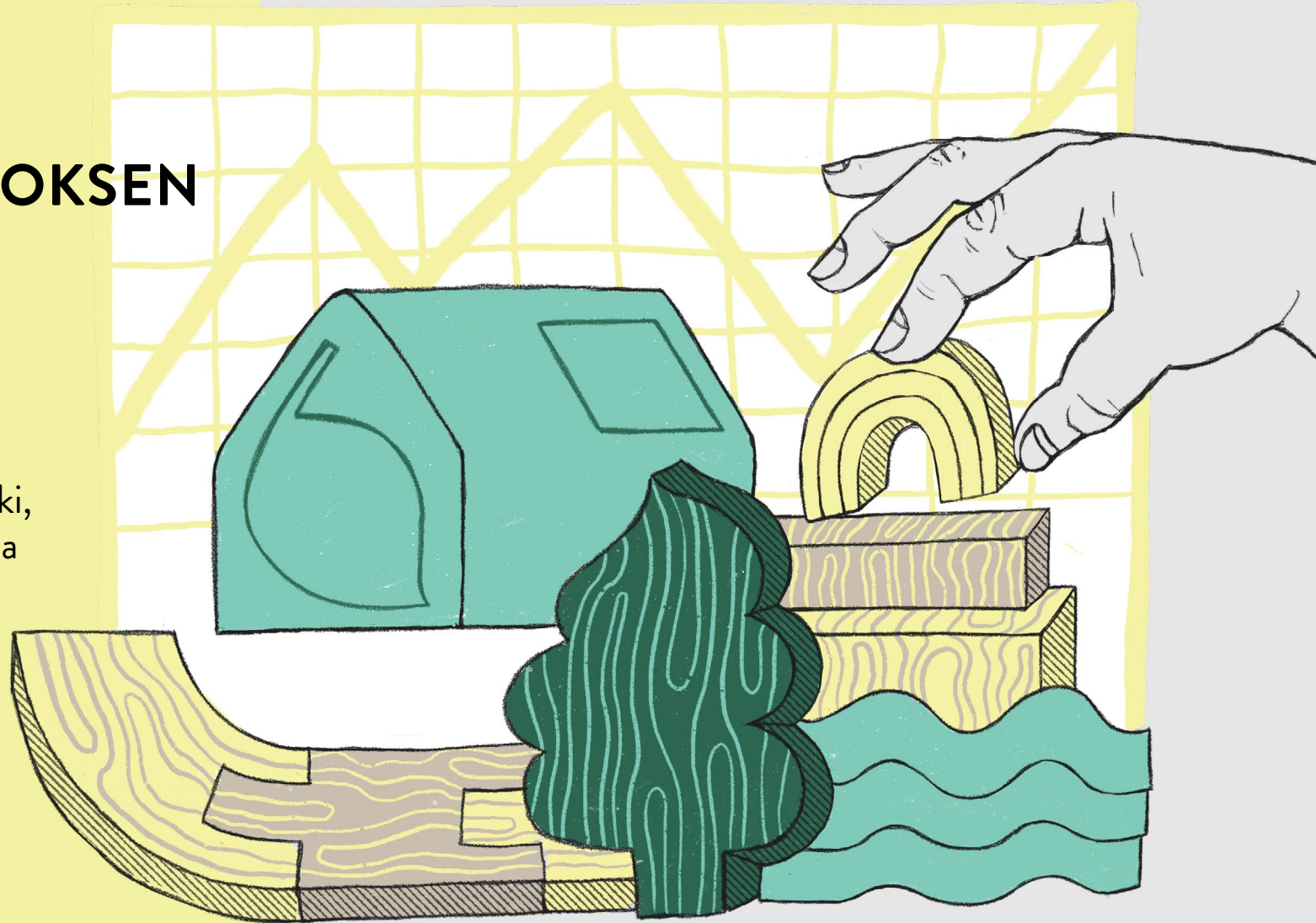


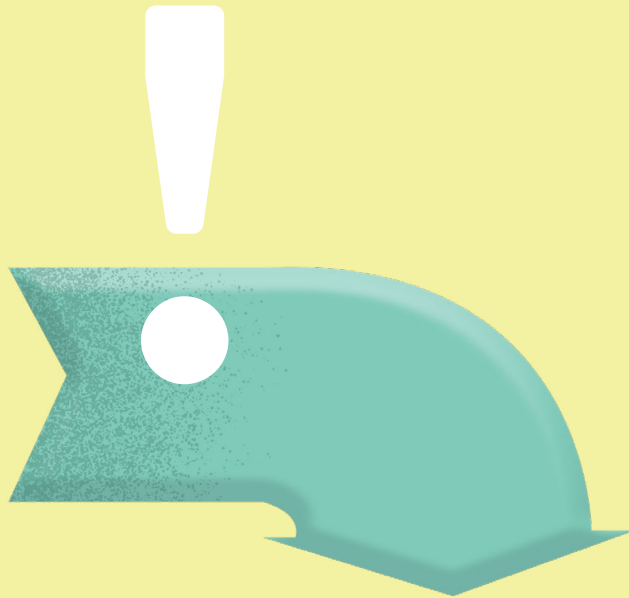


Politiikkasuositus 1/2025

# KUNNAT KESTÄVYYSMURROKSEN JOHTAJIKSI

Anni Jäntti, Riina Bhatia,  
Liisa Häikiö, Mikko Jalas,  
Pauliina Lehtonen, Jari Lyytimäki,  
Juha Peltomaa, Matti Pihlajamaa

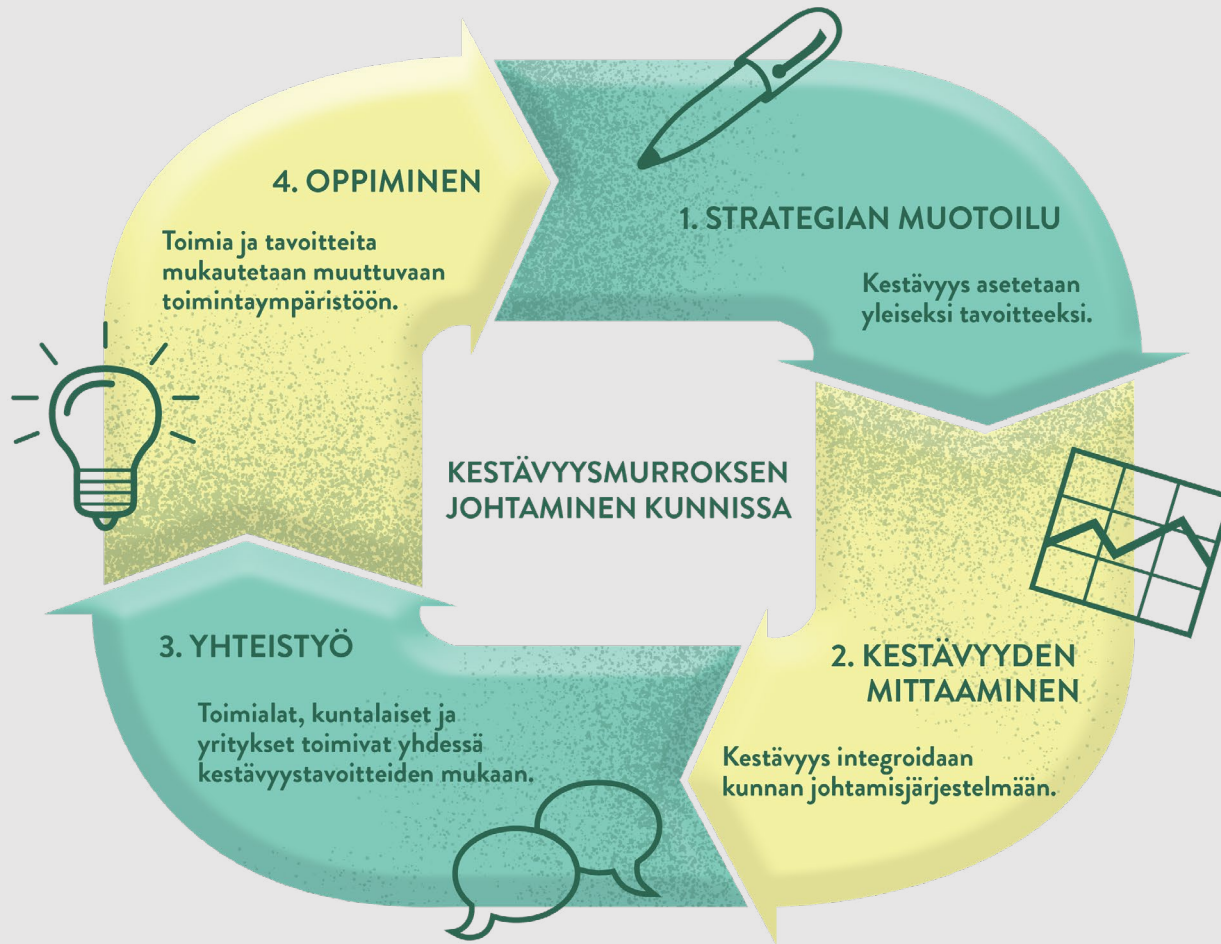




## Kunnilla on merkittävä rooli kestävyySMURROKSEN johtamisessa

Kestävän tulevaisuuden edistäminen on kuntien keskeinen tehtävä ja kuntajohtamisen ydinkysymys. Kunnissa tehtävät maankäyttöön, asumiseen, liikenteeseen ja palveluihin liittyvät ratkaisut vaikuttavat suoraan ja välillisesti paitsi päästöihin ja luonnon monimuotoisuuteen, myös esimerkiksi kuntalaisten hyvinvointiin ja paikallisten yritysten toimintaedellytyksiin.

Suomalaisten kuntien laaja tehtäväkenttä ja palvelujen järjestämisvastuu sekä vahva rooli kuntalaisten arkielämän edellytysten luomisessa lisäävät niiden painoarvoa ja merkitystä kestävyystoimijoina. Jos kunnat ja kaupungit eivät vastaa kestävyystavoitteisiin ja onnistu ratkomaan kestävyys- haasteita, myönteiseen tulevaisuuteen johdattavaa kestävää kehitystä on vaikea, kenties mahdoton saavuttaa. Transformatiivisen kestävyysjohtamisen malli ja erilaiset johtamisen välineet, kuten kuntastrategia, budjetointikäytännöt, julkiset hankinnat ja kunnan toimintaa kuvaavat indikaattorit tukevat kuntajohtamista kestävyysmurroksessa.



## Transformatiivisen kestävyysjohtamisen malli jäsentää ja tukee kestävyuden johtamista

Kaupunkien nykyiset johtamismallit eivät usein kykene vastaamaan hallinnolliset sektorirajat ylittäviin monimutkaisiin kestävyysongelmiin, jotka edellyttävät pitkäjänteisiä ratkaisuja. Vaikka monilla kaupungeilla on erilaisia kestävyysohjelmia sekä kestävyyttä huomioivia käytäntöjä ja tavoitteita, ne perustuvat tyypillisesti kestävyysnäkökulmien liittämiseen olemassa oleviin johtamiskäytäntöihin. Tämä lähestymistapa jää usein pinnalliseksi, sillä organisaatioiden vakiintuneet rakenteet, arvot ja kulttuurit voivat olla kestävyystavoitteiden vastaisia.

Kehittämämme transformatiivisen kestävyysjohtamisen (transformative sustainability management, TSM) malli jäsentää kestävyysmurroksen johtamista kunnissa. Mallissa muodostetaan kunnan tärkeimmät yhteiset strategiset kestävyystavoitteet ja asetetaan laadulliset ja määrälliset mittarit ohjaamaan kunnan toimintaa. Siinä hahmotetaan kunnan merkitys kestävyysmurroksen johtajana, mutta myös tarve kunnan ja kuntajohtamisen muutokselle ja uudelleenajattelulle. Lisäksi mallissa tunnistetaan kunnan keskeiset yhteistyötahot kestävyuden edistämässä. Näitä ovat esimerkiksi kuntalaiset, yritykset, järjestöt ja muut kunnat. Toiminnan vaikutuksia seurataan ja arvioidaan ja toimintaa suunnataan uudelleen.

## STRATEGIAN MUOTOILU



1.

2.

3.

4.

### Kuntastrategia luo pohjan kestävyyden johtamiselle

Strategisen johtamisen ja kokonaishallinnan keskeinen väline kunnissa on valtuuston hyväksymä kuntastrategia, jossa määritellään kunnan keskeiset linjaukset ja tavoitteet sekä visio kunnan tulevaisuudesta. Strategia toimii pohjana kunnan toiminnalle ja siihen liittyville mittareille, mikä lisää sen painoarvoa kuntajohtamisen välineenä. Kun kestävyys kytketään strategiassa laajasti kunnan toimialoihin ja käytännön toimintoihin, se luo edellytyksiä vaikuttavaan ja konkreettiseen kestävyiden edistämiseen sekä antaa selkänöjan kunnan kestävyystoimintaan eri toimialoilla.

Kuntastrategiassa kestävyiden edistämiseen liittyvät tavoitteet kytketään kunnan visioihin ja arvoihin. Strategian avulla voidaan sovittaa yhteen kestävyiden eri ulottuvuuksia kokonaiskestävyiden edistämiseksi. Kuntastrategia korostaa kunnan vahvaa roolia, ja edesauttaa samalla yhteistyötä muiden toimijoiden kanssa luoden edellytyksiä kestävyystavoitteiden saavuttamiseksi.

# KESTÄVYYDEN MITTAAMINEN

1.

2.

3.

4.

## Ilmastobudjetointi auttaa kuntia ilmastokriisiin vastaamisessa

Ilmastobudjetoinnissa kunnan johto asettaa ilmastotavoitteet, määrittelee toimenpiteet ja osoittaa tarvittavat varat tavoitteiden saavuttamiseksi. Ilmastobudjetin on hyvä olla olennainen osa kunnan talousarviota. Päästövähennystavoitteita seurataan tilinpäätöksessä. Ilmastotavoitteiden, toimenpiteiden ja vaikutusten yhdistämistä ja esittelyä seurataan yhdessä taloudellisten lukujen kanssa kunnan budjettisyklin jokaisessa vaiheessa.

### Ilmastobudjetointi

- Auttaa jakamaan määrärahoja päästövähennystoimenpiteille sekä tekemään ilmastotoimille osoitetut varat näkyviksi.
- Konkretisoi pitkän aikavälin ilmastotavoitteet vuosittaisiksi päästökiintiöiksi ja auttaa siten seuraamaan tavoitteiden toteutumista.
- Osoittaa, kuka kaupunkiorganisaatiossa on vastuussa toimenpiteistä ja niiden tuloksista.

## KESTÄVYYDEN MITTAAMINEN

1.

2.

3.

4.

### Kestävyysindikaattorit konkretisoivat kestävyystavoitteita ja sitovat toimenpiteet kuntastrategiaan

Suomen ympäristökeskus on koostanut Suomen kunnille sopivat mittarit, jotka kuvaavat kattavasti, tiiviisti ja ajantasaisesti kestävästä kehitystä kunnissa. Mittaristo jäsentää kehityksen kestävyyttä 13 ilmiön avulla. Mittarit on valikoitu yhteistyössä pilottikuntien kanssa. Kuhunkin ilmiöön liittyy kestävästä kehityksen eri ulottuvuuksia tarkastelevia indikaattoreita, joita on yhteensä 46.

#### Sosiaalinen kestävyys

*Terveys ja  
mielenterveys*

*Yhdenvertaisuus, osallisuus  
ja vaikutusmahdollisuudet*

*Turvallisuus*

*Toimeentulo*

#### Ympäristöllinen kestävyys

*Ilmastonmuutos*

*Luonnon monimuotoisuus*

*Ilmanlaatu*

*Luonnonvarat ja  
kiertotalous*

*Vesistöjen tila*

#### Taloudellinen ja maankäytön kestävyys

*Maankäyttö ja  
kaupungistuminen*

*Koulutus, tutkimus ja  
kehitys ja yritystoiminta*

*Julkisen talouden kestävyys*

Pilottikuntien kokemusten perusteella indikaattoreita voidaan käyttää monipuolisesti osana erilaisia kuntatason seurantoja, ohjelmia ja päätöksentekoprosesseja. Indikaattorit auttavat konkretisoimaan strategisen tason kestävyystavoitteita ja sitomaan toimenpiteet kuntastrategiaan. Kestävästä kaupunkikehityksen indikaattorikokoelma tukee myös laajemmin paikallisdemokratiaa ja avointa kansalaiskeskustelua siitä, miten kunnat yltyvät kestävyystavoitteisiinsa.

## YHTEISTYÖ

1.

2.

3.

4.

### Hankinnoilla voidaan edistää kestävyystavoitteiden saavuttamista

Suurin hiilijalanjälki julkisissa hankinnoissa aiheutuu rakennusten ostoenergiasta, eli lämmön, kaasun ja sähkön hankinnoista, rakennusten ja alueiden rakentamisesta ja kunnossapidosta sekä maa- ja vesi-rakentamisesta. Merkittäviä tuoteryhmiä ovat myös matkustaminen ja kuljetukset, elintarvikkeet ja ruokapalvelut, koneiden ja laitteiden hankinnat sekä ylläpito-, siivous- ja puhdistuspalvelut.

Hankintojen tavoitteeksi voi asettaa esimerkiksi energia- ja materiaalitehokkuuden parantamisen, kasvihuonekaasupäästöjen tai jätteiden määrän vähentämisen. Hankintakriteerit voi tällöin kohdistaa uusiutuvan energian käyttöön, energiatehokkuuteen ja hiilidioksidipäästöjen vähentämiseen, tilankäytön ratkaisuihin, materiaaleihin, kemikaalisäلتöihin sekä jätteen määrän vähentämiseen.

Ekologisten ja taloudellisten tavoitteiden rinnalla tulee huomioida hankintojen sosiaalinen kestävyys ja vaikutukset ympäröivään yhteiskuntaan. Hankinnoilla voi edistää yhdenvertaisuutta ja osallisuutta, kuten osatyökykyisten työllistymistä, kuntouttavaa toimintaa ja eettisiä periaatteita tuotanto- ja toimitusketjuissa.

#### Kestäviä hankintoja voi kunnassa edistää esimerkiksi:

- Selvittämällä hankintojen hiilijalanjälki ja tunnistamalla sen kannalta merkityksellisimmät hankinnat.
- Laatimalla kestävyysnäkökohdat huomioiva hankintastrategia tai -linjaukset.
- Huomioimalla elinkaarikustannukset hankinnan tai investoinnin suunnittelussa, talousvaikutusten arvioinnissa ja kilpailutuksessa.
- Mittaamalla edistymistä strategiaan kytketyillä mittareilla.

# YHTEISTYÖ

1.

2.

3.

4.

## Asukastietotyökalu tunnistaa paikallisia tarpeita ja kokemuksia kestävyyden edistämisessä

Kestävyysmurroksen yhteiskunnallinen ohjaus vaikuttaa asukkaiden arkeen. Kestävyystoimia suunniteltaessa on tarpeen kysyä, miten ne palvelevat erilaisia asukkaita paikallisesti.

Asukkaiden paikallisten tarpeiden tunnistaminen ja kokemusten huomioiminen auttavat hahmottamaan, miten asukkaiden on mahdollista elää ekologisesti ja sosiaalisesti kestävästi. Reilu kestävyysmurros edellyttää yhteiskunnallisen eriarvoisuuden ja hyvinvoinnin jakautumisen ymmärtämistä osana kestävä kehityksen tavoitteita.

### Asukastietotyökalu auttaa:

- Tunnistamaan asukkaiden sosiaalisten verkostojen ja asuinalueen käytäntöjen sekä kunnan ja kansallisen päätöksenteon yhteyksiä.
- Hahmottamaan yhteiskunnallisen eriarvoisuuden ulottuvuuksia ja asukkaiden yhdenvertaisuuden edistämisen keinoja.
- Edistämään kestävää hyvinvointia.



## OPPIMINEN

1.

2.

3.

4.



### Strategisia vaihtoehtoja luodaan tulevaisuuksia kuvittelemalla

Transformatiivinen johtaminen vaatii ratkaisukeskeistä luovaa prosessia ja tulevaisuusherkkyyttä. Helsingin kaupungin järjestämä innovaatiokilpailu Helsinki Energy Challenge auttoi kaupunkia näkemään energiajärjestelmän kehittämisen vaihtoehtoja ja vauhditti kaupungin haasteisiin liittyvää teknologiakehitystä. Tulevaisuusherkkyyttä voidaan kehittää kuntien omilla organisaatioissa muun muassa roolipeliharjoitteilla. Sidosryhmien kanssa tehtävä tulevaisuustyö auttaa kehittämään strategiaa ja ennakoimaan siihen liittyviä riskejä.



Yhteystiedot:

**Anni Jäntti,**

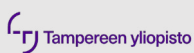
kunta- ja aluejohtamisen yliopistonlehtori,  
Tampereen yliopisto,

[anni.jantti@tuni.fi](mailto:anni.jantti@tuni.fi)

ORSI-hanke luotsaa hyvinvointivaltiota ympäristön kanto-  
kyvyn rajoihin. Etsimme reiluja ja rivakoita keinoja siihen,  
miten julkishallinto voi ohjata muutosta. Tuomme kansalaiset,  
päätoimittajat ja yritykset yhteiseen pöytään. Tutkimme  
hallintoa ja budjetointia, arjen osallistumista, vastuullisia  
innovaatioita ja kulutusvalintojen ohjausta.

Towards Eco-Welfare State: Orchestrating for Systemic  
Impact (ORSI) -hanke on Tampereen yliopiston, Suomen  
ympäristökeskus Syken, Aalto-yliopiston ja VTT:n yh-  
teisponnistus. Tutkimusta rahoittaa vuosina 2019-2025  
strategisen tutkimuksen neuvosto, joka toimii Suomen  
Akatemian yhteydessä.

[www.ecowelfare.fi](http://www.ecowelfare.fi)



Lisää aiheesta:



Bhatia, R., Pihlajamaa, M., Hyytinen, K., & Jäntti, A. (2024).  
Capabilities for transformative sustainability management in cities.  
*Public Management Review*, 1–25.



Häikiö, L., Hynynen, K., Wallin, A., Lehtonen, P., Salminen, J., & Puumala, E. (2022).  
ORSI Poliittikasuositukset: Kestävä kaupunkikehitys tarvitsee asukastietoa.



Jäntti, A., Peltomaa, J. (2024).  
Kestävyys kuntajohtamisessa: analyysi Suomen 21 suurimman kaupungin kuntastrategioista.  
*Focus Localis* 52(1).



Kestävän kaupunkikehityksen avainindikaattorit



Pihlajamaa, M., & Valovirta, V. (2024).  
The potential of innovation contests in articulating demand for system-level transformation:  
The case of the Helsinki Energy Challenge.  
*Environmental Innovation and Societal Transitions*, 53, 100916.



Reinikainen, T., Finel, N., Horn, H., Lyytimäki, J., Merenheimo, T., Nyberg, E., Pykäläinen, N.,  
Savolahti, H. (2023).  
Ilo irti indikaattoreista! Kestävän kaupunkikehityksen avainindikaattorit.



Salminen, J., Lehtonen, P., Rikala, S., Kuusisto, A.-K., Luoma-Halkola, H., Puumala, E.,  
Sointu, L., Wallin, A., & Häikiö, L. (2021).  
Osallisuuden kehät: Näkökulmia hyvinvoinnin muotoutumiseen.  
*Focus Localis*, 49(3), 80–98.



Vakkala, H., Jäntti, A., Sinervo, L.-M. (2021).  
Redefining Local Self-Government: Finnish Municipalities Seeking Their Essence.  
Teoksessa Bergström, T., Franzke, J., Kuhlmann, S., Wayenberg, E. (toim.) (2021)  
*The Future of Local Self-Government - European Trends in Autonomy, Innovations and  
Central-Local Relations.*