



Kestävän kehityksen johtaminen paikallistasolla

Sara Kauppi

Opinnäytetyö, tradenomi ylempi AMK

Joulukuu 2021

Liiketalouden ala

Organisaation ja talouden johtamisen tutkinto-ohjelma



jamk

jamk | Jyväskylän ammattikorkeakoulu
University of Applied Sciences

Kauppi, Sara

Kestävän kehityksen johtaminen paikallistasolla

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Joulukuu 2021, 91 sivua.

Liiketalouden ala. Organisaation ja talouden johtamisen tutkinto-ohjelma. Opinnäytetyö, ylempi AMK.

Julkaisun kieli: suomi

Verkkojulkaisulupa myönnetty: kyllä

Tiivistelmä

Agenda 2030 sisältää 17 kestävän kehityksen tavoitetta sekä 169 alatavoitetta, joista yli kaksi kolmasosaa toteutetaan paikallistasolla Suomen hallintomallissa, joten kaupungeilla on merkittävän rooli kestävän kehityksen toimeenpanossa. Kaupungeissa kuitenkin kestävän kehityksen edistäminen on painottunut lähinnä ympäristöasioihin. Agendan täytäntöönpanosta tulisi myös raportoida.

Lahden kaupunki aloitti vuonna 2021 vastuullisuusraportoinnin kehittämisen ja sitä ennen tuli selvittää, miten sosiaalinen ja taloudellinen kestävyys oli otettu huomioon ekologisen kestävyuden rinnalla, oliko kaupungin strategioissa vastaavuutta kestävän kehityksen tavoitteisiin. Tehtävänä oli myös selvittää, miten kestävän kehityksen tavoitteita voitaisiin mitata kaupungin näkökulmasta. Tutkimuksen tavoitteina oli, miten Lahden kaupungin strategia ja siitä johdetut ohjelmat vastaavat kestävän kehityksen tavoitteita, sekä luoda näkemys, miten kestävän kehityksen tavoitteita voitaisiin mitata. Opinnäytetyössä tutkittiin kaupungin keskeisimpiä strategisia asiakirjoja ja niiden suhdetta kestävän kehityksen tavoitteisiin, sekä sitä, millä mittareilla kestävän kehityksen tavoitteita voidaan mitata kaupungissa.

Opinnäytetyö toteutettiin dokumentaarisena tutkimuksena ja se perustui puhtaasti olemassa oleviin dokumentteihin. Tutkimusaineistoina käytettiin muun muassa kohdeorganisaation virallisia dokumentteja, internetsivuja, aikaisempia tutkimuksia aiheesta sekä muiden kaupunkien kestävän kehityksen vapaaehtoisia toimeenpanoraportteja. Mittareita kestävän kehityksen raportointiin etsittiin esikuva-analyysin keinoin. Aineisto analysoitiin teoriaohjauksisella sisällönanalyysillä ja apuna käytettiin myös sisällön erittelyä.

Kaikkiin kestävän kehityksen tavoitteisiin löydettiin vastaavuus tutkimukseen valituista strategisista dokumenteista. Itse kuntastrategia olisi suositeltavaa laatia kestävän kehityksen tavoitteisiin pohjautuen. Kestävän kehityksen tavoitteita tulisi tulkita oman toimintaympäristön näkökulmasta, huomioiden olennaisuus sekä tavoitteiden vahva keskinäisriippuvuus.

Tutkimuksen tuloksista nähdään, mitkä kestävän kehityksen tavoitteet ovat jääneet vähemmälle huomiolle strategiassa, ja miten nämä tavoitteet ovat esillä muissa tutkituissa strategisissa dokumenteissa. Tutkimuksen avulla löydettiin kestävän kehityksen raportointiin sopivia mittareita, joita voitiin hyödyntää kaupungin vastuullisuusraportoinnin suunnittelussa.

Avainsanat (asiasanat)

kestävä kehitys, kestävä johtaminen, kaupungit, kunnat

Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet)

Kauppi, Sara

Management of Sustainable Development at the Local Level

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, December 2021, 91 pages.

Business Administration. Master's Degree Programme in Business and Financial Management. Master's thesis.

Permission for web publication: Yes

Language of publication: Finnish

Abstract

The 2030 Agenda includes 17 Sustainable Development Goals (SDGs) and 169 targets, of which two thirds will be implemented at the local level according to Finland's model of governance. As a result, cities play a significant role in the implementation of sustainable development. However, in cities, the promotion of sustainable development has been mainly focused on environmental issues. The implementation of the Agenda should also be reported.

In 2021, the City of Lahti began developing its social responsibility reporting. Before this, there was need to determine how social and economic sustainability had been taken into consideration alongside ecological sustainability and whether the city's strategies were aligned with the SDGs. A further task was to examine how the SDGs could be measured from the city's perspective. The objectives of this study included determining how well the strategy of the City of Lahti and the programmes carried out under it correspond with the SDGs, and to create a view of how the progress made with the SDGs could be measured. This study involved examining the city's key strategic documents and their relation to the SDGs, and determining which indicators could be used to measure SDGs in the city.

The study was implemented as a documentary study and was purely based on the existing documents. The research data included the official documents of the target organisation, websites, previous studies on the topic, and the Voluntary Local Reviews (VLR) on sustainable development by other cities. Indicators for reporting sustainable development were searched using benchmarking. The data were analysed using theory-guided content analysis and content specification was also utilized.

Equivalents of the SDGs were found in all the strategic documents selected for the study. The municipal strategy itself should be prepared based on the SDGs. The SDGs should be interpreted from the perspective of one's own operating environment while at the same time paying attention to relevance and strong interdependencies between the goals.

The research findings indicate which SDGs have been paid less attention to in the strategy and how these goals manifest in the other strategic documents examined in this study. The study helped reveal indicators suitable for sustainable development reporting, which could be utilized in planning the city's social responsibility reporting.

Keywords/tags (subjects)

sustainable development, sustainable management, towns and cities, municipalities

Miscellaneous (Confidential information)

Sisältö

1	Johdanto	7
2	Kestävä kehitys.....	9
2.1	Kestävä kehitys ja Agenda 2030.....	9
2.2	Kestävän kehityksen osa-alueet.....	11
2.3	Kestävän kehityksen tavoitteet.....	17
3	Kestävän kehityksen johtaminen	30
3.1	Kuntien johtaminen.....	30
3.2	Strateginen johtaminen	33
3.3	Kestävä johtaminen.....	37
3.4	Kestävän kehityksen mittaaminen	41
4	Tutkimuksen toteuttaminen	46
4.1	Tavoite, tutkimuskohde ja rajaus.....	46
4.2	Laadullinen dokumenttitutkimus	50
4.3	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys	59
5	Tulokset.....	61
5.1	Opinnäytetyön eteneminen	61
5.2	Kestävän kehityksen tavoitteiden vastaavuus strategioihin.....	64
5.3	Kestävän kehityksen tavoitteiden mittaaminen	73
6	Pohdinta ja johtopäätökset.....	79
	Lähteet	82

Kuviot

Kuvio 1.	Kestävyydonitsi.....	12
Kuvio 2.	Kestävän kehityksen tavoitteet.....	18
Kuvio 3.	Kestävät kaupungit ja yhteisöt.....	20
Kuvio 4.	Kuntien keskeiset kestävän kehityksen teemat.....	21
Kuvio 5.	Kestävän kaupunkikehityksen ohjelman painopistealueet	23
Kuvio 6.	Lisätoimenpiteet	24
Kuvio 7.	Yhteiskuntasitoumuksen ja Agenda 2030:n vastaavuus.....	26
Kuvio 8.	Onnistuminen kestävän kehityksen johtamisessa	45
Kuvio 9.	Opinnäytetyön eteneminen ja tutkimuskysymykset	62
Kuvio 10.	Analyysin eteneminen.....	62
Kuvio 11.	Kestävän kehityksen tavoitteiden vastaavuus strategioihin.....	69

Taulukot

Taulukko 1. Kestävän kehityksen tavoitteiden käytetyt lyhennykset	19
-------------------------------------------------------------------------	----

1 Johdanto

Ihmiskuntaa ravistelevat monet suuret megatrendit, jotka ratkaisevat tulevaisuutemme. Kaupungistuminen on tuhatvuotinen trendi, joka muuttaa ihmiskunnan suhdetta itseensä sekä planeettaan ja tuo mukanaan taloudellisia, sosiaalisia, poliittisia ja ekologisia muutoksia (Aromar 2016, 10). Suuria megatrendejä ovat ilmastonmuutos, väestörakenteen muutokset, maapallon resurssien niukkuus sekä erilaiset jatkuvat teknologiset muutokset (Mitronen & Raikaslehto 2019, 27, 99). Informaatioteknologian kehitys ja väestönkasvu ovat suuria samanaikaisia kehitystrendejä, jotka vaikuttavat maailmaan (Tuomioja 2017, 170–171) ja keskeisin tulevaisuuteen vaikuttava tekijä on ekologisen jälleenrakennuksen kiireellisyys: miten vastata ilmastonmuutokseen, luonnon monimuotoisuuden vähenemiseen, resurssien vaihtelevaan saatavuuteen ja jäteongelmaan? Yksi kehityskulku liittyy väestön ikääntymiseen ja monimuotoistumiseen, ja kysymykseksi nouseekin, tehdäänkö ekologinen jälleenrakennus reilusti vai eriarvoistavasti. Talousjärjestelmän suunnan etsiminen on myös yksi kehityskuluista: pidetäänkö ympäristöä vain resurssina vai otetaanko ympäristön parempi tila talouden tavoitteeksi? Myös teknologian sulautuminen osaksi yhteiskuntaa ja arkea, tarjoaa uusia ratkaisuja esimerkiksi energiantuotantoon, mutta lisää samalla energiantarvetta. Yksittäistä megatrendiä olennaisempaa on kuitenkin ymmärtää, miten ne linkittyvät toisiinsa ja mihin laajempaan kokonaisuuteen ne liittyvät. (Dufva 2020, 3.) Nämä kaikki megatrendit tai kehityskulut ovat tiukasti kytköksissä kestävän kehityksen tavoitteisiin, jotka linkittyvät toisiinsa mitä monimuotoisemmin tavoin. Yhdistyneiden kansakuntien (YK) kestävän kehityksen tavoiteohjelma Agenda 2030, joka sisältää 17 kestävän kehityksen tavoitetta ja 169 alatavoitetta, tähtää äärimmäisen köyhyyden poistamiseen sekä kestävään kehitykseen, jossa tasavertaisesti huomioidaan ympäristö, ihminen ja talous. (Kestävän kehityksen tavoitteet 2021). Kestävä kehitys on yksi isoista tulevaisuuden haasteista ja sen periaatteiden tuntemus sekä osaaminen ovat myös tärkeimpiä tulevaisuuden työelämätaitoja (Osaaminen 2035. Osaamisen... 2019, 5, 32, 42).

Suomen nykyisen hallituksen ohjelmassa tavoitteena ”on luoda Suomesta sosiaalisesti, taloudellisesti ja ekologisesti kestävän kehityksen yhteiskunta vuoteen 2030 mennessä” (Pääministeri Sanna Marinin... 2019, 8). Suomessa kuitenkin vain puolet kestävän kehityksen alatavoitteista on saavutettu ja lähes puolet on vielä saavuttamatta. Viimeaikaiset muutokset kehitystrendeissä, kuten koronapandemia, ilmastonmuutoksen vaikutusten kiihtyminen sekä uusien väkivallan muotojen esiin nouseminen, saattavat jo saavutetutkin alatavoitteet uhatuiksi. (Halonen, Sepponen, Suominen, Moisio & Hjelt 2020, 25, 30–32.) Koronapandemia on konkretisoinut, miten yhteiskunnan eri osa-

alueet ovat toisistaan riippuvaisia sekä toisiinsa vaikuttavia (Dufva, Solovjew-Wartiovaara & Vataja 2021) ja kestävän toipumisen ohjenuoraksi tulisi ottaa muun muassa kestävän kehityksen tavoitteet (Bhattacharya & Stern 2020). Julkishallinnossa Agenda 2030 toimii ohjaavana viitekehityksenä (Kestävä kehitys 2021a) ja kaupungeilla on merkittävä rooli kestävän kehityksen toimeenpanossa (National report on the implementation... 2016, 13) sekä kestävän kehityksen vuoropuhelussa (Zeemering 2018, 140). Yli kaksi kolmasosaa Agenda 2030:n tavoitteista toteutetaan Suomessa paikallistasolla (Kestävä kehitys 2021a; Korhonen, Lähteenoja & Schmidt-Thomé 2020, 28), mutta usein kaupungeissa kestävän kehityksen edistäminen on lähinnä painottunut ympäristöasioihin. Kestävän kehityksen edistäminen vaatii strategista, yhteensovittavaa sekä vahvasti käytännön toimiin vievää otetta tavoitteiden saavuttamiseksi. (Schmidt-Thomé, Eskelinen, Lamuela, Laurila, Lähteenoja, Monni, Päivänen, Sallinen & Terämä 2020, 10.) Moni kunta on sitoutunut hiilineutraalisuuteen vuoteen 2030 mennessä ja niillä on kunnianhimoiset tavoitteet ja vahva strateginen rooli koskien ilmastotoimia ja resurssiviisaita strategioita. Tärkeitä kysymyksiä kunnissa näiden lisäksi ovat muun muassa kestävä kasvu: työpaikkojen luominen, liikenne ja liikkumisen hallinta sekä eri kestävän kehityksen teemojen yhteen liittäminen. Myös eriarvoisuus, sosiaalinen syrjäytyminen ja yhteisöllisyys ovat kunnille ajankohtaisia teemoja liittyen kestäväan kehitykseen. (Voluntary National Review... 2020, 42.) Ilman ekologista kestävyttä ei ole elämisen mahdollisuuksia, mutta sitä ei voida saavuttaa ilman sosiaalisesti ja taloudellisesti kestäväa kehitystä (Tuomioja 2017, 178). Kestävyys ei ole pelkästään ympäristöasioita vaan se sisältää myös taloudellisen ja sosiaalisen kestävyden, ja nämä kaikki vaikuttavat toisiinsa (Taipale 2017, 140).

Lahden kaupungissa ympäristöasioihin on panostettu jo pidempään ja ekologisen kestävyden rinnalle haluttiin ottaa vahvemmin myös sosiaalinen ja taloudellinen näkökulma sekä aloittaa vastuullisuusraportointi. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten Lahden kaupungin strategia ja siitä johdetut ohjelmat vastaavat YK:n kestävän kehityksen tavoitteita, sekä luoda näkemys siitä, miten kestävän kehityksen tavoitteita voitaisiin mitata paikallistasolla. Opinnäytetyön tutkimuskysymykset olivat: ”Miten strategia ja siitä johdetut ohjelmat vastaavat YK:n kestävän kehityksen tavoitteita?” sekä ”Mitkä mittarit sopivat kestävän kehityksen tavoitteiden raportointiin?”. Opinnäytetyössä tutkittiin kunnan keskeisimpiä strategisia asiakirjoja ja niiden suhdetta kestävän kehityksen tavoitteisiin, sekä sitä, millä mittareilla kestäväa kehitystä voitaisiin mitata. Tutkimus rajattiin Agenda 2030:n kestävän kehityksen tavoitteiden ympärille ja taustalla oli koko ajan suomalaisen kaupungin näkökulma.

2 Kestävä kehitys

Alun perin kestävyuden käsite otettiin käyttöön ympäristön tilaa arvioitaessa ja kehitystä ennakoitaessa, josta se laajeni talouden alueelle ja viimeiseksi sosiaaliselle alueelle (Alila, Gröhn, Keso & Volk 2011, 6). Vastuullisuudesta käytetään muun muassa termejä kestävä kehitys, yritysvastuu, yhteiskuntavastuu sekä kestävyys (Juutinen & Steiner 2010, 20; Liappis, Pentikäinen & Vanhala 2019, 4). Kestävä kehitys on yhteiskuntavastuuta laajempi käsite, vaikka sitä usein pidetään synonyymina yhteiskuntavastuulle. Kestävällä kehityksellä tarkoitetaan kansakuntien pyrkimystä kohti vastuullisempaa yhteiskuntaa, kun taas yhteiskuntavastuu kohdistuu johonkin tiettyyn organisaatioon ja käsittelee sen vastuuta yhteiskunnalle ja ympäristölle, eli sitä miten organisaatio edistää kestävä kehitystä. (Törnroos 2011, 8.)

2.1 Kestävä kehitys ja Agenda 2030

Kestävä kehitys tarkoittaa yleisesti toimintatapoja, joilla voidaan vaikuttaa tulevien sukupolvien mahdollisuuksiin ylläpitää hyvinvointia ja käyttää luonnonvaroja (Bärlund & Perko 2013, 10). Se on edellytys sille, että ihmiset voivat jatkossakin elää, tehdä työtä ja kuluttaa. Nykyisen sukupolven on vastattava omista tarpeistaan ja ongelmistaan niin, etteivät he rasita tulevia sukupolvia vaarantamalla niiden mahdollisuuksia elää tällä planeetalla. Sosiaalisille ja ympäristöllisille asioille tulisi antaa siis yhtä suuri painoarvo kuin taloudellisille asioille. Yksi tärkeimmistä päätöksenteon elementeistä kestävässä kehityksessä on moraali. Kestävässä kehityksessä annetaan suurempi merkitys pitkän aikajänteen ja järjestelmätason ajattelulle kuin lyhyen aikajänteen ajattelulle ja omien etujen maksimoinnille. Aaltonen (2019) kuvailee, että kestävä kehitys tunnustaa resurssien, kuten veden, ruoan ja energian, rajallisuuden ja tuo esiin sekä ympäristölliset, sosiaaliset että moraaliset vaatimukset taloudellisten mittarien rinnalle. (Aaltonen 2019, 25, 202.) Juutisen ja Steinerin (2010, 20) mukaan kestävä kehitys sisältää sekä valtioiden hallitusten, kansalaisjärjestöjen, julkisen sektorin että yritysten toimet ja terminä se lanseerattiin 1987 Gro Harlem Brundtlandin johtaman komission raportissa. Myös muut tutkijat ovat päätyneet siihen, että kestävä kehitys käsitteenä nousi esille Brundtlandin komission raportin myötä (ks. esim. Kautto & Metso 2008, 414; viitattu lähteisiin Rannikko 1997, Silvasti 2003 ja Ympäristöministeriö 2003; Olsson, Hourcade & Köhler 2014, 5; viitattu lähteeseen World Commission on Environment and Development 1987; Zeemering 2018, 138; viitattu lähteeseen The United Nations World Commission on Environment and Development

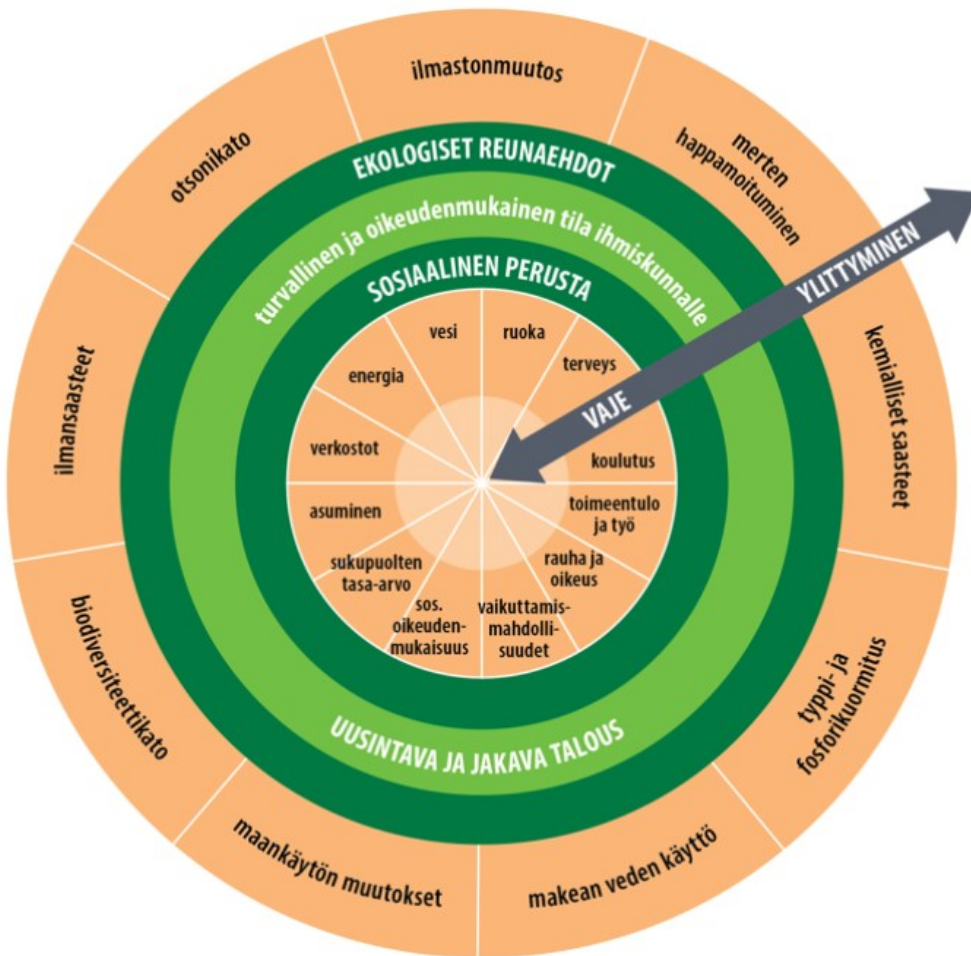
1987). Kyseisessä raportissa ”Our Common Future” (”Yhteinen tulevaisuutemme”) kuvaillaan kestävä kehitystä muun muassa niin, että ihmiskunnalla on kyky tehdä kehitys kestäväksi täyttämällä nykyhetken tarpeet vaarantamatta tulevien sukupolvien kykyä täyttää omia tarpeitaan. Kestävä kehitys edellyttää kaikkien ihmisten perustarpeiden tyydyttämistä ja sitä, että kaikilla olisi parempi elämä. (Report of the World Commission... 1987, 24–25.) YK:n Rio de Janeiron vuoden 1992 ympäristökonferenssin jälkeen käsite kestävä kehitys nousi yleiseen tietoisuuteen (Conroy & Berke 2004, 1381) ja alkoi ensimmäisen kerran ilmestyä organisaatioiden puheeseen, ja terminologiaan viimeistään kestävä kehityksen tavoitteiden hyväksymisen jälkeen (Liappis ym. 2019, 70). Kestävä kehityksen määritelmä jättää kuitenkin paljon tulkinnanvaraa ja jää helposti epäselväksi, mitä tarkoitetaan esimerkiksi tarpeilla tai mitä tarkoittaa käytännössä se, että tuleville sukupolville varmistetaan heidän mahdollisuutensa tyydyttää omat tarpeensa (d’Ercole & Salvini 2003, 84). Koska kestävyydelle ja kestävälle kehitykselle on annettu useita merkityksiä, on käsitteiden määrittely kestävä kehityksen soveltamisen ensimmäinen tehtävä (Bartle & Leuenberger 2006, 192). Bartlen ja Leuenbergerin (2006, 192) mukaan julkishallinnossa hyödyllisintä olisi käyttää kestävyydestä Pearcen, Markandyan ja Barbier’n (1989) määritelmää, ettei ihmisten hyvinvointi tai pääoma heikene ajan myötä, ja kestävästä kehityksestä Voinovin ja Smithin (1998) määritelmää, jonka mukaan toiminnalla ei aiheuteta haittaa muille sekä ylläpidetään elintaso, joka ei aiheuta epämuakavuutta tai sosiaalista tyytymättömyyttä ihmisille, ja samalla säilytetään elämää ylläpitävät ekologiset komponentit nykyisellä tai paremmalla tasolla.

Kestävä kehityksen toimeenpanoon on kehitetty erilaisia ohjeistuksia, linjauksia, suosituksia ja indikaattoreita. Keskeisimpiä vastuullisuuden tiekarttoja eli kestävä kehitystä, ympäristöä ja ihmisoikeuksia koskevia YK: asiakirjoja, tai linjauksia, ovat vuosina 2000–2015 voimassa olleet kahdeksan yleistä teemaa sisältäneet YK:n vuosituhattavoitteet (Millennium Development Goals, MDGs) sekä YK:ssa vuonna 2015 hyväksytyt 2016–2030 voimassa olevat YK:n kestävä kehityksen tavoitteet (Sustainable Development Goals, SDGs), joiden ensisijainen toimeenpanovastuu on valtioilla. Vaikka kestävä kehityksen tavoitteet sisältävät valtioilta odotettuja toimia, ne huomioivat myös yritysten tärkeän roolin globaalien kestävyysasteiden voittamisessa ja tavoitteiden saavuttamiseksi on painotettu myös paikallishallinnon, yksityissektorin, kansalaisyhteiskunnan ja kansalaisten laajaa osallistumista. (Liappis ym. 2019, 1, 43, 49–50, 68, 70.) Tästä globaalista toimintaohjelmasta käytetään nimitystä Agenda 2030 ja se sisältää 17 tavoitetta, jotka tulisi saavuttaa vuoteen 2030 mennessä (Kestävä kehitys ja Agenda2030 2021). Tavoiteohjelma Agenda 2030 tähtää

äärimmäisen köyhyyden poistamiseen sekä kestäväan kehitykseen, jossa tasavertaisesti huomioidaan ympäristö, ihminen ja talous. Ohjelman kantavana periaatteena on, ettei ketään jätetä kehityksessä jälkeen. Kestävän kehityksen 17 tavoitteelle on tarkentavia alatavoitteita yhteensä 169. (Kestävän kehityksen tavoitteet 2021.) Julkishallinnossa Agenda 2030 toimii ohjaavana kestäväan kehityksen viitekehityksenä (Kestävä kehitys 2021a) ja siksi tämä opinnäytetyö rajattiin koskemaan YK:n kestäväan kehityksen tavoitteita, suomalaisen kaupungin näkökulmasta. Muita viitekehityksiä ovat muun muassa GRI (Global Reporting Initiative), SASB (Sustainability Accounting Standards Board) tai TCFD (Task Force on Climate-Related Financial Disclosures) (Seppälä 2020, 20–21).

2.2 Kestävän kehityksen osa-alueet

Agenda 2030:n kestäväan kehityksen osa-alueita ovat talous, hyvinvointi ja ympäristö ja se keskittyy ihmisiin, maapalloon, hyvinvointiin, rauhaan ja kumppanuuteen. Agenda 2030 keskittyy köyhyyden ja nälänhädän poistamiseen, arvokkaaseen ja tasa-arvoiseen elämään terveellisessä ympäristössä, ilmastonmuutoksen hillitsemiseen, takaamaan hyvinvointi ja tyydyttyvä elämä kaikille niin, että taloudellinen, sosiaalinen ja teknologinen kehitys tapahtuu sopusoinnussa luonnon kanssa. Se myös keskittyy rauhanomaisten, oikeudenmukaisten ja osallistavien yhteiskuntien vaalimiseen ja kestäväan kehitystä edistävään globaaliin kumppanuuteen, johon osallistuvat kaikki valtiot, sidosryhmät ja kansalaiset. Toimintaohjelman tavoitteena on parantaa kaikkien elämää huomattavasti ja tehdä maailmasta parempi paikka. (Kestävän kehityksen tavoitteet... 2020, 7–10.) Agenda 2030:ssa eri asiat painottuvat eri maiden kohdalla kehitystasosta riippuen ja tavoitteiden saavuttamisen vastuu on maiden hallituksilla, jotka ovat sitoutuneet laatimaan kansalliset suunnitelmat tavoitteiden saavuttamiseksi sekä raportoimaan toimeenpanotyön edistymisestä YK:lle. Koko yhteiskunta tulisi osallistaa kestäväan kehityksen työhön ja moniin kestävyyskysymyksiin, kuten opetuksen järjestämiseen, joissa kunnilla ja kaupungeilla on keskeinen rooli. Osallistamista tukee Suomen kestäväan kehityksen toimikunta, joka on valmistellut [tämän opinnäytetyön kirjoittamishetkellä] Agenda2030 tiekarttaa, jonka tuli valmistua joulukuuksi 2021. Kate Raworth on kehittänyt kestävyysdonitsimallin, joka on esitelty kuviossa 1 ja se havainnollistaa ihmisten hyvinvointia maapallon kantokyvyn rajoissa. (Kestävä kehitys ja Agenda2030 2021.)



Kuvio 1. Kestävyydonitsi (Kestävä kehitys ja Agenda2030 2021; viitattu lähteeseen Raworth)

Donitsin keskellä on ihmisten hyvinvointiin vaikuttavat yhteiskunnalliset asiat, kuten koulutus, asuminen, työ ja terveys, ja nämä asiat ovat juuri sosiaalisen kestävyuden avainkysymyksiä. Ulkokehällä on maapallon kantokykyyn liittyvät asiat, kuten kasvihuonekaasupäästöt tai luonnon monimuotoisuuden tila ja nämä ovat ekologisen eli ympäristöllisen kestävyuden avainkysymyksiä. Kestävässä kehityksessä taloudellinen kestävyys toimii mahdollistajan roolissa yhteiskunnan toiminnan ja palveluiden järjestämiselle ja se on sijoitettu donitsissa vihreän kehän alaosaan. Donitsi havainnollistaa, että sosiaalinen perusta edellyttää toimivaa taloutta, mutta talous kuitenkin käyttää luonnonvaroja ja kuormittaa ympäristöä, ja siksi on tärkeää minimoida tästä aiheutuva ympäristökuormitus. Näiden kolmen ulottuvuuden keskinäisriippuvuus on kestävä kehityksen kannalta oleellinen käsite ja sillä tarkoitetaan, että sosiaaliseen perustaan, talouden toimintaan ja ympäristön kuormitukseen liittyvät asiat ovat monin eri tavoin kytköksissä toisiinsa, kuten esimerkiksi työpaikkojen lisääminen vahvistaa ihmisten hyvinvointia ja sosiaalista perustaa, mutta ympäristön

kannalta katsottuna ei ole samantekevää millaisille aloille työpaikat syntyvät. Myös esimerkiksi ruoantuotantoon ja -kulutukseen liittyviä asioita tulisi tarkastella kokonaisuutena, koska siihen liittyy merkittäviä ympäristökysymyksiä, se on tärkeää ihmisten hyvinvoinnin näkökulmasta ja se työllistää myös paljon ihmisiä. (Kestävä kehitys ja Agenda2030 2021.)

Kestävä kehitys jakautuu pääsääntöisesti kolmeen ulottuvuuteen ja näistä kolmesta kestävyiden ulottuvuudesta käytetään siis nimityksiä taloudellinen kestävyys, ekologinen eli ympäristöllinen kestävyys ja sosiaalinen kestävyys (Kestävä kehitys ja Agenda2030 2021). Yhteiskuntavastuun yhteydessä puhutaan taloudellista vastuusta, ympäristövastuusta ja sosiaalisesta vastuusta (Liappis ym. 2019, 8). Kunnissa taloudellinen kestävyys näkyy siinä, ettei kestävä kunta velkaannu liikaa pitkällä aikavälillä ja sopeuttaa toimintansa luonnon reunaehtoihin. Sosiaalisesti kestävä kunta huolehtii asukkaiden hyvinvointipalveluista, vaikutusmahdollisuuksista ja sosiaalisesta oikeudenmukaisuudesta, jonka rinnalla tehdään ekologiseen kestävyteen liittyviä toimia ilmastonmuutoksen hillitsemiseksi sekä luonnon monimuotoisuuden turvaamiseksi. Näiden kaikkien lisäksi kestävä kunta hyödyntää digitalisaation tuomia mahdollisuuksia. (Kestävät kunnat 2030... 2021, 4.)

Taloudellinen kestävyys on tasapainoista kasvua, joka ei perustu pitkällä aikavälillä velkaantumiseen tai varantojen hävittämiseen ja kestävä talous on edellytys yhteiskunnan keskeisille toiminoille (Kestävä kehitys 2021a). Taloudellisen kestävyiden määritelmää voidaan lähestyä myös taloudellisten vaikutusten määritelmän kautta. Taloudellisilla vaikutuksilla tarkoitetaan vaikutuksia, jotka kohdistuvat kotitalouksien asemaan, yrityksiin, julkiseen talouteen sekä kansantalouteen, ja eri säädöksillä pyritään tukemaan talouskasvua, työllisyyden kehitystä, yritysten toimintaa ja kilpailukykyä sekä kansalaisten hyvinvointia (Säädösehdotusten vaikutusten arviointi... 2007, 16). Taloudellisesta vastuusta puhuttaessa, siihen kuuluu kaikki se, miten organisaatiossa käytetään rahaa, muuta varallisuutta ja valtaa, ja sen osa-alueita ovat kannattavuus, kilpailukyky, tehokkuus sekä vastaaminen omistajien tuotto-odotuksiin. Taloudellinen vastuu pitää sisällään muun muassa organisaation palkitsemisjärjestelmät, korruption ja lahjonnan estämisen, rahanpesun, harmaan talouden estämisen sekä vastuullisen veronmaksun. Taloudellinen vastuu luo edellytykset ympäristö- ja sosiaaliselle vastuulle. (Liappis ym. 2019, 8.) Suomessa taloudellisen kestävyiden haasteita ovat väestön ikääntyminen ja huoltosuhde (Niemimaa 2019). Kestävässä taloudessa talous on kestävä, kun se toimii taloudellisesta näkökulmasta kestävästi ja sen tavoitteet on sovitettu yhteen

sosiaalisten ja ekologisten tavoitteiden kanssa tuottaen hyvinvointia ihmisille maapallon kantokyvyn rajoissa. Talous on kestävä, kun se rakentaa tulevaisuuden hyvinvointia ekologista ja sosiaalista pääomaa uusintaen. (Hellström & Porevuo 2020, 19.)

Sosiaaliselle kestävyydelle on Kauton ja Metson (2008, 416, 418) mukaan lukuisia eri määrittelyjä ja käsitteen sisältö vaihtelee kontekstista riippuen, mutta usein sen katsotaan tarkoittavan ainakin oikeudenmukaisuutta, tasa-arvoa ja vaikutusmahdollisuuksia. Myös muun muassa Jonker-Hoffrén (2017, 1), Shirazi ja Keivani (2017, 26) sekä Colantonio (2009, 881) ovat sitä mieltä, ettei sosiaalisen kestävyuden määritelmästä ole yksimielisyyttä. Shirazin ja Keivanin (2017, 26) mukaan sosiaalinen kestävyys liittyy tasa-arvoon, demokratiaan, turvallisuuteen, toimeentuloon, hyvinvointiin sekä sosiaaliseen osallisuuteen ja vuorovaikutukseen. Colantonio (2009, 873, 881) kuvailee, että sosiaaliseen kestävyteen sisältyy muun muassa tasa-arvoon, perustarpeisiin, terveyteen, työllisyyteen, osallistumiseen, sosiaaliseen pääomaan, talouteen ja ympäristöön liittyviä kysymyksiä sekä viime aikoina myös käsitteet onnellisuus, hyvinvointi ja elämänlaatu. Kautto ja Metso (2008) lisäävät, että käsite sisältää myös yhteisöllisyyden, hyvinvoinnin erot, yksilöiden elämänhallintaan liittyvät resurssit sekä yhteisön sosiaalisen koheesion. Nämäkin voivat saada monia eri ulottuvuuksia riippuen siitä, liikutaanko alueellisella, yksilöiden vai sukupolvien tasolla. Huomioon otettavaa on myös, katsotaanko sosiaalista kestävyyttä esimerkiksi globaalista vai teollisuusmaan näkökulmasta. Sosiaaliseen kestävyteen katsotaan myös usein kuuluvan kehityksen tukeminen, joka vahvistaa ihmisten mahdollisuuksia vaikuttaa omaan elämäänsä. (Kautto & Metso 2008, 416, 418.) Sosiaalista kestävyttä voi kuvata niin, että se turvaa ihmisille yhdenvertaiset mahdollisuudet oman hyvinvointinsa luomiseen, perusoikeuksiin, elämän perusedellytysten hankkimiseen, mahdollisuuden tasa-arvoiseen osallistumiseen sekä vastuunottoon päätöksenteossa, ja siltä on usein edellytetty, että sen tulisi ylläpitää ja vahvistaa ihmisten yhteisöllistä identiteettiä (Kautto & Metso 2008, 416; viitattu lähteisiin Ellisaari 1999 ja Kauppinen 1999). Sosiaalinen kestävyys on siis erittäin laaja-alainen käsite ja sille ei ole selvää, kaikkien hyväksymää, määritelmää olemassa. Jo pelkästään käsitteen sosiaalinen täsmentäminen on hankalaa (Alila ym. 2011, 6). Säädoskehdotusten vaikutusten arviointiohjeissa sosiaali- ja terveysvaikutuksilla tarkoitetaan ihmisten henkiseen ja fyysiseen terveyteen, hyvinvointiin ja elinoloihin liittyviä vaikutuksia, jotka kohdistuvat ihmiseen, ihmisryhmään, yhteisöön tai yhteiskuntaan, ja aiheuttavat muutoksia terveydentilassa, hyvinvoinnissa tai hyvinvoinnin jakautumisessa (Säädoskehdotusten vaikutusten arviointi... 2007, 34). Alila ja muut (2011) esittävät sosiaalisen kestävyuden edellytyksiksi, että taataan riittävä toimeentulo, hyvinvointipalvelut sekä turvallisuus, jaetaan resurssit ja toimintamahdollisuudet oikeudenmukaisesti

sekä annetaan yksilölle mahdollisuus osallisuuteen, yhteisöllisyyteen, yhteiskuntaan kiinnittymiseen ja omaan elämäänsä vaikuttamiseen. He myöskin toteavat, ettei sosiaaliselle kestävyydelle ole olemassa yhtä yleisesti hyväksyttyä ja yksiselitteistä määritelmää. (Alila ym. 2011, 7, 29.) Sosiaalisesta vastuusta puhuttaessa tarkoitetaan sillä toiminnan vaikutuksia ihmisiin eli sitä, ettei toiminta tuota negatiivisia vaikutuksia organisaation sidosryhmien ihmisiin, erityisesti työntekijöihin, asiakkaisiin ja lähialueiden asukkaisiin, ja organisaation perustana on ihmisoikeusvastuu, jonka päälle sosiaalisen vastuun elementit rakennetaan. Sosiaalinen vastuu kattaa muun muassa työhyvinvoinnin, ihmisten johtamisen, asiakaspalvelun sekä tuoteturvallisuuden. (Liappis ym. 2019, 9.)

Yhteiskunnallinen oikeudenmukaisuus sekä osallisuus ovat sosiaalisen kestävyuden ydintä ja pohjimmiltaan siinä on kyse kuntalaisten mahdollisuuksista vaikuttaa omaan elämäänsä kuntayhteisössä. Sosiaalinen kestävyys näkyy kunnissa ylisukupolvisen huono-osaisuuden ennaltaehkäisyä sekä eriarvoisuuden kaventamisena muun muassa ennaltaehkäisevien palveluiden avulla. Sosiaalisen kestävyuden tärkeitä näkökulmia ovat myös riittävä toimeentulo, yhdenvertaisuus, tasa-arvo, turvallisuus sekä palveluissa toteutuva kestävyys. (Kestävä kehitys 2021a.) Sosiaalisesti kestävyteen liittyviä teemoja ovat muun muassa eriarvoisuuden ja syrjäytymisen vähentäminen ja ennaltaehkäisy sekä yhteisöllisyyden ja osallisuuden; ”me-hengen” lisääminen, joka liittyy olennaisesti eriarvoisuuden vähentämiseen (Schmidt-Thomé ym. 2020, 28). Sosiaalinen kestävyys on jatkuvaa työtä eriarvoistumisen pysäyttämiseksi ja kaupungeille se tarkoittaa, että on huolehdittava erityisesti haavoittuvien ryhmien tarpeista, kuten vanhusten, lasten, naisten, pitkäaikaistyöttömien, koulupudokkaiden tai pakolaisten tarpeista (Taipale 2017, 159). Sosiaalinen ja taloudellinen kestävyys kytkeytyvät toimenpiteiden tasolla kiinteästi toisiinsa ja optimaalisia ratkaisuja etsittäessä on molemmat näkökulmat otettava huomioon. Jokin taloudellisesta näkökulmasta hyvä ratkaisu voi olla sosiaalisesti näkökulmasta huono ja ääritapauksissa huono sosiaalinen kehitys voi ajan myötä vaarantaa taloudellisten tavoitteiden toteutumisen. Liian kunnianhimoisten sosiaalisten tavoitteiden asettaminen voi taas rapauttaa uudistusten taloudellisen pohjan. Lopputulos, joka on sekä sosiaalisesta että taloudellisesta näkökulmasta hyvä, on valinta tai kompromissi, jossa kehitys on sekä taloudellisesti että sosiaalisesti kestävä ja siinä valintojen perusteet, vaikutukset ja mahdolliset ristiriidat tuodaan läpinäkyvästi esille. (Alila ym. 2011, 6.) Koronapandemian myötä tämä kytkeytyminen on noussut vahvasti esille punnittaessa esimerkiksi rajoituksia ihmisten terveyden ja talouden välillä. Sitran selvityksen mukaankin elämme yhtäkkiä keskellä rajoituksia ja vastakkainasetteluja: terveys vastaan talous tai riskiryhmät vastaan muu väestö (Vataja 2020, 2).

Ekologisessa kestävydessä ihmisten taloudellinen ja aineellinen toiminta sopeutetaan pitkällä aikavälillä luonnon kestokykyyän säilyttämällä biologinen monimuotoisuus ja ekosysteemien toimivuus (Kestävä kehitys 2021a). Ekologisen kestävyden määritelmää voidaan avata myös ympäristövaikutusten määritelmän kautta. Säädösehdotusten vaikutusten arvioinnin ohjeessa ympäristövaikutukset määritellään vaikutuksiksi ihmisten terveyteen, elinoloihin ja viihtyvyyteen, maaperään, vesiin, ilmaan, ilmastoon, kasvillisuuteen, eliöihin ja luonnon monimuotoisuuteen sekä yhdyskuntarakenteeseen, rakennettuun ympäristöön, maisemaan, kaupunkikuvaan ja kulttuuriperintöön, luonnonvarojen hyödyntämiseen, sekä kaikkien edellä mainittujen tekijöiden keskinäisiin vuorovaikutussuhteisiin (Säädösehdotusten vaikutusten arviointi... 2007, 29). Ympäristövastuusta puhuttaessa, sillä tarkoitetaan luonnonvarojen kestävä käytön edistämistä sekä ympäristön pilaantumisen estämistä, ja se sisältää muun muassa energia- ja materiaalitehokkuuden, jätteiden vähentämisen, päästöjen minimoimisen, ilmastonmuutoksen torjumisen sekä luonnon monimuotoisuuden turvaamisen. Usein ympäristövastuuseen otetaan mukaan myös eläinten oikeudet. (Liappis ym. 2019, 8.) Jos väestöltä puuttuu keskeiset elämänhallinnan edellytykset, kuten lukutaito tai hyvinvointierot ovat suuret, ei ympäristöä koskevissa asioissa välttämättä edetä (Kautto & Metso 2008, 418).

Monet ovat liittäneet kestäväan kehitykseen muitakin ulottuvuuksia, kuten kulttuurisen, institutionaalisen tai poliittisen kestävyden (Kautto & Metso 2008, 414). Yksi näiden kolmen kestävyden ulottuvuuden rinnalla mainituista ulottuvuuksista on myös muun muassa teknologinen kestävyys, joka tarkoittaa, että kestäväan teknologian ja infrastruktuurin avulla pystytään rakentamaan kestävää yhteiskuntaa huomioiden muut kestävyden periaatteet. Yksi esimerkki teknologisesta kestävydestä on digitalisaatio. (Kestävä kehitys 2021a.) Talouden ekologisoimisen kannalta sekä moderni tiede että teknologia ovat tärkeitä (Olsson ym. 2014, 6). Kunnissa kestävä kehitys on sitä, että ympäristö, ihminen, talous ja digitalisaatio otetaan huomioon kuntien suunnittelussa, päätöksenteossa, budjetoinnissa ja päätösten toimeenpanossa (Kestävät kunnat 2030... 2021, 4). Taloudellista, sosiaalista ja ekologista kestävyden näkökulmaa ei voi irrottaa toisistaan ja se on nimen omaan kestäväan kehityksen idea. Esimerkiksi infrastruktuurin suunnittelu sisältää kaikki nämä kolme ulottuvuutta ja hyvä esimerkki tästä on energia, jonka saatavuus on yhdenvertaisuuskysymys, hinta sekä elinkeinopoliittinen että sosiaalinen kysymys ja tuotanto sekä kulutus ilmastonmuutoksen torjuntaan liittyviä kysymyksiä. Energiaratkaisut ovat työn sekä tuotanto- ja kulutusprosessien uusiutumisen ytimessä. (Taipale 2017, 143, 157.) Nämä kaikki kestäväan kehityksen ulottuvuu-

det, oli niitä, kuinka monta tahansa, kytkeytyvät vahvasti Agenda 2030:n kestävän kehityksen tavoitteisiin ja voidaan sisällyttää näihin kolmeen, taloudelliseen, sosiaaliseen ja ekologiseen, ulottuvuuteen ja niitä tulisi tarkastella kokonaisuutena huomioiden niiden vahva keskinäisriippuvuus.

Jos organisaatioissa on jo kiinnitetty huomioita ympäristöön, mutta muut osa-alueet ovat jääneet pienemmälle huomiolle, olisi hyvä kiinnittää huomiota sosiaalisen ja taloudellisen osa-alueiden kysymyksiin ja työ kannattaa aloittaa tekemällä kartoitus, jonka avulla organisaation johto pystyy hahmottamaan, missä mennään ja mihin olisi hyvä panostaa. Se, että kiinnitetään huomiota eri osa-alueisiin ei riitä, vaan olisi tärkeää myös nähdä iso kuva sekä yhteydet eri osa-alueiden välillä, joka jää liian usein huomaamatta. Kestävä kehitys, joka ankkuroidaan organisaation strategian keskiöön, turvaa organisaation menestyksen myös tulevaisuudessa. Kiinnittämättä huomioita kestävän kehityksen eri osa-alueisiin ja tavoitteisiin, ei voi menestyä pitkäjänteisesti ja kestävästi. (Liapis ym. 2019, 3, 10–11, 68.) Painottamatta pitkän aikavälin näkökulmaa ja yhdistämättä näitä kolmea kestävyiden näkökulmaa, ei kestävydestä voida puhua vakavasti (Niemenmaa 2019).

2.3 Kestävän kehityksen tavoitteet

Kuten jo aikaisemmin mainittiin, YK:n kestävän kehityksen tavoitteet ja toimintaohjelma sovittiin YK:n jäsenmaiden kesken 2015 ja ne astuivat voimaan 2016. Tavoiteohjelma Agenda 2030 sisältää 17 kestävän kehityksen tavoitetta ja 169 tarkentavaa alatavoitetta. (Kestävän kehityksen tavoitteet 2021.) Tavoitteet ovat kuvattu kuviossa 2.



Kuvio 2. Kestävän kehityksen tavoitteet (Kuvat ja viestintämateriaalit 2021; Kestävän kehityksen tavoitteet 2021; alkuperäinen lähde Communications materials 2021)

Tiivistetysti kuviossa 2 esitetyt tavoitteet ovat seuraavat:

1. Poistaa köyhyys sen kaikissa muodoissa kaikkialta.
2. Poistaa nälkä, saavuttaa ruokaturva, parantaa ravitsemusta ja edistää kestävää maataloutta.
3. Taata terveellinen elämä ja hyvinvointi kaiken ikäisille.
4. Taata kaikille avoin, tasa-arvoinen ja laadukas koulutus sekä elinikäiset oppimismahdollisuudet.
5. Saavuttaa sukupuolten välinen tasa-arvo sekä vahvistaa naisten ja tyttöjen oikeuksia ja mahdollisuuksia.
6. Varmistaa veden saanti ja kestävä käyttö sekä sanitaatio kaikille.
7. Varmistaa edullinen, luotettava, kestävä ja uudenaikainen energia kaikille.
8. Edistää kaikkia koskevaa kestävää talouskasvua, täyttää ja tuottavaa työllisyyttä sekä säällisiä työpaikkoja.
9. Rakentaa kestävää infrastruktuuria sekä edistää kestävää teollisuutta ja innovaatioita.
10. Vähentää eriarvoisuutta maiden sisällä ja niiden välillä.
11. Taata turvalliset ja kestävät kaupungit sekä asuinalueet.
12. Varmistaa kulutus- ja tuotantotapojen kestävyys.
13. Toimia kiireellisesti ilmastonmuutosta ja sen vaikutuksia vastaan.
14. Säilyttää meret ja merten tarjoamat luonnonvarat sekä edistää niiden kestävää käyttöä.
15. Suojella maaekosysteemejä, palauttaa niitä ennalleen ja edistää niiden kestävää käyttöä; edistää metsien kestävää käyttöä; taistella aavikoitumista vastaan; pysäyttää maaperän köyhtymisen ja luonnon monimuotoisuuden häviäminen.
16. Edistää rauhanomaisia yhteiskuntia ja taata kaikille pääsy oikeuspalveluiden pariin; rakentaa tehokkaita ja vastuullisia instituutioita kaikilla tasoilla.
17. Tukea vahvemmin kestävä kehityksen toimeenpanoa ja globaalia kumppanuutta. (Kestävän kehityksen tavoitteet 2021.)

Tässä opinnäytetyössä käytetään jatkossa pääasiallisesti pelkästään tavoitteiden numeroita ja esitetään taulukon 1 mukainen lyhennys sulkeissa selventämään, mistä kestävän kehityksen tavoitteesta on kyse.

Taulukko 1. Kestävän kehityksen tavoitteiden käytetyt lyhennykset (tavoitteiden nimet Kestävän kehityksen tavoitteet 2021)

Nro	Tavoite	Lyhenne
1	Ei köyhyyttä	köyhyys
2	Ei nälkää	nälkä
3	Terveyttä ja hyvinvointia	terveys
4	Hyvä koulutus	koulutus
5	Sukupuolten tasa-arvo	tasa-arvo
6	Puhdas vesi ja sanitaatio	vesi
7	Edullista ja puhdasta energiaa	energia
8	Ihmisarvoista työtä ja talouskasvua	talous
9	Kestävää teollisuutta, innovaatioita ja infrastruktuureja	infra
10	Eriarvoisuuden vähentäminen	eriarvoisuus
11	Kestävät kaupungit ja yhteisöt	kaupungit
12	Vastuullista kuluttamista	kuluttaminen
13	Ilmastotekoja	ilmasto
14	Vedenalainen elämä	meret
15	Maanpäällinen elämä	luonto
16	Rauha, oikeudenmukaisuus ja hyvä hallinto	rauha
17	Yhteistyö ja kumppanuus	yhteistyö

Näistä varsinkin kuviossa 3 esitelty tavoite 11 ”Kestävät kaupungit ja yhteisöt” on suoraan kaupungeille suunnattu.



Kuvio 3. Kestävät kaupungit ja yhteisöt (Kestävän kehityksen tavoitekortit 2017, 3–4, muokattu)

Harva suurempi kaupunki maailmassa on tällä hetkellä todella turvallinen, osallistava ja kestävä kaikin puolin ja tämä onkin kestävä kaupunkistumisen mahdollisuus ja haaste. Vaikka ”kestävät kaupungit ja yhteisöt” on vain yksi 17:sta kestävä kehityksen tavoitteista, on globaalissa keskustelussa tullut kohtalaisen selväksi, ettei useampia muita tavoitteita koskaan saavuteta ilman kestävää kaupunkistumista, jonka ulottuvuuksia ovat muun muassa rauha ja turvallisuus, köyhyyden ja eriarvoisuuden vähentäminen, toimeentulon ja ruoansainnin turvaaminen, koulutus, terveys ja peruspalvelut, kestävä tuotanto ja kulutus sekä ympäristönsuojelu ja ilmastonmuutos. (Aromar 2016, 11.) Kaupungeilla on siis merkittävä rooli kestävä kehityksen toimeenpanossa ja se näkyy muun muassa peruspalvelujen sekä maankäyttöratkaisujen kautta. Osa kunnista ottaa jo laajasti huomioon kestävä kehityksen kysymykset ja parhaimmillaan ne ovat kestävä kehityksen vetureita, silti tarvittaisiin enemmän ponnisteluja kuntasektorin aktivoimiseksi. (National report on the implementation... 2016, 13, 59–60.) Kaupunkitalous muodostaa kaksi kolmasosaa nykyisestä maailmantaloudesta (Aromar 2016, 10) ja kaupungit ovat keskeisiä toimijoita globaalissa kestävä kehityksen vuoropuhelussa (Zeemering 2018, 140). Myös yli kaksi kolmasosaa Agenda 2030:n tavoitteista toteutetaan paikallistasolla Suomen hallintomallissa ja kunnat kytkeytyvät suoraan kestävä kehityksen tavoitteisiin muun muassa koulutuksen, puhtaan veden, energian, jätehuollon ja kestävä liikenteen järjestämisessä (Kestävä kehitys 2021a; Korhonen ym. 2020, 28). Kestävä kehityksen tavoitteita toteutetaan kunnissa lakisäätöisten tehtävien kautta, tämän lisäksi aktiiviset toimet, käytänteet, kokeilut ja hankkeet edistävät näitä tavoitteita paikallisella tasolla (Kestävät

kunnat 2030... 2021, 4). Suomessa kuntien vahvuuksia ovat koulutus ja osaaminen sekä vahvat paikallisdemokratiat ja osallistumisen mahdollisuudet (Kestävä kehitys 2021a). Kunnille keskeisiä kestävän kehityksen teemoja tai haasteita ovat muun muassa kunnan ja kuntalaisten hiilijalanjäljen pienentäminen, eriarvoisuuden vähentäminen, taloustilanne, kaupungistuminen ja työllisyys (Kestävä kehitys 2021a; Korhonen ym. 2020, 29). Nämä teemat ovat kytköksissä kestävän kehityksen tavoitteisiin 7 (energia), 8 (talous), 10 (eriarvoisuus), 11 (kaupungit), 12 (kuluttaminen) ja 13 (ilmasto). Kuntien keskeisiä tavoitteita ovat muun muassa päästöttömään liikenteeseen ja uusiutuvaan energiaan siirtyminen, kestävä kulutus, kestävät julkiset hankinnat, tasa-arvoiset mahdollisuudet, segregaatian [eriytymisen] ehkäisy, palvelujen saavutettavuus, vetovoima ja pitovoima. (Korhonen ym. 2020, 29.) Kuntien keskeiset kestävän kehityksen teemat on kuvattu kuviossa 4.



Kuvio 4. Kuntien keskeiset kestävän kehityksen teemat (Korhonen ym. 2020, 29)

Kunnissa kestävä kehitys edistetään merkittävältä osin hankintojen kautta, koska kunnat ovat aktiivisia kilpailuttajia ja siksi niitä tehtäessä on erittäin tärkeää huomioida kestävän kehityksen periaatteet (Kestävä kehitys 2021a). Gustafsson ja Ivner (2017, 310) esittää, että kestäville hankinnoilla voidaan edistää tavoitteita 8 (talous) sekä 12 (kuluttaminen). Kestäville julkisilla hankinnoilla voidaan kuitenkin vaikuttaa huomattavasti suurempaan määrään kestävän kehityksen tavoitteita

kuin vain tavoitteisiin 8 ja 12, kuten tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden edistämiseen, joka on esitetty myös kuviossa 4 ja vastaa muun muassa kestävän kehityksen tavoitetta 10 (eriarvoisuus) (ks. esim. Mikä on kestävä... 2018). Julkisia hankintoja sääntelevässä hankintalaissakin on entistä täsmällisemmin huomioitu vastuullisen toiminnan periaatteet ja siinä kannustetaan huomioimaan julkisten hankintojen yhteiskunnalliset vaikutukset, mukaan lukien hankintojen ympäristö- ja sosiaaliset näkökohdat. Hankintalaki auttaa huomioimaan kestävät hankinnat, koska tuotteita ja palveluita voidaan vertailla muunkin kuin hinnan osalta ja kannustetaan siihen, että hankintakustannuksen sijaan mietittäisiin enemmän hankintojen elinkaarikustannuksia. Julkisissa hankinnoissa tulisi pyrkiä mahdollisimman kestäviin ja innovatiivisiin hankintoihin ja näin kannustaa yrityksiä pohtimaan ja kehittämään kestävimpiä ratkaisuja. (Hankintalaki 1397/2016 2 §, 90 §, 93 §, 95 §, 98 §; Liappis, ym. 2019, 39.) Myös YK:n mukaan kaupunkikysymysten monialainen luonne vaikuttaa moniin muihinkin kestävän kehityksen tavoitteisiin kuin vain tavoitteeseen 11 (kaupungit). Näitä ovat muun muassa tavoitteet 1 (köyhyys), 6 (vesi), 7 (energia), 8 (talous), 9 (infra), 12 (kuluttaminen), 15 (luonto) ja 17 (yhteistyö) (Sustainable cities and human settlements 2021). Huomioon otettavaa on, että YK:n Agenda 2030:n on maailmanlaajuinen ja siinä kaupungeille suunnatut tavoitteet eivät välttämättä päde Suomen kuntamallissa, esimerkiksi tavoite 4 (koulutus) ei näy globaalisti kaupungeille suunnatuissa tavoitteissa. Tämänkin takia kestävän kehityksen tavoitteita tulisi tarkastella oman organisaation ja toimintaympäristön näkökulmista käsin.

Agenda 2030:ssa kehoitetaan myös paikallisviranomaisia raportoimaan agendan täytäntöönpanon toimenpiteistään muun muassa sen takia, että niillä on runsaasti arvokasta kokemusta Agenda 2030:n ”lokalisoinnista” (Sustainable cities and human settlements 2021), eli täytäntöönpanosta. Uusi kaupunkiagenda hyväksyttiin YK:n asumisen ja kestävästä kaupunkikehitystä käsittelevässä konferenssissa 20.10.2016 (The New Urban Agenda 2016). Tämän pohjalta laadittiin myös EU:lle uusi kaupunkiagenda sekä Suomelle kansallinen kestävän kaupunkikehityksen ohjelma (Uusi ohjelma vauhdittaa... 2018), jonka 19 painopistealuetta on esitelty kuviossa 5.

Kansallinen kestävä kaupunkikehityksen ohjelma

KESTÄVÄ KASVU

Vähähiiliset kaupungit

- Vähähiilisyys
- Kiertotalous, resurssitehokkuus
- Kestävä ruokajärjestelmä, ravinnekierrot, lähiruoka
- Puurakentaminen
- Innovatiiviset kestävät julkiset hankinnat

Älykkäät kaupungit

- Liikenne ja kestävä liikkuminen
- Älykäs infra ja älykäs energia
- Älykkäät palvelut ja palveluketjut
- Digitalisaatio

KESTÄVÄ HYVINVOINTI

Sosiaalisesti kestävät kaupungit

- Segregaation torjunta
- Eriarvoisuuden kaventaminen
- Yhteisöllisyys
- Edullinen asuminen
- Kotoutuminen
- Kulttuuri
- Turvallisuus

Terveelliset kaupungit

- Terveet sisä- ja ulkotilat
- Viheralueet ja virkistys, ekosysteemipalvelut, luontopohjaiset ratkaisut
- Esteettömyys

Yhteistyössä julkinen – yksityinen – kansalaisyhteiskunta

Kuvio 5. Kestävän kaupunkikehityksen ohjelman painopistealueet (Uusi ohjelma vauhdittaa kestävää kaupunkikehitystä 2018)

Kestävä kaupunki -ohjelma, joka edistää kaupunkien ja kuntien kestävästä kehitystä käytännön sekä strategisen johtamisen tasolla, sisältää neljä pääteemaa, joita ovat vähähiilisyys, älykkyys, terveellisyys sekä sosiaalinen kestävyys ja se toteutetaan vuosina 2019–2023 (Yhteistyössä kohti kestävämpiä... 2019). Kestävä kaupunki -ohjelma pyrkii tekemään kestäviä julkisista hankinnoista ja kiertotaloudesta arkea sekä palveluista asiakaslähtöisiä ja sujuvia. Se pyrkii myös siihen, että kaupunkilaisten olisi helppo tehdä kestäviä valintoja, uudet osallistumisen tavat lisääisivät yhteisöllisyyttä ja lähdedemokratiaa sekä siihen, että terveellinen kaupunkiympäristö olisi puhdas, viihtyisä ja kannustaisi virkistäytymään sekä viihtymään yhdessä. Ohjelmassa pyritään myös siihen, että sosiaalisen kestävyden kulmakiviä olisivat kaupunkilaisten tasavertaiset mahdollisuudet hyvinvointiin ja palveluihin. (Tienari & Harviainen 2020, 73.)

Suomessa keskeiset kestävä kehityksen haasteet liittyvät kulutukseen ja tuotantotapaan, ilmasto-tekoihin ja biologisen monimuotoisuuden tilaan. Suomessa muun muassa lihavuus on kasvava ongelma ja haasteita riittää myös sukupuolten tasa-arvoisuudessa, kuten sukupuoleen perustuvassa väkivallassa ja sukupuolten palkkaeroissa. (Voluntary National Review... 2020, 7.) Kansallisen

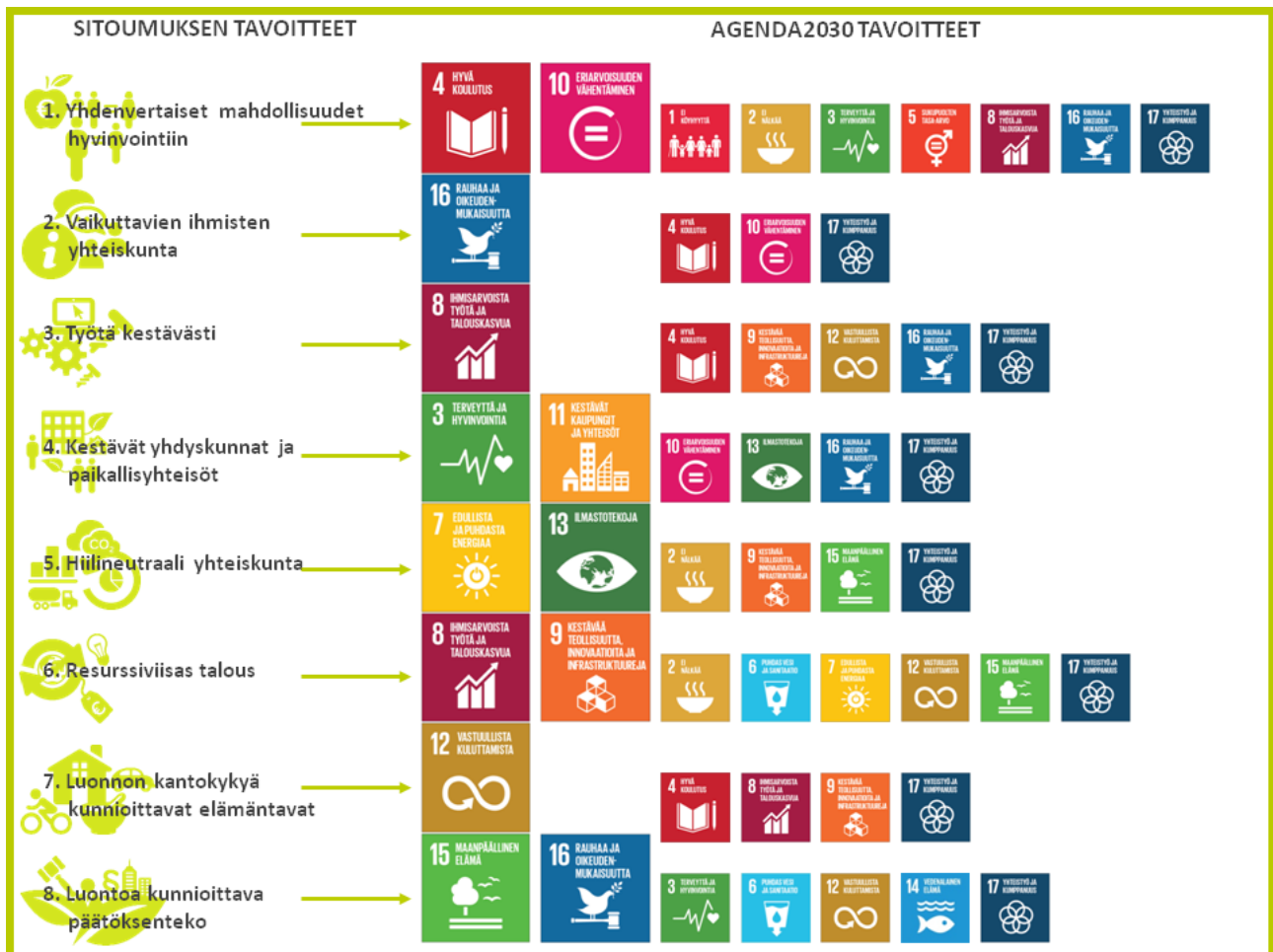
Agenda2030-tiekartan esiselvityksessä on tunnistettu Suomen keskeiset kestävän kehityksen haasteet ja ne alatavoitteet, joille tulisi kohdistaa lisätoimenpiteitä sekä alatavoitteet, jotka ovat Suomen seurannan mukaan jo saavutettu, mutta joihin kohdistuu uusia haasteita. Kuviossa 6 on esitelty 44 alatavoitetta, joille tulisi kohdistaa lisätoimenpiteitä sekä tummennetulla 11 alatavoitetta, jotka ovat seurannan mukaan jo saavutettu, mutta joihin kohdistuu uusia haasteita. Suomen nykyisestä hallitusohjelmasta löytyy toimenpiteitä näistä alatavoitteista 53:lle, mutta esiselvitys ei tunnistanut hallitusohjelmasta kohdistettuja kirjauksia kahdelle alleviivatulle alatavoitteelle: ”6.4 Tehostaa veden käyttöä ja varmistaa kestävä vedenotto” eikä alatavoitteelle ”12.6. Kannustaa yhtiöitä kestäviin toimintatapoihin” (Halonen ym. 2020, 2, 3).



Kuvio 6. Lisätoimenpiteet (Halonen ym. 2020, 3)

Kuten kuviosta 6 huomaa, on jokaiseen kestäväen kehityksen tavoitteeseen (1–17) kohdistettava lisätoimenpiteitä ja uusia haasteita on noussut tavoitteisiin 1 (köyhyys), 2 (nälkä), 3 (terveys), 4 (koulutus), 7 (energia), 8 (talous), 12 (kuluttaminen), 13 (ilmasto) sekä 16 (rauha). Kansallisen Agenda2030-tiekartan esiselvityksen mukaan Suomessa alatavoitteista puolet on saavutettu, mutta lähes puolet on saavuttamatta. Esiselvityksessä käy ilmi negatiivinen trendi muun muassa alatavoitteiden 4.6, 8.1 sekä 16.1 osalta, jotka koskevat luku- ja laskutaitoa, talouskasvua sekä väkivallan ja niihin liittyvien kuolemantapausten vähentämistä. Esille nostettiin potentiaalisina uhkina myös tekoälyn ja digitalisaation mahdolliset haittavaikutukset demokratialle ja yhteiskunnalliselle polarisaatiolle, kuten myös ylivelkaantumiseen liittyvät riskit yksilöiden ja kansantalouden tasolla. Esiselvityksessä käy ilmi, että pääministeri Marinin hallitusohjelma luo hyvät edellytykset kohdistaa toimenpiteitä Suomen kestäväen kehityksen kipupisteisiin. (Halonen ym. 2020, 25, 31–32, 44.) Hallitusohjelmassa tavoitteena ”on luoda Suomesta sosiaalisesti, taloudellisesti ja ekologisesti kestäväen kehityksen yhteiskunta vuoteen 2030 mennessä” (Pääministeri Sanna Marinin... 2019, 8). Esiselvityksestä käy myös ilmi, että olisi vahvemmin nostettava esiin eri positiivisia vaikutuksia kestäväen kehitykseen ja jaettava onnistumisen esimerkkejä negatiivisten vaikutusten rinnalla (Halonen ym. 2020, 48). Hege, Brimont ja Pagnon (2019, 429) on kuitenkin sitä mieltä, kestäväen kehityksen tavoitteiden -viitekehityksen laajuuteen nähden, ettei jo saavutettujen tavoitteiden raportoinnissa olisi mitään järkeä. Tavoitteet alatavoitteineen tulisi suhteuttaa omaan toimintaympäristöön ja raportoitava tavoitteista, joissa on haasteita ja joihin halutaan panostaa. Jos pystyt näyttämään hyvää esimerkkiä jonkin tavoitteen saavuttamisesta, miksi et jakaisi sitä muidenkin kanssa. Agenda 2030:kin kehottaa raportoimaan sen täytäntöönpanosta muun muassa siksi, että arvokasta kokemusta jaettaisiin (ks. Sustainable cities and human settlements 2021). Tietenkään ei ole relevanttia raportoida tavoitteista, jotka Suomessa on jo muutenkin saavutettu.

Suomen kestäväen kehityksen linjaus eli kestäväen kehityksen yhteiskuntasitoutus, joka on esitetty kuviossa 7, on varsin hyvin linjassa YK:n kestäväen kehityksen toimintaohjelma Agenda 2030:n kanssa ja sitoumuksen kahdeksan tavoitetta sisältävä kattavasta kaikki 17 Agenda 2030:n päätavoitetta (Kestävä kehitys 2021a).



Kuvio 7. Yhteiskuntasitoumuksen ja Agenda 2030:n vastaavuus (Kestävä kehitys 2021a)

Kuten kuviosta 7 huomaa, vaikuttaa yksi tavoite useampaan tavoitteeseen samanaikaisesti. Kuten jo aikaisemmin mainittiin, työpaikkojen lisääminen vahvasti sosiaalista perustaa ja ihmisten hyvinvointia, mutta toisaalta ei ollut samantekevää, millaisille aloille uudet työpaikat syntyvät eli lisäävätkö ne ympäristön kuormitusta (Kestävä kehitys ja Agenda2030 2021). Toisaalta, jos tulkitaan kestävän kehityksen indikaattoreiden valossa työttömyyttä, se on liitetty tavoitteen 8 (talous) lisäksi tavoitteisiin 1 (köyhyys) ja 10 (eriarvoisuus). (ks. SDG Indicators. Global... 2021; SDG Indicators. Metadata... 2021; Kestävän kehityksen YK-indikaattorit... 2021). Kuviossa 7 eivät kuitenkaan kaikki yhteiskuntasitoumuksen tavoitteet ole kytketty kestävän kehityksen tavoitteeseen 3 (terveys), vaikka kaikki niistä voivat periaatteessa parantaa ihmisten terveyttä ja hyvinvointia.

Jos ajatellaan esimerkiksi kohtuuhintaista, saavutettavaa ja helposti saatavilla olevaa julkista liikennettä, joka edistää tavoitetta 11 (kaupungit), voi se osaltaan vähentää myös suhteellista köy-

hyden tunnetta eli vaikuttaa tavoitteisiin 1 (köyhyys) ja 5 (tasa-arvo), parantaen samalla myös vapaa-ajanviettomahdollisuuksia ja näin vaikuttaa tavoitteeseen 3 (terveys). Fossiilisten polttoaineiden käyttö ja tehokkaat ajoneuvot julkisessa liikenteessä taas vähentävät päästöjä ja näin vaikuttavat osaltaan tavoitteisiin 13 (ilmasto), 14 (meret) ja 15 (luonto). Jo pelkästään liikenneinfrastruktuurin suunnittelu vaikuttaa useisiin kestävä kehityksen tavoitteisiin, ja strategiat esimerkiksi pyöräilyn lisäämiseksi parantavat mahdollisuuksia terveellisiin elämäntapoihin eli edistävät tavoitetta 3, mutta samalla vähentävät fossiilipohjaisten kuljetusten kysyntää eli edistävät tavoitteita 7 (energia), 13 (ilmasto), 14 (meret) ja 15 (luonto). Pelkästään kokonaisvaltaisella kaupunkisuunnittelulla saadaan työkalu useampaan kestävä kehityksen tavoitteeseen. (Gustafsson & Ivner 2017, 310.) Toisaalta tieinfrastruktuuri, samalla edistäen tavoitteita 9 (infra) ja 11 (kaupungit), se samalla vahingoittaa tavoitteita 13 (ilmasto) ja 15 (luonto) (Hege ym. 2019, 426). Tasapuolisten palvelujen tarjoaminen kaikille asukkaille, mukaan lukien pakolaisille ja turvanpaikanhakijoille, liittyvät kestävä kehityksen tavoitteisiin 1 (köyhyys), 3 (terveys) sekä 5 (tasa-arvo). Jätevesien epäpuhtauksien vähentämisellä voidaan edistää tavoitetta 6 (vesi), energian ja muun materiaalin käytön vähentämisellä tavoitteita 7 (energia) ja 12 (kuluttaminen) sekä kasvihuonekaasupäästöjen vähentämisellä tavoitetta 13 (ilmasto). (Gustafsson & Ivner 2017, 310.) Niemenmaan (2019) mielestä kestävä kehityksen tavoitteet ovat jopa yllättävästi kytköksissä toisiinsa. Hän kuvailee kansanterveyden ja fossiilisten polttoaineiden välistä yhteyttä niin, että fossiililla polttoaineille kulkevilla ajoneuvoilla liikkumisen helppous ja mukavuus lihottavat ihmisiä yhä useammassa maassa ja samalla ilman saasteet nostavat terveydenhuollon kustannuksia. (Niemenmaa 2019.) Kestävä kehityksen tavoitteet muodostavat lähes kaikkia elämänalueita kattavan viitekehityksen, mutta osa tavoitteista on potentiaalisesti keskenään ristiriitaisia ja osan taas uskotaan olevan toisiaan tukevia. Lisäksi jokainen tavoite voi sisältää jopa keskenään ristiriitaisia alatavoitteita, kuten esimerkiksi tavoite 7, edullista ja puhdasta energiaa, ei ole vielä ilmiselvää, että kestävyys ja kohtuuhintaisuus kulkevat käsi-kädessä. Strategista johtamista olisi luoda mahdollisimman suuret synergiat eri kestävyystavoitteiden välille eli tunnistaa ja valita sellaiset toimenpiteet, jotka vaikuttavat mahdollisimman positiivisesti mahdollisimman moneen muuhunkin tavoitteeseen. Schmidt-Thomé ja muiden (2020) mukaan Kroll ja muut (2019) ovat arvioineet, että globaalilla tasolla tavoitteella 1, ei köyhyyttä, olisi suurimmat synergiat muiden tavoitteiden kanssa. Niukoilla resursseilla olisi tällöin strategista keskittyä tähän tavoitteeseen, koska se tuottaisi suuren edun kaikkien tavoitteiden saavuttamiseksi. (Schmidt-Thomé ym. 2020, 61.)

Osa tavoitteista voi Suomen näkökannalta olla kaukaisia, mutta jokaisesta tavoitteesta löytyisi varmasti alatavoite, jota voisi tavoitella myös kunnissa tai kaupungeissa. Köyhyys ei Suomessa ole niinkään suuri ongelma kattavan sosiaaliturvajärjestelmän ansiosta ja tavoite 1 ”ei köyhyyttä” voi tuntua kaukaiselta, mutta esimerkiksi sen alatavoite 1.4: ”Taata vuoteen 2030 mennessä, että kaikilla, erityisesti köyhillä ja huono-osaisilla, on yhtäläiset oikeudet taloudellisiin resursseihin sekä mahdollisuus peruspalveluihin, maan ja muunlaisen omaisuuden omistukseen sekä hallintaan, perintöön, luonnonvaroihin, uuteen teknologiaan ja rahoituspalveluihin, esimerkiksi mikrorahoitukseen” (Kestävän kehityksen tavoitteet 2021), joka on kytköksissä tavoitteisiin 2 (nälkä), 3 (terveys), 4 (koulutus), 5 (tasa-arvo), 6 (vesi), 7 (energia), 9 (infra), 11 (kaupungit), 14 (meret) ja 15 (luonto) (ks. SDG Indicators Metadata repository 2021), voisi hyvin ottaa strategian pohjaksi. Esimerkiksi digitalisaatio edistää alatavoitetta 1.4. Jo saavutettavuusdirektiivi, jossa säädetään julkisen hallinnon verkkopalveluiden saavutettavuuden minimitasosta ja keinoista, edistää kaikkien mahdollisuutta toimia täysivertaisesti digitaalisessa yhteiskunnassa (Saavutettavuus 2021). Samalla digitalisaatio helpottaa avoimuutta, tiedonsaantia ja mahdollisuuksia vaikuttaa päätöksentekoon ja näin lisää tasa-arvoa eli edistää tavoitetta 10. Seka-alueiden suunnittelu taas vähentää sosiaalista eriarvoisuutta eli edistää tavoitetta 5 ja palvelujen läheisyys vähentää kuljetusten kysyntää eli edistää tavoitetta 7. (Gustafsson & Ivner 2017, 310–311.) Yhden tavoitteen edistäminen vaikuttaa moneen eri asiaan ja jos toisena esimerkkinä otetaan alatavoite 8.5: ”Saavuttaa vuoteen 2030 mennessä täysi ja tuottava työllisyys ja säällinen työ kaikille, mukaan lukien nuorille ja vammaisille, sekä sama palkka samanarvoisesta työstä” ja sen indikaattori 8.5.2 työttömyysaste sukupuolen, iän ja vammaisten osalta, edistää se tavoitteen 8 (talous) lisäksi myös osittain tavoitteita 1 (köyhyys) ja 10 (eriarvoisuus) (ks. SDG Indicators. Metadata... 2021). Suomessa työttömyyden vähentämisen ei kuitenkaan katsota edistävän niinkään tavoitetta 1, ei köyhyyttä, koska indikaattori 8.5.2 liittyy indikaattoriin 1.1.1 ”Kansainvälisen köyhyysrajan alapuolella elävät” ja Suomessa ei ole yhtään ihmistä, joka eläisi kansainvälisen köyhyysrajan alapuolella (ks. Kestävän kehityksen YK-indikaattorit... 2021; SDG Indicators. Metadata... 2021; Voluntary National Review... 2020, 6). Kansallisesti määritellyn köyhyysrajan alapuolella olevia ihmisiä kuitenkin löytyy (ks. Voluntary National Review... 2020, 6), joten periaatteessa työllisyyden lisääminen vähentäisi tätä ongelmaa. Jos mitaamme kasvihuonekaasupäästöjä (indikaattori 13.2.2), ei siihen ole liitetty muita indikaattoreita tai tavoitteita (ks. SDG Indicators. Metadata... 2021), vaikka toisaalta ilmastonmuutoksen hillintä on pystyttävä toteuttamaan niin, että se pikemminkin vahvistaa kuin heikentää kansalaisten eriarvoisuutta ja samaan aikaan toteuttaa talouskasvua kestävyiden puitteissa (Hellström, Nieminen & Parkkonen 2020, 24). Ammatillisella koulutuksella voidaan suoraan edistää tavoitetta 4 (koulutus),

nopeuttaa työmarkkinoille pääsyä eli edistää tavoitteita 1 (köyhyys) ja 10 (eriarvoisuus) sekä luoda osaamista, joka vastaa teollisuuden tarpeisiin ja mahdollisuuksiin eli edistää tavoitteita 8 (talous) ja 9 (infra). Yhteistyö innovaatioita ja liiketoiminnan kehittämistä varten yritysten, julkisen organisaation ja korkeakoulujen välillä taas tukee kestävän kehityksen tavoitteiden 9 ja 10 täytäntöönpanoa. Tämä sama yhteistyö voi kuitenkin vaikuttaa myös tavoitteisiin 11–15 muun muassa puhtaina ja resurssitehokkaina energia- ja jäteratkaisuina. (Gustafsson & Ivner 2017, 311.)

Tavoitteet alatavoitteineen liittyvät toisiinsa ja ovat toisistaan erottamattomia ja ne tulisi nähdä yhtenäisenä kokonaisuutena ja toteuttaa niitä integroidusti. Tulkinnessa ja toimeenpanossa on otettava huomioon eri maiden realiteetit, valmiudet ja kehitystaso ja sille, miten niitä tulisi soveltaa yksittäisessä organisaatiossa, ei ole olemassa universaaleja kriteerejä. Tulkinnessa on kuitenkin tärkeää olla tietoinen tavoitteiden eri tasoista ja vaihtoehtoisista lähestymistavoista niiden tulkinnaan. (Hellström ym. 2020, 24.) Kunnissa tavoitteita on tulkittava suomalaisen kuntakentän näkökulmasta ja niiden relevanssi on arvioitava kunkin kaupungin näkökulmasta (Schmidt-Thomé ym. 2020, 16), eikä vain kopioitava muiden kuntien kestävän kehityksen käytäntöjä (Zeemering 2018, 142). Alatavoitteita on 169 kappaletta ja monet niistä eivät ole sellaisenaan relevantteja organisaatiossa, mutta niistä saattaa löytyä kuitenkin organisaatiolle hyvinkin olennaisia tavoitteita ja siksi vastuullisuustyössä yksi keskeinen periaate onkin olennaisuuden arviointi (Hellström ym. 2020, 25). Tavoitteisiin pitäisikin perehtyä kuvakkeissa käytettyjä lyhenteitä syvällisemmin. Kuvakkeessa 1 oleva ”ei köyhyttä” on suomalaisessa kontekstissa suhteellisen vähäinen haaste verrattuna globaaliin tasoon, mutta sen alatavoitteena kuitenkin korostetaan muun muassa toimivaa perusturvaa. Samoin kuvakkeen 2 tavoite ”ei nälkää” toteutuu Suomessa globaaliin tasoon verrattuna hyvin, mutta itse tavoitteen määrittelyssä puhutaan muun muassa hyvästä ravitsemuksesta ja kestävästä maataloudesta, jotka ovat Suomessakin tunnistettuja haasteita. (Hellström ym. 2020, 26.) Tavoite 6 ”puhdas vesi ja sanitaatio” ei myöskään Suomen olosuhteissa kuulosta kovinkaan suurelta haasteelta. Tavoite kuitenkin liittyy esimerkiksi lääkejäämiä tai mikromuoveja poistavaan jätevedenkäsittelyyn (Niemenmaa 2019). Tavoitteita voi tulkita temaattisesti tai kirjaimellisesti, mutta toisinaan kestävän kehityksen tavoitteiden ”hengen” tavoittaminen voi olla täsmällistä soveltamista tärkeämpää, varsinkin, jos organisaation omat tavoitteet ovat jo kestävän kehityksen tavoitteissa asetettuja tavoitetasoja kunnianhimoisempia (Hellström ym. 2020, 26). Schmidt-Thomé ja muut (2020, 74) ovat havainneet tutkimuksessaan, ettei globaalien tavoitteiden tulkitseminen paikallistasolla ole suomalaisille kunnille kovinkaan haastava tehtävä. Leuenberger (2006, 201) myös toteaa tutkimuksessaan, että kestävän kehityksen ydinkäsitteillä sekä julkishallinnon

periaatteilla on selvä yhteys toisiinsa. Integroidun SDG-agendan toteuttaminen paikallishallinnossa voi kuitenkin olla haasteellista muun muassa vääränlaisten prosessien ja järjestelmien tai henkilöstön, riittämättömän koulutuksen ja taitojen puutteen vuoksi (Aromar 2016, 16). Suomalaisissa kunnissa ei ehkä niinkään ole kyse riittämättömästä koulutuksesta tai vääränlaisista järjestelmistä vaan siitä, ettei kestävän kehityksen integroimiselle ole osoitettu riittävästi resursseja. Kestävän kehityksen tavoitteiden tulkinta ja niiden vahvan keskinäisriippuvuuden, miten yksi tavoite vaikuttaa moneen muuhunkin tavoitteeseen, ymmärtäminen vaatii laaja-alaista perehtymistä aiheeseen sekä mittavaa yhteistyötä eri toimijoiden välillä. Tavoitteiden merkityksellisyys on myös arvioitava oman toimintaympäristön näkökulmasta.

3 Kestävän kehityksen johtaminen

3.1 Kuntien johtaminen

Kunnan tehtävä on järjestää asukkailleen palvelut taloudellisesti, sosiaalisesti ja ympäristöllisesti kestävällä tavalla ja kunnan tulee edistää asukkaidensa hyvinvointia ja alueensa elinvoimaa (Kuntalaki 410/2015, 1 §). Valtio huolehtii peruspalveluihin liittyvästä lainsäädännöstä sekä tulonsiirrosta, kunnat taas vastaavat niiden järjestämisestä tai tuottamisesta käytännössä. Kuntien vastuulla on tällä hetkellä muun muassa sivistystoimen, terveydenhuollon ja sosiaalihuollon palveluiden, sekä vesi-, jäte-, ympäristö- ja usein myös energiahuollon palveluiden järjestäminen. Kuntien tehtäviin kuuluvat esimerkiksi myös kaavoitus ja rakennuttaminen sekä eri toimialoja läpileikkaavia tehtäviä, kuten yhdenvertaisuuden ja elinvoiman edistäminen, turvallisuus ja maahanmuutto. (Kunnan tehtävät 2017, 51.) Kunta on myös merkittävässä roolissa muun muassa ilmastonmuutoksen torjumisessa (Sydänmaalakka 2015, luku 4.2). Tienarin ja Harviaisen (2020) mukaan kuntien toiminta on paljon laajempaa kuin yhdenkään yrityksen, koska vastuut kattavat muun muassa koulutuksen, kaavoituksen sekä rakentamisen, ja toiminta on sidottu maantieteellisesti tietyille alueille. Kuntaa ei voi myöskään myydä pois, kuten yrityksen. Tästä johtuen organisaatio on monimutkainen ja jatkuva muutos, uudistaminen sekä myllerrys kuvaavat toimintaa. Kunnissa toimintaa yritetään koko ajan tehostaa, tuottavuutta parantaa ja kaikkea yritetään mitata. Julkinen johtaminen ei myöskään ole olemassa voiton maksimoimiseksi. (Tienari & Harviainen 2020, 9.) Kuntaliitonkin mukaan kuntien strateginen johtaminen on moniulotteista muun muassa lukuisien tehtävien ja toimialojen takia. Strategiaprosessin läpivieminen on haastavaa, kuntastrategiassa joudutaan yhteensovittamaan, arvottamaan ja priorisoimaan erilaisia yhteiskuntapoliittisia kantoja ja

linjauksia pitkällä tähtäimellä (Kuntastrategia 2021.) Myös Sydänmaalakka (2015, luku 4.2) kuvaillee kuntien toimintaympäristöä haasteelliseksi, entistä monimutkaisemmaksi ja nopeasti muuttuvaksi. Kuntastrategiassa käsiteltävät asiat ovat monenkirjavia, koska sen tulisi käsittää kunnan perustehtävistä käsin johdettavat asiakokonaisuudet sekä käsitellä kuntaa myös palvelujen järjestäjäorganisaationa ja monitoimialaisena konsernina (Pauni 2013, 4). Tienarin ja Harviaisen mukaan (2020) kuntien johtaminen eroaa yritysten johtamisen tarpeista monella merkittävällä tavalla. Kuntien toimintaa kehystää johtamisjärjestelmä, josta päättävät kuntalaiset sekä poliitikot, ja niillä on velvoitteita, joista ei voi luistaa. Liiketoimintaan perustuva malli on harvoin oikea lähtökohta julkisen sektorin organisaatioille, koska niillä on monimutkaisemmat suhteet sidosryhmiinsä, niiden toiminnot ovat sidoksissa toisiinsa ja kaikkia tuotoksia ja tuloksia on mahdotonta yksiselitteisesti mitata. Kuntien ”omistajilla” eli kansalaisilla on myös erilaisia intressejä, tarpeita ja odotuksia, jotka eivät ole niin helposti sovitettavissa yhteen. Nämä kuntien ”omistajat” ovat samalla myös kuntien ”asiakkaita”, jotka vaativat palveluja, ja ovat hyvin heterogeeninen ryhmä. (Tienari & Harviainen 2020, 8–9, 120.) Kunnan johtaminen on sen perustehtävän haltuunottamista muuttuvassa toimintaympäristössä ja se on kunnan asukkaiden itsehallintoa, jossa valtuusto linjaa toiminnan päämäärät ja tavoitteet. Valtuusto kunnan ylimpänä päätöksentekuelimenä hyväksyy strategian ja vaikuttaa keskeisesti sen linjauksiin. (Johtaminen kunnassa 2017, 155, 162.)

Kunnan tehtävistä säädetään yleisellä tasolla kuntalaisissa (Kunnan tehtävät 2017, 51) ja se korostaa kunnan strategisen johtamisen tärkeyttä sillä, että kuntastrategia on pakollinen (Johtaminen kunnassa 2017, 155). Kuntastrategia linjaa kunnan toiminnan ja talouden pitkän aikavälin tavoitteet, ja siinä tulee huomioida muun muassa asukkaiden hyvinvoinnin edistäminen, palvelujen järjestäminen ja tuottaminen, laeissa säädetyt palvelutavoitteet, omistaja- ja henkilöstöpolitiikka, asukkaiden osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet sekä elinympäristön ja alueen elinvoiman kehittäminen (Kuntalaki 410/2015, 37 §). Tienarin ja Harviaisen (2020, 10) mukaan kuntien ja kaupunkien johtamisen huipentuma on strategia. Kunnat näkevät strategisen johtamisen eri tavalla ja itse kuntastrategiakin riippuu kunnan sijainnista, taloudellisesta tilanteesta, koosta tai toimintakulttuurista (Kuntastrategia 2021). Kuntastrategia kannattaa sovittaa kunnan tilanteen, koon ja sijainnin mukaisesti paikalliseen todellisuuteen. Kuntastrategiaa ei voi kopioida toisista kunnista, koska esimerkiksi väestöään menettävillä ja elinvoimaisuuden kanssa painiskelevilla kunnilla on kuntastrategian olemus ja merkitys aivan erilainen kuin esimerkiksi uusinvestointipaineissa kipuilevissa ruuhkautuvissa kunnissa. (Pauni 2013, 4.) Möttönen ja Kettunen (2015) ovat havainneet, tutkiessaan suurien kaupunkien strategiadokumentteja vuodelta 2012, mukaan lukien Lahden kaupungin strategia,

että kuntien strategiat ovat sisällöltään samanlaisia, ja keskeisiä käsitteitä ja osa-alueita niissä ovat visio, toiminta-ajatus, arvot, strategiset tavoitteet ja päämäärät sekä toiminnalliset tavoitteet. Strategia on kaupunginvaltuuston tahdonilmaus, jolla ohjataan ja yhdenmukaistetaan kaupunkiorganisaation toimintaa. He myös toteavat, että julkisten organisaatioiden strategiaillmaisut ovat usein ympärilyöreitä, eivätkä anna selvää ohjenuoraa siihen, miten tulisi toimia tulevaisuudessa ja miten strategia suuntaa toimintaa. (Möttönen & Kettunen 2015, 128–129, 137.) Kunnissa yleisesti kuntastrategiaa konkretisoidaan erilaisilla strategian toteuttamisohjelmilla ja Kuntaliiton mukaan olisi suotuisinta, että ainoastaan kuntastrategiasta käytettäisiin nimitystä strategia ja siitä johdettavia asiakirjoja kutsuttaisiin ohjelmiksi (Kuntastrategia 2021). Useimmissa kunnissa ”strategiavii-dakko” on vuosien saatossa kasvanut melkoiseksi ja kunnissa laaditaan kuntastrategioita, henkilös-töstrategioita, toimialastrategioita ja niin edelleen, ja tämä strategioiden suuri määrä on omiaan vähentämään ylimmän ohjenuoran eli kuntastrategian ohjausvoimaa, ja tekee mahdolliseksi eri toimialojen ja kuntayhteisöjen toimenpiteet, jotka yksikkö toteuttaa oman intressinsä kannalta edullisesti, mutta kunnan kokonaisedun vastaisesti, ja huonoimmillaan näitä alastrategioita ei ole johdettu mitenkään valtuuston hyväksymästä kuntastrategiasta. Tästä johtuen kunnalla olisikin hyvä olla vain yksi varsinainen strategia eli valtuuston hyväksymä kuntastrategia, josta kaikki keskeisin päätöksenteko, suunnittelu ja kehittäminen johdetaan. Tämän lisäksi olisi poikkihallinnollisia strategisia toteuttamisohjelmia, jotka ovat linjassa kuntastrategian kanssa tukemassa ja toteutta-massa sen tavoitteita. (Pauni 2013, 7–8.) Strategian toteuttamisohjelmia ovat muun muassa hyvinvointiohjelma, henkilöstöohjelma, elinympäristöohjelma tai talouden tasapainottamisohjelma (Johtaminen kunnassa 2017, 160). Kuntastrategialla ja sen toteuttamisohjelmilla ohjataan koko kuntakokonaisuuden palvelutoiminnan järjestämistä, rahoitusta sekä resurssien jakamista. Kuntastrategian tulisi ohjata koko kuntakonsernia, ei vain konserniemoa ja sen virastoja. (Pauni 2013, 8.) Muutosvoimien, kuten talous-, elinkeinojen ja työllisyyden kehityksen, ikärakenteiden ja palvelu-tarpeiden muutosten, sidosryhmien odotusten, teknologisen kehityksen sekä EU:n ja valtion oh-jausvaikutusten analysoinnin pohjalta muodostetaan kunnalle visio ja strategiset päämäärät. Vi-sion tulee olla realistinen, mutta kuitenkin tavoitteellinen ja strategisten päämäärien tulee olla viestittävässä ymmärrettävästi ja osatavoitteita tulee olla vaivatonta mitata, seurata ja arvioida. Kuntastrategian tulisi kattaa kuntayhteisön ja sen maantieteellisen alueen kehittäminen sekä itse kuntaorganisaation kehittäminen eli sen tulisi sisältää linjauksia kuntalaisten hyvinvoinnin ja osalli-suuden, alueen elinvoiman ja elinympäristön kehittämiseksi sekä kunnan henkilöstön ja johtami-sen, palvelurakenteiden ja -prosessien sekä taloudenpidon ja tuottavuuden kehittämisen suuret

linjat. (Johtaminen kunnassa 2017, 160.) Kuten kestävän kehityksen tavoitteet, tulisi myös kuntastrategia sovittaa omaan toimintaympäristöön sopivaksi, eikä sitäkään tulisi kopioida muista kunnista.

3.2 Strateginen johtaminen

Strategian avulla organisaatio pystyy parantamaan toimintaansa, kohdistamaan huomion oikeisiin asioihin, huomaamaan tarvittavat muutokset ajoissa sekä tehostamaan resurssien oikeaa kohdentamista ja käyttöä. Vaikka kunta ei kilpailekaan yritysten kanssa markkinoilla, ei se tee strategia-työskentelyä tarpeettomaksi vaan muuttaa strategian luonnetta ja sisältöä. Kamenskyn (2014) mukaan strategia voidaan määritellä kolmella eri tavalla: siinä valitaan keskeiset tavoitteet ja toiminnan suuntaviivat, hallitaan ympäristöä, sekä ulkoisia että sisäisiä tekijöitä, ja niiden välisiä vuorovaikutussuhteita niin, että saavutetaan asetetut kannattavuus-, jatkuvuus- ja kehittämistavoitteet. (Kamensky 2014, 17–19.) Tienari ja Harviainen (2020, 17) määrittelee strategian niin, ettei se ole suunnitelma vaan työtä, yhdessä tekemistä, jatkuvaa kehittämistä, kokeiluja, pilotointia sekä erilaisia käytäntöjä. Strateginen johtaminen on muun muassa linjausten ja tavoitteiden määrittelyä sekä strategisia päätöksiä ja tekoja strategian toimeenpanemiseksi (Johtaminen kunnassa 2017, 155). Möttönen ja Kettunen (2015, 127) kuvaa strategian merkitystä niin, että se on lähellä tavoitteen asettelua ja suunnitelmallisuutta, mutta täsmällisemmin ennakointia ja määrätietoisuutta suunnan näyttämistä. Sydänmaalakan (2015, luku 1.1, 4.3) mukaan strategia on merkityksen luomista, jatkuvia kokeiluja, innostavaa dialogia ja inspiroivan vision rakentamista: viitekehys, jonka avulla pyritään ennakoimaan, suunnittelemaan ja tekemään tulevaisuutta, jossa kunnalla on parhaat mahdollisuudet menestyä. Strategian avulla pyritään ennakoimaan tulevaisuutta ja lisäämään mahdollisuuksia selviytyä epävarmuuksia sisältävässä toimintaympäristössä. Se on tietoisesti päätettyjä päätöksiä ja toimintaa ohjaava suunnitelma kohti haluttua tulevaisuutta. Kunnan strategisen johtamisen voi tiivistää, että siinä on ”kyse ennakoivasta halutun tulevaisuuden tekemisestä kuntalaisten hyvinvoinniksi ja kunnan elinvoiman parhaaksi”. (Johtaminen kunnassa 2017, 160.)

Strategian lähtökohtana on muuttuva maailma eli organisaation toimintaympäristö ja se sisältää tavoitteet sekä toiminnan keskeiset suuntaviivat. Strategiassa valitaan ja laitetaan asiat tärkeysjärjestykseen, sekä kieltäydytään tietoisesti monista sinänsä hyvistäkin vaihtoehdoista lukemattomien vaihtoehtojen joukosta. Organisaatiossa tulee tiedostaa ja tietää tehdyt valinnat yhdessä, jotta ne voidaan toteuttaa määrätietoisesti sekä kurinalaisesti. (Kamensky 2014, 19.) Strateginen

johtaminen on toiminnan ja sen erilaisten yhteyksien ja ulottuvuuksien ymmärtämistä, sekä muuttuvan toimintaympäristön ymmärtämistä ja ennakoitua. Strategisessa johtamisessa korostuu yhdessä tekeminen, jos halutaan aidosti menestyä ja onnistua. (Tienari & Harviainen 2020, 24, 27.) Kuntastrategia sisältää kuntayhteisössä ja -organisaatiossa tapahtuneen vuorovaikutuksen johtopäätöksenä tehtävät linjaukset siitä, mitä pidetään tärkeimpinä asioina ja mihin halutaan erityisesti panostaa. Yhtä tärkeitä siinä ovat sen linjaamat asiat, mutta myös asiat, jotka eivät strategian keskiöön nouse, ja näiden keskustelujen käyminen sekä valintojen tekeminen onkin kunnassa strategisen johtamisen ydintä. Kuntastrategialla tarkoitetaan kuntakokonaisuuden pitkän aikavälin päätöksentekoa ja toimintaa ohjaavaa tulevaisuuden suuntaa, ja kohti tätä suuntaa päästään strategisella päätöksellä tai toimenpiteellä. (Kuntastrategia 2021.)

Kamensky (2014) puhuu strategisesta vuorovaikutusjohtamisesta ja tarkoittaa sillä johtamisfilosofiaa ja ajattelutapaa, missä kyky nähdä, ymmärtää, kehittää ja hallita yhä monimutkaistuvia vuorovaikutussuhteita, on tulevaisuudessa yhä keskeisempi menestystekijä strategisessa johtamisessa. Siinä yhdistyy strategia, johtaminen, osaaminen ja vuorovaikutus, jotka kaikki ratkaisevat organisaation menestyksen pitkällä aikavälillä ja ne eivät yksistään riitä, vaan ovat riippuvaisia toisistaan, ja ne pitäisi ottaa johtamisen ja kehittämisen perustaksi. (Kamensky 2014, 26–29.) Sydänmaalakka (2015, luku 1.1, 4.3) kuvailee strategista ajattelua herkkyytenä havainnoida ja ennakoida heikkoja signaaleja sekä nopeaa reagointia kaikilla organisaation tasoilla, ja se edellyttää kokonaisvaltaista älykkyyttä: käytännöllistä, rationaalista, emotionaalista, henkistä sekä kulttuurista, ja tiivistää, että kuntien strateginen johtaminen on ennakoivaa halutun tulevaisuuden tekemistä. Pitää osata liikkua aikaulottuvuudella menneisyyden, nykyisyyden ja tulevaisuuden välillä. Jos ei ymmärrä menneisyyttä, ei voi analysoida nykyisyyttä tai tulevaa. Menneisyyden ymmärtämisen ohella nykytilanteen realistinen arvio on strategisen ajattelun perusta. Strategisesti johdettu kunta osaa ennakoida ja tulkita mahdollista tulevaisuutta sekä käyttää hyödykseen toimintaympäristöä ja siinä tapahtuvia muutoksia. (Pauni 2013, 6.)

Strategisen johtamisen onnistuminen edellyttää muun muassa yhteistä strategiakieltä, kykyä, halua ja rohkeutta uudistua, joukkuepelin sisäistämistä, kykyä keskittyä olennaiseen, pitkäjänteisyyttä, riittävää liiketoimintaosaamista, toimialaosaamista ja näkemystä sen yhteydestä muuhun ympäristöön, kokonaisnäkemystä johtamisesta sekä verkosto-osaamista ja vuorovaikutustaitoja

(Kamensky 2014, 31). Kuntaliitonkin mukaan vuorovaikutus on tärkeä osa kunnan strategiaprosessia. Kuntastrategian sisältämien pääasioiden yhteinen omaksuminen ja tulkinta mahdollisimman laajasti kunnan poliittisessa ja ammatillisessa johdossa, toimialoilla, konserniyhteisöissä, henkilöstön sekä asiasta kiinnostuneiden kuntalaisten ja sidosryhmien keskuudessa, on vähintään yhtä tärkeää kuin strategian sisällölliset valinnat ja linjaukset. (Kuntastrategia 2021.) Kuntien johtamisessa yhä mutkikkaampia ja monisyisempiä ongelmia sekä mahdollisuuksia tulisi lähestyä laajalla vuorovaikutteisella ja yhteisöllisellä strategiatyöllä, jossa vuorovaikutus kunnan, kuntalaisten, paikallisten yritysten, järjestöjen, yhdistysten, oppilaitosten, valtionhallinnon ja muiden toimijoiden välillä nähdään menestystekijänä (Pauni 2013, 10). Myös Schmidt-Thomé ja muut (2020, 55) korostavat vuorovaikutustarpeen moninkertaistumista johtamisessa. Strategisessa johtamisessa tarvitaan muun muassa herkkyyttä ympäristölle, jolla Kamensky (2014, 37) tarkoittaa koko globaalin maailman kehityksen seuraamista, ennakointia ja tulkitsemista, ja se tulee kohdistaa kaikkiin ympäristötasoihin: kansantaloudellisiin tekijöihin, toimialaympäristöön sekä sidosryhmiin ja verkostokumppaneihin. Myös Sydänmaalakka (2015, 4.3) kirjoittaa, että kuntien on johdonmukaisesti analysoitava globaalia, kansallista ja paikallista talouskehitystä, elinkeinojen ja työllisyyden kehitystä, kuntalaisten ja kunnan henkilöstön ikärakenteiden muutoksia, kuntalaisten palvelutarpeiden muutoksia, eri sidosryhmien odotuksia, teknologista kehitystä sekä EU:n ja valtion ohjausvaikutuksia. Hyvän strategian laatiminen vaatii keskittymistä olennaisimpaan, priorisointia ja sitä, että pystyy sanomaan myös ”ei” monille hyvälle asioille (Kamensky 2014, 41). Ei kuitenkaan ole olemassa yhtä oikeaa ratkaisua strategiseen johtamiseen, koska organisaatioiden tilanteet ovat erilaisia (Mitronen & Raikaslehto 2019, 243). Zeemering (2018, 136) korostaa strategisen johtajuuden merkitystä kestäväen kehityksen työssä ja hänen mukaansa paikallisen kestäväen kehityksen johtamisen pitää keskittyä luomaan yhteistyötä, joka tukee tiedon käyttöä päätöksenteossa.

Kuntien strategioissa yleisimpiä osa-alueita ja käsitteitä ovat visio, strategiset päämäärät ja tavoitteet, mutta usein strategiat sisältävät myös toiminta-ajatuksen tai mission sekä arvojen tarkastelun (Kuntastrategia 2021). Visio ja päämäärä on kaiken johtamisen alku ja johtaminen on vaikeaa, jos ei tiedetä, minne pitäisi mennä (Sydänmaalakka 2015, luku 2.1). Strategisen toiminnan ohjaukseksi tulee määritellä innostava tahtotila tai suunta, jota kohti koko organisaation kulkee. Toiminnan suuntaamiseen käytettyjä keinoja ovat esimerkiksi tarkoitus, toiminta-ajatus eli missio sekä visio eli toivottava tulevaisuudenkuva ja arvot. Strategiaa käytetään kertomaan, miten visioita ja tavoitteita kohti kuljetaan tai miten organisaation tarkoitusta täytetään. (Mitronen & Raikas-

lehto 2019. 130, 132.) Visio on organisaation tulevaisuuden tahtotila, toiminta-ajatus ilmaisee organisaation perustarkoituksen ja arvot ovat periaatteita, joiden mukaan organisaatio toimii. Toiminta-ajatus eli missio voi olla myös jokin laajempi yhteiskunnallinen tehtävä. Arvot on asetettava tärkeysjärjestykseen, koska niitä voi olla paljon, mutta ilmaistuja arvoja on yleensä kahdesta kymmeneen, yleisimmin neljä. Tavoitteiden määrä tulisi suhteuttaa organisaation kokoon, jos tavoitteita on liian vähän, ei saada tarpeeksi ohjausvoimaa ja jos liikaa, ei ole tavoitteita lainkaan. Strategisten tavoitteiden ei välttämättä tule olla syy-seuraus-suhteessa vaan vuorovaikutussuhteessa. (Kamensky 2014, 68, 70–71, 76, 219–220.) Pauni (2013, 3) on todennut, että kuntastrategioissa ei tehdä riittävästi valintoja ja priorisointeja, vaan niissä pyritään ratkomaan yhdellä kertaa ja yhden valtuustokauden aikana liikaa asioita. Möttösen ja Kettusen (2015, 135) tutkimuksen mukaan kunnilla tavoitteet ja päämäärät kohdistuvat neljään eri pääryhmään, joita ovat kaupungin elin- ja vetovoimaisuus, kuntalaiset ja asiakkaat, talous ja johtaminen sekä henkilöstö, joista kaksi ensimmäistä käsittelee kaupungin suhdetta ulkoiseen ympäristön ja kaksi jälkimmäistä kaupungin sisäistä toimintaa. Paunin (2013, 3) mukaan kuntastrategia ei kuitenkaan usein huomioi riittävästi kuntakonsernin laajuutta ja inhimillistä todellisuutta, ja näin sillä ei ole riittävä vaikutusta kunnan toimialojen, konserniyhteisöjen sekä viime kädessä henkilöstön toiminnassa, joiden tehtäville ja työlle sen tulisi luoda suuntaa ja selkänjojaa. Kamenskyn (2014, 228) mukaan tavoiteasetannassa tavoitteet tulisi asettaa niin korkealle, että ne ovat lähes mahdottomia, mutta realistisia, kyse pitää kuitenkin olla tahdosta, ei ennustamisesta. Myös Möttönen ja Kettunen (2015, 128) kirjoittaa, että tavoitteiden tulisi olla kunnianhimoisia, mutta realistia, koska itsestään selvät, latteat tavoitteet, eivät ole innostavia ja epärealistiset tavoitteet ovat mahdottomia saavuttaa, tai niiden saavuttamiseen ei välttämättä pystytä vaikuttamaan omalla toiminnalla. Tavoiteasetannassa vaaditaan pitkäjänteisyyttä sekä kärsivällisyyttä ja sen on saatava ihmiset ensin ajattelemaan eri tavalla kuin ennen, ja tämän jälkeen toimimaan eri tavalla kuin ennen (Kamensky 2014, 228).

Visio on kirkas tulevaisuuden näkymä ja sen on oltava voimakas, vaikuttava, todellinen ja selkeä sekä sen tulisi sisältää myös toiveita ja rohkeita tavoitteita. Vision tulisi olla toisaalta epärealistinen ja olla selvässä ristiriidassa nykytilan kanssa. Sen luominen tarvitsee ennakkoluulottomuutta, mielikuvitusta, rohkeutta, intohimoa ja tunteita sekä paljon loogista ja analyttistä ajattelua. Olisi nähtävä miten ympäristö-, poliittiset, ekonomiset, sosiaaliset, teknologiset, ekologiset, toimiala-, sidosryhmä ja verkostotekijät muuttuvat. Näiden muutosten näkeminen ei ole helppoa. Visiolla tarkoitetaan konkreettista tavoitetta, määränpäättä, joka voidaan määrittää ja se edesauttaa organi-

saation tulevaisuuden menestystä. Visio antaa organisaatiolle pääsuunnan ja se on yksi tärkeimmistä välineistä johtamisessa ja kehittämisessä. (Kamensky 2014, 83–85.) Vision kautta määritellään ne keinot, joilla kestävä kehitys viedään osaksi toimintaa ja sisällytetään strategiaan (Bärlund & Perko 2013, 202). Hyvä visio auttaa strategista suunnittelua sekä strategioiden toteutusta muun muassa lisäämällä ymmärrystä tärkeimmistä ympäristömuutoksista, selkeyttämällä vision ja strategisten tavoitteiden suhdetta, kohdistamalla huomiota oikeisiin ydinosaamisiin ja olennaisimpaan, ohjaamalla toimenpiteiden ajoittamista oikein, sitoutumista strategioiden toteuttamiseen sekä vakuuttamalla sidosryhmiä. Hyvän vision luomisessa kannattaa kiinnittää huomiota sen suhteeseen muuhun strategiaan sekä aikaulottuvuuteen, ja sen tulisi olla selkeä, uskottava ja vaikuttava sekä viestittävässä niin kuvallisissa, kirjallisissa kuin suullisissakin keinoissa. Vision aikajänne tulisi olla 10–20 vuotta eteenpäin ja se tulisi tarkastaa vuosittain. Organisaation keskeisimpien strategisten tavoitteiden, jotka ovat olennaisia välitavoitteita, tulee ohjata organisaation toimintaa kohti visiota, ja ne asetetaan 3–5 vuodeksi eteenpäin. (Kamensky 2014, 85–86, 88 218.) Schmidt-Thomé ja muut (2020) ovat todenneet, että päätösvaihtoehtojen vaikutuksia on tarvetta arvioida pitkällä aikavälillä ja pyrkiä valtuustokaudet ylittävään päätöksentekoon. Kaupunkien strategisen työn aikajänne on kestävä kehityksen näkökulmasta usein liian lyhyt, vain muutaman vuoden mittainen. (Schmidt-Thomé ym. 2020, 14, 25.) Huomioitava on myös, että toimintaympäristössä ja olosuhteissa tapahtuvat muutokset eivät välttämättä noudattele valtuustokauden vaihdosten aikataulua ja tästäkin syystä kuntastrategia tulisi nähdä valtuustokautta laajempaan jatkumona, joka on vuorovaikutteinen ja päivittyvä tarina kunnan historiasta, nykyisyydestä ja tulevaisuudesta (Pauni 2013, 11). Vision rakentamiseen tarvitaan näkemyksellistä johtajuutta, asiantuntijoiden tietoa sekä kaupunkilaisten mukanaoloa (Taipale 2017, 162). Vuorovaikutus nousee tärkeäksi tekijäksi niin strategisessa johtamisessa kuin kestävä kehityksen toimeenpanossa. Visio on tärkeimpiä strategisen johtamisen elementtejä ja sisällyttämällä kestävä kehityksen tavoitteet visioon, ollaan jo pitkällä kestävä kehityksen edistämässä.

3.3 Kestävä johtaminen

Kestävällä johtajuudella tarkoitetaan ihmisten ja asiakokonaisuuksien hallintaa, jossa johtaminen on määrätietoista ja tavoitteellista ottaen huomioon vastuullisuuden sekä edistäen mahdollisuuksiensa mukaan ihmisten ja luonnon hyvinvointia tuottaen lisäarvoa sekä omistajilleen että yhteiskunnalle. Kestävä johtajuus vaatii ihmisten ja sidosryhmien osallistamista sekä uusia mittaus- ja

palkitsemisjärjestelmiä. Kestävästä johtajuudesta pitää tehdä tietoinen päätös ja viedä se organisaation strategiaan. Organisaatiossa tarvitaan lujaa asennemuutosta ja muutoksen läpivientiä koko organisaatiossa. (Bärlund & Perko 2013, 20–21.) Schmidt-Thomé ja muut (2020, 73) korostavat tutkimuksessaan, että kestävä kehitys olisi kunnissa nostettava strategian ja toimeenpanon keskiöön. Myös Gustafsson ja Ivner (2017, 305) ovat sitä mieltä, että kestävä kehityksen työ ja tavoitteet tulee integroida johtamiseen, päivittäiseen työhön ja menettelytapoihin. Zeemering (2018, 136–138) myös ehdottaa kestävä kehityksen integroimista strategiseen suunnitteluun ja uudistuspyrkimyksiin. YK:kin korostaa Agenda 2030 toimintaohjelmassaan integroitua lähestymistapaa kestävä kehityksen tavoitteisiin ja sitä, että tavoitteet tulisi sisällyttää olemassa oleviin rakenteisiin ja strategioihin eikä toteuttaa niitä rinnakkaisissa järjestelmissä (Gustafsson & Ivner 2017, 312). Kuntalaissa (410/2015, 1 §) lukee, että ”kunta edistää asukkaidensa hyvinvointia ja alueensa elinvoimaa sekä järjestää asukkailleen palvelut taloudellisesti, sosiaalisesti ja ympäristöllisesti kestäväällä tavalla” ja näin ollen olisi tärkeää ottaa YK:n kestävä kehityksen tavoitteet ja viitekehys kuntien strategian, suunnitelmien, ohjelmien ja budjetoinnin pohjaksi (Kuntastrategia 2021).

Kestävä johtajuus edellyttää tahtoa, avoimuutta, mahdollistamista ja yhteistyötä määrätietoisesti ja tavoitteellisesti edistämällä ihmisten ja luonnon hyvinvointia. Organisaatiossa tulee olla vahva tahto ja rohkeus tehdä asiat toisin. Kestävässä johtajuudessa pitää tasapuolisesti huomioida kannattava liiketoiminta sekä yksilöiden luonnon ja yhteisöjen hyvinvointi. Asioiden ja ilmiöiden keskinäisvaikutukset tulisi myös ymmärtää sekä näiden tekijöiden yhteisvaikutukset toimintaan. Kestävässä johtajuudessa vaalitaan erityisellä huolella luonnon ja ekosysteemin suojelemista ja pehdytetään organisaation henkilöstö ympäristöä säästäviin menetelmiin, selvitetään oman toiminnan ympäristövaikutukset ja pyritään jatkuvasti etsimään uusia keinoja, joilla vähentää ympäristöön kohdistuvia negatiivisia vaikutuksia. Yksilön hyvinvointi toteutetaan organisaation sisällä korostamalla työhyvinvointia ja sen johtamista ja siinä, että organisaatiossa panostetaan kulttuurien, sukupuolten ja sukupolvien väliseen tasa-arvoon sekä hienotunteisuuteen, luottamukseen ja avoimuuteen. Kestävä johtajuus korostaa työntekijöitä ajatellen heidän reilua ja oikeudenmukaista kohtelua, turvallisuutta, kehittämistä ja motivointia sekä ihmisoikeuksien kunnioittamista. Organisaatiossa tulisi ymmärtää, että sen suurin voimavara on sen henkilöstö. (Bärlund & Perko 2013, 105, 116–117, 122, 141.)

Kestävä johtaminen tukee ja vahvistaa organisaation strategisia tavoitteita ja se on laadullisesti hyvää johtamista, jolla varmistetaan, että organisaatio onnistuu siinä tehtävässä, jota varten se on olemassa. Kestävä johtajuus on johdonmukaista, läpinäkyvää ja vastuullista sidosryhmien hyvinvoinnin, sitoutumisen ja suorituskyvyn turvaamista ja siinä korostuu myönteisten yhteiskunnallisten vaikutusten merkitys. Kestävän johtajuuden ominaispiirteitä ovat tahto, avoimuus, mahdollistaminen sekä yhteistyö, ja kaikki lähtee tahdosta tehdä asiat toisin ja koko organisaation johdon tulisi sitoutua kestävän kehityksen periaatteisiin ja siihen epäilyksettä. Toiminnan tulisi myös olla avointa ja läpinäkyvää. Vanhoilla siilomaisilla ajattelu- ja toimintamalleilla ei taata onnistumista eikä päästä tarvittaviin tuloksiin (Bärlund & Perko 2013, 22–23, 30–31, 103.), eivätkä ne enää riitä maailman kompleksisuuden hallintaan (Dufva, Hellström, Hietaniemi, Hämäläinen, Ikaheimo, Lähdesmäki-Pekkinen, Poussa, Solovjew-Wartiovaara, Vataja & Väyrynen 2020, 3). Kuntien toiminnan tulisi olla ketteriä kokeiluja suosivaa kulttuuria, joustavaa organisointia, matalaa hierarkiaa sekä verkostoitunutta työtapaa, eikä hierarkkisia toimintamalleja ja eri sektoreita korostavaa siilomaista toimintaa. Kestävyyden johtaminen edellyttää monialaista tietopohjaa, niin tavoitteiden kuin toimenpiteidenkin tasolla, joka taas edellyttää poikkihallinnollista ja usein myös koko kuntayhteisön vuorovaikutusta. Sen on myös pohjauduttava kunnan oman toimintaympäristön ja tradition tuntemukseen sekä rakennuttava kunnan omista haasteista, mahdollisuuksista ja resursseista. Schmidt-Thomé ja muiden (2020) tutkimuksessa nousi tiedonkulun sujuvuus kuntaorganisaatiossa tärkeäksi osaksi kestävän kehityksen johtamista. (Schmidt-Thomé ym. 2020, 14–15, 56, 67, 74.) Kestävää kehittämistä ei voi koskaan jättää vain yhden sektorin vastuulle (Taipale 2017, 143).

Kun kestävä kehitys otetaan huomioon strategiaprosessissa, esimerkiksi laajentamalla riskikartoitusta tai tarkastelemalla organisaation toimintaympäristöä myös kestävän kehityksen näkökulmista käsin, tulee siitä strategista (Juutinen & Steiner 2010, 38). Kestävä strateginen johtaminen tarkoittaa siis sitä, että strategiseen johtamiseen otetaan mukaan kestävä johtaminen eli kestävän kehityksen kolme ulottuvuutta, sosiaalinen, ekologinen sekä taloudellinen kestävyys. YK:n kestävän kehityksen tavoitteet olisi ensisijaisesti otettava strategian, ohjelmien, suunnitelmien ja budjetoinnin pohjaksi kunnassa (Kestävä kehitys 2021a). Myös Hegen ja muiden (2019, 429) tutkimuksessa kävi ilmi, että kestävän kehityksen tavoitteet ja indikaattorit tulisi ottaa mukaan strategiaan tai toimintasuunnitelmiin. Jos kestävä kehitys on sisällytetty osaksi kuntastrategiaa, auttaa se myös poliittisten päättäjien sitoutumista siihen (Schmidt-Thomé ym. 2020, 54). Myös Taipale (2017, 145) on sitä mieltä, että Agenda 2030 eli kestävän kehityksen tavoitteet olisivat hyvä pohja kaupunkistrategian rungoksi.

Strategisessa johtamisessa on tärkeää tuntea oma lähtötilanne ja ympäristö sekä niiden välinen vuorovaikutus, on tiedettävä mistä on tultu, missä ollaan ja mihin ollaan menossa (Kamensky 2014, 120). Ennen tulevaisuuteen ryntäämistä tarvitaankin ymmärrys siitä, missä olemme tänään (Aaltonen 2019, 182). Kuntastrategiankin pitää kuntalain (410/2015, 37 §) mukaan perustua arvioon nykytilanteesta sekä tulevista toimintaympäristön muutoksista ja niiden vaikutuksista tehtävien toteuttamiseen, mukaan lukien toteutumisen arviointi ja seuranta. Jotta kestävä kehitys ja siihen liittyvää raportointia päästään todella kehittämään, on nykytilan arvion tekeminen välttämätöntä (Juutinen & Steiner 2010, 116). Kun strategiaa lähdetään päivittämään pitäisi muun muassa tietää mihin pyritään, mitkä ovat strategiset tavoitteet tai visio, ja mikä on nykytila (Mitronen & Raikaslehto 2019, 92). Nykyisin esitetään yhä useammin, että strategiatyön ja johtamisen tulisi tapahtua kestävä kehityksen kehityksessä ja hengessä, eikä kestävä kehitys ole näistä irrallaan olevan asia, ja kaiken tekemisen päämäärän tulisi viime kädessä olla se, että jätämme tuleville sukupolville paremman maailman, minkä aikaisemmilta sukupolvilta saimme (Tienari & Harviainen 2020, 254–256). Kestävän kehityksen vaatimus käsittää kaiken kaupungin tekemisen ja se edellyttää muutosta sekä poliittisissa strategisissa tavoitteissa että käytännön toimintakulttuurissa. Kestävän kehityksen tavoitteita ei saavuteta, jollei niitä toteuteta kaupungeissa, siellä missä tuotannon ja kulutuksen prosessit tiivistyvät. (Taipale 2017, 141.) Kaupunkien on puututtava myös kaupungistumisen huonoihin puoliin, kuten köyhyyden, eriarvoisuuden ja syrjäytymisen keskittymiseen kaupunkialueille, ja se edellyttää rohkeita uusia lähestymistapoja, teoreettista uudelleenjärjestelyä, uusien innovaatioiden kehittämistä, testaamista ja skaalaamista ennennäkemättömällä vauhdilla (Aromar 2016, 13).

Jotta kunnissa päästäisiin kestäväan kehitykseen, vaatii se kestäväan kehityksen kokonaisuuden strategista johtamista ja kestäväan kehityksen periaatteiden tulisi ohjata kunnissa tehtävän työn sisältöjä, toimintotapoja ja käytäntöjä koskien kestäväan kehityksen seuraamista, myös raportointia tulisi kehittää. Työtä ei helpota se, ettei kunnilla ole yhtenäistä linjaa siitä, mitä indikaattoreita seurantaan käytetään. (Korhonen ym. 2020, 30.) Kuntavaalien 2021 jälkeinen kuntastrategioiden laatimiskierros on kriittinen hetki saada strategia linjaan kansainvälisten ja kansallisten kestäväan kehityksen tavoitteiden kanssa ja nämä Suomen Agenda 2030 -tavoitteet voivat myös muodostaa koko kuntastrategian perustan (Korhonen ym. 2020, 30; Schmidt-Thomé ym. 2020, 73). Kuntastrategian voi rakentaa SDG-pohjaisesti joko valitsemalla 17 tavoitteesta ja niiden alatavoitteista omalta kannaltaan tärkeimmät ja määrittelemällä niille toivottavan tavoitetason, tai käyttää kestä-

vän kehityksen tavoitteita strategiatyössä välillisesti vertaamalla keskeisimpinä pidettyjä kehittämisteemoja kestävän kehityksen agendaan. (Korhonen ym. 2020, 31). Jos strategia rakennetaan SDG-pohjaisesti, olisi tärkeää kiinnittää huomioita tavoitteisiin, joita ei ole vielä saavutettu tai joihin kohdistuu merkittäviä uusia uhkia (ks. esim. kuvio 6) sekä ratkaisuihin ja toimenpiteisiin, joilla voitaisiin saavuttaa useampia kestävän kehityksen tavoitteita. Olisi kiinnitettävä huomiota muun muassa toimenpiteisiin, jotka auttavat varmistamaan Agenda 2030:n keskeisiä periaatteita, erityisesti periaatetta ”Ketään ei jätetä”, ja joilla on potentiaalia pidemmän aikavälin sitoutumisen ja omistajuuden luomisessa sekä toimenpiteisiin, joiden edistymistä voidaan läpinäkyvästi seurata ja joiden tavoitteiden asetantaa voidaan tarvittaessa päivittää ja kiristää. (Halonen ym. 2020, 5.) Useimmat tutkijat ovat päätyneet lopputulokseen, että kestävän kehityksen tavoitteet olisi hyvä sisällyttää osaksi kuntastrategiaa ja ottaa johtamisen pohjaksi. Voitaisiin sanoa, että kuntien johtaminen vaatii kestävää strategista johtamista.

3.4 Kestävän kehityksen mittaaminen

Kestävän kehityksen johtaminen edellyttää onnistumisen seuranta ja tätä ei voi tehdä ilman toimivia mittareita (Schmidt-Thomé ym. 2020, 11). Yksi kuntien strategioissa olevia osa-alueita onkin tavoitteet ja niiden toteutumisen mittaaminen (Kuntastrategia 2021). Tavoitteiden saavuttamista on seurattava ja tuloksia mitattava, jotta johtaminen on mahdollista ja sitä varten tarvitaan tunnuslukuja, indikaattoreita, jotka keräävät ja tiivistävät seurattavien asioiden tulokset (Juutinen & Steiner 2010, 182). Mittaamisella tarkoitetaan havaintoyksikön tietyn piirteen eli muuttujan, yleensä numeerisesti ilmaistavissa olevan arvon määrittämistä. Mitattavissa piirteissä esiintyy usein vaihtelua ja siksi niitä kutsutaan muuttujiksi, jota väkiluku esimerkiksi on. (Uusitalo 1995, 78.) Tunnuksien tulee kertoa kyseisestä asiakokonaisuudesta ja mahdollistaa sille asetettujen tavoitteiden seuranta. Mittareiden tulee kohdistua oikeisiin asioihin ja niiden tulee olla luotettavia, että saadut tulokset ovat oikeita ja tarkkoja. Tulosten oikeellisuus antaa eväät johtamiselle ja päätöksentekoon niiden pohjalta. (Juutinen & Steiner 2010, 183.) Sitä helpompaa strategian seuranta ja arviointi on, mitä selkeämmin mittarit ja niiden tavoitetasot on määritelty (Kuntastrategia 2021). Jos ei ole mittareita, on vaikea tietää, tapahtuuko haluttua muutosta parempaan vai ei (Bärlund & Perko 2013, 217). Kaupunkeja on tarkasteltava kokonaisuuksina ja niiden rakenteita on arvioitava entistä huolellisemmin laadituilla mittareilla (Taipale 2017, 141). Numerot heijastavat yleistä objektiivisuuden vaatimusta julkisissa asioissa ja mittaaminen voi kannustaa tekemään toi-

minnasta vastuullista ja avointa, joten kestävän kehityksen tavoitteiden, erityisesti indikaattorikehyksen ja talousarvion välisen yhteyden muodostamisella, voidaan nähdä kestävän kehityksen tavoitteiden eteneminen, sekä näin auttaa arvioimaan suorituskykyä (Hege ym. 2019, 426).

Kestävä johtajuus tulee näkyä organisaatiossa selkeänä tavoitteenasetantana, vaikuttavuuden mittaamisena ja toiminnan seuraamisena sekä mahdollisina korjausliikkeinä. Organisaation tulisi aina pyrkiä kehittämään toimintaansa ja parantamaan tulostaan, sekä pyrkiä entistä parempaan ekologiseen ja sosiaaliseen suorituskykyyn. Onnistumiseen kestävän kehityksen johtamisessa tarvitaan tiukkaa tavoiteasetantaa, mittareita sekä kirkasta visiota halutusta tavoitetilasta, johon koko henkilöstö sitoutuu. (Bärlund & Perko 2013, 201–202.) Tavoitteiden on tarkoitus ohjata toimintaa oikeaan suuntaan sekä oikealle tasolle, ja niiden on oltava mitattavia eli tavoitteelle on pystyttävä asettamaan mittari ja asioita on pystyttävä mittaamaan. Kamenskyn (2014) mukaan kaikki on mitattavissa, joko kvantitatiivisesti tai kvalitatiivisesti. Mitata voi määrä-, raha-, aika-, yhdistelmä- ja indeksimittareille sekä laatuasteikoilla ja suhteellisilla kuvauksilla. (Kamensky 2014, 229–231.) Kvantitatiiviset ja kvalitatiiviset mittarit voivat olla tyypiltään hyvinkin erilaisia ja mittari voi olla esimerkiksi ominaisuus, tunnusluku tai toimenpide. Tulostittarilla voidaan mitata esimerkiksi tuloksia, suoritteita ja laatua sekä vastata kysymykseen onko asetettu tavoite saavutettu, ohjausmittarilla kysymyksiin kuljetaanko oikeaan suuntaan tai onko tehty oikeat valinnat, ja käynnistysmittarilla kysymyksiin, onko kyetty reagoimaan tai lähtemään liikkeelle. (Kuntastrategia 2021.) Mittareita ei kuitenkaan tulisi tuottaa väkisin, jos niiden totuusarvo ja käyttökelpoisuus lähentelee nollaa, vaan mitata ainoastaan sitä, mitä kannattaa ja voi mitata, ja ottamaan vakavasti sen, mitä ei voi mitata ja johtamaan molempia (Tienari & Harviainen 2020, 165; viitattu lähteeseen Mintzberg 2019).

Julkisessa organisaatiossa tulokset ovat aikaansaatuja vaikutuksia, joita verrataan käytettyyn rahamäärään ja tuloksellisuutta voidaan pitää yksityissektorin kannattavuutta vastaavana käsitteenä silloin, kun ei tavoitella euromääräistä tulosta vaan verovarojen vaikuttavaa käyttöä ja vastinetta rahalle. Tuloksellisuus on siis yhteiskunnallisesti tärkeiden ja haluttujen vaikutusten tuottamista kustannustehokkaalla tavalla. Se, että on mittareita, ei pelkästään riitä, vaan niitä tulisi hyödyntää johtamisessa ja olennaista on, että tavoitteiden toteutumista seurataan mittareilla ja niiden tulosten perusteella tarvittaessa muutetaan resurssointia ja toimintaa. Mittareita tarvitaan, josta pysty-

tään osoittamaan, että toiminta on onnistunutta eikä tuloksellisuutta ole edes mahdollisuutta jotta ilman näitä. Mittarit olisi kiinnitettävä toiminnan tavoitteisiin ja kuvattava tavoitteiden suuntaista toimintaa. Ne ovat johtamisen välineitä ja niiden pitäisi tukea tavoitteiden saavuttamista. Organisaation on keskityttävä mittaamaan vain ja ainoastaan niitä asioita, joihin se voi omilla toimenpiteillään vaikuttaa. (Etelälahti 2019, 9–10, 17, 35, 43.) Kun kuntastrategian mittareista päätehtävään, tulisi huomioida, ettei strategiatasolle oteta toisiinsa epäsuhteessa olevia asioita (Kuntastrategia 2021). Kuntaliiton mukaan monesti suurten asioiden joukkoon otetaan turhan pieniä asioita kuvaavia mittareita (Kuntastrategia 2021). Schmidt-Thomé ja muut (2020, 45) ovat tutkimuksessaan havainneet, että kunnilla on käytössään erilaisia mittaristoja vaihtelevasti ja osalla liiankin kanssa, ja oleellisten mittareiden valinta näiden joukosta on haastavaa. Olennaisten suorituskyvyn mittareiden tulee sisältää yhtä lailla taloudellisia, sosiaalisia kuin ympäristöönkin liittyviä tunnuslukuja (Bärlund & Perko 2013, 22). Strategiseen mittaristoon valitaan vain strategian kannalta keskeiset menestystekijät. Myös käyttäjän kannalta merkittävät sekä tilanne- ja käyttötarkoitussidonnaiset mittarit ovat relevantteja. Mittareita valittaessa tulisi myös ottaa käytännöllisyys huomioon, jos datan kerääminen mittariin aiheuttaa suhteettomasti vaivaa tai kustannuksia hyötyyn nähden, ei mittari ole käytännöllinen. Mittarin validiteetti eli se, että mittari kuvaa sitä, mitä on tarkoitus mitata ja reliabiliteetti eli se, etteivät tulokset vaihtele satunnaisesti vaan ovat säännönmukaisia, tulee myös olla kunnossa. Hyvän mittarin tulisi siis täyttää validiteetti, reliabiliteetti, relevanssi sekä käytännöllisyys. (Lönqvist & Mettänen 2003, 34, 36.) Kuntaliitto kuvailee hyvää mittaria yksinkertaiseksi, ymmärrettäväksi ja viestittäväksi, joka osoittaa myös kehityksen suunnan, on ristiriidattomasti määritelty ja sen tunnusluku on helposti tuotettavissa (Kuntastrategia 2021). Mittaamisen tarkoituksena ei ole saada täydellisiä mittaustuloksia vaan kehittää toiminnan tuloksellisuutta ja tukea tavoitteiden saavuttamista, ja niitä varten tarvitaan mahdollisimman hyvin kuvaavat mittarit. Strategiset tavoitteet tulisi määritellä riittävän yksinkertaisesti ja konkreettisesti, ja koko organisaation tulisi ymmärtää ne samalla tavalla, jotta niitä voitaisiin mitata. (Etelälahti 2019, 45–47, 51–52.)

Kestävän kehityksen tavoitteiden globaali indikaattorikehitys sovittiin alun perin 2017 YK:n tilastokomitean istunnossa ja se sisältää tällä hetkellä 231 indikaattoria (SDG Indicators. Global... 2021). Suuri indikaattorien määrä on herättänyt epäilyksiä, vesittääkö valtava mittausrakka Agenda 2030 -toimintaohjelman (Palosuo 2016). Tilastokeskus ylläpitää Suomessa SDG-indikaattoritietoa ja se julkaisi 2019 kansallisen indikaattorikehityksen indikaattoreista, joihin on saatavilla tällä hetkellä tietoa, ja se sisältää 161 indikaattoria (Sustainable development goals... 2020, 8). Kansalliset

indikaattorit eivät oikeastaan palvele kunnan kestävän kehityksen työtä ja seurantaan, ja niistä harva on suoraan käytettävissä kuntien kestävän kehityksen tavoitteiden mittaamisessa (Voluntary National Review... 2020, 43). Riski globaaleissa tavoitteissa ja indikaattoreissa voi olla, että niitä tulkitaan liian yleisesti tai epämääräisesti, jolloin ne eivät ole enää relevantteja paikallisella tasolla. Toisaalta epämääräinen tulkinta ”kestävyydestä” auttaa tulkitsemaan tavoitteita omiin päämääriin sopiviksi, mutta aiheuttaa vaaran, että niitä pidetään vähemmän merkityksellisinä ja jätetään kokonaan huomioimatta. (Gustaffson & Ivner 2018, 305.) Kansainvälisen tavoitteenasettelun tasolta onkin päästävä paikalliselle tasolle ja tavoitteet on tulkittava suomalaisen kuntakentän näkökulmasta ja relevanssi arvioitava kunkin kaupungin näkökulmasta (Schmidt-Thomé ym. 2020, 16). Kaupunkien perustehtävät ja ongelmat ovat kuitenkin kaikkialla yllättävän samanlaisia (Taipale 2017, 144). Palosuo (2016) kirjoittaa, että Pirkkalan mukaan indikaattorien määrää tärkeämpää on varmistaa, että kerätyllä tiedolla olisi todellinen kytkös poliittiseen päätöksentekoon ja oleellista olisi löytää indikaattoreita, jotka kuvaavat muutosta kestävän kehityksen kannalta kriittisissä kysymyksissä ja kytkeytyvät useampaan kuin yhteen tavoitteeseen. Tällä hetkellä ei ole olemassa yleispäteviä työkaluja ja menetelmiä, miten kestävän kehityksen tavoitteita mitattaisiin tai seurattaisiin (Gustafsson & Ivner 2017, 305; viitattu lähteisiin Simon ym. 2015, Arfvidsson ym. 2016 ja Graute 2016). On kuitenkin olemassa paikallisesti kehitettyjä indikaattoreita ja seurantajärjestelmiä. Ympäristöministeriön toteuttama kestävä kaupunkiohjelma myös edistää kaupunkien ja kuntien kestävä kehitystä käytännön kaupunkikehityksen ja strategisen johtamisen kanssa. (Voluntary National Review... 2020, 43.) Kestävän kehityksen seuraamiselle on olemassa joukko erilaisia mittareiden kokoelmia ja ympäristön tilan osalta on globaalisti hyväksytyjä indikaattoreita, kuten energian käyttö tai hiilidioksidipäästöt, mutta esimerkiksi sosiaalisen kestävyuden indikaattorien valitsemiseen ei ole paneuduttu syvällisesti (Kautto & Metso 2008, 417). Sosiaalisen kestävyuden perustarpeiden tyydyttämistä, resursseja ja elämänlaatua voidaan mitata esimerkiksi tuloilla ja työttömyysasteella, oikeudenmukaisuutta esimerkiksi taloudellisella oikeudenmukaisuudella tai maahanmuuttajien koulutusmahdollisuuksilla tai sosiaalista yhteenkuuluvuutta kansalaisten osallistumisella ja vähemmistöihin asennoitumisella (Kautto & Metso 2008, 417; viitattu lähteeseen Littigin & Grienber 2005). Kautto ja Metso (2008, 419) on analyysissään todennut, että erityisesti sosiaalinen kestävyys on osoittautunut vaikeaksi mitata ja mittaustavat vaihtelevat suuresti järjestöjen ja maiden keskuudessa, ja välineiksi on omattu vaihtelevan suuri määrä indikaattoreita, eikä mittareille ole olemassa yhtä ohjenuoraa, vaan mittaaja on pitkälti oman tulkintansa varassa. Myös Alila ja muut (2011) ovat sitä mieltä, että sosiaalisten ilmiöiden moniulotteisuus ja monimutkaisuus tekevät sosiaalisen kestävyuden indikaattoreiden valinnasta vaikeaa. Riittävää toimentuloa

ja hyvinvointipalveluita sekä turvallisuutta voi mitata esimerkiksi huoltosuhteella, työllisyysasteella, pienituloisten osuudella, sairauspäivärahalla tai työkyvyttömyyseläkkeellä olevien kokonaismäärällä, kotitöihin käytetyllä ajalla, hyvinvointipalveluiden saatavuudella sekä henkeen ja terveyteen kohdistuneiden rikosten määrällä. Resurssien ja toimintamahdollisuuksien oikeidenmukaista jakautumista sekä yksilön mahdollisuutta vaikuttaa omaan elämäänsä voidaan mitata muun muassa tuloeroilla, koulutuksen ulkopuolelle jääneiden osuutena ja koettuna hyvinvointina. Osallisuutta, yhteisöllisyyttä sekä yhteiskuntaan kiinnittymistä yksinäiseksi itsensä tuntevien osuudella, vaikutusmahdollisuuksina, osallistumiselle yhdistystoimintaan, alkoholia paljon käyttävien osuudella, luottamuksena kunnalliseen politiikkaan sekä jo aikaisemmin mainituilla työttömyydellä ja koulutuksen ulkopuolelle jääneiden osuudella. (Alila ym. 2011, 9–15.) Segregaatiota eli asuinalueiden sosiaalisesti haitallista eriytymiskehitystä, voidaan mitata esimerkiksi pienituloisten, matalasti koulutettujen tai työttömien määrällä (Lindqvist 2021, 10). Osa näistä edellä luetelluista sosiaalisen kestävyden mittareista on kytköksissä myös suoraan taloudelliseen kestävyteen, kuten työllisyys, tuloerot ja eri toimeentuloturvaetuuudet (Alila ym. 2011, 15). Sen lisäksi, että taloudellisen toiminnan sekä ympäristöön ja ihmisiin kohdistuvien kielteisten vaikutusten eli jalanjäljen lisäksi, olisi entistä tärkeämpää kiinnittää huomiota talouden myönteisiin vaikutuksiin eli kädenjälkeen. Talouden jättämä kädenjälki tulisi olla jalanjälkeä suurempi. (Hellström & Porevuo 2020, 33.)

Indikaattorit ja mittarit ovat johtamisen keskeisempiä työvälineitä ja jo strategiaa valmistellessa olisi tärkeää pohtia kestävä kehityksen mittareita ja nivottaa ne osaksi strategiaindikaattoreita sekä kunnan omaa raportointia ja suunnittelua (Kestävä kehitys 2021a). Kestävä kehityksen johtamisen onnistuminen etenee kuvion 8 mukaisesti.



Kuvio 8. Onnistuminen kestävä kehityksen johtamisessa (Bärlund & Perko 2013, 203, muokattu)

Ensin tehdään arvio nykytilanteesta sekä toimintaympäristöstä ja sen tulevista muutoksista sekä kartutetaan omat vahvuudet eli missä olemme tänään ja mihin olemme menossa. Tämän jälkeen määritetään tahtotila, visio ja tavoitteet sekä luodaan strategia, jonka jälkeen määritellään mittarit, jotka mahdollistavat toiminnan seurannan. (Aaltonen 2019, 182; Bärlund & Perko 2013, 203; Juutinen & Steiner 2010, 116; Kamensky 2014, 120.) Kestävän kehityksen johtamisessa YK:n kestävän kehityksen tavoitteet ja viitekehys otetaan kuntastrategian, ohjelmien, suunnitelmien ja budjetoinnin pohjaksi. Päätöksenteko on pitkäjänteistä, valtuustokausien ylittävää ja kestävän kehityksen mittareita kehitetään sekä nivotaan ne osaksi strategiaindikaattoreita. Kestävän kehityksen seuranta, arviointi ja toiminnan kehittäminen vaativat säännöllistä raportointia ja suunnittelua, jotta löydetään paikalliset haasteet ja vaikuttavimmat toimenpiteet. Jotta taataan poikkihallinnollisuus sekä politiikkayhdenmukaisuus, tulisi johtamisjärjestelmää, organisaatorakennetta sekä johtamisen mallia kehittää. Myös kuntalaisten, sidosryhmien ja kuntayhteisön osallistumista sekä yhteistyötä tulee kehittää, jotta saadaan aikaan kestäviä ja innovatiivisia tulevaisuuden ratkaisuja. (Sallinen 2020, 6.) Yhtä lailla kuin kestävän kehityksen tavoitteet, myös niille asetettavat mittarit, tulisi ottaa osaksi kuntien strategiaa sekä tulkita ja soveltaa niitä oman toimintaympäristön näkökulmasta käsin.

4 Tutkimuksen toteuttaminen

4.1 Tavoite, tutkimuskohde ja rajaus

Strategisessa johtamisessa on tärkeää tuntea oma lähtötilanne ja nykytilan arvion tekeminen on välttämätöntä, jotta kestävä kehitys ja sen raportointia voidaan kehittää. Tärkeää olisi myös rakentaa strategia kestävän kehityksen tavoitteiden näkökulmasta. Opinnäytetyön tavoitteena olikin selvittää, miten Lahden kaupungin strategia ja siitä johdetut ohjelmat vastaavat YK:n kestävän kehityksen tavoitteita eli selvittää lähtötilanne sekä löytää mittareita, millä kestävän kehityksen tavoitteita voitaisiin mitata. Tutkimusongelmia muodostui näin ollen kaksi; onko strategioissa huomioitu kestävän kehityksen tavoitteet, sekä miten kestävän kehityksen tavoitteita voisi mitata kaupungin näkökulmasta. Tutkimusongelmista muodostui tutkimuskysymyksiksi alakysymyksi-

1. Miten strategia ja siitä johdetut ohjelmat vastaavat YK:n kestävän kehityksen tavoitteita?
 - a) Mitä kestävän kehityksen tavoitteita edistetään?
 - b) Mitkä ovat jääneet vähemmälle huomiolle?

2. Mitkä mittarit sopisivat kestävän kehityksen tavoitteiden raportointiin?
 - a) Mitä kestävän kehityksen mittareita on jo käytössä?
 - b) Mitä mittareita muut käyttävät kestävän kehityksen tavoitteiden raportoinnissa?

Tutkimuskysymysten tarkoituksena oli vastata tutkimusongelmiin eli luoda kuva strategioiden nykytilasta ja luoda näkemys, mitkä mittarit sopisivat kestävän kehityksen tavoitteiden mittaamiseen. Vastaamalla ensimmäiseen tutkimuskysymykseen alakysymyksineen saatiin luotua selkeä kuva kestävän kehityksen nykytilasta tähän tutkimukseen valitun neljän strategisen dokumentin osalta ja siitä, mihin esimerkiksi strategiassa tulisi kiinnittää huomiota, jos halutaan rakentaa strategia kestävän kehityksen tavoitteiden pohjalta tai ottaa kaikki kestävän kehityksen tavoitteet strategiassa huomioon. Toiseen kysymykseen alakysymyksineen vastaamalla saatiin konkretisoitua kestävän kehityksen mittaamista sekä luotua ehdotuksia mittareista kestävän kehityksen raportointiin, kaupungin näkökulmasta. Asiaa ei ollut tutkittu nykyisten strategioiden osalta ja aihe saatiinkin toimeksiantona Lahden kaupungilta. Lahden kaupungilla alkoi keväällä 2021 vastuullisuusraportoinnin kehittäminen konsernitasolla, jonka tavoitteeksi oli asetettu niin sanottu kolmoistilinpäätös 2022 (Konsernipalvelut johtoryhmä. Muistio... 2021). Lahden kaupungilla oli jo panostettu huomattavasti ympäristöasioihin ja ekologisen kestävyuden rinnalle haluttiin vahvemmin ottaa myös taloudellisen ja sosiaalisen kestävyuden näkökulmat. Kolmoistilinpäätöksellä tarkoitetaan, että toimintaa tarkastellaan perinteisten talouden tunnuslukujen lisäksi kiinnittämällä huomiota myös siihen, miten organisaation toiminta vaikuttaa ympäristöön sekä ihmisiin (Liappis ym. 2019, 8). Strategioiden tutkiminen kestävän kehityksen näkökulmasta ja ehdotus kestävän kehityksen tavoitteiden mittareista antoi pohjaa vastuullisuusraportoinnin kehittämiseksi.

Opinnäytetyössä tarkasteltiin kestävän kehityksen kannalta olennaisia strategisia linjauksia kuntastrategiasta sekä keskeisimmistä siitä johdetuista strategisista ohjelmista. Strategisia tavoitteita peilattiin kestävän kehityksen tavoitteisiin, jotta saatiin luotua kokonaiskuva siitä, mitä kestävän kehityksen tavoitteita edistetään, jäävätkö jotkin tavoitteet vähemmälle huomiolle ja ovatko jotkin strategiset tavoitteet jopa ristiriidassa kestävän kehityksen tavoitteiden kanssa. Huomioonotettavaa on, että opinnäytetyössä tarkasteltiin itse strategiadokumentteja ja mitä niihin on kirjattu, eikä otettu huomioon, jos käytännön toteutus on eri kuin mitä strategia-asiakirjoissa lukee. Opinnäytetyö rajattiin YK:n Agenda 2030 -toimintaohjelman ympärille, koska tämä toimii ohjaavana kestävän kehityksen viitekehystenä muun muassa julkishallinnossa (ks. esim. Kestävä kehitys

2021a). Kuntien strategioissa tärkeimpiä sidosryhmiä ovat kuntalaiset, julkiset instituutiot, kuten koulutus- ja oppilaitokset sekä elinkeinoelämä ja tutkimus rajattiin koskemaan tätä näkökulmaa.

Lahti on Suomen yhdeksänneksi suurin, noin 120 000 asukkaan, kaupunki Päijät-Hämeen maakunnassa, jossa asuu noin 200 000 asukasta (Väestörakenteen ennakkotiedot alueittain... 2021). Lahden kaupunki työllistää noin 3600 ihmistä ja se jakautuu kolmeen eri palvelualueeseen: sivistyksen ja kaupunkiympäristön palvelualueeseen sekä konsernihallintoon. Vastuu opetus-, kasvatusta-, liikunta- ja kulttuuripalveluiden järjestämisestä, osallisuuden, terveyden ja hyvinvoinnin edistämisestä sekä sivistyspalveluiden seudullisesta kehittämisestä kuuluvat sivistyksen palvelualueella. Kaupunkiympäristön palvelualue vastaa maankäytöstä ja aluehankkeista, kunnallistekniikasta sekä rakennus- ja ympäristövalvonnasta. Kaupunkiympäristön palvelualue tekee myös maakunnallista yhteistyötä huolehtimalla Päijät-Hämeen joukkoliikenteen järjestämisestä sekä jätehuollon viranomaistehtävistä. Konsernihallinto koostuu konsernipalveluista, elinvoima- ja työllisyyspalveluiden vastuualueesta, ulkoisesta ja sisäisestä tarkastuksesta sekä Tilakeskus-taseyksiköstä. Näistä elinvoima- ja työllisyyspalveluiden vastuualue vastaa elinkeinopolitiikasta, huolehtii kaupungin työllisyyspolitiikasta, kaupunkistrategiasta, ympäristöpolitiikasta ja -neuvonnasta sekä elinvoimapolitiikasta yhteistyöstä korkeakoulujen kanssa. (Kaupungin organisaatio 2021.) Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveystieteiden järjestämis- ja tuottamisvastuu on siirtynyt 2017 Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhtymälle (Sähköinen hyvinvointikertomus 2021). Lahti-kaupunkikonserni työllistää yli 10 000 ihmistä ja se koostuu noin 60 yrityksestä, yhteisöstä, kuntayhtymästä ja säätiöstä, ja konserniyhtiöiden toimintaa ohjaavat konserniohjeet. Kaupunkikonsernin yhtiöiden toimialoja ovat alueellinen kehittäminen, asuminen ja toimitilat, infrastruktuurin ylläpito ja palvelutuotanto. (Konserniyhtiöt 2021.) Lahden kaupunki on valittu vuoden 2021 Euroopan ympäristöpääkaupungiksi ja se onkin jo todellinen edelläkävijä ympäristöllisessä kestävydessä (Lahti – European Green... 2020, 5).

Lahden kaupungilla on tällä hetkellä strategisia ohjelmia ja suunnitelmia yhteensä noin 40 kappaletta ja kaikki ovat osa ohjausjärjestelmää ja pohjautuvat aina strategiaan (Lahden kaupungin toimintaorganisaatio... 2021, 4, 13). Tilannetta voisi kuvata Paunin (ks. 2013, 7) sanoilla ”strategia- viidakoksi”. Jos otettaisiin mukaan kaupunkikonserniin kuuluvat yritykset, yhteisöt, kuntayhtymät ja säätiöt, joita on tällä hetkellä yhteensä noin 60 kappaletta (ks. Kaupungin organisaatio 2021),

olisi dokumenttien määrä huomattavasti suurempi. Tytäryhteisöiden tai säätiöiden tulisi toiminnassaan edistää kaupungin strategian toteutumista sekä noudattaa omassa strategiassaan kaupunkistrategiaa (Lahti-konsernin konserniohje 2021, 2, 5–6), joten tästäkin syystä ne voitiin rajata tutkimuksen ulkopuolelle. Tutkimus rajattiin koskemaan vain oleellisimpia Lahden kaupungin strategisia ohjelmia ja suunnitelmia, koska opinnäytetyön laajuuteen nähdenkin, kaikkien ohjelmien ja suunnitelmien läpikäynti ei olisi ollut relevanttia. Rajaus tehtiin yhdessä toimeksiantajan kanssa ja tarkasteltaviksi valittiin strategia, ympäristöohjelma, hankintaohjelma sekä hyvinvointikertomus ja -suunnitelma. Strategia on näistä tärkein, kuten jo aikaisemminkin mainittiin, kuntastrategia linjaa kunnan toiminnan ja talouden pitkän aikavälin tavoitteet ja jo siinä tulisi huomioida muun muassa asukkaiden hyvinvoinnin edistäminen, palvelujen järjestäminen ja tuottaminen, laeissa säädetyt palvelutavoitteet, omistaja- ja henkilöstöpolitiikka, asukkaiden osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet sekä elinympäristön ja alueen elinvoiman kehittäminen (ks. Kuntalaki 410/2015, 37 §). Olennaisia dokumentteja kunnissa ovat kuntastrategian lisäksi muun muassa ympäristöohjelma ja hyvinvointikertomus, ja kunnissa kestävästä kehityksestä edistetään merkittävältä osin hankintojen kautta, joten näiden neljän strategisen dokumentin valinta oli perustelua.

Tutkimuksessa haastattelun tavoitteena on selvittää, mitä jollakulla on mielessä ja se on eräänlaista keskustelua ja avoimessa haastattelussa tilanne muistuttaa kaikkein eniten tavallista keskustelua (Eskola & Suoranta 2005, 85–86). Haastattelun tehtävänä voi olla tutkimusongelman selvittäminen ja syventäminen, ja sitä käytetäänkin tutkimuksessa luomaan esiymmärrys (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2018, 106; Uusitalo & Kohtamäki 2011, 287) niin, että tutkija osaa rajata ja kohdistaa tutkimuksen haluttuun asiaan. Tässä tutkimuksessa esiymmärryksen luominen toteutettiin avoimina haastatteluina, jossa haastattelija eli tutkija sekä haastateltavat eli toimeksiantajan edustajat keskustelevat yleisesti aiheesta ja ongelmasta. Avoimessa haastattelussa molemmat osapuolet osallistuvat keskusteluun aktiivisesti ja tasavertaisesti, ja itse haastattelu voi myös olla epämuodollinen (Ojasalo ym. 2018, 108–109). Haastattelua ja ajatusten vaihtoa toteutettiin myös osittain sähköpostin välityksellä, koska tällä tavoin voitiin esittää kysymyksiä niiden ilmaantuessa, ilman, että haastattelulle olisi tarvinnut erikseen varata kaikille osapuolille sopivaa aikaa. Tutkimusongelman määrittelyssä sekä aineiston rajaamisessa käytettiin haastatteluja, jotka toteutettiin avoimina haastatteluina Lahden kaupungin konserniohjaukselle, toimeksiantajalle, jotta saatiin muun muassa hyvä kuva siitä, mitä toimeksiannolta halutaan.

Tutkimuksen ennako-oletuksena oli, että kestävän kehityksen tavoitteet olisivat melko hyvin huomioitu strategisissa dokumenteissa ja niistä löytyisi varmasti paljonkin kestävän kehityksen mukaisia mittareita, varsinkin ekologiseen kestävyteen liittyen, koska siihen oli panostettu jo pitkään vuoden 2021 Euroopan ympäristöpääkaupungissa. Toisaalta, koska opinnäytetyöstä rajattiin huomattava määrä ohjelmia ja suunnitelmia pois, oletettavaa oli, että joidenkin kestävän kehityksen tavoitteiden näkyvyys jää pienemmälle huomiolle. Se, että opinnäytetyön tuloksia voitiin hyödyntää vastuullisuusraportoinnin laadinnassa, voitaisiin tuloksia hyödyntää myös strategisten dokumenttien päivittämisessä. Strategian tulisi luonnollisesti olla jollain tavalla kytköksissä myös vastuullisuusraportointiin. Koska opinnäytetyössä tarkasteltiin tiettyä organisaatiota ja sen strategisista dokumentteista, on tuloksia ensimmäisen tutkimuskysymyksen osalta vaikea yleistää vaan ne pätevät ainoastaan kohdeorganisaatiossa. Toisen tutkimuskysymyksen, mittareiden, osalta tuloksia voidaan hyödyntää myös mahdollisesti muissa kuntaorganisaatioissa, jotka miettivät, miten kestävän kehityksen tavoitteita voitaisiin mitata omassa toimintaympäristössä.

4.2 Laadullinen dokumenttitutkimus

Laadullinen tutkimus

Usein laadullisen tutkimuksen kohteena on jokin yhteiskunnallisesti ajankohtainen ilmiö ja siinä suositaan kvalitatiivisia aineistoja, kuten tekstejä, joita ei muokata ensisijaisesti numeeriseen muotoon, vaikka asioiden laskeminen voikin tukea laadullista analyysia. Laadullisessa tutkimuksessa käytetään myös usein aineistoja, joita kutsutaan luonnollisiksi eli ne ovat syntyneet ilman, että tutkija on vaikuttanut niiden syntymiseen. Laadulliselle tutkimukselle on myös ominaista läheinen ja yksityiskohtia tarkasteleva suhde aineistoon. Lähelle menemisellä tarkoitetaan tässä yhteydessä, että tutkija kiinnittää huomionsa aineistojen pienempiinkin yksityiskohtiin, jos ne ovat tulkinnan kannalta merkityksellisiä. Laadullisessa tutkimuksessa tutkittavat asiat eivät ole yleensä helposti ja suoraviivaisesti esitettävissä ja analysoitavissa, vaan asiat kietoutuvat ja liittyvät toisiinsa mitä moninaisimmin tavoin. Kaikesta on mahdotonta saada otetta eikä kaikkea voi kirjoittaa auki, ja laadullisessa tutkimuksessa on monimutkaisuus hyvä pitää mielessä, jottei tutkimuksen tuloksena ole perustelematon ja liiallinen pelkistys tutkittavasta ilmiöstä. Laadullisessa tutkimuksessa vastataan ensisijaisesti mitä- ja miten-kysymyksiin (Juhila 2021c.), kuten tässäkin tutkimuksessa. Laadullista tutkimusta voidaan kuvata analyysivetoiseksi, jolla tarkoitetaan sitä, että aineisto on keskeisessä

roolissa, mutta sitä analysoitaessa tukeudutaan esimerkiksi teoriaan. Toisin sanoen, aineisto ei itsessään koskaan puhu mitään, vaan tutkija puhuttaa aineistoa jostain näkökulmasta. (Juhila 2021c.) Kestävä kehitys on yhteiskunnallisesti ajankohtainen ilmiö ja tässä tutkimuksessa aineistoa puhutetaan kestävän kehityksen tavoitteiden näkökulmasta. Kestävä kehitys on myös monimutkainen aihe, jossa tavoitteet kietoutuvat ja liittyvät toisiinsa mitä monimutkaisemmin tavoin. Aineistona, johon kestävän kehityksen tavoitteita peilattiin, käytettiin organisaation valmiita dokumentteja, jotka olivat jo olemassa ja niistä etsittiin pienempiäkin yksityiskohtia, kuten yksittäisiä sanoja, jos ne olivat kestävän kehityksen tavoitteiden ja tutkimuksen kannalta merkityksellisiä.

Laadullinen tutkimus on aina empiiristä eli se perustuu erilaisiin aineistoihin ja niiden analyysiin, mutta ei sulje kuitenkaan pois teoreettisuutta (Juhila 2021b). Tyypillistä laadulliselle tutkimukselle on vuoropuhelu teorian ja aineiston välillä aineiston hankinnan suunnittelussa, analysoinnissa ja tulkinnassa, mutta kuitenkin niin, että teoria toimii vain apuvälineenä (Juuti & Puusa 2020, 11). Juhila (2021b) kirjoittaa, että substanssiteoriat liittyvät sisällöllisesti tutkittavaan ilmiöön ja makrotasoisia substanssiteorioita ovat esimerkiksi hyvinvointivaltioon liittyvät ja globalisaatioita kulttuuriselta tai taloudelliselta kannalta erittelevät teoriat. Substanssiteoriasta kehitetään hypoteeseja, joita aineiston kautta testataan ja niiden välillä on jatkuva vuorovaikutus. Substanssiteoriaan nojautuva laadullinen tutkimus on deduktiivista, jossa lähdetään liikkeelle teorioista ja aineiston analyysi tehdään ennalta valittujen viitekehysten kautta. (Juhila 2021b.) Jokinen (2021) puhuu fakthanäkökulmasta, jossa nojaudutaan usein vahvasti näihin erilaisiin substanssiteorioihin ja tutkimuksen tehtävänä on ilmiöiden kuvaaminen ja selittäminen, ja argumentaatiotavassa korostuu evidenssiin perustuva argumentointi. Siinä todellisuuden ajatellaan olevan ”tuolla jossakin ulkomaailmassa” (”out there”) odottamassa löytämistään ja tuohon todellisuuteen olisi päästävä käsiksi niin, että tutkimukseen tulisi mahdollisimman vähän virhelähteitä, jotka vinouttavat tutkimustuloksia. Fakthanäkökulmassa tutkittava todellisuus on objektiivinen eli yksilöiden näkemyksistä riippumaton, tutkimuksen kohteena ovat tosiasiat tai asiantilat, aineisto on portti todellisuuteen, tutkittava on informantti, tutkija on ulkopuolinen havainnoitsija ja tutkimuksen tuloksena on todellisuuden dokumentointi ja selittäminen. (Jokinen 2021.) Voitaisiin sanoa, että tässä tutkimuksessa nojauduttiin vahvasti fakthanäkökulmaan, muun muassa siksi, että tutkimuksen kohteena oli selvittää asiantila, aineistoina käytettiin dokumentteja, jotka toimivat ”informantteina” ilman, että esimerkiksi haastattelut olisivat vinouttaneet sitä, mitä aineistot pitävät sisällään.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineistoa tarkastelleen monitahoisesti ja yksityiskohtaisesti. Tyypillistä kvalitatiivisessa tutkimuksessa on myös kohdejoukon tarkoituksenmukainen valinta ja se, että tutkimus toteutetaan joustavasti, tutkimussuunnitelma muotoutuu tutkimuksen edetessä ja suunnitelmia muutetaan olosuhteiden mukaan. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2018, 164.) Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineistonkeruu ja käsittely kietoutuvat toisiinsa ja alustavaa tulkintaa on luontevaa tehdä jo aineistoa koottaessa (Hakala 2018, 20). Laadullisessa tutkimuksessa keskitytään usein varsin pieneen määrään tapauksia, joita pyritään analysoimaan mahdollisimman perusteellisesti ja antamaan niistä yksityiskohtainen ja tarkka kuvaus (Eskola & Suoranta 2005, 18). Eskolan ja Suorannan (2005, 65) mukaan oikeastaan kaikki laadulliset tutkimukset ovat tapaustutkimuksia ja niiden pohjalta ei ole tarkoitus tehdä empiirisesti yleistäviä päätelmiä kuten esimerkiksi tilastollisissa tutkimuksissa. Yleistettävyyttä voidaan kuitenkin parantaa erilaisilla vertailuasetelmilla ja kvalitatiivisessa tutkimuksessa vertailua voi tehdä muihin tutkimustuloksiin ja tulkintoihin nähden (Eskola & Suoranta 2005, 66). Tästä tutkimuksesta voitaisiin käyttää nimitystä ”tapaustutkimus”, koska organisaation strategiat olivat yksittäisiä tapauksia, eikä tutkimustuloksia voida täten yleistää, vaan tulokset pätevät ainoastaan kyseissä organisaatioissa, varsinkin ensimmäisen tutkimuskysymyksen osalta. Kuitenkin olisi ehkä parempi puhua dokumentaarista tutkimuksesta, dokumenttianalysista tai dokumenttitutkimuksesta, koska tutkimus pohjautui ainoastaan jo olemassa oleviin dokumentteihin.

Dokumentit aineistonkeruumenetelmänä

Laadullisessa tutkimuksessa on käytettävissä ehtymätön määrä valmiita aineistoja ja tutkimusta aloitettaessa onkin syytä miettiä, miten tutkimusaineisto kannattaa kerätä. Useammin tutkimusta suunniteltaessa kannattaisi harkita, tulisiko toimeen jo olemassa olevalla materiaalilla. (Eskola & Suoranta 2005, 117–119.) Tutkimusmenetelmän valinnan tulee perustua ainoastaan sen tarkoituksenmukaisuuteen (Ahmed 2010, 11) ja käytettyjen menetelmien tulee pohjautua tutkimuksen tavoitteisiin. Menetelmät tulee suhteuttaa myös käytettävissä olevaan aikaan ja resursseihin sekä aineiston saavutettavuuteen. (May 2011, 202.) Dokumenttianalyysi on tehokas tutkimusmenetelmä, koska se vie vähemmän aikaa kuin muut menetelmät, ja se vaatii enemmän tietojen valintaa kuin keruuta (Bowen 2009, 31). Tutkimuksen aineiston hankintaa ohjaavat siis tutkimuskysymykset ja tässä opinnäytetyössä ensimmäiseen tutkimuskysymykseen: ”Miten strategia ja siitä johdetut ohjelmat vastaavat YK:n kestävän kehityksen tavoitteita?”, oli luontevaa hakea vastausta

valmiista dokumenttiaineistoista. Toiseen tutkimuskysymykseen: ”Mitkä mittarit sopisivat kestävä kehityksen tavoitteiden raportointiin?”, olisi voitu hakea vastausta esimerkiksi haastattelujen kautta, mutta koska kysymys oli selkeä ja tiedettiin, mitä ollaan hakemassa, oli vastaus helpointa saada siihenkin jo olemassa olevista dokumenteista. Prior (2008, 833) suosittelee, että unohdettaisiin ihmisten ensisijaisuus tiedon lähteenä ja nähtäisiin, miten asiakirjat edistävät ja muokkaavat toimintaa aivan yhtä paljon kuin ihmiset, ja luotettaisiin enemmän tekstiin kuin puheeseen, tutkimustiedon keskeisenä lähteenä.

Laadullisessa tutkimuksessa käytetään aineiston hankinnassa tavanomaisesti muun muassa dokumenttiaineistoja (Juuti & Puusa 2020, 13) ja pelkistetyimmillään aineisto on tekstiä, jotain muuta tarkoitusta varten tuotettua kirjallista aineistoa (Eskola & Suoranta 2005, 15) ja työ voi perustua puhtaasti olemassa oleviin aineistoihin (Kananen 2019, 28). Ahmed (2010) kuvailee, että dokumentti, tai asiakirja, on laajassa määritelmässä ”kirjoitettua tekstiä” ja se on tärkeä tiedonlähde yhteiskuntatutkimuksessa. Dokumentaarista tutkimusmenetelmää voidaan hyödyntää monella eri alalla, kuten liike-elämässä ja taloustieteessä. (Ahmed 2010, 1–2.) Erilaiset dokumentit, kuten aikaisempien tutkimusten aineistot sekä erilaiset organisaatioiden asiakirjat, ovatkin tyypillisiä tutkimusaineistoja kvalitatiivisessa tutkimuksessa (Uusitalo 1995, 81, 94). Institutionaaliset dokumentit syntyvät muun muassa jonkin organisaation arkisessa työssä, joista osa on julkisia ja osa ei. Julkisia instituutioiden dokumentteja ovat muun muassa suunnitelmat, raportit, selvitykset sekä strategiat ja nämä dokumentit ovat lähes poikkeuksetta tehty aivan muuta tarkoitusta kuin tutkimusta varten. (Alastalo & Vuori 2021.) Priorin (2008, 822, 824) mukaan dokumentit tulisi tuoda tutkimuskehikseen informanteina, eikä asiakirjoja tulisi pitää pelkästään tiedon säilönä, vaan pikemminkin pitää niitä omina aktiivisina toimijoinaan vuorovaikutuksessa ja suunnitelmissa. Tässä tutkimuksessa käytettiin organisaation jo olemassa olevia dokumentteja, kuten strategiaa ja siitä johdettuja ohjelmia sekä suunnitelmia, joiden tulisi vahvasti ohjata organisaation toimintaa. Myös aikaisempien tutkimusten aineistoja käytettiin hyväksi muun muassa kestävä kehityksen tavoitteiden sekä niiden keskinäisriippuvuuksien ymmärtämiseen. Aikaisemmista tutkimuksista etsittiin myös mittareita kestävä kehityksen tavoitteille, joita etsittiin myös toisten organisaatioiden dokumenteista, niin sanotun esikuva-analyysin avulla. Organisaation dokumenttien tausta-aineistoihin tutustuminen on myös niiden merkityksen arvioinnin kannalta tärkeää (Uusitalo 1995, 96) ja tässä tutkimuksessa käytettiin, virallisten strategiadokumenttien lisäksi, myös muun muassa kohdeorganisaation internetsivuja, kokouspöytäkirjoja, talousarviota, ympäristökertomusta tai muuta aineistoa dokumentteihin liittyen, jotta saatiin taustoitettua strategiat sekä luotua niistä hyvä ja

selkeä kuva. Uusitalon (1995, 96) mukaan julkiset dokumentit jättävät paljon kertomatta ja esittävät usein ”kiiltokuvan”, jossa roskat on lakaistu maton alle. Alastalo ja Vuori (2021) kuvailevat, ettei yksittäinen dokumentti välttämättä kerro paljon, mutta dokumenttien yhdistely samaan analyysiin voi auttaa tuottamaan tutkittavasta ilmiöstä monipuolisen kuvan.

Benchmarking

Kuten jo mainittiin, aineistoa kerätään myös esikuva-analyysin, benchmarkingin, avulla eli niin sanotusti vertaisarvioimalla toisia organisaatioita. Benchmarking-sanasta voidaan käyttää suomeksi muun muassa termejä esikuva-analyysi, vertailuanalyysi, vertailukehittäminen tai vertaiskehittäminen (Nykyään on muotitermi... n.d.). Benchmarkingin avulla etsitään myös vahvistusta omille tutkimustuloksille. Benchmarking-toiminnassa kerätään tietoja ja taitoja toisilta organisaatioilta, joita voidaan soveltaa omassa toiminnassa ja tavoitteena ei ole kopioida tietoja, vaan soveltaa näitä. (Vuorinen 2013, 158–159.) Benchmarkingin, eli esikuva-arvioinnin, perusidea on toisilta oppiminen. Benchmarkingissa tietoa, parhainta käytäntöä, voidaan hakea erilaisista julkaisuista, kuten artikkeleista, kirjoista ja internetistä. (Ojasalo ym. 2018, 43–44.) Benchmarking-arviointi voidaan kiteyttää niin, että se sisältää aina kiinnostusta siihen, miten toiset tekevät ja toimivat sekä vertaamista ja vertailua (Karjalainen 2002, 10). Benchmarkingin perustana on siis kiinnostus siihen, miten toiset toimivat ja menestyvät, ja siinä otetaan käyttöön muualla hyväksi havaittuja tapoja toimia (Ojasalo ym. 2018, 186), tässä tapauksessa muualla hyväksi havaittuja kestävän kehityksen mittareita. Vertailukohteiksi valittiin toisia, koko luokaltaan suurempia, lähinnä suomalaisia kaupunkeja, jotka tuottavat kestävän kehityksen vapaaehtoisia toimeenpanoraportteja (Voluntary Local Review, VLR). Benchmarking-kohteiksi valittiin muun muassa kolme edelläkävijäkaupunkia: Helsinki, Espoo ja Turku, jotka olivat jo laatineet vapaaehtoisen kestävän kehityksen toimeenpanoraportin (ks. esim. Schmidt-Thomé ym. 2020). Mittareita etsittiin myös muun muassa aikaisemmista tutkimuksista ja julkaisuista, Tilastokeskuksen kestävän kehityksen YK-indikaattoreista sekä MayorsIndicators-palvelusta. Sen jälkeen, kun benchmarking-kohteet on valittu, tietoa kerätään järjestelmällisesti valituista dokumenteista (Ojasalo ym. 2018, 186). Benchmarking oli hyvä lähtökohta aineistonkeruuseen mittareiden osalta, koska ei ollut olemassa valmista mittaristoa vastuullisuusraportointiin ja haluttiin löytää hyviä käytäntöjä kohdeorganisaation ulkopuolelta.

Sisällönanalyysi

Analyysimenetelmällä tarkoitetaan konkreettista tapaa, jolla aineistoa käsitellään eli analysoidaan ja sen tulee olla sopusoinnussa tutkimusongelman, tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen ja käytettävien aineistojen kanssa. Realistinen tarkastelutapa on kiinnostunut siitä, mitä aineistossa on ja mitä siinä kerrotaan tutkittavasta aiheesta. (Günther, Hasanen & Juhila 2021.) Koska asiakirjat on tuotettu johonkin muuhun tarkoitukseen, ne eivät itsessään tarjoa vastausta tutkimuskysymykseen (Bowen 2009, 31–32). Aineiston analyysi aloitetaan yleensä tutustumalla aineistoon ja rakentamalla siitä kokonaiskuva. Aineiston teknisellä käsittelyllä valmistaudutaan varsinaiseen analyysiin. Tämän jälkeen aineistoa aletaan analysoida ja se etenee pitkälti ajattelemalla, kirjoittamalla ja uudelleen kirjoittamalla. (Günther ym. 2021.) Dokumenttianalyysi on järjestelmällinen menettely asiakirjojen tarkasteluun tai arviointiin. Asiakirjat sisältävät muun muassa tekstiä, joka on tuotettu ilman tutkijan väliintuloa, ja niitä ovat esimerkiksi erilaiset julkiset tiedostot. (Bowen 2009, 27–28.) Dokumenttianalyysia on lähinnä käytetty muiden tutkimusmenetelmien täydennyksenä, mutta sitä on käytetty myös itsenäisenä menetelmänä. On olemassa laadullisia tutkimuksia, jotka perustuvat ainoastaan asiakirjojen analysointiin ja jossain tapauksissa dokumentit voivat olla ainoa käyttökelpoinen lähde. (Bowen 2009, 29.) Dokumenttianalyysi on aineistonkeruumenetelmä, jossa päätelmiä pyritään tekemään verbaalisesta, symbolisesta tai kommunikatiivisesta aineistosta kirjalliseen muotoon ja tarkastelun kohteena ovat kirjalliset materiaalit, joita ei alun perin ole tarkoitettu tutkimusta varten. Dokumenttianalyysissa on tavoitteena analysoida dokumentteja järjestelmällisesti luoden sanallinen ja selkeä kuvaus tutkittavasta ja kehitettävästä asiasta. Sisällönanalyysillä pyritään järjestämään aineisto tiiviiksi ja selkeäksi, ja sen tarkoituksena on informaatioarvon lisääminen sekä selkeiden ja luotettavien johtopäätösten tekeminen. Dokumenttianalyysin vahvuus on sen herkkyys asiayhteydelle, miten ilmiö esiintyy luonnollisessa ympäristössä. (Ojasalo ym. 2018, 136.) Dokumenteista etsittävät tiedot kirjataan ylös strukturoidulla menetelmällä. Tällä tarkoitetaan, että tutkija tietää, mitä hän on etsimässä ja mitkä asiat kirjataan ylös. (Kananen 2015, 139.) Tässä opinnäytetyössä kohdeorganisaation strategioista etsittiin ensimmäiseen tutkimuskysymykseen tavoitteita ja toiseen tutkimuskysymykseen mittareita, joita molempia verrattiin kestäväen kehityksen tavoitteisiin. Benchmarkingilla kerätyistä dokumenteista etsittiin mittareita, joilla mitataan kestäväen kehityksen tavoitteita eli haettiin vastausta toiseen tutkimuskysymykseen.

Laadullisen aineiston analyysillä luodaan aineistoon selkeyttä ja tuotetaan uutta tietoa tutkittavasta asiasta. Analyysin tarkoituksena on tiivistää aineisto kadottamatta sen sisältämää informaatiota, tarkoituksena on kasvattaa informaatiota luomalla hajanaisesta aineistosta selkeää ja mielekästä. (Eskola & Suoranta 2005, 137.) Aineistoa voi lähestyä teoreettisesta näkökulmasta ja tällöin aineistoa pidetään jo ennalta esityksenä jostakin ja sitä tarkastellaan juuri tuosta valitusta näkökulmasta käsin, tai aineiston analyysiin voidaan soveltaa myös jotakin aineiston ulkopuolista teoriaa (Eskola & Suoranta 2005, 152). Laadullisessa tutkimuksessa voi kulkea melko vapaasti edestakaisin aineiston analyysin, tehtyjen tulkintojen ja tutkimustekstin välillä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa joudutaan jatkuvasti pohtimaan tehtyjä ratkaisuja ja näin ottamaan yhtä aikaa kantaa sekä analyysiin kattavuuteen, että tiedon luotettavuuteen. (Eskola & Suoranta 2005, 208.) Laadullisen tutkimuksen analyysi sisältää dokumenttien sisältämän tiedon etsimisen, valitsemisen, arvioinnin sekä syntetisoinnin (Bowen 2009, 28). Eli ensin päätetään, mikä aineistoissa kiinnostaa, käydään läpi aineisto, erotaan ja merkitään kiinnostuksen kohteet ja jätetään tutkimuksesta ulkopuolelle kaikki muu, mikä ei kiinnosta. Tämän jälkeen kerätään merkityt asiat yhteen ja erilleen muusta aineistosta ja luokitellaan, teemoitetaan tai tyytitellään aineisto. Lopuksi kirjoitetaan yhteenveto (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4.1.) eli tehdään synteesi. Ahmed (2010, 5) tiivistää, että analyysissä tieto hajotetaan ensin palasiksi, ”biteiksi”, ja tämän jälkeen nämä ”bitit” lyödään yhteen. Teorialähtöinen analyysi nojautuu johonkin tiettyyn teoriaan, malliin tai auktoriteetin esittämään ajatteluun (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4.2). Tässä tutkimuksessa analyysi nojautui kestävän kehityksen tavoitteisiin. Yleensä aineistoille täytyy ensin tehdä jotain, että ne ovat hallittavissa ja analysoitavissa, toisin sanoen, ne tulee tallentaa sellaiseen muotoon, joka helpottaa analyysia. On myös tärkeää, että kustakin aineistosta tallennetaan sellainen versio, jota ei käsitellä mitenkään. (Vuori 2021a.) Tässä tutkimuksessa aineistot tallennettiin niin sanotusti puhtaina versioina sekä niistä kerättiin tutkimuksen kannalta kiinnostavat asiat erillisiin Exceleihin.

Eskola ja Suoranta (2005) puhuu teemakortistosta, joka muodostetaan ”tarina” kerrallaan. Aineistoa lukiessa sen reunaan merkitään kyseessä olevan teeman numero ja poimitaan kulloistakin teemaa koskevat tekstikohdat joko teemakortteihin tai tekemällä niistä omat tiivistelmät. Aineiston samassa tekstikohdassa saatetaan puhua useammasta teemasta. Eskola ja Suoranta (2005) tarkoittaa teemakortilla koodaamista, jossa perusteeltaan on kyse aineiston systemaattisesta läpikäynnistä, jossa koodiluettelon voi rakentaa joko teoriasta tai aineistopohjaisesti. (Eskola & Suoranta 2005, 152, 154, 156.) Priorin (2008) mukaan koodauksella etsitään aineistoista todisteita ja ana-

lyysi keskittyy lähes kokonaan tekstin sisältöön sisällönanalyysiin tai teorian avulla. Hän on kuitenkin sitä mieltä, ettei dokumentteja voi käsitellä riittävästi pelkkään sisältöön keskittymällä vaan dokumenttien pitäisi toimia rekvisiittana tai asiantuntijoina, aktiivisina toimijoina, kyseisestä asiasta. (Prior 2008, 825, 828.) Tässä tutkimuksessa voitaisiin puhua koodeista, jotka rakennettiin kestävän kehityksen tavoitteista 1–17 alatavoitteineen ja taustalla tavoitteiden tulkinnassa, eli mitä mikäkin koodi sisältää, oli myös teoria. Kun aineisto on koodattu kerran saattaa, Eskolan ja Suorannan (2005) mukaan, olla yksimielinen koodauksesta, mutta esimerkiksi palatessa aineistoon eri mielen-tilassa tai eri tavalla valmistautuneena, saattaa tulos jo olla aivan toinen. Aukottoman, ongelmattoman ja kaikkia tyydyttävän koodauksen tekeminen on haastavaa, aineistoon voidaan löytää aina uusia näkökulmia ja siksi aineisto tulisi pyrkiä koodaamaan riittävästi. (Eskola & Suoranta 2005, 156–157.) Aineistot käytiin läpi useampaan kertaan eri aikoina, välillä palaten teoriaan, benchmarkingiin tai etsimään tausta-aineistoa strategioille, jotta saatiin uusia näkökulmia aineiston koodaamiseen ja vahvistusta omalle tulkinnalle ja tutkimuksen luotettavuudelle. Juhilan (2021a) mukaan koodaamista voidaan pitää sisällönanalyysin työvaiheena tai työvaiheena, josta laadullisen tutkimuksen aineiston käsittely alkaa. Koodaamisessa on yksinkertaisesti kyse siitä, että aineiston osia yhdistellään tai erotellaan jonkin ominaisuuden mukaan, ja samankaltaiset osat luokitellaan yhteen ja sille annetaan yhteisen ominaisuuden mukainen nimi. Koodaamisessa aineisto alkaa elämään uusilla tavoilla ja siitä nousee esiin uusia näkökulmia. Koodaamista, josta puhutaan myös luokitteluna, ohjaa tutkimuksen ongelma sekä keskeiset tutkimuskysymykset, jossa luokat syntyvät ja on nimetty tutkijan toimesta, eikä ne siis esiinny sellaisenaan aineistossa. Jos aineistoa koodataan teoriavetoisesti, on aiemmissa tieteellisissä jäsennyksissä ja empiirisissä tutkimuksissa syntyneet kategoriat ja käsitteet koodaamisessa mukana. (Juhila 2021a.) Laadullisesta sisällönanalyysistä käytetään vaihtoehtoisena nimityksenä myös teemoittelua ja siinä keskitytään siihen, mistä asioista, aiheista ja teemoista aineisto kertoo ja sitä voidaan käyttää esimerkiksi kirjoitettujen tekstien analyysiin. Sisällönanalyysi perustuu tutkijan tekemälle koodaukselle, jossa tunnistetaan ja nimetään aineistosta löytyviä sisällöllisiä elementtejä, jossa koodaus on vain työvaihe analyysille. Sisällönanalyysille ei ole olemassa mitään yhteisiä sääntöjä. (Vuori 2021b.) Sisällönanalyysin avulla on tarkoitus pyrkiä luomaan hajanaisesta aineistosta mielekäs, selkeä ja yhtenäistä informaatiota sisältävä kokonaisuus, josta mahdollistetaan rikas tulkinta ja saadaan tehtyä johtopäätöksiä. Sisällönanalyysi on keino jäsentää empiiristä aineistoa tulkintaa varten ja tulkinnan tulisi olla totuudenmukainen, uskottava ja perusteltu. Aineistot käydään ensin läpi useaan kertaan ja kirjataan samalla ylös havaintoja ja muistiinpanoja. (Puusa 2011, 116–118, 120.) Kaikki tutkimukset sisältävät aina kirjallisuuskatsauksen ja tiettyä aihetta koskevan kattavan kirjallisuuskatsauksen perusteella

voidaan muodostaa teoreettinen viitekehys, johon dokumenttianalyysi sijoittuu ja voidaan väittää, että itse kirjallisuuskatsaus on jo itsessään hyvä esimerkki dokumenttitutkimuksesta (Ahmed 2010, 8). Tässä tutkimuksessa kirjallisuuskatsauksessa selvitettiin muun muassa, mitä kestäväen kehityksen tavoitteet tarkoittavat tai miten niitä tulkitaan, mikä on niiden keskinäisriippuvuus ja miten niitä voitaisiin mitata.

Teoriaohjauksisen sisällönanalyysin käsitteistö on valmiina ja luokittelu perustuu aikaisempaan viitekehukseen, kuten teoriaan tai käsitejärjestelmään. Teorialähtöisessä sisällönanalyysissä muodostetaan ensin analyysirunko, jonka sisälle muodostetaan erilaisia luokituksia tai kategorioita, ja sillä testataan aikaisempaa teoriaa tai käsitejärjestelmää uudessa ympäristössä tai tilanteessa. Aineistosta voidaan tällöin poimia asiat, jotka kuuluvat analyysirungon sisälle. (Ojasalo ym. 2018, 140–141.) Sisällönanalyysillä voidaan analysoida dokumentteja systemaattisesti ja objektiivisesti, ja dokumentti voi olla melkein mikä vain kirjalliseen muotoon saatettu materiaali. Sisällönanalyysissä etsitään tekstin merkityksiä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 4.4.)

Sisällön erittely

Koodaaminen mahdollistaa myös aineiston numeerisen esittämisen eli siitä voidaan laskea, kuinka monta kertaa jotkin luokat esiintyvät, mutta nämä laskemisen pohjalta esitetyt esiintymistiheydet eivät voi olla laadullisen tutkimuksen päätuloksia, vaan niillä voidaan kertoa erilaisten asioiden esiintymisen yleisyydestä aineistosta. (Juhila 2021a.) Toisin sanoen laadulliseen aineistoon voidaan soveltaa myös määrillistä analyysia, kvantifioimista, jolla voidaan esimerkiksi laskea, kuinka monta kertaa jokin asia esiintyy, kuinka monta kertaa jostakin asiasta on kirjoitettu tai kuinka usein jokin termiä on käytetty ja tästä käytetään myös nimitystä sisällön erittely (Eskola & Suoranta 2005, 164, 185). Tällä menetelmällä laskettiin, onko jokin kestäväen kehityksen tavoite huomioitu laajemmin kuin jokin muu tai jätetty kokonaan huomioimatta ja näin saatiin vastaukset tutkimuskysymyksiin 1a: ”Mitä kestäväen kehityksen tavoitteita edistetään?” ja 1b: ”Mitkä ovat jääneet vähemmälle huomiolle?”. Ei niinkään lasketa sanoja vaan ajatuksellisia kokonaisuuksia (Eskola & Suoranta 2005, 185), toisin sanoen tavoitteita, jotka vastasivat kestäväen kehityksen tavoitteisiin. Laskiessa kiinnitettiin huomiota siihen, esiintyikö jokin asia useamman kerran, yhden kerran vai ei ollenkaan ja laskeminen suhteutettiin myös aineiston kokoon. Samaa kvantifioimista käytettiin myös vastatessa toiseen tutkimuskysymykseen eli laskettiin, esiintyikö jokin tietty mittari useamman kerran.

Benchmarkingin avulla kerätystä aineistosta etsittiin toistuvia rakenteita, samankaltaisuuksia eli sitä, mitkä mittarit esiintyivät useimmiten ja lopulta kriittisen tarkastelun avulla luotiin tulkinta.

Tässä tutkimuksessa käytettiin hyväksi sisällönanalyysiä sekä -erittelyä. Aineistojen analyysi pohjautui teoriaan, jonka avulla koottiin yhteen keskeiset tulokset perustellusti asetettuihin kysymyksiin, eli miten strategia, ja siitä johdetut ohjelmat vastaavat YK:n kestävän kehityksen tavoitteita sekä mitkä mittarit sopisivat kestävän kehityksen tavoitteiden raportointiin. Tulkinnalla pyrittiin esittämään, mille kestävän kehityksen tavoitteille löytyi vastaavuuksia, ja mitkä olivat jääneet vähemmälle huomiolle sekä esittämään mittareita, jotka olisivat sovellettavissa kohdeorganisaatioon.

4.3 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Jotta tutkimus olisi luotettava, tulee aineistonkeruussa saavuttaa saturaatio eli se, että tutkimustulokset alkavat toistua eikä aineisto tuo enää mitään uutta tietoa tutkimukseen. Aineistoa kerätään niin kauan, että saturaatio saavutetaan. (Kananen 2015, 355.) Strategioiden tutkimisen ja taustoituksen selvittämisen yhteydessä voidaan puhua saturaatiosta, dokumentteja tutkittiin ja taustatietoa haettiin niin kauan, ettei analyysi tuottanut enää uutta informaatiota. Aineiston koon määrittämiseksi voidaan puhua aineiston kylläntymisestä (Eskola & Suoranta 2015, 62). Kylläntymisellä eli saturaatiolla tarkoitetaan sitä, että aineisto alkaa toistamaan itseään, ja jo pienestäkin aineistosta voidaan tehdä yleistyksiä (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 3.4.1), eli uudet tapaukset eivät tuota enää uusia piirteitä (Uusitalo 1995, 81). Aineistoa on siis riittävästi, kun uudet tapaukset eivät tuota enää tutkimusongelman kannalta uutta tietoa ja mitään tiettyä määrää ei voida sanoa, vaan määrä on tapauskohtainen, ja aineistoa tarvitaan sen verran kuin on aiheen kannalta välttämätöntä. Kun lisääaineiston kerääminen ei enää näytä tuottavan uutta informaatiota ja tietty peruslogiikka alkaa toistumaan, on aineistoa riittävästi. (Eskola & Suoranta 2015, 62–63.) Saturaatiota ei voida tietenkään saavuttaa, jos ei ole selvillä, mitä aineistoista ollaan hakemassa (Eskola & Suoranta 2015, 63; Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 3.4.1). Tässä opinnäytetyössä oli selvillä, mitä esimerkiksi benchmarkingin avulla kerätystä aineistoista oltiin hakemassa ja tutkimuskysymys 2b selvittää asian: ”Mitä mittareita muut käyttävät kestävän kehityksen tavoitteiden raportoinnissa?”. Aineistoa etsittiin niin kauan lisää, kunnes saturaatiota oli saavutettu eli aineistoa oli riittävästi. Laadullisessa tutkimuksessa kelvollisuuden kriteerinä ei myöskään ole kootun datan määrä vaan

pikemminkin analyysin kelvollisuus (Hakala 2018, 20). Perehtymällä myös aikaisempiin tutkimuksiin aiheesta, voidaan parantaa luotettavuutta kriteerivaliditeetilla eli hakemalla vahvistusta omille tulkinnoilleen muiden tutkijoiden tuloksista (Kananen 2015, 355). Dokumenttien ja niiden sisällöllinen laatu on tärkeämpää kuin tutkittujen asiakirjojen määrä. Ja on tietenkin parempi, jos dokumentteja on käytössä laaja valikoima, varsinkin puhtaasti dokumentteihin perustuvassa analyysissä, mutta myös muutama asiakirja voi jo tarjota tehokkaan keinon tutkimuksen loppuun saattamiseen. (Bowen 2009, 33.) Dokumenttaarisessa tutkimusmenetelmässä on tärkeää vahvistaa dokumenttien aitous, uskottavuus, edustavuus sekä merkitys, toisin sanoen tulisi varmistaa, että dokumentit ovat luotettavasta lähteestä ja ovat tutkimuksen kannalta relevantteja, selkeitä, virheettömiä ja ymmärrettäviä. Analyysin todisteiden eli dokumenttien aitous ja eheys on peruskriteeri kaikessa tutkimuksessa. Dokumenttitutkimuksessa asiakirjojen uskottavuuden vahvistamisen tarve ei ole yhtä tärkeää kuin esimerkiksi kyselymenetelmissä, joissa vastaajat voivat erehtyä tosiasiasta tai vastata epärehellisesti (Ahmed 2010, 3–4.) ja tämänkin takia oli vastaus tutkimuskysymyksiin järkevintä hakea suoraan dokumenteista.

Tutkimuksen eettisyys varmistetaan sillä, että tutkimuksessa noudatetaan tulosten tallentamisessa ja esittämisessä rehellisyyttä, huolellisuutta ja tarkkuutta, ja tutkimuksessa syntyneet aineistot tallennetaan asianmukaisella tavalla. Ennen tutkimukseen ryhtymistä on tehty myös opinnäytetyöhön liittyvät asianmukaiset dokumentit. Tutkimuksen tulosten julkaisu toteutetaan avoimesti ja vastuullisesti. Tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmät on myös valittu tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaisesti. Muiden tutkijoiden tekemiin töihin viitataan tutkimuksessa asianmukaisella tavalla ja niitä kunnioitetaan. (Hyvä tieteellinen käytäntö... 2012, 6.) Tässä opinnäytetyössä noudatettiin kaikkea edellä mainittua tutkimuksen eettisyyden varmistamiseksi.

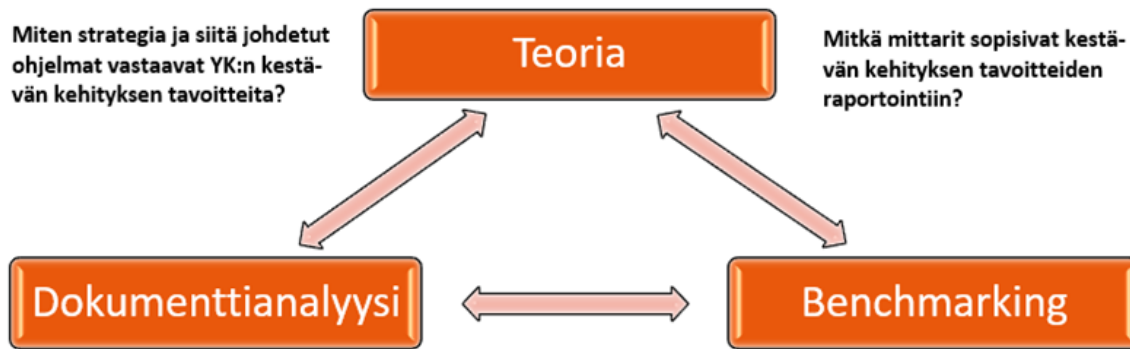
Validius eli pätevyys tarkoittaa sitä, että tutkimusmenetelmällä mitataan juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Tutkimuksen luotettavuutta myös parantaa se, että tutkija selostaa tarkasti tutkimuksen toteuttamisesta tai siitä, mihin tulkinta perustuu. (Hirsjärvi ym. 2018, 231–233.) Uusitalon (1995, 82) mukaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa olisi luontevaa puhua analyysin arvioitavuudesta eli siitä, että lukijan on mahdollista seurata tutkijan päättelyä sekä toistettavuudesta, jossa edellytetään, että tutkijan käyttämät luokittelu- ja tulkintasäännöt olisivat yksiselitteisiä ja niitä noudatetaan johdonmukaisesti. Dokumentaatio kaikesta opinnäytetyöhön liittyvästä toiminnasta lisää myös tutkimuksen luotettavuutta (Kananen 2017, 178). Dokumentaatiota tulee pitää tutkimusaineistosta, menetelmistä ja analyysivaiheesta niin, että myös ulkopuoliset pääsisivät samaan loppu-

tulokseen (Kananen 2015, 352). Tutkimuksessa pyrittiin dokumentoimaan tarkasti kaikki opinnäytetyöhön liittyvä toiminta. Joskus aineiston koostamisen voi tehdä organisaatioiden verkkosivuilta ja tärkeää verkkosivujen käytössä on niiden tallentaminen (Alastalo & Vuori 2021) ja tässä tutkimuksessa tallennettiin kaikki, myös verkkosivuilta otetut, aineistot.

5 Tulokset

5.1 Opinnäytetyön eteneminen

Tutkimuksen toteuttaminen aloitettiin teoriaan tutustumisen jälkeen, mutta teoria pidettiin rinnalla koko tutkimuksen toteuttamisen ajan. Opinnäytetyön aluksi tutustuttiin ensin valittuihin strategiisiin asiakirjoihin, jotta saatiin näkemys niiden sisällöstä ja luotua yleiskatsaus organisaation strategiasta ja muista tutkimukseen valituista strategisista ohjelmista eli ympäristöohjelmasta, hankintaohjelmasta sekä hyvinvointikertomuksesta ja -suunnitelmasta. Tutustumisen ohella tehtiin jo muistiinpanoja ja merkintöjä strategiisiin dokumentteihin. Näiden dokumenttien lisäksi tutustuttiin myös muihin aineistoihin, joista haettiin taustaa strategisille asiakirjoille, koska ne eivät välttämättä kerro kaikkea, kuten strategia, joka on lyhyesti esitetty organisaation internetsivuilla yhtenä sivuna. Strategiaan lisätietoa saatiin muun muassa talousarviosta, valtuuston pöytäkirjoista ja organisaation internetsivuilta. Hyvinvointikertomuksen ja -suunnitelman, ympäristöohjelman ja hankintaohjelman tausta-aineistona käytettiin myös muun muassa organisaation internetsivuja, ympäristökertomusta sekä valtuuston pöytäkirjoja. Aikaisemmasta strategiasta ja hyvinvointikertomuksesta löytyi myös tutkimukset, joissa oli verrattu, miten kestävä kehitys näkyi näissä dokumenteissa. Näitä tutkimuksia myös tarkasteltiin tausta-aineistona. Tutkimuksessa tehtiin rinnakkain dokumenttianalyysia, benchmarkingia ja palattiin teoriaan kuvion 9 mukaisesti, jotta muun muassa saatiin vahvistusta omille havainnoille ja tutkimustuloksille sekä vastaukset molempiin tutkimuskysymyksiin.



Kuvio 9. Opinnäytetyön eteneminen ja tutkimuskysymykset

Kestävä kehityksen alatavoitteita on 169 kappaletta ja teoriaan palaamisella haettiin tavoitteiden ja alatavoitteiden tulkintaa sekä rajaamista, vaikkei tulkintaan olekaan olemassa mitään universaaleja kriteerejä (ks. Hellström ym. 2020, 24). Toinen tulkitsija voisi saada hyvinkin toisenlaisen näemyksen tutkimuksen tuloksista ja siksi tutkimuksen edetessä dokumentoitiin, miten tuloksiin on päädytty, jotta samalla tulkintatavalla päädyttäisiin samoihin tuloksiin. Dokumenttianalyysin tavoitteena oli luoda nykytilan analyysi siitä, miten strategiassa ja siitä johdetuissa strategisissa ohjelmissa oli otettu kestävä kehityksen tavoitteet huomioon: mitä niistä edistettiin ja mitkä vaativat lisähuomiota, jos halutaan luoda strategiat kestävä kehityksen tavoitteiden pohjalta tai huomioida ne strategioissa. Benchmarkingilla etsittiin esimerkkejä kullekin kestävä kehityksen tavoitteelle sopivista mittareista ja samalla saatiin myös vahvistusta kestävä kehityksen tavoitteiden tulkinnalle eli miten muut tulkitsivat niitä. Tutkimuksen analyysi eteni kuvion 10 mukaisesti.



Kuvio 10. Analyysin eteneminen

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen osalta dokumenteista kiinnostivat tavoitteet ja toisen tutkimuskysymyksen osalta mittarit. Dokumenteista kerättiin tavoitteet ja mittarit erillisiin Exceleihin. Kerättyjä tavoitteita verrattiin kestävän kehityksen tavoitteisiin ja merkattiin vastaavuudet koodilla SDG 1–17. Myös kerätyt mittarit koodattiin kestävän kehityksen tavoitteiden mukaisesti samoilla koodilla. Lopulta tehtiin yhteenvedot eli tulkinnat molempien tutkimuskysymysten osalta. Tavoitteiden vastaavuuden vertailu aloitettiin rakentamalla Excel, joka sisälsi kaikki 17 kestävän kehityksen tavoitetta alatavoitteineen. Tämän jälkeen yliviivattiin ne alatavoitteet, jotka eivät ole suomalaisen kuntakentän tai toimeksiantajaorganisaation kannalta relevantteja, palaten teoriaan hakemaan vahvistusta omalle näkemykselle, jos asia ei selvinnyt jo itse alatavoitteesta. Tämän jälkeen siirryttiin Lahden kaupungin strategiaan dokumentteihin, joista koottiin tavoitteet erillisiin Exceleihin. Tavoitteista etsittiin vastaavuuksia kestävän kehityksen tavoitteille ja kirjattiin vastaavuudet koodilla SDG 1–17. Myös kestävän kehityksen tavoitteiden -Exceliin merkattiin vastaavuudet korostamalla alatavoitteet, joihin löytyi vastaavuus sekä lisättiin merkintä, missä strategisessa dokumentissa vastaavuus esiintyi. Aineistot käytiin läpi useampaan kertaan, myös välillä tehden benchmarkingia, välillä palaten teoriaan. Analyysia tehtäessä myös laskettiin, kuinka monta vastaavuutta esiintyi, jotta saatiin kokonaisnäkemys, oliko jokin kestävän kehityksen tavoite jäänyt kokonaan ilman vastaavuutta, mihin oli suurin vastaavuus ja mikä oli jäänyt pienemmälle näkyvyydelle. Jos vastaavuutta ei löytynyt, palattiin vielä strategisten dokumenttien tavoitteisiin sekä kestävän kehityksen tavoitteisiin, jotta saatiin varmistus, ettei vastaavuutta löytynyt.

Toimeksiantajaorganisaatiossa oli jo koottu Excel, johon oli kerätty seurattavat mittarit strategiasta, ympäristöohjelmasta sekä hyvinvointikertomuksesta. Strategia sekä opinnäytetyössä mukana olevat ohjelmat käytiin läpi jokaisen mittarin osalta ja verrattiin jo kerättyihin mittareihin ja lisättiin puuttuvat mittarit. Jo käytössä olevia mittareita verrattiin kestävän kehityksen tavoitteisiin muun muassa teorian ja benchmarkingilla kerättyjen tietojen avulla. Mittareita verrattiin myös strategisten dokumenttien tavoitteisiin, joihin oli jo merkattu vastaavuus kestävän kehityksen tavoitteisiin. Mittareille, joille löytyi vastaavuus, merkattiin koodilla SDG 1–17. Kuten tavoitteiden vertailuissa, myös mittareiden osalta, yksi tavoite tai mittari saattoi vastata useampaa kestävän kehityksen tavoitteita.

Muista, kuin kohdeorganisaation omista, mittareista koottiin myös oma Excel, johon kerättiin benchmarking-dokumenteissa käytettyjä mittareita sekä toiselle välilehdelle Tilastokeskuksen ylläpitämät kestävän kehityksen kansalliset YK-indikaattorit. Nämä laitettiin toiselle välilehdelle, koska niistä harva on suoraan käytettävissä kuntien kestävän kehityksen tavoitteiden mittaamiseen, eivätkä näin ollen oikeastaan palvele kunnan kestävän kehityksen työtä ja seurantaa (ks. Voluntary National Review... 2020, 43). Dokumentit käytiin yksittäin läpi ja niitä haettiin sitä mukaa lisää kuin nähtiin tarpeelliseksi eli niin kauan, kunnes saturaatio saavutettiin. Sen lisäksi, että benchmarkingissa käytettiin vertailukohteina toisia kaupunkeja, myös aikaisemmissa tutkimuksissa olevia mittareita otettiin mukaan, eli teoriaa käytettiin tässäkin apuna. Lopulta, kun benchmarkingin avulla kerättyä aineistoa oli tutkijan mielestä riittävästi, tehtiin siitä yhteenveto. Mittarit luokiteltiin SDG-koodien lisäksi lyhenteillä, mitä asiaa mittari koski, jotta saatiin ne järjestettyä asioittain ja näin nähtiin, minkälainen mittari toistuu. Tämä auttoi myös senkin takia, että kaikki eivät mitanneet samalla mittarilla samaa kestävän kehityksen tavoitetta. Myös mittarin ilmaisutapa vaihteli, joten esimerkiksi aakkosjärjestykseen laittaminen ei olisi selkeyttänyt asiaa. Kun mittarit saatiin selkeästi järjestettyä, katsottiin, minkälaiset tai mikä mittari esiintyi useammin ja onko kyseinen mittari relevantti toimeksiantajaorganisaatiolle ja lopulta tehtiin yhteenveto, jolla vastattiin toiseen tutkimuskysymykseen.

5.2 Kestävän kehityksen tavoitteiden vastaavuus strategioihin

Strategiset dokumentit

Lahden kaupungin tutkimuksessa strategiassa 2021 visiona oli ”Lahti – Rohkea ympäristökaupunki” (Lahden kaupungin strategia 2020; Lahden kaupunkistrategia 2030 2018, 423; Sähköinen hyvinvointikertomus 2021) ja se korosti muutosta kansainväliseksi yliopistokaupungiksi, tarjoten ratkaisuja erilaisiin tulevaisuuden haasteisiin. Rohkeudella tarkoitettiin muun muassa valintoja, joilla edistetään työllisyyttä, hyvinvointia, sujuvaa arkea ja yrittämistä. (Lahden kaupunkistrategia 2030 2018, 423.) Ympäristöpääkaupungin tunnuslauseena oli ”Lahti – tehty kestäväksi”. (Sähköinen hyvinvointikertomus 2021.) Lahden kaupungin strategia oli hyväksytty kaupunginvaltuuston kokouksessa 14.5.2018 (Lahden kaupunkistrategia 2030 2018; Talousarvio 2021. Taloussuunnitelma... 2020, 84), jossa rohkean ympäristökaupungin 2030 tavoitteina on vuoteen 2030 mennessä olla muun muassa 150 000 asukkaan kaupunki, vähentää kasvihuonekaasupäästöjä ja muuttua yhtei-

sölliseksi, lapsiystävälliseksi ja yrityksiä kuuntelevaksi kaupungiksi. Tavoitteena on olla kansainvälinen yliopistokaupunki, joka ratkaisee tulevaisuuden haasteita ja tekee rohkeita valintoja sujuvan arjen, hyvinvoinnin ja yrittämisen edistämiseksi. Ilmastotavoitteita kiristettiin 2019 ja tavoitteena on saavuttaa 80 prosentin päästövähennykset vuoden 1990 tasosta vuoteen 2025 mennessä. (Kaupungin strategia 2021.) Strategiaa toteutetaan käytännön toimenpiteillä, jotka kirjataan vuosittain talousarvioon toiminnallisina toimenpiteinä eli strategian kärkihankkeina (Sähköinen hyvinvointikertomus 2021). Vuonna 2021 nämä kärkihankkeet olivat Lahti opiskelu- ja tiedekaupunki, Euroopan ympäristöpääkaupunki 2021, Työllisyyden kuntakokeilu, Digiloikka: Asukaslähtöiset sähköiset palvelut ja Harrastustakuu ja arkiliikunta. (Kaupungin strategia 2021.) Strategian 2021 toteuttamista ohjaavat arvot olivat vastuullisesti, avoimesti ja yhdessä ja sen painopisteet olivat elinvoima, uudistuminen ja yhteisöllisyys (Lahden kaupungin strategia 2020). Uudistuminen kohdistui kuntaorganisaation sisäiseen kehittämiseen ja uudistamiseen, kun taas elinvoima ja yhteisöllisyys lähinnä ulkoiseen toimintaympäristöön. Lahden kaupungin strategiassa 2018–2021 yksi ohjaavista arvoista oli ”vastuullisesti” ja siinä myös mainittiin ”Edistämme kestävän kehityksen mukaista yhdyskuntarakennetta ja liikkumista” (Lahden kaupungin strategia 2020; Lahden kaupunkistrategia 2030 2018, 423, 426). Lahden kaupungin strategia ohjaa Lahden kaupungin talousarvioita, jossa vahvistetaan muun muassa toiminnalliset tavoitteet ja sen toteutumista seurataan kaupunkitasolla kuukausittain (Talous 2021).

Lahden kaupungin tutkimuksessa mukana ollut ympäristöohjelma konkretisoi strategian visiota ja tavoitetta rohkeasta ympäristökaupungista ja se sisälsi myös FISU-verkoston (Finnish Sustainable Communities) edellyttämän resurssiviisauden tiekartan. Sen tavoitteet ulottuivat vuoteen 2050 asti ja tavoitteina olivat muun muassa kasvihuonekaasujen poistaminen, kaiken jätteen hyödyntäminen materiaalina, kulutuksen kestävä taso ottaen huomioon globaalin vastuun luonnonvaroista sekä se, että kiertotaloudella ja uusiutuville energiamuodoilla luodaan uutta elinkeinotoimintaa sekä työpaikkoja. (Lahden ympäristöohjelma 2018... 2018, 2.) Lahden kaupungin tutkimuksessa mukana ollut hyvinvointikertomus 2017–2020 perustui Lahden kaupunkistrategian syksyllä 2017 aloitettuun päivitykseen, mutta siinä kuitenkin todettiin, että hyvinvointikertomus- ja suunnitelma-asiakirja on jäänyt muista suunnitelmista irralliseksi dokumentiksi eikä yhteyttä strategiaan ole välttämättä tunnistettu. Hyvinvointikertomuksen mukaan sosiaalista kestävyyttä edistetään ympäristöpääkaupungissa, tunnuslauseen ”Lahti – Tehty kestäväksi” mukaisesti, ekologisen ja taloudellisen kestävyiden rinnalla aiempaa systemaattisemmin ja suunnannäyttäjinä toimivat pai-

kallisten tavoitteiden lisäksi esimerkiksi YK:n kestävän kehityksen tavoitteet. (Lahtelaisten hyvinvoinnin kehitys... 2021, 3–4; Sähköinen hyvinvointikertomus 2021.) Tutkimuksessa mukana olleen hankintaohjelman yleisinä tavoitteina oli muun muassa toteuttaa kaupungin strategisia tavoitteita sekä edistää kaupungin työllisyys-, ympäristö- ja tuottavuustavoitteita (Lahden kaupungin hankintaohjelma 2018, 3). Ympäristöohjelman yhtenä tavoitteena mainittiin ”kaupungin hankinnat ovat muita haastava esimerkki vastuullisuudesta” (Lahden ympäristöohjelma 2018... 2018, 5, 13).

Sen lisäksi, että opinnäytetyössä tutkittiin organisaation strategioita, haettiin niille taustaselvitystä myös esimerkiksi kaupungin internetsivuilta, pöytäkirjoista ja muista dokumenteista. Lahden kaupungin internetsivuilla mainitaan, että ”Lahdessa kestävä kehitys otetaan huomioon kaikessa toiminnassa” (Kestävä kehitys 2021b). Lahden seudun ympäristökatsauksessa 2020, joka ei siis ole yksi strategisista ohjelmista tai suunnitelmista, vaan ympäristön tilaa ja mittareita yhteen kokoava vuosittainen julkaisu (ks. Lahden seudun ympäristökatsaus 2021), oli jo otettu huomioon YK:n kestävän kehityksen tavoitteet sekä merkitty, mitä näistä tavoitteista edistetään (ks. Lahden seudun ympäristökatsaus 2020 2021). Lahden kaupungin internetsivuilla ympäristökatsaukseen liittyen kuitenkin mainittiin, että jatkossa mietitään, miten sitä tullaan uudistamaan, jotta se vastaisi YK:n kestävän kehityksen tavoitteita ja palvelisi niiden seurantaan alueella (Lahden seudun ympäristökatsaus 2021). Kesonen (2020) on tarkastellut vuonna 2010 Lahden seudun ympäristökatsauksia vuosilta 2018 ja 2019 sekä Lahden kaupungin hyvinvointikertomusta 2013–2016 YK:n Agenda 2030 kestävän kehityksen tavoitteiden ja Suomen kansallisten kestävän kehityksen indikaattoreiden näkökulmasta. Vaikka nämä eivät vastanneetkaan tässä tutkimuksessa mukana olleita dokumentteja, verrattiin Kesosen tutkimukseen tuloksia nykyisestä hyvinvointikertomuksesta 2017–2020 sekä sitä, miten ympäristökatsaukset 2018 ja 2019 vastasivat ympäristöohjelmassa 2018 olevia tavoitteita. Tulosten havaittiin olevan melko samansuuntaisia. Mukkula (ks. 2013) on opinnäytetyössään ”Lahden kaupungin kestävän kehityksen tavoitteet – Aalborgin sitoumusten ensimmäinen seuranta” tehnyt seurannan Lahden kaupungin kestävän kehityksen ohjelmassa 2011 esitellyissä tavoitteista ja niitä toteuttavien toimenpiteiden seurannasta. Opinnäytetyössä vuodelta 2013 todettiin, että Lahti pyrkii ottamaan kestävän kehityksen periaatteet huomioon kaikessa kaupungin sekä kaupunkikonsernin toiminnassa. Mukkulan (2013) opinnäytetyön mukaan Lahden kaupungissa oli myös laadittu 2009 peruskartoitus Lahden kaupungin kestävän kehityksen tilasta, sekä asetettu tavoitteet ja toimenpiteet kestävän kehityksen edistämiseksi. Tämä peruskartoitus on käyttänyt nimeä ”Kestävän kehityksen tila Lahdessa”. Mukkulan (2013) mukaan silloisessa Lahden kaupun-

gin strategiassa oli erikseen ollut kestävän kehityksen periaatteen tavoite, jossa muun muassa mainittiin ”kaupunki kasvaa ja kehittyy ekologisesti, sosiaalisesti, kulttuurisesti ja taloudellisesti kestäväällä tavalla”. Tämän lisäksi opinnäytetyössä todetaan, että silloinen strategia kattoi kestävän kehityksen sosiaalista, taloudellista ja ympäristöä koskevat puolet. Opinnäytetyön tuloksissa myös todetaan, että Lahden kaupunki on silloisissa linjauksissaan ja strategiassaan merkittävästi sitoutunut kestävän kehityksen edistämiseen (Mukkula 2013, 3, 13–14, 24; viitattu lähteisiin Lahden kaupunki 2009, Lahden kaupunki 2011 ja Lahden kaupunki 2012.), mutta niiden jalkauttaminen on koettu ongelmaksi ja se, ettei toimialojen johto ole sitoutunut tarpeeksi kestävän kehityksen edistämiseen. Ongelmana on nähty, että tavoitteita ja toimenpiteitä on asetettu ilman niihin kohdennettuja resursseja. (Mukkula 2013, 24.) Kohdeorganisaatiossa on siis panostettu kestävään kehitykseen jo ainakin yli kymmenen vuotta sitten. Toisaalta tässä opinnäytetyössä ei tutkittu toimenpiteitä kestävän kehityksen tavoitteiden edistämiseksi vaan sitä, miten ne on kirjattu strategioihin. Mukkula (2013, 25) myös toteaa, että ekologinen kestävä kehitys on jäänyt silloisen tutkimuksen mukaan vähemmälle huomiolle kuin sosiaalinen ja taloudellinen kestävyys. Tämä Mukkulan tutkimustulos on ristiriidassa tämän tutkimuksen lähtökohdan kanssa, jossa ekologisen kestävyuden rinnalle haluttiin ottaa myös sosiaalisen ja taloudellisen kestävyuden näkökulmat. Teoriaosuudessa mainittiin, että strategian tulisi olla valtuustokauden ylittävä ja verrattaessa nykyistä strategiaa Mukkulan (ks. 2013) tutkimukseen, on selkeästi havaittavissa, että näin asia ei ainakaan tässä tapauksessa ole, mutta ajat ovat muuttuneet, ekologiseen kestävyyteen on panostettu huomattavasti ja Lahden kaupungin organisaatiokin on kokenut huomattavia muutoksia vuodesta 2013. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena ei ollut tutkia, miten strategiat ovat muuttuneet eikä sitä, miten kestävän kehityksen tavoitteet on huomioitu toiminnassa, vaan tutkia, miten vuonna 2021 voimassa olleet strategiat vastasivat kestävän kehityksen tavoitteita.

Tulkinta

Koska laadullisessa tutkimuksessa on aineiston tulkinta pitkälti kiinni tulkitsijasta ja kestävän kehityksen tavoitteille ei myöskään ole olemassa yhtenäistä tulkintatapaa, olisi tutkimuksen tulokset voineet periaatteessa vaihdella laidasta laitaan. Jos kestävän kehityksen tavoitteita olisi tulkittu kirjaimellisesti sana sanalta, olisi voitu todeta, ettei vastaavuuksia löytynyt kestävän kehityksen tavoitteiden ja tutkittujen strategisten ohjelmien välillä. Tulkinta tehtiin kuitenkin suomalaisen kun-

taorganisaation näkökulmasta, pohjautuen kirjallisuuskatsaukseen sekä kestävän kehityksen tavoitteiden keskinäisriippuvuuksiin, missä yksi tavoite vaikuttaa johonkin toiseen tai useampaan tavoitteeseen. Kun tulkinta tehtiin enemmän kestävän kehityksen ”hengen” mukaisesti, oli nähtävissä vastaavuuksia kestävän kehityksen tavoitteiden sekä strategisten dokumenttien välillä.

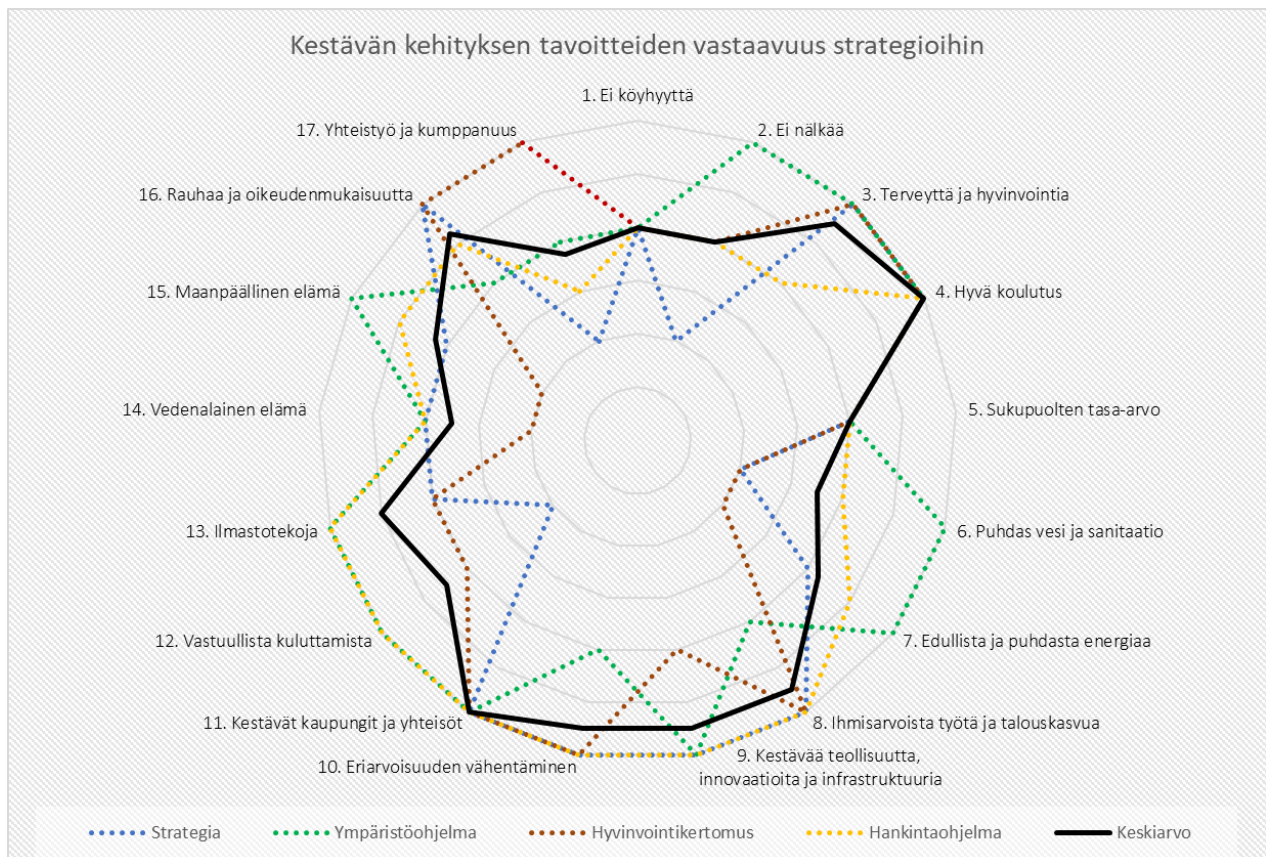
Tulkinta on laadullisessa tutkimuksessa tulkitsijasta kiinni, kuten myös se, miten esimerkiksi yksittäisiä sanoja tulkitsee. Kestävän kehityksen tavoitteet tulisi nähdä yhtenäisenä kokonaisuutena ja niiden tulkinta ja relevanssi on arvioita kunkin organisaation näkökulmasta.

Tutkimuskohteena olleet strategiat limittyivät toisiinsa, joten senkin perusteella tutkimuksen alkuperäinen tarkoitus, ristiintaulukoinnin tekeminen strategisista ohjelmista ja kestävän kehityksen tavoitteista, olisi vääristänyt todellisuutta eikä antanut välttämättä oikeaa kuvaa strategioiden yhteydestä kestävän kehityksen tavoitteisiin. Ristiintaulukoinnissa oli tarkoitus luoda taulukko kestävän kehityksen tavoitteista sekä tutkituista strategioista sekä merkitä jokaisen kestävän kehityksen tavoitteen kohdalle ruksi, jos tavoite oli otettu huomioon strategiassa. Vaihtoehdot ristiintaulukoinnissa olisivat olleet joko kyllä tai ei. Jos hypoteettisesti ajateltaisiin, että strategia ottaa huomioon kaikki kestävän kehityksen tavoitteet ja tarkastelun kohteena olevat ohjelmat noudattavat strategiaa, voisi jo pelkällä strategian tarkastelulla, yhdessä tulkinnessa, todeta, että myös muut ohjelmat ottavat huomioon kaikki kestävän kehityksen tavoitteet. Laadullisessa tutkimuksessa voi tutkimuksen tavoitteet muokattua työn aikana ja tässä opinnäytetyössä on juuri käynyt niin. Tärkeämpää oli vastata ainoastaan tutkimuskysymyksiin, ilman, että strategiat olisi ristiintaulukoitu kestävän kehityksen tavoitteiden kanssa, koska se ei olisi tuonut mitään lisäarvoa tutkimukselle ja absoluuttista totuutta asiasta olisi ollut haastavaa saada selville, varsinkaan pelkkiin dokumentteihin pohjautuen. Ja koska strategisia ohjelmia oli yhteensä noin 40 kappaletta ja näistä vain 4 valittiin tarkasteltavaksi tutkimukseen, ei taulukointi olisi antanut kokonaiskuvaa siitä, miten strategiset ohjelmat kokonaisuudessaan vastaavat kestävän kehityksen tavoitteisiin. Esimerkiksi hyvinvointikertomuksessa viitattiin noin 20:een eri Lahden kaupungin toimintaa ohjaavaan suunnitelmaan ja ohjelmaan, mukaan lukien kaupunkistrategiaan. Periaatteessa nämä noin 20 ohjelmaakin olisi pitänyt ottaa tutkimukseen mukaan, jos olisi haluttu totuudenmukaisempi kuva ilmiöstä. Näissä tutkimuksesta poisjätetyissä strategisissa dokumenteissa oli muun muassa ohjelmia ja suunnitelmia koskien ikäihmisiä, päihde- ja mielenterveystyötä, opetus- ja varhaiskasvatusta, maahanmuuttoa ja turvallisuutta, eli ohjelmia ja suunnitelmia, jotka liittyvät vahvasti kestävän kehityksen tavoitteisiin. Tärkeämpää olisikin toisaalta ollut pelkästään tarkastella, koska kaikkia ohjelmia ei otettu mukaan, miten kestävän kehityksen tavoitteet olisivat näkyneet strategiassa, koska nämä

kaikki strategiset ohjelmat olivat siitä johdettuja. Tämän tutkimuksen teoriaosuudessa kävi vahvasti ilmi, että kestävän kehityksen tavoitteet olisi hyvä nostaa osaksi kuntastrategiaa.

Strategioiden vastaavuus kestävän kehityksen tavoitteisiin

Koska strategiat limittyivät toisiinsa ja tavoitteissa voitiin tavoitella jossakin toisessa strategiassa olleita tavoitteita yleisesti tai viitattiin muihin strategiin ohjelmiin, jotka oli rajattu tutkimuksen ulkopuolelle, oli kestävän kehityksen tavoitteiden vastaavuudesta haastavaa antaa selkeää ja totuudenmukaista kuvaa. Myös vahva keskinäisriippuvuus kestävän kehityksen tavoitteiden välillä hämärtää yksiselitteistä tulkintaa. Kuviolla 11 voi kuitenkin havainnollistaa vastaavuutta strategioiden ja kestävän kehityksen tavoitteiden välillä.



Kuvio 11. Kestävän kehityksen tavoitteiden vastaavuus strategioihin

Kuviossa 11 on kestävän kehityksen tavoitteet ympyrän ulkoreunoilla numeroin 1–17 ja mitä lähempänä ulkoreunaa viiva esiintyy, sitä vahvemmin tavoite oli otettu huomioon ja päin vastoin,

mitä lähempänä keskustaa viiva, sitä pienempi kestävän kehityksen tavoitteen näkyvyys oli strategisessa dokumentissa. Huomiona vielä, että kyse oli ainoastaan dokumentteihin sekä niiden tausta-aineistoihin kirjatusta teksteistä, ei toimenpiteistä tai esimerkiksi siitä, miten organisaatio asemoituu mittareilla mitattaessa.

Kunnille keskeisiä kestävän kehityksen teemoja ovat 7 edullista ja puhdasta energiaa, 8 ihmisarvoista työtä ja talouskasvua, 10 eriarvoisuuden vähentäminen, 11 kestävät kaupungit ja yhteisöt, 12 vastuullista kuluttamista sekä 13 ilmastotekoja (ks. kuvio 4). Strategiassa oli nähtävissä selkeä vastaavuus näistä tavoitteisiin 8, 10 ja 11. Kunnille keskeinen teema hiilijalanjäljen pienentäminen (7, 13) oli strategiassa tiivistetty visioksi olla rohkea ympäristökaupunki sekä strategiseen tavoitteeseen laskea päästöjä vuoden 1990 tasosta 80 prosenttia vuoteen 2025. Tavoite 12 (kuluttaminen) jäi hieman vähemmälle huomiolle strategiassa, mutta sekin on vahvasti kytköksissä ympäristökaupunki-visioon ja olikin luonnollisesti näkyvissä muun muassa ympäristöohjelmassa. Se, että Lahti on valittu Euroopan ympäristöpääkaupungiksi 2021 osoittaa, että strategioissa oli otettu ekologinen kestävyys huomioon ja tutkimuksen lähtökohtana olikin ottaa huomioon enenevissä määrin sosiaalisen ja taloudellisen kestävyden teemat ekologisen kestävyden rinnalle. Näiden kunnille keskeisten kestävän kehityksen tavoitteiden lisäksi oli strategiassa selkeästi havaittavissa myös yhteys tavoitteisiin 3 terveyttä ja hyvinvointia, 4 hyvä koulutus, 9 kestäväään työtä, innovaatioita ja infrastruktuuria sekä 16 rauha, oikeudenmukaisuus ja hyvä hallinto. Strategian tavoitteissa kuitenkin korostuivat tavoitteet kohdistuen lapsiin ja nuoriin, mutta siinä mainittiinkin, että ”Lahti on lapsiystävällinen hyvinvointikaupunki”, joten sen puolesta oli luonnollista, että tavoitteita oli paljon tähän ikäryhmään kohdistuen. Kestävän kehityksen periaatteen ”ketään ei jätetä jälkeen” mukaisesti olisi kuitenkin kaikki, myös muutkin kuin lapset, otettava tasavertaisesti huomioon. Tavoitteelle 2 (nälkä) ei strategiassa ollut tunnistettavissa suoraan vastaavuutta, mutta esimerkiksi ympäristöohjelmassa oli laajasti tavoitteita koskien kestäväää ruoantuotantoa ja -kulutusta, jotka vastaavat kestävän kehityksen tavoitteita 2 (nälkä) ja 12 (kuluttaminen). Hyvinvointikertomuksessa tavoiteltiin myös hyvää ravitsemusta, ympäristöystävällisiä ja kestäviä ruokavalintoja sekä ruokahävikin pienentämistä.

Kunnille keskeisistä tavoitteista ympäristöohjelmasta nousivat vahvasti esille tavoitteet 7 (energia), 11 (kaupungit), 12 (kuluttaminen) sekä 13 (ilmasto). Ympäristöohjelmasta oli nähtävissä vastaavuus kaikille kestävän kehityksen tavoitteille, varsinkin, kun huomioitiin kestävän kehityksen

tavoitteiden vahva keskinäisriippuvuus. Ympäristöohjelmasta nousi vahvasti esille kunnille keskeisten tavoitteiden lisäksi myös tavoitteet 2 (näлкä), 3 (terveys), 4 (koulutus), 9 (infra) sekä luonnollisesti selvästi ympäristöön liittyvät tavoitteet 6 (vesi) sekä 15 (luonto). Ympäristöohjelmasta oli siis nähtävissä vastaavuutta myös muillekin kuin suoraan ekologiseen kestävyteen liittyville kestävän kehityksen tavoitteille. Ja jos strategiaan haluttaisiin nostaa vähemmälle huomiolle jääneitä kestävän kehityksen tavoitteita, kuten 2 (näлкä), 6 (vesi), 7 (energia), 12 (kuluttaminen) ja 13 (ilmasto), olisi ympäristöohjelmassa paljon näihin teemoihin liittyviä tavoitteita. Hyvinvointikertomuksessa oli luonnollisesti vahva vastaavuus kestävän kehityksen tavoitteeseen 3 terveyttä ja hyvinvointia, jonka voi päätellä jo pelkästään dokumentin nimestä ”Laaja hyvinvointikertomus” sekä sen tarkoituksesta. Hyvinvointikertomuksen tavoitteissa oli myös nähtävissä selkeä yhteys kunnille keskeisten tavoitteiden 8 (talous), 10 (eriarvoisuus) ja 11 (kaupungit) lisäksi tavoitteisiin 4 (koulutus), 16 (rauha) sekä 17 (yhteistyö). Hyvinvointikertomuksessa oli esillä teemoja ja tavoitteita koskien arki liikuntaa, terveellisiä elintapoja ja ruokaa sekä päihteettömyyttä, jotka eivät niinkään näkyneet strategian tavoitteissa. Näillä teemoilla voidaan tavoitella suorasti tai epäsuorasti kestävän kehityksen tavoitteita 2 (näлкä), 3 (terveys), 12 (kuluttaminen) ja 13 (ilmasto). Näitäkin teemoja voisi halutessaan nostaa suoraan osaksi strategiaa riippuen siitä, mitä strategialla halutaan tavoitella ja halutaanko se rakentaa kestävän kehityksen tavoitteiden pohjalta. Hankintaohjelmasta, sen lisäksi, että se toteuttaa ja edistää kaupungin strategisia sekä ympäristötavoitteita, nousi esille kestävän kehityksen tavoitteet 4 (koulutus) sekä 9 (infra), kunnille keskeisten tavoitteiden, 8 (talous), 10 (eriarvoisuus), 11 (kaupungit), 12 (kuluttaminen) ja 13 (ilmasto), lisäksi. Kestävät julkiset hankinnat voisi myös nostaa osaksi strategian tavoitteita, jo senkin takia, että se oli yksi kuntien keskeisistä kestävän kehityksen teemoista ja kunnissa kestävää kehitystä edistetään merkittävilta osin hankintojen kautta (ks. esim. Kestävä kehitys 2021a).

Kaikki kunnille keskeiset kestävän kehityksen teemat ja tavoitteet (7 energia, 8 talous, 10 eriarvoisuus, 11 kaupungit, 12 kuluttaminen ja 13 ilmasto) olivat siis edustettuina strategiassa ja siitä johdetuissa, tutkimuksen kohteeksi valituissa, ohjelmissa. Kaikkiin kestävän kehityksen tavoitteisiin löytyi myös vastaavuus, kun tarkasteltiin kaikkia opinnäytetyöhön valittuja dokumentteja, eikä tarkastelluissa dokumenteissa havaittu ristiriitoja kestävän kehityksen tavoitteisiin nähden. Jos kuntastrategia haluttaisiin laatia kestävän kehityksen tavoitteiden pohjalta, ei sen pitäisi olla suurikaan ongelma kohdeorganisaatiossa, koska kaikille tavoitteille löytyi vastaavuus jo näistä neljästä strategisesta dokumentista eli kestävää kehitystä edistetään kaikkien tavoitteiden osalta kohdeorganisaatiossa.

Jos kunnille keskeisistä kestävä kehityksen teemoista haluttaisiin nostaa osaksi kuntastrategiaa myös vastuullista kuluttamista koskevia teemoja tai tavoitteita, löytyi niitä varsinkin ympäristö- ja hankintaohjelmasta. Juuri kunnille tarkoitetuilla kestävä kehityksen teemoilla kestävä kulutus ja kestävä julkiset hankinnat voidaan suoraan edistää tavoitteen 12 (kuluttaminen) lisäksi myös tavoitteita 7 (energia) ja 13 (ilmasto). Kaikkien strategisten ohjelmien tavoitteet edistävät hyvin kestävä kehityksen tavoitetta 4 (koulutus). Strategiassa tavoitteet keskittyivät kuitenkin koulutuksen osalta lapsiin ja nuoriin, joka sinänsä on ymmärrettävää, mutta kestävä kehityksen tavoite 4 kuitenkin tavoittelee kaikille avointa, tasa-arvoista ja laadukasta koulutusta sekä elinikäisiä oppimismahdollisuuksia, joten koulutuksen näkökulmaa voisi hyvin laajentaa koskemaan myös aikuiskoulutusta, varsinkin jos halutaan ottaa lähtökohdiksi kestävä kehityksen tavoitteet.

Alatavoitteeseen 4.7 esimerkiksi sisältyy, että kaikki saisivat kestävä kehityksen edistämiseen tarvittavat tiedot ja taidot liittyen muun muassa kestävään elämäntapaan, ihmisoikeuksiin ja tasa-arvoon. Vahvasti taloudelliseen kestävyteen liittyvälle kestävä kehityksen tavoitteelle 8 ihmisarvoista työtä ja talouskasvua löytyi vastaavuuksia niin strategiasta, hyvinvointikertomuksesta, ympäristöohjelmasta sekä hankintaohjelmasta. Työllisyyden lisäämisessä on kuitenkin otettava huomioon muun muassa, millaisille aloille ihmisiä työllistyy tai uudet työpaikat syntyvät, ovatko työpaikat kestävä kehityksen mukaisia eli lisäävätkö ne esimerkiksi ympäristön kuormitusta. Työllisyyden lisääntyminen lisää myös luonnollisesti työmatkaliikennettä, ja toteutuuko se kestävällä tavalla, on taas toinen kysymys. Työllisyys lisää myös ihmisten käytössä olevia varoja, josta voisi päätellä, että se lisäisi myös kulutusta ja taas palataan kysymykseen, onko se kestävä? Työllisyyden voisi myös ajatella lisäävän ihmisten hyvinvointia eri tavoin, mutta sekin riippuu monesta tekijästä. Asiaa voi ajatella myös toisin päin, että esimerkiksi kulutus lisää työpaikkoja. Jos työpaikalle on hyvät kulkuyhteydet, auttaa se myös työntekijöiden rekrytoinnissa. Yhteiskunnalliset asiat, kuten todettiin jo aikaisemmin, ovat monimutkaisia, jota myös kestävä kehitys on, kaikki vaikuttaa kaikkeen ja ketään ei tule jättää jälkeen.

Tutkituissa strategisissa dokumenteissa olevat tavoitteet eivät suoranaisesti vastanneet kestävä kehityksen tavoitetta 5 sukupuolten välisestä tasa-arvosta, mutta tavoitetta kannattaakin enemmän tulkita alatavoitteen 5.1 näkökulmasta: lopettamalla kaikenlainen syrjintä kaikkialla. Tavoite 5 on melko vahvasti yhteydessä tavoitteen 1 ei köyhyyttä kanssa. Strategia ja tutkimuksessa mukana olleet ohjelmat eivät myöskään kovinkaan suuresti vastanneet tavoitetta 1. Yhteys kuitenkin esimerkiksi strategiaan löytyi jollakin tasolla, jos verrattiin esimerkiksi strategiassa mainittuja tavoit-

teita, liittyen palveluiden saavutettavuuteen ja esteettömyyteen sekä kaupungin tasa-arvoisuuteen, kestävän kehityksen tavoitteeseen 1.4, jossa korostetaan kaikkien yhtäläistä oikeutta muun muassa peruspalveluihin. Digitalisaation avulla voidaan myös edistää tavoitetta 1, joka oli mainittu muun muassa strategiassa. Hyvinvointikertomuksen yhteys tavoitteeseen 1, voitiin nähdä esimerkiksi peliriippuvuuksien ja päihdeongelmien ennaltaehkäisyssä. Toisaalta benchmarking-aineistoista havaittiin, että yksi kunta oli tulkinut tavoitteen 1 alle myös työttömyyden. Koska kestävän kehityksen tavoitteille ei ole mitään yhtenäistä tulkintatapaa, ei voida suoraan sanoa, mitä kestävän kehityksen tavoitetta jollakin strategisella tavoitteella tavoitellaan. Se, miten tavoitteita tulkitaan, tulisi sopia organisaatiossa erikseen, jotta asiasta olisi yhtäläinen näkemys.

Tavoite 17 ei kokonaisvaltaisesti näkynyt strategisten ohjelmien tavoitteissa, mutta Lahden kaupunki on muun muassa jäsenenä useammassa eri kestävää kehitystä edistävässä verkostossa kuten Fisun – Elinvoimaa resurssiviisaudesta, Hinku – Kohti hiilineutraalia kuntaa, ICLEI – Local Governments for Sustainability, kaupunginjohtajien energia- ja ilmastopöytäsoittamus, Itämeren kaupunkien liitto, Eurocities ja MAL-verkosto, joten tavoite oli jo näiden jäsenyyksien osalta huomioitu erittäin hyvin. Yhteistyö ja kumppanuus on otettu huomioon vahvasti kaupungin toiminnassa ja sitä on ehkä hieman haasteellista sanoittaa tavoitteiksi. Vastuullisuusraportissa tavoitteen 17 toteutumisesta on helpompi avata niin sanotusti ”tarinan” muodossa. Jos kestävän kehityksen tavoitteet otettaisiin strategian tai strategisten ohjelmien pohjaksi, jo se edistäisi tavoitetta 17 Yhteistyö ja kumppanuus. Alatavoitteena 17.14 on nimittäin ”Parantaa kestävää kehitystä koskevan politiikan johdonmukaisuutta” (ks. Kestävän kehityksen tavoitteet 2021). Kirjallisuuskatsauksessa tuli vahvasti ilmi, että kuntastrategia olisi hyvä laatia SDG-pohjaisesti ja ensimmäisen tutkimuskysymyksen, ”Miten kestävän kehityksen tavoitteet näkyvät strategiassa ja siitä johdetuissa ohjelmissa?”, osalta voidaan todeta, ettei se olisi kovinkaan haasteellinen tehtävä.

5.3 Kestävän kehityksen tavoitteiden mittaaminen

Toisen tutkimuskysymyksen osalta, tutkimuksessa ensin selvitettiin, mitä mittareita oli jo käytössä kohdeorganisaatiossa ja koodattiin nämä kestävän kehityksen tavoitteiden mukaisesti (SDG 1–17) sekä verrattiin ensimmäisen tutkimuskysymyksen tuloksiin. Jo näistä neljästä, strategiasta ja kolmesta ohjelmasta, löytyi mittareita huomattava määrä, noin 200 kappaletta, jotka vastasivat pääasiassa kestävän kehityksen tavoitteita. Jos ajatellaan, että strategisia ohjelmia oli noin 40 kappaletta, oli Lahden kaupungilla kokonaisuudessaan mittareita, voisiko sanoa, jo aivan liikaakin.

Kuten jo teoriaosuudessa todettiin (ks. luku 3.4), on osalla kunnista mittareita käytössä liiankin kanssa. Toisaalta osa näistä mittareista tai indikaattoreista olivat päällekkäisiä tai mittasivat periaatteessa samaa asiaa, esimerkiksi eri ikäryhmissä. Hyvinvointikertomuksessa oli myös huomattava määrä erilaisia tyytyväisyyden mittareita. Mittareita, miten muut mittaavat kestävän kehityksen tavoitteita, etsittiin muun muassa vertaisarvioimalla toisia organisaatioita, kaupunkeja sekä aikaisemmista tutkimuksista, Tilastokeskuksen kestävän kehityksen YK-indikaattoreista ja Mayors-Indicators-palvelusta. Nämä mittarit myös koodattiin kestävän kehityksen tavoitteiden mukaisesti (SDG 1–17). Mittareiden valinnassa lähinnä keskityttiin siihen, miten vastuullisuusraportissa, voisi mitata kestävän kehityksen tavoitteita kaupungin näkökulmasta, ja olivatko kyseiset mittarit jo käytössä toimeksiantajaorganisaatioissa.

Tutkimusaineisto ja mitä niistä etsittiin, eli mitä mittareita käytetään kestävän kehityksen tavoitteiden raportointiin, alkoi melko nopeasti toistamaan itseään eli toisin sanoen saturaatio tavoitettiin melko nopeasti jo pienelläkin aineistolla. Toisaalta, koska käytetyt mittarit olivat melko samantyyppisiä keskenään, voitiin havaita jo niidenkin perusteella, että suomalaisissa kaupungeissa haasteet ovat samantyyppisiä. Aineistoon otettiin vertailun vuoksi mukaan myös esimerkiksi Ruotsista yksi kunta, mutta se ei muuttanut tuloksia vaan pikemminkin vahvisti saturaatiota. Kestävässä kehityksessä korostetaan vahvasti yhteistyötä ja mittareiden valinnassa olisikin suositeltavaa käyttää verkostoja ja muita vastaavanlaisia organisaatioita apuna, joten tämänkin perusteella ei siis ole ihme, että mittarit olivat samansuuntaisia eri kaupungeissa. Osaltaan käytössä oli samoja mittareita, mutta eri kestävän kehityksen tavoitteiden mittaamiseen. Kestävän kehityksen tavoitteiden keskinäisriippuvuus todettiin jo teoriaosuudessa merkitseväksi tekijäksi, joten ei ole mitenkään yllättävää tai yhtään väärin, mitata jollakin mittarilla jotain kestävän kehityksen tavoitetta, mitä toinen käyttää toisen kestävän kehityksen tavoitteen mittaamiseen ja suositeltavaa olisikin, että tavoiteltaisiin tai mitattaisiin jotain, mikä vastaisi useampaa kuin yhtä kestävän kehityksen tavoitetta. Tutkimus ei voi antaa suoraa vastausta käytettävistä mittareista, mutta se ei ollutkaan tarkoituksena vaan se, miten kestävän kehityksen tavoitteita voitaisiin mitata. Se, miten kestävän kehityksen tavoitteita tulisi mitata, on organisaatiokohtaista, eikä ole olemassa mitään yhtä oikeaa tapaa mitata, jos olisi, ei tutkimukselle olisi ollut tarvetta. Ensin pitäisi kuitenkin määritellä, mitä halutaan tavoitella ja sen jälkeen valita, mikä mittari olisi relevantin tavoitteen seurannassa ja johtamisessa huomioiden myös mittarin validiteetti, reliabiliteetti sekä käytännöllisyys. Opinnäytetyössä luotiinkin vain ehdotuksia mittareista. Uusitalo (1995, 58) kirjoittaa, että kirjallisuuskatsaus saattaa

jo osoittaa, että ongelmasta on jo riittävästi tietoa, jota voidaan soveltaa eikä näin ollen uutta tutkimusta välttämättä tarvita. Toisaalta siitä, miten kestävän kehityksen tavoitteita voitaisiin mitata, löytyi paljonkin esimerkkejä, joita voitaisiin soveltaa. Kuitenkaan niistä ei löydy suoraa vastausta kysymykseen, mitä mittareita juuri toimeksiantajaorganisaatiossa tulisi käyttää, koska kestävän kehityksen mittareitakaan ei tulisi suoraan kopioida toisista organisaatiosta. Kysymykseen oli osaltaan hieman haasteellista vastata, kuten jo mainittiin, pitäisi ensin tietää, mitä halutaan tavoitella ja sitten vasta määritellä niille sopivat mittarit. Kestävän kehityksen tavoitteiden ja mittareiden valinta tulisi suhteuttaa omaan toimintaympäristöön sopiviksi olennaisuuden periaatetta noudattaen.

Miten mitata kestävän kehityksen tavoitteita?

Kestävän kehityksen tavoitetta 1 (köyhyys) voisi mitata asunnottomien määrällä tai toimeentuloa pitkäisesti saaneiden määrällä, jotka olivat hyvinvointikertomuksen mittareita tai esimerkiksi kunnan yleisellä pienituloisuusasteella, joka vastaisi myös tavoitetta 10 (eriarvoisuus). Gini-kerrointa käytettiin myös mittaamaan tavoitteita 1 (köyhyys), 10 (eriarvoisuus) sekä 11 (kaupungit). Tavoitteeseen 10 sopivia mittareita olisivat myös palvelujen saavutettavuutta kuvaavat mittarit, jotka mittaavat myös tavoitetta 11 (kaupungit) sekä koulutuksen ulkopuolella olevat nuoret, joka mittaa tavoitteiden 10 (eriarvoisuus) ja 11 (kaupungit) lisäksi myös tavoitetta 4 (koulutus). Näihin kahteen mittariin löytyi mittareita toimeksiantajaorganisaatiosta: ympäristöohjelmasta sekä hyvinvointikertomuksesta. Kestävän kehityksen tavoitetta 4 (koulutus) voisi mitata myös koulutustasolla, joka oli useassa benchmarking-kohteessa käytössä ja löytyi myös hyvinvointikertomuksesta. Kohdeorganisaation ympäristökertomuksesta löytyi myös mittareita kuvaamaan muun muassa ympäristökasvatukseen osallistuneiden lasten ja nuorten määrää sekä vihreä lippu -koulujen ja ympäristösertifioitujen oppilaitosten määrää. Useammassa benchmarking-kohteissa hyvää koulutusta myös mitattiin kirjaston käyttäjien määrällä. Tavoitteen 11 (kaupungit) mittariksi palvelujen saavutettavuuden lisäksi sopisi esimerkiksi väestön kasvu, joka olikin yksi strategian tavoitteista ja mittareista. Suositettu mittari tavoitteeseen 11 oli myös kävelyn, pyöräilyn ja joukkoliikenteen kulkutapaosuudet, johon löytyi mittari ympäristöohjelmasta. Mittari olisi myös Lahden kaupungin vision, rohkean ympäristökaupungin, hengen mukainen.

Tavoitteen 2 (näлкä) määrittelyssä puhutaan muun muassa kestävästä maataloudesta ja hyvästä ravitsemuksesta, jotka olivat Suomessakin tunnistettuja haasteita. Benchmarkingin avulla löytynyt, aluksi hieman kyseenalaiseltakin kuulostanut, mittari ”ylipainoisten osuus” olisi sopiva mittari kuvaamaan hyvää ravitsemusta, joka on myös vahvasti yhteydessä koettuun hyvinvointiin eli tavoitteeseen 3. Tavoitteen 2 alle sopisi myös esimerkiksi mittari peltojen eroosioriski, joka kuvaisi kestävästä maataloutta, joka mittaisi myös samalla tavoitetta 15 (luonto). Ympäristökaupungille sopivia mittareita, mittaamaan tavoitteita 2 (näлкä) sekä 12 (kuluttaminen), olisi ympäristöohjelmassa olleet mittarit koskien lähi-, luomu- ja kasvisruoan osuutta, joita oli käytössä muillakin kunnilla. Kestävillä ruokavalinnoilla luonnollisesti edistetään myös muitakin kuin kestävä kehityksen tavoitteita 2 ja 12. Hyvä mittari kuvaamaan tavoitetta 2 ja 12 olisi myös ruokaketjun kokonaishävikki, joka myös löytyi kohdeorganisaation mittareista. Vastuullista kuluttamista (12) voisi mitata myös materiaalijalanjälkilaskelmalla, joka sopii myös mittariksi muun muassa tavoitteen 8 ihmisarvoista työtä ja talouskasvua alle. Myös mittarilla yhdyskuntajätteen hyödyntämistä voisi hyvin mitata tavoitetta 12. Ympäristökatsauksessa oli myös mittari hankintojen hiilijalanjälkiselvitys, jonka voisi ottaa mukaan mittaamaan kestäviä hankintoja ja tavoitetta 12. Kestäviä hankintoja ja tavoitetta 9, kestävä työtä, innovaatioita ja infrastruktuuria, voisi mitata myös hankintaohjelmassa olevilla innovatiivisten hankintojen määrällä sekä hankintojen kautta syntyneiden puhtaan teknologian ja kiertotalousreferenssien määrällä. Benchmarking-kohteissa tavoitetta 9 mitattiin myös panostuksilla tutkimus- ja kehittämistoimintaan, joka myös sopisi tavoitteen 4 (koulutus) alle.

Muun muassa strategiassa oli otettu tavoite 3 terveyden ja hyvinvoinnin edistäminen melko laajasti huomioon, mutta mittarit oli kohdistettu lähinnä lapsiin ja nuoriin. Jos strateginen tavoite on ”Koettu turvallisuus lisääntyy”, olisi hyvä, että mittarit kattaisivat kaikki ikäluokat ja ihmisryhmät, eikä vain lapsia ja nuoria. Tai jos tavoitellaan, että ”Yksinäisyyden kokemus vähenee”, niin mitattaisiin myös muiden kuin nuorten tai 65 vuotta täyttäneiden yksinäisyyttä. Kestävän kehityksen hengen mukaisesti, pitäisi kaikkien kuntalaisten yksinäisyys tai turvallisuuden tunne ottaa huomioon tasapuolisesti. Lahden kaupungin väestöstä 18 prosenttia on 0–18-vuotiaita, 56 prosenttia 19–64-vuotiaita ja yli 65-vuotiaita 25 prosenttia (Väestörakenteen ennakkotiedot alueittain... 2021), joten suurin osa väestöstä kuuluu muuhun ikäryhmään kuin nuoriin tai yli 65-vuotiaisiin. Mittareita valittaessa tulisi myös huomioida, etteivät asiat ole epäsuhteessa tai ettei mitata turhan pieniä asioita suurten asioiden joukossa. Kaikista tarkastelluista dokumenteista puuttui indikaattori ”Koettu elämänlaatu”, joka oli otettu huomioon benchmarking-kohteiden kestävä kehityksen tavoitteiden

mittaamisessa ja oli myös yksi asiantuntijaverkoston valitsemista indikaattoreista mittamaan terveyttä, sekä myös yksi MayorsIndicators-palvelun mittareista (ks. Terveiden edellytykset 2021; MayorsIndicators 2021). Strategiassa kuitenkin oli jo käytössä mittarit koettu terveydentila sekä sairastavuusindeksi, jotka olisivat relevantteja mittareita tavoitteelle 3 (terveys). Hyvinvointikertomuksessa oli myös paljon erilaisia mittareita kuvaamaan asukastyytyväisyyttä sekä mittareita liittyen muun muassa päihteiden käyttöön. Asukastyytyväisyyteen ja turvallisuuteen liittyvät mittarit kuuluvat vahvasti myös tavoitteen 16 rauha, oikeudenmukaisuus ja hyvä hallinto alle, mutta mittarit pitäisi kohdistua tasapuolisesti kaikkiin ihmisiin. Tavoitteen 16 alle sopivia mittareita olisi myös hyvinvointikertomuksessa olleet mittarit, jotka kuvaavat henkeen ja terveyteen liittyvien rikosten määrää sekä mittari kuvaamaan tyytyväisyyttä yleiseen järjestykseen ja turvallisuuden hoitoon. Terveys ja hyvinvointi on kytköksissä myös esimerkiksi tavoitteen 10 (eriarvoisuus) kanssa ja sen alle sopisi myös hyvinvointikertomuksen mittari tyytyväisyys kuntalaisten vaikuttamisen mahdollisuuksiin.

Sukupuolten tasa-arvoa, tavoitetta 5, benchmarking-kohteissa oli mitattu muun muassa palkkatasa-arvolla ja isien käyttämällä osuudella perhevapaista. Benchmarkingin avulla myös havaittiin, että käytössä oli paljon erilaisia mittareita, joissa vertailtiin eri asioita naisten ja miesten välillä. Onko tällainen jaottelu kuitenkaan kestävä kehityksen hengen mukaista, koska sukupuolen määritelmäkään ei ole enää niin yksiselitteinen. Myös strategiassa ollut mittari, joka kuvaa varhaiskasvatuksen piirissä olevien lasten määrää, sopisi yhtä hyvin tavoitteen 4 (koulutus) kuin tavoitteen 5 (tasa-arvo) alle. Mitä enemmän lapsia on varhaiskasvatuksen piirissä, sitä paremmin vanhemmat, voivat esimerkiksi käydä töissä.

Ympäristöohjelmassa oli luonnollisesti paljon mittareita kuvaamaan muun muassa tavoitteita 6 puhdas vesi ja sanitaatio, 7 edullista ja puhdasta energiaa, 13 ilmastotekoja ja 15 maanpäällinen elämä. Tämän opinnäytetyön tulkinnassa tavoite 14 vedenalainen elämä luokiteltiin enemmänkin suoraan meriin liittyväksi tavoitteeksi, vaikka benchmarking-toiminnassa kävi ilmi, että tavoitetta 14 mitattiin muun muassa alueen vesistöjen kunnolla sekä järvien ekologisella tilalla, jotka olivat käytössä jo toimeksiantajaorganisaatiossa. Nämä mittaavat myös suoraan tavoitetta 6 (vesi). Tavoitetta 6 voidaan mitata myös esimerkiksi näkösyvyydellä, fosforikuormalla tai ravinnevalumilla vesistöön. Tavoite 15 (luonto) on tiukasti kytköksissä tavoitteeseen 6, joten samoilla mittareilla

voidaan tavoitella myös tätä. Jo käytössä olleet mittarit, kuten rahoitettujen alueiden osuus ja vieraslajien torjuntaan käytetyt resurssit sopisivat hyvin mittaamaan tavoitetta 15. Tavoitteen 7 (energia) alle sopivia mittareita olisivat uusiutuviin energiamuotoihin liittyvät mittarit sekä esimerkiksi sähkön kulutus asukasta kohden, jotka taas liittyvät vahvasti tavoitteisiin 12 (kuluttaminen) ja 13 (ilmasto). Tavoitteen 13 alle selkeimmin sopivat kasvihuonekaasupäästöjä kuvaavat mittarit ja kasvihuonekaasupäästöjen vähentäminen olikin ympäristökaupungin strategian keskiössä. Tavoitetta 8 ihmisarvoista työtä ja talouskasvua mitataan usein työttömyysasteella ja sen eri variaatioilla, jotka ovat kytköksissä muihinkin kestävän kehityksen tavoitteisiin. Tavoitetta 8 voidaan mitata myös esimerkiksi vuosikatteella, pito- ja vetovoimalla, sekä demografisella että taloudellisella huoltosuhteella. Kestävän kehityksen tavoite 17 yhteistyö ja kumppanuus on ehkä hieman haasteellisemmin mitattavissa, mutta esimerkiksi ympäristökertomuksessa tavoitetta mitattiin ilmastokumppanien määrällä. Tavoitteen saavuttamista olisikin helpompi kuvata kertomalla yhteistoiminnasta kestävässä kehityksessä.

Mittareita, joilla voidaan mitata kestävän kehityksen tavoitteita, on huomattava määrä ja suuri osa niistä mittaa useampaa kuin yhtä kestävän kehityksen tavoitetta, varsinkin kun ottaa huomioon tavoitteiden välisen vahvan keskinäisriippuvuuden. Voitaisiin todeta, ettei haasteena niinkään ole löytää mittareita, haaste liittyy enemmänkin siihen, mikä on olennaista organisaation kannalta tai mikä on relevantti mittari mihinkin tarkoitukseen. Jos ajatellaan kestävän kehityksen tavoitteiden välisiä keskinäisriippuvuuksia, niin mitä mittaat, jos tavoitteet esimerkiksi hyvää koulutusta (4). Mitataanko koulutustasoa, työllisyyttä, työttömyyttä koulutustason mukaan vai jotakin ihan muuta? Kestävän kehityksen tavoitteet ja mittarit tulisi sopeuttaa omaan toimintaympäristöön sopiviksi. Lahden kaupungissa väestöllinen huoltosuhde on korkeampi kuin koko maassa keskimäärin ja ennusteen mukaan se tulee kasvamaan (Talousarvio 2022. Taloussuunnitelma... 2021, 10), mikä oli Suomessa muutenkin yksi taloudellisen kestävyuden haasteista (ks. Niemimaa 2019). Lahden kaupungin ilmastotyö kohdistuu tulevana vuosina liikenteen päästöjen vähentämiseen, maankäytön ratkaisuihin, hiilineutraaliin rakentamiseen ja hankintoihin. Haasteena ovat myös kasvava pitkäaikaistyöttömyys sekä nuorisotyöttömyys (Talousarvio 2022. Taloussuunnitelma... 2021, 10). Työttömyysaste kokonaisuudessaan on myös suurten kaupunkien korkein (Talouden ja toiminnan seurantaraportti... 2021, 1). Kaupungin elinvoimalle ratkaisevaa onnistuneen työllisyydenhoidon lisäksi ovat myös alueen yritysten menestyminen sekä koulutustason nostaminen. Hyvinvoinnin painopistealueita ovat mielen hyvinvointi, osallisuus ja yhteisöllisyys, arjen turvallisuus, päihteettömyys sekä terveelliset elintavat. (Talousarvio 2022. Taloussuunnitelma... 2021, 10–11.) Talouden

tasapaino on ikuisuushaaste kunnissa ja taloudellinen kestävyys luo pohjan ekologiselle ja sosiaaliselle kestävyydelle. Kohdeorganisaation toimintoympäristössä on paljon haasteita, jotka ovat suoraan kytköksissä kestävä kehityksen tavoitteisiin ja aikaisemmin mainituista mittareista, joilla kestävä kehityksen tavoitteita voitaisiin mitata, löytyy paljonkin kohdeorganisaation toimintaympäristöön sopivia mittareita mittaamaan kestävä kehitystä.

6 Pohdinta ja johtopäätökset

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten Lahden kaupungin strategia ja siitä johdetut ohjelmat vastaavat YK:n kestävä kehityksen tavoitteita, sekä luoda näkemys, miten kestävä kehityksen tavoitteita voitaisiin mitata. Tutkimukseen valituista neljästä strategisesta dokumentista löytyi vastaavuudet kaikkiin kestävä kehityksen tavoitteisiin, joista osa oli jäänyt hieman vähemmälle huomiolle. Näin ollen tutkimuksessa saatiin vastaus tutkimuskysymykseen: ”Miten strategia ja siitä johdetut ohjelmat vastaavat YK:n kestävä kehityksen tavoitteita” alakysymyksineen. Jos strategia halutaan rakentaa kestävä kehityksen tavoitteiden pohjalta, kuten teoriaosuuden mukaisesti olisi toivottavaa, ei se kohdeorganisaatiossa olisi kovinkaan haasteellinen tehtävä tutkimuksessa mukana olleisiin strategisiin tavoitteisiin ja toimintaympäristöön nähden. Strategiaan olisi nostettava myös vähemmälle näkyvyydelle jääneitä kestävä kehityksen tavoitteita muista tutkituista strategisista ohjelmista. Kestävä kehityksen tavoitteiden mittaamiseen löytyi tutkimuksen avulla huomattava määrä mittareita, jotka olisivat relevantteja kohdeorganisaation toimintaympäristöön nähden. Organisaatiossa oli myös käytössä huomattava määrä mittareita, jo näiden neljän strategisen dokumentin osalta, jotka sopisivat kestävä kehityksen tavoitteiden mittaamiseen. Vaikka opinnäytetyön teoreettisesti osuudesta kävi ilmi, ettei ole olemassa selkeitä mittareita kestävä kehityksen tavoitteiden mittaamiseen, niin benchmarking-aineiston perusteella tehty tutkimus osoitti, että tietyt mittarit kuitenkin toistuivat mittaamisessa ja saturaatio saavutettiin nopeasti. Toisen tutkimuskysymyksen: ”Mitkä mittarit sopisivat kestävä kehityksen tavoitteiden raportointiin?” alakysymykseen saatiin tutkimuksessa myös vastattua. Agenda 2030 -viitekehys on globaali ja sen tavoitteet alatavoitteineen eivät ole suoraan sovellettavissa suomalaisen kuntakenttään, eikä ole valmista mittaristoa mittaamaan kestävä kehityksen tavoitteita paikallistasolla. Vaikka kuntien ja kaupunkien toimintaympäristöt ovat samanlaisia, on jokaisella kuitenkin omat haasteensa ja tavoitteensa. Näin ollen, voitaisiin todeta, että tutkimus oli tarpeellinen toimeksiantajaorganisaation kannalta, ja tutkimuksen tuloksia voitiin hyödyntää vastuullisuusraportoinnin suunnittelussa. Tuloksia voidaan halutessaan myös hyödyntää strategiatyöskentelyssä. Tutkimuksen

tuloksia toisen tutkimuskysymyksen osalta voidaan myös mahdollisesti hyödyntää muissakin kuntaorganisaatioissa.

Kestävän kehityksen tavoitteita voi tulkita monella eri tapaa ja tulkinta on tehty tutkijan näkökulmasta, joka voi osaltaan heikentää tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksen luotettavuutta kuitenkin pyrittiin parantamaan laajalla kirjallisuuskatsauksella aiheesta sekä tutkimalla dokumentteja useaan kertaan ja dokumentoimaan tutkimuksen eteneminen sekä saadut tutkimustulokset. Kestävän kehityksen tavoitteilla on myös erittäin vahva keskinäisriippuvuus, joka lisäsi osaltaan vastaavuutta kestävän kehityksen tavoitteiden sekä strategisten dokumenttien välillä. Laadullisessa tutkimuksessa tulokset ovat kuitenkin vahvasti tulkitsijasta kiinni. Jos tutkimus olisi toteutettu jollain muulla tapaa kuin dokumentaarisena tutkimuksena, olisivat tulokset voineet olla toisenlaiset. Tavoitteena oli kuitenkin tutkia, miten strategia-asiakirjojen tavoitteet vastaavat kestävän kehityksen tavoitteita, joten tutkimusaineistona oli luonnollista käyttää itse dokumentteja eikä esimerkiksi haastatteluja, joita käyttämällä olisi voitu saada mahdollisesti erilainen tutkimustulos.

Tutkimus pohjautui pelkästään olemassa oleviin dokumentteihin, eikä siinä näin ollen otettu kantaa, esimerkiksi siihen, otetaanko kestävä kehitys toiminnassa huomioon. Kohdeorganisaation internetsivuilla mainitaan: ”Kestävä kehitys otetaan kaikessa toiminnassa huomioon” ja tästä voitaisiin johdatella jatkotutkimusaiheen, otetaanko kestävä kehitys kaikessa toiminnassa huomioon? Jatkotutkimusaiheena voisi muun muassa olla se, miten kestävän kehityksen tavoitteet näkyvät käytännön toimenpiteissä tai ohjaavatko strategiadokumentit käytännön toimintaa. Tutkia voitaisiin myös kestävän kehityksen johtamista käytännön tasolla. Strategioihin kirjattu sisältö ei välttämättä vastaa sitä, mitä käytännössä tehdään. Ehkä tärkeämpää kuin, mitä strategioissa lukee, väheksymättä niitä, olisi tietää miten toimitaan ja miten reagoidaan, jos asiat eivät kulje toivottuun suuntaan. Strategiaprosessien päivitys on kunnissa aikaa vievä prosessi, mutta oikeanlaisella strategisella johtamisella asioihin voidaan nopeasti reagoida. Strategia tulisikin kirjoittaa niin, että joustavuus on mahdollista myös itse strategiadokumenttiin nojautumalla. Tarkemmalla tasolla voitaisiin myös tutkia, miten kestävän kehityksen tavoitteet on otettu huomioon esimerkiksi hankinnoissa tai jossain tietyssä prosessissa, tai miten kestävä kehitys näkyy organisaation sisällä tai konserniyhtiöissä. Lista jatkotutkimusaiheille kestävän kehityksen laajuuden vuoksi on melkein loppu-

ton. Strategisia ohjelmia on myös huomattava määrä, joita voitaisiin tutkia kestävyiden näkökulmasta. Jos otetaan huomioon myös konserniyhtiöiden dokumentit, on strategisia dokumentteja entistä enemmän. Kestävä kehitys on niin laaja-alainen aihe, että jatkotutkimusaiheiden lista rajautuu vain mielikuvitukseen. Voitaisiin tutkia jotain yksittäistä tiettyä asiaa, esimerkiksi miten jossain tietyssä yksikössä tai tietyssä tehtävässä on otettu kestävä kehityksen tavoitteet huomioon tai katsoa asiaa laajemmasta perspektiivistä. Tämänkin opinnäytetyön olisi voinut rajata oikeastaan pelkkään kuntastrategiaan, koska se on kuitenkin tärkein dokumentti kuntien johtamisessa ja se olisi hyvä rakentaa kestävä kehityksen tavoitteiden pohjalta. Tutkimuksen näkökulmaa ohjattiinkin hieman enemmän itse strategian suuntaan näistä syistä. Kaiken kaikkiaan, paljon on vielä tehtävä, jotta voitaisiin vahaassa kymmenessä vuodessa saavuttaa Agenda 2030:n tavoitteet tai edes osa niistä, ja tähän tarvitaan kaikkien osallistumista sekä kestävä strategista johtamista, jättämättä ketään jälkeen.

Lähteet

Aaltonen, M. 2019. Huomisen yhteiskunta: Olosuhteet hyvinvoinnille. Helsinki: Alma Talent.

Ahmed, J.U. 2010. Documentary Research Method: New Dimensions. *Indus Journal of Management & Social Sciences*, 4, 1, 1–14. Viitattu 17.11.2021. <https://www.researchgate.net/publication/227441751>.

Alastalo, M. & Vuori, J. 2021. Dokumentit. Julkaisussa Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Toim. J. Vuori. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 17.11.2021. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/>.

Alila, A., Gröhn, K., Keso, I. & Volk, R. 2011. Sosiaalisen kestävyden käsite ja mallintaminen. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistiota 2011:1. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö. Viitattu 17.11.2021. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-3154-1>.

Aromar, R. 2016. Afterwards: Habitat III and the Sustainable Development Goals. *Urbanisation*, 1, 2, 10–14. doi:10.1177/2455747116682899. Viitattu 17.11.2021. <https://janet.finna.fi/>, SAGE Journals Premier.

Bartle, J. R. & Leuenberger, D. 2006. The Idea of Sustainable Development on Public Administration. *Public works management & policy*, 10, 3, 191–194. doi:10.1177/1087724X06287507. Viitattu 18.11.2021. <https://janet.finna.fi/>, SAGE Journals Premier.

Bhattacharya, A. & Stern, N. 2020. From rescue to recovery, to transformation and growth: building a better world after COVID-19. *London School of Economics and Political Science* 27.4.2020. Viitattu 18.11.2021. <https://www.lse.ac.uk/GranthamInstitute/news/from-rescue-to-recovery-to-transformation-and-growth-building-a-better-world-after-covid-19/>.

Bowen, G. A. 2009. Document Analysis as a Qualitative Research Method. *Qualitative Research Journal*, 9, 2, 27–40. doi:10.3316/QRJ0902027. Viitattu 18.11.2021. <https://janet.finna.fi/>, ProQuest Central.

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

Colantonio, A. 2009. Social sustainability: a review and critique of traditional versus emerging themes and assessment methods. Julkaisussa Sue-Mot Conference 2009: Second International Conference on Whole Life Urban Sustainability and Its Assessment: Conference Proce. Toim. M. Horner, A. Price, J. Bebbington & R. Emmanuel. Loughborough: Loughborough University, 865–885. Viitattu 18.11.2021. <http://eprints.lse.ac.uk/35867/>

Communications materials. 2021. Sustainable Development Goals. United Nations. Viitattu 18.11.2021. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/news/communications-material/>.

Conroy, M. M. & Berke, P. R. 2004. What makes a good sustainable development plan? An analysis of factors that influence principles of sustainable development. *Environment and Planning*, 36, 8, 1381–1396. doi:10.1068/a367. Viitattu 18.11.2021. <https://janet.finna.fi/>, SAGE Journals Premier.

Dufva, M. 2020. Megatrendit 2020. Sitran selvityksiä 162. Helsinki: Sitra. Viitattu 19.11.2021. <https://www.sitra.fi/julkaisut/megatrendit-2020/>.

Dufva, M., Hellström, E., Hietaniemi, T., Hämäläinen, T., Ikäheimo, H-P., Lähdesmäki-Pekkinen, J., Poussa, L., Solovjew-Wartiovaara, A., Vataja K. & Wäyrynen A. 2020. Megatrendit koronan valossa. Sitran selvityksiä 171. Helsinki: Sitra. Viitattu 19.11.2021. <https://www.sitra.fi/julkaisut/megatrendit-koronan-valossa/>.

Dufva, M., Solovjew-Wartiovaara, A. & Vataja, K. 2021. Työn tulevaisuudet megatrendien valossa. Artikkelit 2.9.2021. Sitra. Viitattu 19.11.2021. <https://www.sitra.fi/artikkelit/tyon-tulevaisuudet-megatrendien-valossa/>.

d'Ercole, M. M. & Salvini, A. 2003. Towards Sustainable Development: The Role of Social Protection. OECD Social, Employment and Migration Working Papers 12, 19.8.2003. <https://dx.doi.org/10.1787/221667753377>. Paris: OECD. Viitattu 18.11.2021. <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/221667753377.pdf?expires=1636861492&id=id&accname=guest&checksum=4C11DB6D662835B98FE64C6E95167B56>.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2005. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 7.p. Tampere: Vastapaino.

Etelälahti, P. 2019. Tulostittauksen pieni käsikirja. Helsinki: BoD- Books on Demand.

Gustafsson, S. & Ivner, J. 2017. Implementing the Global Sustainable Goals (SDGs) into Municipal Strategies Applying an Integrated Approach. Julkaisussa Handbook of Sustainability Science and Research. Cham: Springer International Publishing, 301–316. https://doi.org/10.1007/978-3-319-63007-6_18. Viitattu 18.11.2021. https://www.researchgate.net/publication/320291429_Implementing_the_Global_Sustainable_Goals_SDGs_into_Municipal_Strategies_Applying_an_Integrated_Approach.

Günther, K., Hasanen, K. & Juhila, K. 2021. Johdanto: analyysi ja tulkinta. Julkaisussa Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Toim. J. Vuori. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 26.10.2021. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/>.

Hakala, J. T. 2018. Toimivan tutkimusmenetelmän löytäminen. Julkaisussa Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 1, Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 5. uud. p. Toim. R. Valli & E. Aarnos. Jyväskylä: PS-kustannus, 14–26.

Halonen, M., Sepponen, S., Suominen, F., Moisio, M. & Hjelt, M. 2020. Esiselvitys kansallisen Agenda2030 -tiekartan laadinnasta. 15.12.2020. Helsinki: Gaia Consulting. Viitattu 16.11.2021. <https://kestavakehitys.fi/documents/2167391/2186383/Esiselvitys+kansallisen+Agenda2030+-tiekartan+laadinnasta+12-2020.pdf/0291b731-ab70-ec02-00ad-d5000b0c988c/Esiselvitys+kansallisen+Agenda2030+-tiekartan+laadinnasta+12-2020.pdf?t=1608547473707>.

Hankintalaki 1397/2016. Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista. Annettu 29.12.2016. Viim. muutos 23.9.2021. Viitattu 3.10.2021. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2016/20161397>.

- Hege, E., Brimont, L. & Pagnon, F. 2019. Sustainable development goals and indicators: can they be tools to make national budgets more sustainable? *Public Sector Economics*, 43, 4, 423–444. <https://doi.org/10.3326/pse.43.4.5>. Viitattu 3.11.2021. <https://janet.finna.fi/>, ProQuest Central.
- Hellström, E., Nieminen, K. & Parkkonen, P. 2020. Polkuja tavoitteelliseen kestävyysraportointiin. Sitran opit Agenda 2030 -tavoitteiston hyödyntämisestä. Sitran selvityksiä 163. Helsinki: Sitra. Viitattu 19.11.2021. <https://www.sitra.fi/julkaisut/polkuja-tavoitteelliseen-kestavyysraportointiin/>.
- Hellström, E. & Porevuo, M. 2020. Talous tulevaisuuden palveluksessa. Kestävän talouden tilannekuva 2020-luvun taitteessa. Työpäpaperi. Helsinki: Sitra. Viitattu 19.11.2021. <https://www.sitra.fi/julkaisut/talous-tulevaisuuden-palveluksessa/>.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2018. Tutki ja kirjoita. 22. p. Helsinki: Tammi.
- Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. 2012. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2012. Helsinki: Tutkimuseettinen neuvottelukunta. Viitattu 27.10.2021. https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf.
- Johtaminen kunnassa. 2017. Julkaisussa Toimiva kunta: Hyvinvointia! Sivistystä! Elinvoimaa! Toim. S. Sallinen, K. Majoinen, J. Seppälä & L. Eskelinen. Helsinki: Suomen Kuntaliitto, 155–170.
- Jokinen, A. 2021. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat. Julkaisussa Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Toim. J. Vuori. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 26.10.2021. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/>.
- Jonker-Hoffrén, P. 2017. Sosiaalinen kestävyys, työ ja arjen muutos: haasteet ja mahdollisuudet. Lausunto eduskunnan tulevaisuusvaliokunnalle 15.3.2017. Turku: Turun yliopisto. Viitattu 18.11.2021. <https://www.eduskunta.fi/Fi/vaski/JulkaisuMetatieto/Documents/EDK-2017-AK-113497.pdf>.
- Juhila, K. 2021a. Koodaaminen. Julkaisussa Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Toim. J. Vuori. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 26.10.2021. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/>.
- Juhila, K. 2021b. Laadullinen tutkimus ja teoria. Julkaisussa Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Toim. J. Vuori. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 26.10.2021. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/>.
- Juhila, K. 2021c. Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteet. Julkaisussa Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Toim. J. Vuori. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 26.10.2021. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/>.
- Juuti, P. & Puusa, A. 2020. Mitä laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan? Julkaisussa Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Toim. A. Puusa & P. Juuti. Helsinki: Gaudeamus, 8–19. Viitattu 20.11.2021. <https://janet.finna.fi/>, Ellibs.
- Juutinen, S. & Steiner, M-J. 2010. Strateginen yritysvastuu. Helsinki: WSOYpro.

Kamensky, M. 2014. Strateginen johtaminen: Menestyksen timantti. 4. tarkistettu painos. Helsinki: Talentum. Viitattu 20.11.2021. <https://janet.finna.fi>, Alma Talent Pro.

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas: Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja – sarja. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja – sarja. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2019. Opinnäytetyön ja pro gradun pikaopas – avain opinnäytetyön ja pro gradun kirjoittamiseen. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja – sarja. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Karjalainen, A. 2002. Mitä benchmarking-arviointi on? Julkaisussa Benchmarking korkeakoulujen kehittämävälteenä. Toim. K. Hämäläinen & M. Kaartinen-Koutaniemi. Helsinki: Edita, 10–19. Korkeakoulujen arviointineuvoston julkaisuja 13:2002.

Kaupungin organisaatio. 2021. Lahden kaupunki. Viitattu 22.10.2021. <https://www.lahti.fi/kaupunki-ja-paatoksenteko/tietoja-lahdesta/kaupungin-organisaatio/>.

Kaupungin strategia. 2021. Lahden kaupunki. Viitattu 22.10.2021. <https://www.lahti.fi/kaupunki-ja-paatoksenteko/strategia-ja-kehittaminen/kaupungin-strategia/>.

Kautto, M. & Metso, L. 2008. Sosiaalinen kestävyys – uusi poliittinen horisontti?. Yhteiskuntapolitiikka, 73, 4, 411–420. Helsinki: STM:n hallinnonalan avoin julkaisuarkisto Julkari. Viitattu 18.11.2021. <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe201209117503>.

Kesonen, R. 2020. Kestävän kehityksen raportointi – Tarkastelussa Lahden ympäristökatsaus 2018 ja 2019 sekä hyvinvointikertomus 2013–2016. Lahden kaupungin sisäinen Teams-ryhmä. Viitattu 23.8.2021.

Kestävä kehitys. 2021a. Kuntaliitto. Viitattu 20.11.2021. <https://www.kuntaliitto.fi/yhdyskunnat-ja-ymparisto/ymparisto/kestava-kehitys>.

Kestävä kehitys. 2021b. Lahden kaupunki. Viitattu 18.10.2021. <https://www.lahti.fi/kaupunki-ja-paatoksenteko/ymparistokaupunki/kestava-kehitys-lahdessa/>.

Kestävä kehitys ja Agenda2030. 2021. Valtioneuvoston kanslia. Viitattu 20.11.2021. <https://kestavakehitys.fi/kestava-kehitys>.

Kestävän kehityksen tavoitekortit. 2017. Suomen YK-liitto. Viitattu 1.10.2021. <https://www.yk-liitto.fi/julkaisut/kestavan-kehityksen-tavoitteet-tavoitekortit>.

Kestävän kehityksen tavoitteet. 2021. Suomen YK-liitto. Viitattu 20.11.2021. <https://www.yk-liitto.fi/yk-teemat/kestavan-kehityksen-tavoitteet>.

Kestävän kehityksen tavoitteet: Agenda 2030. 2020. Helsinki: Suomen YK-liitto.

Kestävän kehityksen YK-indikaattorit 1990–2020. 2021. Päivitetty 10.9.2021. Helsinki: Tilastokeskus. Viitattu 14.10.2021. https://pxnet2.stat.fi/PXWeb/pxweb/fi/SDG/SDG_SDG/.

Kestävät kunnat 2030 – Ennakointijulkaisu. 2021. Kuntaliitto. Viitattu 24.10.2021. <https://www.kuntaliitto.fi/julkaisut/2021/2127-kestavat-kunnat-2030-ennakointijulkaisu>.

Konsernipalvelut johtoryhmä. Muistio 4/2021. 2021. Lahden kaupunki. 26.1.2021. Lahden kaupungin henkilöstön intranet. Pääsy vain Lahden kaupungin henkilökunnan tunnuksilla. Viitattu 23.8.2021.

Konserniyhtiöt. 2021. Lahden kaupunki. Viitattu 6.9.2021. <https://www.lahti.fi/kaupunki-ja-paatokseteko/tietoja-lahdesta/kaupungin-organisaatio/konserniyhtiot/>.

Korhonen, O., Lähteenoja, S. & Schmidt-Thomé, K. 2020. Vipinää kestäväan kehitykseen – Agenda 2030 -työkirja kunnille. Helsinki: Demos Helsinki. Viitattu 18.11.2021. [https://www.kestavakaupunki.fi/fi-FI/OHJELMA/Hankkeet/Tyokaluja_kestavyden_johtamiseen\(59139\)](https://www.kestavakaupunki.fi/fi-FI/OHJELMA/Hankkeet/Tyokaluja_kestavyden_johtamiseen(59139)).

Kunnan tehtävät. 2017. Julkaisussa Toimiva kunta: Hyvinvointia! Sivistystä! Elinvoimaa! Toim. S. Sallinen, K. Majoinen, J. Seppälä & L. Eskelinen. Helsinki: Suomen Kuntaliitto, 51–102.

Kuntalaki 410/2015. Annettu 10.4.2015. Viim. muutos 26.5.2021. Viitattu 20.11.2021. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2015/20150410>.

Kuntastrategia. 2021. Kuntaliitto. Viitattu 1.10.2021. <https://www.kuntaliitto.fi/kehittaminen-ja-digitalisaatio/johtaminen/kuntajohtaminen/kuntastrategia>.

Kuvat ja viestintämateriaalit. 2021. Valtioneuvoston kanslia. Viitattu 5.9.2021. <https://kestavakehitys.fi/materiaalit/kuvat-ja-viestinta>.

Lahden kaupungin hankintaohjelma. 2018. Lahden kaupunki. Viitattu 18.10.2021. <https://www.lahti.fi/tiedostot/hankintaohjelma/>.

Lahden kaupungin strategia. 2020. Lahden kaupunki. Viitattu 22.10.2021. <https://www.lahti.fi/tiedostot/lahden-kaupungin-strategia/>.

Lahden kaupungin toimintaorganisaation johtamisjärjestelmä 2021. 2021. 1.6.2021. Lahden kaupungin henkilöstön intranet. Pääsy vain Lahden kaupungin henkilökunnan tunnuksilla. Viitattu 30.7.2021.

Lahden kaupunkistrategia 2030. 2018. Lahden kaupunki. Kaupunginvaltuuston pöytäkirja 14.5.2018 § 53, 423–576. Saatavissa Lahden kaupungin arkistopalvelut.

Lahden seudun ympäristökatsaus 2020. 2021. Lahden kaupunki. Viitattu 20.11.2021. <https://www.lahti.fi/tiedostot/lahden-seudun-ymparistokatsaus-2020/>.

Lahden seudun ympäristökatsaus. 2021. Lahden kaupunki. Viitattu 20.11.2021.

<https://www.lahti.fi/asuminen-ja-ymparisto/ympariston-tila/lahden-seudun-ymparistokatsaus/>.

Lahden ympäristöohjelma 2018 pitää sisällään resurssiviisauden tiekartan vuoteen 2050. 2018.

Lahden kaupunki. Hyväksytty Lahden kaupunginhallituksen kokouksessa 18.6.2018, § 178. Viitattu 22.10.2021. <https://www.lahti.fi/tiedostot/lahden-ymparistoohjelma-2018/>.

Lahti – European Green Capital 2021. 2020. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Viitattu 20.11.2021. https://ec.europa.eu/environment/europeangreencapital/wp-content/uploads/2021/Lahti_GCA%20_021_Brochure.pdf.

Lahti-konsernin konserniohje. 2021. Lahden kaupunki. Säädös nro: 2021/07. Kaupunginvaltuusto 25.1.2021 § 10. Viitattu 22.10.2021. <https://www.lahti.fi/tiedostot/konserniohje/>.

Leuenberger, D. 2006. Sustainable development in public administration. A Match With Practice? Public works management & policy, 10, 3, 195–201. doi:10.1177/1087724X06287496. Viitattu 18.11.2021. <https://janet.finna.fi/>, SAGE Journals Premier.

Liappis, H., Pentikäinen, M. & Vanhala, A. 2019. Menesty yritysvastuulla: käsikirja kokonaisuuteen. Helsinki: Edita.

Lindqvist, H. 2021. Kaupunkien kahdet kasvot - kuinka mitata alueellista eriytymistä kaupunkien sisällä. Julkaisussa Näkökulmia kaupunkien sosiaaliseen kestävyteen. Helsinki: Suomen Kuntaliitto, 10–12. Viitattu 14.11.2021. <https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/Nakokulmia-kaupunkien-sosiaaliseen-kestavyteen.pdf>.

Lönnqvist, A. & Mettänen, P. 2003. Suorituskyvyn mittaaminen – tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä. Helsinki: Edita.

MayorsIndicators. 2021. MSDI. Viitattu 16.9.2021. <https://www.mayorsindicators.com/index.cfm>.

Mikä on kestävä hankinta?. 2018. Keino. Kestävien ja innovatiivisten julkisten hankintojen verkostomainen osaamiskeskus. Viitattu 17.10.2021. <https://www.hankintakeino.fi/fi/kestavyys-ja-innovatiivisuus/mika-kestava-hankinta>.

Mitronen, L. & Raikaslehto, T. 2019. Voittajan strategia: Lyhytjänteisyydestä kestävään menestykseen. Helsinki: Alma Talent.

Mukkula, A-M. 2013. Lahden kaupungin kestävä kehityksen tavoitteet – Aalborgin sitoumusten ensimmäinen seuranta. Opinnäytetyö, AMK. Lahden ammattikorkeakoulu, ympäristötekniikka, ympäristötekniikan koulutusohjelma. Viitattu 18.11.2021. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201301111332>.

Möttönen, S. & Kettunen, P. 2015. Kuntien strategiadokumentit. Systemiteoreettista pohdintaa suurten kaupunkien strategioista. Kunnallistieteellinen aikakauskirja 43, 2, 126–143. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:ELE-1759544>. Viitattu 20.11.2021. <https://janet.finna.fi/>, Elektra.

National report on the implementation of the 2030 Agenda for Sustainable Development. FINLAND. 2016. Prime Minister's Office Publications 10/2016. Helsinki: Valtioneuvoston kanslia. Viitattu 22.11.2021. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-287-278-4>.

Niemenmaa, V. 2019. Kestävä kehitys: yhteiset tavoitteet, erilaiset haasteet. Blogi 4.9.2019. Valtiontalouden tarkastusvirasto. Viitattu 26.10.2021. <https://www.vtv.fi/blogit/kestava-kehitys-yhteiset-tavoitteet-erilaiset-haasteet/>.

Nykyään on muotitermi puhua benchmarkingista tai benchmarkkauksesta. Kumpi on parempi suomenkielisten tekstien yhteydessä? Onko sille hyvää vastinetta suomen kielessä? N.d. Kielitohtori. Viitattu 23.11.2021. <https://www.kielitohtori.fi/suomen-kielenhuollon-kysymys/benchmarking>.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2018. Kehittämistyön menetelmät – Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.–5. p. Helsinki: Sanoma Pro.

Olsson, L., Hourcade, J-C. & Köhler, J. 2014. Sustainable Development in a Globalized World. The Journal of Environment & Development, 23, 1, 3–14. doi:10.1177/1070496514521418. Viitattu 18.11.2021. <https://janet.finna.fi/>, SAGE Journals Premier.

Osaaminen 2035. Osaamisen ennakkointifoorumin ensimmäisiä ennakkointituloksia. 2019. Raportit ja selvitykset 2019:3. Opetushallitus. Viitattu 24.10.2021. <https://www.oph.fi/fi/tilastot-ja-julkaisut/julkaisut/osaaminen-2035>.

Palosuo, E. 2016. Miten mitata kestävän kehityksen tavoitteita? Maailman makasiini nro 4 joulukuu 2016. Ulkoministeriö. Viitattu 20.10.2021. <https://kehityslehti.fi/jutut/2691/>.

Pauni, M. 2013. Elävän kuntastrategian kulmakivet. USO2-verkostoprojektin kehittämisaloiite. Helsinki: Suomen Kuntaliitto. Viitattu 8.10.2021. <https://www.kuntaliitto.fi/file/6502/download?token=nTGxo0lC>.

Prior, L. 2008. Repositioning Documents in Social Research. Sociology (Oxford) 42, 5, 821–836. doi:10.1177/0038038508094564. Viitattu 18.11.2021. <https://janet.finna.fi/>, SAGE Journals Premier.

Puusa, A. 2011. Laadullisen aineiston analyysi. Julkaisussa Menetelmäviidakon raivaajat: perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Toim. A. Puusa & P. Juuti. Vantaa: Hansaprint, 114–125.

Pääministeri Sanna Marinin hallituksen ohjelma 10.12.2019: Osallistava ja osaava Suomi – sosiaalisesti, taloudellisesti ja ekologisesti kestävä yhteiskunta. 2019. Valtioneuvoston julkaisuja 2019:31. Helsinki: Valtioneuvosto. Viitattu 17.10.2021. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-287-808-3>.

Report of the World Commission on Environment and Development: "Our Common Future". 1987. United Nations. Viitattu 23.11.2021. <https://digitallibrary.un.org/record/139811>.

Saavutettavuus. 2021. Valtiovarainministeriö. Viitattu 18.9.2021. <https://vm.fi/saavutettavuusdirektiivi>.

Sallinen, S. 2020. Kestävyyden johtaminen 2020-luvulla kunnissa. Kuntaliitto. Viitattu 29.10.2021. https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/Kest%C3%A4vyyden%20johtaminen%202020-luvulla%20kunnissa_Sini%20Sallinen_USO-webinaari_26-8-2020.pdf.

Schmidt-Thomé, K., Eskelinen, H., Lamuela Orta, C., Laurila, L. Lähteenoja, S. Monni, S. Päivänen J., Sallinen, S. & Terämä, E. 2020. Kestävän kehityksen johtaminen ja toimeenpano paikallistasolla. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisuja 2020:30. Helsinki: Valtioneuvoston kanslia. Viitattu 18.9.2021. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-287-931-8>.

SDG Indicators. Global indicator framework for the Sustainable Development Goals and targets of the 2030 Agenda for Sustainable Development. 2021. United Nations. Viitattu 14.11.2021. <https://unstats.un.org/sdgs/indicators/indicators-list/>.

SDG Indicators. Metadata repository. 2021. United Nations. Viitattu 14.11.2021. <https://unstats.un.org/sdgs/metadata/>.

Seppälä, M. 2020. Kestävän kehityksen raportoinnista kohti sosiaalista ja ekologista kukoistusta. Tietoasiantuntija 1, 20–24. Viitattu 21.11.2021. https://www.tietojohtaminen.com/sites/default/files/seppala_s20-24_ta1-2020.pdf.

Shirazi, M., R. & Keivani, R. 2017. Critical reflections on the theory and practice of social sustainability in the built environment – a meta-analysis. Local Environment, The International Journal of Justice and Sustainability, 22, 12, 1526–1545. Viitattu 18.11.2021. <https://doi.org/10.1080/13549839.2017.1379476>.

Suomi nousi ykkössijalle kestävän kehityksen kansainvälisessä maavertailussa. 2021. Tiedote 14.6.2021. Ulkoministeriö, Valtioneuvoston viestintäosasto. Valtioneuvoston kanslia. Viitattu 17.10.2021. <https://kestavakehitys.fi/-/10616/suomi-nousi-ykkossijalle-kestavan-kehityksen-kansainvalisessa-maavertailussa>.

Sustainable cities and human settlements. 2021. United Nations. Viitattu 17.10.2021. <https://sdgs.un.org/topics/sustainable-cities-and-human-settlements>.

Sustainable development goals indicators for Finland. Statistical Annex of the Finnish Voluntary National Report 2020 on the Implementation of Agenda 2030. 2020. 2nd, revised edition. Helsinki: Statistics Finland. Viitattu 17.9.2021. https://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluettelo/yyti_sdg_201900_2020_23445_net_p2.pdf.

Sydänmaalakka, P. 2015. Älykäs julkinen johtaminen. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 5.10.2021. <https://janet.finna.fi>, Alma Talent Pro.

Sähköinen hyvinvointikertomus. 2021. Lahden kaupunki. 16.3.2021. Viitattu 22.10.2021. <https://www.hyvinvointikertomus.fi/#/document/preview/6922095023>.

Säädösehdotusten vaikutusten arviointi: Ohjeet. 2007. Oikeusministeriön julkaisu 2007:06. Helsinki: Edita Prima. Viitattu 2.10.2021. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-466-431-8>.

Taipale, K. 2017. Uusi maailmankartta on kaupunkien verkosto. Julkaisussa Kirjava käsikirja kestävään kehitykseen. Toim. S. Ahola. Helsinki: Tammi, 139–164.

Talouden ja toiminnan seurantaraportti tammi-syyskuu 2021. 2021. Lahden kaupunki. Kaupunginhallitus, Pöytäkirja 8.11.2021, § 430. Viitattu 22.11.2021. <https://lahti-prod.on-cloudos.com/cgi/DREQUEST.PHP?page=meeting&id=2021398>.

Talous. 2021. Lahden kaupunki. Viitattu 22.10.2021. <https://www.lahti.fi/kaupunki-ja-paatoksen-teko/talous/>.

Talousarvio 2021. Taloussuunnitelma 2021–2023. 2020. Lahden kaupunki. Kaupunginvaltuusto 23.11.2020. Viitattu 22.10.2021. <https://www.lahti.fi/tiedostot/talousarvio-2021/>.

Talousarvio 2022. Taloussuunnitelma 2022–2024. 2021. Lahden kaupunki. Kaupunginhallitus, Pöytäkirja 2.11.2021, § 424, Liite 1. Viitattu 22.11.2021. <https://lahti-prod.on-cloudos.com/cgi/DREQUEST.PHP?page=meeting&id=2021397>.

Terveysten edellytykset. 2021. Kestävän kehityksen seurantakorit. Valtioneuvoston kanslia. Viitattu 20.11.2021. <https://kestavakehitys.fi/kestavan-kehityksen-seurantakorit>.

The New Urban Agenda. 2016. Habitat III. The United Nations Conference on Housing and Sustainable Urban Development. Viitattu 17.10.2021. <https://habitat3.org/the-new-urban-agenda/>.

Tienari, J. & Harviainen, J. T. 2020. Strategiaopas kuntien päättäjille. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 5.10.2021. <https://janet.finna.fi>, Alma Talent Pro.

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

Tuomioja, E. 2017. Kestämätön kehitys on suurin turvallisuuspoliittinen uhka. Julkaisussa Kirjava käsikirja kestävään kehitykseen. Toim. S. Ahola. Helsinki: Tammi, 165–186.

Törnroos, L. 2011. Kestävän kehityksen ja yhteiskuntavastuun standardit ja normit. Helsinki: Tekniikan Akateemisten Liitto TEK.

Uusi ohjelma vauhdittaa kestävästä kaupunkikehitystä. 2018. Tiedote 27.6.2017. Ympäristöhallinto. Viitattu 17.10.2021. [https://www.ymparisto.fi/fi-FI/Asuminen/Uusi_ohjelma_vauhdittaa_kestavaa_kaupunk\(43753\)](https://www.ymparisto.fi/fi-FI/Asuminen/Uusi_ohjelma_vauhdittaa_kestavaa_kaupunk(43753)).

Uusitalo, H. 1995. Tiede, tutkimus ja tutkielma. Johdatus tutkielman maailmaan. 2. painos. Helsinki: WSOY.

Uusitalo, K. & Kohtamäki, M. 2011. Konstruktiivisen tutkimusotteen rooli menetelmien kentässä. Julkaisussa Menetelmäviidakon raivaajat: perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Toim. A. Puusa & P. Juuti. Vantaa: Hansaprint, 281–295.

Vataja, K. 2020. Esipuhe. Julkaisussa Megatrendit koronan valossa. Kirj. M. Dufva, E. Hellström, T. Hietaniemi, T. Hämäläinen, H-P. Ikäheimo, J. Lähdemäki-Pekkinen, L. Poussa, A. Solovjew-Wartio-vaara, K. Vataja & A. Wäyrynen. Sitran selvityksiä 171. Helsinki: Sitra, 2. Viitattu 22.11.2021. <https://www.sitra.fi/julkaisut/megatrendit-koronan-valossa/>.

Voluntary National Review FINLAND 2020: Report on the Implementation of the 2030 Agenda for Sustainable Development. 2020. Publications of the Prime Minister's Office 2020:8. Helsinki: Valtioneuvoston kanslia. Viitattu 21.11.2021. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-287-947-9>.

Vuori, J. 2021a. Aineiston tuottaminen. Julkaisussa Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Toim. J. Vuori. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 26.10.2021. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/>.

Vuori, J. 2021b. Laadullinen sisällönanalyysi. Julkaisussa Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Toim. J. Vuori. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 26.10.2021. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/>.

Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja – 20 työkalua. Helsinki: Talentum. Viitattu 10.4.2021. <https://janet.finna.fi>, Bisneskirjasto.

Väestörakenteen ennakkotiedot alueittain, 2021M01*-2021M09*. 2021. Tilastokeskuksen maksuttomat tilastotietokannat. Helsinki: Tilastokeskus. Viitattu 13.11.2021. https://pxnet2.stat.fi/PXWeb/pxweb/fi/StatFin/StatFin_vrm_vamuu/statfin_vamuu_pxt_11lj.px/table/tableViewLayout1/.

Yhteistyössä kohti kestävämpiä kaupunkeja. 2019. Kestävä kaupunki. Ympäristöministeriö. Viitattu 17.10.2021. <https://www.kestavakaupunki.fi/fi-FI/OHJELMA>.

Zeemering, E. S. 2018. Sustainability management, strategy and reform in local government. Public Management Review, 20, 1, 136–153. DOI: 10.1080/14719037.2017.1293148.