



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Anette Väisälä

Vastuullisuusraportti ja suorituskyvyn mittaristo vastuullisuuden strategian toteuttamisessa

näiden johtamisjärjestelmien vuorovaikutuksen tarpeellisuus

Laskentatoimen ja rahoituksen
akateeminen yksikkö
Laskentatoimen ja tilintarkastuk-
sen pro gradu -tutkielma
Laskentatoimen ja tilintarkastuk-
sen maisteriohjelma

Vaasa 2022

VAASAN YLIOPISTO**Laskentatoimen ja rahoituksen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Anette Väisälä		
Tutkielman nimi:	Vastuullisuusraportti ja suorituskyvyn mittaristo vastuullisuuden strategian toteuttamisessa : näiden johtamisjärjestelmien vuorovaikutuksen tarpeellisuus		
Tutkinto:	Kauppätieteiden maisteri		
Oppiaine:	Laskentatoimen ja tilintarkastuksen maisteriohjelma		
Työn ohjaaja:	Marko Järvenpää		
Valmistumisvuosi:	2022	Sivumäärä:	136

TIIVISTELMÄ:

Nykyään yhä useammat organisaatiot julkaisevat vastuullisuusraportin toimialasta riippumatta, ja sidosryhmät ovat alkaneet tätä myös edellyttää. Tämä on johtanut siihen, että organisaatioissa vastuullisuuteen ja vastuullisuuden strategiaan on pitänyt alkaa kiinnittää huomiota, mikä on alkanut edellyttää niiltä vastuullisuuden, kuten ympäristöllisen ja sosiaalisen, suorituskyvyn mittaamista vastuullisuusraportin tuottamiseksi ja työntekijöiden ohjaamiseksi. Tämän tutkielman tavoitteena on tutkia, miten vastuullisuusraportin rooli ja vastuullisuuden suorituskyvyn mittaaminen vaikuttavat organisaation vastuullisuuden strategian toteuttamiseen erikseen ja yhdessä.

Tutkielmassa käydään läpi vastuullisuusraportoinnin roolia ja sen yhteyttä organisaation vastuullisuuden strategiaan. Tarkoituksena on esittää, mitä eri rooleja vastuullisuusraportilla voi organisaatiossa olla, miten se on sidoksissa organisaation vastuullisuuden strategian toteuttamiseen, ja onko tässä toimialoittain eroavaisuuksia. Tämän lisäksi tutkielmassa perehdytään johdon ohjausjärjestelmään suorituskyvyn johtamisen ja mittaamisen näkökulmasta, ja tarkastellaan tämän yhteyttä organisaation vastuullisuuden strategian toteuttamiseen. Tarkoituksena on tuoda esiin tapoja, joilla vastuullisuuden voi liittää suorituskyvyn mittaristoon, etenkin tulokorttiin, ja selvittää suorituskyvyn mittariston käyttökelpoisuutta vastuullisuuden strategian toteuttamisessa.

Tutkielma toteutettiin teemahaastatteluin viiteen kansainväliseen organisaatioon. Haastatteluiden tavoitteena on ymmärtää, millainen rooli vastuullisuusraportilla sen vastuullisuusraportointivitekehäksineen ja vastuullisuuden suorituskyvyn mittaamisella on organisaation vastuullisuuden strategiassa, ja miten nämä yhdessä vaikuttavat vastuullisuuden strategian toteuttamiseen organisaatioissa.

Tutkielman tutkimustuloksista havaittiin, että tällä hetkellä vastuullisuusraportin tarkoitus on sitouttaa ennen kaikkea ulkoisia sidosryhmiä organisaation vastuullisuuden strategiaan, ja että nykyisin vastuullisuuden suorituskyvyn mittareita laaditaan sekä toiminnan tehokkuuden seuraamiseksi että vastuullisuusraportille. Merkittävimminä havaintona todettiin, että molemmat johtamisjärjestelmät myötävaikuttavat eri tavalla vastuullisuuden strategian toteuttamiseen ja kehittämiseen, ja että vuorovaikutus näiden johtamisjärjestelmien välillä on tarpeellinen siitä saatavien sisäisten ja ulkoisten hyötyjen vuoksi. Lopuksi tutkielmassa esitetään tutkimustulokset yhteenvetotaulukossa, käsitellään tutkielman rajoitteita ja tuodaan esille jatkotutkimusehdotuksia.

AVAINSANAT: vastuullisuus, suorituskyky, johtamisjärjestelmät, yritysstrategiat

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimuksen tausta ja merkitys	7
1.2	Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset	10
1.3	Tutkimuksen rakenne	12
2	Vastuullisuusraportoinnin rooli	14
2.1	Vastuullisuus ja sen mittaaminen organisaatiossa	14
2.2	Vastuullisuusraportin käyttötarkoituksia organisaatiossa	17
2.3	Vastuullisuusraportoinnin haasteet	19
2.4	Vastuullisuusraportoinnin viitekehyksiä	21
2.5	Vastuullisuusraportin rooli organisaatiossa	23
2.5.1	Toimialan vaikutus vastuullisuusraportointiin	23
2.5.2	Sidosryhmien sitouttaminen vastuullisuusraportointiin	26
2.5.3	Vastuullisuusraportointi päätöksenteon tukena	28
3	Vastuullisen suorituskyvyn johtaminen	31
3.1	Suorituskyky ja sen mittaaminen	31
3.2	Suorituskyvyn johtaminen ja organisaation strategia	34
3.3	Vastuullisen suorituskyvyn johtaminen ja vastuullisuuden strategia	38
4	Tutkimusmalli ja tutkimuskysymykset	45
4.1	Vastuullisuusraportoinnin rooli ja vastuullisuuden strategia	45
4.2	Suorituskyvyn mittausjärjestelmä johdon ohjausjärjestelmänä ja vastuullisuuden strategia	47
4.3	Vastuullisuusraportti ja suorituskyvyn mittaristo yhdessä vastuullisuuden strategian toteuttamisessa	50
5	Tutkimusmenetelmät ja aineisto	57
5.1	Tutkimusmenetelmä	57
5.2	Kohdeorganisaatioiden ja haastateltavien esittely	59
5.3	Tutkittavan ryhmän rajaus ja haastateltavien kuvaus	62
5.4	Haastattelurungon esittely	64

5.5	Aineiston keruu	67
5.6	Tutkimuksen luotettavuus	70
6	Tutkimustulokset	74
6.1	Vastuullisuusraportti organisaation vastuullisuuden strategian toteuttamisessa	74
6.2	Suorituskyvyn mittausjärjestelmä johdon ohjausjärjestelmänä organisaation vastuullisuuden strategian toteuttamisessa	83
6.3	Hyödyt vastuullisuusraportin ja suorituskyvyn mittausjärjestelmän vuorovaikutuksesta vastuullisuuden strategian toteuttamiselle	93
6.4	Haitat ja haasteet vastuullisuusraportin ja suorituskyvyn mittausjärjestelmän vuorovaikutuksesta vastuullisuuden strategian toteuttamiselle	102
7	Johtopäätökset	107
7.1	Johtopäätökset	107
	Lähteet	123
	Liitteet	135
	Liite 1. Haastattelurunko	135

Kuviot

Kuvio 1.	Carrollin pyramidimalli vastuullisuudesta. Mukailleen Carroll (1991, s. 42).	17
Kuvio 2.	Vastuullisuusraportoinnin rooli organisaatiossa. Mukailleen Perez-Lopez ja muut (2015, s. 725).	26
Kuvio 3.	Johdon ohjausjärjestelmäpaketti. Mukailleen Malmi&Brown (2008, s. 291).	35
Kuvio 4	Tuloskortin näkökulmat suorituskyvyn mittaamiselle. Mukailleen Kaplan & Norton (1996, s. 76).	36
Kuvio 5.	Tietopääoman vaikutus suorituskyvyn mittariston kautta organisaation suorituskykyyn, ja tuloskorttiin lisätty vastuullisuuden näkökulma. Mukailleen Asiaei & Bon-tis (2019, s. 118).	41
Kuvio 6.	Tutkimusmalli.	56
Kuvio 7.	Vastuullisuusraportoinnin rooli kohdeorganisaatioilla. Mukailleen Perez-Lopez ja muut (2015, s. 725).	79

Taulukot

Taulukko 1.	Tutkielman kohdeorganisaatiot.	62
Taulukko 2.	Tutkielman haastateltavat.	64
Taulukko 3.	Tutkimustulokset johtamisjärjestelmittäin.	118

Lyhenteet

BSC	Balanced Scorecard
GRI	Global Reporting Initiative
SDGs	Sustainable Development Goals

1 Johdanto

Organisaatioissa vastuullinen liiketoiminta on ja on ollut nouseva trendi. Kiinnostus vastuullisuutta kohtaan on osoitettavissa muun muassa sillä, että myös suomalaisista organisaatioista jo lähes 150 organisaatiota on sitoutunut Global Compact aloitteeseen, joka on maailman suurin yritysastuualoite (UN Global Compact, 2021a). Maailmanlaajuisesti tämän aloitteen on allekirjoittanut yli 14 000 organisaatiota ja yli 160 maasta (UN Global Compact, 2021b). Samoin GRI-raportointiviitekehys, joka sisältää vastuullisuusstandardeja organisaatioiden käytettäväksi vastuullisemman päätöksenteon tueksi, on käytössä jo yli 100 maassa (GRI, 2021a).

Vastuullisuuden näkökulma ei-taloudellisena aspektina on havaittu vaikuttavan organisaation taloudelliseen arvoon, minkä vuoksi suorituskyvyn mittausta on laajennettu tähänkin näkökulmaan (Schaltegger & Burrit, 2018; Hubbard, 2009). Vaikka vastuullisuuden näkökulman liittäminen organisaation strategiaan on vastuullisuuden ja kestävän kehityksen teemojen myötä noussut olennaiseksi organisaatioissa, kuitenkin vastuullisuuden näkökulmien liittäminen organisaation suorituskyvyn mittaamiseen on organisaatioissa yhä haastavaa (Hristov ja muut, 2021, s. 1). Siten johdon ohjausjärjestelmän hyödynnettävyyttä ja sen hyötyjä organisaation vastuullisuuden tavoitteiden saavuttamisessa on tutkittu vasta vähän (Maas ja muut, 2016). Useat tutkimukset ovat keskittyneet vastuullisuuden suorituskyvyn mittaamiseen tuloskortin viitekehyksessä (balanced scorecard, BSC) (mm. Figge ja muut, 2002; Hubbard, 2009; de Villiers ja muut, 2016; Hansen & Schaltegger, 2016).

Vastuullisuuden huomioiminen organisaation suorituskyvyn mittauksessa on johtanut myös vastuullisuusraportoinnin käyttöön organisaatioissa (Hubbard, 2009; s. 177; Schreck & Raithel, 2018). Samoin vastuullisuusraportointiviitekehysten ja vastuullisuuden sertifiointien kehitys ovat luoneet etenkin suurille organisaatioille tarpeen vastuullisuuden suorituskyvyn mittaamiselle (Maas ja muut, 2016; Searcy, 2012; Länsiluoto & Järvenpää, 2008).

Vastuullisuuden johtamistyökaluja on tarkasteltu enemmän erikseen, mutta niiden välistä vaikutusta toisiinsa ei niinkään (Maas ja muut, 2016, s. 243, 245; Traxler ja muut, 2020, s. 2). Vastuullisuusraportin ja johdon ohjausjärjestelmän molemminpuolinen yhteys on vasta vähän tutkittu tutkimusalue, ja etenkin empiirisesti siitä on vähän näyttöä (Traxler ja muut, 2020, s. 2, 14). Kuitenkin suorituskyvyn mittariston ja vastuullisuusraportin vuorovaikutuksen tutkimista tarvitaan vastuullisuusraportoinnin yhä yleistyessä organisaatioissa, ja näiden yhteyden tunnistamisella voi olla merkittäviä vaikutuksia etenkin listattujen suurten organisaatioiden toimintaan (Traxler ja muut, 2020, s. 15; de Villiers ja muut, 2016, s. 78, 84; Maas ja muut, 2016, s. 245). Aiemmat tutkimukset ovat keskittyneet enemmän organisaation suorituskyvyn muutoksiin organisaation vastuullisuuden toimintojen myötä, muttei niinkään vastuullisuusraportoinnin myötä (Christensen ja muut, 2021).

1.1 Tutkimuksen tausta ja merkitys

Vastuullisuusraportoinnista on tullut organisaatiolle oleellinen tekijä jo 1990-luvun lopulla, jolloin taloudellisen raportin lisäksi tai yhdessä sen kanssa organisaatio on alkanut tarkastella vastuullisuuttaan ympäristöllisestä ja sosiaalisesta näkökulmasta (Hahn & Kühnen, 2013, s. 5). Aiemmin vastuullisuusraportoinnin roolin on nähty olevan organisaation vastuullisuuden kommunikointi ulkoisille sidosryhmille, jolloin myös vastuullisuusraportin laatimisen motiivi organisaatioissa on ollut vain ulkoinen (Perez-Lopez ja muut, 2015, s. 720; Stocker ja muut, 2020).

Kuitenkin myöhemmin vastuullisuusraportoinnin roolin on myös nähty olevan lähtöisin organisaation sisältä, ja vastuullisuusraportointi on liitetty organisaation sisäiseen toimintaan ja päätöksentekoprosessiin (mm. Adams & Frost, 2008; Adams & McNicholas, 2007; Onkila ja muut, 2018). Siten organisaation näkökulmasta nykyisin organisaation vastuullisuusraportointia tulee tarkastella niin organisaation ulkoisten kuin sisäistenkin motiivien kautta liittäen sekä ulkoiset että sisäiset sidosryhmät vastuullisuusraportointiprosessiin (Onkila ja muut, 2018; Perez-Lopez ja muut, 2015). Vastuullisuusraportointi on erilaista eri organisaatioissa riippuen muun muassa sen käyttötarkoituksesta

(Mahdmood & Uddin, 2020; Onkila ja muut, 2018). Vastuullisuusraportoinnin roolin ja organisaation vastuullisuuden strategian yhteyden ymmärtäminen tarjoaa mahdollisuuden vastuullisuusraportin käyttötarkoituksen ymmärtämiseen eri organisaatioissa (Perez-Lopez ja muut, 2015, s. 731–732).

Perez-Lopez ja muut (2015) ovat tutkineet vastuullisuusraportoinnin roolia organisaatiossa. Se, millainen rooli vastuullisuusraportoinnilla on organisaatiossa, vaikuttaa sen myötävaikutukseen organisaation vastuullisuuteen. Onkila ja muiden (2018, s. 225) mukaan vastuullisuusraportointi johtaa organisaation muutokseen, mikäli siihen suhtaudutaan myönteisesti. Siksi ulkoisten ja sisäisten sidosryhmien sitouttaminen vastuullisuusraportointiprosessiin on tärkeää. Haasteena vastuullisuusraportoinnissa on organisaatiolle oleellisten merkityksellisimpien vastuullisuustekijöiden valinta raportoitavaksi niin, että se samanaikaisesti kohtaa sidosryhmien asettamat odotukset (Pranugrahaning ja muut, 2021, s. 10). Sen vuoksi johdon tietoisuuden lisääminen vastuullisuudesta on oleellista vastuullisuusraportoinnin laadinnan näkökulmasta (Adams & Frost, 2008; Adams & McNicholas, 2007; Farooq & de Villiers, 2019).

Organisaation suorituskyvyn mittaaminen on kehittynyt myös 1900-luvun lopulla, kun organisaation suorituskyvyn mittaristoon on taloudellisten mittareiden lisäksi otettu mukaan ei-taloudellisia mittareita mittaamaan organisaation suorituskykyä ja strategiaa (Bourne & Mills ja muut, 2000, s. 745–755). Ei-taloudellisten mittareiden avulla organisaatio saa tietoa sen toiminnoista laajemmin useammasta näkökulmasta, mikä mahdollistaa organisaation markkinakilpailukyvyn, oppimisen ja kehittämisen (Neely, 1999; Schaltegger & Burrit, 2018, s. 250).

Tällaisesta tasapainoisesta mittaristosta, jossa on taloudellisia ja ei-taloudellisia mittareita, esimerkkinä on Kaplanin ja Nortonin (1992) kehittämä tuloskortti (balanced scorecard, BSC), joka on kehittynyt organisaation suorituskyvyn mittaamisesta suorituskyvyn johtamisen järjestelmäksi (Kaplan & Norton, 1992; Malmi ja muut, 2002, s. 15–18, 36; Malmi & Brown, 2008, s. 291–292). Myöhemmin vastuullisuuden näkökulma on otettu

osaksi organisaation suorituskyvyn mittausta, ja useissa aiemmissä tutkimuksissa vastuullisuuden näkökulma on liitetty tulokorttiin eri tavoin (mm. Figge ja muut, 2002; Hubbard, 2009; Hansen & Schaltegger, 2016, s. 195; Länsiluoto & Järvenpää, 2008).

Kuitenkin yhä organisaation haasteena on kehittää sille sopivat vastuullisuuden suorituskyvyn mittarit (Neri ja muut, 2021), mikä on hidastanut organisaatioissa vastuullisuuden liittämistä johdon ohjauksjärjestelmään (Hristov ja muut, 2021). Ratkaisuna tähän on esitetty vastuullisuusraportointikehysten hyödyntämistä johdon tietoisuuden lisäämiseksi vastuullisuuden arvosta organisaatiolle (Adams, 2017), mutta vastuullisuusraportin käytettävyyttä on osin myös arvosteltu ja siten esitetty, ettei organisaatio pysty sen avulla edistämään vastuullisuuttaan (Journeault, 2021).

Hansen ja Schaltegger (2016, s. 194, 199) tutkivat vastuullisuuden näkökulman liittämistä tulokorttiin, ja tämän myötävaikutusta organisaation vastuulliseen strategiaan. Heidän tutkimuksensa mukaan vastuullisen tulokortin käyttö voi merkittävimmin olla lähtöisin organisaation halusta parantaa sen vastuullista suorituskykyä, halusta sopeutua yhteiskunnan asettamiin odotuksiin eli legitimitettiin motiivina, tai moraalista syistä. Myös Figge ja muut (2002, s. 282–283) tunnistavat, kuinka vastuullisuuden liittäminen tulokorttiin tehdään strategisen johtamisen tarkoituksessa, ja sillä voidaan myötävaikuttaa ympäristö- ja sosiaalisen suorituskyvyn mittareiden valintaan ja vastuullisuuden sisäiseen kommunikointiin voidaan lisätä organisaation vastuullista taloudellista menestystä. Kuitenkin organisaatioissa aineettoman pääoman merkityksen kasvaessa, jollainen vastuullisuuskin on, tulokortin käyttöä vastuullisuuden johtamisessa on arvosteltu siitä, että siinä korostetaan enemmän taloudellista näkökulmaa kuin aineetonta pääomaa (Figge ja muut, 2002; Kianto ja muut, 2020; Mårtensson, 2009).

Aiemmissä tutkimuksissa on korostettu, kuinka organisaatioissa vastuullisuutta on johdettava useammalla johdon työkalulla (Lozano, 2020; Maas ja muut, 2016; Arjaliés & Mundy, 2013). Lisäksi useammat tutkimukset puoltavat suorituskyvyn mittariston ja vastuullisuusraportoinnin molemminpuolisen vaikutuksen tarkastelua organisaatioissa

muun muassa sidosryhmien sitouttamiseksi, johdon organisaation vastuullisuuden ymmärryksen lisäämiseksi ja vastuullisuuden strategian toteuttamiseksi käytännössä (Maas ja muut, 2016; Adams, 2017; de Villiers ja muut, 2016; Kloviene & Speziale, 2015; Cruzen ja muut, 2017).

Maas ja muiden (2016) mukaan organisaation vastuullisuutta johtaessa on yhdistettävä neljä tärkeintä johdon työkalua; vastuullisuuden arviointi, johdon laskentatoimi, johdon kontrollit ja raportointi ulkoisten ja sisäisten sidosryhmien sitouttamiseksi organisaation vastuullisuuteen. Myös Lozano (2020) mukaan neljästä kuuteen johdon työkalua on sopiva määrä vastuullisuuden johtamiseksi, millä voidaan myötävaikuttaa vastuullisuuden liittämiseen organisaation käytännön toimintaan. De Villiers ja muut (2016) esittivät, kuinka tulokortti edistää organisaation vastuullisuuden strategiaa yhdessä vastuullisuusraportin kanssa, ja myös Cruzen ja muut (2017) puoltavat kyberneettisten kontrollien käyttöä vastuullisuuden johtamiseen ja vastuullisuusraportoinnin laatimiseen.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset

Tutkielman tavoitteena on tutkia, millainen molemminpuolinen vaikutus organisaation vastuullisuusraportoinnilla ja organisaation suorituskyvyn mittaamisella on selvittäen organisaation vastuullisuusraportoinnin ja vastuullisuuden suorituskyvyn mittaamisen roolia vastuullisuuden strategian toteuttamisessa erikseen ja yhdessä. Kuten edellä on esitetty, organisaatioilla voi olla eri tarkoituksia vastuullisuusraportoinnille ja vastuullisuuden suorituskyvyn mittaamiselle, ja näiden työkalujen yhteyden tarkastelu voi myötävaikuttaa organisaation vastuullisuuden strategian toteuttamiseen.

Tämän tutkielman tarkoituksena on osallistua ajankohtaisen ja siten tärkeän aiheen tutkimiseen, josta on vasta vähän empiiristä tutkimusta. Kuten tässä luvussa on aiemmin todettu, vastuullisuuden johtamisjärjestelmiä on tutkittu enemmän erikseen, ja niiden vuorovaikutuksen tutkiminen on toistaiseksi jäänyt vähemmälle. Aihe on kuitenkin mielenkiintoinen tutkimuksellisesta ja organisaation liiketoiminnallisesta näkökulmasta. Mikäli tutkimuksessa löydetään merkittäviä hyötyjä vastuullisuuden johtamisen työkalujen

vuorovaikutuksen merkityksestä organisaation vastuullisuuden strategian toteuttamiselle, monet organisaatiot voisivat yhä enemmän kiinnostua vastuullisuusraportin liittämistä organisaation sisäiseen suorituskyvyn johtamiseen. Tämä voisi myötävaikuttaa organisaation kilpailuasemaan sidosryhmien näkökulmasta mutta myös organisaation toiminnan tehokkuuden parantamiseen.

Tässä tutkielmassa tutkitaan vastuullisuusraportoinnin roolia organisaatiossa, vastuullisuuden suorituskyvyn mittaamista ja sitä, miten nämä yhdessä vaikuttavat organisaation vastuullisuuden strategian toteuttamiseen organisaatiossa. Lisäksi tutkielmassa selvennetään vastuullisuuden mittaamisen tarkoitusta ja kommunikoimista organisaatioissa, ja pohditaan, mikä merkitys näillä on organisaation vastuullisuuden strategian käytännön toteuttamiseen. Tarkoituksena on käsitellä seuraavia tutkimuskysymyksiä:

1. Millainen rooli vastuullisuusraportoinnilla on organisaation vastuullisuuden strategian toteuttamisessa?
2. Miten suorituskyvyn mittausjärjestelmä johdon ohjausjärjestelmänä voi tukea vastuullisuuden strategian toteuttamista organisaatiossa?
3. Millaista hyötyä vastuullisuuden strategian toteuttamiselle organisaatio voi saada vastuullisuusraportoinnin ja suorituskyvyn mittausjärjestelmän vuorovaikutuksella?
4. Millaista haittaa tai haastetta vastuullisuuden strategian toteuttamiselle organisaatio voi saada vastuullisuusraportoinnin ja suorituskyvyn mittausjärjestelmän vuorovaikutuksella?

Tutkimuskysymykset on johdettu aiemmista tutkimuksista ja niiden jatkotutkimusehdoksista.

Tutkielma on rajattu tarkastelemaan organisaation vastuullisuutta johdon ohjausjärjestelmistä kyberneettisten kontrollien taloudellisen ja ei-taloudellisen suorituskyvyn mittaamisen näkökulmasta yhdessä, etenkin tulokortin kautta. Siten tutkielmassa ei tarkastella vastuullisuutta kokonaisvaltaisen johdon ohjausjärjestelmäpaketin avulla.

Aiemmissa tutkimuksissa onkin havaittu, kuinka vastuullisuuden vaikutusten tutkiminen kulttuurikontrolleihin ja palkitsemisjärjestelmiin on ollut haastavaa osoittaa, mikä toisaalta puoltaa tutkielman rajausta (mm. Cruzen ja muut, 2017; Traxler ja muut, 2020). Tutkielmassa tarkastellaan tarkemmin myös vastuullisuusraportointia toisena vastuullisuuden johtamisen työkaluna rajaten pääosin muut vastuullisuuden työkalut tämän tutkielman ulkopuolelle. Tämä sen takia, että tämän johtamisjärjestelmän käyttö ja siten merkitys organisaatioille on nähty nykyisinkin kasvavan. Tutkielmassa vastuullisuutta tarkastellaan organisaation johdon näkökulmasta, ja siten tutkielman ilmiötä vastuullisuusraportoinnista ja suorituskyvyn mittaamisesta on tarkasteltu strategisesta näkökulmasta.

Tutkimus on rajattu koskemaan suuryrityksiä. On esitetty, että pienillä ja keskisuurilla organisaatioilla voi olla erilaiset tavat johtaa vastuullisuutta, mutta ne rajataan tutkielman ulkopuolelle (Cruzen ja muut, 2017, s. 1300). Suurorganisaatioista tutkielmaan valittiin sellaiset kohdeorganisaatiot, jotka ovat pörssissä listattuja. Toimialan lisäksi merkittäväksi tekijäksi vastuullisuuden johtamisessa on nostettu maa, jossa organisaatio toimii (Torrelli ja muut, 2020; Adams, 2017, s. 924; Hubbard, 2009; Adams, 2002, s. 244). Kuitenkin tässä tutkielmassa keskitytään Suomessa operoiviin organisaatioihin, jotka kuitenkin ovat kansainvälisiä. Toisaalta kansainvälisyys voi vaikuttaa siihen, että tutkielman tarkastelua ei yksinomaan voida pitää Suomen rajojen sisällä pysyvänä, koska organisaatiot voivat kohdata paineita myös niistä maista, joissa niillä on toimintaa (Torrelli ja muut, 2020, s. 481).

1.3 Tutkimuksen rakenne

Tutkielman toisessa luvussa käsitellään vastuullisuusraportoinnin roolia organisaation vastuullisuuden strategian toteuttamisessa. Tarkemmin huomiota kiinnitetään kolmeen osa-alueeseen: toimialan vaikutukseen, sidosryhmien sitouttamiseen ja päätöksenteon tukemiseen. Lisäksi tässä luvussa esitellään aiempia tutkimuksia aiheesta ja luodaan pohjaa tutkimuskysymyksille. Kolmannessa luvussa tarkastellaan suorituskyvyn mitausta osana johdon ohjausjärjestelmää, ja sen jälkeen tarkemmin vastuullisuuden suorituskyvyn mittausta tulokortissa. Mittariston hyödynnettävyys organisaation

vastuullisuuden strategian toteuttamisessa on keskeisessä roolissa tutkielman teoriaosan viimeisessä luvussa. Neljännessä luvussa esitellään tutkimuskysymykset teoriaan pohjautuen ja perustellaan niiden valinta. Lopuksi havainnollistetaan vielä tutkielman tutkimusmalli.

Viidennessä luvussa käydään läpi tutkielman tutkimusmenetelmät, esitellään kohdeorganisaatiot ja kuvaillaan tutkielman kulkua. Kuudennessa luvussa esitellään tutkimustulokset, joita verrataan aiempiin tehtyihin tutkimuksiin. Seitsemännessä luvussa tehdään analyysin perusteella johtopäätökset ja perustellaan ne. Lisäksi tässä luvussa esitetään yhteenveto tutkielman tuloksista taulukon muodossa. Tämän luvun lopussa käsitellään vielä myös tutkimuksen rajoitteita ja esitetään jatkotutkimusehdotuksia.

2 Vastuullisuusraportoinnin rooli

Tässä luvussa käsitellään aluksi organisaation vastuullisuutta, vastuullisuusraporttia ja sen tuomia hyötyjä ja haasteita organisaatioille yleisellä tasolla, jonka jälkeen perehdytään vastuullisuusraportoinnin rooleihin tarkemmin. Näitä on tarkasteltava, jotta voidaan ymmärtää, miten vastuullisuus organisaatioissa määritellään, ja mihin tarkoitukseen niiden vastuullisuusraportti on olemassa. Tämä auttaa ymmärtämään vastuullisuusraportin roolia organisaation vastuullisuuden strategian toteuttamisessa.

2.1 Vastuullisuus ja sen mittaaminen organisaatiossa

Organisaation vastuullisuuden määritelmä ei ole yksiselitteinen, vaan sille on useita tulkintoja (van Marrewijk & Werre, 2003). Euroopan Komissio on määritellyt organisaation vastuullisuuden organisaation vastuuksi yhteiskuntaa kohtaan (Euroopan Komissio, 2021). Laajan määritelmän mukaan organisaation vastuullisuus koostuu organisaation sellaisesta toiminnasta, johon on liitetty ympäristölliset ja sosiaaliset huolet, ja joissa on huomioitu sen sidosryhmiä (van Marrewijk & Werre, 2003, s. 107; Laine ja muut, 2021). Organisaation vastuullisuuden kirjallisuudessa on keskitytty paljon ympäristönäkökulmaan, mutta kirjallisuutta on myös sosiaalisen ja ympäristöllisen näkökulman tasapainottamisesta (Lozano, 2020, s. 1; Hahn & Kühnen, 2013, s. 12). Syynä pienemmälle määrälle sosiaalisen suorituskyvyn tutkimuksia on vaikeus määrittää sosiaalista suorituskykyä (Hahn & Kühnen, 2013, s. 12; Länsiluoto & Järvenpää, 2008).

Organisaation vastuullisuutta määritellessä huomioidaan organisaation ja sen yhteiskunnan välinen suhde (Harmaala & Jallinoja, 2012, s. 14, 17). Organisaation vastuullisesta liiketoiminnasta käytetään useita käsitteitä toistensa synonyymeina. Esimerkiksi yritysvastuu, yhteiskuntavastuu, kestävän kehityksen mukainen yritystoiminta ja hyvä kansalaisuus ovat käsitteitä, joilla viitataan organisaation taloudellisiin, ympäristöllisiin ja sosiaalisiin toimintoihin. Vastuullisuuden määritelmät ovat osin kehittyneet myös vastuullisuuden kehityksen (sustainable development) määritelmästä, joka on julkaistu Brundtlandin raportissa vuonna 1987 (Järvenpää & Länsiluoto, 2008, s. 185; Harmaala &

Jallinoja, 2012, s. 15–16). Sen mukaan vastuullinen kehitys määritellään nykyisten tarpeiden täyttämiseksi siten, että ei tulla rajoittaneeksi yhteiskunnan tarpeiden täyttämistä tulevaisuudessa (Porter & Kramer, 2006, s. 81).

Jotta organisaatiot voivat saavuttaa tämän tavoitteen, niiden tulee ylläpitää sosiaalista, ympäristöllistä ja taloudellista pääomaa (Hahn & Kühnen, 2013, s. 6). Vastuullisuuden määritelmä sisältää myös ajanäkökulman, joka tulee esiin Brundtlandinkin raportin määritelmässä rinnastamalla yhteiskunnan nykyisten ja tulevien tarpeiden pysyvyyden (Lozano ja muut, 2016, s. 168; Lozano, 2020). Organisaation vastuullisuus yhdistetään usein pitkän tähtäimen suunnitteluun (Hristov ja muut, 2021; Porter & Kramer, 2006). Tregidga ja Laine (2021, s. 9) tuovat kuitenkin esiin, että organisaation on tarkasteltava vastuullisuutta pitkän tähtäimen tavoitteiden lisäksi lyhyen aikavälin näkökulmasta, jotta sen on mahdollista toimia myös yllättävässä kriisitilanteessa, millainen COVID-19:kin oli. Näiden kokonaisvaltainen tarkastelu johtaa organisaatiota pitkän tähtäimen tavoitteiden saavuttamiseen, kuten YK:n asettamien 17 kestävä kehityksen tavoitteiden saavuttamiseen.

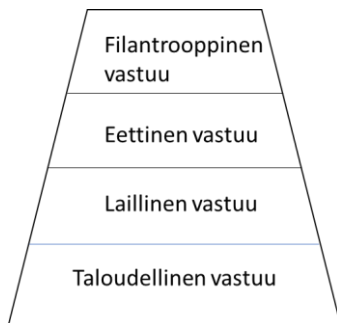
Organisaation vastuullisuus on sen kulttuurinen tekijä, koska organisaatio voi toimia paikallisesti, alueellisesti, kansallisesti ja kansainvälisesti, ja siten vastuullisuusnäkökulma voi muuttaa organisaation kulttuuria (Hristov ja muut, 2021, s. 8, 14). Koska eri organisaatioilla on erilaiset arvot ja niitä koskettavat erilaiset yhteiskunnalliset tekijät, van Marrewijk ja Werren (2003) mukaan ei ole olemassa yhtä vastuullisuuden määritelmää, joka sopii jokaiselle organisaatiolle. Siten jokaisen organisaation tulee sovittaa omat vastuullisuuden tavoitteensa sen strategiaan sopiviksi niin, että se vastaa yhteiskunnalle. Kun organisaatio liittää vastuullisuuden näkökulmat sen strategiaan ja toimintaan lakia noudattaen, se voi onnistua olla vastuullinen yhteiskuntaa kohtaan (Euroopan Komissio, 2021). Siksi Euroopan Komissio suosittelee organisaatioita noudattamaan kansainvälisiä standardeja ja periaatteita vastuullisuudesta.

Organisaation vastuullisuutta on tarkasteltu John Elkingtonin muodostamalla kolmoistilinpäättösmallilla, Triple Bottom Line, jossa tarkastellaan vastuullisuuden suorituskykyä kolmen näkökulman kautta (Elkington, 1998). Mallin tarkoituksena on huomioida organisaation sisäiset ja ulkoiset kumppanuudet niin taloudellisen, sosiaalisen kuin ympäristöllisenkin näkökulman kautta. Näiden kolmen näkökulman välillä on tiivis riippuvuusuhde (Harmaala ja Jallinoja, 2012, s. 15–16). Tätä mallia on yhä käytetty vastuullisuuden jaotteluun ja esimerkiksi vastuullisuuden mittareiden liittämiseen organisaation suorituskyvyn johtamiseen (Neri ja muut, 2021).

Myös Carrollin (1991) esittämän vastuullisuuden pyramidimallin mukaan organisaation vastuullisuus koostuu useammasta näkökulmasta (ks. kuvio 1) eli organisaation taloudellisen näkökulman lisäksi laillisesta, eettisestä ja filantrooppisesta näkökulmasta, jossa myös organisaation sidosryhmät on huomioitu (Carroll, 1991, s. 42–43). Tämänkin määritelmän mukaan organisaation tavoitteena on voiton tavoittelun lisäksi organisaation toimiminen lain mukaisesti ja eettisesti, ja lisäksi toimiminen yhteiskunnan hyvänä kansalaisena. Siten pyramidin tarkoitus on osoittaa, että taloudellisen arvon ja suorituskyvyn lisäksi organisaation on kiinnitettävä liiketoiminnassaan huomiota muihinkin tekijöihin, jolloin organisaatio voi jo sen päätöksentekovaiheessa huomioida sen sidosryhmät vastuullisuuden tavoitteitaan asettaessaan. Näin ollen organisaation tulee luoda arvokasta liiketoimintaa hyödyttäen samalla yhteiskuntaa (Porter & Kramer, 2006, s. 84). Tällaisesta toimimisesta käytetään termiä jaettu arvo (shared value).

Vastuullisuuden pyramidin organisaation filantrooppinen vastuu tarkoittaa organisaation toimimista yhteiskunnan hyvänä kansalaisena (Carroll, 1991, s. 40–42). Esimerkkeinä filantrooppisesta vastuusta on hyvinvoinnin tukeminen kuten koulutukseen panostaminen. Vaikka tämäkin organisaation piirre on tärkeä, pyramidin muita näkökulmia pidetään tärkeämpänä. Vastuullisuuden pyramidin laki- ja taloudellinen näkökulma pitävät sisällään myös eettisiä arvoja, mutta pyramidin eettinen näkökulma korostaa sidosryhmien arvostamia eettisiä näkökantoja. Organisaation toimintaa ohjaavat paikalliset lainsäädännöt ja valtiot, jotka määrittävät organisaatioiden liiketoiminnalle hyväksyttävät

raamit. Sekä filantrooppinen, eettinen että laki näkökulmat edellyttävät organisaation taloudellisen näkökulman kartoitusta, jota ilman organisaatiossa on haastava toteuttaa edellä mainittuja kolmen näkökulman huomioimista. Taloudellinen näkökulma koostuu organisaation menestystekijöistä, kuten voiton tuottamisesta ja kilpailuasemasta. Pyramidimallia sopii siten tulkita alhaalta ylöspäin.



Kuvio 1. Carrollin pyramidimalli vastuullisuudesta. Mukaillen Carroll (1991, s. 42).

Ararat ja muut (2018, s. 918) ovat todenneet, että kun organisaatio hyödyntää Carrollin pyramidimallia sen vastuullisuuden suorituskyvyn määrittämisessä, organisaatio pystyy tuottamaan vastuullisuustoimia myös perustuen vapaaehtoisuuteen. Tällä on vaikutusta organisaation legitimitettiin tavoitteluun eri sidosryhmiltä.

2.2 Vastuullisuusraportin käyttötarkoituksia organisaatiossa

Koska yhteiskunnassa on alettu kiinnittää enemmän huomiota organisaation vastuullisuuden näkökulmaan, kuten ympäristölliseen, sosiaaliseen, taloudelliseen ja eettiseen näkökulmaan, organisaatioiden vastuullisuusraportin käyttö on yleistynyt (Torrelli ja muut, 2020, s. 470; Herremans ja muut, 2016; Lozano, 2020). Vastuullisuusraportoinnista on tullut oleellinen tekijä jo 1990-luvun lopulla, jolloin organisaation ympäristöllisiä ja sosiaalisia näkökulmia on alettu tarkastella yhdessä ja taloudellisen raportin rinnalla (Hahn & Kühnen, 2013, s. 5). Vaikka toiset ovat korostaneet vastuullisuusraportin, vastuullisuuden ja taloudellisen suorituskyvyn välistä yhteyttä, toiset kriittisesti asiaa tarkastelleet eivät (Schaltegger & Burrit, 2018, s. 242; Marrewijk & Werre 2003; Laufer, 2003). Siten tutkimuskirjallisuudessa näiden välisestä yhteydestä on eriäviä näkemyksiä.

Vastuullisuusraportin tarkoitus on esittää laajemmin tietoa organisaation liiketoiminnasta yhteiskunnan näkökulmasta (Torrelli ja muut, 2020, s. 470). Siten vastuullisuusraportin tarkoitus on tuottaa sidosryhmille enemmän tietoa kuin mitä taloudellinen raportti tuottaa. Vastuullisuusraportti on usean näkökulman läpinäkyvä raportti organisaation vastuullisuuden suorituskyvystä, jota laaja sidosryhmäjoukko odottaa (Herremans ja muut, 2016). Vastuullisuusraportoinnin hyödyt liittyvät yleensä sen tuottaman tiedon määrään; se tarjoaa useammalle sidosryhmälle tietoa (Dobbs & van Staden, 2016). Vastuullisuusraportin välityksellä organisaatio pystyy kommunikoimaan vastuullisuuden suorituskyvystään näille useille tahoille, mikä voi edesauttaa myös organisaation läpinäkyvyyttä yhteiskunnan kannalta huolestuttavissa asioissa.

Vastuullisuusraportti on myös keino esittää yhteiskunnalle organisaation asema hyvänä kansalaisena, mikä voi houkuttaa myös työntekijöitä organisaatioon (Dobbs & van Staden, 2016). Jotkut voivat kuitenkin nähdä tämän olevan organisaation strateginen toimi legitimaation saavuttamiseksi eikä niinkään organisaation vastuun lisäämiseksi (Laufer, 2003, s. 255). Organisaatio saattaa siten pyrkiä ylläpitämään mainetta myös vain viherpesun (greenwashing) avulla, eli ohjatakseen vastuullisuusraportoinnilla huomion pois organisaation poikkeavuuksista. Legitimaatiolla tarkoitetaan organisaation sellaista toimintaa, joka on yhteneväistä yhteiskunnan arvojen, normien, uskomusten ja määritelmien kanssa (Suchman, 1995, s. 574).

Vastuullisuusraportointia onkin tarkasteltu paljon legitimizeetti- ja sidosryhmäteorian näkökulmista, mutta myös uusi-institutionaalisen teorian (neo-institutional theory) kautta (mm. Hahn & Kühnen, 2013; Mahmood & Uddin, 2020). Legitimizeetti- ja sidosryhmäteorian kautta vastuullisuusraportointia on tarkasteltu lähinnä strategisten motiivien kautta, kun taas uusi-institutionaalisen teorian kautta vastuullisuusraportointia on tarkasteltu institutionaalisten tekijöiden kautta (Mahmood & Uddin, 2020, s. 1164). Mahmood ja Uddinin (2020, s. 1183) mukaan organisaatiolla voi samanaikaisesti olla useita motiiveja vastuullisuusraportoinnille, sekä strategisia että institutionaalisia.

Vastuullisuusraportoinnilla nähdään voivan vaikuttaa myös organisaation muuttamiseen, ja se voidaan nähdä organisaation muutokseen myötävaikuttajana (Dobbs & van Staden, 2016; Pranugrahaning ja muut, 2021, s. 10). Vastuullisuusraportoinnille on siten ulkoisia ajureita mutta siitä on myös sisäisiä hyötyjä organisaatiolle (Perez-Lopez ja muut, 2015; Pranugrahaning ja muut, 2021, s. 9). Onkila ja muiden (2018, s. 222–223) mukaan individualistisesta näkökulmasta organisaatio voi vastuullisuusraportoinnilla vaikuttaa organisaation sisällä muutokseen. Kuitenkin relatiivisesta näkökulmasta tarkastellen organisaation vastuullisuusraportin käyttötarkoitus on eri, ja silloin organisaatio voi sen avulla sopeuttaa toimensa yhteiskunnan odotuksia vastaaviksi. Siten vastuullisuusraportointia on tarkasteltu sekä organisaation ulkoisessa että sisäisessä kontekstissa, vaikka sisäisen kontekstin tarkastelu on toistaiseksi ollut vähäisempää (Onkila ja muut, 2018, s. 218).

Perez-Lopez ja muut (2015) ovat jaotelleet vastuullisuusraportoinnin motiivit ulkoisiin ja sisäisiin. Ulkoisiin kuuluu heidän mukaansa edellä mainitut teoriat kuten sidosryhmäteoria, legitimizeettiteoria ja uusi-institutionaalinen teoria, ja sisäiset vastuullisuusraportoinnin motiivit he jakavat organisaation oppimiseen ja muutokseen, ja tietoisuuden johtamiseen työkaluna. Tässä tutkielmassa keskitytään tarkastelemaan vastuullisuusraportoinnin motiiveja eli vastuullisuusraportoinnin roolia organisaatiossa strategisesta näkökulmasta.

2.3 Vastuullisuusraportoinnin haasteet

Sidosryhmänäkökulma vastuullisuusraportoinnissa on korostunut, ja sidosryhmien sitouttaminen on noussut merkittäväksi tekijäksi vastuullisuusraportoinnissa (mm. Torrelli ja muut, 2020; Herremans ja muut, 2016; Stocker ja muut, 2020, s. 2071). Torrelli ja muut (2020, s. 476, 479) käyttivät sisältöanalyysiä ja selvittivät, että organisaation sidosryhmien sitouttamisella on merkittävä positiivinen vaikutus organisaation vastuullisuusraportin olennaisuusanalysoinnin tekijöiden tunnistamisessa ja näiden tekijöiden olennaisuuden kasvattamisessa. Tämä on merkittävää siksi, että vastuullisuusraportoinnin oleellisten tekijöiden esittämisessä on havaittu puutteita, mikä johtuu organisaation

vastuullisuusraportointiin liittyvistä haasteista (Farooq & de Villiers, 2019, s. 1257). Vastuullisuusraportoinnin haasteena onkin se, että organisaation on valittava vastuullisuusraporttiin niiden kaikista tärkeimmät vastuullisuusasiat samaan aikaan kun niiden tulisi kohdata sidosryhmien asettamat odotukset (Pranugrahaning ja muut, 2021, s. 10).

Organisaatiot voivat olla haluttomia raportoimaan heikommasta suoriutumisen osa-alueistaan kuin hyvän suoriutumisen osa-alueistaan (Farooq & de Villiers, 2019). Kuitenkin heikomman suorituskyvyn organisaatio saattaa kohdata enemmän sidosryhmäpaineita vastuullisuudelleen, mikä puolestaan edellyttää näiltä organisaatioilta vastuullisuusraportointia (Hahn & Kühnen, 2013, s. 12). Siten legitimiteettiteoria toimii yhtenä selityksenä tälle. Kun vastuullisuuden raportoinnilla on legitimiteettitarkoitus, heikomman ympäristösuorituskyvyn organisaatio saattaa haluta julkaista enemmän vain myönteistä tietoa sen ympäristösuorituskyvystä (Cho & Patten, 2007; Laufer, 2003). Dobbs ja van Staden (2016, s. 454, 462) tutkivat uusiseelantilaisten organisaatioiden vastuullisuusraportoinnin laajuutta ja laatua kyselyin ja sisältöanalyysillä. Heidän tutkimuksensa mukaan tutkittujen organisaatioiden vastuullisuusraportti koostuu lähes yhtä paljon neutraaleista ja positiivisista vastuullisuuden asioista, mutta vain pieni osa vastuullisuusraportoinnin sisällöstä koostuu organisaatioiden vastuullisuuden huonoista uutisista.

Useammassa tutkimuksessa nostetaan esille johdon riittämätön tietämys vastuullisuudesta esteenä oleellisia tekijöitä sisältävän vastuullisuusraportin tuottamisessa (mm. Adams & Frost, 2008, s. 289; Farooq & de Villiers, 2019; Adams & McNicholas, 2007). Organisaation muut haasteet vastuullisuusraportoinnille voivat liittyä vastuullisuusraportoinnin sisällön muodostamiseen (Dobbs & van Staden, 2016). Yksi tähän liittyä tekijä on organisaation haaste mitata sen vastuullisuutta, mikä vaikuttaa organisaation raportointiin. Christensenin ja muiden (2021, s. 1230) tutkimus osoittaa, että vastuullisuusraportin motiivit voivat olla yhteneviä taloudellisen raportoinnin kanssa, mikä puolestaan vaikeuttaa vastuullisuusraportin muodostamien vaikutusten erottelua taloudellisten ja muiden vaikutusten keskeltä.

Organisaation muut haasteet vastuullisuusraportoinnille voivat liittyä Farooq ja de Villiersin (2019) teemahaastattelututkimuksen mukaan johtajien kokemattomuuden ja resurssien rajallisuuden lisäksi vastuullisuuden määritelmän puutteelliseen ymmärtämiseen organisaatiossa, vastuullisuuden olennaisuusanalyysiin valittavien tekijöiden tunnistamisen vaikeuteen ja siihen, että organisaatio laatii vastuullisuuden olennaisuusarvionsa vain joidenkin sidosryhmien näkökulmasta. Lisäksi, jos organisaation ylin johto tukee vain osittain vastuullisuusjohtajien prosesseja, se voi heikentää näiden tehokkuutta ja vaikuttaa raportoinnista muodostuviin kustannuksiin negatiivisesti.

Kustannukset voivat muutenkin olla yksi syy siihen, miksi isot organisaatiot raportoivat pieniä ja keskisuuria yrityksiä yleisemmin vastuullisuudesta – taloudellinen joustavuus kustannusten kohdistamiseen vastuullisuusraportointiin (Dienes ja muut, 2016, s. 168; Hahn & Kühnen, 2013, s. 10). Haasteena toimii siten vastuullisuusraportoinnin aiheuttamien kustannusten suhde siitä saatuihin hyötyihin, missä myös johdon asenne vastuullisuusraportointia kohtaan on oleellisena tekijänä organisaation päätöksessä raportoida vastuullisuudesta (Dobbs & van Staden, 2016, s. 460). Yksi haaste vastuullisuusraportoinnille voi liittyä myös siihen, miten organisaatio sillä sitouttaa työntekijät vastuullisuuteen (Adams & McNicholas, 2007, s. 387). Farooq ja de Villiers (2019) esittävät myös, kuinka ulkoisten sidosryhmien piittaamattomuus organisaation vastuullisuusraportoinnista pienentää organisaation motivaatiota vastuullisuusraportoinnille.

2.4 Vastuullisuusraportoinnin viitekehyksiä

Vastuullisuusraportointi edesauttaa vastuullisuuden liittämistä organisaation sisäiseen toimintaan ja johdon sitoutumista vastuullisuuteen, mutta sen avulla organisaatio voi myös parantaa sen mainetta ja sidosryhmäsuhteita (UN Global Compact, 2021c). Yksi maailmanlaajuinen vastuullisuusraportoinnin viitekehys on UN Global Compact, jonka tarkoituksena on edistää organisaatioiden ympäristöllistä, sosiaalista ja taloudellista vastuuta ja kehittää vastuullista tulevaisuutta (UN Global Compact, 2021b). Se sisältää kymmenen periaatetta ja 17 YK:n kestävän kehityksen tavoitetta (Sustainable Development Goals, SDGs), joilla organisaatio voi edistää vastuullista liiketoimintaa. Vuonna 2015 on

laadittu maailmanlaajuisesti käytettävät YK:n kestävän kehityksen 17 tavoitetta vuoteen 2030 asti, jotka keskittyvät teemoihin kuten köyhyyden, epätasa-arvon ja epäoikeudenmukaisuuden vähentämiseen ja ilmastomuutoksen torjumiseen (UN Global Compact, 2021d).

Organisaatiot voivat hyödyntää myös esimerkiksi GRI-standardeja (Global Reporting Initiative Standards), jotka nykyisin palvelevat vastuullisuusraportointia (GRI, 2021b). Uuden GRI-ohjeistuksen (GRI Guidelines) tavoitteena on kannustaa organisaatioita raportoimaan organisaation sidosryhmien ja liiketoiminnan kannalta kriittistä tietoa sen ympäristöstä, taloudesta ja ihmisistä (GRI, 2021b), joten tässä linkittyy eri näkökulmat. Tässä ohjeistuksessa on käytetty vastaavaa vastuullisuuden jaottelua kuin mistä John Elkingtonin (1998) Triple Bottom Line -malli koostuu. GRI-raportointiviitekehystä hyödyntäen organisaation tavoitteiksi tulee läpinäkyvästi tiedon raportointi, ja myös organisaation ymmärrys raportoitavista tekijöistä lisääntyy sen myötä. Tätä viitekehystä hyödyntämällä organisaatioiden vastuullisuusraportoinnin keskinäinen vertailtavuus paranee (GRI, 2021b). Kuitenkin GRI-raportointiviitekehystä on kritisoitu siitä, että sitä käyttämällä organisaation läpinäkyvyyselementti ei täyty vaan pikemminkin sen avulla organisaatio voi jättää jotain sen vastuullisuuden suorituskyvystään raportoimatta (Journeault ja muut, 2021).

GRI standardien tarkoituksena on auttaa organisaatioita tunnistamaan sen oleelliset vastuullisuuden aiheet ja niiden vaikutukset yhteiskuntaan (GRI, 2021b). Lisäksi niiden tarkoituksena on auttaa organisaatioita johtamaan näitä oleellisia vastuullisuuden aiheita (GRI, 2021b). On kehitetty 1) GRI universaaleja standardeja, jotka on kaikkien organisaatioiden raportointiin sovellettavat, 2) GRI toimialastandardeja, joiden tavoitteena on parantaa johdonmukaisuutta ja laatua raportoinnissa paikantaen oleellisia aiheita toimialoittain, ja 3) aihestandardeja, joissa keskitytään kokonaisvaltaiseen käsitykseen tietyistä aihealueista ja niiden johtamisesta.

2.5 Vastuullisuusraportin rooli organisaatiossa

2.5.1 Toimialan vaikutus vastuullisuusraportointiin

Aiemmissä tutkimuksissa on tuotu esiin, että toimiala vaikuttaa organisaation vastuullisuusraportin sisältöön (mm. Torrelli ja muut, 2020; Dobbs & van Staden, 2016; Hahn & Kühnen, 2013, s. 13). Torrelli ja muut (2020, s. 475, 478) tutkivat myös toimialan vaikutusta vastuullisuusraportin olennaisuuden periaatteeseen. He havaitsivat, kuinka palvelualan organisaatioiden vastuullisuusraportit on tuotettu alemmalla olennaisuuden periaatteella muihin toimialoihin, kuten rakennus- ja teollisuusalaan, verrattuna. Siten se, toimiiko organisaatio korkeiden vai matalan ympäristövaikutusten toimialalla vaikuttaa niin organisaation vastuullisuusraportointiin kuin sen sisältöön (Dobbs & van Staden, 2016, s. 462; Adams & Frost, 2008, s. 299).

Vastuullisuusraportin avulla organisaatio voi vastata sen toimialaan kohdistuviin sidoryhmäpaineisiin, mikä voi alkaa edellyttää etenkin korkeiden ympäristö- ja sosiaalisten vaikutusten toimialalla toimivaa organisaatiota raportoimaan sen vastuullisuudesta (Hahn & Kühnen, 2013, s. 12–13). Adams ja McNicholaksen (2007, s. 389) mukaan organisaation on toimittava proaktiivisesti ja ympäristöhuolet huomioiden sen liiketoiminnassa, vaikka se toimisi ympäristöherkällä toimialalla. Esimerkkejä ympäristöherkistä toimialoista ovat teollisuusala, öljyala, kaasuala, kaivosala, kemikaalituotteiden valmistajat, maatalous, vesiviljely ja kalastus (GRI, 2021b; Cho & Patten, 2007; Torrelli ja muut, 2020).

Adams ja Frost (2008) havaitsivat, että teollisuusalan organisaatiot keskittyvät enemmän ympäristötekijöihin, kun taas pankit keskittyvät enemmän sosiaalisen vastuullisuuden tekijöihin. Heidän mukaansa erot johtuvat tarkasteltavien organisaation erilaisista motiiveista vastuullisuuden johtamiselle ja raportoinnille, mitkä ovat lähtöisin moraalisten tekijöiden sijaan organisaation omasta liiketoiminnasta. Christensen ja muut (2021, s. 1230) esittävät samansuuntaisen havainnon ja toteavat, että organisaatioittain ja toimialoittain organisaatioiden vastuullisuusraportit eroavat toisistaan nimenomaan liittyen näiden liiketoiminnan aktiviteetteihin ja näiden olennaisuuteen organisaatiolle. Lisäksi he tuovat

esille organisaation kokeman hyödyn vastuullisuuden raportoinnistaan suhteessa siitä aiheutuneisiin kustannuksiin vaikuttavan organisaation motivaatioon laatia vastuullisuusraportti.

Samoin Onkila ja muut (2018, s. 221–223) ovat tutkimuksessaan kahden suomalaisen organisaation työntekijöitä syvähaastatellen havainneet, kuinka energia-alan ja pankkialan organisaatioiden tavat käyttää vastuullisuusraportointia vaihtelevat. Energia-alan organisaatioissa vastuullisuusraportointia hyödynnetään enemmän sisäisten tavoitteiden asettamiseen, kun taas talousalan organisaatioissa enemmän oppimisen kehittämiseen ja sen tarpeeseen. Lisäksi havaittiin, että talousalan organisaatioissa ulkoisista sidosryhmistä vain asiakkaat ja kumppanit hyötyvät vastuullisuusraportista, kun taas energia-alalla näitä sidosryhmätahoja on useampia. Energia-alalla vastuullisuusraportti ohjaa enemmän organisaation toiminnan muuttamista, kun taas talousalalla organisaatio pyrki vastuullisuusraportoinnilla olemaan läpinäkyvä edellä mainittujen sidosryhmien näkökulmasta.

Samoin Stocker ja muut (2020, s. 2074, 2076) ovat todenneet sisältöanalyysissään energia-alan organisaatioiden vastuullisuusraportteja tarkastellessaan, kuinka energia-alan organisaatiot toimivat hyvin säännellyillä markkinoilla, minkä vuoksi tämän toimialan organisaatioihin kohdistuu useamman sidosryhmän taholta paineita vastuullisuuden liiketoiminnalle. Sen vuoksi interaktiivinen sidosryhmät osallistava vastuullisuuden strategia on organisaatioille merkittävä, jotta ne voivat ohjata organisaation sisäisten sidosryhmien toimintaa yhteiskunnan odotukset vastaaviksi.

Stockerin ja muiden (2020) tapaan myös Herremans ja muut (2016, s. 422–423, 429, 432) nostavat tekemissään useissa tapaustutkimuksissa esille sidosryhmät sitouttavan vastuullisuuden strategian roolin vastuullisuusraportoinnin laadintaan. Heidän tutkimuksensa kohdistui yhden toimialan, öljy ja kaasu -toimialan, organisaatioiden välisiin eroavaisuuksiin vastuullisuusraportoinnissa sidosryhmien sitouttamiseksi. He tunnistivat, kuinka sidosryhmien sitouttaminen organisaation vastuullisuusraportointiprosessiin on

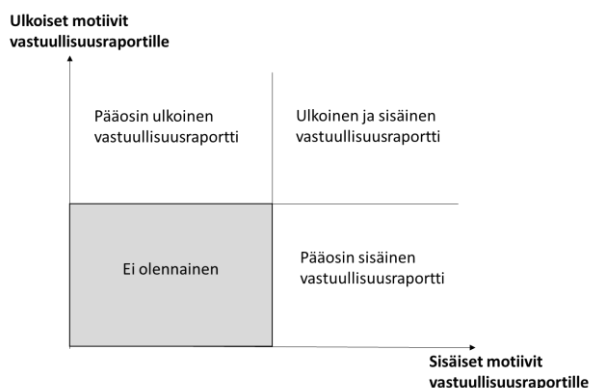
havaittavissa ennen kaikkea monikansallisissa organisaatioissa, jossa myös palautteen arvo ja kaksisuuntainen vuoropuhelu sidosryhmien kanssa on arvokasta vastuullisuusraportin ja suorituskyvyn parantamiseksi.

Myös Bocken ja Geradts (2020) esittävät teema- ja syvähaastatteluiden tuloksena, että isoissa monikansallisissa organisaatioissa vastuullinen liiketoimintamalli toimii sen merkittävänä kilpailuedun tekijänä. Covid-19-tilanne on osoittanut, mitä vastuuttomasti toimivat taloudet voivat saada yhteiskunnassa aikaan (Schaltegger, 2020, s. 6). Sen vuoksi organisaatioiden ja valtioiden tulisi luoda arvoa vastuullisesta näkökulmasta niin, että toiminnan negatiiviset yhteiskuntavaikutukset pienenevät. Tämä edellyttää vastuullisuuden innovointia, joka on eri toimialoilla erilaista.

Vaikka Adams ja Frost (2008, s. 288, 291–292, 299–300) löysivät eroavaisuuksia toimialoittain vastuullisuusraportoinnissa, myös samankaltaisuuksia oli havaittu. Heidän tutkimuksensa kohdistui pankki-, teollisuus-, tietoliikenne- ja metsäalan organisaatioihin, neljään Iso-Britanniassa ja kolmeen Australiassa. Näiltä toimialoilta he tunnistivat kolme merkittävintä motivaattoria vastuullisuusraportoinnille; yhteiskunnan huoliin ja muutoksiin vastaaminen, strategiset sidosryhmäsuhteet tai erottautuminen kilpailijoista, ja kilpailijoiden, hallituksen tai kansalaisjärjestöjen aloitteiden seuraaminen. Esimerkiksi Adams ja McNicholas (2007, s. 393–394) havaitsivat tutkimuksessaan, kuinka organisaatio voi ottaa mallia useamman saman toimialan kilpailijan vastuullisuusraportista muodostaessaan omaa vastuullisuusraporttia.

Perez-Lopez ja muut (2015, s. 726, 730) tutkivat vastuullisuusraportointikäytänteiden samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia eri toimialoilla. Hekin jaottelivat organisaation vastuullisuusraportoinnin motiivit ulkoisiin ja sisäisiin, mikä vaikuttaa vastuullisuusraportin rooliin organisaatiolle (ks. kuvio 2). Heidän tutkimuksensa mukaan, jos organisaatio tuottaa vastuullisuusraportin vain vastatakseen ulkoisten sidosryhmien odotukseen, organisaatio ei saavuta vastuullisuusraportoinnilla sisäisiä hyötyjä. Kuitenkin jos organisaatiolla on sisäiset motiivit vastuullisuusraportoinnille sidosryhmien paineiden ollessa pienet, se

voi silti parantaa vastuullisuusraportoinnillaan sen vastuullisuusstrategiaa johdon tietoisuuden lisäämisen kautta. Perez-Lopez ja muut (2015) kannattavat sitä, että organisaatiolla on sekä ulkoiset ja sisäiset motiivit vastuullisuusraportoinnille.



Kuvio 2. Vastuullisuusraportoinnin rooli organisaatiossa. Mukailten Perez-Lopez ja muut (2015, s. 725).

2.5.2 Sidosryhmien sitouttaminen vastuullisuusraportointiin

Aiemmissä tutkimuksissa on esitetty, että ulkoiset ja sisäiset sidosryhmät tulee sitouttaa vastuullisuusraportointiprosessiin (mm. Onkila ja muut, 2018; Stocker ja muut, 2020; Adams & McNicholas, 2007, s. 397; Dobbs & van Staden, 2016, s. 464; Perez-Lopez ja muut, 2015, s. 730). Sidosryhmien sitouttamisella tarkoitetaan sitä, kuinka organisaatio sisällyttää sen sidosryhmät sen toimintaan niin, että sillä on positiivisia vaikutuksia (Greenwood, 2007).

Perez-Lopez ja muiden (2015) tutkimuksen mukaan sekä ulkoiset että sisäiset sidosryhmät tulisi liittää vastuullisuusraportointiprosessiin. Kun sekä sisäiset että ulkoiset sidosryhmät sitoutetaan organisaation raportointiprosessiin, vastuullisuusraportin rooli voi muuttua pelkästä sidosryhmänäkökulman vastuullisuuden mittaamisesta strategiseksi johdon työkaluksi (Perez-Lopez ja muut, 2015, s. 730). Näin vastuullisuusraportoinnin rooli voi olla pelkän kommunikoinnin välineen sijaan myös tuki organisaation päätöksenteolle.

Myös Torrellin ja muiden (2020, s. 480) mukaan organisaation sidosryhmät tulee sitouttaa mahdollisimman laajasti organisaatioon, jotta organisaatio voi toteuttaa sellaista liiketoimintaa, joka ottaa huomioon sen kaikki tärkeimmät sidosryhmät. On kuitenkin havaittu, että vastuullisuusraportointi on kohdistettu enemmän ulkoisille sidosryhmille, vaikka työntekijöitä on pidetty yhtenä tärkeimpänä sidosryhmänä organisaation vastuullisuusraportoinnille (Onkila ja muut, 2018, s. 218, 225). Koska yhteiskunta odottaa organisaatiolta enenevässä määrin vastuullisuuden mittaamista, organisaation kilpailuympäristössä sidosryhmien odotuksilla on alkanut olla enemmän merkitystä (Stocker ja muut, 2020, s. 2071). Siten tämä kilpailuedun lähde toimii motivaattorina sidosryhmien sitouttamiselle organisaation vastuullisuusraportoinnissa.

Osallistava sidosryhmästrategia mahdollistaa organisaation vuorovaikutuksen yhteiskunnan kanssa, mikä lisää organisaation tietoisuutta sen vastuullisuuden odotuksista (Herremans ja muut, 2016; Stocker ja muut, 2020). Herremans ja muut (2016, s. 429) tunnistivat viisi tekijää, joihin osallistava sidosryhmästrategia myötävaikuttaa vastuullisuusraportoinnissa. Ne ovat kommunikointi, sidosryhmien tunnistaminen ja määrittelyminen, palautteen saaminen sidosryhmiltä, niiden sitouttaminen organisaatioon, ja tämän kautta oppimisen kehittäminen organisaatiossa. Vastuullisuusraportoinnilla organisaatio tavoittaa sidosryhmiä laajasti, minkä tarkoituksena on välittää tietoa organisaation toimista yhteiskunnan arvostamasta vastuullisuuden näkökulmasta (Hahn & Kühnen, 2013, s. 14). Hahn ja Kühnen (2013, s. 14) esittävätkin, kuinka organisaation on yhteiskunnassa toimiakseen noudatettava myös legitimitietin periaatteita. Adams (2002, s. 244–245) onkin tutkimuksessaan havainnut, että organisaation maineen parantaminen ja uskottavuus sidosryhmiä kohtaan ovat olleet merkittävimmät tekijät vastuullisuusraportoinnille.

Muita vastuullisuusraportin käyttöön vaikuttavia ulkoisia tekijöitä ovat teknologinen kehitys ja markkinavaihtelut (Gond ja Herrbach, 2006, s. 368). Lisäksi vastuullisuusraportoinnin laatua, laajuutta ja omaksumista määrittäviä ulkoisia tekijöitä voivat olla

organisaation toimiala, maa, lainsäädäntö ja organisaation näkyvyys (Hahn & Kühnen, 2013, s. 12).

2.5.3 Vastuullisuusraportointi päätöksenteon tukena

Vastuullisuusraportti voi tukea myös organisaation sisäistä muutosta, jolloin vastuullisuusraportti voi toimia organisaation sisäisen päätöksenteon tukena (mm. Adams & Frost, 2008; Adams & McNicholas, 2007; Onkila ja muut, 2018). Vastuullisuusraportointi myötävaikuttaa organisaation kykyyn liittää vastuullisuusnäkökulma organisaation sisäisiin liiketoimintaprosesseihin (Pranugrahaning ja muut, 2021, s. 10). Vastuullisuusraportoinnin tavoitteet voivat liittyä organisaation läpinäkyvyyden lisäksi johdon toimiin. Kuitenkin esimerkiksi Onkila ja muut (2018) ovat esittäneet, että vastuullisuusraportti sellaisenaan on riittämätön johdon sisäisen vastuullisuuden johtamiseen. Kommunikoinnin lisääminen organisaation sidosryhmien kanssa edesauttaa vastuullisuuden käytänteiden raportointia (Stocker ja muut, 2020, s. 2071, 2077). Tällöin myös organisaation sidosryhmät on huomioitu laajemmin organisaation strategiassa, minkä myötä se voi saavuttaa kilpailuetua.

Tätä näkemystä puoltaa myös Farooq ja de Villiers (2019, s. 1254). Heidän mukaansa vastuullisuusraportti voi toimia organisaation johdon sisäisen johtamisen työkaluna, jos vastuullisuusraportti olisi vuosittain tehtävän raportin sijaan ympärivuotinen organisaation aktiviteetti, jolloin vastuullisuusraportti tuottaisi ulkoisten sidosryhmien lisäksi tietoa myös organisaation sisäisille sidosryhmille jatkuvasti. Tämä edellyttää johtajien kouluttamista ja esimerkiksi suorituskyvyn mittareiden käyttöönottoa tukemaan vastuullisuuden suorittamista.

On kuitenkin esitetty, että organisaation vastuullisuusraportointi sellaisenaan voi tukea organisaation vastuullisuuden toimia. Esimerkiksi Perez-Lopez ja muut (2015, s. 730) esittävät, kuinka vastuullisuusraportointi voi edistää organisaation vastuullisuuden strategian toteuttamista. Kun organisaatio raportoi vastuullisuudestaan, myös organisaation

johdon tietämys vastuullisuudesta lisääntyy. Tämä voi johtaa siihen, että organisaatiossa kyetään arvioida strategian toimivuutta käyttökelpoisemmilla suorituskyvyn mittareilla.

Vastuullisuusraportoinnilla voi olla vaikutusta organisaation suorituskykyyn laajemmin. Adams ja Frostin (2008, s. 291, 300) teemahaastatteluin kerätyn tiedon mukaan vastuullisuusraportointi on ohjannut organisaatioita keskittymään vastuullisuuden suorituskykyyn eli ympäristölliseen ja sosiaaliseen suorituskykyyn. Tämä puolestaan on johtanut vastuullisuuden avainsuorituskyvyn mittareiden (key performance indicators) kehittämiseen, jolloin organisaatioissa vastuullisuus on otettu osaksi suorituskyvyn mittausta ja johdon päätöksentekoprosessia. Siten Adams ja Frostin (2008, s. 300) mukaan vastuullisuusraportointi voi vaikuttaa organisaation muutoksen, joka myötävaikuttaisi organisaation vastuullisuuden suorituskykyyn. Siten heidän mukaansa, jos valtio parantaa vastuullisuuden mitattavuutta, se voi johtaa organisaatioissa muutoksiin sen vastuullisuuden suorituskykyä parantaen.

Kuten Adams ja Frost (2008) niin myös Adams ja McNicholas (2007, s. 397–398) ovat tutkimuksessaan keskittyneet vastuullisuusraportoinnin rooliin vastuullisuuden suorituskyvyn parantajana eli osana johdon päätöksentekoprosessia. He korostavat vastuullisuusraporttia johdon oppimisprosessina. He tunnistivat, kuinka vastuullisuusraportointi auttaa vastuullisuuden käytäntöjen liittämässä organisaatiokulttuuriin. Toisena vastuullisuusraportointiin myötävaikuttavana tekijänä on se, että sen avulla organisaatio saa näkyvyyttä vastuullisuudestaan. Kolmantena tekijänä he tunnistivat, kuinka organisaation johdon sitouttaminen vastuullisuusraportointiprosessiin lisää sen tietämystä ja ymmärrystä organisaation vastuullisuudesta ja sen parhaista käytänteistä, jolloin myös vastuullisuuden tärkeys organisaatiossa ja myös työntekijöiden kesken ymmärretään.

Samoin Gond ja Herrbach (2006) tarkastelivat vastuullisuusraportoinnin roolia johdon oppimisprosessina. Heidän mukaansa vastuullisuusraportointia voi käyttää diagnostisesti ja interaktiivisesti, jolloin johdon ohjausjärjestelmä on linkitetty organisaation strategiaan. Siten Gond ja Herrbach (2006, s. 363, 365, 367–368) jakavat

vastuullisuusraportin käytön johdon oppimisen työkaluna kahteen; diagnostisesti ohjattavaan vastuullisuuden adaptointiin ja interaktiivisesti ohjattuun vastuullisuuden oppimiseen. Vastuullisuusraportin diagnostinen tarkastelu ohjaa organisaation johtoa tarkastelemaan ja seuraamaan sen riskejä ja rajoituksia, kun taas vastuullisuusraportin interaktiivinen tarkastelu mahdollistaa organisaation johdolle mahdollisuuksien tarkastelun vuoropuheluin, ja siten organisaation oppimisen kautta myötävaikutuksen organisaation suorituskyykyyn. Kun diagnostisen ohjauksen tarkoitus on implementoida strategia organisaatioon, interaktiivisen ohjauksen tarkoitus on tukea strategian laadintaa, mitkä molemmat tukevat johdon oppimisen suuntaamista (Gond & Herrbach, 2006, s. 365–366).

Organisaatiot tasapainottavat sen interaktiivisen ja diagnostisen ohjauksen käyttöä, mutta näiden tasapainotuserot organisaatioissa saattaa vaihdella riippuen niiden strategiasta ja organisaation arvostuksesta eri sidosryhmiä tai vastuullisen suorituskyyvyn osalualueita kohtaan (Gond & Herrbach, 2006, s. 368; Simons, 1987, s. 370). Näin ollen organisaation ulkoisten tekijöiden lisäksi sisäiset tekijät vaikuttavat ohjauksen tasapainotukseen organisaatioissa.

Vastuullisuusraportoinnin laatuun, laajuuteen ja omaksumiseen vaikuttavia sisäisiä tekijöitä ovat Hahn ja Kühnen (2013) mukaan organisaation taloudellinen suorituskyyky, ympäristöllinen ja sosiaalinen suorituskyyky, organisaation koko ja omistussuhde. Muita vastuullisuusraportoinnin käyttöön liittyviä sisäisiä tekijöitä ovat sen vastuullisuuden merkitys organisaatiolle ja organisaatiokulttuuri (Gond & Herrbach, 2006, s. 368).

3 Vastuullisen suorituskyvyn johtaminen

Seuraavissa alaluvuissa perehdytään ensin suorituskyvyn mittaamisen taustaan ja suorituskyvyn johtamiseen. Tämän jälkeen syvennyttään tarkemmin vastuullisuuden suorituskyvyn johtamiseen, eli vastuullisuuden liittämiseen suorituskyvyn johtamisen järjestelmään, etenkin tuloskorttiin. Tätä on tarkasteltava, jotta voidaan ymmärtää vastuullisuuden suorituskyvyn mittariston roolia organisaation vastuullisuuden strategian toteuttamisessa.

3.1 Suorituskyky ja sen mittaaminen

Suorituskyvyn mittaamiselle ei ole olemassa yksiselitteistä määritelmää. Suorituskyvyn mittaamista on tutkittu paljon ja siitä on useita määritelmiä, koska tutkijat ovat suunnitelleet suorituskyvyn mittausjärjestelmiä eri näkökulmista (Neely ja muut, 1995, s. 80, 84). Suorituskyvyn mittausta voi tarkastella esimerkiksi markkinalähtöisestä näkökulmasta, jolloin organisaation tavoitteena on suoriutua toimistaan tehokkaammin kuin kilpailijansa. Kuitenkin näkemys suorituskyvyn mittausjärjestelmästä on kehittynyt, ja sillä nähdään voivan vaikuttaa myös organisaation muutosjohtamiseen (Bourne, Neely ja muut, 2003).

Organisaatio saavuttaa niitä asioita, mitä se mittaa (Kaplan & Norton, 1992, s. 71). Suorituskyvyn mittaaminen (performance measurement) on määritelty organisaation toimintojen sisäisen ja ulkoisen tehokkuuden mittaamiseksi, ja suorituskyvyn mittari (performance measure) on siten määritelty organisaation toiminnan tehokkuuden mittariksi (Neely ja muut, 1995, s. 80). Lisäksi suorituskyvyn mittaaminen on määritelty liittymään organisaation muihinkin toimintoihin niin, ettei se ole organisaation strategiasta irrallinen (Bourne, Neely ja muut, 2003, s. 3). Suorituskyvyn mittaaminen on nähty olevan osa johdon ohjausjärjestelmää ja suunnitteluprosessia, ja mittaaminen ohjaa organisaation sisäistä toimintaa, kuten niiden henkilöiden toimintaa, jota seurataan ja mitataan. Siten suorituskyvyn mittaaminen on yhteydessä johdon päätöksentekoon, organisaation strategiaan ja organisaation sisäisten sidosryhmien toimintaan. Neely ja muut (1995, s. 94)

havaittivat tutkimuksessaan, kuinka strategiaan sidottujen suorituskyvyn mittareiden valinta voi olla organisaation johdolle haastavaa, ja että valittujen mittareiden määrä ei yksinään kerro niiden strategista hyödynnettävyyttä.

Kun organisaation suorituskykyä mitataan useilla mittareilla, tästä käytetään nimitystä suorituskyvyn mittausjärjestelmä (performance measurement system) (Neely ja muut, 1995, s. 81). Vaikka aiemmin suorituskyvyn mittaaminen on koostunut vain taloudellisen suoriutumisen mittaamisesta, suorituskyvyn mittaaminen on määritelty kattamaan laajemmin suorituskyvyn mittareita useista eri näkökulmista, jolloin mittaaminen muodostuu sekä taloudellisista että ei-taloudellisista mittareista (Neely, 1999; Bourne, Neely ja muut, 2003, s. 3; Kaplan & Norton, 1992).

Tähän muutokseen organisaation suorituskyvyn mittaamisessa ja mittareissa on vaikuttanut organisaatioiden strategioiden muuttaminen (Neely, 1999, s. 211). Syitä organisaation suorituskyvyn mittaamiselle on muun muassa kilpailun lisääntyminen, organisaation ulkoisten tarpeiden muuttuminen ja työn luonteen muuttuminen (Neely, 1999, s. 224). Organisaatio saa ei-taloudellisia mittareita käyttämällä lisää tietoa sen toiminnoista eri näkökulmista, minkä avulla se pystyy kilpailla markkinoilla sen palveluilla ja innovoinnilla (Neely, 1999, s. 211; Schaltegger & Burrit, 2018, s. 250).

Siten koska esimerkiksi asiakastyytyvyyden, organisaation toimintojen ja organisaation oppimisen on havaittu vaikuttavan organisaation taloudelliseen menestykseen suoraan tai epäsuorasti, ei-taloudelliset mittarit on liitettävä osaksi suorituskyvyn mittausjärjestelmää (Neely, 1999, s. 206–209; Kaplan & Norton, 1992; Schaltegger & Burrit, 2018, s. 249). Tällöin huomioidaan taloudellisen arvon lisäksi jaettava arvoa eli arvoa myös yhteiskunnalle (Porter & Kramer, 2006).

Samoin vastuullisuuden näkökulmien, sosiaalisen ja ympäristöllisen, on havaittu vaikuttavan organisaation taloudelliseen menestykseen, ja siksi ei-taloudelliset mittarit ovat laajentuneet myös näihin näkökulmiin suorituskyvyn mittaristossa (Schaltegger & Burrit,

2018, s. 249; Länsiluoto & Järvenpää, 2008, s. 201). Enemmän tutkimuksia on tehty ympäristösuorituskyvystä kuin sosiaalisesta suorituskyvystä (Hahn & Kühnen, 2013, s. 12). Vastuullisuuden sosiaalisen näkökulman mittaaminen on ympäristönäkökulman mittaamiseen verrattuna haastavaa niiden määrällistämisen vuoksi ja siksi, koska siinä tulee huomioida työntekijöiden intressit ja niiden lisäksi organisaation sosiaaliset vaikutukset niin paikallisella, kansallisella kuin maailmanlaajuisellakin tasolla (Länsiluoto & Järvenpää, 2008, s. 186). Halme ja muut (2020) esittävät teemahaastattelututkimuksessaan, että sosiaalisten tekijöiden mittaamisen haaste johtuu niiden monimutkaisesta luonteesta, mutta myös siitä, että sosiaaliset tekijät on muutenkin jo enemmän liitettyä organisaation liiketoimintaan (Halme ja muut, 2020, s. 1205).

Ympäristönäkökulman vaikutuksesta organisaation suorituskykyyn on tehty paljon tutkimuksia, ja tällä on nähty olevan positiivinen yhteys organisaation taloudelliseen suorituskykyyn ja strategiaan (mm. Hristov ja muut, 2021, s. 1; Wagner, 2007). Wagnerin (2007, s. 615, 618) tutkimuksessa selvitettiin, onko ympäristönäkökulman liittämällä organisaation ydintoimintoihin positiivinen yhteys organisaation markkina-, tehokkuuden-, imagon ja riskisuorituskyvyn näkökulmiin taloudellisen suorituskyvyn muodostajina. Ympäristötekijöiden liittämällä organisaation ydintoimintaan havaittiin vaikuttavan edellä mainittuihin kaikkiin suorituskyvyn näkökulmiin ja taloudellista suorituskykyä parantaen. Merkittävin vaikutus havaittiin mainenäkökulmassa ja heikompi vaikutus tehokkuusnäkökulmassa tässä yhteydessä. Lisäksi heidän tutkimuksessaan korostui, kuinka positiivinen vaikutus taloudelliseen suorituskykyyn näistä näkökulmista tarkastellen vaihtelee toimialoittain. Tarkastellen tehokkuusnäkökulmasta, positiivisen yhteyden suuruuteen vaikuttaa organisaation kokoa merkittävimmin organisaation toimiala; koneteollisuus- ja energia-alalla ympäristönäkökulman liittäminen organisaation ydinprosesseihin vaikuttaa heikommin sen taloudelliseen suorituskykyyn kuin esimerkiksi ruoka- ja kuljetusalalla.

3.2 Suorituskyvyn johtaminen ja organisaation strategia

Johdon ohjausjärjestelmästä on useampia määritelmiä (Malmi & Brown, 2008, s. 288–289). Yleisesti johdon ohjausjärjestelmällä on viitattu johdon prosessiin, joka sisältää tavoitteiden asettelua ja niiden saavuttamiseksi oikean strategian muodostamisen (Merchant & Otley, 2007, s. 785). Lisäksi siihen liittyy tämän strategian jalkauttaminen organisaatioon siten, että mitään ei menisi pieleen.

Osa johdon ohjausjärjestelmän määritelmistä on laajempia ja osa suppeampia (Malmi & Brown, 2008, s. 288–289). Merchant ja van der Stede (2012, s. 9–13) määritelmä johdon ohjausjärjestelmälle on suppea. Heidän mukaansa se koostuu erikseen johdon kontroleista, joiden tarkoituksena on ohjata henkilöstön käyttäytymistä, ja strategisista kontroleista, jotka keskittyvät organisaation ulkoisiin tekijöihin kuten organisaation toimialaan ja organisaation sopeutumiseen sinne.

Kuitenkin Merchant ja Otley (2007, s. 785) ja Chenhall (2003, s. 129) määritelmät johdon ohjausjärjestelmälle ovat laajat. Merchant ja Otley (2007) määritelmä huomioi yksittäisten kontrollien sijaan organisaation kontrollit kokonaisvaltaisesti. Heidän mukaansa organisaation asettamien kontrollien tarkoituksena on auttaa organisaatiota jakamaan sidosryhmiä kiinnostavat avaintulokset, ja auttaa sitä sopeutumaan sen toimintaympäristöön. Johdon kontrollien tarkoitus on siten auttaa organisaatiota saavuttamaan hyvää suorituskykyä. Samoin Chenhall (2003, s. 129) määrittelee johdon kontrollit laajasti sisältäen johdon laskentatoimen systemaattisen käytön lisäksi muitakin kontrolleja, kuten henkilöstö- ja kulttuurikontrolleja.

Johdon ohjausjärjestelmää voi käyttää johdon päätöksenteon tukena tai kontrollijärjestelmänä riippuen sen kontingenssitekijöistä, kuten ympäristön epävarmuudesta (Malmi & Brown, 2008, s. 289). Ympäristön epävarmuuden kasvaessa organisaatio voi tarvita päätöksenteon tueksi taloudellisten kontrollien lisäksi lisää tietoa myös muista näkökulmista tarkastellen, jollei tätä tarkastella organisaation sisäisen käyttäytymisen kontrolloimisen näkökulmasta.

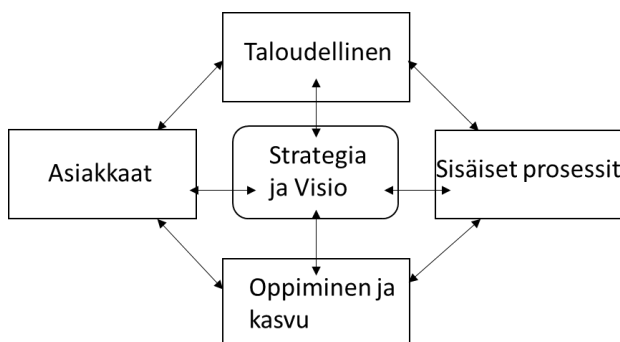
Malmi ja Brown (2008) ovat kehittäneet yhden tavan muodostaa johdon ohjausjärjestelmäpaketti (management control system package), joka tarkastelee johdon ohjausjärjestelmiä laajasti. Heidän mukaansa johdon ohjausjärjestelmää on tarkasteltava pakettina, koska organisaatiolla on käytössään eri johdon ohjausjärjestelmiä. Aina organisaatio ei tarvitse kaikkia ohjausjärjestelmiä samanaikaisesti, minkä vuoksi tätä kontrollien muodostelmaa tulee tarkastella pakettina eikä yksittäisenä järjestelmänä (Malmi & Brown, 2008, s. 291).

Malmi ja Brownin (2008) muodostama paketti on jaettu viiteen kontrolliryhmään (ks. kuvio 3): 1) suunnittelu-, 2) kyberneettiset, 3) palkitsemis-, 4) hallinnolliset ja 5) kulttuurikontrollit. Kyberneettiset kontrollit koostuvat budjeteista, taloudellisista ja ei-taloudellisista suorituskyvyn mittausjärjestelmistä erikseen ja yhdessä. Tässä tutkielmassa keskitytään tarkastelemaan kyberneettisten kontrollien taloudellisen ja ei-taloudellisen suorituskyvyn mittaamista organisaatioissa, kun myös Cruzen ja muiden (2017, s. 1293, 1296–1297) teemahaastattelututkimuksessa havaittiin kaikissa tutkimissaan 17 Euroopan isoissa kohdeorganisaatioissa olleen nämä käytössä ja niiden toimineen kuin perustana vastuullisuuden näkökulmien suorituskyvyn mittaamiselle. Muut paketin kontrollit on jaettu tämän tutkielman ulkopuolelle tutkielman laajuuden kannalta ja sen vuoksi, että vastuullisuuden vaikutusten tutkiminen muun muassa kulttuurikontrolleihin ja palkitsemisjärjestelmiin on ollut haastavaa (Cruzen ja muut, 2017, s. 1295; Traxler ja muut, 2020).

Kulttuurikontrollit				
Suunnittelu	Kyberneettiset kontrollit			Palkitsemisjärjestelmä
	Budjetit	Taloudellinen mittausjärjestelmä	Ei-taloudellinen mittausjärjestelmä	
Hallinnolliset kontrollit				

Kuvio 3. Johdon ohjausjärjestelmäpaketti. Mukailten Malmi & Brown (2008, s. 291).

Tuloskortti suorituskyvyn mittausjärjestelmänä voidaan luokitella myös johdon ohjausjärjestelmäksi, ja se on Malmi ja Brownin (2008) johdon ohjausjärjestelmässä osa kyberneettisiä kontrolleja (Malmi & Brown, 2008, s. 291–292). Kaplan ja Nortonin (1992, s. 71) kehittämän tuloskortin tarkoitus on ollut antaa organisaation johdolle kokonaisvaltainen kuva organisaation liiketoiminnasta nopeasti. Sen vuoksi tuloskortti sisältää taloudellisten mittareiden lisäksi operatiivisia mittareita, jotka johtavat organisaation taloudelliseen suorituskykyyn. Nämä mittarit on sisällytetty tuloskortin neljään näkökulmaan. Tuloskortin neljä näkökulmaa (ks. kuvio 4) ovat: 1) taloudellinen, 2) asiakas, 3) sisäiset prosessit, ja 4) oppiminen, kehittäminen ja kasvu. Yleisesti 1900-luvun lopulla organisaation suorituskykyä alettiin tarkastella perinteisten taloudellisten järjestelmien sijaan tasapainotetuilla järjestelmillä, jossa taloudelliset ja ei-taloudelliset mittarit ovat tasapainossa (Bourne & Mills ja muut, 2000, s. 745–755).



Kuvio 4. Tuloskortin näkökulmat suorituskyvyn mittaamiselle. Mukailleen Kaplan & Norton (1996, s. 76).

Tuloskortti on kehittynyt yksinään mittausjärjestelmästä strategiseksi johdon johtamisjärjestelmäksi, jolloin pääpaino siinä on mittaamisen lisäksi strategian jalkauttamisessa (Malmi ja muut, 2002, s. 15–18, 36, 67, 69). Siten organisaation tulee määrittää tuloskortin käyttötarkoitus organisaatiossa; kriittisten menestystekijöiden mittaamiseen tai syy–seuraus -yhteyksien tunnistamiseen strategiakartan avulla. Tuloskortti kuvaa organisaation strategiaa silloin, kun sen näkökulmien kaikki mittarit on johdettu strategian pohjalta (Kaplan & Norton, 2004, s. 76). Tuloskortissa on pyritty tasapainottamaan erilaisia mittareita, kuten pitkän ja lyhyen tähtäimen mittareita ja tulos- ja ennustemittareita

(Malmi ja muut, 2002, s. 30–31, 66). Vaikka organisaation koko vaikuttaakin suorituskyvyn mittareiden määrään mittaristossa, kuitenkin on esitetty, että sopiva mittareiden määrä tuloskortissa on 20–25 mittaria.

Tuloskortin tarkoituksena on tunnistaa asiakkaiden odotukset ja tarpeet, johtaa siitä organisaation niiden toteuttamiseksi tarvittavat sisäiset prosessit, ja johtaa tästä vielä organisaation tarvittava osaaminen ja kehitys asiakkaiden odotusten täyttämiseksi sopivilla sisäisillä prosesseilla (Kaplan ja Nortonin, 1992, s. 71, 73–77). Näille kaikille asetetut mittarit kertovat organisaatiolle sen strategian toteutumisesta eri näkökulmista. Tuloskortin taloudellinen näkökulma kertoo, onko organisaation strategia, sen jalkauttaminen ja johtaminen tuottanut tulosta. Kaplan ja Norton (1996, s. 80–81) ovat esittäneet, kuinka organisaation strategiset tavoitteet on kommunikoitava operatiiviselle yksikölle ja siellä työskenteleville. Tämän toteuttamiseksi on luotu henkilökohtainen tuloskortti, jonka avulla henkilöstölle voidaan rakentaa organisaation tavoitteista merkityksellisiä toimia ja näille tavoitteita operatiivisessa toiminnassa.

Etenkin kilpailuympäristössä tuotteiden ja palveluiden kehittäminen on tärkeää jatkuvan muutoksen vuoksi, minkä vuoksi tuloskortin oppimisen ja kehittämisen näkökulma on suuressa roolissa organisaation kasvussa ja sidosryhmien arvon kasvattamisessa (Kaplan & Norton, 1992, s. 75–76). Siksi aineettoman pääoman rooli organisaation arvon tuottamisessa onkin korostunut (Kaplan & Norton, 2004, s. 27, 28, 32; Kianto ja muut, 2020, s. 1). Kianto ja muiden (2020, s. 11) mukaan organisaation aineeton pääoma ei sellaisenaan tuota arvoa, vaan se pitää liittää organisaation päätöksentekoon ja avainprosesseihin. Tuloskortin vahvuus onkin, että sen avulla organisaatio voi tarkastella strategiansa toteutumista useamman näkökulman kautta (Kaplan & Norton, 2004, s. 76). Aineeton pääoma voidaan jakaa inhimilliseen pääomaan, joka viittaa henkilöstön taitoihin ja kykyihin, informaatiopääomaan, joka viittaa tietojärjestelmiin ja tekniseen infrastruktuuriin, ja organisaatiopääomaan, joka viittaa kulttuuriin, johtajuuteen ja tietojohdamiseen (Kaplan & Norton, 2004, s. 35, 73). Näiden liittämällä suorituskyvyn mittaristoon organisaatiossa

voidaan lisätä tiedon määrää, mikä voi johtaa parempaan suorituskykyyn (Asiaei & Bon-tis, 2019).

Kuitenkin muun muassa tulokortin käyttöä suorituskyvyn mittaamisessa ja siten organi-saation arvon määrittämisessä on kritisoitu siitä, että se korostaa taloudellisten tekijöi-den merkitystä jättäen laajemman arvonluontinäkökulman kuten aineettoman omaisuu-den taka-alalle (Kianto ja muut, 2020, s. 1, 3; Mårtensson, 2009, s. 840). Sen vuoksi Mår-tensson (2009) on tuonut esiin, että tulokortissa ei välttämättä olekaan mittareiden ta-sapaino. Tämä johtuu siitä, että useaa aineettoman pääoman näkökulmaa on mahdo-tonta mitata, kuten inhimillistä pääomaa.

3.3 Vastuullisen suorituskyvyn johtaminen ja vastuullisuuden strategia

Vastuullisuuden strateginen merkitys organisaatioille on kasvanut, mikä on johtanut or-ganisaatioissa vastuullisuuden suorituskyvyn mittareiden ja mittausjärjestelmien käyt-töön johdon työkaluina (Hansen & Schaltegger, 2016, s. 193; Cruzen ja muut, 2017). Vas-tuullisuus on mielletty osaksi liiketoiminnan ydinstrategiaa, jolla organisaatio voi saavut-taa kilpailuetua, mikä on johtanut vastuullisuuden liittämiseen organisaation suoritusky-vyn mittaristoon (Asiaei ja muut, 2021, s. 92; Epstein & Wisner, 2001, s. 7–8). Windolph ja muut (2014, s. 392) havaitsivat kyselytutkimuksessaan, että tietoisuus ja vastuullisuus-standardien käyttö ovat merkittävimmät tekijät, jotka johtavat vastuullisuuden johtami-sen työkalujen käyttöön organisaatioissa.

Neri ja muut (2021, s. 648) toteavatkin, kuinka useita mahdollisia vastuullisuuden suori-tuskyvyn mittareita on tunnistettu, mutta haasteena yhä on kehittää organisaatiolle käyttöön sille oikeat suorituskyvyn mittarit. Hubbard (2009, s. 186) tukee 80/20 -pareto-periaatetta, jota soveltaen organisaatio saavuttaa suurimman hyödyn pienemmällä stra-ategisten mittarien määrällä. Myös Cruzen ja muut (2017, s. 1297) tukevat tätä ajatusta esittämällä, että käytettävyyden kannalta ei välttämättä ole mielekästä käyttää vastuul-lisuuden mittaamiseen laajaa kontrollipakettia, vaikkakin se voi viestiä organisaation joh-don aktiivisesta toimimisesta vastuullisuuden suorituskykyä kohtaan.

Vastuullisuuden strategian muodostamisessa sidosryhmien roolia korostetaan (Arjaliés & Mundy, 2013). Arjaliés ja Mundy (2013) ovat tunnistaneeet, kuinka ulkoisten sidosryhmien aktiivinen osallistaminen vastuullisuuden strategiaan myötävaikuttaa organisaation kykyyn tunnistaa vastuullisuuden strategian vaikutus sen kilpailukykyyn joko maineen, legitimitetin tai innovoinnin kautta. Siten ulkoisia sidosryhmiä kuuntelemalla organisaatio saa lisäarvoa sen sisäisten sidosryhmien keskusteluihin vastuullisuuden strategiasta. Siten myös organisaation sisäisten sidosryhmien, kuten operatiivisten yksiköiden, keskustelu vastuullisuuden strategiasta on osa vastuullisuuden strategian kehittämistä. Maas ja muut (2016, s. 245) ovatkin todenneet, kuinka organisaation sisäisessä kommunikoinnissa suorituskyvyn mittauksen ja sen johtamisen kehityksestä tulee olla mukana myös organisaation kommunikointia ulkoisten sidosryhmien kanssa.

Vaikka johdon ohjausjärjestelmän hyödynnettävyydestä organisaation sisäisen vastuullisen toiminnan ohjaamiseen ei ole yksiselitteistä tulkintaa, yhä lisääntyvässä määrin johdon ohjausjärjestelmän on havaittu tukevan organisaation vastuullisuutta ja sen tavoitteiden saavuttamista (Cruzen ja muut, 2017, s. 1292, 1297). Cruzen ja muiden (2017, s. 1292–1293, 1297–1298) tutkimuksessa 17 eurooppalaisesta suurorganisaatiosta kaikki käyttivät johdon ohjausjärjestelmiä vastuullisuuden johtamiseen. Kuitenkin, jotta organisaation ulkoinen vastuullisuuden imago ja sisäisten vastuullisten toimien mittarit saadaan toisiaan vastaaviksi, on johdon tietoisuutta johdon ohjausjärjestelmän tärkeydestä vastuullisten tavoitteiden saavuttamiseksi lisättävä, jolloin myös johto voi kommunikoida työntekijöille tämän merkityksellisyydestä.

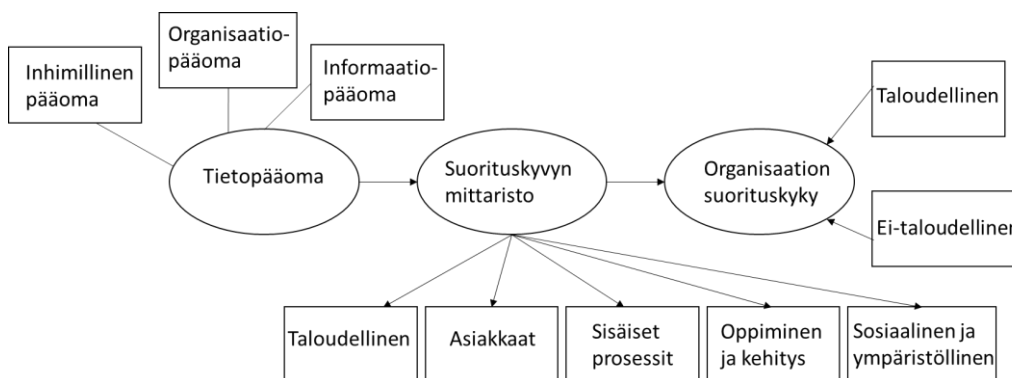
Gond ja muut (2012, s. 209–210, 215) esittävät tutkimuksessaan kuinka vastuullisen johdon ohjausjärjestelmän liittämällä perinteisiin johdon ohjausjärjestelmiin organisaatio voi vastata globaaleihin haasteisiin keskittymällä vastuullisen strategian luomiseen. Tämän tarkoituksena on mahdollistaa organisaatiolle vastuullisuuden kolmoistilinpäätösmallin näkökulmien yhtäaikainen tarkastelu organisaation strategiassa, minkä on nähty vaikuttavan palveluiden kehittämiseen, oppimiseen ja kilpailuetuun. Myös Henri ja

Journeault (2010) korostavat kyselytutkimuksessaan teollisuusalalle, kuinka ympäristönäkökulman liittämisellä johdon ohjausjärjestelmään organisaatio voi saavuttaa parempaa ympäristöllistä ja taloudellista suorituskkyä.

Tuloskorttia on käytetty vastuullisuuden liittämiseen johdon suorituskkyyn mittaamiseen ja johtamiseen (mm. Figge ja muut, 2002; Epstein & Wisner, 2001; Hubbard, 2009; de Villiers ja muut, 2016). Figge ja muut (2002) esittivät kolme tapaa, jolla vastuullisuuden näkökulman eli ympäristö- ja sosiaaliset tekijät voidaan liittää osaksi johdon ohjausjärjestelmää eli tässä tuloskorttiin. Ensinnäkin vastuullisuuden voi liittää tuloskortin kaikkiin neljään markkinalähtöiseen näkökulmaan, jolloin myös vastuullisuuden tekijät on valikoitu palvelemaan organisaation strategiaa olemassa olevien neljän näkökulman kautta. Kun toimitaan näin, tuloskortin kuvaama strategia sisältää vastuullisuuden kolmoistilinpäätösmallin näkökulmat: taloudellinen, ympäristöllinen, sosiaalinen (Figge ja muut, 2002; Elkington, 1998). Kuitenkin organisaatio punnitsee sen vastuullisuuden merkitystä sen strategialle ja sitä koskeville haasteille, mikä johtaa siihen, että organisaatio voi liittää vastuullisuuden myös vain tuloskortin yhteen näkökulmaan (Epstein & Wisner, 2001, s. 7).

Figge ja muut (2002, s. 275) esittävät myös, että jos organisaation näkökulmasta vastuullisuuden näkökulma on sille strateginen mutta ei-markkinalähtöinen elementti, se voi lisätä tuloskorttiin viidennen näkökulman vain vastuullisuuden tekijöille. Tämä viides näkökulma olisi linkitetty tuloskortin neljään muuhun näkökulmaan (Figge ja muut, 2002). Kun organisaatio lisää viidennen näkökulman sen tuloskorttiin, Epstein ja Wisnerin (2001, s. 8) mukaan tämä viestii vastuullisuuden olevan organisaation ydinstrategiassa ja avaimena organisaation arvonaluontiin, millä se hakee kilpailuetua (ks. kuvio 5). Tällöin tuloskortin laajentamisella haetaan parempaa mainetta, ja työntekijöiden ja johdon tietoisuuden lisäämistä vastuullisuudesta. Lisäksi johto voi näin osoittaa muulle työyhteisölleen, kuinka tärkeänä he pitävät vastuullisuutta niiden liiketoiminnassaan. Neri ja muut (2021, s. 663) ovat teollisuusalalle keskittyneessä useamman organisaation tapaustutkimuksissaan erotelleet Figgen ja muiden (2002) esittämän vastuullisuuden

näkökulman erikseen ympäristö- ja sosiaaliseen näkökulmaan, jolloin tulokortti sisältää kaikkineen kuusi näkökulmaa, ja tulokorttiin mittareita valittiin tässä tutkimuksessa yhteensä 33.



Kuvio 5. Tietopääoman vaikutus suorituskyvyn mittariston kautta organisaation suorituskykyyn, ja tulokorttiin lisätty vastuullisuuden näkökulma. Mukailten Asiaei & Bontis (2019, s. 118).

Laajimmillaan Figge ja muut (2002, s. 282) esittävät, että organisaatio voi laatia vastuullisen tulokortin, jolloin vastuullisuuden strateginen näkökulma on entistä suuremmassa roolissa johdon ohjausjärjestelmässä. Tällöin perinteinen tulokortti johdetaankin vastuullisuuden tekijöistä (the sustainability balanced scorecard), mikä toimii työkaluna vastuullisuuden liittämiseen organisaation strategiaan (Hansen & Schaltegger, 2016, s. 204, 216). Silloin tulokortin kaikkien näkökulmien mittarit johdetaan sosiaalisen ja ympäristöllisen näkökulman kautta, mutta silti myös taloudellinen näkökulma huomioidaan (Figge ja muut, 2002, s. 282). Hubbard (2009, s. 178, 186) esittää tutkimuksessaan, kuinka vastuullinen tulokortti on hyvä lähtökohta vastuullisuuden mittaamiselle, kun esimerkiksi sen avulla organisaatiossa suorituskyvyn mittauksessa huomioidaan sidosryhmiä laajemmin.

Suorituskyvyn mittausjärjestelmän tulee olla yhteensopiva organisaation toimintaympäristöön, ja sen on kehityttävä jatkuvasti (Searcy, 2012, s. 246, 250). Tällä tavoin organisaatio pystyy myös tulevaisuudessa vastata sen sisäisten ja ulkoisten tilanteiden muutoksiin. Sen vuoksi johdon ohjausjärjestelmän käyttö vastuullisuuden johtamisessa voi erota

organisaatioiden kesken riippuen organisaatiosta, sen yhteiskunnallisesta ympäristöstä ja markkinasta (Cruzen ja muut, 2017, s. 1294).

Näin ollen tulokortin näkökulmiin vaikuttaa organisaation toimiala ja organisaation strategia (Kaplan & Norton, 1993, s. 135). Ei ole olemassa tulokorttia, joka sopisi kaikelle liiketoiminnalle ja toimialoille saman sisältöisenä, koska markkina- ja kilpailutilanne, ja organisaation strategia, kulttuuri ja teknologia vaikuttavat sen sisällön muodostamiseen. Siten suorituskyvyn mittariston sisältö elää strategian kanssa, joten se voi olla organisaatioittain eri sisältöinen (Adler, 2011). Hubbard (2009, s. 186) esittää tutkimuksessaan, kuinka eri toimialan organisaatioilla voi olla yksi tai kaksi toimialansa kannalta kriittistä ympäristö- tai sosiaalisen suorituskyvyn tekijää, kuten esimerkiksi kasvihuonepäästöt öljy- ja kaasualalla, ja lainojen määrä pankkialalla.

Hansen ja Schaltegger (2016, s. 199, 202) tunnistivat kolme merkittävintä teoriaa vastuullisuuden tulokortin käyttöön. Organisaatio voi haluta parantaa vastuullista suorituskykyään vastuullisuuden suorituskyvyn mittariston avulla, jolloin organisaation mittariston oppimisen näkökulma korostuu. Kuitenkin vastuullisen tulokortin käyttö voi olla perusteltu myös organisaation ulkoisilla tekijöillä, jolloin sillä on legitimizeettitarkoitus; yhteiskunnan asettamiin odotuksiin vastaamiseksi, kuten GRI vastuullisuuden standardien noudattamiseksi. Toisaalta organisaation motiivit vastuullisen tulokortin käytölle voivat olla lähtöisin myös moraalisisistä syistä (Hansen & Schaltegger, 2016, s. 199, 202).

Länsiluoto ja Järvenpää (2008, s. 185, 187, 192) tutkivat teemahaastatteluin suomalaisen kansainvälisen organisaation motiiveja jalkauttaa ympäristöjohtamisenjärjestelmä ja tulokortti. Hansen ja Schalteggerin (2016) tavoin myös Länsiluoto ja Järvenpää (2008, s. 190) kirjoittavat kuinka organisaation suorituskyvyn mittaamista voivat vauhdittaa sekä organisaation ulkoiset että sisäiset tekijät. Nämä tekijät voivat muuttua ajan kanssa, ja se onkin johtanut myös vastuullisuuden suorituskyvyn mittaamiseen. He tunnistivat, kuinka ympäristösuorituskyvyn mittaamista vauhditti ennen kaikkea organisaation ulkoinen tekijä eli organisaation pyrkimys saavuttaa ympäristösertifikaatti. Isoissa

organisaatioissa näiden asiantuntevuuden vakiinnuttaminen ja yhteiskunnan odotukset saattavat edellyttää tiettyjä sertifikaatteja tai raporttien laatimista kansainvälisten standardien mukaisesti, mitkä siten myötävaikuttavat organisaation vastuullisten kontrollien jalkauttamiseen vastuullisuuden johtamiseksi (Cruzen ja muut, 2017, s. 1297).

Länsiluoto ja Järvenpää (2008, s. 186, 198) kuitenkin havaitsivat myös, että kilpailukyvyyn ylläpito sidosryhmät huomioiden ja parantunut tuottavuus motivoivat ympäristösuorituskyvyn mittausjärjestelmän käyttöä. Heidän mukaansa nimenomaan tuottavuuden parantaminen on organisaation sellainen sisäinen motiivi, joka johtaa vastuullisuuden mittaamiseen. Kuitenkin Hristov ja muut (2021, s. 2) ovat tunnistaneeet, että vastuullisuuden liittämistä johdon ohjausjärjestelmään on hidastanut organisaation heikko ymmärrys niistä tärkeimmistä ympäristötekijöistä, jotka vaikuttavat sen suorituskykyyn. Lisäksi, vaikka aiemmin on esitetty malleja vastuullisuuden liittämiseksi organisaation suorituskyvyn mittaristoon (mm. Figge ja muut, 2002), organisaation johdolta on puuttunut käytännön tuki tämän toteuttamiseen.

Tuloskortti on yksi eniten käytetyistä johdon työkaluista suorituskyvyn mittaamiselle ja johtamiselle, ja useat tutkimukset puoltavat sen hyödynnettävyyttä vastuullisuuden implementoinnissa (Hansen & Schaltegger, 2016, s. 195). Vastuullisuuden liittäminen tuloskorttiin voi olla johdolle helppo työkalu vastuullisuuden suorituskyvyn mittaamiseen ja vastuullisuuden strategianäkökulman tunnistamiseen (Länsiluoto & Järvenpää, 2008; Figge ja muut, 2002; Epstein & Wisner, 2001; Hubbard, 2009). Kun Figge ja muut (2002) argumentoivat tuloskortin olevan johdolle helppo ensimmäinen työkalu vastuullisuuden liittämiseen organisaation suorituskykyyn, myös Hubbard (2009, s. 190) toteaa, kuinka vastuullinen tuloskortti on johdon helposti ymmärrettävä järjestelmä, koska usealla organisaatiolla on ollut käytössä tuloskortti jo entuudestaan.

Myös Länsiluoto ja Järvenpää (2008, s. 186) puoltavat organisaation olemassa olevan johdon ohjausjärjestelmän, etenkin tuloskortin käyttöä ympäristötekijöiden liittämässä suorituskyvyn mittausjärjestelmään kahdesta syystä. Ensinnäkin organisaatiolle voi olla

helpompaa käyttää jo olemassa olevaa järjestelmää liittäessään vastuullisuutta suorituskyvyn mittaristoon. Toiseksi tulokorttia hyödyntäen organisaatio varmistuu siitä, että myös vastuullisuuden tavoitteet on liitetty organisaation strategiaan.

Koska tulokortti toimii strategian kommunikoinnin välineenä organisaatiossa, vastuullisuuden liittäminen siihen korostaa vastuullisuuden roolia organisaation strategiassa (Epstein & Wisner, 2001; Kaplan & Norton, 1996). Vastuullisuuden suorituskyky voi parantaa tuottavuutta, työntekijöiden tyytyväisyyttä, mainetta, imagoa, sidosryhmäsuhteita, ja lisäksi alentaa operatiivisia kustannuksia ja kasvattaa markkinamahdollisuuksia (Epstein & Wisner, 2001, s. 9), mitkä kaikki tulevat esille vastuullisessa tulokortissa strategiakarttana kuvaten (Hansen ja Schaltegger, 2016; Figge ja muut, 2002, s. 282).

4 Tutkimusmalli ja tutkimuskysymykset

Aiemmissa luvuissa on käsitelty organisaatioiden vastuullisuusraportoinnin rooliin ja vastuullisuuden suorituskyvyn mittaamiseen liittyvää aiempaa tutkimusta vastuullisuuden strategian toteuttamisen näkökulmasta. Seuraavissa alaluvuissa johdetaan ja perustellaan tutkimuskysymykset T1–T4 aiempaa tutkimusta hyödyntäen.

4.1 Vastuullisuusraportoinnin rooli ja vastuullisuuden strategia

Vastuullisuusraportoinnin tarkoituksena on esitetty sidosryhmien sitouttaminen organisaatioon. Stocker ja muiden (2020, s. 2077–2078) mukaan organisaatio voi saavuttaa kilpailuetua vastuullisuusraportoinnilla, johon organisaation sidosryhmät on sitoutettu. Näin organisaation vastuullisuusraportti toimii organisaation strategisena työvälineenä. He korostavat sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien kanssa käytävän molemminpuolisen vuorovaikutuksen myötävaikutusta vastuullisuusraporttiin. Samoin Perez-Lopez ja muut (2015) esittävät, kuinka vastuullisuusraportti on nähtävä organisaation strategisena työkaluna, jossa huomioidaan sisäisiä ja ulkoisia sidosryhmiä. Tämän näkemyksen mukaan organisaation vastuullisuusraportoinnin motiivien tulee olla lähtöisin organisaation sisä- ja ulkopuolelta. Siten organisaation vastuullisuusraportti voi toimia sekä kommunikoinnin välineenä mutta myös organisaation päätöksenteon ja oppimisen tukena. Samoin Torrelli ja muut (2020) korostavat, kuinka laajan sidosryhmäjoukon sitouttaminen organisaatioon on merkityksellistä, koska siten organisaatio voi toteuttaa liiketoimensa kaikki tärkeimmät sidosryhmänsä huomioiden.

Kuitenkin Onkila ja muut (2018) ovat esittäneet, että organisaatioiden vastuullisuusraportti on kohdistettu enemmän ulkoisille kuin sisäisille sidosryhmille, minkä vuoksi he esittävät, ettei vastuullisuusraportti sellaisenaan toimi organisaation muutokseen vaikuttajana. Esimerkiksi Dobbs ja van Staden (2016, s. 449) tutkimuksen mukaan organisaation motiivit vastuullisuusraportoinnille koostuvat pääosin yhteiskunnan huoliin vastaisesta ja osakkeenomistajien oikeuksista tietoon. Myös Adams (2002) on esittänyt, että

organisaation vastuullisuusraportoinnin tarkoituksena on pääasiallisesti maineen parantaminen ja organisaation uskottavuuden säilyminen sidosryhmien näkökulmasta.

Näiden lisäksi on kuitenkin tehty tutkimuksia, jossa vastuullisuusraportoinnilla on rooli organisaation sisällä toiminnan kehittämisessä. Adams ja McNicholaksen (2007, s. 398) mukaan vastuullisuusraportti on otettu osaksi tukemaan organisaation päätöksentekoa ja suunnittelua, mikä myötävaikuttaa organisaation vastuullisuuden suorituskykyyn. Puolestaan Adams ja Frostin (2008, s. 300) mukaan organisaation vastuullisuusraportointi on vaikuttanut organisaation huomion siirtymiseen vastuullisuuden suorituskykyyn ja sen mittareihin suorituskyvyn mittaristossa. Siksi heidän mukaansa vastuullisuuden mittaamisen kehittäminen voi johtaa parempaan vastuullisuuden suorituskykyyn, minkä vastuullisuusraportin ja organisaation muutoksen välinen yhteys voi aikaansaada.

Samoin Gond ja Herrbach (2006) esittivät, että organisaation vastuullisuusraportti toimii johdon oppimisprosessina, kun sitä käyttää diagnostisesti riskit ja rajoitukset tunnistaen ja interaktiivisesti mahdollisuudet ja oppimismahdollisuudet tunnistaen käytävin vuoropuheluin. Kuitenkin Onkila ja muut (2018, s. 218, 225) tutkivat kriittisesti vastuullisuusraportin ja organisaation muutoksen välistä yhteyttä suomalaisissa organisaatioissa talous- ja energia-alalta työntekijöiden näkökulmasta. Heidän mukaansa työntekijät eivät koe, että vastuullisuusraportti olisi liitetty niiden päivittäiseen toimintaan, vaikka organisaatioissa työntekijät ovat yksi organisaation olennaisin sidosryhmä.

Sen vuoksi on esitetty, että työntekijöiden sitouttamiseksi vastuullisuusraportointiin organisaation tulee hyödyntää muita välineitä vastuullisuusraportoinnin sisäiseen kommunikointiin, kuten vuoropuhelun lisäämistä organisaation sisällä (Onkila ja muut, 2018; Stocker ja muut, 2020). Onkila ja muut (2018) korostavat, kuinka ulkoisten sidosryhmien lisäksi sisäisten sidosryhmien sitouttaminen organisaatioon on yhtä tärkeää. Farooq ja de Villiers (2019, s. 1254) puoltavat tätä näkemystä esittämällä, että vastuullisuusraportin tulisi olla vuoden ympäri julkaistava raportti vuosittaisen raportin sijaan, joka tuottaisi tietoa sen sisäisille ja ulkoisille sidosryhmille.

Organisaation vastuullisuusraportoinnilla voi olla Adams (2017, s. 924) tutkimuksen mukaan myös organisaation johdon tietoisuuden lisäämisessä rooli. Tutkimuksensa mukaan vastuullisuusraportoinnin myötä organisaation johto ymmärtää vastuullisuuden näkökulmien yhteyden taloudelliseen näkökulmaan ja mieltää vastuullisuuden suorituskyvyn mittarit entistä tärkeimmiksi, jolloin johdon päätöksenteko perustuu laajemman arvon kuin taloudellisen arvon tuottamiseen. Sen avulla organisaatiossa arvoa pyritään luomaan yhtäaikaisesti sen liiketoiminnalle mutta myös yhteiskunnalle. Edellä olevista voidaan seuraavaksi muodostaa tutkimuskysymys 1.

Tutkimuskysymys 1: Millainen rooli vastuullisuusraportoinnilla on organisaation vastuullisuuden strategian toteuttamisessa?

4.2 Suorituskyvyn mittausjärjestelmä johdon ohjausjärjestelmänä ja vastuullisuuden strategia

Malmi ja Brown (2008, s. 290) esittävät, kuinka johdon ohjausjärjestelmän tarkoitus on tukea organisaation tavoitteiden ja strategian toteuttamista organisaatiossa ohjaten työntekijöiden päätöksentekoa ja käyttäytymistä. Siten Traxler ja muut (2020, s. 2) esittävät, kuinka vastuullisuuden liittäminen johdon ohjausjärjestelmään mahdollistaa organisaation sisällä toiminnan vastuullisuuden strategian ja tavoitteiden mukaisesti.

Aiemmissa tutkimuksissa on esitetty, että organisaation vastuullisuuden strategian parantaminen edellyttää vastuullisuuden johtamista johdon ohjausjärjestelmin mutta myös sen toteutusta käytännössä eli sen päivittäisessä toiminnassa. Onkila ja muut (2018, s. 225) ovat esittäneet, että organisaation vastuullisuusraportin tulisi olla merkityksellinen myös sisäisille sidosryhmille, kuten työntekijöille niiden päivittäisessä toiminnassa, jotta organisaatio voi sen avulla saavuttaa vastuullista muutosta. Samoin Halmen ja muiden (2020, s. 1204) mukaan organisaatio voi parantaa sen vastuullisuuden suorituskykyä vain, jos johdon vastuullisuuden ohjausjärjestelmä onnistutaan implementoimaan

käytäntöön. Esimerkiksi Hristov ja muut (2021, s. 2) ovat esittäneet, kuinka johdolta on puuttunut käytännön tuki vastuullisuuden strategian toteuttamiseen organisaatiossa.

Vastuullisen suorituskyvyn mittariston on havaittu vaikuttavan positiivisesti vastuullisuuden strategian jalkauttamiseen organisaatioon ja organisaation suorituskykyyn. Asiaei ja muut (2021, s. 85, 87, 98–99) tutkivat organisaation vastuullisuuden ja vastuullisen suorituskyvyn mittariston välistä yhteyttä kyselytutkimuksella, jonka otannasta enemmistö koostui teollisuusalan organisaatioista. Heidän mukaansa vastuullisuuden suorituskyvyn mittaristo toimii vastuullisuuden ja organisaation parantuneen suorituskyvyn yhteyden tunnistamisen työkaluna. Jusoh ja muut (2021) puolestaan tutkivat vastuullisuuden suorituskyvyn mittariston merkitystä vastuullisuuden strategian ja vastuullisuuden suorituskyvyn välisen yhteyden tunnistamiseen. He tutkivat tätä kyselyin ympäristöherkillä toimialoilla kuten teollisuusalalla. He havaitsivat, kuinka vastuullisuuden strategian jalkauttaminen organisaatioon vastuullisuuden suorituskyvyn mittariston avulla on myötävaikuttanut vastuullisuuden suorituskykyyn.

Esimerkiksi Henri ja Journeault (2010, s. 68–69) tutkivat isoissa teollisuusorganisaatioissa ekokontrollin vaikutusta ympäristösuorituskykyyn, ja heidän tutkimustuloksensa on linjassa edellä esitettyjen tuoreempien näkemysten kanssa. He havaitsivat, että ekokontrolli johdon ohjausjärjestelmässä vaikuttaa positiivisesti ympäristösuorituskykyyn, ja sitä kautta taloudelliseen suorituskykyyn.

Puolestaan Wijethilake ja Ekanayake (2018, s. 164) tutkimuksen mukaan organisaatio voi vastuullisen ohjausjärjestelmän avulla jalkauttaa sellaiset vastuullisuuden strategiat, jotka vastaavat sen hetken yhteiskunnan asettamiin paineisiin sen vastuullisuudelle. Lisäksi heidän mukaansa organisaation jalkauttamilla vastuullisuuden strategisilla toimilla on vaikutus organisaation vastuullisuuden suorituskykyyn eli sen taloudelliseen, ympäristölliseen ja sosiaaliseen suorituskykyyn. Siten voidakseen vastata yhteiskunnan asettamiin paineisiin, organisaatio voi käyttää vastuullisuuden johtamisjärjestelmää vastuullisuuden tavoitteiden määrittämiseen ja kommunikoimiseen, ja vastuullisuuden

suorituskyvyn seuraamiseen, mittaamiseen ja vastuullisuudesta palkitsemiseen esimerkiksi käyttäen vastuullista tuloskorttia (Wijethilake & Ekanayake, 2018, s. 166). Vastavaan havaintoon ovat päätyneet Gond ja muut (2012) esittäessään, että vastuullisuuden johdon ohjausjärjestelmän liittämällä perinteiseen johdon ohjausjärjestelmään organisaatio voi luoda vastuullista strategiaa ja siten vastata globaaleihin haasteisiin.

Kuitenkin on myös esitetty näkemyksiä siitä, kuinka vastuullisuutta ei tulisi liittää johdon ohjausjärjestelmään. Narayanan ja Boyce (2019, s. 1211–1212, 1219–1220, 1233) tutkivat teemahaastatteluilla kansainvälisen organisaation johdon ohjausjärjestelmän sisältävien kontrollien roolia organisaation muutoksessa vastuullisemmaksi. He kritisoivat ajatusta, että vastuullisuus on liitetty samaan johdon ohjausjärjestelmään. Heidän mukaansa, jos organisaation tavoitteena on edesauttaa sen ympäristö- ja sosiaalista vastuuta saman verran kuin sen taloudellista vastuuta, näiden kahden kilpailevan näkökulman suhdetta toisiinsa tulee tulkita toisiinsa nähden. Siten organisaatio pystyy yhä pitämään taloudellista näkökulmaa organisaatio pääasiallisena tavoitteena, koska sen näkökulman parantamiseenhan organisaatio pyrkii myös vastuullisuuteen sitoutumisellaan.

Vastaavasti Mårtensson (2009) on esittänyt, ettei vastuullisuuden liittäminen tuloskorttiin ole mielekäästä, koska tuloskortti korostaa enemmän taloudellista arvoa kuin aineetonta pääomaa, jollainen vastuullisuuskin on. Kuitenkin aiemmissa tutkimuksissa on esitetty, kuinka organisaatio voi liittää vastuullisuuden tuloskorttiin vastuullisuuden strategian johtamiseksi (mm. Figge ja muut, 2002; Hubbard, 2009; Hansen & Schaltegger, 2016). Figge ja muut (2002) esittävät tuloskortin olevan helppo ensimmäinen kosketus organisaation vastuullisuuden johtamiseen, ja Hubbard (2009) esittää sen myös olevan helposti ymmärrettävä järjestelmä vastuullisuuden johtamiseen ollessaan entuudestaan tuttu työkalu organisaatioille. Näiden lisäksi Lämsiluoto ja Järvenpää (2008) esittävät, että käyttämällä tuloskorttia vastuullisuuden johtamiseen organisaatio varmistuu vastuullisuudelle asetettujen tavoitteiden palvelevan myös organisaation strategiaa.

Figgen ja muiden (2002) tutkimuksessa onkin esitetty kolme eri tapaa, jolla vastuullisuuden voi liittää tulokorttiin: kaikkiin sen neljään tulokortin näkökulmaan, luoda uusi näkökulma tulokorttiin, tai johtaa tulokortin näkökulmien mittarit vastuullisuudesta. Neri ja muut (2021) esittivät vielä vastuullisuuden osa-alueen jakamista kahteen näkökulmaan, sosiaaliseen ja ympäristölliseen, jolloin tulokortti sisältää yhteensä kuusi näkökulmaa. Epstein ja Wisner (2001) kuitenkin esittävät, että koska vastuullisuuden tavoitteet liitetään organisaation strategiaan, on myös mahdollista, että organisaatiossa vastuullisuus liitetään vain tulokortin tiettyyn näkökulmaan. Esimerkiksi Thoradeniya ja muut (2021, s. 1248) havaitsivat tutkimuksessaan, että jos organisaation sidosryhmät kohdistavat vain vähän paineita organisaation vastuullisuudelle ja jos yhteiskunta ei vaadi eikä toimialakohtaiset vaatimukset velvoita organisaatiolta vastuullisia toimia, organisaation pääajuri vastuullisuuden avainmittareiden käyttöön on lähtöisin tarpeesta parantaa toimintojen tehokkuutta. Edellä esitetyistä voidaan seuraavaksi muodostaa tutkimuskysymys 2.

Tutkimuskysymys 2: Miten suorituskyvyn mittausjärjestelmä johdon ohjausjärjestelmänä voi tukea vastuullisuuden strategian toteuttamista organisaatiossa?

4.3 Vastuullisuusraportti ja suorituskyvyn mittaristo yhdessä vastuullisuuden strategian toteuttamisessa

Organisaation vastuullisuusraportointia ja suorituskyvyn mittausta on tutkittu paljon erikseen, mutta niiden keskinäisestä vaikutuksesta on vasta vähän tutkimusta (Traxler ja muut, 2020; Maas ja muut, 2016, s. 238, 243). Kuitenkin aiemmissa tutkimuksissa on esitetty tutkimustarve näiden yhteyden tutkimiselle (Maas ja muut, 2016; de Villiers ja muut, 2016; Traxler ja muut, 2020).

Aiemmissa tutkimuksissa on esitetty, että organisaation tulee johtaa vastuullisuutta useammalla kuin yhdellä johdon työkalulla (Lozano, 2020; Maas ja muut, 2016). Lozano (2020, s. 5, 14) tutki työkaluja, joilla organisaatio voi edistää vastuullisuutta sen toiminnassaan. Hänen tekemänsä kyselytutkimuksensa mukaan vain yhden työkalun käyttö

vastuullisuuden edistämiseksi ei riitä organisaation vastuullisuuden johtamiseen käytäntöön, vaan on hyödynnettävä useampaa kokonaisvaltaisesti. Työkalujen tehokkaan käytön varmistamiseksi niiden käyttöä on tarkasteltava yritys- ja toimialakohtaisesti. Kuitenkin Lozano (2020, s. 14) esittää myös, että liian suuren määrän vastuullisuuden johtamisen työkalujen käyttö johtaa resurssien käytön tehottomuuteen, minkä vuoksi he esittävät neljästä kuuteen vastuullisuuden johtamisen työkalun olevan sopiva määrä vastuullisuuden liittämiseen organisaation toimintaan tehokkaasti.

Myös Maas ja muiden (2016) mukaan organisaation vastuullisuutta on tarkasteltava muiden johdon työkalujen kanssa ja vuorovaikutuksessa toisiinsa. He ovat kehittäneet viitekehyksen neljän tärkeimmän vastuullisuuden johtamisen ja mittaamisen työkalun yhdistämisestä. Siinä yhdistetään vastuullisuuden arviointi, johdon laskentatoimi, johdon kontrollit ja raportointi. Heidän mukaansa näiden työkalujen yhdistely mahdollistaa organisaation läpinäkyvyyttä ulkoisten sidosryhmien lisäksi myös organisaation sisäisille sidosryhmille, jotka molemmat on huomioitava vastuullisuuden johtamisessa. Tämän avulla organisaatio pystyy sitouttamaan myös sen sisäiset sidosryhmät vastuullisuuden suorituskyvyn johtamiseen. Sen mahdollistamiseksi organisaatiossa tietoa vastuullisuuden suorituskyvystä tulisi käyttää ulkoisen raportoinnin lisäksi organisaation sisäisten vastuullisuuden parannusten kehittämiseen, jolloin myös vastuullisuusraportti voisi mahdollistaa organisaation suorituskyvyn parantamista. Näin toimien organisaatio voi saavuttaa jaettua arvoa (Porter & Kramer, 2006). Laajemmin sidosryhmien sitouttaminen vastuullisuuden strategiaan voi olla organisaation toimi edistääkseen kilpailuetua innovoimalla tai parantaakseen mainettaan ja legitimizeettiään (Arjaliés & Mundy, 2013, s. 296).

De Villiers ja muut (2016) tutkivat teemahaastatteluin ja organisaation ulkoisesti saatavissa olleen raportoinnin perusteella vastuullisuusraportin integroimista johdon ohjausjärjestelmään, tuloskorttiin, ja organisaation hyötyihin tästä. Heidän mukaansa vastuullisuusraportti tukee organisaation suorituskyvyn mittaamista laajentamalla sidosryhmänäkökulmaa suorituskyvyn mittaristossa ja liittämällä vastuullisuuden osaksi

organisaation strategiaa. Siten integroiminen toisiinsa edesauttaa sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien kommunikointia ja vastuullisuuden arvojen huomioimista liiketoiminnassa. Lisäksi vastuullisuusraportoinnin integroiminen etenkin tuloskorttiin, suorituskyvyn mittaristoon, mahdollistaa heidän mukaansa vastuullisuusraportin tavoitteiden muuttamisen käytännön toimiksi eli organisaation strategian toteuttamisen. Siten molemmat vastuullisuuden johtamisjärjestelmät tukevat toisiaan, minkä vuoksi niiden yhteyttä tulee tarkastella. Tutkimuksessaan on johdettu väittämä, että vastuullisia arvoja arvostava organisaatio pyrkimyksillään tyydyttää laajan sidosryhmäjoukon tarpeet integroivat yleisimmin vastuullisuusraportin johdon ohjausjärjestelmään.

Arjaliés ja Mundy (2013, s. 285, 295) tutkivat kuinka organisaatiot käyttävät johdon ohjausjärjestelmiä vastuullisuuden strategian johtamisessa. Heikin havaitsivat, että organisaatiot johtavat vastuullisuuden strategiaansa useammalla johdon ohjausjärjestelmällä kuten laajoilla sisäiset ja ulkoiset sidosryhmät kattavilla kommunikointiprosesseilla, ympäristösuorituskyvyn johtamisjärjestelmillä, vastuullisuuden raportointijärjestelmillä ja parhaiden raportointikäytänteiden prosesseilla.

Heidän tutkimuksensa mukaan organisaation vastuullisuudesta julkisesti julkaistava tieto ja eri standardit toimivat merkittävinä tekijöiden vastuullisuuden suorituskyvyn mittareiden ja tavoitteiden valinnassa sen johtamisjärjestelmään (Arjaliés & Mundy, 2013, s. 295, 296, 298). Siten he korostavat ulkoisten sidosryhmien roolia eli sidosryhmänäkökulman laajentamista vastuullisuuden strategian muodostamisessa ja sen tavoitteiden asettamisessa. Johdon ohjausjärjestelmän rooli puolestaan on sitouttaa organisaation työntekijät näiden tavoitteiden saavuttamiseen, ja tunnistaa vastuullisuuden kehitykseen liittyviä uhkia ja mahdollisuuksia. Tämän näkemyksen mukaan vastuullisuusraportti tukee organisaation oppimista ja vastuullisuuden suorituskyvyn mittausta vastuullisuuden strategian muodossa, ja johdon ohjausjärjestelmä myötävaikuttaa organisaation oppimiseen ja tukee vastuullisuusraportointia.

Samoin Kloviene ja Speziale (2015) havaitsivat kvalitatiivisessa sisältöanalyysissään, että vastuullisuusraportin liittäminen suorituskyvyn mittausjärjestelmään voi myötävaikuttaa organisaation vastuullisuuden strategian toteuttamiseen ja näiden tavoitteiden saavuttamiseen. Siten näiden kahden johtamisjärjestelmän yhdistäminen vaikuttaa organisaation strategian päämäärään ja sitä kautta suorituskyvyn mittaristoon, jotka tukevat organisaation päätöksentekoa niin suunnittelussa, kontrolloimisessa ja raportoinnissa.

Cruzen ja muiden (2017, s. 1297) tutkimuksen mukaan kyberneettisiä kontrolleja käytetään vastuullisuuden johtamisessa myös ulkoiseen raportointiin. Kun organisaatiolta odotetaan vastuullisuuden raportointia, sen tuottaminen edellyttää organisaatiolta vastuullisuuden suorituskyvyn mittaamista. Tämä puolestaan on johtanut organisaatioissa vastuullisuuden yksikön muodostamiseen tai vastuullisuuden johtajan nimittämiseen, joiden tehtävänä on seurata organisaation vastuullisuuden suoriutumista ja raportoida siitä. Haasteena onkin vastuullisuuden toimien jalkauttaminen vastuullisuuden suorituskyvyn parantamiseksi eikä vain taloudellisen menestyksen saavuttamiseksi.

Vastuullisuuden suorituskyvyn mittariston suunnitteluun vaikuttaa myös Searcy (2012, s. 242) mukaan vastuullisuusraportointiviitekehys GRI. Vastuullisuusraportointiviitekehys GRI sisältää myös toimialakohtaisia standardeja, jotka tarjoavat eri toimialojen organisaatioille sopivia uusia vastuullisuuden suorituskyvyn mittariehdotuksia (GRI, 2021c). Kuitenkin Journeault ja muut (2021) ovat kritisoineet GRI viitekehystä suorituskyvyn mittaamisen näkökulmasta siitä, että GRI raportointiviitekehys ei ole informatiivinen johdon työkalu. Heidän mukaansa GRI-raportointiviitekehystä käyttäen organisaatio tulee raportoineeksi vastuullisuuden suorituskyvystään puutteellisesti, eikä se siten edistä organisaatioiden vastuullisuutta. Siten he argumentoivat, että GRI viitekehystä käyttäen organisaation vastuullisuusraportilta voi jäädä varjoon oleellista tietoa organisaation vastuullisuuden suorituskyvystä.

Puolestaan Adams (2017, s. 906, 908) mukaan vastuullisuusraportointiviitekehukset vaikuttavat johdon suhtautumiseen vastuullisuuden eli ympäristö- ja sosiaalisiin tekijöihin,

mikä myötävaikuttaa organisaation kestäväen kehityksen aikaansaamiseen ja siten organisaation kilpailukykyyn. Siten vastuullisuusraportointi vaikuttaa organisaation johdon tietämyksen lisääntymiseen vastuullisten toimien vaikutuksista, jolloin vastuullisuus otetaan osaksi organisaation arvonluontiprosessia.

Lozano (2020, s. 3, 7) esittää myös, että kun organisaatio on ottanut käyttöönsä vastuullisuusraportoinnin kuten GRI-viitekehyksen, se pystyy tulevaisuudessa keskittyä enemmän vastuullisuuden näkökulmaan sen liiketoiminnassa. Kuitenkin Halme ja muiden (2020, s. 1190, 1212) tutkimuksessa on esitetty, että vastuullisuuden sertifikaatteihin perustuvilla standardeilla organisaatio voi vaikuttaa sen suorituskykyyn paremmin kuin UN Global Compact tai GRI- viitekehysillä. Kuitenkin he tuovat esille, että organisaatio voi saavuttaa sosiaalista ja ympäristöllistä suorituskykyä eri tavoilla pohjautuen johdon ohjausjärjestelmiin eli sen rakenteeseen ja organisaation sisällä vastuullisuuden omaksumiseen eli käytäntöihin.

Rezaee ja Tuo (2017, s. 49, 53, 56) tutkivat organisaation vastuullisuusraportoinnin ja organisaation vastuullisen suorituskyvyn välistä yhteyttä. He havaitsivat, että näiden välillä on molemminpuolinen vaikutus. Heidän tutkimuksensa mukaan sekä historiatietoon että tulevaisuuteen ohjautuvalla vastuullisuusraportoinnilla on positiivinen vaikutus organisaation vastuullisuuden suorituskykyyn tulevaisuudessa. Tämän yhteyden löytäminen kannustaa organisaation johtoa vastuullisuuden huomioimiseen sen päätöksenteossa niin raportoinnin kuin suorituskyvyn mittaamisen osalta. Kuitenkin he havaitsivat, että organisaation koko ja pääomarakenne vaikuttavat tämän yhteyden suuruuteen; mitä suurempi yritys, mitä enemmän aineetonta pääomaa, mitä pienemmät kasvuluvut, mitä alhaisempi velkataso ja mitä suuremmat tulot, sitä parempaan vastuullisuuden suorituskykyyn vastuullisuusraportointi voi johtaa tulevaisuudessa.

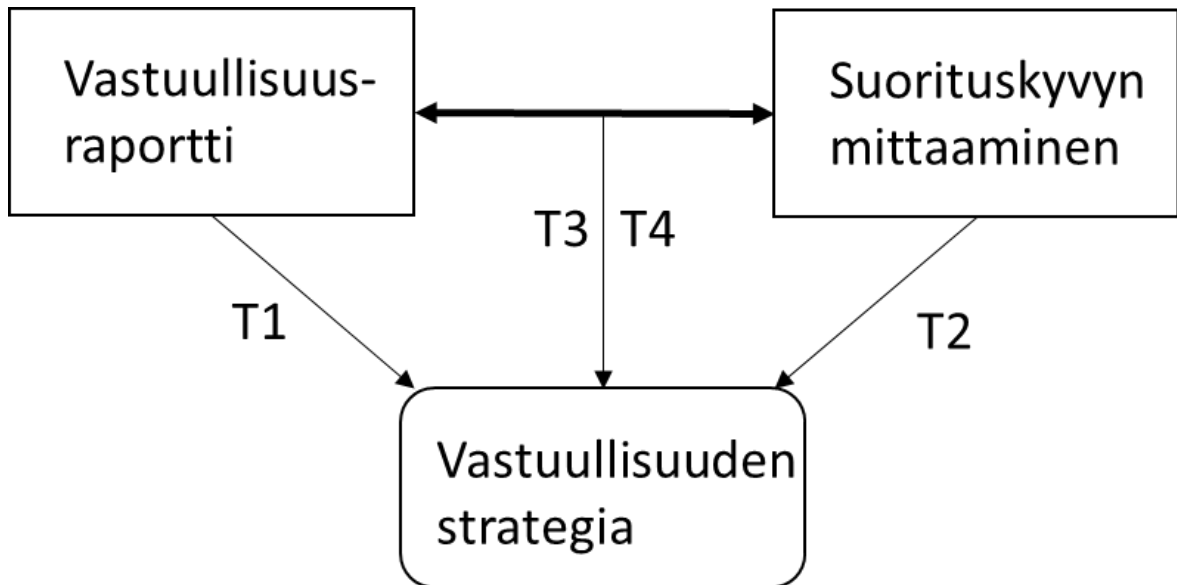
Aiemmista tutkimuksista on havaittavissa, että organisaation motiivit vastuullisuusraportoinnille ja vastuullisuuden liittämiselle johdon ohjausjärjestelmään on johdettu ainakin osin samoista teorioista. Organisaation vastuullisuusraportoinnin motiivit on liitetty

organisaation legitimeettitavoitteeseen, sidosryhmien sitouttamiseen tai organisaation sisäisen toiminnan kehittämiseen (mm. Perez-Lopez ja muut, 2015; Hahn & Kühnen, 2013; Torrelli ja muut, 2020; Stocker ja muut, 2020; Adams & Frost, 2008; Adams & McNicholas, 2007). Organisaation motiivit vastuullisuuden suorituskyvyn mittaamiselle tuloskortilla voivat myös olla lähtöisin legitimeettitavoitteesta, sidosryhmien sitouttamisen tavoitteesta tai organisaation sisäisen toiminnan kehittämisestä (mm. Hansen & Schaltegger, 2016, s. 199, 202; Hubbard, 2009; Länsiluoto & Järvenpää, 2008). Edellä olevista voidaan seuraavaksi muodostaa tutkimuskysymykset 3 ja 4.

Tutkimuskysymys 3: Millaista hyötyä vastuullisuuden strategian toteuttamiselle organisaatio voi saada vastuullisuusraportoinnin ja suorituskyvyn mittausjärjestelmän vuorovaikutuksella?

Tutkimuskysymys 4: Millaista haittaa tai haastetta vastuullisuuden strategian toteuttamiselle organisaatio voi saada vastuullisuusraportoinnin ja suorituskyvyn mittausjärjestelmän vuorovaikutuksella?

Kuviossa 6 on havainnollistettu tutkielman tutkimusmalli, joka on johdettu edellä esitetyistä tutkielman tutkimuskysymyksistä. Kuviossa kaksisuuntainen nuoli kuvaa vuorovaikutusta.



Kuvio 6. Tutkimusmalli.

5 Tutkimusmenetelmät ja aineisto

Tässä luvussa perehdytään tutkielmassa käytettyihin tutkimusmenetelmiin ja aineistoon, ja tässä esitellään myös kuvaus kohdeorganisaatiosta ja haastateltavista. Lisäksi tutkielman luotettavuutta, yleistettävyyttä ja rajoituksia käsitellään tässä luvussa.

5.1 Tutkimusmenetelmä

Laadullinen tutkimus keskittyy tutkimaan aineistoa, joka on tekstimuodossa (Eskola ja Suoranta, 1998, s. 15). Laadullinen tutkimus eroaa kvantitatiivisesta tutkimuksesta siinä, että laadullisen tutkimuksen tavoitteena on tarkastella aineistoa kokonaisuutena ja pyrkiä muodostamaan koko aineistoa koskevia sääntöjä (Alasuutari, 2011, s. 38, 42). Sääntö voidaan muodostaa laadullisessa tutkimuksessa, mikäli kaikki havainnot sen osoittavat. Laadullisessa tutkimuksessa on tarkoitus kerätä havaintoja samasta ilmiöstä, jolloin havaintoja tullaan yhdistelleeksi (Alasuutari, 2011, s. 40–41). Jotta havaintomäärä saadaan hallittavaksi määräksi, laadullisessa tutkimuksessa käytetään havaintojen pelkistämistä. Sen tarkoituksena on keskittää aineiston analysointi tutkielman teoreettisen viitekehyksen näkökulmasta vain kaikista olennaisempiin tekijöihin.

Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus on luonteva tämän tutkielman toteuttamiseksi, koska tutkielman tavoitteena on ymmärtää laajasti tutkittavaa ilmiötä, josta myös tutkimuskysymykset on johdettu (Kananen, 2017, s. 35–36). Koska kvantitatiivinen tutkimus ja sen tilastolliset analyysit eivät taivu yhtäläillä monimutkaisempien prosessien ymmärtämiseen, on tutkimus toteutettu kvalitatiivisin menetelmin (Kananen, 2017, s. 36). Tutkimusmenetelmän valinta tähän tutkielmaan on siten tehty tutkittavan ilmiön perusteella ja etenkin sillä, kun tutkittavasta ilmiöstä tavoitellaan syvällistä ymmärrystä.

Tutkielmassa hyödynnetään tutkimuskysymyksiin vastaamiseksi kvalitatiivista monitaustatutkimusta, jotta organisaatioiden tapoja käyttää vastuullisuusraporttia vuorovaikutuksessa suorituskyvyn mittariston kanssa ja sen vaikutusta organisaation vastuullisuuden strategiaan ymmärrettäisiin mahdollisimman monipuolisesti ja syvällisesti. Koska

tutkimuskysymykset eli tutkimusongelma on kokonaisvaltainen, tässä tutkielmassa tapaustutkimuksen valinta on esimerkiksi kyselytutkimuksen sijaan perusteltua (Hirsijärvi ja Hurme, 2008, s. 58). Tässä tutkielmassa käytetään kuvailevaa tapaustutkimusta, koska tarkoitus on saada vastauksia muun muassa ”miten” ja ”miksi” kysymyksiin voidakseen ymmärtää ajankohtaista ilmiötä paremmin (Yin, 2009, s. 7–8, 10, 13–14).

Tapaustutkimuksilla pyritään luoda analyyttisiä yleistyksiä, jolloin tietyistä havaintotuloksista pyritään yleistämään laajempaa teoriaa (Yin, 2009, s. 38, 43). Tällä tarkoitetaan sitä, että tapausten empiirisiä havaintoja verrataan aiempaan teoriaan ja katsotaan, saako jokin teoria tukea monitapaustutkimuksen kohdalla useammasta tapauksesta vai ei. Eskola ja Suoranta (1998, s. 65) kirjoittavatkin, että kvalitatiivisessa tutkimuksessa yleistysten mahdollistamiseksi tapausten mahdollisimman monipuolinen kuvailu ja käsitteellistäminen ovat oleellista. Yin (2009, s. 53, 61–62) on esittänyt, että monitapaustutkimuksella voidaan tehdä vahvempia havaintoja yksittäistapaustutkimukseen verrattuna. Hän esittää, että monitapaustutkimukseen voidaan päätyä silloin, kun tahdotaan vahvempia analyyttisiä johtopäätöksiä tai tahdotaan vertailla erilaisia tilanteita.

Yin (2009, s. 61–62) mukaan tutkimukseen tulisi valita vähintään kaksi tapausta, jotta voisi välttyä yksittäistapaustutkimuksiin kohdistuvalta kritiikiltä liittyen esimerkiksi virhehavaintoihin tai vain ainutlaatuisen tapauksen tutkimustuloksiin. Tämä asetettu tavoite täytetään tässä tutkielmassa, kun tutkielmaan valittiin yhteensä viisi kohdeorganisaatiota yhteensä kahdelta toimialalta. Tämä tehtiin myös siksi, koska aikaisempaan teoriaan perustuen toimialoittain odotetaan osin myös vastakohtaisia tuloksia, mutta tahdotaan myös vahvistaa tarkasteltavien toimialojen sisältä saamia havaintoja.

Tässä tutkielmassa on käytetty kvalitatiivisista tiedonkeruumuodoista haastattelua, koska se sopii tutkittavan ilmiön ymmärtämiseen ja vähän tutkitun alueen tutkimiseen (Hirsijärvi ja Hurme, 2008, s. 34–36). Lisäksi haastattelun valintaa puoltaa se, että se mahdollistaa haastattelutilanteessa selvennysten pyytämisen ja tiettyjen aihealueiden syventämisen muun muassa lisäkysymyksillä. Haastattelu antaa myös haastateltavalle

mahdollisuuden tulla paremmin kuulluksi, mikä voi myötävaikuttaa näiden haastatte-
luun osallistumiseen eli tutkielman tutkimusaineiston saatavuuteen. Muun muassa
nämä tekijät toimivat perusteena sille, miksi tutkielman tiedonkeruumuodoksi valittiin
haastattelu esimerkiksi kyselylomakkeen sijaan. Haastattelut pyrittiin kohdistamaan
henkilöille, joiden tietämys koostuu suorituskyvyn mittaamisesta, vastuullisuudesta ja
vastuullisuusraportoinnista, mikä voisi tuottaa mahdollisimman paljon tietoa tutkimus-
kysymyksiin vastaamiseksi.

5.2 Kohdeorganisaatioiden ja haastateltavien esittely

Tutkielman kohdeorganisaatiot on valittu kahdelta toisistaan merkittävästi eroavalta toi-
mialalta; finanssiala ja teollisuusala. Tutkielmaan haastatellut teollisuusalan organisa-
tiot edustavat tarkemmin eri teollisuuksia, mutta niiden erittely on jätetty tutkielmasta
pois anonymiteetin säilyttämiseksi. Näitä toimialavalintoja puoltaa se, että vaikka enem-
män on tehty tutkimusta teollisuusosalta koskien vastuullisuuden näkökulmaa ja sen liit-
tämistä johdon ohjausjärjestelmään, on esitetty tarve myös muiden toimialojen tutkimi-
selle, kuten talousalan tutkimiselle (Hristov ja muut, 2021, s. 5, 14). Tämän havainnon on
esittänyt esimerkiksi Hristov ja muut (2021) sisältöanalyysissään. Tämän havaitun tutki-
musaukon vuoksi tässä tutkielmassa on tutkimuskysymysten kannalta mielekästä tutkia
vastausten eroavaisuuksia ja samankaltaisuutta näiden toimialojen kesken (Hristov ja
muut, 2021). Tällä valinnalla ja rajauksella on tarkoituksena laajentaa tutkittavan ilmiön
ymmärtämistä ja sen ilmenemistä.

Lisäksi tutkielmaan organisaatiot on valittu pörssilistatuista organisaatioista ja kokoluo-
kaltaan suurista organisaatioista. Tätä valintaa puoltaa aiemmissä tutkimuksissa esitetty
toteamus, että suurorganisaatioissa voi olla laajemmin käytössä johdon ohjausjärjestel-
miä, jotka keskittyvät myös vastuullisuuden johtamiseen (Cruzen ja muut, 2017, s. 1294).
Kohdeorganisaatiot valittiin tutkielmaan myös niiden julkaiseman vastuullisuusraportin
perusteella. On esitetty, että kustannussyistä johtuen eli taloudellisen joustavuuden
myötä suuret organisaatiot raportoivat pieniä ja keskisuuria organisaatioita yleisemmin

vastuullisuudestaan (Dienes ja muut, 2016), mikä tämäkin puoltaa suurorganisaatioiden valintaa kohdeorganisaatioiksi tutkimuskysymysten ja tutkittavan ilmiön kannalta.

Tutkimuskysymysten kannalta on mielenkiintoista tutkia, miten vastuullisuusraporttia ja suorituskyvyn mittaristoa käytetään yhdessä tai erikseen organisaation johtamiseen, ja miten tämä vaikuttaa organisaation vastuullisuuden strategiaan. Kohdeorganisaatiot valittiin tarkemmin niiden vastuullisuusraportoinnin perusteella, koska esimerkiksi Cruzen ja muiden (2017, s. 1293, 1296–1297) teemahaastattelututkimuksessa ilmeni kyberneettisten kontrollien olleen käytössä niiden tutkimissa kaikissa Euroopan 17 suuressa kohdeorganisaatiossa. Heidän tutkimuksessaan havaittiin myös kyberneettisten kontrollien toimineen kuin perustana vastuullisuuden suorituskyvyn mittaamiselle.

Siten tutkielmaan valittiin sellaiset organisaatiot, joiden nähtiin raportoivan vastuullisuudesta vuosittain, ja jotka noudattavat siinä kansainvälisistä ohjeistuksista ainakin kestävän kehityksen tavoitteita (SDGs) sitoutuen UN Global Compact aloitteeseen tai GRI-standardeja, joihin tässä tutkielmassa on keskitytty vastuullisuusraportoinnin osalta. Kaikilla tutkielmaan valituilla kohdeorganisaatioilla on toimintaa myös muissa maissa kuin Suomessa. Taulukkoon 1 on koottu tutkielman kohdeorganisaatiot mielivaltaisessa järjestyksessä kuitenkin yhden toimialan organisaatiot kerrallaan. Taulukossa esitettyjä tunteita on käytetty tutkielmassa haastateltavien vastausten yksilöimiseksi.

Organisaatio A toimii teollisuusalalla. Haastateltavan mukaan organisaatio kokee hiilikäden- ja jalanjäljen olevan erittäin tärkeänä osana vastuullisuuden toiminnassaan. Organisaation strategiassa painotetaan uusiutuvia ja kiertotalousratkaisuja. Haastateltavan mukaan vastuullisuusraportointiviitekehykset mahdollistavat kansainvälisten vastuullisuuden megatrendien tunnistamisen, mikä tuo lisää tietoa organisaation liiketoiminnan kehittämiseen. Näitä viitekehyksiä on hyödynnetty ennen kaikkea odotusten seuraamiseen ja sitä kautta liiketoiminnan kehittämiseen, mikä myöhemmin myötävaikuttaa myös vastuullisuusraportin sisältöön. Haastateltavan mukaan vastuullisuuden kehittäminen nähdään organisaatiossa ehdottomasti positiivisena haasteena, vaikka esimerkiksi

vastuullisuuden mittareiden kehittäminen strategian toteuttamiseksi onkin monesti pitkä prosessi.

Organisaatio B toimii teollisuusalalla. Organisaation vastuullisuuden strategiassa korostuu haastateltavan mukaan arvolähtöinen lähestymistapa. Haastateltavan mukaan hiilijalanjälki syntyy pääosin omasta toiminnasta, ja organisaatiossa halutaan entisestään laajentaa hiilijalanjäljen laskentaa kattamaan tuotteiden elinkaari yhä kokonaisvaltaisemmin. Lisäksi haastateltavan mukaan tavoitteena on voida kertoa entistä paremmin myös heidän ratkaisujen tuottamasta hiilikädenjäljestä, mikä edellyttää vastuullisuuden mittareiden kehittämistä edelleen. Haastateltavan mukaan eri vastuullisuusraportointiviitekehykset on luotu eri tarkoitukseen; toisen käytöllä voidaan vaikuttaa raportoinnin vertailtavuuden lisääntymiseen sidosryhmille ja konkreettisten mittareiden sisältöön, kun taas toisilla voidaan myötävaikuttaa vastuullisuuden kehittämiseen ja toimien vaikuttavuuteen.

Organisaatio C toimii teollisuusalalla. Haastateltavan mukaan organisaation vastuullisuuden strategialla haetaan ennen kaikkea kilpailukykyä toiminnan jatkuvalla kehittämisellä. Organisaatio mittaa oman hiilijalanjälkensä muodostumista elinkaarilaskennalla, ja heillä hiilijalanjälki muodostuu paljolti itse lopputuotteiden käytöstä, mutta myös tuotantonsa synnyttää sitä. Haastateltavan mukaan vastuullisuusraportointiviitekehykset mahdollistavat ymmärryksen lisäämisen organisaatiossa siitä, millaisia asioita organisaatiolta nykyisin odotetaan. Siten viitekehykset mahdollistavat uusien raportointikohtien havaitsemisen, minkä kautta organisaatio voi myös havaita kehityskohteita toiminnassaan.

Organisaatio D toimii finanssialalla. Haastateltavan mukaan organisaatiolle oma hiilijalanjälki on tärkeää, mutta se saattaa jäädä vain murto-osaksi verraten sen pääomien ohjautumisen kautta muodostuvaan hiilijalanjäljen syntymiseen yhteiskunnassa toimialan luonteesta johtuen. Organisaation strategiassa painotetaan kestävää rahoitusta, ja vastuullisuuden nähdään kehittyvän jatkuvasti muuttaen samalla organisaation toimintaa. Haastateltava näkee, että vastuullisuusraportointiviitekehykset haastavat organisaatiota

positiivisella tavalla tuoden lisää ymmärrystä toimintojen kehittämiseen, kuten sen avulla uusien toimintatapojen, mittareiden ja seurantatapojen kehittämiseen uusien tavoitteiden saavuttamiseksi markkinoilla menestyäkseen. Haastateltava siten korostaa myös, että vastuullisuuden aiheessa organisaatiot ovat yhä oppimisvaiheessa, joten uutta tietoa ja ymmärrystä tulee jatkuvasti.

Organisaatio E toimii finanssialalla. Haastateltavan mukaan organisaatio E:n hiilijalanjälki muodostuu suuremmaksi osaksi välillisesti toimialastaan johtuen, mutta silti organisaation vastuullisuuden strategiassa on huomioitu myös sen oman toiminnan kestävät valinnat. Organisaation strategiassa painotetaan kestävää rahoitusta, ja kehitys on edistynyt oman hiilijalanjäljen puhumisen lisäksi oman hiilikädenjäljen tuotoksiin. Haastateltavan mukaan vastuullisuusteema kehittyy jatkuvasti, mikä näkyy vastuullisuusraporttien kehityksenä mutta myös uusien käyttökelpoisten mittareiden tunnistamisena. Tässä kehityksessä ja siten uuden oppimisessa haastateltava näkee vastuullisuusraportointiviitekehityksillä olevan suuri rooli. Tutkielman kohdeorganisaatiot on seuraavaksi kuvattu taulukossa 1.

Taulukko 1. Tutkielman kohdeorganisaatiot.

Tunniste tutkielmassa	Toimiala	Kokoluokka	Pörssissä listattu
Organisaatio A	Teollisuusala	Suuri	Kyllä
Organisaatio B	Teollisuusala	Suuri	Kyllä
Organisaatio C	Teollisuusala	Suuri	Kyllä
Organisaatio D	Finanssiala	Suuri	Kyllä
Organisaatio E	Finanssiala	Suuri	Kyllä

5.3 Tutkittavan ryhmän rajaus ja haastateltavien kuvaus

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineisto koostuu usein pienestä määrästä tapauksia, joita pyritään analysoida kattavasti ja perusteellisesti (Eskola ja Suoranta, 1998, s. 18). Vaikka yleisesti on todettu, ettei laadullisen tutkimuksen aineiston koolla ole suoraa merkitystä

tutkimuksen onnistumiseen, aineiston kokoon on kuitenkin esitetty esimerkkejä saturaation eli kylläntymisen avulla (Eskola ja Suoranta, 1998, s. 61–62). Kun uudet tapaukset eivät enää tuottaisi tutkimusongelman kannalta uutta tietoa, on aineistoa riittävästi. Tämä pitää sisällään sen, että kylläntymispiste määräytyy aina tapauskohtaisesti.

Hirsijärvi ja Hurme (2008, s. 58–60) ovat esittäneet nyrkkisäännön, että kvalitatiivisessa tutkimuksessa kylläntymisaste eli riittävä haastateltavien määrä saavutetaan tavallisimmin 15 haastattelun kohdalla, vaikkakin kylläntymisaste on tapauskohtaista. He kirjoittavat myös, että jos haastateltavia on liian paljon, niistä kerätty aineisto ei mahdollista syvällisten tulkintojen tekoa. Puolestaan jos haastateltavia on liian vähän, ei kerätystä aineistosta voi tehdä tilastollisia yleistyksiä eikä ryhmien välisten erojen testausta. Toisaalta he esittävät, että kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoituksena on saada syvälinen ymmärrys ilmiöstä tai tapahtumasta, ja että vain muutamaa henkilöä haastatteleamalla on mahdollista saada ilmiöstä merkityksellistä tietoa. Tässä tutkielmassa saturaatio eli kylläntymisaste saavutettiin viiden haastattelun kohdalla, mikä kuitenkin jää Hirsijärvi ja Hurmen (2008) esittämän tyypillisen kylläntymisasteen alle.

Tutkimuskysymysten kannalta oli mielekästä suorittaa haastattelut vastuullisuuden parissa toimivan organisaation edustajan kanssa, jolla oli ymmärrystä organisaation vastuullisuudesta, vastuullisuusraportoinnista ja suorituskyvyn mittaamisesta. Organisaatioista kontaktoitiin liiketoiminnan vastuullisuuden parissa toimivia henkilöitä sähköpostitse. Pääasiassa haastattelukutsut onnistuttiin suoraan kohdistamaan vastuualueilleen organisaation edustajille, joiden tietämys vastuullisuusraportoinnista ja suorituskyvyn mittaamisesta oli suuri heidän siten osallistuessa haastateltavaksi. Kuitenkin tapauksessa, jossa näin ei käynyt, haastattelukutsu välitettiin organisaation sisällä henkilölle, joka tiesi vastuullisuusraportoinnista ja suorituskyvyn mittaamisesta eniten. Anonymiteetin säilyttämiseksi tässä tutkielmassa ei ole eritelty haastateltavien tarkempia nimikkeitä. Kuitenkin voidaan yleistää haastateltavien olevan vastuullisuuspäälliköitä.

Tavoitteena oli saada ainakin viisi haastattelua, ja tässä onnistuttiin. Tähän tutkielmaan haastateltiin yhteensä viittä organisaation edustajaa, jotka toimivat eri organisaatioissa. Tutkielma kohdistui kahdelle toimialalle niin, että haastattelut kohdistettiin kahteen finanssialan organisaatioon ja kolmeen teollisuusalan organisaatioon. Tämä mahdollistaa tutkielmassa sekä toimialoittaisen vertailun että toimialan sisäisen vertailun tutkimuskysymysten näkökulmasta. Haastateltavat organisaatioittain ja toimialoittain on havainnollistettu taulukossa 2. Tutkielmassa on käytetty näitä tunnisteita yksilöimään haastatteluvastaukset. Tämän taulukon tarkoitus on havainnollistaa, että haastattelut suoritettiin viidelle eri organisaatiolle, joista jokaisesta haastateltiin yhtä henkilöä.

Taulukko 2. Tutkielman haastateltavat.

Tunniste tutkielmassa	Toimiala
Haastateltava A	Teollisuusala
Haastateltava B	Teollisuusala
Haastateltava C	Teollisuusala
Haastateltava D	Finanssiala
Haastateltava E	Finanssiala

5.4 Haastattelurungon esittely

Verrattuna lomaketutkimukseen, jossa vastausvaihtoehdot on ennalta annettu, laadullisen tutkimuksen avulla voidaan saavuttaa tarkempi kuvaus tapauksesta esimerkiksi käyttäen aineistoon kerättyjä puhesitaatteja tapauksen tutkimiseksi (Alasuutari, 2011, s. 51–52). Laadulliseen tutkimukseen kerättävää aineistoa voidaan rajata esimerkiksi rajamalla tarkastelu tapauksen olennaisiin tiettyihin teemoihin teemahaastattelulla. Tässä tutkielmassa haastattelurunkona on käytetty teemahaastattelurunkoa (liite 1).

Teemahaastattelu luokitellaan tyypillisesti strukturoidun lomakehaastattelun ja strukturoimattoman syvähaastattelun eli avoimen haastattelun välimuodoksi käyttäen siten

teemahaastattelusta termiä puolistrukturoitu haastattelu (Kananen, 2017, s. 89; Hirsijärvi & Hurme, 2008, s. 47). Vaikka Hirsijärvi ja Hurme (2008, s. 47) esittävät teemahaastattelun olevan puolistrukturoitu haastattelumenetelmä, Eskola ja Suoranta (1998, s. 86) esittävät eron puolistrukturoidun ja teemahaastattelun välillä. Puolistrukturoidussa haastattelussa haastattelukysymykset ovat kaikille samat, ja vastausvaihtoehtoja ei ole ennalta lukittu. Kuitenkin teemahaastattelussa haastattelukysymyksille ei ole ennalta määritelty niiden tarkkaa muotoa eikä järjestystä, mutta teema-alueet on ennalta määritetty haastattelua varten. Samoin teema-alueiden läpikäynnin laajuus voi vaihdella haastattelusta toiseen, mutta kaikki teemat kuitenkin käydään läpi eri haastatteluissa. Tässä tutkielmassa teemahaastattelurungon lisäksi haastatteliija on laatinut ennen haastattelua mahdollisten kysymysten ja lisäkysymysten listan haastatteluteemoihin ja haastattelun tueksi, minkä vuoksi voitane todeta haastattelijalla olleen haastattelun sujuvan etenemisen apuvälineenä puolistrukturoitu haastattelurunko muistilistanaan.

Teemahaastattelussa haastattelurunko koostuu tarkan kysymysluettelon sijaan teema-alueista, jotka edustavat teoreettisten pääkäsitteiden alakäsitteitä tai alaluokkia (Hirsijärvi ja Hurme, 2008, s. 48, 66–67). Vaikka teema-alueet ovat kaikille haastateltaville samat, kuitenkin niistä johdetut haastattelutilanteessa esitettyjen haastattelukysymysten ei tarvitse olla kaikille samat. Tämä mahdollistaa haastatteluun vapautta ja siten myös paremmin haastateltavan tarkennusten kuulemisen eli vastausten moninaisuuden paljastumisen. Näiden haastattelutilanteeseen joustavuutta luovien elementtien vuoksi tähän tutkielmaan on valittu aineistonkeruumenetelmäksi teemahaastattelu tutkittavan ilmiön mahdollisimman monipuolisen ymmärtämisen saavuttamiseksi. Kaikille haastateltaville lähetettiin haastattelurunko etukäteen sähköpostilla mahdollistaen heille tutustuminen siihen ennen itse haastattelua. Kuitenkaan ei ole varmaa tietoa siitä, miten he valmistautuivat haastatteluun.

Jotta haastatteluista voitiin saada mahdollisimman paljon tietoa, kohdeorganisaatioiden perustietoihin ja ulkoiseen viestintään perehdyttiin ennen haastatteluiden toteuttamista. Teemahaastattelun tarkoituksena onkin pyrkiä ymmärtämään tutkimuskohteen ilmiötä

(Kananen, 2017, s. 88, 90, 92). Ilmiöstä pyritään saamaan ymmärrys teemojen eli keskusteluaiheiden avulla, jotka on johdettu tutkittavaan ilmiöön liittyvistä ennakkokäsityksistä.

Toisaalta Kanasen (2017, s. 94) mukaan laadullisessa tutkimuksessa on mahdollista käyttää myös strukturoituja kysymyksiä esittämään faktatietoa ilmiöstä eli taustoittamaan ilmiötä ja sen ilmenemisympäristöä. Tällaiset faktatiedot voivat auttaa ymmärtämään, miksi tulokset näyttävät erilaisina kahden eri ryhmän välillä. Strukturoitu kysymys voi auttaa ymmärtämään, mikä on sellainen tiettyä ryhmää yhdistävä tekijä, jonka vuoksi kahden eri ryhmän vastaukset eroavat toisistaan. Faktatieto ja sillä luokittelu voivat auttaa selittämään ilmiön ilmenemistä eri ryhmissä. Tässä tutkielmassa kysyttiin taustakysymyksinä eli strukturoituina kysymyksinä organisaation toimiala ja haastateltavien vastualueet.

Kuitenkin Alasuutari (2011, s. 43) tuo esiin, että havaintoyksiköiden väliltä voi helposti löytää eroavaisuuksia, joilla voi perustella ilmiön esiintymisen tilaa niissä. Tämä kuitenkin hankaloittaa sellaisen poikkeuksettoman säännön rakentamista, jossa eroavaisuudet liittyisivät toisiinsa, minkä vuoksi kvalitatiivisessa tutkimuksessa erotteluihin ja tyypittelyihin on suhtauduttava varauksella. Tästä johtuen kvalitatiivisessa tutkimuksessa käytetään havaintojen pelkistämistä saaden havainnot suppeammaksi joukoksi.

Aiemmissa tutkimuksissa on käytetty teemahaastattelua aineistonkeruumenetelmänä, kun tutkimukset ovat liittyneet vastuullisuusraportointiin, vastuullisuuden johtamiseen ja suorituskyvyn mittaristoon. Teemahaastattelua on käyttänyt esimerkiksi de Villiers ja muut (2016) tutkiessaan vastuullisuusraportin integroimista organisaation suorituskyvyn mittaristoon, tulokorttiin. Samoin Länsiluoto ja Järvenpää (2008) perehtyivät teemahaastatteluun organisaation motiiveihin jalkauttaa ympäristöjohtamisjärjestelmä ja tulokortti. Lisäksi esimerkiksi Cruzen ja muut (2017) käyttivät teemahaastattelua selvittääkseen vastuullisuuden liittämistä johdon ohjausjärjestelmään, kuten kyberneettisiin kontrolleihin, ja Adams ja Frost (2008) tutkivat teemahaastatteluun, miten organisaatio

käyttää tietoaan vastuullisuudesta sen suorituskyvyn mittaristossa ja päätöksentekoprosessissa. Traxler ja muut (2020) ovat esittäneet jatkotutkimusehdotuksena, kuinka vastuullisuusraportin ja johdon ohjausjärjestelmän keskinäistä vuorovaikutusta on tutkittava saaden syvällistä tietoa näiden syy–seuraus-suhteesta empiirisesti. Nämä aiemmatkin tutkimukset puoltavat teemahaastattelun valintaa aineistonkeruumenetelmäksi tämän tutkielman ilmiön ymmärtämiseksi, kun mahdollistaahan tämä esimerkiksi tarkentavien kysymysten esittämisen haastatteluissa ilmiön ymmärtämiseksi (Kananen, 2017, s. 90, 95).

Tämän tutkielman haastattelurunko kattaa taustakysymykset ja myös tutkimuskysymyksiin vastaamiseksi muotoillut teema-alueet. Haastattelurungon teema-alueet on johdettu teoreettisessa viitekehyksessä viitatuista aiheen aiemmista tutkimuksista ja näistä muodostetuista ennakkokäsityksistä.

5.5 Aineiston keruu

Kanasen (2017, s. 82–83) mukaan aineistonkeruumenetelmät jakautuvat primäärisiin ja sekundäärisiin aineistoihin, ja niiden tarkoituksena on tuottaa ratkaisu tutkimusongelmaan. Primääriaineistolla tarkoitetaan aineistoa, joka kerätään kyseistä tutkimusongelmaa varten esimerkiksi haastatteluin, jota tässäkin tutkielmassa on käytetty. Puolestaan sekundäärisellä aineistolla tarkoitetaan jo olemassa olevaa tietoa, jota voidaan hyödyntää sellaisenaan, kuten esimerkiksi organisaation vuosikertomuksia. Kvalitatiiviselle tutkimukselle onkin tyypillistä, että tutkimusaineisto on kerätty useammasta lähteestä (Kananen, 2017, s. 34).

Esimerkkinä laadullisesta aineistonkeruumenetelmästä on haastattelu, joka on yleinen tapa kerätä laadullista aineistoa (Eskola ja Suoranta, 1998, s. 15, 85). Se on vuorovaikutustilanne, joka on yhä enenevässä määrin muuttunut pelkästä kysymys–vastaus-haastatteluasettelusta enemmän keskustelutyyliseen haastatteluun. Haastattelun ominaispiirteisiin kuuluu, että sillä kerätään tietoa päämäärähakuisesti ja suunnitellusti (Hirsijärvi ja Hurme, 2008, s. 42–43). Täysin vapaana keskusteluna haastattelua ei voida pitää,

koska haastattelu tapahtuu pääosin haastattelijan johdolla ja haastatteliija saattaa joutua motivoimaan haastateltavaa läpi haastattelun. Haastattelua käytetään tässä tutkimuksessa yhtenä aineistonkeruumenetelmänä, koska tutkittava ilmiö on haastattelijalle ennuudestaan tuntematon, mutta myös sen vuoksi, koska ilmiötä on tutkittu vasta vähän (Hirsijärvi ja Hurme, 2008, s. 35). Koska haastattelu mahdollistaa toteutuessaan selvennysten ja tarkennusten esittämisen ja joustavuuden haastattelussa, se sopii tässä tutkielmassa tutkittavan ilmiön ymmärtämiseksi.

Haastattelut suoritettiin tammikuun–helmikuun aikana 13.1. – 8.2.2022, ja haastattelut kestivät keskimäärin noin tunnin. Haastatteluissa teema-alueiden käsittelyiden laajuus ja järjestys vaihtelivat muun muassa haastateltavan oman tietoisuuden mukaan, mutta kaikki teema-alueet käytiin silti jokaisessa haastattelussa läpi. Lisä- ja tarkentavilla kysymyksillä pyrittiin täydentämään jo saatuja vastauksia tutkittavan ilmiön kannalta oleellisista seikoista, mikä myös teki haastattelusta keskustelunomaisen. Haastatteluiden tarkoituksena oli saada syvälinen ymmärrys vastuullisuusraportin ja suorituskyvyn mittauksen yhteydestä vastuullisuuden strategian toteuttamiseen yhdessä ja erikseen.

Haastatteluista saatu tieto on yhteydessä muistinvaraisiin asioihin, minkä vuoksi tiedon luotettavuuden lisäämiseksi haastatteluaineistoa on tutkielmassa mielekästä täydentää erilaisilla dokumenteilla, joiden sisältöön on kuitenkin voitava suhtautua kriittisesti (Kananen, 2017, s. 121–122). Triangulaation avulla pyritään ymmärtämään tutkimuskohdeena olevaa ilmiötä laajasti eri näkökulmista tarkastellen (Kananen, 2017, s. 154). Eskola ja Suoranta (1998, s. 68–69) esittävät Denzin (1978) tekemän listauksen eri triangulaation muodoista: aineisto-, teoria-, menetelmä- ja tutkijatriangulaatio. Triangulaation tarkoituksena on vahvistaa kattava kuva tutkittavasta kohteesta, jolloin tämän tarkoituksena on myös lisätä tutkielman luotettavuutta.

Tässä tutkielmassa on käytetty aineisto- ja teoriatriangulaatioita. Aineistotriangulaatiolla tarkoitetaan sitä, kun tutkimuksessa yhdistellään erilaisia aineistoja keskenään (Eskola ja Suoranta, 1998, s. 69). Samoin aiemmissä tutkimuksissa on haastattelun ja tarkemmin

myös teemahaastattelun kanssa käytetty myös muita lähteitä tutkimuksen tukena, kuten organisaation julkaisemia vuosikertomuksia ja erillisiä vastuullisuusraportteja, mutta myös organisaation kotisivuja ja muita organisaatiosta julkaistuja artikkeleita analyysin perustana (Herremans ja muut, 2016, s. 424; de Villiers ja muut, 2016, s. 80). Kun tutkielman ilmiön tulkinnaksi kerätään tietoa eri lähteistä, sille voidaan saada vahvistusta (Kananen, 2017, s. 178). Tässä tutkielmassa aineistona on käytetty haastattelun lisäksi organisaation julkaisemia raportteja ja tietoja, kuten vuosikertomuksia, vastuullisuusraportteja ja organisaatioiden kotisivuja.

Teoriatriangulaatiolla tarkoitetaan tutkittavan ilmiön tarkastelua eri teoreettisista näkökulmista (Eskola ja Suoranta, 1998, s. 69). Tutkielman teorialuvuissa tutkimuskysymysten kannalta relevantteja tutkimusilmiöön liittyviä kohteita on pyritty käsittelemään mahdollisimman monipuolisesti ja eri teorioiden näkökulmista. Samoin nämä teoriat on pyritty tutkielman empirialuvuissa yhdistelemään haastatteluista saamiin vastauksiin mahdollisimman laajasti. Haasteita luo aiemmassa kirjallisuudessa mahdollisesti esiintyneet tutkimusten erilaiset tulokset, mikä kuitenkin mahdollistaa ilmiön tarkastelun useammasta näkökulmasta.

Kuitenkin Hirsijärvi ja Hurme (2008, s. 190) esittävät Corbin ja Strauss (1990) tulkinnan, että tutkimuksen etenemiseksi kaikelle näkemälle ei tarvitsisi löytää vahvistusta kirjallisuudesta, vaikkakin tämä lisää tutkielman validiutta. Näitä tässä tutkielmassa käytettyjä triangulaatiomuotoja hyödyntäen on pyritty löytämään yksimielisyyksiä aineistosta (Hirsijärvi ja Hurme, 2008, s. 189). Samalla on pyritty vahvistamaan haastatteluun saatuja vastauksia organisaation muiden julkaistujen lähteiden avulla lisäten tutkielman luotavuutta. Perehtyminen organisaatioiden julkaisemiin raportteihin ennen haastatteluja helpotti haastatteluiden ohjaamista ja tarkentavien lisäkysymysten esitystä haastattelu-tilanteessa, koska siten haastattelijalla ja haastateltavalla oli yhteistä maaperää.

5.6 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkielman luotettavuutta on pyritty arvioida jo tutkielman suunnitteluvaiheessa mahdollistaen parempi tulos työn luotettavuudessa. Tämän merkitystä korostaa myös Kananen (2017, s. 176), joka esittää lisäksi, että riittävä dokumentointi ja valittujen ratkaisuiden perustelut lisäävät työn luotettavuutta. Sen vuoksi tässä tutkielmassa on pyritty kuvaamaan tarkasti tämän tutkielman kulku ja tässä käytetty aineisto. Tällä on pyritty varmistamaan tutkielman reliabelius, jolla tarkoitetaan päätymistä samaan tutkimustulokseen riippumatta tutkijasta (Hirsijärvi ja Hurme, 2008, s. 186). Vaikka teemahaastatteluaineistot voivat sisältää tulokinnanvaraisuutta, oleellista tässä on se, päätyvätkö eri tutkijat niistä samaan johtopäätökseen (Kananen, 2017, s. 179). Oleellista kvalitatiivisen tutkimuksen reliabeliuden toteutumisessa on tutkijan toiminta, analyysissa käytetty aineisto ja litteroinnin toteutuminen, mitkä kaikki on tässä tutkielmassa pyritty toteuttamaan mahdollisimman oikeanlaisella luotettavalla tavalla (Hirsijärvi ja Hurme, 2008, s. 189).

Tutkielman aineistonkeruussakin on pyritty luotettavuuteen, jossa Hirsijärven ja Hurmen (2008, s. 184–185) mukaan korostuu sen laatu. Heidän mukaansa laadun varmistamiseksi on laadittava hyvä haastattelurunko ja etukäteen on pohdittava mahdollisia lisäkysymyksiä ja sitä, miten teemoja voi syventää. Tämän lisäksi nimenomaan haastatteluiden luotettavuuteen vaikuttaa haastattelun tallennuksen hyvälaatuisuus, mikä mahdollistaisi onnistuneen haastatteluiden litteroinnin.

Tässä tutkielmassa haastattelurunko laadittiin aikaisemman teorialueen perusteella johdetuista ennakkokäsityksistä, ja ennen haastattelua pyrittiin hahmottamaan tutkimuskysymysten kannalta keskeisimmät teemat ja niihin liittyvät alustavasti suunnitellut haastattelukysymykset ja lisäkysymykset. Haastattelut suoritettiin videoyhteydellä etäsovelluksilla. Suurimmassa osassa haastatteluista tallennus suoritettiin näiden toimintojen toiminnoilla varmistaen siten äänen laatu tallenteessa, ja osassa haastatteluista tallennus suoritettiin ulkoisesti taaten yhä tallennuksen hyvä laatu. Haastattelijan ja haastateltavan välille pyrittiin rakentamaan luotettavuutta jo haastattelukutsua

lähettäessä kertoen siinä tutkielman tarkoituksesta ja haastateltavan anonymiteetistä tutkielmassa. Eskola ja Suoranta (1998, s. 56) toteavatkin luottamuksellisuuden ja anonymiteetin olevan tietojen käsittelyssä oleelliset käsitteet. Tällä pyrittiin samalla motivoida haastattelukutsun saaneet osallistumaan haastatteluun ja antamaan rehellisiä vastauksia haastattelussa.

Haastatteluaineiston purkaminen tietokoneelle alkoi heti haastatteluiden jälkeen, ja Hirsijärvi ja Hurme (2008, s. 139–140, 185) esittävätkin, että aineistonkeruun laatua voi parantaa litteroimalla haastattelut mahdollisimman pikaisesti haastattelun jälkeen. He myös puoltavat litteroinnin tekemistä tietokoneelle. Vaikka haastatteluaineiston purkuun liittyvän litteroinnin eli puhtaaksikirjoituksen voi suorittaa sisällyttämällä siihen osapuolten huokaukset, naurahdukset ja tauot, on nämä kuitenkin rajattu tämän aineiston litteroinnin ulkopuolelle selkeyden vuoksi. Samoin on toimittu tämän tutkielman tekstissä ilmenevissä haastatteluaineistoon viittaavissa suorissa lainauksissa, jotka ovat tekstissä sisennetty ja kursiivilla kirjoitettu, ja osa myös lainausmerkeissä muun tekstin seassa. Tekstissä ilmeneviä lainauksia on muokattu siltä osin, että niistä on poistettu täytesanat ja myös muut lukemista haittaavat tekijät.

Samoin Kananen (2017, s. 95) esittää, että myös aineiston analyysi on hyvä suorittaa mahdollisimman pikaisesti, mikä myötävaikuttaa tutkijan ymmärrykseen ilmiöstä. Tutkielmassa aineiston kokonaisvaltainen analyysi aloitettiin heti haastatteluaineiston purkamisen jälkeen, millä pyrittiin parantamaan tutkielman luotettavuutta. Aineistoa analysoitiin teemoittelulla, joka on Hirsijärven ja Hurmen (2008, s. 171–173) mukaan yksi kvalitatiivisen analyysin keino. Se sopii käytännöllisten tutkimusongelmien ratkaisemiseen, jollainen tässäkin tutkielmassa on (Eskola ja Suoranta, 1998, s. 178).

Teemoittelulla tarkoitetaan sitä, että aineiston analyysissa keskitytään sellaisiin aineistosta nousseisiin piirteisiin, jotka ovat haastateltaville yhteisiä (Hirsijärven ja Hurmi, 2008, s. 176). Tällä pyritään säännönmukaisuuksien etsimiseen. Vaikka teemoittelussa esiin nousseet teemat olivat lähtökohtaisesti samoja kuin mitä oli käytetty haastattelussakin,

esiin nousi myös uusia teemoja. Tällaisten uusien mielenkiintoisten teemojen ilmentyminen on tyypillistä teemahaastatteluille (Hirsijärvi ja Hurme, 2008, s. 173). Litteroituun tekstiin tehtiin numeromerkinnät aina tietyn teeman osoittamiseksi, minkä jälkeen nämä kerättiin teemoittain (Eskola ja Suoranta, 1998, s. 154). Lisäksi väreillä merkitsemistä hyödynnettiin kunkin teeman osoittamiseksi haastatteluaineistosta. Koska haastattelu-runko laadittiin tämän tutkimuksen tutkimuskysymysten ja niihin liittyvän teorian pohjalta, teemat liittyivät tutkimuskysymyksiin. Tähän tutkielmaan on tutkielman laajuuden vuoksi valittu nostettavaksi vain tutkimuskysymysten kannalta mielenkiintoisimmat teemat.

Eskola ja Suoranta (1998, s. 161) esittävät, että harvoin sopii soveltaa vain yhtä analyysitapaa, ja että analyysitavat voivat kietoutua toisiinsa, kuten teemoittelu ja tyypittely. Teemoittelun lisäksi eli sen jälkeen tutkielmassa tarkasteltiin aineiston yhteyksiä tapauksia tyypitellen, mikä on olennainen osa aineiston analyysia (Hirsijärvi ja Hurme, 2008, s. 174). Tämän analyysitavan tarkoituksena on tarkastella haastatteluaineistosta ilmeneviä tekijöitä suhteessa toisiinsa. Tyypittelyn tarkoitus on yhdistellä tapauksia niiden yhteisten piirteiden perusteella niin, että voitaisiin löytää säännönmukaisuuksia (Hirsijärvi ja Hurme, 2008, s. 174–176).

Näillä analyysimahdollisuuksilla on pyritty supistamaan laajaa aineistoa niin, että tarkastelu on suoritettu tämän tutkielman kannalta relevantista näkökulmasta (Hirsijärvi ja Hurme, 2008, s. 174; Eskola ja Suoranta, 1998, s. 174, 178). Eskola ja Suoranta (1998, s. 174, 181) toteavatkin, että tekstimassasta voi poimia tutkimusongelman kannalta olennaiset ja keskeiset aiheet teemoittelulla, ja voi vertailla eri teemojen ilmenemistä aineistossa. Samoin he esittävät, että tyypittelyn avulla aineistoa voidaan ryhmitellä.

Laadullisessa tutkimuksessa tutkielman validius on myös merkittävä luotettavuuden osoittaja, ja Hirsijärvi ja Hurme (2008, s. 189) esittävätkin triangulaation olevan tutkielman validiutta lisäävä. Tässä tutkielmassa käytetään haastatteluiden lisäksi organisaatioista ulkoisesti saatavia raportteja ja tietoja, mitä vertaillaan toisiinsa mahdollisen

yksimielisyyden saavuttamiseksi. Eskola ja Suoranta (1998, s. 68) kirjoittavatkin, että kun kohdetta kuvataan useammasta näkökulmasta eli käyttäen eri tutkimusmenetelmiä, voidaan lisätä luotettavuutta. Analyysivaiheessa havaittiin, että organisaation ulkoisesti julkistama tieto ja raportit olivat linjassa saatujen haastatteluvastausten kanssa.

Tässä luvussa on pyritty esittämään mahdollisimman tarkasti, kuinka tämä tutkielma on toteutettu, millä on pyritty tutkielman luotettavuuden saavuttamiseen. Koska laadullisessa tutkimuksessa objektiivisen luotettavuuden saavuttaminen on miltei mahdotonta, riittäväällä dokumentaatiolla onkin etenkin laadullisessa tutkimuksessa olennainen rooli luotettavuustarkastelun tekemiseksi (Kananen, 2017, s. 175–176). Tutkielman luotettavuutta on mitattu sen reliabiliteetilla ja validiteetilla, ja näitä on tarkasteltu tässä luvussa esitetyissä eri luotettavuuskriteereissä.

6 Tutkimustulokset

Tässä luvussa käsitellään aineistoa tarkemmin esittäen tutkielman tutkimustuloksia, ja näitä verrataan teorialuvuissa 2, 3 ja 4 läpikäytyjen tutkimusten tutkimustuloksiin. Tässä luvussa tehdyt tulkinnat on tehty suurelta osin haastatteluvastausten perusteella, mutta tämän lisäksi on käytetty myös organisaatioiden julkaisemia raportteja ja kotisivuilla olevaa tietoa. Tutkielman tutkimustuloksista on koottu yhteenveto taulukon muodossa, mikä esitellään tutkielman Johtopäätökset-luvussa.

6.1 Vastuullisuusraportti organisaation vastuullisuuden strategian toteuttamisessa

Perez-Lopez ja muut (2015) ovat todenneet, että organisaatioilta tulisi löytyä sekä sisäiset että ulkoiset motiivit vastuullisuusraportointiin. Haastateltavilta kysyttäessä kenelle he kokevat vastuullisuusraportin olevan suunnattu, vastauksissa esiintyi samankaltaisuuksia mutta vastauksia voitiin myös ryhmitellä kahteen ryhmään sen perusteella, miten vahvasti ne kokivat vastuullisuusraportin olevan sijoittajille suunnattu. Kaikissa haastatteluissa korostettiin vastuullisuusraportin olevan suunnattu ulkoisille sidosryhmille, ja muutamassa haastatteluvastauksessa esiin nousi sijoittajat vastuullisuusraportin tärkeimpänä kohderyhmänä. Haastateltavat B ja C antoivat sijoittajien näkökulmalle vastuullisuusraportin kohderyhmässä suurimman painoarvon muihin niiden sidosryhmiin verrattuna. Vaikka haastateltavien A, D ja E vastaukset pitivät sisällään vastuullisuusraportin olevan suunnattu myös sijoittajille, heidän haastatteluvastauksissaan tuotiin esille lähes yhtä merkittävänä vastuullisuusraportin kohderyhminä muitakin painottaen siten vastuullisuusraportin olevan suunnattu laajalle kohderyhmälle.

Haastatteluvastausten perusteella ei siten voida yleistää, että tietyllä toimialalla vastuullisuusraportin kohderyhmä olisi selkeästi muista erottuva. Voidaan kuitenkin todeta, että finanssialan organisaatioissa niiden vastuullisuusraportti on enemmän kohdistettu laajemmalle sidosryhmäjoukolle teollisuusalan organisaatioihin verrattuna. Tutkielma antaa siltä osin tukea Onkila ja muiden (2018) tutkimukselle, että talousalan

organisaatioiden vastuullisuusraportin pyrkimyksenä on enemmänkin olla läpinäkyvä sidosryhmilleen. Tämä voidaan perustella johtuvan finanssialan liiketoiminnan luonteesta teollisuusalan organisaatioon nähden.

Voidaan kuitenkin todeta Hahn ja Kühnen (2013) tutkimuksenkin mukaisesti, että organisaatiot voivat vastata sen toimialaan kohdistuviin sidosryhmäpaineisiin oman vastuullisuusraporttinsa avulla. Haastateltava A kuvaili seuraavasti vastuullisuusraportin roolin olevan monen eri sidosryhmän peruskysymyksiin vastaamista:

Ei tietenkään voi olla kaikkea kaikille et me ei voida laittaa niihin yksiin kansiin (vastuullisuusraportille) niinku ihan jokaista detaljia, mutta se että siis pyritään niinkun vastaamaan mahdollisimman monen eri sidosryhmän sellasiin peruskysymyksiin siellä raportilla (...) että tää on niinku just tyyliin sijoittajasta NGO:hon [kansalaisjärjestöön] eli se haitari on kuitenkin aika iso eikä tää oo puhtaasti mikään sijoittajajuttu (...).

On myös esitetty tutkimuksia, joissa tuodaan esiin sekä ulkoisten että sisäisten sidosryhmien sitouttamista vastuullisuusraportointiprosessiin (mm. Onkila ja muut, 2018; Stocker ja muut, 2020; Adams ja McNicholas, 2007). Kaikissa A, B, C, D ja E haastateluissa tuli esille, että myös sisäiset sidosryhmät, kuten työntekijät, voivat hyödyntää vastuullisuusraporttia tahtomansa vastuullisuuden tiedon löytämiseen, koska vastuullisuusraportti on kaikille saatavilla. Siten vastuullisuusraporttia voidaan haastateltavien mukaan jossain määrin hyödyntää myös sisäisesti voiden tulkita vastuullisuusraportille olevan jonkin verran myös sisäisiä motiiveja.

Haastateltava B esitti, kuinka organisaation sisällä johto ja hallitus hyötyvät vastuullisuusraportin laadinnasta, koska kun nekin perehtyvät vastuullisuusraporttiin kunnolla, niiden tietämys ja ymmärrys vastuullisuuden liiketoiminnastaan voi yhä lisääntyä. Samoin haastateltava A esitti, että vastuullisuusraportin avulla voidaan auttaa jakamaan ymmärrystä vastuullisuudesta organisaation sisällä. Haastateltavat D ja E totesivat myös, kuinka esimiehet voivat poimia vastuullisuusraporteilta tiimiään eniten koskevaa tietoa, ja käyttää tätä tiimikohtaisissa palavereissa. Samoin haastateltava C nosti esille esimiesten roolin vastuullisuuden viestimisessä työntekijöille. Kaikki haastatteluvastaukset antavat tukea

Adams ja McNicholaksen (2007) teorialle siitä, että organisaatiossa johdon sitouttaminen vastuullisuusraportointiprosessiin lisää sen ymmärrystä vastuullisuudesta ja sen käytänteistä organisaatiossa, mikä samalla edesauttaa vastuullisuuden tärkeyden havaitsemista organisaatiossa myös työntekijöiden kesken. Useammassa haastattelussa korostuikin, kuinka on tärkeää osoittaa työntekijöille näiden työpanoksen merkitys organisaation ylätason tavoitteiden saavuttamiseksi. Samoin Adamsin (2017) tutkimuksessa korostettiin vastuullisuusraportoinnin roolia johdon tietoisuuden lisäämisessä vastuullisuudesta.

Haastatteluvastauksista voidaankin päätellä, että organisaation johtoa, esimiehiä ja muita työntekijöitä sitoutetaan organisaation vastuullisuuteen myös vastuullisuusraportilla näiden eri tahojen ymmärryksen lisäämiseksi vastuullisuuden strategiasta pyrkimyksenä parantaa tietoisuuden kautta organisaation suorituskykyä. Tämä tarkoittaa samalla sitä, että vastuullisuusraportti voi toimia osana näiden eri tahojen päätöksentekoprosessia. Koska vastuullisuusraportilla haastatteluvastauksien mukaan voidaan vaikuttaa organisaation sisäisten sidosryhmien tietoisuuden lisäämiseen, antavat haastatteluvastaukset tukea Gond ja Herrbach (2006) teorialle siitä, että vastuullisuusraportti toimii organisaatiossa oppimisprosessina. Finanssialan organisaation haastateltava E totesi seuraavasti vastuullisuusraportin olevan työkalu ulkoisten mutta myös sisäisten sidosryhmien sitouttamiseksi organisaation vastuullisuuteen:

Se (vastuullisuusraportti) on suunnattu osakkeenomistajille, koska me ollaan pörssi-yhtiö, se on suunnattu yhteiskunnallisille vaikuttajille, se on suunnattu analyytikkoille, jotka arvioivat, minkälainen yritys me ollaan, ja kyllä se on suunnattu myöskin asiakkaille ja henkilöstölle, että kyllä mä sanoisin, että se on suunnattu kaikille ettei sitä tehdä vain jollekin tai sen takia, että on pakko tehdä, vaan se on työkalu, jonka kautta me voidaan nähdä kuinka meidän oma kestävä kehityksen prosessi edistyy.

Kuitenkaan missään haastattelussa vastuullisuusraporttia ei pidetty ensisijaisena lähteenä, jonka kautta työntekijöille viestitään vastuullisuudesta. Tämä näkemys on linjassa Farooq ja de Villiersin (2019) tutkimuksen toteaman kanssa, että vasta kun vastuullisuusraportti olisi organisaation ympärivuotinen aktiviteetti, sitä voisi käyttää organisaation sisäisen johtamisen työkaluna. Samoin Onkila ja muut (2018) näkevät, että vuosittainen

vastuullisuusraportti on sellaisenaan riittämätön vastuullisuuden sisäiseen johtamiseen. Tämä voi johtua siitä, että vastuullisuusraportti ei pysty huomioimaan jatkuvia muutoksia reaaliajassa, ja kuten haastatteluissakin tuli esille, organisaation vastuullisuus kehittyi jatkuvasti. Haastateltavan D sanoin ”ainoa mikä on pysyvää on se, että on jatkuvaa muutosta”. Toisena tähän vaikuttavana tekijänä voi olla se, että haastatteluvastausten perusteella vastuullisuusraportti on pääosin laadittu ulkoisten sidosryhmien kysymyksiin ja odotuksiin vastaamiseksi. Voidaan siten päätellä, että vastuullisuusraportin tuottama tieto riittää ulkoisten sidosryhmien tiedontarpeeseen, mutta sen tuottama tieto ei yksinään riitä organisaation toimintojen kehittämiseen.

Koska organisaatioissa vastuullisuusraporttia ei pidetty ensisijaisena lähteenä vastuullisuuden viestimiseen työntekijöille, organisaatioilla on muitakin tapoja käytössään sen vastuullisuuden sisäisessä johtamisessa. Kaikissa haastatteluissa nostettiin esiin sisäisten kanavien ja siten sisäisen vastuullisuusviestinnän merkitys jatkuvassa vastuullisuuden viestinnässä nimenomaan sen jatkuvuuden ja säännöllisyyden takia. Jatkuvassa vastuullisuuden viestimisessä organisaation sisälle haastateltava A nostaa esiin muun muassa toimitusjohtajan katsaukset ja E ylimmän johdon puheenvuorot henkilöstölle. Sekä haastateltava C että E painottavat esihenkilön roolia tämän tiedon välittäjinä työntekijöille. Haastateltava D korosti myös jatkuvan keskustelun eri yksiköissä olevan osa vastuullisuuden viestimistä organisaation sisällä. Haastateltava B toi sisäisten kanavien lisäksi myös esille, että niiden internetsivuilla on vastuullisuuden viestimisessä myös roolia.

Vaikka haastatteluissa keskityttiin nimenomaan vastuullisuusraportin rooliin sidosryhmien sitouttamiseksi organisaation vastuullisuuden strategiaan, haastateltava B nosti mielenkiintoisen huomion esille vertaamalla vastuullisuusraportin ja sosiaalisen median kautta tapahtuvaa vastuullisuuden viestintää:

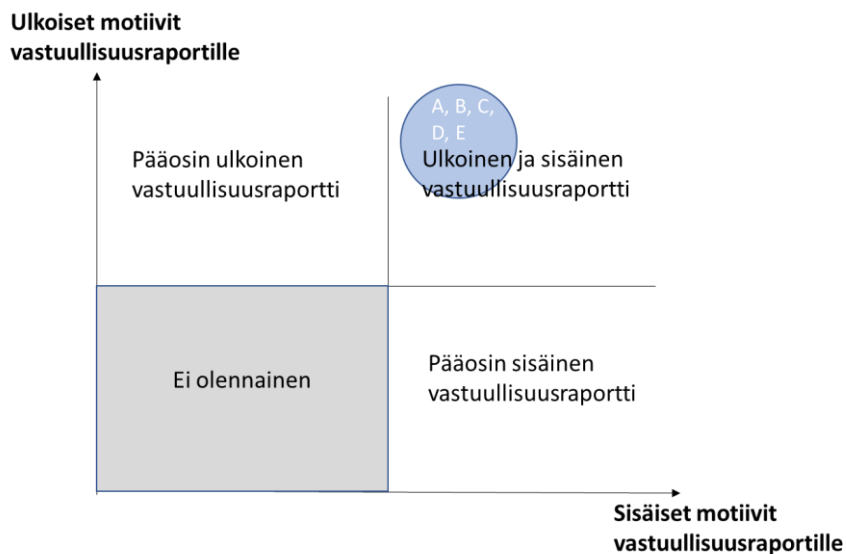
Vastuullisuusraportti on yksi (keino) ja tuota sitten tietysti myös nettisivut ja some on nykyään tosi tärkeää, että varmaankaan sitä vastuullisuusraporttia tai meidänkään vuosiraporttia kokonaisuudessaan aika harva lukee että ehkä just jotkut sijoittajien analyytikot, jotka ettii sieltä niitä niinku ESG-tietoja [environmental, social and governance], mutta muuten ehkä sitten kuitenkin jotkut tällaiset some-nostot voi olla paljon tehokkaampia niinku viestimään siitä (vastuullisuudesta).

Tästä voidaan päätellä, että vastuullisuudesta viestiminen on organisaatiossa jatkuvaa toimintaa, ja vastuullisuusraportti on vain osa tätä. Siksi vuosittainen vastuullisuusraportti ei yksinään riitä vastuullisuudesta viestimiseen ainakaan organisaation sisälle. Lisäksi jokaisessa haastattelussa tuotiin esille vastuullisuuden olevan organisaation ydinstrategiassa. Tämä puolestaan vaikeuttaa rajanvetoa yksinään vastuullisuuden viestinnän ja organisaation muun viestinnän välille, josta muun muassa haastateltava A toteaa näin:

(...) se (vastuullisuusviestintä) on vaan niinkun jatkuvaa se viestintä, ja koska se vastuullisuus on osa liiketoimintastrategiaa, niin se ei oo niinkun jotenkin erillistä.

Aiemmissa teorioissa on esitetty, että vastuullisuuden käsite ei ole yksiselitteinen (van Marrewijk & Werre, 2003; Harmaala ja Jallinoja, 2012). Harmaala ja Jallinoja (2012) ovat todenneet, että vastuullisuuden liiketoiminnasta on olemassa useita synonyymeja, joita käytetään. Tämä toteamus saa tukea muun muassa haastateltavalta C, joka toteaa, että vaikka heillä on käytössään vastuullisuusteemoja organisaation eri yksiköissä, kuitenkin aina vastuullisuuteen ei viitata nimenomaan termillä vastuullisuus sen kuitenkin ollen yksi yleinen termi. Tämä voi johtua siitä, että vastuullisuus on niin moniulotteinen asia, ja se kehittyy jatkuvasti. Haastatteluvastauksissa haastateltavat käyttivät myös esimerkiksi termiä kestävä kehitys synonyyminä vastuullisuudelle.

Näistä edellä esitetyistä johdettuna voidaan päätellä, että Perez-Lopez ja muiden (2015) ohjeenmukainen skenaario toteutuu, jossa organisaatiolla on yhtäaikaisesti sekä sisäiset että ulkoiset motivaatiot vastuullisuusraportille. Kuitenkin voidaan todeta organisaatioiden motiivien vastuullisuusraportille olevan enemmän lähtöisin organisaation ulkoisista motiiveista eli ulkoisten sidosryhmien odotuksiin vastaamisesta, jolloin vastuullisuusraportin todetaan olevan enemmän ulkoisten sidosryhmien käytettäväksi. Siten tähän tutkielmaan haastatellut organisaatiot voidaan sijoittaa Perez-Lopezin ja muiden (2015) esittämään nelikenttään kuvion 7 mukaisesti pallon esittämään kohtaan.



Kuvio 7. Vastuullisuusraportoinnin rooli kohdeorganisaatioilla. Mukailten Perez-Lopez ja muut (2015, s. 725).

Tutkielmassa voidaan päätellä, että vastuullisuusraportti itsessään ei tuota organisaation päätöksenteon tueksi yhtä paljon hyötyä kuin mitä se organisaation ulkopuolisille sidosryhmille on luotu tuottamaan. Koska haastatteluvastaukset toivat esille, että ulkoiset sidosryhmät ovat organisaatioille merkittäviä esimerkiksi kilpailukyvyyn kannalta, voidaan päätellä, että vastuullisuusraportin laatiminen on tämänkin säilymiseksi ja kehittämiseksi tänä päivänä tarpeellista sen avulla voiden vastata kasvavaan sidosryhmien tiedontarpeeseen organisaation vastuullisuudesta. Tämän vuoksi tutkielmassa nähdään vastuullisuusraportin laatiminen osaksi organisaation vastuullisuuden strategian toteuttamista. Tutkielmassa annetaan siten tukea Bocken ja Geradts (2020) tutkimukselle siltä osin, että siinä osoitetaan organisaatioiden vastuullinen liiketoimintamalli organisaation kilpailuedun tekijäksi.

Adams ja Frost (2008) tutkivat toimialojen pankki- teollisuus-, tietoliikenne- ja metsäalan organisaatioiden motiiveja vastuullisuusraportoida, ja he tunnistivat kolme merkittävintä motivaattoria tälle; yhteiskunnan muutoksiin ja huoliin vastaaminen, erottautuminen kilpailijoista ja strategiset sidosryhmäsuhteet, ja myös kilpailijoiden, hallituksen ja

kansalaisjärjestöjen aloitteiden seuraaminen. Tässä luvussa kuvattujen haastatteluvastausten pohjalta voidaan todeta tämän tutkielma antavan tukea heidän tutkimukselleen.

Kaikissa haastatteluissa korostui, kuinka vastuullisuusraportti on lopputuote. Sen vuoksi organisaation sisällä johdon ymmärryksen kasvattamiseen vastuullisuudesta voidaan vaikuttaa enemmän vastuullisuusraportillakin noudatettavilla vastuullisuusraportointiviitekehyksillä itse vastuullisuusraporttiin verrattuna. Lozanon (2020) mukaan GRI-viitekehyksellä organisaatio voi ohjata keskittymistään vastuullisuuden näkökulmaan sen liiketoiminnassa, ja Halme ja muut (2020) esittävät, että UN Global Compactilla ja GRI-viitekehyksellä voidaan vaikuttaa organisaation suorituskykyyn vaikkakin mahdollisesti vähemmän kuin mitä vastuullisuuden sertifiointiin perustuvilla standardeilla voidaan. Siten aiempienkin tutkimusten mukaan vastuullisuusraportointiviitekehykset nähdään keinona myötävaikuttaa organisaation vastuullisuuden strategiaan ja siten myös suorituskykyyn organisaatiossa.

Haastateltavia pyydettiin pohtimaan heillä käytössä olevien vastuullisuusraportointiviitekehysten tuottamia hyötyjä ja haittoja vastuullisuuden strategialle. Haastatteluvastausten perusteella voidaan todeta yleisesti vastuullisuusraportointiviitekehysten käyttöön liittyvän enemmän hyötyjä kuin haittoja organisaation vastuullisuuden strategian toteuttamiselle. Kaikissa haastatteluvastauksissa esitettiin niistä saatavan lisää ymmärrystä vastuullisuuteen joko raportoinnin tai osin strategiatyön näkökulmasta. Esitettiin myös, että eri vastuullisuusraportointiviitekehyksillä voidaan vaikuttaa eri asioihin organisaatiossa. Kaikissa haastatteluvastauksissa vastuullisuusraportin, sen sisältämien viitekehysten, hyötyinä nähtiin organisaation vastuullisuuden tieto kompaktissa muodossa kaikille saatavilla ja ymmärrettävästi kerrottuna, ja että siihen on koottu olennaisimpia asioita sidosryhmiä kiinnostavista liiketoiminnan asioista selkeästi lähinnä ulkoisten sidosryhmien näkökulmasta.

Haastateltava A esittää, että tällaisten kansainvälisten viitekehysten tavoitteiden seuraamisen avulla organisaatiot pysyvät ajan hermoilla tämän hetken vastuullisuuden

trendeistä, joita kohti ne voivat pyrkiä suuntaamaan liiketoimintansa, mikä puolestaan tyydyttäisi myös sidosryhmien tarpeita yhteiskunnan osallisina. Haastateltava C puolestaan esittää viitekehysten avulla tulevan havaintoja siitä, mitä tulisi raportoida, mikä puolestaan mahdollistaisi toiminnan kehityskohteiden havaitsemisen. Kuitenkin he molemmat korostavat, että organisaatiossa vastuullisuuden strategiaa ei ensi kädessä pohdita raportointiviitekehysten kautta vaan nimenomaan oman liiketoiminnan kehittämisen näkökulmasta.

Lisäksi haastateltavan E mukaan kehitettyjen vastuullisuusraportointiviitekehysten kautta on opittu paljon siitä, mitä tulee kerätä ja kuinka paljon, ja miten näitä mitataan. Hän esittää vastuullisuusraportin toimineen valistuksen välineenä organisaatiokulttuurinkin muodostamisessa, mikä tämäkin tukee Adams ja McNicholaksen (2007) teoriaa vastuullisuusraportista oppimisprosessina ja Hristovin ja muiden (2021) teoriaa vastuullisuudesta kulttuurisena tekijänä. Hän nostaa esille jatkuvan kehittämisen aspektin aivan kuten myös haastateltava D vastauksessaan. Samoin haastateltava B esittää, että vastuullisuusraportointiviitekehyksillä, kuten UN Global Compact aloitteen YK:n kestävän kehityksen tavoitteilla, organisaatio saa koottua hyvin yhteen vastuullisuuden asiansa, mikä voi olla myötävaikuttanut vastuullisuuden työhön.

Mielenkiintoisena havaintona osa haastateltavista kokee myös, että etenkin GRI-viitekehysellä on suuresti roolia etenkin raportoinnin vertailukelpoisuuden mahdollistajana. He esittivät, että tämä mahdollistaa saman toimialan keskinäistä vertailua suorituskyvyissä. Kuitenkaan organisaatiot eivät Adams ja McNicholaksen (2007) tutkimuksen mukaisesti pyri ottamaan näistä saman toimialan raporteista mallia oman raportoinnin toteuttamiselle. Lisäksi useimmissa haastatteluissa GRI viitekehyksestä puhutaan myös mittaamisen edistäjänä. Nämä yhdessä tarkoittavat, että GRI-viitekehys voi hyödyttää organisaatiota enemmän vastuullisuuden vertailukelpoisen viestinnän mahdollistajana mutta myös liiketoimintastrategian kehittäjänä, mitkä molemmat ovat osa organisaatioiden vastuullisuuden strategian toteuttamista sidosryhmien sitouttamisen näkökulmasta.

Organisaatio C ilmaisi seuraavasti GRI:n mahdollistavan vertailua saman toimialan organisaatioihin:

Toki (GRI) antaa sitten sitä vertailtavuutta, että jos halutaan vaikka saman alan yrityksiä verrata, ni sit pystytään oikeesti tekemään niitä vertailuja ja katsomaan, missä mennään.

Organisaatio D kiteyttää kaikissa haastatteluvastauksissa ilmenevän vastuullisuusraportointiviitekehysten roolin tiedon lisäämisessä organisaation sisäiseen kehittämiseen näin:

Näistä viitekehyksistä on niinkun monenlaista hyötyä. Nehän on työkaluja, millä sä rupeat palastelemaan niitä asioita ja sanoittamaan niitä asioita strukturoidusti, ja systemaattisesti edistämään niitä.

Haastateltavien vastauksia yhdisti se, että he kuvailivat vastuullisuusraportointiin ja siinä sovellettaviin viitekehysiin liittyvien mahdollisten haasteiden kohdistuvan organisaation sisälle. Muutamassa haastattelussa esitettiin positiivisina haasteina vastuullisuusraportointiviitekehystenkin soveltamisen myötä tarvittava vastuullisuuden kehityksen jatkuva seuranta. Tämän kerrottiin kehittävän organisaation prosesseja jatkuvasti, mikä kuitenkin vie aikaa ja resursseja organisaation muusta toiminnasta. Siten haastatteluvastaukset tukevat Farooq ja de Villiersin (2019) tutkimusta siltä osin, että resurssien rajallisuus asettaa haasteita vastuullisuusraportoinnille. Kuitenkaan missään haastattelussa ei tuotu esiin, että vastuullisuusraportti laadittaisiin vain tiettyjen sidosryhmien näkökulmasta ja sen olevan Farooq ja de Villiers (2019) mukaisesti haasteena vastuullisuusraportoinnille. Tämän perusteluksi useat haastateltavat esittivät, että organisaatioilla on ollut jo useampia raportointivuosia takana.

Lisäksi B :n haastatteluvastauksessa haasteena mainittiin myös vastuullisuusraportointiviitekehysten määrä. Hän kuvaili, että kun ei ole vain yhtä viitekehystä, jonka mukaan raportoida, se hankaloittaa raportointia. Lisäksi organisaatioille voi olla haastateltavan C mukaan haasteena sitouttaa eri osastot raportointiin, jolloin tiedon kerääminen vastuullisuusraportoinnin tarpeisiin voi olla haastavaa. Dobbs ja van Staden (2016) ovatkin nähneet vastuullisuusraportoinnin sisällön muodostamisen olevan organisaatioille haasteena. Kuitenkaan haastatteluvastaukset eivät tue Dobbs ja van Stadenin (2016)

tutkimusta siltä osin, että haastateltavat eivät kokeneet vastuullisuusraportoinnin haasteena olevan sen aiheuttamien kustannusten suhdetta siitä saataviin hyötyihin. Tästä voidaan päätellä, että organisaatioissa koetaan saatavan vastuullisuusraportoinnista enemmän hyötyä sen vastuullisuuden strategian toteuttamiselle kuin minkä verran se aiheuttaa kustannuksia.

Haastatteluvastauksista voidaan siten päätellä, että ainakin suurten pörssiyritysten tulisi noudattaa esimerkiksi GRI-viitekehystä voidakseen toimia markkinalla vertailukelpoisena yhtiönä sidosryhmiensä näkökulmasta ja voidakseen edistää sen suorituskyvyn mittaamistaan. Tämän lisäksi organisaatiolle on yhtä tärkeää hyödyntää muita viitekehyksiä kuten UN Global Compactin kestävä kehityksen tavoitteita voidakseen kehittää vastuullisuuden liiketoimintastrategiaansa yhteiskunnan vastuullisuuden megatrendien suuntaan. Näin toimien organisaatio pystyy osoittamaan arvonluontinsa sidosryhmilleen vertailukelpoisella tavalla, ja samalla kehittämään arvonluontia niin yhteiskunnalle kuin organisaatiolle itselleen. Tämän voi ajatella johtavan Porterin ja Kramerin (2006) esittämään jaetun arvon luomiseen. Haastateltava A kuvaileekin, että vastuullisuusraportointiviitekehykset *"ohjaavat sitä kansainvälistäkin trendiä ja sitä semmosta niinkun vastuullisuuskentän kulkua"*.

6.2 Suorituskyvyn mittausjärjestelmä johdon ohjausjärjestelmänä organisaation vastuullisuuden strategian toteuttamisessa

Kaplan ja Norton (1992) ovat todenneet, että organisaatio saavuttaa niitä asioita, mitä se mittaa. Tämä ajatus tulee esille jokaisessa haastatteluvastauksessa toimialasta riippumatta, mikä kertoo suorituskyvyn mittaamisen merkityksellisyydestä organisaatioille eri toimialoilla. Kaikkien haastateltavien A, B, C, D ja E haastatteluvastauksien perustella voidaan todeta, että suorituskyvyn mittaaminen myös vastuullisuuden näkökulmassa on tärkeää nimenomaan sen takia, että sen mittaaminen mahdollistaa myös sen johtamisen. Tätä kuvaa haastateltavan E vastaus seuraavasti:

Siis suorituskyvyn mittaaminen on kaiken a ja o mun mielestä. Että täytyy olla joku mittaristo, jolla voidaan niinkun katsoa, että missä ollaan ja mitä pitäisi tehdä vielä paremmin ja aina voi tehdä vielä paremmin.

Vastaavasti haastateltava C esitti suorituskyvyn mittaamisen palvelevan jatkuvaa sisäistä kehitystä näin:

Mitä mittaat niin sitä saat, et jos ei tosiaan seurata jotakin asiaa, niin se huomio ei kiinnity siihen, että kyllä se ku asetetaan tavoitteita ja seurataan mittareita niin koko ajan nähdään, että mihin suuntaan me mennään ja pystytään ohjaamaan meidän prosesseja taikka toimintoja tarvittaessa niinkun oikeaan suuntaan, että jos kehitys meneekin välillä ei-toivottuun suuntaan, niin tuota se on ihan selkeä.

Neely ja muut (1995) ovat määritelleet organisaation suorituskyvyn mittaamisen olevan toimintojen tehokkuuden mittaamista. Tätä täydentäen Bourne, Neely ja muut (2003) ovat esittäneet, että suorituskyvyn mittaamisella voidaan vaikuttaa organisaation muutosjohtamiseen. Vaikka haastatteluvastaukset antavat tukea näille aiemmille tutkimuksille ja voidaan siten sanoa tänä päivänä organisaation suorituskyvyn mittaamisen perimmäisen tarkoituksen säilyneen osin samana yli ajan, useammassa haastatteluvastauksessa tuli esille nykyisin toinenkin tarkoitus suorituskyvyn mittaamiselle, mikä laajentaa edellä esitettyjen tutkimusten näkemystä suorituskyvyn mittaamisesta. Tämä nousi esille kysyttäessä tarkemmin, mihin tarkoitukseen organisaation vastuullisuuden suorituskyvyn mittaaminen on. Tähän vastatessaan esiin nousi organisaation toiminnan tehokkuuden kehittämisen lisäksi vastuullisuusraportin sisältö.

Tutkielma tukee siten Länsiluodon ja Järvenpään (2008) tutkimusta. He havaitsivat tutkimuksessaan, että isojen organisaatioiden vastuullisuuden kontrollien jalkauttamiseen osaksi vastuullisuuden johtamista on ennen kaikkea vaikuttanut organisaation ulkoiset tekijät kuten yhteiskunnan odotukset ja raporttien laatimisedellytykset kansainvälisten raportointistandardien mukaan. Tämän lisäksi heidän tutkimustuloksenaan esitettiin myös organisaation parantuneen tuottavuuden ja kilpailukyvyn ylläpidon sidosryhmät huomioiden vaikuttaneen tähän. Kaikki haastateltavat näkevätkin vastuullisuuden suorituskyvyn mittaamisen olevan mukana organisaation toiminnan kehittämisessä. Tästä voidaan päätellä, että organisaatioissa vastuullisuus ymmärretään jo hyvin syvällisesti,

koska haastateltavien mukaan niillä käytössä olevilla vastuullisuuden suorituskyvyn mittareilla organisaatiot pystyvät kehittämään vastuullisuuden strategiaansa.

Kuitenkin osassa haastatteluista korostettiin näiden mittaamisen roolia enemmän oman toiminnan kehittämisessä ja osassa korostettiin toistaiseksi enemmän niiden avulla mahdollistettavaa tietoa sidosryhmille vastuullisuusraportin muodossa. Jälkimmäiseen haastateltavat esittivät, että vastuullisuuden suorituskyvyn mittareilla edesautetaan myös tavoitetta olla sidosryhmien mielestä vastuullinen organisaatio, ja että on löydettävä lisää parempia mittareita, jotka tosiasiallisesti voivat auttaa kehitystoimintaa organisaatioissa. Tämä voi johtua siitä, että organisaatioissa mielletään vastuullisuus jatkuvasti kehittyväksi teemaksi ja siitä, että organisaatiot kohtaavat yhteiskunnalta jatkuvasti paineita vastuullisuudesta, mihin organisaatiot tahtovat parhaansa mukaan vastata. Tästä voidaan päätellä, että toistaiseksi ainakin osa vastuullisuuden suorituskyvyn mittareista on laadittu pääosin sidosryhmien tarpeisiin ja odotuksiin vastaamiseksi vastuullisuusraportille.

Haastatteluvastausten perusteella voidaan siten esittää, että suorituskyvyn mittaamisen käyttötarkoitus on laajentunut oman toiminnan kehittämisen tarkoituksesta myös raportointitarkoitukseen, kun organisaation strategiassa vastuullisuuden merkitys on lisääntynyt. Siten nähdään, että Neely ja muiden (1995) ja Bourne, Neely ja muiden (2003) tutkimukset pitävät yhä paikkansa toimialoilla, mutta niiden rinnalle on syntynyt lisänäkökulma suorituskyvyn mittaamisen roolille organisaatiossa aivan kuten Länsiluoto ja Järvenpää (2008) ovat esittäneet.

Haastatteluvastausten perusteella voidaan kuitenkin olettaa, että organisaatioilla suorituskyvyn mittareiden valinnassa vastuullisuusraportin rooli vähenee tulevaisuudessa, eli suorituskyvyn mittarit tulevat aiemman mukaisesti keskittymään vain toiminnan tehokkuuden seuraamiseen, kun vastuullisuuden suorituskyvyn mittarit ovat kehittyneet enemmän ja niistä on tullut vielä kuvailevampia organisaatioiden tarpeisiin. Haastatteluvastausten perusteella voisi päätellä, että tällä hetkellä sidosryhmien tiedontarpeet ja

vaatimukset organisaation vastuullisuudesta ovat edistyneet nopeammin kuin mitä vastuullisuuden suorituskyvyn mittareiden kehittäminen on. Muun muassa haastateltava A esittääkin, että vaikka organisaatio tulee tietoiseksi uusista aihepiireistä, joihin sen tulee keskittyä, kunnollisen mittarin luominen tähän vaatii aikaa. Siten jatkuva vastuullisuuden kehitys saattaa osin selittää sitä, miksi muutamassa haastattelussa koettiin vastuullisuuden suorituskyvyn mittaamisen palvelevan tällä hetkellä paljon myös vastuullisuusraportointia oman toiminnan kehittämisen lisäksi.

Ei siis voida yleistää, että vastuullisuuden suorituskyvyn mittarit olisivat organisaatioissa jo riittävän kehittyneitä. Muun muassa Searcy (2012) onkin esittänyt, että suorituskyvyn mittaajajärjestelmän on kehityttävä jatkuvasti onnistuakseen olla jatkuvasti yhteensopiva organisaation toimintaympäristöön. Jokaisessa haastatteluvastauksessa nousikin esille, että myös vastuullisuuden suorituskyvyn mittarit ovat jatkuvan muutoksen kentässä. Tähän organisaatio D esittää, että muun muassa organisaation ulkoiset tekijät, kuten lainsäädäntö ja asiakasodotukset, muuttuvat jatkuvasti vaikuttaen organisaation vastuullisuuden suorituskyvyn mittaamiseen. Samoin organisaatio E korostaa, että tänä päivänä ei voi tietää, mitä esimerkiksi kolmen vuoden kuluttua on mitattava. Vastaavasti organisaatio B esittää, että tulevaisuudessa organisaatiolla tulee oletettavasti olemaan vielä enemmän hiilikädenjälkeään kuvaavia mittareita mittareiden kehittyessä, milloin organisaatio pystyy kuvaamaan paremmin oman liiketoimintansa tuottamia yhteiskuntavaikutuksia hiilijalanjälkeä kuvaavien mittareiden lisäksi.

Samoin organisaatio A nostaa esille, että vastuullisuuden merkitys kasvaa jatkuvasti, mikä tulee varmasti vielä ohjaamaan suorituskyvyn mittaamisen suuntaa. Samoin organisaatio C näkeekin vastuullisuuden suorituskyvyn mittareiden kehittyvän sen mukaan, miten asioiden tärkeys havaitaan organisaatiossa ja miten paljon painoarvoa kulloinkin eri osa-alueille osataan antaa. Haastatteluvastaustenkin perusteella tutkielma antaa tukea Neelyn (1999) tutkimukselle, että suorituskyvyn mittarit muuttuvat organisaatioiden strategioiden muuttuessa.

Lisäksi kaikissa haastatteluissa nostetaan esille vastuullisuuden merkitys myös organisaation markkina-asemassa tai kilpailuedussa, ja vastuullisuuden olevan organisaation ydinstrategiassa. Tämän voi nähdä viittaavan organisaatioissa markkinaodotusten jatkuvaan seurantaan ja sen myötä mahdollisiin muutoksiin organisaation toiminnassa samoin kuin sen strategiassa, mikä tätä kautta heijastuu muutoksiin organisaation vastuullisuuden suorituskyvyn mittaamisessa. Haastatteluvastausten voidaan siten päätellä antavan tukea aiemmalle teorialle, kun muun muassa Asiaei ja muut (2021, s. 92) toteavat tutkimuksessaan, että organisaatiot pyrkivät ydinstrategiallaan saavuttamaan kilpailuetua, ja nykyisin vastuullisuutta tarkastellaan organisaation ydinstrategian elementtinä. Samoin Hansen ja Schaltegger (2016, s. 193) esittävät tutkimuksessaan organisaatioiden ottavan vastuullisuuden suorituskyvyn mittausjärjestelmiä käyttöönsä, kun vastuullisuuden strateginen arvo organisaatiossa kasvaa, milloin myös kiinnostus vastuullisuuden mittareihin lisääntyy. Haastateltava C kuvaa vastuullisuuden mittareiden merkitystä tavoitteensa saavuttamiseksi seuraavasti:

Halutaan kehittyä, halutaan päästä sinne huipulle ja olla se vastuullisin yritys, ni ilman niitä (vastuullisuuden suorituskyvyn) mittareita ja seuranta ei pääse.

Haastateltavia pyydettiin kertomaan, millaisia haasteita vastuullisuuden suorituskyvyn mittaamiseen liittyy. Useimmissa haastatteluissa tuotiin esille vastuullisuuden mittareiden kvalitatiivinen luonne haasteena, minkä vuoksi ne eivät ole samalla tavalla määriteltäviä kuin perinteiset taloudelliset mittarit. Samoin esitettiin, että ei ole yhtä helppo määritellä hyvän rajaa vastuullisuuden suorituskyvyn mittareille edellä esitetystä syystä. Nämä antavat tukea Halme ja muiden (2020) esittämälle tutkimustulokselle, että vastuullisuuden mittareiden monimutkainen luonne voi toimia haasteena näiden mittaamisessa.

Esimerkiksi haastateltava B esittää näiden kvalitatiivisen luonteen luovan haastetta tällaisten mittareiden mitattavuuteen, ja lisäksi on haastavaa löytää riittävän kuvailevia mittareita vastuullisuudelle. Hän kuvailee, että mittareiden kehittyessä organisaatiossa pystytään myös raportoida laajemmin toiminnan yhteiskuntavaikutuksista hiilikädenjäljen

muodossa. Puolestaan muun muassa haastateltava D viittaa vastuullisuuden kvalitatiivisen luonteen olevan haaste siksi, koska tällaisiin mittareihin liittyy tulkintavaikeuksia. Tässä haasteet kohdistuvat siihen, miten vastuullisuuden suorituskyvyn mittarit saadaan määriteltyä niin tarkasti, että niiden tulkinta on selkeä. Haastateltava A esittääkin haasteeksi vastuullisuuden suorituskyvyn mittareiden vertailtavuuden muiden organisaatioiden vastaaviin. Tähän hän esittikin, että Euroopan Unionin kehittämistoimilla voi olla suuri vaikutus siihen, että tällaiset mittarit saataisiin paremmin yhteismitallisiksi, jolloin organisaatioiden vertailtavuutta myös vastuullisuusraportilla saataisiin parannettua. Haastateltava D havainnollisti seuraavasti, miten kvalitatiivisten eli laadullisten mittareiden mittaaminen eroaa kvantitatiivisten eli määrällisten mittareiden mittaamisesta:

Mitä enemmän se on kvalitatiivista niin silloinhan siinä ei ole sellaista niinkun absoluuttista että kaksi on enemmän kuin yksi tyypillisesti (...) ja sitten toisekseen se että miten ne määritellään niin tarkasti tai niin läpinäkyvästi, että se tulkinta on samanlainen silloin kun ei ole tämmöisiä absoluuttisia lukuja.

Parissa haastattelussa nostettiin lisäksi esiin muitakin haasteita vastuullisuuden suorituskyvyn mittaamiseen. Haastateltava C tuo esiin, että vaikka erilaisten projektien kehityksen suunta tiedostetaan, tällaisista asioista esimerkiksi kuukausitason raportointi voi olla haastavaa, kun joidenkin projektien kehitys voi olla hidasta. Puolestaan haastateltava E esittää, että haasteena on nimenomaan jatkuvan kehityksen seuraaminen.

Yleisesti haastatteluvastausten perusteella voidaan päätellä, että organisaatioille haasteita luo se, että vastuullisuuden suorituskyvyn mittarit ovat yhä kehitysvaiheessa eri toimialoilla mutta myös se, että ne ovat luonteeltaan myös kvalitatiivisia. Koska vastuullisuuden suorituskyvyn mittarit kehittyvät jatkuvasti eli sen myötä organisaatiolta edellytetään jatkuvasti uuden tiedon soveltamista, se voi selittää, miksi hyvien toimintaa kuvaavien vastuullisuuden mittareiden kehittäminen voidaan kokea haasteeksi. Tällä hetkellä voidaan siten päätellä, että tämä kehitysvaihe luo haasteita organisaatioissa sisäisen toiminnan kehittämiseen, mutta myös ulkoiseen raportointiin ja organisaatioiden keskinäiseen vertailuun. Haastateltava B kuvaa seuraavasti, kuinka jokaisella organisaatiolla itsellään on suuri rooli vastuullisuuden mittareiden kehittämisessä:

(...) just se että keksitään semmoisia relevantteja mittareita niin se on se haastavampi kuin talouspuolella, ku niinkun (talouspuolella) on tosi selkeät mittarit, joita kaikki yritykset käyttää, niin vastuullisuudessa kun se on niin eri asia eri yrityksille, niin sitten niitä pitää niinkun jokaisen yrityksen vähän itse pähkäillä ja ne ei ole useinkaan vertailukelpoisia (...) se on niinku niin erilaista luonteeltaan se vastuullisuuden mittarointi kuin talouden mittarointi että se on paljon haastavampaa.

Neri ja muut (2021) esittävät tutkimuksessaan, että vaikka organisaatiot ovat tunnista-
neet useita vastuullisuuden suorituskyvyn mittareita, haasteena on kuitenkin yhä löytää
jokaiselle organisaatiolle oikeat suorituskyvyn mittarit. Tämä saa kuitenkin vain osittain
tukea haastatteluvastauksista. Suurin osa haastateltavista kokee, että tällä hetkellä niillä
käytössä olevat vastuullisuuden suorituskyvyn mittarit palvelevat organisaation strate-
gian kehittämistä eli toimivat päätöksenteon tukena. Näissä vastauksissa ei siis esitetty,
etteivätkö organisaatiot olisi löytäneet niille käyttöön sopivia vastuullisuuden suoritus-
kyvyn mittareita tukemaan toimintaansa. Esimerkiksi haastateltava E näkee, että tällä
hetkellä niillä käytössä olevat suorituskyvyn mittarit riittävät tämän päivän tarpeisiin,
mutta eivät välttämättä enää lähitulevaisuuden tarpeisiin. Siten haaste liittyy ennem-
minkin jatkuvan kehityksen seurantaan kuin asiantuntijoiden mittareiden laatimiseen.
Kuitenkin siten haastatteluvastauksissa korostui entisestään, kuinka vastuullisuus on or-
ganisaatioissa yhä jatkuva oppimisprosessi ja että vastuullisuuden mittareita tulisi kehit-
tää vielä enemmän omaa toimintaa tukeviksi, mikä haastaa organisaatioita. Toisaalta
haastatteluvastauksiin voi vaikuttaa se, että haastateltavat toimivat pääosin laajasti vas-
tuullisuuden parissa eivätkä yksinään suorituskyvyn mittaamisen parissa.

Gond ja muut (2012) ovat esittäneet, että organisaatiot pystyvät keskittyä vastuullisuu-
den strategiallaan vastaamaan globaaleihin haasteisiin, kun vastuullinen johdon ohjaus-
järjestelmä liitetään perinteisiin johdon ohjausjärjestelmiin. Wijethilake ja Ekanayake
(2018) näkevät lisäksi, että tällaisella vastuullisella ohjausjärjestelmällä organisaatio voi
vastata sen hetken yhteiskunnan asettamiin paineisiin. Kaikki haastatteluvastaukset an-
tavat tukea näille tutkimuksille, koska haastateltavat esittivät vastuullisuuden olevan or-
ganisaatioiden ydinstrategiassa ja vastuullisuuden olevan liitetty niiden ohjausjärjestel-
miin. Esimerkiksi haastateltavat D ja E näkevät näin toimien edistävänsä laajemmin

yhteiskunnan toimijoiden, kuten niiden asiakkaiden vastuullista toimintaa, kun kaikki niiden prosessit kattavat vastuullisuuden näkökulman. Samoin haastateltava C mainitsee myös, kuinka ne pystyvät tällaisella vastuullisuuden ohjauksellaan edistämään tavoitetaan olla toimialansa vastuullisin yritys, mikä samalla parantaisi toimialansa vastuullisuutta. Puolestaan haastateltava B näkee, että kun niiden oma liiketoiminta nähdään maailman kannalta hyväksi, tämän oman liiketoiminnan kasvattaminen edistää siitä saatavia positiivisia yhteiskuntavaikutuksia. Myös haastateltava A toteaa, että keskittymällä vastuullisuuteen sen koko liiketoiminnassa se pystyy rakentaa kestävää tulevaisuuden planeettaa.

Figge ja muut (2002) esittivät tutkimuksessaan eri vaihtoehtoja, miten organisaatio voi liittää vastuullisuuden ohjausjärjestelmäänsä. Kuitenkin haastatteluvastaukset osoittavat, että organisaatioiden ei tarvitse valita Figgen ja muiden (2002) esittämästä vain yhtä vaihtoehtoa, vaan se voi hyödyntää useampaa samanaikaisesti. Koska kaikki haastateltavat näkevät vastuullisuuden olevan organisaation ydinstrategiassa, ne myös puoltavat näkemystä, että strategiaa kuvaavat johdon ohjausjärjestelmän mittarit on johdettu vastuullisuuden näkökulmasta. Tämä antaa tukea myös Hansen ja Schalteggerin (2016) tutkimukselle vastuullisuuden tulokortin käyttämisestä vastuullisuuden liittämiseksi organisaation strategiaan. Siten haastatteluvastausten perusteella voidaan sulkea pois Epsteinin ja Wisnerin (2001) teoria vastuullisuuden liittamisestä vain tulokortin yhteen näkökulmaan, koska tänä päivänä organisaatioissa vastuullisuuden painoarvo niiden liiketoimintastrategiassa on kasvanut niin, että vastuullisuuden näkökulman liittäminen vain yhteen tulokortin näkökulmaan ei riitä organisaatioiden tavoitteiden saavuttamiseksi.

Tämän lisäksi organisaatiot kuitenkin esittivät, että vastuullisuuden näkökulmaa on myös jaettu suorituskyvyn mittaristossa omaksi näkökulmakseen, mikä on Figgen ja muiden (2002) tutkimuksessa yksi tapa liittää vastuullisuus organisaation ohjausjärjestelmään. Tämä painottui enemmän teollisuusalan organisaatioiden A, B ja C vastauksissa ja vähemmän finanssialan organisaatioiden D ja E vastauksissa, joten vastaukset voitiin tältä osin jakaa kahteen ryhmään. Tämän voidaan ajatella johtuvan eri toimialojen

liiketoiminnan luonteesta; finanssialalla esimerkiksi hiilijalanjälki muodostuu suurimaksi osaksi välillisesti eikä omasta toiminnasta, mihin verraten teollisuusorganisaatiot saattavat liiketoimintansa luonteen vuoksi mitata oman toiminnan vastuullisuutta laajemmin.

Finanssialan haastateltavat D ja E korostivat vastuullisuuden olevan osa niiden asiakas-kohtaamisprosessia, kun taas teollisuusalan haastateltavat A, B, C korostivat vastuullisuuden olevan tämän lisäksi enemmän myös muissa prosesseissa. Näin ollen tutkielma vahvistaa Kaplanin ja Nortonin (1993) tutkimusta siitä, että kaikelle liiketoiminnalle ei sovi samanlainen suorituskyvyn mittaristo, kuten tulokortti. Tämä johtaa myös Adlerin (2011) tutkimuksen vahvistamiseen siitä, että suorituskyvyn mittaristot voivat olla erilaiset organisaatioittain, koska niiden strategiat ovat erilaiset.

Siten voidaan päätellä, että koska toimialaeroavaisuudet suorituskyvyn mittaristossa päätellään tutkimustulosten perusteella johtuvan eri toimialojen organisaatioiden erilaisista liiketoimintastrategioista eli erilaisesta liiketoiminnan luonteesta, ei yksinään tämän mittariston rakenteellisen eroavaisuuden perusteella voida tehdä johtopäätöstä siitä, arvostaako toinen organisaatio toista enemmän vastuullisuuden arvoa liiketoiminnassa. Tästä suorituskyvyn mittariston rakenteiden eroavaisuuksista eri toimialoilla voidaan ainoastaan päätellä, että eri toimialojen organisaatioiden vastuullisuuden suorituskyvyn mittaamisen tarpeet ovat erilaiset niiden strategian toteuttamiseksi. Kaikista haastatteluvastauksista voidaan todeta, että kaikilla organisaatioilla vastuullisuuden arvonluonti on heille yhtä merkittävässä roolissa, ja että käytännön suorituskyvyn mittaamisessa tämä näkyy enemmän teollisuusalan organisaatioilla.

Yhteistä haastateltavien vastauksille oli se, että niiden suorituskyvyn mittaristostaan löytyy tulokortin elementit. Tutkielmassa voidaan siten esittää haastatteluvastausten perusteella, että organisaatioissa suorituskyvyn mittaristo johdetaan vastuullisuuden näkökulmasta aivan kuten muun muassa Hansen ja Schalteggerin (2016) esittämä vastuullinen tulokortti, ja lisäksi organisaatiot ovat erikseen lisänneet tulokorttiinsa oman

näkökulman vastuullisuudelle Figgen ja muiden (2002) esittämän yhden vaihtoehdon tavoin. Perusteita erillisen näkökulman luomiselle haastateltava C esittää, että vastuullisuus on paljon muutakin kuin esimerkiksi vain tuotantoon liittyvää. Puolestaan haastateltava B esittää, että koska vastuullisuus nähdään heillä niin olennaiseksi asiaksi, osan vastuullisuuden mittareiden tarkastelu erikseen myös vastuullisuusraportillakin on nähty keinoksi osoittaa sen aihealueen tärkeys organisaatiossa, mikä on linjassa Epstein ja Wisnerin (2001) tutkimushavainnon kanssa.

Lisäksi kaikki haastatteluvastaukset antavat tukea sille, että vastuullisuuden näkökulman seuraaminen on jaoteltu useampaan osa-alueeseen, kuten Neri ja muut (2021) tutkimuksessaan esittävät. Tämä ilmenee haastateltavien mainitessa esimerkkejä niiden vastuullisuuden johtamisen osa-alueistaan. Kuitenkaan heidän tutkimuksensa mukaisesti ei voida todeta, että vastuullisuuden näkökulman seuraaminen olisi rajattu vain sosiaaliseen ja ympäristölliseen näkökulmaan, vaan vastuullisuutta tarkastellaan tarkemmin ja laajemmin. Tutkielma tukee Elkintonin (1998) kolmoistilinpäätösmallia, jonka mukaan vastuullisuutta katsotaan ainakin taloudellisen, sosiaalisen ja ympäristöllisen vastuun näkökulman kautta.

Edellä esitetyn mukaisesti haastatteluvastaukset eivät täysin anna tukea Narayanan ja Boycen (2019) teorialle, että vastuullisuutta ei tulisi liittää perinteisiin johdon ohjausjärjestelmiin, koska silloin organisaatiot eivät pysty panostamaan yhtä paljon taloudelliseen arvoon kuin vastuulliseen arvoon. Kuitenkin kaikki haastateltavat esittivät vastuullisuuden arvon luomisen olevan niille äärimmäisen tärkeää tälläkin hetkellä, ja niiden liiketoiminnan tähtäävän tämän arvon kasvattamiseen olemassa olevilla ohjausjärjestelmillään. Muun muassa haastateltava B kuvailee, että liiketoimintaa voi katsoa joko taloudellisesta tai vastuullisuuden näkökulmasta, mutta aina päädytään samaan lopputulokseen. Siten voidaan tulkita, että organisaatiot voivat panostaa ainakin lähes yhtä paljon vastuullisuuden arvon kuin taloudellisen arvon luomiseen silloinkin, kun vastuullisuus on liitetty organisaation perinteisiin johdon ohjausjärjestelmiin.

Enemmistö haastateltavista osaksi tuokin esille, että niiden vastuullisuuden toimet johdavat taloudelliseen menestykseen, jolloin vastuullisuustoimia nähdään tehtävän taloudellisen menestyksen kontekstissa. Siksi haastatteluvastaukset tukevat osittain Mårtenssonin (2009) teoriaa siitä, että kun organisaatio liittää vastuullisuuden sen tuloskorttiin, organisaatio ei lakkaa tavoittelemasta taloudellista menestystä sen vastuullisuuden toimilla. Siksi haastatteluvastaukset osittain tukevat Narayanan ja Boycen (2019) teoriaa, että vastuullisuuden liittämällä perinteisiin johdon ohjausjärjestelmiin organisaatioiden katse säilyy vahvasti myös organisaation taloudellisessa menestyksessä vastuullisuuden arvon rinnalla.

Toisaalta näihin haastateltavien vastauksiin tavoista liittää vastuullisuus suorituskyvyn mittaristoonsa saattaa vaikuttaa se, että haastateltavat toimivat pörssiyrityksissä, joiden tavoitteena siten luonnollisestikin on myös taloudellisen menestyksen luominen. On siis mahdollista, että organisaatioissa, etenkin pörssiyrityksissä, taloudellisella menestymisellä tulee aina olemaan merkittävä rooli myös vastuullisuuden toimia toteuttaessaan. Tämä johtaisi siihen, että jatkossakin vastuullisuuden näkökulma liitetään organisaation perinteisiin johtamisjärjestelmiin, jolloin organisaatio voi Länsiluodon ja Järvenpään (2008) tutkimuksen mukaan varmistua vastuullisuuden strategialähtöisyydestä. Avomeksi kuitenkin jää, lisääntykö organisaatioissa erikseen vastuullisuuden suorituskyyä mittaavien johtamisjärjestelmien määrä tulevaisuudessa.

6.3 Hyödyt vastuullisuusraportin ja suorituskyyen mittaussjärjestelmän vuorovaikutuksesta vastuullisuuden strategian toteuttamiselle

Kuten Lozano (2020) ja Maas ja muut (2016) ovat esittäneet tutkimuksissaan, organisaatioiden tulisi käyttää vastuullisuuden johtamisen työkaluja vuorovaikutteisesti toistensa kanssa vastuullisuuden johtamiseksi. Kaikkien haastateltavien vastauksesta tulee esille, että organisaatiot johtavat vastuullisuutta useammalla työkalulla, mikä tukee näitä aiempia teorioita. Haastateltavat A ja C painottavat, että vastuullisuuden johtaminen menee yhdessä muun johtamisen kanssa, eikä näitä siten voida erottaa toisistaan tai katsoa erillisinä. Samoin haastateltava B painottaakin, että vastuullisuutta on niiden eri

ydintoiminnoissa, eikä vastuullisuus heilläkään ole irrallinen johtamisen kohde. Puolestaan haastateltava E nostaa esille, että vastuullisuus on niillä kulttuurissa kiinni ja siten osa kaikkea toimintaa. Hän mainitsee heillä tämän kulttuurin alkavan elää sanojen ja vuoropuheluiden kautta, mikä johtaa liiketoiminnan tekemiseen tämän mukaisesti. Teot ovat ne, joilla on merkitystä. Haastateltava D esittää myös, että niiden tavoiteasetannanakin näkökulmasta vastuullisuutta on entisestään integroitava niiden kaikkeen tekemiseen. Voidaan siten päätellä, että organisaatioilla on käytössään vähintäänkin yhtä monta vastuullisuuden johtamisen työkalua kuin mitä niillä on johtamisjärjestelmiä, eikä vastuullisuutta johdeta muusta liiketoiminnasta erillisenä, vaan sitä johdetaan yhdessä muiden johtamisjärjestelmien kanssa.

Maas ja muiden (2016) tutkimuksessa esitetäänkin, että vastuullisuuden johtamiseksi eri työkaluja on yhdistettävä senkin takia, että se mahdollistaa myös läpinäkyvyyttä organisaation ulkoisille mutta myös sisäisille sidosryhmille. Kaikissa haastatteluissa kuvailtiinkin, kuinka myös vastuullisuuden johtaminen on osa päivittäistä johtamista, mikä selittää sen, miksi vastuullisuuden johtaminen on jalkautettu organisaatioiden eri osastoille. Esimerkiksi haastateltava B kuvailee, että heidän mukaansa vastuullisuuden on oltava lähellä heidän ydintoimintoja, minkä takia vastuullisuuden johtamista on tapahduttava osastoitain. Samoin haastateltava C kertoo, että vastuullisuuden johtamista ja eri malleja laaditaan yhdessä eri osastojen kanssa, koska ne toimivat näiden asioiden parissa päivittäin. Haastateltava A puolestaan esittää lisäksi, että eri osastot käyvät vuoropuhelua keskenään vastuullisuuden strategiasta, koska ne kokonaisuudessaan rakentavat organisaation strategiaa. Koska organisaatiossa E vastuullisuus koetaan osana organisaatiokulttuuria eli se on osa kaikkea toimintaa, eri osastotkin käyvät päivittäin läpi vastuullisuuden asioita. Samoin organisaatiossa D korostetaan vastuullisuuden näkökulmaa työntekijöiden toimenkuvissa muun muassa asiakkaiden kanssa päivittäin käytävissä keskusteluissa, mikä osoittaa vastuullisuuden jalkauttamista eri osastojen työntekijöille. Vastuullisuus on heillä osa niiden strategista neuvonantoa ja strategista kehittämistä, eikä siten tästä erillinen osa-alue.

Voidaan päätellä, että tänä päivänä organisaatioissa vastuullisuus on niin kiinteä osa kaikkea liiketoimintaa, että se edellyttää vastuullisuuden jalkauttamista läpi organisaation vastuullisuuden läpinäkyvyyden mahdollistamiseksi. Ei riitä, että vastuullisuutta tarkastellaan pääasiallisesti vain johtoryhmissä, koska vastuullisuus nähdään olevan osa organisaatioiden ydinstrategiaa, jonka toteutumista työntekijät edistävät päivittäin. Ei myöskään riitä, että vastuullisuutta tarkasteltaisiin vain vastuullisuusraportin avulla ja niin, että eri osastojen välillä ei käytäisi vuoropuhelua organisaation vastuullisuudesta. Haastateltava C kuvasi seuraavasti vastuullisuuden olevan osa kaikkea johtamista ja siten myös päivittäistä toimintaa, ja esittivät myös eri osastoilla voivan luonnollisesti olla erilaisia mittareita:

Meillä niinkun vastuullisuuden johtaminen on kuitenkin niinkun osa sitä jokapäiväistä toimintaa, et menee hyvin pitkälti niinkun yhdessä kaiken muun johtamisen kanssa. Tokihan sitten tuota tiettyjä indikaattoreita vaikka seurataan niinku omissa työkaluissa, mutta tota noin niin ei ole kuitenkaan olemassa mitään vastuullisuustyökalua pelkästään. Että niinkun yleistä johtamista.

Lähes kaikissa haastatteluissa nostettiin kuitenkin lisäksi esiin vastuullisuusjohtajien tai vastuullisuusyksiköiden rooli vastuullisuuden strategian johtamisessa. Cruzen ja muiden (2017) tutkimus esittää, että vastuullisuusjohtajan nimittämiseen tai vastuullisuuden yksikön perustamiseen on johtanut se, että organisaatiot ovat alkaneet käyttää kyberneettisiä kontrolleja myös ulkoiseen raportointiin. Kuitenkaan tämä teoria ei sellaisenaan saa tukea haastatteluvastauksista, koska haastateltavat eivät näe näiden roolin olevan vain raportoinnin edistäminen vaan myös esimerkiksi vastuullisuuden strategian kehittäminen ja sen jalkauttaminen organisaatioon. Lähes kaikissa haastatteluissa esitetään, että vastuullisuusjohtajat tai vastuullisuuden johtoryhmä, haastatellusta organisaatiosta riippuen, kokoontuvat säännöllisesti vastuullisuuden strategiasta.

Traxler ja muiden (2020) tutkimus esittää, että etenkin pörssilistatuissa organisaatioissa vastuullisuusraportin ja suorituskyvyn mittaamisen vuorovaikutusta on tutkittava empirisesti, koska organisaatioissa vastuullisuusraportin tärkeyden nähdään kasvavan. Haastateltavia pyydettiin esittämään niiden näkemys perusteluineen, ovatko vastuullisuusraportoinnin ja suorituskyvyn mittaamisen edustajat organisaatiossa vuorovaikutuksessa

vastuullisuuden strategiasta. Kaikissa haastatteluvastauksissa esitetään, että kommunikointia vastuullisuusraportoinnista vastaavan ja suorituskyvyn mittaamisen vastaavan välillä on ja sitä tarvitaan, mutta tämä esiintyy organisaatioissa eri tavoin.

Esimerkiksi haastateltavat A ja C korostavat, kuinka etenkin vastuullisuuden johtoryhmä ja vastuullisuusraportin laatijat ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Haastateltava B puolestaan esittää, että paljolti suorituskyvyn mittaaminen ja vastuullisuusraportointi tietyltä osa-alueelta kuuluvat saman henkilön toimenkuviin, koska vastuullisuus on heillä niin vahvasti mukana ydintoiminnoissa. Haastateltava E korostaa, että kaikki vuorovaikutus on aina tarpeellinen, minkä vuoksi hän näkee, että vuorovaikutus myös vastuullisuusraportoinnin ja suorituskyvyn mittaamisen välillä nähdään tärkeäksi. Samoin haastateltava D esittää seuraavasti, että jollei tällaista vuorovaikutusta näiden eri tiimien välillä olisi, raportointiakaan ei voitaisi toteuttaa niin kuin sitä nyt toteutetaan:

Jokainen sitoumus vaan myös edellyttää sitä, että pystytään raportoimaan niitä sitoumuksia vasten, ja jotta pystytään raportoimaan, niin silloinhan sitä suorituskykyä pitää pystyä mittaamaan.

Kuten aiemmin vastauksissa on tullut esille, vastuullisuus on organisaation päivittäistä johtamista. Arjaliés ja Mundryn (2013) tutkimuksen mukaan johdon ohjauksjärjestelmän rooli on sitouttaa työntekijät vastuullisuuden tavoitteiden saavuttamiseen. Lisäksi de Villiers ja muut (2016) ovat esittäneet, että vastuullisuusraportoinnin integroiminen suorituskyvyn mittaristoon, kuten tulokorttiin, auttaa organisaatiota vastuullisuusraportilla esitettyjen tavoitteiden muuttamisessa organisaation käytännön toimiksi eli strategian toteuttamiseksi. Haastatteluvastauksissa kuvaillaan, että suorituskyvyn mittariston tarkoituksena on muun muassa toiminnan seuraaminen, sen kehittäminen, ja henkilöstön motivointi ja sitouttaminen yhteiseen tavoitteeseen. Koska haastateltavien esittämän mukaisesti vastuullisuus on niiden ydinstrategiassa ja siten myös sen tavoitteissa, tämän perusteella voidaan todeta, että suorituskyvyn mittaristo toimii yleisesti vastuullisuuden tavoitteiden muuttamisessa organisaatiossa käytännön liiketoiminnaksi. Haastateltavat kuvailevat vastuullisuusraportin olevan lopputuote, minkä vuoksi sitä pidetään kompaktina koosteena vain olennaisimmista vastuullisuuden asioista ja tavoitteista lähinnä

ulkoisten sidosryhmien näkökulmasta kerrottuna. Siten organisaation suorituskyvyn mitariston, yhtenä johdon ohjausjärjestelmänä, voidaan nähdä myötävaikuttavan myös organisaation vastuullisuusraportilla esittämien tavoitteiden jalkauttamiseen organisaatioon niiden ollessa osa organisaation vastuullisuuden tavoitteita, mikä antaa tukea näille aiemmille teorioille.

Kaikissa haastatteluvastauksissa tuotiin esille, että vastuullisuusraportoinnilla ja siinä käytettävillä viitekehyksillä on vaikutettu myös organisaation vastuullisuuden strategian kehittämiseen. Haastatteluvastauksissa korostettiin, että vastuullisuusraportin vastuullisuusraportointiviitekehukset antavat tukea päätöksenteolle, kun niistä saadaan tietoa vastuullisuuteen liittyvistä vaatimuksista mutta myös yhteiskunnan odotuksista. Haastateltava A esittää, että vastuullisuusraportointiviitekehyksistä kerätään tietoa omaan kehittämiseen, ja haastateltava E toteaa niistä saatavan tietoa tarvittavan tiedon keräämiseen ja sen mittaamiseen. Haastateltava C esittää niiden antavan tukea omalle kehitysuunnalleen, ja samoin haastateltava D esittää etenkin viitekehysten kehittyessä niistä saatavan hyötyä oman toiminnan ohjaamiseen. Haastateltava B tuo korostaen esiin, että toiset vastuullisuusraportointiviitekehukset tukevat vastuullisuuden strategiaa enemmän päätöksentekoon ja suorituskyvyn mittaamiseen vaikuttaen, ja toiset puolestaan enemmän raportointiin vaikuttaen. Useammassa haastattelussa korostettiin kuitenkin, että vaikka viitekehukset tarjoavat lisää tietoa ja voivat tukea oman kehityksen suuntaa, ne eivät kuitenkaan toimi yksinään organisaation strategian suunnannäyttäjinä.

Kloviene ja Speziale (2015) esittävätkin, että organisaatio voi myötävaikuttaa sen vastuullisuuden strategian toteuttamiseen ja tavoitteiden asettamiseen, kun se liittyy vastuullisuusraportin suorituskyvyn mittausjärjestelmään. Haastatteluvastaukset antavat edellä esitetyn mukaisesti tukea heidän tutkimukselleen siitä, että näiden kahden johtamisjärjestelmän yhdistäminen eli vuorovaikutus tukee päätöksentekoa suunnittelussa, kontrolloimisessa ja raportoinnissa. Haastatteluvastauksissa kuvailtiin, kuinka vastuullisuusraportti lopputuotteena välittää tietoa sen vastuullisuuden strategiasta ja

tavoitteista muiden sidosryhmien lisäksi myös henkilöstölle, jonka tehtävänä on toteuttaa organisaation vastuullisuuden strategiaa.

Aivan kuten Searcy (2012) on tutkimuksessaan esittänyt niin myös haastatteluvastauksissa esitetään, että vastuullisuusraportointiviitekehyksistä myös GRI on auttanut organisaatioita suorituskyvyn mittariston suunnittelussa. Osa haastatteluvastauksista esittää, että vastuullisuusraportointiviitekehykset ovat vaikuttaneet enemmän organisaation olemassa olevien mittareiden sisältöön. Voidaan siis todeta, että viitekehykset ovat vaikuttaneet organisaatioiden strategian suuntaamiseen, mikä on alkanut edellyttää suorituskyvyn mittaamisen muuttamista uutta strategiasuuntaa vastaavaksi. Osa kokee lisäksi, että vastuullisuusraportointiviitekehykset ovat myös lisänneet suorituskyvyn mittareiden määrää. Voidaan päätellä, että nämä ovat laajentaneet organisaation liiketoiminnan tuottamien vaikutusten seuranta. Tiivistäen, haastatteluvastausten perusteella vastuullisuusraportointiviitekehykset mahdollistavat uutta tietoa organisaation vastuullisuuden strategian suuntaamiseksi.

Edellä luvussa 6.1 esiin tullen vastuullisuusraportti sisältää haastatteluvastaustenkin mukaan vain olennaisimmat tiedot organisaation vastuullisuuden toimista lähinnä ulkoisten sidosryhmien näkökulmasta. Kuitenkin haastatteluvastauksissa mainittiin, että sen avulla organisaation sisäisetkin sidosryhmät saavat helposti kattavan kuvan organisaation vastuullisuuden toimista. Haastateltava E tuo vahvasti esille suorituskyvyn mittaamisen kontekstissa myös vastuullisuusraportin roolin oppimisen välineenä seuraavasti:

(...) se että sitä vastuullisuusraporttia on ruvettu tekemään niin se on varmasti niinkun ylipäättään yhteiskunnassa, ensin pitää tulla se valistus, sitten pitää tulla tieto, ja sitten ruvetaan oppimaan, ja sit tulee se että ruvetaan käyttäytymään ehkä toisin, ja sitten niinkun opitaan uudestaan siitä, mitä ollaan tehty, ja tehdään vielä paremmin.

Haastatteluvastauksista voidaan siis päätellä, että vastuullisuusraportin ja siinä käytettävillä viitekehysillä organisaatiot tulevat ottaneeksi vastuullisuuden strategiassaan laajemmin huomioon sidosryhmiään eli yhteiskuntaa. Tutkielma antaa siten myös siltä osin tukea Arjaliés ja Mundryn (2013) teorialle, jonka mukaan organisaation vastuullisuuden

strategiassa myös ulkoisilla sidosryhmillä on oltava roolia. Tällä on heidänkin mukaansa vaikutusta vastuullisuuden mittareiden ja tavoitteiden valintaan organisaation johtamisjärjestelmään. Siten sekä vastuullisuusraportti että johdon ohjausjärjestelmä, kuten suorituskyvyn mittaristo, tukevat yhdessä organisaation vastuullisuuden strategian toteuttamista ja kehittämistä organisaation oppimisen kautta; vastuullisuusraportin avulla laajennetaan sidosryhmänäkökulmaa organisaation vastuullisuuden strategiassa eli samalla organisaation johdon ohjausjärjestelmässä, kuten suorituskyvyn mittaristossa, ja johdon ohjausjärjestelmällä sitoutetaan työntekijät tälle strategialle asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen.

Samoin de Villiersin ja muiden (2016) tutkimus on osoittanut, että vastuullisuusraportin liittäminen organisaation mittausjärjestelmään myötävaikuttaa vastuullisuuden liittämiseen organisaation strategiaan samalla laajentaen strategiassa ja sitä kautta mittausjärjestelmässä sidosryhmänäkökulmaa. Tämän tärkeyttä voi perustella sillä, että näin toimien organisaation liiketoimintapäätöksissä huomioidaan organisaation olennaisimmat vastuullisuuden tavoitteet myös ulkoisten sidosryhmien näkökulmasta, jolloin ulkoisten sidosryhmien tarpeet tulevat paremmin huomioiduksi organisaation liiketoimintakokonaisuudessa.

Haastateltavien vastaukset vastuullisuusraportin ja suorituskyvyn mittaamisen vuorovaikutuksen tuomista hyödyistä vastuullisuuden strategialle voidaan jakaa kahteen; sisäisiin ja ulkoisiin hyötyihin. Kaikki haastateltavat korostivat, että näiden vuorovaikutuksella on vaikutusta organisaation vastuullisuuden sisäiseen johtamiseen. Esimerkiksi haastateltava D esittää, että näiden vuorovaikutuksella voidaan varmistua siitä, että organisaatiossa tehdään oikeita asioita ja näitä tehdään oikealla tavalla. Haastateltava B esittää, että asioita on helpompi johtaa, kun niitä mitataan. Haastateltava E kuvailee näiden vuorovaikutuksen kehittävän liiketoimintansa seurantaan ja tulevia vastuullisuusraporttejaan, kun suorituskyvyn mittauksessa voidaan kehittää mittareita vastuullisuusraportointiprosessin avulla havaittuihin heidän liiketoimintansa kannalta merkittäviin osa-alueisiin. Haastateltavat A ja C esittävät, että vuorovaikutus näiden kahden johtamisjärjestelmän

välillä myötävaikuttaa organisaatioiden eri osastojen kommunikointiin. Tämä tuo heidän mukaansa lisäarvoa organisaation sisäisiin osastojen välisiin keskusteluihin, mikä lisää osastoittain ymmärrystä vastuullisuuden strategian johtamisesta. He korostivat myös yhdessä tekemisen mahdollistavan oppimista ja asioiden tulkitsemista eri näkökulmista kehittämällä strategiatyötä.

Näiden lisäksi kaikki haastateltavat nostivat esiin vastuullisuusraportin ja suorituskyvyn mittaajärjestelmän vuorovaikutuksen tuottavan vastuullisuuden strategialle myös ulkoisia hyötyjä, kuten markkinaodotuksiin vastaamista. Esimerkiksi haastateltava E kuvailee, että etenkin uudelle sukupolvelle kestävän kehityksen näkökulma ohjaa niiden kulkukäyttäytymistä. Hänen mukaansa näiden kahden johtamisjärjestelmän vuorovaikutuksella organisaation sisällä se pystyy tuottamaan kestäviä ratkaisuja markkinoille, jotka vastaavat yhteiskunnan tarpeita. Haastateltava C mainitsee myös, että näiden vuorovaikutuksella se pystyy kehittämään vastuullisuusraporttiaan, jolloin se voi pystyä entistä paremmin vastaamaan sidosryhmien kysymyksiin organisaation toiminnan vastuullisuudesta. Haastateltava A nostaa myös esille, että näiden kahden johtamisjärjestelmän vuorovaikutuksella organisaatio pystyy helposti vastata ulkoisten sidosryhmien odotuksiin. Samoin haastateltava B kommentoi, että näiden vuorovaikutuksella pystytään lisäämään uskottavuutta vastuullisuusraportille. Haastateltava D kuvailee lisäksi, että jotta organisaatio pystyy viestimään omasta vastuullisuuden suorituskyvystään sidosryhmilleen, se edellyttää suorituskyvyn mittaamista osoittamaan kehityksen suuntaa ja vastuullisuusraporttia viestimään tästä.

Näiden vastausten pohjalta voidaan päätellä, että näiden kahden johtamisjärjestelmän vuorovaikutus tukee organisaation vastuullisuuden strategiaa niin sen sisäisessä kehittämisessä kuin myös ulkoisillekin sidosryhmille vastuullisuuden liiketoiminnasta viestimisessä. Voidaan myös päätellä, että yhteiskunnan organisaatioihin kohdistama paine organisaatioiden vastuullisuudesta myötävaikuttaa organisaatioiden motivaatioon kehittää vastuullisuuden liiketoimintaa ja tästä raportointia. Tämä puolestaan johtaa organisaatiot saavuttamaan jaettua arvoa, jonka käsitteen Porter ja Kramer (2006) ovat

nostaneet esille. Tämä puolestaan selittää sen, miksi haastatteluvastauksissa organisaatioiden vastuullisuuden liiketoiminnan nähdään toimivan organisaation kilpailukykyyn ja markkina-asemaan vaikuttavana tekijänä. Voidaan siis todeta, että vuorovaikutuksen myötä saadut ulkoiset hyödyt tulevat sen ensin sisäisten hyötyjen mahdollistamisen tuloksena. Voidaan yleistää, että ideaalitulanteessa organisaatio keskittyy sisäisten hyötyjen saamiseen, mikä mahdollistaa hyödyn tuottamisen organisaation ulkopuolelle.

Sekä aiemmasta tutkimuksesta (mm. Arjaliés ja Mundy, 2013; de Villiers ja muut, 2016) että tässä tutkielmassa tulosten analysoinnin tuloksista voidaan päätellä, että tämä järjestelmien vuorovaikutteinen käyttö mahdollistaa organisaatioille kyvyn pystyä parantamaan vuosittaista vastuullisuusraporttiaan ja myös kehittämään relevantteja uusia vastuullisuuden suorituskyvyn mittareita, jotka huomioivat liiketoiminnan ja sidosryhmien tavoitteet yhdessä. Lisäksi vastuullisuuden parempi mitattavuus ja näiden mittareiden raportointi vastuullisuusraportilla nähdään parantavan vastuullisuusraportin sisältöä ainakin uskottavuuden kautta sidosryhmien näkökulmasta ja vastuullisuuden strategian kehityksen seuranta. Tutkielman perusteella näiden johtamisjärjestelmien vuorovaikutus nähdään lähtökohtaisesti erittäin tärkeänä organisaatioissa, kun niiden nähdään antavan lisäarvoa toisilleen.

Tutkielmassa ei havaittu selkeitä eroavaisuuksia haastateltavien vastauksissa koskien vastuullisuusraportin ja suorituskyvyn mittaamisen vuorovaikutuksen aikaansaamia hyötyjä, vaan ne pikemminkin tukivat toisiaan; jokainen haastateltava toi esille näiden kahden johtamisjärjestelmän vuorovaikutuksesta saatavan sekä sisäisiä että ulkoisia hyötyjä. Siten haastatteluvastauksista ei voida yleistää, että toisen toimialan organisaatio hyötyisi näiden vuorovaikutuksesta enemmän ulkoisesti tai sisäisesti toiseen verrattuna. Voidaan päätellä, että vaikka johdettavat asiat ja organisaatioiden vastuullisuuden strategiat eroavat toimialoilla liiketoiminnan luonteen takia, on näiden järjestelmien vuorovaikutteisen johtamisen avulla koetut hyödyt niillä samankaltaisia.

6.4 Haitat ja haasteet vastuullisuusraportin ja suorituskyvyn mittausjärjestelmän vuorovaikutuksesta vastuullisuuden strategian toteuttamiselle

Narayanan ja Boycen (2019) tutkimuksen mukaan organisaatiossa vastuullisuuden arvoa tulisi tarkastella irrallaan perinteistä taloudellista arvoa kuvaavasta johdon ohjausjärjestelmästä, jotta organisaatio pystyy keskittyä tuottamaan näitä molempia arvoja yhtä paljon. Tavoitetilana pidetään siten, että organisaatiot luovat arvokasta liiketoimintaa, mikä hyödyttää myös yhteiskuntaa, jolloin voidaan puhua Porterin ja Kramerin (2006) mukaan myös jaetun arvon tuottamisesta. Myöskään vastuullisuusraportilla esitetyjä vastuullisuuden tavoitteita ei pitäisi Narayanan ja Boycen (2019) mukaan tarkastella samassa johdon johtamisjärjestelmässä muiden tavoitteiden kanssa, koska silloin se haittaisi heidän mukaansa vastuullisuuden arvon huomioimista organisaation liiketoiminnassa.

Kuitenkin haastatteluvastausten perusteella voidaan päätellä, että organisaatiot pystyvät ohjaamaan vastuullisuuden arvoa ja taloudellista arvoa ainakin lähes yhtä paljon silloinkin, kun ne tarkastelevat vastuullisuutta osana perinteisiä johdon ohjausjärjestelmiä. Haastatteluvastausten perusteella voidaan yleistää, että nykyisin organisaatiot mieltävät vastuullisuuden olevan sen ydinstrategiassa Asiaei ja muut (2021) esittämän mukaisesti. Nämä puolestaan osoittavat, että organisaatiot tähtäävät vahvasti vastuullisuuden arvon luomiseen, ja ne hyödyntävät samassa johdon ohjausjärjestelmässä myös vastuullisuusraportillaankin esitetyjä tavoitteita.

Kuten muutamassa haastattelussa tulikin esille, pörssiyritysten tavoitteena on vastuullisuuden arvon lisäksi tuottaa voittoa eli taloudellista arvoa. Tämä voi selittää sitä, miksi haastateltavien mukaan vastuullisuutta tulee tarkastella perinteisten johdon ohjausjärjestelmien sisällä eikä omassa järjestelmässään. Tätä toimintamallia tukee myös Länsiluoto ja Järvenpää (2008) tutkimuksessaan, jonka mukaan organisaatio varmistuu vastuullisuuden tavoitteidensa olevan linjassa organisaation muun strategian kanssa, kun vastuullisuus liitetään olemassa olevaan suorituskyvyn mittaristoon, kuten tulokorttiin.

On kuitenkin perusteltua pohtia, onko Narayanan ja Boycen (2019) tutkimuksella tulevaisuudessa käyttöarvoa, vaikka tutkielmaan kerätyt haastatteluvastaukset eivät tätä teoriaa tällä hetkellä täysin puolla. Kaikissa haastatteluissa kuvailtiin, että yhä vastuullisuus kehittyy, vastuullisuuden mittarit kehittyvät, vastuullisuusraportointiviitekehyykset kehittyvät ja samoin vastuullisuusraportti kehittyy. Esimerkiksi haastateltava D viittaa tähän esittämällä, että organisaatiot ovat yhä matkalla vastuullisuudessaan. Samoin haastateltava B esittää, että vastuullisuuden suorituskyvyn mittarit kehittyvät, minkä jälkeen hiilikädenjälkeä voidaan mitata laajemmin. Haastateltava E korostaa vastuullisuuden kehityksen olevan yhä jatkuvaa, mikä tarkoittaa muutoksia vastuullisuuden osa-alueilla.

Haastatteluvastausten pohjalta on perusteltua todeta, että organisaatioissa vastuullisuus on yhä kehitysvaiheessa, ja sitä kautta myös vastuullisuuden liittäminen organisaation suorituskyvyn mittaamiseen on kehitysvaiheessa. Figge ja muut (2002) esittävät, että organisaation johdolle tuloskortti on helppo ensimmäinen työkalu vastuullisuuden liittämiseen organisaation suorituskykyyn, mikä puoltaa vastuullisen arvon ja taloudellisen arvon tarkastelua samassa suorituskyvyn mittaristossa, eli samalla vastuullisuusraportin johtamista suorituskyvyn mittariston kanssa. Samoin Hubbardin (2009) tutkimuksen mukaan usealla organisaatiolla tuloskortti on jo entuudestaan tuttu järjestelmä, minkä vuoksi vastuullisuuden liittäminen tähän koetaan helppona.

Tämä tutkielma ei siten nykytilanteessa anna tukea Narayanan ja Boycen (2019) teorialle vastuullisuuden ja muun johtamisen erillään pitämisestä, mutta ei poissulje tätä tulevaisuudessa myöskään pörssiyrityksiltä. Kun yhteiskunnan ja samalla organisaatioiden ymmärrys vastuullisuudesta kokonaisuudessaan lisääntyy, eikä vastuullisuutta pidetä enää niin uutena ja voimakkaasti kehittyvänä asiana, aiempien tutkimusten valossa voidaan ajatella uudenlaisten johtamisjärjestelmien otettavan käyttöön, joissa vastuullisuutta tarkastellaan mahdollisesti voimakkaammin myös erillään muusta johtamisesta. Haastatteluvastaukset eivät kuitenkaan anna perustetta päätelmälle, että tällöin organisaatiot panostaisivat nykyistä enemmän vastuullisuuden arvoon.

Mielenkiintoinen haastatteluvastauksia yhdistävä tekijä oli se, että haastateltavat eivät esittäneet organisaatiossa johdon ohjausjärjestelmien, tässä vastuullisuusraportin ja suorituskyvyn mittariston, vuorovaikutukselle haittoja. Kuitenkin muutamassa haastattelussa mainittiin positiiviseksi haasteeksi se, että tämän vuorovaikutuksen johdosta organisaatiossa on oltava enemmän valppaana muutoksille. Esimerkiksi haastateltava A esitti, että tämän hetken vastuullisuuden mittariin ei sovi samalla tavalla lukkiutua kuin esimerkiksi perinteisiin taloudellisiin mittareihin, koska vastuullisuuden käsite elää ja teemat sen sisällä muuttuvat yhä.

Koska haastateltaville ei tullut mieleen niiden organisaatiossa näiden johtamisjärjestelmien vuorovaikutukseen liittyviä haittoja tai muita haasteita, muutama haastateltava mietti asiaa yleisellä tasolla. Mielenkiintoisina havaintoina näistä vastauksista voidaan nostaa esiin resurssien olemassaolon ja siten mahdollisen ymmärryksen lisääntymisen organisaatiossa, ja vastuullisuuden liittäminen osaksi organisaatiokulttuuria olevan edellytykset onnistuneen vuorovaikutuksen implementoimiselle organisaatioihin, mikä voi haastaa eri organisaatioita eri tavoin.

Organisaatioissa vastuullisuusraportoinnin ja suorituskyvyn mittaamisen vuorovaikutukseen liittyen voidaan haastatteluvastauksista kuitenkin tulkita haasteiksi mielletäviä elementtejä. Koska kaikissa haastatteluissa esitettiin vastuullisuusraportin olevan vain raportti, joka laaditaan vuosittain ja joka sisältää vain koosteen organisaation vastuullisuuden toimista, paljon tietoa organisaation vastuullisuudesta on myös muualla. Pranugrahaning ja muut (2021) ovatkin esittäneet vastuullisuusraportoinnin haasteeksi sen, kuinka vastuullisuusraportille on valittava organisaation näkökulmasta kaikista tärkeimmät vastuullisuusasiat niin, että ne samaan aikaan vastaisivat sidosryhmien asettamiin odotuksiin. Haastateltava C kuvaili suorituskyvyn mittareiden määrää suhteessa vastuullisuusraportille nostettujen mittareiden määrää näin:

(...) meillä on paljon asioita tehtynä, meillä on paljon indikaattoreita ja niistä on tavallaan ollut helppo lähteä tekemään sitä raporttia, että ennemminkin joudutaan vähän niinkun mieltii, että mitkä asiat nostetaan sinne raportille.

Kuten haastatteluvastauksetkin osoittavat, vastuullisuusraportti yksinään toimii siten enemmän yhtenä viestinnän välineenä eri sidosryhmille voiden lukea mukaan organisaation johto ja työntekijät, mutta vastuullisuusraportointiviitekehyksistä organisaatiot voivat saada uutta näkemystä ja tietoa oman strategiansa kehittämisen suuntaamiseksi. Siinä tässä tutkielmassa on vastattu Traxlerin ja muiden (2020) tutkimusaukkoon siltäkin osin, millainen rooli vastuullisuusraportilla on organisaation sisäisten sidosryhmien ymmärryksen lisäämisessä vastuullisuudesta.

Searcyn (2012) tutkimuksen mukaan vastuullisuusraportointiviitekehys GRI vaikuttaa organisaation suorituskyvyn mittariston suunnitteluun. Tämä saa tukea haastatteluvastauksista, vaikka haastateltavat eivät näe näiden viitekehysten suoraan vaikuttavan organisaation strategian suuntaan. Kaikki haastateltavat esittävät, että tämä GRI-viitekehyskin pystyy tuoda lisää tietoa organisaatioon, mitä voidaan käyttää päätöksenteossa. Koska haastateltavien mukaan GRI-viitekehystä käyttävän organisaation vastuullisuusraportti sisältää liiketoiminnallisesti oleelliset tiedot, vaikkakin ulkoisten sidosryhmien tarpeeseen vastaten kerrottuna, organisaation johto ja muu sisäinen henkilöstö pystyy käyttämään laadittua vastuullisuusraporttia yhtenä apuvälineenä päätöksentekonsa tukena.

Tämä tutkielma ei siten anna tukea Journeault ja muiden (2021) tutkimukselle siitä, että GRI-viitekehys ei toimisi johdon informatiivisena työkaluna. Voidaan siis päätellä, että GRI-viitekehys ei haittaa organisaation läpinäkyvää vastuullisuuden toiminnastaan raportointia vastuullisuusraportilla, mutta kuitenkin vastuullisuusraportti liiketoiminnan kehityksestä on laadittu paljon ulkoisten sidosryhmien näkökulmasta niiden tarpeisiin vastaten. Voidaan myös päätellä, että GRI-viitekehysten hyödyntäminen ei haittaa organisaation päätöksentekoa vastuullisuusraporttia siinä apuna käyttäen, vaan se voi tukea sitä. Kuitenkin osa haastatteluvastauksista esitti, että GRI-viitekehys toimii enemmän vastuullisuusraportointitarkoitukseen ja vertailukelpoisuuden mahdollistamiseen organisaatioittain kuin sisäiseen kehittämiseen, molempien ollen osa organisaation vastuullisuuden strategian toteuttamista. Tämä puolestaan tukee sitä, minkä takia

vastuullisuusraporttia ei pidetä organisaatioissa ensisijaisena lähteenä henkilöstön sitouttamisessa vastuullisuuteen.

Toisaalta haastateltava B kuvaili, että UN Global Compactin YK:n 17 kestävä kehityksen tavoitteet auttavat organisaatiota keskittymään sen vastuullisilla toimilla saavutettujen vaikutusten seurantaan paremmin verrattuna GRI-viitekehykseen. Lisäksi haastateltavat A ja C korostivat, että viitekehykset pystyvät vain tukemaan organisaation strategiatyötä mutta eivät vaikuttamaan siihen muuten. Samoin D ja E esittävät myös, että eri viitekehykset pystyvät vain ohjaamaan tietämystä niiden vastuullisuuden asioiden pariin, joihin organisaation tulisi keskittyä ja joita sen tulisi mitata. Tutkielman mukaan organisaatioiden haasteena on siten yhä kehittää liiketoimintaansa vastuullisuusraportointiviitekehysten avulla, koska viitekehykset eivät tarjoa valmiita ratkaisuja vastuullisuuden johtamiseen, vaikkakin lisäävät organisaatioiden ymmärrystä vastuullisuudesta.

Tutkielmassa ei havaittu merkittäviä eroja finanssi- ja teollisuusalan organisaatioiden vastauksissa koskien vastuullisuusraportin ja suorituskyvyn mittaamisen vuorovaikutukseen liittyviä haittoja tai haasteita organisaation strategian toteuttamiseksi. Päinvastoin haastateltavien voidaan sanoa todenneen yksimielisesti tähän vuorovaikutukseen liittyvän vain positiivisia haasteita, eikä näiden järjestelmien vuorovaikutuksesta koettu aiheutuvan haittoja. Tämän vuoksi tutkielman mukaan näiden vuorovaikutusta voidaan pitää organisaatioiden vahvana voimavarana vastuullisuuden strategian toteuttamiseksi. Voidaan siten päätellä, että toimialastaan riippumatta organisaatiot tahtovat jatkaa vastuullisuusraportoinnin ja suorituskyvyn mittaamisen vuorovaikutuksen edistämistä. Haastatteluvastauksista voidaan myös päätellä, että näiden kahden johtamisjärjestelmän vuorovaikutus on jo tähän mennessä tuottanut organisaatioille enemmän hyötyjä kuin haittoja, minkä voidaan entisestään nähdä edistävän näiden vuorovaikutusta myös jatkossakin.

7 Johtopäätökset

Tutkielman viimeisessä luvussa esitetään tutkielman johtopäätökset, joita verrataan aikaisempien tutkimusten tuloksiin. Tässä luvussa tiivistetään myös vastaukset tutkielman tutkimuskysymyksiin. Lisäksi tässä luvussa esitellään tutkielman rajoitteita ja pohditaan sovellettavuutta, luotettavuutta ja uutuutta. Lisäksi tuodaan esille mielenkiintoisia jatko-tutkimusehdotuksia, jotka ovat tulleet esiin tutkimuksen aikana.

7.1 Johtopäätökset

Tässä tutkielmassa käsiteltiin vastuullisuusraportoinnin roolia ja suorituskyvyn mittausta organisaation vastuullisuuden strategian toteuttamiseksi yhdessä ja erikseen. Tutkielmassa tahdottiin tarkastella näiden kahden johdon johtamisjärjestelmän vuorovaikutusta ja sen merkitystä organisaation vastuullisuuden strategian toteuttamiseen. Aiemmissä tätä aihetta tutkivissa tutkimuksissa esitettiin osin toisistaan eriäviä näkemyksiä, mikä toisaalta mahdollisti aiheen käsittelyä eri näkökulmista.

Tämä tutkielma toteutettiin teemahaastatteluilla, mikä mahdollisti haastateltaville heidän näkemysien esittämisen ja siten haastattelijalle yksityiskohtaisen tiedon saamisen. Koska haastattelijalle tahdottiin varmistaa kattava kuva kohdeorganisaatioista, ennen haastatteluja perehdyttiin organisaatioiden julkaisemiin dokumentteihin ja materiaaleihin. Haastattelut kohdistettiin viiteen suureen pörssiyritykseen, joista osa toimi teollisuuslalla ja osa finanssialalla, ja joista haastateltiin yleistävällä termillä todettuna vastuullisuuspäällikköä. Jokainen haastattelu suoritettiin videoyhteydellä etäsovelluksilla, ja haastattelut kestivät keskimäärin noin tunnin.

Kuitenkin haastatteluiden toteuttaminen videoyhteydellä etäsovelluksin asetti omat haasteensa tutkielman tekemiselle. Vaikka haastattelussa pystyttiin tulkita haastateltavien ilmeitä ja eleitä, se ei silti täysin vastannut paikan päällä pidettyä haastattelua. Videoyhteyden käyttö ajateltiin kuitenkin toimivaksi ratkaisuksi sekä maailmalla vallitsevan koronatilanteen vuoksi että aikatehokkuuden vuoksi haastateltavaakin ajatellen, nyt kun

muutenkin on maailmalla totuteltu etätoimintatapoihin. Joidenkin kysymysten osalta haastatteluvastaukset saattoivat jäädä hyvin yleiselle tasolle. Sen vuoksi johtopäätösten laadinta yleistyksiä tehden on osin rajoittunut. On esitetty, että teemahaastatteluita olisi hyvä pitää useampi kierros, mikä mahdollistaisi aineiston analyysin jälkeen nousseiden lisäkysymysten esittämistä, johon saatu vastaus puolestaan täydentäisi aiemmin saatuja vastauksia (Kananen, 2017, s. 95). Tässä tutkielmassa pidettiin kuitenkin vain yksi haastattelukierros.

Tutkielmaan kerättyjen haastatteluiden jälkeen ne litteroitiin, jonka jälkeen aloitettiin tulosten analysointi. Analyysi suoritettiin pääosin teemoitellen, mutta teemojen sisällä käytettiin lisäksi tyyppittelyä yhtenä analyysitapana mahdollistamaan kokonaisvaltainen ja selkeä analyysikokonaisuus. Tutkielman objektiivisuus on pyritty säilyttämään sisällyttämällä tutkielmaan sellaisia esiin nousseita asioita, jotka tulivat mainituiksi useammassa haastattelussa. Kuitenkin tutkielmaan tahdottiin jättää pari tutkielman kannalta mielenkiintoista näkemystä, mitkä eivät esiintyneet useimmissa haastatteluissa. Tutkimuksen tuloksia verrattiin aiempien tutkimusten tuloksiin, ja voidaan todeta tämän tutkielman vahvistaneen suurelta osin aiempia tutkimustuloksia. Tutkielmassa luotettavuuden säilyttäminen ja olennaiseen tietoon keskittyminen varmistettiin teoria- ja aineistotriangulaatiolla, joista on kerrottu tarkemmin tutkielman luvussa 5.5.

Tutkielman mukaan organisaation eri sidosryhmät hyötyvät vastuullisuusraportista, koska se edesauttaa niiden ymmärrystä organisaation vastuullisuuden strategiasta. Tutkielman mukaan vastuullisuusraportti toimii enemmän ulkoisten sidosryhmien sitouttamiseksi organisaation vastuullisuuden strategiaan. Toisaalta tutkielmassa ilmenee, että vastuullisuusraporttia käytetään myös sisäisten sidosryhmien sitouttamisessa vastuullisuuden strategiaan, minkä vuoksi tutkielma vahvistaa Perez-Lopez ja muiden (2015) tutkimusta, että vastuullisuusraportoinnille tulisi olla samanaikaisesti sekä sisäiset että ulkoiset motiivit. Vaikka tutkielma vahvistaa myös Gond ja Herrbachin (2006) tutkimusta, että vastuullisuusraportti toimii organisaation työntekijöille oppimisprosessina, ei tämä vastuullisuusraportti sellaisenaan riitä organisaatioiden sisäiseen johtamiseen Onkila ja

muiden (2018) esittämän mukaisesti. Voidaan päätellä, että organisaatioissa vastuullisuuden sisäinen johtaminen edellyttää vastuullisuusviestinnän jatkuvuutta, mitä yksinään vastuullisuusraportti ei tarjoa.

Kuitenkin organisaatiot seuraavat jatkuvasti vastuullisuusraportointiviitekehysten kehitystä, ja ne saavat niistä tietoa oman toiminnan ja vastuullisuuden strategian kehittämiseen. Tutkielman mukaan vastuullisuusraportointiviitekehukset auttavat organisaation johtoa kehittämään niiden vastuullisuuden strategiaa paremmin verrattuna itse lopputuotteeksi tehtyyn vastuullisuusraporttiin, ja puolestaan vastuullisuusraportin avulla, yhtenä viestinnän työkaluna, tapahtuu paremmin tämän vastuullisuuden strategian jalkauttaminen organisaatioon. Siten tutkielma tukee Lozanon (2020) tutkimusta, että esimerkiksi vastuullisuusraportointiviitekehys GRI ohjaa organisaatioita keskittymään vastuullisuuden näkökulmaan sen liiketoiminnassa. Tutkielmassa havaittiin myös, että eri vastuullisuusraportointiviitekehukset pystyvät tukemaan organisaation vastuullisuuden strategian toteuttamista eri näkökulmista. Tutkielmassa voidaan siten osoittaa, että organisaatio pystyy kehittämään vastuullisuuden strategiaansa vastuullisuusraportointiviitekehiksiä soveltamalla, mikä puolestaan myötävaikuttaa lopputuotteen eli vastuullisuusraportin kehittämiseen, mikä toimii yhtenä vastuullisuuden strategian viestimisen välineenä.

Tutkimuskysymykseen T1 vastausta haettaessa vastaukset olivat organisaatioittain hyvin samansuuntaiset; organisaatioilla on vastuullisuusraportille sekä ulkoisia että sisäisiä motiiveja ulkoisten motiivien kuitenkin korostuessa, ja vastuullisuusraportointiviitekehukset tuottavat lisää tietoa organisaation päätöksenteon tueksi, mikä myötävaikuttaa julkaistavaan vastuullisuusraporttiin. Merkittävänä havaintona tutkielma osoittaa, että organisaatiot tarvitsevat vastuullisuuden strategian toteuttamiseksi vastuullisuusraporttia jakamaan tietoa ja ymmärrystä vastuullisuuden strategiasta eri sidosryhmille voiden sitouttaa nämä siihen, mutta myös vastuullisuusraportointiviitekehysten soveltamista tunnistaakseen jatkuvia muutoksia yhteiskunnan odotuksissa ja vaatimuksissa, joiden avulla organisaatio voi havaita toimintansa kehityskohteita.

Toimialoittain voidaan kuitenkin havaita, että enemmistö teollisuusalan organisaatioiden vastauksista korosti sijoittajia vastuullisuusraportin kohderyhmänä muiden sidosryhmien joukossa, mutta molemmat finanssialan organisaatiot korostivat enemmän vastuullisuusraportin olevan yhtä paljon kaikille sidosryhmille suunnattu. Tutkielman perusteella tähän vaikuttaa organisaation toimiala eli siten organisaatioiden liiketoiminnan luonne. Kuitenkin molemmilla toimialoilla havaittiin, että vastuullisuusraportti on enemmän tehty organisaation ulkoisten sidosryhmien käytettäväksi. Toisaalta organisaatioiden vastuullisuusraporttia kuvailtiin hyväksi koosteeksi organisaation vastuullisuudesta, minkä vuoksi tutkielman mukaan moni sidosryhmätaho pystyy hyötyä tästä raportista.

Tutkielmassa jätettiin tarkastelun ulkopuolelle organisaatioiden eroavaisuudet ja samankaltaisuudet vastuullisuusraportin sisällöissä toimialoittain. Koska vastuullisuusraportin kohdistamisessa sidosryhmille havaittiin painotuseroja finanssi- ja teollisuusalan organisaatioiden välillä, olisi mielekästä laajentaa tutkimusta vastuullisuusraportin sisältöjen tutkimiseen tarkemmin tästä näkökulmasta. Siten pystyisi selvittämään, vaikuttaako koettu vastuullisuusraportin ensisijainen kohderyhmä vastuullisuusraportin sisältöön, ja miten tämä vaikuttaa vastuullisuusraportin hyödynnettävyyteen päätöksenteossa sidosryhmittäin.

Lisäksi tämä tutkimus suoritettiin kohdistamalla haastattelut organisaatioiden vastuullisuuspäälliköille, minkä vuoksi tätä tutkimusta voisi laajentaa ottamalla huomioon organisaation muiden sidosryhmien näkemykset, mukaan lukien työntekijöiden näkemykset, vastuullisuusraportin roolista ja sen hyödynnettävyydestä toimia näiden tahojen ymmärryksen lisääjänä organisaation vastuullisuuden strategiasta. Tämä siksi, että vastuullisuusraportin merkitys yhteiskunnassa kasvaa yhä, ja siihen liittyvä sääntely sen eri viitekehysineenkin kehittyy jatkuvasti.

Tutkielman mukaan organisaatioiden suorituskyvyn mittaamisen tarkoituksena on myös oman toiminnan ja kehityksen seuraaminen, minkä vuoksi tutkielma vahvistaa Neelyn ja

muiden (1995) ja Bourne, Neely ja muiden (2003) tutkimuksia. Kuitenkin tutkielmassa tuli esille, että suorituskyvyn mittaamista käytetään tällä hetkellä myös vastuullisuusraportointitarkoitukseen, mikä laajentaa edellä esitettyjen tutkimusten näkemyksiä ja vahvistaa Länsiluodon ja Järvenpään (2008) tutkimusta ulkoisten tekijöiden vaikutuksesta tähän. Organisaatioissa tämä nähdään kuitenkin välttämättömänä toimena, koska vastuullisuudella on niille merkitystä niin kilpailuedussa kuin markkina-asemassakin. Tämä sen vuoksi, että vastuullisuus nähdään organisaatioissa osana niiden ydinstrategiaa, jolla ne pyrkivät saavuttamaan kilpailuetua (Asiaei ja muut, 2021).

Toisaalta organisaatiot uskovat vastuullisuuden suorituskyvyn mittareiden kehittyvän jatkuvasti ja myöhemmin niiden olevan vielä paremmin omaa liiketoimintaansa kuvaavia, jolloin tarve tuottaa vain sidosryhmille raportoitavaksi mittareita vähenee. Tutkielma tukeekin Searcyn (2012) tutkimusta, jonka mukaan organisaation suorituskyvyn mittaristolta edellytetään jatkuvaa kehitystä voidakseen olla yhteensopiva organisaation toimintaympäristöön. Tutkielman mukaan vastuullisuuden suorituskyvyn mittarit ovat toistaiseksi vielä voimakkaasti kehitysvaiheessa vastuullisuuden asioiden kehittyessä jatkuvasti, mikä osaltaan tuo haasteita näiden soveltamiseen käytäntöön. Tutkielman mukaan vastuullisuuden suorituskyvyn mittaaminen on organisaatioille erittäin tärkeää, koska se mahdollistaa vastuullisuuden mitattavuutta ja siten sen kehityksen seuranta, jonka jälkeen myös näiden mittareiden esittämistä vastuullisuusraportilla sidosryhmien sitouttamiseksi organisaatioon. Tästä voidaan päätellä, että organisaatioissa vastuullisuuden arvon luominen nähdään merkitykselliseksi nyt ja tulevaisuudessa.

Tutkielman mukaan organisaatiot voivat samanaikaisesti olla liittäneet vastuullisuuden niiden suorituskyvyn mittaristoon ja siten strategiaansa useammalla tavalla, eikä organisaatioiden tarvitse Figgen ja muiden (2002) tutkimuksen mukaisesti vain valita yhtä liittämistapaa. Tutkielman mukaan organisaatiot ovat liittäneet vastuullisuuden mittaamisen samaan johtamisjärjestelmään yhdessä muiden suorituskyvyn mittareiden näkökulmien kanssa. Vaikka organisaatioissa jossain määrin tarkastellaan vastuullisuutta omana

näkökulmanaan, ei tämä kuitenkaan ole muista suorituskyvyn mittareiden näkökulmista irrallaan.

Sen vuoksi tutkielma vahvistaa Gond ja muiden (2012) ja Wijethilake ja Ekanayake (2018) tutkimuksia, joiden mukaan tällä toimintatavalla organisaatiot voivat vastata yhteiskunnan sille asettamiin paineisiin ja globaaleihin haasteisiin. Tämä puolestaan tukee Länsiluodon ja Järvenpään (2008) tutkimusta, jonka mukaan näin toimien organisaatio varmistuu vastuullisuuden olevan liitettynä organisaation strategiaan. Tutkimustulosten mukaan organisaatiot panostavat vastuullisuuden ja taloudellisen arvon tuottamiseen ainakin lähes yhtä paljon tällä toimintatavalla, minkä vuoksi tutkielma ei täysin tue Narayanan ja Boycen (2019) tutkimusta. Kuitenkin, koska organisaatiot kuvasivat vastuullisuustoimien johtavan taloudelliseen menestykseen, organisaatioissa ei ole lakattu tavoittelemasta taloudellista arvoa vastuullisuuden arvon rinnalla.

Tutkimuskysymykseen T2 haettaessa vastausta organisaatiot vastasivat jälleen melko samalla tavalla; vastuullisuus on liitetty organisaatioiden perinteisiin ohjausjärjestelmiin eli myös osaksi muuta suorituskyvyn mittausta sen näkökulmineen, eikä vastuullisuuden johtamista tarkastella irrallaan muusta johtamisesta sen ollessa organisaatioiden ydinstrategiassa. Kuitenkin vähäisiä eroja havaittiin toimialoittain; teollisuusalan organisaatioissa vastuullisuutta tarkastellaan lisäksi enemmän myös omassa näkökulmassaan sen suorituskyvyn mittaristossa, kun taas finanssialalla vastuullisuus on enemmän keskittetty vain muiden suorituskyvyn mittareiden näkökulmien joukkoon. Tässäkin yhteydessä liiketoiminnan luonteella nähtiin olevan vaikutus siihen, miten organisaatiot rakenteellisesti mittaavat vastuullisuuden suorituskyyään. Siksi tämän laadullisen tutkimuksen perusteella rakenteellinen ero suorituskyvyn mittaristossa liiketoiminnan luonteesta johtuen ei mahdollista osoittaa, kumman toimialan organisaatio panostaa enemmän vastuullisuuteen sen strategiassa. Tästä puolestaan voidaan johtaa päätelmä, että Figgen ja muiden (2002) tutkimuksessa esitetyt tavat liittää vastuullisuus organisaation strategiaan ja suorituskyvyn mittaristoon voivat kaikki painottaa yhtä paljon vastuullisuuden strategista arvoa.

Tähän tutkielmaan haastattelut kohdistettiin vain suuriin pörssiyrityksiin, mikä puoltaa haastateltavien nähneen myös taloudellisen arvon tuottamisen olevan suuressa roolissa strategian kehittämisessä. Olisi mielekästä laajentaa tutkimusta kohdistumaan myös listautumattomiin organisaatioihin mahdollistaen siten vahvempien yleistysten tekeminen organisaatioiden taloudellisen ja vastuullisuuden arvon tuottamisen suhteesta ja tavasta tuottaa näitä arvoja. Toisaalta tätä laadullista tutkimusta voisi vielä syventää tutkimaan, millä muilla keinoilla kuin vastuullisuusraportointiviitekehyksiä soveltamalla organisaatiot tulevat tietoisiksi kansainvälisistä vastuullisuuden kehityksen suunnista, mikä ohjaa ne kehittämään vastuullisuuden strategiaansa johtaen muokkauksiin tai lisämittareiden kehittämisiin suorituskyvyn mittaristoon.

Tämä tutkielma toteutettiin laadullisena tutkimuksena eikä organisaatioiden vastuullisuuden arvon painoarvoa sen strategiassa tutkittu toimialoittain määrällisesti. Siksi voisi olla mielekästä syventää ja tarkentaa tätä toteuttamalla tästä määrällinen tutkimus eri toimialoilta siitä, panostavatko organisaatiot yhtä paljon vastuullisuuden arvon luomiseen eri toimialoilla, kun niiden suorituskyvyn mittaristo vastuullisuuden näkökulmasta jokseenkin poikkeaa toisistaan. Hypoteesina voisi esittää: vastuullisuuden suorituskyvyn mittariston rakenne vaikuttaa organisaation vastuullisuuden arvon tuottamisen määrään.

Tutkielman mukaan organisaatioiden tulee tarkastella vastuullisuusraporttia ja vastuullisuuden suorituskyvyn mittaristoa vuorovaikutteisesti niiden vastuullisuuden strategian johtamiseksi. Sen vuoksi tutkielma tukee Lozano (2020) ja Maas ja muiden (2016) tutkimuksia, että vastuullisuutta on johdettava useammalla työkalulla. Lisäksi vastuullisuus on organisaatioissa niin kiinteä osa sen kaikkea liiketoimintaa, että se edellyttää vastuullisuuden jalkauttamista eri osastoille ja päivittäiseen johtamiseen. Tämä mahdollistaa läpinäkyvyyttä organisaation sisäisille mutta siten myös ulkoisille sidosryhmille (Maas ja muut, 2016). Organisaatioissa koetaan, että vastuullisuusraportointi ja suorituskyvyn mittaaminen tukevat toinen toisiaan, minkä vuoksi tämä synnyttää organisaation vastuullisuuden strategian kehittämiseen ja toteuttamiseen hyötyjä. On kuitenkin syytä

huomioida, että vastuullisuusraportti miellettiin kuitenkin vain lopputuotteeksi ja koosteeksi tarkoittaen, että siinä on vain osa organisaatioiden vastuullisuuden tavoitteista.

Tutkielman mukaan vastuullisuusraportoinnilla voidaan vaikuttaa organisaation sidosryhmänäkökulman laajentamiseen organisaation vastuullisuuden strategiassa ja sitä kautta vastuullisuuden suorituskyvyn mittaristossa, ja siksi tutkielma vahvistaa de Villiersin ja muiden (2016) tutkimusta. Tämä on tutkielman mukaan merkittävä vuorovaiikutuksen hyöty, koska se mahdollistaa yhteiskunnan tarpeiden huomioimisen organisaatioiden liiketoimintastrategian suunnittelussa kokonaisvaltaisemmin, mikä toteutessaan puolestaan myötävaikuttaa organisaation markkina-asemaan. Ulkoiset sidosryhmät, joille vastuullisuusraportti tutkielmassa pääasiassa koettiin olevan, on oltava mukana vastuullisuuden strategiassa, jota puolestaan suorituskyvyn mittaristo kuvaa (Arjaliés ja Mundy, 2013). Tutkielman mukaan vastuullisuusraportointiviitekehysillä voidaan vaikuttaa vastuullisuuden strategian kehittämiseen enemmän kuin vastuullisuusraportilla sen ollen lopputuote. Tutkielman tulokset osoittavat, että vastuullisuusraportointiviitekehukset ovat vaikuttaneet sekä suorituskyvyn mittareiden sisältöön mutta myös niiden määrään sitä kasvattavasti. Siten tutkielma vahvistaa Searcyn (2012) tutkimusta, että esimerkiksi GRI-viitekehys on tukenut organisaation suorituskyvyn mittariston suunnittelua.

Tämän lisäksi tutkielman mukaan johdon ohjausjärjestelmän, suorituskyvyn mittariston, tavoitteena on puolestaan seurata tämän yhteiskunnan odotuksiin laaditun vastuullisuuden strategian kehitystä ja sitouttaa työntekijät tämän vastuullisuuden strategian toteuttamiseen. Lisäksi sen tavoitteena on kehittää uusia vastuullisuuden suorituskyvyn mittareita toimintaympäristönkin muuttuessa, minkä jälkeen raportoida niistä vastuullisuusraportille. Sen vuoksi tutkielma vahvistaa Arjaliés ja Mundy (2016) tutkimusta, että johdon ohjausjärjestelmän rooli vastuullisuuden strategian toteuttamisessa on työntekijöiden sitouttaminen organisaation tavoitteiden saavuttamiseen, ja mahdollisuuksien ja uhkien tunnistaminen.

Tutkielma antaa näiden vuoksi tukea Kloviene ja Speziale (2015) tutkimukselle, että näiden kahden johdon johtamisjärjestelmän, vastuullisuusraportin ja suorituskyvyn mittariston, yhdistäminen vaikuttaa organisaation päätöksentekoon suunnittelussa, kontrolloimisessa ja raportoinnissa. Voidaan päätellä, että tämä mahdollistaa yhteiskunnan tarpeiden tunnistamisen ja näihin tarpeisiin vastaamisen, mikä on olennainen osa organisaation vastuullisuuden strategian kehittämistä ja toteuttamista. Voidaan osoittaa, että organisaatioissa vastuullisuuden edistämiseksi ei riitä, että vastuullisuutta johdetaan vain yhdellä työkalulla (Lozano, 2020). Voidaan siten päätellä, että organisaatiot myötvävaikuttavat vastuullisuuden strategian kehitykseensä enemmän silloin, kun ne johtavat tätä vuorovaikutteisesti vastuullisuusraportilla ja suorituskyvyn mittaamisella. Tästä koetaan saatavan suurempi potentiaalinen hyöty verrattua siihen, että näin ei toimittaisi.

Tutkimuskysymykseen T3 haettaessa vastausta organisaatiot vastasivat erittäin samalla tavalla; vuorovaikutus vastuullisuusraportin ja suorituskyvyn mittariston välillä on erittäin tärkeää, koska siitä saadaan sisäisiä ja ulkoisia hyötyjä vastuullisuuden strategian toteuttamiselle. Tutkielmassa havaittiin, että toimialoittain nämä hyödyt olivat samankaltaisia eli toisiaan tukevia. Lisäksi vastauksissa tuotiin esille, että vuorovaikutus yleisestikin on tärkeää asioiden johtamiseksi, minkä voidaan ymmärtää tarkoittavan, että organisaatioilla käytössä olevia muitakin johtamisjärjestelmiä tarkastellaan yhdessä toistensa kanssa hyötyjä saavuttaakseen.

Tutkielman mukaan vastuullisuuden tarkastelu yhdessä muiden johtamisjärjestelmien kanssa ei heikennä vastuullisuuden arvon johtamista taloudellisen arvon johtamiseen verrattuna, minkä vuoksi tutkielma ei siltä osin anna vahvistusta Narayanan ja Boycen (2019) tutkimukselle. Samoin vasten Journeaultin (2021) tutkimusta, tässä tutkielmassa osoitetaan, että GRI-viitekehyksen soveltaminen ei haittaa organisaation läpinäkyvää toiminnastaan raportointia, ja että GRI-viitekehys voi toimia organisaation yhtenä informaatiivisena työkaluna johdon päätöksentekoon. Koska haastateltavat eivät suoraan esittäneet, että näiden johtamisjärjestelmien vuorovaikutus aiheuttaisi organisaation

vastuullisuuden strategian toteuttamiselle haittoja, voidaan päätellä näiden vuorovaikutuksen myötävaikuttavan organisaatioiden kehitykseen.

Vastuullisuusraportointiviitekehysten haaste vastuullisuuden strategian toteuttamiseksi liittyy tutkielman mukaan pitkälti siihen, että vaikka niistä saadaan lisää tietoa vastuullisuudesta, ne eivät vielä anna riittävästi tietoa vastuullisuuden strategiatyöhön ja vastuullisten toimien seurantaan organisaatioissa. Tästä päätellen organisaatioissa vastuullisuuden suorituskyvyn mittaamista olisi voitava kehittää samassa tahdissa kuin missä organisaatioiden soveltamia muita kansainvälisiä vastuullisuusraportointiviitekehyyksiä kehitetään, jotta organisaatiot voisivat entistä paremmin onnistua toteuttamaan vastuullisuuden strategiaansa. Sen vuoksi olisi tutkittava tarkemmin, mitä ja millaisia työkaluja organisaatiot tarvitsevat vastuullisuuden strategian kehittämiseksi. Tämä voisi myötävaikuttaa myös globaalisti kansainvälisten vastuullisuuden tavoitteiden saavuttamiseen nopeammassa aikataulussa siten yhteiskuntaa entisestään säästäen, kun organisaatioilla olisi entistä enemmän ymmärrystä ja tietoa vastuullisuuden toimien toteuttamisesta ja seuraamisesta. Lisäksi tämä voisi lisätä organisaatioiden sisäistä motivaatiota vastuullisuuden kehittämiseen.

Tutkimuskysymykseen T4 haettaessa vastausta voidaan todeta, että kaikilla organisaatioilla tuli vaikeasti mieleen haittoja ja haasteita, joita vastuullisuusraportin ja suorituskyvyn mittariston vuorovaikutukseen liittyy. Toisaalta organisaatioissa ymmärretään yleisesti vastuullisuuden teeman kehittyvän jatkuvasti myös kansainvälisesti, mikä osaltaan luo haasteita tämän kehityksen perässä pysymiseen uuden tiedon jatkuvana soveltamisena organisaatioissa. Yhteisenä haasteena esiin nousi siten vastuullisuuden strategian kehittämiseksi jatkuvan vastuullisuuden kehityksen seuranta, mikä haastaa organisaatioiden vastuullisuuden suorituskyvyn mittaamista ja samoin vastuullisuusraportointia positiivisella tavalla.

Tutkielmassa oli tarkoituksena havainnoida, onko organisaatioissa vuorovaikutusta vastuullisuusraportin ja suorituskyvyn mittariston välillä, ja tutkielman laajuuden vuoksi

tarkastelun ulkopuolelle jäivät tämän tuottamien hyötyjen ja haasteiden syvällisempi tarkastelu. Kun tämän tutkielman mukaisesti osoitetaan, että organisaatiot hyötyvät näiden johtamisjärjestelmien vuorovaikutuksesta, olisi mielenkiintoista tutkia näitä hyötyjä tarkemmin jaotellen ne eri osa-alueisiin. Tämä antaisi lisää ymmärrystä siitä, mitä organisaatiot tosiasiallisesti tavoittelevat ja saavuttavat näiden vuorovaikutuksella, ja miten ne voisivat vielä kehittää ja tehostaa toimintojaan tähän liittyen. Tutkielma voitaisiin toteuttaa kvantitatiivisesti tutkimalla, tuottavatko vastuullisuusraportointiviitekehysten (GRI ja/tai SDGs) mukaisesti julkisesti raportoivat organisaatiot vastuullisuuden strategiallaan enemmän vastuullisuuden arvoa muihin organisaatioihin verrattuna. Tai vaihtoehtoisesti yleisemmin, onko vastuullisuusraportointiviitekehysten soveltamisen ja vastuullisuuden arvon tuottamisen välillä yhteys.

Taulukkoon 3 on koottu tutkielman tutkimustulokset johtamisjärjestelmittäin.

Taulukko 3. Tutkimustulokset johtamisjärjestelmittäin.

		Merkitys vastuullisuuden strategiassa	Rooli vastuullisuuden strategiassa (ulkoinen/sisäinen)
Vastuullisuusraportti vastuullisuuden strategian toteuttamisessa	Vastuullisuusraportti	Sitouttaa pääasiassa ulkoisia sidosryhmiä vastuullisuuden strategiaan, ymmärryksen jakamista	Pääosin ulkoinen
	Vastuullisuusraportointivii- tekeykset	Tukevat vastuullisuuden strategian kehittämistä, ohjaavat organisaatioita keskittymään vastuullisuuden asioihin sen liiketoiminnassa, tietämyksen lisääntymistä	Pääosin sisäinen
Vastuullisuuden suorituskyvyn mittaristo vastuullisuuden strategian toteuttamisessa	Suorituskyvyn mittaristo	Toiminnan ja jatkuvan kehityksen tehokkuuden seuraamista, sisäisten sidosryhmien sitouttamista organisaation tavoitteisiin	Sisäinen
	Vastuullisuuden suorituskyvyn mittarit suorituskyvyn mittaristossa	Tukee vastuullisuusraportointia, toiminnan ja jatkuvan kehityksen tehokkuuden seuraamista, ja sisäisten sidosryhmien sitouttamista organisaation vastuullisuuden tavoitteisiin	Sekä ulkoinen että sisäinen
	Vastuullisuus liitettynä johdon ohjausjärjestelmään, suorituskyvyn mittaristoon	Keskittyy tuottamaan sekä vastuullista että taloudellista arvoa, ja vastuullisuuden arvon strategialähtöisyyttä varmistetaan (vastuullisuus ydinstrategiassa)	Sisäinen
Vastuullisuusraportin ja suorituskyvyn mittariston vuorovaikutus vastuullisuuden strategian toteuttamisessa	Vuorovaikutuksen hyödyt	Vastuullisuuden mitattavuus paranee, edistää vastuullisuuden kehityksen seuranta, kehittää vastuullisuuden strategiaa yhteiskunta huomioiden, myötävaikuttaa työntekijöiden sitouttamiseen vastuullisuuden strategian toteuttamiseen ja ulkoisten sidosryhmien sitouttamiseen organisaation vastuullisuuden strategiaan, tukee lopputuotteen vastuullisuusraportin kehittämistä	Sisäinen ja ulkoinen
	Vuorovaikutuksen haasteet ja haitat	Ei haittoja Haasteena vastuullisuusraportointivii- tekeyksistä opitun tiedon toteuttaminen organisaation strategiassa ja pysyminen jatkuvassa kehityksessä mukana → Koetaan positiivisiksi haasteiksi.	Sisäinen

Tämän tutkielman tulokset osoittavat, miten vastuullisuuden johtamisen työkalujen, vastuullisuusraportin sen viitekehysineen ja suorituskyvyn mittariston, vuorovaikutus voi vaikuttaa organisaation vastuullisuuden strategian kehittämiseen ja toteuttamiseen erikseen mutta ennen kaikkea yhdessä toistensa kanssa. Tällainen tieto on hyödyllistä ennen kaikkea organisaation johdolle, joka toimii strategiatyön, suorituskyvyn mittariston ja vastuullisuuden parissa, koska tutkielmassa havaittiin organisaatioiden voivan saada sekä sisäisiä että ulkoisia hyötyjä näiden vuorovaikutuksella. Organisaation johto hyötyy tutkielman tuloksista, kun se analysoi organisaation vastuullisuuden strategian nykyisiä toimintatapoja ja sen saavutuksia tahtoen entisestään kehittää ja parantaa näitä tulevan yhteiskunnan tarpeiden mahdollistamiseksi; Miten pysyä vastuullisuuden kehityksen mukana? Millainen rooli vastuullisuusraportilla on organisaation vastuullisuuden strategian toteuttamisessa? Miten sitouttaa sisäiset sidosryhmät organisaation vastuullisuuden strategiaan? Miten voida liittää vastuullisuus organisaation liiketoimintastrategiaan?

Siten tämän tutkielman tulokset voivat motivoida organisaation johtoa tarkastelemaan vastuullisuusraportointia ja suorituskyvyn mittaamista vuorovaikutteisesti voiden nykyistä paremmin vastata strategiallaan yhteiskunnan sidosryhmien jatkuvaan tarpeiden muuttumiseen vastuullisuuden kehityksen perässä pysyen ja vastuullisuuden mitattavuutta parantaen, voiden myötävaikuttaa organisaation markkina-asemaan ja kilpailuetuun. Tutkimuksessa tuli siten esille vastuullisuusraportoinnin ja sen viitekehysten tärkeä rooli ulkoisten sidosryhmien sitouttamisen lisäksi organisaation strategian suunnan toteuttamisessa ja kehittämisessä, ja johdon ohjausjärjestelmän tärkeä rooli tämän suunnan tavoitteiden saattamisessa mitattavaan muotoon, mikä puolestaan edistää suorituskyvyn seuranta ja seuraavan vastuullisuusraportin sisältöä. Tämän tutkimuksen tulokset voivat ohjata johtoa saamaan sen käyttämistä johtamisjärjestelmistä potentiaalisen hyödyn käyttöönsä muuttamalla tai tehostamalla nykyisiä toimintamallejaan. Tämän tutkimuksen tulokset voivat siten lisätä organisaation ymmärrystä vastuullisuuden strategiaansa toteuttamisesta ja kehittämisestä.

Kuten tutkielmassa ilmeni, organisaatioissa vastuullisuus on mukana päivittäisessä johtamisessa, jolloin näiden eri johtamisjärjestelmien osa-alueiden vuorovaikutusta voi ja kannattaakin tutkielman mukaan laajentaa työntekijöille, jotka kaikki edesauttavat päivittäisellä työllään organisaation vastuullisuuden strategian toteuttamista vastuullisuuden ollen organisaatioiden ydinstrategiassa. Siten tämän tutkielman tulokset voivat myötävaikuttaa työntekijöiden motivaatioon toteuttaa vastuullisuuden strategiaa yhdessä muiden osastojen kanssa kehittäen tehokkaampia toimintatapoja. Tämä mahdollistaa organisaation vastuullisuuden strategian kokonaisvaltaisen kehittämisen sekä yhteiskunnan että liiketoiminnan näkökulmasta, jolloin organisaatio pystyy tuottamaan jaettua arvoa. Työntekijät voivat hyödyntää tutkielman tuloksia, kun ne pyrkivät kehittämään oman toimintansa vastuullisuutta; Mistä saa tietoa organisaation vastuullisuuden strategiasta? Miten voi tukea organisaation vastuullisuuden kehittämistä?

Jotta tulevaisuudessa organisaatioissa voidaan ymmärtää organisaation johtamisjärjestelmien vuorovaikutuksella saatavien vastuullisuuden strategian toteuttamiseen liittyvien hyötyjen potentiaali organisaation markkina-asemalle ja kilpailuedulle, tämän tutkimuksen tuloksia voivat hyödyntää myös johdon laskentatoimen oppilaitokset sisällyttämällä opintosisältöihin näiden johtamisjärjestelmien vuorovaikutuksen tarkastelun. Tämä on tärkeää siksi, että tulevaisuuden työntekijöillä olisi jo ennen työelämään suuntaamista laajempi ymmärrys organisaation vastuullisuuden strategian toteuttamisesta ja kehittämisestä täten varmistaakseen tehokkaiden toimintatapojen hallinnan. Tämä puolestaan on merkityksellistä siksi, koska vastuullisuusraportin merkitys kasvaa entisestään edellyttäen tulevaisuuden osaajilta ymmärrystä sen tuomista mahdollisuuksista ja haasteista organisaation vastuullisuuden strategian toteuttamiselle. Tulevaisuuden ammattilaisille on tärkeää havainnollistaa jo varhain, että ulkoisten sidosryhmien tarpeiden huomiointi organisaation vastuullisuuden strategiassa on tärkeää markkinalla menestyäkseen ja tulevaisuuden planeettaa rakentaakseen.

Tämä tutkielma tuottaa merkittävää tietoa niin liiketoiminnallisesti kuin tutkimuksellisesti. Ensinnäkin, vaikka tämän tutkielman organisaatioista osa toimii teollisuusalalla

ja osa toimii finanssialalla, johtamisjärjestelmien vuorovaikutuksesta koetut hyödyt, haasteet ja toistaiseksi olemattomat haitat olivat hyvin samanlaisia. Sen vuoksi tämän tutkimuksen tuloksia voidaan soveltaa työpaikoilla kuin myös oppilaitoksissakin perusopetukseen vuorovaikutuksen yhteydestä vastuullisuuden strategian toteuttamiseen. Kun tavoitteet ymmärretään, niitä voidaan lähteä saavuttamaan. Toiseksi, tutkielmassa havaittiin, että vastuullisuuden strategian toteuttamiseksi organisaatioiden tulee tällä hetkellä antaa erityisesti huomiota vastuullisuusraportointiviitekehyksistä hyödynnettävän tiedon muuttamiseen mitattavaan muotoon, jotta organisaatioiden suorituskyvyn mittarit pystyvät palvella ensisijaisesti oman toiminnan kehittämistä ja vasta lopputuotteen vastuullisuusraporttia. Siten tulevaisuudessa tulisi keskittyä kokonaisvaltaisempien ratkaisujen löytämiseen organisaatioille vastuullisuuden strategian toteuttamiseksi palvelemaan näiden liiketoiminnan kestävä kehitystä. Kolmanneksi, tutkielmalla on myös yhteiskunnallista merkitystä. Koska tutkielman tulosten ja niistä havaittujen organisaatioiden kehitystarpeiden ymmärtämisen avulla organisaatiot pystyvät keskittyä kehitystyössään oleellisiin tekijöihin kestävä kehityksen liiketoimintansa tehostamisessa, tämä voi myötävaikuttaa meidän tulevaisuuden planeettaan merkittävästi tehokkaassa tahdissa kehitettyjen kestävä kehityksen ratkaisujen kautta.

Tähän tutkielmaan haastateltiin kahdelta toimialalta suurista pörssiyrityksistä vastuullisuuspäälliköitä. Siten tämän tutkielman tulokset ovat melko rajatusta kohderyhmästä. Saadakseen yleistettävämmän kuvan toimialoittaisista samanlaisuuksista ja eroavaisuuksista, tulisi tutkimus keskittää useammalle toimialalle. Toisaalta tämä tutkielma voitaisiin toteuttaa myös vain yhdelle toimialalle kerrallaan, jolloin päästäisiin syventymään tarkemmin ilmiön esiintymiseen niissä. Lisäksi tämän tutkielman ulkopuolelle jätettiin organisaation kokoeron mahdollisesti tuomat samanlaisuudet ja erilaisuudet tutkimukseen, jotta voitiin tehdä mahdollisimman yleistettäviä päätelmiä. Siten tutkielma on mahdollista toteuttaa esimerkiksi laajentamalla tutkimus sellaisiin keskisuuriin organisaatioihin, jotka julkaisevat vastuullisuusraportin. Tutkielmaan haastatteluaineisto kerättiin vain organisaatioiden vastuullisuuspäälliköiltä, jotta saataisiin yleistettävämpiä teorioita johtamisjärjestelmien vuorovaikutuksen olemassaolosta ja sen tarpeesta.

Tutkielmaa voisi syventää keräämällä haastatteluaineistoa organisaation muilta sisäisiltä sidosryhmiltä kuin päälliköiltä, kuten suorituskyvyn mittaamisen osaston työntekijöiltä, jolloin voitaisiin tutkia tarkemmin vuorovaikutuksen tuottamia hyötyjä, haittoja, haasteita ja tarpeellisuutta päivittäisen käytännön työn näkökulmasta.

Vastuullisuusraportin ja suorituskyvyn mittariston vuorovaikutuksesta oli vasta vähän empiiristä tutkimusta, vaikkakin näitä järjestelmiä on tutkittu paljon erikseen. Tämä tutkielma on toteutettu laadullisin menetelmin ja pohjautuen vahvasti teemahaastattelusta tehtyihin tulkintoihin, miten ilmiöstä on pyritty saada mahdollisimman kokonaisvaltainen kuva. Tämän tutkielman tavoitteena oli ymmärtää näiden kahden johtamisjärjestelmän vaikutusta erikseen ja yhdessä organisaation vastuullisuuden strategiaan voidakseen päätellä, onko tämä vuorovaikutus organisaation vastuullisuuden strategian näkökulmasta tarpeellinen. Teemahaastattelun tarkoituksena onkin ollut ymmärtää tutkitavan ilmiön ominaisuuksia mutta myös löytää mahdollisia hypoteeseja (Hirsijärvi ja Hurme, 2008, s. 66). Tämän tutkielman tavoitteena oli ilmiön ymmärtämisen myötä myös pyrkiä löytämään mahdollisia kvantitatiivisesti toteutettavia hypoteesiehdotuksia, jotka pohjautuvat aineistosta esiin nousseisiin teemoihin.

Koska tämän tutkielman tutkimustulokset osoittavat, että organisaatioissa on alettu hyödyntämään näiden vuorovaikutusta ja että siitä on koettu olevan hyötyjä organisaation vastuullisuuden strategian toteuttamiselle, on tätä vuorovaikutusnäkökulmaa tutkittava enemmän voiden kehittää tätä vastuullisuusraportin merkityksen yhä kasvaessa. Kun tutkimuksia tehdään aiheesta enemmän, tulee esille myös varmasti vältettäviä toimintatapoja, mistä oppineena organisaatiot voivat jälleen kehittää vastuullisuuden liiketoimintaansa.

Lähteet

- Adams, C. (2002). Internal organisational factors influencing corporate social and ethical reporting: Beyond current theorising. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 15(2), 223–250. <https://doi.org/10.1108/09513570210418905>
- Adams, C. (2017). Conceptualising the contemporary corporate value creation process. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 30(4), 906–931. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-04-2016-2529>
- Adams, C. & Frost, G. (2008). Integrating sustainability reporting into management practices, *Accounting Forum*, 32(4), 288–302. <https://doi.org/10.1016/j.accfor.2008.05.002>
- Adams, C. & McNicholas, P. (2007). Making a difference: Sustainability reporting, accountability and organisational change. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 20(3), 382–402. <https://doi.org/10.1108/09513570710748553>
- Adler, R. (2011). Performance management and organizational strategy: How to design systems that meet the needs of confrontation strategy firms. *The British Accounting Review*, 43(4), 251–263. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2011.08.004>
- Alasuutari, P. (2011). *Laadullinen tutkimus 2.0* (4. uudistettu painos). Vastapaino.
- Arjaliés, D-L. & Mundy, J. (2013). The use of management control systems to manage CSR strategy: A levers of control perspective. *Management Accounting Research*, 24(4), 284–300. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2013.06.003>
- Asiaei, K. & Bontis, N. (2019). Translating knowledge management into performance: The role of performance measurement systems. *Management Research Review*, 43(1), 113–132. <https://doi.org/10.1108/MRR-10-2018-0395>

- Asiaei, K., Bontis, N., Barani, O. & Jusoh, R. (2021). Corporate social responsibility and sustainability performance measurement systems: implications for organizational performance. *Journal of Management Control*, 32(1), 85–126. <https://doi.org/10.1007/s00187-021-00317-4>
- Bocken, N. & Geradts, T. (2020). Barriers and drivers to sustainable business model innovation: Organization design and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 53(4), 1–23. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.101950>
- Bourne, M., Mills, J., Wilcox, M., Neely, A., & Platts, K. (2000). Designing, implementing and updating performance measurement systems. *International Journal of Operations & Production Management*, 20(7), 754–771. <https://doi.org/10.1108/01443570010330739>
- Bourne, M., Neely, A., Mills, J. & Platts, K. (2003). Implementing performance measurement systems: A literature review. *International Journal of Business Performance Management*, 5(1), 1–24. <https://doi.org/10.1504/IJBPM.2003.002097>
- Chenhall, R. (2003). Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, 28(2), 127–168. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(01\)00027-7](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(01)00027-7)
- Cho, C. & Patten, D. (2007). The role of environmental disclosures as tools of legitimacy: A research note. *Accounting, Organizations and Society*. 32(7), 639–649. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2006.09.009>

- Christensen, H., Hail, L. & Leuz, C. (2021). Mandatory CSR and sustainability reporting: economic analysis and literature review. *Review of Accounting Studies*, 26, 1176–1248. <https://doi.org/10.1007/s11142-021-09609-5>
- Cruzen, N. & Zvezdov, D. & Schaltegger, S. (2017). Sustainability and management control. Exploring and theorizing control patterns in large European firms. *Journal of Cleaner Production*, 143, 1291–1301. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.11.135>
- de Villiers, C., Rouse, P. & Kerr, J. (2016). A new conceptual model of influences driving sustainability based on case evidence of the integration of corporate sustainability management control and reporting. *Journal of Cleaner Production*, 136, 78–85. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.01.107>
- Dienes, D., Sassen, R. & Fisher, J. (2016). What are the drivers of sustainability reporting? A systematic review. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 7(2), 154–189. <https://doi.org/10.1108/SAMPJ-08-2014-0050>
- Dobbs, S. & van Staden, C. (2016). Motivations for corporate social and environmental reporting: New Zealand evidence. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 7(3), 449–472. <https://doi.org/10.1108/SAMPJ-08-2015-0070>
- Epstein, M. & Wisner, P. (2001). Using a Balanced Scorecard to Implement Sustainability. *Environmental Quality Management*, 11(4), 1–10. <https://doi.org/10.1002/tqem.1300>
- Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen* (5. painos). Vastapaino.

- Euroopan Komissio. (2021). *Corporate social responsibility & Responsible business conduct*. European Comission. Noudettu 1.11.2021 osoitteesta https://ec.europa.eu/growth/industry/sustainability/corporate-social-responsibility-responsible-business-conduct_en
- Farooq, M. & de Villiers, C. (2019). Understanding how managers institutionalise sustainability reporting: Evidence from Australia and New Zealand. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 32(5), 1240–1269. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-06-2017-2958>
- Gond, J-P, Grubnic, S., Herzig, C., Moon, J. (2012). Configuring management control systems: Theorizing the integration of strategy and sustainability. *Management Accounting Research*, 23(3), 205–223. <http://dx.doi.org/10.1016/j.mar.2012.06.003>
- Gond, J-P. & Herrbach, O. (2006). Social Reporting as an Organisational Learning Tool? A Theoretical Framework. *Journal of Business Ethics*, 65(4), 359–371. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-6405-9>
- Greenwood, M. (2007). Stakeholder Engagement: Beyond the Myth of Corporate Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 74 (4), 315–327. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9509-y>
- GRI. (2021a). *Catalyst for a sustainable world*. GRI. Noudettu 17.11.2021 osoitteesta <https://www.globalreporting.org/about-gri/>
- GRI. (2021b). *The global standards for sustainability reporting*. GRI. Noudettu 26.10.2021 osoitteesta <https://www.globalreporting.org/standards/>

- GRI. (2021c). *Our position in the reporting landscape*. GRI. Noudettu 8.11.2021 osoitteesta <https://www.globalreporting.org/public-policy-partnerships/the-reporting-landscape/>
- Halme, M., Rintamäki, J., Knudsen, J., Lankoski, L. & Kuisma, M. (2020). When Is There a Sustainability Case for CSR? Pathways to Environmental and Social Performance Improvements. *Business & Society*, 59(6), 1181–1227. <https://doi.org/10.1177/0007650318755648>
- Hansen, E. & S. Schaltegger (2016). The Sustainability Balanced Scorecard: A Systematic Review of Architectures. *Journal of Business Ethics*, 133(2), 192–221. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2340-3>
- Harmaala, M-M. & Jallinoja, N. (2012). *Yritysvastuu ja menestyvä liiketoiminta*. Helsinki. Sanoma Pro Oy.
- Henri, J-F & Journault, M. (2010). Eco-control: The influence of management control systems on environmental and economic performance. *Accounting, Organization and Society*, 35(1), 63–80. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2009.02.001>
- Herremans, I., Nazari, J. & Mahmoudian, F. (2016). Stakeholder Relationships, Engagement, and Sustainability Reporting. *Journal of Business Ethics*, 138, 417–435. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2634-0>
- Hirsijärvi, S. & Hurme, H. (2008). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hristov, I., Appolloni, Chirico, A. & Cheng, W. (2021). The role of the environmental dimension in the performance management system: A systematic review and

conceptual framework. *Journal of Cleaner Production*, 293, 1–16.
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.126075>

Hubbard, G. (2009). Measuring Organizational Performance: Beyond the Triple Bottom Line. *Business Strategy and the Environment*, 18(3), 177–191.
<https://doi.org/10.1002/bse.564>

Jusoh, R., Yahya, Y., Zainuddin, S. & Asiaei, K. (2021). Translating sustainability strategies into performance: does sustainability performance management matter. *Meditari Accountancy Research*. <https://doi.org/10.1108/MEDAR-02-2021-1203>

Journeault, M., Levant, Y. & Picard, C-F. (2021). Sustainability performance reporting: A technocratic shadowing and silencing. *Critical Perspectives on Accounting*, 74, 1–23. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2019.102145>

Kananen, J. (2017). *Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä*. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kaplan, R. & Norton, D. (1992). The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71–79. ISSN 0017-8012

Kaplan, R. & Norton, D. (1993). Putting the Balanced Scorecard to Work. *Harvard Business Review*, 71(5), 134–142. ISSN 0017-8012

Kaplan, R. & Norton, D. (1996) Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*, 74(1), 75–85. ISSN 0017-8012

Kaplan, R. & Norton D. (2004). *Strategiakartat*. Aineettoman pääoman muuttaminen mitattaviksi tuloksiksi. 1–404. Helsinki. Talentum. ISBN 952-14-0782-4

- Kianto, A., Ritala, P., Vanhala, M. & Hussinki, H. (2020). Reflections on the criteria for the sound measurement of intellectual capital: A knowledge-based perspective. *Critical Perspectives on Accounting*, 70, 1–15. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2018.05.002>
- Kloviene, L. & Speziale, M-T. (2015). Sustainability Reporting as a Challenge for Performance Measurement: Literature Review. *Economics and Business*, 26, 44–53. <https://doi.org/10.7250/eb.2014.019>
- Laine, M., Tregidga, H. & J. Unerman (2021). *Sustainability Accounting and Accountability* (Third Edition). Taylor & Francis Group. <https://doi.org/10.4324/9781003185611>
- Laufer, W. (2003). Social Accountability and Corporate Greenwashing. *Journal of Business Ethics*, 43(3), 253–261. <https://doi.org/10.1023/A:1022962719299>
- Lozano, R., Nummert, B. & Ceulemans, K. (2016). Elucidating the relationship between Sustainability Reporting and Organisational Change Management for Sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 125, 168–188. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.03.021>
- Lozano, R. (2020). Analysing the use of tools, initiatives and approaches to promote sustainability in corporations. *Corporate Social Responsibility and Environmental management*, 27(2), 982–998. <https://doi.org/10.1002/csr.1860>
- Lämsiluoto, A. & Järvenpää, M. (2008). Environmental and performance management forces: Integrating "Greenness" into balanced scorecard. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 5(3), 184–206. <https://doi.org/10.1108/11766090810910218>

- Maas, K., Schaltegger, S. & Cruzen, N. (2016). Integrating corporate sustainability assessment, management accounting, control and reporting. *Journal of Cleaner Production*, 136, 237–248. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.05.008>
- Mahmood, Z. & S. Uddin (2020). Institutional logics and practice variations in sustainability reporting: evidence from an emerging field. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 34(5), 1163–1189. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-07-2019-4086>
- Malmi, T. & Brown, D. (2008). Management control systems as a package – Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19(4), 287–300. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2008.09.003>
- Malmi, T., Peltola, J., Toivanen, J. (2002). *Balanced Scorecard – Rakenna ja sovelleta tehokkaasti*. 1–270. Helsinki. Talentum. ISBN 952-14-0150-8
- Merchant, K. & Otley, D. (2007). A Review of the Literature on Control and Accountability. *Handbook of Management Accounting Research*, 785–802. [https://doi.org/10.1016/S1751-3243\(06\)02013-X](https://doi.org/10.1016/S1751-3243(06)02013-X)
- Merchant, K. & Van der Stede, W. (2012). *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives*. xvi-815. Harlow. Financial Times/Prentice Hall. ISBN 978-0273-73761-2
- Mårtensson, M. (2009). Recounting counting and accounting. From political arithmetic to measuring intangibles and back. *Critical Perspectives on Accounting*, 20(7), 835–846. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2008.09.006>
- Narayanan, V. & Boyce, G. (2019). Exploring the transformative potential of management control systems in organisational change towards sustainability. *Accounting*,

Auditing & Accountability Journal, 32(5), 1210–1239.
<https://doi.org/10.1108/AAAJ-04-2016-2536>

Neely, A. 1999. The performance measurement revolution: why now and what next? *International Journal of Operations & Production Management*, 19(2), 205–228.
<https://doi.org/10.1108/01443579910247437>

Neely, A., Gregory, M. & Platts, K. (1995). Performance measurement design : A literature review and research agenda. *International Journal of Operations & Production Management*, 25(12), 1228–1263.
<https://doi.org/10.1108/01443579510083622>

Neri, A., Cagno, E., Lepri, M. & Trianni, A. (2021). A Triple bottom line balanced set of key performance indicators to measure the sustainability performance of industrial supply chains. *Sustainable Production and Consumption*, 26, 648–691.
<https://doi.org/10.1016/j.spc.2020.12.018>

Onkila, T., Mäkelä, M. & Järvenpää, M. (2018). Employee Sensemaking on the Importance of Sustainability Reporting in Sustainability Identity Change. *Sustainable Development*, 26(3), 217–228. <https://doi.org/10.1002/sd.1696>

Porter, M. & Kramer, M. (2006). Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78–92. <https://doi.org/10.1108/sd.2007.05623ead.006>

Pranugrahaning, A., Donovan, J., Toppo, C. & Masli, E. (2021). Corporate sustainability assessments: A systematic literature review and conceptual framework. *Journal of Cleaner Production*, 295, 1–14. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.126385>

- Rezaee, Z. & Tuo, L. (2017). Voluntary disclosure of non-financial information and its association with sustainability performance. *Advances in Accounting*, 39, 47–59. <https://doi.org/10.1016/j.adiac.2017.08.001>
- Schaltegger, S. (2020). Sustainability learnings from the COVID-19 crisis. Opportunities for resilient industry and business development. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 12(5), 889–897. <https://doi.org/10.1108/SAMPJ-08-2020-0296>
- Schaltegger, S. & Burrit, R. (2018). Business Cases and Corporate Engagement with Sustainability: Differentiating Ethical Motivations. *Journal of Business Ethics*, 147(2), 241–259. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2938-0>
- Schreck, P. & Raithel, S. (2018). Corporate Social Performance, Firm Size, and Organizational Visibility: Distinct and Joint Effects on Voluntary Sustainability Reporting. *Business & Society*, 57(4), 742–778. <https://doi.org/10.1177/0007650315613120>
- Searcy, C. (2012). Corporate Sustainability Performance Measurement Systems. A Review and Research Agenda. *Journal of Business Ethics*, 107(3), 239–253. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1038-z>
- Simons, R. (1987). Accounting control systems and business strategy: An empirical analysis. *Accounting, Organizations and Society*, 12(4), 357–374. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(87\)90024-9](https://doi.org/10.1016/0361-3682(87)90024-9)
- Stocker, F., de Arruda, M., Mascena, K. & Boaventura, J. (2020). Stakeholder engagement in sustainability reporting. A classification model. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(5), 2071–2080. <https://doi.org/10.1002/csr.1947>

- Suchman, M. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. Academy of Management. *The Academy of Management Review*, 20(3), 571–610. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080331>
- Thoradeniya, P., Ferreira, A., Lee, J. & Tan, R. (2021) The diffusion of sustainability key performance indicators in a developing country context. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 34(5), 1246–1274. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-07-2019-4106>
- Torrelli, R., Balluchi, F. & Furlotti, K. (2020). The materiality assessment and stakeholder engagement: A content analysis of sustainability reports. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(2), 470–484. <https://doi.org/10.1002/csr.1813>
- Tregidga, H. & M. Laine (2021, article in press). On crisis and emergency: It is time to rethink long-term environmental accounting. *Critical Perspectives on Accounting*, 1–11. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2021.102311>
- UN Global Compact. (2021a). *Global Compact Network Finland – Sitoutuneet suomalaiset*. UN Global Compact. Noudettu 8.11.2021 osoitteesta <https://www.globalcompact.fi/jasenet>
- UN Global Compact. (2021b). *Global Compact Network Finland – Mikä on Global Compact ja Global Compact Network Finland*. UN Global Compact. Noudettu 8.11.2021 osoitteesta <https://www.globalcompact.fi/>
- UN Global Compact. (2021c). *United Nations Global Compact – Participation; Why report?* UN Global Compact. Noudettu 8.11.2021 osoitteesta <https://www.unglobalcompact.org/participation/report>

UN Global Compact. (2021d). *United Nations Global Compact – Who we are; Advancing Sustainable Development*. UN Global Compact. Noudettu 8.11.2021 osoitteesta <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/our-work/sustainable-development>

Wagner, M. (2007). Integration of Environmental Management with Other Managerial Functions of the Firm; Empirical Effects on Drivers of Economic Performance. *Long Range Planning*, 40(6), 611–628. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2007.08.001>

van Marrewijk, M. & Werre, M. (2003). Multiple Levels of Corporate sustainability. *Journal of Business Ethics*, 44(2/3), 107–119. <https://doi.org/10.1023/A:1023383229086>

Wijethilake, C. & Ekanayake, A. (2018). Proactive strategic responses to corporate sustainability pressures: A sustainability control system framework. *Advances in Management Accounting*, 30, 129–173. <https://doi.org/10.1108/S1474-787120180000030006>

Windolph, S., Schaltegger, S. & Herzig, C. (2014). Implementing corporate sustainability: What drives the application of sustainability management tools in Germany. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 5(4), 374–404. <https://doi.org/10.1108/SAMPJ-01-2014-0002>

Yin, R. K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods* (4. painos). Sage.

Liitteet

Liite 1. Haastattelurunko

Taustatiedot

- Toimiala
- Vastuualueet

Vastuullisuuden määritelmä ja motiivit vastuullisuudelle

- Miten teillä määritellään vastuullisuus? Mihin osa-alueisiin se teillä jakautuu?
- Millaisia motivaatioita teillä on vastuulliselle liiketoiminnalle?
- Miten määrittäisitte vastuullisuuden strategianne? Mitä vastuullisuuden strategialla tavoitellaan?

Vastuullisuusraportin käyttö vastuullisuuden strategiassa

- Mihin tarkoitukseen teillä käytetään vastuullisuusraporttia? Kenelle/Keille vastuullisuusraportti on suunnattu? Miksi?
- Mikä on johtanut vastuullisuuden raportointiin?
- Millaisia käytännön hyötyjä ja haittoja vastuullisuusraportointi tuo vastuullisuuden strategian toteuttamiseen?
- Miten vastuullisuusraportointiviitekehysten (esim. GRI, UN Global Compact) käyttö on vaikuttanut organisaation vastuullisuuden strategiaan?
- Millaisia haasteita vastuullisuusraportointiin liittyy? Millä keinoilla näihin haasteisiin vastataan?
- Miten työntekijät sitoutetaan organisaation julkaisemiin vastuullisuuden tavoitteisiin?

Vastuullisuuden strategia suorituskyvyn mittareina

- Millaisista näkökulmista teillä mitataan suorituskykyä? Mikä tarkoitus suorituskyvyn mittaamisella on?

- Millaisia vastuullisuuden suorituskyvyn mittareita mitataan? Liittyvätkö ne ympäristölliseen, sosiaaliseen ja taloudelliseen näkökulmaan? Muita?
- Mitä haasteita vastuullisuuden suorituskyvyn mittaamiseen liittyy?
- Mikä/Mitkä tekijät ovat johtaneet vastuullisuuden suorituskyvyn mittaamiseen?
- Mihin tarkoitukseen/tarkoituksiin vastuullisuuden suorituskyvyn mittareita käytetään?
- Mikä merkitys vastuullisuuden suorituskyvyn mittaamisella on organisaation työntekijöiden toimenkuivissa?
- Rakenteellisesti, miten vastuullisuuden suorituskyvyn mittarit ovat osa suorituskyvyn mittaamista? Käsitelläänkö niitä omassa mittaristossaan vai yhdessä muiden suorituskyvyn mittareiden näkökulmien kanssa?
- Millainen suhde taloudellisilla suorituskyvyn mittareilla on sosiaalisten ja ympäristöllisten suorituskyvyn mittareiden kanssa?

Vastuullisuuden johtamisen työkalut vastuullisuuden strategian toteuttamisessa

- Mitä vastuullisuuden johtamisen työkaluja teillä käytetään? Käytetäänkö näitä vastuullisuuden strategian toteuttamiseksi erikseen vai yhdessä toistensa kanssa?
- Onko suorituskyvyn mittaamisen ja vastuullisuusraportoinnin edustajat vuorovaikutuksessa keskenään vastuullisuuden strategiasta? Jos on, niin miten ja mitä tarkoitusta varten?
- Miten vastuullisuusraportointiviitekehysten soveltaminen ja vastuullisuusraportointi tukevat ja/tai hankaloittavat suorituskyvyn mittaamista? Ovatko ne vaikuttaneet suorituskyvyn mittareiden valintaan?
- Miten suorituskyvyn mittaristo ja siten vastuullisuuden suorituskyvyn mittaaminen tukee ja/tai hankaloittaa vastuullisuusraportointia? Onko suorituskyvyn mittaamisella vaikutusta vastuullisuusraportin kehittämiseen?
- Mitä hyötyjä ja/tai haittoja vastuullisuusraportin ja suorituskyvyn mittaamisen vuorovaikutuksella on vastuullisuuden strategian toteuttamiseen? Mitä haasteita tähän liittyy?