

Opinnäytetyö (AMK)

Liiketalous

Taloushallinto

2014

Anna Nieminen

YHTEISKUNTAVASTUUN OHJEIS- TON TALOUDELLISTEN INDIKAATTOREIDEN HYÖDYNTÄMINEN STRATEGISESSA PÄÄTÖKSENTEOSSA

– Case Verohallinto



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

OPINNÄYTETYÖ (AMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketalous | Taloushallinto

Kevät 2014 | 59 sivua

Hanna Kärkkäinen

Anna Nieminen

YHTEISKUNTAVASTUUOHJEISTON TALOUDELLISTEN INDIKAATTOREIDEN HYÖDYNTÄMINEN STRATEGISESSA PÄÄTÖKSENTEOSSA – CASE VEROHALLINTO

Opinnäytetyössä etsittiin yhteiskuntavastuuseen ja sen raportointiin sekä taloudellisen vastuun ulottuvuuteen liittyviä näkökulmia. Lisäksi tutkittiin asioita, jotka liittyvät julkisorganisaatiota edustavaan toimeksiantajaan sekä strategiseen päätöksentekoon. Opinnäytetyön toimeksiantajana oli Verohallinto, joka vuodesta 2014 vähitellen aloittaa yhteiskuntavastuuraportoinnin Global Reporting Initiative -viitekehystä käyttäen. Työn tutkimusongelmana toimi kysymys: ”Miten Global Reporting Initiative -yhteiskuntavastuuraportin taloudellisia indikaattoreita voidaan hyödyntää työkaluina Verohallinnon strategisessa päätöksenteossa”.

Työn tavoitteena oli perehtyä opinnäytetyön kannalta aihepiirin olennaisimpiin osa-alueisiin, raportoida niistä ja muodostaa vastaus tutkimusongelmaan. Laadullisen tutkimuksen tuloksena syntyi tietopaketti, jota eri tahot voivat hyödyntää. Tiedonhankintamenetelminä työssä käytettiin kirjallisuus-, lehti- ja Internet-lähteitä sekä teemahaastatteluja ja henkilökohtaisia tiedoksiantoja. Yhteiskuntavastuun asiantuntijaa sekä julkisten toimijoiden yhteiskuntavastuusta vastaavia henkilöitä haastateltiin puhelimitse.

Työn johtopäätösten mukaan Global Reporting Initiative -yhteiskuntavastuuraportoinnin viitekehyksen indikaattoreiden alkuperäinen käyttötarkoitus liittyy lähinnä raportointiin, mutta kyseisiä indikaattoreita on mahdollista hyödyntää myös toiminnan työkaluina. Indikaattoreita voidaan esimerkiksi verrata entuudestaan käytössä oleviin mittareihin ja työkaluihin. Järjestelmiä voidaan muokata tarvittaessa. Indikaattoriivitelmiä voidaan käyttää apuna alkuvaiheessa ja vähemmän tärkeiden päätösten kohdalla. Kokeiluja voidaan tehdä. Indikaattoreilla saadaan aikanaan koottua hyvää vertailutietoa päätösten pohjalle. Strategisessa päätöksenteossa on eduksi, että johtoryhmään kuuluu vähintään yksi yhteiskuntavastuuseen perehtynyt henkilö.

ASIASANAT:

Global Reporting Initiative, yhteiskuntavastuu, taloudellinen vastuu, Verohallinto, julkinen hallinto, strateginen päätöksenteko

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Business Administration | Financial Administration

Spring 2014 | 59 pages

Hanna Kärkkäinen

Anna Nieminen

THE UTILIZATION OF THE FINANCIAL INDICATORS OF SUSTAINABILITY REPORTING FRAMEWORK IN STRATEGIC DECISION MAKING – CASE: THE FINNISH TAX ADMINISTRATION

The present bachelor's thesis discusses Corporate Social Responsibility as well as its reporting and financial responsibility. In addition, the thesis focuses on issues connected with strategic decision making and the client, representing the Finnish public sector. The Finnish Tax Administration, who commissioned the thesis, will gradually start the corporate social reporting process in 2014, using the Global Reporting Initiative -framework. The research question of the thesis is: "How the economic indicators of the Global Reporting Initiative -Corporate Social Responsibility report can be used as strategic decision making tools by the Finnish Tax Administration".

The aim of this thesis is to explore the most integral aspects of the subject matter, report them and, finally, answer the research question. As a result of this qualitative research, an information package, which can be used by different groups and persons, was compiled. The data were collected from the literature, magazines, and online resources, as well as personal statements and interviews. The recorded telephone interviews were carried out with a corporate social responsibility expert as well as with some people responsible for the corporate social responsibility issues in the Finnish public sector.

According to the conclusions of the study, the indicators of the Global Reporting Initiative -framework are originally designed for reporting, but it is, however, possible to use these indicators as operational tools. For example, the indicators can be compared with the already existing indicators or tools, and the systems can be modified. The summary of the indicators can be used in the early stages and for less important decisions. In the course of time, the indicators can compile data, which can be used in decision making. In strategic decision making, it is an advantage, if at least one of the members of the Executive Committee is familiar with Corporate Social Responsibility.

KEYWORDS:

Global Reporting Initiative, corporate social responsibility, Finnish Tax Administration, financial responsibility, public administration, strategic decision making

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
1.1 Tutkimuksen lähtökohdat	6
1.2 Teoreettinen viitekehys ja prosessin kuvaus	7
1.3 Opinnäytetyön keskeiset käsitteet	9
2 TOIMEKSIANTAJAORGANISAATIO	11
2.1 Verohallinnon rakenne	11
2.2 Verohallinnon strategiset tavoitteet	12
3 YHTEISKUNTAVASTUU	15
3.1 Yhteiskuntavastuuraportointi	17
3.2 Global Reporting Initiative -raportointistandardi	21
3.3 Taloudellinen vastuu	24
3.4 Yhteiskuntavastuun johtaminen	26
3.5 Vastuullisuus osana päivittäisiä toimintoja	31
3.6 Verohallinnon yhteiskuntavastuu	32
4 STRATEGINEN PÄÄTÖKSENTEKO JA YHTEISKUNTAVASTUU	34
4.1 Verohallinnon toimintatavat	35
4.2 Haastateltujen kokemuksia ja näkemyksiä	37
4.3 GRI -yhteiskuntavastuuohjeiston taloustunnuslukujen hyödyntäminen	44
5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	53
LÄHTEET	57

LIITTEET

- Liite 1. Kaavio Verohallinnon toiminnasta.
- Liite 2. Verohallinnon organisaatorakenne.
- Liite 3. Taloudellisen vastuun indikaattorit GRI G4 -ohjeistossa.
- Liite 4. Verohallinnon sidosryhmiä.
- Liite 5. Päätöksenteon ansoja.
- Liite 6. Haastattelurunko valtion toimijaa edustavalle taholle.
- Liite 7. Haastattelurunko yhteiskuntavastuun yleisiasiantuntijalle.

KUVIOT

Kuvio 1. Opinnäytetyö esitettynä kuvion muodossa.	8
Kuvio 2. Yhteiskuntavastuuraportoinnin toteutustekijöitä (Niskala ym. 2009, 89).	19
Kuvio 3. Raportointi käsittää monia vaiheita (Niskala ym. 2009, 93).	20
Kuvio 4. Esimerkki vuorovaikutusmatriisista (Harmaala & Jallinoja 2012, 67).	28
Kuvio 5. Esimerkki yhteiskuntavastuun johtamisesta (Niskala ym. 2009, 75).	29

1 JOHDANTO

Yhteiskuntavastuu kuuluu nykyajan toimintaan. Tällöin toiminnassa huomioidaan taloudellinen ja sosiaalinen vastuu, ympäristövastuu sekä hallinnon vastuullisuus. Yhteiskuntavastuusta huolehtiminen on tärkeää organisaation sidosryhmien kannalta. Kun yhteiskuntavastuu liitetään strategiseen päätöksenteoon, hyödyt kasvavat entisestään. Global Reporting Initiative -viitekehyksen mukainen raportointi on tulossa käyttöön Verohallinnolle lähitulevaisuudessa. On tärkeää osata hyödyntää sitä mahdollisimman paljon taloudellisistakin näkökulmista katsottuna. Opinnäytetyön tekohetkellä Verohallinnossa käytössä oleva WWF:n Green Office -ympäristöjärjestelmä keskittyy ympäristövastuuseen. Verohallinnon lisäksi muut toimijat voivat hyödyntää opinnäytetyön tietoja.

1.1 Tutkimuksen lähtökohdat

Opinnäytetyön toimeksiantajia pohdittiin ja Verohallinnosta tiedusteltiin mahdollista opinnäytetyötarvetta. Verohallinto on koko Suomen kattava julkisorganisaatio, joka kiinnosti työn tekijää moninaisuutensa ansiosta. Soveltuva työelämälähtöinen tarve opinnäytetyöhön löytyi. Verohallinnosta ohjaajina toimivat laskentapäällikkö Jari Pirnes ja ympäristöasiantuntija Ari Hopia. Heidän kanssaan kommunikointi sähköposteilla ja videopalavereiden kautta.

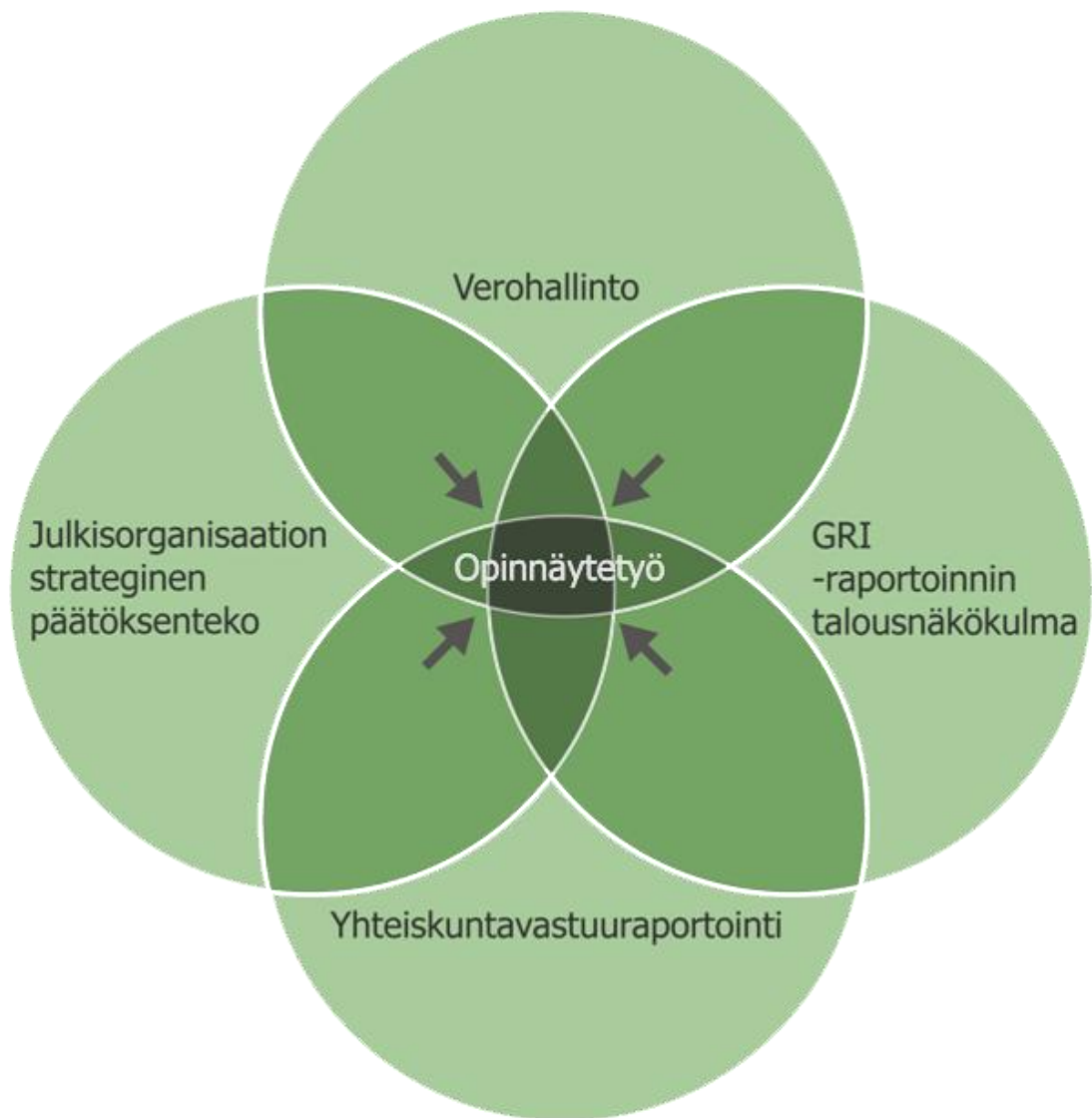
Työn suuntaviivat annettiin selkeästi Verohallinnosta. Tutkimusongelmana on kysymys: ”Miten Global Reporting Initiative -yhteiskuntavastuuraportin taloudellisia indikaattoreita voidaan hyödyntää työkaluina Verohallinnon strategisessa päätöksenteossa”. Työn tavoitteiksi tekijä määritteli perehtymisen aihepiirin olennaisimpiin osa-alueisiin, niistä raportoinnin ja vastauksen muodostamisen tutkimusongelmaan. Haasteellinen aihepiiri koettiin mielekkääksi oppimisprosessiksi. Aihepiiri ei entuudestaan ollut tuttu tekijälle.

1.2 Teoreettinen viitekehys ja prosessin kuvaus

Verohallinnolle on tehty yhteiskuntavastuuseen liittyviä lopputöitä, ja tämä työ on osa aihekokonaisuutta. Vuonna 2012 Jenni Möykkymäki Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulusta, yritysten ympäristöjohtamisen linjalta, julkaisi Verohallinnolle maisterin tutkinnon tutkielman ”Yhteiskuntavastuu ja sen kehittäminen julkishallinnon organisaatiossa - Verohallinto”. Verohallinnon ympäristöasiantuntija Ari Hopia Aalto-yliopiston Ympäristöjohtamisen ja vastuullisen liiketoiminnan koulutusohjelma MEMA:sta julkaisi loppuvuodesta 2011 lopputyön ”Selvitys yhteiskuntavastuuraporttien vertailusta Verohallinnolle”. (Verohallinto 2013a.) Yhteiskuntavastuuasioihin liittyen on tehty myös muille toimijoille opinnäytetöitä. Aiheista löytyy runsaasti kirjallisuutta ja lehti- sekä Internet-lähteitä. Yhteiskuntavastuun liittämisestä strategiseen päätöksentekoon ei ole paljoa tietoa.

Tässä laadullisessa tutkimuksessa tiedonhankintatapoja ovat kirjallisuus-, lehti- ja Internet-lähteet, asiantuntijoiden teemahaastattelut ja henkilökohtaiset tiedoksiannot. Tietoa käsitellään aineistoa purkamalla, vertailemalla ja arvioimalla reliabiliteetin, validiteetin, yleistettävyyden, tapauskohtaisuuden sekä riippuvuussuhteiden näkökulmista. Tieto kootaan, jäsennetään, tiivistetään, ja siitä tehdään loppupäätelmät. Työn konkreettisenä tuloksena syntyy tietopaketti työn aihealueista, kuten yhteiskuntavastuuraportoinnin perusteista sekä yhteiskuntavastuuohjeiston ja strategisen päätöksenteon linkittämisestä.

Opinnäytetyöprosessin kesto ulottuu syksystä 2013 kevääseen 2014. Toimeksiantajan ja tekijän aikataulut sopivat hyvin yhteen. Verohallinnon tavoitteena on ottaa Global Reporting Initiative (GRI) -raportointi käyttöön jo lähiaikoina toimintakertomukseen. Lopullisen tavoitteen saavuttaminen vie vähintään 3 vuotta. (Pirnes, J. Henkilökohtainen tiedoksianto 29.10.2013.) Työ valmistuu organisaatiolle hyvään aikaan tietojen hyödynnettävyyden kannalta.



Kuvio 1. Opinnäytetyö esitettynä kuvion muodossa.

Kuvio 1 havainnollistaa opinnäytetyöprosessia, jossa perehdytään päällekkäisiinkin eri osa-alueisiin. Osa-alueita ovat Verohallinto, julkisorganisaation strateginen päätöksenteko, yhteiskuntavastuuraportointi ja Global Reporting Initiative -yhteiskuntavastuuraportoinnin talousnäkökulma. Osa-alueista tieto tiivistyy nuolien havainnollistamalla tavalla kohti työn ydintä, eli tutkimusongelmaa ja opinnäytetyöraporttia päin. Kuvion nuolet ilmaisevat myös ajallista ulottuvuutta; osa-alueiden tiedonhankinta on osittain yhtäaikaista käytännön syiden vuoksi.

1.3 Opinnäytetyön keskeiset käsitteet

GRI eli Global Reporting Initiative on voittoa tavoittelematon säätiö, joka on luonut GRI -raportointiohjeiston yritysten ja organisaatioiden yhteiskuntavastuureportoinnille. GRI -ohjeisto on yleisesti hyväksytty raportointiviitekehys. (Niskala ym. 2009, 93–94.)

Indikaattorilla tarkoitetaan yhteiskunta-, talous- ja ympäristötieteissä sekä laatu-järjestelmissä tunnuslukua, joka kuvastaa asioiden tilaa ja kehittymistä (Suomisanakirja.fi 2013a).

Julkisorganisaatiolla tarkoitetaan kunnan tai valtion organisaatiota. Julkisorganisaatio erotetaan nimikkeellään yksityisen sektorin organisaatiosta. Organisaatiolla tarkoitetaan järjestön, yrityksen tai laitoksen hallinnollista ja toiminnallista rakennetta (Pienehkö sivistyssanakirja 2013). Peltosen (2010, 9) mukaan organisaatio on harkitusti muotoiltu, etukäteen asetettujen tavoitteiden saavuttamista tukeva sosiaalinen järjestelmä. Organisaatiopsykologi Edgard Scheinin koki organisaatioissa olevan neljä perustekijää: toiminnan koordinointi, hierarkkinen rakenne, yhteiset tavoitteet työtehtävien jakaminen erikoistuminen huomioiden (Karlöf & Lövingsson 2009, 169).

Kestävä kehitys on yhteiskuntavastuualan paljon puhuttu kattotermi. Kestävä kehitys on toimintaa, joka edistää ihmisten hyvinvointia ja mahdollistaa maapallon resurssien riittämisen tulevaisuuteenkin. Kestävä kehitys koskee yleisellä tasolla muun muassa valtioita yhteistyöorganisaatioineen, kansalaisliikkeitä ja julkisia organisaatioita. Niiden toimilla on monesti enemmän suoria ja havaittavia vaikutuksia kuin yksittäisillä yrityksillä. Kestävä kehitys -termiä käyttävä toimija linjaa tarkastelevansa yhteiskuntavastuuta kattavasti. (Jussila 2010, 12.)

Sidosryhmällä tarkoitetaan ryhmää, joka on vakinaisessa vuorovaikutussuhteessa toimijaan. Esimerkiksi rahoittajat ja asiakkaat ovat toimijan sidosryhmiä. (Suomisanakirja.fi 2013b.)

Strateginen päätöksenteko pohjautuu strategiaan. Strategialla tarkoitetaan keinoja, joilla päästää haluttuun tavoitteeseen. Strategia on toimintasuunnitelma. (Bärlund & Perko 2013, 214.)

Taloudellinen vastuu on yksi yhteiskuntavastuun keskeisistä osa-alueista. Se on toiminnan liiketaloudellisesta kestävydestä huolehtimista ja sidosryhmiin kohdistuvien taloudellisten vaikutusten huomioimista. (Niskala ym. 2009, 19.)

Varmennus on tässä tapauksessa prosessi, jonka tavoitteena on varmistua raportoitavan kokonaisuuden toimivista hallintokäytännöistä sekä johtamis- ja raportointijärjestelmistä. Lisäksi varmistetaan sidosryhmien mielenkiintojen huomioiminen sekä raportoitujen tietojen oleellisuus, oikeellisuus, kattavuus ja vertailukelpoisuus. Auditointi-termiä käytetään esimerkiksi ympäristöjärjestelmien sisäisten varmennusten yhteydessä, mutta sitä ei suositella käytettäväksi yhteiskuntavastuuraportoinnin parissa. (Niskala ym. 2009, 210.)

Visio on johtajuudessa tärkeää; ilman visiota organisaatio ei tiedä, mihin se on menossa. Visio on näkemys lopputuloksesta ja viitoittaa kehityssuunnan. Hyvä visio on realistinen ja konkreettinen näkemys siitä, mitä halutaan olla ja millaiseksi halutaan tulla. (Bärlund & Perko 2013, 212–213.)

Yhteiskuntavastuu on vastuuta organisaation tai yrityksen liiketoiminnan vaikutuksista ympäristöön, yhteiskuntaan ja sidosryhmiin. Taloudellinen vastuu, sosiaalinen vastuu sekä vastuu ympäristöstä ovat yhteiskuntavastuun tärkeitä osa-alueita. Yrityksissä voidaan yhteiskuntavastuun sijasta puhua myös yritysvastuusta tai vastuullisesta yritystoiminnasta. (Niskala ym. 2009, 12 & 19.) Jotkut lähteet mainitsevat myös yrityskansalaisuus -termin. Näissä termeissä on joidenkin lähteiden mukaan pieniä sävyeroja, mutta toiset lähteet käyttävät termejä synonyymeinä toisilleen. Corporate Social Responsibility eli CSR on yhteiskuntavastuun englanninkielinen termi (Jussila 2010, 14). Monet lähteet kirjoittavat paljon yrityksen yhteiskuntavastuusta, mutta yhteiskuntavastuu toimii samoin myös organisaatiossa.

2 TOIMEKSIANTAJAORGANISAATIO

Suomen Verohallinto on julkisorganisaatio, jolla on monia veroasioihin liittyviä tehtäviä, kuten liitteestä 1 havaitaan. Julkisen talouden merkittävin tulonlähde koostuu verotuloista, joilla kehitetään sekä ylläpidetään yhteiskunnan palveluja. Verohallinnon toiminta-ajatuksena on toteuttaa yhteiskunnan toimintojen rahoittamiseksi verotus oikean määräisenä ja oikeaan aikaan. Oma-aloitteista, ajantasaista ja täysimääräistä verojen keräämistä edistetään. Maksuunpanot tehdään lähellä sitä ajankohtaa, jolloin verotettava tulo on syntynyt ja verotulot tilitetään veronsaajille mahdollisimman ajantasaisesti. (Verohallinto 2013b.)

Veronmaksaja-asiakkaita ovat kaikki henkilöt ja yritykset sekä yhteisöt. Organisaatiolle yritysasiakkaat ovat keskeisessä asemassa: yritykset maksavat arvonnä- ja tuloveronsa sekä tilittävät Verohallinnolle työntekijöiden palkoista perityt verot ja maksut. Lisäksi yrityssektorin antamia tietoja hyödynnetään henkilöverotuksessa. (Verohallinto 2013c.)

Verohallinnon arvoja ovat tasapuolisuus, luotettavuus ja korkea ammattitaito. Sen tavoitteena on olla arvostettu organisaatio ja yksi maailman parhaista verohallinnoista. Verohallinnon visiossa arvostus perustuu ammattitaitoiseen henkilökuntaan sekä toiminnan luotettavuuteen ja yhdenmukaisuuteen. Verohallinnon arvostukseen vaikuttavat asiakkaiden hallinnallisen taakan vähentäminen sekä heidän tietoisuus veroilla rahoitetuista palveluista. Visiossa lisäksi organisaation jatkuva uudistumishalu, hyvä työnantajakuva sekä parhaiden työntekijäehdokkaiden houkuttelevuus ovat tärkeitä asioita. (Verohallinto 2013b.)

2.1 Verohallinnon rakenne

Liite 2 havainnollistaa Verohallinnon organisaatorakennetta. Organisaatio koostuu verotusta hoitavista yksiköistä ja muista yksiköistä. Verotusta hoitaviin yksikköihin lukeutuvat Henkilöverotus-, Yritysverotus-, Verotarkastus- ja Veronkantoyksiköt. Henkilöverotusyksikkö hoitaa henkilöasiakkaiden sekä liikkeen- ja ammatinharjoittajien verotuksen, ja Yritysverotusyksikkö vastaa osakeyhtiöiden

sekä muiden yhteisöjen verotuksesta. Verotarkastusyksikkö taas huolehtii verotarkastuksista sekä EU-sisäkaupan valvonnasta. Veronkantoyksikkö vastaa verojen maksamiseen, perintään ja tilittämiseen liittyvistä toimista. Verotuksen oikaisulautakunta sekä ennakkoratkaisuja antava Keskusverotuslautakunta ovat Verohallinnosta riippumattomia elimiä. (Verohallinto 2013d.)

Verohallinnon sisäisiin palveluyksikköihin lukeutuvat Tietohallintoyksikkö sekä Hallintoyksikkö. Tietohallintoyksikkö hoitaa organisaation tietoteknisiä tehtäviä. Hallintoyksikkö vastaa henkilöstö-, talous- ja yleishallintotehtävistä. Esikunta- ja oikeusyksikkö vastaa esikuntatehtävistä ja pääjohtajan määräysten valmistelusta sekä esittelystä. Viestintäyksikkö huolehtii Verohallinnon viestinnästä konsernitason tasolla. Sisäisen tarkastuksen yksikkö tarkastaa kaikkia Verohallinnon toimintoja ja arvioi sisäisen valvonnan riittävyyttä. Harmaan talouden selvityksyksikkö tuottaa tietoa harmaan talouden ilmiöistä ja antaa muille viranomaisille selvityksiä yrityksistä ja yhteisöistä. Veronsaajien oikeudenvilvontayksikkö on Verohallinnosta riippumaton. (Verohallinto 2013d.) Verohallinnon yksikköjen päätoimipaikat sijaitsevat Helsingissä, mutta veroasioita hoidetaan ympäri maata (Verohallinto 2013e).

2.2 Verohallinnon strategiset tavoitteet

Verohallinnon strategiassa kerrotaan tavoitteet vuosille 2013–2018. Yksi päätavoite on verovajeen huomattava pieneneminen. Tavoitellaan sitä, että verotuksen yhteiskunnallinen arvo ymmärretään hyvin. Lainsäädäntöä kehitetään. Myös veroriskien hallinta, verovalvonta sekä ennakoiva ohjaus auttavat tavoitteen saavuttamisessa. (Verohallinto 2013b.)

Verohallinnon strategian toinen päätavoite on se, että asiakkaat toimivat oikein; organisaatio etsii innovatiivisia tapoja oikein toimimisesta palkitsemiseen. Yritykset työntekijöineen rekisteröidään, ja verovalvonta kohdistetaan riskikohteisiin hyvän asiakastuntemuksen sekä veroriskien hallinnan avulla. Veroasioiden hoitamisesta tehdään myös entistä helpompaa ja kustannustehokkaampaa. Au-

tomaatiota sekä yhteistyötä eri sidosryhmien kanssa lisätään. (Verohallinto 2013b.)

Kolmas Verohallinnon strateginen päätavoite liittyy tehokkaisiin ja sujuviin prosesseihin. Organisaatio siirtyy vaiheittain valmisohjelmaratkaisun tukemaan prosessimaiseen toimintatapaan. Uudet, aiempaa nopeammat, joustavammat sekä luovemmat toimintatavat otetaan nopeasti käyttöön. Uudistuksia saadaan toteutettua myös kokeilemalla. Hyvä ennakoiva ohjaus vähentää asiakkaiden tekemiä virheitä ja auttaa verotuksen lopputuloksen ennakoimisessa. (Verohallinto 2013b.)

Verohallinnon neljäs strateginen päätavoite on osaava ja motivoitunut henkilöstö, jonka työhyvinvoinnista huolehditaan kokonaisvaltaisesti eri keinoin. Asiantuntijuutta lisätään. Johtamisen perustana ovat johdon ja henkilöstön luottamuksellinen yhteistyö ja arvostus. Johtaminen on valmentavaa ja yhteistyö tiivistä sekä avointa. Työtapoja etsitään kokeilunhaluisesti ja innovatiivisesti. Uudet työntekotavat lisäävät vuorovaikutusta ja vähentävät työnteon paikkasitoutuvuutta. (Verohallinto 2013b.)

Pitkällä aikavälillä Verohallinto tulee muuttumaan paljon. Vuonna 2013 Verohallinnon henkilöstömäärä on 5 130. Vuonna 2020 henkilöstöä tulee olemaan edelliseen lukuun verrattuna 230 vähemmän. Vuonna 2020 nykyiset 22 verotoimistoa ja 7 yritysverotoimistoa sekä Konserniverokeskus ovat sulautuneet yhdeksi verotoimistoksi ja yhdeksi yritysverotoimistoksi. Nykyään jo melkein kaikki veroasiat on mahdollista hoitaa Internetissä. Vuonna 2020 tulee käytössä olemaan veroportaali ja verotus tulee olemaan reaaliaikaista. (Valtiovarainministeriö 2013, 3).

Verohallinnon muutosten johtamisessa strategian sekä sen tavoitteiden sisäistämällä on ollut suuri merkitys. Yllättäviä käännteitä ei tehdä. Ydintehtävän ja tavoitteiden on oltava kirkkaita. Sidosryhmäyhteistyö, kurinalainen työskentely sekä henkilöstön huomioiminen ja mukaanotto ovat olleet tärkeitä asioita. (Valtiovarainministeriö 2013, 15.)

Johtamisjärjestelmää, kuten johtoryhmiä ja prosessijohtamista, tarkastellaan Verohallinnossa jatkuvasti. Uusia palveluja ja toimintaratkaisuja kokeillaan. Talousarviot ja kehittämissuunnitelmat laitetaan yhdessä tärkeysjärjestykseen. Verohallinnossa ylimmän johdon tehtävänä on saada koko johto toimimaan yli toimialojen ja sektoreiden. Sisäistä liikkuvuutta ja tehtäväkiertoa edistetään. (Valtiovarainministeriö 2013, 16.)

Hyvä johtaminen Verohallinnossa koostuu Verohallinnon toimintaosaamisesta, strategisesta ajattelusta, kommunikoinnista, suorituksen johtamisesta ja asioiden hyvästä toimeenpanemisesta. Strategisella ajattelulla tarkoitetaan tässä sitä, että hyvä esimies kehittää innostavan ja uskottavan tulevaisuudennäkömän, muodostaa kokonaisnäkömyksen, havainnollistaa oman tehtävänsä sekä kannustaa henkilöstöä. Verohallinnossa isoja muutoksia on toteutettu onnistuneesti. Tavoitteet ovat yhteiset ja johdolla on hyvät suhteet henkilöstöön sekä henkilöstöjärjestöihin. Myös strategian konkretisointi, tuottavuuden lisäys sekä toiminnan uudistuminen ovat sujuneet hyvin. Suorituksen johtamisessa, palautteenannossa, uuden ideoinnissa ja viestinnän käytössä johtamisen osana on vielä parantamisen varaa. Eri yksiköissä on suuria eroja. Toimintakulttuuri on kaiken avain. (Valtiovarainministeriö 2013, 17–20.)

Yhteenvetona todetaan tavoitteita olevan varsin paljon. Tavoitteet vaikuttavat olevan pääosin myönteisiä ja kokonaisvaltaisia. Uudistuminen on runsasta lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. On myös hyvä, että organisaation kehittämistarpeet tiedostetaan.

3 YHTEISKUNTAVASTUU

Yhteiskuntavastuu on nuori ja kansainvälisellä yhteistyöllä luotu tieteenala. Sen peruskäsitteistöä alettiin luoda 1990-luvulla ja sen teoriat ovat kehittyneet nopeasti. Yhteiskuntavastuu jakautuu kolmeen pääosa-alueeseen: taloudelliseen vastuuseen, sosiaaliseen vastuuseen ja ympäristövuuseen. (Jussila 2010, 8–9.) Yhteiskuntavastuu on vastuuta toimijan vaikutuksista, ja se kattaa toiminnan välittömät ja välilliset vaikutukset sekä enenevässä määrin yhteistyökumppaneiden vastuullisuuden. Yhteiskuntavastuuseen liittyvät seuraukset voivat johtua organisaation toiminnasta välillisesti tai välittömästi, ja ne voivat olla paikallisia tai maailmanlaajuisia. Seurauksia tarkastellaan kansantaloudellisesta tai toimijataso näkökulmasta. (Niskala ym. 2009, 11 & 19–20.) Yhteiskuntavastuu on siis laaja ja moniulotteinen aihepiiri.

Yhteiskuntavastuu on vapaaehtoista, joten se edellyttää toimijalta oma-aloitteista ohjausta kestävä kehityksen suuntaan. Se mittaa toimijan vastuullisuutta pitkällä tähtäimellä ja sitoutumista asiaan. (Jussila 2010, 10.) Valtarakenteisiin kohdistuvan kritiikin näkyvyys on yksi syy siihen, että yhteiskuntavastuu-ilmio on voimistunut lähiaikoina (Teivainen 2013, 18). Yhteiskuntavastuuajattelussa on pieniä painotuseroja eri mantereilla (Lehtipuu & Monni 2007, 54). Suomessa toimiviin alan verkostoihin kuuluvat Keskuskauppakamarin vetämä Vastuullisen tuontikaupan verkosto sekä kestävä kehitystä edistävä Finnish Business & Society -yritysverkosto, eli FIBS ry (Sajaniemi 2012, 9). Yhteiskuntavastuun periaatepäätös hyväksyttiin hallituksen osalta loppuvuodesta 2012. Hallituksen tavoitteena on saada suomalainen hallinto ja yritykset yhteiskuntavastuun edelläkävijöiksi, sillä vastuullisuus on kilpailukyvyllä merkittävä tekijä. Eri tahojen linjaukset edistävät yhteiskuntavastuun kehittymistä. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2013.)

Vastuullisuuteen liittyy kilpailukykyä voimistavia elementtejä (Niskala ym. 2009, 12). Kriittisimmin suhtautuvien mielestä yhteiskuntavastuu voi olla myös turhaa. Erään kritiikin mukaan yhteiskuntavastuussa on parhaimmillaankin kysymys pintapuolisista uudistuksista, jotka vievät huomiota tärkeistä asioista. (Teivainen

2013, 11.) Onkilan ja Siltanojan (2010, 355) mukaan paljon on pohdittu yhteiskuntavastuun taloudellista kannattavuutta. Muun muassa Sajaniemi (2012, 17) kertoo, että vastuullisuuttaan mainostava toimija noudattaa eettisiä ohjeita hyödyn vuoksi. Vastuuta on alettu pitää strategisesti tärkeänä asiana. Vastuullisella kilpailukyvyllä voidaan vallata markkinoita. Saatetaan toivoa entistä parempaa nimeä ja mainetta sekä asiakasuskollisuuden ja myynnin kasvua. Vastuullisuuden etuihin lukeutuvat myös muun muassa sijoittaja- ja pääomavirta sekä hyvät sopimusmahdollisuudet. (Sajaniemi 2012, 21; Onkila & Siltanoja 2010, 355.)

Vastuupuheiden kautta saatetaan kuitenkin oikeuttaa ristiriitaisia organisaation toimenpiteitä. Esimerkiksi taloudellisen vastuun korostamisen kautta voidaan oikeuttaa toisen vastuu-ulottuvuuden kanssa ristiriidassa olevia toimia. Esimerkkinä tästä käy organisaation toiminnan vähentäminen, mikä vaikuttaa työntekijöiden hyvinvointiin. Vastuullisuuden olemassaoloa on kyseenalaistettu vastuuraportoinnin kasvavasta määrästä huolimatta. Vastuupuheet on usein tulkittu puheiksi ilman tekoja. (Onkila & Siltanoja 2010, 353.)

Joissain organisaatioissa vastuullisuus tulkitaan edelleen viestintä- ja raportointitoiminnaksi, jota viestintätoimisto koordinoi (Harmaala & Jallinoja 2012, 99). Monet suurtoimijat ovat kärsineet siitä, että yhteiskuntavastuun kehitys on painottunut yhteiskuntavastuupiirteiden mittaamiseen, raportointiin ja viestintään toiminnan muuttumisen kustannuksella. On hyvä kiinnittää erikseen huomiota palvelujen tai tuotteiden yhteiskuntavastuun näkökulman johtamiseen. Tällöin tutkitaan yhteiskuntavastuun resurssien jakautuminen. (Jussila 2010, 52–53.) On siis tärkeää sitoa vastuullisuus käytännön toimintaan ja huomioida yhteiskuntavastuullisuus kokonaisuutena eikä vain yksittäisten vastuu-ulottuvuuksien kautta.

Yhteiskuntavastuun tavoitetaso ja strateginen merkitys vaihtelevat muun muassa eri toimialojen kesken (Harmaala & Jallinoja 2012, 84). Jussila (2010, 151) uskoo, että yhteiskuntavastuun merkitys tulee tulevaisuudessa kasvamaan. Hänen mukaansa yhteiskuntavastuuta alkavat seurata ja kehittää erilaiset toimijat riippumatta koosta, toimialasta tai toimintamuodosta. Myös Harmaalan ja Jallinojan (2012, 252) teoksessa uskotaan, että yhteiskuntavastuun strateginen

painoarvo tulee todennäköisesti kasvamaan, ja hyvän johtamisen avulla vastuu tulee luontevaksi osaksi arkipäivää. Bärlund ja Perko (2013, 43) uskovat myös vastuullisuuden kasvuun. Jussila (2010, 152) toteaa lisäksi, että yhteiskuntavastuun tilastolukujen määrä kasvaa tulevaisuudessa, mikä vaatii resursseja ja tuo haasteita. Yhteiskuntavastuusta ennustetaan tulevan entistä informatiivisempaa, yksityiskohtaisempaa, visuaalisempaa ja selkeämpää (Jussila 2010, 157).

Mielipiteitä ja näkökulmia yhteiskuntavastuusta vaikuttaa olevan runsaasti. Selvää on, että yhteiskuntavastuu ei saa keskittyä liikaa pelkkään viestintään. Vastuullisuuden on oltava aitoa. Vaikka yhteiskuntavastuun kokonaisuhyödyistä vielä tällä hetkellä kiistellään, tulevaisuudessa yhteiskuntavastuu voi olla merkittävä kilpailukykyynkin liittyvä tekijä.

3.1 Yhteiskuntavastuuraportointi

Monet organisaatiot aloittavat yhteiskuntavastuuraportoinnin tavoitteiden asettamista, toiminnan mittausta ja strategisten muutosten hallitsemista varten (Global Reporting Initiative 2013b). Ensimmäiset ympäristöraportit julkaistiin 1980-luvun loppupuolella. Laaja yhteiskuntavastuu on tullut mukaan raportteihin 2000-luvulla. Raportoinnilla tarkoitetaan tiedottamista yhteiskuntavastuun tekemisistä ja tuloksista. Yhteiskuntavastuuraporteissa käsitellään laajasti toimijoiden taloudellisia, sosiaalisia ja ympäristöön liittyviä vaikutuksia (Niskala ym. 2009, 9; 15 & 87–88.) Vastuu-ulottuvuuksien elementit ovat keskenään riippuvuussuhteessa, joten niitä voi olla vaikea erottaa toisistaan (Harmaala & Jallinoja 2012, 18). Aiemmin todettiin, että vastuualueet saattavat olla myös ristiriidassa keskenään.

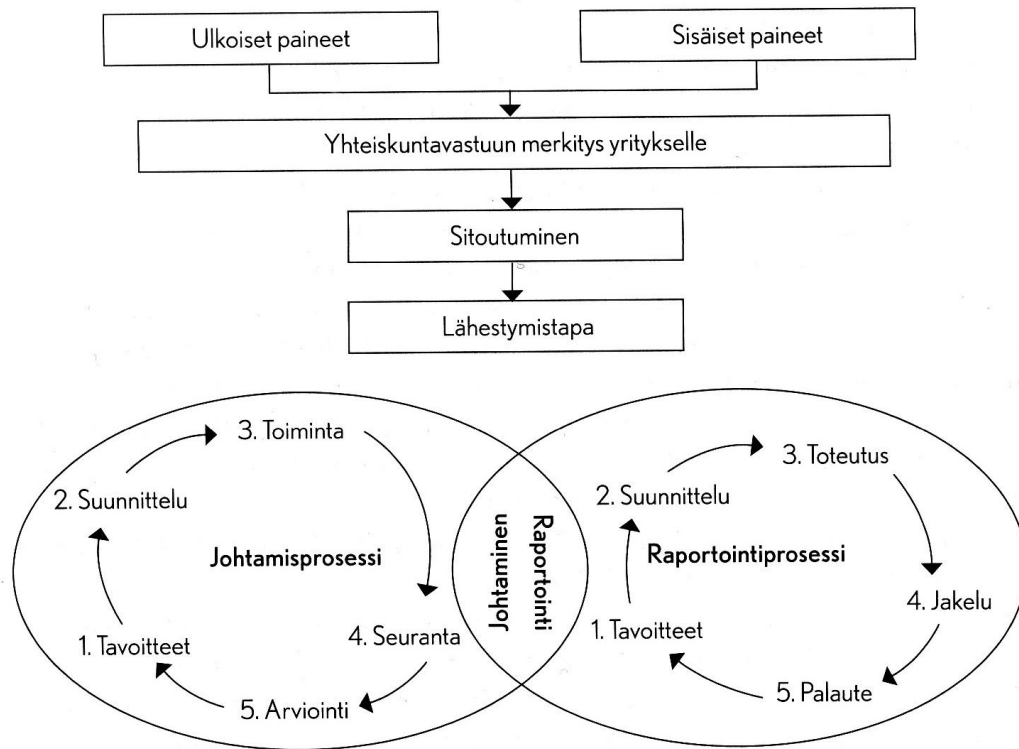
Raportin julkaiseminen on strateginen päätös, ja sen tapauskohtaiset hyödyt voivat liittyä eri asioihin. Yhteiskuntavastuuraportointi on esimerkiksi hyvä johtamisen väline; se auttaa ennakoimaan eri osa-alueisiin liittyviä riskejä ja uhkia. Sidosryhmien kautta määritellään raportin laajuus ja näkökohdat. Raportointiohjeistot voivat ohjata yhteiskuntavastuuta ja asettaa johtamiselle tavoitteita. (Niskala ym. 2009, 87–88.) Yhteiskuntavastuun ja vuosiraportoinnin yhdistämistä on

vaadittu yhä enemmän, mutta integroituja raportteja on vielä vähän. Aidon integroinnin taustalla on oltava yhteiskuntavastuun sulauttaminen strategiaan ja suorituskyvyn mittaamiseen. (Harmaala & Jallinoja 2012, 228–229.)

Raportointi kertoo, miten hyvin toimija on onnistunut kantamaan yhteiskuntavastuuta (Peltonen 2007, 209). Sen avulla saadaan myös varmistettua tietojen ulottuminen sidosryhmien saataville (Tenhunen 2013, 23). Raportoinnin myötä läpinäkyvyys ja avoimuus lisääntyvät, jolloin sidosryhmien on entistä helpompi ymmärtää toimijan yhteiskuntavastuun painopisteitä sekä tulevaisuuden suunnitelmia. Vastuullisuusmaine saattaa vaikuttaa muun muassa yhteistyökumppanuuksiin, rahoituksen saamiseen tai toimittaja- ja viranomais-suhteisiin. Raportointi voi yhdistää toimijan erillisiä toimintoja strategisessa mielessä. Onnistunut raportointi edellyttää eri toiminnoista vastaavien yksikköjen tiivistä yhteistyötä. (Niskala ym. 2009, 11–12; 15 & 88; Harmaala & Jallinoja 2012, 60.) Raportoinnilla saadaan vaikutettua pitkän aikavälin strategian lisäksi menettelytapoihin sekä liiketoimintasuunnitelmaan (Global Reporting Initiative 2013b).

Raportoinnin avulla voidaan myös osoittaa, miten organisaation yhteiskuntavastuutavoitteet vaikuttavat sen toimintaan ja päinvastoin. Organisaatio saattaa haluta korostaa taloudellisten ja ei-taloudellisten tulosten välistä suhdetta. Lisäksi organisaatio voi raportoinnin avulla verrata ja arvioida organisaation yhteiskuntavastuullista toimintaa suhteessa lakiin, sääntöihin, normeihin, standardeihin sekä aloitteisiin. Organisaatio voi myös raportoinnin kautta verrata toimintaansa muiden organisaatioiden toimintaan. (Global Reporting Initiative 2013b.)

Kaiken kaikkiaan vaikuttaa siltä, että organisaation on mahdollista saavuttaa yhteiskuntavastuuraportoinnilla lukuisia hyötyjä. Raportoinnin edut voidaan selvittää toimijakohtaisesti raportointia suunniteltaessa, jolloin etuja saadaan todennäköisesti hyödynnettyä parhaiten. Yhteiskuntavastuuraportointia mietittäessä on myös päätettävä, millaista ohjeistusta tullaan käyttämään. Valittavana on monia kansainvälisiä ja kansallisia ohjeistoja, toimintaperiaatteita ja muita erilaisia normeja, joista lisätietoa löytyy Internetistä ja alan kirjallisuudesta (FIBS yritysvastuuverkosto 2013). Tässä raportissa esitellään Verohallinnon käyttöön tuleva Global Reporting Initiative -raportointistandardi.



Kuvio 2. Yhteiskuntavastuuraportoinnin toteutustekijöitä (Niskala ym. 2009, 89).

Kuviossa 2 on esitetty yhteiskuntavastuuraportoinnin toteutustekijöitä. Yhteiskuntavastuuraportoinnin toteutusta määrittelevät sisäiset tarpeet sekä toimintaympäristön aiheuttamat ulkoiset paineet. Viranomaisohjeistus on esimerkki ulkoisesta paineesta. Sisäiset tarpeet voivat liittyä yhteiskuntavastuuasioiden johtamiseen sekä seurantaan ja sisäiseen raportointiin. Yhteiskuntavastuutietojen raportointi ja mittaaminen ovat lähentyneet kirjanpito- ja tilinpäätöskäytäntöjä. Kuvioista 3 nähdään, että raportointiprosessi koostuu seuraavista vaiheista: raportoinnin tavoitteiden määrittely, raportin suunnittelu, laadinta ja jakelu sekä palautteen kerääminen ja analysointi. (Niskala ym. 2009, 9 & 90–91.) Prosessi on monitahoinen ja kuvioista voi helposti päätellä, että yhteiskuntavastuuraportointiprosessiin ryhtyminen vaatii runsaasti resursseja.



Kuvio 3. Raportointi käsittää monia vaiheita (Niskala ym. 2009, 93).

Varmentaminen edistää raporttien oikeellisuutta, mitattavuutta ja vertailtavuutta. Toimija saa myös hyödynnettyä varmentajan erityisosaamista ja voi oppia aiheesta lisää. Yhteiskuntavastuuraportteja varmentavat suuret tilintarkastusyhtiöt sekä erilliset erikoistuneet palveluntarjoajat. (Jussila 2010, 149–150.) Varmennus voi auttaa raportoijaa löytämään tiedonkeruun aukkoja (Halme ym., 278). Luotettavassa varmennuksessa käytetään raportoijasta ja sen sidosryhmistä riippumattomia tahoja. Varmentaja antaa lausunnon suhteestaan raportoijaan ja kertoo johtopäätöksensä kirjallisesti. (KHT-yhdistys 2008, 47.)

Varmentamisessa yhteiskuntavastuuraportin sisältöä verrataan toimijan toimintaan, päätöksiin sekä toimenpiteistä löytyviin tietoihin. Mitään ei kaunistella eikä epävarmoja tietoja julkaista varmojen tietojen rinnalla. Varmentamisen tarkastelukohteena on vain raportti (Jussila 2010, 149–150.) Varmennustoimeksiannot vaihtelevat käsittäen joskus vain numerotiedon oikeellisuuden ja joskus koko raportin olennaisuuden (Halme ym., 278). Joskus voi olla parempi, että koko

raporttia ei varmenneta. Esimerkiksi mallitapausten luotettavuutta ei aina voida varmentaa. GRI -viitekehys asettaa varmennukselle vaatimuksia. (KHT-yhdistys 2008, 42–43.) Varmentaminen on siis suositeltavaa yhteiskuntavastuuraportin luotettavuuden todentamiseksi sidosryhmille. Varmentamisen kautta saadaan heijastettua ulkopuolisille rehellistä, uskottavaa ja sitoutunutta asennetta.

3.2 Global Reporting Initiative -raportointistandardi

Global Reporting Initiative eli GRI on vuonna 1997 perustettu voittoa tavoittelematon säätiö. Sen sihteeristö sijaitsee Amsterdamissa, ja aluetoimistoja on eri puolilla maailmaa. GRI:n kansainväliseen verkostoon lukeutuu yli 30 000 henkilöä. GRI:n elämäntehtävänä on tehdä yhteiskuntavastuuraportoinnista vakiokäytäntö antamalla tukea ja ohjeistusta organisaatioille. Visiona on kestävä globaali talous, jossa organisaatioiden taloudellisia, sosiaalisia, hallinnollisia ja ympäristövaikutuksia hallitaan vastuullisesti ja niistä raportoidaan avoimesti. (Global Reporting Initiative 2013a.)

GRI tuottaa kansainvälisesti käytettävän, kattavan ja maksuttoman yhteiskuntavastuuraportoinnin viitekehyksen erilaisten organisaatioiden käyttöön. Viitekehys raportointiohjeistoinen määrittää ne periaatteet ja indikaattorit, joita käyttäen organisaatiot voivat mitata ja raportoida taloudellisia, sosiaalisia sekä ympäristöön liittyviä vaikutuksia. GRI kehittää raportointiohjeiston käyttöastetta. (Global Reporting Initiative 2013a.)

GRI -ohjeistus on ollut merkittävin yksittäinen yhteiskuntavastuuta edistävä ja määrittävä ohjeistus. Ohjeistus koskee tulosten mittaamista ja raportointia. GRI on myös ohjannut yhteiskuntavastuun kehitystä sekä strategiaprosesseja. GRI vaikuttaa niihin asioihin, jotka tulevaisuudessa huomioidaan yhteiskuntavastuun kehityshankkeissa ja strategiaprosesseissa. Yhteiskuntavastuuseen liittyvien ohjeistusten, säädösten, linjausten ja kannanottojen kehittämisessä GRI on julkishallinnon, poliitikkojen, yritysten ja järjestöjen työväline. (Jussila 2010, 7-8.)

GRI:tä rahoittavat muun muassa säätiöt, valtiot ja yksityiset yritykset. GRI -ohjeiston kehitystyö alkoi 1990-luvun lopulla YK:n ympäristöohjelman ja Coaliti-

on for Environmentally Responsible Economies -järjestön ansiosta. (Niskala ym. 2009, 93–94.) GRI -ohjeiston lisäksi täsmällisyyttä raportointiin ovat tuoneet kirjanpitolautakunnan yleisohjeet. Lisäksi kirjanpitolaki vaatii henkilöstöön ja ympäristöön liittyvien vastuullisuustietojen esittämistä toimintakertomuksessa, jos ne ovat olennaisia taloudellisen aseman, tuloksen, toiminnan kehityksen ja pitkän ajan tavoitteiden saavuttamisen kannalta. (Niskala ym. 2009, 12–13.)

GRI -ohjeiston ensisijaisin tavoite on parantaa raporttien vertailukelpoisuutta. Ohjeiston mukainen raportointi luo vakiintuneen ja yhdenmukaisen mallin yhteiskuntavastuun kehityksen seurannalle. Sidosryhmät saavat tällöin luotettavaa tietoa. (Niskala ym. 2009, 95 & 98.) Vastuullisuusraportoinnin yleisiä etuja on käsitelty aiemmin ja huomattu niitä olevan runsaasti.

GRI:n raportointiviitekehys koostuu raportointiohjeistosta, toimialakohtaisista liitteistä, rajauksen määrittelyohjeistosta sekä teknisistä ohjeista. Toimialakohtaiset liitteet käsittävät toimialakohtaisia indikaattoreita ja GRI -ohjeiston soveltamisohjeita. Viitekehys on sovellettavissa jokaiselle organisaatiolle riippumatta toimialasta, koosta tai sijainnista. Maailmassa tuhannet organisaatiot ovat hyödyntäneet GRI:n viitekehystä yhteiskuntavastuuraportoinnissa. (Global Reporting Initiative 2013b.) GRI -ohjeiston hyödyntäminen yhteiskuntavastuuraportoinnissa vaikuttaa olevan varteenotettava ratkaisu monessa mielessä; se on laajasti käytössä, tunnettu, soveltuva erilaisille toimijoille, kattava, kehittyvä ja maksuton. Voittoa tavoittelematon toimintamalli lisää GRI:n luotettavuutta.

Toukokuussa 2013 GRI lanseerasi uuden G4 -ohjeiston. Edeltävä G3.1 -versio on julkaistu vuonna 2011 ja G3 -ohjeisto vuonna 2006. G3.1 -ohjeistoa käyttävät organisaatiot voivat itse päättää siirtymisestään uuden version käyttöön. GRI jatkaa vielä G3.1 -ohjeiston tunnustamista. Tammikuun 2016 alusta saakka julkaistujen raporttien on hyvä jo noudattaa G4 -ohjeistoa. Ensimmäistä kertaa raportoivien organisaatioiden on suositeltavaa käyttää G4 -ohjeistoa, vaikka kaikkia vaatimuksia ei heti täytettäisikään. (Global Reporting Initiative 2013c.) G4 -ohjeisto on aiempaa ohjeistoa käyttäjäystävällisempi ja yleishyödyllisempi (Global Reporting Initiative 2013e). Edellä mainittujen asioiden vuoksi GRI:n

käyttöönottoa harkitsevan tai aloittavan toimijan kannattaa perehtyä huolella uusimpaan ohjeistoon.

GRI tarjoaa myös sovellustason tarkistuspalvelua, joka varmistaa organisaation itse arvioidun tason. Sovellustaso määrittää, paljonko GRI -ohjeiston sisällöstä on käytetty yhteiskuntavastuuraporttiin. Tasot ovat kattavuusjärjestyksessä A, B ja C, ja ne liittyvät taustakuvauksen laajuuteen sekä toimintaindikaattoreiden määrään. (Global Reporting Initiative 2013b.) Ulkoinen varmennus tuo raporttiin plus-merkin tason perään (KHT-yhdistys 2008, 46). G3- ja G3.1 -versioille sovellustason varmistamista tarjotaan vuoden 2015 loppuun saakka, sillä G4 -ohjeistossa sovellustasoajattelu muuttuu keskittymään toimijalle merkittävien asioiden laajaan raportointiin (Comprehensive options) ja muiden asioiden niukkaan raportointiin (Core options) (Global Reporting Initiative 2013g, 15–16).

GRI -ohjeiston tunnusluvut on vielä G3 ja G3.1 -versioissa jaettu avaintunnuslukuihin ja täydentäviin tunnuslukuihin. Avaintunnusluvut, kuten liikevoitto, ovat merkittäviä ja suurta yleisöä kiinnostavia toimialasta riippumatta. Avaintunnuslukujen raportointi edustaa tällöin GRI -raportoinnin minimitasoa. (Harmaala & Jallinoja 2012, 226.) GRI G4 -ohjeistossa indikaattoreita ei ole enää eroteltu: indikaattorit ovat siinä tasa-arvoisia (Global Reporting Initiative 2013g, 13).

GRI -raportointiprosessin kolme tärkeintä elementtiä ovat raportin sisältö, laatu sekä rajaus. Sisältöä määriteltäessä mietitään olennaisuutta, sidosryhmätoimintaa, kestävän kehityksen viitekehystä ja kattavuutta. Raportointiperiaatteita koskeva osuus käsittää raportointiperiaatteet ja -ohjeet raportin sisällön määrittämiseksi, raportoidun tiedon laadun varmistamiseksi sekä raportin rajauksen määrittämiseksi. Raportointiperiaatteet koostuvat raportoitavien teemojen ja indikaattoreiden määrittelyperiaatteista sekä raportoitavan tiedon laadun ja tarkoituksenmukaisen esitystavan periaatteista. (Niskala ym. 2009, 106 & 108.)

GRI:n oma tietokanta listaa tiedossa olevat GRI -ohjeistoon pohjautuvat ja viitattaavat raportit. Hakutoiminnon avulla saadaan lajiteltua, suodattua ja vertailtua tietokannan tietoja sekä raportointikäytäntöjä. Tietokannasta ei marraskuussa 2013 löytynyt yhtään suomalaista GRI -raporttia luokasta Julkinen hallinto (Pub-

lic Agency). Yleishyödyllisten toimijoiden ja palveluiden (Non-Profit / Services) ryhmästä löytyi Suomesta yksi raportoija: CSC eli Tieteen tietotekniikan keskus. Luokkia on lukuisia. Esimerkiksi Yleisradio Oy:n raportti löytyy luokasta Media ja valtionyhtiö Itella Oy:n raportti on luokassa Logistiikka (Logistics). Tietokannan mukaan Suomessa vuoden 2013 marraskuun loppuun mennessä on GRI -raportin tuottanut 127 toimijaa. (Global Reporting Initiative 2013b & Global Reporting Initiative 2013d.) Tietokanta on hyvä apuväline yhteiskuntavastuun vertailuille. On silti hyvä muistaa kriittisyys; on mahdollista, että jotkut raportoijat eivät ole tietokannan tiedossa.

3.3 Taloudellinen vastuu

Taloudellinen vastuu on toimijan liiketaloudellisesta pitkän tähtäimen kestäväydestä huolehtimista sekä sidosryhmiin kohdistuvien taloudellisten vaikutusten huomioimista. Sidosryhmiin kohdistuvia välittömiä vaikutuksia ovat palkat, osingot, verot, investoinnit ja tuotekehitys. Sidosryhmiin kohdistuvia välillisiä taloudellisia vaikutuksia voidaan hahmottaa miettimällä toimialan kansantaloudellista merkittävyyttä, toimijan innovaatioiden kansantaloudellista merkitystä tai toimintojen sijoittamispäätösten talousvaikutuksia. Kartoitettaessa välillisiä vaikutuksia voidaan pohtia esimerkiksi ostojen työllistämisaikutusta ja siitä syntyviä verotuloja. (Niskala ym. 2009, 19; Jussila 2010, 15 & 60; Harmaala & Jallinoja 2012, 17.) GRI G4 -ohjeiston taloudellisen vastuun indikaattoreihin voi tutustua liitteessä 3.

Taloudellinen näkökulma on siis toimijan vakavaraisuudessa ja riskien hallinnassa sekä ulospäin suuntautuvassa taloudellisessa hyödyssä. Taloudellisten toimintaedellytyksien tarkasteleminen muistuttaa perinteistä taloudellista raportointia ja seuranta. Erottavana tekijänä on se, että vastuutarkastelussa taloudellisen voiton ja voitonjaon on oltava kohtuullisia. (Jussila 2010, 60.) Harmaala ja Jallinoja (2012, 226–227) myös toteavat, että GRI:n taloudellisen vastuun tarkastelussa painopisteenä ovat taloudelliset vaikutukset ulospäin, kun perusvuosiraportointi kuvaa talousvaikutuksia toimijan sisällä. Lisäksi Jussilan (2010,

60) mukaan riippumattomuutta sidosryhmistä katsotaan tarkemmin kuin perinteisessä talousraportoinnissa. Toimijan tulo- ja kustannusrakennetta sekä taloudellisia sitoumuksia ja mahdollisuuksia arvioidaan. Huomattavista yhteiskunnallisista ilmiöistä taloudellisia riskejä tarkastellaan erikseen, jolloin on seurattava ilmiöiden aiheuttamia kustannuksia ja talousriskejä. (Jussila 2010, 60.)

Taloudellinen vastuu on yleisesti helpoin osa-alue yhteiskuntavastuusta. Sen jakautuminen sidosryhmille aiheuttaa välillä julkisia keskusteluja. Sidosryhmien oikeudenmukaista ja tasapuolista hyötymistä tavoitellaan, mistä usein syntyy vastakkainasettelua. Vertailuja on voitava tehdä. Taloudelliset rahavirrat jakautuvat kahteen osaan: laajennettuun voitonjakoon sekä kuluihin ja maksuihin. Kuluihin ja maksuihin lukeutuvat rahavirrat, jotka liittyvät toimijan tavanomaiseen toimintaan. Tarkastellaan esimerkiksi henkilöstökuluja tai ulkoisten palvelujen ostoja. (Jussila 2010, 60–61 & 64–65.)

Toimijalla on oltava tarpeeksi pääomaa hoitaakseen velvollisuutensa, mutta taloudellista vastuuta ei pidä toteuttaa muita vastuualueita laiminlyömällä. Vastuullisuus kuuluu sekä positiivisille että negatiivisille jaksoille. (Onkila & Siltanoja 2010, 357.) Sitouduttaessa vastuullisuuteen on päätöksen oltava lopullinen. Vastuullisuuden tasojen muokkaaminen taloustilanteen mukana kertoo huonosta sitoutuneisuudesta vastuullisuuteen. Verohallinnossa suuria sitoutumiso ongelmia tuskin tulee jo hallituksen periaatepäätöksenkin vuoksi.

Myös vapaaehtoisia kuluja tarkastellaan taloudellisessa vastuussa. Sponsorointia käsitellään kuluna ja hyväntekeväisyyslahjoituksia vapaaehtoisena voitonjakona. Kaikki lahjoitusten muodot on suositeltavaa käsitellä samassa kokonaisuudessa. (Jussila 2010, 61 & 63.) Verohallinnon toimintaan lahjoitukset ja sponsorointi tuskin kuuluvat tulevaisuudessakaan, jolloin asiasta ei tarvitse huolehtia.

Taloudellisen hyödyn jakautumista on syytä tarkastella myös alueittain. Tarkastellaan kaikkia alueita, joissa toimija toimii tai joissa se on muutoin merkittävä, kuten asiakkaiden asuinalueilla. Maantieteellisen tarkastelun tarkkuus on tapauskohtaista. Henkilöstölle suunnatut palkat, erilaiset verot ja tavarantoimitta-

jat korostuvat alueellisessa tarkastelussa, mutta alueellisen tarkastelun on kaettava kaikki sidosryhmien mukaisessa tarkastelussa käsitellyt sidosryhmät. (Jussila 2010, 66.) Verohallinto on maanlaajuinen, joten taloudellista hyötyä voidaan tarkastella esimerkiksi kuntakohtaisesti.

Taloudellisen vastuun johtamisen on oltava kiinteä osa yleisjohtamista sekä talousjohtamista. Taloudellisen vastuun osalta käytetään harvoin koko taloudellisen vastuun kattavia johtamismenetelmiä ja linjauksia. Taloudellista vastuuta ohjaavat yleiset johtamiskäytännöt, yleisstrategiat täydentävine linjauksineen sekä taloushallinnon käytännöt. Kuvattaessa taloudellisen vastuun ylimmän tason johtamismenetelmiä huomioidaan myös hallinnointiperiaatteet. Ne kuvaavat päätöksentekomalleja, joiden avulla taloutta voidaan muokata. (Jussila 2010, 69–70.) Yleensä talousosasto ja controllerit tuottavat taloudellisen vastuun tietoa (Harmaala & Jallinoja 2012, 99).

Kuvattaessa taloudellisen vastuun johtamismenetelmiä on kuvattava myös hankintalinjauksia. Usein hankintojen johtamiskäytännöt ja ohjeistukset täydentävät yleistä johtamista ja taloushallintoa taloudellisen vastuun alueella. (Jussila 2010, 69–70.) Monet toimijat vaativat toimittajiltaan eettisiä ohjeistuksia, raportteja ja vastuullisuusvarmistuksia (Tenhunen 2013, 25). Vastuullisuusarviointien helpottamiseksi toimittajat kuvaillaan usein sisäisiin toimittajarekistereihin. Osta- ja näkee toimittajien ympäristövastuullisuuden ja sosiaalisen vastuullisuuden todennetun tason. Rekisteriin voi liittää myös lakivelvoitteita. (Harmaala & Jallinoja 2012, 181.) Mahdolliseen toimittajarekisteriin voidaan tarvittaessa liittää myös oleellisia taloudellisen vastuun ulottuvuuksia. Rekisterin päivityskäytännöt varmasti vievät vuosittain jonkin verran aikaa henkilöstöltä. Julkiset hankinnat, joihin Verohallinnon hankinnat kuuluvat, ovat Suomessa säänneltyjä. Asiaa käsitellään kappaleessa 4.

3.4 Yhteiskuntavastuun johtaminen

Yhteiskuntavastuun toteuttaminen on yhteispeliä, mikä näkyy päätöksenteossa sekä vastuullisuuden onnistumisessa (Harmaala & Jallinoja 2012, 99). Vastuul-

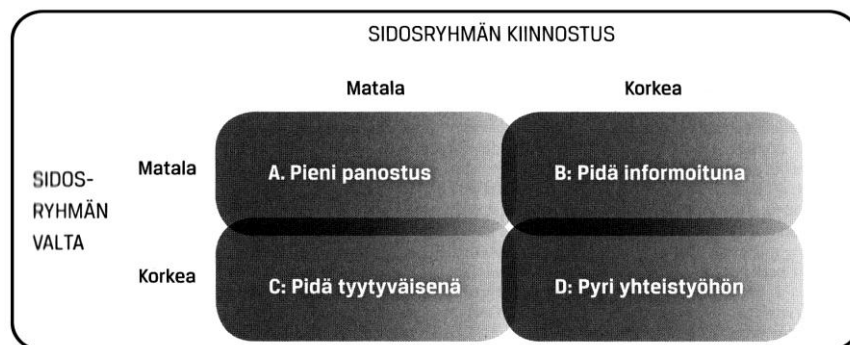
lisuuden johtaminen muodostuu seuraavista kokonaisuuksista: yhteiskuntavastuun kokonaisvastuu, yhteiskuntavastuun yleinen johtaminen, vastuuosajohdantojen johtaminen sekä toiminnan, tuotteiden ja palvelujen yhteiskuntavastuullinen johtaminen. Näille johtamiskokonaisuuksille on hyvä määritellä omat johtamiskäytännöt. (Jussila 2010, 43–44.) Vastuuosa-alueisiin on olemassa erilaisia hallintakäytäntöjä (Niskala ym. 2009, 53). Verohallinnon kaltaisella organisaatiolla toiminnan vastuujohtamisessa on huomioitava eri yksiköt ja toimipisteet.

Vastuuasioiden johtaminen ja raportointi toimivat usein kokonaisuutena. Johtamisprosessiin kuuluvat tavoitteiden asettaminen, toiminnan suunnittelu, toiminta, tulosten seuraaminen ja arviointi. Toimija määrittelee toimilleen tavoitteet yhteiskuntavastuunäkökohtiensa, visionsa ja arvojensa perusteella. (Niskala ym. 2009, 90.) Yhteiskuntavastuun johtamisen yksi tehtävä on määritellä toimijan vastuulle yleinen tavoitetaso ja eri vastuualueiden tavoitetasot. Tavoitetasot ohjaavat toimintasuunnitelmien ja linjausten tekoa. (Jussila 2010, 56–58.)

Yhteiskuntavastuun strategiaan ja periaatteisiin lukeutuvat esimerkiksi yhteiskuntavastuun politiikka ja eettiset periaatteet (Niskala ym. 2009, 90). Yhteiskuntavastuustrategiat, -ohjelmat tai -periaatteet ja ohjaavat vastuullisuuden johtamista. Näiden yllä strategia ohjaa toimintaa. Arvoihin voidaan liittää suoraan esimerkiksi termejä: yhteiskuntavastuu, vastuullisuus tai kestävä kehitys. Nämä kattavat koko yhteiskuntavastuun yksittäisten osien sijasta. (Jussila 2010, 58.) Verohallinnonkin kannattaa tarkastaa sen määritetyt arvot.

Yhteiskuntavastuujohtamisen suunnittelussa määritetään yhteiskuntavastuu ja sidosryhmät arvoineen ja odotuksineen. (Niskala ym. 2009, 53.) Sidosryhmien merkityksen voi selvittää analysoimalla tunnistetut sidosryhmät niiden vallan ja kiinnostuksen osalta, kuten kuviossa 4 on tehty: toimijan tavoitteet on asetettu vuorovaikutusmatriisiin. (Harmaala & Jallinoja 2012, 67). Toiminnan suunnitteluvaiheessa määritetään toteutettavat toimenpiteet, resurssit sekä johtamis- ja tietojärjestelmät. Suunnitteluvaiheessa myös usein päätetään seurannan tunnusluvuista ja niihin liittyvistä tavoitetasoista. Vastuuseurannasta saadaan suurin hyöty silloin, kun vastuutavoitteet ja tunnusluvut ovat sulautettuna vuosi-

suunnitteluun ja johtamisprosesseihin. Seurannassa johto vertaa saavutettuja tuloksia tavoitteisiin ja arvioi prosessia tuloksineen. Arviointi auttaa yhteiskuntavastuun johtamisprosessin kehittämisessä. (Niskala ym. 2009, 90–91.)



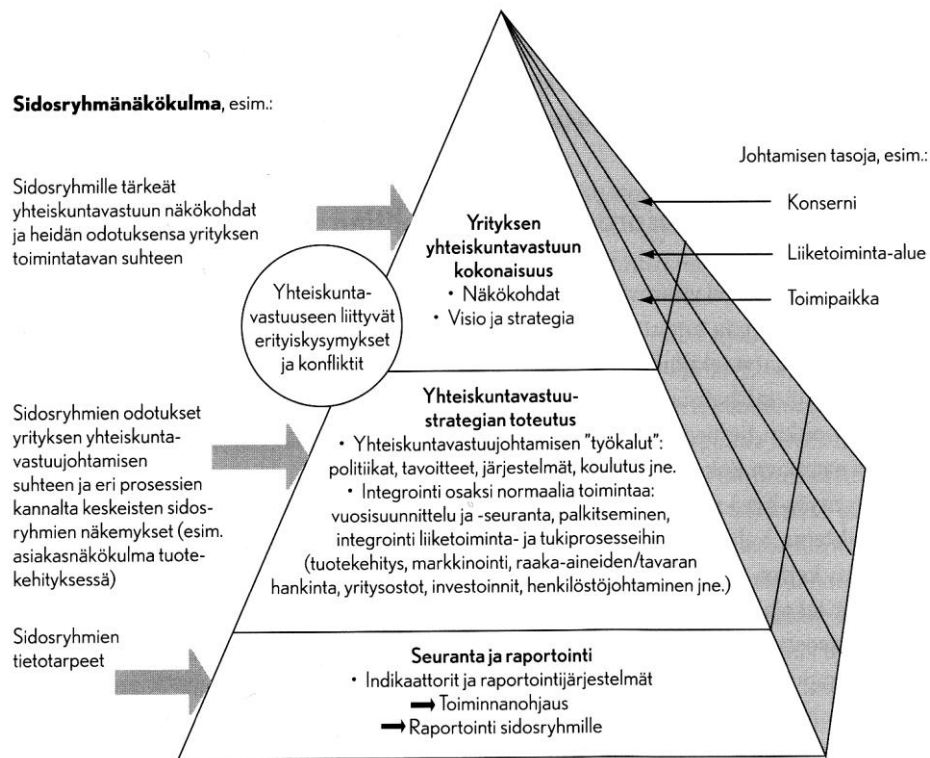
Kuvio 4. Esimerkki vuorovaikutusmatriisista (Harmaala & Jallinoja 2012, 67).

On myös pohdittava, miten olemassa olevat politiikat kattavat yhteiskuntavastuun alueet. Jalkauttamisprosessissa pohditaan, mitä uusia poliitikkoja, hallintakäytäntöjä tai indikaattoreita tarvitaan. Lisäksi on mietittävä raportointiasioita ja indikaattoreita toiminnanohjaukseen. On myös pohdittava, miten yhteiskuntavastuu sulautetaan osaksi ensisijaisia liiketoimintaprosesseja, liiketoiminnan vuosisuunnittelua, seuranta ja kenties palkitsemisjärjestelmää. Suunnittelussa on huomioitava henkilö- ja yksikötaso. (Niskala ym. 2009, 53.)

Sidosryhmäajattelu on keskeistä yhteiskuntavastuussa, koska yhteiskunnalliset vaikutukset ovat vaikutuksia sidosryhmiin (Niskala ym. 2009, 54). Myös julkiset organisaatiot ovat yhä enemmän riippuvaisia kumppanuuksista ja verkostoista (Gustafsson & Marniemi 2012, 101). Sidosryhmävuoropuhelun tietoja on hyvä hyödyntää johdon päätöksenteossa. Päätösten vaikutukset huomioidaan vastualueittain. (Jutila ym. 2007, 17.) Esimerkiksi olennaisuusmatriisin avulla otetaan kantaa, miten tärkeitä eri asiat ovat toimijalle ja sen olennaisille sidosryhmille. Avainryhmiä ovat yhteiskuntavastuusta hyvin kiinnostuneet tahot, joilla on suuri vaikutusvalta. Avainryhmien odotuksiin vastaaminen on tärkeää. (Harmaala & Jallinoja 2012, 68.)

Olennaiset sidosryhmät eivät aina lue raportteja. Siksi osa on siirtynyt raporttimaan vastuuasioistaan jatkuvasti ja interaktiivisesti sosiaalisessa mediassa ja

Internet-sivuilla. Jotkut julkaisevat muutaman sivun mittaisia miniraportteja vastuullisuuden eri aiheista. Toiset julkaisevat verkkosivuillaan merkittävimmät yhteiskuntavastuun seurantaluvut ja lisäinformaatiota ajantasaisesti. (Harmaala & Jallinoja 2012, 223.) Miniraporttien laatimista ja reaaliaikaista vastuullisuuden lisätiedon ulkoistakin viestintää kannattaa pohtia Verohallinnossa.



Kuvio 5. Esimerkki yhteiskuntavastuun johtamisesta (Niskala ym. 2009, 75).

Kuviossa 5 esitetään yhteiskuntavastuun johtamisesta esimerkki, josta sidosryhmien huomioimisen näkee selvästi. Sidosryhmäyhteistyöstä yksi esimerkki on suuri vuotuinen keskustelutilaisuus. Sidosryhmävuoropuhelun on oltava jatkuvaa ja johdonmukaista. Sille kirjataan toimintatavat, ja vastuullisen toiminnan periaatteet määritellään. (Jutila ym. 2007, 17 & 32.) Verohallinnon sidosryhmiä on lueteltu liitteessä 4.

Yhteiskuntavastuun johtamisen on oltava määrätietoista. Johtamiskäytännöillä yhteiskuntavastuun yhteydessä tarkoitetaan erillistä yhteiskuntavastuun johtamista. Toimijan yleisen johtamisen vastuullisuuteen viitataan termillä hallinnointikäytännöt. Lähivuosina on korostettu olennaisuusajattelua; ei kannata käyttää

voimavaroja toimenpiteisiin, jotka eivät luo yhteiskunnallista etua yhtä paljon kuin vaihtoehtoiset toimet. (Jussila 2010, 9 & 17.) Resurssit on siis järkevää ohjata mahdollisimman tuottoisasti.

Vastuullisuuslinjauksissa ja vastuuraporteissa usein kuvataan vastuullisuuden johtamiskäytäntö. Määritellään osa-alueiden vastuut sekä viestintä eri osa-alueista vastaavien ja yhteiskuntavastuujohtajan tai vastuullisuusjohtoryhmän välillä. Osapuolien on oltava ajan tasalla tapahtumista. Yleisessä johtamiskäytännössä on aiheellista kuvailla käytännöt vastuunosaamisen kehittämiseksi. Toimintojen, osastojen ja yksiköiden vastuullisuusosaamiselle on määritetään tavoitetasot ja keinot osaamisen mittaamiselle. (Jussila 2010, 45–46.)

Suurehkot toimijat voivat käyttää yhteiskuntavastuun johtoryhmää vastuullisuuden yleisessä johtamisessa. Yleinen johtoryhmä tarkkailee vastuullisuuden mittaamista ja mittareita sekä ottaa päävastuun aiheen viestinnästä. GRI on yksi merkittävä yhteiskuntavastuun johtamisessa hyödynnettävä järjestelmä, mutta on muistettava sen olevan ensisijaisesti raportointistandardi. GRI:n hyödyntäminen johtamiskäytäntöjen määrittämisessä voi ylikorostaa raportointia ja kohottaa sen kannalta kiinnostavia näkökulmia. (Jussila 2010, 45–47 & 50.) Vastuuraportin laatiminen on erotettava koko organisaation vastuullisuuden kehittämisprosessista tai nähtävä vain osana sitä. (Jutila ym. 2007, 23).

Organisaation hallitukseen on hyvä kuulua yhteiskuntavastuun asiantuntija ja henkilö, joka tuntee yhteiskuntavastuun olennaiset sidosryhmät. Jos johtoryhmä on olemassa, yhteiskuntavastuusta vastaavan johtajan on kuuluttava siihen. Kokonaisvastuusta vastaavan on varmistettava, että strategia tukee yhteiskuntavastuun kehitystä, ja että vastuullisuuden yleisperiaatteet ja strategia ovat yhteneviä. Monesti sama johtaja toimii myös yhteiskuntavastuun viestintäasioissa. (Jussila 2010, 44.) Strategiaprosessiin yleisesti on tiedostettava valinnat yhdessä, jotta ne saadaan toteutettua määrätietoisesti (Kamensky 2010, 19).

Ellei toimija johda selvästi vastuullisuuttaan, asiantuntijat eivät anna arvoa sen yhteiskuntavastuullisille toimille. Hyvin johdettuun yhteiskuntavastuuseen luotetaan, vaikka yksittäiset toimenpiteet olisivat pieniä. Lähtökohtana on yhteiskun-

tavastuun kiinteä suhde normaaliin toimintaan. Vastuullisuusjohtamisen on näyttävä monipuolisesti muun johtamisen osana, ylimmän tason johdossa ja johtamiskäytännöissä. (Jussila 2010, 43.) Jutila ym. (2007, 10) myös toteavat, että vastuullisuuden kehittämisessä kriittisintä on ylimmän johdon sitoutuminen. Vastuullisuuteen sitoutuminen edellyttää sitä, että johto viestii sitoutumisesta sisäisesti ja ulkoisesti (Niskala ym. 2009, 90). Vastuullisuudella on liitoksia organisaation kehittämistoimintaan, kuten tietohallintajärjestelmiin ja laadun johtamiseen. Sisäiset kehittämishankkeet kannattaa siksi huomioida vastuullisuuden kehittämisessä. (Jutila ym. 2007, 15 & 17.) Vastuullisuuden kehittämishankkeiden on oltava budjeteissa ja muissa ohjausjärjestelmissä (Harmaala & Jallinoja 2012, 77).

Tuotteiden vastuullisuuden käsittely jakaantuu valvontaan ja kehitykseen. Uusien tuotteiden on läpäistävä vastuukontrolli. Sisäiset kriteerit, asiantuntija-arviot sekä sidosryhmäkyselyt ovat vastuullisuuden valvontatyökaluja. Kehittämisessä tavoitteena on suunnitella tuotteita, joilla on merkittävän positiivinen vaikutus esimerkiksi asiakkaiden hyvinvointiin. Tuotteen on tällöin oltava huomattavasti olemassa olevia ratkaisuja parempi. (Jussila 2010, 53–54.) Verohallinnossa tuotteiden sijasta ajatellaan palveluja. Periaatteet ovat samat molemmissa. Yhteiskuntavastuun johtaminen on haastavan tehtäväkentän monitasoista jatkuvaa hallintaa. Resurssien ja asenteiden on oltava kohdallaan.

3.5 Vastuullisuus osana päivittäisiä toimintoja

Organisaatioiden toiminta muistuttaa usein joukkuepeliä (Kamensky 2010, 18). Ylin johto vastaa vastuullisuuden kehittämisestä henkilökunnan tehdessä aloitteita sekä ehdotuksia. Vastuullisuus liittyy jokaiseen toimintaan ja prosessiin. Vastuullisuuden avainprosessit ja -toiminnot on hyvä tunnistaa, arvioida ja varmistaa vastuusaaminen niissä. Tavoitteiden saavuttamisesta palkitaan ja tiedotetaan sidosryhmille. (Jutila ym. 2007, 11 & 17.)

Toteuttamistoimien on oltava selkeitä. Tehtäväalueiden tarpeettomilta rajauksilta yritetään välttyä. Ilman resurssivaltuuksia yhteiskuntavastuun alueiden päälli-

köt eivät voi yksinään asettaa koko organisaatiota koskevia vastuualueiden tavoitteita. (Juttila ym. 2007, 61.) Verohallinnossa etäryhmätyöskentely on yksi vaihtoehto. Usean hengen videopalaverit hälventävät fyysiset etäisyydet.

Henkilökunnassa jokaisen on tiedettävä vastuullisuuden nivoutuminen omaan työkenttään. Toimenkuvat sekä toiminta- ja työohjeet on siksi tarkistettava. Lisäksi on arvioitava koulutustarvetta. (Juttila ym. 2007, 19 & 59.) Koulutuksen lisäksi henkilöstölle voidaan tehdä esimerkiksi kirjalliset koostetiedot siitä, mitä osa-alueiden vastuullisuus heidän työssään tarkoittaa.

Vastuullisuuden tuomiseksi käytäntöihin on suotavaa osallistaa mahdollisimman paljon henkilöstöä. Se voidaan jakaa toimintojen mukaisiin ryhmiin, jotka pohtivat vastuullisuuden juurruttamista omaan työkenttään. Esimerkiksi hankinnan ryhmä voi pohtia, ostoprosesseja, taustojen selvittämistä, vähimmäisvaatimuksia, vastuullisuuden seuranta ja sopimuskäytäntöjä. (Steiner & Juutinen 2010, 126–127.) Verohallinnossa yksikköjen sisäiset tiimit voivat tehdä pohdintoja.

Yhteenvedon todetaan, että koko organisaation arvot ja strategiat sekä kaikkien yksiköiden päivittäiset toimintatavat on tarkastettava vastuullisuuden kannalta. Toiminnassa on hyvä olla runsaasti henkilöstöä. Vaikka GRI indikaattoreiden on ensisijaisesti raportoinnin väline, ohjeiston indikaattorit voivat olla hyviä apuvälineitä organisaation perusrakenteiden vastuullisuuden arvioimisessa ja kehittämisessä, strategisessa päätöksenteossa ja henkilöstöryhmien arjen työvälineinä. Indikaattoreiden hyödyntämismahdollisuuksia käsitellään tarkemmin kappaleessa 4.3.

3.6 Verohallinnon yhteiskuntavastuu

Verohallinnossa tiedostetaan, että julkishallinnon toimijoilla on runsaat mahdollisuudet olla hidastamassa ilmastonmuutosta. Organisaatiossa on käytössä sen toimitiloille laadittu ympäristöohjelma. On sitouduttu noudattamaan valittuja Green Office -ympäristöjärjestelmän kriteerejä. Verohallinto solmi ympäristöjärjestö WWF:n kanssa sopimuksen vuonna 2008 ja loppuvuodesta 2010 koko organisaatio täytti Green Office -kriteerit. Verohallinto täytti siten myös hallituk-

sen periaatepäätöksen vaatimuksen julkisen organisaation ympäristöjärjestelmästä. Ympäristö- ja yhteiskuntavastuullista toimintaa on selvitetty lähivuosien aikana moninaisesti. (Verohallinto 2013a & Pirnes, J. Henkilökohtainen tiedoksianto 29.10.2013.) Aiheeseen asennoituminen vaikuttaa hyvältä.

Vuonna 2011 Ari Hopia vertaili yhteiskuntavastuuraportteja keskenään tarkoituksenaan löytää Verohallinnon tarpeisiin soveltuvin järjestelmä. Hopia havaitsi GRI -ohjeiston soveltuvuuden parhaimmaksi. (Hopia 2011, 42.) Verohallinnon tavoitteena on ottaa GRI -raportointi vaiheittain käyttöön. Vuoden 2014 vuosikertomuksessa tulee olemaan GRI -raportista keskeisiä asioita. Vuonna 2015 tulee lisäksi sisäistä tiedottamista ja motivointia. Vuonna 2016 GRI -raportointi otetaan täysimittaisena käyttöön, ja käytetään ulkopuolista varmennusta. Ympäristövastuun osalta jatketaan henkilöstölle tutun Green Office -järjestelmän käyttöä. Sillä on saatu suuria taloussäästöjä tehostuneen ympäristövastuun kautta. (Pirnes, J. Henkilökohtainen tiedoksianto 29.10.2013 & 13.11.2013.)

Verohallinnossa on tulostavoitesopimuksia, mutta yhteiskuntavastuun strategisista tavoitteista sen on vielä vaikea sanoa mitään. Tavoitteita on toistaiseksi lähinnä Green Office -järjestelmän suhteen. Myöskään yhteiskuntavastuun indikaattoreiden hyödyntämiselle ei ole Verohallinnossa asetettu tavoitetasoja, lukuun ottamatta esimerkiksi viestinnässä hyödynnettäviä Green Office -järjestelmän indikaattoreita. (Hopia, A. & Pirnes, J. Henkilökohtainen tiedoksianto 27.1.2014.) Verohallinto on vielä alkuvaiheessa GRI:n suhteen, joten ymmärrettävästi kaikki ei ole valmista. Verohallinnossa talousosasto vastaa taloudellisesta vastuusta, henkilöstöpalvelut sosiaalisesta vastuusta ja ympäristöasiantuntija Green Office -järjestelmästä. Luultavasti tullaan kirjaamaan, että Verohallinnon hallintoyksikkö vastaa yhteiskuntavastuusta. (Hopia, A. & Pirnes, J. Henkilökohtainen tiedoksianto 27.1.2014.)

Vastuullisuuden jalkauttaminen suureen ja iäkkääseen organisaatioon vie resursseja ja tuo haasteita. Ympäristöjärjestelmä on varmasti pehmittänyt tietä kokonaisvaltaiselle yhteiskuntavastuujattelulle. Jalkauttaminen helpottuu. Asenteittainen siirtyminen GRI:n käyttöön ja laajaan yhteiskuntavastuuseen on realistinen toimintamalli.

4 STRATEGINEN PÄÄTÖKSENTEKO JA YHTEISKUNTAVASTUU

Yksityisen ja julkisen sektorin väliltä voi löytyä eroavaisuuksia esimerkiksi sidosryhmävuoropuhelun suhteen: yksityisellä sektorilla pörssimarkkinat voivat määrätä keskustelun ajankohdan. Julkisella sektorilla on suuremmat mahdollisuudet vapaaehtoiselle päätöksenteolle. Päätöstenteko pohjautuu tasa-arvoisuuteen ja perimmäisenä päämääränä on kasvattaa kansalaisten hyvinvointia, toisin kuin yksityisellä sektorilla. Yksityisellä sektorilla tulevaisuus on ennalta enemmän määritetympi kuin julkisella sektorilla. Julkisella sektorilla hyödynnetään enemmän yksityissektoria enemmän pitkän aikavälin suunnitelmaa. (Laasonen 2012, 30–31.) Myös Pulliainen (2008, 112) toteaa, että julkisen hallinnon etuna on saavuttaa mahdollisimman korkea yhteisen kokonaisedun taso.

Hankinnat ovat erilaisia julkisen ja yksityisen sektorin välillä. Julkisia hankintoja ovat valtion, kuntien ja seurakuntien tekemät tarvikkeiden, tavaroiden ja palvelujen ostot sekä rakennusurakat. Suomessa julkisten hankintojen tekemistä säätelevät hankintalaki ja hankinta-asetus. Tarjouspyynnössä ja hankintailmoituksessa on ilmoitettava, valitaanko tarjous kokonaistaloudellisen edullisuuden vai halvimman hinnan perusteella. (Harmaala & Jallinoja 2012, 188.) Julkisorganisaation ja yksityisen sektorin päätöksentekolähtökohdat voivat siis olla hyvin erilaisia keskenään.

Organisaatioista ja niiden johtamisesta on erilaisia näkökulmia. Näkökulmat ovat teoreettisia eivätkä tässä yhteydessä tuota lisäarvoa. Organisaatioissa päätöksenteko voi olla haastava prosessi. Päätöksenteko on johtamisen olennainen osa (Jalava & Matilainen 2010, 60). Päätöksentekotilanteiden tunnuspiirteisiin lukeutuvat epävarmuus, vaikeat punninnat, vakavat seuraukset ja suuret panokset (Karlöf & Lövingsson 2009, 220). Strateginen päätöksenteko on haastavampaa kuin pienien asioiden päättäminen. Strategiset tavoitteet, arvot ja periaatteet vaikuttavat strategisen päätöksenteon taustalla. Jalava ja Matilainen

(2010, 119) toteavat, että tärkeisiin asioihin on keskityttävä vähäarvoisia asioita enemmän ajan, resurssien ja valvonnan suhteen.

Strateginen päätöksenteko voi olla hierarkista tai osallistavaa. Työyhteisöissä voi syntyä ongelmia, jos kukaan ei koe olevansa vastuussa päätöksenteon toimivuudesta. Toimivassa prosessissa hyviä päätöksiä tehdään kohtuujassa. (Jalava & Matilainen 2010, 119.) Kohtuullisen ajan tarkka määritelmä on tapauskohtaista. Päätöksenteossa vältettäviä erilaisia ansoja voi tarkastella liitteestä 5. Päätöstentekijöiden on hyvä olla tietoisia tällaisista ansoista.

Työyhteisöissä vieraantuminen, eristyminen ja kuppikuntien muodostaminen estävät laadukasta päätöksentekoa. Luottamus edistää keskustelua ja hyvää päätöksentekoa. Päätöksentekoprosesseissa osallistuvilla tahoilla voi olla erilaisia rooleja. Esimerkkejä rooleista ovat: aktiivinen keskustelija, käynnistäjä, hyväksyjä, ideoiden ja kritiikin tarjoajat, päätöksentekijä sekä toteuttaja. Kritiikin ja ideoiden tarjoajat ovat usein ryhmänä tuloksellisimpia. Päätöksentekijä voi olla yksilö, ryhmä tai koko työyhteisö. Tuloksellinen strateginen keskustelu edellyttää, että työyhteisöllä on käsitys keskusteltavista asioista, osallistujatahojen vastuista ja asioiden ratkaisumalleista. (Jalava & Matilainen 2010, 93 & 119–122.) Verohallinnossa positiivinen toimintakulttuuri auttaa prosesseissa.

4.1 Verohallinnon toimintatavat

Verohallinto on osa valtionhallintoa, ja sen tavoitteet, toimenpiteet sekä resurssit tulevat eduskunnalta ja valtiovarainministeriöltä. Tulossopimuksessa asetetaan tavoitteita ja sovitaan toimenpiteitä. (Vehmas, K. Henkilökohtainen tiedoksianto 13.2.2014.) Myös tuloksia seurataan tulossopimusten kautta. (Pirnes, J. Henkilökohtainen tiedoksianto 29.11.2013). Muutoin Verohallinnossa päätökset tehdään työjärjestyksen mukaisesti. Monesti uudet asiat esitellään Verohallinnon johtoryhmälle tai verotuksen johtoryhmälle, ja keskustelun jälkeen asiasta työjärjestyksen mukaan vastuullinen tekee päätöksen. Sovittujen kehittämissankkeiden seuranta varten on olemassa työkalu. Päätökset hyväksytetään

ministeriöllä varsinkin jos niillä on resurssivaikutuksia. (Vehmas, K. Henkilökohtainen tiedoksianto 13.2.2013.)

Strategisista päätöksistä keskustellaan Verohallinnossa johtoryhmissä. Strategisten päätösten osalta johtoryhmässä tehdään myös päätökset, vaikka johtoryhmä ei virallisesti ole päätöksentekoeelin. Muunlaisia päätöksiä tehdään koko Verohallinnon johtoryhmissä tai yksiköiden johtoryhmissä. Päätösten ja hankkeiden valmistelussa voi kulua pitkä aika. Usein isoimmista päätöksissä asetetaan valmisteleva työryhmä, joka saattaa toimia puoli vuotta. Valmistelun jälkeen päätökset tehdään pian tai asia palautetaan valmisteluun. Suuret asiat vaativat rahoituksen ja eri vaiheet kestävät lähes kaksi vuotta. Uusi hanke on saatava ”kehityksen tiekartalle” alkuvuodesta toteutukseen seuraavana vuonna. Verohallinto on osa valtionhallintoa, joten päätöksenteon tulee olla jollain tasolla virkavaltaista ja muodollista. Prosessia kuitenkin kehitetään. Toiminnan kehittämisen prosessin mukainen valmistelu auttaa päätöksentekoa. (Vehmas, K. Henkilökohtainen tiedoksianto 13.2.2014.)

Verohallinnossa päätöksiä tehtäessä yhteiskuntavastuun ulottuvuudet eivät ole erillisinä näkyvissä, mutta käytännössä ne huomioidaan. Esimerkiksi sosiaalisen vastuun ulottuvuus näkyy asiakkaiden tasapuolisessa kohtelussa ja henkilöstöön liittyvissä päätöksissä. Taloudellisen vastuun ulottuvuus näkyy parhaiten asiakkaiden hallinnollisen taakan vähentämisenä. Ympäristövastuu näkyy lähinnä vain päätöksissä, joissa liittymä on ilmeinen, kuten toimitilakysymyksissä. (Vehmas, K. Henkilökohtainen tiedoksianto 13.2.2014.) Vuonna 2012 toteutetussa kyselyssä Verohallinnon henkilöstölle selvitettiin työntekijöiden mielipiteitä Verohallinnon toiminnasta. Näitä tuloksia hyödynnetään yhteiskuntavastuullisuuden koulutuspaketin suunnittelussa ja Verohallinnon viestinnässä yleisesti. (Verohallinto 2013f, 7.)

Verohallinnossa kehityskeskusteluissa käytetään eHR -järjestelmää, johon kuvataan työntekijän tehtävät, työssä onnistuminen, kehittyminen ja koulutukset. Koulutukset kirjataan henkilökohtaiseen koulutuskorttiin. (Vehmas, K. Henkilökohtainen tiedoksianto 13.2.2014.) Verohallinnossa työtä tehdään virkamiestyönä, ja erillisiä palkitsemisjärjestelmiä ei käytetä. GRI:n myötä asiaan tuskin tulee

muutosta. (Henkilökohtainen tiedoksianto. Jari Pirnes 29.11.2013.) Palkitseminen on aiemmin todettu tärkeäksi, joten Verohallinnossa henkilöstölle kannattaa antaa yhteiskuntavastuun oikeanlaisen hyödyntämisen jälkeen sanallista kiitosta yksilö-, tiimi-, yksikkö- ja organisaatiotasolla.

Asetetut strategiset tavoitteet on huomioitava strategisessa päätöksenteossa. Verohallinnon lyhyen ja pitkän aikavälin strategisista tavoitteista on kerrottu kappaleessa 2.2. Lyhyen ajan päätavoitteita on neljä, mutta ne koostuvat osatavoitteista. Osatavoitteiden huomioimisella saavutetaan parhaiten päätavoitteet. Myös organisaation yleiset päätöksenteon periaatteet on huomioitava päätöksentekoprosessissa. Mahdollisuuksien mukaan strategiset linjaukset ja arvot on hyvä tarkastaa yhteiskuntavastuun kannalta. Verohallinnon toiminta on suureksi osaksi myös ulkoapäin säädettyä, toisin kuin yksityissektorin toimijan. Kaikkiin linjauksiin ja toimintatapoihin ei välttämättä voida vaikuttaa määräänsä enempää. Kuten aiemmin on todettu, Suomessa hallitus kuitenkin tukee yhteiskuntavastuun edistämistä. Bärlundin ja Perkon (2013, 70) mukaan Suomen julkisen sektorin eri toimialoilla on kunnioitettavia aloitteita, hankkeita ja strategia-prosesseja, mutta niiden kokonaisuus on vielä pirstaleinen.

Verohallinnossa GRI ei nykyisellään ole henkilöstölle kovinkaan tuttu; Verohallinnossa muutama henkilö tuntee GRI:tä jollain tavalla. (Pirnes, J. Henkilökohtainen tiedoksianto 27.1.2014.) Tämä tuskin on poikkeuksellista. Yhteiskuntavastuusta haastateltu Yleisradio Oy:n edustajakin totesi, että usein vain tietyt asiantuntijat hallitsevat GRI -viitekehyksen sisällön (Brück 2014).

4.2 Haastateltujen kokemuksia ja näkemyksiä

Vertailun vuoksi etsittiin tietoa Ruotsin, Norjan, Tanskan ja Saksan verohallintojen yhteiskuntavastuusta ja sen strategisesta hyödyntämisestä. GRI:n käytöstä ei löytynyt näiltä mitään viitteitä Googlen ja GRI:n oman hakukannan kautta. Iso-Britannian verohallinnossa on henkilökohtaisen tiedoksiannon (Pirnes, J. 22.11.2013) perusteella paljon yhteiskuntavastuullisia tavoitteita. GRI:stä ei löytynyt tietoa Iso-Britanniakaan verohallinnon tapauksessa.

Suomalaisilta eri toimijoilta kerättiin kokemuksia ja näkökulmia aihealueista haastatteluilla. Haastattelut toteutettiin puhelimitse yksilöhaastatteluina. Haastattelulajiksi valittiin lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun välimuoto teemahaastattelu. Tällöin aihepiirit tiedetään, mutta teemojen käsittelyjärjestyksellä ei ole suurta merkitystä (Hirsjärvi ym. 2009, 208). Haastattelulajia pidettiin sopivana myös joustavan lisäkysymismahdollisuuden vuoksi.

Haastateltaviksi pohdittiin GRI:tä käyttäneitä valtion toimijoita sekä yhteiskuntavastuun mahdollisimman puolueettomia tutkijoita tai muita asiantuntijoita. Haastateltaviksi valikoituivat lopulta Yleisradio Oy:n kehityspäällikkö Kirsi Brück strategiaosastolta, valtion yhteishankintayksikkö Hansel Oy:n talousjohtaja Kirsi Koivusaari, Senaatti-kiinteistöjen yhteiskuntavastuuasiantuntija Katri Kalliokoski operatiivisesta yksiköstä sekä FIBS ry:n toiminnanjohtaja Mikko Routti. Aivan Verohallintoa vastaava organisaatiota ei ollut olemassa. Yleisradio Oy, Senaatti-kiinteistöt ja Hansel Oy ovat GRI:tä käyttäneitä valtion toimijoita. FIBS ry on voittoa tavoittelematon ja riippumaton yritysverkosto, jolla on yritysten lisäksi muunlaisia toimijoita jäsenenä. Yksittäisten tutkijoiden ja Finnwatchin tutkijan haastattelua mietittiin. Finnwatch on erikoistunut kehittyvien maiden yhteiskuntavastuuasioihin. Kehittyvät taloudet ovat kaukaisia Suomen Verohallinnolle, joten haastatteluvaihtoehto hylättiin. Lisäksi katsottiin, että yksi yhteiskuntavastuun tutkija tai asiantuntija on riittävä työn laajuuteen nähden. Haastattelut kestivät puolesta tunnista tuntiin.

Senaatti-kiinteistöt on valtion työympäristö- ja toimitila-asiantuntija, jonka yhteiskuntavastuuraportointi on GRI:n mukaista ja ympäristötyö on ISO 14001:n mukaista. Ympäristöjärjestelmää on laajennettu, joten laitoksessa puhutaan yhteiskuntavastuujärjestelmästä. Vuoden 2012 yhteiskuntavastuuraportti oli Senaatti-kiinteistöjen yhdestoista GRI:n mukainen yhteiskuntavastuuraportti. Raportointi vastaa GRI G3-ohjeiston tasoa B+. Aiemmin laitos on raportoinut A-tasolla, mutta tasoa laskettiin tietoisesti. A-taso ei ollutärkevintä olennaisuuksien kannalta. Sovellustasoista on kerrottu kappaleessa 3.2. A-taso on kattavin ja C-taso suppein. Senaatti-kiinteistöt siirtyy käyttämään G4 -ohjeistoa todennäköisesti vuoden 2014 raportoinnin osalta lähtien saatuaan siitä käyttökokemus-

ta. Laitos uudistaa yhteiskuntavastuustrategiaansa vuoden 2014 aikana liiketoimintastrategian uudistamisen yhteydessä. (Kalliokoski 2014.)

Julkisia hankintoja hoitavassa Hansel Oy:ssä on raportoitu vuodesta 2010 asti GRI -ohjeistusta käyttäen ja raportti on myös varmennettu. Sitä aiempi raportti liittyi löyhästi GRI:hin. Raportointitasona GRI:ssä on ollut B+, ja vuoden 2013 raportointi tehdään ensimmäistä kertaa G4 -ohjeistolla. Yhtiö on voittoa tavoittelematon organisaatio, joten haasteena on nollatuloksen saavuttaminen. Koska yhtiö ei valmista, vaan käyttää toimittajia, GRI saattaa olla hieman hankala ali-hankintaketjujen sopimusasioiden kannalta. (Koivusaari 2014.)

Yleisradio Oy:ssä on ollut GRI -raportointi käytössä vuodesta 2010 saakka, ja ohjeistoa on sovellettu alkuaikaa perusteellisemmin vuodesta 2012 lähtien. Yhtiö on siirtymässä G3 -ohjeistosta G3.1 -ohjeistoon, ja raportointitaso on C-tasoa, joka on lähellä B-tasoa. Varmennusta yhtiössä ei ole käytetty kustannus-hyötysuhteen vuoksi. (Brück 2014.)

Vastuullisuuden tärkeys

Suuret strategiset päätökset ovat painoarvoiltaan erityisen tärkeitä yhteiskuntavastuun kannalta. Lisäksi keskittyminen olennaisiin asioihin lukeutuu yhteiskuntavastuun keskeisimpiin periaatteisiin (Tenhunen 2013, 24). Kuitenkin suuressa organisaatiossa myös pienillä päätöksillä voi yhteenlaskettuna ajan myötä olla suuri merkitys. Vastuullisuuden huomioiminen pienissäkin asioissa on hyväksi myös henkilöstön sitouttamisen kannalta. Haastatellut julkisen alan edustajat kokivat, että verorahoja käyttävillä toimijoilla on vielä yksityissektoria painavampi syy läpinäkyvyyteen, yhteiskunnallisen arvon tuottamiseen ja vastuullisuuteen. Olennaisuutta korostettiin, mutta yksi haastateltava myös korosti, että aivan pientenkin verorahojen käyttöön liittyvien asioiden on oltava läpinäkyviä. Haastatteluista ilmeni, että valtiota edustavat toimijat ovat saaneet vapaamuotoista positiivista palautetta GRI -raportoinneistaan, vaikka virallisesti sidosryhmäpalautetta GRI:stä ei ole kerätty.

Senaatti-kiinteistöjen edustaja painotti haastattelussa, että asioita ei tehdä järjestelmän vaatimuksien takia, vaan järjestelmää käytetään toiminnan apuvälineenä. Tehdään asioita ja sitten kerrotaan siitä. Asioita ei kuitenkaan tehdä vain sen vuoksi, että niistä voitaisiin raportoida. GRI palvelee Senaatti-kiinteistöjä viestintäkanavana. (Kalliokoski 2014.) Raportoinnin järkevää tasoa siis kannattaa pohtia huolella.

Kappaleessa 3.5 mainitut kirjalliset vastuullisuuden koostetiedot henkilöstökäyttöön koettiin haastatteluissa tärkeiksi yhteiskuntavastuu-käsitteen abstraktiuden takia. FIBS ry:n edustaja myös vahvisti jo aiemmin esille tulleen näkökulman siitä, että koostetiedot kannattaa toteuttaa yhteistyössä henkilöstön kanssa sekä miettiä, mitataanko oikeita asioita (Routti 2014). Haastatteluissa esille tulivat myös aihealueen käsittelemisen tärkeys uusien työntekijöiden perehdyttämisessä sekä viestinnän säännöllisyyden tärkeys.

Haastateltavien oli vaikea kommentoida sitä, kuinka paljon yhteiskuntavastuun huomioimiseen on käytettävä aikaa ja painotusta päätöksenteossa. Hansel Oy:n edustajan mukaan vastuuasioille on annettava merkittävä painoarvo ja sulautettava vastuullisuus kaikkeen toimintaan (Koivusaari 2014). Muutoin asia koettiin tapauskohtaiseksi. Johtoryhmä tai hallitus tekee tärkeät päätökset. Jos yhteiskuntavastuujohtaja kuuluu johtoryhmään, hän tuo näkökulman siellä esille. Yleisradio Oy:n edustajan mukaan aina on parannettavaa vastuullisuuden vahvemmassa huomioimisessa suunnittelussa ja päätöksenteossa (Brück 2014). FIBS ry:n edustaja piti minimivaatimuksena sitä, että yhteiskuntavastuuteemoja arvioidaan eri päätöksentekopisteissä: investoinneissa, strategiassa ja toiminnoissa. Keskusteluissa voidaan setviä alan keskeisiä asioita, ja edelläkävijät voivat kertoa teemoista. Jos vastuullisuutta ei koeta mahdollisuutena tai ongelmana, sen huomioimiseen päätöksenteossa ei käytetä paljon aikaa. (Routti 2014.) Haastateltavat kokivat johdon aidon sitoutumisen tärkeäksi.

Erilaisia toimintatapoja

Jos halutaan varmistaa vastuullisuuden aito huomioiminen päätöksenteossa, haastatteluissa ehdotettiin yhteiskuntavastuun mukanaoloa strategian laadinnassa. Tavoitteiden konkreettinen näkyvillä olo tuotiin esille. Päätöksenteko riippuu organisaation prosessista. Yleisradio Oy:n edustajan mielestä paras tapa huomioida vastuullisuus päätöksenteossa on se, että kehittämistyössä mukana olevat henkilöt keräävät ja analysoivat toiminnan saavutuksia ja alan hiljaisia signaaleita sekä käyvät johtoryhmän kuultavana. Pelkkä raportointi ei ole hänen mukaansa tehokas keino. Valmistelutyöryhmässä mukana olo on hyvä asia, kuten myös asioiden pohtiminen käytännön tekemisen kannalta. Yleisradio Oy:n esimerkkihankkeessa parikymmentä henkeä kävi kolmen tunnin aikana läpi kaikki näkökulmat strategiasta käytännön toteutukseen saakka. (Brück 2014.) FIBS ry:n edustaja ehdotti jonkinlaista prosessia tai nopeaa tarkastuslistaa jossa todetaan päätöksen yhteiskuntavastuulliset vaikutukset. Keskitytään sidosryhmäanalyysin kautta todettuihin oleellisiin asioihin. (Routti 2014.)

Haastatteluissa julkisen sektorin edustajat kertoivat toimintatavoistaan yhteiskuntavastuuasioissa. Senaatti-kiinteistöissä yhteiskuntavastuuasiantuntijan esimies on yhteiskuntavastuujohtaja ja samalla operatiivinen johtaja. Tällöin vastuullisuus on strategiatyössä tärkeässä asemassa. Yhteiskuntavastuujohtaja varmistaa vastuullisuuden huomioimisen strategisessa päätöksenteossa. Senaatti-kiinteistöt on matriisiorganisaatio, eli sillä on eri toimialoja ja eri toimipisteitä ympäri Suomea. Yhteiskuntavastuu oli aiemmin oma prosessinsa ylläpito-, investointi- ja vuokrausprosessin lisäksi kunnes todettiin, että se ei voi olla irrallinen prosessi. Yhteiskuntavastuu päätettiin sisällyttää kaikkiin prosesseihin. (Kalliokoski 2014.)

Yhteiskuntavastuuasiantuntija taas vastaa Senaatti-kiinteistöissä ympäristöasioista ja koordinoi yhteiskuntavastuutyötä. Laitoksessa on myös erityisasiantuntijoita esimerkiksi esteettömyysasioita varten. Yhteiskuntavastuuasiantuntijan koordinoima ryhmä kokoontuu tasaisin väliajoin keskustelemaan yhteiskuntavastuuasioista. Ryhmään kuuluu noin kolmetoista henkilöä. Jokaiselta alueelta

ja toimialalta on ryhmässä yksi edustaja, jolloin tieto kulkee hyvin. Myös tukitoiminnoista ja prosesseista on edustajat, ja edelleen ryhmään kuuluu yhteiskuntavastuuasiantuntijan lisäksi operatiivinen johtaja. Talousosastolta ei ole edustajaa, mutta pöytäkirjat toimitetaan talousosastolle ja tarvittaessa talousosastolta voi olla edustaja läsnä. Talousosastolla kaksi henkilöä hoitaa yhteiskuntavastuuraportointia keräten taloudellisten vaikutusten lukuja. Ryhmä käsittelee kaikki yhtiön yhteiskuntavastuuasioihin liittyvät aiheet. Yleensä ryhmä tekee yhdessä päätökset esimerkiksi ympäristö- tai yhteiskuntavastuun kehittämisestä, erilaisten ohjeistusten tarpeellisuudesta ja lainsäädännön listauksen päivittämisestä. Senaatti-kiinteistöt kehittää sitä, miten kerättyjä tietoja voidaan hyödyntää mahdollisimman paljon. (Kalliokoski 2014.)

Hansel Oy on pieni organisaatio, ja siellä ei ole yhteiskuntavastuuhenkilöä, jonka työnkuva liittyisi ainoastaan yhteiskuntavastuuseen. Yhtiöllä on vastuullisuusryhmä, jonka puheenjohtajana parhaillaan toimii talousjohtaja. Kahdeksanhenkisessä ryhmässä on ollut vaihtuva puheenjohtajuus. Ryhmä on poikkiteollinen; edustusta on joka yksiköstä, kuten lakiyksiköstä, kilpailuttamisyksiköstä, viestinnästä ja eri toimialoilta. Nämä edustajat hoitavat yhteiskuntavastuuasioita muiden töiden ohella. Motivaatio on korkealla, mutta Koivusaaren mukaan on myös heikkous, että yhtiöllä ei ole vain yhteiskunta-asioista vastaavaa henkilöä. Koivusaari ja controller pohtivat taloudellista vastuuta, pari ihmistä työskentelee sosiaalisen vastuun kanssa, ja Green Office -järjestelmästä vastaa yksi ihminen. Hansel Oy:ssä talousjohtaja toimii johtoryhmässä ja tuo yhteiskuntavastuun näkökulman päätöstenteossa esille, ellei sitä muuten huomata huomioida. Yhtiössä vastuullisuus sisältyy arvoihin, ja jokaisessa tehtävässä kilpailutuksessa huomioidaan ympäristöasiat, taloudelliset asiat ja mahdollisuuksien mukaan myös sosiaaliset asiat. Yhtiön toimialajohtaja ja toimitusjohtaja ovat myös sitoutuneet vastuullisuuteen. (Koivusaari 2014.)

Yleisradio Oy:ssä yhteiskuntavastuun raportointi ja kehittäminen ovat kehityspäällikön vastuulla. Strategiaosastolla kehityspäällikön esimiehenä toimii strategiajohtaja, joka on johtoryhmän jäsen. Tätä kautta yhteiskuntavastuuasiat päivittyvät ja kulkeutuvat päätöksentekoon. Kehityspäällikön kautta koordinoidaan

yhteiskuntavastuuasiat ja sama henkilö vastaa myös ympäristövastuusta. HR - osasto tuottaa henkilöstöön liittyvät asiat, talousosasto vastaa taloudellisesta vastuusta, ja johto tekee päätöksiä Yle-veron käytöstä. (Brück 2014.)

Yleisradio Oy:ssä toimii verkostomaisesti erilaisia työryhmiä: toimintaa mietitään yhdessä. Kehityspäällikkö saattaa joskus käydä työryhmässä kertomassa vastuullisuudesta. Yhtiön kehityspäällikölle on myös raportoitu vastuullisuudesta etenevissä määrin. Verkostomaisuuden ansiosta talousosasto on tullut entistä tietoisemmaksi vastuuasioista, ja talousjohtaja istuu johtoryhmässä. Raportointiprosessissa yhtiöllä on suuri porukka, joka vastaa kaikista kertomuksista. Yhteiskuntavastuullisuutta voisi yhtiön kehityspäällikön mukaan olla vielä nykyistä enemmän näkyvillä ja vahvemmillä painotuksilla, vaikka vastuullisuus sisältyy jo yhtiön lakisääteiseen tehtävään. Uudella strategiapäivityskierroksella vastuullisuus tuleekin enemmän näkyviin. Yhtiöllä on myös vaihtelevia käytäntöjä yhteiskuntavastuu- ja arvontuottamisasioiden asioiden huomioimisessa päätöksentekoprosesseissa, mutta käytäntöjä on tarkoitus terästää tuomalla tietyille tahoille entistä selkeämmät vastuut. (Brück 2014.)

Yhteiskuntavastuun koulutus ja jalkauttaminen

Opinnäytetyön tekijä mietti, että organisaation päätöksentekijöiden ja ehkä myös muun henkilökunnan voi olla hyvä saada koulutusta yhteiskuntavastuun huomioimisesta päätöksenteossa. Lisäkoulutustarpeesta ja mahdollisista ongelmakohtista kannattaa keskustella säännöllisesti. FIBS ry:n edustaja kommentoi koulutusten riippuvan resursseista (Routti 2014). Yleisesti yhteiskuntavastuukoulutuksista havaittiin haastatteluissa erilaisia toimintatapoja. Senaatti-kiinteistöissä koulutuksia järjestetään teemoittain. Koko henkilökuntaa ei kouluteta aina samaan aikaan, vaan olemassa oleviin tapahtumiin on tuotu yhteiskuntavastuuteemaa. Laitoksen kuukausittaiset videoitavat koko henkilökunnan aamukahvitilaisuudet on noin kerran vuodessa järjestetty yhteiskuntavastuuteemalla. (Kalliokoski 2014.)

Hansel Oy:n edustaja kommentoi, että GRI -raportointia aloitettaessa yhtiössä järjestettiin tiiviisti vastuullisuuskoulutuksia. Vastuullisuutta tarjottiin henkilöstölle hieman pakolla, mutta lopputulos oli hyvä. Aihepiiriä käsiteltiin henkilöstö- ja koulutustilaisuuksissa. Kouluttajat olivat yhtiön omia asiantuntijoita ja ulkopuolisia puhujia. Tietoutta on hyvä lisätä ylimmälle johdolle ja koko henkilöstölle, koska aihepiiri on nuorta. Henkilöstön on ymmärrettävä asian koskevan jokaista ihmistä. Kun uusi GRI G4:n mukainen ohjeistus valmistuu, on yhtiössä ajateltu pidettäväksi vastuullisuuspäivä, jossa on sekä sisäistä että ulkoista koulutusta. Ympäristöasioiden huomioiminen on yhtiössä jo rutiininomaista, ja sosiaaliseen vastuuseen Hansel Oy:ssä ollaan tuomassa käytäntöjä. (Koivusaari 2014.)

Yleisradio Oy:n edustaja kertoi myös yhteiskuntavastuun jalkauttamisesta ja henkilöstön sitoutuneisuudesta vastuuseen. Niissä on aina parannettavaa. Yhtiössä aloitettiin ympäristöjärjestelmän luomisesta Green Office -järjestelmän valmistelujen kautta, ja vähitellen laajennettiin koko yhteiskuntavastuun alueelle. Koska ympäristövastuu on konkreettista, sen jalkauttaminen ja ymmärtäminen on sujunut hyvin. Kattokäsite tuodaan havainnollisilla esimerkeillä teemoiksi, kampanjoiksi, tarinoiksi ja teoiksi henkilöstölle. (Brück 2014.) Verohallinto muistuttaa Yleisradio Oy:tä Green Office -järjestelmästä aloittamisen suhteen. Yhteenvetona todetaan, että yhteiskuntavastuun koulutus ja jalkauttaminen koettiin tärkeäksi koko henkilökunnan osalta.

4.3 GRI -yhteiskuntavastuuohjeiston taloustunnuslukujen hyödyntäminen

Taloudellisen vastuun indikaattorit GRI G4 -ohjeistossa on kuvattu Liitteessä 3. Kuten on todettu, GRI on ensisijaisesti yhteiskuntavastuun raportointikokonaisuuden väline. GRI:n indikaattorikonaisuuksia on silti mahdollista hyödyntää työvälineenä yhteiskuntavastuun kokonaisvaltaisessa hallinnassa. Jutilan ym. (2007, 62) mukaan vastuullisuuden indikaattorien sisältämä viestiä on hyvä pohtia toisestakin näkökulmasta kuin mihin ne on alun perin tarkoitettu. Samassa kerrotaan myös, että osastojen välinen vuoropuhelu voi olla välttämätöntä monipuolisen tulkinnan saavuttamiseksi.

Kysyttäessä GRI:n strategisen hyödyntämisen mahdollisuuksista ja haasteista haastatteluissa vastattiin GRI:n antavan raamit, olevan johdon tukena ja myös strategiaprosesseissa taustalla. Lisäksi se tuo aineiston vertailukelpoiseksi, mutta myös jäykistää. GRI:tä ei nähty strategisen johtamisen tai toiminnan ohjauksen työkaluna. Vastuullisuutta ja sen liittymistä strategiaan pidettiin tärkeänä, mutta yhteiskuntavastuullisuuden strategista hyödyntämistä juuri GRI:n kautta ei ollut ajateltu. Raportoinnista kuitenkin todettiin, että se ei ole vain taaksepäin katsomista, vaan tavoitteet tuovat systemaattisuutta. Yhdeksi haasteeksi GRI:n taloudellisen vastuun indikaattoreiden strategisessa hyödyntämisessä mainittiin se, että toimijoiden on kerrottava julkisuuteen samoja asioita usean väylän kautta; taloudellisia elementtejä käsitellään toimijoiden taloudellisessa raportoinnissa. Opinnäytetyön tekijä pohtii, että esimerkiksi sulautetut raportit ja myös muu sulautettu viestintä saattavat olla avuksi haasteessa.

FIBS ry:n edustaja totesi GRI:n olevan vain raportoinnin viitekehys. GRI -raportissa tulee kuitenkin myös kuvata strategisia asioita, joihin yhteiskuntavastuu monesti lukeutuu. Lisäksi yhteiskuntavastuun strategiaa tulee kuvata. Kun raportointiprosessi viedään hyvin läpi hallitustasolle asti, raportointi kuitenkin vaikuttaa myös tekemiseen strategioihin. Henkilökunta lukee raporttia ja pohtii strategiaa. Useimmiten raportti kuitenkin jää tiettyjen sidosryhmien luettavaksi, ja sitä ei hyödynnetä strategisesti ja esimerkiksi markkinoinnissa tehokkaasti. (Routti 2014.) Käyttämättömiä mahdollisuuksia on siis olemassa.

FIBS ry:n edustaja kertoi keskustelleensa siitä, onko toimijoiden valitsemissa strategisissa indikaattoreissa oltava myös yhteiskuntavastuun indikaattoreita. GRI:n indikaattorien strategisesta hyödyntämisestä hän totesi, että toimialakohtaisista liitteistä voi löytyä valmiita indikaattoreita. Muutoin muiden kuin vakioindikaattorien hyödyllisyyttä on pohdittava itsenäisesti. GRI:n indikaattoreita ei ole alkujaan tarkoitettu päätöksenteon välineiksi, mutta niiden sisältö kuitenkin on monesti varsin sama kuin muissa välineissä, joten niitä voi hyödyntää. (Routti 2014.) Yleisradio Oy:n edustaja totesikin, että GRI:n taloudelliset indikaattorit ja siihen liittyvä johtaminen sisältyvät entuudestaan yhtiön taloudenpitoon, vaikka GRI:n taloudellisia indikaattoreita sinänsä ei ole käytetty yhtiössä työkaluina

strategisessa päätöksenteossa (Brück 2014). Saattaa siis olla kannattavaa verrata GRI:n mittareita jo olemassa oleviin johtamisen mittareihin.

Haastatteluissa saatiin erilaisia vastauksia sille, voidaanko GRI:n taloudellisia indikaattoreita hyödyntää työkaluina päätöksenteossa. Yleisradio Oy:n edustaja ei korostaisi GRI:n roolia strategisen työn tukena, vaikka sillä on tietty merkityksensä, ja vastuullisuus tulee todennetuksi sekä vahvistetuksi seurannan myötä (Brück 2014). Senaatti-kiinteistöissä indikaattoreiden yhteenvetoja on hyödynnetty ja vertailtu vuosittain, vaikka joitain kustannuksia saattaa olla vaikea eritellä toisistaan (Kalliokoski 2014). Opinnäytetyön tekijän mielestä tunnuslukujen yhteenvetojen seuraaminen vaikuttaa järkevältä. FIBS ry:n edustajan mukaan mikäli GRI:n taloudellisen vastuun indikaattoreita halutaan hyödyntää työvälineinä strategisessa päätöksenteossa, on hyvä käydä indikaattorit läpi ja analysoida sidosryhmille tärkeät teemat. FIBS ry:n edustaja kommentoi, että prosessin on hyvä pakottaa päätösten tekijä tai päätöksentekijäryhmä saamaan tiedot myös yhteiskuntavastuun näkökulmasta. (Routti 2014.)

Moninaisia keinoja valittavana

Opinnäytetyön tekijä pohti tapoja, joilla GRI:n indikaattoreita on mahdollista linkittää päätöksentekoon. Indikaattoreiden hyödyntämisessä päätöksenteossa voidaan ajatella käytettävän apuna esimerkiksi melko perinteistä strategisen toiminnan mallia, joka ilmenee esimerkiksi kuvion 2 johtamisprosessissa. Mallissa määritellään ensiksi tavoitteet. Tässä tapauksessa ne tarkoittavat tavoitteita indikaattoreiden hyödyntämiselle strategisessa päätöksenteossa. Tämän jälkeen edetään suunnitteluun ja toimintaan. Lopuksi tulevat seuranta ja arviointi. Jos GRI:n indikaattoreita päätetään hyödyntää päätöksenteossa, on siis hyvä luoda myös jonkinlainen luotettava mittaus- ja arviointitapa niiden käyttöasteelle. Tällöin voidaan kontrolloida indikaattoreiden hyödyntämistä. Arvioinnin tarkoituksena on toiminnan jatkuva kehittäminen. Seurannan ja arvioinnin perusteella tavoitteita ja käytäntöjä voidaan myöhemmin muokata.

Mittarina voivat toimia esimerkiksi kyselyt. Haastatteluissa mahdollisista seuranta- ja arviointitavoista kysyttäessä kommentoitiin, että vuoden lopussa tapahtuva seuranta ei ole riittävä. Jos seuranta tapahtuu vähintään puolivuositain, voidaan tarvittaessa tehdä korjausliikkeitä ja budjetoinnin suunnittelua. Ryhmäarviointia pidettiin hyvänä arviointitapana. Lisäksi ehdotettiin avainhenkilöiden koontumista ja muutamaa työpajaa, joissa asioita ”myllytetään”. Verohallinnon edustajat kommentoivat, että jos jonkinlaista seurantaä käytetään, järjestelmän on oltava valmis (Hopia, A. & Pirnes, J. Henkilökohtainen tiedoksiänto 27.1.2014).

FIBS ry:n edustaja koki, että julkisen sektorin pysyvistä viroista aiheutuva dynamiikan puute voi tuoda johtamiseen haastetta. Motivointikeinot ovat tällöin ehkä erilaisia kuin yrityksessä, jossa on ”turbulenttia”. (Routti 2014.) Haastatteluissa paljastui, että monet toimijat ovat kytkeneet yhteiskuntavastuun tulokortteihin. Hansel Oy:ssä henkilöstön tulokortteihin asetettiin eräänä vuonna vastuullisuusraportin lukeminen. Hansel Oy:ssä on käytössä myös taloudellisia indikaattoreita johdon tulokorteissa. Mittarit ovat vanhoja, mutta myös samoja kuin GRI:ssä on. Hansel Oy:ssä tulokortteja ei siis ole rakennettu GRI:n kautta, mutta niin olisi voinut tehdä. (Koivusaari 2014.) Senaatti-kiinteistöissä jokaisen työntekijän henkilökohtaiseen tulokorttiin on asetettu tärkeitä yhteiskuntavastuutavoitteita. Jos työntekijä ei yllä tulostavoitteeseensa, on tämän henkilökohtainen vuosittainen palkkio pienempi kuin tavoitteeseen ylletessä. (Kalliokoski 2014.) Jos yhteiskuntavastuuta ei haluta tai voida kytkeä palkkiojärjestelmään, on mietittävä muita aidosti henkilöstöä motivoivia keinoja.

FIBS ry:n edustaja kommentoi haastattelussa, että yhteiskuntavastuussa taloudellinen vastuu on nouseva asia. Esimerkiksi GRI:ssä verindikaattori ja muut taloudelliset indikaattorit ovat jääneet käytännössä käyttämättömiksi, koska talousteemoja ei ole pidetty yhtä materiaalisina kuin tällä hetkellä pidetään. FIBS ry:n edustaja koki trendin olevan sellainen, että talousjohdolla tulee olemaan entistä suurempi osuus yhteiskuntavastuuasioissa. Integroidun raportoinnin yleistyessä yhteiskuntavastuuasiat tulevat linkittymään vahvasti taloushallintoon. (Routti 2014.)

Yhteiskuntavastuun huomioimisessa päätöksentekotilanteissa ongelmallista on aiemmin todettu eri vastuualueiden mahdollinen keskinäinen ristiriitaisuus. Tasapainon vuoksi taloudellisen vastuun indikaattoreita ei välttämättä kannata erottaa liikaa sosiaalisen vastuun ja ympäristövastuun indikaattoreista. Juutisen ja Steinerin (2010, 208) teoksessa PricewaterhouseCoopers Oy:n Senior Consultant Anna Heinonen uskoo, että tulevana vuosina vastuuraporteissa irtaudutaan kestävän kehityksen jakamisesta sosiaaliseen ja taloudelliseen vastuuseen sekä ympäristövuuseen. Heinonen uskoo, että kolmijaon sijasta teemat mää-
räytyvät entistä enemmän olennaisten yhteiskuntavastuun asioiden, keskeisten sidosryhmien tai kestävän kehityksen trendien mukaan. Tämäkin näkökulma vaikuttaa uskottavalta, sillä uuden GRI G4 -ohjeistossa on vaikutteita juuri keskeisten sidosryhmien ja sitä kautta olennaisten yhteiskuntavastuuasioiden painottamisesta. Vaikka GRI G4 -ohjeistossa indikaattorit on vielä jaettu perinteiseen kolmijakoon, saattaa muutaman vuoden kuluttua tilanne olla jo toinen.

Päätöksentekoprosessin aikana on mahdollista esimerkiksi käsitellä peräkkäin tai rinnakkain jokaisen vastuualueen indikaattorit päätösvaihtoehtojen kannalta. Jos ristiriitatilanteessa kompromissiratkaisua ei löydy, on mietittävä kokonaisuuden ja organisaation perimmäisten arvojen mukaista parasta ratkaisua. Lopputulos voi siis pahimmassa tapauksessa olla se, että esimerkiksi taloudellista vastuuta joudutaan päätöksenteossa painottamaan enemmän kuin ympäristövastuuta. Haastatteluissa ristiriitojen käsittelytapaa kommentoitiin, että vastuu-ulottuvuudet kulkevat usein käsi kädessä, mutta ristiriitojen ilmetessä on ajateltava kokonaisuutta. Yhtiöön sopiva kompromissi on löydettävä, ja linjaukset on tehtävä selkeästi ja suhteutettava ne olennaisuusarvioihin.

Opinnäytetyön tekijä pohti, että päätöksentekoprosessin yhteydessä on mahdollista esimerkiksi käyttää apuna tiivistelmävihkoa tai sähköistä tiedostoa, johon on koottu yhteiskuntavastuuohjeiston organisaatiolle oleelliset indikaattorit. Tällöin indikaattoreita voidaan tutkia juuri päätöksen aiheuttamien hyötyjen ja haittojen kannalta. Haastatteluissa tiivistelmäajatusta kommentoitiin tapauskohtaiseksi asiaksi. Suurta hyötyä tiivistelmästä ei ajateltu olevan, jos vastuullisuus jo ennestään sisältyy kaikkeen toimintaan. Yhden esitetyn kommentin mukaan

tarkastuslista saattaa olla hyvä, jos päätöksiä on tekemässä henkilö, joka ei ole johtavassa asemassa. Suurissa päätöksissä vastuullisuuden ajateltiin olevan mukana jo automaattisesti. Tiivistelmän käytön hyödyksi kommentoitiin myös sitä, että vastuullisuuskohdat pysyvät hyvin mielessä, ja lisäksi GRI -prosessia aloittavalle toimijalle tiivistelmä voi olla hyvä väline. Mikäli tiivistelmää käytettäisiin, koettiin tiivistelmässä esitettäviksi hyviksi asioiksi olennaisimpien päämäärien ja strategisten tavoitteiden tai ympäristötavoitteiden esiin tuominen. Lisäksi toimialakohtaiset teemat ja indikaattorit ja taloudelliset sekä hallinnolliset indikaattorit mainittiin. Tiivistelmän olemukseen liittyen mainittiin adjektiivit dynaaminen, raikas, helppo ja visuaalinen.

Opinnäytetyöntekijä pohti myös, että tärkeiden päätösten tekemisessä voi olla mukana yhteiskuntavastuun päävastaava, jonka tehtävänä on tällöin kyseenalaistaa näkökulmia yleisesti ja varmentaa aidon yhteiskuntavastuun toteutumisen esimerkiksi indikaattoreita apuna käyttäen. Hän voi myös havainnoida liitteessä 5 olevia päätöksenteon ansoja. Tärkeiden päätösten tekemisessä voivat olla myös mukana yhteiskuntavastuun jokaisen vastuuosan alueen päävastaavat. Tehokasta keskustelua saatetaan saada aikaan, mutta henkilöstöresursseja sitoutuu päätöksentekoon aiempaa enemmän. Sillä, onko päätöksenteossa mukana yksi yhteiskuntavastaava vai eri vastuualueiden vastaavia, ei haastattelussa koettu olevan suurta merkitystä. Kommentoitiin, että myös eri liiketoiminoissa on hyvä olla verkosto, joka tukee yhteiskuntavastuuta yleisenä asiana. Keskustelu on Brückin (2014) mukaan tärkeää, sillä se lisää tietoisuutta ja tuo uusia näkökulmia tekemiseen. Kuten aiemmin on tullut ilmi haastatteluiden perusteella, poikkitieteellinen ryhmätoiminta saattaa olla tehokas vaihtoehto myös päätöksenteossa.

On mahdollista toimia myös siten, että organisaation yhteiskuntavastuusta päävastuullinen tai osa-aluevastuiden päävastaavat henkilöt eivät ole läsnä päätöksenteoissa, mutta kaikki tehdyt tärkeät päätökset raportoidaan yhteiskuntavastuuhenkilölle vastuullisine perusteluineen. Yhteiskuntavastuun asiantuntija voi tarvittaessa esittää kritiikkinsä päätösten suhteen. Perusteluita voidaan tarvittaessa hyödyntää reaaliaikaisesti organisaation viestinnässä esimerkiksi nimetyil-

lä tai nimettömillä case-tapauksilla. FIBS ry:n edustaja kommentoi haastattelussa, että ei ole koskaan nähnyt tällaista raportointia. Yleensä yhteiskuntavastuuhenkilöillä ei ole hänen mukaansa sellaista statusta, että heille alistettaisiin päätöksiä. (Routti 2014.) Myöskään Verohallinnon edustajat eivät kokeneet ajatusta hyvänä (Hopia, A. & Pirnes, J. Henkilökohtainen tiedoksianto 27.1.2014).

Haastatteluissa koettiin positiiviseksi ja tavoiteltavaksi asiaksi päätösten yhteiskuntavastuullisten perusteluiden tuominen reaaliaikaiseen ulkoiseen viestintään. Hansel Oy:n edustaja kertoi yhtiön lisänneen vastuullisuusviestintää viime aikoina. Vastuullisuus on yhtiön yksi myyntivaltti kilpailutusten kannalta. (Koivusaari 2014.) Haastattelussa paljastui, että Yleisradio Oy:n verkkosivuille tarkoitus saada säännöllisesti GRI -taulukot ja olennaiset näkökohdat. Perinteinen raportti tulee myös varmasti säilymään siellä rinnalla. Vuoden 2013 vastuuraportissa yhtiön vuosikertomus ja vastuuraportti yhdistetään. Tällöin saadaan linkitettyä vastuullisuus ja toiminta, jolloin vastuullisuus nousee näkökulmana vahvasti esille. (Brück 2014.) Verohallinnossa yhteiskuntavastuullisia päätöksiä hyödynnetään jo nykyisellään reaaliaikaisesti sisäisesti viestinnässä. Esimerkiksi henkilöstön matkustusmääriä seurataan kuukausittain ja päivitetty tiedot ovat näkyvissä henkilöstölle Verohallinnon sisäisillä Internet-sivuilla. (Hopia, A. Henkilökohtainen tiedoksianto 27.1.2014.) Reaaliaikaisuuden hyödyntämistä myös ulkoisessa viestinnässä kannattaa harkita.

Työn tekijä pohti vielä tapaa, jossa tiimit tai yksiköt luovat omat toimintamallinsa yhteiskuntavastuun ja GRI:n indikaattoreiden hyödyntämisestä peruspäätöksenteossa ja muussa toiminnassa. Yksikköjen esimiehet voivat esimerkiksi raportoida säännöllisesti yhteiskuntavastuun päävastaavalle vastuun huomioimisesta. Raporttien perusteella voidaan päättää jatkotoimenpiteistä yhteiskuntavastuun huomioimisessa. Raportoimisen tilalla voidaan käyttää myös esimerkiksi palaverikäytäntöä. FIBS ry:n edustaja koki vaihtoehdon kuulostavan periaatteessa hyvältä, mutta käytännön elämälle vieraalta (Routti 2014). Verohallinnon edustajat kommentoivat, että tällainen on mahdollista vasta silloin, kun kyseessä on valmis järjestelmä. Green Office -järjestelmälläkään ei ole omaa toimintamallia. (Hopia, A. & Pirnes, J. Henkilökohtainen tiedoksianto 27.1.2014.)

Yleisradio Oy:n edustajan mielestä on tärkeää, että vastuullisuus näkyy perustelujen joukossa, kun uutta suunnitellaan tai toimintaa kehitetään. Hänen mukaansa yhtiöllä yhteiskuntavastuuhenkilöiden läsnäolopakkoa ei ole siellä, missä ydinpäätöksenteko tapahtuu, mutta päätöstentekijöiden on tiedostettava ja perusteltava ratkaisut. Yhteiset tavoitteet ovat tärkeitä. Asioiden sisäistämisen kannalta on myös tärkeää, että tiimit voivat keskenään pohtia, mitä työnkuvaan soveltuu. Kaiken on kuitenkin oltava linjassa yhtiön tavoitteiden kanssa. Toimimalla näin voi syntyä aivan uusia kehitysideoita. (Brück 2014.)

Suurissa strategisissa päätöstentekoprosesseissa voidaan myös käyttää apuna ulkopuolisia yhteiskuntavastuun konsultteja. Nämä voivat hallita perusteellisesti GRI:n ja sen indikaattorit. On kuitenkin huomioitava, että Hopian ja Pirneksen mukaan konsulttien hyödyntäminen ei kuulu viranomaisten toimintaan. Julkishallinnossa voidaan käyttää kyllä kilpailutettuja neuvonantajia. (Hopia, A. & Pirnes, J. Henkilökohtainen tiedoksianto 27.1.2014.)

Toimintatapoja on myös mahdollista yhdistää keskenään siten, että organisaatio poimii toimintatapoja tai muokkaa niitä. On hyvä muistaa tarkastella asiaa hallittavuuden sekä henkilöstön kannalta; toimintatavoista ei kannata rakentaa liian monimutkaisia. Jalava ja Matilainen (2010, 120) toteavat, että päätös saattaa viivästyä selkeyden puuttuessa päätöksentekoprosessista. Joustava rakenne mahdollistaa nopeuden. (Jalava & Matilainen 2010, 120.) Jos päätöksiä tehdään käyttäen apuna työvälineitä, vastuullisuuden indikaattoreita voidaan käyttää rinnakkaisena työvälineenä, tai oleellisia indikaattoreita voidaan sulauttaa päätöksenteon välineeseen. Jalava ja Matilainen (2010, 29) varoittavat monimutkaisuuden hallinnassa liiasta yksinkertaistamisesta ja yliorganisoinnista.

Vinkkejä GRI -raportoinnin aloittavalle organisaatiolle

Haastatteluissa kysyttiin mahdollisista ongelmakohtista tai kehittämistarpeista liittyen GRI:hin. Tarkoituksena oli saada etukäteen kartoitettua Verohallinnollekin mahdollisesti vastaantulevia ongelmakohtia. Yleisradio Oy:ssä kehittämistarpeita ovat indikaattoriseurannan lisääminen, ja jotkut laskentaperusteet on

myös tarkastettava. Taloudellisen vastuun osa-alueessa kehitettävää löytyy talouden hallintojärjestelmistä ja tiedon saamisesta. (Brück 2014.) Hansel Oy:ssä haasteita on havaittu siinä, että yhtiölle oleellinen säästölaskelma ei ole tarkka. (Koivusaari 2014).

Haastatteluissa ilmeni, että GRI -raportoinnin aloittavan organisaation kannattaa perehtyä aiheeseen, tutustua samankaltaisten toimijoiden raporteihin, keskittyä olennaisuuksiin ja verrata jo olemassa olevia mittareita GRI:n mittareihin. On myös hyvä seurata, mitä asioista vastuullisuudessa toteutuu ja mitä pitäisi kehittää. G4 -ohjeistossa ehdotettiin aloittamaan suppeasta tasosta. Ohjeistossa on kuvattava tarkasti olennaisten vastuullisuusnäkökulmien valikoituminen. Parin ensimmäisen raportointivuoden aikana organisaatio huomaa GRI:n laajuuden. Ensimmäistä raportointikierrosta kuvailtiin suureksi ponnistukseksi, jossa kannattaa edetä yksi asia kerrallaan. Sisäisen kontrollin prosessien on myös oltava toimivia. Esimerkiksi hallinnon hoidosta on oltava hyvä ohjeistus. Usein organisaatioilla talousprosessit toimivat jo valmiiksi, joten talousyksikköön tai sen kylkeen ehdotettiin rakennettavaksi jonkinlaisia malleja. Viestinnän sanottiin vastaavan raportoinnin tekstitöistä.

Koska Verohallinnossa on henkilöstöä eri puolilla maata, todennäköisesti sille ei tule yhteiskuntavastuun päävastaavia, mutta asiasta ei vielä tarkkaan tiedetä sanoa (Hopia, A. & Pirnes, J. Henkilökohtainen tiedoksiänto 27.1.2014). Opin näytetyön tekijä pohtii, että hallintoyksikön henkilöistä voidaan ehkä muodostaa moninainen ryhmä, jonka jäsenet vastaavat yhteiskuntavastuusta muiden töidensä lisäksi. Johtoryhmiin kannattaa kuulua vähintään yksi yhteiskuntavastuuseen perehtynyt henkilö. Tuloksellinen tapa voi olla myös vastuullisuuden sisällyttäminen jokaisen yksikön toimintaan. Kappaleessa 2.1 kerrottiin Verohallinnon strategisista tavoitteista, ja todettiin että uusia työtapoja ja toimintaratkaisuja etsitään kokeilunhaluisesti ja innovatiivisesti. Kokeilunhaluinen organisaatio voi myös testata käytännössä erilaisia toimintatapoja esimerkiksi eri yksiköissä ja eri aikoina. Myös Verohallinnon organisaation hyvästä yhteistyöstä henkilökunnan ja sidosryhmien kanssa kerrottiin. Yhteistyötä saa varmasti hyvin jatkettua vastuullisuusasioissakin.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Yhteenvedona todetaan, että yhteiskuntavastuu on hyvä viedä organisaation strategiaan ja pitää tavoitteet esillä. Soveltuvia kannusteita kannattaa pohtia. Henkilökunnan runsas osallistuminen aiheeseen liittyen on hedelmällistä. GRI:n taloudellisia ja muita indikaattoreita ei ole paljoa nähty ohjauksen välineinä, mutta niitä voidaan niin halutessa hyödyntää työvälineenä myös strategisessa päätöksenteossa. Indikaattoreita voidaan verrata jo olemassa oleviin muihin mittareihin ja työkaluihin sekä muokata järjestelmiä tarvittaessa. Raportointiohjeisto voi ohjata yhteiskuntavastuuta ja antaa johtamiselle tavoitteita. Pelkkää vastuullisuuden liittyvää järjestelmää ei kuitenkaan kannata palvella, vaan järjestelmän on palveltava organisaatiota. Oleellisuus on tärkeää. On pohdittava organisaatiolle soveltuvia henkilöjärjestelyjä: onko yhteiskuntavastuusta vastavia henkilöitä yksi, muutama vai suurehko ryhmä, ja mitä muita töitä kukin tekee.

Indikaattoritiivistelmää voidaan käyttää apuna alkuvaiheessa ja vähemmän tärkeiden päätösten kohdalla. Erilaisia kokeiluja voidaan tehdä. Suurten strategisten päätösten tekeminen vaatii Verohallinnossa mittavia etukäteisvalmisteluja. Sidosryhmävuoropuhelun tietoja kannattaa hyödyntää päätöksenteossa. Indikaattoreilla saadaan aikanaan koottua hyvää vertailutietoa päätöksien pohjalle. Ulkoista reaaliaikaista viestintää ja strategista markkinointia kannattaa pohtia.

Opinnäytetyön tekijä koki saavuttaneensa työlle asetetut tavoitteet. Työssä haasteita toivat käsiteltävän kokonaisuuden hahmottaminen sekä eri osalueiden liittymä- ja erkanemiskohtien hahmottaminen. Lisähaastetta antoi GRI G4 -ohjeisto, jonka periaatteet osaksi eroavat vielä tuoreessa lähdekirjallisuudessa esitetyistä GRI:n periaatteista. Haasteellista oli myös tutkimuskysymyksen ratkaisun pohtiminen, ja sitä kautta konkreettisten toimintamalli-ideoiden miettiminen. Lähdeaineistosta ei löytynyt suoranaisesti tutkimuskysymykseen muuta vastausta kuin toteaminen siitä, että GRI -ohjeisto on tarkoitettu enimmäkseen raportointia varten. Koska tutkimuskysymystä kuitenkin haluttiin käsi-

tellä kunnolla ja muodostaa kysymykseen kattava vastaus, mahdollisuuksia alettiin ideoida. Ideoista oli siten mahdollista saada palautetta eri henkilöiltä.

Aikataulullisesti opinnäytetyön toteuttamisen suhteen ei ilmennyt ongelmia. Haastattelujen toteutus siirtyi kommenttien ja käytännön asioiden odottamisen vuoksi tammikuusta helmikuulle. Tämä ei käytännössä haitannut, sillä työlle oli etukäteen aikataulutettu tarvittaessa käytettävää ylimääräistä vara-aikaa. Toimeksiantajapuolen ohjaajien kanssa pidetyt videopalaverit ja sähköpostiasioiminen sekä tarvittavien papereiden postitus olivat riittäviä yhteydenpitokeinoja. Matkustaminen toiselle puolelle Suomea tapaamaan toimeksiantajaohjaajia kasvokkain ei olisi tuonut työhön lisäarvoa. Opinnäytetyön tekijä koki opinnäytetyöprosessin olleen itsenäinen ja opettavainen. Työn aihe lähtökohtineen ja suuntaviivoineen annettiin toimeksiantajalta, mutta opinnäytetyöprosessin aikana työn tilaajapuoli ei esimerkiksi esittänyt lisätoiveita tai muokausehdotuksia. Prosessi siis edellytti itsenäistä pohdintaa ja toimintaa.

Käytettyjen teorialähteiden luotettavuutta pohdittiin. Haastattelujen toteuttaminen puhelimitse teemahaastatteluina oli toimiva aineistonkeruutapa. Haastateltavien ilmeiden ja eleiden tulkintaa sekä fyysistä läheisyyttä ei pidetty tärkeänä näissä haastatteluissa. Opinnäytetyön tekijälle viimeisten haastattelujen toteuttaminen oli helpompaa kuin ensimmäisten haastattelujen tekeminen. Ensimmäisten haastattelujen kohdalla tekijällä ei ollut paljoakaan ennakkotietoja organisaatioiden konkreettisista toimintatavoista. Varsinkin viimeisen haastattelun kohdalla tietoa ja vertailukohtia oli kertynyt aiempien haastattelujen ansiosta. Haastattelun kulun tapauskohtainen muokkaaminen luonnistui yhä paremmin. Kokonaisuuden hallinta helpottui.

Haastattelut nauhoitettiin sanelunauhurille käyttäen apuna puhelimen kaiutinta. Myös haastattelujen aikana vastauksia kirjoitettiin varmuuden vuoksi suoraan tietokoneelle. Kunkin haastattelun jälkeen haastateltavien täydet virkkeet kirjoitettiin sanatarkasti nauhurilta erilliselle tekstitiedostolle. Haastatteluiden kuuntelemisessa paljastui joitain harvoja, yksittäisiä sanoja, joista ei lukuisten kuuntelekertojen jälkeen saatu selvää. Koska tällaiset sanat olivat satunnaisia, ja lauseyhteydet muutoin olivat selkeitä, haastattelujen purun luotettavuus ei merkit-

tävästi heikentynyt. Kahden haastateltavan tapauksessa nauhoitustila loppui kesken haastattelujen lopussa. Tällöin keskityttiin huolellisesti vastausten kirjaamiseen haastatteluvaiheessa. Opinnäytetyön tekijä ei koe, että reliaabelius olisi kärsinyt. Haastatteluissa keskeistä aihepiiriä käsiteltiin melko tarkasti hyvän validiteetin varmistamiseksi. Lopulta haastattelujen tuloksia purettiin mahdollisimman objektiivisesti opinnäytetyöraporttiin. Haastattelujen yhteenvedot tehtiin teemoittain. Yhteisyhteenvedojen lisäksi käytettiin viittauksia haastateltaviin yksilöinä silloin, kun viittaukset koettiin havainnollistaviksi tai muuten tarpeelliseksi esimerkiksi taustatietojen tai epäselvyyden välttämisen vuoksi.

Jos opinnäytetyön tekijänä olisi ollut Verohallinnossa pitkään työskennellyt ja organisaation tavat täysin tunteva henkilö, työn kulku olisi ehkä saattanut olla toisenlainen. Kulku olisi saattanut erota nykyisestä myös, jos tekijänä olisi ollut yhteiskuntavastuun pitkän linjan asiantuntija. Tällöin jo itse työn aihe olisi saatettu hylätä etukäteen, koska tiedossa olisi ollut se, että GRI -ohjeistoa ei ole alkujaan luotu toiminnan ohjauksen välineeksi. Ennakoasenneoituminen olisi saattanut olla vahvaa. Koska opinnäytetyön tekijällä ei ollut tällaisista asioista ennakkotietoja eikä -käsityksiä, asioihin suhtautuminen oli melko avointa. Ilman avointa mieltä näkökulmien pohtiminen olisi voinut muodostua liian vaikeaksi ja epämotivoivaksi.

Työssä haastattelujen määrä on ollut rajallinen, ja jokaisella organisaatiolla on omia toimintatapojaan. Suureellisia yleistä ei siksi kannata tehdä. Yhteiskuntavastuun strategisessa hyödyntämisessä ei ole olemassa tiettyjä ainoita oikeita ratkaisuja. Aihepiiri on samaan aikaan helppo ja vaikea, näkökulmasta riippuen. Erilaiset organisaatiot toimivat eri tavoin vastuullisuudessa, vastuullisuuden hyödyntämisessä päätöksenteossa ja vastuullisuuden raportoinnissa. Olennaista on se, miten yhteiskuntavastuullisuus saadaan aidosti sulautettua organisaatioon. Paljon on kiinni ylimpien toimijoiden asenteista, arvoista ja sitoutuneisuudesta: halutaanko esimerkiksi ryhtyä suuriin vai lieviin toimintatapojen muutoksiin, vai halutaanko itse toimintatapoja muuttaa lainkaan. Jokaisen vaihtoehdon pystyy varmasti perustelemaan. Sopivan ja kullekin toimijalle järkevän tasapainon saavuttaminen voi löytyä hiljalleen vuosien aikana.

Verohallinto on kaiken kaikkiaan alkuvaiheessa yhteiskuntavastuuraportoinnin suunnittelussa. Opinnäytetyö ei voi antaa yksiselitteisiä vastauksia sille, miten Verohallinnon pitäisi edetä toimissaan yhteiskuntavastuuasioiden laajassa hallinnassa ja niiden raportoimisessa. Opinnäytetyöraportti tarjoaa prosessien avuksi erilaisia näkökulmia ja mahdollisuuksia, joita voidaan pohtia, kokeilla, valita, hylätä tai hyödyntää pitkälle tulevaisuuteen saakka. Asiat muodostuvat entistä konkreettisemmiksi, kun ajatuksia ja näkökulmia on koottu kirjallisesti yhteen. Verohallinnon lisäksi opinnäytetyö tarjoaa moninaista tietoa myös muille toimijoille. Opinnäytetyötä voivat hyödyntää esimerkiksi yhteiskuntavastuusta tai Verohallinnosta kiinnostuneet yksittäiset henkilöt ja opiskelijat. Viestinnän kannalta tämä opinnäytetyö kertoo siitä, että Verohallinnossa ollaan kiinnostuneita yhteiskuntavastuun aidosta hyödyntämisestä.

Uusia tutkimusaiheita ja jatkokehittämismahdollisuuksia aihepiiriin liittyen on monia. Voidaan esimerkiksi tutkia, millaisia ovat hyvät yhteiskuntavastuuohjeistukset organisaation henkilökunnalle. Verohallinnon henkilökunnan sitoutumisasteen kehitystä yhteiskuntavastuuseen on myös mahdollista tutkia ja pohtia aiheeseen liittyvää koulutustarvetta. Samoin voidaan tutkia GRI:n mukanaan tuomia kokonaisyötyjä ja -haittoja, kunhan Verohallinnossa on ollut GRI -raportointiohjeisto käytössä riittävän aikaa. Yksi mahdollinen tutkimusaihe on tutkia yhteiskuntavastuuta ja sen raportointia laajasti Verohallinnon sidosryhmien tyytyväisyyden kannalta. Lisäksi Verohallinnon tulevia käytännön toimenpiteitä yhteiskuntavastuuseen liittyen voidaan tulevaisuudessa tutkia niiden toimivuuden ja kehittämisen kannalta.

LÄHTEET

Itsenäiset julkaisut

Bärlund, A. & Perko, S. 2013. Kestävä johtajuus. Bisneksen uusi elinehto. Helsinki: Talentum Media Oy.

FIBS yritys vastuuverkosto 2013. Normit ja ohjeistukset. Viitattu 20.12.2013. www.fibsry.fi > Yritysvastuu > Normit ja ohjeistukset.

Global Reporting Initiative 2013a. Viitattu 1.11.2013 www.globalreporting.org > Languages > Suomi.

Global Reporting Initiative 2013b. Yhteiskuntavastuuraportointi. Viitattu 1.11.2013 www.globalreporting.org > Languages > Suomi > Yhteiskuntavastuuraportointi.

Global Reporting Initiative 2013c. G3.1 Guidelines. Viitattu 7.11.2013 www.globalreporting.org > Reporting > G3 and G3.1 > G3.1 Guidelines.

Global Reporting Initiative 2013d. Sustainability Disclosure Database. Viitattu 28.11.2013 <http://database.globalreporting.org> > Search.

Global Reporting Initiative 2013e. G4. Viitattu 28.11.2013 www.globalreporting.org > Reporting > G4.

Global Reporting Initiative 2013f. Implementation Manual. Viitattu 28.11.2013 www.globalreporting.org > Reporting > G4 > Implementation Manual.

Global Reporting Initiative 2013g. G4-FAQ. Viitattu 21.12.2013 www.globalreporting.org > Resourcelibrary > G4-FAQ.pdf.

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

Halme, M.; Jalas, M.; Joutsenvirta, M. & Mäkinen, J. 2011. Vastuullinen liiketoiminta kansainvälisessä maailmassa. Helsinki: Gaudeamus.

Harmaala, M-M. & Jallinoja, N. 2012. Yritysvastuu ja menestyvä liiketoiminta. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Hirsjärvi, S.; Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15., uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Hopia, A. 2011. Selvitys yhteiskuntavastuuraporttien vertailusta Verohallinnolle. Opinnäytetyö. Ympäristöjohtamisen ja vastuullisen liiketoiminnan koulutusohjelma. Helsinki: Aalto-yliopisto.

Jalava, U. & Matilainen, R. 2010. Dynaaminen johtaminen – kohti yhteisöllistä ja näkemyksellistä johtamista. Helsinki: Tammi.

Jussila, M. 2010. Yhteiskuntavastuu. Nyt. Helsinki: Infor Oy.

Jutila, M.; Mohamed, A. H. & Vauhkonen, P. 2007. Vastuullisuuden johtaminen – Toiminnan kehittäjän opas. Oitmäki: Johtamistaidon opisto JTO.

Juutinen, S. & Steiner, M-L. 2010. Strateginen yritys vastuu. Helsinki: WSOYpro Oy.

Kamensky, M. 2010. Strateginen johtaminen – Menestyksen timantti. 2., tarkistettu painos. Helsinki: Talentum Media Oy.

Karlöf, B & Lövingsson F. H. 2009. Johtamisen näkökulmat - peruskäsitteitä ja malleja. 3. painos. Ruotsinkielisestä alkuteoksesta Management – begrepp och modeller. 2004. Suomentanut Maarit Tillman. Helsinki: Edita Publishing Oy.

KHT-yhdistys 2008. Yhteiskuntavastuuraportointi – vaatimuksia ja erityiskysymyksiä. Helsinki: KHT-Media Oy.

Laasonen, S. 2012. Corporate responsibility guaranteed by dialogue? Examining the relationship between nongovernmental organizations and business. Väitöskirja. Turku: Turun kauppakorkeakoulu.

Lehtipuu, P & Monni, S. 2007. Synergia. Vastuullisen yritystoiminnan menestysmalli. Helsinki: Talentum Media Oy.

Niskala, M.; Pajunen, T. & Tarna, K. 2009. Yhteiskuntavastuun raportointi: Raportointi- ja las-
kentaperiaatteet. Helsinki: KHT-media Oy.

Sajaniemi, S. 2012. Mitä on yritysten yhteiskuntavastuu? Opas ay-aktiiveille. Perustuu ICTU:n julkaisemaan alkuperäislaitokseen ”Corporate Social Responsibility. A guide for Trade Unionists” (2006). Suomalaisiin oloihin kääntänyt ja soveltanut Suvi Sajaniemi. SASKin viestintä päivittänyt käsikirjoitusta 2012. Helsinki: Into Kustannus.

Suomisanakirja.fi 2013a. Viitattu 26.10.2013 www.suomisanakirja.fi/indikaattori.

Suomisanakirja.fi 2013b. Viitattu 26.10.2013 www.suomisanakirja.fi/sidosryhm%C3%A4.

Onkila, T. & Siltanoja, M. 2010. Monologista dialogia? Kriittinen diskurssianalyysi yritysten toimi-
ja-aseman rakentumisesta yritysraporteissa. Liiketaloudellinen aikakauskirja 4/2010. Helsinki: Kauppatieteellinen yhdistys ry, 352 – 368.

Peltonen, T. 2007. Johtaminen ja organisointi. Teemoja, näkökulmia ja haasteita. Keuruu: Ky-
Palvelu Oy.

Pienukiivinen sivistyskirja 2013. Viitattu 26.11.2013 www.cs.tut.fi/~jkorpela/siv/index.html >
Hae sana > Organisaatio.

Pulliainen, E. 2008. Yhteiskuntavastuu. Helsinki: Ochre Chronicles Oy.

Teivainen, T. 2013. Yritysvastuun umpikuja. Helsinki: Kalevi Sorsa -säätiö.

Tenhunen, M. 2013. Raportointi kannattaa. Tilisanomat 4/2013, 23–25.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2013. Yhteiskuntavastuun periaatepäätös. Viitattu 12.11.2013
www.tem.fi > yritykset > yhteiskuntavastuu > Yhteiskuntavastuun periaatepäätös.

Valtiovarainministeriö 2013. Miten ylin johto voi toimia esimerkkinä johtamisen tuloksellisuudessa? Viitattu 1.11.2013 vm.fi > haku > Ruuhonen > Hae > Miten ylin johto voi toimia esimerkkinä
johtamisen tuloksellisuudessa? – Pääjohtaja Pekka Ruuhonen, Verohallinto. Suora osoite
www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/03_muut_asiakirjat/20130904Vaikut/4_Pekka_Ruuhonen.pdf.

Verohallinto 2013a. Ympäristövastuu on osa Verohallinnon toimintaa. Viitattu 1.11.2013
www.vero.fi > Tietoa Verohallinnosta > Verohallinto > Verohallinnon esittely > Ympäristövastuu
on osa Verohallinnon toimintaa.

Verohallinto 2013b. Verohallinnon strategia 2013 - 2018. Viitattu 3.11.2013 www.vero.fi > Tietoa
Verohallinnosta > Verohallinto > Verohallinnon esittely > Verohallinnon strategia 2013 - 2018.

Verohallinto 2013c. Verohallinnon asiakkaat. Viitattu 4.11.2013 www.vero.fi > Tietoa Verohallin-
nosta > Verohallinto > Verohallinnon esittely > Verohallinnon asiakkaat.

Verohallinto 2013d. Verohallinnon organisaatio. Viitattu 4.11.2013 www.vero.fi > Tietoa Verohallinnosta > Verohallinto > Verohallinnon esittely > Verohallinnon organisaatio.

Verohallinto 2013e. Verohallinnon työjärjestys. Viitattu 5.11.2013 www.vero.fi > Syventävät vero-ohjeet > Verohallinnon päätökset > Verohallinnon työjärjestys.

Verohallinto 2013f. Verohallinnon vuosikertomus 2012. Viitattu 20.12.2013 www.vero.fi > Tietoa Verohallinnosta > Verohallinto > Verohallinnon esittely > Verohallinnon vuosikertomukset > Vuosikertomus 2012.

Muut lähteet

Brück, K. 2014. Kehityspäällikön puhelinhaastattelu. 31.1.2014. Yleisradio Oy.

Hopia, A. 2014. Ympäristöasiantuntija, Verohallinto. Henkilökohtainen tiedoksianto 27.1.2014.

Kalliokoski, K. 2014. Yhteiskuntavastuuasiantuntijan puhelinhaastattelu. 6.2.2014. Senaatti-kiinteistöt.

Koivusaari, K. 2014. Talousjohtajan puhelinhaastattelu. 3.2.2014. Hansel Oy.

Pirnes, J. 2013. Laskentapäällikkö, Verohallinto. Henkilökohtainen tiedoksianto 29.10.2013.

Pirnes, J. 2013. Laskentapäällikkö, Verohallinto. Henkilökohtainen tiedoksianto 13.11.2013.

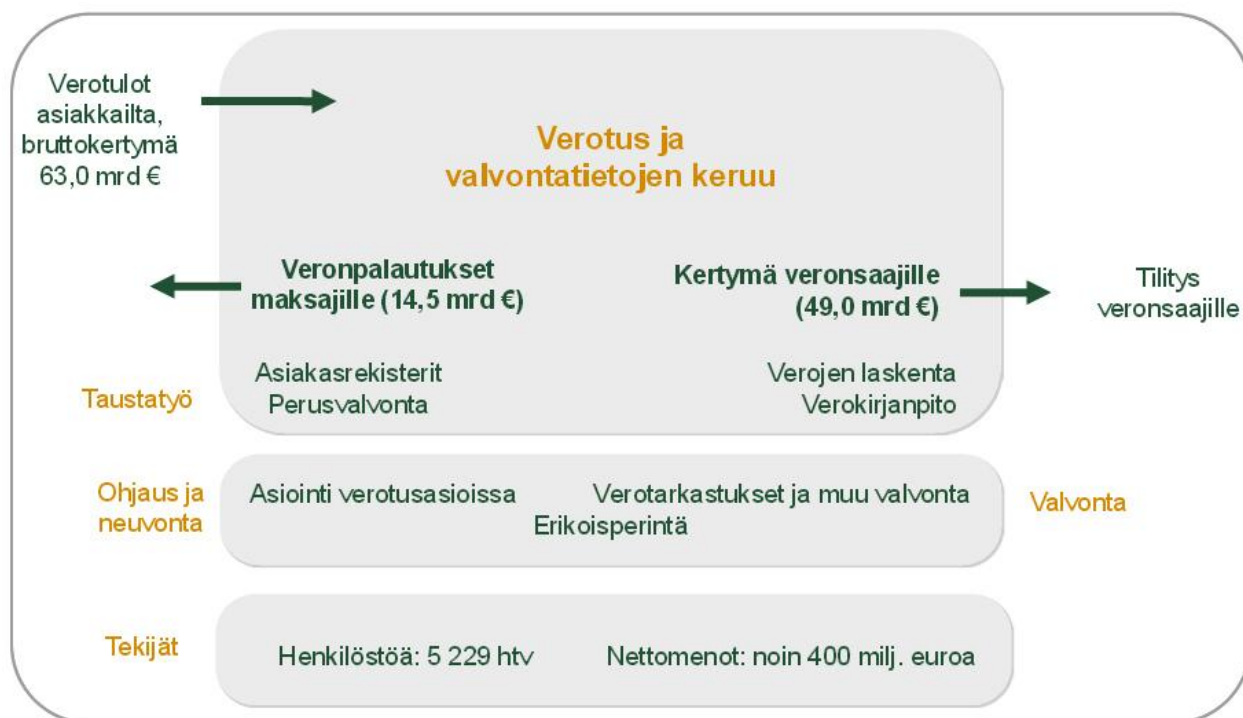
Pirnes, J. 2013. Laskentapäällikkö, Verohallinto. Henkilökohtainen tiedoksianto 29.11.2013.

Pirnes, J. 2014. Laskentapäällikkö, Verohallinto. Henkilökohtainen tiedoksianto 27.1.2014.

Routti, M. 2014. Toiminnanjohtajan puhelinhaastattelu. 4.2.2014. FIBS ry.

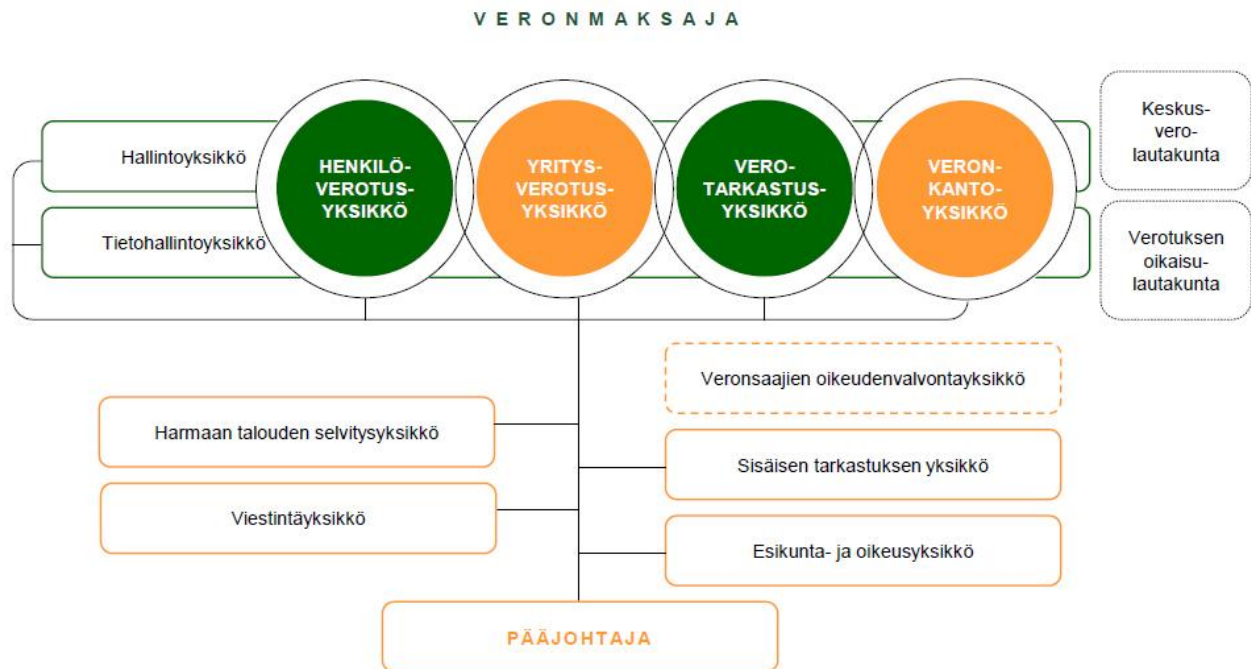
Vehmas, K. 2014. Controller, Verohallinto. Henkilökohtainen tiedoksianto 27.1.2013.

Verohallinnon toiminta tiivistettynä



Perustietoa Verohallinnon toiminnasta (Valtiovarainministeriö 2013, 4).

Verohallinnon organisaatiokaavio



Kaavio Verohallinnon organisaatorakenteesta (Verohallinto 2013d).

Taloudellisen vastuun indikaattorit GRI G4 -ohjeistossa

Taloudellinen suorituskyky (Economic Performance)

- G4-EC1: Taloudellisen lisäarvon syntyminen ja jakautuminen
- G4-EC2: Ilmastonmuutoksesta johtuvat taloudelliset vaikutukset, riskit ja mahdollisuudet
- G4-EC3: Organisaation eläkesitoumusten kattavuus
- G4-EC4: Valtiolta saatu taloudellinen tuki

Läsnäolo markkinoilla (Market Presence)

- G4-EC5: Tunnusluvut eri sukupuolten perusaloituspalkoista verrattuna paikallisiin minimipalkkoihin merkittävässä toimipaikoissa
- G4-EC6: Paikallisen yhteisön palkkaaman vanhemman johdon osuus merkittävässä toimipaikoissa

Välilliset taloudelliset vaikutukset (Indirect Economic Impacts)

- G4-EC7: Infrastruktuuri-investointien ja tuettujen palveluiden kehittyminen sekä vaikutukset
- G4-EC8: Keskeiset epäsuorat taloudelliset vaikutukset, niiden laajuus mukaan luettuna

Hankintakäytännöt (Procurement Practices)

- G4-EC9: Paikallisten toimittajien käyttömenon osuus merkittävässä toimipaikoissa

(Global Reporting Initiative 2013f.)

Verohallinnon sidosryhmiä

- Ammattiyhdistykset
- Asianajajat
- Edita (viestintäkonserni)
- Eläkeyhtiöt
- Hansel Oy (valtion yhteishankintayksikkö)
- Itella
- Kaleva Travel -matkatoimisto
- Kela (Kansaneläkelaitos)
- Keskusverolautakunta
- Kiinteistö- ja siivouspalvelujen tuottajat
- KRP (Keskusrikospoliisi)
- Kuntien eläkelaitos
- Käräjä- ja hovioikeudet
- Lainsäätäjät
- Mainostoimistoja
- Media
- Oikaisulautakuntien jäsenet
- Oikeusaputoimistot
- Paikallispoliisit
- Palkeet
- Pankit
- PRH (Patentti- ja rekisterihallitus)
- Senaatti-kiinteistöt
- Sivullisilmoittajat/tilitoimistot
- Terveystalo ja muut työterveyshuollot
- Tietokarhu Oy ja lukematon määrä atk-konsultteja ja -yrityksiä
- Tietopalveluasiakkaat
- Tulli
- Turvapalveluiden tuottajat
- Tyvi -operaattorit
- Työnantajat
- Työpaikkaruokalat (Amica, Katri-Antell ja Fazer)
- Ulosottoviranomaiset
- Veronmaksajat / verovelvolliset
- Veronmaksajien keskusliitto
- Veronsaajat
- VK (Valtiokonttori)
- VM (valtiovarainministeriö)
- VRK (Väestörekisterikeskus)
- Vuokranantajat
- WWF (World Wild Fund for Nature)

(Pirnes, J. Henkilökohtainen tiedoksianto. 29.11.2013.)

Päätöksenteon ansoja

- Juurtumisansa: ensiksi saadut tiedot saavat ajattelussa suhteettoman suuren painoarvon
- Status quo -ansa: ihmisen halu säilyttää asiat ennallaan
- Varovaisuusansa: estää riskinoton
- Sunk cost -ansa liittyy ihmisen johdonmukaisuushaluun ja pyrkimykseen toimia aiempien päätösten mukaisesti. Esimerkiksi virhetuotteiden valmistuksen keskeyttäminen on vaikeaa.
- Vahvistusansa: päätöksentekijän taipumus hakea näkemyksiään tukevia todisteita
- Hahmotusansa voi saada alkunsa ongelman hahmottamisen tavasta: voitokkaina esitetyt ongelmat johtavat pienempään riskinottoon kuin tappiota tuottavina esitetyt ongelmat.
- Arviointi- ja ennustusansa: ihmisen taipumus yliarvioida ennustamiskykyjään ja suorituksiaan
- Vaikutelma-ansa: taipumus kiinnittää liikaa huomiota sensaatiomaisiin ympäristön tapahtumiin. Objektiivisuus ja suhteellisuudentaju hälvenevät.

Parhaat ansojen välttämiskeinot ovat niiden tiedostaminen ja ulkopuolisen, päätöksiä ja oletuksia kyseenalaistavan henkilön käyttäminen apuna. (Karlöf & Lövingsson 2009, 221–223.)

Haastattelurunko valtion toimijaa edustavalle taholle

Päivämäärä, kellonaika ja paikka:

Haastateltavan nimi ja titteli:

Haastateltavan edustama taho:

GRI ja yhteiskuntavastuu

- Kauanko teillä on ollut GRI -raportointi käytössä? (Miksi? GRI -tavoitteenne?)
- Millä raportointitasolla olette käyttäneet GRI:tä (A, B, C / A+, B+, C+), G3.1/G4? (Varmennus alusta saakka?)
- Miten arvioitte onnistumistanne ja kehittämistarpeitanne GRI:n suhteen?
- Kuinka olennaisimmat sidosryhmänne ovat suhtautuneet GRI:hin? Onko suhtautuminen eronnut odotetusta suhtautumisesta? (Miten?)
- Koetko GRI -raportointinne tai yhteiskuntavastuullisuutenne eroavan yksityisen sektorin toimijan raportoinnista/vastuullisuudesta?
- Miten yhteiskuntavastuu on jalkautettu teillä? Onko riittävää?

GRI ja strategia

- Onko GRI:tä hyödynnetty teillä strategisesti (miten, miksi, suunnitelmat)?
- Millaisia haasteita ja mahdollisuuksia koet olevan GRI:n strategisessa hyödyntämisessä? (Tulevaisuus?)
- Kenen/keiden vastuulla koet olevan GRI:n liittämisen strategiaan ja strategiseen päättämiseen? (/Taloudellisen vastuun alue?)
- Mitä mieltä olet siitä, että henkilöstölle tehdään koostetiedot siitä, mitä eri vastuualueiden vastuullisuus heidän työssään tarkoittaa?

GRI:n taloudellinen vastuu

- Miten hyvin tunnet GRI:n *taloudellisen vastuun* alueen indikaattoreineen (G3.1/G4)?
- Kuka/ketkä teillä ovat päävastuussa yhteiskuntavastuun taloudellisen alueen tiedontuottamisesta GRI -raporttiin?
- Onko teillä ollut ongelmakohtia GRI:n taloudellisen vastuun osa-alueessa (raportoinnissa *tai* vastuullisuudessa)? (Millaisia, milloin, miten selvitty?)

GRI ja päätöksenteko

- Oletteko hyödyntäneet GRI:n taloudellisia indikaattoreita työkaluina strategisessa päätöksenteossa / päätöksenteossa yleisesti? (Ajatuksia?)
- Mitä haasteita ja mahdollisuuksia koet olevan GRI:n *taloudellisen vastuun indikaattoreiden* strategisessa hyödyntämisessä?
- Kauanko pelkästään yhteiskuntavastuun huomioimiseen saa/pitää käyttää aikaa tärkeiden ja vähemmän tärkeiden päätösten tekemisessä?
- Kuinka suuri painoarvo yhteiskuntavastuun asioille on annettava suhteessa muihin tavoitteisiin strategisessa päätöksenteossa / päätöksenteossa yleisesti?

- Mitä ajattelet toimintatapaesimerkistä, jossa:
 - tärkeitä päätöksiä ei tehdä huomioimatta aidosti yhteiskuntavastuuta?
 - tärkeiden päätösten tekemisessä on mukana yhteiskuntavastuun päävastaava, jonka tehtävänä on varmentaa aidon yhteiskuntavastuun toteutuminen ja kyseenalaistaa näkökulmia?
 - strategisen päätöksenteon yhteydessä tutkitaan päätöksen kannalta kohta kohdalta tiivistelmäviikkoa tai sähköistä tiedostoa, johon on koottu GRI:n teille (sidosryhmillenne) oleelliset indikaattorit? (Mitä muuta tiedostossa voi olla?)
 - päätösten yhteiskuntavastuullisia perusteita hyödynnetään reaaliaikaisesti viestinnässä?
 - tärkeiden päätösten tekemisessä ovat mukana yhteiskuntavastuun eri osa-alueiden (taloudellinen ja sosiaalinen vastuu sekä ympäristövastuu) päävastaavat, joiden tehtävänä on kyseenalaistaa näkökulmia ja varmentaa oman vastualueensa vastuun toteutuminen?
 - yhteiskuntavastuusta päävastuullinen ei ole läsnä päätöstenteeissa, mutta kaikki tehdyt tärkeät päätökset raportoidaan tälle yhteiskuntavastuullisine perusteluineen?
 - kaikille päätöstentekijöille (pientenkin päätösten tekijöille) järjestetään koulutusta yhteiskuntavastuun huomioimisesta päätöksenteossa, ja lisäkoulutustarpeesta sekä ongelmakohtista keskustellaan säännöllisesti?
 - tiimit/yksiköt saavat luoda omat toimintamallinsa yhteiskuntavastuun hyödyntämisestä päätöksenteossa, mutta esimiehet raportoivat säännöllisesti yhteiskuntavastuun päävastaavalle vastuun huomioimisesta päätöksenteossa? (Raporttien perusteella päätetään jatkotoimenpiteet?)
 - jokaisen vastualueen indikaattorit käsitellään päätöksenteossa erikseen: rinnakkain/peräkkäin? Mitä mieltä olet vastualueiden painotuksista ja mahdollisista ristiriidoista?
 - muu tapa: millainen?
- Millainen toimintatapa on hyvä GRI -raportoinnin aloittavalle suurelle julkiselle ja alueellisesti hajautuneelle organisaatiolle, jos GRI:n taloudellisia indikaattoreita halutaan hyödyntää strategisessa päätöksenteossa?
- Jos indikaattorien käytölle päätöksenteossa on asetettu tavoitetaso, millaisia ovat hyvät seuranta- ja arviointitavat GRI -indikaattoreiden hyödyntämisasteelle ja -laadulle päätöksenteossa?

Haastattelurunko yhteiskuntavastuun yleisasiantuntijalle

Päivämäärä, kellonaika ja paikka:

Haastateltavan nimi ja titteli:

Haastateltavan edustama taho / haastateltavan tausta:

GRI

- Oletko huomannut eroja julkisorganisaatioiden ja yksityisten toimijoiden välillä GRI:n hyödyntämisessä?
- Ovatko yritysten/toimijoiden henkilöstöt mielestäsi riittävän tietoisia GRI:stä?

GRI ja strategia

- Miten paljon GRI:tä hyödynnetään strategisesti Suomessa ja ulkomailla? Onko eroja julkisorganisaatioiden ja yksityistoimijoiden kesken?
- Konkreettisia GRI:n liitännätapoja strategiseen päätöksentekoon?
- Millaisia haasteita ja mahdollisuuksia koet olevan GRI:n indikaattorien strategisessa hyödyntämisessä?
- Mitä mieltä olet siitä, että henkilöstölle tehdään koostetiedot siitä, mitä eri vastuualueiden vastuullisuus heidän työssään tarkoittaa?

GRI:n taloudellinen vastuu ja päätöksenteko

- Oletko huomannut GRI -raportointia käyttävillä toimijoilla olevan kehittämistarpeita taloudellisen vastuun osa-alueessa (raportoinnissa *tai* vastuullisuudessa)?
- Kenen/keiden vastuulla on GRI:n *taloudellisen vastuun* liittäminen strategiaan ja päätöksentekoon?
- Miten GRI:n taloudellisen vastuun indikaattoreita voidaan hyödyntää työvälineinä strategisessa päätöksenteossa tai päätöksenteossa yleisesti?
- Mitä haasteita ja mahdollisuuksia koet olevan GRI:n taloudellisen vastuun indikaattoreiden strategisessa hyödyntämisessä yksityisten ja julkisten toimijoiden kannalta?
- Kauanko mielestäsi pelkästään yhteiskuntavastuun huomioimiseen saa/pitää käyttää aikaa tärkeiden / vähemmän tärkeiden päätösten tekemisessä?
- Kuinka suuri painoarvo yhteiskuntavastuuasioille on annettava suhteessa muihin tavoitteisiin strategisessa päätöksenteossa ja päätöksenteossa yleisesti?

Mitä ajattelet toimintatapaesimerkistä, jossa:

- tärkeitä päätöksiä ei tehdä huomioimatta aidosti yhteiskuntavastuuta?
 - tärkeiden päätösten tekemisessä on mukana yhteiskuntavastuun päävastaava, jonka tehtävänä on varmentaa aidon yhteiskuntavastuun toteutuminen ja kyseenalaistaa näkökulmia?
 - tärkeiden päätösten tekemisessä ovat mukana yhteiskuntavastuun eri osa-alueiden (taloudellinen ja sosiaalinen vastuu sekä ympäristövastuu) päävastaavat, joiden tehtävänä on kyseenalaistaa näkökulmia ja varmentaa oman yhteiskuntavastuualueensa vastuun toteutuminen?
 - strategisen päätöksenteon yhteydessä tutkitaan päätöksen kannalta kohta kohdalta tiivistelmäviikkoa tai sähköistä tiedostoa, johon on koottu GRI:n yritykselle/organisaatiolle ja sen sidosryhmille oleelliset indikaattorit? (Mitä muuta tiedostossa voi olla?)
 - yhteiskuntavastuusta päävastuullinen ei ole läsnä päätöstenteeissa, mutta kaikki tehdyt tärkeät päätökset raportoidaan tälle yhteiskuntavastuullisine perusteluineen?
 - päätösten yhteiskuntavastuullisia perusteita hyödynnetään aina reaaliaikaisesti viestinnässä?
 - yrityksen / muun toimijan kaikille päätöstentekijöille (pientenkin päätösten tekijöille) järjestetään koulutusta yhteiskuntavastuun huomioimisesta päätöksenteossa (ja lisäkoulutustarpeesta sekä ongelmakohtista keskustellaan vuosittain)?
 - tiimit/yksiköt luovat omat toimintamallinsa yhteiskuntavastuun hyödyntämisestä päätöksenteossa, mutta esimiehet raportoivat säännöllisesti yhteiskuntavastuun päävastaavalle vastuun huomioimisesta päätöksenteossa? (Raporttien perusteella päätetään jatkotoimenpiteet?)
 - jokaisen vastualueen indikaattorit käsitellään päätöksenteossa erikseen: rinnakkain/peräkkäin? Mitä mieltä olet vastualueiden painotuksista ja mahdollisista ristiriidoista?
 - muu tapa: millainen?
- Millainen toimintatapa on hyvä GRI -raportoinnin aloittavalle suurelle julkiselle ja alueellisesti hajautuneelle organisaatiolle, jos GRI:n taloudellisia indikaattoreita halutaan hyödyntää strategisessa päätöksenteossa? (Yhteiskuntavastuun päävastaavia ei ole: vastuu yksikkötasolla?)
 - Jos indikaattorien käytölle päätöksenteossa on asetettu tavoitetaso, millaisia ovat hyvät seuranta- ja arviointitavat GRI -indikaattoreiden hyödyntämisasteelle ja -laadulle päätöksenteossa (esim. kyselyt, haastattelut, kokoukset...)?