

2.9.2021

Vastuullisuusraportointi valtionhallinnossa: täydentävää aineistoa

Tähän dokumenttiin on koottu Valtiokonttorin ohjetta Vastuullisuusraportointi valtionhallinnossa (Dnro VK/69429/00.00.00.01/2021) täydentävää lisätietoa työkaluista, joita organisaatio voi halutessaan hyödyntää omaa vastuullisuusraporttia työstäessään tai raportointiin valmistautuessaan.

Työkaluja toiminnan vaikuttavuuden tarkasteluun

1 Olennaisuuden arviointi

Kun organisaation vastuullisuustyöstä kerrotaan esimerkiksi vastuullisuusraportin avulla, on tärkeää keskittyä olennaisiin kysymyksiin. Valtionhallinnon organisaatioilla on ennen kaikkea runsaudenpula osa-alueista, joissa ne eri tavoin voivat edistää kestävästä kehitystä ja toimia vastuullisesti. Raportoinnissa käsiteltäviä teemoja on siksi pakko rajata, jotta kokonaisuus säilyy lukijan näkökulmasta selkeänä ja hyödyllisenä.

Olennaisuuden arvioinnin voi toteuttaa usealla eri tavalla, eikä kaikille organisaatioille kaikissa tilanteissa sopivaa menetelmää voi määrittää. Toiminnan kannalta olennaiset teemat voivat myös vaihtua tai painopisteet muuttua ajan kuluessa, jolloin eri menetelmistä saattaa olla hyötyä.

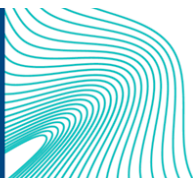
Usein vastuullisuusraportointia koskevassa kirjallisuudessa ja erilaisissa standardeissa korostetaan sisäistä ja ulkoista näkökulmaa valittaessa olennaisimpia kokonaisuuksia:

- Mihin kestävästä kehityksestä tavoitteisiin organisaatiolla on merkittävin vaikutusmahdollisuus?
- Mihin kokonaisuuksiin organisaation sidosryhmät odottavat organisaation tартtuvan?

Olennaisuuden arviointiprosessi voidaan jakaa karkeasti kolmeen vaiheeseen:

- 1) Kaikkien mahdollisesti tärkeiden asioiden kokoaminen yhteen ja kartoittaminen
- 2) Karsiminen ja tärkeysjärjestykseen asettaminen
- 3) Valinnan vahvistaminen

Erytisestii prosessin toiseen vaiheeseen on kehitetty useita eri menetelmiä priorisoimisen toteuttamiseksi. Jotta tämä vaihe voisi onnistua parhaalla mahdollisella tavalla, ei kannata ohittaa kaikkien mahdollisesti tärkeiden asioiden yhteen kokoamista, vaikka se tuntuisi itsestään selvältä työvaiheelta.



2.9.2021

1.1 Kaikkien mahdollisesti tärkeiden asioiden kokoaminen yhteen ja kartoittaminen

Kartoitustyö kannattaa aloittaa arvoketjun hahmottamisesta, jotta koko organisaation toiminnan kannalta tärkeät asiat saadaan koottua yhteen. Arvoketjulla viitataan siihen, miten jokin hyödyke tai palvelu jalostuu vaiheittain raaka-aineista valmiiksi kokonaisuudeksi. Arvoketjun vaiheet nostavat lopputuloksen arvoa. Fyysisen tuotteen valmistuksessa arvoketjun vaiheita voivat olla esimerkiksi suunnittelu-, valmistus- ja jakeluprosessi. Jos organisaation toiminnan lopputuotteena on palvelu, saattaa arvoketjun hahmottaminen olla haastavampaa. Pohjimmiltaan ketjun logiikka on silti samanlainen kuin konkreettisen tuotteen kohdalla. Palvelun aikaansaaminen vaatii erilaisia panostuksia, kuten laitteita ja ohjelmistoja, asiantuntijuutta ja erilaisia verkostoja. Myös palveluiden käytöllä on vaikutuksia yhteiskuntaan ja ympäristöön. Jos organisaatiossa on toimintaa useammalla toimialalla, on jokaisen selkeästi erilaisen toiminnon osalta hyödyllistä hahmotella arvoketju kokonaiskuvan hahmottamiseksi.

Jotta analyysi olisi mahdollisimman kattava, kannattaa pyytää eri toiminnoissa työskenteleviä henkilöitä sekä johdon jäseniä hahmottelemaan arvoketju. Selkeä ja yksinkertainen hahmotustyökalu on ketjun vaiheiden piirtäminen. Piirrokset yhdistämällä kokonaiskuva organisaation kannalta keskeisimmistä teemoista saadaan kattavaksi.

Organisaation arvot ja toimintaperiaatteet ohjaavat luontevasti tärkeiden asioiden valintaa. On syytä varmistaa, että tärkeäksi määritellyt asiat ovat linjassa mahdollisten vastuullisuustavoitteiden kanssa.

1.2 Karsiminen ja tärkeysjärjestykseen asettaminen

Raportointiin ja mittareilla seurattavien asioiden valinnassa tulisi huomioida ainakin toiminnan vaikutusten merkittävyys sekä sidosryhmien odotukset toimintaa kohtaan, mutta myös se, miten tärkeitä teemat ovat organisaation tavoitteiden ja riskienhallinnan näkökulmasta.

On teemoja, jotka ovat kaikille organisaatioille tärkeitä (kuten esimerkiksi ilmastonmuutoksen torjunta) ja teemoja, jotka ovat selkeästi organisaation toimialalla keskeisiä. Näiden tunnistaminen on suoraviivaista. Tärkeiden asioiden tunnistamisessa analyysiin käytettävät voimavarat kannattaa keskittää järkevästi kokonaisuuksiin, joissa tarvitaan enemmän pohdintaa:

- millaiset ovat keskeisimpien sidosryhmien odotukset organisaatiota kohtaan nyt ja tulevaisuudessa,
- millaiset kysymykset ovat pinnalla tai menettämässä merkitystään yhteiskunnassa ja omalla toimialalla,
- onko lähitulevaisuudessa tiedossa uusia vaatimuksia toimintaa kohtaan ja



2.9.2021

- mitä vaatimuksia toiminnan vahtikoirilla (kuten erilaisilla järjestöillä tai medialla) on organisaation toimintaa kohtaan?

Tästä näkökulmasta tarkasteltuna yhteiskunnalliseen tietoisuuteen ja keskusteluun nousevat kokonaisuudet kannattaa käydä oman toiminnan kannalta läpi sen selvittämiseksi, onko kyseessä mahdollisesti ohimenevän trendin sijaan teema, jonka painoarvo tulee tulevaisuudessa kasvamaan.

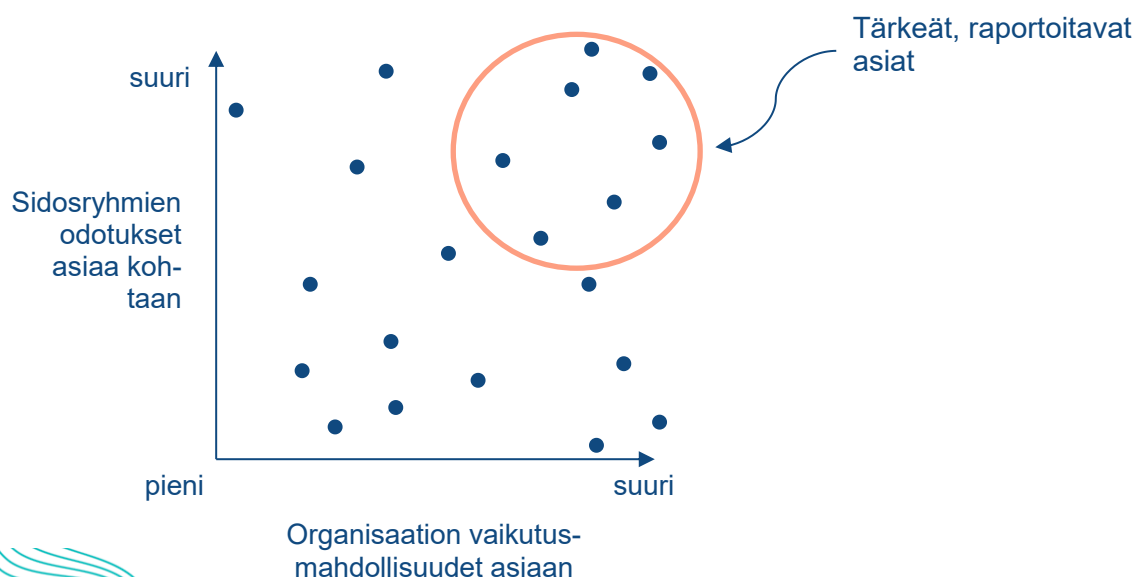
Sidosryhmien näkemysten selvittämiseksi on useita keinoja, joista usein ensimmäisenä mieleen tulevat erilaiset kyselyt. Jos vastaajia saadaan kattavasti ja heillä on mahdollisuus sekä tarvittava perehtyneisyys vastata kysymyksiin organisaation roolista kestäväen kehityksen edistämiseksi, on kyselystä varmasti hyötyä. Kyselyt ovat kuitenkin työläitä toteuttaa, ja osallistujia on hankala saada riittävästi. Näkemyksiä kannattaakin kerätä kaikissa tilanteissa organisaation arjessa, joissa on paljon kanssakäymistä sidosryhmien edustajien kanssa. Organisaatiossa eri tehtävissä työskentelevien kytkeminen mukaan vastuullisuustyöhön on hyödyllistä myös tästä näkökulmasta: heidän kokemustensa avulla voidaan saada kyselyitä kattavampi ja todenmukaisempi käsitys sidosryhmien odotuksista.

Menetelmiä

Olenaisuusmatriisi

Olenaisuusmatriisi on varsin yleisesti vastuullisuusraporteissa käytetty menetelmä olennaisten asioiden kartoituksen visualisoinnissa. Menetelmä on siten vastuullisuusraporttien lukijoille jokseenkin tuttu, mutta matriisi itsessään ei ole ylivoimainen menetelmä muihin verrattuna.

Olenaisuusmatriisissa asiat asetellaan koordinaatistoon, jossa y-akselilla on sidosryhmien odotukset organisaation toimintaan kyseisessä asiassa ja x-akselilla organisaation vaikutusmahdollisuudet kyseiseen asiaan. Näin ollen kaikkein tärkeimmät asiat asettuvat koordinaatiston oikeaan yläkulmaan.



2.9.2021

Tärkeiden asioiden raja-arvo, eli mitkä koordinaatistoon asetetut pisteet laskeaan tärkeimpien joukkoon, on organisaation itsensä päätettävissä. Usein tärkeimpien asioiden valinta on kartoitustyön jälkeen luontevaa raportin laajuus silmällä pitäen, tai tärkeiden asioiden joukkoa laajennetaan, kunnes tärkeitä teemoja on koossa ”riittävästi”.

Olenaisuusmatriisi uhkaa muuttua vaikeasti ymmärrettäväksi, jos se on tehty toisaalta liian karkealla tasolla tai toisaalta liian yksityiskohtaisesti. Menetelmän käyttö saattaa myös sopia joillekin organisaatioille muita paremmin.

Luokittelu

Olennaisten asioiden tunnistustyön ei tarvitse olla perinteistä luokittelua monimutkaisempaa. Suoraviivainen tapa on luokitella asiat kolmeen ryhmään: kaikkein tärkeimpiin, tärkeisiin ja vähemmän tärkeisiin. Jaotteluun saa lisää syvyyttä hyödyntämällä erilaisia numeerisia asteikkoja, kuten kouluarvosanoja tai asteikkoa 1–5.

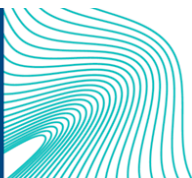
Asioiden numeerisen arvon määrittelemiseksi on selkeintä asettaa joukko kysymyksiä, joita arvioidaan kunkin asian kohdalla. Kysymyksistä saatu yhteispistemäärä määrittelee tässä menetelmässä asian olennaisuuden ja asiat voidaan asettaa tärkeysjärjestykseen.

Kysymyksiä voisivat olla esimerkiksi seuraavat:

- 1) Kuinka merkittävä organisaation toiminnasta syntyvä vaikutus on yhteiskuntaan ja ympäristöön?
- 2) Missä määrin organisaatio voi itse vaikuttaa asiaan?
- 3) Kuinka tärkeä asiakokonaisuus on merkittävimmille sidosryhmille?
- 4) Kuinka keskeinen asia on organisaation tulevaisuuden toiminnan ja toimintaympäristön näkökulmasta?

1.3 Valinnan vahvistaminen

Viimeistä tärkeää osa-aluetta olennaisten asioiden valinnassa ei saa unohtaa: valintojen huolellista tarkastelua ja johdon hyväksyntää niille. Valintojen tulisi kuvastaa sitä, mitä kestäväen kehityksen osa-alueita organisaatio painottaa ja minkä eteen se aikoo aktiivisesti toimia. Valintojen tulee siten olla linjassa organisaation toiminnan, arvojen ja strategian kanssa, ja siksi johdon on muun organisaation henkilöstön ohella tuettava valittuja painopisteitä.

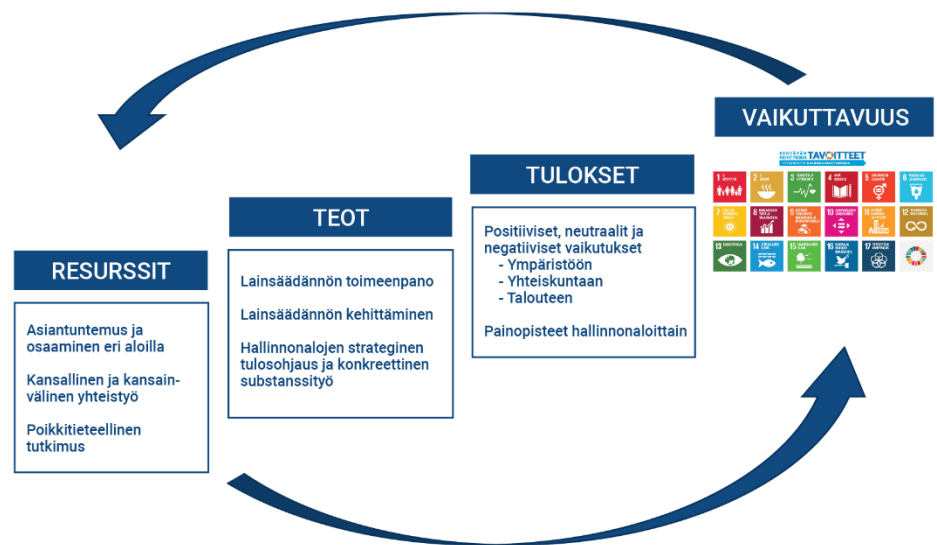


2.9.2021

2 Vaikuttavuuden portaat

Organisaation toiminnan vaikuttavuutta voi myös tarkastella vaiheittain seuraavan teoreettisen mallin avulla. Toiminnan vaikuttavuus muodostuu käytävissä olevien resurssien, konkreettisten tekojen ja työn tulosten pitkäaikaisesta vaikutuksesta yhteiskuntaan ja ympäristöön¹.

Kuvio 2: Valtionhallinnon rooli YK:n kestävän kehityksen tavoitteissa



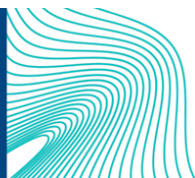
Resurssit

Vaikuttavuuden pohjan muodostavat ne resurssit, joita virastolla tai laitoksella on käytävissä tehtävänsä toteuttamiseen. Näitä ovat esimerkiksi viraston tai laitoksen tehtäviin liittyvä substanssiosaaminen, kansalliset ja kansainväliset yhteistyöverkostot sekä laaja-alainen tutkimusyhteistyö. Resursseja kannattaa pohtia laajasti, sillä resurssit voivat sisältää osaamisen, työajan, materiaalien ja rahan lisäksi myös erilaisia sopimuksia tai oikeuksia.

Teot

Resurssiensa avulla virasto tai laitos vaikuttaa teoillaan ympäröivään yhteiskuntaan ja ympäristöön. Kaikilla teoilla ei välttämättä ole ennalta määriteltyä vaikutusta, mutta näihinkin on syytä kiinnittää raportointivaiheessa huomiota.

¹ Loogisia lähestymistapoja toiminnan vaikuttavuuden arviointiin on kehitetty 1970-luvulta alkaen. Kirjallisuudessa on sittemmin esitetty useita versioita vaikuttavuuteen johtavasta kausaalista logiikasta. Versioita erottaa toisistaan pääasiassa tunnistettujen kerrosten tai välivaiheiden määrä. Tutustu aiheeseen tarkemmin esimerkiksi: Anoschkin, K. (2019) [Vaikuttavuuden jäljillä. Opas yhteiskunnallisen vaikuttavuuden kehittämiseen. Hyvän Mitta.](#), Zappalà, G. ja Lyons, M. (2009) Recent approaches to measuring social impact in the Third sector: An overview. *CSI Background Paper*, No. 6. sekä So, I. ja Staskevicius, A. (2015). *Measuring the "impact" in impact investing*. Harvard Business School.



2.9.2021

Tulokset

Resurssien ja tekojen kautta virastolla tai laitoksella on lakisääteistä tehtäväänsä toteuttaessaan vaikutuksia sitä ympäröivään yhteiskuntaan ja ympäristöön. Vaikutukset ilmenevät konkreettisina tuloksina, esimerkiksi verotusasioinnin sujuvuutena, hälytysajoneuvojen nopeana saapumisena tai opetussuunnitelmien perusteiden laadukkuutena. Tuloksia tarkasteltaessa on syytä tiedostaa, että usein toiminnalla on tavoiteltujen tulosten lisäksi suunnittelemattomia, mahdollisesti kielteisiä tuloksia. Myös nämä suunnittelemattomat tulokset tulisi kartoittaa.

Vaikuttavuus

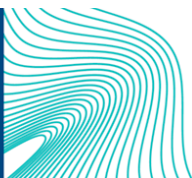
Vaikuttavuus syntyy keskipitkällä tai pitkällä aikavälillä toiminnan konkreettisten tulosten seurauksena. Vaikuttavuutta voidaan kuvata toiminnan ansiosta tapahtuneena kokonaisuutena toiminnan perimmäisessä tavoitteessa. Vastuullisuusraportoinnissa keskitytään vaikuttavuuteen YK:n kestävän kehityksen tavoitteiden näkökulmasta – sen viestimiseen, miten toiminnalla edesautetaan YK:n kestävän kehityksen tavoitteiden toteutumista.

3 Tavoite-keinopuutekniikka

Tavoite-keinopuutekniikka tarjoaa yhden tavan esittää organisaation tavoitteet ja niiden saavuttamiseksi tehtävät keinot ja toimenpiteet mahdollisimman kattavasti ja hierarkkisesti. Tekniikkaa on hyödynnetty eri konteksteissa suunnittelun apuvälineenä jo 1960-luvulta lähtien ja siitä saattaa olla apua myös organisaation kestävän kehityksen eteen tekemän työn kartoittamisessa.

Tavoite-keinopuuta laadittaessa lähdetään liikkeelle toiminnan ylimmästä tai perimmäisestä tavoitteesta. Kestävän kehityksen eteen tehtävän työn kontekstissa tämä voi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että jokin Agenda 2030 -toimintaohjelman 17 tavoitteesta saavutetaan. Tavoitetaso voi tuki asettaa myös matalammalle. Kun ylin tavoite on määritelty, määritellään tavoitteen saavuttamiseksi keinoja hierarkkisille tasoille. Nämä keinot muodostavat tavoitteet seuraavan, alemman tason keinoille jne.

Ohessa esimerkki siitä, miten relevanssipuutekniikkaa voi hyödyntää tunnistettaessa vaikutusmahdollisuuksia YK:n kestävän kehityksen tavoitteisiin.



2.9.2021

Esimerkki, tavoite 8, alatavoite 8.8.

Valitse ylin tavoite ➔ Kestävän kehityksen tavoite nro 8: Edistää kaikkia koskevaa kestävää talouskasvua, täyttä ja tuottavaa työllisyyttä sekä säällisiä työpaikkoja.



Tässä on esimerkinomaisesti valittu tarkasteluun kuvitteellisen organisaation X valitsema kestävä kehityksen tavoite 8, Edistää kaikkia koskevaa kestävää talouskasvua, täyttä ja tuottavaa työllisyyttä sekä säällisiä työpaikkoja. Ylätason globaalia tavoitetta on lähestytty valtionhallinnon työelämän kehittämisen kautta, johon organisaatio voi vaikuttaa. Keinoksi saavuttaa ylätason tavoite on tunnistettu yksi alatavoite, ja sille edelleen kaksi alemman tason tavoitetta. Näille alatavoitteille on määritelty mittari kuvaamaan tavoitteen edistymistä.

Tämä on yksi vaihtoehto tavoitteiden pilkkomiseksi pienempiin, mitattavissa oleviin kokonaisuuksiin, ja rakennetta voi vapaasti soveltaa omiin tarpeisiin soveltuvaksi. Jaottelua pienempiin kokonaisuuksiin voi jatkaa tarpeelliseksi katsotun ja omissa tilanteissa toimivan määrän.

