



**TURUN  
YLIOPISTO**  
Kauppakorkeakoulu

# Vastuullisuusraportoinnin odotuskuilu

Empiirinen tutkimus sidosryhmien osallistamisesta

Laskentatoimen ja rahoituksen

Pro gradu -tutkielma

Laatija:

Sakari Wahlsten

Ohjaaja:

KTT Sinikka Lepistö

10.08.2025

Turku

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

Pro gradu -tutkielma

**Oppiaine:** Laskentatoimen ja rahoituksen Pro gradu -tutkielma

**Tekijä:** Sakari Wahlsten

**Otsikko:** Vastuullisuusraportoinnin odotuskuilu – Empiirinen tutkimus sidosryhmien osallistamisesta

**Ohjaaja:** KTT Sinikka Lepistö

**Sivumäärä:** 85 sivua + liitteet 10 sivua

**Päivämäärä:** 10.08.2025

Organisaatioiden odotetaan nykyään olevan vastuussa taloudellisten asioiden lisäksi myös ympäristö- ja sosiaaliasioista. Organisaatiot voivat purkaa tätä vastuuvollisuuttaan vastuullisuusraportoinnin avulla. Vastuullisuusraportoinnin laatuun vaikuttavat useat eri tekijät, kuten olennaisuus, vastuun rajat, vastuuvollisuudet ja monet muut laatutekijät. Organisaatio ei toimi yksin vaan yhdessä useiden eri sidosryhmien kanssa, jotka voivat vaikuttaa organisaation toimintaan ja joihin organisaatio voi vaikuttaa. Ilman sidosryhmien tukea organisaatiolle, organisaatio ei voi välttämättä jatkaa toimintaansa tai organisaation toiminta hankaloituu. Sidosryhmien osallistaminen organisaation toimintaan voi vahvistaa sidosryhmien tukea organisaatiolle. Osallistaminen voi tapahtua usealla eri tavalla ja tasolla. Eri sidosryhmien näkemykset organisaation vastuuvollisuuksista ja vastuullisuudesta voivat poiketa toisistaan sekä organisaation omasta näkökulmasta. Tilintarkastuksessa tilintarkastajan toimintaan kohdistuvien odotuksien ja todellisen toiminnan sekä vaikutusmahdollisuuksien välistä kuilua sanotaan tilintarkastuksen odotuskuiluksi. Vastuullisuusraportointiin todennäköisesti liittyy vastaava kuilu sidosryhmien odotusten ja yrityksen toiminnan sekä vaikutusmahdollisuuksien välillä. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää miten sidosryhmien osallistaminen vaikuttaa sidosryhmien odotuksiin vastuullisuusraportointia kohtaan ja minkälaiset osallistamiskeinot lähentävät sidosryhmien ja organisaation näkemystä vastuullisuusraportoinnista. Tätä varten luodaan vastuullisuusraportoinnin odotuskuilun malli tilintarkastuksen odotuskuilua mukaillen.

Tutkielma alkaa kirjallisuuskatsauksella, jonka tavoitteena on selkeyttää taustalla olevat teoriat ja niihin liittyvät näkökulmat. Lähteinä hyödynnettiin vertaisarvioituja artikkeleita tai muutoin luotettavaksi arvioituja lähteitä. Kirjallisuuskatsauksen pääkohtien avulla päätettiin hyödyntää puolistrukturoitua haastattelua empiirisen aineiston keräämismetodinä. Odotuskuilun tutkiminen on aiemmissa tutkimuksissa nojautunut pitkälti kyselytutkimuksiin, joiden avulla on kerätty määrällistä tietoa. Tästä syystä puolistrukturoidun haastattelun koettiin voivan tuoda esiin uusia näkökulmia. Vastuullisuuden tutkimuksissa pyritään yleensä ymmärtämään vastuullisuusraportoinnin taloudellisia hyötyjä, mutta tässä tutkielmassa tavoitteena on ymmärtää vastuullisuuden tuottamia hyötyjä laajemmin. Tutkielman empiirisenä aineistona käsitellään suomalaisen keskisuuren yrityksen kahden edustajan antamia haastatteluja ja yrityksen edustajien kanssa valittujen sidosryhmien edustajien haastatteluita. Haastattelukysymykset on muodostettu kirjallisuuskatsauksessa esiin nousseiden keskeisten vastuullisuusraportoinnin laatuun vaikuttavien asioiden perusteella. Haastatteluiden perusteella sidosryhmät olivat suhteellisen samaa mieltä yrityksen vastuullisuudesta. Etenkin lakisäätteisten asioiden koettiin täytyvän hyvin. Sekä sidosryhmien välillä että sisällä oli huomattavissa joitain poikkeavia näkemyksiä organisaation vastuullisuuteen liittyen. Kahdella kolmesta haastattelusta sidosryhmästä on selkeästi vaikutusvaltaa yritykseen. Eniten tyytymättömyyttä vastuullisuusraportoinnin tasoon vaikutti olevan sidosryhmällä, jolla on vähiten suora vaikutusvaltaa yritykseen, mutta jota osallistetaan suhteellisen paljon.

Tutkimuksen johtopäätöksenä vaikuttaa siltä, että sidosryhmien osallistaminen organisaation toimintaan voi lähentää yrityksen ja sidosryhmän näkemystä organisaation vastuullisuudesta sekä vastuullisuuteen vaikuttamisen mahdollisuuksista. Sidosryhmät, joille annetaan vaikutusvaltaa pystyvät suoraan vaikuttamaan siihen, millaista tietoa heille raportoidaan ja miten asioista raportoidaan. Vaikutusvaltaiset sidosryhmät pystyvät myös suoraan vaikuttamaan organisaation toimintaan, jolloin organisaatio on motivoitunut vastaamaan sidosryhmän odotuksiin. Tällöin sidosryhmän ja organisaation näkemys vastuullisuudesta sekä organisaation mahdollisuuksista vaikuttaa on melko yhtenäinen. Osallistamistapojen laadulla on myös merkitystä sille, miten sidosryhmä kokee vastuullisuusraportoinnin ja vastuullisuuden toteutuvan. Tokenistinen sidosryhmien osallistaminen johtaa mahdollisesti heikompaan yhteisymmärrykseen organisaation ja sidosryhmän välillä sekä sidosryhmän tyytymättömyyteen vastuullisuusraportointia kohtaan. Valta-aseman antaminen sidosryhmille johtaa mahdollisesti parempaan yhteisymmärrykseen sidosryhmän ja organisaation välillä ja organisaation motivaatioon

tehdä yhteistyötä vastuullisuusraportoinnin kehittämiseksi. Osallistamisen toimivuutta voidaan mitata tutkimuksessa esitetyn vastuullisuusraportoinnin odotuskuilun avulla. Mallia voidaan hyödyntää myös muihin odotuksiin liittyviin tutkimuksiin. Tutkimus perustuu yhteen tutkittavaan yritykseen sekä rajalliseen määrään sidosryhmiä ja niiden edustajia. Tästä syystä haastattelut eivät välttämättä tuota täysin edustavaa otosta. Laadullisella tutkimuksella saatetaan saada syvempää tietoa aiheesta, mutta odotuskuilun arvioimisessa määrällinen tieto, esimerkiksi kyselytutkimuksen avulla hankittuna, voi tuottaa luotettavampia tuloksia.

**Avainsanat:** Vastuullisuusraportointi, sidosryhmät, osallistaminen, odotuskuilu, dialoginen kirjanpito.



Opinnäytteessäni käytetyt tekoälytyökalut ja niiden käyttötarkoitukset on kuvailtu alla:

Työkalun nimi ja versio: Microsoft Teams 25044.2406.3471.4570

Käyttötarkoitus ja osio, jossa työkalua käytettiin: Microsoft Teamsin tekoälypohjaista litterointia hyödynnettiin haastatteluiden litterointien tekemisessä. Haastattelut tallennettiin ja käytiin läpi jälkikäteen generoidun litteroinnin oikeellisuuden varmistamiseksi. Haastatelluille on ilmoitettu Microsoft Teamsin tekoälyn käytöstä sekä haastatteluiden tallentamisesta ennen haastatteluja.

Olen tietoinen siitä, että olen täysin vastuussa koko opinnäytteeni sisällöstä, mukaan lukien tekoälyllä tuotetut osat, ja hyväksyn vastuun mahdollisten eettisten ohjeiden rikkomuksista.

# SISÄLLYS

<b>1</b>	<b>Johdanto</b>	<b>10</b>
1.1	Aihealueen esittely	10
1.2	Tutkimuskysymykset, -tavoitteet ja -rajaukset	12
1.3	Metodologia	13
<b>2</b>	<b>Sidosryhmien osallistaminen</b>	<b>16</b>
2.1	Sidosryhmien määritelmä ja strateginen merkitys	16
2.2	Osallistamiskeinot ja -tasot	19
<b>3</b>	<b>Vastuullisuusraportointi</b>	<b>25</b>
3.1	Kestävyys ja vastuuvollisuus	25
3.2	Raportoinnin tarkoitus, lainsäädäntö ja standardit	27
3.3	Laatutekijät	29
<b>4</b>	<b>Odotuskuilu</b>	<b>32</b>
4.1	Tilintarkastuksen odotuskuilu	32
4.2	Vastuullisuusraportoinnin odotuskuilu	34
<b>5</b>	<b>Osallistamisen ja odotuskuilun arviointi</b>	<b>37</b>
5.1	Organisaation haastattelut	37
5.2	Sidosryhmien haastattelut	40
5.3	Organisaation sidosryhmät, osallistamiskeinot ja vaikutusvalta	42
5.3.1	Yrityksen näkökulma	42
5.3.2	Toimittajien näkökulma	47
5.3.3	Viranomaisten näkökulma	49
5.3.4	Henkilöstön näkökulma	50
5.4	Odotuskuilun analysoiminen	52
5.4.1	Lakisääteinen vastuuvollisuus ja alisuoriutuminen	52
5.4.2	Konsensus organisaation vastuuvollisuuksista ja puutteelliset standardit	55
5.4.3	Kiistanalaiset ja kohtuuttomat odotukset	62
5.4.4	Sidosryhmien osallistaminen ja odotuskuilu	70
<b>6</b>	<b>Yhteenveto ja päätelmät</b>	<b>75</b>
6.1	Keskeiset havainnot	75

<b>6.2 Tutkimuksen rajoitteet</b>	<b>80</b>
<b>6.3 Jatkotutkimusmahdollisuudet</b>	<b>82</b>
<b>Lähteet</b>	<b>85</b>
<b>Liitteet</b>	<b>88</b>
<b>Liite 1. Yrityshaastattelun kysymykset</b>	<b>88</b>
<b>Liite 2. Sidosryhmien haastattelukysymykset</b>	<b>90</b>
<b>Liite 3. Haastatteluanalyysin tiivistelmä</b>	<b>92</b>

## KUVIOT

- Kuvio 1 Osallistamisen tasot mukailten (Arnstein 2019; Stocker ym. 2020). Kuvio: Sakari Wahlsten. 24
- Kuvio 2 Vastuullisuusraportin laatuun keskeisesti vaikuttavat tekijät, mukailten (Tregidga – Laine 2021, 110–114). Kuvio: Sakari Wahlsten. 30
- Kuvio 3 Tilintarkastuksen odotus-suorituskykykuilun tekijät mukailten (Porter 1993, 50). Kuvio: Sakari Wahlsten. 33
- Kuvio 4 Vastuullisuusraportoinnin odotuskuilu mukailten (Porter 1993, 50). Kuvio: Sakari Wahlsten. 35

## TAULUKOT

- Taulukko 1 Haastatteluiden ajankohdat sekä kestot. 41
- Taulukko 2 Yrityksen sidosryhmät, osallistamiskeinot, sidosryhmien vaikutusvalta ja valta-asema (Arnstein 2019; Yrityksen edustaja 1; Yrityksen edustaja 2) 46

# 1 Johdanto

## 1.1 Aihealueen esittely

Vastuullisuusraportoinnin merkitys on kasvanut yhteiskunnassa viime vuosikymmeninä niin yhteisön kuin organisaatioiden näkökulmasta (Andrew – Baker 2020). Nykypäivän organisaatioiden nähdään olevan vastuussa myös muista kuin taloudellisista asioista, kuten ympäristö- ja yhteiskunta-asioista (Laine ym. 2022, 2). Vastuullisuusasiat ovat alkaneet löytää tiensä myös lainsäädäntöön. Vuodesta 2024 alkaen osan suomalaisista yrityksistä tulee raportoida kestävyysasioista kirjanpitolain mukaisesti, joka vaatii muun muassa sidosryhmien osallistamistavasta sekä kahdensuuntaisesta merkityksellisyydestä raportointia (Laki kirjanpitolain muuttamisesta 1249/2023).

Organisaatiot eivät toimi tyhjiössä vaan ne toimivat yhteistyössä useiden eri ryhmien kanssa. Sidosryhmiksi kutsutaan useasti niitä ryhmiä, joiden toimintaan organisaation tavoitteiden saavuttaminen vaikuttaa tai jotka voivat vaikuttaa organisaation tavoitteiden saavuttamiseen. Osa sidosryhmistä on selkeitä, kuten asiakkaat tai rahoittajat ja osa puolestaan epäselvempiä kuten ympäristö ja tulevat sukupolvet. Toimiakseen osana yhteisöä organisaation on noudatettava yhteisön lakeja ja normeja. Jos organisaatio jättää noudattamatta lakeja tai normeja, saattaa se kohdata sanktioita tai menettää yhteisön hyväksynnän. (Laine ym. 2022, 34–40.) Sidosryhmän ollessa kriittinen organisaation toiminnan kannalta, tuen päättymisen vaikutukset voivat olla laajat.

Vastuullisuusraportointi on organisaatiolle tapa purkaa vastuuvollisuuttaan ja avata keskustelua sidosryhmien sekä yhteiskunnan kanssa laajemmin. Organisaation motiivi vastuullisuusraportoinnille voi kuitenkin olla joko strateginen tai holistinen. Strategisesti vastuullisuudesta raportoiva organisaatio pyrkii säilyttämään sidosryhmien luottamuksen taloudellisista syistä. Holistisesti raportoiva organisaatio on puolestaan aidosti kiinnostunut omasta vastuullisuudestaan ja siten raportoinnin kautta pyrkii kehittämään omaa vastuullisuuttaan. (Laine ym. 2022, 85, 103–107.)

Jotta organisaatio tietäisi, mitä sidosryhmät odottavat organisaatiolta, sidosryhmiä voidaan osallistaa organisaation toimintaan (Laine ym. 2022, 43). Sidosryhmien osallistamista vaaditaan ja hyödynnetään esimerkiksi olennaisten asioiden tunnistamiseksi vastuullisuusraportoinnin kannalta (Puroila – Mäkelä 2018, 1043–1044). Käytössä olevia osallistamiskeinoja on paljon ja ne tarjoavat sidosryhmille erilaiset mahdollisuudet tulla kuulluksi sekä vaikuttaa organisaation toimintaan (Arnstein 2019; Bellucci ym. 1467–1469; Stocker ym. 2020).

Vastuullisuusraportoinnin hyötyjä on tutkittu jonkin verran, mutta näkökulma on useasti taloudellinen. Yleensä tutkimukset tutkivat tuottaako vastuullisuusraportointi taloudellista hyötyä rahoittajille tai organisaatiolle itselleen. Tutkimusten perusteella ei ole kuitenkaan selvää, tuottaako vastuullisuusraportointi suoraa taloudellista arvoa organisaatiolle tai rahoittajille, sillä tutkimuksissa on saatu vaihtelevia tuloksia. On myös esiintynyt huolta siitä, että vastuullisuusraportointi voi olla pinnallista ja irrallista todellisista vastuullisuustoimista organisaatiossa. (Andrew – Baker 2020, 46–52.) Jos sidosryhmien tuki organisaatiolle on välttämätöntä ja vastuullisuusraportointi onnistuu säilyttämään sidosryhmien tuen olemalla laadukasta, vastuullisuusraportoinnin pitäisi olla organisaatiolle taloudellisesti kannattavaa. Jos sidosryhmien tuki menetetään, myös organisaation ja rahoittajien tulolähde katoaa. Organisaatio tuottaa myös muuta arvoa kuin taloudellista arvoa sidosryhmille (Harrison – Wicks 2013, 116). Muulle arvolle pitäisi pystyä luomaan mittari hyödyn toteutukseksi.

Odotuskuiluteoriaa on käytetty paljon tilintarkastajien toiminnan ja raporttien käyttäjien välisten odotusten tutkimiseen. Useasti raporttien käyttäjien odotukset tilintarkastajan toiminnasta ja raporttien tarkkuudesta poikkeavat tilintarkastajan todellisesta toiminnasta ja raportin tarkkuudesta. (Deepal – Jayamaha 2021.) Koska vastuullisuusraportointi on vapaamuotoisempaa kuin taloudellinen raportointi ja sidosryhmillä on odotuksia organisaation vastuullisuutta kohtaan, voidaan ajatella organisaation ja sidosryhmien välillä vallitsevan mahdollisesti jopa laajempi odotuskuilu kuin taloudelliseen raportointiin liittyen.

Tässä tutkielmassa pyritään selvittämään auttaako sidosryhmien osallistaminen kaventamaan odotuskuilua sidosryhmien ja organisaation vastuullisuusraportoinnin välillä. Kun aiemmat tutkimukset keskittyvät lähinnä rahoittajien näkökulmiin, tässä tutkielmassa pyritään selvittämään sidosryhmien näkemystä laajemmin. Lakisääteinen velvollisuus raportoida on lisääntynyt, mutta samalla olennaisuuden arviointi ja sidosryhmien määrittely jää organisaatioiden vastuulle. Vastuullisuusraportoinnin hyödyllisyys sidosryhmille on tällöin myös riippuvainen organisaation tekemistä valinnoista raportoinnin suhteen. Sidosryhmien osallistaminen vastuullisuuteen liittyvään päätöksentekoon voi parantaa vastuullisuusraportoinnin laatua sidosryhmien näkökulmasta. Mitkä osallistamiskeinot ovat tehokkaimpia, huomioiden tasa-arvoisesti sidosryhmien odotuksien täyttymisen, on kuitenkin epäselvää. Osallistamiskeinojen vaikuttavuuden selvittäminen voi tuoda lisäarvoa organisaatioiden päätöksentekoon sekä yhteiskunnalle laajemmin vastuullisen raportoinnin tehostumisen kautta. Näistä syistä on perusteltua tutkia osallistamiskeinojen ja odotuskuilun välistä yhteyttä.

## 1.2 Tutkimuskysymykset, -tavoitteet ja -rajaukset

Tämä tutkielma pyrkii selvittämään sidosryhmien osallistamisen suhdetta sidosryhmien odotuksiin vastuullisuusraportointia kohtaan. Tavoitteena on selvittää millaiset osallistamiskeinot toimivat parhaiten yhteisen näkemyksen tuottamiseksi vastuullisuusraportoinnista sidosryhmän ja organisaation välillä.

Tutkimuskysymykset ovat:

- Miten sidosryhmien osallistaminen vaikuttaa sidosryhmien odotuksiin vastuullisuusraportointia kohtaan?
- Minkälaiset osallistamiskeinot lähentävät sidosryhmien ja organisaation näkemystä vastuullisuusraportoinnista?

Tutkimuskysymysten selvittämiseksi on ymmärrettävä mitä osallistamiskeinoja organisaatiot käyttävät ja miten nämä keinot vaikuttavat sidosryhmien näkemykseen vastuullisuusraportoinnista. Keskeistä on myös, hyödyntävätkö sidosryhmät vastuullisuusraportoinnin tuottamamaa informaatiota ja miten. Tutkimus rajautuu selvittämään vain rajallista määrää sidosryhmiä empiirisessä osuudessa, sillä kaikkien sidosryhmien kartoittaminen ja haastattelu vaatisi valtavasti resursseja. Sidosryhmät määritellään tässä tutkielmassa kuitenkin sidosryhmäteorian mukaisesti niiksi ryhmiksi, joihin organisaatio vaikuttaa tai jotka vaikuttavat organisaatioon (ks. Freeman 2010, 3–27). Tutkielmassa rajaudutaan tutkimaan sidosryhmien kokemusta odotuskuiluteorian näkökulmasta. Odotuskuilu kuvastaa tiedon käyttäjän ja tiedon antajan välistä suhdetta erityisesti odotetun tiedon tarkkuuden ja toiminnan laajuuden osalta (Deepal – Jayamaha 2022, 310–313). Tiedon tarkkuus, tasapainoisuus, selkeys, vertailtavuus, luotettavuus, ajankohtaisuus ja sidosryhmien odotukset vaikuttavat vastuullisuusraportoinnin laatuun (Tregidga – Laine 2021, 112–114). Odotuskuiluteorialla on tästä syystä potentiaalia selittää sidosryhmien ja vastuullisuusraportoinnin välistä kuilua, joka puolestaan mahdollisesti vaikuttaa siihen, kuinka laadukkaaksi ja hyödylliseksi raportointi koetaan. Odotuskuiluteorialla on myös potentiaalia selittää, miten tätä kuilua voidaan kaventaa sidosryhmien osallistamisen kautta. Rajaamalla tutkielma odotuskuiluteoriaan, rajataan myös muiden mahdollisten teorioiden tutkiminen ulkopuolelle, jolloin odotuskuiluun voidaan syventyä tarkemmin. Myös muiden vaihtoehtoisten teorioiden tutkimisesta voisi olla hyötyä.

### 1.3 Metodologia

Ontologiset ja epistemologiset kysymykset liittyvät vahvasti tutkimuksen toteutustapaan. Ontologia pyrkii vastaamaan siihen, mitä maailmassa on ja miten se muodostuu. Esimerkiksi se pyrkii vastaamaan, onko objektiivinen maailma olemassa vai onko maailma subjektiivinen. Epistemologia puolestaan pyrkii vastaamaan siihen, mitä voimme tietää ja mitä tieto on. Epistemologia voi vaikuttaa esimerkiksi siihen, tulkitaanko tiedon olevan objektiivisesti havainnoitavissa vai onko tieto sosiaalisesti luotua. (Eriksson – Kovalainen 2016, 14–16.) Realistinen tutkimus uskoo sosiaalisten rakenteiden alla olevan objektiivinen totuus. Tutkimusta tehtäessä totuutta saattavat vääristää subjektiiviset näkemykset totuudesta. Useasti realistinen tutkimus pilkkoo tutkimusongelman pienempiin osiin ja pyrkii luomaan yhteyksiä pienempien osien välille luoden säännönmukaisuuksia, joita voidaan hyödyntää mahdollisen ongelmatilanteen ratkaisemiseksi. (Fisher 2010, 20, 50–55.)

Interpretivistinen näkökulma tulkitsee todellisuuden olevan sosiaalisesti muodostettu tulkintojen kautta, johon vaikuttaa esimerkiksi tulkitsijan arvot ja maailmankatsomus, muiden tulkinnat ja näiden välillä tehdyt kompromissit (Fisher 2010, 22–23, 58–63; Eriksson – Kovalainen 2016, 20–21). Tässä näkökulmassa esimerkiksi sidosryhmien edustajien näkemyksiin vastuullisuudesta voivat vaikuttaa sidosryhmän tai sen edustajan arvot, maailmankatsomus ja kompromissit, joita tehdään sidosryhmän sisällä ja organisaation kanssa. Kyseessä on kaksi hyvin erilaista lähestymistapaa, jotka voivat täydentää toisiaan. Kakkuri-Knuutila ym. (2008) esittävät kuitenkin realistisen ja interpretivistisen tutkimuksen molempien sisältävän sekä objektiivisia että subjektiivisia tekijöitä. Viimeistään aineistoa analysoitaessa tutkimukseen sisältyy tulkintaa, sillä universaalien käsityksen luominen käytettävistä termeistä on epätodennäköistä. Toisin sanoen ei voida varmistua siitä, että kaikki maailmassa ymmärtäisivät käytetyt käsitteet samalla tavalla. Samasta syystä haastattelu tutkimusmetodina sisältää jonkin verran subjektiivisuutta, sillä käytettävien termien universaalius ei ole todettavissa. Haastattelun tarjoama kyselyä laajempi vastaus kuitenkin mahdollistaa paremmin haastateltavan näkökulman tulkitsemisen ja tulkinnan lähtökohtia tai oletuksia pystytään mahdollisesti arvioimaan paremmin.

Tämä tutkimus ottaa lähestymistavakseen sekä realistisen että tulkitsevan tutkimuksen piirteitä, sillä tutkimuksen tavoitteena on tunnistaa rakenteita, jotka vaikuttavat vastuullisuusraportoinnin hyödyllisyyteen. Toisin sanoen tavoitteena on löytää yhteys sidosryhmien osallistamisen ja vastuullisuusraportoinnin laadun välillä. Samalla pyritään vastaamaan kysymykseen, millaisilla osallistamiskeinoilla sidosryhmät kannattaa ottaa mukaan liiketoimintaan. Tutkimuksessa näkyy siis jossain mää-

rin myös deskriptiivinen ote, etenkin kun kuvaillaan, millaisia osallistamiskeinoja on tutkimustulosten valossa hyödynnettävä. Sidosryhmien tulkintoja tutkittaessa interpretivistinen lähestymistapa voisi olla sopivampi, mutta tutkimuskysymysten kannalta realistinen lähestymistapa tuottaa mahdollisesti yleistettävämpiä tuloksia liittyen osallistamiskeinoihin. Tutkimus sisältää jonkin verran tulkinnallisuutta, sillä universaali käsitteiden ymmärrys ja sen varmistaminen ei ole mahdollista. Tämä näkyy varsinkin haastatteluaineiston analyysissä. Tutkija pyrkii kuitenkin analysoimaan aineistoa mahdollisimman objektiivisesti. Tutkimus pyrkii siis olemaan realistinen, mutta sisältää myös tulkinnallisia osia.

Tutkimukset alkavat yleensä mielenkiintoisen ja relevantin aiheen löytämisellä, tutkimuskysymyksen määrittelyllä ja sitä seuraavalla kirjallisuuskatsauksella. Kirjallisuuskatsauksessa haetaan kirjallisuutta tutkimuskysymyksiin liittyen ja arvioidaan kirjallisuuden käytettävyyttä tutkimuskysymyksiin vastaamiseksi. Kirjallisuuskatsauksen tavoitteena on löytää jo olemassa oleva tieto aiheeseen liittyen, jotta jo tutkittuja asioita ei tarvitse tutkia uudelleen. Kirjallisuuskatsauksen tulisi näyttää, että suurin osa tiedosta aiheeseen liittyen on löydetty. Jos tutkimus perustetaan heikkolaatuisille tutkimuksille, myös oman tutkimuksen laatu on heikkoa. Heikkoudet ja rajoitukset aiemmista tutkimuksista on siis hyvä tuoda esille. (Eriksson – Kovalainen 2016, 40, 46–50; Fisher 2010, 4–6, 92–93.) Tutkielma alkaa teoriaosuudella, jossa tehdään kirjallisuuskatsaus aiheeseen liittyen. Kirjallisuuskatsauksen tavoitteena on löytää aihealueeseen liittyvät pääteemat, joiden avulla empiiristä osuutta voidaan suunnitella. Kirjallisuuskatsauksen tavoitteena on myös löytää pohja mallille, jonka avulla sidosryhmien osallistamisen vaikutusta vastuullisuusraportoinnin koettuun laatuun voidaan arvioida. Kirjallisuuskatsauksen lähteet on haettu lähtökohtaisesti Turun Kauppakorkeakoulun Volter-tietokannasta, EBSCO Business Source Ultimate, Emerald ja Econlit -tietokannoista. Lisäksi löydettyjen lähteiden hyödyntämiä lähteitä on otettu osaksi kirjallisuuskatsausta. Löydettyihin lähteisiin liittyvien muiden artikkelien löytämiseksi on hyödynnetty Scopus-tietokantaa. Kirjallisuuskatsauksessa käytetään vain vertaisarvioituja tai muutoin luotettaviksi arvioituja lähteitä esimerkiksi Julkaisufoorumin 1–3 tasolla luokiteltujen julkaisujen artikkeleita tai auktoriteetin perusteella luotettaviksi arvioituja dokumentteja.

Laadullinen tutkimus pyrkii useasti holistiseen ymmärrykseen aiheesta ja tulkitsemaan sosiaalisia rakenteita. Taloustieteessä määrälliset tutkimukset ovat yleisempiä kuin laadulliset tutkimukset. (Eriksson – Kovalainen 2016, 3–6.) Laadullinen tutkimus sopii hyvin määritetyille tutkimuskysymyksille, sillä tutkimuksessa pyritään ymmärtämään laajasti vastuullisuusraportoinnin laadun kokemusta ja sen merkitystä sidosryhmille. Tutkimus toteutetaan laadullisena tutkimuksena, sillä aiheesta on lähinnä tehty määrällisiä tutkimuksia (ks. Andrew – Baker 2020; Deepal – Jayamaha

2021). Tämän lisäksi odotuskuilua on lähinnä tutkittu kyselytutkimuksien avulla, jonka vuoksi haastattelut voivat tuoda esiin uusia näkökulmia (ks. Deelpal – Jayamaha 2021, 311). Tutkimus pyrkii myös omaksumaan deskriptiivisen otteen ja kuvailemaan ilmiötä yleisesti.

Haastattelut tiedonkeruu metodina vastaavat useasti kysymyksiin, jotka alkavat mitä ja miten (Eriksson – Kovalainen 2016, 92–93). Tällaiset kysymykset sopivat hyvin tutkimuskysymyksien mukaisesti selvittämään aihetta empirian tasolla. Tutkimus on jossain määrin luonteeltaan strukturoitu, sillä tutkimuksessa pyritään löytämään teoriaa vahvistavia tai kumoavia seikkoja. Tästä syystä tutkimuksen empiirisen aineiston keräämiseen hyödynnetään puolistrukturoituja haastatteluita, joissa aihealue on ennalta määritetty, mutta jatkokysymyksille jätetään tilaa. Puolistrukturoitu haastattelu jättää tilaa löytää uusiakin asioita aihealueen sisällä, mutta rajoittaa vastaukset tiettyyn teemaan. Rajoittaminen tiettyihin teemoihin mahdollistaa paremman vertailtavuuden haastatteluiden kesken, joka on olennaista etenkin vastuullisuusraportoinnin hyödyllisyyden kokemuksen tarkastelussa. (ks. Fisher 2010, 174–175, 181.) Ajallisten rajoitteiden vuoksi haastattelu voi olla myös tehokkaampi toteutustapa kuin esimerkiksi kyselyt. Haastattelut myös tuottavat syvempää tietoa yksittäisestä haastateltavasta kuin kyselyn avulla on mahdollista saada.

Koko tutkimuksen ajan tutkija pitää muistiota omista ajatuksistaan aiheeseen liittyen, joita voidaan hyödyntää aiheen jäsentelyssä ja haastatteluiden sisällön tulkinnessa. Haastatteluaineisto litteroitiin ja analysoitiin. Haastatteluaineiston analyysi tapahtui ensin analysoimalla sidosryhmäkohtaisesti haastatteluiden litteroinnit ja luomalla niistä avainsanojen avulla tiivistelmä sidosryhmän näkemyksestä. Vastaavasti yrityksen haastatteluaineistosta luotiin tiivistelmä yrityksen näkemyksestä. Uudet asiat lisättiin tiivistelmään ja ristiriitaiset käsitykset mainitaan tiivistelmissä. Tiivistelmien perusteella luotiin kategoriat, joihin sidosryhmien vastaukset luokiteltiin. Luokittelun perusteella tehtiin johtopäätöksiä siitä, miten eri sidosryhmien ja yrityksen näkemykset kohtaavat ja siten odotuskuilun leveydestä. Tiedon varmuuteen liittyy kuitenkin haaste kategorioiden subjektiivisuudesta. Tutkimuksen laatua voitaisiin parantaa tarkastuttamalla kategoriat ja avainsanat toisella tutkijalla. Tähän ei kuitenkaan ole resursseja tutkimuksen aikana. (ks. Fisher 2010, 196–197, 199–203).

Myös muiden tutkimusmenetelmien kuin haastatteluiden avulla voitaisiin kerätä aiheen kannalta mielenkiintoisia ja potentiaalisesti asiaa syvemmin selittäviä materiaaleja. Esimerkiksi havainnointi tai toimintatutkimus menetelminä voisivat tuoda paremmin esiin konkreettisia asioita, joita tapahtuu sidosryhmiä osallistettaessa. Tutkimusmahdollisuuksista kerrotaan kuitenkin tarkemmin tutkielman viimeisessä luvussa.

## 2 Sidosryhmien osallistaminen

### 2.1 Sidosryhmien määritelmä ja strateginen merkitys

Organisaatioiden johtaminen on perustunut pitkään omistajien ja rahoittajien odotuksiin vastaamiseen. Nämä ryhmät ovat osallistuneet vaihdantasuhteeseen vapaaehtoisesti ja siksi heillä on vaatimuksia organisaatiolle. Sidosryhmäteoria kuitenkin haastaa tämän ajatuksen esittämällä, että organisaatio ei toimi yksin vaan osana yhteisöä, jossa organisaatiolla on vastuita myös muita ryhmiä kohtaan. (Wood ym. 2018, 197.) Organisaation sidosryhmiä ovat ne ryhmät sekä yksilöt, joihin organisaation tavoitteiden saavuttaminen vaikuttaa tai jotka voivat vaikuttaa organisaation tavoitteiden saavuttamiseen. Sidosryhmillä on myös jokin intressi tai panos organisaation toimintaan liittyen. Intressi tai panos voi liittyä organisaation vaikutukseen sidosryhmään, kuten omistusosuuden taloudellinen arvo tai sidosryhmälle merkityksellisen alueen käyttötarkoitus. Useasti organisaatiot tunnistavat sidosryhmiä yleisellä tasolla, kuten toimittajat, asiakkaat, kilpailijat ja omistajat. Sidosryhmät voidaan kuitenkin määritellä vielä tarkemmalla, yksilöidyllä tasolla. Esimerkiksi työntekijät ja asiakkaat voidaan jakaa erillisiin segmentteihin sidosryhmän organisaatioon kohdistamien vaatien sekä odotusten perusteella. Tiettyyn sidosryhmään kuuluva henkilö voi kuulua samalla myös muihin sidosryhmiin. Tällöin voidaan luoda sidosryhmäroolijoukko, joka kuvastaa molempien sidosryhmien odotuksia sekä vaatimuksia organisaatiolle. Yksilö saattaa joutua roolien ristiriitatilanteissa tasapainottelemaan eri roolien välillä. Tämän lisäksi sidosryhmät toimivat verkostoina. Yksittäinen sidosryhmä voi vaikuttaa organisaation toimintaan epäsuorasti, esimerkiksi vaikuttamalla toiseen sidosryhmään, joka puolestaan vaikuttaa organisaatioon. Toisaalta myös organisaatio voi pyrkiä vaikuttamaan sidosryhmään toisen sidosryhmän välityksellä. (Freeman 2010, 52–60.)

Mitchell ym. (1997) esittävät, että sidosryhmien määritelmää tai huomioitavia sidosryhmiä on rajattava, jotta organisaation johtajat voivat keskittää huomiotaan tiettyihin sidosryhmiin. Ratkaisuksi he esittävät teoriaa sidosryhmien tärkeydestä, joka pohjautuu sidosryhmän valtaan vaikuttaa organisaatioon, sidosryhmän oikeutukseen ja sidosryhmän vaateen kiireellisyyteen. Mitchell ym. mainitsevat artikkelin tavoitteena olevan enemmän sen selittäminen, miksi johtajien huomio kiinnittyy tiettyihin sidosryhmiin, kuin sen määrittäminen, mihin sidosryhmiin johtajien tulee kiinnittää huomiota. Sidosryhmien tärkeyttä määrittelevän teorian tavoitteena on luoda pohja sidosryhmäteorian kehittämiseksi siten, että sidosryhmäteoria voisi määritellä miten ja missä tilanteissa johtajien tulisi huomioida erityyppiset sidosryhmät. Laaja sidosryhmien määritelmä jättää ulkopuolelleen vain ne ryhmät, joilla ei ole mahdollisuutta vaikuttaa organisaatioon ja joihin organisaatio ei vaikuta, eli ne ryhmät,

joilla ei ole minkäänlaista suhdetta organisaatioon. Kapeat näkökulmat puolestaan pohjaavat näkökulmansa johtajien rajallisiin resursseihin ja siten mahdollisuuteen huomioida organisaation ulkoiset rajoitteet. Näissä näkökulmissa sidosryhmiä pyritään rajaamaan esimerkiksi sidosryhmien panoksen, vaihdantasuhteen tai organisaation moraalisen velvoitteen perusteella. Näillä keinoilla pyritään luomaan oikeutusta huomioitavien sidosryhmien valintaan. Mitchellin ym. mukaan mitä enemmän sidosryhmällä on valtaa, mitä oikeutetumpia sen vaatimukset ovat ja mitä kiireellisempiä sen vaatimukset ovat, sitä enemmän sidosryhmään on kiinnitettävä huomiota. Valta, oikeutus ja kiireellisyys ovat muuttuvia tekijöitä, jonka vuoksi sidosryhmien olennaisuutta on arvioitava jatkuvasti.

Phillipsin (2003) mukaan sidosryhmien oikeutus voidaan jakaa kahteen eri kategoriaan, normatiiviseen oikeutukseen ja johdannaiseen oikeutukseen. Ne sidosryhmät, jotka pystyvät vaikuttamaan suoraan organisaatioon ovat johdannaisesti oikeutettuja. Johdannainen oikeutus johtuu siitä, että organisaatiolla on moraalinen velvollisuus toimia normatiivisesti oikeutettujen sidosryhmien hyväksi. Moraalinen velvollisuus toimia normatiivisten sidosryhmien hyväksi puolestaan johtuu siitä, että organisaatio on hyväksynyt sidosryhmän panoksen organisaatioon ja organisaatio on siten velvollinen toimimaan reilusti sidosryhmää kohtaan. Normatiivinen oikeutus syntyy sidosryhmän ja organisaation välisessä vaihdantasuhteessa. Oikeutus on keskeinen kysymys sidosryhmäteoriaan liittyen, eikä eri sidosryhmien oikeutuksen määrään ole löydetty yksiselitteistä vastausta. Sidoryhmien määritelmän laajuus voi viedä määritelmältä merkitystä ja liian kapea, esimerkiksi moraaliin perustuva oikeutus ja sidosryhmän määritelmä jättää strategisesti merkittäviä ryhmiä sen ulkopuolelle. Phillipsin mukaan jako normatiiviseen ja johdannaiseen oikeutukseen mahdollistaa keskittämisen kapean ja laajan sidosryhmän näkökulman välillä. Normatiivisten ja johdannaisten sidosryhmien lisäksi on määritettävä ei-sidosryhmät. Ei-sidosryhmiä ovat ryhmät, joille organisaatiolla ei ole moraalista velvoitetta ja jotka eivät todennäköisesti vaikuta organisaatioon tai sen normatiivisiin sidosryhmiin.

Sidosryhmiin liittyvien vallan, oikeutuksen ja kiireellisyyden ominaisuuksien arviointi sisältää kuitenkin aina jonkin verran subjektiivisuutta. Arviointi voi riippua siitä, miten organisaation johtaja näkee sidosryhmän ja sen suhteen organisaatioon. (Laine ym. 2022, 42.) Clarksonin (1995, 105–108) mukaan sidosryhmät ovat yksilöitä tai ryhmiä, joilla on tai jotka saavat omistusoikeuden, oikeuksia tai intressin organisaatioon tai sen toimintaan menneisyydessä, nyt tai tulevaisuudessa. Oikeudet ja intressit voivat johtua sidosryhmän ja organisaation välisestä vaihdantasuhteesta tai organisaation toimista, jotka vaikuttavat sidosryhmään. Oikeudet ja intressit voivat syntyä moraalista velvoitteesta tai lakisääteisistä velvollisuuksista ja ne voivat olla yksilöllisiä tai kollektiivisia. Laaja

sidosryhmien määritelmä voidaan jakaa ensisijaisiin ja toissijaisiin sidosryhmiin. Ensisijaiset sidosryhmät ovat niitä ryhmiä tai yksilöitä, joita ilman organisaation toiminta ei voi jatkua kuten omistajat, asiakkaat, työntekijät ja valtio tai yhteisö, joka tarjoaa organisaatiolle infrastruktuurin ja säädännön, jonka mukaan toimitaan. Organisaation toiminta päättyy tai hankaloituu merkittävästi, jos jokin ensisijaisista sidosryhmistä ei enää tue organisaatiota vastaavalla tavalla kuin aiemmin. Toissijaiset sidosryhmät ovat puolestaan niitä sidosryhmiä, jotka vaikuttavat organisaatioon tai joihin organisaatio vaikuttaa, mutta joiden tuki ei ole välttämätöntä organisaation toiminnan jatkumiseksi eivätkä he ole vaihdantasuhteessa organisaation kanssa. Esimerkkeinä toissijaisista sidosryhmistä voidaan pitää mediaa ja erityisintressiryhmiä, jotka pystyvät vaikuttamaan yleisiin mielipiteisiin ja siten organisaation toimintaan. Myös toissijaiset sidosryhmät voivat vaikuttaa merkittävästi organisaation toimintaan, mutta organisaatio ei ole riippuvainen kyseisistä sidosryhmistä.

Sidosryhmäteoriasta puhuttaessa arvo on keskeinen käsite, mutta sen määrittelyyn kiinnitetään vain vähän huomiota. Olennaista on määrittää, miten sidosryhmille luodaan arvoa. Yleensä sidosryhmiin liittyvissä keskusteluissa oletetaan puhuttavan taloudellisesta arvosta. Sidosryhmille tuotetaan kuitenkin myös muuta arvoa kuin taloudellista arvoa, joka voi selittää sidosryhmien tuen organisaatiolle. Sidosryhmillä on vapailla markkinoilla useasti mahdollisuus valita kenen kanssa he tekevät yhteistyötä. Jos arvoa ei tuoteta, sidosryhmä saattaa vaihtaa yhteistyökumppania. Huomion kiinnittäminen myös muuhun arvoon kuin taloudelliseen arvoon voi kasvattaa sidosryhmien tyytyväisyyttä. Arvo ei ole kuitenkaan yksiselitteinen käsite, vaan arvo riippuu sitä arvioivasta henkilöstä. Ei taloudellista arvoa sidosryhmä voi saada esimerkiksi oppimisen ja kehittymisen kautta, tiettyyn yhteisöön kuulumisesta tai onnellisuudesta. (Harrison – Wicks 2013.) Organisaation aito ja eettinen toiminta voi olla sidosryhmille merkittävä tekijä, joka vaikuttaa sidosryhmän tuen jatkumiseen. Sidosryhmät odottavat organisaation tuottavan arvoa itselleen sekä toimivan eettisesti oikein. Eettiset kysymykset ovat osa käytännössä jokaista liiketoimintaan liittyvää päätöstä. (Freeman 2018, 9–15.)

Sidosryhmien joukko voi siis olla laaja ja vaikutukset ulottua pitkälle. Sidosryhmien ollessa merkittäviä organisaation selviytymisen kannalta on tärkeää, että sidosryhmä ja sen asema sekä intressit ymmärretään. Organisaatioilla on käytössään kuitenkin vain rajalliset resurssit, eikä kaikkiin sidosryhmiin pystytä välttämättä kiinnittämään huomiota yhtä paljon. Huomioitavien sidosryhmien rajaamiseen liittyy aina jonkin verran subjektiivisuutta, sillä näkemykset voivat poiketa arvioitsijan mukaan. Jako ensisijaisiin ja toissijaisiin sidosryhmiin voi auttaa ymmärtämään sidosryhmän suhdetta ja vaikutusmahdollisuuksia organisaatioon. Sidosryhmien määritelmän valinta on strateginen valinta, joka voi vaikuttaa paljon siihen, mitkä ryhmät huomioidaan ja kuinka laajasti. Organisaation ja sen johtajien arvoilla on mahdollisesti suuri merkitys sille, mitkä sidosryhmät huomioidaan ja

kuinka laajasti ne huomioidaan. Sidosryhmien tuen säilyttämiseksi organisaation on pyrittävä tuottamaan yhteistä arvoa kaikille sidosryhmille.

Tässä tutkielmassa sidosryhmillä tarkoitetaan niitä yksilöitä tai ryhmiä, jotka voivat vaikuttaa organisaatioon tai joihin organisaatio voi vaikuttaa toiminnallaan. Määritelmä on riittävän laaja sen tunnistamiseksi, ketkä voivat potentiaalisesti olla organisaation sidosryhmiä. Empiirisessä osuudessa sidosryhmiä tarkastellaan kuitenkin rajatusti rajallisten resurssien vuoksi. Todennäköisesti organisaatio itse myös tarkastelee ja osallistaa toimintaansa vain osaa sidosryhmistä, joka voi olla joko tietoinen strateginen tai tiedostamaton valinta.

## **2.2 Osallistamiskeinot ja -tasot**

Sidosryhmien osallistamisella tarkoitetaan sidosryhmien ottamista mukaan organisaation päätöksentekoon, tiedonjakamista, keskustelua, vallan antamista sidosryhmille ja yhteisen vastuun luomista. Sidosryhmien ja organisaation suhteet perustuvat vastavuoroisuuteen, keskinäiseen riippuvuuteen ja valtaan, jotka vaikuttavat verkostossa. Verkosto kannustaa sidosryhmiä ja organisaatiota kahdenväliseen keskusteluun. Verkostomaisen rakenteen vuoksi osallistamisessa ei ole kyse vain sidosryhmien ottamisesta mukaan organisaation toimintaan sidosryhmien hallitsemiseksi vaan vastuuverkon luomisesta sidosryhmien ja organisaation välille. Sidosryhmät voivat nostaa esiin asioita, joilla voi olla positiivisia tai negatiivisia vaikutuksia organisaation ja päätöksentekoon. Sidosryhmien vastuuna on pyrkiä välttämään nostamasta esiin sellaisia asioita, jotka voivat aiheuttaa tahatonta harmia organisaatiolle tai muille organisaatioille ja yhteisöille. Kun sidosryhmille annetaan sekä vastuita että oikeuksia, vuorovaikutussuhde muuttuu pelkämästä odotuksiin vastaamisesta laajemmaksi. Sidosryhmien osallistamisella voidaan pyrkiä huomioimaan sidosryhmien väliset ristiriidat, tunnistamaan eriävät näkökulmat ja hallinnoimaan valtasuhteita. Sidosryhmien osallistaminen moniäänisiin prosesseihin, kuten julkiseen keskusteluun, parantaa sidosryhmien mahdollisuutta ymmärtää myös toistensa näkökulmia ja samalla antaa mahdollisuuden löytää yhteinen näkemys organisaation tavoitteista. Yhteisen näkökulman löytyessä, keskustelu avataan uudelleen ja poikkeaville näkökulmille annetaan mahdollisuus tulla kuulluksi. Osallistamisella voidaan antaa tilaa poikkeaville näkökulmille ja myös muille kuin asiantuntijoille. Yritysten näkemysten mukaan sidosryhmien osallistaminen mahdollistaa strategisten tavoitteiden suunnittelun tai auttaa vastuullisuusraportin luomisessa. Osallistamiskeinoja on useita ja osaa niistä voidaan käyttää joko kahdenväliseen keskusteluun tai useamman sidosryhmän ja organisaation väliseen keskusteluun. Osallistamiskeinoja ovat esimerkiksi tapaamiset, uutiskirjeet, vuosiraportit, kyselyt, haastattelut, sosiaalinen media, ta-

pahtumat ja konferenssit. Sidosryhmillä voi olla myös edustaja organisaatiossa, jolloin sidosryhmillä on jonkin verran valtaa päätöksentekoon. Sidosryhmien osallistaminen vahvistaa organisaation ja sidosryhmän välistä suhdetta. Toisistaan poikkeavien näkökulmien käsittely voi kuitenkin olla haastavaa, eikä yhteisymmärrystä välttämättä aina löydetä. Useasti näissä tilanteissa organisaatio on kuitenkin valmis jonkin tasoiseen kompromissiin, jossa molempien näkökulmat huomioidaan. Sidosryhmän yhteistyön loppuessa myös keskustelu päättyy. (Bellucci ym. 2019, 1467–1471, 1479–1482, 1488.)

Stocker ym. (2020, 2071, 2073) mukaan sidosryhmien osallistaminen tarkoittaa organisaation kykyä luoda yhteistyösuhteita laajasti erilaisten sidosryhmien kanssa. Siihen liittyy aloitteet ja toimitatavat, joita organisaatio kehittää ollakseen positiivisesti vuorovaikutuksessa sidosryhmien kanssa ja jotka voivat muuttaa organisaation toimintaa perustavanlaatuisesti kohti yhteiskuntaa sekä ympäristöä hyödyttäväksi. Osallistaminen muodostuu konsultoinnista, kommunikaatiosta, vuoropuhelusta ja vaihdannasta. Osallistaminen voidaan nähdä laadukkaaksi, kun mainittuja keinoja hyödynnetään useasti ja laadukkaasti. Osallistamisen laadukkuutta lisää sidosryhmien edustavuuden kasvu organisaation päätöksenteossa. Osallistamisessa on huomioitava myös sidosryhmien toimet, jotka voivat aiheuttaa kritiikkiä organisaatiota kohtaan. Sidosryhmät ja organisaatio luovat yhdessä ymmärrystä maailmasta ja tulkitsevat asioita yhdessä. Osallistamisen tehokkuus riippuu organisaation ja sidosryhmien kyvystä luoda tätä yhteistä ymmärrystä sekä kyvystä viedä ymmärrystä eteenpäin toisille.

Sidosryhmien hallitsemisen ja sidosryhmien osallistamisen erona on se, että sidosryhmien hallinnassa sidosryhmien odotuksia sosiaalisia ja taloudellisia asioita kohtaan pyritään hallitsemaan, kun osallistamisessa sidosryhmille annetaan valtaa, luodaan yhteistä vastuuta, kunnioitusta toisia kohtaan ja sitoudutaan ratkaisemaan ongelmia. Sidosryhmien osallistaminen voidaan nähdä myös organisaation moraalisenä velvollisuutena. Osallistamisen laatuun vaikuttaa moni tekijä, kuten viestinnän ajankohtaisuus, totuudenmukaisuus, tiedon täydellisyys, tasa-arvoinen ja empaattinen kohtelu, symmetrinen kommunikaatio, läpinäkyvyys riskeistä ja hyödyistä, puolueeton asioiden käytäntöönpano, osallistavuus, aikainen muutoksiin reagointi, herkkyys reagoida sidosryhmien vaatimukseen, prosessin laatu, lopputuloksen laatu sekä sidosryhmille annettavan vallan määrä. (Manetti 2011, 110–113.) Moraaliseen velvollisuuteen vetoaminen voi olla ongelmallista, sillä ihmisten käsitys moraalisesti oikeista teoista vaihtelee (ks. Ahokas ym. 2005). Sidosryhmien osallistamisessa iso osa koetusta laadusta riippuu jaetusta tiedosta ja johtajien tekemistä arvioista. Näiden asioiden lisäksi organisaation varsinaisella toiminnalla on vaikutusta osallistamisen kokemukseen. Osallistava toi-

minta muuttaa sidosryhmien odotuksia organisaatioon liittyen. Tehokas sidosryhmien osallistaminen voi myös vähentää negatiivisten tapahtumien vaikutusta sidosryhmien tyytyväisyyteen. Esimerkiksi todenmukaisesti ja oikeaan aikaan viestimällä, sidosryhmät voivat antaa anteeksi ongelmia aiheuttaneen toiminnan, jos sidosryhmät odottavat organisaation toimivan parhaansa mukaan asian korjaamiseksi. Vahvat siteet sidosryhmiin tuottaa luottamusta sidosryhmien ja organisaation välille. Organisaation on silti pyrittävä vastaamaan sidosryhmien odotuksiin. Tutkimus tulokset perustuvat keskisuurten pankkien tutkimukseen, eikä tutkimuksessa ollut mukana tyytymättömiä sidosryhmiä, jonka vuoksi oikea-aikaisuuden, totuudenmukaisuuden ja empatian roolia tyytyväisyyden muodostumisessa ei voida varmistaa. (Strong ym. 2001, 220–221, 223–229.)

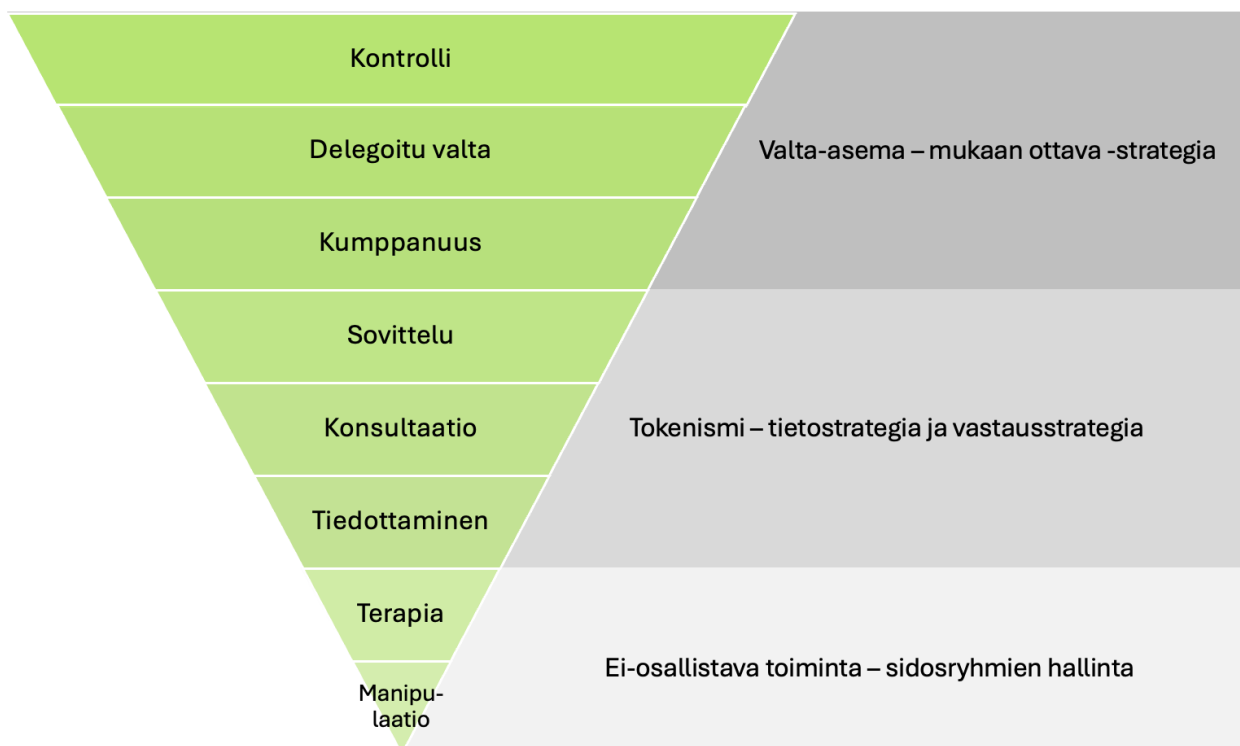
Organisaatiot osallistavat sidosryhmiään kolmella tasolla. Ensimmäisellä tasolla organisaatiot jakavat tietoa kommunikoimalla yksisuuntaisesti. Kommunikoinnin tarkoitus ei välttämättä ole taivutella sidosryhmiä vaan tiedottaa olennaisista asioista. Toisella tasolla ja kolmannella tasolla organisaatio pyrkii vuoropuhelulla kehittämään yhteisymmärrystä iteratiivisesti sidosryhmien kanssa sekä tuomaan esiin molempien osapuolien odotuksia. Keskustelu on symmetristä ja sidosryhmät pystyvät vaikuttamaan organisaatioon. Ensimmäisen tason osallistamista voidaan kuvailla tietostrategiaksi, jossa hyödynnetään esimerkiksi vuosiraportointia, uutiskirjeitä tai verkkosivua tiedon jakamiseksi sidosryhmille. Toista tasoa voidaan kuvailla vastausstrategiaksi, jossa organisaatio hyödynittää foorumeita, kyselyitä, asiakaspalvelua ja muita keskustelukanavia konsultoidakseen sidosryhmiä sekä vastatakseen heidän vaatimuksiinsa. Kolmatta tasoa voidaan sanoa sidosryhmät mukaan ottavaksi strategiaksi, jossa hyödynnetään työryhmiä, yhteisprojekteja ja kehitysohjelmia yhteistyökuvioiden luomiseksi sidosryhmien kanssa. Näistä tasoista ensimmäinen on suosituin organisaatioiden keskuudessa. Toinen taso on lähes yhtä edustettuna, mutta kolmannen tason keinot ovat huomattavasti harvemmin käytössä. Työntekijät ovat yleisimpänä ryhmänä osallistettuna tasoilla yksi ja kaksi, kun yhteisöt ja hallitus ovat yleisimpänä sidosryhmänä kolmannen tason keinoissa. Organisaation sidosryhmien osallistamisen laajuus riippuu siitä, kuinka laajasti se tunnistaa erilaisia sidosryhmiä ja millä tasolla se osallistaa sidosryhmiä. Ei ole kuitenkaan selvää, johtaako laajempi osallistaminen organisaation menestykseen tai millä tasolla ja kuinka laajalle sidosryhmäjoukolle organisaation kannattaa toteuttaa osallistavia toimia. (Stocker ym. 2020, 2072–2073, 2075–2078.)

Sidosryhmien osallistamisen tasoa voidaan arvioida myös kansalaisille tai organisaatioiden tapauksessa sidosryhmille annetun vallan kautta (Manetti 2011, 112). Kansalaisten osallistaminen päätöksentekoon on demokratian kulmakivi, mutta silti joidenkin ryhmien näkökulmat jäävät useasti huomioimatta. Aiemmin huomioimatta jääneille ryhmille valtaa antamalla, kyseisten ryhmien näkökul-

mat tulevat jatkossa osaksi päätöksentekoa. Samalla ryhmälle annetaan mahdollisuus osallistua yhteisön muovaamiseen sekä hyötyjen jakamiseen yhteisössä. Pelkkä osallistaminen ei vielä anna valtaa, vaan valta syntyy, kun ryhmälle annetaan oikeaa valtaa vaikuttaa prosesseihin. Pelkkä osallistaminen ilman varsinaista valtaa voi turhauttaa osallistettuja ryhmiä. (Arnstein 2019, 24–26.)

Vallan määrää voidaan kuvata kahdeksalla portaalla. Ensimmäinen porras on manipulaatio, jolloin ryhmällä ei ole todellista valtaa eikä sitä käytännössä osallisteta päätöksentekoon, vaan ryhmän mielipidettä pyritään lähinnä muuttamaan. Osallistaminen tällä tasolla voi olla näennäistä, esimerkiksi komitean järjestäminen, jonka perimmäisenä tarkoituksena on vain muuttaa siihen osallistuvien näkemystä. Toisin sanoen organisaatio on itse äänessä ja osallistettava ryhmä kuuntelee. Tiedon epäsymmetria voi johtaa siihen, että edustava ryhmä ei tiedä mitä on hyväksymässä ja mitkä päätöksen todelliset vaikutukset ovat. Toinen porras on terapia, jolloin ryhmällä ei ole valtaa samalla tapaa kuin ensimmäisellä portaallakaan, vaan ryhmää pyritään parantamaan väärästä ajattelutavasta. Esimerkiksi ryhmälle voidaan pyrkiä viemään laajemman ryhmän ajattelutapaa tai toista toimintamallia asian korjaamiseksi oikeana vaihtoehtona. Kolmas ja neljäs porras edustavat tokenismia, jossa ryhmille annetaan tietoa ja mahdollisuus tulla kuulluksi, mutta valta on vain symbolista. Ryhmien näkemykset eivät välttämättä päädy päättävillä henkilöille tai niitä ei todellisuudessa kuunnella, eikä mikään välttämättä muutu. Kolmatta porrasta voidaan kuvata tiedottamisena, jossa tietoa esimerkiksi ryhmän oikeuksista, vastuista ja vaihtoehtoista tuodaan ryhmän tietoisuuteen. Tiedon jakamisen ajankohta vaikuttaa tiedon käytettävyyteen. Sen lisäksi ryhmälle olisi annettava mahdollisuus neuvotella ja tuoda esille omia näkemyksiään. Antamalla epätarkkaa tietoa, välttelemällä kysymyksiä tai vastaamalla aiheen ohi, valtaa pitävät voivat vältellä kaksisuuntaista keskustelua. Neljättä porrasta voidaan kuvata konsultaationa, jossa ryhmien mielipiteitä pyydetään esimerkiksi kyselyiden, tapaamisten ja kuulemisten kautta. Tätä keinoa voidaan käyttää näyttääkseen, että ryhmiä on osallistettu, mutta todellisuudessa mitään ei välttämättä tapahdu. Jos tieto on epäsymmetristä, eikä kaikkia mahdollisia ratkaisuja tuoda ryhmien tietoon, eivät ryhmät välttämättä osaa edes pyytää kyseisiä ratkaisuja. Viides porras on tokenismin toisenlainen muoto, jossa ryhmälle annetaan mahdollisuus neuvoa, mutta vallan pitäjät päättävät lopulta asioista. Viidettä porrasta voidaan kuvata sovitteluksi. Viidennellä tasolla ryhmälle valitaan edustaja tai edustajia, joilla on hieman valtaa, mutta jotka on valittu valtaapitävien toimesta. Todellisuudessa edustajien näkemykset voidaan helposti sivuuttaa valtaapitävien päätöksellä. Kuudes porras on kumppanuus, jossa ryhmällä on varsinaista neuvotteluvaltaa ja mahdollisuus käydä vaihtokauppaa perinteisten vallanpitäjien kanssa. Vallan jaosta on sovittu ja osapuolet hyväksyvät velvollisuutensa esimerkiksi yhteisesti määritettyi-

hin sääntöihin perustuen. Seitsemännellä portaalla ryhmälle annetaan suurin osa vallasta, jolloin puhutaan delegoidusta vallasta. Kyse voi olla siitä, että valta tietyn asian hoitamiseksi on suurimmaksi osaksi delegoituna ryhmälle. Vallanpitäjien täytyy neuvotella ryhmän kanssa saadakseen muutettua ryhmän päätöksiä. Joissain tapauksissa vallanpitäjille voidaan jättää kuitenkin veto oikeus, jolloin viimeinen päätös tapahtuu kuitenkin vallanpitäjien toimesta. Kahdeksannella ja viimeisellä portaalla ryhmällä on jo täysi kontrolli ja mahdollisuus päättää asioista itsenäisesti. Täydellinen kontrolli ei kuitenkaan ole mahdollista, sillä kukaan ei voi kontrolloida kaikkea. Kontrolliportaalla ryhmä hallitsee itse resursseja ilman välikäsiä ja voi päättää resurssien käytöstä suoraan. Alimmalla kahdella tasolla ryhmiä ei käytännössä osallisteta, kolmella seuraavalla tasolla toimitaan tokenistisesti antaen näennäistä valtaa ja kolmella viimeisellä tasolla ryhmillä on varsinaista valtaa. Todellisuudessa ryhmät eivät ole täysin homogeenisiä eikä kaikilla ryhmän sisällä ole samat odotukset tai intressit. Sama pätee myös valtaa pitäviin ryhmiin. Portaiden väliset erot eivät välttämättä ole niin selkeitä kuin kuvaus antaa ymmärtää vaan useamman portaan ominaisuuksia voi esiintyä saman aikaisesti. Ryhmien hyödyntämä valta voi myös olla joko oikeutettua tai oikeudetonta. Osallistaminen voi olla myös näennäistä, esimerkiksi jos vallanantaja pystyy taivuttelemaan vallanpitäjän toimimaan tahdonsa mukaisesti. (Arnstein 2019, 26–34.) Sidosryhmiä, joilla olisi kahdeksannen tason valtaa, ei välttämättä löydy kovin helposti, sillä yritysten tulisi muuttaa tarkoitustaan perustavasti mahdollisesti rikkoen yrityksen järjestystä, jolla pyritään suojaamaan sijoittajien ja omistajien asemaa (Manetti 2011, 113). Kuvio 1 esittää osallistamisen tasot mukaillen Arnsteinin kansalaisten osallistamistasoja kuvaavaa kuviota.



Kuvio 1 Osallistamisen tasot mukaillen (Arnstein 2019; Stocker ym. 2020). Kuvio: Sakari Wahlsten.

Tässä tutkielmassa sidosryhmien hallinnalla tarkoitetaan keinoja, joita käytetään lähinnä sidosryhmien ajattelutavan muuttamiseksi organisaation toivomaan suuntaan. Sidoryhmien osallistamisella tarkoitetaan puolestaan niitä keinoja, joita organisaatio hyödyntää ymmärtääkseen ja muuttaakseen toimintaansa sidoryhmien toivomusten mukaiseksi. Osallistetuilla sidoryhmillä voi siis olla suoraa tai epäsuoraa valtaa organisaation päätöksentekoon. Osallistamistavat voivat vaihdella sidoryhmästä toiseen. Annettaessa sidoryhmälle vaikutusvaltaa organisaation päätöksentekoon on myös tunnistettava sidoryhmän vastuu huomioida organisaation muiden sidoryhmien edut. Tasapuolinen osallistaminen ja yhteinen keskustelu voivat johtaa kohti konsensusta.

### 3 Vastuullisuusraportointi

#### 3.1 Kestävyys ja vastuuvollisuus

Kestävyys tarkoittaa sellaista lopputilaa, jossa pitkällä aikavälillä asiat voivat jatkua siten kuin ne tällä hetkellä ovat. Se tarkoittaa myös sitä, että toimimme sellaisilla tavoilla, jotka jättävät vastaavanlaisen mahdollisuuden hyödyntää resursseja myös tuleville sukupolville. Kestävä kehitys puolestaan tarkoittaa erityisesti sitä toimintaa, joka johtaa kestävään tulevaisuuteen. Kestävyys on siis lopputulos, kun kestävä kehitys on tapa päästä sinne. Kestävyyttä on pyritty määrittelemään ja havainnollistamaan useilla keinoilla, kuten Yhdistyneiden Kansakuntien kestävä kehityksen tavoitteiden, donitsitalouden tai kestävyuden kolmoistuloksen avulla. YK:n kestävä kehityksen tavoitteet määrittelevät erilaisia kestävyystavoitteita, joihin tulisi pyrkiä, jotta kestävyys voitaisiin saavuttaa. Tavoitteet on jaettu 17 päätavoitteeseen, jotka on jaettu yhteensä 169 tarkempaan tavoitteeseen. Donitsitalous pyrkii puolestaan esittämään taloudellisen kestävyuden sosiaalisen kestävyuden ja ympäristöllisen kestävyuden tasapainotilana. Tasapainossa sosiaaliset tekijät ovat riittävän korkealla tasolla laadukasta elämää varten, samalla kun talous ei tuhoa ympäristöämme. Kolmoistulos puolestaan kuvaa talouden, sosiaalisen ja ympäristöllisen kestävyuden yhteyttä. Talouden voidaan ajatella tarvitsevan kestävä sosiaalisen yhteiskunnan ja kestävä yhteiskunnan voidaan nähdä vaativan kestävä ympäristön toimiakseen. Siten kaikki kolme tekijää ovat yhteydessä toisiinsa, eikä kestävä talous voi toimia ilman kestävä ympäristöä ja kestävä sosiaalista ympäristöä. (Laine ym. 2022, 11–18.)

Yhteiskunnassa toimintaa ohjataan lakien, säädösten ja muiden epäformaalien sääntöjen sekä ohjenuorien avulla. Vastuu toimia lakien, säädösten ja epäformaalien sääntöjen sekä ohjenuorien mukaisesti koskee sekä yksilöitä että organisaatioita. Lait ja säädökset ovat yleensä valtion asettamia. Jos lakeja ja säädöksiä ei noudateta, organisaatio voi saada sanktioita. Epäformaalit säännöt ja ohjenuorat puolestaan muodostuvat normeista ja odotuksista yksilöitä sekä organisaatioita kohtaan. Lainsäädäntö ei ole kaiken kattavaa ja se perustuu useasti vähimmäisvaatimukseen. Lainsäädäntö kehittyy yleensä hieman jäljessä sosiaalisten arvojen muuttuessa. Jos organisaatio ei toimi sosiaalisten normien mukaisesti, organisaation sidosryhmät voivat vetää tukensa pois organisaatiolta. Näistä syistä organisaatio ei voi toimia pelkästään noudattaen lainsäädäntöä. Organisaation vastuullisuus tarkoittaa sitä, että organisaatio täyttää velvoitteensa yhteiskunnassa. Toisin sanoen se toimii lakien ja säädösten mukaan sekä vastaa normeihin ja odotuksiin. Tällaisia velvoitteita voivat olla esimerkiksi turvalliset työolot ja yhteiskunnalta saatujen resurssien tehokas hyödyntäminen. (Laine ym. 2022, 34–40.)

Vastuuvollisuutta on pyritty määrittelemään monella tapaa, mutta länsimaissa vastuullisuuden olennaisena tekijänä pidetään yleensä informaation antamista asioista, joista kyseinen henkilö tai organisaatio on vastuussa. Vastuuvollisuus voidaan siis määrittää velvollisuudeksi antaa tietoa niistä asioista, joista kyseisen tahon pidetään olevan vastuussa. Voidaan ajatella, että tahon on annettava sellaista tietoa, joka on olennaista tiedon käyttäjän päätöksenteon kannalta, vastaavasti kuin taloudellisessa raportoinnissa. (Laine ym. 2022, 35–36.) Vastuuvollisuudella tarkoitetaan oikeutta saada tietoa ja velvollisuutta antaa sitä. Oikeus saada tietoa on yksi osallistavan demokratian keskeinen osa. Velvollisuus antaa tietoa on osa henkilökohtaista vastuuta ja keskeinen osa henkilökohtaista kehitystä. Vastuuvollisuus nojaa siihen, että demokraattinen päätöksenteko johtaa yhteisesti hyväksyttävien normien muodostumiseen ja siten vastuuvollisuuden syntymiseen. Tästä syystä läpinäkyvyys ja tiedon jakaminen on olennainen osa vastuuvollisuutta. Tietoa tulee jakaa niistä asioista, jotka ovat yhteisölle merkittäviä. (Gray 1992, 413–416.)

Taloustiede ohjaa tapaa, jolla organisaatiot toimivat liiketoiminnassa. Taloustieteeseen liittyy tiettyjä oletuksia ja arvoja, jotka ohjaavat sekä poliittista että sosiaalista toimintaa. Nämä oletukset ja asenteet ovat siis luomassa yhteistä maailmankuvaamme, eikä tätä maailmankuvaa välttämättä kyseenalaisteta. Oletukset ja asenteet tekevät maailmankuvasta kuitenkin yksinkertaistuksen todellisuudesta, joka on hyvin moninainen. Taloudellinen päättely saa voimansa yksinkertaistamalla maailmankuvaa huomattavasti. Tässä yksinkertaistuksessa talouskasvun nähdään olevan itseisarvo, jota tulisi tavoitella, vaikka ei ole olemassa perustelua, miksi näin olisi. Taloudellisessa päättelyssä on silti paljon hyvää, mutta yksinkertaistukset vähentävät sen hyödynnettävyyttä. (Gray 1992, 401–403.)

Nykypäivänä yritysten odotetaan olevan vastuussa myös muista kuin taloudellisista asioista, kuten ympäristöstä ja sosiaalisista vaikutuksista. (Laine ym. 2022, 2.) Ympäristöä on pidetty taloudesta erillisenä ulkoisena tekijänä, mutta talouden ja ympäristön voidaan molempien nähdä olevan maailman kannalta hyvin keskeisessä roolissa. Koska molemmat sekä talous että ympäristö ovat keskeisiä tekijöitä maailmamme kannalta, ympäristö tulisi huomioida myös taloudessa. Niin sanotun deep green -ajattelun voidaan nähdä tukeutuvan vahvasti systeemiteoriaan, jonka mukaan ymmärtääkseen systeemin yhtä osaa tulee ymmärtää kaikkia systeemin osia täydellisesti. Täydellinen ymmärrys kaikista systeemin osista ei ole kuitenkaan mahdollista, joten systeemiä on rajattava. Rajauksella on merkitystä sille, mitkä asiat jäävät ulkopuolelle. Rajausta voidaan tehdä arvioimalla systeemin osan vaikutusta toisiin osiin ja valitsemalla eniten vaikuttavat osat tarkastelun kohteeksi. Esimerkiksi ekosysteemillä, sosiaalisilla, teknisillä ja taloudellisilla systeemeillä on kaikilla vaikutus toisiinsa. Vähentämällä reduktionistista ajattelutapaa ja siirtymällä holistisempaan näkemykseen,

voimme laajentaa ymmärrystämme. Samalla siirtyminen pois reduktionistisesta näkökulmasta voi johtaa pinnallisempaan tutkimukseen. (Gray 1992, 403–409.) Radikaalisti holistinen ja utopistinen näkökulma voi kuitenkin johtaa siihen, että mitkään nykyisistä kirjanpidollisista käytännöistä, tai edes rahan merkitys ei säilyisi ennallaan. Vihreän ajattelun tuominen osaksi nykyistä taloudellista keskustelua, on looginen lähestymistapa pyrkiä vaikuttamaan nykyisiin käytäntöihin hyökkäämättä suoraan sitä vastaan. (Gray 1992, 409–410.)

Vastuullisuus on vastuun ottamista kestävästä kehityksestä taloudellisessa, ympäristöllisessä ja sosiaalisessa näkökulmassa niiltä osin, mistä organisaation nähdään olevan vastuussa. Eri sidosryhmät näkevät organisaation olevan vastuussa eri asioista ja siten vastuullisuusraportoinnin tulisi sisältää kestävyysseikkoja, jotka sidosryhmät näkevät olennaisiksi. Olennaisista asioista raportointi mahdollistaa organisaatiolle sidosryhmien tuen säilyttämisen.

### **3.2 Raportoinnin tarkoitus, lainsäädäntö ja standardit**

Vastuullisuusraportointi mielletään useasti toimintatavoiksi, joita hyödynnetään tiedon jakamiseksi kestävyysseikoista. Vastuullisuusraportointia tapahtuu monissa eri muodoissa ja erilaisten prosessien kautta. Tämä johtuu suurelta osin siitä, että vastuullisuusraportointi ei ole yhtä säädeltyä kuin taloudellinen raportointi. Näiden prosessien avulla yritys voi kommunikoida sekä sisäisten että ulkoisten sidosryhmien kanssa ja kehittää omaa toimintaansa. (Laine ym. 2022, 84–85.) Vastuullisuusraportointiin liittyvä yritysten sosiaalinen vastuu (CSR) terminä ei ole yksiselitteinen. Epäselvyyttä liittyy muun muassa siihen, kenelle organisaatio on vastuussa, mistä asioista sekä kuka vastuullisuutta voi arvioida ja minkä standardin mukaan. Organisaatioiden vastuullinen toiminta liittyy kuitenkin vahvasti sidosryhmiin, jotka ovat vuorovaikutuksessa organisaation kanssa. Liiketoimintaa yleisesti tai yksittäistä yritystä ei voida pitää vastuussa kaikista sosiaalisista asioista, vaan yrityksen osalta on eroteltava sosiaaliset asiat sidosryhmäasioista. Sidosryhmille tärkeät asiat voivat vaikuttaa yrityksen toimintaan ja käytäntöihin, mutta samat asiat eivät välttämättä ole sosiaalisia ongelmia, eikä niihin välttämättä liity tiettyjä normeja tai säädöksiä, jotka velvoittaisivat organisaatiota toimimaan tietyllä tapaa. (Clarkson 1995, 92–105.) Vastuullisuusraportoinnin avulla organisaatio voi purkaa vastuuvastuunsa yhteisölle ja pyrkiä ylläpitämään yhteisön näkemystä organisaatiosta sekä säilyttämään toimintansa oikeutuksen (O'Dwyer 2021, 29–32).

Vastuullisuusraportoinnin tutkimus jakautuu kolmeen suuntaukseen, deskriptiivinen, instrumentaalinen ja normatiivinen. Deskriptiivinen tutkimus pyrkii kuvailemaan, millaista vastuullisuusraportointi on, instrumentaalinen tutkimus pyrkii tunnistamaan vastuullisuusraportoinnin hyötyjä yrityk-

selle ja normatiivinen tutkimus pyrkii tutkimaan miten vastuullisuusraportointi hyödyttää yhteiskuntaa. Yritysten vastuu sosiaalisista asioista on ollut keskustelun aiheena jo 1900-luvun puolivälissä. 1900-luvun loppupuolella ennen säätelystä, yritykset raportoivat sosiaalisista tekijöistä vapaaehtoisesti, näyttääkseen laajalle yleisölle toimineensa eettisesti oikein, puolustaakseen itseään syytöksiltä ja säilyttääkseen yhteisön hyväksynnän toiminnalleen. Vastuullisuusraportoinnin on ajateltu perustuneen yritysten tahtoon purkaa vastuuvollisuuttaan vaikutusvaltaisille sidosryhmille vähentääkseen sidosryhmistä aiheutuvia kustannuksia. Tässä näkökulmassa yritykset pyrkivät hallitsemaan sidosryhmiensä näkemyksiä. Vastuullisuusraportointia voidaan hyödyntää sidosryhmien hyväksynnän ja laajemmassa mittakaavassa yhteisön hyväksynnän ylläpitämiseksi. Myös yrityksen koolla ja johdon henkilökohtaisella asenteella vastuullisuusraportointia kohtaan on vaikutusta sille, kuinka laadukkaasti yritys raportoi vastuullisuusasioista. Omistajat ja lainottajat voivat myös vaatia yritystä raportoimaan vastuullisuus asioista. Vastuullisuusraportoinnilla voi olla vaikutusta esimerkiksi pörssikurssiin ja analyytikoiden ennusteisiin. 2000-luvulla vastuullisuusraportointiin liittyvä sääntely lisääntyi ja sääntely on saanut vaikutteita muun muassa kirjanpitoyrityksiltä, laskentatoimen ammattikunnalta ja muilta yhteisöiltä. Sääntely ei välttämättä kuitenkaan aina paranna vastuullisuusraportoinnin laatua, sillä yritys voi raportoida vastuullisuudesta pinnallisesti ja yksinkertaistusti. Myös kulttuurisilla tekijöillä on vaikutusta siihen, miten vastuullisuusraportointiin suhtaudutaan. Vastuullisuusraporttien tarkastaminen ulkopuolisella toimijalla, esimerkiksi tilintarkastajan toimesta, lisää raporttien luotettavuutta raportin käyttäjän näkökulmasta. Toisaalta on myös esitetty huolia siitä, voiko tilintarkastaja olla objektiivinen vai vaikuttavatko heidän omat motiivinsa tarkastuksen laatuun. Huolta on esiintynyt myös siitä, hyödyntävätkö yritykset raportointia vain säilyttääkseen yhteisön luottamuksen, eivätkä raportoidakseen aidosti vastuullisuudestaan. Tutkimusten perusteella voidaan kuitenkin nähdä, että markkinat jo itsessään luovat yrityksille motivaation raportoida vastuullisuusasioista. (Andrew – Baker 2020, 35–37, 40–52.)

Osa Euroopan Unionin jäsenmaissa toimivista yrityksistä on velvoitettu vuodesta 2024 alkaen lakisääteisesti raportoimaan siitä, miten he huomioivat sidosryhmien edut sekä kestävyys asiat liiketoiminnassaan. (EU 2022/2464.) Ei-taloudellisista asioista, kuten vastuullisuus asioista raportoiminen on ollut lakisääteistä jo vuodesta 2014 listattujen EU alueen yritysten osalta. Monilla muilla alueilla ei-taloudellisten asioiden raportoiminen on vielä kuitenkin vapaaehtoista. Säädännön tavoitteena on tehdä ei-taloudellisesta raportoinnista vertailukelpoista vuosien sekä organisaatioiden välillä. EU:n vastuullisuusraportointi säädöksen valmisteluprosessissa GRI-standardilla on ollut merkittävä rooli. GRI-standardi on yksi ensimmäisistä vastuullisuusraportointistandardeista, joka tunnustetaan laa-

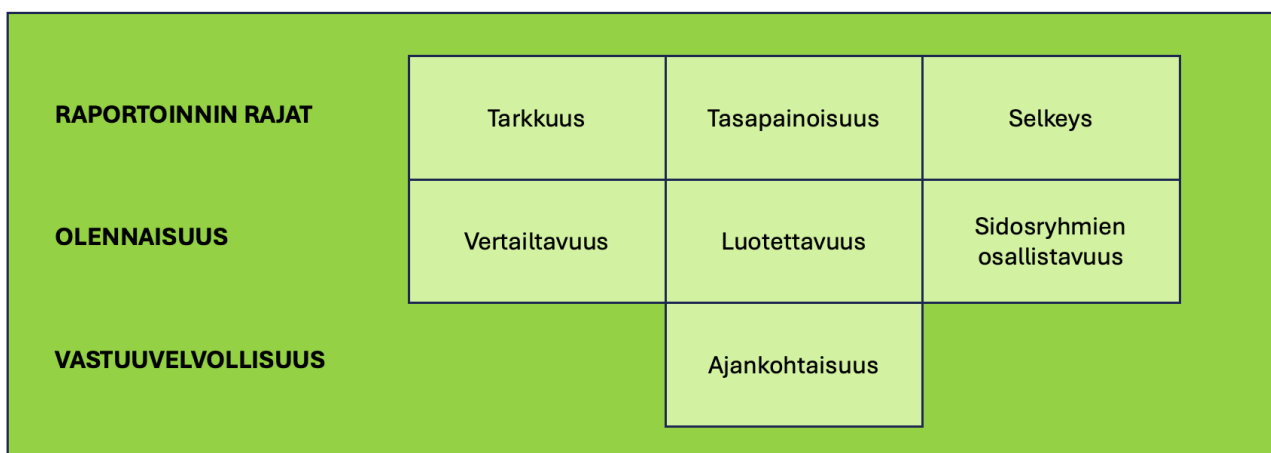
jasti. GRI-standardin keskeisinä tekijöinä ovat tiedon olennaisuus, vertailtavuus ja varmennettavuus. Standardin mukaan vastuullisuusraportointi voidaan määritellä asioiden mittaamiseksi, tiedon julkaisuksi ja vastuulliseksi toiminnaksi sekä sisäisiä että ulkoisia sidosryhmiä kohtaan. (Luque-Vílchez ym. 2023, 638–639.) GRI-standardin lisäksi on olemassa monia muita vastuullisuusraportointiohjeita ja -standardeja kuten Integrated Reporting (<IR>) ja Carbon Disclosure Project (CDP) (Laine ym. 2022, 92–98).

Vastuuvellisuus on vastuullisuusraportoinnin keskiössä. Vastuullisuusraportointi voidaan siinä nähdä niin prosesseina, joita hyödynnetään organisaation vastuuvellisuuden purkamiseksi. Vastuullisuusraportointi ei toisin sanoen ole pelkästään viestintää, vaan myös toimintatapoja, joiden avulla raportoitavat tiedot tuotetaan. Raportoinnin tavoitteena voi olla pelkästään sidosryhmien tuen säilyttäminen tai laajempi tavoite vastuullisuuskeskustelun avaamisesta. Lakisääteiset velvoitteet raportoida, sekä standardit, voivat ohjata raportointia tiettyyn suuntaan ja velvoittaa organisaatiot täyttämään minimi velvoitteet. Vastuullisuusraportoinnin laatu vaikuttaa olevan kuitenkin organisaation avainhenkilöiden näkemyksistä ja motivaatiosta riippuvainen.

### 3.3 Laatutekijät

Vastuullisuusraportointiin ei voida suoraan hyödyntää samoja laatuperiaatteita kuin taloudelliseen raportointiin. Laatutekijöillä on kuitenkin jonkin verran päällekkäisyyttä. GRI-standardissa määritetään, että vastuullisuusraportoinnin laadukkuuden varmistamiseksi on huomioitava tiedon tarkkuus, tasapainoisuus, selkeys, vertailtavuus, täydellisyys, konteksti, ajankohtaisuus ja vahvistettavuus. Keskeisenä tekijänä laadun kannalta on myös tiedon olennaisuus. Olennaisuudella tarkoitetaan yksinkertaisesta olennaisuudesta poiketen kaksoisolennaisuutta, joka tarkoittaa asioiden tarkastelua myös sidosryhmien näkökulmasta. Toisin sanoen olennaisuutta on tarkasteltava yrityksestä ulospäin ja ulkoa yritykseen päin. Olennaisuutta voidaan tarkastella sekä taloudellisesta että sosiaalisesta ja ympäristöllisestä näkökulmasta. Vastuullisuusraportoinnissa ei ole kuitenkaan olemassa yhtä selkeää prosessia olennaisuuden määrittämiseksi, ja arvot vaikuttavat olennaisten asioiden määrittelyyn. (Luque-Vílchez ym. 2023, 640–643.) Ajankohtainen, todenmukainen ja yhtenäinen viestiminen sidosryhmille kasvattaa sidosryhmien tyytyväisyyttä raportointiin (Strong ym. 2001, 223–229). Tietojen ollessa tarkkaa, raportin lukija pystyy luotettavasti arvioimaan organisaation toimia ja niiden tehokkuutta. Tasapainoinen raportti sisältää sekä positiivisia asioita, kuten onnistumisia, mutta tuo myös esille negatiiviset asiat, kuten tapaturmat. Selkeä raportti on tehty lukija mielessä ja asia esitetään lukijalle selkeällä tavalla. Raportoinnin olisi hyvä myös tapahtua sellaisen kanavan kautta, jota sidosryhmä käyttää ja jonka kautta he odottavat saavansa tietoa. Vertailu raporttien välillä on

mahdollista, kun valituista tiedoista raportoidaan vakiintuneesti ja muutosten analysointi tietojen pohjalta on mahdollista. Ajankohtaisesti raportoimalla tieto on relevanttia ja raportin käyttäjät pystyvät tekemään informoituja päätöksiä. Raportin tulisi olla vertailtavissa sekä aikaisempiin raportteihin että muiden organisaatioiden raportteihin. Vahvistettava raportti muodostuu luotettavien prosessien kautta ja prosessi voidaan tarkastaa ulkoisen toimijan puolesta. Jotta raportti vastaisi sidosryhmien odotuksia, organisaation tulee tunnistaa ja osallistaa sidosryhmiä, selvittääkseen heidän odotuksensa. Sidosryhmiä voi olla monenlaisia ja heidän odotuksensa voivat poiketa toistaan huomattavasti. Laatukriteerit eivät kuitenkaan ole yksiselitteisiä, vaan eri henkilöt voivat ymmärtää ominaisuudet eri tavoilla. Standardointi ja vastuullisuusraporttien tarkastaminen ulkoisen toimijan puolesta, voi parantaa raporttien luotettavuutta. Organisaatiot eivät myöskään ole täysin samanlaisia, jonka vuoksi standardointi voi olla haastavaa. Keskeistä vastuullisuusraportin laadun kannalta on myös määrittää vastuullisuusraportin rajat. Rajauksessa tärkeänä kysymyksenä on, mitkä toiminnot sisällytetään raportointiin. Organisaatio ei välttämättä hallitse täysin kaikkia toimitusketjun osia, mutta toimitusketjussa syntyvät päästöt voivat silti liittyä organisaation toimintaan. Raportin sisältöä mietittäessä tulee myös huomioida vastuuvollisuus. Organisaation tulisi raportoida kaikista niistä asioista, joista se on vastuuvollinen, mukaan lukien moraalisen velvoitteen myötä syntyvä vastuuvollisuus. Kaikki sidosryhmät eivät välttämättä näe kuitenkaan organisaation olevan vastuuvollinen samoista asioista. (Tregidga – Laine 2021, 110–114.) Kuviossa 2 on tiivistettynä vastuullisuusraportoinnin laatuun keskeisesti vaikuttavat tekijät. Rajaus, olennaisuus ja vastuuvollisuus määrittävät raportin sisältöä ja muut tekijät sisällön laatua.



Kuvio 2 Vastuullisuusraportin laatuun keskeisesti vaikuttavat tekijät, mukaillen (Tregidga – Laine 2021, 110–114). Kuvio: Sakari Wahlsten.

Useat organisaatiot jakavat tietoa sidosryhmilleen vastuullisuudesta joko vapaaehtoisesti tai lain määräämänä. Jaettavaan tietoon ja tiedon jakotapaan vaikuttaa useasti sidosryhmien osallistaminen.

Osallistaminen määritetään kansainvälisissä vastuullisuusraportoinnin standardeissa välttämättömyydeksi hyödyllisen informaation raportoimiseksi. Sidosryhmien osallistaminen liitetään useasti myös dialogiseen kirjanpitoon. Sidosryhmien osallistaminen on keskeinen osa dialogista kirjanpitoa. Vastuullisuusraportointi on dialoginen prosessi, jossa osallistaminen on keskeinen osa vastuusuhteiden tunnistamista. Dialogisen kirjanpidon tulisi tukea vastuullisuusraportointia ja tuoda esiin kestävämmät asiat nykyisessä taloudessamme. Tuomalla esiin asiat, jotka eivät ole kestäväällä tasolla, organisaatiot ja sidosryhmät voivat parantaa päätöksentekoaan kestävämpään suuntaan. Dialoginen kirjanpito muokkaa vastuullisuusraportin sisältöä ja antaa valtaa sidosryhmille. Julkinen keskustelu on keskeinen osa dialogista kirjanpitoa ja se mahdollistaa useiden eri näkökulmien tuomisen esiin sitoutumatta tiettyyn yhteen näkökulmaan. Dialoginen kirjanpito vastaa siis jossain määrin demokraattista päätöksentekoprosessia. Dialogisen kirjanpidon tulisi tuoda esille, miten organisaatio on toiminut esiin nousseiden rajoitteiden tai kriittisten mielipiteiden suhteen, siten muuttaen ympäristöä, jossa se toimii. (Bellucci ym. 2019, 1467–1472.)

## 4 Odotuskuilu

### 4.1 Tilintarkastuksen odotuskuilu

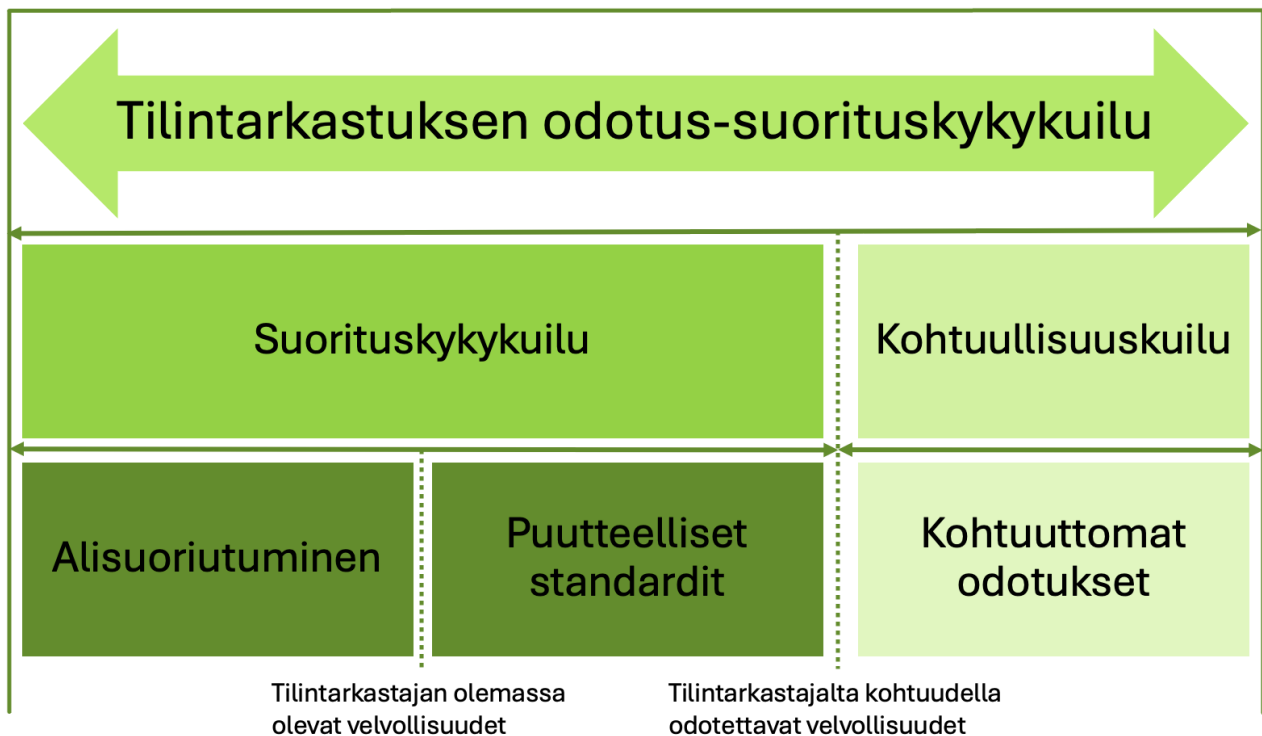
Taloudellisessa raportoinnissa puhutaan niin sanotusta tilintarkastuksen odotuskuilusta, joka tarkoittaa raportin käyttäjien odotuksien ja tilintarkastajan todellisen toiminnan välistä kuilua. Toisin sanoen raportin käyttäjät odottavat tilinpäätöksen edustavan todellisuutta, mutta raportti ei välttämättä vastaa näihin odotuksiin. Termin odotuskuilu on alun perin määritellyt Liggio 1900-luvun loppupuolella. (Deepal – Jayamaha 2022, 309.)

Liggion (1975) mukaan odotuskuilu tarkoittaa tilintarkastajan odotetun toiminnan tason eroa, joka muodostuu itsenäisen tilintarkastajan ja tilinpäätöksen käyttäjän näkökulmien välisestä erosta. Kuilun merkitys tilintarkastajien näkökulmasta kasvoi, sillä tilintarkastajiin kohdistui syytöksiä siitä, että tilintarkastajat eivät tuoneet yritysten huonoa tilannetta esille. Tästä heräsi kysymys siitä, ymmärtävätkö molemmat osapuolet tilintarkastajien roolin samalla tavalla. Vain kaventamalla näkemysten välistä kuilua luottamus ammattiin voidaan palauttaa. Luomalla kohtuulliset odotukset, voivat ammattilaiset vastata näihin odotuksiin. Odotukset tulee olla universaalisti hyväksyttävissä kaikkien sidosryhmien osalta ja odotuksiin on pystyttävä vastaamaan kohtuullisin kustannuksin. Esi-merkkinä odotuskuilusta taloudellisessa raportoinnissa organisaatio raportoi numeerisia lukuja, joiden oletetaan useimmiten olevan tarkkoja, sillä luvut on saavutettu matemaattisesti. Lukujen taustalla saattaa kuitenkin olla monenlaisia kirjanpidollisia päätöksiä, jotka vaikuttavat lukuihin. Tilintarkastaja uskoo lukujen olevan tarpeeksi tarkkoja oikean kuvan antamiseksi yrityksen toiminnasta, mutta ei voi olla siitä täysin varma. Raportin käyttäjä puolestaan saattaa ajatella lukujen olevan täysin tarkkoja, sillä tilinpäätös on tilintarkastettu. Raportin käyttäjän ja tilintarkastajan näkemysten välillä on siis kuilu. Odotukset voivat kohdistua taloudelliseen ja ei-taloudelliseen informaatioon sekä organisaatioon tai sen henkilöstön toimintaan.

Odotuskuiluun liittyvissä tutkimuksissa on tutkittu erityisesti yhteisöjen ja tilintarkastajien näkemyksiä sekä käsityksiä. Tämän lisäksi tutkimuksissa on esitetty, että tilintarkastuksen odotuskuilu muodostuu osaltaan myös tilintarkastajan mahdollisesta heikosta työnlaadusta. Odotuskuilu kasvaa ajan myötä yhteisön odotusten kasvaessa. Useissa tutkimuksissa esiintyneiden tilintarkastuksen odotuskuilun määritelmien perusteella, tilintarkastuksen odotuskuilu voidaan uudelleen määritellä erona sen välillä, mitä yhteiskunta odottaa tilintarkastajan tekevän ja mitä tilintarkastaja käytännössä tekee suorittaessaan tilintarkastusta. (Deepal – Jayamaha 2022, 310–311, 314–315.)

Porterin (1993, 50) mukaan tilintarkastuksen odotuskuilu muodostuu tilintarkastajiin kohdistuvista kohtuullisista toimenkuvavaatimuksista ja tilintarkastajan suorituskykyyn kohdistuvista kohtuullisista vaatimuksista. Standardeissa ja laeissa määritetään tietyt kohtuulliset velvollisuudet tilintarkastajille sekä toiminnan taso, jota voidaan odottaa tilintarkastajilta. Jos näihin velvollisuuksiin tai toiminnan tasoon ei pystytä vastaamaan, on olemassa kuilu odotuksien ja todellisen toiminnan välillä. Raportin käyttäjien odotukset voivat olla korkeammat kuin kohtuullisen tason vaatimukset ja tilintarkastajan toiminta alle kohtuullisen tason.

Kuviossa 3 on kuvattuna Porterin (1993, 50) odotuskuiluun liittyvä malli mukailtuna. Odotuskuilu muodostuu suorituskyky ja kohtuullisuuskuilusta. Suorituskykyyn liittyy tilintarkastajan alisuoriutuminen odotuksiin nähden ja puutteellinen standardointi. Nykyhetken velvollisuudet määräytyvät lakien ja standardien mukaan. KohtuullisuuskUILU muodostuu tilintarkastajiin kohdistuvien kohtuuttomien vaatimusten myötä. Tilintarkastajan odotetut velvollisuudet voivat olla laajemmat kuin olemassa oleva standardointi ja laki määrää. Odotukset voivat olla myös korkeammalla kuin mitä voidaan tilintarkastajalta kohtuudella odottaa.



Kuvio 3 Tilintarkastuksen odotus-suorituskykykuilun tekijät mukaillen (Porter 1993, 50). Kuvio: Sakari Wahlsten.

Eri ryhmillä voi olla eri odotukset ja ymmärrys tilintarkastajan tehtävistä. Kaikki eivät välttämättä ole tietoisia tilintarkastajan nykyisistä velvollisuuksista tai tilintarkastajan velvollisuudeksi luokitellaan jotain, mikä ei ole tilintarkastajan velvollisuus standardien tai lakien mukaan. Tätä kuilun osa-

aluetta voidaan sanoa tietokuiluksi, joka liittyy vahvasti kohtuullisuuskuiluun ja kohtuullisiin odotuksiin. Vertaamalla raportin käyttäjien vastauksia, erityisesti velvollisuuksia, joita ei tuoda ilmi ja virheellisiä käsityksiä velvollisuuksista sekä tilintarkastajan velvollisuuksia, voidaan mitata näkemysten välistä kuilua. Heikomman tietämyksen lisäksi kuilu voi myös muodostua aidosta tarpeesta saada asia tilintarkastajan vastuulle. Suorituskuilua voidaan puolestaan mitata kysymällä raportin käyttäjiltä, suoriutuuko tilintarkastaja odotusten mukaisesti ja tarkastelemalla yleisintä vastausta. Tyytymättömien sidosryhmien määrän ollessa merkittävä on kuitenkin tarkasteltava tarkemmin tyytymättömyyden syytä. Suoriutumiskuilua voidaan tarkastella siitä näkökulmasta, täyttääkö tilintarkastaja lakisääteiset ja standardien mukaiset vaatimukset sekä täyttääkö tilintarkastaja raportin käyttäjien odottamat muut kuin lakiin tai standardeihin sisältyvät vaatimukset. Ylimääräisistä kohtuuttomista odotuksista voidaan päästä eroon kouluttamalla sidosryhmiä ja kohtuulliset odotukset tulee standardoida. Jotta velvollisuuksien täyttämistä voidaan vaatia, tulee sen olla taloudellisesti järkevää tilintarkastajalle. Taloudellisesti kannattamaton toiminta voi olla myös kannattamatonta sidosryhmien kannalta yleisesti. Sidosryhmillä voi olla kuitenkin erilaisia näkemyksiä siitä, missä menee kohtuullisuuden raja. Odotukset voivat myös poiketa sidosryhmän sisällä, mutta yksittäisen henkilön mielipide ei välttämättä tarkoita sitä, että asia tulisi määrittää tilintarkastajan vastuuksi. (Porter 1993.)

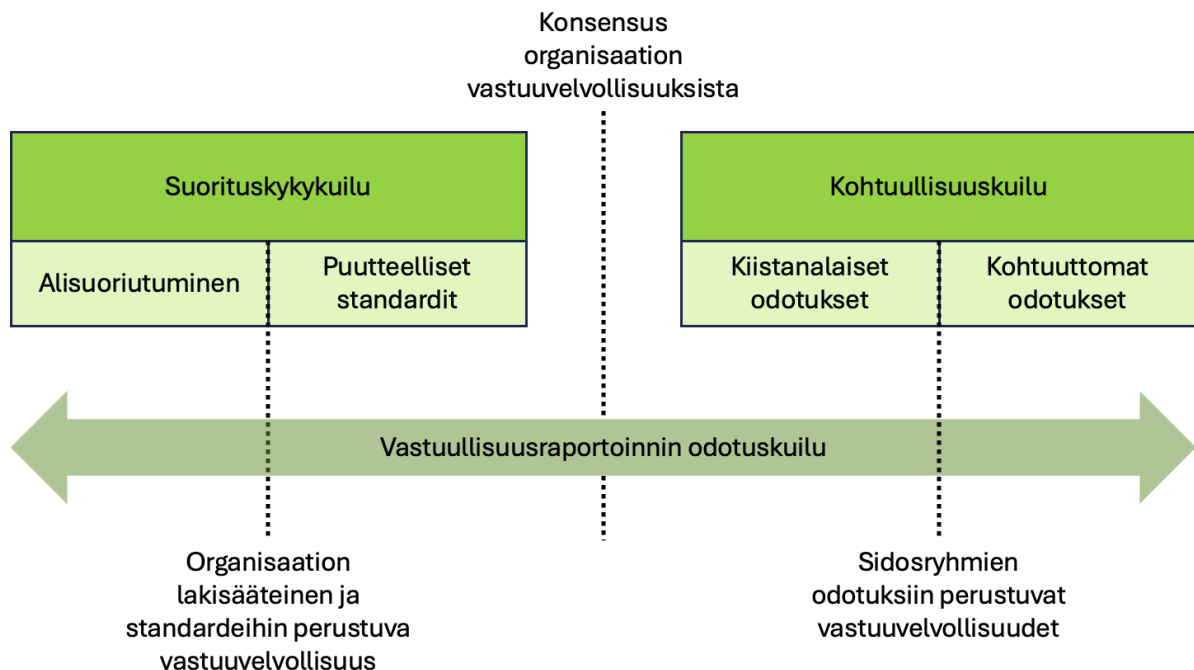
Shahsavari ym. (2024) mukaan suurin osa tilintarkastuksen odotuskuilua koskevista tutkimuksista pohjaa odotuskuilun määritelmän Porterin alkuperäiseen määritelmään. Tutkimuksissa nousee kuitenkin esiin, että tilintarkastuksen odotuskuilu muodostuu vielä pienemmistä tekijöistä, jotka on mahdollista eritellä omiksi kategorioikseen. He esittävät tilintarkastuksen odotuskuilun muodostuvan näkemys, tieto, suoriutumis-, standardi ja kommunikaatiokuiluista, jotka puolestaan ovat riippuvaisia vielä pienemmistä osatekijöistä.

## 4.2 Vastuullisuusraportoinnin odotuskuilu

Koska yksi sidosryhmien osallistamisen ja dialogisen kirjanpidon tavoitteista on luoda yhteisymmärrystä (Bellucci ym. 2019, 1467–1470). Ja odotuskuilun avulla pyritään mittamaan näkemysten sekä käytännön toiminnan välistä eroa (Liggio 1975; Porter 1993; Deepal – Jayamaha 2022; Shahsavari ym. 2024). Odotuskuilua voidaan hyödyntää sidosryhmien ja organisaation välisen näkemuseron ja odotetun toiminnan arvioimiseen. Tilintarkastuksen odotuskuilusta poiketen tarkasteltavina kohteina toimivat raportoiva organisaatio tai vastuullisuusraportoinnin kannalta keskeiset henkilöt sekä sidosryhmät ja niiden edustajat. Hypoteesina voidaan ajatella näkemuseron kaventu- van sidosryhmien osallistamisen ja sidosryhmien vallan kasvaessa. Toisaalta on myös mahdollista,

että liian suuri vaikutusvalta sidosryhmillä johtaa suurempaan näkemyseroon (vrt. Arnstein 2019). Tässä tutkielmassa vastuullisuusraportoinnin odotuskuilulla tarkoitetaan kuilua sidosryhmien vastuullisuusraportoinnille sekä vastuulliselle toiminnalle asettamien odotuksien ja organisaation käytännön vastuullisuusraportoinnin sekä vastuullisuustekojen välisenä erona.

Kuviossa 4 on esitetty vastuullisuusraportoinnin odotuskuilu, hyvin pitkälle mukailleen Porterin esittämää tilintarkastuksen odotuskuilun mallia. Vastuullisuusraportoinnin odotuskuilu muodostuu vastaavasti suorituskyvyn kuilusta, joka jakautuu alisuorittamiseen ja puutteellisiin standardeihin sekä kohtuullisuuskuilusta, joka muodostuu kohtuuttomista ja kiistanalaisista odotuksista. Vastuullisuusraportoinnin odotuskuilun keskiössä on konsensus organisaation vastuuvollisuuksista.



Kuvio 4 Vastuullisuusraportoinnin odotuskuilu mukailleen (Porter 1993, 50). Kuvio: Sakari Wahlsten.

Vastaavasti kuin tilintarkastajalta odotetaan kohtuudella tiettyjen velvollisuuksien täyttämistä, jotka eivät välttämättä ole lakisääteisiä, odotetaan organisaatioilta tiettyjen lakisääteistä laajempien velvollisuuksien täyttämistä (vrt. Porter 1993; Andrew – Baker 2022). Vaatimukset eivät voi kuitenkaan olla kohtuuttomia, joka vaarantaisi muiden sidosryhmien edut (vrt. Freeman 2018, 22–29). Sidoryhmillä voi olla kohtuullisista vaatimuksista eriäviä näkökulmia. Myös sidoryhmien sisällä voi olla poikkeavia näkemyksiä siitä, mitkä vaatimukset ovat kohtuullisia. Tästä syystä kohtuullisuuskuiluun voi liittyä kiistanalaisia odotuksia sekä kohtuuttomia odotuksia, joita suurin osa sidoryhmistä tai niiden edustajista ei hyväksy. Sopimalla suurimmasta osasta vastuuvollisuuksia dialogi-

sesti sidosryhmien kesken ja luomalla yhteisymmärrystä organisaatio pystyy todennäköisesti vastaamaan paremmin sidosryhmien odotuksiin (vrt. Bellucci ym. 2019, 1467–1470). Vastuullisuusraportointi on tänä päivänä jo osittain säädeltyä ja standardeja vastuullisuusraportointia varten on useita, mutta ei ole varmaa parantaako säätely raportoinnin laatua (ks. Andrew – Baker 2020). Laki-sääteisen ja standardoidun toiminnan osalta pystytään siis suhteellisen tarkasti määrittelemään täyttääkö organisaatio odotukset säädösten ja standardien osalta. Ongelmia voi kuitenkin muodostua mahdollisen heikon raportoinnin laadun vuoksi, jolloin tiedon luotettavuus ei välttämättä ole arvioitavissa (ks. Tregidga – Laine 2021, 110–114). Standardien ja lakien vaatimuksia tarkentamalla voidaan mahdollisesti parantaa raportoinnin laatua. Puutteellisten standardien kuilu vastaa tähän kysymykseen. Vastuullisuusraportointi on myös jatkuvasti muutoksessa ja standardoinnin tavoitteena on yhtenäistää raportointia. Tunnistamalla vastuullisuusraportoinnin odotuskuilu pystytään mahdollisesti luomaan yhteistä näkemystä siitä, mitkä asiat tulisi standardoida ja mitkä asiat pitäisi jättää pois standardeista. Toisin sanoen vastuullisuusraportoinnin odotuskuilua voidaan mahdollisesti käyttää työkaluna yhteisen näkemyksen luomiseksi ja standardoinnin kehittämiseksi kohti kaikkien sidosryhmien etua.

Vastuullisuusraportoinnin odotuskuilua voidaan mahdollisesti mitata vastaavalla tavalla kuin tilintarkastuksen odotuskuilua. Vastuullisuusraportoinnin odotuskuilussa organisaation vastuullisuusraportointi käytäntöjä verrataan lainsäädännön ja standardien vaatimuksiin sekä kerätään sidosryhmien näkemyksiä odotuksien täyttymisestä. Puuttuvat tiedot tai käytänteet, joita sidosryhmät odottavat organisaatiolta viestivät tietokuilusta tai sellaisista velvollisuuksista, joita sidosryhmät todellisuudessa odottavat organisaatiolta, mutta joihin organisaatio ei tällä hetkellä vastaa. Jos vaatimukset ovat kohtuullisia ja toteutettavissa voidaan myös mahdollisesti ajatella lainsäädännössä ja standardeissa olevan kehitettävää tai organisaatio ei yllä lain ja standardien vaatimuksiin.

Strong ym. (2001) kuvailevat hyvin vastaavasti sidosryhmien tyytyväisyyden riippuvan odotuksiin liittyvän kuilun leveydestä. Lähtökohtanaan he pitävät markkinoinnin tutkimuksissa useasti käytettyä tyytyväisyyden kuilua. Heidän tutkimuksensa keskittyy erityisesti työntekijöihin, rahoittajiin, omistajiin ja asiakkaisiin.

Selvästi ajatus vastuullisuusraportoinnin odotuskuilusta ei ole täysin uusi. Tässä tutkielmassa eri alan teoria kuitenkin ohjaa tutkimusta.

## 5 Osallistamisen ja odotuskulun arviointi

### 5.1 Organisaation haastattelut

Tutkielman toteutukseen liittyy keskeisesti organisaation sidosryhmien tunnistaminen, osallistamiskeinojen ymmärtäminen ja organisaation näkemys vastuullisesta toiminnasta sekä vastuista tiettyjä sidosryhmiä kohtaan. Organisaation haastattelun ensimmäisenä tavoitteena oli ymmärtää ketkä ovat organisaation sidosryhmiä ja millaista vaikutusvaltaa kyseisillä sidosryhmillä on organisaatioon. Haastatteluiden toisena tavoitteena oli ymmärtää kokonaisvaltaisesti niitä prosesseja, joita organisaatio hyödyntää sidosryhmien osallistamiseksi. Myös organisaation toiminnassa sidosryhmien kartoittamisen ja prosesseihin sisällyttämisen keskeisenä tavoitteena on tunnistaa sidosryhmät ja heidän panoksensa sekä heidän vaikutusmahdollisuutensa organisaation toimintaan (Freeman 2010, 52–60). Yrityksen edustajien haastatteluista saatujen tietojen avulla valittiin yhdessä organisaation kanssa neljä sidosryhmää, joilta pyydettiin lupaa haastatteluille. Kolmantena tavoitteena oli luoda ymmärrystä siitä, mistä asioista organisaatio näkee olevansa vastuussa sidosryhmille. Organisaation ja sen edustajien näkemys organisaation vastuista voi poiketa sidosryhmien näkemyksestä vastavasti kuin tilintarkastajien ja tilintarkastajien palveluita hyödyntävien näkemykset poikkeavat toisistaan (ks. Clarkson 1995; Laine ym. 2022, 11–40; Liggio 1975). Organisaation näkökulmaa vastuullisuudesta hyödynnetään odotuskulun arvioimisessa.

Haastattelua varten tavoitteena oli löytää jokin suomalainen pörssi-yhtiö, joka tekee lakisäätteistä vastuullisuusraportointia ja osallistaa useita eri sidosryhmiä eri tavoilla. Pörssi-yhtiöiltä pyydettiin haastatteluja ottamalla yhteyttä yrityksessä vastuullisuusasioista vastaavaan henkilöön tai muuhun päättävässä asemassa olevaan henkilöön. Kontakteille lähetettiin alustava kuvaus tutkimuksesta, josta tuli ilmi tutkimuksen päätavoitteet sekä aikataulu. Haastatteluun valikoitui keskisuuri suomalainen pörssi-yhtiö. Kyseinen yritys valikoitui tutkimuksen kohteeksi kokonsa ja liiketoimintamallinsa vuoksi. Kokonsa vuoksi yrityksellä on tarpeeksi resursseja tehdä vastuullisuusraportointia ja mahdollisuus osallistua tutkimukseen. Yrityksen liiketoimintamalliin liittyy paljon erilaisia sidosryhmiä ja vastuullisuus on keskeinen osa yrityksen toimintaa. Yrityksellä on tarpeeksi laaja joukko monenlaisia sidosryhmiä, jolloin sopivien sidosryhmien löytäminen on todennäköisempää. Yrityshaastatteluun valikoitui kaksi keskeistä henkilöä yrityksen vastuullisuuden ja vastuullisuusraportoinnin osalta. Ensimmäinen haastateltava toimii johtavassa asemassa ja ehdotti tutkijan pyynnöstä toista keskeistä henkilöä haastateltavaksi. Ensimmäisen edustajan haastattelu toteutettiin 24.03.2025 ja toisen 14.04.2025. Ensimmäinen haastattelu kesti 1 tunnin ja 26 minuuttia. Toisen haastateltavan

haastattelun oli tarkoitus tapahtua lähempänä ensimmäisen haastateltavan haastattelua, mutta tuplavarauksen vuoksi haastattelua jouduttiin siirtämään eteenpäin. Toiselle haastateltavalle lähetettiin haastattelukysymykset etukäteen 31.03.2025, sillä haastatteluun varattiin aikaa vain 60 minuuttia aikataulullisista syistä. Kysymysten lähettäminen etukäteen saattaa vaikuttaa toisen haastateltavan vastauksiin, sillä haastateltavalla on ollut aikaa perehtyä kysymyksiin. Toisaalta kysymysten lähettäminen etukäteen mahdollistaa haastateltavalle aiheeseen perehtymisen ja siten mahdollisesti syvemmät vastaukset haastattelussa lyhyessä ajassa. Toisen haastateltavan kanssa pidetty haastattelu kesti 54 minuuttia.

Haastattelut toteutettiin Microsoft Teams -alustalla. Haastattelut litteroitiin automaattisesti Teamsin tekoälyyn pohjautuvalla litteroinnilla. Automaattisen litteroinnin lisäksi haastattelut tallennettiin ja tallenteet käytiin läpi, verraten automaattista litterointia tallenteeseen. Lopulliset haastatteluiden litteroinnit kirjoitettiin yhdistelemällä automaattisen litteroinnin osioita ja kirjaamalla poisjääneet tai virheellisesti kirjaantuneet asiat käsin. Samaa metodia hyödynnettiin sidosryhmien haastatteluiden litteroinnin luomiseen. Haastateltaville lähetettiin sähköpostitse ennen haastattelua tietosuojailmoitus, jossa kerrottiin Microsoft Teamsin ja sen tekoälypohjaisen litteroinnin hyödyntämisestä. Tietosuojailmoituksessa mainittiin myös, että tutkija ei itse hallitse palvelimia, joilla tieto käsitellään ja joille tieto tallentuu. Erityisesti näistä syistä tietosuojailmoituksessa pyydettiin haastateltavia olemaan jakamatta salassa pidettäviä tai yksityiselämän suojan piiriin kuuluvia asioita. Tietosuojaselosteessa kerrottiin haastateltaville myös tietojen poistamiseen liittyvistä käytännöistä, tietojen käsittelyn tarkoituksesta ja käsiteltävistä tiedoista.

Haastattelukysymykset yritykselle määritettiin etukäteen lukemalla läpi keskeisimmät kirjallisuuslähteet aiheeseen liittyen. Keskeisen kirjallisuuden pohjalta haastattelukysymyksiksi muodostetut kysymykset löytyvät tutkielman liitteistä 1 ja 2. Haastattelu muodostettiin puolistrukturoiduksi, jotta haastattelija voi tarpeen mukaan tarkentaa kysymyksiä tai pyytää lisätietoa esiin nousseesta seikasta. Ennen haastattelun aloittamista haastateltavaa pyydettiin kertomaan hieman itsestään, jolla avattiin keskustelu ja koitettiin saada haastateltavan ajatus kulkemaan. Haastattelu pyrittiin aloittamaan avoimilla ja ei sensitiivisillä kysymyksillä, jotta haastateltavan olisi helpompi vastata kysymyksiin. Suljetummat ja suorat kysymykset pyrittiin jättämään haastattelun loppuun. Yleisesti haastattelukysymykset yritettiin pitää mahdollisimman neutraalina, jotta kysymykset eivät ohjaisi haastateltavan vastausta tiettyyn suuntaan. (Eriksson – Kovalainen 2016, 92–97.)

Haastattelu aloitettiin sidosryhmiin kohdistuvilla kysymyksillä, kuten mitkä ryhmät ovat sidosryhmiänne, miten he vaikuttavat teihin, miten te vaikutatte heihin, mitkä ryhmät vaikuttavat teihin suoraan ja mitkä ryhmät epäsuoraan. Näiden kysymysten tavoitteena oli tunnistaa laajasti organisaation sidosryhmiä ja avata haastateltavan ajattelua. Sidoryhmiä on monenlaisia ja esimerkiksi ensisijaiset sidoryhmät vaikuttavat enemmän organisaation selviytymiseen kuin toissijaiset sidoryhmät (Clarkson 1995, 105–108). Tästä syystä oli perusteltua pyrkiä tunnistamaan sekä ensisijaisia että toissijaisia sidoryhmiä.

Sidosryhmiin liittyvien kysymysten jälkeen pyrittiin tunnistamaan käytössä olevia osallistamiskeinoja kysymällä yritykseltä sidoryhmien vaikutustavoista, formaaleista prosesseista osallistamiseen liittyen sekä sidoryhmien vallasta. Kahden ensimmäisen osallistamiseen liittyvän kysymyksen tavoitteena oli saada haastateltava miettimään sidoryhmien vaikutuskeinoja ja osallistamistapoja laajasti – missä kaikissa vaiheissa sidoryhmä voi vaikuttaa ja heihin voidaan vaikuttaa. Sidoryhmiä voidaan osallistaa organisaation toimintaan ja päätöksentekoon monella eri tavalla ja tasolla (Stocker ym. 2020). Vallan määrällä on merkitystä sille, pystyykö sidoryhmä todellisuudessa vaikuttamaan organisaation päätöksentekoon vai onko vaikuttaminen vain näennäistä (Arnstein 2019, 26–34). Tästä syystä kolmas kysymys osallistamiskeinoihin liittyen koski sidoryhmillä olevaa vaikutusvaltaa. Kysymällä osallistamiskeinoista, vallasta sekä vastuullisuusasioista saatiin molempien osapuolten näkemys asiasta, jolloin näkökulmia voidaan verrata keskenään. Tunnistamalla osallistamiskeinot sekä organisaation ja sidoryhmien eriävät näkemykset voidaan mahdollisesti tunnistaa vastuullisuusraportoinnin odotuskuilun puutteelliset standardit, alisuorittaminen, kiistanalaiset- ja kohtuuttomat odotukset.

Viimeisenä haastattelun osa-alueena oli vastuullisuusraportointiin liittyvät kysymykset. Näiden kysymysten tavoitteena oli tunnistaa yrityksen edustajien näkemys yrityksen vastuullisuudesta ja vastuuvollisuudesta. Vastuullisuus määritellään useasti eri tavalla riippuen henkilöstä (Clarkson 1995, 92–105; Laine ym. 2022, 35–36). Tästä syystä vastuullisuusraportointiosion ensimmäisellä kysymyksellä pyrittiin selvittämään haastateltavan näkemystä vastuullisuudesta. Vastuullisuuteen liitty useasti kestävyys ja kestävyteen liittyvät taloudelliset, sosiaaliset ja ympäristölliset tekijät (Laine ym. 2022, 2, 11–18, 35–36; Gray 1992, 413–416). Vastuullisuusraportointi osion toinen kysymys haki vastausta siihen, mistä asioista yrityksen edustajat kokevat yrityksen olevan vastuussa. Vastuita pyrittiin tunnistamaan sidoryhmäkohtaisesti, jotta sidoryhmien näkemystä heihin kohdistuvista vastuista pystyttäisiin vertaamaan yrityksen näkemykseen. Vastuita pyrittiin myös tunnistamaan eriteltyinä taloudellisiin, sosiaalisiin ja ympäristöllisiin vastuisiin. Yrityksen ja sidoryhmien

odotuksien välissä voi olla tietokuilu, kohtuuttomia odotuksia tai aito tarve tietyn vastuun määrittämisestä yrityksen vastuulle (vrt. Porter 1993). Vastuullisuusraportoinnin laatuun vaikuttaa erityisesti se, mistä organisaation nähdään olevan vastuussa, mihin raportoinnin rajat asetetaan ja mitkä asiat määritetään olennaisiksi (Tregidga – Laine 2021, 110–114). Viimeinen vastuisiin liittyvä alakysymys pyrki tunnistamaan mihin yrityksen edustajat rajaavat yrityksen vastuun. Odotuskuiluun liittyi myös suorituskykykuilu (Porter 1993). Vastuullisuustekoihin liittyvällä kysymyksellä pyrittiin selvittämään, millaisia toimia yritys näkee, että heidän tulisi tehdä täyttääkseen vastuuvollisuutensa. Seuraavalla kysymyksellä yritettiin tunnistaa, kuinka laajat vaikutusmahdollisuudet yritys kokee omaavansa ja mitkä asiat eivät ole heidän hallittavissaan. Se miten yrityksen edustajat näkevät olennaiset tiedot pyrittiin selvittämään kysymällä millaisista asioista yrityksen edustajat kokevat, että heidän tulee viestiä. Lopuilla vastuullisuusraportointiin liittyvillä kysymyksillä yritettiin tunnistaa raportoinnin laatutekijöihin liittyviä näkemyksiä, kuten kuinka täsmällistä tai tarkkaa tietoa on, miten tietoja hyödynnetään sidosryhmien toimesta, mitä kautta he hakevat tietoa ja milloin he odottavat saavansa tietoa.

## 5.2 Sidosryhmien haastattelut

Haastateltavat sidosryhmät valittiin yhdessä haastatellun yrityksen kanssa ensimmäisen yritysedustajan haastattelua seuraavalla viikolla. Tutkija pyysi yritystä ehdottamaan kahta suoraan yrityksen toimintaan vaikuttavaa sidosryhmää sekä kahta epäsuorasti yrityksen toimintaan vaikuttavaa sidosryhmää, jotta sidosryhmät edustaisivat mahdollisimman laajasti erilaisia sidosryhmiä (ks. Harrison – Wicks 2013; Mitchell ym. 1997; Phillips 2003). Yritykselle toimitettiin sidosryhmähaastattelun kysymykset (liite 2) heidän pyynnöstään. Kysymysten lähettämisen perusteena oli sidosryhmien informoiminen haastattelun luonteesta. Tutkija pyysi yritystä ilmoittamaan, jos kysymykset lähetetään sidosryhmille. Sidosryhmähaastattelun kysymyksiä muutettiin hieman yrityksen pyynnöstä. Muutoksena alkuperäisiin kysymyksiin, kysymyksissä esiintyvä sana organisaatio korvattiin yrityksen nimellä väärinkäsitysten välttämiseksi. Osallistamiskeinot osiossa kysymyksiin lisättiin sana sidosryhmänä. Muutos rajaa kysymystä koskemaan sidosryhmää eikä yksilöä. Tosin sanoen se mahdollisesti johdattaa vastaamaan erityisesti edustettavan sidosryhmän näkökulmasta. Tutkija totesi yritykselle, että muutos saattaa kadottaa useita sidosryhmiä edustavan henkilön vastauksesta muiden henkilön edustamien sidosryhmien näkökulmaa. Muutos kuitenkin tehtiin, jotta pystyttäisiin keskittymään juuri haastateltavan edustamaan sidosryhmään, sillä resurssit ovat hyvin rajalliset. Tämän lisäksi vaikutusvaltaan liittyvään kysymykseen lisättiin alakysymys sidosryhmän asemasta organisa-

tiossa. Alkuperäistä kysymystä ei korvattu, sillä se olisi rajannut kysymystä merkittävästi. Vastuullisuusasioista viestimiseen liittyvään kysymykseen lisättiin alakysymys, raportoiko organisaatio kaikista olennaisista kestävyysseikoista.

Sidosryhmille esitetyt kysymykset olivat pitkälti samat, jotka esitettiin yritykselle. Kysymykset pyrittiin pitämään mahdollisimman samanlaisina, jotta haastateltujen henkilöiden vastaukset perustuisivat lähes samaan kysymykseen. Tällöin vastausten vertailu keskenään on mielekästä. Sidosryhmien kartoittamista varten tehtyjä kysymyksiä ei kuitenkaan kysytty sidosryhmiltä resurssien säästämiseksi. Kysymällä myös tästä olisi voitu saada mielenkiintoisia näkökulmia sidosryhmiltä. Osallistamiskeinoihin liittyvien kysymysten tavoitteena oli saada sidosryhmän näkökulma siitä, miten he pystyvät vaikuttamaan organisaatioon ja sen päätöksentekoon. Vastuullisuusraportointiosiossa, vastaavasti kuin yrityshaastattelussa, kysyttiin ensin sidosryhmän edustajan näkemystä vastuullisuudesta. Tämän jälkeen siirryttiin kysymään, millaisista asioista yritys on vastuussa sidosryhmän edustajan ja sidosryhmän näkökulmasta. Vastuukysymystä tarkennettiin alakysymyksillä taloudellisista, sosiaalisista ja ympäristöllisistä vastuista sekä vastuun laajuudesta. Lopuilla kysymyksillä pyrittiin tunnistamaan sidosryhmän edustajien odotuksia vastuullisuusraportoinnin suhteen. Vastuullisuusraportointi on prosessi, joka sisältää toimintatavat tiedon jakamiseksi sidosryhmille (Laine ym. 2022, 84–85). Tästä syystä haastattelukysymyksissä kysytään myös toimista, joita yrityksen tulisi sidosryhmän edustajan mielestä tehdä vastuullisuuden varmistamiseksi. Sidosryhmillä voi olla myös erilaisia näkemyksiä siitä, kuinka paljon yritys pystyy vaikuttamaan vastuullisuuteen. Lisäyksenä yrityshaastatteluun nähden sidosryhmiltä kysyttiin myös ovatko raportoidut tiedot ymmärrettävissä. Tiedon ymmärrettävyys voi vaihdella sidosryhmästä toiseen ja ymmärrettävyys on yksi raportoinnin laatutekijöistä (Tregidga – Laine 2021, 110–114).

Taulukossa 1 on esitetty sidosryhmien edustajien haastatteluiden ajankohdat sekä kestot. Taulukossa on myös yrityksen edustajien haastatteluiden ajankohdat ja kestot vertailun vuoksi. Suurin osa haastatteluihin käytetystä ajasta kohdistui sidosryhmien haastatteluun. Tämä on ymmärrettävää, sillä jokaisesta sidosryhmästä oli saatava tarpeeksi monta haastateltavaa tarpeeksi kattavan kuvan rakentamiseksi. Yrityksen edustajia olisi voitu myös haastatella useampia paremman kuvan saamiseksi heidän näkemyksestään.

Taulukko 1 Haastatteluiden ajankohdat sekä kestot.

Haastateltava	Haastattelun kohta	ajan- kohta	Haastattelun kesto, minuuttia
Toimitusketjun edustaja 1	11.4.2025		42
Toimitusketjun edustaja 2	16.4.2025		51

Haastateltava	Haastattelun kohta	ajan- kesto, minuuttia
Toimitusketjun edustaja 3	16.4.2025	35
Toimitusketjun edustaja 4	17.4.2025	22
Viranomaisten edustaja 1	14.4.2025	46
Viranomaisten edustaja 2	15.4.2025	30
Viranomaisten edustaja 3	17.4.2025	21
Viranomaisten edustaja 4	23.4.2025	33
Henkilöstön edustaja 1	11.4.2025	36
Henkilöstön edustaja 2	15.4.2025	30
Henkilöstön edustaja 3	16.4.2025	30
Sidosryhmät yhteensä	11 haastattelua	376
Yrityksen edustaja 1	24.3.2025	86
Yrityksen edustaja 2	14.4.2025	54
Yrityksen edustajat yhteensä	2 haastattelua	140

Haastateltavat sidosryhmät valikoituivat sen perusteella, mitä sidosryhmiä yritys ehdotti tutkijalle tutkijan pyynnöstä ja mitkä sidosryhmät suostuivat haastatteluun. Haastateltavaksi valikoitui toimitusketjun edustajia erilaisista asemista, viranomaisten edustajia erilaisista asemista ja henkilöstön edustajia eri tasoilta sekä asemista. Haastattelut tapahtuivat noin kahden viikon sisällä toisistaan pois lukien ensimmäinen yritys haastattelu. Yritys julkaisi ensimmäisen virallisen vastuullisuusraporttinsa hieman ennen haastattelujen toteuttamista, jolla saattaa olla vaikutusta haastateltavien vastauksiin. Tämän lisäksi etenkin henkilöstön edustajien näkökulmiin saattaa vaikuttaa hieman ennen haastatteluja päättyneet lakot.

### 5.3 Organisaation sidosryhmät, osallistamiskeinot ja vaikutusvalta

#### 5.3.1 Yrityksen näkökulma

Yrityksen edustajien haastattelu aloitettiin kysymyksillä sidosryhmistä, joiden tavoitteena oli tunnistaa yrityksen sidosryhmiä mahdollisimman laajasti. Yrityksen edustaja 1 toimii yrityksessä johtavassa asemassa. Sekä yrityksen edustaja 1 että yrityksen edustaja 2 ovat molemmat keskeisesti tekemisissä yrityksen vastuullisuusraportoinnin kanssa. Ensimmäisen kysymyksen kohdalla, mitkä ryhmät ovat yrityksenne sidosryhmiä, yrityksen edustajat mainitsivat sidosryhmiä asiakkaat, kulutta-

jat, viranomaiset, omistajat, henkilöstön, toimittajat, toimitusketjun, oppilaitokset, kunnat, kaupungit ja toimialajärjestöt. Suuri osa tunnistetuista sidosryhmistä, kuten toimittajat, asiakkaat ja omistajat ovat tyypillisiä sidosryhmiä usealle yritykselle (Freeman 2010, 52–55).

Sieltä kun lähdetään perkaamaan asiakkaat, kuluttajat, viranomaiset, omistajat, toimittajat, toimitusketjun kumppanit, oppilaitokset, lähiyhteisö niin kuin kunnat, kaupungit, joiden alueella työskennellään – – Toimialajärjestöt. Sidoryhmät on myös kestävyysraportissa. – – oma henkilöstö tietysti. (Yrityksen edustaja 1.)

Yrityksen edustajat toivat esille useita sidoryhmiä, joilla monella on mahdollisesti hyvin erilainen suhde yritykseen. Osa sidoryhmistä vaikuttaa todennäköisesti suoraan yrityksen toimintaan, kun toiset välillisesti. Haastateltavat tunnistivat jo tämän kysymyksen kohdalla riippuvuussuhteita sidoryhmien sekä yrityksen kesken. Toisaalta sidoryhmien luokittelu sen perusteella, onko heillä suora vaikutus yrityksen toimintaan, on haasteellista, sillä sidoryhmät voivat mahdollisesti vaikuttaa sekä suoraan että epäsuoraan yrityksen toimintaan. Sidoryhmät muodostavat useasti verkoston, jonka kautta ne voivat vaikuttaa organisaatioon välillisesti tai jonka kautta organisaatio voi vaikuttaa sidoryhmiin, eikä vaikutussuhteiden esittäminen ole välttämättä kovin yksinkertaista (Freeman 2010, 57–60). Yrityksen tapauksessa mainitut sidoryhmien vaikutukset organisaatioon olivat hyvin pitkälti suoria, mutta myös epäsuoria vaikutuksia mainittiin tai ne olivat havaittavissa haastateltujen vastauksista. Esimerkiksi työntekijät voivat vaikuttaa suoraan yrityksen toimintaan, mutta he voivat myös vaikuttaa järjestöjen kautta.

Kysyttäessä onko joitain muita ryhmiä, jotka voivat vaikuttaa yritykseen tai joihin yritys voi vaikuttaa, yrityksen edustaja toi esille kansalaisjärjestöt. Pienemmät sidoryhmät tai sidoryhmät, joiden kanssa ollaan vähemmän tekemisissä ja jotka eivät vaikuta yritykseen kovin paljoa eivät tule haastateltaville välttämättä niin helposti mieleen (vrt. Mitchell ym. 1997).

Sitten me tehdään jonkun verran oppilaitosyhteistyötä – – mutta ne on sitten niinku pienempiä kokonaisuuksia, että ne ei ole niin isoja kuin esimerkiksi joku asiakkaat.  
– – Kyllä mä melkein sanoisin, että ne on ne, niiden kanssa mä ainakin teen töitä. (Yrityksen edustaja 2.)

Suoraan yrityksen liiketoimintaan vaikuttavia sidoryhmiä ovat ainakin toimittajat, omistajat, henkilöstö, asiakkaat ja kuluttajat. Epäsuoraan yritykseen puolestaan vaikuttavat viranomaiset ja poliittiset toimijat. Toisaalta sidoryhmien suhteet yritykseen ovat monimuotoisia, jolloin sidoryhmällä voi olla sekä suoria että epäsuoria vaikutuksia yritykseen. Organisaation eri osastojen edustajille vuorovaikutussuhteet voivat näyttäytyä eri tavoilla. Sidoryhmän olennaisuuden arvioimiseen voi

vaikuttaa yrityksen edustajan asema ja omat näkemykset (Laine ym. 2022, 42). Haastateltavien vastaukset vahvistavat tätä näkemystä, mutta myös yhtäläisyyksiä on havaittavissa haastateltavien vastauksien välillä.

Ne vaikuttaa niin eri kautta jokainen, että mä siitä huolimatta koen, että kaikilla on suoria vaikutuksia ja niillä jopa kaikilla saattaa olla epäsuoria, että se on aika monisyinen tämä meidän keskinäinen suhde. – – että jos mä mietin vaan oman organisaation näkökulmasta niin ne on aivan eri näköisiä ne mun vaikutussuhteet näihin. Kun sitten taas jos mä mietin vaikka jonkun myynnin näkökulmasta, että jokaisella meidän niinku eri toiminnolla on erilainen kontakti sinne sidosryhmään. (Yrityksen edustaja 2.)

Sidosryhmien jakaminen primäärisiin ja sekundaarisiin ryhmiin voi olla haastavaa, sillä sidosryhmillä voi olla moninaisia suhteita yritykseen. Sidosryhmän suhde yritykseen voisi olla selkeämpi, jos sitä tarkasteltaisiin osastokohtaisesti. Toisaalta jos pyrittäisiin ymmärtämään sidosryhmän vaikutusta yritykseen syvemmällä tasolla, pitäisi koko systeemiä ymmärtää laajemmin (vrt. Gray 1992). Sidosryhmään vaikuttaa heidän omat sidosryhmänsä ja sidosryhmä itse voi vaikuttaa myös muihin sidosryhmiin.

Sidosryhmät vaikuttavat yritykseen hyvin monenlaisilla tavoilla. Sidosryhmillä on sekä selkeitä, että ei niin selkeitä vaikutusmahdollisuuksia yritykseen. Kuluttajat ja asiakkaat vaikuttavat esimerkiksi ostopäätöksellään, mutta osa asiakkaista pääsee vaikuttamaan myös neuvottelujen kautta. Neuvottelevia asiakkaita voidaan pitää yrityksen kumppaneina, joilla on oikeaa valtaa yritykseen (Arnstein 2019, 26–34). Kuluttajien huomioimiseksi hyödynnetään myös kuluttajatutkimusta ja palautteita. Asiakkaat, jotka antavat palautetta, mutta eivät pääse neuvottelemaan pystyvät lähinnä tuomaan yrityksen tietoon erilaisia asioita, jolloin asiakkaiden antaman tiedon vaikuttavuus on yrityksestä itsestään kiinni (Arnstein 2019, 26–34). Toimittajia varten on oma osastonsa yrityksessä, joka työskentelee heidän kanssaan yhteistyössä. Toimittajilla on omana vaikutuskanavanaan edustus hallituksessa, jolla on varsinaista vaikutusvaltaa yrityksessä. Toimittajien vaikutusvalta yksittäisenä toimijana saattaa siis olla rajallinen, mutta epäsuorasti yksittäinen toimija voi vaikuttaa edustuksen kautta. Toimittajan vaikutusvaltaa voidaan siis kuvailla tokenistiseksi, jos heidän vaikutusvaltansa rajoittuu näennäiseen vaikuttamiseen hallituksessa sekä yhteistyössä yrityksen kanssa (Arnstein 2019, 26–34). Toisaalta, jos toimittajilla on varsinaista vaikutusvaltaa äänellään hallituksessa tai toimittajien yhteyshenkilöiden kautta voidaan vaikutusvallan tasoa kuvata kumppanuudeksi (Arnstein 2019, 26–34.) Vaikutusvalta ei siis ole täysin yksiselitteistä, sillä tilanteeseen ja päätökseen liittyvät tekijät saattavat vaikuttaa siihen, onko sidosryhmällä todellisuudessa vaikutusvaltaa asiaan. Sekä asiakkaiden, omistajien että toimitusketjun kanssa käydään aktiivisesti keskustelua. Henkilöstöä

osallistetaan esimerkiksi palaverien ja kokouksien muodossa. Henkilöstön asioista sovitaan henkilöstöjärjestöjen kanssa, jotka edustavat henkilöstöä. Myös epäviralliset keskustelut asioista ovat tärkeä osa osallistamista. Henkilöstöön voidaan vaikuttaa pitämällä koulutuksia ja niistä saadaan myös palautetta. Henkilöstön osallistaminen voidaan luokitella joko sovitteluksi tai kumppanuudeksi vastaavasti kuin toimittajien tilanteessa. Henkilöstön osallistaminen on sovittelua, jos edustajat on valittu yrityksen itsensä toimesta ja näkemykset voidaan tarvittaessa sivuuttaa (Arnstein 2019, 26–34). Toisaalta henkilöstön edustajien valinta tehdään vaaleilla, joissa henkilöstö äänestää oman edustajansa ja henkilöstön edustajien näkemysten sivuuttaminen voi johtaa organisaation toimintaa haittaaviin toimiin. Samalla yksittäisellä työntekijällä ei ole välttämättä mahdollisuutta vaikuttaa kovin paljoa ja hänen näkemyksensä voidaan sivuuttaa. Vaikutusmahdollisuudet ovat siis hyvin riippuvaiset edustajan ajamista asioista ja hänen valinnoistansa. Osallistaminen ei tapahdu pelkästään ryhmätasolla vaan myös yksilötasolla. Yrityksen toisen edustajan vastaukseen saattoi vaikuttaa se, että häntä pyydettiin tarkentamaan erityisesti, miten henkilöstöä osallistetaan yrityksen toimintaan.

Kaikista merkittävimmät sidosryhmät niinku vaikkapa nyt tää asiakkaat omistajat tai siten tää toimitusketjun yhteistyökumppanit niin heidän kanssaan meillä niinku säännöllisesti liiketoimintasuhteiden ylläpitämiseksi käydään vuorovaikutusta ja yhä enenevässä määrin sitten tietysti nää kestävyysasiat on siinä niinku agendalla mukana. (Yrityksen edustaja 1.)

Viimeisenä osallistamiseen ja sidosryhmiin liittyvänä kysymyksenä kysyttiin sidosryhmillä olevasta vallasta. Asiakkailta nähdään olevan merkittävää vaikutusvaltaa muun muassa ostopäätösten myötä ja kuluttajilla puolestaan välillistä vaikutusvaltaa heidän ostopäätöksensä kautta. Markkinoilla ja toimittajilla nähdään olevan merkittävää neuvotteluvallaa. Myös EU:lla nähdään olevan jonkin verran vaikutusvaltaa esimerkiksi määräämällä siitä, mitä EU-alueella voidaan ostaa. Epäsuoraa vaikutusvaltaa käyttävät sidosryhmät hyödyntävät mediaa ja julkista painetta ajaakseen asiaa esimerkiksi tuomalla esiin epäkohtia. Henkilöstöllä on merkittävää vaikutusvaltaa, sillä yrityksen toiminta on riippuvaista tekijöistä. Toisaalta myös työnantajalla on merkittävää vaikutusvaltaa henkilöstöön.

Työnantaja voi pitäytyä noudattamaan vaan niitä sopimuksen asioita ja sitten työnantaja voi tietyissä tilanteissa laajentaa sitä, että antaa sitten enemmän palautetta ja yhteistyötä sen henkilöstön kanssa, että se on se tämmöistä kaksisuuntaista. En mä näe sitä niinku yksisuuntaisena koskaan. (Yrityksen edustaja 2.)

Sidosryhmillä on yrityksen edustajien haastattelun mukaan merkittävästi vaikutusvaltaa yrityksen toimintaan. Haastatteluihin käytetty aika on kuitenkin melko rajallinen, joten näkökulmia saattoi jäädä vastausten ulkopuolelle. Keskittymällä tiettyihin sidosryhmiin ja syventymällä niitä koskeviin osallistamis- sekä valta-asioihin, olisi mahdollisesti saatu tarkempaa tietoa kyseistä sidosryhmää

koskien. Taulukossa 2 on esitetty yrityksen edustajien esiin tuomat sidosryhmät, sidosryhmien osallistamiskeinot ja vaikutusvalta. Taulukossa on esitetty myös arvio sidosryhmän valta-asemasta perustuen Arnsteinin (2019) vallan portaisiin ja yrityksen edustajien haastatteluissa antamiin tietoihin. Sovittelu ja kumppanuus tuntuvat olevan yleisimmät vallan tasot mainituilla sidosryhmillä. On kuitenkin huomioitava, että tarkastelun ulkopuolelle jää todennäköisesti joitain sidosryhmiä. Erityisesti rajan vetäminen kumppanuuden ja sovittelun välille on haastavaa, sillä sidosryhmällä tulisi olla varsinaista valtaa päättää asioista, jotta heidät voidaan luokitella kumppaniksi (ks. Arnstein 2019). Sidosryhmällä saattaa esimerkiksi olla vaikutusvaltaa tiettyihin asioihin liittyen, kuten asiakkailta tuotteen ominaisuuksiin, mutta ei välttämättä henkilöstöön liittyviin asioihin. Valta-aseman määrittely ei ole suoraviivaista eikä sitä välttämättä pystytä määrittämään täysin siten, että tietyllä sidosryhmällä olisi jonkin tietyn tason vaikutusvaltaa yleisesti vaan valta-asema pitäisi mahdollisesti määrittellä aihealue kohtaisesti (ks. Arnstein 2019).

Taulukko 2 Yrityksen sidosryhmät, osallistamiskeinot, sidosryhmien vaikutusvalta ja valta-asema (Arnstein 2019; Yrityksen edustaja 1; Yrityksen edustaja 2)

<b>Sidosryhmä</b>	<b>Osallistamiskeinot</b>	<b>Sidosryhmän vaikutusvalta</b>	<b>Valta-asema (Arnstein 2019; Yrityksen edustaja 1; Yrityksen edustaja 2)</b>
Asiakkaat	Neuvottelut ja keskustelut	Ostopäätökset, neuvottelulta	Sovittelu – Kumppanuus
Kuluttajat	Kuluttajatutkimus, palautteet, keskustelut	Kulutustottumukset	Konsultaatio
Viranomaiset	Keskustelut	Poliittinen valta, regulaatio	Kumppanuus – Delegoitu valta – Kontrolli
Omistajat	Keskustelut, edustus hallituksessa	Äänivalta	Delegoitu valta
Henkilöstö	Palaverit, kokoukset, koulutukset, henkilöstöjärjestötoiminta	Työpanos	Sovittelu – Kumppanuus
Toimittajat	Vastuuhenkilöt yrityksessä, neuvottelut, edustus hallituksessa	Äänivalta, päätös yhteistyöstä, neuvottelulta	Kumppanuus
Toimitusketju	Keskustelut		

Sidosryhmä	Osallistamiskeinot	Sidosryhmän vaikutusvalta	Valta-asema (Arnstein 2019; Yrityksen edustaja 1; Yrityksen edustaja 2)
Oppilaitokset	Yhteistyöt		
Kunnat		Poliittinen valta	Kumppanuus
Kaupungit		Poliittinen valta	Kumppanuus
Toimialajärjestöt	Neuvottelut ja keskustelut	Neuvotteluvalta, työvoiman järjestäytyminen	Kumppanuus
Kansalaisjärjestöt	Keskustelut	Julkinen paine	Manipulaatio – Konsultaatio

Sidosryhmistä toimitusketjun, henkilöstön ja viranomaisten edustajat valikoituivat haastatteluun luvussa 5.2 mainituista syistä. Käytännössä kaikilla haastatteluun valikoituneilla sidosryhmillä on suora vaikutusmahdollisuus yrityksen toimintaan. Vaikutusmahdollisuuksien määrässä puolestaan voi olla vaihtelua sidosryhmien ja sidosryhmien edustajien välillä. Tässä tutkimuksessa lähes jokaista haastateltavaa voitaisiin käytännössä käsitellä oman sidosryhmäroolijoukkonsa kautta, sillä hyvin todennäköisesti haastateltavat edustavat ainakin kahta sidosryhmää, asiakasta ja edustettavana olevaa sidosryhmää. Kuten tutkielman haastatteluosion pituudesta nähdään, vaikutuskeinojen selittäminen yksinkertaisesti ja tiivistä ei ole kovin helppoa eikä osallistamisprosessien sanoittaminen ei ole kovin helppoa. Siksi osallistamiskeinojen raportoiminen voi myös olla haasteellista. Tutkielman kannalta keskeisiä sidosryhmiä, kuten toimittajia, henkilöstöä ja viranomaisia kuitenkin voidaan sanoa osallistettavan yrityksen toimintaan, sillä heille on annettu jonkinasteista valtaa päätöksiin ja vastuu on joiltain osin yhteistä (Manetti 2011, 110–113).

### 5.3.2 Toimittajien näkökulma

Toimittajien näkökulmasta he pystyvät vaikuttamaan yrityksen toimintaan etenkin yrityksen kehitysryhmien kautta. Kehitysryhmien edustajilla koetaan olevan parempi mahdollisuus vaikuttaa yritykseen muihin toimittajiin verrattuna. Yritys on myös hyvin riippuvainen toimittajista, jolloin toimittajilla on jonkin verran neuvotteluvaltaa viedä asioita haluamaansa suuntaan. Kehitysryhmän edustajat edustavat toimittajia ja kehitysryhmän päätöksistä tiedotetaan muita toimittajia. Toimittajien kesken pidetään myös webinaareja ja yritys itse pitää koulutustapahtumia toimittajille, mutta tiedonkulku ei aina välttämättä ole täydellistä. Kaikki haastatellut toimitusketjun edustajat ovat jollain tavalla mukana yrityksen hallinnollisissa toimissa joko kehitysryhmissä tai omistajan roolissa. Toimitusketjun edustajilla on siis hyvät mahdollisuudet ainakin tuoda esille oma äänensä yrityksen

päätöksenteossa ja siten mahdollisuus vaikuttaa päätöksentekoon. Samalla näkemykset kuitenkin ovat mahdollisesti enemmän sidosryhmäroolijoukon kuin tietyn yksittäisen sidosryhmän.

Mutta että pääsääntöisesti – – kehitysryhmän kautta tota vaikutetaan. – – meillä on ihan säännölliset kokoukset tän kehitysryhmän kanssa, joka keskustelee ja neuvottelee. (Toimitusketjun edustaja 3.)

Toimitusketjun edustajien näkökulmasta heillä on jonkin verran vaikutusvaltaa etenkin hallinnon kautta. He myös kokevat, että heillä on, vaikutusvaltaa sillä yritys on riippuvainen heidän tuotteistaan, mutta samalla he ovat itse riippuvaisia yrityksestä asiakkaana. Asioista neuvotellaan yrityksen ja toimittajien välillä ja molemmat vaikuttavat pyrkivän yhdessä luomaan tehokkaan toimitusketjun.

No jos ajatellaan, että meiltä tulee se kaikki raaka-aine, niin oikeastaan. Jos ei ole meitä niin ei ole *Organisaatiota*. Eli me ollaan täysin riippuvaisia toisistamme, että myös samoin, että jos ei *Organisaatio* osta meiltä niin ei ole sitten meitäkään. (Toimitusketjun edustaja 2.)

Toimitusketjun edustajien näkemys omasta vallastaan sekä osallistamiskeinoista vastaa hyvin pitkälti sitä, miten yrityksen edustajat näkevät toimitusketjun jäsenten vallan ja osallistamiskeinot. Vallan määrässä oli nähtävissä kuitenkin pientä epävarmuutta molemmin puolin, sillä yritys on riippuvainen toimittajista ja toimittajat yrityksestä. Toimitusketjun edustajien rooli hallinnossa voi selittää myös sitä, miksi näkemykset ovat niin lähellä toisiaan. Yrityksen ja toimitusketjun välisissä neuvotteluissa on kuitenkin sovittu yhteisistä säännöistä, joiden mukaan toimitaan. Tällöin keskustelun kautta on todennäköisesti muodostunut vahvempi konsensus yhteisistä tavoitteista ja osapuolten rooleista.

Toimitusketjun vaikutusvallassa on selkeitä piirteitä Arnsteinin (2019) vallan portaiden kuudennesta tasosta, jossa toimittajien kanssa luodaan yhteiset pelisäännöt ja yhteistä vastuuta. Toimittajilla on varsinaista vaikutusvaltaa päätöksiin, jos edustuksen valta toteutuu. Toimittajille ei ole kuitenkaan annettu suurinta osaa vallasta ja yrityksellä on mahdollisuus päättää useista asioista neuvottelematta toimittajien kanssa. Yksittäisen toimittajan vaikutusvalta rajoittuu kuitenkin omaan pannonkseen ja siihen, kuinka hyvin hän pystyy vaikuttamaan toimitusketjun edustajien näkökulmiin. Stockerin ym. (2020) jaottelun mukaisesti toimitusketjun edustajat ovat kolmannella tasolla eli mukaan ottavalla tasolla, sillä toimitusketjun edustajat ovat mukana toiminnan kehittämisessä.

### 5.3.3 Viranomaisten näkökulma

Viranomaisten edustajista kaksi toimii yrityksen tiloissa ja kaksi muualla. Yrityksen tiloissa toimivilla viranomaisilla voi siis olla läheisempi suhde yritykseen. Yrityksen tiloissa toimivat viranomaiset kokivat pääsevänsä vaikuttamaan yrityksen toimintaan muun muassa ohjeistamalla, neuvomalla sekä palaverien kautta. Tarvittaessa viranomaiset voivat vaikuttaa myös pakkokeinojen kautta, jos lakisäätöihin vaatimuksiin ei yllätä. Viranomaisilla on käytännössä kontrolli yrityksen toimintaan tarvittaessa, mutta täydellistä valtaa ei voi olla (Arnstein 2019, 26–34). Yritys myös informoi viranomaisia poikkeamien ilmentyessä. Paikan päällä ollessa päivittäinen keskustelu on myös mahdollista.

Mikäli sillä ohjeistamisella ja neuvonnalla ei saavuteta sitä lainsäädännön edellyttämää tasoa tai mitä vaaditaan noissa erilaisissa säädöksissä, niin sitten – – niin kun hallinnollisia pakkokeinoja eli sitten käytetään määräyksiä, kieltoja, kehotuksia. (Viranomaisten edustaja 4.)

Yrityksen ulkopuolella toimivat viranomaiset toivat esille pääasiallisena vaikuttamiskeinonaan ohjaamisen ja neuvonnan. Myös yrityksen ulkopuolella toimivat viranomaiset käyvät yleistä keskustelua yrityksen kanssa ja myös he käyvät ajoittain yrityksessä paikan päällä. Viimekädessä viranomaiset voivat hyödyntää hallinnollisia pakkokeinoja saadakseen yrityksen tekemään asiat haluamallaan tavalla. Kaikkien haastateltujen viranomaisten mukaan vaikutusvalta perustuu hyvin pitkälti lakiin ja merkittävin vaikutusvalta liittyy mahdollisten pakkokeinojen käyttöön. Viranomaisilla on myös jonkin verran vaikutusvaltaa päivittäisiin toimiin, jotka liittyvät valvontatehtäviin.

Tietenkin, että kun on valvova viranomainen niin sitä kautta sitten on semmoista lainsäädäntöön ja valvontaan niin kun liittyvää valtaa. Tarvittaessa niin kun käyttää näitä hallinnollisia pakkokeinoja. (Viranomaisten edustaja 1.)

Tiivistetysti voidaan siis todeta, että viranomaisten vaikutusvalta ja vaikutuskeinot perustuu hyvin pitkälti lakiin ja sen valvontaan. Yrityksen vaikutusmahdollisuudet viranomaisiin voivat olla esimerkiksi neuvottelut viranomaisten kanssa sekä poliittinen vaikuttaminen. Lainsäädäntöön vaikuttaminen voi olla pitkä prosessi, jossa vaikutetaan laajemmin yleiseen mielipiteeseen, jonka myötä lainsäädäntö useasti syntyy (ks. Andrew – Baker 2020). Yritys voi siis pyrkiä vaikuttamaan yleiseen mielipiteeseen esimerkiksi tiedottamalla asioista laajoille sidosryhmäjoukoille tai tietyille sidosryhmille ja siten vaikuttaa lainsäädännön syntymiseen ja viranomaisten vaikutusmahdollisuuksiin. Viranomaisten mahdollinen vaikutus vastuullisuusraportoinnin odotuskuilun muodostumiselle voi olla

se, että he kaventavat alisuoriutumisen kuilua, sillä viranomaiset pyrkivät pitämään huolta lainsäädännön edellytysten täyttymisestä. Viranomaiset toimivat käytännössä lainsäädännön mukaisen toiminnan varmistajina.

Viranomaiset ja yrityksen edustajat molemmat näkivät, että regulaatio on merkittävin vaikuttava tekijä heidän suhteessaan. Viranomaiset kokivat, että heidän vaikutuksensa tulee pääasiassa neuvonnan ja ohjaamisen kautta, kun yrityksen edustajat puolestaan mainitsivat keskustelut viranomaisten osallistamiskeinoksi. Tämän lisäksi viranomaiset toivat esille pakkokeinot vallan käytön välineenä, joka mahdollisesti tarkoittaa yrityksen edustajien vallan käsitettä poliittisesta vallasta. Viranomaisilla on siis Arnsteinin (2019) vallanportaiden mukaisesti mahdollisesti jopa kontrolli yritykseen, mutta kontrolli koskee vain lainsäädännön määrittämiä asioita. Toisaalta voidaan puhua mahdollisesta delegoidusta vallasta, sillä viranomaisilla ei ole täyttä kontrollia organisaatioon, vaan he seuraavat toimintaa ja vaativat muutosta tarvittaessa. Viranomaisten vaikutusvallan voidaan myös nähdä olevan kumppanuustasolla, jossa viranomaiset neuvottelevat tai neuvovat yritystä asioissa ja toiminta perustuu yhteisiin sääntöihin. Viranomaiset toimivat tällöin yhteiskunnan ja yrityksen välisen yhteisten sääntöjen noudattamisen valvojana. Stockerin ym. (2020) jaottelun mukaisesti viranomaiset ovat joko vastausstrategian tai mukaan ottavalla tasolla, sillä keskustelu on symmetristä ja viranomaiset ovat mahdollisesti kehitysprojekteissa mukana.

#### 5.3.4 Henkilöstön näkökulma

Kaikilla haastatelluilla henkilöstön edustajilla on luottamustoimi yrityksen henkilöstön edustajina. Haastateltavat toimivat eri tasoilla yrityksessä. Tästä syystä henkilöstön edustajien näkemykset voivat myös poiketa toisistaan ja näkemys saattaa heijastaa ainakin kahden sidosryhmän eli henkilöstön ja luottamushenkilön näkemystä.

Henkilöstö vaikuttaa yrityksen toimintaan erityisesti tekemällä omaa työtänsä. Ainakin tietyt työntekijät tuottavat yrityksen sisäiseen käyttöön tietoa, jolloin tiedon avulla on mahdollista vaikuttaa jonkin verran. Omalla työllä voi vaikuttaa esimerkiksi yrityksen tulevaisuuteen ja kannattavuuteen. Luottamushenkilönä henkilöstöön liittyvistä asioista voidaan neuvotella yrityksen kanssa ja voidaan vaikuttaa esimerkiksi ongelmatilanteiden ratkaisuun. Luottamushenkilöiden kanssa pidetään myös kokouksia henkilöstöpolitiikkaan liittyen. Yrityksen johto tuo henkilöstön edustajille asioita tietoon ja henkilöstön edustajilla on mahdollisuus kysyä asioista sekä tuoda esiin asioita. Asioista voi keskustella myös epäformaalisti esimerkiksi henkilöstöjohtajan kanssa ja vaikuttaa sitä kautta. Neuvottelujärjestystä on kuitenkin noudatettava.

No mun mielestä me pystytään vaikuttamaan aika monellakin lailla. Omalla työpanoksellaanmmme ihan fyysisesti. – – Ja sitten se, että onhan meillä niinku keskusteluyhteys aivan ylimpään johtoon. (Henkilöstön edustaja 2.)

Henkilöstön edustajat kokevat, että heillä ei ole kovin merkittävää vaikutusvaltaa. He kuitenkin kokevat, että heillä on mahdollisuus vaikuttaa asioihin. Jos henkilöstöllä on vaikutusvaltaa niin, se on rajoitettua. Äärimmäiseksi vaikutuskeinoksi mainittiin kuitenkin työtaistelutoimet.

Valta on aika iso asia mun mielestä, tuota niin, ehkä meillä on ennemminkin vaikutusmahdollisuuksia. – – kuitenkin tuossa – – työtaistelutoimilla – – jonkinnäköinen valta *Organisaatioonkin* on. Mutta eihän tuollaista valtaa kukaan halua käyttää, että tuo on äärimmäinen, niinku viimeinen keino on tällöinen työtaistelutoimi. (Henkilöstön edustaja 2.)

Henkilöstön edustajat kokevat siis, että heillä ei ole varsinaista vaikutusvaltaa, mutta että he pystyvät vaikuttamaan neuvottelemalla ja tuomalla asioita esille. Äärimmäisissä tilanteissa henkilöstö kuitenkin voi käyttää työtaistelutoimia. Vastaavasti kuin yritys, työpanos nähtiin myös henkilöstön näkökulmasta suurimpana vaikutusvaltana tai vaikutustapana yritykseen. Myös kokoukset ja palaverit tulivat esille sekä yrityksen edustajien että henkilöstön haastatteluissa. Henkilöstö kuitenkin kokee ehkä ennemmin, että asioita voidaan tuoda esille, mutta päätökset tapahtuvat yrityksen johtajien toimesta.

Arnsteinin (2019) vallanportaiden mukaan henkilöstön voidaan nähdä olevan kumppanuusportaalla, sillä he pystyvät neuvottelemaan esimerkiksi työehdoista ja yritys sekä työntekijät toimivat yhteisten sääntöjen mukaan. Toisaalta vaikuttaa siltä, että yksittäinen työntekijä ei välttämättä pysty vaikuttamaan asioihin kovin laajasti ja vaikuttaminen on pitkälti edustuksellista. Henkilöstön näkemykset voidaan tarvittaessa sivuuttaa, mutta henkilöstön työpanos ja sitoutuminen voi vaikuttaa yrityksen toimintaan. Joissain tapauksissa henkilöstöä saatetaan vain konsultoida ja pyytää heidän mielipidettään. Tällöin osallistaminen voi olla näennäistä. Pelkkä henkilöstön informoiminen voidaan puolestaan luokitella tiedottamisena tai terapiaksi. Osallistaminen, ilman varsinaista valtaa voi johtaa sidosryhmän turhautumiseen. Vaikuttaa kuitenkin siltä, että henkilöstöä osallistetaan vähintään sovittelun tasolla ja mahdollisesti jopa kumppanuustasolla, jolloin henkilöstölle annetaan valtaa päättää asioista. Stockerin ym. (2020) jaottelun mukaisesti henkilöstön osallistaminen on vastausstrategian tasolla, jossa yritys vastaa henkilöstön odotuksiin kuuntelemalla ja antamalla heille tietoa. Toisaalta henkilöstöä osallistetaan jossain määrin työryhmiin ja kehitysprojekteihin, riippuen henkilön asemasta, jolloin osallistaminen voidaan luokitella mukaan ottavalle tasolle.

## 5.4 Odotuskuilun analysoiminen

### 5.4.1 Lakisääteinen vastuuvollisuus ja alisuoriutuminen

Analyysissä sidosryhmien ja yrityksen vastaukset luokiteltiin omiin kategorioihinsa, jotka pohjautuvat haastattelukysymyksiin, jotka puolestaan pohjautuvat vastuullisuusraportoinnin laatuun vaikuttaviin tekijöihin. Kaikki kategoriat vastaavat laajempaan kysymykseen siitä, mitä sidosryhmät odottavat yritykseltä vastuullisuuden osalta. Kategoriat ovat vastuullisuus, yrityksen vastuut, vastuun rajat, vastuullinen toiminta ja yrityksen mahdollisuudet vaikuttaa vastuullisuuteen, olennaiset asiat, tiedon tarkkuus, tietojen hyödyntäminen ja ymmärrettävyys sekä viestintäkanavat ja ajankohta. Analyysissä haastatteluaineiston perusteella luotiin ensin tiivistelmä sidosryhmän näkemyksistä koodaamalla kategorioiden mukaiset vastaukset omiin ryhmiinsä, joista kirjoitettiin tiivistelmä avainsanojen avulla. Avainsanat ovat sanoja, jotka kuvastavat haastateltujen vastauksia, esimerkiksi tasa-arvoisuus tai läpinäkyvyys. Näiden tiivistelmien avulla luotiin taulukko, johon tiivistettiin kaikkien sidosryhmien sekä yrityksen vastaukset aiemmin mainittujen kategorioiden alle. Taulukon ja erillisten tiivistelmien avulla analysoitiin näkemysten yhtäläisyyksiä sekä eroja, jotka on selostettu tarkemmin tässä luvussa 5.4.1 ja luvuissa 5.4.2 ja 5.4.3. Taulukko, jota on käytetty analyysin apuna, löytyy tutkielman liitteestä 3.

Yrityksen edustajien mukaan lainsäädäntö määrittää yrityksen toiminnalle minimivaatimukset. Lainsäädännön voidaan nähdä asettavan organisaation vastuulliselle toiminnalle vastaavan alisuoriutumisen rajan kuin tilintarkastajan velvollisuudet asettavat tilintarkastuksen odotuskuilussa tilintarkastajalle (Porter 1993, 50). Nämä vaatimukset ovat ne yhteiskunnan yhdessä ymmärtämät säännöt, joiden mukaan organisaation tulee toimia vastatakseen yhteiskunnan pakollisiin vaatimuksiin. Tätä kuvataan vastuullisuusraportoinnin odotuskuilussa organisaation lakisääteisenä ja standardeihin perustuvana vastuuvollisuutena. Viranomaiset valvovat lainsäädännön ja viranomaisten vaatimusten mukaisen toiminnan toteutumista aktiivisesti. Viranomaiset, määrittävät pitkälti sen, miten yrityksen tulee toimia lain mukaan. ”Laki tietysti määrittää niinku sen aivan niinku minimitason miten pitää toimia” (Yrityksen edustaja 1). ”Toki meillähän on paljon nyt sitäkin, että viranomaiset määrittää, että mikä on oikein ja mikä on väärin” (Yrityksen edustaja 2). Viranomaiset raportoivat osittain myös itse yrityksen toiminnasta ja yrityksen oma virallinen vastuullisuusraportti tarkastetaan tilintarkastajan toimesta, joka lisää luottamusta raporttiin. ”Onhan nuo kaikki niinku viranomaisraportti, niin nehän on niinku meistä riippumattomia tietenkin – – niin kyllä sieltä näkee mitenkä mitenkä me ollaan niinku onnistuttu” (Yrityksen edustaja 1).

Viranomaisten näkökulmasta yksi yrityksen tärkeimpiä vastuita on noudattaa lainsäädäntöä ja heidän antamia määräyksiä. ”Elikkä niinku lainsäädännön noudattaminen elikkä mehän valvotaan sitä että sitä noudatetaan – ja jos on jotain niin kun siihen liittyviä poikkeamia että ne sitten korjataan” (Viranomaisten edustaja 1). Tarvittaessa viranomaiset voivat käyttää pakkokeinoja muuttaakseen yrityksen toimintaa toivomaansa suuntaan. Lainsäädäntö asettaa kuitenkin myös viranomaisten mielestä vain minimitason vastuulliselle toiminnalle. ”Toki lainsäädäntö asettaa niinku tietyt ikään kuin minimivaatimukset” (Viranomaisten edustaja 3).

Myös henkilöstö tunnistaa lainsäädännön noudattamisen tärkeäksi vastuuksi, mutta myös vastuullisuusraportointia ajoittain rajoittavaksi tekijäksi. ”Toki meitä sitoo niin kun pörssilainsäädäntö ja monet muut asiat mitkä vähän rajoittaa sitä, että mitä voidaan kertoa” (Henkilöstön edustaja 3). Lainsäädännön noudattamisen ja avoimuuden kuitenkin koetaan luovan luottamusta yritykseen ja pitävän sen maineen hyvänä. Yrityksen maineella koetaan olevan välillisiä vaikutuksia henkilöstöön. Lainsäädännön kokeminen ajoittain rajoittavana tekijänä raportoinnin kannalta voisi viitata siihen, että lainsäädäntö tai standardit ovat puutteellisia. Toisin sanoen yrityksen odotetaan olevan vastuussa tietyistä asioista ja purkavan vastuuvollisuuttaan raportoimalla tietyistä asioista, mutta lainsäädäntö estää sen (O’Dwyer 2021, 29–32). Vastuullisuusraportoinnin odotuskuilussa tätä voidaan kuvata puutteellisina standardeina, joka sijoittuu alisuoriutumisen ja kiistanalaisten odotuksien väliin. Käytännössä lakisääteisiä vaatimuksia ja standardeja tulisi mahdollisesti muuttaa, jotta voitaisiin vastata näihin tarpeisiin. On kuitenkin huomattava, että kaikkien sidosryhmien tulisi odottaa organisaation toimivan kyseisellä tapaa, jotta sen voitaisiin nähdä olevan kaikkien sidosryhmien konsensus vastuuvollisuudesta. Jos asia säädetään laissa, tulisi konsensuksen vallita käytännössä koko yhteiskunnassa. Toisaalta täydellinen konsensus ei välttämättä ole edes mahdollista ottaen huomioon eri ryhmien toisistaan poikkeavat arvot. Vastaavasti tilintarkastuksen odotuskuilussa kaikkien sidosryhmien odottaessa tiettyjä asioita tilintarkastajalta ja näiden asioiden ollessa mahdollisia puhutaan puutteellisista standardeista (Porter 1993, 50).

Myös toimitusketjun edustajat tunnistavat lainsäädännön noudattamisen yhdeksi vastuullisen toiminnan kriteeriksi. Lainsäädännön velvoitteiden odotetaan täyttyvän ja niiden täyttymisestä ollaan hyvin varmoja. ”Mä uskoisin nyt tai tiedänkin, että siellä on niinku asiat oikeastaan OK ja siellä tulee koko ajan lisää vaateita, lainsäädännöllistä lähinnä, ja tota ne hoidetaan sitten kun ne tulee, että siinä ei ole mitään” (Toimitusketjun edustaja 3). Toimitusketjun edustajat kuitenkin huomauttavat siitä, että lainsäädäntö ei ole kaikkialla yhtenäinen eikä raportointi aina välttämättä vastaa vastuullisuuskysymyksiin samalla tavalla eri toimittajien kesken. Tämä koetaan ongelmalliseksi raporttien luotettavuuden kannalta, mutta yrityksen raportointi koetaan hyvin totuuden mukaiseksi ja oikeaksi.

”Että kun niin monesta asiasta säädetään niin minkä takia helkatti, tästä ei ole voitu säätää EU-tasolla, että se hiilijalanjälki laskenta tapahtuu näin ja se vesijalanjälkilaskenta tapahtuu näin” (Toimitusketjun edustaja 2).

Yrityksen lakisääteiset velvoitteet raportoida vastuullisuudesta eivät ole täysin yksiselitteiset ja raportoivat yritykset tekevät oman tulkintansa lainsäädännöstä (ks. Luque-Vilchez ym. 2023; Laine ym. 2022, 84–85). Etenkin organisaatiossa, jolla on toimintaa monilla eri lainsäädäntöalueilla alisuoriutumisen kuilun arvioiminen voi muodostua haastavaksi, sillä säädäntö vaihtelee toiminta-alueesta toiseen. Eri alueilla toimivien sidosryhmien odotukset organisaatiota kohtaan voivat poiketa toisistaan. Toisaalta tämä herättää kysymyksen siitä, voitaisiinko ongelma välttää globaalisti yhtenäisellä säädännöllä. Yhtenäistä säädäntöä tavoittelee esimerkiksi GRI-standardi, jonka keskeisenä tekijänä on kaksoisolennaisuus (Luque-Vilchez ym. 2023, 640–643). Olennaisten asioiden määrittäminen vaatii useiden sidosryhmien näkökulmien huomioimista. Sidosryhmien vastauksien perusteella ja etenkin viranomaisten haastatteluiden perusteella näyttäisi kuitenkin siltä, että yritys täyttää lakisääteisen raportointivelvollisuuden. Viranomaiset ja yrityksen edustajat tulkitsevat siis lainsäädännön vaatimuksia ja määräyksiä melko samalla tavalla. Viranomaisten tehtävänä on ohjata ja neuvoa yritystä toimimaan heidän toivomallaan tavalla. Tällöin lainsäädännön täytyminen on käytännössä viranomaisten tulkinta tilanteesta ja yrityksen ymmärrys lain vaatimuksista muotoutuu osittain viranomaisten kautta. Olennaisuus ja olennaisuuden määrittäminen on myös keskeinen osa EU:n kestävyysraportointi sääteilyä. Osa haastatelluista sidosryhmien edustajista ei kuitenkaan osannut sanoa raportoiko yritys kaikista olennaisista asioista. Olennaisuus on yksi keskeinen tekijä raportoinnin laadun kannalta ja olennaisten asioiden puuttuminen voi vaikeuttaa sidosryhmän päätöksentekoa (Tregidga – Laine 2021, 110–114). Kokonaisuutena vaikuttaa kuitenkin siltä, että kaikki haastatellut sidosryhmien edustajat uskovat lakisääteisten vastuullisuusraportointi vaatimusten täyttyvän ja olennaisten asioiden löytyvän raportoinnista tai he eivät osanneet vasta kysymykseen tiedon puutteen vuoksi. Lainsäädännön koetaan kuitenkin asettavan yritykselle vain vähimmäistason, jota tulee noudattaa. Lakisääteisten vaatimusten lisäksi sidosryhmillä on muita lakisääteistä laajempia vaatimuksia yritystä kohtaan. Toisin sanoen voidaan nähdä, että yritys ei alisuoriudu ainakaan haastateltujen sidosryhmien näkökulmasta lakisääteisten ja standardeihin perustuvan vastuuvollisuuden osalta, jota kuvastaa suorituskykykuilun toinen puoli. Standardit ja lainsäädäntö saattaa olla puutteellista, jos se rajoittaa vastuuvollisuuden täyttymistä. Puutteelliset standardit voidaan kuitenkin tunnistaa kokonaan vasta kun tunnistetaan vastuullisuusraportoinnin odotuskuiluun liittyvä sidosryhmien ja organisaation konsensus organisaation vastuuvollisuuksista.

#### 5.4.2 Konsensus organisaation vastuuvollisuuksista ja puutteelliset standardit

Läpinäkyvyys on yksi niistä vaatimuksista, joka löytyy kaikkien kolmen sidosryhmän sekä yrityksen vastauksista. Tämän vaatimuksen osalta voidaan nähdä vallitsevan jonkin asteinen konsensus. Vastuullisuusraportoinnin odotuskuiluun liittyvää konsensusta organisaation vastuuvollisuuksista voidaan verrata tilintarkastuksen odotuskuiluun liittyvään tilintarkastajalta kohtuudella odotettavaan velvollisuuksiin (ks. Porter 1993, 50). Haastateltujen vastauksien perusteella, läpinäkyvyys ei täysin toteudu esimerkiksi lainsäädännön rajoitteiden vuoksi. Kaikesta ei välttämättä myöskään raportoida aivan jokaiselle. Tässä mielessä lainsäädännön ja standardien voidaan nähdä olevan puutteellista, jos sidosryhmien tarvitsemia tietoja vastuuvollisuuden täyttämiseksi ei vaadita julkaittavaksi. Yrityksen toiminnan on oltava läpinäkyvää, jotta sen toimintaa voidaan arvioida kokonaisvaltaisesti (Gray 1992, 413–416).

Yrityksen toiminnan tulee haastateltujen mukaan olla myös taloudellisesti kannattavaa, jotta vastuullisuuteen voidaan investoida. ”Tietysti niinku taloudelliset realiteetit huomioiden, ettei siihenkään mitään niinku jos ei ole semmoista tekniikkaa millä jonkun asian voi korvata tai ei ole kyvykkyyttä investoida niin tota sitten ei ole” (Yrityksen edustaja 1). ”Pitää itsensä itsensä taloudellisesti hyvässä iskussa ja niinku että sillä on jatkuvuutta” (Toimitusketjun edustaja 1). Toisin sanoen vastuullisuutta ei voida vaatia haastateltujen näkökulmasta kohtuuttomasti uhraamalla yrityksen liiketoiminnan kannattavuutta. Samalla kuitenkin yrityksen odotetaan ottavan huomioon sen, ettei yritys tuhlaa luonnonvaroja tai tuhoa luontoa ja pyrkivän vähentämään negatiivisia vaikutuksia ympäristöön. Taloudellisesti kohtuullisia vaatimuksia ei kuitenkaan määritelty haastateltujen sidosryhmien tai yrityksen toimesta siten, että niiden täyttymistä tai toteutettavuutta voitaisiin arvioida sen syvemmin. Odotus voidaan luokitella kohtuuttomaksi, jos se ei ole toteutettavissa yrityksen toimesta, toisin sanoen yrityksellä ei ole mahdollisuutta käyttää sellaista teknologiaa tai keinoja, joita vaadittaisiin vaatimuksen täyttämiseksi. Vastuullisuusraportoinnin odotuskuilun kohtuuttomuutta voidaan verrata tilintarkastuksen odotuskuilun kohtuuttomiin odotuksiin, jolloin tilintarkastajan odotetaan esimerkiksi antavan täysin tarkkaa ja luotettavaa tietoa, joka ei ole mahdollista (Liggio 1975; Porter 1993). Haastateltavat saattavat asettaa eri rajan kannattavuuden ja vastuullisuuden tasapainolle. Taloudellinen kannattavuus ja ympäristön tuhoamisen estäminen voivat siis olla asioita, jotka on puutteellisesti standardoitu, sillä sidosryhmät odottavat yritykseltä kannattavaa toimintaa, mutta silti myös luonnon suojelemista eivätkä odotukset silti välttämättä ole täysin toisiaan vastaavat.

Myös turvallisuus on yksi teemoista, joka nousi esiin kaikissa haastatteluissa. Erityisesti tuoteturvallisuus on yksi tärkeä tekijä haastatelluille sidosryhmille. Henkilöstön turvallisuus on tärkeä asia

kaikille sidosryhmille, mutta sen merkitys korostui henkilöstöä haastateltaessa. Turvallisuustekijät vaikuttavat haastattelujen perusteella joko suoraan sidosryhmän työhön tai välillisesti sidosryhmään esimerkiksi yrityksen maineen kautta. Eri sidosryhmillä on siis eri syyt pitää jotain tiettyä asiaa itselleen tärkeänä. Asian kokeminen tärkeäksi voi johtua siitä, että se välillisesti vaikuttaa omaan menestymiseen tai aitoon huoleen vastuullisuudesta yhteistyökumppaneiden toiminnassa (Porter 1993). Yritys tuottaa siis sidosryhmille arvoa myös muilla tavoilla kuin taloudellisesti (Harrison – Wicks 2013).

Ettei tavallaan niinku sitä brändiä tuhoa tai niinku ettei siihen tule naarmuja siihen niinku kilpeen. Tiedätkö että siellä tehtaallakin on asiat kunnossa sillä tavalla että siihen pysyy kuluttajien usko siis siihen tavaramerkkiin. (Toimitusketjun edustaja 1.)

Kaikki sidosryhmät odottavat yrityksen toimivan oikeudenmukaisesti, mutta oikeudenmukaisuutta ei tarkemmin määritelty haastatteluissa. Oikeudenmukaisuuden lisäksi tasapuolisuus nostettiin esille jokaisen kolmen sidosryhmän haastatteluissa ja tasa-arvoisuudesta kiinni pitäminen on myös yritykselle tärkeää. Oikeudenmukaisuudella tarkoitetaan siis mahdollisesti tasapuolista ja reilua kohtelua. Vastaavasti kuin muiden asioiden kohdalla, joista vaikuttaa olevan konsensus kaikkien haastateltujen välillä, varmuutta konsensuksen olemassaolosta ei ole, sillä tasapuolisuus ja reiluus ovat subjektiivisia asioita. Asian tarkempi tutkiminen vaatisi sitä, että haastateltavat määrittelisivät asiat tarkemmalla tasolla. Oikeudenmukaisuus ja siihen liittyvän vastuuvollisuuden purkaminen todennäköisesti toteutuu kuitenkin suhteellisen hyvin sillä olennaiset asiat oikeudenmukaisuuteen liittyen, raportoidaan haastateltujen sidosryhmien mielestä riittävän hyvin. Osa henkilöstön edustajista oli kuitenkin sitä mieltä, että tasa-arvoisuudesta tulisi viestiä laajemmin, joten oikeudenmukaisuuden osalta standardointiin voi liittyä puutteellisuutta. Tietojen tulee kuitenkin olla kohtuullisesti tuotettavissa ja jaettavissa, jotta vaatimus ei olisi kohtuuton (vrt. Porter 1993).

Toimittajat kokevat yrityksen vastuulla olevan kannattavan toiminnan varmistaminen, jotta myös toimittajilla olisi riittävät tulot. Myös yritys tunnistaa riippuvuussuhteen toimittajien ja itsensä välillä. Yritys kokee tärkeäksi pitää suhteet toimittajiin hyvänä, jonka vuoksi myös toimittajien auttaminen kannattavuuden osalta on yritykselle tärkeää. Yhteistyöllä toimittajat ja yritys pystyvät tuottamaan parempia tuotteita ja saamaan parempaa katetta, joka hyödyttää molempia. Odotus voi olla myös kiistanalainen joidenkin sidosryhmien mielestä, sillä tuoton tavoittelu ei välttämättä hyödytä kaikkia sidosryhmiä (ks. Freeman 2018, 9–15). Sidosryhmät voivat kuitenkin hyväksyä itselleen heikommat organisaation päätökset, jos organisaation odotetaan tuottavan sidosryhmälle muuta arvoa tulevaisuudessa tai toiselle sidosryhmälle tuotettu arvo koetaan oikeutettuna (Freeman 2018, 9–

15; Harrison – Wicks 2013; Strong ym. 2001). Verojen maksaminen lakisääteisesti tunnustetaan yrityksen osalta velvollisuudeksi. Myös henkilöstö nosti esiin verojen maksu velvollisuuden yhteiskunnallisena vastuuna. Henkilöstön edustajat eivät kuitenkaan määritelleet mitään tiettyä verojen maksun tasoa. Tietyn tason määrittäminen voi toisaalta olla haastavaa, sillä verotukseen vaikuttaa useat eri tekijät. Verojen maksun lisäksi henkilöstö odottaa yrityksen pitävän huolta myös muista lakisääteisistä maksuista, kuten vakuutuksista ja eläkkeistä. Tämän perusteella voisi tulkita, että yritys on vastuussa lakisääteisistä maksuista yhteiskunnalle. Laki ja standardointi voi olla puutteellista verosäädännön osalta, sillä organisaation odotetaan toimivan vastuullisesti verojenmaksun osalta. Toisin sanoen lain ja standardien puutteellisuus saattaa mahdollistaa vastuuttoman toiminnan verojenmaksun osalta. Lainsäädäntö ei lähtökohtaisesti vastaa kaikkiin mahdollisiin kysymyksiin, joten kyse on mahdollisesti standardien puutteellisuudesta (Laine ym. 2022, 34–40).

Sekä sidosryhmät että yritys näkevät yrityksellä olevan jonkin asteinen vastuu koko toimitusketjun läpi. Yritys kokee, että sen tulee vähintään vaatia lainmukaista toimintaa toimittajilta, mutta yrityksellä on myös mahdollisuus sopimusteitse vaatia muita asioita. Sekä viranomaiset, yritys että henkilöstö näkevät vastuun jatkuvan vaikutuksesta riippuen joko vain lyhyen ajan tai hyvinkin pitkälle. Henkilöstön edustajat mainitsevat myös lain määräävän vähimmäisvaatimuksen vastuun kestolle. Yritys mainitsee vastuun vähimmäisvaatimuksen olevan lakien noudattaminen, jolloin odotus vähimmäisvaatimuksille on käytännössä sama. Vastuun rajat ulottuvat siis organisaation itsensä ulkopuolelle myös organisaation omien sidosryhmien toimintaan ja vastuun ajallinen kesto riippuu kyseessä olevasta vaikutuksesta (Tregidga – Laine 2021, 110–114). Vastuun ulottumista organisaation ulkopuolelle voi olla haastava standardoida vastuiden, organisaatioiden ja niiden sidosryhmien erillaisuuden vuoksi. Tutkittavan yrityksen kohdalla sidosryhmät kuitenkin olivat suhteellisen samaa mieltä vastuun rajoista, jolloin rajojen osalta voidaan nähdä olevan jonkinasteinen konsensus. Toisaalta, koska lakisääteisten vaatimusten noudattaminen mainitaan vähimmäisvaatimukseksi sidosryhmillä ja yrityksellä itsellään saattaa olla myös lakisääteisistä laajempia odotuksia ja siten standardit tai lainsäädäntö voivat olla puutteellisia.

Yrityksen mukaan laki voi myös rajoittaa raportoimista, kuten henkilösuoja laki. Henkilöstön edustajat puolestaan mainitsevat, että esimerkiksi pörssilainsäädäntö voi rajoittaa sitä, mistä voidaan raportoida. Toisin sanoen sekä yritys että henkilöstö uskovat lainsäädännön jossain määrin rajoittavan raportointia ja sen tarkkuutta. ”Toki meitä sitoo niin kun pörssilainsäädäntö ja monet muut asiat mitkä vähän rajoittaa sitä, että mitä voidaan kertoa, että sillä se tietenkin tulee huomioida” (Henkilöstön edustaja 3). Eri säädökset voivat siis myös haastateltujen näkökulmasta rajoittaa raportoitavia tietoja. Laki ja standardit voivat siis olla puutteellisia tai oikeastaan liian tiukkoja vastuullisuudesta

raportoimiseksi. On kuitenkin huomioitava, että sidosryhmän vaatimus tietystä asiasta raportoimiseksi voi myös olla kohtuuton jonkin toisen sidosryhmän näkökulmasta. Tällöin ei voida nähdä, että asiasta olisi konsensus.

Yritys kokee, että sillä on paljon vaikutusvaltaa ja siten se pystyy vaikuttamaan vastuullisuuteen. Yritys pystyy esimerkiksi viemään hyviä käytäntöjä eteenpäin toimitusketjussaan ja muuttamaan toimialaa. Isona toimijana yrityksellä on myös hyvät mahdollisuudet vaikuttaa päästöihin, sillä vähentämällä omia päästöjään vaikutus on suurempi kuin pienemmän toimijan päästövähennyksillä. Vaatimuksia vastuullisuuden kehittämisestä toimitusketjussa ja päästöjen osalta ei voida siten pitää kohtuuttomina (vrt. Porter 1993, 50). Yritys kuitenkin kokee luonnosta itsestään syntyviin päästöihin olevan hankala vaikuttaa. ”Se on semmoista se maa kun se nyt on ja sieltä nyt tulee, tulee sen verran luonnostaan sitä päästöä kun sieltä tulee niin se on niinku jotenkin vähän tuntuu hullulta siitä asiasta niinku ketään rangaista tai ajatella, että siitä olisi joku erityisemmin vastuussa” (Yrityksen edustaja 1). Tästä syystä luonnosta itsestään syntyvät päästöt ovat yrityksen näkökulmasta kohtuuttomia, sillä niihin ei koeta voitavan vaikuttaa. Taloudelliset ja teknologiset tekijät asettavat rajoitteita sille, millaisia vastuullisuusinvestointeja yritys voi tehdä. Teknologisesti ja taloudellisesti mahdolliset vastuullisuustoimet ovat siis yrityksen mielestä myös kohtuuttomia. Myös toimittajat tunnistavat yrityksen vaikutusvallan vastuullisen toiminnan mahdollistavana tekijänä. Yritys pystyy myös toimittajien mielestä vaikuttamaan toimialan kehitykseen sekä normeihin ja voi vaatia toimittajilta tiettyjä toimintatapoja. Tästä syystä koska sidosryhmät näkevät toimialan kehittämisen yrityksen vastuuna ja yritys myös näkee sen olevan mahdollista, mutta laissa tai standardeissa ei välttämättä asiasta säädetä, lainsäädännössä ja standardeissa voi olla olemassa puutteellisuus (vrt. Clarkson 1995; Porter 1993). Viranomaiset mainitsivat myös teknologian sekä talouden rajoittavan yrityksen toimintaa. Viranomaiset myös uskovat siihen, että yritys ei pysty toimimaan täysin päästöttömästi, mutta uskovat heidän pystyvät vaikuttamaan päästöjen määrään. Sidoryhmät siis näkevät myös vaatimuksen täydestä päästöttömyydestä kohtuuttomana, jolloin kyseisestä asiasta on konsensus. Toisaalta ei ole yksiselitteistä, kuinka paljon yrityksen odotetaan vaikuttavan päästöjen määrään, jolloin odotuksen voidaan nähdä olevan kiistanalainen. Odotuksien rajaaminen pelkästään kohtuuttomiin ja kohtuullisiin odotuksiin ei todennäköisesti ole mahdollista, sillä sidoryhmien odotukset poikkeavat toisistaan riippuen siitä, mikä heidän suhteensa organisaatioon on (ks. Bellucci ym. 2019; Luque-Vilchez ym. 2023; Tregidga – Laine 2021, 110–114). Viranomaisten mukaan yritykseltä ei vaadita yli lainvaatimusten toimimista, mutta sen koetaan viestivän yrityksen sitoutumisesta vastuullisuuteen. Henkilöstön näkökulmasta yritys pystyy vaikuttamaan paljon esimerkiksi

työllisyyteen, toimialan kehitykseen ja päästöihin. Sidosryhmien ja yrityksen näkemykset siitä, kuinka paljon yritys pystyy vaikuttamaan, ovat siis pitkälti samassa linjassa keskenään.

Yrityksen mukaan toimittajille tulee viestiä tulevista lainsäädännön muutoksista ja yrityksen vastuullisuustavoitteista, jotta toimintaa voidaan kehittää yhdessä. Myös toimittajat odottavat yrityksen viestivän tulevista tavoitteista ja muutoksista toimintaan. Muutoksista ja tavoitteista viestimisen voidaan nähdä olevan yksi yrityksen vastuista ja vastuusta vaikuttaa vallitsevan konsensus. Yrityksen mukaan henkilöstölle on viestittävä mistä asioista yrityksen on raportoitava ulospäin ja miksi niistä asioista raportoidaan. Tämän lisäksi henkilöstölle on kerrottava missä on kehitytty ja missä on vielä parannettavaa. Henkilöstö puolestaan odottaa yrityksen viestivän heille vastuullisuudesta, jotta he ymmärtäisivät paremmin yritystä. Erityisesti he odottavat, että heille raportoidaan tuotantoketjun tapahtumista ja kehittymisestä vastuullisuuden saralla. Vaikka asiat on muotoiltu eri tavoilla, odotukset vaikuttavat olevan yhtäläiset. Toisaalta henkilöstön odotus vastuullisuudesta raportoinnista, jotta he ymmärtäisivät yritystä paremmin, voi viitata laajemmin vastuullisuudesta viestimiseen, kuin yrityksen ajatus viestiä siitä miksi asioista raportoidaan. Henkilöstön kaipaamat tiedot voivat olla standardoinnin ulkopuolella ja standardoimalla viestittävät asiat standardien puutteellisuutta voitaisiin paikata. Yrityksen mukaan viranomaisille viestittävät asiat ovat hyvin pitkälti lain ja määräysten mukaisia. Viranomaiset mainitsivat, että heille raportoidaan kaikki tarvittavat tiedot, joten todennäköisesti viranomaisten vaatimukset sekä lain vaatimukset täyttyvät hyvin. Olennaisista tiedoista raportointi vaikuttaa raportoinnin hyödynnettävyyteen (Tregidga – Laine 2021, 110–114). Henkilöstön ja yrityksen välillä olennaisista asioista raportointi ei välttämättä täyty yhtä hyvin kuin toimittajien ja viranomaisten kohdalla.

Tietysti pitäisi informoida siitä meidän tuotantoketjusta ynnä muuta, että mitä siellä tapahtuu ja toimintaperiaatteista mitä siellä tehdään. Meille nyt ei varsinaisesti kyllä siitä mitään kerrota – – Kyllä sen paremmin pitäisi. Henkilökunta muutakin kun että ne on täällä töissä, että ne ymmärtäisi, että minkälaisessa yrityksessä ne on töissä. Sen kaikesta vastuullisuudesta ynnä muusta. (Henkilöstön edustaja 1.)

Yritys odottaa toimittajien hyödyntävän yrityksen raportoimia vastuullisuustietoja kasvattaakseen ymmärrystä yrityksen vastuullisuudesta. Toimittajat eivät suoraan mainitse hyödyntävänsä tietoja tällä tavalla, mutta kertovat hyödyntävänsä niitä hyvien käytäntöjen levittämiseen tai esimerkkinä. ”Ehkä itsellä sitten enemmän tuolla niinku muissa luottamustehtävissä niin pystyy niinku tota – – konkreettisia esimerkkejä, että tota, mitenkä niitä asioita voi tehdä vastuullisesti” (Toimitusketjun edustaja 2). Toisin sanoen toimitusketjun edustajat mahdollisesti oppivat kuitenkin itse myös uusia asioita yrityksen vastuullisuudesta raportoinnin myötä, jonka tiedon he välittävät eteenpäin. Kun raportoitu tieto ei ole sidosryhmän kannalta olennaista tai olennaisia tietoja puuttuu raportoinnin

hyödynnettävyys ja laatu heikkenee (Tregidga – Laine 2021, 110–114). Tehokas osallistaminen luo yhteisymmärrystä organisaation ja sidosryhmän välille (Bellucci ym. 2019). Toimittajien ja yrityksen välisen yhteisymmärryksen kehittämiseksi, osallistamista on mahdollisesti tehostettava. Yritys odottaa viranomaisten käyttävien raportoituja tietoja lähinnä lainmukaisen toiminnan tarkistamisessa ja palautteen annossa. Viranomaiset kertoivat haastatteluissa hyödyntävänsä raportoituja tietoja erityisesti tähän tarkoitukseen. Viranomaiset käyttävät kuitenkin raportoituja tietoja myös kokonais kuvan luomiseen yrityksestä. Kokonaiskuva voi lisätä viranomaisten luottamusta yritykseen, jos yrityksen toiminta näyttää vastuulliselta kokonaisuutena. Yritys odottaa sidosryhmien hyödyntävän raportointia luottamuksen kasvattamiseen. Sekä henkilöstö että toimittajat kokevat, että raportoidut tiedot ovat monimutkaisia ja vaativat perehtymistä. Tietojen monimutkaisuus ja epäselvyys heikentää raportoitujen tietojen käytettävyyttä (Tregidga – Laine 2021, 110–114). Myös yrityksen näkökulmasta virallinen vastuullisuusraportti voi olla liian haastava osalle lukijoista ymmärrettäväksi. Ongelma siis tiedostetaan, mutta siihen ei ole välttämättä standardia, jolla asia ratkaistaisiin. Standardit ja lainsäädäntö voi siis olla puutteellinen myös tiedon tarkkuuden määrittämisen osalta. Sidosryhmät ovat kuitenkin erilaisia ja eri sidosryhmät tarvitsevat tiedon eri muodossa esitettynä, jotta se olisi ymmärrettävissä. Olennaisuuden määrittelyn ollessa keskeinen osa laadukasta vastuullisuusraporttia, olennaisuuden määrittelyyn liittyvän sääntelyn avulla voidaan luoda yhteiset pelisäännöt, jotka parantavat raportoinnin laatua (Luque-Vílchez ym. 2023). Olennaisuuden määrittelyyn liittyvä lainsäädäntö ja standardit voivat kuitenkin olla puutteellisia, sillä sidosryhmien odotukset olennaisista asioista raportoimisesta eivät ole täysin täyttyneet.

Yritys odottaa viranomaisten saavan tiedon yrityksen vastuullisuudesta viranomaisille tarkoitettujen raportointi kanavien kautta. Viranomaiset, jotka työskentelevät yrityksen ulkopuolella odottavat yrityksen raportoivan edellä mainittujen kanavien kautta ennalta määrätyn aikataulun mukaisesti. Yritys myös viestii viranomaisille annetun aikataulun puitteissa. Viranomaisraportointi on lakisääteistä, joka osaltaan selittää miksi yritys viestii vaaditulla tavalla. Viranomaisilla on vaikutusvaltaa yrityksen toimintaan tarvittaessa. Viranomaisille viestimisen osalta laki ja standardointi vaikuttaa olevan toimivalla tasolla. Toimittajat odottavat vastuullisuusraportoinnin tapahtuvan vuosiraportoinnin yhteydessä ja tilanteen niin vaatiessa. Henkilöstö näkee, että raportoinnin tulisi olla johdonmukaista ja tapahtua esimerkiksi vuosineljänneksittäin. Myös yritys näkee, että vastuullisuusraportointia tulee tehdä vuosiraportoinnin yhteydessä tai vuosineljänneksittäin sekä jatkuvasti erityisen tarpeen ilmetessä. Sekä toimittajien että henkilöstön osalta raportoinnin säännöt eivät ole yhtä selkeät kuin viranomaisten kohdalla. Vastuullisuusraportoinnin odotuskulun osalta tämä voi tarkoittaa sitä, että

raportointikanaviin liittyvä lainsäädäntö ja standardointi on puutteellista. Sopivassa kanavassa viestiminen parantaa vastuullisuusraportoinnin saavutettavuutta (Tregidga – Laine 2021, 110–112).

Sekä toimittajat, viranomaiset että henkilöstö odottavat siis yrityksen toiminnan olevan läpinäkyvää, taloudellisesti kannattavaa, kestävä, oikeudenmukaista, tasapuolista ja turvallista. Sidosryhmien vaatimuksen perimmäinen syy näille asioille voi vaihdella ja vaatimusten tasossa voi olla eroja. Odotuksiin voi liittyä siis jonkin verran kiistanalaisuutta ja osa vaatimuksista voi olla jopa kohtuuttomia, jos ne eivät ole toteutettavissa. Kohtuullisuuden arvioinnin tulisi olla objektiivista. Pääosin läpinäkyvyyttä vaaditaan, jotta toimintaa voidaan tarkastella ja epäkohtiin puuttua. Tämä vastaa hyvin Grayn (1992, 413–416) ja Laineen ym. (2022, 35–36) vastuuvollisuuden määritelmiä. Vastuuvollisuutta puretaan siis raportoinnin avulla. Kannattavuus mahdollistaa investoinnit sidosryhmää hyödyttäviin asioihin sekä vastuullisuuden kehittämiseen. Kestävä toiminta säilyttää yrityksen maineen ja mahdollisesti vastaa moraalisiin velvoitteisiin. Turvallisuus on sekä sidosryhmien että yhteiskunnan etu laajemmin. Yhteiskunnan järjestys mahdollistaa organisaatioiden toiminnan (Laine ym. 2022, 34–40). Oikeudenmukainen ja tasa-arvoinen toiminta on osa yritykseltä odotettavaa moraalisesti oikeaa toimintaa. Myös yritys näkee kaikki nämä tekijät tärkeäksi osaksi omaa vastuutaan, joten voidaan ajatella näistä asioista olevan jonkin asteinen yhteinen näkemys olemassa. Oikeudenmukaisuutta on pyritty tuomaan mukaan osaksi standardeja, mutta moraalisesti oikean toiminnan määrittäminen voi olla haastavaa (ks. Ahokas ym. 2005; Laine ym. 2022, 11–18; Tregidga – Laine 2021, 110–114). Standardointi voi siis olla osin puutteellista. Henkilöstö odottaa lisäksi erityisesti lakisääteisten maksujen ja verojen maksusta huolehtimista. Myös yritys kokee verojen maksun keskeiseksi osaksi heidän vastuutaan. Tästä vastuusta on siis konsensus etenkin henkilöstön ja yrityksen välillä. Veroihin liittyvä lainsäädäntö ja standardointi mahdollistaa silti toiminnan, jota ei välttämättä pidetä vastuullisena. Tältä osin lainsäädäntöön ja standardeihin voi liittyä puutteita. Yrityksen vastuu ylettyy läpi koko toimitusketjun, mutta vastuun ajallinen raja riippuu vaikutuksesta, jota tarkastellaan. Kaikki sidosryhmät kokivat ajallisen vastuun vaihtelevan ja ulottuvan yrityksen omien tilojen ulkopuolelle. Laki sekä määrää raportoitavista asioista että rajoittaa asioita, joista voidaan raportoida henkilöstön ja yrityksen mukaan. Henkilöstö ja yritys ovat siis tästä samaa mieltä, mutta viranomaisten tai toimittajien kohdalla asia ei tullut niin selkeästi esille. Toisaalta myös viranomaisten ja toimittajien vastauksista voisi tulkita lainsäädännön rajoittavan raportoitavia asioita, sillä viranomaiset ohjaavat yrityksen raportointia lainsäädännön mukaan ja toimittajat kokevat raportoinnin olevan erilaista eri lainsäädäntöjen alueilla. Keskeinen kysymys onkin, miten kansainvälinen organisaatio voi luoda konsensuksen sidosryhmien odotuksien välillä. Viranomaiset, toimitta-

jat ja yritys itse kokevat, että taloudelliset tekijät sekä käytettävissä oleva teknologia rajoittavat vastuullisuustoimia. Myös henkilöstö kokee, että taloudelliset tekijät voivat rajoittaa vastuullisuustoimia. Kaikki sidosryhmät kokivat, että yrityksen vaikutusmahdollisuudet vastuullisuuteen ovat hyvät. Eri sidosryhmillä korostuivat kuitenkin eri vaikutusmahdollisuudet. Yrityksen odotus siitä, mitä sen tulisi viestiä sidosryhmille vastaa ainakin jollain tasolla siihen mitä sidosryhmät odottavat yrityksen viestivän. Parhaiten yritys tunnisti, miten yrityksen ulkopuoliset viranomaiset hyödyntävät vastuullisuusraportoinnin tietoja, mutta yrityksen sisällä toimivien viranomaisten näkökulma ei tullut yhtä hyvin esille yrityksen vastauksissa. Kaikki sidosryhmät sekä yritys näkevät, että raportoinnin tulisi olla johdonmukaista ja tietyin ajoin tapahtuvaa.

Vastuullisuusraportoinnin odotuskuilun näkökulmasta haastattelujen perusteella vaikuttaa siltä, että puutteelliset standardit koskevat lähinnä raportointia, sillä organisaation nähdään toimivan vastuullisesti, mutta siitä ei viestitä tai viesti ei tavoita kaikkia sidosryhmiä. Vastuullisuusraportoinnin odotuskuilu voi muodostua yrityksen heikosta vastuullisuuden toteuttamisesta, joka voi osaltaan johtua heikosta vastuullisuudesta viestimisestä (vrt. Deepal – Jayamaha 2022, 310–311; Liggio 1975; Porter 1993). Yritys voi pyrkiä purkamaan vastuuvollisuuttaan raportoimalla vastuullisesta toiminnastaan (O’Dwyer 2021, 29–32). Myös osallistamisen tasolla ja osallistamiseen liittyvällä standardoinnin puutteellisuudella voi olla vaikutusta raportoinnin koettuun laatuun (ks. Stocker ym. 2020; Porter 1993). Toisaalta standardit ja lainsäädäntö vastaa jo nyt hyvin vastuullisuuskysymykseen ainakin tutkimuksen kohteena olevan yrityksen osalta, sillä vastuullisuuden koetaan toteutuvan hyvin. Yritys voi kuitenkin toimia lakisääteisiä vaatimuksia laajemmin, jolloin standardointi voisi tuoda luotettavuutta vastuullisuuden toteutumiseen.

#### 5.4.3 Kiistanalaiset ja kohtuuttomat odotukset

Yritys rajaa vastuunsa haastattelujen perusteella niihin vaikutuksiin, jotka tunnistetaan olevan olemassa. Ne vaikutukset, joita ei tunnisteta, koetaan haastaviksi, sillä tunnistamattomiin vaikutuksiin ei voida reagoida. Kysymys tässä asiassa on siitä, kuinka pitkälle yrityksen tulee mennä tunnistaakseen toimintansa vaikutuksia. Yrityksen näkökulmasta on siis kohtuutonta vaatia reagoimista asioihin, joita ei voida tunnistaa. Tunnistamattomat vaikutukset luokitellaan siis kohtuullisuuskuilun puolelle (vrt. Porter 1993). Kohtuullisuuskuilun puolella voi olla kiistanalaisia odotuksia, joista ei ole konsensusta yrityksen ja sidosryhmien välillä tai kohtuuttomia odotuksia, jotka eivät ole toteutettavissa. Kohtuullisuuden arviointi sisältää jonkin verran tulkintaa, sillä kohtuullisuuden määrittelmä voi riippua määrittelijästä. Kohtuuttomaksi voidaan luokitella sellainen vaatimus, jota suurin

osa sidosryhmistä pitää kohtuuttomana, ja jotka vaarantavat muiden sidosryhmien edut. Kiistanalainen vaatimus ei saavuta konsensusta, eikä sitä vastaan olla selkeästi, mutta vaatimuksen laajuudesta ei esimerkiksi olla samaa mieltä. Kiistanalainen vaatimus ei välttämättä ole myöskään standardoituissa. Kiistanalaiset vaatimukset sijoittuvat organisaation ja sidosryhmien yhteisen konsensuksen yrityksen vastuuvollisuuksista ja yksittäisten sidosryhmien odotuksiin perustuvien vastuuvollisuuksien väliin. Toisin sanoen ne ovat vaatimuksia, jotka saavuttavat jonkin asteisen yhteisymmärryksen sidosryhmien ja yrityksen välillä, mutta eivät täytä yhteisymmärrystä.

Yrityksen mukaan vastuullisessa toiminnassa käytössä tulee olla jatkuva valvonta tai vähintään säännöllinen tarkastelu, jonka avulla koko toimitusketjun vastuullisuutta arvioidaan. Investointien vastuullisuutta yrityksessä arvioidaan EU:n kriteerien mukaisesti. Vastuullisuustoimia voivat rajoittaa tekniikan saatavuus ja taloudelliset tekijät. Toisin sanoen yrityksen tapauksessa sidosryhmien odotukset, jotka ovat taloudellisesti kannattamattomia, teknologisesti mahdottomia tai ylittää EU:n säädännön vaatimukset voidaan pitää kohtuuttomina tai vähintään kiistanalaisina. Myös vaatimukset ottaa vastuu sellaisista vaikutuksista, joita ei pystytä tunnistamaan ovat yrityksen näkökulmasta kohtuuttomia.

meidän täytyisi myöskin sitten pyrkiä minimoimaan ne myöskin niitä välillisiä vaikutuksia. – – mitenkä minimoida sellaista mitä ei tunnisteta olevaksi. – – totta kai silloin kun tulee aihe epäillä, että jossakin asiat ole niin kuin pitäisi, niin silloinhan siihen aina puututaan (Yrityksen edustaja 1.)

Eettinen toiminta nostettiin esille yrityksen yhden edustajan toimesta haastatteluissa. Samoin toimitusketjun edustajien haastatteluissa moraalisten velvoitteiden täyttäminen mainittiin vastuullisen toiminnan tekijäksi. Eettinen toiminta ja moraalisten velvoitteiden täyttäminen voivat kuitenkin tarkoittaa eri asioita eri henkilöille (Ahokas ym. 2025; Tregidga – Laine 2021, 110–114). Kiistanalaisia odotuksia voi muodostua moraalisten kysymysten myötä, sillä yritys voi tulkita päätöksen olevan moraalisesti oikein, kun sidosryhmä tulkitsee päätöksen olevan väärin. Näissä tilanteissa keskustelu osapuolten arvoista ja moraalikäsitteistä voi auttaa välttämään ristiriitojen syntymistä (ks. Freeman 2018, 9–15; Stocker ym. 2020).

toimitusketjun toimittajien suuntaan se vastuu on tietysti kanssa heitäkin kohtaan toi toimia sillä tavalla niin kun eettisesti. Vastuullisesti, että maksetaan laskut ajallaan ja. Palkkakin maksetaan ajallaan ja ja henkilöstölle, mutta tota maksetaan laskut ajallaan – – nähdään maailman maailmantilanteet ja niinku neuvotellaan kun tulee joku tämmöinen. (Yrityksen edustaja 1.)

No laissa määrätään aika pitkälti kaikki mitä pitää tehdä, mutta siis, niinku jopa sitten niinku moraalisesti oikein toimiminen tai tietyissä tilanteissa, niin se toinen puoli on mun mielestä siihen. (Toimitusketjun edustaja 3.)

Yrityksen näkökulmasta vastuu rajoittuu vähimmillään siihen, että he vaativat toimittajilta lainmu-  
kaista toimintaa. Toimittajat kuitenkin itse kokevat, että yrityksellä on varmistaa, että heidän hank-  
kimansa raaka-aineet ovat vastuullisesti tuotettuja. Yrityksen ja toimittajien näkemykset poikkeavat  
siis toisistaan ja vastuun rajoittuminen voi olla kiistanalainen asia. Vastuullisuuden varmistamisen  
tasosta ei mainittu haastatteluissa kuitenkaan sen tarkemmin. Toimittajien näkökulmasta vastuu  
myös rajoittuu siihen, kun tuote siirtyy ketjun seuraavalle osalle, kun yritys näkee, että vastuu voi  
jatkaa jopa ikuisesti. On kuitenkin huomioitava se, että myös yksi yrityksen edustajista mainitsi  
vastuun siirtyvän lopulta kuluttajalle. Toimittajat saattavat puhua vain tuotteeseen liittyvistä vas-  
tuista, eikä vastuullisuudesta holistisemmin, esimerkiksi vastuu tehtaiden rakentamisen ympäristö-  
vaikutuksista. Yrityksen näkökulmasta vastuu myös jakautuu tuotteen kulkiessa toimitusketjun läpi  
ja ketjun jäsenet ottavat osan vastuusta. Vastaavasti viranomaisten vastausten mukaan yrityksellä on  
vastuu koko ketjusta, kunnes vastuu siirtyy seuraavalle toimijalle. Vastuun kesto ja siirtyminen riip-  
puu vaikutuksesta, joka on kyseessä. Vastuun rajaamisessa on tyyppillisesti erilaisia tulkintoja siitä,  
kuinka laajasti eri toiminnot otetaan mukaan raportointiin (Tregidga – Laine 2021, 110–114).

Jätevesissä esimerkiksi voidaan ajatella niin, että se heidän vastuu on jopa sinne niin  
kun jätevedenpuhdistamolle asti. – – Esimerkiksi jätteissäkin se on niin, että sitten kun  
jätteet on luovutettu vastaanottajalle, niin sitten vastuu siirtyy sinne. (Viranomaisten  
edustaja 3.)

”Mutta joka portaassa jos ajatellaan tämmöisenä ihan portaina tai tai tämmöisenä niinku  
ketjumallina tätä niin aina tulee yksi vastuunjakaja lisää ja missä se vastuu lopulta päät-  
tyy niin mä en osaa sanoa” (Yrityksen edustaja 2).

Yrityksen näkökulmasta raportoitu tieto on täsmällistä, mutta yksityiskohtaisesta tiedosta saattaa  
olla haastavaa rakentaa selkeää kokonaiskuvaa. Henkilöstö uskoo tiedon tarkkuuden vaihtelevan ai-  
heesta riippuen. Osa viranomaisista puolestaan odottaa tiedon olevan täysin täsmällistä. Osa toimit-  
tajista uskoo, ettei tieto voi olla koskaan täysin täsmällistä. Myös sidosryhmien sisällä oli vaihtelua  
vastauksissa tiedon täsmällisyydestä. Tiedon täsmällisyydestä ei ole siis selkeää konsensusta. Täy-  
sin täsmällisen tiedon odottaminen on kohtuutonta (Liggio 1975). Sidosryhmillä, yrityksellä ja si-  
dosryhmien sisällä on kuitenkin kiistanalaisia odotuksia siitä, kuinka tarkkaa tiedon tulee olla. Tässä  
tapauksessa kyse on enemmän tiedon tarkkuudesta kuin raportoinnin sisällöstä. Sekä viranomais-  
ten edustajat että henkilöstön edustajat kokivat kuitenkin raportoinnin tason tarpeeksi täsmälliseksi.  
Tyytymättömyyttä ei siis näiden sidosryhmien osalta ainakaan esiintynyt. Toisaalta henkilöstö toi-  
voo lisää raportointia, sillä kaikki asiat eivät välttämättä saavuttaneet heitä. Tämä tarkoittaa osaltaan  
sitä, että raportointi ei ole riittävän tarkkaa tai laajaa. Henkilöstön laajempi osallistaminen voisi li-

sätä yrityksen ymmärrystä sidosryhmän odotuksista ja sidosryhmän käsitystä yrityksen raportointimahdollisuuksista (vrt. Stocker ym. 2020; Strong ym. 2001). Myös yrityksen edustajat tiedostavat henkilöstön kaipaavan lisää vastuullisuudesta raportointia, joten kyse ei kiistanalaisesta odotuksesta vaan ennemmin puutteellisesta standardoinnista olennaisuuden selvittämiseksi. Toimittajat olivat lähinnä huolissaan toimittajien raportointiin liittyvistä standardeista, jotka eivät heidän mukaansa määrittele tarpeeksi tarkasti, miten asioita tulisi mitata, jotta saadut luvut olisivat vertailtavissa toimittajien kesken. Sidosryhmien odotukset tiedon täsmällisyydestä ovat siis osittain samassa linjassa yrityksen näkemyksen kanssa, mutta täyttä konsensusta ei ole. Odotuksen voi nähdä olevan kiistanalainen. Yrityksen edustajat kokevat, ettei kaikki tieto ole täysin täsmällistä, mutta yksityiskohtaiset tiedot ovat täsmällisiä. Ristiriitaiset odotukset ja raportoinnin tarkkuus voivat aiheuttaa tyytymättömyyttä sidosryhmissä (Porter 1993).

Henkilökohtaisesti uskon kuitenkin, että ihmisen pitää ensin ymmärtää se isompi kuva, jota ei aina pysty niin täsmällisesti määrittelemään, mutta ehkä toivon mukaan pystyy niin kun antamaan semmoisen kehikon. Ja sitten sen kehikon sisällähän meidän pitäisi ihan niin kuin konkreettisten esimerkkien avulla pystyä käymään näitä asioita läpi. Ja pystyä viestimään täsmällisesti. (Yrityksen edustaja 2.)

Niin se on varmasti sillä tarkkuudella millä pystyy isoja määriä raportoimaan että. – – Väkisin on hyväksyttävä niinku että tota niin sadat kilotkin voi olla hankalia jo saada tarkuuteen. (Viranomaisten edustaja 2.)

”No me edellytetään täsmällistä tietoa, koska me tarvitaan ne tonnit ja kilot ja grammat ja muut” (Viranomaisten edustaja 3).

Yrityksen mukaan toimittajille on viestittävä vastuullisen toiminnan vähimmäisvaatimuksista ja siitä mitä kuluttajat arvostavat, jotta toimittajat voisivat toimia vastuullisesti. Tätä vastuuta toimittajat eivät itse maininneet, mutta toimittajat mahdollisesti odottavat yrityksen kertovan, mitä heiltä odotetaan, sillä he odottavat myös tulevista tavoitteista ja muutoksista viestittävän. Yritys myös uskoo, että kuluttajat eivät ole kovin kiinnostuneita vastuullisuusviestinnästä ja se saattaa jopa ahdistaa kuluttajia. Kuluttajille tärkeimmäksi asiaksi mainittiin tuoteturvallisuus, jonka oletetaan olevan kunnossa kuluttajien osalta. Toimittajat puolestaan uskovat, että kuluttajat odottavat yrityksen raportoivan ilmasto-, ympäristö- ja sosiaaliasioista. Sekä yrityksen edustajat että toimittajat ovat todennäköisesti yrityksen tuotteiden kuluttajia, joten näkemykset saattavat heijastaa myös haastateltujen näkemyksiä kuluttajana. Sidosryhmiä voitaisiin tarkastella myös sidosryhmäroolijoukkojen kautta, joka kuvastaisi henkilön näkemystä sidosryhmäroolijoukon edustajana (Freeman 2010, 52–60). Sidosryhmäroolijoukossa eri roolien arvot ja panokset yritykseen voivat vaikuttaa henkilön näkemykseen vastuullisesta toiminnasta. Näkemyksissä on kuitenkin selkeä ristiriita siitä, mikä nähdään

olennaiseksi kuluttajille. Odotukset kuluttajille kohdistuvasta viestinnästä ovat siis ristiriidassa keskenään ja odotuksien voidaan nähdä olevan kiistanalainen. Toimittajat myös mainitsivat odottavansa yrityksen viestivän siitä, miksi vastuullisuusasioita tehdään. Tämän lisäksi toimittajat odottavat yrityksen raportoivan työturvallisuudesta, tapaturmista, hiilijalanjäljestä ja kehityksestä näiden asioiden osalta. Vaikka henkilöstön ja yrityksen näkemykset siitä, mitä yrityksen tulee viestiä henkilöstölle ovat saman suuntaisia, henkilöstö kokee, että vastuullisuudesta tulisi viestiä heille laajemmin kuin nykyään. Luottamushenkilöt esimerkiksi odottavat yrityksen raportoivan vastuullisuustoimenpiteistä, työturvallisuudesta ja tasa-arvoisuudesta. Yritys ei maininnut haastatteluissa erityisesti, että näistä asioista viestittäisiin, eivätkä luottamushenkilötkään kokeneet, että niistä raportoitaisiin tarpeeksi. Henkilöstön odotukset raportoinnin suhteen ovat siis selkeästi ristiriidassa sen kanssa, mitä yritys on oletanut henkilöstön odottavan. Vaatimus on siis kiistanalainen tai mahdollisesti kohtuuton, jos henkilöstön kaipaamien tietojen tuottaminen on mahdotonta tai haittaisi muita sidosryhmiä selkeästi, eikä tietojen jakamista hyväksyttäisi muiden sidosryhmien puolesta (vrt. Freeman 2018, 22–29; Porter 1993). Viranomaiset odottavat yrityksen raportoivan ympäristöasioista kuten, päästöistä, vedenkäytöstä ja investoinneista. Yleisesti he myös odottavat yrityksen raportoivan työturvallisuudesta ja työtyytyväisyydestä, mutta heitä ei velvoiteta siihen. Ainakin osa raportoitavista tiedoista on määrätty laissa tai viranomaisten määräyksissä, mutta osa ei ole. Työnkuvan ulkopuolisiin vastuullisuus asioihin ei välttämättä edes ehditä perehtymään.

Yhteistyökumppaneille meidän tulee viestiä periaatteessa niinku niistä vaatimuksista, vaatimusten lähtökohdista – – meidän pitää niistä asioista pitää kumminkin huoli ja sitten taas yhdessä sitten sen meidän toimitusketjun kanssa viestiä, että kyllä ne kuluttajat edelleen haluaa ja pitää näitä asioita tärkeinä. (Yrityksen edustaja 1.)

Vaikka siis kyllä niinku just tällaiset mitä pystytään parantamaan. Tai niinku mikä on ollut lähtötilanne jossain vaiheessa, mitä niistä pystytään parantamaan, niin sitä viestiä sitten niistä teoista yleensä. Mitä niin kun päästöihin ja muihin liittyen. Mitä tehdään niin tavallaan normiviestintää siitä. – – mitä on saatu aikaiseksi ja miksei myös niin päin sitten siinä vaiheessa jo, että tällaisista ollaan tekemässä ja sillä tavoitellaan näitä – – (Toimitusketjun edustaja 4.)

Yritys odottaa toimittajien hyödyntävän vastuullisuudesta annettuja ohjeita ja hyviä käytäntöjä omassa toiminnassaan. Toimittajat eivät kuitenkaan mainitse haastatteluissa suoraan hyödyntävänsä niitä. Toisaalta toimittajat mainitsevat, että yrityksellä on vaikutusmahdollisuus sopimusteitse vaikuttaa ja muutoinkin viedä hyviä käytäntöjä alalla eteenpäin. Tämä voi tarkoittaa sitä, että osa toimittajista hyödyntää ohjeita ja käytäntöjä mutta osa ei. Toimittajat hyödyntävät vastuullisuusraporttia lähinnä rahoituksen hankinnassa todistamaan vastuullisuutta. Toimittajat kaipaavat vastuulli-

suusraportointiin myös lisää vertailukohtia, joita tällä hetkellä ei heidän näkökulmastaan ole tarpeeksi. Vertailukohdat mahdollistavat vertailun eri toimijoiden välillä ja kehityksen seuraamisen. Toimittajien odotukset siitä, mitä yritys pyrkii vastuullisuusviestinnällä saavuttamaan, poikkeaa siis siitä, miten yritys pyrkii hyödyntämään vastuullisuusviestintää. Odotus voi olla kiistanalainen, sillä selkeää konsensusta ei ole miten raportoituja tietoja toivotaan hyödynnettävän. Vuoropuhelu sidosryhmän kanssa voisi yhtenäistää käsitystä yrityksen tavoitteista ja sidosryhmän kanssa yhteisistä tavoitteista (Stocker ym. 2020).

Toisin kuin muut sidosryhmät ja yritys, viranomaiset näkevät, että raportoidut tiedot ovat ymmärrettävissä ja myös muut kuin alan ammattilaiset voivat ymmärtää tiedot. Viranomaisten mukaan kysymällä saa myös selvennyksen asiaan, jos jotain ei ymmärtäisi. Yritys odottaa henkilöstön olevan aktiivisesti vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa ja kehittävän yhdessä yrityksen vastuullisuutta. Henkilöstön edustajat kuitenkin kertoivat, etteivät he varsinaisesti hyödynnä vastuullisuuteen liittyviä tietoja työssään. Vastuullisuudesta viestittävät tiedot kasvattavat henkilöstön ymmärrystä yrityksen toiminnasta, mutta raportoidut tiedot eivät välttämättä tavoita kaikki työntekijöitä. Tietojen ymmärrettävyys ja saavutettavuus ovat merkittäviä tekijöitä vastuullisuusraportoinnin hyödyllisyyden kannalta (Tregidga – Laine 2021, 110–114). Haastateltujen vastausten perusteella tiedot voivat olla sellaisessa muodossa, että asiaan perehtynyt henkilö pystyy ymmärtämään asian, mutta muut eivät. Siinänsä koska yritys itse tiedostaa, että tiedot eivät ole kaikkien ymmärrettävissä, eivätkä sidosryhmät hyödynnä vastuullisuusraportointia, ei ole täysin selvää onko odotuskuilua edes olemassa raportoinnin osalta. Tuomalla vastuullisuusasiat sidosryhmien tietoon ymmärrettävässä muodossa yritys voisi kuitenkin mahdollistaa sidosryhmille informoidumman päätöksenteon. Vastuullisuusraportoinnin hyödyntämättömyys voi myös osittain johtua siitä, että sidosryhmä ei ymmärrä raportoituja tietoja, jolloin tiedon hyödyntäminen on haastavaa.

Yritys odottaa sidosryhmien hakevan tietoa vastuullisuudesta heidän verkkosivuiltaan ja kuluttajien olevan mahdollisesti yhteydessä sosiaalisen median tai muun kommunikaatio kanavan kautta. Toimittajat odottavat kuitenkin vastuullisuusviestinnän tapahtuvan heille tarkoitettujen viestintäkanavien kautta tai sähköpostitse. Kuluttajien he uskovat saavan vastuullisuuteen liittyvää tietoa lähinnä median tai tuotepakkausten kautta. Yrityksen näkökulmasta viranomaisille viestitään heidän pyytämien kanavien kautta, joka on käytännössä viranomaisten oma kanava. Yrityksen tiloissa työskentelevät viranomaiset odottavat kuitenkin saavansa tietoa vastuullisuudesta myös työntekijöille tarkoitettuja kanavia pitkin, joihin heilläkin on pääsy. He myös odottavat vastuullisuudesta tulevan tietoa sähköpostitse tai kasvokkain keskustelemalla työpaikalla. He odottavat vastuullisuudesta

viestittävän silloin kun se on ajankohtaista. Yrityksen edustajat eivät erikseen maininneet henkilöstön viestintäkanavista. Henkilöstö kuitenkin odottaa saavansa vastuullisuuteen liittyvää tietoa heille tarkoitettujen kanavien kautta kuten Intrassa. Ylemmät henkilöt odottavat saavansa tietoa vastuullisuudesta myös kokouksissa ja keskusteluissa, jotta he voivat viestiä asioista eteenpäin muulle henkilöstölle. Lisäksi henkilöstö odottaa saavansa tietoa esimerkiksi median kautta ja pörssitiedotteiden mukana. Pörssitiedotteet eivät kuitenkaan tavoita kaikkia työntekijöitä. Viestinnän tulisi henkilöstön mukaan olla jatkuvaa ja sekä onnistumisista että muutoksista vastuullisuudessa tulee viestiä. ”Ja sitten niinku tarpeen mukaisesti tai niinku perustuen siihen että mikäli niinku vastuullisuudesta tapahtuu suhteessa toimintaympäristöön jotain muutoksia niin niissä tilanteissa eli säännöllisesti ja sen lisäksi tarpeen mukaan.” (Henkilöstön edustaja 3). Yrityksen näkemys jatkuvasta valmiudesta viestiä vaikuttaa lähinnä viittaavan pörssilainsäädännön mukaiseen tiedon anto velvoitteeseen. ”Meillä pitää olla jatkuvasti valmius, viestiä mistä tahansa vastuullisuus asiasta, eli siinä me siinä mielessä niinku tuota me niinku tehdäänkin niinku vastuullisuusviestinnässä, niin kyllähän yritysviestinnän puoli niinku tekee vuosikelloa ja niinku ikään kun ottaa tietyt teemat jossakin kohtaa” (Yrityksen edustaja 1). Viestintäkanava, jota käytetään vastuullisuudesta viestimiseksi, tulisi tavoittaa sidosryhmä mahdollisimman laajasti (Tregidga – Laine 2021, 110–112). Yrityksen odotukset siitä, mitä kautta sidosryhmät hakevat tietoa poikkeavat jossain määrin siitä, mitä kautta sidosryhmät odottavat saavansa tietoa. Konsensusta asiasta ei siis vallitse sidosryhmien ja yrityksen välillä. Koska kyseessä on yksittäisen sidosryhmän tarve, vain sidosryhmän ja yrityksen näkemysten tarvitsee kuitenkin kohdata. Kyseessä voi olla kiistanalaiset odotukset siihen liittyen mitä kanavaa viestintään tulisi käyttää tai puutteellinen standardointi. Toisaalta standardoinnin avulla voi olla haastavaa määrätä mitä kautta yksittäisille ja yksilöllisille sidosryhmille tulisi tarjota tietoa.

Vaikka molemmat sekä yritys että toimittajat mainitsivat moraalisesti oikean tai eettisen toiminnan yrityksen vastuuksi, ei voida olla täysin varmoja siitä, että molempien osapuolten moraalikäsitys olisi sama (ks. Ahokas 2005). Toisaalta sekä toimittajien että yrityksen edustajien vastauksien yhtäläisyydet vastuullisuudesta ja muista vastuukysymyksistä antavat ymmärtää, että moraalikäsitys on jossain määrin sama molemmilla osapuolilla. Kuitenkin kun konsensusta asiasta ei ole, liittyy odotukseen kiistanalaisuus. Yrityksen haastatteluissa vastuu näkemys rajautui siihen, että toimittajilta on vaadittava lainmukaista toimintaa. Toimittajat puolestaan odottavat, että yritys myös varmistaa sen, että heidän hankkimansa raaka-aineet ovat vastuullisesti tuotettuja. Yrityksen näkökulmasta asian varmistaminen voidaan siis kokea kohtuuttomaksi vaatimukseksi, jos varmistaminen ei ole taloudellisesti mahdollista. Samalla kuitenkin yritys pyrkii varmistamaan raaka-aineiden vastuulli-

suuden vaatimalla lakisääteistä vastuullisuutta vähintään ja antamalla toimittajille neuvoja. Kyseessä voi siis olla kiistanalainen odotus tai mahdollisesti kohtuuton odotus. Vastuun rajojen osalta toimittajat näkivät vastuun siirtyvän seuraavalle ketjun osalle nopeasti, kun yrityksen edustajat puolestaan näkivät, että vastuu voi jatkua myös pidemmälle, mutta lopulta se siirtyy kuluttajalle tai jakautuu ketjun jäsenille. Myös viranomaiset näkivät, että vastuu siirtyy tutkinnan alla olevasta vaikutuksesta riippuen jossain kohtaa seuraavalle ketjun osalle. Yrityksen ja sidosryhmien sekä sidosryhmien välillä keskenään on siis eroa näkemyksissä siitä, kuinka kauas vastuu ylettyy ja kuinka pitkään se kestää. Vastuun rajoittuminen on siis kiistanalainen kysymys.

Siitä kuinka tarkkaa tietoa yritys pystyy raportoimaan ei ollut selkeää yksimielisyyttä. Näkemys tiedon tarkkuudesta vaihteli käytännössä kaikkien haastateltujen välillä. Erityisen tarkkaa tietoa odottivat esimerkiksi viranomaiset, kun taas osa toimittajista on sitä mieltä, ettei tieto voi koskaan olla täysin tarkkaa. Pääosin sidosryhmät olivat tyytyväisiä raportoinnin tarkkuuteen, mutta henkilöstö toivoi laajempaa raportointia. Täysin täsmällisen tiedon vaatiminen vaatisi yritykseltä todennäköisesti merkittäviä investointeja mittaamiseen ja raportointiin ylipäänsä. Siksi täydellisen tiedon vaatiminen voidaan nähdä kohtuuttomana odotuksena. Samalla odotuksissa esiintyy vähintään kiistanalaisuutta siitä, kuinka tarkkaa tiedon tulisi olla. Toimittajat odottavat yrityksen viestivän sellaisista vastuullisuusasioista, joita yritys ei oleta toimittajien odottavan. Tämän lisäksi toimittajien ja yrityksen näkemyksissä on selkeä ero, minkä kuluttajat kokevat tärkeäksi. Yritys kokee tärkeäksi viestiä toimittajille kyseisistä kuluttajien tarpeista, mutta näkemyksissä näyttää silti olevan eroavaisuuksia. Näkemyksissä on siis kiistanalaisuutta yrityksen ja toimittajien välillä. Henkilöstö ei välttämättä saa tarpeeksi tietoa vastuullisuudesta, jotta he voisivat arvioida yrityksen tilannetta. Henkilöstö kuitenkin odottaa vastuullisuusasioista viestittävän. Viranomaiset puolestaan kokevat, että vaaditut tiedot saadaan, mutta raportointi voi olla myös laajempaa, mutta ylimääräisiä tietoja ei välttämättä hyödynnetä. Toimittajat eivät myöskään välttämättä hyödynnä vastuullisuusraportoinnin tietoja siinä laajuudessa, jossa yritys toivoisi heidän niitä hyödyntävän. Yritys odottaa myös henkilöstön olevan aktiivisesti mukana kehittämässä vastuullisuutta ja hyödyntävän vastuullisuusraportoinnin tietoja, mutta yksikään henkilöstön haastatelluista ei tuonut esille hyödyntävänsä niitä kovin laajasti. Raportoitaviin tietoihin ja raportoinnin hyödyntämiseen liittyen esiintyy siis jonkin asteista kiistanalaisuutta käytännössä kaikkien sidosryhmien osalta. Yrityksen odotukset viestintäkanavista, joita toimittajat hyödyntävät ei vastannut toimittajien odotuksia. Viranomaiset, jotka työskentelevät yrityksen tiloissa odottivat saavansa tietoa myös laajemmin niiden kanavien kautta, joiden kautta myös työntekijöille viestitään. Henkilöstö koki ylipäänsä saavansa liian vähän tietoa vastuullisuudesta.

Kiistanalaisia odotuksia on siis vastuullisuuden määritelmän, vaikutusmahdollisuuksien, rajoitteiden, vastuun laajuuden, tiedon tarkkuuden, olennaisten asioiden, viestintäkanavien ja tiedon hyödyntämisen osalta. Kohtuuttomia vaatimuksia ei selkeästi esiintynyt muutoin kuin täydellisen tiedon vaatimuksena, mutta osa vaatimuksista, jotka ovat kiistanalaisia, voivat muodostua taloudellisesti tai teknologisesti mahdottomaksi, jolloin vaatimus muuttuu kohtuuttomaksi.

#### 5.4.4 Sidosryhmien osallistaminen ja odotuskuilu

Toimittajia osallistetaan yrityksen toimintaan laajasti. Toimittajilla on yrityksessä vastuuhenkilöt, jotka käyvät aktiivista keskustelua toimittajien kanssa. Keskustelu voidaan nähdä joko sidosryhmää ohjaavana tiedottamisena, konsultaationa tai sovitteluna riippuen keskustelun kaksisuuntaisuudesta (Arnstein 2019). Jos keskustelun tavoitteena on vain muovata toimittajien näkemystä tai näennäisesti ottaa vastaan palautetta, osallistaminen on tokenistista (Arnstein 2019; Stocker ym. 2020). Toimittajien kanssa neuvotellaan myös erilaisista sopimusehdoista ja toimittajien kanssa tehdään yhteistyötä toiminnan kehittämiseksi. Toimittajilla on myös edustus yrityksen hallituksessa, joten vaikutusmahdollisuudet yrityksen toimintaan ovat hyvät. Toimittajat voivat käyttää neuvotteluvaltaa ja äänivaltaa muuttamaan tilannetta haluamaansa suuntaan ja tarvittaessa he voivat päättää yhteistyönsä yrityksen kanssa. Neuvotteluvalta ja yhteistyö toiminnan kehittämiseksi viittaa kuitenkin siihen, että toimittajia osallistetaan kumppanuustasolla, jossa toimittajilla on oikeaa vaikutusvaltaa (Arnstein 2019.) Toimittajien rooli yrityksen kannalta on merkittävä ja yrityksen rooli toimittajille on merkittävä. Toimittajia voidaan siis pitää yrityksen primäärisenä sidosryhmänä ja toisinpäin, jolloin molemmat ovat hyvin riippuvaisia toistensa toiminnasta (Clarkson 1995). Toimittajat toimivat yrityksen kumppaneina, jolloin säännöistä on sovittu yhdessä ja molemmat toimivat näiden sääntöjen mukaan (ks. Arnstein 2019). Toimittajilla vaikuttaa olevan hieman korkeammat odotukset sen suhteen, kuinka pitkälle yrityksen on mentävä varmistaakseen vastuullisuus. Yrityksen vaikutusmahdollisuudet nähdään korkeaksi suhteessa siihen, mitä yritys odottaa, että heidän on tehtävä. Samalla kuitenkin toimittajat näkivät yrityksen vastuun siirtyvän tai päättyvän nopeammin kuin yritys. Toimittajat odottivat, että yrityksen raportoima tieto ei ole kovin tarkkaa, kun taas yritys odottaa raportoivansa tarkkaa tietoa yksityiskohtaisella tasolla. Siitä näkökulmasta yrityksen voisi nähdä ylittävän toimittajien odotukset. Kyseessä on siis sinänsä kiistanalainen odotus, sillä yrityksen ja sidosryhmän odotukset poikkeavat toisistaan. Toimittajat eivät odota niin tarkkaa tietoa kuin yritys on valmis antamaan. Toimittajien odottamien tietojen ja yrityksen raportoimien tietojen välillä on myös mahdollisesti kiistanalaisuutta, sillä toimittajat odottivat yrityksen viestivän heille sellaisia tietoja, joita ei ole viestitty, eikä yritys olettanut toimittajien odottavan näitä tietoja. Toimittajat kuitenkin hyödyntävät vastuullisuusraportoinnin tietoja hyvin rajallisesti, joten asiasta ei ole varmuutta.

Myös muihin asioihin, kuten viestintäkanaviin, vastuun rajoihin ja muihin sidosryhmiin kohdistuvissa odotuksissa oli kiistanalaisuutta. Kiistanalaisuutta saattaa liittyä myös moraalikysymyksiin, vaikka toimittajien ja yrityksen näkemykset olivatkin melko yhtenäisiä. Tämä voi johtua siitä, että toimittajia osallistetaan paljon yrityksen toimintaan ja toimittajien ymmärrys yrityksestä on kasvanut osallistamisen myötä (vrt. Stocker 2020). Kohtuuttomia vaatimuksia ei vaikuttanut esiintyvän. Kokonaisuutena toimittajat vaikuttavat melko tyytyväisiltä yrityksen raportointiin. Tyytyväisyys yrityksen toimintaan säilyttää sidosryhmän luottamuksen yritykseen ja yhteistyöhalukkuuden (Freeman 2018, 9–15; Strong ym. 2001).

Viranomaisia osallistetaan yrityksen mukaan toimintaan melko vähän, mutta viranomaisilla on merkittävää vaikutusvaltaa yritykseen. Vaikutusvallan myötä viranomaisilla voidaan tarvittaessa nähdä olevan yritykseen jopa kontrolli, vaikka täydellinen kontrolli ei koskaan olekaan mahdollista (Arnstein 2019). Viranomaisten kanssa käydään muutoin lähinnä keskustelua yrityksen toiminnasta. Viranomainen myös neuvoo ja opastaa yritystä toiminnassa. Osa viranomaisista työskentelee yrityksen tiloissa, jolloin näillä viranomaisilla on mahdollisesti syvällisempää tietoa yrityksen toiminnasta ja mahdollisuus käydä aktiivisempaa keskustelua yrityksen kanssa. Viranomaisten mahdollisuus opastaa ja neuvoa yritystä ja mahdollisuus neuvotella sopimusasioista viittaa siihen, että viranomaiset toimivat yrityksen kumppanina (Arnstein 2019). Viranomaisilla on siis olemassa oikeaa vaikutusvaltaa yritykseen. Vastaavasti kuin toimittajat, viranomaiset toimivat myös yrityksen kumppanina, jolloin säännöt on yhdessä sovittu. Viranomaisten vaikutusvalta perustuu käytännössä lainsäädäntöön ja poliittiseen vaikutusvalttaan. Yritykselläkin on vaikutusmahdollisuus viranomaisiin lainsäädännön kautta tai muutoin vaikuttamalla, mutta vaikutus viranomaisten toimintaan voi olla rajallinen. Viranomaiset toimivat lainsäädännön toteutumisen varmistajina, jolloin vastuullisuusraportoinnin odotuskuilun alisuoriutumisen kuilua ei pitäisi esiintyä (ks. Porter 1993). Viranomaisten näkemys yrityksen vastuista ja vastuullisuudesta pohjautui pitkälti lakisääteisiin asioihin. Viranomaisten vastauksissa on nähtävissä se, että yritys noudattaa viranomaisten määräyksiä ja kehoituksia hyvin eikä alisuoriutumista ole havaittavissa. Viranomaiset odottavat yrityksen raportoivan hyvin tarkkaa tietoa, mutta eivät välttämättä täysin tarkkaa. Tiedon tarkkuuteen liittyvät odotukset vaihtelevat siis sekä yrityksessä että viranomaisilla. Viranomaisten odotus täysin täsmällisestä tiedosta voi olla kohtuuton, sillä täysin täsmällisen tiedon hankkiminen voi olla mahdotonta tai hyvin kallista, joka puolestaan vaarantaisi kannattavuuden, joka koettiin kaikkien sidosryhmien osalta tärkeäksi. Kohtuuttomat vaatimukset eivät ole toteutettavissa kohtuullisesti (Porter 1993). Kohtuuttomat vaatimukset voivat myös vaarantaa muiden sidosryhmien edun (Freeman 2018, 22–29). Viranomaisten näkemys vastuun kestosta tai siirtymisestä seuraavalle ketjun osalle vaikuttaa haastattelun

perusteella olevan mahdollisesti jopa hieman lyhyempi kuin yrityksen edustajan näkemys. Yrityksen edustaja kokee, että vastuu jakautuu, joka tarkoittaisi sitä, että osa vastuusta jää yritykselle vielä siinä kohtaa, kun vastuu siirtyy seuraavalle ketjun osalle. Odotukseen voi siten liittyä kiistanalaisuutta, sillä yritys saattaa pitää itseään pidempään vastuussa asioista kuin viranomaisen. Kiistanalaisuutta voisi luonnehtia positiiviseksi, sillä yritys vastaa sidosryhmän odotuksiin varmasti toimimalla tarkemmin kuin odotetaan. Toisaalta liiallinen tarkkuus voi heikentää sidosryhmien kokemaa hyötyä. Viranomaiset, jotka työskentelevät yrityksen tiloissa odottavat yritykseltä enemmän vastuullisuudesta viestimistä, kuin yritys odottaa viranomaisten odottavan. Odotukseen liittyy siis kiistanalaisuutta. Toisaalta odotukseen voi liittyä myös puutteelliset standardit, jos asia on standardoita-vissa. Toisaalta kaikki viranomaiset kertoivat saavansa kaikki työn kannalta olennaiset tiedot, jolloin kyse ei välttämättä ole puutteellisista standardeista vaan sellaisista kiistanalaisista odotuksista, joista yritys ei välttämättä ole edes tietoinen. Odotusta voidaan pitää tässä tilanteessa kiistanalaisena, sillä yrityksen haastatteluiden mukaan raportoitavat tiedot ovat ne, joita viranomaiset ovat pyytäneet ja ne raportoidaan heidän pyytämiensä kanavien kautta. Viranomaisilla olisi mahdollisuus saada siis lisää tietoa pyytämällä niitä yritykseltä. Viranomaiset mainitsivatkin haastatteluissa, että tietoa on saatavilla, jos niitä pyytää, mutta ylimääräisiä tietoja ei välttämättä edes hyödynnetä, jos niitä ei ole pyydetty. Viranomaiset vaikuttavat haastatteluiden perusteella hyvin tyytyväisiltä raportoituuihin tietoihin.

Henkilöstöä osallistetaan yrityksen toimintaan paljon. Heillä ei kuitenkaan ole kovin merkittävää vaikutusvaltaa muuta kuin järjestäytymällä ja vaikuttamalla työntekijäjärjestön kautta. Pääasiallinen vaikutusvalta henkilöstöllä on työpanos, jolla he vaikuttavat yrityksen toimintaan. Henkilöstöä kuitenkin osallistetaan yrityksen toimintaan palaverien, kokousten, koulutusten ja työntekijäjärjestötoiminnan kautta. Henkilöstön voidaan nähdä olevan osallistettuna ainakin tokenistisesti tietostrategian tai vastausstrategian tasolla (Arnstein 2019; Stocker ym. 2020). Palaverien, kokousten ja koulutusten vaikuttavuus osallistamisessa riippuu siitä, onko keskustelu yksi- vai kaksisuuntaista. Kaksisuuntainen keskustelu mahdollistaa yhteisen ymmärryksen luomisen, kun yksisuuntainen keskustelu mahdollistaa vain henkilöstön informoinnin. Työntekijöitä tyypillisesti osallistetaan yksi- tai kaksisuuntaisen keskustelun avulla. (Stocker ym. 2020.) Antamalla henkilöstölle varsinaista vaikutusvaltaa, jota henkilöstöllä ilmeisesti on kuitenkin työntekijäjärjestöjen kautta, henkilöstö pystytään osallistamaan kumppanuuden tasolla. Kumppanuuden tasolla henkilöstöllä on neuvotteluvaltaa ja yhteiset pelisäännöt eikä edustajien päätöksiä voida helposti pyörittää. Jos edustajat on valittu valtaa pitävien toimesta, valtaa on vain vähän tai päätökset voidaan helposti pyörittää, osallistaminen on sovit-

telun tasolla (Arnstein 2019.) Henkilöstöllä ei siis välttämättä yksilönä ole yhtä paljon mahdollisuutta vaikuttaa, kuin järjestäytymällä. Henkilöstön haastatteluissa nousi useasti esiin toive siitä, että vastuullisuuteen liittyvistä asioista viestittäisiin paremmin. Tästä syystä voi mahdollisesti päätellä, että osallistaminen ei ole ollut tehokasta ja vastuullisuusraportoinnin sisältöön liittyy kiistanalaisia odotuksia. Toisin sanoen yritys ei välttämättä näe, että henkilöstölle tulisi viestiä näistä asioista, vaikka henkilöstö odottaa niistä viestittävän. Koulutuksen tehottomuus voi johtua sekä yritykseen että sidosryhmään liittyvistä tekijöistä. Kaikista kolmesta sidosryhmästä henkilöstö on ainoa ryhmä, jonka voidaan nähdä olevan sovittelu asemassa yritykseen nähden, jolloin epäkohtien noustessa esiin yritys voi tyytyä pelkästään sovittelemaan asioita, eikä toimimaan yhdessä kumppanina päättämällä yhdessä asioista. Henkilöstön vaikutusvallan määrän määrittäminen on haastavaa, sillä yhdistyessä henkilöstöllä on merkittävää vaikutusvaltaa yritykseen nähden, mutta yrityksellä on myös mahdollisuus pitää henkilöstöä pelkästään konsultteina päätöksenteossa. Vaikutusvallan määrä riippuu paljon henkilöstön yhteisistä näkemyksistä. Toisaalta henkilöstön näkemys voi olla myös muille sidosryhmille tärkeä ja siten välillisesti yritykselle tärkeä. Esimerkiksi toimittajat odottavat yrityksen toimivan moraalisesti oikein henkilöstöä kohtaan. Henkilöstö voi olla siten sekä ensisijainen että toissijainen sidosryhmä yritykselle (Clarkson 1995, 105–108). Yritys ei kuitenkaan tulisi toimeen ilman henkilöstöään. Henkilöstö kokee, ettei se saa tarpeeksi viestintää vastuullisuudesta ja että vastuullisuudesta viestimisen tulisi olla laajempaa. Samalla yritys kokee, että henkilöstön tulisi olla aktiivisesti mukana kehittämässä yrityksen vastuullisuutta ja hyödyntää vastuullisuusraportointia. Henkilöstö ei kuitenkaan hyödynnä aktiivisesti vastuullisuudesta raportoituja tietoja eikä välttämättä edes saa kaikkea kaipaamaansa vastuullisuustietoa. Molemmilla sekä yrityksellä että henkilöstöllä on siis kiistanalainen näkemys siitä, miten vastuullisuusraportointia hyödynnetään ja mitä sen tulisi sisältää. Henkilöstön edustajilla voi olla mahdollisuus vaikuttaa asiaan esimerkiksi vaatimalla yritystä tarjoamaan kaipaamiaan tietoja yrityksen ja henkilöstön välisissä sopimuksissa. Kyseessä voisi olla myös puutteelliset standardit, jos vastuullisuudesta tulisi viestiä vaaditulla tasolla henkilöstölle. Tietojen vaatiminen voi myös olla kohtuutonta, jos tietojen tuottaminen henkilöstölle on käytännössä mahdotonta tai se vaikuttaisi merkittävästi muiden sidosryhmien etuihin. Yritys vaikuttaa kuitenkin olevan halukas lisäämään yhteistyötä henkilöstön kanssa. Henkilöstö ei osannut sanoa raportoidaanko kaikki olennaiset tiedot, sillä raportteja ei ollut saatavilla tai niitä ei ollut luettu. Raportointi ei myöskään välttämättä tavoita kaikkia henkilöstöön kuuluvia ja raportit saattavat olla haastavia ymmärtää. Henkilöstö odotti yrityksen raportoivan heille tarkoitetuissa kanavissa vastuullisuudesta sekä keskustelevan asiasta palavereissa. Yritys puolestaan odotti sidosryhmien lähinnä hakevan vastuullisuustietoja verkkosivuiltaan. Henkilöstön ja yrityksen odotukset vas-

tuullisuusraportoinnista ovat siis kiistanalaisia. Vastuullisuusraportoinnin saatavuus ja ymmärrettävyys vaikuttavat olennaisesti raporttien hyödynnettävyyteen (Tregidga – Laine 2021, 110–114). Henkilöstö vaikutti kaikista kolmesta sidosryhmästä tyytymättömimmältä vastuullisuusraportoinnin tasoon.

Haastatteluiden ja aineiston analyysin perusteella on haastavaa sanoa, miten osallistamiskeinot ovat vaikuttaneet odotuskuilun muodostumiseen. Vaikuttaa kuitenkin siltä, että mitä enemmän vaikutusvaltaa sidosryhmällä on tai mitä enemmän osallistamiskeinoja on hyödynnetty sitä paremmin sidosryhmän odotukset vastaavat sitä, mitä yritys ajattelee sidosryhmien odottavan. Useimmiten organisaatiot hyödyntävät osallistamiskeinoina joko yksi- tai kaksisuuntaista keskustelua sidosryhmien kanssa (Stocker ym. 2020, 2077). Erityisesti sidosryhmälle annettava vaikutusvalta yrityksessä vaikuttaa parantavan sidosryhmän ja yrityksen odotuksien kohtaamista. Harvoin sidosryhmille kuitenkaan annetaan suoranaista vaikutusvaltaa esimerkiksi yhteistöiden tai edustuksen kautta (Stocker ym. 2020, 2077). Tässä tutkielmassa viranomaisilla on merkittävää vaikutusvaltaa yritykseen, kuten myös toimittajilla. Myös henkilöstöllä on vaikutusvaltaa, mutta vaikutusvalta toimii lähinnä järjestäytymisen kautta. Tästä syystä henkilöstön vaikutusmahdollisuus saattaa olla heikompi kuin viranomaisten lakisäätäinen tai poliittinen valta ja toimittajien neuvotteluvalta sekä edustus hallituksessa. Vaikutusvalta tekee sidosryhmästä tärkeän yritykselle, sillä se voi vaikuttaa toimintaan merkittävästi ja heidän odotuksiinsa pyritään vastaamaan mahdollisimman hyvin. Laajasta vaikutusvallasta huolimatta näkemykset vastuullisuuskysymyksistä eivät välttämättä kuitenkaan täysin kohtaa, mutta aktiivinen vuoropuhelu voi lähentää näkemyksiä. Erityisesti toimittajat, jotka ovat aktiivisesti mukana yrityksen kehittämistoiminnassa vastasivat hyvin samankaltaisesti vastuullisuuskysymyksiin kuin yrityksen edustajat. Silti yksilöiden välillä oli huomattavissa eroja näkemyksissä. Sidosryhmän yhteinen näkemys on myös siis jonkinlainen kompromissi yksilöiden näkemyksien välillä.

## 6 Yhteenveto ja päätelmät

### 6.1 Keskeiset havainnot

Organisaatiot eivät toimi yksin vaan yhdessä sidosryhmien kanssa. Sidosryhmiä ovat ne ryhmät, joihin organisaation toiminta voi vaikuttaa tai jotka voivat vaikuttaa organisaatioon (Laine ym. 2022, 34–40). Vaikutukset voivat olla suoria tai välillisiä. Organisaatiolla voi olla monenlaisia sidosryhmiä ja eri sidosryhmillä voi olla erilaiset odotukset organisaation toiminnalle (Freeman 2010, 52–60). Sidosryhmiä voidaan luokitella monella eri tapaa perustuen esimerkiksi moraalisiin velvoitteisiin tai vaikutusvaltaan. Useasti yritykset kiinnittävät huomiota erityisesti niihin sidosryhmiin, joilla on merkittävästi vaikutusvaltaa yritykseen. Perinteisesti yritykset ovat pyrkineet palvelemaan etenkin rahoittajien ja omistajien etuja (Mitchell ym. 1997). Tutkielmassa tutkittiin kolmen eri sidosryhmän näkemyksiä yrityksen vastuullisuudesta. Kaikki kolme sidosryhmää ovat keskeisessä roolissa yrityksen menestymisen kannalta ja sidosryhmät voivat vaikuttaa merkittävästi yrityksen menestykseen. Sidosryhmiä voidaan luonnehtia yrityksen ensisijaisiksi sidosryhmiksi, joita ilman yrityksen toiminta ei voi jatkua (Clarkson 1995, 105–108). Nämä sidosryhmät ovat henkilöstö, viranomaiset ja toimittajat. Sidosryhmien edustajat, kuten myös yrityksen edustajat ovat osa useampaa sidosryhmää, jolloin heitä olisi voitu tutkia myös sidosryhmäroolijoukkojen kautta (ks. Freeman 2010, 52–60). Koska sidosryhmien edustajat ovat osa useampaa sidosryhmää, myös edustajien roolit muissa sidosryhmissä saattavat vaikuttaa heidän vastauksiinsa.

Sidosryhmiä voidaan osallistaa yrityksen toimintaan monella eri tavalla ja monella eri tasolla (Arnstein 2019; Bellucci ym. 2019; Stocker ym. 2020). Organisaatio voi pyrkiä hallitsemaan sidosryhmiä, tokenistisesti antaa sidosryhmille vaikutusvaltaa tai antaa sidosryhmille oikean valta-aseman organisaatiossa. Organisaatio voi pyrkiä esimerkiksi vain muovaamaan sidosryhmien näkemystä viestimällä tiettyä kuvaa ajaakseen omaa etuaan. Toisessa ääripäässä organisaatio voi antaa käytännössä kaiken vallan sidosryhmille, jolloin sidosryhmä päättää asioista. Ääripäiden välissä organisaatio antaa sidosryhmille mahdollisuuden tulla kuulluksi ja mahdollisesti oikeaa vaikutusvaltaa organisaation päätöksiin. Vaikutusvallan raja voi olla häilyvä eikä välttämättä aina ole täysin selvää, missä vaiheessa sidosryhmä pääsee todellisuudessa vaikuttamaan päätöksentekoon.

(Arnstein 2019.) Tutkimukseen valikoituneista sidosryhmistä kaksi toimii yrityksen kumppanina ja näillä ryhmillä on todellista vaikutusvaltaa yrityksen toimintaan. Nämä ryhmät ovat viranomaiset ja toimittajat. Kumppanuustasolla sidosryhmällä on neuvotteluvaltaa, mahdollisuus tehdä vaihtokauppaa yrityksen kanssa ja valtasuhteet on yhdessä sovittu molempien hyväksymällä tavalla (Arnstein 2019). Henkilöstö sidosryhmänä toimii konsultaatio, sovittelu tai kumppanuus tasolla riippuen siitä,

miten sidosryhmän vaikutusvalta todellisuudessa toteutuu. Henkilöstöä sidosryhmänä osallistetaan useasti yksi- tai kaksisuuntaisen keskustelun kautta, eikä henkilöstölle anneta varsinaista vaikutusvaltaa päätöksentekoon toisin kuin yhteisöille ja hallitukselle (Stocker ym. 2020). Tämä jaottelu vaikutti näkyvän myös tutkittavan yrityksen kohdalla. Henkilöstöllä itsellään oli suhteellisen vähän vaikutusmahdollisuuksia, mutta järjestäytyessä henkilöstöllä on paremmat mahdollisuudet vaikuttaa. Konsultaatio ja sovittelu ovat tokenismin muotoja, joissa sidosryhmää kuullaan, mutta heillä ei välttämättä ole oikeaa vaikutusvaltaa, jonka avulla he voisivat määrätä asioista (Arnstein 2019). Osallistamisen laadulla on myös mahdollisesti merkitystä sille, miten sidosryhmä kokee vastuullisuusraportoinnin toteutuvan (Stocker ym. 2020; Manetti 2011). Haastateltujen vastauksissa näkyi se, että jos osallistaminen tapahtuu vain näennäisesti tai keskustelu on yksisuuntaista, osallistamista ei koettu kovin hyödylliseksi. Viranomaisia ja toimittajia osallistetaan aktiivisesti ja voimakkaasti yrityksen toimintaan, jolloin tieto mahdollisesti siirtyy tehokkaammin heille kuin henkilöstölle, jonka takia viranomaiset sekä toimittajat ovat tyytyväisempiä kuin henkilöstö. Jokaisen tutkimukseen valikoituneen sidosryhmän kohdalla oli jonkin verran epäselvyyttä siitä, millä tasolla osallistaminen tapahtuu. Vaikutusvallalle on haastava asettaa yksiselitteistä rajaa ja siten määrittellä millä tasolla sidosryhmän osallistaminen tapahtuu, joka vahvistaa Arnsteinin (2019) näkemystä vallan portaista ja tasojen häilyvyydestä. Sidosryhmille pystyttiin kuitenkin määrittelemään suhteellisen hyvällä varmuudella vaikutusmahdollisuuksien taso haastatteluista saatujen vastauksien perusteella.

Vastuullisuusraportointiin liittyy vahvasti kestävyys ja vastuuvollisuus. Vastuuvollinen on velvoitettu antamaan tietoa asioista, joista vastuuvollisen nähdään olevan vastuussa. Organisaatioiden odotetaan nykyään olevan vastuussa monista asioista, kuten kestävästä kehityksestä niin ympäristöllisesti, taloudellisesti kuin sosiaalisestikin. (Laine ym. 2022, 2, 11–18, 35–46.) Vaikka haastatteluissa kysyttiin suoraan vastuista liittyen ympäristöön, yhteiskuntaan ja talouteen, vastuita kaikilta osa-alueilta nousi esiin jo ennen tiettyihin vastuualueisiin syventymistä. Sidosryhmien voidaan nähdä siis odottavan yritykseltä vastuullisuutta myös muilta osin kuin taloudellisesti, mutta taloudellisuus on keskeinen osa vastuuta. Vastuullisuusraportointi toimii vastuun purkajana yrityksille ja sen avulla organisaatio voi viestiä sidosryhmillensä vastuullisuudestaan (Gray 1992, 413–416; O’Dwyer 2021, 29–32). Jotta sidosryhmien tuki organisaatiolle säilyy, organisaation vastuullisuusraportoinnin on vastattava sidosryhmien odotuksiin (ks. Freeman 2018, 9–15). Sidosryhmien haastatteluissa huomattiin joitain epäkohtia, joihin sidosryhmät olivat tyytymättömiä, mutta tyytymättömyys oli sellaisella tasolla, että sidosryhmä jatkoi kuitenkin tukeaan yritykselle. Tutkimuksen löydökset eivät siis välttämättä vahvista ajatusta siitä, että sidosryhmän vaatimuksiin vastaamatta jättäminen johtaisi sidosryhmän tuen loppumiseen. Toisaalta tyytymättömyys oli sen verran vähäistä,

ettei havainnosta voida tehdä kovin luotettavaa johtopäätöstä. Vastuullisuusraportointi ei ole pelkään kuitenkaan viestintää vaan myös toimintaa vastuullisuudesta viestimiseksi kuten esimerkiksi sidosryhmien osallistaminen toimintaan (Laine ym. 2022, 84–85). Viimeisten vuosikymmenten aikana vastuullisuusraportointia varten on alkanut muodostumaan säätelystä sekä standardeja. Vastuullisuusraportointi ei ole kuitenkaan yhtä standardoitua kuin taloudellinen raportointi, joka voi johtaa erilaisiin tulkintoihin vastuullisuusraportoinnissa. Raportoinnin laatu organisaatioiden välillä voi siis vaihdella esimerkiksi maa- ja organisaatiokohtaisesti. (Andrew – Baker 2020.) Raportoinnin laatuun voivat vaikuttaa monet tekijät, kuten rajausten, olennaisuuden määrittely, vastuuvastuuvelvollisuus, tiedon tarkkuus, tasapaino, selkeys, vertailtavuus, luotettavuus, ajankohtaisuus ja sidosryhmien osallistamisen taso (Luque-Vílchez ym. 2023; Bellucci ym. 2019, 1467–1472; Tregidga – Laine 2021, 110–114). Haastateltujen sidosryhmien vastauksista oli nähtävissä se, että olennaisista asioista viestiminen koettiin erityisen tärkeäksi. Tietoja ei välttämättä myöskään aina tavoitettu tai ne eivät olleet selkeitä, jonka vuoksi vastuullisuusraportointia ei välttämättä hyödynnetty. Tietojen vertailtavuus oli myös yksi keskeinen tekijä, jota toivottiin, jotta raporteja voitaisiin hyödyntää paremmin. Yrityksen toiminta on sidosryhmien näkökulmasta ollut aina luotettavaa, jonka vuoksi myös raportoituihin tietoihin ja vastuulliseen toimintaan uskottiin, vaikka asiasta ei sen tarkemmin raportoisikaan. Aiempi toiminta voi siis vaikuttaa myös vastuullisuusraportoinnin luotettavuuteen. Sidosryhmien osallistamisen tasolla vaikutti olevan paljon merkitystä sen kannalta, koetaanko vastuullisuusraportointi hyödylliseksi.

Tilintarkastuksessa on käytetty termiä odotuskuilu kuvaamaan raportin käyttäjien odotuksien ja tilintarkastajan velvoitteiden tai toiminnan välistä kuilua. Raportin käyttäjät odottavat tiettyjä toimia ja asioita tilintarkastajalta sekä raportilta, mutta todellisuudessa tilintarkastajan toiminta tai raportti saattaa poiketa näistä odotuksista. (Deepal – Jayamaha 2022; Liggio 1975; Porter 1993.) Vastuullisuusraportointiin voi liittyä vastaava kuilu, jossa sidosryhmät odottavat organisaation toimivan tiettyllä tavalla ja raportin olevan tietynlainen, mutta todellisuudessa raportti tai organisaation toiminta poikkeaa odotetusta. Tässä tutkimuksessa esitettiin vastuullisuusraportoinnin odotuskuilu, joka muodostuu lakisääteisistä velvoitteista ja niiden saavuttamisesta, lakisääteisistä laajemmasta toiminnasta ja sidosryhmien kanssa yhteisen konsensuksen saavuttamisesta sekä sidosryhmien kiistanalaisista tai kohtuuttomista odotuksista. Vastuullisuusraportoinnin odotuskuilun suorituskykykuilu muodostuu alisuorittamisesta, joka tarkoittaa sitä, ettei organisaatio saavuta lakisääteisiä tai standardienmukaisia vastuullisuusvelvoitteita. Toisen puolen suorituskykykuilusta muodostaa puutteelliset standardit, eli asiat, jotka voitaisiin standardoida ja joista sidosryhmillä sekä organisaatiolla vallitsevat konsensus organisaation vastuuvastuuvelvollisuutena. Vastuullisuusraportoinnin odotuskuilun toisen

puolen muodostaa kohtuullisuuskuilu, joka puolestaan muodostuu kiistanalaisista odotuksista ja kohtuuttomista odotuksista. Kiistanalaiset odotukset ovat odotuksia, joista ei ole yhtä yhteistä näkemystä sidosryhmien ja organisaation välillä. Kohtuuttomia odotuksia ovat puolestaan ne odotukset, jotka eivät ole toteutettavissa tai jotka vaarantaisivat selkeästi muiden sidosryhmien edun. (vrt. Porter 1993.) Hypoteesina tutkimuksessa ajateltiin sidosryhmien osallistamisen johtavan laajempaan yhteiseen näkemykseen sidosryhmien ja organisaation kesken sekä sidosryhmien kesken. Tutkimuksen haastatteluiden perusteella vaikuttaa siltä, että laaja ja laadukas osallistaminen voi parantaa organisaation ja sidosryhmän yhteistä näkemystä. Myös sidosryhmän merkittävä valta organisaatioon voi parantaa yhteistä näkemystä. Lakisääteisten vaatimusten täyttymiseen ja vastuullisuusraportoinnin laatuun vaikuttaa organisaation toiminnan johdon motivaatio (Andrew – Baker 2020). Vastaavasti haastateltavat henkilöt mainitsivat organisaation johtajien motivaation vaikuttavan merkittävästi vastuullisuusraportoinnin laatuun. Viranomaiset valvovat lakisääteisyys täyttymistä ja kaikkien sidosryhmähaastatteluiden perusteella vaikuttaa siltä, että vastuullisuusraportoinnin odotuskuilun mukaista alisuoriutumista ei esiinny. Kiistanalaisia odotuksia löytyi kaikilta sidosryhmiltä jonkin verran, mutta selkeimmin henkilöstöltä. Henkilöstön tyytyväisyys vastuullisuusraportointiin vaikutti myös olevan heikoin kaikista kolmesta sidosryhmästä. Kohtuuttomia odotuksia ei esiintynyt, kuin yhden viranomaisten haastateltavan kohdalla. Kohtuuttomana vaatimuksena pidettiin vaatimusta täysin tarkasta tiedosta. Sidosryhmien ja organisaation välisen yhteisen näkemyksen saavuttaminen vaatii organisaatiolta vähintään sidosryhmien kuuntelemista ja todennäköisesti myös aktiivista vuoropuhelua (ks. Stocker ym. 2020). Kiistanalaisiin tai kohtuuttomiin odotuksiin organisaatio voi mahdollisesti vaikuttaa aktiivisella vuoropuhelulla ja osallistamalla sidosryhmää organisaation toimintaan. Osallistamalla sidosryhmää toimintaan aktiivisesti sidosryhmän käsitys organisaation vaikutusmahdollisuuksista todennäköisesti kasvaa.

Haastatteluaineiston perusteella todettiin, että laajat osallistamiskeinot tai merkittävä vaikutusvalta mahdollisesti johtavat parempaan yhteisymmärrykseen sidosryhmän ja yrityksen kesken. Arnsteinin (2019) vallanportaiden hyödyntäminen sidosryhmien osallistamisen arvioinnissa ei ole yksiselitteistä, sillä useiden eri osallistamisen tasojen piirteitä voi esiintyä yksittäisen sidosryhmän kohdalla. Myös vallan määrittelyllä on merkitystä, sillä erilaiset vallan muodot voivat vaikuttaa luokitteluun. Osallistamiskeinojen vaikutusta odotuskuilun leveyteen ei pystytty suoraan todistamaan haastatteluaineiston perusteella, vaan tutkimukseen olisi mahdollisesti tarvittu kontrolliryhmä, jonka avulla eri tavoilla osallistettujen sidosryhmien näkemyksiä olisi voitu arvioida paremmin. Vaikka haastattelijan avulla saatiin laaja aineisto, jonka avulla sidosryhmän näkemyksiä voitiin arvioida, näkemyksien määrällinen arviointi olisi saattanut mahdollistaa odotuskuilun leveyden vertailun sidosryhmien

kesken paremmin (ks. Deepal – Jayamaha 2021, 311). Tästä syystä kyselytutkimus voi tuottaa tarkempaa tietoa vastuullisuusraportoinnin odotuskulusta. Myös strukturoidumpi haastattelu olisi voinut tuottaa tarkempia vastauksia. Jatkotutkimus ehdotuksista kerrotaan lisää myöhemmin luvussa 6.3. Haastatteluiden perusteella keskeisinä tekijöinä odotuksiin vastaamisessa vaikuttaa olevan aktiivinen vuoropuhelu vastuullisuudesta, joka mahdollistaa yhteisymmärryksen luomisen. Tämä vastaa hyvin käsitystä, joka aiemmissa tutkimuksissa on saatu siitä, että kaksisuuntainen keskustelu auttaa luomaan yhdessä kuvaa aiheesta (Stocker ym. 2020). Tutkimuksen perusteella vaikuttaa siltä, että samalla sidosryhmällä on oltava vaikutusvaltaa, jotta he pystyvät vaikuttamaan siihen, miten tieto vastuullisuudesta heidät tavoittaa ja millaisia tietoja heidän tulee saada. Vaikutusvalta vaikuttaa tekevän sidosryhmästä tärkeän organisaatiolle ja tällöin organisaatio on mahdollisesti alttiimpi tekemään yhteistyötä sidosryhmän kanssa. Useasti organisaatiot keskittyvätkin vaikutusvaltaisimpiin ja kiireellisimpiin sidosryhmiin (Mitchell ym. 1997).

Tutkimuskysymykset olivat, miten sidosryhmien osallistaminen vaikuttaa sidosryhmien odotuksiin vastuullisuusraportointia kohtaan ja minkälaiset osallistamiskeinot lähentävät sidosryhmien ja organisaation näkemystä vastuullisuusraportoinnista. Tämän tutkimuksen perusteella näyttää siltä, että mitä laajemmin ja aktiivisemmin sidosryhmää osallistetaan sekä mitä enemmän sidosryhmälle annetaan vaikutusvaltaa organisaatioon sitä paremmin sidosryhmän odotukset täyttyvät. Toisaalta liiallisen vallan antaminen voi johtaa siihen, että sidosryhmä alkaa tavoittelemaan vain omaa etuaan, eikä huomioi muiden sidosryhmien etuja. Tämä voi johtaa kohtuuttomiin tai kiistanalaisiin odotuksiin yritystä kohtaan. Tästä syystä mahdollisen organisaatiossa toimivan sidosryhmien edustuksen tulisi ajaa mahdollisimman hyvin kaikkien sidosryhmien etuja. Tutkimuksen löydökset vastaavat sitä mitä muun muassa Arnstein (2019), Strong (2001) ja Stocker ym. (2020) ovat havainneet sidosryhmien osallistamistapojen vaikutuksista. Sidosryhmille on annettava tarpeeksi tietoa, jota he kaipaavat organisaation toiminnan arvioimiseksi, jotta he voivat tehdä informoituja päätöksiä sekä tuoda epäkohtia esille. Tämän lisäksi sidosryhmille on annettava jonkinlaista vaikutusvaltaa esimerkiksi äänivallan tai neuvotteluvallan muodossa. Antamalla sidosryhmille vaikutusvaltaa ja tarvittavaa tietoa sidosryhmät voivat tehdä tietoisia päätöksiä organisaatioon liittyen ja tarvittaessa päättää siitä, miten heidät huomioidaan organisaation toiminnassa. Keskeisenä kysymyksenä säilyy tästä syystä kenen tulisi päättää organisaation asioista ja kenellä on oikeus päättää organisaation asioista. Jaettu vastuu voi johtaa siihen, että sidosryhmien odotukset tulevat laajemmin huomioiduksi säilyttäen kuitenkin organisaation toimintakyvyn. Lakisäätteiset vaatimukset täyttyvät kuitenkin suhteellisen hyvin läpinäkyvyyden ja viranomaisten valvonnan myötä. Yhteiskunnalliset normit määrittävät

pitkälti sen, miten yhteiskunnassa tulee toimia ja yhteiskunnan vaatiessa organisaatiot todennäköisesti myös toimivat pyydetysti, sillä ne ovat riippuvaisia yhteiskunnasta.

Yhteenvedona odotuskuiluteorian hyödyntäminen vastuullisuusraportointiin kohdistamalla odotukset organisaatioon mahdollistaa sidosryhmien ja organisaation poikkeavien näkemysten sekä kohtuuttomien odotuksien kartoittamisen. Vastuullisuusraportoinnin odotuskuilu muodostuu vastaavasti kuin tilintarkastuksen odotuskuilu, mutta organisaation ja sidosryhmien välille, sillä sidosryhmien odotukset kohdistuvat organisaatioon (Liggio 1975; Strong ym. 2001). Alisuoriutuminen voidaan nähdä yhteiskunnan lakien ja säädösten alittamisena. Lait ja standardit eivät kuitenkaan ole kaiken kattavia, jonka vuoksi sääntely voi olla puutteellista (Laine ym. 2022, 34–40; Porter 1993). Sidosryhmien odotukset organisaatiota kohtaan voivat muodostua kohtuuttomiksi, jos niitä ei ole mahdollista toteuttaa (vrt. Porter 1993). Puutteellisten standardien ja kohtuuttomien odotuksien väliin voi kuitenkin jäädä näkemyksiä, joista ei ole yksimielisyyttä, eikä niitä voida standardoida. Tällaiset odotukset voidaan nähdä kiistanalaisina. Vastuullisuusraportoinnin odotuskuilu mallia voidaan hyödyntää myös muiden sidosryhmän ja organisaation välisten asioiden kuin osallistamisen vaikuttavuuden arviointiin, kunhan aiheeseen liittyy odotuksia sidosryhmän puolelta.

## 6.2 Tutkimuksen rajoitteet

Tutkimus alkoi kirjallisuuskatsauksella, jonka tavoitteena oli luoda pohja empiiriselle osuudelle. Vaikka kirjallisuutta käytiin laajasti läpi ja kirjallisuudessa esiintyi paljon samoja näkökulmia eri lähteiden välillä, osa kirjallisuudesta jäi lukematta. Tästä syystä jotkin näkökulmat saattoivat jäädä huomioimatta. Tutkielma rajautui siis tutkimaan sidosryhmiä, vastuullisuusraportointia ja odotuskuilua vain siitä näkökulmasta, joka tuli kirjallisuudesta esille. Tutkimuksessa pyrittiin kuitenkin käsittelemään sidosryhmiä ja vastuullisuutta mahdollisimman laajasti, jotta näkökulma ei rajautuisi pelkästään muutamaankin sidosryhmään tai vastuullisuuden osa-alueeseen.

Tutkimuksessa hyödynnettiin haastatteluja empiirisen aineiston keräämisessä sekä laadullista analyysiä haastatteluaineiston jäsentelyssä. Haastattelujen avulla saatiin kerättyä iso määrä tietoa, johon analyysi perustuu. Samalla kuitenkin laajuus saattaa heikentää tiedon tarkkuutta. Keräämällä tietoa esimerkiksi kyselyiden ja hyvin tarkkojen kysymysten avulla olisi voitu saada hyvin yksityiskohtaista tietoa odotuskuilun olemassaolosta. Samalla kuitenkin olisi kadotettu tiedon laajuus ja keskeinen osa laadullisen tutkimuksen tulkintaa tutkimuksen kohteiden sanomisista. Laadullisen tutkimuksen analyysiin liittyy tietty määrä tutkijan subjektiivisuutta, sillä haastatteluaineistoa joudutaan tulkitsemaan. Tutkija on kuitenkin parhaansa mukaan pyrkinyt pysymään objektiivisena ja tulkitse-

maan vastauksia kaikista mahdollisista näkökulmista. Tutkimuksen laatua olisi voitu parantaa varmistamalla tulkintojen yhtenäisyys toisen tutkijan kanssa. Empiirisen aineiston laatua olisi myös voitu parantaa esimerkiksi tarkkailemalla tutkittavia kohteita päivittäisessä työssä pidemmällä aikavälillä tai pyytämällä heitä pitämään päiväkirjaa. Tällöin tutkittavien konkreettisesta toiminnasta olisi saatu selkeämpi kuva.

Haastateltu yritys on iso yritys Suomessa ja se toimii mm. pörssilainsäädännön alaisuudessa. Haastateltavat eivät siis välttämättä ole voineet paljastaa kaikkea tietoa, joka voi vaikuttaa haastatteluaineiston luotettavuuteen. Vaikka haastatteluihin valittujen sidosryhmien valinta tapahtui yhteistyössä tutkijan ja yrityksen välillä, yrityksellä oli merkittävää vaikutusvaltaa määrätä haastatteluun valikoituvat sidosryhmät ja niiden edustajat. Tästä syystä haastateltavien valinta ei välttämättä ole ollut täysin objektiivinen tai satunnainen. Tällöin myöskään haastateltavien antamat vastaukset eivät välttämättä edusta täysin kaikkien sidosryhmän edustajien näkemyksiä. Haastatteluihin valikoituneiden sidosryhmien otanta on myös suhteellisen pieni, jonka vuoksi sidosryhmien ja yrityksen näkemyksien konsensus ei välttämättä vastaa todellisuutta. Todellisuudessa muiden yrityksen sidosryhmien näkemykset olisivat voineet olla ristiriidassa muiden sidosryhmien ja yrityksen näkemyksien kanssa. Osaltaan tutkimuksen laatuun vaikuttaa käytettävissä olleet resurssit, jotka olivat vähäiset. Haastatteluista muodostuu suuri määrä materiaalia ja tutkimusaihe on laaja. Näistä syistä tutkimuksen laatua voisi parantaa ainakin ottamalla tutkimukseen mukaan lisää tutkijoita, lisää tutkimusmetodeja ja pidentämällä tutkimuksen kesto.

Tutkimuksen tuloksien yleistettävyys on hyvä. Yritykset ja niiden sidosryhmät kuitenkin vaihtelevat vähintään yritys- ja toimialakohtaisesti. Tutkimus rajautuu Suomeen ja tiettyyn toimialaan. Toimialan sisällä on kuitenkin yritysکوhtaisia eroja, joten tutkimuksen tulokset kertovat parhaiten kyseisen yrityksen tilanteesta. Toisaalta hyödynnetyt osallistamiskeinot ja niiden vaikutus vastuullisuusraportoinnin odotuskuiluun voi olla sama myös muissa organisaatioissa. Jotta tutkimustulokset voitaisiin yleistää tulisi yleistettävyys varmistaa toistamalla tutkimus myös muissa yrityksissä sekä muilla toimialoilla. Tutkimus kuvastaa parhaiten tilannetta Suomessa, sillä sidosryhmät ja organisaatio sijaitsevat kaikki Suomessa ja saman lainsäädännön piirissä. Ulkomailla lainsäädäntö ja sen täyttymisen varmistamisen keinot voivat poiketa Suomen tilanteesta. Muilta osin tutkimuksen tulokset ovat hyvin yleistettävissä erilaisiin ja erikokoisiin organisaatioihin. Tutkimuksen tulokset kuvastavat todennäköisesti hyvin useiden eri organisaatioiden tilannetta sidosryhmien osallistamisen laajuuden osalta. Tutkimuksen havainnot yrityksen tunnistamista sidosryhmistä vastaavat todennäköisesti hyvin sitä, millaisiin sidosryhmiin muut organisaatiot kiinnittävät myös huomiota. Tutkimuksessa kehitetty vastuullisuusraportoinnin odotuskuilumallia voidaan hyvin hyödyntää myös

muiden sidosryhmäasioiden kuin osallistamisen tason tutkimiseen. Vastuullisuusraportoinnin odotuskuilun puutteellisia standardeja tutkimalla voidaan esimerkiksi selvittää lainsäädännön nykytilan ja odotuksien vastaavuutta. Tutkimus myös antaa näyttöä sille, että vastuullisuusraportoinnin odotuskuilua voidaan mitata hieman tilintarkastuksen odotuskuilua vastaavasti (ks. Porter 1993). Tutkimuksen laadullinen aineisto, joka perustuu haastatteluihin, antaa kattavan määrän tietoa, johon tulokset sidosryhmien tyytyväisyydestä ja osallistamiskeinojen vaikuttavuudesta voidaan perustaa. Vastuullisuusraportoinnin odotuskuilumallia voidaan myös hyödyntää organisaatioissa odotuskuilun arviointiin ja sidosryhmien kanssa yhteistyön kehittämiseksi.

Odotuskuilun arvioiminen on tutkimuksessa jätetty vastuullisuusraportoinnin odotuskuilun arviointimallin varaan, jota ei tutkijan tietämyksen mukaan ole aiemmin hyödynnetty vastuullisuusraportoinnin arvioinnissa. Vastuullisuusraportoinnin odotuskuilun arviointimallia tulisi testata laajemmin, jotta tutkimuksen tuloksien luotettavuus paranisi. Vastuullisuusraportoinnin standardien ja sääntöjen ollessa vielä suhteellisen uutta, verrattuna esimerkiksi kirjanpidon lainsäädäntöön, lakisääntöjen vaatimusten täyttymisen arvioiminen voi olla hankalampaa kuin tilintarkastuksen odotuskuilun kanssa. Vastaavasti kohtuullisten odotusten arvioiminen voi olla haastavampaa. Kohtuullisten odotusten määrittämisessä pitäisi mahdollisesti tunnistaa yhteiskunnallinen näkemys yritysten vastuista, jota vasten yrityksen suoriutumista arvioitaisiin. Tässä tutkimuksessa kohtuulliset odotukset määräytyvät käytännössä yrityksen oman näkemyksen mukaan, jolloin tutkimuksen yleistettävyyttä kärsii.

### **6.3 Jatkotutkimusmahdollisuudet**

Tutkimuksessa jäi hieman epäselväksi osallistamiskeinojen vaikutus vastuullisuusraportoinnin odotuskuiluun, joten tutkimusta aiheen osalta voisi vielä jatkaa. Jatkotutkimuksissa voitaisiin hyödyntää sekä laadullista että määrällistä tutkimusta laajemman aineiston saamiseksi. Tutkimuksen perustella vaikuttaa siltä, että osallistamiskeinoilla ja sidosryhmille jaettavan tiedon määrällä voi olla vaikutusta vastuullisuusraportoinnin odotuskuilun leveyteen. Tästä syystä voitaisiin tutkia sitä, mitkä osallistamiskeinot luovat parhaiten yhteistä näkemystä sidosryhmän ja organisaation välille. Osallistamiskeinot eivät todennäköisesti muovaa vain sidosryhmän ymmärrystä vastuullisuudesta vaan myös organisaation ymmärrystä vastuullisuudesta (ks. Bellucci 2019).

Haastatteluissa voitaisiin edetä ensin tutkimalla asioita, jotka ovat sidosryhmän mielenkiinnon kohteena ja keräämällä sidosryhmiltä alustava käsitys aiheesta. Tämän jälkeen analysoimalla haastatteluista saatu aineisto voidaan syventyä aiheisiin, jotka jäivät haastattelijalle epäselväksi, voidaan

avata keskustelua tarkemmin kyseisiin aiheisiin liittyen ja täydentää ymmärrystä. Tarkemmat haastattelukysymykset ja syventyminen ennalta määrättyihin olennaisiin teemoihin voisi parantaa tutkimuksen laatua. Organisaatiolle tämä voi toimia myös osallistamiskeinona. Avaamalla keskustelua näistä aiheista organisaatio pystyy luomaan yhteistä ymmärrystä aiheesta sidosryhmien kanssa. Toisaalta näiden keskustelujen jälkeen olisi hyvä vielä käydä keskusteluja useiden sidosryhmien kanssa samaan aikaan, jolloin kaikkien osallistuvien sidosryhmien käsitystä voidaan muovata yhdessä.

Kiistanalaiset aiheet voisivat myös nousta paremmin esille esimerkiksi ryhmähaastattelussa, jossa jokainen osallistuja pääsee ilmaisemaan oman näkemyksensä ryhmässä. Jotta tutkimukseen saataisiin määrällistä tietoa sidosryhmien ja organisaation näkemysten välisestä kuilusta, voitaisiin toteuttaa kyselytutkimus. Toisaalta kysely kadottaisi laadullisen tutkimuksen tulkinnan siitä, mitä sidosryhmä ajattelee aiheesta. Tästä syystä molempien keinojen käyttö voisi tuottaa parempaa tietoa aiheesta.

Koska olennaisten sidosryhmien valinta ja vastuullinen toiminta nojaavat moraaliin, moraalikäsitteen syntymisen ymmärtäminen on keskeinen tekijä vastuullisuuden tavoittelussa. Moraalikäsityksen kuitenkin vaihtelee henkilöstä toiseen (Ahokas ym. 2005). Toisen näkökulmasta jokin asia saattaa näyttytyä vastuullisena, kun toisen näkökulmasta vastuuttomana. On tutkittava lisää, miten moraalisiin kysymyksiin voidaan reagoida ja tuottaako tehokas osallistaminen molempia osapuolia riittävästi tyydyttäviä ratkaisuja? Esimerkiksi jotkin sidosryhmät voivat vaikuttaa organisaatioon huomattavasti, mutta samalla organisaation ja sidosryhmän moraalikäsitys poikkeavat toisistaan merkittävästi. Neuvotellaanko kyseisen sidosryhmän kanssa molempia tyydyttävästä ratkaisusta ja pyritäänkö heille antamaan vaikutusvaltaa organisaatioon yhteisymmärryksen luomiseksi vai jätetäänkö sidosryhmän vaatimukset huomioimatta?

Vastuullisuus ja sidosryhmätutkimus yleisesti voisi hyötyä mikroperustatutkimuksesta, jossa mikro-tason tekijät, kuten yksilöiden näkemysten vaikutukset sidosryhmän ja sidosryhmäverkoston näkemysiin tutkittaisiin ja linkitettäisiin laajempiin tutkimusaiheisiin, kuten yksilöiden, organisaatioiden ja ryhmien toimintaan sekä vielä laajemmin yhteiskunnalliseen vastuullisuuden kehittymiseen (ks. Felin ym. 2015). Molemmista aiheista on tehty jo paljon tutkimuksia ja niitä yhdistelemällä tutkimukselle voi saada hyvän pohjan. Hyödyntämällä laajaa skaalaa tutkimusmetodeja, kuten havainnointia, toimivaa tutkimusta, kyselyitä ja määrällisen tutkimuksen metodeja, voidaan mahdollisesti löytää uusia vaikuttavia tekijöitä, joilla on merkitystä vastuullisuuden kokemukseen. Vaikka tutkimuksella ei saavutettaisi universaalia käsitystä vastuullisuudesta se voi luoda ymmärrystä yleisesti vallitsevasta käsityksestä. Avaamalla keskustelua aiheesta päästään todennäköisesti lähemmäs yhteistä konsensusta.



## Lähteet

- Ahokas, Marja (2005) *Arvot, moraalit ja yhteiskunta: Sosiaalipsykologisia näkökulmia yhteiskunnan muutokseen*. Tammer-paino, Tampere.
- Andrew, Jane – Baker, Max (2020) Corporate social responsibility reporting: The last 40 years and a path to sharing future insights. *A Journal of Accounting, Finance and Business Studies*, Vol. 56 (1), 35–65.
- Arnstein, Sherry (2019) A ladder of citizen participation. *Journal of the American Planning Association*, Vol. 85 (1), 24–34.
- Bellucci, Marco – Simoni, Lorenzo – Acuti, Diletta – Manetti, Giacomo (2019) Stakeholder engagement and dialogic accounting: Empirical evidence in sustainability reporting. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 32 (5), 1467–1499.
- Clarkson, Max (1995) A Stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, Vol. 20 (1), 92–117.
- Deepal, Aluthgama – Jayamaha, Ariyaratna (2022) Audit expectation gap: a comprehensive literature review. *Asian Journal of Accounting Research*, Vol. 7 (3), 308–319.
- Eriksson, Päivi – Kovalainen, Anne (2016) *Qualitative methods in business research*. 2. p. Sage Publications Ltd, London.
- EU (2022) Euroopan parlamentin ja neuvoston direktiivi (EU) 2022/2464. *Euroopan unionin virallinen lehti*, L 322/15. <<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FI/TXT/?uri=CELEX:32022L2464>>, haettu 02.04.2025.
- Felin, Teppo – Foss, Nicolai – Ployhart, Robert (2015) The microfoundations movement in strategy and organization theory. *The Academy of Management Annals*, Vol. 9 (1), 575–632.
- Fisher, Colin (2010) *Researching and writing a dissertation: an essential guide for business students*. 3. p. Pearson Education Limited, Harlow.
- Freeman, Edward – Harrison, Jeffrey – Zyglidopoulos, Stelios (2018) *Stakeholder theory: Concepts and strategies*. Cambridge University Press, Cambridge.
- Freeman, Edward (2010) *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge University Press, New York.
- Gray, Rob (1992) Accounting and environmentalism: An exploration of the challenge of gently accounting for accountability, transparency and sustainability. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 17 (5), 399–425.
- Harrison, Jeffrey – Wicks, Andrew (2013) Stakeholder theory, value, and firm performance. *Business Ethics Quarterly*, Vol. 23 (1), 97–124.

- Kakkuri–Knuuttila, Marja-Liisa – Lukka, Kari – Kuorikoski, Jaakko (2008) Straddling between paradigms: A naturalistic philosophical case study on interpretive research in management accounting. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 33 (2), 267–291.
- Laine, Matias – Tregidga, Helen – Unerman, Jeffrey (2022) *Sustainability accounting and accountability*. 3. p. Routledge, New York.
- Laki kirjanpitolain muuttamisesta 1249/2023. <<https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2023/20231249#Pidm46263582355568>>, haettu 18.12.2024.
- Liggio, Carl (1975) The expectation gap: The accountant’s legal Waterloo? *The CPA*, Vol. 45, (000007), 23–29.
- Luque-Vílchez, Mercedes – Cordazzo, Michela – Rimmel, Gunnar – Tilt, Carol (2023) Key aspects of sustainability reporting quality and the future of GRI. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, Vol. 14 (4), 637–659.
- Manetti, Giacomo (2011) The quality of stakeholder engagement in sustainability reporting: Empirical evidence and critical points. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol. 18 (2), 110–122.
- Mitchell, Ronald – Agle, Bradley – Wood, Donna (1997) Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, Vol. 22 (4), 853–886.
- O’Dwyer, Brendan (2021) Theorising environmental accounting and reporting. Teoksessa: *Routledge handbook of environmental accounting and reporting*, toim. Bebbington, Jan – Larrinaga, Carlos – O’Dwyer, Brendan – Thomson, Ian, 29–45. Routledge, Abingdon.
- Phillips, Robert (2003) Stakeholder legitimacy. *Business Ethics Quarterly*, Vol. 13 (1), 25–41.
- Porter, Brenda (1993) An empirical study of the audit expectation-performance gap. *Accounting and Business Research*, Vol. 24 (93), 49–68.
- Puroila, Jenni – Mäkelä, Hannele (2019) Matter of opinion: Exploring the socio-political nature of materiality disclosures in sustainability reporting. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 32 (4), 1043–1072.
- Shahsavari, Masoumeh – Salehi, Mahdi – Velashani, Mohammad (2024) Comprehensive review on audit expectation gap: A meta-synthesis approach. *Interdisciplinary Journal of Management Studies*, Vol. 17 (1), 185–202.
- Stocker, Fabricio – Arruda, Michelle – Mascena, Keysa – Boaventura, João (2020) Stakeholder engagement in sustainability reporting: A classification model. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol. 27 (5), 2071–2080.

- Strong, Kelly – Ringer, Richard – Taylor, Steven (2001) The rules of stakeholder satisfaction (timeliness, honesty, empathy). *Journal of Business Ethics*, Vol. 32 (3), 219–230.
- Tregidga, Helen – Laine, Matias (2021) Stand-alone and integrated reporting. Teoksessa: *Routledge handbook of environmental accounting and reporting*, toim. Bebbington, Jan – Larrinaga, Carlos – O’Dwyer, Brendan – Thomson, Ian, 108–124. Routledge, Abingdon.
- Wood, Donna – Mitchell, Ronald – Agle, Bradley – Bryan, Logan (2018) Stakeholder identification and salience after 20 years: progress, problems, and prospects. *Business & Society*, Vol. 60 (1), 196–245.

## Liitteet

### Liite 1. Yrityshaastattelun kysymykset

Haastattelun kesto noin 60–90 minuuttia.

#### Sidosryhmät:

- Mitkä ryhmät ovat organisaationne sidosryhmiä?
- Onko muita ryhmiä, jotka voivat vaikuttaa teihin tai joihin te vaikutatte?
- Mitkä ryhmät vaikuttavat suoraan liiketoimintaanne?
- Mitkä ryhmät vaikuttavat epäsuoraan liiketoimintaanne?

#### Osallistamiskeinot:

- Millä tavoin eri sidosryhmät vaikuttavat organisaatioonne?
- Millaisia formaaleja prosesseja hyödynnätte sidosryhmien osallistamiseksi?
- Millaista valtaa eri sidosryhmillä on organisaatioonne?

#### Vastuullisuusraportointi:

- Mitä teille tarkoittaa vastuullisuus?
- Mistä asioista organisaationne on vastuussa?
  - Koskevatko vastuut tiettyjä sidosryhmiä?
  - Millaisista taloudellisista asioista organisaatio on vastuussa?
  - Millaisista sosiaalisista asioista organisaatio on vastuussa?
  - Millaisista ympäristöasioista organisaatio on vastuussa?
  - Kuinka kauas vastuu ylettyy?
- Millaisia toimia organisaationne tulisi tehdä vastuullisuuden varmistamiseksi?
- Millaiset vaikutusmahdollisuudet organisaatiollanne on vastuullisuuden suhteen?

- Millaisista vastuullisuuteen liittyvistä tiedoista teidän tulee viestiä?
- Kuinka täsmällisesti pystytte viestimään vastuullisuudesta?
- Millä tavoin odotatte sidosryhmienne hyödyntävän raportoimianne tietoja?
- Mitä kautta odotatte sidosryhmien hakevan tietoa organisaationne vastuullisuudesta?
- Milloin vastuullisuus asioista tulee viestiä?

Kiitos haastattelusta!

## Liite 2. Sidosryhmien haastattelukysymykset

*Organisaatio* korvaa kysymyksissä organisaation oikean nimen. Haastatteluissa käytetään siis organisaation varsinaista nimeä.

Kyseessä on puolistrukturoitu haastattelu, jolloin aihetta käsitellään pääkysymyksiä kautta, mutta jätetään mahdollisuus jatkokysymyksille.

### Osallistamiskeinot:

- Millä tavoin te sidosryhmänä vaikutatte *Organisaatioon*?
- Millaista valtaa teillä sidosryhmänä on *Organisaatioon* tai *Organisaatiossa*?
  - Mikä on teidän asemanne *Organisaatiossa*?

### Vastuullisuusraportointi:

- Mitä teille tarkoittaa vastuullisuus?
- Mistä asioista *Organisaatio* on teille vastuussa?
  - Millaisista taloudellisista asioista *Organisaatio* on vastuussa?
  - Millaisista sosiaalisista asioista *Organisaatio* on vastuussa?
  - Millaisista ympäristöasioista *Organisaatio* on vastuussa?
  - Kuinka kauas vastuu ylettyy? (ajallisesti ja fyysisesti esim. toimitusketjut ym.)
- Millaisia toimia *Organisaation* tulisi tehdä vastuullisuuden varmistamiseksi?
- Millaiset vaikutusmahdollisuudet *Organisaatiolla* on vastuullisuuden suhteen?
- Millaisia vastuullisuuteen liittyviä tietoja *Organisaation* tulee viestiä?
  - Raportoiko *Organisaatio* kaikista olennaisista asioista?
- Kuinka täsmällistä odotatte *Organisaation* antaman tiedon olevan?
- Millä tavoin hyödynnätte *Organisaation* vastuullisuudesta raportoimia tietoja?
- Mitä kautta odotatte saavanne tietoa *Organisaation* vastuullisuudesta?

- Ovatko raportoidut tiedot ymmärrettävissä?
- Milloin odotatte *Organisaation* viestivän vastuullisuudesta?

### Liite 3. Haastatteluanalyysin tiivistelmä

Aihe	Yritys	Toimitusketju	Viranomaiset	Henkilöstö
Vastuullisuus	<p>Kestävää, läpinäkyvää ja kannattavaa toimintaa ympäristö, yhteiskunta ja tulevaisuus huomioiden. Tavoitteena luoda positiivisia vaikutuksia ja välttää negatiivisia vaikutuksia pitkällä aikavälillä. Sidosryhmien arvoja ja oikeuksia kunnioittaen. Lain määräyksiä noudattaen.</p>	<p>Taloudellisia, sosiaalisia ja ympäristöllisiä konkreettisia tekoja lainsäädännön vaatimusten sekä moraalisten velvoitteiden täyttämiseksi. Talous toimii vastuullisuuden mahdollistajana.</p>	<p>Läpinäkyvää, oikeudenmukaista ja turvallista toimintaa. Kestävää toimintaa, jossa päästöjä ja jätteitä pyritään vähentämään sekä huolehditaan luonnon ja eläinten hyvinvoinnista. Parhaan käyttökelpoisen tekniikan hyödyntämistä ja tehokkaasti toimimista läpi koko ketjun.</p>	<p>Oikeudenmukaista, reilua ja läpinäkyvää toimintaa. Lakien noudattamista ja ei toivottujen vaikutusten minimoimista. Pyrkii tehostamaan toimintaansa ympäristövaikutusten ja työturvallisuuden osalta.</p>
Yrityksen vastuut	<p>Yritys on vastuussa tunnistetuista vaikutuksista, jotka johtuvat heidän toiminnastaan. Yrityksen tulee toimia kestävästi sekä ympäristön että yhteiskunnan osalta. Yrityksen investointien tulee olla kestäviä, mutta samalla taloudellisesti kannattavia. Yrityksen tulee pitää huolta henkilöstön hyvinvoinnista ja turvallisuudesta sekä sovitusta palkoista. Yrityksen vastuulla on verojen maksaminen lainsäädännön mukaan. Yrityksen tulee pitää huolta tuotteiden turvallisuudesta. Yrityksen tulee toimia eettisesti oikein ja huolehtia ihmisoikeuksien toteutumisesta koko ketjun osalta. Isona toimijana yrityksellä on velvollisuus kehittää toimialaa. Minimivaatimukset vastuulle tulevat lainsäädännöstä.</p>	<p>Yrityksen vastuulla on varmistaa kannattava toiminta. Yrityksen on valvottava toimittajien etua ja mahdollistaa riittävät tulot toimittajille. Toimittajien ja yrityksen välinen neuvotteluyhteys on pidettävä hyvänä. Yrityksen tulee viestiä vastuullisuudestaan läpinäkyvästi ja tuoda vastuullisuus esille ulkopuolisille. Tärkeitä vastuita ovat henkilöstön hyvinvointi ja tuoteturvallisuus. Yritys on vastuussa oikeudenmukaisesta ja tasapuolisesta toiminnasta työntekijöitä, toimittajia, omistajia ja asiakkaita kohtaan. Yritys ei saa vaatia toimittajilta kohtuuttomia asioita vastuullisuuteen liittyen.</p>	<p>Yrityksen vastuulla on noudattaa lainsäädäntöä ja viranomaisten valvontatyön mahdollistaminen pitämällä puitteet tarkistuksille kunnossa. Taloudellisesti yritys on vastuussa viranomaisille viranomaismaksujen suorittamisesta, palkanmaksusta joissain tapauksissa, mahdollisista vakuusmaksuista ja työvälineiden tarjoamisesta viranomaisille. Yrityksellä on vastuu tarjota turvalliset työolot, toimia luotettavasti ja uskottavasti sekä annettava oikeaa tietoa oikeaan aikaan. Yritys on vastuussa lähiympäristöön kohdistuvista melu ja päästövaikutuksista. Yrityksen tulee käyttää raaka-aineita tehokkaasti.</p>	<p>Henkilöstöä kohtaan yritys on vastuussa palkanmaksusta, muista sopimusvelvoitteista, työturvallisuudesta, työoloista, tasapuolisuudesta, tasavertaisuudesta ja ajantasaisesta viestinnästä. Yritys on vastuussa siitä, että se ylläpitää hyvää mainettaan, joten myös muut vastuuasiat koetaan oleellisiksi. Yrityksen sosiaalisiksi vastuiksi mainittiin lainsäädännön noudattaminen, verojen, vakuutuksien ja eläkkeiden maksaminen, tuoteturvallisuuden varmistaminen, tasapainoinen raportointi, tuotannon kehittäminen kestävämmäksi ja investoiminen uuteen teknologiaan. Tuotannon kehittäminen koko ketjun läpi ympäristöystävällisemmäksi. Henkilöstön edustajat kokevat</p>

Aihe	Yritys	Toimitusketju	Viranomaiset	Henkilöstö
				työn hyvin ja huolella tekemisen olevan työntekijöiden vastuulla.
Vastuun rajat	<p>Minimivaatimuksena lainsäädännön noudattaminen, joka toimii alarajana. Vastuu vaatii myös toimittajilta vähintään lainmukaista toimintaa. Kansainväliset normit ohjaavat muuten vastuuta. Välillisiin vaikutuksiin tulee reagoida, kun on syytä epäillä ongelmia. Lainsäädäntö voi myös rajoittaa vastuullisuudesta raportoimista. Vastuu myös jakautuu ketjussa eteenpäin mentäessä. Ajallisesti vastuu voi jatkua vaikutuksesta riippuen lyhyen ajan tai jopa ikuisesti.</p>	<p>Raaka-aineiden vastuu kuuluu toimittajalle, mutta yrityksen vastuulla on varmistaa se, että heidän hankkimansa raaka-aineet on tuotettu vastuullisesti. Vastuu tuotteesta on yrityksellä koko toimitusketjun läpi kuluttajalle asti, jolloin vastuu siirtyy kuluttajalle. Ajallisesti vastuu voi ulottua tuotantohetken tai siihen, että tuote siirtyy eteenpäin ketjun seuraavalle osalle.</p>	<p>Yrityksellä on vastuu koko ketjusta toimittajasta kuluttajalle asti tai pisteeseen, jossa vastuu siirtyy seuraavalle toimijalle. Vastuun kesto riippuu vaikutuksesta ja sen ominaisuuksista kuten kestosta ja laajuudesta. Tulevaisuuden huomioiminen on osa vastuullisuutta.</p>	<p>Yrityksen vastuu ylettyy toimittajalta kuluttajalle asti. Ympäristövaikutukset voivat olla pitkäaikaisia, mutta hyödyntämällä resursseja tehokkaasti, käyttöikä pitenee ja vaikutukset ovat hyväksyttävämpiä. Vastuu jatkuu niin kauan kuin yrityksen toiminnan vaikutukset jatkuvat. Laki astettaa minimi keston vastuulle. Taloudelliset tekijät voivat rajoittaa yrityksen</p>

Aihe	Yritys	Toimitusketju	Viranomaiset	Henkilöstö
				mahdollisuuksia vaikuttaa vastuullisuuteen.
Vastuullinen toiminta ja yrityksen mahdollisuudet vaikuttaa vastuullisuuteen	<p>Yrityksellä on paljon vaikutusvaltaa, joten vaikutusmahdollisuudet koetaan hyviksi. Vaikutusvallan avulla hyviä käytäntöjä pystytään viemään eteenpäin toimitusketjussa. Yhteiset tutkimukset sidosryhmien kanssa auttavat toimialan kehittämisessä. Vastuullisuuden tulisi olla osa yrityksen prosesseja ja vastuulliseen toimintaan olla selkeät ohjeet, jotta vastuullisuudella on mahdollisuus toteutua käytännössä. Sosiaalisesta vastuusta yritys pitää huolta mm. huolehtimalla tuote- ja työturvallisuudesta ja lain mukaisista veroista. Yrityksellä on hyvät mahdollisuudet vaikuttaa fossiilisen energian käyttöön ja jätevesien käsittelyyn, mutta luonnosta itsestä syntyviin päästöihin se ei kovin paljon pysty vaikuttamaan. Taloudelliset tekijät ja teknologian saatavuus asettavat rajoitteita vastuullisuusinvestointeihin.</p>	<p>Yrityksen tulee valvoa ja raportoida siitä, miten vastuullisuus toteutuu. Vastuullisuutta tulee kehittää tietoon pohjautuen ja kertoa miksi tiettyjä asioita vaaditaan. Yrityksen tulee pyrkiä varmistamaan, että kaikki toimittajat ymmärtävät vastuullisuuden merkityksen. Yritys pystyy vaikuttamaan vastuullisuuteen vaatimalla toimittajilta asioita. Yritys pystyy vaikuttamaan myös laajemmin vastuullisuuden normeihin sekä mittareihin näyttämällä esimerkkiä ja jakamalla tietoansa.</p>	<p>Lainsäädäntöä on noudatettava, mutta yritys voi myös tuoda omia näkökulmiaan esille ja kehittää vastuullisuutta. Lakisäätteistä laajempaa vastuullisuustoimintaa pidetään merkinä sitoutumisesta vastuulliseen toimintaan. Yrityksen tulisi toimia luotettavasti, avoimesti ja jatkuvuutta noudattaen. Yrityksen tulisi pitää yllä vuoropuhelua sidosryhmien kanssa. Vastuullista toimintaa voivat rajoittaa käytettävissä oleva teknologia ja taloudelliset tekijät. Täyteen päästöttömyyteen yritys ei todennäköisesti pysty, mutta päästöihin on mahdollista vaikuttaa.</p>	<p>Yrityksen tulee viestiä ja raportoida vastuullisuudestaan sekä kehittää toimintaansa tietoon pohjautuen. Lakia on noudatettava. Yrityksen on kohdeltava työntekijöitä yhdenvertaisesti ja oltava avoin. Yrityksen tulee pyrkiä vähentämään päästöjä, hävikkiä ja tehostamaan toimintaansa. Yrityksen vaikutusmahdollisuudet ovat hyvät suurena toimijana. Suuri toimija pystyy vaikuttamaan merkittävästi energian kulutukseen, työllisyyteen ja toimialan kehitykseen. Yrityksen tulisi toimia esimerkkinä muille.</p>

Aihe	Yritys	Toimitusketju	Viranomaiset	Henkilöstö
Olennaiset asiat	<p>Toimittajille on viestittävä vastuullisuuden vähimmäisvaatimuksista ja siitä, mitä kuluttajat arvostavat. Kuluttajia ei yrityksen mukaan välttämättä kiinnosta vastuullisuusviestintä kovin paljoa ja kiinnostavin asia heille on tuoteturvallisuus, jonka oletetaan olevan kunnossa. Toimittajille on hyvä myös viestiä yrityksen tavoitteista ja tulevista lainsäädännön muutoksista. Henkilöstölle on viestittävä siitä, mitä yrityksen tulee raportoida ulospäin ja miksi niitä vaaditaan. Henkilöstölle on myös kerrottava missä on kehitytty ja missä on vielä kehitettävää. Viranomaisille on raportoitava heidän pyytämät tiedot, jotka tulevat lainsäädännön ja lupien määräämänä.</p>	<p>Toimittajat odottavat viestittävän konkreettisista vastuullisuusteoista ja kehityksestä. Myös tulevista tavoitteista ja muutoksista odotetaan viestittävän. Toiveena on, että vastuullisuusasioiden merkityksestä ja syistä miksi niitä tehdään, viestitään. Asioita, joista odotetaan raportoivan ovat työturvallisuus, tapaturmat, hiilijalanjälki ja kehitys näiden osalta. Toimittajien näkemyksen mukaan kuluttajat odottavat yrityksen raportoivan ilmasto, ympäristö- ja sosiaaliasioista.</p>	<p>Viranomaisten näkökulmasta ainakin ympäristöasioista kuten päästöt, vedenkäyttötiedot ja investoinneista on raportoitava. Myös työtapaturmista ja työtyytyväisyydestä on viestittävä. Myös mahdollisista poikkeamista ja muutoksista yrityksen toimintaan on viestittävä. Aika on kuitenkin rajallista, eikä kaikkiin asioihin välttämättä ehditä perehtymään, jos ne eivät ole työn kannalta olennaisia asioita. Vaadittavat tiedot on määritetty laissa ja määräyksissä.</p>	<p>Vastuullisuusasioista yleisesti pitäisi raportoida laajemmin henkilöstölle. Vastuullisuusraportoinnin toivotaan lisäävän henkilöstön ymmärrystä yrityksestä. Raportoitavia tietoja ovat esimerkiksi tuotantoketjun tapahtumat ja kehitys vastuullisuudessa. Luottamushenkilöille pitäisi viestiä henkilöstöön liittyvistä vastuullisuustoimenpiteistä, työturvallisuudesta ja tasa-arvoisuudesta.</p>
Tiedon tarkkuus	<p>Yrityksen mukaan vähimmäisvaatimus tarkkuudelle tulee lainsäädännöstä. Yhtiö voi kuitenkin päättää kuinka tarkkaan raportoi asioista. Kolmannen osapuolen raportit ovat tarkkoja ja antavat kuvan yrityksen onnistumisesta. Tietojen tulee olla läpinäkyviä, jotta lukija voi itse arvioida tietoa. Kokonaiskuvan määrittäminen täsmällisesti voi olla haastavaa, mutta yksityiskohtaiset tiedot ovat täsmällisiä.</p>	<p>Toimittajat tiedostavat, että mittaustavat eivät ole standardoituja ja tiedot eivät välttämättä ole vertailtavissa toimittajien välillä. Toimittajat kuitenkin uskovat, että yrityksellä on hyvät mahdollisuudet todentaa päästöjen määriä. Osa toimittajista odottaa tiedon olevan täysin totuuden mukaista ja osa mainitsee, ettei tieto voi olla koskaan täysin täsmällistä tai pilkun tarkkaa.</p>	<p>Viranomaisten vastauksissa oli hieman erilaisia näkemyksiä, joissa toinen odottaa olevan tietojen olevan kilojojen ja grammojen tarkkuudella, kun toinen odottaa niiden olevan satojen kilojojen tarkkuudella. Raportoinnilta odotetaan kuitenkin todenmukaisuutta ja nykyisen raportoinnin tason koettiin olevan riittävä.</p>	<p>Raportoinnin tarkkuutta rajoittaa esimerkiksi pörssilainsäädäntö. Pelko median huomiosta voi myös rajoittaa yrityksen halukkuutta raportoida täysin avoimesti. Tiedon tarkkuus vaihtelee aiheesta riippuen. Nykyisen raportoinnin taso koettiin riittäväksi.</p>

Aihe	Yritys	Toimitusketju	Viranomaiset	Henkilöstö
Tietojen hyödyntäminen ja ymmärrettävyys	<p>Toimittajien ymmärryksen yrityksen vastuullisuudesta odotetaan kasvavan vastuullisuusraportoinnin myötä. Yritys odottaa toimittajien noudattavan niitä ohjeita ja hyviä käytäntöjä, joita he vastuullisuudesta viestivät. Henkilöstön kanssa vuorovaikutuksen odotetaan olevan aktiivista ja henkilöstön odotetaan tulevan mukaan vastuullisuuden kehittämiseen. Viranomaisten odotetaan hyödyntävän raportoituja tietoja lain toteutumisen valvonnassa sekä palautteen antamisessa. Vastuullisuusraportoinnin odotetaan kasvattavan sidosryhmien luottamusta yritystä kohtaan sekä lisäävän yhteistyöhalukkuutta. Virallinen vastuullisuusraportti ei välttämättä ole kaikkien ymmärrettävissä.</p>	<p>Raportoituja tietoja hyödynnetään lähinnä rahoitusta hankkiessa tai muille sidosryhmille vastuullisuudesta viestimässä. Raportoituja tietoja saatetaan käyttää esimerkkinä keskusteluissa. Raporttien sisältö koetaan ymmärrettäväksi, jos on perehtynyt asiaan, mutta tiedoille kaivattaisiin vertailukohtia.</p>	<p>Viranomaiset hyödyntävät vastuullisuustietoja valvonnassa sekä kehityksen seurannassa. Tietojen avulla luodaan myös kokonaiskuva yrityksestä. Eri viranomaiset käyttävät eri tietoja eri tavoilla. Raportointi on ymmärrettävää ja standardimuotoisuus helpottaa ymmärrettävyyttä.</p>	<p>Henkilöstön edustajat eivät hyödynnä suoraan työssään vastuullisuustietoja. Tietoja käytetään keskusteluissa ja oman organisaation menestyksestä kertomisessa. Raportointi tuottaa henkilöstölle ymmärrystä yrityksen toiminnasta. Viralliset raportit ovat pitkiä ja vaativat perehtymistä aiheeseen. Vastuullisuudesta viestittävät asiat eivät välttämättä myöskään saavuta kaikkia, vaan osa henkilöstöstä kuulee asiasta vasta medialta.</p>
Viestintäkanavat ja ajankohta	<p>Yritys odottaa sidosryhmien hakevan tietoa vastuullisuudesta heidän verkkosivuiltaan. Kuluttajat saattavat olla yhteydessä myös sosiaalisen median tai muun kommunikaatiokanavan välityksellä. Viranomaisille raportoidaan heidän määrittämien kanavien kautta silloin kun he tarvitsevat tietoja. Muuten raportointi tapahtuu vuosittain vuosiraportin kautta ja vuosineljännes raporteissa. Raportointiin on koko ajan valmius riippumatta aiheesta, joka muodostuu ajankohtaiseksi. Pörssitiedotteet koetaan myös hyväksi kanavaksi,</p>	<p>Raportointi voi tapahtua toimittajille tarkoitettujen kanavien kautta tai sähköpostitse. Toimittajat uskovat kuluttajien saavan tietoa median ja tuotepakkausten kautta. Toimittajat odottavat vastuullisuusraportoinnin tapahtuvan vuosiraportoinnin yhteydessä ja tarvittaessa.</p>	<p>Yrityksen ulkopuolella toimivat viranomaiset odottavat tiedon tulevan heille tarkoitettujen kanavien kautta ja joskus sähköpostitse. Yrityksen tiloissa työskentelevät viranomaiset odottavat tiedon tulevan heille työntekijöiden kanavia pitkin, sähköpostitse tai kasvokkain keskustellen. Yrityksen ulkopuolella toimivat viranomaiset odottavat raportoinnin tapahtuvan ennalta määrätyn aikataulun mukaisesti. Yrityksen tiloissa työskentelevät viranomaiset</p>	<p>Henkilöstön viestintäkanava riippuu työntekijän asemasta. Ylemmät työntekijät odottavat tietojen tulevan esille kokouksissa ja keskusteluissa. Alemmat työntekijät odottavat tiedon tulevan lähinnä intran kautta. Näiden lisäksi tietoa odotetaan tulevan julkisissa kanavissa ja pörssitiedotteiden muodossa. Pörssitiedote ei kuitenkaan saavuta kaikkia työntekijöitä. Raportoinnin tulee olla jatkuvaa ja onnistumisista sekä muutoksista tulee viestiä. Raportoinnin tulee olla</p>

Aihe	Yritys	Toimitusketju	Viranomaiset	Henkilöstö
	sillä tieto leviää sieltä yleensä myös medialle.		odottavat tiedon tulevan, kun se on ajankohtaista.	johdonmukaista, esimerkiksi vuosineljänneksittäin.