



Vaasan yliopisto  
UNIVERSITY OF VAASA

Mette Moberg

# **Strategisia ehdotuksia vastuullisuusraportointiin – CSRD-direktiivin vaikutus vastuullisuusviestinnässä**

Markkinoinnin ja viestinnän  
akateeminen yksikkö  
Markkinoinnin Pro Gradu -  
tutkielma  
Kauppatieteellinen  
koulutusohjelma

Vaasa 2025

---

**VAASAN YLIOPISTO****Markkinoinnin ja viestinnän akateeminen yksikkö**

<b>Tekijä:</b>	Mette Moberg		
<b>Tutkielman nimi:</b>	Strategisia ehdotuksia vastuullisuusraportointiin – CSRD-direktiivin vaikutus vastuullisuusviestinnässä		
<b>Tutkinto:</b>	Kauppateiden maisteri		
<b>Oppiaine:</b>	Markkinoinnin johtaminen		
<b>Työn ohjaaja:</b>	Hannu Makkonen		
<b>Valmistumisvuosi:</b>	2025	<b>Sivumäärä:</b>	85

---

**TIIVISTELMÄ:**

Vastuullisuusviestintä, ja etenkin sen oleellisin osa-alue, vastuullisuusraportointi, on ollut viime vuosina suuressa murroksessa vastuullisuusraportoinnin lainsäädännön muuttuessa erilaisten direktiivien myötä. Myös sidosryhmien vaatimustaso on kasvanut. Tällä hetkellä voimassa oleva kestävyysraportointidirektiivin, CSRD:n, tavoitteena on yhdenmukaistaa yritysten vastuullisuusraportointia vertailukelpoisemmaksi, läpinäkyvämmäksi ja luotettavammaksi. Direktiivin myötä myös vapaaehtoisen vastuullisuusraportoinnin luonne on muuttunut. Direktiivin myötä raportoinnin piiriin kuuluvat yritykset ovat joutuneet reagoimaan sen vaatimukseen nopeasti, mikä on luonut haasteita vastuullisuusviestinnän organisoinnissa kokonaisuudessaan. Vastuullisuusraportoinnin lainsäädännöllisillä vaatimuksilla pyritään edistämään yritysten vastuullisuutta yhteiskunnassa, joten organisaatiollinen näkökulma on ajankohtainen.

Tutkimuksen tarkoituksena on tutkia, mitä tulee ottaa huomioon vastuullisuusviestinnän strategisissa päätöksissä tukeakseen CSRD:n mukaista vastuullisuusraportointia. Tutkimuksen ensimmäinen tavoite on tutkia vastuullisuusviestinnän strategiaa tukevia tekijöitä. Toinen tavoite tarkastelee asiantuntijoiden näkemystä siitä, millaisia haasteita CSRD on luonut yrityksille vastuullisuusviestinnässä. Kolmas tavoite on pyrkiä luomaan liikkeenjohdollisia ehdotuksia strategisia ehdotuksia vastuullisuusviestinnän organisointiin, joita tunnustetaan asiantuntijahaastatteluista esille tulleista muutoksista ja niihin liittyvistä haasteista.

Tutkimus toteutetaan laadullisena tutkimuksena, jossa hyödynnetään asiantuntijahaastatteluja. Tutkimukseen haastateltiin yhteensä viittä asiantuntijaa, ja haastattelut toteutettiin vuoden 2024 kevään ja syksyn aikana. Haastatteluissa pääteemoina olivat vastuullisuusraportointi (CSRD), vastuullisuusviestinnän organisaatorakenne sekä sidosryhmät.

Tulosten perusteella lainsäädännön aiheuttama murros aiheuttaa epävarmuutta yrityksissä, mikä esiintyy varovaisena muutoksetekona ja resurssointina. Tutkimuksen perusteella investoiminen vastuullisuusviestintään edistää kuitenkin kilpailukykyä, vaikka lainsäädäntöön tulisikin muutoksia tulevaisuudessa. Vastuullisuusdatan kerääminen ja validointi nousi keskeisimmäksi haasteeksi, jota voidaan edistää järjestelmäinvestointien avulla. Myös sidosryhmien kanssa käyty vuoropuhelu nousi esille tärkeänä tekijänä. Vastuullisuusviestinnän osa-alueiden integrointiin taas vaikuttaa vahvasti organisaatorakenne, jotta CSRD:n mukainen ja vapaaehtoinen vastuullisuusviestintä saadaan toteutettua yhtenäiseksi noudattaen läpinäkyvyyttä. Vastuullisuusviestinnän strategiset päätökset on hyvä ottaa huomioon yrityksen strategian suunnittelussa kilpailukyvyyn edistäjänä.

---

**AVAINSANAT:** vastuullisuusraportointi, CSRD, vastuullisuusviestintä, sidosryhmät

## Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet	9
1.2	Tutkimusote ja näkökulma	10
1.3	Tutkimuksen rajaukset ja rakenne	11
2	Strateginen vastuullisuusviestintä CSRD-direktiivin mukaisesti	13
2.1	Yritysvastuu	13
2.1.1	Yritysvastuun tavoitteet	14
2.1.2	Yritysvastuun motiivit	16
2.2	Vastuullisuusviestintä	16
2.2.1	Vastuullisuusviestinnän tavoitteet	18
2.2.2	Vastuullisuusviestinnän organisaatorakenne	18
2.3	Vastuullisuusraportointi	20
2.3.1	Kestävyysraportointidirektiivi CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive)	23
2.3.2	Vapaaehtoinen vastuullisuusraportointi	26
2.4	Sidosryhmät	27
2.4.1	Sidosryhmäteoria	28
2.4.2	Sidosryhmien sitouttaminen vastuullisuusviestinnän avulla	29
2.4.3	Sidosryhmävuoropuhelu	31
2.5	Strateginen vastuullisuusviestintä CSRD:n myötä	33
2.5.1	CSRD-direktiivin haasteet vastuullisuusviestinnän strategiassa	33
2.6	Tutkimuksen teoreettinen viitekehys	36
3	Metodologia ja tutkimuksen toteuttaminen	39
3.1	Laadullinen tutkimus	39
3.1.1	Aineistonkeruumenetelmä	40
3.1.2	Aineiston hankinta	41
3.1.3	Aineiston analyysi	43
3.1.4	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys	44

4	Vastuullisuusviestinnän muodostaminen CSRD-direktiivin myötä – Tutkimuksen tulokset	47
4.1	Vastuullisuusraportointi	47
4.1.1	CSRD:n käyttöönotto	47
4.1.2	CSRD:n datan kerääminen	48
4.1.3	Tulevaisuuden näkymät	49
4.1.4	Vapaaehtoinen vastuullisuusraportointi	52
4.2	Vastuullisuusviestinnän organisointi	54
4.2.1	Osa-alueiden integrointi	55
4.3	Sidosryhmät	56
4.3.1	Vuoropuhelu	56
4.4	Tulosten yhteenveto	57
5	Johtopäätökset	61
5.1	Tutkimuksen teoreettiset johtopäätökset	61
5.2	Liikkeenjohdolliset ehdotukset	67
5.3	Tulosten luotettavuus ja rajoitukset	71
5.4	Jatkotutkimusehdotukset	72
	Lähteet	74
	Liitteet	84
	Liite 1. Haastattelurunko	84

## Kuviot

<b>Kuvio 1.</b> Yritysvastuun neljä kategoriaa (Caroll, 1979).	14
<b>Kuvio 2.</b> Yritysvastuutoimien motiivien kategoriat (Neergraad, 2006).	16
<b>Kuvio 3.</b> Giddensin (1984) teoria havainnollistettuna.	29
<b>Kuvio 4.</b> Kaptein ja van Tulder (2003) onnistuneen sidosryhmävuoropuhelun edellytykset	32
<b>Kuvio 5.</b> CSRD-raportoinnin tunnistettuja haasteita (Valtioneuvosto, 2024).	35
<b>Kuvio 6.</b> Tutkimuksen teoreettinen viitekehys.	37
<b>Kuvio 7.</b> Liikkeenjohdollisia ehdotuksia.	68

## Taulukot

<b>Taulukko 1.</b> CSRD Aikataulu (Euroopan Unionin Neuvosto, 2023).	24
<b>Taulukko 2.</b> ESRS-standardit (Euroopan Unionin Neuvosto, 2023).	25
<b>Taulukko 3.</b> Haastateltavien ja haastatteluiden tiedot.	42
<b>Taulukko 4.</b> CSRD:n luomat muutokset, haasteet ja strategiset vastuullisuusviestinnän kehitysehdotukset.	58

## 1 Johdanto

Viime vuosina vastuullisuusviestintä on kokenut suuria muutoksia. CSRD (Corporate sustainability reportin directive) on EU neuvoston kestävyysraportointidirektiivi, joka velvoittaa 2024 alkaen listattuja sekä suuria yrityksiä laajentamaan vastuullisuusraportointiaan (EUR-Lex, 2024). Greenstep (2023) mainitsee vastuullisuusraportin olevan osa vastuullisuusviestintää, jonka tarkoituksena on viestiä yrityksen vastuullisuustyön tavoitteellisuutta ja merkitystä liiketoiminnalle. Myös Governance and Accountability -instituutin (2018) mukaan vastuullisuusraportointi on nykyään merkittävä osa vastuullisuusviestintää. CSRD:n tarkoituksena on luoda raportoinnin avulla vastuullisuustyötä sekä läpinäkyvyyttä sidosryhmille, kuten kuluttajille, sijoittajille sekä viranomaisille (Eur-Lex, 2024).

Direktiivin voimaantulo etenee vaiheittain koskien ensin suurempia pörssiyrityksiä ja sitten suuria yrityksiä (Eur-Lex, 2024). CSRD:n vaikutukset kuitenkin valuvat pyramidin tavoin alemmas, myös suurten yritysten alihankintaketjuihin, sillä osana vastuullisuusraportointiin kuuluu myös julkaista alihankkijoiden vastuullisuudesta (Greenstep, 2023; Baumüller & Grbenic, 2021). Tämän takia on ajankohtaista luoda yleistäviä strategisia ehdotuksia CSRD:n mukaiseen vastuullisuusviestintään.

Euroopan Unionin (2024) mukaan CSRD-raportoinnin oleellisena ominaisuutena ovat ESRS-standardit, eli raportointistandardit, joiden tarkoitus on yhdenmukaistaa raportointia vertailukelpoisemmaksi. Standardeissa huomioidaan ympäristölliset, yhteiskunnalliset sekä hallinnolliset vastuullisuusteemat, ja tavoitteena on parantaa yritysten vastuullisuustyön vaikutusta sekä riskien läpinäkyvyyttä. Ne toimivat sidosryhmien, kuten sijoittajien ja kuluttajien apuna arvioimaan yritysten kestävyystoimintaa. (EUR-Lex, 2024).

Uudet raportointivelvoitteet voivat altistaa yritykset entistä tarkemmalle näkyvyydelle ja tarkastelulle (Deloitte, 2024). Deloitte mukaan markkinoilla on nyt mahdollisuus saada kattavampi käsitys kunkin yrityksen ympäristö- ja sosiaalisista vaikutuksista sekä riskeistä.

Liiketoimintajohtajien on varauduttava paitsi välittömään kritiikkiin, myös pitkän aikavälin asetettuihin odotuksiin. Tässä yhteydessä on erityisen tärkeää, että organisaatiolla on selkeä käsitys siitä, miten vastuullisuus nivoutuu yhteen liiketoimintastrategian tarkoituksen ja mission kanssa. Mahdollinen ristiriita raportoidun ja yrityksen ilmoitetun yleisen suunnan välillä voi olla ilmeinen kaikille sidosryhmille (Deloitte, 2024). Näin ollen on erityisen tärkeää, että vastuullisuusviestintä on johdonmukaista, läpinäkyvää ja strategisesti suunniteltua. KPMG:n (2024) mukaan CSRD-raportoinnin implementointi aiheuttaa muutostarpeita yrityksille, ellei se ole jo suunniteltu aikaisemmin kestävyysstrategiaan. Myös Valtioneuvosto (2024) on esittänyt CSRD-raportointiin liittyvän merkittäviä haasteita, jotka liittyvät vastuullisuusviestinnän organisaatiollisiin strategisiin tekijöihin. Vaikka haasteita on tuotu esille useiden tahojen myötä (esim. Valtioneuvosto, 2024; Deloitte, 2024 ja Grant Thornton, 2023) tutkimuksia vastuullisuusviestinnän muodostumisen CSRD:n myötä löytyy heikosti.

Direktiivi tuo osaltaan haasteita vastuullisuusviestinnän strategiseen toteutukseen. Vastuullisuusraportointi ei ole vastuullisuusviestinnän ainoa osa-alue, vaikka onkin pääasemassa. Scherer ja Palazzo (2007) mukaan vastuullisuusviestinnän osa-alueet voidaan jakaa neljään osa-alueeseen. Kaikkien osa-alueiden tulee olla linjassa keskenään, eli integroinnin merkitys korostuu. Vastuullisuusraportoinnin ohella kaikki vapaaehtoinen vastuullisuusviestintä tulee silti perustua vastuullisuustyöhön ja tulevaisuuden suunnitelmiin, joita tulee noudattaa mainehaitan väistämiseksi. Vastuullisuusviestintä voidaan nähdä strategisena keinona rakentaa kestävää organisaatiota ja lisätä kilpailukykyä (Mc Williams & Siegel, 2011). Kilpailuetu ei rajoitu vain muun muassa kuluttajien sitoutumiseen, vaan myös tuoda yritykselle ainutlaatuisen kilpailuedun kyvykkäiden työntekijöiden hankinnassa (Bhattacharaya & muut, 2009). Inhimillinen pääoma voi lisätä yrityksen kilpailukykyä. Inhimillisten pääoma tuoma korvaamaton arvo organisaation kilpailukykyyn ja tuloksen kasvattamiseksi on laajalti tutkittu (Tortosa ja muut, 2015, s.487).

Yritykset, jotka osaavat sopeutua muuttuviin olosuhteisiin ja kehittävät raportointiaan ajoissa, voivat varmistaa toimintansa jatkuvuuden ja löytää uusia tapoja kasvaa. Kun yritys raportoi toiminnastaan avoimesti ja osoittaa vastuullisuutta, se voi houkuttaa sijoittajia, asiakkaita ja yhteistyökumppaneita, jotka arvostavat kestäväää toimintaa (Baumüller & Grbenic, 2021). Lisäksi raportoinnista saatava tieto on tärkeää myös yrityksen omassa päätöksenteossa (Greenstep, 2023). Vastuullisuusraportointi auttaa yrityksiä osoittamaan sitoutumisensa kestävään kehitykseen ja vastuulliseen liiketoimintaan. Se tarjoaa sijoittajille, asiakkaille ja muille sidosryhmille tietoa yrityksen toiminnasta ja sen vaikutuksista, mikä voi parantaa yrityksen mainetta ja kilpailukykyä (Fiechter ja muut, 2022).

Tässä tutkimuksessa CSRD-direktiiviä tarkastellaan ajankohtaisena ja merkittävänä tekijänä tämänhetkisen vastuullisuusviestinnän muodostumisessa. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, millaisia haasteita CSRD-direktiivi on luonut yrityksille vastuullisuusviestinnässä. Vastuullisuusviestinnän muutoksia CSRD:n myötä ei ole vielä tutkittu laadullisin menetelmin. Myöskään sen luomia haasteita yrityksille ei ole tuotu esille tutkimuksellisesta näkökulmasta. Tämä tutkimus pyrkii luomaan ratkaisuja näihin aukkoihin, ja tarjoamaan ratkaisuja CSRD:n myötä tulleisiin haasteisiin vastuullisuusviestinnässä.

Jatkuvasti muuttuvat vastuullisuusraportoinnin vaatimukset vaikeuttavat tehokkuuden optimoimista, sillä resursseja kuluu vaatimusten omaksumiseen ja raporttien laatimiseen, joka voi mahdollisesti rajoittaa vastuullisuustyön kehittämistä. Tutkimuksessa tarkastellaan nykyisiä vastuullisuus-, kestävyys-, ja vaikuttavuuspyrkimyksiä yhteisessä viitekehyksessä, sekä nopeaan muutokseen ja kehitykseen liittyviä ongelmia ja epävakautta. Vastuullisuusviestintä kokonaisuudessaan on tällä hetkellä suuressa muutoksessa, joka vaikuttaa jatkuvasti yhä useampaa yritystä, joten vastuullisuusviestinnän tutkiminen CSRD:n näkökulmasta on myös ajankohtaista.

## 1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää *asiantuntijoiden näkemystä siitä, miten voidaan kehittää vastuullisuusviestintää strategisin keinoin CSRD:n myötä*. Tutkimuksessa pyritään erityisesti strategiasia ratkaisuja CSRD-direktiivin tuomiin haasteisiin yrityksille. Tutkimuksen tulosten avulla tarjotaan yrityksille ehdotuksia vastuullisuusviestinnän suunnitteluun ja kehittämiseen, sekä toimia lisätiedonlähteenä vastuullisuusviestinnän muuttuvassa ympäristössä.

Tutkimuksen ensimmäinen tavoite on tutkia vastuullisuusviestinnän strategiaa tukevia tekijöitä. Tavoitetta lähdetään tarkastelemaan CSRD-direktiivin vaatimuksia sekä vastuullisuusviestinnän eri osa-alueita. Teoriakappaleen lopussa tavoitteen ratkaisemiseksi tuodaan CSRD-direktiivin vaatimukset sekä vastuullisuusviestinnän ulottuvuudet yhteen teoreettisessa viitekehyksessä.

Toisena tavoitteena on analysoida *millaisia haasteita CSRD on luonut yrityksille vastuullisuusviestinnässä*. Tavoite toteutetaan laadullisella tutkimuksella, jossa hyödynnetään vastuullisuusasiantuntijoiden haastatteluista saatua aineistoa apuna. Asiantuntijoiden vastausten perusteella lähdetään tarkastelemaan ja toteuttamaan tutkimuksen kolmatta tavoitetta.

Tutkimuksen kolmas tavoitteen tarkoituksena on keskittyä ensin tunnistamaan asiantuntijahaastatteluiden avulla vastuullisuusviestinnän strategisia haasteita CSRD-direktiivin myötä. Mitä tulee ottaa huomioon vastuullisuusviestinnän strategiassa? Millaiset strategiset keinot edes auttavat ratkaisemaan CSRD-direktiivin luomia haasteita yritysten vastuullisuusviestinnässä. Tavoitteena on pyrkiä löytämään erilaisia ratkaisuja ja kehityskohtia vastuullisuusviestinnän muodostamisessa. Näiden haasteiden ja kehityskohtien avulla pyritään *rakentamaan liikkeenjohdollisia ehdotuksia strategiseen vastuullisuusviestintään muodostamiseen CSRD-direktiivin myötä*.

## 1.2 Tutkimusote ja näkökulma

Tämä tutkimus noudattaa kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta, joka keskittyy aineiston tarkasteluun kokonaisuutena. Tällöin pyritään ymmärtämään ja tulkitsemaan tutkittavan ilmiön eri ulottuvuuksia ja niiden välistä yhteyttä. Alasuutarin (2011) mukaan tämä lähestymistapa mahdollistaa ilmiön syvällisen ja monipuolisen tarkastelun, sillä se ei keskity pelkästään yksittäisiin osatekijöihin, vaan huomioi aineiston kokonaisvaltaisen rakenteen ja merkitykset. Ilmiön kokonaisuuden ymmärtäminen on olennaista, sillä se auttaa lähestymään tutkimuksen keskeisiä tavoitteita ja edistää osaltaan tutkimuksen päämäärien saavuttamista. Näin ollen kvalitatiivinen tutkimusote ei vain kuvaa ilmiötä, vaan myös tulkitsee niitä, mikä tukee tutkimuksen kykyä tarjota syvällisiä ja monivaihteisia vastauksia asetettuihin kysymyksiin (Alasuutari, 2011).

Laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen aineisto koostuu yleensä tutkijan keräämästä tai keräämättömästä aineistosta, johon sisältyy muun muassa haastattelutietoa tai muita havaintoja (Eskola, 1998). Tässä kvalitatiivisessa tutkimuksessa on tutkimusotteena hyödynnetty kvalitatiivisen yleisintä metodia, haastattelumetodia (Denny ja Weckesser, 2022).

Haastattelumuodoksi tähän tutkimukseen valittiin puolistrukturoitu haastattelu, jonka tavoitteena on vapaamuotoinen keskustelu, jota kuitenkin ohjaa ennalta määritellyt teemat ja kysymykset. (Eskola, 1998). Kysymyksien tarkoitus on ratkaista tutkimuksen mukaisia tavoitteita, joten kysymykset on muodostettu teoreettisen viitekehyksen pohjalta. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on oleellista huomioida kysymyksien kannalta olennaiset vastaukset teoreettisen viitekehyksen pohjalta (Alasuutari, 2011). Kyseinen teoreettinen viitekehys toteutetaan teoriakappaleen avulla.

Tutkimuksessa haastateltiin yhteensä viisi eri vastuullisuusasiantuntijaa yksittäisissä haastatteluissa. Asiantuntijoita yhdisti työkokemus vastuullisuudesta, mutta muuten työtaustat erosivat toisistaan tarkoituksen mukaisesti, mikä tukee tutkimuksen tavoitteita. Tulosten analysoinnissa hyödynnettiin teemoittelua osana sisällönanalyysia.

Vastuullisuusasiantuntijoiden vastauksia analysoimalla pyritään ymmärtämään heidän näkökulmiaan vastuullisuusviestinnästä, ja vastuullisuusviestinnästä strategisista dimensioista CSRD-direktiivin myötä. Tarkoituksena on ymmärtää tutkittava ilmiö monipuolisesti ja kattavasti niin, että tulosten avulla pystytään tuottamaan oleellista tietoa yritysten liikkeenjohdolle strategisesta vastuullisuusviestinnästä.

### **1.3 Tutkimuksen rajaukset ja rakenne**

Tutkimus on rajattu vastuullisuusviestinnän keinoista vastuullisuusraportointiin, vaikka tutkimuksessa mainitaan vastuullisuusviestinnän muutkin osa-alueet kokonaisuuden tarkastelemiseksi. Vastuullisuusviestinnän muutosnäkökulmaan on otettu huomioon CSRD-direktiivin tuomat muutokset vastuullisuusviestinnässä, sekä sen vaikutuksiin vastuullisuusviestinnän strategiaan, muiden tekijöiden joukossa. Vastuullisuusviestinnässä pyritään tarkastelemaan strategista kokonaisuutta, jossa kuitenkin korostuu oleellisimman vastuullisuusviestinnän osa-alueen, vastuullisuusraportoinnin, merkitys. Haastateltavat on valittu suomalaisista organisaatioista, joita CSRD-raportointi koskettaa. Tutkimusta ei ole kuitenkaan rajattu pörssi- ja suuryrityksiin, vaan tarkoitus on luoda yleistäviä ehdotuksia vastuullisuusviestinnän strategiaan. Tarkoitus ei ole myöskään syventyä vastuullisuusraporteissa esiintyviin ESG-laskelmiin tai standardeihin, vaan ymmärtää raportoinnin haasteiden vaikutus kokonaisuudessa vastuullisuusviestintään.

Tutkimus keskittyy siihen, millä keinoilla CSRD:n luomia muutoksia ja haasteita vastuullisuusviestinnässä ratkaistaan. CSRD:n muutoksia tarkastellaan EU:n laajuisena muutoksena, mutta sen tutkimus rajautuu Suomessa työskenteleviin asiantuntijoihin. Kohderyhmäksi valitut henkilöt ovat joko työskennelleet CSRD-raportoinnin parissa tai laajemmin vastuullisuuden eri alueilla. Monipuolinen asiantuntijaryhmä tarjoaa arvokkaita näkökulmia siitä, miten CSRD on vaikuttanut heidän työhönsä, niin haasteiden kuin mahdollisten ratkaisujen näkökulmasta. Tutkimus keskittyy siihen, millä keinoilla

CSRD:n luomia muutoksia ja haasteita vastuullisuusviestinnässä ratkaistaan. Kohderyhmäksi valitut henkilöt ovat joko työskennelleet CSRD-raportoinnin parissa tai laajemmin vastuullisuuden eri alueilla. Monipuolinen asiantuntijaryhmä tarjoaa arvokkaita näkökulmia siitä, miten CSRD on vaikuttanut heidän työhönsä, niin haasteiden ja mahdollisten ratkaisujen näkökulmasta. Vastuullisuuden teemat tuodaan esille yritys vastuunäkökulmasta. Eli tuodaan esille teemat ja dimensiot, jotka ovat oleellisesti läsnä yritys vastuuteemoissa ja -toimissa.

Tutkimuksen rakenne muodostuu viidestä pääluvusta, joista ensimmäinen sisältää tutkimuksen aiheen johdannon, tutkimusotteen ja näkökulman sekä lopuksi tuodaan esille mahdollisia rajoituksia. Toisessa pääluvussa muodostetaan teoreettinen viitekehys. Luvussa esitellään vastuullisuusviestinnän, sidosryhmänteorian sekä CSRD-direktiivi.

Kolmas pääluku esittää metodologiset valinnat, kuten tutkimusmenetelmän, aineiston hankinnan ja analyysimenetelmän. Kolmannessa luvussa arvioidaan myös tutkimuksen luotettavuutta kiinnittyvyyden, siirrettävyyden, uskottavuuden ja vahvistettavuuden avulla.

Asiantuntijahaastatteluiden näkemykset ja niistä muodostuneet tulokset löytyvät neljännessä pääluvusta. Luvussa tuodaan lukijalle näkemykset tutkimuksen teemojen mukaisesti. Viides pääluku sisältää tuloksista muodostuneet liikkeenjohdolliset johtopäätökset, sekä pohditaan rajoituksia ja jatkotutkimusehdotuksia.

Tutkimuksen rakenne on muodostettu tukemaan tutkimuksen tavoitteita johdonmukaisesti. Rakenteen tarkoitus on muodostaa looginen kokonaisuus tutkittavasta aiheesta, ja jokaisen pääluvun tarkoituksena on lisätä tietoa ja syventää ymmärrystä, mikä auttaa lukijaa hahmottamaan ilmiön monipuolisesti ja kattavasti.

## 2 Strateginen vastuullisuusviestintä CSRD-direktiivin mukaisesti

Tämä pääluku käsittelee yritysvastuuta CSRD-direktiivin näkökulmasta, sekä sen vaikutusta vastuullisuusviestinnän kehitykseen. Neljään alalukuun jaetussa pääluvussa ensimmäinen alaluku keskittyy yritysvastuuseen ja sen käsitteisiin, toinen vastuullisuusviestinnän kokonaisuuteen, kolmas vastuullisuusraportointiin, jossa esitellään CSRD, ja neljäs alakulu käsittelee sidosryhmiä. Lopuksi näiden pohjalta muodostetaan teoreettinen viitekehys siitä, *miten voidaan kehittää vastuullisuusviestintää strategisoin keinoin CSRD:n myötä.*

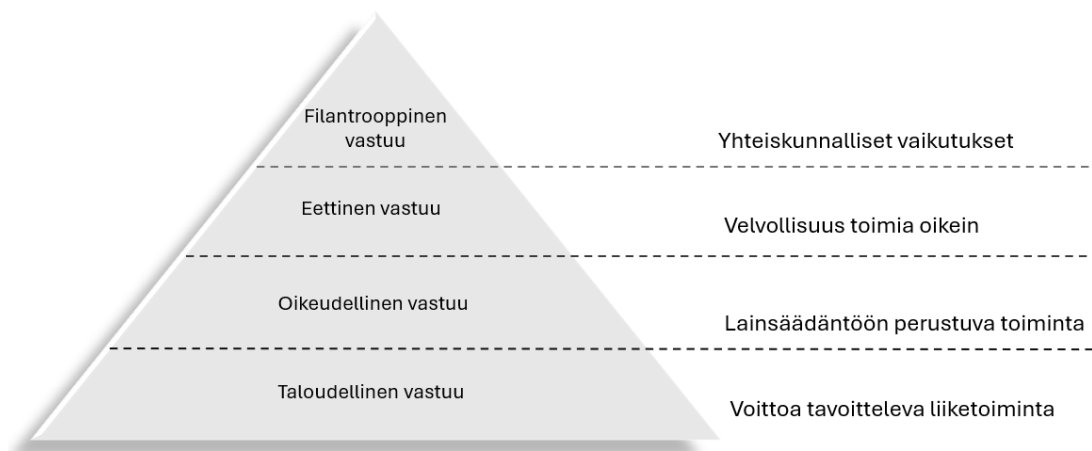
### 2.1 Yritysvastuu

Suomessa yritysvastuun rinnalla voidaan käyttää useampaa käsitettä, kuten yhteiskuntavastuuta. Tässä tutkimuksessa käytetään kuitenkin käsitettä yritysvastuu. Englanniksi kyseinen termi on Corporate Social Responsibility (CSR), jonka Euroopan Unioni (2011) on määritellyt seuraavasti: ”yritysten vastuu niiden vaikutuksista yhteiskuntaan”. Komission mukaan, yrityksillä tulisi olla käytössään prosessi, jolla ne integroivat sosiaaliset, ympäristölliset, eettiset, ihmisoikeus- ja kuluttajahuolenaiheet liiketoimintaansa ja ydinstrategiaansa tiiviissä yhteistyössä sidosryhmiensä kanssa. Yritysvastuun tavoitteena on Komission mukaan maksimoida jaetun arvon luominen, mikä tarkoittaa sijoitetun pääoman tuoton luomista yrityksen osakkeenomistajille samalla varmistaen hyödyt yrityksen muille sidosryhmille, sekä tunnistaa, estää ja lieventää mahdollisia haitallisia vaikutuksia, joita yrityksillä voi olla yhteiskuntaan.

Yritysvastuu on oleellinen osa nykyajan liiketoimintoja ja arvon luontia sidosryhmien näkökulmasta (Uslu & Sengun, 2021, s.50). Yritysvastuun historia ulottuu 1930-luvun alkuun, kun Berle ja Dodd väittelivät yritysten vastuullisuudesta. Molempien mukaan yritykset ovat vastuullisia sidosryhmille, mutta Doddin korosti myös yhteiskunnan merkitystä. Lisäksi he ovat jo tuolloin painottaneet yritysten läpinäkyvyyttä ja

vastuullisuutta. (University of Oxford, Ferrel, 2017). Niin kuin Porter ja Kramer (2011) totesivat, kyse on ”jaetusta arvosta” yritykselle ja yhteiskunnalle.

Yritysvastuuteorioistaan tunnettu Archie Carrollin (1979) mukaan yritysvastuun odotukset voidaan jakaa neljään kategoriaan; taloudelliset, oikeudelliset, eettiset ja harkinnanvaraiset odotukset, joita yhteiskunnalla on organisaatioita kohtaan tiettyä ajankohtana. Carroll (1991) on myös kuvannut yritysvastuuta neljään kategoriaan pyramidissa: filantrooppinen vastuu, eettinen vastuu, oikeudellinen vastuu sekä taloudellinen vastuu. Pohjalla oleva taloudellinen vastuu perustuu voiton tavoitteluun. Oikeudellinen vastuu perustuu yritysten noudattamiin lakeihin ja sääntelyihin. Eettinen vastuu kattaa normit ja moraalit, mitkä eivät ole kuitenkaan lailla säädeltyä, mutta ovat kuitenkin odotettua sidosryhmien toimesta. Pyramidin huipulla oleva filantrooppinen vastuu tarkoittaa konkreettisia tekoja, joita yritys tekee saavuttaakseen yhteiskunnallisesti paremman aseman, kuten hyväntekeväisyys.



**Kuvio 1.** Yritysvastuun neljä kategoriaa (Carroll, 1979).

### 2.1.1 Yritysvastuun tavoitteet

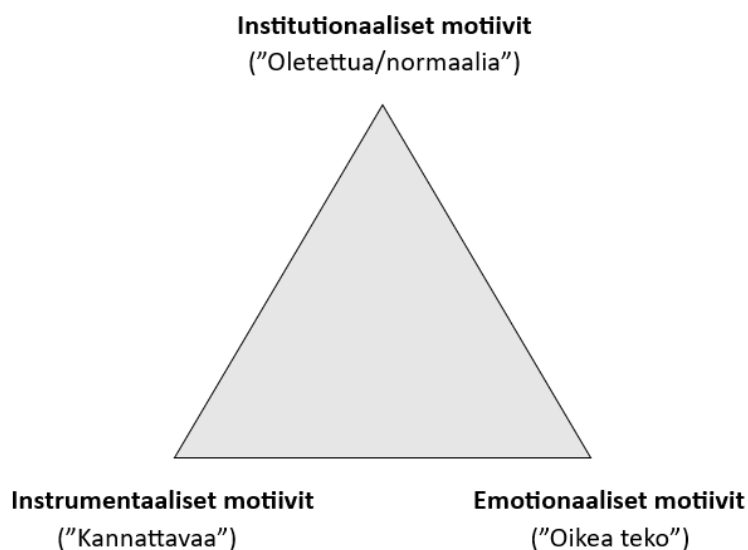
Aikaisemmin yritysvastuu on perustunut ja perustuu nykyäänkin osittain vapaaehtoiisiin toimiin, mutta vastuullisuustoimet ovat kiistämättä olleet aina kuitenkin hyödyksi yrityksille parantamalla kilpailukykyä (Porter & Kramer, 2006).

Organisaatioiden vastuullisuusteot vaikuttavat organisaatiomaineeseen, joka taas vaikuttaa sidosryhmien, kuten asiakkaiden, sijoittajien ja viranomaisten valintoihin ja mielipiteisiin. Vastuullisuus arvona on kasvanut jatkuvasti, ja tulee edelleen kasvamaan. Viherpesusta ollaan jatkuvasti enemmän tietoisia, ja kuluttajien kriittisyys lisääntyy. Tämä vaatii yrityksiltä läpinäkyvyyttä kestävästä kehityksestä vastuullisuusviestinnässä. Organisaation maine vahvistuu positiivisvaikutteisista toimista, projekteista sekä muista konkreettisista teoista, eikä niinkään lisääntyneestä mainonnasta tai tehokkaammasta yritysviestinnän johtamisesta (Burke, 2011; Greyser, 1999). Organisaatioiden maineen suojaamisessa on kyse siitä, että ne pyrkivät vastaamaan sidosryhmien odotuksiin, kun taas maineen vahvistaminen ylittää puhtaasti todistusvoimaisen perustan, joka kattaa myös käytännöt. Näiden kahden konseptin välinen ero on siten hienovarainen, mutta merkittävä. (Hoejmose & muut, 77).

Tulevaisuudessa vastuullisesti toimivat yritykset suoriutuvat eri osa-alueilla paremmin kuin kilpailijansa. Yritysvastuun tarkoituksena on huolehtia ympäristöstä, ihmisistä sekä yrityksen kannattavuudesta. Yrityksen talous on vakaa, työntekijät tyytyväisiä ja motivoituneita, kun edellä mainitut tekijät ovat tasapainossa. (Liappis, Pintikäinen & Vanhala, 2019). Yritysvastuu kattaa useita organisaatiokäyttäytymisen ulottuvuuksia, ja pyrkimyksiä puuttua erilaisiin ulkoisvaikutuksiin, joita organisaatio tuottaa tavoitellessaan tuoton maksimointia (Tirole, 2001). Organisaatioiden yritysvastuun moniulotteisuus ja ulkoiset ulottuvuudet viittaavat paitsi organisaatioiden omaiin valintoihin, että ulkoisiin säästöihin ja yhteiskunnallisiin mieltymyksiin. Yleisesti ottaen, yritysvastuu on kompromisseja organisaation ja sidosryhmien välillä sekä instituutioiden sääntöjen ja organisaation oman harkinnan välillä (Liang, Renneboog, 2017). Myös Carrollin (1991) mukaan yritysvastuu viittaa liiketoimintaan, joka on eettistä ja vastuullista sidosryhmiä ja yhteiskuntaa kohtaan. Hänen mukaansa yritysvastuu on organisaation taloudellisten, laillisten, eettisten ja filantrooppisten vastuiden samanaikaista toteuttamista.

### 2.1.2 Yritysvastuun motiivit

Yleisesti yritys vastuun motiivit voidaan jakaa kolmeen kategoriaan, jotka ovat instrumentaaliset, institutionaaliset sekä emotionaaliset motiivit (Neergraad, 2006). Hän selittää instrumentaalisten motiivien tarkoittavan liiketoimintaan liittyviä motiiveja, kuten riskien ja kustannusten vähentäminen. Institutionaaliset tarkoittavat Neergraadin mukaan yritys vastuutoimia, jotka toteutetaan ulkopuoliseen paineen takia, halusta toimia kuten menestyneet organisaatiot toimivat tai yritys vastuutoimien oletetaan kuuluvan osaksi tavallista liiketoimintaa. Viimeiseksi hänen mukaansa emotionaaliset motiivit tarkoittavat ajatuksia, jotka perustuvat ajatuksiin moraalisesti oikeista toimintatavoista. Vastuullisuusviestinnässä yhdistyvät nämä kaikki kolme motiivia, missä CSRD nähdään institutionaalisenä motiivina.



**Kuvio 2.** Yritys vastuutoimien motiivien kategoriat (Neergraad, 2006).

## 2.2 Vastuullisuusviestintä

Dudenhausen ja muiden (2020) mukaan vastuullisuus toimia ja viestintää käytetään laajalti organisaation legitimitettiin vahvistamiseen. He mainitsevat vastuullisuusviestinnän tarkoituksena olevan säilyttää ja parantaa julkista mainetta,

luottamusta ja uskottavuutta. Organisaatioiden viestintä vastuullisuustyöstä vaikuttaa myönteisesti ja kestävästi kuluttajien keskuudessa riippumatta siitä, kuinka hyvin he kokevat olevansa yhteydessä organisaatioon (Kim, 2019). Kimin (2019) mukaan kuitenkin vastuullisuusviestinnän henkilökohtaisen merkityksen, avoimuuden sekä todellisen sävyn myönteiset seuraukset voimistuvat, mitä suurempaa yhteyttä sidosryhmät kokevat organisaation kanssa. Yritysviestintä on oleellinen osa organisaatioiden yritysvastuuta (Dawkins, 2004). Yritykset eivät ainoastaan toteuta vastuullisuustoimia, vaan myös viestivät vastuullisuuspyrkimyksistään sidosryhmille, sillä yritysten vastuullisuusviestintä on keskeistä, kun pyritään toteuttamaan vastuullisia tavoitteita (Balmer & Greysen, 2006; Hildebrand, Sen & Bhattacharya, 2011).

Yritysviestintä on organisaatioiden käyttämää ulospäinsuuntautuvaa viestintää eri viestintäkanavien kautta asiakkaille sekä muille sidosryhmille (Balmer & Greyser, 2003, s.735). Vastuullisuusviestintää voidaan pitää työkaluna sidosryhmien houkutteluun, asenteisiin sekä kulutusmuutoksiin (Sen & Bhattacharya, 2001). Dun ja muiden (2010) mukaan vastuullisuusviestinnässä tulisi huomioida yrityksen sitoutuminen vastuullisuuteen, vastuullisuuden motiivit sekä organisaation ja vastuullisuuden yhteys. Scherer ja Palazzo (2007) ovat jakaneet vastuullisuusviestinnän neljään osa-alueeseen. Ensimmäinen on yhdensuuntaista viestintää, esimerkiksi raportti tai tiedote, joka on yrityksen näkökulmasta strateginen toiminta ulkoisille sidosryhmille. Toinen on julkaisemattomat organisaation sisäiset eettiset menettelytapaohjeet tai dokumentit, joissa tuodaan esille organisaation strategiset tavoitteet. Kolmantena on avoimet viestintäkanavat esimerkiksi blogit, joiden tyyli on enemmän keskusteleva ja osallistava eri sidosryhmien välillä. Viimeisenä Scherer ja Palazzo (2007) ovat maininneet organisaation sisällä tapahtuvaa viestintään liittyviä materiaaleja, joiden tyyli on vapaamuotoista, kuten koulutukset.

Kuitenkin vastuullisuusviestinnän tyyllillä on merkitystä. Jos viestintää tehdään markkinoinnillisista syistä, sillä on negatiivisia vaikutuksia kuluttajien luottamukseen sekä organisaatiomaineeseen (Kim, 2019).

### **2.2.1 Vastuullisuusviestinnän tavoitteet**

Vastuullisuusviestinnällä on positiivisia vaikutuksia sidosryhmien yritysvastuutietoisuuteen, luottamukseen sekä käsitykseen yrityksen maineesta (Kim, 2019). Näin ollen yritysvastuullinen aktiivisuus on kasvanut vuosin varrella, ja yritysvastuuraportointi on yli tuplaantunut vuoden 2013 jälkeen (KPMG, 2016). Yhä useammat organisaatiot julkaisevat itsenäisiä yritysvastuuraportteja, jotka tarjoavat kattavaa ja syvällistä tietoa organisaation suorituskyvystä erilaisiin sosiaalisiin, ympäristöön ja hallintoon liittyvissä osa-alueissa Governance and Accountability -instituutin (2018) mukaan vastuullisuusraportointi vastaa moniin yrityksen tarpeisiin, ja on osa vastuullisuusviestintää. Sen avulla voidaan tuoda esille riskejä, mahdollisuuksia, ylläpitää sidosryhmädialogia, kehittää yritysvastuutietojen käsittelyä, ja parhaimmillaan johtaa yrityksen vastuullisuustyötä. Konkreettinen tuotos yritysvastuuteoista luo ratkaisukeskeisyyttä tunnetta yrityksille. (Liappis, Pentikäinen & Vanhala, 2019).

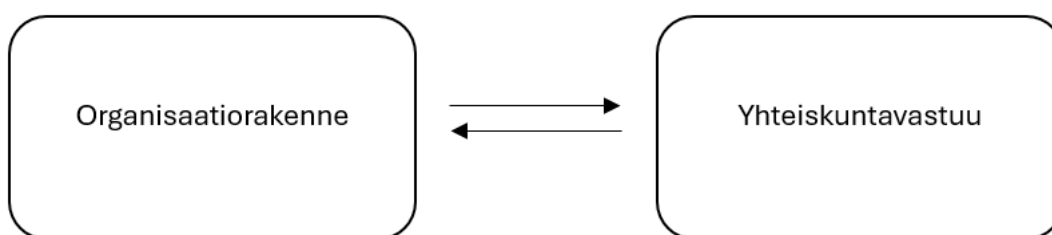
Morsing (2019) kritisoi pieniin ja keskisuuriin yrityksiin kohdistuvaa painetta vastuullisuusraportoinnista. Myös Allgeier ja Feldmann (2023) mukaan on otettava pienten ja keskisuurten yritysten resurssit ja taakka huomioon.

### **2.2.2 Vastuullisuusviestinnän organisaatorakenne**

Yhtenä menestystekijänä pidetään organisaation sisäisiä ominaisuuksia (Barney, 1991). Zheng ja muut (2020) toteavat tutkimuksessaan, että organisaation sisäinen vuorovaikutuksen laatu on keskeinen tekijä vastuullisuustyön kehittämisessä kestävämmäksi. Barleyn (1986) mukaan organisaatorakenteet auttavat varmistamaan, että toiminta on johdonmukaista eikä riipu liikaa yksittäisistä ihmisistä tai tilanteista. Siksi ne ovat keskeisiä, kun halutaan ymmärtää, miten organisaatiot toimivat. Rakenteet vaikuttavat myös siihen, miten organisaatiot tarttuvat uusiin asioihin, kuten uusiin teknologioihin (Barley, 1986). Vastuullisuusviestinnän muuttuvassa ympäristössä on oleellista tutkia organisaatorakenteen muodostumista, sillä se on Barleyn (1989)

mukaan keskeinen tekijä vastuullisuustyön kehittämisessä. CSRD:n yhtenä tavoitteena onkin vastuullisuustyön kehittäminen (Green Step, 2023).

Giddensin (1984) teoriaa voidaan hyödyntää tutkimuksessa, sillä hänen mukaan organisaatorakenteet vaikuttavat yhteiskunnan muutokseen ja kehitykseen, eli yhteiskuntavastuullisuuden muuttuvassa ympäristössä. Teorian ideana siis on, että erilaiset rakenteet, kuten organisaatiot ja lainsäädäntö eivät ole muuttumattomia, vaan muokkautuvat jatkuvasti uudelleen ihmisten toiminnan kautta (Giddens, 1984). Vastuullisuusviestinnän kenttä on ollut ja on edelleen jatkuvassa murroksessa, joten yritykset joutuvat muokkaamaan vastuullisuusviestinnän rakenteita sen mukaisesti. Toisaalta taas yritysten muokkaama vastuullisuusviestinnän rakenne edesauttaa vastuullisuustyön kehittymistä, ja näin yhteiskuntaa.



**Kuvio 3.** Giddensin (1984) teoria havainnollistettuna.

Osuuspankin vuonna 2024 tuottaman suuryritys-tutkimuksen mukaan yritykset joutuvat jatkuvasti tekemään valintoja sen suhteen, mihin liiketoiminnan osa-alueisiin ne keskittyvät, koska käytettävissä olevat resurssit ovat lähes aina rajalliset. Tutkimuksessa mainitaan tämän pätevän myös kestävyteen ja vastuullisuuteen liittyviin asioihin. Yritysjohdon on usein vaikea päättää, mihin kestävyystoimiin kannattaa panostaa, jotta resurssit hyödynnettäisiin mahdollisimman tehokkaasti. Näissä tilanteissa päätöksiä kannattaa tarkastella sekä mahdollisten hyötyjen että riskien näkökulmasta. Erityisesti vastuullisuusraportointi luo johdolle lisää painetta. Siksi on tärkeää, että jo yrityksen ylimmässä johdossa huolehditaan siitä, että yrityksellä on asianmukaiset sisäiset käytännöt ja prosessit raportointia varten. (Osuuspankki, 2024).

Strateginen viestintä on erittäin tärkeä johtamisen väline, mutta usein organisaatiossa ilmenee ongelma siitä syystä, että viestinnän asiantuntijoilla ovat erikoistuneet eri osa-alueisiin, ja viestinnän asiantuntijoita tarvitaan useissa organisaation eri tiimeissä (van Riel, 1992).

Tutkijat ovat laajentaneet organisaatiotutkimusta esittämällä, että organisaatiot rakentuvat kielen ja viestinnän kautta (Boje ym., 2004: 571). Viestintä ei ole vain toiminnan väline, vaan sillä on keskeinen rooli organisaation muotoutumisessa (Austin, 1962). Toisin sanoen viestintä ei vain kuvaile asioita, vaan sillä voidaan myös vaikuttaa ja saada aikaan muutoksia (Ashcraft ym., 2009). Siksi viestintä voi olla toiminnallista ja muuttaa todellisuutta (Cabantous ym., 2016). Tämä eroaa perinteisestä näkemyksestä, jossa viestintä nähdään vain tiedon välittämisenä, kuten monissa viestintä- ja yritys vastuututkimuksissa on oletettu (Schmeltz, 2017; Ihlen ym., 2011).

### **2.3 Vastuullisuusraportointi**

Vastuullisuusraportointi on osa vastuullisuusviestintää ja tarkoittaa systemaattista ja standardoitua prosessia vastuullisuustoimista (Greenstep, 2023). Green Stepin mukaan vastuullisuusraportointi on pääasiallinen keino viestiä sidosryhmille yrityksen vastuullisuustoimista.

Vastuullisuusraportointi tarkoittaa yritysten velvollisuuteen raportoida vuosittain ei-taloudellisista toiminnoistaan, kuten ympäristövaikutuksista, sosiaalisesta vastuusta ja johtamisesta (Fiechter, Hitz & Lehmann, 2022). Heidän mukaansa vastuullisuusraportointi auttaa yrityksiä osoittamaan sitoutumisensa kestäväan kehitykseen ja vastuulliseen liiketoimintaan. Se tarjoaa sijoittajille, asiakkaille ja muille sidosryhmille tietoa yrityksen toiminnasta ja sen vaikutuksista, mikä voi parantaa yrityksen mainetta ja kilpailukykyä (Fiechter ja muut, 2022).

Mäkelän (2021) mukaan vastuullisuusraportoinnin yksi tärkeimmistä tavoitteista on tarjota osakkeenomistajille tietoa, joka tukee heidän päätöksentekoaan yrityksen sosiaalisten ja ekologisten riskien hallinnasta. Mäkelä mainitsee näiden riskien liittyvän ilmastonmuutokseen ja muihin kestävän kehityksen haasteisiin, jotka vaikuttavat yrityksen toimintaan. Yritysten tulee tarjota kansainvälisten pääomamarkkinoiden ja sijoittajien tarpeisiin vertailukelpoista tietoa taloudellisesta tilanteestaan ja tulevaisuuden tuloksentekevyydestään. Sijoittajat toimivat tämän tiedon perusteella, ja näin pääomat ohjautuvat tuottavimpiin sijoituskohteisiin. Siksi yritysten raportoinnissa tulisi käsitellä myös kestävän kehityksen teemoja, vaikutuksia sekä niihin liittyviä riskejä ja mahdollisuuksia. (Mäkelä, 2021).

Vastuullisuusraportointi kuitenkin eroaa esimerkiksi taloudellisesta raportoinnista, sillä yritysraportointi on useimmissa maissa vapaaehtoista, suurelta osin sääntelemätöntä, eikä se ole laajalti valvottua (Tschopp & Huefner, 2015). Sääntely on kuitenkin lisääntynyt vastuullisuusraportissa huomattavasti viimeisen kymmenen vuoden, ja etenkin lähivuosien, aikana (KPMG, 2020). Lisäksi vastuullisuusraportoinnin kohderyhmät koostuvat eri sidosryhmistä, kuten asiakkaista, työntekijöistä, liikekumppaneista, viranomaisista ja sijoittajista (Perrini 2006). Yritysraportointi koostuukin pääasiassa sanallisesta tiedosta koskien organisaation käytäntöjä, toimintoja yleisesti sekä yhteiskunnallisesti, ympäristöllisesti ja sosiaalisesti (Du & muut, 2017). Koska yritysraportointi on luonteeltaan ei-taloudellista, sanallisilla tekijöillä, kuten luottavuudella ja sävyllä, on merkitystä yritysraportoinnin tehokkuudessa (Du & Yu, 2021).

Vastuullisuusraportti koostuu vastuullisuusdatasta, jonka hyödyntäminen ja raportointi antavat organisaatioille mahdollisuuden osoittaa sitoutumisensa kestävään kehitykseen, lisätä läpinäkyvyyttä ja saavuttaa kilpailuetua (Tietoyhteiskunnan kehittäminen Ry, 2004). Tällainen data auttaa tunnistamaan parannuskohteita ja kehittämään liiketoimintaprosesseja kestävän kehityksen mukaisesti. Vastuullisuusdatan seuraaminen ja siihen liittyvä päätöksenteko voidaan liittää liiketoimintastrategiaan tavoitteiden

saavuttamiseksi, mikä luo pitkäaikaista arvoa yritykselle (Tietoyhteiskunnan kehittäminen Ry, 2004).

Työ- ja elinkeinoministeriö (2024) mukaan vastuullisuusraportoinnin lainsäädäntö on joustava esittäen kuitenkin standardien mukaisesti tietyt vastuullisuusteemat ja -tiedot. Yritykset saavat itse valita, miten tiedot esitetään. Tarkoituksena on vastuullisuusraportoinnin toimivan läpi eri toimialojen, joilla on erilaisia vastuullisuushaasteita. Myös yritysten koko vaikuttaa muun muassa vastuullisuuslukuihin. Sen takia vastuullisuusraportoinnissa ei ole oleellista yksilöidä vastuullisuustietoja ja -lukuja tarkasti. (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2024).

Sitran (2024) mukaan raportointimalleja ovat julkaisseet muun muassa ILO, OECD, YK, EU ja ISO. Raportointimallien ja standardien lisääntyminen on kasvattaneet yritysten yritys vastuutyön muuttumista, milloin aikaa kuluu enemmän itse raportointiin ja kyselyiden vastaamiseen. Tämän vaarana on huomion kiinnittyminen vastuullisuuden kertomiseen kuin sen itse kehittämiseen. Toisaalta raportointi, joka on vertailukelpoinen ja läpinäkyvä voi vähentää sidosryhmien eri kysymyksiin. (Sitra, 2022).

Vastuullisuusviestintä vaikuttaa myös organisaatiomaineeseen (Luo, Jiang & Zeng, 2023). Monet tutkimukset ovat osoittaneet yritys vastuun vaikutuksen asiakastyytyvyyteen, kulutuskäyttäytymiseen sekä kilpailukyyn kasvattamiseen, sekä edesauttaa esimerkiksi taloudellista menestystä yleisesti, parantaa pääoman kasvattamista sekä tukee kilpailussa työvoimasta (Xueming & Bhattacharya, 2006; Creyer, 1997; Beckmann, 2007; Porter & Kramer, 2006). Organisaatiomainetta pidetään yhtenä tärkeimmistä aineettomista varoista. Se vaikuttaa, kuinka kuluttajat ja muut sidosryhmät käyttäytyvät organisaatiota kohtaan, kuten, kuinka he osoittavat lojaaliutta, tukea ja tyytyväisyyttä. (Brammer & Paelin, 2006; Fombrun, 1996). Tutkimukset ovat myös osoittaneet maineen olevan ensisijainen tekijä organisaation houkuttelevuudessa (Fombrun & Shanley, 1990). Organisaatiomaineen nähdään olevan tärkeä ominaisuus, jonka johtamiseen tulee

käyttää resursseja, jotta saadaan muodostettua positiivinen maine. (Gatti, Caruana & Snehota, 2012).

### **2.3.1 Kestävyyseraportointidirektiivi CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive)**

CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) on EU:n vuonna 2023 julkaisema uusi direktiivi koskien vastuullisuusraportointia. Se velvoittaa yhä useampia yrityksiä raportoimaan kattavammin ympäristöön ja yhteiskuntaan kohdistuvista vaikutuksistaan sekä vastuullisuustoimistaan. Direktiivin tarkoituksena on parantaa yritysten välistä kestäväen kehityksen tiedon laatua, vertailukelpoisuutta sekä yhteiskuntaan ja ympäristöön kohdistuvan vaikutuksen avoimuutta (Grant Thornton, 2024).

Grant Thornton (2024) on kirjoittanut CSRD-oppaassaan, että kestävyysraportointivelvollisuus on tähän mennessä velvoittanut tiettyjä suuria yrityksiä raportoimaan vastuullisuustoimistaan, mutta CSRD:n myötä yhä useampi EU:ssa toimivista yrityksistä tulee tämän raportoinnin piiriin suoranaisesti tai alihankkijan roolissa. CSRD:n vaikutukset valuvat pyramidin tavoin alemmas, myös suurten yritysten alihankintaketjuihin, sillä osana vastuullisuusraportointiin kuuluu myös julkaista alihankkijoiden vastuullisuudesta (Greenstep, 2023). Velvollisuus laajenee portaittain, jossa ensimmäisenä ovat suuret listatut yritykset, joiden oli määrä raportoida kestävyystiedoistaan ensimmäisen kerran vuonna 2024. Seuraavana suuryritykset, jotka täyttävät vähintään kaksi seuraavista kriteereistä: yli 250 työntekijää, liikevaihto yli 40 miljoonaa euroa ja tase yli 20 miljoonaa euroa. Niiden tulee raportoida ensimmäisen kerran vuonna 2025. Viimeisenä raportoinnin piiriin tulevat pieniä ja keskisuuria listattuja yrityksiä, joiden raportointivelvollisuus alkaa ensimmäisen kerran vuonna 2026. (Grant Thornton, 2024).

Jotta kestävyysraportointi olisi Suomessa yhdenmukaista liiketoiminnan oikeudellisesta muodosta huolimatta, on sen päätetty koskevan myös vastaavanlaisiin osuuskuntiin, vaikka EU:n kestävyysraportointidirektiivi koskettaa vain pörssiyrityitä ja suuria

osakeyhtiöitä. (Grant Thornton, 2024). Vaikka raportointivelvolliset yritykset ovat määritelty tarkasti, ei se poista sen ulkopuolelle jäävien yritysten mahdollisuutta toteuttaa direktiivin mukaista raportointia (Euroopan Unionin Neuvosto, 2023).

**Taulukko 1.** CSRD Aikataulu (Euroopan Unionin Neuvosto, 2023).

2024	2025	2026
Pörssiyhtiöt ja -konsernit.	Suuret pörssilistatut ja listaamattomat yritykset ja konsertit, jotka täyttävät vähintään kaksi seuraavista kriteereistä.	Pörssilistatut pienet- ja keksisuuret yritykset pois lukien mikroyritykset.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• yli 500 työntekijää</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• yli 250 työntekijää</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 25 milj. liikevaihto</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 50 milj. liikevaihto</li> </ul>	

Erytisen tärkeänä Grant Thornton (2024) mukaan kestävyysraportoinnissa on kaksoisolennaisuus, joka on raportoinnin lähtökohta. Käytännössä se tarkoittaa sitä, että raportoinnin sisältö perustuu sisäiseen, että ulkoiseen näkökulmaan niin kestävän kehityksen sisällössä kuin olennaisten näkökulmien tunnistamisessa. Eli kaksoisolennaisuus sisältää kaksi ulottuvuutta: vaikutusolennaisuus sekä taloudellinen olennaisuus. Vaikutusolennaisuus eli sisäinen näkökulma tarkastelee yrityksen vaikutusta ihmisiin ja ympäristöön. Kun taas taloudellinen olennaisuus eli ulkoinen näkökulma arvioi yrityksen ulkoisia kestävyysriskejä ja -mahdollisuuksia. (Grant Thornton, 2024).

### 2.3.1.1 ESRS-standardit

Euroopan Unionin neuvosto (2023) on määritellyt kestävyysraportointia ohjaavia standardeja, ESRS-standardeja, joita on CSRD-direktiivissä 12. Niiden tarkoituksena on luoda yrityksille konkreettisia, luotettavia, yhtenäisiä ja vertailukelpoisia toimeenpanoja raportin sisältöön. Pakollisena standardina näistä kahdestatoista on vain yksi, ESRS 2

yleiset tiedot-standardi. Muut standardit tulevat ilmi kaksoisolennaisuusanalyysissa, joka ohjaa yrityksiä tunnistamaan ja raportoimaan heille olennaisimmat näkökulmat.

CSRD korvaa aikaisemmat Suomen lainsäädännön mukaiset ESG-raportoinnin vaatimukset, sekä ei-taloudellisen tiedon raportoinnin (NFRD). Ensimmäistä kertaa EU:ssa toimivat yritykset julkaisevat yhtenäisen standardin ESRS:n mukaisesti CSRD direktiivin myötä (Euroopan Union, 2023). ESRS-standardit voidaan jakaa neljään eri osa-alueeseen (ks. taulukko 2), johon kuuluvat Grant Thornton (2024) mukaan:

- (1) Yleinen tieto yrityksen kestävän kehityksen työstä, joka sisältää liiketoimintamallin, riskienhallinnan sekä kaksoisolennaisuusanalyysin
- (2) Ympäristö- ja ilmastoasiat
- (3) Sosiaalinen vastuullisuus
- (4) Hyvään hallintotapaan liittyvät asiat

**Taulukko 2.** ESRS-standardit (Euroopan Unionin Neuvosto, 2023).

Osa-alue	Standardi	Kuvaus
Yleiset periaatteet	ESRS 1	Yleiset periaatteet
	ESRS 2	Yleiset tiedot
Ympäristö	ESRS E1	Ilmaston muutos
	ESRS E2	Saasteet
	ESRS E3	Vesi ja vesivarannot
	ESRS E4	Biologinen monimuotoisuus ja ekosysteemit
	ESRS E5	Resurssien käyttö ja kiertotalous
Sosiaalinen	ESRS S1	Työvoima
	ESRS S2	Työntekijät vaikutusalueella
	ESRS S3	Vaikutuksen kohteena olevat yhteisöt
	ESRS S4	Kuluttajat ja loppukäyttäjät
Yhteiskunta	ESRS G1	Liiketoiminnan käytäntö

ESRS 1 ja 2 perustuvat yleisiin raportoinnin periaatteisiin, ja ovat ikään kuin yleistä tietoa liittyen kaikkiin kestävyysteemoihin. Ensimmäinen standardi tuo esille raportoinnin perusperiaatteet, kaksoisolennaisuuden sekä arvoketjun. Toinen standardi keskittyy yrityksen strategiaan, kaksoisolennaisuusanalyysin toteutukseen sekä muihin vastuullisuuteen liittyviin vaikutuksiin, riskeihin ja mahdollisuuksiin. Lisäksi direktiivissä on standardeja ympäristöllisistä, sosiaalisista ja hallinnollisista teemoista.

Euroopan Unionin Neuvoston (2023) laatimassa direktiivissä olevat standardit edellyttävät kaksoisolennaisuusanalyysin luomista. Kaksoisanalyysi tarkoittaa käytännössä sitä, että direktiivin myötä on raportoitava siitä, mikä vaikutus yrityksellä on ulkoisiin tekijöihin, kuten ympäristöön ja yhteiskuntaan, sekä siitä, miten ulkoiset tekijät vaikuttavat yritykseen taloudellisesti eli kestävyysriskejä ja -mahdollisuuksia, jotka vaikuttavat yritykseen taloudellisesti (Grant Thornton, 2023). Eli kaksoisanalyysin avulla tarkastellaan vaikutuksen ulottuvuutta eli vaikutusolennaisuutta ja taloudellista ulottuvuutta, joiden riippuvuussuhteet on otettava huomioon. Deloiten (2024) mukaan kaksoisolennaisuusanalyysin sisältö on informaatiota sidosryhmille. Esille tuodaan tietoa prosessissa käytetyt menetelmät, tunnistetut riskit ja mahdollisuudet, sidosryhmien osallistuminen sekä mahdolliset muutokset aikaisempaan raportointikauteen verrattuna.

### **2.3.2 Vapaaehtoinen vastuullisuusraportointi**

Aiemmat tutkimukset osoittavat, että yritykset eroavat paljon siinä, kuinka paljon ne raportoivat vastuullisuudestaan vapaaehtoisesti (Christensen ja muut, 2021). Julkinen paine ja tarkempi seuranta ovat johtaneet siihen, että suuret, taloudellisesti vahvat ja velkaantuneet yritykset ovat useammin pakotettuja kertomaan vastuullisuudestaan. Tämä on aiheuttanut epätasa-arvoa yritysten välillä (Braam & Peeters, 2018). Toisaalta ne yritykset, joilla on laadukkaat ja kattavat vastuullisuusraportit sekä hyvä maine ympäristö- ja sosiaaliasioissa, onnistuvat todennäköisemmin saamaan raporttinsa varmennettua (Clarkson ja muut, 2019). Aikaisemmin yrityksen toimialalla on ollut suuri merkitys siihen, onko varmennusta lähdetty tekemään esimerkiksi toimialoilla, joilla on suuret ympäristö- tai yhteiskuntavaikutukset, vapaaehtoista vastuullisuusraportointia on

käytetty enemmän (Green & Zhou, 2013). Näiden asioiden perusteella voidaan ajatella, että uusi CSRD-direktiivi voi auttaa tekemään vastuullisuusraportoinnista tasapuolisempaa eri yritysten välillä.

## 2.4 Sidosryhmät

Yritysvastuu ja viestintä kulkevat käsikädessä liiketoiminnan kehityksessä (Liappis, Pentikäinen & Vanhanen, 2019). Heidän mukaansa sidosryhmät, kuten työntekijät, asiakkaat, omistajat, rahoittajat ja muut tärkeät sidosryhmät, ovat oleellinen osa konkreettisia yritys vastuutekoja ja -tavoitteita, mitä tukee vastuullisuusviestintä. Yritysvastuutekojen potentiaaliset hyödyt jäävät saamatta ilman näkyvää vastuullisuusviestintää.

Liappis, Pentikäinen ja Vanhanen (2019) tuovat esille ongelman, kuinka vastuullisuus tekoja ei osata aina sanoittaa ja viestiä, vaikka yritys toimisi jo lähtökohtaisesti vastuullisesti. He korostavat suomalaisten yritysten rohkeuden puutetta ja epätäydellisyyden sietämättömyyttä, mikä antaa etenkin globaaleilla markkinoilla etumatkaa ulkomaalaisille yrityksille. Liappis ja muut tuovat kuitenkin esille, kuinka etenkin isojen yritysten kohdalla raportointivaatimukset kasvavat taloudellisten tietojen lisäksi, mikä tämäkin raportointi on osa yritys vastuuviestintää. Liappis ja muut korostavat vaatimusten helpottavan vastuullisuustyön sanoittamista ja viestimistä.

Sidosryhmillä on kovat odotukset ja vaatimukset organisaatioiden yritys vastuusta sekä paremmasta viestinnästä (Dawkins, 2004). Sidosryhmiltä koettu paine on oleellinen tekijä organisaatioiden yritys vastuutoimiin (Cone & Porter, 2018; Edelman, 2019). Organisaatioilla voi kuitenkin Pedersenin mukaan (2015) olla useita motivaatioita toteuttaa yritys vastuullisia toimia. Ensinäkin globaalit trendit muokkaavat organisaatioiden toimintatapoja. Toiseksi konkreettinen halu toteuttaa ja investoida sosiaaliseen sekä ympäristöystävälliseen toimintaan. Jotkut organisaatiot toteuttavat yritys vastuutoimia parantaakseen suhteitaan eri sidosryhmiin, kuten kuluttajiin. Toiset

taas kokevat yritystoimien parantavan operationaalista tehokkuutta ja kulujen vähentämistä. Yleinen huoli organisaation arvoista, imagosta, maineesta ja brändistä ajavat organisaatiot toteuttamaan yritys vastuutoimia. Ideaalissa tilanteessa yritys vastuutoimien motivaatioina ovat henkilökohtaiset ajatukset ja uskomukset. (Pedersen, 2015). Yritykset vaativat alihankkijoiltaan yhä useammin kertomaan vastuullisuustyöstään selkeämmin ja avoimemmin kuin aiemmin, koska suuret yritykset pyrkivät vähentämään toimitusketjuihin liittyviä riskejä (Kim ja Davis, 2016).

Yksi vastuullisuusviestinnän tavoitteista on rakentaa eettistä organisaatioidentiteettiä, jonka sidosryhmät huomioivat (Balmer & Greyser, 2006). Onkin todettu, että organisaatiot, jotka omaksuvat yritys vastuustrategioita, tavoittavat kestävän kilpailuedun motiivista huolimatta (McWilliams & Siegel, 2011). Kilpailuetu ei rajoitu vain muun muassa kuluttajien sitoutumiseen, vaan myös tuoda yritykselle ainutlaatuisen kilpailuedun kyvykkäiden työntekijöiden hankinnassa (Bhattacharaya & muut, 2009).

#### **2.4.1 Sidosryhmäteoria**

Sidosryhmäteoriasta on kirjoitettu ajan saatossa hyvin samankaltaisesti. Mitchellin ja muiden (1997) mukaan sidosryhmäteorian tarkoituksena on laajentaa johdon näkemystä vastuista ja rooleista oman voitontavoittelun sekä liiketoiminnan ulkopuolelle. Myös Wijnberg (2002) tuo esille, kuinka johdon tulisi hylätä ajatus yksin osakkeenomistajien ja johdon etujen kasvattamisesta, ja kiinnittää huomiota laajemmin sidosryhmien etuihin. Samankaltaisesti Laplume (2008) kirjoittaa sidosryhmäteorian perusidean pohjautuvan johtamismalliin, jossa organisaatiota johdetaan sidosryhmien etujen mukaisesti osakkeenomistajien etujen sijaan. Riskinä kuitenkin on, että sidosryhmät suhtautuvat myönteisesti tarkoituksellisesti vastuullisiin yrityksiin, mutta eivät välttämättä käyttäydy sen mukaisesti (Johnstone & Tan 2015; Moraes, Carrigan & Szmigin, 2012).

Freeman ja muut (2010) tuovat esille näkökulman, jossa sidosryhmien ja osakkeenomistajien edut eivät tarvitse olla ristiriidassa, vaan osakkeenomistajien etu

tuo etua myös sidosryhmille. Freeman kuvailee teoriaansa seuraavasti: ”Osakkeenomistajien tuoton maksimoimiseksi tarvitaan hyviä tuotteita ja palveluita, joita ihmiset haluavat ja jotka toimivat lupausten mukaisesti, toimittajia, jotka haluavat parantaa yritystäsi ja seisovat toimitustensa takana, työntekijöitä, jotka haluavat olla töissä, ovat luovia ja tuottavia, yhteisöjä, joille olet hyvä kansalainen, jotta he eivät käytä poliittista prosessia tuhoamaan luomaasi arvoa, sekä rahaa rahoittajille.”

Sijoittajasuhteiden tutkimuksessa vastuullisuus korostuu yhtenä merkittävimmistä ei-taloudellisen tiedon osa-alueista, yhdessä maineen ja brändin, liikkeenjohdon sekä strategisen toiminnan kanssa (Hoffmann & Fieseler 2012). Gelbin ja Strawserin (2001) mukaan 2000-luvun alussa vastuullisuusraportoinnin painopiste oli yritysten omissa strategisissa tarpeissa, eikä sidosryhmien vaatimuksissa. Sidosryhmien, kuten sijoittajien näkökulma alkoi korostua 2010-luvulla, ja samalla vastuullisuusviestinnän merkitys kasvoi (Arvidsson 2011; Fieseler 2011).

Tutkimuksen viitekehyksessä tarkastellaan sidosryhmäteoriaa perustelluista syistä. CSRD-direktiivin tuomat muutokset laajentavat kestävyysraportoinnin piiriin kuuluvien yritysten määrää, ja näin ollen myös sidosryhmien määrää. Kestävyysraportoinnin tarkoituksen on nimenomaa viestiä sidosryhmille vastuullisuusteostaan ja näin ollen parantaa yrityksen omaa mainetta sekä lisätä sidosryhmien tietoisuutta (Donaldson & Preston, 1995). Vastuullisuusraportointi velvoittaa myös yrityksiä huomioimaan toimitusketjun vastuullisuus (Green Step, 2023). Myös Euroopan komissio (2011) toteaa lausunnossaan vastuullisuuden ulottuvan niin sisäisiin kuin ulkoisiin sidosryhmiin. Vastuullisuusraportointi on vuoropuhelua sidosryhmien välillä, mitä pyritään edistämään eri viestinnän strategisilla keinoilla.

#### **2.4.2 Sidosryhmien sitouttaminen vastuullisuusviestinnän avulla**

Yritysvastuun yhteydessä viestintää voidaan pitää työkaluna sidosryhmien havitteluun sekä työkaluna sidosryhmien asenteisiin ja käyttäytymiseen (Du & muut, 2010). Trudelin ja Cotten (2009) mukaan kuluttaja todennäköisemmin osaa enemmän tai korkeammalla

hinnalla tuotteita organisaatiolta, joka toimii yritysvastuullisesti. Tämän myötä organisaatiot ovat kiinnittäneet erityisen paljon huomiota yritysvastuun ja organisaatiomaiseen yhteyteen (Brammer & Pavelin, 2006). Sidosryhmien on kuitenkin usein vaikea määrittää, täyttääkö organisaation toiminta niiden yritysvastuunorminsa (Mc Williams & Siegel, 2011). Tällaista skeptisyyttä voi vähentää muiden sidosryhmien informaatio organisaation yritysvastuusta (Feddersen & Gilligan, 2001).

Odotus – Vahvistusteoriaa voidaan hyödyntää, kun tarkastellaan, miksi sidosryhmät päättävät hyödyntää uudelleen tiettyjen organisaatioiden tuotteita tai palveluita (Kim, 2019). Teorian mukaan sidosryhmillä on tiettyjä odotuksia muun muassa tuotteesta tai palvelusta ja niiden käytöstä. Kun sidosryhmien odotukset täyttyvät tuotteen tai palvelun käytön jälkeen, heidän odotuksensa vahvistuvat, mikä johtaa positiiviseen ajatteluun, tyytyväisyyteen ja organisaation hyödyntämiseen jatkossakin. (Oliver, 1980, 1993). Tämä voidaan Kimin (2019) mukaan yhdistää juuri vastuullisuusviestintään, jolloin sidosryhmä voi saada positiivisen tai negatiivisen ajatusmallin organisaatiosta riippuen siitä vastaako organisaation toteutus odotuksia.

Yritysvastuun pohjalta toteutettu organisaatioidentiteetti voi mahdollistaa paremman sitoutumisen sidosryhmän kanssa, kun vain pelkän organisaation asiantuntemukseen tuotteiden tai palveluiden pohjalta toteutetun organisaatioidentiteetin (Balmer & Greyder, 2006). Hildebrand ja muut (2011) ovatkin maininneet yritysvastuun olevan lähes täydellinen markkinointiväline. Oikein toteutettuna, se voi johtaa vahvojen ja pitkäkestoisten suhteiden muodostumisen organisaation ja tärkeiden sidosryhmien välillä (Hildebrand ja muut, 2011).

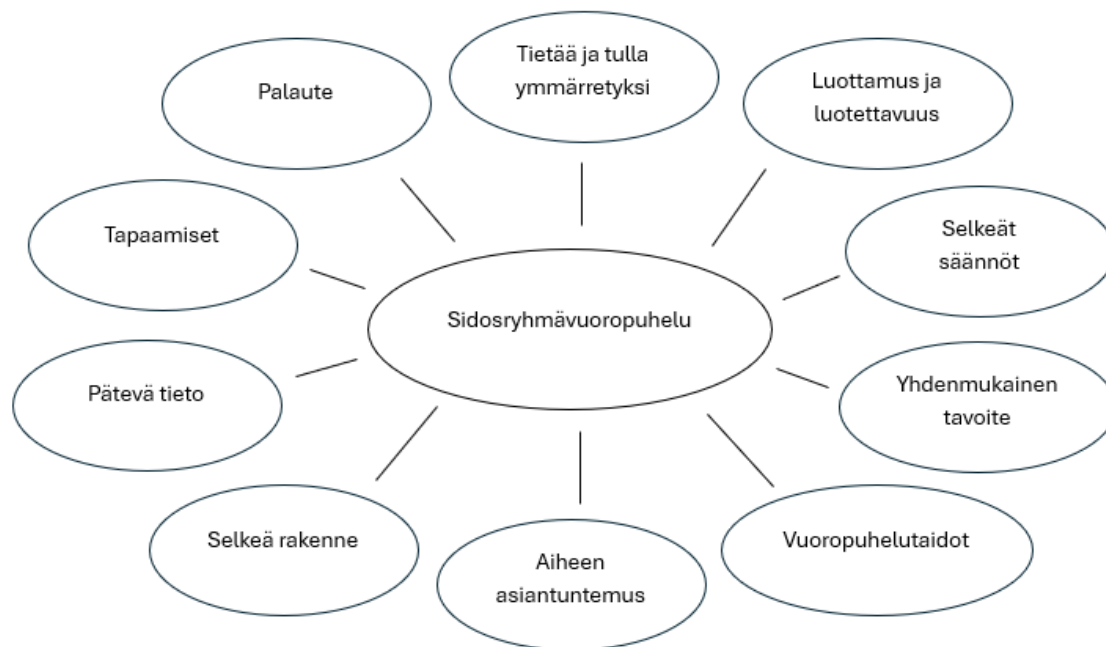
Sidosryhmien mielenkiinto organisaatioiden sosiaaliseen ja ympäristölliseen vastuullisuuteen on kasvanut niihin liittyvien kriisien määrän kasvun takia (Luo, Jiang & Zeng, 2023). Sidosryhmät ovat myös jatkuvasti tietoisempia, mikä motivoi yrityksiä toteuttamaan vastuullisempia toimia (Uslu & Sengun, s.50). Tämän lisäksi tietoisuus ns. viherpesusta yrityksen toiminnan ja markkinoinnin välillä on lisääntynyt.

### 2.4.3 Sidosryhmävuoropuhelu

CSRD-raportoinnissa tuodaan esille sidosryhmien, kuten alihankkijoiden vastuullisuusdataa esille. Hirsron ja Koskelan (2021) mukaan oleellinen dialogi sidosryhmien kanssa on kaksisuuntaista ja tasapainoista, ja sen tavoitteena on yhteinen oppiminen, ongelmien ratkaiseminen sekä keskinäisten suhteiden luominen ja ylläpitäminen. Suhde sidosryhmiin on kaksisuuntainen myös Schalteggerin ja muiden (2019) mukaan. He mainitsevat yritysten vaikuttavan sidosryhmiin, ja sidosryhmien puolestaan vaikuttavan yritysten toimintaan. Tämän vuorovaikutuksen merkitys kasvaa entisestään, kun EU:n CSRD-direktiivin myötä kestävyysraportteihin vaaditaan ulkopuolista varmennusta. Myös Hahn ja Kühne (2013) toteavat, että yritykset hyödyntävät kestävän kehityksen raportointia vastatakseen eri sidosryhmien odotuksiin. Sidosryhmillä on erilaisia kiinnostuksen kohteita, kuten taloudellisia, ympäristöön liittyviä ja sosiaalisia, joita ne painottavat omien tarpeidensa mukaan (Hahn & Kühne, 2013). Tämä tukee Freemanin (2010) ajatusta siitä, että yritysten tulisi tuottaa arvoa monille eri sidosryhmille ja samalla minimoida mahdolliset haitat muille toimijoille.

Payne ja Calton (2004) tarkastelevat tutkimuksessaan sidosryhmävuoropuhelun merkitystä yritysten vastuullisuuskäytännöissä ja sen roolia strategisten päätöksentekoprosessien kehittämisessä. He korostavat, että vuoropuhelu ei saisi rajoittua pelkästään tiedon jakamiseen, vaan sen tulisi olla dynaaminen ja yhteisluova prosessi, jossa sekä yritykset että sidosryhmät osallistuvat aktiivisesti merkityksen luomiseen ja ratkaisujen löytämiseen vastuullisuusongelmiin. Tutkimuksessa painotetaan, että vuoropuhelun onnistuminen edellyttää avoimuutta, luottamusta ja jatkuvaa vuorovaikutusta osapuolten välillä. Tällöin sidosryhmävuoropuhelu voi edistää parempia päätöksiä ja kestävämpiä käytäntöjä, jotka tukevat yritysten vastuullisuustavoitteiden saavuttamista ja parantavat yritysten suhteita sidosryhmiinsä. (Payne & Calton, 2004)

Kapteinin ja van Tulderin (2003, 2011) mukaan sidosryhmävuoropuhelu edellyttää kymmentä eri tekijää, jotka ovat esitetty alla olevassa kuviossa 4.



**Kuvio 4.** Kaptein ja van Tulder (2003) onnistuneen sidosryhmävuoropuhelun edellytykset

Maailman kestävän kehityksen yritysneuvoston mukaan sidosryhmävuoropuhelu on tärkeä muutoksen ajuri, sillä se lisää avoimuutta, edistää tiedon jakamista ja kannustaa yhteistyöhön yhteiskunnan eri toimijoiden välillä (Kaptain & van Tudler, 2003). Raportoinnin yhteydessä keskusteluihin saadaan johdonmukaisuutta ja yhteisiä tavoitteita, mikä hyödyttää sekä yritystä että sidosryhmiä (Kaptain & van Tudler, 2003). Heidän mukaansa sidosryhmävuoropuhelun avulla yrityksen ja sen sidosryhmien välinen suhde voi muuttua vastakkainasettelusta yhteistyöhön. Sen sijaan, että yritys vain sanoisi *“luota minuun”* tai *“katso mitä teemme”*, se voi kutsua sidosryhmät mukaan: *“osallistu”*, *“liity mukaan”* ja *“tehdään yhdessä”*. Tämä johtaa vastuullisuustyön kehitykseen jo yhteiskunnallisella tavalla (Kaptain & van Tudler, 2003).

## 2.5 Strateginen vastuullisuusviestintä CSRD:n myötä

Yritysvastuun viestintä ei ole yksinkertaista (Dhanesh & Nektmat, 2019). Heidän mukaansa esimerkiksi organisaatiot voivat tuoda esille yritysvastuuta monin eri tavoin käyttäen tilastoja, yksittäisiä tarinoita tai niiden yhdistelmiä. Organisaatioiden erot yritysvastuuviestinnässä herättävät moninaisia emotionaalisia ja asenteellisia reaktioita sidosryhmissä. (Dhanesh & Nektmat, 2019).

Sidosryhmien skeptisyys on kriittinen tekijä, joka voi vaarantaa yrityksen yritysvastuun viestinnän tehokkuuden (Dhanesh & Nektmat, 2019). Du ja muut (2010) Ovat muodostaneet viestintäkehyksen yritysvastuun viestimiseen sidosryhmien skeptisyyden vähentämiseksi. Heidän viitekehityksensä mukaan yritysvastuun viestinnän sisällöllä ja viestintäkanavilla voi vaikuttaa sidosryhmien asenteisiin ja luottamukseen viestivää organisaatiota kohtaan. Nämä vaikutukset voivat kuitenkin riippua yrityksen ominaisuuksista, kuten organisaatiomaineesta tai sidosryhmien ominaisuuksista, kuten asenteista yritysvastuuta kohtaan. Toisin sanoen, vaikka organisaatio viestisi tarkasti tarkoitustaan ja siihen liittyviä yritysvastuutoimia, odotettuihin tuloksiin, kuten lisääntyneeseen luottamukseen, vaikuttaa sidosryhmien ominaisuudet. (Du & muut, 2010).

### 2.5.1 CSRD-direktiivin haasteet vastuullisuusviestinnän strategiassa

Matuszak-Flejszman, Alina ja muut (2024) tuovat esille useita haasteita liittyen vastuullisuusraportointiin. He mainitsevat ei-taloudellisten toimien raportoinnin erittäin haasteelliseksi, vaikka yritys olisi aikaisemmin tehnyt ei-taloudellista raportointia standardien mukaisesti. CSRD:n myötä tulleet ESRS standardit vaativat yrityksiltä uudelleenarviota ja uusien työkalujen kehittämistä ei-taloudellisen datan hankkimiseen sekä analysointiin. (Matuszak-Flejszman, Alina ja muut, 2024).

Vastuullisuusviestintä perustuu yhä enemmän faktapohjaiseen toimintaan (Deloitte, 2024). Läpinäkyvyys on edellytys viestinnän tehokkuudelle (Matuszak-Flejszman, Alina

ja muut, 2024). Sosiaalinen media mahdollistaa rajattoman jatkuvan informaation sekä sen nopean kulun. Lisäksi globalisaatio on kasvattanut kilpailua tuotteiden, työntekijöiden sekä liiketoimintakumppaneiden markkinoilla. Näin ollen organisaatiomaineesta on tullut erityisen tärkeä (Sarstedt, Wilczynski & Melewar, 2013) ja se hyvä organisaatiomainen voi johtaa merkittävään kilpailuetuun (Gatzert, 2015).

Viimeisten kolmen vuosikymmenen aikana yritysvastuuraportointi on kasvanut radikaalisti, kun kestävyyskysymykset ovat kasvaneet globaaleiksi ja näin ollen organisaatioiden menestyksen kannalta keskeisemmäksi. Yritysvastuuraportoinnin kasvun ja sen monimutkaisuuden myötä luotettavuudesta on syntynyt merkittävä kysymys sidosryhmien keskuudessa. (Lokuwaduge & De Silva, 2022). Sidosryhmien paine on keskeinen tekijä organisaatioiden yritysvastuun toteuttamiseen, väitettä on tutkittu ristiriitaisin tutkimustuloksien. Vaikka sidosryhmät vakuuttavat sitoutuvansa yritysvastuullisiin organisaatioihin, heidän toimintansa ei aina vastaa asenteitaan. (Dhanesh, 2020). Kun sidosryhmä, kuten sijoittaja, kokee, että organisaatio on epä johdonmukainen ja ristiriitainen informaation ja toiminnan välillä, muodostuu negatiivinen tunne, mikä johtaa tyytymättömyyteen sekä kilpailukyvyyn alenemiseen (Lokuwaduge & De Silva, 2022).

Valtioneuvoston (2024) mukaan Erityisesti CSRD:n mukaisessa raportoinnissa keskeisiä vaikeuksia aiheuttavat ESRS-standardien monimutkaiset vaatimukset sekä tarve kerätä ja hallinnoida kestävyystietoa järjestelmällisesti. Lisäksi yritykset kokevat, että konkreettista ohjeistusta raportoinnin käytännön toteutuksesta on riittämättömästi saatavilla. Haasteita lisää myös usein rajallinen pääsy tarvittaviin resursseihin. (Valtioneuvosto, 2024).

Valtioneuvos (2024) tuo esille raportissaan erinäisiä haasteita CSRD-raportointiin liittyen. Muun muassa CSRD-raportoinnin vaatimukset ovat laajoja ja monivaiheisia, mikä tekee niiden ymmärtämisestä ja käytäntöön saattamisesta erityisen haastavaa pk-yrityksille, joilla ei ole resursseja säädösten syvälliseen tarkasteluun. Haasteita lisää se, että osa

standardeista on vielä kehitteillä, mikä luo epävarmuutta tulevaisuuden tietovaatimuksista, erityisesti arvoketjun osalta. Raportointiin liittyvät kustannukset, kuten uusien järjestelmien hankinta ja ulkopuolisten asiantuntijoiden käyttö, ovat merkittävä este, erityisesti pienille yrityksille, joilla ei ole suuryritysten kaltaisia taloudellisia resursseja. Lisäksi tarvittavan tiedon kerääminen, kuten ympäristötieto ja sosiaalisten vaikutusten arviointi, on erityisen vaikeaa, kun arvoketjut ovat monimutkaisia ja globaalit toimitusketjut vaikeuttavat tiedon saatavuutta. Arvoketjun hallintaan liittyvät ongelmat, kuten luotettavan ja kattavan tiedon saaminen sen eri vaiheista, lisäävät raportoinnin haasteita. Pienet yritykset kokevat myös, että niillä ei ole riittävästi asiantuntemusta tai resursseja raportointivaatimukseen vastaamiseksi. Lisäksi pk-yrityksille on vaikeaa soveltaa CSRD:n vaatimuksia omiin erityispiirteisiinsä, ja suuryritysten kanssa vertailu ei aina ole mielekäästä. Kvalitatiivisten tietojen käsittely tuo lisähaasteita, sillä se vaikeuttaa tiedon vertailtavuutta ja dokumentointia. (Valtioneuvosto, 2024).



**Kuvio 5.** CSRD-raportoinnin tunnistettuja haasteita (Valtioneuvosto, 2024).

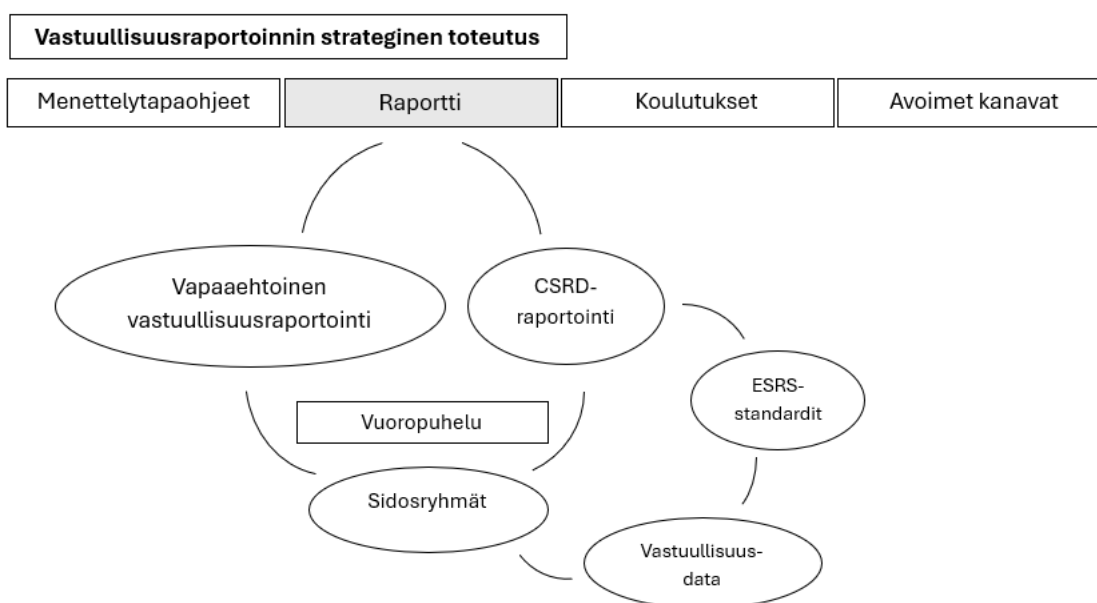
## 2.6 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys on toteutettu yhdistämällä teoriaosuuksien olennaisimmista löydöksistä. Keskiössä on vastuullisuusviestintä muuttuvassa ympäristössä, jossa CSRD-direktiivi vaikuttaa vastuullisuusviestinnän strategiseen toteutukseen. Teoreettisella viitekehyksellä vastataan tutkimuksen ensimmäiseen tavoitteeseen, eli vastuullisuusviestinnän strategiaan muutoksiin CSRD-direktiivin myötä. Viitekehyksessä yhdistetään vastuullisuusviestinnän Dun, Bhattacharyan ja Senin (2010) tutkimuksen pohjalta muodostettu ideaali tapa toteuttaa vastuullisuusviestintää, jotta se olisi sidosryhmien näkökulmasta toimivaa ja tehokasta. Kaptein ja Van Tulderin (2003) sidosryhmävuoropuhelun sisällyttäminen teoreettiseen viitekehykseen auttaa luomaan yhtymäkohtia teorian muille olennaisille löydöksille, kuten vastuullisuusviestinnän toimivuudelle ja tehokkuudelle.

Tutkimuksen toinen osa teoreettisesta viitekehyksestä muodostuu strategiaan muutoksiin vastuullisuusviestinnässä. Tämä keskittyy vastuullisuusviestinnän strategiaan organisaatiollisiin ja viestinnällisiin valintoihin yrityksessä. Vaihe sisältää myös CSRD-direktiivin omaksumisen, mikä on oleellinen osa vastuullisuusviestinnän muutoksen edistämistä. Tämä sisältää suunnitteluvaiheen, jossa organisaatiota mukautetaan tukemaan toteutettavaa vastuullisuusviestintää perustuen ymmärrykseen CSRD-direktiivistä.

Teoria tuodaan esille yhteen kuvioon yhdistettynä teoriakatsauksen olennaisimmat ja tärkeimmät löydökset. Viitekehykseen on yhdistetty vastuullisuusviestinnän, organisaatorakenteen sekä sidosryhmiin löydetyt oleelliset teoriat. Teoreettisessa viitekehyksessä esitellään Schererin ja Palazzon (2007) vastuullisuusviestinnän eri osa-alueet, joista tässä tutkimuksessa painotetaan lainsäädännöllistä vastuullisuusraportointia sekä vapaaehtoista vastuullisuusraportointia. Suhde sidosryhmiin on Hirton ja Koskelan (2021) sekä Schalteggerin ja muiden (2019) mukaan kaksisuuntaista. Sidosryhmien välinen vuoropuhelu on oleellista vastuullisuusraportoinnin onnistumisen CSRD-vaatimusten mukaisesti, sillä raporttiin

vaaditaan useilta sidosryhmiltä vastuullisuusdataa. Näin ollen teoreettiseen viitekehykseen on lisätty Kaptain ja van Tudlerin luoma kymmenen edellytystä onnistuneen vuoropuhelun tavoittamiseksi. Organisaatioteoria kuvataan teoreettisessa viitekehyksessä Giddensin (1984) teoriolla, jossa todetaan organisaatorakenteen olevan sidoksissa yhteiskunnalliseen vastuuseen. Teorian mukaan vaikutukset ovat kaksisuuntainen, eli yhteiskunnan muutokset vaikuttavat organisaatorakenteeseen, ja organisaatorakenne vaikuttaa yhteiskuntaan. Tämä tuodaan esille, sillä vastuullisuusviestintä on suuressa murroksessa ja aiheuttaa mahdollisesti muutoksia organisaatorakenteessa.



**Kuvio 6.** Teoreettinen viitekehys

Teoreettisen viitekehyksen avulla tarkastellaan, miten esitetyistä teorioista muodostetaan kokonaisuus vastuullisuusraportoinnissa. Sen tavoitteena on ymmärtää tekijät, jotka vaikuttavat vastuullisuusraportoinnin kehittämiseen ja muodostumiseen muuttuvassa ympäristössä kilpailukyvyin säilyttämiseksi ja parantamiseksi. Teoreettisen viitekehyksen avulla on muodostettu haastatteluteemat asiantuntijahaastatteluita varten. Seuraavassa kappaleessa esitetään tutkimuksen metodologisia valintoja, jonka jälkeen siirrytään tarkastelemaan asiantuntijoiden näkökulmia vastuullisuusraportoinnin

haasteista, sekä niistä saaduista tuloksista, joissa yhdistyvät teoreettisen viitekehyksen sekä haastatteluiden oleellimmat löydökset.

### 3 Metodologia ja tutkimuksen toteuttaminen

Tässä luvussa tarkastellaan metodologisia valintoja, kuten tutkimusmenetelmää ja lähestymistapaa tutkimuksen laadullisen luonteen vuoksi, siinä ollaan kiinnostuneita syy-seuraussuhteista, ilmenevistä tapahtumista sekä olemassa olevista liiketoimintalogiikoista. Lopuksi perehdytään yksityiskohtaisemmin aineiston hankintaan sekä aineistonkeruumenetelmää. Aineiston hankinnassa on hyödynnetty teemahaastattelua, ja aineisto on analysoitu kategorisoivalla ja tulkinnallisella sisällönanalyysillä. Tutkimuksen onnistuvuutta ja luotettavuutta arvioidaan tutkimusentekovaiheiden kautta.

#### 3.1 Laadullinen tutkimus

Tutkimuksen tarkoituksena on käyttää menetelmää, jonka avulla saadaan oleellisia vastauksia tutkimuskysymyksiin (Eriksson & Kovalainen, 2008). Tämä tutkimus toteutetaan laadullisena tutkimuksena, jossa hyödynnetään teemahaastattelua. Näin pyritään ymmärtämään tutkittavan kohteen kokonaiskuvaa ja ilmiötä haastateltavien ajatusten ja mielipiteiden avulla (Metsämuuronen, 2006). Asiantuntijahaastatteluiden avulla päästään syventymään liiketoiminnan ytimeen vastuullisuusteeman mukaisesti. Vastuullisuus on merkittävä osa yritysten menestymistä ja vaatimukset kasvavat jatkuvasti. Tutkimalla CSRD-direktiivin vaikutuksia vastuullisuusviestintään auttaa saamaan ymmärrystä eri liiketoimintastrategioiden muodostamista ja parantamista.

Hermeneuttinen paradigma tutkimuksessa korostaa tekstien, puheen ja muun materiaalin tulkinnan tärkeyttä ymmärtämisprosessissa. Näkökulma perustuu oletukseen, että yksilöiden tarkoituksien ymmärtäminen on välttämätöntä todellisuuden hahmottamiseksi. Hermeneuttinen lähestymistapa pyrkii syvälliseen tulkintaan ja käsitykseen ihmisten toiminnasta, kulttuurista ja niiden merkityksistä (Gadamer ja Nikander, 2004). Gummessonin (1991) mukaan hermeneutiikka painottaa yksilön subjektiivisuutta, eli henkilökohtaista tarvetta ja kykyä tulkita todellisuutta.

Gummersson painottaa jo olemassa olevan tiedon merkitystä, mikä perustuu akateemisiin kirjallisuuksiin ja tutkimuksiin sekä omiin kokemuksiin. Tutkimusprosessi on oleellinen osa tutkittavien ilmiön ymmärtämisessä (Gummersson, 1991). Hänen mukaan kokonaisvaltainen ymmärrys kehittyy tutkimuksen edetessä syvällisemmäksi, ja mainitseekin koko prosessin hermeneuttisesta kehästä, jonka ajatuksena on, että syventymisen jälkeen palataan jälleen tarkastelemaan aihetta kokonaisvaltaisesti ymmärtäen tutkittava ilmiö. Tavoitteena on ymmärtää ilmiön kompleksisuus tutkittavassa aiheessa. (Gummersson, 1991).

### **3.1.1 Aineistonkeruumenetelmä**

Tässä tutkimuksessa on hyödynnetty teemahaastattelua eli puolistrukturoitua haastattelua, jossa pääpaino on tutkittavissa teemoissa, mutta antaa Hirsjärven ja muiden (2009) mukaan mahdollisuuden haastateltavien tuoda esille omia näkemyksiä ja kokemuksia vapaammin. Viitekehukseen, eli tutkittavasta ilmiöstä jo tiedettyyn, osittain perustuvat teemat valittiin etukäteen. Teemat olivat lähinnä tukemassa ja ohjaamassa keskustelua, jotta teemahaastattelu voitiin pitää mahdollisimman avoimena. (Tuomi ja Sarajärvi, 2018, s. 66). Puolistrukturoitu haastattelu mahdollistaa kysymysten muokkaamisen, lisäämisen ja karsimisen haastattelun aikana, jotta asiantuntijahaastattelussa voidaan puhua laajemmin teemoihin liittyvistä ilmiöistä. Hirsjärvi ja muut (2009) mainitsevat kuitenkin kritiikkinä, että suunnitellut teemat ja määrittely, voi rajoittaa haastattelua. Haastattelu voi ohjata haastattelijaa niin, että oleellisia näkökulmia voi jäädä tarkastelematta. Myös keskustelun onnistuminen niin haastattelijan kuin haastateltavan näkökulmasta on oleellinen tekijä teemojen syvälliselle tutkinnalle (Hirsjärvi ja muut, 2009). Tässä tutkimuksessa CSRD-direktiivin valmistautuminen sekä siihen liittyvät haasteet, olivat ohjattuja haastattelukysymyksiä.

Tutkimuksen empiirinen aineisto on toteutettu haastattelukokonaisuuksien avulla. Eri haastatteluiden kysymyksiä on muutettu haastattelijoiden perusteella tai haastatteluiden aikana, jotta on saatu syvällisempää ymmärrystä eri CSRD:n luomista haasteista vastuullisuusviestintään ja niiden ratkaisuihin. Haastattelu on oleellinen

tutkimuksessa, sillä se on joustava. Esimerkiksi kysymyksiin palaaminen, toistaminen, väärinkäsitysten minimointi ja keskustelu on mahdollista haastateltavan kanssa. Myös kysymysten järjestystä voitiin muuttaa tai kysymyksiä voitiin lisätä, mikäli ne katsottiin aiheellisiksi kullakin hetkellä. (Tuomi ja Sarajärvi, 2018, s. 63.)

Tutkimuksessa haastateltiin yhteensä viittä asiantuntijaa. Haastateltavat on valittu heidän ammattien perusteella ottaen huomioon työtaustan. Tutkimuksen tulosten kannalta oli tärkeää tavoitella rentoa ilmapiiriä, jotta haastattelutilanteesta saatiin keskusteleva dialogi. Hirsjärven ja Hurmeen (2008) mukaan syvälinen keskustelu haastattelijan ja haastateltavan välillä tuottaa syvempää ymmärrystä teemoista ja monipuolisempaa aineistoa. Tutkimustulosten analysoinnissa hyödynnetään sisällönanalyysiä ja teemoitteluja, ja tutkimus toteutetaan luomaan liikkeenjohdollisia ehdotuksia. Asiantuntijahaastattelut vastaavat seuraaviin tutkimuksen keskeisempiin kysymyksiin; *millaisia haasteita CSRD-direktiivi on luonut yritysten vastuullisuusraportoinnin strategisiin valintoihin ja miten CSRD-direktiivi on käytännössä muuttanut vastuullisuusviestintää.* Laajemman kokonaisuuden hahmottamiseksi tuloksia pyritään yleistämään.

### **3.1.2 Aineiston hankinta**

Tutkimuksen tutkimusongelma ja tutkimuksen viitekehys määrittelee, millaista aineistoa tulee hankkia, sekä millaista tutkimusmenetelmää sen saamiseksi hyödynnetään (Alasuutari, 1994, s. 74; Saaranen-Kauppinen, Puusniekka, 2006). Laajan kontekstin tavoittelun myötä aineistonhankintamenetelmäksi valikoitui yksilöhaastattelu. Näin aiheeseen saadaan moniulotteisesti sekä syventävästi tietoa. Haastattelun etuna on myös joustavuus, jolla viitataan mahdollisuutta oikaista, muuttaa, tarkentaa sekä kysymyksiä että vastauksia, ja tilanteesta saadaan keskustelumainen. (Hirsjärvi ja muut, 2010, s. 186). Tämän tutkimuksen haastateltaville luotiin haastattelurunko, jonka avulla haastattelua ohjattiin. Haastattelun aikana lisätään tai karsitaan tarpeen mukaan kysymyksiä riippuen asiantuntijan tuomista näkökulmista, kokemuksesta ja osaamisesta.

Aineiston hankinta toteutettiin yksilöhaastatteluilla, jossa avointen kysymysten avulla luodaan syvempää keskustelua tutkimuksen teemoista. Tutkijan henkilökohtaista verkostoa hyödynnettiin potentiaalisten haastattelijoiden kartoittamisessa. Mahdollisia haastateltavia tavoiteltiin vuoden 2024 toukokuussa. Haastatteluja tuli tutkimusta varten toteutettua viisi asiantuntijahaastattelua. Haastattelut ovat valittu heidän ammatillisen asiantuntijuutensa mukaan. Asiantuntijoita valittiin eri toimialoilta, eri positioista sekä eri kokoisista yrityksistä laajan kokonaiskuvan ja läpileikkauksen mahdollistamiseksi. Haastateltavia käsitellään tutkimuksessa anonyymeinä ammatillisen suojan takaamiseksi.

Haastateltavia kartoitettiin tutkijan henkilökohtaisen sekä ammatillisen verkoston avulla. Haastatteluun halukkaita asiantuntijoita tavoiteltiin vuoden 2024 kevään ja syksyn aikana, ja haastatteluja toteutettiin yhteensä viisi yksilöhaastattelua. Valintaperusteina olivat henkilöiden ammatillinen asiantuntijuus. Asiantuntijoita kartoitettiin eri ammatillisista lähtökohdista sekä eri organisaatioista kattavan kokonaiskuvan mahdollistamiseksi. Yksi asiantuntija on vastuullisuusviestinnän asiantuntija. Kolme asiantuntijoista työskentelee vastuullisuusraportoinnin parissa. Viides asiantuntija on ESG-johtava. Haastateltavia käsitellään tutkimuksessa anonyymisti.

**Taulukko 3.** Haastateltavien ja haastatteluiden tiedot

Haastateltava	Kuvaus	Päivämäärä	Kesto
<i>H1</i>	<i>Viestinnän asiantuntija</i>	20.9.2024	44min
<i>H2</i>	<i>Vastuullisuusraportoinnin asiantuntija</i>	25.9.2024	40min
<i>H3</i>	<i>CSRD asiantuntija</i>	2.3.2025	58min
<i>H4</i>	<i>Vastuullisuuden muutosjohtamisen asiantuntija</i>	2.10.2025	51min
<i>H5</i>	<i>Vastuullisuusjohtaja</i>	18.2.2025	45min

Haastattelurunko on jaettu kolmeen teemaan. Haastattelun aluksi kartoitetaan yleisesti asiantuntijan kokemus, sekä CSRD-direktiivin vaikuttavuus tämänhetkiseen työnantajaan. Yleisten kysymysten jälkeen kysytään ensin CSRD-direktiiviin liittyvistä

kysymyksistä tämänhetkisen työnantajan näkökulmasta. CSRD-direktiiviin liittyvien kysymysten jälkeen keskustelu ohjattiin vastuullisuusviestinnän teemaan. Tämän jälkeen haastateltavalta kysyttiin sidosryhmien liitännäisyyksistä ja lopuksi keskustelua ohjattiin pohtimaan teemoihin liittyviä haasteita.

Haastattelut kestivät keskimäärin tunnin, ja ne tallennettiin ja litteroitiin Microsoft Teams -sovellusta hyödyntäen. Litteroidusta tekstistä poimittiin tutkimuksen kannalta keskeisimmät kommentit sitaattien muodossa Word-tiedostoon, jonka avulla vastauksia pystyttiin luokittelemaan teoreettista viitekehystä peilaten. Litteroidusta tekstistä voi jo poimia oleellisia havaintoja tuloksia varten (Kallio, 2021).

### **3.1.3 Aineiston analyysi**

Tutkittavasta ilmiöstä tavoitellaan mahdollisimman moniulotteista, kokonaisvaltaista sekä todellista kuvaa (Eriksson ja muut, 2016). Analyysia ohjaa laadullisen tutkimuksen piirteet, sekä tutkimusongelma. Analyysimenetelmänä käytettiin tässä tutkimuksessa sisällönanalyysia, jonka tavoitteena on Erikssonin ja muiden (2016) mukaan kokonaisvaltainen ja laaja ymmärtäminen aiheesta. Analyysikeinona käytettiin sisällönanalyysia, joka Sarajärven ja Tuomen (2009) mukaan perustuu aiempaan tietoon. Tässä yhteydessä aiemman tiedon rooli ei kuitenkaan ole teorian testaaminen. Tutkimuksen teoriaohjaavassa sisällönanalyysissa hyödynnettiin abduktiivista päättelyä, missä yhdistetään näkökulmia teorioista sekä haastatteluista saatua aineistoa (Sarajärvi & Tuomi, 2009, s. 97)

Laadullisessa sisällönanalyysissä hyödynnettiin kahta analyysitapaa. Ensimmäisessä vaiheessa tarkoituksena on pääpointtien tiivistäminen teemoittain, ja toisen vaiheen tarkoituksena on ratkaista ongelma. (Alasuutari, 2011, s.28–31). Myös Eriksson ja Kovalainen (2016, s.120) kuvaavat laadullisen sisällönanalyysin tavoitteita, jotka luovat yleiskuvaa ilmiöstä, sekä tuo esille yksityiskohtaista, syvällistä ja moniulotteista tulkintaa aineiston kontekstuaalisista merkityksistä.

Tutkimuksessa hyödynnettiin teemoittelu menetelmää, jonka avulla voidaan muodostaa oleelliset aihepiirit haastatteluista muodostetusta aineistosta (Sarajärvi & Tuomi, 2009, s. 93; Puusa & Juuti, 2020). Eriksson & Kovalainen, 2016, s.120–121). Sarajärven ja Tuomen (2009) mukaan teemoittelun avulla aineisto jaotellaan eri aihepiireihin, jotka auttavat syventämään haastatteluaineiston ymmärrystä. Myös Puusa & Juuti (2020) mainitsevat teemoittelun tärkeyden vastausten mukaisesti. Haastatteluiden perusteella ilmeneviä haasteita teemoiteltiin aihealueiden mukaisesti. Teemoittelun tarkoituksena on Sarajärven ja Tuomen (2009) mukaan yleistää teemojen pohjalta kerätyt näkemykset tiiviiksi sisällönkuvaukseksi.

Analyysin avulla tulokset voidaan jakaa kolmeen teemaan; vastuullisuusraportoinnin organisointi ja resursointi, vastuullisuusdatan saatavuuden haastavuus ja vastuullisuusviestinnän luonteen muutokset. Teemojen avulla voidaan todeta hyödylliseksi luoda strategisia ehdotuksia toimille vastuullisuusviestinnän suunnitteluun CSRD:n mukaisesti.

### **3.1.4 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys**

Tutkimuksessa keskeistä on tarkastella luotettavuutta laadukkaan tutkimuksen toteuttamiseksi (Eskola & Suoranta, 1999). Tutkimuksen arvioinnissa käytetään yleensä reliabiliteetin, validiteetin ja yleistettävyyden kriteereitä (Eriksson & Kovalainen, 2008). He kuitenkin huomauttavat, että laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin on kehitetty erityisiä kriteereitä, jotka sopivat paremmin laadulliseen tutkimusfilosofiaan. Näitä kriteereitä ovat *kiinnittyvyys*, *siirrettävyys*, *uskottavuus* ja *vahvistettavuus* (Eriksson & Kovalainen, 2008, s. 292–295).

Erikssonin ja Kovalaisen (2008) mainitsevat tutkimuksen kiinnittyvyyteen vaikuttavan tutkimusprosessin johdonmukaisuus, avoimuus ja huolellinen dokumentointi (Eriksson ja Kovalainen, 2008), Tässä tutkimuksessa kiinnittyvyyttä on pyritty varmistamaan systemaattisesti alusta alkaen, määrittelemällä tutkimuksen tavoite selkeästi, rajaamalla tarkasteltava näkökulma ja tekemällä metodologisia valintoja. Kiinnittyvyyttä tukee laaja

teoriakatsaus, joka luo tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen ja jonka pohjalta on laadittu haastattelurunko empiiristä aineistoa varten. Aineistonkeruu on esitelty yksityiskohtaisesti tekstissä ja havainnollistettu taulukon avulla. Haastattelut on toteutettu Microsoft Teams:n avulla, ja niistä on luotu videotallenteet. Tämän jälkeen aineisto on käsitelty huolellisesti ja litteroitu tekstiksi, mikä tukee kiinnittyvyyden varmistamista.

Siirrettävyys viittaa tutkimuksen kykyyn liittää tulokset olemassa oleviin tieteellisiin tutkimuksiin ja muihin konteksteihin (Eriksson & Kovalainen, 2008, s. 294). Tämän tutkimuksen tuloksilla jo olemassa olevien tutkimustulosten kanssa on yhtenäisyyksiä, mikä on oleellinen tekijä tutkimuksen siirrettävyydessä. Koska tutkimuksessa pyritään tarkastelemaan yritysten samankaltaisuuksia, sen tuloksia voidaan soveltaa laajemmin eri yrityksiin. Lisäksi tuloksia on mahdollista tarkastella eri konteksteissa, kuten eri aloilla.

Tutkimuksen uskottavuus perustuu tutkijan asiantuntemukseen ja aineiston riittävyteen, joka varmistaa tutkimuksen luotettavan pohjan (Eriksson & Kovalainen, 2008, s. 294). Erikssonin ja Kovalaisen (2008) mukaan uskottavuus ei perustu pelkästään havaintojen ja luotujen kategorioiden välisiin yhteyksiin, vaan myös siihen, kuinka hyvin tutkijan tekemät tulkinnat kestävät toisten tutkijoiden tarkastelun. Uskottavuutta lisää se, että saman aineiston perusteella toinen tutkija voisi päästä samankaltaisiin johtopäätöksiin, mikä lisää tutkimuksen luotettavuutta ja objektiivisuutta.

Erikssonin ja Kovalaisen (2008) mukaan vahvistettavuuden tarkoituksena on varmistaa, etteivät tutkimuksen havainnot ole pelkästään tutkijan subjektiivisia näkemyksiä, vaan perustuvat objektiivisiin havaintoihin ja analyysiin. Vahvistettavuus pyritään takaamaan liittämällä tutkimuksen löydökset ja tulkinnat selkeästi alkuperäiseen dataan, jotta ne ovat avoimesti ymmärrettävissä ja todennettavissa (Eriksson & Kovalainen, 2008, s. 294). Tutkimuksessa on pyritty esittämään teoreettiset mallit, aineisto sekä tulokset selkeästi jäsennellyssä muodossa, mikä mahdollistaa niiden tarkastelun ja validoinnin läpinäkyvällä tavalla.

*Eettisyys* on huomioitu koko tutkimuksen toteutuksessa. Haastattelijoilta kysyttiin halukkuutta osallistua haastatteluun, ja tuotiin esille vastausten anonymius. Sarajärvi ja muut (2006) suosittelevat, että haastattelijoille kerrotaan etukäteen haastattelun aihe, joten tämän tutkimuksen aikana haastattelun teemat lähetettiin haastateltaville ennen haastattelua, mikä toteutettiin tässä tutkimuksessa. Haastattelutilanteen alussa käytiin vielä läpi, mihin ja miten heidät vastauksiaan ja tietojaan käytetään.

## **4 Vastuullisuusviestinnän muodostaminen CSRD-direktiivin myötä – Tutkimuksen tulokset**

Tämä pääluke käsittelee kerättyä tutkimusaineistoa sekä keskeisimpiä tutkimustuloksia. Tutkimustulokset on jaettu kolmeen eri päälukeeseen tulosten luokittelun mukaisesti. Ensimmäisessä luvussa tarkastellaan CSRD-direktiiviin omaksumista ja valmistautumista, organisaatiollisia muutoksia, sekä vastuullisuusdataan liittyviä haasteita. Toinen luku avaa keskeisimmät muutokset vastuullisuusviestinnässä. Miten viestinnän osa-alueet saadaan linjaan, miten viestinnän luonne on muuttunut ja mitä strategisia toimia vastuullisuusviestintä vaatii. Kolmannessa luvussa tarkastellaan sidosryhmiin liittyviä liitännäisyyksiä ja haasteita.

### **4.1 Vastuullisuusraportointi**

Aluksi haastateltavia pyydettiin kertomaan tietämyksestään CSRD-direktiivistä ja vastuullisuusviestinnästä sekä niihin liittyvistä ammatillisista kokemuksista. Haastateltavilla oli erilaisia työkokemuksia CSRD-direktiivin saralla, mikä mahdollistaa kattavan tarkastelun teemaan.

#### **4.1.1 CSRD:n käyttöönotto**

Haastateltavat kuvailivat direktiiviä ja sen tuomia muutoksia omin sanoin kokemuksiin perustuen. CSRD-direktiivin käyttöönotto tapahtuu porrastetusti tiettyjen kriteerien mukaisesti (ks. taulukko 1). Käyttöönotto on vaatinut yrityksiltä merkittäviä muutoksia vastuullisuusviestinnässä, joka ei välttämättä ole ollut aikaisemmin pakollista. Erityisesti CSRD-raportoinnin aloittamisessa haasteita ilmeni yrityksissä, joissa CSRD-raportti on luotu ensimmäistä kertaa. Haastateltavien mukaan valmistautuminen CSRD-raportin toteuttamiseen on ollut erityisen haastavaa resurssien puutteellisuuden takia. Kun taas yritykset, jotka ovat toteuttaneet aikaisemmin standardien mukaista

vastuullisuusraportointia, kokevat pystyvänsä hyödyntämään aikaisemmin hankittuja resursseja CSRD-raportin luomiseen.

*”Ensin tehtiin kartoitusta. Mitä tarvitaan raportointia varten, ja sitten ollaan käyty keskustelua sidosryhmien kanssa datan saamisesta. Tässä vaiheessa ei ihan tiedetty, millaista datan pitäisi olla, joten valmistautuminen oli aika haastavaa sen suhteen.” – H3*

Yritysten valmius vaihteli haastatteluiden perusteella riippuen siitä, milloin vastuullisuusraportointi on ollut pakollista.

*”CSRD-raportti ei sinänsä vaadi varsinaisia ennakkovalmisteluja, kun näitä asioita on tarkasteltu jo niin pitkään. Dataa löytyy ja resursseja myös. Toki raportin sisältö laajenee ja muuttuu haasteellisemmaksi vuosi vuodelta, joten se vaatii jatkuvaa kehitystyötä sen sijaan.” – H1*

Työ- ja elinkeinoministeriö (2024) mukaan vastuullisuusraportoinnin vaatimukset ovat joustavia, mutta edellyttää tiettyjen tietojen esittämistä. Yritykset saavat toteuttaa vastuullisuusdatan niin kuin he parhaaksi näkevät. Kuitenkin haastatteluista ilmeni CSRD-direktiivien vaatimusten olevan haastavia ymmärtää käytännössä. Tätä asiaa edesauttoi se, että vaatimuksista luotiin yksinkertaistetut sisällönkuvaukset, joita vastuullisuuden parissa työskentelevät pystyvät hyödyntämään, mutta sisällönkuvaukset ovat hyödyllistä jakaa myös sidosryhmien kanssa parempilaatuisen datan saamiseksi.

*”Me päädyttiin tekemään yksinkertaistetut sisältökuvaukset niistä standardien vaatimuksista, ja ollaan jaettu sitä dokumentaatiota sidosryhmien kanssa, jotka siihen raportointiin osallistuu. Näin ne olisi vähän suoraviivaisemmat ja yksinkertaisemmat ohjeet, että mitä sinne raportille pitää kirjoittaa. – H3*

#### **4.1.2 CSRD:n datan kerääminen**

Yleiseksi haasteeksi datan keräämine niin sisäisesti kuin ulkoisesti. Raportoitavista teemoista ei välttämättä ole kerätty dataa, tai dataa löytyy hyvin hajanaisesti. Myös ulkoisilta sidosryhmiltä on haasteellista saada vaadittavaa dataa. Tilanne voi olla myös niin päin, että ulkoinen sidosryhmä vaatii yritykseltä itseltään dataa, jota on vaikea

toimittaa. Haastatteluista analysoidessa ilmenee sidosryhmien välisen viestinnän sekä kouluttamisen tarve. Etenkin ulkoisia sidosryhmiä, joita CSRD-raportointi ei koske, on tärkeä esittää vaatimukset kouluttavalla tavalla.

”Yhtenä esimerkkinä voisi olla henkilöstön kouluttaminen. Siitä pitäisi raportoida, mutta ei meillä ole kerätty siitä dataa koskaan aikaisemmin. Voidaan vain tehdä arvion mukaisia laskelmia” – H1

Vastuullisuusdata auttaa tunnistamaan parannuskohteita ja kehittämään liiketoimintaprosesseja kestävä kehityksen mukaisesti. Vastuullisuusdatan seuraaminen ja siihen liittyvä päätöksenteko voidaan liittää liiketoimintastrategiaan tavoitteiden saavuttamiseksi, mikä luo pitkäaikaista arvoa yritykselle (Tietoyhteiskunnan kehittäminen Ry, 2004). Haastatteluiden perusteella vastuullisuusraportissa tuodaan esille tulevaisuuden suunnitelmia vastuullisuustyöstä. Tämä on ensimmäisen raportin kohdalla erityisen tärkeää, sillä vastuullisuusdataa ei välttämättä olla saatu kerättyä standardien mukaisesti, tai datan analysoinnin tuloksena huomataan kehityskohteita.

”Raportissa voidaan tuoda aika vapaasti esille myös tulevaisuuden suunnitelmia vastuullisuustyöstä. Toki ne täytyy suunnitella ja tuoda julki harkiten, sillä olisi noloa tehdä tyhjiä lupauksia. Se varmasti kostautuu nopeastikin.” – H2

#### **4.1.3 Tulevaisuuden näkymät**

Haastatteluissa nousi esille dataan liittyvissä keskusteluissa järjestelmiin investointi. Markkinoilla on palveluntarjoajia, jotka tarjoaa datankeruu järjestelmiä. Yritykset, joita raportointivaatimukset koskettavat ensimmäistä kertaa, ei välttämättä ole investoinut ulkoisiin datankeruujärjestelmiin. Syynä tähän haastateltavat mainitsivat epävarmuuden direktiivien toimeenpanojen ympärillä. Haastatteluista ilmeni OmniBus-direktiivi, jonka mukaan CSRD-direktiivin 3 vaiheen yritykset tippuisivat raportoinninpiiristä pois. Tästä syystä raportointiin laitettaviin resursseihin on suhtauduttu maltillisesti.

”Mitään investointeja tehdään aika varovasti, kun nytkin on keskusteluissa OmniBus-direktiivi, joka muuttaisi taas tilannetta. Pitää kuitenkin keskittyä tämänhetkiseen tilanteeseen, eikä miettiä liikaa tulevaa.” – H1

Direktiivin muutokset vahvistavat ajatusta kestävästä liiketoiminnasta nopean tuloksen sijaan. Yhtenä CSRD:n direktiivin tavoitteena on edesauttaa kestävästä liiketoiminnan kehitystä. Siihen liittyvät jatkuvat muutokset aiheuttavat kuitenkin epävarmuutta vastuullisuusraportointiin liittyviin dimensioihin. Haastattelijoiden mukaan epävarmuus näkyy kehityksen hitautena muun muassa investointien niukkuutena.

”En tiedä onkohan mulla kunnolla edes töitä, jos tiputaan raportoinnin piiristä. Tai no kyllä siis teemaan (vastuullisuuteen) liittyen riittää töitä, ja ollaan niistä puhuttukin, mutta tulevaisuus on aika epävarma. Voidaan vaan keskittyä tämänhetkiseen tilanteeseen ja toki tarkastella kokonaiskuvaa ja sen kehittämistä.”  
– H2

Vastuullisuusviestinnän sisällyttäminen liiketoiminnan strategiaan ja sen suunnitteluun on onnistuneen vastuullisuusviestinnän avainasemassa. Näin vastuullisuusviestintä saadaan hyvin organisoitua kokonaisvaltaisen ja yhtenäisen tuloksen mahdollistamiseksi. Vaikka direktiivejä on tullut tiheään tahtiin, on tavoitteiden hyvä kohdistua pitkälle aikavälille.

”Hyvin suunniteltu, tasainen ja pitkäjänteinen toiminta tuottaa tulosta. Sellainen turha rönsyily pois. Ei katsota liikaa seuraavaa tulosta, vaan kehitetään kestävästä liiketoimintaa, joka kestää aikaa” – H5

CSRD-direktiivin yhtenä tavoitteena on luoda vertailukelpoisempia vastuullisuusraportteja. Standardit asettaa raportille raameja ja teemoja, joista kuuluu raportoida, riippuen yrityksen koosta. Ennalta määritellyt teemat vähentävät yritysten omaa valintaa siitä, mitä vastuullisuustoimia ja -dataa viestitään julkisesti. Näin ollen kaikki julkisesti viestittäviin teemoihin liittyvä data ei välttämättä ole yritykselle eduksi tai ole yrityksen vahvuus, joka toimisi kilpailuetuna. Vastuullisuusraportoinnissa tuodaan esille kehityskohteita tai tulevaisuudenlupauksia, joissa on tällä hetkellä vielä kehityskohteina. Kehityskohteiden viestiminen vaatii kuitenkin tiukkaa sitoutumista, sillä ei kannata luvata mitään, mitä ei voi toteuttaa. Tällaiset tilanteet voivat luoda todellista

mainehaittaa. Tulevaisuuden lupaukset aiheuttavat haasteita vastuullisuusraportoinnissa haastattelijoiden mukaan.

*”Vastuullisuusviestintä ei perustu enää täysin positiivisiin aiheisiin, vaikka toki kaikki tähän liittyvä on positiivista, mutta myös kehityskohteita tuodaan enemmän esille. Raporttiin voi kuitenkin vapaasti kertoa, mitä aiotaan kehittää ens vuonna. Nämä ei kuitenkaan voi olla tyhjiä lupauksia. Niistä jäisi aika nopeasti kiinni ja olisihan se noloa. Mainehaitta-asioita.” – H3*

CSRD-raportoinnin investointeihin suhtaudutaan vielä varovaisesti, vaikka Amel-Zadehin ja Serafeimin (2018) mukaan kiinnostus vastuullisia investointeja kohtaan on lisääntynyt. Haastateltavien mukaan markkinoilla on muun muassa järjestelmä, jonka avulla vastuullisuusdataa saadaan kerättyä yhdestä paikasta. Myös vastuullisuusraportoinnin resursointi nähtiin haasteena, sillä suurimmaksi osaksi yrityksissä raporttia tekevät henkilöt kehittävät myös vastuullisuustyötä. Haastatteluista kuitenkin ilmeni, että erityisesti vastuullisuusraportoinnin teknologiaan olisi järkevä investoida, sillä se auttaa työn tehokkuudessa ja näin ollen lisäisi vastuullisuustyön kehitykseen käytettävää aikaa. Myös PwC:n (2024) artikkelissa todetaan datan keräämisen hankaluudet etenkin, jos järjestelmät eivät tue prosessia.

*”Ainakin lyhyellä aikavälillä tarkasteltuna raportointiin uppoavat resurssit ja raha voi tuntua pelottavalta ja jokseenkin turhalta, mutta uskon sen tuottavan enemmän tulosta, kun tarkastellaan pidempää ajanjaksoa.” – H2*

Haastateltavat olivat myös tietoisia mahdollisista uusista direktiiveistä, kuten OmniBus-direktiivistä. Asenne muutoksiin oli kuitenkin yllättävän positiivinen. Haastateltavien mukaan vastuullisuusraportoinnin tarve ei tule vähenemään, vaikka eivät kuuluisi jatkossa vastuullisuusraportoinnin lainsäädännölliseen piiriin.

*”Proaktiivinen asenne, ja valmius muutoksiin.” – H5*

*”Meiltä todennäköisesti vaaditaan dataa alihankkijan roolissa, eli datan keräämistä ja julkaisemista ei voida lopettaa, vaikka muutoksia tulisi.” – H3*

#### 4.1.4 Vapaaehtoinen vastuullisuusraportointi

Dun ja Yun (2021) mukaan yritysraportointi on luonteeltaan ei-taloudellista, joten sanallisilla tekijöillä, kuten luettavuudella ja sävyllä, on merkitystä yritysraportoinnin tehokkuudessa. Haastatteluissa esille nousi CSRD-direktiivin mukaisen raportin vaikealukuisuus. Tästä syystä yritykset usein luovat vapaaehtoisesti ylimääräisen vastuullisuusraportin tai -katsauksen, jossa kerrotaan yrityksen vastuullisuudesta lukijaystävällisemmin. Tällainen raportti tai katsaus mahdollistaa vastuullisuusdatasta, ja muista vastuullisuuteen liittyvistä teemoista, kertomisen käytännönläheisemmällä tavalla.

”Lisäksi meillä on tällainen vapaaehtoinen vastuullisuuskatsaus, joka on suunnattu eri kohderyhmälle, ja sitten siellä käsitellään aiheita, jotka koetaan relevanteiksi mainita, muttei ole pakollisia CSRD-raporilla.” – H3

”Ne palvelee eri sidosryhmiä. Voi olla hassua, että on kaksi eri vastuullisuusraporttia, mutta niin me yritetään saada meidän ääni kuuluviin.” – H4

Vastuullisuusraportoinnin luonne on muuttunut CSRD-direktiivin myötä. Haastatteluissa ilmeni vastuullisuusraportoinnin luonteen muutos luovuuden näkökulmasta. Direktiivi on muokannut vastuullisuusraportointia yhtenäisemmäksi ja datapohjaisemmaksi, milloin tarinan kerronnallisuus on vähentynyt huomattavasti. Direktiivin tarkoituksena on yhdenmukaistaa vastuullisuusraportointia, etenkin raportointia, mutta erottuminen koetaan haastavaksi. Tätä voidaan paikata edellä mainittujen vapaaehtoisten lisäraporttien ja -katsausten avulla, sekä hyödyntää muita raportoinnin kanavia. Tässä vaiheessa kuitenkin ilmeni, että sosiaalisen median kanavilla suunnataan enemmän kuluttajille markkinointisisältöä, mikä ei välttämättä ole niin hyödyllinen keino viestiä esimerkiksi toimitusketjuille tai kumppaneille.

”Viestintä on muuttunut yhä enemmän datapohjaiseksi, ja luovuus vähenee sen lähteenä. Toki luovuutta voi käyttää muissa kanavissa, kuten somessa, mutta raportointiin se ei enää mahdu.” – H1

”Yrityksen oma ääni ja tarinallisuus jää pienemmälle huomiolle eli siinä mielessä on hyvin vaikea erottua muista kilpailijoista” – H2

”Raportin lisäksi voi olla hyvä laatia ikään kuin selityksiä raportista, kertoa arkikielellä, mitä nämä teot ja luvut käytännössä oikein tarkoittaakaan” – H5

Myös viestinnällinen tyyli on muuttunut sidosryhmien vaatimustason ja tietoisuuden kasvaessa. Vapamuotoinen vastuullisuuden esille tuominen ei ole riittävää. Vaan vaatii läpinäkyvyyttä ja perusteluja näyttöjen kautta,

”Se on muuttunut, miten vastuullisuudesta puhutaan, sellainen vihreyden esille tuominen ei enää riitä” – H5

”Geneerinen viestintä ei enää toimi, eikä olekaan se juttu. Vaan viestinnän takana on kunnan perustelut ja pohja.” – H2

”Viherpesu on hyvin tiedossa jo sidosryhmillä, mutta raportti tuo esille vastuullisuustoimet paljon konkreettisemmin. Jo itse raportin olemassaolo luo luotettavuutta esim. asiakkaille, vaikka raportin sisältö onkin vaikealukuista asiasta tietämättömälle.” – H1

Haastatteluista ilmeni myös vastuullisuusviestinnän organisaation tärkeys yhtenä yhdistävänä tekijänä. Vastuullisuusviestinnän organisaation osa-alueista luodaan mahdollisimman integroitu yhtenäisen vastuullisuusviestinnän muodostamiseksi. Vastuullisuusviestinnän ei kuulu muodostua yksittäisistä palasista, vaan tarkoituksena on luoda yhteinen kokonaisuus sidosryhmiä varten. Vastuullisuusraportoinnin ohelle on mahdollista luoda sitä tukevat muut viestinnän materiaalit, kuten edellä mainitun vapaaehtoisen raportin tai katsauksen.

”Meillä raportoinnin tiimi kuuluu viestinnän yksikköön. Eri raportin vaiheissa ollaan tekemisissä muiden viestinnän tiimien kanssa.” – H3

”Raportin tietoja tulisi käyttää muissa kanavissa, ja integroida kaikki tämä tieto, jonka eteen nähdään kovasti vaivaa.” – H1

Haastatteluista tuli esille myös vastuullisuusraportoinnin epävarmuus. Direktiivejä on toimeenpantu useita viime vuosien varrella, ja tällä hetkellä keskustellaan seuraavista mahdollisista direktiiveistä (OP, 2023). Haastatteluissa mainittu OmniBus-direktiivissä keskustellaan vastuullisuusraportoinnin byrokratian vähentämisestä, jolloin osa tällä hetkellä CSRD-direktiivin piiriin kuuluvista tippuisi pois pakollisen vastuullisuusraportoinnin piiristä. Haastatteluissa mainittiin kuitenkin vastuullisuusraportin olevan kilpailuetu, vaikka se ei olisi pakollista. Byrokraattisen toiminnan vähentäminen ei kuitenkaan vähennä vastuullisuustoimien vähentämistä. Päinvastoin, sillä pyritään luomaan mahdollisuus hyödyntää enemmän resursseja vastuullisuustoimien kehittämiseen.

*”Raportointi luo kilpailuetua ainakin siinä mielessä, kun vastaavalla toimittajalla ei ole kyseistä raportointia. Yritykset ovat myös sen verran tietoisia jo asiasta, ettei sellaista kannata sivuuttaa, sillä se minkä taakseen jättää, sen edestään löytää. Eli ajatus on vahvasti siinä, että vastuullisuus ja siihen liittyvät vaatimukset kasvavat entisestään.” – H2*

Vaikka yritys ei itse kuulu pakolliseen vastuullisuusraportoinnin piiriin, se nähdään kilpailuetuna. Sidosryhmät voivat myös vaatia sellaisen vastuullisuusdatan keräämistä ja seuraamista, mitä yrityksen tulee raportoida omassa vastuullisuusraportoinnissa. Tämä pakottaa yrityksiä seuraamaan ja keräämään vastuullisuusdataa, jotta he pysyvät kilpailukykyisinä markkinoilla.

*”Toimitusketjussa vastuu laajenee koko ajan. Tämä tapahtuu ikään kuin ketjureaktiona, jota CSRD-direktiivi jo nyt laajentaa. Varmasti tämä tulee laajentumaan yhä enemmän jatkossa.” – H3*

## **4.2 Vastuullisuusviestinnän organisointi**

Tämä alaluku keskittyy CSRD:n tuomiin haasteisiin vastuullisuusviestinnässä. Tarkoituksena on luoda ymmärrystä CSRD:n vaativuudesta ja tavoitteista.

#### 4.2.1 Osa-alueiden integrointi

Usein organisaatiossa ilmenee haasteita siitä syystä, että viestinnän asiantuntijat ovat erikoistuneet eri osa-alueisiin, ja viestinnän asiantuntijoita tarvitaan useissa organisaation eri tiimeissä (van Riel, 1992). Etenkin 3. vaiheen yritykset mainitsivat henkilöresurssipulan siinä mielessä, että raportointia tekevät tiimit muun muassa luovat itse raportin usein suomeksi ja englanniksi, koordinoi vastuullisuusdatan keräämistä ja analysointia sekä kehittävät myös itse vastuullisuustoimia. Näissä yrityksissä raportointi vie aikaa vastuullisuustoimien kehitykseltä, ja voidaan nähdä vastuullisuutta rajoittavana tekijänä. Haastateltavien mukaan raportointitiimi on jo itsessään pieni, mutta sen lisäksi he edistävät vastuullisuustoimia, sekä muista vastuullisuusteemaan liittyviä työtehtäviä, kuten kouluttamista. Tällaista ongelmaa ei tullut haastatteluissa esille asiantuntijoiden kohdalla, jotka työskentelivät yrityksissä, joille standardien mukainen raportointi on jo toteutettu aikaisemmin, ei ole.

”Meitä on tiimissä vain kolme henkilöä ja meidän vastuulla on raportin laatiminen kokonaisuudessaan. Eli kirjaimellisesti raportin kirjoittaminen, datan kerääminen ja sen prosessin koordinointi, sidosryhmien ohjaus ja sisäinen tiedottaminen. Vasta sen jälkeen jää aikaa muulle esim. kehitystyölle.” – H3

Haastateltavien mukaan integrointiin vaikuttaa eniten organisaatorakenne. Myös (Barley, 1986) mukaan rakenne edesauttaa kehitystyön tekemistä yrityksissä. Vastuullisuusraportoinnin nähdään olevan järkevä sijoittaa viestinnän yksikköön. Näin voidaan varmistaa nopea viestintä tiimien välillä, ja näin ollen yrityksen ulkoinen vastuullisuusviestintä.

”Meidän raportointitiimi on osana viestinnän yksikköä, ja ollaankin tosi paljon itse viestintätiimin kassa paljon tekemisissä. Se auttaa luomaan viestinnällistä tekstiä ihan konkreettisesti.” – H2

## 4.3 Sidosryhmät

### 4.3.1 Vuoropuhelu

Haastatteluiden mukaan vastuullisuusraportoinnissa työskennellään tiiviisti sidosryhmien kanssa. Vastuullisuusraportoinnissa on vaatimuksia, joihin hyödynnetään muun muassa toimitusketjuilta saatavaa dataa. Yritys on vastuussa toimitusketjustaan, ja se tuodaan ilmi raportoinnin avulla.

*”Vastuullisuusviestintä ei välttämättä ole enää täysin yrityksen oman tiedon varassa, vaan siihen vaaditaan dataa myös alihankkijoilta.” – H4*

Haastatteluissa ilmeni vastuullisuusdatan saamisen sidosryhmiltä hankalaksi. Toimitusketjuun kuuluvia yrityksiä tulee tiedottaa datan keräämisestä ja seuraamisesta sekä sen toimittamisesta. Haasteeksi muodostuu datan kerääminen sekä datan laatu. Toimitusketjulta saatua dataa on vaikeaa todentaa, vaikka datan tulee perustua toimitusketjuun kuuluvan yrityksen toimintaan. Tämä perustuu luottamukseen ja läpinäkyvyyteen, jota CSRD-direktiivi tavoittelee. Haastatteluissa korostui myös datan keräämisen organisoinnin merkitys. Tiimi, joka toteuttaa itse raportin, hyödyntää yrityksen sisällä olevia sidosryhmiä datankeruuseen, riippuen kerättävästä datasta. Se voi tarkoittaa käytännössä, että tietyn teeman mukaista dataa kerää sen teeman parissa työskentelevä tiimi.

*”On tilanteita, jossa joudutaan luottaa täysin kumppaneihin. On aika vaikeaa määritellä datan laatua, kun saadaan se kolmansilta tahoilta.” – H5*

*”Esimerkiksi HR ja legal ja compliance on tosi vahvasti tässä mukana. Meillä on aina näistä tietyistä sidosryhmistä sisällöntuottajia, ja meidän tiimi on sitten enemmän ohjaavassa roolissa ja opastetaan heitä, minkä tyylistä asiaa sinne raportille nyt pitäisi kirjoittaa.” – H3*

Haastatteluista toisaalta ilmeni, että kun yritys on itse osana toisen yrityksen toimitusketjua, ja dataa luovutetaan toiselle yritykselle, korostettiin luotettavuuden merkitystä. Haastateltavien mukaan täytyy olla erityisen tarkka kaikesta datasta, jota

luovutetaan yrityksen ulkopuolelle. Huonolaatuinen data tai viherpesuun syyllistyminen on mainehaitta, jota pyritään välttää.

”Tämäkin voi olla tietynlainen kilpailutilanne. Totta kai halutaan olla mahdollisimman luotettava kumppani, jotta yhteistyö jatkuu sujuvasti jatkossakin.”  
– H5

CSRD-direktiivin myötä vastuu sidosryhmistä, kuten kumppaneista ja alihankkijoista on kasvanut. Grant Thorntonin (2023) mukaan sidosryhmien kanssa tulee käydä kaksisuuntaista vuoropuhelua datan keräämisen helpottamiseksi.

Alihankintaketjujen muutoksissa oli vaihtelevasti muutoksia vastuullisuusvelvoitteiden myötä. Osuuspankin laatiman suuryritystutkimuksen mukaan suuryrityksistä 56 % on kertonut tehneensä muutoksia alihankinta- tai toimitusketjuun vastuullisuusvelvoitteiden eli CSRD julkaisemisen myötä. Haastattelijoiden yrityksissä tämä piti paikkaansa vaihtelevasti.

”En ole tietoinen, olisiko meiltä tippunut kumppaneita pois. Vaatimustaso on tietysti noussut, mutta pyrimme tiedottamaan alihankkijoita parhaan mukaan” –  
H1

#### **4.4 Tulosten yhteenveto**

Tutkimuksen haastattelujen vastausten perusteella voidaan todeta niiden tukevan teoriakatsausta suurilta osin. Esille nousi myös esiin teoriakatsauksesta eriäviä löydöksiä. Haastattelut ja haastateltavat olivat luonteiltaan erilaisia, mikä ilmenee vastauksissa. Uniikit haastattelut mahdollistavat laajan katsauksen tutkimusta varten. Olennaista on analysoida vastuullisuusviestinnän toteuttamisen vahvuuksia ja heikkouksia tutkimuksen kolmannen tavoitteen, eli luoda liiketoiminnallisia ehdotuksia vastuullisuusviestinnän toteuttamiseen, saavuttamiseksi. Alla olevassa taulukossa 4. on koottu yhteen haastatteluiden perusteella löydöksiä vastuullisuusviestinnän toteutuksen vahvuuksia ja heikkouksia, joiden perusteella on luotu kehitysehdotuksia.

**Taulukko 4.** CSRD:n luomat muutokset, haasteet ja strategiset vastuullisuusviestinnän kehitysehdotukset.

	<i><b>Muutokset</b></i>	<i><b>Haasteet</b></i>	<i><b>Kehitysehdotukset</b></i>
<i><b>Organisaatorakenne</b></i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vastuullisuusviestinnän osa-alueiden integrointi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Yhtenäinen ja johdonmukainen vastuullisuusviestintä osa-alueiden välillä</li> <li>Työnjako ja resursointi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vastuullisuusstiimin sijoittaminen viestinnän yksikköön</li> <li>Vastuullisuusviestinnän kestävä suunnittelu ja toteutus lyhyen aikavälin sijaan</li> <li>Erillinen resursointi vastuullisuustyön kehitykselle</li> </ul>
<i><b>CSRD-raportointi</b></i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>CSRD-raportti</li> <li>ESRS-standardit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vastuullisuusdatan kerääminen</li> <li>Vastuullisuusdatan validointi</li> <li>Tulevaisuuden lupaukset</li> <li>Uudet direktiivit</li> <li>Vaikealukuinen raportti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vaatimusten kartoitus</li> <li>Uusien direktiivien seuraaminen</li> <li>Datan keräämisen aloittaminen mahdollisimman pian direktiivin asettamisesta</li> <li>Raportin koordinointi alusta loppuun</li> <li>Sisällönkuvaukset CSRD-raportoinnin vaatimuksista</li> <li>Teknologiaan investointi</li> <li>Vapaaehtoinen vastuullisuusraportti</li> <li>Kehityskohteiden ja riskien raportointi</li> <li>Muiden tiimien hyödyntäminen datan keräämisessä esim. Legal ja HR</li> </ul>
<i><b>Vapaaehtoinen vastuullisuusraportointi</b></i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Viestinnän tyyli</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tarinallisuuden puute</li> <li>Oman äänen kuuluvuus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>CSRD-vaatimusten selittäminen käytännönläheisemmin</li> <li>Perustuu vastuullisuustyöhön</li> <li>Oma kohderyhmä</li> <li>Kehityskohteiden ja riskien raportointi</li> </ul>
<i><b>Sidosryhmät</b></i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vaatus alihankkijoiden vastuullisuusdatasta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vastuullisuusdatan kerääminen</li> <li>Vastuullisuusdatan validointi</li> <li>Riippuvuussuhteet</li> <li>Kilpailu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Koulutukset</li> <li>Sisällönkuvaukset CSRD-raportoinnin vaatimuksista</li> <li>Muiden tiimien hyödyntäminen datan keräämisessä esim. Legal ja HR</li> <li>Kaksisuuntainen vuoropuhelu ja palaute</li> </ul>

Taulukon yhteenveto vastuullisuusviestinnän toteuttamisen muutoksista, haasteista ja kehitysehdotuksista osoittaa, miten moni tekijä tulee ottaa huomioon vastuullisuusviestinnän strategisessa toteuttamisessa. Haastatteluista ilmenneet vahvuudet osoittavat, yritysten olevan yleisesti ottaen ajan tasalla CSRD-direktiivin vaatimuksista, sekä onnistunut luomaan sen myötä vastuullisuusviestintää. Kuitenkin vastuullisuusviestinnän ympäristö on suuressa murroksessa, mikä luo merkittäviä haasteita yrityksille.

Vastausten yhteenvedon perusteella toteutetussa taulukkoon on luotu kehitysehdotuksia vahvuuksien ja heikkouksien/haasteiden perusteella. Kehitysehdotuksissa korostetaan haastatteluissa usein ilmeneviä teemoja kuten, *vastuullisuuden ja viestinnän organisointi yrityksessä, vastuullisuusdataan liittyvät haasteet sekä sidosryhmien tiedottaminen.*

Tutkimus osoittaa, kuinka tärkeä rooli johdolla on vastuullisuusviestinnän organisoinnissa ja resursoinnissa. Vastuullisuusviestintä on moniulotteinen kokonaisuus, joka vaatii useamman osa-alueen integrointia yhtenäiseksi kokonaisuudeksi. Vastuullisuusviestinnän murroksen aikana lisäresursointi koetaan tarpeelliseksi, sillä yritys on velvollinen keräämään ja seuraamaan vastuullisuusdataa joko suoranaisesti omaa vastuullisuusraportointia varten, tai on velvollinen antamaan vastuullisuusdataansa mahdollisille kumppaneille. CSRD-direktiivin myötä vastuullisuusviestinnän luonne on muuttunut tarinallisesta ja omaperäisyydestä vertailukelpoisemmaksi, läpinäkyvämmäksi ja dataan perustuvaksi. Oman äänen kuulumiseksi on luotu uusia keinoja tuomaan vastuullisuusteemoja, jotta sidosryhmille voidaan esittää myös helpompilukuinen ja käytännönläheinen katsaus yrityksen vastuullisuusteemoista. Myös vastuu sidosryhmistä on kasvanut, ja tiedonkulku vastuullisuudesta on kasvanut yritysten välillä.

Onnistunut vastuullisuusviestintä luo kilpailukykyä markkinoilla, ylläpitäen tai vahvistaen yrityksen kumppanuuksia, sekä mahdollistaa yrityksen niin oman vastuullisuuskehityksen että kumppaneidensa, kuten alihankkijoiden vastuullisuuskehityksen.

## 5 Johtopäätökset

Tässä luvussa esitetään tutkimuksen keskeisimmät tulokset kolmannen tavoitteen saavuttamiseksi. Tuloksia analysoidaan tutkimuksessa hyödynnetyn teorian sekä jo olemassa olevien tutkimusten avulla, joita verrataan asiantuntijahaastatteluista saatuihin havaintoihin. Esille tuodaan myös tutkimusta rajoittavat tekijät, sekä pohditaan tutkimuksen aihetta tulevaisuuden näkökulmasta mahdollisten jatkotutkimusaiheiden avulla.

### 5.1 Tutkimuksen teoreettiset johtopäätökset

Tutkimuksen tavoitteena on jo olemassa olevien tutkimusten pohjalta luodun teoriakatsauksen sekä toteutettujen haastatteluiden avulla selvittää, miten toteuttaa vastuullisuusviestintää CSRD-direktiivin vaikutuksen myötä. Tutkimuksen rakenne koostuu johdannosta, teoriakatsauksesta, joka käsittelee vastuullisuusviestintää, CSRD-direktiiviä, sidosryhmäteorian sekä organisaatorakennetta, tutkimuksen metodologiasta, tutkimustuloksista sekä lopuksi johtopäätöksistä. Tämän luvun myötä luodaan liikkeenjohdollisia ehdotuksia, ja lopuksi pohditaan tutkimuksen rajoituksia sekä mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

Ensimmäisenä tavoitteena tutkimuksessa on selvittää, millaisia strategisia keinoja voidaan hyödyntää vastuullisuusviestinnän muodostumisessa muuttuvassa ympäristössä CSRD:n näkökulmasta. Tätä tarkastellaan teoriakatsauksessa CSRD vaatimusten sekä vastuullisuuteen, viestintään, sidosryhmiin sekä organisaatorakenteeseen liittyvien tieteellisten kirjallisuuden avulla. Nämä elementit tuovat esille strategisia toimia, joita voidaan hyödyntää vastuullisuusviestinnän muodostumisessa muuttuvassa ympäristössä, mitä tutkitaan empiirisesti laadullisella tutkimuksella (ks. kuvio 6.). Teoriakatsauksen avulla tunnistettiin viestinnän strategisia dimensioita, vastuullisuusviestinnän trendejä sekä CSRD-direktiivin luomia haasteita ja tulevaisuuden näkyviä. Ilmiöin tarkastelu vastuullisuusviestinnän liiketoimintaan nosti esille keskeisen potentiaalin yrityksen maineen ja kilpailukyvyn tehostamisessa. Näin

ollen vastuullisuusviestinnän muutoksia lähetettiin tutkimaan tutkimuksessa laadullisen tutkimuksen avulla.

Tutkimuksen toinen tavoite keskittyy siihen, millaisia haasteita CSRD on luonut yrityksille vastuullisuusviestinnässä. Tavoitteen saavuttamiseksi hyödynnettiin laadullista tutkimusta, ja asiantuntijoita näkemystä kartoitettiin teemahaastatteluilla. Tutkimuksessa haastateltiin viisi vastuullisuuden tai viestinnän asiantuntijaa, jotka ovat työskennelleet CSRD:n tai vastuullisuuden parissa. Tulokset osoittavat, että asiantuntijoiden vastaukset olivat suurilta osin yhteneviä aikaisempien tutkimusten kanssa, mutta myös joitain eroavaisuuksia nousi esille.

Green Stepin mukaan vastuullisuusraportointi on pääasiallinen keino viestiä sidosryhmille yrityksen vastuullisuustoimista (Greenstep, 2023). Se tarjoaa sijoittajille, asiakkaille ja muille sidosryhmille tietoa yrityksen toiminnasta ja sen vaikutuksista, mikä voi parantaa yrityksen mainetta ja kilpailukykyä (Fiechter ja muut, 2022). Vastuullisuusraportoinnin lainsäädäntö on muuttunut vuosien viime vuosina ja tulee muuttumaan lähitulevaisuudessa (Deloitte, 2023). Myös tutkimuksen tulokset osoittivat, kuinka vastuullisuusraportoinnin merkitys nähtiin kasvavan tulevaisuudessa, vaikka vastuullisuusraportoinnin lainsäädäntöön tulisi merkittäviä muutoksia. Vastuullisuusraportin merkitystä korostettiin sijoittajien päätöksessä sekä kilpailukyyn säilyttämisessä. Se ei niinkään nähdä enää kilpailukykyä merkittävästi parantavana tekijänä pörssi- ja suurissayrityksissä, vaan ennemmin velvollisuutena, jonka puutteet heikentävät kilpailukykyä.

Yhtenä menestyksen tekijänä pidetään organisaation sisäisiä ominaisuuksia (Barney, 1991). Zheng ja muut (2020) toteavat tutkimuksessaan, että organisaation sisäinen vuorovaikutuksen laatu on keskeinen tekijä vastuullisuustyön kehittämisessä kestävämmäksi. Barleyn (1986) mukaan organisaatorakenteet auttavat varmistamaan, että toiminta on johdonmukaista eikä riipu liikaa yksittäisistä ihmisistä tai tilanteista. Vastuullisuusviestinnän kenttä on ollut ja on edelleen jatkuvassa murroksessa, joten

yritykset joutuvat muokkaamaan vastuullisuusviestinnän rakenteita sen mukaisesti. Tuloksissa korostui vastuullisuusviestinnän organisointi yrityksessä. Laajan kokonaisuuden muodostumiseksi vaaditaan koordinoitua työskentelyä läpi sidosryhmien. Yhteistyö mahdollistaa vastuullisuusdatan ja -viestinnän integroitumisen ja näin ollen johdonmukaisen kokonaisuuden, ja näin ollen vastuullisuustyön kehittämisen. Myös Giddensin (1984) mukaan organisaatorakenne vaikuttaa yhteiskuntaan ja yhteiskunta vaikuttaa organisaatorakenteeseen. Onnistunut vastuullisuusviestinnän organisointi vaatii sen rakentamisen ja suunnittelun liiketoimintastrategiaan. Vahvuuksina nähtiin erityisesti viestinnän yksikköön sijoitettu vastuullisuustiimi, joka koordinoi CSRD-direktiivin mukaisen CSRD-raportoinnin, sekä vapaaehtoisen vastuullisuuskatsauksen tai -raportoinnin. Investoinnit vastuullisuusviestintään nähdään vahvuutena, vaikka muutoksia raportoinnin pakollisuuteen tulisikin. Tähän organisoimisen tärkeyteen palattiin aina datan, sidosryhmien kuin viestinnän haasteissa.

Liikkeenjohdon rooli korostuu myös vastuullisuusviestintään investoinneissa. Vastuullisuusviestinnän ympäristön epävarmuus ja muutokset osoittivat yritysten olevan investoinneissa edelleen varovaisia, sillä uusien direktiivien toimeenpanojen mahdollisuus on suuri. Tämän teeman lopuksi kuitenkin nähtiin vastuullisuusviestintään tehdyt investoinnit eduksi ja hyödylliseksi, vaikka vastuullisuusraportoinnin lainsäädäntöön tulisi muutoksia, koska yritysten alihankkijoilta ja kumppaneilta vaaditaan vastuullisuusdatan keräämistä, vastuu valuu pyramidimaisesti alaspäin riippumatta yrityksen koosta. Eli vastuullisuusraportoinnin tarve ei tule vähenemään, ja sen vaikutukset tulevat korostumaan jatkossakin sidosryhmien, muun muassa sijoittajien, näkökulmasta. Liikkeenjohdon rooli korostui myös strategiasuunnittelussa. Eisenhardtin ja Martinin (2000) sekä Helfatin ja muiden (2007) mukaan liiketoiminta on hyvä olla joustavaa ja mukautua ympäristöön. Myös tutkimusten tulosten perusteella voidaan todeta, että vastuullisuusviestinnän strateginen suunnittelu on hyvä suunnata lyhyemmälle aikavälille, mitä on ehkä aikaisemmin totuttu. 2–3 vuoden suunnittelu on tarpeeksi, kun taas 6 vuoden tähtäin on jo liian pitkä.

Vastuullisuusraportoinnissa vastuu ei kohdistu vain lainsäädännöllisesti raportoinnin piiriin kuuluville yrityksille, vaan valuu pyramidin tavoin alaspäin mm. alihankkijoille (Grant Thornton, 2024). Lähes poikkeuksetta tutkimuksen tulokset osoittivat vastuullisuusdatan keräämisen ja seuraamisen olevan suurin haaste CSRD-direktiivin mukaisessa vastuullisuusviestinnässä. Erityisesti haasteita tuotti yritysten kumppaneilta, muun muassa alihankkijoilta, datan hankkiminen. Haasteena voidaan todeta vastuullisuusdatan kerääminen, sekä sen validointi, mikä on linjassa Green Stepin (2023) artikkelin kanssa, jossa mainitaan etenkin sidosryhmiltä, kuten alihankkijoilta, saadun datan validoinnin vaikeus. Tutkimuksessa myös resursointi koettiin usein puutteelliseksi. Raportointiin kuluvat henkilöresurssit ovat pois vastuullisuuskehityksestä. Datan hankkimisesta koettiin vastuuta tiedotus ja koulutusmielessä. Datan keräämisen, hallinnoinnin ja validoinnin helpottamiseksi voidaan nähdä investoinnit oleellisiin järjestelmiin.

Tuloksissa korostui myös sidosryhmävuoropuhelun merkitys. Hisrton ja Koskelan (2021) mukaan oleellinen dialogi sidosryhmien kanssa on kaksisuuntaista ja tasapainoista, ja sen tavoitteena on yhteinen oppiminen, ongelmien ratkaiseminen sekä keskinäisten suhteiden luominen ja ylläpitäminen. Vuoropuhelu sidosryhmien kanssa edesauttaa yhteistyötä, sekä yhteistä ymmärrystä siitä, millaista vastuullisuusdataa tulee kerätä. Tärkeänä keinona esille nousi myös koulutusten tarkeys. Tutkimuksen tuloksissa voidaan huomata samoja onnistuneen sidosryhmien vuoropuhelun piirteitä esille, joita Kaptein ja van Tulder (2003) esittää teoriassaan. Muun muassa niin sisäiset kuin ulkoiset koulutukset sidosryhmien kanssa edesauttaa halutun tavoitteen saavuttamiseksi. Erityisesti korostui alihankkijoiden koulutus, jotka eivät kuulu lainsäädännöllisesti vastuullisuusraportoinnin piiriin. CSRD:n vaatimusten tavoittamiseksi vaatimuksista voidaan luoda yksinkertaistetummat sisällönkuvaukset, jotka ovat niin sidosryhmien, kuin vastuullisuusraportin tekijöiden apuna. Sidosryhmien osalta korostui vastuun laajentuminen. Sidosryhmiltä, kuten alihankkijoilta vaaditaan vastuullisuusdataa, joten yritykset tiedottavat ja työskentelevät alihankkijayritysten kanssa tiiviimmin, ja kokevat olevan muun muassa tiedottavassa ja kouluttavassa asemassa. Jo edellä mainitut

koulutukset ja yksinkertaistetut sisällönanalyysit koettiin tärkeimpänä keinona sidosryhmien kanssa käydyssä vuoropuhelussa. Sidosryhmien odotukset ovat myös kasvaneet, ja on muuttunut enemmän vuoropuheluksi dialogin sijaan. Sidosryhmät aiheuttavat vaatimuksillaan ja toimillaan painetta. Erityisesti sidosryhmän vuoropuhelussa korostui ”me” teema, eli yhdessä tekeminen dialogin avulla. Myös Hirton ja Koskelan (2021) mukaan oleellinen dialogi sidosryhmien kanssa on kaksisuuntaista ja tasapainoista, ja sen tavoitteena on yhteinen oppiminen, ongelmien ratkaiseminen sekä keskinäisten suhteiden luominen ja ylläpitäminen.

CSRD-direktiivin myötä tulleet muutokset tai ylläpito vaativat ihan uudenlaista resurssointia, jossa itse raportointiin kuluu yhä enemmän resursseja. Valtioneuvoston (2024) mukaan tämä on haaste erityisesti pk-yrityksille. Teoriassa esitetään ajatuksia siitä, kuinka voidaan ajatella raportointiin kulumien resurssien vähentävän itse vastuullisuustoimien resursseja, mutta haastatteluiden perusteella asiantuntijat olivat kuitenkin sitä mieltä, etteivät raportointiin käytettävät resurssit ole pois vastuullisuustoimista.

Työ- ja elinkeinoministeriö (2024) mukaan vastuullisuusraportointi on joustavaa, mutta CSRD:n pykälät edellyttävät tiettyjen tietojen esittämistä. Yritykset saavat kuitenkin itse päättää, miten ne esittävät oleellisen vastuullisuusdatan. Yritysvastuuraportointi koostuukin pääasiassa sanallisesta tiedosta koskien organisaation käytäntöjä, toimintoja yleisesti sekä yhteiskunnallisesti, ympäristöllisesti ja sosiaalisesti (Du & muut, 2017). Koska yritysvastuuraportointi on luonteeltaan ei-taloudellista, sanallisilla tekijöillä, kuten luettavuudella ja sävyllä, on merkitystä yritysvastuuviestinnän tehokkuudessa (Du & Yu, 2021). Tulosten mukaan vapaaehtoinen vastuullisuusraportointi nousi kriittiseksi strategiseksi päätökseksi yrityksissä. Sillä voidaan varmistaa vastuullisuusteemojen helppolukuisuus sidosryhmille. Vapaaehtoisen vastuullisuusraportoinnin ja muiden vastuullisuusviestinnän osa-alueiden osalta sisällölliseksi haasteeksi korostui muutokset liittyen tarinallisuuteen ja yrityksen omaan äänen kuuluvuuteen. Valtioneuvoston (2024) mukaan haasteena onkin vapaaehtoisen raportoinnin kehikon puuttuminen.

Markkinoilla erottautuminen on haasteellista, kun tarinallisuus ei ole enää nykyisten standardien, eikä sidosryhmien mieltymysten mukaista, mutta kuitenkin se on luotava täysin tyhjästä. Tutkimusten tulosten mukaan jopa vapaamuotoinen vastuullisuusviestintä tulee perustua näyttöihin, eli sen tulee olla läpinäkyvämpää. Vapaamuotoisen vastuullisuusviestinnän tärkeys korostuu virallisen raportin ohella sen helppolukuisuuden ja käytännönläheisyyden vuoksi. Tulosten perusteella vastuullisuusviestintä kokonaisuudessaan ei pidä sisällään enää vain positiivisia vastuullisuuskertomuksia, vaan myös kehityskohteita ja tulevaisuuden lupauksia. Selkeää on, että viestinnän trendi, läpinäkyvyys, kasvattaa merkitystään jatkossakin. Vastuullisuusviestinnän tulee olla selkeää, rehellistä ja kattavaa, mikä on haastavaa vastuullisuusviestinnän muuttuvassa ympäristössä. Yleisellä tasolla vapaaehtoinen vastuullisuusraportointi nähdään kilpailukykyä edistävänä tekijänä, sillä sen avulla saadaan yrityksen omaa ääntä enemmän kuuluviin, ja se toimii tärkeänä viestintämuotona erilaisille sidosryhmille.

Tutkimuksen kolmas tavoite, eli liikkeenjohdolliset ehdotukset, tunnistettiin analysoimalla vastuullisuusviestinnän vahvuuksia ja haasteita. Tavoitteena on luoda liikkeenjohdollisia ehdotuksia vastuullisuusviestinnän kehittämiseksi CSRD-direktiivin mukaisesti. Asiantuntijahaastatteluiden perusteella yritysten haasteet vastuullisuusraportoinnissa olivat linjassa analysoitujen haasteiden kanssa, mutta tulosten perusteella tulevaisuuden näkökulmasta löytyi myös muita kehityskohteita.

Tutkimus tarjoaa tulosten perusteella yleisen ja kattavan kuvan siitä, kuinka vastuullisuusviestintää muodostetaan CSRD:n mukaisesti, ja miten tämä tieto voidaan muokata strategisiksi keinoiksi liikkeenjohdon tukemiseksi. Tutkimuksessa on hyödynnetty Microsoft 365 Copilot ja OpenAI:n ChatGPT 3.5 tekoälysovelluksia tutkimuksen etenemisessä sekä kielellisenä apuna. Sovelluksia käytettiin tutkimusaiheen kartoittamiseen ja tutkimuksessa mainittujen teorioiden syvällisempään ymmärtämiseen. Myöhemmin tekoäly auttoi ideoimaan teoreettisen viitekehyksen perusteella haastatteluteemojen kysymysten luomisessa. Tämän jälkeen hyödynsin

tekoälyä haastatteluaineiston teemoittelussa. Lopuksi tekoälyä hyödynnettiin englanninkielisten tieteellisten artikkeleiden kääntämisessä ja oman tekstin kielellisessä viimeistelyssä. Tekoälyä on hyödynnetty yliopiston laatimien ohjeiden mukaisesti. Tekoälyn antia on tarkasteltu varovaisesti ja kriittisesti tutkimuksen aikana muun muassa vertailemalla sen näkökulmia olemassa olevaan akateemiseen kirjallisuuteen.

## **5.2 Liikkeenjohdolliset ehdotukset**

Nykypäivän vastuullisuusraportoinnin liiketoimintaympäristössä muutos on nopeaa, mikä vaatii muutoksia sekä kehittämistä kilpailukyvyyn säilyttämiseksi sekä parantamiseksi. Tutkimusten tulosten perusteella voidaan todeta vastuullisuusviestinnän dimensioiden, lainsäädännöllisten muutosten ja epävarmuuden välillä olevan positiivinen yhteys. Näin ollen voidaan nähdä, että vastuullisuusviestinnän strategisten kyvykkyyksien omaksuminen auttaa soputumaan ja toimimaan vastuullisuusraportoinnin muuttuvassa ympäristössä. Vastuullisuusviestinnän strategisia kyvykkyyksiä tarkastellaan liikkeenjohdollisilla ehdotuksilla.



**Kuvio 7.** Liikkeenjohdollisia ehdotuksia.

### CSRD:n omaksuminen

Lainsäädännöllisiin muutoksiin on tärkeä reagoida nopeasti. CSRD:n myötä yhä useampi yritys kuuluu lainsäädännöllisen vastuullisuusraportoinnin piiriin, mikä on tullut käytäntöön portaittain. Onnistuneen CSRD-raportoinnin saamiseksi on tärkeää reagoida sen vaatimukseen mahdollisimman nopeasti. Raportointi vaatii erinäisten vastuullisuusdatan esittämisen julkisesti, joten datan kerääminen vaatimusten mukaisesti vaatii aikaa, resursseja ja mahdollisia investointeja. Vaikka lainsäädännöllisiä muutoksia tulisi lähitulevaisuudessa, tutkimuksen tulosten perusteella voidaan todeta vastuullisuusraportoinnin kehittämisen oleelliseksi, vaikka yritys ei kuuluisikaan jatkossa lainsäädännöllisen vastuullisuusraportoinnin piiriin, sillä sen vaatimukset valuvat pyramidin tavoin muun muassa alihankkijoille.

Muuttuva ympäristö vaikuttaa myös strategian suunnitteluun. Suunnittelun aikaväli on hyvä olla lyhyempi esimerkiksi 2-3 vuoden välinen, 6 vuoden strategiasuunnittelun sijaan.

## **Organisaatiorakenne**

Direktiivin tuomat muutokset vaikuttavat vastuullisuusviestintää laajasti, joten jo organisoinnin suunnittelu vaatii mietittyjä päätöksiä. Organisoinnin päätökset riippuvat yrityksen koosta. Vastuullisuusraportoinnin -tiimi voidaan sijoittaa esimerkiksi viestinnän -yksikön alle, jotta integraatio viestinnän kanssa olisi mahdollisimman sujuvaa. Haastatteluista ilmeni haasteena se, että vastuullisuuskehitystä usein tuottavat samat henkilöt, jotka toteuttavat vastuullisuusraportointia. Nämä olisivat hyvä joko erottaa toisistaan, tai kasvattaa tiimiä niin, että resursseja riittää hyvin molemmille. Tuloksien perusteella tiimin tulee olla tarpeeksi iso ja kattaa vaadittavat resurssit, jotta kaikki nämä osa-alueet voidaan toteuttaa suunnitelmallisesti ja kehittävästi. Direktiivin tarkoituksena on kuitenkin edistää yritysten vastuullisuutta, eikä vähentää sitä.

Fiechterin ja muiden (2022) mukaan CSR-direktiivi on johtanut merkittäviin parannuksiin yritysten vastuullisuudessa, erityisesti niiden yritysten osalta, jotka aiemmin raportoivat vähän ja toteuttivat vähän vastuullisuustoimia. Tämä osoittaa, että sääntelyllä voi olla merkittävä rooli yritysten vastuullisuuden edistämisessä. Tulosten mukaan liian laajat raportointivaatimukset suhteessa yrityksen resursseihin voivat kuitenkin hidastaa vastuullisuuden kehittämisen minimiin. Toisin, kun teoriassa mainitaan, raportointi voi viedä yritykseltä haitallisen paljon resursseja. Etenkin 3. vaiheen yritykset kokivat tämän ongelmaksi. Lähteiden mukaan raportointi lisää kuitenkin kilpailukykyä, mikä pitää paikkaansa. Mutta kilpailukykyä voi heikentää vastuullisuustoimien kehitystyön puute. Vastuullisuustoimia saatetaan toteuttaa mainehaittojen estämiseksi, tai toteuttamalla prisointijärjestyksessä vain kaikista korkeimmalla olevat vastuullisuustoimet.

## **Vastuullisuusdatan kerääminen ja validointi**

Niin kuin Tietoyhteiskunnan (2024) mainitsee artikkelissaan vastuullisuusdatan seuraaminen ja siihen liittyvä päätöksenteko voidaan liittää liiketoimintastrategiaan

tavoitteiden saavuttamiseksi, mikä luo pitkäaikaista arvoa yritykselle. Tulosten mukaan pidemmän aikavälin tarkastelu on vastuullisuusviestinnässäkin oleellista. CSRD:n myötä tulleet ESRS standardit vaativat yrityksiltä uudelleenarviota ja uusien työkalujen kehittämistä ei-taloudellisen datan hankkimiseen sekä analysointiin. (Matuszak-Flejszman, Alina ja muut, 2024). Niin kuin teoriassa mainitaan, myös tutkimuksen tuloksissa tuli esille datan saatavuuden haasteellisuus. Dataa ei välttämättä olla kerätty tietyistä asiasta, josta tällä hetkellä olisi hyvä raportoida, tai dataa on haastavaa saada muilta sidosryhmiltä, kuten toimitusketjulta. Oleellista datan keräämisessä, hallitsemisessa ja validoinnissa on tarvittavat investoinnit oleellisiin järjestelmiin ja muihin resursseihin, kuten henkilöresursseihin.

### **Investoinnit**

CSRD-direktiivi ei ole ensimmäinen EU Neuvoston julkaisema direktiivi, eikä todennäköisesti viimeinenkään. Tällä hetkellä neuvosto keskustelee OmniBus-direktiiviä, joka muuttaisi vastuullisuusraportoinnin piiriin kuuluvien yritysten laajuutta suppeammaksi. Tulosten mukaan vastuullisuusteema jatkaa jatkossakin kasvuaan, joten vastuullisuustyötä tulee kehittää jatkuvasti. Investoinnit ovat todennäköisesti hyödyllisiä tulvaisuutta varten, vaikka uusia direktiivejä toimeenpantaisiin. OmniBus-direktiivissä tarkastellaan nimenomaa tietyn kokoisten raportointivelvollisuutta sen tarpeellisuuden ja resurssihaasteiden näkökulmasta.

### **Vapaamuotoinen vastuullisuusraportointi**

Vapaamuotoinen vastuullisuusraportointi parantaa kilpailukykyä sen helppolukuisuuden vuoksi. Vapaaehtoinen vastuullisuusraportointi mahdollistaa yrityksen oman äänen kuuluvuuden paremmin kuin säännellyn vastuullisuusraportoinnin avulla. Se toimii CSRD-raportoinnin tukevana toimenä, joka kohdistetaan eri sidosryhmille. Vapaamuotoinen vastuullisuusraportointi mahdollistaa vastuullisuuskehityksen, ja siitä

kertomisen, osa-alueilla, joita CSRD vaatimuksissa ei esiinny. Yrityksiltä voi muuten jäädä monia vastuullisuustoimia kertomatta.

### **Sidosryhmävuoropuhelu**

Monien tutkijoiden (esim. Hirston ja Koskelan, 2021; Schalteggerin ja muut 2019) mukaan sidosryhmävuoropuhelun merkitystä korostetaan vastuullisuusviestinnässä. Vastuullisuusviestinnän merkittävin osa-alue on vastuullisuusraportointi Mäkelän (2021) ja Governance and Accountability -instituutin (2018) mukaan. Onnistuneen vastuullisuusraportin edellytyksenä on aktiivinen sidosryhmävuoropuhelu sidosryhmien sitouttamisen ja näin ollen tarpeellisen vastuullisuusdatan keräämisen takia. Kaksisuuntainen vuoropuhelu auttaa molempia osapuolia vastuullisuuden kehitystyössä. Raportoiva osapuoli kouluttaa ja tiedottaa sidosryhmiä mahdollisimman selkeästi, ja sidosryhmät toimivat sen mukaisesti. Näin voidaan saavuttaa yhteinen tavoite eli kilpailukyvyyn parantaminen.

### **5.3 Tulosten rajoitukset**

Tutkimusta rajoittaviksi tekijöiksi esille voidaan nostaa tutkimuksen tarkastelu CSRD-direktiivin vaikutuksiin vastuullisuusviestinnän strategiassa. Yksittäinen tekijä ei ole ainoa, mikä on vaikuttanut vastuullisuusviestinnän muutoksiin. Tutkimus on myös rajattu Suomessa toimiviin yrityksiin, ja haastattelijat on valittu pörssiyrityksistä tai suuryrityksistä, joissa on jo toteutettu CSRD-raportointia. Vaikka tarkastelussa on vastuullisuusviestinnän kokonaisuus, tutkimuksessa tuodaan esille tällä hetkellä merkittävin ja kattavin vastuullisuusviestinnän osa-alue vastuullisuusraportointi.

Tutkimusta tarkastellaan lainsäädännöllisestä (CSRD) näkökulmasta, joten on todennäköistä, että vastuullisuusraportointiin liittyen astuu voimaan uusia direktiivejä, jotka voivat muuttaa muun muassa vastuullisuusraportoinnin lainsäädännölliseen piirteitä. Tutkimus on tehty asiantuntijoiden näkökulmasta, jolloin sidosryhmien,

esimerkiksi sijoittajien ja viranomaisten näkökulmaa ei kuulu. Tämä voidaan nähdä myös tutkimusta vahvistavana piirteenä, sillä erityisesti kaikki sidosryhmät, kuten alihankkijat eivät ole toteuttaneet CSRD-raportointia, eivätkä tunne siihen liittyviä vaatimuksia.

#### **5.4 Jatkotutkimusehdotukset**

Jatkotutkimuksen suhteen potentiaalisiksi vaihtoehdoksi nousee vastuullisuusraportoinnin ulkoisten sidosryhmien, esimerkiksi sijoittajien näkemykset vastuullisuusraportoinnin sisällöstä. Tarkasteluun voisi ajatella sopivan vapaaehtoinen vastuullisuusraportointi tai -katsaus, jossa ei ole minkäänlaisia lainsäädännöllisiä vaatimuksia. Sidosryhmien näkemys voisi auttaa etenkin vapaaehtoisen vastuullisuusviestinnän kehittämisessä.

Myös alihankkijoiden, tai muidenkin sidosryhmien, kouluttamista voisi tutkia. Ikään kuin luoda perehdytysopas vastuullisuusraportoinnin koulutuksesta yrityksen sisäisille ja ulkoisille sidosryhmille, kuten henkilökunnalle ja alihankkijoille. Tutkimuksessa yhtenä haasteena nousi esille alihankkijoiden datan saatavuuden ja validoinnin haasteet, joita pyritään vähentämään tiedottamalla.

Aihetta voisi tutkia myös investointien näkökulmasta. Onko tällä hetkellä tarvittavia ja tarpeisiin vastaavia järjestelmiä. Voisiko teknologia olla vastaus tutkimuksen perusteella esille tulleeseen raportoinnin aikaa vievyyteen? Analyysi siitä, mikä tilanne on nyt, ja mitä puutteita tällä hetkellä on. Millaiseen suuntaan asiantuntijat toivovat vastuullisuusraportointien investointien menevän. Tutkimuksen avulla voidaan selvittää muun muassa vastuullisuusraportointijärjestelmän oleellisia ominaisuuksia.

Koska vastuullisuusraportoinnin ympäristö tulee jatkossakin kokemaan muutoksia esimerkiksi mahdollisen OmniBus-direktiivin myötä, voisi olla aiheellista tutkia millaisille yrityksille raportointi on tarpeellista? Kannattaako raportointivelvoitteiden laajentua vertikaalisti via horisontaalisesti. Tarkasteluun voisi ottaa uudet mahdolliset direktiivit,

jotka muuttavat nykyistä lainsäädäntöä. Eli olisiko syytä tutkia sitä, kenelle raportointia kannattaa suunnata ja kohdentaa, millaiset vaatimukset ovat relevantteja, ja mitä voitaisiin parantaa. Onko raportointi kaikille oleellista ja onko se pois vastuullisuuskehityksestä, vai aiheuttaako se vain hallinnollista taakkaa?

## Lähteet

- Alasuutari, P. (2011). Laadullinen tutkimus 2.0. Vastapaino.
- Allen Ferrel. (2017). Socially Responsible Firms. University of Oxford. Faculty of law blogs. Haettu 17-11-2023 osoitteesta <https://blogs.law.ox.ac.uk/business-law-blog/blog/2017/01/socially-responsible-firms>.
- Allgeier, S., & Feldmann, R (2023). CSRD Sustainability Reporting For Non-listed SMEs: European Regulators Remain Challenged. *European Company and Financial Law Review*. 20(3), 438-446. <https://doi.org/10.1515/ecfr-2023-0019>
- Amel-Zadeh, A., & Serafeim, G. (2018). Why and how investors use ESG information: Evidence from a global survey. *Financial Analysts Journal*. 74(3). 87–103. <https://doi.org/10.2469/faj.v74.n3.2>
- Balmer, J. M., & Greyser, S. A. (2006). Corporate marketing: Integrating corporate identity, corporate branding, corporate communications, corporate image and corporate reputation. *European journal of marketing*, 40(7-8), 730-741. <https://doi.org/10.1108/03090560610669964>
- Barney, J. (1991-03-01). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Baumüller, J. (2022). Die Endfassung der Corporate Sustainability Reporting Directive. *Expert Focus*. 96(6). 562–566. <http://hdl.handle.net/20.500.12708/142022>
- Beckmann, S. C. (2007). Consumers and Corporate Social Responsibility: Matching the Unmatchable? *Australasian marketing journal*, 15(1), 27-36. [https://doi.org/10.1016/S1441-3582\(07\)70026-5](https://doi.org/10.1016/S1441-3582(07)70026-5)
- Bhattacharya, C. B., Korschun, D., & Sen, S. (2009). Strengthening Stakeholder–Company Relationships through Mutually Beneficial Corporate Social Responsibility Initiatives. *Journal of business ethics*, 85(Suppl 2), 257-272. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9730-3>
- Binu Raj, A., N., A. J., & A.K., S. (2022). Building corporate reputation through corporate social responsibility: The mediation role of employer branding. *International journal of social economics*, 49(12), 1770-1786. <https://doi.org/10.1108/IJSE-09-2021-0541>

- Braam, G., & Peeters, R. (2018). Corporate sustainability performance and assurance on sustainability reports: Diffusion of accounting practices the realm of sustainable development. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25(2), 164–181. <https://doi.org/10.1002/csr.1447>
- Brammer, S. J., & Pavelin, S. (2006). Corporate Reputation and Social Performance: The Importance of Fit. *Journal of management studies*, 43(3), 435-455. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00597.x>
- Brammer, S. J., & Pavelin, S. (2006). Corporate Reputation and Social Performance: The Importance of Fit. *Journal of management studies*, 43(3), 435-455. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00597.x>
- Burke, J. (2011). Corporate reputations: Development, maintenance, change and repair. In R. J. Burke, G. Martin, & C. L. Cooper (Eds.), *Corporate reputation managing opportunities and threats* (pp. 3–44).
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business horizons*, 34(4), 39-48. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G)
- Clarkson, P., Li, Y., Richardson, G., & Tsang, A. (2019). Causes and consequences of voluntary assurance of CSR reports: International evidence evolving Dow Jones sustainability Index inclusion and firm valuation. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 32(8), 2451–2474. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-03-2018-3424>
- Creyer, E. H. (1997). The influence of firm behavior on purchase intention: Do consumers really care about business ethics? *The Journal of consumer marketing*, 14(6), 421-432. <https://doi.org/10.1108/07363769710185999>
- Dawkins, J. (2004). Corporate responsibility: The communication challenge. *Journal of Communication Management*, 9(2), 108–119.
- Deloitte. (2024). Transform: CSRD – the catalyst for change. <https://www.deloitte.com/global/en/issues/climate/transform-csrd-catalyst-for-change.html>

- Denny, E., & Weckesser, A. (2022). How to do qualitative research?: Qualitative research methods. *BJOG : an international journal of obstetrics and gynaecology*, 129(7), 1166-1167. <https://doi.org/10.1111/1471-0528.17150>
- Dhanesh, G. S. (2020). Who cares about organizational purpose and corporate social responsibility, and how can organizations adapt? A hypermodern perspective. *Business horizons*, 63(4), 585-594. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2020.03.011>
- Dhanesh, G. S., & Nekmat, E. (2019). Facts Over Stories for Involved Publics: Framing Effects in CSR Messaging and the Roles of Issue Involvement, Message Elaboration, Affect, and Skepticism. *Management communication quarterly*, 33(1), 7-38. <https://doi.org/10.1177/0893318918793941>
- Du, S., & Yu, K. (2021). Do Corporate Social Responsibility Reports Convey Value Relevant Information? Evidence from Report Readability and Tone. *Journal of business ethics*, 172(2), 253-274. <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04496-3>
- Du, S., Bhattacharya, C., & Sen, S. (2010). Maximizing Business Returns to Corporate Social Responsibility (CSR): The Role of CSR Communication. *International journal of management reviews : IJMR*, 12(1), 8-19. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00276.x>
- Edelman. (2019). Edelman Trust Barometer. [https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2019-02/2019\\_Edelman\\_Trust\\_Barometer\\_Global\\_Report.pdf](https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2019-02/2019_Edelman_Trust_Barometer_Global_Report.pdf)
- Eisenhardt, K. & Martin, J. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, 21, 1105–1121.
- Eriksson, P., & Kovalainen, A. (2008). *Qualitative Methods in Business Research*. <https://doi.org/10.4135/9780857028044>
- Eräranta, K., Penttilä, V., ProCom - Viestinnän ammattilaiset, Eräranta, K., & Penttilä, V. (2021). *Vastuullinen viestintä* (1. painos.). ProCom - Viestinnän ammattilaiset ry. <https://doi.org/10.31885/2021.00001>
- Eskola, J., & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino.

- EUR-Lex. (2024). Directive (EU) 2022/2464 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 amending Regulation (EU) No 537/2014, Directive 2004/109/EC, Directive 2006/43/EC and Directive 2013/34/EU, as regards corporate sustainability reporting (Text with EEA relevance). <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2464/oj/eng>
- Feddersen, T. J., & Gilligan, T. W. (2001). Saints and Markets: Activists and the Supply of Credence Goods. *Journal of economics & management strategy*, 10(1), 149-171. <https://doi.org/10.1111/j.1430-9134.2001.00149.x>
- FIECHTER, P., HITZ, J., & LEHMANN, N. (2022). Real Effects of a Widespread CSR Reporting Mandate: Evidence from the European Union's CSR Directive. *Journal of accounting research*, 60(4), 1499-1549. <https://doi.org/10.1111/1475-679X.12424>
- Fombrun, C. J. (1996). *Reputation: Realizing value from the corporate image*. Boston: Harvard Business School Press
- Fombrun, C., & Shanley, M. (1990). What's in a Name? Reputation Building and Corporate Strategy. *Academy of Management journal*, 33(2), 233-258. <https://doi.org/10.5465/256324>
- Gatti, L., Caruana, A., & Snehota, I. (2012). The role of corporate social responsibility, perceived quality and corporate reputation on purchase intention: Implications for brand management. *The journal of brand management*, 20(1), 65-76. <https://doi.org/10.1057/bm.2012.2>
- Gatzert, N. (2015). The impact of corporate reputation and reputation damaging events on financial performance: Empirical evidence from the literature. *European management journal*, 33(6), 485-499. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2015.10.001>
- Gounaris, S., Vassilikopoulou, A., & Chatzipanagiotou, K. C. (2010). Internal-market orientation: A misconceived aspect of marketing theory. *European journal of marketing*, 44(11/12), 1667-1699. <https://doi.org/10.1108/03090561011079837>
- Grant Thornton. (2024). CSRD. Opas EU:n uuden kestävä kehityksen

- Green, W., & Zhou, S. (2013). An international examination of assurance practices on carbon emissions disclosures. *Australian Accounting Review*, 23(1), 54–66. <https://doi.org/10.1111/j.1835-2561.2012.00186.x>
- Greyser, S. A. (1999). Advancing and enhancing corporate reputation. *Corporate communications*, 4(4), 177-181. <https://doi.org/10.1108/13563289910299292>
- Hallahan, K., Holtzhausen, D., van Ruler, B., Verčič, D., & Sriramesh, K. (2007). Defining Strategic Communication. *International journal of strategic communication*, 1(1), 3-35. <https://doi.org/10.1080/15531180701285244>
- He, H., & Brown, A. D. (2013). Organizational Identity and Organizational Identification: A Review of the Literature and Suggestions for Future Research. *Group & organization management*, 38(1), 3-35. <https://doi.org/10.1177/1059601112473815>
- Helfat, C.E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D. & Winter, S. (2007). *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*. London: Blackwell.
- Hildebrand, D., Sen, S., & Bhattacharya, C. (2011). Corporate social responsibility: A corporate marketing perspective. *European journal of marketing*, 45(9/10), 1353-1364. <https://doi.org/10.1108/03090561111151790>
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2008). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hoejmose, S. U., Roehrich, J. K., & Grosvold, J. (2014). Is doing more doing better? The relationship between responsible supply chain management and corporate reputation. *Industrial marketing management*, 43(1), 77-90. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.10.002>
- Hristensen, H. B., Hail, L. & Leuz, C. (2021). Mandatory CSR and sustainability reporting: economic analysis and literature review. *Review of Accounting Studies*. 26. 1176-1248. <https://doi.org/10.1007/s11142-021-09609-5>
- Johnstone, M., & Tan, L. P. (2015). Exploring the Gap Between Consumers' Green Rhetoric and Purchasing Behaviour. *Journal of business ethics*, 132(2), 311-328. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2316-3>

- Kallio, A. (2021). Litterointi. Teoksessa Jaana Vuori (toim.). Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-prosessi/litterointi/>
- Kaptein, M., & Van Tulder, R. (2003-06). Toward Effective Stakeholder Dialogue. *Business and society review (1974)*, 108(2), 203-224. <https://doi.org/10.1111/1467-8594.00161>
- Kim, S. (2019). The Process Model of Corporate Social Responsibility (CSR) Communication: CSR Communication and its Relationship with Consumers' CSR Knowledge, Trust, and Corporate Reputation Perception. *Journal of business ethics*, 154(4), 1143-1159. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3433-6>
- Kim, Y. H. (2016-12-01). Challenges for global supply chain sustainability: Evidence from conflict minerals reports. *Academy of Management journal*, 59(6), 1896-1916. <https://doi.org/10.5465/amj.2015.0770>
- KPMG. The Time has come. The KPMG Survey of Sustainability Reporting, 2020. 2020. The Time Has Come: The KPMG Survey of Sustainability Reporting 2020
- Lee, K., & Kim, J. (2009). Current status of CSR in the realm of supply management: The case of the Korean electronics industry. *Supply chain management*, 14(2), 138-148. <https://doi.org/10.1108/13598540910942000>
- LIANG, H., & RENNEBOOG, L. (2017). On the Foundations of Corporate Social Responsibility. *The Journal of finance (New York)*, 72(2), 853-909. <https://doi.org/10.1111/jofi.12487>
- Liappis, H., Pentikäinen, M., & Vanhala, A. (2019). *Menesty yritysvastuulla: Käsikirja kokonaisuuteen*. Edita Publishing Oy.
- Lokuwaduge, C. S. S., & De Silva, K. M. (2022). ESG Risk Disclosure and the Risk of Green Washing. *Australasian accounting, business & finance journal*, 16(1), 146-159. <https://doi.org/10.14453/aabfj.v16i1.10>
- Luo, X., & Bhattacharya, C. B. (2006). Corporate Social Responsibility, Customer Satisfaction, and Market Value. *Journal of marketing*, 70(4), 1-18. <https://doi.org/10.1509/jmkg.70.4.001>

- Luo, Y., Jiang, H., & Zeng, L. (2023). Linking Informative and Factual CSR Communication to Reputation: Understanding CSR Motives and Organizational Identification. *Sustainability* (Basel, Switzerland), 15(6), 5136. <https://doi.org/10.3390/su15065136>
- Matuszak-Flejszman, A., Łukaszewski, S. & Banach, J. K. 2024-10-01. ESG Reporting of Commercial Banks in Poland in the Aspect of the New Requirements of the Directive on Corporate Reporting in the Field of Sustainable Development (CSRD). *Sustainability*, 16(20), p. 9041. doi:10.3390/su16209041
- McWilliams, A., & Siegel, D. (2001). Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective. *The Academy of Management review*, 26(1), 117-127. <https://doi.org/10.5465/AMR.2001.4011987>
- McWilliams, A., & Siegel, D. S. (2011). Creating and Capturing Value: Strategic Corporate Social Responsibility, Resource-Based Theory, and Sustainable Competitive Advantage. *Journal of management*, 37(5), 1480-1495. <https://doi.org/10.1177/0149206310385696>
- Moraes, C., Carrigan, M., & Szmigin, I. (2012). The coherence of inconsistencies: Attitude-behaviour gaps and new consumption communities. *Journal of marketing management*, 28(1-2), 103-128. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2011.615482>
- Morsing, M., & Spence, L. J. (2019-12-01). Corporate social responsibility (CSR) communication and small and medium sized enterprises: The governmentality dilemma of explicit and implicit CSR communication. *Human relations (New York)*, 72(12), 1920-1947. <https://doi.org/10.1177/0018726718804306>
- OP Ryhmä. (2023). Haettu 24-10-2023 osoitteesta <https://www.op.fi/op-ryhma/tietoa-ryhmasta/op-lyhyesti>
- Ostapchuk, A., Karpenko, L., Abuselidze, G., & Chornenka, L. (2023). Management of marketing risks in sustainable development. *E3S Web of Conferences*, 371, 1-7. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202337105011>

- Payne, S. L., & Calton, J. M. (2004-11-01). Exploring Research Potentials and Applications for Multi-Stakeholder Learning Dialogues. *Journal of business ethics*, 55(1), 71-78. <https://doi.org/10.1007/s10551-004-1570-1>
- Pedersen, E. R. G. (2015) Corporate Social Responsibility. SAGE Publications Ltd.
- Pfajfar, G., Shoham, A., Małecka, A., & Zalaznik, M. (2022). Value of corporate social responsibility for multiple stakeholders and social impact – Relationship marketing perspective. *Journal of business research*, 143, 46-61. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.01.051>
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy & society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard business review*, 84(12), 78-92.
- Puusa, A., Juuti, P. & Aaltio, I. (2020). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus.
- PwC (2024). How key EU sustainability regulations are driving the reinvention of consumer markets. <https://www.pwc.com/gx/en/industries/consumer-markets/eu-sustainabilityregulations-consumer-markets.html>
- raportointidirektiivin ymmärtämiseen. [https://www.grantthornton.fi/globalassets/1.-member-firms/finland/ajankohtaista/csr-d---opas\\_gran-thornton-oy.pdf](https://www.grantthornton.fi/globalassets/1.-member-firms/finland/ajankohtaista/csr-d---opas_gran-thornton-oy.pdf)
- Riel, C. van. (1992). Corporate communication in European financial institutions. *Public relations review*, 18(2), 161-175. [https://doi.org/10.1016/0363-8111\(92\)90007-L](https://doi.org/10.1016/0363-8111(92)90007-L)
- Riel, C.B.M. van. (2003), “Defining corporate communication”, in Bronn, P.S. and Wiig, R. (Eds), *Corporate Communication: A Strategic Approach to Building Reputation*
- Rupp, D. E., & Mallory, D. B. (2015). Corporate social responsibility: Psychological, person-centric, and progressing. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2, 211–236. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111505>
- Saaristo, K. & Kouronen, K. KPMG. Missä mennään CSRD- ja CSDDD-direktiivien kanssa?. <https://kpmg.com/fi/fi/blogs/home/posts/2024/05/missa-mennaan-csr-d-ja-csddd-direktiivien-kanssa.html>

- Sarstedt, M., Wilczynski, P., & Melewar, T. (2013). Measuring reputation in global markets—A comparison of reputation measures' convergent and criterion validities. *Journal of world business : JWB*, 48(3), 329-339. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2012.07.017>
- Sen, S., & Bhattacharya, C. B. (2001). Does Doing Good Always Lead to Doing Better? Consumer Reactions to Corporate Social Responsibility. *Journal of marketing research*, 38(2), 225-243. <https://doi.org/10.1509/jmkr.38.2.225.18838>
- Siltaoja, M. E. (2006). Value Priorities as Combining Core Factors between CSR and Reputation: A Qualitative Study. *Journal of business ethics*, 68(1), 91-111. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9042-4>
- Siltaoja, M., Malin, V., & Pyykkönen, M. (2015-09-01). 'We are all responsible now': Governmentality and responsabilized subjects in corporate social responsibility. *Management learning*, 46(4), 444-460. <https://doi.org/10.1177/1350507614541199>
- Sitra. Sitran selvityksiä 214. Vastuullisuuden tulevaisuus. Miten vastuullisuus kohtaa kestävyden ja vaikuttavuuden. 2022. [https://www.sitra.fi/app/uploads/2022/06/sitra\\_vastuullisuuden\\_tulevaisuus\\_fin\\_0822.pdf](https://www.sitra.fi/app/uploads/2022/06/sitra_vastuullisuuden_tulevaisuus_fin_0822.pdf)
- Tietoyhteiskunnan kehittämiskeskus RY. (2024). Vastuullisuusdata on vastuullisuusraportoinnin kulmakiviä – mitä lähestyvä raportointivelvoite tarkoittaa? <https://tieke.fi/vastuullisuusdata-on-vastuullisuusraportoinnin-kulmakivia-mita-lahestyva-raportointivelvoite-tarkoittaa/>
- Tirole, J. (2001). Corporate governance. *Econometrica*, 69(1), 1-35. <https://doi.org/10.1111/1468-0262.00177>
- Tortosa Edo, V., Llorens-Monzonís, J., Moliner-Tena, M. Á., & Sánchez-García, J. (2015). The influence of internal market orientation on external outcomes: The mediating role of employees' attitudes. *Journal of service theory and practice*, 25(4), 486-523. <https://doi.org/10.1108/JSTP-11-2013-0259>
- Trudel, R., & Cotte, J. (2009). Does it pay to be good? *MIT Sloan management review*, 50(2), 61-93.

- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (Uudistettu laitos.). Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2009). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (11. painos). Helsinki: Tammi.
- Työ- ja elinkeinoministeriö. 2024. Vastuullisuusraportointi. Vastuullisuusraportointi velvoittavaksi – mitä vaaditaan ja keneltä? <https://tem.fi/vastuullisuusraportointi>
- Uslu, A., & Şengün, H. İ. (2021). The multiple mediation roles of trust and satisfaction in the effect of perceived corporate social responsibility on loyalty. *Business, management and education*, 19(1), 49. <https://doi.org/10.3846/bmee.2021.13362>
- Valtioneuvosto. 2024. Yritysten kestävyysraportoinnin haasteina erityisesti vaatimusten monimutkaisuus ja puutteellinen data. <https://valtioneuvosto.fi/-/1410903/yritysten-kestavyysraportoinnin-haasteina-erityisesti-vaatimusten-monimutkaisuus-ja-puutteellinen-data#:~:text=Yritysten%20yleisimm%C3%A4t%20haasteet%20CSRDRaportoinnissa%20liittyv%C3%A4t,resurssipulaan%2C%20raportointivaatimusten%20monimutkaisuuteen%20ja%20datan%20ker%C3%A4%C3%A4miseen>
- Zheng, W., Yang, B., & McLean, G. N. (2010-07-01). Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management. *Journal of business research*, 63(7), 763-771. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.06.005>

## **Liitteet**

### **Liite 1. Haastattelurunko**

#### **Taustakysymykset:**

1. Mikä on työtaustasi ja roolisi tällä hetkellä yrityksessä?
2. Kuuluuko tämänhetkinen työnantajasi CSRD-direktiivin piiriin?

#### **CSRD:**

1. Milloin CSRD-direktiivi on alkanut koskettamaan yritystä?
2. Miten CSRD-direktiiviin valmistauduttiin/on valmistauduttu yrityksessä?
3. Millaisia valmiuksia CSRD-raportointi vaatii?
4. Miten vastuullisuusdataa kerätään?

#### **Vastuullisuusviestintä:**

1. Miten vastuullisuusviestintä on organisoitu yrityksessä? Onko siihen tullut muutoksia CSRD-direktiivin myötä?
2. Miten vastuullisuusviestintä on resursoitu yrityksessä?
3. Miten vastuullisuusviestinnän eri osa-alueet saadaan linjaan keskenään?
4. Millaisia vaikutuksia CSRD-direktiivillä on vastuullisuusraportoinnin lisäksi muihin osa-alueisiin?

#### **Sidosryhmät:**

1. Millainen vaikutus sidosryhmillä on vastuullisuusviestintään?
2. Miten sidosryhmiltä saadaan vastuullisuusdataa?
3. Miten sidosryhmädialogia voidaan kehittää?

#### **Haasteet:**

1. Antaisitko esimerkkejä direktiivin luomista haasteista strategisesta näkökulmasta?
2. Miten sidosryhmät ohjaavat vastuullisuusviestintää?
3. Millaista apua ja tukea CSRD vaatii liikkeenjohdolta?

4. Koetko raportointiin kuluvaan aikaan haittaavaan itse vastuullisuustoimien kehittämistä?

**Lisäksi:**

1. Onko sinulla jotain, mitä haluaisit mainita tai lisätä?