

<input type="checkbox"/>	Kandidaatintutkielma
<input checked="" type="checkbox"/>	Pro gradu -tutkielma
<input type="checkbox"/>	Lisensiaatintutkielma
<input type="checkbox"/>	Väitöskirja

	Laskentatoimi ja rahoitus	Päivämäärä	19.1.2022
Tekijä	Anni Järvinen	Sivumäärä	96
Otsikko	Diskursiivinen legitimointi vastuullisuuskriisissä – Tapaus Danske Bankin rahanpesuskandaali		
Ohjaajat	Prof. Kari Lukka ja KTM Mika Jakovaara		

### Tiivistelmä

Tutkielmassa analysoidaan organisaatioiden diskursiivista legitimointia vastuullisuuskriisissä ja verrataan tätä kriisiä edeltävään diskursiiviseen legitimointiin. Diskursiivinen legitimointi tarkoittaa strategista kielenkäyttöä sosiaalisen hyväksynnän eli legitimizeetin tavoittelussa. Legitimoinnin merkitys korostuu kriisitilanteissa, kun organisaatioilla on suuri tarve oikeuttaa toimintaansa. Aikaisempi tutkimus ei kuitenkaan ole tutkinut aihetta tarpeeksi, vaikka lisääntyvät vastuullisuuskriisit ja niitä koskevat kansainväliset keskustelut osoittavat, että tutkimusta tarvitaan. Tutkielman tavoitteena onkin täydentää aiempaa tutkimusta vastaamalla tutkimuskysymykseen: Mitä diskursiivisia legitimointistrategioita organisaatiot käyttävät legitimoimissaan toimintaansa vastuullisuuskriisissä, ja miten ne eroavat kriisiä edeltäneestä diskursiivisesta legitimoinnista?

Tutkielma toteutetaan kvalitatiivisena tutkimuksena, jonka tutkimusmenetelmät ovat kriittinen diskurssianalyysi ja intensiivinen tapaustutkimus. Tapauksena toimii Danske Bankin rahanpesuskandaali, joka syntyi vuonna 2017 valtamedioiden uutisoidessa, että miljoonien eurojen edestä rikollista rahaa oli pesty pankin Viron-yksikön kautta. Tutkimuskysymykseen vastataan tutkimalla Danske Bankin yhteiskuntavastuuraportteja ja verkkosivuja, ja analysoimalla niitä diskursiivisten legitimointistrategioiden avulla. Legitimointistrategiat jaetaan normalisointiin, auktorisointiin, rationalisointiin, moralisointiin ja narrativisointiin.

Tutkielma osoittaa, että organisaatioiden diskursiivisen legitimoinnin määrä kasvaa niiden ajautuessa vastuullisuuskriisiin, ja että käytetyissä legitimointistrategioissa on paitsi eroja, myös yhtäläisyyksiä verrattuna kriisiä edeltäneeseen diskursiiviseen legitimointiin. Usein myös käytetään useampia diskursiivisia legitimointistrategioita yhtäaikaaisesti legitimoinnin tehostamiseksi. Lisäksi havaitaan, että organisaatiot hyödynnevät eri legitimointistrategioita erilaisissa viestintäkanavissaan, ja että valtaa korostavan diskursiivisen legitimoinnin lisäksi vastuullisuuskriisissä käytetään käännteistä valta-asettelua legitimizeetin korjaamiseksi.

Avainsanat	diskursiivinen legitimointi, legitimointistrategiat, legitimizeetti, Danske Bank, vastuullisuuskriisi, rahanpesuskandaali, kriittinen diskurssianalyysi
------------	---





**TURUN  
YLIOPISTO**  
Kauppakorkeakoulu

# **DISKURSIIVINEN LEGITIMOINTI VASTUULLISUUSKRIISISSÄ**

**Tapaus Danske Bankin rahanpesuskandaali**

Laskentatoimen ja rahoituksen  
pro gradu -tutkielma

Laatija:  
Anni Järvinen

Ohjaajat:  
Prof. Kari Lukka  
KTM Mika Jakovaara

19.1.2022  
Turku

Turun yliopiston laatujärjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turun OriginalityCheck -järjestelmällä.

# SISÄLLYS

<b>1</b>	<b>JOHDANTO.....</b>	<b>9</b>
1.1	Johdatus aiheeseen .....	9
1.2	Tutkielman tavoitteet ja tutkimuskysymys.....	11
1.3	Tutkielman metodologia .....	12
1.4	Tutkielman rakenne.....	13
<b>2</b>	<b>YHTEISKUNTAVASTUU OSANA ORGANISAATIOIDEN LIIKETOIMINTAA.....</b>	<b>15</b>
2.1	Yhteiskuntavastuun määritelmä ja ulottuvuudet.....	15
2.2	Yhteiskuntavastuuraportointi.....	18
2.2.1	Yhteiskuntavastuuraportoinnin kehitys.....	18
2.2.2	Yhteiskuntavastuuraportoinnin hyödyt .....	20
2.2.3	Yhteiskuntavastuun ohjeistot .....	21
2.2.4	Yhteiskuntavastuuraportoinnin varmentaminen.....	25
2.3	Ennakoiva ja reagoiva yhteiskuntavastuu .....	26
2.4	Yhteiskuntavastuun kritiikkiä .....	28
<b>3</b>	<b>LEGITIMITEETIN TAVOITTELU DISKURSIIVISIN KEINAIN.....</b>	<b>31</b>
3.1	Legitimiteetti ja legitimointi .....	31
3.1.1	Legitimiteetin määritelmä ja teoria .....	31
3.1.2	Legitimoinnin tavoitteet .....	33
3.2	Diskursiivinen legitimointi.....	35
3.3	Diskursiiviset legitimointistrategiat .....	37
<b>4</b>	<b>TUTKIMUSMETODIT JA AINEISTO .....</b>	<b>41</b>
4.1	Kriittinen diskurssianalyysi.....	41
4.2	Tapauksen esittely .....	42
4.2.1	Tapaustutkimus ja tutkimusaineisto .....	42
4.2.2	Rahanpesuskandaalin eteneminen.....	46
<b>5</b>	<b>DANSKE BANKIN DISKURSIIVINEN LEGITIMOINTI.....</b>	<b>59</b>
5.1	Diskursiivinen legitimointi ennen rahanpesuskandaalia .....	59
5.2	Diskursiivinen legitimointi rahanpesuskandaalin aikana.....	70
<b>6</b>	<b>JOHTOPÄÄTÖKSET.....</b>	<b>81</b>
<b>7</b>	<b>YHTEENVETO .....</b>	<b>85</b>
	<b>LÄHTEET .....</b>	<b>88</b>



## KUVIOT

Kuvio 1	Yhteiskuntavastuun ulottuvuudet.....	17
Kuvio 2	Yhteiskuntavastuuraportoinnin kehitys (mukaillen KPMG 2017) .....	19
Kuvio 3	Yhteiskuntavastuun ohjeistoja .....	22
Kuvio 4	YK:n Global Compactin kymmenen periaatetta (Global Compact 2019b)....	23
Kuvio 5	Legitimoinnin tavoitteet.....	33
Kuvio 6	Kokonaisrahavirran ja rikollisen rahavirran ero (mukaillen Bruun & Hjejle 2018, 13) .....	45
Kuvio 7	Danske Bankin osakekurssi 2017–2019 (Yahoo! finance 2019).....	46
Kuvio 8	Rahanpesuskandaalin merkittävimmät tapahtumat aikajanalla .....	48
Kuvio 9	Ulkomaalaisten asiakkaiden portfolion kasvu (Bruun & Hjejle 2018, 24).....	49
Kuvio 10	Danske Bankin voitot ennen veroja vuosina 2004–2017 (FT 8.7.2018) .....	55

## TAULUKOT

Taulukko 1	Diskursiiviset legitimointistrategiat .....	40
Taulukko 2	Ulkomaalaisten asiakkaiden portfolion tuottama osuus Viron-yksikön voitoista (Bruun & Hjejle 2018, 26) .....	50





# 1 JOHDANTO

## 1.1 Johdatus aiheeseen

Yhteiskunnallinen kehitys ja jatkuva globalisoituminen kasvattavat odotuksia organisaatioiden vastuullisesta toiminnasta ihmisiä, ympäristöä ja taloutta kohtaan. Menestyäkseen organisaatioiden täytyy seurata toimintaympäristönsä kehitystä ja vastata sidosryhmiensä kasvaviin odotuksiin. (Niskala ym. 2013, 7.) Yhteiskuntavastuun (*corporate social responsibility, CSR*) merkitys liiketoiminnassa onkin korostunut viime vuosien aikana ja on ilmeistä, että sen rooli kasvaa entisestään tulevaisuudessa. Lisääntyneet yhteiskunnalliset ongelmat, kuten saastuttaminen, ilmastonmuutos, ihmisoikeuskysymykset ja talouskriisit ovat osaltaan lisänneet organisaatioihin kohdistuvaa painetta toiminnan vastuullisuudesta ja läpinäkyvyydestä. (EY 2016.)

Yhä useammat organisaatiot raportoivat toimintansa taloudellisista, sosiaalisista ja ympäristöön liittyvistä vaikutuksista itsenäisissä yhteiskuntavastuuraporteissa, joiden julkaisemisesta on tullut nykyajan normi (EY 2016). KPMG:n (2017) teettämän tutkimuksen mukaan 93 % maailman 250 suurimmasta organisaatiosta ja 75 % tutkimuksen otoksen 4 900 organisaatiosta raportoivat yhteiskuntavastuustaan vuonna 2017. Lukemat ovat merkittäviä ja viestivät yhteiskuntavastuun merkityksen kansainvälisestä kehityksestä, kun niitä verrataan vuoden 1999 vastaaviin lukuihin, 35 % ja 24 %, jolloin sama tutkimus on tehty ensimmäistä kertaa. Lisäksi tutkimuksesta käy ilmi, että yhä useammat valtiot ja toimielimet säätävät lakeja ja muita säännöksiä yhteiskuntavastuuraportoinnista, jolloin vapaaehtoinen raportointi muuttuu pakolliseksi entistä useammilla organisaatioilla.

Lisääntynyt raportointi ja läpinäkyvyyden vaatimus asettaa organisaatiot jatkuvan tarkastelun alle, jolloin mahdolliset epäkohdat vastuullisessa liiketoiminnassa tulevat entistä helpommin ilmi ja voivat kehittyä julkisiksi kriiseiksi. Kriisit ovat haitallisia, sillä ne vaikuttavat negatiivisesti organisaation maineeseen, taloudelliseen tulokseen ja rahoitusjärjestelyjen kustannuksiin (Talvio & Välimaa 2004, 142). Pahimmassa tapauksessa kriisin seuraukset voivat olla peruuttamattomia. Yksi kaikkien aikojen isoimmista ja merkittävimmistä vastuullisuuskriiseistä oli maailman suurimman energiayhtiö Enronin vuonna 2001 paljastunut kirjanpito-epäkohdasta, joka johti organisaation konkurssiin ja sen johtajien vankeustuomioihin. Korruptoitunut organisaatio oli vuosia piilotellut tappioidensa ja suurennellut liikevoittoaan sadoilla miljoonilla dollareilla tilintarkastustoimistonsa avustuksella. (Yle 3.2.2002; CNN 25.4.2019.)

Muita viime vuosien merkittävimpiä organisaatioiden vastuullisuuteen liittyviä kriisejä ovat olleet esimerkiksi autovalmistaja Volkswagenin dieselskandaali vuonna 2015, jolloin paljastui, että organisaatio oli asentanut autoihinsa huijausohjelmistoja, jotka manipuloivat niiden päästömittauksia; Bangladeshin tehdasromahdus vuonna 2013, jolloin Rana Plazan tekstiilitehdas romahti rakennusvirheiden ja laiminlyönnin seurauksena surmaten yli 1130 ja vahingoittaen yli 2000 ihmistä; sekä Deepwater Horizonin öljyvuoto vuonna 2010, jolloin öljy-yhtiö BP:n porauslautalla Meksikonlahdella tapahtui 800 miljoonan litran öljyvuoto, josta seurasi valtava ympäristökatastrofi öljyn saastuttaessa veden ja turmellessa luonnonvaroja (Yle 15.12.2010; Yle 24.4.2014; Yle 30.9.2019).

Yhteiskuntavastuuraportoinnilla on erityisen tärkeä rooli kriisitilanteissa, sillä organisaatiot voivat hyödyntää raportointia edukseen ja pyrkiä muokkaamaan sidosryhmiensä suhtautumista kriisiin toivotunlaiseksi (Brennan & Merkl-Davies 2014). Kriisien keskellä organisaatioilla onkin aiempaa suurempi tarve legitimoida eli oikeuttaa toimintaansa (Suchman 1995). Legitimoinnin (*legitimation*) tarkoituksena on mahdollistaa toiminnan vapaa jatkuminen ja taata sille sosiaalinen hyväksyntä (Breeze 2012). Legitimoinnilla tarkoitetaan pyrkimystä saavuttaa, ylläpitää tai korjata legitimizeettiiä. Suchman (1995, 574) määrittelee legitimizeetin (*legitimacy*) ”yleiseksi näkemykseksi siitä, että toimijan teot ovat toivottuja, oikeanlaisia tai asianmukaisia niiden sosiaalisesti rakennetun ympäristön normien, arvojen ja uskomusten mukaan”. Toisin sanoen legitimointi on aktiivista toimintaa, kun taas legitimizeetti tarkoittaa tilaa, jota legitimoinnilla tavoitellaan.

Van Leeuwenin (2007) mukaan kielenkäyttö on ehdottomasti tärkein apuväline pyrkimyksissä saavuttaa legitimizeettiiä. Kielitieteessä diskursseilla tarkoitetaan puhuttua tai kirjoitettua kieltä tietyssä kontekstissa (Collins Dictionary 2019). Näin ollen diskurssit kuvaavat merkityksiä, joita tietynlainen kielenkäyttö luo ja määrittävät, miten tietty asia nähdään ja miten siitä puhutaan (Eriksson & Kovalainen 2008, 227). Foucaultin (1977) mukaan diskurssit rakentavat todellisuutta, joten niitä voidaan hyödyntää tiettyjä intressejä legitimoidessa ja normalisoidessa asioita, jotka todellisuudessa ovat satunnaisia (ks. Dobers & Springett 2010). Diskursiivisella legitimoinnilla tarkoitetaan legitimizeetin tavoittelua diskurssien avulla, eli strategista kielenkäyttöä sosiaalisen hyväksynnän varmistamiseksi. Diskursiivista legitimointiä voidaan tutkia esimerkiksi analysoimalla erilaisten legitimointi-strategioiden käyttöä. (Vaara ym. 2006.)

Diskursiivinen legitimointi liittyy olennaisesti organisaatioiden strategiseen toimintaan ja sen merkitys korostuu erityisesti organisaation ajautuessa kriisiin. Tästä

huolimatta aikaisempi tutkimus on jättänyt lähes huomiotta organisaatioiden legitimointiin liittyvien diskurssien analysoinnin kriisitilanteissa (Breeze 2012). Organisatoristen vastuullisuuskriisien lisääntyminen ja niiden herättämä kansainvälinen keskustelu kuitenkin osoittavat, että tutkimukselle on tarvetta. Diskursiivista legitimointia tutkimalla voidaan lisäksi selvittää vastuullisuuskriisien taustalla vallitsevia valtasuhteita ja vallan muodostumista kielenkäytön kautta (Vaara ym. 2006).

Erityisen mielenkiintoista on tutkia, kuinka organisaatioiden diskursiivinen legitimointi kriisitilanteissa eroaa kriisiä edeltäneestä legitimoinnista, sillä aihetta ei ole tutkittu aiemmin. Organisaation ajautuessa kriisiin legitimoinnin tavoite muuttuu legitimitietin ylläpitämisestä sen korjaamiseen (Suchman 1995). Onkin tarpeellista tutkia, tapahtuuko diskursiivisessa legitimoinnissa strategisia muutoksia tämän tavoitteen muuttuessa. Diskursseja analysoimalla voidaan siten paremmin ymmärtää legitimointiin liittyviä monimutkaisia prosesseja, joiden kautta toiminnalle haetaan sosiaalista hyväksyntää (Vaara ym. 2006).

## 1.2 Tutkielman tavoitteet ja tutkimuskysymys

Tutkielmassa tarkastellaan diskursiivista legitimointia vastuullisuuskriisin kontekstissa. Tavoitteena on selvittää, miten organisaatiot hyödyntävät diskursseja tavoitellessaan sosiaalista hyväksyntää toiminnalleen. Puhuttaessa diskursseista tutkielmassa viitataan kirjoitettuihin diskursseihin, eli teksteihin, jolloin tutkielman ulkopuolelle jätetään niin puhutut diskurssit kuin myös visuaaliset diskurssit. Tutkielmassa selvitetään, tapahtuuko organisaation diskursiivisessa legitimoinnissa muutoksia sen ajautuessa vastuullisuuskriisiin. Kriisitilanteessa organisaation legitimoinnin tavoite vaihtuu legitimitietin ylläpitämisestä legitimitietin korjaamiseen, joten tarkoituksena on selvittää, kuinka diskursiivinen legitimointi muuttuu tavoitteen vaihtuessa.

Diskursiivista legitimointia kriisitilanteessa analysoidaan tunnistamalla ja vertailemalla organisaatioiden käyttämiä diskursiivisia legitimointistrategioita. Legitimointistrategiat ovat erilaisia tapoja hyödyntää diskursseja legitimoinnissa. Ne voidaan Vaaran ym. (2006) mukaan jakaa viiteen eri strategiaan, joita ovat normalisointi, auktorisointi, rationalisointi, moralisointi ja narrativisointi. Tutkielman tarkoituksena on vastata seuraavaan tutkimuskysymykseen:

- Mitä diskursiivisia legitimointistrategioita organisaatiot käyttävät legitimooidessaan toimintaansa vastuullisuuskriisissä, ja miten ne eroavat kriisiä edeltäneestä diskursiivisesta legitimoinnista?

Tutkimuskysymykseen pyritään vastaamaan syventymällä yhteen empiiriseen tapaukseen. Tutkielma toteutetaan intensiivisenä tapaustutkimuksena, jonka tavoitteena on tuottaa syvällistä ja kokonaisvaltaista tietoa tutkimusaiheesta. Tapaukseksi valittiin Danske Bankin rahanpesuskandaali, joka syntyi vuonna 2017, kun mediassa uutisoitiin kansainvälisesti Danske Bankin Viron-yksikön ulkomaalaisten asiakkaiden portfolion kautta kulkeneen vuosina 2007–2015 yhteensä noin 200 miljardia euroa rahaa, josta suurta osaa epäillään hämäräperäiseksi ja rikolliseksi. Rahanpesulla tarkoitetaan kaikkea toimintaa, jonka tarkoituksena on rikollisesti hankitun rahan laittoman alkuperän peittäminen. Siten myös rikollisen rahan vastaanottaminen ja välittäminen luetaan rahanpesuksi. Tutkimusaineistona käytetään Danske Bankin yhteiskuntavastuureportteja sekä pankin verkkosivuilla julkaistua rahanpesuskandaalia koskevaa materiaalia. Danske Bankin tapaus tarjoaa erinomaisen tilaisuuden tarkastella organisaation diskursiivista legitimoitua vastuullisuuskriisissä ja verrata tätä kriisiä edeltäneeseen diskursiiviseen legitimoituihin.

### **1.3 Tutkielman metodologia**

Tutkielma toteutetaan laadullisena, eli kvalitatiivisena tutkimuksena, sillä asetettuun tutkimuskysymykseen pystytään vastaamaan paremmin käyttämällä laadullista tutkimusmenetelmää kvantitatiivisen sijaan. Laadullisen tutkimuksen piirteitä on usein määritelty vertaamalla sitä kvantitatiiviseen tutkimukseen (Eskola & Suoranta 1998). Kvantitatiivisessa tutkimuksessa testataan hypoteeseja, tehdään tilastollisia analyysejä ja tuloksena esitetään selityksiä ilmiölle. Laadullisessa tutkimuksessa sen sijaan pyritään tulkitsemaan ja ymmärtämään tutkimuskohdetta kokonaisvaltaisesti. (Eriksson & Kovalainen 2008, 5.) Tämän vuoksi laadullisessa tutkimuksessa keskitytään usein vain pieneen määrään tapauksia, joita analysoidaan mahdollisimman perusteellisesti. Tutkimuskohde pyritään sijoittamaan sen yhteiskunnalliseen kontekstiin ja siitä pyritään antamaan yksityiskohtainen ja tarkka kuva. (Eskola & Suoranta 1998.)

Laadullinen tutkimusmenetelmä on joustava ja usein eksploraatiivinen, joten se soveltuu erityisesti tutkimuksiin, joissa aikaisempi ymmärrys aiheesta on vähäistä (Ghauri & Grønhaug 2005, 202). Tutkielmassa laadullisella tutkimusmenetelmällä toivotaankin saavutettavan aikaisempaa tutkimusta selkeämpää ja sitä täydentävää tietoa diskursiivisesta legitimoinnista kriisitilanteissa. Laadullista tutkimusta voidaan käyttää myös kriittisen kuvan antamiseen sosiaalisesta maailmasta ja liiketoiminnasta (Eriksson & Kovalainen

2008, 3). Kriittisyys näkyy tutkielmassa tarkasteltaessa organisaatioiden legitimoitipyrkimyksiä ja diskursseista välittyvää vallankäyttöä.

Lisäksi laadullisessa tutkimuksessa korostuu tulkinnallisuus ja subjektiivisuus. Tutkija toimii tulkitsijana, joka sekä rakentaa että analysoi tutkimusaihetta. (Eriksson & Kovalainen 2008, 120.) Tutkijalla on merkittävästi vapautta toiminnassaan, mikä tekee tutkimusprosessista joustavan. Tutkija käyttää omaa harkintaansa esimerkiksi valitessaan tutkimusaineistoa, jota ei usein kannata hankkia täysin sattumanvaraisesti, vaan se tulisi valita tutkimuksen teoreettisen näkökulman pohjalta. Tärkeää on myös rajata aineisto siten, että sen analysointi on mielekästä, sillä laadullista aineistoa on tarjolla loputtomasti. (Eskola & Suoranta 1998.)

Laadullista tutkimusta on toisaalta myös kritisoitu luotettavuuden puutteesta. Kriittikki on usein seurausta kvantitatiivisen tutkimuksen arviointikriteereistä. Laadullista tutkimusta ei kuitenkaan tulisi arvioida samoin kriteerein kuin kvantitatiivista, jossa luotettavuus koskee lähinnä mittauksen luotettavuutta. Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan avoin subjektiivisuus on tutkimuksen lähtökohta ja luotettavuuden arviointi koskee siten koko tutkimusprosessia ja tutkijaa itseään. Tutkimuksen arviointi liittyy siten pohjimmiltaan tutkimuksen sisältämien kuvausten, väitteiden ja selitysten perusteltavuuteen ja totuudenmukaisuuteen. (Eskola & Suoranta 1998.)

Toisin kuin usein kvantitatiivisessa tutkimuksessa, laadullisessa tutkimuksessa todellisuus nähdään sosiaalisesti rakennettuna, eli todellisuus luodaan ja sitä tulkitaan kulttuurisidonnaisten merkitysten ja sosiaalisen toiminnan kautta. Tämän vuoksi laadullinen tutkimus keskittyy juuri tutkimuskohteen tulkitsemiseen ja ymmärtämiseen: siihen, miten asiat toimivat todellisuudessa, miksi ne toimivat tietyllä tavalla ja miten voimme ymmärtää niitä paremmin. (Eriksson & Kovalainen 2008, 3–5.) Suchmanin (1995, 574) määritelmän mukaan legitimizeetti rakentuu sosiaalisesti ympäristön normien, arvojen ja uskomusten mukaan. Vastaavasti myös käsitys yhteiskuntavastuusta on subjektiivinen ja kontekstisidonnainen. Näin ollen tutkielman aihetta on tarkasteltava laadullisella tutkimusmenetelmällä, sillä kvantitatiivisesti tutkimusaiheesta ei saataisi perusteltuja tutkimustuloksia.

#### **1.4 Tutkielman rakenne**

Tutkielma koostuu johdannosta, kahdesta teorialuvusta, kahdesta empiriaa käsittelevästä luvusta sekä johtopäätöksistä ja yhteenvedosta. Luvussa yksi esiteltiin tutkielman aihe,

kerrottiin motivaatio tutkielmalle sekä esitettiin tutkielman tavoitteet, rajaukset ja tutkimuskysymys.

Teorialuvuissa kaksi ja kolme esitellään tutkielman kannalta olennaiset aikaisemmat tutkimukset ja luodaan teoreettinen kehys tapaustutkimukselle. Luvussa kaksi keskitytään yhteiskuntavastuuseen ja erityisesti yhteiskuntavastuuraportointiin, jota käsitellään monesta näkökulmasta. Lisäksi luvussa käydään läpi ennakoivan ja reagoivan yhteiskuntavastuun piirteet ja keskinäiset erot. Luku kolme sisältää useita tutkielman kannalta olennaisia käsitteitä, sillä luvussa kerrotaan legitimitietistä ja diskursiivisesta legitimoinnista. Luvussa kolme myös kuvataan diskursiiviset legitimointistrategiat ja niiden ominaisuudet.

Luvussa neljä kuvataan tutkielman empirian tutkimusmenetelmät kriittinen diskurssianalyysi ja tapaustutkimus sekä esitellään yksityiskohtaisesti tutkielman tapaus eli Danske Bankin rahanpesuskandaali ja tutkimusaineisto. Monivaiheisen tapauksen yksityiskohtainen avaaminen on välttämätöntä, jotta sen diskurssianalyysi seuraavassa luvussa onnistuu ja on perusteltavissa. Luvussa viisi analysoidaan Danske Bankin diskursiivista legitimointia tutkielman aiheen ja teoreettisen kehyksen mukaisesti legitimointistrategia kerrallaan. Ensimmäinen alaluku käsittelee diskursiivista legitimointia ennen rahanpesuskandaalia ja toinen rahanpesuskandaalin aikana.

Luvussa kuusi kootaan empiirisen analyysin tulokset johtopäätöksiksi, verrataan niitä aikaisempaan tutkimukseen ja vastataan tutkimuskysymykseen. Lopuksi luvussa seitsemän esitetään tutkielman yhteenveto ja ehdotetaan jatkotutkimusaiheita.

## 2 YHTEISKUNTAVASTUU OSANA ORGANISAATIOIDEN LIIKETOIMINTAA

### 2.1 Yhteiskuntavastuun määritelmä ja ulottuvuudet

Vaikka yhteiskuntavastuun merkitys osana liiketoimintaa on korostunut viime vuosina, ei käsitteellä ole yhtä yhtenäistä määritelmää (Amin-Chaudhry 2016). Määrittely koetaan ongelmalliseksi niin organisaatioiden kuin tutkijoidenkin keskuudessa. Ongelmana ei kuitenkaan ole yhteiskuntavastuun määritelmän olemattomuus, vaan erilaisten määritelmien runsaus. Kilpailevat määritelmät luonnehtivat yhteiskuntavastuuta eri tavoin, mikä johtaa käsitteen epäselvyyteen ja monitulkintaisuuteen. (Dahlsrud 2008).

Monitulkintaisuutta lisää vastuulliseen toimintaan liittyvän terminologian monimuotoisuus: termit yhteiskuntavastuu, yritysvastuu, vastuullinen liiketoiminta, vastuullisuus ja kestävä kehitys (*corporate responsibility, social responsibility, corporate citizenship, corporate accountability, corporate sustainability, sustainable development, the triple bottom line*) viittaavat kaikki organisaation yhteiskunnalliseen vastuuseen (Taneja ym. 2011; Niskala ym. 2013, 15). Tässä tutkielmassa käytetään systemaattisesti termejä yhteiskuntavastuu ja vastuullisuus, joiden katsotaan olevan toistensa synonyymejä.

Dahlsrudin (2008) tutkimuksen mukaan erilaiset yhteiskuntavastuun määritelmät ovat lopulta valtaosin yhteneväisiä, vaikka ne on ilmaistu eri tavoin. Määritelmät viittaavat aina osaan viidestä yhteiskuntavastuuseen liitettävästä ulottuvuudesta: ympäristöön, sosiaalisuuteen, taloudellisuuteen, sidosryhmiin tai vapaaehtoisuuteen. Esimerkiksi usein käytetty Euroopan komission (2011, 7) määritelmä määrittelee yhteiskuntavastuun ”yritysten vastuuna omista yhteiskunnallisista vaikutuksistaan”. Toimiakseen vastuullisesti organisaatioiden täytyy siten liittää ydinstrategiaansa ja liiketoimintaansa yhteiskuntaan, ympäristöön, ihmisoikeuksiin, eettisiin kysymyksiin ja kuluttaja-asioihin liittyviä näkökulmia ja toimia tiiviissä yhteistyössä sidosryhmiensä kanssa.

Toinen yhteiskuntavastuun määritelmä, johon kirjallisuudessa usein viitataan, on World Business Council for Sustainable Developmentin (WBCSD) määritelmä, jonka mukaan yhteiskuntavastuu tarkoittaa organisaatioiden sitoutumista edistämään kestävää taloudellista kehitystä työskentelemällä työntekijöiden, lähiyhteisöjen sekä koko yhteiskunnan kanssa parantaakseen näiden elämänlaatua (WBCSD 2000, 10). Yhteiskuntavastuu on käsitteenä kontekstisidonnainen, joten sen määritelmä kehittyy jatkuvasti liiketoiminnallisen, poliittisen ja yhteiskunnallisen kehityksen myötä (Taneja ym. 2011; Amin-

Chaudhry 2016). Tässä tutkielmassa käytetään Euroopan komission määritelmää yhteiskuntavastuusta sen laajuuden ja yleisyyden vuoksi.

Yhteiskuntavastuusta on 2010-luvulla tullut merkittävä osa organisaatioiden liiketoimintaa, mutta käsite on ollut olemassa jo useita vuosikymmeniä (Amin-Chaudhry 2016). Bowenia (1953) pidetään yleisesti ensimmäisenä yhteiskuntavastuun määrittelijänä, vaikka tätä aiempiakin viitteitä vastuulliseen liiketoimintaan on olemassa. Bowen määritteli yhteiskuntavastuun yhteiskunnallisena velvollisuutena seuraavasti: ”sillä viitataan liikemiesten velvollisuuteen tavoitella niitä menettelytapoja, tehdä niitä päätöksiä tai seurata niitä toimintalinjoja, jotka ovat yhteiskunnan tavoitteiden ja arvojen mukaan toivotuja”. (ks. Carroll 1999.)

Tämän jälkeen 1960- ja 1970-luvuilla yhteiskuntavastuun tutkimus ja erilaiset määritelmät lisääntyivät nopeaan tahtiin (Carroll 1999). Yksi tunnetuimmista yhteiskuntavastuun määritelmistä on Carrollin (1979; 1991) neljäosainen yhteiskuntavastuun pyramidi. Carrollin mukaan vastuullisen organisaation on noudatettava jokaista neljää yhteiskunnallista vastuuta: taloudellista, lakisääteistä, eettistä ja vapaaehtoisuuteen perustuvaa. Toisin sanoen organisaation tulee toimia kannattavasti, noudattaa lakeja, menetellä eettisesti ja olla hyvä yrityskansalainen. Vastuut voidaan esittää pyramidissa, jonka alimmassa osassa ovat taloudelliset vastuut ja ylimmässä vapaaehtoisuuteen perustuvat vastuut. Taustalla on ajatus siitä, että organisaation täytyy ensisijaisesti toimia taloudellisesti vastuullisesti, jota muut yhteiskunnalliset vastuut sitten vaiheittain seuraavat. (Carroll 1991.)

1980- ja 1990-luvuilla yhteiskuntavastuun kirjallisuudessa korostettiin muun muassa sidosryhmänäkökulmaa, joka perustuu sidosryhmäteoriaan. Näkökulman mukaan yhteiskuntavastuu määritellään organisaatioiden velvollisuutena toimia vastuullisesti kaikkia omia sidosryhmiään kohtaan. Samoihin aikoihin kirjallisuudessa siirryttiin määrittelystä yhteiskuntavastuun taloudellisen hyödyn ja vaikutusten mittaamiseen. 2000- ja 2010-lukujen tutkimuksissa onkin keskitytty yhteiskuntavastuun erilaisiin mittareihin ja raportointiin, jolloin yhteiskuntavastuun määrittely on siirtynyt yhä enemmän kansainvälisten järjestöjen ja viranomaisten käsiin. (Amin-Chaudhry 2016.)

Nykyisin yhteiskuntavastuu jaetaan yleisen näkemyksen mukaan kolmeen ulottuvuuteen: taloudelliseen vastuuseen, sosiaaliseen vastuuseen ja ympäristövastuuseen (Niskala ym. 2013, 17). Jaottelu perustuu John Elkingtonin (1997) kolmikanta-käsitteeseen (*triple bottom line*), jonka mukaan ei riitä, että organisaatioiden toimintaa tarkastellaan ainoastaan perinteisten kannattavuuden mittareiden pohjalta. Näiden lisäksi tulisi arvioida organisaatioiden taloudellisen hyvinvoinnin luomista, sosiaalisen oikeudenmukaisuuden



huomioimista ja ympäristövaikutusten laadukasta hallintaa. (ks. Talvio & Välimaa 2004, 40–41.) Kuvio 1 havainnollistaa nämä yhteiskuntavastuun ulottuvuudet.



Kuvio 1 Yhteiskuntavastuun ulottuvuudet

*Taloudellisen vastuun* mukaan liiketoiminnan taloudellisia vaikutuksia on arvioitava kannattavuutta laajemmin. Keskeistä on, luodaanko taloudellista hyvinvointia ainoastaan organisaation omistajille vai laajemmin yhteiskunnalle. (Talvio & Välimaa 2004, 41.) Yhteiskunnan taloudellista hyvinvointia voidaan luoda suorien rahavirtavaikutusten tai välillisten vaikutusten avulla. Palkkojen maksu työntekijöille, ostolaskujen maksu toimittajille ja verojen maksu yhteiskunnalle ovat suoria rahavirtavaikutuksia. Välillisiä vaikutuksia taas ovat muun muassa innovaatioiden ja sijoituspäätösten laajemmat vaikutukset yhteiskunnalle. Yhteiskunnallisen taloudellisen hyvinvoinnin luomisen lisäksi taloudellisesti vastuullinen organisaatio toimii pitkällä aikavälillä kannattavasti, kilpailukykyisesti ja tehokkaasti sekä vastaa omistajiensa tuotto-odotuksiin. (Niskala ym. 2013, 17–18.)

*Sosiaalinen vastuu* taas liittyy organisaation toiminnan vaikutuksiin sidosryhmille ja kattaa sosiaalisia, eettisiä ja kulttuurillisia kysymyksiä (Talvio & Välimaa 2004, 42). Sosiaalisesti vastuullinen organisaatio kunnioittaa ihmisoikeuksia, huolehtii henkilöstönsä hyvinvoinnista, turvallisuudesta ja osaamisen kehittämisestä sekä noudattaa hyviä toimintatapoja yritysverkostoissa ja lähiyhteisöissä. Lisäksi sosiaaliseen vastuuseen kuuluvat tuotevastuu ja kuluttajansuojan takaaminen sekä yleishyödyllisten toimintojen tukeminen. (Niskala ym. 2013, 18.)

*Ympäristövastuulla* tarkoitetaan liiketoiminnan ympäristövaikutusten tunnistamista ja hallitsemista sekä toiminnan jatkuvaa kehittämistä entistä ympäristöystävällisemmäksi. Ympäristövastuullinen organisaatio käyttää energiaa ja muita luonnonvaroja tehokkaasti, suojelee ja turvaa luonnon monimuotoisuutta sekä osallistuu

ilmastonmuutoksen torjuntaan aktiivisesti. Ympäristövastuuseen liittyy olennaisesti myös organisaation vastuu tuotettujen hyödykkeiden koko elinkaaren aikaisista ympäristövaikutuksista. (Niskala ym. 2013, 18.) Vaikka yhteiskuntavastuu jaetaan näihin kolmeen ulottuvuuteen, vastuullisuus on käytännössä kokonaisuus, jota ei voi rajata koskemaan vain yhtä ulottuvuutta (Talvio & Välimaa 2004, 42). Näin ollen organisaatio toimii vastuullisesti vain, jos se huomioi toiminnassaan kaikki kolme ulottuvuutta tasapainoisesti.

## **2.2 Yhteiskuntavastuuraportointi**

### **2.2.1 Yhteiskuntavastuuraportoinnin kehitys**

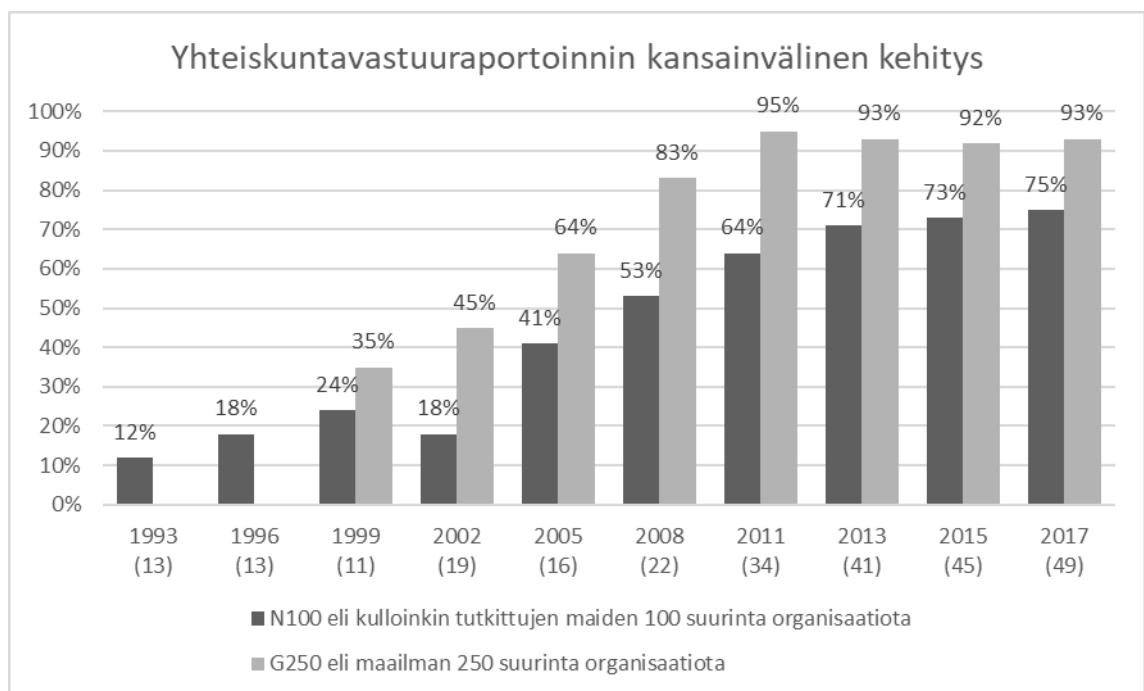
Yhteiskuntavastuuraportointi, eli organisaation vastuullisesta toiminnasta viestiminen, kuuluu olennaisena osa yhteiskuntavastuuseen. Raportointi perustuu useimmissa tapauksissa vapaaehtoisuuteen, vaikka raportoinnin säätelyä lisätäänkin yhä enemmän (Niskala ym. 2013, 274). Yhteiskuntavastuuraportoinnin tarkoituksena on välittää sidosryhmille tietoa siitä, miten organisaatio toimii, mitä se tavoittelee ja mitä se on saanut aikaan vastuullisuuden saralla (Kurittu 2018, 7). Raportointi vaatiikin riittävän ja tasapainoisen kuvan antamista organisaation vastuullisesta toiminnasta, sen tuloksista sekä liiketoiminnan vaikutuksista yhteiskuntaan (Niskala ym. 2013, 98). Yhteiskuntavastuuraportti voi olla itsenäinen raportti tai se voi olla osa organisaation vuosikertomusta (Buhr ym. 2014, 53).

Muutamat yksittäiset organisaatiot raportoivat toimintansa taloudellisista, sosiaalisista ja ympäristövaikutuksista jo 1990-luvun alussa, mutta laajemmin yhteiskuntavastuuraportoinnista alettiin puhumaan vasta vuosituhaten vaihteessa. Tätä ennen yhteiskuntavastuuraportointi keskittyi suurelta osin kulloinkin vain yhteen yhteiskuntavastuun ulottuvuuksista. 1970-luvulla tarkasteltiin lähinnä sosiaalisen vastuun piiriin kuuluvia seikkoja, kun taas 1980-luvulla painotettiin taloudellisten tavoitteiden saavuttamista, eikä vastuullisuuden juuri kiinnitetty huomiota. 1990-luvulla huoli ympäristöongelmista yleistyi ja sen myötä organisaatiot raportoivat enenevässä määrin ympäristövastuullisuudesta. Ympäristöraportoinnin leviäminen loikin perustan yhteiskuntavastuuraportoinnille, joka yleistyi vähitellen Elkingtonin (1997) kolmikanta-käsitteen leviämisen myötä. (Buhr ym. 2014, 54–55.)

Yhteiskuntavastuuraportoinnin kehitystä 2000-luvulla havainnollistavat hyvin KPMG:n yhteiskuntavastuuraportoinnista teettämät tutkimukset. Ensimmäinen tutkimus toteutettiin jo vuonna 1993. Tutkimukset osoittavat, että yhteiskuntavastuuraportointi on

lisääntynyt kansainvälisesti vuosi vuodelta ja on nykyään tavallinen käytäntö suurten ja keskisuurten organisaatioiden keskuudessa. (KPMG 2017.) Kuvio 2 esittää KPMG:n tutkimusten tulokset kootusti.

Vuodesta 1999 lähtien tutkimukset ovat sisältäneet kaksi erilaista otosta: G250 ja N100. G250 viittaa maailman 250 suurimpaan organisaatioon liikevaihdon perusteella tarkasteltuna. Otos perustuu kutakin tutkimusvuotta edeltävän vuoden Fortune Global 500 -listaukseen ja näin ollen otoksen sisältämät organisaatiot muuttuvat vuodesta toiseen. N100 taas viittaa otokseen, johon on koottu kunkin tutkitun maan tutkimusvuoden sata suurinta organisaatiota liikevaihdon mukaan tarkasteltuna. (KPMG 2017.) Absoluuttinen otoskoko N100:ssa on vaihdellut tutkimusvuodesta toiseen, sillä tutkittujen maiden määrä on vaihdellut. Esimerkiksi vuonna 1999 tutkittuja maita oli 11, joten otoskoko oli 1 100 organisaatiota, kun taas vuonna 2017 tutkittuja maita oli yli nelinkertainen määrä, 49 maata, jolloin otoskoko oli 4 900 organisaatiota. (Buhr ym. 2014, 56.) Otoksoon muutos tulisi huomioida eri vuosien tuloksia vertaillessa. Tutkittujen maiden määrä kunakin vuonna näkyy kuviossa 2 vuosilukujen alla suluissa.



Kuvio 2 Yhteiskuntavastuuraportoinnin kehitys (mukaiillen KPMG 2017)

Kuviosta käy ilmi, että yhä useammat suuret ja keskisuuret organisaatiot ympäri maailman raportoivat yhteiskuntavastuustaan. Suurimmat harppaukset G250-otoksessa

tapahtuivat vuosien 2002–2005 ja 2005–2008 välillä, jolloin yhteiskuntavastuuraportointi lisääntyi 19 prosenttiyksikköä maailman suurimpien organisaatioiden keskuudessa. Vuodesta 2011 lähtien raportoivien organisaatioiden osuus otoksessa on ylittänyt jopa 90 %, joten yhteiskuntavastuuraportoinnista on viime vuosina tullut yleinen kansainvälinen käytäntö suurimmissa organisaatioissa. KPMG:n (2017) mukaan maailman suurimpien organisaatioiden käyttäytyminen ennakoii usein tulevaa, laajemmin omaksuttua kehityssuuntaa, minkä takia niiden toiminnan tarkastelu on olennaista.

N100-otoksessa yhteiskuntavastuuraportoinnin yleisyyttä tarkastellaan G250:tä laajemmin, ja myös tässä otoksessa raportoinnin kehitys on ollut nouseva. Prosentuaaliset osuudet raportoivista organisaatioista ovat kuitenkin kunakin tutkimusvuonna olleet parikymmentä prosenttiyksikköä pienemmät kuin G250-otoksessa. Vuodesta 2013 lähtien raportoivien organisaatioiden osuus N100-otoksessa on ylittänyt 70 %, mitä voidaan pitää merkittävänä osuutena kansainvälisessä yhteiskuntavastuuraportoinnissa. Yhteiskuntavastuuraportoinnin odotetaan edelleen lisääntyvän tulevaisuudessa (KPMG 2017).

### 2.2.2 Yhteiskuntavastuuraportoinnin hyödyt

Yhteiskuntavastuuraportointi on tilinpäätösraportointia täydentävää, uudenlaista raportointia, jonka avulla organisaatiot pystyvät mittaamaan ja viestimään toimintansa yhteiskunnallista vaikutuksista perinteistä taloudellista raportointia kattavammin. Ellei organisaatiolla ole lain velvoittamaa velvollisuutta raportoida vastuullisuudestaan, yhteiskuntavastuuraportin julkaiseminen on organisaation strateginen päätös, jonka avulla tavoitellaan erilaisia hyötyjä. (Niskala ym. 2013, 14, 98.) Kurittu (2018, 7) tiivistää raportoinnin hyödyt parempaan vuorovaikutukseen, maineen nousuun, toiminnan kehittymiseen ja riskienhallintaan.

Yhteiskuntavastuuraportoinnin avulla organisaatiot pystyvät vastaamaan sidosryhmien lisääntyneisiin vaatimuksiin toiminnan avoimuudesta ja läpinäkyvyydestä. Sidosryhmät saavat raporteista entistä enemmän tietoa organisaation yhteiskuntavastuun painopisteistä, tavoitteista ja tulevaisuuden suunnitelmista. Lisäksi vastuullisuudesta raportointi voi parantaa organisaation mainetta sidosryhmien silmissä. Raportointi onkin yksi keskeisimmistä tavoista rakentaa ja kehittää sidosryhmäluottamusta. Se on yksittäisiin sidosryhmiltä tuleviin kyselyihin vastaamiseen nähden järkevämpi ja tehokkaampi tapa viestiä vastuullisuudesta, minkä lisäksi se tuo vuorovaikutukseen jatkuvuutta ja johdonmukaisuutta. (Niskala ym. 2013, 14, 99.)

Yhteiskuntavastuuraportoinnista on hyötyä myös organisaation sisäisissä toiminnoissa. Yhteiskuntavastuun eri ulottuvuuksiin liittyvien toimien ja tulosten systemaattinen tarkastelu ja mittaaminen tuottaa tietoa, jota voidaan hyödyntää organisaation päätöksenteossa. Näin raportointi tukee johtamista ja toimii toiminnan ohjausvälineenä. Yhteiskuntavastuuraportoinnin avulla voidaan myös arvioida vastuullisuuden vaikutusta organisaation arvoon. (Niskala ym. 2013, 14, 99–100.) Vastuullisuus vaikuttaa arvoon esimerkiksi parantamalla materiaalien ja energian käytön kustannustehokkuutta sekä lisäämällä sidosryhmien tyytyväisyyttä ja siten uskollisuutta organisaatiota kohtaan (Juutinen 2016, 59, 62).

Yhteiskuntavastuuraportoinnin toteuttaminen myös yhdistää organisaation eri toimintoja ja yksiköitä, mistä voi olla strategista hyötyä organisaatiolle. Raportointiin osallistuu esimerkiksi sijoittajaviestinnän, talouden, henkilöstöhallinnon sekä yhteiskuntasuhteista vastaavien yksiköiden henkilöstöä, joten raportointi vaatii hyvää organisaation sisäistä viestintää. Eri toimintojen yhteistyö synnyttää usein uusia näkökulmia, jotka voivat johtaa liiketoimintastrategioiden ja johtamisen kehittämiseen. Lisäksi se edistää yhteisen organisaatiokulttuurin muodostumista. (Niskala ym. 2013, 99; Juutinen 2016, 76–77.)

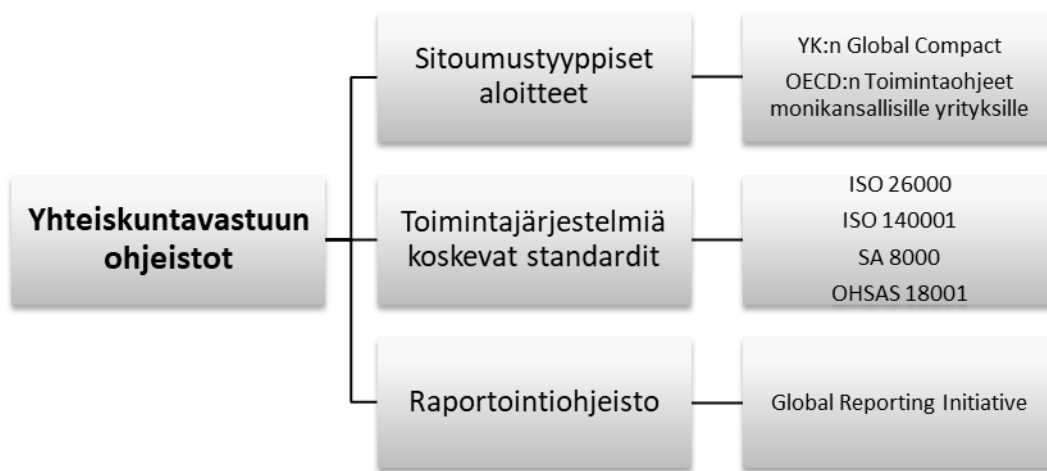
Yhteiskuntavastuuraportoinnin ja sen vaatiman tietojen tarkan analysoinnin avulla voidaan lisäksi tunnistaa ja hallita liiketoimintaan vaikuttavia riskejä, jotka saattaisivat muulloin jäädä huomaamatta. Monet vastuullisuuteen liittyvät riskit vaikuttavat toteutuessaan organisaation maineeseen ja liiketoiminnan menestymiseen, joten niiden ennakoiminen ja hallitseminen on erityisen tärkeää. Riskit voivat liittyä esimerkiksi ongelmallisiin toimitusketjuihin, kuten ihmisoikeusloukkauksien, korruption tai luonnonvarojen tuhoamisen paljastumiseen organisaation toimitusketjussa. (Juutinen 2016, 45, 119–120.)

### 2.2.3 Yhteiskuntavastuun ohjeistot

Yhteiskuntavastuuraportointi on perinteisesti perustunut vapaaehtoisuuteen, mutta viime vuosina yhteiskuntavastuun sääätelyä on lisätty useissa maissa (Niskala ym. 2013, 7). Euroopan unioni on esimerkiksi säätänyt direktiivin, joka velvoittaa suuria, yleisen edun kannalta merkittäviä yhtiöitä raportoimaan yhteiskuntavastuustaan. Direktiivi koskee yli 500 työntekijän listayhtiöitä, pankkeja ja vakuutusyhtiöitä, joiden tulee siten säännöllisesti julkaista raportteja toimintansa taloudellisista, sosiaalisista ja ympäristövaikutuksista. Direktiivi ei kuitenkaan määrää, millä tavalla tiedot tulee julkaista, vaan

organisaatiot voivat itse valita esitystavan ja seurata esimerkiksi kansainvälisiä yhteiskuntavastuun ohjeistoja. (Euroopan komissio 2019a.)

Vastuullisen liiketoiminnan edistämiseksi onkin kehitetty monia kansainvälisiä, vapaaehtoisuuteen perustuvia ohjeistoja, jotka ohjaavat organisaatioita yhteiskuntavastuun tunnistamisessa, raportoinnissa ja läpinäkyvydessä. Nämä ohjeistot voidaan jakaa sitoumustyyppisiin aloitteisiin, toimintajärjestelmiä koskeviin standardeihin ja raportointiohjeistoihin. (Niskala ym. 2012, 8, 52.) Kuviossa 3 esitetään keskeisimmät yhteiskuntavastuun ohjeistot.



Kuvio 3 Yhteiskuntavastuun ohjeistoja

*Sitoumustyyppiset aloitteet* kertovat mihin vastuullisuuteen liittyviin asioihin organisaatioiden tulisi liiketoiminnassaan kiinnittää huomiota. Siten ne muodostavat oman määritelmänsä yhteiskuntavastuulle, mutta eivät ota kantaa siihen, miten yhteiskuntavastuuta tulisi toteuttaa käytännössä. Keskeisimpiä sitoumustyyppisiä aloitteita ovat Yhdistyneiden kansakuntien (YK) Global Compact ja Organisation for Economic Cooperation and Developmentin (OECD) toimintaohjeet monikansallisille yrityksille. (Niskala ym. 2013, 8, 52.)

YK:n Global Compact on maailman laajimmin käyttöönotettu vapaaehtoisuuteen perustuva yhteiskuntavastuualoite. Siihen on sitoutunut yli 13 000 toimijaa 170 maassa. Global Compact koostuu kymmenestä periaatteesta, joiden tavoitteena on edistää ihmisoikeuksiin, työntekoon, ympäristöön ja lahjonnanvastaiseen toimintaan liittyviä perusarvoja. Aloitteen allekirjoittaneet organisaatiot sitoutuvat toimimaan näiden periaatteiden mukaan. (Global Compact 2019a.) Kuviossa 4 on lueteltu aloitteen periaatteet.

#### Ihmisoikeudet

- 1. *periaate*: Yritysten tulee tukea ja kunnioittaa kansainvälisesti julistettujen ihmisoikeuksien turvaamista, ja
- 2. *periaate*: huolehtia, etteivät ne ole osallisina ihmisoikeuksien loukkauksissa.

#### Työnteko

- 3. *periaate*: Yritysten tulee tukea yhdistymisvapautta sekä kollektiivisen neuvotteluoikeuden tehokasta tunnustamista;
- 4. *periaate*: kaikenlaisen pakkotyön poistamista;
- 5. *periaate*: lapsityövoiman käytön tehokasta poistamista; ja
- 6. *periaate*: työsuhteessa ja ammatinharjoittamisessa tapahtuvan syrjinnän poistamista.

#### Ympäristö

- 7. *periaate*: Yritysten tulee tukea ennaltaehkäisevää lähestymistapaa ympäristöhaasteisiin;
- 8. *periaate*: tehdä aloitteita, jotka edistävät suurempaa ympäristövastuullisuutta; ja
- 9. *periaate*: kannustaa ympäristöystävällisten teknologioiden kehittämistä ja levittämistä.

#### Lahjonnanvastaisuus

- 10. *periaate*: Yritysten tulee toimia kaikkia korruption muotoja vastaan, mukaan lukien kiristystä ja lahjontaa.

Kuvio 4 YK:n Global Compactin kymmenen periaatetta (Global Compact 2019b)

OECD:n toimintaohjeet monikansallisille yrityksille taas on ainoa monenvälisesti sovittu vastuullista liiketoimintaa koskeva säännöstö, jota 50 valtiota ovat yhdessä sitoutuneet edistämään. Se sisältää valtioiden monikansallisille yrityksille nimeämiä suosituksia vastuullisesta liiketoiminnasta kansainvälisessä ympäristössä. Toimintaohjeiden tavoitteena on saada yritykset panostamaan yhteiskuntavastuuseen kaikkialla maailmassa. (OECD 2013.)

Toisin kuin sitoumustyyppiset aloitteet, *toimintajärjestelmiä koskevat standardit* neuvovat organisaatioita yhteiskuntavastuun käytännön toteuttamisessa. Ne selkeyttävät vastuullista toimintaa laatimalla toimintajärjestelmän, jota organisaatio voi seurata. Standardit keskittyvät usein johonkin tiettyyn yhteiskuntavastuun ulottuvuuteen tai erityiskysymykseen, kuten esimerkiksi ympäristöjohtamiseen (ISO 14001 -standardi), työelämän oikeuksiin (SA 8000 -standardi) tai työterveyteen ja -turvallisuuteen (OHSAS 18001 -standardi). (Niskala ym. 2013, 54.)

Yksi keskeisimpiä toimintajärjestelmiä koskevia standardeja on Kansainvälisen standardisointiorganisaation (ISO) laatima yhteiskuntavastuustandardi ISO 26000 (Niskala ym. 2013, 55). ISO 26000 -standardin tarkoituksena on tukea organisaatioita yhteiskuntavastuun ymmärtämisessä ja toteuttamisessa. Se käsittelee yhteiskuntavastuun

terminologiaa ja periaatteita, sidosryhmien osallistamista sekä sitä, mitä yhteiskuntavastuukysymyksiä organisaatioiden tulisi tarkastella. Standardia ei ole tarkoitettu käytettäväksi sertifiointissa, sillä se sisältää vapaaehtoisuuteen perustuvia ohjeita, ei täsmällisiä vaatimuksia. (SFS-ISO 26000.)

Keskeisin yhteiskuntavastuuseen liittyvä *raportointiohjeisto* taas on Global Reporting Initiative (GRI). Sen tarkoituksena on luoda yhteiskuntavastuuraportoinnille tilinpäätösraportointia vastaava viitekehys, jota voivat käyttää kaiken kokoiset, eri toimialoilla ja eri maissa toimivat organisaatiot. (Kurittu 2018, 12.) GRI:n tavoitteena onkin vakiinnuttaa yhteiskuntavastuuraportointia ja tehdä siitä vertailukelpoista organisaatioiden välillä (Niskala ym. 2013, 106). GRI perustettiin vuonna 1997 The Coalition for Environmentally Responsible Economies -järjestön (CERES) ja YK:n ympäristöohjelman (UNEP) toimesta. Nykyisin GRI:tä hallinnoi samanniminen voittoa tavoittelematon säätiö. (Kurittu 2018, 12.)

GRI:n raportointiohjeisto perustuu moniin kansainvälisiin aloitteisiin ja ohjeistoihin ja se tekee strategista yhteistyötä muun muassa yllä esiteltujen YK:n Global Compactin, OECD:n toimintaohjeiden monikansallisille yrityksille ja ISO 26000 -standardin kanssa. GRI:n tarkoituksena onkin yhdistää useita erilaisia ohjeistoja samaan viitekehykseen ja helpottaa näihin sitoutumista. (GRI 2019a.) Ensimmäinen GRI-ohjeisto julkaistiin vuonna 2000, jonka jälkeen sitä on päivitetty ja kehitetty useaan otteeseen. Vuonna 2016 GRI-ohjeisto muutettiin standardiksi. Standardoinnin tarkoituksena on vahvistaa GRI:n asemaa ja yhdenmukaistaa yhteiskuntavastuuraportointia entisestään. (Kurittu 2018, 9–11.)

Raportointiohjeisto sisältää yhteiskuntavastuun raportointiperiaatteet sekä kattavat tunnuslukukohtaiset ohjeet siitä, miten raportointiin tarvittavat tiedot tuotetaan ja tunnusluvut lasketaan. Lisäksi GRI on laatinut toimialakohtaisia liitteitä, jotka sisältävät tietyn toimialan erityispiirteisiin liittyviä raportointiohjeita ja tunnuslukuja. (Niskala ym. 2013, 111.) GRI:tä voidaan noudattaa täsmällisesti tai sitä voidaan soveltaa organisaation toimintaan sopivalla tavalla (Kurittu 2018, 9).

GRI on saavuttanut yleisesti hyväksytyyn raportointiviitekehyksen aseman. Sen mukaisesti raportoivan organisaation katsotaan antavan riittävän ja tasapainoisen kuvan toiminnastaan taloudellisen vastuun, sosiaalisen vastuun ja ympäristövastuun alueilla. (Niskala ym. 2013, 106–107.) GRI:n mukaisia yhteiskuntavastuuraportteja on julkaistu yli 100 eri maassa (GRI 2019b). KPMG:n (2017) teettämän tutkimuksen mukaan 63 % tutkimuksen otoksen 4 900 organisaatiosta raportoivat yhteiskuntavastuustaan GRI:n



mukaisesti vuonna 2017. Näin ollen GRI on selvästi suosituin viitekehys yhteiskuntavastuuraportoinnissa.

#### 2.2.4 Yhteiskuntavastuuraportoinnin varmentaminen

Yhteiskuntavastuuraportoinnin yleistymisen myötä myös raportoinnin ulkoinen varmentaminen (*assurance*) on lisääntynyt. Varmennuksen tarkoituksena on lisätä sidosryhmien luottamusta raportoitujen tietojen oikeellisuudesta ja luotettavuudesta. (Cooper & Owen 2014.) Ulkoinen varmentaminen perustuu vapaaehtoisuuteen, eikä sitä ole asetettu vaatimukseksi edes GRI:n mukaisessa yhteiskuntavastuuraportoinnissa (Niskala ym. 2013, 279). Varmentamisen uskotaan kuitenkin edustavan seuraavaa kehitysvaihetta yhteiskuntavastuuraportoinnissa, joten organisaatiot, jotka eivät varmenna yhteiskuntavastuuraporttiaan, saattavat jatkossa kohdata uskottavuusepäilyjä sidosryhmiltään (ks. Cooper & Owen 2014).

Yhteiskuntavastuuraportin varmentamisen suorittaa jokin organisaatiosta riippumaton, varmentamiseen erikoistunut taho, kuten tilintarkastusyhteisö, sertifiointielin tai tekninen konsulttiyritys. Varmentaja tarkistaa ja todentaa yhteiskuntavastuuraportin tiedot muun muassa arvioimalla niiden olennaisuutta, oikeellisuutta, kattavuutta ja vertailukelpoisuutta. Lisäksi varmentaja arvioi tietojenkeruu- ja raportointijärjestelmien toimivuutta ja luotettavuutta. Arviointi tapahtuu vertaamalla organisaation raportointia erilaisiin ennalta määriteltyihin varmennuskriteereihin. (Niskala ym. 2013, 278–280). Varmennus perustuu usein jompaankumpaan kahdesta yleisimmästä varmennusstandardista: International Auditing and Assurance Standards Boardin (IAASB) ISAE 3000 -standardiin tai AccountAbilityn AA1000AS -standardiin. Molemmat ohjaavat varmentajan varmennusprosessia. Varmentamisen lopputuloksena esitetään riippumaton lausunto, joka lisätään organisaation yhteiskuntavastuuraporttiin. (Cooper & Owen 2014.)

Yhteiskuntavastuuraporttien ulkoinen varmentaminen on yleisintä suurten organisaatioiden keskuudessa (Cooper & Owen 2014). KPMG:n (2017) teettämän tutkimuksen mukaan 67 % maailman 250 suurimmasta organisaatiosta varmensivat yhteiskuntavastuuraporttinsa ulkoisesti vuonna 2017. Ulkoinen varmentaminen on yli kaksinkertaistunut vuodesta 2005, jolloin vastaava luku oli 30 %. Tutkimuksen toisen otoksen 4 900 organisaatiosta yhteiskuntavastuuraporttinsa varmensivat vasta 45 % organisaatioista, mutta ulkoisen varmentamisen odotetaan lisääntyvän merkittävästi myös tässä otoksessa tutkimusta seuraavien viiden vuoden aikana.

### 2.3 Ennakoiva ja reagoiva yhteiskuntavastuu

Organisaatiot voivat toteuttaa yhteiskuntavastuuta strategisesti joko ennakoivasti (*proactive*) tai reagoivasti (*reactive*). Ennakoivaa yhteiskuntavastuuta harjoitetaan aktiivisesti ja oma-aloitteisesti organisaation arvojen mukaan. (Groza ym. 2011.) Reagoiva yhteiskuntavastuu taas perustuu organisaation kohtaamaan vastuullisuuskriisiin, jonka seurauksena se lisää vastuullista toimintaansa suojellakseen mainettaan ja vastatakseen saamaansa negatiiviseen julkisuuteen. Myös ennakoivan yhteiskuntavastuun motiivina voi olla näkyvyyden lisääminen tai maineen parantaminen, mutta se eroaa reagoivasta yhteiskuntavastuusta siinä, ettei ennakoivaan yhteiskuntavastuuseen liity epäsuotuisaa tilannetta, joka painostaisi organisaatiota reagoimaan ja toimimaan entistä vastuullisemmin. (Ricks 2005.)

Organisaatioiden sidosryhmät reagoivat ennakoivaan ja reagoivaan yhteiskuntavastuuseen eri tavoin (Ricks 2005; Becker-Olsen ym. 2006; Groza ym. 2011). Tämä johtuu siitä, että sidosryhmät pitävät tärkeämpänä sitä, *miksi* organisaatiot toteuttavat yhteiskuntavastuuta kuin pelkästään tietoa siitä, että yhteiskuntavastuuta toteutetaan. Toisin sanoen sidosryhmien havaitsemat organisaation motiivit vastuulliselle toiminnalle vaikuttavat siihen, miten he reagoivat yhteiskuntavastuuseen. Ennakoiva yhteiskuntavastuu koetaan usein myönteisenä, kun taas reagoiva yhteiskuntavastuu otetaan vastaan kielteisemmin. (Groza ym. 2011.)

Ellenin ym. (2006) mukaan sidosryhmät havaitsevat neljänlaisia motiiveja organisaatioiden vastuulliselle toiminnalle: arvolähtöisiä, strategialähtöisiä, sidosryhmälähtöisiä ja itsekkäitä. Arvolähtöiset motiivit viittaavat organisaation haluun toimia oikein ja auttaa muita, kun strategialähtöiset motiivit taas liittyvät kannattavan liiketoiminnan vaalimiseen. Molempia näitä motiiveja pidetään positiivisina lähtökohtina yhteiskuntavastuulle. Sidosryhmälähtöisissä motiiveissa toimiin ryhdytään vain sidosryhmien painostuksesta, kun taas itsekkäissä motiiveissa yhteiskuntavastuulla tavoitellaan organisaation omaa etua. Sidosryhmälähtöiset ja itsekkäät motiivit koetaankin kyseenalaisiksi ja negatiivisiksi.

Ennakoiva yhteiskuntavastuu viestii organisaation suunnitelleen ja harkinneen toimiin ryhtymistä, minkä vuoksi sen motiivien koetaan liittyvän läheisesti organisaation strategiaan (Groza ym. 2011). Strategialähtöisiä motiiveja pidetään niin keskeisinä organisaation olemassaololle, että ne hyväksytään sidosryhmien keskuudessa positiivisina motiiveina vastuulliselle toiminnalle (Ellen ym. 2006). Ennakoivan yhteiskuntavastuun

koetaan myös toteuttavan organisaation yhteiskunnallisia arvoja. Oma-aloitteisena, negatiivisesta julkisuudesta riippumattomana vastuullisena toimintana sitä pidetään altruistisena, eli arvolähtöisenä. Ennakoivaan yhteiskuntavastuuseen liitetään siten usein positiivisia motiiveja, minkä vuoksi siihen reagoidaan myönteisesti. (Groza ym. 2011.)

Reagoivan yhteiskuntavastuun tavoitteena on parantaa organisaation mainetta sidosryhmien silmissä sitä kohdanneen kriisin seurauksena (Groza ym. 2011). Seuraus saattaa kuitenkin olla päinvastainen. Reagoivan yhteiskuntavastuun motiivit koetaan usein itsekkäiksi, minkä vuoksi siihen suhtaudutaan ennakoivaa yhteiskuntavastuuta negatiivisemmin (Becker-Olsen ym. 2006). Sidosryhmät saattavat kokea, että vastuullinen toiminta on vilpillistä, ja että sen tarkoituksena on edistää organisaation omaa etua hyvän tekemisen sijaan. Tällöin toiminnan positiiviset vaikutukset kumoutuvat havaittujen negatiivisten motiivien vuoksi. (Ricks 2005.) Ellenin ym. (2006) mukaan sidosryhmät suhtautuvat kielteisesti paitsi organisaation itsekkäisiin motiiveihin, myös sidosryhmälähtöisiin motiiveihin, sillä tällöin vaikuttaa siltä, että organisaatio toteuttaa yhteiskuntavastuuta ainoastaan painostuksen alaisena, ei omasta tahdostaan.

Reagoivan yhteiskuntavastuun tapauksessa sidosryhmien on ennakoivaa yhteiskuntavastuuta helpompi arvioida organisaation motiiveja, sillä kriisitilanne on kontekstina vahvasti esillä. Ennakoivassa yhteiskuntavastuussa organisaation motiivit koetaan vaikeammin havaittaviksi. Koska reagoivan yhteiskuntavastuun motiivit ovat ilmeisempiä, niihin kiinnitetään enemmän huomiota ja niille annetaan enemmän painoarvoa. (Becker-Olsen ym. 2006.) Tämä johtuu negatiivisuusvaikutuksesta (*the negativity effect*), jonka mukaan negatiiviseen tietoon kiinnitetään positiivista enemmän huomiota (Ricks 2005). Negatiivisuusvaikutus johtaa usein siihen, että kriisi jättää varjoonsa sitä seuraavat vastuulliset toimet, jolloin reagoiva yhteiskuntavastuu koetaan epäuskottavaksi. (Ricks 2005; Becker-Olsen 2006).

Myös sillä on merkitystä, minkälaisia asioita reagoiva yhteiskuntavastuu käsittelee. Sidosryhmät suhtautuvat myönteisemmin reagoivaan yhteiskuntavastuuseen, joka pyrkii vaikuttamaan ongelmiin, jotka aiheuttivat vastuullisuuskriisin, kuin sellaiseen, joka ei liity kriisin syihin millään tavalla. Tämä johtuu siitä, että vaikka yhteensopivan reagoivan yhteiskuntavastuunkin motiivit koetaan kyseenalaisiksi, organisaation ajatellaan ainakin toimivan näiden ongelmien ratkaisemiseksi. Sen sijaan epäsoivan reagoivan yhteiskuntavastuun koetaan pyrkivän siirtämään sidosryhmien huomiota muualle, jotta organisaatio voi kiertää vastuutaan kriisistä. (Kim & Choi 2018.) Sidosryhmät pitävätkin reagoivaa yhteiskuntavastuuta ongelmallisena, mutta tilanne huomioon ottaen soveliaana, toisin

sanottuna vähimpänä, mitä organisaatio voi kriisitilanteessa tehdä. Organisaatioiden ei tulisikaan pitää reagoivaa yhteiskuntavastuuta yksinään vastauksena vastuullisuuskriisin aikaansaamaan negatiiviseen julkisuuteen, mutta siitä voi olla apua maineen suojelemissa. (Ricks 2005.)

## 2.4 Yhteiskuntavastuun kritiikkiä

Yhteiskuntavastuu on saanut osakseen myös paljon kritiikkiä. Kritiikin taustalla on usein yhteiskuntavastuun erilaisten ja monitulkintaisten määritelmien aiheuttamat ristiriidat. Sekä tutkijoiden että organisaatioiden keskuudessa on erimielisyyksiä siitä, miten yhteiskuntavastuu tulisi määritellä ja mihin yhteiskuntavastuulla pyritään. Koska käsitteellä ei ole yhtenäistä määritelmää, tarkoittaa vastuullisuus eri asioita eri toimijoille. (Banerjee 2008.) Runsaasti kritiikkiä on saanut myös yhteiskuntavastuun vapaaehtoisuuteen perustuva luonne ja lainsäädännön puute. Monet kriitikot ovat sitä mieltä, että tarvitaan jokin yleismaailmallinen laki tai sääntöjärjestelmä, jota organisaatioiden tulee noudattaa sen sijaan, että ne toimivat omien, itselleen sopivien käytännesääntöjen (*codes of conduct*) mukaisesti (Banerjee 2008; Buhr ym. 2014).

Yhteiskuntavastuun vapaaehtoisuus aiheuttaa organisaatioissa jännitteitä tuottavuuden kasvattamisen ja vastuullisuuden välillä. Se, mikä on parasta liiketoiminnan kannalta, ei välttämättä vastaa sitä, mikä olisi parasta yhteiskunnan kannalta, jolloin organisaatio joutuu tekemään valintoja näiden välillä. (Jauernig & Valentinov 2019.) Organisaatioiden toimintaa ohjaavat ensisijaisesti taloudelliset tarpeet, eikä voida olettaa, että organisaatiot toimisivat yhteiskunnan etujen mukaisesti näissä ristiriitatilanteissa. Organisaatiot pyrkivät ennen kaikkea kasvattamaan omistaja-arvoaan ja pääoman tuottoaan. (Banerjee 2008.) Buhr ym. (2014, 52) kyseenalaistavatkin kokonaan organisaatioiden kyvyn toimia vastuullisesti liiketoimintaan kuuluvan oman edun tavoittelun takia ja siten kiistävät organisaatioiden yhteiskuntavastuun olemassaolon tyystin.

Banerjeen (2008) mukaan vastuullisuuden vapaaehtoisuus ja organisaatioiden harkinnanvaraisuus edistävät organisaatioiden itsehallintoa ja vähentävät valtioiden mahdollisuuksia valvoa organisaatioiden toimintaa. Tämän tulisi Banerjeen mukaan herättää enemmän huolta, kun ajatellaan suurten monikansallisten organisaatioiden nykyisiä vaikutusmahdollisuuksia ja valtaa. Sen sijaan, että nämä organisaatiot menettäisivät toimilupansa aiheuttamiensa ympäristökatastrofien ja sosiaaliseen vastuuseen liittyvien skandaalien jälkeen, ne kasvavat entistä vahvemmiksi ja vaikutusvaltaisemmiksi sinnikkäiden viestintäkampanjoiden ja rakenneuudistusten myötä.

Yhteiskuntavastuuraportointia on arvosteltu muun muassa pinnalliseksi ja manipuloivaksi. Kriitikot näkevät raportoinnin maineenedistämiskeinona, jolla ei ole todellista yhteyttä konkreettisiin vastuullisiin toimiin. (Siano ym. 2017.) Organisaatioiden ajatellaan raportoivan vastuullisuudesta pääasiassa oman asemansa ja etujensa turvaamiseksi. Oman edun ohjatessa raportointia raporttien uskotaan koostuvan keinotekoisista väittämistä ja tyhjästä sitoumuksista sen sijaan, että ne viestisivät rationaalisista suunnitelmista ja toimista, jotka koskevat olennaisia huolenaiheita. (Cho ym. 2015.) Kriitikoiden mukaan yhteiskuntavastuuraportit tiedottavat lähinnä symbolisista vastuullisista toimista, joiden tarkoituksena on kääntää sidosryhmien huomio pois ongelmallisista, vastuuttomista toimista (Siano ym. 2017).

Latteista lausunnoista ja saavuttamattomissa olevista toimintaperiaatteista raportoimista kutsutaan organisatoriseksi tekopyhyydeksi (*corporate hypocrisy*) (Siano ym. 2017; Jauernig & Valentinov 2019). Wagner ym. (2009, 79) määrittelevät organisatorisen tekopyhyden ”uskomukseksi siitä, että organisaatio väittää olevansa jotain, mitä se ei ole”. Toisin sanoen tekopyhyys on ero organisaation väitteiden ja toiminnan välillä. Organisatorisen tekopyhyden muotoja ovat viherpesu (*greenwashing*) ja sinipesu (*bluwashing*). Viherpesulla tarkoitetaan todellista ympäristöystävällisemmän kuvan antamista ja sinipesulla vastaavasti ihmisoikeuksien puolustamista todellista vahvemmin. (Jauernig & Valentinov 2019.) Viher- ja sinipesulla pyritään siten hyötymään vastuullisen organisaation maineesta ilman suuria toimia yhteiskuntavastuun eteen (Siano ym. 2017).

Myös raporttien ulkoinen varmentaminen on joutunut kritiikin kohteeksi. Buhr ym. (2014, 64) huomauttavat, että kaikki tilinpäätösasiakirjat pitää lain mukaan varmentaa, sillä ne ovat tärkeitä asiakirjoja, joihin sidosryhmien on voitava luottaa. Sen sijaan yhteiskuntavastuuraporttien varmentamista ei vaadita. Buhr ym. kehottavatkin raporttien lukijoita tarkastelemaan niitä erittäin varovaisesti. Toisaalta ulkoinen varmentaminenkaan ei välttämättä takaa raportin luotettavuutta. Aiemmissa tutkimuksissa on havaittu, että varmentamiskäytäntöön liittyy paljon epäselvyyttä ja vaihtelevuutta. Lisäksi varmentaminen on laajuudeltaan usein vain rajallista. Näin ollen ulkoisen varmentamisen kykyä lisätä organisaation läpinäkyvyyttä ja sidosryhmätilivelvollisuutta on kyseenalaistettu. Organisaation johdolla on lisäksi paljon valtaa ohjata varmentamisprosessia, sillä se voi asettaa haluamiaan rajoituksia varmentajille ja päättää, mitä tietoja heille annetaan. (O’Dwyer ym. 2005; Cooper & Owen 2014, 77–79.)

Yleisessä keskustelussa yhteiskuntavastuuta on luonnehdittu strategiseksi keskeytystekijäksi, joka tulee muuttamaan liiketoimintaa ja taloustiedettä perustavanlaatuisesti.

Toisaalta monet organisaatiot, valtioiden hallitukset ja erilaiset kansainväliset järjestöt ajavat vastuullisuutta lähinnä liiketoimintatapauksena, jolloin liiketoiminta, ei yhteiskunnallinen etu, määrittelee yhteiskuntavastuun sisällön. (Banerjee 2008.) Jos vastuullisuuden tärkein vaikutin on organisaation oman edun ajaminen ja legitimizeetin tavoittelu, jää se pinnalliseksi ja tehottomaksi, eikä poikkea merkittävästi tavanomaisesta liiketoiminnasta. (Jauernig & Valentinov 2019.)

### 3 LEGITIMITEETIN TAVOITTELU DISKURSIIVISIN KEINAIN

#### 3.1 Legitimiteetti ja legitimointi

##### 3.1.1 Legitimiteetin määritelmä ja teoria

Legitimiteetin käsitteeseen liittyy paljon epäselvyyttä, eikä aina ole selvää, mitä legitimiteetillä tarkoitetaan (Vaara ym. 2006). Epäselvyyttä lisää legitimiteetin suhteellisuus, sillä se on riippuvainen ajasta ja ympäröivästä sosiaalisesta yhteiskunnasta (Deegan 2014, 248). Kenties merkittävin ja eniten siteerattu legitimiteetin määritelmä on Suchmanin (1995) kehittämä (Brennan & Merkl-Davies 2014; Parsons ym. 2014). Suchmanin (1995, 574) määritelmän mukaan

*Legitimiteetti on yleinen näkemys siitä, että toimijan teot ovat toivottuja, oikeanlaisia tai asianmukaisia niiden sosiaalisesti rakennetun ympäristön normien, arvojen ja uskomusten mukaan.*

Määritelmä on laaja ja se painottaa sosiaalisen yleisön roolia legitimoinnissa. Näin ollen legitimiteetti rakentuu organisaation ja sen sidosryhmien välisen vastavuoroisen vaikuttavuuden kautta (Brennan & Merkl-Davies 2014). Yleisyydellä määritelmässä viitataan siihen, että legitimiteetti muodostuu näkemysten kokonaisuudesta. Näin ollen organisaatio voi ylläpitää legitimiteettiään, vaikka se joissakin tilanteissa toimisi epäsuotuisasti, jos nämä tapaukset ohitetaan yksittäisinä. Legitimiteetti on siten joustava yksittäisille tapahtumille, mutta riippuvainen tapahtumien historiasta, eli niiden yleisyydestä. (Suchman 1995.)

Näkemyksellä määritelmässä taas tarkoitetaan sitä, että legitimiteetti pohjautuu sidosryhmien mielikuviin organisaatiosta (Suchman 1995). Olennaista onkin, että legitimiteetti perustuu ympäristön käsityksiin organisaation sopivuudesta, eikä organisaatio voi päättää omasta legitimiidystään (Deegan 2014, 249). Lisäksi sosiaalisesti rakennettu merkitsee määritelmässä sitä, että legitimiteetti saavutetaan, kun organisaation toiminta on yhdenmukaista sidosryhmien käsitysten kanssa. Legitimiteetti on riippuvainen kollektiivisesta yleisöstä, mutta riippumaton yksittäisistä tarkastelijoista. Näin ollen organisaatio voi toimia yksittäisen tarkastelijan arvojen vastaisesti, mutta ylläpitää legitimiteettiään, jos ristiriita ei aiheuta yleistä paheksuntaa. (Suchman 1995.)

Suchmanin legitimiteetin määritelmää on kuitenkin myös kritisoitu. Sen on sanottu painottavan liikaa kollektiivisuutta, jolloin monenlaisista mielipiteistä muodostuu jokin

yhteinen, keskitietä kuvaava näkemys legitimizeeritistä erilaisten näkemysten kustannuksella. Lisäksi määritelmän ei katsota kiinnittävän tarpeeksi huomiota diskursseihin ja valtasuhteisiin, jotka vahvistamalla organisaation legitimoitipyrkimyksiä vaikuttavat olennaisesti siihen, pidetäänkö organisaation toimintaa legitimiinä. (Parsons ym. 2014.)

Legitimeeriteorian keskeinen perusta on, että organisaatio voi ylläpitää toimintaansa vain sosiaalisen tuen myötä. Tämä tuki ansaitaan, kun sidosryhmät kokevat organisaation noudattavan sille asetettuja odotuksia. Legitimeeriteoria on positiivinen teoria (*positive theory*), joka pyrkii selittämään, miksi organisaatiot toimivat tietyllä tavalla tietyissä tilanteissa. Se ei siten kerro, mitä organisaation tulisi tai pitäisi tehdä. Lisäksi se on järjestelmäperusteinen teoria (*systems-based theory*), jossa keskitytään organisaatioiden, yksilöiden ja ryhmien välisiin suhteisiin, ja jossa toimijan oletetaan sekä vaikuttavan ympäristöönsä, että olevan ympäristönsä vaikutuksen alaisena. (Deegan 2014, 249–250, 253.)

Legitimeeriteoria jakautuu kahteen erilaiseen lähestymistapaan: strategiseen ja institutionaaliseen. Strateginen lähestymistapa on kahdesta yleisempi, ja suurin osa legitimeeriteoriaa hyödyntäneistä tutkimuksista soveltaa juuri strategista lähestymistapaa legitimeeriteoriaan. (Deegan 2014, 250.) Strateginen lähestymistapa korostaa johdon asemaa legitimeeriteetin tavoittelussa. Sen mukaan legitimeeriteetti on operatiivinen resurssi, jota organisaatiot tavoittelevat kilpailuhenkisesti tavoitteidensa saavuttamiseksi. Legitimointi on siten harkittua ja laskelmoitua. Institutionaalisen lähestymistavan mukaan legitimeeriteetti taas ilmentää joukkoa perustavia uskomuksia, jotka määrittävät sekä miten organisaatiota johdetaan että miten se ymmärretään ja miten sitä arvioidaan. Legitimeeriteetti ja institutionaalisuus nähdään siten käytännössä synonyymeinä. Ne voimaannuttavat organisaatioita saamalla ne vaikuttamaan normaaleilta ja merkityksellisiltä, jolloin pääsy tavoitteisiin on lähinnä tämän johdannainen. (Suchman 1995.)

Ero strategisen ja institutionaalisen lähestymistavan välillä on näkökulmassa. Strategisessa lähestymistavassa näkökulma on organisaatiosta ulospäin, kun taas institutionaalisessa lähestymistavassa näkökulma on ympäristöstä sisäänpäin. Koska todellisuudessa organisaatiot kohtaavat sekä operatiivisia haasteita että institutionaalisia paineita, tulisi legitimeeriteoriaa tarkastella kaksijakoisuuden sijaan samanaikaisesti molemmista lähestymistavoista, eli tiedostaen sen käyttäytyvän sekä manipuloitavana resurssina että kyseenalaistamattomana uskomusjärjestelmänä. Johdon toimet voivat vaikuttaa merkittävästi siihen, pidetäänkö organisaation toimintaa legitimiinä, mutta johto ei voi toimia täysin irrallaan vallitsevasta uskomusjärjestelmästä. (Suchman 1995.)

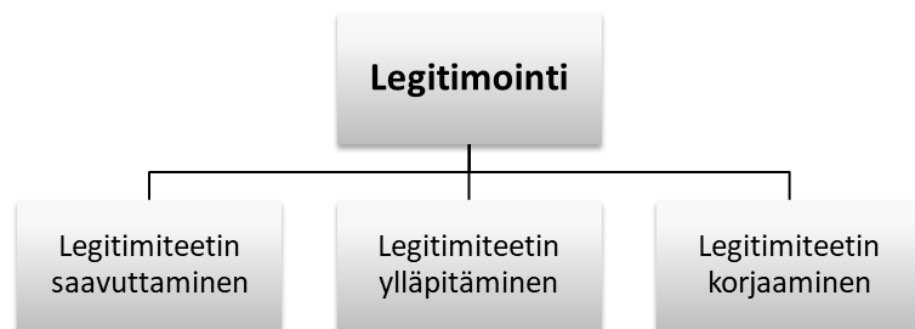


Legitimiteettiteoria muistuttaa osittain niin sidosryhmäteoriaa kuin institutionaalista teoriaakin (Deegan 2014, 252). Sidoryhmäteoria ja legitimiteettiteoria näkevät molemmat organisaation osana laajempaa sosiaalista järjestelmää, jossa organisaatio vaikuttaa muihin toimijoihin ja muut toimijat vaikuttavat organisaatioon. Ero teorioiden välillä on siinä, että sidoryhmäteoria hyväksyy eri sidoryhmillä olevan erilaisia näkemyksiä ja odotuksia organisaation toiminnasta, kun taas legitimiteettiteoria käsittelee näitä näkemyksiä kollektiivisesti. (Deegan & Blomquist 2006.)

Institutionaalinen teoria taas tukee legitimiteettiteoriaa selittämällä, kuinka organisaatiot ymmärtävät ja vastaavat muuttuviin institutionaalisiin odotuksiin. Se selventää, kuinka organisaation käytännöt liittyvät sitä ympäröivän yhteiskunnan arvoihin ja tarpeeseen ylläpitää legitimiteettiä. Legitimiteettiteoria keskittyy kuitenkin institutionaalista teoriaa tarkemmin juuri johdon strategiseen rooliin organisaation toiminnanohjauksessa. (Deegan 2014, 252–253.)

### 3.1.2 Legitimoinnin tavoitteet

Legitimointi on aktiivista toimintaa, jonka tavoitteena on saavuttaa, ylläpitää tai korjata legitimiteettiä (Suchman 1995). Toisin sanottuna legitimointi on toiminnan oikeuttamista, jonka avulla pyritään saamaan tarpeeksi sosiaalista hyväksyntää toiminnan vapaan jatkumisen varmistamiseksi (Breeze 2012). Delegitimointi (*delegitimation*) puolestaan tarkoittaa legitimiteetin kumoamista, eli negatiivisen, moraalisesti paheksuttavan tai muuten tuomittavan teon tai tilanteen osoittamista sosiaalisen hyväksynnän heikentämiseksi (Vaara 2014). Suchmanin (1995) mukaan useimmat organisaatiot tavoittelevat samanaikaisesti useampaa tavoitetta, mutta tarvittavat legitimointitaktiikat riippuvat siitä, pyritäänkö legitimiteettiä saavuttamaan, ylläpitämään vai korjaamaan. Kuvio 5 havainnollistaa legitimoinnin tavoitteet.



Kuvio 5 Legitimoinnin tavoitteet

Aloittaessaan toimintaansa tai uutta toimintalinjaa, organisaation täytyy saada sosiaalista hyväksyntää omalle kelpoisuudelleen. *Legitimiteetin saavuttaminen* vaatiikin samanaikaisesti uusien, uskollisten sidosryhmien löytämistä sekä ennestään toimivien toimijoiden tuen varmistamista. Organisaatio voi hyödyntää kolmea erilaista taktiikkaa. Ensinäkin se voi mukautua ympäristöönsä, eli rakentaa toimintansa sellaiseksi, että se vastaa vallitsevia institutionaalisia järjestelmiä. Mukautuminen viestii kuuliaisuudesta, eikä haasta vallitsevaa järjestystä, minkä vuoksi se on helpoin taktiikka saavuttaa legitimiteettiä. (Suchman 1995.)

Toisaalta organisaatio voi myös etsiä suotuisampaa ympäristöä. Tällöin organisaatio pyrkii löytämään tilan, jossa se voi toimia sellaisenaan, mukautumatta ympäristön vaatimukseen, ja silti saavuttaa legitimiteetin toiminnalleen. Kolmas tapa on ympäristön manipulointi, joka tulee kysymykseen erityisesti uusien tilanteiden kohdalla. Kun toiminta eroaa huomattavasti aikaisemmasta käytännöstä, pitää organisaation ennakoivasti ja aktiivisesti muokata ympäristön käsityksiä sosiaalisesta todellisuudesta saadakseen tarvitsemaansa tukea uudelleenlaiselle toiminnalle. Ympäristön manipulointi on taktiikoista ennalta-arvaamattomin ja siten myös harvinaisin. (Suchman 1995.)

Kun organisaatio on onnistunut saavuttamaan legitimiteetin, se otetaan helposti itsestäänselvyytenä ja legitimoinnista tulee rutiininomaista. Vaikka *legitimiteetin ylläpitäminen* onkin usein huomattavasti helpompaa kuin sen saavuttaminen tai korjaaminen, legitimointia ei voida koskaan sivuuttaa, sillä yhteiskunnassa vallitsee jatkuva epäjärjestyksen vaara. Organisaation sidosryhmät eivät ole yhtenäisiä, joten kaikkien tarpeiden samanaikainen tyydyttäminen on lähes mahdotonta. Organisaatio onkin altis odottamattomille muutoksille sidosryhmien vaatimuksissa. Legitimiteettiin turvautuminen jäykistää organisaatiota, jolloin muuttuviin olosuhteisiin reagoiminen vaikeutuu. (Suchman 1995.)

Legitimiteettiä voidaan ylläpitää aktiivisesti ennakoimalla tulevia muutoksia ja suojaamalla aikaisempia saavutuksia. Organisaation tulisi havainnoida ympäristöään ja ennaltaehkäisevästi omaksua siellä tapahtuvia muutoksia, jottei se jää jälkeen ympäristössä tapahtuvasta kehityksestä. Lisäksi organisaation tulisi valvoa sisäistä toimintaansa virheiden ja odottamattomien tapahtumien ehkäisemiseksi, jotta sidosryhmät vakuuttuisivat toiminnan jatkuvan tavalliseen tapaan ja hellittäisivät tarkasteluaan. Organisaatio voi myös kerryttää hyväntahtoisuutta (*goodwill*) ja kannatusta, jolloin se voi ongelmatilanteissa turvautua näihin aikaisempiin saavutuksiinsa lieventääkseen legitimiteettinsä horjumista. (Suchman 1995.)

*Legitimiteetin korjaaminen* muistuttaa osittain legitimizeetin saavuttamista, mutta korjaamiseen pyrkivä legitimointi on usein reaktio ennalta-arvaamattomaan kriisiin. Kriisitilanteessa organisaatio näyttäytyy huonossa valossa, mikä johtaa usein legitimizeetin häviämiseen. Tällöin organisaation täytyy muuttaa legitimointitaktiikkaansa. Sen on pysyttävä eriyttämään sidosryhmien näkemykset kriisistä ja näkemykset organisaation aiemmasta suoriutumuksesta. Organisaation johto voi toimia tilanteessa usealla eri tavalla. Se voi kieltää ongelman olemassaolon toivoen tämän lieventävän sidosryhmien huolta. Kielttäminen saattaa kuitenkin vahingoittaa organisaation legitimizeettiä entisestään, sillä myöhemmät paljastukset osoittavat usein johdon valehdelleen. Johto voi myös selitellä tapahtunutta ja syyttää yksittäisiä työntekijöitä tai ulkopuolisia tekijöitä. Tämäkään ei ole kestävä taktiikka, sillä se viittaa johdon tietämättömyyteen ja puutteelliseen valvontaan. Kielttämisen ja syyttelyn lisäksi johto voi yrittää perustella tapahtumia muovaamalla niitä siten, että ne vaikuttavat ennalta suunnitelluilta ja tavoitteisiin sopivilta. (Suchman 1995.)

Toisaalta johto voi myös tunnustaa, että rajoitettu osa sen toimintaa oli virheellistä ja osoittaa sitten näkyvästi korjaavansa nämä viat perusteellisesti. Organisaatio voi esimerkiksi lisätä valvontaa ja ajaa lisäsääntelyä alalle viestiäkseen katumuksesta ja halusta välttää virheitä jatkossa. Joskus tarvitaan lisäksi strategisia rakenneuudistuksia. Organisaatio voi irtautua negatiivista huomiota aiheuttaneista tekijöistä osoittaakseen muutoksenhalua. Yleisimmin tämä tarkoittaa toimitusjohtajan irtisanomista ja korvaamista uudella, mutta organisaatio voi myös lakkauttaa tiettyjä toimintatapoja, prosesseja tai jopa maantieteellisiä yksiköitä. (Suchman 1995.)

### **3.2 Diskursiivinen legitimointi**

Legitimointi perustuu pitkälti kommunikaatioon (Suchman 1995). Legitimointia voidaan kuvaila monimutkaiseksi diskursiiviseksi prosessiksi, joka pitää sisällään erilaisia strategioita ja diskursseja (Breeze 2012). Diskurssit ovat puhuttua tai kirjoitettua kieltä tietyssä kontekstissa (Collins Dictionary 2019). Ne ovat kielenkäytön välittämiä kuvauksia maailmasta tarjoten kehykset, joiden läpi ihmiset tulkitsevat asioita ja antavat asioille merkityksiä. Näin ollen myös käsitys legitimiudesta syntyy diskurssien kautta. Tämän takia diskursiivisen näkökulman huomioiminen legitimizeettiä tutkittaessa on olennaista. (Vaara & Tienari 2008.) Diskursiivisella legitimoinnilla tarkoitetaankin legitimizeetin tavoittelua diskurssien avulla (Vaara ym. 2006). Toisin sanoen diskursiivinen legitimointi on strategista kielenkäyttöä, jonka avulla pyritään vaikuttamaan yleiseen näkemykseen siitä, että toiminta on toivotunlaista ja asianmukaista.

Organisaatioiden kirjalliset diskursiiviset legitimointipyrkimykset tavoittavat sidosryhmät erilaisten viestintäkanavien kautta. Yksi organisaatioiden tärkeimmistä viestintäkanavista on vuosikertomus, jossa organisaatio kuvaa toimintaansa kaikille sidosryhmille. Vuosikertomusten uskotaan olevan monia muita viestintäkanavia luotettavampia lähteitä, sillä niissä annetut lausunnot ovat varmennettujen tilinpäätöstietojen yhteydessä, mikä antaa niille erityistä uskottavuutta. Vuosikertomusten lisäksi erityisesti organisaatioiden verkkosivut tarjoavat helpon tavan viestiä sidosryhmille. Verkkosivuillaan organisaatiot voivat levittää entistä enemmän informaatiota entistä halvemmalla ja oikea-aikaisemmin. Lisäksi erilaista tietoa voidaan kohdentaa eri sidosryhmille. Analysoitaessa organisaatioiden diskursseja olisikin tarpeellista hyödyntää molempia viestintäkanavia lähteinä. (Branco & Rodrigues 2006.)

Diskursiiviseen legitimointiin liittyy olennaisesti myös poliittinen ulottuvuus. Legitimointi ei siten keskity ainoastaan tiettyjen toimien oikeuttamiseen, vaan myös toimijoiden valta-aseman ylläpitämiseen ja vahvistamiseen yleisesti. (Vaara ym. 2006.) Diskursiivisen legitimoinnin poliittisuus on merkittävä tekijä, jota ei tule jättää huomioitta tarkastellessa erilaisia toimia, joita organisaatiot tekevät. Ne hyödyntävät hienovaraisia diskursiivisia strategioita tavoitellessaan lisää vaikutusvaltaa ja vaiantaessaan vastakkaisia näkemyksiä. Diskursiivisen legitimoinnin analysointi soveltuukin erityisen hyvin tilanteisiin, joissa organisaation toiminnalla on ongelmallisia yhteiskunnallisia vaikutuksia. (Vaara & Tienari 2008.)

Diskursiivista legitimointia jokseenkin läheisesti vastaava käsite on vaikutelmien hallinta (*impression management*). Vaikutelmien hallinta liittyy pääosin yksilöitä tarkastelemaan analyysiin, mutta sitä voidaan soveltaa myös organisaatioihin selittämään organisaatioiden legitimointipyrkimyksiä (Hooghiemstra 2000). Vaikutelmien hallinta määritellään ”tietoiseksi tai tiedostomattomaksi pyrkimykseksi hallita näkemyksiä, jotka heijastuvat todellisessa tai kuvitellussa sosiaalisessa vuorovaikutuksessa” (Schlenker 1980, 6, ks. Hooghiemstra 2000). Toisin sanoen vaikutelmien hallintaa tutkittaessa keskitytään siihen, miten yksilöt tai organisaatiot esiintyvät muille pyrkiessään saamaan muut suhtautumaan heihin suotuisasti. Vaikka toimijat eivät aina ole tietoisia siitä, mikälaista vaikutelmaa he välittävät, voidaan vaikutelmien hallintaa pitää strategisena käyttäytymisenä. (Hooghiemstra 2000.)

Merkl-Daviesin ja Brennanin (2007) mukaan organisaatiot voivat käyttää tiettyjä vaikutelmien hallintastrategioita pyrkiessään muokkaamaan sidosryhmien näkemyksiä organisaatiosta. Vaikutelmien hallintastrategiat voidaan jakaa salaamiseen (*concealment*)

ja syyksilukemiseen (*attribution*). Salaaminen voidaan toteuttaa joko peittelemällä huonoja uutisia tai korostamalla hyviä uutisia. Huonoja uutisia voidaan peitellä vaikeuttamalla luetunymmärtämistä ja hyödyntämällä retorista manipulointia, kuten vakuuttavaa kielenkäyttöä. Hyviä uutisia puolestaan voidaan korostaa muun muassa lisäämällä positiivisten sanojen ja teemojen käyttöä ja nostamalla ne järjestyksessä ensimmäisiksi. Syyksilukeminen taas tarkoittaa sitä, että positiiviset tulokset luetaan organisaation omiksi ansioiksi, kun taas negatiiviset tulokset pistetään organisaation ulkopuolisten olosuhteiden piikkiin. Lisäksi positiiviset tulokset esitetään selkeinä syy-seuraussuhteina, kun taas negatiiviset tulokset selitetään vaikeasti alan terminologialla.

Diskursiivista legitimoitua analysoimalla voidaan ymmärtää, kuinka kielenkäyttöä voidaan hyödyntää suostuttelussa, jonka tarkoituksena on hankkia yleisön hyväksyntä ja saavuttaa siten legitimizeettiä. Legitimizeettiä ei kuitenkaan saavuteta suoraan strategisella kielenkäytöllä, vaan diskurssit vaikuttavat siihen epäsuorasti. Diskurssit nimittäin antavat merkityksiä sosiaaliselle toiminnalle ja muokkaavat käsityksiä, mikä puolestaan vaikuttaa siihen, koetaanko organisaation toiminta legitimiinä vai ei. Täten organisaation diskurssit eivät ole pelkästään viestintää, vaan niillä on tärkeä strateginen asema legitimizeetin tavoittelussa. (Peng ym. 2019.)

### 3.3 Diskursiiviset legitimoitustrategiat

Diskursiiviset legitimoitustrategiat ovat erilaisia tapoja hyödyntää diskursseja legitimizeetin tavoittelussa. Niitä voidaan käyttää tarkoituksellisesti, mutta myös tiedostamatta, jolloin taustalla vallitsevat diskurssit ja diskursiiviset tavat vaikuttavat legitimointiin huomaamatta. (Vaara ym. 2006.) Legitimoinnin lisäksi strategioita voidaan hyödyntää delegitimoinnissa eli legitimizeetin kumoamisessa (Vaara 2014). Diskursiivisia legitimoitustrategioita tutkimalla pystytään paremmin ymmärtämään legitimoinnin monimutkaisuutta ja sitä, kuinka käsitys legitimiudesta syntyy ja kuinka sitä voidaan manipuloida diskurssien avulla. (Vaara & Tienari 2008).

Vaara ym. (2006) tunnistavat viisi erilaista diskursiivista legitimoitustrategiaa, joita organisatorisissa diskursseissa esiintyy: normalisointi, auktorisointi, rationalisointi, moralisointi sekä narrativisointi. Legitimoitustrategiat perustuvat Van Leeuwenin (1996) neljään legitimoitukategoriaan, joita ovat auktorisointi, rationalisointi, moraalinen arviointi ja kertomusten luominen (*mythopoesis*) (ks. Van Leeuwen & Wodak 1999). Kukin kategoria voidaan vielä jakaa useampiin alakategorioihin (Van Leeuwen 2007). Vaaran ym. (2006) mukaan Van Leeuwenin malli, jota on käytetty esimerkiksi tutkittaessa

maahanmuuttopolitiikkaa, ei sellaisenaan sovi organisatorisiin tutkimuksiin, joissa sidosryhmillä on keskeinen rooli legitimitietin saavuttamisessa. Näin ollen he kehittivät alkuperäistä mallia asianmukaisesti ja nimesivät legitimoitokategoriat legitimoitstrategioiksi.

Ensimmäisessä legitimoitstrategiassa, *normalisoinnissa*, toimintaa tai käyttäytymistä legitimoidaan osoittamalla sen olevan ”normaalia”, eli tavanomaista ja luonnollista. Tärkeä keino normalisoida toimintaa on esittää esimerkkejä vastaavista tapauksista. Esimerkit voivat olla samanlaisia tapauksia menneisyydestä tai odotettavissa olevia tulevaisuuden tapauksia. (Vaara ym. 2006). Esimerkkien avulla tapauksen tavanomaisuus konkretisoituu ja legitimitietti on helpompi saavuttaa.

Normalisointi ei ole oma kategoriansa Van Leeuwenin mallissa, mutta vastaava ajatus tavanomaisuudesta esiintyy erilaisina alakategorioina jokaisen neljän kategorian alta (Van Leeuwen 2007). Vaara ym. (2006) kuitenkin nostivat normalisoinnin yhdeksi legitimoitstrategiaksi ja jopa nimeävät sen ensisijaiseksi tavaksi saavuttaa legitimitiettiä. Tämä johtunee siitä, että ihmisillä on usein mielikuva, jonka mukaan normaali ei voi olla sopimatonta tai väärin, minkä takia normalisointi on tehokas legitimoitstrategia.

*Auktorisoinnissa* legitimoitinta perustuu auktoriteettiin viittaamiseen. Auktoriteetit jaetaan henkilöauktoireetteihin (*personal authority*) ja persoonattomiin auktoireetteihin (*impersonal authority*). Henkilöauktoireettius perustuu ihmisen henkilökohtaiseen asemaan tai asiantuntemukseen kyseisestä asiasta. (Van Leeuwen & Wodak 1999.) Henkilöauktoireetteja voivat tilanteesta riippuen olla esimerkiksi organisaation edustajat, analyytikot tai tutkijat. Persoonattomat auktoireetit taas ovat muun muassa lakeja, sääntöjä ja sopimuksia. (Vaara ym. 2006.) Auktorisoinnissa siten legitimoidaan toiminnan asianmukaisuutta yksinkertaisesti sillä, että tietty auktoireetti sanoo niin (Van Leeuwen & Wodak 1999).

Auktorisoinnin tehokkuus kasvaa, kun samoihin auktoireetteihin viitataan useissa eri teksteissä (Vaara ym. 2006). Auktorisointi nimittäin hyväksytään helpommin, mikäli auktoireeteista on kuultu ennenkin. Auktorisointi ei kuitenkaan ole täysin ongelmaton legitimoitstrategia, sillä erityisesti henkilöauktoireetit eivät ole neutraaleja kommentaattoreita, vaan heillä on omat motiivinsa kommenttiensa taustalla (Vaara ym. 2006). Van Leeuwenin (2007) mukaan tähän on kiinnitetty yhä enemmän huomiota, joten henkilöauktoireoinnin käyttö legitimoitikeinona saattaa tulevaisuudessa hiukan vähentyä.

*Rationalisointi* taas on legitimoimista toiminnan hyödyllisyyden perusteella (Vaara ym. 2006). Toimintaa perustellaan silloin järkiperusteisten syiden avulla. Van Leeuwenin

mallissa rationalisointi jaetaan teoreettiseen ja instrumentaaliseen rationalisointiin, mutta koska teoreettisella rationalisoinnilla on vahvoja yhtymäkohtia normalisointiin, keskittyvät Vaara ym. ainoastaan instrumentaaliseen rationalisointiin. Instrumentaalisisessa rationalisoinnissa legitimoidaan muistuttamalla toiminnan tarkoituksesta, vaikutuksista ja hyödyistä, jotka organisatorisissa konteksteissa ovat usein taloudellisia ja liittyvät esimerkiksi tehokkuuteen, kasvuun ja omistaja-arvoon. Rationalisoinnissa hyödynnetään tyypillisesti myös taloudellisia lukuja ja laskelmia. (Vaara ym. 2006.) Rationalisointi ja moralisointi liittyvät olennaisesti toisiinsa, sillä rationalisoinnit pohjautuvat aina johonkin moraaliseen ja ideologiseen perustaan. Näin ollen rationalisointi legitimointistrategiana ei toimi ilman taustalla vallitsevaa moraalikäsitystä. (Van Leeuwen 2007.)

*Moralisoinnissa* toimintaa legitimoidaan viittaamalla tiettyihin moraalisiin arvoihin. Nämä arvot voivat olla esimerkiksi humanistisia, uusliberalistisia tai nationalistisia. (Vaara ym. 2006.) Viittaus arvoihin voi olla suora ja avoimen moraalinen, mutta useimmiten moralisointi tapahtuu epäsuorasti, jolloin tekstistä heijastuu tiettyjä arvoja ilman, että ne todetaan suoraan. Adjektiiveilla on tärkeä rooli moralisoinnissa, sillä ne herättävät vahvoja arvoperusteisia mielikuvia alitajunnassa, mutta ovat samalla tarpeeksi hienovaraisia piilottaakseen suorat legitimointipyrkimykset. (Van Leeuwen 2007.)

Epäsuoran luonteensa vuoksi moralisointia voi olla vaikea havaita diskursseja tutkittaessa, eikä tähän Van Leeuwenin (2007) mukaan ole olemassa mitään yksiselitteistä apukeinoa, joten tutkijoiden täytyy käyttää harkintakykyään tunnistaakseen moralisoinnin. Koska sekä moralisoinnilla että rationalisoinnilla on aina moraalinen perusta, kyseenalaistavat Vaara ym. (2006) sen, muodostavatko nämä sittenkään kahta erillistä legitimointistrategiaa. Tässä tutkielmassa rationalisointi ja moralisointi kuitenkin katsotaan kahdeksi eri legitimointistrategiaksi, jolloin rationalisoinnissa legitimizeettiin pyritään ensisijaisesti järkiperusteisten ja moralisoinnissa arvoperusteisten diskurssien avulla.

Viimeiseksi, *narrativisointi* on legitimoimista tarinankerronnan kautta. Narrativisoinnissa tekstit siten seuraavat draaman kaarta ja ovat usein sävyiltään viihdyttäviä. Toimijat, kuten organisaatiot tai yksittäiset henkilöt, kuvataan toistensa kilpailijoina: voittajina ja häviäjinä sekä sankareina ja vihollisina. (Vaara ym. 2006.) Tällöin legitimointi perustuu moraalisiin ja varoittaviin tarinoihin, joita pidetään todisteina oikeasta ja väärästä. Moraalisissa tarinoissa sankarit toimivat sosiaalisten normien ja arvojen mukaisesti, joten heidät palkitaan onnellisella lopulla. Varoittavissa tarinoissa taas kerrotaan miten käy, jos sosiaalisia normeja ja arvoja ei noudateta. Niissä päähenkilöt toimivat väärin, mikä johtaa onnettomiin loppuihin. (Van Leeuwen & Wodak 1999.) Narrativisointi on

tehokas legitimointistrategia, sillä se houkuttelee ja vetoaa lukijoihin tavalla, johon muut legitimointistrategiat eivät pysty (Vaara ym. 2006). Taulukko 1 tiivistää legitimointistrategioiden ominaispiirteet.

Taulukko 1 Diskursiiviset legitimointistrategiat

Normalisointi	osoitetaan toiminnan normaalius esimerkkien avulla
Auktorisointi	viitataan johonkin auktoriteettiin
Rationalisointi	perustellaan toiminnan hyödyllisyyttä järkiperusteisesti
Moralisointi	viitataan tiettyihin moraalisiin arvoihin
Narrativisointi	dramatisoidaan toimintaa kerronnallisen rakenteen avulla

Legitimointistrategioita voidaan käyttää yksittäin tai erilaisina yhdistelminä. Useiden legitimointistrategioiden yhtäaikainen käyttö onkin tehokkain tapa saavuttaa legitimitettä, sillä strategiat tukevat ja vahvistavat toistensa vaikutuksia. Lisäksi kullakin legitimointistrategialla on vahvoja liittymäkohtia toisiin strategioihin, eikä niiden erottelu ole aina yksinkertaista. Esimerkiksi normalisointi tukee voimakkaasti kaikkia muita strategioita. Auktorisointi, rationalisointi ja moralisointi vaikuttavat ja sulautuvat tyypillisesti toisiinsa, sillä auktorisointi perustuu usein rationalisointiin tai moralisointiin, ja rationalisointi pohjautuu aina moraaliseen perustaan. Narrativisointi taas tarjoaa tukea esimerkiksi normalisoinnin ja moralisoinnin konkretisoimisessa. (Vaara ym. 2006.)



## 4 TUTKIMUSMETODIT JA AINEISTO

### 4.1 Kriittinen diskurssianalyysi

Tutkielman tutkimusmenetelmät ovat kriittinen diskurssianalyysi ja tapaustutkimus. Kriittinen diskurssianalyysi on yksi kolmesta liiketaloustieteellisissä tutkimuksissa käytetyistä diskurssianalyysin lähestymistavoista. Kaksi muuta ovat Foucaultin diskurssianalyysi ja sosiaalipsykologinen diskurssianalyysi. Diskurssianalyysit tutkivat kielenkäytön luomia ja välittämiä merkityksiä ja niiden seurauksia. Näin ollen kaikkia diskurssianalyttisiä lähestymistapoja yhdistää kielen tarkastelu sosiaalisena käytäntönä, vaikka lähestymistapojen päämäärät eroavat toisistaan. Diskurssianalyysi ei sinänsä ole kielitiedettä, vaan se keskittyy sosiaaliseen toimintaan, jota välitetään kirjoitetun ja puhutun kielen kautta. (Eriksson & Kovalainen 2008, 227–229, 241–242.)

Kriittinen diskurssianalyysi on tutkimusmenetelmänä poikkitieteellinen ja monitahoinen, eikä ole olemassa vain yhtä oikeaa tapaa tehdä kriittistä diskurssianalyysiä (Fairclough 2010, 5–6). Näin ollen kriittinen diskurssianalyysi ei muodosta eheää kokonaisuutta, vaan sillä on erilaisia perinteitä (Vaara 2015, 492). Tässä tutkielmassa sovelletaan Norman Faircloughin versiota kriittisestä diskurssianalyysistä, jota käytetäänkin usein liiketaloustieteellisissä tutkimuksissa, ja jossa analyysin keskiössä on todellisten tapausten tutkiminen kielen analysointia ja ideologista kritiikkiä yhdistelemällä. (Eriksson & Kovalainen 2008, 234, 242.)

Faircloughin kriittinen diskurssianalyysi korostaa suhteellisuutta, eli dialektista suhdetta diskurssien ja muun sosiaalisen todellisuuden välillä. Tällä tarkoitetaan sitä, että diskurssit pohjautuvat sosiaaliseen todellisuuteen, mutta myös vaikuttavat ja muuttavat sitä. Sosiaalinen todellisuus käsittää esimerkiksi ihmisiä, valtasuhteita ja instituutioita, jotka liittyvät toisiinsa sosiaalisessa toiminnassa. Diskurssit tuovat merkitystä näihin sosiaalisen todellisuuden monimutkaisiin suhteisiin. Kriittinen diskurssianalyysi keskittyykin juuri näiden sosiaalisten suhteiden analysointiin, ei diskursseihin tyhjiössä. (Fairclough 2005; Fairclough 2010, 4–5.)

Tunnusomaista kriittiselle diskurssianalyysille on siihen sisältyvä kriittinen näkökanta yhteiskuntarakenteisiin (Eriksson & Kovalainen 2008, 235). Se pyrkii nostamaan esiin itsestään selvinä pidettyjä sosiaalisia, poliittisia ja taloudellisia oletuksia, jotka jäävät usein huomiotta, sekä tarkastelemaan erilaisten diskurssien ja toimijoiden välisiä valtasuhteita (Vaara ym. 2006). Kriittisessä diskurssianalyysissä tutkitaan tapoja, joilla

sosiaalinen ja poliittinen valta muodostuu ja kasvaa kirjoitetun ja puhutun kielen avulla (Eriksson & Kovalainen 2008, 235). Analyysin tavoitteena on esittää tulkintoja ja selityksiä, jotka tunnistavat taustalla vallitsevat valtasuhteet (Fairclough 2010).

Intertekstuaalisuus on myös tärkeä osa kriittistä diskurssianalyysiä (Fairclough 2005). Intertekstuaalisuudella tarkoitetaan tekstien välisiä suhteita ja yksittäisten tekstien ymmärtämistä osana laajempia tekstiketjuja (Vaara 2015, 493). Tekstit hyödyntävät, vastaavat ja ennakoivat muita tekstejä, joten niitä ei tulisi tarkastella erillään toisistaan (Fairclough 2010, 421). Diskurssien välittämiä merkityksiä ei aina voida edes ymmärtää ottamatta huomioon yleistä tietoa ja sitä, mitä on sanottu aiemmin. Eräs kriittisen diskurssianalyysin tavoitteista onkin pystyä sijoittamaan tietty diskurssi sen laajempaan interdiskursiiviseen kontekstiin ja siten pystyä kuvaamaan vallitsevia yleisiä diskursiivisia suuntauksia (Vaara 2015, 493.) Fairclough ja Wodak (1997, 277) ovat todenneet, ettei diskursseja synny ilman kontekstia, eikä niitä voida ymmärtää ottamatta kontekstia huomioon, sillä diskurssit ovat aina suhteessa toisiin diskursseihin, jotka ovat syntyneet aiemmin, samanaikaisesti ja myöhemmin.

## 4.2 Tapauksen esittely

### 4.2.1 Tapaustutkimus ja tutkimusaineisto

Tutkielman toinen tutkimusmetodi on tapaustutkimus, joka pyrkii tuottamaan syvällistä ja kokonaisvaltaista tietoa rajatusta kokonaisuudesta. Tapaustutkimus on yleisesti käytetty tutkimusmetodi liiketaloustieteellisissä tutkimuksissa. Sen tavoitteena on tutkia valittua tapausta sen historiallisessa, taloudellisessa, sosiaalisessa ja kulttuurisessa kontekstissa. Tapaustutkimuksen päätavoitteena ei siten ole tuottaa eri tilanteisiin yleistettävää tietoa, vaan keskeistä on nimenomaan valitun tapauksen poikkeuksellisuus ja sen ainutlaatuisuuden tutkiminen ja ymmärtäminen. (Eriksson & Kovalainen 2008, 115–116, 121.) Tapaustutkimus soveltuu tilanteisiin, joissa tutkimus käsittelee monimutkaisia organisatorisia ja liiketoiminnallisia kysymyksiä, joiden tutkiminen kvantitatiivisin menetelmin olisi vaikeaa (Ghauri & Grønhaug 2005, 171).

Erikssonin ja Kovalaisen (2008, 117, 125) mukaan on olemassa useita tapoja tehdä tapaustutkimusta riippuen muun muassa tutkimuksen tarkoituksesta ja tutkimuskysymyksistä, jotka ohjaavat tapaustutkimuksen käyttöä tutkimusmetodinä. Tapaustutkimuksen empiirisen aineistonkin keräämiseen on useita vaihtoehtoja. Vaikka haastattelut ovat yleisin keino aineistojen keruuseen, joskus muut lähteet, kuten ennalta olemassa olevat

aineistot, soveltuvat tutkimuksen aiheeseen paremmin. Ennalta olemassa olevaa aineistoa käyttäessä on kuitenkin huomioitava, mitä tarkoitusta varten se on alun perin luotu, jotta aineiston laatua tutkimusaineistona voidaan arvioida.

Tapaustutkimukset voidaan jakaa esimerkiksi intensiivisiin ja ekstensiivisiin tapaus-tutkimuksiin. Intensiivisissä tapauksissa keskitytään yksittäiseen tapaukseen ja sen syvälliseen ymmärtämiseen, kun taas ekstensiivisessä tapauksessa vertailaan useampia tapauksia ja pyritään löytämään yhteyksiä niiden välillä. (Eriksson & Kovalainen 2008, 119.) Tämä tutkielma toteutetaan intensiivisenä tapauksena.

Tutkielman tapausorganisaationa toimii Danske Bank A/S, pohjoismainen pankki, jonka pääkonttori sijaitsee Tanskassa, jossa pankilla on pitkä historia ulottuen aina vuoteen 1871 asti. Suomessa Danske Bank on toiminut vuodesta 2007 lähtien, jolloin se osti suomalaisen Sampo-pankin. Danske Bank on Tanskan suurin ja Suomen kolmanneksi suurin pankki, ja sen osake on listattu Nasdaq Kööpenhaminassa. Danske Bank tarjoaa pankkipalveluita niin henkilö-, yritys- kuin yhteisöasiakkaille yhteensä 14 eri maassa. Pankkipalveluiden lisäksi pankki tarjoaa henki- ja eläkevakuutuksia, asuntolainoja, varallisuudenhoitoa sekä kiinteistö- ja leasingpalveluita. (Danske Bank 2019a.)

Danske Bank ajautui vastuullisuuskriisiin vuonna 2017, kun valtamediassa uutisoitiin kansainvälisesti, että Danske Bankin Viron-yksikön kautta on pesty rahaa useiden miljoonien eurojen edestä vuosina 2007–2015. Rahan epäiltiin tulleen ainakin Venäjältä, Moldovasta ja Azerbaidzanista, ja se kulki pankin Viron-yksikön ulkomaalaisten asiakkaiden portfolion (*non-resident portfolio*) kautta. (HS 5.9.2017; FT 12.10.2017.) Ulkomaalaisten asiakkaiden portfolio sisälsi ne pankin asiakkaat, jotka eivät asuneet tai harjoittaneet liiketoimintaa Virossa (Danske Bank 2019b).

Rahanpesulla tarkoitetaan kaikkea toimintaa, jonka tarkoituksena on peittää tai häivyttää omaisuuden laitton alkuperä hyödyn hankkimiseksi. Tällainen toiminta sisältää muun muassa omaisuuden vastaanottamisen, käyttämisen, muuntamisen, välittämisen ja hallussapidon. Myös rikoksentekijän avustaminen luetaan rahanpesuksi. (Rikoslaki 32:6, 2011.) Toisin sanoen, rahanpesulla pyritään saamaan rikollisesti hankittu raha näyttämään lailliselta, jotta sitä voidaan käyttää. Tämä tapahtuu esimerkiksi tekemällä lukuisia rahansiirtoja eri peiteyhtiöiden nimissä eri maissa toimivien pankkien välillä. Rahaa siirretään niin usein, että sen alkuperän ja kulun selvittäminen on jälkikäteen hyvin vaikeaa, ellei mahdotonta. Pankeilla onkin velvollisuus torjua rahanpesua tapahtumasta. Niiden täytyy tuntea asiakkaansa (ns. *Know Your Customer*, KYC-vaatimus) ja varmistaa näiden henkilöllisyys ennen asiakassuhteeseen ryhtymistä, valvoa rahansiirtoja ja ilmoittaa

epäilyttävät rahansiirrot eteenpäin niitä tutkiville kansallisille toimielimille, kuten Keskusrikospoliisin rahanpesun selvittelykeskukselle Suomessa. (Euroopan komissio 2019b; Poliisi 2019.)

Tutkielman aineisto muodostuu Danske Bankin julkaisemista vastuullisuusmateriaaleista, eli organisaation yhteiskuntavastuuraporteista sekä Danske Bankin verkkosivuilla julkaistusta rahanpesuskandaalia koskevasta materiaalista. Näiden avulla pyritään vastaamaan asetettuun tutkimuskysymykseen: Mitä diskursiivisia legitimointistrategioita organisaatiot käyttävät legitimoidessaan toimintaansa vastuullisuuskriisissä, ja miten ne eroavat kriisiä edeltäneestä diskursiivisesta legitimoinnista? Tutkielman rajausten mukaisesti tapauksen tarkastelussa keskitytään organisaation kirjoitettuihin diskursseihin, jolloin puhutut diskurssit jäävät analyysin ulkopuolelle. Näin ollen myös kerätty aineisto koostuu kokonaisuudessaan Danske Bankin kirjallisista materiaaleista.

Danske Bank on julkaissut itsenäisen yhteiskuntavastuuraportin vuosikertomuksen yhteydessä tilivuodesta 2006 eteenpäin. Raporttien pituus on vaihdellut 32 sivusta 64 sivuun. Vuodesta 2009 lähtien se on ollut lakisääteisesti velvoitettu julkaisemaan yhteiskuntavastuuraportin. Danske Bank raportoi vastuullisuudestaan raportointiohjeisto GRI:n mukaisesti vuosina 2007–2014, jonka jälkeen GRI:tä ei ole seurattu. Lisäksi organisaatio on vuodesta 2007 lähtien sitoutunut toimimaan YK:n Global Compactin periaatteiden mukaisesti. Yhteiskuntavastuuraportit ovat ladattavissa organisaation verkkosivuilta.

Tutkielmassa tarkastellaan Danske Bankin yhteiskuntavastuuraportteja tilivuodesta 2007 tilivuoteen 2018 (julkaistu helmikuussa 2019), mutta analyysin pääpaino keskittään viimeisimpiin raportteihin olennaisuuden periaatteella. Näiden lisäksi aineistona käytetään Danske Bankin verkkosivujen osiota nimeltä *The investigations relating to Danske Bank's Estonian branch* (Danske Bank 2019b), jossa rahanpesuskandaalia ja siitä seuranneita toimenpiteitä käsitellään kattavasti. Koska verkkosivuja voidaan päivittää ja muuttaa jatkuvasti, on kaikki materiaali kyseiseltä sivustolta kopioitu erilliseen tiedostoon 31.10.2019 mahdollisten muutosten aiheuttamien ongelmien välttämiseksi. Tapauksen tarkastelu rajataan päättyväksi lokakuuhun 2019, sillä Danske Bank lakkautti lopulta toimintansa Virossa lokakuussa 2019.

Danske Bank lopetti ulkomaalaisten asiakkaiden portfolion toiminnan jo vuosien 2015 ja 2016 vaihteessa johtuen sen asiakkaiden epäilyttävistä taustoista. (Danske Bank 2019b.) Julkisuuteen rahanpesuepäilyt tulivat kuitenkin vasta maaliskuussa 2017 kun tanskalainen sanomalehti Berlingske julkaisi sarjan artikkeleita, jotka käsitelivät ulkomaalaista rahanpesua Danske Bankissa (FT 19.12.2018a). Mediahuomion seurauksena

Danske Bank päätti teettää oman selvityksensä jo lopetetun portfolion toiminnasta, ja julkaisi sen reilua vuotta myöhemmin, syyskuussa 2018 (Danske Bank 2019b). Tästä asi-anajatoimisto Bruun & Hjejlen tekemästä laajasta selvityksestä kävi ilmi, että epäilyttävää rahaa on kulkenut portfolion kautta aiempaa arvioitua paljon enemmän. Sen mukaan vuosina 2007–2015 Viron-yksikön ulkomaalaisten asiakkaiden portfolion kautta kulki yhteensä noin 200 miljardia euroa rahaa, josta huomattavaa osaa pidetään epäilyttävänä (Bruun & Hjejle 2018, 6–7).

Tarkkaa selvyyttä siitä, kuinka suuri osa portfolion 200 miljardin euron rahavirrasta on rikollista, tai edes epäilyttävää, ei ole. Rahanpesun osoittaminen vaatii todisteita siitä, että siirretyt rahat on hankittu rikollisesti. Tämä todistustaakka kuuluu rahanpesuepäilyjä tutkiville toimielimille eikä pankeille, joten Danske Bankin teettämä selvityskään ei ota kantaa siihen, kuinka suuri osa rahavirrasta on rahanpesua. Raportissa todetaan, että suurta osaa rahavirrasta pidetään epäilyttävänä, mutta sen tarkempaa arviota ei selvityksen myötä ole olemassa. (Bruun & Hjejle 2018, 7–8, 13). Kuviossa 6 havainnoidaan eroa kokonaisrahavirran ja rikollisen rahanpesun välillä.



Kuvio 6 Kokonaisrahavirran ja rikollisen rahavirran ero (mukaiillen Bruun & Hjejle 2018, 13)

Sen sijaan, että Danske Bankin julkaisema selvitys olisi tuonut kriisin päätökseen, se lisäsi median kiinnostusta tapaukseen, ja syvensi vastuullisuuskriisiä entisestään. Median rahanpesuskandaaliksi nimeämän tapauksen myötä pankin toimitusjohtaja Thomas Borgen sekä hallituksen puheenjohtaja Ole Andersen joutuivat luopumaan tehtävistään. Danske Bankia vastaan nostettiin rikossyytteet Tanskassa, jonka lisäksi pankki on ollut rikostutkinnan kohteena myös Virossa, Yhdysvalloissa ja Ranskassa. (Danske Bank 2019b; FT 7.5.2019.) Viron finanssivalvonta piti Danske Bankin Viron-yksikön toimintatapoja niin vakavina, että se antoi määräyksen sulkea koko yksikön, jonka lisäksi pankki

päätti lopettaa toimintansa myös Latviassa, Liettuassa ja Venäjällä syksyllä 2019 (HS 19.2.2019).

Danske Bankin osakkeen arvo laski 46,78% vuoden 2018 aikana, 32,45 eurosta 17,27 euroon, ja jatkoi laskuaan vuonna 2019 (Nasdaq 2019). Kuvio 7 kuvaa Danske Bankin osakekurssin muutoksia ajalla 1.1.2017–30.9.2019.



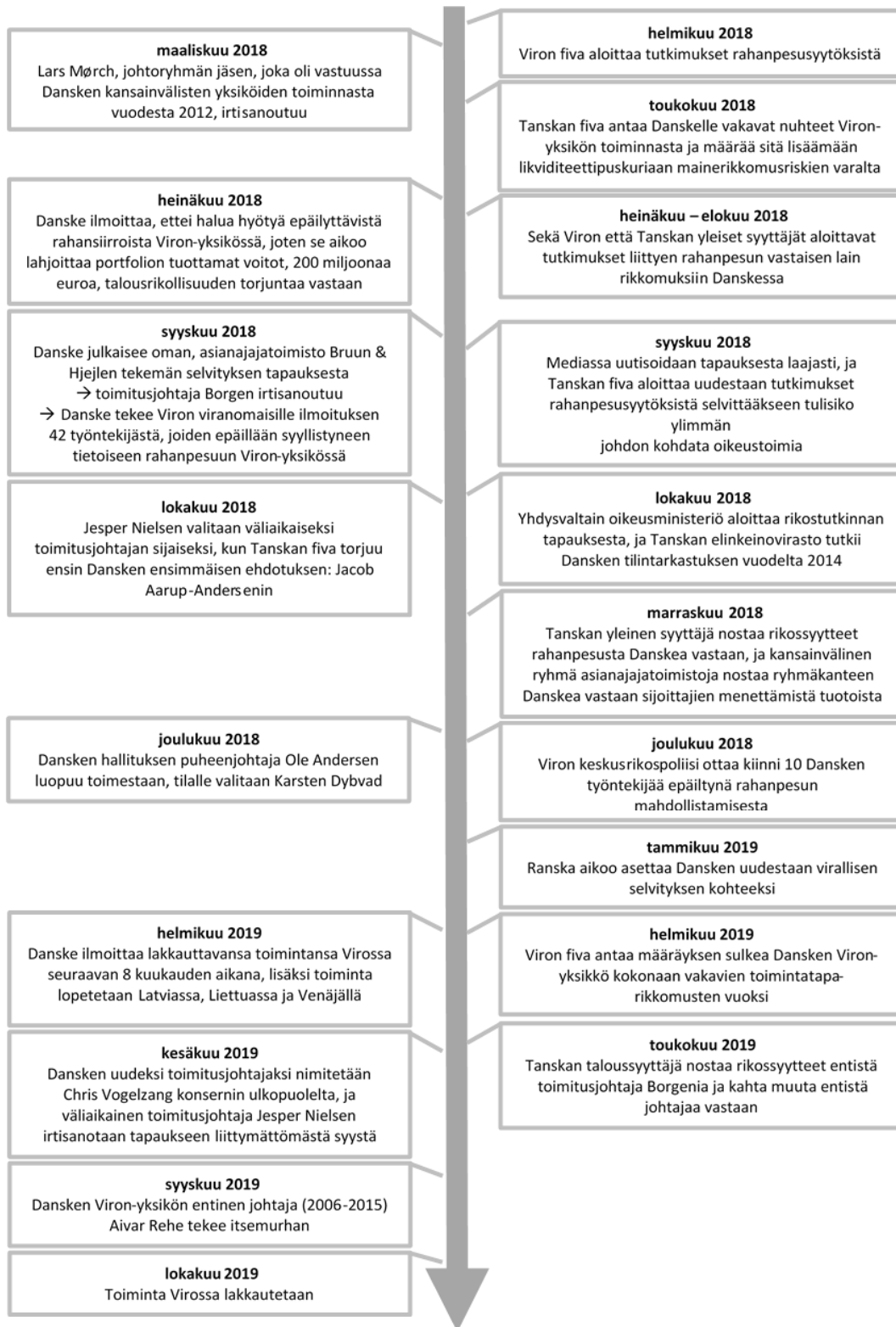
Kuvio 7 Danske Bankin osakekurssi 2017–2019 (Yahoo! finance 2019)

Danske Bankin rahanpesuskandaalin myötä myös muissa eurooppalaisissa pankeissa paljastui vastaavia, joskin pienemmän mittakaavan rahanpesuepäilyjä. Mediassa on uutisoitu ruotsalaisen Swedbankin, saksalaisen Deutsche Bankin, kotimaisen Nordean, hollantilaisen ABN Amron ja sveitsiläisen UBS:n rahanpesuepäilyistä. (HS 18.10.2018; FT 15.1.2019; HS 20.2.2019; FT 26.9.2019.) Skandaali johti lisäksi Tanskan ja Viron finanssivalvontojen toiminnan tutkimiseen EU-tasolla sekä laajaan keskusteluun siitä, tulisiko EU:ssa olla yhteinen toimielin, joka vastaisi rahanpesun torjunnan sääntöjen yhdenmukaistamisesta ja niiden noudattamisen valvomisesta (FT 4.9.2018b; HS 24.9.2018).

#### 4.2.2 Rahanpesuskandaalin eteneminen

Kuviossa 8 kuvataan rahanpesuskandaalin merkittävimmät tapahtumat aikajanalla, jonka jälkeen niitä käsitellään tarkemmin.





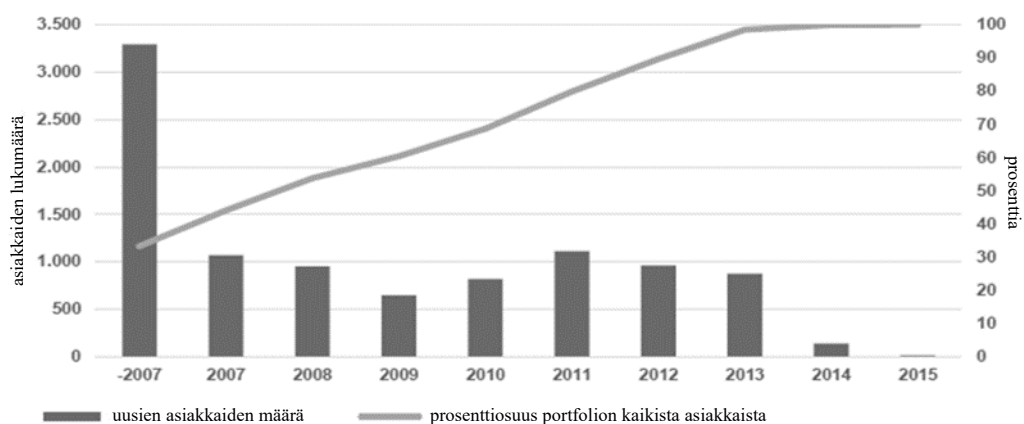
Kuvio 8 Rahanpesuskandaalin merkittävimmät tapahtumat aikajanalla



Viron-yksikkö ja sen jo olemassa oleva ulkomaalaisten asiakkaiden portfolio tulivat Danske Bankin omistukseen helmikuussa 2007, kun Danske Bank osti suomalaisen Sampo-pankin. Sampo-pankilla oli tytäryhtiöt Virossa, Latviassa, Liettuaissa ja Venäjällä, jotka siirtyivät kaikki yrityskaupassa Danske Bankille. (Bruun & Hjejle 2018, 39; Danske Bank 2019b.) Vain hetki yrityskaupan jälkeen, kesäkuussa 2007, Venäjän keskuspankki varoitti Tanskan finanssivalvontaa ja Danske Bankia Viron-yksikön ulkomaalaisista asiakkaista, jotka tekivät jatkuvasti suuria, epäilyttäviä rahansiirtoja, joiden uskottiin liittyvän puhtaasti rikolliseen toimintaan, kuten rahanpesuun. Tämä ei kuitenkaan aiheuttanut toimenpiteitä Danske Bankissa. (Bruun & Hjejle 2018, 41.)

Vuonna 2008 suunnitelma, jonka mukaan Baltian-yksiköt siirrettäisiin konsernin yhteisen IT-alustan alle, hylättiin liian kalliiden kustannusten vuoksi. Tämä tarkoitti sitä, ettei Virossa suoritettu samoja rahanpesun torjuntatarkastuksia kuin muualla konsernissa, minkä lisäksi konsernilla ei ollut tarkkaa käsitystä yksikön toiminnasta. Esimerkiksi useat asiakirjat Viron-yksikössä kirjoitettiin viroksi tai venäjäksi. (Bruun & Hjejle 2018, 3, 41).

Thomas Borgen, josta tulisi Danske Bankin toimitusjohtaja syyskuussa 2013, oli vuosina 2009–2012 vastuussa kansainvälisten yksiköiden toiminnasta, mukaan lukien Viron-yksiköstä. Alkuvuodesta 2010 Borgen ehdotti johtoryhmän kokouksessa, että hyvin kannattavaa ulkomaalaisten asiakkaiden portfolioa kasvatettaisiin hitaasti. Pankki tuotti finanssikriisin jälkimainingeissa huonosti, ja Viron-yksikkö oli tuolloin yksi parhaiten kannattavia yksiköitä. (HS 4.10.2018a.) Ehdotus sai osakseen huolta venäläisten rahansiirtojen suuren määrän vuoksi. Borgen kuitenkin vakuutti, ettei ollut huomannut mitään, mikä nostaisi aihetta huoleen. (Bruun & Hjejle 2018, 43.) Kuviossa 9 kuvataan ulkomaalaisten asiakkaiden portfolioon asiakasmäärän kasvua.



Kuvio 9 Ulkomaalaisten asiakkaiden portfolioon kasvu (Bruun & Hjejle 2018, 24)

Kuviosta selviää, että ennen vuoden 2007 yrityskauppaa, portfolio sisälsi noin kolmasosan sen kaikista asiakkaista. Tämän jälkeen asiakkaiden lukumäärää kasvatettiin tasaisesti noin tuhannella vuodessa aina vuoteen 2013 asti. Vuosien 2007–2015 välillä portfolio sisälsi yhteensä noin 10 000 eri asiakasta. Portfolion asiakasmäärä kunakin vuonna vastasi noin 2–4% Viron-yksikön kaikista asiakkaista (Bruun & Hjejle 2018, 23). Tästä huolimatta portfolio tuotti suurimman osuuden Viron-yksikön voitoista, kuten taulukosta 2 selviää.

Taulukko 2 Ulkomaalaisten asiakkaiden portfolion tuottama osuus Viron-yksikön voitoista (Bruun & Hjejle 2018, 26)

OSUUS PROSENTEINA	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
VOITTO ENNEN LUOTTOTAPPIOITA	49%	52%	50%	50%	69%	94%	99%	95%	47%
VOITTO ENNEN VEROJA	51%	79%	-	67%	42%	51%	76%	71%	40%

Helmikuussa 2012 Tanskan finanssivalvonta pyysi Danske Bankilta selvitystä Viron-yksikön vakavista ongelmista rahanpesun torjunnassa. Sen mukaan ei ollut sattumanvaraista, että yksikkö keskittyi riskimaista tuleviin asiakkaisiin, ja se oli huomannut toiminnassa samoja riskejä kuin jo vuonna 2007, mikä osoitti, ettei toimenpiteisiin oltu ryhdytty. Vastauksessaan pankki totesi olevansa varma, että käytössä oleva valvontajärjestelmä pienensi korkean riskin asiakkaiden todellista riskiä riittävästi. Kesäkuussa Tanskan finanssivalvonta kuitenkin määräsi pankkia korjaamaan toimintaansa Tanskassa rahanpesuriskin lieventämiseksi. (Bruun & Hjejle 2018, 44–46.)

Vuotta myöhemmin, huhtikuussa 2013, Tanskan finanssivalvonta pyysi uutta selvitystä Viron-yksikön asiakkaista ja rahanpesun torjuntatoimenpiteistä. Pankki vastasi viittaamalla vuoden 2012 selvitykseen ja ilmoitti olosuhteiden pysyneen samana. Samaan aikaan Viron finanssivalvonta ilmoitti Danske Bankille Venäjän keskuspankin pitämästä mustasta listasta, joka sisälsi myös tämän asiakkaita. Ilmoitusta seurasi kokous Viron finanssivalvonnan ja Danske Bankin Viron-yksikön välillä, jossa keskusteltiin yksikön rahanpesun torjuntatoimenpiteistä, kuten asiakkaiden tuntemisprosessien parantamisesta. (Bruun & Hjejle 2018, 47.)

Kesäkuussa 2013 amerikkalainen JP Morgan-pankki, joka oli toiminut Danske Bankin kirjeenvaihtajapankkina välittäen Viron-yksikön dollarimääräisiä rahansiirtoja, ilmoitti lopettavansa yhteistyön johtuen Danske Bankin asiakkaiden liian epäselvistä

taustoista (HS 4.10.2018a). Tämän seurauksena Danske Bankissa tehtiin sisäinen selvitys, jossa tarkasteltiin ulkomaalaisten asiakkaiden portfolion asiakkaiden tuntemisprosesseja. Selvitys totesi useita puutteita näissä prosesseissa. (Bruun & Hjejle 2018, 48–49.)

Selvityksen myötä johtoryhmässä päätettiin lokakuussa 2013 käydä läpi portfolion toimintaa. Thomas Borgen oli vain kuukautta aiemmin valittu Danske Bankin uudeksi toimitusjohtajaksi, ja Lars Mørch oli saanut tämän aikaisemman tehtävän kansainvälisten yksiköiden toiminnan vastuuhenkilönä. Mørchin mukaan portfolion toiminta oli laajempaa kuin kilpailijoilla, ja laajempaa kuin oli luultu. Hänen mukaansa toimintaa pitäisi arvioida uudelleen ja mahdollisesti vähentää. Borgen vastasi tähän korostamalla tarvetta keskittielle ja halua keskustella asiasta johtoryhmän ulkopuolella. Asiaan ei kuitenkaan palattu, eikä toimenpiteisiin ryhdytty. (FT 13.9.2018; Bruun & Hjejle 2018, 49–50.)

Seuraavan kerran ulkomaalaisten asiakkaiden portfolio tuli esille joulukuussa 2013 kun Virossa markkinapäällikkönä työskennellyt Howard Wilkinson jätti ensimmäisen ilmiantonsa portfolion toiminnasta useille konsernin jäsenille (FT 26.9.2018). Ilmiannon mukaan Viron-yksikössä oltiin tietoisesti tekemisissä rikollisten kanssa. Tämän seurauksena päätettiin suorittaa sisäinen tutkinta ilmiannon väitteisiin. (Bruun & Hjejle 2018, 51.) Wilkinson jätti lisäksi useita jatkoilmiantoja portfoliosta ja sen asiakkaista sisäiselle tutkinnalle alkuvuodesta 2014, ja ilmoitti, ettei asiakassuhteita oltu lopetettu hänen varoituksistaan huolimatta. Hän irtisanoutui huhtikuussa 2014 kun asioihin ei ollut tullut muutosta. (FT 26.9.2018.)

Sisäinen tutkinta alkuvuodesta 2014 vahvisti ilmiantajan väitteet riittämättömistä selvityksistä asiakkaiden taustoihin uusia asiakassuhteita solmittaessa ja riittämättömistä rahansiirtojen valvonnasta. Se määräsi Viron-yksikölle useita toimenpiteitä, joilla ongelmiin puututtaisiin. Lisäksi se suositteli riippumatonta, täydellistä selvitystä kaikista portfolion asiakkaista. Sisäinen tutkinta kuitenkin myös totesi, ettei puutteista tarvinnut ilmoittaa Tanskan finanssivalvonnalle. Toimitusjohtaja Borgen kommentoi tutkinnan tuloksia sanomalla, ettei uusia asiakkaita tulisi enää ottaa, ja että koko liiketoiminta tulisi vähitellen ja kontrolloidusti ajaa alas. (Bruun & Hjejle 2018, 52–54.)

Läpi vuoden 2014 Danske Bankissa keskusteltiin tapauksesta eri tasoilla. Viron-yksikössä laadittiin uusi linjaus ulkomaalaisten asiakkaiden portfolion toimintaan sisäisen tutkinnan määräysten mukaisesti, kun taas johtoryhmän ja hallituksen kokouksissa pohdittiin Baltian-yksiköiden tulevaisuutta ja mahdollista poistumista Baltian markkinoilta. Tähän Borgen totesi, ettei poistumisstrategiaa tulisi nopeuttaa, sillä se voisi vaikuttaa merkittävästi myyntihintoihin. Sisäinen tutkinta suoritti lisäksi jatkotarkastuksen Viron-

yksikön tekemiin toimenpiteisiin. Tarkastuksen mukaan toiminnassa oli tapahtunut joitakin parannuksia, mutta toimenpiteitä tarvittiin edelleen. (Bruun & Hjejle 2018, 57–59.)

Myös Viron finanssivalvonta suoritti tarkastuksen Viron-yksikössä kesällä 2014 ja antoi siitä loppuvuodesta hyvin kritisoivan tarkastusraportin. Sen mukaan pankki oli systemaattisesti muodostanut asiakassuhteita henkilöihin, jotka täysin selvästi toimivat epäilyttävästi. Näin ollen se uskoi, että taloudellisten etujen tavoittelu ohitti velvollisuuden tehostettuun valvontaan yksikössä. Tämä johti keskusteluun johtoryhmässä, jossa korostettiin tarvetta nopealle korjausliikkeelle. Viron-yksikössä raporttiin taas suhtauduttiin hyvin kielteisesti, eikä sen kanssa oltu samaa mieltä. Heinäkuussa 2015 Viron finanssivalvonta vielä palasi asiaan ja määräsi Viron-yksikköä tekemään useita muutoksia rahanpesun torjuntatoimenpiteisiinsä. (Bruun & Hjejle 2018, 60–62, 69.)

Lopulta tammikuussa 2015 johtoryhmä teki hallituksen kanssa päätöksen Viron-yksikön ulkomaalaisten asiakkaiden portfolion toiminnan lopettamisesta. Uuden strategian mukaan Baltiassa keskityttäisiin ainoastaan asiakkaisiin, jotka olivat todellisuudessa läsnä Baltiassa. Elokuuhun mennessä portfolion asiakassuhteista noin 25 % oltiin lopetettu, ja tammikuuhun 2016 mennessä portfolio oli suljettu kokonaan. Sisäinen tutkinta antoi maaliskuussa 2016 uuden tarkastusraportin rahanpesun torjunnasta Virossa, jossa se vahvisti portfolion toiminnan loppuneen ja arvioi yksikön parantaneen rahanpesun torjuntatoimenpiteitään asianmukaisesti. (Bruun & Hjejle 2018, 60, 71–73.)

Ennen kun portfolion toiminta oli ehditty lopettaa kokonaan, saksalainen Deutsche Bank, joka oli toiminut Danske Bankin Viron-yksikön kirjeenvaihtajapankkina, ilmoitti heinäkuussa 2015, ettei se suostuisi enää välittämään rahansiirtoja ulkomaalaisten asiakkaiden portfoliosta, sillä se sisälsi ongelmallisia asiakkaita. Yhteistyö lopetettiin syyskuussa 2015. (FT 14.9.2018.) Elokuussa 2015 Danske Bank lisäksi kokousti Tanskan finanssivalvonnan kanssa koskien Viron-yksikön rahanpesun torjuntatoimenpiteitä. Pankki myönsi, että sen olisi pitänyt jakaa alkuvuoden 2014 sisäisen tutkinnan tulokset finanssivalvonnan kanssa. Tämän jälkeen Tanskan finanssivalvonta antoi tarkastusraportin, jossa se nuhteli pankkia siitä, ettei Viron-yksikön rahanpesuriskejä oltu tunnistettu ja tarpeellisia toimia tehty riskien lieventämiseksi. (Bruun & Hjejle 2018, 69–70.)

Uuden käänteen tapaus sai reilu vuosi portfolion lopettamisen jälkeen, maaliskuussa 2017, kun tanskalainen Berlingske-lehti yhdessä tutkivan journalismin keskuksen, Organized Crime and Corruption Reporting Projectin (OCCRP) kanssa julkaisi ensimmäisen artikkelin sarjassa artikkeleita, jotka käsittelevät venäläistä rahanpesua eurooppalaisissa pankeissa, mukaan lukien Danske Bankissa. Tiedot perustuivat vuodettuihin

pankkien asiakirjoihin ja tilitietoihin. Niiden mukaan ainakin 20 miljardin euron edestä rikollista rahaa oli siirretty Venäjältä Eurooppaan vuosien 2010–2014 välillä. (HS 21.3.2017; Bruun & Hjejle 2018, 73–74.) Uutinen levisi nopeasti kansainvälisessä mediassa.

Tanskan finanssivalvonta pyysi Danske Bankilta selvitystä tämän osallisuudesta venäläiseen rahanpesuun, johon pankki vastasi kykynsä mukaan. Danske Bankissa päätettiin lisäksi suorittaa syyanalyysi Viron-yksikön epäilyttäviin rahansiirtoihin. Analyysi valmistui kesäkuussa 2017, ja sen mukaan syyt johtuivat Viron-yksikön riittämättömästä keskittymisestä rahanpesun torjuntaan sekä konsernin johdon valvonnan liiallisesta riippuvaisuudesta paikallisen johdon valvontaan. (Bruun & Hjejle 2018, 74–75; Danske Bank 2019b.)

Syyskuussa 2017 Berlingske ja OCCRP julkaisivat jatkoa rahanpesuvyyhdille, tällä kertaa azerbaidzanilaisesta rahanpesusta vuosina 2012–2014. Vuodettujen tietojen mukaan Danske Bankin Viron-yksikkö oli välittänyt yli kaksi miljardia euroa azerbaidzanilaista lahjusrahaa ympäri maailmaa. (HS 5.9.2017.) Uusi rahanpesusyytös sai kansainvälisessä mediassa entistä enemmän huomiota, ja Tanskan finanssivalvonta pyysi jälleen uutta selvitystä Danske Bankilta. Vastauksena mediakohuun Danske Bank julkaisi lehdistötiedotteen, jossa se myönsi, että Virossa oli ollut merkittäviä puutteita valvonnassa ja hallinnossa, jotka olivat mahdollistaneet rikollisen toiminnan, kuten rahanpesun. Lisäksi se ilmoitti, että selvitystä Viron-yksikön toimintaan laajennettaisiin, ja sen odotettiin valmistuvan vuoden kuluessa. (Bruun & Hjejle 2018, 3–4, 76.)

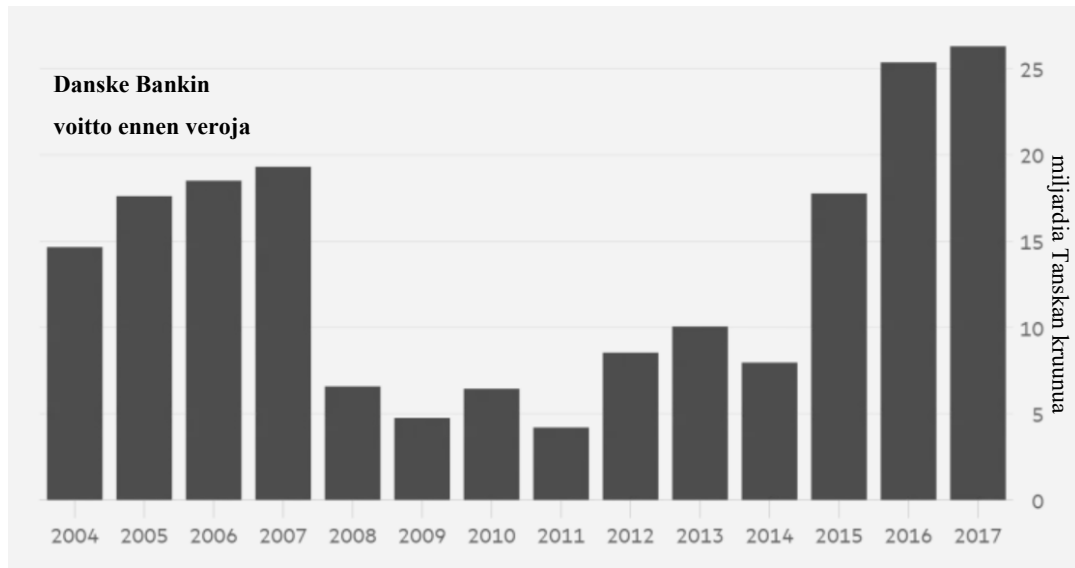
Ranskan tutkintatuomari asetti Danske Bankin tutkinnan alle lokakuussa 2017 liittyen rahanpesuepäilyihin Viron-yksikössä vuosina 2008–2011. Tammikuussa 2018 tutkinnasta kuitenkin luovuttiin. (Bruun & Hjejle 2018, 75.) Helmikuussa myös Viron finanssivalvonta aloitti tutkimukset rahanpesusyytöksistä ja siitä, oliko Danske Bank jättänyt toimittamatta sille olennaisia tietoja (FT 27.2.2018).

Danske Bankissa ensimmäinen irtisanominen tapauksen tiimoilta tapahtui maaliskuussa 2018. Lars Mørch, joka oli ollut vastuussa pankin kansainvälisten yksiköiden toiminnasta vuodesta 2012, irtisanoutui. Pankin asiasta julkaisemassa tiedotteessa todettiin, että tapauksen perusteellinen tutkinta olisi pitänyt aloittaa aikaisemmin, jotta ongelman todellinen laajuus olisi ymmärretty ja toimiin olisi ryhdytty nopeammin. (Danske Bank 2019b.) Tämän lisäksi Tanskan finanssivalvonnan puheenjohtaja Henrik Ramlau-Hansen irtisanoutui tehtävästään toukokuussa 2018. Ramlau-Hansen oli toiminut Danske Bankin talousjohtajana vuosina 2011–2016, ja oli ollut mukana monissa kokouksissa, joissa

Viron-yksikön tilannetta käsiteltiin. Irtisanoutumisen tarkoituksena oli suojata Tanskan finanssivalvonnan uskottavuutta tapauksen tutkinnassa. (FT 3.5.2018b; FT 10.5.2019a.)

Tanskan finanssivalvonta antoikin toukokuussa 2018 Danske Bankille vakavat nuhteet Viron-yksikön puutteellisista toimenpiteistä ja määräsi sitä lisäämään likviditeettipuskuriinsa 670 miljoonaa euroa maine- ja sääntörikkomusriskien varalta. Rikostutkintaa tapauksesta ei kuitenkaan aloitettu. (HS 30.8.2018.) Sen sijaan heinä-elokuussa Viron yleinen syyttäjä aloitti tutkimukset Viron-yksikön mahdollisiin lainrikkomuksiin, ja Tanskan vakavien taloudellisten ja kansainvälisten rikosten syyttäjä tutkimukset konsernin mahdollisiin rahanpesun vastaisen lainsäädännön rikkomuksiin (Danske Bank 2019b).

Kesällä 2018 Danske Bank sai osakseen paljon kritiikkiä mediassa. Financial Times esimerkiksi haastatteli rahanpesun asiantuntijoita, joiden mielestä Danske Bank ja sen johto näyttivät typeriltä, sillä kyse oli oppikirjamaisesta rahanpesusta, jonka estämiseksi ei oltu tehty mitään (FT 8.7.2018). Samaan aikaan Danske Bank ilmoitti aikomuksestaan lahjoittaa kaikki ulkomaalaisten asiakkaiden portfolion tuottamat voitot säätiölle, joka tukee talousrikollisuuden torjuntaa, sillä se ei halunnut hyötyä taloudellisesti epäilyttävistä rahansiirroista. Summaa, joka oli noin 200 miljoonaa euroa (noin 1,5 miljardia Tanskan kruunua), kritisoiitiin mediassa mitättömäksi verrattuna pankin sen hetken voittoihin. (HS 19.9.2018a; Yhteiskuntavastuuraportti 2018, 7.) Kuviossa 10 kuvataan Danske Bankin voittoja ennen veroja vuosina 2004–2017, ja siitä nähdään, kuinka pankin voitot lähtivät nopeaan nousuun Euroopan talouskriisin jälkeen, kun taas talouskriisin aikana, jolloin ulkomaalaisten asiakkaiden portfolio oli toiminnassa, voitot olivat useita miljardeja Tanskan kruunuja pienempiä.



Kuvio 10 Danske Bankin voitot ennen veroja vuosina 2004–2017 (FT 8.7.2018)

Syyskuussa 2018 Danske Bank julkaisi asianajajatoimisto Bruun & Hjejlellä teettämänsä selvityksen Viron-yksikön ulkomaalaisten asiakkaiden portfolioista. Selvitys tutki lopetetun portfolion asiakkaita ja heidän historiallista toimintaansa, eli rahansiirtoja ja muuta kaupankäyntiä vuosien 2007–2015 välillä. Tämän lisäksi se tutki, oliko asiakkaiden ja Viron-yksikön työntekijöiden välillä toimittu yhteistyössä, ja olivatko konsernin johtotehtävissä työskennelleet henkilöt täyttäneet heille kuuluvat lakisääteiset velvoitteet. Kattavasta 87-sivuisesta raportista kävi ilmi, että portfolion kautta kulki 9 vuoden aikana yhteensä noin 200 miljardia euroa rahaa, josta suurta osaa pidettiin epäilyttävänä. Lisäksi 42 Viron-yksikön entistä tai nykyistä työntekijää epäiltiin tietoisesta osallistumisesta epäilyttävään toimintaan. Sen sijaan hallituksen, hallituksen puheenjohtajan tai toimitusjohtajan ei katsottu rikkoneen lakisääteisiä velvoitteitaan. (Bruun & Hjejle 2018, 4–10.)

Selvityksen julkaisemisen myötä toimitusjohtaja Borgen irtisanoutui tehtävästään ja totesi, että oli selvää, ettei pankki ollut täyttänyt velvollisuuksiaan Viron-yksikön mahdollisen rahanpesun suhteen ja toimitusjohtajana vastuu kaatui lopulta hänelle (HS 19.9.2018b). Tanskan finanssivalvonta puolestaan avasi jälleen tutkimuksen Danske Bankiin selvittääkseen tulisiko ylimmän johdon kohdata oikeustoimia rahanpesun torjunnan epäonnistuttua. Toukokuussa se oli todennut, ettei sillä ollut riittäviä perusteita nostaa rikostutkintaa, joten se oli antanut pankille vain vakavat nuhteet, mutta tilannetta tarkasteltaisiin selvityksen myötä uudestaan. (FT 20.9.2018b.)

Selvityksen julkaiseminen aiheutti lisäksi valtavan mediakohun, ja tapauksesta uutisoitiin entistä enemmän ja yhä kriittisempään sävyyn. Ensinäkin 200 miljardin euron rahavirta, josta suuri osa oli epäilyttävää, oli paljon suurempi kuin mediassa oli etukäteen luultu. Rahanpesuskandaalin laajuus tuli vasta tällöin toden teolla julki. (FT 19.9.2018b; HS 19.9.2018b.) Toiseksi, mediassa torjuttiin väite pankin johdon tietämättömyydestä Viron-yksikön rikollisesta toiminnasta, sillä varoituksia oli vuosien varrella tullut useita (FT 19.9.2018c; HS 4.10.2018a).

Kolmanneksi, Bruun & Hjejlen tekemää selvitystä kritisoitiin vahvasti. Selvityksessä sanotaan, että se on objektiivinen, muttei puolueeton tai riippumaton. Tällä tarkoitetaan sitä, että selvitys on Bruun & Hjejlen itsenäisesti tekemä, jotta pankin sisäiset eturistiriidat vältetään (objektiivinen), mutta koska asianajajatoimisto on ennen selvitystä neuvonut Danske Bankia muissa asioissa, sitä ei voida pitää Tanskan lakiasiaintoyhtiöiden liiton ohjeiden mukaan puolueettomana. Lisäksi selvitystä ei kutsuta täysin riippumattomaksi ”väärinkäsitysten välttämiseksi”. (Bruun & Hjejle 2018, 15.) Mediassa tätä kummasteltiin ja selvityksen uskottavuus kyseenalaistettiin. Lisäksi selvityksen katsottiin päästävän hallituksen ja toimitusjohtajan täysin pälkähästä. Kansainvälisesti mediassa kuulutettiin tarvetta uudelle, tarkemmalle ja todellisesti puolueettomalle selvitykselle. (FT 19.9.2018b; FT 20.9.2018b.)

Danske Bankin väliaikaiseksi toimitusjohtajan sijaiseksi valittiin lokakuussa 2018 Jesper Nielsen, Danske Bankin Tanskan pankkipalveluiden johtaja, irtisanoutuneen Thomas Borgenin tilalle (Danske Bank 2019b). Tätä ennen Tanskan finanssivalvonta oli kuitenkin harvinaisessa väliintulossaan torjunut pankin ensimmäisen ehdotuksen uudeksi toimitusjohtajaksi, sillä se halusi tehtävään henkilön, jolla olisi varallisuuspäällikkö Jacob Aarup-Andersenia enemmän kokemusta (FT 17.10.2018a). Joulukuussa myös hallituksen puheenjohtaja Ole Andersen luopui tehtävästään ylimääräisessä yhtiökokouksessa, ja hänen tilalleen valittiin Karsten Dybvad (Danske Bank 2019b).

Lokakuussa Yhdysvaltain oikeusministeriö aloitti rikostutkinnan rahanpesuepäilyistä Viron-yksikössä (Yhteiskuntavastuuraportti 2018, 7). Tämän lisäksi Tanskan elinkeinovirasto tutki Danske Bankin tilintarkastuksen ja tilintarkastaja EY:n toiminnan vuodelta 2014 lain rikkomusten varalta. Sen mukaan pienen Viron-yksikön poikkeuksellisten suurten voittojen olisi tullut kiinnittää tilintarkastajien huomio, joten huhtikuussa 2019 se pyysi Tanskan poliisin petosjoukkoja tutkimaan EY:n roolia rahanpesuskandaalissa. (HS 5.10.2018; FT 12.4.2019.) Marraskuussa 2018 kansainvälinen ryhmä asianajajatoimistoja puolestaan nosti ryhmäkanteen Danske Bankia vastaan sen sijoittajien menettämistä



miljardiluokan tuotoista, kun rahanpesuskandaalin seurauksena pankin osakkeiden arvo oli tippunut rajusti (FT 20.11.2018).

Tanskan vakavien taloudellisten ja kansainvälisten rikosten syyttäjä nosti rikossyytteet rahanpesusta Danske Bankia vastaan marraskuussa kesällä aloittamiensa tutkimusten perusteella. Sen mukaan pankki jätti tutkimatta ja ilmoittamatta epäilyttäviä rahansiirtoja ja valvoi asiakkaitaan puutteellisesti. Lisäksi se kritisoi pankkia siitä, että ulkomaalaisten asiakkaiden portfolio oli lopetettu 2015 ilman selvitystä sen toimintaan. (FT 28.11.2018a.) Joulukuussa Viron keskusrikospoliisi otti puolestaan kiinni kymmenen Danske Bankin entistä työntekijää epäiltynä rahanpesun mahdollistamisesta. Heidän epäiltiin tienanneen 1,5 miljoonaa euroa rikollisella toiminnalla, joka oli systemaattista ja koordinoitua. Epäilyt olivat asiakaspalvelijoita, jonka lisäksi yksi oli ollut osastajohtajana. Sen sijaan Viron-yksikön entistä johtajaa ei epäilty. (HS 19.12.2018.) Tammikuussa 2019 Ranskan tutkintatuomari ilmoitti, että se aikoi asettaa Danske Bankin uudestaan tutkinnan alle, kun se oli vuotta aiemmin luopunut vastaavasta tutkinnasta (Yhteiskuntavastuureportti 2018, 7).

Lopulta helmikuussa 2019 Viron finanssivalvonta määräsi sulkemaan Danske Bankin Viron-yksikön kokonaan. Finanssivalvonnan mielestä yksikön vuosia jatkuneet rikkomukset olivat olleet niin törkeitä, ettei pankki saisi jatkaa toimintaansa Virossa. Aikarajaksi annettiin kahdeksan kuukautta, joten toiminnan täytyisi lakata lokakuuhun mennessä. Se myös kritisoi Tanskan finanssivalvonnan toimetttömyyttä tapauksessa, sillä valvontavastuu kuului ensisijaisesti tälle. (HS 19.2.2019.) Danske Bank vastasi määräykseen ilmoittamalla lakkauttavansa toimintansa Virossa, jonka lisäksi myös Latviasta, Liettuasta ja Venäjältä poistuttaisiin (Danske Bank 2019b).

Tanskan vakavien taloudellisten ja kansainvälisten rikosten syyttäjä nosti toukuussa 2019 rikossyytteet entistä toimitusjohtaja Borgenian vastaan rahanpesun torjumisessa epäonnistumisesta. Tämän lisäksi Tanskan finanssivalvonnan entistä puheenjohtajaa ja Danske Bankin entistä talousjohtajaa Ramlau-Hansenia vastaan nostettiin vastaavat rikossyytteet. Joitakin muitakin Danske Bankin johtajia vastaan oli nostettu syytteet, mutta tieto näistä oli sinetöity. (FT 7.5.2019; FT 10.5.2019a.) Näiden henkilökohtaisten rikossyytteiden lisäksi syyttäjä oli jo nostanut rikossyytteet Danske Bankia vastaan marraskuussa 2018.

Kesäkuussa, yhdeksän kuukautta entisen toimitusjohtajan irtisanoutumisen jälkeen, Danske Bank nimitti hollantilaisen Chris Vogelzangin uudeksi toimitusjohtajakseen. Vogelzang oli tätä ennen työskennellyt hollantilaisessa ABN Amro-pankissa

johtotehtävissä. (HS 10.5.2019.) Samoihin aikoihin pankin väliaikaisena toimitusjohtajan sijaisena toiminut Jesper Nielsen irtisanottiin rahanpesuskandaalista erillisen rikkomuksen perusteella. Danske Bankin mukaan irtisanomisen syynä oli eräs varainhoitotuote, johon sijoittaneilta asiakkailta oli peritty ylihintaa odotettuihin tuottoihin nähden. (FT 24.6.2019.) Syyskuussa 2019 Danske Bankin Viron-yksikön entinen johtaja Aivar Rehe teki itsemurhan kotonaan. Rehe oli toiminut yksikön johtajana vuosina 2006–2015, ja vaikka Viron keskusrikospoliisi ei epäillyt häntä rikoksesta, oli hän sanonut olleensa vastuussa pankin toiminnasta johtokautensa aikana. (HS 24.9.2019; HS 25.9.2019.)

Lokakuussa 2019 tapaus sai eräänlaisen päätöksen, kun Danske Bank lopetti kaiken toimintansa Virossa (Danske Bank 2019b). Tanskassa pankkia vastaan nostettujen rikossyytteiden tutkinta on kuitenkin edelleen käynnissä 2021, ja voi mennä vuosia, ennen kuin kaikki oikeustoimipiteet saadaan päätökseen.

## 5 DANSKE BANKIN DISKURSIIVINEN LEGITIMOINTI

### 5.1 Diskursiivinen legitimointi ennen rahanpesuskandaalia

Ensimmäiseksi tarkastellaan, millaista Danske Bankin diskursiivinen legitimointi oli ennen rahanpesuskandaalin julkituloa maaliskuussa 2017. Tarkoituksena on tutkimuskysymyksen mukaisesti selvittää, mitä diskursiivisia legitimointistrategioita Danske Bank käytti legitimoidessaan toimintaansa ennen vastuullisuuskriisiä. Aineistona käytetään pankin yhteiskuntavastuuraportteja tilivuosilta 2007–2016. Raportit julkaistiin aina tilivuotta seuraavan vuoden helmikuussa, joten vuoden 2016 yhteiskuntavastuuraportti, joka julkaistiin helmikuussa 2017, on viimeinen raportti, joka julkaistiin ennen median uutisointia rahanpesuepäilyistä.

Suchmanin (1995) mukaan organisaation legitimoinnin tavoitteena ennen kriisitilannetta on legitimizeetin ylläpitäminen. Tällöin legitimointi on usein rutiininomaista ja legitimizeetti otetaan helposti itsestäänselvyytenä. Voidaankin olettaa, että Danske Bankin diskursiivinen legitimointi ennen vastuullisuuskriisiä oli vähäisempää kuin legitimointi kriisin aikana. Tätä ajatusta tukee myös se, että yhteiskuntavastuuraportit ennen kriisiä raportoivat ennakoivasta yhteiskuntavastuusta, johon sidosryhmät suhtautuvat reagoivaa yhteiskuntavastuuta positiivisemmin (Groza ym. 2011). Koska suhtautuminen pankin toimintaan on tällöin ennaltaan myönteistä, ei sen tarvitse legitimoida toimintaansa niin aktiivisesti.

Vaikka Danske Bankin ulkomaalaisten asiakkaiden portfolion toiminta ja rahanpesuepäilyt sijoittuivat vuosille 2007–2016, ei niistä kerrota pankin yhteiskuntavastuuraportteissa kyseisinä vuosina. Esimerkiksi vuonna 2013, jolloin pankissa käsiteltiin Viron-yksikön epäilyttäviä asiakkaita ja rahanpesuepäilyjä useampaan otteeseen (mm. Viron ja Tanskan finanssivalvontojen yhteydenotot, kirjeenvaihtajapankin lopettaminen, johtoryhmän kokous ja yksiköstä tullut ilmianto), oli yhteiskuntavastuuraportissa vain lyhyt ylimalkainen maininta, jonka mukaan vuonna 2013 pankki sai neljä ilmiantoa, joista kolme oli jo ratkaistu ja yksi ilmianto oli edelleen tutkittavana (Yhteiskuntavastuuraportti 2013, 59). Tarkemmin tapausta ei avattu. Rahanpesu raportissa mainittiin vain yhdessä lyhyessä kappaleessa, jossa kerrottiin pankin linjauksista ja menettelytavoista rahanpesun estämiseksi (Yhteiskuntavastuuraportti 2013, 26).

Huomionarvoista on lisäksi se, ettei rahanpesusta puhuttu sanallakaan vuotta 2013 edeltäneissä yhteiskuntavastuuraportteissa. Näin ollen vuosi 2013 kaikkine tapauksineen

oli ensimmäinen kerta, kun Danske Bank päätti mainita rahanpesun olevan mahdollinen riski. Vuosien 2014–2016 yhteiskuntavastuuraporteissa oli vastaavat lyhyet osiot, joissa kerrottiin pankin tuomitsevan rahanpesun ja tekevän tarvittavia toimia sen estämiseksi. Ulkomaalaisten asiakkaiden portfoliota, rahanpesuepäilyjä ja kohdattuja ongelmia ei kuitenkaan tuotu esille. Raporttien alussa todetaan, että pankki arvioi ja raportoi olennaisista asioista, jotka edustavat sille merkittäviä riskejä tai mahdollisuuksia, tai jotka mahdollisesti vaikuttaisivat sidosryhmien näkemykseen Danske Bankista (kts. esim. Yhteiskuntavastuuraportti 2016, 2). Näin ollen voidaan päätellä, että Danske Bank tarkoituksellisesti jätti raportoimatta ilmenneistä ongelmista, jotta sidosryhmien näkemys säilyisi positiivisena ja pankki säilyttäisi legitimitteettinsä.

Pankin yhteiskuntavastuuraportit ennen rahanpesuskandaalia olivatkin sävyiltään hyvin positiivisia. Riskien sijasta raportointi keskittyi muun muassa asiakastyytyvyyteen ja palveluiden saavutettavuuteen, työntekijöiden kehittämiseen, ympäristöpäästöjen vähentämiseen ja taloudellisen lukutaidon edistämiseen. Tämä tukee Sianon ym. (2017) väitettä siitä, että organisaatiot raportoivat yhteiskuntavastuusta lähinnä oman asemansa turvaamiseksi, jolloin sidosryhmien huomio pyritään kääntämään symbolisiin vastuullisiin toimiin ja pois todellisista ongelmista. Diskursiivinen legitimointi ei siten liity vain tiettyjen toimien oikeuttamiseen, vaan myös toimijoiden valta-aseman ylläpitämiseen ja vahvistamiseen (Vaara ym. 2006).

Seuraavaksi Danske Bankin käyttämiä diskursiivisia legitimointistrategioita tarkastellaan yksitellen Vaaran ym. (2006) jaottelun mukaisesti.

### Normalisointi

Normalisoinnissa pyritään osoittamaan toiminnan tavanomaisuus – normaalius – samankaltaisten esimerkkien ja vertailun avulla. Legitimiteettiä tavoitellaan sillä perusteella, että normaali ei voi olla sopimatonta. Vaikka Vaara ym. (2006) nostavat normalisoinnin tärkeimmäksi legitimointistrategiaksi, ei sitä liiemmin ole havaittavissa Danske Bankin diskursiivisessa legitimoinnissa ennen rahanpesuskandaalia. Tämä johtunee siitä, että normalisointi soveltuu paremmin tilanteisiin, joissa epäsuotuisia ja vahingollisia toimia pyritään puolustamaan niiden tavanomaisuudella legitimittein takaamiseksi. Danske Bankin yhteiskuntavastuuraportit puolestaan keskittyvät suurelta osin myönteisiin asioihin. Näin ollen pankki ei pyrikään normalisoimaan toimintaansa, vaan päinvastaisesti osoittamaan erinomaisuutensa.

Normalisointi tulee esille ainoastaan silloin kun raportoidaan riskeistä:

*Talousrikollisuus on merkittävä ongelma yhteiskunnalle. Pelkästään Pohjoismaita koskevat arviot esittävät, että rahanpesu käsittää vuosittain miljardeja euroja kussakin maassa. (Yhteiskuntavastuuraportti 2016, 25.)*

*Danske Bankin mahdolliset YSH-riskit [ympäristö-, sosiaaliset ja hallintorisikit] ja sen toiminnan vaikutukset ovat samanlaisia kuin useimmissa pohjoismaisissa rahoituslaitoksissa. (Yhteiskuntavastuuraportti 2016, 33).*

Molemmissa lainauksissa korostetaan sitä, etteivät nämä riskit ole ainutkertaisia Danske Bankille, vaan samoja kaikille pohjoismaisille pankeille. Toisin sanoen ne ovat normaaleja riskejä, joista sidosryhmien ei tarvitse kantaa erityistä huolta. Lisäksi kun rahanpesusta puhutaan ”merkittävänä ongelmana”, jota tapahtuu miljardien eurojen edestä kaikissa Pohjoismaissa, lukija saa käsityksen, jonka mukaan rahanpesu on niin laajaa ja tavanomaista, että sitä tapahtuu todennäköisesti kaikissa pankeissa, myös Danske Bankissa, joka on Tanskan suurin pankki ja merkittävässä asemassa kaikissa muissakin Pohjoismaissa. Tekstissä kuitenkin painotetaan, että rahanpesu on yhteiskunnan ongelma, ja siten sen ratkaiseminenkin on yhteiskunnan vastuulla, ei pankkien vastuulla. Lainauksessa ei nimittäin mainita pankkeja ollenkaan. Tällä pyritään erkaannuttamaan rahanpesu pankkien toiminnasta.

Näkemyistä, jonka mukaan normalisointi liittyy vain negatiivisiin tilanteisiin, tukee edelleen se, että raportoidessaan finanssikriisistä Danske Bank hyödyntää normalisointia näkyvästi:

*Vuosi 2009 oli epätavallinen ja haastava rahoituslalle, Danske Bank -konsernille ja monille asiakkaillemme. Kaikilla markkinoillamme asiakkaat kärsivät kiinteistöarvojen laskusta ja tulonmenetyksistä, yritysten kasvu hidastui, ja pankit kohtasivat yhä vaikeampia olosuhteita ja odottamattomia tappioita. Kuten monet muutkin pankit, Danske Bank -konserni kärsi vakavasti haastavasta taloudellisesta toimintaympäristöstä sekä joukosta yksittäisiä tapauksia. (Yhteiskuntavastuuraportti 2009, 4.)*

Lainauksessa haastavaa tilannetta normalisoidaan jokaisessa virkkeessä. Tarkoituksena on osoittaa, ettei vuosi ollut huono ainoastaan Danske Bankille, vaan finanssikriisin seuraukset vaikuttivat negatiivisesti myös muihin pankkeihin, yrityksiin ja yksityishenkilöihin, joilla kaikilla oli yhtä vaikeaa. Tappioita ja haastavaa taloudellista tilannetta legitimoidaan esittämällä esimerkkejä muiden vastaavista ongelmista, ja osoittamalla

tappioiden johtuneen odottamattomista muutoksista toimintaympäristössä, ei pankin omasta toiminnasta.

### Auktorisointi

Auktorisoinnissa legitimointi perustuu siihen, että tietty auktoriteetti sanoo toiminnan olevan asianmukaista. Auktoriteetti voi olla henkilöauktoriteetti tai persoonaton auktoriteetti, kuten laki tai sopimus. Danske Bank hyödyntää auktorisointia diskursiivisessa legitimoinnissaan runsaasti. Pankki viittaa niin henkilöauktoriteetteihin kuin persoonattomiin auktoriteetteihin, ja hyödyntää sekä pankin sisäisiä että ulkopuolisia auktoriteetteja. Diskursiivisen legitimoinnin poliittisuus näyttäytyy erityisen selkeästi juuri auktorisoinnissa, jolloin diskurssien taustalla vallitsevat valtasuhteet tulevat hyvin esille.

Yleisin organisatorinen henkilöauktorisointi perustuu toimitusjohtajan sanaan. Toimitusjohtajalla on erityistä auktoriteettia, joka pohjautuu tämän asemaan ja aseman tuomaan asiantuntemukseen. Toimitusjohtajan sanaan luotetaan, koska tällä on käytettävissään enemmän tietoa kuin muilla. Toimitusjohtajalla onkin paljon valtaa, ja hän voi käyttää diskursiivista legitimointia ylläpitääkseen ja vahvistaakseen valta-asemaansa. Danske Bankin yhteiskuntavastuuraportit alkavat toimitusjohtajan esipuheella, joka on erityisen tärkeä osa raporttia ja toiminnan diskursiivista legitimointia. Esipuheessa legitimointi on näkyvää ja se perustuu avoimeen auktorisointiin. Alla olevat lainaukset ovat samasta esipuheesta:

*Syyskuussa 2013 Thomas F. Borgenista tuli Danske Bankin toimitusjohtaja.*

*Yli 25 vuoden pankkikokemuksella – joista 16 vuotta Danske Bankissa – Thomas F. Borgen keskittyy järkkymättömästi asiakaskokemukseen tärkeimpänä tekijänä Danske Bankin liiketoimintatavoitteiden saavuttamisessa.*

(Yhteiskuntavastuuraportti 2013, 4.)

*Meidän on kiinnitettävä jatkuvasti huomiota asiakkaisiimme, yksinkertaistettava toimintaamme ja muututtava paljon tehokkaammaksi. Olemme tulleet askeleen lähemmäs tätä leikkaamalla ulkoisia kuluja, mutta valitettavasti jouduimme myös sanomaan hyvästit joukolle hyviä kollegoita vuonna 2013. Tämä ei ole miellyttävä osa työtä, mutta jos emme olisi viisaita kustannusten suhteen, laiminlöisimme vastuutamme varmistaa Danske Bankin kestävä*

*kannattavuus.* (Yhteiskuntavastuuraportti 2013, 4.)

Esipuheen alussa uuden toimitusjohtajan asiantuntevuutta – auktoriteettia – perustellaan tämän kokemuksen avulla. Viittaamalla yli 25 vuoden pankkikokemukseen luodaan vaikutelma, jonka mukaan Borgenilla on aseman vaatimaa ammattitaitoa. Lisäksi pitkä ura Danske Bankissa takaa sen, että hän on jo valmiiksi perillä pankin toimintatavoista ja kulttuurista. Tällä auktoriteetin varmistamisella pohjustetaan Borgenin omia lausuntoja esipuheessa. Toimitusjohtajan auktorisointia hyödynnetäänkin legitimoivissa irtisanomisissa. Tarkoituksena on vakuuttaa sidosryhmät siitä, että koska toimitusjohtaja sanoo irtisanomisten olleen välttämättömiä pankin kannattavuuden varmistamiseksi, on asian oltava näin, sillä toimitusjohtajalla on käytettävissään kaikki tarvittavat tiedot. Legitimointia tuetaan pahoittelevilla sanavalinnoilla kuten ”valitettavasti”, ”hyviä kollegoita”, ja ”ei ole miellyttävää”. Lainauksessa ei myöskään puhuta suoraan irtisanomisista vaan niihin viitataan kiertoilmauksella ”sanoa hyvästi”. Näiden sanavalintojen tarkoitus on pehmentää negatiivista sanomaa. Auktorisoinnin lisäksi lainaus sisältää rationalisointia, johon palataan alempana.

Toimitusjohtajan lisäksi Danske Bank hyödyntää usein muitakin johtotason tehtävissä työskenteleviä henkilöitä auktorisoinnissaan. Tämä on järkevää, sillä mitä useampi eri auktoriteetti perustelee toimintaa samansuuntaisesti, sitä helpommin legitimointi hyväksytään.

Danske Bank hyödyntää myös ulkopuolista auktorisointia diskursiivisessa legitimoinnissaan. Tärkein ulkopuolelta tuleva auktorisointi perustuu yhteiskuntavastuuarporttien ulkoiseen varmentamiseen. Pankki onkin vuodesta 2013 lähtien varmentanut osan yhteiskuntavastuuarporttiansa sisällöstä (ns. rajoitettu varmentaminen) organisaatiosta riippumattomalla tilintarkastusyhteisöllä. Vuosina 2013 ja 2014 varmennuksen teki PricewaterhouseCoopers ja vuosina 2015 ja 2016 Deloitte, jotka ovat molemmat tunnettuja ja arvostettuja tilintarkastusyhteisöjä ja joilla molemmilla on paljon valtaa toimialalla. Ulkoisen varmentamisen tavoitteena on lisätä raportoitujen tietojen luotettavuutta legitimitetin takaamiseksi, ja tilintarkastusyhteisön lausunto yhteiskuntavastuuarportin lopussa onkin hyvin suoraa auktorisointia. Ulkoisen tilintarkastusyhteisön sanoessa raportoitujen tietojen pitävän paikkansa, on sidosryhmien helpompi uskoa tämän olevan totta.

Henkilöauktoiriteettien lisäksi Danske Bank hyödyntää myös persoonattomia auktoiriteetteja auktorisoinnissaan. Erityisen paljon viitataan YK:n Global Compactiin, joka on maailman laajimmin käytöön otettu yhteiskuntavastuualoite, ja siten vaikutusvaltainen auktoiriteetti. Pankki on ollut vuodesta 2007 lähtien sitoutunut aloitteeseen, ja vuodesta 2014 lähtien jo yhteiskuntavastuuarporttien kansilehdillä on lukenut ”tiedonanto

edistyksestä YK:n Global Compactissa”. Siten on selvää, että Danske Bank luottaa Global Compactiin auktoriteettina, joka tukee pankin legitimiteettiä.

*Pyrimme harjoittamaan liiketoimintaamme kansainvälisesti tunnustettujen periaatteiden mukaisesti ihmisoikeuksien, työntekijöiden oikeuksien, ympäristön ja lahjonnanvastaisuuden aloilla, siten kun on määritelty YK:n Global Compactin kymmenessä periaatteessa ja YK:n liiketoiminnan ja ihmisoikeuksien ohjausperiaatteissa. Nämä peruskirjat luovat perustan useille toimintalinjauksillemme ja menettelytavoillemme, mukaan lukien käytännösäännöillemme, joita sovelletaan kaikkiin konsernin työntekijöihin. (Yhteiskuntavastuuraportti 2013, 59.)*

Auktorisointi pohjautuu yllä olevassa lainauksessa siihen, että koska Danske Bankin toiminta ja käytännösäännöt perustuvat laajasti tunnustetun Global Compactin määrittämiin periaatteisiin, on toiminnan oltava asianmukaista ja legitiimiä. Vastaavia lausuntoja esiintyy useissa kohdissa eri vuosien yhteiskuntavastuuraporteissa. Toistolla pyritään tehostamaan auktorisoinnin tehokkuutta, sillä mitä useammin samaan auktoriteettiin viitataan, sitä helpommin se hyväksytään. YK:n Global Compactin lisäksi Danske Bank viittaa useihin muihinkin yhteiskuntavastuun ohjeistoihin kuten OECD:n toimintaohjeisiin monikansallisille yrityksille ja Kansainvälisen työjärjestö ILO:n julistukseen työoikeuksien perusperiaatteista (kts. esim. Yhteiskuntavastuuraportti 2016, 33).

### Rationalisointi

Rationalisoinnissa toimintaa legitimoidaan järkiperusteisesti sen hyödyllisyyden perusteella. Tällöin legitimointi perustuu toiminnan tarkoitukseen, vaikutuksiin ja tuloksiin, jotka ovat usein taloudellisia. Apuna voidaan käyttää taloudellisia lukuja ja laskelmia. Ulkopuolisen voi olla vaikeaa, ellei mahdotonta todentaa tai kritisoida näitä lukuja, mikä vahvistaa organisaation valta-asemaa. Näin ollen myös rationalisointia voidaan käyttää vallan tavoittelussa. Danske Bankin diskursiivisessa legitimoinnissa ennen rahanpesuskandaalia käytetään jonkin verran rationalisointia, mutta se on vähäisempää kuin esimerkiksi auktorisoinnin käyttö.

Seuraava lainaus on hyvin suoraviivainen esimerkki rationalisoinnista, joka perustuu taloudellisuuteen:



*Roolimme pankkina on kiihdyttää investointeja ja taloudellista kasvua. Vaimentamalla riskejä, tarjoamalla neuvoja ja helpottamalla pääoman ja rahoituksen saatavuutta autamme yrityksiä saavuttamaan kasvupotentiaalin ja tavoitteensa. (Yhteiskuntavastuureportti 2015, 28.)*

Lainauksessa Danske Bankin toimintaa rationalisoidaan sen taloudellisen tarkoituksen, taloudellisen hyödyllisyyden ja taloudellisten vaikutusten kautta. Pankin roolina eli toiminnan tarkoituksena on kiihdyttää talouskasvua. Pankin toiminta on hyödyllistä sillä se muun muassa helpottaa pääoman ja rahoituksen saatavuutta. Lisäksi toiminnalla on tärkeitä taloudellisia vaikutuksia, sillä pankin avulla muut yritykset menestyvät taloudellisesti. Useimmiten Danske Bankin rationalisointi on kuitenkin epäsuorempaa:

*Vuonna 2015 hiilidioksidipäästöjemme kokonaismäärä oli 18 836 tonnia, mikä on 50 % pudotus vuoden 2014 tasosta. Saavutimme tämän vähentämällä rakennusten energiankulutusta ja paperin kulutusta sekä ostamalla uusiutuvaa sähköä. -- Ne 18 836 tonnin päästöt, joita emme pystyneet eliminomaan, kompensoimme investoimalla hiilidioksidipäästöhankkeisiin Intiassa, Turkissa, Liettuassa ja Ugandassa. Kaikki hankkeet takaavat hiilidioksidipäästöjen vähentämisen. (Yhteiskuntavastuureportti 2015, 22.)*

Lainauksessa eliminoimattomia hiilidioksidipäästöjä legitimoidaan investoinneilla päästöhankkeisiin. Ajatus on rationalisoinnille tunnusomaisesti järkiperusteinen: ne toiminnan negatiiviset vaikutukset, joita ei voida eliminoida, korvataan muulla vastaavalla tavalla. Toisaalta päästöjen määrää rationalisoidaan sillä, että se on vain puolet edellisen vuoden määrästä, joten toimet päästöjen vähentämiseksi ovat olleet tuloksellisia. Lukijan on kuitenkin vaikea ilman vertausarvoa arvioida, onko pankin ilmoittama eliminoimattomien päästöjen määrä korkea vai alhainen. Lisäksi lukijan on mahdotonta todentaa luvun paikkansapitävyys. Tämä vahvistaa Danske Bankin valta-asemaa sidosryhmiinsä nähden.

Rationalisointia käytetään usein yhdessä muiden legitimointistrategioiden kanssa. Danske Bankin diskursiivisessa legitimoinnissa rationalisointi yhdistyy erityisesti auktorisointiin. Palataan yllä auktorisoinnin yhteydessä esiteltyyn lainaukseen:

*Meidän on kiinnitettävä jatkuvasti huomiota asiakkaisiimme, yksinkertaistettava toimintaamme ja muututtava paljon tehokkaammaksi. Olemme tulleet askeleen lähemmäs tätä leikkaamalla ulkoisia kuluja, mutta valitettavasti jouduimme myös sanomaan hyvästit joukolle hyviä kollegoita vuonna 2013. Tämä ei ole miellyttävä osa työtä, mutta jos emme olisi viisaita kustannusten*

*suhteen, laiminlöisimme vastuutamme varmistaa Danske Bankin kestävä kannattavuus. (Yhteiskuntavastuuraportti 2013, 4.)*

Sen lisäksi, että lainaus sisältää auktorisointia, siinä hyödynnetään myös rationalisointia. Irtisanomisia rationalisoidaan Danske Bankin kannattavuuden varmistamisella. Pankin toiminnan on ensisijaisesti oltava taloudellisesti kannattavaa, joten kustannusten suhteen on oltava ”viisaita”. Lainaus siten korostaa toiminnan järkiperusteisuutta. Lisäksi irtisanomisten välttämättömyyttä perustellaan sillä, että ulkoisten kulujen leikkaaminen ei yksinään tuo tarpeeksi kustannussäästöjä pankille. Näin luodaan mielikuva, jonka mukaan irtisanomiset ovat listan loppupäässä, ja ensin on yritetty muita keinoja kannattavuuden takaamiseksi. Lainauksesta nähdään, kuinka eri legitimointistrategioiden yhtäaikainen käyttö tukee ja vahvistaa näiden vaikutuksia legitimitietin varmistamiseksi.

### Moralisointi

Moralisoinnissa legitimointi perustuu erilaisiin moraalisiin arvoihin viittaamiseen. Tällaisia arvoja ovat esimerkiksi humanismi, uusliberalismi ja nationalismi. Moralisoinnin sanotaan olevan usein hienovaraista ja epäsuoraa, jolloin erityisesti adjektiivien käytön merkitys korostuu. Ei kuitenkaan ole yllättävää, että Danske Bankin yhteiskuntavastuuraporttien diskursiivisessa legitimoinnissa käytetään paljon suoraa moralisointia, sillä moraalisuus liittyy vahvasti yhteiskuntavastuuseen ja vastuullinen toiminta on aina arvoperusteista. Pankki korostaa erityisesti humanistisia arvoja moralisoinnissaan. Sen sijaan nationalismiin perustuvaa moralisointia ei käytetä, sillä pankki toimii kansainvälisesti, jolloin nationalismi todennäköisesti vain delegitimoisi pankin toimintaa.

Danske Bankin vuoden 2016 yhteiskuntavastuuraportissa moralisointi näkyy erityisen selvästi, kun pankki tuo esille toimintaansa eri sosiaaliryhmien hyväksi:

*Haluamme kaikkien asiakkaidemme pystyvän käyttämään tuotteitamme ja palveluitamme – ja tuntemaan olonsa turvalliseksi niitä käyttäessä. Lisätäksemme saavutettavuutta kaikille olemme lanseeranneet useita räätälöityjä ratkaisuja vanhuksille, näkövammaisille ja muille erityistarpeita tarvitseville asiakkaille. (Yhteiskuntavastuuraportti 2016, 14.)*

*Käteisrahaton yhteiskunta tulee vaikuttamaan yli 2 600 kodittomaan, jotka ansaitsevat rahaa myymällä Hus Forbi -lehteä Tanskan kaduilla. Vuonna 2016 MobilePay lanseerasi pilottihankkeen yhteistyössä Hus Forbi -*

*organisaation kanssa. Nyt 35 koditonta ihmistä ympäri maata voi tarjota Hus Forbin ostajille mahdollisuuden maksaa MobilePaylla. Rahat myynneistä siirretään Danske Bankin pankkiautomaattikortille (cash card), ja myyjät voivat käyttää sitä, vaikka heillä ei olisi pankkitiliä. (Yhteiskuntavastuureportti 2016, 17.)*

Yllä olevissa lainauksissa Danske Bank legitimoii toimintaansa luomalla kuvaa, jonka mukaan toiminnan lähtökohtina ovat humanistiset arvot, kuten inhimillisyys, empatia, huolenpito ja tasa-arvoisuus. Pankki ottaa huomioon huonompiosaiset ja tarjoaa juuri heille suunniteltuja ja sopivia ratkaisuja. Tällainen moralisointi on tehokasta, sillä se vastaa useimpien ihmisten moraalikäsitystä oikeanlaisesta ja sopivasta toiminnasta. Lainauksissa ei myöskään puhuta kustannuksista, tuloksista tai tehokkuudesta, vaan niissä keskittään ainoastaan humanistisiin arvoihin, mikä korostaa moralisoinnin vaikutusta ja luo mielikuvan velvollisuudentuntoisesta ja luotettavasta pankista. Sanavalinnat kuten ”turvallinen”, ”räättälöity” sekä tuttavallisen me-persoonamuodon käyttö tukevat moralisointia.

Moralisoinnin yhteydessä käytetään usein muitakin diskursiivisia legitimointistrategioita legitimoinnin tehostamiseksi. Alla moralisointi yhdistyy auktorisointiin ja rationalisointiin:

*[YK:n] Kestävän kehityksen tavoitteet vaativat toimintaa jokaiselta meiltä. Maiden, yritysten ja kansalaisyhteiskunnan on ponnisteltava maailman hyväksi näiden haastavien tavoitteiden saavuttamiseksi. Maksimoidaksemme omien ponnistelujemme vaikutukset, olemme toistaiseksi päättäneet keskittyä korkealaatuiseen koulutukseen ja ihmisarvoiseen työhön ja talouskasvuun. Keskittymällä lasten ja nuorten taloudelliseen lukutaitoon sekä tukemalla startup-yrityksiä heidän kasvutavoitteissaan, pyrimme tarjoamaan asiantuntemustamme tulevien sukupolvien hyödyksi. – Janette Fangel Løgstrup, Danske Bankin varatoimitusjohtaja ja konsernin markkinointi- ja viestintäpäällikkö. (Yhteiskuntavastuureportti 2016, 9.)*

Lainauksessa moralisointi perustuu jälleen humanistisiin arvoihin, kun Danske Bank kertoo keskittyvänsä lasten ja nuorten sekä startup-yritysten tukemiseen. Itseä kokemattomampien auttaminen ja opastaminen on tunnusomaista humanismille, ja erityisesti lasten ja nuorten tukeminen nähdään laajasti asianmukaisena ja toivottavana toimintana, jolloin se tuo pankille legitimitettä. Lisäksi mielikuva globaalista yhteistyöstä ja yhteisestä tavoitteesta, jonka eteen ”ponnistellaan maailman hyväksi” on hyvin moraalinen.

Moralisoinnin lisäksi lainaus hyödyntää tupla-auktorisointia. Ensinäkin puhuja on pankin varatoimitusjohtaja, jonka asiantuntemus tuo toiminnalle legitimitettä. Toiseksi auktoriteettina toimii myös Yhdistyneet kansakunnat, joka on määritellyt pankin valitsemat kestävän kehityksen tavoitteet, joiden on siten oltava hyväksyttäviä ja tarkoituksenmukaisia. Viimein, lainauksessa viitataan myös rationalisointiin, sillä keskittymistä ainoastaan kahteen tavoitteeseen (eri tavoitteita on yhteensä 17) perustellaan järkiperustein toiminnan tuloksilla siten, että keskittyminen ”maksimoi ponnistelujen vaikutukset”. Toisin sanoen, jos pankki tavoittelisi samanaikaisesti useampia tavoitteita, olisivat kunkin tulokset heikompia, sillä resurssit pitäisi jakaa useampaan kohteeseen.

### Narrativisointi

Narrativisoinnissa legitimointi tapahtuu tarinankerronnan avulla, jossa paha saa palkansa ja sankarit palkitaan onnellisilla lopuilla. Tapahtumia siten dramatisoidaan kerronnallisella rakenteella ja toimijat esitetään voittajina ja häviäjinä. Narrativisointi on tehokas legitimointistrategia, joka poikkeaa luonteeltaan muista strategioista. Danske Bank ei kuitenkaan hyödynnä narrativisointia sen ilmeisimmässä muodossa. Joitain narrativisointiin liittyviä piirteitä kuitenkin esiintyy pankin diskursiivisessa legitimoinnissa ennen rahanpesuskandaalia. Toisaalta voitaisiin ajatella, että yhteiskuntavastuuraportit ovat oikeastaan kokonaisuudessaan narrativisointia, sillä ne kertovat mitä on tapahtunut ja mihin pyritään positiivisesti värityneeseen sävyyn.

Seuraava lainaus noudattaa narrativisoinnille tyypillistä draaman kaarta, jossa menneet tapahtumat pohjustavat tarinan huippukohtaa:

*Monien vuosien ajan tavoitteenamme on ollut käyttää digitaalisia ja verkkoratkaisuja tehäksemme pankkipalveluista vaivattomia ja helposti saavutettavia. Vuonna 1973 olimme ensimmäinen pankki Tanskassa, joka loi verkkoyhteyden sivukonttoreihimme, ja vuonna 1998 julkaisimme ensimmäisenä verkkopankin. Vuonna 2010 olimme ensimmäinen vähittäispankki Tanskassa, joka tarjosi mobiilipankkipalveluita, ja vuonna 2013 julkaisimme ensimmäisen mobiilimaksuratkaisun kuluttajille Tanskassa – MobilePay sovelluksen. -- Vuonna 2014 julkaisimme ensimmäisen liiketoimintaratkaisumme – MobilePay Businessin – ja vuonna 2015 lisäsimme joukon yrityksille suunnattuja MobilePay-ratkaisuja, joiden avulla kuluttajat voivat käyttää MobilePayta maksuissa kaupoissa, supermarketeissa, paikallisissa*

*viranomaislaitoksissa, hyväntekeväisyysjärjestöissä ja verkkokaupoissa sekä muiden yritysten sovelluksissa. (Yhteiskuntavastuuraportti 2015, 32.)*

Lainaus on kerronnallinen, sillä siinä kerrataan ja kootaan yhteen Danske Bankin tärkeitä menestyksiä tarinaan, jonka huippukohtana on MobilePayn menestys ja edistysaskeleet. Lainauksessa Danske Bank esitetään edelläkävijänä, joka on vuodesta toiseen kehittynyt ennen muita pankkeja. Sana ”ensimmäinen” toistuu viisi kertaa, joten Danske Bankia kuvataan voittajana, jonka historiallinen menestys takaa myös tulevaisuuden menestyksen. Voittajana esiintyminen tuo pankille ja viimeisimmille MobilePay-ratkaisuille vahvaa legitimitettä, sillä voittajat palkitaan onnellisilla lopuilla, ja näin ollen MobilePayn menestys on varma.

Vaikka Danske Bankin diskursiivisessa legitimoinnissa ennen rahanpesuskandaalia voidaan havaita merkkejä kaikista viidestä legitimointistrategiasta, tukeutuu pankki selvästi eniten auktorisointiin ja moralisointiin. Auktorisointi on tarkoituksellista ja suoraa, ja pankki hyödyntää useita eri auktoriteetteja sekä pankin sisältä että ulkopuolelta legitimitetin vahvistamiseksi. Diskursiiviseen legitimointiin liittyvä poliittisuus ja taustalla vallitsevat valtasuhteet tulevat selkeiden esille juuri auktorisoinnissa. Pankin moralisointikin on vahvaa ja näkyvää. Humanistisiin arvoihin viittaaminen on tehokas legitimointistrategia, sillä nämä ovat yleisesti hyväksytyjä ja koetaan asianmukaisina toiminnan lähtökohtina. Moralisointi liittyy siten olennaisesti yhteiskuntavastuuraportointiin. Näiden lisäksi käytetään rationalisointia, mutta se on harvinaisempaa ja huomaamattomampaa kuin auktorisoinnin ja moralisoinnin käyttö. Lisäksi havaittiin, että eri legitimointistrategioiden yhtäaikainen käyttö on yleistä, ja se turvaa pankin legitimitettä erityisen hyvin.

Toisaalta on huomattava, että vaikka Danske Bankin yhteiskuntavastuuraporteissa esiintyy näkyvää diskursiivista legitimointia, on se pohjimmiltaan yksinkertaista ja rutiniinomaista. Koska rahanpesuun liittyvät ongelmat on pidetty salassa sidosryhmiltä, pankin ei tarvitse legitimoida ongelmatilanteeseen johtaneita toimenpiteitään, vaan riittää kun sidosryhmien huomio käännetään muuhun, myönteiseen toimintaan legitimitetin ylläpitämiseksi. Tällainen diskursiivinen legitimointi on huomattavasti helpompaa kuin legitimointi kriisitilanteessa.

## 5.2 Diskursiivinen legitimointi rahanpesuskandaalin aikana

Seuraavaksi analysoidaan Danske Bankin diskursiivista legitimointia tilivuosina 2017–2018, eli rahanpesuskandaalin tultua julki. Tarkoituksena on selvittää tutkimuskysymyksen mukaisesti, mitä diskursiivisia legitimointistrategioita Danske Bank käytti legitimoidessaan toimintaansa vastuullisuuskriisissä. Aineisto koostuu pankin yhteiskuntavastuuraporteista tilivuosilta 2017 ja 2018 sekä pankin verkkosivujen osiosta nimeltä *The investigations relating to Danske Bank's Estonian branch* (Danske Bank 2019b), jossa käsitellään rahanpesuskandaalia ja siitä seuranneita toimenpiteitä. Kaikki materiaali sivustolta on kopioitu erilliseen tiedostoon 31.10.2019, jotta verkkosivun mahdolliset päivitykset eivät tuota ongelmia aineiston analysoinnille.

Rahanpesuskandaalin aikana Danske Bankin yhteiskuntavastuuraportit eroavat sisällöltään huomattavasti kriisiä edeltäneistä raporteista. Koska skandaali oli vuonna 2017 ja erityisesti vuonna 2018 saanut paljon mediahuomiota, ei pankki enää voinut jättää asiaa käsittelemättä. Vuoden 2017 yhteiskuntavastuuraportissa puhuttiin kuitenkin vielä ”mahdollisesta rahanpesusta”, ja vaikka asiasta puhuttiin vakavaan ja asialliseen sävyyn, välittyy raportista kuva, jonka mukaan rahanpesuepäilyt tulivat johdolle yllätyksenä, eikä asiasta ollut oltu tietoisia Viron-yksikön ulkopuolella. Todellisuudessa, kuten Bruun & Hjejlen (2018) selvityksestä käy ilmi, Danske Bankin johto tiesi Viron-yksikön epäilyttävistä toimista jo vuosia aikaisemmin, viimeistään vuonna 2013. Vuoden 2017 yhteiskuntavastuuraportissa käsiteltiin talousrikollisuuden uhkaa ja pankin rahanpesun torjuntatoimenpiteitä merkittävästi laajemmin kuin aikaisemmissa raporteissa.

Vuoden 2018 yhteiskuntavastuuraportissa ”Viron tapaus”, joksi Danske Bank neutraalisti nimitti rahanpesuskandaalin, oli kantava teema läpi raportin, ja siihen ja talousrikollisuuteen yleisesti viitattiin useaan otteeseen. Sen lisäksi, että väliaikaisen toimitusjohtajan sijaisen esipuhe keskittyi pitkälti rahanpesuskandaaliin, oli raportissa heti esipuheen jälkeen kaksisivuinen osio, jossa läpikäytiin Viron tapauksen pääkohdat ja sitä seuranneita toimenpiteitä Danske Bankin näkökulmasta. Asiasta raportoitiin tosiasialliseen ja pahoittelevaan sävyyn, ja nyt näkemys oli se, ettei konsernitasolla oltu tehty ajoissa tarpeeksi, koska ongelman laajuutta ja vakavuutta ei oltu ymmärretty ennen asianajaja-toimisto Bruun & Hjejlen tekemää selvitystä. Yhteiskuntavastuuraportissa pyrittiin lisäksi osoittamaan tapahtumien tapahtuneen kauan sitten, sekä kääntämään lukijoiden katset tulevaan kertomalla lupaavista uusista investoinneista ja toimenpiteistä, joilla talousrikollisuuteen pyrittäisiin jatkossa puuttumaan. Negatiivisuusvaikutuksen mukaisesti

nämä positiiviset toimet jäävät kuitenkin lukijan mielessä negatiivisten tapahtumien varjoon.

Danske Bankin verkkosivujen osio, jossa rahanpesuskandaalia ja siitä seuranneita toimenpiteitä käsitellään, eroaa luonnollisesti pankin yhteiskuntavastuureporteista sekä sisällöltään että sävyiltään. Vaikka sivuston perussisältö vastaa vuoden 2018 yhteiskuntavastuureportin sisältöä, on tapausta pystytty käsittelemään merkittävästi laajemmin ja yksityiskohtaisemmin pankin verkkosivuilla. Lisäksi verkkosivuille on päivitetty uutta tietoa yhteiskuntavastuureportin julkaisemisen jälkeen. Verkkosivujen sisältö perustuu Bruun & Hjejlen (2018) tekemään selvitykseen rahanpesuskandaalista, ja siellä kuvataan muun muassa tapahtumien eteneminen aikajanalla, vastataan usein kysytyihin kysymyksiin ja kerrotaan mitä toimenpiteitä Danske Bank on kriisin seurauksena tehnyt.

Vaikka verkkosivuillakin tapauksesta puhutaan asiallisesti ja pahoittelevasti, voidaan tekstin sävyn havaita olevan vapaampaa ja puolueellisempaa kuin yhteiskuntavastuureporteissa. Tämä johtuu siitä, ettei verkkosivuilla tarvitse noudattaa raportoinnille tyypillisiä sääntöjä, jolloin Danske Bank voi vapaammin ohjata sidosryhmiensä näkemystä kriisistä. Erityisesti verkkosivuilla korostuu vastakkainasettelu ”me vastaan he”, jossa me on hyvää tarkoittava Danske Bank, ja he ovat pahaa aikovat rikolliset. Näin voidaan jälleen havaita diskursiivisen legitimoinnin taustalla vallitsevia valtasuhteita.

Danske Bankin diskursiivinen legitimointi rahanpesuskandaalin julkitultua perustuukin reagoivaan yhteiskuntavastuuseen, jonka tavoitteena on parantaa pankin mainetta ja vastata sen saamaan negatiiviseen julkisuuteen. Diskursiivinen legitimointi on huomattavasti vahvempaa ja aktiivisempaa kuin ennen kriisiä. Reagoiva yhteiskuntavastuu koetaan kuitenkin usein epäuskottavaksi tai jopa vilpilliseksi oman edun tavoitteluksi, jolloin legitimointipyrkimykset johtavat helposti legitimiteetin sijasta toiminnan delegitimoimiseen.

Seuraavaksi tarkastellaan Danske Bankin käyttämiä diskursiivisia legitimointistrategioita Vaaran ym. (2006) jaottelun mukaisesti.

### Normalisointi

Yllättävää kyllä, Danske Bank ei hyödynnä normalisointia yhteiskuntavastuureportsaan rahanpesuskandaalin aikanaan, vaikka normalisointi diskursiivisena legitimointistrategiana soveltuu erityisen hyvin kriisitilanteisiin. Yksi syy tähän voi olla se, että Danske Bankin rahanpesuskandaali on mittasuhteiltaan ja vakavuudeltaan täysin toista

luokkaa verrattuna muiden pankkien rahanpesutapauksiin, jolloin tilanteen normalisointi saattaisi epäonnistua ja vain heikentää pankin legitimitettä. Pankin verkkosivuilla kuitenkin esiintyy jonkin verran normalisointia:

[Asianajajatoimisto Bruun & Hjejlen] *Selvitys tulee osoittamaan epäilyttävien asiakkaiden kokonaismäärän, mutta ei sitä, ovatko kaikki vai vain osa kyseisten asiakkaiden rahansiirroista epäilyttäviä. Sen selvitystä ei olisi mahdollista saada valmiiksi kohtuullisessa ajassa. Siksi, kuten muiden pankkien tekemissä vastaavissa selvityksissä, on vaikeaa antaa tarkkaa arviota epäilyttävien rahansiirtojen määrästä.* (Danske Bank 2019b.)

Lainauksessa legitimoidaan sitä, ettei rikollisen, pestyn rahan tarkkaa määrää saada tietää selvityksen perusteella. Danske Bankin rahanpesuskandaalissa on epäiltyä tuhansia asiakkaita ja miljoonia rahansiirtoja, joten jokaisen rahansiirron tutkiminen olisi mahdotonta. Tapausta pyritään silti normalisoimaan vertaamalla selvitystä ”muiden pankkien tekemiin vastaaviin selvityksiin”. Koska muidenkaan pankkien selvityksissä ei anneta tarkkaa arviota epäilyttävien rahansiirtojen määrästä, ei arvion puuttuminen Danske Bankin tapauksessa ole epätavallista, vaan normaalia. Tämän arvion puuttuminen johtaa siihen, ettei rahanpesuskandaalin todellinen laajuus tule ilmi, jolloin tapaus saattaa vaikuttaa tavanomaisemmalta kriisiltä kuin se todellisuudessa on.

Normalisoinnin lisäksi yllä olevassa lainauksessa hyödynnetään rationalisointia. Sitä, ettei epäilyttävien rahansiirtojen määrää saada selvitettyä perustellaan järkiperusteisesti siten, ettei sellaista selvitystä yksinkertaisesti ”olisi mahdollista saada valmiiksi kohtuullisessa ajassa”. Näin ollen selvityksestä saatava hyöty on pienempi kuin sen vaatimat aika ja resurssit, eikä sitä siten kannata tehdä. Selvitys veisi todennäköisesti vuosia, joten sen valmistuttua arvio epäilyttävien rahansiirtojen määrästä ei olisi enää niin olennainen.

Seuraava lainaus liittyy toiminnan lakkauttamiseen Virossa Viron finanssivalvonnan päätöksen mukaisesti:

*Olemme myös päättäneet lopettaa pankkitoimintamme Latviassa, Liettuassa ja Venäjällä. -- Viime vuosina olemme strategisesti pyrkineet keskittymään pohjoismaisiin ydinmarkkinoihimme ja olemme vähentäneet Baltian toimintaamme myös tähän liittyen. Päätös lopettaa toimintamme kokonaan Baltiassa ja Venäjällä on täysin linjassa tämän strategian kanssa.* (Danske Bank 2019b.)



Lainauksessa pankkitoiminnan lopettamista Baltiassa ja Venäjällä normalisoidaan sillä, että päätös on ensisijaisesti strateginen, ja pankki on tähdännyt siihen jo vuosien ajan. Näin yritetään vakuuttaa sidosryhmät siitä, että radikaali lopettamispäätös ei ole vain kriisiratkaisu, jolla pyritään fyysisesti irtaantumaan rahanpesuskandaalin aiheuttajista legitimitetin korjaamiseksi ja sen varmistamiseksi, ettei vastaavaa tapahdu pankissa enää uudestaan. Päätöksen perustuessa strategiseen linjaukseen, on se paljon tavanomaisempi. Normalisointi perustuukin siihen, että kaikki organisaatiot tekevät jatkuvasti strategisia päätöksiä toimintojensa jatkamisesta ja lakkauttamisesta, ja siten Danske Bankin lopettamispäätöskään on normaalia liiketoimintaa.

### Auktorisointi

Kuten ennen rahanpesuskandaaliakin, Danske Bank hyödyntää auktorisointia diskursiivisessa legitimoinnissaan runsaasti myös rahanpesuskandaalin aikana. Auktorisoinnin muodot ja lähteetkin pysyvät samankaltaisina huolimatta kontekstin muuttumisesta. Pankki käyttää edelleen sekä henkilöauktoriteetteja, kuten johtoryhmän jäseniä ja ulkoista tilintarkastusyhteisöä, että persoonattomia auktoriteetteja, kuten yhteiskuntavastuualoitteita ja sopimuksia legitimoimista toimintaansa.

Mielenkiintoista on, että tilivuoden 2018 yhteiskuntavastuuraportin julkaisuhetkellä helmikuussa 2019 Danske Bankilla ei ollut virallista toimitusjohtajaa, sillä entinen toimitusjohtaja Thomas Borgen irtisanoutui syyskuussa 2018 ja uusi toimitusjohtaja Chris Vogelzang valittiin vasta kesäkuussa 2019. Näin ollen yhteiskuntavastuuraportin 2018 esipuheen piti väliaikainen toimitusjohtajan sijainen Jesper Nielsen. Väliaikaisella toimitusjohtajan sijaisella ei ole yhtä vahvaa auktoriteettia kuin virallisella toimitusjohtajalla, mikä näkyy myös esipuheessa. Nielsenin esipuhe on esimerkiksi persoonattomampi kuin aikaisemmat toimitusjohtajan esipuheet. Nielsen ei nimittäin viittaa esipuheessa itseensä persoonapronominilla ”minä”, kuten Borgen teki aiemmin, vaan hän käyttää ainoastaan laajempaa ”me”-pronominia viitaten Danske Bankiin konsernina. Tästä voidaan päätellä, ettei pankissa sisäisestikään uskota Nielsenillä henkilökohtaisesti olevan tarpeeksi vahvaa auktoriteettia tilanteen legitimoimiseksi. Väliaikaisena toimitusjohtajan sijaisena hänen vastuullaan kuitenkin on sidosryhmien vakuuttelu:

[Viron] *Tapaus on johtanut intensiiviseen sisäiseen tutkintaan ja oikeutettuun julkiseen halveksuntaan. Tänään olemme eri tilanteessa kuin silloin,*

*kun tapahtumat Virossa tapahtuivat. Useita rahanpesun torjuntatoimenpiteitä on toimeenpantu viime vuosina, ja olemme päättäneet tehdä merkittäviä investointeja vuonna 2019 nopeuttaaksemme entisestään kykyämme estää talousrikollisuutta ja terrorismin rahoitusta. (Yhteiskuntavastuureportti 2018, 5.)*

Lainauksessa rahanpesuskandaalia legitimoidaan sillä, että rahanpesu tapahtui kauan sitten, jolloin Danske Bankin rahanpesun torjuntatoimenpiteet olivat heikkommat kuin nykyään. Nyt pankki on investoinut parempiin torjuntatoimenpiteisiin, joten ”tänään ollaan eri tilanteessa kuin silloin”, minkä tarkoituksena on vakuuttaa sidosryhmät siitä, ettei kriisi liity nykyiseen toimintaan, eikä vastaavaa tapahtuisi tänä päivänä. Lausunto on itse asiassa uskottavampi, kun se tulee uudelta toimitusjohtajan sijaiselta, jolla ei ole suoraa yhteyttä skandaaliin johtaneisiin tapahtumiin. Siten väliaikaisella toimitusjohtajan sijaisella on tässä tapauksessa enemmän auktoriteettia kuin entisellä toimitusjohtajalla olisi ollut, mikä legitimoit toimitusjohtajan irtisanomista. Auktorisointia tukevat silmiinpistävät sanavalinnat ”intensiivinen tutkinta” ja ”oikeutettu halveksunta”, joilla osoitetaan, että toimitusjohtajan sijainen on sidosryhmien puolella ja tuomitsee toiminnan siinä missä sidosryhmätkin.

Sisäisten auktoriteettien lisäksi Danske Bank hyödyntää paljon pankin ulkopuolisia auktoriteetteja diskursiivisessa legitimoinnissaan vastuullisuuskriisin aikana. Ulkopuolinen auktorisointi on erityisen tärkeää kriisitilanteessa, sillä pankin legitimitietin kärsittyä sisäisten auktoriteettien valta on heikentynyt, jolloin sisäinen auktorisointi epäonnistuu todennäköisemmin. Kriisissä ulkopuolisiin auktoriteetteihin luotetaan enemmän, ja ulkopuolinen auktorisointi onkin erityisen tehokas legitimointistrategia legitimitietin korjaamiseksi.

Danske Bank varmentaa edelleen rahanpesuskandaalin aikana osan yhteiskuntavastuureporttiensa sisällöstä riippumattomalla tilintarkastusyhteisöllä, joka vuosina 2017 ja 2018 oli Deloitte. Näin ollen ulkoinen varmentaminen on yhä tärkein ulkopuolisen auktorisoinnin muoto. Tämän lisäksi pankki viittaa edelleen paljon YK:n Global Compactiin auktoriteettina, jonka mukaan pankin käytännösäännöt ja toimintalinjat määritellään. Uutena ulkopuolisena auktoriteettina rahanpesuskandaalin aikana hyödynnetään lainvalvontaviranomaisia:

*Teemme yhteistyötä muun pohjoismaisen rahoitusalan kanssa löytääksemme ratkaisuja ja luodaksemme parhaat käytännöt petosriskin vähentämiseksi.*

*Teemme yhteistyötä sekä kansallisten että kansainvälisten lainvalvontaviranomaisten kanssa, ja vuonna 2017 liityimme Tanskan poliisin perustamaan Tanskan taloudellisen IT-rikollisuuden torjuntafoorumin valmistelukomiteaan. Olemme mukana myös Europolin eurooppalaisessa verkkorikollisuuskeskuksessa, jossa olemme rahoituspalveluiden neuvoa-antavan ryhmän ja Euroopan maksuneuvoston korttipetosten torjuntafoorumin jäseniä. (Yhteiskuntavastuureportti 2017, 25.)*

Poliisi ja Europol ovat vahvoja auktoriteetteja, sillä niiden valta perustuu lakiin. Auktorisointi, jossa viitataan yhteistyöhön näiden tahojen kanssa tuo legitimizeettiä Danske Bankille rahanpesuskandaalin aikana, sillä se osoittaa lainkuuliaisuutta. Lisäksi ”yhteistyö” viittaa molemminpuoliseen suhteeseen, mikä luo lukijalle mielikuvan siitä, että myös viranomaiset tukevat Danske Bankia kriisistä huolimatta. Lainvalvontaviranomaisten perustamien ryhmien jäsenenä Danske Bank pyrkii kehittämään talousrikollisuuden torjuntatoimenpiteitä, jottei rikoksia tapahtuisi tulevaisuudessa. Tämä osoittaa pankin ymmärtäneen aikaisemmat virheensä ja viestii halusta välttää samoja virheitä jatkossa. Useampaan eri ryhmään kuulumisen ja pitkän listan luetteleminen vahvistaa tätä mielikuvaa ja siten Danske Bankin legitimizeettiä.

### Rationalisointi

Danske Bankin diskursiivisessa legitimoinnissa rahanpesuskandaalin aikana hyödynnetään selvästi enemmän rationalisointia kuin ennen skandaalia, jolloin rationalisoinnin osuus toiminnan legitimoinnissa oli vain vähäinen. Skandaalin aikaisten yhteiskuntavastuureporttien sävy on huomattavan rationaalinen, vakavan asiallinen ja pahoitteleva. Tarkoituksena on viestiä, että pankki ymmärtää toimineensa väärin, mutta tekee nyt kaikkensa tilanteen korjaamiseksi. Toiminnan järjeittäminen ja tarkoituksenmukaistaminen kriisitilanteessa onkin hyvä strategia korjata vahingoittunutta legitimizeettiä, sillä niin voidaan ohjata sidosryhmien huomio toiminnan hyötyihin ja tuloksiin. Lisäksi rationalisointi toimii legitimizeetin korjaamisessa siksi, että se on yksiselitteisempää kuin muut legitimointistrategiat ja siten vaikeampaa kiistää.

Seuraava lainaus on Danske Bankin anteeksipyyntö sen sidosryhmille:

*On selvää, ettemme ole toimineet omien standardiemme, vastuumme ja sidosryhmiemme odotusten mukaisesti tässä tapauksessa. Teimme liian vähän liian myöhään niin portfolion lopettamisen suhteen kuin ongelmien*

*vakavuuden ja laajuuden ymmärtämisen suhteen. Emme ymmärtäneet tapauksen laajuutta ja epäonnistuimme vastauksemme ja viestintämme muokkaamisessa asianmukaiseksi. Tämä on pettymys eikä se ole hyväksyttävää, ja pyydämme anteeksi kaikilta sidosryhmiltämme – ei vähiten asiakkailtamme, sijoittajiltamme, työntekijöiltämme, sääntelyviranomaisilta ja yhteiskunnalta yleisesti. (Yhteiskuntavastuuraportti 2018, 6.)*

Anteeksipyyntö on korostuneen tosiasiallinen ja rationaalinen, eikä se keskity vain sidosryhmien tunteisiin vetoamiseen. Danske Bank myöntää nyt virheensä rahanpesun tultua julki ja laajan mediahuomion seurauksena. Aikaisempaa toimintaa ja toimettomuutta rationalisoidaan sillä, ettei pankilla silloin ollut tarvittavia keinoja ymmärtää ongelman laajuutta, mutta jos olisi ollut, tapaukseen olisi puututtu ja siitä olisi viestitty sidosryhmille jo aikaisemmin. Anteeksipyyntö myös viittaa siihen, että nyt kun pankilla on enemmän ymmärrystä, se puuttuisi vastaaviin tilanteisiin nopeasti ja vakavasti.

Seuraavassa lainauksessa pankki legitimoikin toimintaansa rationalisoinnin avulla kertomalla muutoksista, joita skandaalin johdosta on tehty:

*Olemme vahvistaneet rahanpesun torjuntatoimenpiteitämme ja talousrikollisuuden valvontaa ja jatkamme työtä edelleen. Olemme myös lisänneet huomattavasti niiden ihmisten määrää, jotka työskentelevät talousrikollisuuden torjunnassa. Käytämme tätä kokemusta oppiaksemme ja parantaaksemme toimiamme talousrikollisuuden valvonnassa, jotta vastaavaa ei enää tapahtuisi Danske Bankissa. (Yhteiskuntavastuuraportti 2018, 6.)*

Tilannetta rationalisoidaan konkreettisten parannuskeinojen avulla. Pankki osoittaa tekevänsä nyt todellisia toimenpiteitä, kuten lisäävänsä työvoimaa, korjatakseen tilannetta ja estääkseen rahanpesua tulevaisuudessa. Lainaus pyrkii herättämään lukijassa positiivisia mielikuvia esittämällä rahanpesuskandaalin pankin oppimismahdollisuutena. Siten toiminnalla on tarkoitus ja se on legitiimiä. Todellisuudessa ulkopuolisen on vaikeaa todentaa rahanpesun torjuntatoimenpiteissä ja valvonnassa tapahtuneita muutoksia. Lisäksi parannukset toiminnassa ovat välttämättömiä ja määrättyjä, eivät Danske Bankin omaaloitteisia muutoksia.

Myös pankin verkkosivuilla esiintyy rationalisointia:

*Danske Bank on pääomarikas pankki, joten meillä on erittäin vankka asema mahdollisten tapauksen seurauksena meille määrättyjen sakkojen maksamiseen (Danske Bank 2019b).*

Lainauksessa vakuutetaan, että Danske Bankilla on niin paljon varallisuutta, että vaikka viranomaiset määräisivät sille sakkoja, ei se olisi pankille ongelma, vaan se selviäisi niistä helposti ja ilman vaikutusta liiketoimintaan. Siten sen sidosryhmien ei kannata olla huolissaan rahanpesuskandaalin seurauksista. Näin lainauksessa rationalisoidaan tilannetta korostamalla pankin taloudellista asemaa. Lisäksi taloudellisen aseman näin suora korostaminen vahvistaa ja legitimoii Danske Bankin valta-asemaa suurena pankkina. Pankki on niin vankka, ettei edes suuren skandaalin seurauksena saadut sakot ole sille rasite.

Toisaalta Danske Bank käyttää myös käännteistä valta-asettelua toimintansa legitimoinnissa rahanpesuskandaalin aikana:

*Viron tapauksella on ollut negatiivinen vaikutus imagoomme, mikä vaikuttaa myös asiakastytyväisyyteemme. Vuoden 2018 toisella puoliskolla henkilö- ja yritysasiakkaidemme asiakastytyväisyys laski erityisesti Tanskassa, mutta myös Norjassa ja Ruotsissa. - - Ymmärrämme, että Viron tapauksella on ollut vaikutusta asiakasuskollisuuteen ja -tyytyväisyyteen, ja hyväksymme, ettei tilanteeseen ole nopeaa ratkaisua. - - Parhaan asiakaskokemuksen tarjoaminen kaikissa kohtaamisissa on jatkossakin ensisijainen tavoitteemme. (Yhteiskuntavastuuraportti 2018, 24.)*

Lainauksessa Danske Bank korostaa asiakkaidensa valta-asemaa ja merkitystä pankin toiminnassa legitimizeerattuna korjaamiseksi. Asiakkaiden tyytyväisyys on pankin tärkein tavoite, eli asiakkailta on paljon valtaa pankin yli. Pankki sen sijaan voi vain ”hyväksyä tilanteen”. Näin pankin valtaa tilanteessa vähätellään paitsi sidosryhmien sympatian toivossa, myös siksi, että valta-aseman vähäksyminen erkaannuttaa Danske Bankia rahanpesuskandaalista ja sen syyllisistä. Lainauksessa puhutaankin etäisesti ”Viron tapauksesta” kuin se olisi pankin ulkopuolinen tapahtuma kaukana ulkomailla, ja erkaantumista korostetaan mainitsemalla vain Tanskan, Norjan ja Ruotsin asiakkaat, jotta pankin skandinaavisuus korostuu.

### Moralisointi

Danske Bankin moralisointi perustuu edelleen humanistisiin arvoihin rahanpesuskandaalin tultua julki. Moralisoitua esiintyy kuitenkin merkittävästi vähemmän kuin ennen rahanpesuskandaalia. Tämä johtunee siitä, että skandaalin myötä raportoinnin pääpaino on muuttunut, ja pankin pyrkiessä korjaamaan legitimizeerattua se tukeutuu enemmän

rationalisointiin kuin moralisointiin. Syynä tähän voi olla se, että sidosryhmien on helpompi delegitimoida arvoperusteista moralisointia kuin järkiperusteista rationalisointia.

Pankin yhteiskuntavastuuraporteissa näkyvä moralisointi on kriisin aikana hyvin samanlaista kuin ennen kriisiä:

*Haluamme vastata kaikkien asiakkaidemme tarpeisiin, riippumatta siitä, miten he suosivat asioida kanssamme. Tämän takia kehitämme ratkaisujamme yhdessä asiakkaidemme kanssa heidän elämiensä ja mieltymystensä perusteella varmistaaksemme, että he kokevat pankin, joka on aina heidän tukenaan, kun he sitä tarvitsevat. – Jesper Nielsen, Personal Banking -yksikön johtaja ja johtoryhmän jäsen. (Yhteiskuntavastuuraportti 2017, 16.)*

Lainauksessa moralisoidaan Danske Bankin toimintaa korostamalla sen asiakaslähtöisyyttä ja kaikkien asiakasryhmien huomioon ottamista. Pankki ei tarjoa samoja standardeja palveluita kaikille asiakkailleen, vaan huomioi eri asiakkaiden erilaiset tarpeet ja pyrkii vastaamaan niihin räätälöidysti. Lainauksessa luodaan kuvaa, jonka mukaan pankki toimii asiakkaitaan varten ja ”on aina heidän tukenaan”, ja siten toiminta pohjautuu ensisijaisesti humanistisiin arvoihin ja on hyväksyttävää. Moralisoimista tuetaan myös auktorisoinnilla, sillä lainaus on Jesper Nielsenin sanoma. Nielsenä ei vielä vuonna 2017 oltu valittu väliaikaiseksi toimitusjohtajan sijaiseksi, vaan hän toimi Personal Banking -yksikön johtajana. Niinpä hänen vastuullaan oli henkilöasiakkaiden liiketoiminta ja sen kehittäminen, ja tämä asema antoi hänelle auktoriteettia asian moralisoinnissa.

Moralisointia, joka liittyy suoraan rahanpesuskandaalin, esiintyy vain harvoin:

*Ilmoitimme 18. heinäkuuta [2018], ettemme halua hyötyä taloudellisesti Viiron epäilyttävistä rahansiirroista ajalta 2007–2015. Tämän vuoksi päättimme lahjoittaa ulkomaalaisten asiakkaiden portfolion arvioidut bruttotulot ajanjaksolta riippumattomalle säätiölle, joka tukee aloitteita kansainvälisen talousrikollisuuden torjumiseksi. (Yhteiskuntavastuuraportti 2018, 7.)*

Lainauksessa viitataan lahjoitukseen, jonka Danske Bank teki vastauksena saamaansa julkiseen kritiikkiin. Sanavalinta ”lahjoitus” on tarkkaan harkittu, sillä se herättää vahvoja arvoperusteisia mielikuvia. Lainauksessa olisi voitu myös puhua ”korvauksesta”, mutta tästä heijastuisi selkeästi negatiivisempia mielikuvia, eikä se tukisi diskursiivista moralisointia. Niin itse lahjoituksen tekeminen kuin siitä laajasti viestiminen sidosryhmille on avoimen moralisoivaa ja tavoitteena on parantaa pankin mainetta. Tarkoituksena on näkyvästi osoittaa, että pankki tekee hyvää ja tukee yhteiskunnallisia tavoitteita

konkreettisesti rahanarvoisella lahjoituksella. Lahjoituksella on kahdenkertainen myönteinen vaikutus pankin legitimiteettiin, sillä sen lisäksi, että Danske Bank tukee talousrikollisuuden torjumista, se myös ”luopuu” epäilyttävistä ulkomaalaisten asiakkaiden portfolion tuloistaan.

Moralisoinnin lisäksi lainauksessa esiintyy narrativisoinnin piirteitä, sillä siitä voidaan havaita hyvän ja pahan vastakkainasettelua, mikä tehostaa diskursiivista legitimoimista. Danske Bank irtauttaa itsensä pahoista rikollisista puhumalla ”Viron epäilyttävistä rahansiirroista” ja että ”me emme halua hyötyä” heidän lainvastaisesta toiminnastaan. Sen sijaan pankki on osa hyväntekijöitä, jotka toimivat oikein ”torjumalla rikollisuutta” ja tekemällä avokätisiä lahjoituksia yhteiskunnan hyväksi.

### Narrativisointi

Danske Bank ei juuri käytä narrativisointia hyväkseen yhteiskuntavastuureportsissaan rahanpesuskandaalin aikana, kuten ei käyttänyt ennen skandaaliakaan. Sen sijaan pankin verkkosivuilta voidaan löytää narrativisointia diskursiivisena legitimointistrategiana. Tästä voidaan päätellä, ettei narrativisointi sovellu erityisen hyvin uskottavuutta tavoitteleviin virallisiin yhteiskuntavastuureportsiin. Liiallinen ja suora narrativisointi saattaisi itse asiassa delegitimoida raporttia, sillä narrativisointiin liittyy paljon lapsenomaisia ja viihdyttäviä piirteitä. Näin ollen on selvä, että narrativisointi soveltuu paremmin pankin verkkosivuille, jossa viestintä voi olla vapaampaa ja puolueellisempaa. Narrativisointi onkin erinomainen legitimointistrategia sidosryhmien suhtautumisen ohjaamiseen:

*Viime vuosina Danske Bank on tehnyt huomattavia investointeja parantaakseen järjestelmiämme ja taitojamme talousrikollisuuden torjunnassa. Nämä ponnistelut pysyvät asialistamme kärjessä tulevana vuosina, kun niiden, jotka yrittävät väärinkäyttää rahoitusjärjestelmää, menetelmät kehittyvät edelleen ja tulevat entistä hienostuneimmiksi. Valitettavasti emme voi taata, ettei epäilyttäviä rahansiirtoja tapahdu. Joka päivä teemme parhaamme tehdäksimme mahdollisimman vaikeaksi sen, että Danske Bankia käytetään taloudellisiin rikoksiin, mukaan lukien rahanpesuun, eikä se ole koskaan ollut vaikeampaa kuin nykyään. Meille on ensisijaisen tärkeää vahvistaa ja parantaa pyrkimyksiämme jatkuvasti – ja tehdä tiivistä yhteistyötä viranomaisien ja muiden kanssa saavuttaaksemme mahdollisimman vahvan puolustuksen rikollisia verkostoja vastaan. (Danske Bank 2019b.)*

Lainauksen rakenne on kerronnallinen ja siinä tulee vahvasti esille narrativisoinnille tyyppillinen kilpailuasetelma sankarien ja vihollisten välillä. Danske Bank on sankari, joka ”tekee parhaansa joka päivä” ja rakentaa ”puolustusta rikollisia vastaan”. Huomattavaa on, että pankin valtaa taloudellisten rikosten torjunnassa itse asiassa vähätellään ja rikollisten valta-asemaa korostetaan, sillä tavoitteena on luoda lukijalle mielikuva, jonka mukaan rahanpesua ei voida kokonaan välttää. Näin myöskään Danske Bankia ei voida syyttää sen rahanpesuskandaalista, tai tulevista rahanpesutapauksista. Lukijat halutaan kannustajiksi pankin puolelle käänteisellä valta-asettelulla. Pankin valta-aseman korostaminen tässä tilanteessa sen sijaan heikentäisi sen legitimitettä. Rikolliset, toisin sanoen viholliset, esitetään rikollisneroina, jotka ”kehittävät menetelmiään” jatkuvasti. Taistelu on siten vaikea ja yhä käynnissä. Kuitenkin pyrkimys on, kuten tarinoissa aina, että lopulta pahat saavat palkkansa ja sankarit voittavat.

Danske Bankin diskursiivinen legitimointi rahanpesuskandaalin aikana on huomattavampaa kuin ennen skandaalia. Pankin ajautuessa kriisiin ja laajan mediahuomion keskiiön, sen täytyy aktiivisesti legitimoida toimintaansa maineensa ja legitimitettinsä korjaamiseksi. Pankin yhteiskuntavastuuraporteissa ja verkkosivuilla esiintyykin määrällisesti enemmän diskursiivista legitimointia, ja legitimointi on vahvempaa kuin ennen skandaalia.

Myös rahanpesuskandaalin aikana Danske Bank käyttää kaikkia viittä diskursiivista legitimointistrategiaa hyödykseen, mutta toiset strategiat korostuvat selvästi enemmän kuin toiset. Lisäksi mielenkiintoista on, että pankki painottaa eri legitimointistrategioiden käyttöä yhteiskuntavastuuraporteissaan kuin verkkosivuillaan. Skandaalin aikaisissa yhteiskuntavastuuraporteissa pankin tärkeimmät legitimointistrategiat ovat auktorisointi ja rationalisointi. Auktorisoinnilla oli tärkeä merkitys legitimoinnissa myös ennen skandaalia. Sen sijaan normalisointia ja narrativisointia ei esiinny raporteissa lähes ollenkaan. Verkkosivuillaan Danske Bank taas hyödyntää kaikkia diskursiivisia legitimointistrategioita tasapuolisemmin, ja erityisesti narrativisoinnin käyttö korostuu sen luonteen vuoksi.

Danske Bank myös käyttää usein kahta tai kolmea legitimointistrategiaa samanaikaisesti legitimoinnin voimistamiseksi. Erityisesti rationalisointia yhdistetään muihin strategioihin rahanpesuskandaalin aikana. Lisäksi havaittiin, että aina ei ole ilmeistä, mihin strategiaan diskursiivinen legitimointi tulisi liittää, sillä legitimointistrategiat linkittyvät toisiinsa ja niiden täsmällinen erottelu ei ole aina helppoa.



## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Luvussa 5 tarkasteltiin ja analysoitiin Danske Bankin diskursiivista legitimointia sekä ennen rahanpesuskandaalin julkituloa että rahanpesuskandaalin aikana. Tässä luvussa kootaan analyysin tulokset yhteen ja vastataan tutkimuskysymykseen: Mitä diskursiivisia legitimointistrategioita organisaatiot käyttävät legitimoidessaan toimintaansa vastuullisuuskriisissä, ja miten ne eroavat kriisiä edeltäneestä diskursiivisesta legitimoinnista?

Diskursiivisella legitimoinnilla tarkoitetaan diskurssien eli strategisen kielen käyttöä legitimizeetin tavoittelussa (Vaara ym. 2006). Legitimoinnin tarkoitus on mahdollistaa organisaation toiminnan jatkuminen ja varmistaa sille sosiaalista hyväksyntää. Aikaisempi tutkimus ei ole analysoinut organisaatioiden diskursiivista legitimointia kriisitilanteissa tarpeeksi, vaikka legitimoinnin merkitys korostuu juuri vastuullisuuskriisissä. (Breeze 2012.) Tutkielmassa pyrittiinkin saavuttamaan aikaisempaa tutkimusta täydentävää, selkeämpää tietoa diskursiivisesta legitimoinnista kriisitilanteissa, sekä vertaamaan sitä kriisiä edeltäneeseen diskursiiviseen legitimointiin.

Danske Bankin rahanpesuskandaali osoittautui erinomaiseksi tapaustutkimukseksi aiheeseen, sillä sen tarkastelun avulla havaittiin sekä aikaisempaa tutkimusta tukevaa että sitä täydentävää tutkimustietoa. Tutkielman johtopäätökset voidaan tiivistää neljään kokonaisuuteen, jotka käydään seuraavaksi yksitellen läpi.

*Ensimmäinen* johtopäätös vastaa tutkielman tutkimuskysymykseen ja on johtopäätöksistä laajin. Ensimmäinen havaittiin, että organisaation diskursiivinen legitimointi muuttuu olennaisesti organisaation ajautuessa vastuullisuuskriisiin. Suchmanin (1995) mukaan organisaation legitimoinnin tavoite vaihtuu legitimizeetin ylläpitämisestä legitimizeetin korjaamiseen sen ajautuessa kriisiin, jolloin organisaation tulisi muuttaa legitimoitaktiikoitaan. Danske Bankin tapauksesta nähdään, kuinka ennen rahanpesuskandaalia pankin diskursiivinen legitimointi oli rutiininomaista ja vähäistä. Riitti, että pankki ylläpiti legitimizeettiään, sillä sidosryhmät eivät vielä olleet tietoisia rahanpesusta. Sen sijaan rahanpesuskandaalin aikana Danske Bankin diskursiivinen legitimointi oli huomattavasti aktiivisempaa, vahvempaa ja sitä oli määrällisesti enemmän. Pankki oli joutunut laajan mediahuomion ja sidosryhmien paheksunnan kohteeksi, jolloin sen täytyi muuttaa legitimoinninsa tavoitetta legitimizeetin korjaamiseksi, jottei sen legitimizeetti häviäisi kokonaan. Siten tutkielma tukee Suchmanin aikaisempaa tutkimusta.

Sen lisäksi, että diskursiivisen legitimoinnin määrä ja vahvuus kasvavat vastuullisuuskriisissä, tapaustutkimuksessa selvitettiin miten Vaaran ym. (2006) diskursiivisten

legitimointistrategioiden käyttö muuttuu organisaation ajautuessa vastuullisuuskriisiin. Aihetta ei oltu tutkittu aiemmin. Mielenkiintoista onkin, että legitimointistrategioiden käytössä legitimoinnin tavoitteen muuttuessa havaittiin sekä muutoksia että jatkuvuutta. Ennen rahanpesuskandaalia, ylläpitäessään legitimizeettiään Danske Bank hyödynsi auktorisointia ja moralisointia legitimointistrategioinaan. Korjatessaan legitimizeettiään rahanpesuskandaalin aikana pankki hyödynsi eniten auktorisointia ja rationalisointia.

Näin ollen auktorisointi säilyi tärkeänä legitimointistrategiana kontekstin ja legitimoinnin tavoitteen muuttuessa. Tämä on kiinnostavaa, sillä se osoittaa, ettei auktorisointi ole kontekstisidonnainen, vaan toimiva ja vakuuttava legitimointistrategia tilanteesta riippumatta. Auktorisoinnin vahvuus piileekin siinä, että se on monipuolista. Organisaatioilla on paljon valinnanvaraa päättää, mitä auktoriteetteja se käyttää legitimoinnissaan, henkilöauktoireetteja organisaation sisältä, ulkoa ja/tai persoonattomia auktoireetteja, ja mitä useammat eri auktoireetit legitimoivat toimintaa, sitä tehokkaampaa legitimointi on. Voidaankin todeta, että auktorisoinnin merkitys legitimizeetin tavoittelussa on olennaisempi, mitä aikaisempi tutkimus osoittaa.

Merkittävin muutos diskursiivisten legitimointistrategioiden käytössä organisaation ajautuessa vastuullisuuskriisiin oli selvä pääpainon muutos moralisoinnista rationalisointiin. Danske Bankin ylläpitäessään legitimizeettiään ennen kriisiä se keskittyi ennakkoivaan yhteiskuntavastuuseen ja humanististen arvojen esille tuomiseen. Moralisointi sopii tällaiseen legitimointiin erityisen hyvin, sillä se korostaa toiminnan yleisesti hyväksytyjä arvoperusteita. Voidaankin sanoa, että moralisointi on tehokas legitimointistrategia silloin, kun legitimoidaan positiivista toimintaa. Kriisissä arvoperusteinen moralisointi kuitenkin menettää tehokkuuttaan. Näin ollen Danske Bank siirtyikin järkiperusteiseen rationalisointiin korjatessaan legitimizeettiään kriisin aikana. Rationalisointi tarkoituksenmukaistaa toimintaa, joten kriisitilanteessa sen todettiin olevan erityisen tehokas strategia, sillä siten voidaan ohjata sidosryhmien huomio korjaustoimenpiteiden hyötyihin ja tuloksiin kriisin aiheuttajien sijasta.

Täytyy kuitenkin myös todeta, että vaikka Danske Bankin diskursiivinen legitimointi kriisin aikana oli aikaisempaa aktiivisempaa ja vahvempaa kuin ennen, ei se ollut ongelmantonta. Ricksin (2005) mukainen negatiivisuusvaikutus on selvästi havaittavissa, sillä valtava kriisi jätti vastuulliset toimenpiteet monesti varjoonsa ja Becker-Olsenin ym. (2006) mukaisesti reagoiva yhteiskuntavastuu on helppo kokea epäuskottavaksi ja sen motiivit itsekkäiksi.

Näin ollen voidaan tiivistää tutkielman *ensimmäinen* johtopäätös ja vastaus tutkimuskysymykseen seuraavasti: Diskursiivisten legitimointistrategioiden käytössä vastuullisuuskriisin aikana ja ennen sitä on sekä eroja että jatkuvuutta. Merkittävin muutos diskursiivisten legitimointistrategioiden käytössä on se, että kriisissä käytetään enemmän rationalisointia, kun taas ennen vastuullisuuskriisiä käytetään enemmän moralisointia. Auktorisointi taas on tärkeä legitimointistrategia molemmissa tilanteissa. Lisäksi organisaatioiden diskursiivisen legitimoinnin määrä ja vahvuus kasvavat organisaation ajautuessa vastuullisuuskriisiin.

Tutkimuskysymykseen vastaavan ensimmäisen johtopäätöksen lisäksi tutkielmassa havaittiin kolme muuta seikkaa, jotka merkityksiensä vuoksi nostetaan johtopäätöksiin. Tutkielman *toinen* johtopäätös liittyy diskursiivisten legitimointistrategioiden yhtäaikaiseen käyttöön. Vaara ym. (2006) totesivat jo aikaisemmassa tutkimuksessa, että legitimointistrategioiden yhtäaikainen käyttö on tehokas tapa saavuttaa legitimitettä, sillä strategiat tukevat ja vahvistavat toisiaan. Tutkielma tukee tätä näkemystä täysin ja täydentää sitä seuraavasti.

Kahden tai jopa kolmen diskursiivisen legitimointistrategian yhtäaikainen käyttö organisaatioiden legitimoinnissa osoittautui oletettua yleisemmäksi, etenkin vastuullisuuskriisin aikana. Syynä legitimointistrategioiden yhtäaikaiseen käyttöön on paitsi yhdistelyn ehdoton tehokkuus legitimitetin saavuttamisessa, myös se, että strategiat linkittyvät vahvasti toisiinsa, jolloin rajat niiden välillä ovat häilyvät. Tapaustutkimuksessa havaittiin hyvin monenlaisia yhdistelmiä strategioiden välillä, mutta erityisen usein rationalisointia yhdistettiin muihin strategioihin. Yleisimpiä yhdistelmiä olivat rationalisointi ja auktorisointi sekä rationalisointi ja moralisointi tai näiden kolmen yhdistelmä. Järkevästi yhdistelmien todetaan olevan hyödyllinen legitimointistrategia muiden strategioiden tehostamisessa.

*Kolmanneksi*, tutkielmassa havaittiin, että organisaatioiden käyttämät diskursiiviset legitimointistrategiat vaihtelevat eri viestintäkanavissa. Brancon & Rodriguesin (2006) mukaan organisaatioiden diskursseja analysoitaessa on tärkeää huomioida molemmat organisaatioiden tärkeimmistä viestintäkanavista, vuosikertomus ja verkkosivut. Niinpä tapaustutkimuksessa tutkittiin sekä Danske Bankin yhteiskuntavastuuraportteja että verkkosivuja vastuullisuuskriisin aikana. Verkkosivujen diskurssien sävyn todettiin olevan yhteiskuntavastuuraportteja huomattavasti vapaampaa ja jopa puolueellisempaa. Verkkosivuilla hyödynnettiinkin diskursiivisia legitimointistrategioita monipuolisemmin kuin

yhteiskuntavastuuraporteissa, joissa tiettyjen strategioiden käyttö korostui muita enemmän.

Erityisesti verkkosivuilla korostui narrativisoinnille tyypillinen ”me vastaan he” -vastakkainasettelu, kun taas yhteiskuntavastuuraporteissa ei esiintynyt narrativisointia lähes ollenkaan. Siten todetaan, että tarinankerronnallinen ja viihdyttävä narrativisointi soveltuu parhaiten vapaamuotoisempiin diskursiivisen legitimoinnin kanaviin kuten organisaatioiden verkkosivuille. Näin ollen ymmärretään nyt myös, että sen lisäksi että organisaatiot painottavat eri legitimointistrategioita eri olosuhteissa, painottavat ne eri legitimointistrategioita myös eri viestintäkanavissaan.

Tutkielman *neljäs* ja viimeinen johtopäätös liittyy diskursiivisen legitimoinnin kautta välittyviin valtasuhteisiin. Aikaisempi tutkimus (kts. esim. Vaara ym. 2006, Fairclough 2010) on osoittanut, että legitimointia hyödynnetään paitsi toiminnan oikeuttamiseen, myös toimijoiden valta-aseman ylläpitämiseen ja vahvistamiseen. Danske Bankinkin diskursiivisessa legitimoinnissa havaittiin paikoittain sen valtaa vahvistavaa legitimointia. Erityisesti valta-asemaa korostettiin auktorisoinnin ja rationalisoinnin avulla.

Tapaustutkimuksessa tunnistettiin kuitenkin yllättäen myös Danske Bankin valtaa vähättelevää legitimointia vastuullisuuskriisin aikana. Käänteisen valta-asettelun, jossa organisaation valtaa väheksytään korostamalla toisen osapuolen, kuten rikollisten tai asiakkaiden valtaa, tavoitteena on erkaannuttaa organisaatio vastuullisuuskriisistä ja siirtää syyllisyys muualle legitimizeetin korjaamiseksi. Liiallinen organisaation valta-aseman korostaminen vastuullisuuskriisissä nimittäin saattaisikin heikentää legitimizeettiä. Käänteinen valta-asettelu toimii erityisesti narrativisoinnin välityksellä. Koska aikaisempi tutkimus ei ole keskittynyt organisaatioiden diskursiivisen legitimoinnin tutkimiseen vastuullisuuskriiseissä, on tämä käänteinen valta-asettelu ja sen merkitys legitimizeetin korjaamisessa jäänyt huomiotta ennen tätä tutkielmaa. Näin tutkielma täydentää myös aikaisempaa tutkimusta diskursiivisen legitimoinnin valtasuhteista.

## 7 YHTEENVETO

Tutkielmassa tarkasteltiin organisaatioiden diskursiivista legitimointia vastuullisuuskriisin kontekstissa. Tavoitteena oli selvittää mitä diskursiivisia legitimointistrategioita organisaatiot hyödyntävät legitimoidessaan toimintaansa kriisitilanteessa sekä miten legitimointi muuttuu kriisiä edeltävästä diskursiivisesta legitimoinnista. Diskursiivisella legitimoinnilla tarkoitetaan strategista kielenkäyttöä sosiaalisen hyväksynnän eli legitimiteetin tavoittelussa toiminnan vapaan jatkuvuuden varmistamiseksi. Legitimoinnin merkitys kasvaa kriisitilanteissa, sillä organisaatioilla on tällöin aikaisempaa suurempi tarve oikeuttaa toimintaansa. Kriisitilanteessa organisaation legitimoinnin tavoite muuttuukin legitimiteetin ylläpitämisestä legitimiteetin korjaamiseen. Tästä huolimatta aikaisempi tutkimus ei ollut tutkinut aihetta tarpeeksi, joten tutkielman tavoitteena oli täydentää aikaisempaa tutkimusta aiheesta.

Tutkielma toteutettiin laadullisena tutkimuksena kriittisen diskurssianalyysin ja intensiivisen tapaustutkimuksen tutkimusmetodien avulla, jotta aiheetta ymmärrettäisiin kokonaisvaltaisesti ja jotta siitä voitaisiin tuottaa mahdollisimman syvällistä tietoa. Tutkielman tapaukseksi valittiin Danske Bankin rahanpesuskandaali, sillä se tarjosi oivallisen tilaisuuden tarkastella organisaation diskursiivista legitimointia sekä ennen vastuullisuuskriisin julkituloa että kriisin keskellä. Tutkielman aineistona toimivat Danske Bankin yhteiskuntavastuuraportit ja verkkosivut.

Ennen Danske Bankin tapauksen analysointia tutkielman teoriaosuudessa kuvattiin teoreettinen viitekehys tutkimukselle ja esiteltiin olennaisimmat aikaisemmat tutkimukset aiheesta. Luvussa kaksi määriteltiin organisaatioiden yhteiskuntavastuu ja kuvattiin yhteiskuntavastuun tärkeimmät ohjeistot. Luvussa käsiteltiin yhteiskuntavastuuraportoinnin kehitystä, varmentamista, hyödyllisyyttä ja kritiikkiä. Luvussa myös esiteltiin ennakoivan ja reagoivan yhteiskuntavastuun käsitteet sekä näiden erot sidosryhmien mielissä. Luvussa kolme taas määriteltiin perusteellisesti käsitteet legitimiteetti, legitimointi ja diskursiivinen legitimointi. Luvussa kuvattiin legitimoinnin tavoitteet ja kuinka legitimiteetin ylläpitäminen eroaa legitimiteetin korjaamisesta. Lisäksi esiteltiin diskursiiviset legitimointistrategiat, joita hyödynnetään legitimiteetin tavoittelussa. Legitimointistrategioita ovat normalisointi, auktorisointi, rationalisointi, moralisointi ja narrativisointi.

Teoriaosuuden jälkeen tutkielmassa esiteltiin yksityiskohtaisesti tutkittava tapaus eli Danske Bankin rahanpesuskandaali. Tapauksen kulkua kuvattiin vuodesta 2007 vuoden 2019 lokakuuhun asti. Tapauksen monivaiheisuuden ja yksityiskohtien tärkeyden vuoksi

tapaus esiteltiin laajasti, jotta sen analysointi tutkielman aiheen mukaisesti onnistuisi. Luvussa viisi analysoitiinkin Danske Bankin diskursiivista legitimoitua ensin ennen rahanpesuskandaalia eli legitimizeettia ylläpidettäessä, ja sitten rahanpesuskandaalin aikana eli legitimizeettia korjattaessa. Analyysi eteni tutkielman teoreettisen kehyksen mukaisesti diskursiivinen legitimoitustrategia kerrallaan.

Analyysin jälkeen tutkielman tulokset koottiin yhteen johtopäätöksiksi, jotka paitsi tukevat aikaisempaa tutkimusta, myös täydentävät sitä. Tutkielman ensimmäinen johtopäätös ja vastaus tutkimuskysymykseen osoitti, että organisaatioiden diskursiivisen legitimoitua määrä ja vahvuus kasvavat niiden ajautuessa vastuullisuuskriisiin, ja että diskursiivisten legitimoitustrategioiden käytössä on sekä eroja että yhtäläisyyksiä verrattaessa vastuullisuuskriisiä edeltävää diskursiivista legitimoitua kriisin aikaiseen legitimoitua. Kriisitilanteissa organisaatiot käyttävät enemmän rationalisointia, kun taas moralisointia käytetään enemmän ennen vastuullisuuskriisiä. Auktorisoinnin havaittiin olevan tärkeä legitimoitustrategia molemmissa konteksteissa.

Lisäksi tutkielma osoitti, että organisaatiot käyttävät usein kahta tai jopa kolmea diskursiivista legitimoitustrategiaa yhtäaikaisesti legitimoitua tehostamiseksi. Erityisesti rationalisointia hyödynnetään usein muiden legitimoitustrategioiden yhteydessä. Tutkielmassa myös havaittiin, että organisaatiot hyödyntävät eri legitimoitustrategioita eri viestintäkanavissaan. Viimeisenä johtopäätöksenä osoitettiin, että organisaation valtaa korostavan diskursiivisen legitimoitua lisäksi vastuullisuuskriisissä käytetään käännteistä valta-asettelua, jossa organisaation valtaa väheksytään toiseen osapuoleen verrattuna legitimizeetin korjaamiseksi.

Tutkielma toteutettiin intensiivisenä tapaustutkimuksena, jossa tavoitteena oli tulkita ja ymmärtää yhtä valittua tapausta kokonaisvaltaisesti. Näin ollen tutkimustulosten yleistettävyyttä voidaan kritisoida. Tapaustutkimuksia arvioitaessa tulisi kuitenkin huomioida, että niiden tavoitteena ei edes ole tilastollinen yleistettävyyttä, eikä kvalitatiivisia tutkimuksia tulisi arvioida kvantitatiivisten tutkimusten arviointikriteerein (Scapens 1990; Eskola & Suoranta 1998). Sen sijaan tapaustutkimukset pyrkivät teoreettiseen yleistettävyyttä, jolloin tutkimustulokset voivat olla avuksi muita tapauksia tutkittaessa (Scapens 1990).

Näin ollen jatkotutkimusehdotuksena esitetään, että organisaatioiden diskursiivista legitimoitua vastuullisuuskriisin kontekstissa tutkittaisiin tulevaisuudessa lisää. Erityisen mielenkiintoista olisi verrata kahden eri organisaation diskursiivista legitimoitua toisiinsa tilanteessa, jossa molempia kohtaa vastuullisuuskriisi. Lisäksi voitaisiin tutkia

tarkemmin diskurssien intertekstuaalisuutta analysoimalla paitsi organisaation diskursiivista legitimoitua, myös median kriisiä käsittelevää diskursiivista legitimoitua, ja diskursiivista delegitimoitua. Viimeiseksi jatkotutkimusehdotuksena ehdotetaan myös, että käännteistä valta-asettelua ja sen tehokkuutta eri konteksteissa tutkittaisiin lisää.

## LÄHTEET

- Amin-Chaudhry, A. (2016) Corporate social responsibility - from a mere concept to an expected business practice. *Social Responsibility Journal*, Vol. 12 (1), 190–207.
- Banerjee, S. (2008) Corporate social responsibility: The good, the bad and the ugly. *Critical Sociology*, Vol. 34 (1), 51–79.
- Becker-Olsen, K. – Cudmore, B. – Hill, R. (2006) The impact of perceived corporate social responsibility on consumer behavior. *Journal of Business Research*, Vol. 59 (1), 46–53.
- Branco, M. – Rodrigues, L. (2006) Communication of corporate social responsibility by Portuguese banks: A legitimacy theory perspective. *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 11 (3), 232–248.
- Breeze, R. (2012) Legitimation in corporate discourse: Oil corporations after Deepwater Horizon. *Discourse & Society*, Vol. 23 (1), 3–18.
- Brennan, N. – Merkl-Davies, D. (2014) Rhetoric and argument in social and environmental reporting: The Dirty Laundry case. *Accounting, Auditing & Accountability*, Vol. 27 (4), 602–633.
- Bruun & Hjejle (2018) Report on the non-resident portfolio at Danske Bank's Estonian branch. <<https://danskebank.com/-/media/danske-bank-com/file-cloud/2018/9/report-on-the-non-resident-portfolio-at-danske-banks-estonian-branch.pdf?rev=56b16dfddae94480bb8cdcaebeaddc9b&hash=B7D825F2639326A3BBBC7D524C5E341E>>, haettu 6.2.2019.
- Buhr, N. – Gray, R. – Milne, M. (2014) Histories, rationales, voluntary standards and future prospects for sustainability reporting: CSR, GRI, IIRC and beyond. Teoksessa: *Sustainability accounting and accountability*. Toim. J. Bebbington, J. Unerman & B. O'Dwyer, 51–71. 2. uud. p. Routledge, London and New York.
- Carroll, A. (1991) The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, Vol. 34 (4), 39–48.
- Carroll, A. (1999) Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business and Society*, Vol. 38 (3), 268–295.
- Cho, C. – Laine, M. – Roberts, R. – Rodrigue, M. (2015) Organized hypocrisy, organizational facades, and sustainability reporting. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 40, 78–94.



- CNN (25.4.2019) Enron fast facts. *CNN*. <<https://edition.cnn.com/2013/07/02/us/enron-fast-facts/index.html>>, haettu 5.10.2019.
- Collins Dictionary (2019) Definition of 'discourse' <<https://www.collinsdictionary.com/dictionary/english/discourse>>, haettu 31.3.2019.
- Cooper, S. – Owen, D. (2014) Independent assurance of sustainability reports. Teoksessa: *Sustainability accounting and accountability*. Toim. J. Bebbington, J. Unerman & B. O'Dwyer, 72–85. 2. uud. p. Routledge, London and New York.
- Dahlsrud, A. (2008) How corporate social responsibility is defined: An analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol. 15, 1–13.
- Danske Bank (2019a) About us. <<https://danskebank.com/about-us>>, haettu 24.10.2019.
- Danske Bank (2019b) The investigations relating to Danske Bank's Estonian branch. <<https://danskebank.com/about-us/corporate-governance/investigations-on-money-laundering>>, haettu 31.10.2019.
- Deegan, C. (2014) An overview of legitimacy theory as applied within the social and environmental accounting literature. Teoksessa: *Sustainability accounting and accountability*. Toim. J. Bebbington, J. Unerman & B. O'Dwyer, 248–272. 2. uud. p. Routledge, London and New York.
- Deegan, C. – Blomquist, C. (2006) Stakeholder influence on corporate reporting: An exploration of the interaction between WWF-Australia and the Australian Minerals Industry. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 9 (2), 52–69.
- Dobers, P. – Springett, D. (2010) Corporate social responsibility: Discourse, narratives and communication. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol. 17, 63–69.
- Ellen, P. – Webb, D. – Mohr, L. (2006) Building corporate associations: Consumer attributions for corporate socially responsible programs. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 34 (2), 147–157.
- Eriksson, P. – Kovalainen, A. (2008) *Qualitative methods in business research*. Sage Publications Ltd., London.
- Eskola, J. – Suoranta, J. (1998) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Osuuskunta Vastapaino, Tampere.
- Euroopan komissio (2011) Komission tiedonanto Euroopan parlamentille, neuvostolle, Euroopan talous- ja sosiaalikomitealle sekä alueiden komitealle: Yritysten yhteiskuntavastuuta koskeva uudistettu EU:n strategia vuosiksi 2011–2014.

<<http://ec.europa.eu/transparency/regdoc/rep/1/2011/FI/1-2011-681-FI-F1-1.Pdf>>, haettu 5.3.2019.

Euroopan komissio (2019a) Non-financial reporting. *European Commission*. <[https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/company-reporting-and-auditing/company-reporting/non-financial-reporting\\_en](https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/company-reporting-and-auditing/company-reporting/non-financial-reporting_en)>, haettu 11.4.2019.

Euroopan komissio (2019b) Anti-money laundering and counter terrorist financing. *European Commission*. <[https://ec.europa.eu/info/policies/justice-and-fundamental-rights/criminal-justice/anti-money-laundering-and-counter-terrorist-financing\\_en](https://ec.europa.eu/info/policies/justice-and-fundamental-rights/criminal-justice/anti-money-laundering-and-counter-terrorist-financing_en)>, haettu 15.11.2019.

EY (2016) Value of sustainability reporting. A study by EY and Boston College Center for corporate citizenship. <[https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY\\_-\\_Value\\_of\\_sustainability\\_reporting/\\$FILE/EY-Value-of-Sustainability-Reporting.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY_-_Value_of_sustainability_reporting/$FILE/EY-Value-of-Sustainability-Reporting.pdf)>, haettu 19.2.2019.

Fairclough, N. (2005) Discourse analysis in organization studies. The case of critical realism. *Organization Studies*, Vol. 26 (6), 915–939.

Fairclough, N. (2010) *Critical discourse analysis: The critical study of language*. 2. uud. p. Routledge, London and New York.

Fairclough, N. – Wodak, R. (1997) Critical discourse analysis. Teoksessa: *Discourse Studies: A Multidisciplinary Introduction*, toim. T. Van Dijk, 258–284. Sage Publications, London.

FT (12.10.2017) Buckley, N. – Milne, R. French probe Danske Bank link to alleged Russian fraud. *Financial Times*, haettu 6.10.2019.

FT (27.2.2018) Milne, R. Estonia to investigate Danske Bank over money-laundering allegations. *Financial Times*, haettu 6.10.2019.

FT (3.5.2018b) Milne, R. Danske reprimanded over weak money-laundering controls. *Financial Times*, haettu 6.10.2019.

FT (8.7.2018) Milne, R. Danske Bank's money laundering scandal spooks investors. *Financial Times*, haettu 6.10.2019.

FT (4.9.2018b) The editorial board. Europe needs a central anti-money laundering body. *Financial Times*, haettu 6.10.2019.

FT (13.9.2018) Milne, R. Danske chief ignored calls to shrink scandal-hit unit. *Financial Times*, haettu 6.10.2019.

FT (14.9.2018) Milne, R. Deutsche Bank warned about Danske clients. *Financial Times*, haettu 6.10.2019.

- FT (19.9.2018b) Binham, C. – Milne, R. Outcry over €200bn Danske Bank scandal probe. *Financial Times*, haettu 6.10.2019.
- FT (19.9.2018c) Opinion Lex. Danske Bank: something rotten. *Financial Times*, haettu 6.10.2019.
- FT (20.9.2018b) Milne, R. Regulator reopens probe into Danske Bank scandal. *Financial Times*, haettu 6.10.2019.
- FT (26.9.2018) Milne, R. Danske Bank whistleblower was British executive in Estonian branch. *Financial Times*, haettu 6.10.2019.
- FT (17.10.2018a) Milne, R. Danish regulator blocks Danske Bank’s pick for chief executive. *Financial Times*, haettu 6.10.2019.
- FT (20.11.2018) Milne, R. Danske faces money laundering lawsuit from “A-team” of firms. *Financial Times*, haettu 6.10.2019.
- FT (28.11.2018a) Milne, R. Danske Bank charged over €200bn money-laundering scandal. *Financial Times*, haettu 6.10.2019.
- FT (19.12.2018a) Milne, R. – Winter, D. Danske: anatomy of a money laundering scandal. *Financial Times*, haettu 6.10.2019.
- FT (15.1.2019) Storbeck, O. Deutsche Bank launches second probe into Danske scandal. *Financial Times*, haettu 6.10.2019.
- FT (12.4.2019) Milne, R. – Marriage, M. Danish police to investigate EY over its Danske Bank audit. *Financial Times*, haettu 6.10.2019.
- FT (7.5.2019) Milne, R. Prosecutors charge ex-Danske Bank chief in money-laundering probe. *Financial Times*, haettu 6.10.2019.
- FT (10.5.2019a) Milne, R. Denmark’s former top regulator charged over money laundering. *Financial Times*, haettu 6.10.2019.
- FT (24.6.2019) Rovnick, N. Danske Bank fires its former interim chief over mis-selling scandal. *Financial Times*, haettu 6.10.2019.
- FT (26.9.2019) ABN Amro/money laundering: badly mangled. *Financial Times*, haettu 6.10.2019.
- Ghuri, P. – Grønhaug, K. (2005) *Research methods in business studies*. Prentice Hall, London.
- Global Compact (2019a) About UN Global Compact. <<https://gcnordic.net/about-un-global-compact/>>, haettu 10.4.2019.

- Global Compact (2019b) The ten principles of the UN Global Compact. <<https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles>>, haettu 24.10.2019.
- GRI (2019a) GRI's alliances and synergies. <<https://www.globalreporting.org/information/about-gri/alliances-and-synergies/Pages/default.aspx>>, haettu 11.4.2019.
- GRI (2019b) About GRI. <<https://www.globalreporting.org/information/about-gri/Pages/default.aspx>>, haettu 11.4.2019.
- Groza, M. – Pronschinske, M. – Walker, M. (2011) Perceived organizational motives and consumer responses to proactive and reactive CSR. *Journal of Business Ethics*, Vol. 102 (4), 639–652.
- Hooghiemstra, R. (2000) Corporate communication and impression management - New perspectives why companies engage in corporate social reporting. *Journal of Business Ethics*, Vol. 27, 55–68.
- HS (21.3.2017) Liimatainen, K. Rahanpesuvyyhdissä kiersi miljardeja euroja venäläisrahaa EU:hun – Ylen mukaan suomalaisyritysten kautta virtasi 20 miljoonaa. *Helsingin Sanomat*, haettu 5.10.2019.
- HS (5.9.2017) Lassila, A. Tanskalaislehti: Danske Bank välitti Azerbaidzanilta yli kaksi miljardia euroa lahjusrahaa poliitikoille ja virkamiehille ympäri maailmaa. *Helsingin Sanomat*, haettu 5.10.2019.
- HS (4.10.2018a) Lassila, A. Uudet tiedot Danske Bankin rahanpesuskandaalista kertovat käsittämättömästä piittaamattomuudesta. *Helsingin Sanomat*, haettu 5.10.2019.
- HS (5.10.2018) Lassila, A. Danske Bankin osake syöksyi pörssissä – tylät tiedot rahanpesuskandaalista seuraavat toinen toistaan. *Helsingin Sanomat*, haettu 5.10.2019.
- HS (30.8.2018) Lassila, A. Yhdysvallat kiinnostui Danske Bankin Viron-yksikössä tapahtuneesta rahanpesusta – Rahojen jäljet viittasivat Putinin lähipiiriin. *Helsingin Sanomat*, haettu 5.10.2019.
- HS (19.9.2018a) Lassila, A. Danske Bankin pääjohtaja Thomas Borgen eroaa rahanpesuskandaalin takia – tänään julkistettava raportti paljastaa kymmenien miljardien eurojen siirtojen yksityiskohdat. *Helsingin Sanomat*, haettu 5.10.2019.
- HS (19.9.2018b) Lassila, A. Tuhansia epäilyttäviä asiakkaita, työntekijöiden mahdollisia rikoksia – Danske Bankin raportti paljastaa synkkiä yksityiskohtia Sampo-pankilta peritystä Viron-yksiköstä. *Helsingin Sanomat*, haettu 5.10.2019.
- HS (24.9.2018) Mykkänen, P. EU-komissio vaatii selvityksiä Danske Bankin Viron-yksikön valtavasta rahanpesuskandaalista. *Helsingin Sanomat*, haettu 5.10.2019.

- HS (18.10.2018) Sajari, P. Suursijoittaja viimeistelee rahanpesuilmoituksen tekemistä Nordeasta myös Suomen viranomaisille – HS käy läpi, mistä tapauksessa on kyse. *Helsingin Sanomat*, haettu 5.10.2019.
- HS (19.12.2018) Kunnas, K. Viron poliisi otti kiinni kymmenen Danske Bankin työntekijää – Valtionsyyttäjä: ”Heidän tehtävänsä oli ehkäistä rahanpesua”. *Helsingin Sanomat*, haettu 5.10.2019.
- HS (19.2.2019) Lassila, A. Viron finanssivalvoja määräsi Danske Bankin Viron-yksikön suljettavaksi – valvoja pitää rahanpesusta epäillyn yksikön toimintaa niin tuomitavana, ettei sen pidä antaa jatkaa. *Helsingin Sanomat*, haettu 5.10.2019.
- HS (20.2.2019) Lassila, A. Ruotsalaisessa Swedbankissa epäillään miljardien rahanpesua – HS:n selvityksen mukaan pankki sai Baltian maissa maksujenvälityksestä poikkeuksellisen suuria palkkioita. *Helsingin Sanomat*, haettu 5.10.2019.
- HS (10.5.2019) STT. Danske Bank saa hollantilaisen toimitusjohtajan rahanpesuskandaalin takia erotetun tilalle. *Helsingin Sanomat*, haettu 5.10.2019.
- HS (24.9.2019) Onali, A. Rahanpesuskandaalissa ryvettyneen Danske Bankin Vironkonttorin entinen johtaja katosi kotoaan Tallinnassa. *Helsingin Sanomat*, haettu 5.10.2019.
- HS (25.9.2019) Rimpiläinen, A. Danske Bankin Viron-yksikön entinen johtaja löytyi kuolleena. *Helsingin Sanomat*, haettu 5.10.2019.
- Jauernig, J. – Valentinov, V. (2019) CSR as hypocrisy avoidance: a conceptual framework. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, Vol. 10 (1), 2–25.
- Juutinen, S. (2016) *Strategisen yritys vastuun käsikirja*. Alma Talent Oy.
- Kim, S. – Choi, S. (2018) Congruence effects in post-crisis CSR communication: The mediating role of attribution of corporate motives. *Journal of Business Ethics*, Vol. 153 (2), 447–463.
- KPMG (2017) The road ahead. The KPMG survey of corporate responsibility reporting 2017. <<https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2017/10/kpmg-survey-of-corporate-responsibility-reporting-2017.pdf>>, haettu 19.2.2019.
- Kurittu, K. (2018) *Yritysvastuuraportointi - Kiinnostavan viestinnän käsikirja*. Alma Talent Oy.
- Media Audit Finland (2019) Lt ja jt tarkastustilasto 2018. <<http://mediaauditfinland.fi/wp-content/uploads/2019/06/LT-tilasto-2018.pdf>>, haettu 23.10.2019.

- Merkel-Davies, D. – Brennan, N. (2007) Discretionary disclosure strategies in corporate narratives: Incremental information or impression management? *Journal of Accounting Literature*, Vol. 26, 116–194.
- Nasdaq (2019) Danske Bank price chart (EUR). <<http://www.nasdaqomxnordic.com/aktier/microsite?Instrument=CSE1586>>, haettu 15.11.2019.
- Niskala, M. – Pajunen, T. – Tarna-Mani, K. (2013) *Yritysvastuu: Raportointi- ja laskentaperiaatteet*. KHT-Media Oy, Helsinki.
- O’Dwyer, B. – Unerman, J. – Hession, E. (2005) User needs in sustainability reporting: Perspectives of stakeholders in Ireland. *European Accounting Review*, Vol. 14 (4), 759–787.
- OECD (2013) OECD:n toimintaohjeet monikansallisille yrityksille - Vuoden 2011 tarkistus. *Työ- ja elinkeinoministeriö*. <<http://mneguidelines.oecd.org/guidelines/OECDn-toimintaohjeet-monikansallisille-yrityksille.pdf>>, haettu 10.4.2019.
- Parsons, R. – Lacey, J. – Moffat, K. (2014) Maintaining legitimacy of a contested practice: How the minerals industry understands its “social licence to operate”. *Resources Policy*, Vol. 41, 83–90.
- Peng, C. – Liu, S. – Lu, Y. (2019) The discursive strategy of legitimacy management: A comparative case study of Google and Apple’s crisis communication statements. *Asia Pacific Journal of Management*. Published online 21.6.2019, 1–27.
- Poliisi (2019) Rahanpesun torjunta. <<https://www.poliisi.fi/rahanpesu>>, haettu 15.11.2019.
- Ricks, J. Jr. (2005) An assessment of strategic corporate philanthropy on perceptions of brand equity variables. *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 22 (3), 121–134.
- Rikoslaki 19.12.1889/39 (2011) 32:6§ *Rahanpesu*. <<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1889/18890039001?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=rikoslaki>>, haettu 15.11.2019.
- Scapens, R.W. (1990) Researching management accounting practice: The role of case study methods. *British Accounting Review*, Vol. 22 (3), 259–281.
- SFS-ISO 26000 Yhteiskuntavastuuopas. *Suomen Standardisoimisliitto SFS Ry*. <[https://www.sfs.fi/files/3770/SFS-ISO\\_26000\\_yhteiskuntavastuuopas\\_uudet\\_logot.pdf](https://www.sfs.fi/files/3770/SFS-ISO_26000_yhteiskuntavastuuopas_uudet_logot.pdf)>, haettu 10.4.2019.
- Siano, A. – Vollero, A. – Conte, F. – Amabile, S. (2017) “More than words”: Expanding the taxonomy of greenwashing after the Volkswagen scandal. *Journal of Business Research*, Vol. 71, 27–37.

- Suchman, M. (1995) Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of management review*, Vol. 20 (3), 571–610.
- Taneja, S. – Taneja, P. – Gupta, R. (2011) Researches in corporate social responsibility: A review of shifting focus, paradigms, and methodologies. *Journal of Business Ethics*, Vol. 101 (3), 343–364.
- Talvio, C. – Välimaa, M. (2004) *Yhteiskuntavastuu ja johtaminen*. Edita Prima Oy, Helsinki.
- Vaara, E. (2014) Struggles over legitimacy in the Eurozone crisis: Discursive legitimation strategies and their ideological underpinnings. *Discourse & Society*, Vol. 25 (4), 500–518.
- Vaara, E. (2015) Critical discourse analysis as methodology in strategy-as-practice research. Teoksessa: *Cambridge handbook of strategy as practice*. Toim. D. Golsorkhi, L. Rouleau, D. Seidl & E. Vaara, 491–505. 2. uud. p. Cambridge University Press, United Kingdom.
- Vaara, E. – Tienari, J. (2008) A discursive perspective on legitimation strategies in multinational corporations. *Academy of Management Review*, Vol. 33 (4), 985–993.
- Vaara, E. – Tienari, J. – Laurila, J. (2006) Pulp and paper fiction: On the discursive legitimation of global industrial restructuring. *Organization Studies*, Vol. 27 (6), 789–810.
- Wagner, T. – Lutz, R. – Weitz, B. (2009) Corporate hypocrisy: Overcoming the threat of inconsistent corporate social responsibility perceptions. *Journal of Marketing*, Vol. 73 (6), 77–91.
- Van Leeuwen, T. (2007) Legitimation in discourse and communication. *Discourse & Communication*, Vol. 1 (1), 91–112.
- Van Leeuwen, T. – Wodak, R. (1999) Legitimizing immigration control: A discourse-historical analysis. *Discourse Studies*, Vol. 1 (1), 83–118.
- WBCSD (2000) Corporate social responsibility: Making good business sense. *World Business Council for Sustainable Development*. <<http://www.ceads.org.ar/downloads/Making%20good%20business%20sense.pdf>>
- Yahoo! finance (2019) Danske Bank A/S, Chart. <<https://finance.yahoo.com/quote/DANSKE.CO/chart?p=DANSKE.CO>>, haettu 17.12.2019.
- Yhteiskuntavastuuraportti (2009) Corporate responsibility 2009. *Danske Bank*. 1–36.
- Yhteiskuntavastuuraportti (2013) Corporate responsibility 2013. *Danske Bank*. 1–64.
- Yhteiskuntavastuuraportti (2015) Corporate responsibility 2015. *Danske Bank*. 1–36.

- Yhteiskuntavastuuraportti (2016) Corporate responsibility 2016. *Danske Bank*. 1–36.
- Yhteiskuntavastuuraportti (2017) Corporate responsibility 2017. *Danske Bank*. 1–36.
- Yhteiskuntavastuuraportti (2018) Corporate responsibility 2018. *Danske Bank*. 1–40.
- Yle (3.2.2002) Enronin johtoa uhkaa rikossyyte? *Yle Uutisten artikkeliaarkisto*. <<https://yle.fi/uutiset/3-5118580>>, haettu 5.10.2019.
- Yle (15.12.2010) USA haastaa BP:n oikeuteen Meksikonlahden öljyvudosta. *Yle Uutiset*. <<https://yle.fi/uutiset/3-5687423>>, haettu 5.10.2019.
- Yle (24.4.2014) Bangladeshin tuhoisasta tehdasturmasta vuosi – uhrin odottavat yhä korvauksia. *Yle Uutiset*. <<https://yle.fi/uutiset/3-7204100>>, haettu 5.10.2019.
- Yle (30.9.2019) Volkswagenin dieselskandaalia selvitellään jälleen oikeudessa – noin 450 000 autonomistajaa mukana Saksan ensimmäisessä ryhmäkanteessa. *Yle Uutiset*. <<https://yle.fi/uutiset/3-10997781>>, haettu 5.10.2019.