



Kuntien ilmastojohtamisen organisointimallit

Tiia Merenheimo
Kirsi-Maaria Forssell
Motiva Oy





Sisältö

Tausta

Esimerkkimerkkejä kuntien ilmastotyön
organisoinnista

Näkökulmia kunnanilmastotyön
organisointimallin kehittämiseen

Yhteenveto

Tausta

- Tämä kooste esittelee esimerkkejä malleista ilmastotyön organisointiin kunnissa ja nostaa esiin näkökulmia, joista ilmastotyön organisointia voi tarkastella.
- Koosteeseen on haastateltu eri kuntien edustajia ilmastotyön organisoinnin toteutustavoista ja koetuista vahvuuksista ja kehityskohteista
- Lisäksi esimerkkien tarkastelu perustuu Ilmastojohtamisen reseptikirjassa esitettyyn malliin (Motiva, 2019, www.ilmastujohtajat.fi)



Esimerkkejä kuntien ilmastotyön organisoinnista





Esimerkkejä kuntien ilmastotyön organisoinnista

Esimerkit havainnollistavat, millä tavalla ilmastotyön organisoinnin eri osa-alueita on joissakin kunnissa toteutettu. Kunkin esimerkkikunnan toimintatapoja on kuvattu valikoitujen erityispiirteiden tai painotusten näkökulmasta.

- Hämeenkyrö: Poliittista ohjausta ja sidosryhmäyhteistyötä
- Vantaa: Poikkihallinnollista organisoitumista eri tasoilla
- Jyväskylä: Poikkihallinnolliset ryhmät
- Järvenpää: Ympäristötiimi moottorina, poikkihallinnollisuus prosessina
- Vihti ja Kirkkonummi: Yhteinen ilmastokoordinaattori
- KESTÄVÄT (Alavus, Kuortane, Kurikka ja Lapua): Yhteinen ilmastokoordinaattori
- Ii: Hanketoiminnalla vauhtia ilmastotyöhön, kunnallisella yhtiöllä vahva rooli
- Lappeenranta: Sidosryhmät vahvasti mukana ilmastotyössä

Hämeenkyrö – poliittista ohjausta ja sidosryhmäyhteistyötä

Esimerkki poliittisen ohjauksen organisoinnista ilmasto-ohjelman laadintavaiheessa.

INKU-ohjausryhmä:

edustajat kaikista valtuustopuolueista & toimihenkilöitä

INKU-työryhmä

- Kunnanjohtaja
- Elinympäristöjohtaja
- Kiinteistöpäällikkö
- Talous- ja hallintojohtaja
 - Kaavasuunnittelija
 - Ympäristötarkastaja
- Ympäristökoulun rehtori
- Kotihoidon päällikkö
- Vammaispalveluiden päällikkö
 - Ym.

- Ilmasto-ohjelma laadittiin tiiviissä yhteistyössä INKU-ohjausryhmässä
 - Ohjausryhmällä hyvä vaikutus ilmasto-ohjelman kehittämisessä, poliittisten päättäjien näkemykset mukaan.
 - Ei jatkanut ohjelman valmistumisen jälkeen kokoontumista – jatkossakin luottamushenkilöiden osallistuminen tärkeää.
 - Työn aikana järjestettiin myös yleisöwebinaari, joka avoin kaikille.
- Ilmasto-ohjelman toteutus ja seuranta jatkuu valtuustotyöskentelyssä kaksi kertaa vuodessa (tulevan kauden toimet ja kuluneen kauden tulokset)
 - Tärkeää on, että kunta pitää ilmastotyötä jatkuvasti esillä ja tuo esityksiä luottamushenkilöiden käsiteltäväksi.
- INKU-työryhmä vie ohjelmaa eteenpäin käytännössä
 - Kunnan johtoryhmän ja INKU-työryhmän hyvä linkitys
 - Kunnanjohtajan vahva rooli työn edistämisessä

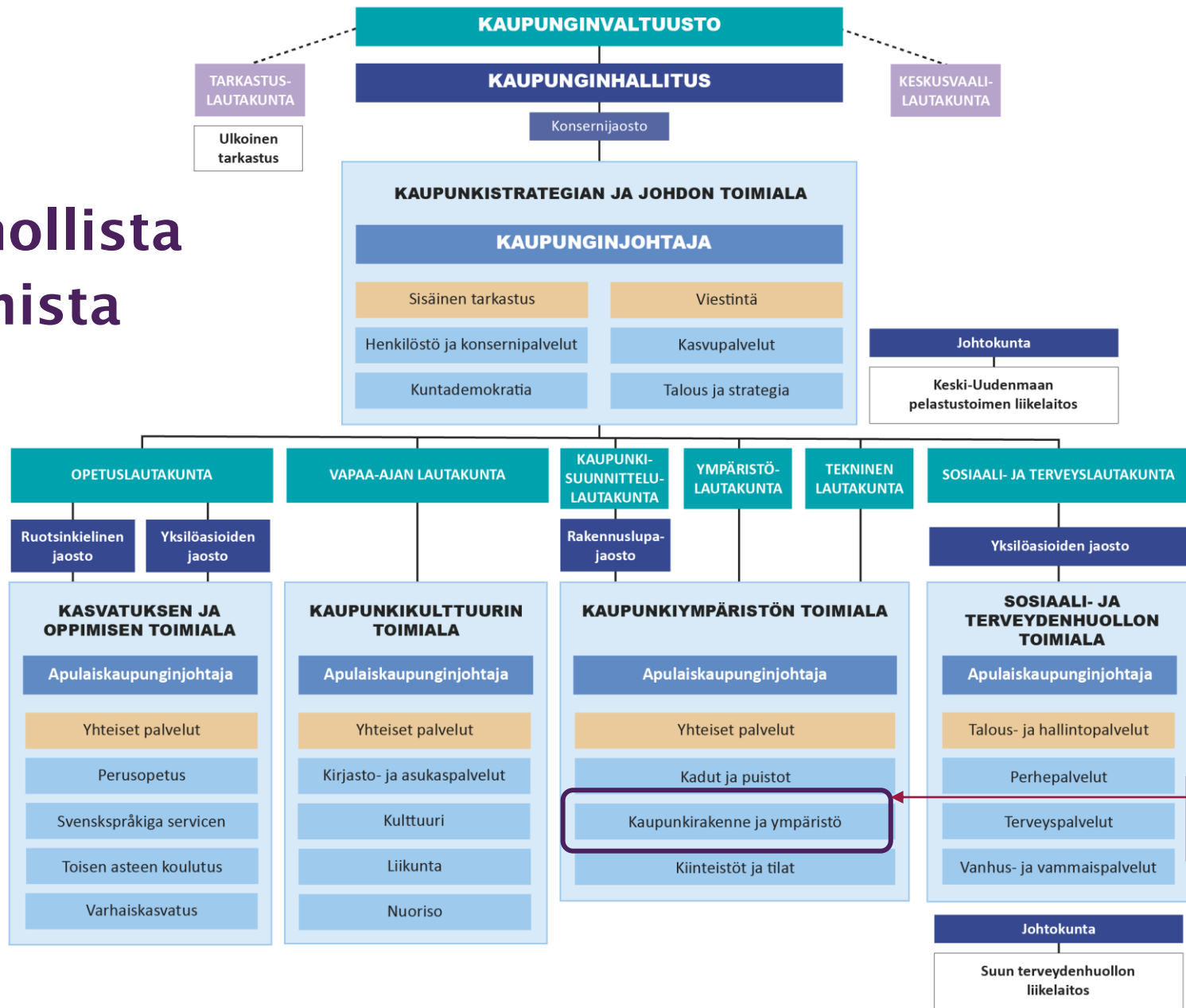
Sidosryhmien ilmastoyhteistyö Hämeenkyrössä

Puhtaasti paikallista -tunnus



- Hämeenkyrön kunta, Yrittäjäyhdistys ja Yrityspalvelu Oy nostavat esiin yritysten toimenpiteitä ilmaston hyväksi.
- Puhtaasti paikallista -tunnus myönnetään yritykselle, joka on toteuttanut jonkun päästöjä vähentävän toimenpiteen. Ilmastoteon toteuttanut tai sen toteuttamiseen sitoutunut hämeenkyröläinen yritys saa tuotemerkin käyttöönsä markkinoinnissa ja toimipaikassa.
- Edellyttää toimenpidettä joka vähentää hiilidioksidipäästöjä tai parantaa ilmaston tilaa, on voitu toteuttaa jo vuonna 2020 tai se toteutetaan vuonna 2021.
 - esimerkiksi polttoaineen kulutuksen, lämmitysenergian tarpeen tai materiaalien ylikulutuksen vähentäminen
 - tavoitteena myös lisätä kotimaista/paikallista työtä ja vähentää tuontia ulkomailta

Vantaa: Poikkihallinnollista organisoitumista eri tasoilla



Ympäristötiimin
(Ympäristökeskus) kotipesä

Vantaan poikkihallinnolliset ryhmät

Kunnanjohtaja on ilmastotyön kasvot ja ääni etenkin viestinnässä ulospäin. Vie asiaa osaksi kunnan normaalia johtamista

Hiilijoryssä on edustajat kaikilta toimialoilta. Kaupunkiympäristön toimialalta tontit, energia, kaavoitus.
Tehtävä: seuraa ja ohjaa hiilineutraaliusstrategiateeman ja resurssiviisauden tiekartan toteutusta.

Hiilijory – poikkihallinnollinen teemaryhmä

Kaikkien toimialojen **ympäristövastaavat** kokoontuvat noin 6 krt vuodessa. Tiedonvaihtoa toimialojen toimenpiteistä, toimialojen tiekartan toteutussuunnitelmien kokoaminen, ympäristövastuuraportin koostaminen.

Ympäristövastaavat

Jokaisella toimialalla oma **ympäristöryhmä** vastaa ilmastotoimenpiteiden edistämisestä toimialan arjessa.

Toimialojen ympäristöryhmät

Jokaisella kaupungin työpaikalla koulutettu **ekotukihenkilö** edistää ympäristötietoisuutta ja -tekoja arjessa.

Ekotukihenkilöt

Kaupunginjohtaja

Kaupunkiympäristön toimialajohtaja

Kaupungin johdossa etenkin kaupunginjohtaja ja kaupunkiympäristön toimialajohtaja ovat tärkeitä viestinviejiä, resurssiviisauden esillä pitäjiä ja toiminnan oikeuttajia

Ympäristöjohtaja

2 ympäristösuunnittelijaa + 1 asiantuntija

Ympäristökeskus

Ympäristökeskus ympäristöjohtajan johdolla koordinoi **Hiilijoryn** toimintaa, nostaa teemoja agendalle ja esittelee asioita.

Ympäristökeskuksen asiantuntijat toisinaan kutsuttuina mukana toimialojen ympäristöryhmissä asiantuntijatukena.

Ympäristökeskuksen asiantuntijat myös laajasti yhteistyössä eri toimialojen kanssa edistävät käytännön resurssiviisaustyötä.

Vantaan malli:

Toimialoilla omat ympäristöryhmät & kaupunkitason yhteen kokoavaa poikkihallinnollista koordinointia

Mallin vahvuuksia:

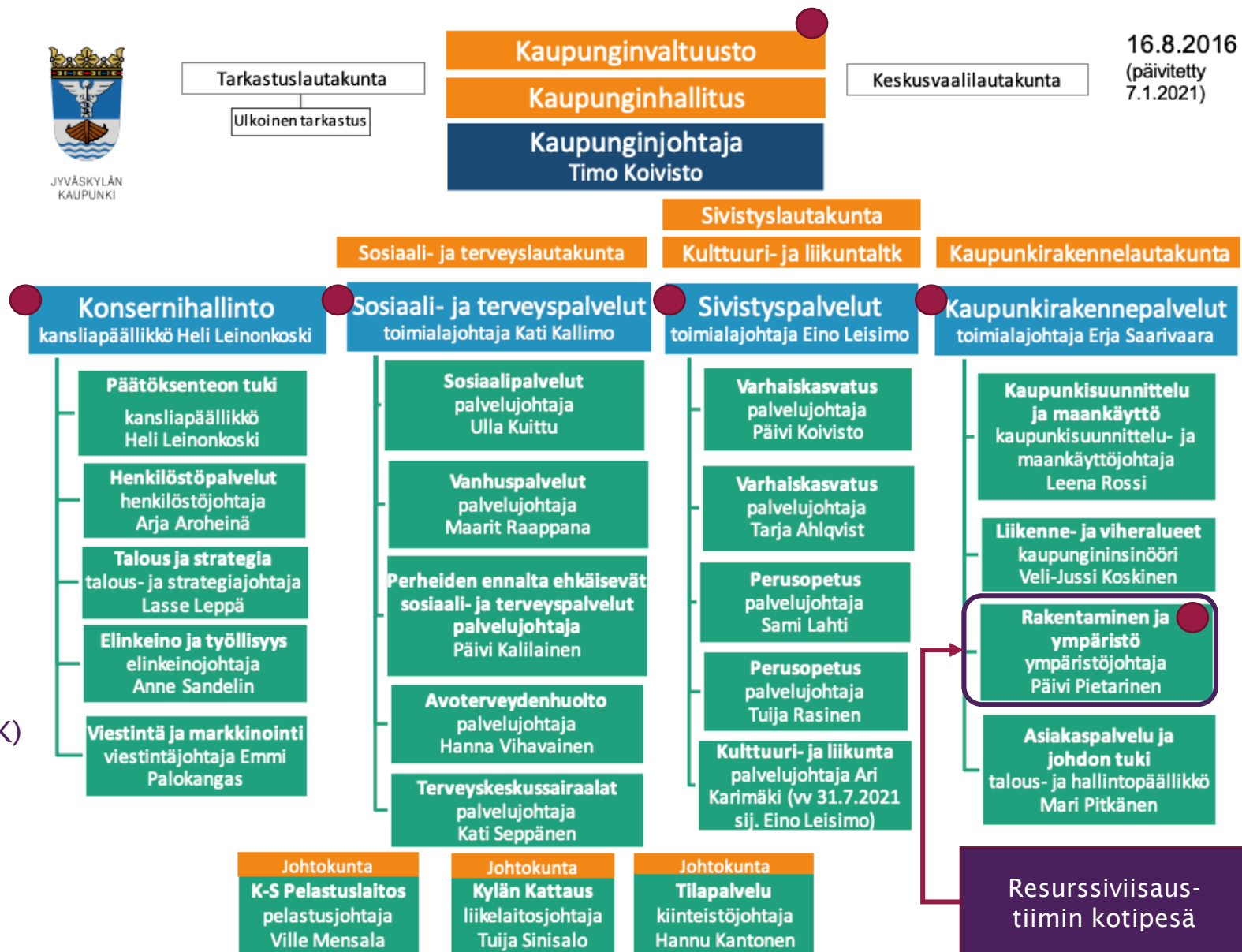
- Toimialoilla vahvaa omistajuutta omista resurssiviisauden tiekartan toteutussuunnitelmista
- Ympäristökeskuksen ja toimialojen ympäristöryhmien yhteistyö: asiantuntijuuden yhdistäminen ympäristöasioista ja toimialan kentästä
- Osalla toimialoista myös omia ympäristöasiantuntijoita (energia-asiantuntijat tilapuolella, kasvatus-opetustoimen ympäristökonsultti)
- Vahvaa vuoropuhelua, avointa tiedonvaihtoa ja oppien jakamista

Kiinnitä huomiota näihin:

- Toimialojen ympäristövastaavien ja ympäristöryhmän mandaatin vahvistaminen ja toimialajohdon tuki, yhteiset raamit työhön käytettävälle ajalle
- Selkeys, mihin ryhmä vie päätösaasiat
- Tasapaino toimialojen omien suunnitelmien ja tiekartan yhtenäisyyden välillä.
- Eri toimialojen ilmastotoimien mitattavuus ja suuruusluokka on eri, mutta kaikkien mukanaolo on tärkeää varmistaa.

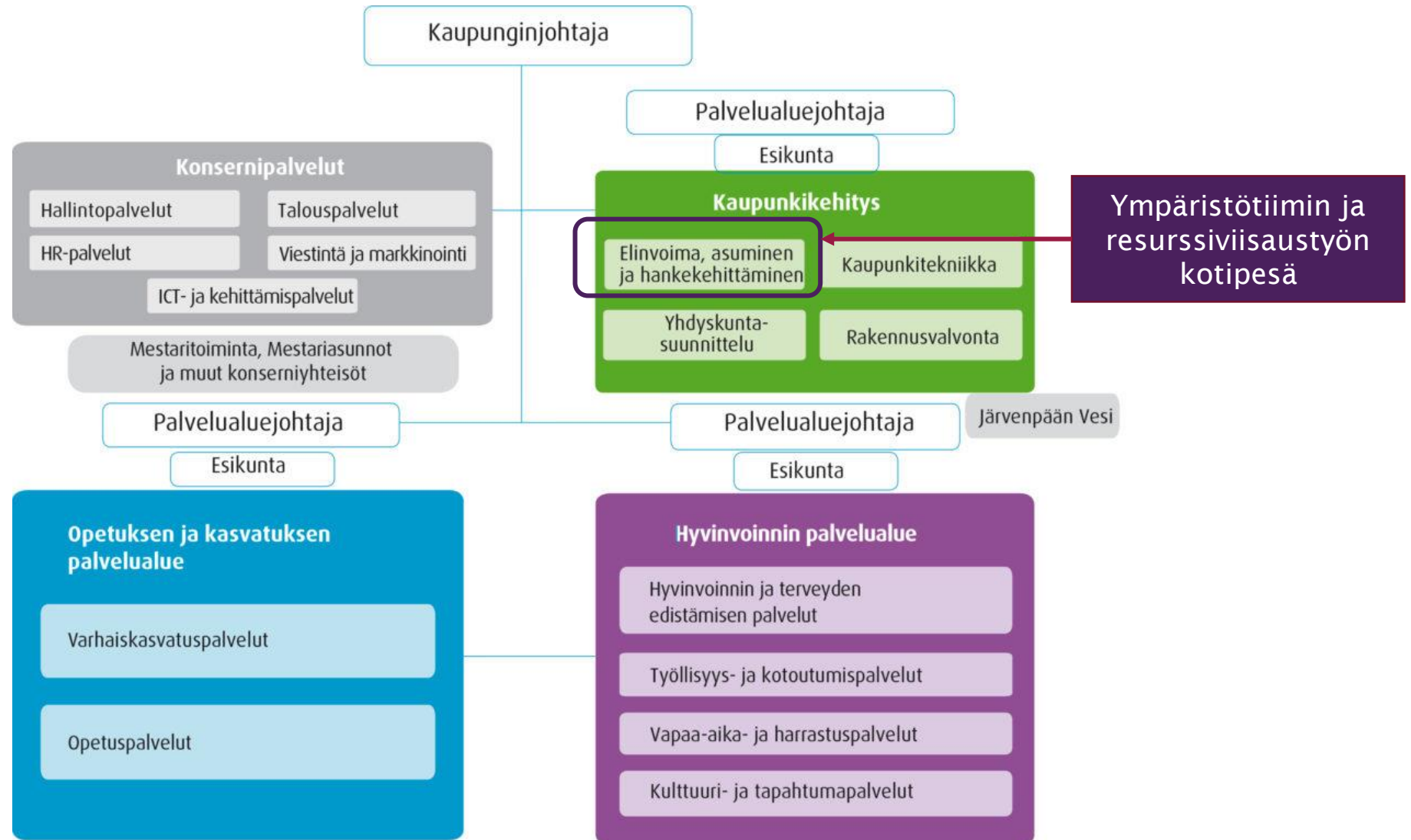
Jyväskylä: Poikkihallinnolliset ryhmät

- Strateginen ohjausryhmä
- Resurssiviisaustiimi (4 hlö)
- Resurssiviisausryhmä:
 - Konsernihallinto
 - Kaupunkirakennepalvelut
 - Sosiaali- ja terveystieteiden palvelut
 - Sivistyspalvelut
 - Jyväskylän Tilapalvelu
 - Kylän Kattaus
 - Alva-yhtiöt Oy
 - Jyväskylän ammattikorkeakoulu (JAMK)
 - Jyvä-Parkki Oy
 - Mustankorkea Oy
 - Jykia Oy
 - Jyväskylän Seudun Puhdistamo Oy



16.8.2016
(päivitetty
7.1.2021)

Järvenpää: Ympäristötiimi moottorina, poikkihallinnollisuus prosessina



Toimijoiden rooleja Järvenpäässä



Järvenpään malli: Ei erillistä ilmastotyön koordinaatioryhmää, poikkihallinnollisuus prosessina

Mallin vahvuuksia:

- Resurssiviisaustyön koordinoinnilla vahva yhteys keskeisten toimenpiteiden konkretiaan ja tiimin jäsenten muihin työtehtäviin luonnollinen tiedonkulku kaupunkikehityksen sisällä
- Johdon sitoutuminen: keskeiset linjaukset ja päätösasiat suoraan kunnan tai palvelualueen johtoryhmässä
- Selkeä kotipesä ja kohdennettu henkilöresurssi, mutta toimialoilla kuitenkin omistajuus omista toimenpiteistään ja ympäristötiimin asiantuntijatuki
- Poliittisen johdon vahva tuki

Kiinnitä huomiota näihin:

- Koko kaupungin sisäisen tiedonkulun varmistaminen – onko tarvetta kaupunkitason tiedonvaihdon foorumille?
- Toimialojen sitoutuneisuus/oman roolin ymmärrys vaihtelee – keskustelun kautta oivaltamisen paikkoja
- Poikkihallinnollinen yhteistyö nojaa käynnissä olevaan prosessiin: vakiinnuttaminen myös prosessi/kehitysvaiheen päätyttyä

Järvenpään Resurssiviisauden tiekartan toteutussuunnitelmat palvelualueille

Toteutussuunnitelmien koordinoivastuu on ympäristötiimillä. Tiimin vetäjä on fasilitoinut yhtenäisellä mallilla toimialojen valmistelutyön. Asiantuntija ympäristötiimistä mukana oman osaamisen mukaan.

Periaatteita:

- Tavoite, että eri palvelualueiden toimenpiteistä saataisiin yhtenäiset muotoilut
- Yhdistetään kaupunkikehityksestä ympäristötiimistä ympäristötyön paras asiantuntemus, mutta palvelualueella on oman työn asiantuntemus, omat keskeiset prosessit ja sisältö
- Taustalla kaupunkikehityksen ja kaupungin johtoryhmästä linjaukset: koko henkilöstö mukaan, kytkeminen talous- ja palveluohjaukseen, konkreettisuus ja selkeys – miten oma tekeminen liittyy strategiaan

Vaiheet

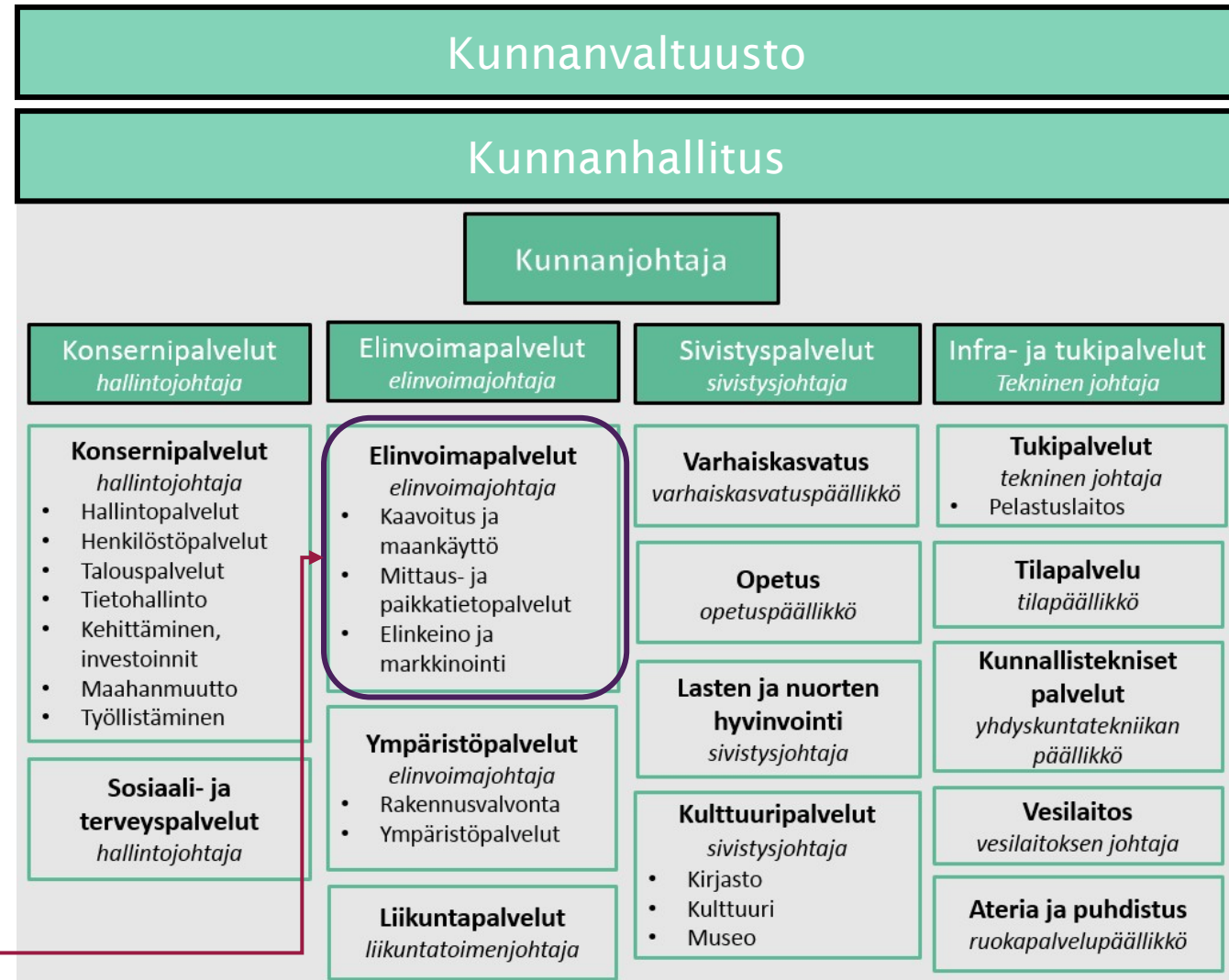
- Ympäristötiimiltä ehdotus valmistelutyöstä palvelualueen johtoryhmälle & tehtävä nimetä noin 5 henkilöä tiiviimmin mukaan tai yksi yhteyshenkilö
- Palvelualueen nimetty tiimi/yhteyshenkilö miettii, ketkä palvelualueelta tarvitaan työpajaan
- Työpajassa tuotetaan materiaalia, josta palvelualueen tiiviimpi porukka kokoaa suunnitelma
- Ympäristötiimin asiantuntija varmistaa, onko kaikki keskeiset ympäristötavoitteet huomioitu

Vihti ja Kirkkonummi: Yhteinen ilmastokoordinaattori

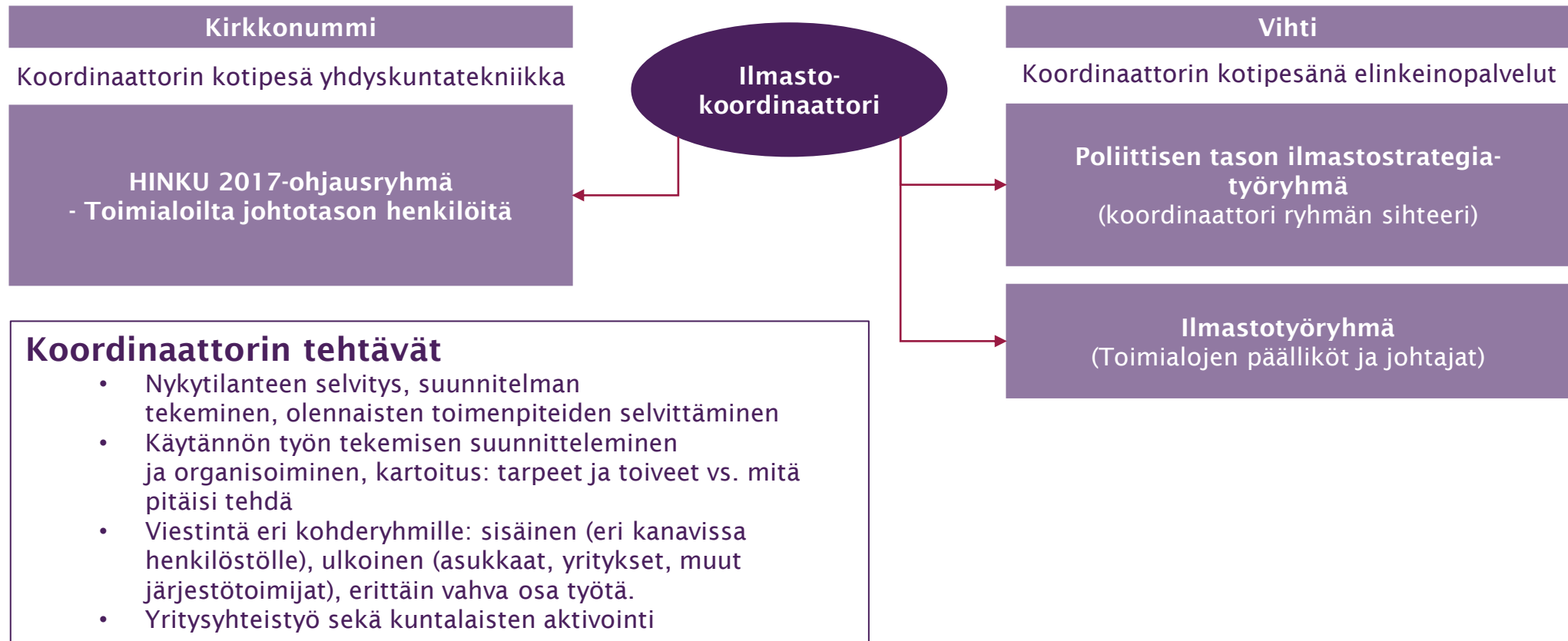
Vihdin kunnan organisaatio

- Poliittisen tason ilmastostrategiatyöryhmä
 - Valtuustopuolueiden edustus
- Ilmastotyöryhmä
 - Toimialojen johtajat ja päälliköt
- Ilmastokoordinaattori
 - Jaettu resurssi Kirkkonummen kunnan kanssa

Ilmastokoordinaattorin kotipesä



Vihti ja Kirkkonummi: Ilmastokoordinaattorin rooli



Vihti ja Kirkkonummi:

Yhteinen ilmastokoordinaattori – vahvuuksia ja huomioita

- Mallin vahvuuksia
 - Ilmastokoordinaattori on osa kuntaorganisaatiota:
 - kytkeytyy moneen eri toimialaan sekä monelle eri tasolle organisaatiota
 - Vie viestiä kuntaorganisaation sisällä sen eri osiin ja eri tasoille
 - Tuo syötteitä toimintaa sekä organisaation sisältä että sen ulkopuolelta
 - Ilmastokoordinaattori verkottuu muiden ilmastotoimijoiden kanssa ja seuraa toimintaa laajasti.
 - Resurssit jakamalla saivat molemmat kunnat osaavan ja aktiivisen ilmastotyöntekijän
 - Työn jakautui 50/50 kuntien välillä, samoin kustannukset
- Kiinnitä huomiota näihin
 - Pysyvä / pitkäjänteinen rahoitus tärkeää
 - Hankerahoitus on ensiarvioisessa asemassa työn tekemisessä, jatkuvuus riippuvaista ulkopuolisesta rahoituksesta.
 - Kirkkonummella ja Vihdissä pääosa rahoituksesta saatiin ympäristöministeriön Kuntien ilmastoratkaisut -ohjelmasta (2018-2023)
 - Tärkeää on, että ilmastokoordinaattorin kotipesä on oikea, jotta toiminta ei rajaudu ”vain” ympäristöön.
 - Kahden kunnan välillä työskentelyssä
 - Selvä resurssien ja vastuiden jako kuntien välillä (esim. oma työpiste kummassakin kunnassa)
 - Oikeasti osa kutakin kuntaorganisaatiota ja työyhteisöä (oma työpiste, jne.).
 - Tärkeää olla fyysisesti läsnä, että kasvot tunnetaan, parantaa vuoropuhelua ja viestintää

Ilmastokoordinaattori

Esimerkki: KESTÄVÄT ilmastoyhteistyökunnat (Alavus, Kuortane, Kurikka ja Lapua)

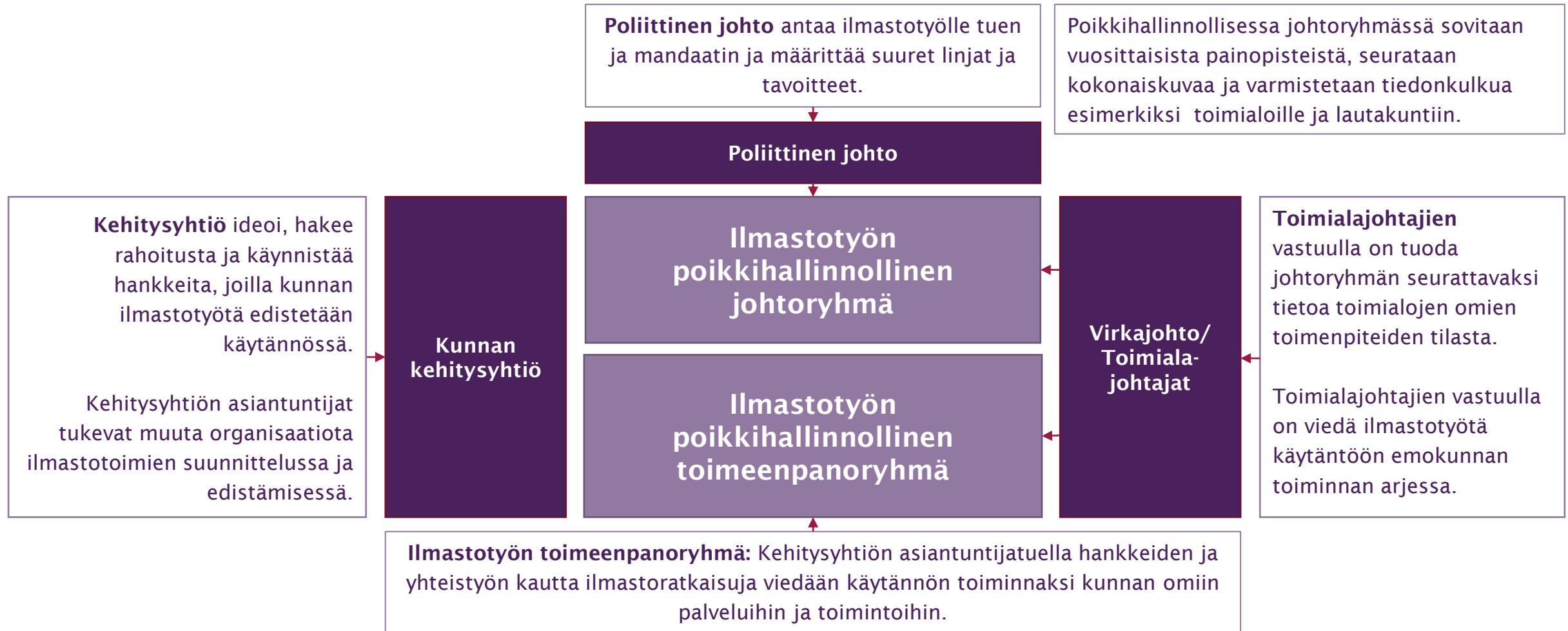
- Alavuden, Kurikan, ja Lapuan kaupungit sekä Kuortaneen kunta toteuttavat ilmastotyötään kuntien välisenä yhteistyönä.
 - Yhteistyötä: tiedonvaihtoa, koulukampanjat, koulutus
 - Yhteinen alueellinen ilmastostrategia
- Ilmastotyön tavoitteet kirjattu kuntien omiin kestävän kehityksen ohjelmiin
- Ilmastotyön projektipäällikkö toimii tiimien linkkinä, jakaa tietoa kuntien kesken, kertoo hyvistä käytännöistä eteenpäin. Mukana myös ohjausryhmässä.
 - Projektipäällikkö on ulkoistettu (Thermopolis) (toimii ns. ilmastokoordinaattorina)
- Kuntien johdon ja päättäjien sitoutuneisuus erityisen tärkeää, kun koordinointi on ulkoistettu
 - Tätä tukee esimerkiksi kuntajohtajien ilmastofoorumin tapaaminen ja panostaa valtuutettujen parempaan tiedottamiseen

Yhteinen kuntien välinen ohjausryhmä seuraa toiminnan kuluja ja toiminnan tavoitteiden saavuttamista.

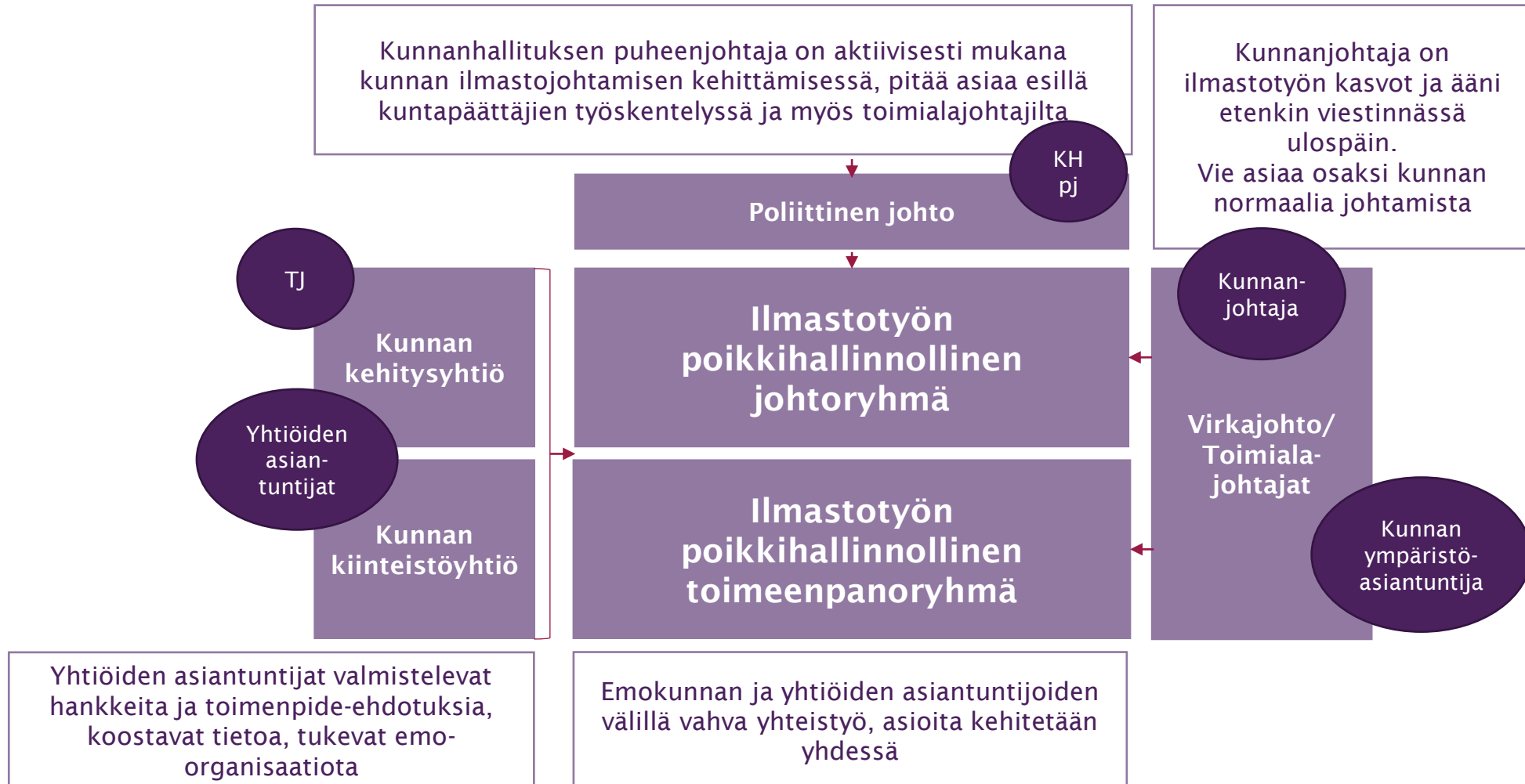


Joka kunnassa **energiansäästötiimi** vastaa käytännön tekemisestä

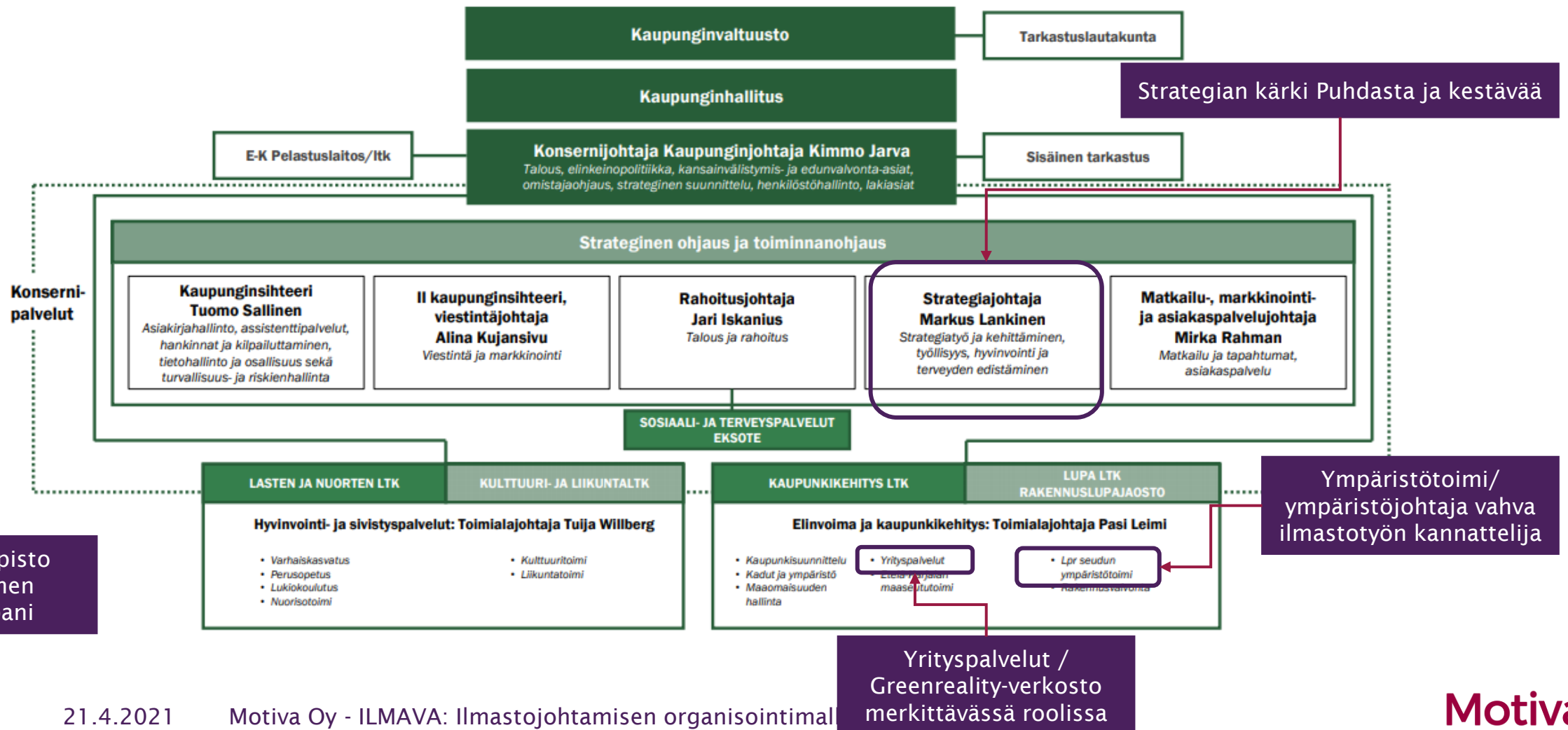
Ii: Hanketoiminnalla vauhtia ilmastotyöhön, kunnallisella yhtiöllä vahva rooli



lin esimerkki: Kunnanjohtaja, kunnanhallituksen puheenjohtaja ja yhtiöiden asiantuntijat avainhenkilöitä



Lappeenranta: sidosryhmät vahvasti mukana ilmastotyössä



Esimerkki sidosryhmäyhteistyöstä: Greenreality-verkosto, Lappeenranta

Toiminta-ajatus	Ekologista ajattelua, tietoa, vastuullisia valintoja ja tekoja kestävän huomisen puolesta
Rakenne	Nettisivusto, kumppaniyritysverkosto, uutiskirje, some-viestintä
Mukana	Kunta, asukkaat, yhteisöt ja yritykset
Ylläpito ja rahoitus	Lappeenrannan kaupunki
Tietopohja	Lappeenrannan eri sektoreiden asiantuntijoita
Yritykselle tarjotaan	Keinoja, välineitä ja apuja kehittää toimintaa elinvoimaiseksi ja ympäristömyönteiseksi
Tavoitteet yrityksille	Sovitaan tavoitteet, joiden toteutumista arvioidaan vuosittain



Lähde: REIVI-hanke, <https://www.hiilineutraalisuomi.fi/fi-FI/Ilmastotyo/Yritysyhteistyö/Kunnat>



Näkökulmia kunnanilmastotyön organisointimallin kehittämiseen

Kunnan ilmastotyön organisointimallin rakentaminen

Ilmastotyön organisointi lähtee liikkeelle kuntastrategiasta, ja ilmastotyön johtamisen tulee nivoutua osaksi kunnan muuta strategista johtamista.

Lähtökohtana kunnan nykyisen organisoinnin arviointi ja kehittäminen

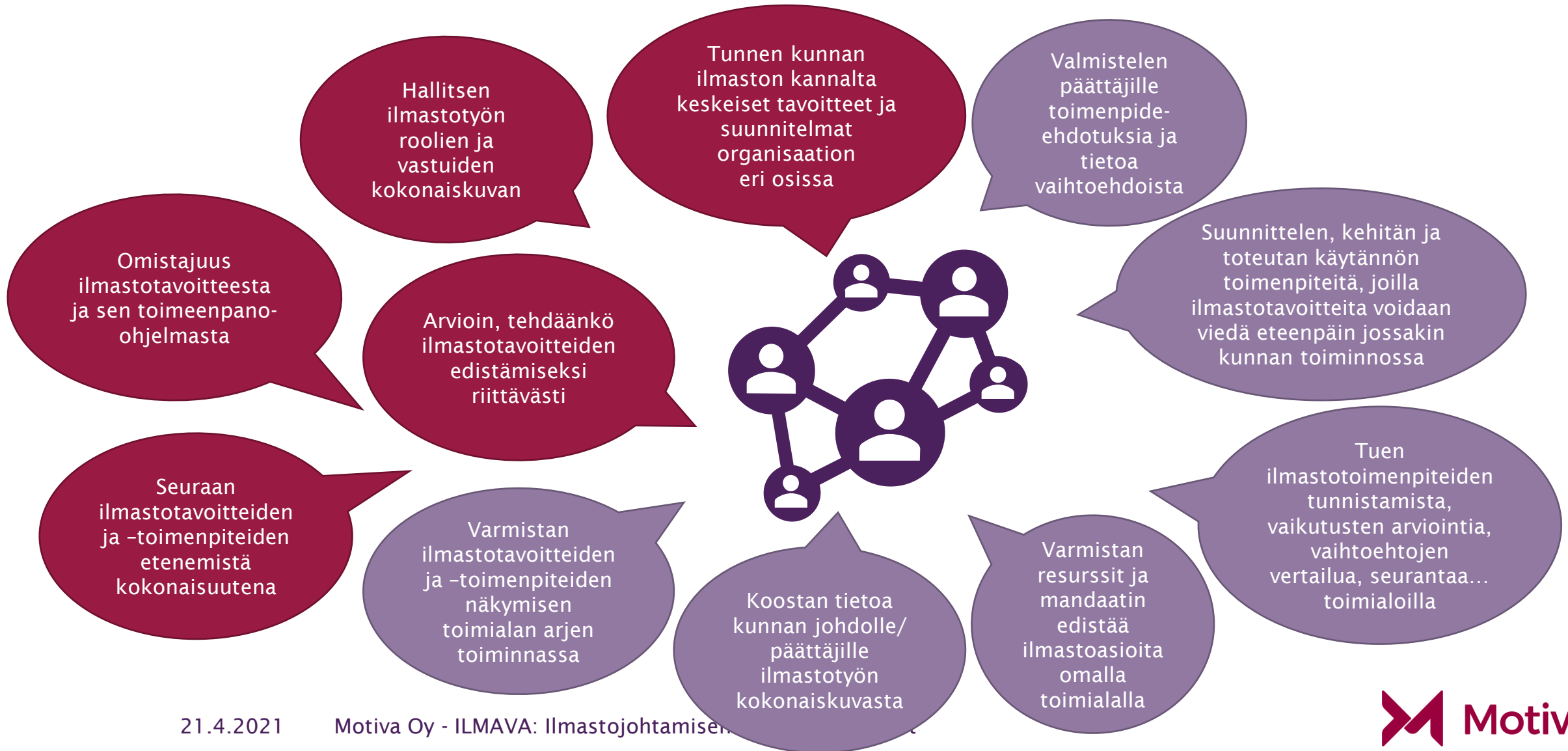
- Tunnistetaan nykyiset roolit ja ominaispiirteet – tähän työkaluna esimerkiksi KESTO-hankkeen johtamismallit
- Itsearviointi – tunnistetaan kehityskohteet ja vahvuudet
- Ilmastotoimien nykytilanne, päästöihin vaikuttavat tekijät ja toiminnot

Mikä vaikuttaa siihen, mikä malli sopii kunnalle?

- Kunnan rooli ja ohjauksen keinot ilmaston kannalta keskeisiin toimintoihin nähden – esimerkiksi yhtiöt, osakkuudet, kumppanuudet
- Kunnan koko ja käytettävissä olevat resurssit
- Kunnan yhdyskunta- ja elinkeinorakenne vaikuttavat esimerkiksi siihen, miten paljon ilmastotyön organisoinnissa painottuu sidosryhmäyhteistyön merkitys

Ilmastotyön kokonaiskuva organisaatiossa?

Ilmastotyön kokonaiskuvan hallinta tarkoittaa monia eri asioita eri roolien näkökulmasta. Ilmastotyön organisointimallin rakentaminen on eri toimijoiden roolien tunnistamista, mutta samalla kokonaiskuvan ylläpitäminen on jatkuva prosessi.



Kunnan johtamismallin ominaispiirteet



Lähde: KESTO – Kestävän kehityksen johtaminen ja toimeenpano paikallistasolla. Schmidt-Thomé ym. (VNK)

Esimerkiksi KESTO-hankkeen johtamismallit tarjoavat lähestymistavan tunnistaa kunnan nykyisen organisoitumisen ominaispiirteitä ja kehittämistarpeita.

- Korostuuko ilmastotyön organisoinnissa johdon sitoutumisen kautta asioiden jalkautuminen selkeäksi osaksi prosesseja, poikkihallinnolliset verkostot ja yhteistyö vai aktiivisten yksilöiden rooli?
- Kunnassa on usein piirteitä kaikista malleista, mutta jokin saattaa painottua muita enemmän
- Mallien avulla voi arvioida, halutaanko jotakin kolmen mallin piirteistä vahvistaa, tai onko ominaispiirteissä jotain sellaisia sudenkuoppia, joiden taklaamiseksi organisoinnissa pitäisi kiinnittää enemmän huomiota tiettyihin asioihin

Ilmastojohtamisen organisointimallien rakennuspalikoita

Ilmastotyön organisointi lähtee liikkeelle kuntastrategiasta, ja ilmastotyön johtamisen tulee nivoutua osaksi kunnan muuta strategista johtamista.

Organisointimalleissa on esitelty näkökulmia seuraaviin keskeisiin osa-alueisiin, joissa ilmastotyön toimintatapoja kannattaa tarkastella ja kehittää:

- Miten viranhaltijajohdon ja poliittisen johdon yhteistyö organisoidaan?
- Miten poikkihallinnollinen yhteistyö organisoidaan?
 - Tarvitaanko poikkihallinnollinen koordinaatioryhmä tai -ryhmiä?
 - Miten ympäristötiimi tai ilmastokoordinaattori voi tukea ja koordinaida toimialojen ilmastotyötä?
 - Hyödynnetäänkö hanketoimintaa vai rakennetaanko perusorganisaation tekemistä?
 - Miten konserniyhtiöiden ilmastotyötä ohjataan?
- Miten organisointi tukee koko kuntayhteisön ilmastotyötä?
 - Miten ilmastoyhteistyö sidosryhmien kanssa organisoidaan?



Poliittisen johdon ja viranhaltijajohdon yhteistyö



Poliittinen johto ja viranhaltijajohto – yhteistyö

Ilmastotyön kokonaiskuvan johtamisessa poliittisen johdon ja viranhaltijajohdon toimiva yhteistyö on keskeistä. Molemmilla on oma roolinsa ilmastotyön vauhdittamisessa. Yhteistyön vahvistamiseen tarvitaan järjestelmällisiä toimenpiteitä tiedonkulun, osallistumisen ja sitoutumisen varmistamiseksi.

Päättäjät

Poliittinen johto voi vauhdittaa ja nostaa rimaa ilmastotyön toteutuksessa. Sen lisäksi, että valtuusto päättää strategiset ja vuositason suuret linjat ja tavoitteet, päättäjät voivat monin tavoin tukea käytännön tekemistä:

- **Kokonaiskuvan hahmottamista** ja varmistamista, että asetettuja tavoitteita kohti mennään myös käytännössä – päättäjien tulee punnita yksittäisten päätösten, hankkeiden ja toimenpiteiden vaikutus tavoitteisiin.
- **Aloitteita toimenpiteistä**, herättelyä ilmastotyössä uusiin avauksiin esimerkiksi valtuustoaloitteiden ja talousarvioon nostettavien toimenpide-ehdotusten kautta
- **Viestintää**: rooli kunnan yhtiöiden ja sidosryhmien sekä kuntalaisten tavoittamisessa ja kunnan ilmastotavoitteiden ja –toimenpiteiden viestinviejinä

Viranhaltijat

Viranhaltijat voivat vahvistaa päättäjien aktiivista omistajuutta ilmastotyöhön sekä tarjota päättäjille tilaisuuksia vaikuttaa ja tehdä tietoon perustuvia päätöksiä. Päättäjille tulee mahdollistaa

- **Osallistumista** esimerkiksi tiekarttojen ja suunnitelmien valmisteluun ja ilmastotyön poikkihallinnolliseen johtamiseen
- **Tietoa ja tilannekuvaa** kunnan ilmastotoimista ja niiden etenemisestä
- **Vaihtoehtojen näkyväksi tekemistä**, jo toimenpiteiden suunnitteluvaiheessa tietoa erilaisista keinoista edetä kohti tavoitteita
- **Viestinnän välineitä** – selkeitä, vahvoja viestejä, joilla innostaa ja kutsua kuntalaisia ja sidosryhmiä mukaan

Poliittisen johdon ja viranhaltijajohdon yhteistyö

Esimerkkejä hyvistä toimintatavoista eri kunnissa

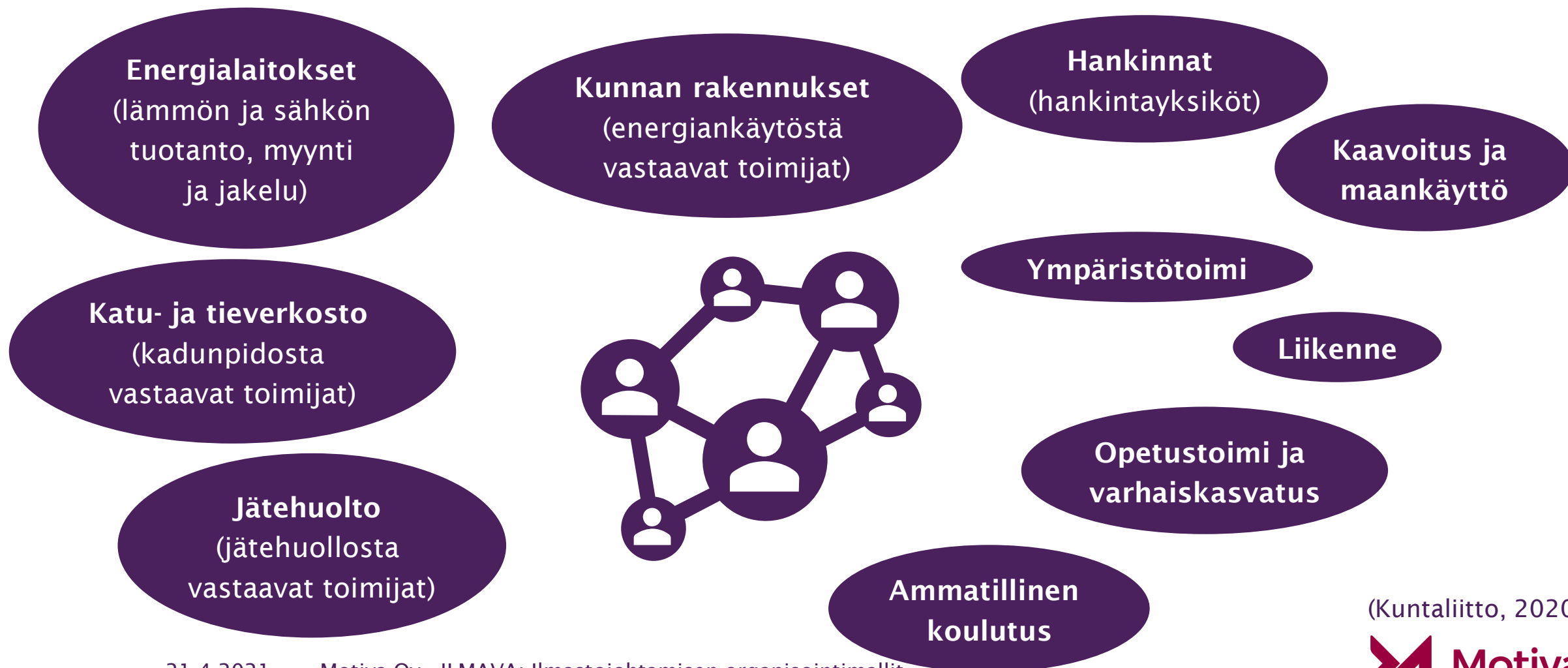
Osallistumista ja keskustelun paikkoja 	Tietoa, vaihtoehtoja ja näkökulmia 	Ilmastotyön suunnittelu- ja raportointisykli johtamisen vuosikellossa 
• Päättäjät mukana ilmastotyön poikkihallinnollisessa ohjauksessa ohjausryhmän/johtoryhmän jäsenenä. Tärkeää on, että kaikki valtuustopuolueet mukana. • Päättäjät mukana tiekarttojen ja toteutussuunnitelmien valmisteluvaiheissa: Esimerkiksi toimialan toteutussuunnitelman lähetekeskustelu lautakunnassa tai tiekarttatyöpajat päättäjille. • Epämuodollinen keskustelu ja tiedonvälitys, aktiivisilla yksilöillä tärkeä rooli – myös päättäjillä	• Ilmastotavoitteiden kytkeä elinkeinopoliittisiin ja hyvinvointitavoitteisiin – koostetaan tietoa ilmastotoimien potentiaalista vaikuttaa työllisyyteen, kustannussäästöihin, osallisuuteen, yhteisöllisyyteen • Vaikutusten ennakoarviointi järjestelmällisesti käytössä päätöksenteossa • Järjestetään kaupunginhallituksen iltakoulu ilmastotyön ajankohtaisista asioista – esitellään ilmastotavoitteita ja jo tehtyä työtä	• Ilmastotyön seuranta päätöksentekaelimissä kytketty johtamisen vuosikelloon, selkeät muodolliset prosessit. • Esimerkiksi talousarvioprosessissa: Päättäjien ja viranhaltijajohdon yhteisessä talous- ja strategiaseminaarissa esillä tilannetietoa ilmastotoimien etenemisestä ja vaikutuksista. • Strategian, tavoitteiden ja suunnitelmien päivitykset • Lähetekeskustelut ja linjattavat asiat



Poikkihallinnollisen ilmastotyön organisointi

Poikkihallinnollinen yhteistyö

Kuntaorganisaatiossa on monia ilmastotoimijoita, ja ilmastotyön organisoinnissa tulee ratkaista, miten eri toimijoiden välinen yhteistyö ja tiedonvaihto järjestetään tehokkaasti.



Poikkihallinnollinen yhteistyö

– mahdollisia elementtejä ja ratkaistavia kysymyksiä



Kunnan johtoryhmä ja poikkihallinnolliset ryhmät - yhteistyö

Osassa kunnista ilmastotyön poikkihallinnollista yhteistyötä tukemaan on perustettu poikkihallinnollinen ryhmä tai ryhmiä, jotka koordinoivat toimintaa ja edistävät toimialojen yhteistyötä ja tiedonvaihtoa. Poikkihallinnollisten ryhmien osalta tulee punnita niiden rooli ja mandaatti sekä yhteistyön tavat suhteessa kunnan johtoryhmään ja poliittiseen johtoon.

Kunnan johtoryhmä

- Toimialajohtajat varmistavat, että asiat kulkeutuvat osaksi toimialan työtä ja asiat etenevät
- Tärkeää, että kunnan johto sitoutuu poikkihallinnollisten ryhmien/tiimien esityksiin ja varmistaa ryhmän ja sen jäsenten mandaatin edistää asioita
- Vältä näitä
 - Poikkihallinnollisen ryhmän valmistelemat asiat johtoryhmässä harvoin esillä ja vain todetaan tiedoksi

Poikkihallinnollinen koordinaatioryhmä

- Ryhmän roolin ja tavoitteiden selkeä määrittely ja viestiminen, varsinkin jos kunnassa toimii paljon erilaisia koordinoitiryhmiä
- Esimerkiksi valmistelee toimenpide-ehdotuksia ja käsiteltäviä asioita johtoryhmälle
- Jokaisen henkilön tehtävä ryhmässä kannattaa kuvata ja määritellä selkeät vastuut
- Tiedonvaihdosta vaikuttamiseen
- Vältä näitä
 - Ryhmän toiminta nojaa liikaa yhteen asiantuntijaan/pieneen joukkoon

Ilmastokoordinaattori

- Yksi mahdollinen toimintatapa poikkihallinnollisen yhteistyön edistämiseen on ilmastokoordinaattorin hyödyntäminen
- Ilmastokoordinaattori toimii yleensä linkkinä toiminnan ohjauksesta vastaavien ryhmien ja toimintaa käytännössä tekevien tahojen välillä
 - Viestinviejä, tiedon välittäjä
 - Nostaa esiin hyviä toimintamalleja sekä kunnan sisältä että muilta alueilta
 - Tuo toimintaan ja päätöksen tekoon syötteitä alhaalta ylös ja toisin päin
 - Toimii usein ohjausryhmien sihteerinä
 - On toiminnan eteenpäin puskeva tekijä, joka aktivoi sekä käytännön tekijöitä että ohjausryhmiä.





Koko kuntayhteisön ilmastotyö

Hanketoiminnan hyödyntämisestä ilmastotyössä

Vahvuuksia

- Hankkeet voivat mahdollistaa lisäresursseja ja tuoda uusia avauksia
 - Rahoituskanavia
- Useamman kunnan yhteistyöllä vaikuttavuutta
 - Esimerkiksi verkostoissa hanketoiminnalla hyvien käytäntöjen levittämistä
- Tavoitteellisuutta

Kiinnitä huomiota näihin

- Rahoituksen hakeminen ja hankkeiden suunnittelu ja projektihallinto vaatii oman resurssinsa
- Miten varmistetaan jatkuvuus hankkeiden päätyttyä?
 - Hankeorganisaation ja -tekemisen linkitys perustoimintaan tärkeä

Konserniyhtiöt kunnan ilmastotyössä

Esimerkkejä toimintatavoista

- Konserniohjausryhmässä vuoropuhelua ja ohjausta, tieto kunnan strategisten tavoitteiden tahtotiloista
- Yhtiöiden edustus mukana poikkihallinnollisissa ryhmissä
- Konserniyhtiöiden osallistuminen ilmastotiekartan laadintaan, yhtiöille omat tavoitteet ja toimeenpanosuunnitelmat osaksi tiekarttaa
- Yhtiöissä vetovastuu yksittäisestä toimenpidekokonaisuudesta, jossa yhteistyötä myös emokunnan organisaatioon
 - Esimerkiksi kehittämishankkeet, energiatehokkuussopimus



Sidosryhmätyön merkitys

Kuntaorganisaation suorassa vaikutuspiirissä olevat toimenpiteet eivät riitä hiilineutraaliustavoitteiden saavuttamiseen.

Keskeinen rooli on paitsi kunnan omilla yhtiöillä, myös kunnan alueen yrityksillä, yhteistöillä ja kuntalaisilla.

Vaikuttavassa ilmastotyön organisointimallissa huomioidaan myös sidosryhmien ilmastotyön tuki ja koordinointi, siihen liittyvät roolit ja vastuut ja kytkeytyminen kunnan omaan toimintaan.



Kunnan roolit sidosryhmien ilmastotyön vauhdittajana

Ilmastoyhteistyössä eri sidosryhmien kesken voidaan jakaa resursseja, tietoa ja osaamista, tavoittaa eri kohderyhmiä paremmin ja saavuttaa suurempaa vaikuttavuutta uusilla ratkaisuilla.

Kunnan erilaisia rooleja esimerkiksi yritysten ilmastotoimien mahdollistajana:

- Yritysalueiden sijoittuminen: kaavoitus ja liikenneyhteydet
- Energiaratkaisut
- Lupaehtojen ja säädösten tarkastelu ilmastoratkaisujen näkökulmasta
- Yritysten ilmastoviisaat ratkaisut otetaan huomioon julkisissa hankinnoissa: kestävyyskriteerit, aktiivinen vuoropuhelu markkinoiden kanssa
- Tarjotaan innovatiivisten julkisten hankintojen kautta referenssejä yrityksille
- Yritysten ”hoksauttaminen” ilmastoviisaaseen toimintaan
- Keskitetty tuki yritysten energia- ja materiaalitehokkuuden edistämiseen, mm. rahoitusmahdollisuudet, tuet, laskentaan liittyvät palvelut, neuvonta
- Kokeilut ja uudet toimintamahdollisuudet
- Tiedon levittäminen parhaista yrityskäytännöistä

Lähde: REIVI-hanke, 2020;
<https://www.hiilineutraalisuomi.fi/fi-FI/IlmastotyoyritysyhteistyoyKunnat>

21.4.2021

Motiva Oy - ILMAVA: Ilmastojohtamisen
organisointimallit

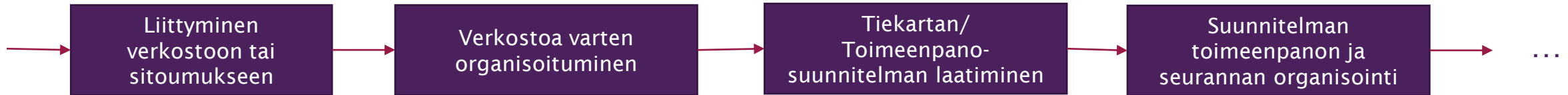


Yhteenveto: Ilmastotyön organisointi on prosessi

Kunnan organisointimallin evoluutio – erilaisia polkuja

Tässä koosteessa esiteltyjen kuntaesimerkkien ilmastotyön organisointimallit ovat erilaisten kehityspolkujen tulosta. Usein ilmastotyön organisointi on lähtenyt liikkeelle esimerkiksi ilmastotiekartan laadinnasta ja sitä varten perustetuista työryhmistä, mutta organisoinnin kehittäminen voi saada vauhtia myös hankkeiden ja verkostojen kautta. Jokaisen kunnan ilmastotyön organisoinnin polku on omanlaisensa.

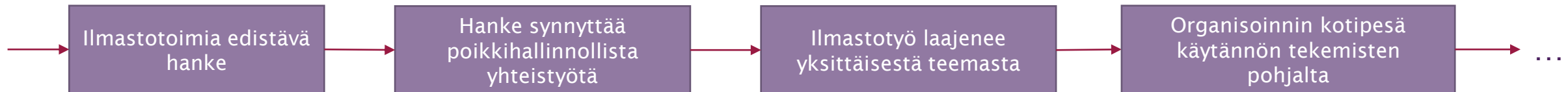
Kunta A



Kunta B



Kunta C



Ilmastotyön organisointi on jatkuva prosessi

Ilmastotyön edetessä organisointimallia tulee uudelleen arvioida ja kehittää tarkoituksenmukaiseksi. Esimerkiksi poikkihallinnollisen yhteistyön työskentelytavat voivat elää ja kehittyä ilmastotyön vaiheiden mukaan.



Johtopäätöksiä

- Ilmastojohtamisen tulee olla osa kunnan normaalia johtamista – ilmastotyön organisointi ei ole erillinen kokonaisuus, vaan juuri ilmastotyöhön liittyvien roolien ja vastuiden, päätöspolkujen ja prosessien tunnistamista ja selkeyttämistä johtamisjärjestelmässä
- Ilmastotyön organisoinnin keskeisiä kysymyksiä ovat poliittisen johdon ja viranhaltijajohdon yhteistyö sekä toimialojen välisen poikkihallinnollisen yhteistyön tarkoituksenmukainen toteuttaminen
 - Osa kunnista hyödyntää erillisiä ilmastotyöryhmiä, joiden toiminta sidotaan kunnan johtamisen vuosikelloon
 - Hyviä esimerkkejä löytyy kuitenkin myös prosessimaisesta organisoitumisesta, jossa vakiintuneiden foorumien perustamisen sijasta poikkihallinnollista yhteistyötä ja poliittisen johdon osallistumista toteutetaan esimerkiksi osana tiekarttaprosessia
- Tiettyjen avaintoimijoiden merkitys kuntaorganisaatiossa korostuu, mutta samalla ilmastotyö on kaikkien yhteinen asia
 - Kunnanjohtaja ja poliittinen ylin johto luovat omalla aktiivisuudella ja asioiden esillä pitämisellä vankan selkänojan
 - Toimialajohtajat asioiden viejinä oman toimialan arjen johtamiseen – johtoryhmätyöskentelyn merkitys; toimialajohtajat voivat olla helposti myös ylityöllistettyjä
 - Ilmasto- tai ympäristötiimi tai ilmastokoordinaattori toimialojen työn fasilitoijana ja asiantuntijatukena, ei toteutusvastuullisena
- Kunta ei voi tehdä ilmastotyötä yksin, yhteistyö sidosryhmien ja muiden kuntien kanssa tuovat vaikuttavuutta
- Monissa kunnissa organisoituminen on ollut murroksessa ja nykyiset toimintatavat ovat melko uusia



@MotivaOy



www.motiva.fi