



Vastuullisuusraportoinnin kehittäminen ammattikorkeakoulussa

Susa Helin

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Liiketoiminnan uudistamisen ja johtamisen koulutus

Viestinnän ja markkinoinnin johtaminen

Master-opinnäytetyö

2022

Tiivistelmä

| |
|--|
| Tekijä Susa Helin |
| Tutkinto Tradenomi (YAMK) |
| Opinnäytetyön nimi Vastuullisuusraportoinnin kehittäminen ammattikorkeakoulussa |
| Sivu- ja liitesivumäärä 92+6 |
| <p>Tämän opinnäytetyön kohdeorganisaationa ja toimeksiantajana on ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyön tarkoitus on kehittää vastuullisuusraportointia niin, että se vastaa paremmin tasoa, jota organisaatioilta odotetaan nykyään niin sisäisten kuin ulkoistenkin sidosryhmien taholta. Opinnäytetyön tavoitteena on saada kehitysehdotuksia siitä, miten ammattikorkeakoulun tulee raportoida vastuullisuudesta ja siitä mitä ammattikorkeakoulun tulee raportoida.</p> <p>Tästä opinnäytetyöstä on rajattu pois kohdeorganisaation viestintä yleisesti, ei-julkinen vastuullisuusraportointi sekä vuosiraportointi muun kuin vastuullisuustiedon osalta. Kun tässä opinnäytetyössä viitataan vastuullisuusraportointiin, tarkoitetaan sillä vuosikertomuksen osana julkaistavaa vastuullisuustietoa.</p> <p>Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostuu vastuullisuusviestinnästä, sidosryhmien roolista vastuullisuusviestinnän osapuolina ja vastuullisuusraportoinnista.</p> <p>Tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena (case study), jossa hyödynnettiin laadullisia menetelmiä. Aineistonkeräysmenetelmiksi valikoitui haastattelut ja benchmarking. Tutkimus aloitettiin syksyllä 2021 ja se valmistui keväällä 2022.</p> <p>Teoreettinen viitekehys ja tutkimukset osoittavat, että ammattikorkeakoulujen tulisi tehdä vastuullisuusraportointia systemaattisemmin ja ottaa oppia yrityksistä, joilla on hyvin vakiintuneet tavat raportoida. Ammattikorkeakoulujen tulisi myös kehittää omia raportoinnin viitekehymiä ja tunnistaa oman toiminnan kannalta olennaisimpia vastuullisuusteemoja. Teemojen tunnistamiseksi tulisi käydä vuorovaikutusta sidosryhmien kanssa. Raportointiin pitäisi tuoda myös vahvemmin esiin prosessit ja selkeät mittarit.</p> <p>Työn lopputuloksena määritettiin ammattikorkeakoulun vastuullisuusraportoinnille kehitysehdotuksia siitä, miten vastuullisuusraportointia tulisi lähestyä, missä formaatissa ja syklissä se pitäisi julkaista, miksi ja millaista viitekehystä raportoinnissa olisi hyvä käyttää ja mitä vastuullisuusraportin tulisi sisältää.</p> |
| Asiasanat Vastuullisuusraportointi, vastuullisuusviestintä, sidosryhmävuorovaikutus, yritysvastuu |

Sisällys

| | | |
|-------|---|----|
| 1 | Johdanto | 1 |
| 2 | Tavoitteet ja kohdeorganisaatio | 3 |
| 2.1 | Kohdeorganisaatio | 3 |
| 2.2 | Kohdeorganisaation toimintaympäristö..... | 3 |
| 2.3 | Vastuullisuus Haaga-Heliassa | 5 |
| 2.4 | Haaga-Helian nykytila vastuullisuuden vuosiraportoinnissa | 6 |
| 2.5 | Tavoitteet ja odotettu lopputulos | 7 |
| 2.6 | Tutkimuskysymykset..... | 8 |
| 2.7 | Rajaus..... | 8 |
| 3 | Vastuullisuus organisaation viestinnässä ja raportoinnissa | 9 |
| 3.1 | Yritysvastuu | 9 |
| 3.2 | Näkökulmia vastuullisuusviestintään | 10 |
| 3.2.1 | Kantaaottavan vastuullisuusviestinnän muoto – yritysaktivismi | 15 |
| 3.2.2 | Vastuullisuusviestinnän merkitys..... | 18 |
| 3.2.3 | Vastuullisuusviestinnän haasteet | 18 |
| 3.3 | Sidosryhmät vastuullisuusviestinnän osapuolena..... | 20 |
| 3.3.1 | Vuorovaikutus sidosryhmien kanssa | 21 |
| 3.3.2 | Sidosryhmälähtöisyyden näkökulmia | 23 |
| 3.3.3 | Keinoja sidosryhmävuorovaikutukseen | 25 |
| 3.4 | Vastuullisuusraportointi..... | 27 |
| 3.4.1 | Vastuullisuusraportoinnin roolit | 30 |
| 3.4.2 | Vastuullisuusraportoinnin haasteet | 31 |
| 3.4.3 | Vastuullisuusraportointi prosessina..... | 32 |
| 3.4.4 | Vastuullisuusraportoinnin viitekehyksiä..... | 35 |
| 3.4.5 | Vastuullisuusraportointi korkeakouluissa | 37 |
| 3.4.6 | Korkeakoulujen raportoinnin sisältöjä ja viitekehyksiä | 39 |
| 3.5 | Yhteenveto..... | 42 |
| 4 | Tutkimuksen toteutus | 46 |
| 4.1 | Tutkimuksen lähestymistapa ja menetelmät..... | 46 |
| 4.2 | Aineistonkeräys- ja analysointimenetelmät..... | 48 |
| 4.3 | Haastatteluiden tulokset..... | 51 |
| 4.4 | Benchmarking-tulokset | 57 |
| 4.5 | Yhteenveto tutkimustuloksista | 66 |
| 5 | Kehitysehdotukset..... | 68 |
| 5.1 | Lähestymistapa..... | 68 |

| | | |
|-----|---|----|
| 5.2 | Formaatti ja julkaisusykli | 69 |
| 5.3 | Raportoinnin viitekehys | 71 |
| 5.4 | Vastuullisuusraportin rakenne ja sisällöt | 72 |
| 6 | Pohdinta ja jatkotutkimusehdotukset | 81 |
| 6.1 | Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys | 83 |
| 6.2 | Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi | 84 |
| | Lähteet | 86 |
| | Liitteet | 93 |
| | Liite 1. Haastattelukysymykset Haaga-Helian vastuullisuusasiantuntijoille | 93 |
| | Liite 2. Haastattelukysymykset Haaga-Helian viestintä- ja markkinointiasiantuntijoille | 94 |
| | Liite 3. Haastattelukysymykset partneriyrityksille | 95 |
| | Liite 4. Benchmarkingissa käytetyt aineistot | 96 |
| | Liite 5. Ammattikorkeakoulujen kestävän kehityksen ja vastuullisuuden ohjelman toimenpiteet | 97 |

1 Johdanto

Yritysten ja muiden organisaatioiden vastuullisuuden, eli sen, miten ne toteuttavat toimintaansa suhteessa ympäristöön, ihmisiin ja taloudelliseen vastuuseen, merkitys kasvaa jatkuvasti. Se kiinnostaa entistä enemmän erilaisia sidosryhmiä. Kuluttajat haluavat tehdä parempia valintoja, sijoittajat sijoittaa kestävämmiin, media on valmis paljastamaan ristiriidat toiminnan ja viestinnän välillä ja opiskelijatkin saattavat tehdä opiskelupaikkavalintoja sen perusteella kuinka vastuullinen koulu on ja minkälaista koulutustarjontaa sillä on tarjota aiheesta. Vastuullisuuden tulisikin näkyä yritysten ja organisaatioiden kaikissa toimenpiteissä, kohtaamisissa ja teoissa. Vastuullisuuden tulisi olla kokonaisvaltainen asia, joka kuuluu kaikille.

Organisaatio kertoo vastuullisuudestaan vastuullisuusviestinnän avulla. Vastuullisuusviestintä on sitä, että organisaatio viestii ja neuvottelee sidosryhmiensä sekä laajemmin yhteiskunnan kanssa omista vastuistaan ja velvollisuuksistaan. Lisäksi vastuullisuusviestinnän avulla organisaatio organisoii vastuullisuuteen liittyvää toimintaansa. (Penttilä & Eräranta 2021, 14.)

Vastuullisuusviestinnän yksi työväline on vastuullisuusraportointi, jolla organisaatio voi antaa riittävän ja tasapainoisen kuvan yritysvastuun vaikutuksista sekä yritysvastuutyön tekemisestä ja tuloksista. Vastuullisuusraportointi on usein myös lakisääteinen tilivelvollisuuden kanava ja tärkeä tietolähde yritystoiminnan yhteiskunnallisista vaikutuksista. (Niskala, Pajunen & Tarna-Mani 2013, 98; Mäkelä 2021, 76.)

Vastuullisuusraportointi rakentaa yleisesti ymmärrystämme siitä, mitä organisaatioiden yhteiskuntavastuu tarkoittaa ja minkälainen merkitys toiminnalla on osana laajempaa muutosta kohti niin sosiaalisesti kuin ekologisestikin kestävämpää yhteiskuntaa. Organisaatioiden vastuullisuusraportointiin kohdistuu nykypäivänä suuria odotuksia ja tiedostavat kuluttajat ja muut sidosryhmät odottavat ajantasaisia ja helposti saavutettavaa ja omaksuttavaa vastuullisuustietoa. Jos organisaatio ei tee selkeää vastuullisuusraportointia, voi yrityksen todellisten yhteiskunnallisten vaikutusten laajuus hämärtyä, vaikka se todellisuudessa olisikin laaja-alaista. Vastuullisuusraportointiin kohdistuu myös helposti kritiikkiä viherpesusta, joten kestävyysshaasteiden hallinta ja raportointi on eittämättä haastavaa sen tekijöille. Organisaatioiden tuleekin panostaa vastuullisuusraportointiinsa niin, että sitä tehdään ja kehitetään johdonmukaisesti. (Mäkelä 2021, 76–80.)

Vastuullisuusraportointia tehdessä on tärkeä kuunnella sidosryhmiä ja ottaa heitä raportointiin mukaan, vähintäänkin määrittelemään olennaisia raportoitavia asioita. Vastuullisuuskysymykset, kun koskevat määritelmällisesti organisaatioiden ja muiden toimijoiden sekä ympäristön välisiä suhteita, ja näin ollen sidosryhmät ovat aina mukana niissä tavalla tai toisella (Penttilä & Eräranta 2021, 19). Vastuullisuus on myös arvo, joka kiinnostaa eri sidosryhmiä koko ajan enemmän.

Vastuullisuusraportointi on jatkuvasti kehittyvää ja tällä hetkellä ajankohtaisia aiheita raportoinnin osalta ovat muun muassa raportoinnin muoto ja vaikuttavuus sekä raportoinnin laadun varmistus. Vaikka vastuullisuusraportoinnissa on käytössä erilaisia ohjeistuksia ja standardeja, on yrityksillä ja muilla organisaatioilla käytännössä edelleen valta päättää itse missä muodossa ja laajuudessa se raportointiaan toteuttaa, joka osaltaan johtaa siihen, että raportointia ei tehdä suunnitelmallisesti. (Mäkelä 2021, 76–80.) Näistä syistä opinnäytetyöni aihe on ajankohtainen niin yleisesti organisaatioiden kuin työn kohdeorganisaatio Haaga-Helian näkökulmasta.

Tämän opinnäytetyön kohdeorganisaationa ja toimeksiantajana on yksityinen ammattikorkeakoulu Haaga-Helia. Opinnäytetyössäni on tarkoitus kehittää Haaga-Helian vastuullisuusraportointia niin, että se vastaisi paremmin tasoa, jota organisaatiolta odotetaan nykyään niin sisäisten kuin ulkoistenkin sidosryhmien taholta. Haaga-Helialle vastuullisuus on strateginen valinta ja opinnäytetyön tavoite on koota ehdotuksia, joiden avulla tämä saadaan näkyviin myös Haaga-Helian vastuullisuuden vuosiraportointiin.

Tämän opinnäytetyön alussa on kerrottu työn tavoitteista ja esitelty kohdeorganisaatio ja sen toimintaympäristö, sekä kohdeorganisaation nykytila vastuullisuusraportoinnissa. Kolmannessa luvussa käsitellään vastuullisuutta organisaation viestinnässä ja raportoinnissa. Asiaa tarkastellaan niin merkityksen kuin haasteidenkin näkökulmasta. Lisäksi kolmannessa luvussa käsitellään sidosryhmien merkitystä vastuullisuusviestinnässä ja -raportoinnissa. Neljännessä luvussa käydään läpi tutkimusmenetelmiä, tutkimuksen toteutusta ja kootaan yhteen tutkimuksen tulokset haastatteluista ja benchmarkingista. Viidenteen lukuun on koottu työn kehitysehdotukset. Lopuksi kuudennessa luvussa pohditan opinnäytetyön prosessia ja jatkokehitystä.

2 Tavoitteet ja kohdeorganisaatio

Tässä luvussa esitellään työn kohdeorganisaatio ja sen toimintaympäristö. Lisäksi tässä luvussa esitellään ja perustellaan työn tutkimuskysymykset, sekä avataan sitä, miten työ on rajattu ja min-kälaiset odotukset ja tavoitteet sille asetettiin.

2.1 Kohdeorganisaatio

Opinnäytetyöni toimeksiantajana ja kohdeorganisaationa on yksityinen ammattikorkeakoulu Haaga-Helia, joka kouluttaa liike-elämän ja palveluelinkeinojen asiantuntijoita, sekä tutkii ja kehittää näihin aloihin liittyvää osaamista ja toimintaa. Haaga-Helialle on tärkeää, että sen opiskelijoilla on heti valmistumisen jälkeen vahvat yhteydet työelämään. Koulun missio onkin: ”Haaga-Helia avaa ovet työelämään.” Tämän saavuttaakseen koulu panostaa toiminnassaan yrittäjyyteen, yhteistyöhön, innovatiivisuuteen ja kansainvälisyyteen. (Haaga-Helia 2021a; Haaga-Helia 2021b.)

Haaga-Helian koulutusaloja ovat liiketalous, tietotekniikka, liiketoiminnan palveluratkaisut ja kielet, hotelli-, ravintola- ja matkailuala, toimittajakoulutus, liikunta-ala sekä ammatillinen opettajakoulutus (Haaga-Helia 2020a).

Haaga-Helian tarina on alkanut jo 1800-luvun lopusta, kun ensimmäinen nykyisen Haaga-Helian taustalla ollut oppilaitos perustettiin. Suomen ensimmäinen ammattikorkeakoulu puolestaan perustettiin vuonna 1991, kun Haaga Instituutin ammattikorkeakoulu sai toimiluvan. Nykymuotoinen Haaga-Helia ammattikorkeakoulu syntyi vuonna 2007. (Haaga-Helia 2021c.) Haaga-Heliassa on 11 000 opiskelijaa, 650 asiantuntijaa ja se toimii viidellä eri kampuksella Helsingissä, Porvoossa ja Vierumäellä (Haaga-Helia 2021a).

Tämän päivän Haaga-Helian visio on olla kansainvälinen ja rohkea työelämän uudistaja. Lisäksi Haaga-Helia on määrittänyt itselleen viisi tärkeää arvoa, jotka ovat rohkeus, vastuullisuus, yhdessä tekeminen, avoimuus ja arvostus. (Haaga-Helia 2021b.)

Tässä työssä keskitytään Haaga-Helian vastuullisuusraportointiin, jolloin arvo vastuullisuudesta korostuu. Vastuullisuusviestintä ja vastuullisuusraportointi kuitenkin tarvitsevat onnistuakseen myös kaikkia muita määritettyjä arvoja, joten arvoja ei ole tässä työssä arvotettu järjestykseen, vaikka vastuullisuuden käsittely korostuukin ja sitä nostetaan työn aiheen takia.

2.2 Kohdeorganisaation toimintaympäristö

Haaga-Helia toimii kasvatusta- ja koulutustoimialalla ja on osa Suomen korkeakoulujärjestelmää, joka muodostuu ammattikorkeakouluista ja yliopistoista. Ammattikorkeakoulut suuntautuvat työelämään ja perustavat toimintansa sen asettamiin korkean ammattitaidon vaatimuksiin. Yliopistoille on

puolestaan ominaista tieteellinen tutkimus ja siihen perustuva ylin opetus. (Opetushallitus 2021.) Suomessa opetus- ja kulttuuriministeriön hallinnonalalla toimii 22 osakeyhtiömuotoista ammattikorkeakoulua. Lisäksi Ahvenanmaalla toimii Högskolan på Åland ja sisäministeriön alaisuudessa toimii Poliisiammattikorkeakoulu. Yliopistoja on puolestaan 13. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2021.)

Ammattikorkeakoulut (AMK) ovat pääosin monialaisia ja alueellisia korkeakouluja, joiden toiminnassa korostuu yhteys työelämään ja alueelliseen kehittämiseen. Ammattikorkeakoulujen tehtävänä on tarjota työelämän ja kehittämisen vaatimuksiin perustuvaa korkeakouluopetusta, joka perustuu tutkimukseen ja tieteeseen ja valmistaa asiantuntijatehtäviin. Ammattikorkeakouluilla on laaja autonomia ja opetuksen sekä tutkimuksen vapaus. Lisäksi ammattikorkeakoulut ovat itsenäisiä oikeushenkilöitä, jotka päättävät itse sisäiseen hallintoon kuuluvista asioista. Ammattikorkeakoulutoiminta edellyttää valtioneuvoston myöntämää toimilupaa. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2021.)

Suomessa ammattikorkeakoulut tekevät tiivistä yhteistyötä keskenään, esimerkiksi ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arenen jäsenenä ovat kaikkien ammattikorkeakoulujen rehtorit. Arene ry on korkeakoulupolitiikan edunvalvoja ja vaikuttaja sekä ammattikorkeakoulujen yhteistyöfoorumi, jonka päätehtävä on ammattikorkeakoulujen yhteisten etujen ajaminen. (Arene 2021a.)

Lisäksi Haaga-Helia kuuluu pääkaupunkiseudun kolmen suurimman ammattikorkeakoulun luomaan strategiseen liittoumaan, 3AMK. Kaksi muuta ammattikorkeakoulua ovat Laurea ja Metropolia. 3AMK:lla on neljä yhteistyöaluetta, jotka ovat oppimistoiminta, yrittäjyys ja innovaatiot, vaikuttava TKI-toiminta ja koulutusvienti. Korkeakoululiittouma ylittää perinteiset hallinnolliset rakenteet ja sen tärkein tehtävä on palvella opiskelijoita ja tulevaisuuden työelämän tarpeita. (3AMK 2021.) Esimerkiksi koulujen opiskelijat voivat hyödyntää kaikkien kolmen koulun opetustarjontaa ja näin laajentaa omaa opintosuunnitelmaansa ja osaamistaan.

Vaikka ammattikorkeakoulut tekevätkin tiivistä yhteistyötä, eivätkä ne halua olla toistensa kilpailijoita, on silti jokaisen korkeakoulun pohdittava omia erottautumiskeinojaan ollakseen kiinnostava toimija niin opiskelijoiden kuin yritystenkin näkökulmasta.

Taloustutkimus on tehnyt vuodesta 2002 lähtien korkeakoulujen bränditutkimusta, jonka perusteella Haaga-Helia on Suomen tunnetuin ammattikorkeakoulu. Sama tutkimus selvittää myös korkeakoulujen kiinnostavuutta ja tässä kategoriassa Haaga-Helia ei ole pärjännyt yhtä hyvin. (Taloustutkimus 2021.) Viestinnässään ja toiminnassaan se onkin hyvin samalla viivalla muiden ammattikorkeakoulujen kanssa. Suomessa kaikilla ammattikorkeakouluilla on hyvin samankaltaiset visiot ja missiot, eivätkä ne eroa toisistaan suuresti. Tämä on ymmärrettävää, koska kaikilla on sama ydintavoite ja toimintaympäristö. Haaga-Helian viestintä- ja markkinointitiimin haastattelussa

todettiin, että kentällä kaivattaisiin näkyvämpiä avauksia ja ulostuloja. Haaga-Heliassakin on mietitty, miten se voisi lisätä näkyvyyttään ja erottua muista ammattikorkeakouluista, kuitenkin muistaen koulutuskeskeisyyden. Tavoitteena olisi luoda Haaga-Heliale tulevaisuudessa vahvempi oma profiili. Vastuullisuusviestinnän ja -raportoinnin kehittäminen nähdään jo yhtenä keinona näiden tavoitteiden saavuttamisessa. (Viestinnän asiantuntija 8.11.2021; Markkinoinnin asiantuntija 8.11.2021.)

2.3 Vastuullisuus Haaga-Heliassa

Vastuullisuus on osa Haaga-Helian strategiaa. Vastuullisuus on Haaga-Heliale sekä ajattelutapa että tapa toimia. Haaga-Heliassa uskotaan, että vastuullisuus on yksi keskeisiä tekijöitä, kun arvioidaan yritysten ja organisaatioiden kyvykkyyttä ja tulevaisuuskestävyyttä. Koulussa panostetaan vastuullisuuteen ja sitä edellytetään henkilöstöltä, opiskelijoilta ja yhteistyökumppaneilta. (Kokko 2020.) Haaga-Heliassa on työryhmä, johon kuuluu asiantuntijoita talon eripuolilta ja tämä työryhmä ohjaa korkeakoulun vastuullisuustyötä.

Haaga-Helian vastuullisuudelle on neljä kivijalkaa, jotka ovat Green Haaga-Helia, Degree Haaga-Helia, Happy Haaga-Helia ja Developing Haaga-Helia. Green Haaga-Helia -osion tarkoitus on varmistaa, että koulu toimii ympäristöystävällisesti. Degree Haaga-Helia varmistaa, että opetussuunnitelmassa ja koulutusohjelmissa on huomioitu vastuullinen liiketoiminta. Happy Haaga-Helia -osion tavoitteena on kehittää sosiaalisen vastuun osa-alueita sekä erityisesti opiskelija- ja työhyvinvoinnin tilaa. Developing Haaga-Helian päämääränä on kartoittaa vastuullisuuden elementtien löytymistä TKI-toiminnasta. (Haaga-Helia 2021d.)

Haaga-Helian suurin vaikutus vastuullisuusnäkökulmasta toteutuu sen opetuksessa ja hanketoiminnassa. Koulu lisää opiskelijoiden ja yhteistyökumppaneiden osaamista jakamalla ajankohtaista tietoa ja tuottaa näin hyötyä päästövähennyspotentiaalin muodossa. Haaga-Helialla on tavoitteena, että kaikilla opiskelijoilla on jatkossa vähintään perustiedot vastuullisuuteen liittyen ja kaikkien opintosuunnitelmiin sisällytetään vastuulliseen liiketoimintaan liittyviä aiheita. Haaga-Heliasta valmistuva opiskelija onkin lähtökohtaisesti omalla osaamisalallaan vastuullisuuden sanansaattaja, joka pystyy tuomaan toimintaan vastuullisuutta edistäviä elementtejä. (Kokko 2020; Vastuullisuuden asiantuntija 1 5.1.2022.)

Haaga-Helia on myös Suomen ensimmäisenä korkeakouluna allekirjoittanut YK:n alaisen, liiketalouden kouluttajille suunnatun Principles for Responsible Management Education -julistuksen, jonka tavoitteena on muuttaa liiketoiminnan koulutusta ja tutkimusta YK:n kestävä kehityksen periaatteiden mukaisesti (Haaga-Helia 2021d). Lisäksi Haaga-Helia on mukana Arenen Ammattikorkeakoulujen kestävä kehityksen ja vastuullisuuden ohjelmassa, jonka lähtökohtana on YK:n

kestävän kehityksen tavoitteet (Arene 2020). Haaga-Helia on myös allekirjoittanut FIBS ry:n monimuotoisuussitoumuksen (Haaga-Helia 2021d).

Kuten edellisessä luvussa 2.2 mainittiin, on Haaga-Helian tavoitteena luoda itselleen vahvempi oma profiili, joka erottaisi sen positiivisesti muista korkeakouluista. Tässä työssä tärkeässä roolissa on vastuullisuus ja vastuullisuusviestintä, jonka merkityksen myös Haaga-Helian johto ja hallitus ovat tunnustaneet, tuomalla esiin tarpeen vastuullisuusviestinnän lisäämisestä. Sisäisesti tämä asia nähdään hyvänä asiana, koska se osoittaa, että asia on tärkeä monille tahoille myös sisäisesti. Vastuullisuus kiinnostaa myös opiskelijoita koko ajan enemmän, niin opiskelupaikkaa kuin kurssejakin valitessa. Vastuullisuustekeminen pitäisikin yleisesti nivoa mahdollisimman hyvin opiskelijoiden arkeen, jotta heille saataisiin työkaluja työelämän, joiden avulla he voisivat olla tulevaisuuden edelläkävijöitä. Vaikka Haaga-Heliassa on tunnustettu tarve vastuullisuusviestinnän lisäämisestä, ei sitä haluta alkaa lisätä niin, että vastuullisuudesta tulee päälle liimattu asia. Vastuullisuuden pitäisi olla perusoletus kaikessa toiminnassa, kuten strategiassakin on kuvattu ja olla osa jokapäiväistä toimintaa. (Viestinnän asiantuntija 8.11.2021; Markkinoinnin asiantuntija 8.11.2021; Vastuullisuuden asiantuntija 2 22.2.2022.)

Vastuullisuusviestinnän kehittämisen hyötynä nähdään se, että hyvin toteutettuna se luo arvoa brändille ja voi toimia keinona erottautua muista ja näin vahvistaa brändin asemaa. Lisäksi näkyvämpi vastuullisuusviestintä lisäisi Haaga-Helian vetovoimaisuutta ja kertoisi sitoutumisesta kansallisiin ja kansainvälisiin tavoitteisiin. (Viestinnän asiantuntija 8.11.2021; Markkinoinnin asiantuntija 8.11.2021; Vastuullisuuden asiantuntija 2 22.2.2022.)

Tähän asti Haaga-Helialla on ollut haasteena vastuullisuuden tekeminen näkyväksi sidosryhmille ja konkreettisten esimerkkien esiintuominen. Tietoa ja dataa löytyisi paljon, mutta sitä ei ole hyödynnetty tähän mennessä tarpeeksi. Koska sidosryhmien odotukset ovat muuttuneet ja tiedon tulva on nykyään valtavaa, tulisi oleellista tietoa tarjoilla sidosryhmille sopivissa paketeissa, oikeissa paikoissa. Nykyään ei voi enää olettaa, että kaikki oleelliset sidosryhmät etsivät tietoa. Tästä syystä Haaga-Helian tulisikin tehdä vastuullisuusviestintäänsä systemaattisesti näkyvämmäksi.

2.4 Haaga-Helian nykytila vastuullisuuden vuosiraportoinnissa

Haaga-Helia on julkaissut vuosittain vuosikertomuksensa verkkosivuillaan, omana verkkojulkaisuna. Lisäksi vuosikertomus on ollut ladattavissa erilliseltä verkkosivulta pdf-tiedostona. Molemmissa formaateissa on ollut sama sisältö, joka on vain esitetty visuaalisesti eri tavalla. Vuosikertomus on julkaistu kahdella kielellä, suomeksi ja englanniksi.

Haaga-Helian toimintaa ohjaa vastuullisuus ja vuosikertomuksessa vastuullisuudesta kerrotaan osikon ”Yhteiskunnallinen vaikuttavuus” alla. Tässä osiossa on kerrottu lyhyesti menneen vuoden

vaikuttavuustyöstä ja nostettu esiin esimerkkejä, miten työtä on toteutettu. Vuoden 2020 raportissa nostettiin poimintoina muun muassa liittymistä Keskuskauppakamarin Ilmastositoumukseen, vastuullisuutta poikkeusaikana ja kestäväää kehitystä ja vastuullisuutta opinnoissa. Lisäksi osioon on listattu korkeatasoisen koulutuksen vaikutukset yksilöihin ja yhteiskuntaan, TKI- ja verkostotoiminnan vaikutukset, ympäristövaikutukset ja taloudelliset vaikutukset. (Haaga-Helia 2020b.)

Haaga-Helian vastuullisuusviestinnässä ja -raportoinnissa ei ollut työn tekemisen hetkellä mitään pääviestejä, mitä se pyrki erikseen nostamaan esille tulevissa julkaisuissaan. Kaikki viestit ja aiheet vastuullisuuden ympärillä ovat Haaga-Heliale tasa-arvoisia. Vuosiraportin vastuullisuusosiolle ei ole määritetty tähän mennessä mitään erityisiä tavoitteita tai kohderyhmiä kenelle se olisi erityisesti suunnattu. Verkossa julkaistu raportti on suunnattu kaikille verkkosivuilla käyville ja sen tavoitellaan olevan sisällöltään informatiivinen. (Vastuullisuuden asiantuntija 1 5.1.2022.)

Koska Haaga-Heliassa on tunnustettu vastuullisuusraportoinnin merkitys kilpailutekijänä, nähdään, että vastuullisuusraportointia ja -viestintää on tärkeää viedä eteenpäin. Raportoinnin tulisi olla jatkossa nykytilaan verrattuna konkreettisempaa ja monipuolisempaa kuin vain listauksia siitä, että missä kaikissa sitoumuksissa ja foorumeissa ollaan mukana. Raportoinnin tulisi kertoa, mitä on saatu aikaiseksi, ja sen tulisi olla alusta lähtien tavoitelähtöistä. Raportoitavia asioita pitäisi tarkastella myös kriittisesti ja tarvittaessa myöntää, jos on jääty jälkeen tai ei ole täysin onnistuttu. Se, että asia tunnustetaan ja myönnetään, mahdollistaa sen, että asiat voidaan tehdä jatkossa paremmin. Juuri tavoitteiden saavuttamiseksi onkin tärkeää tehdä raportointia. (Vastuullisuuden asiantuntija 2 22.2.2022.)

2.5 Tavoitteet ja odotettu lopputulos

Tämän työn on tarkoitus kehittää Haaga-Helian vastuullisuusraportointia niin, että se vastaisi paremmin tasoa, jota organisaatiolta odotetaan niin sisäisten kuin ulkoistenkin sidosryhmien taholta nykypäivänä. Lisäksi tavoitteena on tunnistaa keinoja, joilla raportoinnista voisi tehdä konkreettisempaa ja sidosryhmiä puhuttelevampaa. Koska Haaga-Heliale vastuullisuus on strateginen valinta, on opinnäytetyön yhtenä tavoitteena tuoda myös tämä näkyviin Haaga-Helian julkiseen vastuullisuusraportointiin, jota tehdään vuosiraportoinnin yhteydessä.

Työn lopputuloksena on määritetty ehdotuksia siitä, mitä vastuullisuusasioita Haaga-Helian tulisi raportoida ja missä muodossa asioita tulisi esittää, ovatko ne esimerkiksi infografiikkaa, tekstiä tai visuaalisia elementtejä.

2.6 Tutkimuskysymykset

Tätä työtä varten on määritetty kaksi tutkimuskysymystä. Tutkimuskysymysten avulla pyrittiin selvittämään mistä aiheista Haaga-Helien julkisen vastuullisuusraportoinnin tulisi koostua ja miten raportointia tulisi toteuttaa? Tutkimuskysymysten avulla pyrittiin lisäksi löytämään konkreettisia kehitysehdotuksia ja käytäntöjä, joita voitaisiin suositella Haaga-Helien viestintätiimille.

Tätä opinnäytetyötä on lähestytty kahden tutkimuskysymyksen kautta, jotka ovat seuraavat:

TK1: Miten Haaga-Helien tulisi raportoida vastuullisuudesta?

TK2: Mistä aiheista Haaga-Helien vastuullisuusraportoinnin tulisi koostua?

2.7 Rajaus

Tästä opinnäytetyöstä on rajattu pois Haaga-Helien viestintä yleisesti, ei-julkinen vastuullisuusraportointi sekä vuosiraportointi muun kuin vastuullisuustiedon osalta. Vuosikertomuksen muuhun sisältöön ei oteta kantaa, ellei vastuullisuusraportointi liity siihen. Lisäksi työstä on rajattu pois uusien kohderyhmien ja sidosryhmien kartoitus, tässä työssä tullaan keskittymään olemassa oleviin ja määritettyihin sidosryhmiin. Työ ei myöskään tule ottamaan kantaa brändiin ja sen kehittämiseen, vaan opinnäytetyön kehitysehdotukset suunnitellaan olemassa olevaa brändiä ja muita viestinnän ohjeistuksia hyödyntäen.

Lopputuloksia ei ole viety käytäntöön työn aikana, vaan kehittämistyö on päätynyt siihen, kun kehitysehdotukset on esitelty Haaga-Helien viestintätiimille. Haaga-Helien tiimin arvioitavaksi jää, miten he hyödyntävät tätä työtä ja miten työ mahdollisesti jalkautetaan organisaation sisällä.

Toimin tässä työssä ulkopuolisena toimijana ja ulkopuolelta, enkä ole tehnyt opinnäytetyötä työskentelemällä osana Haaga-Helien viestintätiimiä tai muuta tiimiä. Haaga-Helina toimi työn toimeksiantajana sekä tiedonantajana ja yhteyshenkilönä koulun suuntaan, jos oli selvitettävä organisaatioon liittyviä asioita tai toimintatapoja. Haaga-Heliassa kehitettiin samaan aikaan tämän työn kanssa vuosiraportointia, mutta se kehitystyö ei linkittynyt tähän työhön. Vuosiraportoinnin vastuullisuussäiltöjen kehitystyötä tehtiin itsenäisenä kehitystyönä.

Puhuttaessa Haaga-Helien vastuullisuusraportoinnista, viitataan tässä työssä Haaga-Helien vuosikertomuksen osana julkaistavaan vastuullisuustietoon, joka on julkista raportointia.

3 Vastuullisuus organisaation viestinnässä ja raportoinnissa

Tässä luvussa kuvataan vastuullisuuden viestintää ja raportointia. Ensin pohditaan, mitä on vastuullisuus, sen jälkeen kuvataan, mitä on vastuullisuusviestintä ja kenelle vastuullisuusviestintää tehdään. Lisäksi tarkastellaan sidosryhmiä, sidosryhmävuorovaikutusta ja sitä, miten näistä voi saada tukea vastuullisuusviestintään ja -raportointiin. Lopuksi tarkastellaan vastuullisuusraportointia ja sen merkitystä yrityksissä ja korkeakouluissa.

3.1 Yritysvastuu

Englanninkielisessä kirjallisuudessa käytetään usein termiä corporate social responsibility (CSR), kun käsitellään organisaatioiden vastuullisuutta. Suomessa CSR:stä on puhuttu perinteisesti yhteiskuntavastuuna. Viime aikoina yritykset ovat alkaneet käyttämään tämän termin sijasta enemmän termejä yritysvastuu, vastuullisuus ja kestävyys. (Olkkonen & Quarshie 2019, 4.) Myös tässä työssä käytetään termejä vastuullisuus tai yritysvastuu, kun viitataan organisaatioiden vastuullisuustoimintaan.

Yritysvastuusta puhuttaessa on yleistynyt myös lyhenteen ESG (Environment-Social-Governance) käyttö. Tällä tarkoitetaan yhtiöiden ympäristö- ja yhteiskuntavastuu sekä hallintotapaan liittyviä asioita. ESG-osatekijöitä ovat muun muassa aineeton pääoma, hiilijalanjälki, yritysmaineen tai brändimaineen osatekijät, normien noudattamiseen mukautuminen, tulosjulkistukset ja läpinäkyvyys (Kuronen 2016, 48).

Rydenfelt ja Juholin (2016, 25) ovat määritelleet yritysvastuun seuraavalla tavalla: ”Yritysten velvoite ja sitoutuminen toimimaan suhteessa sidosryhmiinsä ja toimintaympäristöönsä. Yleiset ulottuvuudet ovat vastuu ihmisistä, ympäristöstä ja taloudesta.” Yritysvastuu jaetaan usein taloudelliseen ja sosiaaliseen vastuuseen sekä ympäristövastuuseen. Tämä jako on nähtävissä kuvassa yksi. John Elkington on luonut tälle jaolle määritelmän triple bottom line (Elkington 2004).

Taloudellinen vastuu liittyy siihen, miten yritystoiminnan tuottama taloudellinen lisäarvo jakautuu yrityksen ja sen sidosryhmien välillä. Sidosryhmiin kohdistuvat vaikutukset voivat olla myös välillisiä ja näitä voivat olla esimerkiksi innovaatioiden vaikutus yhteiskuntaan tai sijoittamis päätöksiin liittyvät taloudelliset vaikutukset. Ympäristövastuu kuvaa usein esimerkiksi yrityksen luonnonvarojen käyttöä tai toimia ilmaston muutoksen torjunnassa. Sosiaaliseen vastuuseen kuuluu puolestaan muun muassa henkilökunnan hyvinvoinnista ja osaamisesta huolehtiminen sekä ihmisoikeuksien kunnioittaminen koko tuotantoketjussa. (Niskala ym. 2013, 17–18.)

| Yritysvastuu | | |
|--|--|---|
| <p>Talous</p> <p>Kannattavuus, kilpailukyky, tehokkuus</p> <p>Omistajien tuotto-odotuksiin vastaaminen</p> <p>Yhteiskunnan taloudellisen hyvinvoinnin tuottaminen: rahavirtavaikutukset ja välilliset vaikutukset</p> | <p>Ympäristö</p> <p>Vesien, ilman ja maaperän suojelu</p> <p>Ilmastomuutoksen torjunta</p> <p>Luonnon monimuotoisuuden turvaaminen</p> <p>Tehokas ja säästävä luonnonvarojen käyttö</p> <p>Vastuu tuotteen elinkaaresta ja toiminnan arvoketjusta</p> | <p>Sosiaalinen</p> <p>Henkilöstön hyvinvointi ja osaaminen</p> <p>Tuotevastuu ja kuluttajasuoja</p> <p>Hyvät toimintatavat yritysverkostossa sekä lähiyhteisö- ja yhteiskuntasuhteissa</p> <p>Ihmisoikeudet</p> <p>Yleishyödyllisten toimintojen tukeminen</p> |
| Yrityksen vastuullinen toiminta | | |

Kuva 1. Yritysvastuun osa-alueet (mukaillen Niskala ym. 2013, 18)

Yritykset usein lisäävät näiden lisäksi oman pilarinsa, joka kuvaa erityisesti heidän liiketoimintansa vastuuta. Esimerkiksi tietoliikenne- ja digitaalisten palveluiden sekä teknologioiden edelläkävijä Elisa on lisännyt näiden vastuullisuuden vakiintuneiden peruspilareiden lisäksi oman neljännen pilarin, joka on digitaalinen vastuu (Elisa 2020).

Nykyään ei ole enää riittävää, että yritys sitoutuu yleisesti kestävään kehitykseen tai yritys vastuuseen. Yritysten tulisi määritellä oman toiminnan kannalta olennaiset yritys vastuun näkökohdat ja niihin liittyvät strategiset tavoitteet. Lisäksi tulisi määrittää oleelliset yritys vastuun avaintunnusluvut ja tunnistaa keskeisten sidosryhmien huolenilmaisut. Sitoutuminen yritys vastuuseen toteutuu käytännössä vasta sitten, kun on selvää mitä se tarkoittaa yritykselle ja, kun yrityksen johto viestittää sitoutumisestaan sekä sisäisesti että ulkoisesti. (Niskala ym. 2013, 101.)

3.2 Näkökulmia vastuullisuusviestintään

Vastuullisuusviestintä on viestintää, jolla organisaatio viestii ja neuvottelee sekä sidosryhmiensä että laajemmin yhteiskunnan kanssa vastuistaan ja velvollisuuksistaan. Lisäksi sen avulla organisaatio organisoii vastuullisuuteen liittyvää toimintaansa. (Penttilä & Eräranta 2021, 14.) Frig ja Uusitalo (2021, 29) ovat kuvanneet vastuullisuusviestintää puolestaan niin, että vastuullisuusviestintä syntyy yhteistyönä, se tarjoaa tilaa toisille, sen lupaukset on kyettävä todentamaan ja sen kanssa on hyväksyttävä oma keskeneräisyytensä.

Vastuullisuusviestintää voidaan lähestyä eri näkökulmista. Vastuullisuusviestintää voidaan jaotella esimerkiksi sen mukaan, miten viestinnän olemus ymmärretään ja mille sidosryhmille viestintä on suunnattu. Viestintä voidaan ymmärtää olemukseltaan tiedonvälityksenä, jolloin puhutaan funktionaalista lähestymistavasta. Se voi myös toimia merkitysten rakentajana, jolloin puhutaan

formatiivisesta lähestymistavasta. Viestintää voidaan tarkastella myös siitä näkökulmasta, että onko se suunnattu sisäisille vai ulkoisille sidosryhmille. (Penttilä & Eräranta 2021, 16.)

Funktionaalisisessa lähestymistavassa nähdään vastuullisuusviestintä tiedon välittämisenä. Viestinnällä on tietty funktio, tarkoitus ja tehtävä suhteessa organisaation tosiasialliseen vastuullisuuteen, joka nähdään viestinnästä erillisenä. Sidosryhmiä voidaan esimerkiksi informoida organisaation viimeaikaisista toimista tai viestinnällä levitetään tietoa valmiista vastuullisuusohjelmista. Tämän näkökulman keskeisiä kriteereitä vastuullisuusviestintää arvioidessa ovat tehokkuus, asianmukaiset kanava- ja sisältövalinnat ja oikea-aikaisuus. (Penttilä & Eräranta 2021, 16.)

Formatiivisessa lähestymistavassa taas viestintä nähdään merkityksiä luovana ja ylläpitävänä sekä muuttavana toimintona. Organisaatio itsessään näyttäytyy erilaisten viestintätekojen kautta moniäänisenä kokonaisuutena. Tästä näkökulmasta vastuullisuuden olemuksesta tulee ongelmallinen, sillä vastuullisuutta luodaan erilaisten viestintätekojen kautta, eikä vastuullisuus ole irrallaan siitä kertovasta viestinnästä. Tämän lähestymistavan onkin tarkoitus korostaa sitä, että vastuullisuus tulee ymmärretyksi viestinnän kautta ja viestinnällä muovataan aktiivisesti vastuullisuuteen liittyviä merkityksiä ja organisoidaan yrityksen vastuullisuuteen liittyvää toimintaa. (Penttilä & Eräranta 2021, 17.) Taulukossa 1 esitetään vielä yhteenvetona funktionaalisen ja formatiivisen lähestymistavan eroavaisuudet.

Taulukko 1. Tiedonvälitystä korostava (funktionaalinen) ja merkitysten luontia korostava (formatiivinen) lähestymistapa vastuullisuusviestintään (Penttilä & Eräranta 2016, 21)

| | Tiedonvälitystä korostava tapa ymmärtää vastuullisuusviestintää | Merkitysten luontia korostava tapa ymmärtää vastuullisuusviestintää |
|----------------------------|--|--|
| Viestintä | Tiedonvälitystä organisaation vastuullisuudesta | Vastuullisuutta koskevien merkitysten luomista ja neuvottelua |
| Organisaatio | Selvärajainen säiliö, joka viestii yhdellä äänellä | Moniäänisen vuorovaikutuksen tulos |
| Sidosryhmät | Informoinnin kohteita (koskien organisaation vastuukysymyksiä) | Kumppaneita vuorovaikutuksessa (liittyen organisaation vastuukysymysten suunnitteluun, toimeenpantoon ja raportointiin) |
| Keskeinen toimijuus | Vastuullisuudesta vastaavat viestijät | Organisaatiota ja sidosryhmiä edustavat henkilöt mutta myös prosessit ja tekstit, joihin perustuen vastuullisuusviestintää tehdään |
| Ajallisuus | Viestintä kertoo aiemmasta vastuullisuustoiminnasta | Viestintä merkityksellistää aiempia vastuullisuusteikkoja, organisoii tulevaa toimintaa ja uusintaa vastuullisuuskäsityksiä |

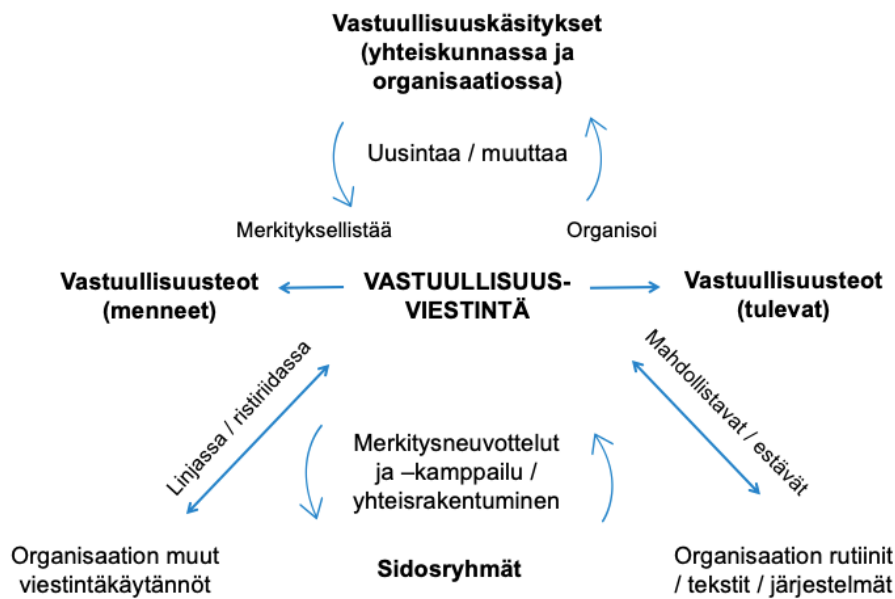
Funktionaalisen ja formatiivisen lähestymistavan lisäksi sidosryhmäjaottelu on yksi lisätapa vastuullisuusviestinnän erittelyyn. Sidosryhmäteoriaa ja sidosryhmävuorovaikutuksen hyödyntämistä on esitelty enemmän luvussa 3.3.

Viestintästrategioita voidaan jakaa myös määrittelemällä ne passiivisiksi tai aktiivisiksi. Passiivisen viestintästrategian omaksunut organisaatio tyytyy julkaisemaan vastuullisuusviestinsä yrityksen verkkosivuilla, vuosikertomuksessa tai muissa julkaistavissa raporteissa. Yritys on valinnut lähestymistavan, jossa se uskoo tekojen puhuvan puolestaan. Aktiivisessa viestintästrategiassa yritys ottaa aktiivisemmän roolin ja saattaa järjestää esimerkiksi sidosryhmille tilaisuuksia tai tapahtumia, joissa sen on mahdollista avata vastuullisuuttaan keskustellen. (Kujala & Kuvaja 2002, 193.)

Lisäksi vastuullisuusviestintä voidaan jakaa sen tyylin mukaan informatiiviseen tai dialogiseen viestintään. Informatiivinen vastuullisuusviestintä on yleensä yksisuuntaista viestintää yritykseltä sidosryhmille. Tässä tyyliässä viestinnän keskeinen tehtävä on vakuuttaa sidosryhmät yrityksen vastuullisuudesta. Dialogisessa vastuullisuusviestinnässä viestintä on puolestaan kaksisuuntaista, ja ideaalisti sekä yritys että sidosryhmät ovat valmiita muuttumaan dialogin myötä. (Olkkonen 2021, 51.)

Oli lähestyminen tai strategia mikä hyvänsä, tulee vastuullisuusviestintää tehdessä ottaa huomioon, että vastuullisuusviestintää sisältyy myös viestintätilanteisiin, joissa ei käsitellä suoraan yritysvastuuta. Esimerkiksi strategiaviestintä saattaa sisältää paljon teemoja, jotka liittyvät vastuullisuuteen ja tehdä näin myös siitä vastuullisuusviestintää. Jokainen viestintä- ja vuorovaikutustilanne onkin potentiaalinen peili organisaation vastuullisuudelle. Lisäksi organisaation sidosryhmät luovat vastuullisuuteen liittyviä viestintätilanteita jatkuvasti organisaation ulkopuolelta, jonka takia viestijän on tiedostettava jatkuvasti erilaisia konteksteja, joissa voi syntyä vastuullisuuteen liittyviä merkityksiä. (Penttilä & Eräranta 2021, 15, 24.)

Vastuullisuusviestinnällä on siis monia ulottuvuuksia ja näistä keskeisimmät on kuvattu kuvassa kaksi. Vastuullisuusviestintään sisältyy sidosryhmien vaatimusten kartoittamista ja arviointia, organisaation vastuullisuuskäytäntöjen johtamista, toimeenpanoa ja niistä tiedottamista, sekä aktiivista vaikuttamista siihen, miten vastuullisuusasiat ymmärretään yhteiskunnassa laajemmin. (Penttilä & Eräranta 2021, 24.)



Kuva 2. Vastuullisuusviestinnän keskeiset ulottuvuudet (mukailen Penttilä & Eräranta 2021, 24)

Vastuullisuusviestintään liittyy vahvasti myös eettinen viestintä. On esitetty, että viestintä voisi toimia koko organisaation eettisenä omanatuntona, sillä viestinnällä on erityisen hyvä mahdollisuus edistää eettistä keskustelua sekä organisaation sisällä että sen sidosryhmien kanssa. Eettistä vastuuta on kuitenkin kannettava läpi organisaation, eikä sitä voi ulkoistaa toiminnan keskiöstä muualle. Esimerkiksi eettisten kysymysten rajaaminen vain vastuullisuusraportteihin, standardeihin ja auditointeihin tekee siitä etäistä ja kaukaiselta tuntuvaa arjen toimintoihin nähden. (Rydenfelt & Juholin 2016, 15, 17.) Eettinen viestintä ei myöskään tarkoita sitä, että viestinnällä pyrittäisiin vain estämään virheitä. Sen avulla tulisi pyrkiä rakentamaan suhteita niin, että puolin ja toisin toimitaan vastuullisesti sekä haastetaan toisiaan tunnistamaan ja korjaamaan väärinkäytöksiä tai haitallista toimintaa. (Kuronen 2016, 44.)

Organisaatioiden pitäisikin siirtyä kontrollista ja luodusta imagosta aitouteen ja läpinäkyvyyteen. Luoma-aho (2014) puhuikin särkymättömästä viestinnästä, jonka idea on muokata organisaatio joustavammaksi ja sopeutuvammaksi sisältä päin, paremmin muuttuvaan ympäristöön sopeutuvammaksi. Särkymätön viestintä on sidosryhmäoptimoitua, ja sen keskiössä ovat sidosryhmien tarpeiden ja kokemusten ymmärtäminen. Vanhan mallinen viestintä voidaankin nähdä särkyvänä tässä nykyisessä ympäristössä. Se, kun perustuu usein organisaation kontrolliin ja etukäteen tehtyihin suunnitelmiin. Nykyisessä ympäristössä tämä ei enää toimi, sillä luotujen mielikuvien sijaan sidosryhmien kokonaisvaltaiset kokemukset ovat nyt ratkaisevia. (Luoma-aho 2014, 8–9, 12.)

On myös hyvä muistaa, että hyvä viestintä ei yksin tee organisaatiosta hyvää ja vastuullista. Hyvä viestintä on pakollinen, mutta riittämätön väline yksinään tekemään yrityksestä hyvän. Hyvä viestintä vaatii sisältöä, joten se vaatii tekoja. (Aula & Mantere 2009, 178.)

3.2.1 Kantaottavan vastuullisuusviestinnän muoto – yritysaktivismi

Viime vuosina monet organisaatiot ovat pyrkineet ottamaan enemmän kantaa yhteiskunnallisiin ongelmiin, toteuttamalla yritysaktivismia. Tämä on yksi keino tehdä organisaation vastuullisuutta näkyväksi ja kiinnittää sidosryhmien huomio. Yritysaktivismi on yritysten ja yritysjohtajien kannanotoja sekä kampanjointia kiistanalalisiin yhteiskunnallisiin aiheisiin liittyen. Yritysaktivismi on yleensä hyvin julkista, kantaottavaa ja kahtia jakavaa ja näin ollen herättää yleensä voimakkaita reaktioita puolesta ja vastaan. Yritysaktivismia hyödynnettäessä onkin hyvä huomioida, että se tyypillisesti karkottaa osan sidosryhmistä. (Frig & Uusitalo 2021, 30; Olkkonen 2021, 44–45.) Taulukossa kaksi on kuvattu yrityskeskeisen vastuullisuusviestinnän ja aktivismiviestinnän eroja, joka osaltaan tarkentaa yritysaktivismiin määritelmää verrattuna yrityskeskeiseen vastuullisuusviestintään.

Taulukko 2. Yrityskeskkeisen vastuullisuusviestinnän ja aktivismiviestinnän eroja (Olkkonen 2021, 52)

| | Yrityskeskkeinen vastuullisuusviestintä | | Yritysakivismi vastuullisuusviestintä eli aktivismiviestintä |
|----------------------------|--|--|---|
| Tyyli | Informatiivinen | Dialoginen | Kantaaottava |
| Fokus | Toiminnan suorat ja välilliset vaikutukset (taloudelliset, sosiaaliset ja ympäristölliset) | | Laajat yhteiskunnalliset ongelmat ja epäkohdat |
| Esimerkkiteemoja | Päästöt Hiilijalanjälki Työntekijöiden kohtelu Ihmisoikeudet | | Rakenteellinen rasismi Vähemmistöjen oikeudet Ilmastopolitiikka |
| Tärkeimmät kanavat | Vastuullisuusraportit Verkkosivut Tiedotteet | Sosiaalinen media Sidosryhmä-keskustelut ja -tapaamiset | Sosiaalinen media Mediahaastattelut Kampanjamateriaalit |
| Tavoiteltu yleisö | Sidosryhmät laajasti | Valikoidut sidosryhmät | Etenkin kuluttajat |
| Tavoite | Vakuuttaa, että yritys on vastuullinen (Mahdollisimman laaja tuki) | Kehittää vastuullisuutta yhdessä sidosryhmien kanssa (Mahdollisimman laaja tuki) | Valikoitu tuki organisaation toiminnalle (Hyväksytyt kahtiajako) |
| Mistä kritisoidaan? | <i>Sanahelinä</i> <i>Viherpesu</i> <i>Valikoiva raportointi</i> | <i>Sanahelinä</i> <i>Näennäinen dialogi</i> | <i>Valveutuneisuuspesu</i> <i>Pinkkipesu</i> |

Kansainväliset trendi- ja mainemittaukset puhuvat yritysaktivismiin puolesta sillä ne ovat osoittaneet, että yrityksiltä odotetaan enenevässä määrin yritysaktivismia osana vastuullisuutta. Yrityksiltä ja yritysjohtajilta toivotaan aktiivista osallistumista yhteiskunnallisiin keskusteluihin ja haasteisiin, jopa silloin kun nämä keskustelut ovat kaukana yritysten omasta liiketoiminnasta. (Olkkonen 2021, 45; Miltton 2017, 4–5.)

Markkinointiviestintätoimisto Milttonin vuonna 2017 teettämä kysely selvitti suomalaisten, ruotsalaisten ja virolaisten näkemyksiä yritysten yhteiskunnallisista kannanotoista. Kyselyn tuloksista selvisi, että valtaosa vastanneista haluaa yritysten osallistuvan vahvasti yhteiskunnalliseen keskusteluun ja ongelmien ratkaisuun. Tuloksesta on tulkittavissa myös se, että pelkkä hyväntekeväisyys ei kuitenkaan riitä, vaan yrityksiltä odotetaan nimenomaan konkreettisia tekoja ja kannanottoja tärkeisiin aiheisiin, myös sellaisiin, jotka eivät suoraan liity yrityksen liiketoimintaan. Tämä oli valtaosan mielipide kaikissa ikäryhmissä, mutta korostui erityisesti nuorten kohdalla. Lisäksi etenkin nuorille yritysten rooli yhteiskunnallisena vaikuttajana on tärkeää myös työnantajanäkökulmasta. (Miltton 2017, 4–5.) Deloitten vuoden 2019 ”Global Millennial Survey” osoitti puolestaan, että tutkimuksen kohderyhmät (milleniaalit ja sukupolvi Z) kokevat tekojen jäävän puheiden tasolle, eivätkä he näe yritysjohtajien edistävän tarpeeksi positiivista muutosta (Deloitte 2019, 26).

Frig ja Uusitalo ovat todenneet aiheesta, että yritysaktivismiin suhteen tulee olla tarkkana, sillä sidosryhmät suhtautuvat kriittisesti vastuullisuusviesteihin, joiden yhteyttä yrityksen ydinliiketoimintaan ei ole suoraviivaisesti havaittavissa. Yritysten kannanottojen tulisikin edustaa aina sen arvoja ja strategiaa. (Frig & Uusitalo 2021, 30.)

Tunnettuja yritysaktivisteja maailmalta ovat muun muassa jäätelövalmistaja Ben & Jerry’s (nykyisin osa Unileveria) sekä vaatevalmistaja Patagonia. Suomessa etenkin Finlayson on saanut huomiota kampanjoistaan, kuten esimerkiksi nostaessaan esiin sukupuolten välisiä palkkaeroja kampanjalla ”Naisen Euro” (vuosina 2017, 2018, 2022) ja vastustamalla tyttöjen silpomista ”Seis silpomiselle” -kampanjalla (vuonna 2018). (Olkkonen 2021, 47.)

Vaikka aktivismilla ja vastuullisilla toimilla halutaan usein aidosti tehdä hyvää ja ottaa kantaa, on siitä nähty olevan myös taloudellista hyötyä yrityksille. Esimerkiksi Unileverin toimitusjohtaja Alan Jope on kertonut, että heidän vastuullisen elämisen brändit (Sustainable Living Brands) kasvoivat vuonna 2018 69 prosenttia enemmän kuin yrityksen muut brändit. Niken valittua kampanjansa ”Just do it” kasvoksi Colin Kaepernickin, ansaitsi se alle 24 tunnin kuluessa ilmoituksesta yli 43 miljoonan dollarin arvosta medianäkyvyyttä ja Niken verkkomyynti nousi 31 prosenttia neljän päivän aikana ilmoituksesta. (Sarkar & Kotler 2020, 43–44.) Olisikin naiivia väittää, että yritysaktivismilla ei tavoiteltaisi myös taloudellista hyötyä.

3.2.2 Vastuullisuusviestinnän merkitys

Nykyään on perusteltua sanoa, että kaikki voivat viestiä ja vaikuttaa kaikkialla. Todellisuus, näennäistodellisuus, arvailut, valheet ja tieto näyttäytyvä niin rinta rinnan kuin sekoittuen toisiinsa erilaisilla alustoilla. Organisaatioiden ja henkilöiden toimintaa arvioidaan viestinnän perusteella välittömästi, kun taas tekojen arviointi tapahtuu usein viiveellä. Lisäksi organisaatiot ovat nykyään tiiviisti osa ympäröivää yhteiskuntaa ja tästä syystä sille eri tavoin myös tilivelvollisia. Organisaatiot ovat jatkuvasti myös arvioinnin kohteena ja joutuvat täten ansaitsemaan olemassaolonsa oikeutuksen teoin ja viestein. Muun muassa näistä syistä vastuullisuuden merkitys on viestinnässä vahvistunut ja koko ajan vahvistumassa. (Juholin 2017, 15.)

Yllä mainittujen asioiden lisäksi läpinäkyvyydestä on tullut viestinnän perusvaatimus, ja organisaatioiden toimintaympäristöistä on tullut entistä haasteellisempia ja monimutkaisempia viestinnän kannalta. Vastuullisuusviestinnästä onkin tullut tärkeä tekijä luottamuksen luomisen välineenä, sillä luottamus yrityksiin on monissa maissa heikentynyt. (Penttilä & Eräranta 2021, 13.)

Crane ja Glozer (2016, 1 232) ovat määrittäneet artikkelissaan kuusi tarkoitusta vastuullisuusviestinnälle. Nämä ovat sidosryhmien johtaminen, yrityskuvan parantaminen, legitimizeetti ja uskottavuus, asenteiden ja käytöksen muuttaminen, identiteetin ja merkityksen luominen sekä sensemaking.

Vastuullisuus ja siitä viestiminen nähdään monissa organisaatioissa myös kilpailu- ja menestystekijänä, jolla voidaan lisätä mainetta paitsi mediassa myös entistä tiedostavampien kuluttajien, sijoittajien ja työntekijöiden keskuudessa. Nämä ovat kuitenkin vastuullisen toiminnan tuloksia, eivät sen syitä. Vastuullisuusviestinnästä voidaan siis saada hyötyjä irti vasta sitten, kun se on osa yrityksen toimintaa. Vastuullinen yritys haluaakin olla vastuullinen, koska se kuuluu sen rooliin ja oleukseen osana yhteiskuntaa. Näin yritys luo sen vastuulliselle liiketoiminnalle eettisesti kestävän motiivin. (Kujala & Kuvaja 2002, 161.)

3.2.3 Vastuullisuusviestinnän haasteet

Yritysten vastuullisuusviestintä saa usein aikaan vahvoja reaktioita, niin puolesta kuin vastaan. Vastuullisuusviestintää kritisoidaan helposti, vaikka sen hyödyt ja merkitys tiedetään laajasti. Tutkimukset ovat osoittaneet esimerkiksi, että niin ulkoisesta kuin sisäisestä vastuullisuusviestinnästä on liiketaloudellisia hyötyjä yrityksille (Morsing & Schultz 2006, 323).

Aikaisemmin vain tiettyjen toimialojen yritykset (esimerkiksi ne, jotka tuottivat aseita, tupakkaa, alkoholia tai pornoa) saivat osakseen negatiivista huomiota toiminnastaan. Nykyään huomio on ja kaantunut kaikille yrityksille tasaisemmin ja yritysvastuuasioista on tullut entistä vaikeammin

ennakoitavia, koska huomiot kiinnittyvät vaihteleviin aiheisiin. Huomio ei myöskään keskity enää vain siihen, miten yritys johtaa ja toteuttaa omaa vastuullisuuttaan, vaan huomiota saa myös se, miten yritys valitsee esimerkiksi yhteistyökumppaninsa ja, miten se toimii niiden kanssa. (Morsing & Schultz 2006, 323.) Vastuullisuusviestintää haastaa myös se, että sidosryhmät voivat suhtautua yritysvastuuseen ylipäättään kriittisesti.

Freeman ja Dmytryev (2017, 8–9) ovat jakaneet yritysvastuuta koskevan kritiikin kolmeen väittämään. Yritysvastuu haittaa yrityksen osakemaksuvelvollisuutta, sen avulla peitellään huonoja/vääriä toimintoja ja sillä luodaan vastakkainasetteluja. Ensimmäinen väittämä on kumottu artikkelissa, mutta kahden muun on todettu oikeasti haastavan yritysvastuusta kertomista.

Onkin esitetty, että mitä enemmän yritys kertoo vastuullisuustoiminnoistaan, sitä enemmän se saa kriittistä huomiota. On myös esitetty pohdintaa siitä, että jos yritys keskittyy erityisen paljon vastuullisuuden esille tuomiseen, onko silloin mahdollista, että kuluttajat voivat tulkita sen niin, että yritys yrittää peitellä jotakin. (Morsing & Schultz 2006, 323.)

Vastuullisuusviestinnän tekeminen vaatiikin usein jatkuvaa tasapainoilua, minkä takia olisi tärkeää, että organisaatiossa ymmärretään, mitä vastuullisuus sille tarkoittaa ja miten se haluaa sitä toteuttaa. Sillä vaikka monissa organisaatioissa tiedostetaan jo vastuullisuusviestinnän merkitys ja sitä toteutetaan enenevissä määrin, voi ymmärrys perustua kapeaan näkemykseen. Liian usein ajatellaan, että vastuullisuusviestintä tarkoittaa lähinnä yritysvastuuraportteja. Tästä voi puolestaan seurata se, että raportointia tehdään vain pakosta, eikä pohdita sitä, minkälaisella raportoinnilla ja sisällöllä olisi eniten informaatioarvoa. Toisaalta voidaan ajatella myös, että vastuullisuusviestintä on markkinointiviestintää, jolla pyritään pahimmillaan vain kiillottamaan omaa profiilia tai tuottamaan epähuomiossa harhaanjohtavaa viestintää. Erityisesti tällaisten tapausten johdosta vastuullisuusviestintää epäillään usein viher- tai valkopesuksi. (Penttilä & Eräranta 2021, 14.)

Vastuullisuusviestintä koetaan helposti myös vaikeaselkoiseksi ja haastavaksi ymmärtää, jonka takia viestinnän muotoa ja sävyä tulisi miettiä tarkasti. Esimerkiksi The Guardian ja Suomessa Apu, ovat ilmoittaneet käyttävänsä vastaisuudessa selkeämpää kieltä ilmastokriisistä (Frig & Uusitalo 2021, 31). Tällä tavoitellaan sitä, että ilmastokriisi olisi paremmin ymmärrettävissä, jolloin yhä useampi oppisi siitä ja median viestit saavuttaisivat isomman yleisön. Myös yritykset voisivat ottaa tästä mallia ja pohtia, että miten ne tekisivät vastuullisuusviestintäänsä helpommin lähestyttävämmäksi ja ymmärrettävämmäksi. Yritysten puolella esimerkiksi Elisa on toteuttanut tämän omaa liiketoimintaansa samalla esitellen ja saavutettavuutta lisäämällä, kun se julkaisi vuoden 2020 vastuullisuusraportin myös äänikirjana (Elisa 2020).

3.3 Sidosryhmät vastuullisuusviestinnän osapuolena

Sidosryhmien, sidosryhmävuorovaikutuksen ja vastuullisuusviestinnän suhde tulee esiin monissa lähteissä. Muun muassa Penttilä ja Eräranta ovat todenneet, että: ”Koska vastuullisuuskysymykset koskevat määritelmällisesti organisaatioiden ja muiden toimijoiden sekä ympäristön välisiä suhteita, ovat sidosryhmät aina mukana niissä tavalla tai toisella” (Penttilä & Eräranta 2021, 19).

Tässä luvussa ja tämän luvun alaluvuissa käsitelläänkin sitä, miksi ja miten sidosryhmät on hyvä ottaa mukaan vastuullisuusviestintään ja -raportointiin.

Sidosryhmä määritellään miksi tahansa yksilöksi tai joukoksi, joka voi vaikuttaa organisaation toimintaan ja sen tavoitteiden saavuttamiseen tai johon organisaation toiminta voi vaikuttaa (Penttilä & Eräranta 2021, 19). Sidosryhmät koostuvat tyypillisesti henkilökunnasta, asiakkaista, toimittajista, yhteisöistä, sijoittajista ja omistajista (Freeman & Dmytriyeu 2017, 10).

Sidosryhmäteoria esittää, että yrityksen ensisijainen tehtävä on rakentaa suhteita ja luoda arvoa kaikille sen sidosryhmille (Freeman & Dmytriyeu 2017, 10). Yrityksen toiminnan tarkoitus on siis toimia sidosryhmien etujen koordinoijana (Kujala & Kuvaja 2002, 61). Näin ajateltuna sidosryhmät ovat myös tärkeä elementti suunniteltaessa yrityksen strategiaa (Morsing & Schultz 2006, 324). Vastuullista liiketoimintaa harjoittava yritys, kun ottaa strategioissaan ja päätöksenteossaan huomioon sidosryhmiensä odotukset, arvot ja näkemykset (Kujala & Kuvaja 2002, 60).

Blomberg, Heikkinen ja Kujala (2021) esittävät puolestaan, että sidosryhmäteorian ytimessä on näkemys siitä, että sidosryhmien huomioiminen yritysten ja muiden organisaatioiden toiminnassa voi perustua samanaikaisesti sekä instrumentaalisiin (esimerkiksi innovointi, kilpailukyky) että normatiivisiin (esimerkiksi velvollisuus, kunnioitus) tavoitteisiin. Esimerkiksi kilpailukykyyn kehittämisestä alkanut sidosryhmäsuhde voi alkaa luoda pohjaa yhteiselle oppimiselle ja kunnioitukselle. Näin ollen sidosryhmävuorovaikutuksen toteuttamiselle ei olekaan yhtä ja ainoaa oikeaa tapaa. (Blomberg, Heikkinen & Kujala 2021, 62.)

Sidosryhmien ja organisaatioiden välisen suhteen yhtenä perustana voidaan pitää luottamusta. Hyvän suhteen muita tunnusmerkkejä ovat sitoutuminen, tunne aidosta kumppanuudesta ja uskottavuus. (Aula 2008, 65.) Yritysten pitäisikin pyrkiä rakentamaan sidosryhmien kanssa pitkäaikaisia suhteita, joissa tunnetaan toisensa hyvin ja näin koettaa sitouttaa sidosryhmät pitkän ajan arvontuontiin mukaan. Yritysten, kun ei ole kestäväää tavoitella vain nopeita voittoja. Sidosryhmäsuhteiden tärkeyden korostaminen ei kuitenkaan tarkoita sitä, että taloudellisen voiton tavoittelu ei olisi myös tärkeää yrityksille. (Morsing & Schultz 2006, 324.) Kujala ja Kuvaja (2002, 61) kuvaavatkin sidosryhmäajattelun edustavan liiketoiminnan ja etiikan yhdistävää näkökulmaa.

Myöskään perinteinen ajattelu siitä, että yrityksen johdon olisi tarkoitus palvella vain osakkeenomistajia ei ole enää nykyään liiketaloudellisesti järkevää, eikä eettisesti kestäväää. Sen sijaan, että yrityksen toimesta johdetaan sidosryhmiä, pitäisi keskittyä siihen, että luodaan sidosryhmien ja yrityksen välille vuorovaikutusta. (Morsing & Schultz 2006, 325.) Sidoryhmien tarpeiden huomioiminen, kun on usein kannattavaa, koska sen avulla voidaan saavuttaa muitakin tavoitteita kuin vain ne, jotka on asetettu sidosryhmäsuhteelle (Kujala & Kuvaja 2002, 61).

3.3.1 Vuorovaikutus sidoryhmien kanssa

Sidosryhmävuorovaikutus on yritysten ja sidoryhmien välistä kommunikaatiota ja yhteistyötä. Sen avulla yritykset voivat kehittää ja toteuttaa liiketoiminnan vastuullisuutta ja kestävyttä sekä niihin liittyvää viestintää. Yritys, joka pykii kestävään ja vastuulliseen toimintaan, on kiinnostunut sidoryhmistään ja haluaa ottaa niiden näkemykset huomioon omassa liiketoiminnassaan. Lisäksi sidoryhmävuorovaikutus linkittää yrityksen yhteiskuntaan ja ottaa huomioon organisaation ja sen toimintaympäristön väliset riippuvuudet. (Blomberg ym. 2021, 61, 65.)

Kun yritys päättää alkaa hyödyntää systemaattisesti sidoryhmävuorovaikutusta, törmää se helposti moniin käytännön ongelmiin ja avoimiin kysymyksiin, joihin sen pitää löytää vastaus: keiden sidoryhmien kanssa tulisi keskustella, millaisia työkaluja käyttää, miten vuorovaikutuksen kautta kerätty tieto siirretään ja hyödynnetään päätöksentekoon. Yrityksen sisällä voi nousta myös vastarintaa, kun päätetään avata yritys sidoryhmävuorovaikutukselle. Onkin ensiarvoisen tärkeää, että asialla on johdon tuki ja prosessit on hyvin suunniteltu. Lähdettäessä toteuttamaan sidoryhmävuorovaikutusta tulisi huomioida muun muassa seuraavat vaiheet: keskeisten sidoryhmien määrittäminen, vuorovaikutusprosessin lähtökohtien selvittäminen, olemassa olevien vuorovaikutuskanavien selvittäminen, vuorovaikutuskanavien valitseminen ja niiden integrointi osaksi toimintaa ja prosessin laadun arviointi. (Niskala ym. 2013, 87.)

Sidosryhmävuorovaikutuksen avulla voi tukea kestäväää liiketoimintaa monella tavalla. Sidoryhmiä voi ajatella yrityksen keskeisinä toimijoina ja tätä kautta laajentaa näkemystä liiketoiminnan kestävydestä niin, että se ei perustu vain yritysjohton näkemyksiin. Moniäänisyyden ja neuvottelun avulla yritys voi saada ajantasaista ja monipuolista tietoa oman toimintansa vaikutuksista ympäröivään yhteiskuntaan. (Blomberg ym. 2021, 65–66.) Hyvällä vuorovaikutuksella voidaan saavuttaa myös huomattavaa kilpailuetua. Sen avulla voi kehittää esimerkiksi hyviä tiedonjakotapoja muiden yritysten tai kumppaneiden välille (Morsing & Schultz 2006, 325).

Sidosryhmävuorovaikutus tulisikin integroida yrityksen ydintoimintaan ja strategiaan, jos sen avulla halutaan tavoitella kestäväää liiketoimintaa. Kun luodaan tällaista strategiaa, jossa otetaan huomioon sidoryhmät, tulee sidoryhmiä ymmärtää moniarvoisina toimijoina yksiulotteisten

kategorioiden sijaan. Esimerkiksi työntekijät ovat sosiaalisia toimijoita, jotka ovat jäseniä erilaisissa sosiaalisissa ryhmissä ja lisäksi heillä on erilaisia yksilöllisiä identiteettejä. Nämä erilaiset sosiaaliset jäsenyydet ja identiteetit luovat sidosryhmille merkityksiä, tavoitteita ja arvoja. Sidoryhmävuorovaikutusta hyödyntävää strategiaa laadittaessa ja sitä toteutettaessa onkin ensiarvoisen tärkeää huomioida tämä, sillä muuten riskinä on strategian etääntyminen niistä ihmisistä ja sidoryhmistä, joista yritys muodostuu. (Blomberg ym. 2021, 65–66.)

Yritykset eivät saisikaan sortua siihen, että ne ajattelevat sidoryhmiä vain taloudellisina kategorioina, kuten kuluttajina tai sijoittajina, koska se johtaa helposti liialliseen yksinkertaistamiseen. Sidoryhmien väliset rajat ovat muuttuvia ja yksilöt ja organisaatiot kuuluvat samanaikaisesti useisiin eri sidoryhmäkategorioihin. (Blomberg ym. 2021, 66.) Sidoryhmiä tuleekin arvioida jatkuvasti ja niiden tuntemiseen ja niihin tutustumiseen tulee käyttää aikaa ja resursseja.

Sidoryhmillä voi olla myös erilaiset arvot ja tavoitteet kuin yrityksellä (Kujala & Kuvaja 2002, 62). Tästä syystä sidoryhmät eivät ole aina vain positiivisesti tai neutraalisti organisaatioon suhtautuvia, vaan sidoryhmien joukossa on myös niitä, jotka suhtautuvat organisaatioon epäileväisesti tai jopa vihamielisesti. Myös nämä sidoryhmät on hyvä tunnistaa ja arvioida, kuinka niiden kanssa toimitaan, vaikka sidoryhmävuorovaikutuksen näkökulmasta onkin hedelmällisintä keskittyä vaaliin lähinnä hyviä suhteita uskollisiin sidoryhmiin. Epäilevien ja vihamielisten ryhmien viestien kuunteleminen on kuitenkin tärkeää, koska sieltä voi löytyä ideoita yrityksen kestävyuden parantamiseen ja uusien näkökulmien huomioimiseen. Sidoryhmävuorovaikutus tuo parhaimmillaan organisaation toimintaan kokonaisvaltaista ajattelutapaa, joka huomioi erilaisia näkökulmia toimintaympäristöstä. (Blomberg ym. 2021, 67.) On myös hyvä huomioida, että usein viestittäessä tunteita herättävistä aiheista, kuten vastuullisesta liiketoiminnasta, lisää se myös huomioitavien sidoryhmien määrää. Monet muutkin kuin vain yrityksen perinteiset sidoryhmät haluavat päästä määrittelemään vastuullisen liiketoiminnan rajoja ja sisältöä. (Kujala & Kuvaja 2002, 88.)

Sidoryhmävuorovaikutuksen merkitys on noussut siis yhä tärkeämmäksi osaksi yritysten päivittäistä toimintaa. Yksi syy tähän on se, että sidoryhmät seuraavat entistä enemmän ja tarkemmin yritysten toimia kestävyuden edistämiseksi. Sidoryhmät odottavat toimien jatkuvaa kehittämistä ja konkreettisia osoituksia toimien toimeenpanosta ja toteutumisesta. Yritysten näkökulmasta sidoryhmävuorovaikutuksen merkitys on kasvanut, koska se on yritykselle tapa saada ajantasaista ja monipuolista tietoa yrityksen toiminnan ja päätöksien vaikutuksista yhteiskuntaan ja ympäristöön. Lisäksi yritys voi sidoryhmävuorovaikutuksen avulla löytää uusia ja kestäviä liiketoimintamahdollisuuksia, kehittää tuoteinnovaatioita tai parantaa asiakaskokemusta. Laaja ja avoin sidoryhmäyhteistyö voi parantaa yritysten legitimitettä ja oikeuttaa yritysten toimintaa sidoryhmien ja koko yhteiskunnan silmissä. (Blomberg ym. 2021, 62.) Sidoryhmävuorovaikutus nähdään myös usein

keinona ennakoida tai jopa välttää sidosryhmien aiheuttamia kriisejä, jotka voisivat realisoitessaan aiheuttaa yritykselle mainehaittoja ja liiketaloudellisia tappioita. Lisäksi hyötyinä voivat olla sidosryhmien sitoutuminen yrityksen tavoitteisiin ja johdon ja työntekijöiden vuorovaikutustaitojen vahvistuminen. (Kujala & Kuvaja 2002, 85–86.)

Vastuullinen johtaminen ja sidosryhmävuorovaikutuksen toteuttaminen eivät kuitenkaan tarkoita sitä, että valta siirtyisi yrityksiltä sidosryhmille. Yritystä johdetaan edelleen yrityksestä käsin, mutta sidosryhmävuorovaikutuksen ansiosta, sidosryhmien odotukset, tavoitteet ja arvot otetaan uudella tavalla huomioon liiketoiminnan suunnittelussa. Tämä on yleensä kaikkien osapuolten parhaaksi ja sidosryhmäajattelu johtaa usein lisäarvoon niin asiakkaille, työntekijöille kuin omistajillekin. (Kujala & Kuvaja 2002, 62–63.)

Vaikka sidosryhmävuorovaikutuksen hyödyt nousevat esiin monessa lähteessä, on sitä kohtaan esitetty myös kritiikkiä. On esitetty, että vuorovaikutus ja keskustelu voivat johtaa myös kyynisyyteen ja epäluottamukseen, kun sitä toteutetaan liian johdetusti, eikä sitä omaksuta luonnollisesti. Osallistaminen ja vuorovaikutus voivat olla myös kallista, aikaa vievää ja johtaa haitallisiin toimiin, jotka eivät rakenna luottamusta, yhteistyötä tai tuota arvoa yritykselle. (Morsing & Schultz 2006, 335.)

3.3.2 Sidoryhmälähtöisyyden näkökulmia

Sidosryhmävuorovaikutusta voidaan tarkastella kolmesta näkökulmasta. Ensimmäinen näistä keskittyy sidosryhmän vaateisiin vastaamiseen. Tämän näkökulman mukaan sidosryhmät asettavat yritykselle erilaisia vaateita ja yrityksen keskeiseksi tehtäväksi jää määrittää mitkä sidosryhmistä ja vaateista ovat sille tärkeimpiä ja mihin vaateisiin se haluaa vastata ja miten. Tämä näkökulma on saanut kritiikkiä siitä, että se johtaa herkästi kilpailuun ja vastakkainasetteluun sekä sidosryhmien välillä että yrityksen ja sidosryhmien kesken. Kritiikkiä on saanut myös se, että tämä näkökulma vie huomion yksittäisten sidosryhmien etuihin ja näkökulmiin, jättäen yhteiset intressit ja tavoitteet vähemmälle huomiolle. Riskinä on myös, että äänekkäimmät ja vahvimmat sidosryhmät vahvistavat asemaansa ja hiljaisemmat sidosryhmät jäävät paitsioon. (Blomberg ym. 2021, 64–65.)

Toinen näkökulma on sidosryhmien odotustenhallinta, joka voi olla myös yksi tapa ajatella vaateisiin vastaamista. Organisaatiot pystyvät nykyään yhä vähemmän vaikuttamaan siihen, mitä ja missä heistä keskustellaan ja millainen heidän julkisuuskuvaansa on. Tästä syystä myös sidosryhmät voivat nähdä yrityksen hyvin eri tavoilla, riippuen siitä, mistä se on tiedon saanut. Yritysten maine muokkautuu ja kehittyy niin vanhoissa kuin uusissakin medioissa ja vanhatkin viestit voivat nousta yllättäen pintaan. Yritykset eivät voi myöskään enää sijoittaa itseään sidosryhmäkaavioiden keskelle, vaan niiden tulisi olla osa monitasoista verkostoa, joka aistii herkästi sidosryhmiensä

odotuksia ja, jossa jokainen sidosryhmä voi yhdistää voimansa minkä tahansa muun ryhmän tai organisaation kanssa. (Olkkonen 2014, 21; Luoma-aho, Olkkonen & Lähteenmäki 2013, 248.)

Tästä syystä yritysten olisi tärkeä tuntee sidosryhmiensä odotukset, eikä keskittyä vain sidosryhmien kokemuksiin. Odotustenhallinta on organisaation kykyä ymmärtää ja analysoida itseensä kohdistuvia odotuksia. Odotustenhallinnan ytimessä on yksi organisaatioviestinnän perusajatus, joka on toimintaympäristön ja sidosryhmien kuunteleminen. Odotustenhallinta onkin keino jäsentää sitä tietoa, jota monitoroinnilla kerätään. Se ei ole missään nimessä sidosryhmien kontrollointia tai viestinnän avulla oman selustan kiillottamista. Tavoitteena on ymmärtää sidosryhmiä paremmin. Odotukset eivät sisällä tietoa vain siitä, millaisena organisaatio nähdään, vaan myös siitä, miten sitä kohtaan asennoidutaan ja käyttäydytään, miten organisaatiota ollaan valmiita tukemaan tai olemaan tukematta. Ilman odotusten ymmärtämistä maineenhallinnasta ja suhdetoiminnasta tulee haastavaa. (Olkkonen 2014, 20–22.)

Odotuksia on hyvä ymmärtää myös siksi, että ne vaikuttavat enemmän tulevaisuuteen kuin sidosryhmien kokemukset kuluvalla hetkellä (Luoma-aho ym. 2013, 248). Odotuksia tunnistamalla voidaan saada siis myös selville, mitä organisaation odotetaan tekevän tulevaisuudessa, millaisia vaikutuksia organisaatiolla uskotaan olevan ja miten organisaation odotetaan sopivan sidosryhmiin omiin arvoihin (Olkkonen 2014, 21).

Odotukset harvoin selviävät suoraan kysymällä, mutta odotuksia voi sen sijaan lukea ja tunnistaa erilaisista palautteista, kyselyistä ja keskusteluista. Organisaation onkin tärkeä tunnistaa ja analysoida odotukset, jotta se tietää, millaisia ne ovat ja miten niihin tulisi reagoida. (Olkkonen 2014, 26–27.) Varsinkin yritysvastuuta kohtaa sidosryhmien odotukset ovat jatkuvasti muuttuvia, ja niitä pitää tarkastella huolellisesti tasaisin väliajoin (Morsing & Schultz 2006, 323).

Sidosryhmien odotukset voidaan jakaa neljään odotustyyppiin, jotka ovat *minimi*, *todennäköisyys*, *pitäisi* ja *voisi*. Minimi kuvaa minimihyväksyttävyyteen perustuvaa perustasoa. Todennäköisyysodotukset kuvaavat realiteetteihin perustuvaa todennäköisyyttä. Pitäisi-odotukset ovat toiveita ja tarpeita. Voisi-odotukset kuvaavat ideaalitalanteeseen perustuvia mahdollisuuksia. (Olkkonen 2014, 24–25.)

Kolmas näkökulma sidosryhmävuorovaikutuksen tarkasteluun on keskittyä arvoa luoviin sidosryhmäsuhteisiin. Arvoa luovien sidosryhmäsuhteiden näkökulma hylkää ajatuksen sidosryhmistä vaatien esittäjänä ja se näkee sidosryhmävuorovaikutuksen viittaavan toimenpiteisiin ja prosesseihin, joilla pyritään luomaan yhteistä arvoa sekä yritykselle että sen sidosryhmille. Yrityksen on omalla toiminnallaan kyettävä luomaan ja pitämään yllä sellaisia sidosryhmäsuhteita, jotka luovat arvoa kaikille osapuolille. Sidosryhmävuorovaikutus perustuukin tällöin pitkäkestoiisiin

yhteistyösuhteisiin, joissa ymmärretään yhteinen historia, jaetaan tavoitteet, tehdään jatkuvaa yhteistyötä, opitaan ja jaetaan tietoa sekä rakennetaan luottamusta. (Blomberg ym. 2021, 65.)

Arvoa luovasta sidosryhmävuorovaikutuksesta voikin todeta, että kestävä ja moniääninen arvontuonti liiketoiminnassa edellyttää yhteisten intressien ja tavoitteiden tunnistamista, kykyä ja halua yhdessä tekemiseen, sekä luottamusta vahvistavia käytäntöjä. Esimerkiksi korkeakoulun ja yrityksen välille kehittyi helposti arvoa luova sidosryhmäsuhde, koska tämä suhde perustuu jaetuille tavoitteille yhteiskunnallisesta vaikuttavuudesta. Lisäksi hyvässä yhteistyössä osapuolilla on selkeät roolit, toimenpiteet suunnitellaan yhdessä ja opitaan puolin ja toisin. Tällaisesta suhteesta lopputuloksena on luottamuksellinen, jatkuva ja ainutkertainen yhteistyösuhde, joka luo arvoa molemmille osapuolille sekä niiden omille sidosryhmille. (Blomberg ym. 2021, 65.)

3.3.3 Keinoja sidosryhmävuorovaikutukseen

Sidosryhmät ovat yleensä hyvin motivoituneita osallistumaan vuoropuheluun yritysten kanssa, jos niillä on tunne, että ne pystyvät aidosti vaikuttamaan yrityksen päätöksentekoon. On hyvä kuitenkin huomioida, että osa ryhmistä saattaa periaatteessa vastustaa kaikkea yrityksen kanssa käytävää suoraa vuorovaikutusta. Tämä saattaa johtua joko aiemmista epäonnistuneista kokemuksista tai siitä, että kyseinen ryhmä ei koe saavuttavansa tavoitteita vuorovaikutuksen avulla. (Kujala & Kuvaja 2002, 147.)

Sidosryhmävuorovaikutusta hyödynnettäessä tuleekin ottaa huomioon eri tavat ja valmiudet viestiä. Nämä huomioimalla, varmistetaan, että vuorovaikutus on aidosti avointa ja että kaikilla osapuolilla on todellinen mahdollisuus osallistua. Vuorovaikutustilanteissa viestijän tulee osallistumisen lisäksi kiinnittää huomiota siihen, että asiat esitetään ymmärrettävästi ja osallistujien lähtökohdista käsin. Ammattimaisessakin viestinnässä on riski, että asiat esitetään aivan kuin viestijä itse olisi oma yleisönsä. (Rydenfelt & Juholin 2016, 24.) Kujala ja Kuvaja (2002, 148) ovatkin huomauttaneet, että vuoropuhelussa tärkeää on eri sidosryhmien näkemysten, mielipiteiden ja käsitysten pitäminen arvokkaina sellaisenaan. Yrityksillä on usein haasteena päästää irti omista vakiintuneista toimintatavoistaan.

Sidosryhmävuorovaikutusta voidaan hyödyntää monilla tavoilla johdettaessa yritys vastuuta. Yksi yleinen tapa on nykyään olennaisuusanalyysien tekeminen. Olennaisuusanalyysillä määritetään yritykselle olennaisimmat yritys vastuukysymykset. Olennaisuusanalyysiä tehdessä arvioidaan yleensä eri kysymysten merkittävyyttä yrityksen toiminnalle ja toisaalta kysymysten merkittävyyttä yrityksen sidosryhmille. Olennaisuusanalyysijä käytetään usein myös vastuullisuusraportoinnin sisällön määrittämisen sekä johtamisen perusteena. (Niskala ym. 2013, 78.) Olennaisuusanalyysit tehdään usein sidosryhmäkyselyiden, -haastatteluiden ja/tai -työpajojen pohjalta.

Yleisimpiä sidosryhmävuorovaikutuksen keinoja ovatkin sidosryhmätapaamiset, messut, vierailut, avoimet ovet, muut tilaisuudet ja erilaiset työpajat. Vuorovaikutusta voidaan toteuttaa myös erilaisen palautekanavien, keskustelupalstojen, sosiaalisen median kanavien, tutkimusten ja kyselyiden kautta.

Vuorovaikutteisen viestinnän ylläpitämiseen on verkko nykyään luonnollinen ja hyvä väline. Koska monet yritykset viestivät nykyään pääosin verkossa, on verkkoviestinnästä tullut tapa ylläpitää niin sidosryhmäsuhteita kuin rakentaa organisaatioiden mainetta. Verkkoviestintä on organisaation viestinnän teknologioita ja teknologian välittämiä sisältöjä, joita organisaatio käyttää viestiessään sidosryhmien kanssa. Verkkoviestinnän muotoja ovat muun muassa organisaation verkkosivut, sähköposti, intranet, blogit ja sosiaalinen media. Verkkoviestinnän avulla voidaan vaikuttaa siihen, missä määrin sidosryhmät pitävät organisaatiota tärkeänä nykyisenä ja tulevana yhteistyökumppanina. Verkkoviestinnällä voidaan vaikuttaa myös siihen, kuinka uskottavana ja asiantuntevana organisaatiota pidetään. Verkkoviestinnällä voidaan siis parantaa sidosryhmäsuhteiden laatua ja näin ollen vahvistaa maineelle edullisia sidosryhmäsuhteita. (Aula 2008, 65, 68.) Verkkoviestinnän kanavat myös sumentavat nykyään sitä rajaa, kuka on viestin lähettäjä ja kuka vastaanottaja, mikä puolestaan luo luonnostaan vuorovaikutusta organisaation ja sidosryhmien välille (Crane & Glozer 2016, 1 224).

Oli kanava vuorovaikutukselle mikä tahansa, on yritysten ja organisaatioiden varmistettava, että sidosryhmävuorovaikutus oikeasti myös tapahtuu, eikä ole vain puhetta. Morsing ja Schultz (2006, 334) ovat nostaneet artikkelissaan esille, että monet yritykset tuovat vastuullisuusviestinnässään esille sen, kuinka arvostavat sidosryhmävuorovaikutusta ja tiedostavat sen tärkeyden. Nämä yritykset ovat saattaneet jopa viitata viestinnässään tai raportoinnissaan siihen, että ovat sidosryhmävuorovaikutuksen kautta ymmärtäneet ja tunnistaneet puutteet omassa toiminnassaan. Samojen yritysten viestinnästä ja raporteista kuitenkin puuttuu kokonaan sidosryhmien kommentit ja ääni. Yritykset voisivat rohkeammin kutsua ulkopuolisia sidosryhmiään keskustelemaan kriittisistäkin aiheista ja antaa heille äänen omassa kanavissaan.

Aikanaan esimerkiksi tanskalainen lääkealan yritys Novo Nordisk alkoi osallistaa ulkoisia sidosryhmiään vuosiraportointiinsa. Kriittisillekin sidosryhmille annettiin ääni raportissa, kun heidät kutsuttiin kommentoimaan kritisoituja ja huolta aiheuttavia aiheita. Tämä lisäsi raportoinnin läpinäkyvyyttä, avasi uusia keskusteluja ja toi esiin uusia näkökulmia. Samalla Novo Nordisk osoitti, että se kuuntelee sidosryhmiään, jotka se mainitsee raportissaan ja avoimesti tuo esiin niiden huolia. Päästä-mällä ulkoiset sidosryhmät mukaan raportointiinsa, antautui se samalla sille, että uusia kriittisiä asioita saattaa nousta esiin ja näin aiheuttaa uusia huolia muissa sidosryhmissä. (Morsing ja Schultz 2006, 334–335.) On toki huomioitava se, että Novo Nordiskin viestintä hallitsi prosessia ja sillä oli

mahdollisuus vaikuttaa siihen, mitä lopputuloksessa julkaistaan. On kuitenkin oletettavaa, että jos sidosryhmän sisään kutsumisen jälkeen viestiä olisikin laimennettu, nousisi siitä isompi kohu kuin siitä, että viestitään totuudenmukaisesti vuorovaikutuksen tuloksia. Ulkoisen sidosryhmän kutsuminen mukaan viestintään onkin aina riski, mutta sen ottaminen saattaa palkita moninkertaisesti. Riskittömämpi vaihtoehto, ei kuitenkaan vähemmän tärkeä, on antaa raportissa ääni sisäisille sidosryhmille, kuten työntekijöille.

3.4 Vastuullisuusraportointi

Kuten on todettu, vastuullisuuden merkitys yritysten liiketoiminnassa kasvaa jatkuvasti. Yritysten vastuu ihmisistä, ympäristöstä ja taloudesta korostuu, kun toimintaympäristö ympärillä muuttuu ja kehittyy. Vastuullisuudesta onkin tullut asia, joka vaikuttaa yritysten kilpailukykyyn monella tavalla, se on sekä riskien hallintaa että enenevässä määrin myös uusien liiketoimintamahdollisuuksien lähde. Nykyään voidaankin sanoa, että vastuullisuus on yksi menestyksekkään yritystoiminnan ja pitkäjänteisen taloudellisen arvon tuottamisen keskeisiä edellytyksiä. Näiden edellytysten toteutumisesta voi tukea oikein toteutettuna vastuullisuusraportointi. Vastuullisuusraporteista sidosryhmät voivat saada kattavasti tietoa yrityksen toiminnan vastuullisuudesta ja sen vaikutuksesta liiketoiminnan kehitykseen. (Niskala ym. 2013, 9–10.)

Vastuullisuusraportoinnissa organisaatio antaa riittävän ja tasapainoisen kuvan yritysvastuun vaikutuksista sekä yritysvastuutyön tekemisestä ja tuloksista. Vastuullisuusraportointi on usein myös lakisääteinen tilivelvollisuuden kanava ja tärkeä tietolähde yritystoiminnan yhteiskunnallisista vaikutuksista. Lisäksi vastuullisuusraportointi rakentaa ymmärrystämme siitä, mitä yritysten yhteiskuntavastuu tarkoittaa yleisesti. (Niskala ym. 2013, 98; Mäkelä 2021, 76.)

Vastuullisuusraportointi voi saada alkunsa monesta syystä, joko lainsäädännön sanelemana, sidosryhmien paineesta tai yksittäisen työntekijän aloitteesta. Joka tapauksessa raportoinnin on oltava alusta asti keskeinen osa yrityksen vastuullisuusjohtamista ja on ymmärrettävä, että se on jatkuvasti käynnissä oleva monivaiheinen prosessi, joka vaatii yritykseltä monia päätöksiä. Yrityksen on määritettävä, kenelle raportointia tehdään, miksi sitä tehdään, mitkä vastuullisuuden osa-alueet ovat kaikkein olennaisimpia raportoida, missä muodossa raportti julkaistaan, miten asioita raportoidaan, kuinka usein ja miltä aikaväliltä. Sisäisesti on tärkeä myös päättää, ketkä osallistuvat raportointiin, kenen ääni raportissa kuuluu ja ketkä tekevät päätöksiä. Mikäli näitä päätöksiä ei tehdä aikaisessa vaiheessa, saattaa olla riskinä, että syntyy raportti, joka on sekalainen kooste sinänsä tärkeitä ja mielenkiintoisia asioita, mutta satunnaisesti koostettuna. Tällöin koosteen luettavuus ja informaatioarvo saattavat jäädä kyseenalaisiksi, minkä vuoksi myös raportin hyöty jää pieneksi. (Mäkelä 2021, 82.)

Organisaatiot voivat siis raportoida vastuullisuudestaan monella tavalla, monista lähtökohdista ja tarkoituksista. Vastuullisuusraportointi voi olla esimerkiksi julkista tai organisaation sisäistä, raportointia voidaan julkaista kerran vuodessa tai useammin vuoden aikana tai se voi olla pakollista tai vapaaehtoista. Tässä työssä keskitytään vuosiraportoinnin yhteydessä tehtävään vastuullisuusraportointiin, joka on julkista sisältöä ja koostuu ei-taloudellisen-tiedon sisällöistä. Vastuullisuusraportoinnista käytetään usein myös termiä yritysraportointi.

Nykymuotoinen, laajasti kaikkia yritys vastuun osa-alueita kattava raportointi alkoi yleistyä 15–20 vuotta sitten. Raportointi kehittyi tähän suuntaan, kun sidosryhmät alkoivat tiedostamaan kestävän kehityksen vakavia haasteita ja yritysten oli vastattava näihin. Lainsäädäntö on kuitenkin vasta viime vuosina kehittynyt pakottavan yritysraportoinnin suuntaan. (Mäkelä 2021, 78.)

Tällä hetkellä Euroopan komission direktiivi 2014/95/EU velvoittaa suuret, yleisen edun kannalta merkittävät yritykset (pörssiyritykset, pankit, luottolaitokset, vakuutusyhtiöt) raportoimaan yritys vastuustaan. Tällaisten yritysten tulee julkisesti raportoida tiedot ympäristöasioista, sosiaalisista asioista, henkilöstöasioista, ihmisoikeuksien kunnioittamisesta, lahjonnan ja korruption torjunnasta sekä yrityksen hallitusten monimuotoisuudesta. Tämän direktiivin myötä myös suomalaista kirjanpitolakia muutettiin vuonna 2016 direktiivin mukaiseksi. Voimassa olevan kirjanpitolain mukaan yleisen edun kannalta merkittävien yritysten on sisällytettävä tilinpäätökseensä selvitys myös muista kuin taloudellisista tiedoista, jotka ovat samat kuin EU:n direktiivissä on määritetty. Näiden lisäksi selvityksessä on annettava tiedot näihin liittyvistä toimintaperiaatteista ja tämän toiminnan tuloksista, sekä esitettävä näihin liittyvät tärkeimmät tunnusluvut. (European Commission 2022a; Mäkelä 2021, 79.)

Vaikka vastuullisuusraportointiin onkin viime vuosina tullut vaatimuksia, on käytännössä raportointi yrityksille edelleen pitkälti vapaamuotoista. Selvityksen muoto eli raportointitapa on edelleen avoin eli yritykset voivat itse päättää kuinka laajasti ja missä muodossa se raportoi omasta toiminnastaan. (Mäkelä 2021, 79.)

Suomessa vastuullisuusraportointia tehdään jo hyvin kattavasti yritysten toimesta. Tätä on todentanut muun muassa KPMG, joka on tutkinut vuonna 2020 vastuullisuusraportointia ja tutkimuksessa oli mukana myös sata suomalaista yhtiötä. Tutkitusta sadasta suomalaisesta yhtiöstä 90 prosenttia raportoi julkisesti vastuullisuusasioistaan ja 84 prosenttia tekee sen niin, että sisällyttää vastuullisuustietonsa vuosikertomukseen. (KMPG 2020, 15, 18.)

Esimerkki laajasta raportoinnista on puolestaan Keskon maaliskuussa 2022 julkaistu ennätyslaaja vuosiraporttikokonaisuus, joka koostuu yhteensä yli 300 sivusta ja viidestä osiosta. Osiot ovat Keskon suunta, Kestävä kehitys, Taloudellinen katsaus, Hallinnointi ja Tietotilinpäätös. Näistä

Tietotilinpäätös on uusi osio, jonka Kesko julkaisi ensimmäisenä suomalaisena pörssi-yhtiönä. Tietotilinpäätös kuvaa datan vastuullista hyödyntämistä. Kesko kuvaa tiedotteessaan, että laajaan raportointiin vaikuttaa osin lakisääteiset velvoitteet, osin vapaaehtoinen halu jakaa avointa tietoa sidosryhmille. Kesko haluaa olla edelläkävijä raportoinnissa ja tarjota sidosryhmilleen avointa ja vertailtavaa tietoa toiminnastaan. (Kesko 2022.)

Vastuullisuusraportin julkaiseminen onkin aina yritykselle strateginen valinta, kuten suhtautuminen vastuullisuuteen ja sen kehitystrendeihin yleensäkin. Yrityksen saamat hyödyt vastuullisuusraportoinnista eivät ole etukäteen helposti määriteltävissä ja niiden arviointi kannattavuus- ja investointilaskelmien avulla on usein hankalaa. Raportointi vie paljon yrityksen resursseja, joten jos raportti päätetään julkaista, tulee siihen panostaa niin, että se tehdään laadukkaasti ja läpinäkyvästi. Vastuullisuusraportointiin kohdistuu nykyään suuria odotuksia ja sille on monia kohderyhmiä omilla erilaisilla odotuksillaan. Esimerkiksi tiedostavat kuluttajat odottavat yrityksiltä ajantasaista ja helposti saatavaa ja omaksuttavaa tietoa, kun taas verottajaa kiinnostaa yksityiskohtainen veroraportointi. Paineet yhtiöitä kohtaan eivät siis enää koostu vain odotuksista tuloksen tekemiseen, vaan myös varsinaista yritystoimintaa kohtaan. Tätä suuntaa on kiihdyttänyt yritysten vilpillinen toiminta (esimerkiksi Volkswagenin päästöhuujaukset vuonna 2015) ja maailmantalouden kriisit. Lisäksi sidosryhmät ovat nykyään valmiimpia ja valveutuneempia palkitsemaan tai rankaisemaan yrityksiä teoista ja viestinnästä. Varsinkin pörssi-yhtiöissä toiminnan ja viestinnän johdonmukaisuudesta on tullut erityisen tärkeää, koska kaikkea tehdään tulkintoja ja päätelmiä yhtiön tulevaisuutta ennustettaessa. Yritysten raportointi onkin monimerkityksellistä, sillä se on toisaalta lakisääteistä vuosiraportointia ja toisaalta kokeilevaa vaikuttamisviestintää. (Kuronen 2016, 42–43; Niskala ym. 2013, 98; Mäkelä 2021, 76–78.)

Jos yritys haluaa selvittää onnistumisensa vastuullisuusraportoinnissa ja sijoittumisensa suhteessa muihin yrityksiin, on tätä varten erilaisia kilpailuja niin kansainvälisesti kuin kansallisestikin. Yksi näistä on Suomen tilintarkastajat ry:n vastuullisuusraportointikilpailu, jossa palkitaan vuosittain Suomen parhaita vastuullisuusraportteja. Kilpailut voivat antaa arvokasta ja mielenkiintoista tietoa vastuullisuusraportoinnin nykytasosta ja raportoinnin parhaista käytänteistä. Suomen tilintarkastajien vuoden 2020 kokonaiskilpailun voitti Stora Enso Oyj omalla raportillaan. Voittavaa raporttia kuvattiin laajaksi, kattavaksi ja selkeästi jäsennellyksi. Sisältö oli hyvin kirjoitettua ja asiat linkittyivät vahvasti yrityksen ydinliiketoimintaan. (Suomen tilintarkastajat 2021.)

Vastuullisuusraportointi on kehittyvä asia, johon on tulossa muutoksia myös lähitulevaisuudessa. Vuoden 2022 alussa direktiiviä 2014/95/EU eli muiden kuin taloudellisten tietojen raportointidirektiiviä (Non-Financial Reporting Directive, NFRD) arvioidaan uudelleen Euroopan komission toimesta. Kerätyn palautteen perusteella direktiivi ei ole johtanut riittävän systemaattiseen ja laajaan

vastuullisuusraportointiin. Uudelleen arvioinnin jälkeen tavoitteena on tarjota kattava yritysräpörintikehys, jonka avulla olisi helpompi fasilitoida yritysten vastuullisuusvaikutuksia ja riskejä. (European Commission 2022b, 3.)

Myös KPMG on ennustanut tutkimuksensa yhteydessä, että tulevaisuudessa mennään kohti yhtenäisempää globaalia räpörintijärjestelmää. Lisäksi se arvioi, että jatkossa vastuullisuusraportointia tehdään vieläkin enemmän sijoittajalähtöisemmin ja yhtenäisemmin perustuen yhteisiin mittareihin. (KPMG 2020.)

3.4.1 Vastuullisuusraportoinnin roolit

Kuten on todettu, vastuullisuusraportoinnilla on erilaisia merkityksiä, motiiveja ja rooleja. Näitä ovat ainakin informaation tarjoaminen, sijoittajien päätöksen teon tukena oleminen ja laajemmin yhteiskunnallisen kestävyysiiirtymän tukeminen. Lisäksi vastuullisuusraportointi tukee yritysten sisäisiä vastuullisuuden johtamisen prosesseja, kirkastaa yrityksen identiteettiä ja tuo näkyväksi sitä, mikä kyseiselle yritykselle on olennaista vastuullisuudessa ja mitä vastuullisuus sille tarkoittaa. (Mäkelä 2021, 80.)

Vastuullisuusraportointi on myös yksi keskeinen väline rakennettaessa ja kehitettäessä sidosryhmävuorovaikutusta ja -luottamusta. Raportointi on tehokas tapa viestiä liiketoiminnallisista riskeistä ja mahdollisuuksista taloudellisen ja sosiaalisen vastuun ja ympäristövastuun osa-alueilta. Raportoinnilla voidaan vastata sidosryhmien moniin kysymyksiin kootusti, joka usein on mielekkäämpää kuin yksittäisiin kyselyihin vastaaminen. Lisäksi räpörinti tuo viestimiseen automaattisesti jatkuvuutta ja vuorovaikutukseen johdonmukaisuutta. Lisäksi vastuullisuusraportointi luo, hyvin tehtynä, yrityksen toimintaan avoimuutta ja läpinäkyvyyttä, joka auttaa sidosryhmiä ymmärtämään paremmin yrityksen vastuullisuustyön painopisteitä, tavoitteita ja tulevaisuuden suunnitelmia. Raportointia voi hyödyntää myös sidosryhmien osallistamisessa ja näin vahvistaa sidosryhmäyhteistyötä. Vastuullisuusraportti voi sisältää esimerkiksi sidosryhmähaastatteluja, joka tuo räpörintiin mukaan moniäänisyyttä ja ulkopuolista näkökulmaa ja näin edesauttaa luottamusta ja keskinäistä kunnioitusta sekä avointa informaation kulkua. (Niskala ym. 2013, 99; Mäkelä 2021, 80–81.)

Lisäksi räpörinti on väline, joka auttaa yritysjohtoa ja sidosryhmiä arvioimaan paremmin aineettoman pääoman, osaamisen, sosiaalisen vastuun ja ympäristövastuun vaikutuksia yrityksen arvoon. Näin vastuullisuusraportointi laajentaa tarkastelunäkökulmaa perinteisestä taloudellista räpörintia kattavammaksi, kuvaten laajemmin yrityksen tavoitteita ja toimintaa ohjaavia periaatteita. Vastuullisuusraportointi onkin yritykselle työväline, jolla se voi osoittaa kehittymisensä taloudellisen ja sosiaalisen sekä ympäristövastuun alueilla ja kuvata yrityksen tuotteiden ja palveluiden merkitystä kestäväen kehityksen eteenpäin viemisessä. (Niskala ym. 2013, 99.)

Yrityksen sisällä raportointi voi yhdistää hyvin erilläänkin toimivia osastoja ja jopa yhdistää eri toimintoja strategisessa mielessä. Onnistunut raportointi, kun edellyttää viestintä- ja vastuullisuustiimien lisäksi muun muassa sijoittaja- ja talousviestinnän sekä henkilöstöhallinnon yhteistyötä. Vastuullisuusraportointi voikin avata yrityksen sisällä uusia keskusteluja uusista näkökulmista, mistä voi seurata hyötyjä jopa liiketoimintastrategioiden ja johtamisen kehittämisessä. (Niskala ym. 2013, 99.)

Raportointi liittyy myös kiinteästi yrityksen riskien hallintaan. Sen avulla voidaan tunnistaa riskejä niin brändiin, yrityskuvaan, sidosryhmäsuhteisiin ja lainsäädäntöönkin liittyen. Raportointi auttaa yritysjohtoa ennakoimaan riskeihin liittyviä uhkia ja odottamattomia tapahtumia. (Niskala ym. 2013, 99.)

Raportoinnilla on myös laajempi yhteiskunnallinen merkitys, sillä se voi palvella yritystoimintaa legitimoiminnin välineenä ja maineenhallinnan työkaluna. Yritysten vastuullisuusraportointi voi muokata ymmärrystämme siitä, mitä tarkoittaa yritysten yhteiskunnallinen vastuu, minkälaisia ovat yritysten tilivelvollisuussuhteet ja mikä on yritysten tehtävä kestävyyssiirtymässä. (Mäkelä 2021, 81.)

3.4.2 Vastuullisuusraportoinnin haasteet

Vaikka vastuullisuusraportointi nähdään yleisesti tärkeänä asiana, jotkut myös kyseenalaistavat raportoinnin mielekkyyden ja sen, raportoidaanko niissä oikeita asioita vai vain niitä, joilla saadaan organisaatio näyttämään hyvältä. Viherpesu nostetaan usein esiin myös vastuullisuusraportoinnin yhteydessä. Vastuullisuusraportoinnin yksi haasteista onkin se, että yritysten raportoinnin sisällön ja varsinaisten vastuullisuustekojen välillä on huomattu kuilu. Raportoinnissa keskitytään vain positiivisiin asioihin, jolloin sisältö vaihtelee vuodesta toiseen ja raportoinnin vertailukelpoisuus ja johdonmukaisuus vaarantuvat. Tällaisissa tapauksissa raportointi nykyisellään ei riitä tarjoamaan oikeaa ja riittävää kuvaa yrityksen yhteiskunnallisista vaikutuksista. (Mäkelä 2021, 80–81.)

Puutteellinen raportointi saattaa vaikuttaa myös negatiivisesti mielikuviin yrityksestä. Vaikka yrityksen toiminta olisikin vastuullista, mutta raportointi puutteellista, saattaa mielikuva yrityksen todellisten yhteiskunnallisten vaikutusten laajuudesta hämärtyä. (Mäkelä 2021, 80.) Raportoinnin merkitystä voidaankin pohtia siitä näkökulmasta, onko asioiden näkyväksi tekeminen tärkeämpää kuin itse toiminta, jolla on vaikutusta yhteiskunnallisesti.

Kuten aikaisemmin mainittiin, on yrityksillä käytännössä edelleen valta päättää missä muodossa ja laajuudessa se raportoi vastuullisuudestaan. Tämä aiheuttaa painetta muun muassa raportoinnin laadun varmentamiselle. Vastuullisuusraporttien varmennus on yleistynyt viime vuosina, mutta se on saanut myös kritiikkiä osakseen riittämättömyydestä. Varmennus on laadultaan rajoitettua ja kattaa yleensä vain raportoinnin tarkastelun suhteessa raportoinnin viitekehykseen, eli se ei ota

kantaa yrityksen raportoinnin ja toiminnan suhteeseen. Näin ollen varmennuksen merkityksestä on tulossa enemmän symbolinen. (Mäkelä 2021, 80.)

Isot yritykset ulkoistavat usein vastuullisuusraportointinsa ulkopuolisille konsulteille. Tämä ei ole itsessään haaste tai riski, sillä ulkopuolinen konsultti usein tuntee hyvin raportoinnin vaatimukset ja parhaat käytännöt. Riskinä on tässä tapauksessa kuitenkin se, että raportointi ei aidosti kytkeydy yrityksen sisäisiin vastuullisuusjohtamisen prosesseihin ja identiteettiin, vaan se jää irralliseksi yrityksen varsinaisesta toiminnasta (Mäkelä 2021, 82). Vastuullisuusraportointi tulisikin kiinnittää ensin yrityksen omaan vastuullisuusjohtamiseen ja prosesseihin, ennen kuin se ulkoistetaan, tai ainakin yrityksen edustajan tulisi varata aikaa ja resursseja lopputuloksen arvioimiseen, varmistaakseen, että se edustaa yrityksen ääntä ja toimintaa.

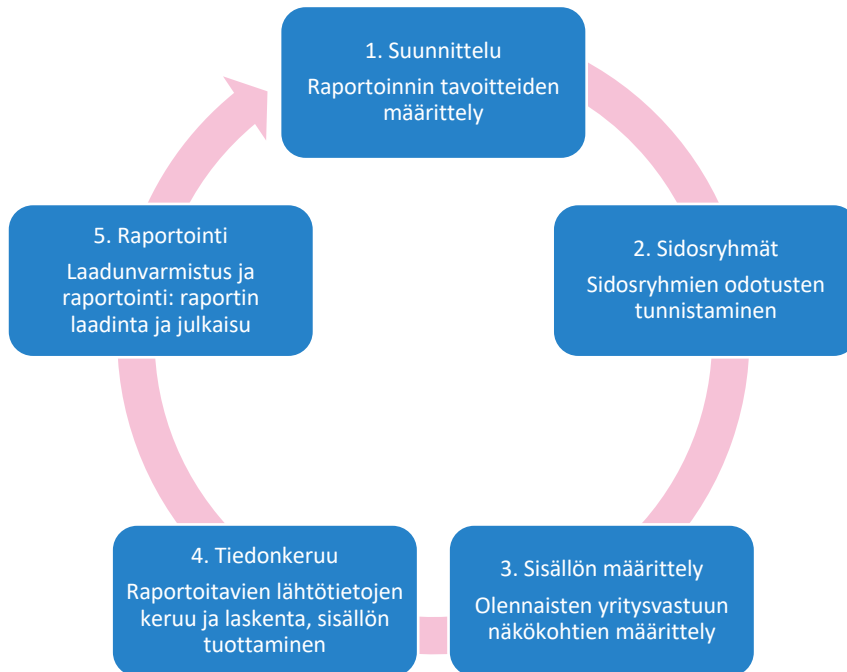
Vastaraportointi on yksi hyvä keino paikata yrityksen omaa puutteellista raportointia. Vastaraportointi tarkoittaa jonkun ulkopuolisen tahon julkaisemaa informaatiota yrityksen toiminnan vaikutuksista. Vastaraportointia tekevä ulkopuolinen taho on yleensä kansalaisjärjestö. Suomessa vastaraportointia tuottaa muun muassa yritystoiminnan globaaleja vaikutuksia tutkiva kansalaisjärjestö Finnwatch. (Mäkelä 2021, 80.)

3.4.3 Vastuullisuusraportointi prosessina

Vastuullisuusraportoinnin toteutus on käytännössä monivaiheinen prosessi, joka vie organisaatioiden ja yritysten aikaa ja resursseja. Raportointiohjeistot ja viitekehykset antavat suuntaviivoja, mutta käytännössä raportoinnin suunnittelu on aina organisaatiokohtaista. Vastuullisuusraportointi on myös aina vahvasti sidoksissa yritysvastuun merkitykseen raportoivassa yrityksessä tai organisaatiossa. (Niskala ym. 2013, 100–101.)

Raportoinnin toteutusta määrittelevät toimintaympäristön luomat ulkoiset paineet ja organisaation sisäiset tarpeet. Ulkoisia paineita voivat olla esimerkiksi sijoittajien kyselyt, viranomaisohjeistukset ja sidosryhmien odotukset raportoinnille. Sisäiset raportoinnin tarpeet voivat liittyä olennaisten yritysvastuiden johtamiseen ja seurantaan sekä sisäiseen raportointiin ja mittaamiseen. (Niskala ym. 2013, 101.)

Kuvassa kolme on kuvattu yritysvastuuraportoinnin prosessi. Tämä koostuu viidestä vaiheesta, jotka ovat suunnittelu, sidosryhmät, sisällön määrittely, tiedonkeruu ja raportointi.



Kuva 3. Yritysvastuuraportoinnin prosessi (mukaillen Niskala ym. 2013, 103)

Ensimmäisen vaiheen eli raportoinnin suunnittelun tuloksena saadaan konkreettinen suunnitelma siitä, miten raportointi toteutetaan. Ensimmäisessä vaiheessa pohditaan vastaukset muun muassa näihin kysymyksiin:

- Mitkä ovat raportoinnin tärkeimmät tavoitteet ja mitä raportin avulla pyritään saavuttamaan?
- Kuka vastaa raportoinnin laadinnasta?
- Millaisia resursseja tarvitaan prosessin läpivientiin?
- Käytetäänkö raportin laadinnassa apuna ulkopuolisia asiantuntijoita?
- Kuinka yritysvastuun merkitys liiketoiminnalle raportoidaan?
- Millaista tietoa eri osa-alueilta kerätään ja raportoidaan?
- Kuinka tiedon keruu toteutetaan?
- Kuinka varmistetaan tietojen laatu ja luotettavuus?
- Missä muodossa raportti toteutetaan?
- Kuka hyväksyy raportin tiedot?
- Kenelle raportointia tehdään?
- Varmennetaanko raportti ulkopuolisen riippumattoman tahon toimesta? (Niskala ym. 2013, 103.)

Ensimmäisessä vaiheessa siis päätetään raportoinnille muun muassa aikataulu, resurssit, työnjako ja formaatti. Aikataulun laadinnassa on hyvä varata tarpeeksi aikaa tiedon keruulle, iterointikierroksille sekä tietojen laadun ja luotettavuuden varmistamiselle. Konkreettinen projektisuunnitelma

auttaa määrittelemään vastuut raportin laadinnasta ja tiedonkeruun organisoinnista sekä auttaa viemään projektin loppuun suunnitellusti. (Niskala ym. 2013, 103.)

Toisessa vaiheessa tunnistetaan sidosryhmien odotuksia ja tarkennetaan raportin sisältöä. Tämä edellyttää sitä, että oleelliset sidosryhmät on tunnistettu ennen vaiheen aloittamista. Sidosryhmien odotusten tunnistaminen ja olennaisten yritys vastuun näkökohtien määrittely ovatkin keskeisiä teki-
jöitä, kun tavoitellaan onnistunutta raportointiprosessia. Olennaisuuksien määrittelyssä voidaan hyödyntää erilaisia kyselyitä, haastatteluita ja työpajoja sidosryhmille. Toisessa vaiheessa etsitään vastauksia muun muassa seuraaviin kysymyksiin:

- Mitkä ovat tärkeimmät raportoitavat asiat?
- Kuinka yksityiskohtainen raportin tulisi olla?
- Voidaanko hyödyntää aikaisempaa kokemusta tai muiden yritysten kokemuksia raportoinnista?
- Noudatetaanko jotain tiettyä raportointiohjeistoa?
- Ovatko sidosryhmät mukana raportointiprosessissa? (Niskala ym. 2013, 104.)

Kun pohjatyö on tehty ensimmäisessä ja toisessa vaiheissa, siirrytään sisällön määrittelyyn ja tiedonkeruuseen ja aletaan tuottamaan varsinaista raporttia. Kun raportin sisällöt ovat valmiina, siirrytään raportointiin ja muokataan kerätty tieto esitettävään muotoon. Tässä vaiheessa käydään läpi vielä muun muassa seuraavia kysymyksiä:

- Millaista rakennetta raportti noudattaa?
- Kuinka sidosryhmien odotukset, vaatimukset ja näkökohdat otetaan huomioon?
- Kuinka tieto yhdistellään ja analysoidaan?
- Kuinka tieto esitetään helposti ymmärrettävällä tavalla?
- Kuinka ulkoinen varmennus toteutetaan? (Niskala ym. 2013, 104.)

Kun raportin sisällöt ovat valmiit, siirrytään mahdolliseen laadunvarmennukseen ja lopulta julkaisuun. Ennen julkaisua on hyvä määrittää, miten kerätään palautetta raportista, miten todennetaan raportoinnin tavoitteiden saavuttaminen ja kuinka kerättyä palautetta hyödynnetään. Koska yritysvastuuraportointi on jatkuva prosessi, kannattaa tehtyä työtä hyödyntää myös tulevien raporttien pohjana. Käytännössä kuitenkin yritykset saavat tai keräävät harvoin palautetta julkaistusta raportista.

Yritykset voivat testata raportointinsa onnistumista myös erilaisissa kansainvälisissä ja suomalaisissa raportointikilpailuissa. Kilpailut auttavat sijoittamaan oman raportin suhteessa muihin. Vaikka kilpailuihin ei osallistuisikaan, kannattaa niiden tuloksia ja perusteluita seurata, koska ne usein

kertovat raportoinnin trendeistä ja hyvistä toimintatavoista, joista voi ottaa oppia tuleviin omiin raportteihin.

3.4.4 Vastuullisuusraportoinnin viitekehyksiä

Avoin viestintä on osa jokaisen vastuullisen yrityksen toimintatapoja. Kattava vastuullisen liiketoiminnan tiedonkeruu- ja raportointijärjestelmä sekä oikeiden avainmittareiden määrittäminen ovat puolestaan uskottavan viestinnän ja raportoinnin edellytyksiä. Hyvät mittarit tekevät näkyväksi vastuullisuuden toteutumista eri liiketoiminta-alueilla ja kerää olennaista tietoa. Kerätyt tulokset hyödyttävät yrityksen sisäistä vastuullisen liiketoiminnan kehittämistä ja lisäksi niistä voidaan raportoida ja viestiä luotettavasti myös yrityksen ulkoisille sidosryhmille. (Kujala & Kuvaja 2002, 175.)

Koska vastuullisuus on käytännössä hyvin tapauskohtaista, organisaatiot joutuvat itse miettimään, määrittämään ja viestimään, millä tavalla vastuullisuusvaatimukset niitä koskevat ja mitkä ovat niiden olennaisimmat mittarit. Erilaiset viitekehykset, standardit, sertifikaatit ja ohjenuorat voivatkin tarjota välineitä vastuullisuustyölle ja siten auttaa organisaatiota vastuullisuuden merkityksellistämässä ja näkyväksi tekemisessä. (Penttilä & Eräranta 2021, 16.) Yleisesti hyväksytyt raportointiohjeistot toimivat myös ohjausvälineinä ja vertailukohtana vastuullisuusraportoinnin kehittämisessä (Niskala ym. 2013, 98). Tässä työssä esitellään muutamia tällä hetkellä suomalaisessa raportoinnissa yleisesti käytössä olevia raportoinnin viitekehyksiä.

Global Reporting Initiative (GRI) on kansainvälinen aloite luoda tilinpäätösraportointia vastaava toimintamalli yritysvastuun raportoinnille. GRI:n visio on luoda tilanne, jossa organisaatioiden ja yritysten yritysvastuuraportointi olisi yhtä vakiintunutta ja vertailukelpoista kuin taloudellinen raportointi. GRI-raportointiohjeiston kehitystyö alkoi vuonna 1997 YK:n ympäristöohjelman (UNEP) ja Coalition for Environmentally Responsible Economies (CERES) -järjestön toimesta. Kehitystyön päämääränä oli saada aikaan laajasti hyväksytty raportointiohjeisto yritysvastuuraportointiin, joka yhdistäisi erilaiset ja eritasoiset ohjeistot ja suositukset. Nykyään tuhannet raportoivat GRI:n mukaisesti yli 100 maassa. (Niskala ym. 2013, 106; Global reporting 2022.)

GRI-raportointiviitekehyksen on tarkoitus toimia organisaatioiden taloudellisen ja sosiaalisen toiminnan sekä ympäristötoiminnan raportoinnin yleisesti hyväksyttynä viitekehyksenä. GRI-ohjeiston avulla raportoiva organisaatio voi antaa riittävän ja tasapainoisen kuvan toiminnastaan ja tuloksistaan taloudellisen ja sosiaalisen vastuun sekä ympäristövastuun alueilla. Ohjeiston tärkeimpinä tavoitteina on parantaa yritysvastuuraportoinnin vertailukelpoisuutta ja lisätä avointa keskustelua raportoitujen tekojen vaikutuksista. Vertailtavuus on tärkeää, jotta organisaatioiden toimintaa ja tuloksia yritysvastuun eri osa-alueilla voidaan arvioida yhteismitallisesti. Koska yritysten yritysvastuun olennaisimmat kysymykset saattavat erota suuresti toisistaan, on GRI pyrkinyt huomioimaan myös

yrityskohtaiset vaikutukset yritysvastuuraportoinnin kehittämisessä. (Niskala ym. 2013, 107: Global reporting 2022.)

GRI-raportointiviitekehyksen mukaan laadituissa vastuullisuusraporteissa kerrotaan organisaation toiminnan tuloksista, sitoumusten, strategian ja johtamisen osalta. Viitekehyksen mukaisen raportoinnin kehittäminen ja toteuttaminen voi tuoda organisaatiolle monia hyötyjä pitkällä aikavälillä. GRI:n mukainen raportti voi muun muassa tuottaa sidosryhmille käyttökelpoista ja luetettavaa tietoa, jonka avulla voidaan kehittää sidosryhmävuorovaikutusta. Sen avulla voi muodostaa vakiintuneen ja yhdenmukaisen mallin yritysvastuun kehityksen seurannalle ja raportoinnille. Lisäksi se parantaa vertailukelpoisuutta ja helpottaa yritysvastuun kehityksen ymmärtämistä liiketoiminnan kannalta ja tuottaa yrityksen johdolle sisäiseen päätöksentekoon hyödyllistä informaatiota. (Niskala ym. 2013, 107, 110.)

Vuonna 2015 YK:n jäsenmaat sopivat kestävän kehityksen toimintaohjelmasta ja tavoitteista, jotka ohjaavat kestävän kehityksen edistämistä vuosina 2016–2030. Tavoitteita määritettiin 17, nämä ovat nähtävissä kuvassa neljä. Tavoitteista puhutaan myös **SDG-tavoitteina**, niiden englanninkielisen nimen Sustainable Development Goals mukaan. Tavoitteiden pyrkimyksenä on poistaa äärimäinen köyhyys maailmasta ja turvata hyvinvointi ympäristölle kestävällä tavalla. Tavoitteet on tarkoitus saavuttaa vuoteen 2030 mennessä, josta tulee toimintaohjelman nimi **Agenda 2030**. Tavoitteet koskevat kaikkia maailman maita ja ensisijainen vastuu Agenda 2030 toimeenpanosta on valtioiden. Tavoitteiden saavuttamiseen tarvitaan kuitenkin myös yksityissektorin, paikallishallinnon, kansalaisyhteiskunnan ja kansalaisten laajaa osallistumista. (Ulkoministeriö 2022.)

Monet yritykset ovatkin sitoutuneet näihin tavoitteisiin ja käyttävät tavoitteita esimerkiksi vastuullisuusraportoinnin viitekehyksenä. Yritykset saattavat viitata kaikkiin tavoitteisiin tai sitten ne ovat valinneet oman toimintansa kannalta olennaisimmat tavoitteet, joiden saavuttamista he seuraavat ja raportoivat.



Kuva 4. Kestävän kehityksen 17 päätavoitetta (UNDP Suomi 2022)

Organisaatiot voivat käyttää raportoinnin viitekehyksenä myös **UN Global Compact -aloitteen 10 periaatetta**. UN Global Compact -aloitteeseen sitoutuneet organisaatiot sitoutuvat omaksumaank, tukemaan ja toteuttamaan omassa vaikutuspiirissään ihmisoikeuksiin, työelämän periaatteisiin, ympäristöön ja korruption vastaiseen toimintaan liittyviä perusarvoja, jotka sisältyvät periaatteisiin. (Global Compact 2022.)

Ilmatoraportointiin yritykset voivat käyttää esimerkiksi **Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD)** -raportointia, jonka tavoitteena on erilaisten ilmastoskenaarioiden avulla arvioida yrityksen liiketoimintamallin riskejä, mahdollisuuksia ja taloudellisia vaikutuksia eteenpäin katsoen. TCFD on saanut laajalti hyväksyntää ja EU suositteleeekin TCFD:n mukaista ilmatoraportointia osana muiden kuin taloudellisten tietojen raportointia. Lisäksi esimerkiksi Iso-Britanniassa TCFD:n mukainen raportointi on säädetty pakolliseksi vuoteen 2025 mennessä. (Niskala 2020.)

Sustainability Accounting Standards Board (SASB) on julkaissut toimialakohtaiset vastuullisuusraportoinnin standardit 77 toimialalle. Jos oma toimiala on mukana, on tämä yksi hyvä keino, jolla palvella sijoittajia. SASB:n lähestymistapa perustuu vastuullisuuskysymysten taloudelliseen olennaisuuteen, jonka perusteella kullekin toimialalle on määritelty joukko pääosin kvantitatiivisia tunnuslukuja. Näiden standardien tavoitteena on mahdollistaa sijoittajille paremmin yritysten vertailu. (Niskala 2020.)

3.4.5 Vastuullisuusraportointi korkeakouluissa

Korkeakoulut ovat tärkeässä roolissa, kun kehitetään yhteiskunnasta vastuullisempaa. Koulut kasvattavat tulevaisuuden johtajia ja päätöksen tekijöitä. Korkeakouluilla onkin suora rooli kehittää

ratkaisuja ja strategioita kestäväen kehityksen ongelmille. Koulut voivat vaikuttaa uusien rakenteiden ja tapojen kehittymiseen omalla toiminnallaan, opiskelijoiden taitoja kehittämällä. (Alonso-Almeida, Marimon, Casani & Rodriques-Pomeda 2014, 144; Aras, Furtuna & Kazak 2022, 428.)

Kestäväen kehityksen näkökulmasta korkeakouluilla on ainakin kaksi missiota. Niiden tulee tuottaa opetusta, jonka tuloksena syntyy ammattilaisia, joilla on taidot luoda vastuullisempaa yhteiskuntaa. Lisäksi niiden tulee pyrkiä tuottamaan itse koulutustoimintaa mahdollisimman vastuullisesti ja omia päästöjä vähentämällä. Näiden toteutumisesta ja edistämisestä korkeakoulujen tulisi viestiä sidosryhmilleen selkeästi. Korkeakoulujen raportointi on kuitenkin vielä kehittymässä, vaikka vastuullisuus kiinnostaa entistä enemmän nuoria sekä muita koulujen sidosryhmiä. Koulut myös hyödyntävät huonosti vastuullisuusraportointia erottautumisen keinona, vaikka raportit voivat olla yksi tärkeä työkalu sidosryhmille, jotka tekevät päätöksiä rahoituksesta, avustuksista tai opiskelupaikasta. (Alonso-Almeida ym. 2014, 144, 152.)

Korkeakoulujen tulisikin olla toimijoita, jotka näyttävät esimerkkiä omaksumalla aikaisessa vaiheessa raportoinnin standardit ja viitekehykset ja osoittavat omalla esimerkillään ja toiminnallaan raportoinnin hyödyt ja tarpeellisuuden. (Alonso-Almeida ym. 2014, 144.) Näin ei ole kuitenkaan isossa kuvassa vielä tapahtunut. Myös Arenen kestävyys ja vastuullisuus -työryhmän puheenjohtaja sekä LAB-ammattikorkeakoulun rehtori Turo Kilpeläinen on todennut, että ”jos yhteiskunnan katse kohdistuu korkeakoulutettujen kykyyn ratkaista viheliäisiä ongelmia, samaa pitää voida odottaa myös korkeakouluilta. Meidän on pystyttävä toimimaan niin, että toimintamme ja osaamisemme minimoi hiilijalanjälkemme ja maksimoi hiilikädenjälkemme. Meidän tulee toimia niin kuin opettamme”. (Arene 2021b, 5.)

Kestäväen kehityksen edistäminen ei voikaan siis olla korkeakouluissa vain dokumenttien ja lausuntojen tekemistä, vaan se tarvitsee myös tekoja (Alonso-Almeida ym. 2014, 145). Tutkimukset ovatkin osoittaneet, että korkeakoulujen pitää tehdä enemmän integroidakseen paremmin vastuullisuuden niiden opintosuunnitelmiin, tutkimustyöhön ja jopa strategiaan (Vallez, Lopezosa & Pedraza-Jiménez 2022, 43).

Korkeakouluilla on yleensä kolme päätarkoitusta, jonka takia ne raportoivat vastuullisuudesta. Ne haluavat arvioida omaa vastuullisuuttaan, viestiä vastuullisuuspyrkimyksistä ja niiden etenemisestä, sekä työkalujen kehittäminen, jotta analysointi eri koulujen välillä onnistuisi paremmin. Vastuullisuusraportointi voi kannustaa myös muita saman alan toimijoita kehittämään omaa toimintaansa. Korkeakoulujen kohdalla on nähtävissä myös se, että sidosryhmien paine usein kannustaa vastuullisuusraportoinnin kehittämiseen. (Alonso-Almeida ym. 2014, 146, 152.)

Yhtenä haasteena korkeakoulujen raportoinnin kehittymiselle on voinut olla se, että korkeakouluilla on yleisesti haasteena saada sitoutettua sisäiset ja ulkoiset sidosryhmät mukaan raportointiin. Sitouttaminen olisi tärkeää sen kannalta, että yhteisöt omaksuisivat vastuullisuuskäytännöt paremmin ja tieto saataisiin varmasti tuotettua ymmärrettävässä muodossa. (Hansen, Stiling & Fung Uy 2021, 1003.) Haasteena on voinut olla myös se, että monet raportoinnin viitekehykset on tehty yritysten näkökulmasta. Vaikka kouluilla ja yrityksillä on samankaltaisiakin tavoitteita, kuten esimerkiksi henkilökunnan kehittäminen, kierrätyksen lisääminen ja toimitilojen päästöjen vähentäminen, on näiden välillä myös suuria eroja ja painotukset saattavat olla eri osa-alueilla.

3.4.6 Korkeakoulujen raportoinnin sisältöjä ja viitekehyksiä

Moni yritys raportoi omasta toiminnastaan GRI-raportointiviitekehyksen avulla, mutta korkeakoulut eivät ole sitä ottaneet vielä laajasti käyttöön. Näyttääkin siltä, että pelkästään GRI-ohjeiston, tai muiden ohjeistojen olemassaolo, ei saa korkeakouluja raportoimaan vastuullisuudesta systemaattisemmin. GRI-ohjeiston kannalta omaksumisen hitaus voi johtua myös siitä, että se on enemmän yrityksille suunnattu. Onkin ehdotettu, että korkeakouluille voitaisiin tuottaa oma GRI-ohjeisto, joka kohdennettuna voisi kannustaa enemmän sen käyttöön. (Alonso-Almeida ym. 2014, 151.)

YK:n kestävän kehityksen tavoitteet ja Agenda 2030 voisivat myös toimia korkeakoulujen raportoinnin viitekehyksenä. On hyvä kuitenkin huomioida, että samoin kuin GRI:n kohdalla, myös YK:n kestävän kehityksen tavoitteiden kohdalla on osa tutkijoista keskustellut viitekehyksen rajoituksista ja politiikoista suhteessa opetukseen. (Hansen ym. 2021, 1003.)

Se on kuitenkin selvää, että koulutus, tutkimus ja innovaatiot ovat tärkeässä roolissa, kun ratkotaan monimutkaisia sosiaalisia, taloudellisia ja ympäristöön liittyviä haasteita, jotka sisältyvät YK:n kestävän kehityksen tavoitteisiin. Korkeakouluilla on siis eittämättä ratkaiseva rooli näiden tavoitteiden edistämässä, omaksumisessa ja niistä kertomisessa. Kouluilla on rooli tiedon välittämisessä ja se koskee myös Agenda 2030 kertomista. Tästä syystä myös koulujen tulee sitoutua Agenda 2030 -tavoitteisiin ja integroida ne osaksi omaa toimintaansa, strategiaansa ja käytäntöjä. Korkeakoulujen tulisi olla kestävän kehityksen mestareita ja niiden tulisi ottaa johtava rooli SDG-tavoitteiden toteuttamisessa, jotta edistettäisiin niiden saavuttamista. (Vallez ym. 2022, 41–42; SDSN 2022, 2.) Tällä osa-alueella kouluilla on kuitenkin parannettavaa niin kansainvälisesti kuin Suomessakin. Esimerkiksi espanjalainen tutkimus on osoittanut, että koulujen sisällöt Agenda 2030 eivät nouse hakukoneiden kautta esiin. Tämä kertoo siitä, että koulut eivät juurikaan viesti tai raportoi tavoitteista ja niiden kanssa etenemisestä verkossa, joka kuitenkin nykyään on pääasiallinen viestinnän alusta. (Vallez ym. 2022, 53–55.)

SDG-tavoitteisiin sitoutuminen hyödyttäisi suuresti korkeakouluja, sillä se auttaisi niitä osoittamaan oman vaikutuksensa toimintaympäristöön, hahmottamaan kestävä kehityksen tavoitteisiin liittyvän koulutuksen kysynnän, rakentamaan uusia kumppanuuksia ja määrittämään korkeakoulun, joka on vastuullinen globaalisti tunnistettavalla tavalla. (SDSN 2022, 2.) SDG Accord on korkean profiilin kansainvälinen aloite, jonka Global Alliance on kehittänyt EAUC:n kautta, jotta korkea-asteen koulutussektori voisi osoittaa sitoutumisensa osallistua SDG-tavoitteiden saavuttamiseen. Suomalaisista kouluista Aalto Yliopisto on yksi allekirjoittajista. SDG Accord tutkii ja raportoi vuosittain, miten aloitteen allekirjoittaneet kokevat kehityksen etenevän, jotta SDG-tavoitteet saavutettaisiin. Vuoden 2021 raportissa kysyttiin muun muassa, millaisia vaikutuksia kestävä kehityksen tavoitteiden integroinnista omaan toimintaan on seurannut. 88 prosenttia vastaajista oli sitä mieltä, että se on avannut samaistuttavamman ja avoimemman keskustelun aiheesta koulun sisällä. Lisäksi 69 prosenttia oli sitä mieltä, että tavoitteiden integrointi vaikutti positiivisesti koulun imagoon, kun se osoitti panoksensa globaaliin ja paikalliseen hyvinvointiin. (SDG Accord 2021, 8.) SDG-tavoitteiden integrointi ja niistä raportointi voi siis hyödyttää kouluja monella tapaa niin ulkoisesti kuin sisäisesti-kin.

Kouluilla ei ole yhtä ainoaa oikeaa tapaa sitoutua kestävä kehityksen tavoitteiden saavuttamiseen, sillä siihen vaikuttavat niin koulun koko, resurssit, prioriteetit kuin arvotkin. Tässä kuitenkin esimerkki, miten korkeakoulut voivat syventää sitoutumistaan SDG-tavoitteisiin viiden askeleen avulla:

1. Kartoita, mitä jo tehdään
2. Varmista sisäiset valmiudet edistää SDG-tavoitteiden integroimista ja omaksumista
3. Tunnista prioriteetit, mahdollisuudet ja puutteet
4. Integroi, laita täytäntöön ja sisällytä SDG-tavoitteet strategiaan, politiikkaan ja suunnitelmiin
5. Seuraa, arvioi ja tiedota (SDSN 2022, 3.)

Floralainen yliopisto University of South Florida (Hansen ym. 2021) on tutkinut YK:n kestävä kehityksen tavoitteiden integroimisen haasteita suhteessa korkeakoulujen toimintaan ja raportointiin. Tutkimuksen aikana yhtenä haasteena todettiin se, että koulun oma vastuullisuusohjelma ja YK:n kestävä kehityksen tavoitteet oli viestitty ja otettu koulussa käyttöön, mutta niitä ei ollut välttämättä aina yhdistetty toisiinsa. Ohjelmaa ja tavoitteita toteutettiin erillisinä kokonaisuuksina. (Hansen ym. 2021, 1014.) Koulujen olisikin tärkeä paremmin koordinoita ja integroida vastuullisuustoimet ja kestävä kehityksen tavoitteet keskenään. Näin pystyttäisiin paremmin hyödyntämään jo tehtyä työtä ja nämä osa-alueet olisivat paremmin linjassa keskenään. Tämä helpottaisi myös datan keräystä. Datan keräystä tehdessä on myös tärkeä tarkastella kestävä kehityksen tavoitteita kriittisellä linssillä, sillä osa niiden osa-alueista saattaa olla virallisempia ja helpommin mitattavissa, kun taas osalla vaikutukset voivat olla enemmän laadullisia. Esimerkiksi tavoitetta 4, hyvä koulutus,

voidaan mitata sillä kuinka hyvillä arvosanoilla opiskelijat valmistuvat opettajien avustuksella. Mutta sitä voidaan myös tarkastella siitä näkökulmasta, mitä opetus sisältää, kuinka paljon se käsittelee vastuullisuutta ja vaikkapa YK:n kestävän kehityksen tavoitteiden vaikutuksia. Tutkimuksessa todettiin myös, että korkeakouluissa yleisesti kaivattaisiin enemmän painetta ja huomiota siihen, että tavoitteissa etenemistä mitattaisiin. (Hansen ym. 2021, 1 017, 1 015.)

Suomalaiset ammattikorkeakoulut voisivat käyttää raportoinnin viitekehyksenä myös Arenen kestävän kehityksen ja vastuullisuuden ohjelmaa, joka hyväksyttiin marraskuussa 2020 Arenen rehtorikokouksessa. Tätä ohjelmaa ohjaa YK:n kestävän kehityksen ohjelma Agenda 2030 sekä opetus- ja kulttuuriministeriön kestävän kehityksen linjaukset. (Arene 2020.) Tällä hetkellä Arenen ohjelma antaa ammattikorkeakouluilla vain suuntaviivat tavoitteista, mutta yhdessä ei tehdä työtä esimerkiksi sen suhteen, miten niitä voisi hyödyntää raportoinnissa. Jokaisen ammattikorkeakoulun tulee itse päättää miten se hyödyntää ja toimii ohjelman tavoitteiden kanssa. (Vastuullisuuden asiantuntija 22.2.2022.) Tämä ohjelma olisi kuitenkin hyvä viitekehyksenä, koska se koskee kaikkia ammattikorkeakouluja, se antaa selkeät lupaukset, tavoitteet ja toimenpiteet joita pitää edistää ja se kattaa SDG-tavoitteet.

Arenen ohjelman lisäksi, raportoinnin sisältöihin osviittaa on luonut Arenen ammattikorkeakoulujen henkilöstölle toteuttama kysely kestävästä kehityksestä ja vastuullisuudesta. Kysely lähetettiin kaikille suomalaisille ammattikorkeakouluille alkuvuodesta 2021. (Arene 2021b, 4.) Tämän kyselyn tavoitteena oli kuulla ammattikorkeakoulujen henkilöstön ajatuksia kestävästä kehityksestä ja kerätä ideoita ohjaamaan Arenen ohjelman toteutusta. Saatuja tuloksia käytetään kestävä kehityksen tavoitteiden edistämiseen ammattikorkeakouluissa. Lisäksi tulosten perusteella on tarkoitus laatia henkilöstön kehittämisen tiekartta, tavoitteineen ja askelmerkkeineen. (Arene 2021b, 6.)

Kyselyssä kysyttiin muun muassa, mitkä neljä YK:n kestävän kehityksen tavoitetta, ovat oman ammattikorkeakoulun koulutustehtävän kannalta tärkeimpiä. Kärkeen nousivat hyvä koulutus, kestävä teollisuus, innovaatiot ja infrastruktuuri sekä terveys ja hyvinvointi. Vähiten tärkeiksi teemoiksi jäivät nälän ja köyhyyden vähentäminen sekä maanpäällisen ja vedenalaisen elämän suojeleminen. (Arene 2021b, 8.) Kysyttiin myös sitä, miten kestävä kehityksen opetus tulisi toteuttaa omissa ammattikorkeakouluissa. Selvästi enemmistön mielestä kestävä kehityksen tavoitteet tulisi integroida osaksi kaikkia koulutuksia. Toiseksi eniten sai kannatusta jatkuva oppiminen. (Arene 2021b, 9.)

Kyselystä nousikin siis jo hyvin esiin tarkentavia asioita, joita ammattikorkeakoulut voisivat ottaa mukaan raportointiinsa. Näistä aiheista raportoimalla myös vastattaisiin sisäisten sidosryhmien huoliin ja kysymyksiin. Raportoimalla näistä aiheista ja yleisesti ohjelmasta, vastattaisiin myös siihen kysymykseen, kuinka ammattikorkeakoulut tulevat täyttämään kestävä kehityksen

tavoitteensa ja lupauksensa. Kyselyn tulosten yhteenvedossa todetaan, että vielä on vaikea arvioida, kuinka ammattikorkeakoulut tulevat tämän tekemään. (Arene 2021b, 22.)

Korkeakoulut, jotka kouluttavat liiketalouden ja johtamisen osaajia voisivat käyttää raportoinnin viitekehyksenä myös Principles for Responsible Management Education (PRME) -julistusta. Julistukseen kuuluu kuusi periaatetta tarkoitus (purpose), arvot (values), menetelmät (method), tutkimus (research), kumppanuus (partnership) ja dialogi (dialogue). (PRME 2022a.) Periaatteiden tavoitteena on muuttaa liiketoiminnan koulutusta, tutkimusta ja johtajuuden ajattelua kehittämällä oppimisyhteisöjä ja edistämällä tietoisuutta YK:n kestävän kehityksen tavoitteista. (Vastuullisuuden asiantuntija 2 22.2.2022).

Kaikkien PRME-aloitteeseen osallistuvien instituutioiden keskeinen sitoumus on jakaa säännöllisesti tietoa sidosryhmilleen kuuden periaatteen täytäntöönpanon edistymisestä Share Information on Progress (SIP) -raportin kautta. Raportointi tulee tehdä vähintään joka 24 kuukausi ja sille on määritetty tarkat vaatimukset. SIP:n keskeisenä päätavoitteena on toimia vastuullisen johtamiskoulutuksen julkisena tiedonvälitysvälineenä. Lisäksi SIP voi olla aloitteeseen sitoutuneille tehokas väline vuoropuhelussa sidosryhmien ja oppimisyhteisön kanssa. SIP-raportti voi tarjota suurta arvoa sekä aloitteeseen sitoutuneelle että maailmanlaajuiselle PRME-yhteisölle. (PRME 2022b; PRME 2022c.)

Myös Saksassa on todettu muutamia vuosia sitten tarve korkeakoulujen yhteiselle raportointimallille. Tämän johdosta joukko saksalaisia korkeakouluja on ollut luomassa yhteistä vastuullisuusraportointimallia, the Sustainability Code for Higher Education Institutions, jotta saataisiin mahdollistettua kouluille raportointimalli, joka vastaa korkeakoulujen erityisvaatimuksia. (HOCH^N 2020, 8.) Sustainability Code perustuu 20 kriteeriin, jotka menevät neljän katto-otsikon alle. Katto-otsikot ovat Strategy, Process Management: Governance, Environment ja Society. Kriteeristön käyttöönoton helpottamiseksi sille on luotu selkeät ohjeet, missä on selitetty jokainen kriteeri, mitä siitä voi raportoida, kerrottu esimerkkejä ja mahdollisia indikaattoreita tai mittareita kriteerille. (HOCH^N 2020, 19, 24.)

Ammattikorkeakouluille olisi siis tarjolla monenlaisia raportoinnin viitekehysjä ja ohjeita, miten raportointia tehdään. Lähteiden perusteella kuitenkin vaikuttaa siltä, että tieto on jakaantunut moneen paikkaan ja sitä voi lähestyä monesta näkökulmasta, mikä varmasti haastaa ammattikorkeakouluja päätösten teossa.

3.5 Yhteenveto

Tämän opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostuu vastuullisuusviestinnästä, -vastuullisuusraportoinnista, sekä sidosryhmien merkityksen tarkastelusta suhteessa näihin. Tähän yhteenvetoon

on koostettu, että mikä aikaisemman tutkimuksen perusteella on hyvää vastuullisuusviestintää ja mitä ja miten organisaatioiden tulisi raportoida vastuullisuudesta. Sidosryhmät ja niiden merkitys linkittyy luonnostaan näihin.

Oli sitten kyseessä yritys tai ammattikorkeakoulu, antaa kirjallisuus sen kuvan, että hyvälle vastuullisuusviestinnälle on samat piirteet kaikissa ympäristöissä. Hyvä vastuullisuusviestintä on yhteistyötä, dialogista, totuudenmukaista ja alati kehittyvää. Hyvän vastuullisuusviestinnän lupaukset pystytään todentamaan. Hyvä vastuullisuusviestintä myös rakentaa luottamusta organisaation ja sidosryhmien välille. (Penttilä & Eräranta 2021, 13–14; Frig & Uusitalo 2021, 29.)

On myös hyvä muistaa, että hyvä vastuullisuusviestintä ei tarkoita sitä, että viestinnällä pyrittäisiin vain estämään virheitä. Sen avulla tulisi pyrkiä rakentamaan suhteita niin, että puolin ja toisin toimitaan vastuullisesti sekä haastetaan tunnistamaan ja korjaamaan väärinkäytöksiä tai haitallista toimintaa. (Kuronen 2016, 44.) Kirjallisuus osoittaa, että organisaatioiden pitäisi siirtyä kontrollista ja luodusta imagosta aitouteen ja läpinäkyvyyteen ja avoimeen keskusteluun, jossa myönnetään myös omia virheitä ja epäonnistumista. Vaikka se voikin altistaa organisaation sille, että esiin nousee myös enemmän kriittistä keskustelua (Morsing & Schultz 2006, 335). Vastuullisuusviestinnän tekeminen vaatii usein jatkuvaa tasapainoilua, jonka takia on tärkeää, että organisaatioissa ymmärretään, mitä vastuullisuus niille tarkoittaa ja miten sitä halutaan toteuttaa (Penttilä & Eräranta 2021, 14).

Varsinkin korkeakoulujen tulisi ymmärtää hyvin mitä vastuullisuus niille tarkoittaa, sillä korkeakoulut ovat tärkeässä roolissa, kun kehitetään yhteiskunnasta vastuullisempaa ja koulutetaan tulevia johtajia ja päätöksen tekijöitä. Korkeakouluilla on suora rooli kehittää ratkaisuja ja strategioita kestävä kehityksen ongelmille. Koulut voivat vaikuttaa uusien rakenteiden ja tapojen kehittymiseen omalla toiminnallaan, opiskelijoiden taitoja kehittämällä, joten niiden tulisi toimia esimerkkinä ja tiedonvälittäjänä. (Alonso-Almeida ym. 2014, 144; Aras ym. 2022, 428.)

Hyvin toteutettuna vastuullisuusviestinnästä voi tulla myös kilpailu- ja menestystekijä, jolla voidaan lisätä organisaation mainetta paitsi mediassa myös entistä tiedostavampien kuluttajien, sijoittajien ja työntekijöiden keskuudessa. Vastuullisuusviestinnällä onkin mahdollisuus parantaa yrityksen mainetta ja lisätä näin sen houkuttelevuutta muun muassa työnantajana. (Kujala & Kuvaja 2002, 161.)

Yhtenä erottautumiskeinona voidaan vastuullisuusviestinnässä hyödyntää yritysaktivismia. Tutkimukset ja kirjallisuus ovat osoittaneet, että sidosryhmät odottavat entistä enemmän organisaatioilta vahvoja kannanottoja ja keskustelun avauksia. Yritysaktivismi onkin hyvä mahdollisuus avata keskustelua sidosryhmien kanssa, vaikka on hyvä huomioida se, että yleensä yritysaktivismi myös

karkottaa osan sidosryhmistä. (Frig & Uusitalo 2021, 30; Olkkonen 2021, 44–45; Millton 2017, 4–5; Deloitte 2019, 26.)

Vaikka kirjallisuus ja tutkimukset osoittavat, että sidosryhmät odottavat yrityksiltä ja organisaatioilta näyttäviä tekoja ja viestintäkampanjoita, on tarpeen tuoda esiin myös tavoitteellista ja perustoimintaan liittyvää vastuullisuutta. Vastuullisuusraportointi on hyvä väline tähän tarkoitukseen.

Kirjallisuus ja aikaisemmin toteutetut tutkimukset osoittavat, että yrityksillä vastuullisuusraportointi on hyvin määrämuotoista ja tavat tehdä sitä ovat vakiintuneet. Ammattikorkeakoulujen osalta artikkelit ja tutkimukset osoittivat, että korkeakoulujen raportointi on vielä kehittymässä, eikä se ole samalla tavalla vakiintunutta kuin yrityksillä. Koulut myös hyödyntävät huonosti vastuullisuusraportointia erottautumisen keinona, vaikka raportit voivat olla yksi tärkeä työkalu sidosryhmille, jotka tekevät päätöksiä niin rahoituksesta, kuin opiskelupaikoistakin. (Alonso-Almeida ym. 2014, 144, 152.)

Yritysvastuu ja mitä siitä raportoidaan, jaetaan usein taloudelliseen ja sosiaaliseen vastuuseen sekä ympäristö vastuuseen. Kirjallisuuden mukaan nämä ovatkin osa-alueita, joista organisaatioiden tulisi viestiä ja raportoida (Rydenfelt & Juholin 2016, 25; Elkington 2004). Nykyään ei ole enää kuitenkaan riittävää, että organisaatio sitoutuu yleisesti kestävään kehitykseen tai yritysvastuuseen ja viestii siitä vähimmäismäärän. Organisaatioiden tulisi määritellä oman toiminnan kannalta olennaiset yritysvastuun näkökohdat ja niihin liittyvät strategiset tavoitteet. Lisäksi tulisi määrittää oleelliset yritysvastuun avaintunnusluvut ja tunnistaa keskeisten sidosryhmien huolenilmaisut. Organisaatioiden tulee ymmärtää sidosryhmien odotukset ja olennaisuudet oman toiminnan kannalta, jotta voidaan tehdä hyvää vastuullisuusraportointia. Jos näistä asioista ei ole ymmärrystä, on vaikea viestiä juuri oikeista asioista. Sidosryhmien, sidosryhmävuorovaikutuksen, vastuullisuusviestinnän ja vastuullisuusraportoinnin suhde tulee esiin monissa lähteissä. (Niskala ym. 2013, 101; Penttilä & Eräranta 2021, 19; Freeman & Dmytryev 2017, 10; Kujala & Kuvaja 2002, 61).

Ammattikorkeakoulujen raportoinnin osalta korostuu koulujen rooli tiedonvälittäjinä ja edelläkävijöinä. Korkeakoulujen tulisi olla toimijoita, jotka näyttävät esimerkkiä omaksumalla aikaisessa vaiheessa raportoinnin standardit ja viitekehykset ja osoittavat omalla esimerkillään ja toiminnallaan raportoinnin hyödyt ja tarpeellisuuden. Koulujen tulisi toimia niin kuin ne opettavat. (Alonso-Almeida ym. 2014, 144; Arene 2021b, 5.) Aiemmin tehtyjen tutkimusten mukaan olikin selvää, että ammattikorkeakoulujen tulisi raportoida vahvemmin esimerkiksi SDG-tavoitteiden edistämisestä (Vallez ym. 2022, 41–42; SDSN 2022, 2; Hansen ym. 2021, 1 017). SDG-tavoitteet näkyvät vahvasti jo yritysten raportoinnissa, mutta korkeakoulujen raportoinnissa ne ovat vielä huonosti mukana, vaikka moni koulu toteakin niitä noudattavansa.

Jos organisaatiot haluavat tehdä hyvää vastuullisuusraportointia, on hyvä huomioida myös se, että ne eivät saisi sortua siihen, että ne tuovat esiin vain positiivisia ja valmiita asioita toiminnastaan. Yritysten pitäisi enemmän tuoda esiin sitä, että ne tunnistavat omat heikkoutensa ja puutteensa, mutta ovat valmiita tekemään asioita sen eteen, että asiat kehittyvät. (Morsing ja Schultz 2006, 335.) Prosessien ja kehittymisen osoittaminen luo enemmän läpinäkyvyyttä kuin valmiiden saavutusten esittely.

Hyvä vastuullisuusraportointi siis huomioi sidosryhmät, esittelee selkeästi organisaation vastuullisuuden olennaisuudet, kertoo organisaation vastuullisuusteosta ja kuvaa tavoitteiden saavuttamista selkein mittarein.

4 Tutkimuksen toteutus

Tässä luvussa perehdytään tämän opinnäytetyön tutkimuksen lähestymistapaan ja menetelmiin. Lisäksi luvussa kerrotaan, miten tutkimus toteutettiin, miten aineistoa kerättiin ja miten sitä analysoitiin. Lopuksi on koostettu yhteenvedot tutkimuksen tuloksista.

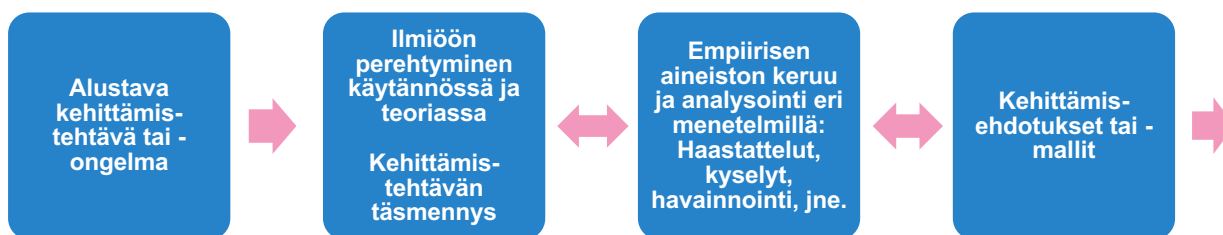
4.1 Tutkimuksen lähestymistapa ja menetelmät

Tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena (case study). Tapaustutkimus soveltuu hyvin kehittämistyön lähestymistavaksi, kun tarkoituksena on tuottaa kehittämisehdotuksia ja -ideoita tai kun halutaan syvällisesti ymmärtää kehittämisen kohdetta. Tapaustutkimuksen kohteena voi olla esimerkiksi yritys tai sen osa, yrityksen palvelu, tuote, toiminta tai prosessi. Tapaustutkimus keskittyy tuottamaan tietoa nykyajassa tapahtuvassa ilmiöstä sen todellisessa toimintaympäristössä ja tilanteessa. Lisäksi pyritään siihen, että tuotettu tieto on syvällistä ja yksityiskohtaista. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 52–53.)

Tapaustutkimuksessa on tärkeää saada selville paljon tietoa suppeasta kohteesta ennemmin kuin laajasta joukosta vähän tietoa. Tavoitteena on selvittää, että kuinka jokin on mahdollista tai kuinka jokin tapahtuu. Tämä lähestymistapa vastaakin usein kysymyksiin ”miten?” ja ”miksi?”. (Ojasalo ym. 2015, 52–53.)

Tapaustutkimus voidaan toteuttaa myös useammasta kuin yhdestä tapauksesta tai se voidaan toteuttaa myös vertailuna, mutta oleellista on kuitenkin se, että kohde on ymmärrettävä aina tiettyinä kokonaisuutena, tapauksena. Tapaustutkimuksen tapaus voi olla ympäristössään tyypillinen tai se voi olla myös ainutkertainen ja poikkeava. (Ojasalo ym. 2015, 53.)

Kuvassa viisi on kuvattu tapaustutkimuksen tavanomaiset etenemisvaiheet. Tapaustutkimuksessa lähdetään yleensä liikkeelle analysoitavan tai tutkittavan aiheen tunnistamisesta, jonka jälkeen perehdytään tutkittavan aiheen teoriaan ja aiempaan tutkimukseen. Tämä vaihe auttaa muun muassa kehittämistehtävän tarkentamisessa. Kehittämistehtävä saattaa tarkentua myös vasta edempänä prosessin edetessä, jonka takia alkuperäinen kehittämistehtävä saattaa tarvita muokkausta, joten prosessi ei kulje eteenpäin aina vain lineaarisesti. Kehittämisprosessissa onkin hyvä varautua siihen, että prosessissa saattaa joutua palaamaan myös taaksepäin ennen lopputulosta. Tämä ei ole kuitenkaan tutkimuksen kannalta väärin, vaan luonnollinen osa kehittämisprosessia. (Ojasalo ym. 2015, 54.)



Kuva 5. Tapaustutkimuksen vaiheet (mukaillen Ojasalo ym. 2015, 54.)

Työn alkuvaiheessa toinen potentiaalinen lähestymistapa tälle työlle olisi ollut toimintatutkimus. Toimintatutkimus on osallistavaa tutkimusta, jolla pyritään yhdessä ratkaisemaan käytännön ongelmia ja saamaan aikaan muutosta. Toimintatutkimuksen tavoitteena on usein ratkaista organisaatiossa ilmenevää käytännön ongelmaa ja samalla kerätä uutta tietoa ja ymmärrystä ilmiöstä. Lisäksi toimintatutkimuksessa on olennaista ottaa kehitettävän/tutkittavan kohteen käytännöissä toimivat ihmiset mukaan aktiivisiksi osallisiksi tutkimukseen ja kehittämiseen. Tapaustutkimukseen verrattuna isona erona onkin juuri tämä, että tutkija ja toiminnossa toimivat ihmiset ovat aktiivisia tekijöitä tutkimuksessa. Lisäksi tutkittavat ja tutkija toimivat yhteistyössä. Tiivistettynä toimintatutkimus on siis tilanteeseen sidottua, yhteistyötä vaativaa, osallistavaa ja itseään tarkkailevaa. (Ojasalo ym. 2015, 58; Kananen 2019, 58.)

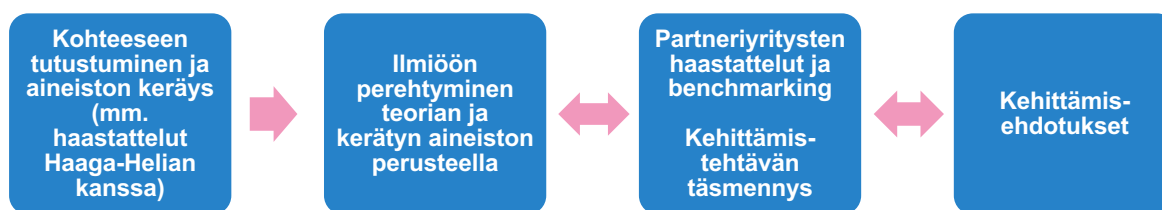
Lopullisten työskentelytapojen tarkentuessa kävi selväksi, että työni ei voi olla toimintatutkimus, koska tein sen tutkittavan organisaation ulkopuolelta itsenäisesti. Tapaustutkimus sopikin työlleni paremmin, koska se on laadultaan käytännönläheinen menetelmä ja tutkija ei ole siinä aktiivisena toimijana kohteen kanssa. Toteutin tutkimuksen organisaation ulkopuolelta, enkä toiminut osana Haaga-Helian tiimiä. Tavoitteena oli kerätä tutkimuksellani laajasti tietoa kohdeorganisaatiosta ja kehitettävästä aiheesta, jonka avulla voidaan kehittää kyseistä toimintaa.

Oma prosessini onkin kuvattu kuvassa kuusi. Ensimmäisessä vaiheessa tutustuin kohdeorganisaatioon ja keräsin tietoa ja materiaalia, jotta sain rajattua ja tarkennettua kehittämisiongelmaa. Tietoa keräsin Haaga-Helian verkkosivuilta ja lisäksi haastattelin Haaga-Helian asiantuntijoita.

Toinen ja kolmas vaihe menivät prosessissani lomittain ja tein näitä saman aikaisesti tai näistä vaiheesta toiseen vaihdellen. Aloitin kuitenkin siitä, että tutustuin teoriaan kirjallisuuden ja muiden lähteiden kautta, jotta sain tarkennettua esimerkiksi kysymyksiä haastatteluihin. Kolmannessa

vaiheessa aloitin partneriyritysten haastattelut sekä benchmarkingin tekemisen. Teoriasta ja tutkimustuloksista nousi esiin toisiaan tukevia asioita, mutta myös aiheita, jotka vaativat täydentämään teoriaosuutta tai tutkimaan aihetta syvemmin, joten oli luonnollista ja tarpeellista mennä näiden vaiheiden välillä edes takaisin. Tässä vaiheessa myös täsmentyi kehittämistehtäväni.

Viimeisessä vaiheessa syntyi kehittämis ehdotukset ja -tulokset. Myös näitä kootessa oli tarpeen palata aineistojen pariin ja täsmentää niitä osittain, jotta kokonaisuus olisi mahdollisimman yhtenevä ja tulokset perusteltavissa.



Kuva 6. Oman tutkimuksen etenemisprosessi

4.2 Aineistonkeräys- ja analysointimenetelmät

Tapaustutkimukselle on tyypillistä, että siinä käytetään monenlaisia menetelmiä lopputuloksen saavuttamiseksi. Tapaustutkimusta on mahdollista tehdä niin määrällisin kuin laadullisinkin menetelmin tai niitä yhdistämällä. (Ojasalo ym. 2015, 55.) Tämä tutkimus tehtiin laadullisia menetelmiä hyödyntäen ja aineistonkeräysmenetelmiksi valikoituivat haastattelut ja benchmarking. Tästä aineistosta koostui työn primäärinen aineisto.

Haastattelu on suosittu aineistonkeräysmenetelmä, jolla saadaan kerättyä nopeasti syvällistäkin tietoa. Haastattelu on aineistokeruumenetelmänä hyvä valinta, kun halutaan korostaa yksilöä tutkimusmenetelmän subjektina. Haastattelussa haastateltavalla on mahdollisuus tuoda itseään koskevia asioita vapaasti esiin. Haastatteluilla on myös mahdollisuus kerätä uusia näkökulmia sekä selventävää ja syvällistä aineistoa. Lisäksi haastatteluilla pyritään saamaan kehityskohteesta aitoa tietoa, joka auttaa ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä ja ilmiön kanssa toimivia ihmisiä (Ojasalo ym. 2015, 106–107; Kananen 2015, 81.)

Haastattelu on aina vuorovaikutusta, joka on etukäteen suunniteltua ja haastattelijan alulle pane-
maa ja ohjaamaa. Lisäksi haastattelu vaatii osallistujien välistä luottamusta. Haastattelijan onkin
aina kerrottava haastateltavalle haastattelun ja kehittämistyön tarkoitus ja luottamuksellisuus.
Haastattelu eroaa vapaasta keskustelusta siinä, että sen tavoitteena on kehittämistehtävän ratkai-
sua edistävän aineiston kerääminen ja haastattelussa haastattelija ohjaa selvästi käytävää keskus-
telua. Haastattelija on kysyjä ja tiedon kerääjä, kun taas haastateltava on vastaaja ja tiedon antaja.
(Ojasalo ym. 2015, 108.)

Tämän työn haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina haastatteluina. Haastattelurungot ovat kat-
sottavissa liitteistä 1–3. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset on laadittu ennakkoon,
mutta haastattelija voi vaihdella niiden järjestystä ja sanamuotoja haastattelun kulun mukaisesti.
Etukäteen laaditut, mutta tilanteeseen soveltumattomat kysymykset voidaan jättää pois haastatte-
lun aikana ja vastaavasti voidaan lisätä uusia kysymyksiä, jos niitä tulee mieleen haastattelun ai-
kana. (Ojasalo ym. 2015, 108.)

Kaikki työn haastattelut toteutettiin etänä Teams-alustan välityksellä. Jokainen haastattelu kesti
30–60 minuuttia. Haastattelut nauhoitettiin ja kirjoitettiin auki haastattelujen jälkeen. Koska haastat-
teluissa kiinnosti esiin nousevat asiat, eivät niinkään tarkat lainaukset, tehtiin litterointi yleiskielellä,
tarkoilla sanoilla ja sanavalinnoilla ei ollut merkitystä. Aineiston analysointi tehtiin lukemalla litteroi-
tua aineistoa useampaan kertaan. Aineistosta pyrittiin löytämään yhteyksiä teoriaan, johtamaan
yleisiä käytäntöjä ja yhteyksiä haastateltavien kohteiden välillä. Lisäksi suorat vastaukset haastat-
telukysymyksiin vietiin Excel-tiedostoon, jotta voitiin nähdä tarkemmin yhtäläisyydet ja eroavaisuu-
det aineistossa.

Työtä varten toteutettiin kahden tyyppisiä haastatteluja. Aineiston keräystä varten haastateltiin
Haaga-Helian henkilökuntaa, joka on tekemisissä vastuullisuusviestinnän tai -raportoinnin kanssa.
Näitä haastatteluja oli toimeksiantokeskustelun lisäksi kolme. Näiden haastatteluiden kysymykset
ovat katsottavissa liitteissä 1–2. Näiden haastatteluiden vastauksia hyödynnettiin lähteinä, ei tutki-
mustuloksina.

Tutkimusaineistoa varten haastateltiin viiden yrityksen viestintä- tai vastuullisuusasiantuntijaa. Kon-
taktuivat yritykset valikoituivat Haaga-Helian partneriyritysten joukosta. Haastatelluilla haluttiin
selvittää pääasiassa yleisiä vastuullisuusraportoinnin käytäntöjä yrityksissä, sekä ajatuksia yleisesti
kumppaniyhteistyöstä vastuullisuus näkökulmasta. Haastateltavan ei siis tarvinnut olla tuttu Haaga-
Helian ja oman yrityksensä kumppaniyhteistyön kanssa, mutta tästä kysyttiin, jos aihe oli haastatel-
tavalle tuttu. Partneriyritysten haastattelukysymykset ovat katsottavissa liitteessä kolme. Nämä
haastattelut toteutettiin tammi-helmikuussa 2022.

Haasteltavien yksityisyyden suojan takia haastateltavien nimiä tai yrityksiä ei työssä mainita. Sen sijaan haastateltaviin viitataan koodeilla H1, H2, H3, H4 ja H5.

Benchmarking on kehittämismenetelmä, jonka perustana on kiinnostus siihen, miten toiset toimivat. Useimmiten benchmarkingin kohteena on menestyvä tai menestyvät organisaatiot. Tällä menetelmällä pyritään oppimaan muiden menestyksen syitä ja ottamaan käyttöön muualla hyväksi havaittuja tapoja toimia. Tarkoituksena ei ole arvioida tarkasteltavien kohteiden toimintaa, vaan ymmärtää toimintaa ja ilmiöitä. Vertailukohteina voivat olla esimerkiksi muut organisaatiot, oman yrityksen muut osastot tai toimialan tilastolliset keskiarvot. Oman toiminnan vertaaminen toisten toimintaan voi edistää esimerkiksi yrityksen kilpailuasetelmaa, kun oman toiminnan taso muihin nähden selkiytyy. (Ojasalo ym. 2015, 186; Kananen 2015, 78.)

Aluksi benchmarkingissa tunnistetaan kehittämistä kaipaava kohde, tässä tutkimuksessa se oli Haaga-Helian vastuullisuuden raportointi vuosikertomuksessa. Seuraavaksi etsitään vertailtavat kohteet.

Benchmarkkaus rajattiin suomalaisiin ammattikorkeakouluihin ja se tehtiin verkosta löytyvän materiaalin perusteella, keskittyen korkeakoulujen omiin verkkosivuihin ja verkossa julkaistuihin vuosikertomuksiin ja vastuullisuusraportteihin. Liitteeseen neljä on listattu aineistot, joita käytettiin benchmarkkauksessa.

Benchmarkattaviksi kouluiksi valikoituivat ammattikorkeakoulut Metropolia ja Laurea, koska niistä muodostuu Haaga-Helian kanssa kolme pääkaupunkiseudun isointa ammattikorkeakoulua. Kolmeksi muuksi havainnoitavaksi kohteeksi valikoitui Oulun ammattikorkeakoulu (OAMK), Jyväskylän ammattikorkeakoulu (JAMK) ja Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu (XAMK).

Lisäksi tehtiin benchmarkkausta erinäisten julkisten yritysten toiminnasta, jotta työhön saatiin nostettuja esimerkkejä yritysten tavasta toteuttaa vastuullisuusraportointia vuosiraportoinnin yhteydessä. Näitä tuloksia hyödynnettiin tukemaan teoriaosuutta esimerkkien muodossa ja yleisesti ilmiön ymmärtämiseen työtä tehdessä.

Ammattikorkeakoulujen benchmarkkauksen tulokset vietiin Excel-taulukoon, jotta voitiin johtaa samankaltaisuuksia ja eroja koulujen raportoinnissa, niin sisällön kuin formaatinkin suhteen. Tässä työssä on tulosten esittelyn yhteydessä esitelty sovelletut versiot taulukoista (taulukot 3–4).

Benchmarking- ja haastatteluaineistoa analysoitiin myös yhdessä, kun työstä esiteltiin väliversio toimeksiantajalle. Väliversiossa esiteltiin siihen mennessä nousseita huomioita ja ehdotuksia ja keskusteltiin toimeksiantajan kanssa, onko työn suunta oikea. Väliversio esiteltiin toimeksiantajalle Teamsin välityksellä ppt-esityksenä. Väliversiön esittely oli noin puolella välissä koko työn

prosessia ja siihen mennessä oli tehty puolet haastatteluista, benchmarkkaus sekä tutustuttu sekundääriaineistoon.

Lisäksi työtä varten kerättiin sekundääriaineistoa eli aineistoa, joka on jo olemassa olevaa dokumentaatiota ennen tutkimuksen aloittamista (Kananen 2015, 76). Aineisto koostui kohdeorganisaation verkkosivujen sisällöistä, aikaisemmin julkaistuista vuosikertomuksista, vastuullisuusjulkaisuista ja Haaga-Helian olemassa olevista brändiohjeistuksista. Aineiston avulla pystyin tutustumaan aiheeseen ja siitä jo kerättyyn tietoon ennakkoon, joka auttoi tutkimuksen toteuttamisessa ja kehitystyön tarkentamisessa.

4.3 Haastatteluiden tulokset

Tutkimuksen haastatteluissa pyrittiin keräämään sidosryhmien käsityksiä hyvästä vastuullisuusraportoinnista sekä siitä, minkälaisia odotuksia yrityksillä on omille sidosryhmille ja minkälainen käsitys niillä on Haaga-Heliasta ja sen vastuullisuudesta. Haastatteluiden kysymykset löytyvät liitteestä kolme. Haastatteluiden tuloksia tarkasteltiin kolmesta näkökulmasta. Ensimmäisenä oli se, että miten organisaatioissa nähdään tänä päivänä vastuullisuus ja siitä raportointi. Toisena koottiin näkemyksiä siitä, että minkälaisia odotuksia yrityksillä on sidosryhmien vastuullisuuteen liittyen ja kolmantena lähtökohtia korkeakoulu yhteistyöhön.

Vastuullisuus, vastuullisuusraportointi ja niiden merkitys yrityksissä

Haastateltavia pyydettiin määrittelemään oman organisaationsa vastuullisuus. Kaikilta haastateltavilta tuli hyvin kattavat määrittelyt, jotka kuvasivat haastattelutilanteessa jo sitä, kuinka tärkeä aihe vastuullisuus on organisaatioissa tänä päivänä. Sen merkitystä on selkeästi pohdittu ja yrityksen oma vastuullisuuden määritelmä on haluttu sanoittaa. Kaikkien haastateltavien määritelmistä nousi esiin se, että vastuullisuus on kiinteä osa yrityksen strategiaa, ydintä ja arvoja. H2 korosti myös sitä, että heillä vastuullisuus on tarkoituslähtöistä ja näkyy sen takia kaikessa tekemisessä. Kaikista määritelmistä nousi esiin myös se, että vastuullisuus yrityksessä on kaikkien asia ja se kuuluu kaikille. Vastuullisuus on kokonaisvaltaista ja kattavaa.

H4: ”Vastuullisuus tehdään meillä arjessa. Se on joka päiväisiä tekoja, kohtaamisia, toimenpiteitä. Mutta sit se on myös aika tarkasti raamitettua sen suhteen, että mitä odotuksia meihin kohdistuu, niihin pyrimme aina ensisijaisesti vastaamaan.”

H4: ”Sanotaan, että vastuullisuus heijastelee sitä aikaansa tai aikaa missä yritys menee ja missä sidosryhmien odotukset menee ja sanoisin, että tämän päivän vastuullisuus on elimellisempi osa liiketoimintaa myös.”

Kaikista haastatteluista nousi esiin myös se, että on tunnistettu yritysten vaikutusmahdollisuudet kuluttajien vastuullisempiin valintoihin. Yhtä lailla haastatteluissa nousi myös se, että ei kuitenkaan haluta tehdä valintoja kuluttajien puolesta vaan olla ohjaamassa kuluttajia parempiin valintoihin.

Myös vastuullisuusraportoinnin merkityksestä haastateltavilla oli hyvin yhtenäinen näkemys. Vastuullisuusraportti on pakollista julkaistavaa tietoa, jossa on paljon määrämuotoisuutta. Määrämuotoisuutta tulee noudattaa ja sen normit halutaan toteuttaa, mutta lisäksi halutaan myös tuoda esille sidosryhmille olennaisia asioita ja kuvata sitä, miten näihin asioihin vastataan, kiteytti H4.

Raportoinnin avulla voidaan kertoa edellisen vuoden saavutuksista, vastata sidosryhmien kysymyksiin ja odotuksiin. H5 nosti esiin myös sen, että vastuullisuusraportoinnin rooli riippuu siitä, miten raportointia tehdään. Raportointi voi olla keino ohjata organisaatiota, kerätä dataa tai tapa seurata miten tavoitteiden kanssa edetään.

H5: ”Raportilla on monta merkitystä. Koota kerran vuodessa yhteen se mitä me ollaan tehty ja sit samaan aikaan päivittää sitä meidän tarinaa vastuullisuudesta.”

Vastuullisuusraportoinnin merkityksen nähdään kasvavan jatkuvasti ja vuosi vuodelta yritykset nostavat rimaa sen suhteen, että miten ja mitä raportoidaan. Se, mitä pitää raportoida kehittyy myös jatkuvasti ja se haastaa myös tekijöitä, sanoi H1. Töitä joudutaan tekemään siis paljon, jotta raportointi on laadukasta, totesi puolestaan H2.

Raportoinnin viitekehykset ja yleisesti korkeat standardit nähdään hyvänä asiana, sillä ne antavat raameja ja auttavat raportoinnissa. Lisäksi ne pakottavat kertomaan myös niitä asioita, jotka eivät ole menneet niin hyvin. Raportoinnilla onkin tärkeä rooli siinä, että osoitetaan, miten asioita tehdään. Myös trendien seuraaminen helpottuu, kun yritysten raportoinnissa on samansukuisuutta.

H4: ”Läpinäkyvyydellä on merkitys ja sen myötä myös raportoinnilla.”

Vastuullisuusraportoinnin tärkeimmäksi kohderyhmäksi nousi kaikissa haastatteluissa sijoittajat. Toisena tärkeänä kohderyhmänä nousi kaikilta sisäiset sidosryhmät, jotka ovat nykyään myös hyvin kiinnostuneita yritysten vastuullisuustoimista, ja raportti on niiden esittelyyn kätevä kanava.

Vaikka vastuullisuusraportointia tehdään kunnianhimoisesti, ei mikään yrityksistä ollut määrittänyt varsinaisia tavoitteita vastuullisuusraportoinnille. Yritykset myös saavat heikosti palautetta vuosikertomuksistaan tai vastuullisuusraporteista sidosryhmiltä. Esimerkiksi H3 totesi, että palaute jää usein tasolle, että raportti oli hyvä ja selkeä. Yritykset seuraavat raporttien kiinnostavuutta lähinnä seuraamalla kävijämääriä julkaisuissa, jotka nykyään julkaistaan pääasiassa verkossa. Kenenkään

haastateltavan yrityksessä ei tutkita julkaisun jälkeen sitä, että mikä sisältö kiinnostaa lukijoita eniten.

Viitekehysten lisäksi raporttien sisältöä ohjaa useimmiten sijoittajien tarpeet ja sidosryhmien odotukset. Kaikista haastatteluista kävi ilmi, että sidosryhmien kanssa käydään jatkuvaa vuorovaikutusta. Olennaisuudet selvittämällä ja vuorovaikutusta käymällä saadaan luotua suoraan sisältöä, joka sidosryhmiä kiinnostaa.

H1: ”Koko vastuullisuustyö ja sen priorisointi perustuu oleellisiin.”

Sidosryhmäyhteistyötä tehdään kaikissa haastatelluissa yrityksissä laajasti. Työ vaihtelee tarpeen mukaan, että onko se jatkuvaa, tarpeen mukaan tehtyä tai projektikohtaista.

H3: ”Sidosryhmiin tulee monia kontaktipisteitä erilaisissa yhteyksissä ja sidosryhmävuorovaikutusta tapahtuu paljonkin.”

Kolme haastateltavista kertoi, että heillä on tehty kuluneen vuoden aikana laajaa sidosryhmätutkimusta, jonka avulla tutkittiin sidosryhmien odotuksia vastuullisuustyöstä. H2 kertoi, että tämän työn avulla määritettiin olennaisuudet vastuullisuusraporttiin ja lisäksi tutkimuksen pohjalta tullaan päivittämään yrityksen päätavoitteita ja vastuullisuuden fokusalueita. Sidosryhmätutkimuksia oli toteutettu hyödyntämällä kyselyitä, haastatteluja ja työpajoja.

Sidosryhmätutkimuksen tekeminen on yritykseltä iso työ, joka vaatii aikaa ja resursseja. Se on kuitenkin hyödyllinen panostus, koska se auttaa priorisoimaan ja tunnistamaan mihin pitää jatkossa keskittyä ja kiinnittää huomiota. Olennaisuusanalyysi usein auttaa määrittämään vastuullisuuden ohjelmaa ja asettamaan tavoitteita. Sidosryhmäanalyysi on tarpeen uusia siinä vaiheessa, kun yrityksen liiketoiminnassa tapahtuu isoja muutoksia.

Muita tapoja yrityksillä tehdä sidosryhmäyhteistyötä ovat esimerkiksi tutkimusyhteistyö yliopistojen ja instituuttien kanssa, yhteistyö start up:ien kanssa ja työpajojen järjestämien sidosryhmille.

Raportoinnille nähdään merkitystä myös siitä näkökulmasta, että tuotettua sisältöä voidaan hyödyntää myös muissa yhteyksissä. Tuotettua sisältöä hyödynnetään muun muassa myynnin esityksissä, esitteissä ja vastuullisuuden esityksissä. Lisäksi sisällöstä hyödynnetään caseja ja tarinoita ja näitä julkaistaan eri kanavissa, niin sisäisessä kuin ulkoisessakin viestinnässä. Raportti toimiikin usein myös lähteenä, siitä etsitään tietoa ja siihen viitataan monessa yhteydessä.

Haastateltavat näkevät myös sen, että raporttia varten kerättyä tietoa voitaisiin hyödyntää laajemminkin. Esimerkiksi H4 totesi, että asian suhteen voitaisiin tehdä enemmänkin. Hyödyntää sisältöä myös brändin rakentamisessa ja markkinoinnillisissa yhteyksissä. Heillä ollaankin kehittämässä

verkkosivuja niin, että vastuullisuusraportoinnista voitaisiin viestiä ympäri vuoden ajankohtaisesti. Vastuullisuusraportoinnista pyritään myös tekemään helpommin lähestyttävää sidosryhmille niin, että hyödynnetään muun muassa taulukoita sisällön tiivistämiseen, jolloin sisällöstä tulee silmäiltävämpää. Koonteihin pyritään samaan mukaan selkeästi teko, josta raportoidaan, tavoite ja missä sen kanssa mennään. Esimerkit ja caset on myös todettu hyväksi tavaksi raportoinnissa avata omaa toimintaa.

Yritysten vastuullisuus ja sen merkitys halutaankin tehdä helposti ymmärrettäväksi. H1, H2 ja H3 kertoivat, että heillä on kiteytetty vastuullisuuden tekeminen yhteen lauseeseen tai sloganiin, joka selittää heidän toimintaansa. Nämä myös auttavat sidosryhmiä ymmärtämään toimintaa selkeällä tavalla.

Kaikissa haastatelluissa yrityksissä vastuullisuusraportti julkaistaan sen omilla verkkosivuilla. Formaatti kaikilla on pdf-raportin ja verkkosivun yhdistelmä. Vastuullisuusraportoinnista viestitään erityisesti sen julkaisun yhteydessä, jolloin julkaistaan tiedote, viestitään asiasta yrityksen sosiaalisen median kanavissa ja nostetaan asiaa yrityksen verkkosivuilla. H3 totesi, että raportti itsessään ei saa erityistä mediahuomiota julkaisun yhteydessä tai sen jälkeen.

Odotukset kumppaneille vastuullisuuden ja vastuullisuusraportoinnin näkökulmasta

Kumppaneiden vastuullisuus oli myös kaikille haastateltaville yrityksille tärkeä asia. Toimittajaketjun kumppaneiden arviointiin ja vastuullisuuden varmistamiseen oli kaikilla tarkat ohjeet, toimintatavat tai auditoinnit. Toimittajilta myös löytyy yleisesti hyvin automaattisesti tarvittavat tiedot vastuullisuuteen liittyen tai sitten vaihtoehtoisesti tiedot saadaan, kun niitä pyydetään. Toimittajien kanssa vastuullisuuden varmistaminen on siis hyvinkin strukturoitua.

H4 kommentoi sidosryhmien odotuksia kumppanivalintoihin liittyen niin, että sidosryhmiltä ei tule vielä suoria odotuksia kumppanivalintojen suhteen, paine kohdistuu enemmänkin siihen, että miten yritys voi tukea vastuullisissa valinnoissa. Yrityksessä tätä kuitenkin jo huomioidaan ja halutaan luoda kumppanisuhteita, jotka ovat linjassa oman strategian kanssa.

H4: ”Vaikka itse oltaisiinkin hyvin hiilineutraalia niin kaikki alihankintaketjussa tai toimittajissa ei välttämättä ole. Miten voidaan vaikuttaa siihen, että meidän kanssa toimivat haluavat tavoitella meidän kunnianhimoisia tavoitteita?”

Muilta yhteistyö- tai sponsorointikumppaneilta yleensä tarkastetaan taustat ja, jos niissä huomataan arvostirriitoja, niin yhteistyöhön ei lähdetä. Muutenkin haastatteluista kävi hyvin ilmi se, että ennen kuin yhteistyötä lähdetään tekemään kenenkään tahon kanssa, pitää siihen, miksi yhteistyöhön lähdetään olla yhteinen intressi. H2 nosti esiin myös sen, että isoille yrityksille tulee paljon

yhteydenottoopyyntöjä, joten joudutaan tekemään isoa rajausta sen suhteen, kenen kanssa yhteistyötä tehdään. Syynä siihen, että yhteistyötä ei synny, ei siis aina ole esimerkiksi arvostirriitä, vaan se voi johtua myös resurssipulasta tai vain siitä, että joudutaan tekemään tarkkaa rajausta. Erilaisilla kumppanuussuhteilla nähdään siis olevan arvoa, mutta niiden pitää myös tukea liiketoimintaa. H5 myös huomautti, että kolmannen sektorin kanssa tehtävällä yhteistyöllä ei voi paikata sitä, jos muu raportointi tai teot ovat puutteellisia, mutta se voi olla muun toiminnan tuki

H5: ”Ihanne tilanteessahan tommoset kumppanuudet tukee niinku vastuullisuusnäkökulmasta jonkun yhteiskunnallisen ongelman ratkaisemisessa joka on oleellinen sille yritykselle. Yrityksen vastuullisuusstrategialle.”

Myös kumppanit haastavat nykyään yrityksiä erilaisiin vastuullisuustekoihin ja -kampanjoihin. Näihin lähdetään mielellään mukaan, mutta kaikki haastateltavat korostivat myös tässä, että osallistumisen pitää tukea liiketoimintaa ja olla linjassa strategian kanssa. Tässäkin asiassa intressien tulee olla molemminpuolisia. Haasteeseen on myös helpompi lähteä mukaan, jos yrityksessä jo toteutetaan valmiiksi kyseistä asiaa, totesi muun muassa H3.

Haasteisiin siis suhtaudutaan positiivisesti ja niitä otetaan mielellään vastaan. Haastamisen nähdään kehittävän omaa työtä ja siitä syntyy myös sparraamista sidosryhmien välille, joka nähdään positiivisena. Näitäkin pyyntöjä tulee kuitenkin paljon, joten valintoja joudutaan tekemään, että mihin lähetään mukaan. Aatteisiin ja haasteisiin lähteminen vaatii resursseja, kiteytti H5.

Korkeakoulu yhteistyö ja vastuullisuus

Kenellekään haastateltavalle yhteistyö Haaga-Helian kanssa ei ollut erityisen tuttua. Kaikki kuitenkin tiesivät, että yhteistyötä tehdään ja kaikilla yrityksillä on myös muita korkeakouluja, joiden kanssa ne tekevät yhteistyötä. Kolme haastateltavaa osasi kuitenkin kommentoida, miksi yhteistyöhön yleensä lähdetään korkeakoulujen kanssa. H2 kertoi, että he ovat lähteneet yhteistyöhön rekrytointimielessä. H4 nosti esiin sen, että he haluavat rakentaa työnantajabrändiä sekä tehdä yhteistyön kautta vaikuttamista auttamalla työelämään tutustumista. H5:n mukaan kouluyhteistyön kolme tärkeintä näkökulmaa heille ovat työnantajamielikuvan vahvistaminen, opetuksen tukeminen ja omien tuotteiden näkyvyyden lisääminen.

Haaga-Helia ei aiheuttanut haastateltavissa erityisiä ajatuksia ja sen vastuullisuustyötä ei tunnettu tai se ei ollut tullut heille vastaan. Yksi haastateltavista totesi myös, että koulut sekoittuvat keskenään, eikä osaa nostaa mitään erityistä tietystä koulusta. H4 nosti kuitenkin sen esiin, että Haaga-Helia tekee tärkeää vaikuttamistyötä rakentamalla siltaa työelämään ja tekemällä tiivistä yritys yhteistyötä. Opetuksessa ja tutkimuksessa yhdistetään hyvin niitä asioita mitä työelämässä tarvitaan.

Haastateltavat eivät osanneet nostaa mitään erityisiä kehityskohteita korkeakoulutoiminnasta, mutta tunnistivat muutamia asioita liittyen vastuullisuuden ja kestävän kehityksen opetukseen.

H2 ja H3 puhuivat haastattelussa siitä, että koska vastuullisuuden merkitys kasvaa yrityksissä ja yhteiskunnassa, tarvitaan myös enemmän moniosaajia. Tarvitaan vastuullisuusajattelua, joka integroituu toimintaan, eikä ole pelkästään raportointia. Molemmat myös korostivat, että vastuullisuuden johtaminen tulee olemaan tärkeässä roolissa tulevaisuudessa.

H5 puhui siitä, että koska vastuullisuuden merkitys ei ole katoamassa mihinkään, on se hyvä sisällyttää koulutukseen. Tässäkin pitäisi integroida opetukseen vastuullisuusteemoja, ei esimerkiksi perustaa omaa koulutusohjelmaa. Erityisenä aiheena hän nosti vastuullisen datan käytön, jota olisi hyvä opettaa tulevaisuudessa.

H5: ”Ei oma erillinen koulutusohjelmansa pelkästään, vaan olisi integroitu niihin muihin koulutusohjelmiin koska eihän se ihannetilanteessa ole mikään oma erillinen saarekkeensa yrityksen sisällä.”

Yhteenvetona haastatteluista voi todeta, että kaikilla haastateltavilla yrityksillä oli hyvin yhtenevät ajatukset ja kokemukset, niin yritysten vastuullisuustyöstä kuin -raportoinnistakin. Työtä tehdään systemaattisesti ja sille nähdään arvoa ja merkitystä, joka ei ole ainakaan vähenemässä. Raporttien sisällöt ovat vahvasti sidosryhmälähtöisiä ja olennaisuuksilla ja niiden tutkimisella on merkitystä.

Sidosryhmätyötä tehdään paljon ja se nähdään tärkeänä. Sidosryhmästä riippuen odotukset ovat erilaisia sen suhteen, että miten kestävää niiden toiminnan tulee olla yritykseen nähden. Tai ainakin sitä tarkastellaan sidosryhmästä riippuen hieman eritavoilla. Vastuullisuusraportointi ei ole siis haastatteluiden perusteella suuri tekijä, kun tehdään päätöksiä esimerkiksi kumppaniyhteistyöstä. Kumppanit saavat olla kuitenkin rohkeita ja haastaminen ja rohkeatkin ulostulot nähdään positiivisena asiana. Kumppanuutta ja muuta yhteistyötä mietittäessä tärkeintä on kuitenkin se, että arvot kohtaavat ja yhteistyö on strategian mukaista.

Myöskin korkeakoulu yhteistyön kannalta vaikuttaa siltä, että koulun vastuullisuusraportointi tai sen vastuullisuusviestintä ylipäätään ei ole merkittävä tekijä, kun mietitään yhteistyötä. Nähtävissä oli kuitenkin se, että kouluilla olisi mahdollisuus erottautua vastuullisuustekemisellään niin halutesaan, sillä nyt korkeakoulut vaikuttivat olevan hyvin samalla viivalla haastateltavien näkökulmasta. Vastuullisuuden osaamiselle nähdään tarvetta ja usein yrityksen ja korkeakoulun yhteistyön lähtökohtana on rekrytointinäkökulma.

Jos haastatteluiden tuloksia verrataan esimerkiksi PRME:n kuuteen periaatteeseen, jota korkeakoulut voisivat käyttää oman raportointinsa viitekehystenä, toteutuu kaikki periaatteet haastateltavissa yrityksissä. Vastuullisuus on sisällytetty strategioihin ja arvoihin ja yritysten tarkoitus on tukea kuluttajia paremmissa valinnoissa (periaatteet: purpose, values ja methods). Yritykset tekevät tutkimusta, jotta voisivat tehdä asioita paremmin, sidosryhmien odotukset huomioiden (periaate: research). Tutkimusta tehdään usein yhdessä sidosryhmien kanssa, heitä kuunnellen. Vastavuoroisuutta toivotaan ja sille nähdään arvoa, joka hyödyttää kaikkia (periaatteet: partnership ja dialogue).

4.4 Benchmarking-tulokset

Benchmarkingin avulla pyrittiin löytämään vastauksia siihen, miten ammattikorkeakoulut raportoivat vastuullisuudestaan, millaisista sisällöistä vastuullisuusraportit koostuvat ja kuinka yhteneviä raportoinnin tavat korkeakouluissa ovat. Lisäksi benchmarkingin tarkoituksena oli saada kuva siitä, miten Haaga-Helian vastuullisuusraportointi asettuu suhteessa muihin korkeakouluihin.

Liitteeseen 4 on listattu benchmarkatut kohteet ja linkit kohteiden verkkosivuihin, joita on tarkasteltu tähän osioon. Kaikkien havainnoitavien kohteiden viestinnässä vastuullisuus esittyy monella tavalla ja monien sisältöjen yhteydessä. Tässä havainnoissa keskityttiin vuosiraportoinnin yhteydessä tehtävään vastuullisuusraportointiin, joka oli löydettävissä koulun verkkosivuilta. Vastuullisuusviestintä näkyy siis kohteiden viestinnässä laajemmin kuin tähän työhön on rajattu ja nostettu. Tarkastelua lähestyttiin siitä näkökulmasta, että miten asiat näyttävät lukijalle, joka pääty sivustolle tai etsii erityisesti vuosi- tai vastuullisuusraporttia.

Ensimmäiseksi tarkastellaan benchmarkingin tuloksia siitä näkökulmasta, miten tarkastellut ammattikorkeakoulut tekevät vastuullisuusraportointia. Erojen ja samankaltaisuuksien todentamiseksi tulokset vietiin taulukkoon kolme, joka esittelee koulujen raporttien formaattia, julkaisutapaa ja raportoinnin mahdollista viitekehystä.

Taulukko 3. Benchmarkattujen ammattikorkeakoulujen tavat tehdä vastuullisuusraportointia

| | Metropolia | Laurea | OAMK | JAMK | XAMK |
|--|---|--|---|--|---|
| Formaatti | Verkko-julkaisu | PDF | Verkkajulkaisu | Verkko-julkaisu | Verkko-julkaisu + PDF |
| Julkaisut ja julkaisusykli | Vuokatsaus kerran vuodessa, ei erillistä julkista vastuullisuusraporttia, lisäksi kvartaaleittain vaikuttavuuskatsaus | Kerran vuodesta, ei erillistä julkista vastuullisuusraporttia, vuosittain julkaistaan myös Yhteiskunnallinen vaikuttavuus ja vuorovaikutus-katsaus | Vuosikatauksen yhteydessä julkaistaan Yhteiskuntavastuuraportti | Vuosikatsaus, kerran vuodessa | Vastuullisuusraportti kerran vuodessa |
| Vastuullisuusosion laajuus vuosiraportissa | Ei omaa osiota, teemoihin viitattu rehtorin katsauksessa ja yleisesti raportissa | Ei omaa vastuullisuusosiota vuosiraportissa | Yhteiskuntavastuuraportti | Ei omaa vastuullisuusosiota vuosiraportissa, teemaa käsitelty mm. otsikon "JAMK luo kestävää tulevaisuutta" alla | Vastuullisuusraportti |
| Raportoinnin viitekehys | Ei ilmene raportista, että olisi käytössä | Ei ilmene raportista, että olisi käytössä | GRI | Ei ilmene raportista, että olisi käytössä | Global Compact, 10 periaattetta |
| YK:n kestävä kehityksen tavoitteiden näkyminen raportoinnissa | Viitattu, että toimivat viitekehystenä | Eivät näy raportissa | Eivät näy raportissa, mutta määritetty muun sisällön yhteydessä olennaisimmat | Eivät näy raportissa | Eivät näy raportissa, mutta muun sisällön yhteydessä määritetty olennaisimmat |
| Muita mielenkiintoisia tapoja viestiä vastuullisuudesta | Agenda2030-työkalu, podcast, oma sivusto kestävästä kehityksestä, vaikuttavuuskatsaus | Yhteiskunnallinen vaikuttavuus ja vuorovaikutus-katsaus | Oma verkkosivu kestävästä ja vastuullisesta kampusarjesta | | Vastuullisuusraportin artikkelimaisuus, kertoo ilmiöistä myös yleisesti |

Benchmarkingin perusteella voidaan todeta, että ammattikorkeakoulut raportoivat yleisesti vastuullisuudesta hyvin suppeasti vuosiraportoinnin yhteydessä. Vain kahdella koululla oli oma vastuullisuuden julkaisu. OAMK:lla Yhteiskuntavastuu-raportti ja XAMK julkaisee Vastuullisuusraporttia. Osalla kouluista on kuitenkin lisäksi jatkuvia viestintätoimia, joilla he kertovat vastuullisuustyöstä, joten vuosiraportointia ei ole ehkä koettu oikeana kanavana tälle sisällölle.

Muista kouluista eroten Metropolia julkaisee vuosikatsauksen lisäksi kvartaaleittain vaikuttavuuskatsauksen, myöskin verkkosivuillaan, jossa käsitellään kvartaalikohtaisesti korkeakoulun ajankohtaisia asioita ja talouslukuja. Vaikuttavuuskatsaukset ovat rakenteeltaan samanlaiset kuluvaan vuonna, joka auttaa vertailtavuudessa ja ohjaa lukijan helpommin etsimänsä tiedon äärelle. (Metropolia 2021a.) Välikatsausten hyötynä on se, että se pilkkoo asioita pienempiin osiin ja asioista voi raportoida ajankohtaisesti, kun taas vuosiraportti katsoo taaksepäin mennyttä vuotta.

Viestintä on selkeästi keskitetty verkkojulkaisuihin. Tämä erottaa koulut selkeästi yleisestä yritysten tavasta raportoida vuosikertomuksiaan. Nykyään yleinen tapa yrityksillä on suppea verkkosivu, josta ohjataan taitettuun vaakamalliseen PDF-raporttiin. Lisäksi lähes kaikkien ammattikorkeakoulujen vuosiraportit oli vaikea löytää verkosta ilman, että käytti koulun verkkosivun hakutoimintaa.

Osa kouluista oli määrittänyt itselleen olennaisimmat YK:n kestävän kehityksen tavoitteet, mutta suurin osa peilasi näitä yleisesti toimintaansa, eikä erotellut julkaisussaan tavoitteita tarkemmin. Vain yksi havainnoiduista kouluista viittasi GRI-raportointiin ja yksi Global Compact -aloitteeseen.

Vaikka koulut eivät yleisesti tunnu raportoivan vastuullisuudesta kovin laajasti, on osalla muita mielenkiintoisia tapoja kertoa vastuullisuudestaan. Esimerkiksi Metropolia ei vuosiraportoinnin yhteydessä kerro laajasti vastuullisuudestaan, mutta sillä on muita erottuvia tapoja tuoda teemaa esille. Koulu on esimerkiksi julkaissut omalla podcast-kanavallaan, joka löytyy heidän verkkosivuiltaan, podcast-jaksoon aiheella ”Korkeakoulu kestävän kehityksen mahdollisuuksien äärellä” (Metropolia 2021b). Lisäksi Metropolia tuotti yhteistyössä Headain ja Eduix Oy:n kanssa Agenda2030-työkälun, jonka visiona on vahvistaa korkeakouluopiskelijoiden ja työelämän välistä yhteistyötä. Tekoälyratkaisulla tehdään näkyväksi Metropolian toimintaa ja kestävää kehittämistä. Työkälulla voi verrata Metropolian tarjoamia koulutuksia YK:n Kestävän kehityksen tavoitteisiin, jotka on julkaistu 2015 ja se on ensimmäinen laatuaan maailmassa. (Metropolia 2021c.)

Benchmarkattuihin ammattikorkeakouluihin verrattuna Haaga-Helian vastuullisuusraportoinnin tavat ovat hyvin samankaltaiset. Haaga-Helian vuoden 2020 vuosiraportti julkaistiin verkkojulkaisuna ja erillisenä pdf-tiedostona. Haaga-Helia julkaisee vastuullisuustietonsa vuosiraportoinnin yhteydessä, eikä sillä ole ollut erillistä julkista julkaisua. Samoin kuin useimmalla muulla koululla Haaga-

Heliakaan ei ole määrittänyt raportille viitekehystä tai määritellyt omalle toiminnalleen olennaisimpia YK:n kestävän kehityksen tavoitteita.

Yhteenvetona tästä osuudesta voi todeta, että ammattikorkeakoulujen raportointi eroaa usein suuresti yritysten raportoinnista. Formaatti on erilainen ja viitekehyksiä ei käytetä samassa mittakaavassa kuin yritysten raporteissa. Laajuus on myös usein suppeampi ja rakenne ei ole niin selkeä. Osan kouluista raporteista sai etsiä vastuullisuussisältöjä, eikä niihin ollut selkeää päätyä esimerkiksi suoraan sisällysluetteloä katsomalla.

Havainnoitujen ammattikorkeakoulujen tapa raportoida erosi myös keskenään suht suuresti, joka vaikutti siihen, että koulujen vertailtavuus oli haastavaa. Havainnoinnin aikana tuli selväksi, että korkeakouluilla ei ole kovin vakiintuneita tapoja raportoida, mihin varmasti on vaikuttanut se, että niille ei ole yhtä selkeää raportoinnin viitekehystä.

Benchmarkattujen ammattikorkeakoulujen vastuullisuusraportointia tarkasteltiin lisäksi sisällön näkökulmasta. Aineistoina käytettiin samoja liitteessä neljä listattuja verkkosisältöjä.

Kuten aiemmin työn teoriaosuudessa on mainittu, voivat organisaatiot pitkälti itse vaikuttaa siihen, miten ne raportoivat vastuullisuudestaan. Tämä oli nähtävissä myös ammattikorkeakoulujen vastuullisuusraportointiin tutustuttaessa. Lähestyminen vuosi- ja vastuullisuusraportointiin vaihteli benchmarkattujen ammattikorkeakoulujen välillä. Tästä syystä oli haastavaa johtaa samankaltaisia käytäntöjä tarkasteltaessa sisältöjä suhteessa toisiinsa. Samankaltaisia aiheita kyllä käsiteltiin kaikissa benchmarkatuissa kouluissa, mutta tapa ja laajuus vaihteli. Sisällön tarkastelun viitekehukseksi valittiin Areenen kestävän kehityksen ja vastuullisuuden ohjelman osa-alueet, jotka on kuvattu kuvassa seitsemän.



Kuva 7. Ammattikorkeakouluyhteisöjen kädenjäljen kasvattamisen ja jalanjäljen pienentämisen osa-alueet (Arene 2020, 5)

Arenen ohjelman osa-alueet valittiin tarkastelun viitekehykseksi, koska ne ohjaavat kaikkien suomalaisten ammattikorkeakoulujen kestävyys- ja vastuullisuustyötä, joten näihin liittyvien lupauksen ja toimenpiteiden tulisi näkyä kaikkien ammattikorkeakoulujen toiminnassa. Arenen kestävään kehityksen ja vastuullisuuden ohjelma julkaistiin vuonna 2020. Ohjelman toimenpiteet on listattu liitteessä viisi.

Moni benchmarkatuista kouluista viittasikin jo Arenen ohjelmaan, mutta raporteissa ei näkynyt, että vielä olisi suoraan kerätty dataa ohjelman mukaisesti tai viitattu suoraan ohjelman lupauksiin. Koska ohjelma on julkaistu loppuvuodesta marraskuussa 2020, ei voinut olettaakaan, että sen vaikutus näkyisi vielä ammattikorkeakoulujen 2020 raportoinnissa täysin. Tavoitteena oli kuitenkin nähdä, miten teemat jo näkyvät koulujen raportoinnissa ja millainen raportoinnin nykytila on yleisesti.

Taulukon neljä avulla on pyritty selvittämään, millaisia asioita tämän viitekehyksen puitteissa on raportoitu vuodelta 2020. Osa-alueen ilmenemisen lisäksi havainnoitiin, onko osa-alueelle asetettu tavoitteita, onko kuvattu tavoitteisiin pääsemistä ja asetettu sille mittareita tai kuvattu tuloksia. Lisäksi huomioitiin se, onko osa-alueella nostettu case-esimerkkien avulla raporttiin. Tulkintaa tehtiin selailemalla aineistoa, lukemalla sitä ja tekemällä suoria sanahakuja aineistoista osa-alueessa mainituilla sanoilla.

Taulukko 4. Vertailu ammattikorkeakoulujen vastuullisuusraportoinnista

| Benchmarkatut ammattikorkeakoulut | Haaga-Helia | Metropolia | Laurea | OMAK | JAMK | XAMK |
|-----------------------------------|---|------------|--------|------|------|------|
| Kädenjälki | Koulutus: Koulutamme osaajia, jotka edistävät kestävästä kehitystä ja torjuvat ilmastonmuutoksen kielteisiä vaikutuksia yhteiskunnassa | | | | | |
| | Osa-alueesta mainittu raportissa | X | X | | X | X |
| | Tavoite määritetty | X | | | X | X |
| | Tavoitteeseen pääsemisen prosessi kuvattu/ Kuvattu etenemistä kohti tavoitetta | | | | X | X |
| | Tulos tai mittarit kuvattu | | | | | |
| | Case-esimerkkejä | X | X | | X | |
| | TKI-toiminta: Tuotamme ratkaisuja kestävyysaasteisiin, edistämme kestävästä kehitystä ja vähennämme ilmastonmuutoksen vaikutuksia | | | | | |
| | Osa-alueesta mainittu raportissa | X | X | X | X | X |
| | Tavoite määritetty | X | X | X | X | X |
| | Tavoitteeseen pääsemisen prosessi kuvattu/ Kuvattu etenemistä kohti tavoitetta | X | | X | | X |
| | Tulos tai mittarit kuvattu | | | X | | X |
| | Case-esimerkkejä | X | X | | X | X |
| | Johtaminen ja osaava henkilökunta: Toimimme taloudellisesti, ekologisesti, kulttuurisesti ja sosiaalisesti vastuullisina työnantajina | | | | | |
| | Osa-alueesta mainittu raportissa | X | X | X | X | X |
| | Tavoite määritetty | X | | X | X | X |

| Benchmarkatut ammattikorkeakoulut | | Haaga-Helia | Metropolia | Laurea | OMAK | JAMK | XAMK |
|-----------------------------------|--|-------------|------------|--------|------|------|------|
| | Tavoitteeseen pääsemisen prosessi kuvattu/ Kuvattu etenemistä kohti tavoitetta | | | X | | | X |
| | Tulos tai mittarit kuvattu | | | X | | | X |
| | Case-esimerkkejä | X | X | | X | | X |
| Jalanjälki | Hiilijalanjälki: Yhteinen laskentaperusta, päästövähennys toimenpiteet, Muut jalanjäljen pienentämisen keinot | | | | | | |
| | Osa-alueesta mainittu raportissa | X | X | X | X | X | X |
| | Tavoite määritetty | X | X | | X | X | X |
| | Tavoitteeseen pääsemisen prosessi kuvattu/ Kuvattu etenemistä kohti tavoitetta | | | | X | X | X |
| | Tulos tai mittarit kuvattu | X | | X | X | X | X |
| | Case-esimerkkejä | | | | X | X | X |

Kaikki ammattikorkeakoulut olivat maininneet raportoinnissaan **koulutuksen**, mikä on luonnollista sen ollessa koulujen päätoimintaa. Tässä tarkastelussa keskityttiin kuitenkin Arenen määritelmän mukaisesti kestäväen kehityksen koulutuksesta raportointiin. Tästä näkökulmasta kaikki paitsi Laurea olivat viitanneet koulutustarjontaansa niin, että kävi ilmi sen sisältävän kestäväen kehityksen tai vastuullisuuden opintoja. Laurea esitteli muuten koulutustoimintaansa, mutta ei erotellut vuosiker- tomuksessaan erilaisia koulutuksia tai koulutuskokonaisuuksia. Monella koululla koulutustarjon- nasta maininta jäi kuitenkin vain maininnan tasolle, eikä sen tarkoitusta tai tavoitteita ollut tarkem- min avattu.

Muutamista kouluista tavoitteet oli tunnistettavissa, joko niin, että viitattiin Arenen ammattikorke- koulujen kestäväen kehityksen ja vastuullisuuden ohjelmaan, YK:n kestäväen kehityksen tavoitteisiin tai kestäväen kehityksen yhteiskunnalliseen merkitykseen. OAMK oli esimerkiksi kuvannut omaa koulutustarjontaansa seuraavasti: "Tuemme kestäväen kehityksen opetusta ja oppimista, jotta jokai- nen ammattikorkeakoulusta valmistunut opiskelija tuntee kestäväen kehityksen perusasiat ja osaa

edistää kestäväää kehitystä työssään ja yhteiskunnassa. Näkökulmina koulutuksessa ovat muun muassa tiedon vastuullinen tuottaminen ja kiertotalouden mahdollisuudet, joilla kehitetään yhteiskunnallisia palveluita.” (OAMK 2021a.)

Minkään koulun osalta ei ollut tunnistettavissa mittareita tai tuloksia, jotka todentaisivat määritettyjen tavoitteiden saavuttamista tai sitä, että miten kestävään kehityksen koulutusta toteutetaan tai mitä sillä saavutetaan. Moni koulu raportoi koulutuksen onnistumista valmistuneiden määrällä yleisesti, eikä esimerkiksi niin, että olisi nähtävissä kuinka paljon teeman kursseja on tarjolla tai kuinka paljon niitä on enemmän verrattuna edellisiin vuosiin.

TKI-toiminta (Tutkimus- kehitys- ja innovaatiotoiminta) näkyi kaikkien benchmarkattujen koulujen raportoinnissa. Sitä, joko käsiteltiin yleisellä tasolla tai avattiin laajemmin, että minkälaista toimintaa on toteutettu vuoden aikana. Arenen määritelmän mukaisesti koulujen raporteista oli nähtävissä se, että ne tuottavat ratkaisuja kestävyysshaasteisiin ja edistävät kestäväää kehitystä, mutta erikseen ei ollut nostettu tai korostettu, miten TKI-toiminnalla vähennetään ilmastomuutoksen vaikutuksia.

TKI-toiminnan tavoitteet ja tarkoitus oli myös helpommin löydettävissä raporteista ja esimerkiksi JAMK kuvaa toimintaansa näin: ”TKI-toimintaa toteutettiin sekä oman osaamisen uudistamiseksi että työ- ja elinkeinoelämän kilpailukyvyyn parantamiseksi” (JAMK 2020a). OAMK puolestaan totesi raportissaan, että TKI-toiminnan tavoitteena on vahvistaa Pohjois-Suomen elinvoimaisuutta (OAMK 2021b). XAMK toteaa raportissaan, että TKI-toiminta tähtää etenkin Etelä-Savon ja Kymenlaakson elinvoiman vahvistamiseen ja tavoitteena on tukea yrityksiä menestymään (XAMK 2020). Laurea kuvasi raportissaan, että se on asettanut TKI-toiminnalleen tavoitteeksi yhteiskunnallisen vaikuttavuuden kasvattamisen. Lisäksi Laurean raportissa todettiin, että ”myös rahoituksen kasvattaminen on välttämätöntä, jotta on mahdollista toteuttaa vaikuttavaa TKI-toimintaa riittävän laajasti”. (Laurea 2020.)

Vaikka tavoitteet oli kaikilta löydettävissä, oli mittarit löydettävissä vain Laurealta ja XAMK:lta, jotka käyttivät mittareina rahoituksen tunnuslukuja.

TKI-toiminnan tavoitteisiin pääsemistä ja toiminnan kehittämistä oli kuvattu laajemmin lähes kaikissa tarkasteluissa kouluissa. Esimerkiksi JAMK esitteli raportissaan tekoja, joita se on tehnyt parantaakseen TKI-toiminnan vaikuttavuuden osoittamista. Näitä olivat olleet muun muassa avoimen tieteen ja tutkimuksen käytänteiden kehittämisen jatkaminen, hyvien tieteellisten käytäntöjen ja toimintamallien kirkastaminen ja henkilöstölle järjestetyt koulutukset (JAMK 2020b). XAMK oli puolestaan määrittänyt itselleen TKI:n vaikuttavuuden kolme kulmakiveä, jotka ohjaavat jatkossa sitä vaikuttavaan TKI-toimintaan.

Lähes kaikki koulut nostivat raporteissaan myös konkreettisia case-esimerkkejä omasta TKI-toiminnastaan, joka teki siitä osaltaan näkyvämpää ja selittää sitä, mitä toiminnalla voidaan saada aikaan. Laurea ei ollut vuosikertomuksessaan nostanut caseja esiin, mutta se julkaiseekin vuosittain myös Yhteiskunnallinen vaikuttavuus ja vuorovaikutus -raportin, jossa se kuvaa laajemmin omaa toimintaansa tällä alueella.

Kaikkien koulujen raporteista kävi ilmi **johtamisen ja osaavan henkilökunnan** osalta, että ne haluavat toimia taloudellisesti, ekologisesti, kulttuurisesti ja sosiaalisesti vastuullisina työnantajina. Näitä kategorioita ei ollut erikseen eroteltu tai kuvattu asiaa näiden otsikoiden alla. Asia tuli kuitenkin ilmi raportin kokonaisuudesta tai erinäisten tekstien sisällöistä. Raporttien sisällöistä kuitenkin erottui selkeästi sosiaalisesta ja kulttuurisesta vastuullisuudesta kertominen.

Tavoitteita, tavoitteeseen pääsemisen kuvausta tai mittareita ei kuitenkaan ollut laajasti raportoitu. Myöskään henkilökunnan osaamista ei ollut avattu erityisesti missään raportissa, muuten kuin toteamalla, että koulutuksia on järjestetty tai kerrottu, millaisia koulutuksia henkilökunnalle on tarjottu.

Laurean raportissa kuvataan heidän toimintaansa niin, että työhyvinvointi ja luottamus muodostavat pohjan Laurean yhteisölliselle toiminnalle. Työyhteisön kehittämisen menetelmäksi on puolestaan valittu Great Place to Work -kysely, jonka tulokset on jaettu avoimesti koko henkilöstölle. (Laurea 2020.) Henkilöstökyselyn tuloksia ei ollut avattu vuosikertomuksessa.

Kaikissa raporteissa kävi myös hyvin ilmi se, miten on tunnistettu poikkeusolojen vaikuttavan henkilökuntaan ja henkilökunnan arkea on tuettu erilaisilla tavoilla. On esimerkiksi tuettu etätöitä, tarjottu koulutuksia, kannustettu taukojumppaan ja pitämään etänäkin yhteisöllisyyttä yllä esimerkiksi virtuaalisilla kahvihetkillä.

Myös **hiilijalanjälkeen** ja sen pienentämiseen liittyvät asiat olivat kaikkien koulujen raporteissa mukana jollain tasolla. Kaikista raporteista viitattiin joko YK:n kestävän kehityksen tavoitteisiin tai Arenen ohjelmaan, jonka lupauksen mukaisesti kaikki ammattikorkeakoulut ovat hiilineutraaleja vuoteen 2030 mennessä. Kaikki koulut eivät kuitenkaan kuvanneet sitä, miten tavoitteeseen aiotaan päästä ja kuinka kaukana tavoite on vielä tällä hetkellä.

Muun muassa Laurea oli avannut sitä, mitä heidän pitää tehdä kestävän kehityksen ohjelman puitteissa. Ohjelma edellyttää, että koulu muun muassa arvioi tilojen, hankintojen ja palveluiden ekologisen, sosiaalisen ja taloudellisen vaikutuksen. Raportissa ei kuitenkaan ollut avattu sitä miten onnistumista mitataan ja mitä tuloksia siitä on tähän mennessä saatu.

Aiheesta olivat raportoineet suppeimmin Laurea ja Metropolia. Metropolia kertoo kuitenkin raportissaan, että se rakentaa kestävän kehityksen tiekartan keväälle 2021, joka pohjautuu YK:n kestävän

kehityksen tavoitteisiin. Kattavammin aiheesta oli raportoinut XAMK, jonka vastuullisuusraportti sisälsi muun muassa kattavasti tietoa koulun Green Office -toiminnoista.

Kaikkien teemojen osalta tarkasteltuna **Haaga-Helian** raportointi oli samassa suhteessa kuin muidenkin koulujen. Se ei erottunut minkään teeman osalta erityisesti, vaikka kaikki teemat oli raportissa huomioitu jollain tasolla. Haaga-Heliolla kuten monella muullakin koululla oli erityisesti puutteita mittareiden ja tulosten esittämisessä sekä prosessin ja etenemisen kuvaamisessa.

Sisällön tarkastelusta voi todeta yhteenvetona, että koulut ovat tunnistaneet jo pääteemoja, joita niiden pitäisi raportoida. Samankaltaisia teemoja nousee esiin kaikkien koulujen raporteista, niitä vain käsitellään hyvin eri mittakaavoissa. Jatkossa onkin mielenkiintoista, nähdä vaikuttaako Arenen ohjelma koulujen raportoinnin viitekehyksen rakentumiseen. Sisällöt, lupaukset ja toimenpiteet, olisi hyvin suoraviivaista poimia sieltä ja alkaa raportoimaan lupauksiin pääsemistä.

Kaikilla kouluilla olikin puutetta siinä, että prosesseja tai mittareita ei kuvata selkeästi. Asioita mainitaan ja nostetaan, mutta ne jäävät hyvin pintapuolisiksi ja luettelomaisiksi. Raporteista ei ole nähtävissä, miten asioita oikeasti edistetään ja kuinka kaukana tavoitteista ollaan.

Mikään viesti ei nouse myöskään erityisesti esiin, koska asioita on käsitelty hyvin tasa-arvoisesti. Niin onnistumiset kuin työtä vielä vaativatkin asiat näyttäytyvät tasa-arvoisina, kun niiden käsittely jää lista- tai mainintatasolle. Tämä aiheuttaa myös sen, että kokonaiskuva koulujen vaikuttavuustyöstä ei aukene satunnaiselle raportin lukijalle kerralla. Jos asiasta haluaa saada kattavan kuvan, vaatii se lukijalta vaivaa ja todellista kiinnostusta etsiä tietoa syvemmillä. Vaikuttaakin siltä, että tutkitut ammattikorkeakoulut ovat valinneet vastuullisuusviestintäänsä funktionaalisen lähestymistavan ja raportoinnin tarkoitus on lähinnä informoida.

4.5 Yhteenveto tutkimustuloksista

Tutkimustuloksista voidaan päätellä, että yrityksillä on jo hyvin vakiintuneet tavat raportoida vastuullisuudesta. Sille myös nähdään arvoa ja sen merkityksen koetaan korostuvan tulevaisuudessa. Raporttien muodostumiseen vaikuttaa määrämuotoisuus ja raportointistandardit, joihin on sitouduttu. Isona tekijänä on kuitenkin myös sidosryhmien odotukset, jotka määrittävät raporttien sisällöt ja ohjaavat yritysten toimintaa. Sidosryhmien odotuksia selvitetään olennaisuusanalyysillä, joiden tekoon sidosryhmät otetaan mukaan.

Ammattikorkeakoulujen raportointi ei ole vielä niin vakiintunutta kuin yritysten. Formaatti tai viitekehysten käyttö ei ole yhtenäistä koulujen kesken, vaan selkeästi jokainen päättää oman tapansa raportoida. Monen koulun raportista oli vielä vaikea löytää olennaisuuksia, prosessien kuvauksia tai mittareita. Sisällöllisesti nostetaan jo oikeita asioita raporteihin, mutta niistä kertominen jää usein

pintapuoliseksi. Asioita kuitenkin tehdään paljon, joten raportoitavaa materiaalia olisi varmasti saatavilla, kun vain osattaisiin poimia olennaisimmat.

Ammattikorkeakoulujen ja yritysten vastuullisuusraportointi eroaa siis paljonkin toisistaan, mutta koulut voisivat oppia yritysten tavasta tehdä raportointia. Varsinkin Haaga-Helian kohdalla olisi perusteltua, että raportointi olisi lähellä yritysten raportointia, koska se tekee tiivistä yritysyhteistyötä ja sen tavoite on avata opiskelijoille ovet työelämään. Yritysmäinen esitystapa ja työelämäkieli puhuisivat näiden lupauksen kanssa samaa kieltä.

5 Kehitysehdotukset

Tähän lukuun on koottu työn kehitysehdotukset siihen, miten Haaga-Helia voisi kehittää vuosikerromuksen yhteydessä julkaistavaa vastuullisuusraportointia. Kehitysehdotukset perustuvat teoreettiseen viitekehykseen ja tutkimuksen tuloksiin. Kehitysehdotukset on jaettu neljään teemaan, jotka ovat lähestymistapa, formaatti ja julkaisusykli, raportoinnin viitekehys ja vastuullisuusraportin rakenne ja sisällöt.

5.1 Lähestymistapa

Benchmarking osoitti, että niin Haaga-Helian kuin muidenkin ammattikorkeakoulujen vastuullisuusviestintä näyttäytyy ulospäin tiedottavalta ja siltä, että se nojautuu funktionaaliseen lähestymistapaan viestiä. Verkosta löytyvän materiaalin perusteella ammattikorkeakoulujen viestintä ei ole myöskään osallistanut aktiivisesti sidosryhmiä mukaan keskusteluun vastuullisuudesta. Sama koskee myös koulujen julkista vastuullisuusraportointia. Benchmarking osoitti, että sidosryhmät eivät näy ammattikorkeakoulujen vastuullisuusraporteissa. Haastattelut puolestaan osoittivat, että yrityksille on tyypillistä ottaa sidosryhmät vahvasti mukaan niin viestintään kuin raportointiinkin. Lisäksi haastateltujen yritysten vastuullisuusraporteissa on hyvinkin kattavasti kuvattu tärkeimmät sidosryhmät ja miten niiden kanssa toteutetaan vuorovaikutusta.

Ehdottaisinkin, että Haaga-Helia jatkossa lähestyisi vastuullisuusviestintäänsä enemmän formatiivisesta lähestymistavasta, jolloin koululla itsellään olisi mahdollisuus näyttäytyä erilaisten viestintätekojen kautta moniäänisenä kokonaisuutena (vrt. Penttilä & Eräranta 2021, 17). Tämä olisi myös yksi keino erottautua muista ammattikorkeakouluista ja luoda omaa vahvempaa profiilia.

Haastatteluista nousi esiin, että Haaga-Helian vastuullisuusustyö ei ollut tuttua kenellekään haastatelluista, vaikka haastatellut henkilöt ovat vastuullisuuden asiantuntijoita. Tekojen ja toimien esiin tuomiseksi viestinnän pitäisikin olla näkyvämpää. Viestinnän tulisi olla näkyvämpää myös sen takia, että haastattelut osoittivat, että osalle ammattikorkeakoulut näyttäytyvät hyvin samanlaisina. Yrityksille yksi tärkeimmistä syistä tehdä yhteistyötä korkeakoulujen kanssa on rekrytointinäkökulma, joten olisi tärkeä tuoda esiin vahvemmin myös sitä, minkälaisia vastuullisuuden ammattilaisia Haaga-Heliasta valmistuu. Näkyvämmästä vastuullisuusviestinnästä voisi olla siis hyötyä myös partneriyhteistyön kehittämisessä.

Vastuullisuusviestinnän ollessa usein hyvin herkkä ja laaja aihe, olisi tärkeää, että Haaga-Helia avaisi sidosryhmille tarkemmin, mitä vastuullisuus tarkoittaa Haaga-Heliale ja miten sitä halutaan toteuttaa. Benchmarking osoitti, että tällä hetkellä monen ammattikorkeakoulun vastuullisuusustyö näyttäytyy mainintoina ja listoina, jotka eivät anna riittävää kuvaa koulujen vastuullisuusustyöstä tai

siitä, että mitä se kouluille tarkoittaa. Haastattelut puolestaan osoittivat sen, että yrityksissä vastuullisuuden merkitystä on mietitty hyvinkin paljon ja se on pystytty kiteyttämään selkeisiin viesteihin, jotka linkittyvät selkeästi yrityksen toimintaan. Haastatteluista ilmeni myös se, että yritykset odottavat kumppaneiltaan yhteistä arvopohjaa, jossa vastuullisuus on iso tekijä nykypäivänä, joten yritykset odottavat myös korkeakoulukumppaneilta vastuullisuutta. Joten myös sidosryhmäodotusten takia olisi tärkeää tehdä vastuullisuus näkyväksi ja helposti ymmärrettäväksi.

Jotta Haaga-Helian vastuullisuus olisi helpommin ymmärrettävä, ehdotan, että Haaga-Helia loisi itselleen vastuullisuusviestinnän käyttöön sloganin, joka kiteyttää vastuullisuuden merkityksen. Partneriyrityksille tehdyistä haastatteluista nousi esiin, että vastuullisuudesta ja sen merkityksestä halutaan tehdä sidosryhmille mahdollisimman helposti ymmärrettävää, jonka takia merkityksen kiteyttäminen on koettu tärkeäksi. Tätä slogania voitaisiin hyödyntää viestinnässä laajasti niin sosiaalisessa mediassa kuin vastuullisuusraportissakin. Vastuullisuuden sloganissa, voisi hyödyntää Haaga-Helian missiota ”Haaga-Helia avaa ovet työelämään”.

Haaga-Helian vastuullisuuden slogan voisi olla esimerkiksi:

- Haaga-Helia avaa ovet vastuullisesti työelämään
- Haaga-Helia avaa ovet vaikuttavaan työelämään
- Haaga-Helia avaa ovet kestävästi työelämään

5.2 Formaatti ja julkaisusykli

Tämän työn prosessin aikana Haaga-Helia oli päättänyt, että se julkaisee vuodesta 2022 alkaen vuosiraporttinsa vain verkkojulkaisuna, oman domainin alla. Tähän päätökseen oli vaikuttanut muun muassa saavutettavuusvaatimukset, joihin on helpompi vastata verkkojulkaisussa. Verkkojulkaisuna julkaistun vuosikertomuksen etuna on myös se, että sisältö löytyy yhdestä paikasta ja sisällön pariin on helppo ohjata verkon muistakin sisällöistä. Verkkosivut ovatkin tärkeä tiedon lähde nykypäivänä ja kuten Aula (2008, 68) on todennut, voidaan verkkoviestinnällä vaikuttaa siihen, kuinka uskottavana ja asiantuntevana organisaatiota pidetään.

Benchmarkingin perusteella moni muukin ammattikorkeakoulu julkaisee vuosikertomuksensa verkkojulkaisuna, ilman erillistä pdf-raporttia, joka taas on yrityksillä yleinen tapa. Pörssiyrityksien vuosikertomuksen paisuvat usein satojen sivujen laajuisiksi raporteiksi, koska niitä koskevat laajemmat vaatimukset, joten selkeämpi paketointi on paikallaan yrityksissä. PDF-raportin hyötynä on yleensä se, että yksistä kansista löytyy selkeästi kaikki sisältö ja sitä voi selata lehtimäisesti ja niissä on usein interaktiivinen navigaatio tai sisällysluettelo, joka auttaa raportin sisällön parissa navigoinnissa. Koska ammattikorkeakouluilla raportointi on suppeampaa kokonaisuudessaan, ei se

välttämättä vaadi erillistä pdf-raporttia. Haaga-Helian tekemä päätös formaatista on siis perusteltu, eikä tässä työssä ehdoteta vuosikertomukselle vaihtoehtoisia formaattia.

Rakenteellisesti Haaga-Helian verkkojulkaistussa vuosikertomuksessa tulisi kuitenkin tuoda selkeämmin vastuullisuussisällöt esiin. Aikaisemmin ne ovat hukkuneet muun sisällön joukkoon, ja sisältöä aiheesta on ollut suppeasti. Benchmarkingin perusteella oli huomattavissa, että myös muiden ammattikorkeakoulujen verkkosivuilta ja vuosiraporteista oli ajoittain haastava löytää vastuullisuussisältöjä. Ehdotankin, että vuosikertomukseen tuotaisiin selkeästi oma osionsa vastuullisuudelle, joka otsikoitaisiin esimerkiksi ”Vastuullisuus” tai ”Vaikuttavuus”. Näin lukijan olisi helppo löytää tämän aiheen pariin ja pääotsikon alle voisi rakentaa selkeän rakenteen vastuullisuustiedolle. Luvussa 5.4 on esitetty ehdotus rakenteesta ja siitä, minkälaista sisältöä Haaga-Helian olisi hyvä raportoida.

Haastatteluista ilmeni myös, että yrityksillä on jo hyvin vakiintunut tapa raportoida vastuullisuudesta kerran vuodessa vuosikertomuksen julkaisun yhteydessä. Vuosisykli on selkeä tapa, joka kasvattaa vastuullisuuden tarinaa, kokoaa yhteen menneen vuoden ja peilaa saavutuksia tavoitteisiin. Selkeällä raportoinnilla myös vastataan sidosryhmien kysymyksiin ja odotuksiin. Benchmarking osoitti, että myös ammattikorkeakouluilla raportointi kerran vuodessa on vakiintunut tapa.

Ehdotankin, että Haaga-Helia myös jatkossa julkaisee vastuullisuusraporttinsa vuosikertomuksen yhteydessä kerran vuodessa. Tämän lisäksi Haaga-Helia voisi erottautuakseen julkaista kahden vuoden välein verkkosivuillaan myös PREM:n raportin, jota se ei ole julkisesti julkaissut tähän mennessä. Tähän raporttiin on selkeät vaatimukset ja sen tarkoitus on raportoida nimenomaan prosessien etenemisestä, joten se toisi omaa lisäarvoaan vuosiraportoinnin lisäksi. Varsinkin, kun benchmarking osoitti, että monella ammattikorkeakoululla on puutteita raportoinnissa juurikin tavoitteiden etenemisen kuvaamisessa.

Lisäksi haastatteluista ilmeni, että raportoinnilla nähdään olevan merkitystä myös siitä näkökulmasta, että tuotettua sisältöä voidaan hyödyntää myös muissa yhteyksissä. Yritykset hyödyntävät tuotettua sisältöä muun muassa myynnin esityksissä, esitteissä, vastuullisuuden esityksissä ja sosiaalisen median julkaisuissa. Suosittelisinkin Haaga-Heliana tekemään raportoinnin lisäksi vastuullisuuden vuosiviestintää systemaattisesti ympärivuoden.

Ehdottaisin Haaga-Heliana kehittämään verkkosivujensa yleistä vastuullisuusosiota dynaamisemmaksi ja ajankohtaisemmaksi. Haaga-Helian verkkosivuilla kerrotaan koulun vastuullisuudesta Vastuullisuus-otsikon alla yhdellä sivulla. Tällä hetkellä sivulla kerrotaan hyvin suppeasti Haaga-Helian vastuullisuudesta ja sisältö vaikuttaa staatiselta eli sellaiselta, joka ei päivity kovin usein ja kävijän ei ole syytä eksyä sivulle uudemman kerran, kun hän on sillä kerran vierailut. Tällä sivulla

voitaisiinkin viestiä enemmän vaihtuvien ajankohtaisien sisällöin, jotka houkuttelevat hakeutumaan myös muun vastuullisuussisällön pariin. Sisällön houkuttelevuuden lisäämiseksi voitaisiin hyödyntää videoita ja infografiikkaa.

Tälle sivulle voitaisiin ohjata muun muassa Haaga-Helien verkkosivujen etusivulta, luomalla vastuullisuudelle omat nostopaikat vastaasti kuin uutisille on tehty tällä hetkellä. Näillä nostopaikoilla voitaisiin myös kertoa vuosikertomuksen ja siinä julkaistavan vastuullisuustiedon julkaisusta. Näin vastuullisuus tuotaisiin kevyellä tavalla osaksi Haaga-Helien viestintäkokonaisuutta verkossa ja sisällön pariin olisi helpompi löytää.

5.3 Raportoinnin viitekehys

Kuten kirjallisuudesta, haastatteluista ja benchmarkkauksesta ilmeni, on vastuullisuus käytännössä hyvin tapauskohtaista, joten organisaatiot joutuvat itse miettimään ja määrittämään, millä tavalla vastuullisuusvaatimukset niitä koskevat ja miten heidän tulisi niistä raportoida. Raportoinnin selkeyttämiseksi olisi Haaga-Helien hyvä valita raportoinnilleen viitekehys, jonka mukaan se raportoi vuosittain. Näin luotaisiin raportoinnille jatkuvuutta ja mahdollistettaisiin parempi vertailtavuus. Viitekehys myös rajaa selkeämmin tavoitteet ja rakentaa kokonaiskuvaa sidosryhmille. Haastatteluitakin nousi esiin se, että yrityksissä raportoinnin viitekehukset ja raportoinnille yleisesti syntyneet korkeat standardit nähdään hyvänä asiana, sillä ne antavat raportoinnille raameja ja auttavat itse raportoinnin tekemisessä. Haastatteluista nousi esiin myös se, että viitekehukset ja standardit pakottavat kertomaan myös niitä asioita, jotka eivät ole menneet niin hyvin. Raportoinnilla onkin tärkeä rooli siinä, että osoitetaan, miten asioita tehdään.

Selkeän viitekehysten valinta myös erottaisi Haaga-Heliana muista korkeakouluista. Benchmarking osoitti, että kaikilla ammattikorkeakouluilla ei ole vielä käytössä raportoinnin viitekehystä. Aiemmin tehdyt tutkimukset myös osoittivat, että puute on havaittavissa myös kansainvälisesti korkeakoulujen keskuudessa. Viitekehysten valinta auttaisi myös mittareiden määrittämisessä ja asioiden etenemisen kuvaamisessa, joka olisi myös keino erottautua.

Haasteena Haaga-Heliolla, kuten muillakin ammattikorkeakouluilla, on se, että monet raportoinnin viitekehukset on tehty yritysnäkökulmasta, jolloin niitä ei voi ottaa suoraan käyttöön koulujen kohdalla. Vaihtoehtoja ja ratkaisuja kuitenkin löytyy. Esimerkiksi Arenen ammattikorkeakoulujen kestävä kehityksen ja vastuullisuuden ohjelma antaa selkeät tavoitteet, lupaukset ja toimenpiteet, joiden pohjalta voi raportoida. Ehdotukseni Haaga-Heliale olisikin, että se käyttäisi vuosikertomuksen yhteydessä julkaistavassa vastuullisuusraportoinnissa viitekehystenä Arenen ohjelman tavoitteita. Myös haastatteluissa, joita työn aikana tehtiin Haaga-Helien henkilökunnalle, koettiin perustelluksi käyttää näitä raportoinnin pohjana.

Arenen ohjelman tavoitteena on kasvattaa ammattikorkeakoulu yhteisöjen kädenjälkeä ja pienentää jalanjälkeä määritettyjen osa-alueiden osalta, jotka on listattu tähän alle, nämä ovat nähtävissä myös kuvassa seitsemän:

- Koulutus – kestävän kehityksen taidot jokaiselle
- TKI-toiminta – ratkaisuja kestävyys haasteisiin
- Johtaminen ja osaava henkilöstö – toimimme itse kuten opetamme
- Hiilijalanjälki – jalanjäljen pienentämisen periaatteet ja yhteinen laskentamalli.

Luvussa 5.4 on kuvattu tarkemmin, miten raportointia voisi jäsentää käyttämällä tätä viitekehystä.

5.4 Vastuullisuusraportin rakenne ja sisällöt

Teoreettisessa viitekehyksessä ja haastatteluissa korostui vahvasti se, että vastuullisuusraportin sisältöjen tulee perustua sidosryhmien odotuksiin ja organisaatiolle olennaisiin asioihin. Vastuullisuusraportoinnin sisältöä suunniteltaessa suosittelisin Haaga-Heliana tekemään ensimmäisenä olennaisuusanalyysin. Olennaisuusanalyysillä määritetään yritykselle olennaisimmat yritysvastuukysymykset. Olennaisuusanalyysiä tehdessä myös arvioidaan yleensä eri kysymysten merkittävyyttä yrityksen toiminnalle ja toisaalta kysymysten merkittävyyttä yrityksen sidosryhmille. (Vrt. Niskala ym. 2013, 78.) Olennaisuusanalyysi voitaisiin toteuttaa joko sidosryhmäkyselyiden, -haastatteluiden tai -työpajojen tai näiden yhdistelmän pohjalta. Olennaisuusanalyysin perusteella opittaisiin sidosryhmistä ja heitä kiinnostavista aiheista ja varmistettaisiin, että vastuullisuusraportti palvelee juuri heitä, kenelle se on tehty.

Olennaisuusanalyysi toimisi myös tukena Arenen ohjelmalle, jos tätä käytettäisiin viitekehystenä. Arenen ohjelmasta nousisi yleisesti ammattikorkeakouluja koskevat raportoitavat asiat ja olennaisuusanalyysi auttaisi löytämään juuri Haaga-Heliana koskevat olennaiset asiat. Olennaisuusanalyysin tuloksia voitaisiin siis käyttää myös kilpailuetuna ja erottautumiskeinona. Olennaisuusanalyysi voisi auttaa myös määrittämään Haaga-Heliana vastuullisuutta, mistä mainittiin aikaisemmin.

On kuitenkin toimenpiteitä mitä voitaisiin jo tehdä ennen olennaisuusanalyysin toteuttamista, sekä aiheita, jotka voi jo tunnistaa sellaisiksi, joista pitäisi raportoida. Näitä ovat muun muassa selkeän rakenteen luominen raportille, sisällön konkretisointi, mittareiden luominen ja tavoitteiden etenemisen kuvaaminen. Benchmarkingista kävi selväksi, että nämä ovat yleisesti puutteita tutkittujen ammattikorkeakoulujen raportoinnissa, joten näiden kehittäminen toimisi myös erottautumiskeinona.

Yritykset toteuttavat vastuullisuusraporteissaan hyvin selkeää rakennetta, joka pohjautuu Elkingtonin (2004) triple bottom lineen eli jakoon ympäristövastuusta, sosiaalisesta vastuusta sekä taloudellisesta vastuusta. Tämä ilmeni myös tätä työtä varten tehdyistä haastatteluista. Näiden lisäksi

yriyksillä on usein raportin alussa osio, jossa se kertoo yleisesti omasta vastuullisuudestaan tai sitten ne ovat lisänneet jonkin muun omaa toimintaansa selittävän osion. Ammattikorkeakoululle triple bottom line -rakenne ei ole suoraan paras mahdollinen, sillä olisi tärkeää nostaa itse koulutus-toimintaan liittyviä asioita ja linkittää kaikki aiheet vahvemmin siihen.

Ehdottaisinkin, että Haaga-Helia käyttäisi omassa vastuullisuusraportissaan selkeää rakennetta, joka auttaisi jäsentämään sisältöä. Jotta raportti henkisi Haaga-Helian brändiä ja tapaa kertoa asioista, suosittelisin käyttämään Haaga-Helian vastuullisuuden neljää peruspilaria, jotka ovat jo nyt vahvasti esillä esimerkiksi Haaga-Helian vastuullisuudesta kertovalla verkkosivulla. Alkuun lisäisin Haaga-Helian vastuullisuudesta yleisesti kertovan osion.

Ehdotus vuosikertomuksen vastuullisuustiedon rakenteen pääotsikoista:

- Vastuullisuus Haaga-Heliassa
- Developing Haaga-Helia
- Happy Haaga-Helia
- Green Haaga-Helia
- Degree Haaga-Helia

Jos Haaga-Helia sanoittaa viestinnässään vastuullisuutta jossain vaiheessa toisella tavalla, voi rakenne-ehdotusta soveltaa sen mukaisesti. Oleellista on, että sisällöt jakautuvat loogisesti, otsikointia voitaisiin hyödyntää mahdollisimman pitkään jatkuvuuden takia ja se henkisi Haaga-Helian brändiä, ollen näin tunnistettava ja Haaga-Helian kuuloinen.

Aiemmin tehdyistä tutkimuksista ja benchmarkingista ilmeni, että korkeakoulut raportoivat huonosti SDG-tavoitteiden etenemisestä ja siitä, kuinka ne linkittyvät koulujen toimintaan. Ehdotankin yleisesti, että jokaisen osion alussa esitettäisiin siihen liittyvät oleelliset SDG-tavoitteet. Oleelliset SDG:t voisi esittää esimerkiksi kootusti infografiikkana Vastuullisuus Haaga-Heliassa osiossa ja osioittain, jokaisen osion alussa voisi visuaalisesti vielä toistaa siihen liittyvät SDG-tavoitteet. Infografiikka osaltaan selittäisi myös sitä, mitä vastuullisuus Haaga-Heliale on. Kuvassa kahdeksan on mallikuva siitä, miten SDG-tavoitteet voisi visualisoida. Kuvat ovat esimerkkejä, eivät sisältöehdotuksia. Mallikuvan voisi visualisoida vastaamaan Haaga-Helian brändiä, käyttämällä brändivärejä ja -kuvia.

| Developing Haaga-Helia | Happy Haaga-Helia | Green Haaga-Helia | Degree Haaga-Helia |
|---|---|---|---|
|    |    |     |   |

Kuva 8. Mallikuva SDG-tavoitteiden kootusta visualisoinnista (Unsplash; Sustainable Development Goals)

Seuraavaksi on esitetty ehdotus siitä, mitä minkäkin pääotsikon alla voisi raportoida ja, miten tietoa voisi esittää. Ehdotukset perustuvat haastatteluihin, benchmarkingiin ja teoreettiseen viitekehykseen.

Vastuullisuus Haaga-Heliassa

Raportin aloittaisi osio, joka selittäisi yleisesti Haaga-Helian vastuullisuutta ja sen merkitystä. Taulukkoon viisi on koottu sisältöehdotuksia tähän osioon.

Taulukko 5. Sisältöehdotuksia Vastuullisuus Haaga-Heliassa -osioon

| Osion pääotsikko | Sisältö | Ehdotuksia esitystävasta |
|-------------------------------------|--|--|
| Vastuullisuus Haaga-Heliassa | Mitä vastuullisuus tarkoittaa Haaga-Heliale? | Teksti |
| | Haaga-Heliale olennaisten SDG-tavoitteiden esittely | Teksti ja infografiikka (esimerkki, kuva 8) |
| | Case-nostoja ja/tai avainlukuja vuoden vastuullisuusteosta | Aikajana, visuaalisia numeronostoja ja/tai graafeja |
| | Haaga-Helia ja sidosryhmät | Teksti ja taulukko, joka kuvaa tärkeimmät sidosryhmät ja miten heidän kanssa käydään vuoropuhelua 1-3 esimerkkiä partenriyhteistyöstä Sidosryhmähaastatteluja partenriyhteistyöstä (videoita, tekstinostoina lainauksia tai artikkelimainen haastattelu) |
| | Mitä taloudellinen vastuu tarkoittaa Haaga-Heliale? | Lyhyen kuvaavan tekstin lisäksi sisältöä voisi elävöittää graafilla, joka kuvaisi Haaga-Helian toiminnan kautta syntyneitä rahavirtoja |

Developing Haaga-Helia (Arenen ohjelman osa-alue: TKI-toiminta – ratkaisuja kestävyysaasteisiin)

Developing Haaga-Helia -osiossa kuvattaisiin sitä, miten Haaga-Helia on toteuttanut Arenen ohjelman TKI-toiminnalle määrittämiä toimenpiteitä ja miten niiden kanssa on edetty ja tullaan etenemään. Arenen ohjelman toimenpiteet jokaiselle osa-alueelle on koottu liitteeseen viisi.

Benchmarkingissa ilmeni, että ammattikorkeakoulut kertovat ja raportoivat yleensä hyvin omasta TKI-toiminnastaan, mutta isoin puute oli tulosten ja vaikutusten raportoinnissa. Arenen ohjelman toimenpiteet kuitenkin vaikuttavat vastaavan tähän puutteeseen, sillä yhtenä toimenpiteenä on ottaa käyttöön kriteeristö, joka tekee näkyvämmäksi TKI-toimintaa ja sen tuloksia (Arene 2020). Haaga-Helian tulisi omassa vastuullisuusraportissaan kuvata näiden toimenpiteiden etenemistä ja miten se on niitä alkanut toteuttamaan.

Lisäksi tähän osioon voisi nostaa esimerkkejä vuoden aikana toteutuneesta TKI-toiminnasta. Haaga-Helia on kertonut verkkosivullaan, että se tekee lähtökohtaisesti kaikissa hankkeissaan vähintään kevyen vastuullisuuskartoituksen hankkeen edellytyksistä ja vaikutuksista, joten näitä selvityksiä voisi hyödyntää esimerkkien raportoinnissa (Haaga-Helia 2021d). Jos esimerkkejä on julkaistu jo verkossa, voisi vastuullisuusraportissa olla vain nostoja, joista ohjataan linkein julkaisuihin, jolloin itse raportin sisältö ei paisuisi.

Happy Haaga-Helia (Arenen ohjelman osa-alue: Johtaminen ja osaava henkilöstö – toimimme itse kuten opetamme)

Otsikon Happy Haaga-Helia alla kuvattaisiin sitä, miten Haaga-Helia on toteuttanut Arenen ohjelman johtamiseen ja osaavaan henkilöstöön liittyviä toimenpiteitä (liite viisi) ja miten niiden kanssa on edetty ja tullaan etenemään. Samalla osio olisi paikka sosiaalisesta vastuusta raportoinnille.

Benchmarking osoitti, että kaikki ammattikorkeakoulut tuovat raporteissaan esille, että ne haluavat olla vastuullisia työnantajia ja tarjota henkilökunnalle kehittymismahdollisuuksia. Selkeä puute kuitenkin raportoinnissa oli siinä, miten tämä konkreettisesti toteutetaan ja miten siinä onnistumista mitataan. Oikeanlaisten mittareiden määrittäminen olisikin tärkeää, sillä ne ovat uskottavan viestinnän ja raportoinnin edellytyksiä. Hyvät mittarit tekevät näkyväksi vastuullisuuden toteutumista ja keräävät olennaista tietoa raportoitavaksi. (Vrt. Kujala & Kuvaja 2002, 175.)

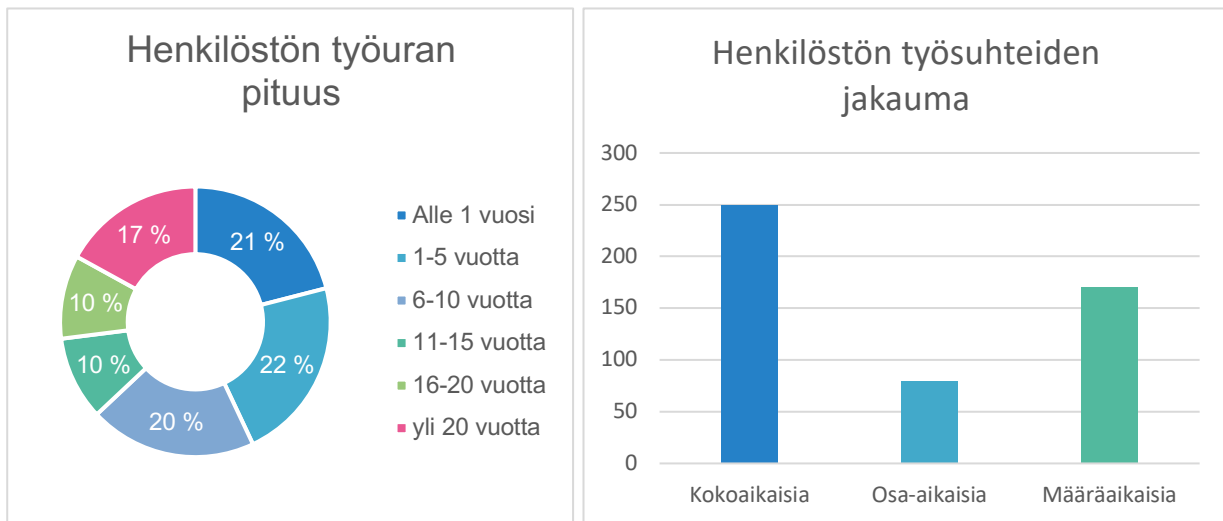
Tämän tiedon koonti olisi tärkeää myös siitä syystä, että sisäiset sidosryhmät ovat entistä enemmän kiinnostuneita lukemaan organisaatioiden vastuullisuusraportteja ja ovat näin ollen yksi tärkeä

kohderyhmä raportille, samalla, kun ovat myös kohde, josta raportoidaan. Myös haastatteluista tuli esille, että yritysten vastuullisuusraportit kiinnostavat koko ajan enemmän niin sisäisiä sidosryhmiä kuin tulevia työntekijöitäkin.

Tämän osion sisältöä voisi elävöittää raportissa graafeilla, jotka kuvaisivat esimerkiksi henkilökunnan osaamista ja sitoutumista Haaga-Heliaan. Kuvassa yhdeksän on kuvattu kaksi esimerkkiä graafeista. Graafeihin saisi helposti Haaga-Helian brändi-ilmettä käyttämällä Haaga-Helian värejä. Graafeja voisi lisäksi hyödyntää esimerkiksi sosiaalisen median julkaisuissa sekä erilaisissa esitysmateriaaleissa.

Ehdotan, että tässä osiossa hyödynnettäisiin myös sidosryhmähaastatteluja. Haastatteluita voitaisiin tehdä henkilökunnalle ja opiskelijoille. Haastatteluiden avulla raportointiin tuotaisiin sidosryhmien ääni, joka lisäisi läpinäkyvyyttä, kuten teoreettisessa viitekehyksessäkin tuotiin esiin. Haastattelut voisivat olla raportissa vain lyhyitä kommentteja tai pitkiä perinteisiä haastatteluja tai jopa vuoropuhelua esimerkiksi koulun rehtorin kanssa. Koska vuosikertomus ja sen myötä vastuullisuusraportti julkaistaan verkkojulkaisuna voisi haastattelut toteuttaa myös videoina.

Tähän osioon tulisi myös sisällyttää tieto siitä, miten Haaga-Helia edistää opiskelijahyvinvointia ja monimuotoisuutta. Myös tämän sisällön esittämiseen voisi hyödyntää haastatteluja, videoita ja graafeja.



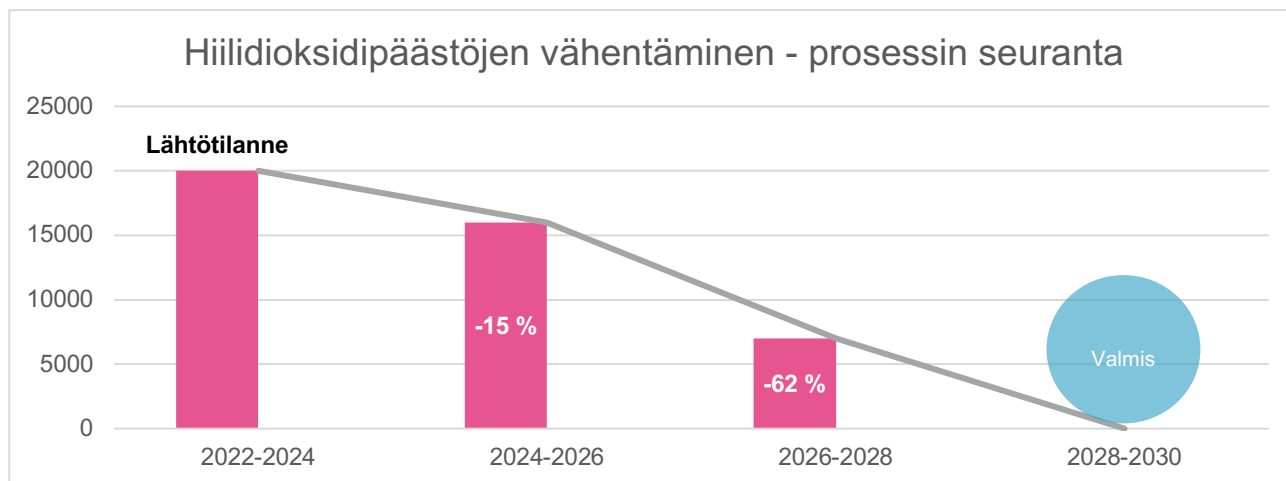
Kuva 9. Esimerkit sosiaalista vastuuta kuvaavista graafeista

Green Haaga-Helia (Arenen ohjelman osa-alue: Hiilijalanjälki – jalanjäljen pienentämisen periaatteet ja yhteinen laskentamalli)

Koska Haaga-Helian hiilipäästöt ovat jo luonnostaan matalia, ehdottaisin, että tämä osio esitettäisiin tiiviisti vastuullisuusraportissa. Lyhyessä johdatustekstissä kuvattaisiin, että mitä ympäristövastuu tarkoittaa Haaga-Heliale ja viitattaisiin Arenen toimenpiteisiin. Tulokset ja tavoitteisiin etene- mistä kuvattaisiin infografiikalla ja graafeilla.

Benchmarking osoitti, että myös tällä osa-alueella puutteita oli eniten tavoitteiden saavuttamisen kuvaamisessa. Tähän puutteeseen löytyisi ratkaisu Arenen ohjelman toimenpiteistä (liite viisi), joi- hin kuuluu muun muassa yhteisen laskentamallin laatiminen ja hiilijalanjäljen pienentämisen peri- aatteet. Kuvissa 10 ja 11 on esitetty mallikuvat siitä, miten tavoitteiden saavuttamista voisi esimer- kiksi esittää graafina ja infograafina. Visualisoinnin tarkoitus on kuvata prosessien etenemistä ja tuoda esiin konkreettisia lukuja ja mittareita. Mallikuvissa sisällöt eivät perustu mihinkään, toimivat vain esimerkkeinä.

Lisäksi ympäristövastuusta voitaisiin nostaa lyhyitä esimerkkejä, jotka kertovat jokapäiväisistä vas- tuullisista valinnoista kampuksilla. Tässä yhteydessä voitaisiin antaa ääni myös opiskelijoille ja henkilökunnalle, jotka voisivat omalla äänellään kertoa miten helppoa tai vaikeaa vastuullisuuspää- töksiä on tehdä Haaga-Helian arjessa. Tätä sisältöä olisi helppo hyödyntää myös Haaga-Helian sosiaalisen median kanavissa.



Kuva 9. Mallikuvia graafista, jolla voisi esittää hiilidioksidipäästöjen vähentämiseen liittyvien tavoit- teiden etenemistä ja saavuttamista (mukailien Manchester Metropolitan University 2020, 19)

| Ympäristövastuutavoitteiden eteneminen | | | | | |
|--|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| | 2020–2022 | 2022–2024 | 2024–2026 | 2026–2028 | 2028–2030 |
| Tavoite 1 | | | | | |
| Tavoite 2 | | | Vaihe X | | Valmis |
| Tavoite 3 | | | | | |
| Tavoite 4 | | Vaihe X | | Vaihe X | Valmis |

Kuva 10. Mallikuva infografiikasta, jolla voisi esittää ympäristövastuuseen liittyvien tavoitteiden etenemistä ja saavuttamista (mukaillen Manchester Metropolitan University 2020, 19)

Degree Haaga-Helia (Arenen ohjelman osa-alue: Koulutus – kestävän kehityksen taidot jokaiselle)

Otsikon Degree Haaga-Helia alla kuvattaisiin sitä, että miten Haaga-Helia on toteuttanut Arenen ohjelman koulutukseen liittyviä toimenpiteitä ja miten niiden kanssa on edetty ja tullaan etene-
mään.

Benchmarking osoitti, että ammattikorkeakouluilla oli myös koulutuksen osalta heikoimmin raportoitu, että miten tavoitteisiin ollaan pääsemässä, sekä se miten onnistumista mitataan. Liitteessä viisi on listattu Arenen ohjelman toimenpiteet koulutukselle.

Raportoimalla Arenen toimenpiteiden pohjalta, Haaga-Heliolla olisi mahdollisuus osoittaa yleisten tavoitteiden eteneminen, mutta se voisi myös erottautua tuomalla esiin omaa koulutustarjontaansa ja antamalla opiskelijoille äänen kertoa, miten he kokevat näiden asioiden toteutumisen arjessa. Koulutustarjontaa voisi esitellä vastuullisuusraportissa esimerkiksi taulukon kuusi mukaisesti. Esimerkkitaulukon sisällöt ovat viitteellisiä, ja sen sisältöä tulisi muokata Haaga-Helian tarpeisiin. Taulukolla voisi visuaalisesti esitellä koulutustarjontaa ja se antaisi myös selkeän kokonaiskuvan Haaga-Helian tarjonnasta. Myös haastatteluissa tuli esille, että tiedon esittäminen selkeästi ja visuaalisesti, koetaan hyödylliseksi.

Taulukko 6. Mallinnus taulukosta, joka esittelisi vastuullisuuden ja kestävän kehityksen pakollisia kursseja koulutusohjelmittain (mukaillen LUT 2021, 14)

Esimerkkejä vastuullisuuden ja kestävän kehityksen pakollisista kursseista koulutusohjelmittain

| Taso | Kurssin nimi | Koulutusohjelma | Vastuullisuus ja/tai kestävyys integroituna oppimistavoitteisiin | Kurssilla käytettävät vastuullisuuden tai kestävän kehityksen teoriat | Vastuullisuuden tai kestävän kehityksen asiantuntijoiden vierailuja | Tehtävissä hyödynnetään vastuullisuuden liittyviä teorioita |
|------|--------------|-------------------|--|---|---|---|
| AMK | Kurssi 1 | Koulutusohjelma A | Kyllä | Teoria X | Kyllä | Kyllä |
| | Kurssi 2 | Koulutusohjelma B | | | Kyllä | Kyllä |
| YAMK | Kurssi 3 | Koulutusohjelma C | Kyllä | Teoria Y | | |

Partneriyriyten haastatteluista kävi ilmi myös, että yrityksissä on tarve vastuullisuuden osaajille. Koulutustarjontaa esittelemällä, tehtäisiin myös näkyväksi ulkoisille sidosryhmille Haaga-Helian koulutustarjontaa, joka puolestaan antaisi osviittaa siitä, että minkälaisia ammattilaisia Haaga-Heliasta valmistuu. Taulukointi ja koonti voisi auttaa myös huomaamaan puutteet siitä, mitä vastuullisuusteemoja kursseilla esiintyy. Haastatteluiden perusteella ammattikorkeakoulujen tulisi seurata nykyistä tarkemmin, miten vastuullisuusteemat ovat koulutuksen sisällöissä esillä ja miten ne vastaavat yritysten osaamistarpeita.

Opiskelijoiden lisäksi raportin tähän osioon voitaisiin haastatella alumneja, jotta voitaisiin kertoa siitä, millaisia asiantuntijoita Haaga-Heliasta on valmistunut ja millaisissa rooleissa he toimivat opintojen jälkeen. Näin olisi mahdollista myös konkreettisesti kertoa, minkälaisia osaajia mistäkin koulutusohjelmista valmistuu vastuullisuuden ja kestävän kehityksen asiantuntija ja muihin tehtäviin.

6 Pohdinta ja jatkotutkimusehdotukset

Tämän opinnäytetyön teoreettinen viitekehys osoitti, että korkeakoulut ovat tärkeässä roolissa, kun kehitetään yhteiskunnasta vastuullisempaa. Koulut kasvattavat tulevaisuuden johtajia ja päätöksen tekijöitä ja näin ollen ovat suoraan mukana ratkaisemassa tulevaisuuden kestävä kehityksen ongelmia. Korkeakoulujen vastuullisuusraportointi on kuitenkin vasta kehittymässä, vaikka vastuullisuus kiinnostaa entistä enemmän koulujen sidosryhmiä. Koulut myös hyödyntävät huonosti vastuullisuusraportointia erottautumisen keinona, vaikka raportit voivat olla yksi tärkeä työkalu sidosryhmille, jotka tekevät päätöksiä esimerkiksi rahoituksesta, työ- tai opiskelupaikoista. (Alonso-Almeida ym. 2014, 144, 152.)

Niin ammattikorkeakouluissa kuin yrityksissäkin vastuullisuusraportointia kannattaisi tehdä, koska se antaa sidosryhmille kattavasti tietoa organisaation toiminnan vastuullisuudesta ja sen vaikutuksista isommassa kuvassa (Niskala ym. 2013, 10). Lisäksi teoreettinen viitekehys ja tutkimus osoittivat, että ammattikorkeakoulujen tulisi tehdä vastuullisuusraportointia myös sen takia, että ne toimisivat esimerkkinä sekä rakentaisivat omaa kilpailukykyään ja erottautumistaan. Korkeakoulujen tulisi olla toimijoita, jotka näyttävät esimerkkiä omaksumalla aikaisessa vaiheessa raportoinnin standardit ja viitekehukset ja osoittavat omalla esimerkillään ja toiminnallaan raportoinnin hyödyt ja tarpeellisuuden. (Alonso-Almeida, Marimon, Casani & Rodrigues-Pomeda 2014, 144.) Puutteellinen raportointi, kun saattaa vaikuttaa negatiivisesti mielikuviin koulusta. Vastuullinen toimintakin, kun saattaa jäädä huomioimatta, jos siitä raportointi on puutteellista (Mäkelä 2021, 80).

Haaga-Helian vastuullisuusraportille yksi tärkeä kohderyhmä on oma yhteisö, joka sisältää muun muassa opiskelijat ja alumnit. Tähän kohderyhmään kuuluu paljon nuoria, jotka odottavat organisaatioilta vahvoja kannanottoja ja konkreettisia tekoja. Systemaattisesti toteutettu vastuullisuusraportointi voisi auttaa näihin odotuksiin vastaamisessa, koska raportointi auttaa jäsentämään vastuullisuustekoja ja mahdollistaa sieltä teemojen nostamisen. Hyväntekeväisyys tai pelkät tiedotteet, kun eivät enää riitä sidosryhmille, vaan he odottavat konkreettisia tekoja ja arvojen kohtaamista. (Vrt. Olkkonen 2021, 45; Miltton 2017, 4–5; Deloitte 2019, 26.) On kuitenkin hyvä muistaa, että tekojen ja ulostulojen tulee linkittyä myös strategiaan ja ydinliiketoimintaan, kuten tuli esiin haastelluista sekä teoreettisesta viitekehuksesta (Vrt. Frig & Uusitalo 2021, 30).

Tämän opinnäytetyön tavoitteena olikin kehittää Haaga-Helian vastuullisuusraportointia niin, että se vastaisi paremmin tasoa, jota organisaatioilta odotetaan niin sisäisten kuin ulkoistenkin sidosryhmien taholta nykypäivänä. Lisäksi tavoitteena oli vastata kahteen määritettyyn tutkimuskysymykseen, jotka olivat, *miten Haaga-Helian tulisi raportoida vastuullisuudesta* (TK1) ja *mistä aiheista Haaga-Helian vastuullisuusraportoinnin tulisi koostua* (TK2).

Tutkimuskysymys yhteen löytyi hyvin vastauksia niin teoreettisesta viitekehuksesta kuin työn tutkimuksestakin. Nämä osoittivat, että niin ammattikorkeakoulujen yleisesti kuin Haaga-Heliankin pitäisi tehdä vastuullisuusraportointia systemaattisemmin ja ottaa oppia yrityksistä, joilla on hyvin vakiintuneet tavat raportoida. Haastattelut osoittivat, että yritykset raportoivat hyvin selkeä rakenteisesti ja viitekehyksiä käyttäen. Tämä on luonut yritysten raportointiin vertailtavuutta, jatkuvuutta ja painetta siitä, että kaikkien yritysten tulee panostaa raportointiin, koska taso on korkea. Benchmarking osoitti, että ammattikorkeakouluilla on enemmän hajontaa raportointitavoissa ja viitekehyksiä käytetään soveltaen tai ei ollenkaan. Luvuissa 5.1–5.3 on esitelty tarkemmin kehitysehdotuksia, miten Haaga-Helian tulisi raportoida vastuullisesti.

Tutkimuskysymys kahdella haettiin vastauksia siihen, mistä aiheista Haaga-Helian vastuullisuusraportoinnin tulisi koostua. Tähän kysymykseen löytyi myös hyvin vastauksia niin teoreettisesta viitekehuksesta kuin tutkimuksestakin. Teoreettinen viitekehys osoitti, että yleisesti organisaatioiden tulee raportoida taloudellisesta vastuusta, sosiaalisesta vastuusta ja ympäristövastuusta. Lisäksi organisaatioiden tulee tunnistaa omaa toimintaa koskevat olennaisuudet sidosryhmien avulla ja raportoida näistä. Raportoinnin sisältöihin vaikuttavat tietenkin myös valinnat siitä millaisia viitekehyksiä ja/tai standardeja käytetään.

Benchmarking osoitti, että Haaga-Helian, ja muidenkin ammattikorkeakoulujen, tulisi raportoida paremmin tavoitteiden etenemistä ja määrittää mittarit tarkemmin. Erityisesti SDG-tavoitteet tulisi integroida paremmin ammattikorkeakoulujen raportointiin. Luvussa 5.4 on esitetty tarkemmin ehdotuksia siitä, miten Haaga-Helia voisi kehittää näitä osa-alueita omassa raportoinnissaan.

Työn tavoitteiden ja määrittelyn mukaisesti opinnäytetyön lopputuloksena syntyi ehdotuksia siitä, miten Haaga-Helian tulisi raportoida vastuullisuudesta, mitä vastuullisuusasioita Haaga-Helian tulisi raportoida ja missä muodossa asioita tulisi esittää, ovatko ne esimerkiksi infografiikkaa, tekstiä tai visuaalisia elementtejä.

Opinnäytetyön tulokset osoittivat, että aiheesta nousee myös uusia jatkotutkimusaiheita. Kuten luvussa 5.4 tuotiin esiin, olisi Haaga-Helian hyvä tehdä olennaisuusanalyysi, jonka avulla voisi karhottaa sidosryhmien odotuksia ja toiveita. Analyysin perusteella voitaisiin tarkentaa vastuullisuusraportin sisältöjä, jotta ne varmasti palvelisivat oleellisia sidosryhmiä. Analyysi voisi toimia myös kilpailuetuna. Olennaisuusanalyysi toisi lisäarvoa raportoinnin viitekehysten rinnalle, koska sillä voisi tunnistaa juuri Haaga-Heliana koskevat aiheet. Näin pystyttäisiin syventämään sisältöjä vastuullisuusraportissa, sen lisäksi, että raportoidaan yleisesti ammattikorkeakouluja koskevista teemoista. Olennaisuusanalyysi auttaisi muutenkin viemään vastuullisuusviestintää eteenpäin ja loisi vuorovaikutusta sidosryhmien kanssa.

Lisäksi jatkokehityksenä voisi tutkia sitä, miten vastuullisuusraporttia varten tuotettua sisältöä voisi hyödyntää muussa viestinnässä ja vuorovaikutuksessa. Haastatteluista kävi ilmi, että yritykset hyödyntävät raportin materiaaleja jo laajasti, mutta myös siellä tunnistetaan, että sitä voisi hyödyntää enemmänkin. Raportointi on yleensä organisaatiolta iso ponnistelu, joten tuotettua materiaalia olisi kannattavaa hyödyntää mahdollisimman laajasti. Kuitenkin niin, että se ei toista itseään liikaa. Tutkimuksen tuloksena voisi syntyä esimerkiksi vastuullisuustiedon viestintäsuunnitelma.

6.1 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Tutkimusten luotettavuus ja laatu pitää varmistaa. Laadullisissa tutkimuksissa, kuten tässä opinäytetyössä, luotettavuusarvion tekeminen on haastavampaa kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Tämä johtuu siitä, että laadullisessa tutkimuksessa kohteena on usein ihminen sellaisenaan tai erilaisina ryhminä. Ihminen ei toimi aina samalla tavalla ja rationaalisuus on usein kaukana ihmisen toiminnasta ja tällöin sattuma vaikuttaa ilmiöön. Tutkimuksen tulokset eivät siis ole välttämättä toistettavissa sellaisenaan. Aivan selvää näkemystä laadullisen tutkimuksen luotettavuuskysymyksistä ei ole, laadullinen tutkimus on siis tästäkin näkökulmasta hyvin joustava. (Kananen 2010, 68, 71.)

Vaikka laadullisen tutkimuksen luotettavuusarvion tekeminen voi olla haastavaa, voidaan tutkimuksen luotettavuutta kuitenkin lisätä monilla yksinkertaisilla asioilla. Yksi näistä on dokumentaatio, jolla voidaan luoda tutkimukselle uskottavuutta. Kaikki ratkaistut ja valinnat tutkimuksen eri vaiheissa perustellaan dokumentaation avulla. (Kananen 2010, 69.) Tätä työtä varten koottiin kattavaa dokumentaatiota niin tutkimuksen valinnoista kuin tuloksistakin. Tutkimuksen tiedonkeruu- ja analysointimenetelmät perusteltiin ja kuvattiin työssä. Tutkimuksen tulokset dokumentoitiin kattavasti. Haastattelut nauhoitettiin, litteroitiin ja ristiin taulukoitiin. Toisen menetelmän eli benchmarkingin tulokset myös dokumentoitiin kirjallisesti ja benchmarkatut aineistot on listattu ja esitelty tässä työssä.

Laadullisen tutkimuksen yksi luotettavuuskriteeri on saturaatio, jonka yhteydessä pohditaan sitä, että kuinka monta kertaa tutkimusmenetelmä tulee toistaa, esimerkiksi haastattelu. Uusia havaintoyksiköjä otetaan tutkittavaksi niin kauan, kuin ne tuovat jotain uutta tutkimukseen. Kun vastaukset alkavat toistamaan itseään, on saavutettu kyllästymispiste. (Kananen 2010, 70–71.) Tämän opinäytetyön kyllästymispiste haastatteluiden osalta saavutettiin viidennen haastattelun kohdalla, jossa oli huomattavissa, että vastaukset alkavat toistumaan ja tutkimukseen ei nouse enää uusia näkökulmia. Sama oli todettavissa myös benchmarkingin kohdalla, että havainnoitujen kohteiden määrä oli riittävä.

Tutkimuksen aineisto ja tulokset esiteltiin työn toimeksiantajalle ennen työn lopullista valmistamista. Toimeksiantajalta ei noussut huolia tai huomioita tutkimuksesta, joten tutkimuksen voidaan todeta olevan luotettava tutkittavan eli Haaga-Helien kannalta.

Olen tehnyt tämän opinnäytetyön toteuttamalla hyviä tieteellisiä käytäntöjä. Olen noudattanut tutkimusta tehdessä rehellisyyttä, huolellisuutta ja tarkkuutta aineiston käsittelyssä, dokumentoinnissa, tulosten arvioinnissa ja tulosten esittämisessä. Työssä on otettu huomioon muiden tutkijoiden työ ja saavutukset, ja viitattu heidän julkaisuihin asianmukaisella tavalla, noudattaen Haaga-Helien ohjeistuksia. Tutkimusta varten hankittiin tutkimuslupa, joka allekirjoitettiin työn tekijän ja toimeksiantajan toimesta. Lisäksi opinnäytetyössäni on huomioitu haastateltavien yksityisyyden suoja. Sovitun mukaisesti tutkimukseen haastateltujen nimiä tai heidän edustamia yrityksiä ei ole mainittu, joten henkilöitä ja vastauksia ei voi yhdistää toisiinsa. (Vrt. Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2021.)

6.2 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi

Master-opinnäytetyön tekeminen oli pitkä ja välillä raskaskin prosessi, mutta matka oli opettavainen. Prosessin aikana syvensin paljon tietämystäni vastuullisuusviestinnästä, -raportoinnista ja sidosryhmävuorovaikutuksesta. Varsinkin ammattikorkeakoulunäkökulma näihin aiheisiin oli itselleni täysin uusi. Koin aiheeni mielenkiintoiseksi ja pääsin työni aikana myös hyödyntämään aikaisemmassa työssäni kerättyä kokemusta. Vaikka opin opinnäytetyötä tehdessä uutta, koen, että sain myös vahvistettua omaa asiantuntijuuttani, kun sain huomata omaavani jo aiheista tietoa ja sain näkemyksistäni hyvää palautetta toimeksiantajalta työn edetessä. Oli myös mielenkiintoista päästä tutustumaan Haaga-Heliaan syvemmin, kuin vain opiskelijan roolissa, ja nähdä miten siellä tehdään asioita.

Oli myös hyvin opettavaista tehdä haastatteluja niin Haaga-Helien henkilökunnalle kuin partneriyri-tysten vastuullisuusasiantuntijoille. En ole aikaisemmin tehnyt juurikaan haastatteluja, joten ne alkuun hieman jopa jännittivät. Parin haastattelun jälkeen, ne kuitenkin alkoivat sujumaan hyvin ja rennommin. Koen, että opin haastatteluiden tekemisestä hyviä käytäntöjä tutkimusta tehdessä. Oli erittäin inspiroivaa ja innostavaa käydä mielenkiintoisia keskusteluja erilaisten asiantuntijoiden kanssa.

Opinnäytetyöprosessille isoin haaste oli koko prosessin ajan aikataulu. Tein opinnäytetyön muiden opintojen ja kokopäiväisen työni ohella. Ajan ja motivaation löytäminen oli ajoittain haastavaa, vaikka olinkin prosessin alussa pyrkinyt tekemään realistisen aikataulun. Olen kuitenkin tyytyväinen siihen, että työ valmistui keväällä 2022, joka olikin tavoitteena.

Aloitin opinnäytetyöni tekemisen syksyllä 2021. Prosessi alkoi sillä, että tutustuin Haaga-Heliaan ja aloin keräämään aineistoa. Lisäksi ensimmäisessä vaiheessa tein ensimmäiset haastattelut

Haaga-Helian henkilökunnalle. Seuraavaksi aloin tutustumaan teoriaan ja kokoamaan teoreettista viitekehystä. Loppuvuodesta 2021 tein tutkimuksen benchmarking-osuuden ja analysoin tämän. Tammikuussa 2022 aloin tekemään tutkimuksen haastatteluja. Lisäksi tammikuussa esittelin ensimmäisen version työstäni toimeksiantajalle. Kevään 2022 aikana viimeistelin teoreettista viitekehystä, täsmensin vielä kehityskohdetta ja kokosin tutkimuksen perusteella kehitysehdotukset.

Toinen haaste opinnäyteprosessissa oli teoreettisen viitekehyksen rajaaminen ja toisaalta lopuksi sen paketointi. Toimeksiannon saatuani, koin, että opinnäytetyön rajaaminen on helppo tehdä. Mutta kun aloin tutustumaan kirjallisuuteen ja aiemmin tehtyihin tutkimuksiin, alkoi tietoa nopeasti kerääntyä paljon. Sama haaste tuli myös vastaan kehitysehdotuksia koostaessa, kun massasta oli alkuun vaikea löytää tuloksia ja nousevia teemoja. Sisältöä uudelleen jäsentelemällä ja käymällä aineistoa useamman kerran läpi, alkoi tulokset lopulta muotoutua ja niistä sai johdettua selkeitä kehitysehdotuksia.

Opinnäytetyön tekemisessä auttoivat Haaga-Helian raportointiohjeet ja ONT-pajat, joihin osallistuin syksyllä 2021. Lisäksi tapasin säännöllisesti opinnäytetyöni ohjaajaa, jolta sain tukea ja ohjeita työn edistämiseen.

Jos nyt aloittaisin prosessin alusta, yrittäisin varata opinnäytetyön tekemiselle enemmän aikaa, niin että työtä voisi tehdä useampana päivänä peräkkäin. Nyt työskentelyaika keskittyi lähinnä viikonlopuille, joten usein siinä vaiheessa, kun oli päässyt vauhtiin, loppui jo aika ja viikon päästä tuntui, että piti taas hetki miettiä, missä työn kanssa mennään.

Lisäksi lähestyisin tutkimusta toisella tavalla. Olennaisuusanalyysi olisi ollut hyvä lähtökohta myös tälle opinnäytetyölle, mutta koska sen merkitys nousi esiin vasta teoreettisen viitekehyksen koostamisen ja haastatteluiden aikana, en osannut ottaa sitä huomioon tutkimusta suunniteltaessa. Tutkimusta olisi voinut myös täydentää muiden ammattikorkeakoulujen vastuullisuus asiantuntijoiden haastatteluilla, jotta olisi lisätty ymmärrystä muun muassa siitä, millaiset päätökset ovat johtaneet ammattikorkeakoulujen tämänhetkiseen raportointiin.

Esittelin opinnäytetyöni tulokset huhtikuussa toimeksiantajalle Teamsin välityksellä. Tapaamisessa sain hyvää palautetta työni kattavuudesta ja siitä, että se oli jo herättänyt keskustelua Haaga-Helian sisällä. Oli koettu, että työni on ajankohtainen Haaga-Heliale ja siitä on konkreettista hyötyä, kun Haaga-Heliassa pohditaan vastuullisuusraportoinnin kehittämistä. Haaga-Heliale oli tärkeää saada tietoa siitä, miten raportointia tulisi toteuttaa. Työni antaa siihen konkreettisia ehdotuksia ja näkökulmia.

Lähteet

- Alonso-Almeida M., Marimon F., Casani F. & Rodriques-Pomeda J. 2014. Diffusion of sustainability reporting in universities: current situation and future perspectives. *Journal of Cleaner Production*. Elsevier, 106, s. 144–154.
- Aras, G., Furtuna, O. K. & Kazak, E. H. 2022. Toward an integrated reporting framework in higher education institutions: evidence from a public university. *Journal of Sustainability in Higher Education*, 23, 2, s. 426–442.)
- Arene 2020. Kestävä, vastuullinen ja hiilineutraali ammattikorkeakoulu – Ammattikorkeakoulujen kestävä kehityksen ja vastuullisuuden ohjelma. Luettavissa: <https://www.arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2020/Kestävä%20vastuullinen%20ja%20hiilineutraali%20ammattikorkeakoulu.pdf?t=1606145574>. Luettu: 6.1.2022.
- Arene 2021. Arene. Luettavissa: <https://www.arene.fi/arene/>. Luettu: 6.1.2022.
- Arene 2021b. Ammattikorkeakoulujen henkilöstö kestävä kehitystä ja vastuullisuutta edistämässä. Luettavissa: <https://www.arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2021/Ammattikorkeakoulujen%20henkilöstö%20kestävää%20kehitystä%20ja%20vastuullisuutta%20edistämässä%20raportti%202021.pdf?t=1621518299>. Luettu: 19.3.2022.
- Aula, P. 2008. Kohti verkkomainetta: Käsitteitä organisaation verkkoviestinnästä maineen rakentajana. *Media & viestintä*, 31, 4, s. 63–77.
- Aula, P. & Mantere, S. 2009. *Strategic Reputation Management: towards a company of good*. Routledge. New York.
- Blomberg, A., Heikkinen, A. & Kujala, J. 2021. Sidosryhmävuorovaikutus kestävä liiketoiminnan mahdollistajana. Teoksessa *Vastuullinen viestintä*. ProComma Academic 2021. ProCom – Viestinnän ammattilaiset ry. Helsinki.
- Crane, A. & Glozer, S. 2016. Reasearching Corporate Social Responsibility Communication: Themes, Opportunities and Challenges. *Journal of management studies*, 53, 7, s. 1 223–1 252.
- Deloitte 2019. The Deloitte Global Millennial Survey 2019. Societal discord and technological transformation create a “generation disrupted”. Luettavissa: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/deloitte-2019-millennial-survey.pdf>. Luettu: 13.2.2022.

Elisa 2020. Raportointi ja yhteystiedot. Luettavissa: <https://elisa.fi/yhtiotieto/vastuullisuus/raportointi-ja-yhteystiedot/>. Luettu: 5.1.2022.

Elisa 2021. Vastuullisuus. Luettavissa: <https://elisa.fi/yhtiotieto/vastuullisuus/>. Luettu: 5.1.2022.

Elkington, J. 2004. Enter the Triple Bottom Line. Teoksessa Henriques, A. & Richardson, J (toim.). The Triple Bottom Line does it all add up?. Earthscan. Lontoo

European Commission 2022a. Corporate sustainability reporting. Luettavissa: https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_en. Luettu: 9.1.2022.

European Commission 2022b. FAQ: What is the EU Taxonomy and how will it work in practice? Luettavissa: https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/business_economy_euro/banking_and_finance/documents/sustainable-finance-taxonomy-faq_en.pdf. Luettu: 13.3.2022.

Freeman, R. E. & Dmytryev, S. D. 2017. Corporate Social Responsibility and Stakeholder Theory: Learning From Each Other. Symphonya Emerging Issues in Management.

Frig, M. & Uusitalo, N. 2021. Vastuullisuusviestintä pirullisessa ilmastokriisissä. Teoksessa Vastuullinen viestintä. Procomma Academic 2021. ProCom – Viestinnän ammattilaiset ry. Helsinki.

Global Compact 2022. Kymmenen periaatetta. Luettavissa: <https://www.globalcompact.fi/kymmen-periaatetta>. Luettu: 13.3.2022.

Global reporting 2022. About GRI. Luettavissa: <https://www.globalreporting.org/about-gri/>. Luettu: 29.1.2022.

Haaga-Helia 2020a. Vuosikertomus 2020. Haaga-Helia – osaamista ja innovatiivisuutta. Luettavissa: <https://vuosikertomus.haaga-helia.fi/home/haaga-helia/laatu-ja-toiminnanohjauspalvelut/>. Luettu: 11.12.2021.

Haaga-Helia 2020b. Vuosikertomus 2020. Yhteiskunnallinen vaikuttavuus. Luettavissa: <https://vuosikertomus.haaga-helia.fi/home/haaga-helia/yhteiskunnallinen-vaikuttavuus/>. Luettu: 6.1.2022.

Haaga-Helia 2021a. Haaga-Heliasta. Luettavissa: <https://www.haaga-helia.fi/fi/haaga-heliasta>. Luettu: 24.9.2021.

Haaga-Helia 2021b. Haaga-Helian strategia ja arvot. Luettavissa: <https://www.haaga-helia.fi/fi/haaga-helian-strategia-ja-arvot>. Luettu: 11.12.2021.

Haaga-Helia 2021c. Haaga-Helian tarina. Luettavissa: <https://www.haaga-helia.fi/fi/haaga-helian-tarina>. Luettu 11.12.2021.

Haaga-Helia 2021d. Vastuullisuus. Luettavissa: <https://www.haaga-helia.fi/fi/vastuullisuus>. Luettu. 6.1.2022.

Hansen, B., Stiling, P. & Fung Uy W. 2021. Innovations and challenges in SDG integration and reporting in higher education: a case study from the University of South Florida. International Journal of Higher Education, 22, 5, s. 1 002–1 021.

HOCH^N 2020. Application of the Sustainability Code in Relation to HEIs – an Approach to Sustainability Reporting at HEIs. Luettavissa: <https://www.deutscher-nachhaltigkeitskodex.de/en-GB/Documents/PDFs/Leitfaden/Hochschul-DNK.aspx>. Luettu: 20.3.2022.

JAMK 2020a. <https://www.jamk.fi/fi/jamk/ajankohtaista-jamkissa/vuosikertomus-2020/jamk-tutkii-ja-kehittaa-vuonna-2020>

JAMK 2020b. Luettavissa: <https://www.jamk.fi/fi/jamk/ajankohtaista-jamkissa/vuosikertomus-2020/jamk-tutkii-ja-kehittaa-vuonna-2020>. Luettu: 27.2.2022.

Juholin, E. 2017. Communicare! Viestinnän tekijän käsikirja. Infor. Helsinki.

Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Teoksesta Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 111. Jyväskylä.

Kananen, J. 2015. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä.

Kananen, J. 2019. Opinnäytetyön ja pro gradun pikaopas. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä.

Kesko 2021. Kesko julkaisi ennätyslaajan vuosiraportointikokonaisuuden – uutena tietotilinpäätös ensimmäisenä suomalaisena pörssiyhtiönä. Luettavissa: <https://www.kesko.fi/media/uutiset-ja-tiedotteet/uutiset/2022/kesko-julkaisi-ennatyslaajan-vuosiraporttikokonaisuuden--uutena--tietotilinpaa-tos-ensimmaisena-suomalaisena-porssiyhtiona/>. Luettu: 13.3.2022.

Kokko, T. 2020. Vastuullinen Haaga-Helia. Luettavissa: <https://esignals.fi/teemat/vastuullisuus-temat/vastuullinen-haaga-helia/#eaaae90a>. Luettu: 6.1.2022.

KPMG 2020. The time has come: The KPMG Survey of Sustainability Reporting 2020. Luettavissa: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2020/11/the-time-has-come.pdf>. Luettu: 13.3.2022.

Kujala, J. & Kuvaja, S. 2002. Välittävä johtaminen - Sidosryhmät eettisen liiketoiminnan kirittäjinä. Talentum. Jyväskylä.

Kuronen, M-L. 2016. Eettisiä paineita sijoittajasuhteissa. Teoksessa Eettinen viestintä. Procomma Academic 2016. ProCom – Viestinnän ammattilaiset ry. Helsinki.

Laurea 2020. Vuosikatsaus 2020. Luettavissa: https://www.laurea.fi/globalassets/uusi-kansio/vuosikatsaus-2020_a4.pdf. Luettu: 8.1.2022.

Luoma-aho, V. 2014. Särkymätön viestintä. Teoksessa Särkymätön viestintä. Procomma Academic 2014. ProCom – Viestinnän ammattilaiset ry. Helsinki.

Luoma-aho, V., Olkkonen, L. & Lähteenmäki, M. 2013. Expectation management for public sector organizations. Public relations review.

LUT 2021. Principles for responsible management education. Luettavissa: <https://www.lut.fi/documents/10633/18015/LBM+PRME+SIP+Report/8ebd44d4-ff80-4304-9ee0-82040ccd2bff>. Luettu: 3.4.2022.

Markkinoinnin asiantuntija. 8.11.2021. Markkinointiasiantuntija. Haaga-Helia. Haastattelu. Helsinki.

Manchester Metropolitan University 2020. Our route to zero carbon. Luettavissa: https://www.mmu.ac.uk/sites/default/files/2021-07/Carbon-Management-Plan-2020-26_1.pdf. Luettu: 17.4.2022.

Metropolia 2021a. Vaikuttavuuskatsaus 1/2021. Luettavissa: <https://www.metropolia.fi/fi/metropoliasta/ajankohtaista/vaikuttavuuskatsaus-1-2021>. Luettu: 8.1.2022.

Metropolia 2021b. Korkeakoulu kestävän kehityksen mahdollisuuksien äärellä. Luettavissa: <https://podcast.metropolia.fi/korkeakoulu-kestavan-kehityksen-mahdollisuuksien-aarella/>. Luettu: 8.1.2022.

Metropolia 2021c. Metropolia edistää kestävän kehityksen osaamista ainutlaatuisen tekoälyratkaisun avulla. Luettavissa: <https://www.metropolia.fi/fi/metropoliasta/ajankohtaista/uutiset/metropolia-edistaa-kestavan-kehityksen-osaamista-ainutlaatuisen-tekoalyratkaisun-avulla>. Luettu: 8.1.2022.

Miltton 2017. Pää pois pensaasta. Luettavissa: <https://mb.cision.com/Pub-lic/68/2399858/a705abacd371fb7e.pdf>. Luettu: 13.2.2022.

Morsing, M. & Schultz, M. 2006. Corporate social responsibility communication: stakeholder information, response and involvement strategies. *Business Ethics: A European Review*, 15, 4, s. 323–338.

Mäkelä, H. 2021. Vastuullisuusraportoinnin monet roolit. Teoksessa *Vastuullinen viestintä. ProComma Academic 2021*. ProCom – Viestinnän ammattilaiset ry. Helsinki.

Niskala, M., Pajunen, T. & Tarna-Mani, K. 2013. *Yritysvastuu. Raportointi- ja laskentaperiaatteet*. KHT-Media Oy. Helsinki.

Niskala, M. Askelmerkkejä määrätietoiseen vastuullisuusraportointiin. Mitopro. Luettavissa: https://stakatemia.fi/blogit/askelmerkkeja-maaratietoiseen-vastuullisuusraportointiin/#_edn12. Luettu: 13.3.2022.

OAMK 2021a. Kestävä kehitys mukana joka koulutuksessa. Luettavissa: <https://www.oamk.fi/fi/oamk/yhteiskuntavastuuraportti-2020/sosiaalinen-ja-kulttuurinen-vastuu-koulutus>. Luettu: 27.2.2022.

OAMK 2021b. Yhdessä muutamme maailmaa. <https://www.oamk.fi/fi/oamk/yhteiskuntavastuuraportti-2020/sosiaalinen-ja-kulttuurinen-vastuu-uki>. Luettu: 27.2.2022.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, R. 2015. *Kehittämistyön menetelmät : Uudenlaista osaamista liiketoimintaan*. Sanoma Pro Oy. Helsinki.

Olkkonen, L. 2014. Odotustenhallinta. Teoksessa *Särkymätön viestintä. ProComma Academic 2014*. ProCom – Viestinnän ammattilaiset ry. Helsinki.

Olkkonen, L. 2021. Yritysakтивismi – Kantaaottava ja kahtiajakava vastuullisuusviestintä. Teoksessa *Vastuullinen viestintä. ProComma Academic 2021*. ProCom – Viestinnän ammattilaiset ry. Helsinki.

Olkkonen, L. & Quarshie, A. 2019. *Corporate Social Responsibility in Finland. Origins, Characteristics, and Trends*. Palgrave Macmillan. Lontoo.

Opetushallitus 2021. Ammattikorkeakoulut ja yliopistot. Luettavissa: <https://www.oph.fi/fi/koulutus-ja-tutkinnot/ammattikorkeakoulut-ja-yliopistot>. Luettu: 28.12.2021.

Opetus- ja kulttuuriministeriö 2021. Korkeakoulut, muut julkiset tutkimusorganisaatiot ja tiedelaitokset. Luettavissa: <https://okm.fi/korkeakoulut-ja-tiedelaitokset>. Luettu: 28.12.2021.

Penttilä, V. & Eräranta, K. 2021. Vastuullisuusviestintä – vastuullista viestintää?. Procomma academic 2021. Vastuullinen viestintä. Procom – Viestinnän ammattilaiset ry. Helsinki.

PRME 2022a. What we do – Six Principles. Luettavissa: <https://www.unprme.org/what-we-do>. Luettu: 19.3.2022.

PRME 2022b. Sharing Information on Progress – SIP Reporting. Luettavissa: <https://www.unprme.org/reporting-sharing-information-on-progress>. Luettu: 19.3.2022.

PRME 2022c. SIP Policy. Luettavissa: <https://www.unprme.org/sip-policy-1>. Luettu: 19.3.2022.

Rydenfelt, H. & Juholin, E. 2016. Hyvä viestintä – parempi viestintäkulttuuri. Teoksessa Eettinen viestintä. Procomma Academic 2016. ProCom – Viestinnän ammattilaiset ry. Helsinki.

Sarkar, C. & Kotler, P. 2020. Brand activism from purpose to action. Idea bite press.

SDG Accord 2021. Annual SDG Accord Report 2021 – Progress towards the Global Goals in the University and College sector. Luettavissa: https://www.sustainabilityexchange.ac.uk/files/sdg_accord_report_-_2021.pdf. Luettu: 15.4.2022.

SDSN 2022. Sustainable Development Solutions Network (SDSN) Australia/Pacific. Getting started with the SDGs in universities. A guide for universities, higher education institutions, and the academic sector. Luettavissa: https://www.sustainabilityexchange.ac.uk/files/university-sdg-guide_web.pdf. Luettu: 15.4.2022.

Suomen tilintarkastajat 2021. Suomen parhaat vastuullisuusraportit ovat kansainvälisestikin vertailtuna korkeatasoisia. Luettavissa: <https://tilintarkastajat.fi/uutiset/suomen-parhaat-vastuullisuusraportit-palkittu/>. Luettu: 12.1.2022.

Sustainable Development Goals 2022. Communications materials. Luettavissa: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/news/communications-material/>. Luettu: 1.5.2022.

Taloustutkimus 2021. Vahvimmat korkeakoulubrändit selvitetty. Luettavissa: <https://www.taloustutkimus.fi/ajankohtaista/uutisia/vahvimmat-korkeakoulubrändit-selvitetty.html>. Luettu: 5.2.2022.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK). 2021. Hyvä tieteellinen käytäntö (HTK). Luettavissa: <https://tenk.fi/fi/tiedevilppi/hyva-tieteellinen-kaytanto-htk>. Luettu: 5.5.2022.

Ulkoministeriö 2022. Agenda 2030 – kestävän kehityksen tavoitteet. Luettavissa: <https://um.fi/agenda-2030-kestavan-kehityksen-tavoitteet>. Luettu: 6.2.2022.

UNPD Suomi 2022. Materiaalipankki. Luettavissa: https://www.fi.undp.org/content/fin-land/fi_fi/home/sustainable-development-goals/Materiaalipankki.html. Luettu: 6.2.2022.

Unsplash 2022. The Internet's source of freely-usable images. Luettavissa: <https://unsplash.com>. Luettu: 30.4.2022.

Vallez, M. Lopezosa, C. & Pedraza-Jiménez, R. 2022. A study of the Web visibility of the SDGs and the 2030 Agenda on university websites. *Journal of Sustainability in Higher Education*, 23, 8, s. 41–59.

Vastuullisuuden asiantuntija 1. 5.1.2022. Hallintojohtaja. Haaga-Helia. Haastattelu. Helsinki.

Vastuullisuuden asiantuntija 2. 22.2.2022. Osaamisaluejohtaja. Haaga-Helia. Haastattelu. Helsinki.

Viestinnän asiantuntija. 8.11.2021. Viestintäpäällikkö. Haaga-Helia. Haastattelu. Helsinki.

XAMK 2020. Vastuullisuusraportti 2020. Luettavissa: <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/508660/URNISBN9789523443921.pdf?sequence=2&isAllowed=y#page=69>. Luettu: 27.2.2022.

3AMK 2021. Mikä on 3AMK? Luettavissa: <https://www.3amk.fi/ohjeet-opiskelijalle/mika-on-3amk-2/>. Luettu: 6.1.2022.

Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset Haaga-Helien vastuullisuusasiantuntijoille

1. Mitä vastuullisuus tarkoittaa Haaga-Heliale?
2. Mitä tavoitteita Haaga-Helialla on vastuullisuusviestinnän ja vastuullisuusraportoinnin suhteen tällä hetkellä?
3. Onko vastuullisuusraportoinnin suhteen joitain teemoja, joita halutaan priorisoida nyt ja lähitulevaisuudessa?
4. Onko nyt tai tulevaisuudessa tavoitteena raportoida GRI:n mukaisesti?
5. Kenelle julkista vastuullisuusraportointia tehdään?
6. Mitkä ovat tärkeimmät sidosryhmät vastuullisuusraportoinnin suhteen? Onko joitain sidosryhmiä, joita haluttaisiin erityisesti osallistaa vastuullisuusraportoinnin tekoon?
7. Mikä on mielestänne yleisesti vastuullisuusraportoinnin merkitys tänä päivänä?

Liite 2. Haastattelukysymykset Haaga-Helian viestintä- ja markkinointiasiantuntijoille

Haaga-Helian brändi ja viestintä

1. Kuinka tunnettu Haaga-Helian brändi on verrattuna kilpailijoihin? Mistä tämä johtuu?
2. Mistä brändistä Haaga-Helia voisi ottaa mallia? Mikä brändi olisi hyvä tavoite Haaga-Heliale?
3. Kuinka kuvailisit Haaga-Helian brändin ydintarkoitusta?
4. Minkälaisia ohjeistuksia Haaga-Heliällä on olemassa brändille ja viestinnälle?
5. Miten vastuullisuus näkyy brändissä ja brändiviestinnässä?
6. Kuinka tärkeää vastuullisuus on brändin kannalta? / Luoko mielestänne vastuullisuusviestintä lisäarvoa brändille?
7. Viestitäänkö brändistä ja vastuullisuudesta samoissa kanavissa? Jos ei viestitä, niin miksi?
8. Onko brändiviestinnässä tällä hetkellä jotain haasteita?
9. Mitkä ovat olleet viime aikoina brändiviestinnän onnistumisia?

Sidosryhmät

10. Mitkä ovat Haaga-Helian tärkeimmät sidosryhmät?
11. Mitä sidosryhmät odottavat brändiviestinnältä?
12. Onko sidosryhmällä odotuksia Haaga-Helian vastuullisuusviestinnän suhteen? Jos, niin onko sillä vaikutusta brändiviestintään?
13. Onko Haaga-Heliällä vaatimuksia sidosryhmille tai kumppaneille vastuullisuuden näkökulmasta? Ohjaavatko toimintaa? Vaikuttavatko esim. vastuullisuuspäätökset partnereiden valintaan?

Liite 3. Haastattelukysymykset partneriyrityksille

Taustaa ja oman organisaation vastuullisuusraportointi

1. Miten määrittelet vastuullisuuden organisaatiossanne?
2. Vastuullisuusraportoinnin merkitys ja tavoitteet organisaatiossanne?
3. Millainen sisältö kiinnostaa eniten vastuullisuusraporttienne lukijoita? Miten tämä on selvitetty?
4. Miten vastuullisuusraportointia varten tuotettua sisältöä hyödynnetään muihin tarkoituksiin?
5. Missä kanavissa vastuullisuusraportoinnista viestitään?
6. Hyödynnetäänkö organisaatiossanne sidosryhmävuorovaikutusta ja osallistamista vastuullisuudesta viestittäessä? Jos, niin miten?
7. Mikä on mielestänne yleisesti vastuullisuusraportoinnin merkitys tänä päivänä?

Odotukset kumppaneille vastuullisuuden ja vastuullisuusraportoinnin näkökulmasta

8. Kuinka tärkeä asia vastuullisuus on, kun valitsette yhteistyökumppaneita?
9. Minkälaista tietoa haluaisitte saada kumppanin vastuullisuustyöstä?
10. Mitä mieltä olet kumppaneiden rohkeista kannanotoista vastuullisuuteen liittyen? Mitä mieltä olette puolestaan siitä, jos kumppaninne haastaa teitä vastuullisiin tekoihin tai esittää vaatimuksia vastuullisuuteen liittyen?

Yhteistyö Haaga-Helien tai oppilaitosten kanssa, jos tuttua haastateltavalle

11. Miksi olette juuri Haaga-Helien kumppani? Onko kumppaneinanne myös muita korkeakouluja? Haetteko korkeakoulu yhteistyöllä ensisijaisesti esim. vastavalmistuneita rekrytointimielessä, haetteko koulutusta omalle henkilöstölle, oletteko kiinnostuneita TKI-yhteistyöstä, jotain muuta?
12. Mitä sinulle tulee mieleen Haaga-Heliasta? Entä minkälaisia ajatuksia tulee mieleen Haaga-Helien vastuullisuustyöstä?
13. Minkälaisia vastuullisuuteen liittyviä kehityskohteita näet korkeakoulutoiminnassa?

Liite 4. Benchmarkingissa käytetyt aineistot

1. Haaga-Helia
 - a. Vuosikertomus 2020: <https://vuosikertomus.haaga-helia.fi/?userLang=fi>
 - b. Vuosikertomus pdf-muodossa: https://www.haaga-helia.fi/sites/default/files/file/2021-05/haaga-helia_vuosikertomus_2020_final.pdf
2. Metropolia
 - a. Vuosikatsaus 2020: <https://www.metropolia.fi/fi/metropoliasta/ajankohtaista/vuosikatsaukset/2020>
 - b. Vaikuttavuuskatsaus 3/2020: <https://www.metropolia.fi/fi/metropoliasta/ajankohtaista/vuosikatsaukset/2020>
3. Laurea
 - a. Vuosikatsaus 2020: https://www.laurea.fi/globalassets/uusi-kansio/vuosikatsaus-2020_a4.pdf
4. OAMK
 - a. Yhteiskuntavastuuraportti 2020-2021: <https://www.oamk.fi/fi/oamk/yhteiskuntavastuuraportti-2020>
5. JAMK
 - a. Vuosikertomus 2020: <https://www.jamk.fi/fi/jamk/ajankohtaista-jamkissa/vuosikertomus-2020>
6. XAMK
 - a. Vastuullisuusraportti 2020: <https://www.xamk.fi/xamk/vastuullisuusraportti-2020/>
 - b. Vastuullisuusraportti 2020 pdf-muodossa: <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/508660/URNISBN9789523443921.pdf?sequence=2&isAllowed=y#page=69>

Liite 5. Ammattikorkeakoulujen kestävän kehityksen ja vastuullisuuden ohjelman toimenpiteet

Tähän liitteeseen on koottu Arenen ammattikorkeakoulujen kestävän kehityksen ja vastuullisuuden ohjelman toimenpiteet aihealueittain.

Koulutus – kestävän kehityksen taidot jokaiselle

Toimenpiteemme

- Määrittelemme ammattikorkeakoulujen yhteiset kestävän kehityksen osaamistavoitteet.
- Vahvistamme kestävän kehityksen ja vastuullisuuden roolia jokaisessa opetussuunnitelmassa.
- Huomioimme kestävän kehityksen ja vastuullisuuden osaamisen jatkuvan oppimisen opintotarjonnassa.
- Edistämme ja mahdollistamme kestävän kehityksen osaamisen kehittymisen integroimalla TKI-toimintaa oppimiseen ja opetukseen.
- Seuraamme kestävän kehityksen ja vastuullisuuden osaamistavoitteiden toteutumista ja vaikuttavuutta palautekyselyillä.
- Laajennamme yhteistyössä toteutettavaa maksutonta verkko-opetusta oppimisen saavutettavuuden parantamiseksi.
- Huomioimme opiskelijavalinnoissa erilaisilla taustoilla korkeakoulutukseen pyrkivät hakijat.
- Kehitämme ja hyödynnämme yhdessä kestävään kehitykseen liittyvää verkko-opetusmateriaalia. Teemme avoimesti laajaa yhteistyötä korkeakoulujen, oppilaitosten, työelämän ja muiden sidosryhmien kanssa.

(Arene 2020, 6.)

TKI-toiminta – ratkaisuja kestävyysaasteisiin

Toimenpiteemme

- Otamme käyttöön kriteeristön, jonka avulla TKI-toiminnan sisältöjä ja tuloksia suunnitellaan, kehitetään, arvioidaan ja toteutetaan ekologisesti, sosiaalisesti, kulttuurisesti ja taloudellisesti kestävästi ja vastuullisesti.
- Lisäämme avoimuutta ja läpinäkyvyyttä siten, että TKI-toiminta toteuttaa kansallisia kestävyystavoitteita ja -ohjelmia alueellisella tasolla.
- Tuotamme tarvittavaa tietoa TKI-toimintamme vaikuttavuuden kasvun tueksi paikallisella, alueellisella, kansallisella ja kansainvälisellä tasolla.

- Tuomme aktiivisesti ja ymmärrettävästi esille toimintamme tuloksia ja hyviä käytänteitä yhteiskunnan hyödynnettäväksi, erityisesti yhteiskunnallista keskustelua ja tiedon avoimuutta edistäen.

(Arene 2020, 7.)

Johtamine ja osaava henkilöstö – toimimme itse kuten opetamme

Toimenpiteemme

- Seuraamme säännöllisesti henkilöstön kestäväen kehityksen ja vastuullisuuden osaamisen kehittymistä, jonka pohjalta luomme yhteisiä ammattikorkeakoulun kestäväen kehityksen ja vastuullisuuden kehittämistoimia tai -suosituksia.
- Ensimmäisen selvityksen pohjalta laadimme ammattikorkeakoulujen yhteisen tiekartan, jossa määrittelemme henkilöstön kestäväen kehityksen ja vastuullisuuden osaamisen tavoitteet ja askelmerkit strategiakauden 2030 loppuun saakka.
- Tarjoamme henkilöstölle mahdollisuuden suorittaa kestäväen kehityksen verkko-opintojakson ja saada siitä osaamismarkin.
- Suosittelemme sisällyttämään kestäväen kehityksen opintojakson työntekijöiden perehdytykseen.

(Arene 2020, 8.)

Hiilijalanjälki – jalanjäljen pienentämisen periaatteet ja yhteinen laskentamalli

Toimenpiteemme

- Kehitämme edelleen olemassa olevaa laskentamalliamme ja sen ohjeistusta.
- Vuoden 2020 aikana keräämme tiedot ammattikorkeakoulujen hiilijalanjäljestä kiinteistöjen ja työmatkojen osalta.
- Tarkennamme laskentaa tietojen saatavuuden mukaan sisältämään myös muita osa-alueita.
- Toteutamme vuosittain hiilijalanjäljen kehittymistä kuvaavan datan keruun, analysoinnin ja toimenpiteistämisen.
- Luomme yhteisen tiekartan, joka sisältää tavoitteet ja askeleet kohti hiilineutraaleita ammattikorkeakoulujen vuoteen 2030 mennessä.

(Arene 2020, 9.)