



Kuntien talous- ja ilmastojohtaminen

Anna Sahiluoma

FISU –Elinvoimaa resurssiviisaudesta

Kestävä kuntatyö 22.3.2022

Resurssiviisaiden kuntien Talous- ja ilmastojohtaminen

REETTA

Hankkeen tavoitteena on tunnistaa ja kehittää tapoja kytkeä ilmastotavoitteiden käytännön toimeenpano osaksi kunnan talousjohtamista.

Hankkeen tuloksena

- Malli ilmasto- ja talousjohtamisen yhdistämiseen
- Kooste kuntien hyvistä käytännöistä ja olemassa olevista työkaluista
- Käytännön opit piloteista



HANKKEEN TOTEUTTAJAT JA SIDOSRYHMÄT

FISU-verkoston
kunnat ja
palvelukeskus
(Motiva & SYKE)

Ympäristöministeriö
Sitra
Kuntarahoitus
Kuntaliitto



Nykytilan arviointi

Nostoja tuloksista

Talous- ja ilmastojohtamisen nykytilan arviointi

Nykytilan arviointimallin avulla kunta voi tarkastella omia talousjohtamisen prosessejaan. Arviointi auttaa tunnistamaan, miten ilmastotavoitteiden edistämistä voisi vahvistaa talouden suunnittelussa, seurannassa ja hankintojen johtamisessa.

Arviointi tarkastelee talous- ja ilmastojohtamisen kytkennän neljää kulmakiveä ja niiden osa-alueita.

Arvioinnin hyötyjä kunnalle

- Kasvanut ymmärrys talousjohtamisen ja ilmastotyön yhteen kytkeisestä
- Sisäisen vuoropuhelun vahvistaminen
- Kehityskohteiden tunnistaminen
- Mahdollisuus reagoida ja suunnitella kehittämistoimenpiteitä

Kolme askelta arvioinnin toteuttamiseen

1. Kokoa arviointitiimi

Arviointiin kannattaa osallistua poikkihallinnollisesti sekä kunnan ilmastotyön että taloushallinnon väkeä. Mukaan voi kutsua myös toimialojen toiminnan ja talouden suunnittelusta tai hankinnoista vastaavia.

2. Osa-alueiden läpikäynti

Haastatelkaa arviointiin tarvittavia henkilöitä kuntaorganisaatiossa, tai järjestäkää työpaja tai keskustelutilaisuuksia. Käykää arviointimallin kysymyksiä läpi osa-alue kerrallaan ja kirjatkaa huomiot ylös.

3. Yhteenveto

Koostakaa arvioinnin päätteeksi yhteen, mitkä olivat tärkeimmät tunnistetut vahvuudet ja kehityskohdat. Suunnitelkaa, miten kehityskohtiin reagoidaan. Esitelkää tulokset tarvittaville tahoille.

Hyviä käytäntöjä

Tiekartta

Fisu-verkoston kuntien pitkä ilmastotyö näkyy siinä, että ilmastojohtamisen strateginen perusta arvioitiin kaikissa kunnissa vahvimaksi neljästä osa-alueesta.

Ilmastotavoitteet näkyvät kuntien strategioissa, tavoitteita tarkentaa strategian alainen resurssiviisauden tiekartta tai ilmasto-ohjelma, ja kunnan toimialoilla on vahva omistajuus tiekarttaan ja sen toimenpiteisiin. Nämä lähtökohdat mahdollistavat ilmasto- ja talousjohtamisen kytkennän kehittämisen.

Tiekartasta talousarvioon

Kaikissa arviointiin osallistuneissa kunnissa on jo kehitetty toimintatapoja siihen, että toimialat nostavat omiin talousarvioehdotuksiinsa ilmastotoimenpiteitä.

Hankintojen perusta

Kunnissa on kehitetty hankintastrategioita ja hankintojen ohjeistuksia. Markkinavuoropuheluihin on otettu jonkin verran ilmastonäkökohtia mukaan ja viestitty toimittajille kunnan ilmastotavoitteista.

Vähäpäästöisyyttä edistävien kriteerien käyttömahdollisuutta pyritään melko säännönmukaisesti tarkastelemaan hankinnoissa.

Kehityskohtia

Ilmastotoimien kokonaiskuva ja vaikuttavuus

Toimintatapojen kehittämistä tarvitaan ilmastotoimien kokonaisuuden vaikuttavuuden arviointiin läpi talouden suunnitteluprosessin. Kunnat tarvitsevat uusia keinoja vaikuttavuuden arviointiin johtamisen eri tasoilla.

Vaikuttavuuden arviointia kannattaa vahvemmin toteuttaa jo ilmastotiekartan tasolla toimenpiteiden priorisoimiseksi. Päätöksenteossa on entistä paremmin tarkasteltava, onko vuositasolla ilmastotoimien kokonaisuus riittävä suhteessa tavoitteisiin.

Säännöllinen seuranta eri tasoilla

Kehityskohdaksi nousi muutostarpeisiin reagointi sekä ilmastotyön seurannan vaikutus toiminnan suunnitteluun. Seurannan tarkoitus on varmistaa, ollaanko oikealla polulla ilmastotavoitteita kohti, ja tuottaa kehitysehdotuksia, jotka huomioidaan toiminnan suuntaamisessa.

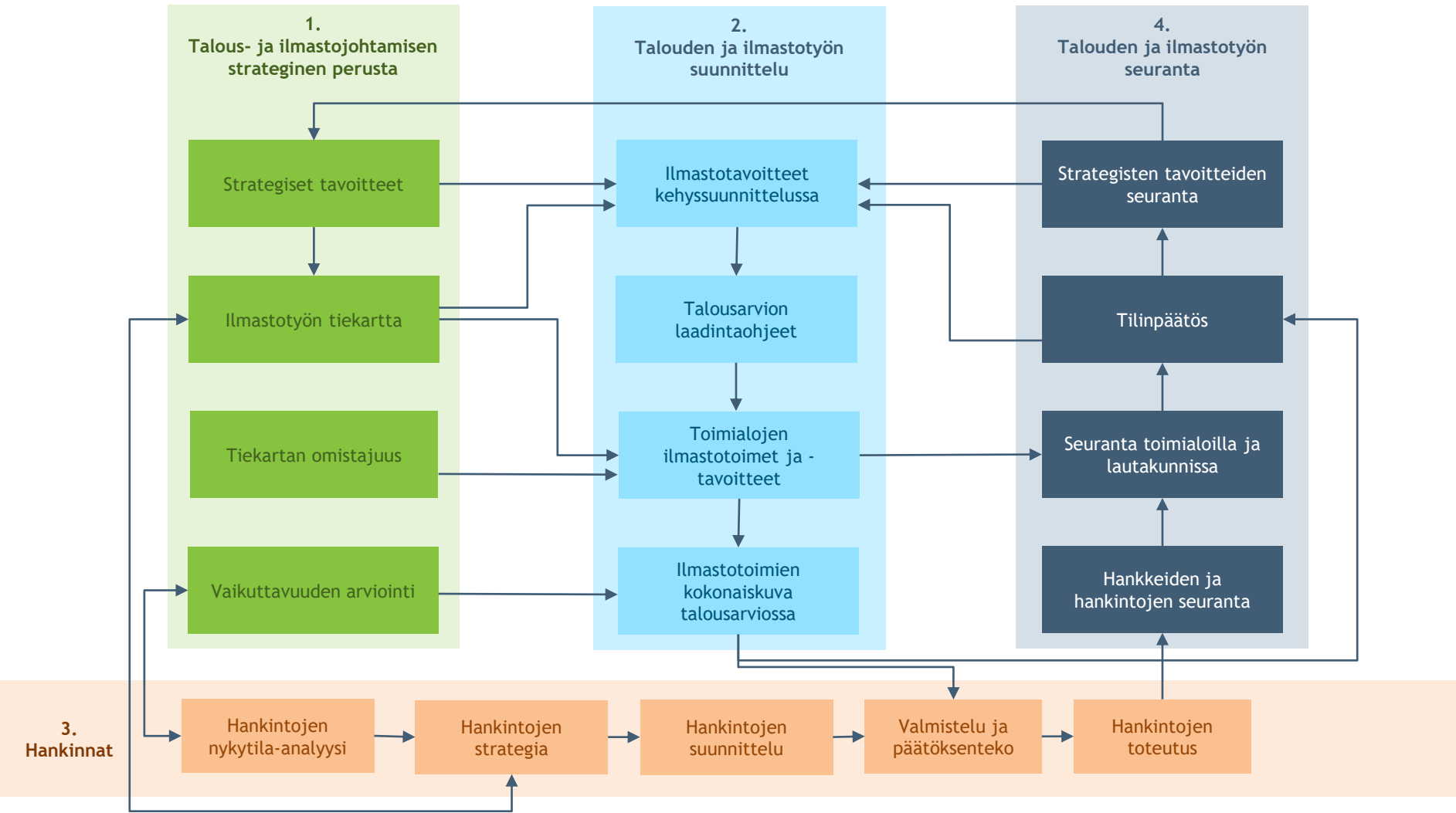
Kunnissa tarvitaan sekä seurannan käytäntöjen kehittämistä että sopivien mittarien löytämistä johtamisen eri tasoille.

Hankintojen johtaminen ja ilmastotiekartan jalkautus

Hankintojen strateginen johtaminen ja hankintakategoriakohtaisten tavoitteiden hyödyntäminen oli monessa kunnassa alkutekijöissään.

Hankintalinjauksia- tai strategioita on tarpeen vahvemmin peilata kunnan ilmastotiekarttaan ja varmistaa, että ilmastotavoitteet ja tiekartan toimenpidekokonaisuudet tunnistetaan ja viedään käytäntöön hankintojen linjauksissa ja suunnittelussa.

Malli talous- ja ilmastojohtamisen kytkentään



1.
Talous- ja
ilmastojohtamisen
strateginen perusta

Strategiset tavoitteet

Ilmastotyön tiekartta

Tiekartan omistajuus

Vaikuttavuuden arviointi

2.
Talouden ja ilmastotyön
suunnittelu

Ilmastotavoitteet
kehysuunnittelussa

Talousarvion laadintaohjeet

Toimialojen ilmastotoimet ja -
tavoitteet

Ilmastotoimien kokonaiskuva
talousarviossa

3.
Hankinnat

Hankintojen nykytilan
analysointi

Hankintojen strategia tai
linjaukset

Hankintojen suunnittelu

Valmistelu ja päätöksenteko

Hankintojen toteutus

4.
Talouden ja ilmastotyön
seuranta

Strategisten tavoitteiden
seuranta

Seuranta toimialoilla ja
lautakunnissa

Hankeiden ja hankintojen
seuranta

Tilinpäätös

Käytännön työkaluja ja malleja

Käytännön työkaluja ja malleja

Käytännön työkaluja ja malleja

Käytännön työkaluja ja malleja

1.
Talous- ja
ilmastojohtamisen
strateginen perusta

Strategiset tavoitteet

Ilmastotyön tiekartta

Tiekartan omistajuus

Vaikuttavuuden arviointi

Kunnan strategia ja sitä tarkentavat poikkihallinnolliset suunnitelmat luovat perustan ilmastotyön kytkemiseksi osaksi talousjohtamista.

Kuntastrategiasta johdetaan kunnan kaikki keskeisin päätöksenteko, suunnittelu ja kehittäminen. Strategisten tavoitteiden on ohjattava kaikkea kunnan toimintaa. Kuntastrategiassa asetetut ilmastotavoitteet määrittävät ilmastotyön suunnan. Tämä antaa selkänöjan ilmastotyön tuomiseksi osaksi talousjohtamisen prosesseja ja toimintatapoja.

Kunnan strategiset ilmastotavoitteet tarkennetaan tiekartassa tai vastaavassa ilmasto-ohjelmassa. Tiekartta kuvaa välitavoitteet ja toimenpiteet, joilla ilmastotavoitteet saavutetaan. Tiekarttaa päivitetään säännöllisesti. Se luo perustan ilmastotyön suunnitteluun ja seurantaan osana talouden vuosisuunnittelua sekä hankintojen suunnittelua.

Ilmastotyön tiekartasta on oltava vahva omistajuus ja sitoutuneisuus toimialoilla ja tytäryhteisöillä. Toimenpiteille määritetään vastuutahot. Toimialat ja tytäryhteisöt osallistuvat tavoitteiden ja toimenpiteiden määrittelyyn ja tuntevat vastuullaan olevat toimenpiteet.

Toimialoilla ja tytäryhteisöillä täytyy olla tiedossa oman toimintansa merkittävimmät päästövähennyskeinot. Siksi tiekartan toimenpidekokonaisuuksien päästövähennyspotentiaalia ja vaikuttavuutta pitää arvioida. Tämä mahdollistaa vaikuttavimpien toimenpiteiden tunnistamisen ja nostamisen talouden vuosisuunnitteluun.

2. Talouden ja ilmastotyön suunnittelu

Ilmastotavoitteet
kehysuunnittelussa

Talousarvion laadintaohjeet

Toimialojen ilmastotoimet ja -
tavoitteet

Ilmastotoimien kokonaiskuva
talousarviossa

Talousarvion ja -suunnitelman laadintaprosessit tarjoavat keskeisen väylän todentaa strategisia ilmastotavoitteita ja viedä ne käytännön toimenpiteiksi koko kuntaorganisaatiossa.

Kehysuunnittelussa kunnan johto määrittelee raamit ja painopisteet talouden suunnitteluun. Strategisten ilmastotavoitteiden pitää näkyä painopisteiden suunnittelussa. Toiminnan suuntaamiseen tuodaan pohjaksi tilannekuvaa edellisen vuoden ilmastotoimista ja tavoitteiden etenemisestä.

Kun toimialat ohjeistetaan asettamaan vuositason ilmastotavoitteet ja -toimenpiteet talousarvion laadintaohjeiden yhteydessä, ilmastotyö ei jää irralliseksi muusta toiminnan suunnittelusta. Ohjeistus voi koskea esimerkiksi ilmastotavoitteiden nostamista toiminnallisiin tavoitteisiin tai tietojen toimittamista ilmastobudjettia varten.

Toimialat tarkentavat vastuullaan olevia ilmastotyön tiekartan toimenpiteitä vuositason tavoitteiksi ja toimenpiteiksi talousarvioehdotuksen yhteydessä. Jos tiekartan toimenpiteiden vaikuttavuutta on arvioitu, se antaa selkänöjaa vaikuttavimpien toimien priorisointiin. Numeeriset tavoitteet ilmastotoimissa edistävät toimien vaikutusten seuraamista.

Vuositason ilmastotoimien kokonaisuutta talousarviossa ja -suunnitelmassa on arvioitava suhteessa tavoitteisiin ja viestittävä kokonaiskuvasta myös päättäjille. Saavutetaanko vuositason toimenpiteillä päästövähennyksiä ja edetäänkö kohti ilmastotavoitteita? Ilmastobudjetti on yksi työkalu kokonaiskuvan esittämiseen ja viestintään.

3. Hankinnat

Hankintojen strategia tai linjaukset

Hankinnat ovat kuntalaisten rahojen käyttöä, joissa päästöjä vähentäviä toimenpiteitä toteutetaan käytössä.

Hankintoja koskeva strategia, politiikka tai linjaukset täsmentävät, miten kunnan strategiaa toteutetaan hankinnoissa. Ilmastotiekartta ja hankintoja ohjaava strategia kannattaa kytkeä toisiinsa ja kuvata numeerisin/konkreettisin tavoittein, miten ilmastotavoitteita edistetään hankinnoissa.

Hankintojen nykytilan analysointi

Nykytilan analyysillä tunnistetaan, miten hankintoja pitää kehittää, jotta niissä pystytään vaikuttavasti toteuttamaan kunnan tavoitteita. Ilmastotavoitteiden edistämisen kannalta olennaista on tunnistaa päästö- ja kustannusvaikutuksiltaan merkittävät hankinnat sekä vähäpäästöisten hankintojen osaamisen kehittämistarpeet.

Hankintojen suunnittelu

Hankintojen ennakoivan suunnittelun ja taloussuunnittelun vuoropuhelu optimaalisten ilmasto- ja talousvaikutusten saavuttamiseksi lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteiden mukaisesti.

Valmistelu ja päätöksenteko

Ilmastotavoitteiden kannalta keskeisten hankintojen valmistelussa tuotetaan päättäjille tietoa eri toteutusvaihtoehdoista ja niiden elinkaarisista vaikutuksista, kuten päästövähennyksistä, kustannuksista ja säästövaikutuksista. Pienempien hankintojen vaikuttavuuden ennakoarviointi voidaan toteuttaa niin, että eri kategorioiden päästövähennyspotentiaali arvioidaan.

Hankintojen toteutus

Yksittäisessä hankinnassa ilmastonäkökulmia voidaan huomioida hankinnan kohteen määrittelyssä, markkinavuoropuhelussa sekä kilpailutuksessa käytettävissä kriteereissä sekä sopimuksen aikaisessa yhteistyössä ja seurannassa.

4. Talouden ja ilmastotyön seuranta

Strategisten tavoitteiden
seuranta

Seuranta toimialoilla ja
lautakunnissa

Hankkeiden ja hankintojen
seuranta

Tilinpäätös

Strategisten tavoitteiden seurannalla varmistetaan strategisten päämäärien toteutumista. Seuranta voi olla toteavaa tai kehittävää, siten että seurannan perusteella tehdään päätöksiä jatkosta.

Toimialakohtaisten toiminnallisten tavoitteiden seuranta ja mittarit määritetään jo talousarvion valmisteluvaiheessa. Strategisten tavoitteiden seuranta voidaan toteuttaa erillisenä. Hyvä tapa havainnollistaa laadullistenkin tavoitteiden saavuttamista on liikennevalomalli. Seurannan suunnittelussa ja toteutuksessa on syytä huomioida sen ohjaavuus seuraavaan vuosisuunnitteluun.

Ilmastotavoitteiden seuranta on monitasoista: seurannassa tarkastellaan vuositason vaikutuksia ja pidemmän aikavälin vaikutuksia. Toimialojen nostamien toiminnallisten tavoitteiden mittarien on hyvä olla selkeästi määritettyjä, konkreettisia ja tavoitteen saavuttamista kuvaavia. Tavoitteen ja sen mittarien lisäksi kuvataan toiminnan lähtötaso ja tavoitetaso. Näin varmistetaan sujuva ja informatiivinen seuranta osavuosikatsauksissa ja tilinpäätöksessä.

Ilmastotavoitteiden kannalta keskeisten hankintojen seurannassa arvioidaan, miten suunnitellut päästövähennykset, kustannukset ja säästövaikutukset toteutuvat. Useimmista investoinneista voidaan laskea konkreettinen päästövähennys. Seurannassa kiinnitetään huomiota tarjouspyyntöjen kriteeristön toimivuuteen. Kokemuksia hyödynnetään seuraavalle suunnittelukaudelle.

Tilinpäätöksessä ja sen osana olevassa toimintakertomuksessa raportoidaan tarkemmin tehdyistä toimista. Tapoja raportoida on useita: ympäristötilinpäätös, ilmastobudjetti ja erillinen osio, jossa kuvataan ilmastotoimia. Todentaminen voi olla laadullista, määrällistä tai euromääräistä. Mittarit määrittävät esitystavan. Mitä monipuolisempi raportointi, sen selkeämpi kokonaiskuva seurannasta muodostuu. Tulokset ovat perustana seuraavan budjettivuoden/-kauden suunnittelulle ja valmistelulle.



Vuosisuunnittelupilotti

Joensuu

- Ilmastobudjetin käyttöönotto: nostetaan talousarvioon ilmastotoimien päästövaikutukset ja kustannukset.
- Kehitetään seurantaa sekä selvityksissä että tiliöinnissä.
- Kilpailutusten ja urakoiden kustannusten seuranta hankkeiden sisällä selvitetään

Jyväskylä

- Taloushallinnon, resurssiviisausasiiantuntijoiden ja toimiala/liikelaitosjohdon välisen vuoropuhelun lisääminen, talousprosessin kehittämistarpeiden ja vaikuttavimpien resurssiviisaustoimenpiteiden tunnistaminen. Talousarvion laadintaohjeiden täsmentäminen: kerätään resurssiviisaustyön näkökulmasta toiminnalliset tavoitteet, niiden lähtö- ja tavoitetasot sekä mittarit.

li

- Talous- ja ilmastoasiantuntijoiden sekä toimialojen johdon välisen vuoropuhelun lisääminen.
- Järjestää ketterää koulutusta yhteiseen käyttöön suunnitellusta excel-työkalusta.
- Resurssiviisausbudjetin ja visualisoinnin työkalun käyttöönotto

Riihimäki

- Yhteisen ymmärryksen luominen ja vuoropuhelun lisääminen resurssiviisaustavoitteista ja toimenpiteistä.
- Kaupungin strategia ja ympäristöpolitiikka kytketään vahvemmin toisiinsa vireillä olevan päivityksen yhteydessä.
- Ympäristöpolitiikan päivityksessä asetetaan tavoitteet ja mittarit sekä tavoitteisiin kohdistuvat toimenpiteet.

Hankintapilotti

Joensuu

INFRARAKENTAMISEN HANKE -
KATUKOHTIEN PERUSKORJAUS
Tiaisenkatu-Sammonkatu

Kuopio

INFRARAKENTAMISEN HANKE -
KATUKOHTIEN SUUNNITTELUVAIHE
Hiltulanlahden 3. asemakaava-alueen
kunnallisteknisen suunnittelun
päästölaskelmat

Lahti

PALVELURAKENTAMISEN HANKE - KORJATA
VAI RAKENTAA UUTTA?
Launeen päiväkotit

Turku

PALVELURAKENTAMISEN HANKE - KORJATA
VAI RAKENTAA UUTTA?
Palveluverkko, Varissuon koulu ja
päiväkodit

Lisää REETTA hankkeesta:



FISU Verkkosivuilla: <https://www.fisunetwork.fi/fi-FI/Hankkeet/Reetta>



Blogi: Tekemättä jättämisen hinta ilmastolle näkyväksi kunnissa
https://www.motiva.fi/ajankohtaista/blogit_ja_podcastit/meidan_suulla_-_blogit/2021/tekematta_jattamisen_hinta_ilmastolle_nakyvaksi_kunnissa.17343.blog



Podcast: Miten ilmastojohtaminen kytketään kunnan talousjohtamiseen?
https://soundcloud.com/motiva_oy/fisu-verkoston-resurssiviisaiden-kuntien-talous-ja-ilmastojohtaminen-reetta



Tulossa:

Webinaari: **Ilmastotyö nivottava kunnan
talousprosesseihin 6.4.2022**
[Ilmoittautuminen](#) auki nyt.

Kiitos

Anna Sahiluoma
anna.sahiluoma@motiva.fi