



Satakunnan ammattikorkeakoulu
Satakunta University of Applied Sciences

EVA ROSSI

Tavoitteena hiilineutraalius

JOHTAMISEN JA PALVELULIIKETOIMINNAN
YAMK-TUTKINTO-OHJELMA
2023

Tekijä(t) Rossi, Eva	Julkaisun laji Opinnäytetyö, ylempi AMK	Päivämäärä toukokuu 2023
	Sivumäärä 70	Julkaisun kieli Suomi
Julkaisun nimi Tavoitteena hiilineutraalius		
Tutkinto-ohjelma Johtamisen ja palveluliiketoiminnan YAMK-tutkinto-ohjelma		
Tiivistelmä Tämän opinnäytetyön kohdeorganisaatio on henkilöstöhallintoalan kokonaispalvelua tarjoava asiantuntijayritys Integrata Oy. Yrityksen kuluvan strategiakauden tavoitteena ympäristövastuun osalta on asetettu tavoite hiilineutraaliudesta vuoden 2024 loppuun mennessä. Opinnäytetyöllä lähdettiin tutkimaan sitä, miten asetettu hiilineutraaliustavoite saadaan toteutettua strategian mukaisesti sekä miten vastuullisuutta tulisi johtaa, jotta siitä tulee strateginen osa yrityskulttuuria. Tutkimuksen lähestymistavaksi valittiin tapaustutkimus, jossa on konstrukttiivisen tutkimuksen piirteitä. Tutkimuksessa laskettiin yrityksen hiilijalanjälki ensimmäistä kertaa sekä luotiin päästövähennyspolku hiilineutraaliuden saavuttamiseksi. Lisäksi tutkimuksessa etsittiin vastauksia vastuullisuuden johtamiseen osana yrityskulttuuria ja strategiaa. Sekä yrityskulttuuri että vastuullisuus ovat Integratan kuluvan strategiakauden painopistealueita. Tutkimusmenetelminä käytettiin dokumenttianalyysiä sekä yksilö-, ryhmä- ja teemahaastatteluja. Teoreettinen viitekehys muodostui vastuullisesta liiketoiminnasta, jota tarkasteltiin yrityskulttuurin ja sen johtamisen, strategian sekä strategisen vastuullisuuden sekä ympäristövastuun alle sijoittuvan hiilineutraaliuden kautta. Tutkimuksen tulosten ja teorian avulla laskettiin yrityksen lähtötason hiilijalanjälki, joka nosti esiin merkittävimmät päästöjen aiheuttajat. Hiilijalanjäljen tulosten pohjalta rakennettiin strategiakauden vuosille 2022–2024 päästövähennyspolku, joka sisältää suositukset tuleville päästövähennystoimenpiteille. Opinnäytetyön tuloksena todettiin lisäksi, että vastuullisuus on integroitava johtamisen avulla arjen tekemiseen, jotta siitä tulee kiinteä osa arkea ja yrityskulttuuria. Vastuullisuutta johdetaan parhaiten käsikädessä yrityskulttuurin ja strategian kanssa, jolloin ne tukevat toinen toisiaan.		
Asiasanat Vastuullisuus, hiilijalanjälki, yrityskulttuuri, hiilineutraalius		

Author(s) Rossi, Eva	Type of Publication Master's thesis	Date May 2023
	Number of pages 70	Language of publication: Finnish
Title of publication The goal of carbon neutrality		
Degree program Degree program in Management and Service Business, Master's Program		
Abstract The organization of this thesis is Integrata Oy, which operates in the HR field. The goal of the company's current strategic period in terms of environmental responsibility is to achieve carbon neutrality by the end of 2024. This research started to investigate how the set carbon neutral goal can be implemented in accordance with the strategy and how responsibility should be managed so that it becomes a strategic part of the company culture. This thesis was a case study with features of constructive research was chosen as the research approach. This research calculated the company's carbon footprint for the first time and created an emission reduction path to achieve carbon neutrality. In addition, the research sought answers to managing responsibility as part of corporate culture and strategy. Both corporate culture and responsibility are the focus areas of Integrata's current strategy period. Document analysis and individual, group and theme interviews were used as research methods. The theoretical framework consisted of responsible business, which was examined through corporate culture and its management, strategic responsibility, as well as carbon neutrality, which is placed under environmental responsibility. With the help of the research results and theory, the company's baseline carbon footprint was calculated, which highlighted the most significant sources of emissions. Based on the results of the carbon footprint, an emission reduction path was built for the strategy period 2023–2024, which resulted in proposals for future emission reduction measures. As a result of the thesis, it was concluded that responsibility must be integrated with the help of management into everyday actions, so that it becomes an integral part of corporate culture. Responsibility is best managed hand in hand through corporate culture and strategy, in which case they support each other.		
<u>Key words</u> Responsibility, carbon footprint, corporate culture, carbon neutrality		

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	6
2 OPINNÄYTETYÖN TAUSTA	7
2.1 Kohdeorganisaatio.....	7
2.2 Opinnäytetyön lähtökohta	8
3 OPINNÄYTETYÖN TAVOITE JA TEOREETTINEN VIITEKEHYS	10
3.1 Tavoite ja tutkimusongelma.....	10
3.2 Teoreettinen viitekehys	11
4 LÄHESTYMISTAPA JA TUTKIMUSMENETELMÄT	15
4.1 Lähestymistapa.....	15
4.1.1 Tapaustutkimus.....	15
4.1.2 Konstruktiivinen tutkimus	17
4.2 Tutkimusmenetelmät.....	18
4.2.1 Dokumenttianalyysi.....	19
4.2.2 Haastattelu	20
4.3 Aineiston analysointi.....	23
5 VASTUULLISUUS OSANA YRITYSKULTTUURIA JA STRATEGIAA.....	24
5.1 Yritysvastuu	24
5.2 Yrityskulttuuri, arvot ja niiden johtaminen.....	25
5.3 Strategia.....	28
5.4 Strateginen vastuullisuus.....	32
6 KOHTI HIILINEUTRAALIUTTA	34
6.1 Ympäristövastuu	34
6.2 Hiilijalanjälki.....	35
6.2.1 Hiilijalanjäljen laskentaprosessi	36
6.2.2 Greenhouse Gas Protocol -päästölaskentamalli.....	39
6.3 Hiilineutraali liiketoiminta	41
7 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	43
7.1 Dokumenttianalyysin toteutus.....	43
7.2 Vuokranantajien/kiinteistövastaavien yksilöhaastatteluiden toteutus.....	43
7.3 Johdon ryhmähaastattelun toteutus	44
7.4 Energia-alan asiantuntijan teemahaastattelun toteutus.....	45
7.5 Yritysmuotoilijan teemahaastattelun toteutus	45
7.6 Hiilijalanjälkilaskennan toteutus.....	46
7.6.1 Laskennan tietojen keräys.....	47
7.6.2 Käytettävien päästökertoimien valinta	48

7.6.3 Tekninen laskenta	48
8 TUTKIMUKSEN TULOKSET	50
8.1 Vastuullisen yrityskulttuurin rakentuminen ja johtaminen	50
8.2 Hiilijalanjäljen laskennan tulokset	52
9 JOHTOPÄÄTÖKSET JA PÄÄSTÖVÄHENNYSPOIKU	
HIILINEUTRAALIUDEN SAAVUTTAMISEEN	57
9.1 Johtopäätökset yleisesti	57
9.2 Päästövähennyspolku hiilineutraaliuteen	59
9.2.1 Yrityskulttuuri ja johtaminen osana polkua.....	59
9.2.2 Energia.....	60
9.2.3 Hankinnat.....	62
9.2.4 Jäte	63
9.2.5 Matkustus.....	63
9.2.6 Päästövähennyspolku visuaalisesti	64
9.2.7 Seuranta ja mittarit.....	65
9.3 Kompensointi	66
10 POHDINTA JA JATKOKEHITYS	67
10.1 Tutkimustulosten pohdinta, hyödyntäminen ja arviointi	67
10.2 Jatkotutkimus	69

LÄHTEET

LIITTEET

1 JOHDANTO

Nykyisin lähes päivittäin uutisoidaan poikkeuksellisista rankkasateista, helleaalloista ja kuivuudesta. Ilmaston nopea lämpeneminen puhututtaa enemmän kuin koskaan ja poikkeuksellisia sääilmiöitä pidetään yhtenä selvänä merkinä tästä. Yhtenä suurena syynä ilmaston muuttumiselle ovat kasvihuonepäästöt, jotka lämmittävät vapautessaan ilmakehää. Jokaisella ihmisellä, valtiolla, organisaatiolla, tuotteella ja palvelulla on hiilijalanjälki, joka osaltaan kuormittaa maapalloa. Hiilineutraalius pyrkii siihen, että hiilijalanjälki eli toiminnasta aiheutuvat ilmastopäästöt ovat puhdas nolla.

Suomen kunnianhimoinen tavoite on, että Suomi on hiilineutraali valtio vuoteen 2035 mennessä ja jotta tavoite olisi mahdollinen, tarvitaan siihen yksityisten henkilöiden lisäksi myös suomalaisten yritysten apua. Toisilla toimialoilla on toimintansa puolesta suurempi hiilijalanjälki kuin toisilla, mutta jokaisen yrityksen panos asian hyväksi edistää kokonaistilaa. Hiilineutraaliksi muuttuminen ei kuitenkaan ole yrityksille helppoa vaan se edellyttää järjestelmällistä ja määrätietoista työtä asian hyväksi. Yrityksiltä hiilineutraaliustavoitteiden saavuttaminen vaatii yleensä aina ajattelu- ja toimintatapojen muuttumista. Jotta muutostyö onnistuisi ja se olisi aitoa, ei vastuullisuus voi perustua vastuullisuuteen liittyvän nykytrendin ihannointiin vaan vastuullisuuden ja siihen liittyvien arvojen tulee olla sisäänrakennettu yrityksen toimintaan, strategiaan ja yrityskulttuuriin.

Vastuullinen liiketoiminta ja hiilineutraaliuden tavoite vaatii myös johtamiselta paljon. Hyvällä johtamisella on mahdollista luoda yrityskulttuuri, joka mahdollistaa aidosti vastuullisuuden varaan rakentuvan yrityskulttuurin ja strategian, joka omalta osaltaan tukee vastuullista yrityskulttuuria. Hiilineutraalius onkin monen asian lopputulema, jossa kulttuurilla, arvoilla, johtamisella ja strategialla on kaikilla oma tärkeä osansa. Kokonaisvaikutus on tässäkin osiensa summa ja yhden yrityksen hiilineutraaliustavoitteen saavuttaminen palvelee isompaa yhteistä tavoitetta ympäristön hyväksi.

2 OPINNÄYTETYÖN TAUSTA

Työn toimeksiantajan ja tutkimuksen kannalta keskeiset tutkimuksen peruslähtökohdat muodostuvat kohdeorganisaation ja taustojen esittelystä. Organisaation ja taustojen tunteminen on tärkeää, jotta lukija ymmärtää millaiseen organisaatioon ja toimialaan työ sijoittuu sekä millaisista lähtökohdista ja tarpeista työtä lähdettiin tekemään.

2.1 Kohdeorganisaatio

Integrata Oy (myöhemmin toimeksiantaja) on vuonna 2008 perustettu henkilöstöhallintoalan (myöhemmin HR) kokonaispalvelua tarjoava asiantuntijayritys. Palveluvalikoimaan kuuluvat ulkoistettu palkanlaskenta- ja HR-palvelu, työajanhallinta, matka- ja kuluhallinta, palveleva johtaminen, ohjelmistorobotiikka, HR-raportointi, sekä konsultointipalvelut. Toimistot sijaitsevat Helsingissä, Tampereella, Porissa, Oulussa ja Turussa. Yrityksessä työskentelee noin 170 asiantuntijaa eri palveluiden parissa. Liikevaihto vuonna 2022 oli 15,5 miljoonaa euroa. (Schwartz, 2023.)

Toimeksiantajan vahva yrityskulttuuri ja siihen keskeisesti kuuluvat arvot sekä strategia ohjaavat toimintaa, valintoja ja antavat tekemiselle merkityksen. Toiminta-ajatukseksi on tarjota asiakkaille humaania HR-alan kokonaispalvelua, jotta asiakkaan olisi mahdollista ulkoistaa koko HR-toimintansa. Arvolupaus on tuottaa asiakkaille huomisen henkilöstöhallintopalveluita jo tänään. Uuramme uraa, karsimalla kuraa ja asiakas on yksi meistä eli lupaus on parantaa asiakkaiden arkea ja työpäiväkokemusta. Asiakaslupauksen lisäksi toimeksiantajan kulttuuriin, arvoihin ja strategiaan liittyy vahvasti myös työntekijöiden kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnista huolehtiminen. Arvoja ohjaa sisäisesti toimeksiantajan arvoasetelma, Manifesto, jossa on neljä keskeistä elementtiä; Me ennen minua, imurinputki ennen uraputkea, ajattelu ennen ohjetta ja lopputulos ennen euroja. (Integratan sisäinen materiaali, 2022.)

Omistus jakaantuu kolmen perustajajäsenen ja henkilöstöannin kautta yritystä ostaneiden työntekijöiden kesken. Eräs ominainen piirre tässä hetkessä on yrityksen voimakas kasvuvaihe, joka on jatkunut jo usean vuoden ajan. Yrityksen henkilömäärä sekä

liikevaihto ovat tuplaantuneet muutaman viimeisen vuoden aikana, ja tätä ennenkin kasvu on ollut voimakasta. Kasvun ennustetaan jatkuvan voimakkaana myös lähitulevaisuudessa. (Integratan sisäinen materiaali, 2022.)

Opinnäytetyön kirjoittaja työskentelee toimeksiantajayrityksessä palkkapalveluiden esihenkilönä. Kirjoittaja on myös yrityksen vastuullisuustyöryhmän jäsen ja kehittää liiketoiminnan vastuullisuutta yhdessä työryhmän kanssa.

2.2 Opinnäytetyön lähtökohta

Opinnäytetyön tausta-ajatus liittyy vahvasti toimeksiantajan yrityskulttuuriin ja strategiauudistukseen. Toimeksiantajayrityksessä on juuri käyty läpi mittava strategiaprosessi. Uuden strategiakauden pituudeksi on määritelty vuodet 2022–2024. Sekä yrityskulttuuri että vastuullisuus on molemmat nostettu uuden strategian osa-alueiksi. Yrityskulttuuri on strategiatyössä tunnistettu yhdeksi toimeksiantajan suurimmista kilpailueduista niin asiakas kuin työntekijänäkökulmastakin katsottuna. Vahvassa kasvuvaiheessa elävän yrityksen yrityskulttuuri on kuitenkin herkkä muuttumaan, ellei siihen ja sen johtamiseen kiinnitetä erityistä huomiota kasvuvaiheessa.

Yritysvastuuseen ja tarkemmin sosiaaliseen yritysvastuuseen liittyvät syyt ovat olleet aikoinaan yksi toimeksiantajayrityksen perustamisen juurisyistä, ja kokonaisvaltainen vastuullisuus onkin syvällä yrityksen kulttuurissa. Yrityksen perustamisesta asti tavoitteena on ollut olla vastuullinen toimija niin työntekijöille kuin asiakkaillekin ja ohjata toimialaa omalla esimerkillä kohti inhimillisempää ja vastuullisempaa työelämää. Tämä tavoite on muokannut yrityksen kulttuuria myös vahvasti sellaiseksi kuin se tänä päivänä on. Yrityskulttuuri heijastaa yrityksen arvomaailmaa ja sen tehtävänä on kertoa miten yritys toteuttaa toimintaansa ja pääsee tavoitteisiinsa. Se millaiseksi yritys haluaa tulla ja millaisilla arvoilla se haluaa toimintaansa toteuttaa, kumpuaa sen kulttuurista. Jos vastuullisuus on syvällä yrityksen perusarvoissa, se kumpuaa näkyviin nimenomaan yrityskulttuurin kautta.

Vaikka vastuullisuus on toimeksiantajayritykselle ollut aina tärkeä arvo, on vastuullisuustoiminnasta aiemmin puuttunut tietty suunnitelmallisuus ja se on elänyt arjessa

mukana vahvan arvopohjan kautta. Yrityksen kasvun ja myös muun maailman muuttuessa kohti säädellympää vastuullisuutta, on tullut tarve kiinnittää vastuullisuuden kokonaisuuteen, sen järjestelmällisempään johtamiseen ja eteenpäin viemiseen enemmän huomiota. Uudessa strategiassa on asetettu tavoitteeksi, että vastuullisuus läpi leikkaa jatkossa kaikkea tekemistä. Jotta tämä on mahdollista, on sekä strategiaa että sen tavoitteita johdettava tietoisesti. Yhtenä strategisena tavoitteena ympäristövastuun osalta on asetettu tavoite hiilineutraaliudesta vuoden 2024 loppuun mennessä. (Heinonen & Huhtiniemi, 2022.)

Tällä opinnäytetyöllä toteutetaan tätä strategian mukaista ja kulttuuriin vahvasti liittyvää hiilineutraaliustavoitetta konkreettisesti. Samalla työssä syvennyttään siihen, miten vastuullista yrityskulttuuria tulisi johtaa, jotta siitä tulee kiinteä ja luonnollinen osa yrityksen strategiaa.

3 OPINNÄYTETYÖN TAVOITE JA TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Opinnäytetyön tavoitteet, tutkimusongelma sekä teoreettinen viitekehys ovat keskeisiä tutkimuksen kannalta, jotta pystytään tarvittaessa työn kuluessa ja lopussa tarkistamaan, että työssä vastataan alussa määriteltyyn tutkimusongelmaan. Tutkimusongelma pitää tutkimuksen koossa ja ohjaa työtä eteenpäin. Luvun lopuksi tutustutaan lisäksi työn kannalta keskeisiin käsitteisiin.

3.1 Tavoite ja tutkimusongelma

Tutkimustyössä perusta on hyvin määritellyssä tutkimusongelmassa, josta käytetään myös nimitystä päätutkimuskysymys sekä tutkimusongelmasta johdetuissa teoreettisissa tutkimuskysymyksissä eli alakysymyksissä. Päätutkimuskysymyksellä tarkoitetaan tutkimuksen pääongelmaa, joka halutaan ratkaista tutkimuksen avulla. Tutkimuskysymykset ovat kysymyksiä, jotka ohjaavat tutkimusta ja tiedonkeruuta tutkimusprosessissa. Päätutkimuskysymyksen ja sitä ohjaavien alakysymysten tarkka määrittely on hyvin tärkeää tutkimuksen tuloksen kannalta. Jos kysymykset on rajattu huonosti, jää tulos usein merkityksettömäksi ja tutkimus muodostuu helposti liian laajaksi. (Vilkka, 2021a, luku 3, kohta Ideataso.)

Tämän opinnäytetyön päätavoitteena on tutkia, miten toimeksiantajayritys saavuttaa hiilineutraaliustavoitteensa strategian mukaisesti vuoden 2024 loppuun mennessä. Työn tarkoituksena on laskea toimeksiantajan tämänhetkinen hiilijalanjälki lähtötilan määrittystä varten sekä laatia päästövähennyspolku hiilineutraaliustavoitteen saavuttamiseksi. Lähtötilan selvitys eli yrityksen nykyinen hiilijalanjälki on selvitettävä, jotta ymmärretään mistä tämänhetkiset päästöt syntyvät ja voidaan miettiä toimenpiteitä, joilla on eniten merkitystä kokonaisuuden kannalta ja niiden perusteella laaditaan päästövähennyspolku, joka jakautuu koko strategiakaudelle. Vaikutusmahdollisuuksia pystytään pohtimaan, kun ymmärretään millaisia toimenpiteitä, on tarpeellista ja ylipäänsä mahdollista tehdä. Päästövähennyspolku viitoittaa yltäosalla sitä, millaisia toimenpiteitä tekemällä hiilineutraalius on mahdollista saavuttaa.

Työssä vastataan myös kysymykseen siitä, miten vastuullisuutta tulisi johtaa, jotta siitä tulisi luonnollinen osa yrityksen kulttuuria ja kiinteä osa haluttua strategiaa. Vastuullisuuden johtamisen osalta tavoitteena ei ole mennä kovin syvälle vastuullisuuden johtamiseen vaan enemmänkin kartoittaa toimeksiantajan vastuullisuuden johtamista ja sen nykytilaa, jotta syntyy ymmärrys vastuullisuuden johtamisen nykytilasta ja keskeisimmistä keinoista, joilla vastuullisuus juurtuisi jatkossa luonnolliseksi osaksi strategiaa ja yrityskulttuuria. Työn pääpainotus on hiilineutraaliustavoitteen saavuttamisessa.

Päätutkimuskysymys työssä on:

Miten saavuttaa hiilineutraalisuustavoite toimeksiantajan strategian mukaisesti?

Alatutkimuskysymyksiksi opinnäytetyössä nousevat seuraavat:

- Mikä on toimeksiantajan lähtötaso eli hiilijalanjälki tällä hetkellä?
- Mitä toimenpiteitä vaaditaan, jotta toimeksiantaja saavuttaa hiilineutraaliustavoitteen?
- Miten vastuullisuutta tulisi johtaa, jotta vastuullisuudesta tulisi luonnollinen osa kulttuuria ja strategiaa?

3.2 Teoreettinen viitekehys

Jotta kehittämistyön tavoite on mahdollista saavuttaa, on tunnettava aihealue ja löydettävä käytettävä näkökulma. Tieteellisessä tutkimuksessa uutta tietoa tuotetaan teorioiden avulla. Kehittämistyössä käytetään olemassa olevaa teoriaa, johon kehittäminen pohjautuu. Tätä kutsutaan teoreettiseksi viitekehyyksi. Viitekehys muodostaa koko kehittämistyön perustan kokoamalla yhteen oleellisen tiedon. Teoreettinen viitekehys, joka kehittämistyöhön on valittu, tulee aina selittää ja määritellä selkeästi ja täsmällisesti, jotta tutkimuksen lukija ymmärtää mihin viitekehyyksellä viitataan kyseisessä tutkimuksessa. Teoreettisella viitekehyyksellä on tutkimuksessa useita tehtäviä. Se luo tutkimukselle kehyksen, se toimii yhdessä tutkimuksen käsitteiden kanssa näkökulmana tarkastella tutkimusaineistoa ja lisäksi sen avulla on mahdollista selostaa,

kuvata ja perustella niin tulkintaa, kuin tuloksiakin. (Ojasalo ym., 2015, s. 34; Vilkkä, 2021a, luku 2, kohta Teoreettinen viitekehys, mallit, käsitteet ja määritelmät.)

Tämän opinnäytetyön teoreettinen näkökulma muodostuu neljästä osa-alueesta. Vastuullinen liiketoiminta muodostaa teorian ytimen, jota tarkastellaan työssä yrityskulttuurin, arvojen ja sen johtamisen, strategian ja strategisen vastuullisuuden sekä hiilineutraaliuden kautta. Jotta liiketoiminnan vastuullisuus on aitoa ja todellista, tulee sen olla syvällä yrityskulttuurissa ja yrityksen arvojen mukaista. Yrityskulttuurin ja liiketoiminnan strategian tulee tukea toinen toisiaan. Kun vastuullisuus on aidosti osa kulttuuria ja strategiaa, voidaan puhua strategisesta vastuullisuudesta. Sekä yrityskulttuuria että strategiaa pitää lisäksi johtaa tietoisesti koko ajan. Yrityksen johdolla on tässä erityisen suuri rooli. Ympäristövastuun osa-alue, johon työ erityisesti keskittyy, on hiilineutraalius. Kuviossa yksi esitetään tämän työn teoreettinen viitekehys.



Kuvio 1. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys.

Vastuullisella liiketoiminnalla tarkoitetaan kansallisten lakien ja lainsäädännön vaatimukset ylittävää vastuullista liiketoimintaa, joka huomioi yhteiskunnan, ympäristön ja ihmiset (Liappis ym., 2019, s. 7). Vastuullisella liiketoiminnalla on nykyisin monta erilaista nimitystä, kuten yritysvastuu, vastuullisuus, vastuullinen liiketoiminta, yhteiskuntavastuu tai kestävä kehitys. Vastuullisuudesta käytetään ensin työn alussa perinteisempää termiä yritysvastuu ja myöhemmin, kun käsite on jo tullut tutuksi, käytetään yleistermiä vastuullisuus.

Yrityskulttuuri on käsitteenä vaikeasti määriteltävä ja terminä verrattain nuori. Yrityskulttuurilla tarkoitetaan yrityksen tiedostettuja ja tiedostamattomia arvoja, rakenteita ja toimintatapoja, jotka ohjaavat sen työntekijöiden ajattelua ja käyttäytymistä sekä yhdistävät heitä ja erottavat organisaation muista organisaatioista. (Luukka, 2019, s. 25.)

Vastuullisuuden halutaan kuuluvan entistä kiinteämpänä ja suunnitelmallisempaan osana toimeksiantajayrityksen strategiaan ja yrityskulttuuriin. Yrityskulttuurilla onkin vastuullisuudessa erityinen asema. Vahva yrityskulttuuri on tunnistettu myös tärkeäksi osaksi toimeksiantajan kilpailuetua niin asiakkaiden kuin työntekijöidenkin näkökulmasta katsottuna. Sille on annettu oma paikkansa myös uudistetussa strategiassa.

Strategia tarkoittaa päätösten ja toimenpiteiden joukkoa, jonka avulla yritys hakee menestystä tulevaisuudessa. Strategian tarkoitus on antaa tekemiselle suunta ja merkitys ja tuoda työntekijöiden toimintaan johdonmukaisuutta. (Viitala & Jylhä, 2019, s. 23–24.)

Strateginen vastuullisuus tarkoittaa sitä, että vastuullisuus ymmärretään osaksi yrityksen arvonmuodostusta. Kun yrityksen pohdinta ja toimet vastuullisuuden osalta ulottuvat tasolle, jossa pohditaan miten yritys edistää oman toimialansa muutosta kestävydestä, sosiaalisesta, ekologisesta ja taloudellisesta hyvinvoinnista, ollaan matkalla kohti strategista vastuullisuutta. (Juutinen, 2016, luku 3.2.4 ja 1.2.4; Koipijärvi & Kuvaja, 2020, s. 22.)

Vastuullisuuden johtamista voidaan tarkastella useasta eri näkökulmasta. Tässä työssä vastuullisuuden johtamisella tarkoitetaan johtamista, jonka tavoitteena on yrityksen yrityskulttuurin ja liiketoiminnan johtaminen niin, että yrityksen koko toiminta tukee kestävän kehityksen periaatteita ja on luonnollinen osa strategiaa. (Rohweder, 2004, s. 11.)

Toimeksiantajayritys elää tällä hetkellä vahvaa kasvuvaihetta. Jotta vastuullisuus säilyy myös jatkossa luontaisena osana yrityskulttuuria, tulee arvopohjaista vastuullisuutta, osana yrityskulttuuria, johtaa oikealla tavalla. Vastuullisuuden johtamista

tarkastellaankin tässä työssä erityisesti siksi vahvasti myös yrityskulttuurin ja sen johtamisen kautta.

Ympäristövastuu on luonnonvarojen kestävä käytön edistämistä ja ympäristön pilaantumisen estämistä. Se käsittää energia- ja materiaalitehokkuuden, ilmaston muutoksen torjumisen, luonnon monimuotoisuuden turvaamisen, jätteiden vähentämisen sekä päästöjen minimoimisen. (Liappis ym., 2019, s. 8.)

Hiilineutraalius tarkoittaa sitä, että hiilidioksidipäästöjä tuotetaan vain sen verran kuin niitä pystytään sitomaan. Tuotteen/palvelun/yrityksen ollessa hiilineutraali on sen tuottama hiilijalanjälki koko elinkaaren osalta nolla. (Sitra, 2022.)

Todellinen vastuullisuus yrityksissä näyttäytyy konkreettisten tekojen kautta ja tämä kehittämistyö tähtää nimenomaan konkreettiseen tulokseen, joka vie ympäristövastuuta yrityksessä tärkeän askeleen eteenpäin kohti strategista hiilineutraaliutta.

4 LÄHESTYMISTAPA JA TUTKIMUSMENETELMÄT

Opinnäytetyön lähestymistapa, tutkimusmenetelmät ja aineiston analysointi ovat hyvin oleellisia työn kannalta. Tässä työssä on selkeitä piirteitä kahdesta eri lähestymistavasta ja tästä syystä on tarkoituksenmukaista tutustua lähemmin näistä kumpaankin. Työssä käytettävät tutkimusmenetelmät ja niiden valintakriteerit esitellään myös tässä luvussa. Tutkimusmenetelmien osalta tarkastelu on rajattu niin ikään työn kannalta keskeisiin menetelmiin.

4.1 Lähestymistapa

Lähestymistavan tarkoitus on ohjata opinnäytetyötä sen alusta loppuun asti ja määrittää opinnäytetyön tavoite. Kehittämiskohdetta voidaan lähteä lähestymään useammalla eri tavalla ja siksi alussa on määriteltävä, millainen näkökulma työlle valitaan. Lähestymistavan voidaankin ajatella olevan tutkimustyön strategia. Lähestymistavan tulee aina olla tarkoituksenmukainen tehtävänasettelun kannalta ja perustellusti valittu. Se ei saa myöskään perustua mielipiteeseen eikä tekijän omaan kokemukseen. Harvoin käytössä on myöskään vain yksi lähestymistapa, vaan yhdestä kehittämistyöstä löytyy tavallisesti viitteitä useammasta eri lähestymistavasta. (Ojasalo ym., 2015, s. 51–52; Vilkkä, 2021, luku 2, kohta Teoreettinen viitekehys, mallit, käsitteet ja määritelmät.)

Yleisimmät lähestymistavat ovat tapaustutkimus, toimintatutkimus, konstruktiiivinen tutkimus, palvelumuotoilu, innovaatioiden tuottaminen, ennakointi ja verkostotutkimus. (Ojasalo ym., 2015, s. 51–52.) Työssä lähestymistapoina käytetään sekä tapaustutkimusta että konstruktiiivista tutkimusta.

4.1.1 Tapaustutkimus

Opinnäytetyön lähestymistavaksi valikoitui tapaustutkimus, jossa on konstruktiiivisen tutkimuksen piirteitä. Tapaustutkimuksessa tavoitteena on tuottaa tutkittua tietoa kohteesta ja se sopii lähestymistavaksi, mikäli halutaan tuottaa kehittämis ehdotuksia ja ideoita. Tapaustutkimuksessa pyritään tuottamaan yksityiskohtaista ja tarkkaa tietoa tutkittavasta tapauksesta ja tapaustutkimuksella saadaan usein vastattua kysymyksiin,

miten ja miksi. Tapaustutkimuksen avulla pyritään ymmärtämään tutkittavaa kohdetta tai tilannetta syvällisesti. Tapaustutkimuksen yksi vahvuuksista onkin juuri sen kokonaisvaltaisuus ja tapauksen kokonaisvaltainen ymmärtäminen on tärkeämpää kuin yleistäminen. Kohdetta tai tilannetta tutkitaan tapaustutkimuksessa sen omassa, luonnollisessa ympäristössä. Tapaustutkimuksessa tutkittavia kohteita on yleensä vähän, usein vain esimerkiksi yksi pääasiallinen kohde. Tutkimuksessa voi kuitenkin olla myös alayksiköitä, jotka liittyvät varsinaiseen tutkimuskohteeseen. (Aaltola & Valli, 2010, s. 190–195; Ojasalo ym., 2015, s. 52–65.)

Tapaustutkimus voidaan jakaa vaiheittain suunnitteluun, muotoiluun, valmisteluun, aineiston keräykseen, aineiston analysointiin ja raportointiin (Yin, 2018, s. 2–3). Yinin (2018, s. 9) mukaan tapaustutkimus soveltuu erityisesti tutkimuskysymyksiin, joilla haetaan vastauksia kysymyksiin, kuinka tai miten ja miksi. Tapaustutkimuksella voidaan tutkia perustellusti ilmiöitä, joita ei pystytä sellaisenaan toistamaan (Yin, 2018, s.15.)

Tapaustutkimukselle ominaisia piirteitä ovat teorian vahva osuus, tutkijan osallisuus ulkopuolisuuden sijaan, monimetodisuus sekä myös rakenteelliset ja historialliset sidokset. Vaikka tapaustutkimuksessa kokonaisvaltainen ymmärtäminen on yleistettyä tärkeämpää, liitetään tapaustutkimuksen perinteisiin kriteereihin yleensä myös toistettavuus. Vaikka tapaus liittyy yhteen tutkimukseen, niin voidaan ajatella, että tulokset ovat tietyin ehdoin siirrettävissä yhdestä tutkitusta tapauksesta toiseen, riittävän samankaltaiseen tapaukseen. Tyypillistä tapaustutkimukselle on monipuolisuus ja joustavuus. Tapaustutkimuksessa teoria ja empiria ovat luovassa vuoropuhelussa keskenään. (Aaltola & Valli, 2010, s. 194–199.)

Opinnäytetyön tutkimusongelma ja -kysymykset tukevat hyvin tapaustutkimuksen ominaisia piirteitä. Teoria, joka on liitetty toimeksiantajayritykseen, on laaja ja se tähtää tapauksen kokonaisvaltaiseen ymmärtämiseen avaamalla toimeksiantajan yrityskulttuurin ja arvojen kautta tutkimuksen tärkeyttä toimeksiantajalle. Vaikka työssä tutkitaan juuri kyseiseen yritykseen liittyvää tapausta, ovat sen tulokset todennäköisesti myös siirrettävissä pienin varauksin muihin vastaavan tyyppisiin, asiantuntijapalveluita tuottaviin yrityksiin. Työssä tarkoituksena on tutkia strategiassa asetetun hiilineutraaliustavoitteen toteuttamisen edellytyksiä. Hiilineutraaliustavoitteen tutkiminen

etenee edellä kuvatun teorian mukaisesti suunnittelusta raportointiin pitäen sisällään kaikki tapaustutkimukselle tyypilliset vaiheet. Koska työn lopputuloksena syntyy myös konkreettisina tuotoksina hiilijalanjäljen laskentaraportti ja päästövähennyspolku, ei työ ole puhdas tapaustutkimus. Se sisältää myös piirteitä konstruktiiivisesta tutkimuksesta.

4.1.2 Konstruktiiivinen tutkimus

Konstruktiiivisessa tutkimuksessa pyritään käytännönläheiseen ongelmanratkaisuun. Tavoitteena on luoda konkreettinen tuotos, kuten esimerkiksi mittari tai malli. Konstruktiiivinen tutkimus tuottaa teoreettisesti perusteltuja ratkaisuja ja samalla uutta tietoa. (Ojasalo ym., 2015, s. 52–65.)

Opinnäytetyön konkreettinen tulos on hiilijalanjäljen laskentaraportti sekä päästövähennyspolku. Päästövähennyspolussa kerrotaan keskeiset toimenpiteet hiilineutraaliustavoitteen saavuttamiseen. Päästövähennyspolussa mietitään myös mittareita, jotka auttavat seuraamaan päästövähennyspolun tavoitteiden etenemistä.

Konstruktiiivisen tutkimuksen prosessissa ensimmäinen vaihe on mielekkään ongelman etsintä. Kun ongelma on löydetty, alkaa syvällisen teoreettisen sekä käytännöllisen tiedon hankinta kyseisestä kehittämiskohteesta. Tiedon hankinnan jälkeen vuorossa on ratkaisujen laatiminen, toteutus ja testaus. Viimeisinä vaiheina osoitetaan todeksi ratkaisuisissa käytetyt teoriakytkennät ja ratkaisun tuottama uutuusarvo. (Ojasalo ym., 2015, s. 65–67.)

Konstruktiiivisen tutkimuksen osalta prosessi etenee seuraavasti:

- Ongelmana on selvittää, miten toimeksiantajasta tulee hiilineutraali yritys.
- Tutustutaan hyvin aiheeseen ja teoriaan, jotta ymmärretään syvällisesti aiheeseen liittyvät oleelliset asiat.
- Mietitään tulosten lähtötason perusteella erilaisia, jopa innovatiivisia ideoita ongelman ratkaisuun.
- Toteutetaan ratkaisu.

- (Testataan ratkaisu) Konstruktiiviseen tutkimukseen sisältyy vahvasti myös ratkaisun testaus, mutta tässä työssä testaus jätetään aikataulun vuoksi raporttoimatta ja testaus tehdään pidemmällä aikajaksolla yrityksen arjessa. (Ojasalo ym., 2015, s. 65–67.)

4.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmät on tyypillisesti jaettu kahteen luokkaan; määrällisiin eli kvantitatiivisiin ja laadullisiin eli kvalitatiivisiin menetelmiin. Suositeltavaa on käyttää mahdollisimman monenlaisia menetelmiä, jotta tietoa saadaan kerättyä laajasti. Eri menetelmiä kannattaa käyttää myös ennakkoluulottomasti. Mukaan on hyvä mahdollisuuksien mukaan valita myös sellaisia harvinaisempia menetelmiä, joita vastaavantyyppisissä tutkimuksissa ei yleensä ole käytetty. (Järventausta ym., 1999, s. 56–57; Ojasalo ym., 2015, s. 104–105.)

Määrällisen tutkimuksen pohjana toimii numeerinen tieto, joka pohjautuu analyysiin. Oletus siinä on, että todellinen, yksilöstä riippumaton tieto saavutetaan oikealla tavalla mittaamalla ja kokeilemalla. Määrälliset tutkimusmenetelmät toimivat hyvin yleisesti tilanteissa, joissa halutaan testata teorian paikkansapitävyyttä. Tavoitteena on asioiden, ominaisuuksien, kokemusten ja ilmiöiden selittäminen, kuvaaminen, vertailu sekä ennustaminen. Määrällisellä tutkimuksella on mahdollista saada sellaista tarkkaa numeerista tietoa, jota tulkinnallisilla menetelmillä ei ole mahdollista saavuttaa. Olennaista määrällisessä tutkimuksessa on, että tutkittava ilmiö on mahdollista muuttaa mitattavaan muotoon. Määrällisille menetelmille tyypillistä on, että tutkija pysyy erillään tutkimuksen kohteesta eikä usein edes kohtaa tutkittavia. Tutkija tarkastelee tutkittavia ikään kuin ulkopuolisena. Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan mittauksen luotettavuuden eli reliabiliteetin sekä mittareiden tarkkuuden eli validiteetin avulla. Tyypillinen määrällinen menetelmä on esimerkiksi lomakekysely. (Ojasalo ym., 2015, s. 104–105; Valli, 2018, osa 1, kohta Toimivan tutkimusmenetelmän löytäminen; Vilkkä, 2021b, s. 23–27.)

Laadullisia tutkimusmenetelmiä käytetään, kun tutkitaan aihetta, jota ei tunneta entuudestaan hyvin ja ymmärrystä aiheeseen liittyen halutaan lisätä. Laadullinen

tutkimustapa on tulkintaan perustuvaa tutkimusta. Laadullinen tutkimus toimii hyvin tutkimustapana, kun halutaan kuvata kokemuksiin perustuvaa ilmiötä tai ymmärtää ihmisten tuottamia monitulkintaisia ja subjektiivisia merkityksiä. Laadullisessa tutkimuksessa tutkittavia aiheita on huomattavasti vähemmän kuin määrällisessä tutkimuksessa. Analysoitavaa aineistoa sen sijaan syntyy yleensä runsaasti laadullisissa tutkimuksissa. Tavoitteena onkin hankkia suppeasta kohteesta paljon tietoa ja ymmärtää ilmiötä paremmin ja kokonaisvaltaisemmin. Laadullisen tutkimuksen pohjana on ilmiöiden kuvaaminen, syvällinen ymmärtäminen sekä jatkuva aineiston tulkitseminen. Sen avulla voidaan ymmärtää syvemmin arvoja ja johtamista. Laadullisissa tutkimuksissa tutkija on yleensä myös hyvin lähellä tutkittavia, välillä jopa osallistuen itse toimintaan ja tehden siitä perusteltuja tulkintoja. Laadullisen tutkimuksen yksi haasteista piilee siinä, että tutkijan on ymmärrettävä kokemusten merkityksellisyys tutkittavan näkökulmasta ja kyettävä tunnistamaan omat ennakkokäsitykset ja ennakkoluulot toisen kokemasta ilmiöstä. Tyypillinen laadullinen tutkimus on esimerkiksi ryhmähaastattelu. (Ojasalo ym., 2015, s. 104–105; Valli, 2018, osa 1, kohta Toimivan tutkimusmenetelmän löytäminen; Vilkkä, 2021b, s. 17–22.)

Tässä opinnäytetyössä toteutetaan ensin kvantitatiivinen tutkimus dokumenttianalyysin muodossa ja tämän jälkeen tutkimusta syvennetään laadullisella tutkimuksella haastattelujen avulla. Laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen piirteet täyttyvät monipuolisten, vuorovaikutussuhteessa tehtyjen haastatteluiden avulla. Tällä pyritään saamaan kokonaisvaltainen ymmärrys tutkittavasta aiheesta.

4.2.1 Dokumenttianalyysi

Dokumenttianalyysi soveltuu hyvin tiedonkeruumenetelmäksi silloin, kun analysoitavaa materiaalia on käytettävissä ja sen perusteella pystytään tekemään luotettavia ja selkeitä johtopäätöksiä. Menetelmä sopii myös hyvin tapaustutkimukseen, koska siinä tarkastellaan dokumentteja ja muuta materiaalia tutkittavan kohteen omassa, luonnollisessa ympäristössä. Dokumentit toimivat hyvin tutkimuksen taustatietona ja täydennyksenä muille tiedonkeruumenetelmille. Dokumentit käsittävät kaiken kirjallisen ja kuva- sekä äänimateriaalin. Dokumenttianalyysistä voidaan erottaa kaksi erillistä tapaa; sisällön analyysi ja sisällön erittely. Sisällön analyysillä kuvataan dokumenttien

sisältöä sanallisesti ja etsitään tekstin merkityksiä. Sisällön erittelyllä tarkoitetaan puolestaan dokumenttien analyysiä, jossa esitetään määrällisesti, usein numeroin, tekstin sisältöä. Aineiston käsittelyssä aineisto hajotetaan osiin, käsitteellistetään ja kootaan uudelleen. (Hyvärinen, 2017, luku 1.2.; Ojasalo ym., 2015, s. 136–145.)

Dokumenttianalyysiä hyödynnetään tutkimuskysymyksissä, joissa selvitetään toimeksiantajan tämänhetkistä hiilijalanjälkeä sekä yrityskulttuurin johtamista. Hiilijalanjäljen laskentaa varten kerätään ja analysoidaan suuri määrä olemassa olevaa tietoa. Tietoja kerätään energiasta, matkustuksesta, jätteistä, hankinnoista sekä palveluista ja tapahtumista. Toimeksiantajan hiilijalanjälki lasketaan tätä työtä varten ensimmäistä kertaa ja laskenta tapahtui kirjoittajan toimesta. Hiilijalanjälkiraportin tiedot toimivat myös yhtenä analysoitavana dokumenttina. Yrityskulttuuriin liittyen taustadokumentteina käytetään erilaisia yrityksen sisäisiä dokumentteja kuten työ- ja asiakastyytyväisyyskyselyitä. Yrityskulttuurin ymmärtämiseksi käytetään myös viime vuonna strategiatyön yhteydessä tehtyä yrityskulttuuritutkimusta.

4.2.2 Haastattelu

Haastattelut ovat keskusteluja, jotka tapahtuvat haastattelijan ja haastateltavan välillä, mutta eroavat kuitenkin spontaanista keskustelusta eri tavoin. Haastattelu tähtää tietyn tiedon hankintaan kysymysten, fokusoinnin ja ohjauksen avulla. Näkyvin ero muodostuu haastattelun osallistujien roolien kautta. Haastatteliija toimii tiedon kerääjänä ja haastateltava tiedon antajana. Haastattelu soveltuu tiedonkeräysmenetelmäksi, kun halutaan korostaa yksilöä tutkimustilanteen subjektina. Haastattelu on hyvä yhdistää muihin tiedonkeruumenetelmiin, koska useimmiten eri menetelmät tukevat tiedonkeruussa toisiaan. Haastatteluissa voidaan hyödyntää erilaisia haastattelumenetelmiä, joita ovat esimerkiksi strukturoitu tai puolistrukturoitu haastattelu, avoin haastattelu, syvähaastattelu sekä ryhmähaastattelu. (Hyvärinen., 2017, luku 1.2.; Ojasalo ym., 2015, s. 106–107.)

Haastatteluja käytetään tiedonkeruumenetelminä työssä, koska haastattelujen avulla saadaan runsaasti analysoitavaa aineistoa ja haastattelun avulla aiheisiin päästään sisälle syvällisesti. Osasta tutkittavia aiheita ei ole myöskään mahdollista saada

luotettavaa tietoa ilman haastattelua. Haastattelun avulla pyritään selvittämään haastateltavien todellisia ajatuksia kyseisestä aiheesta. Työssä käytetään haastattelumenetelminä puolistrukturoitua haastattelua sekä ryhmähaastattelua. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset on mietitty ennakkoon, mutta haastatteliija mukauttaa kysymysten esittämistä haastattelun kulkuun ja tekee tarpeen mukaan niihin pieniä muutoksia kesken haastattelun. Ryhmähaastattelussa haastatellaan samanaikaisesti useampaa haastateltavaa. Ryhmähaastattelussa haastatteliija saa tietoa tietyn ryhmän toimintatavasta, haastateltavien vuorovaikutuksesta keskenään sekä ryhmän dynamiikasta. Ryhmähaastatteluissa voidaan keskittyä vuorovaikutuksessa ilmeneviin kulttuurisiin merkityksiin sekä ryhmän jäsenten keskinäiseen vuorovaikutukseen. Ryhmähaastatteluissa saadaan tietoa moniäänisyyden kautta ihmisten erilaisista tulkinnoista, merkityksen vaihtelusta ja argumentaatiosta. Ryhmän arvot ja normit tulevat myös haastattelussa esiin. Ryhmähaastatteluissa haastattelijan rooli on usein hieman erilainen kuin yksilöhaastatteluissa. Rooli painottuu usein moderaattorin rooliin ja haastattelijan tehtävänä on tukea ryhmän aktiivista vuorovaikutusta ja pyrkiä saamaan erilaiset näkökulmat ryhmässä esiin. (Hyvärinen ym., 2017, luku 2.4. ja 2.9.; Ojasalo ym., 2015, s. 108–109.)

Haastattelut toteutetaan yksilö -, teema- ja ryhmähaastatteluina. Yksilöhaastattelut tehdään eri paikkakuntien toimistojen vuokranantajille/kiinteistövastaaville ja niiden avulla kerätään taustatietoja toimeksiantajan vuokrakiinteistöjen energia- ja sähkötiedoista. Lisäksi sen tavoitteena on selvittää tarkemmin kiinteistöjen nykytilaa sähkö- ja energia-asoiden osalta sekä tehtyjä ja suunniteltuja energiansäästötoimenpiteitä päästövähennyspolkua varten.

Teemahaastattelut keskittyvät työssä energia-alan asiantuntijan haastatteluun sekä strategiaprosessissa mukana olleen yrityskulttuurimuotoilijan haastatteluun. Haastatteluilla halutaan saada yksilöityä ja tarkkaa tietoa aiheesta, mutta kysymyksiä ei haluta täysin lukita ennakolta vaan haastattelussa halutaan jättää mahdollisuus lisäkysymyksille ja muokattavuudelle. Energia-alan teemahaastattelulla haetaan lisää ymmärrystä energian osalta hiilijalanjälkilaskentaan liittyen sekä ymmärrystä päästövähennystoimenpiteiden mahdollisuuksista energian osalta. Yrityskulttuurimuotoilijan haastattelulla haetaan ymmärrystä siitä, miten yrityskulttuuria tulisi johtaa osana sekä strategiaa että strategista vastuullisuutta.

Ryhmähaastattelua käytetään toimeksiantajayrityksen johdon haastattelussa. Johdon ryhmähaastattelulla halutaan saada ymmärrystä erityisesti yrityksen perustajien ja johdon arvomaailmasta sekä siitä, miten toimeksiantajayrityksen kulttuuri on syntynyt. Näin pyritään ymmärtämään paremmin nykyistä yrityskulttuuria ja sitä, miten se on rakentunut vuosien kuluessa. Samalla halutaan tutkia syvemmin sitä, miten aitoja arvot ovat perustajien ja johdon maailmassa ja eroaako arvomaailma siitä kuvasta, jonka markkinointi antaa yrityksestä ulospäin.

Taulukossa yksi esitellään tässä työssä käytettävät tutkimusmenetelmät. Taulukosta selviää tutkimusmenetelmän lisäksi kohderyhmä, jolle tutkimusmenetelmä on kohdennettu, hankittava tieto sekä tutkimusmenetelmän toteutuksen ajankohta.

Taulukko 1. Käytettävät tutkimusmenetelmät

Menetelmä	Kohderyhmä	Hankittava tieto	Ajankohta
Dokumenttianalyysi	Hiilijalanjäljen laskentaan tarvittava, olemassa oleva tieto sekä valmis hiilijalanjälkiraportti, yrityskulttuurin ymmärtäminen	Tiedot matkustuksesta, jätteistä, hankinnoista sekä palveluista ja tapahtumista, erilaiset yrityksen sisäiset dokumentit kuten työ- ja asiakastyytyväisyyskyselyt sekä yrityskulttuuritutkimus.	1–3/2022
Yksilöhaastattelu	Vuokranantajat/kiinteistövastaavat	Toimistojen sähkö- ja energiatiedot sekä energiansäästö toimenpiteet.	1–3/2022
Ryhmähaastattelu	Yrityksen johto	Syvämpi ymmärrys johdon arvomaailmasta ja yrityksen historiasta.	4/2022
Teemahaastattelu	Energia-alan asiantuntija	Syvämpi ymmärrys hiilijalanjälkilaskennasta energian osalta sekä energiansäästötoimenpiteiden vaikutuksista.	4/2022
	Yrityskulttuurimuotoilija	Syvämpi ymmärrys siitä, miten yrityskulttuuria tulisi johtaa, jotta se tukisi strategista vastuullisuutta.	1/2023

Taulukko havainnollistaa sitä, miten valitut tutkimusmenetelmät ja kohderyhmät tukevat toinen toisiaan. Toteutuksen ajankohta kuvaa puolestaan tutkimusmenetelmien ajallista yhteyttä toinen toisiinsa.

4.3 Aineiston analysointi

Opinnäytetyössä aineiston analysointi on ongelmanratkaisutapa, jonka tavoitteena on tiivistää isompi sisältökokonaisuus pienemmäksi kokonaisuudeksi. Aineiston analysointiin liittyy ajattelua, lukemista, erittelyä, ryhmittelyä, tulkintaa sekä eriteltyjen kokonaisuuksien nimeämistä. Analysoinnin tavoitteena on, hallita ja ymmärtää paremmin laajaa sisältökokonaisuutta ja siihen liittyviä muuttujia, ilmaisuja ja kieltä. (Vilkka, 2021, Osa III: Analysointi käytännössä.)

Tässä opinnäytetyössä analysoidaan sekä määrällistä että laadullista aineistoa. Määrällisen ja laadullisen aineiston analysoinnit eroavat hieman toisistaan. Määrällisen aineiston analyysi perustuu matemaattisiin kaavoihin, laskennalliseen todennäköisyyteen, prosentteihin ja lukumääriin. Se perustuu sellaisten periaatteiden ymmärtämiseen, joilla voidaan numeerisesti kuvata muuttujien arvoja ja vaihtelua. Määrällisen aineiston analysoidut tulokset esitetään tekstinä ja sen tukena käytetään havainnollistamiseen kuvioita ja taulukoita. (Vilkka, 2021, Osa III: Määrällinen analyysi.) Laadullisen aineiston analyysillä tavoitellaan puolestaan oman aineiston syvempää ymmärtämistä niin, että hajanainen aineisto tiivistyy ja tarkentuu. Siinä keskitytään asioihin, aiheisiin ja teemoihin, joista aineisto kertoo. Tavoitteena on luoda sanallinen ja selkeä kuvaus asiasta, jota tutkitaan. (Vilkka, 2021, Osa III: Laadullinen analyysi; Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 4.)

Haastattelut ja dokumenttianalyysin aineisto analysoidaan teemakohtaisesti. Dokumenttianalyysin aineisto jaotellaan analysoinnissa Greenhouse Gas päästölaskentamallin mukaisiin teemoihin. Energiaa koskevien haastatteluiden osalta analysoinnissa käytetään myös Greenhouse Gas päästölaskentamallin mukaista jaottelua. Johdon ja yrityskulttuurimuotoilijan haastatteluissa analysoitavaa aineistoa käsitellään vastuullisen yrityskulttuurin johtamisen teeman mukaisesti.

5 VASTUULLISUUS OSANA YRITYSKULTTUURIA JA STRATEGIAA

Luvuissa viisi ja kuusi käydään läpi kehittämistyön keskeinen teoria. Luvussa viisi käydään läpi ensin yritysvastuuta, yrityskulttuuria, arvoja ja niiden molempien tärkeää osuutta vastuullisuudessa. Samalla tarkastellaan myös millaista johtamista yrityskulttuuri ja arvot vaativat. Yrityskulttuuria ja arvoja käydään tarkoituksellisesti laajasti läpi, koska niiden merkitys vastuullisuudessa on hyvin suuri ja molemmat ovat tämän työn toimeksiantajalle poikkeuksellisen merkityksellisiä asioita. Tämän jälkeen syvenytään strategian käsittelyyn, joka seuraa koko työn läpi punaisena lankana. Luvun lopuksi tutustutaan strategiseen vastuullisuuteen.

5.1 Yritysvastuu

Yritysvastuu tunnettiin alun perin yhteiskuntavastuun käsitteenä ja siitä alettiin tosisaan puhua 1990–2000-lukujen vaihteessa. Yritysvastuuta kuvataan usein edelleen tuolloin tunnetuksi tulleen John Elkingtonin kehittämän kolmen pilarin mallin kautta, jossa vastuullisuus rakentuu sosiaalisesta, taloudellisesta ja ekologisesta vastuusta. Usein malliin liitetään myös neljäs pilari, joka on kulttuurinen kestävyys. Kolmen pilarin mallin haasteena on kuitenkin, että vastuullisuusasioita on hankala luokitella yksiselitteisesti eri pilarien välillä, koska jokainen alue liittyy toisiinsa. Sosiaalinen kestävyys sekä ympäristöasiat jäävät triple bottom -mallissa usein myös erilleen taloudellisesta kestävyyydestä. Malli on kuitenkin edelleen toimiva viitekehys vastuullisuuden eri osa-alueiden ymmärtämiseen. (Koipijärvi & Kuvaja, 2017, s. 18.)

Yritysvastuu onkin laaja kokonaisuus ja vuosien varrella painopisteet ja osa-alueet ovat täsmentyneet ja muuttuneet, mutta kolmen pilarin luokittelu toimii edelleen hyvin. Pilarit toimivat talomallin mukaisesti seininä, mutta yritysvastuun kivijalan muodostavat yrityksen arvot ja yrityskulttuuri. Arvoja ja yrityskulttuuria täsmentävät yrityksen toimintatavat ja päätöksentekorakenteet. Yrityksen arvot ovatkin siis hyvin keskeisessä asemassa yritysvastuun rakennuksessa; yrityksen kulttuurin, toimintatapojen ja päätöksenteon tulisikin aina pohjautua arvoihin, muuten yritysvastuulta murenee koko kivijalka pois. Talomallin katon puolestaan muodostavat nykykäsityksen

mukaan sidosryhmät ja viestintä. Vastuullinen yritys toimii vuorovaikutteisessa suhteessa eri sidosryhmiensä kanssa ja kiinnittyy näin aktiiviseksi osaksi ympäröivää yhteiskuntaa. Ilman viestintää yritysvastuu ei puolestaan konkretisoidu. Viestintää tarvitaan sekä sisäisesti että ulkoisesti; sisäisesti yritysvastuun jalkauttamiseksi yrityksen toimintakulttuuriin ja ulkoisesti, jotta vastuullisuus tuodaan näkyväksi myös ulospäin. Johtamisen näkökulmasta yritysvastuun voidaan sanoa olevan maalissa vasta kun siitä myös viestitään tehokkaasti sekä sisäisesti että ulkoisesti. (Liappis ym., 2019, s. 8–10.)

Yritysvastuu voidaan luokitella myös muilla tavoin perinteisen kolmen pilarin mallin lisäksi. Tässä työssä vastuullisuuden tarkastelu pohjautuu kuitenkin perinteisen kolmen pilarin malliin. Syynä tähän on se, että kolmen pilarin malli on selkeä, käytännöllinen ja laajasti käytetty.

Kun mietitään termiä yritysvastuu, niin nykypäivänä sille voidaan löytää monia eri synonyymejä kuten esimerkiksi kestävä kehitys, yrityksen yhteiskuntavastuu, vastuullinen liiketoiminta tai vaikkapa ihan yksinkertaisesti vastuullisuus. Yhteistä termeille kuitenkin on, että niillä halutaan kuvata sitä, että yritys kantaa vastuuta omista toimitaan, mutta erottaa vastuun yhteiskunnalle kuuluvasta vastuualueesta. Yritysvastuu on niin laaja kokonaisuus, että tärkeintä on kussakin yrityksessä löytää se ydin, johon halutaan lähteä keskittymään ja priorisoida toiminta sen mukaan. Ensin on hyvä keskittyä yrityksen oman toiminnan kannalta keskeisimpiin kysymyksiin. Eri osa-alueiden lisäksi on tärkeää nähdä yritysvastuun kokonaiskuva ja osa-alueiden keskinäiset yhteydet. Keskinäisiä yhteyksiä voidaan kuvata yritysvastuutalon ilmankiertona. Yritysvastuun jokainen osa-alue vaikuttaa toiseen alueeseen ja jokaisen osa-alueen on oltava kunnossa, jotta yritysvastuutalo pysyy pystyssä ja hyvinvoivana. (Juutinen, 2016, luku 1.2.2 ja 1.2.4.; Liappis ym., 2019, s. 10–11.)

5.2 Yrityskulttuuri, arvot ja niiden johtaminen

Kulttuuri tarkoittaa asenteita, arvoja, uskomuksia ja normeja, jotka näkyvät toiminnassamme ja ajattelussamme. Yrityskulttuuriin nämä syvärakenteet muodostuvat pikkuhiljaa, vuosien saatossa ja ne näyttäytyvät yrityksessä usein itsestään selvyyksinä. Koska yrityksen toiminnassa kulttuuri näyttäytyy tottumuksina ja tapoina, on sitä

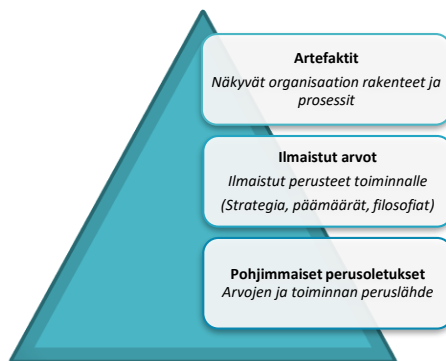
vaikea kopioida. (Hämäläinen ym., 2016, s. 153; Luukka 2019, s. 30; Puohiniemi, 2003, s. 7; Schein 2001, s. 45.) Edgar Schein on yksi kuuluisimmista tutkijoista, joka on tutkinut yrityskulttuuria ja sen eri tasoja. Scheinin (2001, s. 42–43) mukaan kulttuuri on ”ryhmän historiansa aikana oppimien, kaikkien yhteisten ja itsestään selvien oletusten loppusumma”. Schein (2009, s. 30–36) jakaa yrityskulttuurin kolmeen tasoon. Ensimmäisessä tasossa ovat kulttuurin ulospäin näkyvät asiat eli artefaktit, kuten yrityksen rakenteet ja prosessit. Toisessa tasossa näkyvät puolestaan kulttuurin sisäisen yhdentymisen tekijät kuten vaikkapa strategia. Kolmannella tasolla esiin nousevat kulttuurin syvät perusoletukset eli tiedostamattomat ajatukset, käsitykset ja tunteet.

Helpoiten havaittavissa ovat ylimmän tason artefaktit, jotka muodostuvat nähtävissä ja kuultavissa olevista asioista. Artefaktit ovat myös asioita, joita pystyy tuntemaan, kun viettää aikaansa yrityksessä. Tällaisia asioita ovat esimerkiksi tilojen sisustus, yleinen ilmapiiri ja ihmisten käyttäytyminen. Tällä tasolla kulttuuri näyttäytyy usein selkeänä, mutta todellisuudessa siitä on vielä hyvin vaikea päätellä mitään syvempää yrityksen kulttuurista. Syvällisempää ymmärrystä varten täytyy keskustella yrityksessä työskentelevien ihmisten kanssa havainnoistaan. (Schein, 2009, s. 31–32.)

Toisella tasolla selviävät yrityksen ilmaistut arvot. Niitä voi selvittää keskustelemalla yrityksen jäsenten kanssa syvällisemmin arvoista ja toimintatavoista. Keskustelussa kannattaa painottaa erityisesti niitä artefakteja, jotka havaintojen perusteella vaikuttavat olevan jollain tapaa ristiriitaisilta. Ilmaistuja arvoja ovat esimerkiksi strategia, visio, yleiset toimintatavat, etiikka ja perusarvot. Jos artefaktien ja ilmaistujen arvojen välillä on ristiriitoja, ne nousevat usein syvemmissä keskusteluissa esiin. Näkyvää käyttäytymistä ohjaavat usein ajattelun ja käsitysten syvempi taso. (Schein, 2009, s. 32–34.) Toimeksiantajan arvot on esitelty työn alussa, ja ne ovat yrityskulttuurin ohella tämän opinnäytetyön kannalta yksi ohjaavista tekijöistä.

Jotta kulttuuria on mahdollista ymmärtää syvällisesti, on tarkasteltava yrityksen historiaa, syntyä sekä yrityksen perustajien ja johtajien arvoja ja uskomuksia. Yrityskulttuurin kolmas taso pyrkii selvittämään tätä. Nämä asiat ovat pikkuhiljaa siirtyneet eteenpäin yrityksen muille jäsenille. Kulttuurin ytimen muodostavat nämä yhdessä opitut arvot, uskomukset ja oletukset, joista on tullut yhtenäisiä ja itsestään selviä

oppimisprosessin tuloksia. (Schein, 2009, s. 34–36.) Kuviossa kaksi on esitetty Scheinin organisaatiokulttuurin eri tasot.



Kuvio 2. Yrityskulttuurin tasot. (Mukaillen Schein, 2009, s. 30)

Myös Panu Luukan (2019, s. 175) mukaan yrityskulttuuri tarkoittaa yrityksen tiedostettuja ja tiedostamattomia arvoja, rakenteita, toimintatapoja ja niiden ilmentymiä. Nämä kaikki yhdessä ohjaavat yrityksen jäsenten käyttäytymistä ja yhdistävät heitä sekä erottavat yrityksen muista yrityksistä. Luukka (2019, s. 175) tiivistää yritysläheisen ja vahvan yrityskulttuurin neljään kulmakiveen; organisaation ihmiskäsitys, arvomaailma, olemassaolon syy ja suunta. Koska vahva yrityskulttuuri tarvitsee vahvan perustan, on ensiarvoisen tärkeää, että tukipilarit ovat kunnossa. Jos perustus on heikko, on vahvaa yrityskulttuuria lähes mahdoton rakentaa. Organisaation ihmiskäsityksen vaikutus toiseen kulttuurin kulmakiveen, arvomaailmaan, on ilmeinen. Yrityksen arvoilla on tehtävänään kertoa, miten toimimalla yritys uskoo pystyvänsä toteuttamaan olemassaolon tarkoitusta sekä pääsemään asetettuihin tavoitteisiin. Erityisen tärkeää on muistaa, että arvot eivät ikinä ohjaa itse bisnestä vaan ihmisiä bisneksessä. Siksi on muistettava aina suunnata arvot ihmisille eikä esimerkiksi organisaatiolle tai sidosryhmille. (Luukka, 2019, s. 205.) Toimeksiantajan toiminta pohjautuu vahvasti yhdessä tekemiseen ja arvoissa painotetaan me ennen minua-ajattelumallia, vapaa-ajan ja työn yhteensovittamista, inhimillisyyttä ja itsenäistä ajattelua. Toimeksiantajalla yrityksen arvot käyvät ilmi niin sanotun Manifeston eli yrityksen arvoasetelman kautta. Lisäksi yrityksellä on käytössä oma päätöksentekomalli, joka on visuaaliseen muotoon muutettu henkilöstölle suunnattu työkalu päätöksenteon tueksi. (Integrata, 2023.)

Schein (1987, s. 233–244) korostaa johdon esimerkin merkitystä yrityskulttuurille. Hänen mukaansa ryhmän perustajien, voimahahmojen ja ryhmän johtajien rooli on

merkittävä niin kulttuurin syntymisessä kuin kulttuurin muokkaamisessa toivottuun suuntaan. Huomionarvoista on lisäksi se, että vaikka yrityksen perustajat eivät tarkoituksella yrittäisi vaikuttaa yrityksen jäsenten ajatteluun, heidän maailmankatsomuksellaan ja ihmiskäsityksellään on suuri rooli kulttuurin muodostumisessa.

Yrityksissä menestyksen ja kilpailuedun saavuttamiseksi käytetään usein keinoina strategiaa, kulttuuria ja johtamista. Strategia on näistä ulospäin näkyvin ja ulkopuolisiin sidosryhmiin vaikuttavin tekijä, mutta sisäisesti vaikuttavan yrityskulttuurin ja arvojen merkitys on yhtä tärkeä. Voidaankin sanoa, että strategia tarjoaa yritykselle virallisen keinon tavoitteiden saavuttamiseksi ja kulttuuri puolestaan pitää sisällään toimintaa ohjaavat ja tavoitteet mahdollistavat arvot ja uskomukset. Strategia vetoaa järkeen ja kulttuuri tunteisiin. Strategiaa eli järkeä on helpompi johtaa, kun taas kulttuuria, joka pitää sisällään arvot, tunteet ja uskomukset on vaikeampi ohjata tai todentaa. Kulttuurin ja johtamisen liittyessä vahvasti toisiinsa, paras tulos saavutetaan, kun johdetaan kulttuuria strategian mukaiseen suuntaan niin, että siitä saadaan strateginen vahvuus. Jos kulttuuri jätetään johtamatta, se ei tue liiketoimintaa vaan näyttäytyy irrallisena osana. Tällöin kulttuuri saattaa olla enemmänkin strategian muutoksen vastustaja kuin mahdollistaja. Hyväkin kulttuuria on kuitenkin uskallettava haastaa, jotta se tukisi yrityksen strategiaa mahdollisimman hyvin. (Kilpinen, 2022, s. 173–175.)

Luukka (2019, s. 96) esittää kulttuurin johtamiseen avuksi kolmivaiheisen viitekehyksen; 1. tule tietoiseksi, 2. muotoile tukevaksi ja 3. elä todeksi. Ensimmäinen vaihe kuvaa sitä, että johdon tulee ymmärtää, missä kulttuurissa ollaan nyt ja minne halutaan mennä. Toinen vaihe on kulttuurin muotoilu tukemaan haluttuja tavoitteita ja päämääriä. Kolmantena on ymmärrettävä, että yksikään kulttuuri ei ole ikinä valmis vaan yrityskulttuurin koetinkivi on yrityksen arki, jossa sitä testataan koko ajan elämällä sanoja teoiksi.

5.3 Strategia

Strategia on päätösten ja toimenpiteiden joukko, jonka avulla yritys hakee menestystä tulevaisuudessa. Strategian tarkoitus on antaa tekemiselle suunta ja merkitys ja tuoda työntekijöiden toimintaan johdonmukaisuutta. Strateginen johtaminen on toimintaa, jolla mahdollistetaan pidemmän aikavälin menestys yrityksessä. Se on liiketoiminnan

suunnan määrittelyä ja toiminnan suurista linjoista päättämistä. Operatiivisen johtamisen keskittyessä nykyhetkeen, strateginen johtaminen suuntaa katseen tulevaisuuteen. Strategisessa johtamisessa organisaatio huomioidaan suhteessa sen ympäristöön. Siihen kuuluvat päämääristä päättämisen lisäksi arvopohjan määrittely ja strategian kehittäminen- ja täytäntöönpano sekä muutosten ja uudistusten johtaminen. (Viitala & Jylhä, 2019, s. 23–24; Vuorinen, 2014, s. 15–16.)

Sutinen ja Haapakorva (2021, s. 35) kuvaavat strategian nelivaiheisen prosessina, jota voi lähteä toteuttamaan yksinkertaisesti neljän kysymyksen kautta.

- 1) Ymmärrys; Missä olemme nyt?
- 2) Näkemys; Mihin tulevaisuuden toimintaympäristöön olemme menossa?
- 3) Valinnat; Miten päätämme toimia ja menestyä tulevaisuudessa?
- 4) Toteutus; Miten tämä saavutetaan?

Ymmärrys nykytilasta on välttämätöntä, koska jotta voi suunnistaa sinne, minne haluaa, on aidosti ymmärrettävä missä on nyt. On katsottava yrityksen sisään ja ymmärrettävä sen nykytila. Yritys ja sen johto usein ajattelevat tuntevansa nykytilanteensa sekä vahvuutensa ja heikkoutensa hyvin, mutta lopulta oman kilpailukyvyn ja erityisesti oman toiminnan näkeminen ulkopuolisen silmin on hyvin vaikeaa. Ymmärryksen syventämisessä on hyvä käyttää apuna mahdollisimman monipuolisesti erilaista dataa; niin numeraalista kuin laadullistakin. (Sutinen & Haapakorva, 2021, s. 68.)

Kehittämistyön strateginen hiilineutraaliusprojekti etenee Sutisen & Haapakorvan edellä esitetyn nelivaiheisen prosessin mukaisesti. Ensin haetaan ymmärrystä tämänhetkisestä vastuullisuuden lähtötilanteesta. Ymmärrystä haetaan tässä vaiheessa siihen millaiset odotukset ja kilpailutason tilanne vastuullisuuden osalta on sisäisesti (johto, työntekijät) sekä ulkoisesti (asiakkaat, sidosryhmät, kilpailijat). Hiilineutraaliustavoitteen kokonaisymmärrystä varten lasketaan lisäksi toimeksiantajan tämänhetkinen hiilijalanjälki. Näin ymmärretään lähtötilanne sekä puolueettoman kvalitatiivisen numerodatan, että kokemukseen ja tunteisiin perustuvan kvalitatiivisen datan näkökulmista.

Näkemys tulevaisuudesta kirkastuu, kun ymmärrämme nykytilan riittävän hyvin. Strategiaprosessin toinen vaihe, näkemys, katsoo ensimmäisestä vaiheesta poiketen

ulospäin yrityksestä ja tulevaan. Näkemysvaiheessa pyritään ymmärtämään, millainen on tulevaisuuden kilpailu ja toimintaympäristö. (Sutinen & Haapakorva, 2021, s. 86.)

Vastuullisuuden merkitystä tulevaisuuden asiantuntijayritysten arjessa pyritään kir-
kastamaan kehitystyön strategiaproessin avulla. Vastuullisuuden merkitys kasvaa jat-
kuvasti joka toimialalla ja sääntely vastuullisuuden ympärillä kiristyy. Sääntely kos-
kettaa tällä hetkellä suoraan lain nojalla vain teollisuuden suuryrityksiä, mutta levit-
täytyy koko ajan yhä laajemmin myös pienempiin yrityksiin. Sääntely ulottuu pienem-
piin yrityksiin nopeasti, koska ne ovat usein osa suurempien yritysten toimitusketjua.
Näin paine vastuullisuudesta ja vastuullisuusdatan raportoimisesta valuu alaspäin. Asi-
akkaiden ja sidosryhmien lisäksi painetta tulevaisuuden vastuullisuuden toimintaym-
päristöstä tulee myös sisäisesti, kun työntekijöiden uusi sukupolvi vaatii aitoa vastuul-
lisuutta työnantajalta.

Kolmannessa vaiheessa tehdään valinnat siitä, miten tulevaisuudessa päätetään toimia
ja menestyä. Valitaan siis strategia, jolla lähdetään etenemään. Tässä kohtaa on hyvä
miettiä myös erilaisia vaihtoehtoisia skenaarioita tehtävistä valinnoista ja käyttää
apuna kahden ensimmäisen kohdan eli ymmärryksen ja näkemyksen huomioita hyö-
dyksi. Strategisista valinnoista isot päätökset tehdään ensin ja vasta niiden jälkeen ede-
tään kohti pienempiä. Strategian valintaprosessi on usein monisyinen ja aaltoileva.
Lopputuloksena on suunnitelma, joka kaipa vielä toteutuksen. (Sutinen & Haapa-
korva, 2021, s. 116–118.)

Valinta strategisesta hiilineutraaliudesta tehtiin, jotta tulevaisuudessa pystyttäisiin vas-
taamaan sekä lainsäädännön, asiakkaiden, sidosryhmien että työntekijöiden ympäris-
tövastuuta koskeviin odotuksiin. Palveluita tuottavan yrityksen näkökulmasta yrityk-
sen oma hiilineutraalitoiminta tarkoittaa hiilineutraalien palveluiden tuottamista myös
asiakkaille ja sidosryhmille ja tätä kautta saavutetaan mahdollisimman laajalle ulot-
tuva hyöty, jolla vastata sekä sisäisiin että ulkoisiin vaatimuksiin.

Neljännessä vaiheessa eli toteutusvaiheessa määritellään, miten strategia toteutetaan
käytännössä. Strategian toteuttaminen pitää viedä sellaiselle tasolle, jossa vastataan
kysymyksiin, kuka tekee, mitä tekee ja mihin mennessä. Strategiaan kuuluvat oleelli-
sesti strategiset päämäärät, jotka määritellään tyypillisesti muutaman vuoden

mittaiselle strategiakaudelle. Päämäärät tarkentuvat organisaation pienempiä osia ja toimintaa koskeviksi konkreettisiksi tavoitteiksi. Strategian toimenpiteet pilkotaan puolestaan strategisiksi kehittämisprojekteiksi, joiden avulla strategisia projekteja vietään eteenpäin sovitussa järjestyksessä. (Sutinen & Haapakorva, 2021, s. 156; Viitala & Jylhä, 2019, s. 63.)

Kun tiedetään lähtötaso, eli nykyinen hiilijalanjälki, lähdetään strategista tavoitetta toteuttamaan analysoimalla ensin hiilijalanjäljen tulokset. Tämän jälkeen laaditaan päästövähennyspolku tavoitteen saavuttamiseksi kuluvan strategiakauden v. 2022–2024 aikana.

Strategian ja sen tavoitteiden onnistunut johtaminen käytäntöön vaatii henkilökohtaisten merkitysten luontia ja niiden sanoittamista päivittäiseen tekemiseen. Ihmisten sitouttaminen strategiaan vaatii yksilöllistä sidettä niin, että jokainen ymmärtää strategian merkityksen monisyisesti. Mitä henkilökohtaisemmalle ja inhimillisemmälle tasolle strategia saadaan ihmisen ymmärryksessä vietyä, sitä sitoutuneemmin sitä noudatetaan ja sen paremmin se kiinnittyy jokapäiväiseen tekemiseen. (Kilpinen, 2022, s. 214.)

Strategia muuttuu todeksi lopullisesti vasta työntekijöiden, asiakkaiden sekä muiden sidosryhmien kokemusten kautta. Työntekijän kokemus johdon luottamuksesta, ymmärrys itseen kohdistuvista odotuksista sekä työkalut ja tarvittavat valtuudet strategian toteuttamiseen omassa työtehtävässä ovat ensiarvoisen tärkeitä. Tunteilla on valtavan suuri merkitys strategian jalkauttamisessa arkeen. Järkeen vetoaminen tarjoaa syyn ja suunnan toiminnalle, mutta vain aito innostus synnyttää motivaatiota ja oma-aloitteista toimintaa. Yrityksen strategia ja tavoitteet vaikuttavat yleensä paljon oman työn merkityksellisyyteen. (Hämäläinen ym., 2016, luku 7, strategia todentuu kokemuksissa.)

Strategista johtamista on tarkasteltu eri aikakausina eri näkökulmista. Yksi näkökulmista on yrityskulttuuriin vaikuttaminen ja henkilöstön osallistaminen, jonka avulla resurssiperusteinen tai innovatiivinen strategia-ajattelu on mahdollista saada käytännössä toimimaan. Liiketoiminnan näkökulmasta parhaat tulokset saavutetaan, kun strategia on samassa linjassa yrityksen kulttuurin kanssa. (Vuorinen, 2014, s. 26.)

5.4 Strateginen vastuullisuus

Aiemmin hajanaisista vastuullisuuden osa-alueista vastuullisuus on kehittynyt strategiseksi vastuullisuudeksi, jossa koko liiketoimintaa arvioidaan vastuullisuuden näkökulmasta. Vastuullisuuden tuleekin olla kiinteä osa yrityksen koko strategiaa ja sille tulee olla määriteltyinä omat, selkeät tavoitteensa strategiassa. (Juntunen, 2006, s. 8; Juutinen, 2016, luku 3.2.4 ja 1.2.4.)

Vastuullista liiketoimintaa lähestyttiin pitkään negaation kautta. Pyrittiin minimoimaan toiminnasta aiheutuneet kielteiset vaikutukset ympäristöön ja yhteiskuntaan. Nykyisin vastuullisen liiketoiminnan määritelmään kuuluu yhä kiinteämmin pyrkimys myönteisten vaikutusten maksimointiin ja laajempien yhteiskunnallisten teemojen vaikutusten pohdinta. Yritykset pyrkivät yhä enemmän lunastamaan olemassaolonsa oikeutusta tuottamalla hyvinvointia muillekin kuin osakkeenomistajille. Yhteiskunnalliset teemat ovat osa yritysten strategiaa ja niiden kautta haetaan kilpailukykyä kehittämällä erilaisia ratkaisuja kestävyysaasteille. Strategisia painopistealueita määritellään ja yritys vastuussa keskitytään olennaisimpiin asioihin. Strategisessa vastuullisuudessa yritysten olemassaolon oikeutus perustuu kykyyn tarjota tuotteita, palveluita ja ratkaisuja, jotka auttavat maapalloa ja yhteiskuntaa ja edistävät oman toimialansa kautta kokonaisvaltaisesti vastuullisuutta. (Juntunen, 2006, s. 8; Juutinen, 2016, luku 3.2.4 ja 1.2.4; Koipijärvi & Kuvaja, 2017, s. 17–18.)

Strategisesta yritys vastuusta voidaan puhua, kun yritys vastuu ymmärretään osaksi yrityksen arvonmuodostusta. Kun vastuullisuuden osalta mietitään, miten yritys edistää oman toimialansa muutosta kestävydestä, sosiaalisesta, ekologisesta ja taloudellisesta hyvinvoinnista, ollaan matkalla kohti strategista vastuullisuutta. (Juutinen, 2016, luku 3.2.4 ja 1.2.4; Koipijärvi & Kuvaja, 2020, s. 22.)

On turhaa yrittää liimata vastuullisuutta yrityksen strategian päälle jälkikäteen, jos se ei ole ollut alun perin osa strategiaprosessia. Keskeisimpiä vastuullisuusteemoja on toimeksiantajayrityksessä mietitty niin, että asiakkaille, sidosryhmille ja työntekijöille pystytään tuottamaan lisäarvoa ja edistämään vastuullisuutta niin, että vaikutus olisi mahdollisimman laaja. Hiilineutraalien palveluiden tarjoaminen on tunnistettu yhdeksi keskeiseksi keinoksi tähän. Mikäli tuotetut palvelut pystytään tarjoamaan

hiilineutraaleina, pystyvät asiakkaat ja sidosryhmät tämän avulla pienentämään omaa hiilijalanjälkeään ja kokonaisvaikutus saadaan leviämään mahdollisimman laajalle. Tuottamalla palvelut hiilineutraalisti, lisäarvoa pystytään tarjoamaan niin asiakkaille kuin ympäristöllekin. Samalla työn merkityksellisyys kasvaa ja synnyttää sitä kautta hyvinvointia työntekijöille.

Yritysvastuun avulla tuotetaan lisäarvoa lisämyynnin, pienempien kustannusten tai korkeamman hinnan avulla. Epäsuorasti puolestaan voi syntyä asiakasuskollisuutta, henkilöstön hyvinvoinnin paranemista paremman sitoutumisen ja työn merkityksellisyiden tunteen lisääntymisen kautta sekä positiivista mainetta ja brändiarvoa. Osa hyödyistä on suoraan mitattavissa numeroin ja osa on vaikeammin mitattavissa, jolloin arvonmuodostus tulisi kommunikoida esimerkiksi johdolle eri keinoin. Jotta yritys vastuuta saadaan integroitua osaksi strategiaa, strategiseen johtamiseen ja täysin koko toimintaan, vaaditaan vahvaa sitoutumista ja strategisen vastuullisuuden jatkuvaa kehittämistä. Jos vastuullisuus ei ole kiinteä osa yrityksen strategiaa eikä liiketoiminnan ja yritys vastuun yhdistäviä tavoitteita ole asetettu, näyttäytyvät vastuullisuusasiat irtonaisina, yksittäistapauksina ja vastuullisuus jää usein suppeaksi ja lyhytnäköiseksi. Vastuullisuudessa on ensisijaisesti kyse siitä, miten ja millaisilla toimintavoilla taloudellista kannattavuutta organisaatiossa tavoitellaan. (Koipijärvi & Kuvaja, 2017, s. 20–27; Engert ym., 2016, s. 1–3.)

Vastuullisuustyön ottaminen osaksi yrityksen liiketoimintaa ja arkea onnistuu vain ja ainoastaan mikäli yrityksen johto on sitoutunut vastuullisuuteen. Käytännössä se tarkoittaa, että johto päättää mitä vastuullisuudelta halutaan ja mitä tämä tässä yrityksessä tarkoittaa. Vastuullisuus kiteytyy johtamiseen. Vastuullisuudesta osana toimintaa viestitään johdon osalta ja johto kannustaa vastuullisuustavoitteiden saavuttamisessa. Yrityksen pitää sitoutua vastuullisuuteen ja yrityskulttuurin ja arvojen tulee tukea sitä. Yksinkertaistaminen ja selkeys on valttia vastuullisen yrityskulttuurin luomisessa, jotta se on helpompi sisäistää. Tavoitetaso on hyvä asettaa myös korkealle ja lähteä hakemaan aidosti edelläkävijyyttä yritys vastuuseen liittyvissä asioissa. (Aaltonen ym., 2020, s. 326–328; Koipijärvi & Kuvaja, 2017, s. 45–46; Engert ym., 2016, s. 1–3.)

6 KOHTI HIILINEUTRAALIUTTA

Luvussa kuusi avataan ympäristövastuun käsitettä ja keskitytään työn yhteen keskeisimmistä käsitteistä eli hiilineutraaliin liiketoimintaan sekä tähän kiinteästi liittyvään hiilijalanjälkeen. Luvussa esitellään opinnäytetyössä käytettävä hiilijalanjäljen laskentaprosessi sekä standardi päästölaskentamalli.

6.1 Ympäristövastuu

Suomen perustuslain mukaan vastuu luonnosta, sen monimuotoisuudesta, ympäristöstä ja kulttuuriperinnöstä kuuluu kaikille ja julkisen vallan on pyrittävä turvaamaan jokaiselle oikeus sekä terveelliseen ympäristöön että mahdollisuuteen vaikuttaa sitä koskevaan päätöksentekoon. Tätä kutsutaan ympäristöperusoikeudeksi ja sen toteuttaminen turvataan muulla lainsäädännöllä. Liiketoiminnan ympäristövastuun minimi lähtökohdat tulevat näin ollen suoraan lainsäädännöstä ja koskettavat jokaista. (Suomen perustuslaki 1999/731, 2 luku 20 § 1–2 mom.)

Laajasta yritys vastuusta puhuttaessa, yritysten ympäristövastuu ei kuitenkaan koske pelkästään lain asettamia minimitavoitteita vaan siihen katsotaan kuuluvan myös kaikkien yhteistyötahojen ja sidosryhmien yritystoimintaan liittyvät odotukset ja velvoitteet. Varsinainen ympäristövastuu alkaakin vasta kun se minimitaso, jonka lainsäädäntö asettaa, on saavutettu ja yritys tekee tämän tason ylittäviä toimia ympäristön ja kestävä kehityksen eteen. Lainsäädännön minimivaatimusten lisäksi jokaisella yrityksellä on suuri rooli planeettamme ylikulutus paineen ehkäisemisessä ja vähentämisessä tuottamalla ja tarjoamalla tuotteita ja palveluita, jotka ohjaavat toimintaa kestävämpään suuntaan. (Liappis ym., 2019, s. 100.)

Aikaisemmin, kun katsotaan muutama vuosikymmen taaksepäin, ympäristöön liittyvät ongelmat ja erityisesti niiden uutisointi ja yleinen mielipide keskittyivät enemmän yksittäisiin alueisiin, kuten öljytankkereiden vuotoihin merialueilla tai yksittäisen tehtaan saastuttamaan maaperään. Ympäristöön kohdistuvat ongelmat katsottiin olevan paikallisia ja niiden vaikutus ulottui koskemaan pääasiassa lähialueita. Viime vuosikymmeninä ympäristöongelmat ovat saavuttaneet kuitenkin globaalin aseman ja nykyisin

ympäristövastuun pääpaino on suurissa, maailmanlaajuisissa ongelmissa ja erityisesti ilmaston lämpenemisessä ja siitä aiheutuviissa haitoissa, jotka ovat erilaisia eri puolilla maapalloa. Keskilämpötila nousee ja se aiheuttaa merien lämpenemistä, kasvi- ja eläinlajien sukupuuttoa, laajaa nälänhätää ja vesikriisiä ja valtavasti muita ongelmia eri puolilla maailmaa. Ongelmat eivät enää kosketa vain kaukaisia alueita vaan ovat kiistattomasti osa jokaisen arkipäivää. (Hitchcock & Willard, 2009, s. 15.)

Koska ongelma on globaali ja valtavan suuri, valtioiden lisäksi yritysten tulee tunnistaa oma vastuunsa. Jokaisen organisaation ja yrityksen pitäisi tunnistaa ja valita oman toimintansa kannalta oikeat painopisteet, joihin vaikuttavat esimerkiksi toiminnan laajuus, oma toimiala ja maantieteellinen sijoittuminen. Ympäristövastuun toteuttaminen tulisi ulottua läpi yrityksen kaikkien prosessien. Ympäristövastuussa huomioon tulisi ottaa ainakin seuraavat osa-alueet:

- materiaalien, energian ja luonnonvarojen tehokas käyttö
- kierrätys ja jätteiden vähentäminen
- ilman, maaperän ja vesien suojelu
- ilmastomuutoksen torjunta
- ympäristöystävällisten tuotteiden tarjonta asiakkaille ja yhteistyökumppaneille
- ympäristönäkökulmien huomioiminen ja henkilökunnan energiatehokkuuskoulutus (Ratsula, 2016, s. 154–155.)

Varsinaisen lainsäädännön lisäksi ympäristöperiaatteilla on keskeinen rooli ympäristöoikeudessa ja tätä kautta myös yritysvastuussa. Tällaisia yleisimpiä periaatteita ovat erityisesti ennaltaehkäisy- ja ennalta varautumisen periaate, joka ohjaa kaikkea ympäristön pilaantumiseen liittyvää sääntelyä ja aiheuttaja maksaa periaate, joka nimensä mukaisesti velvoittaa ympäristön pilaajan vastaamaan kustannuksista. (Vanhala & Ristaniemi, 2022, s. 230–239.)

6.2 Hiilijalanjälki

Ihmisen toiminta aiheuttaa ilmastoon erilaisia kasvihuonekaasujen päästöjä kuten hiilidioksidia, metaania, typpioksiduulia ja fluorattuja kaasuja. Kun päästöjen lähteet

ovat niitä sitovia ja poistavia nieluja (kuten metsät) suuremmat, aiheuttaa se kasvihuonepäästöjen lisääntymisen ilmakehässä. Kasvihuonepäästöjen lisääntyminen ilmakehässä taas aiheuttaa ilmaston lämpenemistä, josta seuraa puolestaan valtavasti erilaisia globaaleja ongelmia, kuten merenpinnan nousu, tulvat ja kuivuus. (Silvo ym., 2021, s. 23.)

Yrityksen hiilijalanjäljellä tarkoitetaan hiilidioksidipäästöjä, joita syntyy yrityksen toiminnan ja tekojen seurauksena. Usein hiilijalanjälki muodostuu energia-, materiaali-, matkustus- ja hankintojen päästöistä. Hiilijalanjälki voidaan määrittää samalla tavalla yrityksen ja organisaation lisäksi myös yksittäiselle toiminnalle, tuotteelle tai palvelulle. Hiilijalanjäljen laskennassa huomioidaan tyypillisesti kaikki tuotteen tai palvelun elinkaaren aikana syntyneet päästöt. (Sitra, 2022a.)

Ensimmäinen vaihe kun suunnitellaan yrityksen toiminnasta aiheutuvien päästöjen pienentämistä, on selvittää, mistä päästöt syntyvät omalla kohdalla eli laskea hiilijalanjälki. Hiilijalanjäljen laskentaan on olemassa erilaisia standardimalleja. Yhteistä kaikille standardeille on, että ne pohjautuvat ISO 14000 ympäristöstandardin malleihin. Mallin valinta riippuu siitä, millaista hiilijalanjälkeä lasketaan eli onko kyseessä yrityksen, tuotteen vai esimerkiksi palvelun hiilijalanjälki. Hiilijalanjäljen laskennassa huomionarvoista on, että mitään velvoitetta tietyn standardin käyttöön ei ole. Laskennan rajaus ja valitut päästökertoimet ovat myös vapaasti valittavissa. Standardit luovat kuitenkin tietyt pelisäännöt laskennalle yhtenäistään käsitteitä, määritelmiä ja menetelmiä. Vapaavalintaisuus vaikeuttaa hiilijalanjäljen vertailtavuutta ja laskenta tulee aina avata läpinäkyvästi ja kattavasti niin, että siitä selviää mitä kaikkea laskennassa on huomioitu. (Saalasti, 2021, s. 18–19; Silvo ym., 2021, s. 23; Sykli, 2021, s. 7–8.)

6.2.1 Hiilijalanjäljen laskentaprosessi

Hiilijalanjäljen laskennassa on tärkeää edetä vaiheittain, jotta ymmärretään eri vaiheiden vaikutus kokonaisuuteen. Laskennassa voidaan käyttää apuna erilaisia hiilijalanjäljen laskennan työkaluja, kuten valmiita laskureita ja ohjelmia. Valmiiden laskureiden ja ohjelmien käytössä on hyvä huomioida, että eri laskureiden vaatimat tiedot ja toiminnallisuudet eroavat toisistaan usein paljonkin. Laskureiden ja ohjelmien käyttö

edellyttää aina tarkkaa arviointia ja oman nykytilanteen ymmärrystä. (Laasasenaho ym., 2020, s. 76–77; Saalasti, 2021, s. 20–21.)

Hiilijalanjäljen laskennan vaiheet voidaan jakaa karkeasti seitsemään vaiheeseen:

- 1) Laskennan laajuuden päättäminen ja rajausten teko
- 2) Tietojen keräys
- 3) Päästökertoimen valinta ja kohdistus
- 4) Hiilijalanjäljen laskenta
- 5) Tulosten tulkinta ja päästövähennyskohteiden kartoitus
- 6) Tulosten hyödyntäminen
- 7) Viestintä sisäisesti ja ulkoisesti. (Laasasenaho ym., 2020, s. 76–77; Saalasti, 2021, s. 20–21.)

Ensimmäinen vaihe, jossa päätetään laskennan laajuus ja rajaukset, on laskennan kannalta hyvin tärkeä. Tässä vaiheessa otetaan kantaa siihen, mitkä kaikki päästöt laskentaan sisällytetään. Mukaan tulisi sisällyttää kaikki yrityksen toiminnan kannalta oleelliset päästöt. Oleellisuus vaihtelee laskevan yrityksen toimialan, koon ja muiden oleellisten tietojen mukaan. Rajauksessa päätetään lisäksi laskentakausi, joka usein on joko tilikausi tai kalenterivuosi. Laskentakausi voi olla myös lyhyempi, jolloin päästöjen kehitystä ja päästövähennystoimia voidaan seurata tehokkaammin. Rajauksia tehdessä on myös huomioitava, millaista dataa yrityksellä on saatavilla ja miten se vaikuttaa laskentaan. (Kierrätyskeskus, 2022, s. 7; Sykli, 2021, s. 13.)

Toinen vaihe on pääsääntöisesti hiilijalanjälkilaskennan työllistävin vaihe. Laskentaa varten tietoja tarvitaan hyvin monesta eri lähteestä. Tietoja tarvitaan erityisesti yrityksen sähkönkulutuksesta, kirjanpidosta, laskuista ja alihankkijoilta sekä sidosryhmiltä. Mikäli jotain tietoa ei ole saatavilla ja sen vaikutus laskentaan on oleellinen, voidaan laskennassa käyttää korvaavaa tietoa tai vastaavan päästölähteen perusteella tehtyjä oletuksia. (Kierrätyskeskus, 2022, s. 7.)

Kolmannessa vaiheessa valitaan laskennassa käytettävät päästökertoimet. Päästökerroin kuvaa sitä, paljonko päästöjä tuotteen tai palvelun tuottamisesta on syntynyt. Oikean päästökertoimen valinta on tärkeää laskennan lopputuloksen kannalta. Väärin valittu päästökerroin vääristää laskennan tulosta ja vaikuttaa laskennan luotettavuuteen.

Päästökertoimia tarvitaan, jotta eri lähteistä kerätty lähtötietodata saadaan muunnettua päästöiksi. Ensisijaisesti päästökertoimissa tulee aina suosia primääridataa eli tuotteiden tai palveluiden toimittajilta saatuja kertoimia. Jos tällaisia ei ole saatavilla, voidaan käyttää sekundääridataa, jolla tarkoitetaan luotettavista tietokannoista ja tieteellisistä julkaisuista saatua tietoa. Kertoimet sisältävät hiilidioksidin ja muut kasvihuonepäästöt muunnettuina hiilidioksidiekvivalenteiksi. Päästökertoimien valinnassa tulee huomioida, että kaikki päästökertoimet ovat samalta vuodelta, jolta päästöjä lasketaan. Päästökertoimien tulisi myös olla mahdollisimman uusia, koska monet kertoimet muuttuvat huomattavastikin vuosittain. Luotettavia päästökerroinlähhteitä ovat esimerkiksi Tilastokeskus, Energiavirasto ja Motiva. (Sykli, 2021, s. 14.)

Laskennan neljännessä vaiheessa kerätty ja päästöiksi muunnettu data lasketaan yhteen. Laskennan avuksi on olemassa erilaisia valmiita työkaluja ja laskureita, joihin kerätyt tiedot on mahdollista syöttää. Jokaisen päästölähteen aiheuttamat tiedot saadaan laskennassa selville kertomalla lähtötieto valitulla päästökertoimella. Lähtötiedon ja päästökertoimen on oltava laskettaessa samassa yksikössä, jotta laskenta onnistuu. Laskenta tehdään erikseen jokaiselle eri päästölähteelle ja lopuksi tiedot lasketaan yhteen päästöluokittain. Lopputulos ilmoitetaan hiilidioksidiekvivalentti tonneittain (tCO₂e). (Sykli, 2021, s. 15.)

Kohdissa 5–6 tehdään tulosten tulkinta ja kartoitetaan päästövähennyskohteet. Kohteiksi valitaan suurimmat päästöjen aiheuttajat ja tehdään suunnitelma päästöjen vähentämiseksi. Hiilijalanjäljen kehittymistä seurataan säännöllisesti ja uudelleenlaskenta tehdään saman laskentakausirytmien mukaisesti. Usein ensimmäisen laskennan jälkeen saadaan tarkempi tulos, koska tiedon keräykseen ja datan laatuun on alettu kiinnittää enemmän huomiota. Laskennan jälkeen tuloksia hyödynnetään päästövähennyssuunnitelman lisäksi kehittämällä päätöksentekoa ja toimintaa yleisesti kestävämpään suuntaan. (Kierrätyskeskus, 2022, s. 9; Sykli, 2021, s. 15.)

Usein yritys ei pysty hyvälläkään päästövähennyssuunnitelmalla poistamaan kaikkia aiheuttamiaan päästöjä. Jos halutaan kuitenkin saavuttaa hiilineutraalius, voidaan ne päästöt, joita ei pystytä vähentämään, kompensoida. Päästöjen kompensoinnilla tarkoitetaan yleisesti sitä, että kumotaan joihinkin tiettyihin päästöihin liittyvä ilmaston

kuormitus joko vähentämällä tai sitomalla kompensoitavia kasvihuonepäästöjä vastaava määrä toisaalla. Kompensaatio voi olla joko pakollista tai vapaaehtoista. Vapaaehtoisesta kompensaatiosta puhutaan, kun toimija kompensoi sellaisia päästöjä omasta halustaan, joita se ei ole velvollinen vähentämään. Ongelmalliseksi vapaaehtoisen kompensaation tekee se, että vapaaehtoista kompensaatiota ei säädelä yhtenäisesti. (Ympäristöministeriö, 2021, s. 13–14.)

Viimeisessä vaiheessa tuloksista viestitään asiakkaille, sidosryhmille ja henkilöstölle. Viestintä on konkreettinen keino kertoa yrityksen tai palvelun ympäristövaikutuksista. Hyvällä viestinnällä saadaan vaikutettua positiivisesti työnantajamielikuvaan sekä asiakastyytyvyyteen. (Kierrätyskeskus, 2022, s. 9; Sykli, 2021, s. 15.)

Laskenta etenee työssä vaiheittain edellä kuvatun prosessin mukaisesti. Laskennan vaiheet esitellään yksityiskohtaisesti työn empiirisessä osuudessa.

6.2.2 Greenhouse Gas Protocol -päästölaskentamalli

Yksi yleisimmistä malleista yrityksen hiilijalanjäljen laskentaan on Greenhouse Gas Protocol -laskentamenetelmä (myöhemmin GHG). Laskentamenetelmä on kansainvälinen standardi yksityisen ja julkisen sektorin toimijoiden, arvoketjujen ja päästövähennystoimien kasvihuonepäästöjen määrittelyyn ja laskentaan kehitetty päästölaskentamalli. Malli on Maailman elinkeinoelämän kestävän kehityksen neuvoston (WBCSD) ja Maailman resurssikeskuksen (WRI) vuonna 1998 kehittämä. GHG laskentamenetelmä on luonteeltaan ohjeistus. Toiminnan kasvihuonepäästöt esitetään yleisesti hiilidioksidiekvivalenteina (CO₂e), mikä tarkoittaa eri kasvihuonekaasujen (hiilidioksidi, metaani ja typpioksiduuli) yhteenlaskettua ilmastoa lämmittävää vaikutusta. (Saalasti, 2021, s. 18–19; Silvo ym., 2021, s. 30; Sykli, 2021, s. 14.)

GHG-laskentamenetelmässä päästöt jaetaan suoriin ja epäsuoriin päästöihin. Suorilla päästöillä tarkoitetaan sellaisia päästöjä, joita yritys voi hallita itse suoraan. Tällaisia päästöjä ovat esimerkiksi yrityksen omista kiinteistöistä ja ajoneuvoista aiheutuvat päästöt sekä yrityksen ostaman energian päästöt. Epäsuorilla päästöillä tarkoitetaan puolestaan päästöjä, jotka eivät ole suoraan yrityksen omassa hallinnassa. Esimerkkinä

epäsuorista päästöistä voidaan mainita alihankintana hankitut kuljetukset, joissa yritys ei voi suoraan päättää siitä, millaisella polttoaineella tai kalustolla tuote kuljetetaan. Osittain vastaavantyyppisiin epäsuoriin päästöihin on mahdollista kuitenkin vaikuttaa alihankkijan valinnalla. (Greenhouse Gas Protocol, n.d. s. 25–27.)

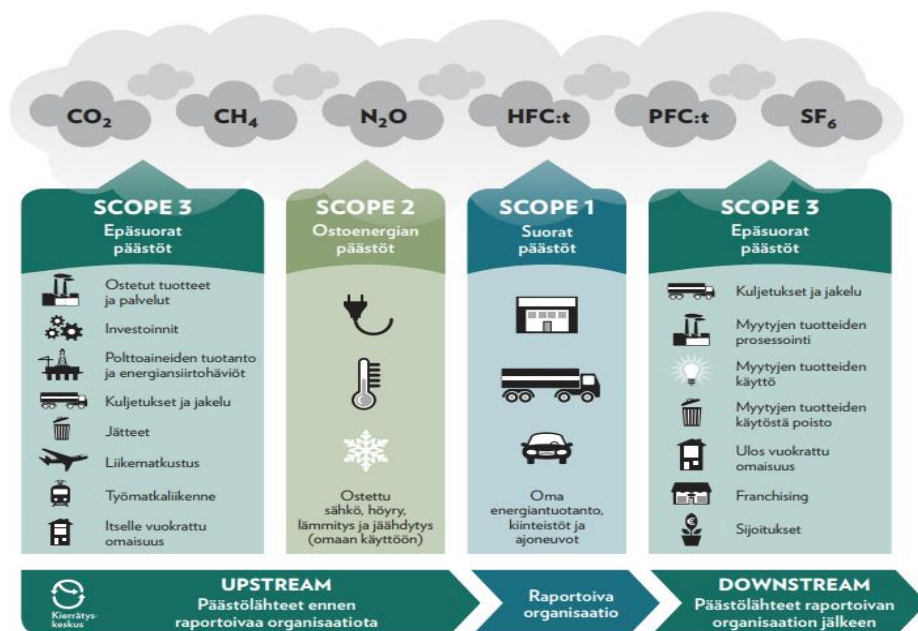
GHG-laskentamenetelmässä vaikutusalueen määritelmä on keskeinen ja suorat sekä epäsuorat päästöt jaetaan kolmeen eri vaikutusalueeseen. Vaikutusalueesta käytetään laskentamenetelmässä nimitystä scope. (Greenhouse Gas Protocol, n.d. s. 25–27.)

Scope 1 kattaa kaikki toiminnan suorat päästöt. Tähän luokkaan kuuluvat ne päästöt, joihin yritys voi suoraan vaikuttaa ja joita se voi helpoiten kontrolloida. Nämä päästöt syntyvät paikan päällä yrityksen oman toiminnan seurauksena. Scope 2 -luokkaan kuuluvat tuotannon epäsuorat ostoenergiaan liittyvät päästöt esimerkiksi sähkön ja lämmön tuotannosta. Scope 3 -luokkaan kuuluvat kaikki muut päästöt, jotka aiheutuvat muun muassa myytyjen tuotteiden loppukäytöstä ja tavaroiden sekä palveluiden hankinnasta. Näitä ovat esimerkiksi jätehuolto, vesihuolto, logistiikka ja materiaalien hankinnan päästöt. Näihin päästöjen yrityksen on kaikista hankalin itse vaikuttaa. (Sykli, 2021, s. 5.)

Huomionarvoista on, että scope 3-luokan päästöjä syntyy sekä ennen että jälkeen hiilijalanjälkeä laskevan yrityksen. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että epäsuoria päästöjä syntyy yrityksen valmistaman tuotteen tai tuottaman palvelun elinkaaren ajalla ennen ja jälkeen sen myyntihetken. (Kierrätyskeskus, 2022, s. 5–6.)

Scope 1 ja 2-luokkien osalta laskentaan sisältyvien tietojen tulee olla GHG-laskentamallin mukaan hyvin kattavia. Nämä vaikutusalueet tulee laskea läpinäkyvästi ja tarkasti ja tietojen ajallinen vertailtavuus on tärkeää. GHG-laskentamalli ohjeistaa tietojen keräystä ja päästöjen tunnistamista sekä antaa suosituksia laskennassa käytetyistä päästökertoimista näiden vaikutusalueiden osalta. Laskentamalli ottaa kantaa myös päästöjen vähennyksiin, kompensatioihin, raportointiin ja varmennukseen. Scope 3 on luokista hankalin laskennan kannalta. Tämän luokan päästöistä on usein vaikea saada luotettavaa tietoa ja rajanveto sille, mitä kaikkea arvoketjusta otetaan tässä huomioon, on vaikeaa. Mukaan pitäisi sisällyttää kuitenkin kaikki merkittävät päästöjen aiheuttajat myös epäsuorien päästöjen osalta. (Silvo ym., 2021, s. 31–32.)

Kuviossa kolme on esitelty visuaalisesti GHG-päästölaskentamallin vaikutusalueet eli scopet. Kuvio selventää erityisesti tuotteen tai palvelun epäsuorien päästöjen jakautumista ennen ja jälkeen ostohetken.



Kuvio 3. Kierrätyskeskuksen esittämä GHG Protocol -päästölaskentamenetelmä. (Greenhouse Gas Protocol, n.d. s. 26.)

Kehittämistyössä käytetään hiilijalanjäljen laskentaan edellä esiteltyä GHG-laskentamallia. Malli on valittu laskennan toteuttamiseksi, koska se on tällä hetkellä käytetyin ja selkein käytössä oleva laskentamalli. Malli soveltuu rajaustensa ansiosta hyvin toimекsiantajan toimialalle. Mukana laskennassa ovat kaikki kolme vaikutusaluetta tietyn rajauksin, jotka esitellään tarkemmin työn empiirisessä osassa.

6.3 Hiilineutraali liiketoiminta

Hallitusohjelma (2019) on asettanut tavoitteeksi, että Suomi on hiilineutraali vuoteen 2035 mennessä ja samalla ensimmäinen fossiilivapaa hyvinvointiyhteiskunta. Tämä tarkoittaa sitä, että Suomi tuottaa ilmakehään hiilipäästöjä ja muita päästöjä vain sen verran kuin se pystyy niitä sitomaan ilmakehästä. Vuoden 2035 jälkeen tähdätään hiilinegatiivisuuteen, mikä tarkoittaa päästöjen vähentämisen jatkamista ja nielujen

vahvistamista. Tavoitteen saavuttamiseksi on tehty paljon suuria ilmastopoliittisia päätöksiä. Ilmastolain uudistus on yksi iso osa uudistusta. Ilmastolain uudistus auttaa samalla Suomea saavuttamaan Euroopan Unionin asettamat ja muut kansainväliset ilmastotavoitteet, jotka velvoittavat Suomea. Uusi ilmastolaki tuli voimaan kesällä 2022 ja se velvoittaa ainoastaan valtion viranomaisia. Yksittäisiä ihmisiä tai yrityksiä uusi laki ei velvoita, mutta lain päästötavoitteet heijastuvat yhteiskunnan eri toimijoihin, esimerkiksi yrityksiin. (Ympäristöministeriö, 2022.)

Yrityksillä on keskeinen rooli vastuullisina toimijoina omalta osaltaan vähentää päästöjä ja auttaa muutosta kohti hiilineutraalia yhteiskuntaa. Päästöttömän ja pidemmällä tähtäimellä hiilineutraalin liiketoiminnan toteutuminen vaatii yrityksiltä tietoisia päätöksiä ja päämäärätietoista ympäristöjohtamista. Hiilineutraalius on poliittisten päätösten ja vastuullisen kulutuksen myötä noussut yhteiskunnalliseksi teemaksi. Hiilineutraaliin liiketoimintaan pyrkiminen on yrityksille tärkeää monesta syystä. Kuluttajien odotukset ja näkemykset tuotteille ja palveluille ovat muuttuneet ja yhä suurempi osa kuluttajista haluaa kestäviä ja ympäristöystävällisiä tuotteita sekä palveluja. Kuluttajat arvostavat brändejä, jotka pystyvät osoittamaan liiketoimintansa ympäristöystävällisyyden. Hiilineutraaliksi tähtäävän yrityksen on tärkeä ymmärtää kuluttajien uudenlaiset odotukset ja niiden vaikutukset yrityksen kestävään arvonluontiin. Vaikutuksia voidaan tarkastella neljästä näkökulmasta, joita ovat liikevaihdon ja tulosten kasvu, aineettomien resurssien arvo, kustannussäästöt sekä riskien vähentäminen. Myönteisiä vaikutuksia pystytään kasvattamaan tulosten kasvun lisäksi aineettomien resurssien arvoa kasvattamalla. Resurssitehokas tuotanto, vastuullinen toiminta ja hiilineutraalius näyttäytyvät positiivisesti työnantajamielikuvassa sekä yrityksen ympäristö- ja yhteiskuntavastuun näkökulmasta. Hyvä työnantajamielikuva vaikuttaa yrityksen kykyyn saada alan parhaat osaajat ja ympäristö- ja yhteiskuntavastuun kantaminen viestii sijoittajille ja yhteistyökumppaneille kannattavasta yhteistyöstä. Maineriskit niin ympäristö- kuin yhteiskunta-asioissakin ovat kasvaneet yrityksissä ja hiilineutraali, vastuullista liiketoimintaa harjoittava yritys pystyy vaikuttamaan maineriskiin. Myös koko ajan lisääntyvään sääntelyyn liittyvät riskit pienenevät samalla. Hiilineutraaliin liittyvän liiketoiminnan potentiaalin hyödyntäminen edellyttää lähes aina sekä liiketoimintamallin uudelleenarviointia että liiketoimintamallien uudistamista. Millaiseksi yritys haluaa hiilineutraalin liiketoimintamallinsa rakentaa, on yrityksen strateginen, oma valinta. (Laasasenaho ym., 2020, s. 54–59.)

7 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Opinnäytetyön toteuttamiseen tarvittava tutkimusaineisto sisältää dokumenttianalyysia ja erilaisia haastatteluja. Koko aineisto kerättiin tammikuun 2022 ja tammikuun 2023 välisenä aikana. Toteutusvaiheessa käydään läpi tutkimusmenetelmien eri vaiheet.

7.1 Dokumenttianalyysin toteutus

Dokumenttianalyysin tiedot kerättiin tammi-maaliskuussa 2022. Tietoja kerättiin useista eri lähteistä matkustuksesta, jätteistä, hankinnoista sekä palveluista ja tapahtumista. Dokumenttianalyysin tietoja käytettiin hiilijalanjäljen laskennassa. Myös valmis hiilijalanjälkiraportti toimi valmistuttuaan yhtenä aineistona. Matkustustiedot, hankinnat ja palvelu sekä tapahtumatiedot kerättiin toimeksiantajan kulunhallinta ja laskutusraporteilta. Tiedot muutettiin Excel-muotoon ja oikea tieto suodatettiin. Jätteidensä osalta tiedot toteutettiin arviona siivouslaskutuksen perusteella. Energian osalta tiedot perustuivat jäljempänä saatuihin teemahaastattelun tietoihin. Tietojen keräyksestä on kerrottu tarkemmin hiilijalanjäljenlaskennan toteutus ja tulokset luvussa.

Vastuullisen yrityskulttuurin johtamiseen ja johdon arvomaailmaan liittyviä tietoja tutkittiin työ- ja asiakastyytyväisyysraporttien avulla sekä strategiaprosessin yrityskulttuurintutkimuksen kautta. Dokumentit toimivat taustatietona ja niihin tutustuttiin yleisellä tasolla kokonaisymmärryksen luomiseksi.

7.2 Vuokranantajien/kiinteistövastaavien yksilöhaastatteluiden toteutus

Kiinteistövastaavien yksilöhaastattelut suoritettiin tammi-maaliskuun 2022 välisenä aikana. Yksilöhaastatteluissa mukana oli toimeksiantajan jokaisen viiden toimistokiinteistön edustaja. Haastatteluiden tavoitteena oli kerätä toimistojen sähkö ja energiatiedot hiilijalanjäljen laskentaa varten sekä kartoittaa päästövähennyspolkua varten toimenpiteet, joita energian säästämiseksi oli jo kiinteistöissä toteutettu. Haastattelut toteutettiin kirjallisina sähköpostihaastatteluina, koska kysymykset olivat sen tyyppisiä,

että ne vaativat vastaajan mukaan hyvin eri pituisia vastausaikoja riippuen toimistokiinteistön pohjatiedoista.

Yksilöhaastattelussa esitettiin kaikille viidelle haastateltavalle saman tyyppiset kysymykset, mutta kysymykset räätälöitiin jokaiselle toimistolle toimiston tyypin mukaan. Kysymysten toimistokohtaisesti muokattu kysymysrungon pohja on opinnäytetyön liitteenä (Liite 1).

Yksilöhaastattelujen perusteella saatiin kerättyä kaikki tarpeelliset tiedot yksilöllisesti jokaisesta toimistosta hiilijalanjäljen laskentaa varten sekä toimistoissa jo suoritettujen energiansäästötoimenpiteiden tiedot päästövähennyspolun suunnittelua varten. Tiedot toimivat myös taustatietoina energia-alan asiantuntijan haastattelussa ja nämä haastattelut yhdistämällä saatiin arvokasta tietoa päästöjen vähentämisen suunnittelua varten yksilöllisesti jokaisen toimiston osalta.

7.3 Johdon ryhmähaastattelun toteutus

Johdon haastattelu toteutettiin huhtikuussa 2022. Haastatteluun osallistuivat toimeksiantajayrityksen toimitusjohtaja sekä liiketoimintajohtaja. Toimitusjohtaja on yksi yrityksen kolmesta perustajasta, ja liiketoimintajohtaja on työskennellyt yrityksessä yrityksen alkuajoista lähtien. Haastattelu toteutettiin Teams-haastatteluna ja vapaasti keskustellen. Johdon ryhmähaastattelulla haluttiin selvittää yrityksen perustajien arvomaailmaa ja yrityksen historiaa, jotta ymmärretään paremmin, miksi toimeksiantajayritykseen on muodostunut juuri sellainen yrityskulttuuri kuin siellä tällä hetkellä vallitsee. Koska yrityksen kulttuuri on tunnistettu yhdeksi vahvimista kilpailueduista myös uudessa strategiassa, haluttiin kulttuurin syntyä ymmärtää mahdollisimman hyvin ja tarkastella vastaako johdon arvomaailma markkinoinnin ulospäin luomaa kuvaa yrityksen kulttuurista.

Schein (2009, s. 30–34) toteaa, että paras tapa ajatella kulttuuria on ymmärtää, että kulttuuri näyttäytyy useilla eri tasoilla ja ulottuu hyvin näkyvistä hyvin äänettämiin ja näkymättömiin tasoihin. Jotta ymmärrämme kulttuuria, on ymmärrettävä ja hallittava myös niitä tasoja, joita emme kuule tai näe esimerkiksi ulkoisen markkinoinnin tai

yrittäjien julkaiseman strategian avulla. Johdon haastattelulla haettiin vastauksia tähän.

7.4 Energia-alan asiantuntijan teemahaastattelun toteutus

Energia-alan asiantuntijan haastattelu suoritettiin huhtikuussa 2022. Haastateltavana oli satakuntalaisen energiayhtiön liiketoimintajohtaja, jolla on yli 12 vuoden kokemus asiantuntija- ja johtotehtävistä energia-alalta. Haastattelun tavoitteena oli saada tutkijalle syvempää ymmärrystä toimistojen energian kulutuksesta ja niihin vaikuttavista tekijöistä sekä mahdollisista energiansäästötoimenpiteistä päästövähennyspolkua varten. Tavoitteena oli, että haastattelu olisi vapaamuotoinen keskustelu ja haastateltavalle oli etukäteen toimitettu tieto toimistojen sähkö- ja energiatiedoista. Haastattelu toteutettiin tapaamalla haastateltava ja haastattelu kesti noin tunnin.

Haastattelu eteni niin, että asiantuntijan kanssa keskusteltiin jokaisen toimipaikan osalta pohjatietoihin peilaten läpi toimiston energiankulutukseen eniten vaikuttavat asiat ja se, millaisia toimenpiteitä niiden valossa energiansäästämiseksi on teknisesti mahdollista tehdä. Asiantuntija otti myös oman kokemuksensa perusteella kantaa siihen, millaisia toimenpiteitä yleisesti kuuluu energian osalta vuokranantajan vastuulle ja toisaalta myös siihen, millaisista energiansäästötoimenpiteistä kussakin kiinteistössä olisi mahdollista vuokranantajalle ehdottaa toteutettavaksi. Lisäksi haastattelussa keskusteltiin, että millaisia toimenpiteitä vuokralaisen on mahdollista toteuttaa itse ja miten nämä kannattaa toteuttaa suurimman mahdollisen hyödyn saamiseksi.

Haastattelun tuloksia käytettiin vahvasti pohjana energian osalta päästövähennyspolun suunnittelussa. Haastattelu lisäsi tutkijan ymmärrystä toimeksiantajan toimistojen energia asioista huomattavan paljon. Ilman haastattelua päästövähennyspolkua olisi ollut energian osalta hyvin vaikea suunnitella yhtä kattavasti ja tehokkaasti.

7.5 Yritysmuotoilijan teemahaastattelun toteutus

Yritysmuotoilijan teemahaastattelu toteutettiin tammikuussa 2023. Haastateltavana oli toimeksiantajayrityksen strategiaprojektissa tiiviisti konsulttiroolissa mukana ollut

ulkopuolinen yrityskulttuurimuotoilija, joka oli perehtynyt työnsä puolesta usean kuukauden ajan toimeksiantajayrityksen yrityskulttuuriin, johtamiseen ja toimintatapoihin ja muodostanut niiden pohjalta yrityksen tilanteesta kokonaiskuvan. Haastatteluhetkellä asiantuntijalla oli taustatietonaan tuore omakohtainen kokemus toimeksiantajayrityksestä. Tämä helpotti haastatteluvaihetta paljon. Haastattelulla haettiin syvempää ymmärrystä yritykseen perehtyneeltä asiantuntijalta siitä, miten vastuullisuutta tulisi jatkossa johtaa osana strategiaa ja yrityskulttuuria.

Haastattelu käytiin hyvin vapaasti keskustellen ja se nauhoitettiin. Haastattelu toteutettiin fyysisesti samassa tilassa ja se oli kestoltaan noin kaksi tuntia. Pohjana ja keskustelun pääkysymyksinä toimi väljä kysymysrunko. Teemahaastattelun kysymysrunko on opinnäytetyön liitteenä (Liite 2).

7.6 Hiilijalanjälkilaskennan toteutus

Hiilijalanjäljen laskenta toteutettiin tammikuun ja huhtikuun 2022 välisenä aikana. Laskenta aloitettiin päättämällä ensin laskennan ajanjakso ja esikartoittamalla saatavilla oleva tieto, jotta laskennan rajaukset oli mahdollista toteuttaa. Hiilijalanjäljen laskentaa ei ollut aikaisemmin suoritettu työn toimeksiantajalla ja kehittämistyössä laskentaa lähdettiin tekemään aivan alusta asti. Laskenta tehtiin takautuvasti edelliseltä (v. 2021) vuodelta. Kalenterivuosi on yleisesti käytetty ja selkeä ajanjakso hiilijalanjäljen laskennassa. Jatkossa laskenta tullaan suorittamaan vuosittain.

Koska laskenta tehtiin ensimmäistä kertaa, myös laskennan rajaukset ja määritykset mietittiin erityisen tarkasti. Jatkossa laskenta pohjautuu nyt tehtyihin määritelmiin, jolloin tiedosta saadaan mahdollisimman vertailukelpoista. Toimeksiantajan hiilijalanjäljen laskentaan päätettiin ottaa mukaan GHG-päästölaskentamallin mukaisesti vaikutusalueittain (scopet) seuraavat tiedot. Scope 1:n osalta mukana ovat kaikki tiedot. Scope 2:n osalta mukana ovat kaikki tiedot toimistojen ostoenergian (sähkö) ja energian osalta. Scope 3:n osalta mukana ovat työntekijöiden liikematkustuksesta aiheutuneet päästöt, toimistojen jätehuollosta aiheutuneet päästöt, laskentavuonna toimistojen kalustehankinnoista aiheutuneet päästöt sekä työvälineistä aiheutuneet päästöt.

Laskennasta rajattiin puolestaan lopulta pois scope 3:n päästöt toimeksiantajan järjestämien tapahtumien ja ostamien palveluiden osalta. Nämä tiedot rajattiin laskennasta pois niiden epäluotettavan tietojen saannin takia. Näiden osalta tulevien vuosien laskentaa pyritään kuitenkin tarkentamaan tapahtumien ja palveluiden osalta ja kehittämään tietojen helpompaa keräämistä, jolloin jatkossa laskentaan olisi mahdollista sisällyttää myös näistä aiheutuvat päästöt.

7.6.1 Laskennan tietojen keräys

Määritysten jälkeen laskenta aloitettiin tarvittavien tietojen keräyksellä. Tiedot kerättiin erikseen energiasta, matkustuksesta, jätteistä ja hankinnoista. Tiedot pyrittiin keräämään niin, että kaikki mahdollinen tieto pohjautuisi todellisiin lukuihin ja kulutukseen. Aina tämä ei kuitenkaan ollut mahdollista. Mikäli todellisten lukujen saanti on mahdotonta tai liian työlästä niin laskennassa voidaan käyttää arviota. Todellisten lukujen sijaan arviota jouduttiin käyttämään osaan energia- ja jätetiedoista. Toimeksiantaja ei itse omista toimistojensa kiinteistöjä vaan on niissä vuokralaisena, jolloin kiinteistöjen lämmitys ja osittain myös käyttösähkö sisältyy vuokraan. Tiedot perustuivat pitkälti kiinteistöjen omistajien ilmoittamaan laskennalliseen arvioon toimeksiantajan ostoenergian kulutuksesta. Tampereen toimiston osalta tietojen saantia vaikeutti myös laskentavuonna 2021 tapahtunut kiinteistön omistajan vaihtuminen. Lainsäädännön takia uusi kiinteistönomistaja ei ole oikeutettu saamaan tarkkoja kulutustietoja sähköyhtiöstä edellisen omistajan hallinnoinnin ajalta ilman lupaa. Myös energian alkuperätietoja käyttösähkön osalta oli vaikea saada kiinteistöjen omistajilta. Käyttösähkön osalta päädyttiin käyttämään laskennassa tämän vuoksi tavanomaista sähkötyyppiä. Matkustuksen ja hankintojen osalta tiedot kerättiin todellisina matka ja kuluhallintajärjestelmästä.

Jätetietojen osalta laskentaa vaikeutti se, että Porin, Oulun ja Turun toimistot sijaitsevat yhteisötiloissa. Osassa toimistoista ei ole ollenkaan esimerkiksi omaa keittiötä, ja jätteen todellista määrää on vaikea laskea. Myöskään jätteiden lajittelu ei ollut mahdollista joka toimipaikassa täydellisesti laskentahetkellä. Näiden syiden vuoksi päädyttiin jätteen määrä arvioimaan mahdollisimman tarkasti ja käsittelemään kaikki jäte sekajätteenä.

7.6.2 Käytettävien päästökertoimien valinta

Päästökertoimien pohjatietona käytettiin Hiilifiksu-laskurin suosittelemia kertoimia. Kertoimia päivitettiin kuitenkin mahdollisuuksien mukaan uusimmiksi mahdollisiksi päästökertoimiksi, joita oli saatavilla kohtuullisella vaivalla. Päästökertoimien osalta suurin vaikutus oli isoimmalla päästöjen aiheuttajalla eli energiatiedoilla ja nämä päästökertoimet päivitettiin kokonaan uusimmilla ja mahdollisimman tarkkoilla tiedoilla. Muiden tietojen osalta ehdotetut päästökertoimet käytiin myös läpi ja päivitys tehtiin osalle tiedoista. Päästökertoimien osalta tarkka selvitys ja lähdetiedot selviävät valmiista hiilijalanjälkilaskentaraportista liitteestä. Taulukossa kaksi on esitetty yhteenvedona eri päästökertoimien valintatapa.

Taulukko 2. Käytetyt päästökertoimet.

Päästöluokka	Päästökerroin
Energia	Energiayhtiöiden ilmoittamat uusimmat mahdolliset kertoimet
Matkustus • Lennot • Henkilöautoliikenne • Joukkoliikenne • Junamatkat	VTT:n laskemat päästökertoimet. Kertoimeen on lisätty polttoaineketjun aiheuttamat päästöt, noin. 20 %. Junamatkojen osalta päästökertoimena käytetty muusta matkuksesta poiketen VR:n ilmoittamia kertoimia.
Jäte	Kerroin perustuu Helsingin seudun ympäristöpalveluiden Julia 20130 – hankkeessa tutkittuihin päästökertoimiin.
Hankinnat	Kaikki hankinnoissa käytetyt päästökertoimet pohjautuvat WWF:n ilmastolaskurin suosittelemiin päästökertoimiin.

Päästökertoimien valinnassa pyrittiin ensisijaisesti käyttämään primääridataa. Lähteen luotettavuuteen, ikään ja tyyppiin kiinnitettiin myös erityistä huomiota päästökertoimia valittaessa.

7.6.3 Tekninen laskenta

Teknisen laskennan osalta pohjana ja apuna käytettiin Hiilifiksu järjestö -hiilijalanjälkilaskuria. Laskuri on osa Helsingin yliopiston Metsätieteiden osaston toteuttamaa ja

Sitran rahoittamaa Hiilifiksu järjestö hanketta vuodelta 2018 (Helsingin yliopisto, n.d., kohta Laskuri). Laskurin tietoja muokattiin vastaamaan paremmin työn tarpeita.

Laskuri on Excel-pohjainen ja tarvittut tiedot syötettiin laskurin välilehdille mahdollisimman tarkasti. Data muutettiin vastaamaan vaadittuja yksikköjä ja tiedot laskettiin yhteen päästöluokittain. Laskurin pohjalla on valmiiksi kaavat laskentaa varten. Hiilijalanjälki lasketaan aina yhden vuoden ajalta, jotta vuodenaikojen vaihtelu ja mahdollinen kausittainen toiminta eivät vääristä tuloksia. Kun laskuriin on syötetty kaikki tarvittava data oikeassa muodossa, saadaan laskettua hiilijalanjälki ja eritelty tulos, mistä kaikesta hiilijalanjälki muodostuu.

8 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Miten toimeksiantaja pystyy saavuttamaan strategiassa määritellyn hiilineutraaliustavoitteensa? Mikä on lähtötilanne ja mitkä ovat keinot, joilla tavoitetta lähdetään strategiakaudella toteuttamaan? Entä miten vastuullista yrityskulttuuria tulisi johtaa, jotta siitä saataisiin strateginen vahvuus jatkossa? Näitä kysymyksiä lähdettiin selvittämään opinnäytetyössä laskemalla lähtötason hiilijalanjälki, rakentamalla päästövähennyspolku strategiakaudelle sekä pohtimalla vastuullisen yrityskulttuurin johtamista.

Opinnäytetyön tulokset on jaoteltu teemoittain väliotsikoihin sen mukaan, mihin tutkimuskysymyksiin niissä vastataan. Teemoja ovat vastuullisen yrityskulttuurin rakentuminen ja johtaminen, hiilijalanjälki ja päästövähennyspolku. Yrityskulttuurin rakentumisen ja johtamisen teemassa käsitellään johdon ja yrityskulttuurimuotoilijan haastattelun tulokset ja tulkinnat. Hiilijalanjälki teemassa käydään läpi dokumenttianalyyisin ja kiinteistövastaavien yksilöhaastatteluiden tulokset sekä tulkinnat, jotka ovat osa laskentaa. Päästövähennyspolussa avataan puolestaan energia-alan asiantuntijahaastattelun tulokset sekä esitellään niiden pohjalta valmis päästövähennyspolku.

8.1 Vastuullisen yrityskulttuurin rakentuminen ja johtaminen

Vastuullisen yrityskulttuurin rakentumisessa ja johtamisessa ensiarvoisen tärkeää on johdon arvomaailma ja sitoutuminen vastuullisuuteen. Scheinin (2009, s. 30) kulttuuritasojen mukaisesti toimeksiantajayrityksen johdon haastattelussa painottuivat kaikki kolme tasoa. Johto kuvaili yrityskulttuuria haastattelussa vahvasti artefaktien, kuten näkyvien yhdenvertaisuutta edistävien asioiden kautta. Schein (2009, s. 31) kuvailee, että artefaktien tasolla kulttuuri on hyvin selkeä ja siitä tulee vastaanottajalle emotionaalinen vaikutus, mutta tämä ei vielä avaa syvemmin kulttuuria. Johto kertoi haastattelussa lisäksi yrityksen vastuullisuudesta ja kulttuurista paljon ilmaistujen arvojen kuten strategian ja vision kautta. Strategia ja visio ovatkin luontevia tapoja johdolle lähestyä asioita, mutta tämäkään ei vielä avaa kulttuuria kovin syvällisellä tasolla. Syvimmän tason ymmärtämiseksi täytyy Scheinin (2009, s. 34) mukaan tuntea yrityksen historia ja huomionarvoista johdon haastattelussa oli, että johto aloitti haastattelun nykyhetken sijasta kertomalla yrityksen synnystä ja historiasta sekä siitä, miten

vastuullisuus on itseasiassa ollut yhtenä pääsyynä koko yrityksen perustamiseen. Johdon ryhmähaastatteluista kävi hyvin ilmi, että toimeksiantajan koko yrityskulttuuri on alusta lähtien kummunnut perustajien arvomaailmasta. Vastuullisuus on ollut läsnä yrityksen perustamisesta lähtien ja se on kirjattu mukaan jo ensimmäiseen niin sanottuun omistajastrategiaan. Tässä vaiheessa vastuullisuutta on ajateltu ennen kaikkea sosiaalisen vastuun näkökulmasta. Tärkeitä arvoja johdolle ovat olleet alusta lähtien tasa-arvo, yhdenvertaisuus ja inhimillisyys. Liike-elämään on haluttu omalla esimerkillä tuoda empaattisuutta ja tehdä työmäärästä ja tahdista inhimillistä vastapainona nykymaailmassa vallitsevalle kiireelle ja usein jopa kohtuuttomille vaatimuksille. Myöhemmin matkan varrella mukaan on tullut myös ympäristö ja siihen liittyvä vastuu. Yrityksen kasvaessa perustajat ja johto ovat siirtäneet omaa arvomaailmaansa eteenpäin yrityskulttuurin kautta.

Panu Luukka (2019, s. 183–184) kertoo organisaation johdon ihmiskäsityksen olevan yksi yrityskulttuurin kulmakivistä ja heidän ihmiskäsityksensä määrittelee loppupeleissä kaiken yrityskulttuuriin liittyvän. Organisaation arvomaailma, rakenteet ja toimintamallit heijastelevat kaikki johdon ihmiskäsitystä. Jos ihmiskäsitys on negatiivinen, se näkyy kulttuurissa valvontana ja epäluottamuksena ja jos se on positiivinen, luo se ympärilleen avoimuutta, luottamusta ja muuta hyvää. Johdon ryhmähaastattelusta, dokumenteista ja esimerkiksi avoimista työtyytyväisyyskyselyiden tuloksista on helppo vetää yhteen, että toimeksiantajayrityksen kulttuurissa näkyy vahvasti perustajien ja johdon positiivinen ihmiskäsitys, jonka ympärille koko yrityskulttuuri on rakentunut.

Luukka (2019, s. 95–96) painottaa lisäksi yrityskulttuurin johtamisen tärkeyttä. Luukan mukaan kulttuuria voi ja pitää johtaa. Johdon sekä yrityskulttuurimuotoilijan haastatteluista selviää, että kulttuuria on yrityksessä aina johdettu, osin tietoisesti ja osin tiedostamatta. Aivan alkuvaiheessa kulttuuria on kantanut eteenpäin pelkästään johdon arvomaailma ja kulttuurin on annettu rakentua pikkuhiljaa arjessa. Samalla tavoin arvojen kautta myös vastuullisuus on rakentunut kulttuurin sisään luonnollisesti. Yrityksen kasvaessa johto on kuitenkin havahtunut siihen, että kulttuuria on tietoisemmin johdettava ja mukaan on tullut erilaisia työkaluja kulttuurin johtamiseen, kuten yrityksen oma Manifesto ja Päätöksentekomalli. Johto kertoo, että yrityksen kulttuuria on tutkittu lisäksi uutta strategiaa varten niin henkilöstön kuin asiakkaidenkin

näkökulmasta. Tässä vaiheessa strategiatyötä mukaan on tullut myös ulkopuolinen yrityskulttuurimuotoilija ja molempien haastatteluista huomaa, että yhteistyö johdon ja yrityskulttuurimuotoilijan välillä on ollut tiivistä. Molemmat haastateltavat kertovat, että yrityskulttuurin on todettu olevan yksi parhaista kilpailueduista ja siksi kulttuuri onkin saanut ihan oman paikkansa myös strategiassa. Sen säilyttämiseen ja vaalimiseen myös vahvan kasvun vaiheessa halutaan sekä johdon että yrityskulttuurimuotoilijan mukaan kiinnittää erityistä huomiota. Luukan (2019, s. 95–96) kolmivaiheinen kulttuurin johtamisen viitekehys toteutuukin hyvin sekä johdon että yrityskulttuurimuotoilijan haastatteluiden perusteella.

Yrityskulttuurimuotoilijan haastattelussa keskusteltiin vastuullisuuden johtamisesta yrityskulttuurin kautta. Haastattelun lopputulemana on, että vastuullisuutta on johdettava osana yrityskulttuuria. Vastuullisuutta ei tarvitse käsitellä ja johtaa omana kokonaisuutenaan, mikäli koko yrityskulttuuri on vastuullista ja vastuullisuus kumpuaa yrityksen arvojen kautta. Kun yrityskulttuuri ja vastuullisuus ovat kiinteä osa strategiaa, niitä johdetaan strategian kautta. Tällöin päästään sekä johdon että yrityskulttuurimuotoilijan mukaan strategisen vastuullisuuden tasolle. Johto kertoo haastattelussa, että uudessa strategiassa ympäristövastuun vahvistaminen näkyy konkreettisesti ja selkeimmin hiilineutraaliustavoitteen linjauksena.

8.2 Hiilijalanjäljen laskennan tulokset

Laskennan tulokseksi saatiin, että toimeksiantajan kokonaishiilijalanjälki oli vuonna 2021 yhteensä 150,3 hiilidioksidiekvivalenttitonnia. Päästöt jakaantuivat neljään osa-alueeseen, jotka ovat energia, matkustaminen, jäte ja hankinnat. Hiilijalanjälkiraportti on kokonaisuudessaan kymmensivuinen erillinen Excel raportti, johon päästölaskentatiedot on kerätty kohta kohdalta päästölähteiden mukaan. Raportti sisältää lisäksi tietoa laskennasta ja tarkemman selvityksen käytetyistä päästökertoimista. Lukemista helpottamaan laskennan tiedot on tiivistetty kuvion kolme taulukkoon.

Taulukon vasemmassa sivussa on ilmoitettu päästöluokka, keskellä on ilmoitettu päästöluokan aiheuttama päästöosuus vuodessa ja oikeanpuoleisessa sarakkeessa kyseisen päästön prosentuaalinen osuus kokonaispäästöistä. Myöhemmin tässä luvussa

jokainen päästöluokka ja kyseisen päästöluokan laskenta on avattu vielä tarkemmin, jotta kokonaiskuva hahmottuu lukijalle paremmin.

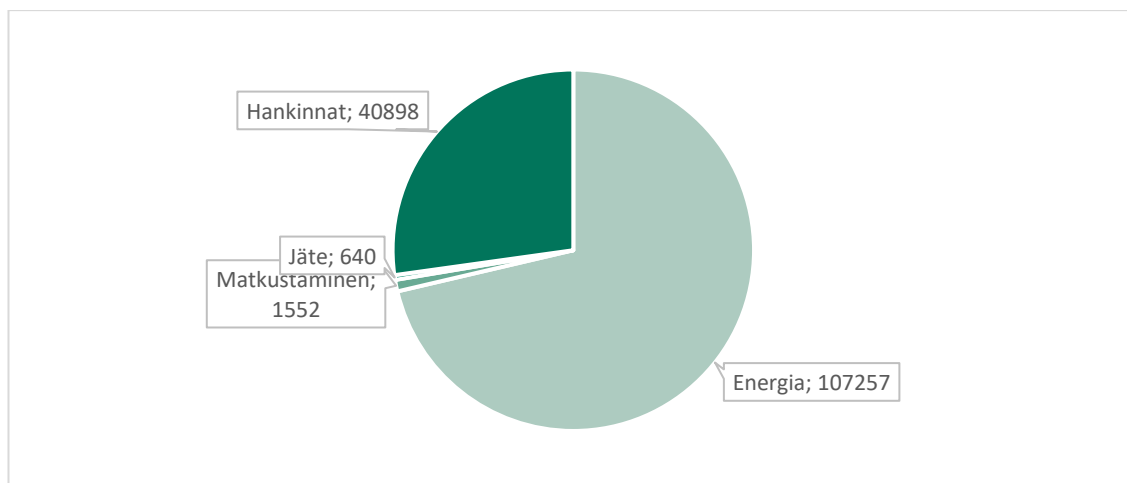
Taulukko 3. Työn toimeksiantajan päästöjen jakautuminen päästöluokittain.

Päästöluokat	Hiilijalanjälki (kg CO ₂ ekv. vuodessa) *	%
Energia	107 257	71
Matkustaminen	1552	1,5
Jäte	640	0,5
Hankinnat	40898	27
Yhteensä	150346	100

GHG Protocol -ohjeistuksen mukaisesti toimeksiantajan ilmastopäästöt jaettiin edelleen kolmen scopen mukaan. Scope 1 päästöjä eli suoria päästöjä toimeksiantajalla ei ole ollenkaan. Toimeksiantaja ei omista ajoneuvoja eikä toimeksiantajalla ole omaa energiantuotantoa, josta päästöjä muodostuisi.

Scope 2 eli epäsuorat ostoenergian päästöt muodostivat selkeästi suurimman osan toimeksiantajan päästöistä. Päästöjä oli 107 hiilidioksidiekvivalenttonnia, joka muodostaa 71 % koko hiilijalanjäljestä. Tässä on huomioitu jokaisen paikkakunnan fyysisten toimistojen sähkö- ja kaukolämpökulut. Lisäksi huomioitu on ulkoisten palvelinten aiheuttama sähkönkulutus.

Scope 3 luokassa huomioitiin toimeksiantajan epäsuorat arvoketjun päästöt. Olennaimmat päästöt syntyivät liikematkustuksesta, jätteistä ja toimistoille tehdyistä hankinnoista. Hankinnat, jotka muodostuivat toimeksiantajan toimistojen kaluste ja laitehankinnoista, muodostivat selkeästi toiseksi suurimman osuuden, 41 hiilidioksidiekvivalenttonnia ja 27 % kokonaishiilijalanjäljestä. Liikematkustuksen ja jätteiden osuus kokonaishiilijalanjäljestä oli yhteensä noin kaksi hiilidioksidiekvivalentti tonnia. Kuviosta neljä selviää hyvin päästöjen kokoluokat ja niiden suhde toisiinsa.



Kuvio 4. Työn toimeksiantajan päästöjen jakautuminen hiilidioksidiekvivalenteina.

Energian osalta mukana laskennassa ovat tiedot jokaisesta toimeksiantajan toimistosta kaukolämmön, mahdollisen jäähdytyksen sekä käyttösähkön osalta. Lisäksi sähkönkulutuksessa on huomioitu toimiston ulkoisten palvelinten aiheuttama sähkönkulutus.

Matkustuspäästöissä on huomioitu lento-, henkilöauto-, joukkoliikenne- sekä laivaliikenteestä aiheutuneet työmatkapäästöt. Kodin ja työpaikan välisiä matkustuspäästöjä ei ole laskennassa huomioitu, koska niiden ei ole katsottu tässä laskennassa kuuluvan työnantajan hiilijalanjälkeen. Lentoliikenteen osalta lennot on jaoteltu erikseen lyhyisiin lentoihin (alle 463 km), Eurooppaan suuntautuviin pitkiin lentoihin (yli 463 km) ja kaukolentoihin.

Henkilöautoliikenteen päästöissä mukana ovat työnantajan ja asiakkaan väliset kilometrit sekä muihin toimistoihin työ tarkoituksessa ajettut kilometrit. Henkilöautoilun osalta käytettyä polttoainetta ei pystytty varmentamaan ja kulutus on laskettu keskimääräisen bensiini ja diesel yhdistelmäpäästöjen mukaan. Joukkoliikenteen osalta on huomioitu työliikenteestä aiheutuneet linja-auto- ja junakilometrit. Käytännössä kuitenkin työliikenteestä johtuvia linja-autokuluja ei ole laskentavuonna ollut vaan päästöt ovat aiheutuneet joukkoliikenteen osalta yksinomaan junaliikenteestä. Myös laivaliikenne on huomioitu laskennassa, mutta laskentavuonna seilattuja kilometrejä ei ole ollut.

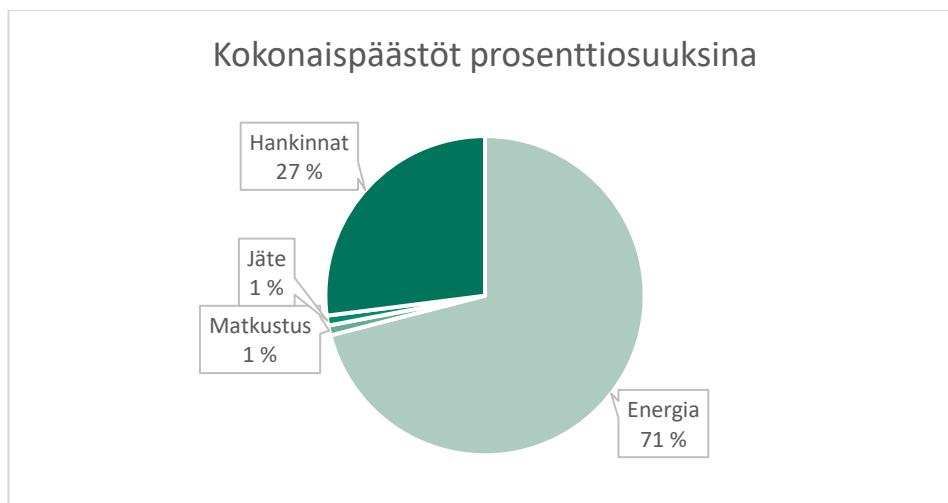
Jätteen osalta määrä perustuu arvioon. Kolme viidestä laskennassa mukana olleesta toimistosta sijaitsee yhteisötiloissa, joissa on koko kiinteistön osalta yhteiset

jätepisteet toimistohuoneiden yksittäisiä, satunnaisroskille tarkoitettuja roskapisteitä lukuun ottamatta. Tämä tekee tarkan laskennan mahdolliseksi näiden toimistojen osalta. Jotta laskentatapa olisi kaikkien toimistojen osalta yhtenäinen, käytettiin laskennassa arviota. Arvio perustui toimistojen jätepisteiden kokoon ja sovittujen tyhjennyskertojen määrään. Yhteisötiloissa sijaitsevien toimistojen osalta laskenta suhteutettiin toimistojen henkilömäärään.

Hankinnoissa mukaan otettiin suurimmat ja päästöjen kannalta merkityksellisimmät hankinnat. Jokaista pientä hankintaa ja ostosta on käytännössä mahdoton huomioida laskennassa, ja kokonaisvaikutuksen kannalta se ei ole myöskään merkittävää eikä näin ollen tarkoituksenmukaista. Hankintojen osalta mietittiin toimeksiantajan merkittävimmät hankinnat ja laskennassa huomioitiin matkapuhelimet, kannettavat tietokoneet, erilliset työpöytänäytöt, toimistojen monitoimilaitteet ja tulostimet, sähköpöydät, työpöydän tuolit sekä muut isot toimistojen kalustehankinnat, kuten huonekalut ja äänieristetyt puhelinkopit eli frameryt. Leasinglaitteiden päästöt eivät ole laskennassa mukana, vaan ne katsotaan kuuluvan kyseisen palvelun tarjoajan päästölaskentaan.

Hiilijalanjäljen päästöjen vähentäminen kannattaa aloittaa niistä päästöistä, joissa vaikutus on kaikkein suurin. Laskentaan mukaan on otettava myös kaikki sellaiset elementit, jotka ovat päästöiltään merkittäviä kokonaisuuden kannalta. Laskennan tulee olla myös kaikin tavoin läpinäkyvää.

Kuviossa viisi päästöjen osuutta on havainnollistettu vielä prosenttiosuuksin ja kuvio nostaa selkeästi esiin toimeksiantajan suurimmat päästöjen aiheuttajat eli energian ja hankinnat. Matkustuksen ja jätteiden osuus hiilijalanjäljestä on häviävän pieni, yhteensä vain 2 %. Hiilijalanjäljen laskenta muodostaa ymmärryksen suurimmista päästöistä. Laskennan tulokseen on kuitenkin aina hyvä suhtautua arviona. On myös hyvä ymmärtää, että hiilijalanjälki kertoo aina yhden kalenterivuoden tai muun erikseen valitun ajanjakson päästöt. Jokainen vuosi tai valittu ajanjakso on kuitenkin erilainen ja päästöt saattavat siksi vaihdella vuosittain/ajanjaksoittain paljonkin.



Kuvio 5. Kokonaispäästöt prosenttiosuuksina.

Hiilijalanjälkilaskennan pohjalta rakennettiin toimeksiantajalle päästövähennyspolku, jolla hiilineutraaliutta lähdetään toteuttamaan. Seuraavassa luvussa on esitelty päästövähennyspolku päästöluokittain.

9 JOHTOPÄÄTÖKSET JA PÄÄSTÖVÄHENNYSPOIKU HIILI-NEUTRAALIUDEN SAAVUTTAMISEEN

Tutkimuksen tulokset tukivat hyvin opinnäytetyön kirjoittajan omia ennakkonäkemyksiä ja havaintoja hiilijalanjäljen suurimmista päästöjen aiheuttajista. Uusia näkökulmia päästöjen vähentämiseen sekä yrityskulttuurin ja strategian merkitykseen vastuullisuudessa tuli sitä vastoin esiin runsaasti. Tässä luvussa esitellään tutkimuksen tuloksista syntyneet johtopäätökset ja niiden perusteella rakennettu päästövähennyspolku hiilineutraaliuden saavuttamiseksi strategiakaudelle 2022–2024.

9.1 Johtopäätökset yleisesti

Hiilijalanjäljen laskenta auttaa ymmärtämään kokonaiskuvan avulla lasketun tuotteen, palvelun tai yrityksen päästöjen aiheuttajia. Tutkimuksen kuluessa selvisi, että täysin tarkka hiilijalanjäljen laskenta ei ole vielä nykykeinoilla oikeastaan aukottomasti mahdollista. Hiilijalanjäljen laskenta on edelleen käytännössä hyvin manuaalista työtä ja siihen liittyy paljon epävarmuutta ja tulkinnanvaraisuutta. Tulevaisuudessa raportoinnin parantuessa tarkempia tuloksia tullaan varmasti saamaan, kun laskennan työkalut kehittyvät ja dataa pystytään siirtämään laskentaan esimerkiksi automaattisesti suoraan kirjanpidosta. Tutkimuksen edetessä kävi myös selväksi, että täysin tarkka hiilijalanjäljen laskenta ei ole suurimassa osassa tapauksia edes välttämättä tarkoituksenmukaista. Hiilijalanjäljen laskennan suurin hyöty on nostaa esille suurimmat päästöjen aiheuttajat. Kun päästöt ovat tiedossa, pystytään niihin reagoimaan ja kohdistamaan päästöjen vähennystoimenpiteet sinne missä niistä on eniten hyötyä. Laskenta auttaa siis ennen kaikkea ymmärtämään tärkeimmät kehityskohteet. Päästöjen vähentäminen kannattaa kohdistaa ensisijaisesti yrityksen suurimpiin päästöjen aiheuttajiin, jotta vaikutus on mahdollisimman suuri. Kaikkiin päästöihin ja päästöketjuihin on hankala yrityksen itse myös vaikuttaa. On hyvin tärkeää, että yritys ymmärtää ja tiedostaa oman toimintansa päästöjen aiheuttajat.

Toimeksiantajan hiilijalanjälki vastaa noin 15 suomalaisen vuosittaista hiilijalanjälkeä. Luotettavaa vertailutietoa toimialan kilpailijoihin nähden ei ole saatavilla, koska toimialalla hiilijalanjälkeä on laskettu vielä verrattain vähän ja laskennat eivät ole

suoraan vertailukelpoisia, koska niissä on huomioitu hieman eri asioita. Toimeksiantajan suurimmat päästöjen aiheuttajat ovat energia sekä hankinnat, jotka muodostavat yhteensä 98 prosenttia koko hiilijalanjäljestä. Vähennystoimenpiteet kannattaa näin ollen ensisijaisesti kohdistaa näihin osa-alueisiin. Huomionarvoista on, että hiilijalanjäljen pienentäminen tarkoittaa yritykselle usein myös rahallista säästöä, kun resursien käyttöön kiinnitetään huomiota ja niiden käyttö tehostuu. Tämän työn kirjoittamishetkellä säästön merkitys konkretisoitui erityisen hyvin, kun energiakriisi yllätti maailmanlaajuisesti ja energian hinta nousi lyhyessä ajassa valtavasti. Alun perin ympäristövastuiksi puhtaasti ajateltu työ laajenikin vaikutukseltaan hetkessä vahvasti myös taloudellisen vastuun puolelle. Tutkimus osoitti lisäksi, että toimeksiantajan vaikutuskeinot ovat päästövähennyspolussa suhteellisen rajalliset ja hiilineutraaliustavoitteen toteutumiseksi tulee lähes varmasti turvautua myös päästöjen kompensointiin.

Laskennan yhteydessä tuli ilmi kehityskohteita tiedon keräämisen ja raportoinnin suhteen. Tarvittavan tiedon raportointia pyritään kehittämään niin, että jatkossa tietojen vuosittainen kerääminen onnistuisi mahdollisimman automaattisesti ja vähällä työllä. Samalla hiilijalanjäljen laskentaa tarkennetaan mahdollisuuksien mukaan joka vuosi.

Hiilineutraaliuteen liittyvät strategiset tavoitteet ovat yhä useamman yrityksen listalla ja erityisesti kansainvälisen ilmastopolitiikan ja Suomen hiilineutraaliustavoitteen myötä niistä puhutaan koko ajan enemmän. Tämä on hyvä asia. Vähintään yhtä tärkeää strategisen vastuullisuuden lisäksi on, että vastuullisuus kumpuaa suoraan yrityksen arvomaailmasta ja yrityskulttuurista. Edellä teoriaosuudessa on kuvattu arvojen, yrityskulttuurin ja strategian välistä suhdetta tunteen ja järjen liitoksi. Kun tunne ja järki tekevät yhteistyötä niin saavutetaan kokonaisuuden kannalta parhaat tulokset myös liike-elämässä. Tulevaisuudessa vastuullisuuden rooli tulee varmasti korostumaan entisestään ja sekä asiakkaat että työntekijät tekevät entistä arvopohjaisempia valintoja.

Vastuullisuus vetoaa vahvasti ihmisten tunteisiin ja arvoihin. Tunteita ja arvoja johdetaan parhaiten yrityskulttuurin kautta kuten edellä on useasti todettu. Jotta yrityskulttuuri ja strategia tukevat toisiaan on niitä johdettava tietoisesti toinen toistaan tukien. Jokaiselle työntekijälle on pyrittävä tarjoamaan kosketuspinta ja vaikuttamismahdollisuus hiilineutraaliusprosessiin, jolloin muodostuu yksilöllinen side asiaan. Näin

pyritään saamaan työntekijät sitoutumaan strategiseen prosessiin ja juurruttamaan vastuullisuus koko ajan kiinteämmäksi osaksi sekä yrityskulttuuria että strategiaa.

Arvopohjaiseen vastuulliseen kulttuuriin perustuva liiketoiminta, jota johdetaan tietoisesti osana yrityksen strategiaa, on selkeä kilpailuetu. Vastuullisuuden avulla saadaan luotua myös merkityksellisyyttä työntekijöille, koska heidän tuottamansa palvelu auttaa osaltaan suuressa kuvassa koko maapalloa ilmastotoimissa. Asiakkaiden ja sidosryhmien osalta sitouttamisen uskotaan tapahtuvan pitkälti lain sääntelyn kautta. Toimeksiantajan asiakkaat edustavat pääsääntöisesti liikevaihdoltaan ja työntekijämäärältään kokoluokkaa, jota lakiin perustuva pakollinen säätely koskettaa. Hiilineutraalin palvelun tarjoaminen helpottaa kohderyhmän asiakkaiden vastuullisuusdatan keräystä ja lisää toimeksiantajan kilpailuetua kohderyhmänsä asiakkaiden keskuudessa tätäkin kautta.

9.2 Päästövähennyspolku hiilineutraaliuteen

Hiilijalanjälkilaskennan tuloksena päästövähennyspolkuun nousevat toimeksiantajalla ensisijaisesti energia- ja hankintapäästöt. Koska yrityskulttuurin ja johtamisen vaikutus nousi tutkimuksessa yhdeksi suureksi tekijäksi vastuullisuuden kokonaiskuvassa, tulee myös sen näkyä osaltaan päästövähennyspolussa.

Toimeksiantajan päästövähennyspolku sijoittuu vuosille 2022–2025. Vuosina 2022–2024 päästövähennyspolku keskittyy päästöjen seurantaan ja vähentämiseen. Alkuvuodesta 2025 lasketaan toimeksiantajan lopullinen hiilijalanjälki vuodelle 2024 ja tehdään tarvittavat jatkotoimenpiteet. Päästövähennyspolussa on eroteltu tavoitteet ja toimenpiteet erikseen yrityskulttuurin, energian, matkustuksen, jätteen ja hankintojen osalta.

9.2.1 Yrityskulttuuri ja johtaminen osana polkua

Aito vastuullisuus pohjautuu vastuulliseen yrityskulttuuriin, jota ohjaa yrityksen arvomaailma. Vastuullisuus on integroitava johtamisen avulla arjen tekemiseen, jotta siitä tulee kiinteä osa päivittäistä toimintaa. Päästövähennyspolun tavoitteena kuluvalla

strategiakaudella on yrityskulttuurin ja sen johtamisen integroiminen strategiseksi osaksi yrityskulttuuria. Luomalla vastuullista yrityskulttuuria arjessa, edesauttaa se vastuullisuuden lisääntymistä ja vastuullisten toimintatapojen käyttöön ottamista ja niiden integroitumista arkeen jokaisella erillisellä osa-alueella.

Vastuullista yrityskulttuuria luodaan pienin, mutta järjestelmällisin teoin. Vastuullisuusperehdytystä suositellaan otettavaksi osaksi toimeksiantajan jo ennestään kattavaa yleisperehdytysohjelmaa. Kaikille suunnattujen yleisperehdytysten lisäksi vastuullisuusperehdytystä lisätään erityisesti esihenkilöille ja johdolle, jonka avulla se saadaan varmimmin jalkautettua edelleen muille. Vastuullisuutta on hyvä pyrkiä tuomaan näkyville myös muilla pienillä teoilla. Konkreettisina työkaluina vastuullisuuden kytke-
miseksi osaksi sekä strategiaa että arkea, on liittää vastuullisuus mukaan entistä näkyvämmiin yrityksen arvoja esiin tuovaan ja osaltaan toimintaa ohjaavaan Manifestoon ja Päätöksentekomalliin. Näin vastuullisuus kietoutuu koko ajan tiukemmin osaksi yrityksen arkea sekä strategista kokonaisuutta.

9.2.2 Energia

Energiapäästöt aiheutuvat edellä kuvatun mukaisesti toimistojen lämmityspäästöistä sekä sähkönkulutuksesta. Hiilijalanjälkilaskentaa varten kerättyjen energiatietojen lisäksi haastattelun avulla kartoitettiin samalla jokaisessa toimistossa jo tehdyt ja suunnitelmissa olevat energiansäästötoimenpiteet. Lisäksi energia-alan asiantuntijahaastattelun avulla muodostettiin ymmärrys siitä, millaisia toimenpiteitä kussakin toimistokiinteistössä on mahdollista vuokralaisen roolissa toteuttaa omatoimisesti ja millaisista toimenpiteistä voi esittää parannusehdotuksia vuokranantajalle. Tämän kokonaisnäemyksen perusteella lähdettiin rakentamaan päästövähennyspolku energian osalta.

Perusperiaatteena hiilineutraalin energian osalta on löytää tasapaino energiankäytön ja potentiaalisten ilmastohyötyjen välillä. Tämä korostui myös energia-alan asiantuntijan haastattelussa. Tätä lähdetään päästövähennyspolussa lähestymään kolmen vaiheen kautta; energiatehokkuutta parantamalla, energiaa säästämällä ja lisäämällä uusiutuvan ostoenergian määrää.

Toimistojen energiatehokkuuden parantaminen on ensimmäinen askel kohti hiilineutraalia energiankäyttöä. Kiinteistövastaavien ja vuokranantajien haastattelussa selvisi, että toimistokiinteistöissä on jo tehty melko kattavasti energiatehokkuutta lisääviä toimenpiteitä. Lisäksi suunnitteilla oli huomattavan kattava määrä lisää toimenpiteitä. Työn kirjoittamisen aikana konkretisoitunut Euroopan laajuinen energiakriisi on pakottanut kiinteistöjen omistajat reagoimaan tilanteeseen ennennäkemättömällä nopeudella, ja kiinteistöjen energiatehokkuuksien parantaminen on noussut nopeasti kiinteistöjen prioriteettilistojen kärkeen. Tämä on vuokralaisen kannalta erinomainen asia, koska normaalissa tilanteessa vuokralaisen roolissa suuriin ja kalliisiin energiatehokkuustoimenpiteisiin vaikuttaminen on haastavaa.

Energian osalta suurin vaikutustapa, jolla toimeksiantaja pystyy vuokralaisen ominaisuudessa vaikuttamaan konkreettisesti itse energiankulutukseen, on energian säästö eli resurssiviisas energian käyttö. Energia-alan asiantuntijan haastattelussa selvisi, että energian säästöön on lukuisia erilaisia keinoja. Sisälämpötilan lasku, toimistojen sähkölaitteiden viisas käyttö, tilojen valaistuksen sammuttaminen, kun tila ei ole käytössä ja automaattiratkaisujen kartoitus valaistuksen osalta sekä valaisinten päivittäminen LED-valoiksi, käyttämättömien IT-laitteiden sammuttaminen ja runsaan lämpimän veden käytön vähentäminen ovat yksittäisiä esimerkkejä energian säästöstä. Henkilökunnan ohjeistaminen energian säästöön liittyvissä asioissa tarjoaa tehokkaan keinon resurssiviisaan ajattelun mahdollistajana.

Toimeksiantajan hiilijalanjäljen laskenta perustuu energianmyyjän laskentavuodelle ilmoittamaan tuotekohtaiseen päästökertoimeen. Asiantuntijahaastattelussa selventyi, että päästökerroin kuvaa ostetun energian tuotannon aikaisen päästövaikutuksen. Päästöttömäksi energiaksi luetaan vain sellainen uusiutuva energia, ydinvoima tai hukkalämpö, joka pystytään varmentamaan alkuperätakuin. Toimeksiantajan kaikkien toimistojen lämmöstä ja sähköstä ja niihin liittyvistä sopimuksista vastaa tällä hetkellä vuokranantaja. Haastattelussa energia-alan asiantuntija täsmensi, että tällaisessa tilanteessa toimeksiantajan vaikutusmahdollisuus energian alkuperään on näin ollen hyvin rajallinen. Mahdollisina keinoina voidaan mainita vuokrasopimusten uusiminen, uusien toimistojen avauksen ja vanhojen toimistojen muuton yhteydessä vuokrasopimukseen lisättävä ehto uusiutuvan energian käytöstä ja jatkuva vuoropuhelu energian säästötoimenpiteistä kiinteistöjen omistajien kanssa. Lisäksi strategisena pitkän ajanjakson

tavoitteena kannattaa valita jatkossa vuokratiloiksi ainoastaan hiilineutraaleja toimistotiloja. Näiden toimenpiteiden avulla on mahdollisuus vaikuttaa uusiutuvan ostoenergian käyttöön toimistoissa.

9.2.3 Hankinnat

Hankintojen päästöt aiheutuvat kokonaiskuvan kannalta suurista hankinnoista, joita ovat edellä kuvatun mukaisesti matkapuhelimet, kannettavat tietokoneet, erilliset työpöytätyöt, toimistojen monitoimilaitteet, sähköpöydät, työpöydän tuolit sekä muut isot toimistojen kalustehankinnat. Hankintojen osalta päästöt kohdistetaan aina sille kalenterivuodelle, jona hankinta on tehty. Tästä syystä esimerkiksi uusien toimistojen avausvuodet kuormittavat kyseisen vuoden hiilijalanjälkeä normaalia enemmän ja hiilijalanjäljen koko saattaa vaihdella paljonkin. Toimeksiantaja hankkii ison osan IT-laitteista leasing-sopimuksilla palveluntarjoajalta, joka huolehtii laitteiden kierrätyksestä käyttöiän päätyttyä. Leasing-sopimuksella hankitaan tällä hetkellä matkapuhelimet, kannettavat tietokoneet, osa toimistojen monitoimilaitteista sekä osa sähköpöydistä. Toimistokalusteita kierrätetään myös mahdollisuuksien mukaan toimistolta toiselle tarpeiden muuttuessa.

Perusperiaatteena hankintojen osalta päästövähennyspolussa voidaan pitää sitä, että kaikkia hankintoja tehdään vain tarpeesta. Vastuullinen yrityskulttuuri tukee tätä tavoitetta. Ennen uuden tuotteen hankintaa, kartoitetaan mahdollisuudet ostaa tuote joko käytettynä tai leasing-sopimuksella. Kaikissa hankinnoissa suositaan mahdollisimman ympäristöystävällisiä tuotteita ja palveluja ja hiilineutraaliustavoitteesta viestitään myös ulospäin, jotta asia saa näkyvyyttä. Viestitään selkeästi yhteistyökumppaneille ja palveluntarjoajille, että tuotteen tai palvelun yksi hankintakriteeri on jatkossa ympäristöystävällisyys. Tämän lisäksi kartoitetaan mahdollisuuksia ottaa hiilijalanjäljen raportointi osaksi yhteistyösopimuksia jatkossa.

9.2.4 Jäte

Jätepäästöt muodostavat vain pienen marginaalisen osan kokonaispäästöistä. Jätepäästöt aiheutuvat toimistojen hankintojen ja ruokajätteiden päästöistä. Jätteiden määrään pystytään vaikuttamaan suoraan monin tavoin.

Jätteiden synnyn ehkäisy on näistä yksi merkittävimmistä. Tekemällä harkittuja hankintoja syntyy vähemmän jätettä. Vastuullisen yrityskulttuurin luonti ja tietoisuuden lisääminen ovat avainasemassa hankintojen lisäksi myös jätteiden päästöjen vähentämisessä. Jätteiden synnyn ehkäisyn panostamisen lisäksi kierrätykseen panostaminen on toinen tärkeimmistä keinoista jätepäästöjen minimoinnissa.

9.2.5 Matkustus

Työmatkaliikenteen osuus kokonaispäästöistä oli jätteiden ohella hyvin pieni. Osaltaan työmatkaliikenteen pieniin päästöihin heijastuu todennäköisesti vielä kansainvälisen koronapandemian vaikutus. Laskentavuonna koronapandemia vaikutti edelleen sekä koti -että ulkomaanmatkailuun, työmatkailu mukaan lukien. Osaltaan pieniin matkustus päästöihin vaikuttaa toisaalta myös toimeksiantajan jo aiempi hyvä matkustus ja -etätyöpolitiikka, joka on jo pitkään suosinut junamatkustusta yksityisautoilun sijaan, antanut vapauden etätyöhön sekä suosinut toimistojen sijaintien hyvien julkisten liikenneyhteyksien äärellä.

Päästövähennyspolussa tätä aiempaa hyväksi havaittua politiikkaa jatketaan ennallaan. Työssä korostetaan hybridimallia, jolloin työmatkustaminen pysyy maltillisena, mutta korostetaan kuitenkin fyysisten tapaamisten yhteisöllisyyttä lisäävää vaikutusta. Matkustuksessa suositaan ja kannustetaan junan käyttöön yksityisautoilun ja lentomatkailun sijaan. Myös työpaikan yhteiset virkistysmatkat tehdään pääasiassa ja mahdollisuuksien mukaan junalla. Uusien toimistojen sijoittelussa otetaan edelleen vahvasti huomioon toimistojen sijoittelu niin, että ne tukevat julkisten kulkuyhteyksien käyttöä. Matkustuksen osalta päästövähennyspolussa vahvistetaan näin ollen jo aiemmin hyväksi havaittuja ja toimivia malleja.

9.2.6 Päästövähennyspolku visuaalisesti

Kuviossa kuusi esitetään visuaalisesti yhteenveto toimeksiantajan päästövähennyspolusta hiilineutraaliuteen. Vasemmalla on esitetty päästövähennyspolun teema ja tämän jälkeen oikealla tavoite ja suositeltavat toimenpiteet.



Kuvio 6. Toimeksiantajan päästövähennyspolku hiilineutraaliuteen.

Päästövähennyspolku visualisoidaan paremmin toimeksiantajan markkinointitiimin toimesta, joten opinnäytetyössä ei keskitytä visualisointiin tämän enempää. Visualisointi toimii hyvänä yhteenvetona tavoitteiden ja toimenpiteiden osalta.

9.2.7 Seuranta ja mittarit

Alun perin ajatuksena oli, että päästövähennyksen seuranta toteutettaisiin hyvin aktiivisesti ja jokaisen eri segmentin osalta vuositasolla useaan kertaan. Kun hiilijalanjäljen laskenta valmistui, todettiin, että arjessa vuositason seuranta on riittävä ja resurssinäkökulmasta järkevin vaihtoehto seurannalle. Tiiviimpi seuranta olisi ollut liian työläs toteuttaa käytännössä ja sen tuoma lisäarvo lopulta käytännössä aika pieni.

Energian osalta tiheämpi seuranta olisi käytännössä tarkoittanut kuukausittaista energian kulutuksen seuranta sekä uusiutuvan energian lisäämistä. Tutkimuksen edetessä selvisi, että energian alkuperään toimeksiantajan oli käytännössä vaikea vaikuttaa, koska toimeksiantajalla ei ole omia kiinteistöjä ja energian hankinta oli sidottu vuokrasopimukseen, jolloin energian alkuperästä päättää vuokranantaja. Tällöin ainoa asia, jolla toimistojen osalta on mahdollista vaikuttaa energian alkuperään, on esittää toive uusiutuvan energian käytöstä vuokranantajalle tai muuttaa toimistotiloja. Näistä molemmat ovat usein aikaa vieviä ja pidempiä prosesseja ja nykyinen energiakriisi ja siihen liittyvä energian hinnan voimakas nousu asettavat omat haasteensa asialle. Lisäksi tutkimuksessa kävi ilmi, että energian osalta toimistokiinteistöissä on jo tehty melko kattavasti energiatehokkuutta lisääviä toimenpiteitä, jotka vaikuttavat suoraan kulutuksen määrään.

Hankintojen osalta seuranta olisi voinut tehdä nykyistä tiheämmin, koska hankinnat ovat suoraan toimeksiantajan omassa harkinnassa ja valvonnassa. Koska myös hankintojen osalta vastuullinen hankinta kytkeytyy vahvasti yrityskulttuuriin ja sen kautta toteutuvaan ajattelutavan muutokseen, todettiin, että vuositasolla tehtävä seuranta on riittävä myös hankintojen osalta tässä vaiheessa. Ihmisten ajatus- ja käyttäytymismallit muuttuvat verrattain hitaasti ja vastuullisen ajattelutavan muutokselle haluttiin antaa aikaa, jotta jokaisella on mahdollisuus sopeutua siihen. Lisäksi seurantaan käytettävät resurssit tukivat vuositason seuranta.

Yrityskulttuurin ja sen johtamisen osalta toimeksiantajan yrityskulttuurin seurantaan ollaan johdon toimesta rakentamassa omaa seuranta- ja mittarimallia lähitulevaisuudessa. Tämän osion seuranta myös vastuullisuuden osalta jätetään odottamaan tämän mallin valmistumista.

Energian, hankintojen, jätteen ja matkustuksen osalta muutoksia seurataan vuosittaisella hiilijalanjäljen laskennalla. Hiilijalanjäljen laskennan seuraamisessa tärkeää on ymmärtää, että hiilijalanjälki ei automaattisesti aina pienene vuosittain vaan sen koko vaihtelee vuoden mukaan. Hiilijalanjäljen kokoon kasvattavasti vaikuttavat toimeksiantajan vahva kasvuvaihe eli työntekijämäärän lisääntyminen ja sitä kautta myös hankintojen kasvu sekä mahdollisten uusien toimistojen avaaminen ja näiden myötä kasvava energiantarve, jätemäärä sekä matkustus.

9.3 Kompensointi

Päästöjen kompensoinnin tarkoitus on hyvittää aiheutettu ilmastokuormitus joko vähentämällä tai sitomalla päästöjä vastaava määrä. Suora päästöjen vähentäminen ja niiden välttäminen on aina ensisijainen toimenpide, kun pyritään hiilineutraaliuteen. Hiilijalanjäljen laskeminen sekä päästövähennyspolku eli suunnitelma ovat näin ollen välttämättömät hiilineutraaliusmatkalla. Kompensointi on käytännössä mahdollista missä vain kohtaa matkaa, mutta hyvänä ohjeena voidaan pitää sanontaa ”vähennä päästöistä minkä voit ja kompensoi mitä et voi vähentää.” (Sitra, 2020.)

Koska toimeksiantajan päästöistä suurin osa muodostuu energiapäästöistä, joihin ei ole mahdollista suoraan itse vaikuttaa, on jo tässä vaiheessa hiilineutraaliusmatkaa selvää, että osa päästöistä on strategiakauden lopussa kompensoitava hiilineutraaliustavoitteen saavuttamiseksi. Kompensointiin liittyy kuitenkin paljon epävarmuustekijöitä ja jotta kompensointi on vastuullista, se täytyy suunnitella ja miettiä tarkasti. Kompensointia ei tästä syystä käsitellä työssä enempää vaan se toteutetaan strategiakauden lopussa omana erillisenä projektinaan ja on yksi jatkotutkimuksen aihe.

10 POHDINTA JA JATKOKEHITYS

10.1 Tutkimustulosten pohdinta, hyödyntäminen ja arviointi

Tämän opinnäytetyön aiheena oli Tavoitteena hiilineutraalius. Opinnäytetyön aihe syntyi suoraan käytännön tarpeesta, kun toimeksiantajayrityksen johto pohti vastuullisuuteen liittyvää suurta kokonaisuutta. Hiilineutraalisuuden ympärillä oli kierrelty jo jonkin aikaa, mutta kokonaisuus tuntui vaikeasti lähestyttävältä ja sen toteuttaminen oli siirtynyt myös osittain resurssipulan takia.

Tutkimuksen päätavoite pysyi koko työn ajan samana eli tavoitteena oli selvittää miten toimeksiantajayritys saavuttaa hiilineutraaliustavoitteensa strategian mukaisesti vuoden 2024 loppuun mennessä. Työ alkoi hyvin teknisesti hiilijalanjäljen konkreettisella laskennalla, mutta työssä ei tyydytty kuitenkaan pelkästään hiilijalanjäljen nykytilan laskentaan ja päästövähennyspolun laatimiseen vaan alusta asti oli selvää, että yrityskulttuurin merkitys tulee työssä näkymään selvästi. Yrityskulttuuri on toimeksiantajayrityksessä hyvin keskeisessä asemassa. Työstä haluttiin saada mahdollisimman suuri hyöty irti jatkoa varten ja yrityskulttuurin ja sen johtamisen syvemmällä tutkimisella työn hyöty saatiin ulotettua ympäristövastuun lisäksi kattamaan koko vastuullisuuden laajan kokonaisuuden sosiaalista ja taloudellista vastuuta myöden. Yrityskulttuurin ja arvojen tarkastelun kautta, työstä tuli myös hyvin toimeksiantajansa näköinen ja yksi näkökulma olisi selvästi jäänyt puuttumaan, jos näiden kahden suurta roolia ei olisi työhön sisällytetty.

Opinnäytetyön luotettavuutta arvioitiin koko opinnäytetyön ajan. Luotettavuutta arvioidaan yleisesti reliabiliteetilla ja validiteetilla (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 133.) Myös Kanasen (2015, s. 24) mukaan niitä voidaan pitää tutkimuksen luotettavuuskriteereinä. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tulosten pysyvyyttä ja toistettavuutta. Validiteetti kertoo puolestaan oikeiden asioiden tutkimista (Kananen, 2015, s.111–112.) Tutkimusmenetelmien yhdistelemisellä pyrittiin lisäämään luotettavuutta entisestään. Aineiston keruu toteutettiin laajasti kaikilta osin. Hiilijalanjäljen laskentaa varten kerättyyn tietoon kiinnitettiin erityisesti hyvin paljon huomiota, jotta laskennassa käytettävä data olisi mahdollisimman laadukasta ja tarkkaa. Hiilijalanjäljen laskenta mahdollistaa

myös arvion käyttämisen todellisten lukujen sijaan, mikäli todellisia lukuja ei ole saatavilla. Työssä käytettiin kuitenkin huomattavasti aikaa todellisten lukujen keräämiseen ja arviointia jouduttiin käyttämään laskennassa vain hyvin vähän. Haastatteluissa mukana oli useampi henkilö johdosta, jotta tuloksissa saatiin näkymään johdon kokonaisnäkemys yksittäisen henkilön näkemyksen sijaan. Johdon näkemyksen lisäksi haastatteluissa oli mukana ulkopuolinen, toimeksiantajan yrityskulttuurin laajasti tunteva henkilö, jotta vastuullisuuden johtamista saatiin tarkasteltua puolueettomasti. Haastatteluissa oli mukana myös asiantuntijan haastattelu (energia-ala) lisäämässä tutkijan ymmärrystä ja samalla luotettavuutta haastavan energia-alan ympärillä.

Vastuullisuuteen liittyy vahvasti läpinäkyvä vastuullisuusviestintä ja tutkimuksen tuloksista viestittiin koko tutkimuksen ajan hyvin läpinäkyvästi sekä asiakkaille, muille sidosryhmille, että työntekijöille. Tämä lisäsi osaltaan painetta työn etenemiseen sekä luotettavuuteen, mutta pakotti samalla tarkastelemaan työtä hyvin kriittisesti. Vastuullisuus on tällä hetkellä hyvin ajankohtainen, jopa trendikäs aihe ja luotettavuuden kriittisellä arvioinnilla ja avoimuudella pyrittiin välttämään vastuullisuuteen usein helposti liitettävä ”viherpesun” vaikutelma.

Opinnäytetyö toteutettiin tapaustutkimuksena, jossa oli konstruktivisen tutkimuksen piirteitä. Valitut menetelmät osoittautuivat onnistuneiksi ja sopivat tutkimukseen hyvin. Myös työn teoria ja viitekehys tukivat empiiristä osuutta hyvin. Teoriaosuudessa oli alun perin mukana myös oikeudellinen näkökulma, mutta se karsittiin lopulta pois, jotta kokonaisuus pysyisi paremmin hallinnassa eikä työ paisuisi liikaa. Aineistonkeruumenetelmissä haastatteluiden määrää sitä vastoin lisättiin hieman alkuperäisestä suunnitelmasta, koska työn edetessä tuli ilmi uusia näkökulmia, jotka tukivat tutkimuskysymysten tarkastelua.

Tutkimuksessa saadut tulokset sopivat hyödynnettäviksi kokonaisuudessaan myös muissa vastaavan tyyppisissä asiantuntijaorganisaatioissa. Työn eettisyyteen kiinnitettiin myös erityistä huomiota. Haastatteluiden toteutus vaati käytännössä henkilörekisterin ylläpitoa ja henkilötietojen käsittely toteutettiin erityisellä huolellisuudella ja luottamuksella. Muodostuneet henkilörekisterit poistettiin tutkimuksen valmistuttua asianmukaisesti. Haastattelut ja aineiston käsittely toteutettiin huolellisesti ja haastateltaville kerrottiin etukäteen tutkimuksen tarkoitus.

Opinnäytetyön tekeminen avasi tutkijalle aivan uuden maailman yritys vastuullisuuden parissa. Työ oli tutkijalle erittäin mielenkiintoinen projekti, joka tempasi täysin mukaansa. Innostusta lisäsi toimeksiantajan täysi tuki ja kannustus koko opinnäytetyöprojektin ajan. Erityisen merkityksellisen työstä teki tieto siitä, että työ oli toimeksiantajalle hyvin merkityksellinen ja tutkija koki jakavansa vahvasti saman arvomaailman työnantajansa kanssa. Tämä lisäsi motivaatiota sekä omaa sitoutumista ja arvostusta toimeksiantajaa kohtaan entisestään. Työ avasi samalla tutkijalle mahdollisuuden olla myös jatkossa osa toimeksiantajan vastuullisuustyötä ja tätä kautta aivan uuden työtehtävän vastuullisuuden parissa. Samalla työ oli oppimatra itsensä.

10.2 Jatkotutkimus

Opinnäytetyöprosessin yhteydessä jatkotutkimusehdotuksia erottui useampia. Tärkeimpinä jatkotutkimusehdotuksina nousivat toimeksiantajan strategian vastuullisuus ja -hiilineutraaliustavoitetta vahvasti tukeva aihe positiivisesta hiilikädenjäljestä sekä myöhemmin strategiakautena toteutettava jatkotutkimus päästöjen kompensoinnista.

Hiilikädenjälki kertoo tuotteen tai palvelun tuottamista positiivisista ilmastovaikutuksista. Ajatuksena on, että yritys kehittää tuotteita tai palveluita, jotka auttavat tuotteen tai palvelun käyttäjää pienentämään omaa hiilijalanjälkeään. Hiilikädenjälki voi näkyä esimerkiksi tuotteen energiatehokkuuden parantamisessa, tuotteen ilmastoystävällisissä raaka-ainevalinnoissa tai tuotteen sekä palveluiden käyttöänsä pidentymisessä. (VTT, 2020.) Hiilikädenjäljen jatkotutkimusehdotuksista erottui lisäksi kaksi erillistä kehityssuuntaa. Toinen kehityssuunta liittyy ulkoisiin asiakkaisiin ja heille suunnattujen palvelujen kehittämiseen ja toinen sisäisten, omalle henkilöstölle suunnattujen työsuhte-etujen kehittämiseen hiilikädenjälkeen liittyen.

Kun kyseessä on palveluita myyvä asiantuntijayritys kuten työn toimeksiantaja, niin yrityksen oma hiilineutraali liiketoiminta auttaa jo itsessään asiakasta pienentämään oman toimintansa hiilijalanjälkeä, kun asiakkaan ostamat palvelut ovat hiilineutraaleja. Näin hiilineutraali yritys kasvattaa samalla myös omaa positiivista hiilikädenjälkeään. Hiilikädenjälkeä voi kuitenkin kasvattaa tämän lisäksi myös toisella tavalla. Työn toimeksiantajan strategiaan liittyy vahvasti omien teknologiaratkaisujen

kehittäminen. (Integratan sisäinen strategiamateriaali, 2022). Jatkotutkimusehdotuksena on kartoittaa ja kehittää hiilineutraalin liiketoiminnan lisäksi sellaisia omia teknologiaratkaisuja, joilla pystytään suoraan vaikuttamaan positiivisesti teknologian avulla asiakkaan hiilijalanjälkeen laskevasti. Mahdollisesti nämä voivat liittyä esimerkiksi sellaiseen robotiikkaan tai automatiikkaan, joilla saadaan pienennettyä käsiteltävän tai siirrettävän datan määrää tai tarjoamalla asiakkaille teknologiapalveluja vastuullisuusvaikutusten mittaamiseen ja läpinäkyvyyden edistämiseen. Mahdollisuuksia on paljon.

Toinen jatkotutkimusehdotuksen kehityssuunta, joka liittyy hiilikädenjälkeen, on sisäisesti omalle henkilökunnalle suunnattujen työsuhde-etujen kehittäminen niin, että edut auttavat jatkossa toimeksiantajan omaa henkilöstöä pienentämään henkilökohtaista hiilijalanjälkeään. Esimerkkinä tällaisista jo toteutetuista eduista voidaan mainita polkupyöräetu, joka auttaa edun käyttäjää pienentämään matkustamiseen liittyviä henkilökohtaisia päästöjään.

Kolmas erillinen jatkotutkimusehdotus liittyy päästöjen kompensointiin. Kompensointi liittyy vahvasti hiilineutraalius tavoitteeseen, mutta se rajattiin tästä työstä pois tarkoituksella erityislaatuisuutensa vuoksi. Päästöjen kompensoinnin määritelmä on avattu luvussa 9.3. Jotta päästökompensointi on vastuullista ja edistää juuri oikeita asioita, täytyy kompensointi suunnitella ja toteuttaa huolella ja harkitusti. Jatkotutkimus kompensoinnista tullaan toteuttamaan loppuvuoden 2024 ja alkuvuoden 2025 aikana eli toimeksiantajan kuluvan strategiakauden lopulla. Jatkotutkimuksessa tutkittavia kokonaisuuksia ovat kompensoinnin määrä sekä sopivimman kompensointitavan määrittely.

LÄHTEET

Aaltola, J., & Valli, R. (2010) Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. PS-Kustannus.

Aaltonen, T., Ahonen, P., & Sahimaa, J. (2020) Johda merkitystä. Alma Talent.

Engert, S., Rauter, R. & Baumgartner, R. J. (2016) Exploring the Integration of Corporate Sustainability into Strategic Management: a Literature Review. Journal of cleaner production, 112: 2833–2850.

Greenhouse Gas Protocol. (n.d.) Haettu 17.12.2022 osoitteesta <https://ghgprotocol.org/sites/default/files/standards/ghg-protocol-revised.pdf>

Heinonen, R. & Huhtiniemi, L. (2.6.2022). Integratan johdon, Riku Heinosen ja Laura Huhtiniemen, Teams haastattelu.

Helsingin yliopisto. (n.d). Laskuri. Haettu 30.12.2022 osoitteesta [LASKURI – Hiili-fiksi järjestö \(helsinki.fi\)](https://laskuri.helsinki.fi)

Hitchcock, D., & Willard, M. (2009) The business guide to sustainability: Practical strategies and tools for organizations. Earthscan.

Hyvärinen, M., Nikander, P., & Ruusuvuori, J. (2017) Tutkimushaastattelun käsikirja. Vastapaino.

Hämäläinen, V., Maula, H., & Suominen, K. (2016). Digiajan Strategia. Alma Talent.

Integratan sisäinen materiaali, 2022.

Integratan sisäinen strategiamateriaali, 2022.

Integrata. (29.1.2023). Manifesto. <https://www.integrata.fi/manifesto/>

Juntunen, E., (2006). Yrityksen strategiaopas- Elinkaarihyppy kasvuun. Edia.

Jussila, M., (2010). Yhteiskuntavastuu. Nyt. Infor.

Juutinen, S. (2016). Strategisen yritysvastuun käsikirja. Talentum pro. <https://www.ellibslibrary.com>

Järventausta, H., Moisala, M., & Toivakka, S. (1999) Tutkimalla oppii – Tutkimuskenteko-opas. WSOY.

Kananen, J. (2015). Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Miten kirjoitan kehittämistutkimuksen vaihe vaiheelta. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kierrätyskeskus. (2022). Hiilijalanjälkilaskennan perusteet -opas. https://www.kierratyskeskus.fi/files/18088/Hiilijalanjalkilaskennan_perusteet_opas_Kierratyskeskus2022.pdf

Kilpinen, P., (2022). Inhimillinen strategia. Alma Talent.

Koipijärvi, T., & Kuvaja, S. (2017) Yritysvastuu: Johtamisen uusi normaali. Helsingin seudun kauppakamari.

Laasasenaho, K., Lauhanen, R., & Lähteenmäki, E. (2020) Hiilineutraali yritys: Opas päästöjen vähentämiseen kustannustehokkaasti pk-yrityksissä. SeAMK.

Liappis, H., Pentikäinen, M., & Vanhala, A. (2019) Menesty yritysvastuulla: Käsikirja kokonaisuuteen. Edita.

Luukka, P., (2019). Yrityskulttuuri on kuningas. Alma Talent.

Niskala, M., Pajunen, T., & Tarna-Mani, K. (2013) Yritysvastuu – Raportointi- ja laskentaperiaatteet. KHT-Media Oy.

Ojasalo, K., Moilanen, T., & Ritalahti, J. (2014). Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Sanoma Pro.

Puohiniemi, M., (2003). Löytöretki yrityksen arvomaailmaan. Limor Kustannus.

Ratsula, N., (2016) Compliance: Eettinen ja vastuullinen liiketoiminta. Talentum pro.

Rohweder, L., (2004) Yritysvastuu – Kestävää kehitystä organisaatiotasolla. WSOY.

Saalisti, K., (2021) Kohti hiiliviisautta – Opas yrityksille. Oulun yliopisto. https://isu-su.com/uoksi/docs/kohti_hiiliviisautta

Schein, E. (1987) Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Weilin+Göös.

Schein, E. (2009). Yrityskulttuuri – selviytymisopas. Laatuokeskus.

Schwartz, T. (21.1.2023). Henkilökohtainen keskustelu Integratan talousihmisen, Tuomas Schwartzin, kanssa

Silvo, K., Belinskij, A., Attila, M., Honkonen, T., Horn, S., Huhta, K., Soimakallio, S. (2021). Ilmastovaikutukset ja ympäristölupamenettely. Valtioneuvoston kanslia.

Sitra (6.7.2022). Mitä nämä käsitteet tarkoittavat? <https://www.sitra.fi/artikkelit/mita-nama-kasitteet-tarkoittavat/>

Sitra (29.1.2020). Onko päästöjen kompensointi rahastosta? <https://www.sitra.fi/blogit/onko-paastojen-kompensointi-rahastusta/>

Sivonen, O. (2022) Yrityskulttuuri murroksessa: Inhimillinen työelämä ei rakennu pelkällä itseohjautuvuudella. Alma Talent. Haettu 14.7.2022 osoitteesta <https://www.el-library.com>

Suomen ilmastopaneeli. (2019). Hiilineutraalius ilmastopolitiikassa – Valtiot, alueet ja kunnat. https://www.ilmastopaneeli.fi/wp-content/uploads/2020/03/Hiilineutraalius_ilmastopaneeli_2019_FINAL.pdf

Suomen perustuslaki 1999/73. Haettu 7.7.2022 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990731>

Sutinen, M., & Haapakorva, A. (2021) Pelastetaan strategia. Alma Talent.

Sykli (5.11.2021). Päästövähennyslaskenta koulutus. Paperinen, kouluttaja Tapio Pellon, koulutusmateriaali.

Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018) Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi.

Valli, R. (2018) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1 (5., uudistettu painos). PS-kustannus. <https://www.ellibslibrary.com>

Vanhala, A., & Ristaniemi, M. (2022) Yritysvastuu & Oikeus. Helsingin Kauppakamari Oy.

Viitala, R., & Jylhä, E. (2019). Johtaminen – Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit. Edita.

Vilkka, H. (2021a). Tutki ja kehitä. (5., uudistettu painos). PS-Kustannus. <https://www.ellibslibrary.com>

Vilkka, H. (2021b). Näin onnistut opinnäytetyössä. Ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. PS-Kustannus.

VTT (9.1.2020). Hiilikädenjälki: Uusi ympäristömittari positiivisten ilmastovaikutusten arviointiin. <https://www.vttresearch.com/fi/uutiset-ja-tarinat/hiilikadenjalki-uusi-ymparistomittari-tuotteiden-positiivisten>

Vuorinen, T. (2014). Strategiakirja – 20 työkalua. Talentum.

Yin, R. K. (2018). Case study research and applications. Design and methods (Sixth edition). SAGE Publications.

Ympäristöministeriö. (2021). Vapaaehtoisten päästökompensaatioiden sääntely. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/163347/YM_2021_26.pdf?sequence=4&isAllowed=y

Ympäristöministeriö. (18.10.2022). Ilmastolain uudistus selkokielellä. <https://ym.fi/ilmastolain-uudistus-selkokielella>

Teemahaastattelun aiheita/Energia

Teemahaastattelun teemat

- Mikä on toimiston kokonaispinta-ala?
- Sisältyykö sähkö toimiston vuokraan vai laskutetaanko se kulutuksen mukaan?
Jos sähkö sisältyy vuokraan, minkä arvion perusteella se on laskettu?
- Onko toimistossa jäähdytystä?
- Mikä on kiinteistön lämmitysmuoto ja vuosikulutus? Kulutuksen voi ilmoittaa myös suoraan jyvitettyä toimeksiantajan toimiston kokoon nähden, mikäli tieto on saatavilla.
- Mikä on lämmityksen ja sähkön alkuperä?
- Millaisia toimenpiteitä kiinteistöissä on tehty energian säästämiseksi ja millaisia toimenpiteitä on mahdollisesti jo suunnitelmassa?

Teemahaastattelun aiheita/Yrityskulttuuri

Teemahaastattelun teemat

- Kun puhutaan vastuullisuuden johtamisesta, niin tulisiko se tehdä yrityskulttuurin kautta, jolloin vastuullisuutta ei erotettaisi yrityskulttuurista vai johtaa kokonaan omana kokonaisuutenaan erillään yrityskulttuurista? **VAI** sekä että?
- On sanottu, että paras tulos saavutetaan, kun johdetaan kulttuuria strategian mukaiseen suuntaan. Mitä tämä käytännössä tarkoittaa Integratan näkökulmasta?
- Miten vastuullisuutta tulisi johtaa, jotta siitä tulisi luonnollinen osa yrityksen kulttuuria ja strategiaa?

VAI

- Miten yrityskulttuuria tulisi johtaa, jotta vastuullisuus olisi luonnollinen osa sitä ja näin ollen myös strategiaa?