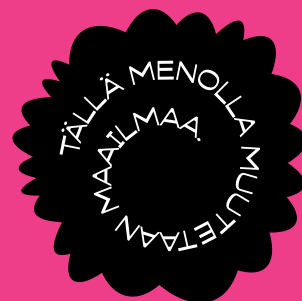


SAVONIA



OPINNÄYTETYÖ - YLEMPI AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
MONIALAINEN

OUTOKUMMUN KAUPUNKI

Vastuullisuus osana kuntastrategiaa

TEKIJÄ

Mataleena Kaasinen

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	
Tutkinto-ohjelma Kestävän tulevaisuuden asiantuntija	
Työn tekijä Mataleena Kaasinen	
Työn nimi Outokummun kaupunki – Vastuullisuus osana kuntastrategiaa	
Päiväys	26.11.2025
	30/4
Yhteistyötaho Outokummun kaupunki	
<p>Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tavoitteena oli vahvistaa vastuullisuuden asemaa Outokummun kaupungin toiminnassa ja päätöksenteossa sekä luoda pohja vastuullisuuden integroimiseksi osaksi kuntastrategiaa. Työn toimeksiantajana toimi Outokummun kaupunki, jonka tavoitteena on kehittää vastuullisuustyötä järjestelmälliseksi osaksi strategista johtamista. Tutkimus vastasi tarpeeseen jäsentää ja vahvistaa vastuullisuustyötä Outokummun kaupungissa. Aiemmissa selvityksissä oli todettu, että vastuullisuuden teemoja käsitellään kaupungin strategiassa ja viestinnässä hajanaisesti, eikä kokonaisvaltaista vastuullisuuslinjauksia ole vielä laadittu. Työn tavoitteena oli tuottaa tietoa ja suosituksia siitä, miten vastuullisuus voidaan integroida osaksi kuntastrategiaa sekä kehittää pitkäjänteiseksi osaksi kaupungin johtamista.</p> <p>Tutkimuskysymykset olivat:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mitkä ovat ne vastuullisuuden osa-alueet, joita Outokummun kaupungin tulisi huomioida strategiasaan? 2. Miten vastuullisuus kannattaa integroida osaksi kuntastrategiaa? 3. Miten nykyiset käytännöt vastaavat vastuullisuuden vaatimuksia ja mitkä ovat tärkeimmät kehitystarpeet? <p>Tutkimus toteutettiin laadullisena monimenetelmällisenä kehittämistyönä. Aineisto kerättiin dokumenttianalyysin, havainnoinnin, kyselytutkimuksen ja haastattelujen avulla. Lisäksi järjestettiin osallistavia työpajoja kaupungin johtoryhmän ja valtuuston kanssa. Analyysimenetelmänä käytettiin teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä, jossa viitekehystenä toimivat vastuullisuuden pilarit, Agenda 2030 -tavoitteet sekä kuntien vastuullisuustyön ja arvioinnin näkökulmat.</p> <p>Tulokset osoittivat, että Outokummussa vastuullisuus tunnustetaan tärkeäksi ja sen eri ulottuvuudet (taloudellinen, sosiaalinen, kulttuurinen ja ympäristövastuu) nähdään merkityksellisinä. Kaupungissa on jo olemassa hyviä käytäntöjä ja tahtotilaa, mutta vastuullisuustyö on vielä hajanaista eikä se systemaattisesti kytkeydy strategiaan. Keskeisiksi kehittämiskohteiksi nousivat viestinnän ja osallistamisen vahvistaminen, vastuunjaon selkeyttäminen sekä ympäristövastuun johdonmukaisempi huomiointi. Työn tuloksena jäsennettiin Outokummun kaupungin vastuullisuustyön nykytila ja kehittämistarpeet sekä laadittiin suosituksia vastuullisuuden strategisen aseman vahvistamiseksi ja mittaamisen periaatteiden määrittämiseksi. Tulokset tukevat kaupungin vastuullisuustyön systemaattista kehittämistä ja tulevaa raportointia.</p>	
Avainsanat Vastuullisuus, kestävä kehitys, kuntastrategia	

Field of Study Social Sciences, Business and Administration	
Degree Programme Master's Degree Programme in Business Administration, Sustainable Future	
Author Mataleena Kaasinen	
Title of Thesis The City of Outokumpu – Responsibility as Part of the Municipal Strategy	
Date 26.11.2025	Pages/Appendices 30/4
Client Organisation /Partners City of Outokumpu	
<p>The purpose of this research-based development work was to strengthen the role of responsibility in the operations and decision-making of the City of Outokumpu and to lay the foundation for integrating responsibility into the municipal strategy. The thesis was commissioned by the City of Outokumpu, which aims to develop its responsibility work into a systematic element of strategic management. The study addressed the need to structure and strengthen responsibility work within the City of Outokumpu. Previous reviews had shown that responsibility themes were only sporadically addressed in the city's strategy and communication, and no comprehensive responsibility guidelines had yet been developed. The aim was to produce knowledge and recommendations on how responsibility can be integrated into the municipal strategy and developed as a long-term element of the city's management.</p> <p>The research questions were:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. What areas of responsibility should the City of Outokumpu consider in its strategy? 2. How can responsibility be effectively integrated into the municipal strategy? 3. How do current practices meet the requirements of responsibility, and what are the key development needs? <p>The study was conducted as a qualitative, multi-method development project. The data were collected through document analysis, observation, a survey, and interviews. In addition, participatory workshops were organized with the city's management team and city council. The data were analyzed using theory-driven content analysis, based on a framework consisting of the pillars of responsibility, the UN Agenda 2030 goals, and perspectives on municipal responsibility and evaluation.</p> <p>The results showed that responsibility is considered important in Outokumpu and its different dimensions (economic, social, cultural and environmental) are seen as significant. The city already has good practices and motivation, but responsibility work remains fragmented and is not yet systematically linked to the strategy. The key development areas identified were strengthening communication and participation, clarifying the division of responsibilities, and integrating environmental responsibility more consistently. The study outlined the current state and development needs of responsibility work in the City of Outokumpu and produced recommendations for strengthening its strategic role and defining the principles for measuring responsibility. The results support the systematic development and future reporting of the city's responsibility work.</p>	
Keywords Responsibility, sustainable development, municipal strategy	

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO.....	5
1.1	Outokumpu ja vastuullisuustyön erityispiirteet	5
1.2	Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet	5
2	ORGANISAATION VASTUULLISUUS.....	7
2.1	Vastuullisuuden pilarit	7
2.2	Yk:n kestävä kehitys - Agenda 2030.....	8
3	JULKISHALLINNON VASTUULLISUUS.....	10
3.1	Vastuullisuus kunnan toiminnassa	10
3.2	Vastuullisuus osana kuntastrategiaa.....	11
4	VASTUULLISTYÖN MITTAAMINEN JA ARVIOINTI.....	13
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	15
5.1	Dokumenttianalyysi	16
5.2	Havainnointi.....	16
5.3	Kyselytutkimus	17
5.4	Haastattelut ja ideointimenetelmät	17
5.5	Outokummun kaupunki toimeksiantajana	18
6	TULOKSET JA TULOSTEN YHTEENVETO.....	20
6.1	Kyselytutkimuksen ja esikuva-arvion tulokset.....	20
6.2	Haastatteluiden ja havainnoinnin tulokset.....	21
6.3	Työpajojen tulokset	22
6.4	Yhteenveto tuloksista	22
7	POHDINTA.....	23
7.1	Keskeiset tulokset ja johtopäätökset suhteessa tutkimuskysymyksiin.....	23
7.2	Eettisyys, luotettavuus ja menetelmän arviointi	24
7.3	Hyödynnettävyys, merkitys, kehittämissuhteet ja jatkotutkimusaiheet.....	25
7.4	Yhteenveto	26
	LÄHTEET	27
	LIITE 1: WEBROPOL-KYSELY JA SAATEKIRJE	31
	LIITE 2: SISÄINEN HAASTATTELURUNKO.....	36
	LIITE 3: SIDOSRYHMÄHAASTATTELURUNKO	37
	LIITE 4: ESIMERKKEJÄ SISÄISEN HAASTATTELUN ANALYSOINNISTA EXCEL-TAULUKON AVULLA	38

1 JOHDANTO

Viime vuosina vastuullisuuden ja kestävän kehityksen edistäminen ovat nousseet keskeisiksi tavoitteiksi niin yksityisellä kuin julkisella sektorilla. Kunnilla on erityinen rooli kestävän kehityksen edistäjinä, sillä ne voivat päätöksillään ja toimillaan vaikuttaa paikalliseen elinympäristöön, talouteen ja asukkaiden hyvinvointiin. YK:n kestävän kehityksen Agenda 2030 -tavoitteet tarjoavat kansainvälisen viitekehyksen, mutta niiden jalkauttaminen käytännön toimintaan vaihtelee kuntakohtaisesti. (United Nations 2024, 30–31; United Nations n.d.) Tässä työssä käytetään ensisijaisesti termiä vastuullisuus silloin, kun se kattaa sekä kestävän kehityksen että vastuullisuuden merkitykset. Kestävän kehityksen käsitettä käytetään erityisesti viitattaessa Agenda 2030 -tavoitteisiin ja ohjelmassa määriteltyihin tavoitteisiin.

Kuntien vastuullisuustyö rakentuu kolmen keskeisen ulottuvuuden varaan: taloudelliseen, sosiaaliin ja ympäristövastuullisuuteen. Kuntalain (410/2015, 1. §) velvoittamana kuntien tulee edistää ”*asukkaidensa hyvinvointia ja alueensa elinvoimaa sekä järjestää asukkailleen palvelut taloudellisesti, sosiaalisesti ja ympäristöllisesti kestävällä tavalla*”. Tämä tarkoittaa, että vastuullisuus ei ole vain eettinen valinta, vaan olennainen osa kunnan strategista päätöksentekoa ja toimintaa.

1.1 Outokumpu ja vastuullisuustyön erityispiirteet

Pienillä kunnilla on vastuullisuustyössään erilaisia haasteita verrattuna suuriin kasvukeskuksiin. Opinnäytetyön toimeksiantaja, Outokummun kaupunki, on entinen kaivoskaupunki, jonka historia vaikuttaa edelleen kaupungin ekologiseen ja sosiaaliseen vastuullisuuteen. Kaivostoiminnan seurauksena kaupungin ympäristössä on yhä merkkejä maaperän saastumisesta ja vesistöjen rehevöitymisestä, mikä edellyttää pitkäjänteisiä kestävän kehityksen toimia. Outokummun väestörakenne on ikääntyvä ja työttömyys on korkea, lisäksi kaupungin haasteisiin kuuluvat kulkuyhteyksien ja peruspalveluiden turvaaminen harvaan asutulla alueella. (Elinkeino- liikenne- ja ympäristökeskus 2025; Julkisten ja hyvinvointialojen liitto 2024; Outokummun kaupunki 2023, 4–7; Suomen ympäristökeskus 2018.)

Savonia-ammattikorkeakoulussa toteutettu kartoitus Outokummun vastuullisuusstrategiasta, -johtamisesta ja -viestinnästä osoitti, että vastuullisuuden teemoja käsitellään kaupungin strategiassa ja viestinnässä melko vähän. Erityisesti ekologinen vastuullisuus ja kytkös kansainvälisiin tavoitteisiin, kuten Agenda 2030 -tavoitteisiin, ovat jääneet vähemmälle huomiolle. (Kaasinen 2023, 5–12.)

1.2 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on vahvistaa vastuullisuuden roolia Outokummun kaupungin toiminnassa ja päätöksenteossa sekä lisätä tietoisuutta vastuullisuuden merkityksestä. Työ pyrkii tuomaan esiin, miten vastuullisuus voidaan integroida osaksi kuntastrategiaa ja millaisia käytännön hyötyjä se voi tuottaa kaupungille ja sen sidosryhmille.

Työn tavoitteena on tunnistaa Outokummulle olennaiset vastuullisuuden osa-alueet, kuvata miten ne integroidaan kuntastrategiatasolle sekä esittää jatkokehitystä varten suosituksia ja mittaamisen periaatteita. Tuotos tukee strategian toimeenpanoa, jonka avulla voidaan systematisoida vastuullisuustyötä ja vastata tulevaisuuden raportointivelvoitteisiin sekä kestävän kehityksen tavoitteisiin. Opinnäytetyön avulla vastuullisuus tehdään näkyväksi kaupungin työntekijöille, luottamushenkilöille, kuntalaisille ja muille sidosryhmille.

Vastuullisuuden integroiminen osaksi strategista päätöksentekoa vahvistaa kaupungin elinvoimaisuutta ja kestäväää kehitystä. Pienten kaupunkien vastuullisuustyötä on tutkittu vain vähän, vaikka niillä on tärkeä rooli kestävään kehityksen edistämässä paikallisella tasolla. Tämä työ tarjoaa esimerkin siitä, miten vastuullisuutta voidaan jäsentää osaksi kunnan strategista kehittämistä. Lisäksi työ luo pohjaa kaupungin vastuullisuustyön systemaattiselle kehittämiselle.

Keskeisinä tutkimuskysymyksinä opinnäytetyössä ovat:

1. Mitkä ovat ne vastuullisuuden osa-alueet, joita Outokummun kaupungin olisi hyvä huomioida strategiassaan?
2. Miten vastuullisuus kannattaa integroida osaksi kuntastrategiaa?
3. Miten nykyiset käytännöt vastaavat vastuullisuuden vaatimuksia ja mitkä ovat tärkeimmät kehitystarpeet?

2 ORGANISAATION VASTUULLISUUS

Vastuullisuutta voidaan tarkastella eri näkökulmista. Vastuullinen toiminta käsitetään usein organisaation vastuuna ympäröivälle yhteiskunnalle. Tämä vastuu muodostuu moraalisten, teknisten ja yhteisöllisten velvoitteiden yhdistelmästä. Organisaation vastuullisuus näkyy erityisesti toiminnan läpinäkyvyydessä ja siinä, kuinka avoimesti ja totuudenmukaisesti se välittää tietoa (Anttiroiko 2004, 22–24, 53). Liappis, Pentikäinen ja Vanhala (2019, 7) korostavat vastuullisuuden perustana organisaation arvoja ja kulttuuria. Näihin arvoihin pohjautuvat sekä organisaation muodolliset että epäviralliset toimintatavat ja päätöksentekomallit, joiden tulisi olla linjassa organisaation arvomaailman kanssa.

Organisaatioiden vastuullinen toiminta voidaan määritellä niin, että toiminta on vapaaehtoista ja se ylittää lainsäädännön määrittelemän minimitason ottaen huomioon yhteiskunnan, ympäristön ja ihmisten hyvinvoinnin sekä suojelun (Anttiroiko 2004, 34; Liappis ym. 2019, 6). Vastuullisuuden tasot voidaan jakaa Neilimon (2004, 132–133) mukaan neljään osaan, ensimmäisellä tasolla noudatetaan lainsäädäntöä ja sopimuksia, kun toisella tasolla vastataan lisäksi sidosryhmien vastuullisuusodotuksiin. Kolmannella tasolla organisaatio itse haluaa toteuttaa vastuullisuutta ja neljännellä tasolla vastuullinen toiminta on jo tärkeä ja strateginen osa organisaation toimintaa. Neljättä tasoa voidaan ajatella tavoitetasona vastuullisesti toimivalle organisaatiolle.

Organisaatioiden vastuullisuuteen ja sen arvioimiseen liittyy erilaista sääntelyä niin kansainväliseltä kuin kansalliseltakin tasolta. Lisäksi kansainvälisesti on sovittu yhteisistä linjauksista, jotka tulisi ottaa huomioon. Tämän lisäksi vastuulliseen toimintaan ohjaa myös organisaatioiden itsesääntely. (Liappis ym. 2019, 42–43.) Organisaation vastuullisuus nähdään nykyisin myös moraalisenä välttämättömyytenä toiminnan pitkän aikajänteen kannattavuudelle. Toiminnan vastuullisuudella on merkitystä organisaation maineelle ja esimerkiksi sille, miten työntekijät viihtyvät ja pysyvät töissä. Vastuullisuustoimilla on merkitystä myös resurssien ja rahoituksen saamiselle ja sille, millä hinnalla niitä on saatavilla. (United Nations Global Compact Office 2012, 4.)

2.1 Vastuullisuuden pilarit

Organisaatioiden vastuullisuutta arvioidaan usein kolmen vastuullisuuden pilarin avulla. Nämä vastuullisuuden pilarit ovat taloudellinen vastuullisuus, ympäristövastuu ja sosiaalinen vastuullisuus. Kestävällä ja vastuullisella tavalla toimivan organisaation tulee kyetä mittaamaan, dokumentoimaan ja raportoimaan toimintaansa kaikilla näillä kolmella alueella. Nämä kolme pilaria, joista käytetään myös nimitystä ”Triple Bottom Line” (TBL) on tärkeä vastuullisuuden viitekehys, mutta tähän on kiinnitetty toistaiseksi vähän huomiota julkishallinnon alalla. (Liappis ym. 2019, 8; Savitz 2013, 4–5; Silva, Sánchez-Hernández & Carvalho 2023, 1; Silva, Silva & Pereira 2024, 7.)

Ympäristövastuullinen, eli ekologinen toiminta ottaa huomioon ympäristön kaikissa toimissaan. Ekologisuuteen liittyy muun muassa toiminnan vaikutusten huomioiminen suhteessa luonnon monimuotoisuuteen ja ilmastonmuutokseen. Ympäristövastuullinen toiminta välttää pilaamasta luontoa ja huomioi luonnonvarojen käytön kestäväällä tavalla. Kun huomioidaan ekologisuus, organisaatiossa mitataan ja raportoidaan esimerkiksi hiilijalanjälkeä sekä energian ja veden käyttöä. Muita mitattavia asioita ovat esimerkiksi toiminnan vaikutus maaperään, ilmaan ja vesistöön sekä materiaalitehokkuus, kuten raaka-aineiden käyttö, kierrätys ja uusiokäyttö. (Liappis ym. 2019, 8; Neilimo 2004, 131; Savitz 2013, 5.)

Sosiaalinen vastuullisuus kattaa organisaation sisäisen vastuullisuuden, mutta myös toiminnan vaikutukset sekä sidosryhmiin että ympäröivään yhteiskuntaan. Sosiaalinen vastuullisuus tarkastelee toiminnan vaikutusta ihmisiin, se siis tarkoittaa, että toiminnassa huomioidaan ihmisoikeudet, turvallisuus ja terveys. Organisaation sisällä sosiaalinen vastuullisuus näyttäytyy esimerkiksi niin, että henkilöstön osaamisesta, suhteista ja laaja-alaisesta hyvinvoinnista on huolehdittu. Myös asiakaspalvelu, tuotevastuu ja tuoteturvallisuus ovat osa sosiaalisen vastuullisuuden käsitettä. (Liappis ym. 2019, 9; Neilimo 2004, 131; Savitz 2013, 5.)

Taloudellisesti vastuullinen organisaatio toimii kannattavasti niin, että toiminnalla on jatkuvuuden edellytykset ja tuotot sekä muu kasvu tapahtuu kestäväällä tavalla pitkäjänteisesti. Taloudellista vastuullisuutta voi mitata esimerkiksi mittaamalla, miten rahaa ja valtaa käytetään tai luotujen työpaikkojen ja verotulojen määrällä. Myös asiakassuhteet, tuotteet ja toimittajat sekä niiden laatu ja kestävyys voivat olla taloudellisen vastuullisuuden mittareita. (Liappis ym. 2019, 8; Savitz 2013, 5; Willard 2012, 2, 10–11, 29.)

Kulttuurinen vastuullisuus on vastuullisuuden neljäs pilari, joka usein sisältyy edellä mainittuihin vastuullisuuden osa-alueisiin. Kulttuuri on kokonaisuus, joka sisältää elämäntavat, arvot, uskomukset ja yhteisön tavat, joten se läpäisee taloudellisen, sosiaalisen ja ekologisen kestävyuden ulottuvuudet ja antaa niille merkityksen. Kulttuurinen vastuullisuus liittyy ihmisten hyvinvointiin, luovuuteen, monimuotoisuuteen ja innovaatioihin. Paikallinen perintö ja omaleimaisuus vahvistavat kulttuurista elinvoimaa, maisemat, symboliikka ja yhteiset merkitykset tukevat ihmisten terveyttä ja onnellisuutta. (Liappis ym. 2019, 9; Zhang 2013.)

Kuten johdannossa on todettu, Kuntalaki (410/2015, 1 §) velvoittaa kuntia huomioimaan vastuullisuuden eri osa-alueet päätöksenteossa ja toiminnassa. Outokummun kaupungilla vastuullisuuden mittaaminen ja raportointi on kuitenkin vielä kehitysvaiheessa, eikä kaupungilla ole valmista strategiaa tai suunnitelmaa vastuullisuuden edistämiseen ja seurantaan. Näiden vastuullisuuden osa-alueiden systemaattinen huomioon ottaminen tulevissa vastuullisuuden strategisissa linjauksissa tarjoaisi kaupungille mahdollisuuden kehittää vastuullista ja läpinäkyvää toimintaa, joka vastaa sekä paikallisiin tarpeisiin että globaaleihin kestäväen kehityksen tavoitteisiin. Päämääränä tulisi olla, että kaupungin toimet eivät ainoastaan täytä lakisääteisiä velvoitteita, vaan toimivat esimerkkinä vastuullisesta ja kestävästä kuntakehityksestä.

2.2 Yk:n kestävä kehitys - Agenda 2030

Yhdistyneet kansakunnat (YK) on rakentanut vuonna 2015 tavoiteohjelman Agenda 2030, jonka tavoite vuoteen 2030 mennessä on edistää ohjelmassa asetettuja tavoitteita kestäväen kehityksen edistämiseksi. Ohjelmassa on 17 päätavoitetta, jotka on eritelty tarkemmin 169 osatavoitteeseen. Tavoitteet kohdistuvat kaikkiin edellä esiteltyihin vastuullisuuden pilareihin. Ohjelman tavoitteena on muun muassa lopettaa köyhyys ja nälänhätä, edistää rauhaa ja oikeudenmukaisuutta sekä suojella planeettaa kestäväällä kulutuksella ja torjumalla ilmastonmuutosta. Tavoitteet on tarkoitus saavuttaa maailmanlaajuisen kumppanuuden avulla, johon osallistuvat kaikki maat ja ihmiset. (United Nations n.d.)

Agenda 2030 -ohjelman tavoitteita kutsutaan kestäväen kehityksen tavoitteiksi (Sustainable Development Goals, SDG). YK:n jäsenvaltioiden hyväksymät Agenda 2030 -tavoitteet yhdessä ”yritysvas-

tuun kymmenen periaatteen” kanssa luovat tällä hetkellä käytössä olevan globaalien vastuullisen liiketoiminnan viitekehityksen. ”Yritysvastuun kymmeneen periaatteeseen” sisältyvät muun muassa ihmisoikeuksien kunnioitus, työntekijän oikeuksiin liittyviä periaatteita, korruption vastaisia toimia ja vastuullisuutta ympäristöön liittyvissä asioissa. (UN Global Compact Network Finland 2024.)

New Urban Agenda (NUA) on YK:n vuonna 2016 hyväksymä kaupunkikehityksen toimintasuunnitelma, joka tukee Agenda 2030 -tavoitteiden toteuttamista. Se asettaa kestävästä kaupunkisuunnittelusta globaaliksi standardiksi ja tarjoaa keinoja kaupunkien sosiaalisen, taloudellisen ja ympäristöllisen kestävyden edistämiseen. Agendan tavoitteena on kehittää elinvoimaisia, kaikille avoimia ja ympäristöystävällisiä kaupunkeja. Se ohjaa paikallisviranomaisia varmistamaan peruspalveluiden saatavuuden, vähentämään ilmastoriskejä, edistämään puhtaampaa kaupunkiympäristöä ja parantamaan kaupunkien sopeutumiskykyä. (United Nations 2016; Valencia ym. 2019, 5.)

Outokummun kaupungilla vastuullisuustyö on vasta käynnistymässä ja Agenda 2030 tarjoaa selkeän viitekehityksen tulevalle kehitystyölle. Näiden tavoitteiden hyödyntäminen osana kaupungin vastuullisuusstrategiaa luo pohjan systemaattiselle ja pitkäjänteiselle vastuullisuustyölle niin kaupunkisuunnittelussa kuin ilmastotoimien ja peruspalveluiden kehittämisessä. Suunnitelmallinen lähestyminen mahdollistaa sekä globaalien kestävästä kehityksen tavoitteiden edistämisen että paikallisten sosiaalisten, kulttuurillisten, taloudellisten ja ympäristöön liittyvien olosuhteiden parantamisen.

3 JULKISHALLINNON VASTUULLISUUS

Kuntien vastuullisuustyö perustuu lainsäädäntöön, joka ohjaa niiden toimintaa vastuullisuuden periaatteiden mukaisesti. Kuntalain (410/2015) ensimmäinen pykälä asettaa vastuullisuuden kolme pilaria keskiöön kunnallisessa toiminnassa. Lisäksi lainsäädäntö velvoittaa kuntia avoimeen ja läpinäkyvään tiedottamiseen, tiedon julkiseen tuottamiseen sekä vastuullisiin hankintakäytäntöihin. (Kuntalaki 410/2015, 29 §; Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista 1397/2016, 2 §; Laki viranomaisten toiminnan julkisuudesta 621/1999, 1§, 20§.)

Kuntien vastuullisuustyötä ohjaavat kansalliset ja kansainväliset linjaukset, jotka konkretisoivat vastuullisuuden vaatimuksia kunnallisessa päätöksenteossa. Kuntaliiton viitekehyksessä vastuullisuus jäsennetään neljän pilarin varaan, jossa kulttuurinen vastuu nostetaan taloudellisen, sosiaalisen, ympäristövastuun rinnalle. Kuntaliitto nostaa myös teknologisen vastuullisuuden esille, ja kokonaisuuden kattokehyksenä toimii Agenda 2030 -ohjelma. Valtiovarainministeriö puolestaan korostaa julkisen talouden vakautta ja kestävää kasvua, mutta tuo esiin myös sosiaalisen ja ekologisen kestävyden turvaamisen merkityksen. Lisäksi työ- ja elinkeinoministeriön strategia painottaa kestävä teollisuutta, alueiden elinvoimaisuutta ja työllisyystavoitteita. (Kuntaliitto 2021; Työ- ja elinkeinoministeriö 2024; Valtiovarainministeriö 2021; Valtiovarainministeriö 2022.)

3.1 Vastuullisuus kunnan toiminnassa

Agenda 2030 -tavoitteet ovat niin globaaleja kuin paikallisiakin. Paikalliset toimet ovat perusta, jonka varaan tavoitteiden toteutuminen perustuu. Paikallistasolla, kuten kunnissa, tapahtuva toiminta auttaa monimuotoisuuden, perinteiden ja kulttuurin säilyttämisessä samalla, kun se vähentää kustannuksia. (EIMassah & Mohieldin 2020, 1–3.) Paikallistason toimijoilla on erityisen merkittävä rooli Agenda 2030 -tavoitteiden saavuttamisessa. Kunnilla on keskeinen vastuu esimerkiksi luonnon monimuotoisuuden, hiilineutraaliuden, hyvinvoinnin ja osallisuuden edistämiseksi. Kunnat voivat esimerkiksi kaavoituksen ja liikennesuunnittelun keinoin tukea näitä tavoitteita sekä luoda kestävä kehityksen mukaisia toimintaedellytyksiä myös muille toimijoille. Agenda 2030 edellyttää kunnilta myös vastuullisia julkisia palveluita, jotka edistävät kestävä tulevaisuutta ja parantavat asukkaiden elämänlaatua. (Kettunen, Heino & Sankala 2019, 42; OECD 2023, 15, 21; Silva ym. 2023, 2–3, 6; Silva ym. 2024, 20; Suomen kestävä kehityksen toimikunta 2022, 32, 36, 46–47, 70.)

Julkishallinnon vastuullisuus edellyttää monitasoista hallintoa, jossa kunnat toimivat keskeisinä kestävä kehityksen edistäjinä. Tämä tarkoittaa päätöksenteon ja toiminnanohjauksen vastuullisuuden vahvistamista, eri sidosryhmien osallistamista sekä kestävien kompromissien löytämistä eri SDG-tavoitteiden välillä. Kaupunkisuunnittelun ja infrastruktuurin uudistaminen ovat avainasemassa erityisesti ilmastonmuutokseen sopeutumisessa ja resurssitehokkuuden parantamisessa. Merkittävimmät haasteet kuntien vastuullisuustyössä liittyvät taloudellisten ja henkilöresurssien puutteeseen, mutta myös osaamisen, tahtotilan ja työkalujen puute vaikuttaa kehitykseen. Taloudelliset tekijät ohjaavat edelleen päätöksentekoa vahvimmin, ja vastuullisuustoimia toteutetaan usein ilman selkeää suunnitelmaa, jolloin vastuullisuustoimet jäävät irralliseksi kunnan muusta työstä. Kuitenkin tutkimukset osoittavat, että hyvin toteutetut vastuullisuustoimet voivat tuoda myös taloudellisia säästöjä samalla kun ne parantavat yritystoiminnan edellytyksiä, asukkaiden hyvinvointia sekä yhteistyötä ja osallisuutta. (Kettunen ym. 2019. 40–41; Sitra 2021. 27; Valencia ym. 2019, 5.)

Johnstone, Yates ja Nylander (2023, 304) ovat tutkineet ruotsalaisten paikallishallinnon työntekijöiden suhdetta vastuullisuuteen. Heidän tutkimuksensa mukaan vastuullisuus rakentuu vähitellen arjessa, kun työntekijät omaksuvat vastuullisuuden päivittäisissä työtehtävissään. Tutkimuksen mukaan työntekijöiden toimintaan vaikuttavat eniten henkilökohtaiset arvot ja sosiaalisen vastuun muodot. Työntekijöihin kohdistuu vastuullisuusvaatimuksia niin organisaation sisältä kuin sidosryhmiltäkin. Tällainen vastuullisuuden lähestymistapa on vähemmän muodollinen ja pohjautuu enemmän julkisen sektorin kuntalaisilta saamaan mandaattiin kuin tiukasti kontrolloituihin järjestelmiin.

Cederlöfin (2023, 55) ja Veisten (2023, 63, 65–68) tutkimusten mukaan vastuullisuuden ja kestävän kehityksen toteuttaminen suomalaisissa kunnissa edellyttää käsitteiden selkeää määrittelyä, jotta niiden merkitys ymmärretään yhtenäisesti. Ymmärryksen hajanaisuus voi heikentää vastuullisuustyön edistämistä ja käsitteet koetaan paikoin latautuneiksi, mikä saattaa johtaa niiden välttelyyn. Lisäksi vastuullisuuden painotukset vaihtelevat: kun valtioneuvoston kanslian määritelmässä korostuu ekologinen ulottuvuus, kunnissa taloudellinen näkökulma nousee usein keskiöön. Yhteisiä kehittämiskohteita ovat organisaation sisäisen ymmärryksen vahvistaminen, sitoutumisen edistäminen ja resurssien kohdentaminen vastuullisuustyölle. Esimerkiksi Valencian ym. (2019, 6) tutkimuksen mukaan ensimmäinen askel monissa kaupungeissa on ollut kestävän kehityksen tavoitteiden ja nykyisten toimintamallien yhteensovittaminen sekä tietojen saatavuuden ja merkityksellisyyden arviointi erityisesti kestävää kaupunkikehitystä koskevien tavoitteiden raportoinnin tueksi. Näiden edellytysten vahvistaminen luo pohjaa kunnille kehittää vastuullisuustyötään pitkäjänteisesti ja kokonaisvaltaisesti.

3.2 Vastuullisuus osana kuntastrategiaa

Kuntastrategian rooli vastuullisuustyössä on keskeinen, sillä se ohjaa kunnan toimintaa ja päätöksentekoa pitkällä aikavälillä. Vastuullisuustoimien integroiminen strategiatasolle on olennaista, jotta määrätietoinen ja tavoitteellinen vastuullisuustoiminta on mahdollista. Vastuullisuuden ja kestävän tulevaisuuden edistämisen edellytys on monialainen päätöksenteko ja perspektiivin suuntaaminen riittävän pitkälle. Kunnanvaltuuston tehtävä on päättää kunnan talouden ja toiminnan tavoitteet. Nämä pitkän aikavälin linjaukset kootaan kuntastrategiaan, joka perustuu arvioon nykytilasta ja muutoista toimintaympäristössä. Kestävä kehitys ja vastuullisuus voidaan sisällyttää kuntastrategiaan eri tavoin. Kestävän kehityksen tavoitteet voivat toimia yleisenä näkökulmana kunnan eri asiakirjoissa, ja sitä voidaan käsitellä strategian lisäksi poikkihallinnollisissa ohjelmissa, jotka tukevat strategian tavoitteita. (Kuntaliitto n.d.a; Kuntaliitto n.d.b; OECD 2023, 21; Silva ym. 2023, 11; Silva ym. 2024, 19–20.)

Kettusen, Heinin ja Sankalan tutkimuksen (2019, 33) mukaan suomalaiset kunnat toteuttavat vaihtelevasti vastuullisuuteen liittyvää suunnittelu- ja strategiatyötä. Suuremmat kunnat tekevät pienempiä jonkin verran enemmän strategista vastuullisuussuunnittelua. Strategisen suunnittelutyö vaatii uskoa siihen, että tulevaisuuteen vaikuttaminen on mahdollista. Strategisen vastuullisuustyön onnistuminen edellyttää johdon sitoutumista ja sidosryhmien osallistamista. Kuntapäätäjien mukaan suunniteluun ja strategiatyöhön osallistuu lähinnä kunnan johto, johtoryhmä ja mahdollisesti viranhaltijat. Laajempi sidosryhmien osallistaminen vahvistaa eri näkökulmien huomioimista ja lisää sitoutumista vastuullisuustavoitteisiin. (Kettunen ym. 2019, 34, 40–41; Liappis ym. 2019, 190–192, 195, 197.)

Vastuullisuuden huomioiminen strategiassa edellyttää systemaattista suunnitteluprosessia, joka lähtee liikkeelle kunnan lähtötilanteen kartoittamisesta. Kartoituksessa tunnistetaan toiminnan positiiviset ja negatiiviset vaikutukset sekä vastuullisuuteen liittyvät riskit ja mahdollisuudet. Tässä voidaan hyödyntää esimerkiksi toimialakohtaisia työkaluja ja kriteereitä. Tavoitteiden asettamisessa on tärkeää, että ne ovat kunnianhimoisia, mutta realistisia ja mitattavissa olevia, jotta ne ohjaavat toimintaa ja mahdollistavat seurannan. Kaikkien vastuullisuusulottuvuuksien ja kestävän kehityksen tavoitteiden huomioiminen niin strategiassa kuin budjetoinnissakin on tärkeää varmistaa. (Liappis ym. 2019, 197–199, 203–205, 212; Silva ym. 2023, 11; Silva ym. 2024, 19–20.)

Pelkkä strategia ei kuitenkaan riitä, vaan tavoitteiden toteutumista on seurattava ja arvioitava säännöllisesti. Kettusen ym. (2019, 34–35) mukaan noin 60 % kunnista arvioi kestävän kehityksen strategian ohjaavan ainakin kohtalaisesti muuta toimintaa. Seurannan ja arvioinnin tueksi voidaan hyödyntää sisäisiä ja ulkoisia auditointeja. Arvioinnin riippumattomuus on tärkeää huomioida erityisesti sisäisessä tarkastuksessa. (Liappis ym. 2019, 214, 2018–219; Silva ym. 2023, 2, 3.)

Kuntien vastuullisuustyön onnistumisen edellytyksenä on myös riittävä osaaminen, selkeät vastuunjaot ja jatkuva viestintä. Osallistava toimintatapa, jossa asukkaat ja muut sidosryhmät otetaan mukaan suunnitteluun, voi vahvistaa vastuullisuuden merkitystä kunnan toiminnassa. Tulevaisuudessa on tärkeää, että kuntastrategiasta johdettu pitkäjänteinen vastuullisuustyö on eri hallinnonaloja poikileikkaavaa ja osallistavaa, jotta se ei jää irralliseksi tai pelkäksi muodikkaaksi käsitteeksi. Yksi konkreettinen tapa edistää tätä on lisätä vastuullisuustyön läpinäkyvyyttä ja avoimuutta julkaisemalla siihen liittyviä tietoja aktiivisesti. Tämä paitsi lisää sidosryhmien tietoisuutta kunnan vastuullisuustoimista, myös vahvistaa asukkaiden luottamusta ja kannustaa osallistumaan kehittämistyöhön. (Cederlöf 2023, 55–56; Silva ym. 2023, 3; Veiste 2018, 68, 70.)

Vastuullisuustyö on jatkuva prosessi, jossa organisaation tavoitteita, mittareita ja raportointikäytäntöjä kehitetään jatkuvasti tukemaan tehokkaammin sekä johtamista että vastuullisuustavoitteiden saavuttamista. Viestinnällä ja sidosryhmien osallistamisella on keskeinen rooli vastuullisuustyön onnistumisessa, sillä avoin vuoropuhelu lisää sitoutumista ja auttaa huomioimaan eri näkökulmia. (Liappis ym. 2019, 191–192, 222–220; Silva 2023, 3.) Agenda 2030 -tavoitteet korostavat monitasoista ja integroitua hallintoa, jossa eri toimijat, hallinnon tasot ja sektorit toimivat yhteistyössä. Tämä lähestymistapa tukee sitä, että vastuullisuus ei jää yksittäisten hankkeiden varaan, vaan kytkeytyy osaksi kunnan kokonaisvaltaista johtamista ja kehittämistä. (Silva 2023, 11; Valencia ym. 2019, 11–12.)

4 VASTUULLISTYÖN MITTAAMINEN JA ARVIOINTI

Vastuullisuussuunnitelman ja -strategian toimeenpanon tuloksia on tärkeää mitata ja arvioida toimien vaikuttavuutta. Arviointiprosessissa tulee ottaa huomioon se, mihin toimenpiteillä on pyritty vaikuttamaan ja millaisia muutoksia toimista on syntynyt. Mittarit voivat olla esimerkiksi hävikin tai sähkön käytön määrät. Toisaalta kuntien toimintaan ja vastuullisuuteen liittyy paljon myös vaikeammin mitattavia asioita kuten asuntopolitiikan tasapainoisuus. Vastuullisuuden arvioinnissa etenkin kunnissa ei tule tukeutua pelkästään perinteisiin mittareihin, vaan arvioida kannattaa myös esimerkiksi sosiaalisia suhteita ja niiden vaikutuksia kestävästä kehityksestä edistämiseen. (Johnstone ym. 2023, 304; Kettunen ym. 2019, 41.)

Vuonna 2023 voimaan astunut Euroopan Unionin vastuullisuusraportoinnin direktiivi CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) ja vastuullisuusraportointistandardi ESRS (European Sustainability Reporting Standards) pyrkivät yhtenäistämään vastuullisuusraportteja ja lisäämään niiden luotettavuutta (European Commission n.d.). Direktiivin ja standardin toteuttamisen avuksi on saatavilla erilaisia työkaluja, mutta nämä työkalut on kohdennettu pääasiassa yrityksille.

Kunnille suunniteltuja vastuullisuustyökaluja on olemassa ja kehitteillä. Esimerkiksi Kuntaliitto tarjoaa tietoa ja resursseja vastuullisuuden mittaamiseen ja arviointiin, kuten SDG-analyysiprosessin työkirjan ja diat, joita voi hyödyntää kuntien vastuullisuustyöpajoissa. Kansainvälisiäkin työkaluja ja indikaattoreita kuntien vastuullisuuden seurantaan on kehitetty ja kehitetään edelleen. (Kuntaliitto 2021; OECD 2023, 65.) Suomen ympäristökeskuksen (SYKE) ”kestävän kaupunkikehityksen indikaattorit (KEKANUA)” hankkeessa on kehitetty indikaattoreita kuntien Agenda 2030 -tavoitteiden seurantaan. Indikaattoreita testataan eri kokoisissa kunnissa ja kaupungeissa. (Ympäristöministeriö 2022.)

Mayorsindicators on kunnille suunnattu Agenda 2030 -tavoitteisiin perustuva kestävä kehityksen seurannan työkalu. Se mahdollistaa kuntien vertailun ja raportoinnin indikaattoritietojen pohjalta. Palveluun on mahdollista lisätä myös omia indikaattoreita. (Mayorsindicators 2024.)

Kunnat käyttävät Sitran (2021) tutkimuksen mukaan ilmasto- ja luontotyön työkaluina eniten viestinnän ja neuvonnan välineitä sekä yhteistyötä, kaavoitusta ja maapolitiikkaa. Lisäksi käytettyjä työkaluja ovat taloudellinen ohjaus, omistajaohjaus sekä julkiset hankinnat ja palvelut. Yhteistyö, kuten erilaiset verkostot ja yhteishankkeet ovat myös osa kuntien käyttämiä työkaluja. (Sitra 2021, 25–27.) Tutkimusten mukaan kansainvälisiä mittareita on vaikea ottaa suoraan käyttöön paikallisesti, mutta yhtenäisen mittariston luominen auttaisi vertailtavuutta. Kunnissa kaivataan apua vastuullisuuden arviointiin, seurantaan ja yhtenäisen mittariston valintaan. (Cederlöf 2023, 55–56; Veiste 2018, 64.)

Agenda 2030 korostaa tietopohjaisen hallinnon merkitystä kestävästä kehityksestä tavoitteiden seurannassa. Tiedonkeruun ja arvioinnin avulla voidaan varmistaa, että kunnassa tehtävät toimenpiteet tukevat asetettuja vastuullisuustavoitteita. Digitaalinen muutos tarjoaa mahdollisuuksia automatisoida ja tehostaa mittaamista, mikä parantaa tiedon laatua ja ajantasaisuutta. Lisäksi avoin datan jakaminen lisää läpinäkyvyyttä ja vahvistaa sidosryhmien luottamusta. Kaupunkien kestävästä kehityksestä muutosten eri osatekijöiden vuoksi on olennaista, että indikaattorit ovat merkityksellisiä, hyväksyttävissä ja käytännöllisiä. Indikaattoreiden valinnassa tulee huomioida paikalliset olosuhteet, kuntastrategian painopisteet sekä sidosryhmien tarpeet, jotta mittaaminen tukee aidosti vastuullisuustavoitteiden toteutumista ja mahdollistaa vertailun muiden kuntien kanssa. (EIMassah & Mohieldin 2020, 2–3; Valencia ym. 2019, 6–7.)

Monet kunnat ovat jo tehneet vapaaehtoisen kaupunkitasoisen vastuullisuusraportin (Voluntary local review, VLR), joka pohjautuu Agenda 2030 -tavoitteille. Raportoinnin tarkoitus on edistää ja arvioida näitä kestävästä kehityksestä tavoitteita ja peilata niitä kaupungin toteutuneisiin tunnuslukuihin ja tilastoihin. Mittaamisen ja tilastoinnin seurauksena voidaan myös suunnitella, miten tulevaisuudessa vastuullisuutta voidaan kehittää. Suuret kunnat kuten Vantaa, Espoo, Tampere ja Helsinki toimittavat oman VLR raporttinsa YK:lle. (Espoon kaupunki n.d.; Helsingin kaupunki 2024; Tampereen kaupunki 2024; Vantaan kaupunki 2024.)

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

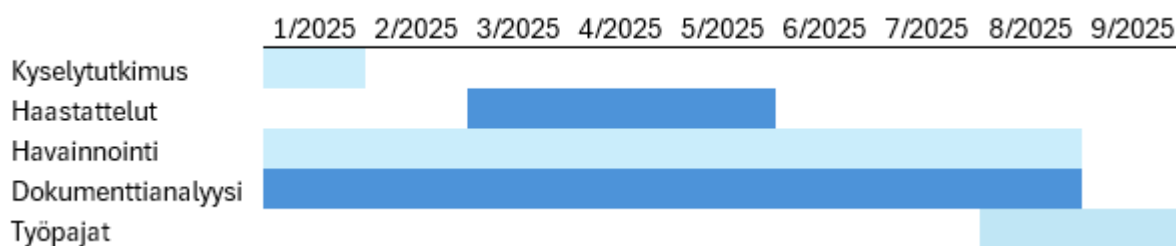
Tämä tutkimus on laadullinen tutkimus. Laadullisen tutkimuksellisen kehittämistyön tavoitteena on kehittää toimeksiantajan käyttöön konkreettisia ratkaisuja ja parannuksia (Ojasalo, Moilanen & Rita-lahti 2015, 19). Tässä opinnäytetyössä tuotoksena syntyi kuntastrategiaan integroitavat vastuullisuuslinjaukset.

Laadullinen tutkimusote on tarkoituksenmukainen, kun tutkimuksessa tarkastellaan ainutlaatuista tapausta todellisissa tilanteissa ja pyritään ymmärtämään ilmiötä ihmisten kokemusten kautta (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 160; Ojasalo ym. 2015, 105; Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 2.4). Tässä opinnäytetyössä kohdejoukko valittiin harkitusti, ja tiedonkeruu perustui laadullisiin menetelmiin, kuten ihmisten toiminnan havainnointiin ja teemahaastatteluihin, jotka soveltuvat syvälliseen ilmiön tulkintaan.

Monimenetelmällinen lähestymistapa on perusteltu erityisesti silloin, kun tutkittava ilmiö on moniulotteinen ja siihen liittyy useita näkökulmia ja toimijatasoja (Hirsjärvi ym. 2007, 160; Ojasalo ym. 2015, 105). Tässä tutkimuksessa monimenetelmällisyys toteutui kyselyn, haastattelujen, havainnoinnin, dokumenttiaineiston ja työpajojen yhdistelmänä. Näin oli mahdollista tarkastella vastuullisuutta samanaikaisesti strategisesta näkökulmasta, arjen toiminnassa sekä eri sidosryhmien kokemusten kautta. Menetelmien yhdistäminen oli perusteltua, koska yksittäinen menetelmä ei olisi antanut riittävän kokonaisvaltaista kuvaa ilmiöstä. Kysely toi laajemman kuvan muiden kuntien käytännöistä, haastattelut syvensivät ymmärrystä organisaation ja sidosryhmien näkemyksistä, ja havainnointi täydensi tietoa arjen toiminnasta. Dokumenttiaineisto puolestaan tarjosi pohjan tulosten suhteuttamiseen kaupungin strategiaan linjauksiin ja työpajojen avulla tulokset voitiin integroida strategiaan.

Aineisto analysoitiin teoriaohjaavan sisällönanalyysin (tarkemmin luvussa 5.1) keinoin, tutkimuksen viitekehyksen kautta. Viitekehykseen kuuluivat vastuullisuuden pilarit, Agenda 2030 -tavoitteet, kuntien vastuullisuustyö, vastuullisuustyön kytkentä strategiaan sekä mittaamisen ja arvioinnin näkökulmat.

Tutkimusprosessin eteneminen ja eri aineistonkeruumenetelmien ajoittuminen on koottu kuvaan 1. Kuva havainnollistaa, miten eri menetelmiä käytettiin osittain rinnakkain ja eri vaiheissa tutkimusta. Tämä tuo esiin monimenetelmällisen lähestymistavan ja sen, että eri menetelmät täydensivät toisiaan tutkimusprosessin aikana.



Kuva 1. Tutkimuksen eteneminen

5.1 Dokumenttianalyysi

Dokumenttianalyysi on tutkimusmenetelmä, jossa tarkastellaan kirjallista tai visuaalista aineistoa, kuten strategia-asiakirjoja, raportteja tai verkkosisältöä, niiden rakenteen, sisällön ja merkitysten ymmärtämiseksi. Sisällönanalyysi puolestaan on menetelmä, jolla pyritään luokittelemaan ja tulkitsemaan aineistoa systemaattisesti, etsien toistuvia teemoja, käsitteitä ja merkityksiä. (Ojasalo ym. 2015, 136–137, 140.) Teoriaohjaava sisällönanalyysi sijoittuu aineistolähtöisen ja teorialähtöisen analyysin välimaastoon. Siinä aineiston luokittelua ja tulkintaa ohjaa ennalta valittu viitekehys, mutta aineistosta voidaan tunnistaa myös uusia merkityksiä. Dokumentteja analysoitiin teoriaohjaavan sisällönanalyysin keinoin, jossa analyysi etenee aineiston pelkistämisestä luokitteluun ja edelleen teemoitteluun. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4.4.5, 4.6.)

Tässä tutkimuksessa dokumenttianalyysin keinoin tarkasteltiin erityisesti kuntien verkkosivustoja, strategiadokumentteja ja vastuullisuusraportteja. Aineisto koottiin Excel-taulukkaan, jossa sisältöjä ryhmiteltiin vastuullisuuden pilareiden sekä Agenda 2030 -tavoitteiden mukaisesti. Taulukointi mahdollisti sen, että aineistosta voitiin tunnistaa toistuvia painotuksia, puutteita ja uusia merkityksiä. Analyysin kohteena olivat sekä selkeästi esitetyt sisällöt että epäsuorat viestit, esimerkiksi se, miten vastuullisuus määriteltiin, mitä osa-alueita painotettiin ja mitä jäi mainitsematta.

Lisäksi dokumenttianalyysiä sovellettiin, kun tarkasteltiin haastatteluista, havainnoinnista ja kyselyistä saatuja aineistoja. Aineistosta etsittiin vastuullisuuden pilarien ja Agenda 2030 -tavoitteiden mukaisia teemoja, mutta analyysissa huomioitiin myös aineistosta esiin nousseet uudet näkökulmat. Lisäksi aineisto teemoiteltiin tutkimuskysymysten mukaisesti. Käytännössä tämä tarkoitti sitä, että aineisto kirjattiin ja luokiteltiin Excel-taulukkaan, jossa esiintymiä voitiin vertailla sekä menetelmittain että kokonaisuutena. Näin analyysi mahdollisti sen, että eri menetelmistä saadut havainnot suhteutettiin yhteiseen viitekehykseen ja niistä muodostettiin kokonaiskuva vastuullisuuden nykytilasta ja kehittämistarpeista Outokummussa.

5.2 Havainnointi

Havainnointi on laadullisen tutkimuksen menetelmä, jossa tutkija seuraa toimintaa tai vuorovaikutustilanteita saadakseen tietoa tutkittavasta ilmiöstä luonnollisessa kontekstissa (Ojasalo ym. 2015, 114–116). Tässä tutkimuksessa sovellettiin pääosin ei-osallistuvaa havainnointia, tutkija seurasi tapahtumia sivullisena ja keräsi havaintoja ilman aktiivista osallistumista toimintaan. Tutkijan rooli havainnoijana viestittiin organisaatiossa avoimesti ja havainnointia toteutettiin organisaation aidossa ympäristössä. Havainnointi toteutettiin kevään ja syksyn 2025 aikana. Havainnot eivät perustu systemaattiseen koodaukseen, vaan tutkijan tekemään tulkintaan tilanteiden kulusta ja sisällöistä, teoriaohjaavan analyysin viitekehyksessä. Havainnot kirjattiin muistiin mahdollisimman tarkasti.

Havainnoinnin yhteydessä tutkija seurasi myös joitakin kunnassa käynnissä olevia hankkeita, kuten liikuntatoimen vastuullisuuspilottia sekä keskusteluja kouluruokailun kestävä kehityksen tavoitteiden kytkemisestä strategiatyöhön. Näissä tilanteissa tutkijan rooli ei ollut passiivinen, vaan hän osallistui keskusteluun asiantuntijana. Tämä tarkoitti esimerkiksi vastuullisuusteemojen avaamista ja näkökulmien esiin nostamista, mikä osaltaan vaikutti vuorovaikutuksen kulkuun ja keskustelun painopisteisiin. Roolin kaksijakoisuus kuvataan tässä avoimesti, jotta lukija voi arvioida menetelmän luotettavuutta ja aineiston muodostumista (Hirsjärvi ym. 2007, 211–212).

Lisäksi havainnoitiin keväällä 2025 järjestettyjen työpajojen tulosten purkoa ja keskustelutilaisuuksia, joissa kuntalaisilta kerättiin näkemyksiä kunnan strategiatyön tueksi. Näitä tilaisuuksia oli yhteensä viisi, joihin osallistui 69 henkilöä. Tilaisuuksissa kartoitettiin asukkaiden näkemyksiä siitä, mikä kunnassa toimii hyvin ja mitä pitäisi kehittää. Havainnoinnin kohteena olivat myös kaksi kunnan sosiaalisen median keskustelua, joissa kuntalaiset nostivat esiin kunnan kehittämiskohteita ja vahvuuksia. Lisäksi tarkasteltiin palautetta ja kehittämisehdotuksia, joita pyydettiin järjestöiltä ja yrityksiltä. Vastauksia saatiin kevään ja kesän 2025 aikana kahdeltatoista sidosryhmältä. Näissä tilanteissa tutkijan rooli oli havainnoida kirjallisen palautteen ja keskustelujen sisältöjä ja ilmapiiriä sekä poimia esiin nousseita teemoja vastuullisuuden näkökulmasta.

Havainnointia voidaan analysoida pelkistämällä havaintoja ja tarkastelemalla niitä teoriaohjaavasti ennalta valitun viitekehyksen näkökulmasta (Ojasalo ym. 2015, 119–120). Havainnoinnin avulla saatu tieto pelkistettiin siten, että muistiinpanoista muodostettiin lyhyitä sisältökuvauksia, joita ryhmiteltiin toistuvuuden ja aiheen mukaan. Aineistoa tarkasteltiin tutkimuksen viitekehykseen peilaten (luku 5). Tavoitteena oli syventää ymmärrystä vastuullisuusteemojen, kuten lapsiystävällisyyden, ilmenemisestä arjen käytännöissä, viestinnässä ja vuorovaikutuksessa.

5.3 Kyselytutkimus

Kyselytutkimus on menetelmä, jonka avulla voidaan kerätä tietoa laajalta joukolta ihmisiä nopeasti ja kustannustehokkaasti. Se soveltuu erityisesti tilanteisiin, joissa halutaan saada yleiskuva ilmiöstä tai kartoittaa kokemuksia ja näkemyksiä useilta vastaajilta. (Ojasalo ym. 2015, 121.)

Tässä tutkimuksessa kyselyä käytettiin esikuva-arvioinnissa sekä apuna haastattelukysymysten rakentamisessa. Kysely toteutettiin Webropol-kyselylomakkeella (liite 1), joka lähetettiin Kestävän kehityksen verkoston jäsenille eli kuntatyöntekijöille, joiden tehtävänkuvaan kuuluu vastuullisuuteen ja kestävään kehitykseen liittyvä työ. Näin ollen kyselyn perusjoukko koostui vastuullisuusteemoihin perehtyneistä asiantuntijoista eri kunnissa, ja otanta oli harkinnanvarainen. Kyselyn tavoitteena ei ollut tuottaa yleistettävää tietoa kaikkien kuntien vastuullisuustyöstä määrällisesti, vaan kartoittaa, millaisia toimintamalleja, käytäntöjä ja kokemuksia vastuullisuustyöhön liittyy kunnissa, joissa tätä työtä aktiivisesti tehdään. Tällä tavoin kysely tuotti arvokasta tietoa, joka tukee vastuullisuusstrategian suunnittelua ja jäsentää käytännön näkökulmia teemaan.

Kyselyyn vastasi kahdeksan kestävän kehityksen parissa työskentelevää kuntatyöntekijää kymmenen päivän aikana tammikuussa 2025. Vastaukset koottiin Webropolista Exceliin, jossa suljetut kysymykset analysoitiin suorina jakaumina ja avoimet vastaukset luokiteltiin ja teemoiteltiin. Laadullinen tarkastelu toteutettiin teoriaohjaavan sisällönanalyysin periaatteiden mukaisesti (luku 5.1) suhteessa tutkimuksen viitekehykseen (luku 5). Kyselyn avulla pyrittiin kartoittamaan muun muassa miten vastuullisuustyö kunnissa linkittyi strategiaan, oliko vastuullisuus kirjattuna strategiaan, ketkä vastuullisuustyöhön osallistuivat ja ohjasiko strategia käytännön työtä.

5.4 Haastattelut ja ideointimenetelmät

Teemahaastattelu on laadullisen tutkimuksen menetelmä, jossa haastattelun runko ja kysymykset valmistellaan etukäteen, mutta haastattelijalla voi joustavasti syventää keskustelua ja esittää lisäkysymyksiä haastattelun aikana (Ojasalo ym. 2015, 107–108, 110–111). Tässä tutkimuksessa puolistruk-

turoitu teemahaastattelu toteutettiin sekä organisaation sisäisille toimijoille että ulkoisille sidosryhmille. Haastattelujen teemat laadittiin dokumenttianalyysin, havainnoinnin ja Webropol-kyselyn pohjalta, ja ne käsittelivät vastuullisuuden näkyvyyttä organisaation toiminnassa, käytäntöjä sekä kehittämistarpeita. Haastattelurungot on esitetty liitteissä 2 ja 3, joissa sisäisille haastateltaville suunnatut kysymykset painottuivat arjen käytäntöihin ja strategian jalkautumiseen, kun taas sidosryhmähaastattelujen kysymykset keskittyivät ulkopuolisiin odotuksiin ja kehittämisohdotuksiin. Haastattelut aloitettiin lyhyellä, kaikille samansisältöisellä taustoituksella (vastuullisuuden pilarit ja Agenda 2030), jotta käsitteet ymmärrettiin yhtenevästi. Taustoitus oli neutraali, eikä sen tarkoitus ollut ohjata vastauksia, vaan varmistaa vertailukelpoisuus. Haastattelut toteutettiin keväällä 2025.

Organisaation sisäiset haastattelut tehtiin aidossa työympäristössä toimeksiantajan työntekijöiden keskuudessa keväällä 2025. Haastatteluihin osallistui seitsemän eri rooleissa työskentelevää kaupungin työntekijää. Haastatteluissa selvitettiin, miten vastuullisuusteemat näkyvät työntekijöiden arjessa ja miten strategiset tavoitteet jalkautuvat käytännön työhön. Sidosryhmien haastateltavat valittiin harkinnanvaraisesti sellaisista toimijoista, joilla oli ymmärrystä vastuullisuuteen liittyvistä näkökulmista, ja jotka pystyivät tuomaan ulkopuolista näkemystä organisaation vastuullisuustyöhön. Nämä haastattelut toteutettiin ryhmähaastatteluina maaliskuussa–toukokuussa 2025, ja niihin osallistui noin 20 henkilöä neljästä eri ryhmästä. Haastattelut järjestettiin sidosryhmien omissa tiloissa.

Haastatteluaineisto litteroitiin ja pelkistettiin Exceliin, jossa vastauksia ryhmiteltiin ja teemoiteltiin. Laadullinen analyysi toteutettiin teoriaohjaavan sisällönanalyysin periaatteiden mukaisesti (luku 5.1), ja aineisto suhteutettiin luvussa 5 esitettyyn tutkimuksen viitekehykseen.

Haastattelujen jälkeen aineistoa täydennettiin osallistavilla ideointityöpajoilla. Työpaja on osallistava ryhmätyöskentelyn menetelmä, jonka tavoitteena on tuottaa yhteisiä ideoita ja näkemyksiä sekä löytää ratkaisuja käsiteltävään ongelmaan (Ojasalo ym. 2015, 158, 160). Tässä tutkimuksessa työpajat toteutettiin elokuussa 2025 kaupungin johtavien viranhaltijoiden kanssa sekä syyskuussa 2025 valtuustoseminaarin yhteydessä uuden kaupunginvaltuuston kanssa. Myös työpajat aloitettiin lyhyellä taustoituksella vastuullisuuden pilareista ja Agenda 2030 -tavoitteista, jotta käsitteet ymmärrettiin yhtenevästi. Taustoituksessa esitettiin myös konkreettisia esimerkkejä siitä, miten tavoitteet voidaan kytkeä kunnan toimintaan. Esimerkkien tarkoitus oli ainoastaan käynnistää keskustelua. Työpajojen tarkoituksena oli syventää haastatteluissa esiin nousseita teemoja ja tarkentaa vastuullisuuden linjauksia ja jalkautusta. Valtuustoseminaarin työpajassa päätettiin, miten vastuullisuus integroidaan kunnan strategiaan.

5.5 Outokummun kaupunki toimeksiantajana

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Outokummun kaupunki. Outokumpu on noin 6 400 asukkaan pieni kaupunki Pohjois-Karjalassa. Kaupunki on tunnettu teollisuushistoriastaan, erityisesti kaivosteollisuudesta. Outokumpu on rakentunut kaivosteollisuuden ympärille, ja kaivostoiminta oli pitkään merkittävä osa kaupungin identiteettiä ja taloutta. Vuonna 1989 päättynyt kaivostoiminta merkitsi merkittävää rakennemuutosta, joka toi mukanaan uusia haasteita, kuten työpaikkojen ja asukasmäärän vähenemistä sekä tarpeen kehittää uutta suuntaa kaupungin elinvoimalle. (Outokummun kaupunki 2023, 4–5, 8, 19, 26–27, 30, 32–34, 59; Outokummun kaupunki 2024a.)

Rakennemuutoksen jälkeen kaupungin tehtävänä on ollut löytää uusia tapoja edistää asukkaiden hyvinvointia ja alueen vetovoimaa muuttuvassa toimintaympäristössä. Kaupungin perustehtävänä on

järjestää kuntalaisille laadukkaat peruspalvelut sekä edistää hyvinvointia, elinvoimaa ja kestävästä kehitystä paikallistasolla. Kunnat vastaavat muun muassa varhaiskasvatuksen, perusopetuksen, kulttuuri- ja vapaa-aikapalveluiden, teknisen toimen sekä elinkeinopolitiikan järjestämisestä. (Kuntalaki 410/2015, 1. §; Outokummun kaupunki 2023, 19, 26–27, 30, 32–34, 59; Valtiovarainministeriö n.d.)

Outokummun kaupungin vuosien 2022–2025 konsernistrategiassa vastuullisuus on osin mukana, etenkin sosiaalisen vastuullisuuden näkökulmasta, mutta sitä ei ole sanoitettu tai käsitelty systemaattisesti esimerkiksi Agenda 2030 -tavoitteiden kautta. Tähän on tunnistettu kehittämistarve. Vastuullisuus halutaan jatkossa nostaa koko kaupungin toimintaa ja päätöksentekoa läpileikkaavaksi teemaksi. Työn tarkoituksena on tukea tätä kehitystä ja tuottaa pohjamateriaali vastuullisuustyön systemaattiselle kehittämiselle ja integroimiselle osaksi kaupungin uutta strategiaa. (Kaasinen 2023, 5–12; Outokummun kaupunki 2022, 2–9.)

6 TULOKSET JA TULOSTEN YHTEENVETO

Tutkimuksen tulokset osoittavat sekä olemassa olevat vahvuudet että aukot, jotka on täytettävä, jotta vastuullisuus voidaan integroida aidosti strategiaan sekä ohjaus- ja raportointiprosesseihin. Aineisto on koottu monimenetelmällisesti kyselystä ja esikuva-arvioista, kaupungin omista asiakirjoista, haastatteluista ja havainnoinnista sekä johdon ja valtuuston työpajoista.

Tuloksia peilataan tutkimuksen viitekehykseen. Tulosten vertailu tutkimuskysymyksiin sekä tuloksista johdettavia konkreettisia kehittämiskohteita, tulkintaa ja vaikutuksia käsitellään tarkemmin pohdinnassa.

6.1 Kyselytutkimuksen ja esikuva-arvion tulokset

Vastuullisuustyön käytännöt vaihtelivat tutkimuksen mukaan kunnittain. Suurissa kaupungeissa vastuullisuutta vietiin eteenpäin laajoilla Agenda 2030 -pohjaisilla VLR-raporteilla, kun taas pienemmissä kunnissa raportointi tapahtui useammin tilinpäätöksen yhteydessä ja se painottui talouteen tai yksittäisiin teemoihin.

Kuntien kestävän kehityksen verkoston kyselyyn vastasi edustajia erikokoisista kunnista. Vastaajat työskentelivät vastuullisuussuunnittelun, -toteutuksen ja -raportoinnin parissa, ja heidän näkemyksensä tarjosivat kattavan kuvan tilanteesta. Kyselyyn vastanneista kunnista 75 %:lla oli vastuullisuussuunnitelma, joissa korostuivat ympäristövastuu (83 %), mutta myös taloudellinen, sosiaalinen ja kulttuurinen ulottuvuus oli mukana noin puolessa suunnitelmista.

Kyselyn mukaan vastuullisuustyöhön osallistuminen keskittyi viranhaltijoihin (100 % kunnista), kun taas luottamushenkilöt, asukkaat ja sidosryhmät olivat mukana noin puolessa kunnista, yritykset vielä harvemmin. Suunnitelmat kytkeytyivät yleensä strategiaan (83 %) ja tavoitteiden yhteensovittaminen nähtiin onnistuneeksi, mutta mittareita hyödynnettiin harvoin (40 %). Toiminnan tasolla vastuullisuus koettiin näkyvän kunnissa vain osittain. Haasteina nousivat erityisesti ymmärryksen (83 %) ja osaamisen (50 %) puute sekä resurssien rajallisuus (33 %). Lisäksi talouden ohjaus nähtiin usein vastuullisuustyötä rajoittavana.

”Ylätason politiikan vieminen käytännön työntekijän tasolle on vaikeaa. Suuret linjat pitäisi ymmärtää, sisäistää ja toteuttaa organisaation eri tasoilla mahdollisimman hyvin – Talousasiat jyräävät ja ohjaavat liikaa käytännön tekemistä lyhyen aikavälin säästöjen muodossa.”

Tulokset osoittivat, että vastuullisuustyötä arvostettiin ja sille oli olemassa rakenteita, mutta sen yhteys arjen työhön jäi monin paikoin etäiseksi. Vastuullisuusteemoja käsiteltiin useissa eri ohjelmissa ja asiakirjoissa, mikä herätti vastaajissa pohdintaa siitä, olisiko vastuullisuuden jäsentäminen yhdeksi kokonaisuudeksi vaikuttavampaa kuin nykyinen hajautettu malli. Osa vastaajista pohti yhden ohjelman mahdollista lisäarvoa, kun taas toiset näkivät useiden ohjelmien kautta toteuttamisen toimivana. Tämä osoittaa, että vastuullisuustyön rakenteiden selkeyttäminen ja strateginen koordinointi ovat keskeisiä kehittämiskohteita.

”Kaupungissa ei ole yhtä erillistä vastuullisuusohjelmaa, mutta kuitenkin useita eri ohjelmia, josta vastuullisuutta toteuttavat – mikä on yhden ohjelman tuoma lisäarvo näihin useisiin ohjelmiin verrattuna?”

6.2 Haastatteluiden ja havainnoinnin tulokset

Outokummun omien asiakirjojen tarkastelu osoitti, ettei kaupungin strategiassa ja muissa keskeisissä dokumenteissa vielä ilmene systemaattista vastuullisuusnäkökulmien huomioimista. Erityisesti Agenda 2030 -tavoitteita ei ole käsitelty lainkaan, eikä vastuullisuutta ole jäsennetty kokonaisuutena vastuullisuuden ulottuvuuksien kautta. Asiakirjoista löytyi kyllä yksittäisiä vastuullisuuteen liittyviä tunnuslukuja, kuten työttömyysaste ja palveluiden käyttömäärät, mutta niitä ei ole kytketty vastuullisuuden ulottuvuuksiin tai Agenda 2030 -tavoitteisiin. Tämä havainto vahvistui myös haastatteluissa, joissa työntekijät ja sidosryhmät toivat esiin, että vastuullisuus näyttäytyy kaupungissa enemmän yksittäisinä toimenpiteinä kuin yhtenäisenä kokonaisuutena.

Haastatteluista nousi esiin, että kaikki vastuullisuuden ulottuvuudet koettiin tärkeiksi, mutta painotukset vaihtelivat eri sidosryhmien ja henkilöstön välillä. Useat vastaajat korostivat, ettei osa-alueita voida tarkastella erillään, vaan ne tukevat toisiaan. Sidoryhmät korostivat erityisesti sosiaalista ja kulttuurista vastuullisuutta, kuten hyvinvoinnin, osallistumismahdollisuuksien ja kulttuurisen elinvoiman vahvistamista. Samalla taloudellinen vastuu nähtiin keskeisenä väestön vähenemisen ja kuntatalouden paineiden vuoksi, ja ympäristövastuun osalta tunnistettiin sekä mahdollisuuksia että haasteita.

”Toiminnan pitää olla sosiaalisesti kestävä, jotta voi olla myös taloudellisesti – ihmiset häviää pois, jos ei ole.” (sidoryhmäedustaja)

”Yhteistyö ylipäätään on tärkeää, kiva että kysytään.” (sidoryhmäedustaja)

Kaupungin nykyiset käytännöt arvioitiin kaksijakoisesti: hyvä tahto ja yksittäiset hyvät käytännöt tunnistettiin, mutta viestintä, tiedonkulku ja vastuunjaot koettiin epäselviksi. Yhteistyössä nähtiin toimivia esimerkkejä, mutta sitä rajoittivat vetäjäpulaan ja resursseihin liittyvät ongelmat. Kehittämistarpeina korostuivat panostus viestintään, peruspalvelujen turvaaminen sekä vapaaehtoistoiminnan ja kulttuurisen moninaisuuden tukeminen.

Henkilöstön haastatteluissa painottui taloudellinen vastuullisuus, joka nähtiin ohjaavan kaikkea toimintaa. Sosiaalinen ja kulttuurinen vastuullisuus tunnistettiin tärkeiksi, mutta ne jäivät usein yksittäisten työntekijöiden vastuulle. Ympäristövastuu nähtiin hajanaisena ja systemaattisesti huomioimattomana, vaikka sen tunnistettiin tarjoavan kaupungille mahdollisuuksia profiloitua. Strategiassa vastuullisuus näyttöytyi enemmän sanoina kuin käytännön toimenpiteinä, ja tarvetta nähtiin selkeille rakenteille, mittareille ja vastuuhenkilöille.

”Taloudellinen näkyy eniten, ohjaa kaikkea, sosiaalinen on yksilön vastuulla, ympäristöstä ei ole tietoa, ei se näy tai oteta huomioon.” (henkilöstön edustaja)

”Hienoja sanoja strategiassa, mutta henkilökunta ei koe sitä todeksi samalla tavalla, pitäis mennä sanoista tekoihin.” (henkilöstön edustaja)

Havainnointi vahvisti haastatteluista nousseita teemoja: viestinnän, avoimuuden ja pelisääntöjen kehittämisen tarve oli selvä, ja vastuullisuus käsitteenä koettiin vielä vieraaksi. Havainnoissa kuitenkin näkyi myös, että vastuullisuusteemoja oli alettu konkretisoida erilaisissa hankkeissa, esimerkiksi liikuntatoimen pilotissa ja kouluruokailun kehittämisprojektissa.

Kuntalaisten vastauksissa korostui tyytyväisyys palveluihin, turvallisuuteen ja luonnonläheiseen ympäristöön, mutta samalla toivottiin panostusta nuorten, ikäihmisten ja lapsiperheiden hyvinvointiin sekä ympäristön hoitoon ja elinvoiman turvaamiseen. Yhteenvetona voidaan todeta, että vastuullisuus tunnistettiin tärkeäksi ja kaupungissa nähtiin olevan jo hyviä käytäntöjä ja tahtotilaa. Suurimmat kehitystarpeet liittyivät viestinnän ja osallistamisen vahvistamiseen, vastuunjaon selkeyttämiseen sekä ympäristövastuun systemaattisempaan huomioimiseen.

6.3 Työpajojen tulokset

Työpajatyöskentely toteutettiin keskustelevaa ja osallistavaa otetta hyödyntäen. Johtoryhmän noin tunnin mittaisessa työpajassa asioita käsiteltiin yhteisessä keskustelussa, kun taas valtuustoseminaarissa noin kolmen tunnin työpajassa osallistujat työskentelivät pienryhmissä ratkaisukeskeisesti ja jakoivat näkemyksiä kuntastrategiasta ja vastuullisuuden eri ulottuvuuksista. Työpajojen tuloksissa nousi esiin tarve jäsentää vastuullisuuden roolia osana Outokummun uutta kuntastrategiaa. Johtoryhmän työpajassa elokuussa 2025 käytiin läpi tutkimuksesta esiin nousseita havaintoja. Työpajassa päädyttiin siihen, että itse strategiadokumentin luonnos, joka vietiin kaupunginvaltuuston käsittelyyn, pidettiin lyhyenä ja ytimekkäänä, mutta vastuullisuus nostettiin siinä läpileikkaavaksi teemaksi. Yksityiskohtaisemmat tavoitteet ja toimenpiteet on tarkoitus kirjata talousarvioon ja tilinpäätökseen, joissa vastuullisuus voidaan sanoittaa selkeämmin ja mahdollisuuksien mukaan kytkeä suoraan Agenda 2030 -tavoitteisiin. Näin vastuullisuus saadaan sekä strategiselle että operatiiviselle tasolle, ja sen toteutumista voidaan seurata vuosittain.

Syyskuussa 2025 valtuustoseminaarissa toteutetussa työpajassa puolestaan perehdyttiin vastuullisuuden eri osa-alueisiin sekä Agenda 2030 -tavoitteisiin ja tarkasteltiin muiden kuntien esimerkkejä vastuullisuuden suunnittelusta ja raportoinnista. Keskusteluissa korostui, että vastuullisuus nähtiin tärkeänä koko kunnan toimintaa ohjaavana periaatteena, mutta käytännön ratkaisut ja resurssien kohdentaminen edellyttävät valtuuston linjauksia. Johtoryhmän ehdotuksen mukaisesti vastuullisuus integroidaan strategiaan läpileikkaavasti, ja lopullinen päätös strategian sisällöstä tehdään joulukuussa.

6.4 Yhteenveto tuloksista

Yhteenvetona tutkimuksen tuloksista voidaan todeta, että vastuullisuus tunnustetaan Outokummussa tärkeäksi ja sen eri ulottuvuudet nähdään merkityksellisinä, joskin painotukset vaihtelevat. Kaupungissa on jo hyviä käytäntöjä ja tahtotilaa, mutta vastuullisuustyön systemaattinen integrointi on vielä kesken. Asiakirjoista ja haastatteluista kävi ilmi, että tunnuslukuja ja hankkeita on olemassa, mutta niiden kytkentä vastuullisuuden pilareihin ja Agenda 2030 -tavoitteisiin puuttuu, mikä vaikeuttaa kokonaisuuden osoittamista ja raportointia. Poikkeuksena tästä oli liikuntatoimen vastuullisuuspilotti, jossa Agenda-tavoitteet tuotiin ensimmäistä kertaa näkyvästi mukaan. Pilotti käynnistyi tutkimuksen aikana, ja sen myötä tutkija osallistui hankkeen valmisteluun, mikä osoitti, että Agenda-kytkentä voidaan tehdä konkreettiseksi, mutta sen laajentaminen vaatii systemaattisuutta.

Aineistossa toistuivat teemat: viestinnän ja osallistamisen vahvistaminen, vastuunjaon selkeys sekä ympäristövastuun johdonmukaisempi huomiointi. Työpajojen tuotoksissa vastuullisuus asetoitiin strategian läpileikkaavaksi teemaksi ja seuranta kytkettiin talousarvioon ja tilinpäätökseen kirjattaviin tavoitteisiin ja mittareihin.

7 POHDINTA

Tässä luvussa tuloksia tarkastellaan suhteessa tutkimuskysymyksiin ja teoreettiseen viitekehykseen. Pohdinnassa arvioidaan myös tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä sekä esitetään kehittämisedotuksia ja jatkotutkimusaiheita.

Tutkimuksen aikana nousi kentältä tarve systemaattiselle vastuullisuustyölle, mutta sen kytkeminen osaksi laajempaa strategista kokonaisuutta vaatii järjestelmällisyyttä. Keskeinen kysymys onkin, miten nykyinen tahtotila saadaan muutettua johdonmukaisiksi ja seurattaviksi käytännöiksi, jotka tukevat sekä Agenda 2030 -tavoitteita että paikallisia tarpeita.

7.1 Keskeiset tulokset ja johtopäätökset suhteessa tutkimuskysymyksiin

Outokummussa vastuullisuus tunnustetaan tärkeäksi, mutta kokonaisuus on vielä pirstaleinen. Vastuullisuus voidaan tuoda strategiaan läpileikkaavasti, mutta käytännön toteutus edellyttää selkeitä rakenteita ja toimintakulttuurin muutosta. Johtoryhmän ja valtuuston työpajoissa vastuullisuus nostettiin läpileikkaavaksi teemaksi, mutta konkreettisten tavoitteiden ja mittareiden määrittely jää jatko-työhön. Tarvitaan selkeä vastuutaho, joka varmistaa jalkauttamisen, seurannan ja raportoinnin. Ilman tätä vaarana on, että vastuullisuus jää strategian tasolle ilman käytännön toteutusta. Tässä työssä mittarit rajattiin periaatetasolle, yksikkökohtaiset indikaattorit, lähtöarvot ja laskentatavat määritellään jatkokehityksessä talousarvio-tilinpäätösprosessissa. Kokonaiskuva on linjassa Kuntaliiton neljän pilarin mallin sekä Agenda 2030:n ja New Urban Agendan monitasoisen hallinnan periaatteiden kanssa, joissa strateginen integraatio ja seuranta korostuvat (Kuntaliitto 2021; OECD 2023; United Nations 2016; Valencia ym. 2019, 5).

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen ”Mitkä ovat ne vastuullisuuden osa-alueet, joita Outokummun kaupungin olisi hyvä huomioida strategiassaan?” osalta voidaan todeta, että kaikki vastuullisuuden neljä ulottuvuutta: taloudellinen, sosiaalinen, kulttuurinen ja ympäristövastuu, ovat tärkeitä huomioida. Erityisesti sosiaalinen ja kulttuurinen vastuu nousivat esiin sidosryhmien näkökulmasta, kun taas henkilöstön mukaan taloudellinen vastuu ohjasi toimintaa ja korostui muita ulottuvuuksia enemmän. Ympäristövastuu nähtiin tärkeänä mahdollisuutena, jota on tarpeen vahvistaa. Havainto neljän vastuullisuuden ulottuvuuden tärkeydestä vastaa kirjallisuutta, jossa vastuullisuutta jäsennetään TBL-pilarien ja kuntaliiton suositteleman neljän pilarin kautta (Kuntaliitto 2021; Liappis ym. 2019, 8; Savitz 2013, 4–5). Sidosryhmien painottama sosiaalinen ja kulttuurinen vastuu sekä henkilöstön kokemus talouspainotus heijastavat myös Johnstone ym. (2023, 304) esittämää arjen tasolla rakentavaa, arvoihin ja sosiaaliseen vastuuseen kiinnittyvää julkisen sektorin vastuullisuutta. Ympäristövastuun vahvistamistarve on Outokummun kontekstissa luontevaa, kun huomioidaan kaivosperinnön luomat ympäristöhaasteet ja Agenda 2030 -kytkennät (Suomen ympäristökeskus 2018; United Nations n.d.).

Toisen tutkimuskysymyksen ”Miten vastuullisuus kannattaa integroida osaksi kuntastrategiaa?” mukaan vastuullisuuden integroiminen osaksi strategiaa on luontevaa toteuttaa läpileikkaavana teemanäkökulmana. Työpajojen perusteella linjattiin, että strategiadokumentti pidetään ytimekkäänä, mutta vastuullisuus näkyy kaikissa sen osissa. Konkreettiset tavoitteet ja mittarit voidaan kytkeä talousarvioon ja tilinpäätökseen, mikä mahdollistaa vuosittaisen seurannan. Läpileikkaava integraatio ja tavoitteiden sekä mittareiden kytkentä talousarvio-tilinpäätösprosessiin on linjassa kirjallisuuden kanssa, strateginen ohjaus edellyttää mitattavia tavoitteita, budjetointia ja säännöllistä seurantaa (Liappis

ym. 2019, 197–199; Silva ym. 2023, 11; Silva ym. 2024, 19–20). Johtotason sitoutuminen ja osallistava valmistelu, joita työpajat tukivat, ovat Kettusen ym. (2019, 40–41) mukaan keskeisiä edellytyksiä, jotta strategia ei jää irralliseksi.

Kolmannen tutkimuskysymyksen ”Miten nykyiset käytännöt vastaavat vastuullisuuden vaatimuksia ja mitkä ovat tärkeimmät kehitystarpeet?” osalta kävi ilmi, että nykyiset käytännöt vastaavat vain osittain vastuullisuuden vaatimuksia. Kaupungissa on hyviä hankkeita ja tahtotilaa, mutta systemaattisuus ja vastuullisuuden kytkeminen esimerkiksi Agenda 2030 -tavoitteisiin puuttuvat. Kehitystarpeet liittyvät erityisesti viestinnän ja osallistamisen vahvistamiseen, vastuunjaon selkeyttämiseen, mittareiden kehittämiseen sekä ympäristövastuun johdonmukaiseen huomioimiseen. Jotta vastuullisuustyön vaikuttavuutta voidaan osoittaa ja siitä voidaan raportoida läpinäkyvästi, on tärkeää kyetä kytkeään tavoitteet, hankkeet ja mittarit vastuullisuuden pilareihin ja Agenda 2030 -tavoitteisiin, mikä on linjassa aiemman kuntasektorin vastuullisuustutkimuksen havaintojen kanssa. Havaitut kehittämis-kohteet, kuten vastuunjaon selkeyttäminen, mittaroinnin puute sekä viestinnän ja osallistamisen vahvistaminen, toistuvat kunnallista vastuullisuustyötä käsittelevässä tutkimuksessa (Cederlöf 2023, 55–56; Kettunen ym. 2019, 40–41; Veiste 2018, 64–68, 70). Ensivaiheen tehtäväksi nousee tavoitteiden yhteensovittaminen ja tietopohjan vahvistaminen, kuten Valencia ym. (2019, 6) painottavat. Tätä tavoitetta tukevat luvussa 4 kuvatut mittaamisen välineet ja viitekehykset.

7.2 Eettisyys, luotettavuus ja menetelmän arviointi

Eettisyyden osalta tutkimus toteutettiin vapaaehtoisuuteen perustuen, ja osallistujien anonymiteetti pyrittiin turvaamaan kaikissa aineistonkeruun vaiheissa. Ryhmätilanteissa anonymiteetti ei ollut mahdollista, sillä osallistajat kuuluivat toistensa näkemyksiä, mutta tästä kerrottiin osallistujille etukäteen. Haastateltujen ja työpajaan osallistuneiden suostumus varmistettiin suullisesti ja kyselyyn osallistujien suostumus on varmistettu saatekirjeessä. Aineisto käsiteltiin luottamuksellisesti, säilytettiin rajatusti, ja sitä käytettiin ainoastaan tutkimuksen tarkoituksiin. Tutkimuksessa noudatettiin Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ja ammattikorkeakoulujen yhteisiä tutkimuseettisiä periaatteita (Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene ry 2020, 9; Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023, 11–14).

Tutkimuksen luotettavuutta tukee monimenetelmällisyys: dokumenttianalyysi, kysely, haastattelut, havainnointi ja työpajat täydensivät toisiaan ja tarjosivat eri näkökulmia samaan ilmiöön (Hirsjärvi ym. 2007, 228; Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 6.4). Rajoitteena oli erityisesti kyselyn pieni vastaajamäärä (n=8), mikä rajoittaa tulosten yleistettävyyttä. Haastattelut ja havainnointi täydensivät kokonaiskuvaa, mutta näkökulmat edustavat rajattua joukkoa toimijoita. Haastateltavien ja kyselytutkimukseen osallistuvien harkinnanvarainen valinta saattoi myös vaikuttaa siihen, että kaikki näkökulmat eivät tulleet kattavasti esiin. Lisäksi tutkimuksen ajallinen rajausta vaikuttaa tuloksiin, koska strategiaprosessi on vielä kesken eikä sen vaikutuksia voitu arvioida. Laadullisen aineiston saturaatioon ei tässä asetelmassa pyritty, mutta analyysin läpinäkyvyyttä tuettiin Excel-pohjaisella koodauksella kirjaamalla ilmaukset teemoittain perusteluineen. Haastattelukysymykset, dokumenttianalyysin teemat ja kyselylomakkeen rakenteet suunniteltiin suoraan tutkimuskysymysten mukaisesti, mikä vahvisti aineiston tarkoituksenmukaisuutta ja tuki tulosten luotettavuutta. Tämä rakenteellinen yhteys teoreettiseen viitekehykseen ja tutkimuskysymyksiin mahdollisti sen, että eri menetelmillä kerätty aineisto täydensi toisiaan systemaattisesti.

Menetelmät siis täydensivät toisiaan. Haastattelut toivat esiin yksilöllisiä kokemuksia ja näkemyksiä, kun taas työpajat mahdollistivat yhteisen keskustelun ja linjausten tekemisen. Kyselytutkimuksen etuna oli, että se mahdollisti vertailukelpoisen tiedon saamisen useista kunnista nopeasti ja suhteellisen vähällä resurssilla. Kohderyhmä valikoitui subjektiivisesti kestävän kehityksen verkoston jäsenistä, mikä vaikutti siihen, että vastaukset heijastivat erityisesti vastuullisuusteemoihin perehtyneiden asiantuntijoiden näkemyksiä. Tämä voidaan nähdä etuna, sillä vastaukset olivat aiheeseen paneutuneita ja relevantteja tutkimuskysymysten kannalta, koska kohderyhmä oli valittu tutkimuksen kannalta tarkoituksenmukaisesti (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 3.4).

Tutkijan rooli ei ollut täysin neutraali, sillä hän osallistui joihinkin tilaisuuksiin myös asiantuntijana. Tämä kaksoisrooli mahdollisti syvempää ja käytännönläheisempää tietoa vastuullisuusteemoista, mutta toisaalta tutkijan oma osallistuminen saattoi ohjata keskustelun kulkua (Hirsjärvi ym. 2007, 211–212). Tutkijan oma tausta vastuullisuuden opiskelijana saattoi vaikuttaa tulkintoihin, tätä pyrittiin hallitsemaan tekemällä alustus kaikille samansisältöisenä, hyödyntämällä yhdenmukaisia haastattelurunkoja sekä dokumentoimalla analyysivaiheet läpinäkyvästi. Roolin ja taustan avoin kuvaaminen lisää tutkimuksen läpinäkyvyyttä ja antaa lukijalle mahdollisuuden arvioida aineiston luotettavuutta (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 6.1).

Vaihtoehtoisena lähestymistapana tutkimuksessa olisi voinut hyödyntää laajempaa määrällistä kyselyä, jolloin tulosten yleistettävyys olisi vahvistunut. Myös täysin aineistolähtöinen analyysi tai systemaattisempi havainnointi olisivat tarjonneet erilaisen näkökulman. Vaihtoehtoisia lähestymistapoja olisi ollut mahdollista tarkastella myös viitekehityksen osalta. Tutkimuksessa päädyttiin hyödyntämään Kuntaliiton mukaista neljää vastuullisuuden pilaria, mikä teki tuloksista kunnalliseen päätöksentekoon ja raportointiin soveltuvia. Vaihtoehtona olisi ollut nojautua kansainväliseen Triple Bottom Line -malliin, mutta tällöin kulttuurinen ulottuvuus olisi jäänyt vähemmälle huomiolle. Valittu lähestymistapa osoittautui tarkoituksenmukaiseksi, koska se vastaa suoraan suomalaisten kuntien käytäntöjä ja tukee niiden vastuullisuustyötä.

Tutkimusprosessin kokonaisuudessa onnistuttiin erityisesti osallistamisen ja vuorovaikutuksen rakentamisessa. Johtoryhmän ja valtuuston työpajojen kautta vastuullisuusteemaa pystyttiin tarkastelemaan käytännönläheisesti, mikä vahvisti tulosten sitouttamista organisaatioon. Tutkimusprosessin aikana vahvistui ymmärrys siitä, että kehittämistyössä on tärkeää yhdistää strateginen näkökulma ja arjen toiminta. Tutkimuksen heikkoutena oli prosessin rajallisuus: aikataulun ja resurssien puitteissa kaikkia vastuullisuuden osa-alueita ei voitu käsitellä yhtä perusteellisesti, eikä mittaristoa ehditty työstää valmiiksi. Jatkossa pidempikestoinen prosessi ja laajempi sidosryhmien osallistaminen voisivat vahvistaa tulosten vaikuttavuutta.

7.3 Hyödynnettävyys, merkitys, kehittämisehdotukset ja jatkotutkimusaiheet

Tutkimuksen ensisijainen merkitys on paikallinen, se tuki Outokummun strategiaproessia ja konkretisoi vastuullisuuden kytkeä strategiaan, talousarvioon ja tilinpäätökseen. Laajempaa yleistettävyttä tutkimuksessa ei tavoiteltu. Prosessin kulku, käytetty viitekehys ja työpajamenettely voivat kuitenkin toimia suuntaa antavana vertailukohtana kunnille, joiden lähtökohdat ovat Outokummun kaltaiset. Keskeinen havainto oli, että vastuullisuuden vieminen strategian tasolta käytännön toimintaan vaatii selkeitä rakenteita, vastuuhenkilöitä ja mittareita.

Konkreetit esimerkit osoittavat, että vastuullisuusteemoja voidaan jo nyt tuoda arkeen. Liikuntatoimen vastuullisuuspilotti toteutettiin yhteistyössä seitsemän pohjoiskarjalaisen kunnan kanssa (Outokummun kaupunki 2025), mikä vahvisti oppimista ja toi näkyvyyttä vastuullisuudelle. Hanke konkretisoi Agenda 2030 -tavoitteiden soveltamista osoittaen samalla, että vastuullisuuden ulottuvuudet voidaan liittää kunnan käytännön toimintaan. Kouluruokailu nousi tutkimuksen aikana esimerkiksi vastuullisuusteemasta, joka liittyy sekä kansallisiin tavoitteisiin että paikallisiin käytäntöihin. Outokummun ruokapalvelut pyrkivät lisäämään kasvisruokaa, luomutuotteita ja lähiruokaa osana arjen ruokapalveluja (Outokummun kaupunki 2024b). Kouluruokadiplomin hakuprosessissa nousi esiin tarve kytkeä vastuullisuus hyvinvointistrategiaan.

Jotta strategiset linjaukset muuttuvat teoiksi, tarvitaan seuraavat toteutusta tukevat rakenteet:

- Koordinointi: nimetty vastuuhenkilö tai -yksikkö ja vuosikello vastuiden, määräaikaisten ja raportoinnin rytmittämiseksi
- Mittarit: indikaattorikortit (tietolähde, lähtöarvo, tavoite, vastuutaho, raportointisykli), kytkentä Agenda 2030 -tavoitteisiin sekä talousarvioon ja tilinpäätökseen.
- Viestintä ja osallistaminen: henkilöstö- ja luottamushenkilöfoorumit sekä sidosryhmäyhteistyö niin, että vastuullisuus näkyy koko organisaatiossa eikä vain johdon tasolla.

Lisäksi konkreettisine toimenpiteinä voidaan harkita vastuullisuusraportoinnin mallipohjan luomista, vastuullisuusteemojen sisällyttämistä henkilöstön kehityskeskusteluihin sekä vuosittaisen vastuullisuusseminaarin järjestämistä, jossa käydään läpi tulokset ja seuraavan vuoden tavoitteet. Näin vastuullisuus pysyy osana kaupungin arkea ja oppimista. Vastuullisuuden vaikuttavuutta olisi kuitenkin tärkeää seurata myös pitkällä aikavälillä ja verrata Outokummun kokemuksia muiden samankokoisten kuntien ratkaisuihin. Kuntalaisten kokemusten syvempi tarkastelu voisi puolestaan tarjota arvokasta tietoa vastuullisuuden arjen ulottuvuuksista ja osallistumisen merkityksestä.

Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää erityisesti Outokummun kaupungin strategiaprosessissa, jossa vastuullisuus on nostettu läpileikkaavaksi teemaksi. Työn kuvaama prosessi voi tarjota suuntaa antavia ideoita muille samankokoisille kunnille, mutta sovellettavuus edellyttää paikallista räätälöintiä.

7.4 Yhteenveto

Tutkimus vahvisti vastuullisuuden merkityksen Outokummun strategiaprosessissa ja tunnisti keskeiset kehittämiskohteet. Vastuullisuuden vakiinnuttaminen edellyttää selkeitä rakenteita, mittareita ja vastuun jalkauttamista. Tämän työn konkreettinen tuotos on strategiaan integroitavat vastuullisuuden linjaukset. Koordinoinnin ja mittariston tarkempi määrittely rajattiin tietoisesti jatkotyöhön.

Lisäksi pohdinta toi esiin, että tutkimus toteutettiin eettisesti ja monimenetelmällisesti, mikä vahvistaa sen luotettavuutta, mutta samalla rajallinen vastaajamäärä ja tutkijan kaksoisrooli toivat rajoitteita. Valittu viitekehys, Kuntaliiton neljä vastuullisuuden pilaria, osoittautui tarkoituksenmukaiseksi, sillä se kytkeytyy suoraan kunnalliseen päätöksentekoon. Paikallinen rajaus huomioiden tulkinnat eivät ole suoraan yleistettävissä, mutta esitetty lähestymistapa voi toimia lähtökohtana, jota muut kunnat voivat muokata sopivaksi omiin olosuhteisiinsa ja käyttää apuna etsiessään keinoja tuoda vastuullisuus osaksi päätöksentekoa ja arjen käytäntöjä.

LÄHTEET

Työssä on käytetty seuraavasti tekoälyä:

ChatGPT 2024. OpenAI. GPT-4.0. Käytetty ideointiin ja kielentarkistukseen, syyskuu ja lokakuu 2024 sekä helmikuu 2025. <https://chat.openai.com>

ChatGPT 2025. OpenAI. GPT-5. Käytetty tulosten tiivistämiseen, lähteiden etsintään sekä rakenteen selkeyttämiseen toukokuu, elokuu ja syyskuu 2025.

ChatGPT 2025. OpenAI. GPT-5. Käytetty kielentarkistukseen, lokakuu ja marraskuu 2025.

Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene ry 2020. Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset. Verkkojulkaisu. https://www.arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2020/AMMATTIKORKEAKOULUJEN%20OPINN%c3%84YTET%c3%96IDEN%20EETTISET%20SUOSITUKSET%202020.pdf?_t=1578480382. Viitattu 28.9.2025.

Anttiroiko, A. 2004. Yhteiskuntavastuu ja sen määrittelyprosessi. Teoksessa Järvinen, R. (toim.) Yhteiskuntavastuu. Näkökulmia yritysten ja julkisyhteisöjen yhteiskunnalliseen vastuuseen. E-kirja. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy. Viitattu 1.10.2024.

Cederlöf, F. 2023. Kestävän kehityksen strateginen johtaminen Suomen pienissä kunnissa. Diplomityö. Kiinteistötalouden maisteriohjelma. Aalto-yliopisto. Helsinki: Aalto-yliopisto. <https://aaltodoc.aalto.fi/server/api/core/bitstreams/84bf2b1b-bbf1-4873-b51f-acebb26ac47d/content>. Viitattu 5.12.2024.

Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus 2025. Työllisyyskatsaus Elokuu 2025. Verkkojulkaisu. <https://www.tyollisyyskatsaus.fi/graph/tkat/tkat.aspx?ssid=25050709112190&ely=10&lang=FI&top=1&sub=12>. Viitattu 5.10.2025.

EIMassah, S. & Mohieldin, M. 2020. Digital transformation and localizing the Sustainable Development Goals (SDGs). *Ecological Economics* 169, 106490. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2019.106490>. Viitattu 23.2.2025.

Espoon kaupunki n.d. Espoon kaupungin VLR-raportti. Verkkojulkaisu. <https://www.espoo.fi/fi/espoo-kaupunki/kestava-kehitys/kestavan-kehityksen-tavoitteet/espoo-kaupungin-vlr-raportti>. Viitattu 6.10.2024.

European Commission n.d. Corporate sustainability reporting. Verkkojulkaisu. https://finance.ec.europa.eu/capital-markets-union-and-financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_en. Viitattu 11.10.2024.

Helsingin kaupunki 2024. Kolmas kestävän kehityksen arvio 2023. Verkkojulkaisu. <https://kestavyys.hel.fi/kolmas-kestavan-kehityksen-arvio/>. Viitattu 6.10.2024.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13. osin uud. p. Helsinki: Tammi.

Johnstone, L., Yates, D., & Nylander, S. 2023. Taking shape within the structural and the personal: Sustainability accountability within a Swedish public sector organisation. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 14(7), 287-312. <https://doi.org/10.1108/SAMPJ-08-2022-0450>. Viitattu 23.2.2025.

Julkisten ja hyvinvointialojen liitto 2024. Maaseudun ja kaupunkien palvelutarpeet eriytyvät – Ammattiliitto JHL:n selvitys paljastaa alueellisen kehityksen haasteet. Verkkojulkaisu. Julkaistu 19.11.2024. <https://www.jhl.fi/uutiset/maaseudun-ja-kaupunkien-palvelutarpeet-eriytyvat-jhl-n-selvitys-paljastaa-alueellisen-kehityksen-haasteet/>. Viitattu 2.2.2025.

Kaasinen, M. 2023. VASTUULLINEN ORGANISAATIO - Outokummun kaupunki. Projektin loppuraportti. Savonia-ammattikorkeakoulu.

- Kettunen, P., Heino, H. & Sankala, I. Strategioista toiminnaksi? Kestävän kehityksen edistäminen paikallisella tasolla. *Focus Localis* 2019 (1), 26–43.
- Kuntalaki 410/2015. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2015/20150410>. Viitattu 29.9.2024.
- Kuntaliitto 2021. Kestävä kehitys. Verkkojulkaisu. <https://www.kuntaliitto.fi/kuntajohtaminen-ja-digitalisaatio/kestava-kehitys>. Viitattu 6.10.2024.
- Kuntaliitto n.d.a. Kuntastrategia. Verkkojulkaisu. <https://www.kuntaliitto.fi/kuntajohtaminen-ja-digitalisaatio/kuntajohtaminen/kuntastrategia>. Viitattu 16.2.2025.
- Kuntaliitto n.d.b. 2.4 Kuntastrategia ja sitä toteuttavat ohjelmat. Verkkojulkaisu. <https://www.kuntaliitto.fi/tietotuotteet-ja-palvelut/verkkojulkaisut/kestava-kehityksen-strateginen-johtaminen/24-kuntastrategia-ja-sita-toteuttavat-ohjelmat>. Viitattu 16.2.2025.
- Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista 1397/2016. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2016/20161397>. Viitattu 27.10.2024.
- Laki viranomaisten toiminnan julkisuudesta 621/1999. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990621#L5>. Viitattu 6.10.2024.
- Liappis, H., Pentikäinen, M. & Vanhala, A. 2019. Menesty yritysvastuulla: Käsikirja kokonaisuuteen. E-kirja. Keuruu: Edita Publishing Oy. Viitattu 27.10.2024.
- Mayorsindicators.com 2024. Tietoa. Verkkojulkaisu. <https://www.mayorsindicators.com/index.cfm?area=about>. Viitattu 11.10.2024.
- Neilimo, K. 2004. Yrityksen yhteiskuntavastuu ja hyvän yrityksen johtaminen – Käytännön johtamisen asettaminen teoreettisen viitekehityksen yhteyteen. Teoksessa Järvinen, R. (toim.) Yhteiskuntavastuu. Näkökulmia yritysten ja julkisyhteisöjen yhteiskunnalliseen vastuuseen. E-kirja. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy. Viitattu 1.10.2024.
- OECD 2023. A Territorial Approach to Climate Action and Resilience. OECD Regional Development Studies. Verkkojulkaisu. Paris: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/1ec42b0a-en>. Viitattu 22.3.2025.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. 3.-4. painos. E-kirja. Helsinki: Sanoma Pro Oy. Viitattu 7.6.2025.
- Outokummun kaupunki 2022. Kumpukartta Outokummun kaupungin konsernistrategia 2022-2025. Verkkojulkaisu. <https://www.outokummunkaupunki.fi/wp-content/uploads/2024/04/Konsernistrategia-2022-25-kvalt-31.1.2022.pdf>. Viitattu 29.9.2024.
- Outokummun kaupunki 2023. Talousarvio 2024. Verkkojulkaisu. <https://www.outokummunkaupunki.fi/wp-content/uploads/2024/04/Outokummun-kaupungin-talousarvio-2024-ja-taloussuunnitelma-2025-2026.pdf>. Viitattu 29.9.2024.
- Outokummun kaupunki 2024a. Historia. Verkkojulkaisu. <https://www.outokummunkaupunki.fi/kaupunki-ja-hallinto/outokumpu-info/historia/>. Viitattu 23.3.2025.
- Outokummun kaupunki 2024b. Outokummun kaupungin ruokapalvelut. Verkkojulkaisu. <https://www.outokummunkaupunki.fi/kasvatus-ja-koulutus/koulun-ja-paivakotien-ateriat/>. Viitattu 22.9.2025.
- Outokummun kaupunki 2025. Liikuntatoimen vastuullisuuspilottit Pohjois-Karjalassa -hanke käynnistyi. Verkkojulkaisu. <https://www.outokummunkaupunki.fi/2025/03/liikuntatoimen-vastuullisuuspilottit-pohjois-karjalassa-hanke-kaynnistyi/>. Viitattu 22.9.2025.
- Savitz, A. 2013. The Triple Bottom Line: How Today's Best-Run Companies Are Achieving Economic, Social and Environmental Success - and How You Can Too. E-kirja. San Francisco: Jossey-Bass A Wiley Brand. Viitattu 29.9.2024.

- Silva, A. F., Sánchez-Hernández, M. I. & Carvalho, L. C. 2023. Local Public Administration in the Process of Implementing Sustainable Development Goals. *Sustainability*; Basel 15 (21), 15263. <https://doi.org/10.3390/su152115263>. Viitattu 20.3.2025.
- Silva, M. V. D. de C., Silva, M. S. & Pereira, A. dos S. 2024. Innovation and Sustainable Public Budget Under the Aegis of The Triple Bottom Line (TbL) And the Sustainable Development Goals (SDGs). *Revista de Gestão Social e Ambiental*; São Paulo 18 (7), 1-23. <https://doi.org/10.24857/rgsa.v18n7-092>. Viitattu 22.3.2025.
- Sitra 2021. Missä mennään kuntien ilmasto- ja luontotyössä? Verkkojulkaisu. <https://www.sitra.fi/app/uploads/2021/05/sitra-missa-mennaan-kuntien-ilmasto-ja-luontotyossa.pdf>. Viitattu 16.2.2025.
- Suomen kestävän kehityksen toimikunta 2022. Verkkojulkaisu. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-383-496-5>. Viitattu 26.10.2024.
- Suomen ympäristökeskus 2018. Ympäristöriskien hallinta. Verkkojulkaisu. https://www.syke.fi/fi-FI/Kestava_kaivostoiminta/Ymparistoriskien_hallinta. Viitattu 2.2.2025.
- Tampereen kaupunki 2024. Kestävä kehitys. Verkkojulkaisu. Päivitetty 9.8.2024. <https://www.tampere.fi/tampereen-strategia/kestava-kehitys>. Viitattu 6.10.2024.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. E-kirja. Helsinki: Tammi. Viitattu 27.9.2025.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa 2023. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan HTK-ohje 2023. Verkkojulkaisu. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 2/2023. 1. painos. Helsinki 2023. https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf. Viitattu 28.9.2025.
- Työ- ja elinkeinoministeriö 2024. Strategiset tavoitteet ja vastuullisuus tukevat toisiaan. Verkkojulkaisu. <https://tem.fi/vastuullisuus>. Viitattu 6.10.2024.
- UN Global Compact Network Finland 2024. Kymmenen periaatetta ja SDG:t. Verkkojulkaisu. <https://www.globalcompact.fi/kymmenen-periaatetta-ja-sdg>. Viitattu 6.10.2024.
- United Nations 2016. The New Urban Agenda: Key Commitments. Verkkojulkaisu. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/blog/2016/10/newurbanagenda/>. Viitattu 22.2.2025.
- United Nations 2024. The Sustainable Development Goals Report 2024. Verkkojulkaisu. Julkaistu 28.6.2024. <https://unstats.un.org/sdgs/report/2024/The-Sustainable-Development-Goals-Report-2024.pdf>. Viitattu 28.9.2024.
- United Nations Global Compact Office 2012. A New agenda for the board of directors. Verkkojulkaisu. Julkaistu 27.1.2012. https://d306pr3pise04h.cloudfront.net/docs/news_events%2F9.1_news_archives%2F2012_01_27%2FLead-board-loresR.pdf. Viitattu 6.10.2024.
- United Nations n.d. Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. Verkkojulkaisu. <https://sdgs.un.org/2030agenda>. Viitattu 6.10.2024.
- Valencia, S. C., Simon, D., Croese, S., Nordqvist, J., Olokoe, M., Sharma, T., Buck, N. T. & Versace, I. 2019. Adapting the Sustainable Development Goals and the New Urban Agenda to the city level: Initial reflections from a comparative research project. *International journal of urban sustainable development* 2019 11 (1), 4-23. <https://doi.org/10.1080/19463138.2019.1573172>. Viitattu 22.2.2025.
- Valtiovarainministeriö 2021. Hankintayksiköille laaditut vastuullisuuden vähimmäisvelvoitteet julkaistu – tavoitteena edistää sosiaalista kestävyyttä julkisissa hankinnoissa. Verkkojulkaisu. Julkaistu 16.12.2021. <https://vm.fi/-/hankintayksiköille-laaditut-vastuullisuuden-vahimmaisvelvoitteet-julkaistu-tavoitteena-edistaa-sosiaalista-kestavyytta-julkisissa-hankinnoissa>. Viitattu 6.10.2024.

Valtiovarainministeriö 2022. Valtiovarainministeriön uusi strategia luo suuntaviivoja vastuullisemmalle tulevaisuudelle. Verkkojulkaisu. Julkaistu 3.3.2022. <https://vm.fi/-/valtiovarainministerion-uusi-strategia-luo-suuntaviivoja-vastuullisemmalle-tulevaisuudelle>. Viitattu 6.10.2024.

Valtiovarainministeriö n.d. Kunnan tehtävät ja toiminta. Verkkojulkaisu. <https://vm.fi/kuntien-tehtavat-ja-toiminta>. Viitattu 23.3.2025.

Vanha kaivos n.d. Outokummun kaivoksen historiaa. Verkkojulkaisu. <https://www.vanhakaivos.com/kaivosmuseo/museoinfo/outokummun-kaivoksen-historia>. Viitattu 23.3.2025.

Vantaan kaupunki 2024. Vastuullinen Vantaa kuuluu kaikille 2023. Verkkojulkaisu. <https://www.vantaa.fi/fi/kaupunki-ja-paatoksenteke/vastuullisuus/vastuullisuusraportti-2023>. Viitattu 6.10.2024.

Veiste, P. 2018. Kestävä kehitys kunnan strategisena valintana – kansallisesta näkökulmasta esimerkikunttiin. Pro gradu -tutkielma. Maantieteen ja geologian laitos. Turun yliopisto. Turku: Turun yliopisto.

Willard, B. 2012. The new sustainability advantage: seven business case benefits of a triple bottom line. E-kirja. Gabriola Island: New Society Publishers. Viitattu 29.9.2024.

Ympäristöministeriö 2022. Kestävän kaupunkikehityksen avainindikaattorit on julkaistu. Verkkojulkaisu. Julkaistu 13.6.2022. <https://kestavakaupunki.fi/-/uusia-mittareita-kaupunkien-kestavyyden-arviointiin>. Viitattu 6.10.2024.

Zhang, D. 2013. Courtyard housing and cultural sustainability : Theory, practice, and product. E-kirja. Oxford: Taylor & Francis Group. Viitattu 25.8.2025.

LIITE 1: WEBROPOL-KYSELY JA SAATEKIRJE

Lähettäjä: Kaasinen Mataleena

Lähetetty: 21. tammikuuta 2025 9:09

Aihe: Webropol-kysely

Liitteet: Tietosuojaseloste Webropol.pdf

Hyvä vastaanottaja,

Teen opinnäytetyötä Savonia-ammattikorkeakoulussa, ja sen aiheena on vastuullisuuden integroiminen Outokummun kaupungin kuntastrategiaan. Haluan kartoittaa kestävän kehityksen parissa työskentelevien toimijoiden näkemyksiä ja kokemuksia, jotta voin keskittyä työssäni oikeisiin ja käytännön kannalta merkityksellisiin asioihin.

Kyselyn tarkoituksena on saada ymmärrystä siitä, miten vastuullisuusstrategioita on kunnissa toteutettu ja mitä oppeja tästä prosessista voi hyödyntää toisaalla. Vastausten avulla haluan varmistaa, että opinnäytetyössäni huomioidaan kuntatoimijoiden arjessa esiin nousevat tarpeet ja parhaat käytännöt.

Kyselyyn vastaaminen vie noin 10 minuuttia, ja vastaukset käsitellään luottamuksellisesti eikä niitä luovuteta sivullisille. Yksittäisiä vastauksia ei voida tunnistaa, ja tulokset raportoidaan anonymisti opinnäytetyössäni.

Osallistuminen tutkimukseen on vapaaehtoista ja voit peruuttaa suostumuksesi koska tahansa. Vastaamalla kyselyyn annat samalla luvan käyttää vastauksia osana tutkimusta.

Kyselyyn pääset tästä: <https://link.webropolsurveys.com/S/047B81BEF5E0D856>

Pyydän ystävällisesti vastaamaan kyselyyn viimeistään 31.1.2025.

Mikäli sinulla on kysyttävää kyselystä tai opinnäytetyöstä, vastaan mielelläni. Voit ottaa yhteyttä sähköpostitse osoitteeseen xx.

Lämpimät kiitokset arvokkaasta ajastasi ja panoksestasi – kokemuksesi ja näkemyksesi ovat korvaamattomia tämän työn onnistumisen kannalta! Kyselyä saa myös jakaa muillekin kestävän kehityksen kuntatoimijoille.

Ystävällisin terveisin,

Mataleena Kaasinen

Kestävän tulevaisuuden asiantuntijan tutkinto-ohjelma

YA23SY

Savonia-ammattikorkeakoulu

Kysely Kestävän kehityksen kuntatyöntekijät-verkostolle

Mikä on työnantajakuntasi koko?

- alle 10 000 asukasta
- 10 000 - 19 999 asukasta
- 20 000 - 49 999 asukasta
- yli 50 000 asukasta

Millaisessa tehtävässä työskentelet kunnassa?

- Olen vastuussa/osavastuussa vastuullisuussuunnittelusta
- Olen vastuussa/osavastuussa vastuullisuuden toteutuksesta
- Olen vastuussa/osavastuussa vastuullisuusraportoinnista
- Muussa, missä _____

Tehtävänimikkeesi

Onko kunnassanne vastuullisuussuunnitelma, -ohjelma tai vastaava?

- Kyllä
- Ei
- En tiedä

Millaisia teemoja em. suunnitelmassa käsitellään?

- Ympäristövastuu

- Taloudellinen vastuu
- Sosiaalinen vastuu
- Kulttuurinen vastuu
- Muu, mikä _____

Ketkä osallistuvat vastuullisuussuunnitelman laatimiseen

- Viranhaltijat
- Luottamushenkilöt
- Asukkaat
- Sidosryhmät
- Muu, kuka _____

Onko suunnitelma integroitu kuntastrategiaan?

- Kyllä
- Ei
- En tiedä

Millä tavoin suunnitelma on linkitetty kuntastrategiaan?

- Tavoitteiden yhteensovittaminen
- Indikaattoreiden käyttö
- Muu, mikä _____

Mitkä ovat suurimmat esteet/haasteet vastuullisuussuunnitelman integroimisessa strategiaan?

Missä asioissa integraatio on onnistunut hyvin?

Näkykö suunnitelma ja/tai strategia kunnassa myös toiminnan tasolla?

- Paljon
- Jonkin verran
- Vähän
- Ei juurikaan
- En tiedä

Valvotaanko, mitataanko tai arvioidaanko suunnitelman ja/tai strategian toteutumista

- Kyllä
- Ei
- En tiedä

Miten valvontaa, mittauksia tai arviointia toteutetaan? Tehdäänkö esim. Voluntary Local Review (VLR) -raporttia?

Onko valvonnalle/ mittaukselle/ arvioinnille nimetty vastuhenkilö?

- Kyllä
- Ei

En tiedä

Mikä on syynä, jos vastuullisuutta ei saada ulottumaan käytännön toiminnan tasolle?

Ymmärryksen puute

Osaamisen puute

Resurssien puute

Sitoutuminen

Muu, mikä _____

Vapaa sana ja terveiset

LIITE 2: SISÄINEN HAASTATTELURUNKO

Sisäinen haastattelurunko

Painopisteenä: Strateginen näkökulma, nykytilan kartoitus, integrointi ja kehityskohteet.

Taustakartoitus

Mikä on sinun roolisi kaupungin toiminnassa?

Miten vastuullisuus näkyy nykyisessä työssäsi ja päätöksenteossa?

Vastuullisuuden osa-alueet (tutkimuskysymys 1)

Mitkä vastuullisuuden osa-alueet (taloudellinen, sosiaalinen, kulttuurinen, ympäristövastuu) ovat mielestäsi tärkeimpiä Outokummun kaupungille?

Onko jokin erityinen paikallinen haaste tai mahdollisuus, joka tulisi huomioida vastuullisuudessa?

Vastuullisuuden integrointi strategiaan (tutkimuskysymys 2)

Millä tavoin vastuullisuuden pitäisi mielestäsi näkyä kaupungin strategiassa?

Millaisia konkreettisia tavoitteita tai mittareita voisit kuvitella vastuullisuudelle?

Miten vastuullisuus tulisi tuoda osaksi päätöksentekoa ja arjen toimintaa?

Nykykäytännöt ja kehitystarpeet (tutkimuskysymys 3)

Miten arvioisit kaupungin nykyisiä toimintatapoja vastuullisuuden näkökulmasta?

Näetkö esimerkkejä hyvistä vastuullisuuskäytännöistä?

Missä ovat selkeimmät kehittämistarpeet tai puutteet?

Millaisia resursseja ja tukea vastuullisuustyö vaatisi?

Yhteistyö ja sidosryhmät

Miten yhteistyö sidosryhmien kanssa toimii tällä hetkellä vastuullisuus- ja kestävyysteemoissa?

Millaisia ulkopuolisia asiantuntijoita, kumppaneita tai verkostoja voitaisiin hyödyntää vastuullisuustyössä?

LIITE 3: SIDOSRYHMÄHAASTATTELURUNKO

Sidosryhmähaastattelurunko

Painopisteenä: Kaupungin toiminnan ulkoinen vaikutus, yhteistyö ja sidosryhmien odotukset.

Taustakartoitus

Mikä on organisaationne/toimintanne suhde Outokummun kaupunkiin?

Miten vastuullisuus näkyy omassa toiminnassanne tai yhteistyössänne kaupungin kanssa?

Vastuullisuuden osa-alueet (tutkimuskysymys 1)

Mitkä vastuullisuuden osa-alueet (taloudellinen, sosiaalinen, kulttuurinen, ympäristövastuu) ovat teille tärkeitä suhteessa Outokummun kaupunkiin?

Onko kaupungilla erityisiä vastuullisuushaasteita tai vahvuuksia ulkopuolisen silmin?

Kaupungin vastuullisuusstrategia ja -suunnitelma (tutkimuskysymys 2)

Miten teidän näkökulmastanne vastuullisuus tulisi huomioida kaupungin strategiassa?

Mitä odotatte kaupungilta vastuullisuustyössä ja kestävässä kehityksessä?

Mitkä asiat olisivat erityisen tärkeitä sisällyttää vastuullisuussuunnitelmaan?

Nykykäytännöt ja yhteistyö (tutkimuskysymys 3)

Miten arvioitte kaupungin nykyisiä käytäntöjä vastuullisuuden ja kestäväen kehityksen näkökulmasta?

Millaisia kokemuksia teillä on yhteistyöstä kaupungin kanssa vastuullisuusasioissa?

Miten yhteistyötä kaupungin ja sidosryhmien välillä voisi kehittää vastuullisuuden edistämiseksi?

Odotukset ja ehdotukset

Millaisia konkreettisia toimia kaupungilta odotatte vastuullisuuden edistämiseksi?

Onko teillä ehdotuksia hyvistä toimintatavoista tai esimerkkejä muualta, joista Outokumpu voisi ottaa oppia?

LIITE 4: ESIMERKKEJÄ SISÄISEN HAASTATELUN ANALYSOINNISTA EXCEL-TAULUKON AVULLA

Teema	Nykytilanne	Haasteet	Kehittämistarpeet ja -ideat	Mahdolliset resurssit ja yhteistyö
Vastuullisuus työssä ja päätöksenteossa	Vastuullisuus on pitkälti yksilön vastuulla. Ekologisuus näkyy kiinteistöpalveluissa, mutta ei laajasti muussa toiminnassa. Hankintalaki rajoittaa vastuullisuusvaatimuksia.	Ympäristövastuu jää vähälle huomiolle. Päätöksenteon vaikutuksia ei arvioida riittävästi.	Päätöksenteon vaikutusten arviointi, avoimuuden lisääminen, viestinnän parantaminen.	Vastuullisuuskoordinaattori (edes osa-aikainen), opiskelijat (opinnäytetyöt, harjoittelut).
Keskeiset vastuullisuuden osa-alueet Outokummussa	Talous ohjaa kaikkea. Sosiaalinen vastuullisuus ja tiedotus ovat esillä, mutta ympäristövastuu ei näy riittävästi.	Talouden ylikorostuminen, strategian irrallisuus arjesta, henkilöstön kokemus siitä, ettei strategiaa tueta käytännössä.	Talouden rinnalle muitakin vastuullisuuden mittareita. Lapsiystävällisen ja ihmisystävällisen kunnan kehittäminen.	Opiskelijat, esimieskoulutus, ulkopuoliset asiantuntijat, kuntaverkostot.
Paikalliset erityishaasteet ja mahdollisuudet	Väestö vanhenee ja vähenee. Kaivoshistoria vaikuttaa. Monikulttuurisuus lisääntyy. Demokratiavaje päätöksenteossa (asukaskuulemiset eivät toimi).	Päätöksenteko ei ole riittävän avointa. Sosiaalisen vastuullisuuden kehittäminen jää yksilöiden varaan.	Viestinnän parantaminen, vaikutusarviointien tekeminen, teemavuodet vastuullisuuden eri osa-alueille.	Kaupungin työntekijät ja asukkaat mukaan kehittämistyöhön, yhteistyö järjestöjen ja yritysten kanssa.
Vastuullisuus strategiassa ja arjen toiminnassa	Ei ole selkeästi kenenkään vastuulla. Taloudelliset mittarit ohjaavat eniten.	Strategia ei näy arjessa. Viestinnän puutteet. Päätöksenteon vaikutusten arviointi heikkoa.	Vastuullisuuden systemaattinen huomioiminen strategiassa ja arjessa. Konkreettiset toimenpiteet.	Vastuullisuuskoordinaattori, yhteistyö kuntaverkoston ja asiantuntijoiden kanssa.
Nykyiset toimintatavat vastuullisuuden näkökulmasta	Ekologisuus näkyy vuokraloissa. Kaupungilla HINKU-kuntastatus ja kulttuuriperinnön säilyttäminen on hyvällä tasolla.	Sosiaalinen vastuullisuus ei ole systemaattista. Strategia ei tue arjen vastuullisuutta.	Sisäisen viestinnän parantaminen, strategian linkittäminen käytäntöön.	Koulutukset, asiantuntijat, vastuullisuusverkostot.
Sidosryhmäyhteistyö vastuullisuudessa	Kolmas sektori ja yritykset mukana hyvin. Kaupunki arvostaa yhteistyötä.	Kiinnostuksen ja ajan puute. Ei riittävästi koordinaatiota.	Harjoitteluiden ja työelämäkursseiden hyödyntäminen, sidosryhmien parempi osallistaminen.	Kuntaverkostot, yritykset, oppilaitokset.

Teema	Mitä nousi esiin (yhdistetty aineisto)	Esiintymistiheys (laadullinen)	Tulkitta (aineiston perustuva, lyhyesti)
Taloudellinen vastuu (T)	Talous ohjaa päätöksiä ja koetaan näkyvimmäksi ulottuvuudeksi. Säästöpainotus lyhyellä aikavälillä vaikuttavat toteutukseen.	useissa	Aineisto kuvaa, että taloudellinen näkökulma näkyi vahvimmin suhteessa muihin ulottuvuuksiin.
Sosiaalinen vastuu (S)	Osallistuminen, saavutettavuus ja yhdenvertaisuus nousevat, mutta jäävät helposti yksittäisten toimijoiden varaan.	useissa	Aineistossa toivottiin pysyvämpiä osallistumisen käytäntöjä ja yhteisiä pelisääntöjä.
Ympäristövastuu (Y)	Hajanaista: kierrätys ja energiasuoritus mainitaan, mutta kokonaisuus ja järjestelmällisyys puuttuvat.	muutamissa	Aineisto kuvasi, että ympäristövastuu näkyi osin, muttei läpileikkavasti.
Kulttuurinen vastuu (K)	Paikallisen identiteetin ja kulttuuriperinnön merkitys tunnustetaan.	muutamissa	Aineistossa kulttuurin nähtiin tukevan elinvoimaa ja hyvinvointia.
Agenda2030-kytkentä	Agenda-tavoitteita ei pääosin käytetä.	useissa (puutetta koskien)	Aineisto toi esiin, että SDG-kytkentä oli vasta pilotitilalla.
Strategiaintegraatio	Vastuullisuus koetaan sanoina strategiassa. Tarve siirtää teoksi ja purkaa erillisohjelmien pirstaleisuus.	lähäs kaikissa	Aineistossa toivottiin yhtenäisempää linjausta ja käytäntöön viemistä.
Johdaminen ja vastuut	Tarve selkeälle vastuuhenkilölle/yksikölle sekä roolitukselle ja vuosikelloille.	useissa	Aineisto peräänkuulutti selkeitä vastuita ja koordinoitua.
Viestintä ja läpinäkyvyys	Viestintä koetaan hajanaiseksi. Viestintä ei toteudu kaikille ja yhtäaikaaisesti. Päätösten perustelut eivät aina avaudu.	useissa	Aineisto kuvasi tarpeen ymmärrettävälle ja läpinäkyvälle viestinnälle.
Mittarit ja seuranta	Yhteiset mittarit puuttuvat. Talousmittarit vahvat, muille pilareille heikot.	lähäs kaikissa	Aineisto korosti mittaroinnin puutteita etenkin S/Y/K-ulottuvuuksissa.
Resurssit ja osaaminen	Vähäiset resurssit ja tietopuutteet. Tarve tukea ja yhteistä oppimista.	muutamissa	Aineistosta nousi esiin tarve koulutussuunnitelmalle ja osallistumiselle vertaisverkostoihin.
Mahdollisuudet	Pienouden ketteryys, kumppanudet ja käynnissä olevat hankeet.	muutamissa	Aineisto osoitti yksilöiden aktiivisuuden, yhteistyön ja pilottien roolin käytännön esimerkkeinä.
Riskit ja riippuvuudet	Talouden lyhyen aikavälin paine dominoi. Ympäristöriskejä ei tunnusteta systemaattisesti.	muutamissa	Aineiston perusteella nousi tarve ennakkovaikutusten arvioinnille (T/S/Y/K + SDG).