

Eemil Lamminen

VASTUULLISUUSRAPORTOINTI LEGITIMAA- TON VÄLINEENÄ VALTIO-OMISTEISTEN RAHAPELIYHTIÖIDEN TOIMINNASSA

Johtamisen ja talouden tiedekunta
Pro Gradu - tutkielma
Toukokuu 2022

TIIVISTELMÄ

Eemil Lamminen: Vastuullisuusraportointi legitimaation välineenä valtio-omisteisten rahapeliyhtiöiden toiminnassa
Pro Gradu – tutkielma
Tampereen yliopisto
Hallintotieteiden tutkinto-ohjelma, julkinen talousjohtaminen
Jarmo Vakkuri
Toukokuu 2022

Tämän pro gradu - tutkielman tarkoituksena oli tutkia vastuullisuusraportoinnin merkitystä legitimoinnin välineenä valtio-omisteisten rahapeliyhtiöiden kontekstissa. Rahapeliyhtiöt ovat haastavassa yhteiskunnallisessa asemassa, sillä niiden tulisi samanaikaisesti olla sekä voittoa tavoitteleva että sosiaalisesti vastuullinen yritys. Tässä kohtaavat kaksi institutionaalista logiikkaa, joiden välille tasapainon löytäminen on välttämätöntä rahapeliyhtiöiden legitimitietin kannalta.

Tutkimuksen kohteena olivat kaksi valtio-omisteista rahapeliyhtiötä, suomalainen Veikkaus Oy sekä ruotsalainen Svenska Spel. Mielenkiintoa tutkimuksen kohteisiin lisää se, että ne toimivat erilaisilla markkinoilla ja legitimitietin tarve on niillä erilainen. Suomessa rahapelaaminen toteutetaan yksinoikeusjärjestelmän avulla, joten Veikkauksella ei ole markkinoilla kilpailijoita laittomien ulkomaalaisten rahapeliyhtiöiden lisäksi. Veikkauksen markkinaosuus suomalaisten rahapelaamisesta oli vuonna 2020 noin 85 prosenttia. Ruotsissa rahapelaaminen on vuoden 2019 alusta alkaen järjestetty lisenssijärjestelmän avulla, eli myös ulkomaalaisilla rahapeliyhtiöillä on mahdollisuus hakea lisenssiä Ruotsin rahapelimarkkinoilla toimimiseen. Lisenssijärjestelmä käsittää vedonlyönnin ja kaupalliset online-pelit, mutta esimerkiksi kivijalkakasinoihin ja rahapeliautomaatteihin Svenska Spelillä on yhä yksinoikeus.

Teoreettinen viitekehys rakentuu legitimaatioteorian ympärille, sisältäen lisäksi hybridiorganisaatioiden legitimitietin liittyviä erityispiirteitä sekä institutionaalisten logiikoiden tarkempaa käsittelyä. Toinen teoreettisen viitekehysten kokonaisuus on yhteiskuntavastuu ja sen raportointi. Tutkimuksen aineistona hyödynnettiin organisaatioiden vuosi- ja vastuullisuusraportteja vuosilta 2018–2020. Aineisto löytyi organisaatioiden kotisivuilta PDF-muodossa.

Tutkimuksen tulokset muodostuvat kahden erillisen tutkimuskysymyksen ympärille: ”*Mitkä ovat keskeiset teemat tutkittavien rahapeliyhtiöiden vastuullisuusraportoinnissa?*” ja ”*Miten tutkittavat organisaatiot hyödyntävät kyseisiä teemoja oman toimintansa legitimoimisessa?*”. Tutkimuksessa nostettiin esiin yhdeksän (9) erilaista vastuullisuusraportoinnin teemaa: *strategia, vastuullinen rahapelaaminen, yhteiskunnallinen hyvä, markkinajärjestelmä, asiakkaat, työympäristö ja työntekijät, maine sekä ympäristö ja hankinnat*. Analyysin toisessa osassa kyseisiä teemoja on pohdittu suhteessa organisaation legitimitietin.

Organisaatioiden tarve toiminnan legitimitietille on erilainen tutkittavien organisaatioiden erilaisen aseman vuoksi. Euroopan Unioni on tähän asti puoltanut Veikkauksen monopoliasemaa, koska sen oletetaan vaikuttavan ehkäisevästi rahapeliongelmiin syntyneeseen. Tästä syystä Veikkaus pyrkii raportoinnissaan tuomaan esille nimenomaan vastuulliseen rahapelaamiseen ja rahapeliongelmiin ehkäisemiseen liittyviä asioita. Myös Svenska Spelillä vastuullinen rahapelaaminen on keskeinen raportoitava asia, mutta selkeästi enemmän painoarvoa annetaan oman markkina-aseman ylläpitämistä hyödyttävälle seikoille. Ruotsin pelimarkkinoiden avaaminen on pakottanut Svenska Spelin reagoimaan tähän esimerkiksi painottamalla asemaansa ruotsalaisessa yhteiskunnassa entistä enemmän.

Raportoinnin perusteella organisaatioiden tavat integroida vastuullisuus työ osaksi organisaation ydinliiketoimintaa eroavat toisistaan. Veikkaus on viimeisten vuosien aikana perustanut erillisen yhteiskuntavastuuyksikön ja eettisen neuvoston, jotka ovat mukana vastuullisuutta edistävien toimien toteuttamisessa. Vastaavasti Svenska Spelin raportoinnissa mainitaan vastuullisuus työön olevan tiiviisti integroituna sen liiketoimintaan.

Avainsanat: rahapeliä, legitimitietin, institutionaaliset logiikat, Veikkaus, Svenska Spel

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla

Sisällys

1. Johdanto	1
2. Aikaisempi tutkimus.....	4
3. Tutkimusasetelma	8
3.1. Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymys	8
3.2. Tutkimusaineistot ja -menetelmät	10
4. Teoreettinen viitekehys.....	14
4.1. Legitimaatioteoria.....	14
4.1.1. Hybridiorganisaatiot	18
4.1.2. Institutionaaliset logiikat	20
4.2. Yhteiskuntavastuu ja sen raportointi	23
5. Tutkimuskohteiden esittely.....	27
5.1. Erilaiset rahapelijärjestelmät	27
5.1.1. Monopolijärjestelmä.....	27
5.1.2. Lisenssijärjestelmä.....	29
5.2. Veikkaus.....	30
5.3. Svenska Spel.....	31
6. Vastuullisuusraportoinnin tärkeimmät teemat tutkittavissa organisaatioissa	32
6.1. Strategia.....	35
6.2. Vastuullinen rahapelaaminen	38
6.2.1. Rahapeliautomaatit	40
6.2.2. Muut vastuullisen rahapelaamisen keinot.....	41
6.3. Yhteiskunnallinen hyvä	43
6.4. Markkinajärjestelmä	44
6.5. Asiakkaat	47
6.6. Työympäristö ja työntekijät.....	48
6.7. Eettinen liiketoiminta	50
6.8. Maine	52
6.9. Ympäristö ja hankinnat.....	54
7. Tulosten linkittäminen organisaatioiden legitimizeettiin	57
7.1. Legitimaation ylläpitämisen muodot vastuullisuusraportoinnin keinoin.....	57
7.2. Voiton tavoittelu ja eettisen liiketoiminnan toteuttaminen – rahapeliyhtiöiden tasapainoilu kahden institutionaalisen logiikan välimaastossa.....	59
8. Pohdinta ja johtopäätökset.....	62
Lähteet	67
Kirjalliset lähteet:	67
Digitaaliset lähteet:	71

Kuvaluettelo

Kuva 1: Tärkeimmät teemat organisaatioiden raportoinnissa.....	32
Kuva 2: Strategisten lähtökohtien keskeiset eroavaisuudet	35
Kuva 3: Vastuullinen rahapelaaminen tutkittavien organisaatioiden raportoinnissa.....	38

1. Johdanto

Rahapelaaminen on asia, joka koskettaa useita suomalaisia. Vuonna 2019 toteutetussa Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen tutkimuksessa kävi ilmi, että tutkimukseen osallistuneista henkilöistä 77,9 prosenttia oli pelannut vähintään yhtä rahapelityyppiä viimeisen vuoden aikana. Miehillä tämä luku oli 82 prosenttia ja naisilla puolestaan 74 prosenttia. Kyseiseen tutkimukseen osallistui 3994 suomalaista, iältään 15–74-vuotiaita. Tutkimus toteutettiin sosiaali- ja terveysministeriön toimeksiannosta. (THL 2020.) Suomalaisista puhutaankin usein pelikansana ja lauantai-iltojen lottoarvontaa on kutsuttu suomalaisten ”kansallisharrastukseksi” (Lerkkanen, Egerer, Alanko, Järvinen-Tassopoulos & Hellman 2020, 89).

Rahapeliala on ympäri maailman yksi eniten sääntelyä sisältävistä toimialoista. Keskeisenä syynä tähän on se, että rahapelaaminen voi aiheuttaa myös erilaisia haittoja ja ongelmia. Eniten keskustelua herättänyt rahapelien aiheuttama ongelma on rahapelien synnyttämä riippuvuus, eli rahapeliriippuvuus. (Raijas & Pirilä 2019, 5.) Rahapeliriippuvuus tarkoittaa sitä, että rahapelejä pelaava ihminen jää rahapeleihin koukkuun ja hänelle voi syntyä mahdollinen rahapeliongelma. Aiemmin mainitussa THL:n tutkimuksessa (2019) rahapeliongelma havaittiin kolmella prosentilla tutkimukseen osallistuneista. Lisäksi riskitason pelaamista viimeisen 12 kuukauden aikana havaittiin 11 prosentilla tutkimukseen osallistuneista. Riskitason pelaamisella tarkoitetaan pelaamista, joka aiheuttaa yksittäisiä rahapeleistä johtuvia haittoja. Tämä on usein rahapeliongelmaa edeltävä vaihe. (THL 2020.)

Suomessa rahapelaaminen on toteutettu niin, että rahapelien järjestäminen on yhden tahon vastuulla. Veikkaus Oy hallitsee Suomen rahapelimarkkinoita omalla monopoliasemallaan, eli sillä on yksinoikeus rahapelien järjestämiseen manner-Suomessa. EU hyväksyy monopolijärjestelmän sillä ehdolla, että se nähdään parhaana keinona rahapelaamisen haittojen ehkäisyssä. Oman lisämausteensa Suomen rahapelimarkkinoille tuo kuitenkin se, että ulkomaalaiset rahapeliyhtiöt ovat kasvattaneet asemansa Suomessa internetin välityksellä. Vaikka Veikkauksella on monopoliasema Suomessa, kaikki suomalaisten rahapelaamiseen käyttämä raha ei kuitenkaan kulje Veikkauksen kautta.

Vuoden 2019 THL:n tutkimukseen vastanneista 77,9 prosenttia oli pelannut vähintään yhtä Veikkauksen rahapeliä. Muita kuin Veikkauksen rahapelejä pelanneita oli 6,2 prosenttia vastaajista. Tutkimuksen kontekstissa se tarkoittaa noin 231 000 henkilöä. Edellisessä, vuonna 2015 tehdyssä tutkimuksessa Veikkauksen ulkopuolisia rahapelejä oli pelannut 5,1 prosenttia vastaajista. Tähän lukuun lasketaan mukaan PAF:n (Ålands Penningautomatförening) ja ulkomaalaisten rahapeliyhtiöiden internetissä pelattavat pelit, mutta luku ei sisällä PAF:n laivoille sijoitettuja rahapeliautomaatteja.

Näiden lukujen perusteella voidaan todeta, että Veikkauksen ulkopuolelle suuntautuva rahapelaaminen on lisääntynyt suomalaisten keskuudessa viimeisten vuosien aikana. Yleisimmät syyt kuluttajien monopolijärjestelmän ulkopuolelle suuntautuvaan rahapelaamiseen ovat paremmat kertoimet ja palautusprosentit, suuret voitot sekä laajemmat peli- ja kohdevalikoimat. (Salonen, Hagfors, Lind & Kontto 2020, 5–6.)

Ulkomaalaisten vedonlyöntisivustojen suosion kasvu ja rahapelaamisen yksinoikeusjärjestelmien vähentyminen Euroopan valtioissa on asettanut myös Suomessa Veikkauksen monopoliaseman suurenuslasin alle. Esimerkiksi Ruotsissa purettiin viimeisten Euroopan valtioiden joukossa valtio-omisteinen rahapelimonopoli ja sen tilalle otettiin käyttöön lisenssijärjestelmä vuoden 2019 alussa (Yle 2019). Tämä on ainakin joissain määrin lisännyt myös Suomessa painetta Veikkauksen monopoliaseman purkamiselle. Esimerkiksi EGBA (European Gaming and Betting Association) on vaatinut Suomea uudistamaan rahapelijärjestelmänsä purkamalla monopolijärjestelmän. Perusteluna tälle vaatimukselle oli se, että Suomi on ainoa Euroopan unionin jäsenmaa, jossa rahapelaamista säädellään yhä monopolijärjestelmän avulla. (European Gaming and Betting Association 2020.)

Vaikka Suomessa on Norjan ohella ainoa rahapelaamisen kattava monopolijärjestelmä Euroopassa, pelataan Suomessa kuitenkin eniten rahapelejä henkilöä kohden. (Spilledmyndigheden 2020). Kilpailu- ja kuluttajavirasto onkin todennut tutkimuksessaan, että Suomen rahapelijärjestelmän sääntely ei täytä tehokkaan valvonnan vaatimuksia. Veikkauksen monopolijärjestelmän oikeutus perustuu kuitenkin juuri tähän tehokkaaseen valvontaan ja sen vaikuttavuuteen peliongelmien ehkäisemisessä. (Kilpailu- ja kuluttajavirasto 2019.) Valvonnan lisäämisen ja peliongelmien ehkäisyn vaatimukseen on myös pyritty reagoimaan Veikkauksen toimesta, ja esimerkiksi vuonna 2019 perustettiin Veikkauksen eettinen neuvosto. Samalla Veikkauksen palkitsemisjärjestelmään lisättiin vastuullisuusmittari pelihaittojen kehittymisen seuraamiseksi. (Yle 2019.)

Kilpailu- ja kuluttajaviraston selvityksessä todetaankin, että ennen kuin monopolijärjestelmän säilyttämisestä tai purkamisesta päätetään sen tarkemmin, tulee keskittyä nykyisen rahapelien pelaamisen sääntelyn tehostamiseen. Sääntelyn ja sen valvonnan tehokkuuden näkökulmasta on ongelmallista, että rahapeliuottojen edunsaajat ovat omalta osaltaan vastuussa rahapelaamisen sääntelystä. Voidaan mieltä sitä, mitkä ovat edunsaajien todelliset motivaatiot rahapelaamisen valvonnassa. (Kilpailu- ja kuluttajavirasto 2019).

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan Veikkauksen vastuullisuusraportointia ja vertaillaan sitä toiseen samankaltaiseen valtiojohtoiseen rahapelialan yritykseen, Svenska Speliin. Tarkoituksena on etsiä raportoinnista tärkeimpiä teemoja, joita tutkittavat yritykset raportoivat sidosryhmilleen. Näiden

teemojen kautta pyritään löytämään organisaatioiden erilaisia tapoja viestiä sidosryhmilleen, tavoitteenaan organisaation legitimitetin vahvistaminen. Vaikka tutkittavat yritykset toimivat samalla liiketoiminnan alalla, on valtioiden rahapelijärjestelmissä ja yrityksiä koskevassa sääntelyssä eroavaisuuksia. Nämä eroavaisuudet toimintaympäristössä ja rahapelijärjestelmässä luovat mielenkiintoisia vaikutuksia yritysten vastuullisuusraportointiin, ja näitä on syytä tutkia tarkemmin. Tutkimukseen valitut yritykset perustellaan tarkemmin luvussa 3.

2. Aikaisempi tutkimus

Rahapelaamiseen ja muihin *kiisteltyihin liiketoiminnan aloihin* (engl. controversial industries) suuntautunut tutkimus on lisääntynyt viimeisten vuosikymmenten aikana. Rahapelaamisen lisäksi kiisteltyihin liiketoiminnan aloihin kuuluvat esimerkiksi tupakka- ja alkoholiteollisuus. Kiisteltyjä liiketoiminnan aloja määrittävä tekijä on, että niiden tuottamat tavarat tai palvelut aiheuttavat eripuraa yhteiskunnassa. Tietyn toimialan tai yrityksen kiistanalaisuus voi syntyä joko sen toimintatavoista tai vastaavasti toiminnan tuloksista, mikäli ne esimerkiksi aiheuttavat kuluttajille harmia. (Miller & Michelson 2012, 602.)

Rahapeliala määritellään kiistellyksi liiketoiminnan alaksi, koska siinä toimijoiden tuotto syntyy, kun asiakkaat häviävät enemmän rahaa kuin voittavat. Tästä syystä rahapelialaa on tutkittu samankaltaisista lähtökohdista, kuin muita kiisteltyjä toimialoja. Kuten muillakin kiistellyillä toimialoilla, myös rahapelialalla keskeisessä roolissa on rahapelialan toimijoiden vastuullisuus. Rahapeliyhtiöitä onkin moitittu siitä, että ne pyrkivät siirtämään vastuuta rahapelaamisen ongelmista kuluttajille (Geiger & Cuzzocrea, 2017, s. 263).

Rahapeliyhtiöiden aiheuttamat ongelmat näkyvät yksittäisten kuluttajien lisäksi myös yhteiskunnallisella tasolla. Tutkimuksen mukaan rahapeliongelmissa aiheutuvat kustannukset olivat Ruotsissa vuonna 2018 yhteensä 1,42 miljardia euroa. Tästä vain pieni osa (13 %) on suoria kustannuksia, jotka aiheutuvat rahapeliongelmiensa ehkäisystä ja hoitamisesta. Vastaavasti suuri osa kustannuksista on johdannaisia ja välillisiä kustannuksia, kuten rahapeliongelmiensa vaikutus työttömyyteen, masennukseen tai läheisille aiheutuviin ongelmiin. Vaikka rahapeliongelmat ovat nyky-yhteiskunnassa todellinen ongelma, niihin ei vielä yleisesti suhtauduta samalla vakavuudella kuin nikotiiniriippuvuuteen tai alkoholiongelmiin. (Hofmarcher, Romild, Spångberg, Persson & Håkansson 2020.)

Rahapelialaa ja sen vastuullisuutta on käsitelty esimerkiksi tutkimuksessa *Can an industry be socially responsible if its products harm consumers? The case of online gambling* (Yani-de Soriano, Javed & Yousafzai 2012). Tutkimuksen ydinkysymys on siinä, voivatko kiistellyillä toimialoilla toimivat yritykset olla yhteiskuntavastuun saralla yhtä vastuullisia kuin muilla toimialoilla toimivat yritykset. Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin nimenomaan internetissä toimivia rahapeliyrityksiä. Tutkijoiden mukaan kiistellyillä toimialoilla toimivat yritykset, tässä tapauksessa rahapelialan yritykset, eivät pysty noudattamaan yhteiskuntavastuuta samassa määrin kuin muut yritykset, johtuen niiden tarjoamien tuotteiden ja palveluiden haitallisuudesta. Tutkimuksen tulos oli sama kuin muissa vastaavissa

tutkimuksissa, joissa on tutkittu kiistelyjen toimialojen vastuullisuutta (esim. Palazzo & Richter 2005).

Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että yhteiskuntavastuu ei koskettaisi näitä yrityksiä. Yhteiskuntavastuun painopiste rahapelialan yrityksillä tulisi olla siinä, että ne toimivat sekä laillisesti että moraalisesti oikein. Tähän liittyvät myös avoimuuden ja reiluuden käsitteet. Lisäksi pelaamisesta kuluttajille syntyviä haittoja tulisi välttää ja yritysten pitäisi ottaa syntyvistä haitoista vastuu, mutta tällä hetkellä näin ei vaikuta olevan. Syynä tähän on voittojen maksimoinnin ja pelihaittojen ennaltaehkäisemisen välille syntyvä dilemma, eli kahden erilaisen institutionaalisen logiikan kohtaaminen. (Yani de Soriano, Javed & Yousafzai 2012, 14.)

Rahapelialan tutkimusta on tehty myös tarkemmin niistä syistä, jotka vaikuttavat yritysten yhteiskuntavastuutoimien toteutukseen negatiivisesti. Esimerkiksi Jian Ming Luo, Guo Qing Huang sekä Chi Fung Lam tutkivat niitä syitä, jotka hankaloittavat rahapelialan yritysten yhteiskuntavastuuta ja sen toteuttamista käytännössä. Tutkimus toteutettiin Macaossa toimivien rahapeliyhtiöiden johtajia ja asiantuntijoita haastatteleamalla. Vaikka Macao on kulttuuriltaan erilainen ja maantieteellisesti kaukana Suomesta, rahapeliyhtiöiden yhteiskuntavastuuseen negatiivisesti vaikuttavat tekijät ovat silti samankaltaisia. Ongelmina yhteiskuntavastuutoimien toimeenpanossa rahapelialalla on mainittu muun muassa kognitiivinen dissonanssi, negatiivinen julkisuuskuva, johtamiseen liittyvät ristiriidat, riittämättömät resurssit ja monimutkainen sääntely. (Luo, Huang & Lam 2019.)

Rahapeliyhtiöihin liittyvää tutkimusta on tehty suhteellisen paljon, mutta vastuullisuusraportointia rahapeliyhtiöiden kontekstissa ei ole tutkittu paljoa. Leung ja Gray ovat tutkineet rahapeliyhtiöiden vastuullisuusraportointia eri maantieteellisillä alueilla. Tutkitut alueet olivat Eurooppa, Amerikka, Aasia ja Oseania sekä Lähi-Itä ja Afrikka. Jokaiselta alueelta oli valittu yksi (paitsi Aasiasta ja Oseaniasta kaksi) tutkimuskohde eli valtio, jonka rahapeliyhtiöitä tutkimuksessa tutkittiin. (Leung & Gray 2016, 78.)

Tutkimuksen tulokset jaettiin kategorioihin, jotka olivat alun perin johdettu Grayn, Kouhyn ja Laverin tutkimuksessa (1995), mutta niitä muokattiin hieman rahapeliyhtiöiden kontekstiin paremmin sopiviksi. Lopulliset tutkimuksessa käytetyt kategoriat, joihin raporteista löytynyttä informaatiota jaettiin, olivat ympäristö (environment), työntekijät (employees), yhteisö (community), kuluttajat (consumers), hallinto (governance / corporate governance), johtaja (director) ja rahapeliyhtiöiden kontekstia varten lisätyt talouteen liittyvä informaatio (economic) sekä vastuullinen rahapelaaminen (responsible gambling). Lisäksi oli kategoria ”muut” (others), jonne laitettiin mihinkään muuhun kategoriaan sopimatonta informaatiota. Nämä yhdeksän kategoriaa kattavat melko hyvin kaiken, mitä raha-

peliyhtiö mahdollisesti omasta toiminnastaan voi raportoida. (Leung & Gray 2016, 78–79.) Näitä kyseisiä luokkia on lähtökohtaisesti hyödynnetty myös nyt lukemasi tutkimuksen aineistonkeruuvaiheessa, mutta myöhemmin luokkia muokattiin tutkimuksen tarpeisiin paremmin sopiviksi.

Tutkimuksesta nousi esiin muutama yllättävä asia, jotka poikkesivat tutkijoiden ennakko-odotuksista. Ensinnäkin oletuksena oli, että yrityksen koko ja yrityksen julkaiseman informaation määrä korreloisivat keskenään. Tämä ei kuitenkaan tutkimuksen perusteella pidä paikkaansa. Toinen mielenkiintoinen havainto tutkimuksen perusteella oli se, että rahapelialalla julkaistavan informaation määrä on suhteellisen pieni verrattuna muihin palvelualoihin. Tätä voi pitää melko yllättävänä huomioiden sen, että kyseessä on kiistelty liiketoiminnan ala, joka tuo mukanaan myös haittavaikutuksia. Voisi näin kuvitella, että rahapelialan toimijat pyrkisivät raportoinnin keinoin legitimoimaan omaa toimintaansa. Leungin ja Grayn havaintojen perusteella tämä ei näy kuitenkaan vastuullisuusraportoinnin määrän kohdalla. Kolmas ja myös erittäin mielenkiintoinen tutkimustulos on se, että vastuulliseen rahapelaamiseen liittyvät asiat ovat rahapeliyritysten vastuullisuusraportoinnissa yllättävän pienessä roolissa, vastoin tutkijoiden alkuperäistä hypoteesia. (Leung & Gray 2016, 80–82.)

Tutkimuksen lopuksi esitetään myös kysymys siitä, kenelle rahapeliyhtiöiden vastuullisuusraportit ovat suunnattu. Mitkä ovat ne tahot, joilta legitimizeettiä etsitään? Esille nousee olettamus siitä, että legitimizeetti on jo valmiiksi saavutettu hallituksen taholta, eikä näin ollen muilla sidosryhmillä ole niin suurta merkitystä. Rahapelialan arvostus alana on jo valmiiksi melko matalalla tasolla muiden kuin sen työntekijöiden ja asiakkaiden kohdalla, joten niin kauan kuin rahapelialan yritykset välttyvät suurilta vastuullisuuteen liittyviltä skandaaleilta, tilanne tulee pysymään muuttumattomana. (Leung & Gray 2016, 83.)

Rahapeliyhtiöiden vastuullisuusraportoinnin kehittymistä on tutkittu myös Australian rahapeliyhtiöiden kontekstissa. Vastuullisuusraportoinnin määrä on siellä kasvanut vuosien mittaan samassa suhteessa rahapelaamiseen liittyvän kritiikin lisääntymisen kanssa. Kritiikki on kohdistunut lähinnä rahapelaamisen ongelmien ehkäisyyn, jossa australialaisten rahapeliyhtiöiden toimet on nähty riittämättömiksi. Raportoinnin määrä oli kasvanut rahapeliongelmiensa ehkäisyyn lisäksi tasaisesti myös muilla raportoinnin osa-alueilla. Tähän syyksi uskotaan rahapeliyhtiöiden pyrkimystä siirtää huomio pois ongelmapelaamisesta kohti muita vastuullisuusraportissa julkaistuja asioita, jossa yhtiöt näyttävät positiivisessa valossa. Tutkimuksessa uskotaankin rahapeliyhtiöiden raportoinnin todellisen tarkoituksen olevan yhteiskunnallisen legitimizeetin ylläpitämisessä sen sijaan, että todellisuudessa pyrittäisiin olemaan tilivelvollisia kaikille sidosryhmille. Raporttien yltiöpositiivinen sävy saattaa vaikuttaa raportoinnin uskottavuuteen negatiivisesti sidosryhmien silmissä, sillä rahapelaamisen ongelmat ovat vakava asia. (Loh, Deegan & Inglis 2015, 815–816.)

Tämän tutkimuksen kannalta oleellista käsitettä eli institutionaalisia logiikoita sekä niihin liittyvää irtikytkentää on tutkittu aikaisemminkin rahapeliyhtiöiden kontekstissa. Tutkimuskohteena oli tuolloin Svenska Spel, joka myös tässä tutkimuksessa on toinen tutkittavista organisaatioista. Tutkimuksesta kävi ilmi, että Svenska Spel hyödynsi legitimitetin hankinnassa irtikytkennän konseptia. Ensin perustamalla oman vastuullisuusasioihin paneutuvan ryhmän osaksi organisaatiotaan, eli hyödyntämällä niin kutsuttua *organisaatiopohjaista irtikytkentää* (organization-based decoupling). Tällä tarkoitetaan irtikytkennän tapahtumista oman organisaation sisällä, esimerkiksi perustamalla erillinen vastuullisuusasioita johtava ryhmä. Myöhemmin Svenska Spel muokkasi lähestymistapansa vastuullisuusasioihin *markkinapohjaiseksi irtikytkennäksi* (market-based decoupling), jonka yhteydessä esimerkiksi perustettiin oma verkkosivu vastuullisen pelaamisen työkaluja varten. Tällä tavalla Svenska Spelin toiminta näyttäytyi sidosryhmille vastuullisena ilman, että se vaikutti yrityksen ydinliiketoimintaa. (Alexious & Grossi 2017.)

3. Tutkimusasetelma

Tässä kappaleessa avataan tutkimusasetelma kokonaisuudessaan. Aluksi esitellään tutkimuksen tavoite sekä tutkimuskysymykset, joihin pyritään löytämään vastauksia. Tämän jälkeen käydään läpi tutkimusaineisto sekä -menetelmät, joiden avulla tutkimus on toteutettu.

3.1. Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymys

Kuten edellisestä luvusta kävi ilmi, on rahapelialaan liittyvää kansainvälistä tutkimusta olemassa jonkin verran. Suuri osa tutkimuksesta on keskittynyt vastuullisuuden teeman ympärille, sillä se on rahapelaamisen aiheuttamien haittavaikutusten vuoksi merkittävä osa rahapelaamista. Kansainvälinen rahapeliyhtiöiden vastuullisuuden tutkimus on kuitenkin pääsääntöisesti yhtä rahapeliyhtiötä tai rahapelijärjestelmää käsittelevää tutkimusta (kts. esim. Hing 2001, Luo, Huang & Lam 2019). Lisäksi suuri osa rahapelialaa käsittelevästä tutkimuksesta on kvantitatiivista.

Tämän tutkimuksen avulla pyritään tuomaan tutkimuskentälle erilainen näkökulma. Tutkimuksen tarkoituksena on vertailla kahta erilaista rahapeliyhtiötä ja näiden vastuullisuusraportoinnin sisältöä. Vertailevaa tutkimusta on olemassa rahapelialalla hyvin vähän, jos ollenkaan, ja etenkin erilaisilla markkina-alueilla toimivien yritysten vertailua ei ole olemassa juuri lainkaan. Tällä tutkimuksella pyritään omalta osaltaan täyttämään tuota tutkimusaukkoa.

Valtio-omisteisten rahapeliyhtiöiden tutkiminen tuo myös oman panoksensa institutionaalisten logiikoiden tutkimuskentälle. Nämä organisaatiot ovat esimerkki siitä, miten erilaiset institutionaaliset logiikat törmäävät käytännön toiminnassa. Yksinkertaistettuna voidaan sanoa, että tutkittavien yritysten tulisi samanaikaisesti lisätä pelaamista ja vähentää sitä. Tässä on lähtökohtaisesti kaksi hyvin ristiriitaista institutionaalista logiikkaa, ja on mielenkiintoista selvittää miten nämä näkyvät yritysten toiminnassa ja etenkin raportoinnissa.

Monopoliaseman avulla hoidettava rahapelijärjestelmä ja sen poikkeuksellisuus Euroopan mittakaavassa on antanut itselleni halun tutkia tätä kyseistä aihetta, ja mielestäni perustelee tutkimuksen merkityksellisyyttä omalta osaltaan myös tieteellisessä kontekstissa. Tutkimuksen tarpeellisuutta lisää se, että julkinen keskustelu ja jopa kritiikki Veikkauksen monopoliasemaa kohtaan on kasvanut viimeisen vuosikymmenen ja etenkin viimeisten vuosien aikana. Syitä julkisen keskustelun lisääntymiseen ovat etenkin Suomen liittyminen Euroopan unioniin, internetin aikaansaama muutos rahapelaamisessa sekä rahapelimarkkinoiden globaali kasvu (Raento 2012, 7). Keskustelu on kohdistunut sekä

Veikkauksen tuottojen kohdistamiseen että Veikkauksen onnistumiseen, tai pikemminkin epäonnistumiseen, pelihaittojen ehkäisemisessä. Tutkimuksen pääasiallinen painopiste on vastuullisuudessa, jossa pelihaittojen ehkäiseminen on suuressa roolissa.

Haluan tutkia vastuullisuutta rahapeliyhtiöissä vertailemalla Veikkauksen ja toisen valtio-omisteisen rahapeliyhtiön eli ruotsalaisen Svenska Spelin vastuullisuusraportointia. Svenska Spel toimi Ruotsissa aikaisemmin Veikkauksen kaltaisessa monopoliasemassa, mutta Ruotsi siirtyi vuoden 2019 alussa monopolista lisenssijärjestelmään. Tämä tarkoittaa sitä, että Ruotsi jakoi rahapelimarkkinansa kolmeen osaan: vedonlyönti, arpajaispelit sekä kasinot. Vedonlyöntimarkkinat avattiin täysin, eli kaikki rahapelialan toimijat voivat hakea lisenssiä ja saadessaan sellaisen tarjota vedonlyöntipalveluita Ruotsissa. Myös Svenska Spel tarjoaa vedonlyöntipalveluita. Arpajaispelien tarjontaa on rajoitettu siten, että niitä saavat tarjota Svenska Spelin lisäksi vain voittoa tavoittelemattomat yhdistykset. Kasinopalveluita Ruotsissa on rajoitettu niin, että ne ovat yksinoikeudella Svenska Spelin tarjoamia. Svenska Spel on mielestäni mielenkiintoinen vertailukohta Veikkaukselle, sillä molemmat ovat valtion omistamia yrityksiä, mutta ne toimivat nykyään erilaisissa markkinajärjestelmissä.

Tässä tutkimuksessa pyritään löytämään vastauksia tutkimusongelmaan eli millaisena vastuullisuuden käsite ja etenkin vastuullisuuteen kuuluvat käytännöt nähdään rahapeliyhtiöissä. Tähän tutkimusongelmaan pyritään saamaan selvyys tutustumalla tutkittavien rahapeliyritysten vuosi- sekä vastuullisuusraportteihin sekä internet-sivuihin. Tutkimusongelma esitettynä tutkimuskysymyksen muodossa on kaksiosainen.

- Mitkä ovat keskeiset teemat tutkittavien rahapeliyhtiöiden vastuullisuusraportoinnissa?
- Miten tutkittavat organisaatiot hyödyntävät kyseisiä teemoja oman toimintansa legitimoimisessa?

Rahapeliyritysten tavoite on kuitenkin kaikkien yritysten tavoin voiton tuottaminen, mutta rahapelien alalla voitto syntyy siitä, että kuluttajat häviävät rahaa sen tarjoamiin rahapeleihin. Tämä luo lähtökohtaisesti ristiriitaa organisaation taloudellisen vastuun ja sosiaalisen vastuun välille. Ensimmäisen tutkimuskysymyksen avulla pyritään luokittelemaan tärkeimmät tutkittavien rahapeliyhtiöiden raportoinnista esiin nousevat teemat. Tutkimuskysymyksen toinen osa taas pyrkii kytkemään empirian ja teorian toisiinsa edellisen tutkimuskysymyksen avulla määriteltyjen teemojen avulla. Tutkimuksen toisessa osassa pyritään etsimään edellä mainittujen teemojen avulla organisaation tapoja viestiä sidosryhmille legitimitteettinsä ylläpitämiseksi. Tähän liittyy kahden institutionaalisen logiikan samanaikainen toteuttaminen, joka on avainasemassa organisaation legitimitetin ylläpitämisessä.

3.2. Tutkimusaineistot ja -menetelmät

Tutkimus toteutettiin vertailevana tutkimuksena, sillä tavoitteena oli vertailla kahta erilaista rahapeliyhtiötä, jotka toimivat erilaisessa toimintaympäristössä. Vertaileva tutkimus toimii tämän tutkimuksen kontekstissa, sillä tutkimukseen liittyvän hypoteesin mukaan rahapeliyhtiöissä ja niiden vastuukäytännöissä on eroavaisuuksia riippuen siitä, millaisessa toimintaympäristössä ja rahapelijärjestelmässä ne toimivat. Kuitenkin käytännöt ovat oletettavasti riittävän samankaltaisia sitä varten, että vertaileva tutkimus on mahdollinen.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisesti eli laadullisesti. Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on tutkimuksen kohteen mahdollisimman kokonaisvaltainen tarkastelu, ei ainoastaan teorian tai hypoteesin testaaminen. Tutkittavaa kokonaisuutta ei voi jakaa osiin mielivaltaisesti, vaan sitä pitää tarkastella yhtenä palasena. (Hirsjärvi, Remes & Sarajärvi 2009, 164). Vastuullisuus on aihealue, jonka yhteydessä laadullisella tutkimuksella päästään tutkittavan aihealueen ytimeen ja tarkastelu ei jää vain pinnalliselle tasolle.

Aineistonkeruu toteutettiin rahapeliyhtiöiden kotisivuilta löytyvien vuosi- ja vastuullisuusraporttien pohjalta. Tutkittavat yritykset eli Veikkaus sekä Svenska Spel julkaisevat vuosittain raportit yrityksen toiminnasta, kuten suurilla yrityksillä on tapana. Tutkimuksen aineisto kattaa molempien yritysten kohdalla edellisten kolmen vuoden raportit, eli vuodet 2018–2020. Kolmen vuoden otannan avulla tutkimukseen sisällytetään pitkittäistutkimuksen elementti, jonka avulla pyritään välttämään vuosikohtaisia poikkeuksia aineistossa (kts. esim. Loh, Deegan & Inglis 2014, Leung & Gray 2016.)

Veikkauksen raportit vuosilta 2019 ja 2020 ovat nimeltään ”vuosi- ja vastuullisuusraportti”. Edeltävinä vuosina Veikkaus on julkaissut vuosittain erillisen vuosiraportin sekä vastuullisuusraportin. Tässä tutkimuksessa aineistona hyödynnetään sekä vuosiraportteja että vastuullisuusraportteja. Svenska Spel puolestaan on julkaissut vuosittain ainoastaan vuosiraportin (ruotsiksi årsredovisning). Mielenkiintoista Svenska Spelin raportoinnista tekee se, että vuoden 2019 jälkeen vuosiraporttia ei ole saatavilla englanninkielisenä, toisin kuin kaikki edellisten vuosien raportit. Englanninkielinen aineisto vastuullisuusraportoinnin osalta kattaa ainoastaan lyhyen tiivistelmän kyseisen vuoden tärkeimmistä vastuullisuusasioista. Svenska Spelin asiakaspalvelusta ei tullut asiaan minkäänlaista vastausta, kun syytä englanninkielisten raporttien puuttumiseen kysyttiin sähköpostitse aineistonkeruuvaiheessa. Tällä on oletettavasti yhteys Ruotsin rahapelijärjestelmän uudistumiseen, sillä englanninkieliset raportit ovat poistuneet samana vuonna uuden järjestelmän käyttöönoton kanssa. Tutkimuksen aineisto, eli vuosi- ja vastuullisuusraportit löytyivät tutkittavien yritysten kotisivuilta. Aineisto kattaa vuosien 2018–2020 raportit, jotka kaikki olivat saatavilla PDF-muodossa.

Veikkauksen raportointiaineisto vuodelta 2018 koostuu vuosiraportista ja vastuullisuusraportista, jotka on eritelty omiksi kokonaisuuksikseen. Vastuullisuusraportin kokonaispituus on 35 sivua, joista varsinaista raportointia oli 29 sivua. Vuosiraportin pituus on 42 sivua ja se kattaa käytännössä Veikkauksen tilinpäätöksen ja siihen liittyvät liitetiedot sekä hallituksen toimintakertomuksen. Vuodesta 2019 eteenpäin Veikkaus on julkaissut yhdistetyn vuosi- ja vastuullisuusraportin. Vuoden 2019 vuosi- ja vastuullisuusraportti on pituudeltaan yhteensä 86 sivua. Vastuullisuusraportoinnin osuus raportista kattaa sivut 10–47, eli vastuullisuusraportointia on 37 sivun verran. Vuoden 2020 Veikkauksen vuosi- ja vastuullisuusraportti on 85 sivun mittainen. Vastuullisuusraportin osuus kattaa sivut 20–57, jonka lisäksi sivut 11–19 sisältävät vastuullisuuteen liittyviä asioita. Veikkaus myös julkaisee lisäksi vuosittain erillisen Corporate Governance – raportin eli selvityksen Veikkauksen hallinto- ja ohjausjärjestelmästä.

Svenska Spel julkaisee vuosittain yhden raportin, nimeltään *årsredovisning*. Tämä raportointi sisältää sekä taloudelliset että muut raportoitavat asiat. Svenska Spelin raportoinnissa vastuullisuusraportoinnin osuutta ei ole eroteltu muusta raportoinnista yhtä selkeästi kuin Veikkauksen raporteissa. Vuoden 2018 vuosiraportissa, eli viimeisessä englannin kielellä julkaistussa raportissa, on sivut 4–42 otsikoitu ”*Business description and sustainability report*”. Tämän otsikon alta löytyvät esimerkiksi kohdat *vastuullinen rahapelaaminen, työntekijät sekä kestävä liiketoiminta*. Lisäksi raportin loppupuolella on vielä muutama vastuullisuutta käsittelevä sivu. Raportin kokonaispituus on 121 sivua. Vuoden 2019 raportissa yrityksen kuvaus ja kestävän kehityksen raportti kattaa sivut 3–25. Verrattuna vuoden 2018 raporttiin, sivumäärä on siis pudonnut selkeästi. Lisäksi raportoinnin kieli on muuttunut englannista ruotsiksi. Vuoden 2019 raportissa on kaiken kaikkiaan 98 sivua. Ero syntyy lähes kokonaan siitä, että ”Yrityksen kuvaus ja kestävän kehityksen raportti” – osuutta on tiivistetty huomattavasti. Vuoden 2020 raportissa on sen rakennetta muutettu huomattavasti. Vastuullisuusasiat on luotu omaksi, 10 sivun mittaiseksi osiokseen otsikon ”Om Svenska Spels hållbarhetsredovisning” alle. Yrityksen kuvaus, joka löytyy raportin alusta, on erotettu vastuullisuusraportoinnista. Tämä siis eroaa aikaisempien vuosien käytännöstä. Kokonaisuudessaan vuoden 2020 raportti on pituudeltaan 86 sivua, eli raporttia on jälleen sivumäärissä mitattuna tiivistetty edelliseen vuoteen verrattuna.

Tutkimusaineistoa alettiin seulomaan lukemalla raportit ensin läpi. Tämän jälkeen muodostui alustava kuva sisällöstä, jota raporteissa tuodaan esille. Aineiston analysointi toteutettiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin avulla. Aineistolähtöisestä sisällönanalyysistä voidaan erottaa kolme selkeää välivaihetta, jotka ovat aineiston redusointi eli pelkistäminen, aineiston klusterointi eli ryhmittely sekä aineiston abstrahointi eli teoreettisten käsitteiden luominen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122.) Ensimmäinen välivaihe piti sisällään tutkimuksen kannalta oleellisen tiedon erittelemisen eli käytännössä

raportoinnista esiin nousseiden teemojen löytämisen ja näiden kirjaamisen. Varsinaista tutkimuksen kannalta oleellista aineistoa varten raportoinnista löytyneitä kohtia alettiin luokitella Leungin ja Grayn (2016) tutkimuksessa käytettyjen vastuullisuusraportoinnin kategorioiden mukaisesti. Leung ja Gray olivat omassa tutkimuksessaan jakaneet vastuullisuusraportin sisällöt yhdeksään osaan, jotka olivat *taloudellinen, ympäristö, kuluttaja, vastuullinen rahapelaaminen, yhteisö, työntekijät, johtaja, hyvä hallintotapa* (corporate governance) sekä *muut asiat*. (Leung & Gray 2016, 89). Näitä luokkia käytettiin myös tässä tutkimuksessa apuna tulosten keräämisvaiheessa eli klusterointivaiheessa. Tässä vaiheessa aineistosta etsitään samankaltaisia käsitteitä ja ne luokitellaan alaluokkiin, jotka nimetään aineiston sisällön mukaan (Tuomi & Sarajärvi 2018, 124).

Seuraava vaihe eli abstrahointivaihe sisältää aineiston käsitteellistämisen. Tässä vaiheessa erotetaan tutkimuksen kannalta oleellinen tieto ja sen perusteella muodostetaan teoreettisia käsitteitä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 125). Kun tutkimuksen kannalta oleellisimmat asiat oli kerätty raporteista ja luokiteltu yllä oleviin luokkiin, tultiin siihen lopputulokseen, että kyseiset luokat eivät tuollaisenaan toimi tämän tutkimuksen tarkoituksessa. Tästä syystä osa luokista muutettiin paremmin tutkimuksen tarkoitusta palveleviksi. Tässä tutkimuksessa näitä luotuja kategorioita kutsutaan *teemoiksi*. Teemat, joihin tulokset lopulta aineiston pohjalta jaoteltiin, ovat *strategia, vastuullinen rahapelaaminen, yhteiskunnallinen hyvä, eettinen liiketoiminta, asiakkaat, työympäristö ja työntekijät, markkinajärjestelmä, maine* sekä *ympäristö ja hankinnat*. Strategia – teema on tässä tutkimuksessa käsite, joka luotiin kuvailemaan organisaatioiden ylätasoon strategisia valintoja. Yhteiskunnallisen hyvän teema haluttiin ottaa mukaan siitä syystä, että yhteiskunnallisen hyvän tuottaminen on raportoinnin perusteella tärkeä osa organisaatioiden legitimizeettia. Liiketoiminnan eettisyys sekä organisaatioiden maine nähtiin myös tärkeinä organisaatioiden keinoina legitimizeetin kannalta, jonka vuoksi niille on luotu omat teemansa. Markkinajärjestelmän käsite syntyi aineiston pohjalta siitä syystä, että organisaatioiden erilaisilla markkinajärjestelmillä on vaikutus organisaation legitimizeetin tarpeeseen sekä tasoon. Loput teemat tulevat suoraan Leungin ja Grayn tutkimuksesta, sillä niiden nähtiin sopivan myös tämän tutkimuksen tarpeisiin.

Seuraavassa vaiheessa raporteista esiin nostetut ilmaukset jaettiin yllä oleviin teemoihin. Kun kerätty aineisto oli saatu jaoteltua aineiston perusteella muokattuihin teemoihin, alettiin aineistoa pilkkomaan pienemmiksi palasiksi. Tässä hyödynnettiin teemoittelua, eli aineisto pilkottiin pienempiin osiin ja ryhmiteltiin sen mukaan, mitä kustakin aihepiiristä on sanottu (Tuomi & Sarajärvi 2018, 105–106). Aineistolähtöisen analyysin tarkoituksena onkin luoda empiirisestä aineistosta käsitteellinen näkemys tutkittavasta ilmiöstä. Tämän tutkimuksen kontekstissa se onnistui parhaiten jakamalla raportoinnista esiin nousseita, saman aihealueen ilmauksia omiin alaluokkiinsa. Näitä alaluokkia on käsitelty

Tutkimuksen tulokset – kappaleessa omina kokonaisuuksinaan ja pyritty niiden pohjalta löytämään keinoja organisaatioiden legitimitetin ylläpitämiseen ja vahvistamiseen sekä erilaisten institutionaalisten logiikoiden ristiaallokossa luovimiseen.

Luvussa 7 on pyritty yhdistämään äskeisessä kappaleessa esiteltyjä tulosten luokkia eli teemoja osaksi teoriaa. Tässä vaiheessa tarkoituksena oli tarkastella organisaation legitimitettiä ja erilaisia institutionaalisia logiikoita ja miettiä vastuullisuusraportoinnista esiin nousseita sisältöjä suhteessa tähän teoreettiseen viitekehykseen. Organisaatiot toimivat erilaisissa markkina-asemissa, millä on vaikutusta myös niiden tarvitsemaan legitimitetin määrään ja siihen keneltä organisaatiot tarvitsevat legitimitettiä. Tämä oli näkyvissä myös organisaatioiden raportoinnissa.

4. Teoreettinen viitekehys

Organisaatiot ovat keskeinen osa yhteiskuntaa, mutta eivät kuitenkaan yhteiskunnan yläpuolella. Jotta organisaatiot pysyvät elossa, tulee niiden pystyä toimimaan ympäröivän yhteiskunnan asettamien standardien mukaisesti. Tässä kappaleessa esitellään teoreettista taustaa organisaatioiden legitimitteetitä, mistä organisaatioiden legitimitteetti juontaa juurensa ja miten se näkyy käytännössä esimerkiksi organisaatioiden yhteiskuntavastuuraportoinnissa. Kappaleessa käsitellään ensin legitimaatioteoriaa, sen taustoja sekä sidosryhmien merkitystä organisaation legitimitteetin kannalta. Tämän jälkeen avataan hybridioorganisaatioiden rakennetta ja niiden legitimitteetin erikoispiirteitä institutionaalisten loogioiden käsitteen avulla. Lopuksi käydään läpi yhteiskuntavastuuta ja sen raportointia peruspiirteittäin.

4.1. Legitimaatioteoria

Legitimitteetin käsite on organisaatioiden olemassaolon kannalta erittäin tärkeä. Mitä legitimitteetillä sitten tarkoitetaan? Maurer (1971, 361) on vastannut yhdestä legitimitteetin käsitteen ensimmäisistä määritelmistä. Tämän määritelmän mukaan legitimitteetillä tarkoitetaan ”menetelmää, jolla organisaatio oikeuttaa olemassaolonsa sidosryhmille, kuten toisille vertaisilleen organisaatioille sekä ylemmille tahoille”. Organisaatiot toimivat ympäristössä, jossa on poliittinen, sosiaalinen ja taloudellinen ulottuvuus. Oikeutus toimia tässä ympäristössä ei kuitenkaan tule automaattisesti, vaan se tulee ”ansaita”. Oikeutus syntyy siis siitä, että organisaatio onnistuu vakuuttamaan sidosryhmät ja ympäröivän yhteiskunnan siitä, että se kykenee toimimaan niiden asettamien odotusten mukaisesti. (O’Donovan 2002, 344.)

Organisaatioiden käytännön toiminnassa tämä tarkoittaa sitä, että taloudellisen tuloksen lisäksi yritysten tulee pystyä tyydyttämään myös sidosryhmien muita, laajempia odotuksia. Tämän merkitys korostuu etenkin suuremmissa yrityksissä. (O’Donovan 2002, 344.) Legitimitteetti on hyvin subjektiivinen käsite, sillä se on ympäröivän yhteisön näkemys organisaation toiminnasta ja siitä, täyttääkö se yhteisön odotukset. Mikäli yhteisö katsoo odotusten täyttyvän, yritys kykenee jatkamaan toimintaansa ja saa toiminnalleen legitimitteetin. Vaikka tämän määritelmän mukaan legitimitteetin määrittää koko ympäröivä yhteisö, käytännössä legitimitteetti määrittyy erillisten sidosryhmien näkemysten perusteella. (Suchman 1995, 574.) Koska organisaation legitimitteetin määrittämiseen osallistuu useampia erilaisia sidosryhmiä, on kaikkia sidosryhmiä tyydyttäviä ratkaisuja välillä vaikea löytää.

(O'Dwyer 2002, 409). Tämä aiheuttaa erilaisten institutionaalisten logiikoiden yhdistämiseen hankaluuksia. Legitimaatioteorian ohella tarkasteltaessa yritysten toimia ja syitä niiden taustalla käytetäänkin selittävänä teoriana usein myös sidosryhmäteoriaa. Sidoryhmäteoriaa ei tässä tutkimuksessa hyödynnetä, mutta sen perusajatus on avattu seuraavassa alaluvussa, sillä sidoryhmät ovat organisaation legitimitietin kannalta keskeisessä asemassa.

Legitimaatioteorian taustalla vaikuttaa vahvasti yhteiskuntasopimuksen käsite (social contract). Yhteiskuntasopimus ei ole varsinainen kirjallinen sopimus, vaan tarkoittaa sitä, että organisaation olemassaolo perustuu sen hyväksyntään yhteiskunnan silmissä. Organisaation olemassaolo on siis uhatuna, mikäli sen katsotaan toimineen yhteiskuntasopimuksen vastaisesti, eli rikkoneen ”sopimusta”. Tällaisessa tapauksessa yhteiskunta voi ”purkaa” tämän kuvitteellisen sopimuksen esimerkiksi lopettamalla sen tarjoamien palveluiden käyttämisen. Yhteiskuntasopimus sisältää suoraan lakipykälisiä muodostuvia selkeitä ehtoja ja niiden lisäksi yhteiskunnan odotuksista muodostuvia ehtoja, jotka eivät ole aina täysin selkeitä kaikille osapuolille. Näistä yhteiskunnan odotuksista voi organisaation ja yhteiskunnan välillä olla suuriakin eroja. (Deegan 2002, 293.)

Shocker & Sethi ovat vuonna 1973 määritelleet kaikkien yhteiskunnassa toimivien instituutioiden, mukaan lukien yritysten, menestymiseen vaadittavat kaksi tekijää, jotka muodostavat yhteiskuntasopimuksen perustan. Organisaation tulee sekä:

- 1) tuottaa haluttuja tuloksia ja vaikutuksia yhteiskunnalle kokonaisuudessaan, että
- 2) tuottaa taloudellista, sosiaalista tai poliittista hyötyä sidoryhmille, jotka määrittävät organisaation toimintaa.

Shocker & Sethi toteavat, että muuttuvassa yhteiskunnassa organisaation merkitys yhteiskunnalle ja tarve sen tuottamille palveluille eivät ole pysyviä ja tämän takia organisaation tulee jatkuvasti huolehtia siitä, että edellä mainitut kohdat täyttyvät. Muuten legitimaatioteorian mukainen oikeutus organisaation olemassaoloon voidaan menettää. (Shocker & Sethi 1973, 97.)

Legitimitietin ominaisuuksiin kuuluu myös sen muuttuvuus. Muuttuvuus tarkoittaa sitä, että legitimitietti ei ole pysyvää, vaan se on olemassa vain, mikäli organisaatio onnistuu toimimaan ympäristön arvojen mukaisesti. (Lindblom 1994.) Legitimitietin menettämiseen voi olla monia syitä. Yhteiskunnan odotukset organisaatiota kohtaan voivat muuttua, mikä tarkoittaa sitä, että vaikka organisaatio ei ole muuttanut toimintatapojaan, voi se silti menettää legitimitietinsä. Toinen vaihtoehto on se, että organisaatio tai jopa koko toimiala on omalla toiminnallaan aiheuttanut legitimitietin menettämisen.

Organisaatiot hyödyntävät erilaisia strategioita pyrkiessään saavuttamaan yhteiskunnan asettamat tavoitteet. Kaksi tunnettua tutkimusta, joissa esitellään näitä erilaisia organisaatioiden strategioita legitimitietin säilyttämiseksi ja ylläpitämiseksi, ovat Pfefferin ja Dowlingin tutkimus vuodelta 1975 sekä Lindblomin tutkimus vuodelta 1994. Keinoina legitimitietin vahvistamiseksi silloin, kun se on uhatuna Pfeffer ja Dowling mainitsevat esimerkiksi tavoitteiden ja toimintatapojen muokkaamisen vastaamaan yhteiskunnassa legitimitietin arvoiseksi katsottuja toimintatapoja ja tavoitteita. Vastaavasti organisaatio voi pyrkiä vaikuttamaan yleiseen mielikuvaan legitimitietistä ja saada oman toimintansa vaikuttamaan sitä kautta yhteiskunnallisesti vastuulliselta ja legitimitietin arvoiselta. Kolmantena keinona Pfeffer ja Dowling mainitsevat sen, että organisaatio pyrkii tulemaan tunnistetuksi sellaisten symbolien, arvojen ja instituutioiden yhteydessä, jotka yleisesti mielletään vahvan legitimitietin omaaviksi. (Deegan 2002, 296–297; Dowling & Pfeffer 1975.)

Lindblom on omassa tutkimuksessaan korostanut sidosryhmien kanssa kommunikoinnin ja heille raportoinnin merkitystä. Lindblom erittelee neljä erilaista kommunikaation keinoa, joilla organisaatio voi pyrkiä legitimaationsa vahvistamiseen sidosryhmien keskuudessa. Nämä keinot ovat osittain päällekkäisiä edellisessä kappaleessa esiteltyjen kohtien kanssa. Keinot ovat

1. tiedottaa tärkeille sidosryhmille oikeista muutoksista organisaation toiminnassa
2. pyrkiä muokkaamaan sidosryhmien näkemystä organisaation toiminnasta – ei muokata varsinaista toimintaa
3. vaikuttaa sidosryhmien näkemykseen siirtämällä huomio organisaation toiminnan mahdollisista ongelmista muihin siihen liittyviin, positiivisempiin asioihin
4. muokata ulkopuolelta tulevia, organisaation toimintaan kohdistuvia tavoitteita.

(Deegan 2002, 297; Lindblom 1994.)

Lisäksi legitimitietin suuruus vaihtelee. Tällä tarkoitetaan sitä, että eri organisaatioiden legitimitieetit ovat erikokoisia. Tähän vaikuttaa yrityksen koon lisäksi myös yritystoiminnan luonne. Esimerkiksi aiemmin tutkimuksessa mainitut kiisteltyjen liiketoiminnan alojen yritykset vaativat laajempaa legitimitiettiä kuin tavalliset organisaatiot. (Mathews 1993, 30–31.)

Rahapelialaan kohdistunut ulkopuolinen paine on kasvanut viimeisten vuosikymmenten aikana, kun tietoisuus sen synnyttämistä haittavaikutuksista on lisääntynyt. Etenkin rahapeli riippuvuus ja siihen liittyvät ongelmat aiheuttavat uhkia rahapelialan legitimitietille. Organisaatiot joutuvat hyödyntämään erilaisia keinoja säilyttääkseen legitimitietinsä, ja esimerkiksi raportointi sidosryhmille on keino positiivisen vaikutuksen tekemiseen sidosryhmien silmissä (Deegan 2002, 292). Deegan korostaa tutkimuksessaan erityisesti raportoinnin merkitystä legitimitietin säilyttämisessä.

Organisaation tekemät parannukset ja uudistukset eivät ole legitimitietin näkökulmasta merkityksellisiä, ellei niistä raportoida sidosryhmille vuosiraporttien tai muiden julkisten raporttien avulla. Voidaankin sanoa, että raportointi on organisaatioiden tärkeimpiä ja voimakkaimpia vaikutuskeinoja legitimaation ylläpitämisen ja vahvistamisen kannalta. (Deegan 2002, 296.)

Organisaation toiminnan legitimoinnin katsotaan olevan legitimaatioteorian mukaan tärkein yksittäinen tekijä organisaation raportointiin ja raportointikäytäntöihin liittyvissä päätöksissä (Deegan 2002, 291). Tutkimusten mukaan organisaatiot voivat jopa jättää julkaisematta heidät negatiivisessa valossa esittävää informaatiota, korostaa positiivisia seikkoja tai vähentää raportoinnin määrää, mikäli sillä katsotaan olevan positiivinen vaikutus organisaation legitimitettiin (Fernando & Lawrence 2014, 156–157).

Kuten aikaisemmin todettiin, organisaation legitimitetti perustuu siihen, että organisaatio onnistuu vakuuttamaan sidosryhmänsä toimimalla niiden odotusten mukaisesti. Sidoryhmien merkitystä organisaation toimintaan ja sen legitimitettiin tarkastellaan usein sidoryhmäteorian avulla. Sidoryhmäteoria pohjautuu siihen, että organisaatio ei pysty toimimaan omillaan, vaan sen toiminta vaatii yhteistyötä muiden yhteiskunnassa toimivien entiteettien kanssa. Näitä organisaation toimintaan vaikuttavia henkilöitä tai ryhmiä kutsutaan sidoryhmiksi. Sidoryhmäteoriaa käsittelevissä tutkimuksissa on etsitty konsensusta siitä, miten sidoryhmät määritellään ja ketkä lasketaan organisaatioiden sidoryhmiksi, mutta näkemyksiä on hyvin erilaisia. (Phillips 2003, 3.) Yleinen määritelmä sidoryhmästä on ”kaikki ne ryhmät tai henkilöt, jotka voivat vaikuttaa organisaation tavoitteiden saavuttamiseen tai joihin tavoitteiden saavuttaminen voi vaikuttaa” (Freeman 1984, 49). Tämän jälkeen sidoryhmiä on koettu jaotella monin eri tavoin, esimerkiksi sisäisiin ja ulkoisiin sidoryhmiin (Carroll 1989), strategisiin ja moraalisiin sidoryhmiin (Goodpaster 1991) sekä tarkemmin osakkeenomistajiin, työntekijöihin ja asiakkaisiin (Preston & Sapienza 1990). Näitä ei käydy tässä tutkimuksessa tarkemmin läpi, mutta on tärkeää huomata organisaatioon liittyvien sidoryhmien moninaisuus. Koska sidoryhmiä on paljon, myös niiden odotukset organisaation toiminnalta vaihtelevat ja aiheuttavat tätä kautta ristiriitaa.

Sidoryhmäteoria voidaan jakaa kahteen näkökulmaan, eettiseen (ethical) ja liikkeenjohdolliseen (managerial). Eettisen näkökulman lähtökohta on se, että organisaation tulisi kohdella kaikkia sen sidoryhmiä samalla tavalla riippumatta siitä, kuinka suuri on sidoryhmän merkitys organisaation tavoitteiden saavuttamisen kannalta. Tässä näkökulmassa siis kaikkien sidoryhmien odotusten täyttäminen koetaan tärkeämpänä kuin taloudellisen tuloksen maksimointi. Eettisen näkökulman suurin ongelma on siinä, että kaikkien sidoryhmien kohtelevinen tasa-arvoisesti on haastavaa, välillä jopa mahdotonta sidoryhmien odotusten ristiriitaisuuden vuoksi. (Fernando & Lawrence 2014, 158–159.)

Manageriaalinen eli liikkeenjohdollinen sidosryhmäteorian näkökulma perustuu siihen, että organisaatio pyrkii täyttämään sen toiminnan kannalta oleellisimpien sidosryhmien odotukset. Mitä kriittisempi sidosryhmä on organisaation toiminnalle, sitä suurempi painoarvo tulisi antaa sen odotusten täyttymiselle. Erona eettiseen näkökulmaan on siis se, että liikkeenjohdollisessa näkökulmassa organisaation katsotaan olevan toiminnastaan tilivelvollinen ainoastaan sen toiminnan kannalta tärkeille sidosryhmille, kun taas eettisessä näkökulmassa sen katsotaan olevan tilivelvollinen kaikille sidosryhmille riippumatta sidosryhmän merkityksestä sen varsinaiseen toimintaan. Suurin ongelma liikkeenjohdollisessa näkökulmassa on se, millä tavoin määritellään sidosryhmien tärkeys. Mikäli sidosryhmiä kohdellaan eri tavalla, on tärkeää olla selkeä näkemys siitä, mitkä ovat organisaation tärkeimmät sidosryhmät. (Fernando & Lawrence 2014, 160.)

Sidosryhmäteorian ja organisaation etiikan (organizational ethics) välinen ristiriita on yksi paljon keskustelua herättäneistä kysymyksistä sidosryhmäteorian saralla. Aikaisempi ajattelumalli on sisältänyt ajatuksen siitä, että organisaation liiketoiminta ja liiketoiminnan etiikka ovat erillisiä käsitteitä, jotka eivät liity toisiinsa. Nykypäivänä organisaation toiminnan eettisyys on kuitenkin entistä tärkeämpää, ja tämänkaltainen ajattelu tuntuu jopa vanhanaikaiselta. Olettama siitä, että organisaation toiminnan tarkoitus on voiton tuottaminen omistajalle, eli organisaation kenties tärkeimmälle sidosryhmälle, saattaa olla ristiriidassa toiminnan eettisyyden kanssa. Tasapainon löytäminen liiketoiminnallisen voiton tuottamisen ja muiden, toiminnan eettisyyteen pohjaavien tavoitteiden saavuttamisen välillä on avainasemassa organisaation toiminnassa ja sen legitimitetin synnyttämisessä ja ylläpitämisessä. (Phillips 2003, 4.)

4.1.1. Hybridioorganisaatiot

Hybridisyydellä tarkoitetaan tilannetta, jossa kaksi tai useampi toisistaan normaalisti erillistä ja erilaista osaa yhdistyvät. (Kastberg & Lagström 2019, 712). Hybridi ja hybridisyys ovat käsitteitä, joita hyödynnetään myös puhuttaessa organisaatioista. Organisaatiot voidaan tavallisesti jakaa julkisiin sekä yksityisiin organisaatioihin, mutta jaottelu ei kuitenkaan ole usein käytännössä näin mustavalkoinen. On tavallista, että organisaatiot yhdistelevät sekä julkisten että yksityisten organisaatioiden toimintaperiaatteita. Näitä julkisten ja yksityisten organisaatioiden välimaastossa toimivia organisaatioita kutsutaan hybridioorganisaatioiksi. (Johanson & Vakkuri 2018, i.)

Vaikka varsinainen hybridioorganisaation käsite on suhteellisen tuore, on julkisen ja yksityisen sektorin välimaastossa toimivilla organisaatioilla pitkä historia. Jo antiikin Roomassa oli toimijoita, jotka toimivat yksityisen ja julkisen sektorin välimaastossa. Tällaisia ”yksityisiä” toimijoita, jotka hoitivat

julkista tehtävää, hyödynnettiin esimerkiksi verojen keräämisessä ja julkisten tilojen kunnossapidossa. (Johanson & Vakkuri 2018, 17.)

Hybridisiä piirteitä voidaan löytää käytännössä hyvin erilaisista organisaatorakenteista: niitä esiintyy esimerkiksi PPP-hankkeissa (public-private partnership), yhteiskunnallisissa yrityksissä sekä valtio-omisteisissa yrityksissä. Kaikista näistä erilaisista rakenteista on tutkittaessa löydetty hybridiorganisaatioille neljä tyypillistä ominaisuutta. Hybridisessä rakenteessa esiintyy vähintään yksi seuraavaksi esiteltävistä ominaisuuksista, mutta niitä voi olla myös useampia. (Johanson & Vakkuri 2018, 3-4.)

Nämä hybridisen rakenteen ominaisuudet ovat:

- 1) Jaettu omistajuus
- 2) Epäyhdenmukaiset tavoitteet sekä kilpailevat institutionaaliset logiikat
- 3) Rahoitusjärjestelyjen moninaisuus
- 4) Julkiset ja yksityiset kontrollin ja ohjauksen muodot

Ensimmäinen ominaisuus, *jaettu omistajuus*, on selkeästi tunnistettavissa tutkimuksen kohdeyrityksissä. Jaetussa omistajuudessa yleensä valtio-omisteiset yritykset pyrkivät yhdistämään poliittiset tehtävänsä, markkinalogiikan sekä maailmanlaajuisilla markkinoilla toimimisen. Tämän toimintamallin tavoitteena on yhdistää parhaita puolia julkistalouden ja markkinatalouden kentiltä, ja lisäksi tätä mallia hyödynnetään usein esimerkiksi infrastruktuurihankkeissa. (Johanson & Vakkuri 2018, 3-4.)

Toisesta ominaisuudesta käytetään tässä tutkimuksessa termiä *epäyhdenmukaiset tavoitteet sekä kilpailevat institutionaaliset logiikat*. Tämän tutkimuksen kannalta tämä on keskeisin hybridisyyden ominaisuus. Ominaisuuden keskeinen sisältö kattaa voiton tavoittelun ja sosiaalisen vaikuttavuuden yhdistämisen yrityksen liiketoiminnan ytimessä. Sen lisäksi, että yrityksen tulee tavoitella voittoa sen osakkeenomistajille, tulisi sen myös tuottaa positiivisia vaikutuksia sidosryhmille sekä ympäröivälle yhteiskunnalle. Nämä vaikutukset voivat olla sosiaalisia tai ympäristöllisiä vaikutuksia. (Johanson & Vakkuri 2018, 3–4.) Erilaisten institutionaalisten logiikoiden merkityksestä hybridiorganisaatioiden kontekstissa kertoo se, että joissain tutkimuksissa erilaiset institutionaaliset logiikat ovat lähtökohtana hybridiorganisaation käsitteen määrittelyssä (kts. Battilana & Dorado 2010).

Kolmas hybridisyyden ominaisuus on *rahoitusjärjestelyjen moninaisuus*. Tämä ominaisuus liittyy usein hankkeisiin, joissa on mukana sekä julkisia että yksityisiä toimijoita. Tämänkaltaisten suurten hankkeiden rahoituksessa yhdistyvät yleensä sekä yksityiseltä puolelta että julkiselta puolelta tuleva rahoitus ja erilaiset rahoituslähteet tuovat mukanaan erilaisia tavoitteita ja odotuksia. Esimerkiksi yritys, joka sijoittaa omaa rahaansa infrastruktuurihankkeeseen odottaa erilaisia asioita kuin kansalaiset, jotka maksavat hanketta verorahoillaan. (Johanson & Vakkuri 2018, 3–4.)

Neljäs ja viimeinen hybridisyyden ominaisuus on *julkiset ja yksityiset kontrollin ja ohjauksen muodot*. Tavaroiden ja palveluiden toimitusketjut sisältävät erilaisia kontrollikeinoja. Nämä keinot voidaan jaotella yrityksen omiin kontrollikeinoihin, julkisen sääntelyn avulla tehtävään kontrolliin sekä normaalin markkinalogiikan mukanaan tuomaan asiakkaiden toteuttamaan kontrolliin. Johanson ja Vakkuri esittävät tutkimuksessaan, että hybridioorganisaatioissa kontrollikeinojen rajat hämärtyvät, ja usein hybridioorganisaatioissa vaikuttaa useampi kontrollin muoto samanaikaisesti. Nämä kontrollikeinot voivat olla joko organisaation sisäisiä tai ulkoisia. (Johanson & Vakkuri 2018, 3–4.)

Hybridioorganisaatioiden luonne vaikuttaa niiden legitimitietin hankkimiseen ja ylläpitämiseen. Hybridioorganisaation tulisi pystyä tasapainoilemaan taloudellisten ja sosiaalisten tavoitteiden väli- maastossa siten, että toinen tavoite ei jätä toista varjoonsa. Mikäli organisaatio ei onnistu tavoitteiden yhtäaikaisessa toteuttamisessa, voi se johtaa sen legitimitietin heikkenemiseen tai jopa menettämiseen tiettyjen sidosryhmien silmissä. (Raišienė & Urmanavičienė, 2017, s. 304). Seuraavassa alaluvussa käsitellään tarkemmin institutionaalisia logiikoita, joita esiintyy hybridioorganisaatioiden jorkapäiväisessä toiminnassa.

4.1.2. Institutionaaliset logiikat

Valtio-omisteinen rahapeliyhtiö on toimijana ristiriitaisessa asemassa. Sen tulisi samaan aikaan houkutella ihmisiä käyttämään sen palveluita eli pelaamaan rahapelejä, sekä vähentää pelaamisesta koituvia haittoja. Näitä erilaisia toiminnan tarkoituksia kutsutaan institutionaalisiksi logiikoiksi. Esimerkki institutionaalisista logiikoista voidaan ottaa hyvinvointipalvelujen järjestämisestä, jossa valtion, markkinoiden ja ammattikunnan logiikat sekoittuvat (Scott ym. 2000). Institutionaalisten logiikoiden noudattamisella on suuri merkitys siinä, että organisaatio onnistuu hankkimaan tai ylläpitämään legitimitietin omalle olemassaololleen ja toiminnalleen. (Di Maggio & Powell 1983).

Institutionaalisten logiikoiden syntymisen perustana voidaan pitää 1970-lukua, jolloin isomorfismin käsite nousi pinnalle. Isomorfismi institutionaalisten teorioiden kontekstissa tarkoittaa sitä, että yhteiskunnallisten, organisaation ulkopuolelta tulevien paineiden vaikutuksesta organisaatiot muuttuivat keskenään samankaltaisiksi (Meyer & Rowan 1977). Di Maggio ja Powell jalostivat isomorfismin ajatusta yhteiskunnalliselta tasolta organisaatiotasolle. Tätä uutta suuntausta kutsutaan neoinstitutionaaliseksi teoriaksi, ja sen myötä ajatus organisaatioiden onnistumisen ja selviytymisen taustalla muuttui organisaatioiden tehokkuudesta organisaatioiden legitimitettiin. (Di Maggio & Powell 1983).

Ajatus institutionaalista logiikasta syntyi tämän institutionaalisten teorioiden kehityskulun jatkeeksi 1990-luvun loppupuolella. Ensimmäisen kerran termin institutionaaliset logiikat esittelivät Alford ja Friedland vuonna 1985 kuvaillessaan erilaisia käytäntöjä ja uskomuksia modernien, läntisten yhteiskuntien eri instituutioiden välillä. He erittelivät kolme kilpailevaa (contending) institutionaalista logiikkaa, jotka olivat kapitalismi, valtion byrokratia sekä poliittinen demokratia. (Alford & Friedland 1985.) Thornton ja Ocasio määrittelevät institutionaaliset logiikat ”sosiaalisesti rakentuviksi, historiallisiksi malleiksi materiaalisia käytäntöjä, oletuksia, arvoja, uskomuksia ja sääntöjä, joiden avulla yksilöt tuottavat ja monistavat toimeentulonsa, organisoivat aikaa ja tilaa sekä luovat merkityksen sosiaaliselle todellisuudelleen” (Thornton & Ocasio 1999, 804). Institutionaalista logiikkaa voidaan määritellä usealla eri tavalla ja niissä painotetaan eri asioita, mutta niitä kaikkia yhdistää sama lähtökohta: ymmärtääkseen yksilöiden ja organisaatioiden käyttäytymisen malleja tulee ne sijoittaa sosiaaliseen sekä institutionaaliseen kontekstiin. Tämä konteksti sekä rajoittaa organisaatioiden ja yksilöiden käyttäytymistä että tarjoaa mahdollisuuksia toiminnalle ja muutokselle. (Thornton & Ocasio 2008, 101–102.)

Erilaisten institutionaalisten logiikoiden yhdistämisellä on suuri merkitys organisaation toiminnassa. Organisaatiot joutuvat luovimaan erilaisten vaatimusten keskellä ja yhdistelemään eri institutionaalista logiikkaa. Tyypillisesti hybridioorganisaatiot pärjäävät hyvin tällaisissa kompleksisissa ympäristöissä juuri yhdistelemällä erilaisia institutionaalista logiikkaa. Kuitenkin joissain tapauksissa erilaiset institutionaaliset logiikat aiheuttavat myös ongelmia. Ongelmat syntyvät silloin, kun institutionaaliset logiikat, joita organisaatio pyrkii yhdistelemään, eivät ole yhteensopivia. (Pache & Santos 2013, 973.) Hybridiset organisaatiot ovat luonteensa vuoksi usein kilpailevien institutionaalisten logiikoiden keskipisteenä. Ongelmat institutionaalisten logiikoiden yhdistämisessä tulevat vastaan siinä kohtaa, kun tietyn institutionaalisen logiikan omaksuminen ja toimintojen muokkaaminen kyseisen institutionaalisen logiikan toteuttamiseksi tarkoittaa toisen institutionaalisen logiikan varjoon jäämistä. Tämä voi pahimmillaan johtaa organisaation legitimitetin heikkenemiseen tiettyjen sidosryhmien silmissä. (Pache & Santos 2013, 973.) Tämä saattaa johtaa pahimmillaan jopa organisaation sisäiseen kahtiajakoon, mikäli organisaation sisälle muodostuu eri institutionaalisten logiikoiden ajamista vaativia ryhmittymiä. Yhtenä keinona tämän välttämiseen on irtikytkennän käsite, jota avataan seuraavassa kappaleessa.

Mikäli institutionaalisten logiikoiden yhdisteleminen tuottaa hankaluuksia, on yksi keino irtikytkentä (engl. *decoupling*). Irtikytkentä tarkoittaa sitä, että organisaatio erottaa muodolliset rakenteet ydinliiketoiminnastaan. Tämä on tapa viestittää sidosryhmille, että esimerkiksi vastuullisuuskysymykset tai muut yhteiskunnalliset asiat otetaan vakavasti ilman, että organisaation varsinainen liiketoiminta

kärsii. Irtikytkentää voidaan kuvailla siis eräänlaiseksi kompromissiksi eri institutionaalisten logiikoiden ja sidosryhmien välillä. (Alexious & Grossi 2017, 5.) Irtikytkentää voidaan hyödyntää kaikissa organisaatioissa, mutta tyypillisintä se on juuri hybridioorganisaatioissa. Syy on siinä, että hybridioorganisaatiot asettuvat julkisen ja yksityisen sektorin välimaastoon, joka aiheuttaa jännitteitä eri sidosryhmien vaatimusten välille (Greenwood ym. 2011). Irtikytkentä on yksi tärkeä keino yrityksen legitimitietin hankkimiseksi ja ylläpitämiseksi (Suchman 1995).

Irtikytkentään liittyy kuitenkin myös haasteita organisaatioiden kannalta. Ensinnäkin irtikytkennän ajatus perustuu oletukseen siitä, että organisaatioin kaikki työntekijät noudattavat samaa logiikkaa ja ovat valmiita suojelemaan sitä. Lisäksi irtikytkennän toimiminen perustuu siihen, että ulkoiset sidosryhmät eivät ole tietoisia organisaation ulospäin kerrottujen linjausten ja varsinaisten käytäntöjen eroista. Tämä muuttuu sitä vaikeammaksi, mitä kauemmin organisaatio joutuu toimimaan erilaisten, keskenään ristiriidassa olevien institutionaalisten logiikoiden keskellä. Irtikytkennän hyödyntäminen legitimaation ylläpitämisen keinona pitkällä aikavälillä onkin haastavaa. (Pache & Santos 2013, 974.)

Vaikka institutionaaliset logiikat ovat usein keskenään kilpailevia, organisaatiot kykenevät myös yhdistämään erilaisia institutionaalisia logiikoita keskenään, siten että niiden yhteisvaikutus voi vahvistaa organisaation toimintaa. Tätä kutsutaan logiikoiden yhteensopivuudeksi (compatibility). Institutionaalisten logiikoiden yhdistämisen kannalta organisaation toiminnassa tärkeintä on organisaation tavoitteiden yhteensopivuus. Keinot, joilla kyseisiin tavoitteisiin pyritään pääsemään ovat toissijaisia institutionaalisten logiikoiden yhdistämisen kannalta. Syynä tähän on se, että organisaation tavoitteet kuvastavat organisaation tärkeimpiä arvoja ja niitä on hankalampi muokata. Erilaisten institutionaalisten logiikoiden yhdistäminen on siis helpompaa silloin, kun organisaation tavoitteet ovat yhtenäiset ja ainoastaan keinoissa, joilla näihin tavoitteisiin pyritään, on eroavaisuuksia. (Besharov & Smith 2014, 367.)

Toinen useamman institutionaalisen logiikan olemassaoloon organisaation sisällä liittyvä ominaisuus on institutionaalisten logiikoiden keskeisyys (centrality). Aiemmin aiheeseen liittyvässä tutkimuksessa on ollut vallalla oletus, että organisaatiolla on yksi keskeinen institutionaalinen logiikka, joka määrittää sen keskeisiä toimintoja. Kilpailevat institutionaaliset logiikat on tässä ajatusmallissa eritelty organisaation ydinliiketoiminnasta ja niitä toteutetaan ydinliiketoiminnasta erillisissä yksiköissä. Uusi suuntaus aiheeseen liittyvässä tutkimuksessa on, että organisaation ydinliiketoiminnassa voi vaikuttaa yhtä vahvasti useampi institutionaalinen logiikka. Logiikoiden keskeisyydellä tarkoitetaan sitä, kohdellaanko eri institutionaalisia logiikoita organisaation toiminnassa samanarvoisesti ja nähdäänkö ne yhtä oleellisina organisaation toiminnan kannalta. Mikäli organisaation ydinliiketoiminnassa hyödynnetään useampaa institutionaalista logiikkaa, on keskeisyyden taso korkea.

Vastaavasti mikäli organisaation ydinliiketoiminnot pyörivät yhden, dominoivan institutionaalisen logiikan ympärillä ja muut logiikat on eroteltu ydinliiketoiminnoista, on keskeisyyden taso matala. (Besharov & Smith 2014, 369.)

4.2. Yhteiskuntavastuu ja sen raportointi

Vastuullisuuden käsite on todella laaja ja sen takia sen tarkempi määrittely on tärkeää. Tässä tutkimuksessa vastuullisuuden käsitettä voidaankin vielä tarkentaa yhteiskuntavastuun käsitteeksi. Yhteiskuntavastuun merkitys on kasvanut nykypäivän yhteiskunnassa. Informaation liikkeessä entistä nopeammin, saavat sidosryhmät tietoa yritysten ja organisaatioiden toiminnasta jatkuvasti laajemmin ja nopeammalla aikataululla. Yhteiskuntavastuun merkityksen kasvuun liittyy myös globalisaatio ja sen aiheuttama keskustelu yrityksen velvollisuuksista. Keskustelua ja kritiikkiä esiintyy esimerkiksi siinä, millaisia toimintatapoja monikansalliset suuryritykset käyttävät kehittyvissä maissa toimissaan. Kaikki nämä tekijät ovat yhdessä vaikuttaneet siihen, että yritykset ovat alkaneet keskittymään omassa toiminnassaan entistä enemmän yhteiskuntavastuun toteuttamiseen. (Niskala & Tarna 2003, 9.)

Yhteiskuntavastuulla tarkoitetaan toimijan – eli tässä tapauksessa yrityksen – vastuuta yhteiskunnalle ja yrityksen sidosryhmille. Toisella tavalla selitettynä voidaan yhteiskuntavastuun katsoa tarkoittavan yrityksen ja yhteiskunnan välistä suhdetta. Sen voidaan todeta olevan siis työnjakoa yritysten ja yhteiskunnan välillä, minkä tehtävänä on yhteistyönä jakaa kansalaisten ja ympäristön hyvinvoinnin rakentaminen. (Harmaala & Jallinoja 2013; Niskala & Tarna 2003, 9.) Yhteiskuntavastuu jaetaan usein kolmeen keskeiseen osa-alueeseen, jotka ovat taloudellinen vastuu, ympäristövastuu ja sosiaalinen vastuu.

Suomessa yhteiskuntavastuun käsitteen lisäksi käytössä on esimerkiksi termit *kestävä kehitys* ja *yritysvastuu*. Termien käytöstä on olemassa hieman erilaisia näkemyksiä. Niskala ja Tarna (2003) toteavat, että kyseisiä termejä käytetään toistensa synonyymeina. Vastaavasti Jussila (2010) on sitä mieltä, että käsitteillä on eroja ja yrityksen käyttämä termi kertoo yrityksen suhtautumisesta yhteiskuntavastuullisiin asioihin. Tässä tutkimuksessa nämä termit nähdään synonyymeina ja niistä käytetään koivasti nimitystä yhteiskuntavastuu.

Yhteiskuntavastuun käsitteen sisällön määrittelemisen ei ole yksinkertaista, sillä yhteiskuntavastuun ja muiden vastuiden välinen raja ei ole mitenkään saumaton (Anttiroiko 2004, 22–23). Yhteiskuntavastuun määrittelemisen monimutkaisuudesta kertoo se, että Carroll (1999) on löytänyt 25 erilaista

yhteiskuntavastuun määritelmää aihetta käsittelevästä kirjallisuudesta. Yhteiskuntavastuun käsitteen sisältöön vaikuttaa konteksti, jossa sitä tarkastellaan. Eri organisaatioille yhteiskuntavastuu voi tarkoittaa erilaisia asioita, riippuen esimerkiksi siitä millainen organisaatio on kyseessä, mikä on organisaation toimiala ja millaisessa ympäristössä organisaatio toimii. (Moon 2007, 297–298.)

Yhteiskuntavastuun raportoinnista on tullut yrityksille entistä tärkeämpää. Koska yhteiskuntavastuu käsitteenä on hankala määritellä yksiselitteisesti, myöskään yhteiskuntavastuun raportoinnille ei ole olemassa selkeää, yksiselitteistä määritelmää. Yksi usein käytetty määritelmä yhteiskuntavastuun raportoinnista vapaasti suomennettuna on ”menetelmä, jolla yritys tiedottaa sidosryhmille ja laajemmin koko yhteiskunnalle sen liiketoiminnan sosiaalisista ja ympäristöön liittyvistä vaikutuksista” (Gray, Owen & Maunders 1987, ix). Yhteiskuntavastuuraporttia voidaan siis kuvata selonteoksi, joka kattaa ne yhteiskuntavastuun osa-alueet, jotka jäävät varsinaisen tilinpäätöksen ulkopuolelle. (Gray, Owen & Adams 1996). Kuten aiemmin jo tutkimuksessa todettiin, tämä sisältää usein taloudellisen raportoinnin lisäksi sosiaalisten ja ympäristöön liittyvien toimien raportoinnin.

Vastuullisuudesta raportointi eli toisin sanoen muidenkin kuin taloudellisten tietojen julkistaminen on Euroopan unionin jäsenvaltioissa pakollista suurille ja yleisen edun kannalta merkittävillä yrityksillä perustuen Euroopan parlamentin ja neuvoston direktiiviin 95/2014. Euroopan unionin jäsenvaltioilla on kuitenkin oikeus vaatia näiden tietojen julkaisemista myös muilta kuin tähän kriteeristöön kuuluvilta yrityksiltä.

Suomessa yhteiskuntavastuun raportointivelvoite tuli voimaan 29.12.2016 kirjanpitolain muutoksen mukana. Tämä velvoite koskee suuria, yhteiskunnan edun kannalta merkittäviä yrityksiä, joille on määritelty kriteerit. Raportointivelvoite on määritelty koskemaan pörssilistattuja yrityksiä, luottolaitoksia ja vakuutusyhtiöitä, joiden henkilömäärä on tilikauden aikana keskimäärin yli 500 henkilöä ja lisäksi yrityksen liikevaihdon tulee ylittää 40 miljoonaa euroa tai taseen olla yli 20 miljoonaa euroa. Yhteiskuntavastuun raportoinnin kirjaaminen kirjanpitolain muutokseen käsittää yrityksen raportoinnin omista toimintalinjoistaan koskien yrityksen työntekijöitä ja muita sosiaalisen vastuun puolia, ympäristöasioita, ihmisoikeuksien turvaamista sekä korruption torjuntaa. Lisäksi yritysten tulee raporteissaan antaa lyhyt kuvaus omasta liiketoimintamallistaan ja avata yrityksen toimintaan liittyviä riskejä sekä näiden riskien hallintaa. (Työ- ja elinkeinoministeriö, Vastuullisuusraportointi.)

Yhteiskuntavastuun raportoinnin muotoseikkoja ei ole rajattu kovinkaan tarkasti. Vaikka lainsäädäntö edellyttää yrityksiltä tiettyjen tietojen julkaisemista, on yritysten valittavissa se, missä muodossa ne tiedot julkaisevat. Ei ole siis olemassa mitään tiettyä ohjetta, jonka perusteella

vastuullisuusraportti tulisi muodostaa. Syynä tähän on se, että erilaisten alojen erilaisia vastuullisuuden haasteita on pyritty ottamaan huomioon tekemällä lainsäädännöstä mahdollisimman joustava. (Työ- ja elinkeinoministeriö, Vastuullisuusraportointi.)

Jo siinä on globaalisti ja myös Suomen tasolla suuria eroja, missä muodossa yritykset julkaisevat yhteiskuntavastuuraporttinsa. Yhteiskuntavastuuraportti usein julkaistaan osana toimintakertomusta, mutta se voidaan julkaista myös erillisenä raporttina. Mikäli vastuullisuusraportti julkaistaan erillisenä, tulee sen täyttää lainsäädännössä vaaditut tietovaatimukset. Lisäksi toimintakertomuksessa tulee olla viittaus erilliseen vastuullisuusraporttiin ja raportti tulee julkaista joko yhdessä toimintakertomuksen kanssa tai kuuden kuukauden sisään tilinpäätöspäivästä yrityksen verkkosivuilla. (Työ- ja elinkeinoministeriö, Vastuullisuusraportointi.) Tämä kertoo osaltaan siitä, että yhteiskuntavastuuraportointia pidetään nykyään tärkeänä sekä yrityksissä että yhteiskunnan tasolla. Yritysten kotisivuilta on myös nykyään usein löydettävissä yrityksen vastuullisuutta käsittelevä osio.

Yhteiskuntavastuun raportoinnin vapaamuotoisuus tekee raportoinnista yrityksen näkökulmasta strategisen päätöksen, sillä raportista koituvia hyötyjä ja haittoja ei voida arvioida tavallisen kannattavuuslaskennan avulla. Onnistunut yhteiskuntavastuuraportointi kuitenkin voi tuottaa yritykselle monenlaisia hyötyjä. Onnistunut raportointi on esimerkiksi oleellinen apuväline sidosryhmäluottamuksen rakentamisessa ja kehittämisessä. Se on tehokas viestintäkeino ja lisää avoimuutta yrityksen ja sidosryhmien välille. Raportoinnin avulla organisaatio voi esimerkiksi vastata mediassa julkisesti esitettyyn kritiikkiin organisaatiota kohtaan ja julkaista lisää kyseiseen asiaan liittyvää informaatiota. Raportointi on myös hyödyllinen työkalu organisaation onnistumisten esiintuomisessa ja mahdollisten ongelmakohtien avaamisessa sidosryhmille (Deegan 2002, 297). Raportoinnissa onkin tutkimusten perusteella usein painotettu organisaation näkökulmasta positiivisia asioita, kun taas negatiivisemmat asiat on saatettu jättää mainitsematta tai niitä on vain sivuttu lyhyesti (Gray & Adams 2009, 28). Tästä voidaan päätellä, että raportoinnin avulla pyritään luomaan organisaatiosta ja sen toiminnasta mahdollisimman positiivinen kuva.

Lisäksi yhteiskuntavastuuraportti auttaa yritystä ja sen sidosryhmiä ymmärtämään yrityksen arvoa laajemmassa kontekstissa, pelkän taloudellisen arvon lisäksi. Yhteiskuntavastuuraportoinnista on hyötyä sidosryhmien lisäksi myös yrityksen sisällä. Perusteellinen yhteiskuntavastuuraportointi auttaa esimerkiksi riskienhallinnassa ja yrityksen eri toimintojen yhdistämisessä. (Niskala & Tarna 2003, 82–83.)

Useat yritykset noudattavat nykyään raportoinnissaan Global Reporting Initiative – raportointiohjeistoa. Global Reporting Initiative eli GRI on voittoa tavoittelematon järjestö, jonka tavoitteena on

luoda yhteinen käytäntö kaikille organisaatioille yhteiskuntavastuun raportointiin. GRI:n alkuperäinen tarkoitus oli luoda järjestelmä, jota noudattamalla yritykset huolehtivat omasta ympäristövastuustaan. Myöhemmin tätä järjestelmää laajennettiin koskemaan myös sosiaalista ja taloudellista vastuuta. (Global Reporting Initiative, Our mission and history.) Ensimmäinen GRI:n vastuullisuusraportointia varten luotu runko julkaistiin vuonna 2000. Tämä ohjeisto saavutti nopeasti laajasti käytetyn ja hyväksytyt aseman yritysten parissa. Suuri tekijä hyväksytyt aseman saavuttamisessa oli se, että ohjeiston kehittämisessä ovat mukana kaikki tärkeimmät sidosryhmät. Näitä ovat raporteja julkaisevat yritykset ja yritysten sidosryhmät, kuten esimerkiksi sijoittajat, rahoittajat ja asiantuntijat.

GRI:n tarkoituksena on luoda yhteiskuntavastuun raportoimista varten järjestelmä, joka olisi yleisesti käytössä ja yleisesti hyväksytty. Tärkeä seikka siinä, että yritysten käytössä olisi yhtenäinen raportointijärjestelmä, on yhteiskuntavastuuraporttien vertailukelpoisuus. Siinä missä yritysten tilinpäätöksiä ja tuloslaskelmia voidaan vertailla melko helposti, on yhteiskuntavastuuraporttien vertaileminen huomattavasti haastavampaa. Yhtenäinen raportointimalli, joka olisi kaikkien yritysten käytössä, helpottaisi tätä vertailua huomattavasti.

Vuonna 2000 julkaistua ensimmäistä vastuullisuusraportoinnin mallia päivitettiin vuonna 2002, jolloin julkaistiin päivitetty versio nimeltään G2. Tätä mallia käytettiin vuoteen 2006 asti, jolloin julkaistiin seuraava päivitetty versio G3. Vuonna 2013 julkaistiin seuraava versio, nimeltään G4. Nykyään käytössä oleva malli, GRI Sustainability Reporting Standards julkaistiin vuonna 2016. (Global Reporting Initiative, Our Mission and History.) Tämä kyseinen raportointimalli on käytössä myös tutkittavilla yrityksillä.

5. Tutkimuskohteiden esittely

Tässä kappaleessa esitellään kaksi erilaista Euroopassa käytössä olevaa rahapelijärjestelmää ja niiden ominaispiirteitä sekä eroavaisuuksia. Suomessa on käytössä rahapelaamisen suhteen monopoli-järjestelmä, joka määrittää Veikkauksen toimintaa. Ruotsissa sen sijaan on siirrytty lisenssijärjestelmään, jonka rakenne määritellään myöhemmin tässä kappaleessa. Kappale sisältää myös lyhyet kuvaukset tutkittavista organisaatioista.

5.1. Erilaiset rahapelijärjestelmät

Euroopan unionin alueella ei ole yhdenmukaista lainsäädäntöä koskien rahapeliä järjestämistä. Jäsenmaiden erilaiset rahapelijärjestelmät ovat aiheuttaneet Euroopan unionin alueella haasteita, mutta ainakaan toistaiseksi EU ei ole nähnyt tarpeelliseksi laatia rahapelialaa käsittävää yhtenäistä lainsäädäntöä. Toistaiseksi jäsenmaat saavat toteuttaa rahapeliä järjestämisen itselleen toimivaksi katsomallaan tavalla. Ehtona on kuitenkin se, että valitun järjestelmän avulla jäsenvaltioiden tulee pystyä ehkäisemään rahanpesua, estää terrorismin rahoittaminen ja vähentämään rahapeli-ongelmia. (Raijas & Pirilä 2019, 10.)

Rahapeliä erityisen luonteen ja erilaisten kulttuurien, uskontojen ja perinteiden vuoksi jäsenvaltioilla on myös oikeus kontrolloida valtionsa rajojen sisällä tapahtuvan rahapelaamisen toimeenpanoa, tavoitteita ja sääntelyä. Tähän kuuluu muun muassa oikeus säädellä pelinjärjestäjien määrää. Lisäksi jäsenvaltioilla on pyrkimys ohjata rahapelituottojen käyttöä ja hyötyä siitä esimerkiksi verotuksen tai lisenssimaksujen kautta. Euroopan unionin komission teettämässä tutkimuksessa vuonna 2014 havaittiin, että jäsenmaiden rahapelijärjestelmissä oli paljon yhtäläisyyksiä. Eroja sen sijaan havaittiin etenkin vastuullisen rahapelaamisen määrittelyssä ja pelaajien suojelussa. (Raijas & Pirilä 2019, 10.)

Jäsenvaltioiden vaihtoehdot rahapelaamisen järjestämiseksi ovat monopolijärjestelmä, lisenssijärjestelmä tai näiden yhdistelmä. Seuraavaksi avataan hieman monopolijärjestelmän ja lisenssijärjestelmän käsitteitä ja sitä, miten ne eroavat toisistaan.

5.1.1. Monopolijärjestelmä

Monopoli tarkoittaa tilannetta, jossa tiettyä tuotetta tai palvelua on markkinoilla saatavilla vain yhden tarjoajan kautta. Markkinatilanteessa, joka on rakentunut tietyn tarjoajan monopoliaseman ympärille,

ei synny kilpailutilannetta. Näin ollen monopoliasemassa oleva tarjoaja voi yleensä määrätä tuotteen hinnan ja tuotettavan määrän. Koska kilpailua ei ole, hinnan nostaminen ei aiheuta myyntimäärän laskua nolnaan, sillä kilpailevia tuotteita ei ole markkinoilla. (Varian 2010, 423.)

Monopoleista voidaan erotella kolme eri alaluokkaa sen perusteella, miten ne ovat syntyneet. Nämä alaluokat ovat luonnolliset, resurssiperusteiset ja lakisääteiset monopolit. Veikkauksen tilanteessa kyse on lakisääteisestä monopolista, sillä Veikkaus on yritys, joka on saanut valtiolta lain säädösten nojalla yksinoikeuden tietyn tuotteen tai palvelun myymiseen. Syynä voi olla esimerkiksi myynnin rajoittaminen kansanterveydellisistä syistä. Yleensä, kuten Veikkauksenkin tapauksessa, monopoliasemassa toimivat yritykset ovat valtio-omisteisia. (Örnberg & Tammi 2011, Simpson 2010.) Suomessa Veikkauksen monopoliasema perustuu Arpajaislakiin (1047/2001), jossa määrätään arpajais-ten järjestäminen luvanvaraiseksi toiminnaksi, tiettyjä poikkeuksia lukuun ottamatta. (Varvio 2007, 3.) Arpajais-ten määritelmä kattaa Arpajaislain 3 §:n mukaan esimerkiksi urheiluviedonlyönnin, raha-automaatit ja kasinopelit (Arpajaislaki 1047/2001).

Kuten aikaisemmin todettiin, Suomella on Euroopan unionin jäsenenä oikeus päättää omasta rahapelipolitiikastaan. Tämä oikeus sisältää kuitenkin tiettyjä rajoituksia. Käytössä olevien rahapelien tarjoamista koskevien rajoitusten tulee noudattaa Euroopan unionin tuomioistuimen oikeuskäytännöissä määriteltyjä syrjimättömyyden ja oikeasuhtaisuuden vaatimuksia. Näitä oikeuskäytännöissä mainittuja rajoitusperusteita ovat esimerkiksi kuluttajien ja erityisesti alaikäisten pelaajien suojeleminen, ongelmapelaamisen ehkäiseminen ja rikollisuuden torjunta. (Järvinen-Tassopoulos & Castrén 2018, 29.)

Lähtökohtaisesti Euroopan unioni siis hyväksyy rahapelien järjestämisen monopolijärjestelmän avulla. Tämä kuitenkin vaatii sen, että monopolijärjestelmää hyödynnetään harkitusti niin, että edellisessä kappaleessa mainittuja rajoitusperusteita noudatetaan ja niiden avulla päästään kohti kyseisen valtion rahapelijärjestelmälle asetettuja tavoitteita. Lisäksi rajoitusperusteiden tulee olla välttämättömiä ja tavoitteisiin nähden oikeassa suhteessa. Käytännön esimerkki rahapelitoiminnan hoitamisesta harkitusti on markkinoinnin laatu ja määrä. Liika tai liian aggressiivinen mainonta tarkoittaa sitä, että rahapelitoimintaa ei ole hoidettu harkitusti. (Järvinen-Tassopoulos & Castrén 2018, 29.) Veikkaus on saanut Kilpailu- ja kuluttajavirastolta palautetta siitä, että sen harjoittama markkinointi ei ole pyrkinyt rahapeliongelmiin ehkäisyyn vaan pikemminkin pelaamisen lisäämiseen (Tuorila 2019).

5.1.2. Lisenssijärjestelmä

Lisenssijärjestelmä tarkoittaa järjestelmää, jossa samalla markkina-alueella ja toimialalla toimii useampi yritys. Kyse on siis normaalista, avoimesta kilpailutilanteesta. Nimensä mukaisesti lisenssijärjestelmä tarkoittaa järjestelmää, jossa kaikki markkinoilla toimivat yritykset tarvitsevat lisenssin toimiakseen luvallisesti. Lisenssijärjestelmä onkin yleensä käytössä rahapelialan kaltaisilla kiistellyillä toimialoilla, joissa toiminnan tulee olla luvanvaraista ja tiukasti säänneltyä.

Ruotsin rahapelimarkkinat siirtyivät monopolijärjestelmästä lisenssijärjestelmään vuoden 2019 alusta lähtien ottaessaan käyttöön lain uudelleen säännellyistä rahapelimarkkinoista. Syyksi uuden lain käyttöönottoon kerrottiin tarve ottaa takaisin kontrolli ruotsalaisesta rahapelimarkkinasta, sillä luvattomat, monopoliyhtiöiden ulkopuoliset toimijat olivat vallanneet liian suuren osan Ruotsin rahapelimarkkinasta. Vuonna 2017 luvattomien toimijoiden markkinaosuuden Ruotsin rahapelimarkkinasta arvioitiin olevan jo yli 50 prosenttia (Raijas & Pirilä 2019, 31). Ruotsin valtion osuus uhkapeleistä saaduista tuotoista ei näin ollen kasvanut samassa määrin kuin rahapelimarkkina. Lisäksi monopoliyhtiöiden ulkopuoliset toimijat eivät toimineet kuluttajansuojan ja peliongelmiin ehkäisyn suhteen vaaditulla tasolla. (Regeringskansliet 2018.) Toinen syy monopolijärjestelmän purkamiselle oli se, että Ruotsissa käytössä ollut monopolijärjestelmä ei vastannut EU:n vaatimuksia. Näin Ruotsille jäi vaihtoehtoiksi joko tehdä monopolistaan tiukempi tai siirtyä lisenssijärjestelmään Raijas & Pirilä 2019, 31).

Uusi uhkapelilaki otettiin käyttöön 1.1.2019, ja se avasi Ruotsin rahapelimarkkinat Svenska Spelin lisäksi myös yksityisille, lisensoituille toimijoille. Uusi laki jakoi Ruotsin rahapelimarkkinan kolmeen osaan. Svenska Spelillä on edelleen monopoliasema kivijalkakasinoina ja peliautomaateissa. Arpajaispelejä ja bingoja saavat järjestää Svenska Spelin lisäksi voittoa tavoittelemattomat yhdistykset ja uskonnolliset yhteisöt. Kolmas ja liikevaihdoltaan suurin sektori sisältää vedonlyönnin ja kaupalliset online-pelit. Näiden pelien kohdalla käyttöön otettiin avoin kilpailu lisenssijärjestelmän avulla, joten kaikki rahapelialan yritykset voivat halutessaan hakea lisenssiä saadakseen luvan tarjota tämän kategorian rahapelejä. Myös Svenska Spel tarvitsee nykyään lisenssin toimiakseen tällä rahapelien alalla, eli se on tasavertaisessa asemassa kilpailijoihinsa nähden. Ruotsin rahapelimarkkinan auettua tammikuussa 2019, oli lisenssi myönnetty 56 yritykselle ja tällä hetkellä lisenssi on myönnetty 100 yritykselle. Ruotsissa uhkapelien lisenssijärjestelmää valvoo Spelinspektionen, jonka tehtävänä on myöntää tarvittavat lisenssit, valvoa lisenssinhaltijoiden edesottamuksia, tutkia mahdollisia rikkomuksia ja langettaa tarvittaessa sanktioita. Uuden lisenssijärjestelmän myötä Ruotsin valtio saa tuottoja lisenssimaksuista, uudesta peliverosta ja sakoista. Uuden rahapelilain myötä lisenssin

omistavat rahapeliyhtiöt maksavat Ruotsin valtiolle 18 prosentin suuruista peliveroa Ruotsissa vakituisesti asuvien pelaajien tuottamasta pelikatteesta. (Raijas & Pirilä 2019, 31).

5.2. Veikkaus

Veikkaus on osakeyhtiö, joka on kokonaan valtion omistama. Veikkaus toimii Suomessa yksinoikeudella rahapelien järjestäjänä. Tämä yksinoikeus on määritelty Arpajaislain 11 §:ssä. Arpajaislaissa määritellään myös periaatteet, joiden pohjalta Veikkauksen tulee harjoittaa sen liiketoimintaa. Veikkauksen tehtäväksi määritellään rahapelitoiminnan harjoittaminen siten, että kolme tärkeää periaatetta toteutuvat:

- a.) rahapeleihin osallistuvien oikeusturva taataan
- b.) rahapelaamiseen liittyvät väärinkäytökset ja rikokset pyritään estämään
- c.) pelaamisesta aiheutuvia taloudellisia, sosiaalisia ja terveydellisiä haittoja ehkäistään ja vähennetään. (Arpajaislaki 1047/2001.)

Nykyinen Veikkaus Oy on perustettu vuonna 2017, jolloin Fintoto, Raha-automaattiyhdistys (RAY) ja entinen Veikkaus Oy yhdistyivät. Entinen Veikkaus Oy perustettiin alun perin vuonna 1940 Työväen Urheiluliiton, Suomen Valtakunnan Urheiluliiton ja Suomen Palloliiton neuvotteluiden päätteeksi. Veikkausyhtiön alkuperäiseksi nimeksi tuli Oy Tippaustoimisto Ab, joka kuitenkin seuraavana vuonna vaihtui muotoon Oy Veikkaustoimisto Ab. Suurin yksittäinen muutos ennen uuden Veikkauksen syntymistä oli Loton alkaminen vuonna 1971. Se on ollut siitä asti Veikkauksen suosituin yksittäinen pelimuoto. (Veikkaus, historiamme).

Veikkauksen kotisivuilla sen pelitarjonta jaetaan kolmeen kategoriaan. Nämä osat ovat onnenpelit, kasinopelit ja vedonlyöntipelit. Onnenpelien kategoria sisältää Veikkauksen mukaan esimerkiksi Loton ja raaputusarvat. Kasinopelit vastaavasti käsittävät esimerkiksi peliautomaatit. Viimeinen kategoria eli vedonlyöntipelit taas sisältävät esimerkiksi Pitkävedon ja Toto-pelit. (Veikkaus.)

Veikkauksella on noin 1600 työntekijää ja sen toimipisteitä eli pelisaleja on noin 90. Lisäksi sen toimipisteisiin kuuluu Suomen ainoa kasino, Casino Helsinki. Omien toimipisteiden lisäksi Veikkauksen rahapelejä myydään yli 6300 myyntipisteessä. Näitä myyntipisteitä ovat esimerkiksi ruoka-kaupat ja huoltoasemat. Veikkaus kertoo kotisivuillaan, että lähes kaikki suomalaiset aikuiset ovat kokeilleet Veikkauksen tarjoamia rahapelejä. Etuasiakkaita eli rekisteröityneitä asiakkaita Veikkauksella on yli kaksi miljoonaa. (Veikkaus.)

Vuoden 2018, eli ensimmäisen tämän tutkimuksen otantaan kuuluvan vuoden vastuullisuusraportissa todetaan, että ”Veikkauksen pelejä pelaa noin 3,4 miljoonaa uniikkia pelaajaa, joista noin 1,8 miljoonaa pelaa tunnistautuneena vähintään kerran vuodessa.” Voidaan siis sanoa, että Veikkauksen pelit tavoittavat lähes kaikki täysi-ikäiset Suomen asukkaat. Ulkomailta pelejä pelaavien määrää ei ole raportissa eritelty. (Veikkaus vastuullisuusraportti 2018, 16.)

5.3. Svenska Spel

Svenska Spelin perusta luotiin vuonna 1897, jolloin joukko yksityishenkilöitä mielti rahoitusjärjestelyitä Tukholmassa järjestettävälle messuille. Joukko sai idean arpajaisista. Idea arpajaisista sai hallituksen suostumuksen ja syntyi arpajaiset järjestänyt ”Lotteriexpeditionen”. 1930-luvulla otettiin seuraava askel rahapelaamisen siirtämisessä Ruotsin valtion sääntelyn alaiseksi. Urheiluun liittyvä laiton vedonlyönti oli tuohon aikaan hyvin yleistä, ja valtio halusi siirtää vedonlyönnin oman sääntelynsä alaiseksi. Vuonna 1934 perustettiin siis AB Tipstjänst, joka sai yksinoikeuden vedonlyöntipelien järjestämiseen Ruotsissa. Vuonna 1939 myös raha-arpajaisia alettiin eduskunnan päätöksellä toteuttaa valtion ohjauksessa. Samalla tehtiin päätös siitä, että rahapeleistä aiheutuvat tuotot käytetään jatkossa kulttuurin tukemiseen. Vuonna 1997 kaksi valtionyhtiötä Penninglotteriet ja Tipstjänst sulautuivat ja muodostivat Svenska Spelin. (Svenska Spel - Spelbolaget som skriver historia.)

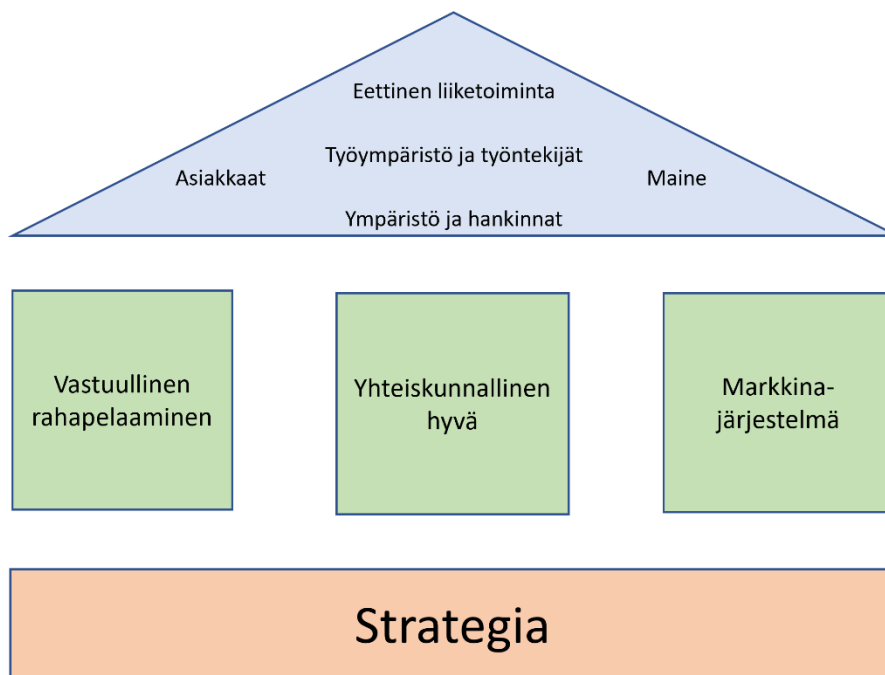
Nykyään Svenska Spel on valtio-omisteinen rahapeliyhtiö, joka mainostaa itseään Ruotsin markkinoiden suurimpana ja tunnetuimpana rahapeliyhtiönä, joka tuottaa asiakkailleen jännittäviä ja turvallisia pelikokemuksia. Svenska Spel mainitsee kotisivuillaan, että se on tuottanut yli 40 miljardia kruunua valtiovarainministeriön kassaan vuodesta 2010 lähtien. Työntekijöitä sillä on yli 1400 ja yhteistyökumppaneita yli 5000. Svenska Spel mainitseekin olevansa näkyvä osa yhteiskunnassa, ja on esimerkiksi Ruotsin suurin urheilusponsori. (Svenska Spel – Om oss.)

Svenska Spelin kannalta tämä tutkimus osuu kiinnostavaan saumaan. Tutkittavat vuosiraportit ovat vuosilta 2018–2020 ja tähän ajanjaksoon sijoittuu Ruotsin pelimarkkinan avaaminen. Kenties tämän takia vuodesta 2019 eteenpäin olevat raportit Svenska Spel on julkaissut enää ruotsin kielellä, kun aikaisemmin raportit löytyivät sekä ruotsiksi että englanniksi.

6. Vastuullisuusraportoinnin tärkeimmät teemat tutkittavissa organisaatioissa

Tässä kappaleessa esittelen tutkimuksen keskeiset tulokset. Hypoteesini ennen aineiston analyysia on se, että Veikkauksen vastuullisuusraportointi on laajempaa kuin Svenska Spelillä, ainakin vastuulliseen rahapelaamiseen liittyvien asioiden suhteen. Perustan hypoteesini siihen, että monopoliaseman oikeuttaminen EU:n silmissä vaatii selkeitä keinoja vastuullisuuden lisäämiseksi ja etenkin rahapeli-ongelmien vähentämiseksi. Tämän takia uskon, että Veikkaus pyrkii viestimään laajasti omista vastuullisuuskäytännöistään sidosryhmien suuntaan.

Tutkimuksen tulokset on jaoteltu yhdeksään eri teemaan. Nämä teemat on kuvattu alla olevassa kuviossa (Kuva 1). Kuvion avulla pyritään selventämään teemojen keskinäisiä suhteita ja merkitystä organisaation legitimitietin kannalta. Seuraavaksi perustellaan nämä teemat ja avataan enemmän niiden sisältöä.



Kuva 1: Tärkeimmät teemat organisaatioiden raportoinnissa

Ensimmäinen yhdeksästä teemasta on otsikoitu nimellä *Strategia*. Tämä teema on ikään kuin yleiskatsaus organisaatioiden toimintatavoista ja tavoitteista. Tässä luokassa esitellään organisaatioiden strategisia tavoitteita ja niiden eroavaisuuksia vertailemalla esimerkiksi organisaatioiden erilaista

tapaa liittää vastuullisuustoiminnot osaksi organisaation ydinliiketoimintaa. Alaluvun alussa on havainnollistava kuvio keskeisimmistä eroista organisaatioiden strategisissa lähtökohdissa.

Sivumäärällisesti eniten palstatilaa kummankin organisaation raportoinnissa on saanut näistä teemoista *Vastuullinen rahapelaaminen*, joka on tästä syystä eroteltu omaksi teemakseen. Vastuullinen rahapelaaminen on esimerkiksi Veikkauksen tapauksessa monopoliasema perimmäinen peruste ja tästä syystä se on myös vahvasti esillä raportoinnissa. Kuitenkin myös Svenska Spelin raportoinnissa sitä käsitellään kattavasti. Tämä teema sisältää esimerkiksi organisaation kuvausta keinoista, joiden avulla se edistää vastuullista rahapelaamista ja saavutuksia vastuullisen rahapelaamisen rintamalla. Omaksi alaluokakseen Vastuullisen rahapelaamisen alle on eroteltu rahapeliautomaatit niiden Suomessa omaavan yhteiskunnallisen merkityksensä vuoksi. Alaluvun alusta löytyy kuvio, jossa esitellään tärkeimmät yksittäiset vastuulliseen rahapelaamiseen liittyvät aiheet lukemisen helpottamiseksi.

Kolmas teema on *Markkinajärjestelmä*. Vaikka organisaatioilla on paljon samankaltaisuuksia, yksi perustavanlaatuinen eroavaisuus niiden välillä on markkinat, joissa ne toimivat. Siinä missä Veikkaus toimii monopoliasemassa, jossa laillisia kilpailijoita ei käytännössä ole, Ruotsissa pelimarkkina on avattu kilpaileville yrityksille. Tämä on tuonut Svenska Spelille kilpailijoita, ja samalla tehnyt eron tutkittavien organisaatioiden asemaan rahapelimarkkinoilla. Tässä alaluvussa esitellään raporteista löytyviä kohtia, joissa käsitellään organisaatioiden markkinatilannetta ja sen muutosta. Esimerkiksi tämä teema sisältää organisaatioiden aseman pohtimista verrattuna muihin rahapeliyhtiöihin ja myös muihin ihmisille viihdepalveluita tuottaviin yrityksiin sekä Svenska Spelin tapauksessa muuttuneen rahapelimarkkinan vaikutusta sen tuottoihin ja toimintamalliin.

Neljäs teema on *Yhteiskunnallisen hyvän tuottaminen*. Molempien tutkittavien organisaatioiden ollessa valtio-omisteisia yrityksiä, sisältyy niiden toimintaan ajatus yhteiskunnallisen hyvän tuottamisesta. Tässä teemassa käydään läpi sitä, miten organisaatiot raportoivat yhteiskunnallisen hyvän tuottamisesta ja sen merkityksestä organisaation olemassaolon kannalta. Muun muassa urheilun tukeminen sekä ammattilais- että ruohonjuuritasolla ovat käytännöllinen esimerkki organisaatioiden tuottamasta yhteiskunnallisesta hyvästä.

Viides teema on nimeltään *Asiakkaat*, eli yksi organisaatioiden tärkeimmistä sidosryhmistä. Tämä teema sisältää vastuullisuusraportoinnista esiin nousseita seikkoja liittyen asiakkaiden hankintaan, kanta-asiakkuusohjelmiin ja asiakkaiden tietoturvasta huolehtimiseen. Teemaan ei ole sisällytetty asiakkaiden vastuulliseen rahapelaamiseen liittyviä kohtia, sillä vastuullinen rahapelaaminen on erillinen teemansa sen keskeisen merkityksen vuoksi.

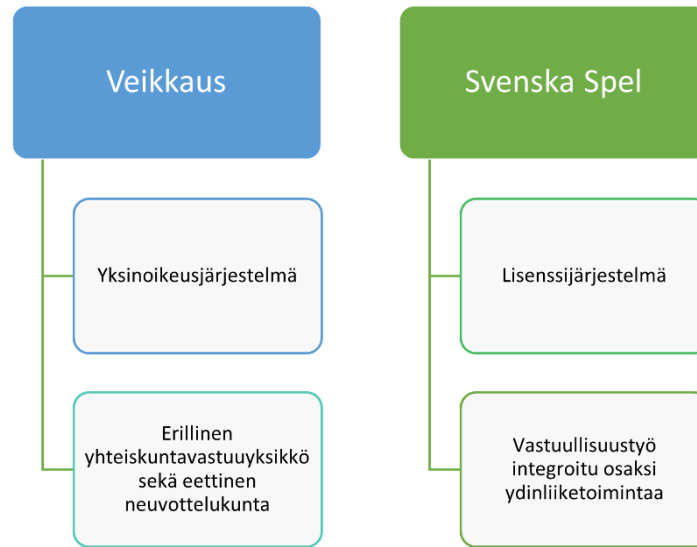
Kuudes tutkimustulosten teema on nimeltään *Työympäristö ja työntekijät*. Tämä teema oli ensin yhdistettynä eettisen liiketoiminnan teemaan, mutta lopulta siitä tuli yhdistettynä niin laaja kokonaisuus, että selvyuden vuoksi se oli järkevämpää jakaa kahteen osaan. Organisaatioiden raportoinnissa oli yllättävän laajasti avattu työntekijöihin ja työympäristöön liittyviä asioita, joten niiden erittelemine omaksi teemakseen on perusteltua. Tämä teema pitää sisällään organisaation rakenteeseen liittyvien asioiden lisäksi esimerkiksi työntekijöiden tasa-arvoiseen kohteluun ja työsuhte-etuihin liittyvää sisältöä.

Seitsemäs teema on otsikoitu nimellä *Eettinen liiketoiminta*. Tämä teema sisältää organisaatioiden toimintaan ja sen eettisyyteen kiinteästi liittyviä toimintoja, pois lukien vastuullinen rahapelaaminen, joka on eritelty omaksi teemakseen. Eettisen liiketoiminnan tärkein tutkittava osa-alue tässä tutkimuksessa on vastuullinen markkinointi, joka on olennainen osa rahapelialan yritysten toimintaa.

Kahdeksas teema, *Maine*, sisältää esimerkiksi erilaisia mittareita, joiden avulla mitataan yritysten arvostusta kuluttajien ja yhteiskunnan silmissä. Legitimiteetin näkökulmasta on erittäin tärkeää, että organisaatioita pidetään yhteiskunnan silmissä toimijoina, jotka toimivat vastuullisesti ja ovat muutenkin toiminnassaan onnistuneita. Tästä syystä *Maine* on eritelty omaksi teemakseen.

Yhdeksäs ja viimeinen teema on nimeltään *Ympäristö ja hankinnat*. Ympäristövastuusta on kerrottu molempien organisaatioiden raportoinnissa melko vähän, jonka vuoksi tähän teemaan on yhdistetty myös hankinnat. Käytännössä tämä teema sisältää siis kaiken sen, mitä organisaatiot raportoinnissaan kertovat toiminnostaan ympäristön hyvinvoinnin ja eettisesti kestävien hankintojen eteen. Seuraavissa alaluvuissa käydään tarkemmin läpi tutkimuksen tuloksia yllä esitellyn luokittelun avulla.

6.1. Strategia



Kuva 2: Strategisten lähtökohtien keskeiset eroavaisuudet

Yllä olevan kuvion tarkoituksena on tiivistetysti esittää organisaatioiden keskeisimpiä eroavaisuuksia. Tarkemmin kyseisiä eroavaisuuksia tullaan käsittelemään myöhemmin tässä luvussa. Tutkittavat organisaatiot ovat kumpikin valtio-omisteisia rahapeliyhtiöitä, joiden tulee pystyä toteuttamaan sekä taloudellista että yhteiskunnallista tehtävää. Tärkein erottava tekijä organisaatioiden toiminnassa on Suomen ja Ruotsin erilaiset rahapelijärjestelmät. Yksinoikeusjärjestelmän ja lisenssijärjestelmän erot tuovat mukanaan erilaisia piirteitä myös organisaatioiden toimintaan. Markkinajärjestelmien eroja ja vaikutusta organisaatioiden strategiaan avataan lisää luvussa 6.4. Toinen yllä olevassa kuviossa esitetty keskeinen eroavaisuus organisaatioiden strategiassa on tapa yhdistää erilaiset institutionaaliset logiikat. Tässä pyritään tarkastelemaan organisaatioiden tapaa yhdistää vastuullisuustyö osaksi varsinaista liiketoimintaa ja aihetta käsitellään seuraavassa kappaleessa.

Yritykset käyttävät samankaltaista retoriikkaa puhuessaan organisaatioiden strategiasta ja toimintansa tarkoituksista. Päällimmäiset teemat molempien organisaatioiden raportoinnissa ovat peli-ilon tuottaminen asiakkaille ja vastuullisesta pelaajakokemuksesta huolehtiminen. Näiden kahden asian yhdistäminen ja liittäminen liiketoiminnan taloudelliseen puoleen eli voiton tuottamiseen omistajille muodostaakin perustan kilpailevien institutionaalisten logiikoiden kohtaamiselle organisaatioiden toiminnassa. Tässä tutkimuksessa tunnistettiin kaksi keskenään kilpailevaa institutionaalista logiikkaa, jotka ovat tutkittavien organisaatioiden toiminnan kannalta elintärkeitä. Nämä logiikat on nimetty tutkimuksessa voitontavoittelun logiikaksi ja eettisen liiketoiminnan toteuttamisen

logiikaksi. Kyseisiä logiikoita ja niiden merkitystä organisaatioiden legitimiteetille tarkastellaan tarkemmin luvussa 7.

Tätä institutionaalisten logiikoiden kohtaamista kuvastaa hyvin seuraava lause Veikkauksen vastuullisuusraportista vuodelta 2018:

”Veikkauksen tavoitteena on vaikuttaa ongelmallisen rahapelaamisen ehkäisyyn vähentämättä kuitenkaan harmitonta pelaamista.” (Veikkaus vastuullisuusraportti 2018)

Samankaltaisia lauseita löytyy kaikista tutkimuksen aineistona käytetyistä raporteista. Edellisessä sitaatissa korostuu hyvin se, kuinka tärkeää ja samalla hankalaa on toteuttaa useampaa, usein etenkin rahapelialalla keskenään kilpailevaa institutionaalista logiikkaa. SOSTE:n eli Suomen sosiaali ja terveys ry:n julkaisun mukaan noin viisi prosenttia suomalaisista ”tuottaa” puolet rahapelien kokonaistuotosta (SOSTE 2019). Tästä voi tehdä sen johtopäätöksen, että peliongelmaisten rahapelaamisen ehkäisyyn tuleekin olla korkealla Veikkauksen prioriteettilistalla. Myös Svenska Spel painottaa omassa raportoinnissaan visiotaan siitä, että sen kannattavuuden tulee syntyä sataprosenttisesti terveistä tuloista eikä syntyä ongelmapelaajien pelaamisesta (Svenska Spel vuosiraportti 2019, 14).

Erilaisiin institutionaalisiin logiikoihin ja niiden kohtaamiseen liittyvät myös molempien organisaatioiden kohdalla eri sidosryhmien suuri määrä. Molemmat organisaatiot mainitsevat raportoinnissaan tiiviin yhteistyön ja vuorovaikutuksen sidosryhmiensä kanssa. Sidoryhmiä on hyvin moninaisia ja myös niiden tavoitteet organisaation toiminnalta vaihtelevat suuresti. Esimerkiksi Veikkauksen raportoinnissaan mainitsemista sidoryhmistä avustuksensaajilla ja vastuullisuustoimijoilla on melko erilaiset odotukset Veikkauksen toiminnan tärkeimmistä tavoitteista. Siinä missä avustuksensaajat odottavat Veikkaukselta hyvää taloudellista tulosta, on vastuullisuustoimijoille taloudellinen tulos hyvin toissijainen asia.

Suuri ero organisaatioiden vastuullisuustoiminnoissa tulee raportoinnin perusteella esille siinä, miten vastuullisuustyö organisaation sisällä on organisoitu. Veikkauksen vuosien 2019 ja 2020 raporteissa mainitaan, että yhteiskuntavastuun painopisteistä vastaa yhtiön johtoryhmä. Tämän lisäksi vastuullisuustoimintojen osana toimii yhteiskuntavastuuyksikkö, joka ”koordinoi ja raportoi sekä toteuttaa vastuullisuutta edistäviä toimenpiteitä yhdessä muiden yksiköiden ja tiimien kanssa” (Veikkaus vuosi- ja vastuullisuusraportti 2020). Lisäksi vuosien 2019 ja 2020 raporteissa on myös maininta vuonna 2019 perustetusta eettisestä neuvottelukunnasta, joka toimii johdon neuvoa-antavana asiantuntijaelimenä. Sen tarkoituksena on tuoda ulkopuolinen näkemys rahapelitoiminnasta yhtiön

hallituksen ja operatiivisen johdon käyttöön. Eettisen neuvottelukunnan painopistealueet ovat erityisesti pelien ja niiden markkinoinnin etiikka, pelihaitat sekä pelaamisen yhteiskunnalliset vaikutukset.

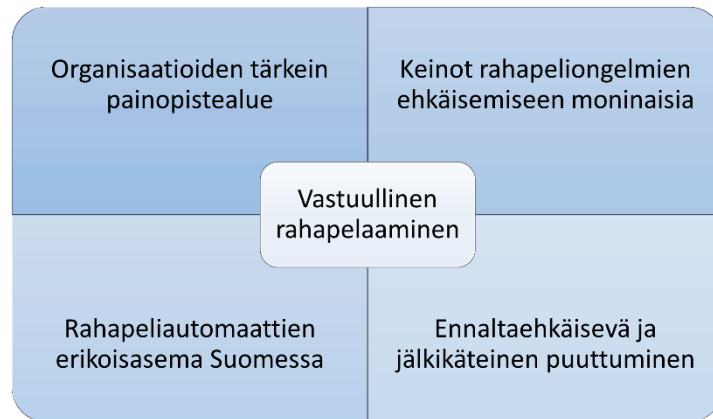
Tämä organisaation vastuullisuustoimintojen ”ulkoistaminen” erillisille yksiköille, niin kutsuttu irtikytkentä (decoupling), on yksi tärkeä organisaatioiden keino legitimaation hankkimiselle ja ylläpitämiselle. Irtikytkennän avulla organisaatio voi jatkaa pääasiallisen tehtävänsä eli voiton tuottamisen parissa samalla, kun organisaation vastuullisuustyö voidaan sysätä organisaation yhdelle osastolle.

Vuoden 2019 raportissa Veikkauksen vastuullisuusjohtaja totesi puheenvuorossaan, että julkinen keskustelu kuluneen vuoden aikana on tuonut näkyviin haasteen, joka Veikkauksella on sen yrittäessä tasapainoilla yhtiön tehtävän ja tarkoituksen välillä. Puheenvuorossaan hän tarkoittaa yhtiön tehtävällä turvallisten rahapelien tarjoamista suomalaisille ja niistä aiheutuvien haittojen ennaltaehkäisemisestä. Veikkauksen tarkoituksena hän puolestaan mainitsee varojen tuottamisen yhteiseen hyvään. Lisäksi puheenvuorossa todetaan, että Veikkaus on julkisessa keskustelussa vastannut puhumalla vastuustaan yhteiskunnalle enemmän kuin vastuustaan yksilölle. (Veikkaus vuosi- ja vastuullisuusraportti 2019, 11.)

Tästä puheenvuorosta voi päätellä, että julkinen keskustelu on lisännyt Veikkaukselle painetta puuttua entistä tiukemmin vastuullisen rahapelaamisen ja peliongelmiin ehkäisyyn liittyviin epäkohtiin. Esimerkiksi Ruotsin rahapelimarkkinoiden avaaminen ulkomaalaisille rahapeliyhtiöille lisäsi keskustelua Veikkauksen monopoliasemasta. Tästä syystä tuskin on sattumaa, että saman vuoden raportissa on mainittu ensimmäistä kertaa sekä yhteiskuntavastuuyksikön että eettisen neuvottelukunnan perustamisesta. Lisäksi vuoden 2019 raportissa on todettu, että yhtiön tuoton painoarvo pienenee tulevina vuosina. Tämä myös implikoi sitä, että Veikkaus pyrkii legitimoimaan asemaansa vakuuttamalla sidosryhmänsä siitä, että vastuullinen rahapelaaminen ja peliongelmiin ehkäiseminen on sen prioriteettilistalla korkealla.

Vuoden 2020 raportissaan Veikkaus on kuitenkin listannut uuden strategiansa yhdeksi kohdaksi uuden liiketoiminnan. Tätä strategista tavoitetta kuvaillaan seuraavasti ”Pyrimme luomaan uutta liiketoimintaa, joka tuottaisi merkittävää katetta vuonna 2025”. (Veikkaus vuosi- ja vastuullisuusraportti 2020, 9.) Kyseinen strategian kohta on ristiriidassa Veikkauksen perimmäisen tavoitteen eli peliongelmiin ehkäisyn kanssa. Pelikatetta voi lisätä sen aiheuttamatta uusia rahapeliongelmiä, mutta kuten aikaisemmin todettu, viisi prosenttia Veikkauksen asiakkaista vastaa noin puolesta Veikkauksen tuotosta. On siis suuri riski siihen, että myös liiketoiminnan uusia muotoja hyödyntävät asiakkaat kuuluvat tähän pieneen peliongelmaisten prosenttiin.

6.2. Vastuullinen rahapelaaminen



Kuva 3: Vastuullinen rahapelaaminen tutkittavien organisaatioiden raportoinnissa

Vastuullisen rahapelaamisen kokonaisuus on raportoinnin laajuuden perusteella oleellinen molemmille organisaatioille. Yllä olevan kuvion avulla pyritään esittelemään lukijalle Vastuullinen rahapelaaminen – teeman tärkeimmät yksityiskohdat, joihin syvennyttään tarkemmin seuraavissa kappaleissa.

Svenska Spelin vuosittain teettämässä olennaisuusanalyysissä (Väsentlighetsanalys) vastuullinen rahapelaaminen on identifioitu sen tärkeimmäksi yksittäiseksi painopistealueeksi tutkimuksen kaikkina vuosina. Olennaisuusanalyysissä Svenska Spel esittää vuosittain strategiansa tärkeimmät painopistealueet, jotka on määritetty keskusteluissa yhdessä sen sidosryhmien kanssa. (esim. Svenska Spel vuosiraportti 2020, 29.)

Myös Veikkauksen raportoinnissa tärkein yksittäinen raportoitava kokonaisuus raportoinnin laajuuden perusteella on vastuulliseen rahapelaamiseen liittyvät asiat. Veikkauksen strategiaa päivitettiin vuoden 2020 alkupuolella, jolloin vastuullisen rahapelaamisen merkitystä korostettiin entisestään. Se onkin Veikkauksen uuden strategian ensimmäinen kohta. Vastuulliseen rahapelaamiseen liittyviksi tavoitteikseen Veikkaus mainitsee uudessa strategiassaan turvallisen pelaajakokemuksen luomisen ja peliongelmiin vähentämisen (Veikkaus vuosi- ja vastuullisuusraportti 2020, 8).

Veikkaus mittaa ongelmapelaamisen määrää 2–3 kertaa vuodessa Taloustutkimuksella teettämillään väestökyselyillä. (esim. Veikkaus vuosi- ja vastuullisuusraportti 2020, 26). Kyselyitä on tehty vuodesta 2017 alkaen ja näissä kyselyissä haastatellaan noin 5000 suomalaista, iältään 15–79-vuotiaita. On erikoista, että aineisto koostuu 15–79-vuotiaista, sillä rahapelaamisen alaikäraja on Suomessa kuitenkin 18 vuotta. Onko alle 18-vuotiaiden sisällyttäminen aineistoon tarpeellista? Mitä tulee itse

tutkimukseen, siinä hyödynnetään kansainvälisesti käytössä olevaa SOGS-R-kysymyspatteristoa. Tutkimustulosten perusteella suomalaisten ongelmapelaaminen on prosenttiosuudeltaan ollut vuosien 2017–2020 aikana 2,3 ja 3,3 prosentin välillä. Väestöestimaattina ilmoitettuna tuo väli on 95 000–133 000 peliongelmaista.

Veikkauksen kannalta on positiivista, että kaikista matalin peliongelmaisten määrä, 2,3 prosenttia, on vuoden 2020 ensimmäisestä tutkimuksesta 4/2020. Uusimman tutkimuksen, eli 11/2020, tulos on vastaavasti 2,6 prosenttia, mikä on prosenttiosuuksissa mitattuna toiseksi pienin tulos yhdessä tutkimuksen 12/2018 kanssa. Tästä voidaan päätellä, että peliongelmaisten määrä olisi laskusuunnassa, mikä olisi erittäin positiivista. Peliongelmaisten määrästä Euroopassa maakohtaisesti ei ole saatavilla kovin ajantasaista tietoa, mutta vuoden 2009 tutkimuksen perusteella ongelmapelaajien määrä on Euroopan maissa tyypillisesti 0,5–2,0 % välillä, muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta (Griffiths 2009). Rahapeliyhtiöihin kohdistuvan sääntelyn tiukentumisen myötä voidaan olettaa, että ongelmapelaajien määrä Euroopassa ei ole tämän tutkimuksen jälkeen ainakaan kasvanut. Tätä taustaa vasten peilaten Suomen rahapeliongelmaisten määrä on yhä Euroopan keskimääräistä tasoa korkeammalla. Vuoden 2020 pienentyneisiin lukuihin saattaa olla vaikutusta myös koronapandemialla, jonka myös Veikkaus mainitsee raportissaan. (Veikkaus vuosi- ja vastuullisuusraportti 2020, 26). Pandemia vaikutti Veikkauksen pelitarjontaan, kun esimerkiksi rahapeliautomaatit olivat suljettuina pidempiä ajanjaksoja pandemian eri vaiheissa.

Ruotsissa vastaavaa rahapeliongelmatutkimusta toteuttaa Ruotsin kansanterveysvirasto. Viimeisin rahapeliongelmiä mittaava tutkimus julkaistiin vuonna 2018, ja sen perusteella ruotsalaisista noin 1,3 prosenttia on joko peliongelmaisia tai heillä on kohonnut riski peliongelmiin syntyäkseen. Tutkittavien ikähaarukka oli 16–87 vuotta, ja väestöestimaatti tästä joukosta on noin 100 000 henkilöä. (Folkhälsomundigheten 2018.) Toisin kuin Veikkaus, Svenska Spel ei näitä rahapeliongelmaisten lukuja tuo esille raportoinnissaan, vaan ne löytyvät kansanterveysviraston sivuilta. Kenties Veikkaus monopoliasemansa vuoksi kokee monopoliasemansa vuoksi olevansa ”vastuussa” suomalaisten rahapeliongelmistä, jonka vuoksi se haluaa esittää luvut avoimesti osana raportointiaan.

Vaikka tutkittavilla organisaatioilla on paljon eroavaisuuksia, ovat niiden keinot taistelussa rahapelaamisen ongelmia vastaan hyvin samankaltaisia. Organisaatioilla on käytössä keinoja niin ennaltaehkäisevään puuttumiseen kuin myös asiakkaiden jälkikäteen auttamiseen. Ennaltaehkäisevän puuttumisen merkitys korostuu organisaatioiden uusissa vastuullisen rahapelaamisen keinoissa. Lisäksi rahapeliyhtiöt hyödyntävät erilaisia keinoja eri pelimuotojen kanssa, esimerkiksi digitaalisissa peleissä, rahapeliautomaateilla ja kasinoilla. Rahapeliyhtiöiden vastuullisuustyössä on kyse sen tarjoamien apuvälineiden lisäksi siitä, mitä rahapeliyhtiöt eivät suostu tarjoamaan. Kummatkin

tutkittavista organisaatioista mainitsevat raportoinnissaan, että ne eivät tarjoa tervetuliaisbonuksia tai ilmaista pelirahaa eivätkä käytä aggressiivisia toimenpiteitä saadakseen asiakkaita pelaamaan lisää.

6.2.1. Rahapeliautomaatit

Käytännön vastuullisuustoimista puhuttaessa kenties suomalaisten arjessa ja julkisessa keskustelussa on vahvimmin ollut mukana rahapeliautomaatit ja niiden määrä. Siksi ne on tässä tutkimuksessa eritelty omaksi alaluvukseksi. Rahapeliautomaatit ovat tutkimusten mukaan eniten riippuvuutta aiheuttava rahapelien muoto, ja Suomessa rahapeliautomaatteja pelaa noin 30 prosenttia aikuisista. Muualla Euroopassa tämä määrä on vain muutamia prosentteja. Syynä tähän suureen eroon on se, että Suomessa rahapeliautomaatteja on saatavilla huomattavasti muuta Eurooppaa enemmän. Vuonna 2019 Veikkaus teki päätöksen rahapeliautomaattien vähentämisestä. Ensin automaatteja vähennettiin 18 500 kappaleesta 15 000 kappaleeseen vuoden 2020 aikana, ja lopullinen tavoite on vähentää määrää noin 10 500–13 500 kappaleeseen vuoteen 2025 mennessä (Veikkaus vuosi- ja vastuullisuusraportti 2019, 23). Vastaavasti Ruotsissa rahapeliautomaatteja on vuoden 2019 raportin mukaan noin 4 300 kappaletta. (Svenska Spel vuosiraportti 2019, 22). Myös Ruotsissa rahapeliautomaattien määrä on hieman pienentynyt viimeisten vuosien aikana.

Asukaslukuun verrattuna Suomessa on rahapeliautomaatteja siis moninkertainen määrä Ruotsiin verrattuna. Varsinaisten rahapeli ongelmien lisäksi yhteiskunnallisena ongelmana voidaan pitää vähittäiskaupoille maksettavaa yritystukea, joka pohjautuu hajasijoitettuihin rahapeliautomaatteihin. Veikkaus maksaa yritystukea vähittäiskaupalle vuosittain yli 160 miljoonaa euroa ja tämä raha on peräisin asiakkaiden taskusta (Sulkunen 2019, 110).

Rahapeliautomaattien vähentämisen lisäksi Veikkaus on ottanut käyttöön pakollisen tunnistautumisen rahapeliautomaateilla vaiheittain 1.10.2020-31.1.2021. Myös Svenska Spel mainitsi vuoden 2020 raportissaan ottaneensa rekisteröitymisen käyttöön omissa rahapeliautomaateissaan. Pakollisen tunnistautumisen avulla myös ikärajavälön pitäisi muuttua luotettavammaksi. Rahapeliautomaattien ikärajavälön ulkoistettu asiamiehille, ja sitä seurataan tutkimuksilla ja tarkastuskäynneillä. Koeostotilanteissa täysi-ikäinen, mutta nuorelta näyttävä henkilö pyrkii pelaamaan. Vuonna 2020 pelaaminen koeostotilanteissa estettiin 18 prosentissa tapauksista, kun vuonna 2019 vastaava luku oli 12 prosenttia. (Veikkaus vuosi- ja vastuullisuusraportti 2020, 29.) Ikärajavälön onnistuminen on ollut myös paljon julkisessa keskustelussa mukana, kenties syystäkin, mikäli pelaaminen estetään vain 18 prosentissa tapauksista. Vuonna 2019 suomalaisten rahapelaamisen asenteita käsitelleessä

tutkimuksessa puolet vastaajista oli sitä mieltä, että rahapeliautomaatit tulisi sijoittaa erillisiin pelisaleihin. Tästä olisi varmasti hyötyä sekä ongelmapelaamisen vähentämisessä että ikärajavälön tehostamisessa, mutta muutos nykyisestä mallista olisi valtava. Kuitenkin monessa Euroopan maassa rahapeliautomaatteja löytyy ainoastaan niille tarkoitetuista pelisaleista, joten käytännön esimerkkejä löytyy. Tässä onkin kyse pitkälti kulttuurillisista eroista, sillä Suomessa on totuttu rahapeliautomaatteihin markettien aulassa.

Suomen terveysministeriön selvityksessä vuonna 2020 kuitenkin todetaan, että ainakaan lyhyellä aikavälillä ei ole odotettavissa rahapeliautomaattien siirtämistä ainoastaan pelisaleihin, vaan pitäisi pikemminkin keskittyä haittojen ehkäisemiseen tämänhetkisessä mallissa. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että pitäisi kontrolloida tiukemmin rahapeliautomaattien sijoituspaikkoja, pelien aukioloaikoja sekä lisätä pelirajoituksia ja hallintatyökaluja. Lisäksi riskipelaamista pitäisi tunnistaa ja siihen pitäisi pystyä vaikuttamaan tehokkaammin. (Heiskanen ym. 2020, 23.) Selvää on kuitenkin se, että rahapeliautomaatteihin liittyvät kysymykset Veikkauksen tulee pystyä ratkaisemaan, jotta sen oikeutus monopoliasemaan säilyy myös jatkossa.

6.2.2. Muut vastuullisen rahapelaamisen keinot

Vuoden 2020 raportissa Veikkaus puhuu tekemistään vastuulliseen rahapelaamiseen liittyvistä parannuksista seuraavalla tavalla:

”Veikkaus on kehittänyt ja tuonut asiakkaidensa käyttöön vuoden 2020 aikana useita turvallisempaa rahapelaamista tukevia ratkaisuja. Niiden avulla rakennamme asiakkaillemme vastuullisen rahapelaamisen ympäristöä, jonka tavoitteena on saada pelaaminen pidettyä ilon puolella ilman siihen mahdollisesti liittyviä negatiivisia lieveilmiöitä.” (Veikkaus vuosi- ja vastuullisuusraportti 2020)

Tämän kaltaisia ilmaisuja, joissa rahapelaamisesta viestiminen tapahtuu positiivisten sanavalintojen kautta, oli Veikkauksen raportoinnissa useita. Rahapeliongelmiin määrä suomalaisessa yhteiskunnassa on ollut lisääntyvissä määrin esillä suomalaisessa julkisessa keskustelussa. Veikkauksen monopoliasema tarkoittaa sitä, että julkisella keskustelulla rahapeliongelmissa on suora vaikutus Veikkauksen asemaan ja sitä kautta sen toiminnan legitimitettiin. Peli-ilo on käsite, jota myös Svenska Spelin raporteissa käytetään aktiivisesti. Peli-ilosta puhuminen onkin selkeästi rahapeliyhtiöiden keino vastata kritiikkiin rahapelien tuottamista ongelmista.

Julkisen keskustelun luoma paine on saanut osaltaan myös aikaan konkreettisia toimenpiteitä Veikkauksen puolelta. Veikkauksen raportoinnissa on tuotu paljon esille sen toteuttamaa tunnistautuvan pelaamisen ja pelirajoituskokonaisuuden uudistusta, jota on toteutettu vaiheittain koko tarkasteluajanjakson ajan. Veikkaus mainostaa vuonna 2017 käyttöönottamaansa nettipelaamisen pelirajoituskokonaisuutta ”kansainvälisestäikin ainutlaatuiseksi.” Pelirajoitusuudistuksen sanotaan olevan myös ”merkittävin ja vaikuttavin vastuullisuus uudistus Veikkauksen historiassa”. (Veikkaus vastuullisuusraportti 2018.) Tämän digitaalisen pelaamisen rajoituskokonaisuuden on raportissa arvioitu vähentävän nimenomaan ongelmapelaamista, vaikuttamatta ”harmittoman” pelaamisen määrään.

”Rajoituskokonaisuuden vaikutus ongelmapelaajien määrään on vaikeasti arvioitavissa, mutta kuitenkin sen voidaan todeta vaikuttaneen kaikkein eniten todennäköisesti ongelmallisimpaan pelaamiseen.” (Veikkaus vastuullisuusraportti 2018, 12)

Digitaalisen pelaamisen rajoituskokonaisuuden vaikutuksia on kuvailtu kyseisellä sitaatilla. Vaikka Veikkaus uskoo rajoituskokonaisuuden vaikuttavan nimenomaan ongelmapelaamiseen, tiedostaa se myös tämän olevan vaikeasti mitattavissa. Onkin aiheellista pohtia, onko ongelmapelaaminen tosiasiassa vähentynyt ja onko Veikkauksen käyttöönottamalla rajoituskokonaisuudella sen kanssa tekemistä. Vaikka vuoden 2020 tutkimuksen perusteella peliongelmaisia oli Suomessa vähemmän kuin aikaisempina vuosina, on tutkimuksen otanta melko pieni ja syitä peliongelmaisten vähentymiselle on vaikea löytää.

Svenska Spel aloitti vuonna 2017 pilottihankkeen, jossa se soitti asiakkaille, joiden pelitottumukset olivat muuttuneet riskialttiimmiksi. Pilottihanke oli menestys, joten Svenska Spel teki tästä pysyvän osan sen vastuullisuustoimintoja. (Svenska Spel 2018, 37.) Tämä eroaa muista tutkittavien organisaatioiden vastuullisuuskäytännöistä, jotka vaativat asiakkaan omaa aktiivisuutta ja itse asettamia rajoja. Myös Veikkaus otti vastaavan yhteydenottopalvelun kokeiluun vuonna 2020. Puheluissa olivat aiheina muun muassa pelaamisen hallinnan välineet, asiakkaan pelaaminen, ongelmallisen pelaamisen tunnistaminen ja kanavat avun hakemiseen. (Veikkaus vuosi- ja vastuullisuusraportti 2020, 28). Monet tutkittavien organisaatioiden vastuullisuuskäytännöistä kuulostavat vain keinoilta legitimoida omaa toimintaansa, mutta tämä hanke kuulostaa siltä, että rahapeliyhtiöt todella ottavat asiakkaidensa mahdolliset rahapeliongelmat tosissaan olemalla heihin yhteydessä oma-aloitteisesti jo aikaisessa vaiheessa.

Juuri ennakoivat toimenpiteet ovat tärkeitä vastuullisen rahapelaamisen toteuttamisessa. Svenska Spelillä on käytössä sen oma, palkittu *Playscan*-vastuullisuus työkalu, joka on otettu käyttöön myös muissa maissa, kuten Sveitsissä ja Norjassa. *Playscanin* avulla asiakas saa tietoa omasta

pelaamisestaan sen vaikuttaessa muuttuvan riskialttiimmaksi. Lisäksi *Playscanin* ominaisuuksiin kuuluu se, että se osaa tarjota asiakkaalle apuvälineitä pelaamisen kontrolloimiseen. (Svenska Spel vuosiraportti 2020, 34.) Se voi suositella asiakkaalle esimerkiksi itsetestausta, taukoa pelaamisesta tai hoitokeskustelua. Tämä on selkein ero Svenska Spelin ja Veikkauksen vastuullisen rahapelaamisen työkaluissa, sillä Veikkauksella ei vastaavaa työkalua ole käytössä.

6.3. Yhteiskunnallinen hyvä

”Veikkaus on suomalainen pelitalo, joka pelaajien ansiosta tuottaa yhteiseen hyvään yli miljardi euroa vuodessa.” (Veikkaus vastuullisuusraportti 2018)

Tällä lauseella alkaa Veikkauksen vastuullisuusraportti vuodelta 2018. Heti ensimmäisessä lauseessa tuodaan selkeästi esille Veikkauksen merkitys Suomelle ja suomalaisille. Veikkauksen tuottama yhteinen hyvä syntyy sen tuottamasta pelikatteesta, josta suuri osa tuloutetaan valtiolle ja jaetaan eteenpäin yhteiskunnalle avustuksista päättävien ministeriöiden määrittelemällä tavalla. Veikkauksen tuotoilla tuetaan vuosittain yli 4 000 avustuksensaajaa (Veikkaus vuosi- ja vastuullisuusraportti 2020, 41). Yhteiskunnallisen hyvän tuottamiseen vetoaminen on Veikkauksen ja Svenska Spelin yhteinen keino hankkia legitimaatiota sidosryhmiltään.

Vaikka molemmat organisaatiot painottavat yhteiskunnallisen hyvän tuottamista tärkeänä osana niiden toimintaa, on siihen liittyvä raportointi organisaatioiden välillä hyvin erilaista. Veikkauksen raportointi liittyen sen tuottamaan yhteiskunnalliseen hyvään on melko pelkistettyä. Siinä kerrotaan lähinnä sen toiminnan vuosittaisista tuotoista ja mihin niitä ohjataan, erittelemättä sen enempää tarkkoja avustuskohhteita. Vastaavasti Svenska Spel painottaa omassa raportoinnissaan sen panosta ruotsalaisen urheilun hyväksi.

Svenska Spel tuo selvästi esille raportoinnissaan sen panostukset ruotsalaisen urheilun hyväksi sekä ruohonjuuri- että ammattilaistasolla. Svenska Spel toimii usean ruotsalaisen urheilujärjestön ja -yhdistyksen, esimerkiksi Ruotsin hiihtoliiton ja Ruotsin olympiakomitean, pääsponsorina ja vuonna 2020 se tuki ruotsalaista urheilua yhteensä 241 miljoonalla kruunulla. Merkittävää tässä summassa on se, että 133 miljoonaa siitä, eli noin 55 prosenttia, ohjattiin naisten sponsorointiin. Svenska Spel mainitsee raportoinnissaan työskentelevänsä tasa-arvoisemman sponsoroinnin puolesta urheilussa, ja

tämä osoittaa osaltaan sen, että Svenska Spelin sponsorointi on tasa-arvoista. (Svenska Spel vuosiraportti 2020, 7.)

Kuten aikaisemmin mainittiin, Svenska Spel tukee huippu-urheilun lisäksi myös ruohonjuuritason urheilua ja pyrkii saamaan ihmisiä aktiivisesti liikkeelle. Ruohonjuuritason urheilun tukeminen tapahtuu erilaisten hankkeiden kautta, esimerkiksi vuodesta 2012 lähtien Svenska Spel on oman Gräsroten-aloitteensa kautta jakanut vuosittain 50 miljoonaa kruunua yhdistyksille ympäri maan tukemaan lasten ja nuorten urheilua. Lisäksi Svenska Spelillä ja Ruotsin urheiluliitolla on yhteinen projekti ”Framåt för fler i rörelse”, jonka tavoitteena on nimensä mukaisesti saada enemmän ihmisiä liikkeelle. (Svenska Spel vuosiraportti 2019, 13.) Vuonna 2020 Svenska Spelin ja Ruotsin urheiluliiton yhteistyö laajeni ja syntyi toinen yhteinen projekti nimeltään ”Tillsammans för fler i rörelse!” (Svenska Spel vuosiraportti 2020, 7).

Myös Veikkaus tunnustasi on mukana tukemassa suomalaista urheilua, tästä esimerkkinä tuore Veikkauksen ja kotimaisen jalkapallon yhteistyösopimus (Veikkaus 2020). Erona raportoinnin näkökulmasta on se, että Veikkaus ei samalla tavalla tuo esiin vastuullisuusraportoinnissaan tukeaan suomalaiselle urheilulle. Siinä missä Svenska Spel melko kattavasti avaa sponsorointiaan, ei Veikkauksen raporteista löydy samanlaista raportointia sen ja suomalaisen urheilun välisestä yhteistyöstä.

Kenties tässä on kyse erilaisesta rahoitusmallista, jossa Veikkauksen tuotot menevät ensin ministeriöille, joista ne jaetaan eteenpäin. Esimerkiksi urheilun hyväksi menevä tuotto jaetaan ensin opetus- ja kulttuuriministeriölle, josta se jaetaan eteenpäin. Olisi kuitenkin mielenkiintoista lukea enemmän siitä, mihin rahat todellisuudessa menevät, joten se olisi hyvä lisä raportointiin tulevaisuudessa. Myöskään artikkelista, jossa kerrotaan Veikkauksen ja suomalaisen jalkapalloilun yhteistyösopimuksesta, ei löydy mitään tietoa sopimuksen suuruudesta. Kyseinen artikkeli on kuitenkin suoraan Veikkauksen verkkosivuilta. Avustuskohteiden ja -summien mainitseminen raportoinnissa, samaan tapaan kuin Svenska Spelillä, lisäisi avoimuutta Veikkauksen ja sen sidosryhmien välillä.

6.4. Markkinajärjestelmä

Tässä kappaleessa käsitellään sitä, miten erilaiset rahapelimarkkinat, joissa organisaatiot toimivat, vaikuttavat niiden raportointiin ja miten organisaatiot raportoivat omasta toiminnastaan sekä tavoitteistaan suhteessa niiden toimintaympäristöön. Tutkittavat vastuullisuusraportit asettuvat tutkimuksen kannalta mielenkiintoiseen ajanjaksoon, sillä Ruotsin pelimarkkinat avattiin ulkomaalaisille rahapeliyhtiöille 1.1.2019. Täten tutkimuksen aineisto sisältää Svenska Speliltä raportit ennen ja

jälkeen lisenssijärjestelmän voimaantuloa. Toki tieto lisenssijärjestelmän käyttöönotosta on ollut jo tiedossa.

Mielenkiintoinen havainto raportoinnissa on se, kuinka positiivisesti Svenska Spel puhuu rahapeli-järjestelmän uudelleenjärjestelystä. Tietysti kyseessä voi olla Svenska Spelin valitsema viestimistak-tiikka, mutta raporttia lukemalla saa kuitenkin sellaisen kuvan, että rahapelimarkkinan avaaminen on tuonut tosiasiassa mukanaan positiivisia asioita paitsi Svenska Spelille, myös kuluttajille ja yhteis-kunnalle. Vuonna 2020 Svenska Spelin markkinaosuus oli 32 prosenttia koko Ruotsin pelimarkki-noista, joten sen markkinaosuus on hieman pienentynyt vuoden takaisesta, joka oli 34 prosenttia. (Svenska Spel 2020, 16).

Svenska Spelin raportoinnissa painotetaan erityisesti lisenssijärjestelmän mukanaan tuomia etuja ku-luttajien turvallisuuden kannalta. Lisenssijärjestelmän yhteydessä käyttöönotettu uusi arpajaislaki ja uusi valvontaviranomainen pitävät huolen siitä, että kuluttajansuojasta huolehditaan. Käytännön esi-merkki lisenssijärjestelmän mukanaan tuomista vastuullisen rahapelaamisen keinoista on spelpaus.se – sivusto, jonka kautta ruotsalaiset voivat hakea itselleen peliestoa kaikille Ruotsissa toimiville lisen-soiduille rahapeliyhtiöille samalla kertaa (Svenska Spel vuosiraportti 2019, 16). Tämä ei ennen li-senssijärjestelmän käyttöönottoa ollut mahdollista. Lisäksi esimerkiksi markkinoinnin sääntelyä on lisätty ja markkinoinnin määrä on pienentynyt merkittävästi. Koska markkinoilla on enemmän toimi-joita, on yritysten pakko parantaa sekä tuotevalikoimaansa että kuluttajien huomioimista, jotta niille riittää asiakkaita. Tämän voidaan pitkässä juoksussa katsoa hyödyttävän myös vastuullisen rahape-laamisen tavoitteita. Lisäksi lisenssijärjestelmän voidaan Ruotsin tapauksessa katsoa hyödyttävän myös yhteiskuntaa kokonaisuudessaan. Ennen lisenssijärjestelmän käyttöönottoa pelaaminen ulko-maalaisille rahapeliyhtiöille oli runsasta, ja tästä pelaamisesta ei syntynyt verotuloja valtiolle. Nyky-ään kaikki noin 90 Ruotsissa toimivaa lisensoitua rahapeliyhtiötä synnyttävät myös tuloja valtiolle.

Svenska Spel on myös nähnyt oman asemansa kohentuneen Ruotsin rahapelimarkkinoilla, vaikka pelimarkkinoille onkin tullut uusia toimijoita. Tiukentunut sääntely on tehnyt rahapeliyhtiöiden ase-masta tasavertaisen, kun ulkomaalaiset rahapeliyhtiöt joutuvat myös noudattamaan tiukentunutta sääntelyä saadakseen lisenssin Ruotsin pelimarkkinoille. Tästä syystä Svenska Spel ei koekaan omaa asemaansa uhatuksi, vaan on pikemminkin mahdollisuutena, sillä nyt kaikki Ruotsissa toimivat raha-peliyhtiöt toimivat samojen sääntöjen puitteissa. Näin ollen Svenska Spelin saavuttama asema ruot-salaisessa yhteiskunnassa ja esimerkiksi sen tarjoamat vastuullisen rahapelaamisen keinot pitävät huolen siitä, että Svenska Spel on säilyttänyt asemansa Ruotsin suurimpana rahapeliyhtiönä. Lisäksi Svenska Spel ei ainoastaan menettänyt markkina-asemaansa, vaan se sai ensimmäistä kertaa oikeuden tarjota nettikasinopelejä ja ravipelejä. (Svenska Spel vuosiraportti 2018, 11.)

Mielenkiintoinen väite Svenska Spelin raportoinnissa on, että se kilpailee asiakkaista muiden rahapeliyhtiöiden lisäksi myös esimerkiksi suoratoistopalveluiden ja videopeliyhtiöiden kanssa (Svenska Spel vuosiraportti 2020, 6). Tietysti tämä pitää paikkansa siinä määrin, että kaikkia näitä palveluita tarjoavat yritykset kilpailevat samanaikaisesti kuluttajien vapaa-ajasta, joka on rajallista. Kuitenkin rahapelit ja nämä muut vapaa-ajanviettotavat erottaa se, että rahapelit synnyttävät riippuvuutta ja mahdollisia peliongelmia. Myös videopelit voivat synnyttää riippuvuutta, mutta yhteiskunnallisella tasolla puhutaan kuitenkin aivan eri kokoluokan ongelmista. Rahapelialan luonteen ja yhteiskunnallisten vaikutusten vuoksi sen vertaileminen muihin edellä mainittuihin vapaa-ajan viettotapoihin on harhaanjohtavaa, vaikka ne toimivatkin osittain samalla markkina-alueella.

Siinä missä Svenska Spel näkee omassa raportoinnissaan ulkomaalaisten rahapeliyhtiöiden tulo samoilta markkinoille jossain määrin positiivisena asiana, on Veikkauksen raportoinnissa muiden rahapeliyhtiöiden käsittely täysin päinvastaista. On tietysti ymmärrettävää, että yksinoikeusasemastaan huolehtiva yhtiö suhtautuu negatiivisesti muihin saman alan yrityksiin, jotka yrittävät toimia sen markkina-alueella. Veikkauksen markkinaosuus Suomessa tapahtuvasta rahapelaamisesta on pienentynyt vuosi vuodelta, sen ollessa 80 prosenttia vuonna 2020. Vielä vuonna 2019 se oli arvion mukaan noin 85 prosenttia (Veikkaus vuosi- ja vastuullisuusraportti 2020, 14). Veikkaus painottaa raportoinnissaan sen vastuullisen rahapelaamisen kokonaisuutta kilpailijoihinsa verrattuna. Muina vahvuuksinaan ulkomaalaisiin rahapeliyhtiöihin verrattuna Veikkaus mainitsee tuottojensa kanavoinnin yhteis-työdyllisiin tarkoituksiin, ja tuoton kohdentumisen läpinäkyvyyden. (Veikkaus vastuullisuusraportti 2018, 6.)

Koska Veikkauksen raportointi on tehty monopoliasemassa toimivan yrityksen näkökulmasta, ovat siinä esitettävät näkökulmat hyvin yksipuolisia. Kuten Ruotsin pelimarkkinoiden avaaminen ja Svenska Spelin raportointi ovat osoittaneet, muiden rahapeliyhtiöiden tulo markkinoille voi olla jopa kaikkia osapuolia hyödyttävä asia. Siinä missä Veikkaus perustelee monopoliasemaansa rahapeliongelmiin ehkäisyllä, Svenska Spel toteaa raportoinnissaan useamman rahapeliyhtiön tulo markkinoille tehneen markkinoista kuluttajien kannalta jopa turvallisemman. Ruotsin esimerkki ohjaa ajattelemaan rahapelien järjestämisen mallia useammalta kantilta. Onko yksinoikeusjärjestelmä sittenkään paras tapa rahapeliongelmiin ehkäisemiseen vai voisivatko monen toimijan ponnistelut yhdessä johtaa parempaan lopputulokseen?

Veikkauksen vuoden 2020 raportissa todetaan, että sisäministeriön suunnitteleman arpajaislain uudistamishankkeen yhtenä pyrkimyksenä on selvittää keinoja, joilla voidaan tukea Veikkauksen yksinoikeusasemaa. Selkeästi prioriteettina on siis Veikkauksen monopoliaseman säilyttäminen. Monopoliaseman säilyttämisen uskotaan olevan paras keino rahapelaamisen haittojen ehkäisyyn ja

arpajaislain muokkaamisen avulla haittojen ehkäisystä toivotaan muodostuvan yhä tehokkaampaa. Toinen peruste arpajaislain uudistamisessa ja Veikkauksen aseman vahvistamisessa on suomalaisten rahapelaamisen ohjaaminen lailliseen, vastuulliseen ja valvottuun pelitarjontaan. (Veikkaus vuosi- ja vastuullisuusraportti 2020, 5.)

Veikkauksen yksinoikeusaseman vahvistamista suunnittelemassa oli työryhmä, johon kuului pysyvästi asiantuntijana Veikkauksen jäsen. Lisäksi Veikkausta kuultiin myös muissa yhteyksissä projektin eri vaiheissa. Veikkauksen ollessa osana päätöksiä suunnittelemaa työryhmää, voidaan kyseenalaistaa päätöksentekoprosessin puolueettomuutta. Päätöksentekoprosessin kannalta voi olla ongelmallista, mikäli osalla työryhmästä on etukäteen olemassa preferenssi tiettyä lopputulemaa kohtaan. Tulevatko kaikki mahdolliset vaihtoehdot tällöin käsiteltyä yhtä kattavasti?

6.5. Asiakkaat

Asiakkaiden voidaan katsoa olevan organisaatioiden tärkein sidosryhmä, sillä ilman asiakkaita organisaatioilla ei ole mahdollisuutta menestyä. Asiakkaat pystyvät omalla ostokäyttäytymisellään vaikuttamaan siihen, onko voittoa tavoittelevalla organisaatiolla tulevaisuutta vai ei. Tämän takia asiakkaalle viestiminen on organisaation toiminnan legitimitetin kannalta erittäin tärkeää.

Eniten raporteissa esiintynyt asiakkuuksiin liittyvä asia on asiakkaiden tietoturva. Etenkin vuoden 2019 alussa voimaan tullut uusi tietosuojalaki on vaikuttanut siihen, kuinka kattavasti asiakkaiden tietoturvasta raportoidaan. Tärkeitä raportoinnista esiin nousevia teemoja liittyen asiakkaiden tietoturvaan ovat esimerkiksi luottamuksellinen tietojen käsittely, asiakkaan yksityisyyden kunnioittaminen ja avoimuus.

Tärkeimpänä keinona asiakkaan tietoturvasta huolehtimisessa molemmat organisaatiot mainitsevat työntekijöiden kouluttamisen. Veikkaus mainitsee esimerkiksi kaikissa tutkittavissa raporteissa asiakkaan tietosuojaan liittyvän verkkokoulutuksen, joka sen kaikkien työntekijöiden tulee suorittaa hyväksytysti. Lisäksi työntekijöiden oikeudet käsitellä asiakkaiden henkilötietoja ovat tarkasti määritetty siten, että henkilötietoja voivat käsitellä vain ne, joille se on työnkuvan kannalta oleellista. Asiakkaiden tietosuojaan liittyvät seikat eivät rajoitu pelkästään Veikkauksen työntekijöihin, vaan ne koskevat myös Veikkauksen kumppaneita, jotka käsittelevät Veikkaukselta peräisin olevia henkilötietoja. Veikkauksen kumppaneilla tulee olla myös sopimus, jossa määritellään henkilötietojen käsittelyyn liittyvät toimintatavat. (esim. Veikkaus vuosi- ja vastuullisuusraportti 2020, 31.)

Mielenkiintoinen Veikkauksen asiakkuuksiin liittyvä käsite on *etuasiakkuus*. Kaikki Veikkauksen rekisteröityneet asiakkaat ovat etuasiakkaita. Rahapeliyhtiön etuasiakkuus on käsitteenä hieman kyseenalainen ja voi miettiä onko oikein, että valtio-omisteinen rahapelialan yhtiö hankkii etuasiakkaita? Kysymyksiä Veikkauksen etuasiakkuuden moraalista oikeutuksesta lisää se, että Veikkauksen etuasiakkuudella saa rahanarvoisia etuja. Esimerkiksi tuleviin jääkiekon MM-kisoihin voi Veikkauksen etuasiakkaana ostaa lippuja kaksi yhden hinnalla. (Veikkaus, etuasiakkuus.) On kyseenalaista hankkia asiakkaita Etuasiakasohjelman avulla tarjoamalla erilaisia etuja liittyville asiakkaille, mikäli olemassaolon virallinen oikeutus on rahapeliongelmien ehkäiseminen.

6.6. Työympäristö ja työntekijät

Työntekijöistä ja heihin liittyvistä asioista on raportoitu molempien organisaatioiden toimesta laajasti. Esimerkiksi Veikkauksen tapauksessa maininta ”*Rakennamme yhdessä pelialan parhaan työpaikan*” on yksi sen uuden strategian neljästä pääkohdasta. Kyseisen teeman pääkohdat ovat organisaation kustannustehokkuus, työntekijöiden osallistaminen, osaamisen kehittäminen ja johtamistapojen uudistaminen sekä positiivisen työnantajamielikuvan rakentaminen. (Veikkaus vuosi- ja vastuullisuusohjelma 2020, 9.) Lisäksi Veikkaus lanseerasi Pelialan paras työpaikka – strategiaohjelman, jonka laatimisessa ovat olleet mukana myös Veikkauksen työntekijät. Strategiaohjelma sisältää kuusi osa-aluetta:

1. Kasvun mahdollisuudet
2. Valmentava johtajuus
3. Tuottava työympäristö
4. Terveys ja hyvinvointi
5. Merkityksellinen työ
6. Keskinäinen luottamus ja sujuva työnteke.

(Veikkaus vuosi- ja vastuullisuusohjelma 2020, 43.)

Vuoden 2020 alussa alkanut koronapandemia on muuttanut työntekemisen tapoja kenties pysyvästi, ja se on pakottanut myös organisaatiot muutoksiin. Sen lisäksi, että sekä Veikkaus että Svenska Spel ovat joutuneet lomauttamaan ja irtisanomaan työntekijöitään, on myös työntekemisen tapoja ja työntekijöiden rooleja jouduttu miettimään uudelleen. Kun pandemian vuoksi pelipaikkoja suljettiin, lisäsivät Veikkaus ja Svenska Spel työntekijöilleen tarjottavia koulutusmahdollisuuksia. Toinen

pandemian mukana tullut uudistus on työntekomenetelmien digitalisoituminen. Svenska Spel myös esimerkiksi rekrytoi etätöitä tekeville avuksi terveystalmentajan (Svenska Spel vuosiraportti 2020, 11).

Pandemian mukana tulleiden uudistusten lisäksi raportit sisältävät myös muita työntekijöihin ja työympäristöön yleisesti liittyviä kohtia. Nämä noudattelevat organisaatioiden ja vuosien välillä melko samankaltaista kaavaa, pääasiallisina teemoinaan työntekijöiden terveys, vastuullisuus ja ammatillinen kehittyminen sekä tasa-arvo. Svenska Spel on ottanut käyttöön uuden ammatillisen kehittymisen mallin, niin kutsutun 70/20/10-mallin. Malli perustuu siihen, että työntekijä oppii 70 % oppimistaan asioista työtä tekemällä, 20 % toisilta henkilöiltä ja vain 10 % varsinaisten koulutusten kautta. Tasa-arvoa Svenska Spel pyrkii edistämään esimerkiksi lanseeraamansa naisten johtamisohjelman kautta. (Svenska Spel vuosiraportti 2019, 24–25.) Myös Veikkaus painottaa omassa raportoinnissaan tasa-arvon ja syrjimättömyyden periaatteita organisaatiossa, mutta näistä ei ole raportissa esitetty konkreettisia esimerkkejä. Tähän liittyen Veikkaus toteutti vuonna 2019 ensimmäistä kertaa yhdenvertaisuuskyselyn, johon vastasi yli 700 työntekijää (Veikkaus vuosi- ja vastuullisuusraportti 2020, 50). Raportoinnin perusteella organisaatiot haluavat tarjota työntekijöilleen tasa-arvoisen ympäristön, jossa on mahdollisuus kehittää itseään. Tasa-arvoa edistetään esimerkiksi järjestämällä kyselyitä, joiden avulla pyritään kartoittamaan mahdollisia ongelmia työympäristössä. Lisäksi tasa-arvotyötä tehdään erilaisten koulutusten kautta, joiden avulla mahdollistetaan samanlaiset väylät uralla etenemiseen kaikille. Organisaatioille on myös tärkeää huolehtia työntekijöidensä työhyvinvoinnista. Tähän liittyen molemmat organisaatiot ovat pyrkineet järjestämään työntekijöilleen mahdollisuuksien mukaan työhyvinvoinnista huolehtivia aktiviteetteja ja koulutuksia. Veikkaus esimerkiksi järjesti vuoden 2020 aikana stressi- ja resilienssivalmennusta työntekijöilleen, jotka työskentelevät asiakaspalvelutehtävissä (Veikkaus vuosi- ja vastuullisuusraportti 2020, 48).

Rahapelialan luonteen vuoksi molemmat organisaatiot ovat raportointinsa mukaan ottaneet yhdeksi painopistealueekseen sen, että työntekijöiden keskuudessa ei esiinny rahapeliongelmaa. Veikkaus on laatinut yhdessä Peluurin ja työterveyshuollon kanssa ”Peli-ilo on meidän juttu” – ohjelman, jonka tarkoituksena on tunnistaa henkilöstön peliongelmat, ehkäistä niitä ja auttaa niiden hoitamisessa. Tähän kuuluu lisäksi verkkokurssi, joka Veikkauksen työntekijöiden tulee suorittaa vuosittain. (Veikkaus vuosi- ja vastuullisuusraportti 2020, 50.)

6.7. Eettinen liiketoiminta

Liiketoiminnan eettisyys on rahapelialalla, samoin kuin muilla kiistellyillä liiketoiminnan aloilla, erittäin tärkeää. Näiden alojen toimintaa tarkastellaan muita liiketoiminnan aloja kriittisemmin niiden tuottamien mahdollisten haittojen vuoksi, joten sidosryhmien vakuuttaminen liiketoiminnan eettisyydestä on elintärkeää.

Tärkein eettiseen liiketoimintaan liittyvä kokonaisuus organisaatioiden raportoinnissa on vastuullinen markkinointi. Ruotsissa rahapelimarkkinan avautumisen yhteydessä käyttöön otettu arpajaislaki ja Suomessa Veikkauksen saama julkinen paine ovat johtaneet siihen, että molemmissa maissa rahapelien markkinointi on vähentynyt viime vuosina. Ennen uuden arpajaislain käyttöönottoa, vuosien 2010 ja 2018 välillä investoinnit markkinointiin rahapelialalla kasvoivat Ruotsissa viisinkertaisiksi. Pahimmillaan vuonna 2018 rahapelialan markkinointikustannukset olivat 7,4 miljardia kruunua (Svenska Spel vuosiraportti 2018, 19). Svenska Spelin oman markkinointitutkimuksen mukaan sen markkinointi on arvostetumpaa kuin muiden Ruotsissa toimivien rahapeliyhtiöiden (Svenska Spel vuosiraportti 2019, 16). Syiksi tähän esitetään markkinoinnin keskittymistä peli-iloon ja yhteisöllisyyteen. Rahapelien markkinointi tämän kaltaisten positiivisten mielikuvien kautta herättää kysymyksiä markkinoinnin vastuullisuudesta, sillä Svenska Spel painottaa kuitenkin oman toimintansa lähtökohdaksi vastuullisesta rahapelaamisesta huolehtimista. Rahapelien markkinointi positiivisten mielikuvien kautta ja vastuullinen rahapelaaminen edustavat kahta erilaista institutionaalista logiikkaa, jotka saattavat olla törmäyskurssilla keskenään.

Myös Veikkauksen markkinointia on puitu julkisuudessa melko negatiivisella tavalla etenkin vuoden 2019 aikana. KKV:n selvityksen mukaan Veikkaus ei ole noudattanut omia markkinoinnin vastuullisuusperiaatteitaan eikä rahapelien markkinointia koskevia säädöksiä. Veikkauksen markkinointi ei ole ollut pelihaittoja ehkäisevää vaan pikemminkin kannustanut ihmisiä pelaamaan. Veikkauksen tulisi mainostuksessaan tuoda esiin pelaamisen hallinnan välineitä vähintään yhtä paljon, kuin itse pelejä. (Tuorila 2019.) On Veikkauksen legitimitietin kannalta ongelmallista, että sen markkinointi ei täytä sen itse laatimia markkinoinnin vastuullisuusperiaatteita. Veikkauksen monopoliaseman perusteluna toimii kuitenkin sen työskentely rahapeliongelmiin ehkäisyn eteen, jonka kanssa markkinoinnin keskittyminen pelimyynnin lisäämiseen on ristiriidassa. Veikkaus on KKV:n selvityksen jälkeen tehnyt muutoksia omaan markkinointiinsa ja vähentänyt markkinoinnin määrää. Myös sen markkinointiviestinnän vastuullisuusperiaatteet uudistettiin keväällä 2020. Uusien vastuullisuusperiaatteiden pääkohtia ovat muun muassa turvallisemman ja vastuullisemman peliympäristön korostaminen ja pelaamisen hallinnan välineiden aktiivisempi esiintuominen. Veikkaus on myös määrittänyt

tekevänsä markkinointia nykyään vain kanavointitarkoituksessa, eli markkinoinnin pyrkimyksenä on ohjata suomalaisten rahapelaamista Veikkauksen säädeltyyn ja valvottuun peliympäristöön. (Veikkaus vuosi- ja vastuullisuusraportti 2020, 34.)

Voidaan kysyä, onko markkinointi tarpeellista edes pelaamisen kanavointitarkoituksessa, sillä ulkomaalaisten rahapeliyhtiöiden markkinointi Suomessa on kuitenkin kiellettyä. Onko markkinointi siis todellisuudessa muuttunut vai onko pelaamisen lisäämisen muuttaminen pelaamisen kanavoimiseksi vain erilainen tapa ilmaista sama asia, keino legitimoida Veikkauksen markkinointia? Vuoden 2021 alusta Veikkaus käynnisti ”Ilollakin on rajansa” – brändikampanjan, jonka tavoitteena on peli-ilon suojeleminen ja vastuullisuustyökalujen esiin nostaminen sekä Veikkauksen yleisen hyväksyttävyyden rakentaminen entistä vahvemmaksi (Veikkaus vuosi- ja vastuullisuusraportti 2020, 35). Myös tässä sanavalinnat kuulostavat mielenkiintoisilta. Onko Veikkauksen yleisen hyväksyttävyyden rakentaminen sellainen asia, jota tulee tuoda esiin erillisen kampanjan avulla? Valtio-omisteisen yhtiön kohdalla voisi ajatella, että sen jokapäiväinen toiminta riittäisi hyväksyttävyyden saavuttamiseen. Tästä lauseesta saa sellaisen kuvan, että Veikkauksen monopoliasemaa kyseenalaistava lisääntynyt julkinen keskustelu on pakottanut Veikkauksen etsimään keinoja sen legitimitetin lisäämiseksi.

Toinen vastaava kielikuva löytyy vuoden 2018 raportista, jossa esitellään ”Ilo on suojelemisen arvoista” – kampanja. Tässä kampanjassa ”halutaan vaikuttaa kuluttajien mielikuviiin siitä, että vastuullinen pelaaminen on sekä pelaajille että Veikkaukselle tärkeää”. (Veikkaus vuosi- ja vastuullisuusraportti 2018, 17.) Lukijalle tästä lauseesta jää ajatus siitä, että Veikkaukselle tärkeää on ainoastaan se, että se toimii kuluttajien mielestä vastuullisesti. Onko vastuullinen pelaaminen Veikkaukselle itsessään tärkeää, vai onko tärkeää vain saada ajatus siitä välitettyä kuluttajille?

Vastuullisuusteemaan liittyy myös työntekijöiden palkitsemismalli. Svenska Spelin raportoinnissa ei työntekijöiden palkitsemista käsitellä, mutta Veikkauksen raportoinnissa sitä käsitellään jokaisessa raportissa. Veikkauksen tulospalkkiojärjestelmää uudistettiin vuonna 2019, jolloin siihen lisättiin johdon vastuullisuusmittari. Johdon vastuullisuusmittarin tehtävänä on varmistaa, että yhtiö ei tee tulosta pelihaittojen kustannuksella. Veikkaus kuvailee uuden palkitsemismallinsa olevan ”moderni ja kannustava, joka keskittyy yhdessä asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen”. Vuonna 2020 tulospalkkiokriteereinä olivat tehokkuus, tunnistautuneena vuoden aikana pelanneiden asiakkaiden määrä ja asiakastyytyväisyys. (Veikkaus vuosi- ja vastuullisuusraportti 2020, 48.)

Vuoden 2020 raportissa mainitaan, että ”tehokkuusmittari oli kertomusvuonna myös johdon vastuullisuusmittari, jonka tehtävänä on varmistaa, ettei yhtiö tee tulosta pelihaittojen kustannuksella” (Veikkaus vuosi- ja vastuullisuusraportti 2020, 48). Raportin mukaan vuosikeskiarvo oli hyväksyttävällä

tasolla, eikä raja-arvo ylittynyt. Tämän kohdan perusteella jää hieman epäselväksi, miten tarkalleen ottaen toiminnan tehokkuutta hyödynnetään vastuullisuusmittarina. Tehokkuusmittari muodostuu kulojen ja pelikateprosentin suhteesta, mikä ei itsessään sisällä vastuullisuutta mittaavia lukuja. Muutenkin Veikkauksen palkitsemismallista on kerrottu raportissa melko suppeasti, ja sen tarkempi avaaminen lisää avoimuutta sidosryhmiä kohtaan.

Molemmat tutkittavat organisaatiot painottavat toimintansa eettisyydessä lisäksi rahanpesun estämistä ja sopupelien torjuntaa. Nämä ovat rahapelialalle tyypillisiä ongelmia, joita myös organisaatioiden sidosryhmät pitävät tärkeinä. Veikkaus mainitsee olevansa GLMS:n jäsen (Global Lottery Monitoring System) ja lisäksi toimivansa yhteistyössä Suomen eettisen urheilun keskuksen sekä eri lajiliittojen ja viranomaisten kanssa. Myös Svenska Spel kertoo toimivansa yhteistyössä viranomais- tahojen ja lajiliittojen kanssa rahanpesun ja sopupelien vastaisessa työssään. Lisäksi Svenska Spel järjestää erilaisia kursseja ja luentoja nuorille urheilijoille kyseisistä aihealueista.

6.8. Maine

Sekä Veikkaus että Svenska Spel mainitsevat raportoinnissaan useita oman organisaation ulkopuolisia lähteitä organisaation oman legitimitietin vahvistamiseksi. Rahapelialalla tämä tarkoittaa esimerkiksi tutkittavien organisaatioiden kohdalla sitä, että molemmat organisaatiot mainitsevat noudattavansa toiminnassaan World Lottery Associationin rahapelaamisen standardeja. Veikkaus vielä lisäksi mainitsee toimivansa sekä European Lotteriesin että European Casino Associationin standardien mukaisesti. (Veikkaus vuosi- ja vastuullisuusraportti 2020, 16.) Rahapelialan kattojärjestöjen standardien mainitseminen ja niiden noudattaminen omassa toiminnassa lisää organisaation legitimitettiin niin kuluttajien kuin muidenkin sidosryhmien silmissä.

Veikkauksen raportoinnissa on huomattavissa lisääntynyt keskustelu Veikkauksen monopoliaseman oikeutuksesta. Raportoinnissa on useita kohtia, joissa Veikkaus pyrkii vahvistamaan omaa asemaansa ja lisäksi raportoinnissa on myös rivien välissä havaittavissa kritiikkiä ulkomaalaisia rahapeliyhtiöitä kohtaan.

Veikkaus julkaisee raportoinnissaan useita erilaisia mittaustuloksia, joiden avulla se tarkastelee omaa asemaansa yhteiskunnassa. Viimeisten vuosien aikana on selkeästi huomattavissa Veikkauksen yhteiskunnallisen aseman heikentyminen. Etenkin vuosi 2019, jolloin Veikkauksen mainontaa

kritisoitiin julkisuudessa, vaikutti huomattavan negatiivisella tavalla Veikkauksen suosioon. Esimerkkinä vuoden 2019 raportoinnissa on Luottamus ja Maine – tutkimuksen tuloksia. Vuoden 2019 tutkimuksessa vain 35 prosenttia suomalaisista piti Veikkausta vastuullisena ja oikein toimivana yrityksenä, kun vuotta aikaisemmin vastaava luku oli 55 prosenttia. Taloustutkimuksen (12/2019) mukaan vain 49 prosentilla tutkimukseen osallistuneista mielikuva Veikkauksesta on hyvä. Vuonna 2018 tämä luku oli 72 prosenttia. (Veikkaus vuosi- ja vastuullisuusraportti 2019, 50.) Vuoden 2020 tutkimuksissa suomalaisista noin 37 prosenttia pitää Veikkausta vastuullisena ja oikein toimivana yrityksenä. Taloustutkimuksen kyselyn mukaan 51 prosentilla suomalaisista mielikuva Veikkauksesta on hyvä. (Veikkaus vuosi- ja vastuullisuusraportti 2020, 34.)

Luvut ovat siis hieman nousseet vuodesta 2019, jolloin ne olivat matalimmillaan. Kuitenkin matka vuoden 2018 lukuihin on vielä pitkä. Lyhyellä aikavälillä näyttää siis siltä, että vuoden 2019 julkinen keskustelu Veikkauksesta ja esimerkiksi sen markkinoinnin ongelmista on jättänyt pysyvän jäljen suomalaisten mielikuvaan siitä vastuullisena toimijana. On huolestuttavaa Veikkauksen monopoliaseman kannalta, että vain 37 prosenttia suomalaisista pitää Veikkausta vastuullisena toimijana. Kuitenkin juuri vastuullisuus on tärkein tekijä Veikkauksen monopoliaseman oikeuttamisessa. Mikäli lähes kaksi kolmesta suomalaisesta ei pidä Veikkausta vastuullisena toimijana, kuinka pitkään Veikkaus kykenee pitämään kiinni asemastaan? Vuoden 2019 raportin mukaan suomalaisista 72 prosenttia on kuitenkin sitä mieltä, että rahapelien tarjonta pitää jatkossakin toteuttaa yksinoikeusjärjestelmän avulla. Vuonna 2018 vastaava luku oli 73 prosenttia, joten siinä ei ole näkyvissä juurikaan muutosta. Vuoden 2020 raportissa ei tätä lukua ole lainkaan näkyvissä.

Vaikka Veikkausta pitää uusimman tutkimuksen mukaan vain 37 prosenttia vastuullisena yrityksenä, silti lähes kolme neljästä tutkimukseen osallistuneesta kannattaa yksinoikeusjärjestelmän säilyttämistä. Tämä kertoo siitä, että Suomessa on totuttu yksinoikeusjärjestelmään, eivätkä vaihtoehtoiset ratkaisut vaikuta myöskään yksinoikeusjärjestelmää paremmilta ratkaisuilta. Vuoden 2018 raportissa on myös kerrottu, että 34 prosenttia suomalaisista on sitä mieltä, että Veikkaus on onnistunut ennaltaehkäisemään peliongelmiin syntyä (Veikkaus vuosiraportti 2018, 12). Yhtiölle, jonka yksinoikeusaseman oikeutus perustuu peliongelmiin ehkäisyyn, tämä kuulostaa riittämättömältä tulokselta. Jos vain yksi kolmesta suomalaisesta on sitä mieltä, että Veikkaus on onnistunut tehtävässään peliongelmiin ehkäisyn suhteen, on sen onnistumista kyseenalaistettava. Vastaavaa kyselyä ei ole löydetty uudemmista raporteista, mutta olisi mielenkiintoista tietää, miten tämä luku on kehittynyt viimeisten vuosien aikana. Tämän tutkimustuloksen perusteella ei ole yllättävää, että Veikkaus on lisännyt panostuksiaan vastuullisen rahapelaamisen saralla. Organisaation legitimizeetti on pahasti

vaarassa, mikäli vain yksi kolmesta vastaajasta on sitä mieltä, että se on onnistunut sille asetetussa tehtävässä.

Svenska Spelin raportoinnissa ei ole käsitelty lainkaan näin kattavasti suuren yleisön mielipidettä sen toiminnan onnistumisesta. Ainoastaan vuoden 2019 raportissa Svenska Spel on julkaissut ”Sustainable Brand Index” – kuluttajatutkimuksen tuloksen, jonka mukaan 49 prosentilla ruotsalaisista on melko tai erittäin positiivinen asenne yritystä kohtaan. Tämän mainitaan olevan myös rahapelialan paras tulos. (Svenska Spel vuosiraportti 2019, 5.) Tulos on melko linjassa niiden tulosten kanssa, joita Veikkaus on julkaissut, sillä uusimman tutkimuksen mukaan mielikuva Veikkauksesta on myönteinen 51 prosentilla vastaajista. Svenska Spelin tulos vaikuttaa kuitenkin lukijalle paremmalta, sillä siinä mainitaan sen olevan rahapelialan paras, ja lisäksi Svenska Spelin raportissa mainitaan sen olevan ainoa rahapelialan yritys, joka sijoittui 100 parhaan yrityksen joukkoon.

Legitimiteetin hankkimisen ja ylläpitämisen voidaan nähdä olevan helpompaa Svenska Spelille kuin Veikkaukselle, sillä Svenska Speliä voidaan aina verrata muihin samoilla markkinoilla toimiviin pelialan yrityksiin. Svenska Spel on valtionyhtiö, joka tukee ruotsalaista yhteiskuntaa tuloillaan, joten sen maine ruotsalaisten keskuudessa on oletettavasti parempi, kuin myöhemmin pelimarkkinoille tulleilla yksityisomisteisilla yrityksillä. Svenska Spelillä on siis Ruotsin rahapelimarkkinoilla selkeitä vertailukohtia, jolloin heidän oma vahvuutensa, eli panostus vastuulliseen rahapelaamiseen, erottuu joukosta positiivisesti. Lisäksi useamman rahapeliyhtiön toimiminen samalla markkina-alueella pakottaa kaikkia yrityksiä lisäämään resursseja vastuullisen rahapelaamisen työkaluihin. Veikkaus vastaavasti toimii yksinoikeusjärjestelmän myötä asemassa, jossa sillä ei ole suoria kilpailijoita. Vaikka sen panostukset vastuulliseen rahapelaamiseen ovatkin lisääntyneet viimeisten vuosien aikana, ei sille ole olemassa suoraa vertailukohtaa. Näin ollen kuluttajan silmään toiminta ei välttämättä näyttäyty samalla tavalla, kuin Veikkauksen strategiassa.

6.9. Ympäristö ja hankinnat

Ympäristövaikutusten arviointi ja niiden vaikutus organisaatioiden toimintaan ei ole raportoinnissa suuressa roolissa. Svenska Spel on esimerkiksi omassa olennaisuusanalyysissaan, joka tehdään yhdessä organisaation tärkeimpien sidosryhmien kanssa, listannut ympäristövaikutukset vasta yhdenneksitoista tärkeimmäksi painopistealueekseen omassa strategiassaan (Svenska Spel vuosiraportti 2020, 29). Veikkauksen kohdalla ympäristövaikutusten vähäinen merkitys näkyy hyvin esimerkiksi vuoden 2020 raportissa, jossa on listattu avainsidosryhmien odotuksia Veikkauksen toiminnan

suhteen. Yksikään sidosryhmä ei ole listannut odotuksiinsa mitään ympäristövastuullisuuteen liittyvää. Lisäksi Veikkaus mittaa itselleen oleellisissa vastuullisuusasioissa onnistumista erilaisten mittareiden avulla. Vuonna 2018 näitä mittareita oli 17, vuonna 2018 määrä oli 19 ja vuonna 2020 mittareita oli 18. Joka vuosi ympäristövaikutuksia mittaavia mittareita on ollut tasan yksi, peliautomaattien kierrätysaste. Veikkaus vuosi- ja vastuullisuusraportti 2020, 14–20.) Tämä kertoo selkeästi siitä, että sidosryhmille ympäristövastuuseen liittyvät asiat eivät ole oleellisia, joten Veikkaus ei myöskään niistä laajasti raportoi. Lähtökohtaisesti ympäristövaikutukset ovat kuitenkin tärkeä osa yritysten yhteiskuntavastuuraportointia, joten ne on eritelty tutkimuksessa omaksi osa-alueekseen. Tähän alakapaleeseen on lisätty myös organisaation hankintaprosessi ja siihen liittyvät raportoinnissa esiin tulleet seikat, sillä niitä käsiteltiin raportoinnissa yleensä yhtenä kokonaisuutena.

Veikkaus listaa tärkeimmiksi osa-alueiksi ympäristövaikutusten osalta peliautomaatit, kuljetuksen ja liikkumisen sekä kiinteistöt. Veikkauksen ympäristöohjelman tavoitteita ovat liikkumisen ja kuljetuksen CO₂-päästöjen pienentäminen, ympäristökriteerien lisääminen hankintoihin, kiinteistöjen kokonaisenergiankulutuksen sekä peliautomaattien ympäristövaikutuksen pienentäminen elinkaarihallinnan ja materiaalivalintojen avulla. CO₂-päästöt pienenevät vuoden 2020 noin 18 prosenttia edellisvuodesta. Tässä suurin vaikuttava tekijä oli kuitenkin automaattien kiinniolo, jonka takia huoltojen tarve oli tavallista vähäisempää. (Veikkaus vuosi- ja vastuullisuusraportti 2020, 40.) Tästä voidaan päätellä, että rahapeliautomaattien vähentäminen voisi rahapeliongelmien lisäksi vähentää myös niihin liittyvästä huoltoajosta syntyviä päästöjä. Rahapeliautomaattien siirtäminen ainoastaan niille tarkoitettuihin pelisaleihin, tai ainakin hajasijoitettujen automaattien vähentäminen, olisi siis myös ympäristövaikutusten näkökulmasta suotavaa.

Veikkauksen raportoinnissa ei ole esitetty konkreettisia tavoitteita ympäristövaikutusten pienentämiseksi, toisin kuin Svenska Spelin raportoinnissa. Svenska Spelin tavoitteena oli vähentää yhtiön CO₂-päästöjä 50 prosentilla vuosien 2010 ja 2020 välillä. Vuoden 2019 tammikuussa päästöjä oli onnistuttu vähentämään 43 prosenttia. (Svenska Spel vuosiraportti 2019, 45.) Tämän jälkeen raportoinnissa ei ole tästä tavoitteesta mainintoja. Svenska Spel määrittelee tärkeimmiksi painopistealueikseen ympäristövaikutusten saralla materiaalit, työmatkailun ja rahtikuljetukset sekä energian. Tärkeimmät painopistealueet ovat siis yrityksillä hyvin samankaltaisia.

Organisaatioiden vaikutukset ulottuvat niiden omista toimista myös tavarantoimittajien ja palveluiden toimittajien. Veikkaus noudattaa omissa hankinnoissaan lakia julkisista hankinnoista, joka on sen mukaan jo itsessään vastuullisuusvalinta, sillä se pakottaa yrityksen läpinäkyvyyteen hankinnoissaan. Tämän lisäksi sillä on oma *Vastuullisuuden huomioiminen hankintaprosessissa* – asiakirja, jota se hyödyntää julkisten hankintojen toteuttamisessa. (Veikkaus vuosi- ja vastuullisuusraportti 2020, 37.) Molemmat

yrietykset kiinnittävät hankinnoissaan huomiota niin hankintojen sosiaaliisiin, taloudellisiin kuin ympäristövaikutuksiin ja hyödyntävät tässä eettistä ohjesääntöä, joka on luotu toimittajia varten. Svenska Spelin raportissa tätä ohjesääntöä noudattavat toimittajat sitoutuvat harjoittamaan omaa liiketoimintaansa kestäväällä tavalla. Tämä tarkoittaa esimerkiksi yrityksen vastuuta tarjota kohtuulliset palkat, turvalliset työpaikat ja teollisuustilat, joilla on vähäinen ympäristövaikutus.

Taloudellinen näkökulma kattaa Veikkauksen raportoinnin mukaan esimerkiksi harmaan talouden torjumisen. Tämä tapahtuu muun muassa pyytämällä selvityksiä tilaajavastuulain noudattamisesta tilaajavastuulain piiriin kuuluvissa hankinnoissa. Ympäristönäkökulma on otettu Veikkauksen hankintaprosessissa aikaisempaa vahvemmin huomioon ”Ilmastoystävällinen Veikkaus” – ohjelman mukaan, joka kattaa vuodet 2019–2025. Ympäristövaikutuksiltaan merkittäviin hankintoihin on lisätty ympäristökriteerejä. Veikkauksen tavoitteena on, että 50 prosenttia Veikkauksen uusista julkisista tarjouskilpailuista sisältää ympäristökriteerejä vuodesta 2021 alkaen. (Veikkaus vuosi- ja vastuullisuusraportti 2020, 37.)

Ympäristövaikutusten merkitys yhteiskunnassa on kasvanut viimeisten vuosien aikana. Tämä trendi ei kuitenkaan välity tarkasteltavissa raportoinneissa, vaan organisaatiot ovat huomanneet yhdessä sidosryhmiensä kanssa, että ympäristövaikutukset eivät ole heidän toiminnassaan tärkeimpiä vastuullisuusasioita. Tämän takia ympäristövastuuasioista raportointi on melko suppeaa. Mikäli sidosryhmät tulevaisuudessa kokevat ympäristövastuun yritysten kannalta nykyistä tärkeämpänä, on oletettavaa, että myös raportoinnin määrä kasvaa.

7. Tulosten linkittäminen organisaatioiden legitimizeettiin

Vastuullisuusraportoinnin tarkoituksena on olla tukemassa organisaation strategiaa. Vastuullisuusraportointi on organisaatiolle yksi tärkeä keino, jonka avulla se pyrkii oikeuttamaan omaa toimintaansa ja strategiaansa. Lisäksi vastuullisuusraportoinnin tarkoituksena on organisaation maineen lisääminen ja ylläpitäminen (Kuvaja & Malmelin 2008, 150.) Tässä kappaleessa tarkastellaan sitä, miten tutkittavat organisaatiot pyrkivät vastuullisuusraportointinsa avulla viestimään sidosryhmille strategiastaan ja toiminnastaan, kun ne tavoittelevat organisaatiolleen legitimizeettiä. Lisäksi tarkastellaan erilaisten institutionaalisten logiikoiden suhdetta organisaation legitimizeettiin.

7.1. Legitimaation ylläpitämisen muodot vastuullisuusraportoinnin keinoin

Vastuullisuusraportointi on organisaatioiden tärkeimpiä vaikutuskeinoja legitimaation ylläpitämisen ja vahvistamisen kannalta. (Deegan 2002, 296.) Raportoinnin avulla organisaatio pystyy viestimään omasta strategiastaan ja keinoista sen toteuttamisessa. Tutkimuksessa esiteltiin aikaisemmin erilaisia keinoja organisaation legitimizeetin vahvistamiseksi raportoinnin avulla silloin, kun se on uhattuna. Näitä keinoja ovat:

1. tiedottaa tärkeille sidosryhmille oikeista muutoksista organisaation toiminnassa
2. pyrkii muokkaamaan sidosryhmien näkemystä organisaation toiminnasta – ei muokata varsinaista toimintaa
3. vaikuttaa sidosryhmien näkemykseen siirtämällä huomio organisaation toiminnan mahdollisista ongelmista muihin siihen liittyviin, positiivisempiin asioihin
4. muokata ulkopuolelta tulevia, organisaation toimintaan kohdistuvia tavoitteita.

(Lindblom 1994).

Rahapelaamisen tuottamiin ongelmiin kohdistuva lisääntynyt julkinen keskustelu on pakottanut rahapelialan organisaatiot reagoimaan. Sekä Veikkaus että Svenska Spel ovat todenneet vastuullisen rahapelaamisen olevan niiden strategian tärkein yksittäinen lähtökohta. Veikkauksen kohdalla rahapeliongelmiensa ehkäisy on oikeutus sen monopoliasemalle, mikä entisestään lisää painetta kyseisen yhteiskunnallisen ongelman torjumiseksi.

Ristiriita rahapeliongelmiin ehkäisemisen ja yhteiskunnallisen hyvän tuottamisen välillä on ilmeinen. Veikkaus pyrkii omassa raportoinnissaan tasapainottelemaan voiton tuottamisen ja haittojen ehkäisemisen välillä, jotta se pystyisi mahdollisimman hyvin vastaamaan eri sidosryhmien odotuksiin. Veikkaus raportoi sidosryhmilleen konkreettisia keinoja, joilla se pyrkii ehkäisemään rahapeliongelmiä ja sivumäärällisesti näistä vastuullisen rahapelaamisen keinoista on viestitty laajasti. Esimerkiksi uusi digitaalisen rahapelaamisen kokonaisuus, erilaiset pelirajoitukset ja ikärajavaivonta ovat asioita, joista vastuullisen rahapelaamisen keinojen kontekstissa viestitään. Vastuullisen rahapelaamisen merkitys Veikkauksen legitimitetille on raportoinnin perusteella selkeästi nähtävissä.

Svenska Spel on vastaavasti pyrkinyt viestimään sidosryhmilleen Veikkausta enemmän sen merkityksestä ruotsalaiselle yhteiskunnalle. Tällä pyritään varmasti Svenska Spelin markkina-aseman ylläpitämiseen korostamalla yrityksen ”ruotsalaisuutta” ja pyrkien nostamaan se ulkomaalaisten rahapeliyhtiöiden yläpuolelle. Varsinaisesti kyse ei ole siis organisaation toiminnan muuttamisesta, Svenska Spel on tukenut ruotsalaista urheilua jo vuosikymmenten ajan, vaan tavoitteena on muokata sidosryhmien näkemyksiä organisaation toiminnasta. Toinen tapa, jolla Svenska Spel eroaa Veikkauksesta raportointinsa suhteen, liittyy sen tuotteiden ja maksettujen voittojen mainostamiseen.

”Stryktipset is gaming at its best. It adds feeling to sports viewing and makes the viewer a player – and occasionally, a winner.” (Svenska Spel vuosiraportti 2018, 4)

Svenska Spelin raportoinnissa mainitaan sidosryhmien kasvanut kiinnostus Svenska Spelin tuottoja kohtaan. Tästä voidaan päätellä sidosryhmien huoli liittyen niiden rahoituksen jatkuvuuteen pelimarkkinoiden avautumisen johdosta. Svenska Spelin omien tuotteiden ja maksettujen voittojen esiintuominen raportoinnissa vaikuttaisi olevan vastaus sidosryhmien huoleen ja osoitus siitä, että heidän markkina-asemansa on turvattu. Veikkauksen raportoinnissa vastaavia mainintoja omista tuotteista ja maksetuista voitoista ei ole. Myös tässä on huomattavissa yhtiöiden erilaisten toimintaympäristöjen merkitys niiden legitimitetille. Veikkaus päinvastoin mainitsee omassa raportoinnissaan sen, että tuoton painoarvo tulee pienenemään tulevina vuosina. Tästä ei tosin ole vielä konkreettista näyttöä, varsinkin kun seuraavan vuoden raportissa puhutaan yhtenä tavoitteena olevan pelikatteen lisääminen. Kuitenkin sidosryhmille on raportoinnin avulla viestitty siitä, että pelitoiminnan tuotto ei ole korkein prioriteetti sen toiminnassa. Lisäksi konkreettiset muutokset Veikkauksen markkinointipainostuksissa vuoden 2019 jälkeen viestivät siitä, että Veikkaus on kokenut julkisen keskustelun asemastaan uhkaavaksi nimenomaan legitimitettinsä näkökulmasta.

Molemmat tutkittavat organisaatiot ovat myös raportoinnissaan verranneet omaa toimintaansa kilpailevien rahapelialan yritysten toimintaan.

”Alan muista toimijoista poiketen Veikkauksella on ollut tarkoitus – tuottaa peleillä varoja yhteiseen hyvään.” (Veikkaus vuosi- ja vastuullisuusraportti 2019, 11)

Tämä on myös yksi Veikkauksen käyttämä keino sen legitimitietin vahvistamisessa. Veikkaus on saanut kritiikkiä sen rahapeliongelmiä ehkäisevien toimien riittämättömyydestä, joten se vetoaa omaan arvoonsa suomalaisessa yhteiskunnassa. Tässä pyritään siirtämään huomiota mahdollisista ongelmista toiminnan positiivisiin asioihin. (Lindblom 1994). Tällä tavoin Veikkaus hakee oikeutusta olemassaololleen ja etenkin omalle monopoliasemalleen. Samassa lauseessa myös kyseenalaistetaan ulkomaalaisten rahapeliyhtiöiden tarkoituksiperiä. Lisäksi sekä Svenska Spelin että Veikkauksen raportoinnissa korostetaan rahapelien olevan iloinen asia ja esimerkiksi ”Pidetään pelaaminen ilon puolella” on lause, joka toistuu Veikkauksen raportoinnissa. Tämä kuulostaa jossain määrin jopa rahapeliongelmiin vähättelyltä, vaikka etenkin suomalaisessa yhteiskunnassa rahapelien haitat ovat todellinen ongelma. Rahapeliyhtiöiden raportointia tutkivissa aikaisemmissa tutkimuksissa on todettu raporttien olevan luonteeltaan jopa liian positiivisia, mikä voi osaltaan vähentää raportoinnin organisaatiolle tuottamaa legitimitettä (esim. Loh, Deegan & Inglis 2015). Veikkauksen raportoinnissa vastuullisesta rahapelaamisesta puhuttaessa syntyy lukijalle välillä mielikuva siitä, että tärkeämpää Veikkaukselle on viestiä sidosryhmien suuntaan sen olevan vastuullinen toimija, kuin varsinainen vastuullisuus itsessään. Esimerkiksi kielikuva *”haluttiin vaikuttaa kuluttajien mielikuviiin siitä, että vastuullinen pelaaminen on sekä pelaajille että Veikkaukselle tärkeää”*, antaa Veikkauksen vastuullisuustoimista erilaisen kuvan, kuin mikä sillä on ollut todennäköisesti tarkoituksena. Lukijalle muodostuu kuva vastuullisesta rahapelaamisesta ainoastaan yhtenä legitimitietin ylläpitämisen keinona sen sijaan, että se olisi organisaatiolle itseisarvo.

7.2. Voiton tavoittelu ja eettisen liiketoiminnan toteuttaminen – rahapeliyhtiöiden tasapainoilu kahden institutionaalisen logiikan välimaastossa

Kuten tässä tutkimuksessa on jo useampaan kertaan todettu, rahapeliyhtiöt toimivat erilaisten institutionaalisten logiikoiden välimaastossa. Tässä tutkimuksessa rahapeliyhtiöiden toiminnasta tunnistettiin kaksi niiden toiminnan kannalta elintärkeää logiikkaa, jotka ovat keskenään ristiriidassa. Nämä institutionaaliset logiikat ovat ”voiton tavoittelun logiikka” ja ”eettisen liiketoiminnan toteuttamisen

logiikka”. Näiden logiikoiden samanaikainen toteuttaminen ja siinä onnistuminen on avainasemassa rahapeliyhtiöiden legitimitetin kannalta.

Voiton tavoittelemisen logiikka on voittoa tavoittelevan organisaation toiminnan jatkuvuuden kannalta elintärkeää. Tutkittavien rahapeliyhtiöiden kontekstissa voiton tavoittelun logiikalla on myös syvempi merkitys, sillä niiden tuottamasta voitosta suuri osa jaetaan takaisin yhteiskuntaan. Tästä syystä voiton tavoittelemisen logiikka on asia, josta myös organisaatioiden sidosryhmät ovat kiinnostuneita.

Toinen institutionaalinen logiikka, joka rahapeliyhtiöiden toiminnasta on selkeästi tunnistettavissa, on eettisen liiketoiminnan toteuttamisen logiikka. Rahapelialalla toimivat yritykset ovat muiden kiistelyjen toimialojen yritysten kanssa hankalassa asemassa toimintansa eettisyyden suhteen. Miten löydetään tasapaino yrityksen toiminnassa siten, että molempien logiikoiden toteuttaminen on mahdollista samanaikaisesti? Tutkittavien yritysten tavat näiden logiikoiden yhteensovittamisen suhteen ovat erilaisia.

Rahapeliyhtiöiden sidosryhmille näkyvin eettisen liiketoiminnan muoto on *vastuullinen rahapelaaminen*. Eettisen liiketoiminnan logiikka kattaa vastuullisen rahapelaamisen lisäksi esimerkiksi hankintaprosessin vastuullisuuden ja markkinoinnin eettisyyden. Eettisen liiketoiminnan toteuttamisen logiikalla on monta merkitystä organisaation toiminnalle. Ensinnäkin eettinen liiketoiminta näyttyy tärkeänä organisaatioiden sidosryhmille. Tämä on asia, jota molempien organisaatioiden raportoinnissa toistetaan moneen kertaan. Molemmat organisaatiot painottavat raportoinnissaan oman liiketoimintansa eettisyyttä, sekä suhteessa organisaation tuoton hankkimiseen että myös suhteessa kilpaileviin yrityksiin.

Molemmat tutkittavat organisaatiot ovat valtionyhtiöitä, jotka toimivat kiistellyllä liiketoiminnan alalla, mikä kasvattaa entisestään tarvetta niiden liiketoiminnan eettisyydelle. Erilaiset markkina-asetukset kuitenkin tarkoittavat sitä, että liiketoiminnan eettisyydellä on organisaatioiden toiminnan legitimitetin kannalta erilaisia merkityksiä. Liiketoiminnan eettisyys ja ennen kaikkea rahapeliongelmien ehkäiseminen on Veikkauksen kohdalla oikeutus sen monopoliasemalle. Muiden sidosryhmien lisäksi Veikkauksen tulee siis pystyä perustelemaan omaa monopoliasemaansa Euroopan Unionille, nimenomaan rahapeliongelmien ehkäisemisen varjolla. Ruotsin rahapelimarkkinoiden avaamisen jälkeen Svenska Spelillä ei ole ollut vastaavaa painetta Euroopan unionin suunnasta, vaan tarve oman liiketoiminnan eettisyyden esiintuomiseksi syntyy pikemminkin markkina-aseman turvaamisen ajatuksesta.

Kenties tämä ero selittää osaltaan myös organisaatioiden erilaisen tavan integroida eettisen liiketoiminnan työtä osaksi organisaation ydinliiketoimintaa. Institutionaalisten logiikoiden yhdistämiseen liittyy ongelmia silloin, kun tietyn institutionaalisen logiikan omaksuminen ja toimintojen muokkaaminen kyseisen institutionaalisen logiikan toteuttamiseksi tarkoittaa toisen institutionaalisen logiikan varjoon jäämistä (Pache & Santos 2013, 973). Tutkittavien rahapeliyhtiöiden kontekstissa on tullut esille kaksi erilaista keinoa institutionaalisten logiikoiden yhdistämisessä ja kyseisten ongelmien välttämiseksi.

Veikkaus on raportointinsa perusteella pyrkinyt logiikoiden yhteensovittamiseen irtikytkenän avulla. Perustamalla erillisen yhteiskuntavastuuyksikön ja eettisen neuvottelukunnan Veikkaus kykenee tuomaan raportoinnissaan esille ajatuksen sen vastuullisuuspanostuksien kasvattamisesta. Tällä ei kuitenkaan ole suoraa merkitystä varsinaiseen ydinliiketoimintaan, vaan vastuullisuusasioita varten on vain perustettu oma yksikkönsä. Tietysti voiton tuottamisen logiikka ja eettisen liiketoiminnan logiikka vaikuttavat välillisesti myös toisiinsa, mutta irtikytkenän avulla Veikkaus pystyy raportoinnissaan tuomaan esille kumpaakin logiikkaa ilman, että toinen jää varjoon.

Svenska Spelin tapauksessa korostuu vastuullisen rahapelaamisen ja eettisen liiketoiminnan integroimista osaksi sen ydinliiketoimintoja. Svenska Spelillä on myös aikaisemmin ollut erilaisia irtikytkenän keinoja käytössään sen pyrkiessä yhdistelemään erilaisia institutionaalisia logiikoita (kts. Alexious & Grossi 2017). Tutkimuksen otantaan kuuluvan raportoinnin perusteella Svenska Spelin tapaan tuoda institutionaalisia logiikoita esiin on nykyään irtikytkenän sijaan yhdistää yllä mainitut logiikat toisiinsa.

Svenska Spel on ymmärtänyt eettisen liiketoiminnan olevan kenties suurin yksittäinen tekijä sen markkina-aseman ylläpitämisessä ruotsalaisessa rahapelimarkkinassa. Sen asema valtioyhtiönä ja ”ruotsalaisten rahapeliyhtiönä” tuo sille velvollisuuksia, mutta samalla myös eräänlaisen kilpailuedun ulkomaalaisiin rahapeliyhtiöihin nähden. Tästä syystä eettisen liiketoiminnan logiikka on suoraan yhteydessä sen ydinliiketoimintaan eri tavalla kuin Veikkauksen kontekstissa. Veikkauksen tapauksessa liiketoiminnan eettisyys ei puolestaan tuo suoraa kilpailuetua, vaan on pikemminkin monopoliaseman oikeuttava tekijä. Tästä syystä organisaatioiden hyödyntämät keinot logiikoiden yhteensovittamisessa ovat erilaisia.

8. Pohdinta ja johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tavoitteena on lisätä ymmärrystä siitä, mitkä institutionaaliset logiikat esiintyvät rahapeliyhtiöiden toiminnassa ja miten tutkittavat yritykset toimivat näiden eri institutionaalisten logiikoiden ristiaallokossa. Tutkimuksen aineistona käytettiin Veikkauksen ja Svenska Spelin vuosi- ja vastuullisuusraportteja, joista pyrittiin etsimään yritysten keinoja viestiä sidosryhmilleen toimistaan, joilla pyritään vahvistamaan organisaation legitimitettä.

Tutkimuksen tulokset muodostuvat kahden erillisen tutkimuskysymyksen ympärille: ”*Mitkä ovat keskeiset teemat tutkittavien rahapeliyhtiöiden vastuullisuusraportoinnissa?*” ja ”*Miten tutkittavat organisaatiot hyödyntävät kyseisiä teemoja oman toimintansa legitimoimisessa?*”. Keskeisiä teemoja löydettiin yhdeksän kappaletta, ja ne on esitelty aiemmin tässä tutkimuksessa luvussa 6. Mitä tulee toiseen tutkimuskysymykseen, vastuullinen rahapelaaminen oli kummallakin organisaatiolla keskeisin legitimitetin hankkimisen keino. Veikkauksen raportoinnissa sen merkitys korostui entisestään, sillä rahapeliongelmien ehkäisy on myös oikeutus sen monopoliasemalle. Svenska Spel pyrki lisäksi enemmän korostamaan omaa merkitystään ruotsalaiselle yhteiskunnalle, tavoitteenaan oman markkina-aseman ylläpitäminen Ruotsin rahapelimarkkinoiden avautumisen johdosta.

Tutkimuksen tarkoituksena ei ollut arvioida sitä, onko organisaatioiden legitimitetin tasolla eroja eikä myöskään ollut tarkoituksena arvioida vastuullisuusraportoinnin onnistumista. Tutkimuksen tarkoituksena oli sen sijaan tutkia organisaatioiden vastuullisuusraportointia etsien sieltä tärkeimpiä teemoja, joista organisaatiot raportoivat sidosryhmilleen. Tämän jälkeen näitä tekstistä nostettuja teemoja pyrittiin yhdistämään teoriaan pohtimalla niiden mahdollisia vaikutuksia organisaation legitimitetin kannalta. Lopuksi mietittiin kahden keskenään kilpailevan institutionaalisen logiikan vaikutusta organisaation toimintaan ja legitimitettiin.

Tutkimus on yhden ihmisen näkemys aineistosta eli organisaatioiden vastuullisuusraporteista. Empiiristä aineistoa on pyritty yhdistämään olemassa olevaan teoriaan, mutta aineistosta tehdyt johtopäätökset ovat tutkijan omaa tulkintaa. Otanta on suhteellisen lyhyt, sillä raportointia tutkittiin vain kolmen vuoden ajanjaksolta. Pidemmän aikavälin tutkimus olisi mahdollisesti tuonut erilaisia tuloksia, mutta pro gradu – tutkimuksen laajuuteen kolmen vuoden otanta nähtiin sopivana. Lisäksi tämä kolmen vuoden ajanjakso osui mielenkiintoiseen aikaikkunaan, kun Ruotsissa rahapelimarkkinat säänneltiin uudelleen vuoden 2019 alusta alkaen ja Suomessa Veikkaus joutui julkisen kritiikin kohteeksi kesällä 2019. Myös aineiston rajaaminen pelkästään organisaatioiden vastuullisuusraportointiin tuo omat rajoitteensa tutkimuksesta tehtäviin johtopäätöksiin, sillä aineisto on organisaatioiden

omaa käsialaa. Tutkimuksessa ei ole mukana siis ”puolueetonta” näkemystä organisaatioiden vastuullisuustoiminnoista.

Leung ja Gray (2016) tulivat tutkimuksessaan siihen lopputulokseen, että yritysten raportointi rahapeli-alalla on yleisesti ottaen vähäistä. Erityisesti heidän hypoteesinsa vastaisesti vastuulliseen rahapelaamiseen liittyvä raportointi ei ollutkaan niin suuressa roolissa. Juuri aikaisemmassa tutkimuksessa esiin tullut raportoinnin vähäisyys ja etenkin vastuullisen rahapelaamisen pieni merkitys raportoinnissa olivat yksi kiinnostava lähtökohta tälle tutkimukselle. Tämän tutkimuksen tulosten voidaan perustellusti sanoa poikkeavan Leungin ja Grayn tutkimuksen tuloksista.

Raportoinnin suuremman määrän taustalla on varmasti tässä tutkimuksessa tutkittujen rahapeliyhtiöiden valtio-omisteisuus. Tutkittavilla organisaatioilla on valtio-omisteisuutensa vuoksi tavallista rahapeliyhtiötä suurempi organisaation ulkopuolelta tuleva paine liiketoiminnan vastuullisen toteuttamisen suhteen. Sidosryhmiä on monia ja niiden odotukset voivat olla keskenään ristiriidassa, jolloin korrektilin raportoinnin merkitys kasvaa. Raportoinnin laajuus auttaa ottamaan huomioon useamman sidosryhmän odotukset ja tätä kautta lisäämään organisaation toiminnan legitimizeettiä.

Ennen tutkimuksen toteuttamista hypoteesina oli se, että Veikkaus monopoliasemansa perusteleminen liittyvistä tarpeista johtuen raportoisii toiminnastaan etenkin vastuullisen rahapelaamisen suhteen laajemmin. Hypoteesi osui oikeaan nimenomaan vastuullisuusraportointia sivumääräisesti tarkasteltaessa. Etenkin vastuulliseen rahapelaamiseen liittyvässä raportoinnissa Veikkaus kuvasi toimintaansa huomattavasti laajemmin, vaikka kuvatut asiat olivat molemmilla yhtiöillä melko samanlaisia. Vastaavasti Svenska Spel painotti Veikkausta enemmän omaa merkitystään osana ruotsalaista yhteiskuntaa esimerkiksi urheilun suurimpana tukijana. Myös tavat liittää organisaation vastuullisuustoimet organisaation ydinliiketoimintaan erosivat organisaatioiden kohdalla. Nämä kaikki eroavaisuudet kertovat organisaatioiden erilaisesta markkina-asehasta ja ymmärryksestä sen suhteen, millainen raportointi vaikuttaa positiivisesti organisaation legitimizeettiin.

Edellisestä kappaleesta muodostuukin hyvä kytkentä seuraavaan kysymykseen, joka on askarruttanut myös aikaisemmassa rahapeli-alan yritysten vastuullisuusraportoinnin tutkimuksessa. *Mitkä ovat ne tahot, joilta rahapeli-alan yritykset etsivät legitimizeettiä?* Veikkauksen tapauksessa kysymykseen on helppo vastaus. Nykyinen malli rahapeliien järjestämisen suhteen Suomessa vaatii hyväksyntää Euroopan unionilta. Veikkauksen tulee siis pystyä vakuuttamaan Euroopan unioni siitä, että Veikkauksen monopoliasema on tehokkain tapa rahapeli-iongelmiien ehkäisemisessä. Tässä on myös varmasti syy siihen, että rahapeli-iongelmiien ehkäisy on niin suuressa roolissa Veikkauksen raportoinnissa.

Svenska Spelillä ei enää rahapelimarkkinoiden avauduttua ole samanlaista tarvetta todistaa Euroopan unionin suuntaan, sillä Ruotsin rahapelimonopoli on jo purettu. Tämä näkyy raportoinnin kannalta siinä, että Svenska Spel pyrkii enemmän vaikuttamaan kuluttajien suuntaan esimerkiksi yhteisen hyvän tuottamiseen vetoamalla ja omia tuotteitaan sekä niistä voitettuja rahapalkintoja mainostamalla. Veikkauksen raportoinnissa ei sen peleistä voitettuja yksittäisiä rahapalkintoja mainita. Tästä voi tehdä sen johtopäätöksen, että pelimarkkinoiden avaaminen Ruotsissa on pakottanut Svenska Spelin antamaan suurempaa painoarvoa sen markkinaosuudelle. Tämä ei tarkoita suoranaisesti vastuullisuuden merkityksen vähenemistä sen toiminnassa, vaan vastuullisuus on vain integroitu selkeämmin osaksi sen ydinliiketoimintaa. Tämä kertoo siitä, että vastuullisuus nähdään tärkeänä kilpailuetuna ulkomaalaisia, ei-valtio-omisteisia yrityksiä vastaan kilpaillessa.

Vaikka organisaatioiden asema on nykyään erilainen, on niiden toiminnassa myös paljon samaa. Molemmat organisaatiot hyödyntävät legitimitietin hankkimisen keinona sen yhteiskunnalle jakamaa tuottoa. Voidaan kuitenkin argumentoida sitä, onko tutkittavien rahapeliyhtiöiden yhteiskunnalle keräämä tuotto oikeasti merkittävää. Kuten edellä on mainittu, Ruotsissa on tutkittu ongelmapelaamisesta koituvien kustannusten suuruutta yhteiskunnallisella tasolla. Tutkimuksen mukaan ongelmapelaamisesta aiheutuvat kustannukset olivat vuonna 2018 Ruotsissa yhteensä 1,42 miljardia euroa. Kustannukset olivatkin yli kaksi kertaa suuremmat kuin rahapelaamisesta syntyneet verotulot kyseisenä vuonna. Näin ollen ongelmapelaamisesta aiheutuvat yhteiskunnalliset kustannukset ovat huomattavasti suurempia kuin hankitut verotulot sekä yhteiskunnalle kuuluva osuus tuotoista yhteensä. Tutkimuksen mukaan vain noin 13 % näistä kustannuksista on rahapeliongelmiin ehkäisystä ja hoidosta syntyviä suoria kustannuksia. Loput yhteiskunnalliset kustannukset ovat epäsuoria kustannuksia, kuten työttömyyden ja ahdistuksen lisääntyminen. (Hofmarcher ym. 2020). Tämän tutkimustuloksen perusteella Ruotsissa rahapeliongelmiin ehkäiseminen ei ole monopoliaseman kautta onnistunut toivotulla tavalla, mikäli yhteiskunnalle on vuonna 2018 aiheutunut 1,42 miljardin euron kulut rahapeliongelmistä. Vuosi 2018 oli viimeinen vuosi, jolloin Ruotsin rahapelijärjestelmää toteutettiin yksinoikeusjärjestelmän avulla, mutta ulkomaalaisia rahapeliyhtiöitä oli jo useita digimarkkinoilla. Tässä on varmasti yksi syy myös siihen, miksi Ruotsissa käytössä ollut monopolijärjestelmä purettiin.

Vastaavaa tietoa pelihaittakustannuksista ei ole saatavilla Suomesta. Muutenkin Euroopan eri maiden pelihaittakustannuksiin liittyvät tutkimukset ovat harvassa, ja niissä käytetyt menetelmät ja mittarit ovat hyvin erilaisia. Olisi mielenkiintoista saada enemmän vertailukelpoista tutkimustietoa Euroopan eri maiden väliltä. Tällöin esimerkiksi Veikkauksen onnistumista olisi helpompi arvioida, kun olisi olemassa enemmän vertailukohtia. Tällä hetkellä pystytään vertailemaan ainoastaan peliongelmaisten määrää niiden maiden kohdalla, joissa kyseistä määrää mitataan. Myös peliongelmaisten määrää

mitataan useammalla eri mittaristolla maasta riippuen, joten täysin vertailukelpoisen aineiston löytäminen on hankalaa.

Ruotsin esimerkki markkinoiden avaamisesta on Suomessa ja myös Veikkauksella herättänyt keskustelua sekä huolta. Suomessa onkin työn alla arpajaislain uudistamisprosessi, jonka tarkoituksena on Veikkauksen yksinoikeusaseman vahvistaminen. Tämän uskotaan olevan paras tapa rahapeleistä aiheutuvien ongelmien ehkäisemiseen. Suomessa Veikkauksen monopoliasemalla on pitkät perinteet, joita yritetään vaalia Veikkauksen ja sen sidosryhmien toimesta, esimerkiksi juuri uuden arpajaislain avulla. Svenska Spelin raportoinnista tulee esille kuitenkin paljon myös lisenssijärjestelmää puoltavia seikkoja. Kenties Svenska Spelin tilanne antaa esimerkkejä myös hyödyistä, joita lisenssijärjestelmään siirtyminen voisi tuoda mukanaan. Veikkauksen monopoliasema on Euroopan unionin alueella poikkeuksellinen ja oikeutusta siihen voidaan pitää kyseenalaisena, joten tarve Veikkauksen legitimitetin ylläpitämiseen tulee varmasti yhä kasvamaan tulevaisuudessa. Ruotsin rahapelimarkkinoiden muuttuneen rakenteen ja Suomessa Veikkausta koskevan julkisen keskustelun lisääntymisen vuoksi tutkimus on ajankohtainen.

Tämän tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että tutkittavien organisaatioiden vastuullisuusraportoinnissa esitettävissä asioissa on eroavaisuuksia. Pääpiirteittäin raportointi on samankaltaista, mikä oli odotettavissa, kun tutkitaan kahta melko samanlaista rahapelialan yritystä. Kuitenkin organisaatioiden erilaisen asemat rahapelimarkkinoilla vaikuttavat siihen, miten raportoitavia asioita priorisoidaan organisaatioissa. Veikkauksen tapauksessa raportoinnin keskiössä on vastuullinen rahapelaaminen, rahapeliongelmien ehkäisemisen ollessa ainoa syy sen monopoliaseman oikeuttamiselle. Myös Svenska Spelin raportoinnissa vastuullinen rahapelaaminen on keskeinen teema, mutta lisäksi se painottaa erityisesti keskeistä asemaansa ruotsalaisessa yhteiskunnassa, esimerkiksi ruotsalaisen urheilun tukijana.

Vastuullisuuden merkitys organisaatioiden toiminnassa on korostunut viimeisten vuosien aikana, mikä on huomattavissa myös tämän tutkimuksen kohdeorganisaatioiden raportoinnissa. Valtio-omisteinen rahapelialan yritys on tutkimuskohteena erittäin mielenkiintoinen sen yhteiskunnallisen aseman vuoksi. Valtio-omisteisen rahapeliyhtiön tulisi toimia samanaikaisesti kahden erilaisen institutionaalisen logiikan toteuttajana toimintansa legitimitetin ylläpitämiseksi. Rahapelialan luonne vaatii alan yrityksiltä korkeaa vastuullisuuden tasoa. Tästä syystä aiheeseen liittyvä tutkimus tulee varmasti tulevaisuudessa lisääntymään.

Olisi mielenkiintoista tehdä vastaavaa tutkimusta vertailemalla vielä heterogeenisempää rahapeliyhtiöiden joukkoa. Nyt tutkittujen organisaatioiden valtio-omisteisuus itsessään asettaa tietyn

vaatimustason niiden vastuullisuusraportointia ajatellen. Onko esimerkiksi Ruotsin pelimarkkinoille lisenssiä hakeneiden rahapeliyhtiöiden vastuullisuusraportointi yhtä kattavaa kuin Svenska Spelin ja onko raportoinnin sisällöissä eroavaisuuksia? Olisi myös kiinnostavaa vertailla Veikkauksen vastuullisuusraportointia esimerkiksi Yhdysvalloissa toimivien rahapeliyhtiöiden vastuullisuusraportointiin, sillä siellä rahapelaamisen kulttuuri on hyvin erilainen. Nämä olisivat kiinnostavia jatkotutkimusaiheita, joita rahapeliyhtiöiden vastuullisuusraportoinnin saralta nousee esille varsinkin nyt, kun mielenkiinto organisaatioiden vastuullisuutta kohtaan on yleisesti kasvanut yhteiskunnassa. Tämä yhteiskunnan suunnalta tuleva paine tulee todennäköisesti vain lisääntymään ajan kuluessa, mikä pakottaa myös rahapelialan yritykset huomioimaan toimintansa vastuullisuuden entistä laajemmalla skaalalla.

Lähteet

Kirjalliset lähteet:

- Alford, R. R., & Friedland, R. (1985). *Powers of theory: Capitalism, the state, and democracy*. Cambridge University Press.
- Anttiroiko, A. V. (2004). Yhteiskuntavastuu ja sen määrittelyprosessi. *Yhteiskuntavastuu: Näkökulmia yritysten ja julkisyhteisöjen yhteiskunnalliseen vastuuseen*.
- Battilana, J., & Dorado, S. (2010). Building sustainable hybrid organizations: The case of commercial microfinance organizations. *Academy of management Journal*, 53(6), 1419-1440.
- Besharov, M. L., & Smith, W. K. (2014). Multiple institutional logics in organizations: Explaining their varied nature and implications. *Academy of management review*, 39(3), 364-381.
- Carroll, A. (1999). Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. *Business & Society*, 38(3), 268-295.
- Deegan, C. (2002). Introduction: The legitimising effect of social and environmental disclosures—a theoretical foundation. *Accounting, auditing & accountability journal*
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American sociological review*, 147-160.
- Dowling, J., & Pfeffer, J. (1975). Organizational legitimacy: Social values and organizational behavior. *Pacific sociological review*, 18(1), 122-136.
- Euroopan yhteisöjen komissio. (2002). Komission tiedonanto: *Yritysten sosiaalinen vastuu: elinkeinoelämän panos kestävään kehitykseen*. Bryssel 2.7.2002 KOM (2002) 347 lopullinen
- Fernando, S., & Lawrence, S. (2014). A theoretical framework for CSR practices: Integrating legitimacy theory, stakeholder theory and institutional theory. *Journal of Theoretical Accounting Research*, 10(1), 149-178.
- Freeman, R.E. (1984). *Strategic management: a stakeholder approach*. Pitman.
- Geiger, B. B., & Cuzzocrea, V. (2017). Corporate social responsibility and conflicts of interest in the alcohol and gambling industries: a post-political discourse?. *The British Journal of Sociology*, 68(2), 254-272.
- Gray, R., Kouhy, R., & Lavers, S. (1995). Corporate social and environmental reporting. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*.
- Gray, R., Kouhy, R., & Lavers, S. (1995). Constructing a research database of social and environmental reporting by UK companies. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*.
- Gray, Owen, D., & Adams, C. (2009). Some theories for social accounting?: A review essay and a tentative pedagogic categorisation of theorisations around social accounting. In *Sustainability, Environmental Performance and Disclosures* (Vol. 4, pp. 1-54). Emerald Group Publishing Limited.

- Gray, R., Owen, D., & Adams, C. (1996). *Accounting & accountability: changes and challenges in corporate social and environmental reporting*. Prentice Hall.
- Gray, R., Owen, D., & Maunders, K. (1987). *Corporate social reporting: Accounting and accountability*. Prentice-Hall International.
- Griffiths, M. (2009). Problem gambling in Europe: An overview.
- Greenwood, R., Raynard, M., Kodeih, F., Micelotta, E. R., & Lounsbury, M. (2011). Institutional complexity and organizational responses. *Academy of Management annals*, 5(1), 317-371.
- Harmaala, M., & Jallinoja, N. (2013). *Yritysvastuu ja menestyvä liiketoiminta*. Helsinki: Sanoma Pro.
- Heiskanen, M., Hellman, M., Jaakkola, T., Kinnunen, J., Levitski, A., Lerkkanen, T., Marionneau, V., Oksanen, A., Pajula, M. & Salonen, A. (2020). Rahapeliautomaattien ja automaattitipeliä haittojen hallinta: Rahapelien toimeenpanosta aiheutuvien haittariskien ja haittojen arviointiryhmän päätelmät haittojen hallinnan tehostamistarpeista ja ryhmänohjauksessa tehty selvitys.
- Hing, N. (2001). Changing the odds: A study of corporate social principles and practices in addressing problem gambling. *Journal of Business Ethics*, 33(2), 115–144.
- Hirsjärvi, Remes, P., & Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja kirjoita* (15. uud. p.). Tammi.
- Hofmarcher, T., Romild, U., Spångberg, J., Persson, U., & Håkansson, A. (2020). The societal costs of problem gambling in Sweden. *BMC public health*, 20(1), 1-14.
- Johanson, J., & Vakkuri, J. (2018). *Governing hybrid organisations : exploring diversity of institutional life* . Routledge.
- Jussila, M. (2010). *Yhteiskuntavastuu*. Nyt. Infor.
- Järvinen-Tassopoulos, J. & Castrén, S. (2018). *Suomalaisen rahapelaamisen tilannekatsaus 2017*. [Helsinki]: Terveystieteiden tutkimuskeskus.
- Kastberg, G., & Lagström, C. (2019). Processes of hybridization and de-hybridization: organizing and the task at hand. *Accounting, Auditing, & Accountability*, 32(3), 710–726.
- Kuisma, M., & Lovio, M. (2006). EMAS- ja GRI-raportointi osana yhteiskuntavastuullisuutta: *jatkuvan parantamisen toteaminen yritysten raportoinnin avulla*. Helsingin kauppakorkeakoulun Working Papers -sarja.
- Kuvaja, & Malmelin, K. (2008). *Vastuullinen yritysviestintä: kilpailuetua vuoropuhelusta*. Edita.
- Lerkkanen, T., Egerer, M., Alanko, A., Järvinen-Tassopoulos, J., & Hellman, M. (2019). Citizens' perceptions of gambling regulation systems: A new meaning-based approach. *Journal of Gambling Issues*, 43.
- Leung, T. C. H., & Gray, R. (2016). Social responsibility disclosure in the international gambling industry: A research note. *Meditari Accountancy Research*.
- Lindblom, C. K. (1994). The implications of organizational legitimacy for corporate social performance and disclosure. In *Critical Perspectives on Accounting Conference, New York, 1994*.

- Loh, C.M., Deegan, C. and Inglis, R. (2014), "The changing trends of corporate social and environmental disclosure within the Australian gambling industry", *Accounting & Finance*, Vol. 55 No. 3, pp. 783-823.
- Luo, J. M., Huang, G. Q., & Lam, C. F. (2019). Barriers to the implementation of corporate social responsibility in gaming industry. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 20(5), 528-551.
- Mathews, M. 1993. *Socially Responsible Accounting*, Chapman Hall, Lontoo
- Maurer, J. G. 1971. *Readings in organizational theory: Open system approaches*. New York: Random House
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American journal of sociology*, 83(2), 340-363.
- Miller, R. & Michelson, G. (2013). Fixing the Game? Legitimacy, Morality Policy and Research in Gambling. *Journal of Business Ethics*. 116. 601-614.
- Moon, J. (2007). The contribution of corporate social responsibility to sustainable development. *Sustainable development*, 15(5), 296–306.
- Niskala, M., Pajunen, T., & Tarna-Mani, K. (2013). Yritysvastuu: Raportointi- ja laskentaperiaatteet. *KHT-Media. Helsinki*.
- Niskala, M., & Tarna, K. (2003). *Yhteiskuntavastuun raportointi*. KHT-Media.
- O'Donovan, G. (2002). Environmental disclosures in the annual report. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*.
- O'Dwyer, B. (2002). Managerial perceptions of corporate social disclosure: An Irish story. *Accounting, Auditing, & Accountability*, 15(3), 406–436.
- Pache, A. C., & Santos, F. (2013). Inside the hybrid organization: Selective coupling as a response to competing institutional logics. *Academy of management journal*, 56(4), 972-1001.
- Palazzo, G., & Richter, U. (2005). CSR business as usual? The case of the tobacco industry. *Journal of Business Ethics*, 61(4), 387-401.
- Phillips, R. (2003). *Stakeholder theory and organizational ethics*. Berrett-Koehler Publishers.
- Raento, P. (2012). Rahapelaamisen ja sen tutkimuksen muutos Suomessa. *In Rahapelaaminen Suomessa*.
- Raijas, A., & Pirilä, M. (2019). Rahapelijärjestelmät–Suomi ja muut maat. *Kilpailu- ja kuluttajaviraston selvityksiä*, 4, 2019.
- Raisiene, A. G., & Urmanavičienė, A. (2017). Mission drift in a hybrid organization: how can social business combine its dual goals?. *Ekonomski vjesnik: Review of Contemporary Entrepreneurship, Business, and Economic Issues*, 30(2), 301-310.
- Salonen, A., Hagfors, H., Lind, K., & Kontto, J. (2020). Rahapelaaminen ja peliongelmat: Suomalaisten rahapelaaminen 2019: Rahapeliä pelaaminen riskitasolla on vähentynyt.
- Savitz, A. (2013). *The triple bottom line: how today's best-run companies are achieving economic, social and environmental success-and how you can too*. John Wiley & Sons.

- Scott, W. R., Ruef, M., Mendel, P. J., & Caronna, C. A. (2000). *Institutional change and healthcare organizations: From professional dominance to managed care*. University of Chicago Press.
- Shocker, A. D., & Sethi, S. P. (1973). An approach to incorporating societal preferences in developing corporate action strategies. *California management review*, 15(4), 97-105.
- Simpson, B. P. (2010). Two Theories of Monopoly and Competition: Implications and Applications. *Journal of Applied Business & Economics*, 11(2).
- Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of management review*, 20(3), 571–610.
- Sulkunen, P. (2019). Suomen rahapelisääntely järjestettävä uudelleen.
- Svenska Spel. (2018). Svenska Spel's annual report 2019.
- Svenska Spel. (2019). Svenska Spel's årsredovisning 2019.
- Svenska Spel. (2020). Svenska Spel's årsredovisning 2020.
- Talvio, C., & Välimaa, M. (2004). *Yhteiskuntavastuu ja johtaminen*. Edita.
- Thornton, P. H., & Ocasio, W. (2008). Institutional logics. *The Sage handbook of organizational institutionalism*, 840(2008), 99-128.
- Thornton, P. H., Ocasio, W. (1999). Institutional logics and the historical contingency of power in organizations: Executive succession in the higher education publishing industry, 1958-1990. *American Journal of Sociology*, 105(3), 801–843.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (Uudistettu laitos.). Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tuorila, H. Veikkauksen rahapelien markkinointi ja markkinoinnin vastuullisuus. 2019. Kilpailu- ja kuluttajavirasto.
- Varian, Hal R. *Intermediate Microeconomics: a Modern Approach*. 8th ed. New York: Norton, 2010. Print.
- Varvio, S. (2007). *Katsaus Suomen rahapelijärjestelmään*. Stakes.
- Veikkaus Oy. (2018). Vastuullisuusraportti 2018.
- Veikkaus Oy. (2018). Vuosiraportti 2018.
- Veikkaus Oy. (2019). Vuosi- ja vastuullisuusraportti 2019.
- Veikkaus Oy. (2020). Vuosi- ja vastuullisuusraportti 2020.
- Yani-de-Soriano, M., Javed, U., & Yousafzai, S. (2012). Can an industry be socially responsible if its products harm consumers? The case of online gambling. *Journal of business ethics*, 110(4), 481-497.
- Örnberg, J. C., & Tammi, T. (2011). Gambling problems as a political framing-Safeguarding the monopolies in Finland and Sweden. *Journal of Gambling Issues*, (26), 110–125.

Digitaaliset lähteet:

- Arpajaislaki. 1047/2001. (23.11.2001). Haettu osoitteesta: <https://finlex.fi/fi/laki/alkup/2001/20011047>. Luettu 25.5.2020.
- European Gaming and Betting Association. (2020). EGBA Urges Finland to Fix its Gambling Policy. Haettu osoitteesta: <https://europeangaming.eu/portal/compliance-updates/2020/12/21/83968/egba-urges-finland-to-fix-its-gambling-policy/>. Luettu 27.3.2021.
- Folkhälsomyndigheten. (2019). Resultat från Swelogs 2018. Haettu osoitteesta: <https://www.folkhalsomyndigheten.se/livsvillkor-levnadsvanor/andts/vad-vi-gor-inom-andts/spel/swelogs-befolkningsstudie/swelogs-prevalensstudie-2015/>. Luettu 21.4.2022.
- Global Reporting Initiative. Our mission and history. Haettu osoitteesta: <https://www.globalreporting.org/about-gri/mission-history/>. Luettu 18.3.2021
- Kilpailu- ja kuluttajavirasto. (2019). Veikkauksen valvonta uudistettava. (24.10.2019). Haettu osoitteesta: <https://www.kkv.fi/ajankoh/taista/Tiedotteet/2019/24.10.2019-kkvn-selvitys-veikkauksen-valvonta-uudistettava/>. Luettu 8.4.2020.
- Regeringskansliet. (2018). Spelmarknaden omregleras - ett licenssystem införs. (5.4.2018.) Haettu osoitteesta: <https://www.regeringen.se/pressmeddelanden/2018/04/spelmarknaden-omregleras---ett-licenssystem-infors/>. Luettu 26.4.2022.
- SOSTE. (2019). Rahapelaamisen tunnusluvut. Syyskuu 2019. Haettu osoitteesta: <https://www.soste.fi/rahapeli/rahapelaamisen-tunnusluvut/>. Luettu 13.4.2022.
- Spillemyndigheden. (2020). Danes gamble less than Nordic neighbours. Haettu osoitteesta: <https://www.spillemyndigheden.dk/en/news/danes-gamble-less-nordic-neighbours>. Luettu 27.3.2021.
- Svenska Spel. Spelbolaget som skriver historia. Haettu osoitteesta: <https://om.svenskaspel.se/om-oss/var-historia/>. Luettu 10.11.2021.
- Svenska Spel. Om oss. Haettu osoitteesta: <https://om.svenskaspel.se/om-oss> . Luettu 10.11.2021.
- THL. (2020). Rahapelaaminen ja peliongelma – Suomalaisten rahapelaaminen 2019. Tilastoraportti 08/2020. (21.04.2020). Haettu osoitteesta: <https://thl.fi/fi/tilastot-ja-data/tilastot-aiheittain/paihteet-ja-riippuvuudet/rahapelaaminen/rahapelaaminen-ja-peliongelmat-suomalaisten-rahapelaaminen-2019>. Luettu 25.5.2020.
- Työ- ja elinkeinoministeriö. Vastuullisuusraportointi. Haettu osoitteesta: <https://tem.fi/vastuullisuusraportointi>. Luettu 12.4.2021.
- Veikkaus. Mikä Veikkaus on. Haettu osoitteesta: <https://www.veikkaus.fi/fi/yritys#!/yritystietoa/mika-veikkaus-on>. Luettu 28.1.2021
- Veikkaus. Vastuullisuusohjelma. Haettu osoitteesta: <https://www.veikkaus.fi/fi/yritys?#!/vastuullisuus/vastuullisuusohjelma>. Luettu 25.5.2020

- Veikkaus. Veikkauksen ja kotimaisen jalkapallon yhteistyösopimukset tuovat lisää taloudellisia toimintaedellytyksiä seuroille. Haettu osoitteesta: https://www.veikkaus.fi/fi/yritys#!/article/tiedotteet/yritys/2022/04_huhtikuu/1204_22_veikkauksen_ja_kotimaisen_jalkapallon_yhteistyosopimukset_tuovat_lisaa_taloudellisia_toimintaedellytyksia_seuroille. Luettu 21.4.2022
- Veikkaus. Etuasiakkuusohjelma. Haettu osoitteesta: <https://www.veikkaus.fi/fi/etuasiakas?category=edut>. Luettu 9.5.2022.
- Veikkaus. Historiamme. Haettu osoitteesta: <https://www.veikkaus.fi/fi/yritys#!/yrytystietoa/historiamme>. Luettu 13.5.2022.
- YLE. (2019). Ruotsissa rahapelimonopolin purku toi suuret verotulot ja häiritsevät mainokset. (14.08.2019). Haettu osoitteesta: <https://yle.fi/uutiset/3-10921535>. Luettu 22.5.2020.
- YLE. (2019). Veikkaus perustaa eettisen neuvoston – palkitsemisjärjestelmään lisätään vastuullisuusmittari. (13.08.2019). Haettu osoitteesta: <https://yle.fi/uutiset/3-10920304>. Luettu 22.5.2020.