

Vastuullisuusraportoinnin mittaamisen kehittäminen

Case: Maanmittauslaitos

Joonas Juolevi

Opinnäytetyö
Marraskuu 2020
Liiketalouden ala
Tradenomi (AMK), Liiketalous
Talousjohtamisen kärki

Tekijä(t) Juolevi, Joonas	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä Marraskuu 2020
	Sivumäärä 132	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi Vastuullisuusraportoinnin mittaamisen kehittäminen Case: Maanmittauslaitos		
Tutkinto-ohjelma Liiketalouden tutkinto-ohjelma (AMK)		
Työn ohjaaja(t) Aki Laaksonen		
Toimeksiantaja(t) Maanmittauslaitos		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tutkimuksen tavoitteena oli löytää ehdotuksia Maanmittauslaitoksen vastuullisuudelle asetettujen tavoitteiden liittämistä selkeämmin vastuulliseen toimintaan ja vastuullisuusraportointiin. Tutkimuksessa selvitettiin, miten vastuullinen toiminta ja vastuullisuusraportointi näkyvät toimeksiantajan toiminnassa ja päätöksenteossa, millä tavoin vastuullisuutta voidaan mitata numeerisesti ja miten hyvä vastuullinen mittaustapa saadaan näkyväksi toimeksiantajalla.</p> <p>Tutkimuksen toimeksiantaja oli Maanmittauslaitos. Maanmittauslaitos on valtion virasto, joka toteuttaa maanmittaustoimituksia, ylläpitää kiinteistö- ja osakehuoneistorekistereitä, tuottaa kartta-aineistoja ja edistää paikkatietotutkimusta.</p> <p>Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä. Tutkimusta lähestyttiin kolmen yhteiskuntavastuun osa-alueen näkökulmasta: taloudellisen vastuun, sosiaalisen vastuun ja ympäristövastuun kautta. Aineistonkeruumenetelmänä hyödynnettiin teemahaastatteluita, joihin valikoitiin harkinnanvaraisella otannalla yhdeksän eri yksityisen ja kolmannen sektorin toimialoilla toimivaa organisaatiota. Haastattelut järjestettiin Teams-kokouksina.</p> <p>Tutkimuksessa muodostui Maanmittauslaitoksen vastuullisen toiminnan ja vastuullisuusraportoinnin yhdistävä malli, mittaristokokonaisuus, jonka avulla erilliset mittarit ja tavoitteet saatiin liitettyä yhteen. Tutkimus osoitti toimeksiantajan omaavaan huomattavan määrän vastuullisuuteen luokiteltavia ominaisuuksia, mutta niiden jäsentely vaatii vielä lisätyötä. Tutkimuksen myötä toimeksiantajalla on paremmat valmiudet vastata valtionhallinnon asettamiin vastuullisuusraportoinnin yhtenäistämisen vaatimuksiin.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Vastuullisuus, yhteiskuntavastuu, vastuullisuusraportointi, toimintaympäristön analyysi, suorituksen mittaaminen		
Muut tiedot (Salassa pidettävät liitteet)		

Author(s) Juolevi, Joonas	Type of publication Bachelor's thesis	Date November 2020 Language of publication: Finnish
	Number of pages 132	Permission for web publication: x
Title of publication Developing of the measurement of responsibility reporting Case: The National Land Survey of Finland		
Degree programme Degree programme in Business Administration		
Supervisor(s) Laaksonen, Aki		
Assigned by The National Land Survey of Finland		
Abstract <p>The purpose of the study was to find proposals for linking the National Land Survey of Finland's responsibility targets more clearly to responsible operations and responsibility reporting. The study examined how responsible operations and responsibility reporting are reflected in the client's operations and decision-making, how responsibility can be measured numerically, and how good, responsible measurement can be reflected in the client.</p> <p>The study was commissioned by the National Land Survey of Finland. The National Land Survey is a government agency that carries out cadastral surveys, maintains the cadastral register and the Residential and Commercial Property Information System, produces map data and promotes spatial data research.</p> <p>The study was conducted using a qualitative research method. Three areas of corporate social responsibility – economic, social and environmental – were utilized in the study. The data were collected using thematic interviews, for which nine organizations operating in the private and third sector were selected by discretionary sampling. The interviews were held as Teams meetings.</p> <p>The study created a model combining the responsible operations and responsibility reporting of the National Land Survey of Finland, a set of indicators that was used to connect separate indicators and targets. The study showed that the client has a considerable number of characteristics that can be classified as responsible, but their structuring requires further work. As a result, the client will be better able to meet the requirements set by the central government for the harmonization of responsibility reporting.</p>		
Keywords/tags (subjects) Responsibility, corporate social responsibility, responsibility reporting, environmental analysis, performance measurement		
Miscellaneous (Confidential information)		

Sisältö

1	Johdanto	4
2	Tutkimusasetelma	5
2.1	Tutkimuskohde	5
2.2	Tutkimuksen tausta	6
2.3	Tutkimusongelma ja -kysymykset	9
2.4	Tutkimuksen tavoitteet ja tuotos	12
2.5	Tutkimusmenetelmä	15
2.6	Aineistonkeruumenetelmä.....	20
2.7	Analyysimenettely	27
2.8	Tutkimuksen luotettavuus.....	29
3	Vastuullinen raportointi.....	32
3.1	Vastuu ja vastuullisuus	32
3.2	Yhteiskuntavastuu	33
3.3	Vastuullisuusraportointi	35
3.4	Agenda2030.....	41
4	Toimintaympäristön analysointi	45
4.1	Sisäinen toimintaympäristö.....	47
4.2	Ulkoinen toimintaympäristö	49
4.3	TOWS-matriisi.....	53
5	Suorituksen mittaaminen	54
5.1	Mittarin ominaisuudet ja luotettavuus	55
5.2	Mittarityypit	58
5.3	SMART	60
5.4	Valtionhallinnon tulosprisma	61
5.5	Vaikutusarviointi.....	63
6	Tutkimustulokset ja johtopäätökset.....	65
6.1	Toimintaympäristön analysointi.....	67
6.2	Teemahaastattelut	83
6.3	Mittaristokokonaisuus.....	91

7 Pohdinta.....	96
Lähteet	104
Liitteet.....	114
Liite 1. Teemahaastattelun haastattelurunko	114
Liite 2. Maanmittauslaitoksen PESTEL-analyysi.....	116
Liite 3. Benchmarking-haastatteluiden teemoittelu	118
Liite 4. Mittaristokokonaisuus	127
Kuviot	
Kuvio 1. Maanmittauslaitoksen organisaatio	5
Kuvio 2. Opinnäytetyön aikajana	7
Kuvio 3. Laadullisen tutkimuksen prosessi	9
Kuvio 4. Opinnäytetyöprosessin eteneminen	13
Kuvio 5. Mittaristokokonaisuuden luonnospohja	14
Kuvio 6. Benchmarking-prosessin vaiheet.....	17
Kuvio 7. YK:n kestävän kehityksen tavoitteiden sisällyttäminen raportointiin	19
Kuvio 8. Teemahaastatteluprosessi.....	21
Kuvio 9. Tutkimuksen yhteys Vastuullisuus näkyväksi valtiolla -pilottiin ja Maanmittauslaitoksen vastuullisuusraportoinnin kehittämiseen	23
Kuvio 10. Vastuullisuus näkyväksi -pilotin työryhmätapaamisten havainnointitaulukko	25
Kuvio 11. Laadullisen tutkimuksen aineiston analyysiprosessi	27
Kuvio 12. Benchmarking-haastatteluiden teemoittelupohja	29
Kuvio 13. Vastuullisuusraportointi valtiolla.....	40
Kuvio 14. YK:n kestävän kehityksen tavoitteet.....	42
Kuvio 15. SWOT-analyysi	48
Kuvio 16. Ulkoisen toimintaympäristön PESTEL-analyysi.....	51
Kuvio 17. TOWS-matriisi	53
Kuvio 18. Maanmittauslaitoksen ja maa- ja metsätalousministeriön hallinnonalan tavoitelinjaukset	57
Kuvio 19. Valtionhallinnon tulosprisma.....	62
Kuvio 20. Tutkimuksen prosessikaavio	66

Kuvio 21. Maanmittauslaitoksen taloudellisen vastuun sisäinen toimintaympäristöanalyysi	68
Kuvio 22. Maanmittauslaitoksen sosiaalisen vastuun sisäinen toimintaympäristöanalyysi	70
Kuvio 23. Maanmittauslaitoksen ympäristövastuun sisäinen toimintaympäristöanalyysi	72
Kuvio 24. Maanmittauslaitoksen ekonomisten tekijöiden ulkoinen toimintaympäristöanalyysi	74
Kuvio 25. Maanmittauslaitoksen sosiaalisten tekijöiden ulkoinen toimintaympäristöanalyysi	75
Kuvio 26. Maanmittauslaitoksen ympäristötekijöiden ulkoinen toimintaympäristöanalyysi	77
Kuvio 27. Maanmittauslaitoksen taloudellisen vastuun TOWS-matriisi	78
Kuvio 28. Maanmittauslaitoksen sosiaalisen vastuun TOWS-matriisi.....	80
Kuvio 29. Maanmittauslaitoksen ympäristövastuun TOWS-matriisi.....	81
Kuvio 30. Tutkimuksen kannalta keskeisimmät toimintaympäristön analysoinnin löydökset.....	83
Kuvio 31. Tutkimuksen kannalta keskeisimmät teemahaastatteluiden löydökset	90
Kuvio 32. YK:n kestävän kehityksen tavoitteiden sisällyttäminen Maanmittauslaitoksen vastuulliseen toimintaan ja vastuullisuusraportointiin ...	92

1 Johdanto

Vaikutuksen alaisuudessa olevat asiat katsotaan kuuluvan aina jonkun vastuuseen. Vastuullinen toiminta täyttyy, kun saadaan pysyttyä asetettujen rakenteiden sisällä. Yhteiskuntarakenteiden merkitys toimintaan on keskeinen, sillä ne ovat sekä tekemisen syy että seuraus. Tämän perusteella yhteiskunta-aseman voidaan nähdä vaikuttavan kunkin toimijan vastuun määrään. Vastuuta on mahdollista kerätä lisää, mutta jokaisella löytyy sitä ainakin jossain muodossa. (Lahikainen 2018, 471-475.)

Pääministeri Sanna Marinin hallituksen ohjelmassa Suomi nähdään vahvat rakenteet omaavana yhteiskuntana, jota tullaan viemään tavoitteen mukaisesti kohti sosiaalista, taloudellista ja ekologista kestävyyttä vuoteen 2030 mennessä. Tämän tavoitteen täyttymiseksi tarvitaan kaikkien mukanaoloa, korkeaa tuottavuutta ja ilmastonmuutoksen hillintää, jotta muutoksista selvitään. Julkisen hallinnon roolina on antaa tukea niin läsnäolollaan kuin vuorovaikutuksellaan, joiden myötä palvelutarjonta ja -laatu nousevat. Samaan aikaan julkisen hallinnon on pystyttävä kehittämään riskienhallintaansa. (Osallistava ja osaava Suomi 2019, 8-10; 183.)

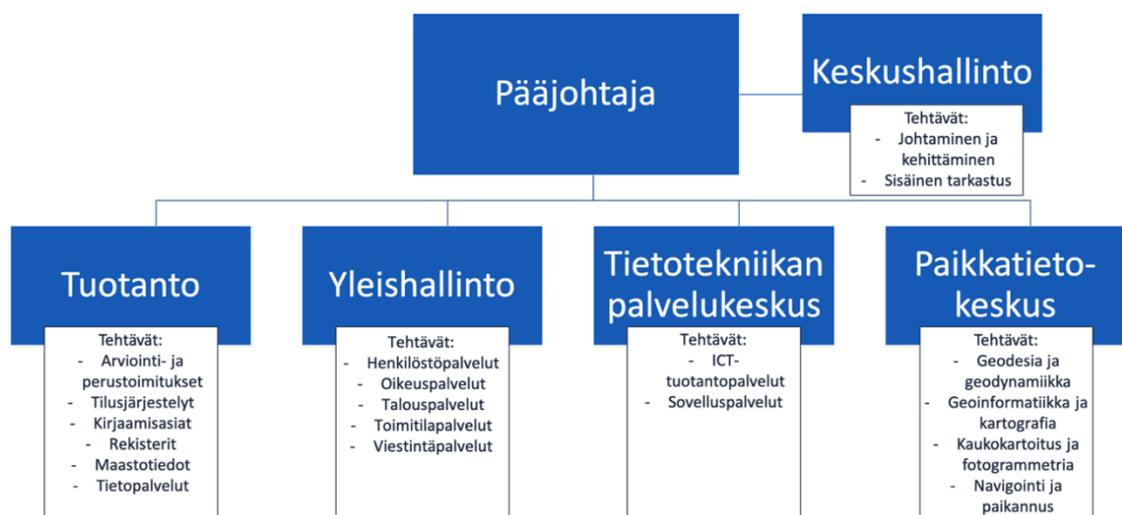
Remeksen (2017) mukaan vastuullisuusraportointi nähdään erinomaisena työkaluna riskien tunnistamisen näkökulmasta, sillä sen avulla saadaan tarkasteltua organisaatiolle olennaisia asioita. Valtiokonttori pyrkii yhtenäistämään ja laajentamaan valtion vastuullisuusraportoinnin käytäntöjä antamalla kaikkia valtion kirjanpitoyksiköitä koskevan ohjeistuksen kahdessa osassa: syksyllä 2020 ja keväällä 2021. Kirjanpitoyksiköitä tullaan kehottamaan vastuullisuusraportin laatimiseen, minkä myötä vastuullisuustyön valtiontasoinen seuranta, päätöksenteko ja raportointi helpottuvat. (Vastuullisuusraportointi valtiolla n.d.)

2 Tutkimusasetelma

2.1 Tutkimuskohde

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Maanmittauslaitos. Maanmittauslaitos on valtion virasto, joka toteuttaa maanmittaustoimituksia, ylläpitää kiinteistö- ja osakehuoneistorekistereitä, tuottaa kartta-aineistoja ja edistää paikkatietotutkimusta. Yli 200-vuotiselta organisaatiolta löytyy toimipaikkoja Suomessa 36 kappaletta, joiden piirissä on noin 1630 työntekijää. (Tietoa Maanmittauslaitoksesta n.d.) Maanmittauslaitoksen kokonaisbudjetti oli vuonna 2019 vajaa 137 miljoonaa, josta 75,8 miljoonaa euroa saatiin asiakkaille tuotetuista palveluista, 56,5 miljoonaa euroa valtion talousarviorahoituksesta ja 4,5 miljoonaa euroa muulla rahoituksella (Maanmittauslaitoksen yhteiskuntavastuuraportti 2019. 2020, 3). Tässä opinnäytetyössä Maanmittauslaitos lyhennetään paikoin MML-muotoon.

Maanmittauslaitos on yksi seitsemästä maa- ja metsätalousministeriön hallinnonalan virastosta ja laitoksesta, joiden tehtäviin kuuluvat maa- ja metsätalouden lisäksi muun muassa maaseudun kehittäminen, vesivarojen käyttö ja kalatalous (Maa- ja metsätalousministeriön hallinnonala n.d). Maanmittauslaitoksen organisaatiokaavio on kuvattu kuviossa 1.



Kuvio 1. Maanmittauslaitoksen organisaatio (Johtamisjärjestelmä n.d.)

Maanmittauslaitoksen johdosta vastaa pääjohtaja, jonka lähin tuki johtamiseen ja kehittämiseen tulee keskushallinnosta. Yleishallinto tuottaa monipuolisilla palveluillaan muille kolmelle toimintayksikölle edellytyksiä toteuttaa organisaation perusliiketoimintaa. Tuotanto vastaa toimitus- ja rekisteriasioista, tietotekniikan palvelukeskus tietojärjestelmistä ja -hallinnosta sekä paikkatietokeskus paikkatietoalasta. (Johtamisjärjestelmä n.d.) Tämän tutkimuksen aiheena oleva vastuullisuusraportointi koskettaa Maanmittauslaitosta koko organisaationa, joten lopputuotoksissa otetaan huomioon niiden kattavan kaikki toimintayksiköt.

2.2 Tutkimuksen tausta

Vastuullisuus näkyväksi valtiolla -pilotti

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimiva Maanmittauslaitos pääsee yhdessä kolmen muun valtion kirjanpitoyksikön kanssa osallistumaan tiiviisti vastuullisuusraportoinnin yhtenäistämiseen olemalla mukana Valtiokonttorin kokoamassa tammikuussa 2020 käynnistyvässä Vastuullisuus näkyväksi valtiolla -pilottiryhmässä (Pilotin lähtöasetelma 2020). Valtiokonttori on yksi valtionvarainministeriön hallinnon alaisista virastoista, jonka monipuoliset tehtävät koostuvat muun muassa Suomen valtion taloushallinnon ohjaamisesta (Valtiokonttori pähkinänkuoressa n.d). Tätä kautta organisaatiolla on suuri vaikutus Maanmittauslaitoksen ja valtion muiden organisaatioiden raportointikäytänteisiin, kuten esimerkiksi tässä tapauksessa vastuullisuusraportointiin. Kuviossa 2 on esitetty Maanmittauslaitoksen vastuullisuusraportoinnin kehityksen kannalta merkittävimmät muutostekijät suhteutettuna valtionhallinnon vastuullisuusraportoinnin yhtenäistämisen vaiheisiin. Janan yläpuolella näkyy Valtiokonttorin ohjaaman vastuullisuusraportoinnin yhtenäistämisen keskeiset vaiheet (Vastuullisuusraportointi valtiolla n.d.). Alapuolella on puolestaan esitetty tämän opinnäytetyön tuomat vastaukset Maanmittauslaitoksen muuttuviin raportointilinjauksiin.



Kuvio 2. Opinnäytetyön aikajana

Vastuullisuus näkyväksi valtiolla -pilotin tavoitteena on kartoittaa pilottivirastojen vastuullisuusraportoinnin nykytila; mihin raportointi pohjautuu ja mitä sillä tavoitellaan? Tämän avulla saadaan aikaan lähtötilanne, jota viedään eteenpäin valtion vastuullisuusraportoinnissa edellyttämiin talous-, ympäristö-, ihmisoikeus- ja työntekijä-asioihin sekä korruption torjuntaan ja lahjontaan liittyviin raportointitoimenpiteitä varten. Päävastuun näiden osa-alueiden sisällyttämisestä tulevaisuuden vastuullisuusraporteilla kantaa kukin kirjanpitoyksikkö. (Pilotin lähtöasetelma 2020.)

Tässä opinnäytetyössä Maanmittauslaitokseen kirjanpitoyksikkönä kohdistuvista vaatimusosa-alueista rajataan käsiteltäväksi talous-, ympäristö- ja työyhteisötekijät, jotka pyritään muokkaamaan organisaatiolle ja sen toimialalle sopiviksi. Tämän myötä Maanmittauslaitokselle luodaan pohjaa jatkaa vastuullisuusraportoinnin yhtenäistämisen kehitysprosessia. Pilotin tukemana on myös tarkoitus pohtia vastuullisuusraportointiin valittavia mittareita sekä niiden syitä ja seurauksia.

Pilotin keskeiseksi tarkoitukseksi nostetaan Yhdistyneiden kansakuntien eli YK:n määrittelemät kestävä kehityksen tavoitteet. Suomen valtio on sitoutunut näiden tavoitteiden saavuttamiseen sekä kotimaassa että kansainvälisessä yhteistyössä. Pilottivirastot pääsevät työskentelemään aineistoa, jossa sidotaan yhteen YK:n kestävä kehityksen tavoitteet mittareiden ja vertailun pohjaksi. (Pilotin lähtöasetelma 2020.)

Maanmittauslaitoksessa vastuullisuusraportoinnille on asetettu ensimmäistä kertaa todelliset painopisteet syksyn 2020 strategiauudistuksen valittua viisi YK:n kestävän kehityksen tavoitetta, joiden nähdään olevan toiminnan kannalta oleellisia. Kyseiset viisi tavoitetta tullaan huomioimaan tässä työssä.

Aiemmat tutkimustulokset

Yhteiskuntavastuusta ja ylipäättänsä vastuullisuudesta ei ole valtionhallinnossa toteutettu merkittäviä tutkimuksia. Vastuullisuus näkyväksi valtiolla -pilotilla pyritään hakemaan muutosta tähän asiaan. Yksityisellä sektorilla vastuullisuuden voidaan katsoa jo nousseeksi yhdeksi keskeisimmäksi teemaksi. FIBSin (Yritysvastuu 2019 n.d.) teettämän tutkimuksen mukaan 188 Suomen suurimpien yritysten edustajista peräti 99 prosenttia piti vastuullisuutta olennaisena ja 93 prosenttia koki merkityksen tulevan kasvamaan entisestään. Merkittävänä tekijänä vastuullisuuden merkityksen kasvussa on luonnollisesti ollut myös organisaatioiden ydinsidosryhmä, asiakkaat. Suomalaisen Työn Liiton tutkimuksen (Hyvät yritykset näkyväksi tutkimustuloksia n.d.) mukaan jopa 87 prosenttia asiakkaista kokee tuotteen tai palvelun ostopäätöstä tehdessään tärkeäksi, että toimijan vastuullisuus pystytään todentamaan. Nämä tutkimukset osoittavat vastuullisuuden olevan ilmiönä ajankohtainen ja kehittämisen arvoinen.

Limnellin ja Hiltusen (2020) mukaan vastuullisuus kuuluu kärkiviisiikkoon, kun puhutaan 2020-luvun menestyvän liiketoiminnan perustoista. Se on saatava mukaan toimintaa aina strategiasta lähtien, minkä avulla saavutettava läpinäkyvä toiminta ja sen viestiminen ovat parasta markkinoinnillista antia sidosryhmille. Maanmittauslaitoksessa vastuullisuus on ottanut näkyvää roolia strategiassa, mitä pyritään tämän tutkimuksen kaltaisella toiminnalla tukemaan. Tämän tutkimuksen eri vaiheissa otetaan huomioon myös tulevaisuuskeskeisyys, joka on todettu vastuullisuuden parissa keskeiseksi.

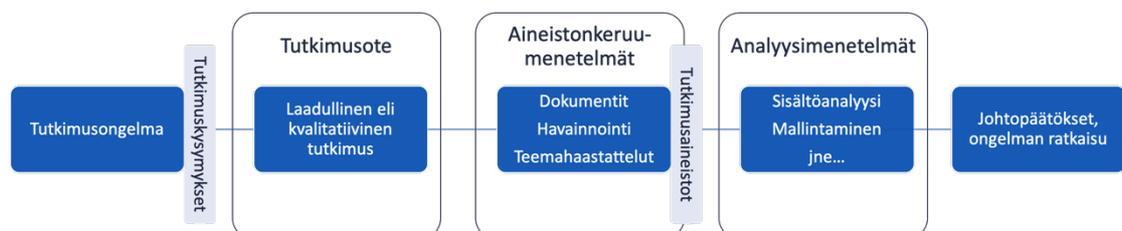
Vastuullisuusraportointia ja siihen liittyviä on käsitelty opinnäytetöissä jonkin verran. Tiihonen (2018) nostaa pro gradu -tutkielmassaan esille raportointikäytänteiden toteutumisen valtio- ja yksityisomisteissa yhtiöissä, joissa havaittiin molempien olevan innokkaita raportoimaan henkilöstöasioista. Heikkinen (2019) sen sijaan näkee omassa tutkielmassaan vastuullisuuden toimivan erottautumiskeinona, jolla voidaan saada positiivisia vaikutuksia tulos- ja arvokertymiin. Mäkinen (2019) tarkastelee

omassa pro gradu -tutkielmassaan suomalaisten pörssiyhtiöiden vastuullisuusraportointia, joiden perusteella tunnistettiin erilaisia lähtökohtia rakentaa vastuullisuustoimintaa. Toivonen (2013) puolestaan lähestyy opinnäytetyössään yhteiskuntavastuusta raportoimista kuntasektorilla, jossa tapahtuvan raportoinnin kehitystyön todettiin olevan riippuvainen käytettävistä resursseista. Lisäksi Suni (2019) käsittelee yksittäishankkeita varten toteutetussa työssään vastuullisuusraportteja tapausesimerkkien kautta, joiden joukossa myös Maanmittauslaitoksen raportti esiintyy. Hän toteaa raportoinnin tuovan toimintaan itsearviointia, läpinäkyvyyttä ja tiedon vertailukelpoisuutta.

Puusan ja Juutin (2018, 75) mukaan laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen kohde nähdään ennalta tuntemattomana. Esiin tuodut opinnäytetyöt vastaavat yleistä linjaa, jossa vastuullisuusraportointia käsitellään yksityisen sektorin näkökulmasta. Tällä opinnäytetyöllä pystytään tuomaan näkemyksiä valtion organisaation kautta tarkasteltuna, jollaista ei aiemmin ole toteutettu.

2.3 Tutkimusongelma ja -kysymykset

Tämä opinnäytetyö tehdään laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Laadullisessa tutkimuksessa tuotetaan tutkimuksen kohteena olevaan ongelmaan ratkaisu tai ymmärrys. Tutkija ei kuitenkaan ryhdy käytännön työhön mahdollisen ongelman poistamiseksi, sillä tällöin voitaisiin jo puhua kehittämis- tai toimintatutkimuksesta. Varsinaista käytännön testaamista ei täten järjestetä. (Kananen 2015, 29.) Laadullisen tutkimuksen prosessi on esitetty kuviossa 3.



Kuvio 3. Laadullisen tutkimuksen prosessi (Kananen 2017a, 67, muokattu)

Tämän tutkimukseen voidaan katsoa olevan läpileikkaus koko Maanmittauslaitoksen vastuullisen toiminnan kehittämiseen, jolloin saavutettavista tuloksista on myös jatkoa ajatellen hyötyä. Työn avulla luodaan ymmärrystä vastuullisuudesta, minkä kautta pystytään tarjoamaan organisaatiolle vaihtoehtoja ja taustatietoa tehdä ratkaisuja valtionhallinnon tasoisen raportoinnin yhtenäistämiskaavoitukset huomioon.

Kanasen (2015, 47-48) mukaan ratkaistavaa tutkimusongelmaa ja siihen sisältyä ilmiöitä pystytään rajaamaan fokusoinnilla. Fokusointi luo edellytyksen aineiston keräämiselle ja analysoinnille, jotka saadaan mitoitettua mahdollistamaan ilmiöiden ratkaisemisen. Tiedonkeruu vaatii paljon resursseja, mutta fokusoinnin myötä tutkimuksessa pystytään kohdentamaan nämä tarpeiden mukaan.

Tämä tutkimus toteutetaan kaksivaiheisen harjoittelujakson jälkimmäisellä puoliskolla, jonka ensimmäinen kausi kesällä 2019 oli ongelman fokusoinnin kannalta oleellista. Ajanjakso toi mukanaan yleiskuvan Maanmittauslaitoksen toiminnoista ja niiden nykytilasta, minkä jälkeen käytiin tiivistä pohdintaa ja fokusointia toimeksiantajan edustajien kesken eri aihevaihtoehtoista. Näiden keskustelujen kautta koettiin vastuullisuusraportoinnin olevan teemoista kriittisin, sillä siinä tuotettu numeraalinen data vaatii vielä selvästi kehitystyötä viestinnälliseen puoleen verrattuna.

Kanasen (2014, 41) mukaan tutkimustyössä on tiedostettava tiedon saatavuuden olevan iso haaste, joka määrittelee tutkimusongelman ratkaisuutta. Vastuullisuus näkyväksi vatiolla -pilotti tarjoaa Maanmittauslaitoksen käyttöön vastuullisuuteen liittyvää ajankohtaista informaatioita, minkä lisäksi sen katsotaan tuovan uusia ulottuvuuksia ajattelumalleihin. Toimeksiantajan puolelta toivottiin pilotin tuovan vastuullisuuden kehittämiseksi pohjaa, jota pystytään käyttämään heti konkreettisesti apuna tässä tutkimuksessa. Organisaatiolle ominaiseen tuloskeskeiseen toimintaan päätöksentekoon haluttiin nähdä lisättävän vastuullisuuden huomioon osa-alue. Tämänkaltaisten muutosten tiedostetaan vievän aikaa, joten siihen haluttiin tarttua sopivan tilaisuuden tullessa. Lisäksi tässä tutkimuksessa toteutettava selvitystyö tuottaa verrokkitietoa valtionhallinnon ulkopuolisilta toimijoilta, jotka nähtiin niin koko kehitysprosessin kuin vastuullisuudessa havaittujen puutteiden kannalta keskeisinä elementteinä. Näin ollen työllä pyritään innostamaan muita valtionhallinnon organisaatioita

tarttumaan yhtenäistämistoimenpiteisiin perusteellisesti. Maanmittauslaitos pystyy näyttämään aiheen uutuudella mallia ja toimimaan jatkossa itse benchmarkina.

Kosken (2018) mukaan tutkimusongelma luo pohjan toteuttaa tulkintoja ja analyyssejä. Maanmittauslaitoksen vastuullisuusraportointiin liittyy myös laajempaa tulkintaa, sillä organisaatio on asettanut strategiassaan missioksi tuottaa tietoa Maasta. Mikäli ymmärrystä vastuullisuudesta ei huomioitua, niin kyseinen missio vaarantuu vastuullisuuden kannalta oleellisen ympäristön hyvinvoinnin heikentyessä. Maanmittauslaitoksen tulee myös osoittaa vastuullisuuden huomioimalla olevan luottamuksen, vaikka perustehtävät pohjautuvatkin monopoliasemaan, jolloin erityistä kilpailijoista syntyvää painetta sen huomioimisesta ei synny.

Tutkimusongelman asetannalla pyritään mitoittamaan aihe tutkimuksen resursseihin, jotta työtä pystytään viemään niiden suhteen eteenpäin. Tämän ansiosta tutkimuksesta saadaan maksimaalinen hyöty irti, kun kattavaa aihetta saadaan jaoteltua ongelman kautta. Laadullisen työn tutkimusongelman kirjallisessa muodossa on syytä huomioida menetelmän perusajatus eli syy-seuraussuhteiden tunnistaminen. Tämä vaatimus täyttyy pohtimalla tilannetta ilmiön ja sen kuvaamisen näkökulmasta. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006c.) Laadullisessa tutkimuksessa ongelman lähtökohtana voidaan pitää ilmiötä, josta tulee kerätä lisäymmärrystä. Tarkasteltava asia sisältää usein monia eri osia, joita tutkimuksen aikana tulee selvittää. (Kananen 2015, 45.)

Tässä tutkimuksessa maksimaalista hyötyä lähdetään hakemaan liittämällä Maanmittauslaitoksen vastuullinen toiminta ja vastuullisuudelle asetetut tavoitteet paremmin vastuullisuusraportointiin. Tavoitteet koskevat toimintaa, jota mitataan ja raportoidaan vastuullisuusraportilla. Näiden taustatietojen pohjalta tutkimusongelmana on, että Maanmittauslaitoksen vastuullisen toiminnan mittaaminen ei tue päätöksentekoa vastuullisuusraportoinnin muuttuvat linjaukset ja käytännön vaatimukset huomioiden.

Tutkimuskysymykset

Tutkimuskysymyksillä on oltava selkeä yhteys tutkimusongelman. Niiden tehtävänä on auttaa tutkimuksen varsinaisen ongelman ratkaisua, johon päästään oikein kohdennetuilla toimenpiteillä muodostaessa tutkimusongelmaa ja -kysymyksiä. Laadullisen työn olennaisena osana on se, että tutkimuksen vastaajille kysymyksiä ei suoraan esitetä. Tämä korvataan ohjaamalla keskustelua tutkimusongelmaan liittyviin ilmiöihin, joiden myötä vastauksia tutkimuskysymyksiin ja sitä kautta itse ongelmaan oletetaan saatavan. (Kananen 2015, 58-59.)

Tämän opinnäytetyön tutkimusongelman ratkaisemiseksi on muodostettu neljä tutkimuskysymystä:

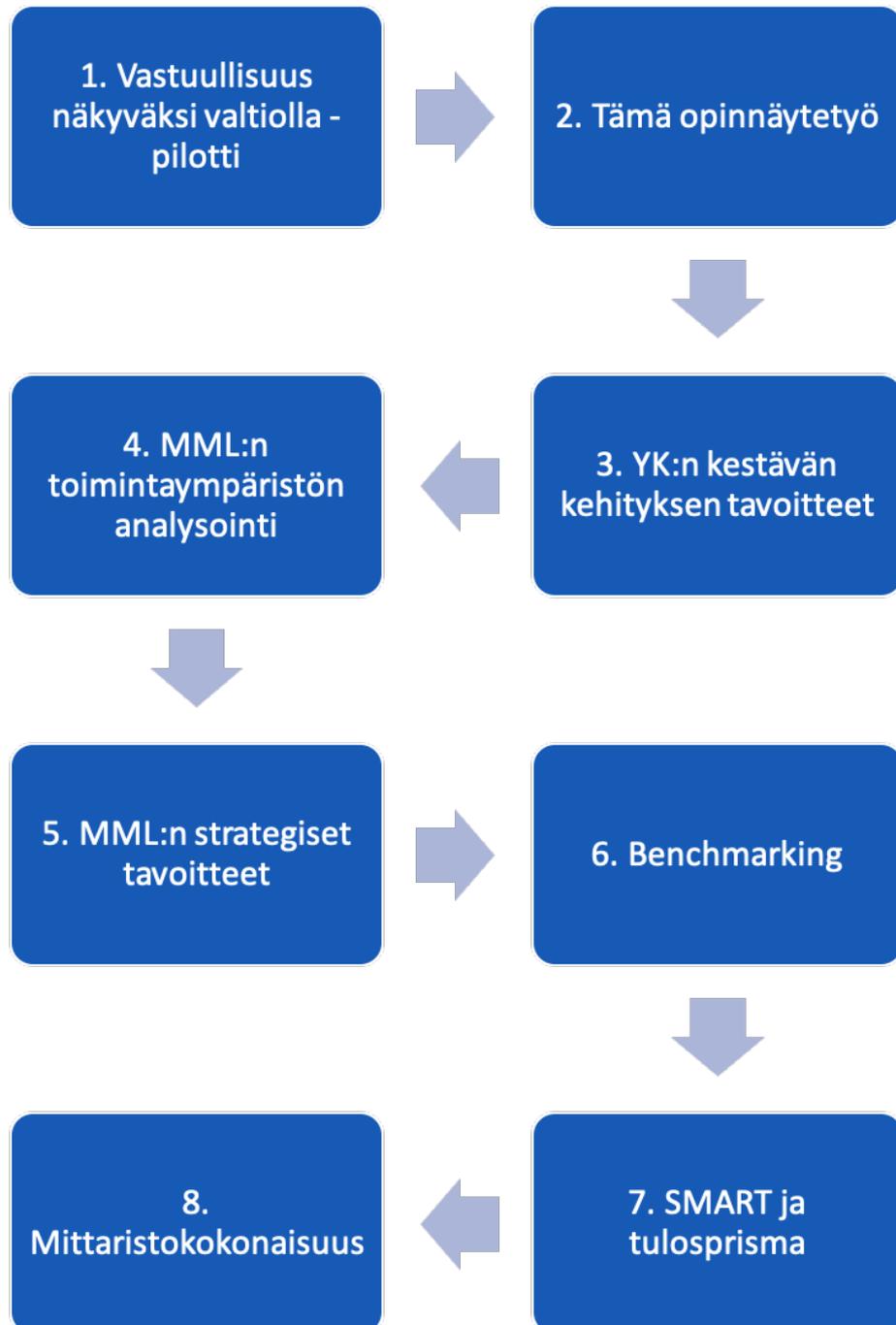
1. Miten vastuullinen toiminta ja vastuullisuusraportointi näkyvät Maanmittauslaitoksen toiminnassa ja päätöksenteossa?
2. Millä tavoin vastuullisuutta voidaan mitata numeerisesti?
3. Miten hyvä vastuullinen mittaustapa näyttäytyy Maanmittauslaitoksessa?
4. Miten vastuullisuudelle asetetut tavoitteet saadaan liitettyä Maanmittauslaitoksen vastuulliseen toimintaan ja vastuullisuusraportointiin?

Puusan ja Juutin (2018, 76) mukaan laadulliseen tutkimukseen kuuluu käsitys hermeuttisesta kehästä, jossa tutkimuskysymyksiin aiheutuu mahdollisia korjauksia tutkijan ymmärryksen laajentuessa aineiston keruun myötä. Tätä työtä varten tehdyt esiselvittelyt sekä pilottiin osallistuminen voidaan molemmat nähdä toimenpiteinä, jotka pienentävät tarvetta korjausvaatimuksille. Näin ollen esitetyn muotoiset tutkimuskysymykset tulevat antamaan ratkaisun asetettuun tutkimusongelmaan.

2.4 Tutkimuksen tavoitteet ja tuotos

Tutkimuksessa sisäistetään alkuun kuvion 4 mukaisesti Maanmittauslaitoksen vastuullisuusraportointia ohjaavat YK:n kestävän kehityksen tavoitteet, minkä jälkeen Maanmittauslaitoksen sisäistä ja ulkoista toimintaympäristöä tarkastellaan yhteiskuntavastuun näkökulmasta. Tämän ansiosta saadaan selvyys Maanmittauslaitokseen kohdistuvista ulkoisista mahdollisuuksista ja uhista, joiden lisäksi organisaation

sisäiset vahvuudet ja heikkoudet tulevat esille. Toimintaympäristöanalyysit antavat koko vastuullisuusraportoinnin kehittämiseksi suunnan. Näiden ohessa käsitellään Maanmittauslaitoksen strategiset tavoitteet. Tutkimuksen tavoitteena on löytää ehdotuksia Maanmittauslaitoksen vastuullisuudelle asetettujen tavoitteiden liittämistä selkeämmin vastuulliseen toimintaan ja vastuullisuusraportointiin.



Kuvio 4. Opinnäytetyöprosessin eteneminen

Tämän opinnäytetyön tuloksena toimeksiantajalle luovutetaan mittaristokokonaisuus, jossa on huomioitu yhteiskuntavastuun osa-alueiden lisäksi niin Maanmittauslaitokseen kohdistuvat vaatimukset kuin itse organisaationa asetetut tavoitteet sekä tutkimuksen myötä syntyneet benchmarking-löydökset ja jatkokehitysehdotukset. Mittaristokokonaisuuden luonnospohja on esitetty kuviossa 5.

Yhteiskuntavastuun osa-alue		
YK:n kestävän kehityksen tavoitteiden sisällyttäminen raportointiin		
1. Keskeisten YK:n kestävän kehityksen tavoitteiden määrittely	YK:n kestävän kehityksen tavoite	
2. Mittaaminen ja analysointi	MML:n lakisääteinen tehtävä	
	Tulossopimuksen tavoite	
	MML:n strateginen tavoite	
3. Raportointi sekä mahdollisten muutosten toteutus	Sisäinen toimintaympäristö	Vahvuus
		Heikkous
	Ulkoinen toimintaympäristö	Mahdollisuus
		Uhka
	Benchmarking-löydökset	Vastuullisuustyön kohde ja tavoite
		Vastuullisuusraportoinnin dokumentit
		Toimintaympäristö
		Yhteiskuntavastuun osa-alue ja sen mittaaminen
	SMART	S
		M
		A
		R
		T
	Valtionhallinnon tulosprisma	Yhteiskunnallinen vaikuttavuus
		Toiminnallinen tuloksellisuus
		Voimavarojen hallinta
	Mittarin luotettavuus	Validiteetti
		Reliabiliteetti
		Relevanssi
Käytännöllisyys		
Benchmarking-löydös	Tulevaisuus	
Jatkokehitys		
Mittari		
Vaikutusarviointi		
Mittarityyppi		
MML:n toimintayksikkö		

Kuvio 5. Mittaristokokonaisuuden luonnospohja

Tutkimuksen konkreettisenä lopputuloksena on muodostaa kaksi kappaletta numeerisia tunnuslukuja kullekin kolmelle yhteiskuntavastuun osa-alueelle. Yhteiskuntavastuu koostuu niin taloudellisesta ja sosiaalisesta vastuusta kuin ympäristövastuusta, joiden merkitys halutaan pitää tutkimuksessa yhdenvertaisena luomalla jokaiselle niistä tunnusluku mittaamaan vastuullisuuden täyttymistä. Lukujen perustana toimii valtionhallinnon toimesta valikoidut YK:n kestävän kehityksen tavoitteet, jotka kytkeään Maanmittauslaitoksen strategisiin linjauksiin. Hyvä mittaustapa tulee huomioida perehtymällä siihen teoriaviitekehityksessä, jossa tunnistetut ominaisuudet otetaan tutkimuksen aikana kerätyssä numeraalisessa datassa huomioon erilaisina kriteereinä. Tutkimuksessa kerätyn tiedon ansiosta lukuihin saadaan vielä liitettyä mukaan jatkokehitysehdotuksia työn tuotosten soveltamismahdollisuuksista.

2.5 Tutkimusmenetelmä

Laadullinen tutkimus

Tämä opinnäytetyö tehdään kvalitatiivisena tutkimuksena. Kanasen (2015, 70) mukaan kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus soveltuu ilmiöihin, joista ei toistaiseksi ole saatu kerrytettyä paljoakaan tietoa. Tutkimuksen toivotaan vastaavan tähän tietovajeeseen, johon myös tutkimusongelma liitetään mukaan. Alasuutarin (1999, 217) mukaan laadullisen tutkimuksen luonteenomaisesti on mahdollista syntyä lisäkysymyksiä vasta aineistoa kerätessä.

Vastuullisuusraportointi valtionhallinnossa on tämän opinnäytetyön ilmiönä suuressa murroksessa. Pilottityöskentely tuodaan Maanmittauslaitokselle uutta tietoa vastuullisuuteen liittyvästä raportoinnista, mutta tietovaje on tästä huolimatta yhä aiheellinen. Muiden pilottiin osallistuneiden valtion organisaatioiden toiminnasta heijastuu läpi yhtäläinen tilanne, jossa seuraavat etenemistoimenpiteet raportoinnin kehittämisen suhteen ovat vielä epäselviä. Epävarmuudesta pyritään pääsemään eroon hankkimalla lisäinformaatioita toimijoilta, jotka ovat pystyneet osoittamaan vieneensä omaa vastuullisuustoimintaansa valtion organisaatioita pidemmälle.

Kanasen (2015, 72-73) mukaan Cresswell (2007) toteaa laadullisessa tutkimuksessa olevan tärkeänä kyvyn panostaa ajallisesti erityisen paljon aineistonkeruuvaiheeseen. Ilmiön peruskäsitteiden ollessa hallussa on aineistoa kertyessä isona haasteena alkaa

muodostaa varsinaista ymmärrystä valitusta aiheesta. Tässä vaiheessa laadullista tutkimusta aikaa kuluu useisiin aineiston läpikäyntikertoihin, joiden aikainen tulkinta on esimerkiksi kvantitatiiviseen tutkimukseen verrattuna huomattavasti vapaamuotoisempaa. Syntyneisiin analyysihin on jokaiseen löydettävä asianmukainen perustelu, jotta haastateltavia saadaan liitettyä mukaan.

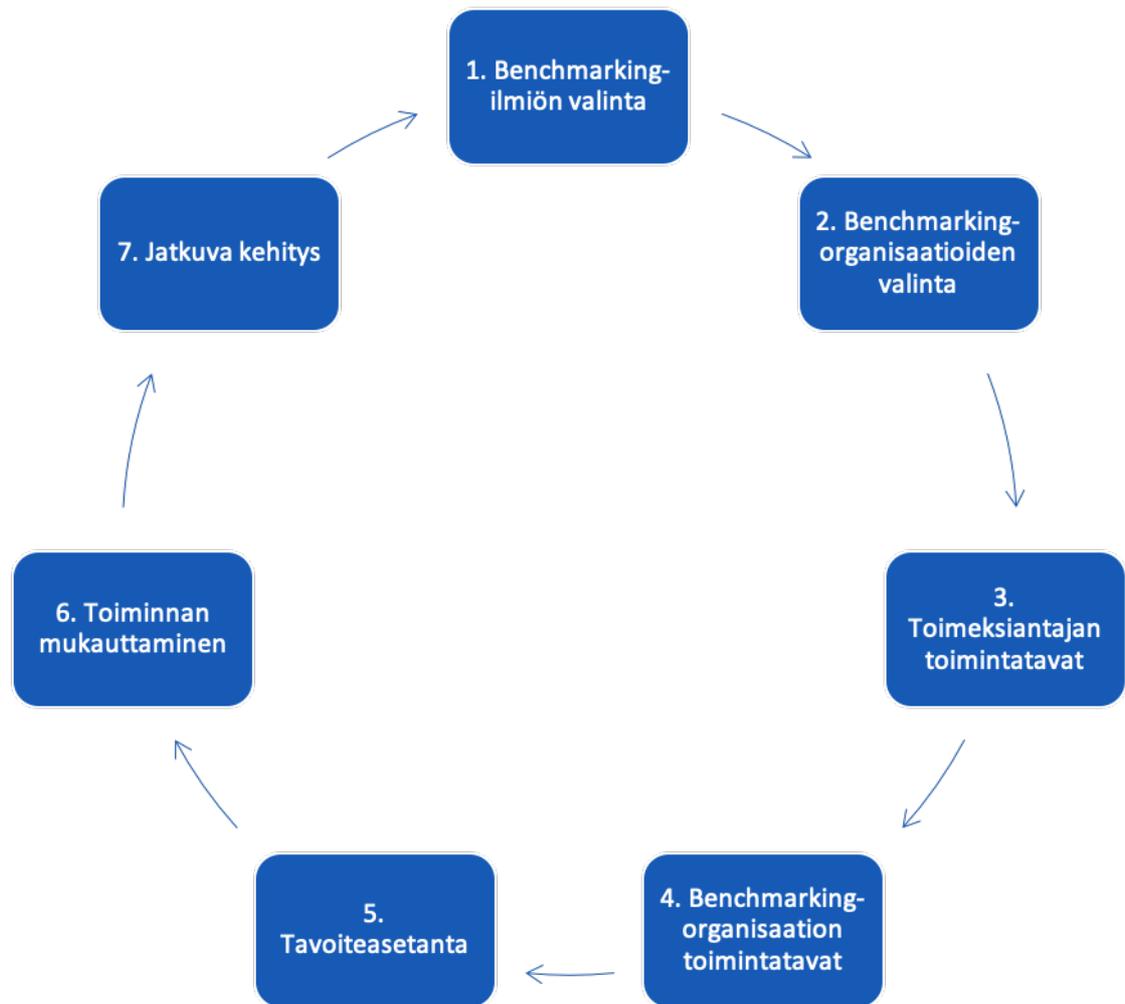
Tässä tutkimuksessa aineistonkeruuvaiheen ajallisiin vaatimuksiin vastataan suhteuttamalla työ luvussa 2.2 esitetyn kuvion 2 aikajanan mukaisesti yhteen valtionhallinnon vastuullisuusraportoinnin yhtenäistämisen kanssa. Tämän avulla varmistutaan, että tietoa lähdetään keräämään heti, kun se on mahdollista, jolloin aiheymmärrystä vastuullisuusraportoinnista syntyy. Lisähyötynä voidaan pitää Vastuullisuus näkyväksi valtiolla -pilotin kautta muodostuvia verkostoja, joiden myötä saadaan kerättyä tarpeellisia kontakteja ymmärryksen laajentamiseksi. Kattavan teoriaviitekehyksen rinnalle kerättävän haastatteluaineiston tulkintaan jätetään niin ikään riittävä aikaikkuna, jotta syntyneet tulkintahavainnot ja niiden perustelut saadaan huomioitua työn konkreettisessa lopputuotoksessa.

Benchmarking

Magdin ja Curryn (2004, 267) mukaan Jackson (2001) sekä Horvath ja Herter (1992) toteavat benchmarking-menetelmän kehittäjänä olleen Xerox Corporation -niminen yritys, joka onnistui vuonna 1979 löytämään toiminnastaan laatu- ja kustannusongelmia vertailtuaan tekemistään kilpailevan Canon-merkin halvempiin kopiokoneisiin. Raudasojan ja Johanssonin (2009, 195) mukaan benchmarkingin perusajatuksena on verrata valittua organisaation osa-aluetta toisten toimijoiden vastaaviin osiin, jolloin oman toiminnan kriittinen tarkastelu johtaa parhaimmillaan toisilta peilattuun oppimiseen.

Kuvio 6 osoittaa, kuinka benchmarking-prosessi etenee Tuomisen (2016, 7-9) mukaan vaihe vaiheelta. Organisaatioiden ensimmäinen tehtävä on päättää benchmarking-ilmio, joka on toiminnan kannalta olennainen tekijä. Osa-alueen ollessa selvillä voidaan lähteä tarkemmin tutustumaan eri toimijavaihtoehtoihin, jotka pystyvät tarjoamaan selvästi edistysellisempää verrokkiprosessia. Benchmarking-ilmiotä tullaan tämän jälkeen analysoimaan sekä oman organisaation sisällä että valituksi tulleen parhaan verrokkitoimijan toimintatapojen näkökulmasta. Nämä vaiheet sisältävät

mittaus- ja tunnistustoimenpiteitä, joiden avulla tavoitellaan samankaltaisuuksien ja eroavaisuuksien löytämistä. Muodostuneet huomioidut laitetaan lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteiden asettamisen myötä käytäntöön, minkä jälkeen siirrytään uusien kohteiden ja haasteiden pariin jatkuvan kehityksen toiminta-ajatuksen mukaisesti.



Kuvio 6. Benchmarking-prosessin vaiheet (Tuominen 2016, 7)

Tässä opinnäytetyössä tullaan hyödyntämään Tuomisen (2016) listaamia vaiheita, joiden mukaan eteneminen on tarkoitus toteuttaa Maanmittauslaitoksen vastuullisuusraportointia kehittäessä. Tutkimuksen taustan huomiointi toi tämän opinnäytetyön tutkimusongelmaksi ja täten myös benchmarking-ilmioiksi vastuullisuusraportoinnin.

Benchmarking-organisaatioiden valintaa ja heidän toimintatapojansa avataan enemmän luvussa 2.6, kun taas toimeksiantajana toimivan Maanmittauslaitoksen vastuullis toiminnasta kerrotaan lisää teoriaviitekehyksen yhteydessä. Benchmarkingin kautta syntyneet tavoite- ja toimenpide-ehdotukset huomioidaan toimeksiantajalle luovutettavassa työn konkreettisessa tuotoksessa.

YK:n kestävän kehityksen tavoitteiden sisällyttäminen raportointiin

YK:n kestävän kehityksen tavoitteiden toimiessa keskeisessä roolissa valtionhallinnon tasoisen vastuullisuusraportoinnin yhtenäistämässä, on niillä automaattisesti ohjaava vaikutus myös tälle tutkimukselle. YK:n kestävän kehityksen tavoitteiden sisällyttämisellä organisaation vastuullisraportointiin pystytään tukemaan sen vastuullisuustyötä kaikissa toiminnoissa (Integrating the SDGs into Corporate Reporting: A Practical Guide 2017, 4). Kuvio 7 osoittaa prosessin koostuvan kolmesta eri vaiheesta: keskeisten YK:n kestävän kehityksen tavoitteiden määrittely, mittaaminen ja analysointi sekä raportointi ja mahdollisten muutosten toteuttaminen.



Kuvio 7. YK:n kestävän kehityksen tavoitteiden sisällyttäminen raportointiin (Integrating the SDGs into Corporate Reporting: A Practical Guide 2017, 5)

Ensimmäinen vaihe pitää sisällään organisaatiolle keskeisten YK:n kestävän kehityksen tavoitteiden määrittelyn, joka lähtee liikelle kaikkiin 17 tavoitteeseen tutustumisella. Tätä kautta kerrytetään ymmärrystä tavoitteista ja niiden merkityksestä oman organisaation näkökulmasta. (Integrating the SDGs into Corporate Reporting: A Practical Guide 2017, 9-19.) Maanmittauslaitos on ehtinyt toteuttamaan ensimmäisen vaiheen kolme kohtaa uudistetun strategian yhteydessä, jolloin organisaation toimintaan valikoitui viisi vahviten näkyvää YK:n kestävän kehityksen tavoitetta. Näin ollen tässä opinnäytetyössä keskitytään toisen ja kolmannen askeleen sisältöihin, jotta prosessi saa aikaan kokonaisuhyödyn.

Toinen vaihe sisältää valittujen YK:n kestävän kehityksen tavoitteiden pohdinnan mittaamisen ja analysoinnin kautta. YK:n kestävän kehityksen tavoitteiden rinnalla tulee säilyttää organisaation perusliiketoiminnan päämäärät. Tämän jälkeen on tunnistettava keinot, joilla yksittäistä YK:n kestävän kehityksen tavoitetta voidaan mitata, mitä varten tulee kerätä ja analysoida dataa. YK:n kestävän kehityksen tavoitteiden käyttöönotto täydentyy kolmannessa vaiheessa, jossa huomioidaan kaikki saatu informaatio koskien hyvää mittauskäytäntöä ja organisaatiolta vaadittuja toimenpiteitä. (Mts. 18-26.)

Tämä menettelytapa toimii pohjana mittaristokokonaisuudelle, jolla kytketään Maanmittauslaitoksen valitsemat YK:n kestävän kehityksen tavoitteet osaksi vastuullista toimintaa ja vastuullisuusraportointia.

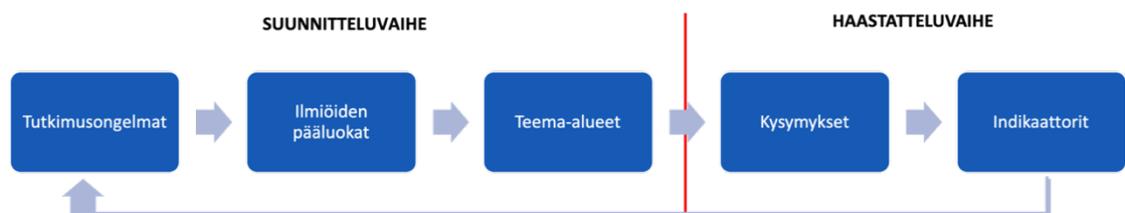
2.6 Aineistonkeruumenetelmä

Puolistrukturoitu teemahaastattelu

Hirsjärven ja Hurmeen (2015, 47) mukaan Merton, Fiske ja Kendall (1956) kuvaavat teemahaastattelua haastattelumenetelmänä, jossa perusteellisen analysoinnin avulla muodostetaan ilmiöistä käsityksiä, joita verrataan asiaa tuntevien haastateltavien näkemyksiin. Teemahaastattelun keskiössä on haastattelijan ja haastateltavan välinen vuorovaikutus. Tutkitun ilmiön ympärille johdatellun keskustelun on tapana synnyttää myös täysin uusia näkökulmia, joita ei ole saatu etukäteen tunnistettua. Tätä varten ilmiö ei tule olla haastatteluun lähtiessä täysin selvä, vaan liikkumatilaa on saatava jätettyä. Riittävällä tasolla oleva käsitys auttaa rytmittämään haastattelua yleisimmältä tasolta kohti ilmiön yksityiskohtaisimpia faktoja. (Kananen 2015, 148-150.)

Benchmarking ja teemahaastattelu tukevat tässä opinnäytetyössä prosesseinaan toisiaan todella hyvin. Molemmat vaativat tutkimuksen alussa toteuttamaan laadukkaan tilannekartoituksen tutkimuskohteesta eli Maanmittauslaitoksesta ja sen toimintaympäristöstä, jotta vastuullisuusraportointi ilmiönä alkaa selventyä. Tämän ansiosta päästään benchmarking-organisaation haastateltavan kanssa laadukkaampaan vuorovaikutukseen, jossa puolistrukturoitu menetelmä ei poissulje hyödynnettävissä olevaa asiantuntijuutta.

Kuvio 8 osoittaa, kuinka teemahaastattelun runko muodostuu. Suunnitteluvaihe lähtee liikkeelle tutkimusongelmasta, johon syvennyttään tarkemmin luokittelemalla alakäsitteitä. Näiden käsitteiden odotetaan tarkentavan hajanaista lähtötilannetta, mihin myös haastattelukysymykset tulevat aikanaan perustumaan. Tästä päästään prosessissa teema-alueisiin, joiden tulisi taata riittävästi valinnanvaraa ilmiöiden sisällöissä. Yksittäisestä teemasta on haastatteluosioon päästessä muodostettu useita kysymyksiä, joiden käyttöasteen määrittää aina haastateltava. Haastateltava saattaa oma-aloitteisesti antaa riittävän kattavan vastuksen, mutta vastavuoroisesti tutkija voi ajautua lisäkysymyksiä vaativaan tilanteeseen. Vastauksista muodostunut aineisto ajetaan asetettujen indikaattoreiden eli muuttujien läpi. Tämän ansiosta alkuperäiset tutkimusongelmat saavat vastauksensa. (Hirsjärvi & Hurme 1991, 41-42.)



Kuvio 8. Teemahaastatteluprosessi (Hirsjärvi & Hurme 1991, 41-42)

Hirsjärven ja Hurmeen teemahaastattelun prosessia tullaan käyttämään tässä tutkimuksessa. Tutkimusasetelman yhteydessä tarkastetut keskeiset tutkimusongelmat tulevat saamaan teoriaviitekehyksen aikana omat luokkansa. Ilmiöihin pohjautuvat pääluokat muunnetaan teema-alueiksi, joiden kautta haastattelurunko lähtee suunnitteluvaiheen viimeisessä osiossa rakentumaan. Haastattelurungosta löytyvillä kysymyksillä saadaan toteutettua haastatteluvaihe, jonka tuottama aineisto analysoidaan indikaattoreilla. Aineiston analysoinnista kerrotaan tarkemmin luvussa 2.7.

Adamsin (2015, 493-494) mukaan puolistrukturoitua haastattelua kannattaa hyödyntää tilanteessa, jossa ilmiöiden selventäminen vaatii useita avoimia kysymyksiä. Me-

netelmän avulla aiheesta saadaan huomattavasti enemmän irti, kun haasteltava pääsee antamaan rehellisiä vastauksia ilman ympäröivän ryhmän tuomia paineita. Lisäksi tutkittavan ilmiön ollessa hieman tuntemattomampi, asiantunteva henkilö saa tuottaa vastatessaan esille asioita, jotka voisivat jäädä rajatun, strukturoidun haastattelun yhteydessä käsittelemättä.

Haastateltavien ja heidän edustamiensa organisaatioiden asiantuntijuus varmistetaan tässä tutkimuksessa valikoimalla sopivat benchmarking-organisaatiot ja sieltä haastateltavat. Saaranen-Kauppinen ja Puusniekan (2006a) mukaan laadullisessa tutkimuksessa kerätään harkiten aineistoa. Tyypillinen laadullisen tutkimuksen menetelmä on nimeltään harkinnanvarainen otanta, joka voidaan jakaa eliitti- ja lumipallo-otannoiksi. Eliittiotannassa kohdejoukko koostuu henkilöistä, joiden katsotaan tuovan eniten tietoa tutkimuksen aiheesta. Lumipallo-otanta puolestaan luottaa valitun organisaation yhteyshenkilön antavan verkostostaan tiedot ilmiöstä ymmärtävästä henkilöstä.

Tässä opinnäytetyössä käytetään ensisijaisesti eliittiotantaa. Työn teoriaviitekehyydessä tutustutaan kuhunkin kolmeen yhteiskuntavastuun osa-alueeseen, minkä kautta syntyy näkemys niiden asettamista vaatimuksista. Tämän jälkeen valtion organisaatioiden ulkopuolelta poimitaan jokaisen osa-alueen alle kolme benchmarking-organisaatiota, jotka ovat toiminnallaan osoittanut edistystä vastuullisuudessa ja sen raportoinnissa. Benchmarking-organisaation yhteyshenkilöksi valikoidaan eliittiotannan periaatteen mukaisesti organisaation vastuullisuusasiat parhaiten tunteva henkilö. Niissä tapauksissa, joissa ajateltua eliittiotannan täyttävää haastateltava ei voida kontaktoida suoraan, haastateltavan kohdeorganisaatio nimeää lumipallomenetelmän omaisesti asiasta parhaimmin tietävän henkilön. Haastateltavien ja heidän organisaatioidensa anonymiteetti säilytetään läpi työn. Tällä uskotaan saavan rehellisempiä ja luotettavimpia näkemyksiä, koska haastateltavien ei tarvitse miettiä, paljastuuko vastauksista oma tai organisaation identiteetti.

Kuvio 9 osoittaa tässä opinnäytetyössä valikoitavien benchmarking-organisaatioiden kattavuuden yhteiskuntavastuun osa-alueisiin verrattuna. Vastuullisuus näkyväksi

valtiolla -pilotti tuo tutkimukseen ajankohtaista informaatiota vastuullisuusraportoinnin kehityssuunnasta, kun taas valtionhallinnon ulkopuoliset tahot ovat tämän tutkimuksen benchmarking-haastatteluissa pääroolissa.



Kuvio 9. Tutkimuksen yhteys Vastuullisuus näkyväksi valtiolla -pilottiin ja Maanmittauslaitoksen vastuullisuusraportoinnin kehittämiseen

Haastateltavaksi ajatellut henkilöt tulevat edustamaan yksityisen ja kolmannen sektorilla useita eri toimialoja: metsäteollisuus, rakennus- ja it-ala, liikunta-ala, energia-ala, vähittäiskauppa ja ympäristöala. Tavoitteena on hakea ajatuksia mahdollisimman laajasti valtionhallinnon ulkopuolelta, jolloin looginen päätös on välttää haastateltavien toimimasta samalla alalla ja selvittää miten vastuullisuusraportointi on osana toimintaa eri toimialoilla. Haastateltavaksi valitut henkilöt pyritään löytämään sillä perusteella, että he toimivat vastuullisuuden johto- ja asiantuntijatehtävissä, missä kehitystyö on tuttua ja laajemmat kokonaisuudet hallussa.

Kun kerätty tutkimusaineisto ei tuota enää tutkimusongelman selvittämistä varten uutta informaatiota, voidaan puhua saturaatiosta. Teemahaastattelussa saturaatiopisteeseen pääsemisen kannalta keskeistä on pitää keskustelu ennalta asetettujen teemojen sisällä. Haastatteluiden vastaukset antavat tällöin toivottua kuvausta teemoista, minkä ohessa saturaatio alkaa muodostua. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 74-75.) Tässä tutkimuksessa tullaan haastattelemaan yhdeksän eri organisaation henkilöä. Tällä uskotaan saatavan riittävä määrä tietoa tutkimusongelman ratkaisemiseksi, jolloin muodostuu saturaatio.

Tämän tutkimuksen teemahaastattelut toteutetaan COVID-19-pandemiasta johtuen etäyhteydellä Teams-kokousten välityksellä. Nauhoitusominaisuuteen pyydetään haastateltavilta lupa, jonka saatua haastattelutilanteessa voidaan keskittyä läsnäoloon ja nauhoituksen palata jälkikäteen. Lisäksi haastateltaviin pyritään saamaan kuvayhteys aikaan. Patelin (2015, 91) mukaan kehonkieli kattaa yli puolet keskustelun aikaisesta informaatiosta, kun taas puhutun kielen osuus jää vain seitsemään prosenttiin.

Etänä toteuttava verkkohaastattelu voidaan nähdä positiivisena haastateltavien vallinnan suhteen. Perinteinen face-to-face-haastattelu vaatii matkustusta, joka vie tutkimukselta aika- ja kustannusresursseja. Verkkohaastattelussa tätä kuormitusta ei synny, minkä lisäksi sen joustavuus tarjoaa paremman näkymän päästä keskustelemaan vaikeasti tavoiteltavissa olevien henkilöiden kanssa. (Kananen 2017a, 52.)

Teemahaastatteluita varten laaditaan haastattelurunko, joka sisältää tutkimuksen ja sen ongelmien ratkaisemisen kannalta keskeisiä kysymyksiä. Tämän avulla haastattelu saadaan myös pysymään ennalta määriteltyjen teemojen sisällä. (Puusa 2018, 108.) Tämän tutkimuksen haastattelurunko löytyy liitteenä 1.

Haastattelutallenteet viedään haastatteluiden jälkeen talteen pilvipalveluun odottamaan litterointia. Kananen (2014a, 101-102) mukaan teemahaastatteluiden litterointi eli nauhoitusaineiston muuntaminen kirjalliseen muotoon on syytä toteuttaa erityisellä tarkkuudella, koska aineiston tiivistäminen on edessä vasta analyysivaiheessa. Tarkkuuteen päästään valitsemalla sanatarkan litteroinnin menetelmistä yleiskielinen litterointi. Yleiskielisellä litteroinnilla poistetaan ainoastaan puhekieliset sanat, jolloin

varmistetaan teemahaastatteluiden osallistuvien henkilöiden sanoman pysyvän ennallaan. Tässä tutkimuksessa käytetään yleiskielistä litterointia, koska sen avulla uskotaan säilytettävän sanomat aidoimmillaan.

Teemahaastattelu toimii tämän tutkimuksen ydinmenetelmänä, mutta sen rinnalla hyödynnetään myös tukevia tutkimusmenetelmiä. Osallistuvan havainnoin perusajatuksena on sulautua omassa roolissa esimerkiksi juuri kehittämiseen liittyvään yhteistyöhön, jolloin tutkimukseen saadaan aktiivisen osallistuminen kautta lisätietoa (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006b). Valtiokonttorin organisoiman pilottiviraston täysimääräisenä jäsenenä on mahdollisuus osallistuvan havainnoin kautta kerätä kauttaaltaan ajankohtaista tietoa vastuullisuuden parista. Aktiiviseksi osallistuvan havainnoin tekee omien ideoiden jakaminen valtion vastuullisuusraportoinnin kehittämissä. Paalumäen ja Vähämäen (2020, 127-133) mukaan havainnoinnin yleisenä vahvuutena voidaan pitää konkreettisen tilannekokemuksen kautta syntyvää laaja-alaista näkemystä tarkasteltavista ilmiöistä. Havainnointi voidaan toteuttaa päiväkirjamenetelmällä, jossa muistiin kirjataan kaikki tutkimuksen kannalta merkitykselliset huomiot. Kanasen (2017a, 47) mukaan havainnoissa tulee tehdä kirjaukset suoraan strukturoituun havainnointipäiväkirjaan, jossa havainnoin kohde ja jakso ovat määriteltynä. Tässä tutkimuksessa käytettävä havainnointipäiväkirja löytyy kuvioista 10.

Tapahtuma	Ajakohta	Teema	Osallistujat	Havainnoitavat asiat	Löydökset
Havainnointi 1					
Havainnointi 2					
Havainnointi 3					
Havainnointi 4					
Havainnointi 5					
Havainnointi 6					
Havainnointi 7					
Havainnointi 8					
Havainnointi 9					
Havainnointi 10					

Kuvio 10. Vastuullisuus näkyväksi -pilotin työryhmätapaamisten havainnointitaulukko

Tässä tutkimuksessa kaikista kolmesta Vastuullisuus näkyväksi valtiolla työpajakerasta toteutettiin kuvion 10 mukainen havainnointitaulukko, johon kerättiin kunkin osallistumiskerran keskeisimmät havainnot. Löydettyjä havaintoja hyödynnettiin erityisesti tutkimusasetelman luonnissa ja haastatteluissa, kun päädyttiin valitsemaan organisaatiot valtionhallinnon ulkopuolelta.

Havainnoinnin luotettavuuden osalta keskiöön nousee tutkijan kyky tarkastella riittävän kriittisesti omia toimiaan, kun tärkeimpiä asioita joudutaan erittelemään. Havainnoitaessa tulee pystyä mahdollisimman neutraaliin käyttäytymiseen, jotta havainnoitaville ominaiset piirteet ja toimintatavat säilyvät normaaleina. Lisäksi havainnointitulkiintaan liittyvät henkilökohtaiset kokemukset voivat vaikuttaa lopputulokseen, joten niiden esiintyminen on minimoitava. (Paalumäki & Vähämäki 2020, 134.)

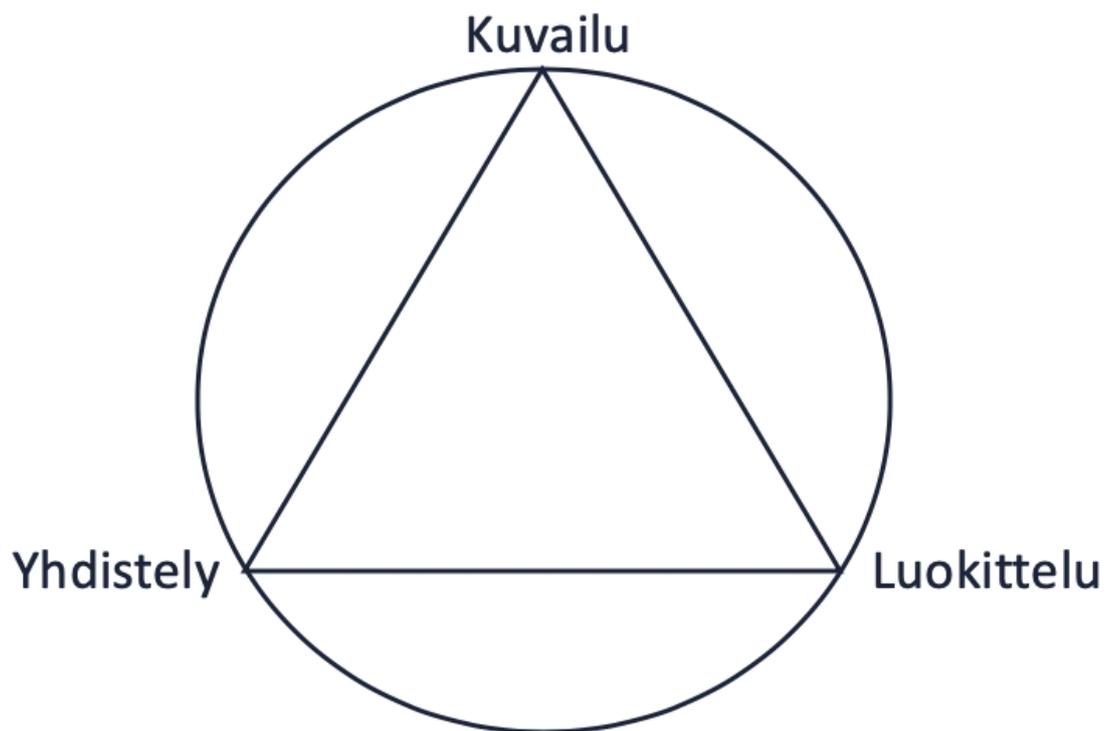
Kanasen (2017a, 43-45) mukaan laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmät voidaan jakaa joko primääri- tai sekundääriaineistoksi. Primääriaineistoksi lukeutuvat haastattelut ja havainnointi, kun taas sekundääriaineistot koostuvat sen sijaan dokumenteista, joita ovat organisaatioista saatavat erilaiset raportit sekä verkkosivut. Näiden avulla tutkittavasta ilmiöstä saadaan lisäinformaatiota, jota voidaan ongelmanratkaisussa hyödyntää.

Edellä kuvatut teemahaastattelu ja osallistuva havainnointi toimivat tämän tutkimuksen primääriaineistoina. Pilottityöhön osallistuminen tuo tähän opinnäytetyöhön useita ajankohtaisia sekundääriaineistoja erilaisista dokumenteista, jotka kuvaavat niin valtionhallinnossa kuin yleisesti maailmalla vallitsevasta vastuullisuustilasta. Dokumentit toimivat apuna tässä tutkimuksessa myös benchmarking-prosessin toisessa vaiheessa, jossa päätetään haastattelukohteet tutustuen eri organisaatioiden vastuullisuustekoihin heidän verkkosivustojen ja sieltä löytyvien raporttien kautta. Samalla tapaa dokumenttien voidaan katsoa olevan isossa roolissa, kun syvennyttään tarkemmin Maanmittauslaitoksen tämänhetkiseen vastuullisuusraportointiin.

2.7 Analyysimenettely

Kanasen (2014, 99-100) mukaan laadulliselle tutkimukselle tyypillistä on peräjäälkeiset tiedonkeruu- ja analysointivaiheet. Vaiheet toistuvat vuorotellen, mutta toistojen määrää ei pystytä ennakkoon määrittelemään. Tutkijan tehtäväksi jää tunnistaa tiedonkeruussa esiinnousseet huomiot, joita verrataan tutkittavan ilmiön ratkaisuun. Ratkaisu syntyy riittävän tiedon turvin suoraan tai mahdollisesti tarvitaan lisäinformaatiota käytettävissä olevista tietolähteistä.

Hirsjärven ja Hurmeen (2015, 145) mukaan Dey (1993) jakaa laadullisen tutkimuksen muodostaman analyysiin kolmeen osaan: aineiston kuvaus, luokittelu ja yhdistely. Nämä vaiheet on esitetty kuviossa 11.



Kuvio 11. Laadullisen tutkimuksen aineiston analyysiprosessi (Hirsjärvi ja Hurme 2015, 145)

Laadulliseen tutkimukseen sisältyvät lukuisat ilmiötä kuvaavat tarkennukset tuovat mukanaan prosessiin haasteen. Kuvailuvaiheessa on pystyttävä priorisoimaan tunnistettuja yksityiskohtia, jotta vältytään työn liiallisesta laajenemisesta. Samaan aikaan on huomioitava poimintojen rooli, joka on tutkimuksen jatkotoimenpiteissä, kuten esimerkiksi päätöksenteossa, hyvin keskeinen. Luokittelussa puolestaan luodaan perusta analyysia varten. Varsinainen yhdistelyvaihe hyödyntää luokittelun tuotoksia, joiden avulla pyritään löytämään aiheiden keskuudesta yhdistäviä tekijöitä. Havaitut yhteydet on mahdollista kuvata visuaalisin muodoin. (Mts. 145-150.)

Hirsjärven ja Hurmeen (2015, 173) mukaan aineistoa voidaan analysoida teemoittelulla. Teemoittelulla aineistosta nostetaan esille tekijöitä, jotka toistuvat haastatteluvien vastausten joukosta. Nämä tekijät perustuvat teemahaastatteluun valittuihin teemoihin, mutta tuovat niiden tueksi enemmän informaatiota. Teemoittelu toimii tässä opinnäytetyössä analyysimenetelmänä.

Tässä tutkimuksessa puolistrukturoidusta teemahaastatteluista muodostunutta aineistoa käsitellään kuvailun avulla pienempiin kokonaisuuksiin. Benchmarking-organisaatioiden toiminnasta pyritään löytämään teemoittelulla Maanmittauslaitoksen vastuullisuusraportoinnin kannalta keskeiset kehitysehdotukset. Teemoittelun avuksi tämän opinnäytetyön tutkimusaineisto siirretään kuvion 12 mukaiseen teemoittelupohjaan. Pohjan teemat tulevat suoraan puolistrukturoidun teemahaastattelun rungosta. Teemojen määrä tulee haastateltavien määrän tapaan tarkentumaan tutkimuksen edetessä.

Yhteiskuntavastuun osa-alueen organisaatio #
Teema 1
-
-
Teema 2
-
-
Teema 3
-
-
Teema 4
-
-
Teema 5
-
-

Kuvio 12. Benchmarking-haastatteluiden teemoittelupohja

Tämän tutkimuksen yhdistelyvaihe toteutetaan toimeksiantajalle luovutettavassa mittaristokokonaisuudessa, jossa haastatteluista kerätystä, kuvailun ja teemoittelun avulla tiivistetystä aineistosta yhdistetään tekijöitä mukaan Maanmittauslaitoksen vastuullisuusraportoinnin kehittämiseen. Lisäksi analyysimenetelmässä hyödynnetään Maanmittauslaitoksen sisältä löytyvää tietotaitoa ottamalla organisaation viestinnän ja talouden asiantuntijatehtävissä työskenteleviä henkilöitä mukaan tulkitsemaan kerättyä aineistoa. Heidän osaamistaan pyritään tuomaan näkyväksi sekä muodostuvassa numeraalisessa datassa että jatkokehitysehdotuksissa.

2.8 Tutkimuksen luotettavuus

Luotettavuuden varmistamiseksi työn yhteydessä on suoritettava luotettavuustarkastelu, minkä lisäksi luotettavuus tulee huomioida suunnittelusta lähtien. Luotettavuuskäsitteet toimivat apukeinoina luotettavuutta arvioidessa. Näistä käsitteistä validiteetti kuvastaa tutkimuksen suunnittelun ja analyysin onnistuneisuutta. Onnistuminen näyttäytyy oikeina valintoina edistääkseen ilmiön selvittämistä. Reliabiliteetti puolestaan tarkastelee mahdollisuutta tuottaa samankaltaisia tuloksia, vaikka tutkimuksen toteuttavat osat jouduttaisiinkin toteuttamaan uudestaan. (Kananen 2014, 146-147.)

Tässä tutkimuksessa validiteetin merkitystä korostetaan suunnitelmallisella ja perusteluihin pohjautuvalla toiminnalla sen eri prosessien aikana. Tutkittava ilmiö on toimeksiantajan yhteisen historian myötä tarkkaan pohdittu, mikä luo perustan onnistuneelle työlle. Tietoperustassa pyritään tuomaan ilmi aiheiden yleisesti hyväksi todettua informaatiota ja viemään niitä myös riittävästi Maanmittauslaitoksen toimintaympäristöä kohden. Tämä onnistuu ottamalla jokaisessa osa-alueessa huomioon, kuinka julkisella sektorilla tai yksityiskohtaisemmin juuri valtionhallinnossa on tapana toimia. Tutkimuksen analysoinnissa pyritään säilyttämään kriittinen tarkastelu, vaikka itse aihe on tullut työtehtävien kautta läheiseksi. Tämän tosiasian tunnistamisen lisäksi tarvittavaa kriittisyyttä uskotaan saavan benchmarkingin avulla. Benchmarking-organisaatiot valitaan tarkoituksella valtionhallinnon ulkopuolelta, jotta työtehtävien ja Vastuullisuus näkyväksi valtiolla -pilotin kautta syntyneet ajatusmallit eivät ohjaa liikaa tutkimusta. Puolistrukturoitujen teemaahaastattelujen yhteydessä on tämän lisäksi tarkoitus välttää liiallista Maanmittauslaitoksen ja valtion organisaatioiden toiminnan esilletuontia. Haastateltavat pääsevät kertomaan näkemyksiä vastuullisuudesta oman organisaation näkökulmasta, mistä syntyneet ajatukset tullaan vasta aineistonkeruun jälkeisessä analysointivaiheessa yhdistämään Maanmittauslaitoksen kontekstiin. Tämän työn lopputuloksena luovutettavien mittareiden luotettavuus tullaan lisäksi käymään yksitellen läpi mittaristokokonaisuudessa.

Tämän opinnäytetyön reliabiliteetti varmistetaan dokumentointihallinnalla, jossa pyritään mahdollisimman yksityiskohtaisesti keräämään tutkimuksen eri vaiheista kertynyt aineisto talteen. Aineistoa säilytetään niin pilvipalvelu- kuin kovalevymenetelmin, jolla taataan tietojen säilymisen turvallisuus. Kaikki aineisto tullaan toimittamaan tutkimuksen päätteeksi Maanmittauslaitokselle jatkotoimenpiteitä varten. Laadukas aineiston käsittely takaa toimeksiantajalle mahdollisuuden palata aiheeseen sekä tuottaa reliabiliteetin ansiosta samankaltaista lisätutkimusta, mikäli siihen koetaan tarvetta. Varsinainen luotettavuustarkastelu suoritetaan tässä opinnäytetyössä pohdinnan yhteydessä.

Kanasen (2017b, 176-178) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuudessa tukeudutaan muutamaankin ominaispiirteeseen. Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan varmistaa informantin vahvistuksella ja vahvistettavuudella. Vahvistettavuus-

della tarkoitetaan tutkijan kykyä hyödyntää monipuolisesti eri lähteitä oman tulkin-
nan ja tutkittavan ilmiön ratkaisun aikaansaamiseksi. Informantin vahvistus puoles-
taan täytyy tutkijan antaessa teemahaastateltaville mahdollisuuden varmentaa
muodostuneet tulkinnat. Tämän avulla taataan tiedonantajien antaman materiaalin
oikeellisuus.

Tässä opinnäytetyössä vahvistettavuus tuodaan mukaan tarkastelemalla vastuullisen
toiminnan ja vastuullisuusraportoinnin ilmiöitä monesta näkökulmasta, jolloin tutki-
muksen luotettavuus lisääntyy. Ilmiöiden alaluokkia käsitellä teoriaviitekehysessä
niin valtionhallinnon kuin yleisiin käytänteisiin pohjautuen, kun taas Vastuullisuus nä-
kyväksi valtiolla -pilottiin osallistuminen ja valtionhallinnon ulkopuolisten tahojen
teemahaastattelut pystyvät laajentamaan näkemyksiä, jolloin saadaan kerättyä hy-
väksi koettuja tekijöitä monen erityyppisen toimijan toiminnasta. Teemahaastattelui-
den jälkeen benchmarking-organisaatioiden edustajille lähetään arvioitavaksi tulki-
noista koottu aineisto, johon haastatteluihin osallistuneet pääsevät vapaasti teke-
mään korjausehdotuksia. Näin ollen työhön päätyy tulkinnoista versiot, jotka infor-
mantit ovat vahvistaneet.

Teemahaastattelujen luotettavuus rakentuu useasta eri validius- ja reliabeliuskoh-
dasta. Käsitevalidius ehtii valmistua jo ennen haastattelua, sillä se kuvastaa kuinka
oleellisia asioita teorian keruussa onnistutaan poimimaan mukaan muun muassa kä-
sitteiden muodossa. Tämä uhka saadaan vältettyä laadukkaalla suunnittelulla, jossa
tutkittavaan ilmiöön perehdytään syvällisesti. Onnistunut sisältövalidius on sen sijaan
merkki siitä, että kysymysten niin määrä kuin laatuakin vastaavat aiheen vaatimuksia.
(Hirsjärvi & Hurme 1991, 129-130.)

Tämän opinnäytetyön yhteydessä käsitteitä on tutkittavan ilmiön laaja-alaisuudesta
johtuen runsaasti. Vastuullisuus näkyväksi valtiolla -pilottiin osallistuminen on edes-
auttanut näiden käsitteiden sisäistämistä, minkä myötä termistöistä on tullut osaksi
arkipäivää. Tärkeimmät käsitteet tullaan avaamaan teoriaviitekehysen yhteydessä.
Näiden toimenpiteiden myötä puolistrukturoidut teemahaastattelut saadaan vietyä
läpi ilman haasteita termien käytön suhteen. Haastattelurunkoa tullaan tarpeen vaa-
tiessa eri organisaatioiden välissä muokkaamaan vastaamaan sisältövalidiuksen
osalta riittävää tasoa.

3 Vastuullinen raportointi

3.1 Vastuu ja vastuullisuus

Vauhkosen (2007a, 26) mukaan Mäki (1974) näkee vastuun tulevan esiin seurauksien kautta, joita aiheutuu teoista tai tekojen välttämisestä. Royakkersin, Grossin ja Dignummin (2006) mukaan organisaation edustajille kertyy erilaisia työtehtäviä, joita kohtaan muodostuu automaattisesti täytäntöönpanoa vaativa vastuu. Lehdonvirran (2014) mukaan vastuunkantajalle voidaan asettaa aikataulullisia määreitä, joihin mennessä asetetusta vastuusta on selviydyttävä.

Kettusen (2018) mukaan organisaation tulokseteko on riippuvainen sen jäsenten kyvykkyydestä kantaa vastuuta. Kyvykkyyden taustalla on organisaation kehittyminen itseohjautuvaksi, mikä on vaatinut toimenpiteitä alun perin yksityiskohtaisten ohjeiden varassa olleesta toiminnasta. Itseohjautuvat organisaatiot rakentuvat näin ollen työntekijöistä, jotka ovat sisäistäneet vastuun omasta työstään.

Valtionhallinnossa vastuu nousee esille monin paikoin. Valtion ylimmän johdon valintaperusteiden (2011) mukaan valtionhallinnon johtajaehdokkaalta odotetaan strategian ja lähitoimintaympäristön hahmottamisen lisäksi toimivan vastuunkantajana organisaation toiminnasta. Sarkion (2019) mukaan julkisten palveluiden parissa voidaan katsoa vallitsevan yhteinen vastuu, jossa huolehditaan jokaiselle olevan tarjolla riittävää palvelua selkein lopputuloksin. Valtionhallinnon yhdessä muiden julkisten toimijoiden kanssa jaettavan vastuun merkityksen katsotaan lisääntyvän, kun tulevilta sukupolvilta vaaditaan yhä vastuullisempaa otetta kehittää koko alaa ja vastata hyvinvointivaltion ylläpitämisestä (Hyvä julkinen sektori 2017).

Lämsän (2007, 43) mukaan Chryssides ja Kaler (1996) toteavat henkilöihin tai asioihin kohdistuvan vastuun muodostavan velvollisuutta, jota myös vastuullisuudeksi kutsutaan. Purtoisen (2020) mukaan vastuullisesti toimivat organisaatiot pystyvät tarkkailemaan toimintaympäristönsä laajemmalla mittakaavalla, jolloin toiminnasta on mahdollista erottaa vastuullisuutta vaativia kohtia.

Suomessa vastuullisuuden ensiaskeleet voidaan katsoa tulleen otetuksi kyläyhteisöaikakaudella, jolloin kylien läheisyydessä sijainneet tehtaot vastasivat

koko lähiyhteisön hyvinvoinnista tarjoamalla ympärilleen oppilaitos- ja kirjastomahdollisuudet. 1990-luvulle tultaessa yhteiskuntavastuu nähtiin ennemminkin kestäväenä kehityksenä, jonka tueksi kehitettiin erilaisia mittaristoja sekä myös jako taloudelliseen ja sosiaaliseen vastuuseen sekä ympäristövastuuseen. Sidosryhmävuorovaikutuksen merkitystä korostettiin 2000-luvun puolella, minkä lisäksi yhteiskuntavastuu-termi alettiin sisäistää, vaikka vastuullisuus jäikin vielä osittain irralliseen rooliin osaksi raportointia. 2010-luku toi mukanaan laajapohjaisesti sitoutuneen johdon, joka koki olennaisuustarkastelun äärimmäisen tärkeäksi organisaatioiden perustoiminnassa. (Kilpailuetua yhteiskuntavastuusta 2014, 5.)

Suomen kansalaisten mielestä vastuullisuus on valtionhallinnossa kokemiensa ydinarvojen joukossa yhdessä luottamuksen, asiantuntemuksen sekä puolueetomuuden ja riippuvuuden kanssa. Kansalaiset myös nostavat huolestuttavalla tasolla oleviksi arvoiksi esille avoimuuden ja luottamuksen, jotka liittyvät oleellisesti vastuullisuuteen. (Valtionhallinto kansalaisten silmin 2016.) Näiden kokemusten perusteella vastuullisuuden vaalimista voidaan pitää erityisen tärkeänä toimenpiteenä koko valtionhallinnon tasolla.

Vastuullisuudesta puhuttaessa mukaan tulee usein myös eettisyys. Eettisyydellä tarkoitetaan yksilön taitoa tunnistaa oikea ja väärä, mikä näyttäytyy organisaatioissa päivittäisessä päätöksenteossa yksilöiden toteuttamina valintoina. Vastuullisuus puolestaan nähdään organisaatioihin kohdistuvina odotuksina, jotka liittyvät vastuullisiin toimiin kohti ympäröivää yhteiskuntaa. (Mannner 2018)

Kujalan ja Riivarin (n.d.) mukaan vastuullisuuden ja eettisyyden merkitykset organisaatioissa kasvavat sitä mukaan, kun niiden sisäinen työnkuva vaihtuu ulkoisten toimijoiden kokiessa niin ikään muutoksia. Tämän myötä organisaatioiden toimintaa tutkiessa ei voida pitää enää ainoana ratkaisuna miettiä valintoja taloudellisten tekijöiden näkökulmasta.

3.2 Yhteiskuntavastuu

2000-tultaessa yritykset ja organisaatiot alkoivat ymmärtää toiminnastaan syntyvän taloudellisia, ekologisia ja sosiaalisia vaikutuksia. Tämä niin sanottu kolmen pilarin

malli on tuonut yhteiskuntavastuuasiat lähemmäksi toimintaa, vaikka sen kokonaisvaltaisessa sisäistäminen arjessa vaatii vielä toimenpiteitä. Yhteiskuntavastuu jää helposti organisaation toimintaa tukevien osien piiriin, jolloin varsinaiseen liiketoimintaan sitä ei ole saatu sidottua. (Juutinen 2016, 39-40.)

Valtion organisaatioita koskevan vastuullisuusraportoinnin lisäksi valtioneutasoisia kannanottoja yhteiskuntavastuuta kohti on tehty muutamia. Valtioneuvosto kehotti jo vuonna 2012 ministeriöitensä ja hallinnonalojaan pohtimaan yhteiskuntavastuun roolia eri järjestelmissä sekä raportoimaan näistä (Valtioneuvoston periaatepäätös yhteiskuntavastuusta 2012). Lisäksi Suomen valtionyhtiöt linjattiin vuonna 2016 ottamaan toiminnassa kilpailukyvyn ohessa huomioon yhteiskuntavastuu ja sen kantaminen (Hallitus linjasi valtion omistajaohjauspolitiikkaa - yhteiskuntavastuu perusarvoksi 2016).

Heinosen (2007, 140) mukaan Aula ja Heinonen (2002) kokevat yhteiskuntavastuun tärkeässä roolissa maineen rakentumisen kannalta. Yhteiskuntavastuu pitää sisällään *lähiympäristön hyvinvointiin vaikuttamisen, yhteiskunnalliseen kehittämiseen osallistumisen, ympäristöystävällisyyden ja eettisten periaatteiden noudattamisen*. Yleisenä käytänteenä yhteiskuntavastuu voidaan määritellä koostuvan kolmesta osialueesta: taloudellinen vastuu, sosiaalinen vastuu ja ympäristövastuu (Itsesääntely ja yhteiskuntavastuu 2010, 17).

Taloudellinen vastuu kattaa monta organisaation rahankäyttöön liittyvää osa-aluetta. Kannattavan liiketoiminnan lisäksi on taloudellisesti vastuullista huolehtia vilpittömyydestä sekä työntekijöille että alihankkijoille tehdyissä maksuissa, minkä rinnalla myös verovelvoitteet hoituvat kunniakkaasti. Organisaation toiminnasta syntyvät taloudelliset vaikutukset eivät rajoitu ainoastaan lähiympäristön piiriin, vaan myös niiden yhteiskunnallisia seurauksia tulee pohtia. (Liappinen, Pentikäinen ja Vanhala 2019, 73.)

Sosiaalisella vastuulla tarkoitetaan organisaation kyvykkyyttä huolehtia sen sidosryhmistään. Tämä sisältää niin henkilöstön tyytyväisyyden ja osaamisen kuin yleisen tietoturvallisuuden, minkä lisäksi kaikenlainen yhteistyö eri sidosryhmien kanssa kuuluu sosiaaliseen vastuuseen. (Larinmaa & Grahn 2007, 125.)

Ympäristövastuu koostuu kaikista organisaation tuottamasta palvelusta tai tuotteesta syntyvistä ympäristövaikutuksista. Vaikutukset käsittelevät erityisesti luonnon monimuotoisuutta ja sitä horjuttavaa ilmaston lämpenemistä, jota vastaan organisaatiot kykenevät valinnoillaan taistelemaan. Tehdyissä päätöksissä korostuvat ilman ja maaperän kaltaisista ympäristövastuullisesti merkittävistä luonnonvaroista huolehtiminen. Ympäristövastuun osalta keskiöön nousee ennalta varautumisen periaate, joka on osa Suomessakin sovellettavaa EU:n ympäristöpolitiikkaa. Periaatteelle ominaista on tunnistaa riskitekijät hyvissä ajoissa ja näin ollen pystyä ennakoivasti tekemään ehkäiseviä toimia. Parhaimmillaan ympäristövaikutukset pystytään välttämään tai ainakin siirtämään myöhempään ajankohtaan. (Niskala, Tarna-Mani, Puroila & Pa-junen 2019, 21; Liappinen, Pentikäinen & Vanhala 2019, 108.)

Valtionhallinnossa yhteiskuntavastuu konkretisoituu eri tavoin. Taloudellisen vastuun katsotaan muodostavan viraston tai laitoksen ja oman ministeriön hallinnonalan välille muodostetun tulossopimuksen kautta. Tilinpäätöksen yhteydessä puolestaan tulee julkaista toimintakertomus, jossa kuvataan muun muassa yhteiskunnallista vaikuttavuutta. (Hallinnonalan asiakirjat n.d; Toimintakertomuksen laatiminen 2016.) Näitä tukemaan ja erityisesti ympäristövastuuta edistämään on tulossa mainittu yhteiskuntavastuuraportoinnin yhtenäistäminen.

Tässä tutkimuksessa hyödynnetään monessa vaiheessa yhteiskuntavastuun osaluokkien mukaista jaottelua taloudellisen ja sosiaalisen vastuun sekä ympäristövastuun välillä.

3.3 Vastuullisuusraportointi

Jutilan (2007, 147) mukaan organisaatioiden toiminnasta on mahdollista kertoa sen vastuullisuutta korostavilla raporteilla. Vastuullisuuden merkitys näyttäytyy sekä organisaation sisäisessä, henkilöstöön kohdistuvassa viestinnässä että ulkoisia sidosryhmiä palvelevassa viestinnässä. Organisaatioiden konkreettisimpana toimenpiteenä vastuullisuutta kohti voidaan pitää virallista raporttia, johon on koottu toiminnasta ja toimintaympäristöstä kaikki vastuullisuutta osoittavat tekijät.

Vauhkosen (2007b, 85-86) mukaan vastuullisuusraportti näyttäytyy koko organisaation vastuullisuuden kehittämistyössä suuressa roolissa. Samaan aikaan raportin

ohessa on organisaation tärkeää ymmärtää, että vastuullisuuden edistämiseksi tehtävien panostusten näkyminen toiminnassa vie enemmän aikaa kuin monen muun liiketoiminnallisen osa-alueen kanssa. Välitöntä vaikutusta tekemisessä voidaan tavallisesti nähdä esimerkiksi riskien hallinnassa.

Jutilan (2007, 153) mukaan Ketola (2005) toteaa vastuullisuusraportin uskottavuuden kannalta olevan oleellista organisaation taito, jolla sanojen lisäksi pystytään todentamaan erilaisilla näytöillä vastuullisuuden näkyminen toiminnassa. Valtionhallinnossa kunkin viraston tulee vastuullisuusraportissa huomioida oma lakisääteinen tehtävä, jonka kautta syntyvistä vaikutuksista raportoidaan. Ydintoiminnasta saadaan aikaan yhteiskuntatason hyötyjä, joita raportissa on mahdollista tuoda ilmi. (Vastuullisuusraportointi valtiolla n.d.)

Maanmittauslaitoksessa on myös voimassa omat lakisääteiset tehtävät. Maanmittauslaitoksen lakisääteistä toimintaa ohjaa vahvasti laki Maanmittauslaitoksesta (1025/2018, 2 §), jossa sen tehtäviksi on asetettu:

1) huolehtia kiinteistönmuodostamis- ja tilusjärjestelytoiminnasta;

2) harjoittaa tieteellistä tutkimus- ja kehittämistoimintaa;

3) huolehtia paikantamisen perustasta ja peruspaikkatietojen tuottamisesta sekä tuottaa asiantuntijapalveluita yhteiskunnan käyttöön;

4) huolehtia tarvittavien rekisterien ylläpitämisestä;

5) huolehtia alan yleisestä kehittämisestä ja osallistua kansainväliseen yhteistyöhön; sekä

6) hoitaa ne muut tehtävät, jotka erikseen säädetään tai maa- ja metsätalousministeriö määrää sen suoritettaviksi.

Tässä tutkimuksessa Maanmittauslaitokselle asetetut lakisääteiset tehtävät tulevat esille työn lopullisessa tuotoksessa, jossa jokaiselle mittarille määritetään yhteys lakisääteiseen tehtävään.

Vastuullisuusraportoinnin yhtenäisyyden puutteen takia raportissa tulee mahdollisuuksien mukaan hakea ulkopuolista varmennusta sekä huolehtia sen mittareiden

laskentatapojen selkeydestä (Suomen parhaissa vastuullisuusraporteissa suunta kohti vähähiilistä taloutta 2019). Tässä tutkimuksessa tuotetuille luvuille saadaan uskottavuutta niin Vastuullisuus näkyväksi valtiolla -pilotin kuin benchmarking-haastatteluiden myötä. Molemmat väylät tarjoavat keinon tuoda kertyneisiin lukuluonnoste-luihin tukea ja neuvoa, kun asiantuntevat henkilöt pääsevät antamaan perusteellisia arvioita niistä.

Vastuullisuusraportointi Maanmittauslaitoksessa

Maanmittauslaitoksessa vastuullisuuden rooli on kasvanut vauhdikkaasti koko käynnissä olevan vuosituhanen aikana. 2000-luvun alkupuolella organisaation sisäiseen käyttöön tuotettiin toimintakertomuksen kaltainen vuosikatsaus, jossa vastuullisuutta osin sivuutettiin. Aiheen nostassa yhteiskunnassa asemaansa, oli Maanmittauslaitoksessakin aika huomioida tämä isommin. Tämän huomioinnin konkreettinen vaikutus oli päätös korvata vanhentuneeksi jäänyt vuosikatsaus vuosittaisella yhteiskuntavastuuraportilla. Maanmittauslaitoksen raportti oli historiansa ensimmäisiä koko valtionhallinnon sektorilla. Raportti alkoi löytää vaihteittain muotoansa, minkä etenemistä niin organisaation sisäiset kuin ulkoisetkin toimijat ovat saaneet seurata aina vuodesta 2014 lähtien. (Yliselä 2020.)

Nykyisessä muodossaan vastuullisuusraportoinnin näkyvin osa on vuosittain keväällä julkaistava yhteiskuntavastuuraportti-niminen tuotos, jossa on kerätty yhteen edellisvuoden vastuullisuusluvut ja keskeisimmät teot niiden edistämiseksi. Maanmittauslaitoksen raportti on ollut pitkälti viestintävetoista, jonka suunnalta myös tarve alun perin havaittiin. Keskiössä olleen viestinnällisen vastuullisuusraportoinnin tueksi on kerätty muutamia lukuja havainnollistamaan toimintaa. Lisäksi lukuja on hyödynnetty henkilöstöraportin ohella Maanmittauslaitoksen intranet- ja verkkosivustoilla. Yhteiskuntavastuuraportoinnin perusajatuksena on kuvata, millaista vastuullista työtä Maanmittauslaitoksessa tehdään. Vuosittain vaihtuvat teemat mukailevat organisaation strategiaa ja arvoja, joissa etenkin työhyvinvointi, asiakastyytyväisyys sekä tuottavuus korostuvat. (Mt.)

Vastuullisuus nähdään liittyvän Maanmittauslaitoksen toimintaan niin talouden, ihmisten kuin ympäristön kautta. Se pyritään sitouttamaan osaksi organisaation johta-

mista ja strategiaa, minkä myötä tavoitellaan kokonaisvaltaista kehitystä toimintaympäristön vaatimusten ehdoilla. (Vastuullisuuden kehittäminen jatkuu entistä kunniamuotoisemmin 2019.)

Vaatumuksiin on tarkoitus vastata Maanmittauslaitoksen yhteiskuntavastuuraportissa erilaisilla vastuullisuuteen liittyvillä mittareilla. Mittareiden tavoitteena on tekemisen sijasta kuvata lopputulosta, minkä ansiosta tavoitteet ja niitä tukevat toimenpiteet saadaan realistisiksi. (Luoto 2020, 17.)

Vastuullisuusraportoinnin hyödyt ja haasteet

Miksi organisaatioiden sitten tulisi miettiä vastuullisuutta ja sen kehitystä sekä raportoida siitä? Partasen (2018) mukaan vastuullisuusraportointi hyödyntää organisaatioita neljällä eri tavalla. Olennainen osa monen toimijan raportointia on syventyä tarkemmin toiminnasta aiheutuviin kustannuksiin. Prosessien ollessa tarkastelun ansiosta selviä, voidaan toiminnasta löytää niin henkilöstön kuin ympäristön suhteen selviä osia, joissa kustannustehokkuutta on mahdollista parantaa. Samainen tarkastelu tukee myös riskien ennakoimista, jolloin eteen tulevat haasteet eivät ole täysin yllytyksellisiä.

Raportointi haastaa toimijoita jatkuvaan vuorovaikutukseen eri sidosryhmien kanssa, jossa tavoitteena on tunnistaa kohdistuvia odotuksia. Työntekijät, asiakkaat ja muut tärkeät sidosryhmät saavat jokainen raportoinnin avulla aidon ja läpinäkyvän kuvan organisaation toiminnasta, jolloin maineen voidaan katsoa parantuvan. Lisäksi raportointi pyrkii tuomaan toteuttajalleen varmuutta strategiaan valintoihin, minkä ohella mahdolliset kilpailutekijät nousevat kaiken analysoinnin keskellä esiin. (Mt.)

Purtosen ja Kanervan (2020) mukaan vastuullisuusraportoinnissa tulee löytää relevantit asiat, jotka ovat vastuullisuuden kannalta keskeisiä. Raportoinnille asetetaan erillistavoitteet, joiden tueksi muodostetaan vielä erilliset muuttujat tarkastelemaan niiden täyttymistä. Silvolan (2019) mukaan puolestaan vastuullisuusraportoinnin haasteena on vertailukelpoisen tiedon tuottaminen, joka vaatii aina omat valmistulensa. Samaan tapaan myös käytettävät mittarit tulisi saada yhdenmukaisiksi, minkä lisäksi raportoinnin laajuudelle on saatava asetettua tietyt rajat.

Maanmittauslaitoksen yhteiskuntavastuuraportoinnin kehittämisen kannalta on tärkeää rajojen osalta tunnistaa organisaation toimintaperusteet, jotka on linjattu vuoden 2020 alussa uudistetussa strategiassa. Strategiatyössä on syvennetty niin Maanmittauslaitoksen sisäiseen kuin ulkoiseenkin toimintaympäristöön, joiden merkitys on myös vastuullisuustekijöiden näkökulmasta oleellista. Maanmittauslaitoksen toimintaa ohjaa ministeriötasolta asetetut lakisäätteiset perustehtävät, jotka organisaation on kyettävä muutosten ympäröimänä toteuttamaan. (Maanmittauslaitoksen strategia pitkästi 2019.)

Maanmittauslaitoksen uudistunut strategia perustuu neljään eri strategiseen tavoitteeseen. Laadukkaat ja turvalliset palvelut asiakkaille on Maanmittauslaitoksen strateginen tavoite, joka kuvastaa halua palvella. Palveluhalukkuus näkyy oma-aloitteisena asiakastarpeiden tunnistamisena, jossa etenkin sähköisten palveluiden saataavuus on noussut suuresti esille. Asiakastietoja käsitellään luottamuksellisesti sekä palvelulupauksia noudattaen, joiden myötä Maanmittauslaitoksen asiakkuushallinta toimii virheettömästi. Asiakkaiden lisäksi Maanmittauslaitos tekee säännöllistä yhteistyötä monen muun ulkopuolisen tahon kanssa. Tässäkin vuorovaikutuksessa korostuu taidot luottaa ja tulla luotetuksi, joita Maanmittauslaitos tavoittelee strategisella linjauksellaan toimia aktiivisena vaikuttajana ekosysteemeissä ja verkostoissa. Organisaation kannalta kriittistä on havaita kunkin yhteistyön aikaiset roolit, jolloin lopputuotoksena on molempia osapuolia hyödyttäviä oppeja ja oivalluksia. Näiden avulla Maanmittauslaitos haluaa vankistaa asemaansa vahvana julkisena palveluorganisaationa, joka pystyy aidosti osallistumaan kehittyneemmän ja toimivamman yhteiskunnan rakentamiseen. (Mt.)

Yhteiskunta vaatii koko ajan entistä monimuotoisempia ratkaisuja, mihin myös Maanmittauslaitoksen asettamalla tavoitteella hyödyntää laajasti sekä innovaatioita että tutkimusta tähdätään. Tavoite nostaa ensinnäkin uusien innovaatioiden arvostusta organisaation sisällä, minkä ohella niistä syntyviä tuloksia halutaan jakaa ulkopuolelle niin avoimesti kuin mahdollista. Tutkimusyhteistyöllä Maanmittauslaitos laajentaa kumppanuuksia aina kansainväliselle tasolle asti – unohtamatta tavoitettavia kansallisia julkishallinnon ja elinkeinoelämän toimijoita. Vaikka Maanmittauslaitoksen toimikenttää voidaan pitää hyvin laajana, ei sen itsenäisestä houkuttelevuudesta

tule luopua. Organisaation asettamat strategiset tavoitteet kiteytyvät yhteen pyrkimyksenä olla haluttu ja kiinnostava työpaikka. Maanmittauslaitoksen agendana on tarjota työympäristö, jossa työntekijät kokevat tehtävänsä niin monipuolisiksi kuin kiinnostavaksi, mutta myös tarpeen vaatiessa liikkuvuutta mahdollistaviksi. Tarjontaa ei pelkästään vahvasta Maanmittauslaitoksen työnantajakuva, vaan se nähdään vahvasti mukana koko maanmittausalan tunnettuuden lisäämisessä. (Mt.)

Jaskarin (2018) mukaan toiminnan perustaksi asetetut strategiset tavoitteet tarvitsevat tueksi mittaustoimenpiteitä, joiden avulla päätöksentekoon saadaan selkeyttä ja henkilöstöön motivaatiota. Maanmittauslaitoksen strategiset tavoitteet tullaan nostamaan esille työn lopputuotoksena toimivassa mittaristokokonaisuudessa, jossa niiden yhteys kuhunkin mittariin varmistetaan.

Vastuullisuusraportoinnin valtionhallinnossa

Valtionhallinnon organisaatioiden vastuullisuusraportointiin kohdistuu tietyt erityispiirteet. Kuviossa 13 on esitetty punaisella värillä raportointiin kannustavia yhteiskunnallisia tekijöitä, kun taas vihreällä näkyvät raportoinnin tuomat hyödyt.



Kuvio 13. Vastuullisuusraportointi valtiolla (Vastuullisuus näkyväksi -webinaari 2020)

Vastuullisuudesta raportointi kasvattaa organisaatioista koettua luottamusta, jonka avulla saadaan tuotua esille oma vastuullisuuspiiri. Sen myötä onnistutaan myös kerjyttämään lisäinformaatiota, johon vastuullisuuteen pyrkivä päätöksenteko voidaan perustaa. Raportoinnin avulla sidosryhmät saavat todenmukaisen näkemyksen organisaatioiden niin positiivisista kuin negatiivisista vaikutuksista. Suomi on pyrkinyt olemaan esimerkiksi ilmastokysymyksissä kantaaottavana osapuolena, jolla toivotaan saavan muutosta aikaan. (Vastuullisuus näkyväksi -webinaari 2020.)

Valtion organisaatioiden toimintaympäristöstä pystyy poimimaan monia yhteiskunnallisia tekijöitä, joiden innoittamina vastuullisuudesta tulisi raportoida. EU-direktiivin uudistama kirjanpitolaki velvoittaa merkittävässä asemassa suomalaisessa yhteiskunnassa toimivia yrityksiä raportoimaan toiminnastaan ympäristöön, työntekijöihin ja muihin sosiaalisiin asioihin liittyvistä asioista, minkä seurauksena valtion virastojen ja ministeriöiden on syytä vaatia itseltänsä vastuullisuusraportointitoimia. Hallitusohjelmissa on ollut nähtävissä selvä panostus vastuullisuuden esiintymiseen, kun taas hallitusten välisen ilmastopaneelin, IPCC:n, ilmastoraportti ohjaa kansainvälisen ilmastopoliitikan edistystä. Kohdistus kestäviin investointeihin ja sitä kautta vastuullisuuteen on näkyvässä roolissa EU:n kestävän rahoituksen ohjelmassa. YK:n eli Yhdistyneiden kansakuntien Agenda2030 ja sen kestävän kehityksen tavoitteet sisältävät niin ikään vastuullisuusteemaisia haasteita. (Mt.)

3.4 Agenda2030

Agenda2030 ja YK:n kestävän kehityksen tavoitteet tulevat näkymään oleellisesti Maanmittauslaitoksen sekä valtion muiden virastojen ja laitoksen vastuullisuusraportoissa sen toimiessa yhtenäisen viitekehityksen mahdollistajana (Vastuullisuus näkyväksi -pilotin loppuraportti 2020, 1).

YK:n vuoden 2000 Millenium Summit -kokouksessa allekirjoitettiin vuosituhattavoitteet (*Millennium Development Goals, MDGs*), jotka toimivat sitä seuranneina 15 vuotena suunnannäyttäjinä kansainväliselle yhteistyölle ja kehitykselle. Vuosituhattavoitteiden tullessa päätökseen YK asetti uudet vuonna 2016 voimaan astuneet kestävän kehityksen tavoitteet (*Sustainable Development Goals, SDGs*), jotka ottivat entisiä tavoitteita kokonaisvaltaisemmin huomioon niin taloudellisen, sosiaalisen kuin ekologisen kestävyuden. YK:n kestävän kehityksen

tavoitteiden keskeisin suunta tulee esille *leave no one behind* -ajatuksesta, jolla viitataan kaikkien kehityksessä mukanaoloon. (Vuosituhattavoitteet n.d.; Kestävän kehityksen tavoitteet n.d.)

Kestävän kehityksen tavoitteet velvoittavat kaikkia maailman maita, joten myös Suomen valtio osallistuu aktiivisesti niiden saavuttamiseen. Suomen hallitus on isossa roolissa vuonna 2017 valtioneuvoston toimesta valmistuneella Agenda 2030 -toimenpanosuunnitelmallaan, jossa on luonnosteltu seuranta- ja arviointijärjestelmää aina vuoteen 2030 asti pitkäjänteisyys, johdonmukaisuus ja osallistavuus edellä. Näillä keinoin muutosta halutaan saada aikaan etenkin hiilineutraaliuden, tasa-arvon ja osaamisen osalta. (Valtioneuvoston selonteko kestävän kehityksen globaalista toimintaohjelmasta Agenda2030:sta 2017, 20.) Agenda2030:n keskeisin ajatus on päästä eroon äärimmäisestä köyhyydestä ja taata ympäristön hyvinvointi myös tulevaisuudessa. Tätä päämäärää kohti pyritään 17 kestävän kehityksen tavoitteella, jotka ilmenevät kuviosta 14. (Agenda 2030 – kestävän kehityksen tavoitteet n.d.)



Kuvio 14. YK:n kestävän kehityksen tavoitteet (Agenda 2030 n.d., muokattu)

Maanmittauslaitos on linjannut YK:n kestävän kehityksen tavoitteiden joukosta neljä eniten omassa toiminnassa näkyvää, kuviossa 14 punaisella korostettua tavoitetta:

ihmisarvoinen työ ja talouskasvu, kestävä teollisuus, innovaatiot ja infrastruktuurit, kestävät kaupungit ja yhteisöt, maanpäällinen elämä sekä rauha, oikeudenmukaisuus ja hyvä hallinto (Maanmittauslaitoksen strategia pitkäksi 2019).

Talouskasvu on pystytty maailmalla palauttamaan lähes entiselleen vuoden 2008 kansainvälisen talouskriisin aiheuttamien haasteiden jäljiltä. Tavoite ihmisarvoisesta työstä ja talouskasvusta on kuitenkin erittäin aiheellinen kasvukäyräennusteiden ollessa vaatimattomimpia. Teknologiakehityksen ansiosta työn tuottavuutta on mahdollista tehostaa, minkä lisäksi työvoimaa on saatava paremmin hyödynnettyä. Suomessa isoimpana haasteena työntekijöiden suhteen on työpaikkojen määrä, joiden tulee vastata kysyntään. Talouskasvun edistämiseksi tehtävät päätökset tulee tehdä ympäristöä kunnioittaen ja tulevia sukupolvia vaalien. Työttömyyden negatiiviset vaikutukset syrjäytymisen ohella ovat itsessään riittäviä kannustumia motivoida päätöksentekoa työtä ja talouskasvua kohti. Muualta Suomeen muuttaneiden kansalaisten kohdalla on pyrittävä takaamaan riittävät resurssit tieto- ja kielitaitojen keräämiseen, jotta heidän tuoma lisäarvo pystytään konkretisoimaan. (Agenda 2030 n.d.; Kestävän kehityksen tavoitteet n.d.)

Suomessa resursseja on jo pitkään kohdennettu innovaatioille ja teknologialle, joiden myötä aloille on muodostunut maailmanlaajuisesti merkittävä yhteiskunta. Tavoite kestävästä teollisuudesta, innovaatioista ja infrastruktuureista takaa myös jatkossa kehityksen kärjessä pysymisen. Ajankohtaiset innovaatiot painottuvat uusiutuvan energian lisäksi monella eri tapaa teknologiaa hyödyntäviin tapauksiin, joiden suhteen olennaista on miettiä niiden soveltuvuutta vastuullisuusnäkökulmaan sitoutettuina. Suomea voidaan pitää runsaan materiakulutuksen vuoksi resurssi-intensiivisenä taloutena, johon on tultava uudenlaista ajattelutapaa kokonaiskulutuksen hillitsemiseksi. Kestävällä teollisuudella innovaatioineen ja infrastruktuureineen on selkeä yhteys myös talouskasvuun, jota pystytään vastuullisempien ratkaisujen avulla vauhdittamaan. Organisaatioissa molempia tavoitteita tukevia päätöksiä ovat esimerkiksi tieteellisten tutkimusten toteuttaminen, resurssitehokkuudesta huolehtiminen ja ympäristöystävällisempiin prosesseihin siirtyminen. (Tavoite 9. Kestävää teollisuutta, innovaatioita ja infrastruktuureja n.d.; Agenda 2030 n.d.)

Ympäristöystävällisyys näyttäytyy suuresti myös tavoitteessa rakentaa kestäviä kaupunkeja ja yhteisöjä. Kaupungistuminen tuo mukanaan haasteita sekä jätekäsittelyyn että ilmanlaatuun. Kaupungissa asuvien kasvu vaatii kehittyneitä liikennejärjestelmiä, joissa erilaiset ajoneuvot pystyvät päivittäin operoimaan vaivattomasti kasvaneista liikennemääristä huolimatta. Tähän kokonaisuuteen on lisäksi saatava liitettyä ympäristöystävälliset asumismuodot, joissa asukkaiden tarpeiden huomiointi on oleellista. Yhteisöt tarvitsevat ympärilleen organisaatioita, jotka kykenevät reagoimaan muutuvaan maailmaan. Erityistä tukea on osoitettava yhteisöjen reunoille ajautuneille yhteiskuntaluokille, joiden ajatukset saattavat jäädä helposti liiaksi taustalle. Suunnitelmat ovat erinomainen tapa luoda kokonaisvaltaista, osallistavaa toimintaa ja eritasoisista yhteistyötä toimijoiden välille. (Agenda 2030 n.d.; Kestävän kehityksen tavoitteet n.d.)

Maanpäällisen elämän tavoite on samalla tapaa yhteistyövetoista, mutta ennen kaikkea siinä korostuu realiteettien ymmärtäminen. Hyvänä esimerkkinä toimii maapallon kokonaispinta-alasta 30 prosenttia kattavat metsät, joissa peräti yli 80 prosenttia planeetan elämistä, kasveista ja hyönteisistä elää. Metsien merkitys voidaankin nostaa ilmastonmuutoksen torjumisessa hyvin keskeiseksi tekijäksi. Maaekosysteemejä on ehditty aiemmilla toimilla vahingoittaa, minkä myötä vähimmäistavoitteena voidaan pitää niiden säilyttämistä. Metsiä saa ja isolta osin myös puhtaan ilman ja veden olemassaolon kannalta pitää käyttää, mutta tästä käytöstä on tehtävä kaikin puolin kestävämpää. Tavoitteet mahdollistetaan ottamalla luonnon monimuotoisuus ja sen vaaliminen osaksi organisaatioiden strategioita ja sitä kautta varsinaisiin toimenpiteisiin jalkautettuina. (Agenda 2030 n.d.; Kestävän kehityksen tavoitteet eli Agenda 2030 n.d.)

Tavoite hyvästä hallinnosta on ensisijaisen tärkeää myös tarkastellessa toimivien instituutioiden muodostumista. Organisaatioiden on kyettävä tunnistamaan niin omat oikeutensa kuin vastuunsaakin, jolloin päätöksenteon laadukkuudesta saadaan varmuus. Julkiset tiedot ovat niin ikään oltava saatavilla, minkä ansioista jokaisen perusoikeudet ovat yhtäläiset sekä tavoite rauhasta, oikeudenmukaisuudesta ja hyvästä hallinnosta toteutuu. Julkishallinto ja sen vastuullisuutta noudattavat laitokset ovat keskiössä, kun tavoitteena on taata kaikille oikeudenmukainen yhteiskunta. (Mt.)

Nämä viisi YK:n kestävän kehityksen tavoitetta tulevat olemaan tässä opinnäytetyössä rajaustekijänä, kun tuotettujen mittareiden suhdetta Agenda2030:een tavoitetaan. Konkreettisesti tämä näyttäytyy mittaristokokonaisuudessa yksittäisen mittarin ja YK:n kestävän kehityksen tavoitteen välille tunnistetussa yhteydessä.

YK:n kestävän kehityksen tavoitteiden etenemisestä on ehtinyt jo kertyä seurantaformaatiota. Suomen Agenda2030 -maaraaportin (2020) mukaan Suomen isoimmat kehityskohteet tavoitteista liittyvät ilmastonmuutokseen, luonnon monimuotoisuuteen, kulutus- ja tuotantotapoihin sekä kehitysyhteistyörahoitukseen. Näin ollen edistystoimien kannalta keskeistä on tehdä toimenpiteitä, joilla yhteiskunnan, etenkin ympäristön, hyvinvointi ei vaarannu. Tässä opinnäytetyössä voidaan pitää näihin tietoihin tukeutuen erittäin perusteellisena, että Maanmittauslaitoksen valituista YK:n kestävän kehityksen tavoitteista ympäristökeskeiset kohdat näkyvät mittaristokokonaisuudessa.

4 Toimintaympäristön analysointi

Julkisella johtamisella on suomalaisessa yhteiskunnassa pitkä historia, jota on leimannut kullakin aikakaudella omat teemansa. Suomen itsenäistymisen aikaan kansalaisten vaikutusmahdollisuuksien edistäminen levisi myös julkisen sektorin puolelle, minkä pohjana oli 1800-luvun loppupuolella alkanut yhteiskuntapohjan rakentaminen. Julkisen johtamisen kehitys jatkoi tästä kohti yhä entistä harkitumpia päätöksiä, joita alettiin toden teolla vaatia 1940-luvun taitteen jälkeen sotien aikana. Sodat toivat julkisjohtamiseen paineen tehdä viisaita taloudellisia ratkaisuja, minkä ohella poliittiset tekijät vaikuttivat taustalla. Rauhan tullessa Suomen hallinnon päätavoitteeksi muodostui hyvinvointivaltion luominen, jossa pystyttäisiin tarjoamaan kansalaisille palveluita ja näiden kehittämiseen olisi selkeät tavoitteet. (Temmes 1991, 115-116.)

Gustafssonin ja Mariniemen (2012, 13-14) mukaan yksi nykyhetken isoimmista kysymysmerkeistä julkishallinnon puolella on organisaatioiden kyvykkyys toteuttaa päätöksentekoa niin sisäinen kuin ulkoinen kokonaisnäkökulma huomioiden. Päätökset eivät saisi perustua ainoastaan tähänhetkisiin kehityskohteisiin, vaan analysoitua tietoa tulevaisuuden suunnista pitäisi myös olla saatavilla. Tämä metodi tulee liittää osaksi strategia- ja resurssijohtamista, joiden kautta toiminnan ennakoitavuus saadaan jalkautettua kauttaaltaan koko organisaatiotasolle. Ylimmän tason johtajien tehtävänä on huolehtia riittävästä ymmärrystaidoista, jotta kehitysprosessi etenee vaivattomasti.

Virtasen ja Stenvallin (2019, 35) mukaan julkinen johtaminen rakentuu kolmen eri tunnuspiirteen ympärille. Julkisen organisaation toiminta pohjautuu tilivelvollisyyteen, joka ilmenee muun muassa allekirjoitettuna tulosopimuksena. Tulosopimus sisältää yhteisesti sovittuja tavoitteita, joilla mitataan niin tuloksellisuutta kuin vaikuttavuutta. Näiden velvoitteiden esille tuonti haastaa organisaatioita, mitä myös toinen piirre eli päätöksenteko itsessään tekee. Julkisella sektorilla toimijoiden on huomioitava päätöksenteossa lukuisia eri sidosryhmiä, joiden merkitys ratkaisussa näkyy heidän tarpeidensa tunnistamisena. Kolmas julkiseen organisaation linkittyvä ominaisuus on sen oman tehtäväkuvan hahmottaminen. Kuvaukseen liittyy keskeisesti lainsäädäntö, joka vahvistaa organisaation perustehtäviä sekä -ajatusta tarjota yhteiskunnalle toiminnan kautta hyvää.

Salon (2015, 142; 147) mukaan liiketoiminnallisten päätösten osalta on olennaista tunnistaa niiden tapahtuvan organisaation toimintaympäristössä, millä on tapana olla vastaus toimintaympäristössä esiintyneeseen tekijään. Toimintaympäristön merkitys ilmenee tätä kautta organisaation ennakoivana kykynä tunnistaa yksittäisen päätöksen aiheuttamat reaktiot eri sidosryhmien edustajissa. Reagoinnit muuttuvat sidosryhmissä käytännön tekemiseksi, joilla organisaatiolle luodaan joko uhkaa tai mahdollisuutta. Päätöksiä ohjaa suuresti organisaation taloudellinen asema, jolla on selkeä yhteys sen hetkiseen riskinsietokykyyn.

Ahosen (2007, 162-168) mukaan organisaation vastuullisuustilaa arvioidessa on keskeistä hyödyntää johtamisprosesseista ja sidosryhmätoiminnasta kerätty tieto *Busi-*

ness Intelligence- eli liiketoimintatietoratkaisuksi. Tämä ratkaisumenetelmä tukee organisaation selvitystyötä, jossa tavoitteena on löytää kansalliset ja globaalit toimitaan kohdistuvat vaatimukset. Vastuullisuuden tarjoamat hyödyt saadaan kartoitetun nykytilan ansiosta näkyviksi teoiksi. Analyysi tuottaa organisaatiolle myös saatavilla olevan tiedon jaottelun ansiosta tarvittavaa vertailukelpoisuutta, jota voidaan käyttää hyödyksi omalla toimialalla. Lisäksi organisaation keskeisimmille sidosryhmille syntyy luottoa, kun sen tila on avattu johdonmukaisesti.

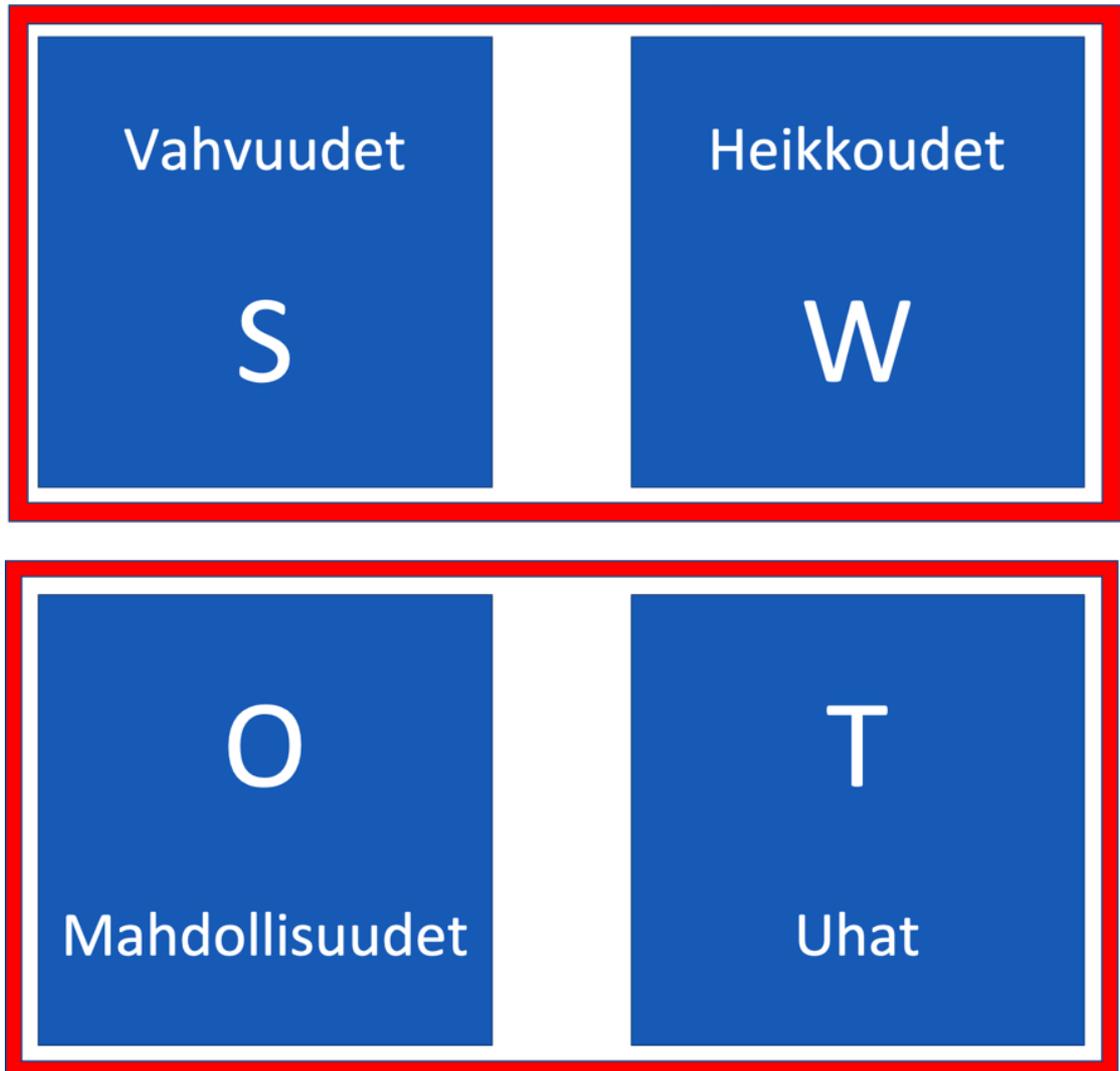
Juutisen (2016, 82) mukaan toimintaympäristöanalyysissä on oleellista tunnistaa tämänhetkisiä trendejä, jotka osaltaan muokkaavat sidosryhmiä ja heidän käyttäytymistään. Tämä tutkimus yhdistää trendien huomioimisen ulkoisen toimintaympäristön analyysissä.

4.1 Sisäinen toimintaympäristö

SWOT-analyysi on organisaatioita varten kehitetty malli, jonka avulla määritellään strategioita toimintaympäristöä varten. Analyysin on kehittänyt 1960- ja -70-lukujen välisenä aikana Albert Humphrey, joka tutkijajoukkonsa kanssa selvitti menestyksenkäiden yritysten muutoshallintaa sekä tyypillisimpiä suunnitteluvirheitä. He onnistuivat tunnistamaan avainkohtia SOFT-analyysi nimisellä työkalulla, jonka kirjaimet tulivat englanninkielisistä sanoista *satisfactory*, *opportunity*, *fault* ja *threat*. Humphrey esitteli tuotostaan Sveitsissä vuonna 1964, jolloin Urick ja Orr ottivat F-kirjaimen tilalle W-kirjaimen, minkä seurauksena analyysia alettiin kutsua sen nykyisellä SWOT-muodolla. (Nyarku & Agyapong 2011.)

SWOT on kuviossa 15 esitetty, organisaatioiden käyttöön luotu analyysimenetelmä, jonka avulla pystytään hakemaan varmuutta strategiaan päätöksiin toimintaympäristön tarkastelun kautta. SWOT-analyysi koostuu organisaation sisäisistä tekijöistä S (vahvuudet) ja W (heikkoudet) sekä ulkoista toimintaympäristöä koskevat O (mahdollisuudet) ja T (uhat). Sen pohjalta on tarkoitus löytää toiminnasta erityisiä ominaisuuksia, joihin pystytään kiinnittämään huomiota organisaatioon liittyviä suunnitelmia ja päätöksiä tehdessä. (Vuorinen 2013, 88.)

Sisäiset tekijät



Ulkoiset tekijät

Kuvio 15. SWOT-analyysi (Speth 2018, 7, muokattu)

SWOT-analyysillä tunnistetut sisäisen toimintaympäristön vahvuudet ja heikkoudet käsittelevät nykyhetkestä löydettäviä osatekijöitä. Organisaation tunnistamia vahvuuksia voidaan hyödyntää toiminnan organisoimisessa ja sen kehitystyössä. Parhaimmillaan vahvuuksia pystytään nostamaan uudelle tasolle. Löydettyihin heikkouksiin on sen sijaan organisaation kyettävä puuttumaan pohtimalla, kuinka niitä saataisiin ehkäistyä sekä hankkiuduttua eroon. (Mts. 88-89.)

Tyypillisiä esimerkkejä organisaation vahvuuksista ovat hintaan, laatuun, kustannuksiin, palveluun, tuotantoon ja sijaintiin liittyvät ominaisuudet. Lisäksi johtamistyylin, työntekijöiden sekä organisaatiokuvan ja asiakastuntemuksen kautta voidaan löytää toimintavahvuuksia. Organisaation heikkoudet liittyvät tavallisesti rajoittuneisuuteen teknologiassa ja materiaaleissa, tuottamattomaan toimintaan, hinnoitteluun sekä yleiseen soveltamattomuuteen. Mahdollisuudet organisaatio tunnistaa muun muassa käyttämättömästä potentiaalista, innovatiivisista ajatuksista, markkinatilanteesta, ihmisistä, prosesseista ja työkaluista. Organisaation uhkatekijät muodostuvat markkinoiden kiristymisestä, julkisista vaatimuksista puhtaasta ympäristöstä, pääomien saatavuudesta sekä henkilöstön osaamisesta (Seebohm 2014, 14-18.)

Meristön, Molariuksen, Leppimäen, Laitisen ja Tuohimaan (2007, 14) mukaan SWOTin ansiosta organisaatio saa listattua yhtenäisesti tekijät, joilla on toiminnan näkökulmasta vahvistava, heikentävä, uhkaava tai mahdollistava vaikutus. Analyysiin voidaan palata päätöksenteon hetkellä, jotta yksittäisestä valinnasta aiheutuvat seuraukset ovat varmasti kaikkien tiedossa.

SWOTin tarjoamiin hyötyihin pääsemisen esteenä voidaan pitää sen toteuttamista liian pinnallisena. Sisäisten vahvuuksien ja heikkouksien sekä ulkoisten mahdollisuuksien ja uhkien alle listatut tekijät tulee viedä suunnitelma- ja päätöksentekoprosessiin asti. Organisaation on syytä huomioida nämä realiteetit sekä toteuttaa SWOTin tueksi lisäanalyysija toimintaympäristön hallitsemiseksi. (Vuorinen 2013, 88.)

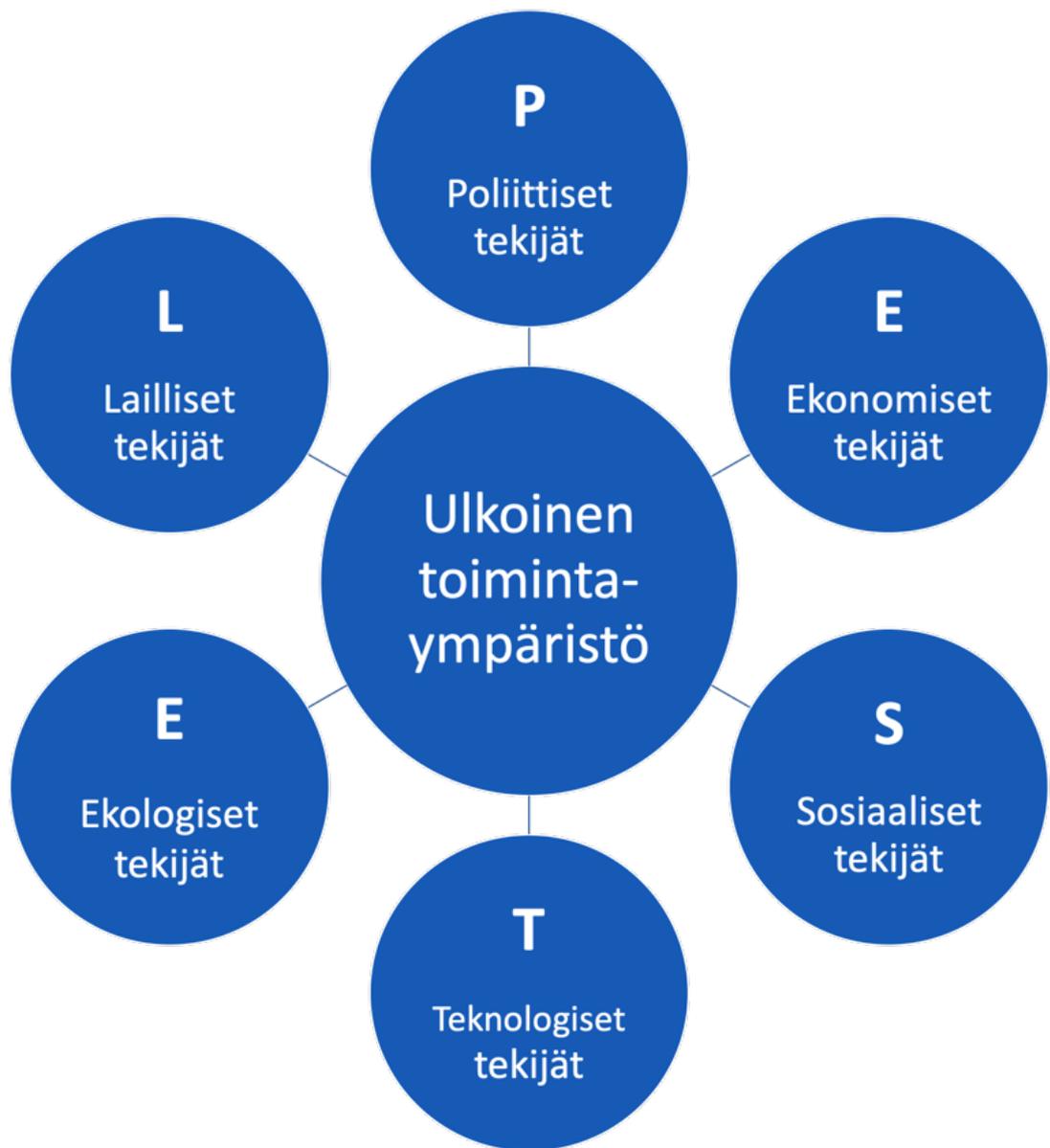
Tässä tutkimuksessa SWOT-analyysia käytetään Maanmittauslaitoksen sisäisen toimintaympäristön analysoinnissa, johon yhdistetään mukaan yhteiskuntavastuun ja kama näkemys kolmesta eri osa-alueesta: taloudellinen, sosiaalinen ja ympäristövastuu.

4.2 Ulkoinen toimintaympäristö

Kettusen ja Sandbergin (2016, 2) mukaan toimiva valtionhallinto kykenee tunnistamaan laaja-alaisesti ulkoisessa toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia ja teke-

mään sitä myöten oikeita ratkaisuja. Tämän seurauksena tässä tutkimuksessa Maanmittauslaitoksen ulkoisen toimintaympäristön mahdollisuuksien ja uhkien analysointi toteutetaan laajempaan kuin kolmen yhteiskuntavastuun osa-alueen pohjalta.

Vuorisen (2013, 188) mukaan PESTEL-analyysin avulla on mahdollista tunnistaa tulevaisuuden kannalta olennaisia organisaatioon kohdistuvia vaatimuksia. PESTEL-analyysin tarkasta synnystä ei ole täyttä varmuutta. Sen perusajatuksen muodostajana voidaan pitää Francis J. Aguilaria vuoden 1967 teoksellaan *Scanning the business environment*, jossa esiintyi ETPS-niminen malli. Kyseinen ETPS-malli sisälsi organisaation ulkoisen toimintaympäristön taloudellisia (*economic*), teknologisia (*technological*), poliittisia (*political*) ja sosiaalisen ympäristön (*social environment*) tekijöitä. Mallin kehitystyö jatkui 1970- ja -80-luvuilla useiden eri tekijöiden toimesta, joista voidaan mainita toimitusjohtajana ja professorina työskennellyt Liam Fahey, professorin roolissa toiminut Vadake K. Narayanan sekä neuvoa-antava projektipäällikkö Arnold Brown. Parannustoimien myötä alkuperäinen malli sai alkunsa, jota kutsuttiin nimillä PEST, STEP ja STEEPLE. Lopulta malliin lisättiin myös ympäristölliset (*environmental*) ja lailliset (*legal*) tekijät, joista nykyisin käytetty laajin termi PESTEL on johdettu. Toisinaan poliittiset ja lailliset tekijät nähdään yhtenä poliittis-laillisenä-terminä, jolloin mallista käytetään nimitystä PESTE. (Marmol 2018, 9.) Tässä tutkimuksessa poliittiset ja lailliset tekijät pidetään erillään, joten mallista käytetään kuvion 16 mukaista PESTEL-muotoa.



Kuvio 16. Ulkoisen toimintaympäristön PESTEL-analyysi (Marmol 2018, 11)

Marmolin (2018, 11-12) mukaan poliittiset tekijät kattavat valtion politiikassa ilmenevät hallitus- ja rahapolitiikka-asiat, joilla on organisaation toiminnan näkökulmasta merkitystä. Poliittisessa toimintaympäristössä tehdyt päätökset sekä konfliktit ja väliintulot vaikuttavat suoraan organisaation arkeen. Poliittisiin tekijöihin kuuluu myös kansainväliset ohjeistukset, kuten Maailman kauppajärjestön tapaisten toimijoiden asettamat säädökset. Ekonomiset tekijät koostuvat organisaation taloudelliseen tilaan vaikuttavista osista, kuten esimerkiksi veromaksut, kasvulukemat, kansalaisten

ostovoima, toimialanäkymät ja kuluttajatrendit, joiden tunnistaminen on kannattavan liiketoiminnan ydin. Väestön rakenne, kulttuuri, historia, perinteet, trendit, median käyttö ja kommunikointitavat ovat sosiaalisia tekijöitä, joita ulkoisesta toimintaympäristöstä tulee organisaation tarkkailla. Huomioitaviksi teknologisisiksi tekijöiksi lasketaan innovaatiolöydökset, joilla voidaan tukea organisaation sekä tutkimus-, kehitys- ja ydintehtäväprosesseja että hankintaa ja tuotantoa. Ympäristötekijät ovat nousseet 2000-luvulla lisääntyneen ympäristönsuojelua ja kestävästä kehityksestä koskevan keskustelun myötä keskeiseksi teemaksi. Ilmastonmuutokseen ja ympäristön saastumiseen liittyvät tekijät laittavat organisaatioille painetta löytää erilaisia ehkäiseviä toimenpiteitä paikallistason vaikuttamisen lisäksi myös laajemmin koko toimintaympäristöön. Laillisilla tekijöillä tarkoitetaan lakiin perustuvia säännöksiä, jotka koskettavat muun muassa työntekijöitä ja kaupankäyntiä. Laillisen rungon tunnistaminen tuo mukanaan varmuutta organisaation eri toimintoihin, kuten esimerkiksi kommunikointiin.

PESTEL-analyysin vahvuudet ovat sen yksinkertaisuudessa ja profiloinnissa, joiden avulla pystytään tuottamaan organisaatiota varten ennaltaehkäisevästi keskeisimpiä haasteita. Haasteiden vastakohtaksi syntyy myös monia mahdollisuuksia, joita toimintaympäristöstä pohdintojen myötä kehkeytyy. Lisäksi PESTEL-analyysi haastaa sojovalla tavalla koko organisaation ajattelutapaa. (PESTLE Analysis Strategy Skills 2013, 22.)

PESTEL-analyysia hyödyntäessä on tärkeää välttää liian pitkälle prosessoituja ongelmia, sillä tällöin vaarana on varsinaisen haasteen jääminen informaatiotulvan alle. Tässä kohtaa tarvitaan analysoinnin määrätietoista läpivientiä, jolloin tieto saadaan hyvin jäsenneiltyä. Tiukat aikamääreet saattavat niin ikään vaarantaa PESTEL-analyysia, kun näkökulmia ei yksinkertaisesti ehditä kerätä laajalta rintamalta. (Mt.)

Tämän tutkimuksen ulkoinen toimintaympäristöanalyysi toteutetaan PESTELin ja SWOTin ominaisuuksia hyödyntäen. Maanmittauslaitoksen ulkoiset mahdollisuudet ja uhat yhdistetään PESTELin eri näkökulmiin, joista korostetaan työssä käytettyjen yhteiskuntavastuun periaatteiden mukaisesti ekonomisia, sosiaalisia ja ekologisia tekijöitä. Muut kolme PESTELin osa-aluetta tukevat edellä mainittuja kolmea tekijää, joiden välillä pystytään tarvittaessa nostamaan esiin yhtäläisyyksiä.

4.3 TOWS-matriisi

Vuorisen (2013, 90) mukaan perinteinen SWOT-analyysi jättää toimintaympäristön analysoinnin hyödyt ajatuksen tasolle, joten tätä on pyritty parantamaan strategiaa tehokkaammin toimintaan vievällä 8-kenttäisellä SWOT-analyysillä. Kehittyneempi menetelmä kulkee myös nimellä TOWS-matriisi, joka on kuvattu kuviossa 17.

Sisäiset	Vahvuudet (S)	Heikkoudet (W)
Ulkoiset	- -	- -
Mahdollisuudet (O)	Hyödynnä menestystekijät -> SO suunnitelma	Heikkoudet vahvuuksiksi -> WO suunnitelma
Uhat (O)	Uhat hallintaan -> ST suunnitelma	Mahdollinen kriisitilanne -> WT suunnitelma

Kuvio 17. TOWS-matriisi (Vuorinen 2013, 90, muokattu)

Meristön ja kumppaneiden (2007, 18-19) mukaan TOWS-matriisilla pystytään toteuttamaan neljä erilaista toimenpidevaihtoehtoa, joiden mukaan organisaatio vastaa SWOT-analyysissä ilmenneisiin tekijöihin. SO-suunnitelman mukaisesti organisaatio hyödyntää sisäisiä vahvuuksiaan mahdollisuuksiin, joita ulkoinen toimintaympäristö sille tarjoaa. Sisäisillä vahvuuksilla voidaan toisella menetelmätyyllä, ST-suunnitelmalla, myös vaihtoehtoisesti vastata ulkoisesti tunnistettuihin uhkiin. Tähän päätyessä on erityisen tärkeää, että organisaatio on toteuttanut uhkien tarkastelun perusteellisesti, jotta yksikään uhka ei jää ilman vastausta. WO-suunnitelmassa orga-

nisaation sisäisiä heikkouksia paikataan ottamalla käyttöön ulkoisesta toimintaympäristöstä tunnistetut mahdollisuudet. Organisaatio joutuu WT-suunnitelmassa järjestelmään toimintaansa sisäisten heikkouksien ja ulkoisten uhkien kautta, joiden molempien heijastumista tekemiseen pyritään minimoimaan.

Gürelin (2017, 1002-1003) mukaan TOWS-matriisin alkuperäinen esittelijä oli vuonna 1982 Heinz Wehrich, jonka ajatuksena oli sovittaa yhteen organisaation heikkoudet ja uhkat sen heikkouksiin ja erityisesti vahvuuksiin. Wehrich näki organisaation ulkopuoliset uhkat ja mahdollisuudet hallitsemattomina, joten niiden hallinnoinnin kuului tapahtua organisaation sisäisten vahvuuksien ja heikkouksien kautta. Tämän seurauksena organisaation nykytila ja potentiaali ovat seurausta kokonaisvaltaisesti ymmärretyistä sisäistä ja ulkoisista tekijöistä.

Tässä opinnäytetyössä TOWS-matriisilla tuetaan SWOTin ja PESTELin avulla esiin nousseita sisäisen ja ulkoisen toimintaympäristön tekijöitä, jotka saadaan sisäistettyä paremmin vastuullisen toiminnan arviointiin.

5 Suorituksen mittaaminen

Suorituskyvyn mittaamisella arvioidaan organisaation tietyn osan tilaa, minkä perusteella tunnistetuista vahvuuksista mitattua dataa hyödynnetään päätöksenteossa. Suorituskyky katsotaan olevan mittauskohteen kyky toimia ja asettaa sille määrättyjä tavoitteita. Organisaation tulee huomata selvä eroavaisuus parasta mahdollista suoritusta tarkoittavan suorituskyvyn ja saavutettujen tulosten eli suoritusten välillä. (Lönnqvist, Kujansivu ja Antikainen 2006, 14-19.) Tässä opinnäytetyössä mittaristokokonaisuutta tullaan tarkastelemaan suorituksina, sillä tavoitteena on löytää Maanmittauslaitokselle mittareita, joilla parhaan mahdollisen yksittäissuorituksen sijaan keskitytään vastuullisuudessa saavutettuihin suorituksiin. Näin ollen tutkimuksessa käytetään termiä suorituksen mittaaminen. Andersenin (2007, 5) mukaan suorituksen mittaamisella pystytään keskittymään organisaation prosesseihin, joiden nykytilaa ja niihin mahdollisesti kohdennettuja muutoksia arvioidaan. Tässä opinnäytetyössä

Maanmittauslaitoksen vastuullisen toiminnan prosesseja tarkastellaan yhteiskuntavastuun periaatteiden mukaisesti taloudellisen, sosiaalisen ja ympäristövastuun näkökulmista.

Suorituksen mittaamisen kannalta keskeisenä haasteena voidaan pitää niin organisaatiokulttuuria kuin toimintaympäristössä vallitsevaa luonnetta. Organisaation tulee luoda mittaamiselle ympäristö, jossa sen toteuttaminen nähdään positiivisena elementtinä. Ympäröivän toimintaympäristön alttius muutoksille luo mittareihin epävarmuutta, kun toiminnassa tapahtuu yllätyksellisiä muutoksia. Lisäksi mittareiden käyttöperiaatteelliset ongelmat ovat yleisiä, jolloin laskennan yhteydessä tapahtuu vaihtelevuutta. (Lönnqvist, Kujansivu ja Antikainen 2006, 146.)

Tässä opinnäytetyössä suorituksen mittaamiseen tyypilliset ongelmakohdat vältetään toimeksiantajan kanssa käytävän tiiviin yhteistyön ansiosta, jota ylläpidetään aina suunnittelusta työn luovutukseen asti ottaen huomioon kaikki ilmenneet kehitysehdotukset. Mittaristo tullaan jättämään Maanmittauslaitoksen vastuullisuusasioista vastaavien haltuun, mitä ennen heidät perehdytetään mittareiden pariin. Itse mittaristo sisältää numeerisen datan lisäksi myös paljon sanallista informaatiota, jonka avulla avataan tarkemmin luotujen mittareiden taustaa. Tämän avulla varmistutaan, että mittariston jalkauttaminen laajemmin organisaation eri osiin tapahtuu asiantuntevasti.

5.1 Mittarin ominaisuudet ja luotettavuus

Mittari eli tunnusluku on tarkoilla ohjeilla asetettu määritelmä, jolla saadaan halutun tekijän suorituskkyky selville. Useiden, samaa mittauskohdetta mittaavista mittareista voidaan käyttää termiä mittaristo, johon on kertynyt kehityksen ansiosta kokonaan uusia mittareita. Mittariston soveltuvuus johdontasoiseen päätöksentekoon on riippuvainen sen kattavuudesta, joka tulee olla riittävän laaja ja tarkoituksenmukaisesti toteutettu. (Lönnqvist, Kujansivu ja Antikainen 2006, 29.) Tämän opinnäytetyön lopputuotoksena muodostetaan mittaristokokonaisuus, johon kerätään tutkimuksen kehitysprosessin muokkaamia mittareita. Kokonaisuudella pyritään tuomaan konkreettista apua Maanmittauslaitoksen vastuullisuutta koskevaan päätöksentekoon.

Mittareita varten on tärkeä tunnistaa lähtökohtana olevat tavoitteet. Valtion virastot saavat täytettäväkseen erilaisia tulostavoitteita, joissa tietyt ominaisuudet toistuvat. Kullekin virastolle räätälöidään omaan toimintaan olennaisesti kuuluvia päämääriä, jotka ovat todenmukaisin vaatimuksin saavutettavissa. Suunnitteluvaiheessa käydään molemminpuolista keskustelua viraston ja oman hallinnonalan ministeriön välillä, minkä pohjalta syntyy kokonaiskäsitys niin uhkineen kuin mahdollisuuksineen. Virastolle asetetut tavoitteet on oltava mittauskelpoisia, jotta niiden seurantaan saadaan kaivattua jatkumoa pidemmällä aikavälillä. (Tulosohjauksen käsikirja 2005, 23.)

Maanmittauslaitos on solminut uusimman tulossopimuksensa oman hallinnonolansa maa- ja metsätalousministeriön välille vuosiksi 2018-2022. Kyseinen sopimus pohjautuu tulostavoitteisiin, jotka jaetaan yhteiskunnallisen vaikuttavuuden, toiminnallisen tuloksellisuuden ja voimavarojen hallinnan tavoitteisiin. (Maa- ja metsätalousministeriön ja Maanmittauslaitoksen välinen tulossopimus 2018-2022. 2017, 3-5.) Maanmittauslaitokselle asetetut tulostavoitteet on kuvattu kuviossa 18.

Yhteiskunnallisen vaikuttavuuden tavoitteet (A)

A1. Kiinteistö- ja maastotietojärjestelmien hallinnoinnilla ja palveluilla turvataan kansallisen omistus- ja vakuusjärjestelmän toimivuus ja paikantamisen perusta sekä digitalisoituvan yhteiskunnan tietotarpeet.

A2. Hallinnonalan tietovarannot ovat monipuolisesti hyödynnettäviä ja yhteiskäyttöisiä sekä hyvin hallittuja ja turvallisia.

A3. Paikkatietoa keräävillä ja ylläpitävillä on käytössään tutkimuksen innovoimia ja tukemia palveluita, jotka edistävät paikkatiedon yhteiskäyttöä ja kansallisen paikkatietoinfrastruktuurin kehittämistä

Toiminnallisen tuloksellisuuden tavoitteet (B)

B1. Hallinnonalan tutkimus- ja kehittämistoiminta vastaa ennakoivasti yhteiskunnan tietotarpeisiin ja vahvistaa kansallista innovaatiojärjestelmää.

B2. Hallinto on avoin, palveleva, tehokas sekä kansallisesti että kansainvälisesti verkostoitunut vaikuttaja.

B3. Hallinnonala hyödyntää digitaalista teknologiaa, yhteisiä tietolähteitä ja integroituja tietovirtoja oman toiminnan tuottavuuden sekä koko toimialan

B4. Valtion ja hallinnonalan konsernipalveluja hyödynnetään täysimääräisesti. kilpailukyvyyn edistämiseksi.

Voimavarojen hallinnan tavoitteet (C)

C1. Tehtävät ja toiminta on sopeutettu määrärahojen puitteisiin.

C2. Toimitilahallinta ja hankintatoimi sekä toimipaikkaverkko ovat tehokkaita.

C3. EU- ja muu ulkopuolinen rahoitus on tehokkaasti hyödynnetty

C4. Hallinnon rakenteet tukevat tuottavuuden kasvua, ohjaamista ja johtamista.

C5. Henkilöstö on osaavaa ja voi hyvin.

Kuvio 18. Maanmittauslaitoksen ja maa- ja metsätalousministeriön hallinnonalan tavoitelinjaukset (Maa- ja metsätalousministeriön ja Maanmittauslaitoksen välinen tulossopimus 2018-2022. 2017, 3, muokattu)

Tässä tutkimuksessa Maanmittauslaitokselle tulossopimuksen kautta asetetut tavoitteet huomioidaan mittaristokokonaisuudessa, jossa tunnistetuille mittareille asetetaan vastaava tulossopimuksen tulostavoite.

Mistä sitten on hyvä tulosmittari oikein tehty? Aivan kuten tavoitteenkin kanssa, on myös mittarin oltava lähellä viraston arkea. Yksittäisillä arjen valinnoilla on kyettävä vaikuttamaan mittareihin ja sitä myöten aina tavoitteisiin asti. Tämän ketjun linkittäminen alkaa viraston strategiasta ja ydinajatuksista, joissa mittauskohde tulee ilmi. Näin ollen mittarille on ylipäättänsä mahdollista asettaa vaatimustaso, joka pyritään seurannan ja sen johtamisen myötä saavuttamaan. Jokainen mittari vaatii oman datansa, jota prosessissa tullaan hyödyntämään. Tarvittavan tiedon saanti on kuitenkin oltava riittävän yksinkertaista, jotta resursseja jää käytettäväksi myös itse mittariin ja sen tutkintaan. Lisäksi on syytä kiinnittää erityishuomiota mittarin kokonaisvaltaiseen

antiin, jonka on täytettävä sekä viraston omat että hallinnonalan vaatimukset. Tämän myötä poissuljetaan myös uhka tasapainottomasta suorituksen seurannasta. (Tulosohjauksen käsikirja 2005, 45-47.)

Lönnqvistin ja kumppaneiden (2006, 32-34) mukaan yksittäisestä mittarista voidaan toteuttaa sen toimivuudesta ja luotettavuudesta erillinen tarkastelu, jossa arvioidaan mittarin validiteettia, reliabiliteettia, relevanssia ja käytännöllisyyttä. Käytännöllisyyden arviointi tuo varmuuden mittarin helppokäyttöisyydestä ja sopivuudesta kustannusten osalta kokonaisuuteen. Mittarin käytännöllisyys katoaa, mikäli siihen tarvittavan datan keruusta ja laskennasta kertyy organisaatiolle saavutettua hyötyä suuremmat vaikutukset. Käyttäjä pystyy arvioimaan mittaria olennaisuuden kautta, jolloin puhutaan mittarin relevanssista. Relevantti mittari tuo organisaatiolle lisäarvoa sen yhteydellä toiminnan keskeisimpiin vaatimuksiin, jotka esiintyvät esimerkiksi strategisisissa tavoitteissa. Osa mittareista on myös sidonnaisia organisaation toimintaympäristössä vallitsevaan tilanteeseen, jolloin tietyllä ajanhetkellä aiemmin relevantiksi osoitettu mittari voi olla todellisuudessa täysin epärelevantti. Mittarin validiteetti osoittaa, kuinka hyvin mittari mittaa mittaustapaan tarkoitettua tekijää. Vahvan validiteetin mittari tuo mittaustapaan virheettömyyttä. Mittarin reliabiliteetti arvioi mittauksen satunnaisvirheitä. Reliabiliteetin myötä mittariin ei kohdistu virheitä vaihtelevasti, vaan ne ovat läpi mittauskertojen johdonmukaisia.

Tässä tutkimuksessa muodostettujen mittareiden tarkastelu on isossa roolissa koko työn luotettavuuden kannalta. Mittaristokokonaisuudessa suoritettulla analysoinnilla varmistetaan jokaisen mittarin validiteetti, reliabiliteetti, relevanssi ja käytännöllisyys. Lisäksi taustalla ohjaavat teorian tuoma käsitys valtionhallinnossa vallitsevasta suorituksen mittaamisesta.

5.2 Mittarityypit

Suorituksen mittaamisessa on keskeistä tunnistaa erilaiset mittarityypit ja niiden hyödyntäminen seurannassa. Lönnqvistin ja kumppaneiden (2006, 30-31) mukaan tyyppilinen menetelmä luokitella mittarit on jakaa ne taloudellisiin ja ei-taloudellisiin miireihin. Taloudellisille mittareille on olemassa laskentamenetelmiä, joiden avulla tuotetaan tietoa rahaan liittyvistä tekijöistä. Ne ovat perinteisiä mittareita, joita organi-

saatioissa on käytetty muun muassa tilinpäätöksissä. Taloudellisille mittareille ominaista on vertailukelpoisuus, joten niiden kehitys pystytään ottaa seurantaan. Toiminnan kannattavuus tulee taloudellisten mittareiden myötä ilmi, joten niiden saamalle kritiikille kapeasta, voitonkeskeisestä tarkastelusta ei tule antaa liiaksi painoarvoa. Ei-taloudellisia mittareita voidaan pitää organisaatiolle tarpeellisina, koska niiden avulla perustoiminta saadaan konkretisoitua organisaatioviestinnästä aina yksittäiselle työntekijälle asti. Suurena ei-taloudellisia mittareita koskevana haasteena voidaan pitää niiden uudenlaisia laskentaperusteita, joiden seurauksena saatujen lukujen luotettavuutta on tarkasteltava kriittisesti. Asiakastyytyväisyyksien ja muiden ei-taloudellisten mittareiden käytön on havaittu kuitenkin lisääntyneen selvästi organisaatioiden käytössä viime aikoina.

Mittareiden jakoperusteena voidaan soveltaa tarkastelemalla niitä subjektiivisuuden ja objektiivisuuden näkökulmista. Subjektiiviset mittarit ovat näistä haastavampi osapuoli toteuttaa, sillä niiden pohjana toimii mitattavasta tekijästä tehty arvio, jolloin tuotos jää usein suuntaa-antavaksi. Suurin osa ei-taloudellisista mittareista nähdään subjektiivisina mittareina. Taloudellisiin mittareihin tavallisesti linkitettävät objektiiviset mittarit tarvitsevat määrällistä dataa organisaation osista ja tuotoista. Näin ollen niiden tuottama informaatio saattaa jäädä vajaaksi, kun tarkastelua tehdään liian yksityiskohtaisesti. (Mts. 31.)

Valtionhallinnossa käytettävät mittarit voidaan jakaa neljään luokkaan: suoritteiden ja tuotosten määrää kuvaavat tunnusluvut, taloudellisuutta ja tuottavuutta kuvaavat tunnusluvut, laatua ja organisaation sisäistä toimivuutta kuvaavat tunnusluvut sekä vaikuttavuutta ja palvelukykyä kuvaavat tunnusluvut. Organisaatio voi määritellä suoritteita ja tuotoksia varten yksittäisen tekijän, jonka määriä ja niiden kehitystä lähde-tään tarkastelemaan. Taloudellisuuden ja tuottavuuden mittareissa sen sijaan verrataan aina tarkastelujakson saavutusta siihen käytettyyn resurssiin. Laatua ja organisaation sisäistä toimivuutta kuvaavat organisaation kykyä ylläpitää toimintaa ja pitää esimerkiksi henkilöstö tyytyväisenä. Organisaation palveluita ja niiden soveltuvuutta saadaan mitattua vaikuttavuutta ja palvelukykyä tarkastelevilla tunnusluvuilla. (Tu-losohjauksen käsikirja 2005, 46.)

Tässä tutkimuksessa tuotetut mittarit tullaan luokittelemaan edellä kuvatun valtionhallinnossa käytetyn neljän eri mittarityyppiluokittelun mukaisesti. Tavoitteena on tuottaa mahdollisimman monipuolisia mittareita, jolloin saadaan katettua kaikki vaatimukset suorituksen mittaamisen osalta.

5.3 SMART

Kauhasen (2015, 76-77) mukaan SMART on tavoitteiden asetantaa ja mittaroimista varten kehitetty viisikohtainen malli, joka tukee organisaatioiden systemaattista toimintaa. SMART-kriteerit lasketaan alun perin muodostuneen Peter Druckerin tavoitejohtamisen (*Management by objective*) konseptistaan. Terminä SMART virallistettiin ensimmäistä kertaa George T. Doranin toimesta vuoden 1981 *Management Review* -lehden marraskuisessa numerossa. Professori Robert Rubin kirjoitti perustamisen jälkeen artikkelin SMARTista, jossa linjattiin jokaisen tavoitteen oltava spesifisti määriteltä (*specific*), mitattavissa oleva (*measurable*), saavutettavissa oleva (*achievable*), merkityksellinen (*relevant*) ja aikaan sidottu (*time bound*). Rubin näki kriteereiden vaativan päivitystä, johon osa tekijöistä on tarttunut lisäämällä loppuun -ER-liitteen, jolla viitataan arvioituun (*evaluated*) ja tarkastettuun (*reviewed*). (Daudkhane 2017, 138-139.) Tässä tutkimuksessa käytetään mittareiden apuna perinteistä viiden kohdan SMART-kriteereitä.

Daudkhanen (2017, 139-140) mukaan spesifi tavoite tuo varmuutta ja motivaatiota sen eteen tehtäviin pyrkimyksiin. Lisäksi itse tavoite ja sen merkitys sekä siihen vaadittavat resurssit ovat tässä vaiheessa tiedossa. Tavoitteen ollessa mitattavissa on siihen etenemistä helpompi tarkkailla, jolloin myös määräajat ja lähestyvän tavoitteen saavuttamisesta muodostuva innostus tulevat mukaan toimintaan. Tavoite, joka on saavutettavissa, laittaa organisaation haastamaan itseään, jolloin myös aiemmin käyttämättömäksi jääneitä resursseja voidaan tunnistaa. Merkityksellinen tavoite tukee myös organisaation muita relevantteja tavoitteita. Aikaan sidottamattomaksi jäävä tavoite päättyy tyypillisesti ajatuksen tasolle, kun kannustimena toimivan tavoitepäivän eteen ei toteuteta jokapäiväisiä tekoja. Näin ollen on oleellista kohdistaa jokainen tavoite asetettuun aikamääreeseen.

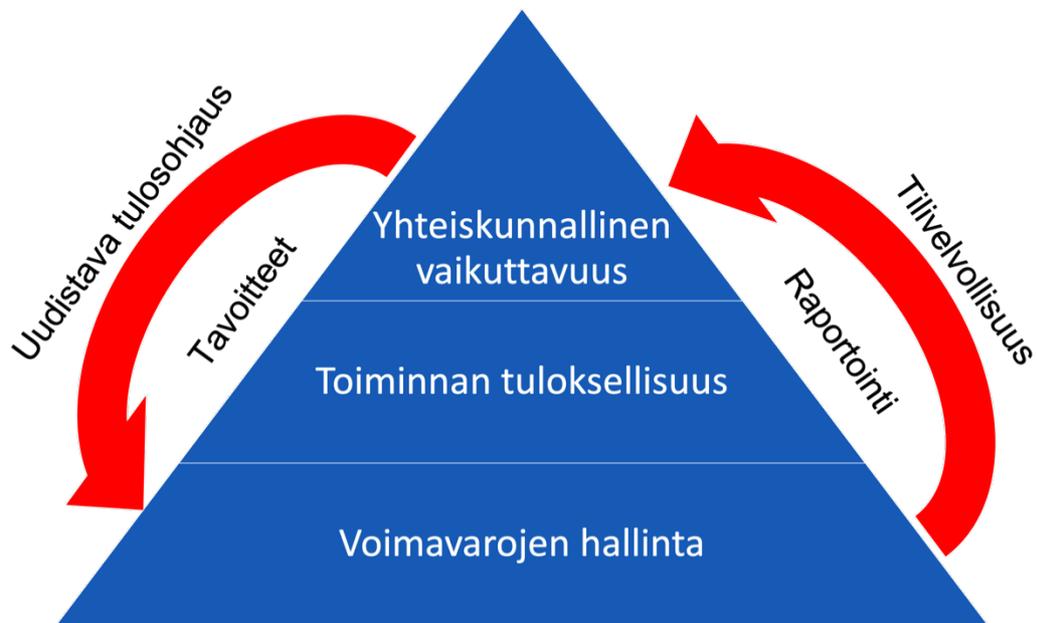
Valtionhallinnossa koetaan niin virastojohdon kuin henkilöstön edustajien tasoilla suurta uhkaa resurssien niukkuudesta sekä niiden ja tehtävien kohtaantumattomuudesta (Valtionhallinnon henkilöstöstrategian 2016 - 2023 valmistelun taustaselvitys 2016, 4-6). SMARTin avulla tässä tutkimuksessa syntyvät mittarit saadaan luotua kohtaamaan vastuullisuudelle asetetut resurssit ja tehtävät.

SMART-kriteerein luotujen tavoitteiden saavuttaminen jää tyypillisimmin kiinni siitä, että tavoitteita on asetettu liikaa, joista vielä osa aiheuttaa ainoastaan negatiivisia tunteita tai ovat liian epärealistisia. Tämän lisäksi epäonnistumisia on opeteltava sietämään ja haivattua edistystä arvostamaan. SMART-tavoitteita ei saada toteutettua, mikäli toteutusaika aliarvioidaan tai päädytään valitsemaan tavoite, joka ei ole omien intressien mukainen. (Daudkhane 2017, 140-142.)

Tässä työssä SMARTia tullaan hyödyntämään mittaristokokonaisuudessa, jossa jokainen mittari varmistetaan sopivan menetelmään. Tämän myötä saadaan myös varmuus saavuttaa taustalla olevat tavoitteet.

5.4 Valtionhallinnon tulosprisma

SMARTin ohella Maanmittauslaitoksen näkökulmasta on tärkeää tunnistaa valtionhallinnon sisäiset käytänteet tavoitteiden asettamisessa ja suorituksen mittaamisessa. Maanmittauslaitoksessa tulostavoitteiden toteutuminen on arvioitu yhdessä maa- ja metsätalousministeriön kanssa tulosprisman osa-alueitten läpi yhteiskunnallisena vaikuttavuutena, toiminnallisena tuloksellisuutena ja voimavarojen hallintana (Maanmittauslaitoksen tilinpäätös vuodelta 2019. 2020, 2). Tulosprisma on valtionhallinnon käytössä oleva malli, jolla pyritään näyttämään tulosohejaukselle suuntaa ja helpottamaan käsitteiden tulkitsemista. Kirjanpitoyksöiden tulee käsitellä tilinpäätöksessä ja toimintakertomuksessa sekä niiden tunnusluissa asetuksen 11 §:n mukaisesti toiminnan tuloksellisuutta, asetuksen 65 §:n mukaisesti voimavarojen hallintaa sekä yhteiskunnallista vaikuttavuutta. (Tulosohejauksen kehittämishankeen loppuraportti 2012, 39-40, 51.) Valtionhallinnon tulosprisma on esitetty kuviossa 19.



Kuvio 19. Valtionhallinnon tulosprisma (Tulosohjauksen kehittämishankeen loppuraportti 2012, 41)

Raudasojan ja Johanssonin (2009, 128-129) mukaan voimavarojen hallinta luo valtiollahinnossa kaikelle tekemiselle pohjan, jota voi oikeanlaisella kehittämisellä ja johtamisella laajentaa. Organisaation kyky käyttää voimavaroja tehokkaasti takaa toiminnalle tuloksellisuuden. Tuloksellisuuden myötä organisaation voidaan katsoa alkavan muodostaa yhteiskunnallista vaikuttavuutta. Vaikuttavuuden määrää ja laatua saadaan parannettua kehittämistyöllä, mitä varten valtion virastot voivat ottaa käyttöön muutosta tukevia tunnuslukuja seurannan ja raportoinnin tueksi.

Virtasen ja Vakkurin (2016, 114-115) mukaan vaikuttavuus saadaan määriteltyä suhteuttamalla julkisen toimijan aikaansaamat tuotokset ja vaikutukset keskenään. Tunnistetut vaikuttavuudet löytyvät asiakkaiden ja yhteiskunnan kautta, joiden määrä on suoraan verrannollinen julkisorganisaation tuloksellisuuden onnistumiseen. Valtionhallinnon tulosohjauksessa pyritään löytämään tasapaino voimavarojen, tavoitteiden sekä toiminnan tehokkuuden ja laadun välille, jolloin tavoiteltavat vaikutukset alkavat näkyä (Tulosohjauksen kehittämishankeen loppuraportti 2012, 9).

Tulosprismassa esiintyvä raportointi takaa ohjausta varten laadukasta tietoa, jonka myötä valintoja päätösten ja resurssien suhteen voidaan toteuttaa. Tilivelvollisuus

puolestaan rakentuu suoranaisesti virastoon kohdistuvien tulos- ja budjettiohjauksen kautta, minkä lisäksi hallitusohjelman ja strategisen ohjauksen sisältö tuo lisävelvollisuuksia. Tavoitteiden sisällyttäminen tulosprismaan on oleellista, sillä niiden tulee luoda pohjaa sekä mittaamiselle että seurannalle. (Mts. 43, 29, 13.)

Maanmittauslaitos on muiden valtion kirjanpitoyksiköiden tapaan sitoutunut ottamaan toiminnassa ja raportoinnissa huomioon yhteiskunnallinen vaikuttavuus, toiminnallinen tuloksellisuus ja voimavarojen hallinta. Nämä vaatimukset sisällytetään myös tähän tutkimukseen. Luovutettavassa mittaristokokonaisuudessa nostetaan kunkin mittarin kohdalla esiin yksi tulosprisman osa-alue, jonka saavuttamista tuotettu mittari palvelee.

5.5 Vaikutusarviointi

Luodon (2020, 17) mukaan Maanmittauslaitoksen keskeisenä vastuullisuustyön tehtävänä on tunnistaa toiminnassaan valtion organisaatiolle tyypillisen yhteiskunnallisen vaikuttavuuden ja viraston perustehtävien kautta syntyvien vaikutusten väliset erot. Tässä tutkimuksessa tulosprisma-ajattelu takaa yhteiskunnallisen vaikuttavuuden huomioimisen, kun taas vaikutusarviointiin syventyminen luo mittareille pohjan mitata toiminnan vaikutuksia eri näkökulmista.

Vaikutusarvioinnit toimivat tietopohjaisen päätöksenteon mallina, jossa pystytään löytämään tietovarantojen joukosta parhaiten soveltuvat kohdat. Näiden kohtien kautta on tavoitteena tunnistaa yksittäisten toimenpiteiden vaikutuksia laajemmassa mittakaavassa. Vaikutusarviointeja tukevat vakaa toimintaympäristö, jolloin vaikutuskenaarioista saadaan riittävän todenmukaiset. (Ylöstalo 2019.) Valtionhallinnon näkökulmasta vaikutusarviointeja on mahdollista hyödyntää resurssien allokoimisessa (Materiaalitehokkuushankkeiden seurannan ja vaikutusarvioinnin kehittäminen 2012, 9). Van Exterin (2018) mukaan organisaatioiden toiminnasta aiheutuvat vaikutukset voidaan jakaa joko suoriin eli välittömiin tai epäsuoriin eli välillisiin vaikutuksiin. Organisaation toiminnasta syntyviä suoria vaikutuksia ovat esimerkiksi maankäyttö, veden kulutus, materiaalikustannukset sekä terveys ja hyvinvointi. Välilliset vaikutukset muodostuvat organisaation tuottamien palveluiden ja tuotteiden käytöstä, joiden tunnistaminen vaatii sidosryhmätuntemusta.

Taloudellisten vaikutusten piiriin lasketaan organisaatioiden vaikutukset yksittäisiin kotitalouksiin, yritys- ja julkistoimen edustajiin sekä kansantalouteen. Näiden suuruutta pystytään arvioimaan tarkastelemalla hyvinvointia, työllisyyttä, talouskasvua, perustoimintaa ja kilpailukykyä. (Vaikutusten arviointi n.d.) Keinäsen ja Pajuojan (2020, 26) mukaan julkisen sektorin taloudellisia vaikutuksia ohjaavat valtion talousarvio ja palveluiden saatavuus, joita organisaatiot pystyvät toiminnallaan edesauttamaan.

Sosiaalisten vaikutusten myötä organisaatiot kykenevät korostamaan niille asetettujen tehtävien ja toiminnan merkityksellisyyksiä, joiden myötä julkisuuskuvaa, synnytettyjä hyötyjä ja yleistä kehitystä saadaan vietyä eteenpäin. Vaikutusketjuajattelun mukaisesti toiminnasta voidaan tuoda esille suoraan ja epäsuoraan tuotettuja sosiaalisia vaikutuksia. (Sosiaalisten vaikutusten mittaaminen ja hyödyntäminen 2007, 1-2.) Mäkäraisen (2000, 5) mukaan Kauppinen (1999) näkee sosiaaliset vaikutukset kolmenlaisina: yhteiskunnan näkökulmasta vaikutuksena palvelutarpeeseen, ihmisen näkökulmasta vaikutuksena hyvinvointiin ja muina ulottuvuuksina ihmisiin kohdistuvien vaikutusten kautta. Palvelutarve huomioi väestön, heidän sosioekonomisen asemansa ja elinympäristönsä. Hyvinvointi puolestaan keskittyy henkilökohtaisesti koettuihin terveydentiloihin, kun taas muut vaikutukset kattavat sosiaalisen puolen sisällyttämisen ympäristövaikutusten yhteydessä.

Ekroosin, Kumpulan, Kuusiniemen ja Viherniemen (2012, 269-270) mukaan ympäristövaikutukset ovat hanketta, suunnitelmaa tai ohjelmaa koskevia niin välittömiä kuin välillisiä vaikutuksia, joilla on viisi vaikutusmahdollisuutta: *ihmisten terveys, elinolot ja viihtyvyys, maaperä, vesi, ilma, ilmasto, kasvillisuus, eliöt ja luonnon monimuotoisuus, yhdyskuntarakenne, rakennettu ympäristö, maisema, kaupunkikuva ja kulttuuriperintö, luonnonvarojen hyödyntäminen tai edellä mainittujen tekijöiden keskinäiset vuorovaikutussuhteet*. Ympäristövaikutusten tunnistamisen avulla organisaatiot saavat kiinnitettyä huomiota haitallisvaikutuksiin, joita toiminnassa voidaan tiedostaen välttää.

Vauhkosen (2007b, 79) mukaan sosiaalisiin ja ympäristöllisiin vaikutuksiin liittyvät vaikutukset jäävät helposti taustalle liiketoimintaa vahvasti ohjaavien taloudellisten

vaikutusten takia. Tässä työssä samainen virhe vältetään käsittelemällä myös sosiaalisia ja ympäristövaikutuksia kahdesta eri näkökulmasta suorien ja epäsuorien vaikutusten kautta.

Valtionhallinnossa vaikutusten ja niiden arvioinnin suhteen vallitsee tietyt säännöt. Taloudellisten vaikutusten tunnistaminen vaatii organisaatiolta erityisosaamista tiedostaa ministeriönsä ja omaan toimintaansa kohdistumia vaatimuksia (Säädösehdotusten vaikutusten arviointi 2007, 26).

Tässä opinnäytetyössä vaikutusarviointi huomioidaan osana mittaristokokonaisuutta, jotta tutkimuksen aikaiset, vastuullisuusraportoinnin kehittämiseen käytettävissä olevat resurssit saadaan kattamaan lopputuotosten osalta niin taloudellinen, sosiaalinen kuin ympäristövastuu. Kaikkien kolmen yhteiskuntavastuun osa-alueen ydinajatusta verrataan saatavilla oleviin tietoihin, jolloin vaikutuksia tarkastellaan niin suorien kuin epäsuorien tekijöiden kautta.

6 Tutkimustulokset ja johtopäätökset

Tutkimustuloksilla kuvataan tämän tutkimuksen toimintaympäristön analysoinnin tuotokset ja teemahaastatteluiden tulokset. Näiden avulla päästään käsiksi johtopäätöksiin, joiden myötä saadaan muodostettua tutkimusongelman ratkaisemiseksi koottu mittaristokokonaisuus. Tutkimustulokset ryhmitellään käytetyn aineistonkeruumenetelmän mukaisesti.

Tässä tutkimuksessa tutkimustulosten ja johtopäätösten osalta edetään kuvion 20 mukaisesti. Tutkimusongelmasta johdatettiin tutkimusasetelmassa neljä tutkimuskysymystä. Teoriaviitekehityksen, toimintaympäristöanalysoinnin ja teemahaastatteluiden kautta tuotetulla tutkimusaineistolla tuodaan vastauksia asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Näillä kolmella osa-alueella tuetaan Maanmittauslaitoksen vastuullisuudelle asetettujen tavoitteiden liittämistä vastuulliseen toimintaan ja vastuullisuusra-

portointiin. Tästä kerääntyvä tutkimusaineisto tiivistetään toimeksiantajalle luovutettavaan mittaristokokonaisuuteen, jolla tuotetaan ratkaisu tutkimusongelmaan liittämällä Maanmittauslaitoksen vastuullisen toiminnan mittaaminen osaksi päätöksentekoa muuttuvat linjaukset ja käytännön vaatimukset huomioiden.



Kuvio 20. Tutkimuksen prosessikaavio

6.1 Toimintaympäristön analysointi

Tässä tutkimuksessa Maanmittauslaitoksen toimintaympäristön analysointi toteutettiin järjestämällä neljä interaktiivista työpajaa viidelle organisaatiossa niin johto-, asiantuntija- kuin toimeenpanotasolla toimivalle työntekijälle. Työpajojen työskentelyalustana toimi selainpohjainen MindMeister-miellekarttapalvelu, jonne osallistujat pääsivät lisäämään näkemyksiään Maanmittauslaitoksen sisäisen ja ulkoisen toimintaympäristön tekijöistä. Tekemistä rytmitettiin SWOT-, PESTEL- ja TOWS-analyysillä, joihin tunnistettuja osia käytiin jokaisen työpajan jälkeen yhdessä läpi. Tämän avulla saatiin luotua yhteinen näkemys organisaation toimintaympäristöstä, mikä toimii samalla pohjana vastaamaan tämän opinnäytetyön ensimmäiseen tutkimuskysymykseen koskien Maanmittauslaitoksen vastuullisen toiminnan ja vastuullisuusraportoinnin konkreettista näkymistä. Teoriassa tunnistettujen analyysimenetelmien pääpiirteet käytiin työpajoihin osallistuneiden kesken läpi. Toimintaympäristöanalyysia jäsennettiin pohtimalla käytettyjä menetelmiä yhteiskuntavastuun jakosuhteen mukaisesti taloudellisen, sosiaalisen ja ympäristövastuun näkökulmista.

Maanmittauslaitoksen sisäinen toimintaympäristö

Maanmittauslaitoksen sisäisen toimintaympäristön osalta tunnistetut taloudellisen vastuun ominaisuudet on kuvattu kuviossa 21.

Taloudellisen vastuun sisäiset vahvuudet	Taloudellisen vastuun sisäiset heikkoudet
<p>Osallistava päätöksenteko</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kunkin vuoden tulosbudjettivalmisteluihin osallistuu edeltävästä kesästä alkaen reilu 50 työntekijää eri johtoportaan tasoilta - Päätösvalta jakautuu tasaisemmin ja jokaisen osaamista saadaan hyödynnettyä - Talousasiat kiinnostavat, minkä ohella isot tulostavoitteet helpompi jalkauttaa organisaation alemmille tasoille 	<p>Järjestelmien yhteensovittaminen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Lukuisat tietojärjestelmät luovat tilanteen, jossa taloudellista tietoa jää niiden välillä jumiin - Tarjota riittävän reaaliaikaista tietoa päätöksenteon tueksi
<p>Tulostavoitteiden täytyminen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Maa- ja metsätalousministeriön kanssa solmituissa tulossopimuksissa määritetyt tulospalkkioon vaaditut kriteerit täytyneet vuosina 2014-2019 - Taustalla oikeat strategiset päätökset, joita viety toimenpiteillä eteenpäin 	<p>Priorisointi</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kehittämishankkeissa joudutaan pohtimaan resursointia tarkasti, jotta julkaisun lisäksi jäisi voimavaroja myös ylläpitää ja kehittää kokonaisuuksia - Uutuudenviehättävyys houkuttelee ohjaamaan toimintaa
<p>Kyky sopeutua muutoksiin</p> <ul style="list-style-type: none"> - Määrärahoja leikattu vuodesta 2012 lähtien yhteensä 120 miljoonan euron edestä - Pakottanut tekemään omasta toiminnasta taloudellisesti mahdollisimman tehokasta - Pyritty löytämään taloudellisiin päätös- ja neuvottelukeskusteluihin tietopohjaista faktaa vahvalla talousosaamisella 	<p>Itseohjautuvuus</p> <ul style="list-style-type: none"> - Henkilöstötutkimuksessa ilmennyt puutteita itseohjautuvuudessa, jonka merkitys taloudellisessa suorituksessa valtava - Vaarana monen ajatuksen jääminen huomiomatta sekä liiallinen kontrolli
<p>Hinnoitteluperiaatteet</p> <ul style="list-style-type: none"> - Määrärahojen leikkausta ei ole paikattu nostamalla tulo-rahoituksen katteita, vaan ratkaisua haettu tuottavuuden ja sitä myötä käsittelyaikojen lyhenemisen kautta - Nettobudjetoituun hintaan pohjautuva hinnoittelu on asiakkaiden perspektiivistä vastuullinen teko 	<p>Vaatimustason ylläpitäminen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tulostavoitteisiin pääsyä ei voida pitää historiasta huolimatta itsestäänselvyytenä, vaan vaatimustason ylläpidettävä - Uusien toimintatapojen, kuten esimerkiksi monipaikkainen työ, vaikutuksista kokonaistuottavuuteen ei ole varmaa dataa olemassa

Kuvio 21. Maanmittauslaitoksen taloudellisen vastuun sisäinen toimintaympäristöanalyysi

Maanmittauslaitoksen sisäisen toimintaympäristön analysointi tuotti hyvin samankaltaisia huomioita taloudellisesta vastuusta kuin sen teoriaviitekehyksen osiossa pystyy huomioimaan. Isona vahvuutena tunnistettiin Maanmittauslaitoksen kyky saavuttaa omalta hallinnonaltaan maa- ja metsätalousministeriöltä tulleet tulostavoitteet, joihin on päästy kuutena edellisvuotena. Tulostavoitteiden täyttymisen taustalla on osallistava päätöksenteko, jonka avulla taloudellisen kannattavuuden merkitystä on saatu jalkautettua laajalti organisaation eri tasoille. SWOT-analyysiin tutustuminen nosti esille organisaatioiden vahvuuksien liittyvän tyyppillisesti juuri johtamistyyliin,

joiden joukosta Maanmittauslaitos on onnistunut valitsemaan osallistavuudella oikean tavan toteuttaa sille asetettuja tavoitteita. Tämän vahvuuden säilyttämisen voidaan katsoa olevan tärkeässä asemassa, kun taloudellista vastuuta tukevia mittareita lähdetään tarkastelemaan. Näin ollen Maanmittauslaitoksessa saadaan myös säilytettyä toinen tärkeä vahvuus, josta analysoinnin yhteydessä oltiin erityisen tyytyväisiä, nykyiset hinnoitteluperiaatteet. Maanmittauslaitoksen nettobudjetoitu hinnoittelu takaa toiminnan pohjautuvan kunkin ajanhetken tulojen ja menojen väliseen suhteeseen, jolloin hyvin pitkälti monopoli-asemassa olevan organisaation asiakkaat eivät joudu kärsimään muiden hinnoittelumenetelmien haitoista.

Maanmittauslaitoksessa tunnistettujen sisäisten heikkouksien osalta analysointi keskittyi havaittuun itseohjautuvuuden puutteeseen, jonka vastineeksi toimintaan, ja sitä myöten myös vastuullisuusraportointiin, pitäisi pystyä taloudellisen vastuun näkökulmasta lisäämään oma-aloitteisuutta. SWOT-analyysin teoriaosuus painotti heikkouksien löytyvän erityisesti tarkastelemalla soveltuvuutta. Tämän myötä voidaan pitää varsin oletettuna, että Maanmittauslaitoksen lukuisat eri käytössä olevat järjestelmät koettiin analysoinnissa tuovan soveltamattomuutta taloudellisen vastuun ja yleisen suorituskyvyn kannalta. Samaan aikaan vaatimustasoa olisi kuitenkin saatava viimeaikaisesta taloudellisesta menestyksestä huolimatta pidettyä riittävän korkealla, minkä lisäksi joudutaan tekemään priorisointia pohtiessa taloudellisten resurssien jakaantumista vanhojen hankkeiden ylläpitämisen ja uusien hankkeiden kehittämisen välillä. Näiden heikkouksien varalle on pystyttävä rakentamaan taloudellista vastuuta tukevia mittareita ja raportointikäytänteitä.

Maanmittauslaitoksen sisäisen toimintaympäristön osalta tunnistetut sosiaalisen vastuun ominaisuudet on kuvattu kuviossa 22.

Sosiaalisen vastuun sisäiset vahvuudet	Sosiaalisen vastuun sisäiset heikkoudet
Tehokas viestintä <ul style="list-style-type: none"> - Viestinnällinen puoli saanut vastuullisuuspilotoinnissa kehuja sen asiantuntevuudesta - Osoittanut ketteryytensä kriisin hetkellä maailmanlaajuisen COVID-19-pandemian aikana 	Siiloutuminen <ul style="list-style-type: none"> - Toimintayksiköiden perusliiketoiminta vaihtelevaa, jolloin tapahtuu tiedostamatonta siiloutumista - Tieto asiakkailta jää yksiköiden sisälle
Rooli työllistäjänä <ul style="list-style-type: none"> - 1630 työntekijän suuruinen henkilöstö on osoitus merkittävästä toimijasta - Laaja työllistäminen takaa automaattisesti omat vaatimuksensa 	Tiedon säilyttäminen <ul style="list-style-type: none"> - Valtion keski-ikää muutaman vuoden vanhempaan henkilöstöön kohdistuu runsaasti eläköitymisiä lähitulevaisuudessa - Hiljainen tieto katoaa eläköitymisten yhteydessä
Tietoturva <ul style="list-style-type: none"> - Hallinnoitavissa olevat julkiset perusrekisterit sisältävät isot määrät tietoa - Rekisterien sisältämän tiedon turvaamiseksi on viime aikoina panostettu erityisesti henkilöstön tietoturvaluokutuksiin 	Keskustelukulttuuri <ul style="list-style-type: none"> - Sidosryhmien tarpeet saatava selville tehokkaammin vaatimusten kiristytessä - Kulttuuri lähtee liikkeelle organisaation sisältä laajentuen ulkopuolisiin toimijoihin
Omistautuneisuus <ul style="list-style-type: none"> - Henkilöstön pitkät työurat ovat luoneet työlleen sitoutuneita työntekijöitä - Joustavan työajan kaltaiset ratkaisut vaativat toimiakseen molemminpuolista luottamusta 	Moninaiset ohjeistukset <ul style="list-style-type: none"> - Toiminnassa sovelletaan monenlaisia säädöksiä ja lakeja, joita on mm. ministeriön suunnalta asetettu - Aiheutuu luonnollista tulkinnanvaraisuutta, jolloin päätöksissä voidaan havaita keskinäisiä eroavaisuuksia

Kuvio 22. Maanmittauslaitoksen sosiaalisen vastuun sisäinen toimintaympäristöanalyysi

Maanmittauslaitoksen sosiaalisen vastuun heikkoudeksi puolestaan nähtiin organisaation toimintayksiköiden välillä havaittua siiloutumista, jonka seurauksena informaatiota ei saada jaettua sitä tarvitseville. Tietoa jää jumiin toimintayksiköiden kesken lisäksi myös asiakas-toimintayksikkö A-toimintayksikkö B -viestintäketjussa, jolloin kaikkia vaadittuja tarpeita ei ymmärretä sosiaalisen vastuun osalta täyttämään. Teoriakohdassa havaittiin sosiaalisen vastuun mittaavaan organisaation kykyä huolehtia eri sidosryhmistä, joten asiakkaiden ajatukset saadaan välitettyä paremmin koko organisaation tietoisuuteen keskustelukulttuurin muutoksilla.

Sisäisten vahvuuksien osalta Maanmittauslaitoksen sosiaalisen vastuun kantavaksi voimaksi nostettiin organisaation omistautunut henkilöstö, joka luo pohjan ylläpitää

laadukasta arkea. Pitkät työurat ovat tehneet organisaatiosta valtionhallinnon tyypillisen toimijan keski-ikään verrattuna muutaman vuoden iäkkäämmän, jolloin edessä olevat suurten ikäluokkien eläköitymiset rasittavat toimintaa. Sosiaalisen vastuun vahvuudeksi voidaan laskea viimeaikaiset panostukset tietoturvakoulutuksiin, joiden taustalla on ollut niin Maanmittauslaitoksen tietoturvaa vaativat toimenkuvat kuin yleisesti koko aiheen esiintyminen entistä vahvemmin eri kanavissa. Teoriaviitekehäyksessä SWOT-analyysi nosti vahvuudeksi laskettavan tavanomaisesti organisaation palvelu ja laatu, joihin Maanmittauslaitoksen kokenut ja tietoturvakoulutusten kautta uutta oppinut henkilöstö sisältyy ominaisuuksiltaan.

Maanmittauslaitoksen sisäisen toimintaympäristön osalta tunnistetut ympäristövaikutuksen ominaisuudet on kuvattu kuviossa 23.

Ympäristövastuun sisäiset vahvuudet	Ympäristövastuun sisäiset heikkoudet
Merkityksen ymmärtäminen <ul style="list-style-type: none"> - Ympäristöteemojen nouseminen esille ajankohtaisissa keskusteluissa on tunnistettu - Vastattu rekrytoimalla vastuullisuus- ja viestintäjohtaja vastaamaan työstä ja sen kehityksestä 	Todellisten tekojen määrä <ul style="list-style-type: none"> - Ympäristö tarvitsee laadukkaan viestinnän lisäksi myös konkreettisia toimenpiteitä, joilla edesautetaan sen säilymistä - Tekojen avulla saadaan kädenjälkeä näkyviin toimintaympäristöön
Toimenkuva <ul style="list-style-type: none"> - Luonto olennainen osa organisaation perusliiketoimintaa, jonka monimuotoisuudesta huolehdittava - Synnytetään uutta tietoa toiminnalla tukemaan ympäristöystävällisiä päätöksiä 	Osaaminen <ul style="list-style-type: none"> - Tiedon jalostaminen toimenpiteiksi vaatii etenkin ympäristöasioissa monenlaista ammattiosaamista - Osaavia tekijöitä kerrytettävä tai nykytasoa kasvatettava kouluttautumisella
Tiedon omistaminen <ul style="list-style-type: none"> - Tietoa ympäristöstä eri rekistereissä organisaation hallussa - Tieto tuo varmuutta päätöksentekoon 	Verkostojen rajallisuus <ul style="list-style-type: none"> - Löydettävä toimijat, joissa on näkyvissä niin hyviä kuin huonoja esimerkkejä - Laajennettava verkostoja, jotta pysytään tietoisina suuremmalla skaalalla
Uudet toimitilaratkaisut <ul style="list-style-type: none"> - Ympäristön kuormitusta halutaan vähentää uudenlaisilla menetelmillä, joiden taustalla etätyöskentelyn lisääntyminen - Tiivis yhteistyö muiden valtion organisaatioiden kanssa, minkä kautta mahdollista syventää toimenpiteitä eri osa-alueille 	Sisällyttäminen päätöksentekoon <ul style="list-style-type: none"> - Yksittäisissä päätöksissä korostuu kannattavuus, jolloin taustatekijät jäävät ilman huomiota - Tarve kerätä enemmän ympäristöä koskevaa tietoa, jotta päätöksentekoa voitaisiin toteuttaa luottavaisin mielin

Kuvio 23. Maanmittauslaitoksen ympäristövastuun sisäinen toimintaympäristöanalyysi

Maanmittauslaitoksen ympäristövastuun selvitykset toivat ilmi, että organisaation suurimpana vahvuutena on ympäristöasioiden merkityksen ymmärtäminen. Viimeisimpien johtajavalintojen aikana nähtiin tarpeelliseksi rekrytoida uuteen työnkuvaan viestintä- ja vastuullisuusjohtaja, jonka kautta organisaatio kasvattaa kauttaaltaan vastuullisuuden roolia. Maanmittauslaitos omistaa jo ennestään toimenkuvansa kautta ympäristövastuuseen soveltuvaa tietoa ja toimintaa, joilla voidaan lähteä rakentamaan raportoinnille uusia ulottuvuuksia. Ympäristövastuu nähtiin yhteiskuntavastuun teoriassa elementtinä, jossa tulee arvioida tuotteista tai palveluista syntyviä

ympäristövaikutuksia. Näin ollen tunnistetut ympäristövastuun vahvuudet ovat oleellisia tekijöitä laajempien ympäristövaikutusten tunnistamisessa ja niiden raportoinnissa.

Analysointi havaitsi Maanmittauslaitoksen heikkoutena olevan ympäristövastuun näkökulmasta sen vähäisen näkymisen päätöksenteossa. Edellä kuvatut vahvuudet osoittavat, että kaikki mahdollisuudet on olemassa nostaa ympäristövastuu vahvemmin mukaan päätöksentekoon, mutta sen organisointi vaatii suurten kokonaisuuk-sien hahmottamista. Tähän samaan kategoriaan linkittyy myös ympäristövastuun heikkoutena havaittu todellisten tekojen puute, jolla viitataan organisaatiossa jo löytyvään ymmärrykseen, joka ei ole ehtinyt konkretisoitua edistävinä toimenpiteinä. SWOT-analyysiin syventyminen toi tavallisista heikkouksista esille sen, että puutteiden taustalla saattaa vaikuttaa teknologian rajoittuneisuus, jonka yhteys nousi myös analysointipohdinnoissa esille. Vaikka Maanmittauslaitoksessa löytyykin halua edistää ympäristövastuun asioita, niin riittävä osaamista ja juuri teknologian hyödyntä-mistä ei ole onnistuttu organisaatiossa saavuttamaan. Tähän heikkouteen tulee kiinnittää erityistä huomiota vastuullisuusraportoinnin kehitystyössä.

Maanmittauslaitoksen ulkoinen toimintaympäristö

Maanmittauslaitoksen ulkoisen toimintaympäristön analysoinnin toteuttaminen yhdistetyllä SWOT- ja PESTEL-analyysillä osoittautui hyväksi menetelmävalinnaksi, sillä sen avulla pystyttiin löytämään useita eri organisaation kohdistuvia ulkoisia tekijöitä. Apuna toimi Valtioneuvoston kanslian luonnostelmat globaalin toimintaympäristön muutostekijöistä (n.d.). Tämän perusteella voidaan sanoa PESTELin teoriassa yleisenä menetelmävahvuutena tunnistetun laaja-alaisen vaatimusten kartoituksen pitäneen paikkaansa. Tutkimuksen perustaksi asetettu yhteiskuntavastuu ja sen kolme osa-alue-etta rajoittavat PESTEL-aikaansaannosten yksityiskohtaisemman tarkastelun koskevan sen osista ekonomisia, sosiaalisia ja ekologisia tekijöitä. Poliittiset, teknologiset ja lailliset tekijät toivat analysoinnille hyvää lisäarvoa, mutta niiden rooli Maanmittaus-laitoksen vastuullisuusraportoinnin kehittämisessä jää tämän työn yhteydessä pie-nemmälle taustahuomiolle. PESTEL-analyysi on kuvattu kokonaisuudessaan liitteenä 2. Kuviossa 24 on esitetty Maanmittauslaitoksen ulkoisen toimintaympäristöanalyysin ekonomiset tekijät.

Ekonomisten tekijöiden ulkoiset mahdollisuudet	Ekonomisten tekijöiden ulkoiset uhat
Rakennetun ympäristön kehittyminen <ul style="list-style-type: none"> - Rakennettu ympäristö vaatii toimiakseen Maanmittauslaitoksen tuottamia paikkatietoja - Hälytysajoneuvot sekä miehittämättömien ilma-alusten kaltaiset keksinnöt tukeutuvat paikkatietoon, jota kehittääkseen tarvitaan resursseja ja mahdollisesti uusia liiketoimintamalleja 	Heikot talousnäkökymät <ul style="list-style-type: none"> - Talouskasvun vauhti hidastuu 2030-luvulle tultaessa - Keskeisillä sidosryhmillä ostovoima heikkenee
Panostus vastuullisuuteen <ul style="list-style-type: none"> - Kannattavuuden rinnalla vastuullisuuden merkitys kasvaa - Omaan toimintaan pystytään mallintamaan käytänteitä 	Budjettirahoituksen suuntaus <ul style="list-style-type: none"> - Budjettirahaa ei tule ministeriön suunnalta entiseen malliin tekemien erilaisten valintojen myötä - Yhteiskunnalliset kriisit vaikeuttavat rahoituksen saantia vielä lisää
Trendien tarjonta <ul style="list-style-type: none"> - Innovaatiot ja trendit heijastuvat suoraan ydintoimintaan - Jakamistalouden aikakautena perusrekisterit oltava ajantasaisia ja luotettavia 	<ul style="list-style-type: none"> - Päätösten vaikutus Löydettävä toimijat, joissa on näkyvissä niin hyviä kuin huonoja esimerkkejä - Laajennettava verkostoja, jotta pysytään tietoisina suuremmalla skaalalla

Kuvio 24. Maanmittauslaitoksen ekonomisten tekijöiden ulkoinen toimintaympäristöanalyysi

Maanmittauslaitoksen ekonomisten tekijöiden joukosta ulkoiseksi mahdollisuudeksi tunnistettiin rakennetun ympäristön kehittyminen ja siihen käytettävät taloudelliset resurssit. Kaupunkialueiden kehitys vaatii onnistuakseen Maanmittauslaitoksen tuottamia paikkatietoja, joiden vaikutus organisaation mahdollisuuksiin on ilmeinen. Organisaatiot löytävät SWOT-analyysin teorian mukaan ulkoiset mahdollisuudet usein käyttämättömästä potentiaalista, jota rakennettu ympäristö Maanmittauslaitokselle edustaa. Yleisesti ottaen kaikki nykyiset ja tulevat trendit ovat Maanmittauslaitoksen toiminnalle suuri mahdollisuus, mihin esimerkiksi tällä hetkellä trendikäs jakamistalous kuuluu. Maanmittauslaitokselle jakamistalous näyttäytyy vaatimuksena huolehtia ylläpitämänsä kiinteistörekisterinsä ja huoneistotietojärjestelmänsä tietojen ajan-kohtaisuudesta, joiden huolellinen hallinnointi nähdään taloudellisessa mielessä ulkoisena mahdollisuutena.

Ulkoisen toimintaympäristön ekonomiset tekijöiden havaittiin tuovan Maanmittauslaitokselle myös uhkaa niin valtionhallinnon kuin koko suomalaisen yhteiskunnan vaikuttamina. Maanmittauslaitoksen 137 miljoonan euron suuruudesta vuosibudjetista koostu reilusti yli kolmannes valtion talousarvio- eli budjettirahoituksesta, joten ulkoisuuden rahoituksen määrä on toiminnan kannalta elintärkeää. Analysoinnissa laskettiin vuosien 2012-2020 välisen Maanmittauslaitoksen määrärahaileikkausten suuruksien olleen kokonaisuudessaan 120 miljoonaa euroa, jollainen on suuruusluokaltaan todellinen ulkoinen uhka kenelle tahansa toimijalle. PESTELin teoria nosti kasvulukemat keskeiseen asemaan organisaatioiden ekonomisissa tekijöissä. Talouden kasvulle oletetaan heikkoja näkymiä 2030-luvulle, mikä heijastuu automaattisesti Maanmittauslaitoksen toimintaan ulkoisen vaaran omaisesti sidosryhmien heikentyneenä ostovoimana.

Maanmittauslaitoksen ulkoisen toimintaympäristöanalyysin sosiaaliset tekijät on kuvattu kuviossa 25.

Sosiaalisten tekijöiden ulkoiset mahdollisuudet	Sosiaalisten tekijöiden ulkoiset uhat
Kaupungistuminen <ul style="list-style-type: none"> - Kaupunkiympäristön kehittymiselle saadaan tarjottua 3D/4D-mallinnusta - Kaupunkisuunnitteluun päästään osalliseksi vahvana toimijana 	Väestön ikärakenne <ul style="list-style-type: none"> - Organisaation korkea sisäinen keski-ikä vastaa yleisen väestörakenteen suuntaa - Ei löydetä oikeanlaisia tekijöitä, kun tarjonta herättää kysymyksiä - Palvelukokonaisuutta mietittävä ikääntyvä kansalle sopivaksi
Tiedon nopea leviäminen <ul style="list-style-type: none"> - Tieto ihmisten kesken vaihtuu nopeammin, jolloin omaa toimintaa mahdollista tuoda paremmin ilmi - Hyvät kokemukset tulevat potentiaalisten uusien työntekijöiden tietoisuuteen 	Eriarvoistuminen <ul style="list-style-type: none"> - Tuloerojen kasvu heijastuu ulkopuolelta - Palkkaluokista saattaa nousta keskustelua - Palkkatietoisuus tiedon kulun kehittymisen myötä muutenkin nousussa
Laajentunut arvomaailma <ul style="list-style-type: none"> - Yleisenä ilmiönä avoimempi kaikelle uudelle ja kehitykselle - Tutkimuspuoli pystyy tuomaan ratkaisuja laajalle yleisölle 	

Kuvio 25. Maanmittauslaitoksen sosiaalisten tekijöiden ulkoinen toimintaympäristöanalyysi

Maanmittauslaitoksen ulkoisesta toimintaympäristöstä analysoitiin sosiaalisena vahvistavana tekijänä tiedon nopea leviäminen. Ihmisten välinen kommunikointi ja tiedon jakaminen on tehty nyky-yhteiskunnassa vaivattomaksi, minkä seurauksena Maanmittauslaitoksella on mahdollisuus tuoda toimintaa ulkoisesti paremmin esille. Analysoinnissa tämä nähtiin hyvänä väylänä lisätä organisaation tunnettuutta, joka on yleisellä tasolla vaihtelevaa suuren yleisön keskuudessa. Ulkoiseksi mahdollisuudeksi katsottiin myös sisältyvän laajentunut arvomaailma, jonka myötä on havaittu ulkoisessa toimintaympäristössä oltavan aiempaa avoimempia kehitystyötä kohti.

Väestön rakenne tuli PESTEL-analyysin teoriassa esille oleellisena sosiaalisena tekijänä. Ulkoisen toimintaympäristöanalyysin kautta Maanmittauslaitoksen sosiaalisena uhkatekijänä löydettiin Suomen väestörakenne, jonka ikääntyvien valtaosuuden ei katsota tuovan helpotusta Maanmittauslaitoksen nykyiseen henkilöstörakenteeseen. Tämän lisäksi eriarvoistumisen katsottiin analysoinnissa vaikuttavan Maanmittauslaitoksen ulkoisena uhkana. Julkishallinto ei pysty kilpailemaan yksityisen sektorin palkkojen kanssa, jolloin syntyy eriarvoistumista. Tämän vuoksi Maanmittauslaitoksen pitää lähestyä tilannetta ja kykyä erottautua vastuullisuusraportoinnin kautta.

Kuviossa 26 on esitetty Maanmittauslaitoksen ulkoisen toimintaympäristöanalyysin ympäristötekijät.

Ympäristötekijöiden ulkoiset mahdollisuudet	Ympäristötekijöiden ulkoiset uhat
Paikkatietojen tarve <ul style="list-style-type: none"> - Tarjotaan dataa hillitsemään ilmastonmuutosta - Keskustelu esillä, jolloin tiedetään paikat antaa apua 	Ilmaston lämpeneminen <ul style="list-style-type: none"> - Koskettaa toimintaa suuresti - Toimenpiteitä vaaditaan - Osaamista ja ymmärrystä ilmiön laajuudesta - Aktiivisia toimia selkeällä otteella
Yhteistoimitilat <ul style="list-style-type: none"> - Valtion organisaatioiden kesken voidaan ryhtyä uudenslaisiin toimenpiteisiin - Yhteiset toimitilat takaavat synergiaetuja, kun monipaikkainen työ on tullut jäädäkseen 	
Kestävyydestä toimintatapa <ul style="list-style-type: none"> - Aitoja esimerkkejä, joissa vastuullinen ajattelu sisäistetty toimintaan - Löytää keinoja juurruttaa sidosryhmien arkeen 	

Kuvio 26. Maanmittauslaitoksen ympäristötekijöiden ulkoinen toimintaympäristöanalyysi

Ilmaston lämpeneminen oli luonnollista poimia Maanmittauslaitoksen ulkoista toimintaympäristöä eniten uhkaavaksi tekijäksi. Sen vaikutus tunnistetaan koskettavan koko organisaatiota. SWOT-analyysin teoriaviitekehys painotti puhtaan ympäristön ylläpitoon liittyviä julkisia vaatimuksia yhtenä oleellisimmista uhkatekijöistä, joten niiden löytyminen myös Maanmittauslaitoksen listalta ei voida pitää yllätyksellisenä.

Maanmittauslaitoksen ulkoisen toimintaympäristön analysoinnissa nostettiin kestävyiden aseman vakiintuminen toimintatavaksi suurena ympäristömahdollisuutena, jonka uskotaan innoittavan sen merkitystä myös sisäisessä toiminnassa. Kestävyyden edistämisen kannalta mahdollistavana tekijänä yksilöitiin tiivis yhteistyö muiden valtion organisaation kesken, josta on jo ollut tuloksia havaittavissa, kuten esimerkiksi syksyllä 2020 avatut yhteistoimitilat Verohallinnon kanssa. Yhteisvoimin organisoitu vastuullinen toiminta yhdistettynä sitä tukevaan vastuullisuusraportointiin nähdään keskeisinä elementteinä rakentaa toimintaa, jossa tulee huomioitua sekä sisäisen että ulkoisen toimintaympäristön vaatimukset.

Maanmittauslaitoksen TOWS-matriisit

Kuten teoriaosiossa tuli esille, toimintaympäristöanalyysien löydökset jäivät helposti pelkiksi ajatuksiksi. Näin ollen Maanmittauslaitoksen toimintaympäristön analysointi päätettiin kokoamalla TOWS-matriisit, joilla tuotettiin menetelmäperiaatteen mukaisesti jokaiselle kolmelle eri yhteiskuntavastuun osa-alueelle neljä erillistä suunnitelmaa käytännön toimenpiteitä varten. Apuna toimi SWOTin ja PESTELin kautta tuotetut sisäisen ja ulkoisen toimintaympäristön analyysit. Maanmittauslaitoksen TOWS-matriisit on kuvattu kuvioina 27, 28 ja 29.

Ulkoiset	Sisäiset	Vahvuudet (S) <ul style="list-style-type: none"> - Osallistava päätöksenteko - Tulostavoitteiden täyttyminen - Kyky sopeutua muutoksiin - Hinnoitteluperiaatteet 	Heikkoudet (W) <ul style="list-style-type: none"> - Järjestelmien yhteensovittaminen - Priorisointi - Itseohjautuvuus - Vaatimustason ylläpitäminen
	Mahdollisuudet (O) <ul style="list-style-type: none"> - Rakennetun ympäristön kehittyminen - Panostus vastuullisuuteen - Trendien tarjonta 	SO-suunnitelma <ul style="list-style-type: none"> - Tuloksetekokyvyn säilyttäminen uusien toimintojen tullessa mukaan - Aktiivinen osallistuminen rakennettua ympäristöä koskevassa kehitystyössä - Tarttuminen vallitseviin trendeihin sopeutumiskykyisen henkilöstön voimin 	WO-suunnitelma <ul style="list-style-type: none"> - Riittävän yksinkertaisen datan tuottaminen - Arjen tukeminen keskustelemalla ja kannustamalla oma-aloitteisuuteen - Erialaisten kannustimien luominen
	Uhat (T) <ul style="list-style-type: none"> - Heikot talousnäkömöt - Budjettirahoituksen suuntaus - Päätösten vaikutus 	ST-suunnitelma <ul style="list-style-type: none"> - Kannattavassa liiketoiminnassa pitäytyminen edistääkseen yleisilannetta - Asiakaslähtöisen hinnoittelun turvaaminen - Uusien yhteistyöväylien löytäminen 	WT-suunnitelma <ul style="list-style-type: none"> - Toiminnasta aiheutuvien kulujen minimoiminti - Asiakasrahoitteisen toiminnan hinnoitteluperiaatteiden tarkentaminen - Verkostojen tähdentäminen

Kuvio 27. Maanmittauslaitoksen taloudellisen vastuun TOWS-matriisi

Taloudellisen vastuun osalta Maanmittauslaitoksen SO-suunnitelmassa lähdettiin viemään TOWS-matriisin teorian mukaisesti organisaation toiminnasta löydettyjä sisäisiä vahvuuksia ulkoisesti tarjottuihin mahdollisuuksiin. Kyseisen suunnitelman peruspilariksi tunnistettiin Maanmittauslaitoksen tuloksetekokyky, joka tarjoaa hyvän lähtökohdan tarttua rakennetun ympäristön uusiin liiketoimintamahdollisuuksiin. SO-

suunnitelmaan nähtiin oleelliseksi lisättävän Maanmittauslaitoksen laajalle hajautettu päätöksenteko ja kyky sopeutua muutoksiin, jotka näyttäytyvät vahvuuksina, joilla voidaan kohdata ulkoiset mahdollisuudet, kuten esimerkiksi trendit.

Maanmittauslaitoksen TOWS-matriisin ST-suunnitelmassa taloudellisen vastuun sisäisiä vahvuuksia peilattiin ulkoisiin uhkiin. Perustoiminnan kannattavuus koettiin keskeisenä tekijänä vastata heikon talousnäkymien omaavaan ulkoiseen toimintaympäristöön. Lisäksi Maanmittauslaitoksen käytössä olevat nettobudjettipohjaiset hinnoitteluperiaatteet todettiin olevan oikea lähestymistapa vastata ulkoisesti luotuun ukaan valtion budjettirahoituksen merkittävässä vähenemisessä.

Taloudellisen vastuun WO-suunnitelmassa puolestaan haluttiin poimia ulkoisen toimintaympäristön mahdollisuuksista havaittavissa oleva panosten suuntautuminen vastuullisuuteen, jonka avulla nähdään saatavan aikaan muutoksia Maanmittauslaitoksen sisäisessä toiminnassa löydettyihin puutteisiin itseohjautuvuudessa ja priorisoinnissa.

Maanmittauslaitoksen taloudellisen vastuun TOWS-matriisi viimeisteltiin luonnostelemalla teoriaviitekehyksen opein mahdollista kriisitilannetta, jossa sisäiset heikkoudet ja ulkoiset uhat ohjaavat toimintaa. Tässä kohtaa löydettiin aiheelliseksi toimenpiteeksi priorisoida erityisesti toimintakuluja, jotta toimintaa pystytään organisoidaan ulkoisen taloustilanteen luomista epävarmuuksista huolimatta.

Sisäiset	Vahvuudet (S) - Tehokas viestintä - Rooli työllistäjänä - Omistautuneisuus	Heikkoudet (W) - Siiloutuminen - Keskustelukulttuuri - Moninaiset ohjeistukset
Ulkoiset	SO-suunnitelma - Kaupunkien muodostumisesta viestiminen - Henkilöstön tyytyväisyydestä huolehtiminen ja osallistava viestiminen - Motivoituneiden työntekijöiden ajatusmaailman rikastuttaminen	WO-suunnitelma - Yhteistoiminnan organisoiminen - Avoimuuden ja aktiivisuuden korostaminen - Tärkeimpien säännösten tunnistaminen ja niistä viestiminen
Mahdollisuudet (O) - Kaupungistuminen - Tiedon nopea leviäminen - Laajentunut arvomaailma	ST-suunnitelma - Kaikki ikäryhmät tavoitettava palveluiden tarjonnasta ja rekrytoinnista viestiminen - Erilaisten persoonien kanssa työskentelyn oppiminen ja tarvittaessa kouluttautuminen	WT-suunnitelma - Nuorten aktiivinen rekrytoiminen - Omien arvojen esiintuominen ja vaalminen
Uhat (T) - Väestön ikärakenne - Eriarvoistuminen		

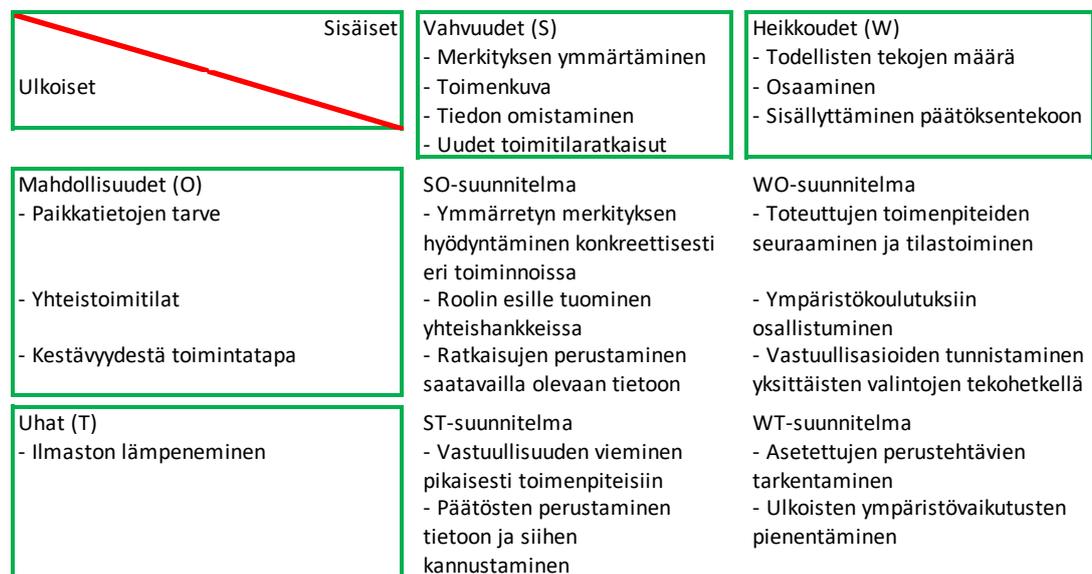
Kuvio 28. Maanmittauslaitoksen sosiaalisen vastuun TOWS-matriisi

Maanmittauslaitoksen sosiaalisen vastuun TOWS-matriisissa WT-suunnitelma luotiin valitsemalla keskeiseksi ulkoiseksi uhaksi epätasapainoinen väestön ikärakenne, jonka vaikutukset toimintaan nähdään olevan hallittavissa minimoimalla siiloutumista ja keskustelukulttuurin esiintymistä.

Maanmittauslaitoksessa tunnistettujen sosiaalisten heikkouksien kääntäminen vahvuuksiin katsottiin olevan tärkeää fokusoida WO-suunnitelmassa ulkoisen toimintaympäristön mahdollisuudet tiedon nopeaan leviämiseen. Tämän ulkoinen tunnistaminen tulee viemään heikkouksiksi koettua keskustelukulttuuria eteenpäin, eivätkä ominaisten ohjeistusten tulkitsemisenkaan ole yhtä haastavaa, kun tietoa on saatu jaettava laajemmin.

TOWS-matriisiteoria ohjeisti miettimään ST-suunnitelmaa siten, että sisäisiä vahvuuksia hyödynnetään ulkoisiin uhkiin. Näin ollen sosiaalisen vastuun ST-suunnitelmassa nostettiin keskeiseksi sisäiseksi vahvuudeksi tehokas viestintä, jonka ansiosta on mahdollista välittää Maanmittauslaitoksesta tietoisuutta sekä kokonaisvaltaisena palveluiden tarjoajana että työnantajana.

Sosiaalisen vastuun TOWS-matriisin SO-suunnitelmassa todettiin olevan järkevää luoda sisäisenä vahvuutena tunnistetun omistautuneen henkilöstön kautta. Korkean motivaation ja kuuliaisuuden omaaville työntekijöille pystytään tuomaan toimintaan mukaan helpommin ulkoisen toimintaympäristön mahdollisuuksia, joista etenkin arvokysymykset tuovat täysin uuden ulottuvuuden. Näin ollen sisäisiä menestystekijöitä saadaan TOWS-matriisin perusteiden tapaan hyödynnettyä Maanmittauslaitoksessa.



Kuvio 29. Maanmittauslaitoksen ympäristövastuun TOWS-matriisi

Maanmittauslaitoksen ympäristövastuun TOWS-matriisi nähtiin SO-suunnitelman osalta kulminoituvan sisäisistä vahvuuksista ympäristöasioiden merkityksen ymmärrykseen. Sen avulla ei tarvitse erikseen vakuutella ketään, vaan päinvastoin ymmärrystä päästään käyttämään ulkoisena mahdollisuutena koettuun paikkatietojen tarpeeseen. Tämän myötä merkitystä saadaan vietyä eteenpäin eri toimintoihin.

Ympäristövastuun ST-suunnitelmassa sen sijaan korostettiin Maanmittauslaitoksen sisäisinä vahvuuksina todettuja toimenkuvaa ja tiedon omistamista, joiden ansiosta voidaan kiinnittää suoraan huomioita isoksi ulkoiseksi uhkaksi nostettua ilmaston

lämpenemistä. Päätöksenteko ja sitä seuranneet toimenpiteet voidaan sisäisten ympäristövastuuvahvuuksien avulla pohjustaa ilmaston lämpenemistä ehkäiseviin ratkaisuihin, jolloin TOWS-matriisin teoriaosuudessa korostettuja hallitsemattomia uhkia ei jää toiminnan vaikutusten alaisuuteen.

Maanmittauslaitoksen TOWS-matriisin WO-suunnitelmassa havaittiin merkittäväksi heikkoudeksi todellisten ympäristöä edistävien tekojen vähäinen määrä, johon nähdään saatavan muutosta aikaan ulkoisena mahdollisuutena määritellyn yhteistoimitilojen avulla. Ympäristöystävällisemmät, yhdessä valtion muiden organisaation suunnittelut toimitilat tukevat ulkoisista mahdollisuuksista kestävyden muuttumista toimintavaksi, jolla pystytään vahvistamaan Maanmittauslaitoksen sisäisenä heikkoudeksi koettua ympäristövastuusaamisen puutetta.

Ympäristövastuun TOWS-matriisi päätettiin mahdolliseen kriisitilanteeseen vastaavalla WT-suunnitelmalla, jossa ilmaston lämpenemisestä ja organisaation sisäisistä heikkouksista muodostuvat vaikutukset konkretisoituisivat yhtäaikaaisesti. Tämä tilanne nähdään aiheuttavan suoranaisia muutoksia aina Maanmittauslaitokselle asetetuissa perustehtävissä, minkä lisäksi ympäristövaikutusten aiheutumista on tarkennettava.

Toteutetut TOWS-matriisit toimivat tässä tutkimuksessa mittaristokokonaisuuden kannalta tietoisuuden lisääjinä, jotta kokonaisuus saadaan vastaamaan Maanmittauslaitoksen sisäisessä ja ulkoisessa toimintaympäristössä havaittuja erikoispiireiteitä.

Tämän tutkimuksen toimintaympäristön analysoinnin laajuudesta johtuen joudutaan tekemään rajausta, jotta pystytään vastaamaan varsinaiseksi tutkimusongelmaksi asetettua Maanmittauslaitoksen vastuullista toimintaa ja vastuullisuusraportointia. Kuviossa 30 on tiivistetty tutkimuksen sisäisen ja toimintaympäristön kannalta merkittävimmät tekijät, jotka tullaan huomioimaan mittaristokokonaisuuden lopputuotoksessa. Sinisellä värillä esitetyt osat liittyvät taloudelliseen vastuuseen, punaiset sosiaaliseen vastuuseen ja vihreät ympäristövastuuseen.

Sisäiset vahvuudet	Sisäiset heikkoudet
<ul style="list-style-type: none"> - Tulostavoitteiden täyttyminen - Osallistava päätöksenteko 	<ul style="list-style-type: none"> - Vaatimustason ylläpitäminen - Priorisointi
<ul style="list-style-type: none"> - Omistautuneisuus - Tehokas viestintä 	<ul style="list-style-type: none"> - Tiedon säilyttäminen - Keskustelukulttuuri
<ul style="list-style-type: none"> - Merkityksen ymmärtäminen - Toimenkuva 	<ul style="list-style-type: none"> - Osaaminen - Sisällyttäminen päätöksentekoon
<ul style="list-style-type: none"> - Trendien tarjonta - Panostus vastuullisuuteen 	<ul style="list-style-type: none"> - Budjettirahoituksen suuntaus - Päätösten vaikutus
<ul style="list-style-type: none"> - Tiedon nopea leviäminen - Laajentunut arvomaailma 	<ul style="list-style-type: none"> - Väestön ikärakenne - Eriarvoistuminen
<ul style="list-style-type: none"> - Yhteistoimitilat - Kestävyydestä toimintatapa 	<ul style="list-style-type: none"> - Ilmaston lämpeneminen
Ulkoiset mahdollisuudet	Ulkoiset uhat

Kuvio 30. Tutkimuksen kannalta keskeisimmät toimintaympäristön analysoinnin löydökset

6.2 Teemahaastattelut

Kuten tutkimusasetelmassa kerrottiin, tämän tutkimuksen primääriaineistojen keräämisessä hyödynnettiin aineistonkeruumenetelmänä teemahaastatteluita. Vastuullisuus näkyväksi valtiolla -pilotin aikaisilla havainnoilla saatiin aikaan ymmärrys, että haastateltavien taustalla olevat organisaatiot olisi hyvä olla valtionhallinnon ulkopuolelta. Vastuullisuus näkyväksi valtiolla -pilotin havainnoilla ja toimintaympäristöanalyysin tuotoksilla täydennettiin tutkimusaineisto yhteneväksi, jotta tutkimusongelma ja -kysymykset saatiin ratkaistavaksi. Teemahaastatteluiden avulla haettiin vastausta vastuullisuuden numeeriseen mittaamiseen, joka toimi myös yhtenä tutkimuskysymyksenä.

Haastattelut toteutettiin tutkimusasetelman kuvauksen mukaisesti harkinnanvaraisella otannalla yhdeksän eri haastateltavaa. Haastateltavien taustalla olevien organi-

saatioiden valinnassa noudatettiin Tuomisen (2016) benchmarking-prosessin vaiheita. Vastuullisen toiminnan ja vastuullisuusraportoinnin ilmiöt jaettiin yhteiskuntavastuun osa-alueisiin, joihin tunnistettiin parhaiten kehitystyötä Maanmittauslaitoksen näkökulmasta tukevat toimijat. Varsinaisissa teemahaastatteluisa pyrittiin löytämään benchmarking-organisaatioille tyypillisiä toimintatapoja, joita verrattiin ennakkoon toimintaympäristön analysoinnin yhteydessä tunnistettuihin Maanmittauslaitoksen menetelmiin. Näiden kautta päästiin miettimään Maanmittauslaitoksen vastuulliselle toiminnalle ja vastuullisuusraportoinnille asetettuja tavoitteita, joihin tullessaan kokoamaan keskeiset benchmarking-löydökset tutkimuksen lopussa esitettävässä mittaristokokonaisuudessa. Mittaristokokonaisuudella vastataan benchmarking-prosessin vaatimuksiin toiminnan mukauttamisesta sekä jatkuvasta kehityksestä, johon Maanmittauslaitokselle luodaan edellytykset työn ansiosta.

Haastatteluissa ja niihin valmistautuessa käytettiin apuna puolistrukturoidun teemahaastattelun yhteydessä kuvattua teemahaastatteluprosessia, jossa tutkimusongelmaa lähestyttiin jakamalla ilmiöiden pääluokat vastuulliseen toimintaan ja vastuullisuusraportointiin. Tämän avulla saatiin suunnitteluvaiheen päätteeksi aikaan haastattelurunkoon niin jokaista haastateltavaa koskeneet kuin spesifisti omaa yhteiskuntavastuun osa-aluetta käsitelleet teema-alueet, joiden alle listattiin haastatteluvaihetta varten esitettäviä kysymyksiä. Haastatteluvaiheen tuotoksia käsiteltiin luokitteluindikaattoreilla ja verrattiin sitä myöten antamaan oman tuen tutkimusongelman ratkaisemiseksi. Haastatteluanalyysit on kuvattu liitteessä 3.

Taloudellisen vastuun haastattelut

Taloudellisen vastuun haastateltavien yleisinä vastuullisuushuomioina pystyi aistimaan, että aihe vaatii todellista perehtyneisyyttä, jotta sen moninaiset tasot alkavat selventyä. Vastuullisuusosaamisen tueksi on kerrytettävä tietotaitoa myös organisaation perusliiketoiminnasta, jotta nämä kaksi elementtiä saadaan näkymään toiminnassa yhtenä kokonaisuutena. Näiden ohessa olisi tärkeää ymmärtää vastuullisuuden globaalin ulottuvuuden, sillä se on tällä hetkellä aihe, joka koskettaa jokaista toimijaa ympäri maailman.

Vastuullisuustyön kohteen ja tavoitteen näkökulmasta taloudellisen vastuun haastateltavat jakautuivat näkemyksiensä perusteella kahteen eri kategoriaan. Ensinnäkin

vastuullisuustoimet nähdään mahdollisuutena tuona vahvemmin esille omaa yritystä ja sen toimintaa. Näin ollen saadaan luotua läpi organisaation samanlainen malli, jonka perusteella löydetään oikeat vastaukset erilaisiin ulkopuolelta syntyneisiin kyselyihin. Toiseksi tavoitteeksi muodostui vastuullisuustyön merkitys osana riskien tunnistamista ja ennaltaehkäisyä. Organisoimalla vastuullisuus itse toiminnan ja siitä raportoinnin näkökulmasta systemaattisesti, nähdään löytyvän omalle organisaatiolle kriittisiä osa-alueita. Tästä havainnosta pystyy vetämään suoran yhteyden taloudellisen vastuun teoriaan, jossa mainittiin sen olevan yhteiskuntavastuun osa-alueista kykenevä pohtimaan vaikutuksia ja riskejä oman sisäisen toiminnan lisäksi myös yhteiskunnallisella tasolla.

Vastuullisuusraportoinnin dokumenttien suhteen taloudellisen vastuun edustajat nostivat esille GRI-standardien ohjaavan roolin. GRI-standardit eivät kuitenkaan saa heidän mukaansa raporteissa liiallista otetta, vaan oman toiminnan erottautumiskeinot on säilytettävä osana raportointia. Haastateltavat jakoivat myös yhtenevän näkemyksen, että dokumenttien kohdalla kannattaa hyödyntää kolmannen osapuolen toteuttamaa ulkoista varmennusta. Varmennuksen avulla käytettävät raportointimenetelmät todettiin asianmukaisiksi ja niiden kehittämiseen koetaan saavan uusia ajatuksia.

Taloudellisen vastuun haastateltavat näkivät toimintaympäristön hallinnan perustuvan muutamaankin tärkeään tekijään. Vastuullisuustoimintoihin ja -raportointiin on hyvä hakea vaikutteita niin oman toimialan kilpailijoista kuin kansalaisjärjestöjen kaltaisista aktiivisista sidosryhmistä. Tällä saavutetaan edistystä toiminnassa, minkä lisäksi omia verkostoja saadaan laajennettua.

Haastateltavat pääsivät myös antamaan näkemyksiään, kuinka taloudellinen vastuu ja sen mittaaminen näyttäytyvät oman organisaation tekemisessä. Yleisesti ottaen se nähdään ominaisuutena, jolla voidaan kuvata toiminnan kannalta olennaisimpia taloudellisia suorituksia ja pystyä vakuuttamaan niiden olevan kannattavalla pohjalla. Yhtä tärkeää on niiden avulla osoittaa, että toiminnasta aiheutuu sidosryhmille myös välillisesti taloudellisia vaikutuksia, joiden tunnistaminen voi tuntua alkuun haastavalta. Vaikutusten selvitystyössä on mahdollista käyttää apuna GRI-standardien koh-

dan 203 lisäksi muun muassa TCFD-raportointia, jossa yhdistyvät talous- ja ilmatoris-
kit sekä CDP:n eli Carbon Disclosure Project-järjestön mallia. Suorituksen mittaami-
sen teoriaviitekehyksen yhteydessä tutustuttuihin SMART-kriteereihin kuului tavoit-
teiden spesifinen määrittely, joka pystytään ottamaan huomioon ottamalla käyttöön
vastuullisuusraportoinnissa haastatteluissa esiin nousseita, ulkopuolisten järjestöjen
tarjoamia mittausmalleja.

Sosiaalisen vastuun haastattelut

Sosiaalisen vastuun haastateltavien vastauksista koskien oman yhteiskuntavastuun
osa-alueen mittaamista pystyi niin ikään löytämään selkeitä yhtymäkohtia suoritus-
sen mittaamisen teoriaan. Valtionhallinnossa mittarityypiksi tunnistettu palvelukykyä
ja vaikuttavuutta kuvaavat mittarit olivat valtionhallinnon ulkopuolisten haastatelta-
vien mukaan tärkeitä lukuja kertomaan sosiaalisen vastuun onnistuneisuudesta. Sosi-
aalisen vastuun mittaamisessa tulisi alkuun ymmärtää sen olevan pitkälti mielipide-
asioihin perustuvaa. Näitä organisaation eri toimintoihin liittyvien sidosryhmien mie-
lipiteitä saadaan selville mittaamisella, jossa toiminnan merkityksellisyys on hyvä
saada osalliseksi. Eri sidosryhmien tuntemusten selvittämisessä voidaan tukeutua eri-
laisiin vakioituihin laskentamenetelmiin, kuten esimerkiksi NPS eli Net Promoter
Score -lukuun, jolla on mahdollista kuvata asiakaskokemusta. Haastateltavat myös
korostivat, ettei sosiaalisen vastuun mittaamisessa ole olemassa yhtä oikeaa tapaa,
vaan jokaisen organisaation on löydettävä oma kulmansa. Yksi näkemys katsoo, että
on tärkeää mitata välillisiä työllistämisaikutuksia, kun taas toinen kokee sisäisten
vertaiskoulutusten tai erilaisiin tilaisuuksiin osallistumisten lukumäärät oleellisiksi
nostettavan esille sosiaalisen vastuun mittaamisessa ja sen raportoinnissa.

Raportointia koskevat dokumentit sosiaalisen vastuun haastateltavat katsoivat poh-
jautuvan standardit ja lukijakunnan tarpeet täyttävään organisaation vastuullisuusra-
porttiin. Vaikka yhden haastateltavan organisaation kohdalla vastuullisuusraportoin-
tiin koskevat dokumentit olivat toistaiseksi vasta ajatuksen tasolla, niin kaksi muuta
haastateltavaa pystyivät tuomaan ilmi muita dokumentoinnin keinoja, joilla varsi-
naista vastuullisuusraporttia voidaan tukea. Vastuullisuuden näkyminen strategiassa
alkaa olla itsestäänselvyys, joten seuraava vaihe on viedä dokumentteja eteenpäin
erillisellä vastuullisuusohjelmalla. Ohjelman avulla mahdollistetaan laaja-alaisen vas-

tuullisuuden fokuointi organisaatiolle tärkeiksi koettuihin alateemoihin ja niiden jalkautuminen läpi toiminnan. Tämän tueksi voidaan henkilöstöä varten toteuttaa erillinen vastuullisuusohjeisto, jolla selvennetään vastuullisuuden näkymistä heidän arjessaan. Tällä saadaan myös täytettyä dokumentoinnin yhdeksi tärkeimmistä haastateltavien nostamista ominaisuuksista eli avoimuus. Avoimuudella varmennetaan sosiaalisen vastuun täytyminen.

Tämän tutkimuksen YK:n kestävän kehityksen tavoitteiden teoriaosuudessa tuli ilmi niiden koskettavan kaikkia maailman maita. Osassa sosiaalisen vastuun haastateltavien organisaatioiden toimintaympäristössä hyödynnetään näitä samaisia tavoitteita, vaikka ristiriidaksi koettiin juuri niiden laajaulotteisuus. YK:n kestävän kehityksen tavoitteet jäävät helposti ylätasolle, joten organisaation on löydettävä oma keinonsa löytää niiden joukosta omaa toimintaa parhaiten tukevat kohdat peilaten muihin organisaation yleisesti asetettuihin tavoitteisiin sekä palveluihin. Haastateltavat näkivät myös toimintaympäristöissään vallitsevan erilaiset vastuullisuusymmärryksen ja -osaamisen lähtötasot, jotka haastavat toiminnan ja raportoinnin kykyä soveltua ymmärtävyydellään mahdollisimman monelle yksilölle. Nousevana trendinä toimintaympäristössä on havaittu näkyvän sidosryhmäkapitalismia, jonka kannalta eri toimijoiden odotuksia pitäisi pystyä varmuudella tunnistamaan.

Sosiaalisen vastuun haastateltavat löysivät organisaatioidensa vastuullisuustyön kohteiksi ja tavoitteiksi monenlaisia nostoja. Vastuullisuustyön avulla nähdään olevan mahdollista tehdä erilaisia avauksia ja lausuntoja sekä nostaa esille käytännön esimerkkejä toiminnan vastuullisuudesta. Sen ei tarvitse olla turhaa kaunistelua, vaan tavoitteena on antaa kuva, mitä organisaatiossa oikeasti tapahtuu ja millaista lisäarvoa sen toiminnalla pystytään tuottamaan. Vastuullisuustyö luo pohjaa myös hallita niin muutoksia kuin erilaisia epäkohtia, joiden myötä pystytään edistämään parhaimmillaan koko toimialaa ja jopa yhteiskuntaa. Nämä ovat ensiarvoisen tärkeitä faktoja sekä arjessa että mahdollisessa toiminnan kasvussa.

Sosiaalisen vastuuseen erikoistuneet haastateltavat tiivistivät vastuullisuuden olevan keskeisessä asemassa nykyisissä toiminnoissaan. Sitä pidetään jopa niin tärkeänä, ettei vastuuttoman toiminnan nähdä enää yksinkertaisesti olevan vaihtoehto. Vastuullisuus on menetelmä, jolla pystytään vaikuttamaan. Näin ollen organisaatioiden

tulee varmistaa sen esiintyvyys aina viestintätoimenpiteistä yksittäisiin valintoihin asti.

Ympäristövastuun haastattelut

Kuten puolistrukturoidun haastattelumenetelmän teoriaosuudessa tuli ilmi, on kyseessä menetelmätyyppi, joka sopii paljon avoimia kysymyksiä sisältäviin ilmiöihin. Valinta toteuttaa haastattelut kyseisellä menetelmällä konkretisoitui parhaiten juuri-kin ympäristövastuun haastateltavien kohdalla, sillä osa-alue oli sekä Maanmittauslaitokselle ja pilotin perusteella koko valtionhallinnolle tuntemattomin. Asiantuntevat haastateltavat toivat tähän ongelmaan suuren avun.

Ympäristövastuun haastateltavat lähestyivät vastuullisuutta sen painoarvon kautta. Vastuullisuus nähdään tiiviinä osana liiketoimintaa, jonka kannalta ympäristöasioiden esiin nostaminen on noussut ajankohtaiseksi. Organisaatiot ovat pystyneet siirtämään resursoinnissa vastuullisuuden merkityksen vakuuttamisesta sen edistämiseen, minkä seurauksena syntyy merkityksellistä informaatiota, jota voidaan hyödyntää läpi eri toimintojen.

Vastuullisuuden teoriaviitekehyksessä esiintyi sen tiivis yhteys eettisyyteen, joka tuli myös ympäristövastuun haastateltavien kanssa esille, kun vastuullisuustyön kohdetta ja tavoitetta pohdittiin. Vastuullisuustyön katsotaan lisäävän pohdintaa hyödyllisestä ja hyödyttömästä eli oikeasta ja väärästä tavasta. Kaikessa vastuullisuuteen liittyvässä päätöksenteossa pitäisi päätyä perusteltuun valintaan, miksi jokin asia tehdään tietyllä tavalla. Vastuullisuustyön toteuttaminen tuo mukanaan haastateltavien mukaan eräänlaista kilpailuetua sekä menetelmää, jolla voidaan inspiroida omaa henkilöä. Inspiroimisen ohessa vastuullisuuden uskotaan olevan keino, jolla saavutetaan hiilineutraaliuden tapaiset suuret päämäärät.

Päivittäisen toimintaympäristön osalta haastateltavat sen sijaan näkivät organisaatioidensa tärkeimmäksi tehtäväksi toteuttaa olennaisuusanalyysi, jonka avulla saadaan kartoitettua omassa toiminnassa olennaiset teemat. Sen myötä saadaan selville relevantit asiat, joiden nykytasoa päästään arviomaan. Sidosryhmäyhteistyö on ylipääntänsä jatkuvaa verkostotyötä, jossa käydään erilaisia keskusteluita vastuullisuuteen

liittyen. Aiemmissa haastatteluissa esiintynyt TCFD-raportointi nostettiin myös ympäristövastuun haastateltavien kohdalla esille, kun sen hyötyä talous- ja ilmastonäkökulman yhdistämisessä korostettiin.

Ympäristövastuun haastateltavat painottivat vastuullisuustyön dokumenteista erityisesti spesifisti koottua raporttia, jonka tueksi on mahdollista toteuttaa erilaisia tukevia elementtejä. Konkreettisten toimenpiteiden lisäämiseksi yksi tällainen tuotos on ympäristöohjelma, jonne voidaan koota erikseen organisaation asettamia tavoitteita ja niiden seuranta. Tavoitteiden tulee olla standardoituja ja tieteeseen perustuvia, jotta niiden uskottavuus säilyy. Auttavana osapuolena voidaan turvautua ulkoisten auditoijien puoleen, joiden kokemusta saadaan käytettyä varmennuksen varalta.

Standardit, tieteeseen perustuneisuus ja ammattimaisuus nousivat ympäristövastuun haastateltavien kohdalla puheeksi myös kyseisen yhteiskuntavastuun osa-alueen mittaamisessa. Mikäli organisaatiosta ei löydy vaadittavaa osaamista toteuttaa ympäristöasioiden mittaamista, on parasta hakea apua sen ulkopuolelta. Tämä reitti tuottaa Excel-laskureiden sijaan selainpohjaisia laskentatyökaluja tai jopa erillisiä järjestelmiä, joihin voidaan syöttää laskennan kannalta keskeisiä rajaus-, lähtö-, kaava- ja muuntokerrointitietoja. Mittaamista pyritään viemään organisaation aiheuttamasta hiilijalanjäljestä kohti organisaation hiilikädenjälkeä, jolla arvioidaan sen tuottamia positiivisia ympäristövaikutuksia. Laskentaan on sisällytettävä organisaation keskeiset prosessit, strategiset elementit ja vahvuudet, joiden ansiosta saavutetaan oikeasti merkittäviä tuloksia. Ennen kuin laskennan tuotoksiin päästään kiinni, on organisaation kyettävä analysoimaan vaikutuspiiriä, jota pystytään tunnistamaan esimerkiksi GHG:n eli Greenhouse Gasin organisaation toiminnan Scope 1, 2 ja 3 -tasoihin jakavalla Protocol-menetelmällä. Näin ollen ympäristövastuu saadaan liitettyä keskeiseksi osaksi organisaation systemaattista toimintaa.

Haastatteluiden sisällöt analysoitiin valitun tutkimusmenetelmän mukaan kuivailulla, luokittelulla ja yhdistelyllä. Kuvailun yhteydessä tehdyt havainnot koottiin ”Yleistä”-teeman alle, jossa todettiin haastattelun aikaisen keskustelussa muodostuneita huomioita. Tämän jälkeen litterointiaineistosta tuotettiin teemoittelun avulla viisi muuta teemaa. Mittaristokokonaisuuden muodostumisen kannalta keskeisimmiksi tee-

moiksi valikoitiin vastuullisuustyön kohde ja tavoite, vastuullisuusraportoinnin dokumentit, toimintaympäristö sekä yhteiskuntavastuun osa-alue ja sen mittaaminen, joiden nähdään tukevan Maanmittauslaitoksen vastuullista toimintaa ja vastuullisuusraportointia, koska benchmarking-organisaatiot ovat omalla kohdallaan jo ehtineet kokea nämä ominaisuudet tärkeimmiksi. Maanmittauslaitoksen näkökulmasta keskeisimmät tekijät on koottu kuvioon 31, jossa taloudellisen vastuun organisaatioiden pääajatuksukset näkyvät sinisellä värillä, sosiaalisen vastuun organisaatioiden punaisella värillä ja ympäristövastuun organisaatioiden vihreällä värillä.

Vastuullisuustyön kohde ja tavoite	Vastuullisuusraportoinnin dokumentit
<ul style="list-style-type: none"> - Perustehtävän laadukkuus ja edistäminen - Oman toiminnan vahvempi esiin tuominen 	<ul style="list-style-type: none"> - Tiivissisältöinen - Erottutumiskeino
<ul style="list-style-type: none"> - Realistinen kuva toiminnasta - Toimialan edistäminen 	<ul style="list-style-type: none"> - Vastuullisuusohjeisto - Vastuullisuusohjelma
<ul style="list-style-type: none"> - Hyödyllinen vs. Hyödytön - Inspiroiminen 	<ul style="list-style-type: none"> - Standardoitu - Ympäristöohjelma
<ul style="list-style-type: none"> - Mahdollisuus vertailla muihin toimijoihin - Kasvaneet intressit 	<ul style="list-style-type: none"> - Toiminnan olennaisin taloudellinen suoritus - Välillisesti toiminnasta aiheutuvat vaikutukset
<ul style="list-style-type: none"> - Kokonaistavoitteita tukeva - Sidosryhmäkapitalismi 	<ul style="list-style-type: none"> - Mieliäpidäkysymys - Toiminnan merkityksellisyys
<ul style="list-style-type: none"> - Talouden ja ilmaston yhdistäminen - Olennaisuusanalyysi 	<ul style="list-style-type: none"> - Erillinen järjestelmä - Hiilikädenjälki
Toimintaympäristö	Yhteiskuntavastuun osa-alueen mittaaminen

Kuvio 31. Tutkimuksen kannalta keskeisimmät teemahaastatteluiden löydökset

Kyseiset kuvion 31 poiminat liitetään osaksi mittaristokokonaisuuden mittareita, joihin saadaan tämän avulla varmennusta valikoitujen tavoitteiden ja vaatimusten tueksi. Tämän lisäksi liitteenä 3 esitetystä benchmarking-haastatteluiden teemoittelu-pohjasta tiivistetään mittaristokokonaisuuteen mukaan ”Tulevaisuus”-teeman alta löytyviä nostoja, kun yksittäisen mittarin jatkotoimenpiteitä tarkastellaan.

6.3 Mittaristokokonaisuus

Teoriaviitekehyksen, sisäisesti työpajojen kautta muodostettujen toimintaympäristö-analyysien ja ulkoisesti benchmarking-haastatteluilla löydettyjen kohtien ansiosta saatiin muodostettua neljänteen tutkimuskysymykseen näkemys siitä, miten Maanmittauslaitoksen vastuullisuudelle asetetut tavoitteet saadaan liitettyä vastuulliseen toimintaan ja vastuullisuusraportointiin. Tästä näkemyksestä muodostettiin johtopäätöksenä ja työn konkreettisenä tuotoksena mittaristokokonaisuus. Tutkimuksen ongelmaksi havaittiin puute Maanmittauslaitoksen vastuullisen toiminnan mittaamisen tarjoamasta tuesta päätöksentekoon ottaen huomioon vastuullisuusraportoinnissa esiintyvät muuttuvat linjaukset ja käytännön vaatimukset. Mittaristokokonaisuuteen kerättiin tutkimustuloksista yhteen Maanmittauslaitoksen vastuullista toimintaa ja vastuullisuusraportointia parhaiten tukevat ominaisuudet, joiden avulla alussa tunnistettuihin tutkimusongelmaan ja -kysymyksiin saatiin ratkaisut.

Mittaristokokonaisuus rakentui luvussa 2.5 esitetyn YK:n kestävän kehityksen tavoitteiden sisällyttämisen mukaisesti. Maanmittauslaitoksen kohdalla sovellettu versio on kuvattu kuviossa 32.

1. Keskeisten YK:n kestävän kehityksen tavoitteiden määrittely	1.1 YK:n kestävän kehityksen tavoitteiden ymmärtäminen	YK:n kestävän kehityksen tavoite	
	1.2 Tavoitteiden johdattaminen		
	1.3 Tavoitteiden määrittäminen		
2. Mittaaminen ja analysointi	2.1 Liiketoiminnan päämäärien asettaminen	MML:n lakisääteinen tehtävä	Tulosopimuksen tavoite
	2.2 Sopivan tiedonannon valitseminen	MML:n strateginen tavoite	
	2.3 Datan kerääminen ja analysointi		
3. Raportointi sekä mahdollisten muutosten toteutus	3.1 ja 3.2 Hyvän käytännön ja datan käyttäjien tarvitseman informaation huomioiminen	Sisäinen toimintaympäristö	Vahvuus Heikkous
		Ulkoinen toimintaympäristö	Mahdollisuus Uhka
		Benchmarking-löydökset	Vastuullisuustyön kohde ja tavoite
			Vastuullisuusraportoinnin dokumentit
			Toimintaympäristö
			Yhteiskuntavastuun osa-alue ja sen mittaaminen
	SMART	S	
		M	
		A	
		R	
T			
Valtionhallinnon tulospriama	Yhteiskunnallinen vaikuttavuus		
	Toiminnallinen tuloksellisuus		
	Voimavarojen hallinta		
Mittarin luotettavuus	Validiteetti		
	Reliabiliteetti		
	Relevanssi		
	Käytännöllisyys		
3.3 Raportointi ja muutosten toteutus	Benchmarking-löydös	Tulevaisuus	
	Jatkokehitys		

Kuvio 32. YK:n kestävän kehityksen tavoitteiden sisällyttäminen Maanmittauslaitoksen vastuulliseen toimintaan ja vastuullisuusraportointiin

Mittareille löydettiin kyseisen menetelmän mukaan perusteet, jotta ne saadaan osaksi Maanmittauslaitoksen vastuullisuusraportointia ja kokonaisvaltaista vastuullista toimintaa. Kolme päävaihetta jaettiin edelleen kolmeen alatavoitteisiin, joihin löydettiin teoriaviitekehityksen, toimintaympäristöanalysoinnin ja teemahaastatteluiden avulla tunnistettuja ominaisuuksia. Mittaristokokonaisuus löytyy liitteenä 4.

Mittaristokokonaisuuden lukujen jakosuhteena toimii koko työn aikana mukana ollut yhteiskuntavastuun periaate, jossa toiminta nähdään käsittävän taloudellisen vastuun, sosiaalisen vastuun ja ympäristövastuun. Kuten tutkimusasetelmassa todettiin, oli Maanmittauslaitos toteuttanut strategiauudistuksen yhteydessä toimintaan olennaisesti vaikuttavien YK:n kestävän kehityksen tavoitteiden valinnan. Näin ollen tämän tutkimuksen tehtäväksi jäi liittää valitut tavoitteet yhteen mittareiden kanssa. Maanmittauslain velvoittamat Maanmittauslaitoksen lakisääteiset tehtävät, maa- ja metsätalousministeriön kanssa solmitun tulossopimuksen tavoitteet sekä strategias-
assa kuvatut strategiset tavoitteet ovat niin ikään tunnistettu mittaristossa YK:n kestävän kehityksen tavoitteiden toisessa sisällyttämisvaiheessa.

Sisällyttämisen kolmanteen vaiheen raportoinnin sekä mahdollisten muutosten toteutus syventyy alkuun toimintaympäristön analysoinnin tuotoksiin, josta yksittäiseen mittariin on nostettu niin käytettävä vahvuus ja mahdollisuus kuin vältettävä uhka ja mahdollisuus. Näiden myötä saadaan nostettua laajojen toimintaympäristöanalyysien joukosta mittareita parhaiten palvelevat ominaisuudet. Teemahaastatteluiden benchmarking-organisaatioiden edustajien ajatukset näkyvät mittaristokokonaisuudessa nostoina, joissa on käytetty apuna haastatteluista muodostuneita teemoja. Näiden ohessa hyvä mittauskäytäntö on huomioitu tarkastelemalla jokaista lukua SMART-kriteereiden ja mittarin luotettavuuden kautta. Mittareihin on saatu lisättyä valtionhallinnon näkökulmaa tulosprismalla, joka antaa mittareille yhden sen kolmesta osasta, jota niillä palvellaan. YK:n kestävän kehityksen tavoitteen sisällyttäminen päättyy muutosten toteutusten kannalta keskeisten tekijöiden nostamiseen, jossa on tuotu ilmi benchmarking-haasteltavien näkemyksiä tulevaisuuden suunnista ja omia tutkimuksen aikana muodostuneita jatkokehitysehdotuksia.

Tutkimustyön avulla löydettiin Maanmittauslaitoksen nykytoiminnasta kolme käyttökelpoista mittaria, joiden yhteyttä yhteiskuntavastuun osa-alueisiin ei oltu onnistuttu

tunnistamaan. Kokonaistuottavuus palvelee parhaiten Maanmittauslaitoksen toiminnasta syntyvää suoraa taloudellista vaikutusta. Sosiaalisen vastuun mittarit perustuvat Maanmittauslaitoksen omaan kesätyöntekijöitä koskevaan kyselytutkimukseen ja ulkopuolisena palveluntarjoajana toimivan T-Median Luottamus&Maine -tutkimukseen. Kyseiset mielipidemittaukset kuvastavat Maanmittauslaitoksen sosiaaliseen vastuun onnistuneisuutta.

Olemassa olevien mittareiden kehittämisen lisäksi Maanmittauslaitos tarvitsee tutkimuksen perusteella kolme täysin uutta mittaria kuvaamaan taloudellisen vastuun välillisiä sekä ympäristövastuun välittömiä ja välillisiä vaikutuksia. Taloudellisen vastuun epäsuorana mittarina toimii paranneltu versio organisaation nykyisestä tavasta esittää toiminnan kulujen jakautumista. Maanmittauslaitoksen tutkimustoiminnan ylläpitokustannusten vertaaminen siitä muodostuviin vaikutuksiin tieteellisiin julkaistuihin viittausten muodossa kuvastaa, kuinka organisaation toiminnasta syntyy epäsuoraa taloudellista arvoa julkaisua hyödyntävissä toimijoissa. Ympäristövastuun uudet mittarit liittyvät puolestaan vahvasti hiilijalanjälki- ja hiilikädenjälkilaskelmiin. Maanmittauslaitos on mukana WWF:n eli World Wide Fund for Naturen Green Office -ympäristöjärjestelmässä, jonka alaisuudessa organisaation toimipaikoista on tällä hetkellä 10. Tehostamalla tämän järjestelmän käyttöä Maanmittauslaitoksella on mahdollisuus selvittää standardienmukaisella laskennalla toimipaikkojensa hiilijalanjälki. Hiilikädenjälkilaskenta sen sijaan liittyy Maanmittauslaitoksen perustoimintaan, jossa käynnissä oleva tilusjärjestely toimii esimerkkinä. Tilusjärjestelyillä kehitetään suomalaisen maa- ja metsätalouden asemia uudelleenjärjestelmällä pelto- ja metsätiluksia. Tämän seurauksena maanomistajien liikennöinti tiluksien välillä vähenee, jolloin Maanmittauslaitos pystyy pienentämään toiminnallaan välillisesti ympäristöhaittoja. Haitta-arvio perustuu dataan, joka kertoo hiilikädenjäljen omaisesti maanomistajien liikennöintimäärät ennen tilusjärjestelyä ja sen jälkeen. Näiden erotus on lopullinen Maanmittauslaitoksen ympäristövastuun epäsuoran mittarin lukema.

Koottu mittaristokokonaisuus kuvaa hyvin Maanmittauslaitoksen vastuullisen toiminnan ja vastuullisuusraportoinnin nykytilannetta. Organisaatiosta löytyy huomattava määrä vastuullisuuteen luokiteltavia ominaisuuksia, mutta niiden jäsentely vaatii lisätyötä.

Toimintaympäristön analysoinnin ja teemahaastatteluiden perusteella taloudellisen vastuun voidaan sanoa olevan Maanmittauslaitoksessa hyvällä mallilla, sillä organisaatio on osoittanut kykynsä ylläpitää kannattavaa toimintaa. Nykytilanteeseen ei tule kuitenkaan jäädä liiaksi kiinni, vaan perustehtävien toteuttamisessa on säilytettävä benchmarking-organisaatioidenkin mukaan korkea vaatimustaso. Näin ollen Maanmittauslaitoksen tulee pohtia keinoja, joilla tuottavuuden mittaamisen piiriin saadaan liitettyä organisaation jokainen jäsen ja toiminto.

Sosiaalinen vastuu on sen sijaan Maanmittauslaitoksen yhteiskuntavastuun osa-alueista luultavasti isompien muutosten äärellä. Kyseinen osa-alue kattaa useita eri sidosryhmiä, joilla jokaisella on oma, tilanteiden mukaan vaihteleva mielipide. Tämän johdosta voidaan pitää ensiarvoisen tärkeänä, kuinka Maanmittauslaitos kykenee tunnistamaan väyliä saada sekä organisaation sisäisten että ulkoisten toimijoiden äänet kuuluviin. Teemahaastatteluiden kautta tulevaisuuden suurimpina kysymyksinä nähdään toimijoiden tapa tehdä itseään näkyväksi ja lisätä tunnettuutta, minkä ohessa itse toiminnassa tulee säilyttää positiivinen ilmapiiri.

Maanmittauslaitoksen ympäristövastuun voidaan todeta johtopäätöksenä olevan eniten mahdollisuuksia tarjoava kokonaisuus, sillä tähänastiset toimet eivät ole vielä rajanneet sen suuntaa. Organisaation kannalta keskeistä onkin valita ympäristöasioiden kohdalla tietty suunta, joka pyritään sisällyttämään myös muuhun toimintaan. Benchmarking toi esille päästölaskennan myötä syntyvän organisaation hiilijalanjäljen, josta niin mittaamista kuin toimenpiteitä pitäisi alkaa suunnatta kohti kahden hiilijalanjäkilaskennan erotusta kuvaavaa hiilikädenjäljen sisältöä. Hiilikädenjälkiajattelun sisäistäminen takaa organisaatiolle keinon vaikuttaa ympäröivään luontoon positiivisesti. Maanmittauslaitoksen tulee ensiksi tuottaa oman toiminnan päästölukema, minkä jälkeen ympäristövastuun painopistettä voidaan kohdistaa laaja-alaisimpiin vaikutuksiin.

Yleisenä huomiona voidaan todeta, että jatkossa toimeksiantajan on syytä keskittyä tuottamaan jokaisen yhteiskuntavastuun osa-alueen kohdalle epäsuoria eli välillisen vaikutuksen mittareita. Valtionhallinnon ominainen tapa tavoitella voiton sijasta mahdollisimman tehokasta verovarojen käyttöä tulee nostamaan painoarvoa niin vastuullisuusraportoinnin yhtenäistämisen kuin eri sidosryhmien vaatimusten myötä.

Teemahaastattelut osoittivat valtionhallinnon ulkopuolisten toimijoiden pyrkivän myös huomioimaan toiminnan epäsuorat vaikutukset, joiden sisäistäminen vaatii tiiviin yhteistyön lisäksi Maanmittauslaitokselta oman toiminnan ymmärtämistä.

7 Pohdinta

Tutkimuksen tavoitteena oli löytää ehdotuksia Maanmittauslaitoksen vastuullisuudelle asetettujen tavoitteiden liittämistä selkeämmin vastuulliseen toimintaan ja vastuullisuusraportointiin. Tuotoksena toimeksiantajalle luovutettiin mittaristokokonaisuus, jossa on huomioitu yhteiskuntavastuun osa-alueiden lisäksi niin Maanmittauslaitokseen kohdistuvat vaatimukset kuin itse organisaationa asetetut tavoitteet. Lisäksi mittaristokokonaisuudessa ilmenee tutkimuksen myötä syntyneet benchmarking-löydökset ja jatkokehitysehdotukset.

Tutkimus osoitti Maanmittauslaitoksen omaavan jo entuudestaan hyviä elementtejä vastuullista toimintaa ja vastuullisuusraportointia varten, mutta opinnäytetyön aikaisen selvitystyön ansiosta nämä saatiin liitettyä paremmin yhteen. Tämä tutkimus loi organisaatiolle pohjan organisoida jatkossa vastuullinen toiminta ja vastuullisuusraportointi valtionhallinnon tasoisen yhtenäistämisen vaatimukset huomioiden.

Tutkimuksen onnistuminen

Tutkimus voidaan katsoa olleen mielestäni onnistunut. Sen avulla tuotettiin ensinnäkin huomattava määrä vastuullisuuteen liittyvää organisaation sisäistä informaatiota Maanmittauslaitoksen omien työntekijöiden osallistamisen kautta. Tämän avulla toiminnan ja raportoinnin piirteitä pystyttiin peilaamaan benchmarking-haastatteluihin, joissa täytettiin organisaation ylemmältä taholta tullut toive tunnistaa valtionhallinnon ulkopuolisten organisaatioiden hyväksi koettuja vastuullisuusominaisuuksia. Benchmarking-haastatteluilla muodostettiin paljon ajankohtaista tietoa vastuullisen toiminnan ja vastuullisuusraportoinnin suuntauksista, joita Maanmittauslaitoksessa voidaan hyödyntää jatkotoimenpiteissä. Laaja, valtionhallinnon näkökulmaa koros-

tava teoriaviitekehys ja henkilökohtainen osallistuminen Vastuullisuus näkyväksi valtiolla -pilottiin olivat ehdottoman tärkeissä rooleissa tutkimuksen onnistumisen kannalta. Niiden avulla laajakäsitteiseksi osoittautunut vastuullisuuden aihe oli helpommin hallittavissa, jolloin benchmarkingin keinoin toteutetuista teemahaastatteluista saatiin enemmän irti. Teemahaastatteluiden määrään ja ennen kaikkea haastateltavien laatuun olin erityisen tyytyväinen, sillä ne takasivat työlle uskottavuutta.

Tutkimus koettiin tarpeelliseksi rajata heti alussa yhteiskuntavastuun osa-alueiden mukaan kolmeen lähestymistapaan. Ottaen huomioon ilmiön ja sitä myöten työn lopullinen laajuus, olisi rajausta voinut tehdä vieläkin yksityiskohtaisemmin valitsemalla ainoastaan yksi yhteiskuntavastuun osa-alue. Toisaalta etenkin teemahaastattelut osoittivat, että organisaatioissa ei tule miettiä vastuullisuutta liian kapeakatseisesti, vaan monet taloudelliset tekijät liittyvät ympäristötekijöihin ja niin edelleen. Näin ollen tutkimuksella pystyttiin vastaamaan Maanmittauslaitoksen vastuullisen toiminnan ja vastuullisuusraportoinnin kehitystyöhön riittävällä tarkkuudella.

Tutkimuksen konkreettisena lopputuloksena tuotettuun mittaristokokonaisuuteen saatiin kerättyä työn aikana erilaisia kriteereitä, joiden myötä valikoituneet mittarit voidaan todeta onnistuneiksi. Tutkimuksen perusteella ne voidaan sanoa huomioivan Maanmittauslaitoksen sisäisen ja ulkoisen toimintaympäristön keskeiset teemat, minkä lisäksi hyvän mittaustavan vaatimukset täyttyivät. Kyseistä ajattelumallia voidaan käyttää kehitystyön jatkuessa.

Vaikka työ pääsi laajentumaan alkukäsityksiä suuremmaksi, niin jokainen toteutettu työvaihe saatiin palvelemaan Maanmittauslaitoksen vastuullisuusraportoinnin kehittämistä. Työn näkyvimpänä osana toimivaan mittaristokokonaisuuteen ei ole sisällytetty mitään, johon teoriassa ei ole tutustuttu. Näin ollen tutkimuksen loogisuuteen tulee olla erittäin tyytyväinen.

Tutkimuksen aiheesta tuli henkilökohtaisesti läheinen, mutta tästä huolimatta tekemisessä pystyttiin säilyttämään kriittisen ajattelumallin pohtimalla myös heikkouksia ja uhkia. Lisäksi benchmarking-haastateltavat ja heidän taustallansa olleet malliorganisaatiot toivat mukanaan ajankohtaista vertailutietoa, jotka selvensivät Maanmittauslaitoksen vastuullisen tekemisen olevan kaukana täydellisyydestä ja saivat uskoaan kehitettävää vielä löytyvän.

Vastuullisuudesta ilmiönä kertyi pitkän tutkimusprosessin aikana vahva osaaminen, kun asioita tuli käytyä läpi ensiksi yleisellä tasolla, josta tietoa lähdettiin fokusoimaan valtionhallinnon näkökulmaan. Ulkomaalaisten lähteiden osuus ei noussut kovinkaan suureksi, mutta tämä oli tietoinen valinta, sillä näihin tutustuminen ei olisi ollut relevanttia Maanmittauslaitoksen ja sen valtionhallintokeskeisen toimintaympäristön kannalta. Eri valtioiden julkishallintojen toiminta ei ollut tutkimuksen päätehtävänä, vaan tarkoitus oli lähestyä globaalia toimintaympäristöä enemmän benchmarking-haastateltavista kerätyn tiedon ansiosta.

Lukuisiin lähteisiin ja muuhun taustamateriaaliin tutustuminen sekä niiden tiivistäminen Maanmittauslaitoksen kontekstiin voidaan pitää jälkikäteen ajateltuna työn heikkoutena, jos mietitään tuotettua lisäarvoa varsinaiseen mittaamiseen. Työhön käytävissä olevat aika- ja työresurssit eivät riittäneet niinkään mittareiden konkreettisen toimivuuden varmistamiseksi, vaan taustalla jouduttiin toteuttamaan paljon näkymättömämpää selvitystyötä. Tässä kohtaa on hyvä muistaa, että tarkoituksena ei ollut toteuttaa mittareiden käytännön kokeilua vaativaa kehittämistutkimusta.

Maanmittauslaitokseen entuudestaan omaavia vastuullisen toiminnan ja vastuullisuusraportoinnin osia haluttiin jäsenellä suunnitelmallisemmin tukemaan päätöksenteossa, mihin voidaan todeta tutkimuksen vastanneen. Lisäksi mittareiden kohdalla tavoiteltiin määrän sijasta laatua, mikä varmistettiin käymällä huolellisesti läpi nykyisellään sopeutuvat mittarit, jotka liitettiin aiemmin tunnistamattomiin suorituksen mittaamiseen hyviin käytäntötapoihin. Uudet mittarit luonnosteltiin niin ikään vastaamaan teorian vaatimuksia.

Tutkimuksen onnistumisen näkyvin muoto ilmeni luovuttaessa työn konkreettinen lopputuotos eli mittaristokokonaisuus toimeksiantajan edustajille, jotka olivat aikaansaannokseen erittäin tyytyväisiä. Mittaristokokonaisuuden avulla tavoitteet koettiin saaneen osaksi toimintaa ja raportointia, minkä ohessa on huomioitu samalla oma perustoiminta, jota ei haluta unohtaa. Mitä ylemmäksi organisaatiota mennään, sitä tärkeämpänä esittämismuotona edustajat näkivät tiiviin kokonaisnäkökuvan vallitsevasta tilanteesta olevan. Teoriaviitekehysten ja benchmarking-haastatteluiden aineistot todettiin tuovan toimintaympäristöanalysoinnin huomioiden tapaan laadu-

kasta informaatiota moneen eri kehitysprojektiin. Mittaristokokonaisuuden mainittiin olevan myös hyvin mukautuva, jolloin se antaa Maanmittauslaitokselle mahdollisuuden hyödyntää sitä jatkossakin.

Palaute teoriaan

Vastuullisuudesta ja sen alateemoista oli ilmiöiden ajankohtaisuudesta johtuen runsaasti materiaalia tarjolla teorian pohjaksi. Tutkimuksen teoriaviitekehykseen löytyi niin valtionhallinnon kuin yksityisen sektorin toimijoille soveltuvaa informaatiota, jota kautta pysyttiin luomaan Maanmittauslaitoksen toimintaa palveleva kokonaisuus.

Vastuullisuus näkyväksi valtiolla -pilottiin osallistumisen kautta tuli selvyys, että työn ja Maanmittauslaitoksen toiminnan perustana olleita YK:n kestävän kehityksen tavoitteita ei olla viety valtionhallinnon kontekstiin, vaan tavoitteita on tarkkailtu teorian suhteen laajoina, kehittyviä maita korostavina käsitteinä. Tämän myötä tutkimuksessa jouduttiin turvautumaan YK:n kestävän kehityksen tavoitteiden raportointiin sisällyttämisen osalta kansainväliseen malliin. Lopputuotoksen perusteella tämä valinta oli onnistunut, mutta tulevaisuudessa Maanmittauslaitoksen olisi hyvä saada valtionhallinnon ylemmiltä toimijoilta ohjeistusta, kuinka YK:n kestävän kehityksen tavoitteiden kanssa kuuluu menetellä. Tähän haasteeseen voidaan valtionhallinnon tasoisen raportoinnin yhtenäistämisen vastaavan.

Teemahaastatteluihin teoria toi lisävarmuutta, koska kysymyksen asetannassa pysyttiin nostamaan esille sen avulla opittuja asioita. Vapaamuotoiseen keskusteluun pohjautuvien teemahaastatteluiden kulkua oli mahdollista ylläpitää luontevasti, kun teoriaviitekehyksen luonnilla oltiin päästy riittävään osaamiseen.

Teoriaviitekehityksessä hyväksi koettuja suorituksen mittaamisen ominaisuuksia sai kokeiltua Maanmittauslaitoksen vastuullisen toiminnan ja vastuullisuusraportoinnin mittareiden hahmottamisessa. Mittaristokokonaisuuden sisältö linkittyi jokaisessa kohdassa teoriaan, jonka voidaan todeta tuoneen koko työlle uskottavuutta. Lisäksi mittaristokokonaisuuden lopullinen muoto osoitti teoriassa tärkeäksi nostetun tavoitteiden ja mittareiden välisen yhteyden merkityksen, sillä näiden avulla Maanmittauslaitoksen vastuullinen toiminta saatiin järkevöitettyä.

Tutkimuksen luotettavuus

Kuten tutkimusasetelmassa todettiin, tulee tutkimuksen yhteydessä suorittaa luotettavuustarkastelu. Validiteetin suhteen työssä onnistuttiin täyttämään vaatimukset. Vastuullisuustraportointia koskevan ilmiön selvittämiseksi käytiin yhdessä toimeksiantajan johtohenkilöiden kanssa kuukausittaisia tilannekatsauksia, joiden avulla saatiin varmennusta työn oikeasta suunnasta. Työn tarkoituksena oli tuottaa lisäarvoa Maanmittauslaitoksen vastuullisuustyön kehittämistyölle, jossa fokus myös pystyttiin tiiviin yhteistyön avulla pitämään. Samaan aikaan tutkimukseen osallistutettiin toimeksiantajan vaikutuisia työntekijöitä, minkä avulla ilmiöstä syntyneitä huomioita vietiin organisaation tietoisuuteen läpi työvaiheiden eikä pelkästään lopputuotoksen luovutuksen yhteydessä. Vastuullisuusasioiden pitkäjänteisyys ehdittiin tunnistamaan jo tutkimusongelmaa pohtiessa, joten validiteettiin kuuluva suunnitelmallisuus oli tiedossa heti alusta.

Tutkimuksen täyttäminen reliabiliteetin ominaisuudet oli myös oleellista, sillä opinnäytetyön merkitys Maanmittauslaitoksen vastuullisuusraportoinnin kehittämisessä on vain yksi toimenpide. Näin ollen tutkimuksen aikana kerättyä aineistoa tulee pystyä hyödyntämään myös tulevilla vaiheilla. Kaikki tutkimusmateriaali jaettiin työn loppupuolella Maanmittauslaitoksen omiin verkkoasemiin, mitä kautta organisaation jäsenten on mahdollista käyttää eri aineistoja ja niiden tietoja jatkossa. Vastuullisuuden ollessa ilmiönä laaja, voidaan aineistojen todeta sisältävän informaatiota, joiden käyttötarkoitus on hyvin avoin.

Luotettavuus oli osana tutkimusta aina ongelman tunnistamisesta lähtien. Ongelman ratkaisua varten tunnistettiin olevan keskeistä kerätä kaikki mahdollinen tieto talteen, mikä päästiin aloittamaan Vastuullisuus näkyväksi valtiolla -pilottiin osallistumisella. Tutkimusasetelmassa nostettiin esille havainnoin luotettavuuden kohdalla kriittisen tarkastelun pitävyyden henkilökohtaisesta tilanteeseen osallistumisesta huolimatta. Tämän suhteen vältettiin luotettavuusongelmat, sillä henkilökohtaiset kokemukset vastuullisuudesta ja sen raportoinnista olivat pilotin aikana alkutekijöissä. Näin ollen taustalla ei ollut samanlaista historiaa kuin esimerkiksi tällä hetkellä, joten havainnointimerkinnot säilyivät todenmukaisina.

Toimintaympäristöanalysoinnin teoriaan syventyessä ymmärrettiin SWOT- ja PESTEL-menetelmien tarjoavan liian kapean näkemyksen luotettavan analysoinnin takaamiseksi, minkä johdosta päädyttiin toteuttamaan lisätyöpajan aikana TOWS-matriisi tukemaan edeltävien tuotosten uskottavuutta. Tutkimusasetelmassa todettiin teemahaastatteluiden luotettavuuden rakentuvan validius- ja reliabeliuskohdista. Teemahaastatteluita ennen toteutettu Maanmittauslaitoksen nykytilanteen kartoitus toimi erinomaisena toimenpiteenä luotettavien haastatteluiden toteuttamiseksi. Ilmiöön liittyvät käsitteet olivat tulleet osaksi arkipäivää sekä tieto Maanmittauslaitoksen kriitisimmistä kehityskohdista auttoi rytmittämään haastatteluiden kulkua. Teemahaastattelun teoriaosiossa todettiin tärkeäksi tavoitteeksi saavuttaa niiden päätteeksi saturaatio eli vastausten toistuminen, joka koettiin tulleen täytyneeksi yhdeksän eri benchmarking-haastattelun ansiosta. Vastauksista alkoi löytyä toisettavuutta, joiden olennaisimmat kohdat saatiin tiivistettyä kunkin teeman alle tuomaan tukea Maanmittauslaitoksen vastuullisen toiminnan ja vastuullisuusraportoinnin kehitykselle.

Laadullisen tutkimuksen kannalta keskeisiksi luotettavuustekijöiksi nostettiin tutkimusasetelmassa informantin vahvistus ja vahvistettavuus. Vahvistettavuus onnistuttiin saavuttamaan laajentamalla tarkastelun näkökulmaa Maanmittauslaitoksen valtiollahallintotoimintaympäristöstä ulkopuolelle sekä teoriaviitekehityksessä että teemahaastatteluissa. Vastuullisuus näkyväksi valtiolla -pilotilla puolestaan taattiin, ettei käsittely lähtenyt vieraantumaan liikaa Maanmittauslaitokselle kaikista olennaisimmista perustehtävistä. Tutkimuksen informanteille eli teemahaastatteluihin osallistuneille toimitettiin haastatteluiden tulkinnat, mitä kautta aineistoon saatiin tehtyä muutamia tarkennuksia. Näin ollen tutkimuksen voidaan todeta saavuttaneen informantin vahvistuksen myötä laadullisen tutkimuksen luotettavuuskriteerit.

Tutkimuksen tuotoksena luovutetussa mittaristokokonaisuudessa luotettavuus tuli esille jokaisen mittarin kohdalla. Mittareiden luotettavuutta tarkasteltiin teorian oppien mukaisesti neljästä näkökulmasta, joiden myötä niiden voidaan todeta täyttävän luotettavuuden asettaman vaatimustason. Tarkastelun yhteydessä tuotiin Maanmittauslaitokselle ilmi kohtia, joita on syytä pohtia jatkossa varmistaakseen mittareiden validiteetin, reliabiliteetin, relevanssin ja käytännöllisyyden.

Luotettavuuden sisällyttäminen mittaristokokonaisuuteen oli automaatio, sillä sen rooli koko työn lopputuotoksena oli merkittävä. Tämän ansiosta Maanmittauslaitoksella on käytössään mittaristopohja, jolle voidaan muodostaa luotettavuuden täyttäviä mittareita.

Jatkokehityksaiheet

Mittaristokokonaisuudessa kuvattiin yksittäisten tunnuslukujen kannalta keskeisiä jatkokehitysehdotuksia. Maanmittauslaitoksen vastuullista toimintaa ja vastuullisuusraportointia kokonaisuutta miettiessä, on tulevaisudessa monia mahdollisuuksia, joihin voidaan tarttua. Tämä tutkimus oli aiheena ensimmäisiä valtionhallinnon organisaation näkökulmasta toteutettuja, joten jatkotoimenpiteet ovat päteviä koko julkisella sektorilla.

Maanmittauslaitoksen löytäessä vastuulliselle toiminnalle ja vastuullisuusraportoinnilla yhtäläisen toteutustavan, niin seuraavana haasteena on löytää oikeat keinot sitouttaa yksittäiset työntekijät vastuullisuuteen. Miten valinnoissa saadaan otettua vastuullisuusnäkökulma huomioidaan? Tehdäänkö päätöksiä pelkästään kannattavuuden perusteella, vai onko mukana vastuullisuustekijöitä?

Jatkoa ajattelen Maanmittauslaitoksen tulee tarkastella omaa vastuullista toimintaansa ja vastuullisuusraportointiaansa laajakatseisesti. Tämän tutkimuksen vaiheet toteuttiin yhteiskuntavastuun jakoperusteen mukaisesti taloudellisen ja sosiaalisen vastuun sekä ympäristövastuun näkökulmista. Nämä kolme osa-aluetta pitävät sisällään monia eri alakohtia, mutta tekoja on syytä miettiä myös muiden muuttujien toimesta. Maanmittauslaitos tarjoaa esimerkiksi toiminnassaan monenlaisia palveluita, joten palveluvastuu voisi olla yksi lähtökohta pohtia vastuullisen toiminnan ja siitä raportoinnin tilannetta. Vastuullisuuteen liittyviä kehitystoimenpiteitä kannattaa toteuttaa mahdollisuuksien mukaan yhdessä muiden valtion organisaatioiden, tai valtionhallinnon ulkopuolistenkin tahojen, kanssa. Tämä opinnäytetyö on mallisoitus siitä, että vastuullisuusasioita pohditaan monen eri toimijan arjessa eikä siitä syntyvän keskustelun voida olettaa hiljenevän.

Tulevaisuuden suhteen Maanmittauslaitoksen on tärkeä tunnistaa, että valtionhallinnon tasoisen vastuullisuusraportoinnin yhtenäistäminen on vasta

alkutekijöissä eikä virallinen ohje ole vielä edes julki. Tämän työn voidaan katsoa helpottaneen valmistamista ohjeen julkaisuun, mutta todellisen tutkimus- ja selvitystyön aika on vasta edessäpäin. Näin ollen lähiaikoina Maanmittauslaitoksen vastuullisen toiminnan ja vastuullisuusraportoinnin kehittämisen tärkeimmäksi kysymykseksi muodostuu, kuinka organisaatio pystyy todellisuudessa vastaamaan julkaistuun valtioneuvoston ohjeistukseen?

Lähteet

Adams, W. 2015. Conducting semi-structured interviews. Julkaisussa: Handbook of Practical Program Evaluation. Jossey-Bass. Viitattu: 15.7.2020. <https://www.researchgate.net/>.

Agenda 2030 – kestävän kehityksen tavoitteet. N.d. Ulkoministeriön verkkosivut. Viitattu 18.2.2020. <https://um.fi/agenda-2030-kestavan-kehityksen-tavoitteet>.

Agenda 2030. N.d. UNDP Suomen verkkosivut. Viitattu 11.8.2020. https://www.fi.undp.org/content/finland/fi_fi/home/sustainable-development-goals.html.

Ahonen, T. 2007. Vastuullisen suorituskyvyn analyysi: organisaation nykytila ja kehittyminen. Julkaisussa: Liiketoiminnan vastuullisuus - Minkä väristä se on? Oitmäki: Johtamistaidon opisto.

Alasuutari, P. 1999. Laadullinen tutkimus. 3. uud. p. Tampere: Vastapaino.

Andersen, B. 2007. Business process improvement toolbox. Milwaukee: ASQ Quality Press. Viitattu 17.8.2020. <http://janet.finna.fi>, Ebook Central.

Daudkhane, Y. 2017. Why SMART Goals are not 'Smart' enough? Imperial Journal of Interdisciplinary Research, 3, 6, 137-143. Viitattu 21.8.2020. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3349004.

Ekroos, A., Kumpula, A., Kuusiniemi, K. & Viherniemi, P. 2012. Ympäristöoikeuden perusteet. 3. painos. Helsinki: Talentum Media. Viitattu 7.8.2020. <http://janet.finna.fi>, Alma Talentin Verkkokirjahylly.

Globaalin toimintaympäristön muutostekijät. N.d. Valtioneuvoston kanslian verkkosivut. Viitattu 22.7.2020. <https://vnk.fi/tulevaisuustyö/muutostekijakortit>.

Gustafsson, S. & Mariniemi, J. 2012. Julkisen johtamisen työkirja. Kuinka kasvaa menestyväksi organisaatioksi. Helsinki: Tietosanoma.

Gürel, E. 2017. SWOT Analysis: A Theoretical Review. The Journal of International Social Research, 10, 11, 994-1006. Viitattu 21.8.2020. <http://dx.doi.org/10.17719/jisr.2017.1832>.

Hallinnonalan asiakirjat. N.d. Valtiovarainministeriön verkkosivut. Viitattu 15.7.2020. <https://vm.fi/hallinnonalan-asiakirjat>.

Hallitus linjasi valtion omistajaohjauspolitiikkaa - yhteiskuntavastuu perusarvoksi. 2016. Tiedote valtioneuvoston kanslian verkkosivuilla 12.5.2016. Viitattu 13.8.2020. <https://vnk.fi/-/hallitus-linjasi-valtion-omistajaohjauspolitiikkaa-yhteiskuntavastuu-perusarvoksi>.

- Heikkinen, M. 2019. Vastuullisuus ja miten se näkyy suomalaisissa yrityksissä? Pro gradu. Helsingin yliopisto, Valtiotieteellinen tiedekunta, Yhteiskuntapolitiikka. Viitattu 11.9.2020. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:hulib-201911043849>.
- Heinonen, J. 2007. Maine ja yritysvastuu. Julkaisussa: Liiketoiminnan vastuullisuus - Minkä väristä se on? Oitmäki: Johtamistaidon opisto.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 1991. Teemahaastattelu. 5. p. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2015. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. E-kirja. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press. Viitattu 16.2.2020. <http://janet.finna.fi>, Ellibs.
- Hyvä julkinen sektori. 2017. Yhteiskunta-alan korkeakoulutetut ry:n verkkosivut 25.11.2017. Viitattu 15.8.2020. <https://www.yhteiskunta-ala.fi/ykavaikuttaa/hyva-julkinen-sektori/>.
- Hyvät yritykset näkyväksi tutkimustuloksia. N.d. Suomalaisen Työn Liiton tutkimus selvityksiä 2016 – 2019. Viitattu 18.8.2020. <https://suomalainentyo.fi/wp-content/uploads/2019/04/hyvat-yritykset-nakyvaksi-tiedotteen-taustamateriaali.pdf>.
- Integrating the SDGs into Corporate Reporting: A Practical Guide. 2017. UN Global Compact, GRI ja World Business Council. Viitattu 20.8.2020. https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/GRI_UNGC_Reporting-on-SDGs_Practical_Guide.pdf.
- Itsesääntely ja yhteiskuntavastuu. 2010. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Kilpailukyky 45/2010. Viitattu 30.7.2020. <https://tem.fi/documents/1410877/2869440/Itses%C3%A4ntely+ja+yhteiskuntavastuu.pdf/4283142a-3faa-4d2e-82da-5c9af1a15482/Itses%C3%A4ntely+ja+yhteiskuntavastuu.pdf>.
- Jaskari, R. 2018. Yrityksen strategia on työkalu tärkeimpien asioiden toteuttamiseen. Kirjoitus Priima Yrityslaskennan blogissa 21.9.2018. Viitattu 26.8.2020. <https://www.priimalaskenta.fi/laskenta-blog/yrityksen-strategia-on-tyokalu-tarkeimpien-asioiden-toteuttamiseen>.
- Johtamisjärjestelmä. N.d. Helsinki: Maanmittauslaitos. Maanmittauslaitoksen intranet. Vain sisäiseen käyttöön. Viitattu 2.7.2020.
- Jutila, M. 2007. Vastuullisuuden raportointi. Julkaisussa: Liiketoiminnan vastuullisuus - Minkä väristä se on? Oitmäki: Johtamistaidon opisto.
- Juutinen, S. 2016. Strategisen yritysvastuun käsikirja. E-kirja. Helsinki: Talentum Media. Viitattu 19.7.2020. <http://janet.finna.fi>, Alma Talentin Verkkokirjahylly.
- Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan opinnäytetyön vaihe vaiheelta. E-kirja. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Viitattu 1.8.2020. <http://janet.finna.fi>, booky.fi.

- Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. E-kirja. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Viitattu 2.8.2020. <http://janet.finna.fi>, booky.fi.
- Kananen, J. 2017a. Kehittämistutkimus interventiotutkimuksen muotona. Opas opinnäytetyön ja pro gradun kirjoittajalle. E-kirja. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Viitattu 1.8.2020. <http://janet.finna.fi>, booky.fi.
- Kananen, J. 2017b. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. E-kirja. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Viitattu 2.8.2020. <http://janet.finna.fi>, booky.fi.
- Kauhanen, J. 2015. Esimies palkitsijana – Aseta tavoitteet, mittaa ja palkitse. E-kirja. Helsinki: Kauppakamari. Viitattu 14.8.2020. <http://janet.finna.fi>, KauppakamariTieto.
- Keinänen, A. & Pajuojja, J. 2020. Miten vaikutusten arviointia voitaisiin parantaa? Vaikutusarviointi ja sen kehittämistarpeet suomalaisessa lainvalmistelussa. Eduskunnan tarkastusvaliokunnan julkaisu 1/2020. Viitattu 15.9.2020. https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/trvj_1+2020.pdf.
- Kestävän kehityksen tavoitteet eli Agenda 2030. N.d. Maailmankoulun verkkosivut. Viitattu 12.8.2020. <https://maailmankoulu.fi/agenda2030/>.
- Kestävän kehityksen tavoitteet. N.d. Unicefin verkkosivut. Viitattu 11.8.2020. <https://www.unicef.fi/unicef/tyomme-paakohteet/kestavan-kehityksen-tavoitteet/>.
- Kettunen, P. & Sandberg, S. 2016. Hyvä valtionhallinto on koordinoitua ja reagoi toimintaympäristön muutoksiin. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminta. Policy Brief 14/2016. Viitattu 10.7.2020. <https://tietokayttoon.fi/documents/1927382/2116852/Hyvä+valtionhallinto+on+koordinoitua+ja+reagoi+toimintaympäristön+muutoksiin.pdf/87589a59-52a5-43a3-ad92-3cc91da4f646/Hyvä+valtionhallinto+on+koordinoitua+ja+reagoi+toimintaympäristön+muutoksiin.pdf?version=1.0&t=1474350658000>.
- Kettunen, S. 2018. Itseohjautuva organisaatio – toiminnallinen taivas ilman esimiehiä? Kirjoitus Kauppalehden blogissa 27.11.2018. Viitattu 1.9.2020. <https://blog.kauppalehti.fi/viivan-alla/itseohjautuva-organisaatio-toiminnallinen-taivas-ilman-esimiehia>.
- Kilpailuetua yhteiskuntavastuusta. 2014. Turun yliopisto 8.9.2014. Toim. M. Jokinen, J. Andersson & A. Hillgrén. Viitattu 1.7.2020. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-20-5743-9>.
- Koski, L. 2018. Teksteistä teemoiksi. Julkaisussa: Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. E-kirja. Helsinki: Gaudeamus. Viitattu 29.6.2020. <http://janet.finna.fi>, Ellibs.

- Kujala, J. & Riivari, E. N.d. Vastuullisuus ja eettisyys organisaatioissa. Hallinnon Tutkimuksen Seura. Viitattu 14.7.2020. <http://hallinnontutkimus.fi/content/17-vastuullisuus-ja-eettisyys-organisaatioissa>.
- Lahikainen, L. 2018. Yhteiskuntarakenteet ja yksilön vastuu ilmastonmuutoksesta, 75, 1, 469-478. Viitattu 7.9.2020. <https://journal.fi/ajatus/article/view/77527>.
- Laki Maanmittauslaitoksesta 1025/2018. Annettu 23.11.2018. Viitattu 20.4.2020. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2018/20181025>.
- Larinmaa, R. & Grahn, H. 2007. Organisaatio sidosryhmien ristipaineessa. Julkaisussa: Liiketoiminnan vastuullisuus - Minkä väristä se on? Oitmäki: Johtamistaidon opisto.
- Lehdonvirta, P. 2014. Lopeta suorittaminen ja ryhdy vastuunkantajaksi. Kirjoitus Kauppalehti blogissa 14.4.2014. Viitattu 9.8.2020. <https://blog.kauppalehti.fi/viivan-alla/lopetta-suorittaminen-ja-ryhdy-vastuunkantajaksi>.
- Liappinen, H., Pentikäinen, M. & Vanhala, A. 2019. Menesty yritysvastuulla. Käsikirja kokonaisuuteen. Helsinki: Edita.
- Limnéll, J. & Hiltunen, E. 2020. Talouselämän digitaalinen artikkeli 16.3.2020. Viitattu 2.7.2020. <https://www.talouselama.fi/uutiset/tebatti-nama-ovat-2020-luvun-yrityksen-ydinsanat-eniten-paivitettavaa-on-asenteissa/5d9f5afb-b9a2-4a58-bfa1-4d3d650f8f7e>.
- Luoto, V. 2020. Maanmittauslaitoksen henkilöstölehti Viisari 1/2020. Maanmittauslaitoksen intranet. Vain sisäiseen käyttöön. Viitattu 27.8.2020.
- Lämsä, A.-M. 2007. Yrityksen vastuullisuus – mitä ja miksi? Julkaisussa: Liiketoiminnan vastuullisuus - Minkä väristä se on? Oitmäki: Johtamistaidon opisto.
- Lönnqvist, A. Kujansivu, P. & Antikainen, R. 2006. Suorituskyvyn mittaaminen. Tunusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä. 2. uud. p. Helsinki: Edita.
- Maa- ja metsätalousministeriön hallinnonala. N.d. Maa- ja metsätalousministeriön verkkosivut. Viitattu 2.8.2020. <https://mmm.fi/ministerio/hallinnonala>.
- Maa- ja metsätalousministeriön ja Maanmittauslaitoksen välinen tulossopimus 2018-2022. 2017. Viitattu 11.9.2020. <https://www.maanmittauslaitos.fi/sites/maanmittauslaitos.fi/files/attachments/2018/01/271297.pdf>.
- Maanmittauslaitoksen strategia pitkäksi. 2019. Strategiatyöryhmä. Helsinki: Maanmittauslaitos. Maanmittauslaitoksen intranet. Vain sisäiseen käyttöön. Viitattu 2.7.2020.
- Maanmittauslaitoksen tilinpäätös vuodelta 2019. 2020. Viitattu 30.7.2020. https://www.maanmittauslaitos.fi/sites/maanmittauslaitos.fi/files/attachments/2020/02/Maanmittauslaitoksen_tilinpaaatos_2019.pdf.

Maanmittauslaitoksen yhteiskuntavastuuraportti 2019. 2020. Taloudellinen vastuu. Viitattu 25.9.2020. <https://readymag.com/u95015526/vastuullisuus2019/>.

Magd, H. & Curry, A. 2004. Benchmarking: achieving best value in public-sector organisations. Julkaisussa: Performance measurement in the public sector. E-kirja. Bradford: Emerald Group Publishing. Viitattu 21.8.2020. <http://janet.finna.fi>, Ebook Central.

Manner, M. 2018. Eettinen yritystoiminta on enemmän kuin lakien noudattamista. Evento-lehden digitaalinen artikkeli 7.11.2018. Viitattu 13.7.2020. <https://evento-lehti.fi/artikkelit/eettinen-yritystoiminta-on-enemman-kuin-lakien-noudattamista/>.

Marmol, T. 2018. Die PESTEL-Analyse: Bessere Prognosen durch Umfeldanalysen. E-kirja. 50Minuten. Kääntäjänä M. Lobeck. Viitattu 8.9.2020. <http://janet.finna.fi>, Ebook Central.

Materiaalitehokkuushankkeiden seurannan ja vaikutusarvioinnin kehittäminen. 2012 Motiva Oy. Viitattu 21.8.2020. [https://www.motiva.fi/files/6591/Materiaalitehokkuushankkeiden seurannan ja vaikutusarvioinnin kehittäminen Esiselvitys.pdf](https://www.motiva.fi/files/6591/Materiaalitehokkuushankkeiden_seurannan_ja_vaiikutusarvioinnin_kehittaminen_Esiselvitys.pdf).

Meristö, T., Molarius, R., Leppimäki, S., Laitinen, J. & Tuohimaa, H. 2007. Laadukas SWOT. Työkalu pk-yritysten innovaatiovetoisten tulevaisuuden menestyksen turvaamiseksi. Corporate Foresight Group CoFi ja Åbo Akademi. Viitattu 26.8.2020. http://virtual.vtt.fi/virtual/proj3/innorisk/LAADUKAS_SWOT.pdf.

Mäkinen, O. 2019. Yhteiskuntavastuudiskurssit integroidussa raportoinnissa. Pro gradu. Lapin yliopisto, Yhteiskuntatieteiden tiedekunta, Johtaminen ja markkinointi. Viitattu 30.7.2020. <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2019032910408>.

Mäkäräinen, J. 2000. Sosiaalisten vaikutusten arviointi (sva) osana kaavaprosessia. Jyväskylän kaupunki kaavoitustoimisto 6.9.2000. Viitattu 10.8.2020. <http://www3.jkl.fi/kaavoitus/pdf/svaselvitys.pdf>.

Niskala, M., Tarna-Mani, K., Puroila, J. & Pajunen, T. 2019. Yritysvastuu. Raportointi- ja laskentaperusteet. 3. uud. painos. Helsinki: ST-Akatemia.

Nyarku, K. & Agyapong, G. 2011. Rediscovering SWOT Analysis: The Extended Version, 9, 2, artikkeli 28. Viitattu 8.8.2020. <https://scholars.fhsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1666&context=alj>.

Osallistava ja osaava Suomi. 2019. Pääministeri Sanna Marinin hallituksen ohjelma 10.12.2019. Viitattu 9.9.2020. http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161931/VN_2019_31.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

Paalumäki, A. & Vähämäki, M. 2020. Havainnointi organisaatiotutkimuksessa. Julkaisussa: Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. E-kirja. Helsinki: Gaudeamus. Viitattu 28.6.2020. <http://janet.finna.fi>, Ellibs.

- Partanen, L. 2018. Vastuullisuusraportointi – pelkkää imagon kiillottamista vai oikeasti hyödyllistä? Kirjoitus EcoRealin blogissa 9.1.2018. Viitattu 13.8.2020. <https://www.ecoreal.fi/blog/blogi-vastuullisuusraportointi-pelkkaa-imagon-kiillottamista-vai-oikeasti-hyodyllista/>.
- Patel, D. S. 2015. Body Language: An Effective Communication Tool. Viitattu 28.9.2020. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2546200.
- PESTLE Analysis Strategy Skills. 2013. Team FME. Viitattu 19.8.2020. PESTLE Analysis Strategy Skills. 2013. Team FME. Viitattu 19.8.2020. https://www.academia.edu/8044846/Team_FME_Strategy_Skills_SWOT_Analysis_www_free_management_ebooks_com.
- Pilotin lähtöasetelma. 2020. Vastuullisuus näkyväksi -pilotin työryhmä. Helsinki: Valtiokonttori. Vain sisäiseen käyttöön. Viitattu 23.6.2020.
- Purtonen, H. 2020. Vastuullisuudesta enemmän kysyntää kuin tarjontaa. Valtiolla.fi-sivuston digitaalinen artikkeli 28.5.2020. Viitattu 4.7.2020. <https://www.valtiolla.fi/vastuullisuudesta-enemman-kysyntaa-kuin-tarjontaa/>.
- Purtonen, H. & Kanerva, K. 2020. Vastuullisuusraportointi – konkreettinen hyöty vai ylimääräinen kustannus? Valtiolla.fi-sivuston digitaalinen artikkeli 10.1.2020. Viitattu 21.8.2020. <https://www.valtiolla.fi/vastuullisuusraportti-konkreettinen-hyoty-vai-yli-maarainen-kustannus/>.
- Puusa, A. 2018. Haastattelutyypit ja niiden metodiset ominaisuudet. Julkaisussa: Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. E-kirja. Helsinki: Gaudeamus. Viitattu 28.6.2020. <http://janet.finna.fi>, Ellibs.
- Puusa, A. & Juuti, P. 2018. Laadullisen tutkimuksen olemus. Julkaisussa: Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. E-kirja. Helsinki: Gaudeamus. Viitattu 28.6.2020. <http://janet.finna.fi>, Ellibs.
- Raudasoja, K. & ja Johansson, M.-L. 2009. Esimies talouden johtajana julkishallinnossa. Helsinki: WSOYpro.
- Remes, M. 2017. Pakollinen vastuullisuusraportointi – pakkopullaa vai apu riskien hallintaan? Tilisanomien digitaalinen artikkeli 23.8.2017. Viitattu 11.9.2020. <https://tilisanomat.fi/yritysjuridiikka/pakollinen-vastuullisuusraportointi-pakkopullaa-vai-apu-riskien-hallintaan>.
- Royackers, L., Grossi, D. & Dignum, F. 2006. Responsibilities in Organizations. Viitattu 1.8.2020. <https://www.researchgate.net/>.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006a. Edustavuus. Viitattu 21.9.2020. https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_2_4.html.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006b. Tutkimusongelmat. Viitattu 21.9.2020. https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_4_2.html.

- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006c. Tutkimusongelmat. Viitattu 21.9.2020. https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L2_3_1.html.
- Salo, M. 2015. Hyvä liiketoimintapäätös ja johdon vastuu. Helsinki: Talentum.
- Sarkio, J. 2019. Hyvä hallinto ei ole itsestäänselvyys, eikä uudistuminen tapahdu automaattisesti. Valtioneuvoston verkkosivut 11.1.2019. Viitattu 13.8.2020. <https://valtioneuvosto.fi/-/10623/hyva-hallinto-ei-ole-itsestaanselvyys-eika-uudistuminen-tapahdu-itsestaan>.
- Seebohm, L. 2014. Collaborative Tools for Strategic Line Planning. Viitattu 9.8.2020. https://concurrentstrategies.com/wp-content/uploads/2015/01/ConcurrentStrategies_SWOT-TOWS_12-14.pdf.
- Silvola, H. 2019. Laadukas vastuullisuusraportointi on vastuullisen sijoittamisen edellytys. Finsifin digitaalinen artikkeli 15.10.2019. Viitattu 22.8.2020. <https://www.finsif.fi/laadukas-vastuullisuusraportointi-on-vastuullisen-sijoittamisen-edellytys/>.
- Sosiaalisten vaikutusten mittaaminen ja hyödyntäminen. 2007. Diakonia-ammattikorkeakoulu. Viitattu 6.9.2020. https://www.vates.fi/media/tyollistamisen_ammattilaiset/kirjat/teema-sosiaaliset_vaikutukset_2007.pdf.
- Speth, C. 2018. Die SWOT-Analyse: Erstellen Sie einen Strategieplan für Ihr Unternehmen. E-kirja. 50Minuten. Kääntäjänä M. Lobeck. Viitattu 8.9.2020. <http://janet.finna.fi>, Ebook Central.
- Suni, A. 2019. Yhteiskuntavastuuraportoinnin hyötyjä hankkeille. Opinnäytetyö. Turun ammattikorkeakoulu, Liiketalouden koulutusohjelma. Viitattu 31.7.2020. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2019052211298>.
- Suomen Agenda2030 -maaraportti. 2020. Suomi kestävän kehityksen kansainvälisten vertailujen kärjessä. Valtioneuvosto 3.6.2020. Viitattu 13.8.2020. <https://valtioneuvosto.fi/-/10616/suomi-kestavan-kehityksen-kansainvalisten-vertailujen-karjessa>.
- Suomen parhaissa vastuullisuusraporteissa suunta kohti vähähiilistä taloutta. 2019. FIBS ry:n tiedote 14.11.2019. Viitattu 25.8.2020. <https://www.fibsry.fi/ajankoh-taista/suomen-parhaissa-vastuullisuusraporteissa-vahva-suunta-kohti-vahahiilista-taloutta/>.
- Säädösehdotusten vaikutusten arviointi. 2007. Oikeusministeriön julkaisu 2007: 6. Viitattu 3.9.2020. http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/76082/saadosehdotusten_vaikutusten_arviointi_ohjeet.pdf.
- Tavoite 9. Kestävää teollisuutta, innovaatioita ja infrastruktuureja. N.d. Viitattu 27.8.2020. <https://liike.fi/wp-content/uploads/2019/01/Sport2030-tavoite-9.pdf>.
- Temmes, M. 1991. Julkinen johtaminen. Helsinki: VAPK-kustannus.

Tietoa Maanmittauslaitoksesta. N.d. Maanmittauslaitoksen verkkosivut. Viitattu 1.8.2020. <https://www.maanmittauslaitos.fi/organisaatio>.

Tiihonen, A. 2018. Yhteiskuntavastuu valtio-omisteisten ja yksityisomisteisten yhtiöiden raportoinnissa. Pro gradu. Jyväskylän yliopisto, Yhteiskuntatieteiden ja filosofian laitos, Yhteiskuntapolitiikka. Viitattu 30.7.2020. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:ju-201810034299>.

Toimintakertomuksen laatiminen. 2016. Valtiokonttorin ohje 10.11.2016. Viitattu 17.7.2020. <https://www.valtiokonttori.fi/maaraykset-ja-ohjeet/toimintakertomuksen-laatiminen/#d219c96a>.

Toivonen, T. 2013. Yhteiskuntavastuun raportointi kuntasektorilla – case Porin kaupunki. Opinnäytetyö, Ylempi AMK. Satakunnan ammattikorkeakoulu, Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma. Viitattu 31.7.2020. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2013112918974>.

Tulosohjauksen kehittämishankkeen loppuraportti. 2012. Kohti strategisempää, kevyempää, poikkihallinnollisempää ja yhtenäisempää tulosohjausta. Valtiovarainministeriön julkaisuja 21/2012. Viitattu 5.8.2020. <https://vm.fi/documents/10623/307545/Tulosohjauksen+kehittämishankkeen+loppuraportti.pdf/c8d7f6ee-1a9a-428e-8665-5a7b3ffff0c9/Tulosohjauksen+kehittämishankkeen+loppuraportti.pdf>.

Tulosohjauksen käsikirja. 2005. Valtiovarainministeriö. Viitattu 2.8.2020. <https://vm.fi/documents/10623/307545/Tulosohjauksen+käsikirja.pdf/b7f9a7f9-2b46-4dbb-bb66-85bf1074b88a/Tulosohjauksen+käsikirja.pdf>.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. E-kirja. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi. Viitattu 20.8.2020. <http://janet.finna.fi>, Ellibs.

Tuominen, K. 2016. Benchmarking prosess. E-kirja. Pori: Benchmarking Ltd. Viitattu 12.7.2020. <http://janet.finna.fi>, Ebook Central.

Vaikutusten arviointi. N.d. Owalgroupin verkkosivut. Viitattu 23.8.2020. <https://owalgroup.com/palvelut-ja-menetelmat/vaikutusten-arviointi/>.

Valtiokonttori pähkinänkuoressa. N.d. Valtiokonttorin verkkosivut. Viitattu 12.8.2020. <https://www.valtiokonttori.fi/tietoa-valtiokonttorista/valtiokonttori-pahkinankuoressa/#d219c96a>.

Valtion ylimmän johdon perusteet pähkinänkuoressa. 2011. Valtiovarainministeriö. Viitattu 30.8.2020. <https://vm.fi/documents/10623/307719/Valtion+ylimman+johdon+valintaperusteet+pahkinankuoressa.pdf/0dbbfacc-8918-4ecf-8ecf-6a29ccf8ffe3/Valtion+ylimman+johdon+valintaperusteet+pahkinankuoressa.pdf>.

Valtioneuvoston periaatepäätös yhteiskuntavastuusta. 2012. Viitattu 22.7.2020. https://www.sfs.fi/files/1929/vnp_yhteiskuntavastuu_2012.pdf.

Valtioneuvoston selonteko kestävän kehityksen globaalista toimintaohjelmasta Agenda2030:sta. 2017. Kestävän kehityksen Suomi – pitkäjänteisesti, johdonmukaisesti ja osallistavasti. Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja 3/2017. Viitattu 18.9.2020. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79854/VNK_J0317_net.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

Valtionhallinnon henkilöstöstrategian 2016 - 2023 valmistelun taustaselvitys. 2016. Valtiovarainministeriö. Viitattu 24.8.2020. <https://vm.fi/documents/10623/307719/Valtionhallinnon+henkilöstöstrategian+2016+-+2023+valmistelun+taustaselvitys.pdf/a0c272b6-9b91-4d72-992b-0f45fb2629c0/Valtionhallinnon+henkilöstöstrategian+2016+-+2023+valmistelun+taustaselvitys.pdf>.

Valtionhallinto kansalaisten silmin. 2016. Valtiovarainministeriö. Viitattu 9.9.2020. <https://vm.fi/documents/10623/2033991/Valtionhallinto+kansalaisten+silmin.+Etiikkakyselyn+yhteenvedo+9.11.2016.pdf/352b7d82-77d1-4db7-b1fc-6a60f4903ff1/Valtionhallinto+kansalaisten+silmin.+Etiikkakyselyn+yhteenvedo+9.11.2016.pdf?t=1478678064000>.

Van Exter, P. 2018. Why indirect impacts are indeed your business? Metabolicin digitaalinen artikkeli 27.6.2018. Viitattu 12.9.2020. <https://www.metabolic.nl/news/why-indirect-impacts-are-indeed-your-business/>.

Vastuullisuuden kehittäminen jatkuu entistä kunniahimoisemmin. 2019. Maanmittauslaitoksen digitaalinen artikkeli 18.4.2019. Viitattu 7.8.2020. <https://www.maanimittauslaitos.fi/ajankohtaista/vastuullisuuden-kehittaminen-jatkuu-entista-kunniahimoisemmin>.

Vastuullisuus näkyväksi -pilotin loppuraportti. 2020. Valtiokonttori 19.5.2020. Viitattu 10.8.2020. https://vk-wordpress-bucket-prod.s3-eu-west-1.amazonaws.com/uploads/sites/4/2020/05/Vastuullisuus_nakyvaeksi_pilotin_loppuraportti-3.pdf.

Vastuullisuus näkyväksi -webinaari. 2020. Valtiokonttori. Viitattu 24.8.2020. <https://www.youtube.com/watch?v=7JAUTv0sFcs>.

Vastuullisuusraportointi valtiolla. N.d. Valtiokonttorin verkkosivut. Viitattu 18.8.2020. <https://www.valtiokonttori.fi/palvelu/vastuullisuusraportointi-valtiolla/#d219c96a>.

Vauhkonen, P. 2007a. Organisaatio sidosryhmien ristipaineessa. Julkaisussa: Liiketoiminnan vastuullisuus - Minkä väristä se on? Oitmäki: Johtamistaidon opisto.

Vauhkonen, P. 2007b. Vastuullisuuden kehittämisprosessin eettinen tarkastelu. Julkaisussa: Liiketoiminnan vastuullisuus - Minkä väristä se on? Oitmäki: Johtamistaidon opisto.

Virtanen, P. & Stenvall, J. 2019. Julkinen johtaminen. 2. uud. p. Helsinki: Tietosanomoma.

Virtanen, P. & Vakkuri, J. 2016. Julkisen toiminnan tuloksellisuusarviointi. Helsinki: Tietosanomoma.

Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja: 20 työkalua. E-kirja. Helsinki: Talentum. Viitattu 15.7.2020. <http://janet.finna.fi>, Alma Talentin Bisneskirjasto.

Vuosituhattavoitteet. N.d. UNDP Suomen verkkosivut. Viitattu 11.8.2020. https://www.fi.undp.org/content/finland/fi_fi/home/post-20151/mdgoverview.html.

Yliselä, P. 2020. Taustaa ja historiaa vastuullisuudesta Maanmittauslaitoksen tasolla. Maanmittauslaitoksen viestintäjohtaja Pirkko Yliselä 29.1.2020.

Ylöstalo, H. 2019. Tiedon monet roolit poliittisessa päätöksenteossa. Ilmiö-median digitaalinen artikkeli 6.3.2019. Viitattu 22.8.2020. <https://ilmiomedia.fi/artikkelit/tiedon-monet-roolit-poliittisessa-paatoksenteossa/>.

Yritysvastuu 2019. N.d. FIBS ry. Viitattu 3.9.2020. https://www.fibsry.fi/wp-content/uploads/2019/05/Yritysvastuu2019_Tiivistelma-1.pdf.

Liitteet

Liite 1. Teemahaastattelun haastattelurunko

1. YLEISTÄ

OMA TAUSTA:

- Miten nykyiseen asemaan päädytty?
- Millaisista tehtävistä oma arki koostuu?

VASTUULLISUUSTYÖN KOHDE JA TAVOITE:

- Millaisena koette vastuullisuuden merkityksen organisaatiollenne ja mitä pyritte sillä tavoittelemaan?
- Miten vastuullisuus näyttäytyy organisaatiossanne johtotason strategiatyössä ja päätöksenteossa?
- Kenen vastuulla vastuullisuustyön organisointi on organisaationne sisällä?
- Mitkä organisaationne vastuullisuusteot/-toimenpiteet voitte nostaa esille?
- Mikä on vastuullisuusraporttinne ydinkohderyhmä ja ketä varten ylipäättänsä vastuullisuuden huomiointi toteutetaan?

VASTUULLISUUSRAPORTOINNIN DOKUMENTIT:

- Mitkä ovat vastuullisuusraportoinnin konkreettiset tuotoksenne ja onko näitä ohjaamassa erillinen vastuullisuusohjelma?
- Millä tavoin tasapainotatte organisaationne sisäisesti ja ulkoisesti julkaistavan vastuullisuusdokumenttien välillä?
- Onko vastuullisuusraporttinne osana toimintakertomusta vai erillisenä, ja kuinka tähän ratkaisuun on päädytty?

TOIMINTAYMPÄRISTÖ:

- Millä tavoin vastuullisuus näyttäytyy toimintaympäristössänne
- Miten asiakkaiden (HUOM: tarvittaessa sidosryhmän vaihto) vastuullisuuteen kohdistuvat odotukset huomioidaan toimissanne?

2.1 YHTEISKUNTAVASTUUN OSA-ALUE JA SEN MITTAAMINEN – TALOUDELLINEN VASTUU

OMAN TOIMINNAN TEHOSTAMINEN

TYÖN TEHOKKUUS:

- Miten työn tehokkuutta mitataan organisaatiossanne ja mistä osista se koostuu?
- Miten organisaationne työtaakkaa jaetaan, jotta arvonluonti onnistuu kaikissa osissa?

VASTUULLISUUS VST KANNATTAVUUS:

- Millä kriteereillä organisaationne päätöksenteko toteutetaan yksittäisissä valinnoissa ja millä tavoin vastuullisuutta arvostetaan?
- Miten koette vastuullisuuden palvelevan kannattavaa liiketoimintaa ja onko sen huomiointi aiheuttanut ristiriitaa kannattavuuden osalta?
- Miten näette vastuullisuuden roolin organisaatiossanne tulevaisuuden ja kasvun kannalta sekä koetteko tämän tuovan pitkällä tähtäimellä taloudellista hyötyä?

TUOTETTUJEN PALVELUIDEN/TUOTTEIDEN VÄLILLISESTI SYNNYTTETTY

TALOUDELLINEN HYÖTY:

- Millä menetelmillä arvioitte organisaationne tuottamien palveluiden/tuotteiden synnyttämää taloudellista hyötyä asiakkaillenne ja toimittajillenne?
- Kuinka uskotte hyötyvänne organisaationne tuottamasta yhteiskunnallisesta hyödystä mm. verojen maksun kautta ja miten tämän suuruuden mittaaminen tapahtuu?

2.2 YHTEISKUNTAVASTUUN OSA-ALUE JA SEN MITTAAMINEN – SOSIAALINEN VASTUU

TYÖNANTAJAVASTUU

TYÖHYVINVOINTI:

- Miten henkilöstötyytyväisyyttä mitataan organisaatiossanne ja kuinka usein mittaus tapahtuu?
- Miten mittauksen aikana havaitut ongelmakohdat saadaan organisaatiossanne puututtua ja miten tämä prosessi etenee?
- Millaisin toimenpitein organisaatiossanne on varauduttu väestön ikääntymiseen?
- Miten uskotte saavanne organisaatiossanne vallitsevan hiljaisen tiedon käännetyksi näkyväksi ja onko tämän tueksi perustettu esimerkiksi mentorointiohjelmiä?
- Millainen merkitys opiskelijoille, harjoittelijoilla ja määräaikaisilla työntekijöillä on organisaatiollenne ja verrataanko heidän suhdettansa kokonaistyövoimaan?
- Millainen rasitus organisaationne osa- ja määräaikaisilla työntekijöillä on rekrytointi- ja perehdytyskustannusten osalta sekä mitataanko heidän jaksojensa jälkeistä työllistymistä organisaatioonne?
- Mitä organisaationne koulutustarjonta pitää sisällään ja miten pyritte kannustamaan henkilöstöänne tarttumaan tilaisuuteen?
- Miten organisaatiossanne ylläpidetään avoimuutta (esim. palkkaus) ja läpinäkyvyyttä?

TYÖTURVALLISUUS:

- Kuinka työntekijöitä ohjeistetaan ennaltaehkäisevästi organisaatiossanne huolehtia turvallisista työskentelytavoista?
- Miten organisaatiossanne huolehditaan tietoturvallisuudesta?

TYÖNANTAJAKUVA

TUNNETTUUS:

- Miten organisaationne rakentaa imagotyön ja siihen liittyvän tunnettuuden?
- Millä tavoin pyritte erottautumaan muista organisaatioista rekrytointiin yhteydessä?

2.3 YHTEISKUNTAVASTUUN OSA-ALUE JA SEN MITTAAMINEN – YMPÄRISTÖVASTUU

PÄÄSTÖT:

- Mitkä ympäristön kuormitukseen liittyvät osa-alueet ovat organisaatiossanne aktiivisessa seurannassa ja kuinka tämä toteutetaan?
- Suoritetaanko organisaatiossanne päästöraportti ja minkä mallin mukaan?
- Oletteko pohtineet osallistavanne organisaationne mukaan syntyneiden päästöjen kompensaatioon ja näettekö tämän ylipäättänsä mahdollisuutena?

TUOTETTUJEN PALVELUIDEN/TUOTTEIDEN VÄLILLISESTI SYNNYTETTY

YMPÄRISTÖHYÖTY:

- Miten organisaationne mittaa välillisiä ympäristövaikutuksia?
- Millä tasolla organisaationne hiilijalanjälkeä tarkastellaan ja kuinka siihen liittyvien ulkopuolisten toimijoiden eettisyydestä varmistutaan?
- Miten koette perusliiketoimintanne palvelevan ympäristön kestävyyttä ja onko sen suhteen havaittu erityisiä haasteita?

VIIMEISET KYSYMYKSET KAIKILLE - TULEVAISUUS:

- Miten uskotte vastuullisuuden näkyvän tulevaisuudessa (esim. 10 vuoden päästä) organisaatiossanne ja koko toimialallanne?
- Onko jotain muuta vastuullisuuteen liittyvää olennaista asiaa, jonka haluatte organisaatiostanne tuoda esille?

Liite 2. Maanmittauslaitoksen PESTEL-analyysi

Poliittisten tekijöiden ulkoiset mahdollisuudet	Poliittisten tekijöiden ulkoiset uhat
<p>Hallitusohjelman suuntaus</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vastuullisuuden näkyminen uusimmassa hallitusohjelmassa linjaa suoraan myös omaa toimintaa - Pystytään ottamaan toimista mallia <p>Yhteys poliittisiin päättäjiin</p> <ul style="list-style-type: none"> - Yhtenevä vaikutusvalta muiden valtion organisaatioiden tapaan ylempiin poliittisiin tahoihin - Keskustelukanavat avoinna puolin ja toisin <p>Ennustettava toimintaympäristö</p> <ul style="list-style-type: none"> - Suomalaisen yhteiskunnan vakaus luo isossa kuvassa toimintaympäristön suhteen hyvät asetelmat vastuullisuustyölle - Toimijariskit ovat hyvin minimissä 	<p>Valintojen kaksipuolisuus</p> <ul style="list-style-type: none"> - Organisaatiotasoinen päätöksenteko pohjautuu tulevaisuusorienteisuuteen - Ministeriöissä ja ylempien poliittisten päättäjien keskuudessa kansalaisten uutuudentäyteiset vaatimukset luovat ympäristöstä painetta, jolloin valintoja saatetaan joutua kiirehtimään <p>Disinformaatio</p> <ul style="list-style-type: none"> - Informaatiotulvaan kertyy väistämättä disinformaatiota eli vääriä tietoja - Kyettävä erityiseen lähdekriittisyyteen <p>Hallinnolliset rakennekytkelmät</p> <ul style="list-style-type: none"> - Maanmittauslaitos kuuluu yhtenä seitsemästä maa- ja metsätalousministeriön tulosohjaamiin laitoksiin - Toimialat vaihtelevat aina ruuasta metsä- ja maatalouteen, joissa viime vuosina vallinnut taloudellinen menestymättömyys sitoo poliittista liikkumatilaa ja neuvotteluasemaa
Ekonomisten tekijöiden ulkoiset mahdollisuudet	Ekonomisten tekijöiden ulkoiset uhat
<p>Rakennetun ympäristön kehittyminen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rakennettu ympäristö vaatii toimiakseen Maanmittauslaitoksen tuottamia paikkatietoja - Hälytysajoneuvot sekä miehittämättömien ilmalusten kaltaiset keksinnöt tukeutuvat paikkatietoon, jota kehittääkseen tarvitaan resursseja ja mahdollisesti uusia liiketoimintamalleja <p>Panostus vastuullisuuteen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kannattavuuden rinnalla vastuullisuuden merkitys kasvaa - Omaan toimintaan pystytään mallintamaan käytänteitä <p>Trendien tarjonta</p> <ul style="list-style-type: none"> - Innovaatiot ja trendit heijastuvat suoraan ydin toimintaan - Jakamistalouden aikakautena perusrekisterit olta- vana ajantasaisia ja luotettavia 	<p>Heikot talousnäkymät</p> <ul style="list-style-type: none"> - Talouskasvun vauhti hidastuu 2030-luvulle tulta- essa - Keskeisillä sidosryhmillä ostovoima heikkenee <p>Budjettirahoituksen suuntaus</p> <ul style="list-style-type: none"> - Budjettirahaa ei tule ministeriön suunnalta enti- seen malliin tekemien erilaisten valintojen myötä - Yhteiskunnalliset kriisit vaikeuttavat rahoituksen saantia vielä lisää <p>Päätösten vaikutus</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tiivis yhteistyö muutamien valtion organisaation kanssa voi vaarantua heidän tekemien erilaisten valintojen myötä - Isot vaikutukset tulokertymään
Sosiaalisten tekijöiden ulkoiset mahdollisuudet	Sosiaalisten tekijöiden ulkoiset uhat
<p>Kaupungistuminen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kaupunkiympäristön kehittymiselle saadaan tarjottua 3D/4D-mallinnusta - Kaupunkisuunnitteluun päästään osalliseksi vah- vana toimijana <p>Tiedon nopea leviäminen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tieto ihmisten kesken vaihtuu nopeammin, jol- loin omaa toimintaa mahdollista tuoda parem- min ilmi - Hyvät kokemukset tulevat potentiaalisten uu- sien työntekijöiden tietoisuuteen <p>Laajentunut arvomaailma</p> <ul style="list-style-type: none"> - Yleisenä ilmiönä avoimempi kaikelle uudelle ja kehitykselle - Tutkimuspuoli pystyy tuomaan ratkaisuja laajalle yleisölle 	<p>Väestön ikärakenne</p> <ul style="list-style-type: none"> - Organisaation korkea sisäinen keski-ikä vastaa yleisen väestörakenteen suuntaa - Ei löydetä oikeanlaisia tekijöitä, kun tarjonta he- rättää kysymyksiä - Palvelukokonaisuutta mietittävä ikääntyvälle kansalle sopivaksi <p>Eriarvoistuminen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tuloerojen kasvu heijastuu ulkopuolelta - Palkkaluokista saattaa nousta keskustelua - Palkkatietoisuus tiedon kulun kehittymisen myötä muutenkin nousussa

Liite jatkuu seuraavalla sivulla

Teknologisten tekijöiden ulkoiset mahdollisuudet	Teknologisten tekijöiden ulkoiset uhat
<p>Liiketaloudellinen lisäarvo</p> <ul style="list-style-type: none"> - Äly- ja robottiliikenteen edistyminen tuo Paikka-tietokeskukselle lisätehtäviä - Liiketoimintapohja laajenee uusien toimenkuvien kautta <p>Teknologian kehittyneisyys</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rutiininomaisia, aikaa vieviä työtehtäviä mahdollista vähentää uutuuksien avulla - Resurssveja saadaan siirrettyä arvoa tuottaviin osiin <p>Innovaatiot</p> <ul style="list-style-type: none"> - Voidaan hakea inspiraatiota omaan kehitystyöhön - Löydetään elementtejä sisäisiin projekteihin 	<p>Kyberrikollisuus</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rekistereissä tarjolla paljon turvallisuutta vaativia tietoja - Henkilöstön henkilötiedoista myös huolehdittava <p>Eettisen ajattelun pitävyys</p> <ul style="list-style-type: none"> - Uudet teknologiset ratkaisut eivät saa sivuuttaa yleisiä käsityksiä oikeasta ja väärästä - Selvyys vastuunkantajasta epäselvissä tilanteissa <p>Riittävä osaaminen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Uudistuminen vaatii tarvittavaa tietoteknistä osaamista - Sisäisten puutteiden myötä turvaututtava ulkoiseen apuun
Ekologisten tekijöiden ulkoiset mahdollisuudet	Ekologisten tekijöiden ulkoiset uhat
<p>Paikkatietojen tarve</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tarjotaan dataa hillitsemään ilmastonmuutosta - Keskustelu esillä, jolloin tiedetään paikat antaa apua <p>Yhteistoimitilat</p> <ul style="list-style-type: none"> - Valtion organisaatioiden kesken voidaan ryhtyä uudennlaisiin toimenpiteisiin - Yhteiset toimitilat takaavat synergiaetuja, kun monipaikkainen työ on tullut jäädäkseen <p>Kestävyydestä toimintatapa</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aitoja esimerkkejä, joissa vastuullinen ajattelu sisäistetty toimintaan - Löytää keinoja juurruttaa sidosryhmien arkeen 	<p>Ilmaston lämpeneminen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Koskettaa toimintaa suuresti - Toimenpiteitä vaaditaan - Osaamista ja ymmärrystä ilmiön laajuudesta - Aktiivisia toimia selkeällä otteella
Laillisten tekijöiden ulkoiset mahdollisuudet	Laillisten tekijöiden ulkoiset uhat
<p>Kansainväliset lakimuutokset</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vastuullisuuden tukeminen kansainvälisissä linjauksissa - EU:n verkkolaskulaki, joka paperin kulutuksen vähenemisen kautta tuo välillisesti hyvää vastuullisuuteen <p>Paikallislainsäädäntö</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kirjanpitoaista mahdollisesti omanlainen ohjeistus valtionhallinnon puolelle - Lakiuudistukset, jotka mahdollistavat uudenlaisen toiminnan <p>Vastuullisuuteen ohjaaminen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Valtiokonttorin ohjeistuksen myötä osaksi tekemistä - Tämän seuraukset yhteistyökumppaneissa 	<p>Lakipykälien jäykkyys</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ei pystytä reagoimaan aina toivotulla nopeudella tilannemuutoksiin - Tarvitaan ulkopuolelta mahdollisesti varmennus tai ainakin mielipide ennen toteuttavia toimenpiteitä <p>Heikentävät rakenneuudistukset</p> <ul style="list-style-type: none"> - Isoihin linjoihin kohdistuvat epävarmuudet - Lakeja noudatettava, vaikka eivät palvelisi täysin tarkoitusta <p>EU-säädökset</p> <ul style="list-style-type: none"> - EU:n omat reagoinnit vastuullisuutta kohti - Vaikutus keskeisiin asiakkaisiin eli maanomistajiin

Liite 3. Benchmarking-haastatteluiden teemoittelu

Taloudellisen vastuun organisaatio #1
Yleistä
<ul style="list-style-type: none"> - Vastuullisuudessa etua kansainvälisistä kokemuksista ja näkemyksistä sekä näiden kautta yli-päättänsä maailman menosta - Vastuullisuus oma asiantuntemusala, johon syvennyttävä ymmärrystä kaivatessa - Liiketoiminnan oltava itsestään vastuullista, mitä voidaan korostaa erityisvastuullisilla tuotteilla tai palveluilla - Vastuullisuustyössä toimenpiteitä, joita tehtävä, mutta ulospäin nämä ilmenevät vasta pidem-män ajan saatossa
Vastuullisuustyön kohde ja tavoite
<ul style="list-style-type: none"> - Olla hyvä omassa liiketoiminnassa ja maksimoida resurssit sekä rakentaa niiden avulla tulevai-suutta - Olla läpinäkyviä sekä luoda asiakkaalle turvaa ja luottamusta nauttia yrityksen tuotoksista us-kaltaen tuoda ilmi myös ne kohdat, joissa ollaan epäonnistuttu ja vaaditaan kehitystä - Vastata palautteisiin ja ennaltaehkäistä riskejä - Mahdollisimman yksityiskohtainen raportointi, johon tuodaan case-tapausten avulla konkreet-tisuutta ja tiettyjen asioiden esiin nostamista - Valtavirtaistaa vastuullisuutta ollen varma sen onnistumisesta omassa toiminnassa
Vastuullisuusraportoinnin dokumentit
<ul style="list-style-type: none"> - GRI-standardit ohjaavat raporttia tuoden mukanaan vertailukelpoisuutta ja systematiikkaa - YK:n kestävän kehityksen tavoitteet hyvin ylätasolla, mutta koettu silti relevantteina, vaikka ei-vät yksinään ohjaa toimintaa - Eri yksiköt tuovat oman kirjoituspanoksensa raporttiin suoraan heidän tehtäviensä kautta - Kolmannen osapuolen auditointijärjestelmät luovat uskottavuutta
Toimintaympäristö
<ul style="list-style-type: none"> - Sidosryhmäanalyysin avulla toimintaympäristön kartoitus, jolloin opitaan tuntemaan erilaisia vaatimuksia ja vaikutusmahdollisuuksia - Työllistäjänä toimiminen valtava vastuu kannettavaksi, jolloin yleisen keskustelun lomassa voi nousta esiin tiettyjä yksittäisiä, vastuullisuuden kannalta arvokkaita teemoja sekä mahdollistaa rivien välistä lukemisen ja mahdolliset epäkohdat - Yhteys kolmanteen osapuoleen edustajaan, joka hyväksyy tieteeseen perustuvat ilmastotavoit-teet - Kilpailijoiden seurannalla poimitaan parhaat esimerkit omaan toimintaan
Yhteiskuntavastuun osa-alue ja sen mittaaminen
<ul style="list-style-type: none"> - Isona osana perusliiketoimintaa taloudellinen vastuu näyttäytyy erityisesti resursoinnin tuke-misessa - Luotettava vastuullisuuden tuovan pitkällä aikavälillä taloudellista tulosta - Tehokkuudessa otettava huomioon työntekijöiden toimenkuvat, jotta jokaiselle saataisiin luo-tua omaan työhön sopiva mittari, vaikka saavutukset harvoin yhden henkilön aikaansaamia, vaan taustalla aina tiimin tai muun organisaatio-osan apu - Konkreettisiin tehtäviin helpompi saada mittari aikaan - Taata niin järjestelmät, jotka mahdollistavat raporttoimiseen tarvittavan tiedon, kuin strategia, jota kohti aitoa luottamusta
Tulevaisuus
<ul style="list-style-type: none"> - Radikaalimmat toimet ja muutokset ajatusmalleissa ilmastonmuutoksen kiihtyessä - Raportointivaateet kasvavat, jolloin vastuullisuusraportointi osaksi talouden controlling-tiimejä ja heidän työtehtäviensä - Digitalisaatio ja teknologian kehitys helpottavat läpinäkyvyyttä ja varmennettavuutta - Trendien havaitseminen ja uudet liiketoimintamallit

Liite jatkuu seuraavalla sivulla

Taloudellisen vastuun organisaatio #2
Yleistä
<ul style="list-style-type: none"> - Laskentatoimella ja vastuullisuudella yllättävän paljon yhteistä - Vastuullisuus nähdään lupana toimia ja toteuttaa omaa liiketoimintaa - Vastuullisuustyön panostuksien kautta pyritään luomaan olennaisiksi tunnistetuille teemoille seurattavissa olevat mittarit - Mitä mitataan, niin sitä voidaan raportoida ja tavoitella
Vastuullisuustyön kohde ja tavoite
<ul style="list-style-type: none"> - Toimia strategian peruspilarina ja vahvana osana yrityskulttuuria, jonka kautta toimintaa toteutetaan - Säilyttää fokus toteuttamalla relevantteja mittareita, jotka kertovat asioiden todellisen laidan sis. myös ei-niin-hyvin menevät - Helpottaa tavoitteiden asettamista ja tehdä niistä merkittävämpiä sekä kehittää samalla sisäisiä prosesseja monessa eri toiminnossa - Luoda tietoisuutta ja kasvavaa kyselyiden määrää varten yhtenevä linja, jolloin pystytään järjestelmällisesti tarjoamaan vastauksia sidosryhmille - Vahvistetaan ajatusta oikeiden asioiden parissa työskentelystä toimitusketjut mukaan lukien
Vastuullisuusraportoinnin dokumentit
<ul style="list-style-type: none"> - GRI-raportoinnin peruskivellä olennaisuusmäärittelyllä odotukset selville, minkä avulla tavoitteiden asetannalle pohja - Olennaisuusmäärittelyssä hyödynnetään ulkoisen palvelutarjoajan organisoimia sidosryhmien syvähaastatteluita, jolloin saadaan kaunistelematon, rehellinen totuus toiminnasta ja löydetään kehityskohteita - Vuosiraporttia pyritään tiivistämään ja linkitetään tietoja myös verkkosivuille - Ulkoinen varmennus sisältää myös prosessien varmennusta
Toimintaympäristö
<ul style="list-style-type: none"> - Kasvaneiden intressien myötä ei ole tarvinnut käyttää aikaa merkityksen perusteluun - Erilaisten aktiivisten sidosryhmien, kuten kansalaisjärjestöt, odotuksia seurataan ja tarkastellaan aktiivisesti - Asetetaan konkreettisia mittareita myös organisaation ulkopuolelle, esim. toimittajat - Nostetaan esille ajankohtaisia bubbling under -asioita, kuten tasa-arvo yms. Julkisuudessa puhuttavat
Yhteiskuntavastuun osa-alue ja sen mittaaminen
<ul style="list-style-type: none"> - GRI:stä saa niin suoran kuin epäsuoran taloudellisen vastuun laskentaan osuvia laskentakaa-voja, kuten esimerkiksi 203-2 - TCFD-raportointi mahdollistaa talous- ja ilmatoriskien yhdistämisen - CDP eli Carbon Disclosure Project ja Dow Jones Sustainability Indices avulla dataa ja mahdollisuus pisteyttää vastuullisuustyötä - Löytää tasapaino tilinpäätöksen peruslukujen sekä epäsuorasti tuotetun arvon luonnin välillä - Taloudellinen suoritus tärkein, muttei vastuullisuuden nousun takia enää ainoa toimintaa ohjaava
Tulevaisuus
<ul style="list-style-type: none"> - Aistittavissa olevien velvoitteiden kasvaessa on pysyttävä säilyttämään toiminnassa oma kädenjälki - Vastuullisuus kietoutuu yhä enemmän taloudellisten tietojen kanssa yhteen - EU:n kokoisista muuttujista huolimatta elevanteissa asioissa pysyminen, missä huomioidaan toimintaympäristön vaatimukset - Pyritään löytämään vastuullisuudesta nostoja, joilla voidaan vaikuttaa ulospäin yhteiskuntaan

Liite jatkuu seuraavalla sivulla

Taloudellisen vastuun organisaatio #3	
Yleistä	
-	Tuntemus hankintaketjuista, kansainvälisestä yhteistyöstä sekä omasta organisaatiosta yleinen osaaminen eduksi
-	Ympäristöjohtaminen oma erikoisalansa, joka vaatii omanlaisen pätevyyden ja osaamisen
-	Moni asia luonnistuu tekemällä oppimisen kautta, sillä vastuullisuustyöhön on edelleen harvalla muodollinen pätevyys
-	Toimintaympäristön muuttuessa erilaiset piirteet nousevat esille ja vastuullisuustekemisen painopisteet muuttuvat
Vastuullisuustyön kohde ja tavoite	
-	Tukea asetetun perustehtävän edistämistä ja koordinoida vastuullisuustyö näkyviin läpi organisaation
-	Löytää ennakoivasti riskejä sekä tunnistaa kattavan selvityksen avulla omalle organisaatiolle olennaiset ja teemat, joissa saadaan aikaan merkittävin vaikuttavuus
-	Saada ihmiset kokemaan vastuullisena toimijana sekä saavuttaa pieniä inhimillisiä tekoja edetessä kohti yhteiskunnallista vaikuttavuutta
-	Strategiaa tukee erillinen vastuullisuuskulma, jossa pilkottu vastuullisuus osaksi koko toimintaa harjoitetaan samalla selkeää, yhtenevää sidosryhmäviestintää organisaation sisällä ja ulkopuolella
-	Pyrkii välttämään kapeakatseisuus ja oikeasti merkittävien asioiden tekemättä jättäminen
Vastuullisuusraportoinnin dokumentit	
-	Alun perin ollut erillinen, mutta sittemmin raportti liitetty toimintakertomukseen, jossa keskitytään löytämään tiivis, olennaisuudet esille nostava versio
-	Numeraalisten mittareiden osittain puute tarkoittaa asioiden avaamista sanallisesti, jolloin muoto monisanaistuu
-	GRI:sta sisältörakennetta ja standardia, mutta pyritään fokusoimaan omalle vastuullisuustyölle olennaisiin teemoihin
-	Vastuullisuussisältöä linkitetään raportin ohella organisaation verkkosivuille, jonne lukijaa ohjataan
Toimintaympäristö	
-	Pohjoismaisesta yhteistyöstä verrokkia kehitystyöhön
-	Amfori-vastuullisjärjestö vahvistaa hankintaketjun vastuullisuutta erilaisin työkaluin ja osaamisen kehittämisen mahdollisuuksin
-	Pyritään yleisesti ottaen löytämään benchmarkingia etenkin oman alan toimijoiden keskuudesta ja heidän käyttämistä mittareistaan
-	Hankintaketjun vastuullisuustyön tavoitteen on luoda toimintaympäristö, jossa yksittäiselle työntekijälle tarjoutuu mahdollisuus nauttia turvallisesta ja toimivasta työympäristöstä saaden palkkaa, jolla elättää itsensä ja perheensä
Yhteiskuntavastuun osa-alue ja sen mittaaminen	
-	Ulkopuolisten näkemykset yrityksen vastuullisuudesta perustuvat mielikuviin, pyritään kirkastamaan faktojen ja avoimuuden avulla
-	Numeerisen luvun lisäksi voidaan mitata, onko tapahtunut/viety eteenpäin/toteutunut/saatu aikaan?
-	T-Median Luottamus&Maine-tutkimuksen kautta tunnistettu laaja-alaisesti eri vastuullisuuden osatekijät (vastuullisuuden mittari, mielikuvatutkimus)
-	Seurannaisvaikutukset vaikeuttavat tehtyjen toimenpiteiden vaikuttavuuden mittaamista, sillä ei voida varmistua syy-seuraus-suhteista
-	Samanaikaisesti toiminnan kehittämisen rinnalla on vietävä eteenpäin raportointia tukevia tietojärjestelmiä ja tiedon keruuta
Tulevaisuus	
-	Vastuullisuusteemat ovat esillä mediassa jatkuvasti, jolloin vastuullisuuden saralla esiintyneisiin kysymyksiin ja aiheisiin löydettävä asiantuntevat vastaukset. Tätä voi ennakoida avaamalla teemoja esim. raportoinnissa.
-	Sisäisen vaatimustason asettaminen korkealle, sillä vastuullisuudessa tehtävä pitkäjänteistä työtä saadaan muutosta aikaiseksi
-	Yhteiskunnallinen tehtävä ja rooli ohjaavat vastuullisuustyötä, minkä lisäksi mukana myös yritys vastuulaki ja EU omine vaatimuksineen sekä yleisesti kasvava paine lainsäädännön lisäämiseen
-	Perustehtävän kautta muodostuvat tietyt vaatimukset ovat tärkein prioriteetti, mutta halutaan omalla toiminnalla viedä eteenpäin myös muita asioita vastuullisuuden edelläkävijöiden hengessä

Liite jatkuu seuraavalla sivulla

Sosiaalisen vastuun organisaatio #1
Yleistä
<ul style="list-style-type: none"> - Vastuuttomuuden ollessa poissuljettua ymmärretään sitä olevan pakko tuoda esille - Laaja-alainen viestintä pitää sisällään vastuullisuuden lisäksi myös markkinointia, vaikka molemmissa näkyvät omat piirteensä - Liiketoiminta-alueen laajeneminen vaatii onnistumisia digitalisaation ja vastuullisuuden saralla - Vastuullisuuden nousu yleisen aistimisen perusteella selvää viimeisen parin vuoden aikana
Vastuullisuustyön kohde ja tavoite
<ul style="list-style-type: none"> - Lakiin perustuva toiminta tuo mukana tietyt raamit, joiden sisällä pysyttävä - Tuotettujen palveluiden vastatessa tarpeisiin halutaan myös vastuullisuustyön täyttävän nämä - Vastuullisuusteemat kiinnostavat, jolloin halutaan vastata suuren yleisön toiveeseen - Välttää ylimääräinen kaunistelu ja tuoda tilalle faktoja - Koetaan olevan yhteiskunnallista vaikuttamista, joskin nähdään osana brändityötä ja imagon luontia
Vastuullisuusraportoinnin dokumentit
<ul style="list-style-type: none"> - Ei omaa toistaiseksi vastuullisuusraporttia
Toimintaympäristö
<ul style="list-style-type: none"> - Itseohjautuvana organisaationa korostuu avoimuus kaikkea kohtaan, mitä tuetaan yhteisöllisyyttä vahvistavalla partneritoiminnalla - Ympäriältä löytyvän datan runsaus haastaa lukutaitoa - YK:n kestävän kehityksen tavoitteet linkittyvät palveluihin ja niiden tuottamaan edistykseen - ISO-standardien noudattaminen varmistaa laadun, minkä lisäksi pystytään hyödyntämään henkilöstöjohtamisessa
Yhteiskuntavastuun osa-alue ja sen mittaaminen
<ul style="list-style-type: none"> - Itseohjautuvuus kaipaa rinnalle sopivasti rakenteellisuutta ja roolitusta henkilöstömäärän kasvassa, jotta toimintamalli ei käänny vastaan pelkästään "ikävien" työtehtävien jäädessä vastuunpakoilusta johtuen jäljelle - Tärkeä saada jokainen kokemaan olevan samalla viivalla - Moniosaaminen rikastaa itseohjautuvia tiimejä - Sosiaalinen vastuu sisältää monia mielipideasioita, joita haastavaa saada mitattavaan muotoon - Tietoturvallisuus kulminoituu GDPR:n ja sen asetusten hallitsemiseen
Tulevaisuus
<ul style="list-style-type: none"> - Rajallisten luonnonvarojen ymmärtäminen pakottaa toimiin - Vastuullisuus tullut jäädäkseen ja töitä sen parissa riittää moneksi vuodeksi - Vaikeuksien hetkellä yrityksen arvoja ja yhteisöllisyyttä koetellaan, joten tärkeää pitää jatkuva keskusteluyhteys auki - Tunnettuudessa syytä miettiä niin imagoa kuin yleisesti vastuullisuuden näkymistä

Liite jatkuu seuraavalla sivulla

Sosiaalisen vastuun organisaatio #2
Yleistä
<ul style="list-style-type: none"> - Merkitys yleisellä tasolla hyvin tiedostettu, joten siihen ei kulu ylimääräistä energiaa, eri teemoilla tosin osaamiseroja - Vastuullisuus ja viestintä tulisi saada integroitua keskenään, viestintästrategia tukee - Termien sisäistäminen ja kääntäminen toimintaympäristölle yhtenevälle kielelle, jolloin vältetään ajatusvirheitä - Yhteiskuntavastuun osa-alueet toimivat varmistajina kokonaisuudenhallinnassa
Vastuullisuustyön kohde ja tavoite
<ul style="list-style-type: none"> - Näkyy strategiaa tukevana pilarina, jalkauttajana ja yleisenä tahtotilana ottaa kaikessa huomioon - Toteuttaa avauksia, kannanottoja ja lausuntoja sekä nostaa esille käytännön esimerkkejä - Suorituskeskeisyyden sijaan tuodaan rinnalle vastuullisuusajattelua esittäen kunnioitettavaa käytöstä niin taloutta, ihmisiä kuin ympäristöä kohtaan - Tehdä toimialasta parempi ja kitkeä epäkohtia, kuten vaikenemisen kulttuuri ja vastuullisuuden henkilöityminen koko vaikutuspiirin sijasta yhteen henkilöön - Jalkauttamista toteuttavat yksilöt ymmärtävät vastuullisen roolinsa, jolloin sitouttaminen yhteisiin tavoitteisiin vaivattomampaa
Vastuullisuusraportoinnin dokumentit
<ul style="list-style-type: none"> - Vastuullisuusohjelma, jolla pyritään saada aikaan fokuksia tärkeyden mukaan ja jalkautusta - Tuorein strategia sisäistää vastuullisuuden selviten - Henkilöstön vastuullisuusohjeisto henkilöstön tueksi - Pohtia edistäviä keinoja yhdessä sidosryhmien kanssa
Toimintaympäristö
<ul style="list-style-type: none"> - Verkostot jatkuvasti läsnä tekemisessä, joita pyritään laajentamaan ja saamaan sen avulla paras mahdollinen kokoonpano tekemiseen osalliseksi - Tutkimustahot tuovat tieteellisillä faktoillaan tukea toimintaan - Huomioitava sidosryhmien erilainen lähtötaso vastuullisuuteen peilattuna - Yhteistyökumppanuuksien kautta yksityiset toimijat osoittaneet sektorilla vallitsevan erityislaatuinen kiinnostus vastuullisuutta kohden
Yhteiskuntavastuun osa-alue ja sen mittaaminen
<ul style="list-style-type: none"> - Maineeseen pilaaminen helppoa, parantaminen vaikeaa, mutta vastuullisuudella mahdollista, minkä ohella kaikista pyydetään lupa, kilpailutetaan ja merkataan ylös - Pyritään varmistamaan käytettävien resurssien maksimointi sekä löytämään aina yhteys asetettuihin tavoitteisiin - Harjoittelijoiden tuomat raikkaat näkemykset käyttöön, joiden lisäksi tilaisuudet/fyysiset tapaamiset hyviä vuorovaikutuksellisuuden kannalta - Organisaation sisäistä vertaiskouluttautumista hyödynnettävä - Sosiaalinen vastuu sisältää monenlaisia suosituksia, joista keskeistä valita oikea lähestymiskulma sidosryhmästä riippuen
Tulevaisuus
<ul style="list-style-type: none"> - Monen asian suhteen vasta herätty, joten varsinaiset tulokset edessäpäin - Vastuullisuustyöstä mahdollisimman suoraviivainen ja läpinäkyvä - Kentältä saatava tieto arvokasta, vaikka kulttuurin muuttaminen haastavaa - Yhdenvertaisuuden ja syrjinnän teemat kaipaavat vahvistusta inhimillisyyden kasvaessa

Liite jatkuu seuraavalla sivulla

Sosiaalisen vastuun organisaatio #3
Yleistä
<ul style="list-style-type: none"> - Vastuullisuus yksi merkittävimmistä yrityksen tavoista vaikuttaa ja kasvattaa markkinaa - Vastuullisuuteen liittyvät muutokset eivät voi lähteä pelkästään ulkopuolisista vaatimuksista, vaan niitä pohdittava sisäisesti sekä sisällytettävä strategiaan ja visioon - Erottautumiskeinona julkaista toimialan standardeista kunnianhimoisuudella poikkeavat tavoitteet - Saada hallitus ja johtoryhmä vastuullisuuden taakse sekä käsittämään ymmärrys sen sisällöstä ja toimenpiteistä oma vastuualue huomioiden
Vastuullisuustyön kohde ja tavoite
<ul style="list-style-type: none"> - Sisällyttää vastuullisuus kestävällä pohjalla olevan strategian lisäksi aina yhtiöjärjestykseen asti, mikä mahdollistaa uudenlaisen toiminnan vahvistaakseen positiivista vaikutusta ympäristöön ja yhteiskuntaan - Vastata tasapuolisesti sidosryhmien kasvaneisiin vaatimuksiin, lisääntyneisiin kysymyksiin sekä yleiseen haluun ymmärtää toiminnan kokonaisuudesta tavallisten liikevaihdon kaltaisen lukujen lisäksi - Antaa ihmisille kuva, mitä yrityksessä tapahtuu ja selvittää toiminnalla toteutettu lisäarvo - Tukea muutoksen hallintaa sekä löytää toiminnan suurempi yhteys, kuten yhteiskunnalliset vaikutukset - Oltava selvillä sidosryhmiin pääsääntöisessä yhteydessä olevat sisäiset työntekijät ja tahot
Vastuullisuusraportoinnin dokumentit
<ul style="list-style-type: none"> - Standardit ja viitekehykset ohjaavat hyvin vahvasti - Raportin lukijakunnan tunnistaminen, jolloin pystytään vastaamaan heidän hakukriteereihinsä - Mahdollisimman avointa ja oikea-aikaista, johon usein jopa vuoden vanhat tiedot aiheuttavat ristiriitaa - Luvut aina suhteutettava
Toimintaympäristö
<ul style="list-style-type: none"> - YK:n kestävän kehityksen tavoitteet luettava ylätasolla, jota kautta oikea, kokonaistavoitteita tukeva kulma löytyy - Julkisen sektorin asettaessa ohjeistus/säätely, pitäisi asia ja siihen liittyvä ongelma olla jo ratkaistu - Sidosryhmäkapitalismin nousun myötä eri toimijoiden odotukset oltava entistä paremmin tiedossa - Arvokeskustelun aktivoituessa sidosryhmät ovat entistä vaativimpia omia arvojaan kohtaan
Yhteiskuntavastuun osa-alue ja sen mittaaminen
<ul style="list-style-type: none"> - Työtyytyväisyyden ohella ensiarvoisen tärkeää saada henkilöstö tuntemaan työn merkityksellisyys, jota voidaan edesauttaa löytämällä toiminnan perustehtävän takaa isompi merkitys - Ikääntyvien kokema tyytyväisyys tarjottujen tuotteiden ja palveluiden määrää ja laatua kohden - Väliillisten työllistämisaikutusten arviointi tukemaan luotua epäsuoraa arvoa - Net Promoter Score -luku kuvastaa asiakaskokemusta, jossa tärkeää turvallisuuden ja luottamuksen tunteiden aikaansaaminen - Unconscious bias -koulutusten kaltainen toiminta vahvistaa sosiaalista vastuuta ja sen ymmärrystä
Tulevaisuus
<ul style="list-style-type: none"> - Ympäristöasiat ovat nykyään myös taloudellisia asioita, joten istuvat välttämättömänä osana talouspohjaisiin neuvotteluihin - Uusia liiketoimintamalleja löytyy sekä toimialojen ylitse käytävä yhteistyö lisääntyy - Toiminnan tarkoituksen ollessa selvillä on syytä siirtää pohdintaa, kuinka sitä voidaan toteuttaa mahdollisimman vastuullisella ja positiivista arvoa tuottavalla tavalla - Linkittyneessä maailmassa pärjää systemaattisella lähestymistavalla, jossa huomioidaan myös mahdolliset organisaation perustoimintaa mullistavat skenaariot

Liite jatkuu seuraavalla sivulla

Ympäristövastuun organisaatio #1	
Yleistä	
-	Vastuullisuus punnitsee yritysten roolia ja toimintaa yhteiskunnassa, missä isona apuna vastuullinen perusliiketoiminta
-	Sisällyttäminen strategiaan varmistaa ponnahduslaudan operatiiviselle toiminnalle ja vastuun tämän onnistumisesta vastuullisuustiimille
-	Linjajohdetussa organisaatiossa erityisen tärkeää saada vastuullisuuteen mukaan niin loppuorganisaation innostamisesta huolehtivat vastuuhenkilöt kuin riittävät päätöksentekovelvoitteet omaavat tekijät, jotta asioita saadaan vietyä konkreettisesti eteenpäin
-	Kyseisen hetken liiketoimintasuunta näyttää suuresti esimerkkiä vastuullisuuden tavoitteille, joita tukee yleinen ajattelumalli kieltojen sijasta edistää asioita
Vastuullisuustyön kohde ja tavoite	
-	Toimia kehityksen ja läpinäkyvyyden kasvattamisen tukena, jolloin niin tietoisuus kuin selvyys omasta toiminnasta lisääntyvät
-	Pohtia relevanttia ja epärelevanttia, hyödyllistä ja hyödytöntä sekä löytää ja esittää aina jokin peruste miksi tehdään
-	Inspiroida ja puhutella henkilöstöä vastuullisuuteen liittyen, jolloin kieltämisen sijasta pyritään mahdollistaa ja edistää asioita
-	Synnyttää kokonaisnäkemys kohdistuvista vaatimuksista ja tukea näiden saavuttamista aidoilla toimenpiteillä luoden ulkopuolisille toimijoille mahdollisuus arvioida ja ymmärtää toimintaa
-	Luottaa omaan agendaan ohjeistuksineen ja viitekehysineen välttämällä vastuullisuuden käyttämistä pelkästään kevyenä viestintätyökaluna
Vastuullisuusraportoinnin dokumentit	
-	Vastuullisuusraportista löytyy spesifisti kaikki, tarvitsee tueksi monikanavaistamista erilaisin viestintä- ja koulutusmuodoin
-	Raporttiosiossa kick-off-tilaisuus, jossa käydään läpi laajalla porukalla mennyttä ja tulevaa
-	Raporttityöstä koko organisaation juttu, joka ei jää ainoastaan vastuullisuustiimin harteille, vaan hajautettuun toimintamalliin pohjautuen osallistaa kirjoitusvaiheet mukaan lukien kaikki yksiköt ja sen myötä arkipäiväistä vastuullisuutta
-	Ulkoisen kumppani vastaa vastuullisuusraportin varmuudesta
Toimintaympäristö	
-	Olellisuusanalyysi selvittää omassa toiminnassa oleellisten kestävän kehityksen teemojen ja aihealueiden kokonaisuutta, minkä lisäksi varmistetaan sidosryhmille relevanteista asioista kerronnan
-	YK:n kestävän kehityksen tavoitteista tunnistettu niiden kattavan ympäristöasioiden lisäksi monta muuta kestävän kehityksen teemaa
-	Ymmärtää isossa kuvassa hyvinvoinnin ja vastuullisen toimialan vaikutukset, jolloin erityistarvetta keskinäiselle kilvoittelulle ei ole
-	Toimipaikkojen sidosryhmien äänet saatava kuultaviksi
Yhteiskuntavastuun osa-alue ja sen mittaaminen	
-	Hyödynnetään laskennan ammattilaisten osaamista ja heidän kautta luotua erillistä järjestelmää, jotta kehitykselle ja vastuullisuuden johtamiselle saadaan tuotettua riittävän tarkkaa dataa
-	Ympäristökädenjäljellä tuodaan esille välilliset ympäristöhyödyt, joiden ohella CDP eli Carbon Disclosure Project tarjoaa tukea ympäristövaikutusten mittaamiseen ja arviointiin
-	Scope 1, 2 ja 3 -ajattelulla otetaan huomioon vaikutuspiiriä laajemmin kuormittavat substituutiovaikutukset
-	Kompensaation sijaan uskotaan panostuksen omaan liiketoimintaan tuottavan pitkässä juoksussa ympäristölle hyvä lopputulema
-	Tavoitteena tunnistaa vahvuudet ja kasvattaa niitä haittojen paikkaamiseksi, jolloin saavutetaan nettoposiitivisuus ympäristöön nähden
Tulevaisuus	
-	Kyky tuottaa aiempaa reaaliaikaisempaa dataa järjestelmillä, jolloin epäkohtiin pystytään tarttumaan välittömästi
-	Tavoitteet asetetaan riittävän kunnianhimoisiksi, mikä tuo mukanaan ison uudistusvaatimuksen, muttei automaattista takuuta onnistumiseen
-	Ympäristön huomioiminen olennainen osa toimintaa eikä nähdä hidasteena
-	Tavoitteet alkavat täyttyä

Liite jatkuu seuraavalla sivulla

Ympäristövastuun organisaatio #2
Yleistä
<ul style="list-style-type: none"> - Suhtautuminen vastuullisuustyöhön on muuttunut myönteisemmäksi ja liiketoimintalähtöiseksi - Ympäristövastuussa ja etenkin hiilijalanjäljessä huomiota vaativien asioiden määrä hämmentää - Kaikki yrityksen ympäristövastuusta kertyvä tieto on arvokasta - Suuret muutokset esim. hankinnassa vaativat systeemisen lähestymistavan mukaisesti monia pienempiä tekoja
Vastuullisuustyön kohde ja tavoite
<ul style="list-style-type: none"> - Tuoda vastauksia strategisissa päätöksissä ilmaantuneisiin vastuullisuusasioihin - Tukea omaa ajatusta, kehitystä ja innovointia, jolloin tuotua viestiä saadaan pohdittua ja tarpeen mukaan muutettua - Lisätä ymmärrystä kokonaisista arvoketjuista sekä tuottaa kilpailuetua ja brändihyötyä - Helpottaa hiilineutraaliuden kaltaisiin isoihin tavoitteisiin pääsyä - Vastata lainsäädännössä ja kansainvälisissä päästösitoumuksissa esiintyneisiin vaatimuksiin
Vastuullisuusraportoinnin dokumentit
<ul style="list-style-type: none"> - Vastuullisuusraportissa pystytään tuomaan esille hiilijalanjälki ja -kädenjälkimittausten tuotoksia - Tieteeseen perustuvien tavoitteet keskeisesti esillä - Hiilijalanjälkien vertailukelpoisuus vaatii yhtenevällä mallilla toteutettua laskentaa, joissa samat rajaukset ja lähtöoletukset, mutta näitä haastava löytää - Ilmastositonnainen lähestymistapa sisäistetty eilisten yritys- ja tuotekohtaisilla hiilijalanjälkiraporteilla
Toimintaympäristö
<ul style="list-style-type: none"> - Suomen vuoden 2035 hiilineutraaliustavoiteella iso vaikutus - CLC eli Climate Leadership Coalition nostaa esiin ilmastonäkökulman liiketoimintahyötyjä, esim. positiivinen hiilikädenjälki ja TCFD, joka yhdistää niin talous- kuin ilmastonäkökulman sekä niiden riskien ja mahdollisuuksien arvioinnin) - Kokemus hiilijalanjälkilaskennasta lisää vahvistaa kykyä arvioida hiilijalanjälkitiedon luotettavuutta - Ilmastokriisi monin paikoin tunnistettu, mutta yrityksiä kohtelee myös muut vaikeudet (COVID-19), jolloin panostaminen ilmastotyöhön voi siirtyä myöhemmäksi
Yhteiskuntavastuun osa-alue ja sen mittaaminen
<ul style="list-style-type: none"> - Hiilijalanjäljen ja -kädenjäljen laskennan oltava luotettavaa, tieteeseen perustuvaa, standardienmukaista, kuten maailman käytetyin GHG:n eli Greenhouse Gasin Protocol - Valitun laskentamenetelmän lisäksi selvitettävä mm. tarkoitus, laskentarajaus, lähtötiedot, kaavat ja muutokset, joita vuosittain tarkasteltava - Exceleiden sijaan selainpohjaiset laskentatyökalut, jotka eivät yhtä jäykkiä, vaan tuovat tehokkuutta ja helppoutta ylläpitoon antaen virallisen pohjan hiilijalanjäljelle - GHG:n Scope 1, 2 ja 3 -ajattelu toimii pohjana standardienmukaiselle laskennalle, jonka kautta pystytään löytämään energian ja liikkumiseen käytön joukosta toiminnalle merkitykselliset kategoriat ja niille toimenpiteet - Laskennalla saatavaan hiilijalanjälkilukuun liitettävä strategisia elementtejä, keinoja ja johdon sitouttamista vaativia tavoitteita sen pienentämiseksi, minkä lisäksi ajattelumallia muokattava velvoitteiden täyttämisen sijaan osaksi perusliiketoimintaa
Tulevaisuus
<ul style="list-style-type: none"> - Hiilijalanjäljen määrä nousee muiden palveluista ja tuotteista olevien perustietojen rinnalle - Asiakkaista vastuullisuustietoisempia, joiden avuksi tarvitaan työkaluja ja laskentapalveluita - Päästöjen suuruuksia suhteutettava, sillä kilo tai tonni hiilidioksidia ei kerro paljoakaan - Suurten muutosten kohdalla voidaan hyödyntää hybridiratkaisua: ensin tietty osa toiminnasta vähäpäästöisemmäksi ja seurannan pohjalta toimia kohdennetaan sen jälkeen laajemmalle

Liite jatkuu seuraavalla sivulla

Ympäristövastuun organisaatio #3
Yleistä
<ul style="list-style-type: none"> - Merkitystä ei tarvetta vakuutella, vaan haasteena enemmän löytää aikaa kilpailevista hankkeista johtuen - Tunnistaa yhteyshenkilöt, jotka vievät asioita eteenpäin ja pystyvät tekemään päätöksiä - Tieto erilaisista sertifikaateista hyödyksi - Ympäristövastuu keskeinen osa yritysprofiilia
Vastuullisuustyön kohde ja tavoite
<ul style="list-style-type: none"> - Vastaamaan nykypäivän maailmalla vallitsevaa, ympäristöasioiden kasvavaa trendiä - Tuo kilpailuetua, konkretiaa tekemiseen ja täysin uuden palvelukokonaisuuden - Saadaan vietyä organisaation arvoissa ja strategiassa esiintyvät erilaisesti lupaukset, kuten esimerkiksi kestävän kehityksen huomiointi, käytännönläheiseen toimintaan - Liittää ympäristötarkastelu organisaation prosessikehitykseen, jolloin toiminnan taloudellinen kannattavuus säilyy - Tukemaan kilpailutuksia varten, ISO 14001-järjestelmä
Vastuullisuusraportoinnin dokumentit
<ul style="list-style-type: none"> - Ympäristöohjelmassa panostetaan pituuden sijasta sisältyvien konkreettisten toimenpiteiden määrään - Ympäristövaikutusten arvioinnilla keskeisimmät tekijät esille, joiden minimoinnista huolehditaan ohjelmassa esiteltävien tavoitteiden ja toimenpiteiden avulla - Ulkoisella auditoinnilla selvä valmennuksellinen puoli - Standardoiminen takaa vertailukelpoisuuden
Toimintaympäristö
<ul style="list-style-type: none"> - Kartoittaa organisaation kaikki toiminnot ympäristönäkökulmasta, jolloin nykytaso ilmenee - Hiilineutraaliustavoitteet ohjaavat tekemistä, joiden tueksi pohditaan erilaisia työkaluja - Asiantuntijaverkoston kasvattaminen olennaista - Sisäisellä pohdinnalla asioita saadaan eteenpäin tietyn verran, mutta kaikenlainen ulkoinen apu vauhdittaa etenemistä
Yhteiskuntavastuun osa-alue ja sen mittaaminen
<ul style="list-style-type: none"> - Tavoite esimerkiksi jätteen lajittelusta pilkotaan pienemmiksi osavaiheiksi kuten muovinkeräys, yhteistyö jätehuoltoyrityksen kanssa - Käytettävä data mielellään vuositasoista, josta pystyy tekemään suorat vertaukset liikevaihtoon ja muihin perustoimintaa kuvastaviin mittareihin - Ei voida ajatella pelkästään toimitilojen kautta, vaan ympäristövastuu kattaa myös yhteistyökumppaneiden vaikuttamisen, viestinnän ja luonnon monimuotoisuuden - Linkitettävä organisaation olennaisimpiin prosesseihin, jotka kertovat merkittävimmät ympäristövaikutukset - Ympäristövaikutusten tunnistamisen jälkeen organisaation tulee keskittyä vähentämään niitä, jonka jälkeen vasta aika mahdolliselle kompensoinnille
Tulevaisuus
<ul style="list-style-type: none"> - Luonnon monimuotoisuuden edistäminen nousee hiilineutraaliuden takaa vahvemaksi ohjajaksi - Toiminnasta syntyy joka tapauksessa päästöjä, joten siirryttävä hiilijalanjäljestä kasvattamaan hiilikädenjälkeä eli tekemisen kautta syntyviä positiivisia ympäristövaikutuksia - Uudenlaiset toimitilaratkaisut, joissa tontilla sijaitseva luonto liitetään osaksi rakennettua ympäristöä - Hiilijalanjäljen laskentapalveluiden yleistyessä niiden hintataso laskee käyttäjäystävällisemmäksi

Liite 4. Mittaristokokonaisuus

Yhteiskuntavastuun osa-alue		Taloudellinen vastuu	
YK:n kestävän kehityksen tavoitteiden sisällyttäminen raportointiin			
1. Keskeisten YK:n kestävän kehityksen tavoitteiden määrittely	YK:n kestävän kehityksen tavoite	8. Ihmisarvoista työtä ja talouskasvua	
2. Mittaaminen ja analysointi	MML:n lakisäätötehtävä	Kaikki kuusi	
	Tulossopimuksen tavoite	B2. Hallinto on avoin, palveleva, tehokas sekä kansallisesti että kansainvälisesti verkostoitunut vaikuttaja.	
	MML:n strateginen tavoite	Olla haluttu ja kiinnostava työpaikka	
3. Raportointi sekä mahdollisten muutosten toteutus	Sisäinen toimintaympäristö	Vahvuus	Tulostavoitteiden täyttyminen
		Heikkous	Vaativuustason ylläpitäminen
	Ulkoinen toimintaympäristö	Mahdollisuus	Trendien tarjonta
		Uhka	Budjettirahoituksen suuntaus
	Benchmarking-löydökset	Vastuullisuustyön kohde ja tavoite	Perustehtävän laadukkuus ja edistäminen
		Vastuullisuusraportoinnin dokumentit	Tiivissisältöinen
		Toimintaympäristö	Mahdollisuus vertailla muihin toimijoihin
		Yhteiskuntavastuun osa-alue ja sen mittaaminen	Toiminnan olennaisin taloudellinen suoritus
	SMART	S	Tilastokeskuksen määrittämä indeksi perusteinen, yleisesti käytössä valtionhallinnossa
		M	On jo käytössä
		A	Mahdollista parantaa eri keinoin
		R	Kokonaistuottavuus työn tuottavuuden tärkein osatekijä, työn tuottavuus merkittävin vaikutuksen tuoja talouden kasvulle
		T	Kerran kuussa seuranta, lopullinen tilinpäätöksessä
	Valtionhallinnon tulospriisma	Yhteiskunnallinen vaikuttavuus	
		Toiminnallinen tuloksellisuus	x
		Voimavarojen hallinta	
	Mittarin luotettavuus	Validiteetti	Kuvastaa kuinka saadaan tuotoksia enemmän aikaan, kun siihen asetettuihin panoksiin suhteutettuna
		Reliabiliteetti	MML:n toiminnoista 80% kokonaistuottavuuden piirissä, sillä 20% ei pystytä määrittämään tiettyä syntynyttä aikaansaannosta
		Relevanssi	Tukee lakisäätötehtävää, tulossopimuksen tavoitetta ja strategista tavoitetta
		Käytännöllisyys	Osoittaa toiminnan säilyneen tehokkaana
	Benchmarking-löydös	Tulevaisuus	Perustehtävän korkea vaativuus
Jatkokehitys		Yhä pienempiin osiin, osaksi kaikkia toimintoja	
Mittari		Kokonaistuottavuus	
Vaikutusarviointi		Välitön vaikutus	
Mittarityyppi		Taloudellisuutta ja tuottavuutta kuvaava tunnusluku	
MML:n toimintayksikkö		Keskushallinto ja yleishallinnon talouspalvelut	

Liite jatkuu seuraavalla sivulla

Yhteiskuntavastuun osa-alue		Taloudellinen vastuu	
YK:n kestävän kehityksen tavoitteiden sisällyttäminen raportointiin			
1. Keskeisten YK:n kestävän kehityksen tavoitteiden määrittely	YK:n kestävän kehityksen tavoite	9. Kestävää teollisuutta, innovaatioita ja infrastruktuureja	
2. Mittaaminen ja analysointi	MML:n lakisääteinen tehtävä	2) harjoittaa tieteellistä tutkimus- ja kehittämistoimintaa	
	Tulossopimuksen tavoite	B1. Hallinnonalan tutkimus- ja kehittämistoiminta vastaa ennakoivasti yhteiskunnan tietotarpeisiin ja vahvistaa kansallista innovaatiojärjestelmää.	
	MML:n strateginen tavoite	Hyödyntää laajasti tutkimusta ja innovaatioita	
3. Raportointi sekä mahdollisten muutosten toteutus	Sisäinen toimintaympäristö	Vahvuus	Osallistava päätöksenteko
		Heikkous	Priorisointi
	Ulkoinen toimintaympäristö	Mahdollisuus	Panostus vastuullisuuteen
		Uhka	Päätösten vaikutus
	Benchmarking-löydökset	Vastuullisuustyön kohde ja tavoite	Oman toiminnan vahvempi esiin tuominen
		Vastuullisuusraportoinnin dokumentit	Erottautumiskeino
		Toimintaympäristö	Kasvaneet intressit
		Yhteiskuntavastuun osa-alue ja sen mittaaminen	Välillisesti toiminnasta aiheutuvat vaikutukset
	SMART	S	Tutkimukseen käytetyt rahat tiedossa, tuotokset vaikea määrittää
		M	Nykyisen kehittäminen
		A	Tavoitteiden yhteensovittaminen
		R	Tuo selvyyden toiminnan todelliselle kannattavuudelle, kun siitä aiheutuneet jäännökset selvillä
		T	Väliraportissa ja tilinpäätöksessä
	Valtionhallinnon tulospriisma	Yhteiskunnallinen vaikuttavuus	
		Toiminnallinen tuloksellisuus	x
		Voimavarojen hallinta	
	Mittarin luotettavuus	Validiteetti	Pistää miettimään hyötyjä laajemmin
		Reliabiliteetti	Syy-seuraus-suhteet eivät täysin varmoja
		Relevanssi	Tukee lakisääteistä tehtävää, tulossopimuksen tavoitetta ja strategista tavoitetta
		Käytännöllisyys	Lisää käytännönläheisyyttä, panostusten aiheuttamat tuotokset
Benchmarking-löydös	Tulevaisuus	Ulospäin vaikuttavat nostot	
Jatkokehitys		Mahdollistettujen innovaatioiden ja yritystoimintojen lukumäärät	
Mittari		Tutkimustoiminnan ylläpitämisen synnyttämät välilliset vaikutukset	
Vaikutusarviointi		Välillinen vaikutus	
Mittarityyppi		Suoritteiden tai tuotosten määrää kuvaava tunnusluku	
MML:n toimintayksikkö		Paikkatietokeskus	

Liite jatkuu seuraavalla sivulla

Yhteiskuntavastuun osa-alue		Sosiaalinen vastuu	
YK:n kestävän kehityksen tavoitteiden sisällyttäminen raportointiin			
1. Keskeisten YK:n kestävän kehityksen tavoitteiden määrittely	YK:n kestävän kehityksen tavoite	16. Rauha, oikeudenmukaisuus ja hyvä hallintotapa	
2. Mittaaminen ja analysointi	MML:n lakisääteinen tehtävä	5) huolehtia alan yleisestä kehittämisestä ja osallistua kansainväliseen yhteistyöhön	
	Tulossopimuksen tavoite	C5. Henkilöstö on osaavaa ja voi hyvin.	
	MML:n strateginen tavoite	Olla haluttu ja kiinnostava työpaikka	
3. Raportointi sekä mahdollisten muutosten toteutus	Sisäinen toimintaympäristö	Vahvuus	Omistautuneisuus
		Heikkous	Tiedon säilyttäminen
	Ulkoinen toimintaympäristö	Mahdollisuus	Tiedon nopea leviäminen
		Uhka	Väestön ikärakenne
	Benchmarkinglöydökset	Vastuullisuustyön kohde ja tavoite	Realistinen kuva toiminnasta
		Vastuullisuusraportoinnin dokumentit	Vastuullisuusohjeisto
		Toimintaympäristö	Kokonaistavoitteita tukeva
		Yhteiskuntavastuun osa-alue ja sen mittaaminen	Mielipidekysymys
	SMART	S	Toteutettu vain kerran, vaatii tarkennusta
		M	On jo käytössä
		A	Perehdytyksen ja koulutuksen kokonaispaketti kuntoon sekä huomioidaan epäkohdat
		R	Tyytyväiset kesätyöntekijät jakavat positiiviset kokemukset suosituksilla
		T	Kesän lopussa ennen harjoittelujaksojen päättymistä
	Valtionhallinnon tuloprisma	Yhteiskunnallinen vaikuttavuus	
		Toiminnallinen tuloksellisuus	
		Voimavarojen hallinta	x
	Mittarin luotettavuus	Validiteetti	Jättää ulkopuolelle projektiluonteisista kesätyöistä vakituiseksi siirtyneet nuoret
		Reliabiliteetti	Vastausprosentti vaikuttaa
		Relevanssi	Tukee lakisääteistä tehtävää, tulossopimuksen tavoitetta ja strategista tavoitetta
		Käytännöllisyys	Itse tekemä, vertailukelpoisuudessa puutteita vakituisen henkilöstön kyselyissä niin kysymysasetannassa kuin -asteikossa (myös VMBaro ulkopuolisen toteuttama)
	Benchmarkinglöydös	Tulevaisuus	Positiivista arvoa tuottavan toiminnan ylläpitäminen
	Jatkokehitys		Huomioida myös vasta työuran organisaatiossa aloittaneet
	Mittari		Kesätyöntekijöiden tyytyväisyys
Vaikutusarviointi		Välitön vaikutus	
Mittarityyppi		Laatua ja organisaation sisäistä toimivuutta kuvaava tunnusluku	
MML:n toimintayksikkö		Henkilöstöpalvelut ja rekrytointihenkilöt	

Liite jatkuu seuraavalla sivulla

Yhteiskuntavastuun osa-alue		Sosiaalinen vastuu	
YK:n kestävän kehityksen tavoitteiden sisällyttäminen raportointiin			
1. Keskeisten YK:n kestävän kehityksen tavoitteiden määrittely	YK:n kestävän kehityksen tavoite	8. Ihmisarvoista työtä ja talouskasvua	
2. Mittaaminen ja analysointi	MML:n lakisääteinen tehtävä	Kaikki kuusi	
	Tulossopimuksen tavoite	Kaikki A	
	MML:n strateginen tavoite	Toimia aktiivisesti verkostoissa ja ekosysteemeissä	
3. Raportointi sekä mahdollisten muutosten toteutus	Sisäinen toimintaympäristö	Vahvuus	Tehokas viestintä
		Heikkous	Keskustelukulttuuri
	Ulkoinen toimintaympäristö	Mahdollisuus	Laajentunut arvomaailma
		Uhka	Eriarvoistuminen
	Benchmarking-löydökset	Vastuullisuustyön kohde ja tavoite	Toimialan edistäminen
		Vastuullisuusraportoinnin dokumentit	Vastuullisuusohjelma
		Toimintaympäristö	Sidosryhmäkapitalismi
		Yhteiskuntavastuun osa-alue ja sen mittaaminen	Toiminnan merkityksellisyys
	SMART	S	Isona toimijana tarkasti aseteltu
		M	On jo käytössä
		A	Vaatii kokonaisvaltaista, pitkäjänteistä toiminnan kehittämistä sekä puututaan nousseisiin puutteisiin
		R	Veronmaksajien mielipide olennainen heidän vastatessa toiminnan rahoittamisesta
		T	Loppuvuodesta
	Valtionhallinnon tulospriama	Yhteiskunnallinen vaikuttavuus	x
		Toiminnallinen tuloksellisuus	
		Voimavarojen hallinta	
	Mittarin luotettavuus	Validiteetti	Vain 264 suomalaisen mielipide
		Reliabiliteetti	Yleisillä tuntemuksilla valtionhallintoa kohtaan vaikutusta
		Relevanssi	Tukee lakisääteistä tehtävää, tulossopimuksen tavoitetta ja strategista tavoitetta
		Käytännöllisyys	Ulkopuolisen tahon toteuttama varsin käytännöllinen vertailukelpoisuuden vuoksi
Benchmarking-löydös	Tulevaisuus	Tunnettuuden kasvattaminen	
Jatkokehitys		Laajemmin omaa asiakaskuntaa mittaava	
Mittari		T-Median Luottamus&Maine -tutkimuksen suuren yleisön kokema vastuullisuuslukema	
Vaikutusarviointi		Välillinen vaikutus	
Mittarityyppi		Vaikuttavuutta ja palvelukykyä kuvaava tunnusluku	
MML:n toimintayksikkö		Keskushallinto	

Liite jatkuu seuraavalla sivulla

Yhteiskuntavastuun osa-alue		Ympäristövastuu	
YK:n kestävän kehityksen tavoitteiden sisällyttäminen raportointiin			
1. Keskeisten YK:n kestävän kehityksen tavoitteiden määrittely	YK:n kestävän kehityksen tavoite	15. Maanpäällinen elämä	
2. Mittaaminen ja analysointi	MML:n lakisääteinen tehtävä	6) hoitaa ne muut tehtävät, jotka erikseen säädetään tai maa- ja metsätalousministeriö määrittää sen suoritettaviksi	
	Tulosopimuksen tavoite	C2. Toimitilahallinta ja hankintatoimi sekä toimipaikkaverkko ovat tehokkaita.	
	MML:n strateginen tavoite	Toimia aktiivisesti verkostoissa ja ekosysteemeissä	
3. Raportointi sekä mahdollisten muutosten toteutus	Sisäinen toimintaympäristö	Vahvuus	Merkityksen ymmärtäminen
		Heikkous	Osaaminen
	Ulkoinen toimintaympäristö	Mahdollisuus	Yhteistoimitilat
		Uhka	Ilmaston lämpeneminen
	Benchmarking-löydökset	Vastuullisuustyön kohde ja tavoite	Hyödyllinen vs. Hyödytön
		Vastuullisuusraportoinnin dokumentit	Standardoitu
		Toimintaympäristö	Talouden ja ilmaston yhdistäminen
		Yhteiskuntavastuun osa-alue ja sen mittaaminen	Erillinen järjestelmä
	SMART	S	Oma yleispätevä menetelmä
		M	Apua ulkopuolelta
		A	Pienillä muutoksilla mahdollista vaikuttaa
		R	Hiilidioksidipäästöjen osuus 80 prosenttia kaikista ilmaston lämpenemisen kaasuista
	Valtionhallinnon tulospriisma	Yhteiskunnallinen vaikuttavuus	
		Toiminnallinen tuloksellisuus	
		Voimavarojen hallinta	x
	Mittarin luotettavuus	Validiteetti	10/36 toimipaikkaa mukana jättäen monet ulkopuolelle, hiilijalanjäljen toimipaikkojen osuuden arvioitu muodostuvan 2/3 koko organisaation hiilijalanjäljestä
		Reliabiliteetti	Jokaiselle toimipaikalle oma valtuutettu hankkimaan tiedot, mistä heittoa
		Relevanssi	Tukee lakisääteistä tehtävää, tulosopimuksen tavoitetta ja strategista tavoitetta
		Käytännöllisyys	Tärkeää tiedostaa, mutta jatkojalostus vielä kysymysmerkki
	Benchmarking-löydös	Tulevaisuus	Hiilijalanjäljen nousu muiden perustietojen rinnalle
	Jatkokehitys		Kaikki toimipaikat mukaan, minkä jälkeen hahmottamaan matkustuksen päästöjä
Mittari		Toimipaikkojen päästölaskenta WWF:n Green Office -ympäristöjärjestelmässä	
Vaikutusarviointi		Välitön vaikutus	
Mittarityyppi		Suoritteiden tai tuotosten määrää kuvaava tunnusluku	
MML:n toimintayksikkö		Yleishallinnon toimitilapalvelut	

Yhteiskuntavastuun osa-alue		Ympäristövastuu	
YK:n kestävän kehityksen tavoitteiden sisällyttäminen raportointiin			
1. Keskeisten YK:n kestävän kehityksen tavoitteiden määrittely	YK:n kestävän kehityksen tavoite	11. Kestävät kaupungit ja yhteisöt	
2. Mittaaminen ja analysointi	MML:n lakisääteinen tehtävä	1) huolehtia kiinteistönmuodostamis- ja tilusjärjestelytoiminnasta	
	Tulosopimuksen tavoite	Kaikki A	
	MML:n strateginen tavoite	Laadukkaat ja turvalliset palvelut asiakkaille	
3. Raportointi sekä mahdollisten muutosten toteutus	Sisäinen toimintaympäristö	Vahvuus	Toimenkuva
		Heikkous	Sisällyttäminen päätöksentekoon
	Ulkoinen toimintaympäristö	Mahdollisuus	Kestävydestä toimintatapa
		Uhka	Ilmaston lämpeneminen
	Benchmarking-löydökset	Vastuullisuustyön kohde ja tavoite	Inspiroiminen
		Vastuullisuusraportoinnin dokumentit	Ympäristöohjelma
		Toimintaympäristö	Olellisuusanalyysi
		Yhteiskuntavastuun osa-alue ja sen mittaaminen	Hiilikädenjälki
	SMART	S	Katsottava tapauskohtaisesti
		M	Mahdollista toteuttaa sisäisellä kehityksellä
		A	Vaatii ymmärrystä kenen vastuulla, kunkin rooli
		R	Antaa väylän tuoda esille toiminnasta muodostuvat myönteiset päästövaikutukset
		T	Reaaliaikaisesti ydintoiminnan aikana
	Valtionhallinnon tulospriisma	Yhteiskunnallinen vaikuttavuus	x
		Toiminnallinen tuloksellisuus	
		Voimavarojen hallinta	
	Mittarin luotettavuus	Validiteetti	Ei välttämättä pystytä skaalaamaan kaikkiin hankkeisiin
		Reliabiliteetti	Hankekohtaisuus ja perustuu arviointeihin
		Relevanssi	Tukee lakisääteistä tehtävää, tulosopimuksen tavoitetta ja strategista tavoitetta
		Käytännöllisyys	Hyvät tulokset nopeuttavat kiinnostusta lähteä mukaan
	Benchmarking-löydös	Tulevaisuus	Hiilikädenjäljen kasvattaminen ja ympäristön huomioiminen
Jatkokehitys		Laserkeilausten avulla maanpinnasta kartta- tuontaan hyötyä, jonka aineistoa voi hyödyntää metsien inventoinnissa	
Mittari		Tilusjärjestelyhankkeiden aikaansaama välillinen ympäristöhyöty	
Vaikutusarviointi		Välillinen vaikutus	
Mittarityyppi		Vaikuttavuutta ja palvelukykyä kuvaava tunnusluku	
MML:n toimintayksikkö		Tuotannon tilusjärjestelyt	