

Jyväskylän yliopiston
kauppakorkeakoulu

N:o 192 / 2013

Tiina Onkila, Marileena Koskela, Kristiina Joensuu, Marjo Siltaoja,
Stefan Baumeister, Nina Aarras
Hanna-Leena Pesonen, Piia Nurmi

YRITYS TUOTTAA - SIDOSRYHMÄT KÄYTTÄVÄT?

WINCSR-hankkeen tuloksia yritysvastuutiedon
tuottamisesta ja käyttämisestä

ISBN (painettu julkaisu) 978-951-39-5242-6
ISBN (verkkojulkaisu) 978-951-39-5243-3
ISSN 1799-3059

Yritys tuottaa - sidosryhmät käyttävät?

WINCSR-hankkeen tuloksia yritysvastuu-
tiedon tuottamisesta ja käyttämisestä

ESIPUHE

WINCSR-hankkeen päärahoittajat olivat TEKES ja Työsuojelurahasto. Haluamme osoittaa heille suuret kiitokset tämän tutkimuksen mahdollistamisesta. Hanketta myös rahoittivat Jyväskylän yliopisto ja Turun yliopisto omarahoitussuudellaan sekä hankkeeseen osallistuneet yritykset Finnair, Fortum ja LähiTapiola. Haluamme kiittää Finnairia, Fortumia ja LähiTapiolaa avautumisesta tälle tutkimukselle ja sitä kautta sitoutumisesta yritysvastuun edistämiseen suomalaisessa liiketoiminnassa.

Hankkeen toteuttamiseen osallistui joukko pro gradu-työn tekijöitä, jotka osallistuivat sekä aineistojen keräämiseen että tulosten tuottamiseen - lämmin kiitos Johanna Palviaiselle, Laura Pollarille, Matleena Pietiläiselle sekä Emmi Kaipiolle Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulusta sekä Riina Kasurille Turun yliopiston kauppakorkeakoulusta.

Hankkeessa haastateltiin suuri joukko näiden kolmen yrityksen työntekijöitä sekä ympäristöjärjestöjen, yhteistyökumppaneiden ja ammattijärjestöjen edustajia sekä poliitikkoja ja asiakkaita. Haluamme osoittaa kaikille haastatelluille erityisen kiitoksen siitä panoksesta, jonka he ovat tälle tutkimukselle antaneet. Lopuksi haluamme kiittää hankkeen johtoryhmän jäseniä aktiivisesta osallistumisesta hankkeen aikana.

Jyväskylässä ja Berliinissä 17.5.2013
Kirjoittajat

KUVIOT

KUVIO 1 TTT-raportointi Finnairissa, Fortumissa ja LähiTapiolassa v. 2007–2011	24
KUVIO 2 Rahamääräisen vastuutiedon raportointi Finnairissa, Fortumissa ja LähiTapiolassa v. 2007–2011	25

TAULUKOT

TAULUKKO 1 Dokumenttianalyysin aineisto.....	14
TAULUKKO 2 Sisältöanalyysien teemat ja analyysiyksiköt dokumenttianalyysissa	15
TAULUKKO 3 Vaiheessa yksi tehdyt avainhenkilöhaastattelut.....	15
TAULUKKO 4 Yritysten ilmastonmuutokselle antamat merkitykset.....	21
TAULUKKO 5 Kategoriat vuosittain.....	27
TAULUKKO 6 GRI-raportointisuosituksen mukaiset taloudellisen vastuun indikaattorit (GRI 2011)	47
TAULUKKO 7 Taloudellisen vastuun indikaattorit eurooppalaisten energiayritysten raporteissa.....	48

SISÄLLYS

ESIPUHE
KUVIOT JA TAULUKOT
SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	9
1.1	Hankkeen tausta ja tavoite	9
1.2	Hankkeen keskeiset käsitteet	10
2	HANKKEEN TOTEUTUS.....	12
2.1	Hankkeen vaiheet	12
2.2	Hankkeen aineistot ja menetelmät	13
2.2.1	Yritysvastuudokumentit ja avainhenkilöt.....	13
2.2.2	Henkilöstöhaastattelut	16
2.2.3	Ulkoiset sidosryhmät.....	17
2.2.4	Kansainväliset vertailut.....	17
3	HANKKEEN TULOKSET	19
3.1	Yritysvastuutieto ja avainhenkilöt	19
3.1.1	Dokumenttianalyysi	19
3.1.1.1	Ilmastonmuutoksen merkitys yritysvastuuraporteissa ..	19
3.1.1.2	TTT-raportointi	22
3.1.1.3	Rahamääräinen yritysvastuutieto	23
3.1.1.4	Raportoidut ympäristösidosryhmäsuhteet.....	25
3.1.1.5	Raportoidut ympäristöjärjestösuhteet	26
3.1.2	Avainhenkilöhaastattelut.....	28
3.2	Henkilöstöhaastattelut	30
3.2.1	Henkilöstön rooli yritysvastuussa	30
3.2.2	Minkä koetaan estävän yritysvastuutiedon käyttöä sisäisesti?	34
3.2.3	Tulevaisuuden näkymiä.....	39
3.2.4	Vastuutiedon merkitys päätöksenteossa	40
3.3	Ulkoiset sidosryhmät vastuutiedon soveltajina	41
3.3.1	Ulkoisten sidosryhmien haastatteluissa esiin tulleita keskeisimpiä vastuuviestintään ja vastuullisuuteen liittyviä teemoja	42
3.4	Kansainväliset vertailut	46
4	PÄÄTELMÄT JA POHDINTA.....	49
4.1	Hankkeen keskeiset tulokset.....	49
4.2	Tulevaisuuden haasteita vastuutiedon tuottamiselle ja käyttämiselle	50
4.2.1	Raportoinnin tulevaisuuden haasteita.....	50

4.2.2 Henkilöstön rooli yritysvastuussa.....	52
LÄHTEET	54

1 JOHDANTO

1.1 Hankkeen tausta ja tavoite

1990-luvulta lähtien erilaisten vastuutyökalujen käyttö ja tiedon kerääminen vastuuviestintää varten on lisääntynyt liiketoiminnassa. Myös Suomessa useat yritykset keräävät vastuutietoa ja viestivät sitä sidosryhmilleen. Keskeisiä viestintäkanavia ovat esimerkiksi vastuullisuutta käsittelevät raportit ja sähköinen viestintä internetin välityksellä.

Kuitenkin myös kritiikki yritysvastuuta koskevaa tietoa kohtaan lisääntyy. Onkin kyseenalaistettu, miten paljon esimerkiksi raportin julkaiseminen kertoo yrityksen sisäisen vastuullisuuden tasosta ja usein koetaan, että vastuullisuus jää pelkän puheen tasolle ja yritysten julkaisemat puheet vastuullisuudesta tulkitaan sanoiksi ilman vastaavuutta todellisessa toiminnassa (Joutsenvirta 2006, Holliday et al. 2002). Lisäksi on havaittu odotuskuilun olemassaolo organisaation tiedon tuottajien ja sidosryhmien odotusten välillä (Deegan & Rankin 1999) ja erityisesti yritysvastuuraportteihin kohdistetaan kasvavaa kritiikkiä sekä sidosryhmien että tutkijoiden keskuudessa. Muun muassa raporttien läpinäkyvyyttä, uskottavuutta, ymmärrettävyyttä ja sovellettavuutta kritisoidaan toistuvasti (ks. esim. Spence 2009, O'Dwyer et al. 2005, Raiborn et al. 2011, Dixon et al. 2005, Cerin 2002).

Nämä huomiot nostivat esiin tutkimustarpeen siitä, miten yritysvastuutietoa hyödynnetään suomalaisissa yrityksissä sisäisesti ja niiden ulkoisten sidosryhmien joukossa. Tässä hankkeessa tarkasteltiin yritysvastuutiedon hyödynämistä kolmen eri toimijaryhmän näkökulmista: sisäisesti tiedon tuottajien ja tiedon käyttäjien sekä ulkoisten tiedon käyttäjien näkökulmista. Hankkeessa tutkittiin yritysvastuutietoa kolmessa suomalaisessa yrityksessä: Finnairilla, Fortumilla ja LähiTapiolassa.

Hankkeessa vastattiin kolmeen tutkimuskysymykseen:

1. Millaista yritys vastuutietoa yrityksissä tuotetaan?
2. Miten tietoa hyödynnetään organisaatiossa sisäisesti?
3. Miten tietoa hyödynnetään vuorovaikutuksessa ulkoisten toimijoiden kanssa?

Kaikkia yllä olevia tutkimuskysymyksiä tarkasteltiin kolmen apukysymyksen kautta:

- Millaisia teemoja aihepiirissä esiintyi?
- Millaisia esteitä aihepiirissä esiintyi?
- Millaisiksi koettiin tulevaisuuden haasteet tai tulevaisuuteen varautuminen aihepiirissä?

Tämän raportin tarkoituksena on käydä läpi hankkeen keskeisiä empiirisiä tuloksia ja siten se on tarkoitettu laajasti yritys vastuuasioista kiinnostuneiden ihmisten käyttöön. Raportin käytännöllisen orientaation vuoksi tässä ei käsitellä yritys vastuuta erilaisista teoreettisista näkökulmista käsin, vaan keskittyy empiirisiin tuloksiin.

Loppuraportti rakentuu seuraavasti: johdannossa esitellään hankkeen keskeiset käsitteet sekä hankkeen toteuttajat. Luvussa kaksi kuvataan hankkeen vaiheet sekä käytetyt aineistot ja menetelmät. Luvussa kolme esitellään hankkeen keskeiset tulokset kuhunkin vaiheeseen liittyen: avainhenkilöt ja dokumentit, henkilöstöhaastattelut, ulkoisten sidosryhmien haastattelut sekä kansainväliset vertailut. Lopuksi luvussa neljä tiivistetään tutkimuksen keskeiset havainnot sekä pohditaan niitä päätelmiä, joita empiiristen tulosten pohjalta voidaan nostaa tulevaisuuden muutostarpeiksi.

1.2 Hankkeen keskeiset käsitteet

Hankkeen keskeiset käsitteet ovat yritys vastuun, yritys vastuutieto ja päätöksenteko. Seuraavassa kuvataan näiden käsitteiden sisältöä ja merkitystä tässä hankkeessa.

Yritys vastuun taustalla nähdään yleisesti Elkington (1997) esittelemä ”triple-bottom line” käsite, jolla tarkoitetaan taloudellisten, sosiaalisten ja ekologisten näkökulmien yhdistämistä yrityksen suoriutumisen mittaamisessa. Tämän käsitteen esittelyn jälkeen keskustelu ja käsitteistö kuvaamaan yritysten vastuuta on lisääntynyt. Liiketoiminnan vastuullisuutta kuvaavasta termistä ei ole yksimielisyyttä, ja oikeasta termistä tämän ilmiön kuvaamiseen on käyty laajaa keskustelua. Yleisesti aiemmin käytettiin termiä yritysten yhteiskuntavastuu.

Sitä korvaamaan on Suomessa esitetty mm. vastuullinen liiketoiminta (Könnölä & Rinne 2001), kestävä kehitys yrityksessä (Niskala & Tarna 2003), hyvä yritys-kansalaisuus (Teollisuuden ja työnantajain keskusliitto 2001), yritysvastuu (Juholin 2004), liiketoiminnan vastuu (Kujala & Kuvaja 2002), yritysten sosiaalinen vastuu ja kestävä kehitys (Talvio 2004). Dahlsrud (2008) tunnisti 37 määritelmää yrityksen yhteiskuntavastuulle (tässä yritys vastuulle). Hänen mukaansa nämä määritelmät ovat kuitenkin keskenään melko johdonmukaisia. Ne kaikki viittaavat viiteen ulottuvuuteen: sidosryhmiin, sosiaalisiin, taloudellisiin ja ympäristövastuuihin sekä vapaaehtoisuuteen. Hämmennystä ei näytäkään olevan siitä, miten yritys vastuu määritellään, vaan enemmänkin siitä, mitä sillä tietyissä mikrokonteksteissa tarkoitetaan ja millaisia merkityksiä eri toimijat sille antavat.

Kestävän kehityksen, yritysten yhteiskuntavastuun että yritys vastuun käsitteet ovat pitäneet sisällään ajatuksen Elkingtonin (1997) esittämästä kolmijosta taloudellisiin, sosiaalisiin ja ekologisiin vastuuihin. Siten voidaan ajatella, että yritys vastuu tarkoittaa kestävä kehityksen toteuttamista yritystasolla. Tässä hankkeessa olemme päätyneet käyttämään käsitettä yritys vastuu kuvaamaan yritysten taloudellisia, sosiaalisia ja ympäristö vastuuta, koska käsitteenä siitä ilmenee kaikista selkeimmin ajatus vastuullisuuden subjektista: vastuullisuus tarkoittaa nimenomaan yritystoimintaan liittyviä vastuuta.

Yritysvastuutiedolla tarkoitamme tässä hankkeessa sitä informaatiota, jota tuotetaan yritysten vastuukysymyksiin liittyen ja levitetään sidosryhmille. Aiemmissa tutkimuksissa on havaittu monia haasteita yritys vastuutietoon liittyen. Esimerkiksi Deegan ja Rankin (1999) havaitsivat odotuskuilun olemassaolon: organisaation tiedon tuottajien näkemykset tarvittavasta tiedosta eivät kohtaa sidosryhmien odotuksia siitä, millainen tieto heille olisi tarpeellista.

Päätöksenteolla tässä hankkeessa tarkoitetaan sekä yksilön että organisaation tasolla tapahtuvia valintoja. Hankkeen aikana kuitenkin eri toimijat liittivät yritys vastuutietoon enemmän hämmennystä ja kyseenalaistuksia kuin selkeitä linjoja siitä, miten yritys vastuutietoa käytetään päätöksenteossa. Sen vuoksi muun muassa tulosluvut on kirjoitettu siten, että erityisesti pohditaan vastuutiedon käytön esteitä.

1.3 Hankkeen toteuttajat

Hankkeen toteuttivat yhteistyössä Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulun yritysten ympäristöjohtamisen tutkijaryhmä sekä Turun yliopiston tulevaisuuden tutkimuskeskus. Hanketta rahoittivat TEKES, Työsuojelurahasto, hankkeen toteuttaneet yliopistot sekä hankkeeseen osallistuneet yritykset. Hanke toteutettiin aikavälillä 1.8.2010–31.5.2013.

Hankkeeseen osallistui kolme suomalaista yritystä: Finnair Oyj, LähiTapiola sekä Fortum Oyj. Hankkeen aikana LähiTapiolan nimi muuttui fuusion myötä Tapiolasta LähiTapiolaksi. Tässä raportissa käytetään yrityksestä sen nykyistä nimeä LähiTapiola.

2 HANKKEEN TOTEUTUS

2.1 Hankkeen vaiheet

Hanke toteutettiin neljässä vaiheessa. Vaiheet on jaettu vastuutiedon näkökulmasta seuraavasti: tuotettu tieto ja tiedon tuottajat (dokumentit ja avainhenkilöt), sisäiset tiedon käyttäjät (henkilöstö), ulkoiset tiedon käyttäjät (ulkoiset sidosryhmät) ja kansainväliset vertailuyritykset. Tiedon tuottajilla eli avainhenkilöillä tarkoitetaan tässä sitä henkilöstöä, jonka vastuulla yrityksessä on yritys vastuutiedon tuottaminen ja välittäminen, muun muassa vastuuraportointi. Heistä käytetään tässä raportissa nimitystä ”avainhenkilöt”. Tuotetulla tiedolla tarkoitetaan yrityksessä välitettyä ja julkaistua vastuutietoa, muun muassa vastuuraportteja, internetsivuja sekä erilaista sisäistä viestintämateriaalia. Sisäisillä tiedonkäyttäjillä tarkoitetaan yrityksen henkilöstön jäseniä, eri osista organisaatiota ja eri toimenkuvun. Ulkoisilla tiedonkäyttäjillä tarkoitetaan ulkoisten sidosryhmien edustajia, joista tätä hanketta varten haastateltiin asiakkaita, yhteistyökumppaneita, poliitikkoja, ammattijärjestöjen edustajia sekä kansalaisjärjestöjen edustajia. Hankkeen neljäs vaihe perustui kansainvälisten vertailuyritysten materiaaliin.

Aikataulullisesti hanketta ei toteutettu kronologisesti näiden vaiheiden mukaisessa järjestyksessä, vaan eri vaiheiden aineistojen keräystä ja niiden analyysia tehtiin hankkeen aikana eri yrityksissä eri järjestyksissä, myös siten, että vaiheet limittyivät päällekkäisiksi.

2.2 Hankkeen aineistot ja menetelmät

2.2.1 Yritysvastuudokumentit ja avainhenkilöt

Hankkeen ensimmäisen vaiheen tarkoituksena oli selvittää, millaista yritysvastuutietoa kohdeyrityksissä tuotetaan. Vaiheen tehtävät olivat dokumenttianalyysi ja avainhenkilöiden haastattelut.

Tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa perehdyttiin yritysten julkisiin yritysvastuuta käsitteleviin dokumentteihin. Julkaistun tiedon määrä oli suuri ja hankkeen analyysit rajattiin yritysvastuuraporttien (tai vastaavien) sisältöanalyysiin viidestä teemasta:

- ilmastonmuutos,
- työturvallisuus- ja terveystietointi (TTT-raportointi),
- rahamääräiset indikaattorit,
- raportoidut ympäristösidosryhmäsuhteet sekä
- raportoidut ympäristöjärjestösuhteet.

Analysoidut yritysvastuuraportit ja niiden laajuus on koottu taulukkoon 1. Dokumenttianalyysin aikajänne oli raportointi vuosilta 2007–2011. Kaikkien tapausyritysten raporttityyppi vaihtui tänä aikana. Finnair aloitti ympäristöraportilla ja vaihtoi sen seuraavana vuonna yritysvastuuraporttiin. Fortumin ensimmäiset raportit olivat vuosikertomuksia ja kaksi viimeistä yritysvastuuraporttia. LähiTapiola puolestaan julkaisi ensimmäisinä vuosina yritysvastuuraportin, joka vaihtui ensin vuosikertomukseen ja lopulta nettivuosisikertomukseen. Fortumin raportointi oli tapausyrityksistä sivumääräisesti laajinta ja LähiTapiolan useimmiten suppeinta. GRI-pohjaisten raporttien taso vaihteli C:sta A:han. Kaikki Fortumin GRI-pohjaiset raportit olivat ulkopuolisen tason varmentama. LähiTapiolan ensimmäinen raportti oli ulkopuolisen tason varmentama. Finnairin raporteista yksikään ei ollut ulkopuolisen tahon varmentama.

TAULUKKO 1 Dokumenttianalyysin aineisto

Vuosi	Finnair			Fortum			LähiTapiola		
	Tyyppi	Sivut	GRI-taso	Tyyppi	Sivut	GRI-taso	Tyyppi	Sivut	GRI-taso
2007	ymp.	14	ei GRI	VK	64	ei GRI	CSR	60	A+
2008	CSR	62	C	VK	188	ei GRI	CSR	40	A
2009	CSR	62	A	VK	196	ei GRI	CSR	48	A
2010	CSR	58	A	CSR	74	B+	VK	60	A
2011	CSR	84	A	CSR	124	B+	netti VK	33	A

ymp.=ympäristöraportti

CSR=yrittävyydenraportti

VK=vuosikertomus

nettiVK=nettivuosisikertomus

Sisältöanalyysin teemat ja niiden analyysiyksiköt on koottu tiiviisti taulukkoon 2. Sisältöanalyysiin valittiin teemoja, jotka ovat yhteisiä kaikille kolmelle hankkeen tapausyritykselle. Analyysin sisältöä teemoittain kuvataan seuraavassa tarkemmin. Ilmastonmuutos-teemaa tarkasteleva sisältöanalyysi toteutettiin koodaamalla raporteista ilmastonmuutosta käsittelevät tai siihen läheisesti kytkeytyvät termit ja ilmaisut. Analyysissä tarkasteltiin, minkälaisia merkityksiä tarkastelun kohteena olevat yritykset ilmastonmuutokselle antavat sekä minkälaisena ne näkevät roolinsa ilmastokysymyksen kohtaamisessa. TTT-raportointi-analyysi vertaili näiden kolmen tapausyrityksen työturvallisuus- ja -terveysraportointia. Alateemoina tässä tarkasteltiin yritysten raportointia työturvallisuudesta, työterveydestä ja työhyvinvoinnista. Koodaus tehtiin kappalettain. Rahamääräiset indikaattorit -analyysissä tarkasteltiin, mistä aiheista nämä yritykset raportoivat rahamääräistä tietoa. Raporteista koodattiin kaikki lauseet, taulukot tai kaaviokuvat, joissa esitettiin rahamääräisiä tuloksia. Sidosryhmien raportointia tarkasteltiin kahdessa analyysissä. Sidosryhmien ympäristöyhteistyö -analyysissä tarkasteltiin raporttien ympäristöosuudessa mainittua sidosryhmäyhteistyötä. Sidosryhmäyhteistyö luokiteltiin viiteen yhteistyötä kuvaavaan luokkaan. Ympäristöjärjestö-analyysi keskittyi ympäristöjärjestöjen ja yritysten välisen suhteen kuvauksen analyysiin. Tavoitteena oli selvittää, millaisia suhteiden kuvauksia raportoinnissa tuodaan esille ja miten yritykset viestivät sidosryhmäsuhteistaan ulkopuolisille.

TAULUKKO 2 Sisältöanalyysien teemat ja analyysiyksiköt dokumenttianalyyssissa

Analyysiteema	Analyysiyksikkö
Ilmastonmuutos	Lause, termi tai ilmaisu, joka esiintyy raporteissa merkityksellisinä liittyen ilmastomuutokseen
TTT-raportointi	Kappale raporttien työturvallisuusosiossa
Rahamääräiset indikaattorit	Lause, taulukko tai kaaviokuva, joka käsittelee rahamääräistä tietoa raporteissa
Sidosryhmien ympäristöyhteistyö	Lause, jossa jonkin sidosryhmä on mainittu raporttien ympäristöosuudessa
Ympäristöjärjestö	Lause tai osio, jossa jonkin kansalaisten ympäristöjärjestö on mainittu

Avainhenkilöt haastateltiin teemahaastatteluina sekä tutkimuksen alussa että tutkimuksen loppupuolella (taulukko 3). Avainhenkilöhaastattelujen tarkoituksena oli erityisesti hankkeen alussa tarjota tutkijoille nopeasti käsitys yritysvastuutyöstä näissä yrityksissä ja hankkeen lopussa kerätä palautetta hankkeen onnistumisesta yritysten näkökulmasta. Tutkimuksellisesti avainhenkilöhaastattelut analysoitiin keskittymällä haastatteluista nouseviin yritysvastuuteemoihin, yritysvastuutyön esteisiin sekä yritysvastuutyön tulevaisuuteen. Näistä osa-alueista tässä raportissa nostetaan esille ne teemat, jotka nousivat useimmin käsiteltyinä. Haastatteluissa noudatettiin samankaltaista teemahaastattelurunkoa: 1) haastateltavan työnkuva ja päivittäisen työn sisältö 2) yritysvastuun merkitys omalle työlle ja yrityksessä työskentelylle 3) sisäinen viestintä yritysvastuuasioista ja 4) ulkoinen viestintä yritysvastuuasioissa. Avainhenkilöhaastattelut kestivät 20–76 minuuttia. Kaikki haastattelut tehtiin kasvokkain. Kaikki haastattelut myös nauhoitettiin ja litteroitiin.

TAULUKKO 3 Vaiheessa yksi tehdyt avainhenkilöhaastattelut

	Hankkeen alussa	Hankkeen lopussa
Finnair	2 haastattelua	1 haastattelu
Fortum	2 haastattelua	1 haastattelu
LähiTapiola	3 haastattelua	3 haastattelua

Näiden analyysien tulokset tiivistetään luvussa 3.1.

2.2.2 Henkilöstöhaastattelut

Tutkimuksen toisen vaiheen tarkoitus oli selvittää henkilöstön kokemuksia ja näkemyksiä yritys vastuusta ja yritys vastuutiedosta sekä erityisesti sen merkitystä heidän oman työssään. Tässä vaiheessa aineistot kerättiin teema haastatteluilla 84 henkilöstön jäsenen keskuudessa. Haastatteluissa noudatettiin samankaltaista teema haastattelurunkoa: 1) haastateltavan työnkuvaa ja päivittäisen työn sisältöä 2) yritys vastuun merkitystä omalle työlle ja yrityksessä työskentelylle 3) sisäistä viestintää yritys vastuuasioista ja 4) ulkoista viestintää yritys vastuuasioissa.

Haastatteluja tehtiin seuraavasti: LähiTapiolan henkilöstön keskuudessa tehtiin 27 haastattelua tammi-kesäkuussa 2012. Haastateltavat valittiin eri osista organisaatiota ja heidän toimenkuvansa organisaatiossa olivat erilaisia. Haastateltujen toimenkuvat ulottuivat asiakaspalvelutehtävistä ylimpään johtoon. Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin. Haastattelujen kesto vaihteli 37 minuutista 87 minuuttiin. Kaikki haastattelut tehtiin kasvokkain LähiTapiolan toimitiloissa. Suurin osa haastatteluista tehtiin LähiTapiolan pääkonttorilla, minkä lisäksi haastatteluja tehtiin Kampissa, Tampereella ja Jyväskylässä. Haastatteluista yhdeksän oli myös vastuullisuuden asianajajia tai ympäristöryhmän jäseniä oman työnsä ohella. Haastateltavien valinnassa painotettiin kuitenkin sellaista henkilöstöä, joiden työnkuva ei eksplisiittisesti sisällä yritys vastuuseen liittyviä asioita. Siten henkilöstöä, jotka eivät ole vastuullisuuden asianajajia tai ympäristöryhmän jäseniä, haastateltiin yhteensä 18. Haastattelujen kesto vaihteli 39 minuutista 95 minuuttiin.

Fortumissa tehtiin yhteensä 25 haastattelua elo-syyskuussa 2011. Fortumin edustajat valitsivat haastateltaviksi henkilöitä, joiden työtehtäviin liittyvät keskeisen kehityksen asiat. Suurin osa (18 haastattelua) haastatteluista tehtiin kasvokkain Fortumin pääkonttorissa Keilaniemessä. Viisi haastattelua tehtiin puhelimitse ja kaksi videoneuvotteluna. Kaikki haastateltavat antoivat suostumuksensa haastattelujen nauhoittamiseen. Haastattelut kestivät 19–65 minuuttia. Haastateltavat edustivat kaikkia Fortumin neljää divisioonaa (Power, Heat, Russia ja Electricity Solutions and Distribution). Suurin osa haastateltavista työskenteli Keilaniemen pääkonttorissa, mutta haastateltavia oli myös muista Fortumin Suomen toimipisteistä sekä Suomen ulkopuolelta.

Finnairissa tehtiin 32 haastattelua tammikuun 2011 ja toukokuun 2012 välisenä aikana. Haastateltavat toimivat konsernin hallinnossa, lentoliikenteen (sisältäen flight academy) ja lentoliikennepalveluiden puolella (catering, tekniikka). Lisäksi haastattelussa oli mukana Northportin edustaja. Ainoastaan matkanjärjestäjien ja matkatoimistojen puolelta haastateltavia ei ollut mukana. Osan haastateltavista toimenkuva liittyi yritys vastuukysymyksiin (esimerkiksi tiedon tuottaminen raporttiin tai ympäristötyö), mutta mukana oli myös henkilöitä, joiden työnkuvassa yritys vastuuasiat eivät olleet korostetusti esillä. Kaikki haastattelut tehtiin kasvokkain Finnairin eri toimipisteissä lukuun ottamatta

kahta haastattelua, jotka tehtiin Helsingissä. Haastattelujen kesto vaihteli 41 minuutista 150 minuuttiin.

Haastatteluaineistot analysoitiin teemoitellen ja tulokset esitellään luvussa 3.2.

2.2.3 Ulkoiset sidosryhmät

Hankkeen kolmannen vaiheen tarkoituksena oli selvittää, miten tietoa hyödynnetään vuorovaikutuksessa ulkoisten toimijoiden kanssa. Tässä vaiheessa tietoa kerättiin teemahaastatteluin. Haastateltaviksi valittiin ”ulkoisia tiedon soveltajia”: sellaisia yritysten ulkoisia sidosryhmiä, joiden voitaisiin ajatella käyttävän yritysten tuottamaan vastuutietoa. Haastatteluissa noudatettiin samankaltaista teemahaastattelurunkoa, jossa keskityttiin haastateltavien kokemuksiin hankkeeseen osallistuvien yritysten koetusta vastuullisuudesta, sidosryhmäyhteistyöstä sekä ulkoisesta vastuuviestinnästä.

Ulkoisten sidosryhmien edustajien haastattelut koostuivat seuraavista:

- Ympäristöjärjestöt 10 haastattelua
- LähiTapiolan yhteistyökumppanit 4 haastattelua
- LähiTapiolan asiakkaat 5 haastattelua
- Poliitikot (kansanedustajia, ministerejä, EU-parlamentin jäseniä) 7 haastattelua
- Finnairin yhteistyökumppanit 8 haastattelua
- Ammattijärjestöt 3 haastattelua

Haastattelut litteroitiin ja litteroitu haastatteluaineisto käsiteltiin teemoittelun avulla. Haastattelujen tulokset esitellään luvussa 3.3.

2.2.4 Kansainväliset vertailut

Tutkimuksen neljännessä vaiheessa (vertailuyritykset) tehtiin hankkeen kohdeyritysten vastuutoiminnan tietyn osan vertailu muussa maassa toimivaan yritykseen/yrityksiin. Nämä olivat seuraavat:

LähiTapiola - Co-operative Banking Group & Co-operative Asset Management: Vertailussa perehdyttiin vastuullisen sijoitusprosessin mukaiseen vastuutiedon hankintaan, analysointiin ja hyödyntämiseen. Aineistot perustuivat haastatteluihin ja kirjalliseen materiaaliin.

Finnair - Lufthansa: Vertailussa keskityttiin ympäristötyöhön näissä kahdessa lentoyhtiössä. Aineistoksi kerättiin kaksi haastattelua: sekä Lufthansalla että Finnairilla haastateltiin ympäristöjohtajaa.

Fortum - E.ON, GDF SUEZ, IBERDROLA, RWE, Statkraft, Vattenfall: Vertailussa keskityttiin taloudellisen vastuun raportoinnin vertailuun seitsemässä eurooppalaisessa energiayrityksessä. Aineistona käytettiin näiden yritysten yritysraportteja vuodelta 2011.

Vertailujen tulokset esitellään luvussa 3.4.

3 HANKKEEN TULOKSET

3.1 Yritysvastuutieto ja avainhenkilöt

3.1.1 Dokumenttianalyysi

Dokumenttianalyysissa perehdyttiin siihen, millaista yritysvastuutietoa kohdeyrityksissä tuotetaan. Analyysi tässä tutkimuksessa keskittyi viiteen aihepiiriin:

- ilmastonmuutos
- TTT-raportointi
- rahamääräinen vastuutieto
- raportoidut ympäristösidosryhmäsuhteet
- raportoidut ympäristöjärjestösuhteet

3.1.1.1 Ilmastonmuutoksen merkitys yritysvastuuraporteissa

Ilmastonmuutoksen osalta raporteista analysointiin sitä, millaisia merkityksiä yritykset antavat raportissaan suhteelleen ilmastonmuutokseen. Aihetta voidaan pitää varsin merkityksellisenä ja tärkeänä yrityksille, koska aihetta käsiteltiin yhteensä 3275 kohdassa raporteissa. Fortum käsitteli aihetta selkeästi eniten (2250 kohtaa) ja Finnairkin varsin paljon (904). LähiTapiolan suhde ilmastonmuutokseen raportoinnin perusteella oli näistä yrityksistä vähäisin (121 kohtaa).

Yritysten ilmastonmuutokselle antamat merkitykset voidaan tiivistää kolmeen teemaan (taulukko 4). Ensinnäkin ilmastonmuutos esitetään Fortumin ja Finnairin toiminnan näkökulmasta kaikista merkittävimpänä ympäristökysymyksenä ja LähiTapiolankin raporteissa merkittävänä. Myös muita ympäristökysymyksiä käsitellään raporteissa, mutta niiden painoarvo on ilmastonmuutokseen suhteutettuna huomattavasti vähäisempi. Toiseksi ilmastonmuutos toimii työvoimana uuden CO₂ päästöttömän tai hiilidioksidiniukan teknologian kehittämiselle. Kolmanneksi ilmastonmuutos edustaa yrityksille taloudellista mahdollisuutta hyödyntää ilmastomyönteistä osaamista ja hyötyä päästökaupasta. Samalla kuitenkin ilmastopolitiikan suunnan ennakoinnin vaikeus aiheuttaa haasteita ja epävarmuutta esimerkiksi investointien näkökulmasta. Yrityksen rooli ilmastonmuutokseen suhtautumisessa voidaan luokitella joko ilmastonmuutoksen hillitsemiseen tai ilmastonmuutokseen sopeutumiseen. Ilmastonmuutokseen sopeutumisen merkitys on kuitenkin painoarvoltaan huomattavasti vähäisempi verrattuna ilmastonmuutoksen hillintään liittyvien toimien käsittelyyn yritysten raporteissa

Ilmastonmuutos arvioidaan merkittävimmäksi ympäristökysymykseksi: Ilmastonmuutos arvostetaan merkittävimmäksi toimialan ja sidosryhmien yhteiseksi huoleksi. Myös muita ympäristökysymyksiä, kuten esimerkiksi biodiversiteettiä ja melua käsiteltiin, mutta niiden painoarvo oli huomattavasti vähäisempi. Ilmastonmuutoksen hillitsemisessä yritysten ensisijainen tavoite on CO₂ päästöjen ja muiden kasvihuonekaasupäästöjen vähentäminen. Ilmastonmuutoksen merkitykseen kytkeytyy läheisesti oman toiminnan ja toimialan vaikutus ilmastonmuutoksen etenemiseen, mutta samalla myös ilmastovaikutuksiin liittyvät tiedon epävarmuus. Ilmastonmuutokseen tuomiin ympäristövaikutuksiin sopeutuminen merkitsi varautumista toimintaympäristön ja olosuhteiden muuttumiseen, kuten muutoksiin vesitilanteessa ja äärisääilmiöiden yleistymiseen (esim. myrskyt). Ilmastonmuutoksen merkitys on kaksisuuntainen: Yrityksen toiminta vaikuttaa ilmastonmuutokseen ja ilmastonmuutos vaikuttaa yrityksen toimintaan.

TAULUKKO 4 Yritysten ilmastomuutokselle antamat merkitykset

	Ilmastomuutos arvotetaan merkittävimäksi ympäristökysymykseksi	Ilmastomuutos toimii työntövoimana teknologian ja toimintamallien kehittämiseen	Ilmastomuutos edustaa sekä taloudellista mahdollisuutta että riskiä
Ilmastomuutoksen hillitseminen	<p>Ensisijainen tavoite CO₂ päästöjen ja muiden kasvihuonekaasupäästöjen vähentäminen.</p> <p>Oman toiminnan ja toimialan vaikutus ilmastomuutoksen etenemiseen, sekä siihen liittyvät tiedon epävarmuus.</p>	<p>Paine CO₂ päästöttömän teknologian kehittämiseen.</p> <p>Tarve panostaa ilmastomyötäiseen tutkimukseen ja kehitykseen, innovaatioihin, energiaratkaisuihin, sekä operatiivisiin toimintamalleihin.</p> <p>Vastata vaatimukseen ilmastovaikutusten todentamisesta mittaamalla, sekä kehittää keinoja niiden vaikutusten hillitsemiseen</p>	<p>Päästökauppa ja siihen liittyvät markkinamekanismit ovat sekä mahdollisuus että epävarmuustekijä.</p> <p>Mahdollisuuksia tuovat uudet tuotteet ja palvelut, jotka vastaavat tarpeeseen hillitä ilmastomuutosta.</p> <p>Epävarmuustekijöitä ovat poliittinen päätöksenteko, kuluttajakäyttäytymisen muutokset, sekä ennakoimattomat kustannukset.</p>
Ilmastomuutokseen sopeutuminen	<p>Varautumista toimintaympäristön ja olosuhteiden muuttumiseen, kuten muutoksiin vesitilanteessa tai äärisäämiöiden yleistymiseen (myrskyt).</p>	<p>Tarve infrastruktuurin ja toimintaympäristön kehittämiseen osana ennakoivaa sopeutumista ilmastomuutokseen.</p> <p>Oman toiminnan ja toimialan merkityksen asemoiminen osaksi laajempaa yhteiskunnallista kontekstia suhteessa ilmastomuutokseen.</p>	<p>Sopeutumisesta aiheutuvat kustannukset ja investointitarpeet.</p> <p>Ilmastomuutoksen edetessä toimialan kannalta joko suotuisaan tai epäsuotuisaan suuntaan kehittyvät kuluttajakäyttäytymisen ja yleisen asenneilmaston muutokset.</p>

Ilmastomuutos toimii työntövoimana teknologian ja toimintamallien kehittämiseen. Teknologian kehittäminen nähtiin olevan avainasemassa, kun raporteissa käsiteltiin ratkaisuja ilmastomuutoksen hillitsemiseen. Tarve osallistua ilmastomuutoksen hillitsemiseen luo painetta CO₂ päästöttömän teknologian kehittämiseen. Tämä toimii työntövoimana ilmastomyötäiseen tutkimukseen ja kehitykseen, innovaatioihin, energiaratkaisuihin sekä operatiivisiin toimintamalleihin. Ilmastomuutoksen hillitsemiseen liittyvien teknologisten ratkaisujen kehittäminen on hyvin toimialasidonnaista. Toimialasta riippumatta yrityksiltä odotetaan ilmastovaikutusten todentamisesta mittaamalla sekä edellytetään panostusta uusien keinojen kehittämiseen vaikutusten hillitsemiseksi. Tarve infrastruktuurin ja toimintaympäristön kehittämiseen on osa ennakoivaa ilmastomuutokseen sopeutumista. Se tarkoittaa myös oman toiminnan ja toimialan

merkityksen asemoimista osaksi laajempaa yhteiskunnallista kontekstia suhteessa ilmastonmuutokseen.

Ilmastonmuutos edustaa sekä taloudellista mahdollisuutta että riskiä: Päästökauppa ja siihen liittyvät markkinamekanismit ovat yrityksille sekä mahdollisuus että epävarmuustekijä. Mahdollisuuksia merkitsevät uudet tuotteet ja palvelut, jotka vastaavat tarpeeseen hillitä ilmastonmuutosta. Ilmastonmuutokseen liittyvän tietoisuuden lisääntymisen ja huolen uskotaan aiheuttavan vähähiilisten ja energiatehokkaiden tuotteiden ja ratkaisujen kysynnän kasvua. Epävarmuustekijöitä edustavat poliittinen päätöksenteko, kuluttajakäyttäytymisen muutokset sekä ennakoimattomat kustannukset. Ilmastonmuutokseen sopeutumisen uskotaan aiheuttavan kustannuksia ja investointitarpeita. Ilmastonmuutoksen edetessä kokonaiskehitys voi suuntautua toimialan kannalta joko suotuisaan tai epäsuotuisaan suuntaan riippuen kuluttajakäyttäytymisen ja yleisen asenneilmaston muutoksista. Ilmastonmuutos merkitsee erityisesti tarvetta ennakoida taloudellisia ja lainsäädännöllisiä muutoksia sekä erilaisia rajoituksia.

3.1.1.2 TTT-raportointi

TTT-raportoinnin analysointi tässä työssä käsitti tapausyritysten raportoinnin työterveydestä, työturvallisuudesta ja työhyvinvoinnista. TTT-raportointia käsiteltiin yhteensä 291 kohdassa (kappaleessa, taulukossa tai kuvaajassa). Suurin osa tiedosta käsitteli työturvallisuutta (44 %). Melko paljon oli myös työterveyteen liittyvää tietoa (34 %). Vähiten raportoitiin työhyvinvoinnista (22 %). Suurin osa TTT-tiedosta oli esitetty tekstinä (89 %). Taulukkoja oli 10 % TTT-tiedosta. Kuvaajia TTT-asioista oli vain kolme kappaletta (1 %) tässä aineistossa. Työturvallisuudesta useimmiten yritykset kuvasivat tunnuslukuja, turvallisuuden edistämistyötä sekä turvallisuustavoitteita ja -periaatteita. Työterveydestä raportoitiin tyypillisimmin työkyvystä, työterveyshuollosta ja tunnuslukuja. Työhyvinvoinnin aihepiiristä yritykset useimmiten kertoivat työhyvinvointihankkeistaan ja työhyvinvointikartoituksista.

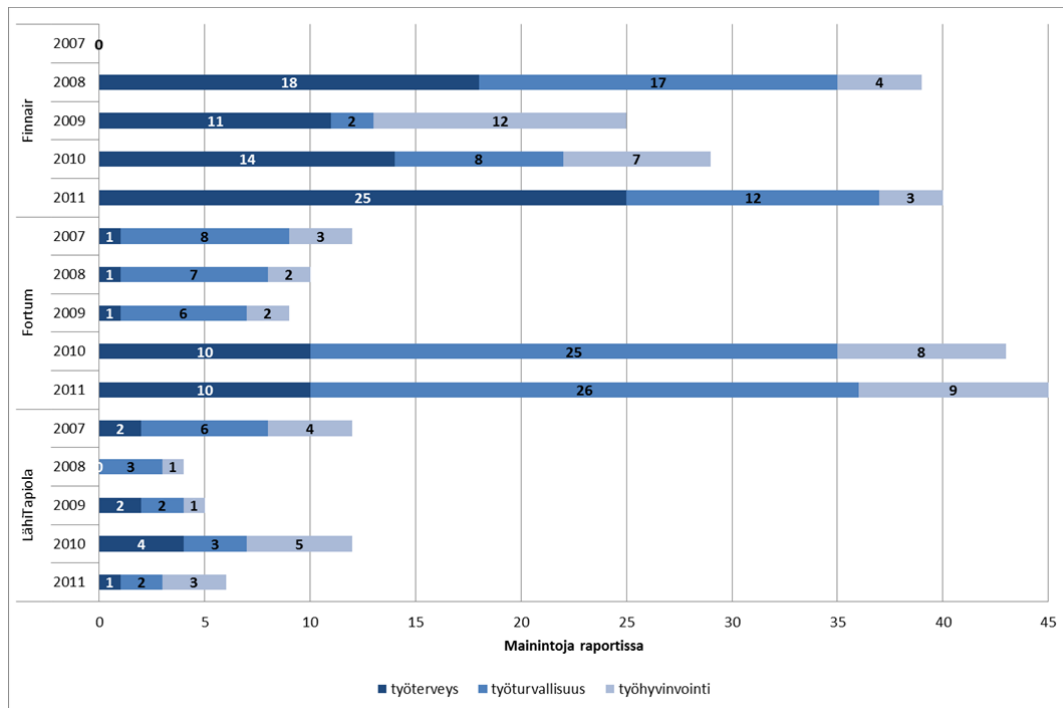
TTT-raportoinnissa oli jonkin verran eroja yritysten välillä. Yritysten vuosittainen raportointi työturvallisuuden osa-alueista on esitetty kuvassa 1. Finnairin vuoden 2007 raportti oli ympäristöraportti ja siinä ei ollut työturvallisuusosuutta. Vuosina 2008–2011 Finnair raportoi varsin paljon TTT-asioista: Raportoitujen kohtien määrä vaihteli reilusta 20:stä 40:een. Vuosittain tarkasteltuna Finnair raportoi yleisimmin työturvallisuudesta. Tosin vuonna 2009 eniten raportoitiin työhyvinvoinnista. Muina vuosina vähiten raportoitiin työhyvinvoinnista ja vuoden 2009 osalta vähiten työterveydestä. Fortumin raportointimäärät kasvoivat merkittävästi samalla, kun raporttityyppi vaihtui vuosikerromuksesta (noin kymmenen kohtaa) yritysvastuuraporttiin (yli 40 kohtaa). Fortum raportoi kaikkina vuosina eniten työturvallisuudesta. Ensimmäisessä kolmessa raportissa vähiten raportoitiin työterveydestä ja kahdessa viimeisessä työhyvinvoinnista. LähiTapiola raportoi näistä kolmesta yrityksestä selkeästi vähiten TTT-asioista. Tarkasteluajankohtana raportointimäärät vaihtelivat nel-

jästä reiluun 10:een. Kahdessa ensimmäisessä raportissa LähiTapiola raportoi eniten työturvallisuudesta ja vähiten työterveydestä. Vuoden 2009 raportissa käsiteltiin saman verran työterveyttä kuin työturvallisuuttakin. Kahdessa viimeisessä raportissa LähiTapiola käsitteli eniten työhyvinvointia. LähiTapiolan vuoden 2010 raportissa oli vähiten työturvallisuudesta ja vuoden 2011 puolestaan työterveydestä.

3.1.1.3 Rahamääräinen yritys vastuutieto

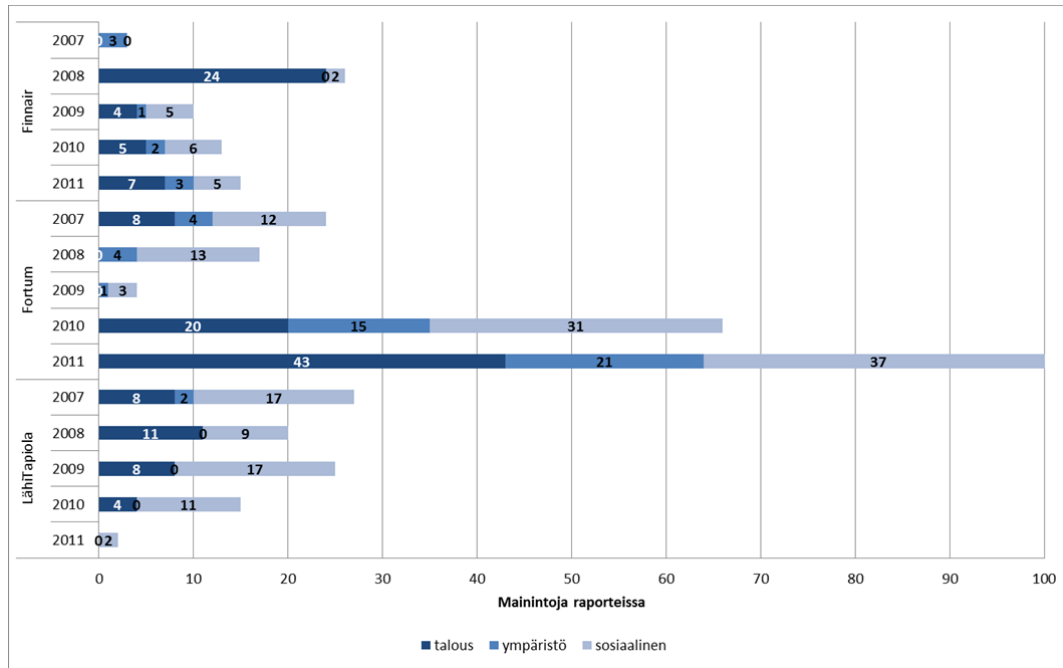
Rahamääräistä tietoa tapausyritysten viiden vuoden raporteissa esitettiin yhteensä 354 kertaa. Rahamääräistä tietoa tarkasteltiin ennen kaikkea jaoteltuna yritys vastuun osa-alueisiin. Eniten yritykset raportoivat sosiaaliseen vastuuseen liittyvää tietoa (46 %). Myös taloudellisen vastuun rahamääräistä tietoa oli varsin paljon (39 %). Puolestaan ympäristöön liittyvää tietoa raporteissa oli sangen vähän (15 %). Rahamääräinen tieto esitettiin raporteissa joko tekstinä, taulukkoina (koko taulukko rahamääräistä tietoa), indikaattoreina (taulukon yksittäinen rivi) tai kuvaajina (ei tarkkaa numeerista tulosta, mutta useamman vuoden trendi). Selkeästi yleisin tapa oli esittää tieto tekstinä (68 %). Jonkin verran käytettiin myös indikaattoreita (14 %) ja taulukkoja (15 %). Hyvin harvoin rahamääräinen tieto esitettiin kuvaajana (3 %). Rahamääräistä yritys vastuutietoa esitettiin varsin eri tavoin sen suhteen, kuinka monelta vuodelta tietoa yhdessä raportissa oli. Useimmin (51 %) tieto oli kyseessä olevalta raportointivuodelta. Varsin usein (21 %) myös esitettiin kahden vuoden tiedot. Tiedot esitettiin lähes yhtä usein kolme vuodelta (11 %) kuin että rahamääräinen tieto ei liittynyt tiettyyn vuoteen (10 %). Muut ajankohdat käsittelivät neljän, viiden tai 11 vuoden tietosarjoja. Taloudellinen vastuu oli raporteissa esitetty tyypillisesti taloudellisina tunnuslukuina, investointeina ja johdon palkkioina. Ympäristövastuu puolestaan käsitteli yleisimmin ympäristökustannuksia, ympäristöinvestointeja ja varauksia tulevaisuuden ympäristökustannuksiin. Sosiaalisen vastuun kentästä tyypillisesti raportoitiin henkilöstöstä, hyväntekeväisyydestä ja yhteiskunnallista vaikutuksista.

KUVIO 1 TTT-raportointi Finnairissa, Fortumissa ja LähiTapiolassa v. 2007–2011



Yrityskohtainen rahamääräisen vastuutiedon raportointi on kuvattu kuvassa 2. Myös rahamääräisen tiedon raportoinnissa oli jonkin verran yritysکوhtaisia eroja. Finnairin rahamääräisten tietojen määrä vaihteli raporteissa kolmesta maininnasta reiluun 20:neen. Finnairilla myös tiedon sisältö vaihteli paljon eri vuosien välillä: Taloudellista tietoa oli eniten vuosien 2008 ja 2011 raportissa, ympäristöstä eniten vuoden 2007 raportissa ja sosiaalisista asioista eniten vuosien 2009 ja 2010 raporteissa. Myös Fortumin raporteissa rahamääräisen tiedon määrä vaihteli suuresti, ollen neljän ja sadan maininnan välissä. Yleisimmin Fortumilla oli eniten sosiaaliseen vastuuseen liittyvää tietoa, vain vuoden 2011 raportissa oli eniten taloudellisen vastuun tietoa. Vähiten Fortum raportoi yleisimmin ympäristöasioista. LähiTapiolan rahamääräisen vastuun raportointimäärät vaihtelivat kahdesta vajaan 20:een. Yleisimmin LähiTapiola raportoi rahamääräisesti sosiaalisen vastuun asioista, vain vuoden 2008 raportissa enemmän raportoitiin taloudellisesta vastuusta. LähiTapiola raportoi poikkeuksellisen vähän ympäristövastuusta: vain yhdessä raportissaan.

KUVIO 2 Rahamääräisen vastuutiedon raportointi Finnairissa, Fortumissa ja LähiTapiolassa v. 2007–2011



3.1.1.4 Raportoidut ympäristösidosryhmäsuhteet

Ympäristöaiheisia sidosryhmäsuhteita kuvattiin raporteissa yhteensä 510 kohdassa. Löydetyt sidosryhmäsuhteet voitiin luokitella viiteen suhdetyyppiin ja mainitut sidosryhmät puolestaan 10 ryhmään. Suhdetyypit olivat "vaatia", "edistää", "sitoutua", "lahjoittaa" ja "estää". Vaatia-ryhmässä sidosryhmäsuhdetta kuvattiin sanoilla: "asettaa vaatimuksia", "odottaa", "arvioida" tai "auditoida". Yhdistävä tekijä tässä luokassa oli, että yksi taho käytti valtaansa toiseen nähden. Edistää-ryhmän suhteissa pyrittiin saavuttamaan positiivisia ympäristötuloksia. Suhdetta kuvattiin esimerkiksi sanoilla: "auttaa", "ohjaa", "tarjoaa" tai "kouluttaa". Sitoutua-ryhmän suhteet viittasivat yhden tahon sitoutumiseen ulkoiseen ympäristöjohtamisen viitekehykseen. Näitä suhteita kuvattiin muun muassa näin: "allekirjoittaa", "osallistua", "noudattaa" ja "sitoutua". Lahjoittaa-ryhmän suhteet kuvasivat hyväntekeväisyyttä ja muuta rahallisen tuen antamista. Estää-ryhmässä suhteet käsitelivät ympäristötyön ulkoisia rajoja. Sidosryhmäsuhteissa tunnistetut 10 sidosryhmää olivat seuraavat: asiakkaat, toimittajat ja yrityskumppanit, toimiala, työntekijät, yhteiskunta ja paikallisyhteisöt, viranomaiset, kansainväliset ohjeistot, kansalaisjärjestöt, audittoijat ja media.

Tarkasteluajanjakson aikana ei tapahtunut isoja eroja sidosryhmäsuhteissa. Yleisimmin kuvattiin yritys (69 %) kuin sidosryhmä (18 %) tai yritys yhdessä

sidosryhmän kanssa (13 %) aktiivisena toimijana. Useimmin kuvattiin yritystä edistämässä ympäristövastuuta (27 %) ja yritystä sitoutumassa erilaisiin ympäristöjohtamisen viitekehyksiin (30 %). Näiden kolmen tapausyrityksen sidosryhmäsuhteiden raportointi oli varsin samankaltaista.

Jonkin verran eroja oli puolestaan siinä, mitä sidosryhmiä yritykset mainitsivat raporteissaan. Sidosryhmistä eniten kuvattiin suhteita työntekijöiden, toimittajien ja yrityskumppaneiden sekä asiakkaiden kanssa. Finnair mainitsi kaikissa raporteissaan asiakkaat, toimialan sekä viranomaiset. Fortum puolestaan raportoi jokaisessa raportissaan yhteiskunnan ja paikallisyhteisöt, toimialan sekä kansainväliset ohjeistot. LähiTapiolan jokaisessa raportissa kuvattiin yhteistyötä seuraavien ryhmien kanssa: asiakkaat, toimittajat ja yrityskumppanit, kansainväliset ohjeistot ja kansalaisjärjestöt. Media mainittiin vain LähiTapiolan raporteissa. Viranomaiset puolestaan mainittiin säännöllisesti vain Finnairin raporteissa ja satunnaisesti Fortumin raportista.

3.1.1.5 Raportoidut ympäristöjärjestösuhteet

Yritykset kuvasivat raporteissaan suhteita ympäristöjärjestöihin yhteensä 105 kohdassa. Kohdat voitiin jakaa viiteen erilaiseen suhdetyyppiin eli katkelmakaategoriaa, joita yritykset tuovat raporteissaan esille:

- 1) Sponsorointi ja jäsenyydet (35 %): Tässä ryhmässä kuvataan pääosin rahaliikenteeseen perustuvaa yhteistyötä: rahallista tukea erilaisiin ympäristöprojekteihin ja organisaatioille sekä jäsenyyksiä erilaisissa verkostoissa. Varsinaista toimintaa ei tuoda esille.
- 2) Ympäristöjärjestön määrittelemät yrityksen ympäristövastuuprojektit (30 %): Tämän ryhmän projektit ovat yritysten vapaaehtoisesti toimeenpanemia, mutta ympäristöjärjestön määrittelemiä projekteja. Tutkituissa raporteissa nämä pääosin koostuivat WWF:n Green Office -ympäristöjärjestelmän rakentamisen ja sertifiointin kuvauksista joko omassa organisaatiossa tai toisessa organisaatiossa/tytäryhtiössä.
- 3) Yhteistyöprojektit (win-win -suhde) (19 %): Kolmannessa ryhmässä yritykset mainitsivat yhteistyössä ympäristöjärjestöjen kanssa tehdyt ympäristöprojektit. Kuitenkaan projektia tai varsinaisia projektin tekoja tai niiden ympäristövaikutuksia ei kuvattu tarkemmin. Yleisesti ottaen tämän ryhmän projektit eivät liity yrityksen toimintaan tai toiminnan aiheuttamiin suoriin ympäristövaikutuksiin.
- 4) Tavoitteena dialogi (13 %): Tämä ryhmä sisältää kuvauksia siitä, kuinka yritys muun muassa kannustaa sidosryhmiä vuoropuheluun ja näkemysensä ilmaisemiseen. Kuitenkin tämä ilmaistaan tavoitteena eikä varsinaista dialogin käymistä ei kuvata. Toisin sanoen katkelmissa keskitytään kuvamaan ympäripyöreästi avoimen dialogin tavoittelemista tulevaisuudessa. Esimerkkitapauksia raportointiajalta ei tuoda ilmi eivätkä yritykset esitä konkreettisia esimerkkejä siitä, kuinka he aikovat avointa dialogia tulevaisuudessa tavoitella.

- 5) Konfliktisuhteet (3 %): Konfliktisuhteita ilmaistiin tutkituista kolmesta yrityksestä ainoastaan Fortumin raporteissa (joissa yhteensä vain kolme katkelmaa). Näissä lauseissa ilmaistaan ympäristöjärjestön kriittistä suhtautumista yrityksen toimintaa kohtaan varsin neutraaleilla käsitteillä, kuten esimerkiksi ”kiinnostui” ja ”herättää keskustelua”. Yrityksen reagoimista näihin toimiin ei raporteissa kuvata.

TAULUKKO 5 Kategoriat vuosittain

KATEGORIA	2007	2008	2009	2010	2011	YHTEENSÄ
Sponsorointi ja jäsenyydet	5	7	7	9	9	37
Ympäristöjärjestön määrittellemät yrityksen ympäristövastuuprojektit	3	8	5	7	9	32
Yhteistyöprojektit (win-win suhde)	1	2	2	8	7	20
Tavoitteena dialogi	-	-	3	4	6	13
Konfliktisuhteet	-	-	-	3	-	3
YHTEENSÄ:	9	17	17	31	31	105

Raporteissa tuodaan esille muutamaa tunnettua ympäristöjärjestöä (pääosin WWF ja Suomen Luonnonsuojeluliitto) ja niiden toimintaa. Yritysten ja järjestöjen suhdetta tai yhteistyön tasoa tai varsinaisia tekoja ei juurikaan tuoda raporteissa julki. Yrityksen oman ympäristökuormituksen vähentämiseksi tehdyistä toimenpiteistä yhdessä järjestöjen kanssa ei juuri raportoida, vaan hankkeet ja yhteistyö liittyvät usein joko johonkin välilliseen ympäristövaikutukseen tai järjestön omaan projektiin. Se, mitä yritys varsinaisesti itse tekee näissä projekteissa ympäristöasioiden suhteen, jää katkelmissa usein mainitsematta. Maininnat tunnetuista ympäristöjärjestöistä ja yritysten sponsoroimista projekteista tuodaan tästäkin huolimatta mielellään raporteissa esiin.

Mielenkiintoista ympäristöjärjestöjen sidosryhmäsuhteiden raportoinnista tekee se, että konflikteista pääsääntöisesti vaietaan. Ainoastaan Fortum tuo esille joitakin järjestöjen aloitteesta syntyneitä keskustelutilanteita. Varsinaisen dialogin esille tuomista vältetään myös muutoin, vaikka se tavoitteenä yleisellä tasolla tuodaankin muutamia kertoja esille. Sen sijaan WWF:n Green Officen implementointia sekä yritysten varsinaiseen toimintaan liittymättömiä yhteishankkeita tuodaan mieluusti esille. Yritysten osuus näissä hankkeissa rajoittunee sponsorointiin, ainakaan muita osallistumisen muotoja ei raportoida.

3.1.2 Avainhenkilöhaastattelut

Hankkeen ensimmäisessä vaiheessa, kuten aiemmin on kuvattu, haastateltiin myös yritysten ”avainhenkilöt”. Haastattelut toteutettiin sekä hankkeen alussa että hankkeen loppupuolella. Haastatteluja tehtiin yhteensä 12.

Avainhenkilöt käsittelivät oman yrityksensä yritys vastuutyötä viiden näkökulman kautta. Nämä olivat henkilöstön rooli, johtajat, yritys vastuuviestintä ja raportointi, yritys vastuun johtaminen sekä ulkoiset sidosryhmät. *Henkilöstön rooli* koettiin näissä yrityksissä tärkeänä yritys vastuutyössä. Henkilöstön nähtiin olevan kiinnostunut yritys vastuutyöstä tai yritys vastuun tietyistä osaluista. Henkilöstöä oli osallistettu yritys vastuutyön kehittämiseen. *Johtajaryhmällä* tässä tarkoitetaan eritasoisten johtajien, aina esimiehistä ylimpään johtoon ja johtoryhmätyöskentelyyn asti, vastuullisuustoimintaa. Kaikissa yrityksissä yritys vastuuasioita on käsitelty johtoryhmissä. Lisäksi avainhenkilöt kokivat, että heillä on suora yhteys johtoryhmän jäseniin. Ylintä johtoa myös pidettiin pääsääntöisesti sitoutuneena yritys vastuuasioihin. Myös *viestintä yritys vastuuasioista ja erityisesti yritys vastuuraportointi* olivat näissä yrityksissä korostuneesti osa yritys vastuuta. Tärkeä osa yritys vastuutyötä on näistä asioista viestiminen. Yritys vastuuviestintä koostui esimerkiksi intra- ja Internetin käytöstä, lehdistötiedotteista, markkinointi- ja brändiviestinnästä, sisäisestä viestinnästä ja yritysblogista. Merkittävä osa yritys vastuuviestintää oli myös yrityksen ulkopuolella pidettävät vastuullisuusesitykset. Toinen tärkeä yritys vastuusta viestimisen tapa oli yritys vastuuraportti. Kaikilla hankkeessa mukana olevilla yrityksillä oli jo pitkä historia yritys vastuuraportoinnissa. Raportti nähtiin hyvänä tietopakettina yrityksen toiminnasta erityisesti ulkoisille sidosryhmille mutta myös henkilöstölle. Näissä yrityksissä korostui myös *vastuullisuuden johtaminen*. Kaikissa yrityksissä oli jo pitkä historia yritys vastuun kehittämisessä. Yrityksissä oli asiantuntemusta yritys vastuusta, työlle oli asetettu tavoitteet ja tavoitteisiin pääsyä pyrittiin mittaamaan. Lisäksi koettiin, että monesti yritys nähtiin yritys vastuun edelläkävijänä Suomessa. Viimeisenä haastatteluille yhteisenä asiana korostui suhde *ulkoisiin sidosryhmiin*. Haastatteluissa mainittiin monia ulkoisia sidosryhmiä tärkeinä toimijoina. Erityisesti kuitenkin korostui suhde vastuullisuuskumppaneihin ja kansalaisjärjestöihin. Haastateltavien puheessa korostui se, että perinteisen hyväntekeväisyyden ja sponsoroinnin sijasta tällä hetkellä haetaan mieluummin kumppanuuksia, joissa yritys pääsee hyödyntämään omaa ydinosaamistaan osana hyväntekeväisyyttä. Hyviä suhteita eri kansalaisjärjestöihin pidettiin kaikissa yrityksissä tärkeinä. Kansalaisjärjestöt kuvattiin esimerkiksi luonteviksi kumppaneiksi yritys vastuussa. Lisäksi koettiin, että erityisesti kansalaisjärjestöjen kanssa saadaan yritys vastuutyö vietyä paikallistasolle.

Vaikka kaikissa yrityksissä oli siis jo pitkä historia yritys vastuun kehittämisessä, kokivat kaikki haastateltavat, että yritys vastuutyössä on vielä haasteita. Hyvin pitkälti samat asiat, jotka koettiin olevan hyvin hoidettuja yrityksissä, nousivat myös haasteina esiin. Yritys vastuutyön haasteita käsiteltiin haastatte-

luissa neljästä näkökulmasta, jotka olivat henkilöstön rooli, organisaatiomuutokset, yritysvastuuraportointi ja johtoryhmätyöskentely. *Henkilöstön roolin* kehittäminen mainittiin useinten haastatteluissa yritys vastuutyön haasteena. Ongelmaksi nähtiin esimerkiksi se, että yritys vastuu ei kaikissa tilanteissa ollut muodostunut osaksi henkilökunnan arkityötä. Toisinaan tässä nähtiin enemmänkin määritelmällinen ongelma, eli että henkilökunta ei osannut tunnistaa työnsä vastuullisuutta. Toinen monesti mainittu ongelma oli, että sisäinen yritys vastuuviestintä ei tavoita henkilöstöä. Erityisesti myönnettiin, että kaikilla ei ole yksinkertaisesti aikaa etsiä intranetistä työaikana tietoa yritys vastuusta. Samoin vaikka kaikilla yrityksillä on pitkä historia yritys vastuuraportoinnissa, silti koko henkilöstö ei ollut tietoinen yrityksen raport(e)ista. Yhteistä kaikille kolmelle yritykselle oli myös hankkeen aikana tapahtuneet *organisaatiomuutokset*, jotka olivat koskettaneet myös yritys vastuuyksikköä. Uuden organisoitumisen mukanaan tuomat haasteet ja jossain määrin myös epävarmuus korostuivat erityisesti avainhenkilöiden loppuhaastatteluissa. Monesti toivottiinkin lisäresursseja yritys vastuutyöhön. Myös *yritys vastuuraportointiin* liitettiin haasteita. Haastavana koettiin ”oikeanpituisen” raportin kirjoittaminen. Yleisin palaute, joka raportista oli saatu, liittyi tiedon tiivistämisen tarpeeseen. Koska kaikki hankkeeseen osallistuneet yritykset olivat varsin isoja, raportointiin liittyvä haaste oli myös vertailukelpoisen tiedon saaminen koko konsernista. Viimeiseksi *johtoryhmätyöskentely* yritys vastuutiedon näkökulmasta nähtiin haasteena. Kaikissa johtoryhmissä ei koettu olevan yritys vastuusaamista, jolloin koettiin, että esitettävä yritys vastuutieto pitää pystyä yksinkertaistamaan. Toinen ongelma tiedon esittämiseen liittyi siihen, että monesti oman asian esittämiseksi annettiin hyvin rajattu aika, koska johtoryhmässä on paljon käsiteltäviä asioita. Asioiden eteenpäin viemisen kannalta olikin tärkeää, että yritys vastuutiedot pystyi esittämään johtoryhmälle euroina. Tähän liittyvänä ongelmana mainittiin, että johtoryhmissä asioita on tosin hankala perustella maineriskin näkökulmasta tai sillä, että yritys vastuuasioden aikajänne on pitkä.

Avainhenkilöt käsitelivät haastatteluissa myös vastuutyön tulevaisuutta. Näissä nousivat useinten esille työ ulkoisten ja sisäisten sidosryhmien kanssa, pitkän tähtäimen tavoitteet sekä yhteiskunnallinen muutos. *Ulkoisten sidosryhmien* kanssa toivottiin enemmän yhteistyötä. Kansalaisjärjestöt ja kumppanuudet korostuivat myös tulevaisuuden näkökulmasta. Lisäksi tärkeäksi yhteistyökumppaniksi nousivat myös asiakkaat. Kansalaisjärjestöjen kanssa tehtävältä yhteistyöltä toivottiin erityisesti ajatusten vaihtoa ja yhteisiä hankkeita. Kumppanuuksien osalta kaivattiin omassa yrityksessä kumppanuuksien hallinnan parempaa organisoitua ydinliiketoiminnan näkökulmasta. Asiakassuhteisiin toivottiin yritys vastuulle merkittävämpää roolia, oli sitten kyse tuotteen ostamisesta ja yhteisistä kehityshankkeista. Haastatteluissa mainittujen *sisäisiin sidosryhmiin*, johtajat ja henkilöstö, liittyvä tulevaisuuden kehittäminen tarkoitti yritys vastuutyön saamista arkityöhön. Yritysten *pitkän tähtäimen tavoitteet* yritys vastuutyössä olivat varsin yhtenäiset: kaikki tavoittelevat olevansa alansa paras yritys vastuutoimija. Mielenkiintoisesti haastateltavat myös ennakoivat tietynlaista *yhteiskunnallista asennemuutosta yritys vastuussa*. Sen merkitys nähtiin

kasvavana. Sanottiin jopa, että yritys vastuusta tulee itsestäänselvyys. Yritysten kannalta tämän nähtiin merkitsevän läpinäkyvyyden vaatimuksen kasvamista.

3.2 Henkilöstöhaastattelut

Hankkeen toisessa vaiheessa tutkittiin, miten yritys vastuutietoa hyödynnetään sisäisesti organisaatiossa. Kuten aiemmin on kuvattu, aineisto kerättiin henkilöstöhaastatteluin. Haastatteluja tehtiin yhteensä 84.

Haastatteluissa nousi selvästi esiin, että työntekijät eri yrityksissä käsittivät yritys vastuun ja sen merkityksen varsin eri tavoin. Eri organisaatioissa henkilöstöhaastatteluissa painoutuivat yritys vastuun eri teemat. LähiTapiolalla erityisesti henkilöstö vastuullisuus ja vastuullisuus asiakkaita kohtaan. Haastatteluissa nousivat esiin finanssitoimialalla toimivan yrityksen näkökulmat vastuullisuuteen: alaa ei ole pidetty korkean ympäristöriskin alana, vaan vastuullisuudessa painottuvat erityisesti sosiaalisen ja taloudellisen vastuun kysymykset.

Fortumissa tehdyissä haastatteluissa painottui erityisesti ympäristö- ja sosiaalinen vastuu. Ympäristötyö nähtiin tärkeänä yrityksen pitkän ympäristöjohtamisen historian valossa. Tämän päivän ympäristötyössä korostui ennen kaikkea CO₂-päästöjen vähentäminen. Sosiaalisen vastuun aiheista eniten puhuttiin työturvallisuudesta ja henkilöstöasioista. Fortumin viimeaikainen panostus ja sitä kautta työturvallisuudessa (sekä oman henkilöstön että urakoitsijoiden parissa) saavutetut hyvät tulokset nousivat esiin usein. Samoin haastateltavat korostivat vastuullisuutta henkilöstöjohtamisen alalla.

Finnairissa yritys vastuun kaikki kolme osa-aluetta olivat esillä: ympäristönäkökulma oli keskeinen lentoliikennetoiminnan takia ja herätti paljon pohdintoja siitä, miten korkean ympäristöriskin alalla voidaan olla vastuullisia. Sosiaalinen vastuu korostui henkilöstöasioissa. Viimeaikaiset henkilöstölakot ja irtisanomiset olivat keskeisiä tässä keskustelussa. Taloudellisten haasteiden vuoksi tulevaisuudennäkymät ja konsernin tulos olivat keskeinen teema. Kaiken kaikkiaan alaa pidettiin vastuun kannalta haastavana, mutta sellaisena jossa voidaan olla tekemisissä juurikin vastuullisuuden ydinkysymysten kanssa.

Tässä luvussa kuvataan aluksi keskeisiä teemoja, joita henkilöstön edustajat käyttivät kuvatessaan omaan rooliaan yritys vastuukysymyksissä. Sen jälkeen kuvataan keskeisimpiä esteitä, joita työntekijät liittivät yritys vastuutiedon käyttöön sekä lopuksi pohditaan haastatteluissa esiin nousseita tulevaisuuden haasteita.

3.2.1 Henkilöstön rooli yritys vastuussa

Puhuessaan työnantajansa yritys vastuusta haastatellut työntekijät kuvasivat omaa rooliaan neljän teeman kautta: vastuun kohteena, vastuun kyseen-

alaistajana ja määrittelijänä, vastuun toteuttajina sekä vastuun merkityksellisyttä itselle ja organisaatiolle.

Vastuun kohteena teemaan liitettiin vastuu henkilöstöstä, mitä on pidetty yhtenä sosiaalisen vastuun peruspilareista. Henkilöstöön kohdistuvaan vastuullisuuteen liitettiin sekä LähiTapiolalla että Fortumilla positiivisia merkityksiä. Fortumilla korostui erityisesti työturvallisuuteen liittyvä vastuu ja siinä saavutetut hyvät tulokset. LähiTapiolalla tähän teemaan liitettiin pitkien työsuhteiden arvostaminen, hyvä työilmapiiri sekä henkilöstöedut, muun muassa hyväksi koettu työterveyshuolto. Eräs haastateltu kuvasi henkilöstöön kohdistuvaa vastuullisuutta seuraavasti:

Tai ei oo sitten vähän, ei oo vähän niin semmoista rentoa tai semmoista... onko se sitten vastuullista meininkiä... tai ei se ehkä vastuullista suoraan oo, mutta täällä tavaltaan pidetään työntekijöistä aika hyvin huolta ja kiinni, että täälläkin on...

LähiTapiolalla haastatteluissa nousivat esiin myös vuoden 2011 yt-neuvottelut, joko haastattelijan kysymänä tai kuten useimmissa tapauksissa haastateltavan esiin nostamina. Tähän liittyen toistui erikoinen ilmiö: useissa muissa tapauksissa varsin epäeettisiksi tuomitut irtisanomiset näyttäytyivät henkilöstö keskuudessa ”hyvin toteutettuina ja perusteltuina”, ”hyvin viestitteinä” ja ”välttämättöminä”.

No nyt oli tietenkin nuo yt-neuvottelut, mitkä vähän vie sitä pohjaa munkin sanalta tai niinkö yleensäkin. Mutta käsittääkseni se oli ensimmäiset yt-neuvottelut, mitkä Tapiolassa oli, niin nehän mun mielestä hyvin perusteltiin, ja ei mulla niinkö siihen ole mitään sen ihmeempää sanottavaa omakohtaisesti tai lähipiiristä, että siinä ois jotain vastuutonta ollut...

Finnairissa tämä teema oli haastatteluissa ristiriitainen. Hierarkkisesta asemasta riippumatta osa henkilöstöstä mielsi, että vuosien aikana henkilöstöpolitiikka on ollut hyvin ristiriitaista ja jännitteistä, mutta myös henkilöstöä suojelevaa ja palvelevaa. Monet kokivat, että ”suojayöpaikkamaisuus” on vuosien aikana johtanut isoihin ongelmiin, mikä näkyy paikoin myös henkilöstön osaamisessa. Viimeisen kymmenen vuoden aikana tapahtunut muutos oli keskeinen: irtisanomiset, määrä-aikaisuus ja etujen purkaminen korostuivat. Haasteena vastuun kohteena olemiseen liittyy organisaatiolliseen oikeudenmukaisuuteen, minkä koettiin olevan epätasapainossa ryhmästä riippumatta. Tärkeä huomio oli kuitenkin se, että useissa asioissa koettiin tapahtuneen parannuksia.

Että kyllä mä tässä pikkasen kauhulla odottelen kun meilläkin TES umpeutuu taas tässä syksyllä, niin mitä siitä seuraa, että ei toi ollu kauheen helppo toi lentoemäntienkään touhu, mutta se oli ihan älyttömästi paljon siistimpää kun mitä oli silloin edellinen lentäjien työehtosopimusneuvottelu.

Tähän teemaan liittyivät myös näkökulmat siitä, miten työsuhteiden päättämässä tulisi toimia. Yrityksellä on siis vastuu myös inhimillisesti irrottaa ihmiset pitkistä suhteista. Varsinkin työpaikoissa, joissa ihmiset ovat toimineet vuosikausia, he samaistuvat tiettyihin ryhmiin, ajatusmalleihin ja ideologioihin.

Tämä ymmärtäminen nykyajan nopeissa muutoksissa saattaa joskus jäädä vähälle huomiolle.

Mun mielestä sekin on työnantajana sitä vastuun kantamista (että hoidamme työsuhteen päättämisen hyvin ja inhimillisesti), et me ei vaan heitetä niitä ihmisiä tonne pelolle rumasti sanottuna

Vastuun määrittelijöinä ja kyseenalaistajina työntekijät toivat esiin muun muassa kysymyksen siitä, millainen vastuullisuus omalle organisaatiolle kuuluu sekä viherpesun vaaraan. Erityisesti ympäristövastuuseen liittyen tutkituissa yrityksissä oli eroa. Fortunilla ja Finnairissa haastatellut pitivät ympäristö- sekä työturvallisuustyötä itsestäänselvyytenä ja itseisarvoisena. Sen sijaan LähiTapiolalla henkilöstön näkemykset jakautuvat: Ympäristövastuuseen liittyen henkilöstön näkemykset olivat kaksijakoiset: osa korosti sitä, kuinka paljon kehitettävää ympäristövastuussa vielä on ja osa kyseenalaisti, kuuluuko ympäristövastuu lainkaan finanssialalla toimiville yritykselle, joiden ympäristökuormitus on vähäisempi kuin perusteellisuudessa. Nämä haastatellut myös korostivat taloudellisen ja sosiaalisen vastuun tärkeyttä verrattuna ympäristövastuuseen. Kun vastuu ympäristöasioista kyseenalaistettiin, saatettiin kuitenkin tunnistaa välillinen rooli.

Ja kun näe teemat on niin ku nousu esiin, ett se, jotenkin se on mielletty, että ja katsottu ehkä sitä vähän suppeasti, että me ei sellasena niin ku toimialana suoranaisesti olla niin paljon ympäristöä kuormittava ja ympäristökysymys. Siis jos mennään johonkin perusteellisuuteen taikka muuhun. Tietysti meillä on sitte niin ku välillistä, välillistä rooli ja.

Kuten toimialojen välisten erojen perusteella oli oletettavissa, näiden yritysten välillä oli myös selkeää eroa siinä, millaisia asioita ympäristövastuuseen liitettiin. Fortunilla ympäristövastuu nähtiin laajasti liittyen muun muassa päästöihin, jätteisiin, ilmastonmuutokseen, energiatehokkuuteen, kemikaaliturvallisuuteen, sivutuotteisiin ja kalanpoikasiin. LähiTapiolalla ympäristövastuu liitettiin energian ja paperin kulutukseen sekä hankintojen ympäristöystävällisyyteen. Erityisenä kyseenalaistuksen molemmissa yrityksissä tuotiin esiin se, että ympäristöasiat eivät koske johdon autovalintoja. Finnairissa ympäristöasiat keskittyivät lentoliikenteen päästöihin, cateringin kierrätyspolitiikkaan, tekniikan käytänteisiin ja lentoliikenteen parissa käytettäviin kemikaaleihin.

Kaikissa yrityksissä kyseenalaistettiin, miten hyvin vastuulliset toimintatavat ovat levinneet henkilöstön keskuudessa. Esimerkiksi Finnairissa koettiin yritys vastuun vielä puuttuvan henkilöstön osaamisesta, mutta se vaatisi ehdottomasti esimerkkiä johdosta.

Ku äskön puhuttiin siitä, et meiltä puuttuu ehkä ympäristövastuuasioista ne semmoset niinkun highlightit, mitä jokaisen kannattais niinkun prosessoida korviensa välissä, jotta osais kommunikoida niitä eteenpäin. Kyl se on kun johto ja henkilöstöki tapaa, niin kyllä niillä pitäs olla aina se message, mitä ne sit tota vie eteenpäin. Ja mielellään niin, et siihen löytyy sit joku tota lanka siihen, että mistä sä voit syventää sitä asiayhteyttä. Tämmöseen joukkoon kun meitäkin on, yli 7000 ihmistähän siihen mahtuu niin kaikenlaista.

Fortumilla korostettiin tarvetta henkilöstön vastuullisuusosaamiskartoitukselle sekä sitä, että henkilöstöllä pitäisi olla suurempi rooli osana yritysvastuutyötä: pitäisi ymmärtää, että henkilöstö toimii myös yritysvastuutyön mainostajina. Tämä lisäksi LähiTapiolan henkilöstön keskuudessa kyseenalaistettiin organisaation vastuullisuutta ”viherpesu-puheeksi”. Finnairissa erityinen kyseenalaistus koski sitä, että lentämisessä mennään enemmän kulujen kuin päästöjen kärjellä. Tämä kyseenalaisti ympäristövastuupuhetta, esittäen sitä esimerkiksi viherpesuna, koska keskustelun määrittämiseen eivät olleet osallistuneet ne, jotka asiaa toteuttivat päivittäisessä työssään. Näin ollen ympäristöviestintä miellettiin ulkoisille sidosryhmille määritettynä mainospuheena, joskin onnistuneena sellaisena.

Finnairissa ympäristö- ja turvallisuusnäkökulmat olivat keskeisimmät konkreettiset asiat, mitä vastuuseen miellettiin. Erityisesti turvallisuus koettiin asiaksi, jonka prioriteettiasemaa ei saisi vaarantaa. Se, millä tavalla turvallisuuden lähtökohdat toteutuvat, olivat kuitenkin hieman eriäviä, ja osissa määritellyjä näkyivät selkeästi epävarmuus toiminnan jatkumisena samanlaisena. Turvallisuusnäkökulma toimi myös siis organisaatiollisena oikeutuksena sille, miksi asioita ei saisi muuttaa:

Kyllä yks vahvuuksista on se, että meillä on saman polun käyneet ihmiset esim. lentäjinä töissä, jotka puhuu samaa kieltä, jotka on käyny saman tasokkaan koulutuksen, jotka ymmärtää toinen toisiaan ja se kulttuuri on se, mikä on täällä Suomessa ja se on kaikilla selkärangassa ja yhteistyö pelaa. Turvallisuusprioriteetit pelaa, kommunikoinnit pelaa, kaikki.

Henkilöstö vastuun toteuttajana teemaan liittyen nousi esiin, että työntekijät jäsentävät vastuullisuutta ensisijaisesti oman työnsä ja suoraan siihen liittyvien kysymysten kautta ja myös arvioivat työnantajansa vastuullisuutta tätä kautta. Siten työntekijät kuvasivat usein yksityiskohtaisestikin omaan työhönsä liittyviä vastuullisuuskysymyksiä ja pohtivat organisaation epäonnistumista tai onnistumista vastuullisuudessa tätä kautta. Toisin sanoen aineistossa nousi esiin joukko yksilöllisiä merkityksiä vastuullisuudelle.

Fortumissa osa haastateltavista puhui kestävästä kehityksestä käytännön työssään. Käytännössä tämä tarkoitti ympäristö- ja / tai turvallisuusasioiden huomioon ottamista. Käytännön esimerkkeinä mainittiin paperin kulutuksen vähentäminen ja videoneuvottelujen hyödyntäminen. LähiTapiolalla puhuttiin samoin monin eri merkityksin yritysvastuun näkymisestä henkilöstön päivittäisessä työssä. Käytännön esimerkkejä olivat muun muassa tietojärjestelmien muuttaminen, hankintapäätökset sekä kysymykset siitä, milloin valoja voi sammutella. Finnairissa aihepiirit liikkuivat yleensä työnkuvan kautta miellettyinä ymmärryksenä. Turvallisuudessa onnistuminen oli organisaatiolle myös mainekysymys ja sitä haluttiin korostaa. Toisaalta myös tuloksen tekeminen oli keskeinen elementti:

Meidän korvien väliin on iskostettu se, niinkun myöskin tää tuloksen tekeminen sillä tavalla, että kaikki mitä me tehdään, niin se täytyy olla niinkun taloudellisesti kannattavaa. Et tota, jos mä laitan euron tonne, tai 100 € tai 10 000 € tai miljoona, niin sen pitää niinku vastaavasti tuottaa sitten sopiva osuus takasin. Ja tota, siinä siton tota,

koska niinku suurin, miten mä sanosin, tämmönen niinkun yhteiskuntavastuuasia tässä yhteisössä.

Toisaalta, Finnairissa tuotiin myös esille, onko valittu lähtökohta organisaation toimintaan ja käytänteisiin sopiva. Esimerkiksi GRI-ohjeistus ja siihen kerättävä tieto myös rajaa organisaation vastuuhuomion tietynlaiseksi, mikä ei välttämättä palvele organisaation kehittymisen tavoitteita. Esimerkiksi teknikkassa tuotiin esiin huolia tästä asiasta:

Sen sanon ihan suoraan, että GRI ei sillä tavalla tue tän kaltasta kunnossapitotoimintaa kun mitä mahdollisesti niin kun toisista lähtökohdista rakennettu järjestelmä. Kyllä siinä kannattaa olla mukana jos siinä on imagollista merkitystä mutta sellasta tuotannon ohjauksellista merkitystä sillä ei välttämättä ole, et se niin kun sellanen primäärinen hyöty mitä siinä alun perin tarkotetaan ja haetaan, niin se ei toteudu tällasessa toiminnassa.

Tämä teema selittänee myös sitä, että organisaation viestintä vastuullisuusasioista koettiin usein hyvin ylimalkaisena sekä usein vain ulkoisena viestintänä.

Vastuun merkityksellisyys itselle ja organisaatiolle teeman kautta kuvattiin sekä vastuun tärkeyttä yritykselle että työntekijöille ja heidän työhön sitoutumiselleen. LähiTapiolalla yritysvastuuta pidettiin luonnollisena asiana, joka kuuluu finanssialan toimijalle. Finnairissa vastuu myös miellettiin välttämättömäksi, koska lentämisessä on kyse ihmisten turvallisuudesta. Siten koettiin, että vastuuta ei voi vältellä. Fortumilla yritysvastuun tärkeys liitettiin sen näkyvyyteen Fortumin strategiassa ja toiminnan tavoitteissa sekä sen hyviin tuloksiin. Tässä yhteydessä esimerkiksi ympäristöasioita pidettiin tekijänä, joka erottaa yrityksen kilpailijoistaan. Lisäksi Fortumissa puhuttiin siitä, miten yritysvastuu yleisesti ohjaa toimintaa tai näkyy läpi toiminnan.

Lisäksi kaikissa organisaatioissa työntekijät toivat esiin yritysvastuun tärkeyden omalle sitoutumiselleen: erityisesti puhuttiin siitä, kuinka omaa työnantajaa ei haluta hävetä, vaan siitä halutaan olla ylpeitä. Työnantajan huono maine koettiin negatiivisesti henkilöstön joukossa. Varsin tunnepitoisin argumentein haastatellut siis korostivat, että heille itselleen on tärkeää työskennellä yrityksessä, jonka he kokevat vastuulliseksi. Vaikka LähiTapiolaa pidettiin maineeltaan hyvänä, sillä se on välttänyt suurilta kritiikeiltä mediassa, samaisin tunnepitoisin argumentein ilmaistiin myös tarvetta vastuullisuuden kehittämiseksi, muun muassa ilmaisuin ”harmittaa”, että toteutus on vielä varsin yleistasoista, eikä konkreettisiin parannuksiin ja muutoksiin olla päästy. Tärkeää tämän teeman pohjalta onkin huomata, että henkilöstölle vastuun tärkeys on aina sidonnainen ydinliiketoimintaan eikä ulkoisiin projekteihin.

3.2.2 Minkä koetaan estävän yritysvastuutiedon käyttöä sisäisesti?

Kuten raportissa on jo aiemmin todettu, eri toimijat liittivät yritysvastuutietoon enemmän hämmennystä ja kyseenalaistuksia kuin selkeitä linjoja siitä,

miten yritys vastuutietoa käytetään päätöksenteossa. Sen vuoksi kuvaamme tässä luvussa erityisesti niitä esteitä, joita aineistossa nousi esiin vastuutiedon käyttöön liittyen. Esteet on teemoiteltu asenteellisiin, viestinnällisiin, tiedon luonteeseen liittyviin sekä organisatorisiin esteisiin.

Asenteellisina esteinä haastatellut kaikissa kolmessa yrityksessä toivat esiin, että yritys vastuuasioita ei koeta tärkeiksi sekä konkreettisuuden puutteen. Fortumilla tuotiin esiin, että vastuuasiat eivät kiinnosta henkilöstöä sekä että vastuullisuus pitäisi saada konkreettisemmaksi toiminnaksi lattiatasolla. LähiTapiolla tuotiin esiin toistuvasti sekä oma että työtoverien viitseliäisyys, vastuu omista tekemisistään sekä oma aktiivisuus tai aktiivisuuden puute. Näissä nähtiin parannettavaa sekä omalta että muun henkilöstön osalta. Finnairissa myös henkilöstösuhteet nousivat esiin erityisinä asioiden hankaloittajana. Henkilöstö kokikin, että johdon tulisi enemmän kannustaa omalla esimerkillään vastuuasioihin muutenkin kuin viestinnässä.

Miten sitten niin kun laajamittaisesti henkilökunta tähän osallistuu, niin kieltämättä ehkä aika vähän rohkaistaan.

Vastuullisuuteen näin ollen asenoiduttiin osittain ulkoisena asiana. Tällä tarkoitetaan sitä, että ympäristöasioiden korostaminen näyttäytyi ulkoisten sidosryhmien asiana, eikä sillä aina tuntunut olevan asenteellista tärkeyttä oman organisaation ihmisten hyvinvointiin.

Erityisesti LähiTapiolalla ja Finnairissa tuotiin esiin ajankäytöllisiä esteitä. Vastuuasioden ja siihen liittyvän tiedon käsittelyn koettiin tulevan muiden työtehtävien päälle ja jäävän niiden jalkoihin, ja ajan vähyyden vuoksi jäävän huomiotta.

Että kyllä sitä meillä löytyy niinkö joka jutusta, että tuota noin niin, että ei se siitä, että eikö niinkö tietoa sais, että kyllä sitä löytyy. Mutta sitten taas, että kuinka monella on aikaa niinkö lähteä lukemaan sitä tuolta netistä ja näin, että kuitenkin ajatus on se, että työt tehdään niin hyvin kuin osataan, ja yritetään saada ne nopeestikin tehtyä vielä.

Kun vastuuasioden miellettiin tulevat oman työn päälle, tämä tarkoittaa sitä, että niiden toiminnallisessa integroinnissa on organisaatioissa parantamisen varaa. Esimerkiksi Finnairissa tuotiin myös esille että teema kiinnostaisi itseä, mutta syvällisempään perehtymiseen ei ole aikaa, koska ”pöytä ei ole ikänä tyhjä” tai että ”strategiset linjaukset muuttuvat koko ajan”. Tämän lisäksi henkilöstön jäsenet LähiTapiolassa ja Finnairilla kuvasit tilanteita, joissa pohdittiin organisaation asenteita ja arvoja: Erityisesti hankintoihin liittyen haastatte luissa pohdittiin, onko ympäristöargumentti vai raha (hankinnan hinta) tärkeämpä. Tähän liittyvää tietoa ei ollut valmiina organisaatiossa tai edes palvelun tarjoajalla. Haastatelluilla oli vaikeuksia päättää, kuinka paljon kalliimpi hankinta voi olla, mikäli se on selkeästi vaihtoehtoon ympäristöystävällisempi.

Viestinnällisinä esteinä aineistossa nousivat esiin erityisesti sisäisen viestinnän ongelmat ja viestintäkanavat. Fortumilla näitä ongelmia liitettiin erityisesti intranettiin, josta koettiin olevan vaikea löytää vastuutietoa. Ongelmina kuvat-

tiin esimerkiksi seuraavia: Intranetin case-esityksiä pitäisi vaihtaa useammin. Intranetin tietoja pidettiin liian ylimalkaisina. Vastuuasioiden nähtiin olevan paremmin esillä Internetissä kuin intranetissä. Koko henkilöstöllä ei ole pääsyä intranettiin. Lisäksi myös epäiltiin, että kieliongelmat voivat hankaloittaa intranetin tietojen hyödyntämistä. Finnairissa huonoa palautetta saivat intranet sekä tiedon tallennukseen liittyvät menetelmät, jotka koettiin vanhanaikaisiksi ja liikaa salasanoja vaativiksi. Tähän kaivattiin selkeää muutosta. LähiTapiolalla ongelmalliseksi koettiin ennen kaikkea tiedon paljous ja sisäiseen viestintään kaivattiin tiivistämistä. Myös siellä intranetin käyttö viestintäkanavana kyseenalaistettiin ja eniten lisää sisäistä vastuuviestintää kaivattiin lähimmältä esimieheltä kasvokkain, omalla esimerkillään ja tiimipalavereissa.

No, ehkä, mutt, mutt mä luulen, että. Ett en mä niist kaipaa sähköpostii. Niin enemmän sittä niit käytäis esimerkiks meidän niin ku esimiehet. Kävis niit läpi sittä, että onhan meill niit msemmosii tiimipalaverei.

Fortumilla sisäisen tiedonkulun kehittämiseen liitettiin erityisesti ympäristöasiat, positiivista asioista viestimisen, toiminnan perusliiketoiminnan ulkopuolella, sponsoroinnin, muutokset energia-alalla, ihmiset ja osaaminen, vastuuraportoinnin, EHS-alueen ulkopuolisen vastuutiedon ja norppien suojelun. Tiedonkulun kehittämistä kaivattiin myös yrityksen eri osien välillä ja eri kehittämissankkeiden välillä

Fortumin sisällä ei tiedetä, mitä toisessa yksikössä tehdään.

Ongelma myös pidettiin, että miten näin isossa organisaatiossa voidaan tavoittaa koko henkilöstö. Lisäksi yhdessä haastattelussa pohdittiin pitkään, millä tavalla vastuullisuudesta pitäisi kertoa. Hänen mukaansa vastuuasioistakin saisi kiinnostavia, jos ne kirjoitettaisiin Tekniikan maailma -tyyliin.

LähiTapiolalla esteeksi nostettiin myös tietojärjestelmien muutoksen hitaus. Tämän koettiin johtavan muun muassa joidenkin turhien tulosteiden ottamiseen ja toivottiin mahdollisuuksia vaikuttaa tietojärjestelmien valintaan ja kehitykseen erityisesti asiakaspalvelussa. Toivottiin, että niiden ihmisten, jotka tietävät, mitä päivittäin asiakaspalvelussa tehdään, pitäisi olla mukana valitsemassa tietojärjestelmiä ja niitä kehittämässä.

Tiedon luonteeseen liittyvinä esteinä nousivat aineistossa esiin erityisesti tiedon uskottavuus, ymmärrettävyys ja konkreettisuus. LähiTapiolalla korostettiin erityisesti, että tieto liian laveaa ja yleistasoista, se on vanhentunutta, eikä se ilmaise mitä on saavutettu ja mitkä lupaukset ovat toteutuneet. Vastuutiedon käytön esteeksi nousikin tiedon puuttumisen sijaan henkilöstön tarve konkreettiselle, ymmärrettävämmälle, tiiviimmälle ja yksinkertaisemmalle tiedolle. Ongelmalliseksi koettiin tällä hetkellä se, että tietoa on liikaakin ja toisaalta se, että tieto on yleistasoista konkreettisuuden sijaan. Erityisesti kaivattiin seurantaa ja raportointia siitä, miten sitoumukset ja lupaukset ovat toteutuneet.

Se ois semmosta käytännön läheistä tietoa, että on paljon saatavilla tällöisiä materiaaleja, missä on yleisestiottaen asioita. Mutta se että se laskeutuis ihan käytännön tasolle ihmisille, että ne ymmärtäis, mitä siellä sanotaan. Meillä on paljon puhuttu sel-

keäkielisyydestä. Ja se varmaan näkyy ehkä enemmän asiakkaille, mutta näkyykö se henkilöstöön, niin sitä mää ehkä kaipaisin itse.

Finnairissa tiedon saatavuus koettiin myös osittaiseksi ongelmaksi ”kun eihän meillä ole siitä asiasta (esim. koulutuksesta) pidetty tarkkoja tietoja koska jokaisella yksiköllä on oma tapansa”. Lisäksi haasteet tiedon tuottamiseen liittyivät käsitteiden määrittelyyn. Joistain asioista oli hankala viestiä toisille, koska yhteisiä merkityksiä ja viitekehystä, jossa niitä jäsentää ei ollut. Tämä liittyi esimerkiksi lakisanastoihin. LähiTapiolassa tiedon luonteeseen liittyen haastatteluissa nostettiin konkreettisuuden lisäksi esiin tarve ajantasaisemmalle, päivitetymmälle tiedolle. Hitaan päivittymisen vuoksi myös raportoinnin muoto kyseenalaistettiin: Kerran vuodessa ilmestyvän raportin sijaan toivottiin useammin päivitettävää raporttia. Painetun raportin todettiin olevan aina ajastaan jäljessä. Keskeisistä asioista pitäisikin viestiä useammin kuin kerran vuodessa, erityisesti politiikkojen toteutumisasteesta, keskeisistä hankkeista ja niiden toteutumisesta. Tiedon ajantasaisuuden vuoksi nostettiin esiin tarve konkreettisiin indikaattoreihin kuukausitasolla, joissa esitettäisiin kohtuudella kerättävää ja oleellista tietoa.

Vastuuraportointi koettiin haastatteluissa sekä ulkoisen että sisäisen viestinnän välineeksi. Raporttia käytettiin kuitenkin hyvin vähäisessä määrin haastateltavien joukossa. Myös Fortumin haastatteluissa käsiteltiin raportoinnin ongelmia ja suuri osa haastateltavista ei hyödyntänyt Fortumin julkaisemaa vastuuraporttia ollenkaan ja lisäksi kolme mainitsi erityisesti, ettei ole koskaan jakanut raporttia kellekään. Haastateltavat myös pitivät raporttia liian paksuna ja osa heistä toivoikin raportista tiivistelmää henkilökunnalle tai esimerkiksi paikallista ympäristöraporttia (lähistön asukkaille). Lisäksi hämmennystä liitettiin raportin tietojen tuottamiseen: etukäteen ei mietitä, mitä tietoja halutaan raportoida; ei tiedetty, mitkä lähetetyistä tiedoista tulevat osaksi raporttia eikä tiedetty, mistä tiedot raporttiin saadaan. Myös raportointiprosessi kuvattiin työlääksi ja raportointia ylipäättänsä pidettiin ylikorostuneena Fortumissa ylikorostuneena - raportoidaanko jo liikaa?

LähiTapiolalla tiedon luonteeseen liittyvät tiedon käytön esteen liitettiin vahvasti erityisesti vastuuraportointiin. Kaikki haastatellut olivat tietoisia siitä, että LähiTapiolalla raportoidaan vastuuasioista, ja kaikille heistä ainakin raportin ”kansi näyttää tutulta”. Suuri osa haastatelluista ei kuitenkaan ollut tutustunut raportin sisältöön. Raportointiin liitettiin paljon epätietoisuutta ja se koettiin henkilöstön keskuudessa vaikeaselkoiseksi. Haastatellut eivät osanneet nimetä, mitä tietoa he kaipaisivat raporttiin lisää, vaan pikemminkin he kaipasivat tiedon yksinkertaistamista. Raportin koettiin olevan ”vähän turhan kaukana ihan tavalliselta työntekijältä”. Eniten epätietoisuutta liitettiin raportoinnin kohde-ryhmään, kenelle se on tarkoitettu ja mihin tarkoitukseen. LähiTapiolalla muutama haastateltava mainitsi käyttävänsä raporttia asiakastilaisuuksissa.

Finnairilla taas koettiin, että vastuuasiat eivät yksinkertaisesti kiinnosta kaikkia ja useat eivät ota asioista itsenäisesti selvää, koska töissä vain käydään. Esimerkiksi yritysvastuuraportointi oli tullut joillekin yllätyksenä, mitä pahek-

suttiin aktiivisten toimijoiden keskuudessa. Raportoinnin merkitys toiminnan selkeyttämisen osana kaipasi siis lisätarkennusta kaikissa kolmessa yrityksessä.

Myös Fortumilla käsiteltiin tiedon hyödyntämiseen liittyviä ongelmia. Enemminkin koettiin, että tietoa on liikaa kuin liian vähän. Tämä nähtiin ongelmana siinä mielessä, että, vaikka asiantuntijoiden uskottiinkin löytävän tarvitsemansa tiedon, epäiltiin löytävätkö tavalliset työntekijöiden vastuutietoa. Toisaalta myöskin osa haastelluista oli epätietoinen vastuutiedon saatavuudesta. Intranetin käyttöön liittyvät ongelmathan jo mainittiinkin edellä. Toinen suureen tietomäärään liittyvä ongelma nähtiin tiedon hyödyntämisessä. Osataanko hyödyntää kaikkea kerättävää tietoa? Vaikka yleisesti koettiin, että vastuutietoa on paljon käytettävissä, hieman epäiltiin myös tiedonkeruuprosessia. Tiedonkeruuta ei nähty systemaattisena eikä automaattisena. Samoin eri yksiköiden tuottamaa tietoa ei pidetty vertailukelpoisena. Lisäksi myös mainittiin, että sisäiset tahot pyytävät samaa tietoa eri muodoissa.

Organisatoriset esteet vastuutiedon käytölle liittyivät kysymyksiin siitä, miten vastuu organisoidaan. Organisatoriset esteet liittyivät myös organisatiokulttuuriin. LähiTapiolassa toimii joukko vastuullisuuden asianajajia, joiden tarkoitus on edistää tiedon levittämistä vastuuasioista ja osallistua sen toteutuksen suunnitteluun. Tähän liittyen haastatellut toivat kuitenkin esiin monia ongelmia: kaikki eivät tieneet heidän olemassa olostaan, heidän roolejaan ja tehtäviään ei ole mietitty tarpeeksi tarkasti ja on valittu jo valmiiksi kiireiset henkilöt. Erityisesti kyseenalaistettiin, millainen heidän roolinsa pitäisi olla tiedon välityksessä. Siten organisatoriseksi tiedon käytön esteeksi nostettiin kysymys siitä, miten vastuu tulisi organisoida.

Vastuutyön organisoinnissa koettiin eniten olevan ongelmia Fortumissa sosiaalisen vastuun osalta. Jossain määrin tämä korostui myös Finnairin haastatteluissa. Fortumissa sosiaalisen vastuun johtamista pidettiin puutteellisena. Esimerkiksi yhdessä haastattelussa pohdittiin sitä, onko yksi iso mediatempaus sponsoroinnissa parempaa sosiaalista vastuuta kuin paljon pieniä sponsorointikohteita. Haastattelujen perusteella Fortumissa jäi epäselväksi, miten työntekijöiden perehdytys käytännön vastuullisuustyöhön hoidetaan ja varmistetaan. Sekä Fortumissa että Finnairissa tuotiin esille puutteita ihmisten osaamisen hyödyntämisessä. Finnairissa tuotiin esille, miten osaamisprofiileja on tehty, mutta jätetty ottamatta käyttöön. Erittäin ongelmallisena koettiin myös kehitysohjelmien pilottimaisuus eli niistä ei tule organisaation käytänteitä. Fortumissa nähtiin, että talon sisäisessä osaamisen hyödyntämisessä on puutteita. Erityisesti mainittiin, että henkilöstön osaamista ei ole kartoitettu vastuullisuusnäkökulmasta.

Toiseksi esteinä nousivat vahvasti organisaatiokulttuuriin liittyvät tekijät. LähiTapiolan kulttuuria luonnehdittiin yleisesti muun muassa sanoilla tuttu, turvallinen ja tasainen, pitkäjänteinen, muutoksissa hidas, yhteistoiminta- ja yhteistyökulttuuri, varovainen, vuorovaikutteinen ja keskusteleva, eettinen ja inhimillinen, ihmisläheinen, asiakaslähtöinen, huolehtiva, väritön ja lempeä. Toisaalta kulttuuria luonnehdittiin "ei avoimuuden kulttuuriksi" ja sanoilla "tässä kulttuurissa ei nosteta ristiriitoja pöydälle". Haastatteluissa nousi esiin

palautteenannon vaikeus organisaatiossa, muun muassa organisaatorakenteista ja asenteista johtuen. Osa haastatelluista tunnisti omassa työssään muutostarpeita, jotka lisäisivät heidän omaa, päivittäistä vastuullisuuttaan. Esiin nostettiin toive siitä, että työntekijät oman työnsä parhaina tuntijoina olisivat kehitystyössä mukana, minkä koettiin samalla edistävän vastuullisuutta. Lähi-Tapiolan organisaatiokulttuurista välittyy vahvasti konsensushakuinen mielikuva. Erityisesti vastuullisen liiketoiminnan ja kestävä kehityksen näkökulmasta on kuitenkin syytä pohtia, voiko näistä teemoista olla konsensusta? Tai missä mittakaavassa konsensusta on aiheellista etsiä? Haastatteluissa tuotiin lisäksi esiin ulkoisen vastuuviestinnän vähäisyys, mikä liitettiin organisaatiokulttuurille tyypilliseen varovaisuuteen.

Finnairissa käsitys kulttuurista oli erilainen kuin LähiTapiolassa. Kulttuuri miellettiin hitaaksi, jähmeäksi, blokkiutuneeksi, siilomaiseksi ja dinosaurukseksi. Kulttuuriin liittyen korostettiin ryhmien välisiä eroja samoin kuin oikeudenmukaisuusperiaatteita. Oma toimintatapa koettiin yleensä paremmaksi kuin toisen ryhmän tai sitten toivottiin, että jossakin käytössä oleva tapa voitaisiin siirtää itselle. Toisaalta, toimintojen ja asioiden kyseenalaistamiseen liittyi myös avoimuus. Ihmiset uskalsivat sanoa näkemyksiään ja organisaatiossa oli totuttu ristiriitoihin. Näin ollen ”vähästä ei säikähdetä”. Yhtenäisyyttä luovat tilanteet koettiin organisaation vahvuuksina, kuten esimerkiksi kriisit. Haasteena kriisien ”luonnollisuudessa” on kuitenkin niiden kriisien tunnistaminen, jotka todella uhkaavat ihmisten hyvinvointia. Se, mitä tarkoittaa olla finnairilainen, oli muutoksessa. Henkilöstö myös toi esiin negatiivista kulttuurin muutosta, johon liittyi heidän mielestään näennäinen osallistuminen: päätökset on jo etukäteen tehty johdossa, mutta henkilöstölle yritetään luoda mielikuva, että he olisivat olleet sitä mukana tekemässä.

3.2.3 Tulevaisuuden näkymiä

Haastatteluissa nousi esiin haasteita yritys vastuutiedon käytön parantamiseen tulevaisuudessa. Nämä liittyivät tiedon keräämiseen ja hyödyntämisen laajemmin organisaatiossa, vastuun osa-alueiden suhteisiin sekä vastuuperehdytykseen.

LähiTapiolan haastatteluissa nousi esiin kolme tulevaisuuden haastetta: tiedon luonteen muuttamisen tarve, tiedon kulku ja organisoituminen sekä vastuun kolmen osa-alueen suhteet. Selkeänä muutospaikkana nostettiin esiin tiedon luonne, erityisesti selkeäkielisyys ja konkreettisuus. Erityisesti haastatteluissa pohdittiin sitä, miten löydetään omaan toimintaan mittareita, joilla parannuksia pystytään osoittamaan. Toivottiin, että vastuullisuus keskittyy tulevaisuudessa erityisesti käytännönläheisyyteen ja selkeisiin tekoihin, jolloin vastuullisuudesta tulisi ”aidosti elävää”.

Ku tavallaan ylätasoa lauseita tavallaan, että millä tavalla pitäisi toimia. Vaan että sieltä löydettäisiin niin kuin ne konkreettiset tekoja, että miten me oikeesti, mitä oikeesti Tapiola tekee sitte, että, että jos me halutaan olla vastuullinen toiminta, niin, niin siellä pitäisi löytää. Kyllähän me niitä ollaan paljon täällä kartoteltukin ja niin edelleen, mutt että

kyll se on jääny väkisinki ehkä meillä vähän niin ku semmoseks hämyseks, että mikä meillä se tän hetken niin kun toiminnan taso suhteessa vastuullisuuteen oikeesti on.

Lisäksi tulevaisuuden haasteena mainittiin vastuutiedon kulkeminen suuressa organisaatiossa ja se, miten siitä tulevaisuudessa huolehditaan. Tähän liitettiin myös turhan informaation vähentäminen. Tulevaisuudessa koettiin erityisesti ympäristöasioiden merkityksen lisääntyvän, jotka olivat muutoin haastatteluissa varsin kaksijakoiset: toiset pitivät niitä oleellisina ja toiset kyseenalaistivat niiden merkityksen LähiTapiolalle. Siten on merkityksellistä tarkastella tulevaisuudessa vastuun kolmen osa-alueen välisiä prioriteetteja. Finnairissa kaikkien osa-alueiden merkitys näkyi suurella painoarvolla. Vastuun olennaiseksi osa-alueeksi haluttiin nostaa panostusta johtajuuteen ja yhteisen luottamuksen lisäämiseen. Tietokantojen kehitys ja suunnitelmallinen datan dokumentointi olisi kuitenkin keskeinen kehitysasiasia.

Fortumissa haastattelujen perusteella voidaan nostaa kaksi tulevaisuuden teemaa: tiedon keräämisen ja hyödyntämiseen koko organisaation laajuudelta sekä sosiaalisen vastuun johtamiseen. Tiedon keräämiseen ja hyödyntämiseen liittyvät haasteet ovat varsin tyypillisiä Fortumin kokoiselle yritykselle. Kuinka saadaan kerätty systemaattisesti vertailukelpoista tietoa koko organisaatiosta? Ja toisaalta, kuinka tietoa saadaan helposti levitettyä jokaiselle organisaation tasolle? Vaikka Fortumissa on käytössä tietojärjestelmiä vastuutiedon keräämiseen, nykyisellään tiedon käsittely vaatii varsin paljon lisätyöstä ja toisaalta myös saman tiedon syöttämistä moneen järjestelmään tai lähettämistä useammalle sisäisellekin kysyjälle (hieman eri muodossa).

Toinen haaste liittyi sosiaalisen vastuun johtamiseen. Tällä hetkellä sosiaalinen vastuu näytti muodostuvan haastateltavien mielessä lähinnä työturvallisuudesta ja henkilöstöjohtamisesta. Toisaalta osana tätä kehittämistä myös henkilöstön roolia yritysvastuutyössä voitaisiin lisätä. Lisäksi olisi hyvä selvittää, millä tavoin henkilöstö haluaisi osallistua kestäväen kehityksen työhön. Henkilöstöllä on varmasti paljon osaamista, jota voidaan hyödyntää osana kestäväen kehityksen työtä. Yksi perusedellytys henkilöstön osallistumiseen on henkilöstön vastuullisuusperehdytyksen järjestäminen. Tärkeä näkökulma tässä olisi painotus arkityön vastuullisuusnäkökohdissa.

3.2.4 Vastuutiedon merkitys päätöksenteossa

Kuten totesimme luvussa 1.2, haastateltavat liittivät yritysvastuutietoon enemmän hämmennystä ja kyseenalaistuksia kuin selkeitä linjoja siitä, miten yritysvastuutietoa käytetään päätöksenteossa. Finnairissa ei juurikaan koettu että yritysvastuutieto näkyisi päätöksissä – paitsi taloudellinen vastuu. Suuriin kalustoinvestointeihin vastuu liitettiin, mutta kriittisiä ääniä löytyi myös tähän: ”kaikkihan saa näyttämään vastuulta, jos haluaa”. Henkilöstön kehittämiseen tehdyt panostukset kuitenkin huomioitiin tärkeinä vaikeassa taloustilanteessa. Ympäristöasioiden vahvempi integrointi toiminnan sisältöön toisi vielä

lisäarvoa. Kun jotakin halutaan esittää vastuullisena, tulisi ensisijaisesti lähestyä tätä toimintaa tekeviä ihmisiä ja heidän näkemyksiään asiasta.

Myös Lähitapiolalla vastuutiedon merkitys päätöksenteossa oli varsin vähäinen, eivätkä haastateltavat osanneet kuvata, millainen merkitys sillä olisi yksilöiden tai organisaation päätöksenteossa. Vastuukriteerejä tunnistettiin sijoituskohteiden ja alihankkijoiden valinnalle, joista sijoituskohteiden valinnalle oli järjestelmällinen tapa arvioida vastuullisuutta. Muissa tapauksissa vastuutieto aiheutti enemmän hämmennystä kuin tuki päätöksentekotilanteita - usein kyseenalaistettiin, mikä on sen merkitys heidän oman työnsä kannalta.

Fortumilla investoinnit ja hankinnat nousivat tärkeimmäksi yritys vastuutiedon käyttöalueeksi. Ympäristö-, terveys- ja turvallisuusasioiden, tai ainakin päästötietojen, nähtiin olevan osana investointeja. Vastuuasiat otetaan huomioon myös yritysostoissa. Isoissa hankinnoissa tavaroiden pitää olla useamman vuoden käytettäviä. Tämän lisäksi Fortumin haastatteluissa korostettiin yritys vastuun ja kestävän kehityksen tärkeyttä yritykselle sekä sen näkyvyyttä strategiassa. Haastateltavat myös mainitsivat, että yritys vastuuta käsitellään johtoryhmissä yrityksen eri tasoilla. Johtoryhmätyöskentelyn puutteena kuitenkin nähtiin, että nähtiin, että johtoryhmissä käsiteltävät asiat ovat usein negatiivisia asioita (kuten tapaturmat ja muut poikkeamat). Lisäksi myös koettiin, että aiheiden käsittely on puutteellista johtoryhmissä ja vaatii usein asiantuntijan saateen numeroihin.

3.3 Ulkoiset sidosryhmät vastuutiedon soveltajina

Hankkeen kolmannessa vaiheessa tutkittiin, miten yritys vastuutietoa hyödynnetään vuorovaikutuksessa ulkoisten toimijoiden kanssa. Hankkeen tässä vaiheessa tehtiin 37 haastattelua. Haastatteluissa selvitettiin ulkoisten sidosryhmien edustajien kokemuksia vastuutiedon tuottamisesta ja hyödyntämisestä ulkoisten sidosryhmien keskuudessa. Samalla on selvitetty heidän kokemuksiaan kolmen hankkeeseen osallistuvan yrityksen vastuullisuudesta sekä vastuuviestinnästä.

Pääosin hankkeeseen osallistuneita yrityksiä pidettiin vastuullisina toimijoina, vaikka joiltakin ympäristöjärjestöjen edustajilta sekä kaikilta haastatelluilta ammattiyhdistysten edustajilta saatiin myös toisenlaista palautetta. Vastuullisuuden puutteen koettiin liittyvän joko yrityksen toimintaan tai toiminnasta viestimiseen ja kokemukseen avoimen keskustelukulttuurin puuttumisesta.

3.3.1 Ulkoisten sidosryhmien haastatteluissa esiin tulleita keskeisimpiä vastuuviestintään ja vastuullisuuteen liittyviä teemoja

Tässä kappaleessa kuvaamme haastatteluissa esille tulleita keskeisimpiä teemoja vastuutiedon hyödyntämisestä ja odotuksista vastuuviestinnälle. Ympäristöjärjestöjen edustajat pääosin eivät ole kovin kiinnostuneita esim. yritysten ympäristöraporteista. Enemmän painoarvoa annettiin yritysten konkreettiselle toiminnalle kuin sille, mitä siitä raportoidaan. Raportteja ei nähdä kiinnostavina eikä myöskään kovin uskottavina, vaan osa ympäristöjärjestöjen edustajista kokee yritysten ympäristöraportoinnin markkinoinnilliseksi toiminnaksi ja odottaa yrityksiltä enemmän konkreettisia tekoja. Myös muut sidosryhmät näkivät konkreettisten tekojen painoarvon tärkeämpänä. Yritysten toiminnan vastuullisuudesta ollaan kiinnostuneita, mutta nykyiset vastuuraportointikäytännöt saivat haastatelluilta paljon kritiikkiä. Pääosin nykyisiä ympäristö/kestävän kehityksen raportteja ei pidetä houkuttelevina eikä niitä juuri lueta. Toiset kertoivat silmälleen raportteja joskus, toiset myönsivät suoraan, etteivät lue. Usein vedotaan ajan puutteeseen, mutta myös kiinnostuksen puute raportteja kohtaan mainittiin. Poliittiset päätöksentekijät sekä ympäristöjärjestöjen edustajat olivat haastatelluista sidosryhmien edustajista kriittisimpiä raportin sisällön suhteen: vaikka raporttien ei koeta varsinaisesti valehtelevan, niiden nähdään sisältävän paljon subjektiivista ”liirum-laarumia”, minkä vuoksi raportteihin ei voi täysin luottaa.

Vastuullisuuden tarkka määrittelyminen näyttäisi olevan useille haastatelluille sidosryhmien edustajille hankalaa, erityisesti yhteistyökumppaneiden edustajat kokivat tämän hankalana, vaikka vahva mielikuva vastuullisuudesta olikin olemassa.

...siis että täyttää nää kriteerit mitkä on olemassa ja että tää vastuullisuus näkyy, siinä yrityksen toiminnassa ja niissä päätöksissä mitä tää yritys tekee että se ei ole niin kuin tämmönen korulause vaan että toimitaan nyt sitten sen mukaisesti.

Mulle on tullut sellainen kuva että siellä halutaan edistää vastuullisuutta.

Selkeästi pyrkinyt profiloitumaan vihreämmäksi kuin ehkä nää muut ja käyttää myöskin markkinoinnissa enemmän tätä tän tyyppistä viestintää.

Monet muutkaan ulkoisten sidosryhmien edustajat eivät osanneet konkreettisesti eritellä yritysten vastuullisia tekoja tai vastuullisuutta, pääosin kuitenkin nähtiin vastuullisuuden liittyvän olennaisesti yrityksen toimialaan, toimintaan ja toiminnasta aiheutuvien ympäristövaikutusten hallitsemiseen. Arvojen ja organisaatiokulttuurin merkitys yrityksen vastuullisuudelle tunnistettiin merkittävänä tekijänä. Vastuullisuuteen liittyvässä viestinnässä toivotaan kautta linjan korulauseiden sijaan konkreettisten tekojen esiin tuomista ja oman toiminnan kehittämistä ympäristöä huomioivaan suuntaan.

Useat ympäristöjärjestöjen haastateltavat kokevat, että heillä organisaationa on melko paljon vaikutusvaltaa yritysten toiminnan vastuullisuutta kohtaan.

He kokivat myös, että heillä on velvoite toimia ympäristön ja kansalaisten äänitorvena ympäristöasioissa. Useat ympäristöjärjestöjen edustajat kuitenkin kokivat, että vaikutusvalta ei ole vielä mitenkään riittävää – johtuen koetusta yritysten yleisestä haluttomuudesta yhteistyöhön ja avoimeen dialogiin. Useat haastatelluista ympäristöjärjestöjen edustajista olivat kokeneet tulleen torjutuksi tehdessään aloitetta yritystä kohtaan.

Se on aika yleistä, että ihan niin kun, jos kattoo yleisemmin yritysten kanssa toimimista ni hyvin herkstäihän siellä halutaan antaa tällasta pr-ihmisten ja viestintäihmisten hoitaa nää yhteydet esimerkiksi kansalaisjärjestöihin ja sehän on ei oo hirveen rakentavaa lähestymistä myöskään, koska kyllä täällä puolella ihan ymmärretään se, että ketkä niitä päätöksiä tekee ja kyllähän se antaa niin kun aika selkeen viestin, jos ei haluta keskustella tai päästään keskustelemaan sellasten ihmisten kanssa, jotka oikeesti asioista päättää.

Aika paljon näitten PR-johtajien kanssa jotka siis on nimeltään jotain yhteiskuntavastuu tai yritysjohtajia jotka on ihan siis PR-ihmisiä. Siis aika harvoin näitten operatiivisten johtajien kanssa niin kun toimitusjohtajien tai joidenkin muiden. 10 vuotta sitten oli jopa toimitusjohtajien kanssa. Mut nykyään ne on pelkästään näitä PR-johtajia, et ne on tajunnut tän homman pelin et tota ne laittaa ne ammattivalehtelijat meidän tekemisiin jotka niin kun ammatikseen huijaa ihmisiä (naurahdus).

On se hyvin olennaista, että on sitten ne oikeat ihmiset kenen kanssa keskustellaan, et se on vaan tota haaskaa kaikkien aikaa, jos puhutaan siitä puhutaan sellasten ihmisten kanssa, jotka vaan, joiden pääasiallinen tehtävä on antaa ymmärtää, et kaikki on hyvin eikä oo mitään mahdollisuuksia päättää siitä, et niit toiminta edes niin kun toimintaperiaatteita muutettais saatika sit viel niit toimintatapoja.

Henkilökemiat nousevat aineistosta tärkeänä tekijänä sidosryhmäyhteistyölle vastuullisuusasioissa. Yhteistyökumppanit kokevat, että heillä yhteistyökumppanina on oikeus ja vastuu valita vastuullisia kumppaneita. Yhteistyökumppanit kokevat, että heillä on vaikutusvaltaa yritysten vastuullisuuteen johtuen hyvistä vuorovaikutuksellisista henkilösuhteista yhteistyöyrityksiin. Myös ympäristöjärjestöjen edustajat kokivat, että henkilösuhteilla on suuri merkitys sidosryhmäsuhteessa ja siinä, millaista tietoa yrityksestä saadaan ja millaiseksi yhteistyö ja vuorovaikutus voi rakentua.

Haastatellut olivat hyvin kiinnostuneita yritysten vastuullisuudesta ja olivat halukkaita kuulemaan yritysten konkreettisista teoista vastuullisuuden parantamiseksi vaikka nykyinen raportointikäytäntö ei kehuja juuri saanutkaan. Avointa keskustelua vastuullisuudesta ja vastuullisuusteosta toivotaan kaikkien haastateltujen sidosryhmien edustajien toimesta.

3.3.2 Esteet - minkä koetaan estävän tiedon hyödyntämistä

Vastuullisuusraportoinnista puhuttaessa lähes kaikkien haastateltujen sidosryhmien edustajat kokivat, etteivät kuulu raporttien kohderyhmään eivätkä kokeneet saavansa raporttien lukemisesta lisäarvoa.

Jotkut lähettelee (kestävän kehityksen raportteja luettaviksi) ja jotkut jopa pyytää niihin kommenttejakin silleen etukäteen, mutta ei me nyt niitä kauheen silleen aktii-

visesti sitten niinkun lueta tai silleen, että ei se oo sitten ehkä kuitenkaan kauhean kiinnostavaa meidän toiminnan näkökulmasta.

Myös ajankäytöllisesti raportit koetaan haastavana. Vaikka vastuullisuusasiat yleisellä tasolla pääosin kiinnostavat, ei aikaa raporttien lukemiseen ole:

Ei kenelläkään ole aikaa lukea...

Yritysten vastuuraportointikäytännöistä löydettiin parannettavaa mm. tiedon subjektiivisuuden, luotettavuuden ja avoimuuden osalta. Konkreettisuutta ja vertailtavuutta kaivattiin yleisesti. Painopisteen muuttamista lupauksista ja korulauseista konkreettisiin tekoihin siis toivotaan. Uskottavuus koettiin ongelmaksi erityisesti poliittisten päätösten tekijöiden, ympäristöjärjestöjen edustajien sekä työmarkkinajärjestöjen ja asiakkaiden keskuudessa.

Useat sidosryhmien edustajat muistuttivat, että raportin tekeminen ja sen lähettäminen sähköpostitse oletetuille lukijoille ei ole varsinaista vastuutoimintaa tai sidosryhmädialogia. Sähköpostia pidettiin yleisesti huonona viestintäkanavana ja toimivampana nähtiin henkilökohtaiset kohtaamiset ja erilaisissa tapaamisissa ja keskusteluissa esiin tulevat vastuullisuuteen liittyvät asiat.

Raporttien lähettäminen sähköpostitse tai erilaisten yritysvastuukyselyiden tekeminen ei ole mitään sidosryhmädialogia.

Viestintää vastuuasioista sähköpostin kautta ei koettu hedelmälliseksi:

Viimesen parin kuukauden aikanakin mä oon vastannu jo kahteen semmoseen sidosryhmäkyselyyn sähköyhtiöiltä, että ja monilta muiltakin yrityksiltä tulee aika paljon, että se on niinku se on nyt vähän tapauskohtaisesti joutuu ite mieltii, että mistä on hyötyä ja mihin ehtii vastaamaan, et silleen kaikkiin sähköpostikyselyihin ei ehdi sitten tai semmosiin nettipohjasiin kyselyihin ei ehdi vastaamaan, mut et sitten tietysti niihin jotka on pyytänny tapaamista tai jotka on justinsa sidosryhmäkyselyjä tehny sillai fyysisesti niin semmosiin aina vastaa, että kyllä sitä on, mutta, et mä en ehkä en välttämättä voi sanoa ,että toivoisin, et sitä ois kauheen paljon lisää, koska niinku mä en tiedä oisko se kenenkään etu, että kaikki työaika menis siihen.

Yhteistyökumppaneiden näkökulmasta isona syynä yritysvastuuasioiden kehittymättömyydelle pidettiin usein rahasyitä (kustannukset): päätöksenteossa koetaan kannattavuuden menevän vastuullisuuden edelle. Yleisesti ajateltiin tämän johtuvan siitä, ettei pystytä perustelemaan "vastuullisuusinvestointien" takaisinmaksuaikaa tai perustelemaan vastuullisen toiminnan tuomaa taloudellista lisäarvoa. Tämä tuodaan useammassa haastattelussa esille. Jotkut näkivät myös, että yritykset tekevät paljonkin hyviä asioita, mutta vastuusioiden viestinnässä ei juuri onnistuta: konkreettisista asioista, sekä onnistumisista että epäonnistumisista, voisi viestiä huomattavasti rohkeammin.

Ympäristöjärjestöjen edustajat eivät koe että, yritysten päätöksentekijät pitäisivät vastuullisuusasioita tärkeinä: koetaan, että yritykset eivät anna tietoa muutoin kuin raporttien välityksellä. He kokevat, että avoin keskustelukulttuuri sidosryhmien kesken on nykypäivänä vielä jokseenkin kehittymätöntä. Järjestöjen edustajat toivoisivat avointa keskustelua, mutta yrityksistä usein kieltäydään vastaamasta heidän kysymyksiinsä, keskustelunavaukset ohjataan vies-

tintähenkilölle, eikä niille jotka varsinaisesti asioista vastaisivat. Näin ollen useat haastatellut eivät koe yritysten haluavan aitoa sidosryhmädialogia.

Haastatellut yritysten hankintaketjun yhteistyökumppanit kokevat, etteivät juuri saa tietoa vastuullisuudesta suoraan yrityksiltä, vaan pääasiallisina tietokanavina ovat sanomalehdet, uutiset jne. Kuitenkin silloin, kun vastuullisuuteen liittyvät asiat tulevat tapaamisissa esille, niistä mielellään keskustellaan - vastauksia vastuullisuuteen liittyviin kysymyksiin kyllä yleensä saadaan, kun kysytään.

Ei mulle tule (...tietoa), joskus lehdissä näkee toimitusjohtajan haastattelun, missä on just nää asiat esillä..

Erityisesti yritysten yhteistyökumppanuussuhteissa tärkeäksi koettiin henkilökemioiden vaikutus koettuun yritysvastuullisuuteen. Riippuen vastapuolen henkilöstä ja hänen toiminnastaan sekä tavastaan viestiä, yritys voidaan kokea hyvinkin vastuulliseksi. Kumppanuussuhteet perustuvat muutoinkin henkilösuhteisiin, joten tämä korostuu erityisesti tässä sidosryhmässä, vaikka muidenkin haastateltujen ulkoisten sidosryhmien edustajat toivat henkilökemian merkitystä vuorovaikutuksessa esille jonkin verran.

3.3.3 Muutostarpeita tulevaisuudelle?

Ulkoisten sidosryhmien haastatteluiden perusteella voisi sanoa, että yritysten vastuullisuuden merkitys yrityssuhteissa sekä yhteiskunnassa tulee lisääntymään jatkossa. Ulkoisten sidosryhmien haastatteluiden perusteella koetaan myös sääntelyn merkitys melko suureksi ja tämän merkityksen yritysten vastuullisuustoiminnalle uskotaan edelleen kasvavan (esim. raportointivaatimukset). Myös kansalaisyhteiskunnan vahvistuminen ja vastuuasoiden laajemman yhteiskunnallisen keskustelun nähdään edelleen lisääntyvän. Yritysten toiminnan arvioiminen julkisessa keskustelussa lisääntynee.

Yritysten varsinaisista toimista ympäristötyössä toivotaan tulevaisuudessa enemmän ja konkreettisempaa viestintää: hyvistä saavutuksista sekä epäonnistumisista kaivataan realistista ja totuudenmukaista raportointia ja tiedostusta. Tämä käy ilmi kaikista haastatelluista sidosryhmistä. Numeeristen raporttien sijaan toivotaankin konkreettisista teoista kertomista. Vaikka numeerisen laskennan toivotaan vähenevän, vertailukelpoisuutta yritysten kesken toivotaan raportointiin lisää.

Yrityksiltä toivotaan (erityisesti poliittiset päätöksentekijät toivovat) entistä aktiivisemmän roolin ottamista yhteiskunnallisessa vaikuttamisessa ja sitä kautta yritysvastuun nostamista kokonaan uudelle, laajemmalle tasolle. Samankaltaista viestiä on luettavissa ympäristöjärjestöjen haastatteluaineistosta, vaikka he ensisijaisesti korostavatkin enemmän nykyisten toimintamallien ja liiketoiminnan läpinäkyvyyttä ja vastuullisuuden parantamista yritysten perustoiminnoissa.

3.4 Kansainväliset vertailut

Tutkimuksen neljännessä vaiheessa (vertailuyritykset) tehtiin hankkeen kohdeyritysten vastuutoiminnan tietyn osan vertailu muussa maassa toimivaan yritykseen/yrityksiin.

LähiTapiolan vertailussa perehdyttiin vastuullisen sijoitusprosessin mukaiseen vastuutiedon hankintaan, analysointiin ja hyödyntämiseen, verraten the Co-operative Banking Group & Co-operative Asset Managementiin. Aineistot perustuivat haastatteluihin ja kirjalliseen materiaaliin. Tulokset osoittivat, että taloudelliset kriteerit molemmissa yrityksissä ovat sijoituspäätöksissä etusijalla, vaikka myös muilla vastuun osa-alueilla on myönteistä vaikutusta. Merkittävin ero yritysten vastuutiedon hankinnassa havaittiin sidosryhmien vaikutuksesta tiedonhankintaan. LähiTapiolan haastattelujen mukaan yrityksen sijoitusprosessissa hyödynnetään itse määriteltyä ja laadittua vastuukriteeristöä, joka käydään läpi päätöksentekoprosessin aikana. Haastatteluissa ei mainittu, että yrityksen asiakkailta olisi ollut vaikutusvaltaa kriteeristön syntyyn. Vertailuyritys The Co-operative Banking Group on Ethical Engagement Policy-ohjelmansa puitteissa kysynyt asiakkailta heidän tärkeiksi kokemiansa vastuullisuuden osa-alueita, joihin he toivovat sijoitustoiminnalla vaikutettavan. Tutkimuksessa löydettiin yritysten välillä eroa myös siinä, että LähiTapiola raportoi ainoastaan yrityksen sijoitusuniversumiin hyväksytyistä kohteista, kun taas The Co-operative Group raportoi avoimesti myös hylätyistä sijoituskohteista. Vastuutiedon näkökulmasta tarkasteluna vastuuraporttien ja julkaisujen sisältö jää kokonaisuudessaan paljon suppeammaksi LähiTapiolan osalta verrattuna The Co-operative Banking Groupin avoimeen ja kattavaan vastuullisen sijoittamisen raportointiin. Huomattava ero LähiTapiolaan verrattuna on myös se, että The Co-operative Group on kohdentanut internetsivuillaan saatavilla olevan raportoinnin erikseen yksityisille ja instituutiosijoittajille. Siten merkittävin ero yritysten välillä liittyy raportoinnin avoimuuteen, jolla yritykset raportoivat sijoituskohteiden vastuullisuudesta.

Finnairin ympäristötyötä verrattiin Lufthansan kanssa. Aineistoksi kerättiin kaksi haastattelua: sekä Lufthansalla että Finnairilla haastateltiin ympäristöjohtajaa. Ympäristötyössä havaittiin paljon samankaltaisuuksia. Molemmat näkevät differoivatansa ympäristöasioiden perusteella ja molemmat keskittyvät polttoainetehokkuuteen. Lisäksi molemmissa ajatellaan, että ympäristövastuu toimii myyntiargumenttina, ja asiakkaat edellyttävät ympäristövastuuta. Lufthansalla ei kuitenkaan osattu nimetä mitään Finnairin konkreettisia ympäristötoimia. Tärkeä havainto haastatteluissa oli, että lentoyhtiöt etsivät yhteistyötä muiden lentoyhtiöiden kanssa ympäristöasioissa.

Fortumin kansainvälinen vertailu toteutettiin vertailemalla seitsemän (mukaan lukien Fortum) eurooppalaisen energiayrityksen taloudellisen vastuun raportointia yritysvaluutoissa.

Analyysiin valittiin suurten eurooppalaisten energiayhtiöiden yritys- vastuuraportteja (tai vastaavia). Suuret energiayritykset valittiin Fortumin vuoden 2011 yritys- vastuuraportissa luetelluista 21 Euroopassa ja Venäjällä toimivasta suurimmasta sähköntuottajasta. Analyysiin valittiin yritykset, jotka olivat julkaisseet yritys- vastuuraportin (tai vastaavan) englanniksi vuodelta 2011. Venäläinen Gazprom jätettiin analyysin ulkopuolelle, koska heidän vuoden 2011 raporttinsa oli ympäristöraportti, jossa ei käsitelty taloudellista vastuuta. Fortumin raportissa julkaistusta listasta analyysiin jäi 7 yritystä, jotka olivat E.ON (Saksa), Fortum (Suomi), GDF SUEZ (Ranska), IBERDROLA (Espanja), RWE (Saksa), Statkraft (Norja) ja Vattenfall (Ruotsi). Taloudellisen vastuun raportointi analysoitiin sisällön analyysillä, jossa viitekehityksenä käytettiin GRI-raportointisuosituksen taloudellisen vastuun indikaattoreita (taulukko 6). Taulukossa on lihavoitu indikaattorin numero, jos indikaattori on suosituksessa niin sanottu pääindikaattorit. Lihavoimattomat ovat suosituksen mukaisia lisäindikaattoreita.

TAULUKKO 6 GRI-raportointisuosituksen mukaiset taloudellisen vastuun indikaattorit (GRI 2011)

	Indikaattorin numero	Kuvaus
Taloudellinen toiminta	EC1	Tuotettu ja jaettu suora taloudellinen lisäarvo, sisältäen tulot, toimintakulut, henkilöstökulut, lahjoitukset ja muut yleishyödylliset panokset sekä verot.
	EC2	Ilmastonmuutoksen taloudelliset seuraamukset ja muut riskit ja mahdollisuudet organisaation toiminnan kannalta.
	EC3	Eläketurvan kattavuus.
	EC4	Valtiolta saatu merkittävä taloudellinen avustus.
Markkina-asema	EC5	Tavanomaisten alkupalkkojen ja paikallisen minimipalkan suhde organisaation keskeisissä toimipaikoissa.
	EC6	Paikallishankintaperiaatteet ja paikallisten hankintamäärien suhteellinen osuus organisaation keskeisten toimipaikkojen osalta.
	EC7	Paikallista rekrytointia koskevat menettelytavat sekä paikallisyhteisöistä palkatun ylimmän johdon osuus organisaation keskeisimmissä toimipaikoissa.
Epäsuorat taloudelliset vaikutukset	EC8	Infrastruktuuri-investointien kehittyminen ja vaikutukset sekä tarjotut yleishyödylliset palvelut (kaupalliset, luontaisuuritukset, pro bono -työ).
	EC9	Keskeiset epäsuorat taloudelliset vaikutukset ja niiden laajuus.

Taulukkoon 7 on koottu analyysin tulokset tiiviisti. Taulukossa tulokset on jaoteltu sarakkeisiin sen perusteella, onko indikaattori raportoitu numeerisena tuloksena (indikaattori), numeerisena tuloksena ja sitä selittävänä tekstinä

(teksti + indikaattori), pelkästään tekstinä (teksti) tai ei raportoitu ollenkaan (ei raportoitu).

Taloudellisen vastuu raportointi käytettyjen indikaattorien perusteella tarkasteltuna vaihteli paljon näissä yrityksissä. EC1:stä oli yleisimmin esitetty numeerisia tuloksia (5 yritystä). Pelkästään numeerisia tuloksia oli esitetty myös indikaattoreista EC4, EC5 ja EC8. Taloudellinen vastuu raportoitiin varsin usein pelkästään sanallisena kuvauksena. Useinten tällöin käytettiin indikaattoreita EC3 (6 yritystä) ja EC7 (6 yritystä). Sanallista kuvausta tuotettiin myös indikaattoreista EC2, EC4, EC6, EC8 ja EC9. Yleisimmin ei raportoitu indikaattoreita EC5 (5 yritystä) sekä EC4 (4 yritystä) ja EC9 (4 yritystä).

Yritykset raportoivat taloudellisesta vastuusta yhteensä 21 indikaattorilla. Tämä tarkoittaa, että yhtä GRI:n mukaista indikaattoria raportoitiin useammalla yrityksen käyttämällä indikaattorilla. Kun tarkasteltiin numeeristen tulosten ilmoittamistasoa, käytettyjä mittayksiköitä ja aikajännettä, pieniä eroja oli. Kaikki (21 indikaattoria) käytetyt indikaattorit kattoivat koko konsernin tiedot. Tämän lisäksi kahdessa näistä tulos oli jaettu vielä ensimmäisessä toimintamaihinn sekä toisessa miesten ja naisten kesken. Kolmessatoista indikaattorissa käytettiin rahamääräistä mittayksikköä (€, NOK tai SEK). Tulos ilmoitettiin prosentteina kuudessa indikaattorissa. Muut käytetyt mittayksiköt olivat kWh ja tn. Kahdessatoista indikaattorissa aikajänne oli 1 vuosi, yhdessä 2 vuotta ja lopuissa kahdeksassa 3 vuotta.

TAULUKKO 7 Taloudellisen vastuun indikaattorit eurooppalaisten energiayritysten raporteissa

Indikaattorin numero	Raportoitu: Indikaattori	Raportoitu: Teksti + indikaattori	Raportoitu: Teksti	Ei raportoitu
EC1	5	1		1
EC2			5	2
EC3			6	1
EC4	1		2	4
EC5	1			6
EC6		2	2	3
EC7			6	1
EC8	1	3	3	
EC9			3	4

4 PÄÄTELMÄT JA POHDINTA

4.1 Hankkeen keskeiset tulokset

Hankkeen tulosten perusteella yritysvastuutietoa tuotetaan yrityksissä varsin paljon, mutta tieto on luonteeltaan sellaista, että sitä hyödynnetään sidosryhmien keskuudessa varsin vähän.

Henkilöstöhaastattelujen perusteella henkilöstö kokee yritys vastuun sinällään tärkeäksi ja välttämättömäksi. He eivät halua hävetä työnantajaansa vaan mieluummin tuntee ylpeyttä työnantajansa vastuullisuudesta. Henkilöstö tulkitsee vastuullisuutta varsin eri tavoin, omasta työn kuvastaan ja kokemuspöiristään käsin, minkä vuoksi yrityksen tuottamaan vastuutietoon liitettiin paljon hämmennystä. Yritysvastuu ja siihen liittyvä tieto koettiin varsin etäiseksi omasta työstä. Aineistossa kyseenalaistettiin toistuvasti se, miten hyvin yritys vastuu on levinnyt henkilöstön keskuudessa ja yritys vastuuasiat koettiin irralliseksi, varsinaisen työn päälle tuleviksi. Lisäksi kyseenalaistettiin, miten annettuihin sitoumuksiin ja lupauksiin on vastattu. Vaikka haastatellut antoivat yritys vastuulle varsin erilaisia merkityksiä (liittyen nimenomaan heidän omaan työhönsä liittyviin konkreettisiin valintoihin), nämä merkitykset liittyivät kuitenkin aina ydinliiketoimintaan, eivät ulkoisiin yhteistyöprojekteihin.

Ulkoisten sidosryhmien haastatteluissa yritys vastuuasiat herättivät paljon hämmennystä siitä, miten yritys vastuuta voidaan määritellä ja arvioida. Siten myös tässä aineistossa asiaa lähestyttiin varsin erilaisista näkökulmista ja erilaisin merkityksin. Aineistossa nousi esiin henkilösuhteiden merkitys: julkaistun tiedon sijaan mielikuvat yrityksen vastuullisuudesta syntyivätkin yrityksen yhteyshenkilön ja henkilökemioiden perusteella. Ulkoisten sidosryhmien joukossa tunnistettiin paljon parannettavaa yritys vastuutiedossa, liittyen erityisesti tiedon subjektiivisuuteen, luotettavuuteen, avoimuuteen, konkreettisuuteen ja vertailtavuuteen. Erityisesti ongelmia liitettiin vastuuraportointiin. Toistuvasti

esiin nousi, että vastuuasiat koetaan tärkeiksi ja kiinnostaviksi, mutta aikaa ja kiinnostusta vastuuraporttien lukemiseen ei ole. Myös tarve raporteille koettiin vähäiseksi, ja raporttien sisältöön suhtauduttiin erittäin kriittisesti: erityisesti kyseenalaistettiin tiedon luotettavuus, subjektiivisuus ja konkreettisuuden. Numeeristen raporttien sijaan toivottiinkin konkreettista teosta kertomista. Hyvistä saavutuksista ja epäonnistumisista kaivattiin realistista ja totuudenmukaista raportointia.

Tämän hankkeen aineistojen perusteella yrityksissä siis tuotetaan varsin paljon yritys vastuutietoa, mutta sen hyödyntäminen jää avoimeksi. Tuotetun tiedon luonne ei kohtaa eri toimijoiden tarpeita vastuutiedolle. Yrityksissä tuotettu vastuutieto on ”yleistä” ja yrityksissä pyritään systemaattiseen tapaan määritellä vastuullisuutta ja tuottaa tietoa. Sen sijaan sekä henkilöstön että ulkoisten sidosryhmien joukossa yritys vastuuta käsitellään suppeampien merkitysten kautta, jotka nousevat ensisijaisesti omasta työkuvasta ja omien kokemusta kautta. Tuotettu tieto jää näistä merkityksistä irralliseksi.

4.2 Tulevaisuuden haasteita vastuutiedon tuottamiselle ja käytämislle

Tämän hankkeen aineistojen perusteella tulevaisuuden haasteet yritys vastuutiedon tuottamiselle ja käyttämislle liittyvät erityisesti a) yritys vastuun monimerkityksisyyteen: kukin jäsentää vastuullisuutta ensisijaisesti oman työkuvansa ja elämänpiirinsä kautta ja antaa sille erilaisia merkityksiä ja vastuun eri osa-alueille erilaisia prioriteetteja. b) vastuutiedon herkkiin kyseenalaistuksiin. Esimerkiksi vastuuraportteja ei monissa tapauksissa pidetä lähtökohtaisesti uskottavina. Hankkeen tulosten perusteella kannustamme pohdintaan erityisesti raportoinnin merkitystä ja tapa yritys vastuuviestinnässä sekä henkilöstön merkitystä yritys vastuulle.

4.2.1 Raportoinnin tulevaisuuden haasteita

Raportointi on vallitseva tapa välittää vastuutietoa. Yritys vastuuraportoinnin tulevaisuuden haasteet voidaan jaotella kolmeen ryhmään, jotka liittyvät yksittäisen tiedon löytymisen, raportoinnin sisältöön sekä raportointitapaan.

Yksittäisen tiedon löytymiseen liittyen: Kattavat yritys vastuuraportit ovat helposti pitkiä. Tässäkin tutkimuksessa pisimmät analysoidut yritys vastuuraportit olivat hankkeen suomalaisilla yrityksillä yli 100 sivua ja yhdellä ulkomalaisella yrityksellä jopa 300 sivua. GRI:n mukaista tietoa, kuten esimerkiksi tiettyä indikaattoria tai vastuun osa-aluetta, etsittäessä, tiedot olivat helpoiten löydettävistä raporteista, joissa GRI-raportointiohjeistuksen mukainen ”raportti” oli oma kokonaisuutensa.

GRI-raportointisuosituksen yksi vaatimus on esittää raportissa vertailutaulukko, jossa kuvataan, mitkä ja millä laajuudella raportointisuosituksen vaatimukset on ko. raportissa otettu huomioon. Samoin tässä vertailutaulukossa esitetään, mistä ”vastaus” jokaiseen vaatimukseen löytyy. Energiayritysten analyysissä jokaisen yrityksen vertailutaulukossa viitattiin myös yritys vastuuraportin ulkopuoliseen lähteeseen (tyypillisesti Internet-sivuihin ja vuosikertomuksiin). Hyvä käytäntö kuitenkin olisi, että kaikki yritys vastuuseen kiinteästi liittyvä asia olisi yritys vastuuraportissa. Linkit raportin ulkopuolelle vaativat lukijalta aina erityistä kiinnostusta aiheeseen ja voivat jäädä tarkistamatta, varsinkin jos lukee paperista raporttia ilman nettiyhteyttä. Toisena vertailutaulukon huonona käytäntönä havaittiin, että osa energiayrityksistä listasi taulukoon kaikki sivut, jotka sivusivat aihetta.

Raportin sisältöön GRI-raportointiohjeistus antaa varsin kattavan viitekehysten. GRI-raportoinnin ohella monelle yritykselle tärkeitä asioita, joista raportoida, ovat raportointitietojen vertailtavuus ja tuotantoketjuraportointi.

Ongelmat raporttien vertailtavuudessa on todettu jo vuosia myös tieteellisessä tutkimuksessa. Ideaaliratkaisu tähän ongelmaan tietenkin olisi, että kaikki yritykset raportoisivat yritys vastuusta täysin samoilla indikaattoreilla. Käytännössä tähän tilanteeseen tuskin päästään (lähi)tulevaisuudessa. Tämä ongelma voidaan kuitenkin ratkaista kolmella vaihtoehtoisemmalla ja jossain määrin helpommalla tavalla. Ensimmäinen näistä on riittävän pitkien aikasarjojen käyttö raporteissa. Aikasarjojen avulla lukija saa käsityksen yrityksen vastuullisuuden kehittymisestä vuosien saatossa. Toinen tapa vertailuun olisi yrityksen itsensä raportissa tekemä vertailu tiettyyn benchmarkkiin. Monella toimialalla löytyy ”luonnollinen” benchmark johon verrata, kuten esimerkiksi toimialan best-practise-taso tai EU:n toimialalle asettama tavoitetaso. Vastaavasti yritys voi myös verrata itseään toimialan muihin yrityksiin. Kolmas tapa liittyikin viimeksi mainittuun. Vertailun voi yhdistää myös jatkuvan parantamisen periaatteeseen asettamalla tavoitteeksi ja vertailukohdaksi oman alan 10 % yritys kärjen.

Yritys vastuuraportoinnin laajentaminen tuotantoketjunäkökulmaan vastaisi monen yrityksen osalta paremmin nykytilanteen yritys vastuun vaikutuksia. Hyvin monessa suomalaisessa yrityksessä esimerkiksi ympäristövaikutusten vähentäminen omissa (Suomessa sijaitsevissa) tehtaissa on viety jo varsin pitkälle ja ympäristön kannalta merkittävimmät parannuskohteet löytyvätkin tuotantoketjusta.

Viestintätapaan liittyen yritys vastuuraportti yrityksen ”ainoana” vastuullisuudesta viestintätapana on saanut paljon kritiikkiä eri sidosryhmiltä. Kuitenkin sidosryhmät kaipaavat ajantasaista tietoa yrityksen vastuullisuuden kehittymisestä. Yritykset toki viestivät jo tällä hetkellä myös omien Internet-sivujensa kautta myös yritys vastuusta. Harva suomalainen yritys on kuitenkaan täysimittaisesti osannut hyödyntää verkkosivujen mahdollisuudet omasta toiminnasta kertomiseen. Verkkosivuja kun voi päivittää vaikka joka päivä, niin samoin myös sivujen yritys vastuutietoja voisi aktiivisesti päivittää, jolloin vastuutyön kehittymistä (esimerkiksi päästö- tai jätemääriä) voisi seurata, jos ei nyt

aivan reaaliajassa niin vähintäänkin, kuukausi- tai kvartaalitasolla. Joka tapauksessa jos vastuutietoa käytetään osana päätöksentekoa, tiedonkeruujärjestelmien pitää tukea tätä eikä vain rajoittua kerran vuodessa tehtävään tiedonkeruuseen, mikä on palvellut yritysvastuuraportoinnin tarpeita. Tässä mielessä myös reaaliaikainen yritysvastuuviestinnän pitäisi olla tätä päivää.

Toinen keskeinen kritiikki nykyisiä yritysvastuuraportteja kohtaan on niiden pituus. Yrityksen itsensä pitäisi pystyä sanomaan olennainen lyhyemmin kuin 100 sivussa. Tästä syystä usein yrityksiä kannustetaan tekemään tiivistelmä tärkeimmistä tuloksista. Muutamassa sivussa yrityksen pitäisi pystyä kertomaan, mikä on yrityksen toiminnan tavoite, mitkä ovat yrityksen yritys vastuutavoitteet ja kuinka yritys on onnistunut näihin tavoitteisiinsa nähden. Yhtenä mallina tiivistetyn tiedon esittämiseen on esitetty ympäristö- ja sosiaalisen vastuun tilinpäätöstä. Perusteena esitetään, että talouden tilinpäätöstä iso osa lukijoista osaa tulkita. Ongelma tässä mallissa kuitenkin on, että ympäristö- tai sosiaalisen vastuun tilinpäätösmallia ei ole tällä hetkellä olemassa.

Osan yritysvastuuraporttien kritiikistä voitaneen selittää kritiikkinä sitä kohtaan, kuka tietoa välittää. Tavalliselle raportoinnille vaihtoehdon tarjoaisi varjoraportointi (ks. esim. Dey 2003): varjoraportti olisi moniääninen arvio yrityksen toiminnasta, perusten sidosryhmien ääneen ja arvioihin yrityksen toiminnasta sekä laajempiin tiedonlähteisiin kuten mediaan ja muihin itsenäisiin, arvioiviin organisaatioihin. Muun muassa Dey (2003) ehdottaa, että tämän raportin voisi julkaista yrityksen raportin ohella, ja molemmat voisivat olla samankaltaisia rakenteeltaan ja mitaltaan. Toisaalta, mielestämme voisi olla mahdollista, että yrityksen lopettaisivat raportin julkaisemisen kokonaan ja sen sijaan toiminnan arvio esitettäisiin varjoraportissa. Tällaisen raportointitavan kehittäminen edellyttäisi "itsenäisen kolmannen osapuolen" kehittämistä suomalaiseseen yhteiskuntaan, joka olisi vastuussa varjoraportoinnista. Tämä tarkoittaisi sidosryhmille roolia sekä vastuutiedon tuottajina että käyttäjinä.

4.2.2 Henkilöstön rooli yritys vastuussa

Tässä hankkeessa nostettiin esiin hämmennys, jonka henkilöstön jäsenet liittävät yritys vastuuseen ja sen erilaisiin merkityksiin. Vastuuraportointi tutkimuksissa mukana olleissa yrityksissä oli kattavaa, mutta haasteeksi nousi se, miten vastuullisuus saadaan sidottua kunkin työntekijän arkityöhön, ja miten se tulisi koettua jokaisen työssä merkitykselliseksi. Sisäiseen tiedonkulkuun raportointi ei ole paras tapa. Henkilöstö ei koe, että raportti olisi heille suunnattu. Siten tutkimusten tulosten pohjalta olisikin tärkeää, että vastuuviestinnän "raportointikeskeisyyden" sijaan keskityttäisiin monipuolisempaan viestintään. Tämä tarkoittaisi vastuullisuuden sitomista osaksi myös muuta sisäistä viestintää, muun muassa henkilöstölehtiin, tiedotteisiin ja työohjeisiin. Lisäksi tämä korostaa lähiesimiehen roolia vastuuviestinnässä, sillä odotetaan, että esimiehet toisivat vastuullisuusasioita aktiivisesti esiin esimerkiksi tiimipalaverissa.

On huomattavaa, että henkilöstö kokee vastuullisuuden erittäin tärkeäksi, vaikka vastuuasioista ei kaivata sähköpostiakaan eikä lisätietoa jo paljon tietoa sisältävään intranettiin. Painettu materiaali saatetaan kyseenalaistaa epäympäristöystävälliseksi. Aineiston perusteella ongelma näyttäisikin olevan se, että yritys vastuutietoa ja sen määritelmiä ”syötetään ylhäältä alaspäin” ja nämä määritelmät eivät kohtaa henkilöstön omia kokemuksia ja näkemyksiä vastuullisuudesta. Mielestämme olisikin pohdittava sitä, miten organisaatioiden sisäistä viestintää voitaisiin parantaa merkityksiä etsiväksi niiden antamisen sijaan? Eli miten kukin pääsisi osallistumaan oman työnsä kannalta merkityksellisten vastuukysymysten jäsentämiseen, ja siten myös määrittelemään, miten vastuullisuus konkretisoituu juuri tässä työnkuvassa. Kysymys olisi siis siitä, miten tietoa kuljetettaisiin myös ”alhaalta ylöspäin”. Tämä tarkoittaisi myös henkilöstölle aktiivista rooliä sekä vastuutiedon tuottajana että käyttäjänä.

LÄHTEET

- Cerin P. 2002. Characteristics of environmental reporters on the OM Stockholm exchange. *Business Strategy and the Environment*, Vol. 11, pp. 298-311.
- Dahlsrud A. 2008. How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. *Corporate social responsibility and environmental management*, Vol. 15, pp. 1-13.
- Dey C. 2003. Corporate 'Silent' and 'Shadow' Social Accounting. *Social and Environmental Accounting Journal*, Vol. 23, No. 2, pp. 6-9.
- Deegan C, Rankin M. 1999. The environmental reporting expectations gap: Australian evidence. *British Accounting Review*, Vol. 31, pp. 313-346.
- Dixon R, Mousa G, Woodhead A. 2005. The role of environmental initiatives in encouraging companies to engage in environmental reporting. *European Management Journal*, Vol. 23, No. 6, pp. 702-716.
- Elkington J. 1999. *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Oxford: A Capstone Paperback.
- GRI. 2011. Indicator Protocol Set. Economic (EC). Version 3.1. Amsterdam.
- Holliday C, Schmidheiny S, Watts P. 2002. *Walking the talk. The business case for sustainable development*. San Francisco: Greenleaf publishing.
- Joutsenvirta M. 2006. Ympäristökeskustelun yhteiset arvot. Diskurssianalyysi Enson ja Greenpeacen ympäristökirjoituksista. Akateeminen väitöskirja. Helsingin kauppakorkeakoulu: HSE Print.
- Juholin E. 2004. *Cosmopolis: Yhteiskuntavastuusta yrityskansalaisuuteen*. Keuruu: Infor, Infoviestintä.
- Kujala J, Kuvaja S. 2002. *Välittävä johtaminen - Sidosryhmät eettisen liiketoiminnan kirittäjinä*. Helsinki: Talentum.
- Könnölä T, Rinne P. 2001. *Elinehtona eettisyys: Vastuullinen liiketoiminta kilpailuetuna*. Helsinki: Kauppakaari.

- Niskala M, Tarna K. 2003. Yhteiskuntavastuun raportointi. Helsinki: KHT Media.
- O'Dwyer B, Unerman J, Bradley J. 2005. Perceptions on the emergence and future development of corporate social disclosure in Ireland. Engaging the voices of non-governmental organizations. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 18, No. 1, pp. 14-43.
- Spence C. 2009. Social and environmental reporting and the corporate ego. *Business Strategy and the Environment*, Vol. 18, pp. 254-265.
- Raiborn C, Butler J, Massoud M. 2011. Environmental reporting: Toward enhanced information quality. *Business Horizons*, Vol. 54, pp. 425-433.
- Talvio C. 2004. Mikä vastuu? Yhteiskuntavastuun tausta ja nykytila. Teoksessa Talvio C, Välimaa M. Yhteiskuntavastuu ja johtaminen. Helsinki: Edita, 17-43.
- Teollisuuden ja työnantajien keskusliitto. 2001. Yritysten yhteiskuntavastuu. Työvälineitä itsearviointiin ja oman toiminnan kehittämiseen. Teollisuuden ja työnantajien keskusliitto. www.ek.fi 3.5.2009.

