

Opinnäytetyö (YAMK)

Tradenomi (ylempi AMK), liiketoiminnan kehittäminen

2025

Ella Honkanen

Vastuullisuuden merkitys Verohallinnon henkilöstölle



Opinnäytetyö (YAMK) | Tiivistelmä

Turun ammattikorkeakoulu

Tradenomi (ylempi AMK), liiketoiminnan kehittäminen

2025 | 102 sivua

Ella Honkanen

Vastuullisuuden merkitys Verohallinnon henkilöstöllä

Opinnäytetyön tavoitteena oli osallistaa Verohallinnon sisäinen sidosryhmä, eli henkilöstö, antamaan näkökulmia Verohallinnon vastuullisuudesta.

Tutkimuksessa selvitettiin Verohallinnon vastuullisuuden tilaa henkilöstön näkökulmasta, mitkä asiat Verohallinnon vastuullisuudessa ovat tärkeitä ja olennaisia henkilöstölle sekä mitä Verohallinnon vastuullisuudesta henkilöstö haluaa tietää lisää. Työntekijöiden kokemusten huomioiminen ja ymmärtäminen muodostavat inhimillisen ja vastuullisen johtamisen perustan (Työn tuuli 2022).

Organisaatiot voivat laajentaa omaa näkemystään yhteiskuntavastuusta ottamalla sidosryhmät aktiivisesti mukaan. Yhteiskunnan kasvavat vaatimukset organisaatioiden vastuullisuudelle ovat lisänneet tarvetta toimenpiteille, kuten vastuullisuusraporttien laatimiselle, joiden avulla sidosryhmille voidaan tarjota olennaista ja ajankohtaista tietoa toiminnan vastuullisuudesta. (SFS 2010.)

Tutkimuksessa käytettiin haastatteluja (10 haastateltavaa) sekä kyselyä (329 vastaajaa). Tutkimuksen tuloksia analysoitiin sisällönanalyysin sekä määrällisten tilastojen avulla. Tutkimuksen perusteella Verohallinnon vastuullisuus koettiin tärkeänä asiana. Haastatteluiden ja kyselytutkimuksen tulokset korostivat erityisesti sosiaalista ja taloudellista vastuuta, joista keskeisimmiksi teemoiksi nousivat henkilöstön hyvinvointi ja oikeudenmukaisesti toimitettu verotus. Tasa-arvon merkitys nousi esiin tutkimuksessa kaikilla tasoilla: niin henkilöstön välisessä palkkauksessa kuin asiakkaiden tasapuolisessa ja oikeudenmukaisessa kohtelussa verotuksen osalta.

Asiasanat:

Vastuullisuus, kestävä kehitys, ekologinen vastuullisuus, sosiaalinen vastuullisuus, taloudellinen vastuullisuus, johtamisen vastuullisuus

Master's Thesis | Abstract

Turku University of Applied Sciences

Degree programme

2025 | 102 pages

Ella Honkanen

The Significance of Responsibility Among the Personnel of the Finnish Tax Administration

The aim of the thesis was to engage the Finnish Tax Administration's personnel in providing perspectives on the organization's responsibility. The study explored employees' experiences of the Tax Administration's responsibility, identified the most important and relevant aspects of responsibility for the personnel, and determined what additional information they wanted regarding responsibility. Considering and understanding employees' perspectives form the foundation of humane and responsible leadership (Työn tuuli 2022).

Expanding organizational corporate responsibility requires active involvement of stakeholders. Growing society demands for organizational responsibility have increased the need for measures such as producing sustainability reports, which provide stakeholders with relevant and up-to-date information on an organization's responsibility efforts (SFS 2010).

The study was conducted using interviews (10 participants) and a survey (329 respondents), with the data analyzed through content analysis and statistical methods. The results indicated that responsibility is highly valued within the Tax Administration. Social and economic responsibility emerged as the most significant themes, particularly employee well-being and the fair administration of taxation. Additionally, the importance of equality was highlighted at all levels, both in employee compensation and in the fair and impartial treatment of clients in taxation matters.

Keywords:

Responsibility, sustainable development, ecological responsibility, social responsibility, economic responsibility, leadership responsibility

Sisältö

1 Johdanto	6
1.1 Tausta	6
1.2 Tavoitteet ja tutkimusongelma	7
1.3 Tutkimusmenetelmät	8
1.4 Kohdeorganisaatio	9
2 Vastuullisuus ja kestävyys	11
2.1 Vastuullisuuden ja kestävyyskäsitteet	13
2.2 Ekologinen vastuullisuus	15
2.3 Sosiaalinen vastuullisuus	19
2.4 Taloudellinen vastuullisuus	27
2.5 Vastuullinen johtaminen	31
3 Tutkimuksen toteutus	37
3.1 Tutkimuksen kohderyhmä	37
3.2 Tutkimusmenetelmä	43
3.3 Aineiston keruu ja analysointi	45
4 Tulokset	48
4.1 Verohallinnon vastuullisuus	48
4.2 Tärkeät ja olennaiset asiat Verohallinnon vastuullisuudessa	68
4.3 Mistä henkilöstö haluaa lisätietoa?	73
4.4 Tutkimuksen luotettavuuden ja pätevyyden arviointi	81
5 Pohdinta	83
5.1 Johtopäätökset	83
5.1.1 Verohallinnon vastuullisuus henkilöstön näkökulmasta	83
5.1.2 Mitkä asiat Verohallinnon vastuullisuudessa ovat tärkeitä ja olennaisia henkilöstölle?	90
5.1.3 Mitä Verohallinnon vastuullisuudesta henkilöstö haluaa tietää lisää?	91
5.2 Yhteenveto	93

5.3 Kehittämisehdotukset	94
Lähteet	96

Kuvat

Kuva 1 Agenda2030 tavoitteet (Ykliitto 2024)	12
Kuva 2 Käyttäytymisen muutospyörä (UKK-instituutti 2024)	41
Kuva 3 Merkittävimmät vastuullisuuden osa-alueet (EK 2021)	42
Kuva 4 Henkilöstön päivittäinen vastuullisuus	50
Kuva 5 Verohallinto suoriutuu parhaiten vastuullisuuden osalta	53
Kuva 6 Kehitettäviä asioita Verohallinnon vastuullisuudessa	55
Kuva 7 Tärkeimmät osa-alueet haastateltavien mukaan Verohallinnon vastuullisuudessa	69
Kuva 8 Mistä halutaan tietää lisää?	73

1 Johdanto

1.1 Tausta

Ihmisillä on luontainen tarve tuntea, että he tekevät jotain hyvää ja ovat ylpeitä työnantajastaan. Henkilöstön kokemuksen kannalta vastuullisuus on merkittävässä asemassa. Nykyään organisaatiot nähdään enemmän yhteiskunnallisina toimijoina, jotka huolehtivat ihmisistä sekä ympäristöstä. Kokemuksien perusteella eettisesti toimivassa organisaatiossa henkilöstö on sitoutuneempaa ja motivoituneempaa kuin organisaatiossa, jonka toimintavavat ovat kyseenalaisempia. Vastuullisessa organisaatiossa hoidetaan yhteiskunnalliset velvoitteet, tarjotaan ihmisille työtä ja toimeentuloa, tuotetaan hyödyllisiä tuotteita tai palveluita, tunnistetaan toiminnan vaikutukset yhteiskuntaan, sovitetaan yhteen organisaation ja sidosryhmien tavoitteet sekä toimitaan ekologisesti, sosiaalisesti ja taloudellisesti kestävällä tavalla. (Aaltonen ym. 2020.) Elinkeinoelämän keskusliiton (2021) tuottaman tutkimuksen mukaan 92 % piti vastuullisuuden merkitystä liiketoiminnassa melko merkittävänä tai erittäin merkittävänä.

Työn tuuli (2022) artikkelin mukaan yritysvastuu on noussut keskeiseksi osaksi yritysten strategiaa, johtamista ja viestintää. Vastuullisuus kiteytyy kolmeen yleisesti tunnistettuun ulottuvuuteen: sosiaaliseen vastuuseen, taloudelliseen vastuuseen ja ympäristövastuuseen. Lainsäädäntö määrittelee näille osaluueille minimivaatimukset, mutta vastuullisuuskysymykset kiinnostavat erityisesti yritysten sidosryhmiä, jotka odottavat yrityksiltä korkeampaa vastuullisuuden tasoa. Esimerkiksi yritysten sosiaalista vastuuta on tutkittu vielä melko vähän, erityisesti vastuullisuuden käytänteitä, joita sovelletaan organisaatiotasolla.

Asiantuntijatyössä tehokas tapa motivoida työntekijöitä, on osoittaa työn merkityksellisyys. Kun johto onnistuu luomaan merkityksellisyyden työhön, työntekijät ovat oma-aloitteisia, sitoutuneita ja valmiita kehittymään. Organisaatio, joka on mukana ratkomassa jotakin ihmiskunnan aitoa

merkityksellistä ongelmaa, kuten ilmastonmuutosta on etulyöntiasemassa kilpailemassa osaavasta henkilöstöstä. (Aaltonen ym. 2020.)

Aihe on ajankohtainen, sillä vastuullisuusraportteja on tehty vasta muutaman vuoden ajan ja henkilöstön kokema merkityksellisyys yhtenä sidosryhmänä haluttiin saada näkyviin. Asioiden priorisoinnissa on tärkeää tunnistaa tärkeimpien sidosryhmien, tässä tapauksessa sisäisen sidosryhmän, odotukset organisaatiota kohtaan. Sidosryhmien odotuksia ja huolenaiheita voi selvittää monella eri tavalla, mutta tässä tutkimuksessa käytettiin haastatteluja sekä kyselyä. Menetelmää valitessa täytyy pitää mielessä, että tavoitteena on saada sidosryhmältä hyödyllisiä näkemyksiä ja relevanttia tietoa. (Kurittu 2018.)

Henkilöstön osallistaminen ja henkilöstön mielipiteiden kuuntelu on noussut muissakin valtion virastoissa yhdeksi ajankohtaiseksi tulevaisuuden tavoitteeksi. Alenin (2024) artikkelissa kerrotaan Traficomien vastuullisuustyöstä ja yhteistyöstä John Nurmisen säätiön kanssa. Traficomien tulevaisuuden tavoitteena on osallistaa henkilöstöä enemmän ja saada henkilöstö mukaan vaikuttamaan esimerkiksi vastuullisuustavoitteisiin. He kannustavat henkilöstöä vastuullisuustekoihin, joihin henkilöstö pystyy sitoutumaan.

1.2 Tavoitteet ja tutkimusongelma

Opinnäytetyö tutkimuksen tavoitteena on selvittää Verohallinnon henkilöstön ajatuksia vastuullisuudesta sekä näkemystä siitä, mikä Verohallinnon vastuullisuudessa on tärkeää. Tutkimuksessa perehdytään Verohallinnon vastuullisuuteen henkilöstön näkökulmasta, mitkä asiat Verohallinnon vastuullisuudessa ovat tärkeitä henkilöstölle ja mistä asioista henkilöstö haluaa tietää lisää. Tämän tutkimuksen jälkeen Verohallinnolla on laaja kuva henkilöstön ajatuksista vastuullisuuteen liittyen ja mitä asioita pitäisi vielä selkeyttää henkilöstölle.

Työ on rajattu kohdistumaan henkilöstöön eli sisäiseen sidosryhmään. Organisaation jäsenten kokemusten ymmärtäminen antaa johdolle mahdollisuuden rakentaa organisaatiokäytäntöjä, jotka edistävät positiivisia

tunteita, tukevat toiminnan jatkuvuutta ja tekevät työympäristöstä inhimillisemmän. Työntekijöiden kokemusten kuunteleminen ja ymmärtäminen on sekä inhimillisen että vastuullisen johtamisen ydin. Muutoksen aikaansaaminen organisaatiossa edellyttää muutoksen psykologisten ulottuvuuksien ymmärtämistä – ilman tätä, muutosta ei voida toteuttaa toivotulla tavalla. (Työn tuuli 2022.)

Tutkimuskysymyksinä ovat:

1. Mikä on Verohallinnon vastuullisuuden tila henkilöstön näkökulmasta?
2. Mitkä asiat Verohallinnon vastuullisuudessa ovat tärkeitä ja olennaisia henkilöstölle?
3. Mitä Verohallinnon vastuullisuudesta henkilöstö haluaa tietää lisää?

1.3 Tutkimusmenetelmät

Tutkimuksessa yhdistettiin kvalitatiivisia eli laadullisia ja kvantitatiivisia eli määrällisiä menetelmiä, painottuen laadulliseen menetelmään. Mukaan sisällytettiin myös määrällisiä elementtejä. Vilkan (2021a) mukaan nämä tutkimusmenetelmät eivät nykyisin ole toisiaan poissulkevia, vaan niiden katsotaan täydentävän toisiaan. Hirsjärven ja Hurmeen (2022) mukaan käyttämällä useampaa tutkimusmenetelmää saadaan laajempia näkökulmia ja näin lisätä tutkimuksen luotettavuutta.

Laadullisessa tutkimuksessa keskitytään merkitysten löytämiseen ja tutkittavien omien kokemusten kuvaamiseen. Tavoitteena on tulkintojen avulla tuoda esiin ilmiöitä, joita ei muuten havaittaisi (Vilka 2021b). Keskeistä on ymmärtää yhteisöjen tai yksilöiden kokemuksia ja käsityksiä sekä löytää niiden merkityksellisyys, mikä perustuu kielellisiin ilmaisuihin. Määrällinen tutkimus perustuu numeerisiin analyysiin ja pyrkii mittaamalla tuottamaan todellisuutta koskevaa tietoa. Sitä käytetään usein selvittämään, millaisia käsityksiä ja kokemuksia henkilöillä on ja miten ne jakautuvat. Tutkimuksessa vastataan kysymyksiin, kuten kuinka usein jokin ilmiö esiintyy ja miksi. (Vilka 2021a.)

Tutkimuksen laadullisessa osassa on käytetty sisällön analyysia luokittelun ja teemoittelun avulla. Määrällisen datan tuloksia on esitetty tilastollisten kuvaajien avulla, mutta johtopäätösten analysoinnissa on käytetty sisällönanalyysia.

1.4 Kohdeorganisaatio

Verohallinto on yksi valtion organisaatioista ja sen tehtävänä on varmistaa rahoitus yhteiskunnan eri toimintoihin. Verohallinnon tavoitteena on tehdä verotusta oikean määrällisenä oikeaan aikaan. Verohallinnon strategisina tavoitteina onkin verotulojen varmistaminen, oikeudenmukaisesti toimitettu verotus sekä positiivinen asiakaskokemus. Verohallinnon keräämät verot ohjataan julkiselle sektorille esimerkiksi valtiolle ja kunnille. Arvoina ovat luottamus, yhteistyö ja uudistuminen. (Verohallinto 2023b.)

Verohallinnossa työskentelee noin 5000 ihmistä eri puolella Suomea. Sillä on erilaisia yksiköitä, kuten verotusyksikkö, asiakkuusyksikkö, tuotehallintayksikkö ja hallintoyksikkö. Verohallinto toimii valtiovarainministeriön alaisuudessa. Verohallinnon yksi tehtävä on myös huolehtia eri tavoilla yhteiskuntavastuusta muun muassa harmaan talouden torjumisella sekä verovajeen minimoimisella. (Verohallinto 2023b.)

Verohallinnon vastuullisuustyö on osa strategiaa sekä lakisääteisiä velvollisuuksia. Verohallinnolla on mahdollisuus ilmastonmuutoksen hidastamiseen ja Verohallinnossa onkin sitouduttu paperin- ja sähkökulutuksen sekä jätemäärän ja matkustuskulujen vähentämiseen. Henkilöstön ympäristötietoisuutta pyritään lisäämään ja hankinnoissa pyritään kiinnittämään huomio koko tuotteen elinkaareen. Ympäristövastuun osalta Verohallinto on sitoutunut vähentämään mm. sähkönkulutusta 7,5 %, paperinkulutusta 30 %, virkamatkoja 32 % ja jätemääriä 18 % vuosien 2017 ja 2025 välillä. Verohallinnon vahvin kädenjälki näkyy taloudellisen vastuun osa-alueella mahdollistaen yhteiskunnan hyvinvoinnin turvaten siihen tarvittavan rahoituksen. Toiminnan tulee olla läpinäkyvää. Harmaan talouden tunnistaminen kuuluu vahvasti myös Verohallinnon vastuullisuuteen sekä

tekoälyn käyttäminen eettisesti. Verohallinto on julkaissut vastuullisuusraportin vuosilta 2021, 2022 ja 2023. YK:n kestävän kehityksen tavoitteet ohjaavat myös Verohallinnon toimintaa. (Verohallinto 2023b; Verohallinto 2024h.)

2 Vastuullisuus ja kestävyys

Vastuullisuusteemoja tutkimukseen kerätään YK:n kestävän kehityksen tavoitteista. YK:n jäsenmaat ovat vuonna 2015 sopineet kestävän kehityksen tavoitteista vuosille 2016–2030. Sopimukseen sisältyy 17 tavoitetta, ja niistä 169 alatavoitetta. Kaikki jäsenmaat sitoutuivat Agenda 2030 tavoitteisiin. Agenda 2030:lla pyritään kestävään kehitykseen ympäristön, talouden ja ihmisten hyvinvoinnin kannalta. (Ulkoministeriö 2023.) Verohallinto toteuttaa YK:n kestävän kehityksen tavoitteita omassa strategiassaan, mistä syystä YK:n kestävän kehityksen tavoitteet luovat tämän työn viitekehityksen. Viitekehitykseen on otettu mukaan myös Verohallinnon toiminnalle tärkeitä asioita, kestävyysosaamista sekä johtamisen teoriaa, erityisesti vastuullisuuden näkökulmasta.

Suomen pääministerin toimisto (Prime Minister's Office 2020) kertoo julkaisussaan, että Suomen yhteiskunnan sitoutuminen kestävään kehitykseen on yksi keskeisimpiä välineitä Agenda 2030 toteuttamisessa kestävä kehityksen puolesta. Toimintasitoumuksilla saatetaan yhteen julkinen sektori, yritykset, kansalaisjärjestöt sekä yksityishenkilöt. Tekemällä sitoumuksia eri toimijat sitoutuvat tekemään oman osuutensa tavoitteiden saavuttamiseksi. Toimijat voivat valita omat tavoitteensa ja olla edistämässä globaalia kestävä kehitystä. Seuraavasta kuvasta löytyy YK:n kestävän kehityksen 17 päätavoitetta.

KESTÄVÄN KEHITYKSEN TAVOITTEET
17 TAVOITETTA MAAILMAN MUUTTAMISEKSI



Kuva 1 Agenda2030 tavoitteet (Ykliitto 2024)

Valtionhallinto on ottanut käyttöön yhtenäisen viitekehyksen vastuullisuusraportoinnille. Viitekehyksenä toimii YK:n Agenda2030 – toimintaohjelma. Suositus ministeriöille, virastoille ja laitoksille on laatia vuosittain vastuullisuusraportti, mikä julkaistaan seuraavan vuoden huhtikuuhun mennessä. Vuonna 2021 valtionhallinto julkaisi ensimmäiset vastuullisuusraporttinsa yhtenäisen viitekehyksen mukaisesti. Valtionhallinto ohjeistaa jokaista toimijaa valitsemaan 3–5 YK:n kestävän kehityksen tavoitteista, mihin erityisesti keskittyy. Verohallinto noudattaa ohjeistusta ja on tämän ohjeistuksen mukaisesti julkaissut omat vastuullisuusraporttinsa sekä valinnut omat tärkeimmät tavoitteensa. (Valtiokonttori 2024.)

Valtionhallinto ohjeistaa raportoimaan toiminnan jalanjäljestä sekä toiminnan kädenjäljestä. Toiminnan jalanjälki tarkoittaa organisaation toiminnan suoria vaikutuksia toimintaympäristössä. Jalanjäljen tunnistamisella pyritään vähentämään negatiivisia toiminnan vaikutuksia. Toiminnan kädenjälki tarkoittaa organisaation toiminnalla saavutettuja positiivisia vaikutuksia kestävän kehityksen tavoitteisiin. (Valtiokonttori 2024.)

Valtionkonttori (2022) kertoo vastuullisuusraporttien yhteenvedossa vuodelta 2021, että ”Jalanjäljen pienentämiseksi tulee vähentää negatiivisia vaikutuksia, esimerkiksi

- ekologisia vähentämällä toiminnasta syntyviä päästöjä ja luontokatoa,
- sosiaalisia huolehtimalla henkilöstön, asiakkaiden ja sidosryhmien hyvinvoinnista
- sekä taloudellisia huolehtimalla käytettävissä olevien yhteisten varojen avoimesta ja tarkoituksenmukaisesta käytöstä.”

Valtionhallinnon ohjeistuksen mukaisesti Verohallinto on valinnut neljä YK:n kestäväen kehityksen tavoitteista mihin erityisesti keskittyy. Nämä ovat tavoitteet 8 (ihmisarvoista työtä ja talouskasvua), 10 (eriarvoisuuden vähentäminen), 16 (rauha, oikeudenmukaisuus ja hyvä hallinto) ja 17 (yhteistyö ja kumppanuus). Verohallinnon pääjohtaja Markku Heikura kertoo: ”Tärkein vastuullisuustekomme on se, että mahdollistamme yhteiskuntamme hyvinvoinnin turvaamalla siihen tarvittavan rahoituksen.” (Verohallinto 2023a.)

2.1 Vastuullisuuden ja kestävyiden käsitteet

Vastuullisuudesta puhuttaessa tulee esiin erilaisia termejä ja käsitteitä. Tässä kappaleessa avataan käsitteitä tarkemmin. Joskus on ajateltu, että vastuullisuus on väärin tekojen välttämistä. Nykyisin painotetaan enemmän sitä, että vastuullisuus on hyvien tekojen tekemistä sekä yhteiskunnan ja ympäristön kestävä kehitystä. Vastuullisuus käsitteenä tarkoittaa aktiivista vastuun kantamista toiminnasta ja sen vaikutuksista, ei vaan asioiden huomioimista. Vastuullisuus on tapa toimia ja toimeenpanna päätöksiä. Organisaatioiden toiminnasta seuraa vaikutuksia mm. ympäristöön, yhteiskuntaan sekä ihmisiin. Vaikutuksista osa ovat negatiivisia, joita organisaatioiden tulisi vähentää ja ennaltaehkäistä ja osa taas positiivisia, joita organisaatioiden tulisi lisätä. (Kurittu & Rankinen 2023; Aaltonen ym. 2020.)

EU:n (2022) GreenComp raportin mukaan kestävyystoiminnalla on kolme osa-alueita; poliittinen toimijuus, yhteistyö sekä yksilön aloitteellisuus. Poliittinen toimijuus tarkoittaa taitoa tunnistaa oma poliittinen vastuu, vastuuvollisuus kestävyttä heikentävässä toiminnassa ja taitoa navigoida erilaisissa poliittisissa järjestelmissä. Yhteistyö tarkoittaa toimintaa yhteistyössä muiden, esimerkiksi sidosryhmien kanssa muutoksen aikaansaamiseksi. Yksilön aloitteellisuus tarkoittaa omien mahdollisuuksien tunnistamista edistääkseen kestävyttä ja taitoa aktiiviseen toimintaan yhteisön ja maapallon tulevaisuuden kannalta.

Kestävyys tarkoittaa pidempi aikaista seurausta vastuullisista toimista. Kestävydessä pidetään arvossa esimerkiksi luonnonvaroja. Kestävyys ja kestävä kehitys ovat samankaltaisia käsitteitä. Kestävän kehityksen periaate pyrkii varmistamaan, että nykyiset toimintatavat eivät vaaranna tulevien sukupolvien mahdollisuuksia hyvään elämään. Kestävä kehitys on prosessi, jolla voidaan saavuttaa kestävyttä. Esimerkiksi Pariisin ilmastokokouksen päätökset ovat kestävää kehitystä. Organisaatiot voivat käyttää erilaisia käsitteitä puhuttaessa kestävästä kehityksestä esimerkiksi yhteiskuntavastuu tai yritysvastuu. Yritysvastuussa pyritään ylittämään lakien ja vaatimusten säännökset. Yhteiskuntavastuussa otetaan huomioon yhteiskunta organisaation toiminnan vaikutuksissa. (Kurittu & Rankinen 2023; Juutinen 2016; EU 2022; Yrittäjät 2024.)

Aiemmin yhteiskuntavastuun käsitys tarkoitti lähinnä hyväntekeväisyystoimintaa, mutta noin sata vuotta sitten alettiin keskustella myös mm. oikeudenmukaisista toimintatavoista ja työelämän käytännöistä. Sen jälkeen on tullut paljon lisää aiheita yhteiskuntavastuun alle kuten ympäristö, kuluttajansuoja ja ihmisoikeudet. Nykyisin yhteiskuntavastuun odotetaan edistävän kestävää kehitystä, terveyttä ja hyvinvointia, huomioimaan sidosryhmien odotuksia sekä noudattavan lakeja ja kansainvälisiä toimintasääntöjä. (SFS 2010.)

Vastuullisuuden ja kestävyden ohella keskeinen käsite on myös eettisyys, mikä kuvaa organisaation toimintatapaa ja -kulttuuria. Eettisyydellä tarkoitetaan sitä, miten organisaatio toimii tai ei toimi tietyissä tilanteissa. Organisaation

toimintatavat ja kulttuuri rakentuvat vahvasti johdon esimerkin pohjalta. (Kurittu & Rankinen 2023.) SFS (2010) linjaa eettisen toiminnan noudattavan hyväksytyjä periaatteita siitä, mikä on hyvä tai oikea toimintatapa jossakin tietyssä tilanteessa, ja mikä noudattaa kansainvälisiä toimintasääntöjä.

2.2 Ekologinen vastuullisuus

Ekologinen vastuu on luonnonvarojen kestäväää käyttöä. Ekologiseen vastuuseen kuuluu ilmastonmuutoksen torjunta, luonnon monimuotoisuuden turvaaminen sekä kestävä luonnonvarojen käyttö. Ekologinen vastuu saa koko ajan enemmän huomioita mm. uusien lakien ja raporttien myötä. (Viitala & Jylhä 2019.) Luontoa on kautta historian pidetty tärkeänä. Jo ennen ajanlaskun alkua Hippokrates kirjoitti ihmisen ja ympäristön välisestä suhteesta, mutta kestävän kehityksen ajatukset nousivat laaja-alaisesti ihmisten ajatuksiin vuonna 1987, kun YK:n ympäristö- ja kehityksen maailmankomissio julkaisi yhteinen tulevaisuutemme raportin. Raportissa käsiteltiin kestäväää kehitystä maapallon kantokyvystä. Kestävyystiedettä käsitteenä on valmisteltu 1990-luvulla ja se esiteltiin vuonna 2001. Kestävyystieteessä yritetään ratkaista uusilla keinoilla kestävyysongelmia ja kestävyyskysymyksiä sekä pyrkiä muutokseen. (Halonen ym. 2022.)

Yksi maapallon suurimmista kriiseistä on ilmaston lämpeneminen. Ilmaston muutos on osa seurausta ihmisten toiminnasta, kuten fossiilisten polttoaineiden poltosta, kestäväättömästä ruokajärjestelmästä sekä luonnon tuhoamisesta. (WWF 2024.) Maailman talouden kannalta suurin riski on, että ilmastonmuutosta ei saada hallittua eikä ilmastonmuutokseen sopeuduta. Sään ääri-ilmiöt, joita ilmastonmuutos pahentaa, vahingoittavat todennäköisesti taloutta eniten. On tärkeää tunnistaa sekä ottaa käyttöön ilmaston muutokseen sopeuttavia toimia. (Seddon ym. 2020.)

Energian käyttö kuuluu myös ekologiseen vastuullisuuteen. Deloitte (2023b) on julkaissut raportin sähkökriisistä Euroopasta ja mitä yritykset voivat tehdä lyhyellä ja pitkällä aikavälillä parantaakseen sähkökriisikestävyttä.

Energiamarkkinat Euroopassa kokivat kriisin Venäjän aloitettua hyökkäyssodan Ukrainaan. Yrityksille suunnatut ratkaisut tähän ovat tutkia mahdollisuuksia tuotannon sekä toimintojen energian käyttöä joustavammaksi hinnan vaihteluiden perusteella sekä etsiä tapoja, miten energian kulutuksesta voi säästää. Pitkän aikavälin tavoitteena mainitaan koko toiminnan optimointi energian säästökohteiden tavoittelussa.

Kestävät valinnat

Kestävillä valinnoilla voidaan tehdä myös tulosta. Vuonna 1996 ruotsalainen Scandic Hotels investoi 150 000 dollaria resurssitehokkuusohjelmaan. Ohjelmassa koulutettiin henkilöstöä säästämään vettä ja energiaa sekä vähentämään jätteiden määrää. 1996–2001 välillä 35 hotellia säästi 1,5 miljoonaa dollaria koulutuksen avulla. Kustannussäästöistä työntekijät saivat oman osansa kannustusjärjestelmän kautta. (Bärlund 2023.)

Kuluttajaliiton (2024) mukaan matkustaminen aiheuttaa aina ympäristövaikutuksia ja saattaa herättää eettisiä kysymyksiä. Kuitenkin matkustaminen ei ole ongelma, jos se tehdään tietoisesti ja vastuullisesti. Matkailun suurimmat ympäristövaikutukset liittyvät valittuun matkustustapaan ja matkan pituuteen, joihin voimme vaikuttaa tekemällä harkittuja valintoja.

Ruokavalion muuttaminen kasvipohjaisemmaksi on yksi suurimmista ympäristöteoista, mitä voimme tehdä ruokavalinnoillamme. Eläinperäisten tuotteiden ympäristövaikutukset voivat olla jopa kaksinkertaiset tai moninkertaiset verrattuna kasvipohjaisiin vaihtoehtoihin. Kuljetusten, pakkauksien tai ruokahävikin ilmastovaikutukset eivät ole yhtä merkittäviä kuin se, onko ruokavaliossa eläinperäisiä vai kasvipohjaisia tuotteita. (WWF 2022.)

Hankinnat ovat osa ekologista, sosiaalista ja taloudellista vastuullisuutta, mutta hankintoja käsitellään tässä ekologisen vastuullisuuden kappaleessa. ”Julkinen sektori hankkii tavaroita ja palveluja vuosittain noin 47 miljardilla eurolla. Määrä on noin 20 prosenttia bruttokansantuotteesta. Julkisella sektorilla on sekä

mahdollisuus että velvollisuus käyttää valtavaa ostovoimaansa viisaasti.” (Joutsenmerkki 2024.) Julkisia hankintoja ohjaa EU:n hankintadirektiivi, joka on toimeenpantu kansallisesti. Suomessa hankintoja säätelevät hankintalaki (348/2007) ja hankinta-asetus (614/2007). Hankinnoissa noudatetaan avoimuuden, tasapuolisuuden, syrjimättömyyden ja julkisuuden periaatteita. Kilpailutuksen suunnittelu ja hallinta ovat keskeisiä, ja tarjouspyynnöissä on määriteltävä selkeästi, perustuuko valinta kokonaistaloudelliseen edullisuuteen vai halvimpaan hintaan. Julkisilla hankinnoilla on merkittävä rooli ympäristöystävällisten ja sosiaalisesti vastuullisten ratkaisujen edistämisessä. Esimerkiksi, jos kaikki EU:n julkisilla hankinnoilla hankittu sähkö olisi vihreää, sillä voitaisiin kattaa viidennes Kioton ilmastotavoitteista. (Harmaala & Jallinoja 2012.)

Vastuulliset julkiset hankinnat luovat merkittäviä markkinoita vastuullisille tuotteille, edistävät innovaatioita, antavat esimerkkiä yrityksille ja tukevat ympäristö- ja elinkeinopoliittisia tavoitteita. Ympäristöystävälliset hankinnat eivät usein lisää kustannuksia, vaan voivat jopa vähentää niitä, kuten Tanskan Koldingissa, jossa ympäristökriteerit ovat pienentäneet hankintojen kokonaiskustannuksia 10 %. Suosimalla vihreitä tuotteita ja palveluita julkiset hankinnat tarjoavat yrityksille uusia markkinoita toimia ja mahdollisuuden kehittää kansainvälistä kilpailuetua. Esimerkiksi Barcelonassa julkiset siivouspalvelut (16,2 miljoonaa euroa) on siirretty myrkyttömiin aineisiin, mikä on laskenut niiden hintaa sekä lisännyt niiden tarjontaa, ja Kreikan Amaroussionissa keskitetyt kierrätyspaperihankinnat ovat tehneet kierrätyspaperista edullisempaa kuin perinteinen paperi. (Harmaala & Jallinoja 2012.)

Uudessa hankintalaissa on tarkennettu sääntöjä, joiden avulla sosiaaliset näkökohdat, kuten perusoikeuksien toteutuminen ja syrjimättömyys, voidaan sisällyttää julkisiin hankintoihin. Sosiaalisten näkökulmien tavoitteena on usein suojella heikommassa asemassa olevia ja ehkäistä syrjäytymistä. Tähän voi sisältyä positiivinen syrjintä, kuten erityistoimien kohdentaminen tietyille ryhmille. Sosiaalisia näkökohtia sovellettaessa on varmistettava, etteivät ne syrji

hankinnan toimittajia. Usein nämä näkökohdat liittyvät esimerkiksi esteettömyyteen rakennushankkeissa tai näkövammaisten tarpeiden huomioimiseen, mikä parantaa palvelujen saavutettavuutta ja yhdenvertaisuutta. (Harmaala & Jallinoja 2012.)

Valtiovarainministeriön (2023) mukaan hankinta on vastuullinen, kun hankintaa tehtäessä otetaan huomioon ekologinen, sosiaalinen sekä taloudellinen näkökulma. Kestävät ja vastuulliset hankinnat ovat mahdollisia, kun otetaan huomioon koko prosessi hankintojen suunnittelusta sopimukseen ja seurantaan asti. Hankinnoissa ekologisia tavoitteita voi olla esimerkiksi ilmansaasteiden vähentäminen sekä energiatehokkuuden edistäminen. Sosiaalisia tavoitteita voivat olla esimerkiksi työolojen ja tasa-arvon edistäminen. Taloudellisia tavoitteita voi olla esimerkiksi harmaan talouden torjuminen ja kustannustehokkuuden parantaminen.

Harmaala & Jallinoja (2012) kertovat, että yritysten vastuullisuusvalinnat kiteytyvät usein hankintaprosesseihin ja siihen, että suositetaan toimittajia ja alihankkijoita, jotka jakavat yrityksen vastuullisuustavoitteet. Siksi hankintaprosesseissa on tärkeää varmistaa, että vastuullisuusstrategia toteutuu käytännössä ja siirtyy osaksi päivittäistä toimintaa toimitusketjuissa. Monet suuret yritykset eivät pelkästään kannusta vaan myös vaativat toimittajiltaan ja asiakkailtaan sitoutumista kestävään kehitykseen ympäristön ja sosiaalisen vastuun näkökulmasta. Tämä sisältää myös kansallisen ja kansainvälisen lainsäädännön noudattamisen, ihmisoikeuksien kunnioittamisen ja eettisten toimintatapojen omaksumisen. Eettisten toimintaohjeiden käyttöönotto on tunnistettu tehokkaaksi keinoksi edistää vastuullisuutta alihankintaketjuissa, ja niitä sovelletaan laajasti lähes kaikilla toimialoilla. Eettiset periaatteet pohjautuvat pääasiassa kansainvälisiin sopimuksiin, kuten ILO:n ja YK:n julistuksiin. Hankintaketjuissa korostetaan usein sosiaalisen vastuun hallintajärjestelmien, kuten SA8000-standardin, mukaisia käytäntöjä. Näihin kuuluvat esimerkiksi syrjimättömyys, työaikojen sääntely, lapsi- ja pakkotyövoiman käytön kieltäminen, oikeudenmukainen palkkaus sekä työntekijöiden kokoontumis- ja yhdistymisvapauden takaaminen.

FIBS ja Reilu kauppa ry (2023) kehottavat selvityksessään päättäjiä vaatimaan organisaatioilta, jotka tekevät julkisia hankintoja, huolellisuutta ja tarvittavaa osaamista ihmisoikeuksiin.

2.3 Sosiaalinen vastuullisuus

Vaikka vastuullista yritystoimintaa on ollut jo aiemminkin, vasta 1980-luvulla alettiin puhua sosiaalisesta vastuusta ja erityisesti yritysten vastuusta sidosryhmiä kohtaan. R. Edward Freeman toi ajatuksen, että omistajien lisäksi myös työntekijöiden, asiakkaiden sekä muiden kansalaisten hyvinvointi on tärkeää. Tämän seurauksena vastuullisuus tuli osaksi johtamista ja vastuullisuutta alettiin myös arvioida uudella tavalla. Sosiaalinen vastuullisuus siis tarkoittaa ihmisten hyvinvointia, kuten työntekijöiden tai yhteistyökumppaneiden. (Viitala & Jylhä 2019.) Shen & Benson (2016) kertovat artikkelissaan, että sosiaalisesti vastuullinen henkilöstöjohtaminen vaikuttaa suoraan yksilön työsuoritukseen.

Oikotie (2023) on julkaissut tutkimustulosten perusteella olennaisimmat periaatteet vastuullisesta työnantajasta. Periaatteisiin kuuluu kunnioitus työnhakijaa kohtaan, kunnollinen perehdytys, esihenkilön tuki työntekijälle, työ, jossa voi kehittyä, oikeudenmukainen kohtelu, työntekijöiden hyvinvointi sekä kohtuullinen palkkaus. Aaltonen ym. (2020) toteavat, että palkka on yksi ratkaiseva tekijä työnantajaa valitessa, mutta yleensä kuitenkin muut asiat nousevat tärkeämmäksi kilpailutekijäksi, kuten työnantajan arvot ja työn merkityksellisyys.

Hyvinvointi on kokonaisvaltaista ja siihen vaikuttaa työ, vapaa-aika sekä perhe-elämä. Muuttuvassa työilmapiirissä sekä työnhakijoiden että työntekijöiden odotukset kehittyvät jatkuvasti, ja johdolla on kriittinen rooli onnistua siinä muutoksessa. Organisaatioiden johto on vastuussa siitä, että tavoitteet, arvot ja visiot välittyvät henkilöstölle selkeästi ja innostavasti. Nykyään työntekijöiltä odotetaan enemmän itsensä johtamistaitoja, mutta samalla organisaatioiden on huolehdittava siitä, että tarjotut työpuitteet ovat kunnossa. Milleniaalien ja Z-

sukupolven tutkimuksessa tuotiin ilmi merkitys työn ja vapaa-ajan tasapainolla. Työnantajilta odotetaan käytännön toimenpiteitä tasapainon edistämiseksi. Kun työntekijä voi hyvin, hän pystyy myös tarjoamaan myönteisiä asiakaskokemuksia asiakkaille. (Juuti & Vuorela 2015; Deloitte 2023a.)

Työntekemisen olosuhteet

Jatkuva muutos ja kehitys tuo haastetta henkilöstölle ja tutkimustuloksen perusteella yli puolella työssä käyvistä henkilöistä on oireita työuupumuksesta. Kun työ on vuosien aikana muuttunut enemmän fyysisestä työstä asiantuntijatyöhön, stressi, kiire ja väsymys ovat lisääntyneet. Työn merkityksellisyys on avainasemassa, kun rutiinityö vähenee ja asiantuntemusta vaativat tehtävät lisääntyvät, missä tarvitaan itsenäistä päätöksentekoa ja luovaa pohdintaa. Mahdollisuus hyödyntää osaamistaan ja toteuttaa itseään on tärkeä osa merkityksellisyyden kokemusta. (Juuti & Vuorela 2015; Aaltonen ym. 2020.)

Työturvallisuuskeskuksen (2024) mukaan terveellinen ja turvallinen työ luo edellytyksen hyvinvoinnille. Tärkeää on tunnistaa haitat, kuormitustekijät sekä vaarat, mitkä voivat liittyä työtehtävien suorittamiseen. Erityisesti asiantuntija- ja toimistotyössä haasteet voivat liittyä työajan hallintaan, tietointensiivisyyteen sekä yksipuoliseen fyysiseen kuormittavuuteen. Asiantuntijatyöhön kuuluu usein työn sirpaleisuus sekä aikatauluhaasteet. Kuormittumista voivat aiheuttaa myös jatkuvat muutokset sekä jatkuva uusien tietojen oppiminen sekä omaksuminen. Asiantuntija- ja toimistotyötä voidaan tehdä yleensä joko toimistossa tai etänä. Vastuusta ja työn tunteen hallinnasta voi joskus olla vaikeaa palautua työpäivän jälkeen, mistä voi syntyä haasteita hyvinvoinnille, esimerkiksi keskittymiskyvyn heikkenemistä tai nukahtamisvaikeuksia. Työn intensiivisyys ja tehokkuus kuvaavat usein asiantuntijamaista toimistotyötä. Innostusta ja motivaatioita työhön voi syntyä esimerkiksi itsenäisestä ja kehittävästä työstä sekä innovatiivisesta ilmapiiristä.

Asiantuntija- ja toimistotyössä tarvitaan usein itseohjautuvuutta. Itseohjautuvuus tarkoittaa omaehtoista kykyä toimia ilman ulkopuolista ohjausta ja kontrollia. Itseohjautuvuuteen tarvitaan motivaatiota, tavoitteet sekä tarvittava osaaminen. Tietyissä tehtävänkuvassa se tarkoittaa mm. ajanhallinnan ja tehtävien priorisoinnin hallintaa. Itseohjautuvuutta tarvitaan nykyisin, sillä globalisaation ja automatisaation myötä liiketoimintaympäristö muuttuu yhä nopeammin. Yhä useampi työtehtävä vaatii asiantuntijuutta sekä päätöksentekoa, kun rutiinityö on vähentymässä. (Martela ym. 2017.) Du & Yan (2022) tutkivat yksilöllistä aloitteellisuutta vihreässä muutosjohtamisessa. Tutkimuksen tarkoituksena oli analysoida vihreän muutosjohtamisen vaikutusta työntekijöiden toimintaan tuotantoyrityksissä, jotka pyrkivät hiilineutraaliuteen. Tutkimuksessa keskityttiin erityisesti vihreän johtamisen ja henkilökohtaisen aloitekyvyn vaikutuksiin työntekijöiden toimintatavoissa ympäristöaloitteissa. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että vihreällä muutosjohtajuudella on myönteinen yhteys työntekijöiden aloitteellisuuteen.

Tasa-arvo

Eriarvoisuuden vähentäminen on yksi Verohallinnon valitsemista YK:n kestävän kehityksen tavoitteista. THL:n (2020) blogin mukaan eriarvoisuutta voi olla vaikea määritellä, sillä se tarvitsee aina määritelmän, suhteessa mihin eriarvoisuutta tarkastellaan. Eriarvoisuuteen viittaamisessa voidaan puhua myös yhdenvertaisuudesta, joka tarkoittaa oikeuksien toteutumista ja erivertaisuudesta, mikä viittaa epäoikeudenmukaisiin eroihin. Göran Therbornin määritelmän mukaan on olemassa kolmea erilaista eriarvoisuutta; eriarvoisuus oikeuksien toteutumisessa, materiaallinen eriarvoisuus sekä eriarvoisuus terveydessä. Nämä voivat myös toteutua samanaikaisesti ja päällekkäin.

YK:n mukaan keinoja vähentää eriarvoisuutta on mm. parantaa rahoitusmarkkinoiden ja -instituutioiden sääntelyä ja valvontaa, edistää jokaisen henkilön rodusta, sukupuolesta, uskonnosta jne. riippumatta osallistumaan sosiaalisesti, taloudellisesti sekä poliittisesti ja edistää palkkaukseen sekä

sosiaaliturvaan liittyviä käytäntöjä. (Ykliitto 2024.) Eriarvoisuuteen ja yhdenvertaiseen kokemukseen vaikuttaa myös puolueettomuus ja eturistiriitojen välttäminen. Esteellisyys tarkoittaa sitä, että henkilö on joko asianomaiseen tai asiaan sellaisessa suhteessa, joka voi olla puolueettomuudelle kyseenalaista. Eturistiriita voi syntyä silloin, jos esimerkiksi henkilökohtainen etu on ristiriidassa työhön liittyvän vastuun kanssa. Keskeinen lähtökohta on, että esteellinen henkilö ei voi olla osana missään asian käsittelyvaiheessa. (Verohallinto 2024e.)

Yhteiskunnan syrjivät rakenteet ja ihmisten tiedostamattomat oletukset, kuten ennakkoluulot ja stereotyyppit, voivat estää tai hidastaa tiettyjen ryhmien etenemistä urallaan. Näiden vaikutusten tunnistaminen ja niihin aktiivinen puuttuminen on olennaista. On tärkeää, että organisaation johto ja esihenkilöt saavat koulutusta syrjinnän eri muodoista ja tiedostamattomien asenteiden vaikutuksista. Tasapuolisten urapolkujen rakentaminen alkaa rekrytointikäytäntöjen kehittämistä niin, että ne tukevat yhdenvertaisuutta. (TTL 2024.)

Tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden edistäminen uralla etenemisessä ja osaamisen kehittämisessä vaatii nykytilanteen huolellista arviointia. Keskeisiä tarkasteltavia teemoja ovat:

- Edustus ja eteneminen: Onko kaikilla ryhmillä yhtäläiset mahdollisuudet vaativiin tehtäviin ja urakehitykseen?
- Vaihtuvuus: Kuinka eri ryhmien vaihtuvuus ja viihtyvyys näyttäytyvät?
- Osaamisen kehittäminen ja osaamiskartoitukset: Jakautuvatko koulutukset ja kehitysmahdollisuudet tasapuolisesti? Varmistetaanko osaamiskartoituksilla, että oikeat henkilöt löytyvät sopiviin tehtäviin? Organisaation tulisi keskittyä siihen, että uralla eteneminen perustuu osaamiseen ja suoriutumiseen.
- Urakehityksen esteet: Onko kielitaitovaatimukset, asenteet tai muut rakenteet esteinä etenemiselle?
- Vähemmistöjen kuuleminen: Hyödynnetäänkö heidän kokemuksiaan, esimerkiksi käänteisessä mentoroinnissa?

- Urakehityksen vaihtoehdot: Uralla etenemisen ei tarvitse aina tarkoittaa vertikaalista etenemistä. Mahdollistetaanko mielekkäät siirtymät horisontaalisesti tehtävien välillä myös vähemmistöryhmille?
- Päätöksenteko ja kannustus: Edustavatko päätöksentekijät monimuotoisuutta, ja kannustetaanko aliedustettuja ryhmiä urakehitykseen? (TTL 2024.)

Työn tuuli (2022) artikkelissa todetaan, että ratkaisu työelämän yhdenvertaisuuden ja syrjimättömyyden edistämiseksi on monimuotoisuutta edistävä rekrytointi ja kielitietoinen työyhteisö.

Verohallinnon yksi tavoite on yhdenmukaisesti ja oikeudenmukaisesti toimitettu verotus. Tavoite voidaan saavuttaa ottamalla huomioon asiakaspalvelun yhdenvertaisuus, kielellinen ja kognitiivinen saavutettavuus, digitaalisten palveluiden saavutettavuus, esteettömyys ja saavutettavuus asiakaspalvelutiloissa sekä yhdenvertaisuuden edistämistyö, missä kehitettiin mm. asiakaskohtaamisenmallia ja tarjottiin henkilöstölle koulutuksia siitä. Eriarvoisuutta vähennetään asiakkaiden ohjauksella, jotta jokainen voi toimia oikein, valvonnalla sekä toimivilla verotuksen prosesseilla. Sidosryhmäkeskustelut ovat tärkeitä, jotta kuullaan myös syrjinnälle alttiita tahoja. Henkilöstölle on tehty aiemmin kysely siitä, miten asiakkaiden yhdenvertaisuus toteutuu Verohallinnolla. Suurin osa kyselyyn vastanneista arvioi myönteisesti asiakkaiden yhdenvertaisuuden toteutumisessa. Kehittämistarpeita nähtiin mm. tieto- palvelu- ja viestintäkanavissa. (Verohallinto 2024a.)

World Bankin (2024) uusimman raportin mukaan sukupuolten välinen kuilu naisten työelämässä on paljon suurempi kuin aiemmin on luultu. Kun otetaan huomioon uudet mittarit; turvallisuus väkivallalta ja lastenhoidon mahdollisuudet, naisilla on alle kaksi kolmasosaa miesten oikeuksista. Aikaisempi arvio oli 77 %. Maailmanpankin pääekonomisti ja kehitystaloudesta vastaava varapääjohtaja Indermit Gill toteaa raportissa, että naisilla olisi voimaa antaa turbokäynnistys maailmantaloudelle, jos syrjivät lait ja käytännöt eivät estäisi naisia työskentelemästä tai perustamasta yrityksiä tasavertaisesti

miesten kanssa. Tämän kuilun umpeen kurominen voisi nostaa maailman bruttokansantuotetta yli 20 prosenttia, mikä käytännössä kaksinkertaistaisi maailmanlaajuisen kasvuvauhdin seuraavan vuosikymmenen aikana. Palkkauksessa naiset ansaitsevat vain 77 senttiä jokaista miehille maksettua dollaria kohden. Oikeuksien välinen kuilu ulottuu aina eläkkeelle siirtymiseen asti. Lopuksi yksi raportin pääkirjoittajista Tea Trumbic toteaa, että on kiireellisempää kuin koskaan, uudistaa lakeja ja toteuttaa julkisia toimia, jotka antavat naisille mahdollisuuden työskennellä sekä perustaa ja kasvattaa yrityksiä. Naisten taloudellisen osallistumisen lisääminen on avain heidän äänensä vahvistamiseen ja heitä suoraan koskevien päätösten muokkaamiseen. Valtioilla ei yksinkertaisesti ole varaa jättää puolta väestöstään syrjään. SFS:n (2010) julkaisussa kerrotaan, että sukupuolten välisellä tasa-arvolla on todistettu olevan myönteinen vaikutus yhteiskunnalliseen ja taloudelliseen kehitykseen. Viitalan & Jylhän (2019) mukaan myös ikäsyrjintää on havaittu Suomessa useissa organisaatioissa väestön ikääntymisen myötä. Ikäsyrjinnän takia osa ihmisistä jää työelämästä pois jo aiemmin.

Koulutus ja osaaminen

Koulutus ja osaaminen vaikuttaa omalta osaltaan työntekijöihin. Rutiinitöihin käytetään yhä enemmän automatisaatioita. Vaikka automatisaatio ajatellaan positiiviseksi asiaksi, se voi aiheuttaa työntekijöissä myös negatiivisia tunteita. Automatisaation myötä rutiinityötä on vähemmän ja vaaditaan enemmän erityisosaamista vaativaa työtä. Henkilöstön osaaminen ei välttämättä riitä ja heidän osaltaan olisi tärkeää ratkaista osaamisen kysymyksen tai vaarana on syrjäytyä työelämästä. (Aaltonen ym. 2020.)

TOO4TO (2021) artikkelin mukaan koulutus ja osaaminen ovat avainasemassa kestäväen kehityksen edistämiseen. Vastauksena ilmastonmuutokseen ja ympäristön tilan heikkenemiseen Euroopan unioni on käynnistänyt Euroopan vihreän sopimuksen, jonka tavoitteena on tehdä EU:n taloudesta kestävä.

Osana tätä suunnitelmaa koulutus ja kouluttautuminen on tunnistettu olennaisiksi tekijöiksi siirtymisessä kohti kestävämpää tulevaisuutta. YK:n kestävän kehityksen tavoitteiden mukaisesti koulutus on yksi tehokkaimmista ja varimmista keinoista kestävän kehityksen edistämiseen.

EU:n (2022) GreenComp raportissa kerrotaan, että koulutuksen tavoitteena on oppia kestäväan kehitykseen tarvittavia tietoja ja taitoja. Koulutus katsotaan kriittiseksi tavoitteeksi, jotta muut kestävän kehityksen tavoitteet voidaan saavuttaa. Koulutus on kiinteä ja tärkeä osa kestäväa kehitystä. Raportissa kuvataan ympäristökestävän oppimisen olevan kehittäväa kestävyysajattelua, jonka perustana on ymmärrys, että ihmiset kuuluvat osana luontoon ja ovat riippuvaisia siitä. Oppimisessa tavoitteena on, että oppijat sisäistävät tietoja, taitoja ja asenteita, jotka auttavat heitä kehittymään osaksi muutosvoimaa ja osallistumaan maapallon ehdoilla tulevaisuuden rakentamiseen. EU (2024) kertoo ammatillisen koulutuksen esimerkiksi edistävän tuloksellisuutta, tutkimusta, innovaatioita ja kilpailukykyä.

”Koulutus ja elinikäinen oppiminen ovat keskeisiä tekijöitä yhteiskuntavastuuseen liittyvän tietoisuuden lisäämisessä ja valmiuksien kehittämisessä. Tässä mielessä kestäväa kehitystä käsittelevällä koulutuksella voidaan antaa uusi suunta ja tarjota ihmisille mahdollisuudet käsitellä yhteiskuntavastuukysymyksiä rohkaisemalla heitä ottamaan huomioon arvot, jotka edistävät elinvoimaista ja ennakoivaa toimintaa” (SFS 2010.)

Oikeudenmukaisuus

Ihmisoikeudet ovat myös osa sosiaalista vastuullisuutta. FIBS & Reilu kauppa ry (2023) ovat tehneet selvityksen yritysten ihmisoikeustyöstä. Selvitys toteaa, että Suomessa toimivat yritykset osoittavat kiinnostusta ihmisoikeuksiin, mutta käytännön teot ovat vielä alussa. Esimerkiksi helmikuussa 2023 tehtyyn kyselyyn vastanneista 32 suuresta ja keskisuuresta yrityksestä 11 ilmoitti pyrkivänsä toimitusketjuissaan elämiseen riittäväan palkkaan. Ainoastaan kaksi

yrittäjä kertoi, että heillä on konkreettisia tavoitteita ja aikatauluja tämän tavoitteen saavuttamiseksi.

Selvityksen mukaan yrityksillä on haasteita tunnistaessa omaan yritykseen liittyvät ihmisoikeusvaikutukset. ”Yritykset kertoivat käyttävänsä toimitusketjujen ihmisoikeusriskien hallinnan työkaluina lähinnä toimintatapaohjeistuksia ja auditointeja. Vain harvat edelläkävijäyritykset kertovat tekevänsä pitkäjänteisempää ja syvällisempää yhteistyötä eri sidosryhmien kanssa haitallisten vaikutusten ehkäisemiseksi ja vähentämiseksi.” (FIBS & Reilu kauppa ry 2023.)

Oikeudenmukaisuus on moniulotteinen tutkimuskohde. Käsitteenä oikeudenmukaisuuteen kuuluu ennako-oletuksia arvoista, ihmisluonnosta ja yhteiskunnasta. Näiden oletusten perusteella yritetään selvittää, miksi epäoikeudenmukaisuutta koetaan. Tunne epäoikeidenmukaisuudesta voi syntyä esimerkiksi yhteiskunnallisesta asemasta, historiasta tai ulkopuolisuudesta. (Ahola-Launonen ym. 2018.) Oikeudenmukaisuuden tukemisessa on kyse tasa-arvon ja oikeudenmukaisuuden vahvistamisesta nykyisten ja tulevien sukupolvien hyväksi (EU 2022). Verohallinto on valinnut oikeudenmukaisuuden parantamiseen YK:n tavoitteista kohdat 8 (ihmisarvoista työtä ja talouskasvua), 10 (eriarvoisuuden vähentäminen) ja 16 (rauha, oikeudenmukaisuus ja hyvä hallinto). Näitä tavoitteita edistetään oikeudenmukaisesti toimitetulla verotuksella, esimerkiksi valvomalla harmaata taloutta. Rauhaa, oikeudenmukaisuutta ja hyvää hallintoa parannetaan esimerkiksi kansainvälisellä tietojenvaihdolla, luottamuksellisilla suhteilla sidosryhmiin, julkisilla hankinnoilla ja julkisella verovelkarekisterillä. (Verohallinto 2023a.)

Kansainvälinen tietojenvaihto

Valtiovarainministeriön (2022) artikkelin mukaan kansainvälisessä tietojenvaihdossa pyritään kaventamaan kansallisia veropohjia. Yksi tapa tähän on pyynnöstä tapahtuva tietojenvaihto, jossa pyydetään toisesta maasta

tarvittavia yksityiskohtaisia verotukseen liittyviä tietoja. Artikkelin mukaan standardin vähimmäisvaatimuksiin on sitoutunut yli 160 jäsenvaltiota ja ne ovat vertaisarvioitu neljään eri luokkaan. Suomi sijoittui arviossa ”standardia noudatetaan suurimmaksi osin” kategoriaan. Suomen on varmistettava, että edunsaajatiedot ovat tarkkoja, ajantasaisia ja saatavilla, sekä otettava käyttöön tehokkaat sanktiot tietojen ilmoittamatta jättämisestä. Lisäksi tarvitaan kattava valvontasuunnitelma ja ammattiin perustuvan salassapitovelvollisuuden tarkennus, jotta tietojenvaihto vastaa kansainvälisiä standardeja. Suomi on menestynyt erinomaisesti verotuksen kansainvälisessä tietojenvaihdossa. Kumppanimailta saatu palaute on erittäin positiivista, erityisesti yhteistyön sujuvuuden ja tietojen korkean laadun osalta. Lisäksi Suomi erottuu edukseen nopeilla vastausajoillaan virka-apupyynnöissä, mikä sijoittaa maan maailman kärkijoukkoon. Arvioinnissa oli mukana monia tahoja, kuten Verohallinto.

2.4 Taloudellinen vastuullisuus

Taloudellisessa vastuussa varmistetaan koko toiminnan kannattavuus sekä hoidetaan taloudelliset velvoitteet. Tärkein taloudellinen vastuu on omistajille ja henkilöstölle. Vastuullisessa toiminnassa saavutetaan taloudelliset tavoitteet ottamalla samalla huomioon eettisyys, ihmiset, yhteisö sekä luonto. (Viitala & Jylhä 2019.) Talouden kehittymistä pidetään myös edellytyksenä sekä mahdollistajana ihmiskunnan hyvinvoinnille (Harmaala & Jallinoja 2012).

Hyvä hallintotapa ja taloudellinen vastuu varmistavat organisaation eettisen, läpinäkyvän ja tehokkaan toiminnan. Niihin kuuluvat mm. korruption torjunta, avoin viestintä ja toiminnan läpinäkyvyys, sekä riippumaton hallitus. Näin organisaatio edistää kestävästä menestystä, luottamusta ja vastuullisuutta pitkällä aikavälillä. (Global Compact 2024.)

Verohallinnon tehtävät

Verohallinnon tärkein tehtävä on varmistaa verotulot yhteiskunnan käyttöön. Verotulojen varmistamiseen tarvitaan onnistumisia kahdessa muussa strategisessa tavoitteessa, eli positiivisen asiakaskokemuksen luomisessa sekä oikeudenmukaisesti toimitetussa verotuksessa. Tämä kokonaisvaltainen työ edistää YK:n kestävän kehityksen tavoitetta (16 rauha, oikeudenmukaisuus ja hyvä hallinto). (Verohallinto 2024g.)

Verovaje kuuluu yhtenä taloudellisen vastuunosa-alueena Verohallinnolle. Se tarkoittaa kalenterivuoden lainmukaisen verokertymän ja todellisen verokertymän erotusta. Verohallinnon mukaan ”Mitä pienempi verovaje on, sitä paremmin verot on peritty oikean suuruusina ja oikeaan aikaan niiltä, joilta ne lakien mukaan on tarkoitus kantaa.” Verovajetta kertyy esimerkiksi harmaasta taloudesta, osaamattomuudesta, huolimattomuudesta ja asiakkaiden tekemistä virheistä. Verovajeeseen voi vaikuttaa myös muut seikat kuten myönteiset ja kielteiset asenteet verotusta kohtaan. (Verohallinto 2024c.)

Tekoäly kuuluu myös yhtenä vastuullisuuden osana Verohallinnolle. Tekoälyn käytöstä on luotu eettiset periaatteet Verohallinnossa. Tekoäly ja automatisaatio kehittyvät jatkuvasti ja automatisaatiota voidaan käyttää verotukseen. Automatisaation hyödyntäminen auttaa tehokkuudessa sekä tavoitteisiin pääsyssä. Kun automatisaatio suorittaa osan työstä, virkailijoille jää aikaa vaativammalle tekemiselle kuten harmaalle taloudelle. Tekoälyä käytetään Verohallinnossa mm. aineistojen digitoinnissa, puhelunvälityksessä ja chattibotissa, ohjevideoiden tekstittämisessä sekä vero.fi:n kuvatuotannossa. (Verohallinto 2024d; Verohallinto 2024f.) Euroopan parlamentin mukaan tekoäly käyttää yleensä ihmisen älyyn liitettyjä taitoja kuten oppimista, päättelyä, suunnittelemista ja luomista. Järjestelmät pystyvät tekoälyn avulla ratkaista ongelmia ja muokkaamaan käytöstään analysoimalla aiempien toimien vaikutuksia. ”61 % eurooppalaisista suhtautuu myönteisesti tekoälyyn ja robotteihin, mutta 88 % on sitä mieltä, että uusia teknologioita tulee valvoa tarkasti.” (Euroopan parlamentti 2023.)

Harmaa talous tarkoittaa toimintaa, jossa laiminlyödään joko organisaatiolle tai luonnolliselle henkilölle kuuluvia lakisääteisiä maksuja tai veroja tai esimerkiksi vältetään Tullin maksuja. Verohallinto torjuu harmaata taloutta verovalvonnalla sekä rekisteröinneillä. Sidosryhmäyhteistyö ja tietojen vaihto on olennainen osa harmaan talouden ehkäisemisessä niin kotimaassa kuin kansainvälisestikin. (Verohallinto 2024e.)

Vastuullisia toimia

Pk-yrityksille suunnatun tutkimuksen perusteella organisaatioiden suurimmat syyt toimia vastuullisesti ovat organisaatioiden arvot sekä asiakkaiden vaatimukset ja odotukset (EK 2021). Vuorovaikutus ja läpinäkyvyys ovat tulleet lähivuosina yhä tärkeämmäksi osaksi organisaatioiden toimintaa. Teknologian kehittyminen on mahdollistanut globaalin tiedonvälityksen, mikä vaikuttaa ihmisten käsityksiin ja tottumuksiin organisaatioiden toiminnasta maailmanlaajuisesti. Erityisesti sosiaalisen median kanavien yleistymisen on muuttanut organisaatioiden toimintaympäristöä, sillä epäkohdat sekä myös positiiviset asiat voivat tulla nopeasti julkiseen tietoon. Aiemmin hitaamman tiedonvälityksen aikakaudella kaukana tapahtuneet epäkohdat eivät välttämättä herättäneet suurta huomiota. Nykyisin kuitenkin vaaditaan entistä enemmän läpinäkyvyyttä ja avoimuutta organisaatioiden toiminnassa, erityisesti yritysskandaalien ja finanssikriisin jälkeen. Tulevaisuudessa odotetaan, että läpinäkyvyyden ja avoimuuden vaatimukset eivät vähene. (Juutinen 2016.)

Läpinäkyvä organisaatio rakentaa avointa vuorovaikutusta johdon, esihenkilöiden ja työntekijöiden välille. Avoimuus edistää luottamusta työntekijöiden ja työnantajan välillä, mikä on olennaista erityisesti monimuotoisuutta ja inklusiivisuutta tavoittelevassa työympäristössä. (TTL 2024.)

Poliittisilla valinnoilla vaikutetaan vastuullisuuteen ja kestävyys. Tällä hetkellä EU:ssa valmistellaan yritysvastuun sekä kestävien arvoketjujen osalta mm. EU:n metsäkatoasetusta, hiilirajamekanisimia CBAM,

Yritysvastuudirektiiviä CSDDD, Pakkotyöllä valmistettujen tuotteiden kieltö EU:n markkinoilla sekä ekosuunnitteluasetusta ESPR. (FIBS 2024.) Valtionhallinnon organisaatiot ovat esimerkillisessä asemassa. Virkamiehet vaikuttavat omalla toiminnallaan ja päätöksillään myös kestävään kehitykseen. (Valtiokonttori 2022.) Yksi poliittinen päätös, jolla on suora vaikutus eriarvoisuuden vähentämiseen, on vuonna 2023 vahvistettu lainsäädäntö automaattiselle päätöksenteolle Verohallinnolla. Tämä yhdenmukaistaa päätöksiä ja luo myös virkailijoille enemmän aikaa vaativampiin tehtäviin, jotka vaativat tapauskohtaista harkintaa. (Verohallinto 2023a.)

Selvityksen mukaan organisaatiot suhtautuvat positiivisesti yritysvastuulainsäädäntöön ja lain valmistelu on jo aktivoittanut ihmisoikeustyötä. Kuitenkin suuri osa selvitykseen vastanneista kertoo, että he ovat vasta alussa toimitusketjuihin liittyvissä ihmisoikeustöissä ja niiden vaikutusten tunnistaminen ja erottaminen on hankalaa. Myös informaation saaminen syvemältä toimitusketjua on vaikeaa. Selvityksessä kävi ilmi, että organisaatiot toivovat Suomessa viranomaisille enemmän resursseja neuvontaan sekä tarkastuksiin ihmisoikeuksiin liittyvissä asioissa. (FIBS & Reilu kauppa ry 2023.)

Vastuullisuusraporttien ohella organisaatioilta odotetaan verovastuullisuutta mm. verojen maksuista ja verotukseen liittyvistä vastuista ja toimintatavoista. Sijoittajien investointipäätöksissä verovastuullisuuden merkitys on kasvanut. Vapaaehtoisessa GRI-standardissa (GRI 207 Tax) yhtiöiden odotetaan tiedottavan mm. suhtautumisestaan veroihin, verojen hallinnoinnista ja verojen maakohtaisesta raportoinnista. Verovastuullisuusraportointi korostuu tulevaisuudessa, sillä asia herättää mielenkiintoa kansalaisjärjestöissä, julkisessa keskustelussa sekä yritysten omissa työntekijöissä ja asiakkaisissa. (Deloitte 2023c.)

2.5 Vastuullinen johtaminen

Organisaatiot ovat jatkuvassa muutoksessa ja toimintoihin ja tapahtumiin on reagoitava nopeasti. Erilaiset johtamistavat ovat muuttuneet vuosien aikana ja tekniikan kehitys muokkaa jatkuvasti töiden sisältöjä ja työskentelytapoja. Viime vuosina johtamisessa on korostunut erityisesti uudistuminen, tehokkuus ja ihmislähtöiset arvot. Muutoksissa katse suunnataan usein strategisen uudistumisen suuntaan. Organisaatioissa on paljon erilaista johtamista mm. osaamisen johtamista, asiakaskokemuksen johtamista ja henkilöstöjohtamista. Onnistunut johtaminen näkyy samalla tavalla niin yrityksissä, julkisorganisaatioissa kuin kolmannen sektorin organisaatioissakin. (Juuti & Vuorela 2015; Viitala & Jylhä 2019; Juuti & Luoma 2022.)

Vastuullinen johtaminen korostaa johtajien keskeistä roolia talouden, yhteiskunnan ja ympäristön tavoitteiden yhteensovittamisessa. Kestävän kehityksen periaatteiden integroiminen johtajuuteen on tunnistettu ratkaisevaksi keinoksi yhdistää organisaatioiden tavoitteet ja kestävyysvaatimukset. Vastuullinen johtaminen painottaa taloudellisten, sosiaalisten ja ympäristön prioriteettien tasapainottamista luodakseen pitkän aikavälin arvoa sidosryhmille. Tutkimukset osoittavat, että kestävällä johtajuudella on lukuisia etuja, kuten työntekijöihin liittyvistä vaikutuksista esimerkiksi parempi organisaatiositoutuminen, työtyytyväisyys ja luottamus sekä organisaatioon liittyvistä vaikutuksista esimerkiksi parantunut kestävä suorituskky, taloudelliset tulokset ja resilienssi. (Liao 2022.) Johtaminen omalla esimerkillä on avainasemassa, sillä se näyttää suuntaa ja luo uskottavuutta. Luottamuksen rakentaminen vaatii rehellisyyttä ja avointa viestintää. On tärkeää kertoa realistisesti sekä onnistumisista että vastoinkäymisistä. Tämä auttaa luomaan organisaatioon ilmapiirin, jossa ihmiset tuntevat olonsa turvalliseksi ja sitoutuvat muutokseen. (Bärlund & Sipilä 2023.)

Suriyankietkaewin ja Averyn (2016) tutkimuksen mukaan vastuullisessa johtamisessa tietyt yksittäiset käytännöt vaikuttavat positiivisesti organisaatioiden taloudelliseen suorituskkyyn. Käytäntöjen, kuten

työntekijöiden arvostaminen, hyvä työilmapiiri, sosiaalinen vastuu ja yhteinen visio, todettiin olevan merkittäviä tekijöitä, jotka ennustavat organisaation taloudellista menestystä.

Lopulta kaikki organisaation asiat kiteytyvät johtamiseen. Organisaation ylin johto viestii puheellaan ja tekemisellään, kuinka tärkeänä se pitää organisaation eettisiä periaatteita. Johdon on opittava ymmärtämään ja arvostamaan sosiaalisia tarpeita sekä tunnistamaan organisaation tuottavuuden todellinen perusta. (Aaltonen ym. 2020.) Vastuullisen toiminnan johtaminen tarkoittaa koko toiminnan positiivisten vaikutusten lisäämistä yhteiskuntaan ja ympäristöön ja samalla vähentäen negatiivisia vaikutuksia. Johtamisessa tulee ottaa huomioon henkilöstön osaaminen, hyvinvointi ja koko organisaation kulttuurin kehittäminen, samalla reagoida vaikeuksiin ja haasteisiin, kuten siihen, että väestö ikääntyy ja henkilöstö uupuu suuren työkuorman alla. (Viitala & Jylhä 2019.)

Henkilöstön johtamisessa on kyse työntekijöiden palkkaamisesta, motivoinnista, edellytyksistä suorittaa omaa työtään, osaamisen kehittämisestä sekä tuesta. Osassa organisaatioissa nämä tavoitteet eivät toteudu, sillä esimerkiksi henkilöstöä pidetään liian suurena kustannuksena. Henkilöstö on kuitenkin välttämätön ja yksi keskeisimmistä voimavaroista organisaatioissa. (Kauhanen 2012.) Lämsä & Keränen (2020) toteavat tutkimuksessaan, että mikään yksittäinen henkilö ei kanna yksin vastuuta, vaan se syntyy johtamisprosessissa. Vastuullinen johtaminen on johtajien ja sidosryhmien välinen yhteistyösuhde, mikä perustuu periaatteisiin, mitkä ohjaavat osapuolten toimintaa.

Huhtalan ym. (2013) tutkimuksen perusteella esihenkilöt, jotka arvioivat oman johtamistyyliä eettiseksi, arvioivat myös organisaationsa eettisen kulttuurin myönteisemmin. Tulos viittaa siihen, että eettisesti käyttäytyvä johtaja voi kehittää organisaationsa kulttuuria kohti eettisempiä käytäntöjä.

Yhä useampi tiimi toimii virtuaalisesti ja työntekijät tekevät etätöitä. Aiemmat tutkimukset vahvistavat, että sääntöjen ja määräysten toteuttaminen on

vaikeampaa virtuaalitiimeissä, joissa perinteisen auktoriteetin rooli hämärtyy virtuaaliympäristössä. Tutkimukset korostavat luottamusta keskeisenä tekijänä virtuaalitiimissä työskentelyn haasteiden lieventämisessä. Johtajan empatia ja koettu oikeudenmukaisuus vaikuttavat positiivisesti luottamukseen johtajaa kohtaan. (Flavian ym. 2019.)

Koettu empatia on keskeinen tekijä luottamuksen rakentamisessa, erityisesti tilanteissa, joissa työntekijät eivät ole tottuneet työskentelemään virtuaalisesti. Lisäksi koettu oikeudenmukaisuus on tärkeä virtuaalisessa työympäristössä, jossa ihmiset eivät työskentele fyysisesti yhdessä ja heidän on voitava luottaa siihen, että heitä kohdellaan oikeudenmukaisesti. Tutkimuksen tulokset tukevat tätä uskomusta, sillä koettu oikeudenmukaisuus on suoraan yhteydessä luottamuksen tasoon. Vaikka monet tutkimukset keskittyvät tiimien taloudellisiin tuloksiin, tämä tutkimus ehdottaa, että tiimien tehokkuus saattaa perustua enemmän sosiaalisiin ja ryhmädynamiikan tekijöihin kuin pelkästään taloudellisiin mittareihin. Tutkimuksen mukaan luottamus johtajaan vaikuttaa suoraan tiimin alaistaitoihin, käyttäytymiseen ja vahvempaan sitoutumiseen organisaatioon. Alaistaidoilla tarkoitetaan työntekijöiden vapaaehtoisia ja epävirallisia käyttäytymismalleja, jotka eivät kuulu heidän virallisiin työtehtäviinsä, mutta jotka edistävät positiivisesti organisaation toimivuutta ja menestystä, esimerkiksi kollegojen auttaminen työssä. Lisäksi sitoutumisen ja alaistaitojen välillä on suora ja myönteinen yhteys. Nämä tulokset tukevat sitä, että korkea luottamus virtuaalijohtajaan edistää sosiaalista käyttäytymistä, joka ylittää tiimin muodolliset odotukset. Tällöin tiimin yhteenkuuluvuuden tunne vahvistuu ja yhteisöllisyys kasvaa, mikä on erityisen tärkeää virtuaalitiimeissä, joissa tiimin jäsenet ovat maantieteellisesti hajallaan ja yhteisön luominen on haastavampaa. (Flavian ym. 2019.)

Organisaatioiden yhteiskuntavastuun keskeinen osa-alue on työntekijöiden hyvinvointi, jota voidaan tukea johtajuudella, joka keskittyy motivoituneen ja avoimen työkulttuurin luomiseen. Nykyisessä työympäristössä, jossa moni työskentelee virtuaalisesti, johtajilla on tärkeä rooli tällaisen ympäristön kehittämisessä. Vaikka virtuaalitiimien johtajuus ei poikkea kovinkaan paljon

perinteisestä kasvokkain johtamisesta, tietyt käytännöt korostuvat erityisesti virtuaalisessa ympäristössä kuten, konfliktien ratkaiseminen (riitojen ja erimielisyyksien käsittely nopeasti ja oikeudenmukaisesti), avoimen ja säännöllisen viestinnän tukeminen (selkeän ja jatkuvan vuoropuhelun edistäminen), monimuotoisuuden johtaminen (tiimin jäsenten erilaisten taitojen ja näkökulmien tehokas hyödyntäminen), sosiaalisen eristäytymisen estäminen (varmentaminen, että kaikki tiimin jäsenet tuntevat itsensä osaksi tiimiä, vaikka fyysisesti etäisyys olisi suuri), palautteen antaminen (rakentavan palautteen antaminen, joka ylläpitää sisäistä motivaatiota ja tukee kehittymistä), autonomian salliminen (mahdollistetaan tiimien itseohjautuvuus ja itsenäisten päätösten tekeminen) sekä luottamuksen rakentaminen (luottamuksen luominen, joka edistää tiedon jakamista ja yhteistyön rakentamista). Tärkeimpänä käytäntönä virtuaalitiimien johtamisessa on luottamuksen rakentaminen. Sekä kognitiivisen että emotionaalisen luottamuksen kehittäminen on tärkeää, koska molemmat korreloivat positiivisesti virtuaalitiimien menestykseen. Tutkimukset osoittavat, että nämä kaksi luottamuksen muotoa ovat tärkeitä virtuaalitiimien menestyksen kannalta, ja niitä voidaan pitää keskeisinä osina tehokasta johtajuutta. Kestävässä johtajuudessa virtuaaliympäristössä tulee edistää luottamusta, avointa viestintää ja työntekijöiden autonomian tukemista. Nämä tekijät ovat elintärkeitä virtuaalitiimien menestykselle ja hyvinvoinnille. (TOO4TO 2022.)

Johtamisessa ja luottamuksen kasvattamisessa tarvitaan useita käytäntöjä ja yksi niistä on sisäinen viestintä. Sisäisen viestinnän tarkoitus on informoida henkilöstöä mm. organisaation arvoista, tuotteista ja muutoksista sekä edistää henkilöstön yhteistoimintaa ja parantaa toiminnan tehokkuutta. Sisäinen viestintä on erilaista erilaisissa ja kokoisissa organisaatioissa, mutta se vaikuttaa koko toiminnan tehokkuuteen sekä henkilöstön motivaatioon. (Kauhanen 2012.) SFS:n (2010) julkaisu toteaa myös, että viestinnän rooli on mm. motivoida työntekijöitä tukemaan organisaation vastuullisuuteen liittyvää toimintaa sekä lujittaa sidosryhmien luottamusta.

Julkisella sektorilla ja yksityisellä puolella on samoja strategiakäsitteitä, mutta yhtenä erona on kilpailuasetelma tai sen puuttuminen. Julkinen sektori pyrkii kokonaisuuteen, joka on erilaisia sidosryhmiä tyydyttävä. (Juuti & Luoma 2022.) Bonnin ja Fischerin (2011) tutkimuksen mukaan, kun organisaatiot omaksuvat strategisen lähestymistavan kestäväan kehitykseen, eikä operatiivisen, ne todennäköisemmin sisällyttävät taloudelliset, ympäristöön liittyvät ja sosiaaliset näkökohdat kaikkiin liiketoiminnan osa-alueisiin.

Verohallinnon vastuullisuusraportissa (2023) todetaan, että Verohallinnon vastuullisuustyö pohjautuu strategiaan ja lakisääteisiin tehtäviin. Vastuullisuus kuuluu olennaisena osana strategisia tavoitteita, jotka ovat positiivinen asiakaskokemus, oikeudenmukaisesti toimitettu verotus ja verotulojen varmistaminen. Vastuullisuuden kädenjälki näkyy etenkin taloudellisessa vastuussa. Juuti & Vuorela (2015) tuovat esille asiakaskokemuksen tärkeyden, sillä sen on sanottu olevan yksi organisaatioiden menestystekijä.

Asiakaskokemus sisältää asiakkaan kohtaamisen sekä organisaation ja palvelun maineen. Henkilöstön tehtävä on tunnistaa oma roolinsa myönteisen asiakaskokemuksen luomisessa.

Yritysvastuu 2023 -tutkimus osoittaa Suomen suurimpien yritysten vastuullisuuden käytännöistä, johtamisesta, haasteista ja tulevaisuudesta. Tutkimukseen osallistui 184 yritystä. 72 % vastasi, että vastuullisuustavoitteisiin sitoutumista on lisännyt pandemia, Ukrainan sota sekä energiakriisi. 80 % tutkimukseen vastanneiden yritysten johtoryhmistä tarkastelee vastuullisuusasioita vähintään kvartaaleittain. 62 % taas on ottanut strategiaansa mukaan tavoitteita liittyen kestäväan kehitykseen. 75 % yrityksistä havaitsee liiketoimintahyödyt, joita vastuullisuus tuo. Tutkimus tuo myös eriäväsyyksiä ja kehityskohteita esille mm. 54 % yrityksistä tavoittelee edistystä kestäväan kuluttajakäyttäytymiseen, mutta vain 13 % on ottanut pois palvelu- tai tuotevalikoimastaan vaihtoehtoja, jotka eivät edistä kestäväa kehitystä. (FIBS 2023.)

FIBS (2023) yritysvastuututkimuksessa kerrotaan vastuullisuuden merkityksestä viiden vuoden kuluttua. 6 % tutkimukseen osallistuneista yrityksistä ennustaa

yrittäjien osaamisen olevan riittävää verrattuna yrityksen vastuullisuustavoitteisiin. Tämä viittaa siihen, että enemmistö katsoo yrityksen tarvitsevan parannuksia tai lisäresursseja vastuullisuuden osalta.

Vastuullisuustavoitteiden saavuttaminen saattaa vaatia lisää koulutusta, strategisia muutoksia tai resurssien kohdentamista, jotta yritys voi vastata tehokkaasti sille asetettuihin vastuullisuustavoitteisiin.

Tulevaisuuteen ja vastuullisuustavoitteisiin liittyvät myös megatrendit.

Organisaatiot käsittelevät eri tavalla megatrendejä, mutta yleisesti ne liittyvät tulevaisuuden riskeihin ja mahdollisuuksiin. Megatrendit voivat liittyä esimerkiksi ilmastonmuutoksen seurauksiin. (Kurittu 2018.)

3 Tutkimuksen toteutus

Ensimmäisessä luvussa on tarkoitus selvittää, miten tutkimuksen kohderyhmä on valittu ja mitä vaikutuksia sillä voidaan saavuttaa. Seuraavissa alaluvuissa kerrotaan tutkimusmenetelmistä, tarkemmin tutkimuksen aineiston keräämisestä ja analysoinnista.

3.1 Tutkimuksen kohderyhmä

Tässä luvussa tarkastellaan mitä seurauksia syntyy, kun henkilöstö ymmärtää vastuullisuuden merkityksen, sekä mitä hyötyä siitä voi olla organisaatiolle.

Tässä luvussa pyritään myös vastaamaan kysymykseen, miksi Verohallinnon henkilöstöä tutkitaan. Nykyään yhteiskuntavastuun odotetaan sisältyvän koko organisaation toimintaan. Sidosryhmien osallistaminen on tärkeää koko organisaation yhteiskuntavastuulle. (SFS 2010.)

SFS (2010) linjaa kysymyksiä, jotka auttavat tunnistamaan organisaation omat sidosryhmät ja auttavat samalla ymmärtämään miksi on oleellista, että henkilöstö otetaan mukaan vastuullisuuden kehittämiseen.

- "Mitä tahoja kohtaan organisaatiolla on lakisääteisiä velvoitteita?"
- "Mitkä tahot joutuisivat epäedulliseen asemaan, jos ne jätettäisiin osallistamisen ulkopuolelle?"
- "Mihin arvoketjun tahoihin vaikutukset kohdistuvat?"

Näissä kaikissa kysymyksissä yhtenä vastauksena voidaan katsoa olevan henkilöstö. Sisäisellä sidosryhmällä eli henkilöstöllä voi olla samoja yhteisiä intressejä tai odotuksia, mitkä liittyvät organisaation vastuullisuuteen, mutta jokaisella yksittäisellä henkilöllä voi olla myös erilaisia intressejä tai näkemyksiä, ja niitä tässä tutkimuksessa pyritään selvittämään. Vaikka organisaatiolla on näkemys omasta yhteiskuntavastuustaan, sidosryhmien mukaan ottamisella voidaan saada laajempia näkökulmia. Yhteiskunnan odotukset organisaation toimintaa kohtaan lisääntyvät jatkuvasti. Organisaatiot pyrkivät vastaamaan

näihin odotuksiin esimerkiksi laatimalla vastuullisuusraportteja, jotta eri sidosryhmät saavat toiminnasta tarpeellista tietoa. (SFS 2010.) Verohallinnon (2024b) uusimmassa vastuullisuusraportissa kerrotaan, että vastuullisuusraportoinnin alkaessa vuonna 2021 osa henkilöstöstä otettiin mukaan työpajoihin, joissa käsiteltiin strategiaa, toimintaa ja kestäväen kehityksen tavoitteita. Vastuullisuusraportissa kerrotaan henkilöstölle tehdyistä kyselyistä, joita on tehty mm. työtyytyväisyyteen ja tasa-arvoon liittyen, mutta sitä mikä on henkilöstön näkökulmasta vastuullisuudessa tärkeää, ei ole tutkittu tai henkilöstöä osallistettu vuoden 2021 jälkeen, mistä syntyy research gap eli tarve tutkimukselle. Yhteistyö on valittu yhdeksi uusimman vastuullisuusraportin teemaksi. Verohallinto kuuntelee ja osallistaa paljon eri sidosryhmiä, kuten asiakkaita ja yhteistyökumppaneita, mutta nyt tarve syntyi erityisesti sisäisen sidosryhmän tutkimukselle.

Sidosryhmäyhteistyössä ennen yhteistyön alkua, organisaation tulee tunnistaa omat sidosryhmänsä. Sidosryhmiin kuuluvat ne tahot, johon joko organisaatio vaikuttaa tai tahot, jotka toiminnallaan vaikuttavat organisaatioon. Sidosryhmiä voivat olla esimerkiksi asiakkaat, henkilöstö, rahoittajat, yhteistyökumppanit, media ja eri julkisen sektorin toimijat. Ilmastomuutoksesta on tullut yksi sidosryhmä, sillä organisaatioiden tulee kehittää palveluita ja tuotteita, mitkä eivät kuormita liikaa ympäristöä. Organisaation tuotteet tai palvelut eivät ole olemassa organisaatiota itseään varten, vaan juuri esimerkiksi omistajia, asiakkaita tai yhteiskuntaa varten. Sidosryhmät analysoidaan ja kategorioidaan tärkeysjärjestykseen, millä tai mille sidosryhmälle on kriittisin vaikutus organisaation toimintaan. (Juutinen 2016; Koipijärvi & Kuvaja 2017.)

Nykyään organisaatiot toimivat erittäin dynaamisesti kehittyvissä ympäristöissä. Pitkäaikaisen kestävyuden ja kehityksen varmistaminen on keskeistä. Varmus ym. (2018) tutkivat strategisia tekijöitä sidosryhmäsuhteiden hallinnassa. Sidosryhmäyhteistyön merkitys on tärkeä tavoitteiden saavuttamisessa. Sidosryhmiin kohdistuva tutkimus esitteli yhteistyön tuloksia urheiluorganisaatioiden ja heidän sidosryhmiensä välillä. Tutkimuksen mukaan yhteistyö sidosryhmien kanssa on avainasemassa pitkäaikaisen kestävyuden

kannalta. Yhteistyössä oli mukana monia tärkeitä toimijoita, kuten koulut, kunnat, urheilujärjestöt, media, toimittajat, pelaajien agentit ja pelaajat. Avainasemassa on yhteistyösuhteiden hallinta ja strateginen lähestymistapa. Tutkimus korosti kulttuuria, yhteistyötä sidosryhmien kanssa ja vakaan kestävän ytimen rakentamista keskeisinä tekijöinä, jotka takaavat pitkäaikaisen kestävyuden.

Sidosryhmäyhteistyöllä on vaikutusta myös esimerkiksi ihmisoikeuksien sitoutumisen kanssa. Useimmat yritykset eivät kuuntele tai osallista haavoittuvassa asemassa olevia sidosryhmiä, esimerkiksi työntekijöitä tai pientuottajia arvioidakseen toimintansa vaikutuksia tai korjatakseen ongelmia toimitusketjuissaan. FIBS:n ja Reilu Kauppa ry:n selvityksen mukaan kuusi yritystä 32:sta ilmoitti osallistuvansa vuoropuheluun esimerkiksi palkoista sekä työoloista näiden haavoittuvassa asemassa olevien sidosryhmien kanssa. (FIBS & Reilu kauppa ry 2023.)

FIBS & Reilu kauppa ry (2023) suosittelevat selvityksessään, että yritykset pyrkisivät yhteistyöhön, jossa vuoropuhelu on jatkuvaa ja luottamuksellista. Nykyiset yhteistyöt ovat suurelta osin auditointilähtöistä riskien kartoittamista. Yhteistyötä kannattaa laajentaa erilaisiin sidosryhmiin, esimerkiksi oman toimialan ammattiliittojen tai järjestöjen kanssa. Useimmiten käytetyt työkalut ihmisoikeusriskien hallintaan olivat auditoinnit, COC eli Code of Conduct sekä sertifiointit. Vain muutama edelläkävijäyritys kertoi suunnitelmallisemmasta yhteistyöstä, johon kuului kumppanuusohjelma tai vaikuttamistyö.

Sidosryhmien osallistamisella voidaan edistää jatkuvaa oppimista ja hyötyä erilaisista näkemyksistä. Mielikuvat ja todellisuus liittyen organisaatioihin voivat vaikuttaa mm. organisaation maineeseen, työntekijöiden houkuttelevuuteen, työntekijöiden sitoutumiseen, motivointiin ja tuottavuuteen sekä organisaation suhteisiin esimerkiksi median ja toimittajien kanssa. Työntekijöiden osallistuminen, uskollisuus ja ilmapiiri paranevat yhteiskuntavastuun myötä. Verohallinto luo uskottavuutta keskustelemalla sisäisen sidosryhmän kanssa. Uskottavuutta parannetaan raportoimalla edistyksestä sekä puutteista. (SFS 2010). Yksi esimerkki tästä on Deloitte (2023a) tekemä tutkimus. Tutkimuksen

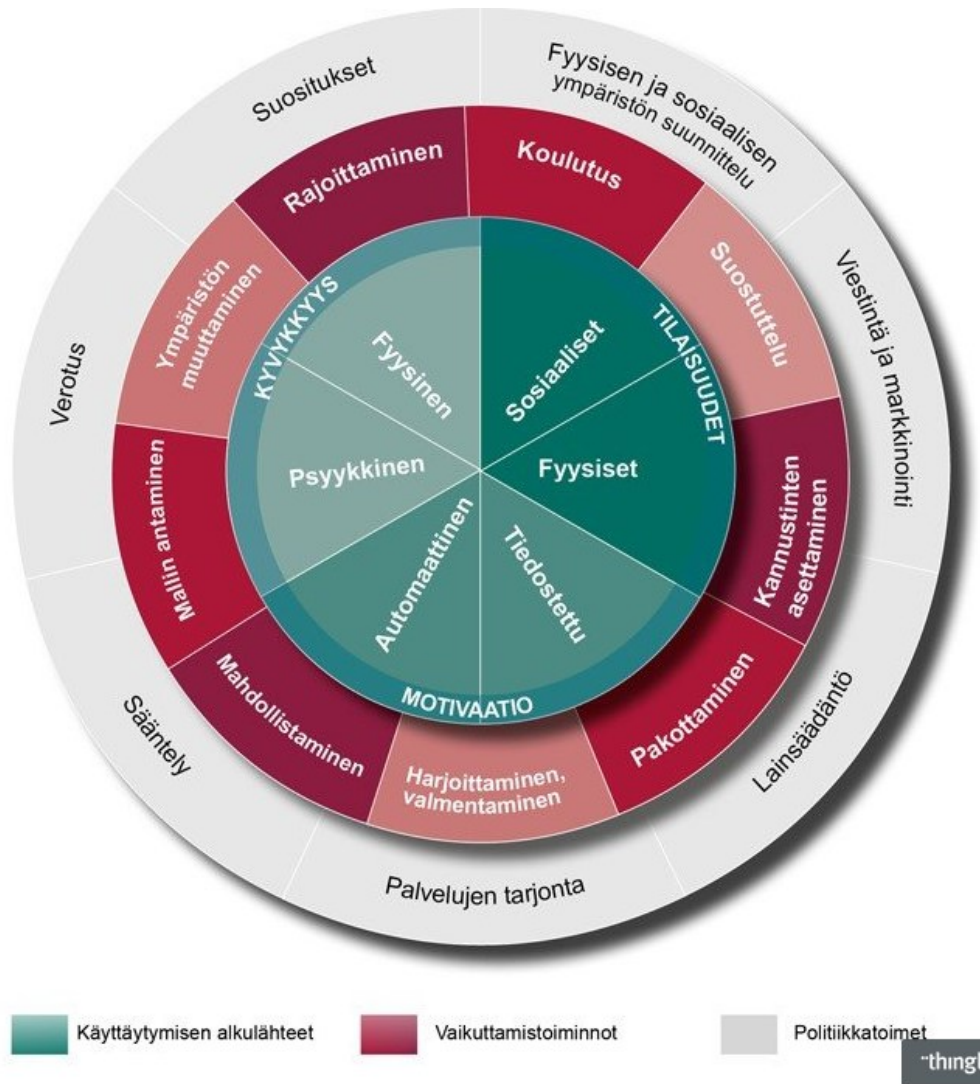
mukaan lähes puolet Z-sukupolvesta on hylännyt työtarjouksen perustuen yrityksen arvoihin. Tutkimuksen mukaan yrityksiltä odotetaan yhä enemmän konkreettista näyttöä vastuullisista toimista, esimerkiksi työntekijöiden koulutuksesta tai ilmastonmuutoksen hidastamisesta. Tämän opinnäytteen tarkoituksena on tuottaa myös hyödynnettävää tietoa esimerkiksi rekrytointiprosessiin sekä Verohallinnon vastuullisuusraporttiin. Verohallinto voi tuoda läpinäkyvyyttä osoittamalla, että he keskustelevat henkilöstön kanssa ja ottavat henkilöstön mielipiteet huomioon.

The One World Trust:n (2011) tekemän raportin mukaan vastuullisuus on sisällytettävä organisaatioiden kulttuuriin. Siihen ei ole helppoa tapaa, mutta avainasemassa ovat henkilöstön kannustaminen ja palkitseminen. Pathways to Accountability II raporttiin on kehitetty mittari, jolla osoitetaan miten organisaatio kannustaa henkilöstöä vastuullisuuteen. Raportin mukaan sidosryhmien osallistaminen on yksi osa läpinäkyvyyttä. Sidosryhmien osallistamisesta saa mittarin mukaan korkeimman arvosanan, jos organisaatio osallistaa laajan joukon sisäisiä sidosryhmiä kehittämään mm. avoimuutta sekä kuuntelee monenlaisia ulkoisia sidosryhmiä. Läpinäkyvyyteen kuuluu myös henkilöstön kapasiteetin rakentaminen. Tästä mittarista korkeimman arvosanan saa, jos organisaatio tarjoaa perehdytyksessä yleiskatsauksen organisaation sitoutumisesta avoimuuteen sekä ohjeet ja koulutusta, joilla tuetaan henkilöstöä toiminnan läpinäkyvyydessä.

Sidosryhmien osallistaminen on merkityksellistä, kun osallistamisella on ymmärretty selkeä tarkoitus, sidosryhmien intressit ovat tunnistettu sekä sidosryhmien intressit ovat merkittäviä ja olennaisia kestävän kehityksen osalta. (SFS 2010.)

Tutkimuksen jälkeen Verohallinto saa tietoa siitä, mistä asioista henkilöstö voisi tarvita lisäkoulutusta sekä Verohallinto voi pohtia, miten pätevyksiä voidaan kehittää. (SFS 2010.) Toimintaan, jonka tavoitteena on muuttaa käyttäytymistä, on kehitetty työkalu; käyttäytymisen muutospyörä. Käyttäytymisen muutospyörän tärkein osa on sisin kehä, jossa on käyttäytymisen alkulähteet, eli tilaisuudet, motivaatio ja kyvykkyyt. Seuraavalla kehällä on kuvattu

vaikuttamistoiminnot, joilla pyritään vaikuttamaan sisimpään kehään, niin että käytös muuttuu. Uloimmalla kehällä on politiikkatoimet. (UKK-instituutti 2024.)



Kuva 2 Käyttäytymisen muutospyörä (UKK-instituutti 2024)

Esimerkiksi, jos organisaatio haluaa suojella luontoa ja panostaa kierrätykseen, he voivat keskimmäiseltä kehältä valita mahdollistamisen ja mahdollistaa kierrätysastiat työpaikalle, jolloin sisäympyrään henkilölle muodostuu fyysinen tilaisuus kierrättää omat roskansa. Kierrättämisestä voi olla tehty jo poliittinen linjaus esimerkiksi laki, joka määrää kierrättämiseen, ja vaikuttaa näin uloimmalta kehältä asti. Toinen esimerkki käyttäytymisen muutospyörän

työkalusta voisi olla, että organisaatio kouluttaa henkilöstöä tasa-arvosta, jolloin henkilölle muodostuu psyykkinen kyvykkyys toimia tasa-arvoisemmin.

Selvittämällä henkilöstölle tärkeitä osa-alueita vastuullisuudesta sekä mistä henkilöstö haluaa tietää lisää, on mahdollista esimerkiksi muutospyörä-työkalun avulla, saada henkilöstön käyttäytymistä muutettua kohti valittua vastuullisempaa suuntaa. (UKK-instituutti 2024.)

Merkittävimmät vastuullisuuden osa-alueet



LÄHDE: AULA RESEARCH PK-VASTUULLISUUSBAROMETRI

ek

Kuva 3 Merkittävimmät vastuullisuuden osa-alueet (EK 2021)

Esimerkiksi EK:n (2021) tuottaman tutkimuksen mukaan merkityksellisin vastuullisuuden osa-alue Pk-yritysten vastaajilla oli henkilöstön hyvinvointi, työturvallisuus ja osaamisen kehittäminen. Ilmastonmuutoksen torjunta ja muu ympäristönsuojelu olivat seuraavaksi merkityksellisimpiä. Näistä tuloksista pk-yritykset saivat arvokasta informaatiota, mitä vastaajat pitivät merkittävimpänä osa-alueena.

EU:n (2022) julkaiseman GreenComp raportin mukaan kestävyysosaamisessa pitää kartoittaa millaisia kestävyystaitoja henkilöt tarvitsevat, jotta heistä voi tulla osa vihreään siirtymän muutosvoimaa. Kestävyysosaaminen on määritelty antamaan oppilaalle mahdollisuus ilmentää kestävyysarvoja ja hallitsemaan

monitahoisia järjestelmiä, jotta oppija pystyy toimimaan tavalla, jolla palautetaan ekosysteemien hyvinvointia, ylläpidetään sitä sekä edistetään oikeutta ja luodaan visioita kestävästä tulevaisuudesta. Kestävyydenkasvatuksessa tavoitteena on luoda oppijalle uusia tapoja ajatella asioita, uskomuksia ja käyttäytymistä. Kestävyydenkasvatuksella on tarkoitus parantaa kestävyysosaamista ja näin ollen koulutus on yksi tärkeä osa vastuullisuuden ja kestävyden luomista.

Valtionhallinnon organisaatioilla on merkittävää vaikuttavuutta Suomen yhteiskuntaan. Vaikuttavuutta kestävä kehityksen haasteiden ratkomiseen saadaan huomioimalla omien tehtävien toimintatapa ja valinnat, joita työssä tehdään. Vaikka valtionhallinnossa on rajattuja toimintamahdollisuuksia ja lakisääteisiä tehtäviä, on silti tarkoitus löytää eri toiminnan tasoja, jolla voidaan edistää vastuullista toimintaa ja kestävä kehitystä. (Valtionkonttori 2022.)

3.2 Tutkimusmenetelmä

Tutkimus toteutettiin laadullisen eli kvalitatiivisen sekä määrällisen eli kvantitatiivisen tutkimuksen yhdistelmänä. Pääpaino tutkimuksessa on laadullisessa tutkimuksessa, mutta mukaan otettiin muutamia määrällisen tutkimuksen elementtejä. Vilkan (2021a) mukaan laadullisen ja määrällisen tutkimuksen katsotaan nykyisin lähentävän ja yhdistävän toisiaan, eikä niinkään ole toisensa poissulkevia.

Laadullisessa tutkimuksessa pyritään löytämään merkityksiä ja saada tutkittavat kuvaamaan omia kokemuksiaan. Tavoitteena tutkimuksessa on tulkintojen avulla osoittaa toiminnasta jotain sellaista, mitä ei muuten havaittaisi. (Vilka 2021b.) Yhteistä laadullisille tutkimuksille on, että tutkimuksessa haetaan yhteisöjen tai henkilöiden ilmiöitä koskevia kokemuksia tai käsityksiä, ja pyritään löytämään merkityksellisyys niistä. Tiedon lähteenä toimivat kielelliset ilmaisut. Tutkijan pitää ymmärtää toisen henkilön käsityksiä ja kokemuksia ja siihen auttaa vuoropuhelu. Vuoropuhelussa on myös mukana esimerkiksi teoreettinen viitekehys ja tutkijan omat ajatukset. Vilkan mukaan tutkimuskohteen

ymmärtäminen toteutuu hermeneuttisessa kehässä, jossa aineistoa luetaan niin kauan uudelleen, että ymmärtää tutkimuskohteen mieltä ja erottaa oman lukutavan tutkimuskohteen tavasta. Ensimmäisenä pyritään huomioimaan toisten ihmisten kokemuksia ja käsityksiä, ja sitten omia kokemuksia ja yhteyksiä niiden välillä. Näin merkitykset sisäistetään subjektiivisesti ja käyttämällä teoriaa apuna, saadaan tutkimukselle tulos. (Vilkka 2021a.) Eskolan ja Suorannan (1998) mukaan laadullisen tutkimuksen tunnistaa mm. aineiston laadullisinduktiivisesta analyysistä, tutkittavien näkökulmasta sekä tutkimuksen tyyllilajista ja tulosten esitystavasta.

Määrällisessä tutkimuksessa tutkimus pohjautuu numeerisiin analyyseihin ja oletuksena pidetään sitä, että mittaamalla saadaan todellisuutta koskevaa tietoa. Määrällistä tutkimusta käytetään tutkimuksissa usein silloin, kun halutaan ymmärtää millaisia käsityksiä ja kokemuksia henkilöillä on, ja miten nämä käsitykset ja kokemukset jakaantuvat heidän kesken. Määrällisessä tutkimuksessa pyritään vastaamaan esimerkiksi, kuinka usein jokin asia ilmenee ja miksi se ilmenee kyseisellä tavalla. Määrällisen tutkimuksen kerrotaan soveltuvan esimerkiksi mittamaan työnantajamielikuvaa tai kokemuksia tasa-arvosta. (Vilkka 2021a.) Tässä tutkimuksessa on haluttu laadullisen tutkimuksen lisäksi tuoda laajemmin henkilöstön näkökulmaa esille ja siksi tutkimukseen on valittu myös määrällisen tutkimuksen elementtejä.

Tutkijan pitää tehdä monia päätöksiä ja ratkaisuja niin kvalitatiivisessa tutkimuksessa kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Pääpainoa pitää pohtia tuoko esille mielenkiintoisia tuloksia vai puhdasoppisia metodisia ratkaisuja. Tärkeimpänä pidetään, että tutkija tietää, mitä tekee ja perustelee ratkaisunsa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa kysymyksiä herää usein enemmän, esimerkiksi analysointitapaa mietittäessä tai pohtiessa sanamuotoja tutkimusraporttiin. (Eskola & Suoranta 1998.)

Tässä opinnäytetyötutkimuksessa on käytetty kahta eri tutkimusmenetelmää. Hirsjärven ja Hurmeen (2022) mukaan käyttämällä useampaa tutkimusmenetelmää saadaan laajempia näkökulmia ja näin lisätä tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksessa on käytetty päämenetelmänä puolistrukturoitua

haastattelua. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset ovat kaikille samat, mutta haastateltavat voivat vastata vapaasti omin sanoin.

Toisena tutkimusmenetelmänä on käytetty kyselyä. Kyselyssä on muutama strukturoitu kysymys ja avoin kysymys. Kysely teetettiin tukemaan haastatteluita sekä tuomaan vielä laajemmin henkilöstön näkemyksiä esille. Kysely on lyhyt ja sillä toivottiin mahdollisimman suurta vastaajajoukkoa, jotta tulokset olisivat kattavat henkilöstön näkemyksestä.

Useamman menetelmän tutkimusta voidaan kuvata menetelmätriangulaattiseksi tutkimukseksi. Siinä tutkitaan tutkimusongelmaa useilla eri aineistonhankinta -ja tutkimusmenetelmillä. Tämä mahdollistaa myös aineistoista saadun tiedon vertailun. Eskola ja Suoranta pohtivat, että olisi mielenkiintoista yhdistää kvalitatiivista ja kvantitatiivista menetelmää yhdessä toistaan tukien. Menetelmien yhteiskäytössä usein käytetään kyselyä yleiseen kuvaan tutkittavaan ilmiöön ja haastatteluilla syvennetään tutkittavaa asiaa. (Eskola & Suoranta 1998.)

Tutkimuskysymyksinä ovat:

1. Mikä on Verohallinnon vastuullisuuden tila henkilöstön näkökulmasta?
2. Mitkä asiat Verohallinnon vastuullisuudessa ovat tärkeitä ja olennaisia henkilöstölle?
3. Mitä Verohallinnon vastuullisuudesta henkilöstö haluaa tietää lisää?

3.3 Aineiston keruu ja analysointi

Laadullinen aineisto on yksinkertaisimmillaan aineistoa, mikä on esiintymältään tekstiä. Parhaimmillaan laadullisessa tutkimuksessa tutkimussuunnitelma elää ja muuttuu tutkimuksen mukana. Eri ihmiset antavat samoille ilmiöille tai asioille erilaisia merkityksiä. Laadullisessa tutkimuksessa ei ole tarkoitus ainoastaan kertoa aineistoista, vaan tavoitteena on rakentaa aineistosta teoreettisesti kestäviä näkökulmia. (Eskola & Suoranta 1998.) Määrällisessä tutkimuksessa aineisto tuottaa eri tavalla numeraalista täsmällisyyttä ominaisuuksien välisistä

suhteista ja eroista. Määrällisen tutkimuksen aineistossa olennaista on se, että tutkittava ilmiö on muunnettavissa mitattavaan muotoon. (Vilka 2021a.)

Aineistoissa ei ole käsitelty henkilötietoja.

Tässä tutkimuksessa osa aineistosta on kerätty haastatteluilla. Kysymykset ovat valmisteltu etukäteen. Tutkimuskysymykset pohjautuvat viitekehukseen, eli YK:n kestävä kehityksen tavoitteisiin sekä vastuulliseen johtamiseen ja Verohallintoon liittyviin vastuullisuuden teemoihin. Laadullisessa tutkimuksessa ei ole sääntöä, kuinka monta haastateltavaa tulee olla, ja se pitää tapauskohtaisesti määritellä, kuinka paljon aineistoa tarvitaan. Yhteistyössä Verohallinnon kanssa, sovimme, että 5–10 haastateltavaa sopii tähän tutkimukseen. Tutkimushaastatteluihin sai ilmoittautua vapaaehtoisesti, ja kuusi henkilöä ilmaisi halukkuutensa osallistua. Lisäksi tukihenkilö Verohallinnolta järjesti lisäksi 5 haastateltavaa. Yksi haastateltava ei päässyt osallistumaan, joten tutkimukseen haastateltiin yhteensä 10 henkilöä. Haastateltavia oli organisaation eri yksiköistä. Haastattelut toteutettiin Teamsin välityksellä ja haastatteluihin oli varattu 30 minuuttia aikaa. Haastatteluiden tueksi, oli tehty powerpoint esitys, jossa kysymykset olivat haastateltavien näkyvillä, jotta haastateltavien oli helpompi ymmärtää kysymykset myös visuaalisesti. Haastattelut tallennettiin sekä litteroitiin Teamsin sovelluksella ja siitä kerrottiin jokaiselle haastateltavalle. Ennen haastattelua ja haastattelun alussa haastateltaville kerrottiin, että vastaukset käsitellään täysin anonymisti ilman henkilötietoja, eikä vastauksista pysty päättämään kuka vastauksen on antanut. Aineistoa on litteroitu Teamsin litterointityökalun avustuksella, sekä tutkijan toimesta.

Osa aineistosta on kerätty kyselyn avulla. Kysely toteutettiin Webropolin avulla. Kyselyssä oli muutama taustakysymys. Taustakysymyksissä kysyttiin missä yksikössä työskentelee tällä hetkellä ja kuinka monta vuotta on työskennellyt Verohallinnossa. Kysely jaettiin Verohallinnon sisäisesti Viva Engagessa. Kyselyssä oli vastausaikaa 17.06.2024-28.06.2024. Saatesanoissa kerrottiin, että kysely on lyhyt, siihen menee 5-10min vastausaikaa ja kyselyyn vastaaminen on vapaaehtoista ja tapahtuu anonymisti. Kyselyyn vastasi 329

henkilöä. Julkaisun kyselystä on saavuttanut 3 900 henkilöä, joten vastausprosentiksi muodostui 8,4 %. Aineisto on saatu Webropolin raportointityökalusta.

Analysoinnin tavoitteena on tiivistää laaja sisältökokonaisuus pienemmiksi ja ymmärrettävimmiksi kokonaisuuksiksi. Analysointi on siis yksi ongelmanratkaisutapa. Analysointiin kuuluu monia eri vaiheita, kuten ryhmittely ja tulkinta. (Vilkkä 2021a.) Laadullisessa tutkimuksessa aineistoa on tarkoitus selkeyttää ja näin tuottaa uutta informaatiota tutkittavasta asiasta. Analyysin avulla aineisto tiivistetään ja pyritään tuomaan tärkein informaatio esille hajanaisesta aineistosta. (Eskola & Suoranta 1998.) Määrällisessä tutkimuksessa aineiston tavoitteena on se, että tehdyillä mittareilla saadaan täsmällistä tietoa satunnaisen tiedon sijaan (Vilkkä 2021a). Laskemisella pyritään tunnistamaan säännönmukaisuuden tai teeman toistumista (Hirsjärvi & Hurme 2022.)

Haastattelujen analysoinnissa on käytetty sisällönanalyysin menetelmää. Haastatteluiden litterointeja on luettu läpi ja vastausten pohjalta on luokiteltu erilaisia teemoja. Teemoittelu tarkoittaa tutkimusaineiston jakamista tutkimusongelman kannalta keskeisiin aiheisiin eli teemoihin. Se on laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmä ja voidaan nähdä yhtenä sisällönanalyysin muodoksi. (KvaliMOTV 2024.) Vastaukset on korostettu eri väreillä, jolloin luokittelu on ollut helpompaa.

Kyselyn määrällinen data on esitetty tilastollisten kuvaajien avulla, esimerkiksi pylväsdiagrammien avulla. Johtopäätöksissä analysointi on tapahtunut sisällönanalysoinnin menetelmällä. Kyselyn avoin kysymys on analysoitu sisällönanalyysin menetelmällä. Webropolista saadun avoimen kysymyksen vastaukset on luettu läpi ja luokiteltu vastauksista nouseviin teemoihin. Vastaukset on korostettu eri väreillä.

Analysoinnissa on pyritty tuomaan esille haastatteluiden ja kyselyn yhdistäviä ja toisiansa tukevia teemoja, ja kerrottu sellaiset huomiot, jotka eivät tue toisiaan.

4 Tulokset

Tässä kappaleessa käsitellään tutkimuksen tuloksia. Tuloksissa on yhdistetty haastatteluiden sekä kyselyn tulokset. Tulokset käydään läpi teemoittelua käyttäen. Haastatteluissa on selvitetty kysymysten avulla henkilöstön ajatuksia Verohallinnon vastuullisuudesta. Haastatteluissa kysyttiin suoraan tutkimuskysymyksiin vastauksia, esimerkiksi mitkä osa-alueet ovat henkilöstön mielestä tärkeimpiä Verohallinnon toiminnassa vastuullisuuteen liittyen sekä mistä vastuullisuuden osa-alueesta henkilöstö haluaa tietää lisää. Haastatteluissa selvitettiin myös yleisesti henkilöstön ajatuksia Verohallinnon vastuullisuudesta, kuten missä asioissa Verohallinto toimii jo vastuullisesti ja missä asioissa on vielä kehitettävää ja mitkä asiat vastuullisuudessa liittyvät henkilöstön arkeen ja suoriutumiseen tällä hetkellä jne., jotta tutkimukseen saadaan kokonaiskuvaa henkilöstön ajatuksista liittyen vastuullisuuteen Verohallinnolla.

Kyselyyn vastasi 329 ihmistä. Kyselyssä oli strukturoituja kysymyksiä sekä yksi avoin kysymys. Kyselyssä pyrittiin haastatteluiden tapaan saamaan tutkimuskysymyksiin vastauksia sekä selvittämään henkilöstön ajatuksia Verohallinnon vastuullisuudesta.

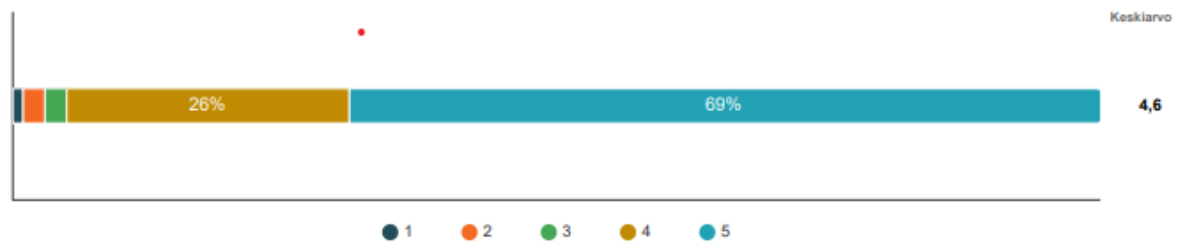
4.1 Verohallinnon vastuullisuus

Suurimmalle osalle haastateltavista YK:n kestävän kehityksen tavoitteet (Agenda 2030) olivat tuttuja tai ainakin olivat kuulleet niistä.

Seuraavaksi taulukossa (1) tarkastellaan kuinka tärkeänä henkilöstö pitää sitä, että Verohallinto toimii vastuullisesti. Vastausvaihtoehdot olivat 1–5 akselilla, jolla 1 oli ”ei tärkeä” ja 5 ”erittäin tärkeä”. Keskiarvoksi tuli 4,6 ja 95 % vastanneista piti joko tärkeänä tai erittäin tärkeänä sitä, että Verohallinto toimii vastuullisesti.

Kuinka tärkeänä pidät sitä, että Verohallinto toimii vastuullisesti? (1 ei ollenkaan tärkeää - 2 vähän tärkeää - 3 en osaa sanoa/ en tiedä - 4 tärkeää - 5 erittäin tärkeää)

Vastaajien määrä: 327

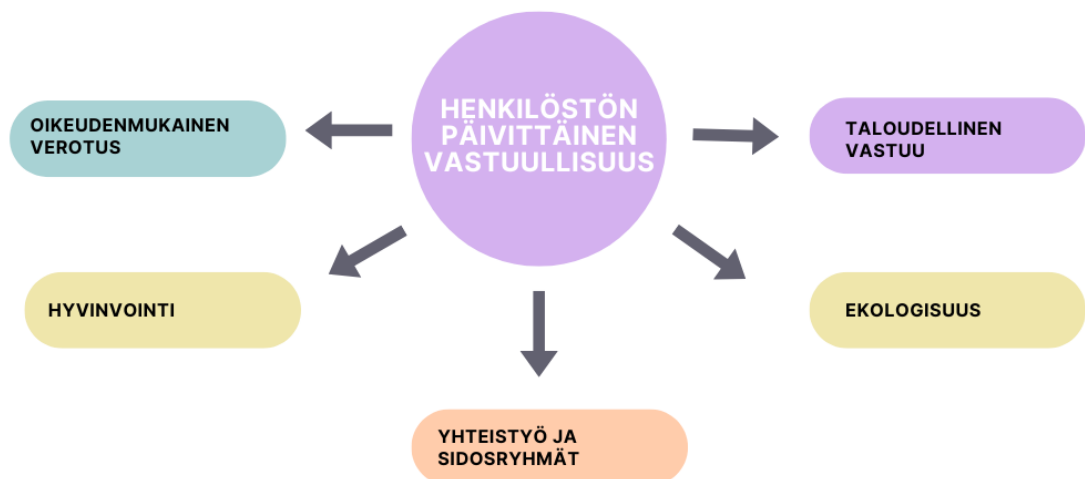


Taulukko 1 Kuinka tärkeänä pidät sitä, että Verohallinto toimii vastuullisesti?

Päivittäinen vastuullisuus

Haastateltavien päivittäisestä työstä nousi esille seuraavat teemat:

Oikeudenmukainen verotus, ekologisuus, hyvinvointi, taloudellinen vastuu sekä yhteistyö ja sidosryhmät.



Kuva 4 Henkilöstön päivittäinen vastuullisuus

Puolet haastateltavista nosti esiin päivittäisestä vastuullisuudestaan oikeudenmukaisesti toimitetun verotuksen ja tasapuolisen kohtelun.

...Joka päivä, kun mä teen näitä veropäätöksiä tai oon puhelinneuvonnassa, niin mä koen syvää henkilökohtaista vastuuta jokaisesta tilanteesta, että ihmiset saisi mahdollisimman oikeanlaista palvelua ja mä koen, että ne ei ole asiakkaita, eikä ne ole veronmaksajia, vaan ne on mun kanssa kanssaeläjiä veronmaksajina. Ja suomalaisia yleensä. H1

No eniten varmaan siinä, että just tekee sen työn mahdollisimman hyvin, että kohdellaan tasa-arvoisesti asiakkaita. H6

...mietitään niissä jutuissa aina sitten sitä asiakkaan näkökulmaa ja yritetään kertoa asiakkaille mahdollisimman tarkasti sitä, että mitä nyt vaaditaan teiltä, mitä teidän ei tarvitse tehdä, mitä teidän tarvitsee tehdä ja asiakasnäkökulman kautta lähestymistä, niin silleen se varmaan näkyy eniten mun päivittäisessä työssä. H7

Ekologisuudessa esiin nousi erityisesti paperittomuus sekä etätö ja matkustamisen ekologinen ajattelu. Matkustamisesta tuotiin esille, että jos matkoja pitää tehdä, ne tehdään mahdollisimman tehokkaasti ja käytetään julkisia kulkuvälineitä.

Mehän suomena pusketaan hirveän vahvasti sitä, että jos vaan voidaan pitää etänä, niin pidetään etänä, että Suomen verohallinnossa etenkin näkyy se. Mutta sitten että jos tavataan, niin sitten tavataan niin, että se on mahdollisimman lyhytaikaista tai sitten jos kotimaassakin matkustaa, niin kyllähän meillä hirveän vahvasti suositaan julkisia kulkuvälineitä. Sitten mietin matkan ympäristövaikutuksia tai millä tavoin tulee pienin matkustaminen. H10

Hyvinvoinnista tuotiin esiin henkilöstön tasapuolinen ja yhdenmukainen kohtelu. Henkilöstön hyvinvoinnista mainittiin esimerkiksi se, että mitä paremmin asiat ovat henkilöstöllä, sitä paremmin asiat toimivat työssä, sekä henkilöstön tukeminen niin työssä kuin muissakin asioissa kuten terveydellisissä haasteissa.

Mä luulen, että mun työssä se just painottuu tosi paljon siihen henkilöjohtamiseen, että mulla on vastuu mun työntekijöiden hyvinvoinnista ja että heille on selkeätä se, että mitä heidän vastuulleen kuuluu heidän työtehtävässään, mutta sitten myös se tukena oleminen hyvin erilaisissa tilanteissa, sekä työhön liittyen, että välillä vähän sitä myös sivutenkin, että esimerkiksi jos on jotain terveydellisiä haasteita tai tämmöistä, niin se on ehkä se semmoinen missä mulla tällä hetkellä korostuu, se oma vastuullisuus. H9

Taloudellisesta vastuusta nostettiin veronmaksajien rahojen taloudellinen vastuu.

...Pyritään tekemään päätöksistä riippumatta ne asiat mitä pyydetään ja tehdään niistä niin hyvät ehdotukset tai jatkojalostukset mitä pystytään. Ja tietysti se, että tehokkuus on jäänyt taka-alalle, nyt on tuottavuusohjelmat. Aina pitää miettiä kustannuspuolta ja kustannussäästöjä. Pitäisi miettiä veronmaksajien rahojen vastuullista käyttöä. Välillä se unohtuu kehitystä tehtäessä. Se on hyvä, että on hyviä ideoita, mutta vastuullisuus näkyy siinä, että täytyy miettiä missä resurssien rajat menevät ja kuinka paljon rahaa voidaan eri asioihin käyttää. Emme pysty samalla tavalla palvelemaan kuin yritykset, kun meidän pitää palvella kaikkia asioita. Se on taloudellista vastuuta miettiä mihin veronmaksajien rahojen käytetään. H4

Harmaan talouden torjuminen oli yksi taloudellisen vastuun alateemoista. Taloudelliseen vastuuseen kuuluu myös töiden ja kehitysideoiden priorisointi, ja se tuotiin esiin nyt erityisesti säästöaikoina.

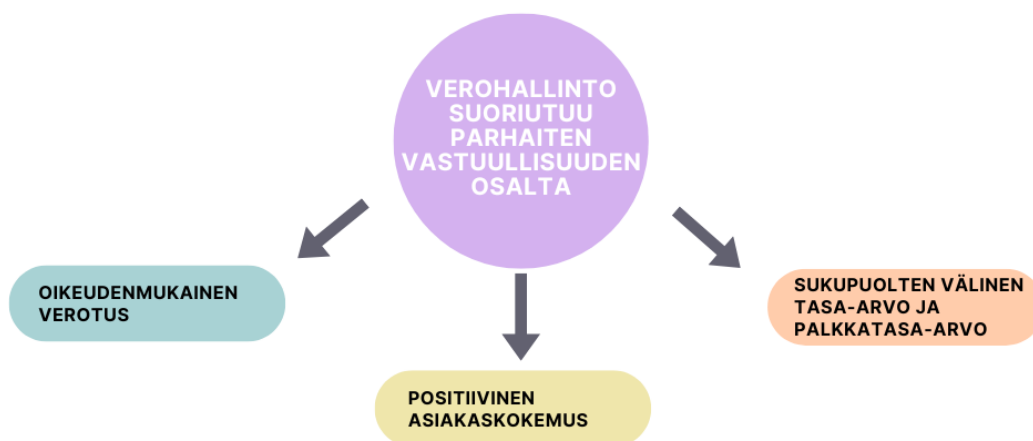
No ainakin niin, että esimerkiksi nyt kun puhutaan taloudellisesta vastuusta niin nyt kun on näitä säästöjä ja purran sakset on käynyt viuhuen niin, sehän näkyy tosi paljon siinä, että minkä verran rahaa meillä on kehittämiseen ja se taas näkyy siinä että yhä enemmän vielä aina vaan tarkemmin tekemistä pitää pystyä priorisoimaan, että meillä on valtava nippu paljon sellaisia kehitysaihoita ja ideoita, mitä tulee esimerkiksi asiakkuuksista, myöskin verotuksen puolelta ja siellä on paljon sellaista hyvää ja hyödyllistä, mitä oikeasti kannattaisi tehdä. Mutta nyt kun ei yksinkertaisesti ole rahaa tehdä, niin meidän pitää jotenkin vielä tarkemmin pistää niitä asioita johonkin sellaiseen prioriteettijärjestykseen, että mistä saataisiin mahdollisimman paljon hyötyä ja sitten se on ehkä vähän ollut semmoinen varjopuoli myös, koska se tarkoittaa tällä hetkellä sitä, että myös sellaista kuten sanoin, hyvää ja hyödyllistä jätetään hyllylle odottamaan, koska ei ole mahdollista kaikkea tehdä tällä hetkellä. H8

Viimeisenä teemana haastateltavien päivittäisessä arjessa näkyi yhteistyö ja sidosryhmät.

...Kun jutellaan sidosryhmien kanssa, niin sieltä tulee paljon kiitosta viestinnästä ja niistä palveluista mitä me tällä hetkellä toteutetaan. Kehitystyö on helpompaa eri sidosryhmien kanssa, kun verolla on niin hyvä maine etenkin asiakasviestinnän kautta ja sitten omaverot ja muut palvelut pyörii niin, että sitä kautta se viestitään. H10

Verohallinnon vastuullisuuden hyvät sekä kehitettävät asiat

Seuraavaksi käsitellään Verohallinnon vastuullisuuden hyviä sekä kehitettäviä asioita. Haastateltavilla oli kolme teemaa, joissa Verohallinto suoriutuu parhaiten. Esiin nousivat oikeudenmukainen verotus, positiivinen asiakaskokemus ja sukupuolten välinen – sekä palkka tasa-arvo. Vahvimpana nousi esiin oikeudenmukainen verotus.



Kuva 5 Verohallinto suoriutuu parhaiten vastuullisuuden osalta

Haastateltavien mukaan Verohallinto suoriutuu parhaiten taloudellisen vastuun osa-alueissa eli tasapuolisessa ja oikeudenmukaisessa verotuksessa. Haastateltavista kahdeksan kymmenestä toi esille oikeudenmukaisen verotuksen ja taloudellisen vastuun ja se korostui haastatteluissa.

No mehän ollaan nyt tehty läpimurto siihen, että kaikki asiakkaat on tavallaan mukana tässä verotustyössä... Me ollaan yhteisellä asialla, että kaikki haluaa hoitaa mahdollisimman helposti ja

selkeästi ja myös veronmaksajat ymmärtää sen, että he on yksi ihana osa tätä meidän yhteistä rahankeruuta. Se on mennyt aika hyvin läpi kyllä. Niin sanotusti suorittavan portaan tasolla ja sitten meidän asiakkaitten tasolla, niin tää verotus on aika mutkatonta jo. Verotus työ on onnistunut hyvin. Siihen on kai pyrittykin jo monta vuotta, niin se kyllä toimii ihan päivittäin ja paraneekin mun mielestä päivittäin. H1

Kyllä mä uskoisin, että tasapuolisuus verovelvollisten kohtelussa. Mä näkisin, että samalla tavalla verovelvollisia kohdellaan. Pidetään luotettavana ja korjataan virheellisesti havaittuja päätöksiä. Siinä ollaan suoriuduttu hyvin. H4

Verotulojen varmistaminen valtiolle, oikeudenmukainen verotus, että kyllä ydintoiminnot ovat tärkeimmät. Sitä varten me ollaan olemassa, niin se on se meidän vastuullisuuden ydin. H5

No mä sanoisin, että kyllä tää on niin hiottu organisaatio siihen verotuksen oikeellisuuden varmistamiseen, että meillä on tosi hyvät rakenteet ja asiantuntemus täällä kuitenkin ja meillä aina lähtökohtana se, että me mennään lain mukaan. Niin se on se mikä on meidän vahvuus tässä vastuullisuudessa, ja vaikka on iso organisaatio, niin mun mielestä se riski esimerkiksi, että meillä tapahtuu täällä jotain semmoista, että joku vaikka käyttää valtaansa väärin tai tämmöistä, niin semmoiset jäisi kyllä tosi nopeasti kiinni. H9

Myös positiivinen asiakaskokemus koettiin yhdeksi Verohallinnon vahvuudeksi. Huolta herätti kuitenkin, se miten asiakaskokemuksen tason saa pidettyä säästöistä huolimatta.

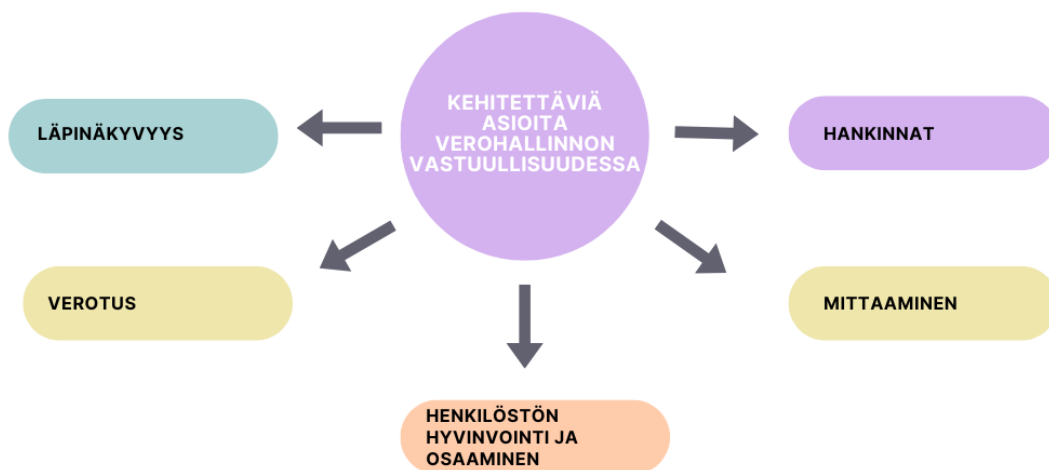
No ensimmäisenä ehkä tulee mieleen positiivinen asiakaskokemus, koska se on ollut niin pitkään meidän tavoitteessa ja sen eteen on nähty tosi paljon vaivaa ja tehty paljon ja sehän on ollut tosi hyvällä tasolla. Ja nyt sitten näiden säästöihin liittyen, niin tulee todella

mielenkiintoiseksi. Sitten nähdään, että miten hyvin esimerkiksi pystytään edelleen tätä asiakaspalvelua näin laajamittaisesti toteuttamaan, mitä ollaan tällä hetkellä... H7

Esiin tuotiin myös sukupuolten välinen – sekä palkka tasa-arvo.

Kyllä mun mielestä, jos me verrataan organisaatioita, niin kyllä toi sukupuolten välinen tasa-arvo kautta aikojen musta tuntuu, että se on verolla hirveän hyvissä kantimissa. Mitä mä oon tavannut kollegoita muista organisaatioista ja muualta, että meillä on sitä kyllä hyvin toteutettu viime vuosina, ja mun mielestä myöskin toi palkkataso arvo kyllä sinällään on hyvinkin tasa-arvoista, että mä näkisin, että noissa kahdessa Verohallinto suoriutuu hyvin. H10

Haastateltavilta nousi esiin viisi eri teemaa, joita tulisi kehittää vielä Verohallinnon vastuullisuudessa. Teemat olivat läpinäkyvyys, verotus, henkilöstön hyvinvointi ja osaaminen, mittaaminen sekä hankinnat.



Kuva 6 Kehitettäviä asioita Verohallinnon vastuullisuudessa

Ensimmäinen teema liittyi läpinäkyvyyteen. Johdon vastuullisuus koettiin yhtenä kehitettävänä kohteena. Henkilöstö kaipaa enemmän perusteluita johdon tekemiin päätöksiin ja ymmärrystä johdolle siitä, miten päätökset vaikuttavat suorittavan tason työntekijöihin.

Haastatteluista nousi myös useampaan kertaan esille rekrytoinnin päätökset ja niiden perustelut. Rekrytoinnin päätöksille toivottiin parempia perusteluita. Ilman niitä henkilöstölle jää epäoikeudenmukaisuuden tunnetta, mikä vaikuttaa suoraan esimerkiksi työntekijäkokemukseen. Haastatteluissa toivottiin henkilöstönäkökulmaa siihen, miten ihmisiä valitaan virkoihin. Rekrytoinnin tulisi olla läpinäkyvämpää, sillä kaikilla ihmisillä on tiedostamattomia ajatteluväristymiä toisista henkilöistä. Anonyymi rekrytointi auttaa siihen, että yritetään tietoisesti poistaa jokaisen omia ajatusväristymiä. Toinen näkökulma anonyymiin rekrytointiin toiselta haastateltavalta oli se, että työhön saataisiin valittua paras henkilö osaamisen puolesta, ei esimerkiksi taustan tai sukupuolen takia. Esimerkkinä tuotiin esille sitä, että Verohallinto on naisvaltainen organisaatio, mutta johtotehtävissä on useimmiten mies. Läpinäkyvyyttä toivottiin myös henkilöstön palkkaukseen. Haastateltavan mukaan palkkauksen tasa-arvo ei toteudu esimerkiksi, jos kaksi henkilöä vaihtaa vaativampaan tehtävään, mutta eri esihenkilöiden alaisuuteen, palkan nousut ovat hyvin erilaisia. Toinen esimerkki liittyi vaativuustasoihin, että miten samaa työtä voidaan tehdä eri vaatimustasoilla. Edellä mainituista esimerkeistä koettiin epäoikeudenmukaisuutta. Sisäinen viestintä kokonaisuudessaan koettiin myös yhdeksi kehittämisen kohteeksi.

...Kyllä sen tietää, että itsekullakin on niitä minkätyyppisiä vaikka henkilöitä preferoi tai omia ajatteluväristymisiä mitä ei havaitse. Kun on erilaisia keinoja, kuten poistetaan rekrytoitavien tunnistetietoja, niin sitä kautta yrityspuolella on saatu tai on havaittu, että yritys on saanut hyviä työntekijöitä ketä ei muuten olisi tullut valituksi. Se on winwin. Ja kyllä mä näkisin, että ehkä se, että aina siihen tehtävään ei valita pätevin, eikä ole läpinäkyviä perusteluita miksi joku henkilö on valittu, ja se aiheuttaa

epäoikeudenmukaisuutta kokemusta henkilöstössä ja se nakertaa sisältä, kun koetaan että ei ole oikeudenmukaista, kun siinä vaikuttaa muut kuin henkilöiden kyvyt ja pätevyudet, ja siinä on yksi tekijä parantaa työntekijäkokemusta. Yritetään tietoisesti omia vääristymisiä tietoisesti poistamaan. H4

Toisena teemana kehitettävistä asioista nousi esiin asioiden mittaaminen. Mittaaminen ja kyselyt liittyvät osaltaan myös läpinäkyvyyteen, mutta ne tuotiin nyt esille tässä tutkimuksessa omana teemana. Haastatteluihin nousi esiin kysymys ”miten osoitamme, että olemme kehittäneet jotain vastuullisuuden osaluuetta?”

...Mittaamisen perusta, miksi me lasketaan vaikuttavuus tietyllä tavalla ja pystytäänkö me mitä laskemaan meidän datan perusteella tai meidän havaintojen perusteella, että niistä tulisi toistuvia aiheita, että me pystytään mittaamaan jotain. Henkilöstön tyytyväisyyttä esimerkiksi me mitataan ihan säännöllisesti, siellä se mittaaminen on jo käytössä, mutta voisiko sitä laajentaa muihin valittuihin aiheisiin. Haaste on tietenkin se, että kuinka moneen asiaan voidaan keskittyä, vaikka me haluttaisiin tehdä kaikkea mahdollista vastuullisesti. Mutta sitten ne priorisoinnit on vain tehtävä. H7

Toinen haastateltava nosti esille sen, että kyselyitä henkilöstölle pitäisi olla enemmän. Ulkoinen asiakasymmärrys on hyvällä mallilla ja siihen panostetaan, mutta sisäiseen asiakasymmärrykseen ei panosteta samalla tavalla ja se vaikuttaa suoraan henkilöstöön. Yhtenä positiivisena esimerkkinä tuotiin e-passirahan pienentymiseen liittyvä keskustelu Vivassa. Henkilöstö oli sitä mieltä keskustelussa, että koko virkistysraha tulisi käyttää e-passiin. Keskusteluun vastattiin johdon puolelta, että keskustelun perusteella näyttäisi siltä, että koko summa käytetään e-passiin, mutta tehdään henkilöstölle vielä kysely ja henkilöstö saa vaikuttaa suoraan heihin koskevaan asiaan. Toisena taas kehitettävänä esimerkkinä tuotiin esiin se, että kun esimerkiksi uusi työajan seurantarjestelmä otetaan käyttöön, siitä ei kysytä ollenkaan henkilöstön

mielipidettä, eli niiden, jotka järjestelmää käyttävät. Usein voidaan käyttää pilottiryhmiä, mutta tuotiin esille näkökulma, että mielipiteitä tulisi kysyä vielä laajemmin. Tämä toisi lisäarvoa sillä, että se tukisi muutosjohtamista ja sitä kautta johtoa. Tuotiin esille myös se, että taloudellisesti tiukkana aikana sisäinen asiakasymmärrys auttaisi priorisoimaan myös sitä mitä tehdään ja mitä järjestelmiä otetaan käyttöön.

Kolmantena teemana esiin nousi henkilöstö. Henkilöstöä on käsitelty jo aiemmissa teemoissa osittain, mutta tässä teemassa esiin nousee erityisesti henkilöstön hyvinvointi sekä koulutus ja osaaminen. Koulutuksen ja osaamisen osalta todettiin, että ne ovat pohjasyitä, mitkä vaikuttavat kaikkeen muuhun. Koulutus ja osaaminen vaikuttaa työhyvinvointiin, verotulojen varmistamiseen ja yhdenvertaiseen verotukseen. Henkilöstön hyvinvointi oli asia, mitä halutaan jatkossa kehittää. Epävarmassa tulevaisuudessa henkilöstön hyvinvointiin ja jaksamiseen pitää panostaa. Ei vain yhden osa-alueen osalta, esimerkiksi viestinnän, vaan koko organisaatio suhtautuisi hyvinvointiin samalla tavalla.

Onhan se arvovalinta, mitkä me noista vastuullisuus aiheista otetaan. H7

Neljäntenä teemana esiin nousi verotus. Harmaan talouden torjunta nostettiin yhdeksi kehityskohteeksi. Toisena asiana mukaan nousi oikeudenmukainen verotus. Vaikka oikeudenmukaisessa verotuksessa suoriudutaan hyvin ja se on yksi Verohallinnon onnistumisista, se pitää silti huomioida, että se toimii, ja että sitä kehitetään. Oikeudenmukaisen verotuksen onnistumista tulisi tuoda enemmän ulospäin esille, ettei synny esimerkiksi salaliittoteorioita.

Viidentenä teemana on hankinnat. Yksi haastateltava toi esille, että tämä kehitysehdotus ei koske vaan Verohallintoa, vaan koko Valtionhallintoa. Verohallinnossa digitaaliset työskentely ympäristöt toimivat hyvin, mutta osan työhön kuuluu paljon yhteistyötä muiden virastojen kanssa ja se vaatii aina fyysistä paikalla oloa. Ratkaisu tähän olisi yhteinen digitaalinen työympäristö. Vaikka alkuinvestointeja syntyisi, yhteinen digitaalinen työympäristö kannattaisi

pidemmän päälle, kun tehokkuus nousee, kun matkustusaikaa voidaan käyttää työn tekemiseen. Tämä olisi myös ympäristönäkökulmasta parempi ratkaisu.

Vastuullisuuden edelläkävijyys

Haastateltavien mukaan kysyttäessä toimiiko Verohallinto enemmän edelläkävijänä vastuullisuuden osalta vai täyttääkö se minimikriteerit, viisi haastateltavaa eli puolet vastasi Verohallinnon vastuullisuuden olevan noin puolessa välissä näitä kriteereitä, neljä vastasi Verohallinnon täyttävän edelläkävijän kriteerit ja yksi vastasi Verohallinnon toimivan minimikriteereillä.

No en mä sano, että se ainakaan ihan edelläkävijä on. Jos miettii vaikka jotain yliopistoja, jotka vaikka tarjoaa vaan vegaanista ruokaa niin se on musta aika edelläkävijyyttä. Jos on jotain yhteistapahtumia, niin kyllähän sekin on niinku ihan tosi iso tapamillä saisi vaikutettua siihen ympäristöön. Ja tietenkin se on samalla myös sosiaalista, koska se on sitten koko maapallonkin ja kaikkien ihmisten tulevaisuuden mukaan, että mitä ruokaa syödään ja mihin sitä rahaa käytetään. Näitä muutenhan tietenkään Verohallinto ei sitten voi itse päättää, että mihin vaikka tuet menee, että esimerkiksi on aika lihapainotteisia tai eläin ja maatalouspainotteisia tai maatalouden tukia. Mutta se nyt ei ole meidän käsissä.. (H6)

Lainsäädäntöön on kirjoitettu verohallinnon vastuusta, miten verotus tulee toimittaa yms. Sanoisin, että ennen kun olemme kirjoittaneet vastuullisuudesta, olemme toimineet vastuullisesti, esim. green office, matkustamisen päästöt yms. kehitysyhteistyö projektit. Näitä on jo tehty. Emme aktiivisesti ota uusia vastuullisuuden osa-alueita, esim. nimetön rekrytointi. Onko meillä edelleenkaan vastuullisuusohjelmaa kuten Kelalla, mitä asioita edistetään? Emme ole minimikriteerit täyttävä, mutta emme ole

aktiivisimmasta päästä. Keskivälillä. Yllätti vastuullisuusraportit, kuinka paljon teemmekään, mutta niihin ei ole törmännyt. (H4)

Mun mielestä Verohallinto on panostanut paljon henkilöstön asioihin ja asiakas kokemuksiin. Eli mä näen, että siellä ollaan edelläkävijä vastuullisuudessa. Ympäristön ja talouden osalta me ollaan ehkä semmoinen tavallinen keskikulutus keskiverto. (H5)

No kyllä mä nyt nään Verohallintotoimet vastuullisuuden edelläkävijänä tässä... (H10)

Henkilöstön suoriutuminen

Haastateltavat kertoivat, että eniten henkilöstön työssä suoriutumiseen vaikuttavat tällä hetkellä säästötoimet, muutokset sekä seurantaan keskittyminen. Suoriutumiseen vaikuttaa myös etätyö ja tiimin kansallisuus, mikä luo yksinäisyyden tunnetta, osaaminen ja tukitoimet, työyhteisön toimivuus, psykologinen turvallisuus, työyhteisön hyvinvointi, työnhallinta tai että työtä on liikaa sekä kyselyt, joilla selvitetään henkilöstön näkemyksiä. Työnhallinnasta kerrottiin, että se vaikuttaa kuinka paljon on töitä ja onko se lyhytaikaista, jolloin sitä jaksaa hetken vai pidempiaikaista. Esihenkilön tuki ja hallinnan tunne omista töistä mainittiin tärkeiksi asioiksi työnhallinnassa.

Nyt on ensimmäistä kertaa semmoinen tilanne, että mä oon valtion palveluksessa edelleenkin, mutta mä oon siellä yksityisyrittäjänä. Elikkä mä toimin täysin periaatteessa yksin ja ilman mitään verkostoa. Mä en näe mun työtovereita ja mun tiimi on ihan hajallaan. Tulevaisuudessa vielä enemmän, että ei ole mitään lähitiimiä. Mä oon yksityisyrittäjänä valtiolla ja istun kotonani, niin se on semmoinen aika iso henkinen kysymysmerkki, että kuinka hyvin sellaisen tilanteen omaksuu ja kestää. (H1)

Mun mielestä meillä keskitytään nyt liikaa siihen seurantaan. Mä olisin sitä mieltä, että kaikki haluaa lähtökohtaisesti tehdä työnsä

hyvin ja jotenkin omaan korvaan kaikki puhe niistä tilannehuoneista kuulostaa väärältä, että sitä tehdään tavallaan väärin. Eikä niin kun miten mä oon sen ymmärtänyt alun perin, että mihin se data on tarkoitettu. Niin mä luulen, että virkailijoiden huomio kiinnittyy vääriin asioihin ja se vaikuttaa siihen suoriutumiseen. (H2)

Epävarmuus ja jatkuva muutos ja mä näkisin, että vastuullisuudella pystytään siihenkin epävarmuuteen ja muutoksen sietokykyyn, resilienssiin, vaikuttamaan, että jos me saadaan viestittyä, että me halutaan tehdä tätä pitkäjänteisesti ja me halutaan tehdä tätä vastuullisesti ja me halutaan myös olla vastuussa meidän henkilöstöstä sillä tavalla, että me halutaan, että täällä voidaan hyvin ja täällä kukin pystyy suoriutumaan. Ja me tehdään täällä kaikki riippumatta siitä, että taloustilanne nyt on mikä on. Ymmärryksen lisääminen ja sanoittaminen... (H7)

Onko työntekijällä itsellään semmoinen hallinnan tunne, että hän pystyy vaikuttamaan siihen työhön ja tekemiseen ja saa myös sitten sieltä esihenkilöltä tai kuka sitä ikään kuin työtä ohjaakaan, niin saako riittävästi tukea? (H8)

...raportointi taakka, kun raportointi kasvavaa eri paikkoihin, mikä vähentää työntekijöiden hyvinvointia, mikä osaltaan vaikuttaa merkittävästi henkilön suoriutumiseen, kun päivistä tulee sitten entistä silppuisempia yhä useammalle.... Sitten kyselyt, jolla selvitetään henkilöstön näkemyksiä, että sekin tavallaan on se mikä eniten työssä suoriutumiseen ehkä vaikuttaa, että jos niitä ei toteuteta tai sitten jos ne toteutetaan. Suomessa kansa on kuitenkin semmoisia, että me tykätään mennä suoraan asiaan, että me ei ehkä niin tykätä paljon niistä säännöllisistä, että hei no tässä on tää kuukausittainen tai portaalit tai puolivuositainen kysely tästä sun työhyvinvoinnista tai tällöiset. Suomalaiset tykkää siinä mielessä ehkä mennä enemmän asiaan, että vaikka hei ”miten tämän

ratkaisun tai tämän prosessin menetelmän käyttöönottoon vaikuttanut”, suomalaiset ehkä kaipaa enemmän sitä. (H10)

Mitä halutaan tuoda enemmän esille Verohallinnon vastuullisuudessa

Kyselyssä selvitettiin minkä vastuullisuuden osa-alueen vastaajat haluaisivat tuoda enemmän esille Verohallinnon toiminnassa. Kysymykseen sai vastata avoimesti. Avoimeen kysymykseen tuli 130 vastausta. Vastaukset on jaettu sosiaalisen -, ekologisen -, taloudellisen - ja johdon vastuullisuuden teemoihin.

Eniten vastauksia tuli sosiaalisen vastuullisuuden teemoista. Seuraavaksi käsitellään sosiaalisen vastuun erilaisia teemoja. Joka neljäs vastaus liittyi henkilöstön hyvinvointiin.

”Työntekijöiden hyvinvointi, sillä erilaisten mittareiden mukaan työntekijöiden hyvinvointi on laskenut ja tulee laskemaan entistä enemmän. Työnantajan täytyy siis panostaa työntekijöiden hyvinvointiin ja tasa-arvoon.”

”Henkilöstön näkökulman tai mielipiteen aidon huomioimisen.”

”Nyt kun leikkaukset vähentävät resursseja kaikesta paljon, toivoisin, että vastuu työntekijöiden hyvinvoinnista nousee esille, sillä raskaita leikkauksia ei voida tehdä, jos työntekijät eivät enää jaksa. Hyvinvointia voi edistää aineettomastikin esimerkiksi paremmilla työaikajoustoilla, työn ja työajan organisoimisella vähemmän kuormittavaksi ja pakkotahtiseksi, kysymällä työntekijöiltä, mikä vie aikaa turhaan, miten he optimoisivat työtään.”

”Valitsemani vaihtoehdot liittyvät toisiinsa. Verohallinnon toiminnasta on muodostunut se kuva, että työntekijöiden mielipiteillä tai hyvinvoinnilla ei ole merkitystä. Mainostamme uusille työntekijöille, kuinka Verohallinto välittää työntekijöistään. Sisäisesti

puhutaan positiivisesta työntekijäkokemuksesta. Oma kokemukseni on kuitenkin se, että nämä ovat pelkkiä mainoslauseita ilman sen kummempaa sisältöä. Päätöksenteko ei ole ollut avointa ("pikkujoulugate")."

Toiseksi eniten vastauksia sai yhdenvertaisuus ja tasa-arvo. Tämä teema sisältää sekä henkilöstön yhdenvertaisuuden ja tasa-arvon että asiakkaiden yhdenvertaisuuden ja tasa-arvon. Esiin tuotiin myös sukupuolten välinen tasa-arvo, ihmisten monimuotoisuus sekä palveluiden saavutettavuus ja esteettömyys.

"Minusta olisi hienoa nähdä Verohallinto osallistumassa Pride-tapahtumaan ja näyttämällä näin tukensa ihmisoikeuksille."

"Ikäsyryjinnän estämistä. Esim. koulutukseen pääsy, sisäiset rekrytoinnit, palkkakehityksen tahallinen laimentaminen, syrjäyttäminen toiminnasta mm. ei kutsuta palavereihin, ei kerrota, ei perehdytä uusiin asioihin. Ja ei pidä sanoa, ettei meillä tätä ole. Se on juuri merkki siitä, ettei aktiivisesti edes yritetä estää ikäsyryjintää, vaan se kukoistaa vapaasti!"

"Työntekijöiden tasa-arvo monikulttuurisuuden näkökulmasta. Millä tavoin Verohallinto hyödyntää ja edistää monikulttuurisuutta organisaatio- ja työpaikkatasolla."

"Digitaidottomien asiakkaiden palvelun turvaamisen."

"Yhdenvertaisuus, tasa-arvo asiakkaille. Mitä suurempi yritys sitä enemmän verotus "joustaa"."

"Verovelvollisten tasapuolinen kohtelu, joka ei toteudu kun esim. valvonnan rajoja muutetaan kesken valvontakauden."

Tasa-arvoon liittyy palkka tasa-arvo, mikä mainittiin myös useassa vastauksessa.

"Kunnollinen palkka kuormittavasta työstä."

”Palkkatasa-arvo ehdottomasti, tuntuu että esimies päättää heko% ja jos oma naama ei miellytä, niin eipä nouse hekot. Tasapuolisuus ei toteudu mielestäni näissä alkuunkaan.”

”Palkkatasa-arvo ja erityisesti henkilökohtaiseen osaamiseen perustuvat lisät (ns. hekot) ovat edelleen sellainen osa-alue, josta tulisi keskustella enemmän. Vaikka ikälisät ovat jääneet historiaan, noudattelee heko-järjestelmä edelleen ikälisäjärjestelmän periaatteita.”

Koulutuksesta ja osaamisesta tuotiin esiin mm. se, että koulutus ja osaaminen on perusta koko vastuullisuudelle.

”Koulutus ja osaaminen pitäisi olla erillään, osaaminen on voinut tulla pitkän ajan kuluessa ilman koulutustakin. Tärkeämpänä pitäisin sitä osaamista, ei koulun penkiltä hankita sitä käytännön osaamista.”

”Koulutus ja osaaminen - osaava, motivoitunut ja osaamistaan jatkuvasti kehittävä henkilöstö on perusta vastuulliselle toiminnalle.”

Sosiaalisesta vastuullisesta mainittiin myös nimitysasiat, miten henkilöitä valitaan virkoihin, asiakkaan vastuut ja velvollisuudet, ulkoinen viestintä, sidosryhmien yhteistyö ja positiivinen asiakaskokemus.

”Verojen maksajan vastuullisuutta voisi korostaa nykyisestään....”

”Yhteiskunnallinen vastuullisuus. Verotuloja ei kerätä verohallinnolle - kuten usein julkisuudessa puhutaan (”verottaja vie”) - vaan monien täysin välttämättömien ja useiden sosiaalisesti hyödyllisten palveluiden rahoittamiseksi. Mielestäni VH voisi viestiä tästä vahvemmin.”

”Vastuullisuusaspekti ei ehkä näy verohallinnon toiminnassa kovin paljon, ainakaan ulospäin. Esim. toimistojen energiansäästö ei näy juurikaan.”

Toisena teemana käsitellään ekologisuutta. Tässä teemassa nousi esiin erilaiset ekologisuuden osa-alueet sekä hankinnat. Hankinnat liittyvät myös sosiaaliseen sekä taloudelliseen vastuuseen, mutta ne käsitellään tässä ekologisuuden osuudessa. Ekologisuus tai hankinnat nousivat esiin joka viidennessä vastauksessa. Ekologisuuden osa-alueissa nousi esille erityisesti matkustamiseen sekä tarjoiluihin huomioon kiinnittäminen. Ekologisuudesta tuotiin myös esille sitä, miten sitä voisi huomioida omassa työssä, valinnoissa, hankinnoissa, sopimuksissa, järjestelmäkehityksessä jne.

”Sisäisesti: ekologisuus, kierrätys, ym. Toimistoissa koko ajan valot ja koneet päällä, paljon papereiden turhaakin tulostusta, ym.”

”Erityisesti johtoportaan tekemät matkat.”

”Verohallinto voisi kiinnittää huomiota vielä enemmän matkustamisen tärkeyteen, tai lähinnä siihen voidaanko yhä useampi asia hoitaa etänä. Jos lähitapahtumia järjestetään, tulisi ruokailu järjestää vegaanisena.”

”Ympäristönäkökulman! Työmatkat lennetään Pohjois-Suomesta etelään, vaikka junakin olisi vaihtoehto.”

”Toivoisin, että ympäristöasiat otettaisi myös huomioon matkustamisessa ja tarjoiluissa (esim. voisi kokeilla tarjota vain kasvisvaihtoehtoja tilaisuuksissa).”

Hankintojen vastuullisuudesta toivottiin ensisijaisesti lisää tietoa ja läpinäkyvyyttä.

”Vastuullisuuden huomiointi alihankintaketjuissa ja investoinneissa on varmaan sellainen ilmeisin kohde, jossa vastuullisuusnäkökulmien toivoisi näkyvän, mutta joiden läpinäkyvyys ei ole kovin selvä.”

”Hankintojen vastuullisuus on itselle epäselvää. Miten esim. kilpailutuksissa huomioidaan vastuullisuus?”

”Hankinnoissa vastuullisuutta ei vielä mitenkään erityisesti ja systemaattisesti tarkastella eikä vaadita joka osa-alueella esim. ekologinen vastuu jää todella pienellä huomiolla. Vastuullisuutta ei mitata eikä sitä luonnollisesti tuoda esille esim. raportoinnissa. Silti hankintojen merkitys on todella suuri esim. ympäristöön ja hankinnoilla voidaan vaikuttaa todella paljon, mutta nämä valinnat täytyy usein tehdä kilpailutusvaiheessa etupainottoisuuden takia. Hankinnoilla voimme myös ohjata toimittajakentän kehitystä vastuullisempaan suuntaan, kun itse vaadimme näitä asioita. Tässä olisi todella paljon kehittämistä meillä!”

”Hankintojen vastuullisuus ja vähän laajemminkin millaisia toimittajia olemme valinneet.”

Taloudellisessa vastuullisuudessa tuli esille viisi eri osa-alueita. Ensimmäisenä oikeudenmukainen verotus. Taloudellisen vastuun osa-alueista eniten vastauksia tuli liittyen oikeudenmukaiseen verotukseen.

”Vastuullisuus ydintehtävän ja -toiminnan toteuttamisessa.”

”Verotus tulee tehdä lain mukaan ja tasapuolisesti. Kaikki muu on turhaa maailman parantamisesta, joka ei ole verohallinnon tehtävä.”

”Laadullisesti oikeat verotuspäätökset.”

”Mielestäni Verohallinnon tulisi keskittyä ydintehtäväänsä eli veronkantoon ja puhtaasti verotukseen liittyviin asioihin.”

”Verokertymän turvaaminen.”

”Autoverotuksen vastuullisuus, dieselautojen verotus verrattuna bensiiniautot.”

”Oikeudenmukainen verotus, kaikille pätee samat säännökset.”

Toinen osa-alue taloudellisessa vastuussa on läpinäkyvyys.

”Läpinäkyvyys, erityisesti sisäisesti. Tämä siksi, että koen, että läpinäkyvyyttä ei ole tarpeeksi Verohallinnon sisäisissä toimintatavoissa (esim. työntekijöiden hyvinvointiin liittyvät asiat, henkilöstöä koskevat päätökset, palkka-asiat, eri yksiköiden eriävät linjaukset samassa asiassa).”

”Toiminnan läpinäkyvyyden, etenkin kun tuntuu että viime aikoina Verohallinto on saanut huonoa julkisuutta, niin toivoisin muistettavan, että toimintamme on julkista eikä täällä salata asioita.”

Kolmas osa-alue taloudellisessa vastuussa on harmaan talouden torjuminen.

”Harmaan talouden torjumiseen pitäisi käyttää enemmän resursseja ja yhteiskunnan varoja.”

Neljäs osa-alue taloudellisessa vastuussa on tekoäly.

”Automaation käyttäminen päätöksenteossa. Myös tekoälyn (vielä potentiaalinen) käyttö päätöksenteossa.”

Viimeinen osa-alue taloudellisessa vastuussa on verovaje.

”Verovajeen vähentäminen verotuksen kädenjäljen seurannan muodossa.”

Viimeisenä teemana minkä vastuullisuuden osa-alueen vastaajat haluaisivat tuoda enemmän esille Verohallinnon toiminnassa, käsitellään johdon vastuullisuutta. Moni edellisistä asioista liittyy myös johdon vastuullisuuteen, mutta seuraavat asiat erityisesti. Johdon vastuullisuuteen liittyen tuotiin useamman kerran esille kyselyt ja mittarit.

”Kyselyissä selvinneisiin havaintoihin vastaaminen ja toiminnan muuttaminen.”

”Mittarit, joilla mitataan vastuullisuutta.”

”Kyselyt, joilla selvitetään henkilöstön näkemyksiä.”

”Mittarit, joilla mitataan vastuullisuutta ja vastuullisuusraportit (eli tulokset).”

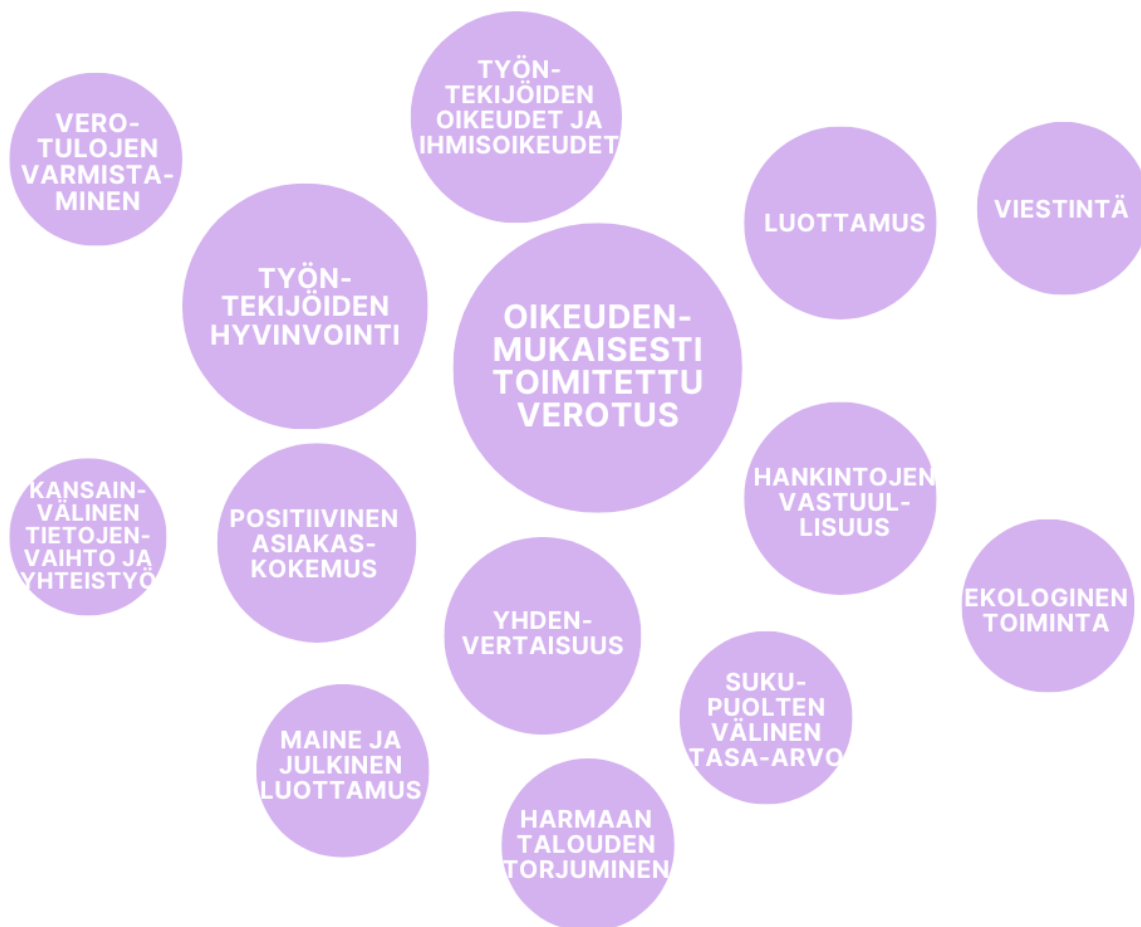
”Vastuullisuuden mittarit.”

Lisäksi mainittiin julkinen luottamus, vastuullisuusraportointi ja asiakastietojen turvallinen säilytys.

4.2 Tärkeät ja olennaiset asiat Verohallinnon vastuullisuudessa

Haastatteluissa selvitettiin mitkä osa-alueet ovat haastateltavien mielestä tärkeimpiä asioita Verohallinnon toiminnassa vastuullisuuteen liittyen.

Haastateltavilla oli vaihtoehtoina erilaisia osa-alueita liittyen Verohallintoon ja vastuullisuuteen, mistä he saivat valita kolme tärkeintä tai vaihtoehtoisesti tuoda esille oman vaihtoehdon. Vastauksissa nousi eniten oikeudenmukaisesti toimitettu verotus ja työntekijöiden hyvinvointi. Luottamus, hankintojen vastuullisuus, yhdenvertaisuus ja työntekijöiden oikeudet ja ihmisoikeudet saivat myös useamman kannatuksen. Vastauksissa tuli esille, että kaikki asiat ovat tärkeitä, mutta nämä nostettiin kuitenkin tärkeimmiksi ajatellen Verohallinnon vastuullisuutta.



Kuva 7 Tärkeimmät osa-alueet haastateltavien mukaan Verohallinnon vastuullisuudessa

Ehkä mä valitsisin näistä positiivisen asiakaskokemuksen, koska se on yksi meidän strategisista tavoitteista, niin se leviää sinne sateenvarjon alle, sinne mahtuu kyllä aika paljon ja monenlaista. Sitten mä valitsisin tuon työntekijöiden hyvinvoinnin, koska varsinkin näinä säästö aikoina se on ihan todella tärkeätä, että myös meidän henkilöstö voi hyvin, mikä on myös yksi vahva tavoite, mitä meillä tuo strategisten tavoitteiden alapuolella on. Ja sitten kyllä mä nostaisin yhdenvertaisuuden ja tasa-arvon asiakkaille. Esimerkiksi tasapuolinen verotus, koska se on niin meidän ydintehtävää. Me mennään sen lain mukaan, mikä on säädetty, niin sen oikeudenmukaisuuden mukaan me toimitaan.

Kyllä mä näkisin, että meidän ydintoiminnassa on työntekijät ja positiivinen asiakaskokemus. Ja siten se yhdenvertainen, oikeudenmukainen kohtelu. Näkisin, että ne on tärkeimmät. Tällä listalla on myös muita hyviä ehdokkaita, mutta itse hahmottaisin noita ainakin tavoitteiden kautta. Nämä kolme olennaisimmat myös vastuullisuuden näkökulmasta. (H7)

No mun mielestä se on toi oikeudenmukaisesti toimitettu verotus, ehkä jos kaikista pitää voida sanoa tässä prioriteetti ykkönen...Mun mielestä toi maine ja julkinen luottamus on myöskin tärkeä. Työntekijöiden hyvinvointi, kyllä mä nostan sen, että se on hyvin tärkeä. (H10)

Muutamit haastateltavat toivat esille vielä lisäksi muita vastuullisuuteen liittyviä asioita haastattelukysymysten jälkeen. Saavutettavuuteen toivottiin huomioimista niin ulkoisesti esimerkiksi ikäihmisten palveluiden saatavuuteen sekä sisäisesti viestinnän saavutettavuuteen esimerkiksi visuaalisuuteen. Osa henkilöistä kaipaa visuaalisuutta ja osa sanallista viestintää sisäistääkseen asian.

”...Myöskin se saavutettavuus ja selkeys, niin ehkä se on vielä semmoinen tavallaan mihin on hyvä myöskin panostaa sitten tietyssä mielessä, että kun meillä on visuaalisia ja ei visuaalisia ihmisiä. Muistan, että kun tuli verotuksen uusi rakenteen uudistaminen, niin osan niistä kalvoista olen katsonut nopeasti, niin on aika kalvo hirviötä, niin ehkä just siinäkin se saavutettavuus tavoin miten ihmiset ymmärtää mistä tässä on kyse. Mä tiedän kaikkeen ei ole aikaa, mutta ehkä siinäkin se saavutettavuus on mun näkökulmasta, se on vastuullisuutta, niin sen huomioiminen ehkä vielä entisestään...” H10

Lisäksi tuotiin esille myös vastuullisuusasioiden nosto viestinnässä, muutto senaatin tiloihin, vastuullisuuden kokonaisuuden huomioiminen ja vastuullisuuteen panostaminen.

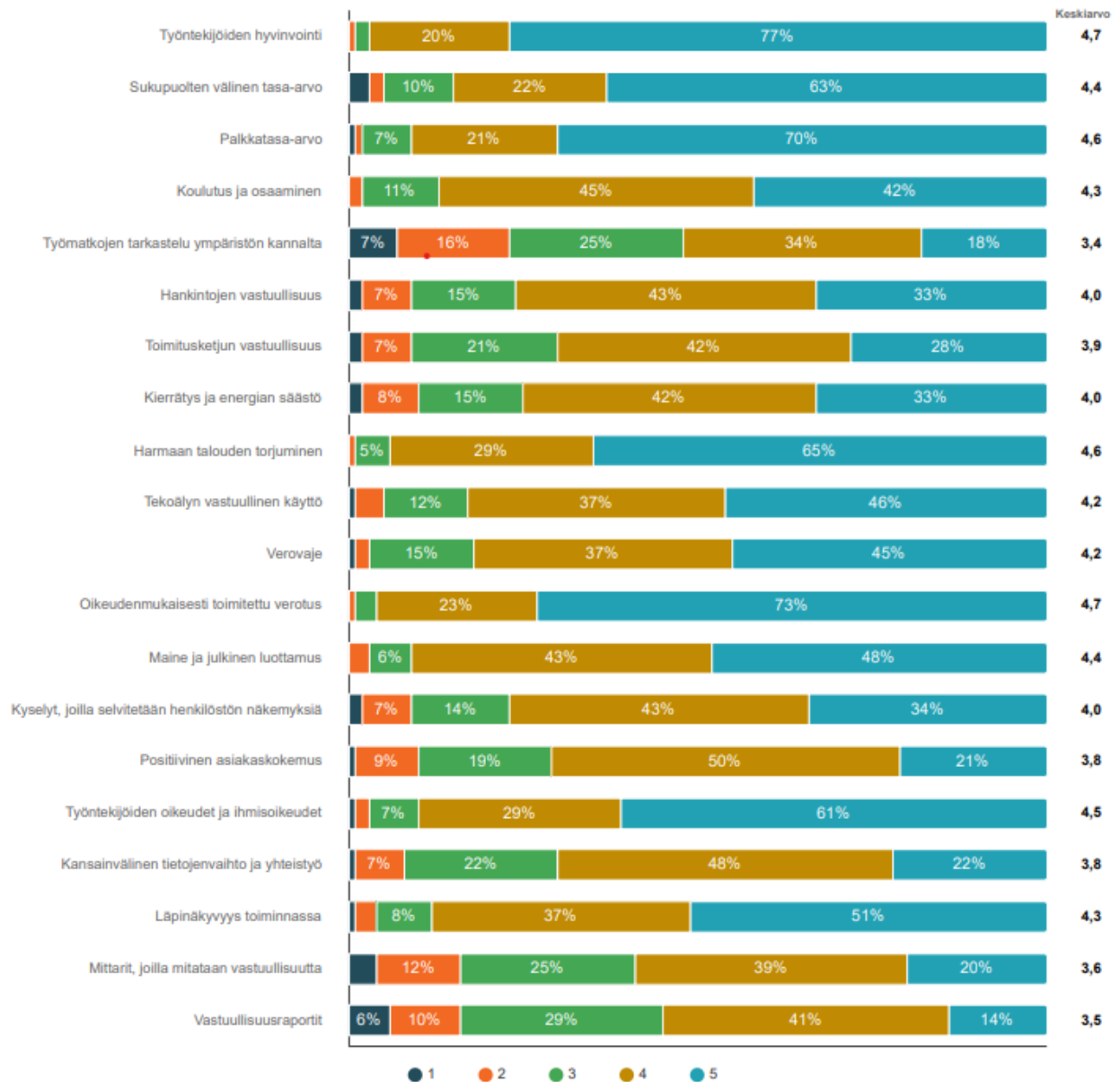
”Nostetaan esiin jotain earth hour juttuja tai muita sellaisia vastuullisuus pointteja aina välillä, mikä on minusta kiva. Tulee työntekijöille tietoa siitä, jos ei nyt muualta törmää. Ja että tehdään jotain, mutta mun mielestä voisi tehdä enemmänkin. Se on kuitenkin aika tärkeä asia, vaikka sillä tietty tuntuu, että tässä maailmanajassa jää jotenkin rahan taakse toi vastuullisuus, että sitten se on semmoinen pakollinen paha ja sitten raha on se tärkein. Ei pelkästään verohallinnossa vähän muuallakin, mutta tärkeä asia.” H6

Seuraavassa taulukossa (2) tarkastellaan kyselyn perusteella kuinka tärkeänä henkilöstö pitää eri Verohallinnon vastuullisuuden osa-alueita.

Vastausvaihtoehdot olivat 1–5 akselilla, jolla 1 oli ”ei tärkeä” ja 5 ”erittäin tärkeä”. Tärkeimmiksi henkilöstö koki työntekijöiden hyvinvoinnin, palkkatasaarvon, harmaan talouden torjumisen, oikeudenmukaisesti toimitetun verotuksen sekä työntekijöiden oikeudet ja ihmisoikeudet.

Kuinka tärkeänä pidät eri osa-alueita vastuullisuuden näkökulmasta Verohallinnon toiminnassa? (1 ei tärkeä - 2 vähän tärkeä - 3 en osaa sanoa/ en tiedä - 4 tärkeä - 5 erittäin tärkeä)

Vastaajien määrä: 329



Taulukko 2 Kuinka tärkeänä pidät eri osa-alueita vastuullisuuden näkökulmasta Verohallinnon toiminnassa?

4.3 Mistä henkilöstö haluaa lisätietoa?

Haastatteluista tuli ilmi neljä pääteemaa, joista haluttiin lisätietoa. Teemoihin kuuluivat taustatiedot vastuullisuuden takana, työntekijät ja sidosryhmät, ekologisuus sekä tekoäly. Seuraavaan kuvaan (Kuva 8) on tehty yhteenveto teemoista.



Kuva 8 Mistä halutaan tietää lisää?

Ensimmäisenä pääteemana oli taustatiedot vastuullisuuden takana. Tähän kuuluvat alateemat: johdon päätösten vastuullisuus, hankintojen ja toimitusketjujen vastuullisuus, tasa-arvo ja tasapuolisuus miten henkilöitä valitaan virkoihin sekä vaikutusten mittaaminen. Johdon päätöksistä toivottiin läpinäkyvämpää tietoa henkilöstölle.

Johtamisen vastuullisuus, siitä pitäisi saada avoimempaa tietoa. H1

Hankintojen ja toimitusketjujen vastuullisuudesta toivottiin tietoa erityisesti alkutuottajista lähtien sekä läpinäkyvyydestä.

No kyllä mua siis itseäni ehkä kiinnostaa toi hankintojen vastuullisuus ihan vaan sillä, että se jää aika semmoiseksi etäiseksi. Yksi esimerkkihän tästä oli se, kun esimerkiksi se miro meiltä poistui käytöstä, kun siellä oli jotain sellaisia omistussuhteita... H2

...Että kun paljon puhutaan vastuullisuusraportoinnista, niin miten tavallaan niissä hankintaketjuissa tai liiketoimintaketjun voitaisiin oikeasti varmistaa, että siellä on vaikkapa sen alkutuottajalle jo joku palkka hänelle maksettu. Ja miten voidaan niissä ketjuissa varmistaa se vastuullisuus ja samoin sitten vaikkapa ympäristökysymysten osalta. H8

...Elikkä kun se hankintapuoli ja se hankintaketju on monelle niinku vielä vähän hämärän peitossa niin varmastikin ainakin mua itseäni kiinnostaa, että mikä on se kriteeristö miten sitä arvioidaan ja miten siinä otetaan huomioon vaikka toimien eri osat, niin kun ekologinen toiminta ja sitten muukin toiminta, että niin kun meillä on toi meidän rakas itänaapuri tuossa, niin esimerkiksi se, että otetaanko me huomioon, että me ei hirveän paljon suosita hankinnoissa semmoisia yrityksiä, mitkä toimii vielä aktiivisesti Venäjällä. Mun mielestä sen huomioiminen tai pohtiminen olisi merkittävää, ja että saisikohan sitä läpinäkyvyyttä siihen koko hankintaketjuun. Hankintatoimitusketjut, niin se olisi varmasti mikä ainakin itseä kiinnostavat merkittävästi. H10

Tasa-arvosta ja tasapuolisuudesta miten henkilöitä valitaan virkoihin, haluttiin myös lisätietoa.

...On parannettu, että virkamiehillä on valitusoikeus, mutta eikö se siihen liity, että päätös pitää tarkastella uudelleen, mutta ollaan ulospäin tasavertaisia. Olen ehdottanut, että olisi anonyymi rekrytointi, että aidosti valitaan tehtäviin ja rooleihin pätevimmat tekijät. On sopivuuskriteereitä myös, mutta ei sillein, että subjektiiviset näkemykset vaikuttavat siihen kuka tai ketkä valitaan. Ei ole läpinäkyvää julkishallinnossa. Onkohan siihen ohjeistuksia miten tämä toteutuu ja kuinka paljon virkamiehet ovat tehneet valituksia asiasta? H4

Vaikutusten mittaaminen kuului viimeisenä osana taustatietoihin vastuullisuuden takaa.

Mitä meillä tehdään, että pystyttäisiin oikeasti näyttämään, että onko sillä vaikutusta vai ei, niin oikeastaan kaikenlainen semmoinen vastuullisuuteen liittyvä mittaaminen olisi semmoinen mielenkiintoinen osa alue. Ja mä tiedän, että sen kanssa meillä on kipuiltu ihan tosi paljon, mutta mun mielestä sanahelinää voi aina kirjoittaa ja viestiä, mutta sitten, jos sinne saisi oikeita lukuja taustalle niin se olisi paljon vaikuttavampaa. H7

Toisena teemana nousi esiin työntekijät ja sidosryhmät. Tietoa haluttiin työntekijöiden oikeuksista ja ihmisoikeuksista, yhdenvertaisuudesta ja tasa-arvosta asiakkaille, sidosryhmien yhteistyöstä sekä työntekijöiden hyvinvoinnista.

No just tää työntekijöiden oikeudet ja ihmisoikeudet. Se on minusta tärkeä ja sitten yhdenvertaisuus ja tasa-arvo asiakkaille, se olisi tärkeä, koska se ei välttämättä aina toteudu. Ja sitten sidosryhmien yhteistyö on kanssa tärkeä. H3

Työntekijöiden hyvinvointi. Musta se on niin iso asia. H5

Kolmantena teemana nousi esiin ekologisuus. Ekologisuudesta haluttiin tietää lisää ekologisesta toiminnasta sekä ilmastonmuutoksesta.

...mikä se meidän ympäristöön kohdistuva vastuullisuus on, että miten huomioidaan just vaikka meidän sähkökäytössä tai just kierrätyksessä tai mitä sitten onkaan, niin kuin että millaisia tarjoiluja tilataan johonkin vaikka yhteiseen tilaisuuteen ja miten me pystytään tämmöisiä ilmastonmuutosasioita huomioimaan myös tässä meidän työskentelyssä että vähennetään paperin käyttöä. Niin siitä ehkä tavallaan toivoisi, että olisi vielä enemmän tietoa tarjolla. H9

Neljäntenä teemana esiin nousi tekoäly. Tekoälyn käytöstä haluttiin tietää lisää, erityisesti tekoälyn käytöstä verotuspäätöksissä ja miten virheet näkyvät verrattuna virkailijoiden tekemiin virheisiin. Tekoälyn käytön periaatteista haluttiin saada lisätietoa.

.. mutta toi tekoälyn toiminta on itselle semmoinen epäselvä. Ja sitten tietenkin se, että jos se tulevaisuudessa ehkä vielä lisääntyy niin, että onkohan se sitten hyvä juttu vai ei, että miten oikein se verotus sitten menee? H6

Verohallinnon vastuullisuudesta tai vastuullisista toimista toivotaan tietoa Intran, Viva Engagen, verojohtajien infojen, e-oppiva kurssin, sisäisen – ja ulkoisen viestinnän, somen ja vastuullisuusraporttien kautta. Toiminnan avoimuus päivittäisessä työssä, viestintä ja johdon puheiden vaikutukset nostettiin esille. Muutama haastateltava toi esille ymmärryksen lisäämisen tärkeyden vastuullisuuden parantamiseen.

No kyllä se pitäisi näkyä ihan päivittäisessä työssä ja jos nyt vaikka työn menettelyohjeet elikkä sieltä pitäisi olla sitä asiakas informaatiota sen verran enemmän ja ne toiminnat pitäisi olla niin avoimia, että se vastuullisuus tavallaan näkyy siinä. Meidän toiminnassa aika paljon on semmoista, että ihmiset saa ikäviä ylläreitä esimerkiksi veropäätösten ohessa. Ja se ei ole mun mielestä vastuullista toimintaa, jos he eivät saa mistään kautta

informaatiota riittävästi siitä, että näin voi käydä. Elikkä se pitäisi kuulua ihan näihin työn toimintatapoihin. (H1)

...Yleisviestintä ja ymmärrys olisi kiva. Mä ehkä voisin suositella jopa jotain, kun meillä on e-oppivassa näitä yleiskursseja, niin mun mielestä se olisi ihan validia, että henkilöstölle olisi tarjolla tällainen. Tietoa verohallinnon vastuullisuudesta ja vastuullisuudesta ylipäättään kurssi. Se voisi olla esimerkiksi semmoinen tapa viestiä ja saada sitä ymmärrystä enemmän. Aika vähän meillä on sisäistä viestintää tästä eli siis sisäistä viestintää. (H2)

... Kerta pidetään joka toinen viikko verojohtajan info, niin niissä voisi ottaa yhteisesti esille näitä vastuullisuusasioita. (H3)

Intra on hyvä kanava, kun on intra uutisia. Jos ei meillä edelleenkään ole vastuullisuusohjelmaa, olisi joku nosto tai joku osa-alue tai vaikka teema vuosi, että nyt panostetaan tähän. Näkyisi enemmän, kun nyt ei näy hirveästi. Asiakkaat tai veronmaksajat eivät tiedä, että teemme kehitysyhteistyöprojekteja. Emme huutele niistä. Kuinka monipuolisesti teemme asioita, niistä ei tiedetä. Vastuullisuusasiat ovat erityisesti nuoremmalle polvelle sellaisia mitkä kiinnostavat ja minkälainen työnantaja on, että löytyisi meidän sivuilta, jos miettii tuleeko tänne töihin niin löytyisi tietoa ja näkisi mitä kaikkea teemme. (H4)

No siis voisihan sitä tietty olla vieläkin kunnianhimoisempia toimia ja tavoitteita, olisihan se hyvä mun mielestä ihan julkisuudessakin, että olisi jotain uutista... Olisi hyvä myös olla edelläkävijä, että sitten, kun sinne tulee jotain iltalehteä kirjoittamaan. Oliko siinä nyt viimeksi, kun oli niistä, että ei tule niitä pikkujouluja ja muuta. Eikö siinä samassa ollut, että ne jotkut pomot oli kaikki siellä Helsingissä jotain kokoustamassa niin sitten se on taas vähän silleen että no pomot saa matkustaa ja saa olla hotellissa yötä ja se tulee varmaan

tavalliselle kansalaiselle sellaisena, että OK. Mutta näin mä itse olettaisin että tulee semmoinen, että ei saa pitää pikkujouluja, mutta sitten pomot voi matkustaa, että sitten jos pomotkin olisi vaikka ollut jossain teams palaverissa tai sitten, jos matkustaa johonkin niin olisi vaikka just se ruoka ajateltu tai, että siinä olisi jotain vähän vastuullisempaa eikä sillee, että Iltalehti saa kirjoittaa, että pomot ne siellä oli kokoustamassa, mikä sitten luo taas eriarvoisuutta myös työntekijöiden välillä Meillä on ainakin hyvät kaikki sometilit ja ehkä siellä voisi tulla kanssa vastuullisuuteen enemmän liittyviä juttuja. (H6)

No mä haluaisin ja mä tiedän että monet muutkin myös meillä vastuullisuutta tekevät viestivät, että haluaa, että se vastuullisuus ei ole sillä tavalla päälle liimattu, että me voidaan raksia ruutuun, että nyt me tehtiin vastuullisesti jotain. Tai että nyt me kerrottiin, että me ollaan tehty vastuullisesti jotain, vaan että se olisi siellä perusarvoissa ja se tulisi huomioiduksi esimerkiksi meidän intra uutisessa tai meidän ulkoisissa uutisissa tai kaikessa siinä viestinnällisiä tekemisessä. Mitä me tehdään, että tietysti se ei ole kaikissa kohdissa aina mahdollista, mutta niissä kohdissa, kun se paikka on, niin se että se paikka käytettäisiin ja että ei ehkä sitä semmoista että nyt me tehdään x määrää viestintää vastuullisista teoista, vaan että me viestitään kaikista kaikenlaisista meillä olevista asioista ja huomioidaan niissä kohdissa, kun vastuullisuus on ajankohtaista tai vastuullisuus on helppo lisätä sinne, niin muistetaan lisätä niissä kohdissa sitä, eli läpi niiden kaikkien meidän viestintäkanavien, läpi sen kaiken meidän toiminnan, että ei mitenkään päälle liimattuna, vaan osana sitä. Kuinka helppoa se on sitten toteuttaa, niin ei se ole, mutta kyllä siihen pitäisi pyrkiä ja sitten toisaalta, että se ei voi olla pelkästään viestinnän vastuulla, että kun viestintä kirjoittaa tiettyjä juttuja, niin niissä se näkyy ja sitten kun joku muu tässä talossa kirjoittaa muita juttuja, niin siellähän on aivan tyhjää, että ei minkäänlaista viitettä siihen, että

tavallaan sen ymmärryksen kasvattaminen koko talon voimin, että mitä se vastuullinen tekeminen tarkoittaa, niin sitähan se vaatii ja ollaan me siinä varmaan alussa. Mutta että ainahan siinä on tekemistä. Ja sitten kaikessa tekemisessä, mä jotenkin itse hirveän paljon välillä vertaan saavutettavuuteen, joka on siis kuitenkin kaikille ihmisille sitä lähestyttävyyttä parantava asia. Vaikka se on toisille sitten tosi elintärkeää, että he ei pysty esimerkiksi käyttää meidän palveluita. Jos ne ei ole saavutettavia, niin sitten samalla tavalla ajattelisin tästä vastuullisuudesta, että se on kaikkien etu, että se on mukana siellä ja se voi olla hyvinkin pienissä asioissa. Saavutettavuus voi olla siellä, että muistat laittaa saatteeksi, että kerrotaan mitä siinä kuvassa tapahtuu, niin samalla tavalla, että ne vastuulliset askeleet voisi olla semmoisia pieniä steppejä mitä siellä on. Mutta se tietysti vaatii tosi paljon sen ymmärryksen ja se kypsyyden kasvattamista. (H7)

... Sellaista ymmärrystä lisää enemmän, että jos on tällainen vaikka lyhyt infopläjäys siis sanotaan vaikkapa vartin esittely jostakin, että hei meillä on tällaisia vastuullisuus toimia työn alla vaikkapa. Niin ehkä joku semmoinen lyhyt info jossain vaikkapa oman yksikön infon yhteydessä voisi olla hyvä. (H8)

Tärkeä näkyy myös niissä meidän johdon puheissa, että jos he käy vaikka jollain yksikköpäivillä puhumassa tai mitä se sitten onkaan, niin niin he puhuu myös näistä asioista. Koska se sitten valuu sieltä alaspäin aina, lopulta sitten sinne ihan henkilöstölle asti. (H9)

...Myöskin se vastuullisuus raportointi, kyllä mä sen luin lävitsekin, että se on hyvä ja se on hyvä jatkaakin sitä, mutta tavallaan ehkä henkilöstölle voisi just nostaa sitten näitä...(H10)

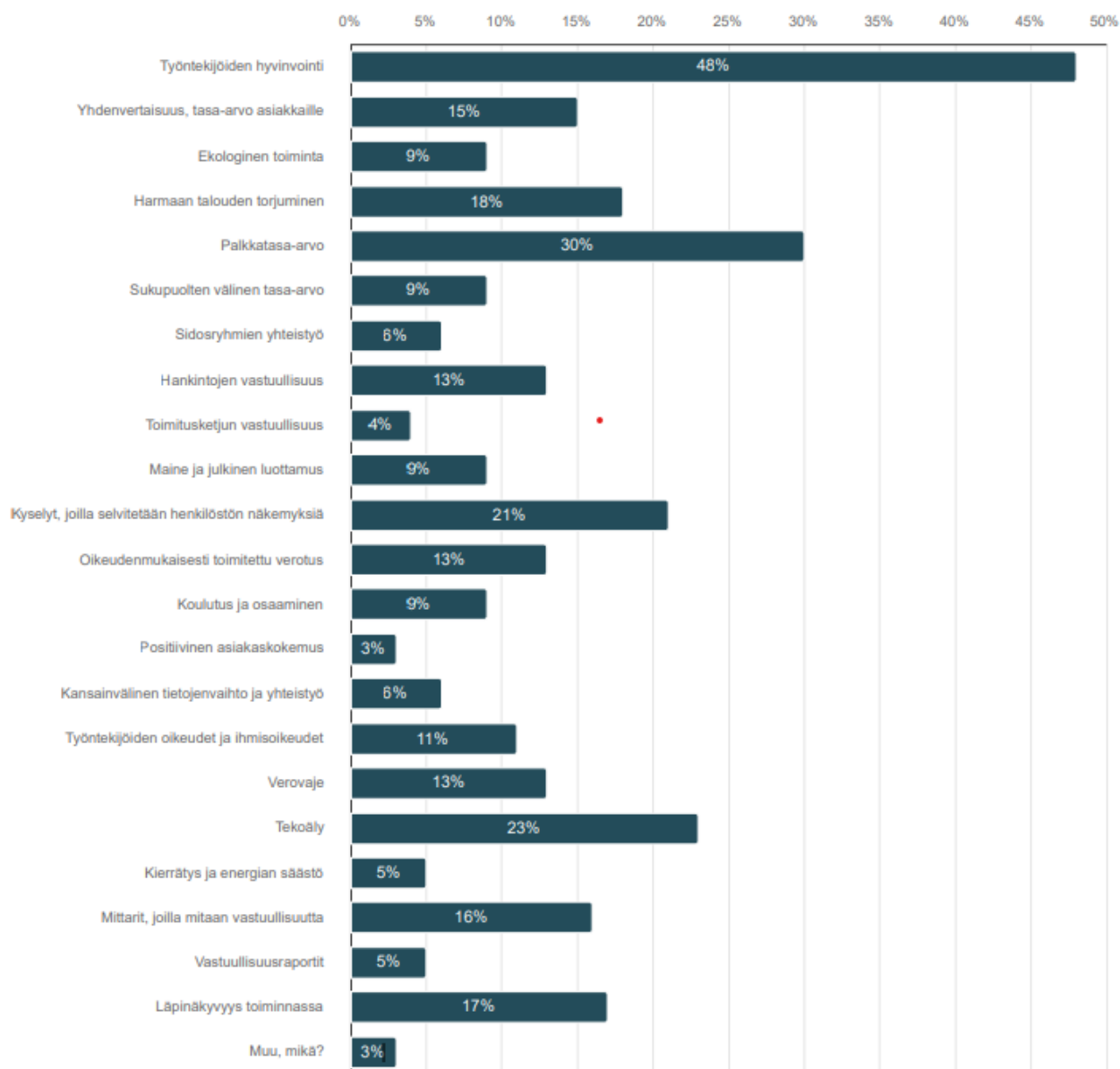
Seuraavaksi tarkastellaan kyselyn perusteella taulukon (3) avulla mistä osa-alueesta liittyen vastuullisuuteen henkilöstö haluaa tietää enemmän.

Vaihtoehtoista sai valita enintään kolme vaihtoehtoa. Lähes puolet (48 %)

vastauksista oli työntekijöiden hyvinvoinnista. Palkkatasa-arvo, tekoäly ja kyselyt, joilla selvitetään henkilöstön näkemyksiä, saivat seuraavaksi eniten vastauksia.

Mistä osa-alueesta liittyen vastuullisuuteen haluaisit tietää enemmän? Valitse enintään kolme.

Vastaajien määrä: 324 , valittujen vastausten lukumäärä: 984



Taulukko 3 Mistä osa-alueesta liittyen vastuullisuuteen haluaisit tietää enemmän?

”Muu, mikä?” osioon tuli seuraavanlaisia vastauksia:

- Palveluiden saavutettavuus ja esteettömyys
- Yhdenvertaisuus tasa-arvo verohallinnon henkilöstö
- Ikäyrjinnän estäminen
- Henkilöstön tasa-arvoinen kohtelu urakehityksen näkökulmasta
- Digitaidottomien asiakkaiden palvelun turvaaminen
- Työntekijöiden karsitut edut vuosien saatossa, sekä perässä laahaava palkkakehitys
- Palkkataso-arvo henkilökohtaisiin lisiin liittyen (miten nämä vaihtelevat eri yksiköissä ja virkaiän mukaan)
- Työntekijäkokemus

4.4 Tutkimuksen luotettavuuden ja pätevyyden arviointi

Tutkimuksessa on käytetty ja yhdistelty kahta eri menetelmää, mitä voidaan kutsua menetelmätriangulaatioksi. Käytettäessä triangulaatiota tutkija pyrkii ohittamaan omat ennakkoluulonsa tutkimukselle, sillä triangulaatiossa tutkija ei voi sitoutua vain yhteen näkökulmaan. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Tutkimuksessa on käytetty haastatteluja sekä kyselyä. Menetelmien yhdistäminen tuki tutkimuksen tuloksia ja ristiriidat ovat tuotu tutkimuksessa esille.

Puusan ym. (2020) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan käsitellä uskottavuuden, luotettavuuden ja eettisyyden kautta. Uskottavuudessa määrittävä tekijä voisi olla se, että lukijat uskovat, että esitetyt asiat ovat todella tapahtuneet ja ne ovat kuvattu asianmukaisella tavalla. Tutkimuksessa on pyritty esittämään mahdollisimman paljon suoria lainauksia, jotta lukijat saavat uskottavan kuvan haastateltavien kertomasta. Toisena tekijä on luotettavuus. Luotettavuudella tarkoitetaan sitä, että tutkija vakuuttaa lukijat ammattitaidostaan sillä, että on käyttänyt esimerkiksi oikeanlaisia menetelmiä ja, että ne ovat kuvattu perustellusti. Tutkimuksen menetelmät ovat valittu yhteistyössä Verohallinnon kanssa. Yhdistämällä haastattelut ja kysely on pyritty saavuttamaan mahdollisimman kattava ja luotettava tutkimus.

Kolmantena tekijänä Puusa ym. mainitsevat eettisyyden. Eettisyys tarkoittaa sitä, että tutkimuksessa on noudatettu eettisiä periaatteita koko tutkimusprosessissa. Eettisyyttä on varmistettu mm. sillä, että kyselyn eikä haastattelujen perusteella voida tunnistaa tutkimukseen osallistuneita henkilöitä. Kyselyssä sekä haastatteluissa on tuotu esiin, että vastaukset käsitellään anonyymisti. Vilkan (2021a) mukaan suostumus pitää saada organisaatiosta, jota työ koskee sekä tutkimukseen osallistuvilta. Suostumukset ja sopimukset on hoidettu asiaan kuuluvalla tavalla. Vilka toteaa myös, että tutkija on vastuussa aineistosta ja sen säilyttämisestä. Tämän tutkimuksen aineistoja ja litterointeja on käsitelty ainoastaan tutkija. Eettisyyttä on varmistettu myös teoreettisessa osuudessa, missä on käytetty lähdekritiikkiä ja etsitty tietoa mahdollisimman monesta eri lähteestä.

Määrällistä tutkimusta arvioidaan validiteetin, eli pätevyyden ja reliabiliteetin, eli luotettavuuden avulla. Validiteetti tarkoittaa sitä, että tutkimusmenetelmällä on pystytty mittaamaan sitä, mitä tutkimuksessa oli tarkoitus mitata. Tutkimuskysymyksiin saatiin selkeästi pääteltävät vastaukset, joten tutkimusta voidaan pitää validina. Reliabiliteetti tarkoittaa tulosten tarkkuutta, eli mittaustulosten toistettavuutta. Toistettavuutta voidaan verrata esimerkiksi haastatteluiden tuloksiin ja toistettavuus sekä tulosten samankaltaisuus voidaan tulkita luotettavaksi. (Vilka 2021b.)

5 Pohdinta

Tässä kappaleessa käydään läpi johtopäätökset tutkimuskysymysten mukaan, yhteenveto sekä lopuksi kehittämisehdotukset.

5.1 Johtopäätökset

Johtopäätökset ovat jaettu alakappaleisiin tutkimuskysymysten mukaan. Kappaleessa 6.2 käydään läpi tutkimuksen yhteenveto.

5.1.1 Verohallinnon vastuullisuus henkilöstön näkökulmasta

Verohallinnon vastuullisuus koettiin tutkimuksen mukaan tärkeänä asiana. Kyselyyn vastanneista 95 % vastanneista piti joko tärkeänä tai erittäin tärkeänä sitä, että Verohallinto toimii vastuullisesti. Haastatteluiden pohjalta neljä kymmenestä piti Verohallintoa vastuullisuuden edelläkävijänä ja puolet piti Verohallintoa puolessa välissä minimikriteerit täyttävän ja edelläkävijän välillä. Haastatteluiden pohjalta kävi ilmi, että Verohallinto toimii monessa asiassa vastuullisesti, mutta edelläkävijäksi tarvittaisiin vielä lisää konkreettisia tekoja, kuten vegaanisen ruuan tarjoamista tapahtumissa tai että Verohallinnon tulisi ottaa aktiivisemmin lisää vastuullisuuden osa-alueita mukaan toimintaan.

Verohallinnon vastuullisuutta henkilöstön näkökulmasta on tarkkailtu neljästä eri näkökulmasta. Johtopäätökset henkilöstön näkökulmasta on jaettu ekologisen -, sosiaalisen -, taloudellisen - ja johdon vastuullisuuden teemoihin.

Ekologisuuden näkökulma

Ensimmäisenä tarkastellaan ekologisen vastuullisuuden osa-alueita. Henkilöstö koki omaan päivittäiseen vastuuseen kuuluvan ekologisuuden osalta mm. matkustamisen. Matkustamista tehdään vähän ja, jos matkustetaan, matkat tehdään julkisilla ja mahdollisimman tehokkaasti, esimerkiksi yhden päivän

aikana, jos mahdollista. Kyselyn mukaan Verohallinnon toimintaan toivotaan lisää ekologisuuden näkökulmasta erityisesti huomion kiinnittämistä matkustamiseen ja tarjoiluihin. Kuluttajaliiton (2024) mukaan matkailun suurimmat ympäristövaikutukset liittyvät juuri valittuun matkustustapaan ja matkan pituuteen, joihin organisaatio voi itse vaikuttaa. WWF (2022) mukaan ruokavalion muuttaminen kasvipohjaisemmaksi on yksi suurimmista ympäristöteoista, mitä voimme tehdä. Tarjoiluiden muuttaminen kasvispohjaisemmaksi lisäisi merkittävästi tapahtumien vastuullisuutta.

Kyselyn avoimessa vastauksessa ekologisuus tai hankinnat nousivat esiin joka viidennessä vastauksessa. Hankinnat liittyvät myös sosiaaliseen ja taloudelliseen vastuuseen. Ekologisuudesta tuotiin myös esille sitä, miten sitä voisi huomioida omassa työssä, valinnoissa, hankinnoissa, sopimuksissa, järjestelmäkehityksessä jne. Vaikka kyselyn joka viides vastaus liittyi ekologisuuteen tai hankintoihin, koko tutkimuksessa sosiaalisen -, taloudellisen -, ja johdon vastuullisuus nousivat isompaan rooliin Verohallinnon vastuullisuutta ajatellen.

Sosiaalisuuden näkökulma

Sosiaalisen vastuullisuuden teemasta erityisesti henkilöstön hyvinvointi koettiin tärkeänä asiana. Haastatteluissa esitetyistä kehitettävistä asioista tuotiin esille henkilöstö, ja siitä erityisesti henkilöstön hyvinvointi sekä koulutus ja osaaminen. Koulutuksen ja osaamisen osalta todettiin, että ne ovat pohjasyyt, mitkä vaikuttavat kaikkeen muuhun. Koulutus ja osaaminen vaikuttaa moneen asiaan kuten, työhyvinvointiin, verotulojen varmistamiseen ja yhdenvertaiseen verotukseen. TOO4TO (2021) artikkelin mukaan koulutus ja osaaminen ovat avainasemassa kestäväen kehityksen edistämiseen. Koulutus ja osaaminen tuotiin esille myös kyselyssä ja eräs vastaaja totesi: "Koulutus ja osaaminen - osaava, motivoitunut ja osaamistaan jatkuvasti kehittävä henkilöstö on perusta vastuulliselle toiminnalle." EU:n (2022) GreenComp raportissa todetaan, että koulutuksen tavoitteena on oppia kestäväen kehitykseen tarvittavia tietoja ja

taitoja. Koulutus katsotaan kriittiseksi tavoitteeksi, jotta muut kestävän kehityksen tavoitteet voidaan saavuttaa. Koulutukseen ja osaamiseen liittyy myös ymmärryksen lisääminen, mikä tuotiin tutkimuksessa esille. Ymmärryksen lisääminen niin henkilöstölle kuin asiakkaillekin olisi tärkeää. Esimerkkinä tuotiin henkilöstölle se, että henkilöstöinfoissa voisi esimerkiksi kertoa meneillään olevista vastuullisuustoimista tai teemoista ja asiakkaille voisi viestiä enemmän kehitysyhteistöistä mitä Verohallinto tekee.

Epävarmassa tulevaisuudessa henkilöstön hyvinvointiin ja jaksamiseen pitää panostaa, henkilöstön hyvinvointi oli asia, mitä halutaan jatkossa kehittää koko organisaatiossa, ei vain yksittäisten osastojen kuten viestinnän vastuulla. Lämsä ja Keränen (2020) korostavat, että vastuuta ei kannata yksittäinen henkilö, vaan se muodostuu osana johtamisprosessia. Vastuullinen johtaminen rakentuu johtajien ja sidosryhmien välisestä yhteistyöstä, jossa toimintaa ohjaavat yhteisesti sovitut periaatteet. Yksi haastateltava toi esille sen, että se on arvovalinta, mitä vastuullisuusteemoja päätämme kehittää. Kauhanen (2012) kertoo, että henkilöstö on välttämätön ja yksi keskeisimmistä voimavaroista organisaatioissa.

Kyselyn kohdassa, mitä haluttaisiin tuoda enemmän esille Verohallinnon vastuullisuudessa, joka neljäs vastaus liittyi henkilöstön hyvinvointiin erityisesti nyt muutosten ja säästöjen aikana. Bärlund & Sipilä (2023) kertovat, että on tärkeää kertoa realistisesti vastoinkäymisistä ja onnistumisista. Tämä auttaa luomaan organisaatioon ilmapiirin, jossa ihmiset tuntevat olonsa turvalliseksi ja sitoutuvat muutokseen. Tämän tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että työntekijöiden hyvinvointia voidaan parantaa avoimella viestinnällä ja ilman kustannuksiakin esimerkiksi kysymällä työntekijöiltä, miten he esimerkiksi optimoisivat omaa työtään.

Haastatteluiden ja kyselyn mukaan tasa-arvo kaiken kaikkiaan nostettiin useassa vastauksessa niin henkilöstön yhdenvertaisuuden ja tasa-arvon, kuin asiakkaiden yhdenvertaisuuden ja tasa-arvon puolesta. Oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus henkilöstön välillä koettiin tärkeäksi. Esiin tuotiin myös sukupuolten välinen tasa-arvo, ihmisten monimuotoisuus, palveluiden

saavutettavuus ja esteettömyys sekä palkkatasa-arvo. Ikäsyrynnästä tuotiin esille, että sitä näkee mm. sisäisissä rekrytoinneissa, kouluttautumisessa ja palkkakehityksessä. Viitalan & Jylhän (2019) mukaan ikäsyryntää on havaittu Suomessa useissa organisaatioissa väestön ikääntymisen myötä. Ikäsyrynnän takia osa ihmisistä jää työelämästä pois jo aiemmin. Ristiriitaisia tuloksia tuli sukupuolten välisessä tasa-arvossa sekä palkkatasa-arvossa. Haastatteluissa nostettiin näitä tuloksia niin vahvuuksiksi sekä kehitettäväksi asioiksi, ja kyselyn tulokset tukevat enemmän sitä, että sukupuolten välistä tasa-arvoa ja palkka tasa-arvoa tulisi kehittää ja siitä haluttaisiin tietää enemmän. Tämä viittaa eri henkilöiden kokemuksiin koetusta todellisuudesta. Ykliiton (2024) mukaan palkkauksen edistäminen on yksi keino vähentää eriarvoisuutta. World Bankin (2024) uusimman raportin mukaan sukupuolten välinen kuilu naisten työelämässä on paljon suurempi kuin aiemmin on luultu. SFS:n (2010) julkaisussa kerrotaan, että sukupuolten välisellä tasa-arvolla on todistettu olevan myönteinen vaikutus yhteiskunnalliseen ja taloudelliseen kehitykseen. Positiivinen asiakaskokemus koettiin Verohallinnon vahvuudeksi, mutta huoli kuitenkin heräsi, miten sitä saadaan ylläpidettyä säästöjen aikana.

Flavianin ym. (2019) mukaan koettu oikeudenmukaisuus ja empatia on tärkeää etenkin virtuaalisessa työympäristössä, jossa ihmiset eivät työskentele fyysisesti yhdessä ja heidän on voitava luottaa siihen, että heitä kohdellaan oikeudenmukaisesti. Flavianin ym. tutkimus osoittaa, että koettu oikeudenmukaisuus vaikuttaa suoraan luottamuksen tasoon. Vaikka usein keskitytään tiimien taloudellisiin tuloksiin, tulokset viittaavat siihen, että tehokkuus perustuu enemmän sosiaalisiin tekijöihin ja ryhmädynamiikkaan kuin pelkästään taloudellisiin mittareihin. Luottamus johtajaan edistää suoraan alaistaitoja, käyttäytymistä ja vahvempaa sitoutumista organisaatioon.

Taloudellisuuden näkökulma

Taloudellisen vastuullisuuden osalta korostettiin eniten oikeudenmukaisesti toimitettua verotusta. Haastatteluiden mukaan henkilöstön päivittäisestä

vastuullisuudesta vahvimpana nousi esiin oikeudenmukainen verotus ja tasapuolinen kohtelu sekä veronmaksajien rahojen taloudellinen vastuu.

Haastateltavien mukaan Verohallinto suoriutuu parhaiten taloudellisen vastuun osa-alueissa eli tasapuolisessa ja oikeudenmukaisessa verotuksessa.

Haastateltavista kahdeksan kymmenestä toi esille onnistumisen oikeudenmukaisessa verotuksessa ja taloudellisen vastuun, mikä korostui haastatteluissa. Hirsjärven & Hurmeen (2022) mukaan laskemisella pyritään tunnistamaan säännönmukaisuuden tai teeman toistumista.

Verotus koetaan onnistumisena, mutta jotta verotus jatkossakin sujuu sujuvasti, toivottiin, että sitä kehitetään jatkossakin. Oikeudenmukaisessa verotuksessa onnistumisia toivottiin tuotavan enemmän esille ulkoisessa viestinnässä.

Kyselyn perusteella toivottiin myös lisää ulkoista viestintää verotuksen onnistumisesta ja mihin varoja käytetään yhteiskunnallisesti. Yksi vastaaja kertoi: ”Yhteiskunnallinen vastuullisuus. Verotuloja ei kerätä verohallinnolle - kuten usein julkisuudessa puhutaan (”verottaja vie”) - vaan monien täysin välttämättömien ja useiden sosiaalisesti hyödyllisten palveluiden rahoittamiseksi. Mielestäni VH voisi viestiä tästä vahvemmin.” Toinen vastaaja totesi, ettei Verohallinnon vastuulliset toimet näy paljon ulospäin ja sitä voitaisiin tuoda enemmän esille. Global Compact (2024) toteaa organisaation edistävän kestävästä menestystä, luottamusta ja vastuullisuutta pitkällä aikavälillä avoimen viestinnän ja läpinäkyvyyden kautta.

Kyselyn kohdassa, mitä haluttaisiin tuoda enemmän esille Verohallinnon vastuullisuudessa, taloudellisen vastuun osalta suurin osa vastauksista liittyi oikeudenmukaiseen verotukseen ja siihen, että Verohallinnon vastuullisuus on ydintehtävän ja -toiminnan toteuttamista ja verokertymän turvaamista.

Verovajeesta yksi vastaaja totesi: ”Verovajeen vähentäminen verotuksen kädenjäljen seurannan muodossa.” Harmaan talouden torjumiseen toivottiin lisää resursseja ja yhteiskunnan varoja. Tekoälyn käyttö mainittiin niin kyselyssä kuin haastatteluissakin. Kyselyn yksi vastaaja kertoi: ”Automaation käyttäminen päätöksenteossa. Myös tekoälyn (vielä potentiaalinen) käyttö päätöksenteossa.” Euroopan parlamentin (2023) mukaan Euroopassa 61 % ihmisistä suhtautuu

myönteisesti tekoälyyn ja robotteihin, mutta valtaosa, 88 %, korostaa, että uusien teknologioiden tarkka valvonta on välttämätöntä.

Verohallinnon sivuilla (2024g) kerrotaan, että Verohallinnon keskeinen tehtävä on turvata verotulot yhteiskunnan käyttöön. Tavoitteen saavuttaminen edellyttää onnistumista kahdessa strategisessa tavoitteessa: positiivisen asiakaskokemuksen luomisessa ja oikeudenmukaisen verotuksen toteuttamisessa. Tämä kokonaisvaltainen työ tukee YK:n kestävän kehityksen tavoitetta 16: rauha, oikeudenmukaisuus ja hyvä hallinto. Tämä tukee tutkimuksen tuloksia.

Henkilöstön päivittäiseen vastuuseen kuuluu myös taloudellinen vastuu töiden ja kehitysideoiden priorisoinnissa, ja se tuotiin esiin nyt erityisesti säästöaikoina. Sidosryhmien kanssa yhteistyö tuotiin myös esille ja erityisesti se, että se on sujuvaa, kun Verohallinnolla on niin hyvä maine. Sidosryhmien toiminnan kehittämiseen toivottiin yhteistä alustaa sidosryhmäyhteistyölle, mikä toisi tehokkuutta ajallisesti sekä ekologisuutta matkustamisen vähentämisen kautta. Varmus ym. (2018) tutkimuksessa osoitetaan, että yhteistyö sidosryhmien välillä on avainasemassa pitkäaikaisen kestävyuden kannalta.

Johtamisen näkökulma

Johdon vastuullisuudessa painotettiin läpinäkyvyyttä. Haastatteluissa osoitettiin, että yksi kehitettävä asia vastuullisuudessa on toiminnan läpinäkyvyys. Henkilöstö kaipaa enemmän perusteluita johdon tekemiin päätöksiin ja ymmärrystä johdolle siitä, miten päätökset vaikuttavat suorittavan tason työntekijöihin, esimerkiksi rekrytointin päätöksissä tai palkkaukseen liittyvissä perusteluissa. Työn tuuli (2022) artikkelin mukaan työntekijöiden kokemukset organisaatiosta muodostavat heidän arkipäivänsä perustan. Siksi johtamisessa on tärkeää pohtia, miltä johtajien päätökset tuntuvat työntekijöiden näkökulmasta, kun ne toistuvat osana heidän päivittäistä työtään.

Kyselyssä toivottiin myös lisää läpinäkyvyyttä esimerkiksi nimitysasioihin, millä perusteella joku valitaan virkaan. Toinen läpinäkyvyyteen liittyvä teema oli mittaaminen ja kyselyt. Mittaamista ja kyselyitä toivottiin enemmän. Näillä on selkeä yhteys läpinäkyvyyteen. Läpinäkyvyydestä toivottiin erityisesti perusteluita päätösten takaa. Datat mittaamisella ja henkilöstölle tehdyillä kyselyillä voidaan tuottaa lisää läpinäkyvyyttä. The One World Trust:n (2011) tekemän raportin mukaan sidosryhmien osallistaminen on yksi osa läpinäkyvyyttä. Kyselyssä korostettiin myös useamman kerran kyselyitä ja mittareita. Mittareita toivottiin lisää, joilla mitataan vastuullisuutta ja kyselyitä, joilla selvitetään henkilöstön näkemyksiä eri asioihin. SFS (2010) julkaisun mukaan sidosryhmien osallistamisella voidaan hyötyä erilaisista näkemyksistä sekä edistää jatkuvaa oppimista. Kyselyiden jälkeen toivottiin niissä selvinneisiin havaintoihin ja asioihin vastaamista ja sitä kautta toiminnan muuttamista. Toiminnan ja käyttäytymisen muuttaminen on mahdollista esimerkiksi muutospyörä-työkalun avulla, millä henkilöstön käyttäytymistä saadaan muutettua kohti valittua vastuullisempaa suuntaa. (UKK-instituutti 2024.)

Läpinäkyvyydestä havainnollistettiin sisäistä läpinäkyvyyttä siten, että henkilöstö kokee, että läpinäkyvyyttä ei ole tarpeeksi Verohallinnon sisäisissä toimintatavoissa, kuten henkilöstöä koskevissa päätöksissä tai palkka asioissa. SFS:n (2010) julkaisussa todetaan, että viestinnän rooli on mm. motivoida työntekijöitä tukemaan organisaation vastuullisuuteen liittyvää toimintaa sekä lujittaa sidosryhmien luottamusta. Ulkoisesta läpinäkyvyydestä osoitettiin, että kun Verohallinto on saanut osakseen huonoa julkisuutta, toivottaisiin huomioitavan, että toiminta Verohallinnolla on julkista ja hyviä asioita toivottaisiin tuotavan enemmän esille julkisessa viestinnässä.

Läpinäkyvyydessä korostettiin vielä hankintojen vastuullisuutta. Hankintojen vastuullisuudesta toivottiin ensisijaisesti lisää tietoa ja läpinäkyvyyttä. Yksi kyselyn vastaaja kertoi: "Vastuullisuuden huomiointi alihankintaketjuissa ja investoinneissa on varmaan sellainen ilmeisin kohde, jossa vastuullisuusnäkökulmien toivoisi näkyvän, mutta joiden läpinäkyvyys ei ole

kovin selvä.” Hankintojen vastuullisuus oli tutkimuksessa monelle epäselvää eikä koettu, että siitä olisi saanut tarpeeksi tietoa.

5.1.2 Mitkä asiat Verohallinnon vastuullisuudessa ovat tärkeitä ja olennaisia henkilöstölle?

Haastatteluiden ja kyselyn perusteella kaksi tärkeintä asiaa henkilöstölle Verohallinnon vastuullisuudessa ovat työntekijöiden hyvinvointi sekä oikeudenmukaisesti toimitettu verotus. TOO4TO (2022) kertoo, että organisaatioiden vastuullisuuden yksi keskeisimmistä osa-alueista on työntekijöiden hyvinvointi. Hyvinvointia voidaan tukea johtajuudella, joka keskittyy avoimen ja motivoituneen työkuulttuurin luomiseen. Johtajilla on tärkeä rooli kehittää edellä mainittua työympäristöä erityisesti nykypäivän virtuaalisessa työympäristössä. Tärkeimpänä käytäntönä mainittiin luottamuksen rakentaminen.

Hyvinvointi on kokonaisvaltaista. Milleniaalien ja Z-sukupolven tutkimuksessa korostettiin työn ja vapaa-ajan tasapainon tärkeyttä. Työntekijät odottavat työnantajilta konkreettisia tekoja tämän tasapainon tukemiseksi. Kun työntekijät voivat hyvin, heillä on paremmat edellytykset luoda positiivisia asiakaskokemuksia, mikä hyödyttää myös organisaatiota. (Deloitte 2023a.)

Suriyankietkaewin ja Averyn (2016) tutkimus osoittaa, että vastuullisen johtamisen tietyt käytännöt parantavat organisaatioiden taloudellista suorituskykyä. Esimerkiksi työntekijöiden arvostaminen, positiivinen työilmapiiri, sitoutuminen sosiaaliseen vastuuseen ja yhteisen vision luominen nousivat keskeisiksi tekijöiksi, jotka edistävät organisaation taloudellista menestystä.

Verohallinnon strategisiin arvoihin kuuluu oikeudenmukaisesti toimitettu verotus. Tämän tutkimuksen sekä Verohallinnon mukaan oikeudenmukaisesti toimitettu verotus on yksi Verohallinnon tärkeimmistä tehtävistä, jolla varmistetaan verotulojen kerääminen yhteiskunnalle.

Työntekijöiden hyvinvoinnin ja oikeudenmukaisesti toimitetun verotuksen lisäksi henkilöstön mielestä tärkeitä asioita Verohallinnon vastuullisuudessa ovat haastatteluiden ja kyselyn perusteella luottamus, hankintojen vastuullisuus sekä työntekijöiden oikeudet ja ihmisoikeudet. Kyselyssä korostui vielä harmaan talouden torjuminen, palkkatasa-arvo sekä sukupuoltenvälinen tasa-arvo. Haastatteluiden ja kyselyn perusteella monet asiat ovat tärkeitä, mutta nämä nostettiin kuitenkin tärkeimmiksi ajatellen Verohallinnon vastuullisuutta. Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että taloudellinen vastuu sekä sosiaalinen vastuu ovat henkilöstön mielestä tärkeimpiä ajatellen Verohallinnon vastuullisuutta.

5.1.3 Mitä Verohallinnon vastuullisuudesta henkilöstö haluaa tietää lisää?

Siitä mistä Verohallinnon vastuullisuudesta henkilöstö haluaa tietää lisää, nousi esille muutama eri teema. Haastatteluiden pohjalta esiin nousivat taustatiedot vastuullisuuden takana, mihin kuului johdon päätösten vastuullisuus, hankintojen ja toimitusketjun vastuullisuus, tasa-arvo ja tasapuolisuus miten henkilöitä valitaan virkoihin sekä vaikutusten mittaaminen. Kyselyssä toistui samoja teemoja, kuten mittarit, joilla mitataan vastuullisuutta, läpinäkyvyys toiminnassa ja kyselyt, joilla selvitetään henkilöstön näkemyksiä. Tutkimuksen mukaan henkilöstö haluaa tietää lisää perusteista ja mittareista eri vastuullisuusteemojen takaa. The One World Trust:n (2011) Pathways to Accountability II raportin mukaan läpinäkyvyyteen kuuluu myös henkilöstön kapasiteetin rakentaminen, eli läpinäkyvyyttä tuotetaan henkilöstön avulla tarjoamalla ohjeiden ja koulutuksen kautta henkilöstölle mahdollisuus avoimeen toimintaan.

Julkiset hankinnat kiinnostavat, sillä Harmaalan & Jallinojan (2012) mukaan julkisilla hankinnoilla on merkittävä rooli kaikkien vastuullisuuden osa-alueiden ratkaisujen edistämisessä ja tutkimuksen mukaan julkisten hankintojen taustoista ja koko toimitusketjusta ei ole henkilöstöllä tarpeeksi tietoa. FIBS:n & Reilu kauppa ry:n (2023) selvityksen mukaan yrityksillä on haasteita tunnistaa

omaan yritykseen liittyviä ihmisoikeusvaikutuksia toimitusketjuissaan. Näistä toimitusketjuista toivottiin lisää tietoa ja avoimuutta.

Toinen teema mistä haluttiin tietää lisää, oli työntekijät ja sidosryhmät, mihin kuului työntekijöiden hyvinvointi, työntekijöiden oikeudet ja ihmisoikeudet, yhdenvertaisuus ja tasa-arvo asiakkaille sekä sidosryhmien yhteistyö. Kyselyn perusteella erityisesti työntekijöiden hyvinvoinnista (48 % annetuissa vastauksista) ja palkkatasa-arvosta (30 % annetuista vastauksista) haluttiin tietää lisää. Kyselyn ”muu, mikä?” osion vastaukset perustuivat tasa-arvoon erilaisista näkökulmista, kuten palveluiden saavutettavuus ja esteettömyys, yhdenvertaisuus ja tasa-arvo verohallinnon henkilöstöllä, ikäsyöjinnän estäminen, henkilöstön tasa-arvoinen kohtelu urakehityksen näkökulmasta, digitaidottomien asiakkaiden palvelun turvaaminen, työntekijöiden karsitut edut vuosien saatossa, sekä perässä laahaava palkkakehitys, palkkataso-arvo henkilökohtaisiin lisiin liittyen (miten nämä vaihtelevat eri yksiköissä ja virkaiän mukaan) sekä työntekijäkokemus.

Kolmantena teemana esiin nousi tekoälyn käyttö. Niin haastatteluista kuin kyselystäkin (23 % annetuista vastauksista) selvisi, että tekoälyn käytöstä haluttiin tietää lisää.

Neljännessä teemassa oli ristiriitoja kyselyn ja haastatteluiden välillä. Haastatteluiden perusteella neljäntenä teema olisi ekologisuus ja kyselyn perusteella harmaan talouden torjuminen. Ekologisuudesta haluttiin tietää lisää kyselyinkin perusteella, mutta korkeammalle nousi harmaan talouden torjuminen. Kyselyssä monesta eri osa-alueesta toivottiin lisätietoa, mutta tässä esitetyt johtopäätökset ovat niitä, joista haluttiin tietää eniten.

5.2 Yhteenveto

Yhteenvetona voidaan vielä todeta, että Verohallinnon vastuullisuus koettiin tutkimuksen mukaan tärkeänä asiana. Kyselyyn vastanneista 95 % vastanneista piti joko tärkeänä tai erittäin tärkeänä sitä, että Verohallinto toimii vastuullisesti. Haastatteluiden sekä kyselyn perusteella sosiaalinen- sekä taloudellinen vastuu nousi erityisesti esille ja sieltä erityisesti henkilöstön hyvinvointi ja oikeudenmukaisesti toimitettu verotus. Tasa-arvo kaikessa toiminnassa koettiin tutkimuksen perusteella hyvin tärkeäksi, niin henkilöstön välillä esimerkiksi palkkauksessa kuin asiakkaiden välillä esimerkiksi tasapuolisessa ja oikeudenmukaisessa verotuksessa.

Tutkimuksen perusteella Verohallinnon tärkein tehtävä liittyy taloudelliseen vastuullisuuteen eli verotulojen varmistamiseen ja oikeudenmukaiseen verotukseen. Taloudellisesta vastuullisuudesta ajankohtaisena asiana toivottiin lisätietoa tekoälyn käytöstä Verohallinnossa.

Hyvinvoinnin ja tasa-arvon lisäksi sosiaalisesta vastuullisuudesta korostui koulutus ja osaaminen. Koulutuksen ja osaamisen todettiin tutkimuksessa olevan avainasemassa kestävä kehityksen edistämiseksi.

Ekologisuudesta esiin nousivat erityisesti matkustamisen ja tarjoiluiden huomioiminen sekä hankinnat. Hankinnoissa on myös sosiaalinen ja taloudellinen puoli. Hankinnoista sekä toimitusketjuista yleensä toivottiin lisää tietoja ja läpinäkyvyyttä.

Vastuullisuuden johtamisessa läpinäkyvyys koettiin tärkeänä asiana. Perusteluita johdon tekemistä päätöksistä ja taustatiedoista toivottiin erityisesti lisää. Tutkimus osoitti, että mittarit vastuullisuudesta sekä vaikutuksista toisivat lisää läpinäkyvyyttä. Henkilöstö toivoi lisää kyselyitä tuomaan henkilöstön mielipidettä ilmi heitä koskevissa päätöksissä. Näin henkilöstö kokisi vaikuttavansa päätöksiin. Tämä toisi hallinnan tunnetta työhön, mikä taas lisää työhyvinvointia ja kestävyttä.

Ymmärryksen lisääminen niin sisäiselle että ulkoisille sidosryhmille koettiin tutkimuksessa yhtenä tärkeänä osa-alueena lisätä vastuullisuutta ja samalla läpinäkyvyyttä. Henkilöstö oli tutkimuksen perusteella kiinnostunut Verohallinnon vastuullisuudesta ja toivoi siitä aktiivisemmin lisää tietoa.

Yhteenvetona voidaan todeta, että vastuullisuus ja kestävä toiminta puhututti henkilöstöä ja henkilöstö koki vastuullisuuden olevan erittäin tärkeää Verohallinnon toiminnassa. Tutkimuksessa osoitettiin, että Verohallinto toimii monessa asiassa vastuullisesti, mutta kehitysideoita tuotiin myös esiin, mihin henkilöstö toivoi huomion kiinnittämistä.

Valtionhallinnon organisaatioilla on merkittävää vaikuttavuutta Suomen yhteiskuntaan. Vaikuttavuutta kestävä kehityksen haasteiden ratkomiseen saadaan huomioimalla omien tehtävien toimintatapa ja valinnat, joita työssä tehdään. Vaikka valtionhallinnossa on rajattuja toimintamahdollisuuksia ja lakisääteisiä tehtäviä, on silti tarkoitus löytää eri toiminnan tasoja, jolla voidaan edistää vastuullista toimintaa ja kestävä kehitystä. (Valtionkonttori 2022.)

5.3 Kehittämisehdotukset

Yhteenvetona esitetään Verohallinnolle kehitysehdotuksia vastuullisuuden parantamiseen sisäisen sidosryhmän ehdotuksista:

- Sisäisessä ja ulkoisessa viestinnässä voisi tuoda enemmän esille positiivisia vastuullisuusasioita, vastuullisuustekoja ja vastuullisuuden hyötyjä, tämä lisäisi sisäisesti ymmärrystä ja ulkoisesti parantaisi työnantajakuva
- Ottaa tarjoiluihin mukaan lisää kasvis- ja vegaaniruokavaihtoehtoja
- Ottaa vastuullisuusteemoja lisää arkeen ja viestintään, ei vain viestinnän osastolle vaan esimerkiksi johdon infoihin ja koulutuksiin ja sitä kautta lisätä ymmärrystä, tietoa ja läpinäkyvyyttä
- Tuoda lisää erilaisia mittareita tukemaan perusteluita ja luoda sitä kautta läpinäkyvyyttä. Työn tuuli (2022) artikkelissa kerrotaan esimerkiksi

seuraavista mittareista, joilla raportoidaan vastuullisesta henkilöstöjohtamista:

- koulutusohjelmissä oleva työntekijöiden määrä
 - suoritettujen koulutusohjelmien määrä
 - koulutuksen jälkeen parannuksiin johtavien tekojen määrä
 - sisäisen rekrytointin prosentuaalinen osuus
 - suoriutumisen arvioinnin piirissä olevien työntekijöiden prosentuaalinen osuus
 - johtamisrooleissa oleva naisten osuus ja siihen liittyvä kasvu
 - keskipalkka sukupuolen sekä iän mukaan
- Ottaa huomion tämän tutkimuksen tuloksia ja henkilöstön näkemyksiä seuraavan vastuullisuusraportin tuottamisessa. Valtionkonttorin (2022) mukaan vastuullisuusraportin tavoitteena on ottaa kantaa oman toiminnan vaikuttavuuden kehittymiseen ja kertoa läpinäkyvästi ja avoimesti siitä, miten valtionhallinnon organisaatiot toiminnallaan pyrkivät edistämään kestäväää kehitystä. Sisäisen sidosryhmän osallistaminen ja kuuleminen on Työn tuulen (2022) artikkelin mukaan vastuullisen johtamisen ydintä
- Ottaa rekrytointiin mukaan vastuullisuusteemoja ja tuoda ilmi, mitä kaikkea Verohallinto toteuttaa omassa vastuullisuudessaan

Tutkimus päätetään (H7) toteamukseen: ” Onhan se arvovalinta, mitkä me noista vastuullisuus aiheista otetaan.”

Lähteet

Aaltonen, T., Ahonen, P. & Sahimaa, J. 2020. Johda merkitystä. Helsinki: Alma Talent.

Ahola-Launonen, J., Häyry, M., Takala, T. & Ervasti, H. 2018. Oikeudenmukaisuuden ongelma. Helsinki: Gaudeamus.

Alen, N. 2024. Vaikuttavuutta ja vastuullisuutta kansainvälisillä vesillä – Traficom ja John Nurmisen säätiön hanke rohkaisee yhteistyöhön. Viitattu 29.5.2024. [Vaikuttavuutta ja vastuullisuutta kansainvälisillä vesillä – Traficom ja John Nurmisen säätiön hanke rohkaisee yhteistyöhön - Valtiolla.fi](#)

Bonn, I. & Fischer, J. (2011). Sustainability: The Missing Ingredient in Strategy. Journal of Business Strategy, Volume 32 (1), 5–14.

Bärlund, A. & Perko, S. 2013. Kestävä johtajuus: Bisneksen uusi elinehto. Helsinki: Talentum.

Bärlund, A. & Sipilä, K. 2023. Vastuullinen hallituksen jäsen. 1. painos. Helsinki: Kauppakamari.

Deloitte. 2023a. Tutkimus: Arvot ohjaavat nuorten uravalintoja – lähes puolet torjuu työtarjoituksen, joka ei vastaa arvoja - Millenniaalien ja Z-sukupolven tutkimus 2023. Viitattu 25.4.2024. [Millenniaalien ja Z-sukupolven tutkimus 2023: Arvot ohjaavat nuorten uravalintoja – lähes puolet torjuu työtarjoituksen, joka ei vastaa arvoja \(deloitte.com\)](#)

Deloitte. 2023b. Tuore raportti: Sähkökriisi Euroopassa. Viitattu 25.4.2024. [Tuore raportti: Sähkökriisi Euroopassa – mitkä ovat kestävät ratkaisut ja mihin suomalaisten yritysten kannattaisi nyt panostaa \(deloitte.com\)](#)

Deloitte. 2023c. Sijoittajien ja muiden sidosryhmien kiinnostus vastuullisia verokäytäntöjä kohtaan kasvaa - Miten vastata odotuksiin? Viitattu 25.4.2024. [Sijoittajien ja muiden sidosryhmien kiinnostus vastuullisia verokäytäntöjä kohtaan kasvaa – miten vastata odotuksiin? \(deloitte.com\)](#)

Du, Y. & Yan, M. 2022. Green Transformational Leadership and Employees' Taking Charge Behavior: The Mediating Role of Personal Initiative and the Moderating Role of Green Organizational Identity. International journal of

environmental research and public health, 19(7), p. 4172.
doi:10.3390/ijerph19074172

Elinkeinoelämän keskusliitto. 2021. Pk-vastuullisuusbarometrin tulokset. Viitattu 8.5.2024. [EK Pk-Vastuullisuusbarometri 2021.pdf](#)

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Euroopan parlamentti. 2023. Mitä tekoäly on ja mihin sitä käytetään? Viitattu 22.11.2024. [Mitä tekoäly on ja mihin sitä käytetään? | Ajankohtaista | Euroopan parlamentti](#)

Euroopan Unioni (EU). 2022. GreenComp. Kestävää kehitystä koskeva eurooppalainen osaamiskehys. Viitattu 24.5.2024. [JRC Publications Repository - GreenComp The European sustainability competence framework \(europa.eu\)](#)

Euroopan Unioni (EU). 2024. Ammatillista koulutusta koskevat aloitteet. Viitattu 24.5.2024. [Ammatillista koulutusta koskevat aloitteet - European Education Area \(europa.eu\)](#)

Finnish Business & Society (FIBS). 2024. Mitä tulee tietää EU:n kestävien arvoketjujen sääntelystä? Tärpit yrityksille. Viitattu 21.3.2024. [Mitä tulee tietää EU:n kestävien arvoketjujen sääntelystä? Tärpit yrityksille - FIBS \(fibsry.fi\)](#)

Finnish Business & Society (FIBS). 2023. Yritysvastuu 2023. Viitattu 21.3.2024. [FIBS Yritysvastuu-2023 Tiivistelmä Final.pdf \(fibsry.fi\)](#)

Finnish Business & Society (FIBS) & Reilu kauppa ry. 2023. Yritysten ihmisoikeustyön selvitys 2023. Viitattu 22.3.2024. [Ihmisoikeustyön-selvitys-2023 Yhteenveto Final.pdf \(fibsry.fi\)](#)

Flavian, C., Guinalfú, M. & Jordan, P. 2019. Antecedents and consequences of trust on a virtual team leader. European journal of management and business economics. 28(1), pp. 2–24. Viitattu 22.11.2024. <https://doi.org/10.1108/EJMBE11-2017-0043>.

Global Compact. 2024. Hyvä hallintotapa ja taloudellinen vastuu. Viitattu 10.12.2024. [Taloudellinen vastuu ja hyvä hallinto – mitä se tarkoittaa? - Global Compact Network Finland](#)

- Halonen, T., Korhonen-Kurki, K., Niemelä, J. & Pietikäinen, J. 2022. Kestävyyden avaimet: Kestävyytieteen keinoin ihmisen ja luonnon yhteiselo. Helsinki: Gaudeamus.
- Harmaala, M. & Jallinoja, N. 2012. Yritysvastuu ja menestyvä liiketoiminta. 1. p. Helsinki: Talentum Media.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2022. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. 2. painos. Helsinki: Gaudeamus.
- Huhtala, M; Kangas, M; Lämsä, A & Feldt, T. 2013. Ethical managers in ethical organisations? The leadership-culture connection among Finnish managers. [Ethical managers in ethical organisations? The leadership-culture connection among Finnish managers | Emerald Insight](#)
- Joutsenmerkki. 2024. Julkiset hankinnat. Viitattu 14.4.2024. [Julkiset hankinnat - Joutsenmerkki](#)
- Juuti, P. & Luoma, M. 2022. Strateginen ajattelu ja johtaminen: Matka läpi maailmankuvien. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. 5. uud. p. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Juutinen, S. 2016. Strategisen yritysvastuun käsikirja. 1. painos. Helsinki: Talentum Media.
- Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10.–11. p. Helsinki: Talentum.
- Koipijärvi, T. & Kuvaja, S. 2017. Yritysvastuu: Johtamisen uusi normaali. 1. painos. Helsinki: Kauppakamari.
- Kuluttajaliitto. 2024. Vastuullinen kuluttaminen: Matkustaminen. Viitattu 20.12.2024. [Vastuullinen kuluttaminen: Matkustaminen | Kuluttajaliitto](#)
- Kurittu, K. 2018. Yritysvastuuraportointi: Kiinnostavan viestinnän käsikirja. Helsinki: Alma.
- Kurittu, K. & Rankinen, L. 2023. Menesty kestävästi! Vastuullisuus johdon ja hallituksen agendalla. Helsinki: Alma Talent.
- KvaliMOTV. 2024. Teemoittelu. Viitattu 16.12.2024. [Teemoittelu - Tietoarkisto](#)

Liao, Y. 2022. Sustainable leadership: A literature review and prospects for future research. *Frontiers in psychology*. Vol. 13, p. 1045570–1045570. Viitattu 22.11.2024. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1045570>

Lämsä, A. & Keränen, A. 2020. Responsible Leadership in the Manager–Employee Relationship. Viitattu 5.5.2024. <https://doi.org/10.1177/2277977920958543>

Martela, F., Jarenko, K. & Paju, S. 2017. Itseohjautuvuus: Miten organisoitua tulevaisuudessa? Helsinki: Alma Talent.

Oikotie 2023. Mikä on vastuullinen työpaikka? Viitattu 4.2.2023. [Vastuullisen työpaikan periaatteet | Oikotie Työpaikat](#)

Prime Minister's Office. 2020. Voluntary National Review 2020 FINLAND - Report on the Implementation of the 2030 Agenda for Sustainable Development. Viitattu 23.3.2024. [Voluntary National Review 2020 FINLAND: Report on the Implementation of the 2030 Agenda for Sustainable Development \(valtioneuvosto.fi\)](#)

Puusa, A., Juuti, P. & Aaltio, I. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus.

Seddon, N., Daniels, E., Davis, R., Chausson, A., Harris, R., Hou-Jones, X., . . . Wicander, S. 2020. Global recognition of the importance of nature-based solutions to the impacts of climate change. *Global sustainability*, 3, doi:10.1017/sus.2020.8

Shen, J. & Benson, J. 2016. When CRS Is a Social Norm: How Socially Responsible Human Resource Management Affects Employee Work Behavior. *Journal 38 of Management*. Vol. 42 No 6, September 2016 1723–1746. DOI:10.1177/0149206314522300.

Suriyankietkaew, S. & Avery, G. 2016. Sustainable leadership practices driving financial performance: Empirical evidence from Thai SMEs. *Sustainability*, 8(4), 327. Viitattu 22.11.2024. <https://doi.org/10.3390/su8040327>.

Suomen Standardoimisliitto (SFS). Yhteiskuntavastuuopas. Guidance on social responsibility (ISO 26000:2010)

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos (THL). 2020. Eroista ja eriarvoisuudesta. Viitattu 15.4.2024. [Eroista ja eriarvoisuudesta - THL-blogi](#)

The One World Trust. Pathways to Accountability II The 2011 revised Global Accountability Framework Report on the stakeholder consultation and the new indicator framework. Viitattu 24.5.2024. [Pathways-to-Accountability-II.pdf \(acfid.asn.au\)](#)

TOO4TO 2021. TOO4TO to Integrate Sustainability into Higher Education Studies. Viitattu 22.11.2024. [TOO4TO to Integrate Sustainability into Higher Education Studies - Too4to](#)

TOO4TO 2022. Sustainable leadership in virtual project teams – Practices of building trust. Viitattu 22.11.2024. [Sustainable leadership in virtual project teams - Practices of building trust - Too4to](#)

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Työn tuuli. 2022. Vastuullinen johtaminen turbulentissa maailmassa. Viitattu 20.12.2024. [tyontuuli_022022-.pdf](#)

Työterveyslaitos (TTL). 2024. Syrjimättömien urapolkujen luominen. Viitattu 09.12.2024. [Syrjimättömien urapolkujen luominen | Työterveyslaitos](#)

Työturvallisuuskeskus. 2024. Työturvallisuus. Viitattu 26.5.2024. [Työturvallisuus - Työturvallisuuskeskus \(ttk.fi\)](#)

UKK-instituutti. 2024. Käyttäytymisen muutospyörä. Viitattu 22.5.2024. [Käyttäytymisen muutospyörä - UKK-instituutti \(ukkinstituutti.fi\)](#)

Valtiokonttori 2022. Yhteistyötä kestävä tulevaisuuden rakentamiseksi - Yhteenveto ministeriöiden, virastojen ja laitosten vastuullisuusraporteista vuodelta 2021. Viitattu 17.02.2024. [Yhteistyötä kestävä tulevaisuuden rakentamiseksi \(valtiokonttori.fi\)](#)

Valtiokonttori 2024. Viitattu 17.02.2024. [www.valtiokonttori.fi](#)

Valtiovarainministeriö. 2022. OECD:n arvio: Suomi on jatkanut erinomaista työtä verotuksen kansainvälisen tietojenvaihdon parissa. Viitattu 10.12.2024. [OECD:n arvio: Suomi on jatkanut erinomaista työtä verotuksen kansainvälisen tietojenvaihdon parissa - Valtiovarainministeriö](#)

- Valtiovarainministeriö. 2023. Julkisten hankintojen käsikirja 2023. Hallintopolitiikka. Viitattu 15.4.2024. [Julkisten hankintojen käsikirja 2023 \(valtioneuvosto.fi\)](https://www.valtioneuvosto.fi)
- Varmus, M., Kubina, M., Koman, G. & Ferenc, P. 2018. Ensuring the Long-Term Sustainability Cooperation with Stakeholders of Sports Organizations in SLOVAKIA. Sustainability (Basel, Switzerland), 10(6), p. 1833. doi:10.3390/su10061833
- Verohallinto. 2023a. Verohallinnon vastuullisuusraportti vuodelta 2022. Viitattu 23.3.2024. [Verohallinnon vastuullisuusraportti 2022](https://www.vero.fi)
- Verohallinto. 2023b. Viitattu 29.10.2023. www.vero.fi.
- Verohallinto. 2024a. Verohallinnon toiminnallinen tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma 2023–2025. Viitattu 15.4.2024. [Yhdenvertaisuus - vero.fi](https://www.vero.fi)
- Verohallinto. 2024b. Verohallinnon vastuullisuusraportti vuodelta 2023. Viitattu 20.5.2024. [Verohallinnon vastuullisuusraportti 2023](https://www.vero.fi)
- Verohallinto. 2024c. Verovaje. Viitattu 24.5.2024. [Verovaje - vero.fi](https://www.vero.fi)
- Verohallinto. 2024d. Tekoälyn eettiset periaatteet Verohallinnossa. Viitattu 24.5.2024. [Tekoälyn eettiset periaatteet Verohallinnossa - vero.fi](https://www.vero.fi)
- Verohallinto. 2024e. Verohallinnon eettiset periaatteet. Viitattu 24.5.2024. [Verohallinnon eettiset periaatteet - vero.fi](https://www.vero.fi)
- Verohallinto. 2024f. Tekoälyn käyttö Verohallinnossa. Viitattu 22.11.2024. [Tekoälyn käyttö Verohallinnossa - vero.fi](https://www.vero.fi)
- Verohallinto. 2024g. Verotulojen varmistaminen. Viitattu 10.12.2024. [Verotulojen varmistaminen - vero.fi](https://www.vero.fi)
- Verohallinto. 2024h. Vastuullisuus. Viitattu 27.12.2024. [Vastuullisuus - vero.fi](https://www.vero.fi)
- Vilka, H. 2021a. Näin onnistut opinnäytetyössä: Ratkaisut tutkimuksen umpikujiiin. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Vilka, H. 2021b. Tutki ja kehitä. 5., päivitetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita.

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. 1. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Worldbank. 2024. New Data Show Massive, Wider-than-Expected Global Gender Gap. Viitattu 15.4.2024. [Women, Business, and the Law 2024 \(worldbank.org\)](https://www.worldbank.org)

WWF. 2022. Planetaarinen päivä – näin koostat maukkaat ja ekologiset ateriat koko päivälle. Viitattu 20.12.2024. [Planetaarinen päivä – näin koostat maukkaat ja ekologiset ateriat koko päivälle – WWF Suomi](https://www.wwf.fi)

WWF. 2024. Ilmastonmuutos. Viitattu 15.4.2024. [Ilmastonmuutos – WWF Suomi](https://www.wwf.fi)

Ykliitto. 2024. Kestävän kehityksen tavoitteet – Agenda2030. Viitattu 23.3.2024. [Kestävä kehitys | Suomen YK-liitto \(ykliitto.fi\)](https://www.ykliitto.fi)

Yrittäjät. 2024. Yritysvastuu. Viitattu 4.5.2024. [Yritysvastuu - Yrittajat.fi](https://www.yrittajat.fi)