

Sidosryhmien huolenilmaisut ja ympäristövaikutusten arviointi

Ympäristöjärjestelmään sovitettu
sidosryhmäviestinnän toimintamalli

Arto Kariniemi
Jouko Örn

Metsätehon raportti 21
18.4.1997

Osakkaiden yhteishanke

Asiasanat: ympäristöjärjestelmä, ympäristövaikutus,
sidosryhmä, huolenilmaisu

Helsinki 1997

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ	3
1 JOHDANTO	4
2 SIDOSRYHMÄVIESTINTÄ	5
2.1 Luottamuksen tila	5
2.2 Sidosryhmäteoria	6
2.3 Sidosryhmäjohtaminen	8
3 KYSELYTUTKIMUKSEN JA TEEMAHAASTATTELUN TULOKSET	11
3.1 Kyselyn toteutus	11
3.2 Aineisto	12
3.3 Ympäristötiedon määrä ja kulku	14
3.3 Ympäristötiedon hankinnan lähteet	15
3.4 Tulosten yhteenveto	17
4 YMPÄRISTÖNHOIDON JA YMPÄRISTÖVAIKUTUSTEN SIDOSRYHMÄVIESTINNÄN MALLI	19
4.1 Kytkeä ympäristöjärjestelmään	20
5 LOPPUTARKASTELU	22
LÄHDEKIRJALLISUUS	23
LIITTEET 1 - 5	

TIIVISTELMÄ

Ympäristöjärjestelmään kuuluu menettelytapa, jolla hoidetaan sidosryhmiltä tulevan informaation ja pyyntöjen vastaanotto, dokumentointi ja vastaaminen. Menettelytapa sisältää keskustelua sidosryhmien kanssa sekä heidän huolenilmaisujensa huomioonottamisen. Sidoryhmien yhteydenottoihin vastaaminen sisältää informaatiota yrityksen toimintaan liittyvistä ympäristövaikutuksista.

Ympäristö välittyy yritykselle sen toiminnan, palveluiden ja tuotteiden ympäristövaikutusten kautta. Yrityksen ympäristövaikutukset määräytyvät luonnontieteellisen tiedon ja muun tutkimuksen sekä eri sidoryhmien näkemysten perusteella. Onnistunut ympäristövaikutusten arviointi on ympäristöjärjestelmän toiminnan ja ympäristönhoidon tason määrittämisen lähtökohta.

Sidosryhmien näkemykset ympäristövaikutuksista perustuvat niiden omiin etuihin ja tavoitteisiin sekä arvoihin, joihin osaltaan vaikuttaa luonnontieteellinen tutkimustieto. Näiden näkemysten ottaminen huomioon yrityksen ympäristöjärjestelmään liittyvässä ympäristövaikutusten arvioinnissa voidaan toteuttaa osallistamisen avulla. Ympäristövaikutusten arvioinnin yhteydessä arvioidaan eri sidoryhmien intressit ja tarpeet. Merkittävien ympäristövaikutusten arvioinnin yhteydessä arvioidaan lisäksi eri sidosryhmätarpeiden merkittävyys.

Erilaiset ja eri tasoiset sidosryhmätarpeet johtavat eritasoiseen yhteistoimintatarpeeseen. Yhteistoimintatarve tulee arvioida tilannekohtaisesti ja liittää konkreettisesti johonkin merkittävään ympäristövaikutuksen kohtaan. Joissain tilanteissa järjestelmällinen osallistavan suunnittelun mukainen toiminta tuottaa yritykselle lisäarvoa, toisessa tilanteessa rutiininomainen tiedottaminen on riittävää.

Puuhuolto-organisaatioiden ympäristötiedon hankinnassa oman organisaation virallisen ja epävirallisen ympäristötiedon määrään ja kulkuun oltiin tyytyväisiä. Ympäristötiedon määrään ja kulkuun yrityksen ja sidoryhmien välillä oltiin tyytymättömämpiä.

Luotettaviksi ja käyttökelpoisiksi ympäristötiedon lähteiksi arvioitiin oma organisaatio, metsäalan tutkimuslaitokset, valtakunnalliset ja paikalliset metsäviranomaiset, tietokirjallisuus ja omakohtainen kokemus. Valtakunnallisten ja paikallisten ympäristöviranomaisten ympäristötieto arvioitiin samoin luotettavaksi, mutta tiedon käyttökelpoisuus huonoksi.

Yleisön, joukkoviestimien, kansainvälisten, valtakunnallisten ja paikallisten ympäristöjärjestöjen sekä kansalaisjärjestöjen ympäristötiedon luotettavuus ja käyttökelpoisuus arvioitiin huonoksi. Ympäristö-

tiedon saatavuutta pidettiin huonona kansainvälisistä ympäristöjärjestöistä ja kansalaisjärjestöistä.

1 JOHDANTO

Tämä raportti on osa Puuhuollon ympäristövaikutusten arviointi -projektiä, jossa kehitettiin Puunhankinnan ja puunkorjuun ympäristöjärjestelmät

-projektin yhteydessä laadittuja puuhuollon elinkaari- ja päästölasentamalleja. Lisäksi kehitettiin ympäristönäkökohtien tunnistamisen ja siihen liittyvän ympäristövaikutusten arvioinnin mallia sekä sen soveltamista.

Projekti toteutettiin kahtena osana. Sen ydin oli puuhuollon ympäristövaikutusten analysointimallin laatiminen. Ydintehtävää täydennettiin selvittämällä osallistavan yhteistoimintamallin soveltamista ympäristöjärjestelmän (ISO 14 000) yhteydessä. Lisäksi selvitettiin ympäristönhoitoon ja ympäristövaikutusten arviointiin liittyvää sidosryhmäviestintää. Tässä raportissa käsitellään sidosryhmäviestintää. Osallistavan yhteistoiminnan malli on kuvattu Metsätehon raportissa 20, 17.4.1997.

Puuhuolto-organisaation ympäristöpolitiikan, -päämäärien ja -tavoitteiden pitäisi perustua sen toiminnassa tunnistettuihin ympäristönäkökohtiin ja arvioituihin ympäristövaikutuksiin. Kysymys on puunhankinnan ja puuntuottamisen vuorovaikutuksesta ympäristön kanssa.

Puuhuollon ympäristönäkökohtien tunnistamisessa ja ympäristövaikutusten arvioinnissa on ongelmana tietämyksen epätasaisuus. Yritys voi tukeutua ympäristövaikutusten merkittävyyden arvioinnissa ympäristöohjeisiinsa, jotka perustuvat tutkimustietoon ja käytännön kokemukseen.

Kestävän kehityksen päämäärät ovat lisänneet metsien käyttöön ja hoitoon liittyviä arvoja ja tavoitteita. Sidosryhmät haluavat tietoa puuhuolto-organisaatioiden ympäristönhoidon tasosta ja ympäristövaikutuksista. Joillekin sidosryhmille luotettava tieto näistä asioista riittää. Toiset taas haluavat osallistua kiinteämmin puuhuolto-organisaatioiden ympäristönhoidon tason määrittämiseen ja sen perustana olevaan ympäristövaikutusten arviointiin.

Eri ryhmien eturistiriidat ovat lisääntyneet ja johtaneet ympäristökonflikteihin. Sidosryhmien tiedontarpeiden ja näkemysten huomioonottaminen puuhuolto-organisaation ympäristövaikutusten arvioinnissa on perusteltua, jos se vähentää yrityksen toimintaan kohdistuvia riskejä sekä auttaa havaitsemaan päätöksentekoon vaikuttavia uusia tekijöitä.

2 SIDOSRYHMÄVIESTINTÄ

2.1 Luottamuksen tila

Sidosryhmäviestintä tukee yrityksen kokonaistavoitteita ja tuloksen tekemistä. Tehokas sidosryhmäviestintä on osa järjestelmällisesti hoidettua yrityksen viestintää.

Sidosryhmäkäsitys on laajentunut käsittämään sidosryhmiksi kaikki ryhmät ja yksilöt, jotka voivat toimillaan vaikuttaa yritykseen ja joihin yrityksen toimilla on vaikutusta. Laaja sidosryhmätulkinta korostaa yrityksen ja sen sidosryhmien välillä vallitsevaa vuorovaikutusta.

Yritys pystyy parantamaan liiketoimintansa edellytyksiä analysoimalla ja kehittämällä sidosryhmäsuhteitaan ja muokkaamalla niitä muuttuvan toimintaympäristön vaatimusten mukaisesti. Tällä hetkellä puuhuollon ympäristövaikutusten arviointiin liittyvistä sidosryhmistä ympäristösidosryhmät ovat keskeisessä asemassa. Tässä raportissa keskitytään ympäristösidosryhmiin.

Ympäristöhoidon vaatimusten nopeassa muutoksessa yhteiskunnan kontrollimekanismit ja yritysten toimintajärjestelmät eivät täysin ole pysyneet tilanteen mukana. Tilanne on epävakaa ja saattaa johtaa hallitsemattomaan kierteseen, mikäli eri ryhmät eivät kykene luomaan yhteisiä pelisääntöjä.

Eri ryhmien väliset luottamustilat voidaan jakaa korkeaan ja matalaan luottamukseen sekä epäluottamukseen. Peliteoreettisesti näitä tiloja vastaavat keskustelu, peli ja taistelu. Korkean luottamuksen tilassa ei ole kysymys ryhmien etujen ja tavoitteiden täydellisestä yhteensulautumisesta vaan siitä, että yhteistoiminnasta katsotaan olevan kaikkien toiminnan kannalta enemmän hyötyä kuin haittaa. Yhteistoiminnan erilaiset tilat johtavat toiminnan erilaiseen tuloksellisuuteen. Sama panos aiheuttaa erilaisen tuloksellisuuden tason luottamuksen tason mukaisesti.

Sidosryhmien välistä epäluottamusta leimaa molemminpuolinen vihamielisyys. Kilpailustrategia on tuhoisin ryhmien yhteistyön ja näiden muodostaman järjestelmän kannalta.

Matalan luottamuksen tilassa on kyse nollasummapelistä, minkä toinen voittaa, toinen häviää. Tilanteessa ymmärretään ryhmien välinen riippuvaisuus, mutta valitut toimintamallit ovat erilaiset. Taistelun ja pelaamisen ero on siinä, että taistelussa jotakin ryhmää pyritään suoranaisesti vahingoittamaan, kun taas pelaamisessa päämääränä on olla vastapuolta ”ovelampi”.

Korkean luottamuksen tilassa keskitytään konfliktin ratkaisuun. Ongelmat katsotaan niin vaikeiksi, että oman edun tavoittelu saa väistyä. Ongelmaa ei pystytä yksin ratkaisemaan. Ryhmien yhteinen etu ymmärretään myös omaksi eduksi. Keskustelussa päämääränä on vakuuttaa muille jotakin, saada toinen näkemään asiat samalla tavalla kuin itse ne näkee.

Puuhuollon ympäristöasioiden hoitaminen on tilanne, jossa korkean luottamuksen tilassa keskustelun keinoin saavutetaan kaikkien osapuolten kannalta paras tulos. Tämä vaatii puuhuolto-organisaatiolta järjestelmällistä sidosryhmänäkemyistä ja sidosryhmiltä rakentavaa keskusteluvalmiutta.

2.2 Sidoryhmäteoria

Sidosryhmäteoria kuvaa yrityksen ja sidosryhmien välistä vuorovaikutusta. Yritys ymmärretään sidosryhmien väliseksi sopimusjoukoksi, jossa sidosryhmien etujen ja tavoitteiden tasapaino saavutetaan neuvottelutuloksena. Sidoryhmäteoria tarjoaa analyttisen välineen tarkastella yrityksen ympäristövaikutuksista kiinnostuneita ryhmiä.

Sidosryhmistä on esitetty monia määritelmiä. Yleensä sidosryhmien tunnusmerkkejä ovat oikeutetut henkilökohtaiset ja lakiin perustuvat edut ja tavoitteet, omistusoikeudet sekä vaihdantaan tai toimien vaikutuksiin perustuvat vaateet.

Pohjoismaissa on vaikuttanut panos-vastike -suhteelle ja systeeminäkemykselle perustuva sidoryhmälähestymistapa. Tällöin sidoryhmiä ovat yksilöt ja ryhmät, jotka ovat riippuvaisia yrityksestä pyrkinessään tavoitteisiinsa ja joista yritys on riippuvainen. Yhdysvalloissa on kehittynyt viime vuosina laajempaan sidoryhmäkäsitykseen perustuva yrityksen sidoryhmäteoria. Sidoryhmillä tarkoitetaan kaikkia ryhmiä ja yksilöitä, jotka voivat toimillaan vaikuttaa yritykseen ja joihin yrityksen toimilla voidaan vaikuttaa.

Yrityksen sidoryhmäteorian perusrakenteen muodostavat seuraavat perusväittämät:

1. Yritysten tulee täyttää joukko erilaisia sidoryhmätarpeita varmistakseen toimintansa kitkattoman jatkuvuuden.
2. Yritys voi ymmärtää sidosryhmien tarpeet tarkastelemalla sidosryhmien arvoja ja intressejä.
3. Yritysjohdolla on mukana muodostamassa ja toteuttamassa valintoja suhteessa sidosryhmiin.
4. Yrityksen sidosryhmien, niiden erilaisten arvojen ja intressien, jokaisen sidosryhmän arvojen suhteellisen merkityksen, jokaisen

sidosryhmän arvoaseman suhteellisen vaikutuksen ja sidosryhmien arvojen muodostumisen luonteen tunnistaminen tuottaa tietoa, joka on hyödyllistä arvioitaessa sekä yrityksen ulkoista että sisäistä käyttäytymistä.

5. Jotta yritys voisi täyttää riittävästi sidosryhmien tarpeita, tulee tarpeet tasapainottaa taloudellisten, lakisääteisten ja moraalisten tekijöiden avulla.
6. Sidosryhmäteorian mukainen yrityksen johtaminen aikaansaa pitkällä aikavälillä ylivoimaisia tuloksia sidosryhmien arvojen huomioonottamisen ja sen vaatiman taloudellisten, lakisääteisten ja moraalisten tekijöiden käytön seurauksena.

Yrityksen täytyy tunnistaa, tasapainottaa ja tyydyttää tietty määrä sidosryhmien tarpeita taatakseen toimintansa kitkattoman jatkuvuuden. Johdon rooli on huolehtia sidosryhmien tarpeiden tyydyttämisestä ja ylläpitää sidosryhmätasapainoa. Tässä auttaa sidosryhmien etujen ja tavoitteiden sekä arvojen ymmärtäminen. Sidosryhmien toiminnan arviointi ja sidosryhmätasapainon ylläpitäminen perustuu tilannekohtaisiin valintoihin. Yrityksen tulee ottaa huomioon sidosryhmänsä laajemmin kuin vain taloudellisten tekijöiden avulla. Yrityksellä on myös yhteiskunnallista vastuuta.

Sidosryhmät voidaan luokitella monella tavalla. Yrityssuhteen perusteella ne voidaan jakaa kahteen tyyppiin. Ensimmäisen tyyppin muodostavat sidosryhmät, jotka luovuttavat yritykselle panosta ja odottavat saavansa tästä vastikkeena korvauksen. Toisen tyyppin muodostavat sidosryhmät, jotka eivät luovuta mitään panosta, mutta odottavat yrityksen silti käyttäytyvän tietyllä tavalla. Ensimmäisessä tapauksessa yrityksen ja sidosryhmien suhde perustuu molemminpuoliseen sopimukseen. Jälkimmäisessä tapauksessa tällaista sopimusta ei ole, vaan sidosryhmäsuhde perustuu vaikutussuhteeseen.

Puuhuollon ympäristösidosryhmiä ovat panos-vastike -suhteensa perusteella vaihtoon perustuvat sidosryhmät ja vaikutussuhteen perusteella ne ryhmät, joihin yrityksen toimilla on vaikutuksia ja jotka omilla toimillaan voivat vaikuttaa yritykseen.

Vaikutussuhteeseen perustuvalla ympäristösidosryhmäsuhteille on yhteistä, että sidosryhmien tavoitteissa ympäristökysymysten taloudelliset näkökohdat eivät ole ensisijaisia. Kiinnostus kohdistuu lähinnä ympäristönhoidon toimintaperiaatteisiin, ympäristöriskeihin ja ympäristövelvoitteisiin sekä yrityksen ympäristövaikutuksiin.

Sidosryhmien ottaminen huomioon yrityksen toiminnassa perustuu sidosryhmäanalyysiin. Sidosryhmäanalyysi tarkoittaa eri sidosryhmien, heidän kiinnostuksensa ja suhteellisen asemansa tunnistamista sekä sidosryhmien ja yrityksen ja toisaalta eri sidosryhmien keskinäisten

suhteiden kartoittamista. Tyypillisesti sidosryhmäanalyysiä on käytetty yritys-sidosryhmät -suhteen tarkasteluun, mutta kohteena voivat olla myös ympäristösidosryhmät. Sidosryhmäanalyysi on luonteva osa ympäristöjärjestelmän käytännön toteuttamista.

2.3 Sidosryhmäjohtaminen

Sidosryhmäjohtamisen tavoite on saavuttaa liiketoiminnan kannalta tarvittava yhteensopivuus yrityksen ja sen ympäristön välillä. Yrityksen on varmistettava käyttöönsä tarvittavat resurssit, pyrittävä hallitsemaan toimintaympäristöään kokonaisuutena ja selvitettävä, miten ulkoiset muutosvoimat vaikuttavat yritykseen. Näiden tehtävien toteuttamisessa on kyse yrityksen ja sen ympäristön välisistä vuorovaikutussuhteista ja keinoista, joilla yritys saavuttaa yhteensopivuuden ympäristönsä kanssa (kuva 1).

Yksittäisten sidosryhmäsuhteiden tasolla huolehditaan siitä, että osapuolten voimavarat ja tarpeet täydentävät toisiaan. Tällöin edellytykset molemminpuoliseen tyytyväisyyteen ja suhteen jatkumiseen ovat olemassa. Sidosryhmäsuhteiden joukon tasolla on huolehdittava, että sidosryhmien muodostama kokonaisuus on tasapainoinen ja tehokas. Kolmannella tasolla sidosryhmäsuhteiden joukon on oltava yhteensopiva toimintaympäristön ja sen muutosvoimien kanssa.

Lähestyttäessä ympäristösidosryhmiä tulee tarkastella kolmea pääulottuvuutta. Yritysjohdon on päätettävä, mitkä sidosryhmät on järkevää katsoa kuuluvaksi osaksi yritystä ja mitkä sidosryhmät osaksi ympäristöä. Toiseksi tulee päättää, kuinka paljon kiinnitetään huomiota tehokkuus- ja moraalinäkökulmiin. Valinta tehdään yhteensopivasti yrityksen muiden strategisen tason päätösten kanssa (kuva 2).

I Yksittäisten ympäristösidosryhmäsuhteiden hallinta

1. Muodosta näkemys yrityksesi ympäristösidosryhmistä
2. Huolehdi, että ympäristösidosryhmät saavat/kokevat saavansa yhteistoiminnastaan lisäarvoa
3. Luo edellytykset vaihdantasuhteiden hallinnalle (osa ympäristöjärjestelmän toimintaa)

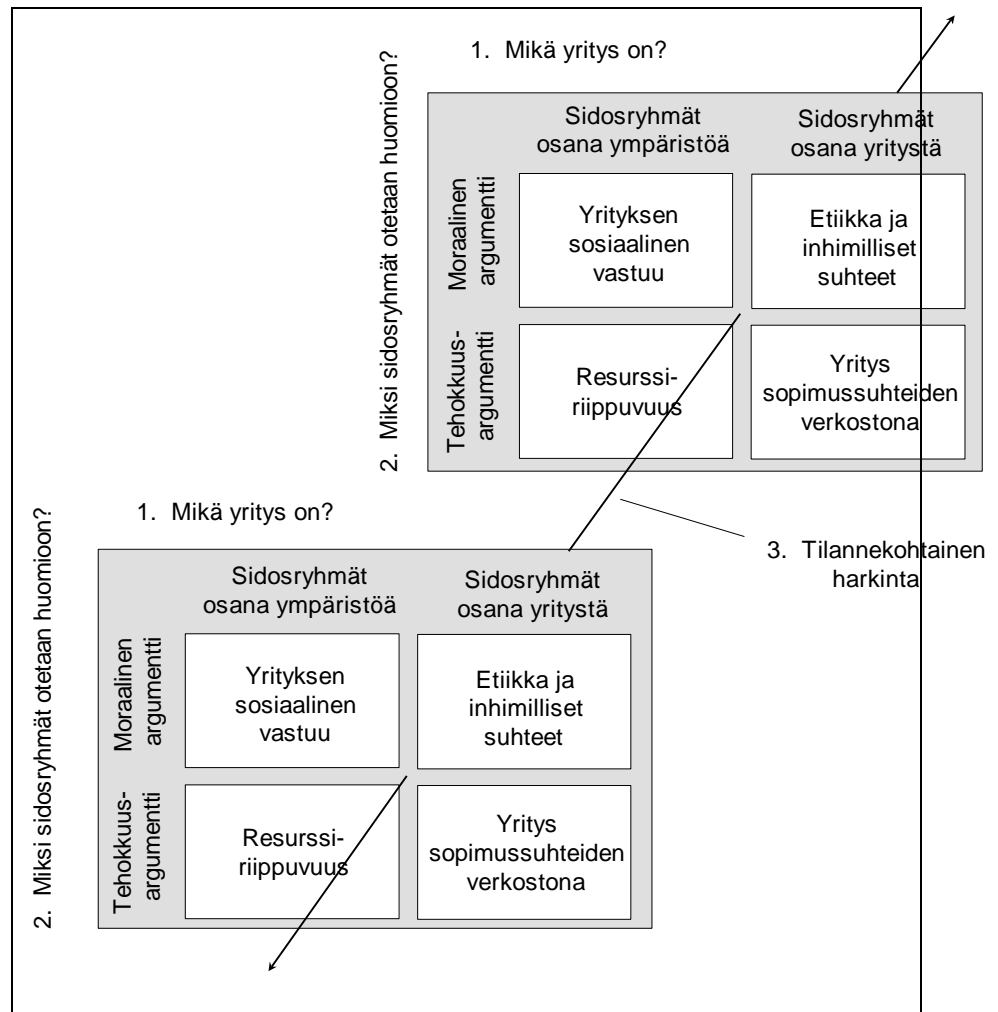
II Ympäristösidosryhmäsuhteiden joukon hallinta

4. Aseta ympäristösidosryhmät tärkeysjärjestykseen
5. Tunnista ympäristösidosryhmien väliset riippuvuudet
6. Huolehdi ympäristösidosryhmäsuhteiden joukon sisäisestä yhteensopivuudesta

III Ympäristösidosryhmäsuhteiden joukon ja ulkoisen ympäristön suhteen hallinta

7. Luotaa yritystäsi koskevat ulkoisen toimintaympäristön ympäristöasioita koskevat muutokset
8. Kehitä yrityksesi reagointi- ja muutosvalmiuksia
9. Ole valmis yrityksen tarkoituksen ja sidosryhmäsuhteiden joukon radikaaliinkin uudelleensuunnitteluun

Kuva 1. Sidosryhmäjohtamisen tasot ympäristösidosryhmien osalla.



Kuva 2. Sidosryhmälähestymistavan valinta. Lähestymistavat ovat perustyyppjä, joita käytännön tilanteissa tulee yhdistellä parhaan mahdollisen lopputuloksen saavuttamiseksi.

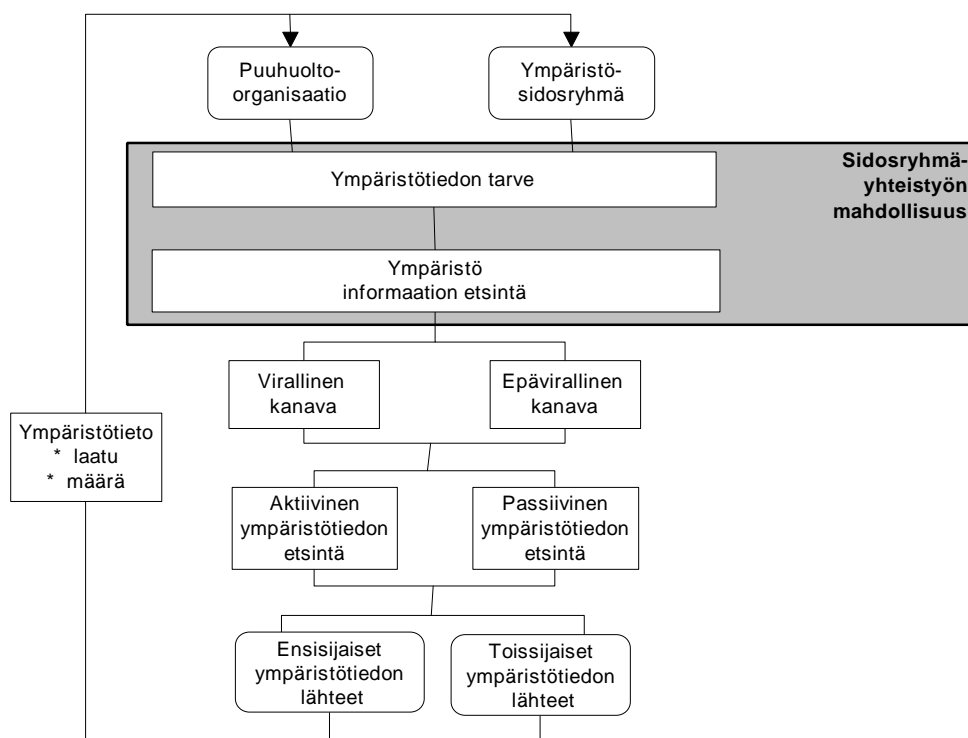
3 KYSELYTUTKIMUKSEN JA TEEMAHAASTattelun TULOKSET

3.1 Kyselyn toteutus

Puuhuolto-organisaatioiden ympäristötiedon hankinnan luonnetta ja vallitsevaa tilannetta selvitettiin kyselytutkimuksen ja teemahaastatteluiden avulla. Ne perustuivat kuvassa 3 esitettyyn ympäristötiedon hankinnan malliin. Kysely toteutettiin syys-lokakuussa ja teemahaastattelut marraskuussa 1996.

Kyselytutkimuksen pääteemat olivat tyytyväisyys ympäristötiedon määrään ja kulkuun omassa organisaatiossa sekä yrityksen ja sen ympäristösidosryhmien välillä, ympäristötiedon saatavuus ja laatu sekä eri tasoisen ympäristötiedon hankinnan lähteet. Kyselylomake on esitetty liitteessä 1.

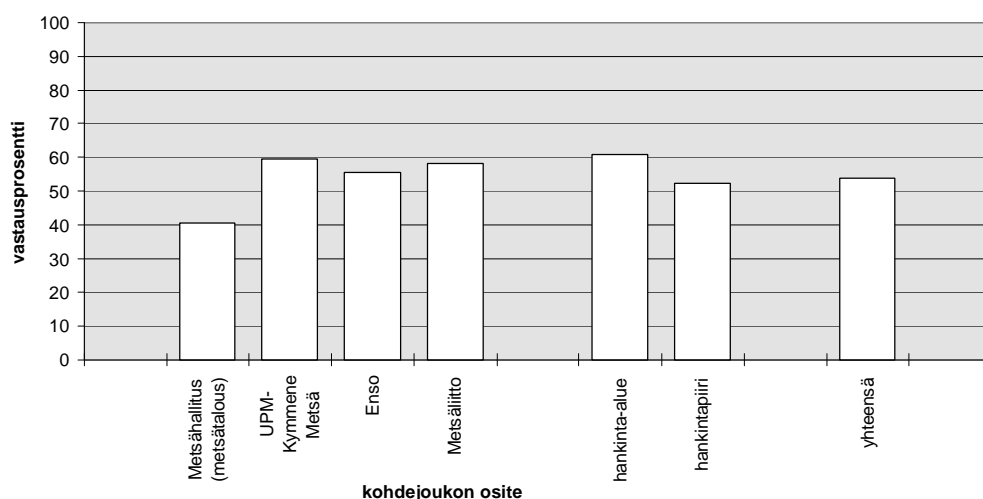
Kyselytutkimuksen tulosten analysoinnin tueksi toteutettiin viisi ympäristöpäällikkötasoista teemahaastattelua eri puuhoito-organisaatioissa. Teemahaastattelun alueet olivat ympäristösidosryhmäsuhteen määrittäminen, yhteistoiminnan hallinta ympäristösidosryhmien kanssa ja sidosryhmäyhteistyön toimivuus käytännössä. Teemahaastattelun runkolomake on esitetty liitteessä 2.



Kuva 3. Ympäristötiedon hankinnan malli.

3.2 Aineisto

Kyselylomakkeita lähetettiin 132, ja vastausprosentti oli 54 (kuva 4). Kyselyn kohderyhmänä olivat Enso Oy:n, Metsähallituksen, Metsäliitto Osuuskunnan ja UPM-Kymmene Oy:n puuhoito-organisaatioiden hankinta-alueissa ja hankintapiireissä ympäristöasioista vastaavat henkilöt koko maassa. Vastaukset jakautuivat tasaisesti eri ositteiden kesken lukuunottamatta Metsähallitusta, jonka vastausosuus oli pienempi kuin sen edustavuus kohdejoukossa.



Kuva 4. Kyselyn vastausprosentti ositteittain. Hankinta-alue ja -piiri ovat metsäteollisuuden ositteita.

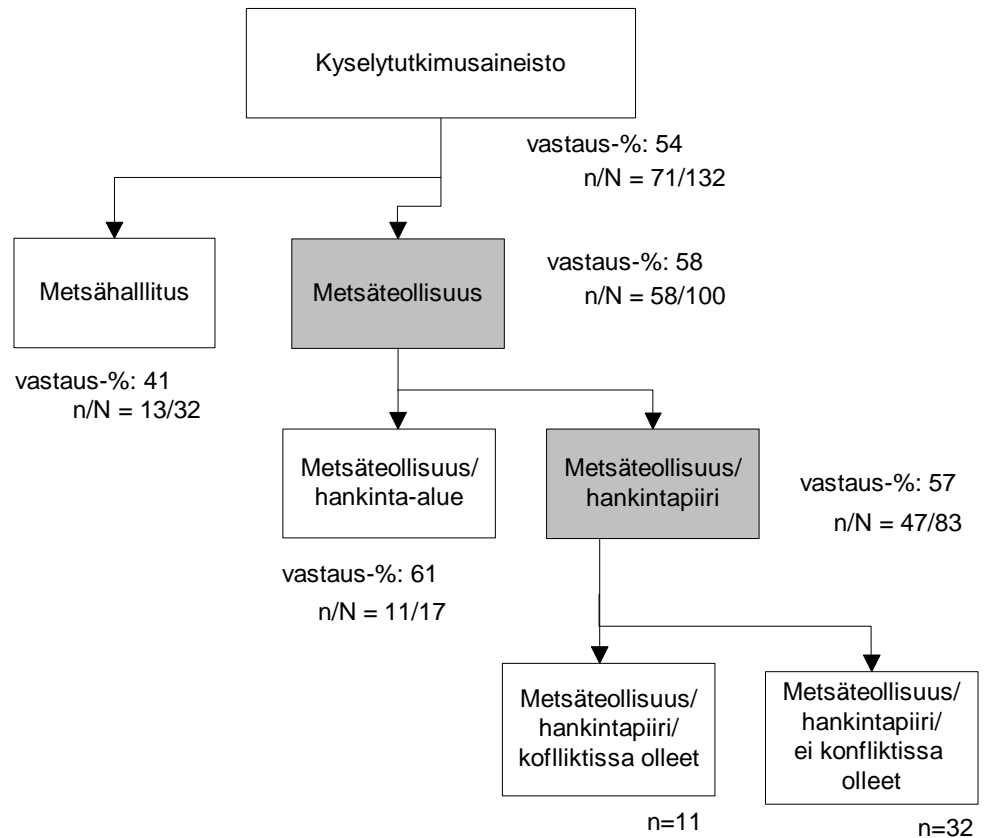
Keskimääräinen vastaaja oli 46-vuotias mies, joka on toiminut nykyisessä tai vastaavassa työtehtävässä 12 vuotta ja käyttää oman arvionsa mukaan työajastaan neljänneksen ympäristöön liittyvien työtehtävien hoitoon. Heistä 98 % koki tekevänsä työssään ympäristöön vaikuttavia päätöksiä.

Viimeisen vuoden kuluessa kolmannes vastaajista oli kokemansa mukaan joutunut konfliktitilanteeseen ympäristösidosryhmien kanssa. Vastanneista 2/3 oli osallistunut joko työnsä puolesta tai työn ulkopuolella toimintaan, jossa sidosryhmien näkemyksiä oli otettu huomioon järjestelmällisesti.

Kyselytutkimuksen aineisto analysoitiin erikseen Metsähallituksen ja metsäteollisuuden ositteissa (kuva 5). Metsähallituksen metsätalouden harjoittamisen toimintaympäristö ja yrityskulttuuri poikkeavat merkittävästi metsäteollisuuden puuhoito-organisaatioista. Lisäksi Metsähallituksessa on kokemusta osallistavasta suunnittelusta.

Metsäteollisuuden osite jaettiin hankinta-alueen ja hankintapiirin tarkasteluun. Metsäteollisuuden hankintapiirin osite sisälsi 66 % kaikista ja 81 % metsäteollisuuden vastauksista. Hankintapiirin tulosten analysointia syvennettiin jakamalla hankintapiiriaineisto edelleen kahteen ositteeseen ympäristöasioihin liittyvien konfliktikokemusten mukaisesti.

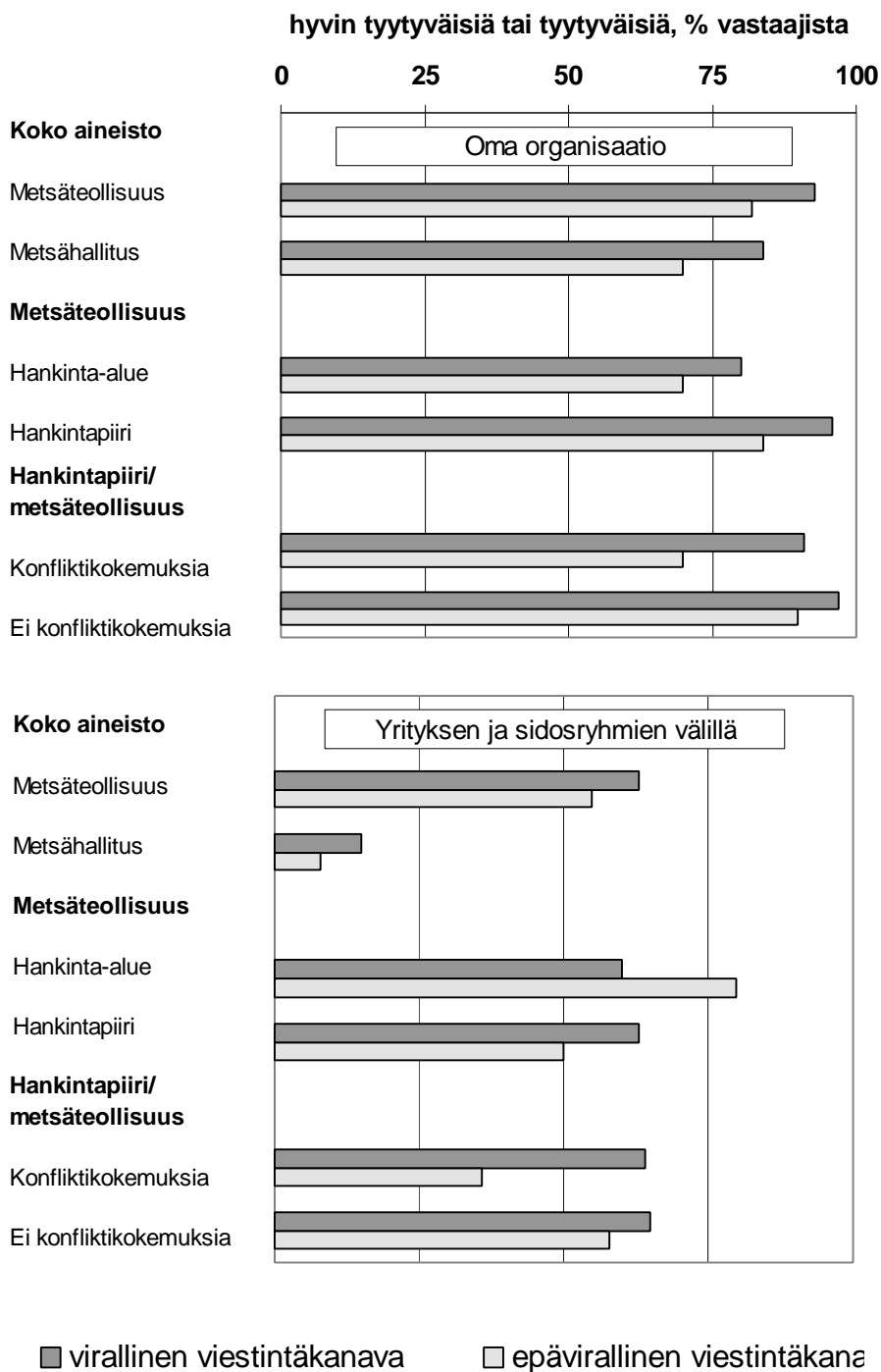
Tulosten esittelyssä Metsähallituksen vastaajien näkemykset eivät poikkea merkittävästi metsäteollisuuden vastaajien näkemyksistä, ellei siitä ole erikseen mainittu.



Kuva 5. Kyselytutkimuksen aineiston käsittelyn ositejako. Kuvassa on ilmoitettu kunkin ositteen kohdalla vastausprosentti ja vastausten määrä/kohderyhmä, kpl (n/N).

3.3 Ympäristötiedon määrä ja kulku

Oman organisaation virallisen ja epävirallisen ympäristötiedon määrään ja kulkuun oltiin tyytyväisiä (kuva 6). Ympäristötiedon määrään ja kulkuun yrityksen ja sidosryhmien välillä oltiin tyytymättömiä. Varsinkin Metsähallituksen vastaajat olivat tyytymättömiä vallitsevaan tilanteeseen.



Kuva 6. Tyytyväisyys virallisten ja epävirallisten viestintäkanavien ympäristötiedon määrään ja kulkuun omassa organisaatiossa sekä yrityksen ja sidosryhmien välillä eri ositteissa.

3.3 Ympäristötiedon hankinnan lähteet

Ympäristötiedon hankintaa mitattiin tietolähteittäin. Tietolähteitä olivat yleisö, joukkoviestimet, oma organisaatio ja metsäalan tutkimuslaitokset sekä kansainväliset, valtakunnalliset ja paikalliset ympäristöjärjestöt, kansalaisjärjestöt, valtakunnalliset ja paikalliset ympäristö- ja metsäviranomaiset, tietokirjallisuus ja omakohtainen kokemus.

Kustakin annetusta tietolähteestä mitattiin ympäristötiedon hankintakanavan laatu vastaajan työn suhteen (virallinen tai epävirallinen hankintakanava) ja ympäristötiedon hankinnan aloitteellisuus (tiedonhankkijan ote aktiivinen tai passiivinen). Kunkin tietolähteen tarjoaman ympäristötiedon laatu mitattiin tiedon luotettavuuden, käyttökel- poisuuden ja saatavuuden avulla.

Ympäristöjärjestöt

Ympäristötiedon hankinta valtakunnallisista ja paikallisista ympäristöjärjestöistä oli oma-aloitteista. Tiedon hankinta kansainvälisistä ympäristöjärjestöistä oli passiivista. Tiedon hankintaan käytettiin epävirallisia hankintakanavia. Metsäteollisuuden hankinta-alueissa valtakunnallisista ympäristöjärjestöistä hankittiin tietoa virallisia hankintakanavia käyttäen. Hankintapiireissä konfliktikokemukset eivät aiheuttaneet eroja ympäristötiedon hankintaan.

Niin kansainvälisten, valtakunnallisten kuin paikallistenkin ympäristöjärjestöjen ympäristötiedon luotettavuus ja käyttökel- poisuus arvioitiin huonoksi. Metsäteollisuuden hankinta-alueissa valtakunnallisten ympäristöjärjestöjen ympäristötiedon luotettavuus ja käyttökel- poisuus arvioitiin hyväksi.

Ympäristötiedon saatavuutta pidettiin huonona kansainvälisistä ympäristöjärjestöistä ja hyvänä valtakunnallisista ja paikallisista järjestöistä. Metsäteollisuuden hankinta-alueissa tiedon saatavuutta paikallisista ympäristöjärjestöistä pidettiin huonona.

Metsähallituksen vastaajat arvioivat kansainvälisten ympäristöjärjestöjen tiedon luotettavuuden ja käyttökel- poisuuden erittäin huonoksi. Paikallisten ympäristöjärjestöjen tiedon luotettavuuden ja saatavuuden he arvioivat hyväksi, mutta käyttökel- poisuuden erittäin huonoksi.

Ympäristöviranomaiset

Ympäristötietoa hankittiin ympäristöviranomaisilta oma-aloitteisesti virallisia hankintakanavia käyttäen. Metsäteollisuuden hankintapiireissä ne, joilla ei ollut konfliktikokemuksia, käyttivät valtakunnallisia ympäristöviranomaisia tietolähteenään passiivisesti. Ympäristöviran-

omaisten ympäristötiedon luotettavuus arvioitiin hyväksi, mutta käyttökelpoisuus huonoksi.

Kansalaisjärjestöt

Ympäristötiedon hankinta kansalaisjärjestöistä oli passiivista ja epävirallista. Kansalaisjärjestöjen ympäristötiedon luotettavuutta, käyttökelpoisuutta ja saatavuutta pidettiin huonona. Metsäteollisuuden hankinta-alueissa kansalaisjärjestöjen ympäristötiedon käytettävyyttä pidettiin hyvänä.

Metsäviranomaiset ja metsäalan tutkimuslaitokset

Ympäristötietoa hankittiin metsäviranomaisilta oma-aloitteisesti virallisia hankintakanavia käyttäen. Metsäviranomaisten ja metsäalan tutkimuslaitosten ympäristötiedon luotettavuutta, käyttökelpoisuutta ja saatavuutta pidettiin hyvänä. Metsähallituksen vastaajat pitivät metsäalan tutkimuslaitosten ympäristötiedon saatavuutta huonona.

Yleisö ja joukkoviestimet

Ympäristötietoa hankittiin yleisöltä ja joukkoviestimistä oma-aloitteisesti epävirallisia hankintakanavia käyttäen. Metsähallituksen vastaajien ympäristötiedon hankinta yleisöltä oli passiivista. Joukkoviestimistä he hankkivat tietoa virallisesti.

Yleisön ja joukkoviestimien ympäristötiedon luotettavuutta ja käyttökelpoisuutta pidettiin huonona. Tiedon saatavuutta näistä lähteistä pidettiin hyvänä. Metsäteollisuuden hankinta-alueissa joukkoviestimien ympäristötiedon käyttökelpoisuutta pidettiin hyvänä ja saatavuutta erittäin hyvänä. Metsähallituksen vastaajat pitivät tiedon saatavuutta näistä lähteistä huonona.

Oma organisaatio ja oma tiedonhankinta

Ympäristötietoa hankittiin tietokirjallisuudesta passiivisesti ja epävirallisesti. Omakohtainen kokemus ympäristötiedon lähteenä koettiin oma-aloitteiseksi ja epäviralliseksi ympäristötiedon hankintakanavaksi. Omasta organisaatiosta ympäristötietoa hankittiin oma-aloitteisesti ja virallisia hankintakanavia käyttäen. Metsähallituksen vastaajat käyttivät tietokirjallisuutta ympäristötiedon lähteenä oma-aloitteisesti.

Oman organisaation ympäristötiedon luotettavuutta, käyttökelpoisuutta ja saatavuutta pidettiin hyvänä. Metsäteollisuuden hankinta-alueissa sekä hankintapiireissä ne, joilla ei ollut konfliktikokemuksia, pitivät oman organisaation ympäristötiedon luotettavuutta erittäin hyvänä.

Tietokirjallisuuden ja omakohtaisen kokemuksen ympäristötiedon luotettavuutta, käyttökelpoisuutta ja saatavuutta pidettiin hyvänä. Metsäteollisuuden hankinta-alueissa koettiin, että omakohtaisen kokemuksen avulla saattoi hankkia ympäristötietoa erittäin hyvin. Hankintapiireissä ne, joilla ei ollut konfliktikokemuksia, pitivät tietokirja-

lisuuden ympäristötiedon saatavuutta huonona. Metsähallituksen vastaajat pitivät oman organisaation ympäristötiedon luotettavuutta erittäin hyvänä. Tietokirjallisuuden ympäristötiedon luotettavuutta he pitivät myös erittäin hyvänä.

3.4 Tulosten yhteenveto

Vastaajat arvioivat luotettaviksi ja käyttökelpoisiksi tietolähteiksi oman organisaation, metsäalan tutkimuslaitokset, valtakunnalliset ja paikalliset metsäviranomaiset, tietokirjallisuuden ja omakohtaisen kokemuksen. Valtakunnallisten ja paikallisten ympäristöviranomaisten ympäristötieto arvioitiin samoin luotettavaksi, mutta tiedon käyttökelpoisuus huonoksi (kuva 7).

Vastaajat arvioivat yleisön, joukkoviestimien, kansainvälisten, valtakunnallisten ja paikallisten ympäristöjärjestöjen sekä kansalaisjärjestöjen ympäristötiedon luotettavuuden ja käyttökelpoisuuden huonoksi. Ympäristötiedon saatavuutta pidettiin huonona kansainvälisistä ympäristöjärjestöistä ja kansalaisjärjestöstä.

	tiedon luotettavuus huono	tiedon luotettavuus hyvä
tiedon käyttökelpoisuus hyvä		<ul style="list-style-type: none"> ☒ Valtakunnalliset metsäviranomaiset ☒ Metsäalan tutkimuslaitokset ☒ Tietokirjallisuus ☒ Oma organisaatio # Paikalliset metsäviranomaiset # Omakohtainen kokemus
tiedon käyttökelpoisuus huono	<ul style="list-style-type: none"> Paikalliset ympäristöjärjestöt # Yleisö ☒ Joukkoviestimet ☒ Kansalaisjärjestöt ☒ Valtakunnalliset ympäristöjärjestöt ☒ Kansainväliset ympäristöjärjestöt ○ 	<ul style="list-style-type: none"> # Paikalliset ympäristöviranomaiset ☒ Valtakunnalliset ympäristöviranomaiset

Kuva 7. Ympäristötiedon hankintalähteiden luokittelu luotettavuuden ja tiedon käyttökelpoisuuden mukaan. # = paikallisen, ☒ = valtakunnallisen ja ○ = kansainvälisen tason lähde.

Oman organisaation viralliseen ja epäviralliseen ympäristötiedon määrään ja kulkuun oltiin hyvin tyytyväisiä. Kolmannes metsäteollisuuden ja valtaosa Metsähallituksen vastaajista olivat tyytymättömiä viralliseen sekä epäviralliseen tiedonkulkuun oman yrityksen ja sidosryhmi-

en välillä. Sisäinen ympäristöviestintä oli kunnossa, mutta yhteistointaa sidosryhmien kanssa tulee kehittää.

Tietoa hankittiin tärkeimmistä ympäristötiedon hankinnan lähteistä pääsääntöisesti oma-aloitteisesti virallisia hankintakanavia käyttäen. Hankitun ympäristötiedon luotettavuutta, käyttökelpoisuutta ja saatavuutta pidettiin hyvänä.

Ympäristötiedon hankinnan lähteistä tärkeimmiksi koettiin oma organisaatio ja metsäalan tutkimuslaitokset niin yleis-, perus- kuin erikoistiedon hankinnassa. Paikalliset metsäviranomaiset ja tietokirjallisuus koettiin lisäksi merkittäviksi tiedon hankinnan lähteiksi.

Metsäteollisuuden hankinta-alueissa valtakunnalliset ympäristöviranomaiset koettiin kolmanneksi tärkeimmäksi tiedonlähteeksi oman organisaation ja metsäalan tutkimuslaitosten jälkeen. Metsäteollisuuden hankintapiireissä ne, joilla oli konfliktikokemuksia ympäristöasioissa, nimesivät valtakunnalliset ympäristöviranomaiset tärkeäksi ympäristötiedon hankinnan lähteeksi. Hankintapiireissä ne, joilla ei ollut konfliktikokemuksia, luottivat merkittävästi omakohtaiseen kokemukseen.

Metsäteollisuuden hankinta-alueissa oltiin selkeästi hankintapiirejä tyytymättömämpiä sekä oman organisaation viralliseen että epäviralliseen ympäristötiedon määrään ja kulkuun. Hankinta-alueissa käytettiin valtakunnallisia ympäristöjärjestöjä virallisesti työhön liittyvinä tiedonhankinnan lähteinä. Tiedon laatua pidettiin luotettavampana ja käyttökelpoisempana kuin hankintapiireissä. Lisäksi joukkoviestimien ja kansalaisjärjestöjen ympäristötiedon laatu arvioitiin käyttökelpoisemmaksi ja paikallisten ympäristöjärjestöjen tiedon saatavuus huomommaksi verrattuna hankintapiireihin.

Hankintapiireissä ne, joilla oli konfliktikokemuksia ympäristöasioissa, olivat tyytymättömämpiä oman organisaation epäviralliseen tiedonkulkuun. He olivat myös tyytymättömämpiä epäviralliseen tiedonkulkuun oman organisaation ja sidosryhmien välillä. He käyttivät tietolähteenään oma-aloitteisemmin valtakunnallisia ympäristöviranomaisia ja tietokirjallisuutta sekä passiivisemmin metsäalan tutkimuslaitoksia. Ympäristötiedon saatavuutta tietokirjallisuudesta he pitivät parempana kuin ne, joilla ei ollut konfliktikokemuksia.

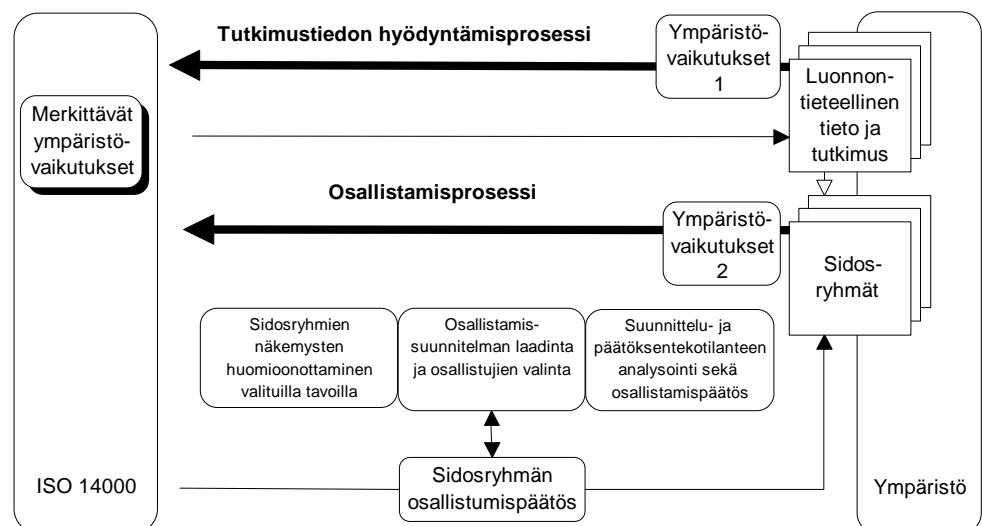
4 YMPÄRISTÖNHOIDON JA YMPÄRISTÖVAIKUTUSTEN SIDOSRYHMÄVIESTINNÄN MALLI

Puuhuolto-organisaatiolle ympäristö välittyy sen toiminnan, palveluiden ja tuotteiden ympäristövaikutusten kautta. Yrityksen ympäristövaikutukset määräytyvät luonnontieteellisen tiedon ja muun tutkimuksen sekä sidosryhmien näkemysten perusteella (kuva 8).

Tutkimustiedon hyödyntäminen perustuu parhaan luonnontieteellisen tiedon soveltamiseen käytäntöön. Metsätalouden ympäristövaikutusten arvioinnin ongelma on ekosysteemin hoidon tietämyksen epätasällisyys. Myös tutkimustiedon hyödyntämisen ja käytännön tiedontarpeiden välinen aikaviive on pitkä. Tutkimustietoa voidaan hyödyntää mm. erilaisten laskentamallien avulla.

Sidosryhmien näkemykset ympäristövaikutuksista perustuvat niiden omiin etuihin ja tavoitteisiin sekä arvoihin, joihin osaltaan vaikuttaa luonnontieteellinen tutkimustieto. Näiden näkemysten ottaminen huomioon yrityksen ympäristöjärjestelmään liittyvässä ympäristövaikutusten arvioinnissa voidaan toteuttaa osallistamisprosessin avulla.

Sidosryhmäviestintä korostuu puuhuolto-organisaation osallistamisprosessissa. Puuhuollon ympäristösidosryhmät toimivat aktiivisesti ja niiden arvot poikkeavat merkittävästi puuhuolto-organisaatioiden ympäristöarvoista. Kokemus rakentavasta yhteistoiminnasta on vielä vähäistä.



Kuva 8. Puuhuolto-organisaation ympäristövaikutusten arviointiprosessi osana ympäristöjärjestelmää.

4.1 Kytkeä ympäristöjärjestelmään

Sidosryhmäviestintä ja sidosryhmien näkemysten ottaminen huomioon omassa toiminnassa kytkeytyvät ympäristöjärjestelmään ympäristövaikutusten arvioinnin kautta (kuva 9). Yrityksen on hyvä tunnistaa sidosryhmänsä järjestelmällistä menettelyä käyttäen. Tämä voidaan tehdä esimerkiksi liitteessä 3 esitetyn lomakemallin mukaisesti. Järjestelmällisen sidosryhmien tunnistamisen tuloksena syntyy sidosryhmätiedosto.

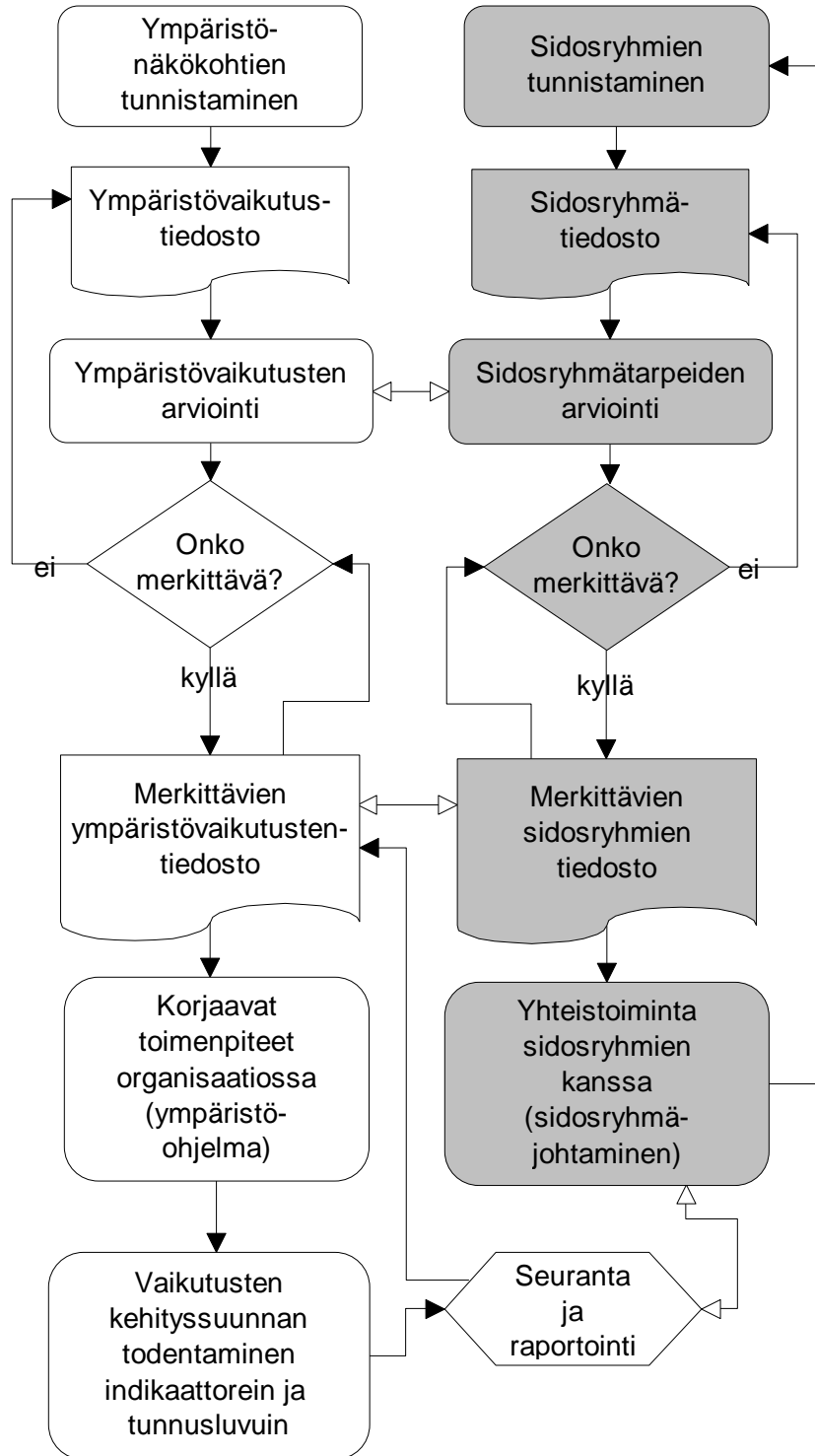
Ympäristövaikutusten arvioinnin yhteydessä määritetään eri sidosryhmien intressit ja tarpeet. Merkittävien ympäristövaikutusten arvioinnin yhteydessä määritetään lisäksi eri sidosryhmätarpeiden merkittävyys. Tämä kirjataan merkittävien sidosryhmien tiedostoon. Tämä voidaan tehdä esimerkiksi liitteessä 4 esitetyn lomakemallin mukaisesti.

Erilaiset ja eri tasoiset sidosryhmätarpeet johtavat eritasoiseen yhteistoimintatarpeeseen. Yhteistoimintatarve tulee arvioida tilannekohtaisesti ja liittää konkreettisesti johonkin merkittävään ympäristövaikutuksen kohtaan. Joissain tilanteissa järjestelmällinen osallistavan suunnittelun mukainen toiminta tuottaa yritykselle lisäarvoa, toisessa tilanteessa rutiininomainen tiedottaminen on riittävää. Tämä arviointi voidaan toteuttaa esimerkiksi liitteessä 5 esitetyn lomakemallin avulla.

Yhteistoiminnan rakentavuus ja uskottavuus varmistetaan yhteistyöllä toiminnan seurannassa. Sopivilla seurantamenetelmillä ja oikein harkitulla raportoinnilla voidaan osoittaa yhteistyökumppaneille, että heidän ne näkemyksensä, jotka on luvattu ottaa huomioon, ovat toteutuneet.

Sidosryhmien tunnistamisen kytkettynä ympäristövaikutusten arviointiin tulee olla luonteva osa yrityksen toimintajärjestelmää ja toimintaympäristöä. Tämä toiminnan mitoittaminen voidaan tehdä sidosryhmäjohtamisen laajemmassa viitekehyksessä. Ympäristöhoitoon liittyvien sidosryhmäsuhteiden ja erityisesti ympäristösidosryhmäsuhteiden tulee olla tasapainossa puuhuolto-organisaation muun yhteistoiminnan laajuuden ja tason kanssa.

Sidosryhmäjohtaminen tarjoaa sopivan viitekehyksen sidosryhmäyhteistyön kokonaisuuden hallintaan, sillä se perustuu prosessijohtamiseen ja on luontevasti liitettävissä laatu- ja ympäristöjohtamisen b-maan osaksi yrityksen toimintajärjestelmää.



Kuva 9. Sidosryhmien näkemysten ottaminen huomioon ympäristöjärjestelmän yhteydessä.

5 LOPPUTARKASTELU

Metsäteollisuusyrityksissä on todettu hyvän ympäristöhoidon kuuluvan yrityksen menestystekijöihin. Yritykset ovat sitoutuneet ympäristöpolitiikassaan jatkuvasti paranevaan ympäristöhoitoon. Tämä merkitsee ympäristöjärjestelmien rakentamista puuhuollon ympäristöhoidon varmistamiseksi sitoumuksia vastaavalla tavalla. Metsäteollisuudessa sen puuhuolto mukaanlukien ympäristöjohtamisen järjestelmäksi on laajasti valittu ISO 14 000 -ympäristöjärjestelmästandardi.

Ympäristöjärjestelmät käsittelevät myös moninaisten sidosryhmien tarpeita ja yhteiskunnan kasvavia ympäristöhoito-odotuksia. Sidoryhmien erilaisten tarpeiden hallinta on yrityksille vaativa tehtävä, sillä sidoryhmiä ovat kaikki yksilöt tai ryhmät, joita yrityksen ympäristövaikutukset koskettavat.

Ympäristöjärjestelmään kuuluu menettelytapa, jolla hoidetaan sidoryhmiltä tulevan informaation ja pyyntöjen vastaanotto, dokumentointi ja vastaaminen. Menettelytapa voi sisältää keskustelua sidoryhmien kanssa sekä heidän huolenilmaisujensa huomioonottamisen. Joissain tapauksissa sidoryhmien yhteydenottoihin vastaaminen voi sisältää informaatiota yrityksen toimintaan liittyvistä ympäristövaikutuksista.

Ympäristösidosryhmät ovat ottaneet aktiivisen roolin puuhuollon ympäristöhoidon tasoon ja siihen liittyviin asioihin. Uskottava ympäristöjärjestelmän käyttö edellyttäne heidän näkemystensä asiallista huomioonottamista. Sidoryhmäviestintä korostuu pyrittäessä rakentamaan ja hallittuun yhteistoimintaan. Sidoryhmäviestinnän mukainen toiminta sopii kestäväen kehityksen huomioonottavaan liiketoimintaympäristöön.

Ympäristöjärjestelmän toiminnan ja ympäristöhoidon tason määrittämisen lähtökohtana on onnistunut ympäristövaikutusten arviointi. Onnistuminen käsittää luonnontieteellisen tiedon tehokkaan hyödyntämisen lisäksi sidoryhmien näkemysten huomioonottamisen yrityksen ympäristöjärjestelmässä.

Puuhuolto-organisaatio päättää sitoutumisestaan tiettyyn metsäsertifiointiohjelmaan tai metsätuotteiden ympäristömerkintään. Päätös voi perustua markkinatekijöihin ja ympäristöhoidon tehostamiseen. Sertifiointiohjelmien tai ympäristömerkinnän vaatimukset otetaan huomioon yrityksen toimintaohjeissa ja ympäristöjärjestelmässä (ympäristöohjelma). Yritys varmistaa asetettujen vaatimusten täyttymisen ympäristöjärjestelmän avulla.

Mitä vaativampaan sertifiointiohjelmaan, ympäristömerkintään tai muuhun sidoryhmien näkemysten voimakkaaseen huomioonottami-

seen yritys sitoutuu, sitä tehokkaamman ympäristöjärjestelmän se tarvitsee. Toimivat menettelytavat sidosryhmien näkemysten huomioonottamiseksi ovat tehokkaan ympäristöjärjestelmän tunnusmerkkejä.

LÄHDEKIRJALLISUUS

Niskala, M. (1995): Yrityksen ympäristölaskentatoimi. Ympäristöraportoinnin mittausulottuvuudet ja mittauskokeilu. Lapin Yliopiston taloustieteellisiä julkaisuja B. Tutkimusraportteja ja julkaisuja 3.

Huttunen, H. (1993): Ympäristöorganisaatiot ja julkisuus. Helsingin yliopisto, valtiotieteellinen tiedekunta, viestinnän laitos. Pro gradu -tutkielma.

Kankkonen, Kähäri & Matikainen (1995): Strategiana yhteensopi-
vuus. SEDECON Oy service Development Consultants.

O’Riordan, T. (1983): Environmentalism. London.

Metcalf, L. (1978): Policy Making in Turbulent Environments teok-
sessa Interorganizational Policy Making (toim. Hanf, K. &
Scarpf, F.W.) Lontoo.

Mörä, T. (1988): Konfliktimalli organisaatioiden välisistä suhteista -
toimittajat ja viranomaiset Tshernobylin voimalaonnetto-
muuden jälkeen. Helsingin yliopisto, valtiotieteellinen tiede-
kunta, viestinnän laitos. Pro gradu -tutkielma.

Åberg, L. (1989): Viestintä - tuloksen tekijä.

Haastattelut:

Koipijärvi Erkki, suunnittelupäällikkö 23.10.1996	Metsämannut Oy,
Korhonen Kirsi-Marja, ympäristöpäällikkö 5.11.1996	Metsähallitus, 4.11.1996
Koskinen Raimo, ympäristöpäällikkö 5.11.1996	UPM-Kymmene Metsä,
Loikkanen Heikki, laatupäällikkö	Enso Oy, 20.11.1996
Ågren Pertti, metsästys- ja kalastusasiat	Enso Oy, 20.11.1996

