

POLKUJA TAVOITTEELLISEEN KESTÄVYYYS- RAPORTOINTIIN

Sitran opit Agenda 2030 -tavoitteiston hyödyntämisestä

Eeva Hellström, Kalle Nieminen ja Pinja Parkkonen



© Sitra 2020

Sitran selvityksiä 163

Polkuja tavoitteelliseen kestävyysraportointiin

Sitran opit Agenda 2030 -tavoitteiston hyödyntämisestä

Kirjoittajat: Eeva Hellström, Kalle Nieminen ja
Pinja Parkkonen

ISBN 978-952-347-148-1 (nid.)

ISBN 978-952-347-149-8 (PDF) www.sitra.fi

ISSN 1796-7104 (nid.)

ISSN 1796-7112 (PDF) www.sitra.fi

PunaMusta Oy, 2020

SITRAN SELVITYKSIÄ -sarjassa julkaistaan Sitran
tulevaisuustyön ja kokeilujen tuloksia.

Esipuhe

Kestävän kehityksen globaali toimintaohjelma Agenda 2030 ja siihen nivoutuvat kestävän kehityksen tavoitteet (SDG) ovat vahvistaneet viime vuosina jalansijaa niin Suomessa kuin muualla maailmalla. Niistä on tullut laajasti tunnustettu ja tunnustettu viitekehys, jota vasten yksityisen, julkisen ja kolmannen sektorin toimijat peilaavat omaa vastuullisuuttaan.

Ulospäin vastuullisuustyö saattaa näkyä pitkälti raportointina, mutta sen tulisi olla vain työn näkyvä osa. Parhaimmillaan työ on sitä, että vastuullisuus ja kestävyys otetaan kaiken toiminnan strategiseksi lähtökohdaksi. Vastuullinen organisaatio ymmärtää yhteiskunnalliset vaikutuksensa toiminnan eri tasolla ja on valmis työskentelemään niiden parantamiseksi. Se voi myös tarkoittaa oman toimialan ja sidosryhmien haastamista kohti kestävämpää tulevaisuutta.

Sitra on suomalaisten tulevaisuustalo, jonka toimintaa on 2010-luvun alusta alkaen ohjannut visio kestävästä hyvinvoinnista. Vuosien varrella visiota on päivitetty siten, että sosiaalisen, ekologisen ja taloudellisen kestävyuden ulottuvuudet kietoutuvat yhä kokonaisvaltaisemmin yhteen.

Vaikka kestävyys on siis vahvasti Sitran työn ytimessä, tulevaisuuteen suuntaavana organisaationa koimme tarvetta liittyä entistä tietoisemmin kestävä kehityksen virtaan. Vuosina 2018–2019 tarkastelimme toimintaamme ”SDG-silmälasiin” kautta kartoittaaksemme Sitran omien tavoitteiden kytkökset globaaleihin kestävä kehityksen tavoitteisiin.

Tämä raportti kuvaa Sitran ensiaskeleet ja kokemukset systemaattisesta kestävyysraportoinnista. Se kertoo työn lähtökohdista ja toteutuksesta keskittyen nimenomaan kestävyysraportointiin. Samalla se täydentää muuta Sitrasta tehtyä arviointia ja raportointia, jossa on tarkasteltu toiminnan tuloksia ja yhteiskunnallista vaikuttavuutta.

Vastuullisuustyö on jatkuvaa oppimista ja kehittymistä. Kartoitus on lisännyt ymmärrystämme sekä kestävä kehityksen viitekehuksesta että omasta toiminnastamme. Se on myös palvellut tulevaisuustyötämme, esimerkiksi uusien projektien valmistelua.

Koska kestävyystyötämme on herättänyt kiinnostusta erityisesti muissa julkisen sektorin toimijoissa, haluamme jo tässä vaiheessa jakaa oppejamme ja havaintojamme samojen kysymysten kanssa työskenteleville. Vastuullisuusraportoinnin eri lähestymistavat ja viitekehykset muodostavat varsinaisen viidakon, eikä raporttimme tarkoitus ole lisätä viidakon tiheyttä, vaan tuoda esiin vastuullisuustyön tärkeyttä ja auttaa suunnistamaan eri viitekehysten välillä.

Tätä raporttia ei olisi syntynyt ilman laaja-alaista yhteistyötä. Kiitokset sitralaisille aloitteellisuudesta ja aktiivisesta osallistumisesta vastuullisuustyöhön! Työryhmämme kiittää myös lukuisia vastuullisuustyöstä kiinnostuneita sidosryhmiä arvokkaasta kokemusten vaihdosta.

KATRI VATAJA

Johtaja, ennakointi ja strategia
Sitra

 **KESTÄVÄN KEHITYKSEN TAVOITTEET**



Sisällys

Tiivistelmä	4
Sammandrag	6
Summary	8
Johdanto	10
OSA 1: Kestävyysraportoinnin miksi, mitä ja miten?	15
Miksi – toiminnasta kertoen vai sitä kehittäen?	16
Mitä – kokonaisvaltaisesti vai kohdistuen?	22
Miten – yhdessä vai kulmahuoneesta käsin?	27
Yhteenveto kestävyyskartoituksissa tehtävistä valinnoista	31
OSA 2: Kartoitus Sitran tavoitteista ja toiminnasta	32
Yhteisöllistä työtä kolmella tasolla	33
Taso 1: Yhteiskunnallinen visio	36
Taso 2: Projektitoiminta	42
Taso 3: Sisäiset käytännöt	47
Mitä tulokset kertovat Sitrasta?	52
OSA 3: Oppeja ja havaintoja kestävyysraportoinnista	55
Kestävyysraportoinnissa on kyse valinnoista	56
Miksi? Kartoitusten parhaat käyttökohteet tunnistetaan yhdessä	58
Mitä? Tavoitteet kannattaa tulkita johdonmukaisesti mutta joustavasti	61
Miten? Yhteistyö sitouttaa koko henkilöstöä	64
LOPUKSI: 10 askelta kestävyysraportointiin	66
Lähteet	67
Liite 1. SDG-tavoitteiden esiintyminen Sitran Hyvinvoinnin seuraava erä -visiossa	73
Liite 2. SDG-tavoitteiden esiintyminen Sitran projektien tavoitteissa	74
Kirjoittajista	75

Tiivistelmä

Kestävyysraportointi osana vastuullisuustyötä

Vastuullisuus on yhä merkittävämpi menestyksen edellytys niin koko yhteiskunnalle kuin sen erilaisille organisaatioille. Vastuullisuustyö heijastelee vahvasti aikaansa. Tänä päivänä aihetta tarkastellaan kokonaisvaltaisemmin kuin koskaan ennen. Yksi osoitus tästä on se, että kestävä kehityksen tavoitteista on muodostunut yksi merkittävä vastuullisuustyön viitekehys. Vastuullisuus ja kestävyys kytkeytyvätkin monin tavoin toisiinsa.

Raportointi on tärkeä osa vastuullisuustyötä, ja siihen löytyy lukuisia eri toimintamalleja ja standardeja. Tässä raportissa keskitymme **kestävyysraportointiin** (*sustainability reporting*), jolla tarkoitamme vastuullisuusraportoinnin sitä osaa, jossa organisaation tavoitteita ja toimintaa peilataan tulevaisuussuuntatuneesti nimenomaan suhteessa kestävä kehityksen tavoitteisiin. Vallitsevana viitekehysnä on tällöin YK:n jäsenmaiden sopima globaali Agenda 2030 -toimintaohjelma. Kestävydestä ei välttämättä raportoida erikseen, vaan se voi myös nivoutua osaksi muuta vastuullisuusraportointia. Tämä raportti on suunnattu erityisesti organisaatioiden kestävyys- ja vastuullisuustyöstä ja -raportoinnista kiinnostuneille.

Kestävyyskartoituksissa on kyse valinnoista

Kestävyyskartoituksia voidaan toteuttaa lukuisin eri tavoin kartoituksen tavoitteista ja käyttökohteista sekä käytettävissä olevasta ajasta, osaamisesta ja resursseista riippuen. Kestävyysraportointia varten tehtävät toiminnan ja tavoitteiden kartoitukset ja arvioinnit muodostavat hyödyllisen pohjan myös muulle kestävyteen tähtäävälle työlle.

Suunnitteluvaiheessa joudutaan tekemään lukuisia valintoja muun muassa sen suhteen, mitä kartoituksella tavoitellaan (miksi?), mihin asioihin kartoitus organisaatiossa kohdennetaan ja millä tavoin Agenda 2030 -toimintaohjelmassa asetettuja nk. SDG-tavoitteita (*Sustainable Development Goals*) käsitellään (mitä?) sekä millä tavoin kartoitus toteutetaan (miten?). Tunnistimme yhteensä 36 erilaista valintaa, joita toimijoiden on tarpeen tehdä.

Kestävyyskartoitus Sitran toiminnasta ja tavoitteista

Toteutimme vuosina 2018–19 Sitran tavoitteita SDG-viitekehyksessä tarkastelevan kestävyyskartoituksen, johon liittyen teimme muun muassa seuraavat valinnat.

MIKSI? Julkisen organisaationa ja Suomen tulevaisuuden menestystä rakentavana yhteiskunnallisena toimijana Sitran odotetaan jo lähtökohtaisesti toimivan avoimesti, vastuullisesti ja kestävästi. Haluamme parantaa valmiuksiamme osallistua kestävydestä käytävään yhteiskunnalliseen keskusteluun ja vahvistaa vaikuttavuuttamme kestävä kehityksen kysymyksissä.

MITÄ? Tarkastelimme SDG-tavoitteiden kytkeytymistä Sitran tavoitteisiin ja toimintaan kolmella tasolla: yhteiskunnallinen visio, projektitoiminta sekä sisäiset käytännöt. Lähtökohdiana oli ajatus, että kestävä kehitys toteutuu parhaiten silloin, kun nämä kolme tasoa tukevat toisiaan. Keskityimme kartoituksessa Sitran tavoitteisiin vaikutusten sijaan, mikä oli perusteltua, koska kartoitus tehtiin ensimmäistä kertaa ja Sitran toiminnan vaikuttavuudesta julkaistiin vuonna 2019 erillinen arvio.

MITEN? Käynnistimme työn henkilöstön aloitteena, ja saimme työlle johdon tuen. Toteutimme työn itseohjautuvasti ja laajassa yhteistyössä työyhteisömmme jäsenten kanssa.

Kun vertailimme Sitran yhteiskunnallisen vision (Hyvinvoinnin seuraava erä) ja projektityön painotuksia keskenään, havaitsimme, että kokonaisuutena projektien painopisteet vastaavat hyvin vision painopisteitä, eli toiminta on strategisesti ohjautuvaa.

Suomen kestävä kehityksen politiikka-arvioinneissa tunnistetut kipupisteet ja vahvuudet näyttäytyivät Sitran tavoitteissa kaksijakoisesti. Yhtäällä Sitrassa on panostettu Suomen keskeisiin kestävä kehityksen kipupisteisiin. Näitä ovat esim. ilmastoteot (SDG #13), ihmisarvoinen työ ja talouskasvu (#8) sekä eriarvoisuuden vähentäminen (#10). Toisaalla Sitrassa on panostettu Suomen vahvuuksien uudistamiseen, kuten hyvään koulutukseen (#4) ja hallintoon (#16).

Kestävää kehitystä edistäviä Sitran sisäisiä käytäntöjä ei ole ennen tätä kartoitusta koottu systemaattisesti yhteen tai sanoitettu riittävästi. Kartoitus nostikin monien sitralaisten tietoisuuteen lukuisia jo kestävä kehitystä edistäviä sisäisiä käytäntöjä. Samalla se tarjosi mahdollisuuden ideoida uusia tapoja edistää kestävä kehitystä työnteon arjessa.

Opit ja havainnot

Mitä syvemmälle pureuduimme omaan kartoitukseemme sitä vakuuttuneempia olimme siitä, että kartoitusta ohjaavat lähestymistapavalinnat kannattaa tehdä tietoisesti ja tilanteen mukaisesti.

KARTOITUSTEN PARHAAT KÄYTTÖKOHEET TUNNISTETAAN YHDESSÄ. Kartoitukselle ei työn alkaessa asetettu kunnianhimoisia viestinnällisiä tai toiminnan kehittämiseen liittyviä tavoitteita. Pikemminkin tavoitteena oli tunnistaa kestävyyskartoituksen mahdollisia hyötyjä ja käyttökohteita yhdessä henkilöstön kanssa.

SDG-TAVOITTEITA KANNATTAA TULKITA JOUSTAVASTI. SDG-tavoitteiden johdonmukainen edistäminen ja soveltaminen onnistuu parhaiten, kun tavoitteita tulkitaan dialogisesti ja joustavasti, organisaation eri tasot ja näkökulmat huomioiden.

LAAJA SISÄINEN YHTEISTYÖ SITOUTTAA HENKILÖSTÖÄ KESTÄVÄN KEHITYKSEN TYÖHÖN. Kestävä kehityksen edistäminen on tavalla tai toisella osa jokaisen työtä ja vahvistaa usein kokemusta työn merkityksellisyydestä.

Tunnistimme kymmenen näkökulmaa, jotka kestävyysraportoinnissa kannattaa huomioida ennen kartoituksen toteuttamista, sen aikana ja sen jälkeen:

1. Pehdy SDG-viitekehyksen ”henkeen” ja periaatteisiin.
2. Selkeytä motiivit viitekehyksen hyödyntämiselle (ja ole niistä rehellinen).
3. Tutustu erilaisiin kestävyysraportoinnin lähestymistapoihin ja niistä käytävään keskusteluun.
4. Valitse kartoituksen lähestymistapa ja menetelmät organisaation tavoitteisiin ja tilanteeseen sopiviksi.
5. Pyri johdonmukaisuuteen kautta linjan lähtien organisaation päämääristä aina sisäisiin käytäntöihin asti.
6. Sovi tulkinnan pelisäännöistä, mutta ole tarvittaessa valmis muuttamaan niitä.
7. Osallista työyhteisöä ja sidosryhmiä.
8. Viesti tuloksista avoimesti, rehellisesti ja vastuullisesti.
9. Harkitse monipuolisesti erilaisia mahdollisuuksia hyödyntää kartoituksen tuloksia.
10. Seuraa ja arvioi toimintaasi säännöllisesti, uusia tavoitteita asettaen.

Sammandrag

STIGAR FÖR MÅLINRIKTAD HÅLLBARHETSRAPPORTERING – Sitras erfarenheter av att utnyttja målen för Agenda 2030

Hållbarhetsrapportering som en del av ansvarsarbetet

Ansvarsfullhet är en förutsättning som spelar en allt större roll när det gäller framgång såväl för samhället som för dess olika organisationer. Ansvarsarbetet avspeglar tydligt sin tid. Idag granskas temat mera övergripande än någonsin tidigare. Ett uttryck för detta är att målen inom hållbar utveckling har blivit en viktig referensram för ansvarsarbetet. Ansvarsfullhet och hållbarhet är sammankopplade på många sätt.

Rapporteringen är en viktig del av ansvarsarbetet och det finns ett stort antal handlingsmodeller och standarder för den. I den här rapporten fokuserar vi på hållbarhetsrapportering (*sustainability reporting*). Med hållbarhetsrapportering avser vi den del av rapporteringen där organisationens mål och verksamhet på ett framtidsinriktat sätt speglas uttryckligen mot målen för hållbar utveckling. Därvid utgör handlingsprogrammet Agenda 2030, som FN:s medlemsstater har avtalat om, den rådande referensramen. Om hållbarhet rapporteras inte nödvändigtvis separat, utan hållbarheten kan ingå i den övriga ansvarsrapporteringen.

Hållbarhetskartläggningarna handlar om val

Hållbarhetskartläggningar kan göras på många olika sätt beroende på kartläggningens mål och användningsändamål samt beroende på tiden, kunskanden och resurserna som finns till förfogande. Kartläggningar och utvärderingar av verksamheten och målen, som görs för hållbarhetsrapporteringen, är en användbar grund även för annat arbete som främjar hållbarhet.

I planeringsfasen måste ett stort antal val göras bland annat avseende målen för kartläggningen (varför?), på vilka företaget i organisationen kartläggningen riktas in och på vilket sätt de s.k. SDG-målen (*Sustainable Development Goals*), som fastställts i handlingsprogrammet Agenda 2030, behandlas (vad?), samt på vilket sätt kartläggningen genomförs (hur?). Vi identifierade sammanlagt 36 olika val, som det är nödvändigt för aktörerna att göra.

Hållbarhetskartläggning av Sitras verksamhet och mål

Under åren 2018–2019 gjorde vi en hållbarhetskartläggning av Sitras mål med SDG-målen som referensram. För kartläggningen gjorde vi bland annat följande val.

VARFÖR? Eftersom Sitra är en offentlig organisation och en samhällsaktör som arbetar för att skapa framgång för Finland i framtiden är utgångspunkten att Sitra ska agera öppet, ansvarfullt och hållbart. Vi vill förbättra vår färdighet att ta del i samhällsdiskussionen om hållbarhet och stärka vår slagkraft i frågor som gäller hållbar utveckling.

VAD? Vi studerade SDG-målen koppling till Sitras mål och verksamhet på tre nivåer: samhällsvisionen, projektverksamheten och den interna praxisen. Utgångspunkten var att hållbar utveckling fullföljs bäst när de tre nivåerna stöder varandra. I kartläggningen fokuserade vi på Sitras mål i stället för på effekterna. Detta var befogat eftersom det var första gången som kartläggningen gjordes och en separat utvärdering av effektiviteten av Sitras verksamhet publicerades år 2019.

HUR? Vi inledde arbetet på personalens initiativ och ledningen gav sitt stöd för det. Vi utförde arbetet på ett självstyrt sätt och i brett samarbete med medlemmarna i vår arbetsgemenskap.

När vi jämförde Sitras samhällsvision (Välfärdens nästa rond) och fokusområdena inom projektarbetet märkte vi att som helhet motsvarar projektens och visionens fokusområden i hög grad varandra. Verksamheten styrs alltså enligt strategin.

Smärtpunkterna och de starka sidorna, som identifierats i utvärderingar av politiken för hållbar utveckling i Finland, tog sig ett tudelat uttryck i Sitras mål. Å ena sidan har Sitra fokuserat på de väsentliga smärtpunkterna när det gäller hållbar utveckling i Finland. Dessa är till exempel klimatgärningar (SDG #13), anständiga arbetsvillkor och ekonomisk tillväxt (#8) samt minskad ojämlikhet (#10). Å andra sidan har Sitra satsat på utveckling av Finlands starka sidor, såsom god utbildning (#4) och god förvaltning (#16).

Före den här kartläggningen har interna förfaringssätt som främjar hållbar utveckling inte utarbetats systematiskt eller formulerats tillräckligt på Sitra. I och med kartläggningen blev många anställda de facto medvetna om en hel del intern praxis som redan främjar hållbar utveckling. Samtidigt gav kartläggningen möjlighet att hitta på nya sätt att främja hållbar utveckling i det dagliga arbetet.

Lärdomar och observationer

Ju djupare vi analyserade vår egen kartläggning, desto mer övertygade blev vi om att det lönar sig att medvetet och situationsanpassat välja tillvägagångssätten som styr kartläggningen.

DE BÄSTA ANVÄNDNINGSAÄNDAMÅLEN FÖR KARTLÄGGNINGEN IDENTIFIERAS TILLSAMMANS. När arbetet inleddes ställdes inga ambitiösa mål upp för kartläggningen rörande kommunikation eller utveckling av verksamheten. Snarare var målet att tillsammans med personalen identifiera eventuell nytta och eventuella användningsändamål för kartläggningen.

FLEXIBEL TOLKNING AV SDG-MÅLEN LÖNAR SIG. Konsekvent främjande och tillämpning av SDG-målen lyckas bäst om målen tolkas i dialog och på ett flexibelt sätt så att organisationens olika nivåer och synvinklar beaktas.

BRETT INTERNT SAMARBETE ENGAGERAR PERSONALEN I ARBETET FÖR HÅLLBAR UTVECKLING. Att främja hållbar utveckling är på ett eller annat sätt en del av allas arbete, vilket ofta stärker upplevelsen av att arbetet är betydelsefullt.

Vi identifierade tio aspekter som det före, under och efter kartläggningen är lönt att beakta i hållbarhetsrapporteringen:

1. Sätt dig in i SDG-referensramens ”anda” och principer.
2. Klargör motiven för användningen av referensramen (och var ärlig gällande dem).
3. Bekanta dig med olika tillvägagångssätt för hållbarhetsrapportering och med diskussionen om dem.
4. Välj lämpliga tillvägagångssätt och metoder för kartläggningen med tanke på organisationens mål och situation.
5. Sträva efter genomgående konsekvens börjande från målen för organisationen till den interna praxisen.
6. Kom överens om spelreglerna för tolkningen, men var vid behov beredd att ändra dem.
7. Engagera arbetsgemenskapen och intressegrupper.
8. Informera öppet, ärligt och ansvarsfullt om resultaten.
9. Fundera ur olika synvinklar på möjligheter att använda resultaten av kartläggningen.
10. Följ upp och utvärdera din verksamhet regelbundet och ställ upp nya mål.

Summary

PATHWAYS TO GOAL-ORIENTED SUSTAINABILITY REPORTING – Sitra's experiences from adhering to the 2030 Agenda goals

Sustainability reporting as part of the responsibility of organisations

Responsibility is an increasingly important precondition for the success of society as a whole and for its different organisations. Work on responsibility strongly reflects the time we live in. The topic is now being examined more comprehensively than ever before. One indication of this is the fact that the Sustainable Development Goals (SDGs) have become an important framework for work on responsibility. Responsibility and sustainability are indeed linked in many ways.

Reporting is an important part of the work on responsibility and can be carried out according to a variety of operating models and standards. In this report, we will focus on sustainability reporting, by which we refer to the area of responsibility reporting in which an organisation's objectives and activities are reflected against the Sustainable Development Goals in a future-oriented manner. The prevailing framework for this is the 2030 Agenda, the global action plan adopted by the UN's member states. Sustainability is not necessarily reported separately, as it can also be integrated into other responsibility reporting.

Sustainability surveys are about choices

Sustainability surveys can be implemented in a number of ways depending on the objectives and intended use of the survey and the available time, skills and resources. The surveys and assessments of activities and objectives carried out for the purpose of sustainability reporting also form a useful basis for other work aimed at reaching sustainability.

At the planning stage, a number of choices have to be made about what the aim of the survey is (why?), what kinds of issues the survey will be targeted at in the organisation and how the SDGs (Sustainable Development Goals) set out in the 2030 Agenda will be addressed (what?), and how the survey will be implemented (how?). We identified a total of 36 different choices that need to be made.

Sustainability survey of Sitra's activities and objectives

Between 2018 and 2019, we carried out a sustainability survey that examined Sitra's objectives within the SDG framework. In the survey, the following choices were among those we made.

WHY? As a public organisation and a societal actor building Finland's future success, Sitra is expected to act in an open, responsible and sustainable manner. We want to improve our capacity to participate in the societal discussion on sustainability and strengthen our impact on issues related to sustainable development.

WHAT? We examined the link between the SDGs and Sitra's objectives and activities on three levels: societal vision, project activities and internal practices. The starting point was the idea that sustainable development is best realised when these three levels support each other. In the survey, we focused on Sitra's objectives instead of impacts. This decision was justified because the survey was carried out for the first time and a separate assessment on the impact of Sitra's operations was published in 2019.

HOW? We launched the work as a staff initiative and had the management's support for it. We implemented the work in a self-directed manner and in broad co-operation with the members of our work community.

When we compared the focus areas of Sitra’s societal vision (“The next era of well-being”) and the focus areas of our project activities, we found that the focus areas of the projects as a whole corresponded effectively to the focus areas of the vision, meaning that the activities were strategically guided.

The problem areas and strengths identified in the evaluations of Finland’s sustainable development policy were visible in Sitra’s objectives in two ways. On the one hand, Sitra has addressed the main problem areas of sustainable development in Finland. They include climate actions (SDG #13), decent work and economic growth (#8) and reducing inequality (#10). On the other hand, Sitra has invested in reforming Finland’s strengths, such as quality education (#4) and good administration (ref. SDG #16 for peace, justice and strong institutions).

Before this survey, Sitra’s internal practices promoting sustainable development had not been systematically gathered in one place or described to a sufficient extent. As a result of the survey, many members of the Sitra work community became aware of several already existing practices that promoted sustainable development. At the same time, the survey provided an opportunity to generate ideas for new ways of promoting sustainable development in the daily work.

Lessons learned and observations

The more in depth we worked on our survey, the more convinced we became that the approaches governing the surveys should be chosen consciously and according to the situation.

THE BEST USES FOR THE SURVEYS ARE IDENTIFIED TOGETHER. No ambitious objectives for communication or operational development were set for our survey when the work began. The aim was rather to work together with the members of our work community to identify the potential benefits of the sustainability survey and the purposes for which the survey could be used.

THE SDGS SHOULD BE INTERPRETED FLEXIBLY. Systematic promotion and application of the SDGs is most successful when the goals are interpreted flexibly and through a dialogue, considering the different levels and perspectives in the organisation.

BROAD INTERNAL CO-OPERATION COMMITS STAFF TO WORKING IN A WAY THAT PROMOTES SUSTAINABLE DEVELOPMENT. The promotion of sustainable development is part of everyone’s work one way or another and often reinforces the perception of work as meaningful.

We identified 10 points of view that should be taken into consideration in sustainability reporting before, during and after a sustainability survey.

1. Learn about the “spirit” and principles of the SDG framework.
2. Clarify the motives for using the framework (and be honest about them).
3. Explore the different approaches used in sustainability reporting and familiarise yourself with the discussion about them.
4. Select an approach and survey methods that suit the organisation’s objectives and circumstances.
5. Try to be consistent in everything you do, from setting goals for the organisation to internal practices.
6. Agree on the rules for interpretation but be prepared to change them if necessary.
7. Involve the work community and interest groups.
8. Communicate information about the results openly, honestly and responsibly.
9. Consider different opportunities for using the results of the survey.
10. Monitor and evaluate your activities regularly and set new objectives.

Johdanto

Kestävä kehitys on saanut yhä voimakkaamman jalansijan viitekehyksenä, jonka kautta organisaatiot kertovat toiminnastaan ja kehittävät sitä. Tulevaisuustalona halusimme Sitrassa peilata toimintaamme ja tavoitteitamme globaalin Agenda 2030 -toimintaohjelman niin kutsuttuihin SDG-tavoitteisiin. Lisäksi meitä kiinnosti oppia lisää siitä, miten ja mistä lähtökohdista käsin erilaiset organisaatiot hyödyntävät kestävän kehityksen viitekehystä omassa työssään.

Kestävä kehitys: politiikasta organisaatioiden kirittäjäksi

VASTUULLISUUS on yhä merkittävämpi menestyksen edellytys niin koko yhteiskunnalle kuin sen erilaisille organisaatioille. Vastuullisuustyö heijastelee vahvasti aikaansa. Eri aikoina työssä ovat painottuneet eri näkökulmat, kuten organisaation avoimuus, sidosryhmien odotukset, toiminnan vaikutukset ympäristöön ja yhteiskuntaan sekä vastuullisuuden johtaminen.¹

Tänä päivänä vastuullisuutta tarkastellaan kattavammin ja kokonaisvaltaisemmin kuin koskaan ennen. Kestävän kehityksen tavoitteista on vähitellen muodostunut tärkeä vastuullisuustyön ja toiminnan kehittämisen viitekehys. Vastuuta ei kanneta vain suhteessa nyky-yhteiskuntaan ja sen taloudellisten ja sosiaalisten sidosryhmien odotuksiin, vaan myös suhteessa ympäristöön ja tuleviin sukupolviin.

Yhteiskuntavastuu ja kestävyys kytkeytyvät monin tavoin toisiinsa, minkä vuoksi käsitteet usein sekoittuvat. Monet organisaatiot puhuvat yhteiskuntavastuusta ja kestävydestä ikään kuin synonyymeina. Osa toimijoista pitää yhteiskuntavastuuta kestävyiden osana, osa päinvastoin. Osa korostaa käsitteiden vahvoja yhtymäpintoja², osa niiden välisiä eroja³.

VASTUULLISUUDESTA RAPORTOINTI on tärkeä osa vastuullisuustyötä. Vastuullisuusraportoinnin työkalut ja ohjeistukset on suunnattu pääosin yrityksille, mutta niitä käyttävät myös järjestöt, säätiöt ja julkiset tahot. Yhtenä syynä suurten yritysten yhteiskuntavastuuraportoinnin yleistymiselle on ollut vuonna 2017 voimaan astunut Euroopan parlamentin ja neuvoston direktiivi, joka edellyttää yli 500 henkeä työllistäviltä yrityksiltä raportointia vastuullisuudestaan tilinpäätöksen yhteydessä.⁴

1 Kurittu 2018.

2 Ks. esim. Visa 2018; Stahl Group 2018.

3 Yhteiskuntavastuun ja kestävän kehityksen eroista ks. esim.: Bansal & DesJardine 2015.

4 Euroopan parlamentin ja neuvoston direktiivin (2014/95/EU) täytäntöönpanosta tehdyn tutkimuksen mukaan jotkin jäsenvaltiot ovat laajentaneet direktiivin soveltamisalaa. Esimerkiksi Ruotsi on laajentanut direktiivin koskemaan myös henkilömäärältään pienempiä yrityksiä laskemalla rajaa 500:sta 250 työntekijään ja vastaavasti Kreikka on laskenut rajaa peräti 10 työntekijään (GRI, CSR Europe ja Accountancy Europe, 2017).

Vastuullisuustyössä käytettävien viitekehysten monipuolistuminen ja niissä huomioitavien näkökulmien laajeneminen on johtanut tilanteeseen, jossa raportointiin käytetään lukuisia eri toimintamalleja ja standardeja⁵. Lakiin perustuvia vaatimuksia on toistaiseksi asetettu vain vähän. Yhteiskuntavastuuraportointi perustuu edelleen suurelta osin vapaaehtoisuuteen, joten on yritysten itsensä päätettävissä, minkä viitekehysten tai standardin he valitsevat.

Organisaatiot saattavat raportoida yhteiskuntavastuustaan ja siitä, miten heidän toimintansa edistää kestävä kehitystä joko erikseen tai niitä yhdistäen. Raportteja voidaan kutsua esimerkiksi kestävyysraporteiksi, yritysvastuuraporteiksi tai vastuullisuusraporteiksi. Toisinaan kestävydestä tai vastuullisuudesta raportoidaan osana vuosiraporttia. Käytännön tasolla eri raportoinnin viitekehukset näyttäisivätkin lähentyvän toisiaan. Esimerkiksi Suomen parhaissa vastuullisuusraporteissa näkyy vahva suunta kohti yhtä kestävä kehityksen tämän hetken merkittävintä tavoitetta: vähähiilistä taloutta⁶.

Viitekehysten moninaisuus on lisännyt tarvetta raportointikäytäntöjen systematisoinnille. Kansainvälinen International Integrated Reporting Council onkin käynnistänyt projektin⁷, joka pyrkii lisäämään eri raportointiviitekehysten, -standardien ja -vaatimusten koherenssia, yhdenmukaisuutta ja vertailtavuutta. Projektissa ovat mukana useat keskeiset vastuullisuusraportoinnin viitekehelyksiä kehittävät ja ylläpitävät organisaatiot.

Myös Suomessa valtion virastojen vastuullisuusraportoinnin käytäntöjä yhtenäistetään ja kehitetään vuoden 2020 aikana.⁸

Jatkossa virastoilta, laitoksilta ja ministeriöiltä edellytetään toiminnan vastuullisuuden vuosittaista raportointia. Valtiokonttori on käynnistänyt yhdessä pilottivirastojen kanssa kehitystyön, jonka aikana valtiolle muodostetaan kestävä kehityksen tavoitteille (SDG) ja Global Reporting Initiativeen GRI-standardeille perustuva raportointikehys. Yhtenäisen raportointikehysten avulla vastuullisuudesta pyritään saamaan vertailukelpoista tietoa yli virasto- ja hallinnonrajojen sekä tukemaan kestävämpää ja vastuullisempaa virastoarkea.

TÄSSÄ RAPORTISSA ymmärrämme organisaation vastuullisuuden ja vastuullisuustyön laajasta näkökulmasta siten, että se sisältää sekä yhteiskuntavastuun että kestävä kehityksen. Koska hyödynämme Sitran toiminnan kartoituksessa kestävä kehityksen Agenda 2030 -viitekehystä, emmekä sovelta systemaattisesti mitään vastuullisuusraportoinnin standardia, kutsumme työtämme kestävyysraportoinniksi.

Kestävyysraportoinnilla (*sustainability reporting*) tarkoitamme raportointia, jossa organisaation tavoitteita ja toimintaa peilataan tulevaisuussuuntautuneesti nimenomaan suhteessa kestävä kehityksen tavoitteisiin. Kestävässä kehityksessä on pohjimmiltaan kysymys tulevaisuudesta sekä eri sukupolvien välisestä oikeudenmukaisuudesta.

Yrityksen näkökulmasta kestävyteen panostamalla pyritään kehittämään yritystoimintaa koko arvoketjussa siten, että se mahdollistaa tulevaisuuden menestystä ja uutta liiketoimintaa. Parhaimmillaan työ kytkeytyy vahvasti yrityksen strategiaan. Koska tavoitteena on pikemminkin edistää

5 Näistä tunnetuimpia ovat Global Reporting Initiative (GRI), YK:n Global Compact sekä erityisesti vastuullista sijoitustoimintaa tukeva ESG-raportointi. GRI on pyrkinyt jatkuvasti vahvistaa asemaansa johtavana vastuullisuusraportoinnin viitekehysten ja huomioitujen ohjeistuksensa myös, miten YK:n Global Compactin ja EU direktiivien raportointi onnistuvat sen puitteissa. Hieman uudempia viitekehelyksiä ovat kestävyysperusteisia sijoituspäätöksiä tukeva SASB (Sustainability Accounting Standards Board, 2018) standardi ja ilmastonmuutoksesta aiheutuvien riskien ja mahdollisuuksien raportointiin soveltuva TCFD (Task Force on Climate-Related Financial Disclosures, 2017) työkalu, joka on herättänyt kiinnostusta erityisesti sijoittajien ja lainsäätäjien keskuudessa.

6 Ks. FIBS 2019a.

7 The Corporate Reporting Dialogue, ks. <https://corporatereportingdialogue.com>.

8 Valtiokonttori 2020.

kuin todentaa kestävä kehitystä, raportoinnin avulla pyritään vaikuttamaan kaikkiin arvoketjun toimijoihin. Kestävyysraportointia ei tulekaan tarkastella vain organisaation kohdistuvien ulkoisten odotusten tai organisaation profiloinnin näkökulmasta, vaan erityisesti oman toiminnan kehittämisen mahdollistajana.

Kestävyysraportointi on kehittynyt voimakkaimmin yksityisellä sektorilla⁹. Se on kuitenkin hitaasti leviämässä myös julkiselle sektorille ja on jo yleistynyt etenkin valtio-omisteisissa yrityksissä ja julkishallinnossa¹⁰. Kestävyysraportoinnin hitaampaa leviämistä julkisissa organisaatioissa saattaa selittää oletus, että yhteiskunnalliset toimijat pyrkivät jo lähtökohtaisesti kestävyteen ja toimivat vastuullisesti. Lisäksi julkisilla toimijoilla on jo muutenkin suuremmat läpinäkyvyysvaatimukset kuin yksityisillä organisaatioilla.

AGENDA 2030:STA eli YK:n kestävän kehityksen toimintaohjelmasta sekä sen sisältämistä kestävä kehityksen tavoitteista, eli niin kutsutuista SDG-tavoitteista (*Sustainable Development Goals*) on vähitellen muodostunut keskeinen kansainvälisen politiikkadialogin viitekehys. Agenda 2030-toimintaohjelmassa korostetaan, että sen toimeenpano vaatii ponnisteluja yhteiskuntien kaikilta toimijoilta ja sektoreilta niin yrityksiltä, valtionhallinnolta, kunnilta ja kaupungeilta kuin kansalaisyhteiskunnalta.

Agenda 2030 -toimintaohjelmaa hyödynnetään lisääntyvässä määrin sekä toimin-

nasta kertomisen että sen kehittämisen peilauspintana niin yrityksissä kuin muissa organisaatioissa.¹¹ SDG-tavoitteet eivät tarjoa viitekehystä vain toiminnasta viestimiseen, vaan myös niiden toiminnan kehittämiseen, johtamiseen, riskien kartoittamiseen ja (liiketoiminta)mahdollisuuksien kartoittamiseen.

Organisaatiot voivat liittyä keskusteluun kestävästä kehityksestä eri tavoin. Osa on peilannut omaa toimintaansa systemaattisesti SDG-tavoitteisiin. Osa on mukana kestävään kehitykseen liittyvässä keskustelussa, mutta ei ole välttämättä vielä kytenyt tekemistään SDG-tavoitteisiin. Osalle SDG-tavoitteet tarjoavat konkreettisen väylän, jota kautta on helppo tulla mukaan kestävästä kehityksestä käytävään keskusteluun.

Selvityksen tausta ja tarkoitus

Julkisena organisaatioina ja Suomen tulevaisuuden menestystä rakentavana yhteiskunnallisena toimijana Sitran odotetaan jo lähtökohtaisesti toimivan avoimesti, vastuullisesti ja kestävästi. Sitra teettikin vuosina 2016–19 laajat ulkoiset arvioinnit¹² toimintansa vaikuttavuudesta. Keskeisenä viitekehystenä oli yhteiskunnallisen muutoksen tekeminen Sitralle asetettujen yhteiskunnallisten vaikuttavuustavoitteiden¹³ valossa. Arvioinnin toteuttamisesta vastasivat kokoneet, riippumattomat arvioijat. Arvioinnin aineisto koostui muun muassa lukuisten sidosryhmien haastatteluista.

9 Yksityisellä sektorilla kestävyysraportointiin viitataan monilla eri käsitteillä: "raportointi muista kuin taloudellisista tiedoista", "yrityksen yhteiskuntavastuuraportointi" tai "ympäristöön, yhteiskuntaan ja hyvään hallintotapaan (ESG) liittyvä raportointi". Kestävyysraportointi kuuluu myös "laajennettuun ulkoiseen raportointiin (EER)" tai "yhdenmukaiseen raportointiin (Euroopan tilintarkastustuomioistuimien 2019).

10 Euroopan tilintarkastustuomioistuin 2019.

11 Business & Sustainable Development Commission 2017.

12 Halme et al. (2019); Valtakari et al. (2019); Uusikylä et al. (2019); Hjelt et al. (2019); Oosi et al. (2018); Halme et al. (2017); Oosi et al. (2017).

13 Vaikuttavuusarvioinnissa lähtökohtana ovat olleet Sitran vaikuttavuustavoitteet, jotka on kuvattu Sitran Visio Suomelle -raportissa (Cook ym. 2014) sekä vaikuttavuustavoitteisiin lisätyt tavoitteet Suomessa tunnetaan tulevaisuuden mahdolliset kehityssuunnat ja Sitra on kansallisesti ja kansainvälisesti tunnustettu, vastuullinen ja riippumaton tulevaisuusorganisaatio (think-and-do-tank).

BOKSI 1

**SUOMEN KESTÄVÄN KEHITYKSEN POLITIIKKA
AGENDA 2030:N AIKAKAUTENA**

YK:n kestävän kehityksen globaali toimintaohjelma, Agenda 2030, hyväksyttiin 193 valtion päämiestasolla YK:n kestävän kehityksen huipukokouksessa New Yorkissa 25.9.2015. Seuraavan vuoden alusta voimaan tullut Agenda 2030 sisältää 17 laajaa ja kunnianhimoista kestävän kehityksen tavoitetta. Näistä niin kutsutuista SDG-tavoitteista (*Sustainable Development Goals*) on vähitellen muodostunut keskeinen kansainvälisen politiikkadialogin viitekehys.

Agenda 2030 on valtioita poliittisesti sitova asiakirja, jonka toimeenpano ja seuranta on lähtökohtaisesti kansallisten hallitusten vastuulla. SDG-viitekehys onkin useissa maissa ottanut vahvan jalansijan kansallisilla agendoilla.

Suomella on jo yli 25 vuoden kokemus kestävän kehityksen toimikunnan työstä sekä kestävän kehityksen politiikan kansallisesta tavoitteenasetannasta ja toimeenpanosta. Agenda 2030:n voimaantulon myötä kestävän kehityksen politiikan painoarvo Suomessa on entisestäänkin vahvistunut.

Suomen kestävän kehityksen toimikunta päivitti jo keväällä 2016 kestävän kehityksen yhteiskuntasitoumuksen¹⁴ huomioimaan Agenda 2030-tavoitteet. Samalla käynnistettiin hallituksen selonteon valmistelu Agenda 2030:n kansallisesta toimeenpanosta, johon liittyvistä suunnitelmista Suomi raportoi YK:lle kesällä 2016 ensimmäisten maiden joukossa.

Vuoden 2016 alussa kestävän kehityksen politiikka asemoitui kansallisessa politiikassa myös uudella tavalla, kun vastuu sen koordinaatiosta siirtyi ympäristöministeriöltä valtioneuvoston kanslialle. Muutoksen myötä kestävän kehityksen politiikan painoarvo on vahvistunut ja mahdollisuudet rakentaa ja edistää poikkihallinnollista toimeenpanoa ovat parantuneet.

Sen lisäksi että valtioneuvoston selonteko globaalin Agenda 2030:n kansallisesta toimeenpanosta¹⁵ asettaa kestävän kehityksen keskeiset tavoitteet, siinä määritetyt politiikkaperiaatteet tuovat kestävän kehityksen lähemmäs politiikan ja hallinnon pääprosesseja, kuten budjetointia tai tulosohjausta.

Keväällä 2019 valmisteltu uusi hallitusohjelma on niin ikään nostanut kestävän kehityksen yhdeksi keskeiseksi viitekehyykseksi, hallitusohjelman otsikkoa myöten. Sen tavoitteena on luoda Suomesta sosiaalisesti, taloudellisesti ja ekologisesti kestävän kehityksen yhteiskunta vuoteen 2030 mennessä.¹⁶ Hallitusohjelman mukaisesti laaditaan kansallinen tiekartta SDG-tavoitteiden saavuttamiseksi vuoteen 2030 mennessä.

14 Kestävän kehityksen toimikunta 2016.

15 Valtioneuvosto 2017.

16 Pääministeri Antti Rinteen hallitusohjelman (Valtioneuvosto 2019) otsikkona on: "Osaava ja osallistava Suomi – sosiaalisesti, taloudellisesti ja ekologisesti kestävä yhteiskunta".

Viime vuosina kestävä kehityksen viitekehys on saanut yhä voimakkaamman jalansijan sekä Suomessa että maailmalla. Koimme Sitrassakin vahvasti tulevaisuuteen suuntaavana organisaationa tarvetta liittyä entistä tietoisemmin kestävä kehityksen virtaan.

Lähtökohtanamme oli ajatus, että oman toimintamme ja SDG-tavoitteiden välisten kytkentöjen parempi tuntemus rakentaa yhteistä kieltä muiden kestävä kehityksen edelläkävijöiden kanssa ja mahdollistaa työmme paremman kytkemisen laajempaan kansainväliseen viitekehukseen. SDG:t luovat niin ikään viitekehysten, jonka kautta kestävä kehitystä edistävistä tavoitteistamme on mahdollista viestiä entistä vaikuttavammin. Näimme SDG-tavoitteet myös yhtenä mahdollisena peilinä, jonka kautta voimme tarkastella ja kehittää omaa toimintaamme.

Näistä lähtökohdista toteutimme vuosina 2018–19 Sitran tavoitteita SDG-viitekehityksessä tarkastelevan kartoituksen, joka on ensimmäinen laatuaan. Tämä nimenomaan kestävyysraportointiin keskittyvä selvitys täydentää siten Sitran toiminnan aiempaa arviointia ja raportointia¹⁷.

Kestävyteen tähtäävä työ ei tule koskaan valmiiksi. Jatkuva oppiminen on olennainen osa ja myös keskeinen motivaatio kestävyysraportointillemme Meitä kiinnostaa myös se, miten muut organisaatiot hyödyntävät kestävä kehityksen viitekehystä omassa työssään. Kertomalla lähestymistavastamme ja tuloksistamme haluamme myös mahdol-

listaa aiheesta kiinnostuneille saamistamme niin hyvistä kuin huonoista kokemuksistamme oppimisen.

Selvityksen ensimmäisessä osassa (Osa 1) kuvaamme vaihtoehtoisia lähestymistapoja SDG-viitekehityksen hyödyntämiseen. Kestävyysraportoinnin osalta tarkastelemme erilaisia tapoja kohdentaa arviointia ja tulkita SDG-tavoitteita. Kestävyysraportoinnin toteutukseen liittyen pohdimme muun muassa johdon, henkilöstön sekä sidosryhmien mahdollisia rooleja.

Seuraavaksi (Osa 2) esittelemme Sitran kestävyysraportoinnin lähtökohdat ja tulokset. Tarkastelemme muun muassa sitä, miten SDG-tavoitteet kytkeytyvät Sitran visioon, projektien tavoitteisiin sekä sisäisiin toimintamalleihin. Kuvaamme henkilöstön aloitteesta syntyneitä sekä henkilöstön itseohjautuvasti vuosina 2018–19 toteuttamaa arviointia sekä sen tuloksia. Lisäksi vertailemme tuloksia Suomea koskeviin kestävä kehityksen arviointeihin.

Selvityksen viimeisessä osassa (Osa 3) pohdimme omien havaintojemme kautta, mitä hyötyjä vastaavanlainen raportointi voi kestävästä kehityksestä kiinnostuneille organisaatioille tarjota. Lopuksi esitämme oppimme ja suosituksemme vastaavia kartoituksia suunnitteleville toimijoille 10 askelen muodossa.

Selvitys on laadittu siten, että osien 1 (lähtökohdat) ja 3 (opit ja havainnot) lukeminen ei välttämättä edellytä perehtymistä osassa 2 esitettyyn Sitraa koskevaan esimerkkiin.

17 Sitran toiminnan arvioinnin kokonaisuus on kuvattu vuoden 2017 toimintakertomuksessa (Sitra 2018). Se koostuu kolmesta osasta: 1) hallinnon mukainen raportointi ja seuranta, 2) tulevaisuustyön onnistumista peilaavat ulkoiset ja sisäiset arvioinnit sekä 3) arvioinnin pohjalta tapahtuva jatkuva oppiminen ja kehittäminen.

**OSA 1:
KESTÄVYYS-
RAPORTOINNIN
MIKSI, MITÄ JA
MITEN?**

Miksi – toiminnasta kertoen vai sitä kehittäen?

Monet organisaatiot pohtivat nykyään, mitä kestävän kehityksen tavoitteet tarkoittavat niille ja mitä hyötyä niihin kytkeytymisestä voisi olla. Motivaatiot SDG-viitekehyksen hyödyntämiselle vaihtelevat. Edelläkävijät näkevät mahdollisuuden kehittää toimintaansa strategisesti ja tunnistaa uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Viitekehystä saatetaan käyttää myös pinnallisemmin, pelkkänä markkinoinnin työkaluna. SDG-tavoitteisiin voidaan kytkeytyä monella eri tasolla.

Organisaatioilla on monia eri mahdollisuuksia, tapoja ja motivaatioita kytkeä toimintaansa kestävän kehityksen tavoitteisiin. Yrityksille motivoivia tekijöitä ovat muun muassa uudet liiketoimintamahdollisuudet, maineenvahvistaminen, erottautuminen ja riskienhallinta. Julkisille toimijoille niin kunnissa, kaupungeissa, valtion hallinnossa kuin yliopistoissa kestävän kehityksen tavoitteiden ja viitekehyksen toteuttaminen luo yhteistyömahdollisuuksia yli sektorirajojen, vauhdittaa innovaatioita ja vahvistaa jaettua ymmärrystä aikamme suurista globaaleista yhteiskunnallisista haasteista. Monet organisaatiot pohtivatkin, mitä kestävän kehityksen tavoitteet tarkoittavat niille ja miten edistää niitä omassa toiminnassaan.

Kestävän kehityksen toimeenpanon tueksi on kehitetty erilaisia viitekehyksiä ja oppaita. Olemme nostaneet tähän lukuun esimerkkejä julkiselle ja yksityiselle sektorille

suunnatuista oppaista sekä edelläkävijäorganisaatioista (ks. boksi 2).

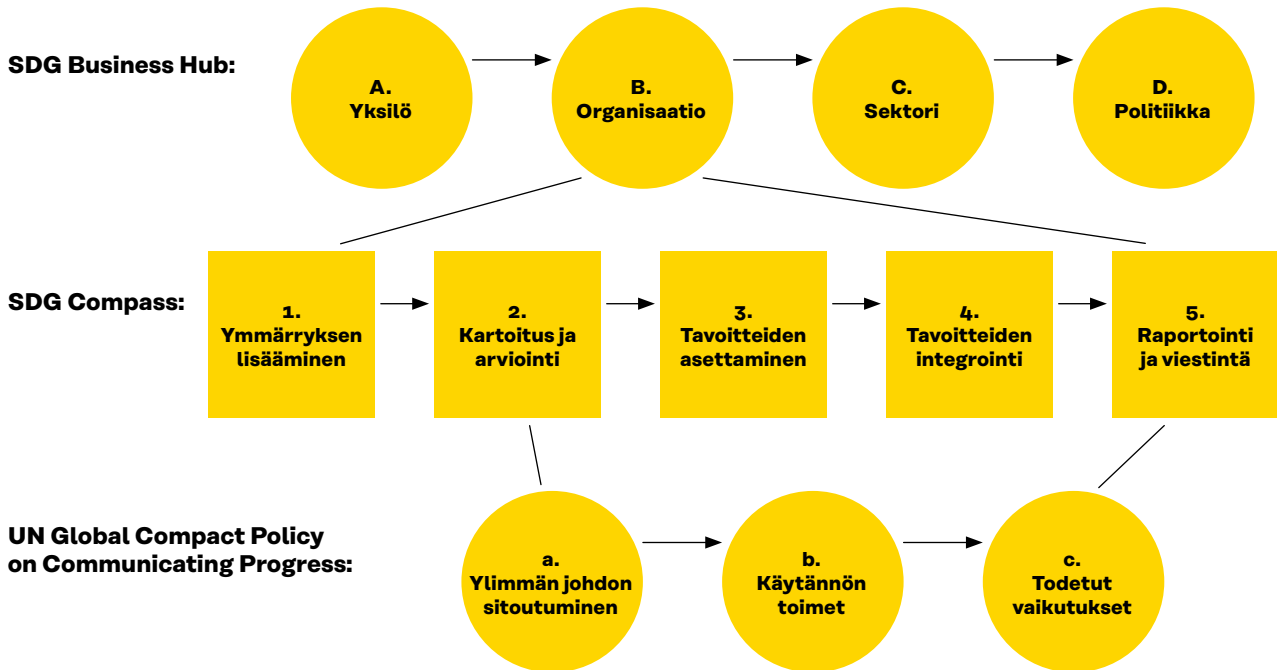
Suomessa on kehitetty muun muassa kestävän kehityksen yhteiskuntasitoumus ja sitä toimeenpaneva Sitoumus2050-työkalu, jonka kautta yhteisöt, yksittäiset toimijat tai henkilöt voivat määrittää omia kestävän kehityksen tavoitteitaan sekä sitoutua kehittämään toimintaansa niiden toteuttamiseksi.¹⁸ Mukana on niin julkisen hallinnon, elinkeinoelämän kuin järjestökentän toimijoita.

Myös yrityksille on tarjolla paljon erilaisia oppaita.¹⁹ Kestävän kehityksen tavoitteiden käyttöä yritysmaailmassa edistävät organisaatiot kuten Global Reporting Initiative (GRI), YK:n Global Compact, International Integrated Reporting Council (IIRC) ja World Business Council for Sustainable Development (WBCSD). Niiden oppaat havainnollistavat mahdollisuutta tarkastella SDG-tavoitteita yhtä aikaa usealla eri tasolla (ks. Kuva 1).

¹⁸ Kestävän kehityksen toimikunta 2016. Syyskuuhun 2019 mennessä yli 2 000 organisaatiota on tehnyt kestävän kehityksen sitoumuksen. Lisätietoja: <https://sitoumus2050.fi>.

¹⁹ Oppaista ks. esim. Kuisma 2018.

KUVA 1. SDG-VIITEKEHYKSEN HYÖDYNTÄMISEN TASOJA ORGANISAATIOIDEN VASTUULLISUUSTYÖSSÄ.



WBCSD:n yhteydessä eräänlaisena materiaalipankkina toimiva SDG Business Hub kannustaa yrityksiä toimimaan neljällä eri tasolla hyödyntäessään SDG-viitekehystä vastuullisuustyössään. Yksilötasolla keskeistä on lisätä johdon ja työntekijöiden tietoisuutta kestävän kehityksen tavoitteista ja sen hyödyistä. Organisaatiotasolla on olennaista ymmärtää ja mitata toiminnan kielteisiä ja myönteisiä vaikutuksia SDG-tavoitteisiin sekä kehittää tavoitteita toteuttavia liiketoimintaratkaisuja. Sektoritasolla yritys voi osallistua aktiivisesti sidosryhmäyhteistyöhön ja kannustaa kumppaneitaan esimerkiksi yhteisten tiekarttojen laadintaan.

Politiikkatasolla yritys voi avoimesti kannattaa kestävän kehityksen tavoitteita edistäviä politiikkatoimia ja -uudistuksia²⁰.

SDG Compass -opas²¹ (ks. Kuva 1) puolestaan avaa sitä, miten organisaatiot voivat suunnata toimintaansa kestävän kehityksen tavoitteita tukevaksi sekä mitata toiminnan vaikutusta niihin. Oppaassa esitellään tavoitteiden edistämiseksi viisi askelta, joita organisaatiot voivat soveltaa sen mukaan miten pitkällä he ovat jo kestävyystavoitteiden integroimisessa strategiaansa ja toimintaansa. Ensimmäisenä askeleena on SDG-viitekehukseen (ml. kestävän kehityksen tavoitteet ja niiden alatavoitteet) tutustu-

20 Ks. WBCSD 2017.

21 SDG Compass on GRI:n UN Global Compactin ja WBCSD:n yhdessä laatima -opas, joka tarjoaa yrityksille tietoa ja työkaluja siihen SDG-tavoitteiden strategisen painoarvon vahvistamiseksi yrityksen toiminnassa (ks. GRI, UN Global Compact & WBCSD 2015). Osa SDG Compass -oppaassa esitellyistä indikaattoreista on sovellettavissa myös julkisen sektorin organisaatioiden käyttöön.

minen ja sen käyttöön liittyvien hyötyjen ymmärtäminen. Toinen askel on organisaation toiminnalle keskeisimpien SDG-tavoitteiden tunnistaminen, toiminnan mahdollisten myönteisten ja kielteisten vaikutusten tarkastelu SDG-viitekehityksen kannalta sekä prioriteettien asettaminen arviointiin perustuen. Kolmannessa vaiheessa paneudutaan SDG-tavoitteita tukevien organisaation omien tavoitteiden asettamiseen, vastuuttamiseen, aikataulutukseen ja julkistamiseen. Neljännessä vaiheessa tavoitteet integroidaan organisaation strategiaan, johtamisjärjestelmään sekä organisaation eri toimintoihin. Viimeisenä askeleena on kestävyystavoitteiden etenemisen seuranta, raportointi ja viestintä. Opas tarjoaakin yhden käyttökelpoisen kehikon organisaation kestävä kehitystä edistävän toiminnan kehittämiseksi.

YK:n Global Compact on puolestaan julkaissut periaatteet SDG-raportoinnille²². Ne asettava kolme minimivaatimusta organisaatioiden kestävyyskartoituksille ja -raportoinnille. Niissä tulisi kiinnittää huomiota sekä ylimmän johdon sitoutumiseen, kestävyttä edistäviin käytännön toimiin että toiminnan mitattaviin vaikutuksiin (ks. Kuva 1).

Aina organisaatioiden työskentely SDG-tavoitteiden kanssa ei ulotu useammalle tasolle tai noudata kuvattuja askelia. Toisinaan niitä sovelletaan löyhästi. Esimerkiksi uusien, SDG-pohjaisten tavoitteiden asettamisen sijaan saatetaan tyytyä sovittamaan organisaation nykyiset tavoitteet SDG-viitekehitykseen²³. Tavoitteita voidaan niin ikään integroida organisaation strategian sijaan osaksi siihen nähden erillistä kestävyys- tai vastuullisuusstrategiaa.

Motivaation lähteet vaihtelevat

Kestävän kehityksen tavoitteisiin nojautumisen näkökulmasta maailman johtavat yritykset ja kaupungit hyödyntävät SDG-viitekehystä yhtä aikaa useammalla tasolla (ks. boksi 2).

Maailman suurimpiin Yhdysvalloissa, Isossa-Britanniassa ja Singaporessa toimiviin yrityksiin kohdistuneessa kartoituksessa²⁴ vuonna 2017 havaittiin, että tietoisuus SDG-tavoitteista on korkea, mutta niiden hyödyntäminen etenee hitaasti ja erot eri maiden välillä ovat suuria. Isossa-Britanniassa jopa puolet (51 %) tarkastelluista yrityksistä oli kytkenyt toimintaansa SDG-tavoitteisiin vähintäänkin viestinnällisesti. Yhdysvalloissa näin teki vain 38 prosenttia yrityksistä ja Singaporessa vain 20 prosenttia. Ison-Britannian suurimmista yrityksistä 43 prosenttia oli tehnyt jonkinlaisen kestävyyskartoituksen ja 37 prosenttia hyödynsi SDG-viitekehystä strategissaan.

World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) julkaisi kesällä 2018 kartoituksen²⁵ siitä, miten heidän jäsenyrityksensä ja kumppaninsa ovat Agenda 2030:n hyväksynnän (2015) jälkeen lähestyneet SDG-tavoitteita. Kyselyyn vastasi 250 yritystä 43 maasta.

Tulosten mukaan useimmat yritykset ovat tunnistaneet mahdollisuuden vahvistaa yhteiskunnallista hyväksyttävyyttä, innovaatioita ja kasvua peilaamalla ja/tai kehittämällä toimintaansa SDG-viitekehityksen avulla. Kyselyyn vastanneet näkivät SDG-tavoitteilla olevan suurin hyöty yrityksen kestävyys- tai vastuullisuusstrategian kirittäjänä ja uusien liiketoiminnan kehittämisessä. SDG-tavoitteiden tuntemus ja niiden tul-

22 UN 2013.

23 Deloitte (2018) tekemän Pohjoismaisen kartoituksen mukaan useimmat Agenda 2030 -viitekehystä hyödyntävät kunnat soveltavat yhteen olemassa olevat toimensa ja päämääränsä kestävä kehityksen tavoitteisiin sen sijaan, että ne käyttäisivät tavoitteita mahdollisuutena arvioida tarkemmin nykytilaa ulkopuolisesta näkökulmasta. Siitä huolimatta valtaosalla esimerkiksi suomalaisista kunnista on kestävä kehityksen tavoitteet ja kolme kuntaa neljästä on tehnyt ainakin jonkin sitoumuksen johonkin kestävä kehityksen tavoitteeseen Sitoumus2050-alustalla.

24 Ks. Corporate Citizenship 2017.

25 Ks. WBCSD. 2018.

SDG-viitekehyksen hyödyntäminen ei ole pelkkä ”tarraharjoitus”.

SITRALAISEN KOMMENTTI

kinta voikin auttaa yrityksiä ymmärtämään tulevaisuuden toimintaympäristöä ja liiketoimintamahdollisuuksia.

WBCSD:n kyselyyn vastanneista yrityksistä 41 prosenttia kertoi integroineensa kestävä kehityksen tavoitteet osaksi strategista ajatteluaan, 44 prosenttia oli aloittanut tavoitteiden ja strategian välisten linkkien analyysin ja 24 prosenttia suunnittelee kytkentöjen analyysiä seuraavan strategiapäivityksen yhteydessä. Vain 12 prosentilla vastanneista ei ollut mitään konkreettista sitoutumista tavoitteisiin. Lisäksi saman kartoituksen mukaan vain harvat (6 %) yritykset olivat asettaneet SDG-viitekehystä hyödyntäen uusia kestävyystavoitteita toiminnalleen.

Suomessa tehdyn kyselyn²⁶ mukaan 86 prosenttia suomalaisyrityksistä pitää YK:n kestävä kehityksen tavoitteita erittäin tai melko olennaisina liiketoimintansa kannalta. Kyselyyn vastanneista yrityksistä yli puolet (59 %) näkee SDG-tavoitteet globaalisti tärkeiksi ja ajankohtaisiksi, kolmannes (33 %) ajattelee niiden edistämisen olevan keino vastata liiketoiminnalla yhteiskunnan tarpeisiin ja vajaa kolmannes (28%) kokee niihin panostamisen tärkeäksi sidosryhmien odotuksiin vastaamiseksi.

Muihin maihin verrattuna Suomessa selvästi harvempi yritys näkee YK-tavoitteet liiketoimintamahdollisuutena eli keinona kasvattaa liikevaihtoa ja laajentaa toimintaa

uusille markkinoille. Suuri osa suomalaisista yrityksistä myös uskoo, että oman yrityksen toimet YK-tavoitteiden edistämiseksi ovat riittäviä. Käytännössä kestävä kehityksen tavoitteet näkyvät tuotteiden ja palveluiden (72 %), vastuullisuusstrategian ja -tavoitteiden (44 %) ja kumppanuuksien (34 %) suunnittelussa. Lisäksi tuore kysely²⁷ osoittaa, että valtaosalla yrityksistä (85 %) on strategiassaan kestävään kehitykseen liittyviä tavoitteita.

SDG-viitekehyksen viestinnällisessä hyödyntämisessä on myös eroja eri organisaatioiden välillä. Valtaosin vastuullisuusraportointi nähdään yhteiskunnallista hyväksyttävyyttä vahvistavana ulkoisen viestinnän välineenä, mutta SDG-arviointi ja -raportointi on parhaimmillaan myös vahvaa sisäistä viestintää.

SDG-viitekehystä saatetaan myös käyttää viestinnässä ilman syvällisempää arviointia organisaation toiminnan kytkennästä niihin²⁸. SDG-kuvakkeista on jopa muodostunut trendikäs tapa ilmaista organisaation kytkeytymistä laajempaan globaaliin viitekehukseen. Monet organisaatiot käyttävätkin SDG-tavoitteita kuvaavia kuvakkeita viestinnällisinä elementteinä niin toimintakertomuksissa kuin verkkosivuillaan²⁹. SDG-tavoitteisiin linkittymistä on toisaalta kritisoitu myös ”sateenkaaripesuksi”, jos toiminta ja viestintä eivät kulje käsi kädessä.

26 FIBS 2017. Kyselyn tavoitteena oli kartoittaa, miten tärkeinä suomalaiset yritykset pitävät kestävä kehityksen tavoitteita liiketoiminnassaan ja se oli ensimmäinen laatuaan Suomessa.

27 FIBS 2019b.

28 Deloitte Pohjoismaissa tekemän kartoituksen (2018) mukaan monelle kunnalle Agenda 2030 merkitsee pelkkää mainintaa asiasta kunnan viestintämateriaaleissa.

29 43 % maailman suurimmista 250 yrityksestä on linkittänyt oman toimintansa SDG-tavoitteisiin (WBCSD 2018)

BOKSI 2

KANSAINVÄLISET YRITYKSET JA KAUPUNGIT KIRITTÄVÄT KESTÄVÄÄ KEHITYSTÄ MONELLA TASOLLA

Yrityksissä kestävä liiketoiminta saatetaan ymmärtää esimerkiksi vastuullisten tuotantoprosessien tai toimintamallien kautta, mutta se voidaan ymmärtää myös syvällisempänä pyrkimyksenä tuottaa kestävyttä edistäviä tuotteita ja palveluja. Esimerkiksi kestävä kehitys edistäjinä vahvasti profiloituneet globaalit yritykset, kuten Unilever ja Marks & Spencer ovat sisällyttäneet SDG-tavoitteiden edistämisen osaksi yrityksen keskeisiä päämääriä ja ne raportoivat yritystoimintansa vaikutuksista näihin.

GlobeScanin tuoreen kyselytutkimuksen³⁰ mukaan Unilever, Patagonia ja IKEA ovat maailman johtavia yrityksiä kestävä kehityksen näkökulmien integroimisessa osaksi liiketoimintastrategiaansa. Unilever on tunnistettu globaalijohtajaksi jo yhdeksäntenä peräkkäisenä vuotena. Alueellisesti katsottuna Unileverin lisäksi IKEA lukeutuu johtaviin yrityksiin Euroopassa, Patagonia Pohjois-Amerikassa ja Natura Etelä-Amerikassa. Afrikassa ja Aasian ja Tyynenmeren alueella sen sijaan on useita yrityksiä, joista merkittävimpiä ovat etenkin Woolworths ensiksi mainitulla alueella ja Toyota jälkimmäisellä.

Suomalaisista yrityksistä esimerkiksi Nokia, UPM Kymmene ja S-ryhmä ovat hyödyntäneet kestävä kehityksen tavoitteita ja viitekehystä omassa yhteiskuntavastuuraportoinnissaan ja -työssään. Nokia on määritellyt liiketoimintansa kannalta olennaisimmat kestävä kehityksen tavoitteet, niiden väliset yhteydet, linkitykset yhtiön yhteiskuntavastuun tavoitteisiin sekä luonut tavoitteille seurantajärjestelmän. Nokia palkittiin vuoden 2018 parhaana yhteiskuntavastuun raportoijana YK:n kestävä kehityksen tavoitteiden kilpailusarjassa.³¹ UPM-Kymmene on asemoinut YK:n kestävä kehityksen tavoitteet suoraan liiketoimintastrategiansa ja yhteiskuntavastuuhjelmiansa väliin. Lisäksi yhtiö raportoi ennakkoluulottomasti sekä positiivisista että negatiivisista asioista SDG-tavoitteisiin liittyen. Myös S-ryhmä on saanut tunnustusta laaja-alaisesta kestävä kehityksen työstään ja selkeästä yhteiskuntavastuun raportoinnista.³²

Yritysten lisäksi **kunnat ja kaupungit** ovat kasvavissa määrin lähteneet hyödyntämään globaalia agendaa työssään ja asettaneet sen pohjalta uusia kestävä kehitystä edistäviä strategisia tavoitteita, rakentaen samalla niiden edistymistä seuraavia järjestelmiä.

Deloitte tekemän selvityksen mukaan kolme neljästä pohjoismaisesta kunnasta pitää kestävä kehityksen tavoitteita itselleen tärkeinä.³³ Vain harvat kunnat kuitenkin hyödyntävät kestävä kehityksen viitekehystä toimintansa kehittämässä tai arvioinnissa. Varsinkin suomalaiset kunnat ja kaupungit uskovat SDG-tavoitteiden mahdollistavan ponnahduslaudan sektoreiden välisille yhteistyölle ja innovaatioille.

³⁰ The GlobeScan & SustainAbility Survey 2019.

³¹ Vastuullisuusraportointikilpailu 2018. Vuoden 2108 vastuullisuusraportointikilpailussa arvioitiin ensimmäistä kertaa SDG-sarjassa yritysten tapaa käsitellä YK:n kestävä kehityksen tavoitteita osana vastuullisuusraportointiaan.

³² Ks. S-ryhmän uutinen 29.5.2019.

³³ Ks. Deloitte 2018.

Hyvä esimerkki kestävän kehityksen tavoitteiden toimeenpanosta paikallistasolla on Helsingin kaupungin tekemä työ³⁴, joka näyttää suuntaa tavoitteiden toteuttamiseen kaupunkitasolla. Helsinki on New Yorkin³⁵ jälkeen toinen kaupunki maailmassa, joka on laatinut YK:lle kestävän kehityksen tavoitteiden toimeenpanoraportin. Myös Espoon kaupunki lukeutuu edelläkävijöihin. Kestävä kehitys on keskeinen tavoite kaupungin koko toiminnassa ja sen johtamisessa. Poikkihallinnollinen Kestävä Espoo -kehitysohjelma on osa kaupungin strategiaa ja sen avulla mahdollistetaan pitkäjänteinen työ kestävän kehityksen eteen yhteistyössä laajasti erisidosryhmien kanssa.³⁶ Espoo oli ensimmäinen kaupunki maailmassa, joka allekirjoitti YK:n sopimuksen, jonka tavoitteena on kestävän kehityksen tavoitteiden saavuttaminen vuoteen 2025 mennessä.

Monet **innovaatiotoimijat ja yliopistot**³⁷ ovat myös viime aikoina kytkeneet strategiaansa tai raportointia⁴⁰an SDG-viitekehitykseen. Kansainvälisellä innovaatiokentällä paljon huomiota herättänyt IIPP:n³⁸ kehittämä missiovetoinen innovaatiopolitiikka hyödyntää vahvasti SDG-tavoitteita. Missiovetoista innovaatiopolitiikan viitekehystä hyödyntää nykyään mm. Euroopan unioni.³⁹

Aalto-yliopisto on allekirjoittanut yliopistojen kansainvälisen kestävän kehityksen tavoitteiden SDG Accord -sitoumuksen ensimmäisenä yliopistona Suomessa. Sopimuksessa se sitoutuu edistämään YK:n kestävän kehityksen tavoitteita osana opetusta, tutkimusta, innovaatiotoimintaa ja kampuskehitystä. Kestävä kehitys ja vastuullisuus ovatkin Aalto-yliopiston strategian ja yhteisten arvojen ytimessä. Näitä tehtäviä toteuttamaan perustettiin vuonna 2018 Aalto Sustainability Hub.

Suomen Akatemia on sitoutunut kestävän kehityksen periaatteisiin ja analysoinut SDG-tavoitteiden ja strategisen tutkimuksen neuvoston (STN) rahoittamien tutkimushankkeiden välisiä kytköksiä. Vaikka strateginen tutkimus ei perustu suoraan SDG-tavoitteisiin⁴⁰, sen hankkeet ja ohjelmat ovat luoneet lukuisia tapoja edistää vaikuttavuuttaan kestävän kehityksen tavoitteisiin nähden. Tyypillisesti STN-hankkeet käsittelevät samanaikaisesti useampaa tavoitealuetta, tarttuen myös POLKU2030-arvioinnissa⁴¹ tunnistettuihin suomalaisen yhteiskunnan kehittämisen kannalta keskeisiin kestävän kehityksen haasteisiin.⁴²

Kestävän kehityksen tavoitteiden arvioinnin tueksi on julkaistu työkalupakki, josta löytyy välineitä SDG-tavoitteiden arviointiprosessin suunnitteluun ja toteutukseen erityisesti kansallisella tasolla.⁴³

34 Ks. Helsingin kaupunki 2019.

35 Kaupungeille suunnattu opas kestävän kehityksen tavoitteiden toimeenpanoon ja USA:n edelläkävijä kaupunkien oppeja, ks. SDSN 2019.

36 Espoon kaupunki 2019.

37 Yliopistoille suunnattu SDG-viitekehityksen hyödyntämisen opas, ks. SDSN 2017.

38 UCL Institute for Innovation and Public Purpose

39 Ks. Miedzinski, ym. 2019.

40 Strategista tutkimusta ohjaavat sille laissa asetetut tavoitteet, avoin teemavalmistelu, valtioneuvoston teemapäätökset sekä Strategisen tutkimuksen neuvoston ohjelma- ja rahoituspäätökset.

41 Ks. Berg, ym. 2019.

42 Strategisen tutkimuksen neuvoston lausunto eduskunnan tulevaisuusvaliokunnalle 11.9.2019.

43 D'Errico, ym. 2020.

Mitä – kokonaisvaltaisesti vai kohdistuen?

Kestävyystarkastelua ja -raportointia suunnitellessa organisaation valittavana on useita eri lähestymistapoja sen mukaan, mitä toiminnan osia halutaan arvioida, miten syvällisesti toiminnan kytköksiä kestävä kehityksen tavoitteisiin tarkastellaan ja millä tavoilla kestävä kehityksen tavoitteita tulkitaan. Parhaimmillaan tarkastelu lähtee organisaation päämääristä, kattaa organisaation ydintoiminnan ja ulottuu aina sisäisiin käytäntöihin asti.

Kestävyysraportoinnin kohdistaminen

Kestävä kehityksen viitekehityksen hyödyntämisen motivaatio vaikuttaa olennaisesti siihen, millaisen lähestymistavan organisaatio valitsee. Kestävä kehityksen tavoitteisiin kytkeytyvät kartoitukset ja tarkastelut voivat erota toisistaan lähtökohtaisesti jo sen suhteen, missä määrin perimmäisenä tavoitteena on ymmärryksen lisääminen tiedonkeruun ja arvioinnin kautta, vastuullisuudesta viestiminen tai organisaation toiminnan kehittäminen.

Eri toimijoiden kestävyyskartoituksiin ja -arviointeihin tutustuessamme olemme tunnistanee erilaisia lähestymistapoja siihen, millaiselle toiminnan tasolle arviointi on eri organisaatioissa kohdistettu, ja mistä

näkökulmasta SDG-tavoitteita on niissä arvioitu.⁴⁴

SDG-tarkastelussa **arvioitavana toiminnan tasona** voi esimerkiksi olla organisaation strateginen päämäärä, oma ydintoiminta tai organisaation omat sisäiset käytännöt. SDG-viitekehystä on hyödynnetty pääosin organisaatioiden ulospäin näkyvien tavoitteiden tai vaikutusten sanoittamisessa. Organisaatioiden sisäisiä käytäntöjä (johtaminen, henkilöstöpolitiikka, toiminnan fyysiset puitteet, jne.) voidaan kuitenkin myös sanoittaa ja tarkastella SDG-viitekehityksessä. Vastuullisessa organisaatiossa kestävä kehityksen tavoitteet huomioidaan johdonmukaisesti toiminnan kaikilla tasoilla (Ks. Kuva 2).

44 Ks. myös Kuisma 2018. Esimerkkejä SDG-viitekehystä hyödyntävästä yritysraportoinnista ks. www.businessfor2030.org/explore-by-company

KUVA 2. JOHDONMUKAISUUTTA ERI TARKASTELUTASOILLA.

Organisaatiotasoisien **SDG-arvioinnin kohteena** voivat olla muun muassa toiminnalle asetetut tavoitteet, kestävyiden edistämiseen käytetyt panostukset tai toiminnan vaikutukset kestävyteen. Siinä missä yritykset eivät useinkaan läpileikkaavasti raportoi kaikkia suoria rahallisia panostuksiaan eri SDG-tavoitteiden toteuttamiseen, julkisille organisaatioille tämä on usein mahdollista ja sitä heiltä yhä enemmän odotetaan. Suomi on ensimmäisiä maita maailmassa, joka on sisällyttänyt kestävä kehityksen valtion talousarvioehdotukseen. Vuoden 2019 budjetin pääluokkaperusteluissa määrärahojen yhteydet kestäväan kehitykseen tuotiin esille ja yleisperusteluissa myös eräitä

verotus- ja tukikysymyksiä tarkasteltiin kestäväan kehityksen näkökulmasta. Suomalaisista innovaatiokentän toimijoista esimerkiksi Business Finland ja VTT ovat vuonna viime vuosina kartoittaneet, missä suhteessa heidän panostuksensa tukevat eri SDG-tavoitteita.

Vaikutusten arviointi. Kun tarkastelun kohteena ovat organisaation toiminnan vaikutukset kestäväan kehitykseen, tarkastelua voidaan tehdä kolmella eri tasolla. Ensimmäisellä tasolla toiminnan vaikutuksia suhteutetaan toiminnan volyymiin numeerisin mittarein (esim. lukemat yrityksen päästöistä) ilman niiden tarkastelua laajemmassa kontekstissa. Lähestymistapa tukee

inkrementaalista kehitystä. Toisella tasolla toiminnan vaikutuksia arvioidaan suhteessa asetettuihin normatiivisiin tavoitteisiin, kuten kansallisiin tavoitteisiin. Tällöin puhutaan *kontekstuaalisesta* lähestymistavasta. Konteksti auttaa hahmottamaan sen, onko esimerkiksi yrityksen päästökehitys suhteellisesti katsoen edellä vai jäljessä kansallisista tavoitteista. Kolmannella tasolla ei enää käytetä mittareita. Sen sijaan pyritään kuvaamaan tavoitteiden edistämiseksi tehtävää moniulotteista toimintaa SDG-tavoitteiden kokonaisuus huomioiden. Lähestymistapa tukee kestävän kehityksen usein edellyttämää *transformatiivista* muutosta. Kestävyyden edistämistä ei tällöin nähdä vain sitoutumisena ulkopuolelta määriteltyihin tavoitteisiin, vaan luontaisena osana yrityksen toimintaa.⁴⁵

Tiedonkeruun syvällisyydessä esiintyy myös huomattavaa vaihtelua. Kevyimmillään ja ensimmäisenä askeleena saatetaan pyrkiä tunnistamaan organisaation tavoitteiden ja toiminnan välisiä kytköksiä suhteessa SDG-tavoitteisiin. Siitä on mahdollista edetä kytkösten voimakkuuden tarkempaan mittaamiseen. Koska eri SDG-tavoitteet ovat tyypillisesti myös toisiinsa kytkeytyneitä, kokonaisvaltaisen kuvan saaminen voi edellyttää näitä kytköksiä tarkastelevaa tulosten tulkintaa.

SDG-pohjaisen vastuullisuusarvioinnin suurimpana haasteena sitä tekevät toimijat näkevät suoritusten mittaamisen viitekehityksen rakentamisen ja arviointimenetelmien puutteellisuudet. Samoin yritykset kokevat haasteelliseksi omien tavoitteiden kartoittamisen ja toiminnallistamisen SDG-viitekehityksessä. Suuri osa SDG-vaikutuksiaan tarkastelevista yrityksistä ei pyrikään arvioinneissaan ja mittauksissaan suureen tarkkuuteen.⁴⁶

SDG-tavoitteiden tulkinta

Agenda 2030:ssa kestävä kehitys nähdään yhtenäisenä kokonaisuutena, jonka tavoitteet ovat toisiinsa liittyviä ja erottamattomia. Tämä näkyy esimerkiksi siinä, että ilmastonmuutoksen hillintä (#13) on pystyttävä toteuttamaan tavalla, joka pikemminkin vahvistaa kuin heikentää kansalaisten eriarvoisuutta (#10). Samaan aikaan esimerkiksi talouskasvun (#8) edellytetään toteutuvan kestävyiden puitteissa.

Tavoitteet alataavoitteineen on tietoisesti rakennettu vahvasti toisiinsa kytkeytyviksi. Niitä tulee siksi toteuttaa integroidusti. Jotta integroitu toteutus oli mahdollista, periaatteena on myös, että vaikka kullakin maalla on omat haasteensa ja prioriteettinsa kestävän kehityksen tavoittelussa, jokainen maa vastaa silti jokaisesta tavoitteesta eli sekä kestävän kehityksen kansallisesta tilasta että oman toimintansa vaikutuksista muihin maihin. Lisäksi kannustetaan solidaarisuuteen ja kumppanuuteen kehitysmaiden kanssa.

Kun lähtökohtana on 17 tavoitetta ja 169 alataavoitetta, ja niitä kaikkia tulee toteuttaa kaikissa allekirjoittaneissa 193 maassa, tavoitteiden tulkinnassa ja toimintaohjelman toimeenpanossa on otettava huomioon eri maiden realiteetit, valmiudet ja kehitystaso. Toimintaohjelman mukaan alueelliset, kansalliset ja paikalliset kehukset voivatkin auttaa kestävän kehityksen periaatteiden tehokkaassa muuntamisessa konkreettiseksi kansallisen tason tavoitteiksi ja toimenpiteiksi⁴⁷.

Sille miten SDG-tavoitteita tulisi soveltaa yksittäisten organisaatioiden kestävyysraportoinnissa ei ole olemassa universaaleja kriteerejä. Kun niitä tulkitaan ja käytetään organisaatiotasolla, on kuitenkin tärkeä olla tietoinen tavoitteiden eri tasoista ja vaihtoehtoisista lähestymistavoista niiden tulkintaan.

45 Ks. Baue 2019.

46 GlobeScan 2017

47 Suomessa Kestävän kehityksen yhteiskuntasitoutumus (ks. kestävän kehityksen toimikunta 2016) on toiminut keskeisenä SDG-tavoitteiden kansallisena tulkintana.

BOKSI 3

**GLOBAALIN TOIMINTAOHJELMA
AGENDA 2030:N TAVOITTEET**⁴⁸

Tavoite 1. Poistaa köyhyys sen kaikissa muodoissa kaikkialta.

Tavoite 2. Poistaa nälkä, saavuttaa ruokaturva, parantaa ravitsemusta ja edistää kestävää maataloutta.

Tavoite 3. Taata terveellinen elämä ja hyvinvointi kaiken ikäisille.

Tavoite 4. Taata kaikille avoin, tasa-arvoinen ja laadukas koulutus sekä elinikäiset oppimismahdollisuudet.

Tavoite 5. Saavuttaa sukupuolten välinen tasa-arvo sekä vahvistaa naisten ja tyttöjen oikeuksia ja mahdollisuuksia.

Tavoite 6. Varmistaa veden saanti ja kestävä käyttö sekä sanitaatio kaikille.

Tavoite 7. Varmistaa edullinen, luotettava, kestävä ja uudenaikainen energia kaikille.

Tavoite 8. Edistää kaikkia koskevaa kestävää talouskasvua, täyttä ja tuottavaa työllisyyttä sekä säällisiä työpaikkoja.

Tavoite 9. Rakentaa kestävää infrastruktuuria sekä edistää kestävää teollisuutta ja innovaatioita.

Tavoite 10. Vähentää eriarvoisuutta maiden sisällä ja niiden välillä.

Tavoite 11. Taata turvalliset ja kestävät kaupungit sekä asuinyhdyskunnat.

Tavoite 12. Varmistaa kulutus- ja tuotantotapojen kestävyys.

Tavoite 13. Toimia kiireellisesti ilmastonmuutosta ja sen vaikutuksia vastaan*.

Tavoite 14. Säilyttää meret ja merten tarjoamat luonnonvarat sekä edistää niiden kestävää käyttöä.

Tavoite 15. Suojella maaekosysteemejä, palauttaa niitä ennalleen ja edistää niiden kestävää käyttöä; edistää metsien kestävää käyttöä; taistella aavikoitumista vastaan; pysäyttää maaperän köyhtyminen ja luonnon monimuotoisuuden häviäminen.

Tavoite 16. Edistää rauhanomaisia yhteiskuntia ja taata kaikille pääsy oikeuspalveluiden pariin; rakentaa tehokkaita ja vastuullisia instituutioita kaikilla tasoilla.

Tavoite 17. Tukea vahvemmin kestävä kehityksen toimeenpanoa ja globaalia kumppanuutta.

*Ota huomioon, että YK:n ilmastonmuutoksen puitesopimus on pääasiallinen kansainvälinen ja hallitusten välinen foorumi ilmastonmuutoksen vastaisista maailmanlaajuisista toimista neuvoteltaessa.

48 Epävirallinen suomennos globaalien Agenda 2030:n tavoitteista, ks. kestavakehitys.fi.

Kokonaisvaltaisesti vai valikoiden?

SDG-tavoitteiden osalta tarkastelu voidaan kohdistaa niin 17 SDG-tavoitteeseen (ks. boksi 3) kuin niiden 169 alatavoitteeseen. Esimerkiksi WBCSD:n verkostossaan vuonna 2018 tekemän kartoituksen⁴⁹ mukaan huomattavasti suurempi osa (49 %) yrityksistä oli kestävyyskartoituksissaan tarkastellut päätavoitteita, ja ainoastaan pienempi osa (36 %) oli syventänyt tarkastelun alatavoitteisiin asti. Päätavoitteissa pitäytyminen on viestinnällisesti selkeämpää, mutta tavoitteiden syvällisempää tai integroitua luonnetta saattaa silloin olla vaikeampi hahmottaa.

Vaikka tavoitteet on hyvä tuntea syvällisesti, yksittäisiin alatavoitteisiin hyvin syvälle menevä, kirjaimellinen tarkastelu organisaatiokohtaisissa analyyseissa ei aina ole tarkoituksenmukaista, sillä alatavoitteiden joukko on kirjava ja monet niistä eivät sellaisenaan ole relevantteja organisaatiossa. Alavoitteisiin kannattaa kuitenkin tutustua, sillä niihin saattaa sisältyä myös organisaatiolle hyvinkin olennaisia tavoitteita. Yksi vastuullisuuden keskeisistä periaatteita onkin olennaisuuden arviointi. Jo temaattinen kytkös edistää organisaation vastuullisuusajattelua ja sen kumppaneiden tietoisuutta kestävä kehityksen merkityksestä ja kokonaisuudesta.

Osa organisaatioista tarkastelee SDG-tavoitteista integroituna kokonaisuutena, jolloin tavoitteet muodostavat ikään kuin toisiinsa liittyvän verkoston. SDG-tavoitteita saatetaan vaihtoehtoisesti tarkastella toisistaan erillisinä tai ne saatetaan myös ryhmitellä tai jäsenellä eri tavoin.

SDG-tavoitteille saatetaan asettaa myös erilaisia painoarvoja. Erityisesti isoissa organisaatioissa tarkastelu rajataan usein tiettyihin tavoitteisiin. Kaikki SDG-tavoitteet saatetaan esimerkiksi asettaa organisaation kannalta olennaisuusjärjestykseen tai tavoit-

49 WBCSD 2018.

teiden joukosta tarkasteluun saatetaan valita joukko priorisoitavia tavoitteita⁵⁰.

UN Global Compactin raportin⁵¹ mukaan yritysten tulee välttää SDG-pesua eli sitä, että myönteisiä vaikutuksia ja mahdollisuuksia tarkastellaan useammin ja voimallisemmin kuin kielteisiä vaikutuksia ja riskejä. Lisäksi tulee tarkastella sekä oman toiminnan suorina vaikutuksia että koko arvoketjun vaikutuksia.

Temaattisesti vai kirjaimellisesti tulkiten? SDG-tavoitteita voidaan tarkastella joko tavoitteiden konkreettisiin määritelmiin ja tavoitetasoihin nojaten tai tulkitsamalla tavoitteita temaattisesti tai ilmiöpohjaisesti.

Usein tavoitteista puhutaan ja niitä käytetään vain niiden lyhimässä muodossa (otsikkona tai kuvakkeena). Tällöin organisaation tavoitteet ja toiminta kytketään SDG-tavoitteisiin vain temaattisesti syventymättä sen kummemmin itse tavoitteisiin tai niihin liittyviin tavoitetasoihin. Yksittäiseen kuvakkeeseen tyypillisesti liitetyt kaksi avainsanaa eivät anna riittävää kuvaa tavoitteen luonteesta.

Jos SDG-tavoitteisiin ei perehdytä kuvakkeissa käytettyjä lyhenteitä syvällisemmin, niiden tulkinta saattaa etenkin länsimaissa

johtaa harhaan ja tarpeettomaan ”ei koske meitä” -ajatteluun. Esimerkiksi lyhennyksessä muodossa esitetty tavoite Ei köyhyyttä (#1) tuntuu suomalaisessa kontekstissa globaaliin tasoon verrattuna suhteellisen vähäiseltä haasteelta. Sen alatavoitteena kuitenkin korostetaan mm. toimivaa perusturvaa, joka on Suomessakin tämän hetken poliittisessa keskustelussa erittäin ajankohtainen aihe. Vastaavasti jos huomio keskitetään siihen, että tavoite Ei nälkää (#2) toteutuu meillä globaaliin tasoon verrattuna jo hyvin, helposti jää havaitsematta, että itse tavoitteen määrittelyssä puhutaan hyvästä ravitsemuksesta ja kestävästä maataloudesta, jotka ovat Suomessakin tunnustettuja haasteita.

Toisinaan SDG-tavoitteiden ”hengen” tavoittaminen voi olla täsmällistä soveltamista tärkeämpää. Erityisesti tilanteissa, joissa organisaation omat tavoitteet ovat SDG-tavoitteissa asetettuja tavoitetasoja kunnianhimoisempia, tavoitteita kannattaa tulkita temaattisesti tai ilmiöpohjaisesti. Tämä mahdollistaa organisaation kunnianhimoisista tavoitteista viestimisen ja muiden toimijoiden kannustamisen uusien tavoitteiden asettamiseen.

50 Vuonna 2017 tehdyn kartoituksen mukaan valtaosa niistä keskisuurista tai suurista yrityksistä, jotka ovat määritelleet organisaatiolleen kestävä kehityksen viitekehykseen kytkeytyvän organisaationaalisen päämäärän tarkastellaan vain osaa SDG-tavoitteista (EY 2017).

51 United Nations 2018.

Miten – yhdessä vai kulmahuoneesta käsin?

Kestävää kehitystä toiminnallaan tavoitteleva organisaatio törmää nopeasti kysymykseen siitä, miten kestävän kehityksen tavoitteiden suhdetta organisaation toimintaan kannattaisi kartoittaa, arvioida ja raportoida. Keitä työhön kytketään ja millä menetelmillä? Kun tavoitteena ei ole ainoastaan omasta toiminnasta viestiminen vaan myös toiminnan kehittäminen sekä työyhteisön ja sidosryhmien sitouttaminen, kannattaa toteutustapaa harkita huolella.

Kestävyyškartoituksen toteutus

Vastuullisuusraportoinnin edelläkävijät, kuten Unilever, IBM tai Marks & Spencer, peräänkuuluttavat laajaa henkilöstöä ja sidosryhmiä osallistavaa vuoropuhelua. Osallistavat lähestymistavat ovatkin viime vuosina korostuneet kestävyysraportoinnin kentässä ja esimerkiksi raportoinnin toimintamallia ylläpitävä Global Reporting Initiative (GRI) ja YK kestävän kehityksen ryhmä (UNDG) korostavat sidosryhmien merkitystä osana vastuullisuustyötä ja raportointiprosesseja⁵².

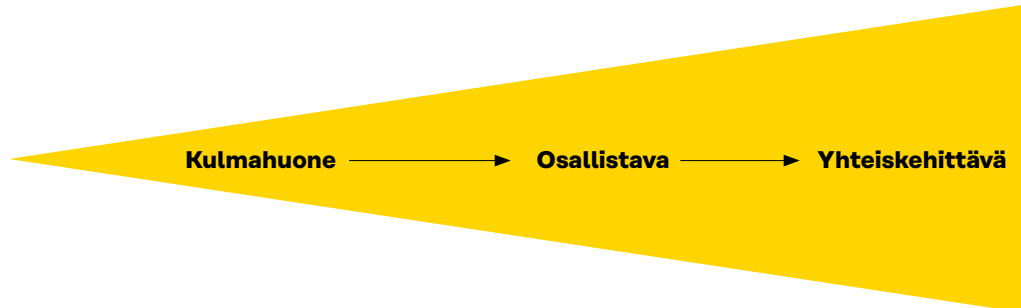
Toisaalta on tilanteita, jolloin kestävyysraportointia on perusteltua lähestyä teksti- tai data-analyysin keinoin. Esimerkiksi saksalai-

sen Bertelsmann-instituutin kokoama, laajasti eri maiden vastuullisuutta käsittelevä SDG-Index⁵³ tehdään julkisesti avoimen datan pohjalta. Organisaatioiden kohdalla tämä voi tarkoittaa olemassa olevan datan, asiakirjojen tai kirjatun strategian ja vision analysointia suhteessa SDG-tavoitteisiin.

Kestävyyskysymyksiin voidaankin lähteä hakemaan vastauksia niin kulmahuoneesta käsin, osallistavasti kuin yhteiskehittäen (kts. Kuva 3). Näitä lähestymistapoja voidaan käyttää rinnan ja parhaimmillaan ne täydentävät toisiaan prosessin eri osissa. Lähestymistavoista toinen ei välttämättä ole toista parempi, vaan valinta tehdään suhteessa kartoituksen tavoitteisiin ja olemassa olevaan aineistoon.

52 Ks. GRI Standars. 2016. ja United Nations. 2018.

53 Ks. Sachs ym. 2018.

KUVA 3. TYÖYHTEISÖN ROOLI JA SITOUTUMINEN

Niin sanottua kulmahuone-lähestymistapaa kannattaa hyödyntää, kun halutaan esimerkiksi kartoittaa oman toiminnan hiilijalanjälkeä tai sijoitusten vastuullisuutta. Esimerkiksi suomalainen kehitysrahoittaja Finnfund on vuodesta 2017 asti laskenut kaikkien sijoitustensa ilmastovaikutukset pohjautuen olemassa olevaan dataan⁵⁴.

Osallistava lähestymistapa taas auttaa organisaatioita oppimaan, tunnistamaan ja ymmärtämään sisäisten (työyhteisö) ja ulkoisten (kumppanit, tuotantoketjut, asiakkaat) sidosryhmien odotukset, tarpeet ja huomiot organisaation vastuullisuudesta. Sitä voidaan toteuttaa esimerkiksi kyselyillä, haastatteluilla, dialogeilla ja olennaisuusanalyysillä⁵⁵. Lisäksi se mahdollistaa tarkastelun usealla eri tasolla. Työyhteisöä osallistamalla voidaan esimerkiksi tarkastella organisaation käytäntöjen, kulttuurin ja prosessien vastuullisuutta. Monille yrityksille taas on keskeistä osallistaa tuotantoketjujen eri osia ja kartoittaa sitä kautta toiminnan laajempia vaikutuksia.

Yhteiskehittävä lähestymistapa lähtee ajatuksesta, että työyhteisö ja/tai sidosryhmät ovat keskeisessä osassa kartoituksen

toteutusta, raportointia, viestimistä sekä kehityksen seuranta. Yhteiskehittävässä lähestymistavassa organisaation suhdetta SDG-tavoitteisiin tarkastellaan yhdessä työyhteisön tai sidosryhmien kanssa. Tällaisella yhteiskehittämisprosessilla on usein arvoa myös itsessään. Se auttaa esimerkiksi luomaan yhteistä ymmärrystä organisaation vastuullisuudesta, tukee avoimuutta, edistää yhteistyötä ja auttaa yhteisen omistajuuden muodostumista työn tuloksista.

Jokaista lähestymistavoista (kulmahuone, osallistava, yhteiskehittävä) voidaan lähteä toteuttamaan sisäisesti tai konsulttivetoisesti. Kestävyysraportoinnin ympärille onkin muodostunut laaja joukko toimijoita, jotka tarjoavat analyysi- ja raportointipalveluja organisaatioille. Ulkoistetun raportoinnin rinnalla korostetaan kuitenkin usein sisäisen työn merkitystä ja työyhteisön roolia.

Työyhteisö kestävän kehityksen tulkkinä

Vastuullisuusraportoinnissa profiloituneen Unileverin toimitusjohtaja Paul Polman⁵⁶ korostaa työyhteisön sitouttamisen positiivisia vaikutuksia. Tutkimukset osoittavat, että

54 Ks. Finnfund. 2018.

55 Olennaisuusanalyysi on GRI-standardin mukainen toimintamalli, jossa organisaatio kartoittaa toimintansa vastuullisuutta suhteessa sidosryhmien odotuksiin ja tärkeyteen organisaation tekemiselle.

56 Polman toimii lisäksi mm. World Business Council for Sustainable Development'in puheenjohtajana

työntekijöiden pysyvyys, tuottavuus ja yleinen sitoutuminen organisaation kasvaa, kun työntekijä otetaan aidosti mukaan vastuullisuustyöhön.

Samalla voidaan lisätä työntekijöiden ymmärrystä vastuullisuudesta ja organisaation yhteiskunnallisesta tarkoituksesta. Työyhteisöä voidaan kytkeä mukaan konkreettisiin toimiin kestävyuden edistämiseksi ja jopa rohkaista hyväntahtoista kilpailua vastuullisuustavoitteiden saavuttamiseksi. Lisäksi työyhteisön sitouttaminen auttaa tekemään vastuullisuustyötä näkyväksi niin organisaation sisällä kuin ulkopuolella.

Vaikka eri ammattikunnat ja ikäluokat arvostavat työssään erilaisia asioita, työntekijän voidaan nähdä punnitsevan suhdettaan työnantajaansa kolmella tasolla: käytännöt, psykologiset ajurit ja kulttuuri (kts. Taulukko 1). Työyhteisön osallistamisessa tai sen kanssa yhdessä kehitettäessä on vastuullisuutta tarkasteltava kaikilla näillä tasoilla.

Käytäntöjen tasolla työntekijä kiinnittää huomiota esimerkiksi vastuullisuusperehdytykseen tai siihen, näkyykö vastuullisuus työ sopimuksissa. Psykologisella tasolla taas kiinnitetään huomiota siihen, onko vastuullisuus huomioitu mittareissa, odotuksissa ja palkitsemiskäytännöissä. Kulttuurisella tasolla työntekijä punnitsee sitä, ovatko

yrityksen tekeminen, strategia, arvot ja missio johdonmukaisia sen vastuullisuusviestinnän kanssa.⁵⁷

Työyhteisöä tulisi parhaassa tapauksessa kytkeä vastuullisuustyöhön usealla eri tavalla. Organisaatio voi kannustaa kestäviin tekoihin ja palkita siitä. Sisäisellä viestinnällä lisätään yhteistä ymmärrystä vastuullisuudesta. Vastuullisuusasioita voidaan ottaa mukaan perehdytyksiin ja luoda näin työntekijöille valmiuksia toimia kestävä kehityksen tavoitteiden mukaisesti organisaation arjessa.⁵⁸

Usein tärkein lähtökohta on kuitenkin se, että organisaatio käyttäytyy asettamiensa tavoitteiden mukaisesti, eli on johdonmukainen sanojensa ja tekemisensä välillä.

Alhaalta ylös vai ylhäältä alas?

Erityisesti organisaation vastuullisuuteen ja kestävyteen liittyvien kysymysten kohdalla on luontevaa tarkastella ylhäältä alaspäin (top-down) ja alhaalta ylöspäin (bottom-up) lähtevien prosessien eroja. Vastuullisuus on työyhteisöille entistä tärkeämpi ja merkittävämpi kilpailutekijä, joten on syytä pohtia, millä tavoin työyhteisöjä voidaan sitouttaa vastuullisuustyöhön tai jopa antaa ohjausvaltaa sen toteuttamiseen⁵⁹.

TAULUKKO 1. VASTUULLISUUDEN NÄKYMINEN TYÖSUHTEESSA⁶⁰

Muodollisten käytäntöjen taso	Toimenkuvat, työ sopimukset, tavoitteet ja tuloso hjaus, jne.
Psykologisten ajurien taso	Palkinnot, tunnustukset, odotukset, sitoumukset, jne.
Kulttuurinen taso	Käsitykset, kulttuuri, arvot, jne.

57 Polman & Bhattacharya. 2016.

58 Polman & Bhattacharya. 2016.

59 Ks. Davis-Peccoud 2013.

60 Polman & Bhattacharya. 2016.

Vastuullisuustyötä ja -raportointia on perinteisesti ajateltu ylhäältä alas johdettuna prosessina, jolle johto asettaa tavoitteet ja tarkoituksen. Johdolla on usein laaja yleiskuva organisaation toiminnasta, jolloin on perusteltua ohjata vastuullisuustyötä ylhäältä alas. Toisaalta vastuullisuus on yhä tärkeämpi asia työntekijöille ja se leikkaa organisaatioiden koko toimintaa, joten vastuu vastuullisuustyöstä ja sen raportoinnista voidaan antaa myös työyhteisön käsiin.

Alhaalta ylöspäin ponnistavassa lähestymistavassa vastuullisuusraportoinnin tavoitteet ja tarkoitus muodostetaan työyhteisöstä käsin. Näin voidaan jälleen lisätä työntekijöiden sitoutumista vastuullisuuden teemoihin.

Toisaalta on tärkeää, että organisaation johto sitoutuu raportoinnin tuloksiin ja toimenpiteisiin. Näin ollen ylhäältä-alas ja alhaalta-ylös -lähestymistapoja tulisikin parhaimmillaan toteuttaa rinnan.

BOKSI 4

TYÖKALUJA KESTÄVYYSRAPORTOINNIN TOTEUTUKSEN TUEKSI

Erilaisia käytännönläheisiä työkaluja organisaation oman toiminnan ja SDG-tavoitteiden välisen kartoituksen tekemisen tueksi on kehitetty useita. Lisäksi käsissämme on paljon lähestymistapoja ja menetelmiä, joita ei välttämättä ole kehitetty kestävyysraportoinnin näkökulmasta, mutta ne sopivat tarkoitukseen hyvin.

Hyvin suunniteltu ja ohjattu **dialogi** on tehokas lähestymistapa osallistavaan ja yhteiskehittävään kestävyysraportointiin. Dialogin auttaa syventämään ymmärrystä erilaisista aiheista ilman pakkoa yksimielisyyteen tai nopeisiin ratkaisuihin. Dialogi tukeekin hyvin kestävyysraportoinnin moninaisia tavoitteita oppimisesta ja yhteisestä ymmärryksestä.⁶¹

UN Global Compact ja GRI⁶² ovat tuottaneet ehkä kaikkein systemaattisimman ohjeistuksen siihen, miten yritys voi lähestyä kestävyysraportointia ja kehittämistä suhteessa SDG-tavoitteisiin. Heidän kehittämässään mallissa on kolme osaa:

1. Vaikutusten ja tavoitteiden priorisointi
2. Kartoitus ja analysointi
3. Raportointi, integrointi ja kehittäminen

Varsinkin kestävyysraportoinnissa pitkällä oleville organisaatioille saattavat **ennakointityökalut**, kuten visiointi tai heikkojen signaalien tunnistaminen, tarjota työkaluja raportoinnin ja sen pohjalta mahdollisesti tehtävän kehitystyön tueksi.

61 Laaksolahti & Alhanen 2018.

62 United Nations 2018.

Yhteenveto kestävyyskartoituksissa tehtävistä valinnoista

Raportin I osassa käsitellyt erilaiset lähestymistavat kestävyyskartoituksiin on kuvassa 5 koottu yhteen. Siinä esitetään yhteensä 36 erilaista valintaa, joihin kestävyyskartoitusta suunnittelevien kannattaa ennen työn käynnistämistä ottaa kantaa.

Useat valinnat eivät ole toisiaan poissulkevia, vaan niitä voidaan toteuttaa myös yhtä aikaa. Valinnoissa kannattaa kuitenkin pyrkiä johdonmukaisuuteen. Esimerkiksi jos tavoitteena on vahvistaa ymmärrystä SDG-viitekehystä, kartoituksessa kannattaa ainakin jollain tasolla tarkastella kaikkia SDG-tavoitteita, vaikka päätyisikin lopulta priorisoimaan joitakin. Tai jos tavoitteena on toiminnan kehittäminen, voi olla tarkoituksenmukaista sisällyttää kartoitukseen myös mittaamista.

Raportin seuraavassa osassa kerromme, millaisia valintoja Sitran kestävyyskartoituksessa tehtiin ja raportin viimeisessä osassa arvioimme sitä, mitä valitsemistamme lähestymistavoista oppittiin.

KUVA 4: YHTENVELO SELVITYKSEN I OSASSA ESITETYISTÄ KESTÄVYYSKARTOITUKSISSA TEHTÄVISTÄ VALINNOISTA.

MIKSI? Kartoituksen tavoite ja hyödyntäminen



MITÄ? SDG-tavoitteiden käsittely



MITÄ? Kartoituksen kohdentaminen



MITEN? Kartoituksen toteutus



OSA 2: KARTOITUS SITRAN TAVOITTEISTA JA TOIMINNASTA

Yhteisöllistä työtä kolmella tasolla

Tulevaisuustalona Sitra edistää kestävän kehityksen tavoitteita monipuolisesti. SDG-tavoitteiden kytkeytymistä Sitran tavoitteisiin, toimintaan ja omiin käytäntöihin ei ole kuitenkaan aiemmin kartoitettu kokonaisvaltaisesti. Esittelemme tässä luvussa siihen tähtäävän työn. Lähtökohtana oli SDG-tavoitteiden tarkastelu kolmella tasolla eli suhteessa Sitran yhteiskunnalliseen visioon, projektien tavoitteisiin ja sisäisiin käytäntöihin. Työ käynnistettiin henkilöstön aloitteena ja toteutettiin työyhteisöä laajasti osallistamalla.

Kestävän kehityksen tavoitteet, kuten SDG-tavoitteet, eivät tällä hetkellä⁶³ suoraan ohjaa Sitran strategiaa ja toimintaa. Sitran työtä ohjaava laki määrittelee Suomen vakaan ja tasapainoisen kehityksen edistämisen yhdeksi Sitran keskeiseksi tehtäväksi. Sen ohella korostetaan muun muassa tulevaisuuden kehitysvaihtoehtojen selvittämistä sekä kansainvälistä yhteistyötä. Nämä lähtökohdat muodostavat luontevan pohjan peilata Sitran toimintaa myös globaaleihin kestävän kehityksen tavoitteisiin. Suomalaisten tulevai-

suustalona Sitran on myös pystyttävä kertomaan, miten SDG-viitekehys näkyy sen toiminnassa.

Kuten esiteltävä kartoitus kertoo, Sitra toteuttaa jo kestävän kehityksen tavoitteita monipuolisesti. Sitra käynnisti vuonna 2014 kestävän kehityksen asiantuntijapaneelin⁶⁴ tukemaan ja haastamaan Suomen kestävän kehityksen politiikkaa. Vuonna 2015 Sitra teki kestävän kehityksen yhteiskuntasi-toumuksen ensimmäisten organisaatioiden joukossa. Kestävän talouspolitiikan johtamiskoulutuksen tavoitteena on rakentaa siltaa kestävän kehityksen politiikan ja talouspolitiikan välille. Lisäksi monissa Sitran toiminnoissa jo viitataan SDG-tavoitteisiin ja hyödynnetään niitä hankkeiden viestinnässä (ks. boksi 5).

“Onko meillä varaa olla lähtemättä SDG-kelkkaan?”

SITRALAISEN KOMMENTTI

63 Vuoden 2018 lopulla asetettiin parlamentaarinen työryhmä arviomaan Sitran lakisäätöisiä tehtäviä, hallintoa ja resursointia. Työryhmän loppuraportissa (Valtiovarainministeriö 2019) esitetään, että Sitran tehtävä- ja tavoitesääntelyssä tulisi nykyisen, taloudellista aspektia korostavan ilmaisutavan lisäksi selkeästi ilmetä muiden yhteiskunnallisten tavoitteiden asema. Työryhmän keskusteluissa kestävää kehitystä pidettiin yhtenä tällaisena näkökulmana.

64 Sitra isännöi kokeiluna käynnistyneen paneelin toimintaa vuoteen 2018 asti, jonka jälkeen sen isännöinti siirtyi Suomen ympäristökeskuksen, Luonnonvarakeskukset sekä Helsingin kestävyystieteen instituutin vastuulle. Ks. Hellström 2018a.

BOKSI 5

SDG-VIITEKEHYS NÄKYVÄ ERI TAVOIN ERI TOIMINNOISSA

Sitran visio reilusta ja kestävästä tulevaisuudesta⁶⁵, strategia sekä niistä johdetut tavoitteet ohjaavat Sitran projektien valintaa ja niiden toimintaa. Näiden taustalla olevat megatrendit ovat myös tärkeä toiminnan suuntaamiseen vaikuttava viitekehys. Vaikka kestävä kehityksen tavoitteilla ei ole suoraa ohjaavaa vaikutusta Sitran toimintaan, kestävä kehityksen viitekehystä on sovellettu työn tukena useammassa eri projektissa.

Kokonaisvaltaisimmin SDG-viitekehys on ollut läsnä Sitran **ennakoinnin ja yhteiskunnallisen koulutustoiminnan**⁶⁶ projekteissa, joissa on toteutettu joukko pitkäjänteisiä, kestävä kehityksen eri näkökulmiin laaja-alaisesti kytkeytyviä hankkeita: Hyvinvoinnin seuraava erä -visio (2018), Megatrendit (2011 lähtien) ja heikot signaalit (2018 lähtien), Kestävä kehityksen asiantuntijapaneeli (2015–2018), Kestävä koulutuksen -tutkimusprojekti (2015–2019) sekä Kestävä talouspolitiikan johtamiskoulutus (2010 lähtien).

Myös **Hiilineutraali kiertotalous** -teeman⁶⁷ projekteissa SDG-tavoitteet näkyvät vahvasti. Ne ovat nousseet keskusteluun erityisesti maailman kiertotalousfoorummin (World Circular Economy Forum, WCEF) sisältöjen suunnittelussa. Kiertotalous kytkeytyy paitsi moniin ympäristötavoitteisiin, myös moniin taloudellisiin ja sosiaalisiin tavoitteisiin.

Yhteiskunnan uudistumiskykyyn⁶⁸ tähtäävissä projekteissa toimintaa ei ole tarkasteltu tai suunniteltu SDG-tavoitteiden näkökulmasta. SDG-tavoitteisto on kuitenkin noussut esille muun muassa kansainvälisessä yhteistyössä sekä ilmiöpohjaisen budjetoinnin edistämisen yhteydessä.

Myöskään **Uusia työelämä ja kestävä talous**⁶⁹ -teema-alueen projekteja ei ole ennen tätä kartoitusta tarkasteltu SDG-viitekehityksen valossa. Projekteissa puhutaan monista SDG-tavoitteiden esiin nostamista aiheista, mutta eri termejä käyttäen. Erityisesti reilua datataloutta sekä elinykäistä oppimista edistävä työ linkittyy useisiin SDG-tavoitteisiin.

-
- 65 Sitran ensimmäinen kestävä hyvinvoinnin visio on vuodelta 2013. Visiota on tämän jälkeen päivitetty vuonna 2014 sekä viimeksi vuonna 2018, jolloin Hyvinvoinnin seuraava erä -visio (Kiiski-Kataja ym. 2018) julkaistiin.
- 66 Ennakointitoiminnan tavoitteina on ymmärryksen kasvattaminen tulevaisuuden mahdollisista kehityssuunnista Suomessa sekä kestävä hyvinvoinnin periaatteiden edistyminen. Sitran ennakointitoiminto tuottaa pitkäjänteisesti tulevaisuuden kehityssuuntia luotaavia selvityksiä sekä ennakointitietoa. Näiden lisäksi Sitra toimii tiedon tulkinnan ja hyödyntämisen fasilitaattorina. Yhteiskunnallisen koulutustoiminnan tavoitteena on kehittää päättäjien ja muutoksentehtävien kykyä ja halua tunnistaa ja tarttua keskeisiin tulevaisuuden haasteisiin ja mahdollisuuksiin. Toiminnan painopisteitä ovat erilaiset foorumit ja koulutukset sekä fasilitointityö ja -kyvykkyyden kehittäminen tukemaan Sitran projektityötä.
- 67 Hiilineutraali kiertotalous -teemassa tähdätään siihen, että Suomi on uudenlaisen, tehokkaamman talouteen perustuvan yhteiskunnan suunnannäyttäjä. Tuemme Suomen yhteistä tahtotilaa menestyä kiertotalouden edelläkävijänä ja luoda tuolle uudelle, tehokkaammalle taloudelle maailmanluokan ratkaisuja.
- 68 Yhteiskunnan uudistumiskyky -teeman tavoitteena on vahvistaa uudistumishalua ja -kykyä Suomen kilpailuvaltiksi ja elinvoiman edellytyksenä. Viime vuosisadalla Suomi onnistui nousemaan vaikeista lähtökohdista maailman parhaimpien kansakuntien joukkoon. Nyt muutoksen nopeutuessa kykymme uudistua on rakennettava uudelleen.
- 69 Uusi työelämä ja kestävä talous -teeman alla edistetään työelämän ja talouden kestävä uudistumista. Suomen menestys talouden globalisaation oloissa on perustunut korkealle osaamiselle. Keskeinen kysymys työelämän uudistumisen ja osaamisen, osallistumisasteen sekä työn tuottavuuden näkökulmasta on, miten Suomessa onnistutaan uudistamaan elinkeinorakennetta ja tukemaan elinikäistä oppimista ja kyvykkyyksien jatkuvaa kehittymistä.

KUVA 5. KOLMEN TASON YHTEISÖLLINEN TARKASTELU.

Vaikka Sitran toiminta edistää kestävästä kehitystä jo monin tavoin, SDG-tavoitteiden kytkeytymistä Sitran toimintaan ei ole aiemmin kartoitettu kokonaisvaltaisesti. SDG-viitekehityksen Suomessakin saaman nosteen innostamana päätimme syksyllä 2018 käynnistää työn, jonka tavoitteena oli **kartoittaa ja muodostaa yleiskuva Sitran tavoitteiden ja toiminnan kytköksistä SDG-tavoitteisiin**. Kartoituksen avulla pyrittiin lisäksi

1. selvittämään SDG-peilauspinnan hyödyllisyyttä mm. Sitran strategiakehitykselle, vaikuttavuuden vahvistamiselle, oman toiminnan kehittämiseksi, viestinnälle sekä henkilöstön perehdytykselle
2. toteuttamaan gap-analysit Sitran vision ja tavoitteiden sekä SDG-tavoitteiden välisestä suhteesta
3. lisäämään SDG-viitekehityksen tunnettuutta ja tietoisuutta sen hyödyntämismahdollisuudesta sitralaisten parissa sekä
4. innostamaan sitralaisia tiimien väliseen yhteistyöhön.

”Kolmen tason yhteys” on tärkeä – jos yksi taso sakkaa, sakkaa koko kone.”

SITRALAISEN KOMMENTTI

Kartoituksen aikaan oli käynnissä Sitran toiminnan vaikuttavuutta kokonaisvaltaisesti tarkasteleva ulkoinen arviointi⁷⁰. Tämän kartoituksen tarkoituksena ei siksi ollut arvioida Sitran toiminnan vaikuttavuutta.

Tarkastelimme SDG-tavoitteiden kytkeytymistä Sitran tavoitteisiin ja toimintaan kolmella eri tasolla: 1) yhteiskunnallinen visio 2) projektitoiminta sekä 3) sisäiset käytännöt. Lähtökohtana oli ajatus, että kestävä kehitys toteutuu parhaiten silloin, kun nämä kolme tasoa tukevat toisiaan (Kuva 5). Kutakin tasoa koskevat tulokset esitellään tarkemmin seuraavissa luvuissa.

Tässä kartoituksessa käytetyt lähestymistavat valikoituivat osin tietoisesti ja osin matkan varrella. Toisinaan tunnistimme käytetyn lähestymistavan vasta kartoituksen jälkeen.

Käynnistimme työn henkilöstön aloitteena ja työ toteutettiin itseohjautuvasti, laajassa yhteistyössä lukuisten työyhteisöjä jäsenten kanssa. Kokosimme työn tueksi Sitran kaikista toiminnoista ydinjoukon suunnittelemaan työtä. Hyödynsimme kartoituksessa monipuolisesti dokumenttianalyysejä, konsulttien tekemiä haastatteluja sekä sitralaisten työpajoja. Talven 2018–19 aikana työhön osallistui lähes joka kolmas sitralainen. Työn tulokset esiteltiin tämän jälkeen Sitran johdolle johtopäätöksiä varten.

Taso 1: Yhteiskunnallinen visio

Sitran visio tulevaisuuden kestävästä hyvinvointiyhteiskunnasta on julkaistu otsikolla ”Hyvinvoinnin seuraava erä”. Vertasimme tämän vision tavoitteita SDG-tavoitteisiin dokumenttianalyysin keinoin. Vision eri osa-alueet kytkeytyvät yhtä aikaa useisiin SDG-tavoitteisiin, mikä kuvastaa hyvin SDG-tavoitteiden toimeenpanossa tarvittavaa integroitua lähestymistapaa. Voimakkaimmin visiossa painottuvat kuitenkin kestävä talouden, hyvän hallinnon, ilmastotekojen, hyvän koulutuksen sekä eriarvoisuuden vähentämisen tavoitteet.

Visio kytkeytyy monipuolisesti SDG-tavoitteisiin

Hyvinvoinnin seuraava erä⁷¹ on Sitran yhdessä Demos Helsingin kanssa laatima visio tulevaisuuden kestävästä hyvinvointiyhteiskunnasta. Sen tarkoituksena on herättää keskustelua siitä, millaista yhteiskuntaa eri toimijat haluavat rakentaa.

Vision laatimisen taustalla on havainto, että elämme keskellä valtavaa murrosta, joka heiluttaa yhteiskunnan perusrakenteita. Pohjoismaiset yhteiskunnat ovat olleet valtava menestys, mutta ajastamme puuttuu

visio siitä, mihin olemme menossa seuraavaksi.

Hyvinvoinnin seuraava erä esittää näkemyksen siitä, millaisia ovat reiluun ja kestäväan tulevaisuuteen vievän edistyksellisen yhteiskuntapolitiikan suuntaviivat ja miten tuo politiikka voisi näkyä ihmisten arjessa. Lisäksi tarkastellaan, minkälaisia käytännön ratkaisuja ja instituutioita tarvitsemme.

Alla vision 10 tavoitetta kuvataan SDG-tavoitteisiin peilaten. Suluisissa olevat numerot viittaavat SDG-tavoitteiden numeroihin (ks. tavoitteiden kuvaus boksissa 5).

71 Kiiski-Kataja ym. 2018.

BOKSI 6

MITÄ TEHTIIN?

Koska sekä SDG-tavoitteet⁷² että Hyvinvoinnin seuraava erä -visio⁷³ on julkaistu kirjallisesti, vision kytkentöjä SDG-tavoitteisiin oli luontevaa tarkastella dokumenttiana-lyysina.

Sekä vision että SDG-tavoitteiden tulkinta osoittautui haasteelliseksi. Kumpaakin dokumenttia on periaatteessa mahdollista tarkastella usealla eri tavalla. Niiden sisältämiä tavoitteita voidaan tulkita sekä kirjaimellisesti että joustavammin. Lisäksi tulkinnassa voidaan keskittyä tunnistamaan sitä, miten monipuolisesti dokumenttien tavoitteet kytkeytyvät toisiinsa tai miten vahvoja niiden kytkennät ovat.

Tulkinta päädyttiin tekemään kahdella eri tavalla. Ensimmäisessä tarkastelussa keskityttiin tunnistamaan kaikki SDG-tavoitteiden kytkennät Hyvinvoinnin seuraava erä -vision tavoitteisiin. Toisessa tarkastelussa kiinnitettiin huomiota siihen, millaisella painoarvolla eri SDG-tavoitteet esiintyvät visiossa.

Kummassakin tarkastelussa Hyvinvoinnin seuraava erä -visiota tarkasteltiin melko kirjaimellisesti siten, että vision tavoitteita ei tulkittu sen laajemmassa merkityksessä kuin mitä tekstissä lukee. Koska vision tavoitetaso oli joidenkin tavoitteiden osalta SDG-tavoitteita kunnianhimoisempi, SDG-tavoitteita tulkittiin visiota joustavammin.

72 United Nations 2015.

73 Kiiski-Kataja ym. 2018.

1. MAAPALLON KANTOKYKYYN

SOPEUDUTAAN. Visio painottaa tarvetta hillitä ilmastonmuutosta (#13) ja nostaa esiin tarpeen sopeutua maapallon kantokyvyn rajoihin myös luonnon monimuotoisuuden (#14, #15) osalta. Maapallon kantokäkyyn sopeutuminen nähdään koko yhteiskuntapolitiikkaa (#16) läpileikkaavana haasteena ja velvollisuutena tulevia sukupolvia kohtaan. Jotta tavoitteisiin päästään, on tärkeää uudistaa yhteiskuntien infrastruktuuria (#9) sekä tapaa, jolla tuotamme ja kulutamme (#12) hyödykkeitä.

2. ELINYMPÄRISTÖMME TULEVAISUUS TURVATAAN.

Visio korostaa erityisesti tarvetta taistella ilmastonmuutosta (#13) vastaan. Suomalaiselle elämäntavalle on tärkeää turvata myös luonnon elinympäristöt, kuten metsät (#15) ja vesistöt (#14). Lisäksi hyvän elinympäristön säilyttäminen on tärkeää globaalien ruoantuotannon (#2) näkökulmasta. Se vahvistaa myös turvallisuutta (#16) vähentämällä luontoon liittyviä konflikteja sekä luonnontuhoista aiheutuvia maahanmuuttoaaltoja. Elinympäristömme turvaamiseksi on vision mukaan panostettava älykkäisiin kaupunkeihin (#11), jakamistalouteen (#12) sekä hajautettuun energiantuotantoon (#7). Kestäviä elämäntapoja ja elinympäristöjä edistettäessä, on hyvä vedota muihinkin kuin ympäristösyihin, kuten terveellisyteen (#3).

3. SIIRRYMME REILULLA TAVALLA

KIERTOTALOUTEEN. Visio korostaa tarvetta uudistaa talousjärjestelmämme (#8) kokonaisvaltaisesti. Tavoitteena on, että kaikki tuotannon ja kulutuksen prosessit (#12) kytketään hiilen kestävään kiertoon (#13) ja että luonnonvarojen (#14, #15) käytetään kestävästi. Kiertotalouteen siirtyminen edellyttää vankkaa sitoutumista ja panostuksia energiapolitiikkaan (#7), kestäviin kaupunkeihin (#11) sekä kestävään infrastruktuuriin ja innovaatioitoimin-

taan (#9). Kiertotalouteen siirtymistä voidaan mahdollistaa sekä lainsäädännöllä (#16) että taloudellisin ohjaukeinoin (#8), kuten verotuksella. Toimia tarvitaan sekä Suomessa että EU:ssa. Globaalisti on tärkeä edistää maailman-kaupan reiluutta (#17) sekä vahvistaa kansalaisten yhdenvertaisuutta (#10) ja kansalaisyhteiskuntaa (#11).

4. TEKNOLOGIA LUO HYVINVOINTIA JA TOIMII EDISTYKSEN AJURINA.

Visio korostaa teknologian suurta merkitystä tuottavuuskehityksessä ja vaurastumisessa (#8). Teknologian kehitys kytkeytyy myös työn murrokseen (#8). Teknologinen kehitys voi jalkautua nopeastikin terveydenhuoltoon (#3), koulutukseen (#4) ja perushyödykkeiden tuotantoon (#12) sekä hajautetun ruoan- (#2) ja energiantuotannon (#7) rakenteisiin. Se voi myös tarjota uusia ratkaisuja moniin ympäristöongelmiin (#9). Teknologia mahdollistaa niin ikään ihmisten parempaa yhteistyötä ja keskinäistä ymmärrystä (#12). Teknologisen kehityksen hyödyntäminen vaatii, että politiikkaan ja hallintoon (#16) saadaan syvää teknologiaosaamista sekä kykyä hyödyntää sitä julkisissa palveluissa.

5. OLEMME KILPAILUKYKYISIÄ KORKEAA OSAAMISTA VAATIVASSA GLOBAALISSA TALOUDESSA.

Visio korostaa talouden iskunkestävyyden parantamista. Etenkin Suomen kansainvälisesti kilpailukykyistä yritystoimintaa (#8) tulee vahvistaa ja monipuolistaa. Suomen tulee olla kokoaan suurempi huippuosaamisessa (#4). Hintakilpailukyyn sijaan on tärkeä panostaa laatuun ja lisäarvoon perustuvaan kilpailukykyyn (#8). Elinkeino- ja innovaatiopolitiikassa on tärkeä edistää uusien liiketoimintakosysteemien syntyä (#9). Vision mahdollistamiseksi ja yhteiskunnan yhtenäisyyden turvaamiseksi tarvitsemme kannustavan sosiaaliturvan (#1) sekä uusia tapoja jakaa vaurautta (#10). Lisäksi elinikäinen oppiminen (#4) on

tärkeä saada tiiviiksi osaksi suomalaista yhteiskuntaa.

6. MAHDOLLISUUS ELINIKÄISEEN

OPPIMISEEN KAIKILLE. Visio korostaa sekä oikeutta että velvollisuutta oppia läpi elämän (#4). Sitä kautta kaikki sopeutuisivat paremmin uudistuvaan työelämään (#8) ja pääsisivät osallistumaan ihmiskunnan vaikeiden ongelmien ratkaisemiseen. Kysymys on läpi elämän kestävästä oppimisen, kasvamisen ja kehittymisen polusta, joka on tärkeä mahdollistaa yhä laajemmin kaikki ihmiset huomioiden (#10).

7. PERUSTURVAAMME UUDISTETAAN SITEN, ETTÄ SIIHEN VOI LUOTTAA UUDENLAISESSAKIN TYÖELÄ-

MÄSSÄ. Vision mukaan käynnissä oleva työn muutos luo mahdollisuuksia monipuolisempaan ja merkityksellisempään työhön (#8). Sen ohella tarvitaan uutta tulonjaon politiikkaa, jossa jokainen voi luottaa perusturvaansa (#1). Muutoksen tueksi käsitystämme hyvinvoinnista (#3) on laajennettava ja elinikäisen oppimisen (#4) mahdollisuuksia on vahvistettava.

8. LÖYDÄMME UUSIA TAPOJA TULLA KUULLUKSI JA TOIMIA SITEN, ETTÄ DEMOKRATIA VAHVISTUU.

Visio mukaan demokratiaa, osallisuutta ja kuulluksi tuleamista (#11, #16) tulee vaalia kaikin tavoin. Demokratia kaipaa uusia osallisuutta vahvistavia toimintatapoja, kuten kansalaistoimintaa, vapaaehtoistyötä, puntarivoivaa keskustelua ja yhteiskehittämistä (#10, #11). Rakentavaa yhteiskunnallista keskustelua ja yhdessä tekemistä tarvitaan niin politiikassa (#16) kuin lähiyhteisöissä (#11). Osallisuuden tunnetta voidaan vahvistaa myös panostamalla sosiaalisiin turvaverkkoihin ja uusiin tapoihin jakaa vaurautta (#1) sekä vahvistamalla ihmisten välistä yhdenvertaisuutta (#10) ja luottamusta

9. SUOMESSA ON EDISTYKSELLINEN JA UUDISTUMISKYKYINEN HAL-

LINTO JA JOHTAMISTAPA. Vision mukaan julkinen hallinto voi toimia

kunnianhimoisesti ja innovatiivisesti. Talouden ja yhteiskunnan kasvanut monimutkaisuus vaatii kuitenkin päätöksentekokyvyn (#16) parantamista ja päätöksenteon hajauttamista. Julkinen hallinto voi olla avainratkaisijana muun muassa maapallon kantokykyn sopeutumisessa, teknologian valjastamisessa sekä kilpailukykyisen osaamisen ylläpitämisessä. Instituutioiden toimivuus (#16), luottamus sekä tasa-arvo ja yhdenvertaisuus (#10) vahvistavat demokratiaa (#11). Yhteiskunnassamme tarvitaan myös työntekijöiden autonomian (#8) kasvattamista, jolloin myös itsensä johtamisen taidot (#4) korostuvat.

10. KANSAINVÄLISYYS TUO VAPAUTTA JA VAURAUTTA JA KANSAINVÄLISET INSTITUUTIOT TOIMIVAT

VAKAUTTAJINA. Vision mukaan toimivat ja uudistumiskykyiset kansainväliset instituutiot (#17) ovat Suomen etu. Globaali yhteistyö ja kumppanuus näkyvät muun muassa rauhana, poliittisena vakautena ja ennustettavuutena (#16). Tarvitsemme kunnianhimoista globaalipolitiikkaa, jossa tartutaan ilmastonmuutoksen ja luonnonvarojen kestäväen käytön (#2, #13, #14, #15) ongelmiin. Samalla on tärkeä poistaa äärimmäistä köyhyyttä (#1) ja vähentää globaalia eriarvoisuutta (#10). Globaaleihin haasteisiin ei voida vastata ilman globaaliin talouteen kohdistuvia uudistuksia (#8) sekä konfliktien hallintaa (#16). Globaalissa yhteistyössä ja kumppanuudessa on otettava huomioon myös kansalaisyhteiskunnan (#12) kasvanut voima ja osaaminen.

POHJOISMAISET IHANTEET. Yllä esitettyjen kymmenen tavoitteen ohella visio pohjautuu keskeisiin pohjoismaisiin ihanteisiin, joiksi on tunnistettu muun muassa demokratia, oikeusvaltioperiaate (#16), tasa-arvo (#5), yhdenvertaisuus (#10) sekä

yksilön itsemääräämisoikeus. Nämä ihanteet eivät ole vision tavoitteista irrallisia, vaan ne näkyvät myös osana sitä.

Tarkempi tarkastelu paljastaa painoarvoja

Kartoituksen ensimmäisessä vaiheessa visiotekstiä verrattiin SDG-tavoitteisiin otsikkotasolla. Tavoitteena oli ainoastaan tunnistaa kytkentöjä, ei arvioida niiden vahvuuksia. Kartoituksen tulos on koottu kuvaan 6a. Se tuo esiin vision erittäin monipuoliset yhteydet SDG-tavoitteisiin. Lisäksi vision jokainen tavoite kytkeytyy yhtä aikaa useisiin SDG-tavoitteisiin, mikä kuvastaa hyvin SDG-tavoitteiden toimeenpanossa tarvittavaa integroitua lähestymistapaa.

Seuraavassa vaiheessa Hyvinvoinnin seuraava erä -vision kytkentöjä SDG-tavoitteisiin tarkasteltiin sen mukaan, miten painotetusti ne esiintyivät visiossa (ks. Kuva 6b). Painoarvot on kuvattu tarkemmin ja niiden laskentatapa on esitetty liitteessä 1.

Näin tarkastellen visiossa painottuvat etenkin kestäväen talouden (#8), ilmastotekojen (#13), hyvän hallinnon (#16) sekä eriarvoisuuden vähentämisen (#10) tavoitteet. Näiden korostuminen on seurausta siitä, että kyseiset tavoitteet linkittyvät yhtä aikaa useaan vision osa-alueeseen.

Kartoitus toi myös esiin visiossa vähemmällä painoarvolla esiintyviä tavoitteita, kuten terveys ja hyvinvointi (#3) sekä ympäristön tilaan ja luonnonvarojen käyttöön liittyvistä tavoitteista kestävä ruoantuotanto (#2), maanpäällinen elämä (#14) ja merenalainen elämä (#15).

Ainoastaan SDG-tavoitteet #5 (Sukupuolten tasa-arvo) ja #6 (Puhdasta vettä ja sanitaatiota) eivät suoraan esiintyneet vision tekstikuvauksissa. Tasa-arvo nähdään visiossa kuitenkin yhtenä keskeisenä pohjoismaisena ihanteena, jonka varaan hyvinvointiamme tulee jatkossakin rakentaa. Lisäksi puhdas vesi ja sanitaatio kytkeytyvät monin tavoin Sitran visiossa tavoiteltavaan kiertotalouteen, vaikka sitä ei siinä erikseen mainita.

KUVA 6. HYVINVOINNIN SEURAAVAN ERÄ -VISION TAVOITTEIDEN KYTKENNÄT

SDG-TAVOITTEISIN. Mitä lähempänä SDG-kuvake on ympyrän keskustaa, sitä useampaan vision tavoitteeseen se kytkeytyy.

A. TUNNISTETUT KYTKENNÄT ILMAN PAINOARVOJEN TARKASTELUA.

Vision tavoitteet

Pohjoismaiset ihanteet



B. TUNNISTETUT KYTKENNÄT PAINOARVOT HUOMIOIDEN.
(PAINOARVOT ON ESITETTY TARKEMMIN LIITTEESSÄ 1.)

Vision tavoitteet

Pohjoismaiset ihanteet



Taso 2: Projektitoiminta

Sitran toiminta koostuu erikokoisista projekteista, joiden tavoitteet asetetaan Sitran yhteiskunnallista visiota toteuttaviksi. Näiden projektien peilaus SDG-tavoitteisiin tehtiin haastattelututkimuksella ulkopuolisen konsultin avustuksella. Kartoitus osoittaa, että projekteille valitut painopisteet vastaavat kokonaisuutena hyvin vision painopisteitä, kuten strategiaohjautuville organisaatiolle on tyypillistä.

Projektitoiminnassa tehdään valintoja

Hyvinvoinnin seuraava erä -vision suuntaista maailmaa rakennetaan Sitran projektitoiminnalla. Projektien sisällön ja tavoitteiden sanoittaminen SDG-tavoitteiden näkökulmasta tukee vaikuttavaa viestimistä toiminnastamme ja yhteistyötä muiden toimijoiden kanssa.

Sitran toiminta pohjautuu strategisia painopisteitämme toteuttaviin, noin 2-3 vuotta kestäviin projekteihin. Ne ovat toimintamme suunnittelun, toteutuksen sekä seurannan perusyksiköjä. Projekteissa tehdään systeemistä muutosta mahdollistavia kokeiluja, selvityksiä ja muita toimenpiteitä sekä hankkeita, joiden tavoitteena on uusien toimintamallien luominen, testaus ja levitys. Projekteissa voidaan myös kehittää liiketoimintaa, edistää uusia yritystoimintajä rahoitusmalleja sekä levittää uutta strategista ajattelua eri sektoreilla.

Vuonna 2019 Sitrassa oli käynnissä 20 projektia. Kullekin oli asetettu vaikutustavoitteet, joita vastaan SDG-tavoitteita oli mahdollista peilata. Projektin aikaisella tekemisellä tavoitellaan projektin päättymisen jälkeen vaikutuksia, joita kuvataan vaikutustavoitteissa. Näiden vaikutusten puolestaan toivotaan leviävän laajemmalle yhteiskunnassa ja edistävän pitkän aikavälin vaikuttavuutta.

SDG-tavoitteiden ja Sitran projekteille asetettujen tavoitteiden välisten kytkentöjen tunnistamiseksi haastateltiin projekteista vastaavia asiantuntijoita. Kytkentöjen tunnistamisen lisäksi haastattelujen perusteella arvioitiin SDG-tavoitteeseen linkittymisen vahvuutta. Haastattelujen lisäksi toteutettiin gap-analyysi, jossa pyrittiin tunnistamaan projektisalkun mahdollisia katvealueita sekä verrattiin projektisalkun painopisteitä Hyvinvoinnin seuraava erä -vision painotukseen.

BOKSI 7

MITÄ TEHTIIN?

Sitran projektitoiminnan osalta SDG-tavoitteita peilattiin kullekin Sitrassa vuonna 2019 käynnissä olleelle projektille määritettyihin vaikutustavoitteisiin.

Näiden tavoitteiden sekä projekteja kuvaavan muun taustamateriaalin pohjalta valmisteltiin haastattelut, joilla pyrittiin selvittämään, miten projektien tavoitteet linkittyvät SDG-tavoitteisiin. Noin tunnin mittaisissa haastatteluissa projektien keskeiset asiantuntijat kävivät haastattelijan kanssa läpi tekemisen tavoitteita suhteessa SDG-tavoitteisiin. Haastattelut toteutti Sitran toimeksiannosta Deloitte Oy.

Projektien kytkenät SDG-tavoitteisiin koottiin ensin yhteen strategian mukaisiin laajempiin teema-alueisiin. Tämän pohjalta muodostettiin kokonaiskuva, josta on nähtävissä, miten koko Sitran projektitoiminta linkittyy SDG-tavoitteisiin (ks. Liite 1). Kartoituksessa keskityttiin projektien tavoitteisiin eikä toteutuneisiin vaikutuksiin. Kartoituksessa ei myöskään huomioitu eri projekteihin tehtyjä panostuksia, vaan kaikki käsiteltiin yhtäläisellä painoarvolla.

Kartoituksen alustavat tulokset käytiin läpi SDG-kartoituksen työryhmän työkokouksessa sekä käytettiin kommentteilla projektien vetäjillä. Tuloksia esiteltiin kaikille sitralaisille suunnatussa työpajassa. Saatujen kommenttien pohjalta kartoituksen tuloksia tarkennettiin.

Siinä missä Hyvinvoinnin seuraava erä -visio kytkeytyi SDG-tavoitteisiin hyvin monipuolisesti ja tasapuolisesti, projektitoiminnassa tehdyt strategiset valinnat näkyivät (Kuva 7).

Seuraavat SDG-tavoitteet saivat suurimmat painoarvot Sitran projektien tavoitteissa:

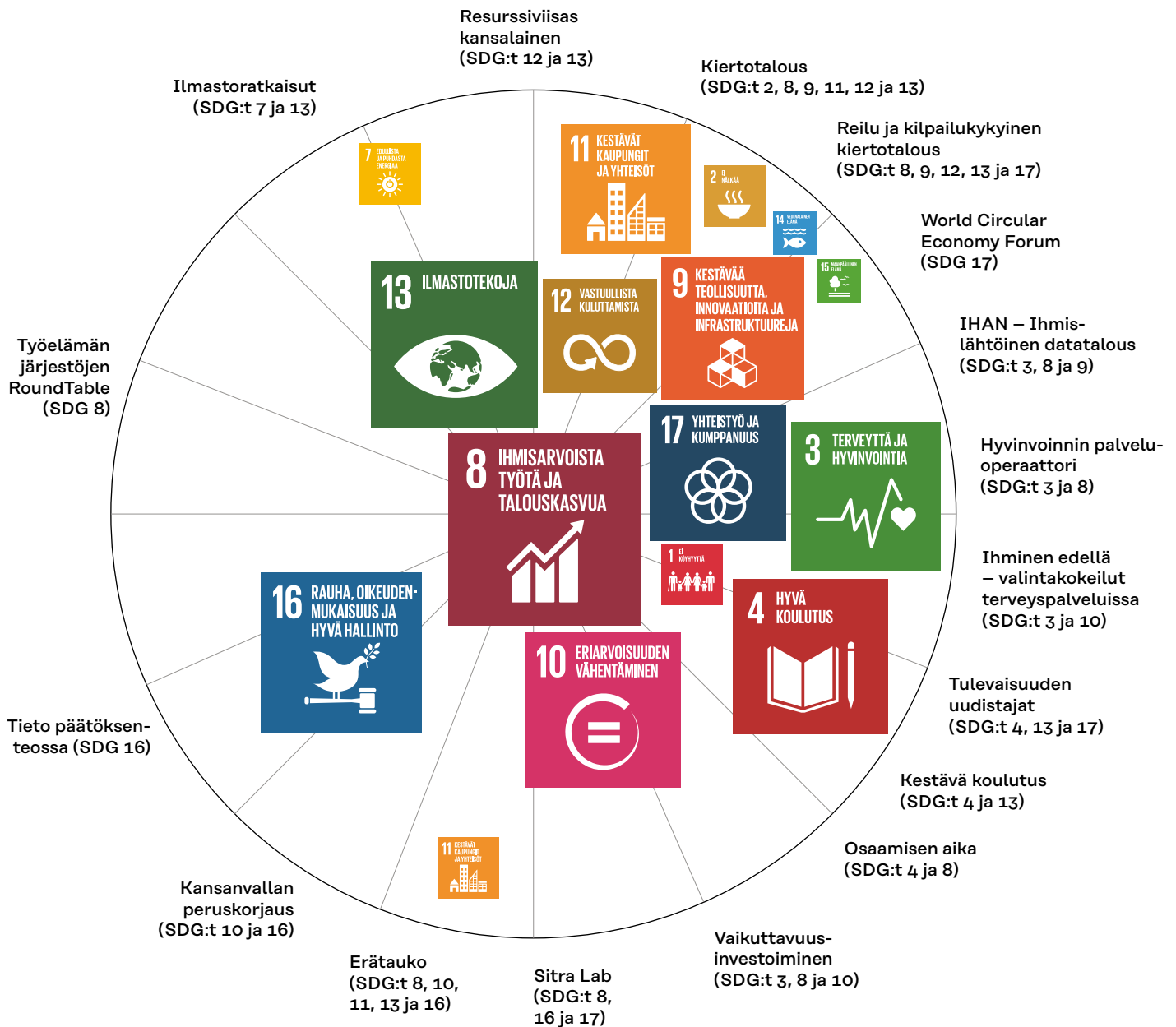
- Hyvä koulutus (#4)
- Ihmisarvoista työtä ja kestävää talouskasvua (#8)
- Eriarvoisuuden vähentäminen (#10)
- Ilmastotekoja (#13)
- Rauha, oikeudenmukaisuus ja hyvä hallinto (#16)

Seuraavat SDG-tavoitteet esiintyvät Sitran projektien tavoitteissa suhteellisen pienellä painoarvolla:

- Ei köyhyyttä (#1)
- Ei nälkää (#2)
- Tasa-arvoa (#5)
- Puhdasta vettä ja sanitaatiota (#6)
- Edullista ja puhdasta energiaa (#7)
- Vedenalainen elämä (#14)
- Maanpäällinen elämä (#15)

KUVA 7. SITRAN PROJEKTtien KYTKENNÄT SDG-TAVOITTEISIIN.

Kuviossa vahvat linkit on esitetty kirkkailla ja isoilla SDG-tavoiteikoneilla ja heikkomat harmailla ja pienemmillä kuvakkeilla. Kunkin projektin nimen perässä on mainittu ne SDG-tavoitteet, joihin projekti linkittyy voimakkaimmin. Painoarvot on esitetty tarkemmin liitteessä 1.



Projektitoiminta tukee vision painotuksia

Vertaillessamme Hyvinvoinnin seuraava erä -vision ja projektien tavoitteiden painotuksia keskenään havaitsimme, että kokonaisuutena projektitoiminnan painopisteet vastaavat hyvin vision painopisteitä (ks. Kuva 8), kuten strategiaohjautuville organisaatiolle onkin tyypillistä. Seuraavat SDG-tavoitteet esiintyvät korkeimmalla painoarvolla sekä visiossa että projektityössä:

- Ihmisarvoista työtä ja talouskasvua (#8)
- Rauha, oikeudenmukaisuus ja hyvä hallinto (#16)
- Ilmastotekoja (#13)
- Eriarvoisuuden vähentäminen (#10)

SDG-tavoitteista etenkin Terveyttä ja hyvinvointia (#3) oli vuonna 2019 vähäisemmässä roolissa visiossa kuin projektityössä. Tämä johtuu siitä, että Sitra on viime vuosina strategiansa mukaisesti saanut aihealueeseen liittyneitä projekteja päätökseen⁷⁴ SDG-tavoitteista Kestävää kuluttamista (#4) korostuu puolestaan visiossa hieman voimakkaammin kuin projektityössä. Tämä johtuu siitä, että aihealue on visiota voimakkaasti läpileikkaava näkökulma. Sitralla on kuitenkin käynnissä merkittävä nimenomaisesti kestävä kuluttamista edistävä projekti: Resurssiviisas kansalainen.

Sitran yhteiskunnallinen vaikuttavuus edellyttää laajaa kansainvälistä yhteistyötä. Koska Suomi on osa keskinäisriippuvaista maailmaa, Sitran toiminnan lähtökohtana on globaali näkökulma ja kansainvälinen verkostoituminen. Sitran kansainvälinen toiminta rakentuu sen mukaisesti, miten työmme vaikuttavuutta voidaan parhaiten edistää.

SDG-tavoite Yhteistyö ja kumppanuus (#17) viittaa erityisesti kehittyvien maiden kanssa tehtävään yhteistyöhön. Sitran yhteiskunnallisessa visiossa tämä näkökulma on vahvasti läsnä, kun taas projekteissa keskitytään yhteistyöhön ja kumppanuuteen ensisijaisesti muiden länsimaiden sekä edelläkävijämaiden kanssa⁷⁵.

Huomionarvoista on myös se, että visiossa heikommalla painoarvolla esiintyvät, ympäristön tilaan liittyvät tavoitteet (#2, #14, #15) eivät painotu myöskään Sitran projektitoiminnassa.

Tehtyä vision ja projektien tavoitteiden vertailua ja siihen perustuvaa gap-analyysiä on mahdollista hyödyntää yhtenä syötteenä esimerkiksi uusien projektien valmistelussa. Nyt tehtyä kartoitusta hyödynnettiin kahden ensimmäisen Sitra Labin aihevalinnan tukena (ks. boksi 8).

74 Viime vuosina päättyneitä hyvinvointiin ja terveyteen liittyneitä projekteja olivat Hyvinvoinnin palveluoperaattori (päättynyt 6/2019) sekä Sosiaali- ja terveyspalveluiden rahoitus (päättynyt 12/2017).

75 Taustalla on Sitra-laki, jonka mukaisesti Sitran tehtävänä on edistää Suomen vakaata ja tasapainoista kehitystä, talouden määrällistä ja laadullista kasvua sekä kansainvälistä kilpailukykyä ja yhteistyötä, toimimalla erityisesti sellaisten hankkeiden toteuttamiseksi, jotka vaikuttavat kansantalouden voimavarojen käyttöä tehostavasti tai tutkimuksen ja koulutuksen tasoa kohottavasti taikka jotka selvittävät tulevaisuuden kehitysvaihtoehtoja.

BOKSI 8

SDG-KARTOITUS PROJEKTIN AIHEVALINNAN TUKENA – ESIMERKINÄ SITRA LAB

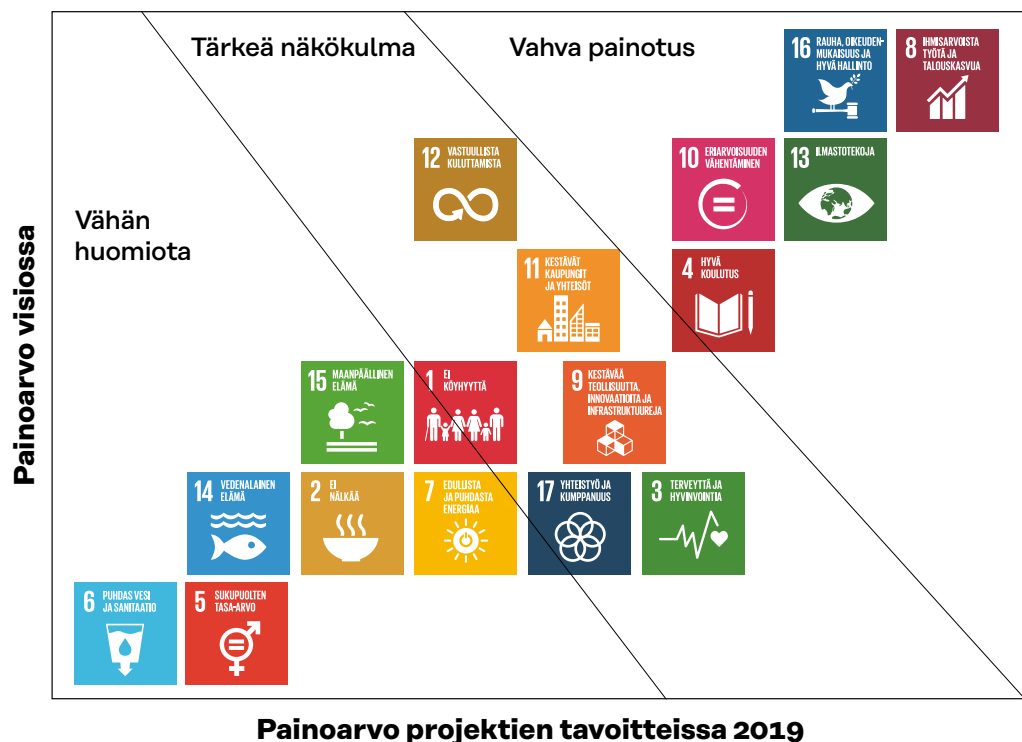
Sitra Lab on Sitran tulevaisuuslaboratorio, joka koostuu koulutusohjelmasta sekä avoimesta yhteisöstä. Labin tarkoituksena on lisätä yhteiskunnan muutoskykyä tarjoamalla lähestymistapoja ja menetelmiä muutoksen tekemiseen. Jokainen koulutusohjelma tarttuu yhteen erikseen valittuun yhteiskunnalliseen haasteeseen. Ensimmäisen Sitra Labin (2018) aiheeksi valikoitui lasten ja nuorten eriarvoisuus. Toinen (2019) taas keskittyi etsimään luonnosta ratkaisuja kaupungistumisen haasteisiin.

Aiheen valinnan tukena käytetään sekä Sitran kestävän hyvinvoinnin visiota että SDG-tavoitteita.

Aiheen valinnan kannalta keskeistä on, että muut yhteiskunnalliset toimijat pystyvät kytkeytymään valittuun yhteiskunnalliseen haasteeseen. Lisäksi Sitra Labiin on mahdollista valita kokeiluluontoisesti aiheita, jotka eivät painotu sillä hetkellä Sitran muussa tekemisessä. Näistä syistä SDG-kehys tarjoaa oivan työkalun aihevalinnalle.

Gap-analyysin tuloksia käytettiin pohjana mm. sisäisessä työpajassa, jossa pohdittiin, mihin aiheisiin Sitra Lab voisi tuoda uutta näkökulmaa. Kun aiheita oli valinta-prosessissa jäljellä enää muutama, ne analysoitiin SDG-tavoitteiden näkökulmasta ja varmistettiin, että valittu aihe linkittyy useampaan tavoitteeseen, jolloin sen käsittely on mahdollista useasta eri näkökulmasta.

KUVA 8. SITRAN VISION JA PROJEKTIN TAVOITTEIDEN PAINOARVOT SUHTEESSA SDG-TAVOITTEISIIN. (Painoarvot on esitetty tarkemmin Liitteessä 1)



Taso 3: Sisäiset käytännöt

Organisaatiot voivat toteuttaa kestävän kehityksen tavoitteita myös osana arjen työtä ja toimintatapoja. Tarkastelimme Sitran sisäisten käytäntöjen ja SDG-tavoitteiden kytköksiä suhteessa peruspääoma- ja sijoitustoimintaamme, toiminnan fyysisiin puitteisiin, henkilöstöön sekä johtamiseen ja kulttuuriin. Kartoitus toi esiin, miten monipuolisesti sisäiset käytäntömme kytkeytyvät SDG-tavoitteisiin.

Sisäiset käytännöt kunnossa, mutta katveessa

Vastuullisuus on yksi Sitran arvoista. Vastuullisuus on henkilöstötutkimusten mukaan sitralaisille erittäin tärkeää. Vastuullisuutta odotetaan paitsi oman työn tavoitteiden suhteen, myös Sitran sisäisten toimintamallien ja käytäntöjen osalta. Vastuullisuuskeskusteluissa ”Walk the talk” on sitralaisten keskustelussa usein kuultu sanonta.

Sitra on panostanut sisäisten toimintamallien ja käytäntöjensä vastuullisuuteen monin tavoin jo vuosia. Osa vastuullisuutta lisäävistä sisäisistä toimintamalleista on rakennettu lakisäätteisten veloitteiden nojaan, tai niitä on kehitetty johdon ja hallinnon piirissä. Huomattava osa vastuullisuuskäytännöistä on kuitenkin syntynyt sitralaisten omasta aloitteesta. Yksi esimerkki tästä on niin kutsuttu EKKO-tiimi, jonka puitteissa vapaaehtoiset sitralaiset ideoivat ja esittivät toteutettavaksi uusia ekologisia vastuullisuuskäytäntöjä.

Merkittävistä vastuullisuuspanostuksista huolimatta vastuullisuuskäytäntöjä ei ole ennen tätä kartoitusta koottu systemaattisesti yhteen. Kartoitus nostikin monien sitralaisten tietoisuuteen jo lukuisia toteutettavia toimenpiteitä. Samalla se tarjosi mahdollisuuden tunnistaa vastuullisuuden katvealueita ja ideoida uusia tapoja edistää kestävästä kehityksestä myös omissa käytännöissä.

BOKSI 9 MITÄ TEHTIIN?

SDG-tavoitteita Sitran sisäisiin käytäntöihin peilattaessa tavoitteena oli tehdä näkyväksi ja koota yhteen Sitran käytäntöjä, jotka tukevat kestävän kehityksen periaatteiden ja tavoitteiden toteutumista.

Kartoitus käynnistettiin dokumenttianalyysillä, jossa kartoitettiin sisäisiin sääntöihin, ohjeistuksiin ja suosituksiin sisältyviä tavoitteita. Kartoituksessa keski-tyttiin tunnistamaan kytkentöjä SDG-tavoitteisiin, eikä siinä arvioitu miten hyvin SDG-tavoitteiden henki toteutuu käytännön toiminnassa.

Dokumenttianalyysia tehtiin yhteistyössä Sitran sisäisen, eri teemojen ja toimintojen asiantuntijoista kootun SDG-työryhmän kanssa. Dokumenttianalyysista saatua kuvaa tarkennettiin kaikille kiinnostuneille sitralaisille järjestetyssä työpajassa. Työpajassa sitralaiset tunnistivat dokumenttianalyysin täydennyksiksi sellaisia vakiintuneita käytäntöjä, joista ei ole laadittu erilisiä ohjauksia ja tunnistivat kehittämisalueita.

SDG-tavoitteet vastuullisuuskäytäntöjen kehikkona

Sitran sisäiset käytännöt ryhmiteltiin neljään eri kokonaisuuteen: toiminnan puitteet, peruspääoma ja sijoittaminen, johtaminen ja toimintakulttuuri sekä henkilöstö (ks. Kuva 9). Kartoitus toi esiin, miten monipuolisesti SDG-tavoitteet voivat kytkeytyä myös organisaation sisäisiin käytäntöihin.

Seuraavaksi kuvataan esimerkinomaisesti sitä, millaisia käytäntöjä kuhunkin osa-alueeseen liittyy ja miten ne kytkeytyvät SDG-tavoitteisiin.

TOIMINNAN PUITTEET (SDG #2, #5, #7, #8, #9, #10, #11, #12, #13, #17), Kestävän kehityksen mukaiset valinnat huomioidaan Sitrassa sekä ohjeistusten että toiminnan tasolla niin hankinnoissa, tapahtumissa, toimistossa ja toimitiloissa, energiankäytössä, ICT-järjestelmien valinnassa kuin liikkumisessakin.

HANKINNOISSA (SDG #8, #10, #12, #13) huomioidaan ympäristöasioiden ja sosiaalisen vastuun näkökulmat. Hankinnat toteutetaan vastuullisesti ja noudattaen julkisten hankintojen sääntöjä. Esimerkiksi vuonna 2019 tehdyssä tapahtumajärjestäjien kilpailutuksessa huomioitiin yhtenä tapahtujatuottajan valintakriteerinä sitoutuminen työttömänä työnhakijana olevan vaikeasti työllistettävän henkilön työllistämiseen vähintään yhdeksän kuukauden ajaksi (#8). Kilpailutuksen kautta valitut tapahtumatuotannon kumppanit sitoutuivatkin vaikeasti työllistettävän henkilön palkkaamiseen. Vastaavasti myös Sitra on sitoutunut vaikeasti työllistettävän työnhakijan palkkaamiseen projektityöhön. Sitra pyrkii myös minimoimaan tuotteiden ja palveluiden

hankinnoissa ympäristöön kohdistuvat negatiiviset vaikutukset.

TAPAHTUMIEN toteutuksessa ja kehittämisessä kestävä kehitys on ollut yksi painopiste. Vuoden 2019 alusta alkaen Sitran tapahtumissa ja kokouksissa tarjotaan ainoastaan lihatonta ruokaa (#2, #13). Huolehdimme vastuullisesti tilaisuuksien saavutettavuudesta ja maantieteellisestä kattavuudesta Sitran keskeisimpiin tapahtumiin tarjotaan aina etäosallistumismahdollisuus (#10). Esiintyjien ja osallistujien moninaisuuteen (esim. sukupuolten tasa-arvoon ja poikkeiyhteiskunnallisuuteen) kiinnitetään huomiota (#5, #10). Tapahtumatuotannossa suositetaan kestäviä ratkaisuja. Erityisesti kestävä tapahtumatuotannon käytännöt ovat näkyneet maailman kiertotalousfoorumissa (World Circular Economy Forum, WCEF), jossa muun muassa hyödynnettiin lainakalusteita ja tarjottiin kasvisperäistä ruokaa.

TOIMISTO JA TOIMITILAT. Toimistossa on panostettu ekotehokkaisuun ratkaisuihin, käytetty sähkö on ekosähköä, tuuliserifikaatteja on ostettu vuosille 2018–2019 ja kokoustitoihin on asennettu valaistusta tehokkaasti säätelevää automatiikka. Sitralla onkin ollut WWF:n Green Office ympäristösertifikaatti vuodesta 2011 alkaen (#9). Sitran aloitteesta ja asiantuntijatuella kiinteistönomistaja on myös asentanut toimitilan katolle aurinkopaneelit (#7, #13). Lisäksi jätteet lajitellaan ja kierrätetään (#12).

EKOLOGISEEN LIIKKUMISEEN sitralaisia kannustavat talon lainattava sähköpyörä ja kaksi asiointipyörää, työmatkasetelit sekä työnantajan tarjoama kaupunkipyörän kausimaksu. Sitralla on ollut HSL:n viisaan liikkumisen sertifikaatti vuodesta 2018 alkaen (#11). Matkustussääntö ja -ohjeet kannusta-

“Arjessamme tehdään jo paljon, mutta sitä ei sanoiteta riittävästi ääneen.”

SITRALAISEN KOMMENTTI

vat kestäviin valintoihin työmatkoja tehtäessä (#12, #13). Kotimaan matkustamisessa suositaan liikennevälineenä ensisijaisesti junaa silloin, kun junayhteys on tarjolla ja aikataulullisesti sopiva. Myös ulkomaan työmatkoja on mahdollista tehdä maatapitkin matkustaen ja tästä on jo kokemusta. Työajalla tehtyjä lentomatkoihin pyritään vähentämään, ja niiden päästöt on kompensoitu vuodesta 2016 lähtien Nordic Offset Oy:n kautta (#13). Sitran tietojärjestelmät ja ohjeistukset mahdollistavat joustavaa etätyötä, joka vähentää sekä liikkumista että parantaa työelämän joustoja (#11, #8).

“Moni sitralainen haluaa vastuullisuutta sekä työn tavoitteiden että omien toimintamallien osalta.”

SITRALAISEN KOMMENTTI

HENKILÖSTÖ (SDG #1, #2, #3, #4, #5, #8, #10, #16). Sitrassa henkilöstö on sitoutunutta vastuullisuuden edistämiseen. Sitralaiset ovat kiinnostuneita vastuullisuuskysymyksistä ja pitävät niitä esillä arjen työssään. Vastuullisuusnäkökulmat on huomioitu monipuolisesti myös henkilöstöhallinnossa.

Suomen lainsäädäntö velvoittaa Sitran kokoiset organisaatiot laatimaan useita henkilöstön hyvinvointia edistäviä suunnitelmia. Näitä ovat muun tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma (#5, #10), koulutussuunnitelma (#4) sekä työterveysuunnitelma (#3). Tämän kartoituksen pohjalta henkilöstösuunnitelmien teksteihin on jo lisätty kestävä hyvinvoinnin näkökulmaa.

Sitrassa laadittiin vuonna 2018 ensimmäinen henkilöstöstrategia (#3, #4, #8 ja #16). Sen lähtökohdaksi on, että hyvällä henkilöstöjohtamisella Sitra menestyy kestävä hyvinvoinnin edelläkävijänä. Kun henkilöstö voi hyvin, saamme merkittäviä, yhteiskunnallisia hankkeita vietyä eteenpäin

tehokkaasti ja tuottavasti. Lisäksi henkilöstöstrategia tähtää henkilöstöasioiden hyvään hallintoon (#16), johon sisältyvät kulttuurin tahtotila ja Sitran Syke.

Henkilöstön hyvinvoinnin edistämiseksi Sitra tarjoaa henkilöstölleen erilaisia sekä fyysistä että henkistä terveyttä edistäviä henkilöstöetuisuuksia (#2, #3) ja toteuttaa varhaisen välittämisen toimintamallia (#3). Vuonna 2019 hyväksytyssä palkkapolitiikassa määritettiin palkoille yhdenvertaisuutta edistävät alarajat (#1). Lisäksi työajan joustoilla mahdollistetaan kestävämpää työelämää (#8).

JOHTAMINEN JA TOIMINTAKULTTUURI

(SDG #8, #10, #16, #17). Sitran toiminta perustuu lakiin Suomen itsenäisyyden juhlarahastosta. Lain mukaan Sitran tulee työssään edistää Suomen vakaata ja tasapainoista kehitystä, talouden määrällistä ja laadullista kasvua (8#) sekä kansainvälistä kilpailukykyä ja yhteistyötä (#17). Sitran johtamisjärjestelmän kokonaisuudessa, johtosäännössä ja Näin Sitra toimii -ohjeistuksessa noudatetaan hyvää ja vastuullista hallintoa (#16). Tämän kartoituksen pohjalta Sitran vuoden 2018 vuosikertomukseen on lisätty vastuullisuudesta kertova osio.

Kulttuurin tahtotila määrittelee Sitran toimintamallin perustana olevat arvot ja toimintatavat, joiden ytimessä ovat tulevaisuus, riippumattomuus ja vastuullisuus (#10, #16). Yhdessä määritelty Sitran Syke (armo, rohkeus ja yhteistyö) vie kulttuurin tahtotilaa arjen vuorovaikutuksen tasolle ja auttaa meitä onnistumaan projektityössä. Esimiehiä säännöllisesti kokoava Sitra Leader foorumi sekä säännölliset henkilöstötutkimukset ja johtajuusarviot tarjoavat tukea esimiestyön kehittämiseen ja yhdenvertaisten käytäntöjen vahvistamiseen (#10).

Kansainvälisyysstrategiassa linjataan Sitran työn kansainvälisen toiminnan painopisteistä (#17). Lisäksi riippumattomana toimijana kansainvälinen asiantuntijapaneeli tuo omia näkemyksiään Sitran strategiaan valintoihin ja tukee Sitran tulevaisuustyön viemistä maailmalle (#16, #17).

BOKSI 10

VASTUULLINEN SIOJITTAMINEN ON VAKIINTUNUT OSA SITRAN RAHASTOJEN TOIMINTAA

Sitra toteutti syksyllä 2018 kaikille Sitran varoja hallinnoiville rahastonhoitajille Environmental, Social & Governance (ESG) -kyselyn, jossa kysyttiin vastuullisen sijoittamisen prosesseista ja merkityksestä rahaston toiminnassa.⁷⁹ Kyselyn avulla kartoitettiin kokonaiskuva rahastojen vastuullisuudesta. Lisäksi sitä hyödynnetään varainhoitajien kanssa käytävissä keskusteluissa.

Kyselyyn vastasi yhteensä 53 rahastoa, joihin sisältyi osakerahastoja (12), korkorahastoja (8), pääomarahastoja (19), kiinteistörahastoja (10) ja private debt -rahastoja (4). Vastaajien hallinnoimaan sijoitusten määrän suhteutettuna vastaajat kattavat 91 prosenttia Sitran sijoitusten markkina-arvosta.

Kyselystä selvisi, että lähes kaikki rahastot toteuttavat vastuullista sijoittamista jossain muodossa ja asenne sitä kohtaan on hyvä. Lähes kaikki (92 %) rahastoista pitää ESG-tekijöiden painoarvoa sijoituspäätöksissä joko korkeana tai keskinäertaisena. Sen sijaan vastuulliseen sijoittamiseen kouluttaminen on osassa rahastoja melko vakiintumatonta. Lisäksi vain noin puolet rahastoista ovat asettaneet konkreettisia vastuullisuustavoitteita.

Valtaosa rahastoista on myös vaikuttanut sijoituskohteidensa vastuullisuuskäytäntöihin. Erityisesti osake-, pääoma- ja korkorahastot korostivat, että aktiivinen omistajuus on parhaimpia keinoja vaikuttaa sijoituskohteen ESG-tekijöihin. Valtaosa rahastoista (81 %) kertoo, että ESG-tekijöillä on rahaston sijoitusprosesseissa ja -päätöksissä tulevaisuudessa nykyistä suurempi painoarvo.

Vastuullinen sijoittaminen, sijoituskohteiden ESG-tekijöiden identifiointi ja seuranta ovat rahastoille ennen kaikkea riskienhallintakeino. ESG-tekijöitä seuraamalla halutaan välttää sijoituskohteen arvoon kohdistuvien riskien realisoidumiselta. Lisäksi osa rahastoista pyrkii tunnistamaan ESG-tekijöiden avulla liiketoimintamahdollisuuksia.

79 Esimerkki perustuu Sitran verkkosivuilla julkaistuun laajempaan artikkeliin aiheesta, kts. Hemmilä, M. 2019.

PERUSPÄÄOMA JA SIOJITTAMINEN

(SDG #3, #6, #7, #12, #13, #16, #17). Sijoitustoiminnassa Sitra noudattaa vastuullisen sijoittamisen ohjeistusta, eettistä sääntöä ja on allekirjoittanut YK:n tukemat vastuullisen sijoittamisen periaatteet (PRI, Principles for Responsible Investment)⁷⁶ vuonna 2015. Sitra on myös vastuullisen sijoittamisen FINSIF ry:n jäsen. Kestävää sijoitustoimintaa tukee myös Sitran sijoitustoiminnan periaate, jonka mukaan Sitran peruspääoma on sijoitettava tuottavasti ja turvaavasti⁷⁷. (#16)

Sitran rahastosijoituksia myös arvioidaan kestäväen kehityksen viitekehityksessä. Sitran rahastosijoituksista toteutettiin syksyllä 2018 vastuullisen sijoittamisen ESG-kysely⁷⁸ (ESG = Environmental-Social-Governance). Siinä rahastoilta selvitettiin mm. niiden ympäristöllisiä, sosiaalisia ja hallinnollisia tavoitteita. Sitran suorista kohdesijoituksista tehtiin kesällä 2017 analyysi suhteessa SDG-viitekehitykseen.

Sijoitussalkussaan Sitralla on muun muassa kiertotalousrahasto, uusiutuvaan energiaan ja energiatehokkuuteen kohdentuvia rahastoja (#7, #12, #13). Lisäksi Sitralla on sijoituksia, mikrolainarahastossa sekä vaikuttavuusinvestoinnin SIB-rahastoissa (#3, #4, #8, #10).

76 YK:n vastuullisen sijoittamisen periaatteet pyrkivät ohjaamaan ja tarjoamaan mittaristoa sijoituksille sekä mittaamaan näiden sijoitusten positiivista vaikuttavuutta yhteiskuntaan suhteessa ympäristöön, sosiaaliseen vastuuseen ja hallintotapaan liittyviin tekijöihin. Kts. Principles for Responsible Investment 2019.

77 Tavoitteena on 4 % tuotto.

78 Vastuullisella sijoittamisella tarkoitetaan ympäristöasioiden, sosiaaliseen vastuuseen liittyvien tekijöiden sekä hallintotapa-asioiden (ESG-tekijät) huomioon ottamista salkun tuotosta tinkimättä. Yhtä oikeaa tapaa sijoittaa vastuullisesti ei ole, vaan jokainen sijoittaja valitsee omaan sijoitusstrategiaansa sopivat työkalut.

KUVA 9. SITRAN SISÄISTEN KÄYTÄNTÖJEN KYTKENNÄT SDG-TAVOITTEISIIN.

Mitä tulokset kertovat Sitrasta?

SDG-tavoitteiden saamaa painoarvoa Sitran visiossa ja projektien tavoitteissa verrattiin sekä kansallisiin että kansainvälisiin arviointeihin siitä, miten hyvin nämä tavoitteet jo toteutuvat Suomessa. Yhtäällä Sitrassa on panostettu Suomen keskeisiin kestäväen kehityksen kipupisteisiin, kuten ilmastotekoihin sekä kestäväen talouteen, tuotantoon ja kulutukseen. Toisaalta Sitrassa on panostettu myös Suomen keskeisten vahvuuksien, kuten hyvän koulutuksen ja hallinnon, uudistamiseen tulevaisuutta varten.

Sitran työtä ohjaa laki ja strategia, jonka mukaisesti haettava "Sitran mentävää aukkoa" ja vaikuttavuutta. Sitran Hyvinvoinnin seuraava erä -vision ei siten ole tarkoitus kattaa kaikkia niitä arvokkaita tavoitteita, joita kestäväen kehitykselle on asetettu. Visiossa pyritään sen sijaan painottamaan asioita, joissa Suomen kaltaisissa kehittyneissä länsimaissa tarvitaan syvää ajattelutavan ja toiminnan muutosta. Sitran projektien kohdentamisessa huomioidaan lisäksi se,

mitä yhteiskunnassa jo tehdään tavoiteltavien muutosten aikaan saamiseksi.

Kun Sitran visiota ja tavoitteita peilataan SDG-tavoitteisiin, pyrkimyksenä ei ole näkökulmien kattavuus, vaan visiossa ja projekteissa tehtyjen strategisten valintojen osuvuus. Hyödyllisen peilauspinnan tarjoavat tällöin Suomen kestäväen kehityksen tilasta ja politiikasta tehdyt keskeiset arvioinnit (ks. boksi 11).

Sitrassa on panostettu Suomen kipupisteisiin ja tulevaisuuden mahdollisuuksiin.

SITRALAISEN KOMMENTTI

BOKSI 11

KESTÄVÄN KEHITYKSEN TILA SUOMESSA

Globaali SDG-indeksi. Saksalainen Bertelsmannin säätiö on vuodesta 2016 lähtien julkaissut yhdessä kansainvälisen kestävän kehityksen ratkaisuja edistävän verkoston (Sustainable Development Solutions Network, SSDN) kanssa vuosittaisen SDG Index and Dashboards-raportin, jossa kuvataan kunkin maan onnistuminen kestävän kehityksen tavoitteissa. Raportissa on historiallisen datan avulla arvioitu, miten valtio on kehittynyt SDG-tavoitteen saavuttamisessa, ja määritetty, onko tämä kehitys jatkuessaan riittävää SDG-tavoitteen saavuttamiseksi vuoteen 2030 mennessä.

Vuoden 2018 raportin⁸⁰ mukaan Suomi on onnistunut erityisen hyvin tavoitteiden Ei köyhyyttä (#1) sekä Edullista ja puhdasta energiaa (#7) saavuttamisessa. Kuten vaurilla mailla yleisestikin, myös Suomen suurimmat haasteet koskevat SDG-tavoitteiden Vastuullista kuluttamista (#12) ja Ilmastotekoja (#13) saavuttamista.

Suomi ja muut pohjoismaat sijoittuvat globaali-indeksissä maailman huippujen joukkoon. Niiden onnistuminen kestävän kehityksen eri tavoitteissa on kuitenkin erittäin epätasaista. Vaikka Suomi näyttäytyy kansainvälisesti vertaillen monilta osin kestävän kehityksen mallimaana, kansallisesti tarkastellen parannettavaa löytyy monen tavoitteen osalta, kuten kansallinen indikaattoritarkastelu sekä kestävän kehityksen politiikan tueksi laaditut kestävän kehityksen arvioinnit osoittavat.

Avain2030-arviointi. Hallituksen Agenda 2030 selonteon laadinnan tueksi valmistettu arvio Suomen kestävän kehityksen tilasta (Avain2030-arviointi⁸¹) nostaa esiin Suomen kipupisteinä etenkin tavoitteet Ilmastotekoja (#13) sekä Ihmisarvoista työtä ja talouskasvua (#8). Vahvuuksina arvioinnissa korostuvat etenkin Hyvä koulutus (#4) Rauha, oikeudenmukaisuus ja hyvä hallinto (#16).

Polku2030-arviointi. Viimeisimmässä Suomen kestävän kehityksen politiikkamallin arvioinnissa (Polku2030-arviointi⁸²) Suomen vahvuudeksi tunnistettiin indikaattorianalyysin sekä haastattelujen perusteella osaaminen ja yhteiskunnan vakaus (vrt. tavoitteet #4 ja #16). Kestävän kehityksen sisältökysymyksiksi, joissa Suomella on vielä tekemistä, mutta joiden kehittämiseksi on jo olemassa merkittäviä politiikkaprosesseja, tunnistettiin etenkin energiajärjestelmän kestävyys (vrt. edullista ja puhdasta energiaa #7), ympäristön tila (vrt. kestävä ruokajärjestelmä, vrt. #2, vesiekosysteemien kestävyys, vrt. #14 ja metsien kestävä käyttö, vrt. #15) sekä yhdenvertaisuus ja osallisuus (vrt. eriarvoisuuden vähentäminen #10).

Joihinkin kestävän kehityksen sisältökysymyksiin tarvitaan POLKU-2030-arvioinnin mukaan nykyistä kattavampia politiikkatoimia. Näitä ovat erityisesti kestävän kehityksen kannalta keskeiset eri sektoreita yhdistävät aiheet, joita ei vielä olla kattavasti käsitelty yhtenäisinä kokonaisuuksina. Merkittävimpänä tässä arviossa nousi suomalaisten kuluksen globaali jalanjälki (Vrt. Vastuullista kuluttamista #12).

80 Sachs ym. 2018.

81 Lyytimäki ym. 2016.

82 Berg ym. 2019.

Kuvassa 10 vertaillaan SDG-tavoitteiden Sitran visiossa ja projekteissa saamaa painoarvoa näiden tavoitteiden tilaan Suomessa. Sitran visiossa ja projektien tavoitteissa Suomen kipupisteet ja vahvuudet näyttävät kaksijakoisesti. Yhtäällä Sitrassa on panostettu Suomen keskeisiin kestävä kehityksen kipupisteisiin (oikeassa alakulmassa esim. Ihmisarvoista työtä ja talouskasvua #8, Ilmastotekoja #13 sekä Eriarvoisuuden vähentäminen #10). Toisaalta Sitrassa on panostettu myös Suomen keskeisten vahvuuksien uudistamiseen tulevaisuutta varten (oikeassa yläkulmassa esim. Hyvä koulutus #4 sekä Rauha, oikeudenmukaisuus ja Hyvä hallinto #16).

Ihmisarvoisen työn ja talouskasvun tavoite (#8) korostuu erityisen vahvasti sekä Sitran yhteiskunnallisen visiossa että projektien tavoitteissa. Huomion arvoista kuitenkin, on että merkittävä osa Sitran tähän

aihealueeseen liittyvästä toiminnasta ei ainoastaan edistä SDG-tavoitteen toteutumista, vaan tähtää myös talousajattelun uudistamiseen, minkä tarvetta on korostettu myös Polku2030-arvioinnissa⁸³.

Suomen haasteista toisaalta ympäristön tilaan liittyvät SDG-tavoitteet (Ei nälkää #2, Vedenalainen elämä #14 sekä Maanpäällinen elämä #15) saavat Sitran nykyisessä visiossa ja projektien tavoitteissa kohtalaisen alhaisen painoarvon. Sitra on kuitenkin vuoden 2020 alussa päättänyt vahvistaa toimintaansa luonnon monimuotoisuuteen liittyen. Lisäksi Sitra on vuoden 2020 alussa käynnistänyt Sivistys+ -projektin, jonka tavoitteena on sekä nostaa perinteisen sivistyksen arvostusta että päivittää ja laajentaa sivistyskäsitteistämme, jotta se pystyy paremmin vastaamaan nykymaailman haasteisiin ja viheliäisiin ongelmiin.

83 Berg ym. 2019.

KUVA 10. KESTÄVÄN KEHITYKSEN ARVIOINNEISSA PAINOTTUVAT SUOMEN VAHVUDET JA HEIKKOUEDET SITRAN VISIOSSA JA PROJEKTIEEN TAVOITTEISSA.



⁷ Lähteet: Avain2030, Polku2030, SDG-Index

OSA 3: OPPEJA JA HAVAINTOJA KESTÄVYYS- RAPORTOINNISTA

Kestävyysraportoinnissa on kyse valinnoista

Kestävyyskartoituksia voidaan toteuttaa lukuisin eri tavoin, kartoituksen tavoitteista ja käyttökohteista sekä käytettävissä olevasta ajasta, osaamisesta ja resursseista riippuen. Sitran kartoituksessa käytetyt lähestymistavat valikoituivat osaksi tietoisesti, osin ne muotoutuivat matkan varrella. Osin tunnistimme käytetyn lähestymistavan vasta kartoituksen jälkeen.

Raportin viimeisessä osassa käymme kokemuksiamme läpi tehtyjen valintojen höytyjä ja haittoja arvioiden. Peilaamme raportin 2. osassa esitetyn kartoituksen toteutuksesta saamiimme kokemuksia 1. osassa esitettyihin erilaisiin lähestymistapoihin hyödyntää ja raportoida organisaation toiminnasta SDG-viitekehyksessä.

Tunnistimme selvitystyössämme kartoituksen tavoitteeseen (miksi), kohdentamiseen (mitä) sekä toteutukseen (miten) kytkeytyen ainakin 36 erilaista valintaa, joita organisaatiot kohtaavat kestävyysraportointia suunnitellessaan ja toteuttaessaan (Kuva 4). Kestävyysraportointia on käytännössä mahdotonta tehdä kaikki 36 esitettyä näkökulmaa huomioiden. Organisaatioiden on kuitenkin hyvä olla tietoisia tekemistään valinnoista ja osattava perustella ne.

Kuvassa 11 on esitetty Sitran kestävyysraportoinnissa tehdyt valinnat. Selvityksen tässä osassa kokoamme yhteen oppeja, joita olemme saaneet tekemistämme valinnoista.

KUVA 11. KESTÄVYYSRAPORTOINNIN TEHTÄVÄT VALINNAT.

Sitran toteuttamassa kartoituksessa tehdyt keskeiset valinnat on merkitty harmaalla.

MIKSI? Kartoituksen tavoite ja hyödyntäminen**MITÄ? SDG-tavoitteiden käsittely****MITÄ? Kartoituksen kohdentaminen****MITEN? Kartoituksen toteutus**

Miksi? Kartoitusten parhaat käyttökohteet tunnistetaan yhdessä

Kartoituksen yhtenä keskeisenä tehtävänä oli tunnistaa mahdollisia tapoja hyödyntää SDG-viitekehystä kaikilla kolmelle tasolla: strategiakehityksessä, vaikuttavuuden vahvistamisessa ja sisäisten käytäntöjen kehittämisessä. Erityisesti henkilöstön laaja osallistuminen kartoitukseen eri puolilta organisaatiota auttoi tunnistamaan erilaisia käyttömahdollisuuksia. SDG-viitekehys osoittautuikin hyödylliseksi peilauspinnaksi aina strategisista valinnoista biojäteroskiksiin asti.

Sitrassa toteutetun ja raportin edellisessä osassa esitelty työ oli koko organisaatiota läpileikkaava ensimmäinen askel Sitran tavoitteiden ja toiminnan kytkemiseksi SDG-viitekehukseen. Tämä näkyi myös kestävyysraportoinnin tavoitteenasetannassa.

YMMÄRRYS. Sitran toimintaa asemoidaan usein sidosryhmien piirissä suhteessa ajankohtaisiin kestävä kehityksen kysymyksiin. Monissa organisaatioissa asemointi kestäväan kehityksen viitekehukseen nähden tehdään etenkin SDG-viitekehukseen nojautuvan kestävyysraportoinnin kautta. Tämänkin työn tavoitteena oli ensisijaisesti kartoittaa ja muodostaa yleiskuva Sitran tavoitteiden ja toiminnan kytköksistä SDG-tavoitteisiin. Tavoitteena oli sekä ymmärtää SDG-viitekehukseen kytkeytymisen mahdollisuuksia että asemoida omaa toimintaamme suhteessa SDG-tavoitteisiin. Työlle ei sen käynnistyessä asetettu suoria viestinnällisiä tai kehittämiseen tähtäviä tavoitteita (Ks. Kuva 11).

Työlle ei asetettu ennalta määrättyjä viestinnällisiä tai toiminnan kehittämiseen liittyviä tavoitteita, vaan kartoituksen yhtenä keskeisenä tehtävänä oli tunnistaa mahdollisia tapoja hyödyntää SDG-viitekehystä. Se, etteivät kartoituksen käyttökohteet olleet ennalta määriteltyjä sekä henkilöstön osallistuminen laajasti eri puolilta mahdollisti SDG-viitekehysten käyttömahdollisuuksien laaja-alaisen ideoinnin. Työn varrella tunnistimmekin tuloksillemme useita mahdollisia tapoja, jotka eivät ehkä olisi nousseet esille, jos kartoituksen käyttökohteet olisivat olleet ennalta tarkoin määritetyt tai ilman henkilöstön laajaa osallistumista prosessiin.

VIESTINTÄ. Koska kartoituksen keskeisenä tehtävänä oli ymmärryksen lisääminen, kartoituksen viestinnällisissä tavoitteissa pääpaino oli tulosten sisäisessä viestinnässä. Etenkin, kun kestävyysraportoinnissa on Sitrassa otettu vasta ensiaskelia, pidimme tärkeämpänä rakentaa sisäistä ymmärrystä SDG-viitekehukseen kytkeytymisen mahdol-

lisuuksista kuin kertoa tuloksiamme laajasti julkisuudessa. Sekä organisaation imagon että sen toiminnan kehittäminen lähtee omasta ymmärryksestä. Ilman vahvaa sisäistä ymmärrystä ei viestintäkään ole uskottavaa, eikä toiminnan kehittäminen välttämättä vie oikeaan suuntaan. Vaikka viestinnän pääpaino oli sisäisessä viestinnässä, kartoituksesta ja sisäisten käytäntöihin liittyvistä tuloksista on kuitenkin jo kerrottu muun muassa Sitran tuoreimmassa vuosikertomuksessa⁸⁴ ja pyrimme myös tämän raportin kautta avoimuuteen tekemästämme työstä.

KEHITTÄMINEN. Työn yhtenä tavoitteena oli tunnistaa SDG-viitekehyksen hyödyntämismahdollisuuksia kartoituksen kaikilla kolmella tasolla: strategiakehitykseen, vaikuttavuuden vahvistamiseen ja sisäisten käytäntöjen kehittämiseen liittyen. Kokemuksemme mukaan SDG-viitekehys osoittautui hyödylliseksi peilauspinnaksi kaikilla kolmella tasolla aina strategisista valinnoista biojäteroskiksiin asti.

Suurin osa organisaatioista tarkastelee tulevaisuutta lyhyellä tai korkeintaan keskipitkällä horisontilla⁸⁵. Agenda 2030 haastaa kuitenkin organisaatiot tarkastelemaan omaa toimintaansa ja toiminnan tavoitteita ja yhteiskunnallista vaikuttavuutta pitkän aikatahtäimen kautta. Organisaation päämäärä- ja strategiatasolla tavoitteiden ja toiminnan peilaaminen SDG-viitekehyksen edistää ja vahvistaa siten organisaation tulevaisuusajattelua.

Useimmissa organisaatioissa SDG-tavoitteet eivät suoraan taikka yksinomaan ohjaa organisaation päämääriä tai strategisia valintoja, kuten ei Sitrassakaan. Organisaation päämäärän ja strategisten valintojen peilaaminen SDG-tavoitteisiin voi kuitenkin

toimia yhtenä tärkeänä syötteenä organisaation strategiakehitykselle.

Kartoitusten tulosten vertaaminen muiden samalla toimialalla toimivien organisaatioiden tekemiin tai kansallisella tasolla toteutettuihin arviointeihin osoittautui niin ikään hyödylliseksi (Sitran tapauksessa esim. innovaatiokentän muiden toimijoiden kartoitukset sekä kansallisen kestävän kehityksen politiikan nk. Polku2030-arviointi⁸⁶).

Vaikuttavuuden vahvistamisen näkökulmasta havaitsimme olennaiseksi sen, että oman organisaation tavoitteiden ja toiminnan linkkien tunteminen SDG-tavoitteisiin auttaa kytkeytymään yhteiskunnalliseen keskusteluun sekä Suomessa että kansainvälisesti. SDG-viitekehys tarjoaa ikään kuin yhteisen kielen hyvinkin erilaisista lähtökohdista tuleville toimijoille, mikä voi auttaa tiedonvaihtoa, yhteistyön syntymistä sekä kumppanuuksien rakentumista. Telemämme kartoitus onkin avannut uudenlaista kokemusten vaihtoa muiden kestävästä kehityksestä kiinnostuneiden organisaatioiden kanssa. Henkilöstön laajan osallistumisen kautta halu ja kyky käydä yhteiskunnallista vaikuttavuutta tukevaa keskustelua myös SDG-viitekehyksestä käsin on vahvistunut organisaation eri osissa. Kartoitus tarjoaa myös peilauspinnan, jonka kautta Sitran on mahdollista halutessaan päivittää jo varhain tekemäänsä kestävän kehityksen yhteiskuntasitoutumusta⁸⁷.

Sisäisten käytäntöjen kehittämisen osalta kartoituksen keskeisin merkitys on olemassa olevien kestävyyskäytäntöjen yhteen kokoamisessa. Tähän asti Sitrassa esimerkiksi ekologista kestävyyttä edistäviä sisäisiä käytäntöjä on aktiivisesti kehitetty itseohjautuvasti niin kutsutussa Ekko-tiimissä. Kestävien käytäntöjen laajempi yhteen kokoaminen mahdollistaa niiden huomioimisen

84 Ks. Sitra 2019.

85 Ks. Valtakari et al. (2019).

86 Ks. Berg ym. 2019.

87 Sitra teki vuonna 2014 Sitoumus2050-sivustolla kestävän kehityksen yhteiskuntasitoutumuksen yhtenä ensimmäisten organisaatioiden joukossa. ks. www.sitoumus2050.fi

*”Arjessa kiire syö hyvät aiheet –
tämän tyyppiselle tärkeälle työlle
on resursoitava aikaa.”*

SITRALAISEN KOMMENTTI

muun muassa uuden henkilöstön rekrytoinnissa ja vastuullisuusperehdytyksessä sekä henkilöstön osaamisen kehittämisessä (esimerkiksi Sitran tapauksessa sisäisten osaamisverkostojen kautta) Kestävän kehityksen viitekehyksen tunnettuuden lisääminen omassa organisaatiossa vahvistaa myös sekä organisaatiotason että yksilöllistä kyvykkyyttä kestävä kehityksen kysymyksissä.

SEURANTA. Kolmen tason tarkastelussa havaitsimme, että seurantaa kannattaa eri tarkastelutasoilla tehdä eri tavoin ja eri sykleissä, mutta silti johdonmukaisena kokonaisuutena. Esimerkiksi Sitran tapauksessa organisaation päämäärää ja yhteiskunnallinen visio tai pitkän aikavälin vaikuttavuustavoitteet eivät päivitty vuosittain. Sen

sijaan projektisalkku elää vuosittain, jolloin SDG-tavoitteisiin peilaavaa salkkuanalyysia voi olla mielekästä tehdä vuosittaisen strategiataarkastelun yhteydessä. Sisäiset käytännöt puolestaan kehittyvät jatkuvasti, ja uusien käytäntöjen toimeenpano edellyttää, että tietoa niistä päivitetään jatkuvasti. Seurannan rakentamisessa on myös olennaista, että kullakin seurannan tasolla on myös suora palautelinkki mahdollisiin kehittämistöimiin.

SDG-viitekehykseen kytkeytyminen tarjoaa organisaatioille monenlaisia mahdollisuuksia, ja työhön on mahdollista käyttää huomattavasti aikaa ja resursseja. Resurssien merkittävä käyttö ei kuitenkaan ole tarkoituksenmukaista, ellei kartoitus johda siihen, että sen pohjalta jotain ymmärrettäisiin, viestittäisiin tai tehtäisiin paremmin.

Mitä? Tavoitteet kannattaa tulkita johdonmukaisesti mutta joustavasti

Agenda 2030 korostaa kestävän kehityksen tavoitteiden integroitua luonnetta, mikä edellyttää johdonmukaisuutta SDG-tavoitteiden toteuttamisessa. Kestävyysskartoituksissa johdonmukaisuutta kannattaa tavoitella sekä horisontaalisesti eri tavoitteiden välillä että vertikaalisesti organisaation toiminnan eri tasojen välillä. Erityisesti tulkinnallinen ja dialoginen ote tavoitteiden käsittelyyn edistää ymmärrystä niiden suhteesta toisiinsa niin joustavuutta kuin johdonmukaisuutta vahvistaen.

TAVOITTEET TARKASTELUN KESKIÖSSÄ.

Kestävyysskartoitus voidaan kohdentaa yhtä lailla toiminnan tavoitteisiin, panostuksiin tai vaikutuksiin. Sitran kestävyysraportointi kohdistettiin tavoitetasolle. Vertailtavina olivat Sitran omat tavoitteet ja SDG-tavoitteet. Tulevaisuusorganisaatiolle, joka jo lakisäänteisesti rakentaa Suomelle kestävä tulevaisuutta, tavoitetason tarkastelu on erityisen tärkeää. Tavoitteiden yhdensuuntaisuus ja keskinäinen johdonmukaisuus edistää myös toiminnan vaikuttavuutta.

Tarkastelun rajaaminen tavoitetasolle ei kuitenkaan saa jättää alleen tavoitteiden toteuman eli vaikutusten arviointia, joka on Sitrassa jo toteutettu hyvin kunnianhimoisena erillisenä prosessina.

VERTIKAALINEN JOHDONMUKAISUUS.

Sitran toteuttamassa kestävyysraportoinnissa tavoitteiden välistä johdonmukaisuutta tarkasteltiin erityisesti vertikaalisesti. Silloin on kysymys siitä, miten johdonmukaisesti

jotakin tiettyä SDG-tavoitetta toteutetaan organisaation eri tasoilla. Kuten aiemmin olemme kuvanneet, tarkastelimme SDG-tavoitteita kolmella eri tasolla: Sitran yhteiskunnallinen visio, projektitoiminta sekä sisäiset käytännöt. Kolmen tason tarkastelu mahdollisti toiminnan kokonaisvaltaisen läpivalaisemisen kestävän kehityksen viitekehystä.

Kestävyysraportoinnissa SDG-tavoitteiden kytkentöjä Sitran tavoitteisiin tarkasteltiin taso kerrallaan. Vertikaalista johdonmukaisuutta olisi pystytty vahvistamaan, jos jokaista SDG-tavoitetta tai tavoiteryhmää olisi tarkasteltu kaikkien kolmen tason osalta läpileikkaavammin.

Lähtökohdasta huolimatta erityisesti Sitran vision ja projektien tavoitteiden välisen johdonmukaisuuden tarkastelu onnistui kartoituksessa kohtuullisesti. SDG-viitekehityksen puitteissa Sitran projektien tavoitteiden todettiin edistävän hyvin Sitran yhteiskunnallisen vision toteutumista. Lisäksi vertaamalla tuloksia kansallisiin

“Tarvittiin paljon keskustelua ja iteraatiota.”

SITRALAISEN KOMMENTTI

kestävän kehityksen arviointeihin kahta em. tasoa pystyttiin peilaamaan ikään kuin vielä ”neljännelle tasolle” asti.

Sisäisten käytäntöjen johdonmukaisuutta ei kuitenkaan kyetty tarkastelemaan suhteessa muihin tarkastelutasoihin eli vision ja projektien tavoitteisiin nähden (*“walk the talk”*). Sisäiset käytännöt olivat jo lähtökohdaisesti muita tasoja puutteellisemmin dokumentoituja, eikä niiden arvioinnissa päästy rajallisten resurssien puitteissa yhtä syvälle kuin muiden tasojen arvioinnissa. Kartoituksessa ei esimerkiksi arvioitu mitkä tavoitteista painottuvat enemmän kuin toiset. Sisäisten käytäntöjen kartoituksessa otimmekin ainoastaan ensimmäisen askeleen tunnistamalla sisäisten toimintamallien kytköksiä SDG-tavoitteisiin.

HORISONTAALINEN JOHDONMUKAISUUS. Vaikka päähuomio oli vertikaalisessa johdonmukaisuudessa, tarkastelu loi samalla pohjaa myös eri SDG-tavoitteiden välisten kytkentöjen tunnistamiselle, eli horisontaalisen johdonmukaisuuden tarkastelulle.

Horisontaalinen johdonmukaisuus on tärkeää, sillä SDG-kartoitusta tehtäessä voi iskeä houkutus tarttua vain yksittäisiin kestävän kehityksen tavoitteisiin ja kuvata, miten organisaation tavoitteet tai toiminta edistävät niiden toteutumista. Kestävän kehityksen tavoitteet kuvaavat kuitenkin ilmiöitä, jotka ovat vahvasti toisiinsa kytkeytyviä ja keskinäisriippuvaisia. Yhden tavoitteen edistämällä voi siten olla sekä positiivisia että negatiivisia vaikutuksia toisiin

tavoitteisiin. Tavoitteiden sidosteisuuden vuoksi myös niiden toteutuksessa tulee hyödyntää integroitua lähestymistapaa, jossa huomioidaan ilmiöiden väliset polkuriippuvuudet. Globaali Agenda 2030 sekä Suomen hallituksen selonteko sen toteuttamisesta⁸⁸ korostavatkin politiikkajohdonmukaisuutta kestävän kehityksen tavoitteiden toteuttamisessa ja kiinnittävät erityistä huomiota SDG-tavoitteiden integroituun toteutukseen.

Integroidun toteutuksen huomioiminen kestävyysraportoinnissa edellyttää määrätietoista SDG-tavoitteiden välisten kytkösten tarkastelua. Sitran kartoitus toi kokonaisvaltaisesti esiin Sitran yhteiskunnallisen vision eri osa-alueiden kytkeytymisen samanaikaisesti useisiin kestävän kehityksen tavoitteisiin. Se osoitti myös, että koska sekä visio että strategia pohjautuvat aina valintoihin, ne painottavat tiettyjä kestävän kehityksen tavoitteita enemmän kuin toisia. Vastaavasti tarkastelimme projektitoiminnan ja SDG-tavoitteiden kytköksiä, mutta myös projektitoiminnan ja vision välisiä painoarvoja. Toisin sanoen tunnistimme hyvin kytkentöjen olemassaolon, mutta syvällisempää analyysiä eri tavoitteiden välisistä kytkennöistä ei kyetty tässä tarkastelussa tekemään.

JOUSTAVA TULKINTA. Tavoitteiden johdonmukainen käsittely ei sulje pois joustavuutta tavoitteiden tulkinnassa. Sekä kartoituksen liittyneissä haastattelussa että työpajoissa heräsi runsaasti keskustelua siitä, millä tasolla SDG-tavoitteita tulisi tulkita (otsikko vs. alatavoitteet). Nähtiin muun

88 Ks. Valtioneuvosto 2017.

muassa, että otsikkotasolla tavoitteet saattavat hankaloittaa kansainvälisiä keskusteluja, koska niitä saatetaan tulkita eri maissa eri tavoin. Toiseksi haastatteluissa nousi esiin SDG-tavoitteiden kunnianhimon taso. Joidenkin tavoitteiden kohdalla koettiin, että Suomen ja Sitran tavoitetaso tulisi olla korkeammalla kuin kestävän kehityksen kansainvälisessä tavoitteistossa. Keskustelussa jokin SDG-tavoite saattoi alataavoitteita kirjaimellisesti tulkiten tuntua Sitralle tai Suomelle vieraalta, joskin otsikkotasolla relevantilta. Siinäkin tapauksessa SDG-viitekehikseen kytkeytyminen voi lisätä toiminnan vaikuttavuutta, mikäli SDG-viitekehiksen kautta onnistutaan paremmin kytkeytymään yhteiskunnalliseen keskusteluun, ja toimimaan esimerkkinä kunnianhimoisesta tavoitteenasettelusta.

Tulkinnan pelisäännöt syntyivät osin vasta matkan varrella. Jo itse pelisääntöjen muotoutuminen edellytti paljon dialogia.

Yhtäältä voidaan ajatella, että SDG-tavoitteiden tulkitseminen voi johtaa siihen, että tavoitteisiin suhtaudutaan liiankin

ympäripyöreästi ja niihin sitoudutaan heikosti. Toisaalta tulkinnallisuus mahdollistaa SDG-tavoitteisiin kytkeytymisen siltäkin osin, kun organisaation omat tavoitteet ovat SDG-tavoitteita kunnianhimoisempia. SDG-tavoitteet on myös sanoitettu kansalliselle tasolle, joten niiden soveltaminen organisaatiotasolla voi siksikin edellyttää jonkinasteista tulkintaa.

Kartoituksen pohjalta rakennettu yhden-suuntainen viestintä ei rakenna yhtä syvää ymmärrystä kuin tavoitteista käytävä dialogi⁸⁹. Tulkitsevan otteen etuna onkin kestävän kehityksen viitekehiksen ymmärryksen ja ihmiskunnan niin kutsuttujen avainhaasteiden (*grand challenge*) merkittävä lisääntyminen tulkintaan osallistuneiden kesken; Sitran tapauksessa laajasti henkilöstön parissa.

Tulkinnallinen ja dialoginen ote mahdollistaa parhaimmillaan myös tavoitteiden tarkastelun ja ymmärtämisen suhteessa toisiinsa, mikä tukee SDG-tavoitteiden integroitua toteutusta.

“SDG-tavoitteiden soveltamisessa ei ole niinkään kyse analyysistä, vaan tulkintaa rakentavasta dialogista”

SITRALAISEN KOMMENTTI

89 Dialogista ja ymmärryksen rakentumisesta, ks. Hellström 2018b.

Miten? Yhteistyö sitouttaa koko henkilöstöä

Sitran työn voidaan katsoa jo lähtökohtaisesti edistävän kestäväen kehityksen tavoitteita ja työntekijöiden motivoituvan työn tavoitteista. Kestävyysraportoinnin toteuttaminen työyhteisön yhteisenä ponnistuksena nähtiin kuitenkin hedelmällisenä. Kartoitusprosessin nähtiin muun muassa lisäävän ymmärrystä SDG-tavoitteista talon sisällä. Lisäksi kartoituksen tekeminen antoi oppeja siihen, miten työn voisi jatkossa toteuttaa entistä paremmin.

Työ käynnistettiin henkilöstön omasta aloitteesta ja se toteutettiin itseohjautuvasti pienen ydintiimin ohjaamana. Työhön osallistui lähes joka kolmas sitralainen ja sen eri vaiheissa hyödynnettiin useita erilaisia lähestymistapoja. Avaamme seuraavassa sitä, mitä opimme tekemistämme valinnoista koskien kartoitukseen käytettyjä menetelmiä ja lähestymistapoja.

Sitralaiset kokivat yhteisen työskentelyn SDG-tavoitteiden parissa laajalti mielekkääksi ja innostavaksi. Kartoituksen ulottaminen usealle tasolle (visio, projektitoiminta ja sisäiset käytännöt) mahdollisti uudenlaisen yhteistyön ja ymmärryksen lisäämisen kaikkien toimintojen kesken. Usean tason tarkastelu mahdollisti sen, että niin kartoitukseen kuin sen tulosten tulkintaan pystyi osallistumaan henkilöstöä laajasti eri rooleista, eikä tulkintaa tehty ainoastaan yhden yksikön toimesta. Kartoituksen toteutuksessa pyrittiinkin pääsemään ”kul-

mahuoneesta” kohti yhteiskehittävää lähestymistapaa.

Kartoituksen aikana hyödynnettiin kaikkia kolmea aikaisemmin kuvaamaamme lähestymistapaa: kulmahuone, osallistava ja yhteiskehittävä⁹⁰.

Huomionarviosta on, että eri lähestymistapoja käytettiin rinnan. Esimerkiksi organisaation vision tai tarkoituksen kytkentä SDG-tavoitteisiin voidaan tehdä kulmahuoneesta käsin, mutta silti on syytä pohtia, miten muu organisaatio otetaan mukaan dialogiin tulosten pohjalta. Dialogilla taas voidaan varmistaa yhteinen ymmärrys toisaalta visiosta ja suunnasta ja toisaalta SDG-tavoitteista ja niiden tulkinnasta.

SDG-viitekehyksen holistisen ja kokonaisvaltaisen luonteen vuoksi on perusteltua tehdä tulkintaa laajasti organisaation eri toimintojen ja sektoreiden kanssa. Kestäväen kehityksen tavoitteiden saavuttaminen edellyttää kaikkien panosta ja se on osa

90 Sitran yhteiskunnallisen vision, Hyvinvoinnin seuraava erä, tulkinta suhteessa SDG-tavoitteisiin toteutettiin ns. kulmahuoneessa dokumenttianalysina. Sitran projektityön linkittäminen SDG-tavoitteisiin taas toteutettiin ulkoisen toimijan (Deloitte Oy) toimesta haastattelututkimuksena. Toteutuksen kohdalla voidaan siis puhua osallistavasta toimintatavasta. Kartoitettaessa Sitran sisäisiä käytäntöjä suhteessa SDG-tavoitteisiin, hyödynnettiin mm. henkilöstölle suunnattua työpajaa, eli yhteiskehittävää lähestymistapaa.

”Sisäinen työ on ollut hedelmällistä.”

SITRALAISEN KOMMENTTI

jokaisen työtä tavalla tai toisella. Organisaation sisäisten käytänteiden vastuullisuus on esimerkiksi jokaisen työntekijän toimintatavoista kiinni. Jokaisen on tunnettava vastuullisuuslinjaukset matkustuskäytännöistä biojäteroskiksiin ja sitouduttava niihin. Yhteiskehittävä lähestymistapa näiden linjausten ja toimintatapojen kartoittamiseen on siten hyvinkin perusteltua. Myös Sitran tapauksessa toiminnan linjausten ja käytänteiden esille nostaminen nähtiin jo itsessään arvokkaaksi ja ymmärrystä lisääväksi.

Samoin projektien tai liiketoiminnan vastuullisuus on jokaisen työhön osallistuvan vastuulla. Esimerkiksi yritykset pyrkivät usein ottamaan kaikki tuotantoketjuun osallistuvat tahot mukaan kestävyysraportointiin. Myös Sitrassa koimme, että osallistava lähestymistapa projektien vastuullisuutta kartoittaessa toimi hyvin. Esimerkiksi haastattelut koettiin hyväksi menetelmäksi jo siitäkin syystä, että ne itsessään auttoivat haastateltavia hahmottamaan SDG-tavoitteistoa entistä paremmin. Oman projektin vastuullisuuden ymmärtäminen ja konkreettinen osoittaminen lisää monien kohdalla myös työn merkityksellisyyttä.

Vaikka henkilöstö kytkettiin työhön monin tavoin, emme kartoituksen aikana osallistaneet ulkoisia sidosryhmiä. Jatkoa varten olisikin hyvä miettiä, miten sidosryhmät, kumppanit ja laajempi yleisö kytketään prosessiin mukaan. Mihin asioihin Sitran työn vastuullisuudessa he kiinnittävät huomiota ja mitä pitävät tärkeänä? Lisäarvoa voisi tuoda myös, että mahdollinen sidosryhmäprosessi toteutettaisiin yhdessä henkilöstön kanssa. Tällöin kestävä kehityksen tavoitteisto voisi tarjota yhteisen neutraalin keskustelupohjan.

Toinen haaste liittyy henkilöstön aloitteesta lähteneeseen prosessiin. Vaikka alhaalta ylös -lähestymistapa onkin omiaan lisäämään henkilöstön sitoutumista, haasteeksi voi tulla prosessin jatkuvuuden takaaminen ja koko talon sitoutuminen kartoituksen tuloksiin. Ihanteellisessa tilanteessa organisaatiossa on vastuullisuuskartoitukseen sitoutunut ja siitä motivoitunut henkilöstö sekä johto, joka on sitoutunut useampi-voitiseen suunnitelmaan kartoituksen toistamisesta ja sen pohjalta tehtävään kehittämiseen.

LOPUKSI: 10 askelta kestävyysraportointiin

Kestävyysraportointiin ei ole olemassa yhtä ainoaa oikeaa tai optimaalista tapaa. Kartoituksesta saamiemme kokemusten pohjalta olemme kuitenkin tunnistaneeet 10 näkökulmaa, jotka kestävyysraportoinnissa kannattaa kokemuksemme mukaan huomioida.

Ennen

- 1. Perekdy SDG-viitekehyksen ”henkeen” ja sen taustalla oleviin periaatteisiin.** Tutustu pää- ja alatavoitteisiin, olemassa oleviin mittareihin sekä edelläkävijöiden työhön. Kiinnitä erityistä huomiota osallisuuteen, integroituun toteutukseen ja globaaln vastuun periaatteisiin.
- 2. Selkeytä motiivit SDG-viitekehyksen hyödyntämiselle.** On eri asia, halutaanko SDG-viitekehystä hyödyntää Agenda 2030:n hengen mukaisesti toimintasi kehittämiseen vaiko ainoastaan siitä kertomiseen.
- 3. Tutustu erilaisiin kestävyysraportoinnin lähestymistapoihin ja niistä käytävään keskusteluun.** Perekdy kestävyysraportoinnin oppaisiin ja muiden toimijoiden tekemiin kartoituksiin sekä kestäväen kehityksen keskusteluihin. Muut luovat sitä keskustelua missä haluat olla mukana.

Työn aikana

- 4. Valitse kartoituksen lähestymistapa ja menetelmät organisaation tavoitteisiin ja tilanteeseen sopiviksi.** Selvitä mitkä positiiviset ja negatiiviset vaikutukset SDG-tavoitteisiin ovat organisaatiossasi olennaisia. Huomioi resurssien tarkoituksenmukainen käyttö raportoinnin tavoitteisiin, tarkastelutasoon sekä käytettävissä olevaan aineistoon ja toteutustapaan nähden.
- 5. Pyri kestävyysraportoinnissa johdonmukaisuuteen organisaation päämääristä lähtien aina sisäisiin käytäntöihin asti.** Harkitse kolmen tason tarkastelua: tehtävä ja päämäärä – ulkoinen toiminta (ydinliiketoiminta) – sisäiset käytännöt.

- 6. Sovi selkeästi tulkinnan pelisäännöistä, mutta ole tarvittaessa joustava muuttamaan niitä.** Vaihtoehtoisia lähestymistapoja on useita, ja soveltuvin lähestymistapa SDG-tavoitteiden tulkintaan saattaa kirkastua vasta työn edetessä.
- 7. Osallista työyhteisöä ja sidosryhmiä.** Osallistaminen sekä sitouttaa että lisää ymmärrystä kestävästä kehityksestä. Kestävyyttä voi edistää eri rooleista ja työtehtävistä käsin. Myös sidosryhmät ovat keskeinen keskustelukumppani ja hyödyllinen kestävyysraportoinnin kirittäjä.

Lopuksi

- 8. Viesti tuloksista avoimesti, rehellisesti ja vastuullisesti.** Ole ylpeä asioista, joissa voit toimia esimerkkinä muille. Varo kuitenkin, etteivät ihmiset kyllästy kestävyysjargoniisi – epäkohtien ja haasteidenkin esiintuominen voi luoda muille innostavan oppimis- ja kehittymismahdollisuuden.
- 9. Harkitse monipuolisesti erilaisia mahdollisuuksia hyödyntää kartoituksen tuloksia.** Ole avoin matkan aikana syntyville uusille käyttömahdollisuuksille.
- 10. Seuraa ja arvioi toimintaasi säännöllisesti, uusia tavoitteita asettaen.** Vertaile tuloksiasi toimintaympäristösi kannalta keskeisiin kestäväen kehityksen arviointeihin. Kun olet saavuttanut asettamasi tavoitetason, harkitse vielä kunnianhimoisempien tavoitteiden asettamista.

Lähteet

Bansal, T. & DesJardine, M. 2015. Don't Confuse Sustainability with CSR. Ivey Business Journal, January / February 2015.

Baue, B. 2019. Compared to What? A Three-Tiered Typology of Sustainable Development Performance Indicators. From Incremental to Contextual to Transformational. United Nations Research Institute for Social Development. Working paper 2019-5. October 2019.
<http://www.unrisd.org/80256B3C005BCCF9/httpNetITFramePDF?ReadForm&parent>

Berg, A., Lähteenoja, S., Ylönen, M., Korhonen-Kurki, K. Linko, T., Lonkila, K-M., Lyytimäki, J., Salmivaara, A., Salo, H., Schönach, P. & Suutarinen, I. 2019. Polku2030 – Suomen kestävä kehityksen politiikan arviointi. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 23/2019. Maaliskuu 2019.

Business & Sustainable Development Commission. 2017. Better Business Better World. The report of the Business & Sustainable Development Commission. Tammikuu 2017.

Cook, J., Hellström, E., Hämäläinen, T. & Lahti, V-M. Toim. Hellström, E., Jousilahti, J., Heinilä, T. & Häkli, L. 2014. Visio Suomelle. Sitra työpaperi 31.10.2014.
https://media.sitra.fi/2017/02/23213056/Visio_Suomelle.pdf

Corporate Citizenship. 2017. Accelerating Corporate Leadership on the Global Goals.
<https://corporate-citizenship.com/wp-content/uploads/Accelerating-Progress-on-SDGs-2017.pdf>

Davis-Peccoud, J. 2013. Sustainability Matters in the Battle for Talent. Harvard Business Review. May 20, 2013. <https://hbr.org/2013/05/sustainability-matters-in-the>

Deloitte. 2018. Globaaleista tavoitteista paikallisiin toimiin.
<https://www2.deloitte.com/fi/fi/pages/risk/articles/kestavan-kehityksen-tavoitteet-kunnissa.html>

D'Errico, S., Geoghegan, T. and Piergallini, I. 2020. Evaluation to connect national priorities with the SDGs. A guide for evaluation commissioners and managers. International Institute for Environment and Development (IIED), Lontoo.

Dufva, M., Laine, P., Lähdemäki-Pekkinen, J., Parkkonen, P. & Vataja, K. 2019. Tulevaisuusbarometri 2019. Millaisena suomalaiset näkevät tulevaisuuden? Sitran selvityksiä 147. Maaliskuu 2019.

Euroopan parlamentin ja neuvoston direktiivi 2014/95/EU. 2014. Neuvoston direktiivin 2013/34/EU muuttamisesta tietyiltä suurilta yrityksiltä ja konserneilta edellytettävien muiden kuin taloudellisten tietojen ja monimuotoisuutta koskevien tietojen julkistamisen osalta. Direktiivi annettu 22.10.2014.

Euroopan tilintarkastustuomioistuin. 2019. Nopea tilannekatsaus kestävyysraportoinnista: EU:n toimielinten ja virastojen tilanteen kartoitus. Kesäkuu 2019. https://www.eca.europa.eu/Lists/ECADocuments/RCR_Reporting_on_sustainability/RCR_Reporting_on_sustainability_FI.pdf

EY. 2017. Purpose-led Brands. Ready to deliver on their value-creation promise. Survey insights. Augusta 2017.

Espoon kaupunki. 2019. Kestävä Espoo -kehitysohjelman puolivälitarkasteluraportti 31.7.2019. FIBS. 2017. Bisnes 2030 – Missä mennään? FIBS:in kysely yrityksille YK:n kestävä kehityksen tavoitteista liiketoiminnassa. <https://www.slideshare.net/20Slide17/bisnes-2030-kysely>

FIBS. 2019a. Suomen parhaissa vastuullisuusraporteissa vahva suunta kohti vähähiilistä taloutta. FIBS ry:n tiedote 14.11.2019. <https://www.fibsry.fi/ajankohtaista/suomen-parhaissa-vastuullisuusraporteissa-vahva-suunta-kohti-vahahiilista-taloutta/>

FIBS. 2019b. Yritysvastuu 2019. Avaintulokset. https://www.fibsry.fi/wp-content/uploads/2019/05/Yritysvastuu2019_Tiivistelma-1.pdf

Finnfund. 2018. Methodology report. Carbon accounting for the investment portfolio of Finnfund. Syyskuu 2018. https://www.finnfund.fi/wp-content/uploads/2018/12/Methodology_Finnfund_Final_2018_FINAL-3.pdf

GlobeScan & Sustainability Survey. 2019. Sustainability Leaders.

GlobeScan. 2017. Social Polarisation: A new risk to integrate for business. <https://globescan.com/social-polarisation-new-business-risk/>

GRI, CSR Europe ja Accountancy Europe. 2017. Member State Implementation of Directive 2014/95/EU. A comprehensive overview of how Member States are implementing the EU Directive on Non-financial and Diversity Information. https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/NFRpublication%20online_version.pdf

GRI, UN Global Compact & WBCSD. 2015. SDG Compass. The guide for business action on the SDG. https://sdgcompass.org/wp-content/uploads/2015/12/019104_SDG_Compass_Guide_2015.pdf

GRI Standards. 2016. GRI101: Foundation 2016. <https://www.globalreporting.org/standards/media/1036/gri-101-foundation-2016.pdf>

Halme, K., Oosi, O. & Warta, K. 2019. Ajatushautomo, kokeilupaja ja yhteistyöalusta. Sitran kokoava arviointi. Sitran selvityksiä 157.

Halme, K., Salminen, V., Wiikeri, J., Nieminen, M., Hyytinen, K., Ruutu, S. (2017). Vaikuttavuusarviointi 2: Talouden muutosajuri ja pelinrakentaja – Sitran Talous uudistavaksi ja yhteisölliseksi -vaikuttavuustavoitteen arviointi, Sitran selvityksiä 127.

Hellström, E. 2018a. Rajat ylittävä pyöreä pöytä päätöksenteon tueksi. Kooste kestävän kehityksen asiantuntijapaneelin toiminnasta 2014–18. Julkaistu Sitran verkkosivuilla 26.11.2018.

Hellström, E. 2018b. Dialogi tiedon ja ymmärryksen välineenä kompleksisessa maailmassa. Sitran sivuilla 26.11.2018 julkaistu verkkoartikkeli. <https://www.sitra.fi/artikkelit/dialogi-tiedon-ja-ymmarruksen-valineena-kompleksisessa-maailmassa/>

Helsingin kaupunki. 2019. Agenda teoiksi. YK:n kestävän kehityksen tavoitteiden toteutuminen Helsingissä 2019. <https://www.hel.fi/static/helsinki/julkaisut/SDG-VLR-Helsinki-2019-fi.pdf>

Hemmilä, M. 2019. Sitran ESG-kyselyn mukaan vastuullinen sijoittaminen on vakiintunut osa rahastojen toimintaa. Sitra artikkeli.

Hjelt, M., Halonen, M., Vanhanen, J., Jalonen, O., Mikkola, J. (2019). Vaikuttavuusarviointi 5. Herättäjä ja ratkaisujen edistäjä – Arviointi Sitran vaikuttavuustavoitteesta Maapallon kantokykyyn sopeudutaan, Sitran selvityksiä 152.

Kestävän kehityksen toimikunta. 2016. Suomi, jonka haluamme 2050 – Kestävän kehityksen yhteiskuntasitoumus. Hyväksytty kestävän kehityksen toimikunnan kokouksessa 20.4.2016.

Kiiski-Kataja, E., Laine, P., Jousilahti, J. & Neuvonen, A. 2018. Hyvinvoinnin seuraava erä. Ihanteet, visio ja ratkaisut. Sitra muistio 9.1.2018.

Kroll, C. 2015. Sustainable Development Goals: Are the rich countries ready? Bertelsmann Stiftung, Sustainable Development Solutions Network & Sustainable Governance Indicators.

Kuisma. 2018. Näkökulmia SDG-tavoitteisiin ja niiden omaksumiseen. A!BIZ.

Kurittu K. 2018. Yritysvastuuraportointi: kiinnostavan viestinnän käsikirja. Alma Talent, Helsinki.

Laakso, H., Alhanen, K. 2018. Erätaukokouluttajan opas. Sitran selvityksiä 138.

Lyytimäki, J., Lähteenoja, S., Sokero, M., Korhonen, S. & Furman, E. 2016. Agenda 2030 Suomessa: Kestävän kehityksen avainkysymykset ja indikaattorit. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 31/2016. Elokuu 2016.

Miedzinski, M., Mazzucato, M., & Ekins, P., 2019. A framework for mission-oriented innovation policy roadmapping for the SDGs: The case of plastic-free oceans. Working Paper. UCL IIPP 03/2019.

NYC. 2018. New York City's Implementation of the 2030 Agenda for Sustainable Development. July 2018. https://www1.nyc.gov/assets/international/downloads/pdf/NYC_VLR_2018_FINAL.pdf

Oosi, O., Kortelainen, J., Rausmaa, S. & Salminen, V., Lamminkoski, H. 2018. Vaikuttavuusarviointi 3 ja 4: Tulevaisuusnäkymien ja oppimisen mahdollistaja Arviointi Sitran vaikuttavuustavoitteista Yksilöille ja yhteisöille vaikutusmahdollisuuksia ja Osaamista monimutkaiseen maailmaan. Sitran selvityksiä 137.

Oosi, O., Wennberg, M., Saari, J., Rausmaa, S., Kortelainen, J. 2017. Vaikuttavuusarviointi 1: Hyvinvoinnin vauhdittaja Sitran Hyvinvointiin tartutaan kokonaisvaltaisesti -vaikuttavuustavoitteen arviointi. Sitran selvityksiä 126.

Polman, P., Bhattacharya, CB. 2016. Engaging Employees to Create a Sustainable Business. Stanford Social Innovation Review. Fall 2016. https://ssir.org/articles/entry/engaging_employees_to_create_a_sustainable_business

Principles for Responsible Investment. 2019. An Investor Initiative in Partnership with UNEP Finance Initiative and Global Compact. <https://www.unpri.org/download?ac=6303>

Sachs, J., Schmidt-Traub, G., Kroll, C., Lafortune, G. & Fuller, G. 2018. SDG Index and Dashboards Report 2018. New York: Bertelsmann Stiftung and Sustainable Development Solutions Network (SDSN).

Sitra. 2018. Valinnoista vaikuttavuuteen. Toimintakertomus ja tilinpäätös 2017. <https://media.sitra.fi/2018/03/09133759/sitra-toimintakertomus-ja-tilinpaatos-2017.pdf>

Sitra. 2019. Sanoista tulevaisuustekoihin. Toimintakertomus ja tilinpäätös 2018. <https://media.sitra.fi/2019/04/25113545/final-toimintakertomus2018fiweb.pdf>

SDSN, Sustainable Development Solution Network. 2019. A Pathway to Sustainable American Cities: A Guide to Implementing the SDGs. <https://irp-cdn.multiscreensite.com/be6d1d56/files/uploaded/190123-2019-us-cities-guide-INT.pdf>

SDSN. 2017. Getting Started with the SDGs in universities. A guide for universities, higher education institutions, and the academic sector. Sustainable Development Solutions Network Australia/Pacific. http://ap-unsdsn.org/wp-content/uploads/University-SDG-Guide_web.pdf

S-ryhmän uutinen 29.5.2019. S-ryhmälle tunnustus vaikuttavista kestävästä kehityksen toimista. <https://www.sttinfo.fi/tiedote/s-ryhmalle-tunnustus-vaikuttavista-kestavan-kehityksen-toimista?publisherId=68574024&releaseId=69859258>

Stahl Group. 2018. Corporate Responsibility & Sustainability. Report 2018. <https://www.stahl.com/storage/app/uploads/public/images/stahl-corporate-responsibility-and-sustainability-report-2018.pdf>

Strategisen tutkimuksen neuvosto. 11.9.2019. Lausunto AKA/24/00.03/2019 eduskunnan tulevaisuusvaliokunnalle. https://www.aka.fi/globalassets/30tiedepoliittinen-toiminta/lausunnot/190911-lausunto_tuv_stn.pdf

Sustainability Accounting Standards Board. 2018. SASB standardi. <https://www.sasb.org/>

TCFD Task Force on Climate-Related Financial Disclosures. 2017. Final Report. Recommendations of the Task Force on Climate-related Financial Disclosures. <https://www.fsb-tcfd.org/wp-content/uploads/2017/06/FINAL-2017-TCFD-Report-11052018.pdf>

Unilever. 2019. Making sustainable living commonplace. Unilever annual report and accounts 2018. https://www.unilever.com/Images/unilever-annual-report-and-accounts-2018_tcm244-534881_en.pdf

United Nations. 2013. UN Global Compact Policy on Communicating Progress. Updated 1 March 2013. https://www.unglobalcompact.org/docs/communication_on_progress/COP_Policy.pdf

United Nations. 2015. Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development Agenda 2030. Resolution adopted by the General Assembly on 25 September 2015. A/RES/70/1. (Epävirallinen suomennos, ks. kestavakehitys.fi)

United Nations. 2018. Integrating the SDGs into corporate reporting: a practical guide. UN Global Compact & GRI.

Uusikylä, P., Kotiranta, S., Salminen, V., Lamminkoski, H., Stenfors, S. 2019. Vaikuttavuusarviointi 6: Yhteiskunnan muutosvalmiuden tukija – Sitran Hallinto osallistavaksi ja uudistumiskykyiseksi -vaikuttavuustavoitteen arviointi, Sitran selvityksiä 155.

Valtakari, M., Antikainen, J. & Nyman, J. 2019. Vaikuttavuusarviointi 7: Tulevaisuuksien tekijä. Arviointi Sitran vaikuttavuustavoitteesta Suomessa tunnetaan tulevaisuuden mahdolliset kehityssuunnat hyvin. Sitran selvityksiä 156.

Valtiokonttori 2020. Vastuullisuusraportointi yhtenäistyy valtiolla vuonna 2020. Tammikuun 10, 2020. <https://www.valtiokonttori.fi/uutinen/vastuullisuusraportointi-yhtenaistyy-valtiolla-vuonna-2020/>

Valtioneuvosto. 2017. Valtioneuvoston selonteko kestävän kehityksen globaalista toiminta-ohjelmasta Agenda 2030:sta. Kestävän kehityksen Suomi – pitkäjänteisesti, johdonmukaisesti ja osallistavasti. Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja 3/2017.

Valtioneuvosto. 2019. Osallistava ja osaava Suomi –sosiaalisesti, taloudellisesti ja ekologisesti kestävä yhteiskunta. Pääministeri Antti Rinteen hallituksen ohjelma 6.6.2019. Valtioneuvoston julkaisuja 2019:23.

Valtiovarainministeriö. 2019. Parlamentaarisen Sitra-työryhmän loppuraportti. Valtiovarainministeriön julkaisuja 2019:29.

Visa. 2018. Corporate Responsibility & Sustainability Report. <https://usa.visa.com/dam/VCOM/download/corporate-responsibility/visa-2018-corporate-responsibility-report.pdf>

WBCSD. 2017. CEO Guide to the Sustainable Development Goals. March 27, 2017. http://docs.wbcsd.org/2017/03/CEO_Guide_to_the_SDGs/English.pdf

WBCSD. 2018. Business and the SDGs: A survey of WBCSD members and Global Network partners. July 2018 https://docs.wbcsd.org/2018/07/WBCSD_Business_and_the_SDGs.pdf

Zoeteman, K., Paenen, S., Mulder, R. & Wentink, C. 2017. Benchmarking Sustainability performance of Espoo with selected EU cities. A 2017 benchmark study of 15 selected high scoring cities in Northern Europe, prepared for the city of Espoo, Finland. Telos, Academic Center for Sustainable, Tilburg University.

Zoeteman, K., Mulder, R., Smeets, R. & Wentink, C. 2016. Towards Sustainable EU Cities. A quantitative bench-mark study of 114 European and 31 Dutch cities. Telos, Academic Center for Sustainable, Tilburg University. <http://www.telos.nl/Publicaties/PublicatiesRapporten/default.aspx#folder=497942>

Liite 1. SDG-tavoitteiden esiintyminen Sitran Hyvinvoinnin seuraava erä -visiossa

Hyvinvoinnin seuraava erä -vision tavoitteet	SDG-tavoitteet ¹⁾ ja niiden painoarvo ²⁾																
	Ei köyhyyttä	Ei nälkää	Terveyttä ja hyvinvointia	Hyvä koulutus	Edullista ja puhdasta energiaa	Inhimisarvoista työtä ja talouskasvua	Kestävää teollisuutta, innovaatioita ja infrastruktuuria	Eriarvoisuuden vähentäminen	Kestävät kaupungit ja yhteisöt	Vastuullista kuluttamista	Ilmastotekoja	Vedenalainen elämä	Maanpäällinen elämä	Rauha, oikeus ja hyvä hallinto	Yhteistyö ja kumppanuus		
	1	2	3	4	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17		
1. Maapallon kantokykyyn sopeudutaan.							+			+	X	+	+	+			
2. Elinympäristömme tulevaisuus turvataan.		+	+		+				+	+	X	+	+	+			
3. Siirrymme reitulla tavalla kiertotalouteen.					+	X	+	+	+	X	X	+	+	+	+		
4. Teknologia luo hyvinvointia ja toimii edistyksen ajurina.		+	+	+	+	X	+			+					+		
5. Olemme kilpailukykyisiä korkeaa osaamista vaativassa globaalissa taloudessa.	+			+		X	+	+									
6. Mahdollisuus elinikäiseen oppimiseen kaikille.				X		+		+									
7. Perusturvaamme uudistetaan siten, että siihen voi luottaa uudenaikaisissa työelämässä.	X		+	+		+											
8. Löydämme uusia tapoja tulla kuulluksi ja toimia siten, että demokratia vahvistuu.	+							X	X						X		
9. Suomessa on edistysellinen ja uudistumiskykyinen hallinto ja johtamistapa.				+		+		+	+						X		
10. Kansainvälisyys tuo vapautta ja vaurautta ja kansainväliset instituutiot toimivat vakauttajina.	+	+				+		+		+	+	+	+	+	X		
Tavoitteen painoarvo vision kokonaisuudessa ²⁾	5	3	3	6	3	10	4	7	5	6	7	4	4	9	3		

¹⁾ SDG-tavoitteet #5 (sukupuolten tasa-arvo) ja #6 (puhdasta vettä ja sanitaatiota) eivät dokumenttianalysissä esiintyneet Sitran yhteiskunnallisen visiossa, vaikka otsikkotason analysissä niillä voidaan tulkita olevan selkeitä yhtymäkohtia visioon.

²⁾ Painoarvon laskentatapa on hyvin suuntaa antava. Se on laskettu kertomalla keskeisten tavoitteiden (X) lukumäärä kahdella ja lisäämällä siihen täydentävien tavoitteiden (+) lukumäärä. Keskeiset tavoitteet ja täydentävät tavoitteet on arvioitu tekstianalyysin pohjalta (visioteksti).

Liite 2. SDG-tavoitteiden esiintyminen Sitran projektien tavoitteissa

Sitran projektit 2019 ³⁾	SDG-tavoitteet ¹⁾ ja niiden painoarvo ²⁾																
	Ei köyhyyttä	Ei nälkää	Terveyttä ja hyvinvointia	Hyvä koulutus	Edullista ja puhtaasta energiaa	Ihmisarvoista työtä ja talouskasvua	Kestävää teollisuutta, inno-vaatioita ja infrastruktuuria	Eriarvoisuuden vähentäminen	Kestävät kaupungit ja yhteisöt	Vastuullista kuluttamista	Ilmastotekoja	Vedenalainen elämä	Maanpäällinen elämä	Rauha, oikeus ja hyvä hallinto	Yhteistyö ja kumppanuus		
	1	2	3	4	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17		
Hiilineutraali kiertotalous -teema																	
Reilu ja kilpailukykyinen kiertotalous (2019–22)						X	X	+	+	X	X					X	
Ilmastoratkaisut (2018–2020)					X		+		+		X					+	
World Circular Economy Forum (2017 alkaen)						+	+		+	+				+	X		
Resurssiviisas kansalainen (2016–2020)			+	+		+				X	X						
Kiertotalous (2015–2019)		X		+		X	X		X	X	X	+	+				
Uudistumiskyky -teema																	
Kansanvallan peruskorjaus (2018–2021)									X							X	
Ihminen edellä – valintakokeilut terveyspalveluissa (2016–2019)	+		X	+					X						+		
Hyvinvoinnin palveluoperaattori (2015–2019)			X	+		X	+	+	+						+		
Uusi työelämä ja kestävä talous -teema																	
IHAN – Ihmislähtöinen datatalous (2018–2021)			X	+		X	X		+						+	+	
Osaamisen aika (2018–2021)				X		X		+							+		
Vaikuttavuusinvestoiminen (2014–2019)			X	+		X	+	X			+						
Yhteiskunnallinen koulutus																	
Sitra Lab (2018 alkaen)						X		+							X	X	
Työelämän järjestöjen Round Table (2018–2019)						X											
Kestävän talouspolitiikan johtamiskoulutus (2013 alkaen)	SDG-tavoitteita läpileikkaava projekti																
Ennakointi																	
Tulevaisuuden uudistajat (2019–21)			+	X			+	+			X			+	X		
Tieto päätöksenteossa (2017–2019)				+					+						X		
Erätauko (2016–2019)	+		+			X		X	X		X				X		
Seuraava erä -visiotyö (2016–2019)	SDG-tavoitteita läpileikkaava projekti																
Kestävä koulutus (2015–2019)			+	X							X						
Megatrendit ja heikot signaalit (2011 alkaen)	SDG-tavoitteita läpileikkaava projekti																
Tavoitteen painoarvo projektien kokonaisuudessa 4)	2	2	12	13	2	20	11	13	10	7	15	1	1	14	10		

¹⁾ SDG-tavoitteet 5 ja 6 eivät kartoituksessa esiintyneet Sitran projektien tavoitteissa.

²⁾ Painoarvon laskentatapa on laskettu kertomalla keskeisten tavoitteiden (X) lukumäärä kahdella ja lisäämällä siihen täydentävien tavoitteiden (+) lukumäärä.

³⁾ Projekteissa on otettu huomioon kaikki vuoden 2019 aikana käynnissä olleet projektit (sis. myös vuoden aikana käynnistyneet ja päättyneet).

⁴⁾ Yhteenlaskettu painoarvo ei kuvasta resurssien käyttöä suhteessa SDG-tavoitteisiin, vaan SDG-tavoitteiden esiintymistä eri projekteissa.

Kirjoittajista

Eeva Hellström toimii johtavana asiantuntijana Sitran strategia- ja ennakointitoiminnossa. Hän on työskennellyt kestävän kehityksen kysymysten parissa fasilitoiden muun muassa Sitran käynnistämää ja isännöimää kestävän kehityksen asiantuntijapaneelia sekä osallistumalla asiantuntijavaihdon kautta valtioneuvoston kansliassa hallituksen Agenda 2030 -selonteon laadintaan sekä Pohjoismaiden ministerineuvoston kestävän kehityksen työhön.

Kalle Nieminen toimii johtavana asiantuntijana Sitran yhteiskunnallisessa koulutuksessa. Hän vetää tulevaisuuslaboratorio Sitra Labia, jonka tavoitteena on lisätä suomalaisten muutoksentehtävien kykyä, halua ja mahdollisuuksia tarttua kestävän kehityksen kysymyksiin.

Pinja Parkkonen toimii asiantuntijana Sitran strategia- ja ennakointitoiminnossa. Hän kehittää työkseen Sitran yhteiskunnallisen vaikuttavuuden arviointia ja strategiaprosesseja. Kestävän kehityksen teemojen parissa hän on työskennellyt muun muassa tukemalla Sitran isännöimää kestävän kehityksen asiantuntijapaneelia ja osallistumalla valtioneuvoston kanslian vetämän kansallisen kestävän kehityksen seurannan ja arvioinnin kehittämiseen.

SITRA

SITRAN SELVITYKSIÄ 163

Sitran selvityksiä -sarjassa julkaistaan Sitran tulevaisuustyön ja kokeilujen tuloksia.

ISBN 978-952-347-149-8 (PDF) www.sitra.fi

SITRA.FI

Itämerenkatu 11-13
PL 160
00181 Helsinki
P. +358 294 619 991
🐦 @SitraFund