

Opinnäytetyö (YAMK)

Projektijohtaminen

2019

Anna Bertoft

# KESTÄVÄ KEHITYS JA SEN JOHTAMINEN KAUPUNGEISSA

– Case Turun kaupunki

Anna Bertoft

# KESTÄVÄ KEHITYS JA SEN JOHTAMINEN KAUPUNGEISSA

- Case Turun kaupunki

Valtioilta, kaupungeilta ja kunnilta vaaditaan konkreettisia toimia kestävän kehityksen eri osa-alueiden edistämiseksi, erityisesti ilmastonmuutoksen torjumisessa. Vuonna 2015 hyväksyttiin YK:n kestävän kehityksen 17 maailmanlaajuista tavoitetta ja toimintaohjelma Agenda2030. Toimintaohjelma ja tavoitteet koskevat kaikkia maailman maita ja vastuu niiden toimeenpanosta on valtioilla. Tavoite numero 11 koskee erityisesti kaupunkeja. Kaupungit ovat aloittaneet valtioiden lailla raportoimaan edistymisestään YK:lle.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää kestävän kehityksen johtamisjärjestelmän ISO37101 vaatimukset ja Turun kaupungin kestävän kehityksen johtamisen nykytilanne sekä vertailla toimintaa muihin kaupunkeihin. Tarkastelin tutkimuksessa, miten kaupunkien strategiat, toimenpiteet ja johtaminen tukevat ja edistävät kestävää kehitystä. Lisäksi tarkastelin kestävän kehityksen työkaluja, indikaattoreita, viestintää ja raportointia. Työn lähtökohtana ja viitekehystenä olen ISO standardin lisäksi käyttänyt YK:n kestävän kehityksen tavoitteita. Tutkimukseni on tapaustutkimus ja tutkimusmenetelminä käytin haastatteluja, dokumenttianalyysejä ja benchmarkingia.

Kaupunkien merkitys kestävän kehityksen edistämässä on olennainen, koska kaupungistuminen jatkuu ja kaupungit vaikuttavat paikallistasolla asukkaidensa elämään ja elinympäristöön. Yhteiskunnallisessa päätöksenteossa ja toiminnassa pitäisi huomioida ihminen, ympäristö ja talous ja lisäksi ottaa huomioon päätösten ja toiminnan vaikutukset. Valtioiden lainsäädäntö, politiikkatoimet ja rahoitus vaikuttavat suoraan siihen, mitä toimenpiteitä kaupungeissa toteutetaan. Kaupunkien toiminta sisältää jo nykyisellään kestävää kehitystä edistäviä toimenpiteitä, mutta kestävän kehityksen johtamisessa ja viestimisessä ongelmana on erityisesti kokonaisvaltaisen ja systemaattisen johtamisen sekä politiikkajohdonmukaisuuden puuttuminen. Kestävän kehityksen tavoitteiden edistäminen vaatii poliittista sitoutumista yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi ja pitkäjänteistä työtä. Paikalliset tavoitteet ovat usein ristiriidassa globaalien tavoitteiden kanssa. Kestävä kehitys pitäisi saada integroitua osaksi normaalia päätöksentekoa ja toimintaa. Kaupunkien resurssit ovat rajalliset, siksi kaupunkien tulisi osallistaa kaikki yhteiskunnan toimijat joka tasolla mukaan ratkaisemaan ongelmia ja toimimaan yhdessä. Keskitetty koordinaatio, säännöllinen raportointi ja seuranta tukevat onnistumista. Yhteistä kaikille kaupungeille sopivaa kestävän kehityksen seuranta- ja raportointijärjestelmää ei tällä hetkellä ole olemassa. Myös erilaisia viitekehyyksiä ja indikaattoreita on runsaasti. Kestävän kehityksen tavoitteet ja haasteet ovat kaupunkien eroista johtuen erilaisia eri kaupungeissa. Kaupunkien erityispiirteet pitää aina ottaa tarkastelussa huomioon.

ASIASANAT:

kestävä kehitys, johtaminen, julkishallinto, kaupungit, standardi, ISO, johtamisjärjestelmä

MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Master's Degree Programme in Project Management

2019 | 104 pages, 0 appendices

Anna Bertoft

# SUSTAINABLE DEVELOPMENT AND ITS MANAGEMENT IN CITIES

- Case, City of Turku

Sustainable development is a hot topic, at the moment. The public opinion and attitudes towards nations and local governments are growing stronger. People require action to stop the global warming and fight against the climate crisis. The United Nation's Sustainable Development Goals (SDGs) were agreed upon in 2015 and the Action Plan to fight the global challenges is called Agenda2030. It applies to all nations around the world. The goal number 11, Sustainable Cities and Communities, concerns especially cities. The cities around the world have started to report to the UN on their progress at the local level regarding the SDGs.

The goal of this Masters' Thesis was to examine the requirements of the ISO37101 Sustainable development in communities - Management System for Sustainable Development - Standard. The study focuses on the current situation of the management of sustainable development in the City of Turku and compares it and the actions taken to other cities. The thesis discusses the city strategies, actions and management and how they support and promote sustainable development. In addition, the study explores different sustainable development tools, and indicators as well as how cities communicate and report their sustainable development actions. The research was carried out as a case study and interviews, document analysis and benchmarking were used as research methods.

The cities are an essential part of the Sustainable Development Goals and progress because of the continuous urbanization of the world. Cities provide their inhabitants a living environment and affect the citizens lives locally. In public decisionmaking cities should take into account the inhabitants, the environment and the economy as well as the impacts of their decisions and actions. The legislation, policy actions and financing at the state level affects the actions taken by the local governments and cities. The actions of the cities support the SDGs to some extent already. The biggest problem in the management of sustainable development is the lack of policy coherence and systematic integration to the management, actions, as well as to communication. Improving the progress of the SDGs at the local level requires political commitment, working long-term and wide stakeholder involvement and engagement. The local goals and targets differ from the global ones and can cause conflicts. The resources of the cities are also limited. In order to succeed, sustainability should be part of the cities strategies and policy and be coordinated, reported and monitored regularly. At the moment, there is lack of a suitable monitoring and reporting system for the cities. Several different sustainable development frameworks, indicators and tools can be found. All cities are different and face different challenges. The local context should always be taken into account.

KEYWORDS:

Sustainable Development, Management, ISO, Standard, Cities, Management System

# SISÄLTÖ

<b>KÄYTETYT LYHENTEET</b>	<b>6</b>
<b>1 JOHDANTO</b>	<b>7</b>
1.1 Työn taustaa ja toimeksianto	8
1.2 Työn tavoitteet, tutkimuskysymykset ja rajaukset	9
1.3 Työssä käytettävät tutkimusmenetelmät	11
<b>2 KESTÄVÄ KEHITYS</b>	<b>13</b>
2.1 YK:n kestävän kehityksen tavoitteet	14
2.2 Agenda2030 toimeenpano, edistyminen ja haasteet	17
2.3 Kaupunkien merkitys, rooli ja vaikutusmahdollisuudet	22
2.4 Kestävän kehityksen viitekehyksiä, indikaattoreita ja työkaluja kaupungeille	25
<b>3 KESTÄVÄN KEHITYKSEN JOHTAMINEN</b>	<b>30</b>
3.1 Kestävän kehityksen johtamisen ISO-standardi	32
3.1.1 Standardin pääperiaatteet, osa-alueet ja vaiheet	32
3.1.2 Kestävän kehityksen tavoitteet ja toimintaympäristö kaupungeissa	38
3.1.3 Johtaminen, organisaatio ja tukitoiminnot	42
3.2 Projektitoiminta	44
<b>4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUSTAPA</b>	<b>49</b>
4.1 Haastattelut	50
4.2 Dokumenttianalyysi	55
<b>5 TUTKIMUKSEN TULOKSET</b>	<b>62</b>
5.1 Kestävän kehityksen sitoumukset, sopimukset, yhteistyö ja raportointi	63
5.2 Strategian profiili	65
5.3 Toimenpiteet ja toimenpiteiden vaikuttavuus, indikaattorit ja työkalut	69
5.4 Kestävän kehityksen johtaminen	74
5.5 Kestävän kehityksen nykytila-analyysi	82
5.6 Tutkimuksen onnistuminen ja arviointi	87
<b>6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET</b>	<b>92</b>
6.1 Kehittämisehdotukset Turun kaupungille	93

## KUVAT

Kuva 1. YK:n kestävän kehityksen tavoitteet suomeksi	15
Kuva 2. Poliittikajohdonmukaisuuden osa-alueet valtiotasolla	19
Kuva 3. ISO 3700 -sarjan standardeja	26
Kuva 4. Esimerkkejä kaupungeille sopivista kestävän kehityksen indikaattoreista ja työkaluista	28
Kuva 5. ISO 37101 johtamisjärjestelmän osa-alueet ja päävaiheet.	34
Kuva 6. Kaupungit voivat käyttää kestävän kehityksen toimintaympäristöanalyysia apuna sopivien toimenpiteiden tunnistamisessa ja priorisoinnissa	39
Kuva 7. Projektitoiminnan vaikutukset globaalisti tarkasteltuna.	46
Kuva 8. Projektitoiminnalla voidaan vaikuttaa myös organisaation strategiaan tavoitteisiin	47
Kuva 9. RFSC -viitekehityksen kehikko	52
Kuva 10. Strategian tavoitteiden täydentäminen RFSC työkaluun, esimerkki	53
Kuva 11. Visuaalinen kuva strategian tavoitteiden ja toimenpiteiden vastaavuudesta RFSC-viitekehityksessä, esimerkki	54
Kuva 12. Visuaalinen kuva strategian tavoitteiden ja toimenpiteiden vastaavuudesta ISO37101-viitekehityksessä, esimerkki	54
Kuva 13. Visuaalinen kuva strategian tavoitteiden ja toimenpiteiden vastaavuudesta YK:n kestävän kehityksen tavoitteiden viitekehityksessä, esimerkki	55
Kuva 14. Turun kaupungin strategiahierarkia	56
Kuva 15. Strategian jalkautuminen ja seuranta	57
Kuva 16. Turun kaupungin kehittämismalli	58
Kuva 17. Turun kaupungin tulokset	82
Kuva 18. Kaupunkien vertailun tulokset	83

## TAULUKOT

Taulukko 1. Strategian vahvuuksia	66
Taulukko 2. Strategian heikkouksia.	67
Taulukko 3. Strategian mahdollisuudet.	68
Taulukko 4. Strategian uhat.	69
Taulukko 5. Turun kaupungin nykytila-analyysi.	84

## KÄYTETYT LYHENTEET

### Lyhenne

EFQM	The European Foundation for Quality Management
ETSI	European Telecommunications Standards Institute
HLPF	High Level Political Forum
ICLEI	Local Governments for Sustainability
IGES	Institute for Global Environmental Strategies
IPMA	International Project Management Association
ISO	International Organization for Standardization
NSCN	Nordic Smart City Network
OECD	Organization for Economic co-operation and Development
RFSC	The Reference Framework for Sustainable Cities
SCIS	European Smart Cities Information System
SDG	Sustainable Development Goal
SFS	Suomen Standardisoimisliitto
SYKE	Suomen Ympäristökeskus
UCLG	United Cities and Local Governments
UNDESA	United Nations Department of Economic and Social Affairs
VLR	Voluntary Local Review
VNR	Voluntary National Review

# 1 JOHDANTO

Kestävä kehitys, ilmastonmuutos ja vastuullisuus ovat tällä hetkellä hyvin ajankohtaisia aiheita globaalisti, kansallisesti ja paikallisella tasolla. Asia koskee sekä julkista että yksityistä sektoria. Asiakokonaisuudesta uutisoidaan ja kirjoitetaan päivittäin lehdissä ja sosiaalisessa mediassa. Julkinen keskustelu ja asenteet ovat koventuneet lyhyessä ajassa. Valtioilta, kunnilta ja kaupungeilta sekä yrityksiltä vaaditaan konkreettisia toimia kestävän kehityksen eri osa-alueiden edistämiseksi. Näkyvimpänä esillä olevana asiana globaalisti on ilmastonmuutos ja sen torjuminen. Ilmastonmuutoksen vaikutukset näkyvät jo nyt eri puolilla maapalloa ja se aiheuttaa edetessään vakavia maailmanlaajuisia ongelmia.

Kestävän kehityksen eri osa-alueet ovat ekologinen, sosiaalinen ja taloudellinen kestävyys. Vuonna 2015 hyväksyttiin YK:n kestävän kehityksen 17 maailmanlaajuista tavoitetta ja toimintaohjelma, Agenda2030 (United Nations 2019e), vuosille 2016-2030. Tavoitteena on poistaa äärimmäinen köyhyys maailmasta ja turvata ihmisten hyvinvointi tuhoamatta ympäristöä ja ottamalla samalla huomioon maapallon kantokyky ja rajalliset resurssit. Toimintaohjelma ja tavoitteet koskevat kaikkia maailman maita ja vastuu niiden toimeenpanosta on valtioilla. YK:n kestävän kehityksen tavoite numero 11 koskee erityisesti kaupunkeja. (Suomen YK-Liitto 2019a.)

Miksi kestävä kehitys koskee kaupunkeja ja miten kaupungit voivat käytännössä vaikuttaa kestävän kehityksen edistämiseen?

Arvioiden mukaan vuoteen 2050 mennessä noin 68 % maailman väestöstä asuu kaupungeissa. Kaupungit ja kaupunkiseudut ovat ratkaisevassa roolissa kestävän kehityksen tavoitteiden saavuttamisessa niin ilmastomuutoksen torjumisessa, syrjäytymisen ehkäisemisessä kuin muissakin kestävän kehityksen osa-alueissa. Kaupungeissa kulutetaan myös ylivoimaisesti suurin osa maapallolla tuotetusta energiasta ja aiheutetaan eniten kasvihuonekaasupäästöjä. Kestävä kaupunkikehitys tarkoittaa hyvän elämänlaadun ja elinympäristön luomista asukkaille ja vaatii kestävän kehityksen mukaista politiikkaa ja toimia. (UNDESA 2018.)

Kaupungeilla on käynnissä erilaisia kokonaisuuksia ja yhteistyötä, joilla ne tuovat esille omaa tekemistään ja toimintaansa kestävän kehityksen kontekstissa mm. Smart City eli älykkäät / fikset kaupungit (NSCN 2019), Resilient City eli elinvoimaiset kaupungit

(OECD 2019), Sustainable City eli kestävät kaupungit (ICLEI 2019a). Koska edellä mainitut kokonaisuudet ovat suhteellisen uusia, tulkitsevat eri toimijat niitä eri tavoin ja eri perustein. Valtiot ja yhteisöt kuten Suomi ja Euroopan Unioni myös rahoittavat ja kannustavat kaupunkeja hankkeillaan ja politiikallaan ko. kokonaisuuksien luomiseen, toimenpiteisiin ja yhteistyöhön. Kestävän kehityksen politiikka ja toteuttaminen valtiotasolla ja kaupungeissa on tähän asti ollut lähinnä yksittäisiä erillisiä toimenpiteitä, hankkeita ja ohjelmia (Berg ym. 2019, 48; Häikiö 2018, 27-29). Kokonaisvaltainen ja systemaattinen kestävä kehityksen johtaminen on puuttunut.

Miten kestävä kehityksen laajaa kokonaisuutta sitten pitäisi johtaa, seurata ja mitata kaupunkitasolla sekä miten siitä pitäisi raportoida ja viestiä?

Tähän tarpeeseen vastaavat kansainväliset standardit ja kestävä kehityksen viitekehukset. Standardien ja viitekehysten avulla kaupunkien toimintaa voidaan vertailla ja myös todentaa tehtyä työtä ja edistymistä. YK:n kestävä kehityksen tavoitteet astuivat voimaan vuonna 2016. Samana vuonna kansainvälinen standardisoimisliitto, ISO, julkaisi kestävä kehityksen johtamisjärjestelmän ja keväällä 2019 julkaistiin käytännön implementointi -ohje kaupunkien käyttöön. Tietojeni mukaan millään kaupungilla Euroopassa ei vielä ole kestävä kehityksen johtamisjärjestelmän ISO37101 sertifikaattia eikä aiheesta juurikaan löydy aiempia tutkimuksia.

## 1.1 Työn taustaa ja toimeksianto

Turun kaupunki on vahvasti sitoutunut kestävä kehityksen periaatteiden noudattamiseen ja vastuullisuuteen. Tämä käy ilmi vuonna 2018 päivitetystä kaupunkistrategiasta. Kaupunki tekee laajaa yhteistyötä kansainvälisten toimijoiden ja muiden kaupunkien kanssa globaalilla, EU-tasolla ja kotimaassa mm. ilmastonmuutokseen liittyvissä kysymyksissä. Turun kaupungilla on myös kärkihanke nimeltä Smart & Wise Turku. Kärkihankkeen kuusi painopistealuetta hiilineutraalius ja resurssiviisuus, palvelujen ohjaus ja digitaaliset palvelut, turvallisuus, kaupunkisuunnittelu, liikenne ja liikkuminen sekä syrjäytymisen ehkäiseminen liittyvät olennaisesti kestävä kehityksen tavoitteiden edistämiseen.

Kiinnostuin aihepiiristä ja siitä miten kestävä kehitys huomioidaan kaupungin toiminnassa ja mitä Smart City aihealueeseen sisältyy. Otetaanko kestävä kehitys huomioon kaupungin projekteissa, hankkeissa ja hankinnoissa, miten sitä johdetaan ja miten asiaa



mitataan? Tutustuin kestävän kehityksen johtamisen ISO -standardiin ja strategiajohtaja kehotti selvittämään tarkemmin, mitä sertifiointiin vaaditaan. Heräsi myös tarve selvittää, mitä muut kaupungit tekevät. Asiantuntijatasolla oltiin myös sitä mieltä, että Turun kaupungin kannalta on järkevää selvittää mahdollisuudet implementoida ISO37101 ja ISO37104 standardit, koska kaupungissa on tehty jo paljon standardin vaatimukset täyttävää työtä mm. strategiauudistus.

## 1.2 Työn tavoitteet, tutkimuskysymykset ja rajaukset

Tutkimustyöni tarkoituksena on selvittää Turun kaupungin nykytila ja kehittämiskohteet kestävän kehityksen kokonaisuuden johtamista koskien. Työn lähtökohtana ja viitekehityksenä käytän ISO37101 kestävän kehityksen johtamisjärjestelmä standardia ja sen soveltamisohjetta ISO37104 sekä YK:n kestävän kehityksen periaatteita ja tavoitteita. Kestävän kehityksen johtamisessa ongelmana on erityisesti kestävän kehityksen kokonaisvaltainen johtaminen ja integrointi osaksi kaupungin päätöksentekoa ja normaalia toimintaa. Myös kaupungin hanke- ja projektitoimintaa tulisi tarkastella kestävän kehityksen näkökulmasta. Edistymisen mittaaminen, seuranta ja raportointi on haasteellista, erityisesti vaikutusten mittaaminen.

Työn tavoitteena on

- 1) selvittää kestävän kehityksen johtamisjärjestelmä ISO37101 standardin vaatimukset
- 2) selvittää Turun kaupungin kestävän kehityksen johtamisen nykytilanne
- 3) vertailla Turun kaupungin toimintaa muihin kaupunkeihin
- 4) tehdä kehittämisehdotuksia Turun kaupungin kestävän kehityksen johtamisen parantamiseksi

Tutkimuskysymykset, joihin työssäni haen vastauksia ovat:

- |     |   |
|-----|---|
| RQ1 | Vastaako Turun kaupungin kestävän kehityksen johtaminen ISO standardin vaatimuksia ja ohjeistusta?                            |
| RQ2 | Miten kestävää kehitystä johdetaan Turun kaupungissa ja muissa kaupungeissa?  |
| RQ3 | Millaisia toimenpiteitä kaupungeissa toteutetaan kestävän kehityksen kokonaisuuden alla ja onko kaupunkien toiminnassa eroja? |

Työn tavoitteena on selvittää, miten Turun kaupungissa tällä hetkellä johdetaan, toteutetaan, seurataan, viestitään ja raportoidaan kestävän kehityksen kokonaisuudesta. Tarkemmin, miten kaupungin nykyinen strategia ja johtaminen sekä kärkihankkeen Smart & Wise Turku tavoitteet ja toimenpiteet tukevat ja edistävät kestävän kehityksen tavoitteiden saavuttamista. Lisäksi selvitän, miten muut kaupungit toimivat ja mitä ne käytännössä tekevät. Vertailu tuo perspektiiviä Turun kaupungin toiminnan arviointiin. Käytän tutkimustyössäni myös ISO standardissa suositeltua RFSC työkalua, The Reference Framework for Sustainable Cities, (RFSC 2019). RFSC työkalussa on viisi ulottuvuutta ja kolmekymmentä kaupungeille soveltuvaa strategista tavoitetta, joiden avulla kaupungit voivat kehittyä kestävämmiksi. Testaan samalla voiko kaupunki jatkossa hyödyntää tätä, tai jotakin muuta työkalua, kestävän kehityksen strategian ja toimenpiteiden arvioinnissa ja seurannassa.

#### Työn rajaukset

Turun kaupungin strategiaa toteutetaan hankkein ja projektein. Nykytilanteen selvittäminen sisältää kaupungin nykyisen strategian ja Smart & Wise Turku kärkihankkeen arvioinnin, mutta ei kahta muuta kärkihanketta. Olen jättänyt nämä kaksi muuta kärkihanketta pois työstäni laajuuden vuoksi. Lisäperusteluna myös se, että työni on samalla käytännön testi siitä, miten asiaa tulisi kaupungissa käsitellä ja edistää.

Sertifiointivalmiuden selvittäminen sisältää arvion siitä kannattaako kaupungin hakea ISO sertifiointia, vai tehdä muita toimenpiteitä ja ratkaisuja. Itse sertifiointiprosessiin ja sen kustannuksiin ei työssäni oteta kantaa.

Muiden kaupunkien vertailuun olen ottanut mukaan Suomesta Helsingin ja Espoon kaupungit sekä maailmalta Kööpenhaminan ja Los Angelesin. Turku tekee paljon yhteistyötä Suomen suurimpien kaupunkien kanssa etenkin Helsingin ja Espoon. Kevään 2019 jälkeen paljon on tapahtunut varsinkin kestävän kehityksen raportoinnin suhteen kaikissa kolmessa kaupungissa. Näissä kaupungeissa on otettu edelläkävijän rooli kestävän kehityksen edistymisen raportoinnissa niin Suomessa kuin kansainvälisestikin. Helsingin kaupunki on jo esitellyt oman VLR-raporttinsa YK:n HLPF foorumille. VLR eli Local Voluntary Review (IGES 2019) on kaupunkitasoinen vapaaehtoinen kestävän kehityksen raportti, jonka avulla Agenda2030 tavoitteiden edistämisestä kerrotaan YK:n korkean tason poliittiselle foorumille (United Nations 2019a). Turun kaupunki ja Espoo aikovat molemmat esitellä raporttinsa ensi kesänä 2020 New Yorkissa samaan aikaan Suomen valtion kanssa. Kööpenhamina ja Los Angeles ovat mukana tarkastelussa siksi, että

saadaan myös kansainvälinen vertailukohde mukaan ja voidaan verrata Turun kaupunkia laajemmin maailman mittakaavassa. Tarkastelen näiden kaupunkien osalta ainoastaan kestäväen kehityksen viestintää ja raportointia.

Kehittämisehdotukset perustuvat edellä mainittuihin työn osa-alueisiin ja erityisesti ISO37101 ja ISO37104 standardien käytännön ohjeistukseen kestäväen kehityksen johtamisesta ja johtamisjärjestelmän käyttöönotosta. Muita johtamisjärjestelmiä en tutki työssäni.

Työssäni en perehdy kuntia ja kaupunkeja ohjaavaan lainsäädäntöön koska oletan, että Suomessa kaupungit toimivat vallitsevan lainsäädännön mukaisesti. Suomessa on määritelty kaupunkien ja kuntien tehtävät sekä johtamisjärjestelmät tarkasti, siksi niitä ei käsitellä tässä työssä erikseen. ISO standardit on tarkoitettu ohjeeksi kaiken kokoisten kaupunkien käyttöön koko maailmassa ja siksi standardi sisältää paljon sellaistaakin asiaa, jotka ovat jo kunnossa Euroopassa, Pohjoismaissa ja Suomessa. Käynnissä oleva Turun kaupungin johtamisjärjestelmän muuttaminen ei myöskään sisälly työhöni.

Vastuullisuus liittyy olennaisena osana kestäväen kehitykseen, mutta olen rajannut sen pois työstäni, koska se on yksinäänkin jo erittäin laaja kokonaisuus. Kestäväen kehityksen raportointiin otan kantaa lähinnä YK:n VNR, Voluntary National Review (United Nations 2019b) ja VLR raporttien kautta, mutta en työssäni perehdy eri raportointijärjestelmiin kuten esim. vastuullisuusraportointiin tarkemmin. Vastuullisuusraportointi koskee nykyisellään enemmän yrityssektoria, jossa käytössä on esimerkiksi Global Reporting Initiative (GRI) ja lukuisia muitakin raportointimalleja.

### 1.3 Työssä käytettävät tutkimusmenetelmät

Tässä osiossa kerron käyttämästäni tutkimusmenetelmistä ja lähestymistavasta.

Tutkimustyöni aiheena on kestävä kehitys kaupungeissa ja erityisesti kestäväen kehityksen johtaminen. Lähestymistapana käytän ISO-standardin vaatimuksia ja kestäväen kehityksen viitekehyksistä YK:n kestäväen kehityksen tavoitteita sekä uusinta tietoa kestäväen kehityksen johtamisesta.

Tutkimusmenetelmänä käytän laadullisista menetelmistä haastattelua, dokumenttianalyysia ja benchmarkingia. Työni on tapaustutkimus ja sen kohteena on Turun kaupunki. Tapaustutkimusta käytän menetelmänä siksi, että tarkoituksena on tarkastella

Turun kaupungin toimintaa eli yhtä tapausta tarkasti. Lisäksi tarkoituksena on selvittää myös muiden kaupunkien toimintaa ja tehdä vertailuja kaupunkien kesken.

Haastattelen sekä Turun kaupungin, että Helsingin ja Espoon kaupungin edustajia. Turusta haastattelen 3 henkilöä, Helsingistä ja Espoosta kummastakin yhden henkilön. Haastatteluiden määrä pysyy pienenä eikä määrälliset menetelmät sen vuoksi sovi tulosten analysointiin. Haastattelut ovat rakenteeltaan puolistrukturoituja.

Lisäksi tutustun kaupunkien olemassa oleviin dokumentteihin ja raportteihin dokumenttianalyysillä. Sisällöllistä dokumenttianalyysiä käytän haastattelujen litteroinnissa ja johtopäätösten tekemisessä. Dokumenttianalyysi sopii myös asiaan liittyvien kaupunkien raporttien ja muun materiaalin tutkimiseen.

Benchmarkingia käytän, kun vertailen eri kaupunkien käytäntöjä ja toimintaa keskenään. Näin voin löytää Turun kaupungin toimintaan mahdollisesti sopivia ratkaisuja ja kehittämis ehdotuksia.

## 2 KESTÄVÄ KEHITYS

Yhdistyneillä Kansakunnilla eli YK:lla on keskeinen rooli kestävän kehityksen edistämisessä. Kestävästä kehityksestä alettiin puhua YK:ssa Brundtlandin, Yhteinen tulevaisuutemme -raportin (1987), seurauksena. Brundtlandin komissio määritteli kestävän kehityksen silloin seuraavasti: "Kestävä kehitys on kehitystä, joka tyydyttää nykyhetken tarpeet viemättä tulevilta sukupolvilta mahdollisuutta tyydyttää omat tarpeensa." (Suomen YK-Liitto 2019b.)

Kestävän kehityksen tavoitteena on siis turvata hyvän elämän edellytykset kaikille nyt ja tulevaisuudessa. Kestävä kehitys ottaa huomioon maapallon kantokyvyn ja pitää sisälleen taloudellisen, ekologisen ja sosiaalisen kestävyuden näkökulmat. Tämä tarkoittaa, että yhteiskunnallisessa päätöksenteossa ja toiminnassa ihminen, ympäristö ja talous tulisi ottaa kokonaisvaltaisesti huomioon sisältäen arvion myös päätösten ja toiminnan vaikutuksista. (Suomen YK-Liitto 2019b.)

Vuonna 2015 päästiin yksimielisyyteen YK:n kestävän kehityksen toimintaohjelmasta, joka on jatkoa aiemmin sovituille vuosituhattavoitteille, The Millenium Development Goals (United Nations 2019c) ja Agenda21:lle (United Nations 2019d). Uusi toimintaohjelma on nimeltä Agenda2030 (United Nations 2019e) ja se on valtioita poliittisesti sitova asiakirja. Toimintaohjelma ja tavoitteet koskevat kaikkia maailman maita ja myös vastuu niiden toimeenpanosta on valtioilla. Tavoitteiden toteutumiseen tarvitaan valtioiden lisäksi koko yhteiskunnan osallistumista. Tämä tarkoittaa myös kaupunkien ja kuntien, kansalaisten, yritysten ja kolmannen sektorin osallistamista ja toimenpiteitä. (Valtioneuvoston kanslia 2019a; Ulkoministeriö 2019.)

Riippumaton kansainvälinen tutkijaryhmä on todennut ensimmäisessä kestävän kehityksen seurantaraportissaan, GSDR Report 2019, että ”*maailman kestävän kehityksen tila on vakava, mutta siihen voidaan vaikuttaa*”. Raportin mukaan maapallon kestävyuden rajat ja kantokyky on jo ylitetty. Ilmastonmuutos etenee, äärimmäiset sääilmiöt ovat yleistyneet, jäätiköt sulavat, luonnon monimuotoisuus häviää, eriarvoistuminen lisääntyy jne. Kaikki maailman maat ja alueet eivät kuitenkaan ole vastuussa maapallon nykytilasta, mutta kärsivät silti nykytilanteen seurauksista ja haitoista. Hyvän elämän mahdollisuudet eivät ole parantuneet tasaisesti maailmassa, vaikka edistystäkin on tapahtunut. (United Nations 2019f.)

Tutkijaryhmän mukaan tulevien muutosten pitää tapahtua järjestelmätasolla, jotta Agenda2030 kaikki seitsemäntoista tavoitetta saadaan toteutettua. Lisäksi muutoksen on oltava nopea ja muutettava ihmisen ja luonnon suhde pysyvästi kestäväälle pohjalle. Tämä tarkoittaa, että nykyinen kulutuksen kasvamiseen perustuva talouskasvun malli ei ole kestävä, eikä se voi enää jatkua. Suurimpina kestävä kehityksen edistämisen esteinä tutkijat pitävät ilmastonmuutosta, eriarvoistumista, luonnon monimuotoisuuden katoa ja maailman kasvavaa jäteongelmaa. Ongelmien ratkaisemiseksi ja muutoksen aikaansaamiseksi tutkijaryhmä ehdottaa keskittymistä seuraaviin toimenpiteisiin:

- kansalaisten hyvinvoinnin ja toimintamahdollisuuksien edistäminen,
- kestävä ja oikeudenmukaisen talouden rakentaminen,
- terveellisten ruokatottumusten tukeminen ja kestävien ruokajärjestelmien luominen,
- kestävä energian saannin turvaaminen kaikille,
- kaupunkien ja kaupunkiseutujen kestävyiden kehittäminen,
- globaalien luonnonjärjestelmien turvaaminen.

Valittujen keinojen ja toimenpiteiden tulee olla johdonmukaisia, poliittisesti ja taloudellisesti kestäviä, edistää yksilöiden ja yhteisöjen osallisuutta, pohjautua tieteeseen ja hyödyntää teknologiaa. Kestävä kehityksen tavoitteiden asettamisessa pitää aina huomioida paikalliset ja alueelliset erityispiirteet ja sopeuttaa toiminta ja keinot siihen sopivaksi. (United Nations 2019f; SYKE 2019, Suomen YK-Liitto 2019c.)

## 2.1 YK:n kestävä kehityksen tavoitteet

YK:n asettamia kestävä kehityksen tavoitteita on yhteensä 17 kappaletta, englanniksi Sustainable Development Goals, SDGs (United Nations 2019g), ja lisäksi alatavoitteita 169 kpl. YK:n kestävä kehityksen tavoitteessa numero 11 Kestävät kaupungit ja yhteisöt, SDG 11 Sustainable cities and communities, (United Nations 2019h) on selvitetty tarkemmin mitä erityisesti kaupungit ja asuin yhdyskunnat voivat tehdä kestävä kehityksen edistämiseksi. (Suomen YK-Liitto 2019a.) Virallista suomenkielistä käännöstä kestävä kehityksen tavoitteista ei ole olemassa.



Kuva 1. YK:n kestävän kehityksen tavoitteet suomeksi (Ulkoministeriö 2019).

Kestävän kehityksen 17 päätavoitetta näkyvät ikoneina kuvassa 1. yllä ja tavoitteiden sisältö on tiivistettynä:

- 1) Poistaa köyhyys sen kaikissa muodoissa kaikkialta,
- 2) Poistaa nälkä, saavuttaa ruokaturva, parantaa ravitsemusta ja edistää kestävästä maataloudesta,
- 3) Taata terveellinen elämä ja hyvinvointi kaiken ikäisille,
- 4) Taata kaikille avoin, tasa-arvoinen ja laadukas koulutus sekä elinikäiset oppimismahdollisuudet,

- 5) Saavuttaa sukupuolten välinen tasa-arvo sekä vahvistaa naisten ja tyttöjen oikeuksia ja mahdollisuuksia,
- 6) Varmistaa veden saanti ja kestävä käyttö sekä sanitaatio kaikille,
- 7) Varmistaa edullinen, luotettava, kestävä ja uudenaikainen energia kaikille,
- 8) Edistää kaikkia koskevaa kestävää talouskasvua, täyttä ja tuottavaa työllisyyttä sekä säällisiä työpaikkoja,
- 9) Rakentaa kestävää infrastruktuuria sekä edistää kestävää teollisuutta ja innovaatioita,
- 10) Vähentää eriarvoisuutta maiden sisällä ja niiden välillä,
- 11) Taata turvalliset ja kestävät kaupungit sekä asuinyhdyskunnat,
- 12) Varmistaa kulutus- ja tuotantotapojen kestävyys,
- 13) Toimia kiireellisesti ilmastonmuutosta ja sen vaikutuksia vastaan,
- 14) Säilyttää meret ja merten tarjoamat luonnonvarat sekä edistää niiden kestävää käyttöä,
- 15) Suojella maaekosysteemejä, palauttaa niitä ennalleen ja edistää niiden kestävää käyttöä; edistää metsien kestävää käyttöä; taistella aavikoitumista vastaan; pysäyttää maaperän köyhtyminen ja luonnon monimuotoisuuden häviäminen,
- 16) Edistää rauhanomaisia yhteiskuntia ja taata kaikille pääsy oikeuspalveluiden pariin; rakentaa tehokkaita ja vastuullisia instituutioita kaikilla tasoilla ja
- 17) Tukea vahvemmin kestävä kehityksen toimeenpanoa ja globaalia kumppanuutta. (Ulkoministeriö 2019.)

Tavoite numero 11 koskee erityisesti kaupunkeja. Kaupunkien päätehtävänä on luoda hyvä kaupunkiympäristö ja asumisolosuhteet, hyvät kulkumahdollisuudet, energiansaanti ja peruspalvelut asukkaille siten, että ympäristö ei saastu. (Suomen YK-Liitto 2019d).

#### Kaupunkien tulee

- Taata riittävä, turvallinen ja edullinen asunto ja peruspalvelut kaikille vuoteen 2030 mennessä. Parantaa slummialueita.
- Taata edullinen, luotettava ja kestävä liikennejärjestelmä kaikille sekä parantaa liikenneturvallisuutta.



- Lisätä laajamittaista ja kestävää kaupungistumista ja mahdollisuuksia integroitujen ja kestävien asuinyhdyskuntien suunnitteluun ja hallintoihin.
- Tehostaa maailman kulttuuri- ja luonnonperintöä suojelevia hankkeita.
- Vähentää merkittävästi vahinkoja, joita erilaiset katastrofit, kuten vesien pilaantuminen, aiheuttavat ihmisille ja taloudelle.
- Vähentää kaupunkien haitallisia ympäristövaikutuksia.
- Taata, että kaikilla on yhtäläinen pääsy julkisiin tiloihin. (Suomen YK-Liitto, 2019d.)

## 2.2 Agenda2030 toimeenpano, edistyminen ja haasteet

Kestävän kehityksen tavoitteiden saavuttamisen tueksi perustettiin YK:n alainen High Level Political Forum on Sustainable Development (HLPF) eli kestävä kehityksen korkean tason poliittinen foorumi. Foorumin tehtävänä on seurata ja arvioida YK:n kestävä kehityksen periaatteiden ja tavoitteiden sekä Agenda2030 implementointia ja etenemistä globaalilla tasolla. Foorumi on YK:n jäsenmaiden hallitusten välinen poliittinen yhteistyöfoorumi. Foorumi kokoontuu vuosittain YK:n talous- ja sosiaalineuvoston yhteydessä ja hallitusten päämiestasolla joka neljäs vuosi. (United Nations 2019a.) Kaikkien YK:n jäsenmaiden pitää laatia ja toimeenpanna kansallinen suunnitelma Agenda2030 toteuttamiseksi ja arvioida maansa edistymistä säännöllisesti. Agenda2030 koskee näin ollen myös Euroopan Unionia ja Suomea. EU on merkittävä toimija kestävä kehityksen edistämässä ja sen odotetaan osoittavan johtajuutta kestävä kehityksen toimeenpanossa, seurannassa, monitoroinnissa, arvioinnissa ja raportoinnissa. (Valtioneuvoston kanslia 2019b.)

Tutkimusten mukaan OECD -maat ja erityisesti pohjoismaat ovat pisimmällä kestävä kehityksen toteuttamisessa. Tanska on sijalla yksi, Ruotsi kakkosena ja kolmannella sijalla Suomi. Vaikka Suomen sijoitus on tässä vertailussa hyvä, ei se tarkoita, että kaikki on kunnossa. OECD -maat pärjäävät yleisesti ottaen hyvin tavoitteissa #1 ei köyhyyttä, #3 terveyttä ja hyvinvointia, #6 puhdas vesi ja sanitaatio, #7 edullista ja puhdasta energiaa ja heikosti tavoitteissa #12 vastuullista kuluttamista, #13 ilmastotekoja, #14 vedenalainen elämä ja #15 maanpäällinen elämä. Suomi on onnistunut erittäin hyvin tavoitteiden #1 ei köyhyyttä, #4 hyvä koulutus, #7 edullista ja puhdasta energiaa ja #10 eriarvoisuuden vähentäminen saavuttamisessa. Eniten haasteita Suomella on tavoitteiden #12 vastuullista kuluttamista ja #13 ilmastotekoja kanssa. Tulokset riippuvat kuitenkin siitä, mitä kestävä kehityksen indikaattoreita ja mittareita on käytetty. Kyseisen SDG Indeksien

ja raportin mukaan vuoden 2019 tiedot eivät ole suoraan vertailukelpoisia aiempien vuosien tuloksiin, koska tilastotietoja on nyt enemmän käytettävissä ja osaa indikaattoreista on muutettu ja paranneltu. (Sachs ym. 2019, 19-20, 22-24, 41).

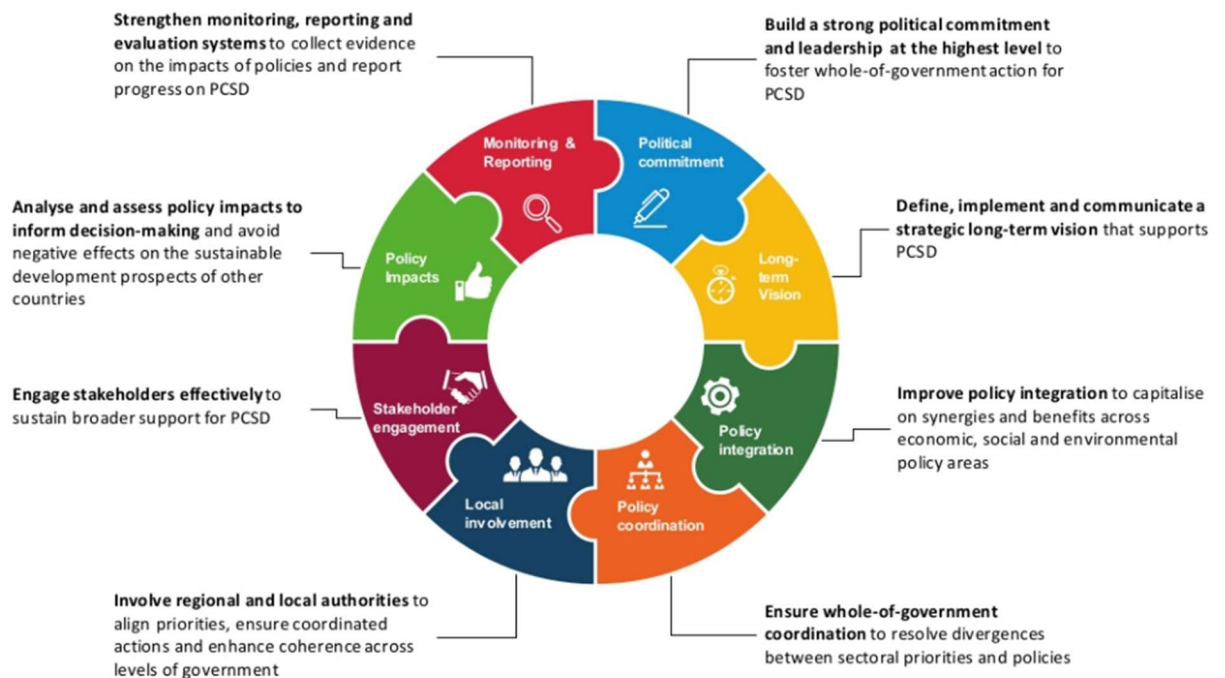
Euroopassa suurimpina haasteina nähdään ilmastonmuutos, ympäristön tilan heikkeneminen, muutos väestörakenteessa, muuttoliike maailmalta Euroopan Unionin jäsenmaihin, eriarvoisuuden lisääntyminen ja lisäksi julkisen talouden kestävyys. Euroopan unioni on myös tunnistanut, että sen ekologinen jalanjälki, tuotanto ja kulutustottumukset vaikuttavat negatiivisesti maapallon kantokykyyn ja kestävä kehityksen tavoitteiden saavuttamiseen. Vaikka jäsenvaltiot pärjäävät yleisesti ottaen hyvin on EU-maiden välillä myös suuria eroja. Parhaiten tässäkin vertailussa pärjäävät Pohjoismaat. Suurimpia ongelmia EU:n jäsenmailla on tavoitteissa #12 vastuullista kuluttamista, #14 vedenalainen elämä ja #10 eriarvoisuuden vähentäminen. (Euroopan Unioni 2019, 3, 6-7.)

#### Toimeenpanon haasteet

Kansainvälisesti tarkasteltuna Agenda2030 toimeenpanon edistämiseksi tärkein asia on politiikan johdonmukaisuus maailmanlaajuisesti. Se on osoittautunut myös kaikkein haastavimmaksi kestävä kehityksen tavoitteeksi valtioissa. Maailman maat ja niiden ajama politiikka ja toimenpiteet ovat vuorovaikutuksessa toisiinsa sekä kestävä kehityksen kaikkiin 17:sta tavoitteeseen. Kestävä kehityksen taloudellinen, sosiaalinen ja ympäristöllinen näkökulma ja toimien vaikutukset pitäisi pyrkiä ottamaan huomioon kaikessa päätöksenteossa. Tämä aiheuttaa ristiriitoja kansallisella ja kansainvälisellä tasolla sekä haasteen kokonaisuuden johtamiselle valtioissa. Poliitiikan johdonmukaisuuden toteuttaminen valtiotasolla edellyttää kuvassa 2. näkyvien osa-alueiden onnistumista. (OECD 2019)

Valtioiden pitää laatia strateginen visio kestävä kehityksen tavoitteiden saavuttamisesta. Strategian pitää sisältää sekä lyhyen että pitkän tähtäimen tavoitteita. Lisäksi tarvitaan vahva poliittinen sitoutuminen ja toimintaohjelma yhdessä sovittuihin tavoitteisiin pääsemiseksi. Toimiva hallintomekanismi ja osallistaminen tukevat kestävä kehityksen politiikan johdonmukaisuutta ja tavoitteiden saavuttamista. Eri politiikan alojen (esim. talouspolitiikka, sosiaalipolitiikka, ympäristöpolitiikka) tulisi tehdä yhteistyötä ja olla vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. Näin voidaan paremmin tunnistaa ristiriidat, edistää synergioita sekä koordinoita prioriteetteja. Kaupunkien, kuntien ja eri alueiden osallistaminen ja sitouttaminen yhteisiin tavoitteisiin on äärimmäisen tärkeää. Kaupungeille pitää tarjota tukea, jotta tarvittavat muutokset voidaan toimeenpanna. Lisäksi yhteiskunnan eri

sidosryhmien osallistaminen ja osaamisen hyödyntäminen on ratkaisevaa onnistumisessa. Poliitiikan ja toimenpiteiden keskinäisen riippuvuuden ja vaikutusten seuraamiseen tarvitaan työkaluja, jotta edistymisen seuranta on mahdollista. Päätöksenteossa pitäisi pystyä paremmin hyödyntämään saatavilla olevaa tietoa ja osata myös analysoida sitä. Valtioiden politiikan ja toimien vaikutukset myös muihin maihin pitäisi ottaa huomioon. Kestävän kehityksen toimeenpanoa ja seurantaan voidaan parantaa mm. keskitetyllä koordinoinnilla sekä säännöllisen edistymisen raportoinnin ja käsittelyn kautta. Edistymisen seurantaan tarvitaan toimivan prosessin lisäksi sopivat indikaattorit ja data. (OECD 2019, Euroopan Unioni 2019, 126-127).



Kuva 2. Poliittikajohdonmukaisuuden osa-alueet valtiotasolla (OECD 2019).

## Euroopan Unioni

Myös Euroopan Unioni ottaa politiikassaan ja toiminnassaan huomioon YK:n kestävän kehityksen periaatteet ja tavoitteet. Erityisesti ilmasto- ja ympäristöpolitiikassa sekä demokraattisen, oikeudenmukaisen ja vapaan yhteiskunnan rakentamisessa EU on maailmanlaajuisesti katsottuna edelläkävijä. EU politiikan tärkeimmiksi ja vaikuttavimmiksi osa-alueiksi on tunnistettu mm. seuraavia asioita. Kestävää kulutusta ja tuotantoa pitäisi tukea uudistamalla lainsäädäntöä ja tekemällä poliittisia päätöksiä, joilla rahoitusta

voidaan suunnata näiden tavoitteiden saavuttamiseksi. Toiseksi tutkimukseen pitäisi investoida enemmän ja mahdollistaa innovointi. Samalla pitäisi huomioida osallistaminen, osaamisen tason kasvattaminen ja tehostaa työllisyystoimia. Kolmanneksi fossiilisista polttoaineista pitäisi luopua ilmasto- ja energiapolitiisin toimenpitein ja kohdentaa investointeja puhtaaseen energiaan ja energiatehokkuuteen sekä kestäviin liikkumismuotoihin ja infraan. Neljänneksi maatalous- ja ympäristöpolitiikassa pitäisi huomioida kestävä maankäyttö sekä kohdistaa investoinnit kestäviin maatalous ja elintarvikejärjestelmiin sekä ympäristöystävällisiin ratkaisuihin. EU:n koheesiopolitiikka, eli aluepolitiikka, on tärkein investointiväline, jolla voidaan vaikuttaa kestävä kehityksen tavoitteiden toteutumiseen jäsenvaltioissa. Jäsenvaltioita ja alueita pitää tukea ottamalla huomioon niiden erot mm. EU:n kaupunkiagendan avulla. (Euroopan Unioni 2019, 3,127).

### Toimeenpano ja haasteet Suomessa

Rinteen hallitusohjelmassa (Valtioneuvosto 2019) Suomea koskevinä ilmiöinä mainitaan ilmastonmuutos, teknologinen kehitys, kaupungistuminen, globalisaatio ja väestön ikääntyminen. Suomessa kestävä kehityksen toimeenpanosta ja seurannasta vastaa hallitus ja kestävä kehityksen toimikunnan puheenjohtajana on pääministeri. Tavoitteena on luoda Suomelle Agenda2030 tavoitteiden mukaisesti kokonaisvaltaista ja johdonmukaista kestävä kehityksen politiikkaa ja sitä tukevaa lainsäädäntöä ottamalla huomioon kansainväliset sopimukset, politiikka ja lainsäädäntö. Valtioneuvoston kanslia koordinoi työtä yhteistyössä koordinaatiosihteeristön, koordinaatioverkoston (ministeriöiden edustajat), kestävä kehityksen toimikunnan, asiantuntijapaneelin ja kehityspoliittisen toimikunnan kanssa. Toimikunta loi kestävä kehityksen yhteiskuntasitoumuksen vuonna 2016. Sitoumus2050 on Suomen kestävä kehityksen strategia. Sitoumuksen tavoitteena on saada yhteiskunnan kaikki toimijat mukaan ja sitoutumaan kestävä kehityksen edistämiseen konkreettisten tekojen ja sitoumusten kautta. Agenda2030 toimeenpanosuunnitelma laadittiin vuonna 2017 ja edistymisestä raportoidaan osana hallituksen vuosikertomusta. Lisäksi hallituskausittain laaditaan Agenda2030 -selonteko eduskunnalle. Selonteossa kerrotaan, miten hallitus toteuttaa kestävä kehityksen ohjelmaa. (Berg ym. 2019, 15-18.) Suomi on raportoinut ensimmäisinä maina maailmassa Agenda2030 toimeenpanosuunnitelmastaan YK:lle vuonna 2016 ja raportoi edistymisestä kesällä 2020 (United Nations 2019i)

Tunnistetut haasteet ja kehittämiskohteet kestävä kehityksen politiikan ja koordinoinnin osalta ovat Suomessa samoja kuin maailmanlaajuisesti ja EU-tasolla. Kokonaisvaltainen kestävä kehityksen johtaminen ja integrointi osaksi toimintaa ei vielä toteudu,

politiikkatoimien vaikuttavuus ja politiikkajohdonmukaisuus on heikkoa, toimeenpanossa, seurannassa ja mittaamisessa on haasteita. Strategiatasolla kestävä kehitys on jo otettu huomioon, mutta käytännössä tavoitteet ja toimenpiteet eivät tue kestävä kehityksen kokonaisuutta tai niillä edistetään vain yksittäisiä ja merkityksettömiä asioita. Esimerkiksi hankkeissa ei systemaattisesti ole huomioitu Agenda2030 tavoitteita. Suunnittelun, budjetoinnin ja lainsäädännön pitäisi tukea kestävä kehityksen tavoitteita ja tavoitteiden saavuttamista nykyistä paremmin. Budjetti ja lakivalmisteluissa sekä uudistushankkeissa pitäisi ottaa huomioon kestävä kehitys ja erityisesti parantaa päätösten ja toiminnan vaikutusarviointia. Kestävä kehityksen tavoitteet pitäisi huomioida merkittävimmässä asiakirjoissa, prosesseissa, suunnittelussa ja päätöksenteossa. (Berg ym. 2019, 32-34.)

Poliittiset päätökset ja toimet ovat usein hyvin lyhytnäköisiä ja myös ristiriitaisia kestävä kehityksen tavoitteiden kanssa. Tämä johtuu siitä, että poliittiset toimijat tavoittelevat eri asioita ja ajavat oman ryhmänsä intressejä. Pitkän tähtäimen politiikka vaatii poliittista sitoutumista tavoitteisiin. Organisaatorakenne ja eri ministeriöiden siiloutuneisuus vaikeuttavat politiikkajohdonmukaisuutta Suomessa. Tehdyt päätökset ja toimet voivat olla ristiriidassa keskenään, kun kytkentää ja vaikutuksia muuhun toimintaan ei huomioida kansallisella tasolla eikä kansainvälisesti. EU:lla ja kansainvälisillä järjestöillä on vaikutusta Suomen politiikkaan ja lainsäädäntöön. Tämä pitäisi pystyä huomioimaan nykyistä paremmin valtion omassa toiminnassa. Lisäksi poliittisessa päätöksenteossa muut kuin kestävä kehityksen tavoitteet, lähinnä raha, vievät useimmiten voiton. Hyvien ja perusteltujen päätösten ja toiminnan priorisoinnin tueksi tarvitaan riippumatonta tietoa, osaaamista sekä laajaa yhteistyötä yhteiskunnan eri toimijoiden kanssa. Myös selkeä raportointi ja seurantamalli olisi tarpeellinen. (Berg ym. 2019, 37-38, 42-43.)

Suomessa on käytössä oma kansallinen kestävä kehityksen seurantajärjestelmä ja indikaattorikorit. Useat eri indikaattorit ja seurantamallit aiheuttavat ongelmia ja epäselvyyttä sekä vaikeuttavat kokonaisvaltaista kestävä kehityksen johtamista. Kansalliset indikaattorit pitäisi kytkeä selkeästi YK:n kestävä kehityksen tavoitteisiin ja niille pitäisi asettaa mitattavat ja realistiset tavoitetasot. Arviointiraportissa (Berg ym. 2019) todetaan myös, että valtion antama tuki ja ohjaus kaupungeille on riittämätöntä. Apua ja tukea tarvitaan kaupungeissa mm. kestävä kehityksen johtamisjärjestelmien kehittämiseen, budjetointiin, seurantaan ja raportointiin. Suomessa tarvitaan kokonaisvaltainen ja yhtenäinen näkemys Agenda2030 tavoitteiden keskinäisriippuvuuksista ja selkeä linjaus Suomen valtion tavoitteista. Tämä edellyttää laajempaa koordinaatiota, luotettavan

tiedon keräämistä ja hyödyntämistä päätöksenteossa systemaattisesti, tietoisuuden ja koulutuksen lisäämistä sekä yhteistyötä asiantuntijoiden ja tutkimuslaitosten kanssa. Raportissa suositellaan tehtäväksi myös ulkopuolista kansainvälistä arviointia kestävän kehityksen edistämiseksi Suomessa. (Berg ym. 2019, 3, 54, 61, 63).

### 2.3 Kaupunkien merkitys, rooli ja vaikutusmahdollisuudet

Kaupunkien merkitys ja rooli kestävän kehityksen edistämässä on tärkeä, koska kaupungit edustavat maissaan paikallishallintoa ja ovat lähellä asukkaita ja yhteiskunnan muita toimijoita. Kaupungit pystyvät osallistamaan asukkaat kaupunkisuunnitteluun ja vaikuttamaan mm. koulutukseen ja osaamiseen, tasa-arvoon, alueensa sosiaaliseen yhtenäisyyteen, alueen elinvoimaan, tukemaan suuria ja pieniä yrityksiä, vahvistamaan kiertotaloutta ja estämään syrjäytymistä. (UCLG 2019, 10-13). Kaupungit voivat toimillaan vaikuttaa myös energian tuotantoon, kulutukseen ja kestäviin liikennetkaisuuihin esim. joukkoliikennetkaisuilla sekä pyöräilyn ja kävelymahdollisuuksien lisäämisellä. Kaupungit kärsivät ilmastonmuutoksen vaikutuksista ja sään ääri-ilmiöistä ja siksi niillä on myös intressi niiden ratkaisemiseksi. Paikalliset tavoitteet eivät kuitenkaan välttämättä ole samoja kuin globaalit tavoitteet ja tämä aiheuttaa ristiriitoja ja vaikeuttaa oikeiden poliittisten ratkaisujen ja toimenpiteiden tekemistä. Tehtyjen toimenpiteiden vaikutusten arviointi ja vaikuttavuuden mittaaminen on myös vaikeaa. (Juhola 2019, 15-16.) Kaupunkien ja alueiden esimerkki ja voimannäyte ilmastoasioissa on Global Covenant of Mayors for Climate and Energy, jossa yli 9 000 kaupunkia ja aluetta 129 maasta on sitoutunut konkreettisiin toimenpiteisiin ja kunnianhimoisiin tavoitteisiin ilmastonmuutoksen torjumiseksi. (UCLG 2019, 13).

Valtioiden pitäisi, UCLG:n mukaan, ottaa kaupungit mukaan ja olennaiseksi osaksi kansallista VNR raportointia ja kestävän kehityksen edistymisen seurantaan. Paikallishallintojen osallistaminen kestävän kehityksen edistämiseen pitäisi olla olennainen osa kansallista strategiaa ja valtioiden pitäisi koordinoita tätä työtä sekä tukea ja seurata edistymistä myös kaupungeissa. Kestävän kehityksen tehokkaan toimeenpanon edellytyksenä on selvä lainsäädännöllinen viitekehys, rahoitusmahdollisuudet ja osaaminen. Innovatiivisilla rahoitusmuodoilla ja osallistamalla paikalliset toimijat hankkeiden ja projektien toteuttamiseen vaikuttavuutta voidaan lisätä. Raportointiin ja seurantaan tarvitaan luotettavaa kaupunkikohtaista dataa ja indikaattoreita. Myös yhteistyötä ja osaamista pitää edistää maailmanlaajuisesti joka tasolla. (UCLG 2019, 15.)

Kaupungit ja valtiot eri puolilla maailmaa kehittävät tällä hetkellä omia seuranta- ja raportointijärjestelmiään, joilla ne voivat viestiä YK:n kestävän kehityksen tavoitteiden edistymisestä alueellaan. Yhteiselle mallille ja luotettavalle paikalliselle tasoon sopivalle datalle on suuri tarve. Oikeanlaisen tiedon ja realistisen vertailukelpoisen tilannekuvan koaamiseksi tarvitaan yhteisymmärryksen lisäksi laajaa yhteistyötä tutkimuslaitosten, yliopistojen, yritysten, asukkaiden ja muiden yhteiskunnan toimijoiden kanssa sekä kansainvälisellä että kansallisella tasolla. Raportissa korostetaan, että suurimmat ongelmat kestävän kehityksen edistämiseksi kaupunkien ja alueiden osalta johtuvat tällä hetkellä taloudellisten ja henkilöressurssien sekä valtion ja kaupunkien välisen koordinaation puutteesta. Kaupungit odottavat valtioilta tukea, neuvoa, ohjeistusta ja myös rahoitusta asian edistämiseksi. Valtiot vaikuttavat rahoituksellaan ja politiikan johdonmukaisuudella suoraan siihen, mitä toimia kaupungit konkreettisesti tekevät, millaisia hankkeita ja projekteja toteutetaan ja millaisia investointeja tehdään. (UCLG 2019, 13-14).

Kaupungit ovat hyvin erilaisia keskenään: erikokoisia, sijaitsevat maantieteellisesti eri paikoissa, niissä on erilainen ympäristö, väestömäärä ja -jakauma. Myös organisaatiokenteet ja poliittinen tilanne vaihtelevat. Eroja on siis paljon ja siksi kaupungit kohtaavat myös toisistaan erilaisia haasteita. Kaupunkien mahdollisuudet vaikuttaa Agenda2030 toimeenpanoon riippuvat mm. budjetista, osaamisesta, henkilöstöstä ja muista edellä mainituista asioista. Siksi myös Agenda2030 toimeenpanossa pitäisi ottaa huomioon paikalliset olosuhteet. Tunnistettuja osatekijöitä, jotka auttavat toimeenpanon onnistumisessa ovat: poliittinen sitoutuminen, paikallisten sidosryhmien ja toimijoiden osallistaminen sekä agendan toimeenpanon linkittäminen paikallistasolla käynnissä oleviin asioihin ja tekemiseen. Kaupunkien kannattaa panostaa paikallisten poliitikkojen ja virkamiesten yhteistyön edistämiseen, kestävien hankintojen tekemiseen, suunnitelmien, projektien ja ohjelmien ympäristövaikutusten arviointiin. Haasteita ovat mm. työn integroiminen osaksi organisaation sisäistä toimintaa, koko organisaation ja kaikkien yksiköiden saaminen mukaan työhön. Haasteita on myös toimenpiteiden priorisoinnissa, rahoituksessa, yhteistyömahdollisuuksissa ja kestävän kehityksen kokonaisuuden koordinoinnissa. Yksi keskeinen haaste on se, että kestävän kehityksen mukaisen toiminnan tulokset näkyvät vasta pitkällä aikavälillä ja budjetteja sekä investointeja suunnitellaan kaupungeissa lyhyellä tähtämellä. Kaupungin asukkaiden ja ulkoisten sidosryhmien osallistamisessa viestintä on a ja o. Viestinnän pitää olla ymmärrettävää ja sopia paikalliselle tasolle. Sidosryhmät ja asukkaat pitäisi saada ymmärtämään, että kestävä kehitys koskee kaikkia ja, että kaikkien panosta tarvitaan. Kaupungilla pitää olla vahva yhteisymmärrys

kestävän kehityksen tärkeimmistä tavoitteista ja valita niistä vaikuttavimmat toimenpiteet. (Sánchez ym. 2018, 43-45.)

Pohjoismaat ovat toimineet malliesimerkkinä kaupunkisuunnittelussa ja kaupunkipolitiikassa muulle maailmalle luomalla korkean elintason kaupunkialueita. Pohjoismaisia vahvuuksia ovat mm. maiden hyvä hallinto ja politiikka, yritysten ja julkisen sektorin yhteistyö, muotoiluperinne, ympäristön ja sosiaalisten tekijöiden huomioiminen ja teknologisten ratkaisujen hyödyntäminen. Yhteiskunnan arvot kuten avoimuus ja sananvapaus, tasa-arvo, luottamus yhteiskuntaan ja johtajiin edistävät myös kestävä kehitystä. Esimerkkeinä innovatiivisista ratkaisuista pohjoismaissa ovat kaupunkien energiatehokkuus ja hiilineutraaliutta tukevat toimet, digitaaliset palvelut, avoin julkinen data, uudet liikku- mismuodot jne. Yhteistyötä ja tiedon jakamista on myös kaupunki- ja valtiotasolla runsaasti ja sille on pitkät perinteet. (Borges ym. 2017, 3-4, 7-8, 12.)

Professori Niemelä (2018, 65-67) korostaa kaupunkien ja päättäjien merkitystä kestävä kehityksen edistämiseksi ja kannustaa kaupungeja toimimaan Agenda2030 tavoitteiden ja erityisesti tavoitteen 11 mukaisesti. Kaupunkien merkitys kestävä kehityksen edistä- misessä on olennainen, koska kaupungistuminen jatkuu, myös Suomessa. Niemelän mukaan kaupunkien tulee toimia mahdollistajina sekä osallistaa ja aktivoida yhteiskun- nan eri toimijat yhteisen hyvän saavuttamiseksi luomalla uusia toimintamalleja, kannus- tamalla yhteistyöhön, innovointiin ja uusien ratkaisujen kehittämiseen. Samaa mieltä Niemelän kanssa on Airaksinen (2018, 9-11), jonka mukaan kaupunkien onnistumisen edellytyksenä on kaupungin kyky käydä dialogia, tehdä päätöksiä ja kehittää kaupunkia yhdessä eri sidosryhmien kanssa ja myös eri sidosryhmät huomioiden.

Suomen poliittinen ja hallinnollinen järjestelmä sekä toimintamuodot ovat Joaksen (2019, 11-13) mukaan hyviä kestävä kehityksen kannalta. Suomessa yhteistyö toimii ja pysty- tään löytämään kansallisia ja paikallisia ratkaisuja yli puolue- ja hallintorajojen. Kunnan ja kaupunkien toiminta koskee kaikkia alueen asukkaita tuotettujen palveluiden kautta esim. koulut, terveyskeskukset ym. Sen vuoksi kaupungeilla on suuri merkitys kestävä kehityksen edistämiseksi. Myös yksittäisten ihmisten valinnoilla ja toimilla on suuri mer- kitys kestävä kehityksen edistämiseksi ja siksi myös kestävä kehitystä koskevat rat- kaisut pitää tehdä yhdessä ja lähellä ihmisiä. (Joas 2019, 11-13.)

Kaupunkien strategisilla valinnoilla on iso merkitys kestävien kaupunkien luomisessa, koska käytännössä valtio ja kaupungit edistävät kestävä kasvua yhdessä erilaisten hankkeiden ja projektien kautta. Kaupungeissa päätöksentekoa ja varsinkin



politiikkatoimien toimeenpanoa pitää tehostaa. Ratkaisujen löytäminen ja maailmanlaajuisiin ilmiöihin vastaaminen vaatii kokonaisvaltaista ymmärrystä ja tietoa ko. ilmiöistä sekä pitkän aikavälin ratkaisuja ja päätöksiä, jotka mahdollistavat kestävät elämäntavat. (Vapaavuori 2019, 5.) Kestävän kehityksen politiikan ja strategioiden toteuttaminen kaupungeissa ei ole helppoa. Vaikka päättäjät olisivatkin päässeet yksimielisyyteen kestävä kehityksen strategiasta ja tavoitteista, esim. ilmastopolitiikasta, voi toimeenpano olla vaikeaa. Toimeenpanon rahoitus, keinot, vastuut, velvollisuudet ja hyödyt eivät ole selviä. Käytännön ratkaisut aiheuttavat erimielisyyttä ja vaikeuttavat päätöksentekoa. Esi-merkkinä ruuhkamaksut päästövähennystavoitteiden saavuttamiseksi. Kaupunkien haasteet ovat yhteiskunnallisia ja tehtävät toimenpiteet riippuvat toisistaan ja eri toimi-joista. (Peltonen 2019, 39-40.)

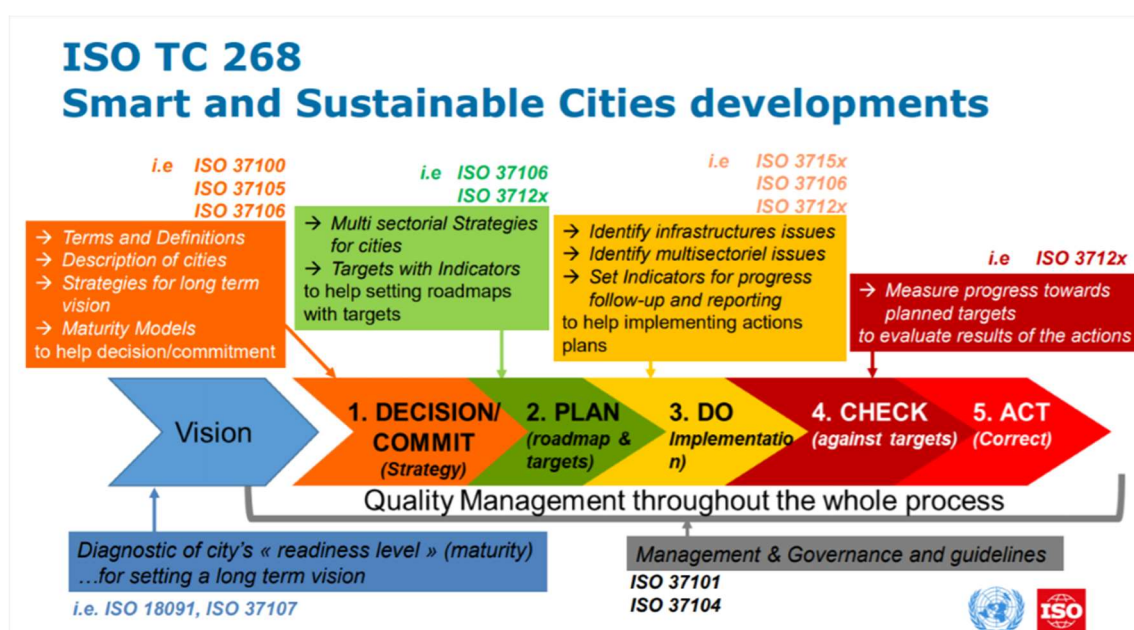
#### 2.4 Kestävän kehityksen viitekehyksiä, indikaattoreita ja työkaluja kaupungeille

Kestävästä kehityksestä, älykkäistä kaupungeista ja vastuullisuudesta on laadittu useita erilaisia viitekehyksiä, esim. YK:n kestävä kehityksen tavoitteet, Sustainable Development Goals, (United Nations 2019g), EFQM Sustainability Framework (EFQM 2019) ja The Reference Framework for Sustainable Cities (RFSC 2019). Lisäksi kaupungeissa on käynnissä lukuisia kilpailuja, hankkeita, projekteja Smart City ja kestävä kehityksen osa-alueilta: European Green Cities/Capital (European Commission 2019), European Smart Cities (SCIS 2019) ja niin edelleen. Myös Smart City ja kestävä kehityksen standardeja on useita kuten myös kestävä kehitystä mittaavia indikaattoreita YK, ISO, ETSI (European Telecommunications Standards Institute 2019), Green City Index, City Keys (VTT 2019) jne. Viitekehyksiä ja indikaattoreita on maailmanlaajuisia, Eurooppalaisia, kansallisia ja alueellisia. Kaikissa edellä mainituissa viitekehysissä käytetään toisistaan poikkeavia tavoitteita, indikaattoreita ja mittareita, jolloin niitä ei voi juurikaan verrata keskenään.

Kaupungeissa on käynnissä hankkeita ja projekteja yllä mainittujen kokonaisuuksien alla. Mutta mitä esim. Smart City sitten tarkoittaa tai miten se eroaa termistä Sustainable City? Smart City -käsitteelle ei ole olemassa yksiselitteistä määritelmää, mutta useimmiten se yhdistetään kuitenkin teknologiaan ja teknologisten ratkaisujen hyödyntämiseen. Smart City -ajattelun tavoitteena on tukea kaupunkien sosiaalista, ekologista ja taloudellista kestävä kehitystä teknologian keinoin, esim. palveluiden parantaminen digitalisaa-tiota ja dataa hyödyntämällä (Ruuska 2018, Ahvenniemi ym. 2017). Smart City -

kokonaisuuksissa tavoitteet painottuvat usein selvästi sosiaaliseen osa-alueeseen, samalla ympäristö ja talous kysymykset jäävät vähemmälle huomiolle. Sustainable City kokonaisuuksissa taas ympäristö ja sosiaalinen osa-alue ovat tasapainossa, mutta taloudellista kestävyyttä painotetaan vain vähän. Yhdessä käytettynä nämä eri viitekehykset ja indikaattorit loisivat tasapainoisemman kokonaisuuden. Mittaamisessa pitäisi huomioida suorituskyvyn mittaamisen lisäksi myös vaikuttavuusmittarit ja ottaa huomioon uuden teknologian ympäristövaikutukset. (Ahvenniemi ym. 2017.)

International Organization for Standardization eli ISO on riippumaton kansainvälinen standardisoimisjärjestö. Se on perustettu vuonna 1947 ja Suomea siellä edustaa Suomen Standardisoimisliitto SFS. Standardisoinnin avulla luodaan yhteisiä toimintatapoja ja helpotetaan menetelmien, palveluiden ja tuotteiden toimivuutta, yhteensopivuutta, laatua ja turvallisuutta. Standardit helpottavat kansainvälistä ja kotimaista kaupankäyntiä ja niistä on hyötyä koko yhteiskunnalle. Standardit eivät ole lakeja tai säädöksiä, vaan ne ovat suosituksia. (ISO 2019a.) Myös ISO on reagoinut YK:n kestävän kehityksen tavoitteisiin ja pyrkii standardeillaan tukemaan kestävän kehityksen tavoitteiden saavuttamista. Standardeja on jo olemassa jokaiseen kestävän kehityksen 17 tavoitteeseen. Tavoitteeseen nro 11 liittyviä standardeja on esimerkiksi jopa 234 kpl. (ISO 2018, ISO 2019b.) Kestävän kehityksen saralla ISO on julkaissut kaupunkeja koskevia standardeja mm. Smart City, Sustainable City, Resilient City -aihealueista, ks. kuva 3. Kaikki 37100 -sarjan standardit liittyvät kestävään kehitykseen tai Smart Cityyn.



Kuva 3. ISO 3700 -sarjan standardeja (sähköpostitse Cambien Aurore 11.7.2019)

## Indikaattorit ja työkalut

Kuten aiemmin on mainittu edistymistä ei voi mitata ilman indikaattoreita ja mittareita. Kaupungit tarvitsevat kestävä kehityksen edistymisen mittaamisen avuksi myös sopivia työkaluja. Pelkästään kestävien kaupunkien indikaattoreita on jo satoja. Seuraavalla sivulla kuvassa 4 on lista erilaisista kestävä kaupunki viitekehysten indikaattorikonaisuuksista. Näiden lisäksi on erikseen myös Smart City ja Resilient City indikaattoreita.

Indikaattorikonaisuudet on luotu eri lähtökohdista ja kaupunkien tai alueiden erilaisista tarpeista. Kaupunkien koko, sijainti, infrastruktuuri, väestömäärä ja muut tekijät vaikuttavat olennaisesti siihen, mikä indikaattorikonaisuus sopii minkäkin kaupungin käyttöön parhaiten. Kuvan 4. viitekehukset, indikaattorit ja työkalut, soveltuvat eri kokoisille kaupungeille ja koskevat enimmäkseen kaupunkiympäristöä. Kuten listasta näkyy, niitä on paljon ja monet ovat Euroopan Unioni -lähtöisiä. (European Commission 2018, 23.)

Euroopan Unionin tilastokeskus, Eurostat, on kerännyt YK:n kestävä kehityksen viitekehukseen soveltuvia indikaattoreita (EU SDG Indicator set 2019), joilla voidaan seurata ja arvioida edistymistä EU-tasolla ja samalla arvioida EU-politiikan vaikutuksia pitkällä tähtäimellä. Indikaattorit on määritelty siten, että ne ovat sopuinnussa YK:n maailmanlaajuisten indikaattoreiden kanssa, mutta ne eivät ole identtisiä, vaan suhteutettu sopiviksi EU-kontekstiin. Eurostatin julkaiseman raportin avulla seurataan ja arvioidaan EU jäsenmaiden edistymistä kestävä kehityksen tavoitteiden saavuttamisessa ja se auttaa myös havaitsemaan eri tavoitteiden keskinäistä riippuvuutta. Indikaattorilistaa päivitetään ja parannetaan jatkuvasti ja seurataan maailmanlaajuiseen indikaattorilistaan tehtäviä muutoksia. Vuonna 2017 YK:n maailmanlaajuinen indikaattorilista sisälsi 232 indikaattoria ja lista päivitetään seuraavaksi vuonna 2020. Monet käytössä olevat indikaattorit koskevat useita eri kestävä kehityksen tavoitteita ja vaikuttavat myös useaan eri tavoitteeseen. (European Commission 2019, 19, 21, 29-31).

Indicator/Toolkit:	Organisation:	Read More:
China Urban Sustainability Index	Urban China Initiative	<a href="http://www.urbanchinainitiative.org/en/resources/report.html">http://www.urbanchinainitiative.org/en/resources/report.html</a>
City Blueprint	Waternet Amsterdam; KWR Water Cycle Research Institute	<a href="https://www.kwrwater.nl/en/tools-producten/city-blueprint/">https://www.kwrwater.nl/en/tools-producten/city-blueprint/</a>
EEA Urban Metabolism Framework	European Environment Agency	<a href="http://ideas.climatecon.tu-berlin.de/documents/wpaper/CLIMATECON-2011-01.pdf">http://ideas.climatecon.tu-berlin.de/documents/wpaper/CLIMATECON-2011-01.pdf</a>
European Green Capital Award	European Commission	<a href="http://ec.europa.eu/environment/europeangreencapital/about-the-award/">http://ec.europa.eu/environment/europeangreencapital/about-the-award/</a>
European Green City Tool	European Union	<a href="http://ec.europa.eu/environment/urban/tool.htm">http://ec.europa.eu/environment/urban/tool.htm</a>
European Green City Index	Economist Intelligence Unit; Siemens	<a href="http://www.siemens.com/press/pool/de/events/corporate/2009-12-Cop15/European_Green_City_Index.pdf">http://www.siemens.com/press/pool/de/events/corporate/2009-12-Cop15/European_Green_City_Index.pdf</a>
European Green Leaf Award	European Union	<a href="http://ec.europa.eu/environment/europeangreencapital/europeangreenleaf/">http://ec.europa.eu/environment/europeangreencapital/europeangreenleaf/</a>
Global City Indicators Program	Global City Indicators Facility	<a href="http://www.citiesalliance.org/node/2529">http://www.citiesalliance.org/node/2529</a>
Indicators for Sustainability	Sustainable Cities International	<a href="http://sustainablecities.net/">http://sustainablecities.net/</a>
Reference Framework for Sustainable Cities (RFSC)	RFSC	<a href="http://www.rfsc.eu/">http://www.rfsc.eu/</a>
STAR Community Rating System	Sustainability Tools for Assessing and Rating Communities (STAR)	<a href="http://www.starcommunities.org/rating-system/">http://www.starcommunities.org/rating-system/</a>
Urban Audit Cities Statistics	Eurostat	<a href="http://ec.europa.eu/eurostat/web/cities">http://ec.europa.eu/eurostat/web/cities</a>
Urban Ecosystem Europe - Informed Cities	International Council for Local Environmental Initiatives (ICLEI); Ambiente Italia	<a href="http://informedcities.eu/">http://informedcities.eu/</a>
Urban Sustainability Indicators	European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.	<a href="https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_files/pubdocs/1998/07/en/1/ef9807en.pdf">https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_files/pubdocs/1998/07/en/1/ef9807en.pdf</a>

Kuva 4. Esimerkkejä kaupungeille sopivista kestävä kehityksen indikaattoreista ja työkaluista (European Commission 2018, 23).

#### RFSC työkalu

The Reference Framework for Sustainable Cities on Eurooppalainen viitekehys kestävien kaupunkien luomiseksi ja ottaa huomioon erityisesti Eurooppalaisten kaupunkien ongelmia. EU-jäsenmaiden kaupunkeja sekä asiantuntijoita on ollut mukana mallin ja sitä tukevan RFSC online -työkalun kehittämisessä. Työkalun avulla kaupungit voivat suunnitella, toimeenpanna ja seurata omia kestävä kaupunkikehityksen strategioita, suunnitelmiaan ja projektejaan. Työkalussa voi arvioida kaupungin toimintaa nykyään myös YK:n kestävä kehityksen 17 tavoitteen ja ISO37101 kestävä kehityksen johtamisjärjestelmän viitekehysten näkökulmista. RFSC viitekehys koostuu viidestä eri kestävä

kehityksen ulottuvuudesta ja 30 strategisesta tavoitteesta, joilla kestävästä kaupunkikehitystä voidaan edistää. Työkalun käyttöä varten tarvitaan käyttäjätunnukset. (RFSC 2019).

#### Tilastokeskus

Suomen tilastokeskus on julkaissut vuoden 2019 alussa YK:n kestävästä kehityksen 17 tavoitteen indikaattorit Suomen valtion osalta, mutta tiedot ovat vielä osin puutteellisia. Tällä hetkellä dataa on saatavilla 131 YK:n indikaattoriin. Indikaattoreiden avulla voidaan seurata Suomen valtion edistymistä kestävästä kehityksen ja Agenda2030 tavoitteiden saavuttamisessa. Tilastokeskuksen keräämät indikaattoritiedot vastaavat YK:n kestävästä kehityksen tavoitteiden indikaattorilistaa. (Hoffren & Tyrkkö 2019.)

#### MayorsIndicators tietokanta ja työkalu

MayorsIndicators on suomalainen kaupungeille ja kunnille suunnattu kestävästä kehityksen seuraamiseen ja vertailuun kehitetty tietokanta ja työkalu. Sen viitekehyksenä toimii Agenda 2030 ja YK:n kestävästä kehityksen 17 tavoitetta. Tietokannassa on tällä hetkellä 140 kestävästä kehityksen indikaattoria ja se sisältää tietoja 1000 kunnasta Suomessa, Ruotsissa ja Iso-Britanniassa. Tiedot kerätään julkisista tietolähteistä ja tietokanta sisältää kyseiset tiedot kaikista Suomen kunnista. Työkalun avulla oman kaupungin tai kunnan kestävästä kehityksen edistymistä ja tilannetta voi verrata muihin. Palvelu sisältää visuaalisia kuvia ja kaavioita seurannan ja vertailun sekä kestävästä kehityksen raportoinnin tueksi. (MSDI 2019.) Vuoden 2019 alussa Valtioneuvoston kanslia tarjosi työkalua ilmaiseksi käyttöön kaikille Suomen Sitoumus2050 kunnille (Valtioneuvoston kanslia 2019c).

Suomen 6 suurinta kaupunkia: Helsinki, Vantaa, Espoo, Turku, Tampere ja Oulu ovat yhdessä laatineet kuutoskaupunkien kestävästä kehityksen indikaattorikokoelman vuonna 2004 ja tehneet vertailuraportteja säännöllisin väliajoin. Viimeisin raportti on julkaistu vuonna 2015. Raportista käy ilmi, että kaikille kaupungeille sopivien yhteisten indikaattorien löytäminen on ollut vaikeaa, koska kaupungit ovat erilaisia eikä vertailukelpoista dataa ole saatavilla helposti. Ei ole myöskään haluttu lisätä erillisten ja päällekkäisten raporttien määrää kaupungeissa. Uusimmassa raportissa käsitellään ainoastaan ekologisen kestävyuden indikaattoreita. (Sjöblom ym. 2015, 3-5.) Indikaattorit päivitetään vuoden 2019 aikana.

### 3 KESTÄVÄN KEHITYKSEN JOHTAMINEN

Julkisen sektorin tehtävänä on tuottaa palveluita asukkaille ja kuntalaisille sekä säädellä yhteiskuntaa ja sen toimintoja lainsäädännön keinoin. Julkinen sektori eroaa yksityisestä sektorista mm. siinä, että sen tuottamat palvelut rahoitetaan verovaroilla. Lisäksi julkisen sektorin johtaminen jakautuu poliittiseen ja virkamiesjohtoon. Hyvä hallinto, lainsäädäntö, avoin ja läpinäkyvä johtaminen ovat perusvaatimuksia julkisen sektorin johtamisessa. Julkisen sektorin yleisenä haasteena on byrokratian, päättämättömyyden ja päätösten toimeenpanon hitaus ja vaikeudet. Lisäksi haasteena on rahoitusongelmat, toimintaympäristön laajuus sekä toimintaympäristön muutoksiin vastaaminen. Parantamisen varaa on myös strategisessa johtamisessa sekä toiminnan seurannassa ja toiminnan vaikuttavuuden lisäämisessä ja eri toimialojen yhteistyössä. Tulevaisuuden johtamisjärjestelmä ja johtaminen ottaa huomioon kestävä kehityksen sekä kaikki tarpeelliset näkökulmat: taloudellinen, tekninen, poliittinen, sosiaalinen, psykologinen ja ekologinen. Globaalissa verkostoyhteiskunnassa kaikki yhteiskunnan toimijat tekevät yhteistyötä avoimesti ja uudistuvat jatkuvasti ja ottavat vastuun yhteiskunnan toimivuudesta. (Sydänmaalakka 2015.)

Valtio ohjaa kuntien ja kaupunkien toimintaa lakien ja asetusten kautta. Kuntien strateginen johtaminen on haasteellista laajan tehtäväkentän vuoksi.

Kunnassa on oltava kuntastrategia, jossa valtuusto päättää kunnan toiminnan ja talouden pitkän aikavälin tavoitteista. Kuntastrategiassa tulee ottaa huomioon 1) kunnan asukkaiden hyvinvoinnin edistäminen; 2) palvelujen järjestäminen ja tuottaminen; 3) kunnan tehtäviä koskeissa laeissa säädetyt palvelutavoitteet; 4) omistajapolitiikka; 5) henkilöstöpolitiikka; 6) kunnan asukkaiden osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet; 7) elinympäristön ja alueen elinvoiman kehittäminen. Kuntastrategia tarkistetaan vähintään kerran valtuuston toimikaudessa. (Kuntalaki 37§.)

Kestävä kehitys otetaan huomioon myös alue- ja kuntatasolla maailmassa. ICLEI eli Local Governments for Sustainability on maailmanlaajuinen verkosto, joka kehittää ja koordinoi kuntien kestävä kehityksen työtä. Verkosto auttaa kaupunkeja globaaleihin haasteisiin liittyvissä toimitissa. Verkostolla on yhteisiä hankkeita esim. resurssitehokkuus, vähähiilisyys, Smart City (ICLEI 2019b) jne. ICLEI järjestää myös koulutusta, kerää tietoa ja raportoi kestävä kehityksen paikallistason asioista. Yli 1500 paikallis- ja aluehallintoa yli sadasta maasta on mukana verkostossa. Suomalaisia kaupunkeja verkostoon kuuluu 14 kappaletta. (Kuntaliitto 2017.)

Kaupungeille on kehitetty myös kestävä kehityksen huomioivia ja tarkoitukseen soveltuvia johtamisjärjestelmiä. Tutkimustyössäni olen tutustunut perusteellisemmin ISO standardiin, jolla on paljon yhtymäkohtia esim. vuonna 2008 laadittuun Integrated Management System, IMS, järjestelmään. Kestävä kehityksen johtaminen kaupungeissa liittyy kaupunkien elinympäristöön, talouteen, sosiaaliseen ympäristöön sekä näiden keskinäiseen vuorovaikutukseen. Asiat voivat olla kaupungeille strategisesti merkityksellisiä, ne voivat vaikuttaa operatiivisella tasolla ja/tai alueen kilpailukykyyn. Tavoite voi olla strateginen, kaupunkitasoinen, tiettyä yksikköä koskeva, projekti, tuote, palvelu tai prosessi. (ISO 37101:2016.) Onnistuneen kestävä kehityksen johtamisen ja toteuttamisen avulla kaupungit voivat saavuttaa pitkäaikaisia hyötyjä talouden, sosiaalisen hyvinvoinnin ja ympäristön näkökulmista. (ISO 37104:2019). Kappaleessa 3.1 ja sen alaotsikoissa käsittelem ISO standardin pääkohdat, vaatimukset ja vaiheet tarkemmin.

IMS kehitettiin Managing Urban Europe-25 -projektin yhteydessä. IMS:ssä neuvotaan miten kaupungit voivat integroida kestävä kehityksen osa-alueet osaksi normaalia johtamistaan. Malli koostuu viidestä vaiheesta, joita toistetaan vuosittain. Ensimmäisessä vaiheessa arvioidaan kaupungin lähtötilanne eli selvitetään kaupungin kestävään kehitykseen vaikuttavat tekijät. Toiseksi priorisoiduille tunnistetuille tekijöille asetetaan tavoitteet. Kolmannessa vaiheessa laaditaan strateginen ohjelma tavoitteiden saavuttamiseksi. Tämän onnistumiseksi tarvitaan poliittinen sitoutuminen. Poliittinen sitoutuminen on tärkeää prosessin jokaisessa vaiheessa. Seuraava vaihe on ohjelman toimeenpano ja seuranta. Viimeinen vaihe koostuu toiminnan arvioinnista ja raportoinnista, jonka avulla kaupungin päättäjät voivat tehdä tarvittavat päätökset ja mahdolliset muutokset seuraavaa vuotta ajatellen. Johtamismalliin kuuluu olennaisena osana sidosryhmien osallistaminen ja viestintä sekä organisaation johtamisrakenne, jotka edesauttavat kaupunkien mallin onnistuneessa toteuttamisessa. (Claesson ym. 2009, 6.) IMS on strateginen lähestymistapa kestävä kehityksen johtamiseen kaupungeissa. Sen vuoksi sen organisointi ja johtaminen sopii parhaiten kaupungin johdon vastuulle yksittäisen toimialan tai yksikön sijaan. Ylimmän poliittisen johdon, kaupunginvaltuuston, pitää hyväksyä strategia ja olla mukana tavoitteiden asettamisessa, budjetoinnissa ja tulosten arvioinnissa. Kaikki organisaation toimialat ja yksiköt sekä ulkoiset sidosryhmät pitää osallistaa mallin kaikissa vaiheissa. (Claesson ym. 2009, 15.)

### 3.1 Kestävän kehityksen johtamisen ISO-standardi

ISO 37101:2016 kestävän kehityksen johtamisjärjestelmä -standardi on tarkoitettu kaupungeille ja yhteisöille, jotka ovat sitoutuneet kestävän kehityksen edistämiseen omalla hallinnollisella ja maantieteellisellä vaikutusalueellaan. Se soveltuu kaiken kokoisten kaupunkien ja yhdyskuntien käyttöön kaikkialla maailmassa. Standardi sisältää kestävän kehityksen johtamisjärjestelmän yleiset periaatteet, tavoitteet ja vaatimukset sekä ohjeita toimivan johtamisjärjestelmän luomiseksi ja saavutuksista viestimiseksi. Lisäksi standardi tarjoaa kaupunkien käyttöön soveltuvan yleisen kestävän kehityksen viitekehityksen, jonka avulla kaupunkien on helpompi tunnistaa, omaan toimintaympäristöönsä sopivat tavoitteet ja keskeiset toimenpiteet, jotka edistävät kestävää kehitystä. Standardin rakenne on yhteneväinen muiden kansainvälisten johtamisjärjestelmien kanssa ja sen voi ottaa käyttöön kokonaisuudessaan tai käyttää sitä soveltuvin osin kaupunkien kestävän kehityksen johtamisen edistämiseksi. (ISO 37101:2016; SFS 2016.)

ISO 37104:2019 on kestävän kehityksen johtamisjärjestelmä -standardia tukeva käytännön soveltamisohje kaupungeille ja yhteisöille. Standardi auttaa kaupunkia muutoksen toteuttamisessa ja koordinoimisessa käytännön etenemisohjein. Soveltamisohje on tarkoitettu avuksi erityisesti kaupunkitasoisen kestävän kehityksen strategian luomisessa. Standardissa kuvataan konkreettiset askeleet ja prosessi johtamisjärjestelmän luomiseksi ja eri vaiheissa tehtävät toimenpiteet. (ISO 37104:2019.)

Standardi tukee kaupunkien strategisen ja operatiivisen tason työskentelyä. Strategiseen tasoon kuuluu kaupungin toimintaympäristön, johtamisen ja toiminnan parantamisen osa-alueet, joita tulisi tarkastella toistuvasti. Operatiivinen taso sisältää kaupungin koneiston eli sen miten kestävää kehitystä käytännössä toteutetaan: organisaation, tukitoiminnot, itse toiminnan ja suorituskyvyn arvioinnin. Näiden kahden tason yhdistäminen ja käyttö samanaikaisesti auttaa kaupunkia muuttumaan kestäviksi, elinvoimaisiksi ja älykkäiksi. (ISO 37101:2016; ISO 37104:2019.)

#### 3.1.1 Standardin pääperiaatteet, osa-alueet ja vaiheet

Standardin neljä pääperiaatetta ovat kaupungin erityispiirteiden huomioiminen, osallistaminen, dokumentointi & viestintä sekä toiminnan jatkuva parantaminen.



Vaikka kestävän kehityksen haasteet ja tavoitteet ovat globaaleja ja koskettavat kaikkia tapahtuu käytännön työ ja tekeminen paikallistasolla valtioissa ja kaupungeissa. Kaupunkien kestävän kehityksen strategian tulisi standardin mukaan ottaa huomioon maapallon kantokyvyn lisäksi oman alueensa erityispiirteet. Käytännössä tämä tarkoittaa kaupungin toimintaympäristön ja kaupungin roolin sekä vaikutusmahdollisuuksien ymmärtämistä yhteiskunnassa. Kaupungin pitää tunnistaa sen sisäiset ja ulkoiset kestävän kehityksen tavoitteet. (ISO 37101:2016.)

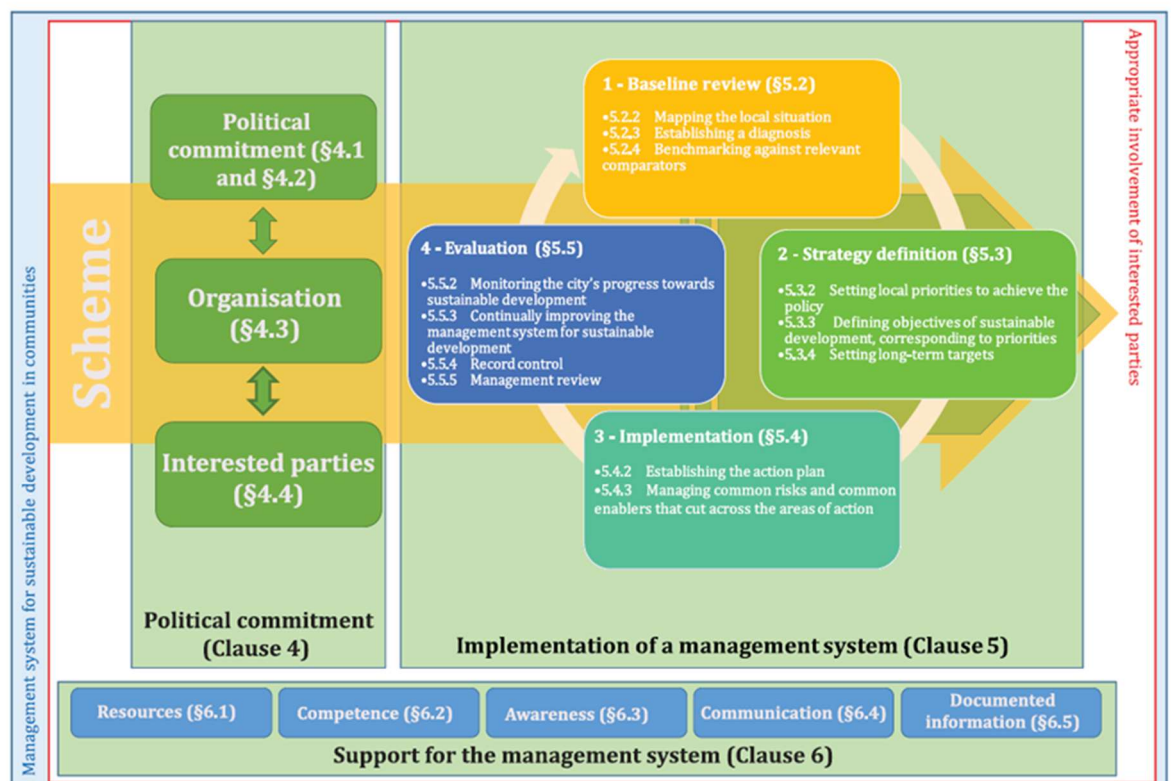
Toinen pääperiaate on sidosryhmien ja eri toimijoiden laaja osallistaminen, aktivoiminen sekä yhteistyö kestävän kehityksen tavoitteiden luomiseksi, saavuttamiseksi sekä kestävämpien ratkaisujen löytämiseksi. Ilman laaja-alaista hyväksyntää, ymmärrystä, halukkuutta vaikuttaa, kiinnostuta, tietoisuutta sekä hyötyjen ja vastuiden tunnistamista ei saavuteta tuloksia. Käytännössä kaupungin pitää tunnistaa kestävän kehityksen johtamiseen liittyvät merkitykselliset sidosryhmät ja toimijat. Tämän lisäksi organisaation tulee ymmärtää sidosryhmien tarpeet, vaatimukset ja odotukset ja selvitettävä mitkä sidosryhmien tarpeista, vaatimuksista ja odotuksista ovat pakollisia ja mitkä taas harkinnanvaraisia. Pakollisia velvollisuuksia ovat lait, säädökset ja asetukset. Kaupungin rajatut vastuut ja taloudelliset resurssit luovat myös tarpeen uudentilaisille kumppanuuksille. (ISO 37101:2016.)

Kolmas pääperiaate koskee kommunikointia ja viestintää. Kaupungin pitää viestiä kokonaisuudesta laajasti ja aktiivisesti sekä organisaation sisällä että ulospäin. Standardi edellyttää myös hyvää tiedon hallintaa ja asianmukaista dokumentointia. Ilman dokumentointia ja seurantaasioiden ja edistymisen todentaminen ja vertailu lähtötilanteeseen on käytännössä mahdotonta. Dokumenttien tulee olla helposti saatavilla ja löydettävissä ja niistä pitää käydä ilmi myös muutoshistoria. Tietoja pitää päivittää ja ylläpitää säännöllisesti. (ISO 37101:2016.)

Standardi perustuu toiminnan jatkuvaan parantamiseen ja siinä käytetään PDCA-mallia. Lyhenne PDCA tulee englannin kielisistä sanoista Plan, Do, Check, Act. Vapaasti suomennettuna menetelmän osa-alueet ja vaiheet ovat: suunnittelu, toteutus, arviointi ja toiminnan parantaminen. Suunnitteluvaiheessa määritellään organisaatio ja prosessit, tunnistetaan kaupungin keskeiset tavoitteet ja toimenpidealueet, tunnistetaan sidosryhmät, laaditaan visio ja kestävän kehityksen politiikka. Myös organisaation roolit ja vastuut sekä resurssit kestävän kehityksen osalta määritellään. Prosessien osalta myös prosessien välinen vuorovaikutus pitää määritellä. (ISO 37101:2016.)

Toteutusvaiheessa laaditaan konkreettinen toimintasuunnitelma, jonka avulla asetetut tavoitteet voidaan saavuttaa. Tarkistus ja arviointivaiheessa seurataan ja arvioidaan prosessien toimivuutta kaupungin toteuttaman politiikan, tavoitteiden ja sitoumusten kanssa sekä raportoidaan toimeenpanon tuloksista. Organisaation sisäisessä arvioinnissa ja edistymisen valvomisessa käytetään apuna sovittuja indikaattoreita ja mittareita. Viimeisessä vaiheessa tunnistetaan ja tehdään tarvittavat muutokset, joilla suoritusta ja toimintaa voidaan parantaa. Toiminnan parantamisen tulee olla jatkuvaa ja systemaattista. (ISO 37101:2016).

Kestävän kehityksen johtamisjärjestelmän käytännön toteutus koostuu kuvan 5. mukaisista osa-alueista ja prosessista.



Kuva 5. ISO 37101 johtamisjärjestelmän osa-alueet ja päävaiheet (ISO 37104:2019).

Prosessin vaiheet ovat poliittinen sitoutuminen, kaupungin lähtötilanteen arviointi, kestävän kehityksen strategian laatiminen, toimintasuunnitelman laatiminen ja seuranta / arviointi. Lisäksi organisaatorakenne, prosessit ja tukitoiminnot pitää määritellä siten, että ne tukevat johtamista. Prosessin eri vaiheet ja sisältö käydään tarkemmin läpi seuraavissa kappaleissa.

## Vaihe I, poliittinen sitoutuminen

Kestävää kehitystä kaupungeissa ohjaavat alueellisen, kansallisen ja kansainvälisen tason lait ja säännökset, sopimukset sekä talous- ja budjettipolitiikka. Kaupunginvaltuusto on avainasemassa kaupungin kestäväan kehitykseen sitoutumisessa ja sen toteutuksessa. Kaupunginvaltuusto on virallisesti vastuussa johtamisjärjestelmästä ja eri sidosryhmien osallistamisesta, valtuusto päättää talous ja budjettiasioista, henkilöstövaihdoksista, organisaatiouudistuksista, kaupunki- ja ympäristösuunnittelusta, johtamisesta ja näihin liittyvästä politiikasta. Käytännön toteutuksesta ja toimeenpanosta vastaa yleensä kaupungin hallinnollinen organisaatio. (ISO 37101:2016; ISO 37104:2019.) Kaupunginvaltuusto voi osoittaa sitoutumistaan laatimalla kaupunkia koskevan kestäväan kehityksen yleisen politiikka-asiakirjan eli vision, jossa kerrotaan tiivistetysti kestäväan kehityksen tavoitellut tulokset, arvot ja johtamisjärjestelmän laajuus sekä sitoudutaan tarvittavien resurssien antamisessa käyttöön. (ISO 37104:2019.)

Kestäväan kehityksen toimeenpano kaupungeissa edellyttää dialogia ja yhteistyötä kaikkien sidosryhmien kanssa. Tällä tarkoitetaan sekä kaupungin työntekijöitä, että ulkoisia sidosryhmiä. Sidosryhmät ovat avain asemassa kun kestäväan kehityksen merkittävimpiä toimenpiteitä tunnustetaan ja sopivia ratkaisuja etsitään ja toteutetaan. Kaupungin pitää tunnistaa avainsidosryhmät, ymmärtää niiden tarpeet ja odotukset, tunnistaa mahdolliset roolit ja resurssit sekä luoda mekanismi jatkuvalla dialogilla ja osallistamisella. Sidosryhmillä pitää olla mahdollisuus kommentoida, tarjota tietoa ja dataa sekä osallistua paikallisten tavoitteiden saavuttamiseen. Osallistaminen on olennainen osa prosessin jokaisessa vaiheessa. (ISO 37104:2019.)

## Vaihe II, lähtötilanteen arviointi

Kaupungin lähtötilanteen arvioiminen on ensimmäinen askel kestäväan kehityksen johtamisessa ja edistämässä. Siinä määritellään lähtökohta, joka toimii jatkossa vertailukohtana, kun edistymistä arvioidaan. Oman toimintaympäristön ja velvollisuuksien ymmärtäminen, nykyisen politiikan ja nykyisten strategioiden, ohjelmien, projektien, palveluiden ja toimenpiteiden arvioiminen toimintaympäristöanalyysin avulla tuo esille, miten nykytoiminta edistää kestäväan kehitystä ja mitä osa-alueita tulee mahdollisesti parantaa. Toimintaympäristöanalyysistä kerron tarkemmin kappaleessa 3.2.1. Kaupungin politiikan kartoitus sisältää: lainmukaiset velvollisuudet, trendit ja tulevat politiikat, nykyiset poliittiset prioriteetit, päätökset, sitoumukset ja strategiat. Tätä varten kaupungin pitää käydä läpi edellä mainittujen asioiden lisäksi nykyinen organisaatorakenne, taloudelliset

resurssit, vahvuudet ja heikkoudet ja tunnistaa sidosryhmät. Organisaatorakenteen arvioinnissa huomioidaan myös vastuut ja valta, henkilökunnan kyvykkyys ja osaaminen, hyvä hallinto ja johtamistapa, johtamisvälineet ja prosessit. Kaupunki voi arvioida omaa toimintaansa vertailemalla sitä samankaltaisten kaupunkien politiikan suunnitelmiin ja toteutukseen. (ISO 37104:2019.)

Analyysin avulla kaupunki pystyy asettamaan tärkeysjärjestykseen kestävän kehityksen ohjelman osa-alueet ja siitä johdetut toimenpiteet sekä arvioimaan edistymistä käyttämällä sopivia indikaattoreita. Toimintaympäristöanalyysi antaa kokonaiskuvan nykytilanteesta, haasteista ja asioista, jotka ovat johtaneet nykytilaan. Lisäksi toimintaympäristöanalyysillä saadaan tietoa ja kokonaiskuva nykyisistä toimenpiteistä ja politiikasta sekä niiden vaikutuksista yhteiskuntaan, talouteen ja ympäristöön. (ISO 37104:2019.)

### Vaihe III, strategian määrittäminen

Kestävän kehityksen strategian laatimisessa pitää ottaa huomioon lähtötilanteen tulokset ja arvioida erityisesti kaupungin politiikan tavoitteiden tarkoituksenmukaisuus ja päämäärät. Rajallisten resurssien vuoksi kaupunki ei voi toteuttaa kaikkia tarpeita ja tavoitteita heti vaan asioita pitää priorisoida. Maailmanlaajuiset ja paikalliset sitoumukset sekä YK:n kestävän kehityksen tavoitteet pitää huomioida strategiaa laadittaessa. Kaupunginvaltuuston pitää määritellä paikalliset prioriteet, jolla edistetään kestävästä kehitystä, laatia realistinen strategia, joka ottaa huomioon ihmiset, ympäristön ja taloudelliset resurssit. Strategian täytyy sisältää tavoitteet ja priorisointi pitkällä aikavälillä (20-30 vuotta) ja keskipitkällä aikavälillä (5-10 vuotta). Tavoitteiden pitää olla linjassa kestävän kehityksen politiikan kanssa ja olla mitattavissa. Standardissa suositellaan käyttämään SWOT analyysia apuna kaupungin strategian vahvuuksien, heikkouksien, mahdollisuuksien ja haasteiden tunnistamisessa. (ISO 37104:2019.)

Jotta kaupunki voi saavuttaa asettamansa tavoitteet pitää myös organisoinnin tukea toimintaa. Kaupungin pitää suunnitella mitä tehdään, millaisia resursseja tarvitaan, kuka on vastuussa, toteutuksen aikataulu ja miten tuloksia arvioidaan. Pitkän tähtäimen tavoitteiden saavuttamiseksi tarvitaan suorituksen arviointiin soveltuvat avainindikaattorit, joilla strategiset ja operatiiviset tavoitteet yhdistetään ja niitä voidaan seurata järkevällä tasolla. Tässä vaiheessa pitää pohtia paikallisia tavoitteita suhteessa globaaleihin vastuisiin. Standardissa mainitaan sopivista indikaattorikokoelmista ISO37120, YK:n kestävän kehityksen indikaattorit, RFSC:n indikaattorit ja Citykeys H2020. Pitkän tähtäimen tavoitteita pitää arvioida säännöllisin väliajoin ja päivittää tarvittaessa. Lyhyen tähtäimen

tavoitteet johdetaan pitkän tähtäimen tavoitteista ja nykytilanteesta. Tavoitteet ja indikaattorit pitää dokumentoida ja niillä pitää olla vastuuhenkilöt. (ISO 37104:2019.)

#### Vaihe IV, toimintasuunnitelma

Toimintasuunnitelmaan kirjataan toimenpiteet, vastuut ja tehtävät, jotka suunnitelman toteuttamiseksi käytännössä aiotaan tehdä. Tässä vaiheessa määritellään myös lyhyen tähtäimen (1-3 vuotta) tavoitteet. (ISO 37104:2019.) Prosessit, kriteerit prosesseille ja prosessien johtamiselle pitää määritellä, jotta voidaan seurata, onko toimittu suunnitellulla tavalla. Organisaation tulee säännöllisin väliajoin tehdä toimintaympäristöanalyysi ja tarkastaa, miten sen strategiat, ohjelmat, projektit, suunnitelmat ja palvelut edistävät kestävästä kehitystä ja mitä pitäisi priorisoida. Tätä varten tarvitaan sopivat indikaattorit. (ISO 37101:2016.)

Toimintasuunnitelma sisältää operatiivisen aikataulun, tehtävät toimenpiteet ja vastuuhenkilöt tai vastuuorganisaation jokaiselle tehtävälle erikseen. Samalla määritellään, miten edistymistä arvioidaan, miten siitä raportoidaan sidosryhmille ja miten sidosryhmät osallistetaan. Toimintasuunnitelman toteuttamiseen tarvitaan sopivat työkalut, osaava henkilökunta ja resurssit. Tehtävien toimenpiteiden osalta tulisi myös tehdä riskianalyysejä ja huomioida myös nykyiset käynnissä olevat projektit. Kestävän kehityksen osa-alueet ovat kompleksisia ja vaativat siksi useiden osapuolien erityisosaamista. Kaupungin tulisi tunnustaa kaupunkitaso tekijät, joita tulisi johtaa sen mukaisesti. Joissain tapauksissa osa-alueet voivat olla ristiriidassa keskenään. Tämä tulisi huomioida ja pyrkiä löytämään synergiaetuja toimenpiteistä. Yli sektorirajojen tapahtuva koordinointi tai yhteinen projekti voi olla tarpeen, jotta toimeenpanon johdonmukaisuus voidaan taata. (ISO 37104:2019.)

#### Vaihe V, seuranta, raportointi ja etenemisen todentaminen

Tässä vaiheessa tarkastellaan toimintasuunnitelman toteutumista ja mitataan tehtyjen toimenpiteiden vaikutuksia ja verrataan niitä asetettuihin tavoitteisiin. Etu- ja jälkikäteen tehtävän arvioinnin tarkoituksena on pystyä todentamaan toteutunut edistyminen ja saada selville mahdolliset suorituskyvyn ja/tai suorituksen kohdat, joissa tavoitteet, ennustetut tulokset ja tehdyt toimenpiteet eivät täsmää. Kerätyn datan ja indikaattorien perusteella toimintasuunnitelmaa voidaan parantaa ja puuttua epäkohtiin. (ISO 37104:2019.)

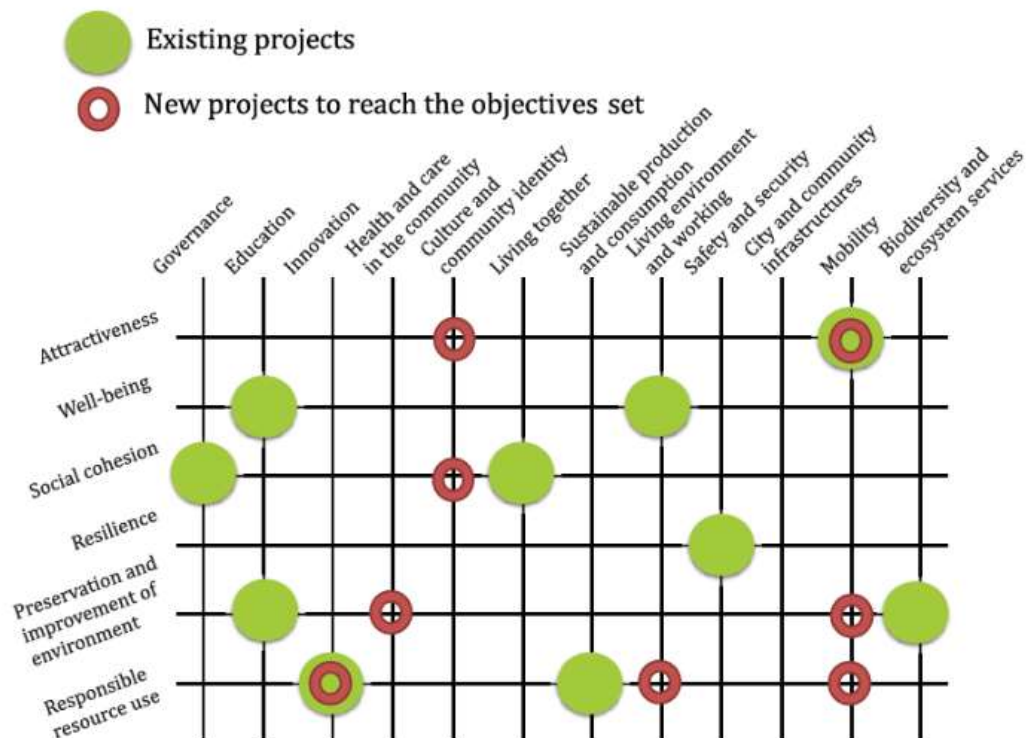
Iteratiivinen arviointi on tärkeä osa johtamisjärjestelmäprosessia ja yksi johdon tärkeimmistä velvollisuuksista. Arvioinnin tarkoituksena on pystyä parantamaan kaupungin suoritusta ja helpottaa päätöksentekijöitä tekemään oikeita ratkaisuja. Arviointia pitäisi suorittaa kahdella tasolla. Toimintasuunnitelman toimeenpanoa pitäisi arvioida vuosittain ja tarkastella suoritettiinko sovitut tehtävät ajallaan, projektin resurssien puitteissa ja mitä tuloksia saavutettiin? Toimintasuunnitelman vaikutusten arviointia tulisi tehdä 1-2 vuoden välein. Vaikutusten arvioinnissa otetaan huomioon lähtötilanne ja tavoitteet sekä tarkastellaan avainindikaattorien tuloksia. (ISO 37104:2019.)

### 3.1.2 Kestävän kehityksen tavoitteet ja toimintaympäristö kaupungeissa

Organisaation pitää ensin tunnistaa, käydä läpi ja dokumentoida kaikki ne tavoitteet ja toimenpiteet, jotka edistävät kestävän kehityksen tavoitteiden saavuttamista. Standardissa kaupunkien pitkän tähtäimen tavoitteet on määritelty kuvassa 6 näkyvien tavoitteiden mukaisesti. Pitkän tähtäimen tavoitteita ovat houkuttelevuus (attractiveness), ympäristön vaaliminen ja kehittäminen/parantaminen (preservation and improvement of environment), poikkeuksellisten ilmiöiden sietokyky (resilience), vastuullinen raaka-aineiden käyttö (responsible resource use), sosiaalinen yhtenäisyys/yhteenkuuluvuus (social cohesion), ja hyvinvointi (well-being). Näiden tavoitteiden avulla kaupunki voi arvioida oman toimintansa vaikutuksia systemaattisesti. Tämä edellyttää, että kaupunki kokoaa ja arvioi kaikki sen nykyiset strategiat, politiikat, ohjelmat, projektit, suunnitelmat ja palvelut lähtötilanteen selvittämiseksi. (ISO 37101:2016.)

Toimintaympäristöanalyysissä kaupungin pitää käydä läpi vähintään standardissa määritellyt 12 osa-alueita. Osa-alueet näkyvät kuvassa 6 ja ne ovat 1) johtaminen / hallinto, 2) koulutus, 3) innovointi, 4) terveys ja huolenpito, 5) kulttuuri ja yhteisöllisyys, 6) yhdessä eläminen, 7) kestävä tuotanto ja kuluttaminen, 8) elinympäristö ja työympäristö, 9) turvallisuus, 10) kaupungin infrastruktuuri, 11) liikenne ja liikkuminen ja 12) biodiversiteetti ja ekosysteemit. Osa-alueita voi tarpeen mukaan lisätä ja ne voivat myös muuttua ajan kuluessa. Käytännössä kaikki kaupungin strategiat, ohjelmat, projektit, suunnitelmat ja palvelut käydään läpi ja arvioidaan miten ne edistävät ja ottavat huomioon kestävän kehityksen tavoitteet ja auttavat tavoitteiden saavuttamisessa. Toimintaympäristöanalyysissä pitää huomioida erityisesti syrjäytymisen ehkäiseminen ottamalla huomioon yhteiskunnan heikko-osaisimmat ja syrjäytymisvaarassa olevat. Tarkastelussa pitää huomioida YK:n kestävän kehityksen toimintaohjelman tavoitteet ja tavoite numero 11, jonka

mukaan kaupungit ja yhteisöt on tehtävä turvallisiksi ja kestäviksi. Analyysin tekemisessä standardi suosittelee käyttämään RFSC työkalua. (ISO 37101:2016.)



Kuva 6. Kaupungit voivat käyttää kestävän kehityksen toimintaympäristöanalyysia apuna sopivien toimenpiteiden tunnistamisessa ja priorisoinnissa (ISO 37104:2019).

### Kestävän kehityksen tavoitteet

Kestävän kehityksen tavoitteista houkuttelevuudella tarkoitetaan kaupungin talouden kestävyuden kehittämistä ja se sisältää: kansalaisten ja muiden kiinnostuneiden sidosryhmien ja toimijoiden houkuttelemisen ja osallistamisen, kannustamisen luovuuteen ja innovointiin sekä uusien kestävien liikkumismuotojen ja julkisen liikenteen kehittämisen. Ympäristön vaaliminen ja kehittäminen tarkoittaa ympäristötekoja kuten ilmastonmuutoksen torjumista, kasvihuonepäästöjen vähentämistä, ympäristönsuojelua ja alueiden ennallistamista, biodiversiteetin ja ekosysteemien suojelua, kasvien ja eläinkunnan monimuotoisuuden suojelua, geneettisen monimuotoisuuden turvaamista sekä saastuttamisen ja terveyshaittojen vähentämistä (esim. ilmanlaatu). Kaupungeilta vaaditaan myös ennakoivia toimenpiteitä. Tavoitteessa poikkeuksellisten ilmiöiden sietokyky tarkoitetaan kykyä ennakoita kaupungeja kohtaavia haasteita kuten ilmastonmuutokseen varautuminen, riskien torjuminen ja sopeutumistoimenpiteet, haavoittuvuus ja kriisinhallintasuunnitelmien

laatiminen, taloudellisen kestävyuden ja valmiuden simulointi, organisaation osaamisen ja väestörakenteen huomioiminen. (ISO 37101:2016; ISO 37104:2019.)

Vastuullinen luonnonvarojen käyttö tarkoittaa luonnonvarojen (energia, vesi ym.) ja muiden resurssien (ihmiset, rahat) kuluttamisen vähentämistä. Tätä voidaan toteuttaa kaupunkisuunnittelun ja maa-alueiden suunnittelun kehittämisen kautta mm. tarjoamalla toimivia ratkaisuja tuotteiden ja materiaalien uudelleenkäyttöön ja kierrätykseen. Sosiaalinen yhtenäisyys ja yhteenkuuluvuus sisältää palveluiden saavutettavuuden parantamista huomioiden eri väestöryhmät. Onnistuminen tässä tavoitteessa vaatii kaupungilta dialogia ulkoisten osapuolien ja toimijoiden kanssa laajasti myös yli kaupungin rajojen. Myös kulttuuriperinnön ja identiteetin vaaliminen, vastavuoroisuus, kokemusten jakaminen, sosiaalisen liikkuvuuden edistäminen ja epätasa-arvon vähentäminen ehkäisevät syrjäytymistä. Hyvinvointi tarkoittaa hyvän elämänlaadun mahdollistamista kaupungeissa. Hyvät ja monipuoliset koulutus-, oppimis- ja työmahdollisuudet ovat tärkeitä asukkaiden hyvinvoinnin kannalta. Myös terveellinen, turvallinen ja asumisympäristö vaikuttavat asukkaiden hyvinvointiin. (ISO 37101:2016; ISO 37104:2019.)

#### Kaupungin toimintaympäristö

Kaupungin toimintaympäristön eri osa-alueiden ISO-standardin mukainen pääsisältö on kerrottu alla olevissa kappaleissa.

Johtaminen / hallinto, osallistaminen tarkoittaa hallintomallia, joka edistää systemaattista lähestymistapaa ja kaikkien kiinnostuneiden sidosryhmien osallistamista. Sidosryhmiä ja toimijoita pitäisi kannustaa yhteistyöhön esim. erilaisten projektien avulla. Sidosryhmiä voivat olla julkisen sektorin ja yksityisen sektorin toimijat, yliopistot ja tutkimuslaitokset, yhdistykset ja kansalaiset. Koulutus ja kapasiteetin kasvattaminen tarkoittaa tiedon, tietoisuuden ja taitojen kasvattamista sekä kaupungin sisällä että sidosryhmien suhteen kestävä kehityksen tavoitteiden (kestävyys, elinvoimaisuus ja älykkyys) saavuttamiseksi. Tiedon jakaminen, viestintä ja kommunikointi sekä kouluttaminen edistävät tämän osa-alueen onnistumista. Innovointi, luovuus ja tieteellinen tutkimus sisältää uusien yhteistyömuotojen edistämisen, kehittämisen ja hyödyntämisen. Tässä kaupungin pitää ottaa huomioon toiminnan riskit ja eettisyys. Kaupunki voi toimia innovaatioryhmittymien, tilojen ja virtuaalisten alustojen perustamisessa, tiedonvaihdon ja yhteistyön mahdollistajana. (ISO 37101:2016; ISO 37104:2019.)

Terveys ja huolenpito tarkoittaa kaupungin terveyspalveluita kokonaisuudessaan sekä niiden ylläpitoa ja jatkuvaa parantamista esim. projekteilla, joissa otetaan huomioon



erityisesti väestön huono-osaisimmat tai heikommissa asemassa olevat kuten lapset, vanhukset, vammaiset, mielenterveysongelmaiset ja muut syrjäytymisvaarassa olevat. Monipuolisen kulttuuriperinnön vaaliminen edistää asukkaiden yhteisöllisyyttä kaupungin alueilla. Yhdessä eläminen, vuorovaikutus ja vastavuoroisuus tarkoittaa tasa-arvoista kohtelua ja epätasa-arvon poistamista parantamalla toimintatapoja. Kaupunki voi toiminnallaan vaikuttaa ja edistää taloudellista ja sosiaalista oikeudenmukaisuutta sekä sosiaalista liikkuvuutta eri ryhmien ja sukupolvien välillä. (ISO 37101:2016; ISO 37104:2019.)

Paikallisen tuotannon, kuluttamisen ja vaihdannan, taloudellisen monimuotoisuuden, työllisyyden ja työpaikkojen luomisen tukemisella kaupungit vaikuttavat talouteen, kestäväan tuotantoon ja kuluttamiseen. Kaupungit vaikuttavat kestäväan kehitykseen esim. julkisten hankintojen kautta. Kaupunkien hankintasäännöillä voidaan tukea kestäväa kehitystä mm. ottamalla huomioon resurssitehokkuus ja elinkaari ajattelu. Hyvä elinympäristö ja työympäristö tarkoittavat asukkaiden mahdollisuuksia oikeudenmukaiseen ja kohtuulliseen elämänlaatuun ja työoloihin. Julkisten tilojen ja rakennusten rakentamisessa ja korjaamisessa kaupungin pitäisi huomioida niiden tarkoituksenmukaisuus, muunneltavuus ja joustavuus sekä mahdollisuuksien mukaan hyödyntää innovaatioita. (ISO 37101:2016; ISO 37104:2019.)

Kaupungin yleinen turvallisuus sisältää mm. rikollisuuden ja väkivallan ehkäisemistä. Kansalaisten oikeus yksityisyyteen, riskien huomioiminen, johtaminen ja ehkäiseminen pitää myös ottaa huomioon kaupungin kaikessa toiminnassa. Kaupungin infrastruktuuri ja erityisesti älykkään infrastruktuurin hyödyntäminen rakentamisessa voi edistää kaupungin kestävyyttä ja elinvoimaisuutta. Toimivan kaupungin perusedellytyksiä ovat vedenjakelu ja jätevesien käsittely, jätteiden kerääminen, energian tuotanto, siirto ja jakelu (sähkö, lämpö, jäädytys), internetin ja muiden yhteyksien saatavuus ja järjestäminen. Kaupungin tehtävänä on myös tuottaa ja ylläpitää toimivia julkisia liikennejärjestelmiä ja liikennepalveluita, jotka helpottavat ihmisten ja tavaroiden liikkumista. Palveluiden tulee olla turvallisia, luotettavia, tehokkaita, kaikkien saatavilla, saavutettavia ja edullisia. Julkisen liikenteen ja uusien liikkumismuotojen kehittäminen ja käytön edistäminen (sähköautot, välineiden yhteiskäyttö), kävelyyn ja pyöräilyyn kannustaminen, informaatioteknologian hyödyntäminen palveluiden johtamisessa ja sääntöjen laatimisella (nopeusrajoitukset, parkkipaikat) kaupunki vaikuttaa kyseisen osa-alueen kestävyteen. Biodiversiteetti ja ekosysteemi -palvelut sisältävät ympäristönsuojelun (luonnonsuojelu, ennallistaminen ja monimuotoisuuden lisääminen) kehittämistä paikallisesti, alueellisesti ja

maailmanlaajuisesti. Nämä tekijät ovat ratkaisevan tärkeitä turvallisen ja hyvän elinympäristön kannalta. Lisäksi ne lisäävät kaupungin houkuttelevuutta ja voivat vahvistaa kaupungin taloudellista kehitystä. Kaupungin ja lähiseudun luonto- ja viheralueet ovat tärkeitä ja niitä tulisi suojella. Toimet joilla, erilaisten ekosysteemien positiivisten vaikutusten tärkeyden ymmärtämistä voidaan edistää ovat myös tärkeitä. (ISO 37101:2016; ISO 37104:2019.)

Toimintaympäristöanalyysin ja toimenpiteiden arvioinnin tekemisessä kaupungin pitää arvioida onko asia tärkeä sidosryhmille, edistääkö asia merkittävästi kaupungin kestävä kehitystä, voiko ja onko kaupungilla keinoja ja resurssit vaikuttaa asiaan. Lisäksi kaupungin pitää arvioida voiko asiaa mitata. Tulosten perusteella kaupunki voi arvioida mitkä asiat ovat merkityksellisimpiä ja mihin asioihin kaupunki voi toiminnallaan vaikuttaa eniten. Analyysin avulla toimenpiteitä voidaan myös priorisoida. Kaupungin strategian, ohjelmien, projektien, suunnitelmien ja palveluiden vaikutuksia arvioitaessa tärkeää on arvioida vaikutusten suuruus ja laajuus (koko ja vakavuus), ajanjakso, jonka aikana vaikutukset tapahtuvat, onko vaikutukset pysyviä vai kertaluonteisia, peruutettavissa olevia, onko vaikutukset positiivisia vai negatiivisia, onko vaikutukset kumulatiivisia, toissijaisia, epäsuoria tai synergisia, vaikutusten todennäköisyys ja asian toistumistiheys. (ISO 37101:2016.)

### 3.1.3 Johtaminen, organisaatio ja tukitoiminnot

Johdon sitoutuminen on ratkaisevaa kestävä kehityksen edistämiseksi. Kaupungin johdon tulee varmistaa, että kestävä kehityksen politiikka ja tavoitteet ovat linjassa organisaation strategian kanssa. Kestävä kehitys pitää integroida osaksi organisaation toimintaan ja prosesseja. Johdon pitää huolehtia, että tarvittavat resurssit on käytettävissä toteuttamiseen ja seurantaan ja, että asetetut tulokset saavutetaan. Organisaation roolit, vastuut ja valtuudet pitää olla määritelty ja kuvattu organisaatiokaaviossa sekä viestitty organisaation sisällä. Toiminnasta ja tuloksista pitää raportoida ylimmälle johdolle säännöllisesti. Sidosryhmien osallistaminen, viestintä ja yhteistyö muiden organisaatioiden ja kaupunkien kanssa sekä edistymisestä raportointi on myös johdon vastuulla. (ISO 37101:2016.)

Riskien ja mahdollisuuksien tunnistaminen on tärkeää, jotta kaupunki voi laatia realistiset tavoitteet ja toimintasuunnitelman sekä samalla ehkäistä tai vähentää ei-toivottuja vaikutuksia ja seurauksia. Samalla kaupungin pitäisi suunnitella miten keski- ja

pitkántähtäimen suunnitelman rahoitus voidaan toteuttaa innovatiivisesti siten, että se vähentää kaupungin rahoitusriskejä. Suunnitelma pitää dokumentoida ja toimien vaikuttavuutta pitää tarkastella ja arvioida tarvittaessa uudelleen. (ISO 37101:2016.)

Organisaation tukitoimintojen pitäisi tukea ja auttaa tavoitteiden saavuttamisessa. Tämä tarkoittaa, että organisaatiolla pitää olla riittävät resurssit toimivan johtamisjärjestelmän luomiseen, ylläpitämiseen ja jatkuvaan parantamiseen. Lisäksi työhön osallistuvilla henkilöillä pitää olla tarvittava osaaminen ja pätevyys. Organisaatio voi tarpeen vaatiessa hankkia osaamista ulkopuolelta ja kouluttaa vastuuhenkilöt. Onnistumisen kannalta on myös tärkeää pyrkiä lisäämään tietoisuutta kestävästä kehityksestä sekä kaupungin henkilökunnan että kaikkien sidosryhmien osalta. Sisäisestä ja ulkoisesta viestinnästä pitää tehdä viestintäsuunnitelma, josta selviää mitä kommunikoidaan, milloin, kenelle ja miten. Kaupungin pitää viestiä kaupunkia koskevasta kestävästä kehityksen politiikasta, panoksestaan kestävästä kehityksen tavoitteiden edistämiseksi ja saavutetuista tuloksista. Kestävästä kehityksen johtamisjärjestelmä ja siihen liittyvät asiat ja päätökset pitää dokumentoida asianmukaisesti. (ISO 37101:2016.)

Organisaation tulee suunnitella ja luoda tarvittavat prosessit sekä valvoa ja seurata niiden noudattamista. Prosesseille pitää luoda kriteeristö ja indikaattorit, jotka auttavat kerätyn datan analysoinnissa ja tilanteen seuraamisessa. Organisaation tulee päättää mitä seurataan ja mitataan, miten kiinnostuneet sidosryhmät osallistetaan, menetelmät tulosten seuraamiseen, mittaamiseen, analysointiin ja arviointiin. Tulosten ja todistusaineiston tulee olla dokumentoituna asianmukaisesti. Seurannan pitää olla säännöllistä ja sisältää tarpeellinen asiaan liittyvä data kuten lähtötilanne, tavoitteet sekä tehtyjen toimenpiteiden tulokset, jotta vaikutusten arviointi on mahdollista. Indikaattoridata voidaan ryhmitellä sopiviksi kokonaisuuksiksi tarpeen mukaan esim. ympäristöön liittyvä tieto, väestöön ja alueeseen liittyvät tiedot, talouteen liittyvät tiedot kuten budjetti, tulot, menot ja säästöt, projektien tuloksiin liittyvät tiedot kuten suoritettujen toimenpiteiden määrä. (ISO 37101:2016.)

Ylimmän johdon pitää käydä läpi kestävästä kehityksen johtamisjärjestelmän toimivuus, tulokset ja vaikuttavuus säännöllisesti. Onko strategiat, politiikat ja muut asiakirjat linjassa velvollisuuksien kanssa, parannetaanko toimintaa jatkuvasti, onko operatiivinen toiminta linjassa kestävästä kehityksen strategian ja politiikan kanssa? Organisaation pitää raportoida sidosryhmille ja päättäjille säännöllisesti ja antaa mahdollisuus palautteen antamiseen. Organisaation tulee seurata myös kaupungin toimintaympäristöön vaikuttavia merkittäviä sosiaalisia, taloudellisia ja ympäristöön liittyviä näkökulmia ja niiden

vaikutuksia omiin tavoitteisiin ja toimenpiteisiin. Arvioinnissa pitää käydä läpi edellisessä tarkastuksessa sovittujen asioiden toteutuminen. Suorituksen arvioinnissa käytettävien indikaattoreiden tulisi olla selkeitä, mitattavia, tarkkoja ja todistettavissa olevia. Johdon pitää tehdä päätökset tarvittavista muutoksista ja parannuksista sekä informoida ao. tahot tehtävistä toimenpiteistä. Kaupungin johdon ja organisaation pitää reagoida ja ryhtyä tarvittaviin toimenpiteisiin havaittujen puutteiden korjaamiseksi, ottaa vastuu seurauksista, selvittää ongelmien syyt, katsoa etteivät ne toistu ja pyrkiä ehkäisemään niitä. Jotta asioiden seuraaminen ja todentaminen on mahdollista pitää korjaavat toimenpiteet ja tulokset dokumentoida asianmukaisesti. (ISO 37101:2016.)

### 3.2 Projektitoiminta

Organisaatioissa tekeminen koostuu yleensä ns. normaalitoiminnasta, projekteista ja kehittämistoimenpiteistä eikä projektimuotoinen toteutus sovi kaikkeen. Projektien avulla halutaan yleensä saada aikaan jokin muutos (Artto ym. 2008, 26). Jotta hanke- ja projektikokonaisuutta voidaan johtaa, pitää projektien johtamisessa ottaa huomioon organisaation strategiset linjaukset, toimintaympäristö ja sen erityispiirteet, johtamismalli, toimintatavat sekä resurssit ja ymmärtää yksittäisen projektin merkitys kokonaisuuden kannalta. Organisaation johtamisjärjestelmällä on suuri merkitys, koska sen avulla ohjataan organisaation henkilöresurssien käyttöä ja kohdennetaan resurssit oikein. Lisäksi johtamisessa pitää ottaa huomioon taloudelliset resurssit ja ennakoida projektien vaikutusta talouteen. Kolmanneksi projektien pitää toteuttaa ja tukea organisaation strategiaa, muuten strategia ei käytännössä toteudu. Kun projekteja ja hankkeita on samanaikaisesti käynnissä useita, on projektien arviointi ja vertailu helpompaa projektisalkuissa kuin yksittäisinä projekteina. Neljänneksi organisaation tulee projekteissaan ottaa huomioon asiakkaat ja muut sidosryhmät, jotta kehittyminen ja menestyminen on mahdollista. (Artto ym. 2008, s. 367-368).

Projektinhallinnan kokonaisuuteen liittyy projektin tavoitteet, joita ovat laajuustavoite, aikataavoite ja kustannustavoite. Käytännössä tämä tarkoittaa, että päätetään mitä tehdään, milloin tehdään, millaisin kustannuksin/resurssein tehdään ja kuka työn tekee. (Artto ym. 2008, s. 31-33.) Projektien hallintaa ja johtamista voidaan parantaa yhtenäisellä ja yhteisellä toimintamallilla ja sovitulla toimintatavoilla. Organisaatiolla voi olla esimerkiksi ns. projektitoimisto. Projektitoimistolla voi olla erilaisia tehtäviä ja rooleja tarpeen mukaan. Projektitoimisto voi esim. kehittää yhteisiä toimintatapoja, tukea projekteja

tarjoamalla osaamista, koulutusta tai työkaluja. Tai projektitoimiston tehtävä voi olla projekteissa tarvittavien resurssien hankkiminen ja jakaminen tai projektien valvominen, tiedonkeruu ja raportointi, projektien priorisoinnissa ja päätöksenteossa tukeminen jne. (Artto ym. 2008, 374, 377-378). Strategian toteuttamisen kannalta tärkeintä on projektisalkkujen hallinta eli strateginen päätöksenteko siitä, mitä projekteja toteutetaan, mitä ei, ja millä perusteilla priorisointi tehdään. On arvioitava mikä on mahdollista, tarpeellista ja järkevää suhteessa resursseihin ja riskeihin (Artto ym. 2008, 391-392.)

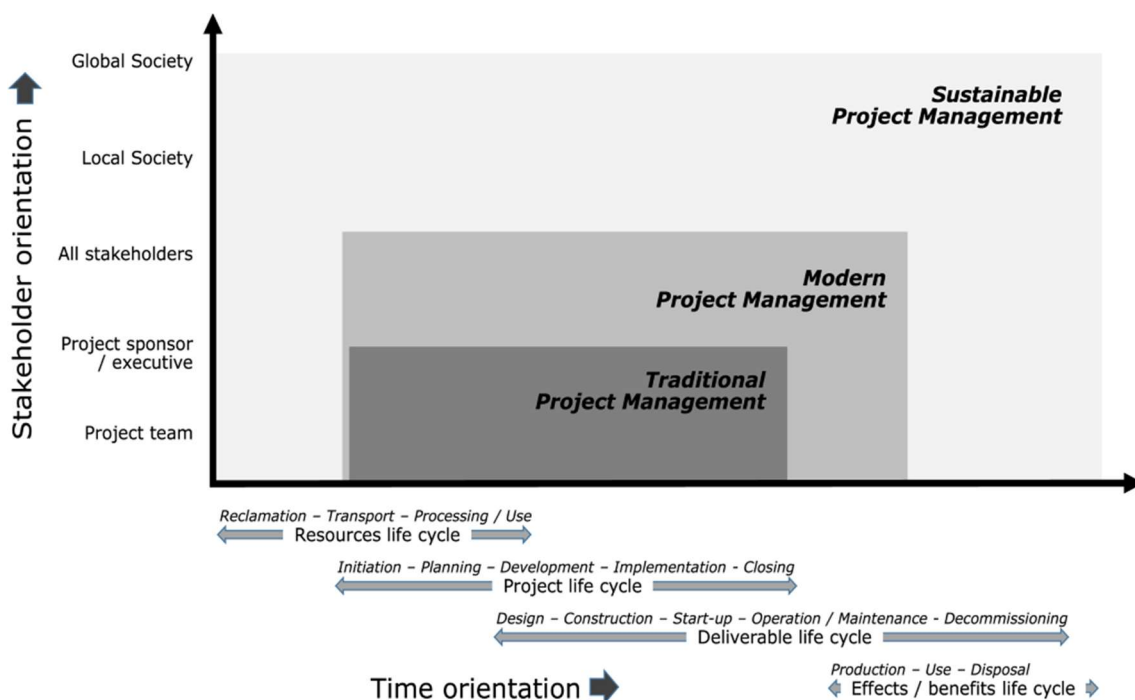
Projektinhallintaan vaikuttavat sekä organisaation sisäiset että ulkoiset tekijät. Ulkoiset tekijät liittyvät yhteiskuntaan ja talouteen, lainsäädäntöön, politiikkaan, teknologiaan ja ympäristöön. Sisäisesti vaikuttavia tekijöitä ovat organisaation kulttuuri ja rakenne, strategia, teknologia, projektinhallinnan kypsyystaso sekä resurssit ja niiden saatavuus. Organisaation strategiassa määritellään päämäärät ja tavoitteet, jotka ohjaavat toimintaa ja kehittämistä. Strategian mukaista toimintaa ja kehittämistä toteutetaan valittujen projektien kautta. Projektien valinnassa johdon pitää arvioida projektien toteuttamiskelpoisuus, hyödyt ja riskit. Valintakriteerejä voi olla useita ja erilaisia riippuen projektin tarkoituksesta esim. ympäristövaikutukset, strategian linjausten toteuttaminen, kustannus-hyöty. Projektin tuottamia hyötyjä pitää pystyä myös mittaamaan (SFS-ISO21500, 14-16).

Projektitoiminnan taloudellinen merkitys on maailmanlaajuisesti katsottuna suuri. Projektit vaikuttavat maailmaan myös sosiaalisesti ja ympäristön näkökulmasta katsottuna. Sen vuoksi kestävän kehityksen periaatteiden ja tavoitteiden pitäisi koskea myös organisaatioiden projektitoimintaa. Projektit voivat vaikuttaa organisaation kestävyteen joko positiivisesti tai negatiivisesti. Kestävän kehityksen huomioiminen vaikuttaa projekteihin ja projektien johtamiseen monella tavalla. (Silviu 2018a) Onnistuneessa projektissa osataan nykypäivänä ottaa kestävä kehitys (sosiaalinen, ekologinen ja taloudellinen näkökulma) kokonaisuudessaan huomioon sekä projektin vaikutusten, että projektin tuotoksen vaikutusten osalta koko projektin elinkaaren ajan. Kestävän kehityksen näkökulma pitää huomioida myös projektin raportoinnissa, ihmisten, prosessien ja vastuullisen resurssien käytön osalta. Organisaation pitäisi ymmärtää, että sen toiminnalla ja kaikilla päätöksillä on yhteys ja vaikutusta sen ympäristöön. Yhteiskuntavastuu, eettinen toiminta sekä toiminnan ja päätösten läpinäkyvyys liittyy olennaisesti kestäväan kehitykseen. (IPMA 2016, 47-48, 59.)

Strategiatasolla muutos on jo tapahtunut ja organisaatiot ottavat kestävän kehityksen huomioon hyvin. Tämä vaikuttaa yritysten ja organisaatioiden projektien valintaan ja

myös siihen, miten projektit toteutetaan. Myös projektien ja projektijohtamisen pitää muuttua kestävämmiksi. Suuressa roolissa ovat projektijohtajat, joiden ammatillisena velvollisuutena on toteuttaa projektit kestävästi (Silvius ym. 2012, 3)

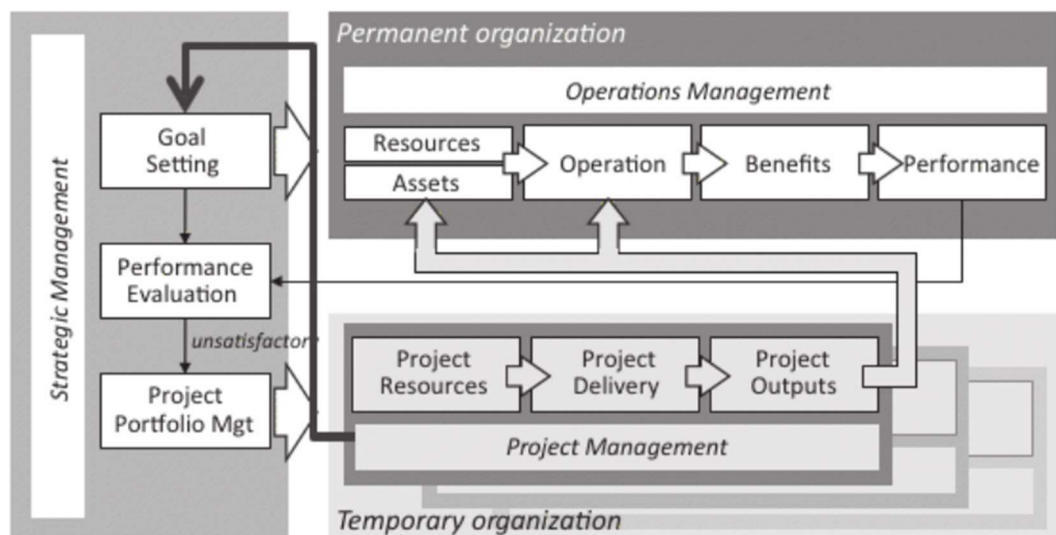
Kestävä kehitys projektitoiminnassa tarkoittaa, että kestävä kehityksen osa-alueet (taloudellinen, sosiaalinen ja ekologinen) otetaan huomioon kokonaisvaltaisesti projektin johtamisessa, projektin prosessissa ja myös projektin tuotoksessa. Kuvassa 7 on kuvattu projektitoiminnan osa-alueita ja vaikutuksia, jotka pitäisi huomioida globaalisti. Globaalissa tarkastelussa projektin prosessin ja projektin tuotoksen lyhyen ja pitkän aikavälin vaikutukset pitäisi arvioida. Lisäksi sidosryhmät pitäisi tunnistaa laajemmin eli ottamalla huomioon kaikki projektiin vaikuttavat sidosryhmät ja sidosryhmät, joihin projekti, prosessi tai projektin tuotos vaikuttaa jollakin tavalla. Projektissa pitäisi huomioida projektin, prosessin ja projektin tuotoksen sekä projektin hyötyjen elinkaari-vaikutukset. (Silvius 2018b, 18-19.)



Kuva 7. Projektitoiminnan vaikutukset globaalisti tarkasteltuna (Silvius 2018a, 5).

Käytännössä periaatteita, joiden avulla kestävä kehityksen integroiminen projekteihin ja projektijohtamiseen onnistuu ovat sosiaalisen, taloudellisen ja ympäristö -näkökulmien huomioiminen. Osa-alueet vaikuttavat toisiinsa ja niiden tulee olla tasapainossa keskenään. Toiminnan lyhyen ja pitkän tähtäimen vaikutuksia ja seurauksia pitää arvioida. Arvioinnin pitäisi ohjata toimimaan oikein. Toiminnan vaikutukset pitäisi huomioida sekä

paikallisella että globaalilla tasolla. Projektin toteuttamisessa ja johtamisessa pitäisi huomioida ja varmistaa taloudellisten varojen, sosiaalisten varojen ja luonnonvarojen kestävä kulutus. Toiminnan tulisi myös olla läpinäkyvää ja vastuullista. Organisaatio on vastuussa kaikista sen tekemistä päätöksistä, politiikasta ja toiminnasta sekä niiden vaikutuksista ympäristöön ja sidosryhmiin. Sen vuoksi organisaation pitää myös viestiä tekemisestään aktiivisesti ja ymmärrettävästi. Organisaation henkilökunnan henkilökohtaiset arvot ja etiikka vaikuttavat myös organisaation kestävyteen. Tällä tarkoitetaan sitä, miten ihmiset toimivat ja ottavat vastuun tekemisistään. (Silvius ym. 2012, 17-19). Luomalla kestäviä projekteja vastuullisten projektipäälliköiden johdolla voidaan vaikuttaa myös organisaation tavoiteasetantaan ja kestävän kehityksen toteutumiseen käytännössä, ks. kuva 8.



Kuva 8. Projektitoiminnalla voidaan vaikuttaa myös organisaation strategisiin tavoitteisiin (Silvius ym. 2012, 89).

Projektin kestävyteen vaikuttavat mm. projektin vaatimukset, lopputuotokset, laatuksiteerit, kustannukset, hyödyt, projektin onnistumiskriteerit, projektiorganisaatio ja tiimi, projektin aikataulut, projektin eteneminen, projektin käyttämät materiaalit ja projektissa tehdyt hankinnat. Myös riskien tunnistaminen ja riskienhallinta, sidosryhmien osallistaminen, projektin viestintä, raportointi, ja projektiorganisaation osaaminen vaikuttavat projektin kestävyteen kokonaisuudessa. Kestävän kehityksen huomioiminen vaikuttaa toisin sanoen kaikkiin projektijohtamisen prosesseihin ja käytäntöihin. Projektipäälliköillä on keskeinen rooli ja vastuu siinä, että kestävä kehitys otetaan huomioon ja että sitä toteutetaan projekteissa käytännössä. Kestävän kehityksen integroiminen osaksi

projektijohtamista ja organisaation muuttaminen kestäväksi vaatii siirtymistä periteisestä ajan, budjetin ja laadun (laajuus) johtamisesta ja hallinnasta tarkastelemaan sosiaalista, taloudellista ja ekologisten vaikutusten arviointia. Ennustettavasta ja kontrolloidusta johtamisesta pitää siirtyä kohti joustavaa, kompleksista kokonaisuutta. Organisaatioissa ajatusmallit pitäisi muuttaa vaadittujen tulosten tuottamisesta vastuunkantoon. (Silviu 2018b, 18-19.)



## 4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUSTAPA

Työni tutkimuskysymykset ovat:

- RQ1 Vastaako Turun kaupungin kestävän kehityksen johtaminen ISO standardin vaatimuksia ja ohjeistusta?
- RQ2 Miten kestävää kehitystä johdetaan Turun kaupungissa ja muissa kaupungeissa?
- RQ3 Millaisia toimenpiteitä kaupungeissa toteutetaan kestävän kehityksen kokonaisuuden alla ja onko kaupunkien toiminnassa eroja?

Työn tavoitteena oli selvittää, miten kaupungeissa tällä hetkellä johdetaan, toteutetaan, seurataan, viestitään ja raportoidaan kestävän kehityksen kokonaisuudesta ja onko kaupunkien toiminnassa eroavaisuuksia. Tutkimukseni perustuu ISO standardiin ja on tapaututkimus. Sen vuoksi keskityn toteutuksessa ja tuloksissa erityisesti Turun kaupungin toimintaan ja pyrin löytämään kehittämisalueita Turun kaupungille. Muut kaupungit toimivat vertailupohjana.

Tavoitteena oli selvittää kuinka hyvin nykyinen strategia ottaa huomioon kestävän kehityksen tavoitteet. Lisäksi tavoitteena oli selvittää mitä kaupungit käytännössä tekevät ja miten edistävät kestävän kehityksen tavoitteiden toteutumista. Käytännössä pyrin selvittämään kaupungin merkittävimmät toimenpiteet ja toimenpiteiden vaikuttavuutta. Turun kaupungin osalta tarkastelussa oli strategian lisäksi myös kärkihankkeen Smart & Wise Turku tavoitteiden ja toimenpiteiden arviointi. Koska kestävän kehityksen viitekehyksiä, työkaluja, indikaattoreita ja mittareita on lukuisia näin tarpeelliseksi selvittää myös mitä viitekehystä ja työkaluja eri kaupungit käyttävät kestävän kehityksen ja toimenpiteiden arvioinnissa sekä seurannassa.

### Toteutustapa

Toteutin tutkimuksen dokumenttianalyysin, benchmarkingin ja haastattelujen muodossa. Dokumenttianalyysissä kävin läpi Turun kaupungin osalta kaupunkistrategian, kaupungin strategiset ohjelmat, Smart & Wise Turku -kärkihankkeen, kaupungin kehittämismallin (projektit ja hankkeet), tilipäätöksen, toimintasuunnitelmat, raportteja sekä kaupunginvaltuuston, kaupunginhallituksen ja kaupunginjohtajan tekemät päätökset vuosilta 2016-2019. Lisäksi tarkastelin nettisivuilta löytyvää tietoa.

Muiden kaupunkien osalta dokumenttianalyysissa on käyty läpi vain kaupunkien nettisivuilta löytyvää materiaalia, dokumentteja ja raportteja. Helsingin ja Espoon kaupunkien osalta olen käynyt läpi kaupungin strategian ja Helsingin kaupungin osalta myös kestävän kehityksen VLR-raportin. Los Angelesin ja Kööpenhaminan osalta olen tarkastellut kestävän kehityksen raportointia ja viestintää.

#### 4.1 Haastattelut

Haastattelin yhteensä 5 henkilöä. Haastateltavat henkilöt valitsin heidän asiantuntemuksensa pohjalta. Turun kaupungin osalta haastattelin kolme henkilöä, kaksi kestävän kehityksen asiantuntijaa / kehittämispäällikköä ja kärkihankkeen hankejohtajan. Espoon kaupungin osalta haastattelin kestävän kehityksen johtajaa ja Helsingin kaupungin osalta ympäristöjohtajaa.

Haastattelut pidettiin syys-lokakuussa. Turun kaupungin osalta 30.9.-2.10.2019, Espoon osalta 15.10.2019 ja Helsingin osalta 16.10.2019. Haastattelut olivat puolistrukturoituja ja koostuivat neljästä aihealueesta. Aihealueet toimitin haastateltaville etukäteen sähköpostitse ja liitteenä oli myös RFSC-työkalusta laatimani kehikko kaupunkien strategian ja toimenpiteiden arviointia varten. Turun kaupungin osalta haastattelut pidettiin kasvokkain. Äänitin haastattelut puhelimeni ääninauhurilla litterointia varten. Espoon ja Helsingin kaupunkien haastatteluissa käytin tietokoneen Skype-yhteyttä ja nauhoitin haastattelut Skype -ohjelmalla. Haastatteluihin oli varattu aikaa 1-2 tuntia per haastateltava ja yhteensä äänitettyä litteroitavaa aineistoa kertyi noin 8 tuntia. Haastattelun äänitysten purun ja litteroinnin suoritin lokakuussa ja siihen kului yhteensä 2 päivää. Kirjoitin vastaukset tekemääni taulukkopohjaan haastattelujen aihealueittain ja tarkastelin saamieni vastausten sisältöjen yhtenäisyyttä ja eroavaisuuksia.

Haastattelut olivat puolistrukturoituja. Haastattelun rakenne ja aihealueet olin jakanut neljään eri osa-alueeseen.

1. Mitä kestäväään kehitykseen liittyviä sitoumuksia, sopimuksia ja yhteistyötä sekä raportointia kaupungilla on (alueellinen, kansallinen, kansainvälinen)? Merkittävimmät kaupunginhallituksen, valtuuston ja/tai kaupunginjohtajan päätökset?
2. Strategian profiili. Kuinka hyvin nykyinen strategia ottaa huomioon kestävän kehityksen tavoitteet? Strategian vahvuudet, heikkoudet ja kehittämiskohteet? (SWOT-analyysi)

3. Merkittävimmät toimenpiteet ja toimenpiteiden vaikuttavuus (tehdyt, tekeillä, suunnitteilla)? Turun kaupungin osalta myös kärkihanke Smart & Wise Turku toimenpiteet ja vaikuttavuus.

Kestävän kehityksen viitekehys, kaupungin käyttämät työkalut ja indikaattorit / mittarit kestävän kehitykseen arvioinnissa?

4. Johtamisjärjestelmä ja johtaminen: Mitä ongelmia, puutteita tai kehitettävää kestävän kehityksen johtamisessa kaupungissanne on?

#### Aihealue nro 1.

Kaupungit tekevät paljon yhteistyötä sekä kansallisella, EU, että kansainvälisellä tasolla erilaisten yhteistyötahojen ja foorumien kanssa kestävän kehityksen edistämiseksi. Olin kerännyt etukäteen listauksen Turun kaupungin yhteistyötahoista dokumenttianalyysin, tietämykseni ja kollegoilta saamani tiedon perusteella. Listausta käytiin läpi ja täydennettiin jokaisen haastateltavan kanssa vaihtelevalla tarkkuudella. Keräsin etukäteen tiedot myös niistä Turun kaupunginvaltuuston, kaupunginhallituksen ja kaupunginjohtajan tekemistä päätöksistä, viimeisen 4 vuoden ajalta (2016-9/2019), jotka mielestäni liittyvät kestävän kehityksen kokonaisuuteen. Kävin systemaattisesti läpi ko. kokouspöytäkirjat käsiteltyjen asioiden otsikkotasolla. Löysin noin 60 otsikkotasolla sopivaa kohdetta. Tuntematta kuntalakia tarkemmin on ongelmallista tietää, mitkä kaupungin tekemisestä ovat ns. lakisääteistä ja mitkä ei, lisäksi löytämäni asiat ovat hyvin erimittaisia. Osa on strategiatasoisia, osa periaate- tai politiikka-asiakirjoja ja osa yksittäisiä päätöksiä yksittäisistä asioista.

#### Aihealueet nro 2 ja 3.

Kaupungin strategian arvioinnissa käytettiin apuna SWOT -taulukkoa, jonne kirjasin haastatteluissa saamani vastaukset. Laadin listan Turun kaupunkistrategian tavoitteista, strategisista ohjelmista ja strategisista linjauksista sekä Smart & Wise kärkihankeen tavoitteista sekä toteutussuunnitelmasta. Strategisia linjauksia on yhteensä 41 kappaletta ja niillä on myös alatavoitteita. Alatavoitteita ei ole numeroitu ja linjaukset ovat hyvin suurpiirteisiä ja yleisellä tasolla. Tämän vuoksi linjausten tai alatavoitteiden linkittäminen kestävän kehityksen osa-alueisiin on haasteellista. Monet tavoitteet liittyvät ja vaikuttavat moneen eri kestävän kehityksen osa-alueisiin.

ISO standardissa suositellaan, kaupungin strategian ja toiminnan arvioinnissa, käytettäväksi RFSC-työkalua. Työni yhtenä tavoitteena oli myös testata, toimiiko työkalu

käytännössä, joten käytin siitä laatimaani RFSC-kehikkoa, kuva 9, apuna haastattelussa aihealueiden nro 2 strategian profiili ja 3 merkittävimmät toimenpiteet ja vaikuttavuus kohdissa. Käytännössä tiivistin RFSC viitekehysten viisi ulottuvuutta ja kolmekymmentä strategista tavoitetta taulukkomuotoon. Ulottuvuudet tarkoittavat asioita, jotka kaupungin tulisi ottaa huomioon strategiassaan, eri osa-alueiden politiikassa ja toimenpiteissään kehittyäkseen kestävämmäksi. Jokaisen tavoitteen mittaamiselle löytyy useita indikaattoreita. Aihealuetta nro 3 käsiteltiin laatimaani RFSC-kehikon avulla ja se ohjasi aihealueen käsittelyn etenemistä haastattelutilanteessa.

Kaupunkisuunnittelu	Hallinto ja johtaminen	Sosiaalinen kaupunkikehitys	Taloudellinen kaupunkikehitys	Ympäristö
(1) Kestävä kaupunkikehitys ja maankäytön suunnittelu	(7) Yhtenäinen aluestrategia (julkinen liikenne, asuminen, talous, palvelut suunnittelu)	(13) Sosiaalinen yhtenäisyys ja yhteiskuvuuden vahvistaminen	(19) Kestävä kasvu ja kiertotalouden tukeminen (toimiminen alustana, julkiset hankinnat)	(25) Ilmastonmuutoksen torjuminen (energiatehokkuus ja ilmastoteot)
(2) Alueiden tasapuolinen kehittäminen	(8) Kestävä hallinto, johtaminen ja talous (rahoitus- ja investointimallit)	(14) Ei syrjäytymistä ja sukupolvien välinen tasa-arvo	(20) Innovatiiviset ja älykkäät kaupungit (smart city, avoin data)	(26) Biodiversiteetin ja ekosysteemien suojelu, ennallistaminen ja lisääminen
(3) Alueellinen varautuminen riskeihin ja ääri-ilmiöihin	(9) Prosessi toiminnan arviointiin ja jatkuvaan parantamiseen (data ja indikaattorit)	(15) Monipuoliset asumismahdollisuudet (asuntokanta)	(21) Yhteyksien vahvistaminen (fyysiset yhteydet ja viestintä)	(27) Saastumisen vähentäminen (ilma, maaperä, vesi, melu)
(4) Kulttuuriperinnön ja arkkitehtuurin suojeleminen	(10) Asukkaiden osallistaminen (esim. osallistava budjetointi)	(16) Hyvinvoinnin edistäminen (fyysinen ja sosiaalinen ympäristö)	(22) Työllisyys ja terve talous (monipuolinen elinkeinoelämä, lisäarvon tuottaminen)	(28) Ilmastonmuutokseen sopeutuminen
(5) Toimiva elinympäristö ja julkiset tilat	(11) Kumppanuudet ja yhteistyön lisääminen eri toimijoiden kanssa	(17) Koulutusmahdollisuuksien tarjoaminen	(23) Kestävä tuotanto ja kuluttaminen (jätteettömyys, resurssiviisaus, julkiset hankinnat)	(29) Luonnonvarojen kestävä käyttö ja jäteteettämyys (keräys- ja kierrätyspisteet)
(6) Kestävät liikkumis- muodot ja -ratkaisut (myös infra)	(12) Osaaminen ja yhteistyö (dialogi ja kyvykkyyden rakentaminen yhteistyössä eri toimijoiden kanssa)	(18) Kulttuuri ja vapaa-ajan mahdollisuudet	(24) Yhteistyö ja innovatiiviset kumppanuudet (muutoskyky)	(30) Vesien suojeleminen ja vesivarannot (vedenkulutus)

Kuva 9. RFSC -viitekehysten kehikko (mukaillen RFSC 2019).

Turun kaupungin Smart & Wise kärkihankkeen arvioinnissa haastattelussa käytettiin apuna RFSC kehikon lisäksi myös kärkihankkeen painopistealueista 27.9.2019 tehtyä koostetta käynnissä olevista projekteista ja hankkeista.

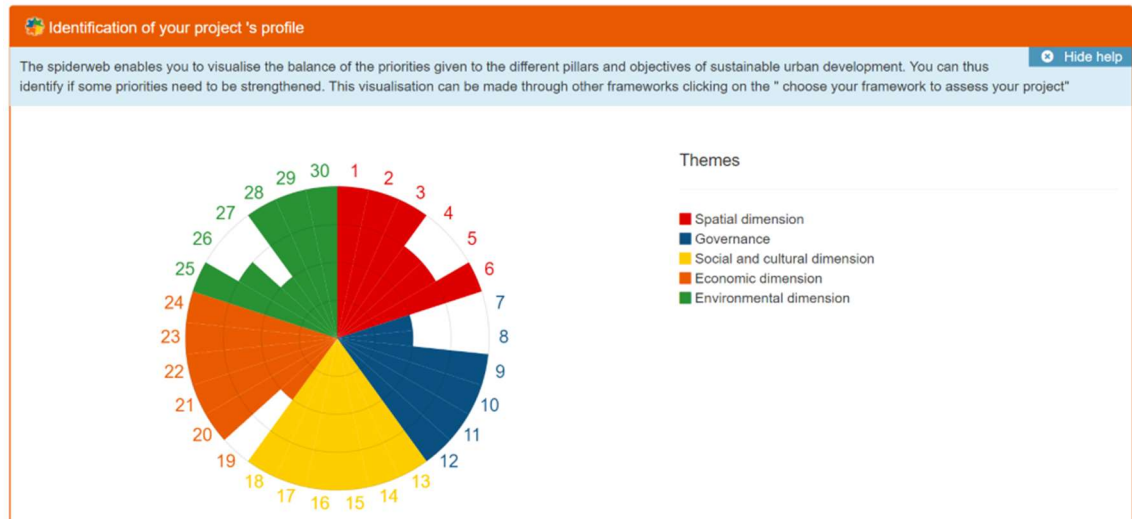
RFSC online -työkalu sisältää 3 eri viitekehystä: YK:n kestävän kehityksen tavoitteet, ISO 37101 kestävän kehityksen johtamisjärjestelmän ja RFSC:n eli Euroopan kaupunkien käyttöön soveltuvan kestävään kaupunkikehitykseen pohjautuvan viitekehityksen. Työkalun avulla voi arvioida kaupungin strategiaa, toimintaa ja projekteja missä tahansa näistä kolmesta viitekehystä. Tuloksena työkalusta saa havainnollisen visuaalisen kuvan tarkastelemistaan tavoitteista ja syöttämistään toimenpiteistä. Strategian arviointivaiheessa työkalun valmiiseen pohjaan merkitään ensin, mitkä kehikon osa-alueista ja tavoitteista sisältyvät kaupungin strategiaan tavoitteisiin, ks. kuva 10, toiseksi arvioidaan tavoitteiden priorisointia strategiassa asteikolla 1-4 (ei tärkeä – tärkeä). Tämän jälkeen strategian tavoitteiden alle kirjataan, mitä toimenpiteitä on tehty tai tehdään ja toimenpiteiden vaikuttavuutta arvioidaan asteikolla 1-4 (vähäinen – suuri vaikutus).



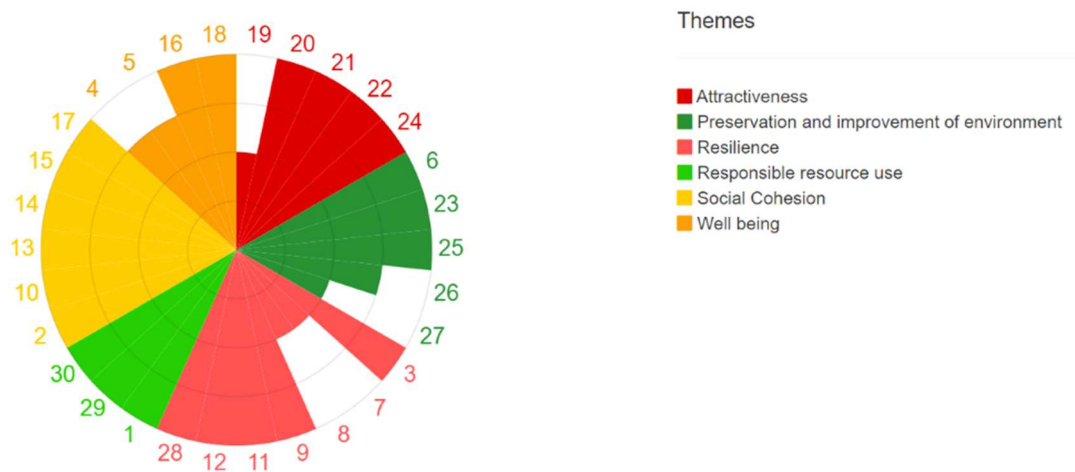
Kuva 10. Strategian tavoitteiden täydentäminen RFSC työkaluun, esimerkki (RFSC 2019).

Visuaalinen kuva tavoitteista ja toimenpiteiden vastaavuudesta tavoitteisiin saadaan eri viitekehyksissä, mutta pohjana eri viitekehyksissä pitää kuitenkin käyttää RFSC -viitekehystä ja siinä määritellyjä kestävän kehityksen ulottuvuuksia ja strategisia tavoitteita. Kuvat 11-13.

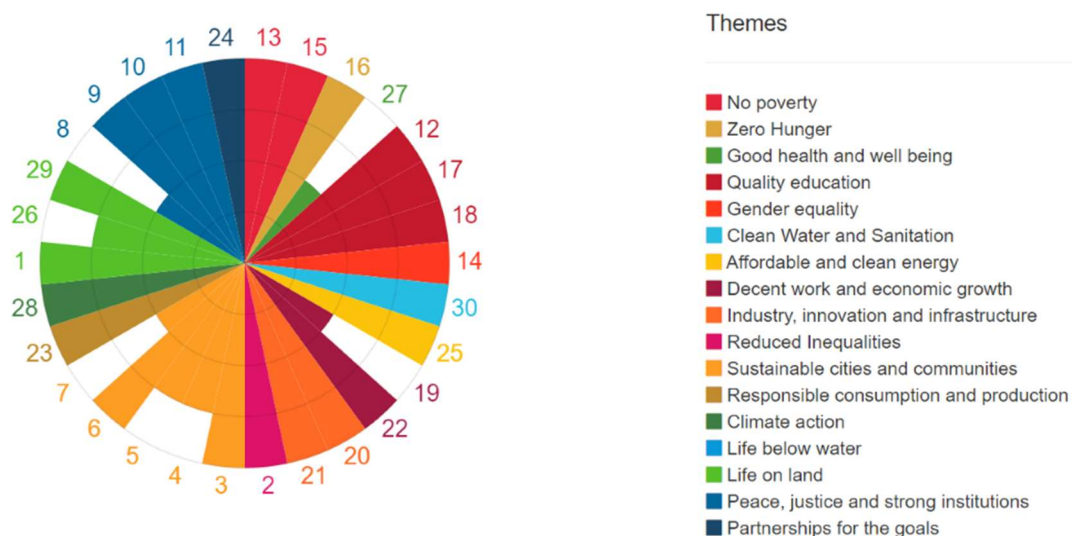
Viitekehukset, työkalut, indikaattorit / mittarit ja seuranta käytiin läpi vapaasti keskustellen haastatteluissa.



Kuva 11. Visuaalinen kuva strategian tavoitteiden ja toimenpiteiden vastaavuudesta RFSC-viitekehysessä, esimerkki.



Kuva 12. Visuaalinen kuva strategian tavoitteiden ja toimenpiteiden vastaavuudesta ISO37101-viitekehysessä, esimerkki.



Kuva 13. Visuaalinen kuva strategian tavoitteiden ja toimenpiteiden vastaavuudesta YK:n kestävän kehityksen tavoitteiden viitekehityksessä, esimerkki.

#### Aihealue nro 4

Johtamisjärjestelmä aihealueen tarkemmat kysymykset mukailevat ISO standardin kestävän kehityksen johtamisjärjestelmän osa-alueita, joita on käsitelty kappaleessa 3.

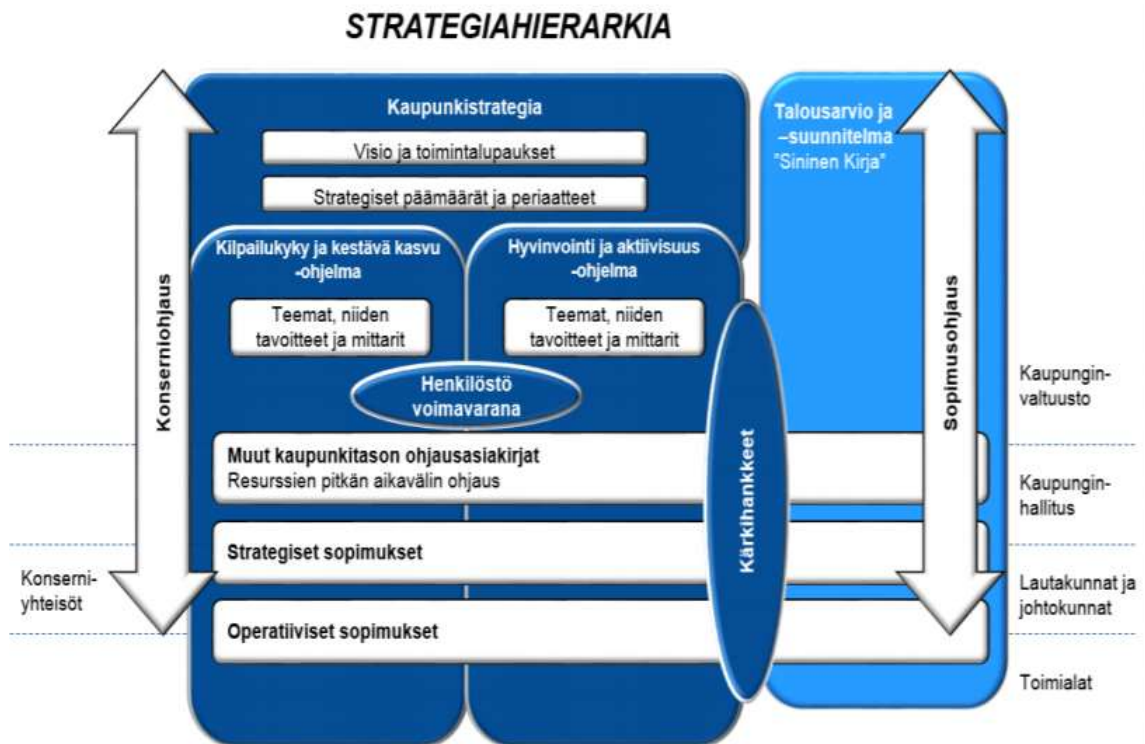
#### 4.2 Dokumenttianalyysi

##### Turun kaupunki

Turun kaupungin strategia (kaupunkistrategia) hyväksyttiin kaupunginvaltuustossa 23.6.2014 ja sitä päivitettiin vuonna 2018. Kaupunkistrategia ulottuu vuoteen 2029, jolloin kaupunki täyttää 800 vuotta ja se toimii myös kaupungin visiona tulevaisuudesta. Strategiassa korostetaan kestävä kehitystä ja vastuullisuutta; ”Turku uudistuu ja kasvaa tulevina vuosina rohkeasti, keskeisinä tavoitteinaan kaupunkilaisten hyvinvoinnin ja aktiivisuuden sekä elinkeinoelämän kilpailukyvyyn edistäminen kestäväällä tavalla. Kaupungin elinvoiman ja kasvun tulee rakentua ekologisesti, sosiaalisesti ja taloudellisesti kestävälle perustalle.” (Turun kaupunki 2018a.) Lisäksi toimintaympäristön muuttuminen ja kaupunkeja koskevat ilmiöt, kuten ilmastonmuutos, kaupungistuminen ja digitalisaatio on otettu strategiassa huomioon tekijöinä, jotka vaikuttavat kaupungin toimintaan. Kaupungin tavoitteena on olla täysin hiilineutraali vuoteen 2029 mennessä ja resurssiviisas vuoteen 2040 mennessä. Resurssiviisuus tarkoittaa päästöttömyyttä, jätteettömyyttä ja kestävä luonnonvarojen

käyttöä. Kaupungin toimintalupaukset ovat asukas- ja asiakaslähtöisyys, vastuullisuus ja suvaitsevaisuus sekä uudistuminen ja yhteistyö. (Turun kaupunki 2018a.)

Kaupungin strategiahierarkia näkyy kuvassa 14. Kaupungilla on kaksi strategista ohjelmaa, Hyvinvointi ja aktiivisuus sekä Kilpailukyky ja kestävä kasvu, jotka täydentävät kaupunkistrategiaa. Strategiset ohjelmat ovat kestoaltaan 4-8 vuotta ja ne sisältävät linjauksia ja keinot strategian toteuttamiseksi. Konkreettiset toimenpiteet tehdään kaupungin toimialoilla ja toimenpiteitä toteutetaan käytännössä hankkein ja projektein. (Turun kaupunki 2018b.) Kaupunki on lisäksi valinnut 3 kärkihanketta, joiden avulla pyritään toteuttamaan kaupungin kaikkein keskeisimmät tavoitteet. Kärkihankkeet ovat nimeltään Keskustan kehittäminen, Turun tiedepuisto ja Smart & Wise Turku ja niitä toteutetaan vuosina 2018-2021. (Turun kaupunki 2019a)



\* Hyväksytty kaupunginvaltuustossa 25.3.2013

Kuva 14. Turun kaupungin strategiahierarkia (Turun kaupunki 2018b, 5).

Smart & Wise Turku kärkihankkeessa yhdistyvät kaupunkien Smart City -konsepti ja ilmastomuutokseen liittyvä hiilineutraaliustavoite, joiden avulla edistetään kaupungin vaurautumista ilmastomuutoksen ja kaupungistumisen haasteisiin. Lisäksi kärkihankkeessa parannetaan kaupungin oman toiminnan tuottavuutta, kaupunkilaisen hyvinvointia ja kaupungin kilpailukykyä hyödyntämällä digitalisaatiota ja siitä saatua dataa.



Kärkihanke jakautuu kuuteen painopistealueeseen: hiilineutraalius ja resurssiviisaus, palvelujen ohjaus ja digitaaliset palvelut, turvallisuus, kaupunkisuunnittelu, liikenne ja liikkuminen sekä syrjäytymisen ehkäiseminen. (Turun kaupunki 2018c, 21-23).

Kaupungin strategian toteutumista seurataan ja arvioidaan säännöllisesti ja jatkuvasti sovittujen indikaattoreiden ja mittareiden avulla. Strategian, strategisten ohjelmien, strategisten sopimusten ja operatiivisten sopimusten mittaamista ja seurantaa havainnollistetaan kuvassa 15. Toiminnan jatkuvan parantamisen periaate on vahvasti esillä strategiassa. Kaupungin asukkaiden, asiakkaiden, sidosryhmien ja kaupungin oman henkilöstön osallistaminen ja vuorovaikutus on toinen kaupungin toimintaa ohjaava periaate. Kolmas periaate ja tavoite on tiedolla johtaminen. Lisäksi toimintaympäristön muutosten analysointia pidetään tärkeänä. Näiden periaatteiden ja toimintatapojen avulla pyritään vahvistamaan ja tukemaan kaupungin ennakointikykyä ja päätöksentekoa. (Turun kaupunki 2018b, 5-6, 9). Turun kaupungin strategiamallille on myönnetty Committed to Excellence -laatutunnustus The European Foundation for Quality Management (EFQM) -standardin mukaisessa arvioinnissa (Turun kaupunki 2018d.)



Kuva 15. Strategian jalkautuminen ja seuranta (Turun kaupunki intranet 2019).

Kaupungin strategiaa toteutetaan käytännössä kaupungin kehittämismallin mukaisesti projektein ja hankkein, joista tärkeimmät on koottu kärkihankkeiden alle. Kehittämismalli on yhtenäinen toimintamalli, jolla kaupungin resursseja voidaan ohjata tehokkaasti ja

saavuttaa parempia hyötyjä ja tuloksia kaupungin projektien ja hankkeiden kautta. Kehittämismalli sisältää yhteiset toimintatavat, prosessit, ohjeet ja työkalut ja mallia tukevan organisaation (Turun kaupunki 2018c, 21). Kuvassa 16 on kuvattu kehittämismallin osat alueet ja päävaiheet. Kehittämistarpeet kerätään yhteen ja niistä tärkeimmät toteutetaan hankkeina tai projekteina. Projektien ja hankkeiden hyötyjä arvioidaan. Päävaiheita mallissa ovat valmistelu, toteutus ja seuranta.



Kuva 16. Turun kaupungin kehittämismalli (Turun kaupunki intranet 2019).

Turun kaupungin kehittämismalli on saanut Committed to Excellence -laatumunustuksen EFQM vuonna 2017. (Turun kaupunki 2017) Tunnuksesta tehdyn palauteraportin mukaan kehittämismalli tukee projekteja ja hankkeita, joilla edistetään kestävästä kehitystä, mutta kehittämismallia laadittaessa kestävästä kehityksestä ei ole huomioitu eikä sen merkitystä ole tunnustettu. Mittareita tai seuranta kestävästä kehityksen yhteiskunnallisten vaikutusten arviointiin ei nykyisessä kehittämismallissa ole. Kehittämismallilla on vaikutusta erityisesti taloudellisen kestäväyyden näkökulmasta. Sosiaalinen ja ekologinen näkökulma eivät siis ole näkyvästi mukana nykymallissa. (Laatukeskus Excellence Finland 2017, 4, 13.)

Turun kaupungin kestävästä kehityksen raportissa (2008) kerrotaan, että kaupunki on aloittanut kestävästä kehityksen integroimisen toimintaansa jo 1990-luvulla ja pyrkinyt sisällyttämään sen käytännössä kaupungin tavoitteisiin sekä kaupungin strategiaan ohjelmiin ja päätöksentekoon. Myös yhteistyön tärkeys ja merkitys on ymmärretty jo tuolloin. Toisaalta, kuten raportissa todetaan, kaupungeilla on kuntalaissa myös velvoite toimia kestävästi ja huomioida se kaikessa toiminnassaan. Koulutusta on järjestetty sekä osallistettu eri hallintokuntia ja yksiköitä. Kestävästä kehityksen politiikka ja seurantamittarit

ovat raportin mukaan olleet käytössä jo varhain (s. 5-7). Raportin mukaan ongelmakohtia kaupungissa ovat olleet kestävän kehityksen laajuus ja sen ymmärtäminen, mitä se tarkoittaa konkreettisesti eri hallintokunnissa. Raportissa ratkaisuksi kyseiseen ongelmaan on tunnistettu koulutuksen tärkeys ja keskustelun lisääminen. Toiminnan ja tavoitteiden hyötyjen ja vaikuttavuuden mittaaminen sekä hyötyjen todentaminen on myös ollut haasteellista. Konkreettisten mittareiden ja tulosten kautta sekä kannustimilla voitaisiin raportin mukaan vaikuttaa tähän osa-alueeseen. Kestävän kehityksen tavoitteet ja toimenpiteiden määrittely pitäisi toteuttaa kahdella eri tasolla. Tavoitteet ylätason linjauksina ja konkreettiset toimenpiteet toimiala ja yksikötasolla. Raportin mukaan johdon sitoutuminen kestäväan kehitykseen ei ole ollut riittävää ja se ilmeni olemattomana resursointina kestäväan kehityksen ohjelman toimeenpanossa, seurannassa ja tukemisessa. Kestävän kehityksen ohjelmaa on pidetty tärkeänä, mutta sen merkitystä esim. säästöjen tuomisesta pitkällä aikavälillä ei ole ymmärretty. Raportissa todettiin lisäksi, että kuntasektorilla osataan laatia ohjelmia, mutta ongelmana on vaatimaton kyky toimeenpanna laaditut ohjelmat. Raportin mukaan kestäväan kehityksen ohjelman hyväksymisen yhteydessä pitäisi samalla hyväksyä toimeenpanon varmistava systeemi sekä riittävät resurssit. (s. 9-10). (Turun kaupunki 2008.)

Kaupungin tilinpäätösasiakirja ei sisällä erillistä kestäväan kehityksen osiota. Tilinpäätöksessä 2018 kestäväan kehitykseen liittyviä asioita käsitellään otsikon ympäristötekijät alla. Ympäristötekijät osio sisältää otsikkotasolla ilmastopolitiikan, Itämeren suojelun ja luonnon monimuotoisuuden sekä kestäväan kehityksen budjetoinnin. Näiden otsikoiden alla kerrotaan tarkemmin ilmasto- ja ympäristöpolitiikan toimenpiteistä esim. ilmasto-suunnitelma, resurssiviisaus, luonnonsuojeluohjelma, energiajärjestelmä uudistus, Itämerihaasteen toimenpiteet, hulevesisuunnitelma, jätevedenpuhdistamon toiminta, Natura-alueet ym. (Turun kaupunki 2019c, 10-12).

#### Muut kaupungit

Dokumenttianalyysin perusteella muiden kaupunkien osalta voidaan todeta, että Suomen suurimmissa kaupungeissa kaikkien kaupunkien strategiat ovat hyvin samankaltaisia ja myös samankaltaisia toimenpiteitä ja kokonaisuuksia edistetään sekä Espoossa, Helsingissä että Turussa. Siksi en käy tässä tarkemmin läpi muiden kaupunkien strategioiden tai dokumenttien sisältöjä. Espoon kaupunkistrategia on nimeltään Espoo-tarina ja se on voimassa vuosien 2017-2021 ajan. Espoon strategisena visiona on olla Euroopan kestävin kaupunki (Espoon kaupunki 2017). Helsingin kaupunkistrategia on laadittu vuosille 2017-2021. Kaupunkistrategian nimenä on "Maailman toimivin kaupunki –

Helsingin kaupunkistrategia 2017–2021.” Strategisena visiona Helsingissä on siis olla maailman toimivin kaupunki. (Helsingin kaupunki 2018.) Helsingin kaupunki on julkaissut kaupunkitasoisen vapaaehtoisen kestävän kehityksen VLR-raportin kesällä 2019. Raporttiin on koottu tiedot siitä, miten Helsingin kaupunki on omalta osaltaan toimeenpannut ja miten se edistää YK:n kestävän kehityksen tavoitteiden ja Agenda2030 toteuttamista paikallistasolla. (Helsingin kaupunki 2019.) Turku ja Espoo valmistelevat VLR-raporttiaan parhaillaan.

Kaikilla kolmella kaupungilla on kovat päästötavoitteet. New Yorkin ilmastokokouksessa 23.9.2019 suomalaisista kaupungeista mukana olivat Turku, Espoo ja Helsinki, jotka kaikki ovat hyviä esimerkkejä siitä, että kaupungit voivat toimia jopa valtioita paremmin esim. päästötavoitteissa ja niiden saavuttamisessa. Kaupunkien roolia ei ole vielä kaikilla tasoilla ymmärretty tai otettu huomioon päätöksiä tehtäessä. Kaupungit eivät ole edustettuina kaikissa pöydissä, joissa päätöksiä tehdään, vaan niitä tehdään valtiotasolla esim. EU:ssa. Myöskään lainsäädännössä ei ole otettu huomioon kestävän kehityksen tavoitteita vielä kokonaisvaltaisesti eikä edistetty niitä lainsäädännön voimin (Markkula 2019, 13.)

Asiat ovat edenneet viime vuosina hurjaa vauhtia kestävän kehityksen osalta ja paljon uutta on tekeillä kaikissa kaupungeissa. Kaupunkien nettisivuilta ei selvitykseni mukaan saa helposti kuvaa kestävän kehityksen kokonaisuudesta tai niistä toimenpiteistä, joita asian edistämiseksi tehdään. Kaupungeilla on tosiasiasa käynnissä paljon toimenpiteitä, joilla edistetään kestävän kehityksen eri osa-alueita, mutta tietoa toimenpiteistä ei ole koottu yhteen. Tiedot ovat hajallaan eri toimialoilla, yksiköissä, yksittäisillä asiantuntijoilla tai jopa eri organisaatioissa. Tästä esimerkkinä Varsinais-Suomen Liiton / Valonian Agenda21 ja maakuntastrategia, jotka löytyvät ko. organisaatioiden omilta sivuilta (Varsinais-Suomen Liitto 2007). Dokumentit sisältävät tietoa myös Turun kaupungin tavoitteista ja toimenpiteistä ja ne vaikuttavat kaupungin toimintaan. Helsingin osalta laadittu VLR-raportti kokoaa kaikki keskeiset kestävän kehityksen asiat yhteen, mutta ko. raporttia ei löydy kaupungin etusivulta. Kaupunkien nettisivujen etusivulla tiedot ovat toimialoittain tai palveluittain löydettävissä.

Muista vertailukaupungeista olen tarkastellut Kööpenhaminan ja Los Angelesin kaupunkien viestintää kestävän kehityksen kontekstissa. Molemmat kaupungit käyttävät kestävän kehityksen viitekehystenä YK:n kestävän kehityksen tavoitteita ja Agenda2030 toimeenpanoa paikallistasolla. Monet kaupungit pohjoismaissa eivät ole laatineet VLR-raporttia, mutta ovat muutoin aktiivisesti lähteneet toteuttamaan Agenda2030 kestävän

kehityksen edistämistä paikallistasolla. Kööpenhaminan kaupunki ei ole laatinut VLR-raporttia YK:lle, mutta kaupunki on laatinut toimintasuunnitelman YK:n kestävän kehityksen tavoitteiden saavuttamiseksi. Toimintasuunnitelmassa kerrotaan mitä Kööpenhaminan kaupunki käytännössä tekee tai aikoo tehdä (toimenpiteet) kaikkien 17 kestävän kehityksen tavoitteen edistämiseksi. Toimintasuunnitelman nimenä on "The Capital of Sustainable Development. The City of Copenhagen's Action Plan for the Sustainable Development Goals." (City of Copenhagen 2018). Los Angelesin kaupunki on laatinut oman VLR-raporttinsa YK:lle vuonna 2019. Los Angeles Sustainable Development Goals - A Voluntary Local Review of Progress in 2019 (City of Los Angeles 2019).

Koska kaupungeille ei vielä ole kehitetty yhtenäistä toimivaa mallia on jokainen kaupunki käytännössä toteuttanut oman raporttinsa ja tarkastelun omalla tavallaan. Helsinki on VLR-raportissaan tarkastellut kaupunkistrategiansa, strategiaa toteuttavat kärkihankkeet ja ottanut mukaan tarkasteluun myös Hiilineutraali Helsinki 2035 toimenpideohjelman sekä kaupungin toimialojen toimintasuunnitelmia soveltuvien osin. Kööpenhaminassa taas seitsemän hallintoryhmän strategiset toimenpideohjelmat ja aloitteet on käyty läpi ja valittu YK:n 17 kestävän kehityksen tavoitteista ja alatavoitteista ne tavoitteet, joihin kaupungilla on mahdollisuus vaikuttaa tai erityinen velvollisuus vaikuttaa. Sekä Kööpenhaminassa että Los Angelesissa kaupungit ovat muokanneet YK:n kestävän kehityksen alatavoitteita siten, että ne sopivat kaupungin kontekstiin paremmin. Kaikissa kaupungeissa on nähty tarpeelliseksi, että kestävän kehityksen johtaminen ja raportoinnin koordinointi tapahtuu lähellä kaupunginjohtajaa ja hallintoa. Helsingissä kestävän kehityksen raportointia koordinoi strategiayksikkö, Kööpenhaminassa talousosasto ja Los Angelesissa kaupunginjohtajan kanslia. Kaikissa kaupungeissa on myös pyritty osallistamaan kaikkia toimialoja mukaan työhön.

Kestävän kehityksen raportoinnin avulla kaupungin eri toimialojen ja yksiköiden tekemät asiat saadaan koottua yhteen. Toisena etuna kestävän kehityksen viitekehityksen käyttämisestä on yhtenäisyys ja maailmanlaajuinen vertailukelpoisuus kaupunkien kesken. Kolmanneksi YK:n kestävän kehityksen viitekehityksen käyttäminen auttaa kaupungeja viestimään ymmärrettävästi myös kaupunkilaisille ja muille sidosryhmille. Kyseisen koonnin voisi tuoda näkyviin kaupunkien etusivuille netissä ja sisällyttää myös strategia-raporttiin.

## 5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Seuraavissa kappaleissa käyn läpi tutkimuksen tuloksia haastattelun aihealueiden 1-4 mukaisessa järjestyksessä. Alussa on muutama yleinen huomio. Vertailen samalla eri kaupunkeja Turun kaupungin toimintaan. Nostan esille haastatteluissa tekemäni huomiot ja eroavaisuudet. Päähuomio on Turun kaupungin vastauksissa.

Kuntalakiin on jo 90-luvulla kirjattu, että kuntien tehtäviin kuuluu edistää kestävästä kehitystä. Huomion arvioista nykytilanteesta on se, että YK:n kestävästä kehityksen viitekehityksen mukaisten tavoitteiden sisäänajo kaupunkien strategioihin on vasta käynnissä ja kesken. YK:n kestävästä kehityksen tavoitteet on hyväksytty vuonna 2015 eikä kuntien strategioita päivitetä ja muuteta lähtökohtaisesti vuosittain vaan kerran valtuustokaudessa. Kaikissa kolmessa kaupungissa Espoossa, Helsingissä ja Turussa kestävä kehitys on otettu huomioon strategian laadinnassa. Kestävästä kehitystä on kuitenkin käsitelty ainoastaan sen laajojen ulottuvuuksien kautta: taloudellinen, sosiaalinen ja ympäristöllinen kestävyys.

Haastatteluissa tuli esille myös kestävästä kehityksen ymmärtämisen, arvioinnin ja tulkinnan vaikeus. Jokainen tulkitsee asioita eri tavalla. Kestävästä kehityksen tietoisuuden, osaamisen ja ymmärryksen tason nostaminen on tarpeen koko organisaation laajuisesti. Jotta voidaan toimia yhtenäisellä tavalla ja todentaa asioiden edistämistä kaupungissa pitäisi olla selkeät yhtenäiset linjaukset, kriteerit ja mittarit. Eri viitekehityksien käyttäminen ja kaupungin toiminnan linkittäminen tavoitteisiin on ongelmallista, kun kaikki tekeminen linkittyy ja vaikuttaa kaikkeen.

Koska kaupunkien strategiaa toteutetaan käytännössä hankkeiden ja projektien avulla, pitäisi kestävästä kehityksestä integroida ja sitä arvioida organisaation joka tasolla. Kehittämismalliin pitäisi sisällyttää kestävästä kehityksen kriteeristö ja myös mitata sitä. Miten ja kuka arvioi hankkeen tai projektin kestävyyttä ja millaiset kriteerit ovat hyviä tämän arviointiin? Tämän toteuttamiseksi tarvitaan yhtenäinen toimintamalli, joka pitäisi liittää osaksi nykyistä kehittämismallia.

Kaupungit ovat merkittäviä toimijoita myös hankintojensa osalta. Kaupunkien tulisi tarkastella hankintojaan kestävästä kehityksen tavoitteiden edistämisen kannalta ja laatia soveltuvat yhtenäiset kriteerit. Soveltuvat indikaattorit ja mittarit pitäisi selvittää ja vertailla niitä EU:n ja kansallisella tasolla. Myös valtion tulisi ottaa tässä isompi rooli ja

tarvittaessa säätää asiasta lailla, koska kestävien hankintojen toteuttaminen on käytännössä osoittautunut vaikeaksi ja toimeenpano hitaaksi. Olisi hyvä, jos Suomessa kaikilla kaupungeilla olisi samat mittarit vertailukelpoisuuden mahdollistamiseksi.

### 5.1 Kestävän kehityksen sitoumukset, sopimukset, yhteistyö ja raportointi

Aihealueessa 1 selvitin mitä kestävään kehitykseen liittyviä sitoumuksia, sopimuksia ja yhteistyötä sekä raportointia kaupungeilla on (alueellinen, kansallinen, kansainvälinen)? Merkittävimmät kaupunginhallituksen, valtuuston ja/tai kaupunginjohtajan päätökset?

Haastateltavat eivät osanneet luetella kaikkia kaupungin tekemiä sitoumuksia ja sopimuksia ja yhteistyöfoorumeita, mutta mainitsivat omasta mielestään tärkeimmät. Yhteistä kaupungeille on, että kaikki ovat tehneet ilmastositoumuksia ja panostavat ilmastomuutoksen torjumiseen vahvasti. Haastateltavat näkivät, että kaupungin kestävä kehityksen kannalta merkittävimmät päätökset ja sitoumukset ovat strategiaa ja kärkihankkeita tai ohjelmia koskevat päätökset. Strategian avulla ohjataan koko kaupungin toimintaa. Strategian toteuttaminen ohjelmien, hankkeiden ja projektien osalta kaupungeissa on saman suuntaista ja tehdään samankaltaisia asioita. Kaikilla kaupungeilla on myös Smart City kokonaisuuteen liittyvää tekemistä ja yhteistyötä eri sidosryhmien ja toimijoiden kanssa laajasti.

Kaupungeilla ei ole erillistä kestävä kehityksen strategiaa, vaan kestävä kehityksen tavoitteet sisältyvät kaupunkien strategioihin ja ohjelmiin. Turun kaupungissa ei ole vuoden 2008 jälkeen tehty kokonaisvaltaista kestävä kehityksen raporttia eikä kaupungilla ole enää erillistä kestävä kehityksen ohjelmaa. Tämän on korvannut kaupunkistrategia ja strategiset ohjelmat, jotka yhdessä muodostavat kestävä kehityksen ohjelman. Turun kaupungin nykyinen strategia on samalla kestävä kehityksen strategia ja se sisältää kestävä kehityksen tavoitteita. Espoon kaupungilla on strategiaan perustuva Kestävä Espoo -ohjelma. Espoon kaupunginvaltuusto on määritellyt strategiassa kestävä kehityksen tavoitteet, joita ohjelmalla toteutetaan. Myös Helsingin kaupungin strategia ottaa huomioon kestävä kehityksen tavoitteiden edistämisen.

#### Yhteistyö

Kaupungit tekevät yhteistyötä laajasti sekä kansallisesti että kansainvälisesti. Suomen suurimmat kaupungit ns. 6kaupungit tekevät erityisen paljon yhteistyötä ja ovat mukana monissa samoissa EU-rahoitteisissa ja kansallisissa hankkeissa. Kaupunkien välillä on

eroja lähinnä siinä, missä kaikissa foorumeissa ja hankkeissa ollaan mukana kansainvälisesti. Tekemäni dokumenttianalyysin ja haastatteluiden perusteella voidaan todeta, että kestävän kehityksen osalta tehdään erittäin laajasti yhteistyötä sekä kansainvälisellä tasolla että kansallisesti ja alueellisesti. Kaikilla kaupungeilla on ilmastositoumuksia ja siihen liittyvää kehitystyötä meneillään.

Haastatteluissa ilmeni, että Turun kaupungin osalta yhteistyötahoja, raportointia ja erilaisia hankkeita, joissa ollaan mukana, on valtavasti. Tämä kuvastaa hyvin kestävän kehityksen edistämistä ja nykytilannetta kaupunkien näkökulmasta. Käytännössä ollaan mukana lukuisissa kansainvälisissä ja kansallisissa erillisissä hankkeissa ja projekteissa. Lisäksi eri tahoille raportoidaan eri kestävän kehityksen edistymisen osa-alueista. Yhteistyön ja hankkeiden osalta mukana on kaupungin eri yksiköitä ja/tai toimialoja yhdessä tai erikseen. Yhteistyötahoja on mm. YK, ICLEI, Eurocities, UBC, Nordic Smart Cities, SITRA, eri ministeriöt jne. Esimerkkejä kansallisista hankkeista ja projekteista haastateltavat nostivat esille: KESTO, Kestävyyden johtaminen ja toimeenpano paikallistasolla (Demos Helsinki 2019), EKAT, Energiaviisaat kaupungit (6Aika 2019), FISU, Finnish Sustainable Communities -verkosto (SYKE 2019a). Kansainvälisiä merkittäviä hankkeita ovat esim. Canemure, Kohti hiilineutraaleja kuntia ja maakuntia -hanke (SYKE 2019b) ja Circwaste, Kohti kiertotaloutta -hanke (SYKE 2019c).

Haastateltavien mielestä kaupungit saavat hankkeista ja projekteista paljon hyötyä, kuten resursseja ja rahoitusta sekä tietoa myös muiden toimijoiden tekemisestä. Lisäksi ne tukevat kaupungin kestävän kehityksen työn edistämistä ja verkostoitumista. Toisaalta haastateltavat pitivät tärkeänä myös sitä, että osallistumista eri hankkeisiin ja projekteihin koordinoitaisiin ja priorisoitaisiin nykyistä paremmin. Sama koskee yhteistyötä ja eri yhteistyötahoja.

### Raportointi

Kestävän kehityksen osalta kaupungeissa on yhteneväistä raportointia, joista uusimpana kansainvälinen VLR-raportointi, joka perustuu YK:n kestävän kehityksen tavoitteisiin ja viitekehykseen. Helsinki on jo laatinut ja julkistanut VLR raporttinsa (Helsingin kaupunki 2019) tänä vuonna ensimmäisenä kaupunkina Suomessa ja toisena kaupunkina maailmanlaajuisesti katsottuna. New York oli ensimmäinen kaupunki maailmassa, joka laati oman kaupunkitasoisen raportin valtioiden tapaan. Turku ja Espoo aikovat molemmat julkistaa omat VLR-raporttinsa ensi kesänä 2020, samanaikaisesti Suomen valtion kanssa. Espoo ja Turku tekevät myös tiivistä yhteistyötä tämän asian tiimoilta.



Kaikissa kaupungeissa strategiasta, kärkihankkeista sekä tärkeimmistä ohjelmista ja niiden edistymisestä raportoidaan kaupunginvaltuustolle ja kaupunginhallitukselle säännöllisesti. Kaupungeilla on myös omaa sisäistä raportointia kuten ympäristöraportti, jossa kuvataan ja arvioidaan vahvasti ekologista kestävyyttä. Ympäristöraportti ei ole lakisääteinen. Kaupunkien tilinpäätösasiakirjat ja seurantaraportit sisältävät keskeisimmät tiedot, mutta kattavaa koontia kestävän kehityksen eri osa-alueista ja toimenpiteistä ei ole.

Huomio kiinnittyi myös siihen, että kaikki laaditut raportit eivät välttämättä sisälly kaupungin vuosiraportteihin tai seurantaan. Esim. maailmanlaajuinen CDP ilmastovastuuraportointi laaditaan englanniksi, eikä se löydy Turun kaupungin omilta sivuilta. Raportti on saatavissa CDP:n portaalista, jonne tarvitaan käyttäjätunnukset. UBC eli Itämeren kaupunkien liitto (Union of Baltic Cities) on tehnyt vuoteen 2015 asti kestävän kehityksen raportointia, mutta siitä on luovuttu ja tilalle on otettu CDP raportti. CDP raportti sisältää tietoja myös Turun kaupungin osalta, mutta raportti on ensisijassa tarkoitettu asiantuntijoille, eikä yleiseksi raportiksi.

Turun kaupungin haastateltavien näkemys oli, että nykyinen strategia tukee ja edistää kestävän kehityksen tavoitteita ja käytännön toimenpiteitä tehdään, mutta ylätasolla on vaikea saada kokonaiskuvaa kestävän kehityksen kokonaisuudesta kaupungissa.

Kestävän kehityksen raportointia ei tällä hetkellä tehdä hanketasolla juuri lainkaan, vaikka hanketasolla tietyt tavoitteet tähtäävät kuitenkin kestävän kehityksen edistämiseen.

Tämä näkyy siinä, että osaan tavoitteista on myös mittarit ja edistymistä seurataan ja siitä raportoidaan säännöllisesti kaupunginhallitukselle ja/tai kaupunginvaltuustolle. Kestävä kehitys on siis integroitu kaupunkien toimintaan sisään, mutta siitä on vaikea saada kattavaa kokonaiskuvaa.

Jatkossa voisi olla järkevää poimia kaikki Turun kaupungin kestävään kehitykseen liittyvät tavoitteet esille ja koota myös tulokset yhteen. Esimerkiksi Smart and Wise Turku -kärkihankkeessa tehdään monia kestävästä kehityksestä eteenpäin vieviä asioita ja kärkihankkeesta raportoidaan säännöllisesti, mutta kestävä kehitys ei tule näkyviin siinä suoraan. Syynä se, että kärkihankkeen muodostamisessa kestävä kehitys ei ole ollut suoraan agendalla.

## 5.2 Strategian profiili

Aihealueessa 2 pyrin selvittämään kaupunkien strategioiden profiilit ja kuinka hyvin nykyinen strategia ottaa huomioon kestävän kehityksen tavoitteet? Strategian vahvuudet,

heikkoudet ja kehittämiskohteet käytiin läpi SWOT-analyysin avulla. Vastaukset olen kirjannut taulukkomuotoon. Taulukossa 1 strategian vahvuudet, taulukossa 2 heikkoudet, taulukossa 3 mahdollisuudet ja taulukossa 4 uhat.

Haastateltavat arvioivat kaupungin nykyistä strategiaa, sen vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia. Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että kaupunkien nykyisessä strategiassa kestävän kehityksen ulottuvuudet taloudellinen, sosiaalinen ja ekologinen kestävyys on huomioitu. Haastatteluissa esille tulleet strategian vahvuudet on kirjattu taulukkoon 1.

Taulukko 1. Strategian vahvuuksia

	Strategian vahvuudet
Turku	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Strategia sisältää esim. resurssiviisauden, eriarvoisuuden / syrjäytymisen ehkäisemisen ja vahvat ilmastotavoitteet, jotka kaikki edistävät kestävä kehitystä.</li> <li>- Strategiassa korostuvat hyvät arvot sekä uudenlainen tapa toimia: yhdessä kehittäminen, onnistuminen, uudistuminen, kokeilut. Yhteistyö kansallisesti ja kansainvälisesti toimii.</li> <li>- Strategiaraportointi toimii, strategian mittaristo ja indikaattorit ovat toimivia työkaluja seurannassa.</li> <li>- Osaava henkilöstö.</li> </ul>
Espoo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kestävän kehityksen tavoitteet ovat selkeät, ymmärrettävissä ja mitattavissa.</li> </ul>
Helsinki	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Strategia on selkeä ja helppo ymmärtää.</li> <li>- Rima on asetettu korkealle.</li> <li>- Strategiaan on valittu asiat, joita pormestari ja/tai ylin johto pitää tärkeinä ja voivat edistää.</li> </ul>

Taulukossa 2 on haastatteluissa esille tulleet kaupunkien strategioiden heikkoudet. Turun kaupungin haastattelujen osalta olen koonnut tarkennuksia taulukon alapuolelle. Tarkennuksia tuli strategian ohjausvaikutusta, kaupungin hankintoja ja viestintää koskien.

Taulukko 2. Strategian heikkouksia.

	Strategian heikkoudet
Turku	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Strategiaa ja tavoitteita ei ole linkitetty YK:n 17 kestävän kehityksen tavoitteisiin suoraan.</li> <li>- Strategia on yleisluonteinen, linjauksia on paljon ja ne ovat laajoja.</li> <li>- Kestävän kehityksen tavoitteet ja toimenpiteet on ripoteltuna strategian eri linjauksissa.</li> <li>- Ohjausvaikutus on heikko *</li> <li>- Kestävät hankinnat **</li> <li>- Viestintä, osallisuus ja koordinointi ***</li> </ul>
Espoo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asioiden hidas toteutuminen ja toimeenpano käytännössä.</li> <li>- Asioiden jalkautuminen koko organisaatioon on haasteellista ja vie aikaa.</li> </ul>
Helsinki	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ei mainittu heikkouksia.</li> </ul>

\* Haastateltavien näkemyksen mukaan strategian ohjausvaikutus on huono Turussa. Vuosiohjaus on liian lyhyttä ja operatiivista strategisten pitkäaikaisten tavoitteiden edistämiseen.

Strategian ja vuosijohtamisen välistä on puuttunut yksi taso. Kärkihankkeet, ilmastosuunnitelma ja syrjäytymisen ehkäisyn toimenpideohjelmat ovat nyt tällä välitasolla. Strategisten ohjelmien valmistelusta puuttuu arviointi ja priorisointi siitä, mitä sinne otetaan sekä näkyvät valintakriteerit.

Strategisten ohjelmien alatavoitteita ei ole numeroitu, jolloin myös niiden edistymisen seuranta on vaikeaa. Strategiassa olevat asiat eivät ole vertailukelpoisia, on isoja asioita ja pieniä. Strategisten toimenpiteiden priorisointi ei myöskään ilmene helposti mistään. Toimenpiteiden toteutukseen, resurssointiin, vastuutukseen ja seurantaan pitäisi kiinnittää enemmän huomiota. Tämä on näkynyt kärkihankkeissa; kehittäminen ja tiedepuisto lähtivät vauhdilla käyntiin, mutta liian pienin resurssein, Smart and Wise Turku lähti isoin resurssein, mutta sisällöllinen ohjaus ei ole toteutunut kärkihankkeen kautta. Haastateltavat pohtivat lisäksi pitäisikö strategisia ohjelmia olla enemmän kuin nykyään, tarvitaanko strategisia ohjelmia ollenkaan tai voisivatko kärkihankkeet olla strategisia ohjelmia? Valtion ohjaus ja lakisäätöinen ohjaus pitäisi huomioida strategiassa ja toiminnassa paremmin, koska se ohjaa toimintaa käytännössä. Hankkeita ja projekteja pitäisi arvioida kestävän kehityksen kannalta ennen niiden aloittamista.

\*\* Lainsäädäntö ei vielä pakota kuntia toimimaan kestävän kehityksen kriteerien mukaisesti hankinnoissa. Haastateltujen mielestä hankintoihin pitäisi kiinnittää enemmän huomiota ja saada ne tukemaan kestävästä kehitystä. Tämä koettiin suurena heikkoutena tällä hetkellä. Kestävien hankintojen tiekartta on valmistelussa. Hankinnoissa hinnan ei pitäisi olla määräävä tekijä, vaan laatu ja kestävän kehityksen edistäminen. Hankintojen kestävän kehityksen kriteerit pitäisi määritellä kaupunkitasoisesti ja käyttää niitä systemaattisemmin.

\*\*\* Haastateltujen mielestä viestintä ja tiedon kokoaminen sekä kaupungin sisällä, että ulos päin kaipaa tehostamista. Tehdään paljon asioita, mutta siitä ei viestitä tarpeeksi eikä eheänä kokonaisuutena. Sisäistä viestintää, dialogia ja osallistamista pidetään tärkeänä etenkin suurten hankkeiden kuten kärkihankkeiden osalta. Olisi tärkeää, että kaikki ovat tietoisia mitä suunnitelmia ja tekemistä on meneillään. Näin voitaisiin paremmin kohdentaa tekeminen ja resurssit saman tavoitteen edistämiseen.

Koska hankkeita on paljon, pitäisi olla yhtenäinen tarina, miksi niitä toteutetaan ja kiinnittää ne vahvemmin strategiaan. Viestinnällä on suuri merkitys ihmisten mielikuvien ja asenteisiin.

Kärkihankkeiden vaikuttavuuteen on vaikuttanut visioiden ja mielikuvien onnistunut luominen, dialogi ja muiden toimijoiden osallistaminen. Asenne kaupungin tekemistä kohtaan on parantunut paljon viime vuosina.

Taulukko 3. Strategian mahdollisuudet.

	Strategian mahdollisuudet
Turku	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Strategian ja kestävän kehityksen tavoitteiden yhdistäminen.</li> <li>- Kestävä kehitys tuo kaupungille etuja ja mm. kustannussäästöjä pitkällä aikavälillä.</li> <li>- Strategisen ohjelmakokonaisuuden kehittäminen ottamalla huomioon kestävän kehityksen tavoitteet.</li> </ul>
Espoo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nykyinen kehittämissympäristö, Espoossa on paljon yrityksiä, joilla on merkittävä rooli kestävässä kehityksessä.</li> <li>- Espoossa voidaan tuottaa ja kehittää ratkaisuja, jotka mahdollistavat ihmisille hiilineutraalin elämän kaupungeissa. Yritykset voivat viedä ratkaisuja myös maailmalle.</li> </ul>

Helsinki	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kiertotalous ja ilmastoasiat. Mikäli näissä osa-alueissa onnistutaan ja ollaan edelläkävijöitä maailmanlaajuisesti niin se luo yritystoiminnalle (puhdas teknologia) paljon potentiaalia.</li> <li>- Kestävän kehityksen haasteet ovat globaaleja eli globaalit markkinat hyville ratkaisuille on olemassa.</li> </ul>
----------	---

Taulukko 4. Strategian uhat.

	Strategian uhat
Turku	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Strategiasta voi tulla liian laaja ja hankalasti toteutettava, mitattava, vastuutettava ja resursoitava, jos kestävän kehityksen tavoitteet huomioidaan tarkemmin.</li> <li>- Toteutustapa ja strategian rakenne pitää miettiä tarkkaan, jotta rakenne olisi nykyistä ohjaavampi.</li> <li>- Strategian linjaukset ovat ylätasolla ja kestävää kehitystä ei huomioida hankkeissa ja projekteissa käytännössä. Arvioinnin tekemiseen ei myöskään ole kriteereitä tällä hetkellä.</li> </ul>
Espoo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organisaation osaaminen: jos osaaminen ei riitä kehitystoimenpiteiden tekemiseen ja yhteistyöhön yritysten kanssa, asetettuja tavoitteita ei saavuteta.</li> </ul>
Helsinki	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ei uhkia</li> </ul>

### 5.3 Toimenpiteet ja toimenpiteiden vaikuttavuus, indikaattorit ja työkalut

Aihealueessa 3 pyrin selvittämään kaupunkien merkittävimmät toimenpiteet ja toimenpiteiden vaikuttavuutta. Turun kaupungin osalta tässä kohdassa selvitettiin myös kärkihanke Smart & Wise Turku toimenpiteet ja vaikuttavuus. Kaupunkien kestävän kehityksen arvioinnissa käyttämät viitekehukset, työkalut ja indikaattorit selvitettiin myös tässä kohdassa.

Toimenpiteet ja vaikuttavuus kaupunkien strategioiden osalta

Haastatteluissa käytetyn RFSC-kehikon kaikki viisi osa-aluetta ja tavoitteet sisältyvät kaikkien kaupunkien strategiaan ja eri ulottuvuudet ovat suhteellisen hyvin tasapainossa

keskenään. Kehikon osa-alueet ovat kaupunkisuunnittelu, hallinto / johtaminen, sosiaalinen kaupunkikehitys, taloudellinen kaupunkikehitys ja ympäristö. RFSC-kehikon osalta nostan esille ainastaan muutamia merkittäviä eroavaisuuksia tai huomioita eli en käy läpi kaikkia RFSC-kehikon osa-alueita ja tavoitteita erikseen.

Kaupungit eroavat toisistaan profiililtaan ja toimintaympäristöltään mm. väkiluku, monikulttuurisuuden taso, väestön ikäjakauma, koulutustaso, kaupungin koko, kaupungin maaomaisuus, taloudellinen tilanne, verotulot.

Mikään osa-alue ei kokonaisuudessaan noussut huomattavasti muita tärkeämmäksi kaupunkien strategiassa. Vastaukset olivat kaikkien kaupunkien osalta saman suuntaisia myös toimenpiteiden osalta. Kaikkien osa-alueiden sisällä tehdään toimenpiteitä. Toimenpiteiden kohdentaminen kehikossa tietyn tavoitteen alle oli osittain haasteellista. Varsinkin toimenpiteiden vaikuttavuuden arviointi koettiin vaikeaksi. Monet toimenpiteet vaikuttavat RFSC-kehikossa moneen eri osa-alueeseen, lisäksi yksittäisiä toimenpiteitä on paljon eikä kaikkea voi muistaa. Haastateltavien positio organisaatiossa ja oma vastualue vaikuttavat myös tietämyksen tasoon ja vastauksiin. Yleisesti ottaen haastateltavat pitivät kaupunkien toimenpiteitä merkittävinä ja tehtyjen toimenpiteiden vaikuttavuutta hyvänä.

Arvioitaessa RFSC-kehikon viittä osa-aluetta otsikkotasolla ja tavoitteiden priorisointia strategiassa nostettiin kaupunkisuunnittelu esille tärkeimpänä. Kaupunkisuunnitteluun liittyy vahvasti eri kaupunginosien ja alueiden liikenteeseen ja liikkumiseen liittyvät toimenpiteet. Nämä toimenpiteet sisältyvät ja vaikuttavat kehikossa moneen eri tavoitteeseen esim. toimiva elinympäristö ja julkiset tilat, yhtenäinen aluestrategia. Esimerkiksi Turussa kärkihankkeet keskustan kehittäminen ja Turun tiedepuisto sekä kaupungin muita alueita, kuten Sataman ja Kupittaaan alueita, kehitetään voimallisesti.

Hallinto ja johtaminen sekä taloudellinen kaupunkikehitys osa-alueet saivat heikoimmat arviot ja haastateltavat kokivat, että kaupungeilla on paljon parannettavaa ja suuri vaikuttavuus näissä osa-alueissa. Parannettavaa on erityisesti kestävän talouden ja kestävien hankintojen osalta. Kaupunkien kehittäminen vaatii suuria investointeja ja se on riskitiedassa kaupungin taloudellisen tilanteen kanssa sekä Espoossa että Turussa. Helsingin taloudellinen tilanne on hyvä verrattuna Espoon ja Turun tilanteeseen. Kestävän kehityksen mukaiset hankintaperiaatteet ja hankintakriteerit on laadittu tai kirjattu hankintaohjeisiin kaupungeissa, mutta käytännössä ne eivät vielä ole systemaattisesti käytössä eikä asiaa seurata ja mitata oikealla tasolla. Hankinnat liittyvät myös kestävä tuotanto ja

kestävä kasvu ja kiertotalous- tavoitteisiin tiiviisti. Hankintojen osalta tilaajan ja hankinta-asiantuntijan ymmärrystä pitäisi kehittää kestävän kehityksen periaatteiden osalta. Kaupunkien hankinnoilla on suuri vaikutus markkinoihin ja sen vuoksi asiaa tulisi edistää aktiivisesti. Haastateltavien mukaan valtion pitäisi olla aktiivisempi asiassa, koska merkittävää muutosta ei ole tapahtunut, vaikka asia on ollut jo kauan esillä. Myös prosessit kaupunkien toiminnan arviointiin ja jatkuvaan parantamiseen ovat olemassa, mutta vaikuttavuuden mittaamiseen pitäisi panostaa vielä enemmän. Asukkaiden osallistaminen, kumppanuudet ja yhteistyö sekä osaaminen ja yhteistyö nähtiin kehittyvinä osa-alueina, joihin kaupungit panostavat tällä hetkellä paljon. Asiakastytyväisyyttä mitataan ja asukkaita osallistetaan eri kanavissa ja eri keinoin. Osallistava budjetointi on joko käynnistetty tai se on valmisteilla kaupungeissa. Yhteistyötä tehdään sekä asukkaiden, että muiden toimijoiden kanssa ja pyritään löytämään uudenlaisia kumppanuuksia ja mahdollisuuksia yhteistyölle esim. avoimen datan kautta.

Taloudellinen kaupunkikehitys osa-alueen osalta todettiin, että ulkoiset tekijät vaikuttavat kaupungin toimintaan suuresti. Osa-alueen tavoitteista eniten toimenpiteitä tehdään innovatiiviset ja älykkäät kaupungit alla sekä kestävä tuotanto ja kuluttaminen alla, mm. resurssiviisauteen liittyviä asioita. Kiertotalouden katsotaan liittyvän keskeisesti kestävään kaupunkikehitykseen ja kestäväan kasvuun. Kiertotaloudessa kaupungin, yritysten ja kuntalaisten roolien pitää kohdata ja toimia yhdessä kestäväan elämäntavan toteutumiseksi. Esim. energian tuotanto ja kulutus, liikkumismahdollisuudet (liikenne) ja liikkumistottumukset, hankinnat, ruokahävikki ja ruokailutottumukset jne. Älykkäitä ratkaisuja haetaan ja toteutetaan kaikissa kaupungeissa. Smart City -ajattelu, 5G-verkko, robottibussit, älykkäät kaupunginosat jne.

Sosiaalinen kaupunkikehitys osa-alueessa haastatteluissa nousivat esille koulutustarjonnan ja työmahdollisuuksien luomisen tärkeys. Sosiaalisesti aktiivisen arjen mahdollistaminen ja syrjäytymisen ehkäiseminen sisältyvät jokaisen kaupungin strategiaan ja tavoitteisiin. Lisääntyvä monikulttuurisuus nousi esille kaikkien kaupunkien osalta haasteena tällä osa-alueella.

Ympäristö osa-alue ja sen tärkeys korostuu kaupunkien strategioissa ja toimenpiteitä on etenkin ilmastonmuutoksen torjumisessa ja sopeutumisessa. Hiilineutraaliustavoitteet ja ilmastositoumukset löytyvät jokaiselta kaupungilta. Yhtenä yhteisenä toimenpiteenä haastateltavat nostivat esille kaupunkien yhteisen Itämerihaasteen. Haastateltavien näkemyksen mukaan tämän osa-alueen sisään kuuluvat tavoitteet tulevat osin jo lainsäädännöstä ja siksi niitä ei ole kirjoitettu strategiaan.

## Smart and Wise Turku kärkihankkeen profiili, toimenpiteet ja vaikuttavuus

Tähän osioon ovat vastanneet ainoastaan Turun kaupungin edustajat. Smart and Wise Turku kärkihankkekokonaisuus tukee kestävän kehityksen edistämistä RFSC-kehikkoa tarkasteltaessa hyvin. Kärkihankkeen painopistealueiden vaikuttavuuden arvioinnissa kuudesta painopistealueesta kolme sai samat täydet pisteet 4/4: Hiilineutraalius ja resurssiviisaus 4, Syrjäytymisen ehkäisy 4, Kaupunkisuunnittelu 4. Muut painopistealueet Asiakkuuksien ja palveluiden hallinta, Turvallisuus, Liikenne- ja liikkuminen ei pisteytetty. Yksi vastaajista arvioi kärkihankkeen vaikuttavuutta kokonaisuudessaan ja antoi sille 3 pistettä.

Smart and Wise Turku kärkihankkeen osalta toimenpiteiden vaikuttavuuden arviointi koettiin vaikeaksi kahdesta syystä. Siksi, että hanke on vasta saatu käyntiin, eikä kattavia tuloksia vielä ole. Toiseksi siksi, että painopistealueet ja niiden toimenpiteet eivät kuulu suoraan vain yhden RFSC-kehikon ulottuvuuden alle. Kärkihankkeen tavoitteiden osalta koettiin myös osittain ristiriitaisuutta strategian kanssa. Kärkihankkeen painopistealueiden alle on koottu kaupungin tekemisiä yhteen, mutta ne eivät ole yhteismitallisia. Osa tekemisestä tulee suoraan strategiasta ja osa on erillisiä hankkeita ja projekteja, joilla toteutetaan asioita. Yhden arvion mukaan kärkihanke ei ole tuottanut mitään uutta tai vienyt sisältöjä eteenpäin vaan lisännyt sisäisiin palavereihin kuluvaan aikaa. Toisaalta viestinnällisesti kokonaisuudessa nähtiin hyvää potentiaalia.

Kärkihankkeen johtamisessa haastateltavat nostivat esille dialogin ja viestinnän tärkeyden. Vaikuttavuutta ei saavuteta yksittäisillä tekemisillä vaan kokonaisuutta pitää johtaa yhtenäisesti ja olla sama tavoite. Lisäksi koettiin, että sopiva keskustelufoorumi puuttuu tällä hetkellä. Esimerkiksi osallistamisen osalta olisi hyvä toimia yhtenäisesti ja kaikilla olla tieto mitä on meneillään eri hankkeissa ja projekteissa. Kehitettyjen uusien toimintamallien ja toimintatapojen jalkauttaminen ja käyttöönotto kaupunginlaajuisesti on osoittautunut haasteelliseksi. Koetaan, että uusien toimintatapojen ja mallien käyttöönottoa ei vaadita, jolloin hyödyt eivät toteudu.

Kärkihankkeella on sisäiset mittarit ja vaikuttavuusmittarit, jolla kärkihankkeen vaikuttavuutta mitataan koko hankkeen ajan. Kärkihankkeen painopistealueet ja niiden alla olevien projektien ja hankkeiden vaikuttavuus ei tapahdu samanaikaisesti, vaan realisoituu eri aikoina. Haastateltavien näkemyksen mukaan

Kärkihankkeella ei ole kestävän kehityksen tavoitteita, mutta osa mittareista sopii kestävän kehityksen edistämisen seurantaan. Mittareiden sopivuudesta on ollut



erimielisyyksiä ja niitä on tarvetta arvioida uudelleen. Mittareita on myös aika paljon tällä hetkellä.

Kaupungin muut 2 kärkihanketta kohdentuvat enemmän alueellisesti kuin Smart and Wise Turku, joka sisältää laajemmin eri kestävän kehityksen osa-alueita.

Haastatteluissa pohdittiin myös sitä, miten hankkeiden ja projektien kestävän kehityksen mukaisuutta voidaan arvioida. Pitäisikö salkunhallintatyökalussa jatkossa olla kestävän kehityksen osio, johon merkitään, mitä kestävän kehityksen osa-alueita ko. projekti tai hanke edistää. Siinä ongelmaksi voi muodostua se, että jokaisella täyttäjällä on eri näkemys ja jokainen arvioi asiaa eri tavalla. Arviointi pitäisi tehdä jo projektien tai hankkeiden tarveselvitys-vaiheessa ja/tai hyötyjen analysointi -vaiheessa. Miten kestävän kehityksen tavoitteita tai osa-alueita pitäisi käytännössä painottaa? Tavoitteet voivat olla myös ristiriidassa keskenään esim. matkailijoiden määrä ja lentojen lisääntyminen on huonoa ilmastonmuutoksen kannalta, mutta kaupungin talouden ja elinvoimaisuuden kannalta tärkeä asia. Kestävän kehityksen osaamisen ja ymmärryksen tason nostaminen vaatii koko organisaation kouluttamista. Hyödyt pitäisi myös tehdä näkyväksi. Kestävän kehityksen kokonaisuudelle pitäisi luoda kaupunkitasoinen toimintamalli ja mittarit ja tavoitteiden pitäisi sisältyä kaupungin strategiaan.

Kestävän kehityksen viitekehys, työkalut ja indikaattorit

Kestävän kehityksen viitekehukset, indikaattorit ja työkalut eivät olleet haastateltaville kovinkaan tuttuja. YK:n kestävän kehityksen tavoitteet oli tunnetuin viitekehys ja sitä aiotaan käyttää jatkossa kaikissa kaupungeissa, ainakin raportointiin ja viestintään. VLR-raportti soveltuu kaupungin tekemisen vertailuun globaalilla tasolla. RFSC viitekehys ja työkalu oli tuttu kahdelle vastaajalle yleisellä tasolla, mutta käytännön kokemuksta sen käytöstä ei ollut kenelläkään. MayorsIndicators työkalun tunsi kaksi vastaajista, mutta kumpikaan ei hyödynnä työkalua itse aktiivisesti. Työkalu on käytössä yksittäisillä ihmisillä kaupungeissa. Erään vastaajan mukaan MayorsIndicatorsin hyötyjä on vaikea arvioida vielä, koska työkalu on niin uusi. Hyvänä työkalussa nähtiin vertailtavuus muihin kaupunkeihin. Lisäksi koettiin, että se on kustannustehokas käyttää, eikä vie kaupungin resursseja. Kuutoskaupunkien kestävän kehityksen indikaattorit eivät olleet tuttuja haastateltaville tai niitä ei oltu hyödynnetty, pl. 1 vastaaja. Työkalujen osalta haastatteluissa ilmeni, että olemassa olevia malleja ja indikaattoreita pitäisi pystyä vertailemaan ja hyödyntämään paremmin. Indikaattorisettejä on olemassa todella paljon ja niiden vertaileminen on vaikeaa. Pitäisi selvittää mitkä indikaattorit kaupungin on järkevä ottaa käyttöön

ja mitä hyötyä niistä on. Tämä vaatii vielä paljon työtä ja perehtymistä niihin yksityiskoh-  
teisesti. Kestävän kehityksen seuraamiseen tarvittaisiin kansallinen tapa ja toimintamalli  
sekä yhteiset indikaattorit, jotta vertailu olisi mahdollista.

Eroja kaupunkien kesken on esim. Espoo on käyttänyt viitekehityksenä TELOS -tutkimus-  
laitoksen Euroopan kestävin kaupunki viitekehystä ja aineistoa. Espoo on valittu kaksi  
kertaan Euroopan kestävimmäksi kaupungiksi. Tutkimuksessa on ollut mukana 140 eu-  
rooppalaista kaupunkia ja yli 100 indikaattoria. Kestävän kehityksen työkaluna Espoon  
kaupunki käyttää Espro projektijohtamisen malliaan. Mallin ja sen työkalujen kautta arvi-  
oidaan ja raportoidaan kaupungin kestävä kehityksen työtä. Helsingissä ympäristöra-  
portointi koetaan hyväksi työkaluksi ja sitä on käytetty kymmenien vuosien ajan. Helsinki  
on laatinut myös VLR raportin tänä vuonna ja vuonna 2021 seuraavaksi. Jatkuvuus ja  
säännöllisyys antaa hyvät mahdollisuudet vertailulle ja edistymisen seurantaan.

Haastateltavien mukaan Turussa kestävä kehityksen työkalun pitäisi olla tarpeeksi ylei-  
nen, mutta samalla myös tarpeeksi tarkka, jotta eri toimialat osaavat soveltaa sitä sa-  
malla tavalla. Kuutoskaupunkien kestävä kehityksen indikaattoreiden tulisi sisältyä stra-  
tegiaan tai Smart and Wise Turku kärkihankekokonaisuuteen soveltuvien osin.

#### 5.4 Kestävän kehityksen johtaminen

Aihealue 4 sisälsi kysymyksiä kaupunkien johtamisjärjestelmästä ja johtamisesta. Mitä  
ongelmia, puutteita tai kehitettävää kestävä kehityksen johtamisessa kaupungissanne  
on?

Kestävän kehityksen johtamisjärjestelmä ja johtaminen -kokonaisuudet kysymykset olen  
jakanut ISO-standardia mukaillen seuraaviin osa-alueisiin, joilla selvitetään johtamisen  
nykytilannetta: 1) Johdon sitoutuminen ja kokonaisuuden systemaattinen johtaminen, 2)  
organisaatorakenne, 3) viestintä, yhteistyö, sidosryhmät ja osallistaminen, 4) prosessien  
toimivuus, 5) toiminnan jatkuva parantaminen, 6) organisaation osaaminen ja resurssit,  
7) toiminnan ja vaikutusten mittaaminen, seuranta.

Johdon sitoutuminen ja kokonaisuuden systemaattinen johtaminen

Kaikki haastateltavat olivat samaa mieltä siitä, että johdon sitoutuminen kestävä kehi-  
tyksen edistämiseen on vahva, sekä poliittisella tasolla että virkamiesten osalta omassa  
kaupungissa. Myös kaupunkien strategiat tukevat kestävä kehityksen edistämistä

hyvin. Kaupungin rooli ja velvollisuudet kestävän kehityksen edistämässä on ymmärretty hyvin, mutta toimeenpanossa on vielä parannettavaa. Asiat muuttuvat ja etenevät vaiheittain ja osin hitaasti. Asioiden jalkauttaminen kaupunkien isoissa organisaatioissa on haasteellista.

Espoo on ainoa kaupunki, jolla on nimettyä kestävän kehityksen johtaja, joka tekee työtä täysipäiväisesti. Turussa ja Helsingissä koetaan, että kokonaisuuden systemaattista johtamista pitää parantaa. Turussa ja Espoossa systemaattista kestävän kehityksen johtamista vahvistetaan Helsingin tavoin VLR raportoinnilla. VLR raportoinnin avulla pyritään parantamaan viestintää ja poikkihallinnollista toimintaa toimialojen ja keskushallinnon välillä. Lisäksi raportoinnin avulla pyritään kokoamaan selkeä ja ymmärrettävä kokonaisuus kestävän kehityksen tavoitteiden edistämiseksi. YK:n viitekehyksen avulla voidaan viestiä kansainvälisen tason lisäksi paikallistasolla.

Turussa valtuusto on hyväksynyt tärkeimmän ohjausasiakirjan eli strategian ja myös kärkihankkeet sekä merkittäviä muita ohjelmia mm. ilmastosuunnitelman ja syrjäytymisen ehkäisemisen toimenpideohjelman. Kaupunginjohtaja on tehnyt päätöksen VLR-prosessiin osallistumisesta ja osallistuu näkyvästi myös ilmastotavoitteiden edistämiseen. Kestävä kehitys ei kuitenkaan näy päivittäisessä toiminnassa organisaation joka tasolla vielä. Ongelmana on se, miten asiaa voidaan edistää kustannustehokkaasti esim. hankintojen ja kilpailutuksen osalta niin, ettei mennä aina halvimman vaihtoehdon mukaan. Raha ohjaa toimintaa vahvasti. Budjetointi, investoinnit ja rahoitus pitäisi saada kytkettyä yhteen ja ohjaamaan toimintaa paremmin.

Espoossa kaupunginvaltuusto on päättänyt kestävän kehityksen tavoitteet ja estävän kehityksen ohjelma on osa strategiaa. Hyvänä asiana nähdään se, että organisaatiossa on riippumaton toimija, joka pystyy neuvottelemaan yritysten kanssa ja sen tukena on kestävän kehityksen tiimi. Yleensä toimijana kaupungeissa on viranomainen, jolla ei ole neuvottelumahdollisuutta. Kestävä Espoo ohjelman ohjausryhmässä on sekä luottamushenkilöitä että viranhaltijoita. Kaupunginjohtaja omistaa ohjelman ja vastaa tavoitteista. Kestävän kehityksen johtaja vastaa tavoitteiden toteutumisesta käytännössä. Kestävän kehityksen tiimi istuu konsernihallinnon strategiayksikössä ja se valmistelee ja vastaa ohjelmalle tuodut asiat päätöksentekoon ja keskusteluun. Ohjelman kautta priorisoidaan ja keskustelutetaan asioita. Kokonaisuudesta ja asioista kerrotaan, markkinoidaan ja viestitään talosta ulospäin aktiivisesti. Kestävä kehitys nähdään myös vetovoima ja kilpailukykytekijänä kaupungissa.

## Organisaatorakenne

Organisaatorakenteen osalta kaupungit eroavat toisistaan ja vastauksissa tuli hajontaa. Turun nykyistä mallia pidettiin toimivana, koska asiat eivät henkilöidy yhteen henkilöön tai puolueeseen. Toisaalta koettiin, että:

Nykyinen organisaatorakenne ei tue kestävästä kehitystä eikä sen edistämistä, koska asiaa ei ole mietitty siltä kannalta. Kestävän kehityksen hankkeiden johtamista ei esimerkiksi ole vastuutettu selkeästi.

Tilanne koetaan monimutkaiseksi ja on epäselvää mikä on perustyötä, mikä on hanke-työtä ja mikä on konsernihallinnon kehitystyötä. Päällekkäisyyttä on esim. kaupunkikehitysryhmän ja kaupunkisuunnitteluosaston, hallinnon, kärkihankkeiden ja kaupunkiympäristötoimialan toiminnoissa. Jatkuva pitkäjänteinen työ pitää olla vastuutettuna organisaatiossa toimialalle ja olla osa perustyötä, jota tehdään valtuustokaudesta toiseen, esim. ilmasto- ja ympäristöpolitiikan ohjaus. Se tuo tekemiseen jatkuvuutta ja johdonmukaisuutta. Kärkihankkeessa hyvänä haastateltavat pitivät sitä, että se tuo lisää resursseja tekemiseen, ja huonona sitä, että se lisää samalla päällekkäisyyttä. Kärkihanketta ohjataan osana perustyötä valtuuston ja kaupungin johdon suuntaan, mutta samalla sitä ohjataan kärkihankkeen kautta projektinhallinnallisesti.

Uudessa mallissa Turussa pitäisi haastateltavien mielestä miettiä tarvitaanko kestävästä kehityksen johtaja tai koordinaatioyksikkö. Substanssiosaaminen löytyy kuitenkin toimialoilta eikä yksittäisestä yksiköstä. Toisaalta uuden erillisen yksikön perustamista ei pidetty hyvänä toimialojen sitoutumisen kannalta. Samaa mieltä oltiin siitä, että kestävästä kehityksen pitää sisältyä strategiaan ja koskea kaikkia ja kaikkea toimintaa.

Yksi henkilö ei pysty yksin vaikuttamaan vaan tärkeintä on tahto, linjaukset ja päätökset. Roolit ja vastuut pitää olla määriteltynä selvästi kaikilla tasoilla ja kestävä kehitys pitää olla integroitua perustoimintaan.

Kun kestävyys on systemaattisesti vaatimuksena toiminnassa ja esillä organisaatiossa niin lopulta se tulee osaksi toimintaa joka tasolla. Riippuu myös organisaation kulttuurista, miten asia saadaan käytännössä toteutettua. Jotta asia voidaan todentaa luotettavasti olisi hyvä tehdä ulkoisia auditointeja ja arvio toiminnasta.

Espossa kestävästä kehityksen työtä johtaa kaupunginjohtaja. Tämä malli koetaan hyväksi, koska yhteistyökumppanit ja yritykset ovat tekemässä kaupunginjohtajan kanssa ja asia on esillä tapaamisissa ja muissa yhteyksissä. Tavoitteiston ja toimintaympäristön kehittäminen on kestävästä kehityksen johtajan roolina. Kestävän kehityksen tiimissä on

Espoossa 6 hlö konsernihallinnosta ja saman verran ollaan palkkaamassa lisää. Tiimin kasvaminen asettaa uusia haasteita tekemiselle. Poliittinen johto ja virkamiesjohto osallistuvat aktiivisesti ja ovat sitoutuneet kestävän kehityksen työhön.

Helsingissä neljän toimialan malliin siirtyminen ei tuonut vain positiivisia asioita mukanaan. Toimialat ovat suuria työntekijämäärältään, esim. ympäristötoimiolla 1700 hlöä. Toimivan tiimikoon löytäminen on haasteellista, päätöksentekoprosessit kestävät kauan ja asioiden edistäminen on hidasta. Kestävän kehityksen koordinaativastuu on epäselvä tällä hetkellä. Organisaatiossa voisi olla koordinaattoriporukka tai pieni yksikkö, joka koordinoi kestävän kehityksen kokonaisuutta.

Viestintä, yhteistyö, sidosryhmät ja osallistaminen

Kestävän kehityksen viestintää pitäisi ja voisi kaikkien vastanneiden mukaan tehostaa kaupungeissa edelleen sekä organisaation sisällä että ulos päin. Yhteisenä haasteena kaupungeissa nähdään etenkin kaupungin sisäinen viestintä ja henkilökunnan tietoisuuden tason nostaminen kestävän kehityksen kokonaisuudesta. Henkilöstön pitäisi ymmärtää kestävän kehityksen politiikka ja tavoitteet ja ymmärtää myös oma roolinsa kokonaisuudessa. Suurimmalle osalle ihmisiä kestävän kehityksen tavoitteet (SDGt) eivät vielä ole tuttuja. Yleinen tietoisuus on lisääntynyt ja lisääntyy median kirjoittelun johdosta. Asia on tulevaisuudessa entistä tärkeämpi ja organisaatioiden pitää pystyä osoittamaan oman toiminnan vaikutukset ympäristöön. Kehittyvän ja vastuullisen organisaation pitäisi ottaa asia huomioon toiminnassaan paremmin. Seuranta kaupungin sisäisesti on haastavaa, kun on paljon tekemistä ja toimenpiteitä meneillään.

Espoossa koettiin, että heidän tapansa toimia viestinnän osalta on hyvä eli kerrotaan ulospäin mitä konkreettisesti on tehty ja saadaan näin herätettyä ulkoisten sidosryhmien ja toimijoiden kiinnostus asiaan. Joka viikko julkaistaan jotakin uutta ja viestintä on suunnitelmallista. Espoon kumppanit ja yritykset viestivät myös omissa kanavissaan aktiivisesti. Näkyvyys lisääntynyt, kun käytetään useita eri kanavia. Pääpaino on kestävän kehityksen kehittämisasioissa eli asioissa, joissa samanaikaisesti toteutuu ekologinen, sosiaalinen, taloudellinen ja kulttuurillinen hyöty. Työtä tehdään pääosin yritysten ja kumppaneiden kanssa yhteistyössä. Tarkoituksena on että vaikuttavuus on niin suurta, että yritykset ottavat muilla markkinoilla käyttöön tehtyjä ratkaisuja. On tärkeää saada koko yhteiskunta mukaan, jotta vaikutukset tehostuvat. Kaikkien kaupunkilaisten ja muiden toimijoiden kulutustottumuksia pitäisi saada muutettua. Myös kaupunkien omistamat yritykset pitää osallistaa, ja ottaa huomioon omistajaohjauksen kautta. Helsingissä koettiin,

että viestintähaaste on todella iso, eikä toimi tarpeeksi hyvin tällä hetkellä. Viestintäkanavia ja välineitä on lukuisia ja myös tarvetta eri tyyliseen viestintään kohderyhmästä riippuen. Nettisivuilla ei ole koontia kaupungin kaikesta tekemisestä. Helsingin osalta VLR raportissa on koottuna tärkeimmät kestävän kehityksen tavoitteet ja toimenpiteet. Ympäristön osalta ympäristöraportti sisältää tästä osa-alueesta tarkempia tietoja.

Turun osalta haastateltavat kokivat, että strategisen viestinnän roolia pitäisi vahvistaa ja siirtyä pois nykyisestä reaktiivisesta viestinnästä. Viestinnän pitäisi olla lyhyttä, visuaalisempaa ja herättää sidosryhmien kiinnostus.

Pitäisi viestiä systemaattisesti tulevaisuuden visioista ja tavoitteista, kaupungin onnistumisista ja hyvistä asioista. Lisäksi tarvitaan enemmän keskustelua asioista, joita kaupunki tulee edistämään esim. rahoitus, jolloin tietoisuus leviää ja asiat etenevät itsestään asia kerrallaan.

Kaupungin kestävän kehityksen tavoitteiden edistämisestä on vaikea löytää tietoa ja saada kokonaiskuvaa meneillään olevista ja tulevista asioista. Konsernin yhteinen viestintä on koonnut asioita ja parantanut sisäistä viestintää. Esimerkiksi ilmastoasioiden osalta viestintä on haastateltavien mielestä parantunut, kun asian viestintään on ja resurssointiin on panostettu.

Turun kaupungin sisäisessä yhteistyössä ja tiedonvaihdossa on parannettavaa. Osa haastateltavista kokee, että kestävä kehitys ei ole agendalla eikä sitä käydä läpi toimialojen kesken tai muutoinkaan tällä hetkellä missään foorumissa. Yhteistyö ulospäin on laajaa ja se koetaan toimivaksi. Yhteistyötä on esim. Sitran ja alueellisten kumppaneiden, eri ministeriöiden, Kuntaliiton ja muiden kaupunkien kanssa erilaisissa hankkeissa. Silti kaivataan lisää keskustelua, yhteistyötä ja tapaamisia myös ulkoisten toimijoiden kanssa. Yhteistyö lisää mahdollisuuksia tehdä asioita ja tuo resursseja ja laajempaa tietoa sekä kokemuspohjaa kehitystyön käyttöön. Kaupungin pitäisi kuitenkin olla valikoivampi ja priorisoida, millaisiin hankkeisiin tai yhteistyöhön lähdetään mukaan. Kaupunkitutkimusohjelma on hyvä malli tehdä yhteistyötä tutkijoiden ja yliopiston kanssa. Sitä voisi haastateltujen mukaan vahvistaa myös kestävän kehityksen osalta.

Kaupunkien sidosryhmät on yleisesti ottaen tunnistettu kaikkien haastateltavien mukaan hyvin ja sidosryhmiä osallistetaan laajasti. Tärkeää on yhteistyön lisääminen kaikilla tasoilla kaikkien sidosryhmien kanssa, myös kansainvälisesti ja kaupunkien välillä. Toisaalta haastateltavat kokevat, että aika ja resurssit eivät riitä kaikkien kanssa jatkuvaan kommunikointiin. Ongelmana nähdään erityisesti ajankohtaisen tiedon välittäminen ja koordinointi kaupungin sisällä.

## Prosessien toimivuus

Turun kaupungin osalta haastateltujen käsitys prosessien toimivuudesta oli erilainen. Erään haastateltavan mielestä kestävän kehityksen johtamisprosessia ei ole olemassa nykymallissa.

Toimintamallimuutokselle on suuri tarve ja pitäisi tunnistaa ja kuvata kaupungin ydinprosessit ja miten tukiprosessit tukevat pääprosesseja. Prosessien ohjaaminen ja johtaminen on osoittautunut käytännössä vaikeaksi toteuttaa vaikka päätöksiä saadaankin aikaan.

Lisäksi koettiin, että yhteinen suunta ja tavoite puuttuu. Tarvittaisiin selkeä tilannekuva missä mennään tällä hetkellä. Eräs vastaaja koki, että kaupunginjohtaja voisi toimia kestävän kehityksen johtajana ja kestävän kehityksen koordinointi sopisi konsernihallinnon tehtäviin. Konsernihallinto voisi koordinoida kestävää kehitystä koko konsernin osalta, strategiaa, ilmasto ja ympäristöpolitiikkaa, syrjäytymisen ehkäisyä ja muita kestävää kehitystä edistäviä tavoitteita. Konserniyhteisöiltä saadaan ilmastopolitiikkaa ja energiaa sekä päästövähennyksiä ajatellen suurimmat ja vaikuttavimmat toimenpiteet tällä hetkellä. Siksi asiassa on tärkeää huomioida myös konserniyhteisöt.

Espoossa kaupunginjohtajan mukana olo on helpottanut päätöksentekoa, työskentelyä ja asioiden eteenpäin viemistä. Prosessien toimivuutta kehitetään jatkuvasti. Kestävän kehityksen tulokulma on uusi ja se integroituu yhä syvemmälle kaupunkiorganisaatioon. Talouden suunnittelu, hankinnat, logistiikka, toimialojen tekemiset vaativat kaikilta prosessien hiomisen, ymmärtämisen ja viitekehyksen ymmärtämisen.

## Toiminnan jatkuva parantaminen

Kaikkien haastateltujen mukaan kaupungeissa pitäisi panostaa enemmän toiminnan jatkuvaan parantamiseen. Toimintaympäristön muutoksiin reagoidaan kyllä, mutta pitäisi pystyä myös ennakoimaan ja toimimaan ennaltaehkäisevästi. Turussa koettiin, että uuden strategian myötä kriittistä kehittämistä on ollut enemmän.

Toimintatapoja kehitetään, yhteistyö eri yksiköiden kanssa on parantunut ja tiedon kulku on tullut avoimemmaksi. Kestävän kehityksen osalta pitäisi tarkastella tarkemmin mitä strategiassa arvioidaan ja seurataan, mitä raportoidaan ja miten asioita voisi integroida yhteen.

Espoossa yritykset ja tutkimuslaitokset toimivat kaupungin kirittäjinä. Pitää tehdä paremmin, enemmän ja vaikuttavammin. Työkaluja toiminnan jatkuvaan parantamiseen haetaan yhteistyöstä, verkostoista, kehittämistoimenpiteillä sekä avoimella yhteistyöllä. Hel싱issä esimerkkinä toiminnan jatkuvasta parantamisesta mainittiin

ympäristöraportointi, joka muutetaan nettiversioksi, jota päivitetään useamman kerran vuodessa. Somea on myös käytetty ahkerasti sidosryhmätyössä.

#### Organisaation osaaminen ja resurssit

Kestävän kehityksen osalta Turussa koetaan, että resursseja tai rahaa tekemiseen ei ole allokoitu. Kestävän kehityksen budjettia ei ole. Asiaa on mietitty aiemmin, mutta se ei ole johtanut konkreettisiin toimenpiteisiin. Haastateltavien mielestä organisaation osaamisen taso on suhteellisen hyvä, mutta henkilöstön osaamisen hyödyntäminen on vähäistä. Resurssoinnin osalta pitäisi pystyä katsomaan kokonaisuutta ja jakaa työt sen mukaisesti. Nykymallissa kestävä kehitys on Turussa osana henkilön työnkuvaa, mutta ei päätoimisesti. Erään haastateltavan mielestä tärkein resurssi on into tehdä asioita, niin syntyy myös uusia ideoita. Kustannuksiin ja toteutukseen pitäisi kiinnittää enemmän huomiota.

Espoossa panostetaan henkilöstön osaamiseen paljon. Sisäisiä tilaisuuksia ja koulutusta on jatkossa myös kestävä kehityksen johtamisesta enemmän. Tavoitteiden kautta pysytään suuntaamaan henkilöstön tekemistä strategian kannalta keskeisiin asioihin, kuten kestävä kehityksen edistämiseen. Espoon strategia tunnetaan henkilöstön keskuudessa hyvin. Kaupunki järjestää noin 1000 hengen työpaja kerran vuodessa, jossa käydään strategiaan liittyviä asioita läpi. Lisäksi Espoossa johdon foorumi (päällikötaso) kokoontuu kerran kuukaudessa käymään ajankohtaisia asioita läpi. Espoossa nähdään, että parhaat resurssit ovat kumppaniyrityksissä, ei kaupungilla.

Kumppanit tuovat osaamista, resursseja ja heillä on kyky investoida omiin uusiin ratkaisuihinsa, joita aikovat myydä myös muualla. Markkinalähtöisyys on avainasia.

Helsingissä koetaan, että osaamista löytyy ja resursseja on tarpeeksi, mutta isossa organisaatiossa on vaikeaa löytää oikea ihminen, johon olla yhteydessä. Kestävän kehityksen keskitetty koordinaatio helpottaisi yhteydenpitoa ja asioiden edistämistä. Hyvä organisointi ja johtaminen on avainasemassa.

#### Toiminnan ja vaikutusten mittaaminen, seuranta

Tähän osa-alueeseen sain selkeitä vastauksia ainoastaan Turun kaupungin edustajilta.

Kaupungilta puuttuu kestävä kehityksen suunnittelu- ja arviointimalli. Kestävän kehityksen osalta arvioidaan tällä hetkellä enemmän toimintaa kuin vaikutuksia.



Toimintaa ja toiminnan vaikutuksia pyritään lisääntyvässä määrin mittaamaan ja tilanne on parantunut. Asiaan kiinnitetään nyt enemmän huomioita kuin ennen. Ennen seurannassa painotettiin talouslukuja, nyt mitataan enemmän sisältöjä. Vaikutusten seuranta ja raportointi on tällä hetkellä kuitenkin vähäistä.

Tilinpäätöksessä kerrotaan kaupungin toiminnan ympäristövaikutuksista lyhyesti. Kestävän kehityksen seurannan taso ja mittaaminen on eri tasoista eri asioissa. Ilmastopolitiikan osalta seuranta ja raportointi on hyvällä tasolla, koska keskeiset indikaattorit ovat strategian indikaattoreissa ja seurannassa mukana.

Toimialojen mittareissa on kestävän kehityksen asioita kyllä mukana, mutta asiaa ei nosteta erikseen esille esim. raporteissa. Kaupungin nettisivuilla ei ole kestävän kehityksen osiota erikseen.

Käytännössä asiaa siis mitataan, mutta se ei näy ulospäin eikä myöskään kaupungin sisällä hyvin. Vaikutuksen ja muutoksen mittaaminen ja todentaminen voi myös olla vaikeaa. Oikeiden mittareiden löytäminen, mittaamisen työkalut ja osaaminen ovat puutteellisia.

Yksittäiset asiat pitäisi koota yhteen. Siihen VLR on varmasti hyvä tapa. Kaupungin pitäisi käydä läpi sen omat indikaattorit ja tavoitteet sekä vertailla niitä kansallisiin, EU:n ja YK:n kestävän kehityksen indikaattoreihin. Sen jälkeen pitäisi päättää mitä niistä käytetään. Haastatellut ehdottivat tässä osa-alueessa yhteistyötä Yliopistojen ja tutkimuslaitosten kanssa.

Haastateltavat eivät kannata erillistä kestävän kehityksen raporttia ja seurantaa. Strategiaraportointia voisi kehittää ja vahvistaa kestävän kehityksen suuntaan. Kaikesta ei voi raportoida, mutta olisi hyvä, että kaikki löytyy yhdestä ja samasta paikasta. Kokemuksesta tiedetään, että erilliset ohjelmat eivät ohjaa esim. kaupungin investointeja. Haastatteluissa pohdittiin, miten kaupungin investoinnit ja hankinnat voitaisiin saada nykyistä vahvemmin toteuttamaan esim. kaupungin ilmastotavoitteita, selkeästi ja läpinäkyvästi.

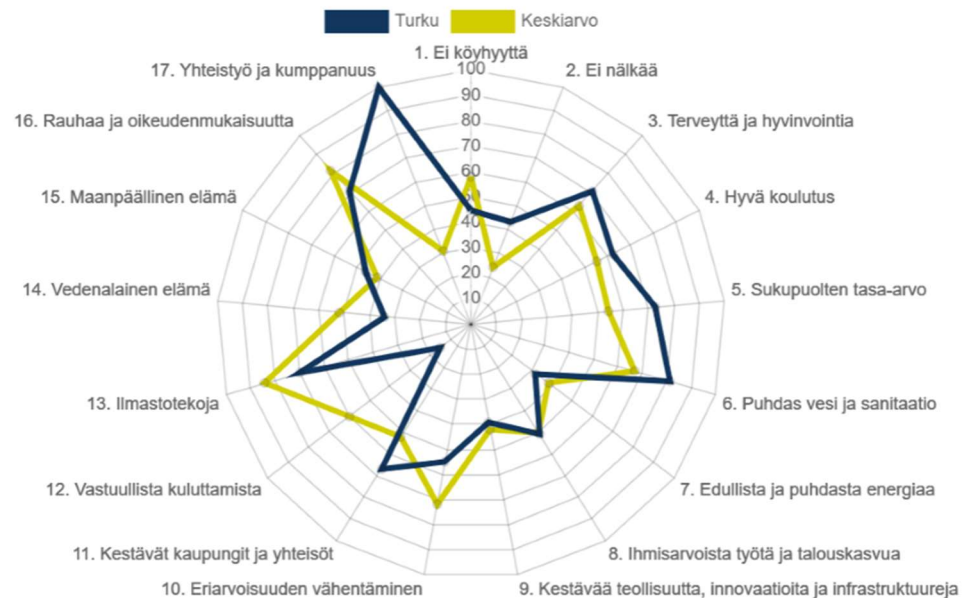
Tarvittaisiin selkeämmät perustelut ja kriteerit sekä toimenpiteiden priorisointia. Kaupungin investoinnit ja hankinnat pitäisi saada näkyväksi talousarvioon ja strategiaan sopimuksiin.

Seuraavan kaupunkistrategian laadinnassa pitäisi erään haastateltavan mukaan linkittää strategia vastaamaan suoraan YK:n kestävän kehityksen 17 tavoitteeseen. Strategian yhteydet ko. tavoitteisiin pitäisi ainakin tunnistaa strategisella tasolla. Yksi vaihtoehto voisi olla korvata strategiset ohjelmat kärkihankkeilla.

## 5.5 Kestävän kehityksen nykytila-analyysi

Testasin tutkimuksessani myös MayorsIndicators-työkalua, koska kaupungilla on se käytössä. Siinä kestävää kehitystä mitataan YK:n kestävän kehityksen 17 tavoitteen kautta. Tiedot ovat vertailukelpoisia työkaluun sisältyvien Suomalaisten, Ruotsalaisten ja Iso-Britannian kaupunkien kesken. Indikaattoreina käytetään vain sellaisia indikaattoreita, joista tietoa on saatavilla kaikista Suomen kunnista ja kaupungeista. Kuvassa 17 on Turun kaupungin tulokset suhteessa kaikkiin muihin MayorsIndicatorsin sisältämiin kuntiin verrattuna. Kuvion mukaan Turku pärjää keskimääräistä heikommin tai huonosti YK:n kestävän kehityksen tavoitteissa #1 ei köyhyyttä, #2 ei nälkää, #7 edullista ja puhdasta energiaa, #9 kestävää teollisuutta, innovaatioita ja infrastruktuuria, #10 eriarvoisuuden vähentäminen, #12 vastuullista kuluttamista ja #14 vedenalainen elämä sekä #16 rauhaa ja oikeudenmukaisuutta.

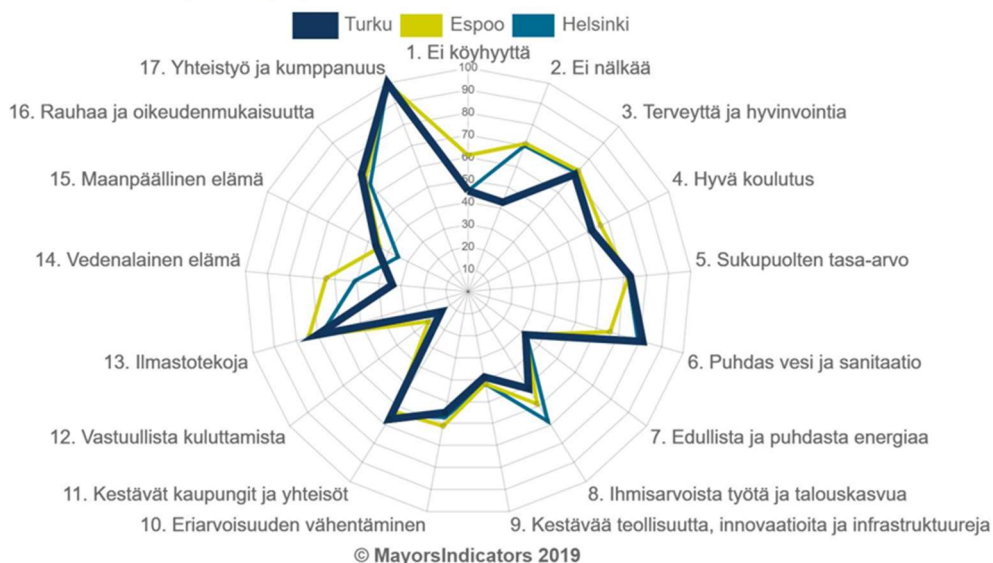
Tutkakaavio osoittaa kuntasi yhteispisteytyksen kussakin kestävän kehityksen tavoitteessa suhteessa muihin kuntiin. Tavoitekohtainen pisteytys perustuu indikaattori-kohtaisten pisteytysten keskiarvoon.



Kuva 17. Turun kaupungin tulokset MayorsIndicatorsin mukaan (MSDI 2019).

Kuvassa 18 vertaillussa ovat Turku, Espoo ja Helsinki. Tässä kuviossa kaikkien kolmen kaupungin tulokset ovat melko samanlaiset. Eroavaisuuksia ilmenee tavoitteiden #1 ei köyhyyttä, #2 ei nälkää, #8 ihmisarvoista työtä ja talouskasvua sekä #14 vedenalainen elämä tavoitteiden suhteen.

## Tavoitekohtaiset pisteytykset



Kuva 18. Kaupunkien vertailun tulokset, Turku, Espoo ja Helsinki (MSDI 2019).

Kun tarkastelin tarkemmin MayorsIndicators työkalussa käytettyjä indikaattoreita voin todeta, että ne eivät kaikilta osin kuvaa kokonaisvaltaisesti, hyvin tai todenmukaisesti kaupunkien edistymistä kestäväen kehityksen tavoitteiden suhteen. Työkalussa on eri kestäväen kehityksen tavoitteiden alla eri määrä indikaattoreita. Osa-alueet eivät siten ole kaikilta osin tasapainossa keskenään. Kaupungit eroavat toisistaan myös Suomen sisällä ja MayorsIndicatorsin määrittelemien indikaattoreiden lisäksi tarvitaan kaupunkikohtaisia indikaattoreita ja tietoja todenmukaisen kuvan saamiseksi. Tätä päätelmää puoltaa myös se, että kuutoskaupunkien tekemässä indikaattorityössä on tultu samaan johtopäätökseen. Mielestäni MayorsIndicatorsin tuottamaa tietoa ja työkalua kannattaa kuitenkin hyödyntää kaupungeissa kestäväen kehityksen raportoinnissa ja täydentää kaupungin strategian indikaattorikokoelmaa soveltuvin osin.

### Nykytila-analyysi Turun kaupunki

Tässä kappaleessa arvioin Turun kaupungin nykytilaa ISO -standardin vaatimukseen nähden. Arvioinnissa käytän hyödyksi tietoja dokumenttianalysistä ja lisäksi haastattelussa esille tulleita asioita. Taulukon 5 arviointiasteikossa on 1-3 tähteä sen mukaan mikä kaupungin nykytilanne mielestäni on. Kolme tähteä tarkoittaa, että tilanne on hyvä ja ISO standardin vaatimukset täyttyvät suurelta osin. Kaksi tähteä tarkoittaa, että tilanne on kohtalainen ja tarvitaan joitakin lisätoimenpiteitä. Yksi tähti tarkoittaa, että osa-alueessa

on vielä paljon tehtävää ennen kuin standardin vaatimukset täyttyvät. Tarkemmat perustelut ja syyt sijoittumiseen arviointiasteikolla löytyvät seuraavista kappaleista.

Taulukko 5. Turun kaupungin nykytila-analyysi.

ISO-standardin vaatimus	Turun kaupungin nykytilanne hyvä *** kohtalainen ** huono *
Kaupungin erityispiirteiden huomioiminen	***
Osallistaminen, yhteistyö ja kommunikointi kaikissa vaiheissa	**
Dokumentointi, päivittäminen ja ylläpito	**
Toiminnan jatkuva parantaminen	*
Organisaatio ja tukitoiminnot	*
Poliittinen sitoutuminen	**
Lähtötilanteen arviointi	*
Kestävän kehityksen strategia	**
Toimintasuunnitelma	**
Seuranta, raportointi ja edistymisen arviointi (prosessi ja vaikutukset)	*

Kaupungin erityispiirteiden huomioiminen sisältää toimintaympäristöanalyysin, velvollisuuksien, riskien ja mahdollisuuksien kartoittamisen. Osa-alue sai kolme tähteä, koska kaupungin toimintaympäristö ja erityispiirteet on huomioitu sekä strategiassa, että toiminnassa ja toimintaympäristön muutoksia seurataan jatkuvasti. Toimintaympäristön muutoksista kerätään jatkuvasti tietoa ns. tietopankkiin ja tiedot löytyvät kaupungin strategiaraportista, tilinpäätöksestä ja toimintasuunnitelmasta. Kaupungissa panostetaan myös vahvasti tiedolla johtamiseen ja datan hyödyntämiseen. Kaupunki on kehittänyt alueprofiliityökalun, jonka avulla esim. palvelutarpeita voidaan ennakoida entistä paremmin.

Osallistaminen, yhteistyö ja kommunikointi kaikissa vaiheissa, sidosryhmien tunnistaminen, sidosryhmien tarpeiden ja odotusten ymmärtäminen. Pisteytys tällä osa-alueella on kaksi tähteä ja perusteluina seuraavat asiat. Kaupungin strategia laadittiin vuonna 2014 ja silloin osallistettiin laajasti kaikki sisäiset ja ulkoiset sidosryhmät. Strategia päivitettiin vuonna 2018, mutta silloin kaupungin ulkopuolisten sidosryhmien osallistamista ei

tapahtunut samassa laajuudessa. Kaupunki tekee yhteistyötä ja kommunikoi eri sidosryhmien ja toimijoiden kanssa laajasti, myös somekanavissa. Kaupungin sisäistä viestintää ja tiedonvaihtoa pitäisi kuitenkin parantaa. Viestinnän osalta kestävän kehityksen kokonaisuuden viestinnässä on parannettavaa sekä kaupungin sisällä että ulospäin.

Dokumentointi, päivittäminen ja tietojen ylläpito sai arviossa kaksi tähteä, koska kaupungin nettisivuilta löytyy ajantasaiset asiakirjat, tiedot, kokoukset ja tehdyt päätökset. Tietoja päivitetään ja ylläpidetään kohtalaisen hyvin. Parannettavaa löytyy kuitenkin kaupungin sisäisesti tiedon yhtenäisen tallentamisen ja päivittämisen osalta. Osa dokumenteista ja tiedoista on yksittäisillä ihmisillä tai järjestelmissä, joiden metatietoja ja käyttövaltuushallintaa pitäisi kehittää edelleen. Kestävän kehityksen osalta tietoja ei löydy helposti.

Toiminnan jatkuva parantaminen sisältää toiminnan ja vaikutusten seurannan sekä toiminnan ja vaikutusten mittaamisen. Osa-alue saa vain yhden pisteen. Toiminnan jatkuva parantaminen sisältyy strategiaan. Toimintaa mitataan ja seurataan, mutta vaikutusten mittaamista pitäisi parantaa. Kaupungilta puuttuu kestävän kehityksen toiminta, -suunnittelu- ja arviointimalli kokonaan. Kestävän kehityksen mittareiden tulisi sisältyä strategiaan ja/tai kärkihanke-kokonaisuuteen. Kestävän kehityksen edistämiseksi käytettävät työkalut, indikaattorit ja mittarit pitää käydä läpi ja määritellä mitä niistä käytetään.

Organisaatio ja tukitoiminnot sisältää systemaattisen johtamisen, määritellyt vastuut ja roolit, tarvittavat resurssit, osaamisen, ymmärryksen ja tietoisuuden. Lisäksi viestintä, dokumentointi ja prosessit kuuluvat tähän osa-alueeseen. Arvioinnissa tämä osa-alue saa vain yhden pisteen. Perusteluina seuraavat asiat. Kaupungin toiminta ja vastuut on kuvattu organisaatiokaavioissa. Poliittinen ja virkamiesjohto on kuvattuina erikseen. Kaupungin johtamisjärjestelmää ollaan muuttamassa pormestarimallin mukaiseksi. Kestävän kehityksen edistämistä ei ole vastuutettu selvästi kenellekään tällä hetkellä vaan eri osa-alueita toteutetaan eri toimialoilla ja yksiköissä. Kokonaisuuden osalta ei ole systemaattista johtamista tai prosesseja. Lisäksi soveltuvat mittarit ja työkalut puuttuvat. Tieto kestävän kehityksen toimenpiteistä ei kulje tai löydy helposti kaupungin sisällä eikä myöskään näy ulospäin kokonaisuutena. Henkilökunnan osaaminen, ymmärrys ja tietoisuus kestävän kehityksen tavoitteista ja toimenpiteistä kaupungissa on vielä vähäistä. Kestävän kehityksen viestintää ei ole vielä suunniteltu kokonaisuutena. Koulutusta ja viestintää aloitetaan vasta suunnittelemaan.

Poliittinen sitoutuminen saa kaksi pistettä. Sekä poliittinen johto, että virkamiesjohto on sitoutunut kestävän kehityksen edistämiseen. Kaupungilla on strategia ja visio, jossa kestävän kehityksen kolme osa-aluetta (taloudellinen, sosiaalinen ja ympäristö) on huomioitu. Erillistä kestävän kehityksen politiikka-asiakirjaa ei ole kuitenkaan laadittu. Poliitikkojen ymmärrystä kestävän kehityksen tärkeydestä pitäisi myös parantaa ja osallistaa heitä vahvasti mukaan kestävän kehityksen edistämisen toimiin. Tämä voidaan tehdä kaupungin tulevan strategian päivittämisen yhteydessä.

Kaupungin kestävän kehityksen lähtötilanteen arviointi sisältää kaupungille sopivien kestävän kehityksen tavoitteiden ja päämäärien tunnistaminen, lainsäädännön ym. velvollisuuksien selvittämisen ja kokoamisen. Lisäksi kaupungin koko toiminnan läpikäynti tarkoittaa strategian, politiikka-asiakirjojen, muiden ohjaavien asiakirjojen, ohjelmien, hankkeiden, projektien ja palveluiden läpikäyntiä ja arviointia kestävän kehityksen näkökulmasta. Osa-alue saa yhden pisteen, koska kaupunki ei ole tehnyt kestävän kehityksen lähtötilanteen arviointia ISO-standardin viitekehityksen mukaisesti eikä muutoinkaan. Kaupunki on aloittanut VLR-raportin laatimisen, jossa kaupungin strategiaa, politiikkaa, toimintaa ja toimenpiteitä arvioidaan YK:n kestävän kehityksen 17 tavoitteeseen nähden. Tämä toimii hyvänä lähtökohtana ja pohjana tulevaa strategian päivittämistä ja toiminnan kehittämistä ajatellen. Lakisäätöisten ja ohjaavien asiakirjojen kokoaminen ja päivittäminen on myös käynnissä.

Kestävän kehityksen strategia sisältää paikalliset kestävän kehityksen tavoitteet ja toimenpiteet pitkällä tähtäimellä sekä tärkeimpien toimenpiteiden priorisoinnin. Kaupunki saa arviossa kaksi pistettä. Kaupungilla on pitkän tähtäimen tavoitteet, jotka on kuvattu kaupungin strategiassa ja strategisissa ohjelmissa. Kaupungin strategiassa otetaan huomioon kestävän kehityksen tavoitteet yltäasolla, mutta strategian laatimisen yhteydessä pohjana ei ole käytetty mitään kestävän kehityksen viitekehystä. Strategiset linjaukset ovat hyvin yleispiirteisiä. Strategia ulottuu vuoteen 2029 asti. Strategiaa toteutetaan strategisten ohjelmien kautta ja ohjelmissa kuvataan tarkemmin keinot, joilla tavoitteisiin päästään. Strategiset ohjelmat ovat 4-8 vuotisia ja ne sisältävät strategisia linjauksia 41 kpl, joiden alla on kuvattu tarkempia alatavoitteita. Alatavoitteita ei ole numeroitu, joten niiden toteutumista on vaikea seurata. Tulevassa strategiassa kestävän kehityksen viitekehys pitäisi ottaa strategian rakentamisen ja tavoitteiden lähtökohdaksi tai ainakin huomioida nykyistä paremmin.

Toimintasuunnitelman laatiminen sisältää riskien ja mahdollisuuksien hyödyntämisen. Arvioinnissa pistemääräksi tulee kaksi. Kaupungin toimialat toteuttavat linjauksia ja

tavoitteita konkreettisilla toimenpiteillä sopimusohjauksen kautta. Kaupungin tärkeimpiä tavoitteita edistetään kärkihankkeissa, joita on tällä hetkellä kolme. Kärkihankkeet ovat 1-4 vuotisia. Smart and Wise Turku -kärkihanke sisältää monia hankkeita, projekteja ja toimenpiteitä kestävän kehityksen edistämiseksi. Myös muut kärkihankkeet sisältävät kestävän kehityksen edistämisen kannalta olennaisia asioita ja toimenpiteitä. Toiminnan ja toimenpiteiden vaikutusten arviointia pitäisi parantaa.

Säännöllinen kaupungin kestävän kehityksen seuranta, raportointi ja edistymisen arviointi ja kestävän kehityksen johtamisen ja johtamisjärjestelmän jatkuva parantaminen osa-alue saa yhden pisteen. Kaupungin strategian, strategisten ohjelmien ja konkreettisten toimenpiteiden edistymistä seurataan, mitataan ja niistä raportoidaan säännöllisesti vuosittain. Myös kärkihankkeille on asetettu sisäiset mittarit, vaikuttavuutta kuvaavat mittarit ja kärkihankkeiden etenemisestä raportoidaan säännöllisesti. Kestävän kehityksen kokonaisvaltainen ohjaus ja raportointi kuitenkin puuttuu. Kaikki kestävää kehitykseen liittyvät tavoitteet, toimenpiteet, mittarit ja raportit pitäisi koota yhdeksi kokonaisuudeksi. Lisäksi pitäisi arvioida mitä pitäisi ja voidaan parantaa. Kestävän kehityksen seuranta pitäisi integroida osaksi strategian seurantaa ja raportointia jatkossa.

Projektien ja hankkeiden osalta kestävää kehitystä ei ole huomioitu kaupungin kehittämismallissa ollenkaan tällä hetkellä. Kestävän kehityksen arviointiin projektitasolla pitäisi luoda soveltuvat mittarit ja arviointimalli sekä kouluttaa projektipäälliköt tiedostamaan myös kestävän kehityksen näkökulmat kokonaisvaltaisesti projektien johtamisessa.

## 5.6 Tutkimuksen onnistuminen ja arviointi

Opinnäytetyön lähestymistavan valinta lähtee tutkimusongelmasta, tavoitteista ja tutkimuskysymyksistä. Niiden pohjalta valitaan sopiva aineistonkeruutapa. Lisäksi sopivan aineiston hankkimisessa kannattaa pohtia omaa osaamista, sekä miten paljon aikaa on käytettävissä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniikka, 2006.) Opinnäytetyössä voi käyttää samanaikaisesti useita eri lähestymistapoja ja myös useita eri menetelmiä, mutta valittujen lähestymistapojen ja menetelmien käyttäminen ja rajaukset pitää perustella (Ojasalo ym. 2015, 51-52).

Tutkimustyöni tavoitteena oli selvittää kestävän kehityksen johtamisjärjestelmän ISO37101 vaatimukset ja Turun kaupungin kestävän kehityksen nykytilanne. Tutkimukseni lähtökohtana käytin ISO-standardia ja YK:n kestävän kehityksen tavoitteita.

Molemmat edellä mainituista tavoitteista täyttyi. Lisäksi tavoitteena oli vertailla Turun kaupungin toimintaa muihin kaupunkeihin. Pääosassa tutkimusta vertailukaupunkeina toimivat Espoo ja Helsinki. Kestävän kehityksen viestinnän ja raportoinnin osalta tarkastelin myös Los Angelesin ja Kööpenhaminan kaupunkeja. Vertailu kaupunkien kesken onnistui kokonaisuudessaan kohtalaisen hyvin. Tutkimustyön yhtenä tavoitteena oli myös tehdä kehittämisehdotuksia Turun kaupungille kestävän kehityksen edistämiseksi. Olen tunnistanut kehittämiskohteita, joista kerron kappaleessa kuusi.

#### Tutkimusmenetelmistä

Tutkimusmenetelmät jaetaan määrällisiin (kvantitatiivisiin) ja laadullisiin (kvalitatiivisiin) menetelmiin (KvaliMOTV, KvantiMOTV). Määrällisissä (kvantitatiivinen) menetelmissä vastaajajoukko on yleensä iso ja valitun aiheen pitää olla mitattavissa, verifioitavissa ja luotettavaa. Kerätty data ja tulokset analysoidaan tilastollisin menetelmin. Lisäksi tutkija ei vaikuta tutkimuksen kohteeseen vaan pyrkii todistamaan hypoteesien kautta pitääkö teoria paikkansa. (Ojasalo ym. 2015, 104-105.) Laadullisessa tutkimuksessa vastaajajoukko on pienempi ja tutkittavaa aihetta tai kohdetta halutaan ymmärtää syvällisesti eikä sitä välttämättä ole aiemmin tutkittu, jolloin sopivaa teoriaa ei ole olemassa. Lisäksi tutkija usein osallistuu tutkittavaan toimintaan ja tekee omia tulkintoja asiasta. Tutkimuksen luotettavuutta voi parantaa käyttämällä useita eri näkökulmia, laajaa tiedonkeruuta ja erilaisia aineistoja. (Ojasalo ym. 2015, 105.)

Tapaustutkimukselle eli ns. case-studyille on ominaista, että siinä tutkitaan yksittäistä tapausta tai rajattua joukkoa ja se sopii hyvin esim. yrityksen tai organisaation prosessien tutkimiseen tai organisaation kehittämis- ja arviointitutkimuksiin. Tapaustutkimuksessa ei pyritä selvittämään syy-seuraussuhteita vaan kuvaamaan tarkastelussa oleva ilmiö tai ongelma tarkasti ja yksityiskohtaisesti. Sen vuoksi tapaustutkimuksesta ei yleensä saada yleistettävää tietoa, vaan tieto koskee nimenomaan yksittäistä tapausta, organisaatiota ja sen ominaispiirteitä. Tapaustutkimuksen toteuttamisessa voidaan käyttää sekä laadullisia että määrällisiä menetelmiä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Tapaustutkimuksen lopputuloksena voidaan löytää kehittämisideoita tai ratkaisuehdotuksia määritellyyn organisaation tai yrityksen ongelmaan. Tutkiminen tapahtuu aina realistisessa toimintaympäristössä ja tutkittavia tapauksia, eli caseja, voi olla myös enemmän kuin yksi. Tapaustutkimus soveltuu myös hyvin eri tapausten vertailuun. (Ojasalo ym. 2015, 38, 52-53.)



Tyypillisimpiä menetelmiä tapaustutkimuksessa ovat erilaiset laadulliset menetelmät kuten haastattelut, havainnointi, yrityksen olemassa olevat raportit, aivoriihityöskentely, benchmarking ja ennakoitimenetelmät. Nämä menetelmät sopivat tapaustutkimukseen, koska tutkittavan ilmiön tuntevat parhaiten sen parissa työskentelevät ihmiset ja asioiden havainnointi tapahtuu luonnollisissa tilanteissa. Tapaustutkimuksessa käytetään tyypillisesti monia eri menetelmiä, jotta tapauksesta saadaan tarpeeksi monipuolinen ja kokonaisvaltainen kuva. (Ojasalo ym. 2015, 54-55.)

Haastattelumenetelmiä on useita erilaisia kuten: strukturoitu (valmiit kysymykset tietyssä järjestyksessä), puolistrukturoitu (kysymykset voivat vaihdella ja myös järjestys tarpeen mukaan), avoin haastattelu (avointa keskustelua aiheesta), ryhmähaastattelu jne. Mitä avoimempi haastattelu on sen todennäköisemmin haastattelut kannattaa äänittää ja litteroida eikä niissä voida välttämättä käyttää määrällisiä keruumenetelmiä. Tulokset kannattaa luokitella tai ryhmitellä ja katsoa nouseeko niistä tiettyjä suurempia teemoja esille. (Ojasalo ym. 2015, 106-110.)

Dokumenttianalyysissa tarkastellaan erilaisia lähinnä kirjallisessa muodossa olevia dokumentteja (raportit, artikkelit, tutkimukset, www-sivut). Järjestelmällisen dokumenttien analysoinnin tavoitteena ja tuloksena on pystyä tekemään selkeitä ja luotettavia johtopäätöksiä tutkitusta aiheesta aineistoon perustuen esim. haastattelujen litteroinnista tehtävä analyysi ja johtopäätökset. Analyysitapoja on kaksi erilaista; sisältö analyysi ja sisällön erittely. Sisällöllinen analyysi voidaan tehdä eri tavoilla esim. teorialähtöisesti tai aineistolähtöisesti. Tutkitusta aineistosta pyritään löytämään tiivistämällä, ryhmittelemällä tai pilkkomalla olennaiset havainnot eli yhteisiä piirteitä, nimittäjiä tai uutta tietoa ja tekemään johtopäätöksiä. Analysoinnin jälkeen tutkija tekee aineiston pohjalta johtopäätöksiä, jotka pitää myös perustella kunnolla. (Ojasalo ym. 2015, 137-144.)

Benchmarkingissa omaa toimintaa verrataan menestyjien toimintaan ja toisten toiminnasta ja tavoista toimia halutaan oppia ja soveltaa opittua omaan organisaatioon tai toimintaan. Kehityksen kohde olisi hyvä pystyä määrittelemään tarkasti, jotta voidaan valita hyvät vertailuorganisaatiot ja tietoa voidaan kerätä järjestelmällisesti. Pitää myös huomioida, että kaikkea ei voi kopioida suoraan omaan toimintaan vaan pitää osata soveltaa ja löytää omaan organisaatioon sopivat ratkaisut. Tietoa voidaan kerätä monin eri tavoin esim. internetistä, tapaamisissa tai tutustumiskäynneillä. (Ojasalo ym. 2015, 187-190.)

Tutkimustyöni oli tapaustutkimus eli sen pohjalta ei voi, eikä ole tarkoituskaan, tehdä laajoja tulkintoja. Olen selvittänyt tarkasti tapauksen kohteen eli Turun kaupungin

kestävän kehityksen nykytilannetta ja saanut mielestäni realistisen kuvan asiasta. Tutkimustuloksista suurin osa perustuu haastatteluissa saamiini tietoihin ja ne ovat yksittäisten henkilöiden näkemyksiä asiasta. Haastateltuja Turun kaupungin osalta oli vain kolme kappaletta ja tämä vaikuttaa tutkimukseni luotettavuuteen.

Tutkimusmenetelminä käytin haastatteluita, dokumenttianalyysiä ja benchmarkingia. Valitut tutkimusmenetelmät sopivat mielestäni hyvin tämän tutkimuksen tekemiseen. Dokumenttianalyysi ja benchmarking onnistuivat hyvin ja olivat työn rajaukset ja aikataulu huomioiden riittävät kaupunkien vertailuun ja johtopäätösten tekemiseen. Haastatteluilla sain tärkeää tietoa eri kaupunkien käytännöistä ja haasteista kestävän kehityksen johtamista ja edistämistä koskien. Näitä tietoja olisi ollut mahdoton saada pelkän dokumenttianalyysin avulla. Turun kaupungin osalta haastateltavia oli kolme henkilöä ja muiden osalta vain yhdet, eli Turun osalta tutkimuksen tuloksena on muita kaupunkeja laajempi näkemys.

Haastattelut olivat puolistrukturoituja ja haastatteluiden aihealueista 1-4 parhaimmat tiedot ja hyödyt sain numerosta neljä, johtamista koskien. Aihealueesta 1 ja 3 haastateltavien vastaukset perustuvat muistiin, omaan tulkintaan, tietämykseen ja positioon organisaatiossa. Tarkoituksena oli selvittää haastateltavien oma näkemys strategiasta, tavoitteista ja tehdyistä toimenpiteistä. Käytännössä en saanut haastattelun kaikkiin osa-alueisiin vastauksia haluamallani tarkkuudella. Puutteelliset vastaukset koskevat erityisesti RFSC-kehikon käyttöä aihealueissa 2 ja 3 eli strategian profiiliin, toimenpiteisiin, toimenpiteiden priorisointiin ja toimenpiteiden vaikuttavuuteen liittyvät asiat. Kaupunkien vastaukset olivat samanlaisia eikä suuria eroja tullut esille. Tämän vuoksi en tulosten analysoinnissa käyttänyt RFSC-työkalua tutkimus-suunnitelmasta poiketen.

Aihealueessa 2 käytin myös SWOT analyysia kaupungin strategian arvioinnin apuna ja sen täyttäminen onnistui hyvin. Kaupungin kestävästä kehityksestä edistävien toimenpiteiden ja toimenpiteiden vaikuttavuuden arviointi osoittautui haasteelliseksi RFSC kehikossa. Kehikon viiden ulottuvuuden alla olevista tavoitteista monet sisältävät käytännössä samoja asioita, joten senkin vuoksi tulkinta oli vaikeaa. Tietojen täyttäminen haastatteluissa suoraan RFSC-työkaluun olisi helpottanut systemaattista läpikäyntiä, mutta täyttämiseen olisi kulunut liian kauan aikaa. Strategian linjausten ja toimenpiteiden listaaminen ja sen käyttäminen apuna haastatteluissa olisi voinut ohjata haastateltavia liiaksi oman näkemyksen esille tuomisessa. Toisaalta listan käyttäminen olisi voinut selkeyttää ja auttaa strategian arvioinnissa, RFSC-kehikon läpikäynnissä ja tietojen täyttämässä. RFSC

työkalun käyttäminen apuna tutkimustyössä, tulosten keräämisessä sekä visualisoinnissa ei onnistunut suunnitelman mukaisesti.

Tutkimustyössäni olen perehtynyt kestävän kehityksen aihealueeseen laajasti. Jatkotutkimuksen kohteena kestävän kehityksen edistämisen osalta pitäisi ottaa kaupunkien kestävään kehitykseen soveltuvien työkalujen, indikaattoreiden ja mittareiden tarkempi vertailu. Myös kaupunkien toiminnan ja toimenpiteiden vaikuttavuuden mittaaminen on hyvä jatkotutkimusalue. Lisäksi projektitoiminnan kestävän kehityksen arviointimalli ja arviointikriteerit.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Tähän kappaleeseen olen koonnut tutkimukseni tärkeimmät tulokset ja havainnot. Lisäksi esitän tässä kappaleessa kehittämisehdotuksia Turun kaupungille kestävän kehityksen johtamisen parantamiseksi.

Tutkimuksen perusteella voi todeta, että Suomessa ja suomalaisissa kaupungeissa kestävä kehitys on jo osittain saatu integroitua osaksi strategioita ja toimintaa. Kokonaisuuden systemaattisessa johtamisessa on kuitenkin vielä paljon parannettavaa sekä valtion tasolla, että kaupungeissa. EU:n ja Suomen valtion lainsäädäntö, politiikkatoimet ja rahoitus vaikuttavat suoraan kaupunkien toimintaan ja siihen millaisia toimia (investoinnit, hankkeet ja projektit) kaupungit toteuttavat. Siksi valtiolla on erittäin merkittävä rooli myös kaupunkien kestävän kehityksen toimien edistämisessä.

Suomen valtion pitäisikin johtaa ja koordinoida kestävää kehitystä nykyistä vahvemmin ja auttaa, tukea ja ohjata kaupungeja. Valtion kestävän kehityksen tavoitteet pitäisi selkeyttää ja koota yhteen. Nykyisellään eri ministeriöillä on omat strategiansa ja käynnissä on suuri määrä erillisiä ja yksittäisiä hankkeita, joiden avulla kaupunkien kestävyyttä pyritään parantamaan. Eri hankkeita ja rahoituskanavia tai niiden riippuvuuksia ja vaikutuksia ei ole arvioitu. Kokonaisuutta ei johdeta systemaattisesti ja kokonaisvaltaisesti. Poliittikajohdonmukaisuuteen pitäisi myös kiinnittää entistä enemmän huomiota ja pystyä arvioimaan poliittisten päätösten ja toimenpiteiden vaikuttavuutta paremmin ja laajemmin. Poliittinen päätöksenteko on myös vaikeaa, koska eri toimijoilla on eri intressejä ja asioita katsotaan helposti vain lyhyellä tähtäimellä. Lisäksi paikalliset tavoitteet voivat olla ristiriidassa keskenään ja globaalien tavoitteiden kanssa. Raha ja rahoitus ohjaavat päätöksentekoa ja toteutettavia toimenpiteitä vahvasti.

Kestävän kehityksen viitekehystenä valtioissa on YK:n kestävän kehityksen tavoitteet. Tämän seurauksena Agenda2030 toimeenpano on aloitettu myös paikallistasoilla kaupungeissa. Yhteisen viitekehysten käyttäminen helpottaa kaupunkien kestävän kehityksen viestintää, raportointia ja vertailtavuutta muiden kaupunkien kanssa. Kaupunkitasolla on havaittavissa, että YK:n kestävän kehityksen 17 tavoitetta ja siihen liittyvät kansalliset ja paikalliset indikaattorit tulevat olemaan suosittu työkalu ja raportointiväline jatkossa. Kestävän kehityksen raportointi YK:n kestävän kehityksen tavoitteiden kautta on kannatettavaa myös kaupunkitasolla. Raportoinnin avulla saadaan koottua kaupungin tekemiset yhdeksi kokonaisuudeksi. Toisena etuna YK:n kestävän kehityksen

viitekehyksen käyttämisessä on yhtenäisyys ja maailmanlaajuinen vertailukelpoisuus kaupunkien kesken. Kolmanneksi YK:n kestävän kehityksen viitekehyksen käyttäminen auttaa kaupungeja viestimään ja jakamaan tietoa ymmärrettävästi myös kaupunkilaisille ja muille sidosryhmille.

Kuten tutkimuksestani käy ilmi, on erilaisia kestävän kehityksen viitekehyksiä, työkaluja, indikaattoreita ja mittareita paljon ja kaupungit käyttävät toisistaan eroavia malleja kestävän kehityksen edistämisen arvioinnissa ja raportoinnissakin. Eri viitekehykset eivät ole vertailukelpoisia, koska ne kaikki ovat erilaisia ja koostuvat eri tavoitteista, vaikka niiden kaikkien tarkoituksena onkin edistää kestävästä kehitystä. Yhteiselle toiminta-, suunnittelu-, arviointi-, raportointi- ja seurantamallille on kova tarve kaupunkitasolla. Myös sopivien indikaattoreiden, mittareiden ja työkalujen kehittämistyö on vielä alkuvaiheessa. Kaikki indikaattorit ja mittarit eivät sovellu kaikkien kaupunkien käyttöön kaupunkien eroista johtuen. Olisi kuitenkin hyvä, että olisi määritelty tietyt yhteiset kansalliset mittarit, joita voidaan täydentää kaupunkien omilla mittareilla esim. kaupungin strategian indikaattorit ja mittarit. MayorsIndicatorsin indikaattoreita voidaan käyttää tähän tarkoitukseen, mutta niitä pitäisi kehittää edelleen. Kaupunkien toimenpiteiden vaikutusten ja vaikuttavuuden mittaaminen on haasteellista ja myös siihen tarvittaisiin yhteinen malli.

Valtio ja kaupungit ovat merkittäviä tekijöitä yhteiskunnassa projektien, hankkeiden ja hankintojen kautta. Toteutettavien hankkeiden ja projektien kestävyttä ja vaikutuksia pitäisi myös pystyä johtamaan ja arvioimaan systemaattisesti sekä valtion tasolla että kaupungeissa. Kaupunkien pitäisi tarkastella hankintojaan kestävän kehityksen tavoitteiden edistämisen kannalta ja laatia yhtenäiset hankintakriteerit. Soveltuvat indikaattorit ja mittarit pitäisi selvittää ja vertailla niitä EU:n ja kansallisella tasolla. Valtion tulisi ottaa tässäkin isompi rooli ja tarvittaessa säätää asiasta lailla, koska kestävien hankintojen toteuttaminen on käytännössä osoittautunut vaikeaksi ja toimeenpano hitaaksi. Olisi hyvä, jos Suomessa kaikilla kaupungeilla olisi samat kriteerit ja mittarit vertailukelpoisuuden mahdollistamiseksi.

## 6.1 Kehittämisehdotukset Turun kaupungille

Kestävän kehityksen johtaminen, vastuut ja koordinointi

Turun kaupungin johtamisjärjestelmä uusitaan ja nykyisestä kaupunginjohtaja -mallista luovutaan. Uusi pormestari -malliin pohjautuva johtamisjärjestelmä tulee voimaan

vuonna 2021. Uuteen malliin siirryttäessä myös hallinnollinen organisaatio muuttuu ja uudistuu. Uudessa mallissa olisi hyvä ottaa kestävä kehitys ja sen johtaminen huomioon jo suunnitteluvaiheessa sekä pyrkiä pois nykyisestä siilomaisesta organisaatorakenteesta. Tutkimukseeni liittyvän kirjallisuuden, dokumenttianalyysin ja haastatteluiden pohjalta voin todeta, että kestävä kehityksen johtamisessa hyväksi malliksi on todettu valtio ja kaupunkitasolla selkeä vastuutus ja koordinoinnin keskittäminen lähelle valtion / kaupungin johtoa. Kaikissa tutkimissani kaupungeissa kaupunginjohtajat ovat olleet aktiivisia kestävä kehityksen johtamisen ja raportoinnin edistämiseksi. Espoossa kestävä kehityksen johtaja ja kestävä kehityksen tiimi koordinoivat koko kaupungin kestävä kehitystä konsernihallinnosta käsin ja luottamushenkilöt ovat tärkeässä asemassa. Myös Helsingin ja Turun haastatteluissa todettiin, että kestävä kehityksen vastuut pitäisi olla selvästi määriteltynä ja, että koordinointiin ja tietojen kokoamiseen olisi hyvä olla olemassa jonkinlainen tiimi tai yksikkö. Myös riittävät resurssit, johdon sitoutuminen ja tuki ovat tärkeitä onnistumisen kannalta. Turussa strategian raportointia koordinoidaan konsernihallinnosta, joten kestävä kehityksen koordinointi ja raportointi voisi myös luonnollisesti olla konsernihallinnon vastuulla. Kestävä kehityksen raportointi pitäisi ehdottomasti integroida osaksi kaupungin strategian raportointia.

Koordinoinnin osalta kaupungin kannattaisi myös koota yhteen kestävä kehityksen alla tehtävä kansainvälinen, EU-tasoinen, kansallinen ja alueellinen yhteistyö ja ne verkostot, hankkeet ja projektit, joissa ollaan mukana. Nyt tiedot ovat toimialoilla, yksiköissä ja yksittäisillä henkilöillä. Kokoamalla tiedot yhteen saataisiin parempi kokonaiskuva tekemisestä ja hyödyistä ja voitaisiin jatkossa arvioida paremmin myös sitä, missä on järkevää olla mukana. Hankkeiden ja projektien osalta tietoja löytyy salkunhallintatyökalusta, mutta arviota hyödyllisyydestä ei sieltä saa.

#### Kestävä kehityksen politiikka-asiakirja ja uusi strategia

Turun kaupungin kannattaa mielestäni hyödyntää kestävä kehityksen johtamisjärjestelmän ISO-standardin ohjeistuksia soveltuvin osin ja laatia poliittisen ja virkamiesjohdon kanssa kestävä kehityksen politiikka-asiakirja. Jatkossa päätöksenteossa pitäisi aina huomioida kaupungin kestävä kehityksen tavoitteet laaditun politiikka-asiakirjan mukaisesti. Kaupungin kaikki keskeisimmät asiakirjat kuten strategiat, ohjelmat, politiikka-asiakirjat, suunnitelmat ja palvelut pitäisi käydä läpi ja tarkastella kestävä kehityksen näkökulmasta. Ainakin silloin, kun niitä päivitetään tai laaditaan uusia. Nykyisissä asiakirjoissa kestävä kehitystä ei ole systemaattisesti otettu huomioon tai tarkasteltu. Parhailaan laadittavaa VLR-raportointia varten kaupungin asiakirjojen tarkastelu on jo

käynnissä ja VLR-raportti toimii myös hyvänä kaupungin kestävän kehityksen lähtötilanteen arviona. Raporttia varten käydään läpi myös kaupungin toimialojen ja kärkihankkeiden tärkeimpiä toimenpiteitä. VLR-raportti on kaupungille merkittävä ja tärkeä, koska sen avulla luodaan kokonaiskuva kaupungin kestävästä kehityksestä sekä maailmanlaajuisesti että paikallisesti.

Kaupungin politiikka-asiakirja toimisi siis jatkossa strategiaa ja muuta toimintaa ohjaavana ylätasoinen asiakirjana. Kun kaupungin strategia päivitetään seuraavan kerran pitäisi siinä yhteydessä ottaa huomioon myös kaikki YK:n kestävän kehityksen tavoitteet ja soveltaa niitä kaupungin kontekstiin sopivalla tavalla. Kaupunkistrategian tärkein kysymys on, miten kaupunki haluaa kehittyä ja millainen olla tulevaisuudessa. Kaupunki edistää kestävän kehityksen tavoitteita ja ne ovat osa kaupungin visiota ja tavoitteita jo nyt, mutta kaupunki tarvitsee omiin erityisiin vahvuuksiin pohjautuvan näkemyksen siitä, miten se haluaa kehittyä ja olla hyvä paikka asukkaille jatkossa. Uusi strategia voisi ulottua vuoteen 2050 asti nykyisen 2029 sijaan. Strategian päivittämisen yhteydessä voidaan integroida kestävä kehitys ja sen raportointi myös osaksi strategiaraportointia ja kaupungin kehittämismallia eli hanke- ja projektitoimintaa. Kestävän kehityksen integrointi osaksi kaupungin perustoimintaa vaatii budjetoinnin, investointien ja rahoituksen kytkemistä yhteen ja kirjaukset strategiaan, jotta sillä voidaan ohjata toimintaa nykyistä paremmin.

Osaaminen ja ymmärtäminen, arviointi ja mittaaminen

Kestävän kehityksen osaamisen ja ymmärryksen tason nostaminen vaatii koko organisaation kouluttamista. Toimialojen ja yksiköiden pitäisi ymmärtää mitä kestävän kehityksen edistäminen tarkoittaa käytännössä heidän työssään. Kestävän kehityksen edistämisen hyödyt pitäisi myös tehdä näkyväksi. Kokonaisuudelle tarvitaan kaupunkitasoinen toimintamalli, joka sisältää suunnittelun, arvioinnin, raportoinnin sekä soveltuvat mittarit. Kestävän kehityksen tavoitteiden pitäisi sisältyä kaupungin strategiaan. Kaupungin kestävän kehityksen tavoitteita on tunnistettu ja kirjattu nykyiseen strategiaan, mutta ei tarpeeksi selkeästi eikä niitä mitata systemaattisesti. Uudessa strategiassa kestävän kehityksen tavoitteiden pitää olla selkeitä, ymmärrettäviä ja mitattavissa. Kaupungin pitäisi panostaa myös vaikuttavimpien toimenpiteiden löytämiseen, toimeenpanoon ja pystyä priorisoimaan tekemistään paremmin. Nykyiset olemassa olevat strategian, strategisten sopimusten, kärkihankkeiden ja mahdolliset muut mittarit pitäisi koota yhteen ja valita niistä tärkeimmät, joiden avulla seurataan kestävän kehityksen eri tavoitteiden edistämistä kaupungissa.

## Sidosryhmät, viestintä ja osallistaminen

Kaupungin resurssit eivät riitä kaikkien asioiden toteuttamiseen samanaikaisesti ja sen vuoksi myös sidosryhmät ja muut toimijat, yritykset sekä niiden osaaminen pitäisi saada mukaan ja tiiviimpään yhteistyöhön kaupungin kanssa. Kaupunki voisi hyödyntää nykyistä enemmän yliopistojen, korkeakoulujen ja kaupunkitutkimuksen osaamista. Sidosryhmien jatkuvaan osallistamiseen pitäisi löytää toimiva systemaattinen malli, joka mahdollistaa dialogin. Kommunikointiin ja viestintään pitäisi panostaa sekä kaupungin sisäisesti että ulospäin vahvasti. Kestävän kehityksen tavoitteiden mukaista suunniteltua viestintää ei ole vielä ollut, mutta VLR-raportin myötä sitä ruvetaan tekemään. Kestävän kehityksen kokonaisuudesta viestiminen esim. kaupungin nettisivuilla ja some-kanavissa on tärkeää jatkossa. Tällä hetkellä kestävään kehityksen liittyviä tietoja on vaikea löytää. Turun kaupungin nettisivujen etusivulla pitäisi olla koottuna kaikki tieto ja materiaalit. Tietojen kokoaminen ja viestiminen toimii hyvin YK:n kestävään kehityksen tavoitteiden ja visuaalisten ikonien kautta. Viestinnän pitää olla visuaalista, tarpeeksi selkeää ja mielenkiintoista sekä kytkeytyä paikalliseen kontekstiin ja toimintaan.

## Kehittämismalli

Koska kaupunkien strategiaa toteutetaan käytännössä hankkeiden ja projektien avulla, pitäisi kestävä kehitys integroida osaksi toimintaa ja sitä arvioida organisaation joka tasolla. Kehittämismalliin pitäisi sisällyttää kestävä kehityksen kriteeristö ja mittarit. Miten ja kuka arvioi hankkeen tai projektin kestävyyttä ja millaiset kriteerit ovat hyviä tämän arviointiin on vielä epäselvää. Tämän toteuttamiseksi tarvitaan yhtenäinen toimintamalli, joka on osa nykyistä kehittämismallia. Kaupungin kehittämismallin asiantuntijat ja toimialojen kehittämispäälliköt ovat avainasemassa asian toteuttamisessa. Myös kaupungin projektipäälliköt pitäisi kouluttaa, jotta he osaavat jatkossa huomioida käytännössä projektien kestävä kehityksen mukaisuutta. Kestävän kehityksen raportointia ei tällä hetkellä tehdä hanketasolla juuri lainkaan, vaikka hanketasolla tietyt tavoitteet tähtäävät kestävä kehityksen edistämiseen. Kaikki kaupungin kestävään kehitykseen liittyvät tavoitteet ja mittarit pitäisi koota yhteen. Esimerkiksi kaupungin kaikissa kärkihankkeissa tehdään monia kestävä kehityksen osa-alueita edistäviä toimenpiteitä. Kestävän kehityksen hankintakriteerien pitäisi olla selkeitä ja ne pitäisi ottaa käyttöön systemaattisesti koko kaupungissa, myös hankkeissa ja projekteissa. Myös tämä vaatii asiantuntijoiden kouluttamista.



## Työkalut

RFSC työkalu sisältää kestävän kehityksen eri viitekehyksiä, mutta visuaalisen kuvan saa vain käyttämällä RFSC kehikkoa pohjana, joten se ei toimi vielä ISO standardin arvioinnissa tai YK:n kestävän kehityksen edistämisen arvioinnissa hyvin. Työkalu on maksuton ja EU-tasoinen, mutta muiden kaupunkien tietoja ei ole julkistettu montaa eikä työkalu näytä olevan kovin aktiivisessa käytössä Euroopan kaupungeissa. Tiedon jakaminen ei siis toteudu kaupunkitasolla kovinkaan kattavasti. Kaupungin kestävän kehityksen tarkastelu on mahdollista strategia tasolla, projektitasolla ja myös omia indikaattoreita voi syöttää työkaluun. Omien indikaattoreiden tietojen syöttäminen työkaluun ja edistymisen seuranta kannattaisi kokeilla vaikka jonkin hankkeen osalta. RFSC:n omat indikaattorit ja mittarit pitäisi käydä läpi ja verrata niitä kaupungin strategian, strategisten ohjelmien ym. mittareihin ja ottaa niistä soveltuvat käyttöön Turussa. Työkalussa voi tehdä oman arvion toimenpiteistä ja niiden priorisoinnista sekä toimenpiteiden vaikuttavuudesta. Työkalu sopii kaupungille itsearvioinnin tekemiseen karkealla tasolla.

Tilastoihin perustuvaa tietoa on saatavilla MayorsIndicators työkalusta. Indikaattoreiden tiedot kerätään tilastokeskukselta ja muista luotettavista tietolähteistä ja ne ovat kaikkien Suomen kaupunkien osalta kattavat. Kaupunkien edistymisen vertailu ja raportin kokoaminen työkalussa on helppoa. Olen tutustunut työkalun indikaattoreihin tarkemmin eivätkä ne mielestäni ole kaikilta osin tarpeeksi relevantteja tai kuvaa kaupungin edistymistä eri kestävän kehityksen tavoitteissa oikein. Kaupungit ovat erilaisia eikä erilaisuutta huomioida näissä indikaattoreissa lainkaan. Työkalua kannattaa kuitenkin ehdottomasti hyödyntää kaupungin kestävän kehityksen edistymisen arvioinnissa jatkossa enemmän. Työkalu on suhteellisen uusi ja sitä uudistetaan esille tulleiden puutteiden ja tarpeiden mukaan.

Yksi vaihtoehto on tietenkin luoda kaupungille oma kestävän kehityksen ja/tai strategian seurannan työkalu, silloin siitä saadaan omiin tarpeisiin sopiva. Olemassa olevia työkaluja kannattaa kuitenkin hyödyntää.

## ISO-standardi ja sertifiointi

ISO standardia kannattaa mielestäni hyödyntää soveltuvin osin. Standardissa on paljon hyvää johtamiseen, prosesseihin, osallistamiseen ja viestintään sekä jatkuvaan parantamiseen liittyen. Itse ISO37101 ja/tai ISO37104 sertifiointia kaupunki voi harkita, mutta sertifiointiprosessi itsessään on yleensä raskas ja sertifikaatti pitää uusia tietyin väliajoin. Sertifiointin hyödyllisyyden arvioinnissa pitää ottaa huomioon myös hinta ja siihen

kuluva aika. Tekemieni selvitysten mukaan Suomessa ei vielä ole ISO37101 sertifioijaa, eikä kokemusta kestävän kehityksen sertifioinneista muutoinkaan paljon. Kaupunki voisi tehdä oman sisäisen auditoinnin tai pyytää ulkoista auditointia esim. EFQM:ltä, joka on kaupungille jo muutaman auditoinnin tehnytkin. Joka tapauksessa jonkinlainen auditointi on kannattavaa tehdä kaupungin hyvän toiminnan todentamiseksi.

#### Jatkotutkimusaihe

Aiheeseen liittyvä jatkotutkimus on ehdottomasti kestävän kehityksen indikaattorien ja mittarien vertailu sisältäen maailmanlaajuiset, EU-tason, kansalliset ja kaupungin omien indikaattorien vastaavuudet ja erot. Indikaattorivertailussa pitää ottaa huomioon ja vertailla myös kaupungin strategiaindikaattorit ja päättää mitkä indikaattoreista ja mittareista ovat relevantteja Turun kaupungin kestävän kehityksen edistymisen seurantaan. Mittareita ei saa olla liian montaa. Kestävän kehityksen työkalujen osalta uskon, että edellä mainitut MayorsIndicators ja RFSC soveltuvat tällä hetkellä parhaiten kaupungin käyttöön. Uusien työkalujen kehittämistä kannattaa seurata ja pyrkiä vaikuttamaan Mayor-Indicatorsin kehittämiseen mahdollisuuksien mukaan.

## 7 LÄHTEET

Ahvenniemi, H., Huovila, A., Pinto-Seppä, I. and Airaksinen, M., 2017. *What are the differences between sustainable and smart cities?* *Cities* 60 (2017) 234-245. Viitattu 18.10.2019 <https://doi-org.ezproxy.turkuamk.fi/10.1016/j.cities.2016.09.009>

Airaksinen J. 2018. Helsinki Symposium. Kaupunkien aikakausi - Kaupunkitutkijoiden puheenvuoroja 2020-luvun kaupunkipolitiikasta. Kestävä tulevaisuus kasvaa kaupunkien itsehallinnon voimasta (s. 8-11). Helsingin kaupungin keskushallinnon julkaisuja 2018:11. Helsinki. Kirjapaino Edita Prima Oy. Viitattu 8.10.2019 <https://www.hel.fi/static/helsinki/julkaisut/kaupunkien-aika-kausi-2018.pdf>

Artto, K., Martinsuo, M. & Kujala, J., 2008. Projektiliiketoiminta. 2. painos. WSOY Helsinki.

Berg, A., Lähteenoja, S., Ylönen, M., Korhonen-Kurki, K., Linko, T., Lonkila, K., Lyytimäki, J., Salmivaara, A., Salo, H., Schönach, P., Suutarinen, I. 2019. POLKU2030 – Suomen kestävän kehityksen politiikan arviointi, 19.3.2019. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 23/2019. Valtioneuvoston kanslia. Viitattu 8.10.2019 <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-287-653-9>

Borges, L.A., Nilsson, K., Tunström, M., Dis, A.T., Perjo, L., Berlina, A., Costa, S.O., Fredricsson, C., Grunfelder, J., Johnsen, I., Kristensen, I., Randall, L., Smas, L. and Weber, R. 2017. White Paper on Nordic Sustainable Cities. Nordregio. Stockholm, Sweden. Viitattu 12.9.2019 <https://www.nordregio.org/publications/white-paper-on-nordic-sustainable-cities/>

City of Copenhagen 2018. The Capital of Sustainable Development – The City of Copenhagen’s Action Plan for the Sustainable Development Goals 2018. The City of Copenhagen Department of Finance. Viitattu 15.7.2019. [https://international.kk.dk/sites/international.kk.dk/files/the\\_capital\\_of\\_sustainable\\_development\\_sustainable\\_development\\_goals\\_2018.pdf](https://international.kk.dk/sites/international.kk.dk/files/the_capital_of_sustainable_development_sustainable_development_goals_2018.pdf)

City of Los Angeles 2019. Sustainable Development Goals. A Voluntary Local Review of Progress in 2019. City of Los Angeles, Mayors’ Office of International Affairs. Viitattu 5.10.2019 [https://sdg.lamayor.org/sites/g/files/wph1131/f/LA%27s\\_Voluntary\\_Local\\_Review\\_of\\_SDGs\\_2019.pdf](https://sdg.lamayor.org/sites/g/files/wph1131/f/LA%27s_Voluntary_Local_Review_of_SDGs_2019.pdf)

Claesson, A., Talve, L., Garzillo, C., Hammerl, M., Heberlein, C., Paas, D., Philipp, A., Robrecht, H. 2009. IMS, Integrated Management System – Towards local and regional sustainability, 7/2009. UBC Commission on Environment on behalf of MUE-25 project partners. Viitattu 10.10.2019 [saatavillawww.ubc-sustainable.net](http://saatavillawww.ubc-sustainable.net), [https://www.ubc-sustainable.net/sites/www.ubc-environment.net/files/publications/mue25\\_integratedmanagement.pdf](https://www.ubc-sustainable.net/sites/www.ubc-environment.net/files/publications/mue25_integratedmanagement.pdf)

Demos Helsinki 2019. KESTO, Kestävyyden johtaminen ja toimeenpano paikallistasolla hanke. Viitattu 8.10.2019 <https://www.demoshelsinki.fi/referenssit/kesto-fi/>

EFQM, the European Foundation for Quality Management. EFQM Framework for Sustainability. Viitattu 4.5.2019 <http://www.shop.efqm.org/publications/efqm-framework-for-sustainability/>

Espoon kaupunki 2017. Espoo-tarina, Espoo – Euroopan kestävin kaupunki. Espoon kaupunki. [www.espoo.fi](http://www.espoo.fi) Viitattu 6.7.2019 [https://www.espoo.fi/fiFI/Espoon\\_kaupunki/Paatoksenteko/Espootarina](https://www.espoo.fi/fiFI/Espoon_kaupunki/Paatoksenteko/Espootarina)

ETSI, European Telecommunications Standards Institute 2019. Viitattu 5.9.2019. <https://www.etsi.org/about>

European Commission 2018. Science for Environment Policy. In-Depth Report: Indicators for sustainable cities 2018 November 2015 (revised March 2018) Issue 12

[https://ec.europa.eu/environment/integration/research/newsalert/pdf/indicators\\_for\\_sustainable\\_cities\\_IR12\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/environment/integration/research/newsalert/pdf/indicators_for_sustainable_cities_IR12_en.pdf). DOI: 10.2779/121865

European Commission 2019. European Green Capital. Viitattu 10.11.2019 <https://ec.europa.eu/environment/europeangreencapital/>

European Commission 2019. EU SDG Indicator set 2019, Eurostat. Result of the review in preparation of the 2019 edition of the EU SDG monitoring report Final version of 08/01/2019 Viitattu 10.10.2019

[https://ec.europa.eu/eurostat/documents/276524/9479054/2019-01-08\\_EU\\_SDG\\_indicator\\_set\\_2019\\_review\\_final\\_report.pdf/7234d06f-4fd5-40ce-8071-7bcddc4013c2](https://ec.europa.eu/eurostat/documents/276524/9479054/2019-01-08_EU_SDG_indicator_set_2019_review_final_report.pdf/7234d06f-4fd5-40ce-8071-7bcddc4013c2)

Euroopan Unioni 2019. Euroopan komissio. Pohdinta-asiakirja, Kohti kestävä Eurooppaa vuoteen 2030 mennessä. Viitattu 1.10.2019 [https://ec.europa.eu/commission/sites/beta-political/files/rp\\_sustainable\\_europe\\_fi\\_v2\\_web.pdf](https://ec.europa.eu/commission/sites/beta-political/files/rp_sustainable_europe_fi_v2_web.pdf)

Helsingin kaupunki 2019. Helsingin kaupungin VLR raportti. From Agenda to Action. The Implementation of the UN Sustainable Development Goals in Helsinki 2019. Viitattu 5.10.2019 <https://www.hel.fi/static/helsinki/julkaisut/SDG-VLR-Helsinki-2019-en.pdf>

Helsingin kaupunki 2018. Helsingin kaupunkistrategia. Maailman toimivin kaupunki: Helsingin kaupunkistrategia 2017–2021. Helsingin kaupunki, 2018. Hämeen Kirjapaino. Viitattu 4.7.2019. <https://www.hel.fi/static/helsinki/kaupunkistrategia/kaupunkistrategia-2017-2021.pdf>

Hoffren J., Tyrkkö A. 2019. Suomen kestävä kehityksen YK-indikaattorit julkaistu. Suomi pärjää vertailuissa hyvin 15.2.2019. Tilastokeskus Etusivu> Asiantuntija-artikkelit ja ajankohtaisblogit 2019 Viitattu 5.10.2019 <http://www.stat.fi/tietotrendit/blogit/2019/suomen-globaalit-kestavan-kehityksen-yk-indikaattorit-on-julkaistu/>

Häikiö, L. 2018. Helsinki Symposium. Kaupunkien aikakausi - Kaupunkitutkijoiden puheenvuoroja 2020-luvun kaupunkipolitiikasta. Parasta kaupunkipolitiikkaa on sosiaalisesti kestävä kaupunkikehityksen edistäminen. Helsingin kaupungin keskushallinnon julkaisuja 2018:11 (s. 26-29). Helsingin kaupunki. Kirjapaino Edita Prima Oy. Viitattu 8.10.2019 <https://www.hel.fi/static/helsinki/julkaisut/kaupunkien-aikakausi-2018.pdf>

ICLEI 2019a, Local Governments for Sustainability. European Sustainable Cities Network Platform 2019. Viitattu 7.9.2019 <http://www.sustainablecities.eu/>

ICLEI 2019b, Local Governments for Sustainability. Smart Cities Viitattu 5.9.2019 <http://www.iclei-europe.org/topics/smart-cities/>

IGES, Institute for Global Environmental Strategies, 2019. Home> Projects> Online> Voluntary Local Review (VLR) Lab Online Voluntary Local Review (VLR) Lab About Viitattu 2.10.2019 <https://iges.or.jp/en/projects/vlr/about>

IPMA PEB, International Project Management Association, 2016. Project Excellence Baseline – for Achieving Excellence in Projects and Programmes. Version 1.0. Luentomateriaali 18.5.2018. Projektityön viitekehykset ja prosessit, Turun Ammattikorkeakoulu

ISO 37101:2016 (E), Sustainable Development in communities – Management System for sustainable development – Requirements with guidance for use First Edition. International Organization for Standardization

ISO 37104:2019 (E), Sustainable cities and communities – Transforming our cities – Guidance for practical local implementation of ISO 37101. International Organization for Standardization

ISO, International Organization for Standardization 2018. ISO & the SDGs. Contributing to the UN SDGs with ISO standards. Viitattu 4.10.2019 <https://www.iso.org/files/live/sites/iso-org/files/store/en/PUB100429.pdf>

ISO, International Organization for Standardization 2019a. All About ISO. Viitattu 12.10.2019 <https://www.iso.org/about-us.html>)

ISO, International Organization for Standardization 2019b. Standards > SDGs. Viitattu 4.10.2019. <https://www.iso.org/sdgs.html>

Joas, M. 2019. Helsinki Symposium. Kaupungit ratkaisevat. Kaupunkitutkijoiden puheenvuoroja kaupungeista kestävä kehityksen edelläkävijöinä 2019. Kestävä kehitys verkostojen avulla. Helsingin kaupungin keskushallinnon julkaisuja 2019:15. Helsingin kaupunginkanslia. Helsinki Kirjapaino: Next Print Oy Viitattu 1.9.2019. <https://www.hel.fi/static/helsinki/julkaisut/Kaupunkisymposium-2019.pdf>

Juhola, S. 2019. Helsinki Symposium. Kaupungit ratkaisevat. Kaupunkitutkijoiden puheenvuoroja kaupungeista kestävä kehityksen edelläkävijöinä, 2019. Kaupunkien rooli ilmastonmuutoksessa (s. 14-18). Helsingin kaupungin keskushallinnon julkaisuja 2019:15. Helsingin kaupunginkanslia. Helsinki, Next Print Oy Viitattu 1.9.2019. <https://www.hel.fi/static/helsinki/julkaisut/Kaupunkisymposium-2019.pdf>

6Aika, 2019. EKAT, Energiaviisaat kaupungit. Viitattu 8.10.2019 <https://6aika.fi/project/energiaviisaat-kaupungit-ekat/>

Kuntalaki 37§, HE 268/2014. Saatavilla <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/>

Kuntaliitto 2017. Asiantuntijasivu 8.3.2017. Viitattu 9.9.2019 <https://www.kuntaliitto.fi/iclei>

KvantiMOTV. Menetelmäopetuksen tietovaranto, verkkojulkaisu. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarasto, <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>. Viitattu 1.3.2019

Laatukeskus Excellence Finland 2017, Committed to Excellence palauteraportti – Turun kaupungin kehittämismalli 2.5.2017.

Markkula, M. 2019, Kaupunkien teot ratkaisevat. Turun Sanomat 6.10.2019, s. 13.

MSDI Oy 2019. Mayors Indicators. Viitattu 5.8.2019. <https://mayorsindicators.com/index.cfm>

Niemelä, J. 2018. Helsinki Symposium. Kaupunkien aikakausi - Kaupunkitutkijoiden puheenvuoroja 2020-luvun kaupunkipolitiikasta, 2018. Kestävä kehityksen kaupunkipolitiikka (64-67), Helsingin kaupungin keskushallinnon julkaisuja 2018:11. Helsinki. Kirjapaino Edita Prima Oy. Viitattu 8.10.2019, <https://www.hel.fi/static/helsinki/julkaisut/kaupunkien-aikakausi-2018.pdf>

NSCN, Nordic Smart City Network 2019. Viitattu 7.9.2019 <https://nscn.eu/>

OECD, Organization for Economic Co-operation and Development 2019. Resilient cities. Viitattu 7.9.2019 <https://www.oecd.org/cfe/regional-policy/resilient-cities.htm>

OECD, Organization for Economic Co-operation and Development 2019. Policy Coherence for Sustainable Development 12.7.2019. Empowering People and Ensuring Inclusiveness and Equality – en. Highlights Brochure 2019. Paris: OECD Publishing. Viitattu 15.10.2019 <https://www.oecd.org/publications/policy-coherence-for-sustainable-development-2019-a90f851f-en.htm>

Ojasalo, K.; Moilanen, T. & Ritalaht, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.-4. uudistettu painos 2015, Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Peltonen, L. 2019. Helsinki Symposium. Kaupungit ratkaisevat. Kaupunkitutkijoiden puheenvuoroja kaupungeista kestävä kehityksen edelläkävijöinä 2019. Ekologisen jälleenrakennuksen haaste: kiistoista kestäviin kumppanuuksiin? (s. 38-41). Helsingin kaupungin keskushallinnon julkaisuja 2019:15. Helsingin kaupunginkanslia. Kirjapaino: Next Print Oy. Viitattu 1.9.2019. <https://www.hel.fi/static/helsinki/julkaisut/Kaupunkisymposium-2019.pdf>

RFSC, The Reference Framework for Sustainable Cities 2019. Why Use RFSC. Viitattu 6.6.2019 [www.rfsc.eu](http://www.rfsc.eu)

Ruuska, A. 2018. Mitä Smart City tarkoittaa? Sinä päätät. Blogikirjoitus 3.1.2018. VTT. Viitattu 7.11.2019 <https://vttblog.com/2018/01/03/mita-smart-city-tarκοittaa-sina-paatat/>

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto, verkkojulkaisu, Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto, <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>. Viitattu 10.3.2019.

Sachs, J., Schmidt-Traub, G., Kroll, C., Lafortune, G., Fuller, G., 2019. Sustainable Development Report 2019 - Transformations to Achieve Sustainable Development Goals.:Includes the SDG Index and Dashboards. Bertelsmann Stiftung and Sustainable Development Solutions Network (SDSN). New York: Viitattu 9.10.2019 [https://s3.amazonaws.com/sustainabledevelopment.report/2019/2019\\_sustainable\\_development\\_report.pdf](https://s3.amazonaws.com/sustainabledevelopment.report/2019/2019_sustainable_development_report.pdf)

Sánchez Gassen, N., Penje, O. & Slätmo, E., 2018. Global goals for local priorities: The 2030 Agenda at local level. Nordregio Report 2018:2. Stockholm Sweden 2018. Viitattu 15.10.2019 [doi.org/10.30689/R2018:2.1403-2503](https://doi.org/10.30689/R2018:2.1403-2503)

SCIS, European Smart Cities Information System 2019. Viitattu 1.11.2019 <https://smartcities-info.system.eu/library/resources/smart-cities-Initiatives>

SFS, Suomen Standardisoimisliitto 2016. Uusi ISO-standardi auttaa kaupunkeja kestävän kehityksen tiellä, 11.8.2016. Etusivu > Ajankohtaista > Artikkelit. [https://www.sfs.fi/ajankohtaista/artikkelit/uusi\\_iso\\_standardi\\_auttaa\\_kaupunkeja\\_kestavan\\_kehityksen\\_tiella](https://www.sfs.fi/ajankohtaista/artikkelit/uusi_iso_standardi_auttaa_kaupunkeja_kestavan_kehityksen_tiella)

SFS-ISO 21500, 2012. Ohjeita projektinhallinnasta – Guidance on project management, vahvistettu 8.10.2012. Suomen Standardisoimisliitto SFS, Turun Ammattikorkeakoulu

Silvius, G. 2018a. Luento 20.-21.4.2018, Sustainability in Project Management. Turun Ammattikorkeakoulu

Silvius, G. 2018b, Sustainability in Project Management: Making it happen. Luentomateriaali 20.-21.4.2018. Turun Ammattikorkeakoulu

Silvius, G., Schipper, R., Planko, J. and Planko, M.J., 2012. Sustainability in Project Management. Farnham: Routledge.

Sjöblom, L., af Hällström, J., Huuska, P. Lukin, M. Karhu, M., Huikuri, S-M., Korpikoski, J., Mere-toja, M, Honkanen, J. Kristiansson, T., Kuutoskaupunkien kestävän kehityksen indikaattorit 2011–2014. Ekologisen kestävyden indikaattorit. Kestävän kehityksen raportoinnin työryhmä. Viitattu 3.10.2019 [https://www.turku.fi/sites/default/files/atoms/files/kuutoskaupunkien\\_indikaattoriyh-teenveto\\_2010-2014.pdf](https://www.turku.fi/sites/default/files/atoms/files/kuutoskaupunkien_indikaattoriyh-teenveto_2010-2014.pdf)

Sydänmaalakka, P. 2015. Älykäs julkinen johtaminen: miten rakentaa älykäs verkostoyhteiskunta. Talentum Pro 2015

Suomen YK-Liitto 2019a. Kestävän kehityksen tavoitteet. Viitattu 7.10.2019 <https://www.ykliitto.fi/yk-teemat/kestava-kehitys/kestavan-kehityksen-tavoitteet>

Suomen YK-Liitto 2019b. Etusivu YK-teemat Kestävä kehitys Historiaa ja toiminnan taustoja. Viitattu 8.9.2019 <https://www.ykliitto.fi/yk-teemat/kestava-kehitys/historiaa-ja-toiminnan-taustoja>

Suomen YK-Liitto 2019c, Tutkijat vaativat nopeita toimia kestävän kehityksen edistämiseksi. Uutinen 11.9.2019. Etusivu Uutiset & Media. Viitattu 8.10.2019 <https://www.ykliitto.fi/uutiset-media/uutiset/tutkijat-vaativat-nopeita-toimia-kestavan-kehityksen-edistamiseksi>

Suomen YK-Liitto 2019d. Kestävän kehityksen tavoitekortit. Viitattu 3.9.2019. [https://www.ykliitto.fi/sites/www.ykliitto.fi/files/kestavan\\_kehityksen\\_tavoitekortit\\_4\\_0.pdf](https://www.ykliitto.fi/sites/www.ykliitto.fi/files/kestavan_kehityksen_tavoitekortit_4_0.pdf)

SYKE, Suomen Ympäristökeskus 2019. Kansainvälisen tutkimusryhmän arvio: Maailman kestävä kehityksen tila on vakava, ratkaisuja on olemassa. Tiedote 11.9.2019 klo 19.20, Viitattu 8.10.2019

[https://www.syke.fi/fi-FI/Ajankohtaista/Kansainvalisen\\_tutkimusryhman\\_arvio\\_Maai\(51600\)](https://www.syke.fi/fi-FI/Ajankohtaista/Kansainvalisen_tutkimusryhman_arvio_Maai(51600))

SYKE, Suomen Ympäristökeskus 2019a. FISU, Finnish Sustainable Communities -verkosto. Viitattu 8.10.2019 <http://www.fisunetwork.fi/fi-FI>

SYKE, Suomen Ympäristökeskus 2019b. CANEMURE Kohti hiilineutraaleja kuntia ja maakuntia -hanke. Viitattu 8.10.2019 <https://www.syke.fi/hankkeet/canemure>

SYKE, Suomen Ympäristökeskus 2019c. Circwaste kohti kiertotaloutta hanke. Viitattu 8.10.2019 <https://www.syke.fi/hankkeet/circwaste>

Turun kaupunki 2008. Kestävän kehityksen raportti, Viitattu 5.10.2019 [https://www.turku.fi/sites/default/files/atoms/files/kestavan\\_kehityksen\\_raportti\\_2008.pdf](https://www.turku.fi/sites/default/files/atoms/files/kestavan_kehityksen_raportti_2008.pdf)

Turun kaupunki 2017, Turun kaupungin kehittämismallille Committed to Excellence -laatutunnustus. Uutinen 17.5.2017. Viitattu 8.10.2019 [http://www.turku.fi/uutinen/2017-05-17\\_turun-kaupungin-kehittamismallille-committed-excellece-laatutunnustus](http://www.turku.fi/uutinen/2017-05-17_turun-kaupungin-kehittamismallille-committed-excellece-laatutunnustus)

Turun kaupunki 2018a. Turun kaupunkistrategia, 2018. Turku 2029 - pohjoisen Itämeren kiinnostavin kaupunki. Viitattu 10.10.2019 saatavilla sivulla <https://www.turku.fi/kaupunkistrategia>, [https://www.turku.fi/sites/default/files/atoms/files/kaupunkistrategia\\_2018.pdf](https://www.turku.fi/sites/default/files/atoms/files/kaupunkistrategia_2018.pdf)

Turun kaupunki 2018b. Strategiset ohjelmat, Turun kaupunki 2018. Viitattu 10.10.2019 saatavilla sivulla <https://www.turku.fi/kaupunkistrategia>, [https://www.turku.fi/sites/default/files/atoms/files/strategiset\\_ohjelmat\\_0.pdf](https://www.turku.fi/sites/default/files/atoms/files/strategiset_ohjelmat_0.pdf)

Turun kaupunki 2018c, Turun kaupungin toimintasuunnitelma. Vuoden 2019 talousarvio ja vuosien 2019-2022 taloussuunnitelma, Kaupunginvaltuusto 12.11.2018. Viitattu 10.10.2019 [https://www.turku.fi/sites/default/files/atoms/files//turun\\_kaupungin\\_toimintasuunnitelma\\_2019-2022.pdf](https://www.turku.fi/sites/default/files/atoms/files//turun_kaupungin_toimintasuunnitelma_2019-2022.pdf)

Turun kaupunki 2018d. Turun kaupungin strategisen johtamisen mallille Committed to Excellence -laatutunnustus. Uutinen 18.6.2018. Viitattu 8.10.2019 [http://www.turku.fi/uutinen/2018-06-18\\_turun-kaupungin-strategisen-johtamisen-mallille-committed-excellence](http://www.turku.fi/uutinen/2018-06-18_turun-kaupungin-strategisen-johtamisen-mallille-committed-excellence)

Turun kaupunki 2019a. Kärkihankkeet. Viitattu 10.10.2019 [www.turku.fi/karkihankkeet](http://www.turku.fi/karkihankkeet)

Turun kaupunki 2019b. Smart and Wise Turku -kärkihanke. Viitattu 10.10.2019 <https://www.turku.fi/smart-and-wise>

Turun kaupunki, 2019c, Turun kaupungin tilinpäätös 2018, Kaupunginhallitus 25.3.2019 § 127 saatavilla osoitteessa, Viitattu 5.6.2019 [https://www.turku.fi/sites/default/files/atoms/files//tilinpaatos\\_2018.pdf](https://www.turku.fi/sites/default/files/atoms/files//tilinpaatos_2018.pdf)

UCLG, United Cities and Local Governments 2019. Towards the Localization of the SDG:s 2019. Local and Regional Governments' Report to the HLPF. 3rd Report. GTF Global Task Force of Local and Regional Governments and UCLG United Cities and Local Governments. Viitattu 9.11.2019 [https://www.gold.uclg.org/sites/default/files/Localization2019\\_EN.pdf](https://www.gold.uclg.org/sites/default/files/Localization2019_EN.pdf)

Ulkoministeriö 2019. Kestävän kehityksen tavoitteet. Etusivu >Vastuualueet > Kehityspolitiikka ja kehitysyhteistyö > Agenda2030 - Kestävän kehityksen tavoitteet. Viitattu 1.9.2019 <https://um.fi/agenda-2030-kestavan-kehityksen-tavoitteet>

UNDESA, United Nations Department of Economic and Social Affairs 2019. World Urbanization Prospects 2018, Highlights, (ST/ESA/SER.A/421). New York 2019. Viitattu 9.10.2019 <https://population.un.org/wup/Publications/Files/WUP2018-Highlights.pdf>



United Nations 2019a. Sustainable Development Goals > Knowledge Platform > HLPF High Level Political Forum. Viitattu 5.9.2019 <https://sustainabledevelopment.un.org/hlpf>

United Nations 2019b. Sustainable Development Goals Knowledge Platform Voluntary National Reviews Database. Viitattu 5.9.2019 <https://sustainabledevelopment.un.org/vnrs/>

United Nations 2019c. The Millenium Development Goals (MDGs). Viitattu 9.11.2019 <https://www.un.org/millenniumgoals/>

United Nations 2019d. Agenda 2021. Viitattu 9.11.2019 <https://sustainabledevelopment.un.org/outcomedocuments/agenda21>

United Nations 2019e. Transforming Our World: the 030 Agenda for Sustainable Development. Viitattu 3.8.2019 <https://sustainabledevelopment.un.org/post2015/transformingourworld>

United Nations 2019f. GSDR Report 2019, Global Sustainable Development Report 2019. The Future is now: Science for Achieving Sustainable Development. Independent Group of Scientists appointed by the Secretary-General, United Nations, New York, 2019. Viitattu 8.10.2019. [https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/24797GSDR\\_report\\_2019.pdf](https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/24797GSDR_report_2019.pdf)

United Nations 2019g. SDGs, Viitattu 13.10.2019 <https://sustainabledevelopment.un.org/sdgs>

United Nations 2019h. Sustainable Development Goal 11. Make cities and human settlements inclusive, safe, resilient and sustainable. Viitattu 3.6.2019 <https://sustainabledevelopment.un.org/sdg11>

United Nations 2019i. Sustainable Development Knowledge Platform > States > Finland Viitattu 9.10.2019 <https://sustainabledevelopment.un.org/memberstates/finland>

Valtioneuvosto 2019, Pohjoismaisessa hyvinvointivaltiossa taloutta hoidetaan ihmistä varten, ei päinvastoin. Viitattu 10.10.2019 <https://valtioneuvosto.fi/rinteen-hallitus/hallitusohjelma/johdanto>

Valtioneuvoston kanslia 2019a. Kestävä kehitys > Agenda2030. Viitattu 1.9.2019, <https://kestava-kehitys.fi/agenda-2030>

Valtioneuvoston kanslia 2019b Kestävä kehitys Agenda 2030 Toimeenpano kansainvälisesti Viitattu 7.8.2019 <https://kestavakehitys.fi/agenda2030/toimeenpano-kansainvalisesti>

Valtioneuvoston kanslia 2019c. Kuntien kestävän kehityksen seurantaan helpotetaan – tarjolla ilmainen seurantatyökalu vuodelle 2019. Kestävän kehityksen toimikunta Valtioneuvoston viestintäosasto 20.2.2019 Tiedote. Viitattu 8.9.2019 [https://vnk.fi/artikkeli/-/asset\\_publisher/kuntien-kestavan-kehityksen-seuranta-helipotetaan-tarjolla-ilmainen-seurantatyokalu-vuodelle-2019](https://vnk.fi/artikkeli/-/asset_publisher/kuntien-kestavan-kehityksen-seuranta-helipotetaan-tarjolla-ilmainen-seurantatyokalu-vuodelle-2019)

Vapaavuori, J. 2019. Helsinki Symposium. Kaupungit ratkaisevat. Kaupunkitutkijoiden puheenvuoroja kaupungeista kestävän kehityksen edelläkävijöinä 2019. Helsingin kaupungin keskushallinnon julkaisuja 2019:15. Helsingin kaupunginkanslia. Kirjapaino: Next Print Oy Viitattu 1.9.2019. <https://www.hel.fi/static/helsinki/julkaisut/Kaupunkisymposium-2019.pdf>

VTT, Valtion tieteellinen tutkimuslaitos, 2019. City Keys. Viitattu 13.10.2019 <http://www.citykeys-project.eu/>

Varsinais-Suomen Liitto, 2007. Varsinais-Suomen Agenda21, toimintaohjelma 2007-2010. Varsinais-Suomen Agendatoimisto, Kaarina. Paino-Kaarina Oy. Viitattu 20.9.2019 <http://www.valonia.fi/images/import/89886.pdf?%7B3F8EE024-0CFC-4F26-AE10-3610742D4D67%7D>



