menestyvä liiketoiminta*. Sanoma Pro.

Henriques, A. (2004). CSR, Sustainability and the Triple Bottom Line. Teoksessa Henriques, A. & Richardson, J. (Eds.). *The Triple Bottom Line: Does it All Add Up*. London: Earthscan, 26–44.

Ibrahim, N., Howard, D. & Angelidis, J. (2003). Board Members in the Service Industry: An Empirical Examination of the Relationship between Corporate Social Responsibility Orientation and Directorial Type. *Journal of Business Ethics*, 47(4), 393–401. <https://doi.org/10.1023/A:1027334524775>

Integrated Reporting Framework. *Frequently Asked Questions*. Noudettu 14.12.2021 osoitteesta <https://www.integratedreporting.org/FAQS/>

Jensen, M. & Meckling, W. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)

Juholin, E. (2004). *Cosmopolis: Yhteiskuntavastuusta yrityskansalaisuuteen*. Inforvies-tintä.

Junior, R. M., Best, P. J. & Cotter, J. (2014). Sustainability Reporting and Assurance: A Historical Analysis on a World-Wide Phenomenon. *Journal of Business Ethics*, 120(1), 1–11. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1637-y>

Jussila, M. (2010). *Yhteiskuntavastuu*. Nyt. Infor.

Kassinis, G. & Vafeas, N. (2002). Corporate boards and outside stakeholders as determinants of environmental litigation. *Strategic Management Journal*, 23(5), 399–415. <https://doi.org/10.1002/smj.230>

- Katmon, N., Mohamad, Z., Norwani, N. & Farooque, O. (2019). Comprehensive Board Diversity and Quality of Corporate Social Responsibility Disclosure: Evidence from an Emerging Market. *Journal of Business Ethics*, 157(2), 447–481. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3672-6>
- Khan, I., Khan, I. & Senturk, I. (2019). Board diversity and quality of CSR disclosure: Evidence from Pakistan. *Corporate Governance*, 19(6), 1187-1203. <https://doi.org/10.1108/CG-12-2018-037>
- Kestilä-Kekkonen. (2023). Spearmanin korrelaatiokerroin. Teoksessa *Kvantitatiivisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere. Noudettu 5.4.2025 osoitteesta <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvanti/korrelaatio/korrelaatio/>
- KvantiMOTV. (2008). Noudettu 13.12.2024 osoitteesta <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/regressio/analyysi.html>
- Laine, M., Tregidga, H. & Unerman, J. (2022). *Sustainability accounting and accountability*. Routledge.
- Lee, M. P. (2008). A review of the theories of corporate social responsibility: Its evolutionary path and the road ahead. *International journal of management reviews*, 10(1), 53–73. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00226.x>
- LSEG. (2024). Environmental, Social and Governance scores from LSEG. Noudettu 20.3.2025 osoitteesta https://www.lseg.com/content/dam/data-analytics/en_us/documents/methodology/lseg-esg-scores-methodology.pdf
- LSEG. (2025). LSEG ESG scores. Noudettu 2.4.2025 osoitteesta <https://www.lseg.com/en/data-analytics/sustainable-finance/esg-scores>

- Luthar, H. K., DiBattista, R. A. & Gautschi, T. (1997). Perception of What the Ethical Climate Is and What It Should Be: The Role of Gender, Academic Status, and Ethical Education. *Journal of Business Ethics*, 16(2), 205–217. <https://doi.org/10.1023/A:1017980520924>
- Manninen, P. & Ylen, M. (2025). Tilastollisen käytännön päättely. Tilastotiedettä sovelta-
jille. Noudettu 15.4.2025 osoitteesta https://webpages.tuni.fi/uta_statistics/sas/Tilastollisen%20p%84%84ttelyn%20k%84yt%84nt%94.pdf
- Milne, M. J. & Gray, R. (2013). Whither Ecology? The Triple Bottom Line, the Global Reporting Initiative, and Corporate Sustainability Reporting. *Journal of business ethics*, 118(1), 13-29. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1543-8>
- Naheed, R., AlHares, A., Shahab, Y., & Naheed, R. (2021). Board's financial expertise and corporate social responsibility disclosure in China. *Corporate governance (Bradford)*, 21(4), 716-736. <https://doi.org/10.1108/CG-08-2020-0329>
- Niskala, M., Tarna-Mani, K., Puroila, J. & Pajunen, T. (2019). *Yritysvastuu: Raportointi- ja laskentaperiaatteet*. ST-Akatemia.
- OECD Corporate Governance Factbook. 2021. Noudettu 14.12.2021 osoitteesta <https://www.oecd.org/corporate/OECD-Corporate-Governance-Factbook.pdf>
- Patro, S., Zhang, L. & Zhao, R. (2018). Director tenure and corporate social responsibility: The tradeoff between experience and independence. *Journal of Business Research*, 93, 51–66. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.08.033>

- Peng, X., Yang, Z., Shao, J. & Li, X. (2021). Board diversity and corporate social responsibility disclosure of multinational corporations. *Applied Economics*, 53(42), 4884–4898. <https://doi.org/10.1080/00036846.2021.1910620>
- Post, C., Rahman, N. & Rubow, E. (2011). Green Governance: Boards of Directors' Composition and Environmental Corporate Social Responsibility. *Business & Society*, 50(1), 189–223. <https://doi.org/10.1177/0007650310394642>
- Rao, K. & Tilt, C. (2016). Board Composition and Corporate Social Responsibility: The Role of Diversity, Gender, Strategy and Decision Making. *Journal of Business Ethics*, 138(2), 327–347. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2613-5>
- Rohweder, L. (2004). *Yritysvastuu – kestävä kehitys organisaatiotasolla*. WSOY.
- Rose, J. M. (2007). Corporate Directors and Social Responsibility: Ethics versus Shareholder Value. *Journal of Business Ethics*, 73(3), 319–331. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9209-z>
- Ryan, M. & Haslam, S. (2007). The Glass Cliff: Exploring the Dynamics Surrounding the Appointment of Women to Precarious Leadership Positions. *The Academy of Management review*, 32(2), 549–572. <https://doi.org/10.5465/AMR.2007.24351856>
- Semenova, N. (2011). *Essays on the value relevance of environmental and social performance* [väitöskirja, Åbo Akademi University].
- Setó-Pamies, D. (2015). The Relationship between Women Directors and Corporate Social Responsibility. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 22(6), 334–345. <https://doi.org/10.1002/csr.1349>

- Simons, T., Pelled, L. H. & Smith, K. A. (1999). Making Use of Difference: Diversity, Debate, and Decision Comprehensiveness in Top Management Teams. *Academy of Management Journal*, 42(6), 662–673. <https://doi.org/10.5465/256987>
- Singh, V., Terjesen, S. & Vinnicombe, S. (2008). Newly appointed directors in the boardroom: How do women and men differ? *European Management Journal*, 26(1), 48–58. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2007.10.002>
- Sundarasan, S. D. D, Je-Yen, T. & Rajangam, N. (2016). Board composition and corporate social responsibility in an emerging market. *Corporate Governance*, 16(1), 35–53. <https://doi.org/10.1108/CG-05-2015-0059>
- Suomen Tilintarkastajat. (2023). Kestävyyssraportointi on jo täällä – oletko valmis? Noudettu 14.12.2024 osoitteesta <https://tilintarkastajat.fi/artikkelit/kestavyysraportointi-on-jo-taalla-oletko-valmis/>
- Sustainability Accounting Standards Board. (2018). *Standards Overview*. Noudettu 14.12.2021 osoitteesta <https://www.sasb.org/standards/>
- Taanila, A. (2020). *Lineaariset regressiomallit*. Noudettu 28.3.2025 osoitteesta <https://taanila.fi/regressio.pdf>
- Task Force on Climate-related Financial Disclosures. (2017). *About*. Noudettu 14.12.2021 osoitteesta <https://www.fsb-tcf.org/about/>.
- Tähtinen, J., Laakkonen, E. & Broberg, M. (2020). *Tilastollisen aineiston käsittelyn ja tulkinnan perusteita*. Turun yliopisto. Noudettu 5.4.2025 osoitteesta https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/149687/Tilastollisen_aineiston_kasittelyn_ja_tulkinnan_perusteita_2020.pdf?sequence=5&isAllowed=y.

Upadhyay, A. & Zeng, H. (2014). Gender and ethnic diversity on boards and corporate information environment. *Journal of Business Research*, 67(11), 2456–2463. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.03.005>

Valtioneuvosto. (2024). Yritysvastuudirektiivin kansallinen toimeenpano käynnistyy. Noudettu 14.12.2024 osoitteesta <https://valtioneuvosto.fi/-//1410877/yritysvastuudirektiivin-kansallinen-toimeenpano-kaynnistyy>

Van Marrewijk, M. (2003). Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: Between Agency and Communion. *Journal of Business Ethics*, 44(2/3), 95–105. <https://doi.org/10.1023/A:1023331212247>

Vives, A. (2005). Social and Environmental Responsibility in Small and Medium Enterprises in Latin America. *Journal of Corporate Citizenship*, 21, 39–50.

Wincent, J., Anokhin, S., & Örtqvist, D. (2010). Does network board capital matter? A study of innovative performance in strategic SME networks. *Journal of business research*, 63(3), 265–275. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.03.012>

Windsor, D. (2006). Corporate Social Responsibility: Three Key Approaches. *Journal of Management Studies*, 43(1), 93–114. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00584.x>

Yarram, S. R. & Adapa, S. (2021). Board gender diversity and corporate social responsibility: Is there a case for critical mass? *Journal of Cleaner Production*, 278, 123319. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.123319>

Young, W. & Tilley, F. (2006). Can businesses move beyond efficiency? The shift toward effectiveness and equity in the corporate sustainability debate. *Business Strategy and the Environment*, 15(6), 402–415. <https://doi.org/10.1002/bse.510>

Yritystutkimus ry. *Yritystutkimuksen tilinpäätösanalyysi* (10. painos). Gaudeamus Helsinki University Press. Noudettu 29.3.2025 osoitteesta http://yritystutkimusry.fi/wp-content/uploads/2021/04/Yritystutkimuksen_Tilinpaatosanalyysi.pdf

Zaid, M., Wang, M., Adib, M., Sahyouni, A. & Abuhijleh, S. (2020). Boardroom nationality and gender diversity: Implications for corporate sustainability performance. *Journal of Cleaner Production*, 251, 119652. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.119652>

Zhang, L. (2012). Board demographic diversity, independence, and corporate social performance. *Corporate Governance*, 12(5), 686–700. <https://doi.org/10.1108/14720701211275604>

Liitteet

Liite 1. Jäännösten jakauma sekä kvantiilikuvio

