

## Kunnan nykytilan arviointi: Ilmastonäkökohdat talousjohtamisen prosesseissa

*REETTA-hankkeessa nykytilan arvioinnin avulla tunnistetaan FISU-kuntien olemassa olevia hyviä käytäntöjä jaettavaksi vertaisoppimisessa, ja tarkennetaan esimerkiksi piloteissa ratkaistavia ongelmakohtia. Lisäksi itsearviointimallista voidaan tehdä hankkeen tuotoksena syntyvä työkalu kaikille kunnille. Hankkeessa nykytilan arviointi sisältää kuntakohtaiset sparrauskeskustelut, jotka sovitaan kunkin kunnan kanssa erikseen.*

Arviointimallin avulla kunta voi

- Tunnistaa hyviä käytäntöjä, joissa ilmastonäkökohtia on jo tuotu osaksi talousjohtamisen prosesseja
- Tunnistaa kehityskohtia, joissa kunta erityisesti voisi vahvistaa ilmastonäkökohtien kytkentää talousjohtamisen prosesseihin
- Käydä sisäistä keskustelua toimintatavoista ja niiden kehittämistarpeista ja vahvistaa poikkihallinnollista vuoropuhelua

Arviointimallissa talous- ja ilmastojohtamisen kytkentää tarkastellaan neljän osa-alueen kautta

- Ilmastotavoitteet strategiassa ja sen alaisissa ohjelmissa (talous- ja ilmastojohtamisen strateginen perusta)
- Ilmastotavoitteet ja -toimenpiteet talouden suunnittelussa
- Talouden ja ilmastotyön seuranta
- Hankinnat (käyttötalous ja investoinnit)

Kukin osa-alue on jaettu pienempiin arvioitaviin kokonaisuuksiin. Kunkin kokonaisuuden hyvien käytäntöjen ja kehityskohtien tunnistamista tukevat apukysymykset, joihin arvioinnissa vastataan.

### Nykytilan arvioinnin toteuttaminen kunnassa

Arviointi on hyvä toteuttaa poikkihallinnollisesti niin, että keskusteluihin osallistuu ainakin ilmastotyön/resurssiviisauden parissa työskenteleviä sekä taloushallinnon toimijoita. Mukaan voidaan kutsua myös eri toimialojen toiminnan ja talouden suunnittelusta tai hankinnoista vastaavia sekä hankintatoimen edustajia.

Esimerkkitoteutus:

- Kootaan kunnasta muutaman hengen poikkihallinnollinen ydinporukka itsearviointia toteuttamaan
- Ydintiimi käy alustavasti läpi itsearviointikokonaisuuden ja tunnistaa aihepiirit, joihin tarvitaan laajempia näkökulmia
- Ydintiimi haastattelee valikoiduista osa-alueista muiden toimialojen edustajia (esimerkiksi hankintatoimen edustusta, jokin esimerkkitoimiala joka toteuttaa ilmastotoimia, kuntapäätäjiä) tai järjestää näille keskustelupalaverin, jossa itsearviointia käydään läpi
- Ydintiimi koostaa johtopäätökset ja huomiot yhteen

### Ohje arviointipohjan käyttöön

Käy kukin osa-alue läpi ja pohdi apukysymysten avulla, millä tasolla resurssiviisaus- tai ilmastonäkökohtien huomioiminen talousjohtamisen prosesseissa toteutuu kunnassa nykytilanteessa.

Kirjaa huomioita ja kuvaile kunnassa jo toteutettuja kehittämistoimenpiteitä tai käytössä olevia toimintatapoja, sekä tunnistettuja kehittämistarpeita.

Arvioi kukin osa-alue asteikolla 1-4:

**1 = Toimintatavat puuttuvat.** Kunnassa ei ole tunnistettu ja suunniteltu, miten asiassa toimitaan.

**2 = Toimintatapoja on suunniteltu, mutta niiden vieminen käytäntöön on vasta alussa.** Esimerkiksi vain yksittäisiä esimerkkejä ohjeiden/suunnitelmien käytännön toteutuksesta on toteutunut.

**3 = Toimintatapoja on suunniteltu ja viety käytäntöön.** Ohjeiden/suunnitelmien toteutumisesta on useita käytännön esimerkkejä. Esimerkiksi yli puolessa organisaatiota toimintatapoja noudatetaan tai yli puolet toimintatavoista toteutuu suunnitellusti.

**4 = Toimintatapoja on suunniteltu, viety käytäntöön ja kehitetty pitkälle.** Esimerkiksi aiheeseen liittyviä ohjeita ja suunnitelmia toteutetaan kuntaorganisaation eri osissa rutiininomaisesti. Parannuksia toimintatapoihin on myös tunnistettu ja toteutettu. Kunnan käytännöt asiassa toimivat hyvin ja tuottavat haluttuja tuloksia.

## 1. Talous- ja ilmastojohtamisen strateginen perusta

Ilmasto- ja talousjohtamisen kytkentä lähtee liikkeelle kunnan strategiassa määritellyistä ilmastotavoitteista. Strategiset tavoitteet on saatava vietyä osaksi kaikkea toimintaa ja johtamisen prosesseja.

Kytkenän perustana on myös ilmastotavoitteiden pidemmän aikavälin toimeenpanosuunnitelma tai tiekartta, jossa on määritelty koko kuntakonsernille tarkempia toimenpiteitä, joilla päästövähennyksiin pyritään.

Ilmastotoimenpiteiden nostamista talouden suunnitteluun (osa-alue 2) tukee, jos toimialoilla, yksiköillä ja liikelaitoksilla/yhtiöillä on vahva omistajuus tiekartan omaa toimintaansa koskeviin toimenpiteisiin, sekä ymmärrystä eri toimenpiteiden vaikuttavuudesta ja kustannuksista.

<b>Kuntastrategia</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Millä tavalla resurssiviisaus-/ilmastotavoitteet on asetettu kunnan strategiassa?</li><li>• Millaisella painoarvolla? (Ovatko esimerkiksi läpileikkaavasti kaikessa, yhtenä strategian kärkenä/osana jotakin kärkeä tms.)</li></ul>
Arvosana (1-4):	Huomioita, vahvuuksia ja kehityskohtia:

<p><b>Strategian alainen ilmasto-ohjelma tai -tiekartta</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Miten kunnassa on suunniteltu pidemmälle aikavälille toimenpiteitä, joilla strategisten ilmastotavoitteiden toteuttamiseen tähdätään? (esimerkiksi resurssiviisaus-/ilmastotiekarttaan tai muuhun toimenpidesuunnitelmaan)</li> <li>• Mitä muita sitovia strategian alaisia ohjelmia ja suunnitelmia/asiakirjoja kunnassa on, jotka tarkentavat ilmastotavoitteiden toteuttamista?</li> </ul>
<p>Arvosana (1-4):</p>	<p>Huomioita, vahvuuksia ja kehityskohtia:</p>
<p><b>Tiekartan omistajuus, osallistuminen ja sitoutuneisuus</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Miten kuntaorganisaation eri yksiköt, konserniyhtiöt/muut sidosryhmät ovat osallistuneet tiekartan/toimenpidesuunnitelman laadintaan?</li> <li>• Miten toimialat/palvelualueet/yksiköt itse ovat asettaneet omalta osaltaan tavoitteita ja toimenpiteitä?</li> <li>• Miten toimialojen/palvelualueiden/yksiköiden vastuu toimenpiteiden suunnittelusta ja tarkentamisesta on määritelty, ohjeistettu ja toteutettu?</li> </ul>
<p>Arvosana (1-4):</p>	<p>Huomioita, vahvuuksia ja kehityskohtia:</p>
<p><b>Konserniohjaus</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Miten tiekartta/toimenpidesuunnitelma ohjaa kunnan yhtiöiden/liikelaitosten toimintaa?</li> <li>• Millaisia tavoitteita ja toimenpiteitä se sisältää yhtiöille?</li> <li>• Millä muilla tavoilla kunnan strategisia ilmastotavoitteita on viety konserniohjaukseen?</li> <li>• Miten yhtiöt ovat asettaneet omia ilmastotavoitteita?</li> </ul>
<p>Arvosana (1-4):</p>	<p>Huomioita, vahvuuksia ja kehityskohtia:</p>
<p><b>Vaikutusten arviointi ja mittarit</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Miten tiekartan toimenpidekokonaisuuksien tai yksittäisten toimenpiteille toteutettu vaikutuksia ja vaikuttavuutta on arvioitu?</li> <li>• Miten on tunnistettu kunnan toiminnassa olennaisimpia toimintoja, joilla on päästöjen vähentämisen kannalta merkitystä?</li> <li>• Miten on esimerkiksi arvioitu eri toimenpiteillä saavutettavia päästövähennyksiä ja toimenpiteiden kustannusvaikutuksia?</li> <li>• Millaisilla mittareilla tavoitteiden ja toimenpiteiden edistymistä ja vaikuttavuutta seurataan?</li> </ul>
<p>Arvosana (1-4):</p>	<p>Huomioita, vahvuuksia ja kehityskohtia:</p>

## 2. Ilmastotavoitteet ja -toimenpiteet talouden suunnittelussa

Kunnan toimintaa ja taloutta ohjataan vähintään kolmeksi vuodeksi laadittavalla taloussuunnitelmalla. Talousarviossa ja -suunnitelmassa hyväksytään kunnan ja kuntakonsernin toiminnan ja talouden tavoitteet. Taloussuunnittelun prosessit ovat vakiintuneet ja siihen liittyviä ohjeita ja toimintatapoja seurataan tarkasti koko kuntaorganisaatiossa. Siksi talouden suunnittelu tarjoaa ratkaisevia keinoja viedä strategisia ilmastotavoitteita käytännön toimenpiteiksi.

<b>Kehyysuunnittelu ja laadintaohjeet</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mikä on kuntapäätäjien rooli kehysten määrittelyssä?</li> <li>• Millä tavalla kehyysuunnittelun pohjaksi tuodaan tietoa ilmastotoimien ja tavoitteiden tilasta?</li> <li>• Miten tässä vaiheessa tunnistetaan olennaisimpia kokonaisuuksia, joilla on päästöjen vähentämisen kannalta merkitystä?</li> </ul>
Arvosana (1-4):	Huomioita, vahvuuksia ja kehityskohtia:
<b>Talousarvion laadintaohjeet</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Miten toimialoja ohjeistetaan sisällyttämään strategisia ilmastotavoitteita talousarvioon ja suunnitelmaan?</li> <li>• Miten toimialoja ohjeistetaan nostamaan talousarvioehdotukseen ilmastotavoitteita edistäviä toimenpiteitä?</li> <li>• Miten tiedot toimialojen talousarvioehdotusten sisältämistä ilmastotoimenpiteistä koostetaan yhteen?</li> </ul>
Arvosana (1-4):	Huomioita, vahvuuksia ja kehityskohtia:
<b>Toimialojen talousarvioehdotukset</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Miten toimialat nostavat talousarvioehdotuksiin ilmastotavoitteita edistäviä toimenpiteitä? Valitaanko toimenpiteitä ilmastotiekartasta tai muusta ilmastotyön toimenpidesuunnitelmasta?</li> <li>• Millaista tietoa toimialoilla hyödynnetään jo tehtyjen ilmastotoimien vaikutuksista ja tavoitteiden tilasta, kun toimenpiteitä suunnitellaan?</li> <li>• Miten toimialojen talousarvioehdotukseen nostaman ilmastotoimenpiteiden kokonaisuuden vaikuttavuutta/vaikutuksia arvioidaan?</li> <li>• Kuka tekee arvioinnit/tuottaa tiedon?</li> </ul>
Arvosana (1-4):	Huomioita, vahvuuksia ja kehityskohtia:
<b>Konserniohjaus ja yhtiöiden talousarviot</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Miten konserniyhtiöitä ohjataan talouden suunnittelussa ilmastotavoitteiden asettamiseen ja toimenpiteiden suunnitteluun?</li> </ul>

Arvosana (1-4):	Huomioita, vahvuuksia ja kehityskohtia:
<b>Budjettiehdotusten yhdistely ja tasapainotus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Miten talousarvioehdotuksen sisältämän ilmastotoimenpiteiden kokonaisuuden vaikuttavuutta/vaikutuksia arvioidaan?</li> <li>• Miten arvioidaan toimenpidekokonaisuuden riittävyttä suhteessa päästötavoitteisiin?</li> </ul>
Arvosana (1-4):	Huomioita, vahvuuksia ja kehityskohtia:
<b>Lopullinen talousarvio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Millaisilla kriteereillä talousarviossa esitettyjen tavoitteiden ja toimien riittävyttä arvioidaan ennen hyväksyntää? Taloudellisten näkökulmien lisäksi, esim. huomioidaanko ilmastotavoitteiden näkökulmaa?</li> <li>• Miten päättäjille tuodaan tietoa talousarvioehdotuksen sisältämästä ilmastotoimenpiteiden kokonaisuudesta ja sen vaikutuksista (esim. päästövähennykset, kustannukset)?</li> <li>• Millaisia valtuustoon nähden sitovia ilmastotavoitteita talousarviossa asetetaan?</li> <li>• Miten kuntapäättäjät esittävät täydennyksiä ja muutoksia talousarvioon ilmastotavoitteiden perusteella?</li> </ul>
Arvosana (1-4):	Huomioita, vahvuuksia ja kehityskohtia:
<b>Käyttösuunnitelmat ja erillisbudjetit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Miten käyttösuunnitelmissa ja erillisbudjeteissa huomioidaan toimenpiteiden vaikutuksia ilmastotavoitteisiin?</li> </ul>
Arvosana (1-4):	Huomioita, vahvuuksia ja kehityskohtia:

### 3. Talouden ja ilmastotyön seuranta

<b>Toimiala- ja lautakuntatason seuranta</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Miten toimialoilla/yksiköissä seurataan ilmastotavoitteiden ja -toimenpiteiden toteutumista? Millaisin mittarein?</li> <li>Miten lautakuntatasolla seurataan ilmastotavoitteiden ja toimenpiteiden toteutumista? Miten seuranta kytkeytyy talouden seurantaan (esimerkiksi osavuosikatsauksiin)?</li> </ul>
Arvosana (1-4):	Huomioita, vahvuuksia ja kehityskohtia:
<b>Raportointi hallitukselle ja valtuustolle</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Miten hallitus- ja valtuustotasolla ilmastotavoitteiden ja toimenpiteiden etenemistä seurataan? Miten seuranta kytkeytyy talouden seurantaan?</li> </ul>
Arvosana (1-4):	Huomioita, vahvuuksia ja kehityskohtia:
<b>Muutostarpeiden päätöskäsittelyt</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Miten toimitaan, jos havaitaan, että ilmastotavoitteet ja –toimenpiteet eivät etene tai tuota riittäviä vaikutuksia?</li> <li>Miten muutostarpeisiin reagoidaan budjettivuoden aikana?</li> <li>Millaiset ovat muutostarpeiden päätöskäsittelypolut?</li> </ul>
Arvosana (1-4):	Huomioita, vahvuuksia ja kehityskohtia:
<b>Tilinpäätös</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tuodaanko tilinpäätöksessä esille yhteenvetoa ilmastotavoitteiden ja toimenpiteiden toteutumisesta? Millä tavalla?</li> <li>Miten tilinpäätöksen yhteydessä tehtävä ilmastotavoitteiden ja –toimien toteutumisen tarkastelu ohjaa eteenpäin suunnittelua?</li> </ul>
Arvosana (1-4):	Huomioita, vahvuuksia ja kehityskohtia:
<b>Konserniohjaus ja yhtiöiden toimenpiteiden seuranta</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Miten yhtiöiden/liikelaitosten ilmastotoimenpiteiden ja tavoitteiden toteutumista seurataan?</li> </ul>
Arvosana (1-4):	Huomioita, vahvuuksia ja kehityskohtia:

#### 4. Hankinnat

Hankinnat ovat kunnan rahojen käyttöä ja niiden kautta vaikutetaan konkreettisesti kunnan ilmastotavoitteiden edistämiseen. Vaikuttavien hankintojen toteuttaminen edellyttää niiden johtamista strategisena kokonaisuutena ja sen tunnistamista, miten ilmastotavoitteet viedään strategia-, tiekartta- ja talousarvion tasolta käytännön hankintojen suunnitteluun, päätöksentekoon ja toteutukseen.

Hankinnoilla tarkoitetaan sekä käyttötalouden hankintoja että investointeja.

Tässä käytetyt hankintojen johtamisen käsitteet perustuvat Keino-osaamiskeskuksessa käytettyihin määritelmiin. Lisätietoa Keinon Hankintojen johtamisen perustietopakettista:

[https://www.hankintakeino.fi/sites/default/files/media/file/Hankintojen\\_johtamisen\\_ ja\\_ kehitt%C3%A4misen\\_perustietopaketti\\_final.pdf](https://www.hankintakeino.fi/sites/default/files/media/file/Hankintojen_johtamisen_ ja_ kehitt%C3%A4misen_perustietopaketti_final.pdf)

<b>Hankintojen nykytilan analysointi</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Miten hankintojen nykytilaa ja strategisen johtamisen kypsyyttä on arvioitu ja hankintojen johtamisen kehityskohtia tunnistettu?</li><li>• Miten on tunnistettu päästö- ja kustannusvaikutuksiltaan merkittävimmät hankinnat? (Esim. spendianalyysi<sup>1</sup>)</li></ul>
Arvosana (1-4):	Huomioita, vahvuuksia ja kehityskohtia:
<b>Hankintalinjaukset/ hankintastrategia</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Millä tavoin ilmastotavoitteet on viety osaksi hankintojen johtamista?</li><li>• Miten kunnassa on määritelty ja ohjeistettu strategisten tavoitteiden toteuttamista hankinnoissa? Onko esimerkiksi laadittu hankintojen linjauksia/hankintastrategiaa?</li><li>• Miten hankinnoissa edistetään ilmastotavoitteita eri hankintakategorioissa<sup>2</sup> tai tuoteryhmissä? Onko kategoriakohtaisia ohjeita tai linjauksia?</li><li>• Miten hankintojen ohjaavia linjauksia on peilattu kunnan ilmastotavoitteiden tiekarttaan/toimenpidesuunnitelmaan? Miten organisaation eri ohjelmia koordinoidaan, että niiden sisältämät tavoitteet ovat linjassa keskenään?</li></ul>
Arvosana (1-4):	Huomioita, vahvuuksia ja kehityskohtia:

<sup>1</sup> Hankintojen kuluanalyysi eli spend-analyysi kertoo, kuinka paljon hankintoihin käytetään määrärahoja vuoden aikana organisaatiossa ja sen eri yksiköissä esimerkiksi toimialoittain tai osastoittain. (KEINO: Julkisten hankintojen johtaminen ja kehittäminen.)

<sup>2</sup> Joissakin organisaatioissa hankintojen kokonaisuus on jaettu tietyiksi tuote- tai palveluryhmiksi. Erilliset kategoriastategiat määrittävät, miten näissä hankintakokonaisuuksissa saavutetaan organisaation ylemmissä strategioissa määritetyt tavoitteet. (KEINO: Julkisten hankintojen johtaminen ja kehittäminen.)

<p><b>Markkinayhteistyö ja hankinnoista viestiminen</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Miten tulevista hankinnoista viestiään markkinoille (hankintakalenteri tms.)? Onko viestinnässä tuotu esiin ilmastonäkökohtia, esimerkiksi hankintoihin liittyviä vähäpäästöisyystavoitteita?</li> <li>• Miten markkinavuoropuheluissa tuodaan esille kunnan vähähiilisyystavoitteita?</li> </ul>
<p>Arvosana (1-4):</p>	<p>Huomioita, vahvuuksia ja kehityskohtia:</p>
<p><b>Hankintojen suunnittelu osana talousarviota ja -suunnitelmaa</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Miten hankintoja (sekä käyttötalous että investoinnit) suunnitellaan ennakoivasti ennen taloussuunnitelmaan vientiä?</li> <li>• Miten vähähiilisyystavoitteisiin liittyviä näkökohtia tarkastellaan osana hankintojen ennakoivaa suunnittelua?</li> <li>• Miten talousarviosuunnitteluissa tehtyjä vähähiilisyiden tavoitteluun liittyvistä arvioinneista ja linjauksista viedään tietoa hankintoja käytännössä valmisteleville tahoille?</li> <li>• Miten kunnassa toteutetaan toimialojen/yksiköiden välistä koordinaatiota vähähiilisyystavoitteiden viemisessä hankintojen käytännön toteutukseen?</li> </ul>
<p>Arvosana (1-4):</p>	<p>Huomioita, vahvuuksia ja kehityskohtia:</p>
<p><b>Investointipäätökset, hankintojen valmistelu</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Miten päättäjille tuodaan tietoa eri toteutusvaihtoehdoista ja niiden vaikutuksista (esim. päästövähennykset, kustannukset, säästövaikutukset)?</li> <li>• Miten hankintojen valmisteluvaiheessa toteutetaan päästö- ja muiden vaikutusten arviointeja?</li> </ul>
<p><b>Hankintojen valmistelu ja toteutus</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Miten vähäpäästöisyyden edistämistä huomioidaan hankinnoissa, esim. hankinnan kohteen määrittelyissä ja kilpailutusten kriteereistä?</li> </ul>
<p>Arvosana (1-4):</p>	<p>Huomioita, vahvuuksia ja kehityskohtia:</p>