

# ILMASTOJOHTAMISEN RESEPTIKIRJA

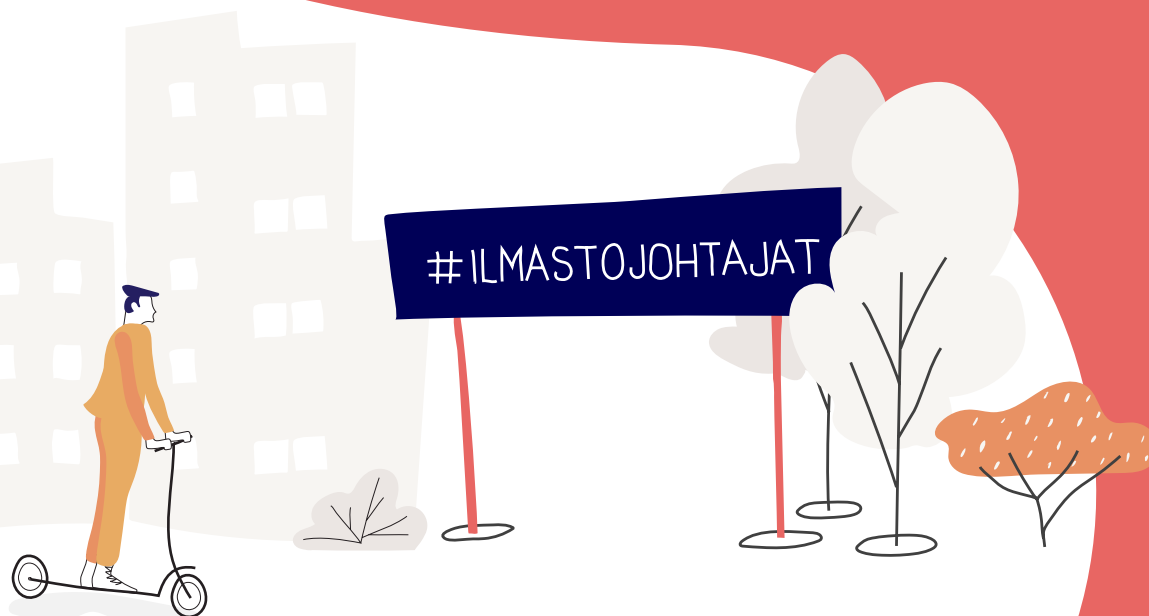
#ILMASTOJOHTAJAT



  
**Motiva**

 Ympäristöministeriö  
Miljöministeriet  
Ministry of the Environment

# Ilmastojohtamisen reseptikirja



Oletko sinäkin ilmastojohtaja?	3
Reseptejä kunnan ilmastojohtamisen kehittämiseen	4
1. Sitoutunut ilmastojohtajuus	5
1.1 Jokainen voi olla ilmastojohtaja	6
1.2 Kunnan johto ilmastotoimijana	7
2. Roolit ja vastuut	9
2.1 Määritä roolit ja vastuut	10
2.2 Ilmastotyön käsittely- ja päätöspolut	12
2.3 Tieto kulkemaan	14
2.4 Ota päättäjät mukaan ilmastotyöhön	16
3. Yhteisöstä vauhtia ilmastotyöhön	18
3.1 Kuntaorganisaatio johtamaan esimerkillä	19
3.2 Kutsu koko kuntayhteisö ilmastotoimiin	21
3.3 Kumppanuudet sitoutumisen ja tavoitteiden tukena	23
4. Tavoitteista tuloksiin	25
4.1 Sitoudu ilmastotoimiin strategiassa	26
4.2 Ilmastotyön tulostavoitteet toimialoille	28
4.3 Ilmastotekoja tukeva vuosi- ja taloussuunnittelu	30
4.4 Seurantatiedolla ilmastotoimiin vaikuttavuutta	32
4.5 Johda ilmastotavoitteita edistäviä hankintoja	34
4.6 Konserniohjaukseen ilmastojohtamista	36
Hankkeen kuntien esittely	38
Mitä tehtiin?	39
Kenen pitäisi lukea Reseptikirja?	40

---

Ilmastojohtamisen reseptikirjan ovat tuottaneet Motivan asiantuntijat Tiia Merenheimo, Auli Elolahti, Salka Orivuori ja Elli Saari.  
Copyright Motiva Oy, Helsinki, tammikuu 2020

# Oletko sinäkin ilmastojohtaja?

Kaupungeilla ja kunnilla on merkittävä rooli ilmastotyössä. Useiden kuntien ilmastotavoitteet ovat kunnianhimoisia, ja niiden toteuttamiseen tarvitaan määrätietoista johtamista kuntaorganisaatiossa. Vahva ilmastojohtaminen ja ilmastoteot myös hyödyttävät kuntaa. Päästövähennykset mahdollistavat kustannussäästöjä, tuovat kunnalle kilpailuetua ja lisäävät vetovoimaa.

Kestävän kehityksen työn laaja-alaisuus haastaa kaupunkiorganisaatiota toimimaan entistä vahvemmin poikkihallinnollisesti. Tavoitteet on kytkettävä vahvasti kunnan strategiaan ja johtamisjärjestelmään. Koska kuntaorganisaation aiheuttamat suorat päästöt ovat yleensä vain alle 10 % kunnan alueen päästöistä, tarvitaan kuntalaiset ja muut alueen toimijat mukaan tavoitteita toteuttamaan.

Ilmastojohtajat -hankkeessa tarkasteltiin kuntien ilmastojohtamisen parhaita käytäntöjä ja kehittämiskohteita kuntien välisen vertaisarvioinnin avulla. Hankkeen toteutus on

kuvattu tarkemmin sivulla 39 ja hankkeeseen osallistuneet kunnat esitelty sivulla 38.

Ilmastojohtamisella tarkoitamme organisaation toimintatapoja ja työkaluja, joilla koko kunnan ilmastoon vaikuttavia toimenpiteitä ohjataan. Ilmastojohtaminen ei ole erillistä kunnan muusta johtamisjärjestelmästä, vaan tarkoittaa tapaa, jolla johtamisjärjestelmää hyödynnetään ilmastotavoitteiden toteuttamiseen.

Ilmastojohtajuus taas on yksilöiden kykyä innostaa ihmisiä mukaan yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen. Johtajuudella motivoidaan kaikkia kunnan vaikutuspiirissä olevia – kuntaorganisaation työntekijöitä, luottamushenkilöitä, kunnan asukkaita, alueen yrityksissä ja yhteisöissä toimivia. Johtajuus pyrkii siihen, että jokainen yhteisön jäsen ymmärtää, mitä on tehtävä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Kuka tahansa voi olla ilmastojohtaja.



# Reseptejä kunnan ilmastojohtamisen kehittämiseen

Reseptikirjaan on kuvattu malli kuntien vähähiilisuuden johtamiseen ja koottu esimerkkejä kuntien parhaista käytännöistä. Esimerkit ovat pääosin hankkeeseen osallistuneista kuudesta kunnasta.

Koska jokainen kunta on erilainen, esitetty malli ei ole kaikille sopiva avaimet käteen -ratkaisu, vaan ennemminkin kokoelma ainesosia, joista omaan kuntaan soveltuvaa ilmastojohtamisen mallia voi rakentaa. Reseptit ovat ehdotuksia näkökulmista, joista ilmastojohtamisen toimivuutta voi tarkastella.

Ilmastojohtamisen kehittäminen vaatii keskustelua ja yhteistyötä. Reseptikirja on tarkoitettu työkaluksi tähän keskusteluun jatkuvan parantamisen ajatuksella. Sen avulla voi tunnistaa kunnan ilmastojohtamisen kehityskohteita ja poimia aineksia kehitystoimenpiteisiin. Miettikää, miltä valitsemanne osa-alue tavoitetilassa teidän kunnassanne näyttää. Toteuttakaa toimenpiteitä, kokeilkaa uusia toimintamalleja, ja arvioikaa sitten, päästiinkö lähemmäs tavoitetta. Tehkää korjausliikkeitä tarvittaessa.

Reseptit eivät ole toisistaan irrallisia, sillä ilmastojohtamisen kokonaisuudessa kaikki liittyy kaikkeen. Reseptien askelissa on esitetty ehdotuksia siitä, mitä muita osa-alueita kannattaa tarkastella, kun tämä askel on otettu haltuun. Valitkaa uusi kehitysalue, ja matka voi jatkua.



## Reseptit

### 1. Sitoutunut ilmastojohtajuus

– eli mikä on kunnan johdon rooli ja esimerkillä johtamisen merkitys ilmastotyössä

### 2. Roolit ja vastuut

– eli miten johtamisjärjestelmässä määritellään ilmastotavoitteiden edistämisen työnjako ja päätöspolut

### 3. Yhteisöistä voimaa ilmastojohtamiseen

– eli miten kunta saa sidosryhmät mukaan toteuttamaan ilmastotoimia

### 4. Tavoitteista tuloksiin

– eli miten ilmastotavoitteita johdetaan kuntastrategiasta lähtien

# 1. Sitoutunut ilmastojohtajuus

Ilmastotavoitteiden toteuttaminen kunnassa alkaa ilmastotyön merkityksen ymmärtämisestä ja sisäistämisestä. Tämän pohjalta kunta voi perustellusti sitoutua ilmastotyöhön. Innostus vähähiilisyiden vauhdittamiseen voi lähteä liikkeelle kenestä tahansa. Tärkeää on kuitenkin, että kunnanjohtaja, kuntapäättäjät ja johtavat viranhaltijat asettuvat tavoitteiden taakse. Kunnan johto levittää esimerkillään sitoutuneisuutta koko kuntayhteisöön.

## Ainekset tavoitteen saavuttamiseen:

- Innostunut ja muita innostava kunnanjohtaja, kunnanhallituksen puheenjohtaja, valtuuston puheenjohtajat, toimialajohtaja tai kuka tahansa kuntalainen. Mitä useampi, sitä parempi!
- Tietoa ja ymmärrystä kunnan toiminnan ilmasto vaikutuksista ja tavoitteiden asettamisesta
- Kunnan johdon tahto toimia vähähiilisyiden edistämiseksi kunnassa



## Näin teet sen – Askeleet kohti päämäärää

### 1.1 Jokainen voi olla ilmastojohtaja

Aloita tunnistamalla ilmastojohtajuus itsessäsi ja muissa. Kun kunnan ilmastotavoitteet on asetettu, olette valmiita käynnistämään ilmastojohtamisen jatkuvan parantamisen – esimerkiksi tämä Reseptikirja apunanne.

### 1.2 Kunnan johto ilmastotoimijana

Varmista, että kunnan johto sisäistää ilmastotavoitteet ja sitoutuu niihin, ja myös näyttää sen. Jos edustat itse kunnan johtoa, ota omistajuutta ilmastotyöstä ja viesti aktiivisesti ja innostavasti.

Lue lisää reseptistä seuraavilta sivuilta >>

# 1.1 Jokainen voi olla ilmastojohtaja



Kuka tahansa voi olla käynnistävä voima kunnan ilmastojohtamisen vahvistamisessa. Johtajuus on innostamista ja muiden vakuuttamista tekemään töitä yhteisesti määriteltyjen ilmastotavoitteiden eteen. Avoin viestintä ja vuoropuhelu lisäävät ihmisten sitoutumista ja mahdollistavat sen, että kaikki tietävät mitä kunnan ilmastotyössä tapahtuu ja mikä merkitys omalla toiminnalla on.

## Ilmastojohtajuus lähtee yksilöistä

Kun kunnan ilmastotyö tai sen johtamisen kehittäminen on vasta alkuvaiheessa, jokainen voi olla aloitteen tekijä ja nostaa aiheen merkitystä esiin.

Melko yleinen haaste kunnissa on se, että kestävän kehityksen ja ilmastotyön johtaminen henkilöityy esimerkiksi tiettyyn tiimiin tai johtajaan. Kunnan johto ei välttämättä tunne ilmastotavoitteiden ja toimenpiteiden kokonaisuutta, tai kuntapäättäjät eivät ole sitoutuneet kunnianhimoisiin tavoitteisiin. Ilmastojohtamisen edelläkävijäkunnatkin ovat kuitenkin lähteneet liikkeelle jostakin, ja kun ilmastojohta-

minen vakiintuu läpileikkaavaksi osaksi kunnan normaalia johtamisjärjestelmää, vastuu muutoksen tekemisestä jakautuu laajemmalle ja työ saa enemmän vauhtia.

Kunnan ilmastojohtamisen ensiaskeleilla on erityisesti tärkeää, että ihmiset tunnistavat merkityksensä muutoksen johtamisessa ja toisaalta heille annetaan mahdollisuuksia edistää ilmastoasioiden huomioimista kunnassa. Resepti 2 Roolit ja vastuut avaa tarkemmin sitä, miten ilmastotyön johtamisen työnjako kannattaa organisoida.

## Millainen on sinun roolisi kunnan ilmastojohtamisessa?

### Kunnan- tai kaupunginjohtaja

Olet suunnannäyttäjä ja varmistat, että kunnan arkea johdetaan kohti kuntastrategian tavoitteiden – mukaan lukien ilmastotavoitteiden – toteuttamista. Annat äänen ja kasvot kunnan ilmastotyölle myös ulospäin.

### Luottamushenkilöjohto

Olet ratkaisevassa asemassa kunnan ilmastotavoitteiden asettamisessa ja nostamisessa strategian painopisteisiin. Sinulla on myös tärkeä rooli kuntayhteisön aktivoimisessa ilmastotyöhön.

### Kunnan johtoryhmän jäsen

Vaikutat kunnan arjen johtamisessa ilmastotoimien suunnitteluun, kehittämiseen, vastuunjakoon ja viestintään.

Olet avainasemassa kuntaorganisaation sisäisen yhteistyön rakentamisessa ja myös kunnan ilmastokumppanuuksien edistämisessä.

### Kestävän kehityksen teemoista ja ilmastotyöstä vastaavat johtajat ja päälliköt

Varmista, että kunnan johto ja päättäjät saavat tietoa ilmastotyöstä, ja että tieto kulkee koko kuntaorganisaatiossa. Mitä paremmin eri rooleissa toimivat ymmärtävät omat vaikutusmahdollisuutensa ja oman vastuunsa, sitä vahvemmin ilmastotyöstä tulee kaikkien yhteinen asia.

### Kunnassa ja kunnan yhtiöissä työskentelevät päälliköt ja asiantuntijat

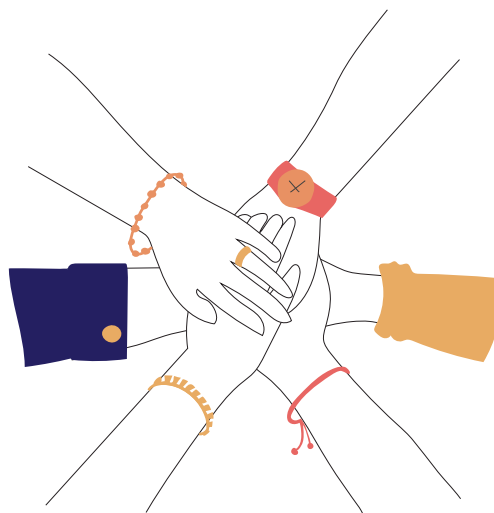
Käytännön ilmastotyö tapahtuu hallintokuntien arjessa. Sinun on tärkeää hahmottaa oman vastualueesi mahdollisuudet vaikuttaa ilmastotavoitteiden edistämiseen.

## 1.2 Kunnan johto ilmastotoimijana

Koska ilmastotavoitteet koskevat koko kuntaa, on ratkaisevan tärkeää, että kunnan luottamushenkilö- ja ammattijohto on sitoutunut resurssiviisaus- ja ilmastotavoitteisiin ja heillä on kokonaiskuva siitä, miten ilmastotavoitteita kunnassa toteutetaan. Johdon tuki heijastuu koko organisaatioon ja lisää koko kunnan sitoutumista tavoitteiden saavuttamiseen. Parhaimmillaan ilmastoasiat nähdään osana kunnan identiteettiä ja imagoa ulospäin.

### Ilmastojohtaminen on sekä tekoja että sanoja

Ilmastojohtaja tekee innostavaa viestintää ilmastotoimien merkittävydestä ja motivoi toimijat toteuttamaan yhteisiä tavoitteita. Monen suomalaisen ilmastojohtamisen edelläkävijäkunnan takana on innostunut kunnanjohtaja, kunnanhallituksen puheenjohtaja, kehitysjohtaja tai ympäristöjohtaja. Esimerkillisessä ilmastojohtamisen kunnassa ylin johto on aktiivinen ilmastotavoitteiden eteenpäin viejä. Johto toimii



ilmastoverkostoissa ja edistää ilmastotoimien poikkihallinnollista toteutumista.

Kun johdon sitoutuminen koetaan vahvaksi organisaation eri tasoilla, lisääntyy koko kunnan sitoutuneisuus. Etenkin valtuuston ja hallituksen puheenjohtajalla tai pormestarilla on tärkeä rooli kuntayhteisön aktivoimisessa ja koko kunnan yhteisen toimintakulttuurin rakentamisessa. Parhaimmillaan kunnassa onnistutaan rakentamaan innostunut ilmapiiri ja tekemisen kulttuuri ilmasto- ja resurssiviisaustyön ympärille. Myös ilmastokilpailuja voi hyödyntää sitoutumisen välineenä.

Johdon sitoutuminen ilmastotavoitteisiin näkyy myös johdon omassa viestinnässä, tavassa puhua ja kannustaa ilmastotavoitteiden saavuttamiseen. Ilmastotavoitteisiin sitoutunut johto edesauttaa myös ilmastokunnan imagon luomista omalla esimerkillään.

### Ilmastotavoitteet säännöllisesti johdon agendalle

Kunnan johdolle on tärkeää rakentaa kokonaiskuva kunnan ilmastotoimista ja ymmärrys ilmastotoimien etenemisestä sekä niiden taloudellisista vaikutuksista. Kunnan johdon ja esimerkiksi kunnanvaltuuston on saatava säännöllisesti mahdollisimman konkreettista ja selkeää kiteytystä ajankohtaisista ilmastotoimista ja -tavoitteista. Hallituksen ja valtuuston asialistalla ilmasto- ja resurssiviisaustavoitteiden tulisi näkyä muutenkin kuin vain kerran vuodessa ympäristöraportin yhteydessä.

Tieto ja ymmärrys ilmastotoimien vaikutuksista lisää kunnan johdon sitoutumista tavoitteiden saavuttamiseen. Päätäjille on tärkeää, että ilmastotyö kytkeytyy elinvoimapolitiikkaan. Johdolle viestittäessä on tärkeää tuoda esiin ilmastotavoitteiden taloudellisia hyötyjä ja oheishyötyjä. Jotkin ilmastotavoitteet voivat vaatia investointeja, joiden hyödyt toteutuvat vasta pitkällä aikavälillä tai eivät suoraviivaisesti johda taloudellisiin hyötyihin. Kunnan johdon tulisi nähdä ilmastotyö osana kunnan vetovoimaisuuden lisäämistä, kilpailuedun löytämistä ja kilpailukyvyyn kehittämistä.

## Esimerkkejä

### Kunnanhallitus ajan tasalle kunnan ilmastotyöstä

Ilmastojohtajat-hankkeen vertaisarviointeihin osallistuneissa kunnissa yleinen haaste oli se, että ilmastotyöhön liittyviä tavoitteita ja ohjelmia – oli kyseessä sitten ilmastopoliittinen ohjelma, HINKU-tiekartta tai vaikka energiatehokkuussopimus – hyväksyttiin valtuustossa, mutta tämän jälkeen seuranta ja käsittely kunnanhallituksessa ja -valtuustossa oli vähäistä. Ohjelmien toteutus jäi luottamushenkilöille vieraaksi, ja niiden seuranta ja johtaminen jäivät vahvasti ympäristöjohtajan harteille.

Lappeenrannassa tähän haasteeseen päätettiin tarttua järjestämällä kaupunginhallitukselle iltakoulu ilmastotyön ajankohtaisista asioista. Kaupungin ympäristöjohtaja ja kehitysjohtaja esittelivät hallitukselle kaupungin ilmastotavoitteita ja jo tehtyä työtä. Kokemuksen perusteella hallituksen perehdytystä on haluttu jatkaa ja ilmastoiltakouluja järjestetään jatkossa lisää.

### Lahden kaupunki ja Euroopan ympäristöpääkaupunki -kisa

Lahti osallistui kolmena vuonna peräkkäin EU-komission European Green Capital -kilpailuun ja vuonna 2019 nimettiin ympäristöpääkaupungiksi vuodelle 2021. Kunnan päättäjillä on ollut vahva rooli kilpailuun osallistumisessa ja kilpailusta viestinnässä. Yhteinen maali on yhdistänyt kaupungin toimijoita. Voitto on lisännyt sitoutumista ja saanut koko kaupungin tarkastelemaan ilmastoasioita ja kehittämään toimintatapoja.

Lue lisää: <https://greenlahti.fi>

### Kunnanjohtaja vähähiilisen elämäntavan esimerkkinä

Padasjoen kunnanjohtaja Petri Koivula näyttää mallia omalla esimerkillä innostamisesta. Hän osallistui syksyllä 2019 kuntalaisten mukana 1,5 asteen elämäntavan kokeiluun.

<https://pajat-hame.fi/tehtavat/liiton-tehtavat/ilmasto/15-asteen-kunta/>





# 2. Roolit ja vastuut

Ilmastotavoitteiden ja -toimenpiteiden tulisi olla koko kunnan yhteinen asia. Ilmastotavoitteiden toteutuminen edellyttää toimia sekä koko kuntakonsernilta että muilta kunnan alueen toimijoilta. Ei riitä, että vain jokin osa kuntaorganisaatiota edistää ilmastotavoitteiden toteutumista. Tästä syystä ilmastotavoitteiden johtamisen tulee olla osa kunnan normaalia johtamista.

On myös tärkeää määrittellä selkeästi ilmastotavoitteisiin, sen toteuttamiseen ja seurantaan liittyvät vastuut. Koska tavoite on yhteinen ja koskee koko kaupunkikonsernia, tarvitsee ilmastotavoitteiden kokonaisuudesta vastaava taho myös riittävät valtuudet edistää tavoitteen toteutumista käytännössä. Ilmastojohtamisen sitominen osaksi kunnan normaalia johtamista vaatii myös riittävän tiedonkulun ja yhteistyön varmistamista hallinnonalojen välillä, sekä ilmastovaikutusten huomioimista kunnan päätöksenteossa.

## Ainekset tavoitteen saavuttamiseen

- Johtoryhmä ja annos sitoutunutta ilmastojohtajuutta (katso edellinen resepti)
- Kourallinen strategian alaisia toimenpideohjelmia yhteen leivottavaksi
- Yhteisten ilmastotavoitteiden toteuttamisesta kiinnostuneita johtajia, päälliköitä, henkilökuntaa ja kuntapäättäjiä
- Kunnan tehtäväkuvaukset ja hallintosääntö roolien ja vastuunjaon tarkastelun pohjaksi

# Näin teet sen – Askeleet kohti päämäärää

## 2.1 Määritä roolit ja vastuut

Tunnista, ketkä ovat oikeat ihmiset kehittämään kunnan ilmastotyötä sekä päättämään ja välittämään tietoa ilmastotoimien kokonaisuudesta, ja organisoisi sopivasti.

## 2.2 Kuvaa ilmastotyön käsittely- ja päätöspolut

Miltä näyttää ilmastotyön toimenpideohjelmien kokonaisuus ja niihin liittyvät vastuut ja päätöspolut? Varmista, että ryhmien roolit ja päätöspolut tunnetaan ja ymmärretään koko organisaatiossa.

## 2.3 Tieto kulkemaan

Varmista, että tieto kulkee eri ryhmien ja toimielinten välillä. Ota avuksi sopivia vuorovaikutteisia menetelmiä.

## 2.4 Ota päättäjät mukaan ilmastotyöhön

Varmista, että kuntapäättäjät ovat mukana kunnan ilmastotyössä, ja tuo ilmastovaikutusten arviointi osaksi kunnan päätöksentekoa.

Lue lisää reseptistä seuraavilta sivuilta >>

## 2.1 Määritä roolit ja vastuut

Ilmastotavoitteet ovat osa kunnan normaalia johtamista ja budjetointia. Koska tavoite on niin vahvasti poikkiallinnollinen, on tärkeää huolehtia siitä, että työtä myös koordinoidaan ja vastuita jaetaan laajasti koko organisaatiossa. Tarpeen mukaan nimetty poikkihallinnollinen ryhmä tarkastelee toimenpiteiden kokonaisuutta, seuraa tavoitteiden toteutumista, ja arvioi ja tekee kehitysehdotuksia kaupungin ilmastotyöhön säännöllisesti. Mahdollisen poikkiallinnollisen koordinaatioryhmän lisäksi on tärkeää, että johtoryhmä käsittelee ilmastoasioita riittävän usein.

### Kuka johtaa, kuka koordinoi?

Kunnan johtoryhmä koostuu yleensä kunnanjohtajan lisäksi eri toimialojen johtajista ja esimerkiksi hallinto-, talous-, kehitys- ja henkilöstöjohtajista. Koska kunnan johtoryhmä

vastaa kunnan strategisesta johtamisesta, on tärkeää, että johtoryhmällä on myös tunnistettu ja määritelty rooli kunnan ilmastojohtamisessa. Viime kädessä kunnan johto päättää kunnan ilmastotavoitteisiin liittyvistä toimenpiteistä ja johtaa niiden toteuttamista osana kunnan normaalia johtamista.

Useissa kunnissa vastuu ilmastotavoitteiden johtamisesta kokonaisuutena on määritelty joko konsernihallinnon alaisuuteen tai ympäristötoimeen, mutta muitakin vaihtoehtoja on. Kannattaa pohtia, mistä käsin kuntaorganisaatiota kokonaisuutta on luontevinta johtaa niin, ettei ilmastotyö näyttäyty muusta toiminnasta erillisenä. Ilmastotyöstä kokonaisuutena vastaavan olisi hyvä olla osa johtoryhmää.

Kunnan koosta ja organisoitumisesta riippuen voidaan nimetä erillinen ilmastotyön poikkihallinnollinen koordinaatio- tai johtoryhmä tai osoittaa ilmastoasioiden koordinaatio jonkin olemassa olevan poikkihallinnollisen ryhmän vastuulle.

Poikkihallinnollisen ryhmän tehtävä voi olla esimerkiksi koostaa tietoa ja raportteja toimenpiteiden ja tavoitteiden edistymisestä ja valmistella kehitysehdotuksia kunnan johtoryhmälle, sekä välittää tilannekuvaa, tehtäviä ja tietoa päätöksistä kuntaorganisaatioon.

Kokoa ilmastotyötä koordinoivaan ryhmään henkilöitä, joilla on hyvä keskusteluuyhteys hallintokuntiin ja riittävästi tietoa käytännön tason tekemisestä. Ilmastotyön koordinoinnista esiin nousevat operatiivisen toiminnan kehittämisehdotukset



olisi hyvä pystyä viemään suoraan kyseiseen hallintokuntaan tai esimiestehtäviin. Kunnan johdon luottamus ryhmän asiantuntemukseen ja ryhmän jäsenten oma kiinnostus asiaan ovat myös tärkeitä.

### Roolit ja vastuut osaksi tehtäväkuvauksia

Jos ilmastotavoitteiden toteuttamisen johtaminen osoitetaan kokonaisuutena tietyn henkilön vastuulle, tulee varmistaa, että tällä henkilöllä on myös valtuudet tehdä päätöksiä ja edellyttää muilta toimenpiteitä. Myös ilmastotyötä koordinoivan ryhmän vastuu ja valtuudet kannattaa kuvata selkeästi ja viestiä perusteellisesti koko organisaatioon.

Ilmastotyön vastuut, valtuudet tehdä päätöksiä ja oikeus odottaa muilta toimenpiteitä kannattaa päivittää tehtäväkuvauksiin ja kuvata esimerkiksi kunnan hallinto- ja johtosääntöihin. Jos edustajat koordinaatioryhmässä eivät ole oman yksikkönsä tai hallintokuntansa päälliköitä, on varmistettava, että ryhmässä toimivat henkilöt saavat oman esihenkilönsä tuen ilmastotavoitteiden edistämiseen.

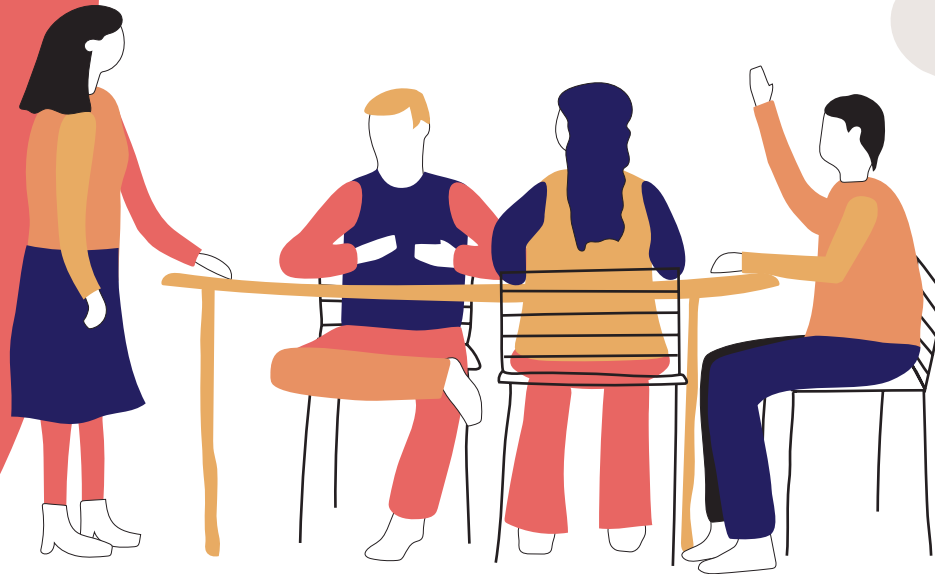
## Esimerkit

### Resurssiviisauden ja ilmastotyön poikkihallinnolliset ryhmät

Ilmastojohtajat-hankkeessa mukana olleita kuntia yhdistää se, että niissä on tehty edistyksellistä työtä ilmastotavoitteiden johtamisessa. Yksi yhteinen piirre on se, että ilmastotyön poikkihallinnollinen toteutus on vahvaa. Monessa kunnista toimii ilmastotyön ohjausryhmä, johtoryhmä tai koordinaatioryhmä. Lisäksi erilaiset poikkihallinnolliset teemakohtaiset ryhmät toimivat aktiivisesti.

Esimerkiksi lissä toimii resurssiviisauden johtoryhmä ja sille asioita valmisteleva työryhmä, joissa on mukana toimialojen johtajia ja poliittisia päättäjiä. Kuopiossa Resurssiviisas Kuopio -strategiatavoitteen ohjausryhmänä toimii laajennettu kaupunkisuunnitteluryhmä, jossa on poikkihallinnollista edustusta ja useita eri sidosryhmiä. Hyvinkäällä poikkihallinnollista yhteistyötä on tehty erityisesti teemakohtaisesti esimerkiksi viisaan liikkumisen ja energiatehokkuussopimuksen teemoissa.

Kuntien yhteinen haaste oli se, että poikkihallinnollisen työn vastuunjako ja eri ryhmien rooleja voisi edelleen selkeyttää ja viestiä koko kuntaorganisaatiolle paremmin.



## 2.2 Ilmastotyön käsittely- ja päätöspolut

Ilmastojohtamisen vastuunjaon lisäksi tarvitaan selkeä käsitys siitä, mitkä ovat ilmastotyöhön liittyvien tavoitteiden ja toimenpiteiden käsittely- ja päätöspolut. On luotava selkeät ja yhtenäiset prosessit, jolla strategiassa määritellyt tai muut ilmastotavoitteet päätyvät osaksi kaikkea suunnittelua, toimintaa ja päätöksentekoa.

### Ilmastotoimien päätöspolut selkeiksi johtamisjärjestelmässä

Ilmastotavoitteiden ja toimenpiteiden käsittelypolut kunnan johtamisjärjestelmässä kannattaa kuvata auki. Usein päätöspolut voivat kunnassa olla erilaiset esimerkiksi strategian tavoitteiden, strategian toteuttamishjelmien, ja muiden poikkihallinnollisten ohjelmien osalta. Näitä käsittely- ja päätöspolkuja kannattaa tarkastella kehittämisen ja yhtenäistämisen näkökulmasta.

Jos kunnassa toimii ilmastotyön poikkihallinnollinen koordinaatioryhmä, on määriteltävä kenelle se vie asioita eteenpäin käsiteltäväksi ja kuinka usein, ja mistä asioista ryhmä itse voi linjata tai päättää. Jos olemassa oleville toimielimille tulee vastuunjaon myötä ilmastotyöhön liittyviä uusia rooleja ja päätösvaltaa, täytyy koko organisaatioon viestiä selkeästi, millä aikataululla ja missä toimielimessä tiettyyn aihepiiriin liittyvät ehdotukset ja päätösaasiat käsitellään. Myös kunnanhallituksen ja -valtuuston rooli ja siellä käsiteltävät asiat tulee tunnistaa.

Toimenpideideoiden käsittelyssä on hyvä tavoitella ketteryyttä. Kun uusista ideoista saadaan nopeita päätöksiä ja innostuneilla yksilöillä on mahdollisuus itse edistää tärkeänä pitämiään kehitysideoita, ilmastotyöhön syntyy tekemisen kulttuuria ja motivaatio toimia kasvaa.

### Toimenpiteiden ja vastuiden kokonaiskuva

Usein ilmastotavoitteiden toteuttamiseen liittyy paljon erilaisia toimenpideohjelmiä ja suunnitelmia, joihin liittyvien omistajuuksien ja vastuiden kuvaaminen voi auttaa tunnistamaan päällekkäisyyksiä ja mahdollisia aukkoja vastuunjaossa. Ohjelmien ja suunnitelmien kokonaiskuvassa on oleellista pohtia, kuka päättää niihin liittyvistä kehitysideoista ja uusista toimenpiteistä, ja kenen kaikkien on tärkeä pysyä tietoisena mistäkin aihepiiristä.

Ilmastotyön kokonaiskuvan hahmottamista voi helpottaa eri ohjelmien välisen hierarkian kuvaaminen auki. Esimerkiksi kävelyn ja pyöräilyn edistämissuunnitelma ja liikenteen uusiutuvien käyttövoimien lisäämisen suunnitelma voivat olla kestävä liikunnan suunnitelman alaohjelmia, ja kestävä liikunnan suunnitelma osa kunnan ilmasto-ohjelmaa.

Ilmastotyöhön liittyvät strategian alaiset ohjelmat yhteen kokoava katto-ohjelma tai tiekartta voi olla työkalu ilmastotyön organisoitumisen ja vastuunjaon selkeyttämiseen. Katso askel 4.1 Sitoudu ilmastotoimiin strategiassa.

Ohjelmien toimeenpanon suunnittelu tulisi kytkeä vuosisuunnitteluun. Katso askel 4.3 Ilmastotekoja tukeva vuosija taloussuunnittelu.



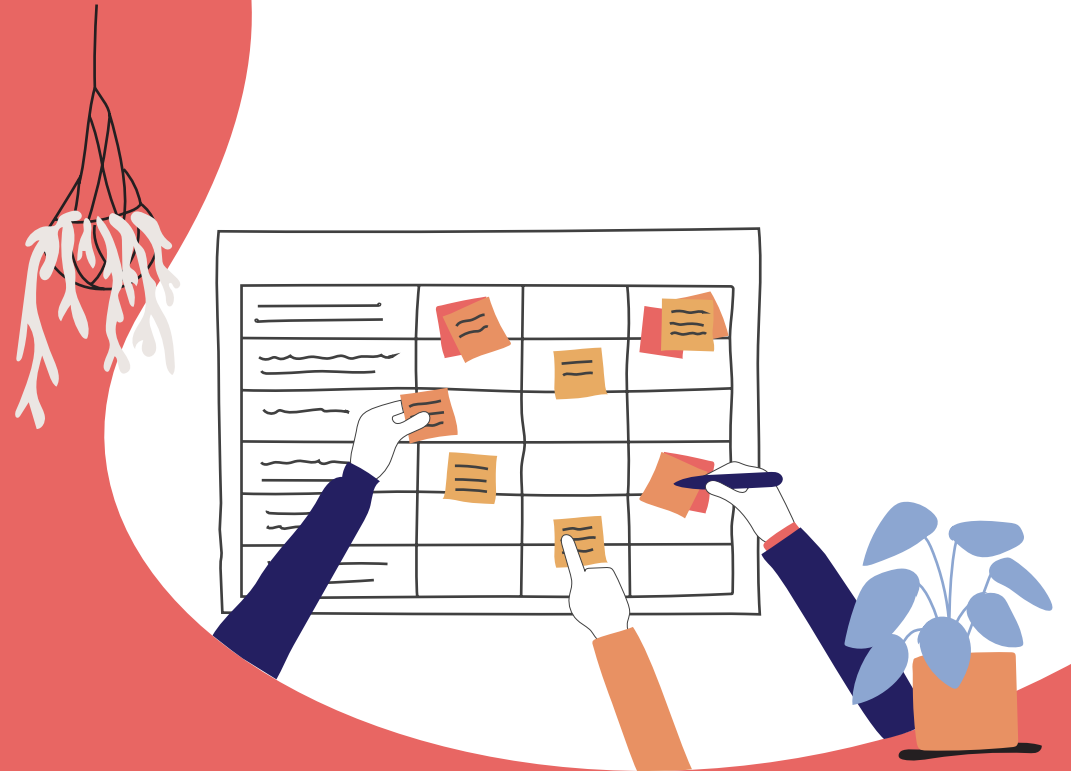
## Esimerkit

### Hyvinkään kaupungin ympäristöpäämäärät

Hyvinkäällä kaupungin ympäristöpäämäärät vuosille 2013-2020 on koottu yhteen taulukkoon. Yhteenvedossa on tunnistettu, mihin toimintoihin päämäärät liittyvät ja mitä ympäristövaikutuksia niillä pyritään vähentämään, sekä kuvattu päämäärän vastuulliset toimijat ja sen toteutukseen liittyvät muut toimijat. Lisäksi on kuvattu hallintakeinoja, joilla päämäärän toteuttamista edistetään.

Tutustu Hyvinkään ympäristöpäämääriin:

<https://www.hyvinkaa.fi/globalassets/asuminen-ja-ymparisto/kestavakehitys/liitteet/hyvinkaan-kaupungin-ymparistopaa-maarat.pdf>



## 2.3 Tieto kulkemaan

Kun ilmastotyön koordinaatiovastuusta on päätetty ja oikeat ihmiset on organisoitu sitä toteuttamaan, on aika varmistaa, että keskustelukerhon sijasta koordinointi on aktiivista toimintaa ja tiedonvälitystä. Poikkihallinnollista tiedonvaihtoa tarvitaan lisäksi kuntaorganisaatiossa kaikilla tasoilla. Jotta kaikki päättäjät, henkilöstö ja konserniyhtiöt ovat selvillä yhteisistä tavoitteista ja toimenpiteistä, tarvitaan selkeää ja vahvaa sisäistä viestintää.

### Tilannekatsauksista toimenpiteiden edistämiseen

Varmista, että ilmastotyön koordinaatiosta vastaavan ryhmän ja muiden poikkihallinnollisten ryhmien toiminta ei jää vain toimenpiteiden tilannekatsausten läpikäymiseksi. Ryhmän kaikilla jäsenillä tulisi olla aktiivinen rooli, jotta vastuu ei lepää vain yksittäisen asiantuntijan tai ryhmän puheenjohtajan harteilla. Jokaisen on tärkeää myös saada

riittävä perehdytys ja osata kiteyttää kunnan ilmastotavoitteet, keskeisimmät saavutukset, sekä käynnissä tai suunnitteilla olevat toimenpiteet.

Aktiivisen roolin vahvistaminen onnistuu jakamalla ryhmissä konkreettisia tehtäviä. Esimerkiksi ilmastotyön koordinaatio-ryhmän kokousten välillä ryhmän jäsenet voivat välittää ajankohtaisia kysymyksiä keskusteltavaksi toimialoilla, ja tuoda vastauksia seuraavaan kokoukseen. Samalla ilmastotyön poikkihallinnollisuus koko kuntaorganisaatiossa vahvistuu.

### Ilmastoyhteistyötä läpi koko organisaation

Monet ilmastotavoitteet vaativat yhtäaikaisia ponnistuksia monilta eri hallinnonaloilta. Tarvitaan tiedonvaihtoa ja yhteistä toimenpiteiden suunnittelua. Tarvittaessa erilaisten ohjelmien ja hankkeiden toimeenpanoon voidaan tarvita omia ryhmiään, joissa on eri hallinnonalojen edustajia. Esimerkiksi energiatehokkuussopimusten tai viisaan liikkumisen toimenpiteitä voidaan edistää omassa poikkihallinnollisessa ryhmässään.

Yleinen haaste on kuitenkin se, että erilaisia ryhmiä on kunnassa jo liikaakin, ja niiden tehtävät ja vastuut ovat epäselviä. Siksi kokonaisuutta ja erilaisten ryhmien tehtäviä kannattaa tarkastella kriittisesti ja viestiä ryhmien tehtävistä ja päätöspoluista aktiivisesti.

Työryhmien lisäksi hyviä tiedonvälittämisen keinoja voivat olla erilaiset työpajat ja seminaarit, joihin kootaan osallistujia hallinnonaloilta ja ryhmistä, joita tietty teema tai toimenpide koskettaa.

### Sisäisen viestinnän kehittäminen

Sujuvan tiedonkulun kulmakivi on ketterä sisäinen viestintä. Selkeä ja vahva sisäinen viestintä tukee tavoitteiden konkreettista toteutumista.

Viestinnässä on tärkeää varmistaa, että tavoitteet ja vastuut viestitään systemaattisesti koko organisaatioon ja kaikki kuntatoimijat tietävät oman roolinsa ilmastotavoitteiden toteuttamisessa.

Konkreettinen ja kiteytetty informaatio kunnan ilmastotavoitteista, -toimenpiteistä ja niiden etenemisestä luo lähtökohdat ilmastotyön edistymiselle. Myös hyvät mallit ja esimerkit ilmastotyöstä on tärkeää jakaa hallintokuntien välillä.

## Esimerkit

### Lappeenranta: strategiatyöpajat

Lappeenrannassa osana strategian jalkauttamista on kehitetty elinvoima- ja kaupunkikehityksen toimialalla uutena työkaluna strategiatyöpajoja, joissa vahvistettiin keskustelua ja yhteistyötä strategisten tavoitteiden toteuttamiseksi. Neljä työpajaa käsittelivät kukin eri tavoitetta, ja niihin koottiin osallistujia kaikilta vastuualueilta. Tavoitteena oli ideoida konkreettisia toimenpiteitä strategisten tavoitteiden toteuttamiseen ja huomioimiseen osallistujien omassa työssä. Työpajat koettiin erittäin toimivaksi ilmastotavoitteiden konkreettisen jalkauttamisen keinoksi.

### Hyvinkään energiansäästötyöryhmä

Hyvinkään kaupunki on koonnut energiansäästötyöryhmän energiatehokkuussopimuksen toimenpiteiden toteuttamiseksi. Työryhmässä on mukana edustajat kaupunkiorganisaation energiankäytön kanssa toimivista tahoista: kiinteistöjä hallitsevasta tilapalvelusta, katuvalaistusta ja konekantaan pyörittävästä teknisestä keskuksesta, kaupungin vuokraloyhtiöstä, kaupungin kaukolämpöyhtiöstä ja vesilaitoksesta. Työryhmässä on lisäksi paikallisen yrittäjäjärjestön edustaja ja energia-alan konsulttiyhtiön edustaja. Työryhmä vastaa kuntien energiatehokkuussopimuksen (KETS) ja hiilineutraalisuutta tavoittelevien HINKU-kuntien toimenpiteiden laatisemisesta ja vuosittaiset toimenpiteet kootaan Hyvinkään energiatehokkuus- ja ilmastotoimenpiteiden vuosikelloon.



## 2.4 Ota päättäjät mukaan ilmastotyöhön

Kunnassa tehdään vuosittain valtava määrä päätöksiä. On tärkeää tunnistaa, mitkä päätökset ovat ilmastolta vaikuttavia, ja tuoda päätöksenteon tueksi riittävästi tietoa ilmastotoimien etenemisestä ja päätösten ilmastovaikutuksista.

### Kuntapäättäjät ilmastojohtajina

Parhaimmillaan kuntapäättäjät ovat kunnan tärkeimpiä ilmastojohtajia, jotka asettavat kunnan strategiassa kunnianhimoisia ilmastotavoitteita ja varmistavat talousarviossa ja -suunnittelussa riittävät taloudelliset ja henkilöresurssit. Päättäjille kannattaa koostaa päätöksenteon tueksi säännöllisiä katsauksia toteutetuista ilmastotoimista ja saavutetuista tuloksista. Katso askel 1.2 Kunnan johto ilmastotoimijana.

Ilmastovaikutusten merkitys päätöksenteon yhtenä arvioitavana kriteerinä tulisi kunnassa tunnistaa ja tiedostaa. Ilmastotyön edelläkävijäkunnassa vähähiilisuuden edistäminen on osa kunnan vetovoiman ja elinvoiman edistämistä. Koska käytettävissä olevat resurssit ovat aina rajalliset, on tärkeää priorisoida vaikuttavimmat toimenpiteet ilmastotavoitteiden saavuttamiseksi. Priorisoinnin perusteita voivat olla

toimenpiteiden vaikuttavuus ilmastotavoitteiden kannalta, kustannussäästöt, pitkän aikavälin säästöt tai muut positiiviset vaikutukset.

Merkittävästi ilmastoon vaikuttavissa päätöksissä olisi hyvä tuoda päättäjille päätösvaihtoehtoja ja esitellä niiden vaikutuksia laajasti. Kuntapäättäjien ilmastojohtajuutta mahdollistavat päätösten ilmastovaikutusten ennakoarviointi sekä kuntapäättäjien osallistuminen ilmastotyön poikkihallinnollisiin koordinaatio- ja työryhmiin.

### Päätösten ilmastovaikutusten arviointi osaksi normaalia päätöksentekoa

Päätösten vaikutusten ennakoarviointi tukee arvopohjaista päätöksentekoa. Vaikutusten arviointi voi auttaa tarkastelemaan kokonaisuutena, miten hyvin tehdyt päätökset toteutuvat ilmastotavoitteita tai estävät niitä toteutumasta, ja siten tunnistamaan kehityskohteita kunnan ilmastotyössä.

Vaikutusten ennakoarvioinnissa kannattaa huomioida sekä pitkän että lyhyen aikavälin vaikutukset, jotka voivat olla hyvinkin erilaiset. Esimerkiksi energiatehokkuuden parantamiseen kohdistuva toimenpide voi tuoda lisäkustannuksia lyhyellä aikavälillä, mutta ilmastohyötyjä ja kustannussäästöjä pitkällä aikavälillä.

Päätösten vaikutusten ennakoarviointiin kannattaa luoda järjestelmällinen toimintamalli, jossa ilmastovaikutuksia arvioidaan muiden vaikutusten rinnalla kokonaisvaltaisesti. Vaikutusten arviointia voi käyttää tukena päätösesitysten valmistelussa ja päätösvaihtoehtojen esittelyssä päättäjille.





## Esimerkit

### Kuopio: Päätösten vaikutusten ennakoarviointimalli

Kuopiossa on ollut pitkään käytössä päätösten vaikutusten ennakoarviointimalli. Vaikutusten arviointi tehdään toimielinpäätöksiin arviointilomakkeella. Lomakkeella arvioidaan päätöksen vaikutuksia kaupungin strategiaan tavoitteisiin sekä ihmisiin, ympäristöön ja ilmastoon, kunnan henkilöstöön sekä yrityksiin. Arviointiasteikolla tarkastellaan, onko vaikutus myönteinen, neutraali vai kielteinen ja lyhyt- vai pitkäaikainen. Strategisten vaikutusten arvioinnissa ovat mukana uusiutuvan energian ja energiatehokkuuden, viisaan liikkumisen sekä kiertotalouden ja resurssien viisaan käytön näkökulmat.

[https://www.kuopio.fi/vaikutusten\\_arviointi](https://www.kuopio.fi/vaikutusten_arviointi)

### Opas vaikutusten ennakoarviointiin päätöksenteossa

Kuntaliitto on laatinut suosituksen ja oppaan päätösten vaikutusten ennakoarvioinnista. Suosituksen ja oppaan tarkoitus on tukea päätösten valmistelua ja vaikutusten ennakoivaa ja kokonaisvaltaista huomioimista kunnallisessa päätöksenteossa. Opas on tarkoitettu ensisijaisesti kuntien ja kuntayhtymien luottamushenkilöille, viranhaltijajohdolle ja päätösten valmistelijoille sekä soveltuvin osin kuntien liikelaitoksille.

Tutustu oppaaseen: <https://www.kuntaliitto.fi/johtamisen-ja-kehittaminen/maatosten-vaikutusten-ennakoarviointi>

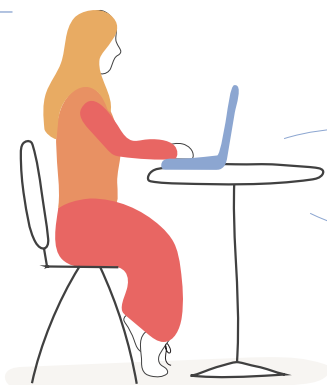


# 3. Yhteisöstä vauhtia ilmastotyöhön

Ilmastotavoitteet eivät toteudu yksin puurtamalla. Parhaimmillaan ilmastojohtaminen on kuntaa läpileikkaavaa toimintaa, jossa kaikki tunnistavat merkityksensä yhteisten ilmastotavoitteiden saavuttamisessa. Kuntaorganisaation ja luottamushenkilöiden sitoutumisen lisäksi vauhtia ilmastotyöhön saa innostamalla mukaan koko kuntayhteisön: kuntalaiset, paikalliset yritykset, tiedeyhteisöt, oppilaitokset ja yhdistykset. Kunnan hiilikädenjälki voi olla hiilijalanjälkeä merkittävämpi vaikuttamisen paikka.

## Ainekset tavoitteen saavuttamiseksi:

- Ymmärrystä kunnan alueen toimijoiden ilmastovaikutuksista ja vaikutusmahdollisuuksista
- Sitoutuneita luottamushenkilöitä ja viranhaltijoita johtamaan ja ottamaan roolia myös kumppanuustoiminnan edistämisestä
- Selkeä kokonaiskuva kuntaorganisaation ilmastotavoitteista ja -toimista viestittäväksi ulospäin



## Näin teet sen – Askeleet kohti päämäärää

### 3.1 Kuntaorganisaatio johtamaan esimerkillä

Mahdollista kunnan työntekijöille vähähiiliset valinnat arjessa. Vauhdita kunnan oman toiminnan hiilijalanjälkeä pienentäviä toimenpiteitä.

### 3.2 Kutsu koko kuntayhteisö ilmastotoimiin

Pidä koko kunta ajan tasalla ilmastotoimista ja kannusta toimimaan innostavalla viestinnällä. Kutsu kuntalaiset, yritykset ja muut kunnassa toimivat organisaatiot mukaan ilmastotavoitteiden asettamiseen ja toteuttamiseen.

### 3.3 Kumppanuudet sitoutumisen ja tavoitteiden tukena

Hyödynnä kuntien ilmastoverkostoja sekä solmi ja ylläpidä kumppanuuksia tavoitteiden toteuttamiseksi.

Lue lisää reseptistä seuraavilta sivuilta >>

## 3.1 Kuntaorganisaatio johtamaan esimerkillä

Kuntayhteisön kutsuminen ilmasto-toimiin lähtee parhaiten liikkeelle esimerkin voimalla. Kuntaorganisaatio voi toimia esimerkkinä arjen kestävien valintojen toteuttamisessa huomioimalla ilmastoasiat läpileikkaavasti kunnan toiminnassa. Edistysellinen ilmastojohtamisen kunta toimii arjessakin kuten opettaa ja strategiassaan määrittelee. Kunta työnantajana voi kannustaa työntekijöitään kestäviin valintoihin ja minimoida toimintansa ilmastovaikutukset.

### Kunnan oma toiminta hiilineutraaliksi

Merkittävimmät kunnan hiilijalanjäljen pienentämisen mahdollisuudet liittyvät ruokaan, liikkumiseen, rakentamiseen, kiinteistöihin ja hankintoihin. Ilmastotavoitteet on tärkeää huomioida kuntaorganisaation sisäistä toimintaa määrittävissä ohjeistuksissa. Kunnan toiminnan vähähiilisyttä voi lisätä esimerkiksi seuraavilla toimenpiteillä:

- Ruokahävikin vähentämiseen voi kiinnittää huomiota ruokapalveluiden lisäksi koko organisaatiossa.
- Kunnan kulkuneuvojen sähköistäminen tai liikenteen biokaasun hyödyntäminen on yksi tapa pienentää kunnan toiminnasta aiheutuvia päästöjä.
- Kunnan kiinteistöjen lämmitysmuotoihin paneutumalla ja olemassa olevan kiinteistökannan energia- tehokkuuden parantamisella voi pienentää kunnan hiilijalanjälkeä huomattavasti.
- Kunnan hankinnoissa on monia mahdollisuuksia vähäpäästöisempiin valintoihin. Katso askel 4.5 Johda ilmastotavoitteita edistäviä hankintoja.
- Kunnan toiminnasta aiheutuneiden päästöjen kompensointi voi olla kunnianhimoisen ilmastokunnan seuraava askel kohti hiilineutraalia toimintaa.

Pyrkiessään hiilineutraaliuteen tai päästöttömyyteen, on kunnan tärkeää tehdä suunnitelma myös hiilinielujen säilyttämiseksi ja lisäämiseksi.

### Henkilöstön kestävä valinnat

Kunnat ovat suuria työnantajia, joilla on mahdollisuus vaikuttaa työntekijöidensä ilmastokäyttäytymiseen. Ilmastotavoitteet on hyvä integroida henkilöstöjohtamiseen ja -politiikkaan.

Kunnan työntekijöille voi mahdollistaa joustavat etätyömahdollisuudet, jotka vähentävät päivittäistä liikkumisen tarvetta. Matkustusohjeistuksessa kunta voi määritellä, että työmatkoilla suositetaan vähäpäästöisimpiä vaihtoehtoja.

Henkilöstöä voi kannustaa kestäviin liikkumisen tapoihin esimerkiksi etuuksien ja hyvien pyöräpysäköintimahdollisuuksien avulla. Kunta voi myös kannustaa siirtymään pois oman auton käyttämisestä työmatkoilla ja työasiointimatkoihin tekemällä henkilökunnan parkkipaikoista maksullisia ja tarjoamalla käyttöön yhteiskäyttöisiä sähkö- tai bio-kaasuautoja.

## Esimerkit

### **KETS ja kiinteistöjen energiatehokkuus Kuopiossa**

Kunta-alan energiatehokkuussopimus (KETS) auttaa kytke-  
mään energiatehokkuustyön luontevaksi osaksi johtamisjär-  
jestelmiä ja niissä asetettuja tavoitteita. Se auttaa viemään  
energian tehokasta käyttöä jatkuvasti paremmalle tasolle.  
Esimerkiksi Kuopion kaupungin omistamien kiinteistöjen  
hallinnasta vastaava organisaatio toteuttaa aktiivisesti  
energiansäästöön liittyviä toimenpiteitä. Toimenpideohjelmien  
laatimisen tueksi on luotu yhteinen toimintamalli, jonka  
mukaisesti esim. peruskorjaus ja uudisrakentamishankkeissa  
selvitetään kyseiseen kohteeseen parhaiten soveltuvat  
energiatehokkuuden parantamistoimenpiteet.

Tutustu Kuopion energiatehokkuuden toimintasuunnitel-  
maan 2017-2025: <https://www.kuopio.fi/documents/7369547/7610270/Energiatehokkuuden+toimintasuunnitelma+2017-2025/0665e8d9-84e0-4e13-a23a-68b0bead6016>

### **Hiilineutraali Helsinki ja päästöjen kompensointi**

Helsingin tavoite on olla hiilineutraali vuonna 2035. Tähän  
päästään vähentämällä kasvihuonekaasupäästöjä vähin-  
tään 80 prosenttia vuoden 1990 tasosta. Jäljelle jäävä 20  
prosenttia kompensoidaan siten, että Helsinki huolehtii  
päästövähennysten toteutumisesta kaupungin ulkopuolella  
tai esimerkiksi hiilinielujen lisäämällä.

Lue lisää: <https://www.signalsfromhelsinki.fi/fi/kestavia-ratkaisuja/hiilineutraali-helsinki>

### **Lahti: henkilöstön joukkoliikenneliput -kokeilu**

Lahden kaupunki tarjosi autoileville työntekijöilleen ilmai-  
sen joukkoliikennelipun kokeilujakson ajaksi. Kokeilujakson  
aikana joukkoliikenteen käyttö lisääntyi ja osa testikäyttäjistä  
jatko joukkoliikenteen käyttöä koejakson jälkeenkin.

Lue lisää: <https://www.kokeilunpaikka.fi/fi/kokeilu/motivointi-on-a-ja-o>

### **Kestävä liikkuminen Hyvinkäällä**

Hyvinkäällä on laadittu Hyvinkään kestävä liikkuminen  
2030 -ohjelma, jolla tavoitellaan kestävien kulkutapojen eli  
kävelyn, pyöräilyn ja joukkoliikenteen osuuden lisäämistä  
erityisesti kaupungin sisäisissä ja pääkaupunkiseudulle suun-  
tautuvista matkoista. Ohjelman tavoite on myös kehittää  
kaupungin infrastruktuuria, toimintatapoja sekä liikenne-

politiikkaa kestävä kehityksen periaatteiden mukaisesti.  
Hyvinkään kaupungilla toimii eri toimialojen yhteinen ASKEL-  
työryhmä, joka edistää ja kannustaa kestävien kulkutapojen  
käyttöön.



## 3.2 Kutsu koko kuntayhteisö ilmastotoimiin

Kunta on käytännössä yhtä kuin kuntalaisensa, ja ilmastotavoitteiden saavuttamisesta tulee kunnan yhteinen asia ottamalla kuntalaiset mukaan tavoitteiden toteuttamiseen. Informatiivinen ja innostava viestintä rakentaa vähähiilisen kunnan identiteettiä ja kannustaa mukaan ilmastotoimiin koko kuntaa, aina asukkaista yrityksiin. Viestinnällä varmistetaan, että tieto ilmastotoimista tavoittaa koko kunnan, ja luodaan hyvät edellytykset yhteistyöhön. Osallisuuden keinot lisäävät ilmastotavoitteiden hyväksyttävyyttä ja toisaalta viestivät kuntalaisille, että tavoitteiden eteen tehdään yhteisiä ponnisteluja.

### Ilmastotietoa ja innostavaa viestintää

Tutkittu tieto ilmastomuutoksesta ja sen vaikutuksista ympäristöön ja yhteiskuntaan luo pohjan paitsi kunnan ilmastotavoitteiden asettamiselle, myös jokaisen kuntalaisen vaikuttaville valinnoille. Kuntaorganisaatio voi omalla viestinnällään varmistaa, että ajantasainen ilmastotieto saavuttaa koko kunnan aina varhaiskasvatuksesta vanhuksiin. Kunnan satsaukset ilmastokasvatukseen ovat olennainen osa ilmastotiedon leviämistä. Ilmasto- ja resurssiviisaustavoitteiden ja -käsitteiden avaaminen viestinnässä on myös tärkeää.

Avoin viestintä kunnan ilmastotavoitteista ja -toimenpiteistä on tärkeää, sillä monet toimenpiteet koskettavat myös kuntalaisten arkea, ja toimenpiteiden onnistuminen riippuu kuntalaisten ja kunnan alueen toimijoiden valinnoista. Uudet kuntalaisia koskettavat ilmastoratkaisut tulee tehdä näkyväksi viestinnällä. Viestinnällä varmistetaan uusien ratkaisujen ja säädösten hyväksyntää ja käyttöönottoa.

Innostavalla viestinnällä ilmastotoimien merkittävyyydestä motivoidaan kunnan eri toimijoita toteuttamaan yhteisiä tavoitteita. Innostavassa viestinnässä korostuvat kertomukset positiivisista esimerkeistä ja osoitetaan onnistumisia ja saavutuksia mitattavina lukuina. Myös kuntalaisille on tärkeää viestiä ilmastotoimien pitkän aikavälin hyötyjä. Näin rakennetaan luottamusta ilmastotavoitteiden etenemisestä sekä innostetaan koko kuntaa toimimaan.

### Kaikki mukaan päätöksentekoon ja ilmastotoimiin

Demokraattisen johtamisen kannalta on olennaista, että kuntalaisia kutsutaan osallistumaan ilmastotavoitteita koskevaan päätöksentekoon. Kuntalaisten osallistuminen ilmastotoimien valmisteluun luo uskoa vaikutusmahdollisuuksiin ilmastomuutoksen hillinnässä ja motivoi toimimaan.

Kuntaorganisaatio voi edistää päätöksenteon osallisuutta esimerkiksi kuulemalla asukkaiden mielipiteitä ennen päätöksentekoa, järjestämällä mahdollisuuksia osallistua kunnan talouden suunnitteluun sekä valitsemalla palvelujen käyttäjien edustajia kunnan toimielimiin. Erilaiset työpajat, keskustelutilaisuudet sekä kuntalaisraadit ovat esimerkkejä menetelmistä, joilla lisätään osallisuutta myös ilmastopäätöksissä.

Päätöksenteon lisäksi kuntaorganisaatiolla on monia mahdollisuuksia edistää koko kunnan osallistumista ilmastotoimiin. Kuntaorganisaatio voi tukea asukkaiden, järjestöjen ja muiden yhteisöjen oma-aloitteista ilmastoratkaisujen suunnittelua, esimerkiksi tarjoamalla mahdollisuuksia aloitteiden tekemiseen ja rahoitusta strategiaa tukevaan toimintaan sekä uusien palveluiden kehittämiseen ja kokeiluun.

## Esimerkit

### Osallistuvaa budjetointia Tuusulassa

Tuusulan osallistuvassa budjetoinnissa asukkaat pääsevät mukaan päättämään, miten kunnan julkisia varoja käytetään. Osallistuva budjetointi edistää osallisuuden edistämistä kunnassa.

[https://www.tuusula.fi/sivu.tmpl?siivu\\_id=8228](https://www.tuusula.fi/sivu.tmpl?siivu_id=8228)

### Lappeenranta: Aloitajärjestelmä strategisen rahoituksen hakemiseen

Lappeenranta on tarjonnut rahoitusta kaupungin strategiaa tukeville uusille ideoille. Strategisen rahoituksen tarkoituksena on toteuttaa uusia pilotteja, joiden tulokset edistävät strategian toteutumista myös ruohonjuuritasolla.

<https://www.lappeenrannanuutiset.fi/artikkeli/616952-kaupunki-lupaa-rahoitusta-strategiaa-tukeville-ideoille>

### Ilmastokunta li

Iissä ilmastotoimien vaikutusten ja saavutusten osoittaminen lukuina on lisännyt motivaatiota ja entisestään sitoutumista ilmastotavoitteiden edistämiseen.

Asukkaiden kylätoimintaa on hyödynnetty ja tuettu aktiivisesti. Iissä toimii kunnanhallituksen nimeämänä työryhmänä kylien neuvottelukunta, jossa myös resurssiäsa- ja ilmastotavoitteita pidetään esillä. Neuvottelukunnassa on mukana edustajia iiläisistä kyläyhdistyksistä. Kokouksissa käydään keskustelua ajankohtaisista asioista, ideoidaan toimenpiteitä ja vahvistetaan yhteistyötä lin kylien, yhdistysten ja kunnan välillä. Neuvottelukunta on toiminut kanavana ilmastotyöstä viestimiseen kuntalaisille ja kuntalaisten toimenpideideiden keräämiseen yhteisten tavoitteiden toteuttamiseksi.

Lue lisää: [www.ii.fi/osallistu\\_ja\\_vaikuta](http://www.ii.fi/osallistu_ja_vaikuta)

### Lahden henkilökohtainen liikkumisen päästökauppa

Lahden kaupungissa on pilotoitu maailman ensimmäistä henkilökohtaista hiilibudjettia. CitiCAP-hankkeessa testataan asukkaiden henkilökohtaista liikkumisen päästökauppaa. Apuna toimii mobiilisovellus, joka tunnistaa automaattisesti kulkumuodon, laskee aiheutetut päästöt ja vähentää ne käyttäjän viikoittaisesta liikkumisen hiilibudjetista. Jos kiintiönsä onnistuu alittamaan, saa osallistuja palkinnoksi säästettyjä päästöoikeuksia vastaavan virtuaalivaluutan verran rahan arvoisia palveluita. Pilottivaiheen käyttäjiä on 600.

<https://www.lahti.fi/palvelut/luonto-ja-ymparisto/citicap/sovellus>



## 3.3 Kumppanuudet sitoutumisen ja tavoitteiden tukena

Ilmastojohtaminen ei ole vain kuntaorganisaation oman toiminnan kasvihuonekaasupäästöjen vähentämistä. Ennen kaikkea se on kunnan alueen muiden toimijoiden päästövähennyksen mahdollistamista ja vauhdittamista. Ilmastojohtamisen edelläkävijäkunnassa verkostoja ja kumppanuuksia hyödynnetään ilmastotavoitteiden toteuttamiseksi. Johto ylläpitää kunnan ilmastotyötä tukevia kumppanuuksia niin toisiin kuntiin kuin elinkeinoelämään, valtiollisiin toimijoihin, työmarkkina- ja kansalaisjärjestöihin.

### Kunta yritysten ja yhteisöjen vähähiilisen toiminnan tukena

Ilmastotavoitteiden johtamisessa onnistunut yhteistyö elinkeinoelämän kanssa on ratkaisevan tärkeää. Myös yritysten toiminnassa tarvitaan päästövähennyksiä, jotta kunnan ilmastotavoitteet on mahdollista saavuttaa. Lisäksi uudet vähähiilisyiden ja resurssitehokkuuden ratkaisut syntyvät yritysten voimin, ja niiden kehittämisen ympärille voi syntyä uutta liiketoimintaa, joka lisää kunnan elinvoimaa ja kilpailukykyä.

Kunta voi ottaa monella tavalla roolia yritysten kanssa tehtävässä ilmastotyössä. Kunta voi viestinnällään kannustaa ja innostaa yrityksiä asettamaan päästövähennystavoitteita, tarjota tukea ja työkaluja yritysten ilmastotoimenpiteisiin sekä ylläpitää verkostoja ja luoda puitteet yritysten keskinäiselle yhteistyölle.

Tekemällä yhteistyötä paikallisten yhteisöjen kanssa voidaan edistää ilmastotavoitteiden monitasoista juurruttamista. Esimerkiksi monista yhdistyksistä ja harrastusryhmistä voi löytyä innostuneita yhteistyökumppaneita, joiden kautta paitsi tavoitetaan uusia ihmisiä, myös autetaan ilmastotavoitteiden ruohonjuuritason toteutumista.

Myös yhteistyö alueen tiedeyhteisöjen kanssa voi tuoda uutta tutkimustietoa kunnan ilmastotyön tueksi sekä mahdollistaa esimerkiksi kestäväen kehityksen uusien teknologioiden kokeiluja.

### Kuntaverkostoista ja alueellisesta yhteistyöstä tukea

Kuntaverkostoissa kunta voi oppia muiden kuntien ilmastotyön hyvistä käytännöistä. Verkostot tarjoavat yhteistyömahdollisuuksia ja kontakteja alan toimijoihin, tukea esimerkiksi tavoitteiden asettamiseen ja mittaamiseen, seurantaan ja raportointiin sekä apua strategia- ja tiekarttatyöhön.

Ilmastojohtamiseen liittyviä kuntaverkostoja ovat HINKU (Hiilineutraalit kunnat -hanke), FISU (Finnish Sustainable Communities), resurssiviisaustyö maakunnissa, kaupungin johtajien ilmastoverkosto ja erilaiset hanke pohjaiset verkostot kuten Canemure-toimijat. Kansainvälisiä kuntaverkostoja ovat mm. Covenant of Mayors ja ICLEI.

Verkostojen lisäksi kunnat voivat vapaaehtoisesti sitoutua energia- ja ilmastositoumuksiin, joiden tavoitteena on vähentää kunnassa muodostuvia päästöjä ja edistää kestävien toimintatapojen leviämistä (esim. KETS, Sitoumus 2050).

Alueellinen yhteistyö voi tarjota kunnalle tukea ilmasto- ja resurssitehokkuustyön kipupisteisiin. Monet maakunnat ovat asettaneet hiilineutraaliustavoitteita, mikä edellyttää myös alueen kuntien entistä tiiviimpää yhteistyötä. Alueellisen yhteistyön avulla voidaan löytää tehokkaampia ratkaisuja esimerkiksi jätehuollon, energiantuotannon ja julkisen liikenteen järjestämiseen.

## Esimerkit

### **Lahti: Hiilineutraaliutta jääkiekkokaukalossa ja konserttialissa**

Lahdessa on tunnustettu, että kaikkien panos ilmastonmuutoksen torjuntaan tarvitaan. Ilmastotyössä on rakennettu uudenlaisia kumppanuuksia ja kannustettu mukaan toimijoita, joiden kautta tavoitetaan laajasti myös kuntalaisia. Hiilineutraaliutta ovat lähteneet tavoittelemaan esimerkiksi jääkiekkjoukkue Pelicans sekä Sinfonia Lahti -orkesteri.

<https://www.pelicans.fi/fi-fi/article/uutinen/lahden-pelicans-mukaan-ymparistoyhteistyohon/3695/>

<https://www.sinfonia-lahti.fi/hiilivapaa-sinfonia-lahti-hanke-vie-orkesterilaiset-istuttamaan-metsaa/>

### **Lappeenrannan yliopistoyhteistyö**

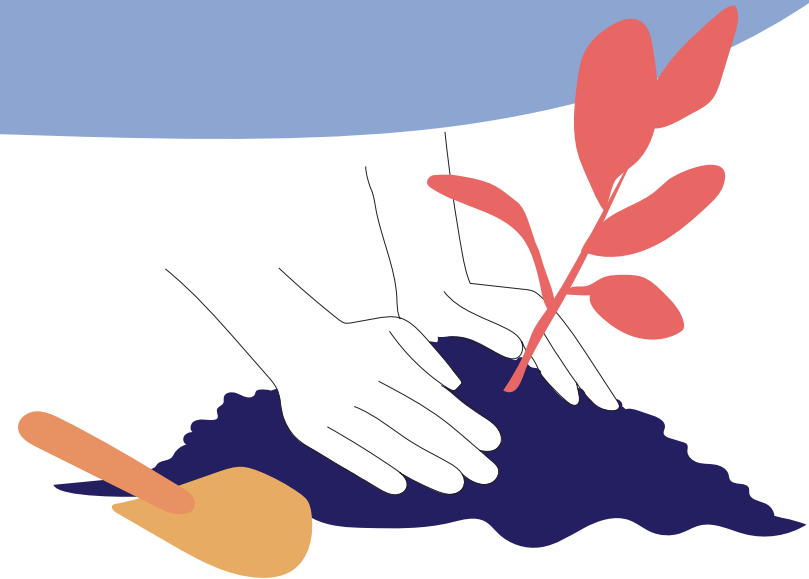
Lappeenrannassa yliopisto on vahva kumppani, joka mahdollistaa esimerkiksi kestävän kehityksen uusien teknologioiden kokeiluja ja luo myös alueelle kestävän teknologian yrityksiä. Kumppanuustyötä on myös Lappeenranta Junior University-Uniori, jossa on luotu oppilaille varhaiskasvatuksesta lukioon kattava ekososiaalisen sivistyksen oppimiskokonaisuus, joka ohjaa oppilaita tasa-arvoisesti hakeutumaan yliopisto-opintoihin sekä vahvistaa oppilaissa ratkaisukeskeisyyttä ja toivoa. LUT on investoinut toimintaan koordinaattorin työn ja tuottaa opetuspaketteja. Kehitysvaiheessa laadittiin valmiit kestävän kehityksen opetuspaketit ja rakennettiin toimintamallit kouluille.

<https://www.uniori.fi/>

### **Esimerkki: Kuopion Viksu Kuopio -tunnus**

Toimimalla resurssiviisaasti kunnan eri organisaatiot, toimijat ja yksiköt voivat saada käyttöönsä Viksu Kuopio -tunnuksen. Viksu Kuopio -tunnuksen tarkoituksena on kannustaa kaikkia resurssiviisaustekoihin.

<https://www.kuopio.fi/viksukuopio>





# 4. Tavoitteista tuloksiin

Ilmastojohtaminen ei ole erillistä kunnan muusta johtamisjärjestelmästä, vaan tarkoittaa tapaa, jolla johtamisjärjestelmää hyödynnetään ilmastotavoitteiden toteuttamiseen. Jotta ilmastotavoite on yhteinen ja koskee koko kuntakonsernia, konkreettinen ja kunnianhimoinen ilmastotavoite kannattaa kirjata osaksi kunnan strategiaa ja tehdä ilmastojohtamisesta osa kunnan strategista johtamista.

Strategisen ilmastotavoitteen toteuttaminen edellyttää, että ilmasto- ja kestävä kehityksen johtaminen on osa normaalia johtamista ja budjetointia. Tämä voi toteutua vain, jos kunnan johtamisen, toiminnasuunnittelun, budjetoinnin sekä talouden ja toiminnan seurannan käytännöissä ja ohjeistuksissa on huomioitu ilmastotavoitteet, ja strategisen tason tavoitteet ohjaavat toimintaa vahvasti.

Oleellista on tunnistaa konkreettiset toimenpiteet, niiden vaatimat osaamis- ja investointi- sekä hankintaresurssit, ja suunnitella millä aikataululla toimenpiteitä toteutetaan ja niiden tuloksia arvioidaan.

## Ainekset tavoitteen saavuttamiseen

- Ilmastotavoitteisiin sitoutunut kunnan johto ja päättäjät
- Tietoa ja ymmärrystä kunnan toiminnan ilmastovaikutuksista, tavoitteiden asettamisesta ja vaikuttavista keinoista ilmastonmuutoksen hillitsemiseksi
- Selkeä ja yhtenäinen johtamisjärjestelmä, joka sisältää toimijoiden määritellyt vastuut ja roolit ilmastotyössä.

## Näin teet sen – Askeleet kohti päämäärää

### 4.1 Sitoudu ilmastotoimiin strategiassa

Ilmastotyöstä osa kunnan ydintoimintaa ja vetovoiman kasvattamista asettamalla ilmastotavoitteet osaksi kuntastrategiaa.

### 4.2 Ilmastotyön tulostavoitteet toimialoilla

Jaa yhteinen ilmastotavoite kaikkien vastuulle lyhyemmän aikavälin tavoitteiksi.

### 4.3 Ilmastotekoja tukeva vuosi- ja talous-suunnittelu

Tuo ilmastotoimet osaksi budjetointia ja hallintokuntien vuosisuunnittelua. Ota kunnan vuosikello ilmastotyön poikkihallinnollisen johtamisen perustaksi rytmittämään ilmastotoimien seurantaa, arviointia ja suunnittelua.

### 4.4 Seurantatiedolla ilmastotekoihin vaikuttavuutta

Suunnittele ilmastotavoitteiden toteutumisen mittaaminen ja seuranta. Varmista, että seurannan pohjalta ilmastotoimia kehitetään ja suunnataan uudelleen tarvittaessa.

### 4.5 Johda ilmastotavoitteita edistäviä hankintoja

Tuo ilmastotavoitteet osaksi hankintojen johtamista.

### 4.6 Konserniohjaukseen ilmastojohtamista

Varmista, että tytäryhteisöitä johdetaan samojen strategisten ilmastotavoitteiden kautta kuin muutakin kuntakonsernia.

Lue lisää reseptistä seuraavilta sivuilta >>

## 4.1 Sitoudu ilmastotoimiin strategiassa

Ilmastojohtaminen lähtee liikkeelle kunnan strategiasta. Kunnianhimoisten ilmastotavoitteiden onnistunut toteuttaminen kunnassa edellyttää, että strategia nostaa kestävän kehityksen kunnan toiminnan ytimeen. Kestävä, resurssivii- sas toiminta on nähtävä osana kunnan vetovoimaa ja kilpailukykyä.

### Strategisella ilmastotyöllä kunnalle veto- ja pitovoimaa

Kunnalla on merkittävä rooli kestävän kehityksen edistämisessä alueellaan, ja onkin tärkeää, että kestävä kehitys ja ilmastotavoitteet ovat kunnan toiminnan ytimessä. Viisas kestävä toiminta on vetovoimaa, kilpailuetua ja kilpailukykyä.

Kuntastrategiassa valtuusto linjaa kunnan toiminnan ja talouden pitkän aikavälin tavoitteista. Valtuuston hyväksymä kuntastrategia, talousarvio ja -suunnitelma muodostavat kunnan toiminnan johtamisen ytimen. Siksi strategisilla valinnoilla määritellään ilmastotyön painoarvo kunnan toiminnassa, ja ilmastojohtajaksi aikova kunta kirjaa ilmas-

totavoitteet selkeästi ja vahvasti näkyville näihin keskeisiin johtamisen työkaluihin. Näin myös ilmastotavoitteet ovat yhteiset ja koskevat koko kuntakonsernia.

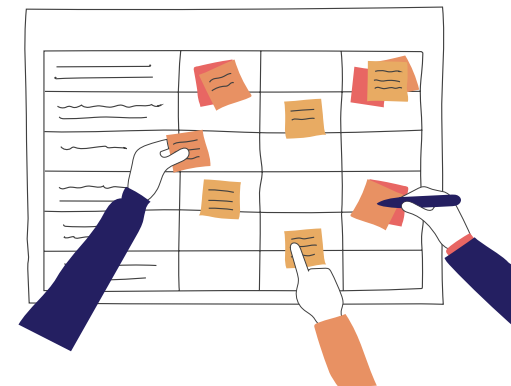
Kuntastrategia ohjaa kunnan talousarvion ja -suunnitelman laatimista. Niinpä ilmastotavoitteiden sisällyttäminen keskeiseksi osaksi kuntastrategiaa auttaa varmistamaan, että ilmastotavoitteet huomioidaan myös talousarviossa ja -suunnitelmassa.

Ilmastotyön johtaminen on osa laajempaa kestävän kehityksen kokonaisuuden johtamista. Ilmastotavoite voikin olla yksi tavoite tai osa-alue esimerkiksi strategisessa kestävän kehityksen kärkihankkeessa tai ohjelmassa. Moni kunta myös nivoo kestävän kehityksen ja vähähiilisyden tavoitteita poikkileikkaavaksi osaksi esimerkiksi hyvinvointiin ja elinkeinoelämään liittyviä strategisia tavoitteita.

### Erillisistä ilmastotavoitteista strategiseen kokonaiskuvaan

Usein kunnalla on paljon erilaisia toimenpideohjelmiä ja suunnitelmia, jotka liittyvät eri hallintokunnissa ja osa-alueilla toteutettaviin ilmastotoimenpiteisiin. Helposti eri ohjelmien ja toimenpiteiden kokonaisuus muuttuu hallitsemattomaksi, niiden käsittelypolut ovat kaikille epäselviä, ja organisaatiossa saatetaan jopa tehdä päällekkäistä työtä.

Strategian tulisi olla lähtökohtana myös ilmastotyön kokonaiskuvan hallintaan. Toimenpideohjelmien tarkoitus on tukea strategisten tavoitteiden toteutumista. Yksi keino selkeyttää kokonaisuutta voi olla koota erilaiset poikkihallinnolliset strategian alaiset ohjelmat yhteen strategisen katto-ohjelman tai tiekartan alle. Katto-ohjelmassa tai tiekartassa kannattaa kuvata ohjelmien väliset suhteet, käsittelypolut ja vastuut organisaatiossa sekä mitkä sidosryhmät liittyvät niiden toteuttamiseen. Tämä helpottaa myös ilmastotyön vastuunjaon viestimistä. Katso askel 2.2 Ilmastotyön käsittely- ja päätöspolut.



## Esimerkit

### Resurssiviisas Jyväskylä

Jyväskylässä resurssiviisaus on omana strategisena kärke-  
nään jo toista strategiakautta. Hiilineutraaliustavoite on  
yksi strategisen kärjen kuudesta osatavoitteesta. Kaikki  
resurssiviisauteen liittyvät ohjelmat ja sitoumukset on koottu  
Resurssiviisas Jyväskylä 2040 -ohjelman alle.

Tutustu Jyväskylän kaupunkistrategiaan: [https://www.jyvas-  
kyla.fi/kaupunkistrategia](https://www.jyvas-<br/>kyla.fi/kaupunkistrategia)

Lue lisää Jyväskylän resurssiviisaudesta: [https://www.jyvas-  
kyla.fi/ymparisto/resurssiviisaus](https://www.jyvas-<br/>kyla.fi/ymparisto/resurssiviisaus)



## 4.2 Ilmastotyön tulostavoitteet toimialoille

Strategisia ilmastotavoitteita on konkretisoitava ja niiden ohjaavuutta vahvistettava jakamalla ne välitavoitteisiin ja eri toimialoja ja tytäryhteisöjä koskeviin osatavoitteisiin. Osatavoitteiden asettamisen pohjaksi kannattaa tunnistaa toimialojen ja tytäryhteisöjen mahdollisuudet vaikuttaa kasvihuonekaasupäästöihin.

### Tavoitteet eri aikaväleille

Kuntien strategioissa vähähiilisyteen liittyvät tavoitteet on usein asetettu pidemmälle aikavälille (esimerkiksi vuoteen 2030 tai 2050), ja usein koskien koko kunnan alueen päästöjen vähentämistä. Jotta nämä strategian tavoitteet voidaan saavuttaa, on tärkeää konkretisoida, mitä strategiassa asetettu pitkän aikavälin päästötavoite tarkoittaa:

- välitavoitteina keskipitkälle aikavälille
- vuositasen päästövähennyksinä
- eri toimialojen ja konserniyhtiöiden tavoitteiden ja toiminnan näkökulmasta.

Esimerkiksi, jos kunnan tavoite on olla hiilineutraali vuoteen 2035 mennessä, kuinka monta prosenttia päästöjen tulisi vähentyä vuositasolla, jotta hiilineutraaliustavoite saavutetaan? Strategiassa asetettu ylätasen tavoite pitää jakaa konkreettiseksi ja lyhyemmän aikavälin tavoitteiksi ja toimenpiteiksi toimialoille ja konserniyhtiöille.

### Tunnistakaa toimialojen vaikutusmahdollisuudet

Vähähiilisyden tavoittelussa on tärkeää tunnistaa pienet asiat suurista. Ilmastotyön vastuunjako kunnassa kannattaa perustaa siihen, että kartoitetaan kunkin toimialan ja tytäryhteisön merkittävimmät mahdollisuudet vaikuttaa kasvihuonekaasupäästöjen vähentämiseen. Tarkastelkaa, mitkä ovat hallintokuntien oman toiminnan merkittävimmät päästölähteet ja mahdollisuudet vaikuttaa sidosryhmien vähähiiliseen toimintaan.

Ilmastovaikutusten ja niihin vaikuttamisen mahdollisuuksien tunnistaminen kannattaa tehdä vuorovaikutteisesti niin, että hallintokunnat pääsevät itse oppimaan omien vaikutustensa tunnistamista.

Huolehtikaa myös, että jokainen työntekijä saa koulutusta ja perehdytystä oman työnsä ilmastovaikuttamisen paikoista. Tämän tietopohjan sisäistäminen toimii hyvänä lähtökohdana tavoitteiden asettamiselle ja toimenpiteiden suunnittelulle hallintokunnissa.

### Tavoitteiden vastuunjako – annettu vastuu ja itse asetetut tavoitteet tasapainoon

Koko kunnan päästövähennystavoitteet on jaettava pienemmiksi puroiksi, joita organisaation eri osissa tavoitellaan. Lisäksi, koska kunnan oma toiminta tuottaa suoraan tyypillisesti vain noin 5-10 % kunnan alueella syntyvistä päästöistä, on tärkeää sitouttaa tavoitteisiin myös muut kunnan alueen toimijat, kuten yritykset ja kuntalaiset toteuttamaan yhdessä päästövähennystavoitetta.

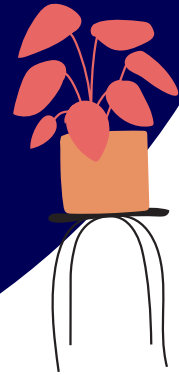
Hiilineutraalius tarkoittaa, että esimerkiksi energiantuotannon tulisi olla käytännössä päästötöntä. Millä konkreettisilla keinoilla tämä toteutuu, ja millä toimilla kunnan alueen energiantuotanto saadaan päästöttömäksi? Millaisia investointeja se edellyttää ja millä aikavälillä? Mitä tavoite edellyttää kuntaorganisaatiolta ja tytäryhtiöiltä? Millä toimilla kunnan omien kiinteistöjen energiankulutus saadaan muutettua kestäviin uusiutuviin energiamuotoihin perustuvaksi?

Toimialojen ja yhtiöiden vastuiden ja tavoitteiden määrittelyssä tarvitaan tasapainoilua annettujen ja itse asetettujen tavoitteiden välillä. Joitakin tavoitteita on tarpeen sanella, jotta kokonaistavoite voidaan saavuttaa, ja toisaalta itse omista lähtökohdista asetettuihin tavoitteisiin on helpompi sitoutua.

## Esimerkit

### Jyväskylän ympäristöasioiden hallintajärjestelmän taustatyö

Jyväskylän kaupungissa ympäristöasioiden hallintaa on kehitetty järjestelmällisesti vuodesta 2003 ISO14001-järjestelmään pohjaavan ympäristöasioiden hallintajärjestelmän avulla. Työn pohjana on ollut vuodesta 2003 lähtien valtuuston hyväksymä ympäristöpolitiikka. Ympäristöpolitiikan mukaisesti ympäristöasioiden hoito kuuluu osana työtehtäviä kaikille kaupungin työntekijöille: niin opettajille, liikenneinsinööreille, terveydenhoitajille kuin luottamushenkilöillekin. Osana ympäristöjärjestelmätyötä osa hallintokunnista on laatinut mm. ympäristökäsikirjoja, jotka kuvaavat ympäristöasioiden hallintaa kyseisen hallintokunnan näkökulmasta. Tämä järjestelmällinen ja pitkäjänteinen työ ympäristöasioiden hallinnan kehittämiseksi näkyy siinä, että useat hallintokunnat osaavat tunnistaa omassa toiminnassaan merkittävät ilmasto- ja kestävän kehityksen näkökohdat.



## 4.3 Ilmastotekoja tukeva vuosi- ja taloussuunnittelu

Käytännössä kuntastrategian ja esimerkiksi ilmastotavoitteiden toteuttamisesta päätetään kunnan talousarviossa ja -suunnitelmassa. Strategiset ilmastotavoitteet näkyvät konkreettisina valtuustoon nähden sitovina tavoitteina vuosisuunnittelussa ja budjetoinnissa. Talousarvion seuranta on myös työkalu strategian seurannassa. Vuosisuunnittelu- ja budjetoitiohjeissa tulee ohjeistaa ilmastoon liittyvien tavoitteiden asettamisesta ja toimenpiteiden suunnittelusta.

### Ilmastotoimenpiteet näkyviin budjettiin

Vuosisuunnittelussa tulee ottaa huomioon mahdolliset strategian alaiset ohjelmat, joissa esimerkiksi ilmastotyötä on suunniteltu pidemmälle aikavälille, ja varmistaa, että näissä suunnitellut toimenpiteet kirjataan vuosisuunnitelmaan ja budjettiin. Talousarviossa jokaisen hallintokunnan tulisi ottaa

kantaa siihen, miten edistää ilmastotavoitteiden toteutusta osana toimintaansa, sekä varata tarvittavat resurssit toimenpiteille.

Strategian sisältämä ilmastotavoite ohjaa jo itsessään hallintokuntien vuosisuunnittelua, kunhan tavoitteen seurantaan käytetyt mittarit edellyttävät jokaiselta toimialalta konkreettisia toimenpiteitä. Katso myös askel 4.4 Seurantatiedolla ilmastotoimiin vaikuttavuutta. Varmista myös, että koko vuosisuunnittelun ja budjetoitinnin prosessi ja ohjeistus sisältävät ilmastonäkökulman.

### Vuosisuunnittelun yhtenäiset käytännöt

Varmista, että hallintokunnat osaavat suunnitella ilmastotoimia ja priorisoida tehokkaimmat päästöjä tuottavat toimenpiteet. Päätöksenteossa tulee pystyä perustelemaan budjetoidut toimenpiteet ja investoinnit niiden tuottamien päästövähennysten, pidemmän aikavälin kustannussäästöjen tai muiden hyötyjen perusteella. Kun hallintokunnat ovat sisäistäneet, mikä omassa toiminnassa on merkittävä ilmaston näkökulmasta, osataan vuosisuunnittelussa asettaa vaikuttavia tavoitteita ja toimenpiteitä. Katso askel 4.2 Ilmastotyön tulostavoitteet toimialoille.

Kunnissa saattaa olla tapana rajoittaa hallintokuntien asettamien valtuustoon nähden sitovien tavoitteiden määrä

esimerkiksi kolmeen tavoitteeseen. Jos ilmastoasiat eivät nouse valtuustoon nähden sitovien tavoitteiden joukkoon, voi olla tarpeen erikseen varmistaa, että ne saavat riittävän painoarvon ja valtuusto saa tietoa niiden toteutumisesta.

Usein strategiassa asetettua ilmastotavoitetta ja sen toteuttamista tarkennetaan poikkihallinnollisissa ohjelmissa, kuten ilmasto-ohjelmassa tai resurssiviisauden tiekartassa. Kun poikkihallinnollisten ohjelmien toteutusvastuut on määriteltä, on niiden huomioiminen vuosisuunnittelussa selkeämpää. Katso askel 2.2 Ilmastotyön käsittely- ja päätöspolun.

### Taloussuunnittelun vuosikello rytmittää ilmastojohtamista

Kunnan ilmastotyön johtaminen on osa kunnan normaalia johtamista. Kunnan johtamisen ja taloussuunnittelun vuosikello rytmittää myös ilmastotoimien seuranta, arviointia ja suunnittelua. Ilmastotavoitteiden ja -toimenpiteiden seuranta, arviointi ja suunnittelu kannattaa nivota osaksi kunnan toiminnan ja talouden suunnittelun vuosikelloa. Vuosikello on hyvä työkalu ilmastotyön johtamisen suunnitteluun niin päätöksenteossa, kunnan johtoryhmässä kuin mahdollisessa ilmastotyön poikkihallinnollisessa ohjausryhmässä ja toimialoillakin. Vuosikello auttaa myös tunnistamaan, missä vaiheessa taloussuunnittelua ilmastotavoitteiden huomioiminen on ajankohtaista.

## Esimerkit

### Jyväskylä: Toiminnan ja talouden ohjauksen vuosikello resurssiviisaustyön rytmittäjänä

Jyväskylässä ilmasto- ja resurssiviisaustavoitteiden toteuttamista koordinoivan Resurssiviisausryhmän työ on organisoitu kaupungin toiminnan ja talouden ohjauksen vuosikellon avulla. Ryhmä kokoontuu viisi kertaa vuodessa vuosikellon määritteleminä ajankohtina. Kevään kokouksissa ryhmä valmistelee kaupungin ympäristötilinpäätöksen ja talousarviovalmistelun suuntaviivat resurssiviisauden näkökulmasta. Syksyllä ryhmä käy läpi talousarviovalmistelua ja resurssiviisaustavoitteisiin liittyviä toimenpiteitä. Vuodenvaihteessa käsitellään kunnan energiatehokkuussopimusta.

### Tampereen ilmastobudjetti

Tampere ottaa käyttöön ensimmäisenä suomalaisena kuntana ilmastobudjetin, jonka tavoitteena on tehdä näkyväksi kaupungin ilmastotoimia ja niihin budjetoituja taloudellisia resursseja. Samalla seurataan kaupungin toimenpiteiden riittävyttä asetetun hiilineutraaliustavoitteen suhteen. Ilmastobudjetti sisältyy kaupungintalousarvioon, ja siinä myös kasvihuonekaasupäästöille asetetaan vuosikohtainen enimmäismäärä. Tampereen tavoite on olla hiilineutraali vuonna 2030.

Lue lisää: [https://www.tampere.fi/tampereen-kaupunki/ajankohtaista/tiedotteet/2019/11/22112019\\_3.html](https://www.tampere.fi/tampereen-kaupunki/ajankohtaista/tiedotteet/2019/11/22112019_3.html)

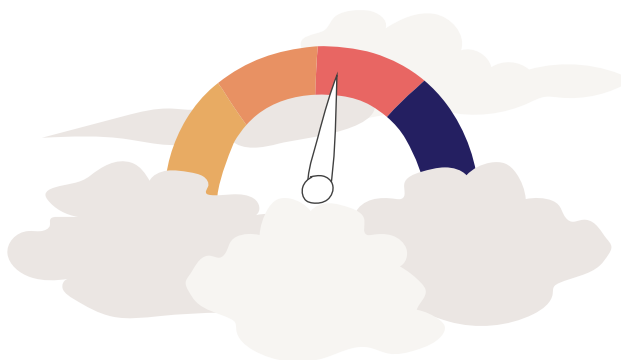


## 4.4 Seurantatiedolla ilmastotoimiin vaikuttavuutta

Ilmastotavoitteiden seurantaan tarvitaan selkeät mittarit ja indikaattorit, jotka kuvaavat etenemistä kohti ilmastotavoitteita. Kunnan tulee luoda myös järjestelmä seurantatiedon keräämiselle ja analysoinnille. Tavoitteiden ja toimenpiteiden mitatusta toteutumisesta viestintä motivoi ja sitouttaa. Seurantatiedon pohjalta kunnan ilmastotyötä tulee tarvittaessa kehittää ja suunnata uudelleen. Tarvitaan selkeä toimintamalli siitä, miten seurantatiedon pohjalta suunnitellaan ja päätetään muutoksista ilmastotoimenpiteisiin.

### Valitse kuvaavat mittarit eri tasoille

Valitse mittarit, jotka kertovat etenemisestä kohti tavoitteita. Mittareiden tulisi olla kuvaavia, luotettavia ja tiedon riittävän helposti saatavilla. Mittareita tarvitaan eri tasoilla.



Strategisten tavoitteiden mittarit kertovat esimerkiksi kasvihuonekaasupäästöjen kokonaistilasta kunnassa, minkä lisäksi on hyödyllistä mitata esimerkiksi päästöjä kunnan eri toiminnoista. Lisäksi tarvitaan eri toimenpiteiden toteutumista ja vaikuttavuutta kuvaavia mittareita. Mittareista kannattaa selvittää nykytila ja asettaa sen pohjalta tavoitearvot. Ennen kaikkea mittareiden tulee olla yksiselitteisiä ja niiden datan kerääminen mahdollisimman vaivatonta.

Koska ilmastotavoitteiden edistäminen on poikkihallinnollista ja usein vaikutukset myös näkyvät pidemmällä aikavälillä, on mahdollista, että kaikkien ilmastoon liittyvien tavoitteiden toteutumisesta ei saada selkeää mittaritietoa. Se, että jotakin tavoitetta ei voida helposti määrällisesti mitata, ei tarkoita, etteikö sitä voitaisi ja kannattaisi edistää. Esimerkiksi kulku-

tapajakauman selvittäminen kunnissa voi olla hyvin kallista, mutta silti on tärkeää tehdä toimenpiteitä, jotka edistävät kävelyä, pyöräilyä ja joukkoliikennettä.

### Ota oikeat ihmiset mukaan keräämään ja seuraamaan raportointitietoa

Mittareille tarvitaan myös selkeä hierarkia ja suunnitelma siitä, miten usein ja missä eri mittarit raportoidaan ja käsitellään. Seurantatiedon keräämisestä voi olla hyödyllistä jakaa vastuu useammalle ihmiselle. Työtä helpottaa, jos kaikki syöttävät seurantatiedot samaan sähköiseen järjestelmään.

Tilinpäätös on kunnassa keskeisin seurannan väline. Siksi on tärkeää, että valtuusto saa tilinpäätöksen ja osavuosisikatsusten yhteydessä tietoa myös etenemisestä ilmastotavoitteiden suhteen. On tärkeää, että osavuosisikatsauksissa ja tilinpäätöksessä tarkastellaan myös keskeisimmät ilmastotavoitteita kuvaavat indikaattorit ja mittarit. Huolehdi, että tilinpäätöksen ohjeistuksessa ohjeistetaan myös ilmastoon liittyvien tietojen raportoinnista.



## Tulokset näkyviksi ja opit vaikuttamaan

Seurantatiedon kerääminen palvelee kahta tärkeää tarkoitusta: Tuloksista viestiminen lisää motivaatiota ja sitoutumista. Katso askel 3.2 Kutsu koko kuntayhteisö ilmasto-toimiin. Lisäksi seurantatiedon avulla voidaan tunnistaa, tehdäänkö riittävästi oikeita asioita tavoitteisiin pääsemiseksi.

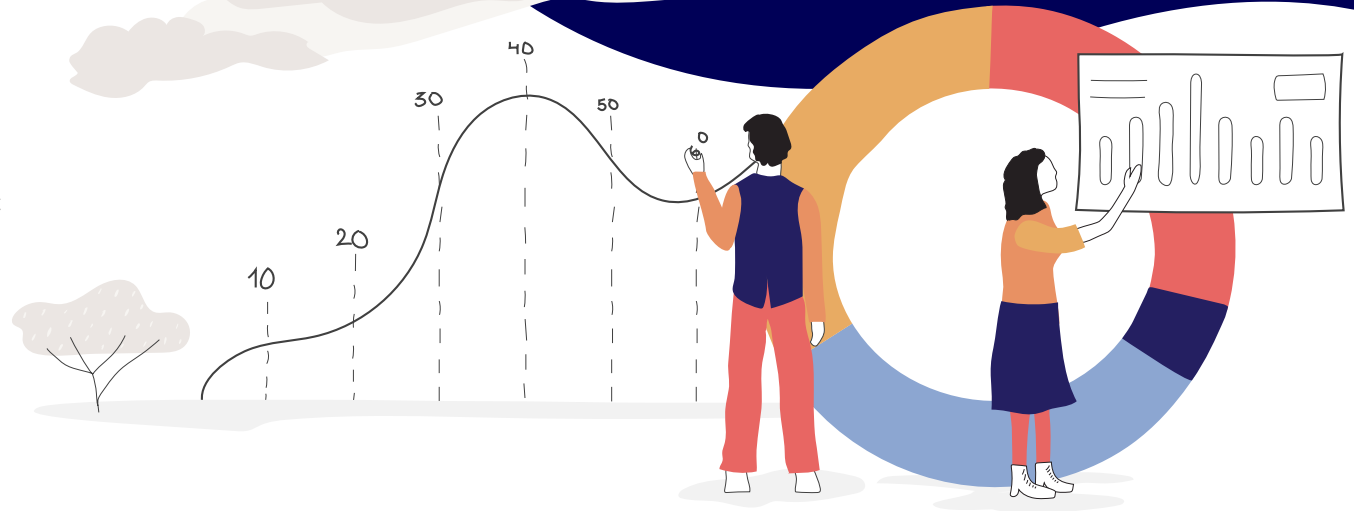
Varmista, että mittareiden pohjalta tehdään analyysiä ja johtopäätöksiä. Kun seurantatiedon raportointivastuu on jaettu laajemmalle joukolla ihmisiä, kannattaa näille ihmisille tarjota palautetta ja koontitietoa ilmastotyön etenemisestä. Parhaimmillaan mittareita hyödynnetään toiminnan kehittämiseen koko kuntaorganisaatiossa, kun hallintokunnat seuraavat omaan toimintaansa liittyviä mittareita ja suunnittelevat tarvittaessa uusia toimenpiteitä tavoitteisiinsa pääsemiseksi.

Ilmastotyön koordinaatioryhmä voi käsitellä kunnan seurantatietoa laajemmin ja tehdä kehitysehdotuksia kunnan johdolle ja suoraan hallintokunnille. Suunnitelkaa prosessi, jolla seurantatiedon pohjalta tunnistetaan muutostarpeet ja suunnitellaan uudet toimenpide-ehdotukset. Miettikää, kenen vastuulla tämä on, kuka hyväksyy uudet suunnitelmat ja millä aikataululla. Kytkekää myös seurantatiedon arviointi ja toimenpiteiden kehittäminen osaksi vuosisuunnittelua.

## Esimerkit

### Lappeenranta: Strategian sähköinen raportointijärjestelmä

Lappeenrannassa strategian seurantaan on kehitetty erinomainen ja selkeä indikaattoreiden ja mittareiden hierarkia ja siihen liittyvä sähköinen raportointijärjestelmä. Strategian päämittarit kokoavat erillisohjelmien mittaritiedon yhteen. Strategian mittareiden seuranta on systemaattista ja siihen osallistuu noin 80 ihmistä kuntaorganisaatiossa. Käytössä on sähköinen järjestelmä LATO Tools, johon mittarit kerätään kerran kuussa. Ohjelmajohtajat käyvät omien ohjelmiensa mittarit läpi ja seuraavat myös toimenpiteiden edistymistä. Käsitely on johdonmukaista ja samanlaista kaikilla strategian osa-alueilla, toimialoilla ja hankkeilla. Seuranta luo myös painetta saavuttaa tuloksia.

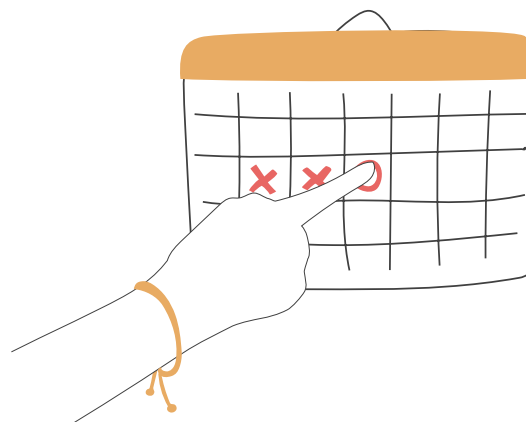


## 4.5 Johda ilmastotavoitteita edistäviä hankintoja

Erilaiset hankinnat vastaavat tyypillisesti jopa puolta kunnan budjetista. On siis hyvin tärkeää, että myös tämä osa kunnan varojen käytöstä edistää ilmastotavoitteiden toteuttamista. Hankintoja tulee johtaa siten, että ne toteuttavat strategisia ilmastotavoitteita. Jokainen jolla on päätösvaltaa budjetin käyttämisessä, tekee arkista hankintojen johtamista.

### Hankintojen johtaminen toteuttaa kunnan strategisia tavoitteita

Hankintojen johtaminen on ulkoisten resurssien johtamista, jossa sitoutetaan sopimuksen avulla toimittaja toteuttamaan kunnan strategista tavoitetta. Hankintojen tekeminen on siis jo itsessään vahvasti johtamista ja yhteistyötä. Ei riitä, että esimerkiksi hankintastrategiaan on kirjattu ilmastotavoitteita, vaan kunnan strategisia ilmastotavoitteita on systemaattisesti edistettävä hankintojen johtamisella osana kunnan johtamisjärjestelmää. Tällä varmistetaan, ettei ilmastovai-



kutusten huomioiminen jää kiinni satunnaisesta yksittäisen hankkijan osaamisesta tai kiinnostuksesta, ja hankinnoista tunnistetaan ne, joilla on merkittävimmät vaikutukset ilmastotavoitteiden kannalta.

Hankintojen johtaminen on hyvä aloittaa spendianalyysistä eli tarkastelemalla, mihin hankintoihin käytetyt rahat kuluvat. Tämän pohjalta tulisi arvioida millä hankinnoilla on eniten vaikuttavuutta ilmastotavoitteisiin ja sen pohjalta laatia esimerkiksi strategisten hankintojen toimintasuunnitelma. On hyvä myös arvioida koko organisaation hankintaosaamisen kypsyysaste. Osaamista ja kyvykkyyttä hankintojen toteuttamiseksi pitää olla muillakin kuin hankinta-asiantuntijoilla.

Kypsyysanalyysin pohjalta on hyvä suunnitella osaamisen kehittämistä eri henkilöryhmille. Strategisiin hankintoihin tulisi myös varata riittävästi aikaa ja resursseja.

Hankintojen johtamiseen kuuluu yhteistyötä edistävien toimintatapojen ja prosessien tuominen oman kaupungin ja toimialan toimintaan. Ilmastotavoitteet tulee huomioida hankintojen linjauksissa ja hankintaohjeissa. Hankintojen valmisteluvaiheeseen tulee varata riittävästi aikaa sekä substanssi- ja kilpailuttamisasiantuntemusta, jotta ilmastotavoitteet on mahdollista sisällyttää hankinnan kriteereihin. Toimialojen substanssiasiantuntijoiden sekä budjettivaltaa käyttävien tilaajien tulee erityisesti ymmärtää omien hankintojensa merkitys ilmastotavoitteiden toteuttamisessa ja sitoutua asettamaan niissä tavoitteita. Erityistä huomioita tulee kiinnittää siihen, että yritykset ovat tietoisia kunnan ilmastotavoitteista ja konkreettisista tavoista niiden toteuttamiseksi riittävän aikaisessa vaiheessa.

Ilmastovaikutukset voidaan ottaa huomioon sekä tavara- että palveluhankinnoissa. Vaikka julkisen palveluhankinnan tärkein tarkoitus on toimivan palvelun saaminen, voidaan osaavalla hankintatoimella samaan aikaan huomioida myös ympäristövaikutuksia.

## Ilmastonäkökohdat mukana koko hankintaprosessissa

Hankintaprosessi voidaan karkeasti jakaa kolmeen vaiheeseen: valmistelu, kilpailuttaminen ja sopimuskausi. Ajallisesti ja resurssien käytön kannalta pienin on kilpailuttaminen. Suurin huomio ja resurssien ohjaaminen tulee suunnata hankinnan valmisteluun ja sopimuskauden aikana tehtävään yhteistyöhön ja valvontaan. Hankintojen valmisteluvaiheeseen kuuluu kunnan strategisten tavoitteiden kommunikointi ja niiden täsmentäminen yhteistyössä toimialojen tilaajien kanssa sekä yritysten kanssa käymällä tarkoitukseen sopivaa



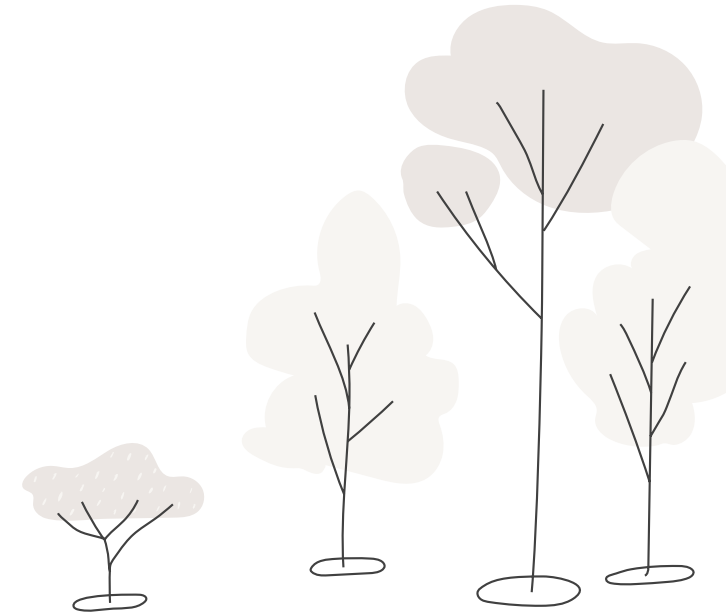
markkinavuoropuhelua riittävän varhaisessa vaiheessa. Hankintojen suunnitteluvaiheeseen tulee varata riittävästi aikaa ilmastotavoitteiden huomioimiseen ja esimerkiksi tarvittaessa markkinakartoitukseen tarjolla olevien kestävien ja vähähiilisten ratkaisuvaihtoehtojen kartoittamiseksi.

Käytännössä ilmastotavoitteiden toteutumista voidaan edistää hankinnoissa erilaisilla vähimmäisvaatimuksilla tai vertailuperusteilla, jotka suosivat vähähiilisempiä vaihtoehtoja. Lisäksi erilaisilla sopimusehdoilla voidaan kannustaa toimittajia sopimusehdoiksi kasvihuonekaasupäästöjä vähentävään toimintaan. Olennaista on muotoilla sellaisia vaatimuksia ja sopimusehtoja, että niiden todentaminen ja seuraaminen on suhteellisen helppoa ja yksiselitteistä. Hankinnan kautta saatava myönteinen ilmastovaikutus saavutetaan sopimuskauden aikana ja sen osoittaminen edellyttää muutakin, kuin vain tarjouspyyntövaiheessa ilmoitettua aietta. Erityisesti palveluhankinnoissa tämä edellyttää toimittajan itseauditointeja sekä tämän lisäksi mahdollisesti tilaajan auditointeja ja kolmannen osapuolen riippumatonta varmennusta.

Ilmastotavoitteiden toteutumiselle hankinnoissa kannattaa valita omat mittarinsa ja huomioida ne osana muuta ilmastotavoitteiden ja -toimenpiteiden seurantajärjestelmää.

## Lue lisää: KEINO-osaamiskeskuksesta apua ja tukea kestävien hankintojen johtamiseen

Työ- ja elinkeinoministeriön ohjaama ja rahoittama KEINO-osaamiskeskus (Kestävien ja innovatiivisten julkisten hankintojen verkostomainen osaamiskeskus) tukee ja auttaa julkisia hankkijoita kestävien ja innovatiivisten julkisten hankintojen kehittämisessä. Lue lisää kestävien hankintojen keinoista ja tuesta KEINOn sivuilta: [www.hankintakeino.fi](http://www.hankintakeino.fi)



## 4.6 Konserniohjaukseen ilmastojohtamista

Strategiset tavoitteet koskevat koko kuntakonsernia, ja kunnan omistamat yhtiöt tulee nähdä kiinteänä osana kokonaisuutta myös kunnan ilmastotavoitteiden toimeenpanossa. Monet kunnan tytäryhtiöt, esimerkiksi kunnan omistamat energia- ja vesiyhtiöt, ovat ratkaisevassa roolissa alueella syntyvien ilmastopäästöjen kannalta. On tärkeää, että kunnan strategia ja ilmastotavoitteet ohjaavat myös kunnan omistamia yhtiöitä vähähiiliseen suuntaan.

### Konserniyhtiöt mukana ilmastotyössä

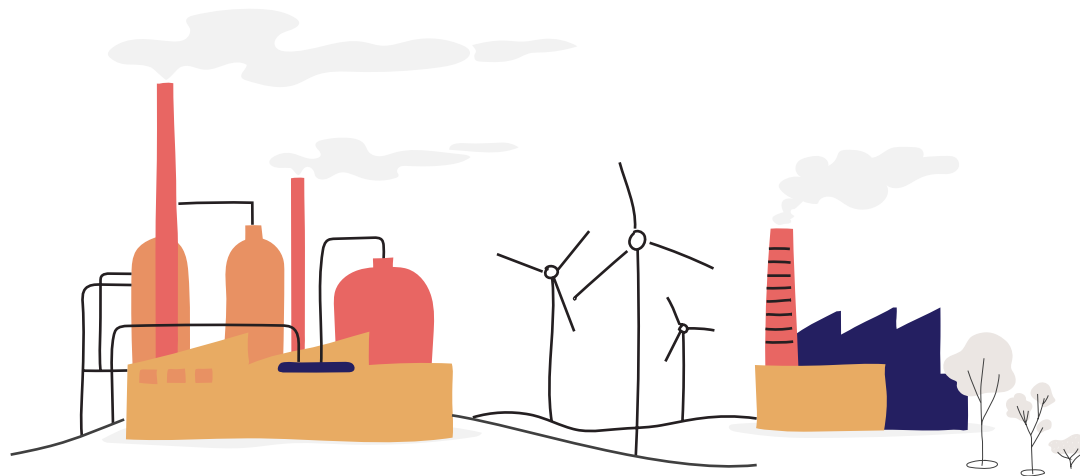
Tärkeää on, että konserniohjauksessa johtamisen lähtökohdina ovat samat strategiset tavoitteet ja tulostavoitteet myös päästövähennyksien suhteen kuin muunkin kuntaorganisaation johtamisessa. Kuten muillakin kunnan johtamisjärjestelmän osa-alueilla, ilmastonäkökulmien tulisi olla osa konserniohjauksen normaalia toimintaa, eikä erillinen kokonaisuus.

Yhtiöille voi asettaa muitakin kuin taloudellisia tavoitteita. Kuten muitakin hallintokuntia, myös konserniyhtiöitä tulisi ohjata asettamaan omat ilmastotavoitteet ja laatimaan aikataulun ja suunnitelman tavoitteiden toteuttamiseksi. Tavoitteiden ja suunnitelmien tulisi olla linjassa sen kanssa, mikä on konserniyhtiön rooli ja vaikutus koko kunnan kasvihuonekaasupäästöihin.

Usein konserniyhtiöiden toiminnassa tehtävillä valinnoilla ja kehitystyöllä mahdollistetaan vähähiilistä elämäntapaa ja toimintaa kuntaorganisaation työntekijöille, kuntalaisille ja kunnan alueella toimiville yrityksille. Katso askel 3.1 Kuntaorganisaatio johtamaan esimerkillä.

Käytännössä esimerkiksi kunnallisten energiayhtiöiden panos on välttämätön kunnan hiilineutraaliustavoitteiden saavuttamiseksi. Monessa merkittäviä päästövähennyksiä saavuttaneessa kunnassa tärkeimmät harppaukset on otettu juuri vähähiilisen energiantuotannon ratkaisulla.

Konserniyhtiöiden rooli osana kunnan ilmastojohtamisen kokonaisuutta on tärkeää tunnistaa. Yhtiöiden johtoa ja asiantuntijoita kannattaa ottaa mukaan kunnan ilmastotyön poikkihallinnollisiin koordinaatio- ja työryhmiin. Parhaimmillaan yhtiöt voivat olla innovatiivisia ja aktiivisia kehittämään uusia ratkaisuja ilmastotavoitteiden toteuttamiseksi. Esimerkiksi kehittämissyhtiöllä, energiayhtiöllä tai jätehuoltopalveluilla voi olla luonteva rooli ilmastotavoitteisiin liittyvien toimenpiteiden käynnistämässä ja vauhdittamisessa.



## Esimerkit

### Jyväskylän ruokapalvelut Kylän Kattaus

Jyväskylän kaupungin ruokapalveluyhtiö Kylän Kattaus on sitoutunut noudattamaan Jyväskylän kaupungin ympäristöpolitiikkaa. Ympäristöpolitiikan mukaan vastuu ympäristöasioiden huomioon ottamisesta kuuluu kaikille Kylän Kattauksen työntekijöille osana työtehtäviä. Ruokapalvelun toimintaa ympäristönäkökulmasta ohjaavat Kylän Kattauksen ympäristökäsikirja ja Keittiön ympäristöopas.

Kylän Kattaus on aktiivinen kehittäjä ja kokeilija: Ruokalista-suunnittelulla ja elintarvikevalinnoilla lisätään kasvisruoan, sesonkituotteiden ja lähellä tuotetun ruoan osuutta, ja ruokalistalla on muun muassa Päijänteestä pyydettyä särkeä. Kylän Kattauksen hukkalounaskokeilusta sai alkunsa sittemmin moniin muihin suomalaisiin kuntiin jalkautunut toimintatapa, että kuntalaiset voivat käydä koululla ruokailemassa nimellistä maksua vastaan lounasajan jälkeen linjastolla ylijäänyttä ruokaa. Näin ylijäänyt ruoka ei päädy biojätteeseen.

### lissä yhtiöiden työllä uutta ilmastotekemistä

lissä kunnan tytäryhtiöt on kytketty erittäin onnistuneesti strategian toteutukseen. Kehittämissyhtiö Iin Micropolis Oy:llä on toimiva rooli ilmastotyöhön liittyvän uuden tekemisen käynnistämässä. Hanketoiminnalla on saatu aikaan paljon vaikuttavuutta, joka on myös saatu jatkumaan hankkeiden päätyttyä.



# Hankkeen kuntien esittely

Tämä Reseptikirja perustuu hankkeessa mukana olleiden kuuden ilmastojohtamisen edelläkävijäkunnan parhaisiin käytäntöihin ja vertaisarvioinneista saantuihin oppeihin.

Kaikki kuusi kuntaa ovat mukana resurssiviisauden edelläkävijäkuntien FISU-verkostossa (Finnish Sustainable Communities). Verkosto tavoittelee hiili-neutraalisuutta, jätteettömyyttä ja globaalisti kestävästä kulutuksesta vuoteen 2050 mennessä.

## Hyvinkää

Hyvinkäällä on rohkeasti lähdetty kehittämään ilmasto- ja resurssiviisaustyön johtamista kokonaisuutena. Vuonna 2018 kaupungissa käynnistettiin kestävä kehityksen tiekartan laadinta. Tiekartta hyväksyttiin kaupunginvaltuustossa joulukuussa 2019. Hyvinkää oli Ilmastojohtajat-hankkeen itsearviointien priimusoppilas ja tunnisti monia kehityskoh- tia omassa ilmastojohtamisessaan. Hankkeen oppeja on hyödynnetty kestävä kehityksen tiekartan ja ympäristöoh- jelman valmistelussa ja jalkautuksessa, ja aiotaan hyödyntää kaupungin strategian päivityksessä.

## Ii

Ii on kokoaan suurempi ilmastokunta, joka on saanut kansainvälistäkin huomiota saavutuksistaan vähähiilisuuden tavoittelussa. Iissä on luotu innostunut yhteisen tekemisen kulttuuri ilmastotyöhön ja saatu koko kuntakonserni mukaan toteuttamaan ilmastotavoitteita. Iissä hankkeen vertaisarvioinnin oppien pohjalta lähdettiin kehittämään kunnan re- surssiviisauden johtoryhmän toimintatapoja ja vahvistamaan toimialajohtajien ja esihenkilöiden roolia ilmastotyössä.

## Jyväskylä

Jyväskylässä on tehty jo pitkään työtä ilmasto- ja resurssivi- saustavoitteiden edistämiseksi, ja pitkäjänteinen työ näkyy siinä, että tavoitteet ja omat roolit niiden toteuttamisessa on sisäistetty kaupunkiorganisaatiossa laajasti. Jyväskylässä on esimerkillistä halua kehittää yhteisiä parhaita käytäntöjä ja jakaa oppeja yli kuntarajojen. Jyväskylän tiimi oli Ilmas- tojohtajat-hankkeen vertaisarviointiprosessin ja sisältöjen kehittämisessä vahvasti mukana.

## Kuopio

Kuopiossa näkyy vahva yhteinen tahtotila olla ilmastotyön ja resurssiviisauden edelläkävijä. Kaupunki laati ensimmäisen ilmastostrategiansa jo vuonna 2003. Kaupungin ilmasto- johtamisen vahvuuksia ovat ylimmän johdon sitoutuminen ja innostus sekä ilmastotyön koordinoinnin resurssit ja osaaminen. Resurssiviisas Kuopio on yksi kaupunkistrategian päätavoitteista. Ilmastojohtajat-hankkeen oppeja on käsitelty

kaupungin resurssiviisausryhmässä, josta jokaisen toimialan ja sidosryhmän edustaja on vienyt kehitysehdotuksia oman organisaationsa johtoryhmään ja eri toimintojen vastuu- henkilöille.

## Lahti

Lahti on valittu EU-komission järjestämässä kilpailussa Euroopan ympäristöpääkaupungiksi vuodelle 2021. Kau- pungin ilmasto- ja resurssiviisausviestinnän pääviestejä ovat rohkeus ja yhdessä tekeminen. Lahdessa on tehty edelläkä- vijiätekoja esimerkiksi fossiilisista polttoaineista luopumiseksi energiantuotannossa. Lahdessa Ilmastojohtajat-hankkeessa aloitetun työn syventämiseksi Lahti palkkasi harjoittelijan selvittämään, kuinka ilmastoasioiden johtamisen prosesseja voidaan kehittää.

## Lappeenranta

Lappeenranta on uusiutuvan energian ja puhtaan teknolo- gian edelläkävijäkaupunki. Kaupungin ilmastotavoitteet on kytketty vahvasti elinvoiman ja kilpailukyyn kasvattami- seen, ja näin saatu poliittiset päättäjät ja yritykset yhteisten tavoitteiden taakse. Yhteistyöllä Lappeenrannan teknillisen yliopiston kanssa on tärkeä merkitys koko maakunnan ilmas- totyössä. "Ilmastojohtajat-hankkeeseen lähdimme nöyrin ja oppimishenkisin mielin ja oppeja ja uusia ideoita ilmastojoht- tamiseemme myös saimme!", Lappeenrannassa todetaan.

# Mitä tehtiin?

Ilmastojohtajat-hankkeen tavoitteena on edistää kuntien vähähiilisyden ja resurssiviisauden tuloksellista johtamista ja luoda malli vähähiilisyden johtamiseen kuntaorganisaatiossa.

Hankkeessa etsittiin edelläkävijäkuntien ilmastojohtamisesta ja johtamisjärjestelmistä hyviä käytäntöjä ilmastotavoitteiden saavuttamiseen. Menetelmänä käytettiin kuuden kunnan välistä vertaisarviointia. Arvioinnin pohjana käytettiin julkisen sektorin Common Assessment Framework -laadunarviointimallia.\*

Ensin jokainen kunta toteutti itsearvioinnin, jonka jälkeen kahdesta muusta kunnasta koottu tiimi teki kunnassa vertaisarviointivierailun. Haastatteleamalla kuntien viranhaltijoita, päätöksentekijöitä ja kuntalaisia selvitettiin, miten ilmasto- ja resurssiviisaustavoitteet on sisällytetty kuntien johtamiseen, johtamisjärjestelmään ja ohjausprosesseihin.

\*Lue lisää CAF-mallista Kuntaliiton sivuilta: <https://www.kuntaliitto.fi/osallistuminen-ja-vuorovaikutus/johtaminen-ja-kehittaminen/arviointi-ja-laadunhallinta>

Kuntien itsearviointien sekä vertaisarviointien aineistojen pohjalta tunnistettiin yhteisiä parhaita käytäntöjä, haasteita ja paljon konkreettisia esimerkkejä. Näistä johtopäätöksistä koottiin tämä Reseptikirja. Johtopäätökset muotoiltiin yhdessä hankkeeseen osallistuneiden kuntien sekä hankkeen ohjausryhmän kanssa.

Hanke rahoitettiin ympäristöministeriön Kuntien ilmasto-  
ratkaisut -ohjelmasta.

## Motivan projektitiimi

Tiia Merenheimo  
Salka Orivuori  
Auli Elolahti  
Elli Saari

## Hankkeen ohjausryhmä

Olli-Pekka Pietiläinen, Ympäristöministeriö  
Miiia Berger, Ympäristöministeriö  
Pasi Laitala, Espoon kaupunki  
Kari Kankaala, Tampereen kaupunki  
Pauliina Jalonen, Kuntaliitto  
Isa-Maria Bergman, Motiva Oy

## Kiitokset hankkeeseen osallistuneille kunnille ja erityisesti vertaisarviointitiimeille

Mika Lavia, Hyvinkää  
Jaana Ilomäki, Hyvinkää  
Markku Nieminen, Hyvinkää  
Ari Alatossova, Ii  
Kari Manninen, Ii  
Teijo Liedes, Ii  
Mervi Saukko, Jyväskylä  
Päivi Pietarinen, Jyväskylä  
Pirkko Melville, Jyväskylä  
Tero Hirvelä, Jyväskylä  
Minna Kuuluvainen, Kuopio  
Tanja Leppänen, Kuopio  
Tapio Kettunen, Kuopio  
Sirpa Lätti-Hyvönen, Kuopio  
Päivi Sieppi, Lahti  
Eira Rosberg, Lahti  
Pauli Piekkari, Lahti  
Markku Ukkonen, Lahti  
Markku Mäki-Hokkonen, Lappeenranta  
Petri Kero, Lappeenranta

# Kenen pitäisi lukea Reseptikirja?

Kiitos, että olet tutustunut Ilmastojohtajat-hankeen tuloksiin tämän reseptikirjan muodossa. Kuka muu hyötyisi Ilmastojohtamisen opeista? Toivomme, että jaat reseptikirjaa tekijöille, joita uskot tulosten auttavan työssään. Ilmastojohtaminen on myös aktiivista tiedonvaihtoa, oppien levittämistä ja uuden omaksumista.

Tehdään Suomen kunnista johtavia ilmastokuntia yhdessä!

---





# ILMASTOJOHTAMISEN RESEPTIKIRJA

