

JULKAISU

Lotta-Maria Sinervo, Meri Pulkkinen, Katri Yrjölä ja
Harri Laihonen

KESTÄVÄ KUNTATALOUS: RAPORTOINNISTA KESTÄVYYDEN JOHTAMISEEN

**KESTÄVÄ KUNTATALOUS:
RAPORTOINNISTA KESTÄVYYDEN
JOHTAMISEEN**

Lotta-Maria Sinervo, Meri Pulkkinen,
Katri Yrjölä ja Harri Laihonen

**KESTÄVÄ KUNTATALOUS:
RAPORTOINNISTA KESTÄVYYDEN
JOHTAMISEEN**

**KAKS – Kunnallisan
kehittämissäätiö**

Kunnallisan kehittämissäätiön Julkaisu 57
2023

ISBN 978-952-349-106-9
ISSN 2489-9631

Sisällys

Esipuhe.....	6
1 Johdanto – kestävyiden johtaminen kuntien tehtävänä	8
2 Tutkimushankkeen merkitys ja tutkimusasetelma.....	9
2.1 Tutkimustehtävä ja sen merkitys	10
2.2 Tutkimuksen toteutus ja menetelmät.....	10
2.3 Tutkimuksen systemaattinen kirjallisuuskatsaus	12
3 Kestävyyden johtaminen aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa	16
3.1 Kirjallisuuskatsauksen teemoittelu	16
3.2 Kestävyyden johtamisen pääteemat	17
4 Toimiala-, talous- ja rahoitusjohtajien näkemyksiä kestävyiden johtamisesta kunnissa.....	21
4.1 Vastaajien taustatiedot.....	22
4.2 Kestävyys ilmiönä.....	23
4.3 Kestävyyden ohjausmekanismit.....	24
4.4 Kestävyys ja kunnan strategiatyö.....	26
4.5 Kestävyyden johtaminen	29
4.6 Kestävyyden tietopohja ja raportointi.....	34
5 Kestävyyden johtaminen kunnissa.....	41
5.1 Kestävyys johtamisen ilmiönä kunnassa.....	42
5.2 Kestävyyden strategiatyö ja sen toimeenpano	43
5.3 Kestävyyden johtamisen haasteet ja käytännön ulottuvuudet.....	45
5.4 Kestävyyden johtamisen tietopohja ja sen merkitys	46
5.5 Kestävyyssraportoinnin laajuus ja merkitys kunnissa	47
5.6 Kestävyyden ohjausmekanismit	48
6 Päätelmät ja pohdinta: Kestävä kuntatalous – kohti kestävyiden johtamista	49
6.1 Kestävyyden johtajat.....	50
6.2 Kestävyyden johtamisen eri tasot.....	51
6.3 Kestävyyden johtamisen paikat ja teot	52

Esipuhe

Kestävyyden ilmiö on samanaikaisesti globaali, kansallinen ja paikallinen. Ilmiö koskettaa yhteiskuntaa ja sen toimijoita laajasti. Kestävyyden nimissä erilaiselle toiminnalle asetetaan monentasoisia tavoitteita. Julkishallinnolla on merkittävä rooli kestävyyden tavoitteiden saavuttamisessa ja kestävyyden mahdollistamisessa. Kuntien ja kaupunkien osalta kestävyys kytkeytyy niiden perustehtävään hyvinvoinnin edistämässä taloudellisesti kestäväällä tavalla. Myös Kuntalain (410/2015) lähtökohtana on edistää kunnan toiminnan suunnitelmallisuutta ja palvelujen järjestämistä asukkailla taloudellisesti, sosiaalisesti ja ympäristöllisesti kestäväällä tavalla.

Kestävyys moniulotteisena, kompleksisena ilmiönä edellyttää kuntien talouden ymmärtämistä ja johtamisen käytänteiden ja toimintatapojen jäsentämistä uudella tavalla. Ilman muutoksia kuntaorganisaation toiminnassa, ei kestävyttä rakenneta myöskään laajemmin yhteiskunnassa. Riskinä on se, että kestävyys jää tavoitteiden tasolle ja toimeenpano johtamisessa jää kunnissa puutteelliseksi. Kuten tässä tutkimusraportissa toteamme, kestävyys kunnassa edellyttää johtajia, johtamisen tekoja ja paikkoja, myös yhteiskunnan eri tasoilla. Kestävässä kuntataloudessa ei kyse yksinomaan 'taloudellisesta' kysymyksestä, vaan talous on ymmärrettävä kestävyiden johtamisen välineenä. Tämä edellyttää talouden ja toiminnan yhteensovittamista johtamisessa. Tämän vuoksi tämän tutkimuksen informantit ovat olleet talousjohtajien ohella kuntien toimialajohtajia. Heidän roolinsa poliittisen päätöksenteon ja ylimmän kuntajohdon tahdonilmaisun tulkitsijoina ja toimeenpanijoina on kestävyiden johtamisessa olennainen. Näistä edellä mainituista näkökulmista aiempaa tutkimusta julkishallinnon kontekstissa on vähän. Tähän tutkimusaukkoon tämä tutkimusraportti pyrkii vastaamaan sekä tarjoamaan välineitä kestävyiden johtamiseen kunta-arjessa. Samalla tutkimuksen empiirinen aineisto luo tilannekuvaa siitä, miten kestävyttä johdetaan suomalaisissa kunnissa.

Kestävyyden johtamisen tutkiminen on ollut luonteeltaan eksploraatiivista aihepiirin aiemman tutkimuksen vähyiden vuoksi. Tutkimuksen koherenssin ja reliabiliteetin vuoksi tutkimusta on hankkeen aikana esitelty laajasti niin kansallisesti kuin kansainvälisestikin. Hankkeen tutkimusasetelman, siinä toteutetun kirjallisuuskatsauksen ja sen analyysin varmentamiseksi tutkimusta on esitelty kansainvälisessä European Group for Public Administration (EGPA) -konferenssissa verkossa 2021 Public Financial Management -työryhmässä sekä vuoden 2022 EGPA-konferenssissa Lissabonissa Portugalissa Performance in Public Sector -työryhmässä. Tutkimuksen altistaminen hallintotieteellisille kansainvälisille tiedeyhteisöille tuki tutkimusasetelman tarkentamista ja viimeistelyä ja vahvisti koko tutkimuksen relevanssia ja tieteellistä kontribuutiota. Vuonna 2022 tutkimusta esiteltiin myös International Research Society for Public Management (IRSPM) -konferenssissa. Tällöin julkisen johtamisen kansainväliselle tiedeyhteisölle esiteltiin tutkimuksen kirjallisuuskatsauksen osio Strategic Planning and Social-Political-Administrative Relations – Theories and Practices -työryhmässä. Työryhmän keskustelut ja kommentit auttoivat tutkimuksen kirjallisuuskatsauksen analyysissä. Loppuvuodesta 2022 tutkimusta esiteltiin Hallinnon ja kuntatutkimuksen tiedepäivillä Kuopiossa Datasta merkityksiin -työryhmässä. Työryhmässä esiteltiin kirjallisuuskatsauksen lisäksi tutkimuksen kyselyaineiston tuloksia,

joihin liittyvät työryhmän huomiot ja havainnot auttoivat tulosten analyysissä ja päätelmien muodostamisessa.

Hanketta on esitelty tieteellisten konferenssien lisäksi myös muilla foorumeilla. Tutkimuksen tuloksista on keskusteltu Suomen Kuntaliiton asiantuntijoiden kanssa. Tuon keskustelun ja ajatustenvaihdon pohjalta on kirjoitettu ja julkaistu blogiteksti syksyllä 2022 Kuntaliiton Vieraskynä-blogissa otsikolla ”Kestävä kuntatalous – höpö-höpöstä johtamisen arjeksi”. Tutkimushankkeeseen kytkeytyy myös kirjanluku ”Kestävyyden tulkinta kaupunkitalouden johtamisen kysymyksenä” (Sinervo & Laihonen 2022) loppuvuodesta 2022 Vastapainon julkaisemassa, avoimesti saatavilla olevassa, Hallinnon tutkimuksen tulevaisuus -kokoomateoksessa.

Hankkeen vastuullisena johtajana on toiminut HTT Lotta-Maria Sinervo, joka on ollut vastuussa hankkeen toteutuksesta ja raportoinnista ja kantaa vastuu myös tähän tutkimusraporttiin mahdollisesti jääneistä virheistä. Tutkimuksen tieteellisenä sparraajana ja yhteistyökumppanina on toiminut tietojohtamisen professori Harri Laihonen Sosiaali- ja terveysjohtamisen laitokselta Itä-Suomen yliopistosta. Tutkimushankkeessa tutkijana on työskennellyt HTM Meri Pulkkinen sekä tutkimusapulaisena HTK Katri Yrjölä Tampereen yliopistossa. Tutkimustyön on mahdollistanut Kunnallissalan kehittämissäätiön myöntämä tutkimusrahoitus, josta tekijät haluavat lausua lämpimimmät kiitoksensa. Tutkimustyö ei olisi ollut mahdollista tässä laajuudessa myöskään ilman tutkimuksen informanteja. Näin kattavan empiirisen aineiston kerääminen ei ole itsestäänselvyys, vaan vaatii aikaa ja sitoutumista informanteilta kiireisen kunta-arjen keskellä. Esitämme kiitoksemme kaikille tutkimukseen osallistuneille, niin kyselyn vastaajille kuin erityisesti haastateltaville! Tutkimuksen informanttien tavoittamisessa ja tutkimusasetelman keskusteluttamisessa merkittävänä apuna on ollut Kuntatalousasioiden johtaja Sanna Lehtonen Suomen Kuntaliitosta. Lämmin kiitos tähänastisesta yhteistyöstä!

1 Johdanto – kestävyiden johtaminen kuntien tehtävänä

Kestävyyden merkitys julkisella sektorilla on viime vuosina korostunut entisestään. Kestävyyttä voidaan pitää julkishallinnossa toiminnan lähtökohtana, sen päätavoitteena sekä toivottuna lopputuloksena. Julkisella sektorilla on jo silkan kokonsa johdosta merkittävä asema kestävä tulevaisuuden tekijänä ja turvaajana. Tämän lisäksi kansalaisten hyvinvoinnin, yhdenvertaisuuden ja myös tulevien sukupolvien elämän edellytysten huomiointi väistämättä nousevat julkisen sektorin toiminta-agendalle. Ilman kestäviä ajattelu- ja toimintatapoja huomisen Suomen hyvinvointia ei voida taata.

Julkisen sektorin osana kunnilla on merkittävä rooli kestävyiden edistämässä, koska ne järjestävät suuren osan kuntalaisille tarjottavista palveluista, ja kunnan toimet vaikuttavat suoraan ihmisten hyvinvointiin ja fyysiseen elinympäristöön varsin näkyvällä tavalla. Lisäksi kunnilla on velvollisuus kuntalaisia kohtaan taata kestävä ja hyvinvoiva tulevaisuus myös seuraaville sukupolville. Voidaankin sanoa, että sosiaalisen, ekologisen ja taloudellisen kestävyiden edistäminen on yksi kuntien merkittävimmistä tehtävistä tulevina vuosikymmeninä ilmastonmuutoksen aiheuttamien ongelmien, sosiaalisen eriarvoistumisen ja taloudellisten haasteiden ristitulessa. Kestävyys huomioidaan niin ikään vuoden 2015 (410/2015) kuntalain ensimmäisessä pykälässä, jossa säädetään, että kuntien on edistettävä asukkaidensa hyvinvointia ja alueensa elinvoimaa sekä järjestettävä asukkailleen palvelut taloudellisesti, sosiaalisesti ja ympäristöllisesti kestäväällä tavalla.

Kestävyys on noussut suomalaisten kuntien agendalle muun muassa vuonna 2015 julkaistujen YK:n kestävä kehityksen Agenda 2030 -tavoitteiden myötä. Näissä kestävä kehityksen tavoitteissa (sustainable development goals, SDG) kestävydelle asetetaan 17 tavoitetta. Julkishallinnon roolia kestävässä kehityksessä käsitellään muun muassa SDG 11 -tavoitteessa, jossa asetetaan tavoite turvallisista ja kestävästä kaupungeista, yhdyskunnista ja yhteisöistä. Tämän lisäksi SDG 16 painottaa rauhanomaisten yhteiskuntien edistämisen tavoitetta sekä vastuullisia ja tehokkaita instituutioita. Nämä tavoitteet ovat suoraan yhteydessä suomalaisessa yhteiskunnassa kuntien ja kaupunkien toimintaan, ja siten ne asettavat kuntasektorin kestävä kehityksen edistämisen ytimeen.

Kestävyyden merkitys tulevaisuuden kunnille on tunnistettu myös Suomen Kuntaliitossa, jonka tuoreen kestävä kehityksen innovaatiobarometrin mukaan kestävä kehityksen tavoitteet motivoivat enemmistöä kunta-alan organisaatioista innovaatio-toimintaan (Suomen Kuntaliitto 2022). Tämä näkökulma kertoo oleellisen kestävyiden liittyvistä erilaisista ulottuvuuksista – haasteiden ja ongelmien lisäksi kestävä kehityksen tavoitteet luovat tarvetta ja intoa luoda uutta ja innovoida. Näin pyrkimys kohti ekologisesti, taloudellisesti ja sosiaalisesti kestävä yhteiskuntaa motivoi kunta-alan toimijoita luomaan kestävämpää tulevaisuutta, joka mahdollistaa monin eri tavoin positiivisia vaikutuksia. Voidaankin sanoa, että niin kansallinen kuin kansainvälinenkin toimintaympäristö on ottanut kestävyiden huomioon aivan uudella

tavalla. Nämä tuulet vaikuttavat merkittävästi siihen, miten suomalaisissa kunnissa suhtaudutaan kestävyYTEEN ja sen vaatimiin toimiin.

Liiketaloudellisessa tutkimuksessa on lähestytty erityisesti yrityspuolella sosiaalisen ja ympäristöllisen vastuullisuuden näkökulmista. Aiemmassa tutkimuksessa on korostettu sitä, että kestävyYTEä tulisi lähestyä johtamisen kysymyksenä. Tämä on olennaista myös hallintotieteellisessä tutkimuksessa, sillä vielä tiedetään liian vähän siitä, miten julkishallinto kokonaisuutena tai yksittäiset viranhaltijat ottavat kestävyYden huomioon päivittäisessä päätöksenteossa ja johtamisessa. Lisäymmärrystä tarvittaisiin erityisesti julkishallinnon kestävyYTEä mahdollistavista ja edistävästä tekijöistä. Tässä tutkimuksessa lähestymme näitä tutkimusaukkoja tarkastelemalla kestävyYden johtamista ja sen edellyttämää tietopohjaa. Erityisen tarkastelun kohteeksi on nostettu suomalaishallinnossa työskentelevät johtajat, jotka tekevät päivittäisessä työssään kestävyYTEEN liittyviä päätöksiä. Myös kunnissa kestävyYdelle asetetaan poliittisissa päätöksenteossa tavoitteita ja kestävyys näkyy kuntien strategisissa tavoitteissa, sen sijaan kestävyYden toimeenpano kunnan johtamisessa ei ole saanut riittävästi tutkimuksellista huomiota.

Tutkimusraportti etenee seuraavasti. Ensin esitellään tutkimuksen tutkimusasetelma, menetelmät ja hyödynnetyt aineistot. Tämän jälkeen raportti etenee kirjallisuuskatsauksesta esiin nousseisiin keskeisiin löydöksiin. Kirjallisuuskatsauksen jälkeen esitellään tutkimuskysely ja sen tulokset. Kyselystä raportti etenee tutkimushaastatteluihin ja niiden tuloksiin. Raportti päättyy päätelmiin ja pohdintaan.

2 Tutkimushankkeen merkitys ja tutkimusasetelma

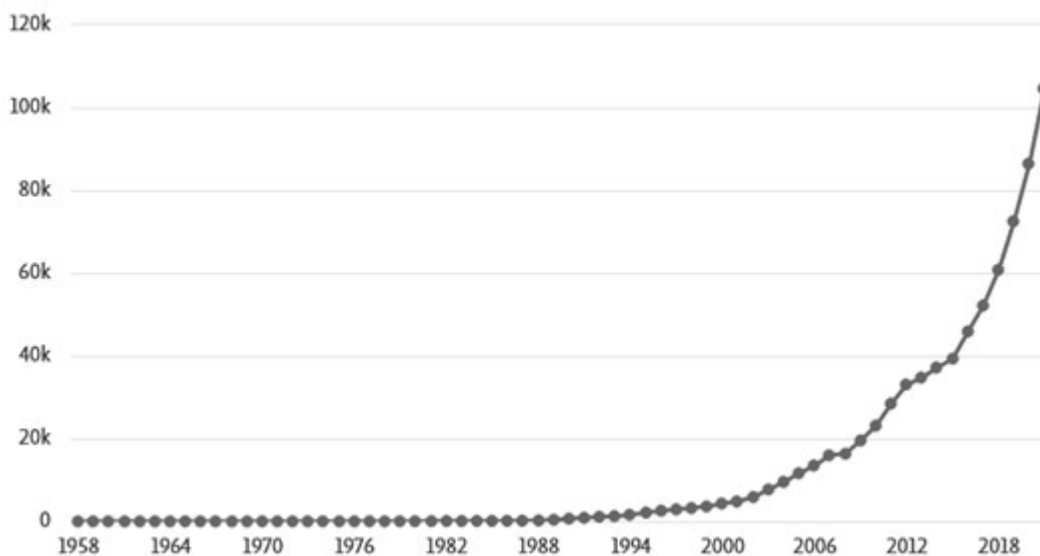
Tässä raportoitavan tutkimushankkeen tavoitteena on syventää jo olemassa olevaa tietoa kestävyYdestä ja tuottaa uutta tietoa niistä tekijöistä, jotka vaikuttavat kestäväan kuntatalouteen. Hankkeen keskeiset näkökulmat ovat talouden suunnittelu ja tiedolla johtaminen. Tutkimuksessa tarkastellaan kuntaorganisaation kestävyYTEä palveluiden järjestämiseen ja rahoittamiseen liittyvinä kysymyksinä. Vaikka kestävyys ja siihen liittyvät tavoitteet ovat olleet jo vuosikymmeniä osa julkista keskustelua niin yhteiskunnassa kuin tieteen tekijöiden parissa, on vielä käytännössä ajoittain epäselvää, mitä kestävä toiminta tarkoittaa ja todella edellyttää. Johtamisen kysymyksiä ajatellessa keskiöön nousee tällöin kestävyYden toimeenpano, eli se, miten kyseessä oleva ilmiö voidaan muuntaa toiminnaksi, käytännöiksi ja resursseiksi.

Käytännön toiminnan tarkastelussa olemme keskittyneet tutkimuksessa niihin näkökulmiin, joita kestävyYden johtaminen vaatii, eli kestävyYden tietopohjaan ja sen hyödyntämiseen. Tutkimus pyrkii ymmärtämään, miten suomalaisissa kunnissa johdetaan kestävyYTEä, minkälaista tietopohjaa tämä johtaminen vaatii, ja mitä erityisvaatimuksia se asettaa kunnissa työskenteleville johtajille. Kysymyksiin vastataan hyödyntäen monipuolista empiiristä aineistoa ja aiempaa tutkimuskirjallisuutta. Vaikka kestävyys ilmiönä on laaja ja monitulkintainen, on yksi asia selvää – suomalaisissa kunnissa kestävyYden edistämiseksi tehtävän työn tarkasteleminen on kaikkien

suomalaisten etujen mukaista. Jotta kestävyiden eteen tehtävää työtä voidaan kehittää, tehostaa ja viedä eteenpäin, tulee sen tilasta olla selkeä ja ajankohtainen kuva.

2.1 Tutkimustehtävä ja sen merkitys

Tutkimushankkeen merkitys kuntasektorille näkyy aiheen ajankohtaisuudessa. Kestävyyttä on tutkittu viime vuosikymmeninä paljon useilla eri tutkimusaloilla, ja aiheen yhteiskunnallinen merkittävyys on ilmeinen. Tieteelliseen Scopus-hakupalveluun tehty haku *sustainab**-hakusanalla, eli *sustainability*-sanana kaikilla taivutusmuodoilla, osoittaa selkeästi kuinka paljon aiheen ympäriltä löytyy eri alojen tutkimusta vuosien varrelta (kuvio 1). Julkaisuvolyymi on kasvanut 2000-luvulla, erityisesti 2015 vuodesta eteenpäin. Tuolloin YK:n kestävä kehityksen Agenda 2030 -tavoitteet julkaistiin.



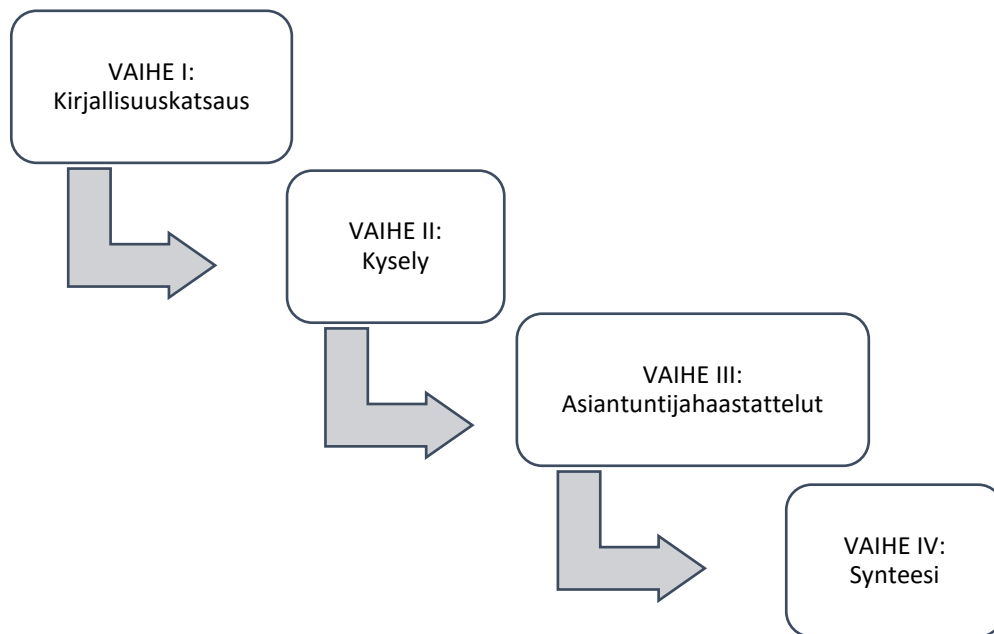
Kuvio 1. Scopus-tietokannan hakutulokset joulukuussa 2022 hakusanalla *sustainab**. (Scopus 2022).

Kestävyys on näkyvä teema aina kuntalaista (2015/410) alkaen, ja sen merkitys kunnissa on nousussa koko ajan. Kestävyiden tietopohjakysymysten lisäksi tässä tutkimuksessa tarkastellaan kuntien toimialajohtajien näkemyksiä kunnissa tapahtuvasta kestävyiden liittyvästä suunnittelusta, käytännön työstä ja sen vaikutuksista. Tämä tutkimus tarkastelee myös kuntien kestävyystyöhön vaikuttavia ulkoisia ohjausmekanismeja. Kansainvälistyvä maailma tuo kansallisten ohjelmien lisäksi myös ylikansalliset ohjelmat, asetukset ja toimintatavat moderneihin kuntiin Suomessa. Tutkimuksessa tarkastellaankin, millaisia vaikutuksia sekä kansallisilla että ylikansallisilla ohjauskeinoilla on kuntien kestävyystyöhön.

2.2 Tutkimuksen toteutus ja menetelmät

Tutkimushanke on edennyt seuraavalla tavalla (ks. kuvio 2). Ensimmäiseksi toteutettiin kattava, kansainväliseen vertaisarvioituun tutkimuskirjallisuuteen kohdistunut

kirjallisuuskatsaus (VAIHE 1). Kirjallisuuskatsauksen pohjalta luotiin teemoittelu aikaisemmassa tutkimuksessa esiinnousseista olennaisimmista tekijöistä liittyen kestävyyteen ja sen johtamiseen julkisella sektorilla. Teemoittelun pohjalta rakennettiin tutkimuskysely (VAIHE 2), joka toteutettiin verkossa alkusyksyllä 2022. Kyselyn kohderyhmänä olivat kuntien viranhaltijat, erityisesti johtotason talous- ja rahoitusjohtajat sekä kuntien toimialojen johtajat. Kirjallisuuskatsauksen ja kyselyn pohjalta luotiin haastattelurunko, jota hyödynnettiin teemahaastatteluissa (VAIHE 3). Teemahaastatteluja tehtiin yhteensä 25 kappaletta, ja ne tukivat ja syvensivät kyselyyn saatuja vastauksia. Haastateltavat valittiin Suomen 25 suurimman kunnan johtavista viranhaltijoista, ja haastateltavat olivat rahoitus- ja talousjohtajia sekä kyseisten kuntien eri toimialojen johtajia. Tutkimuksen viimeisen vaiheen muodosti synteesi, jossa kirjallisuuskatsauksen keskeiset havainnot yhdistettiin kysely- ja haastatteluaineistojen tärkeimpiin tuloksiin (VAIHE 4).



Kuvio 2. Tutkimuksen prosessikaavio.

Tutkimus toteutettiin monimenetelmällisesti erilaisia tiedon keräämisen ja analysoinnin keinoja hyödyntäen. Monimenetelmällinen tutkimusote oli paikallaan erityisesti aiheen laajuuden ja monitulkintaisuuden johdosta. Kestävyyden ilmiöstä ei ole olemassa yksittäistä tulkintaa tai käsitemäärittelyä, josta vallitsisi konsensus (esim. Purvis et al. 2019). Kestävyyden lähestyminen monimuotoisella tutkimusotteella mahdollistaa aiheen syvällisen ymmärtämisen lisäksi erilaisten, ehkä ennalta arvaamattomienkin, tulosten esiinnousun. Kyselyaineistonkeruun yhdistäminen kvalitatiiviseen haastatteluaineistoon mahdollistaa tässä tapauksessa ilmiön hahmottamisen lisäksi tarkemman ja syvemmän tarkastelun, joka hyödyttää myös tutkimuksen käytännöllistä kontribuutiota. Kirjallisuuskatsauksen artikkelien analyysissä on hyödynnetty teemoittelua ja haastatteluaineistojen analysoinnissa on sisällönanalyysia (Tuomi & Sarajarvi 2018). Vaikka tutkimuksen tulokset eivät sellaisenaan ole suoraan

yleistettävissä, tarjoavat ne mahdollisuuden aiheen syvempään jatkotarkasteluun. Tällä hetkellä kestävyiden johtamisen ja kestävyiden tietopohjan kysymyksiin liittyvät aiheet ovat kotimaisella tutkimuskentällä jääneet vähemmälle huomiolle. Näin ollen tämänkaltaisen avaus aiheeseen on jo itsessään tervetullut lisä hallintotieteelliseen keskusteluun.

2.3 Tutkimuksen systemaattinen kirjallisuuskatsaus

Tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa toteutettiin systemaattinen kirjallisuuskatsaus hallintotieteelliseen kansainväliseen kirjallisuuteen. Kirjallisuuskatsauksen tavoitteena oli koota aikaisempi teemaa käsittelevä tutkimuskirjallisuus ja sen avulla ymmärtää kestävyttä kansainvälisenä ilmiönä hallintotieteen kentällä. Kansainväliin johtaviin tiedelehtiin kohdennetuilla hauilla saatiin selville, miten kestävyttä ja sen johtamista on käsitelty aiemmassa kansainvälisessä tutkimuskirjallisuudessa, sekä siitä, millaisia mahdollisia tutkimusaukkoja aihepiiriin liittyen on tunnistettavissa.

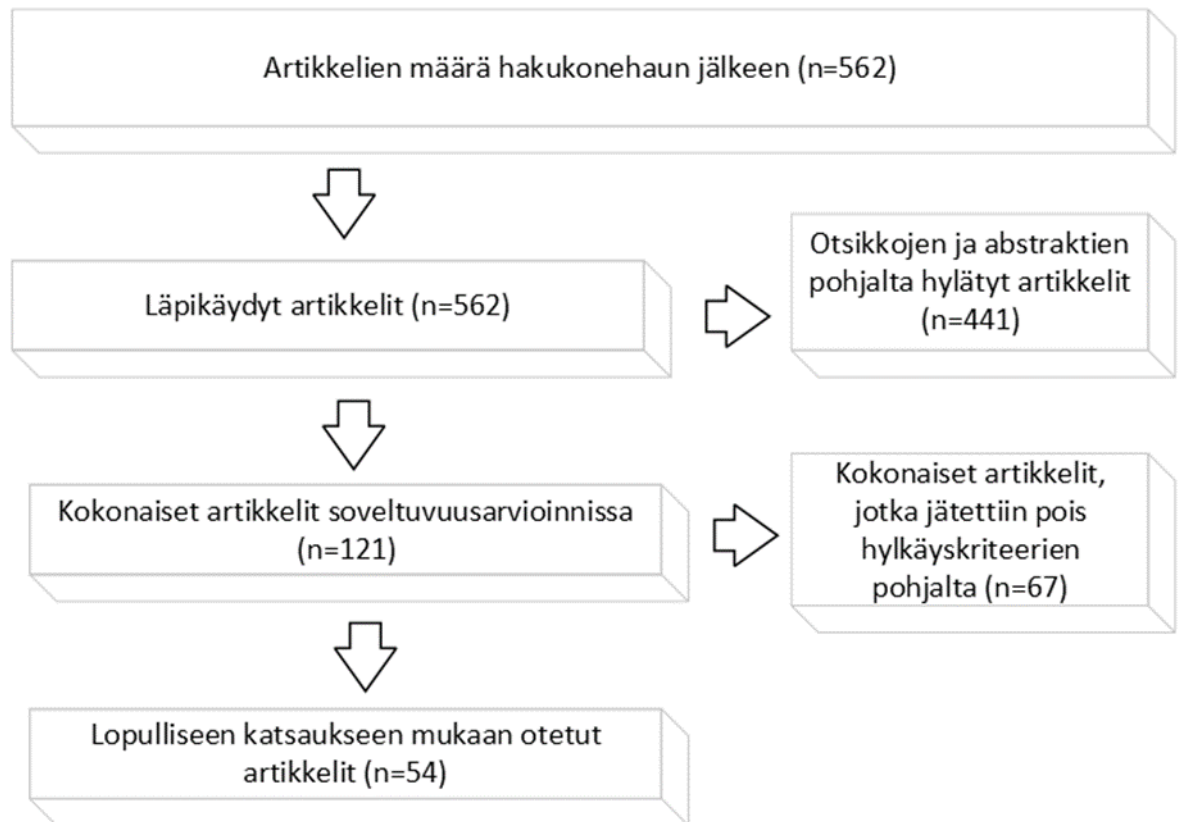
Strukturoitu systemaattinen kirjallisuuskatsaus kohdennettiin korkealaatuisiin ja lainatuimpiin hallintotieteellisiin kansainvälisiin tiedelehtiin. Katsaus kohdennettiin The Journal Citation Report -listauksen (JCR) määrittelemiin alan vertaisarvioituihin lehtiin. JCR-listaus kootaan muun muassa lehtien lainausmääriä vertailemalla ja listaus on yleisesti tiedemaailmassa hyödynnetty. Lehtien valinta olisi ilman listausta ollut pitkälinen prosessi, ja informaation konsultoinnin jälkeen päädyimme hyödyntämään vuoden 2021 JCR-listaa sellaisenaan (taulukko 1). Listan hyödyntäminen mahdollisti katsauksen rajaamisen tiettyihin lehtiin ilman, että aihetta joudutaan rajoittamaan merkittävästi hakusanoilla.

Taulukko 1. Kirjallisuuskatsauksessa mukana olevat lehdet ja artikkelien lukumäärä lehdittäin.

Lehden nimi	Lehden lyhenne	Sijoitus JCR-listalla	Löydetyt artikkelit, lkm	Kirjallisuuskatsaukseen mukaanotetut artikkelit, lkm
Journal of Public Administration Research and Theory	JPART	2.	7	0
Public Management Review	PMR	3.	51	15
Review of Public Personnel Administration	RPPA	5.	2	0
Public Administration Review	PAR	6.	32	3
Public Administration	PA	14.	17	2
International Review of Administrative Sciences	IRAS	18.	42	2
International Public Management Journal	IPMJ	19.	12	0
American Review of Public Administration	ARPA	22.	20	1
Public Performance and Management Review	PPMR	24.	13	2
Local Government Studies	LGS	26.	27	3
Administration & Society	AdmSo	28.	21	2
Public Personnel Management	PPM	31.	3	0
Public Money & Management	PMM	32.	71	12
Australian Journal of Public Administration	AJPA	37.	46	1
Human Service Organization: Management, Leadership & Governance	HSO	38.	10	0
Public Administration and Development	PAD	39.	91	4
Canadian public administration – administration publique du canada	CPA	43.	13	1
Transylvanian review of administrative sciences	TRAS	44.	48	2
Lex localis – journal of local self-government	LL	45.	36	4
Yhteensä		22	562	54

JCR-listauksessa oli vuodelta 2021 yhteensä 48 lehteä, joista 29 jätettiin pois joko englanninkielisten artikkeleiden puutteen johdosta tai sen vuoksi, että kyseessä oli vain yhteen, kapeaan teemaan keskittyvä lehti. Näissä lehdissä fokuksessa ei ollut julkinen johtamisen tai hallinto. Käytetty hakulauseke TITLE-ABS-KEY *sustainab** mahdollisti hakutuloksissa *sustainability*-sanana kaikkien muotojen esiintulon niin artikkelien otsikoissa, abstrakteissa tai avainsanoissakin. Kirjallisuushaku tehtiin SCOPUS-tietokannasta yksitellen jokaiseen lehteen. Tuloksena saatiin 562 artikkelia (kuvio 3). Artikkelit käytiin läpi koko tutkimusryhmän voimin siten, että niiden abstraktien perusteella suoritettiin arviointi siitä, onko artikkelin sisältö tutkimuksen teemaan sopivaa. Tässä vaiheessa artikkeleista jätettiin pois ne, jotka eivät keskittyneet kestävyiden ilmiöön, eivätkö tarkastelleet kestävyttä organisatorisesta näkökulmasta. Ensimmäisen karsintakierroksen jälkeen artikkeleita oli jäljellä yhteensä 121. Nämä artikkelit luettiin kokonaan koko tutkimusryhmän toimesta, jolloin niitä arvioitiin suhteessa tutkimuksen ydinkysymykseen ja käsillä olevaan aiheeseen. Tässä vaiheessa 121 artikkelista karsittiin sulkukriteereihin nojaten 67 artikkelia. Kirjallisuuskatsauksen ulkopuolelle jääneet artikkelit eivät tarkastelleet kestävyttä organisatorisesta näkökulmasta (n=26) tai niiden fokuksessa oli pelkästään talouden tasapaino (n=19). Ulkopuolelle jäivät myös artikkelit, jotka eivät vastanneet tutkimuskysymykseemme kestävyiden johtamisesta (n=22). Näin lopulliseen kirjallisuuskatsaukseen jäi jäljelle 54 artikkelia.

Kirjallisuuskatsaus raportoitui PRISMA-mallia hyödyntäen. PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses) on kirjallisuuskatsauksen analysointi- ja raportointimalli, jonka avulla artikkeleita käydään systemaattisesti vaihe vaiheelta läpi (Sarkis-Onofre et al. 2021). PRISMA-mallissa hyödynnettiin myös hankkeen kaikkia tutkijoita sen eri vaiheissa – näin artikkeleiden läpikäyntiin ja jatkokoon hyväksymiseen saatiin monia eri näkökulmia ja mielipiteitä. Tutkijatriangulaatiolla varmistettiin aineiston tuloksellinen läpikäynti ja analysointi. Jokaisessa karsintavaiheessa päätöksiä oli tekemässä useampi silmäpari vahvistaen tutkimuksen luotettavuutta. Tutkijatriangulaation hyödyiksi voidaan myös laskea sen tarjoamat näkökulmaedut – tutkimusryhmämme koostui sekä julkisen talousjohtamisen että tietojohtamisen tutkijoista, jolloin artikkeleiden läpikäynnissä hyödynnettiin myös tutkijoista itsestään kumpuavaa monitieteellistä lähestymistapaa. Tutkijatriangulaatiossa hyödynnettiin Excel-ohjelmistoa ja värikoodijärjestelmää, jossa punainen koodi merkitsi hylättävää artikkelia, oranssi ryhmän keskustelua vaativaa artikkelia ja vihreä koodi jatkokoon etenevää artikkelia. Värikoodaukset tehtiin eri vaiheissa itsenäisesti, jotta muiden valinnat eivät vaikuttaneet tutkijan päätöksiin.



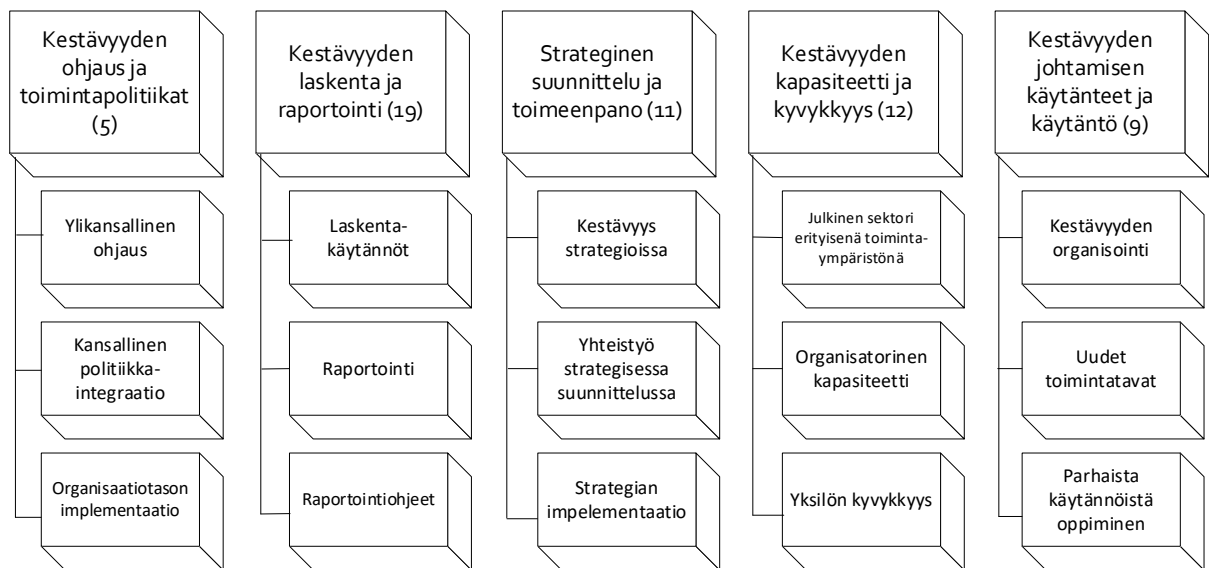
Kuvio 3. Kirjallisuuskatsaus PRISMA-mallia hyödyntäen.

Lopulliset 54 englanninkielistä artikkelia analysoitiin ja teemoiteltiin, jotta aineistosta voitaisiin luoda typologia. Loimme artikkeleista viisi teemaa, joita hyödynsimme tutkimuksen seuraavissa vaiheissa. Kirjallisuuskatsauksen teemojen avulla muun muassa rakennettiin verkkokyselyssä hyödynnetyt teemat. Tämän lisäksi teemoittelua hyödynnettiin asiantuntijahaastatteluiden kysymysrungon rakentamisessa.

3 Kestävyyden johtaminen aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa

3.1 Kirjallisuuskatsauksen teemoittelu

Kirjallisuuskatsauksessa tunnistimme viisi pääteemaa kestävyyden johtamisesta hallintotieteellisessä tutkimuksessa. Kirjallisuuskatsauksen artikkeleista tunnistettiin ensin pienemmät alateemat, joista muodostettiin pääteemat. Pääteemat ovat 1) kestävyyden poliittinen ohjaus, 2) kestävyyden laskenta ja raportointi, 3) kestävyyden strateginen suunnittelu ja toimeenpano, 4) kestävyyden edellyttämä kapasiteetti ja kyvykkyys sekä 5) kestävyyden johtamisen käytännöt (kuvio 4). Teemoittelun myötä nähdään, että neljä jälkimmäistä teemaa kytkeytyvät enemmän organisaation sisäisiin kysymyksiin, kun taas kansalliseen ja ylikansalliseen ohjaukseen ohjauksen liittyviä näkökulmia voidaan pitää organisaation ulkopuolisina, joilla pyritään vaikuttamaan organisaation toimintaan. Kestävyyden johtamisessa tulee tulkita ja implementoida myös kestävyyden eritasoinen poliittinen ohjaus. Teemat avataan tarkemmin seuraavaksi.



Kuvio 4. Kirjallisuuskatsauksen tulosten mukainen kestävyyden johtamisen typologia.

Hallintotieteelliseen vertaisarvioituun tutkimuskirjallisuuteen perustuva kirjallisuuskatsauksemme antoi kattavan kuvan siitä, miten kestävyyttä ja sen johtamista on alan tutkimuksessa aiemmin käsitelty. Tämä kirjallisuuskatsaus ja siitä ammennettu aiempi tutkimustieto on toiminut hankkeen ohjenuorana myöhemmässä aineiston keruussa.

Aiempi tutkimuskirjallisuus osoittaa osaltaan aiheen monimutkaisuuden ja monimuotoisuuden. Aineistosta ei nouse esille yhtä kantavaa teemaa, vaan tutkimus on pirstaloitunutta. Yleisellä tasolla nähdään, että kestävyyskäsitteiden käsittely hallintotieteellisessä tutkimuksessa jää ikään kuin pintapuoliseksi – harva tutkimus siirtyy käytännön tasolle tarkastelemaan sitä, miten kestävyyttä käytännössä johdetaan ja implementoidaan. Yleisemmin aiheeseen tartutaan ulkokehältä, esimerkiksi kestävyysraportoinnin kehityksiä tarkastelemalla – menemättä kuitenkaan syvällisemmin raportoinnin merkitykseen organisaation toiminnassa. Enemmän tutkimus on tarkastellut, raportoidaanko kestävyydestä vai ei ja mitä viitekehystä raportointi noudattaa. Käsittelemme tässä kappaleessa aiempaa tutkimuskirjallisuutta kirjallisuuskatsauksessa luomamme teemoittelun avulla.

3.2 Kestävyyden johtamisen pääteemat

Yhtenä kantavana teemana kirjallisuudesta nousee kestävyyskäsitteiden ohjaukseen ja toimintapolitiikkoihin keskittyvä tutkimus. Aiemmat tutkimuksen tarkastelevat tältä osin erityisesti ohjauksen, kansallisen politiikkaintegraation ja kansainvälisten kestävyysindikaattoreiden ja kestävyysstrategioiden organisaatiotason toimeenpanoa. Kirjallisuudessa ylikansallisen ohjauksen aiheesta on lähestytty esimerkiksi valtiollisen, kestävyyskäsitteiden liittyvän ohjauksen kannustin- ja mahdollisen sanktiojärjestelmän ongelmallisuuden näkökulmista (Dunlop & Russell 2012). Kansallista politiikkaintegraatiota on lähestytty esimerkiksi EU-suositusten vaikutusten arvioinnin kautta (Sangiorgi et al. 2017).

Organisaatiotason toimeenpanoa on avattu esimerkiksi tutkimalla kestävyysindikaattoreiden toimivuutta politiikkainstrumenttien osalta (Hezri & Dovers 2009) sekä tarkastelemalla paikallisia kestävyysohjelmia muun muassa Kanadassa ja Belgiassa (Happaerts 2012). Kestävyyden kansallisen ja kansainvälisen ohjauksen tutkimus on kuitenkin ollut jokseenkin vähäistä hallintotieteellisessä tutkimuksessa. Aiempi tutkimus nostaa esille tämän lisätutkimustarpeen. Aiheeseen ovat tarttuneet muun muassa Ball et al. (2009), jotka painottavat erityisesti kestävyyskäsitteiden toimeenpanon tutkimisen tärkeyttä julkisella sektorilla. Tämä huomio on edelleen oleellinen huolimatta siitä, että Ball et al. (2009) tutkimus on jo yli vuosikymmenen takaa.

Yksi selkeimmistä aiemman tutkimuskirjallisuuden pohjalta muodostuneista teemoista on kestävyyskäsitteiden laskenta ja raportointi. Kestävyyskäsitteiden laskentatoimen näkökulmasta runsaimmin. Yleisesti ottaen kestävyyskäsitteiden laskennan ulottuvuuksia on pääasiassa tutkittu laskentakäytäntöjen ja raportoinnin kautta. Täten kestävyyskäsitteiden laskennan ja raportoinnin alateemoja ovat käytännöt, mittaaminen ja raportoinnin ohjeistus. Laskennan kestävyysulottuvuutta on käsitelty muun muassa analysoimalla laskentatoimen, johtamisen ja toimeenpanon yhteyksiä (Russell & Thompson 2008). Yksi keskeinen tulos tässä tutkimuksessa on, että laskentatoimi voi auttaa

prosessien ja toimintojen kehittämistä selkeämmiksi ja helpommin hallinnoitaviksi (2008, 367).

Raportoinnin ja raportointiin liittyvien ohjeistusten osalta tutkimuksessa on nähty melko runsaastikin avauksia – tätä on tutkittu muun muassa Social and Environmental Reporting (SER) -käytäntöjä tarkastelemalla (Marcuccio & Steccolini 2005), arvioimalla kulttuuristen ulottuvuuksien vaikutusta kestävyysraportointiin (Greco, Sciulli & D'onza 2012) sekä tutkimalla sitä, miten standardoidut kestävyysraportoinnin ohjeet vaikuttavat kestävyysraportointiin niissä tilanteissa, joissa ei ole velvollisuutta niitä käyttää (Goswami & Lodhia 2014). Ylipäätään erilaiset arviot kestävyysraportoinnin käyttöönotosta (Hossain 2018) ja tämän raportoinnin läpinäkyvyydestä, julkisuudesta tai riittävydestä korostuvat tutkimuskirjallisuudessa (León-Silva, Dasí-González & Montesinos-Julve 2020; Neamțu 2012; Alcaraz-Quiles, Navarro-Galera & Ortiz-Rodríguez 2014; Lodhia, Jacobs & Park 2012; Guthrie & Farneti 2008).

Kirjallisuudesta nousee esiin myös näkemys siitä, että kestävyys teemana on päässyt myös osaksi julkisen sektorin strategista suunnittelua. Näin ollen yksi kirjallisuuden pohjalta luomistamme pääteemoista on strateginen suunnittelu ja toimeenpano. Teemaan sisältyvät tutkimukset, joissa keskitytään kestävyteen strategioissa, yhteistyöhön strategisessa suunnittelussa ja strategian toimeenpanoon.

Strategisen suunnittelun roolia kestävyysteemassa painotetaan viimeaikaisessa tutkimuksessa laajalti (ks. esim. Zeemering 2018; Sangiorgi 2017; Guarini, Mori & Zuffada 2021). Tutkimus jää kuitenkin ikään kuin ulkokehälle – strategioiden valmisteluun ja sisältöön on kyllä annettu tutkimuksellista huomiota (esim. Milutinovic & Jolovic 2010; Brorström et al. 2018), mutta strategioiden sisällön vieminen käytäntöihin jää laajalti huomiotta hallintotieteellisessä keskustelussa. Strategioiden implementaatioon liittyvä tutkimus on pääasiassa toimeenpanon vaikutuksia ei-empiirisesti arvioivia (esim. Deželan, Maksuti & Uršič 2014; Deslatte & Swann 2017; Hawkins, Krause & Deslatte 2021). Kirjallisuudessa aiheeseen paneudutaan laajalti myös ylikansallisten ohjelmien tai ohjeistusten kautta (esim. YK:n sustainable development goals eli SDG:t) (ks. esim. Deželan & Maksuti 2014), mutta yksittäisten julkisen sektorin toimijoiden näkökulmaa ei juurikaan ole arvioitu. Tyypillisiä ovat tutkimukset valitun kohdeorganisaation strategian vertaamisesta esimerkiksi SDG-mittareiden sisältöihin.

Kestävyysteemasta on tutkittu myös niitä kykyjä, ominaisuuksia ja taitoja, joita kestävyiden parissa työskentelevillä organisaatioilla tai henkilöillä on tai tulisi olla. Tutkimuksessa aiheeseen on paneuduttu kuitenkin vielä melko vähän, mutta muutamia avauksia aiheeseen on esitetty. Näin ollen yksi pääteemoistamme on kestävyiden edistämisen ja johtamisen edellyttämä kapasiteetti ja kyvykkyys, jonka alateemoja ovat organisatorinen kapasiteetti ja yksilön kyvykkyys sekä julkisen sektorin erityistarpeet kestävyiden edellyttämällä kapasiteetille ja kyvykkyydelle. Julkisorganisaatiolle ominaisia erityistarpeita tarkastellaan muun muassa tutkimuksessa, jossa avataan hallinnollisen kulttuurin vaikutuksia hallinnon läpinäkyvyyteen (Ortiz-Rodríguez, Navarro-Galera & Alcaraz-Quiles 2018).

Organisaation kapasiteettia puolestaan lähestytään muun muassa sosiaalisesti kestävä ja vastuullinen organisaation ja sen jäsenten ominaispiirteitä avaamalla (Stazyk, Moldavanova & Frederickson 2016). Yksilötasoa tutkitaan muun muassa

hallinnon työntekijöiden roolien vaikutuksena paikalliseen kestävyys (Wang, Van Mart & Lebdredo (2014). Aiempi tutkimus näyttäytyy tässäkin tematiikassa pirstaloituneena – isojen temaattisten kokonaisuuksien sijaan tutkimus on painottunut case-tapauksiin, joissa käytännön vaikutusten arviointi suhteessa kestävyys jää takalalle. Jälleen nähdään aiheen kompleksisuus ja se, miten se rajoittaa myös tutkimuksellisia tulokulmia. Vaikka pintapuolisesti näyttää siltä, että kestävyysorganisaatioille asettamia vaatimuksia on tutkittu useammaltakin taholta, ei näiden tulosten anti yleiseen organisatoriseen kestävyyskeskusteluun ole erityisen hedelmällistä.

Johtamisen käytänteet ja käytäntö -pääteema on muodostettu aiemmasta kirjallisuudesta esiin niin ikään pistemäisinä nostoina muun muassa hankintojen ja PPP-järjestelyiden (public-private-partnership) tarkastelujen muodossa. Tämän teeman tutkimukset liittyvät alateemoihin kestävyysorganisoinnista, uusista toimintamalleista ja parhaista käytänteistä oppimiseen. Aiempien teemojen tavoin yleiskatsaus tutkimuksellisesta näkökulmasta jää kevyeksi, eikä kirjallisuus juurikaan kykene tarjoamaan yleistettäviä näkökulmia kestävyysjohtamiseen. Kestävyysjärjestämisen alateemassa PPP-järjestelyt nähdään yhtenä tekijänä kestävyysedistäjänä julkisella sektorilla (ks. Eckersley et al. 2018), mutta pirstaloitunut hallinta vaikeuttaa järjestelyiden täysimääräistä hyödyntämistä aiheen tiimoilta. Uusien toimintamallien alateema sisältää esimerkiksi kestävyysaloitteiden integraatiota organisaation olemassa olevaan toimintaan tarkasteleva tutkimus (Gelderman et al. 2017). PPP-järjestelyiden lisäksi julkiset hankinnat nähdään kestävyysteemaan liittyvinä tekijänä. Parhaita kestävyyskäytäntöjä tarkastellaan tutkimalla hankintojen kestävyyttä muun muassa muutosagenttien hyödyntämisen kautta, vaikkakaan teeman käsittely ei mene kovinkaan syvälle itse organisaatioon (Grandia 2015).

Pääteemojen perusteella voidaan kokonaisuutena sanoa, että aiempi tutkimus ei niinkään mene käytännön tasolle kestävyysjohtamisen suhteen. Vielä on paljon tutkittavaa siinä, mitkä todella ovat hyödyllisimpiä ja tehokkaimpia lähestymistapoja kestävyysjohtamiseen ja miten johtamista käytännössä tehdään. Ohjauksen ja politiikan pääluokasta nousee ymmärrys siitä, että ylikansallisen ohjauksen roolia tulee tutkia vielä lisää, jotta ymmärtäisimme paremmin sen roolia kansallisessa ja paikallisessa kestävyystyössä. Kestävyyslaskennan pääteemassa nähdään, että raportointiin käytäntöihin liittyvät tutkimukset ovat runsaslukuisia. Vielä enemmän kaivattaisiin kuitenkin tutkimusta johtamisen ja laskentatoimen yhteyksistä sekä siitä, miten kerättyä kestävyysinformaatiota voidaan hyödyntää kestävyysjohtamisessa käytännössä.

Strategia -pääteeman kohdalla taas on tunnistettavissa voimakasta painotusta siihen, miten kestävyysjärjestelmien tulee näkyä julkisten organisaatioiden strategisessa suunnittelussa. Vielä ei kuitenkaan tiedetä tarpeeksi siitä, mitkä ovat strategian toimeenpanoa ajatellen tehokkaimpia lähestymistapoja, tai kuinka paljon strategioissa esiin nostettu kestävyys todella integroituu organisaation käytänteisiin. Kapasiteetti ja kyvykkyys -pääteemassa on ajatuksia siitä, että organisaatiolla ja sen yksilöillä tulee olla tiettyjä valmiuksia ja taitoja kestävyysilmiön ymmärtämiseen ja käsittelemiseen osana omaa työnkuvaa. Vaikka näiden kyvykkyyksien roolia kestävyysedistämässä painotetaan tutkimuksessa, lisää työtä tulee tehdä sen tutkimiseksi, mitkä ominaisuudet nimenomaan ovat julkisella sektorilla niitä, jotka edistävät organisaation kestävyystyötä ja ymmärrystä aiheen ympäriltä.

Viimeisessä pääteemassa käsiteltiin kestävyiden johtamisen käytäntöjä. Vaikka kategoria pyrkikin käsittelemään käytännön kestävyysjohtamista ja sen käytänteitä, ei tutkimuksellinen anti ollut tässä kategoriassa erityisen runsasta. Kirjallisuuden pohjalta voidaankin todeta, että erityisesti organisaatioiden päivittäisen toiminnan tarkasteleminen empiirisesti kestävyiden johtamisen tulokulmasta olisi hedelmällinen lisä aiheen tutkimukseen.

Kokonaisuutena aiemman kirjallisuuden pohjalta voidaan lisäksi summata, että tutkimuksessa näkyy kestävyys ”yleisenä” usein määrittelemättömänä ilmiönä (kestävä kehitys) tai tutkimuksessa painottuu kerrallaan yleensä vain yksi kestävyiden ulottuvuuksista (ekologinen, sosiaalinen, taloudellinen). Vielä ei siis juurikaan ole hallintotieteellistä kestävyystutkimusta, jossa pyritäisiin kerralla ottamaan huomioon sekä taloudellisen, sosiaalisen ja kulttuurisen sekä ekologisen kestävyiden näkökulmat. Kirjallisuuden pohjalta voidaan myös sanoa, että kestävyiden käytännön ulottuvuuksiin väistämättäkin liittyvien valintojen analyysi on jäänyt kaipaaksi. Lisätutkimusta tarvittaisiin siitä, millaisia valintoja kestävyiden saavuttamiseksi joudutaan tekemään, ja mihin tietoon nämä päätökset pohjautuvat.

Yleisesti ottaen voidaan myös sanoa, että vaikka kestävyys ja sen ulottuvuudet julkisella sektorilla ovat saaneet kansainvälisesti tutkimuksellista huomiota, ei tutkimus vielä ole riittävässä määrin fokuksittunut kestävyiden johtamisen kysymyksiin. Kestävyiden (sosiaalisen, ekologisen tai taloudellisen) edistämistä ja näitä prosesseja tukevien toimenpiteiden vaikuttavuusarviointia ei vielä juurikaan ole tehty. Tämä kytkeytyy tutkimusaiheen haasteellisuuteen – käytännön tason toimien arvioiminen tai analysoiminen on vaativaa jo kestävyysilmiön monitulkintaisuuden myötä. Tutkimuksessa on aiemmin painottunut raportoinnin ja laskentatoimen näkökulmat, jolloin monia käytännön työhön ja käytännön johtamiseen liittyviä elementtejä on jäänyt vaille riittävää tutkimuksellista mielenkiintoa. Lisäksi on huomionarvoista, että iso osa kirjallisuuskatsauksessa esiin nousseista taloudelliseen kestävyteen keskittyvistä artikkeleista ei puhunut niinkään taloudellisesta kestävydestä ilmiönä, vaan siitä, ovatko organisaation taloudelliset resurssit riittäviä tai onko organisaation talous tasapainossa. Nämä artikkelit jätettiin lopullisen katsauksen ulkopuolelle. Tässäkin suhteessa voidaan tunnistaa tutkimusaukko kestävyyskeskustelussa; taloudellista kestävyttä voitaisiin lähestyä tutkimuksellisesti myös siten, että taloudellisten resurssien riittävyyden yhteydessä huomioitaisiin kestävyiden muutkin ulottuvuudet, jolloin kestävyiden johtamisen tarkastelussa päästäisiin syvemmälle kuin vain mittaamisen ja raportoinnin analysoimiseen.

Tässä luvussa esitelty kirjallisuus on auttanut rakentamaan kuvaa kestävyiden johtamista tarkastelevan tutkimuksen nykytilasta sekä niistä näkökulmista, joiden pariin tutkimuksen tulisi jatkossa vielä pysähtyä. Kestävyys, sen johtaminen sekä johtamisessa vaadittava tieto ja tietotaito ovat asioita, jotka ansaitsevat lisää tutkimuksellista huomiota. Kirjallisuuskatsauksen pohjalta muodostettu typologia (ks. kuvio 4 luvun alussa) toimii tämän tutkimuksen ohjenuorana, jonka varaan tutkimuksen seuraavat vaiheet rakentuvat.

4 Toimiala-, talous- ja rahoitusjohtajien näkemyksiä kestävyiden johtamisesta kunnissa

Tutkimuksessa toteutettiin verkkokysely Suomen kunnissa työskenteleville toimiala-, talous- ja rahoitusjohtajille. Kysely kohdistettiin kaikkiin niihin kuntiin, joissa on yli 20.000 asukasta, yhteensä 56 kuntaan. Näissä kunnissa asuu yli 75 prosenttia suomalaisista. Kysely lähetettiin suoraan toimiala- ja talous- ja rahoitusjohtajille sekä heidän edustamien kuntien kirjaamoihin. Tämän lisäksi kysely lähetettiin myös Suomen Kuntaliiton talousyksikön sähköpostilistoille, jolloin vastaajajoukko kasvoi. Kyselyn pääkohderyhmäksi valittiin erityisesti kuntatalouden parissa työskenteleviä henkilöitä, mutta vastaajajoukkoa myös laajennettiin kestävyysilmiön moniulotteisuuden vuoksi.

Kyselyn tarkoituksena oli selvittää sitä, miten kuntien johtavat viranhaltijat ymmärtävät kestävyiden ja miten sen johtaminen heidän tulkintojensa mukaan tapahtuu ja näkyy kunnan toiminnassa. Kyselyn teemat rakennettiin aiemmin toteutetun kirjallisuuskatsauksen avulla. Kysely rakentui viidestä teemasta, ja siinä oli 28 kysymystä taustakysymykset mukaan laskien (liite 1). Teemat olivat: 1) kestävyys ilmiönä, 2) kestävyiden ohjausmekanismit, 3) kestävyys ja kunnan strategiatyö, 4) kestävyiden johtaminen ja 5) kestävyiden tietopohja. Kysymyksissä perehdyttiin muun muassa vastaajien tulkintaan ja ymmärrykseen kestävyidestä, siihen miten he kokevat sen näkyvän kuntansa strategiassa ja johtamisessa ja siihen, minkälaista informaatiota kestävyiden kysymyksiä ratkottaessa tarvitaan ja käytetään.

Kyselyn pääpaino oli erityisesti kestävyiden johtamiseen liittyvissä kysymyksissä, jonka johdosta kyselyn pääasiallinen kohderyhmä oli kuntien johtavat viranhaltijat. Tutkimuksen keskiössä on ymmärrys kestävyidestä toimeenpanon ja johtamisen näkökulmasta, joten kyselyssä keskityttiin erityisesti toimeenpanosta vastaavaan johtoon. Näin ollen kyselyä ei kohdennettu kunnanjohtajille tai poliittisille päätöksentekijöille. Jotta aiheesta saataisiin syvällisempää ymmärrystä, oli kysymysrunko rakennettu siten, että se sisälsi sekä monivalintakysymyksiä että avoimia kysymyksiä, joissa toivottiin kuultavan vastaajan omaa ääntä ja näkemyksiä. Verkkokysely lähetettiin sähköpostilistojen kautta lukuisiin eri suomalaiskuntiin, tarkkaa arvioita kuntien määrästä ei tämän levitysmetodin myötä voida antaa. Kysely oli auki LimeSurvey -kyselyalustalla ajalla 24.10.–14.11.2022. Vastauksia tänä aikana saatiin yhteensä 110. Osissa vastauksissa kyselyä ei ole kuitenkaan täytetty loppuun asti, vaan mukana on myös keskeneräisiä ja vastaamatta jätettyjä kohtia. Osaltaan tämä voi kuvastaa myös kestävyysilmiön moniulotteisuutta ja sitä, että vastuukysymykset kestävyiden johtamisen osalta ovat epäselviä tai monitulkintaisia. Tätä epävarmuutta ilmenee myös kyselyn vastauksissa.

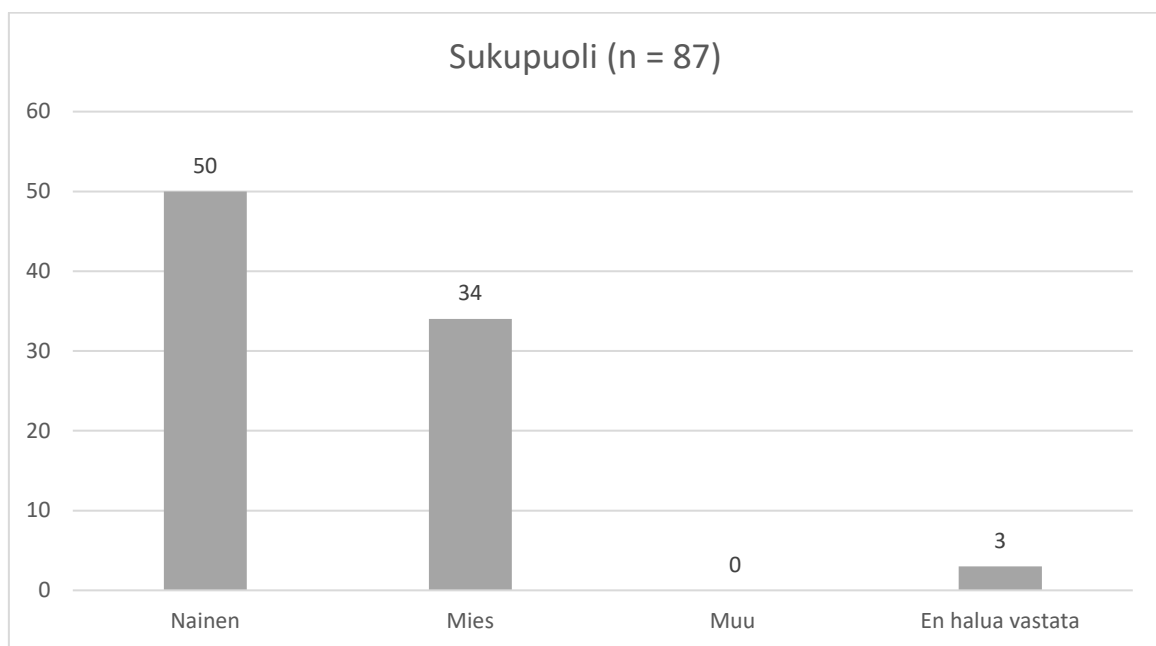
Seuraavaksi tässä raportissa esitellään kyselyn päätulokset. On kuitenkin hyvä huomioda, että kysely keräsi verrattain vähän vastauksia. Vastaajamäärät myöskin vaihtelevat kysymysten välillä merkittävästi, eli moni vastaaja jätti kyselyn kokonaan kesken tai vastasi vain osaan kysymyksistä. Näin ollen vastauksia ei voida pitää

tilastollisesti yleistettävänä, vaan niihin tulee suhtautua aihetta ja ilmiötä avaavina. Kyselyn odotettua matalamman vastausprosentin johdosta hankkeella toteutettiin myös syväluotaavat asiantuntijahaastattelut, joissa hyödynnettiin verkkokyselyyn rakennettua teemapohjaa ja kyselystä saatuja tutkimustuloksia ja havaintoja.

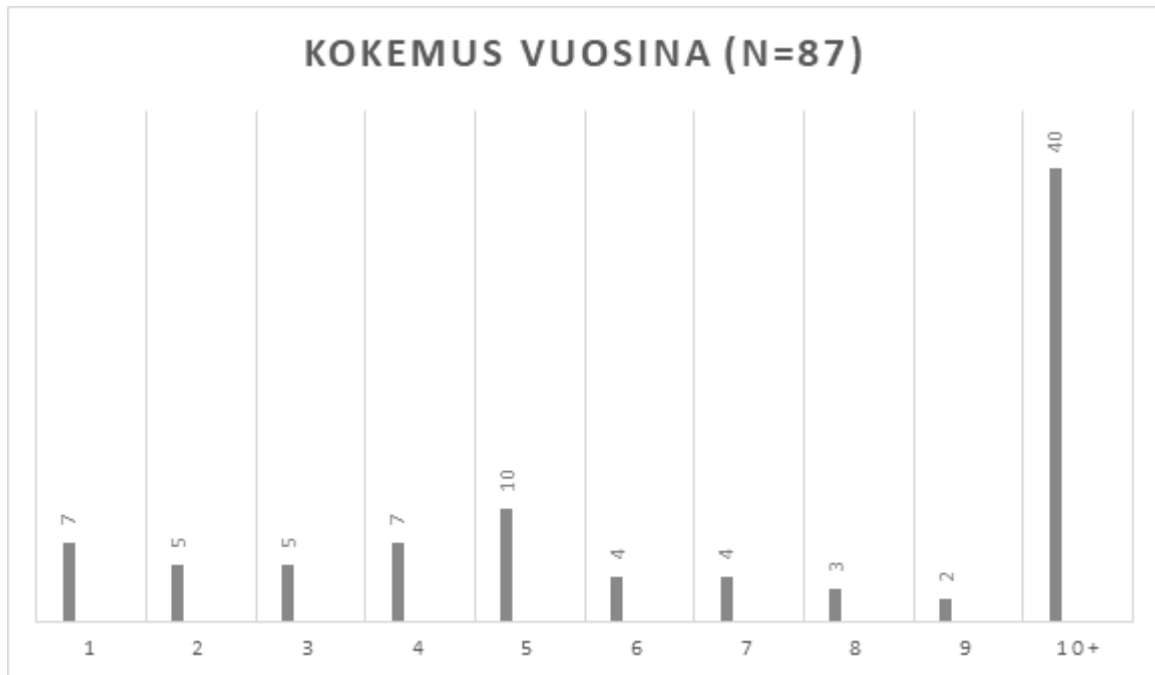
4.1 Vastaajien taustatiedot

Kestävää kuntataloutta käsitellyt kysely käynnistyi taustatietojen keräämisellä. Taustatietoina vastaajista kerättiin sukupuoli, ikä, koulutustausta, työtehtävä, työnantajakunta sekä työkokemus vuosina.

Kyselyn vastaajista nuorin oli iältään 30-vuotias ja vanhin 65-vuotias. Kyselyn vastanneiden iän osalta keskiarvo oli noin 53 vuotta. Vastaajista yli puolet oli naisia (57 %), 39 % miehiä ja vastaajista alle prosentti ei halunnut kertoa sukupuoltaan (kuvio 5). Kyselyyn vastanneista 77,9 prosenttia oli suorittanut ylemmän korkeakoulututkinnon tai ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon (kuvio 6). Alemman korkeakoulututkinnon tai ammattikorkeakoulututkinnon oli suorittanut 13,9 % vastaajista ja 4,6 % ammatillisen koulutuksen. Tohtorin tutkinnon oli suorittanut noin 2 % kyselyyn vastanneista. Suurelle osalle (45,9 %) vastanneista oli kertynyt kokemusta nykyisestä työtehtävästään jo yli kymmenen vuoden ajalta. Muuten vastaajien kokemus tehtävästä vuosina jakautui melko tasaisesti.



Kuvio 5. Vastaajien sukupuoli (n=87).



Kuvio 6. Vastaajien kokemus työtehtävästään vuosina (n=87).

Vastaajia saatiin tasapuolisesti kunnista ympäri Suomea. Kuntakohtainen jaottelu ei kuitenkaan tässä yhteydessä ole mielekästä vastaajien anonymiteetin varmistamiseksi ja pienen vastaajamäärän johdosta.

4.2 Kestävyys ilmiönä

Kyselyssä vastaajilta tiedusteltiin heidän omaa näkemystään siitä, mitä kestävyys tarkoittaa kuntatalouden ja kunnan johtamisen kannalta. Avoimeen tekstilaatikkoon saatiin monipuolisia vastauksia, joissa korostuivat erityisesti pitkäjänteisyys, suunnitelmallisuus ja toiminnan jatkuvuuden takaaminen. Talouden suunnittelu siten, että investoinnit ja tulot ovat tasapainossa koettiin oleellisena määritelmänä taloudelliselle kestävyydelle.

Vakaus, muutokseen reagoiminen hallitusti, kuntalaisten tasa-arvo sekä päätösten pitkäaikaiset vaikutukset (muun muassa luonnolle) olivat teemoja, jotka nousivat esiin useissa vastauksissa. Talouden sopeuttaminen ja taloudellisen tilanteen realiteetteihin sopeutuminen nousivat vastauksissa kestävyiden osatekijöiksi. Ylipäättään kestävyys tulkittiin kuntatalouden ja kunnan johtamisen kannalta erityisesti tulevaisuuteen katsovaksi, seuraavistakin sukupolvista huolehtivaksi toiminnaksi, kuten seuraavasta avokysymysvastauksesta ilmenee:

"Kestävyys on historiatiedon hyödyntämistä, realiteettien tunnistamista ja ennustaja-eukon lahjoja. Kun näitä sekoitellaan sopivassa suhteessa investoinnit ja velat tasapainossa, voidaan edesauttaa kunnan toimintaedellytyksiä ja varmistaa palvelut. Oleellista olisi, että kuntaan saataisiin lisää tuotannontekijöitä eli työpaikkoja, yrityksiä ja työikäisiä lapsiperheitä."

4.3 Kestävyyden ohjausmekanismit

Kyselyssä selvitettiin avoimen tekstikysymyksen avulla sitä, mitä erilaisia kestävyys- ohjausmekanismeja vastaajat tunnistavat omassa työssään. Ohjausmekanismi- termiä ei määritelty vastaajille kysymyksen yhteydessä, jotta vastauksissa saataisiin esille vastaajien oma tulkinta ohjauksen tavoista.

Pääasiassa vastauksissa korostuivat taloudelliset mittarit, kuten erilaiset tunnus- luvut, tai numeeriset mittarit sekä kunnan strategiset dokumentit. Myös tilastoihin liittyvä informaatio ja talousarviossa esitelty data mainittiin ohjausmekanismien joukossa. Vastauksissa korostuu kestävyys- ohjausmekanismeihin liitetty taloudel- linen painotus – lähestulkoon kaikissa vastauksissa mainittiin talouden mittaami- seen, suunnittelemiseen tai arviointiin liitettäviä asioita. Myös kuntalain asettamat raamit nostettiin esille yhtenä merkittävänä ohjausmekanismina. Vastauksissa ei kui- tenkin noussut esille kansainvälisiä ohjausmekanismeja, kuten esimerkiksi YK:n kes- tävän kehityksen tavoitteita (SDG).

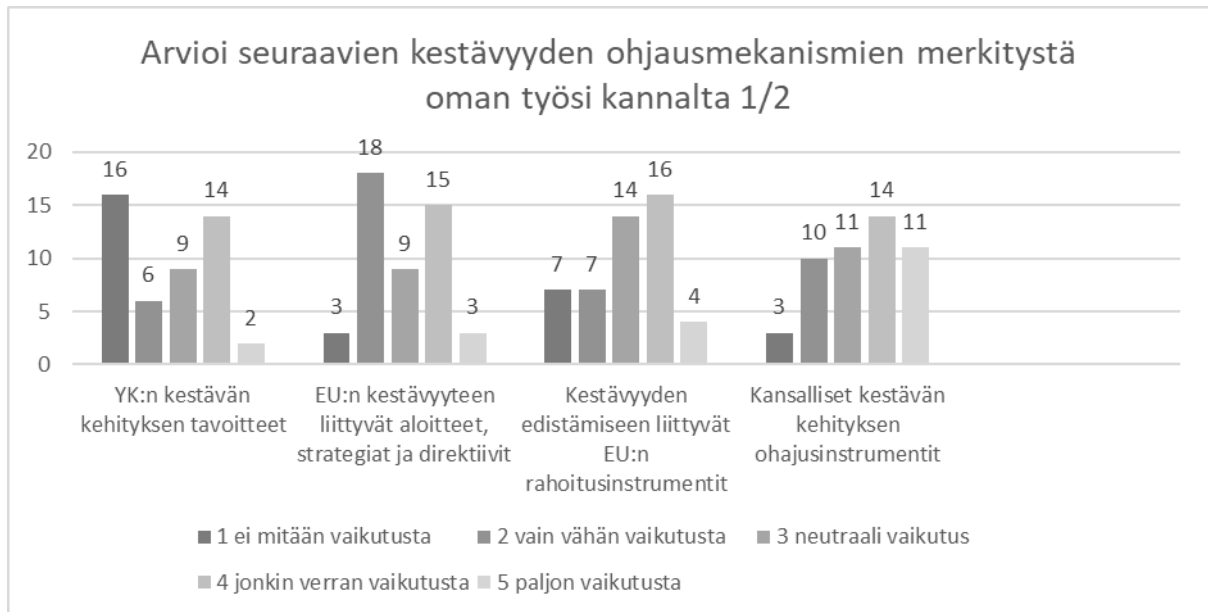
”Kuntalaki ohjaa vahvasti kriisikuntakriteerein. Paikallisesti talousarvio.”

”Talous- ja toimintasuunnitelmat sekä kuntastrategia, toimialojen ja toimintayksiköi- den talous- ja toimintasuunnitelmat, tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma, osalli- suussuunnitelma ja turvallisuussuunnitelma.”

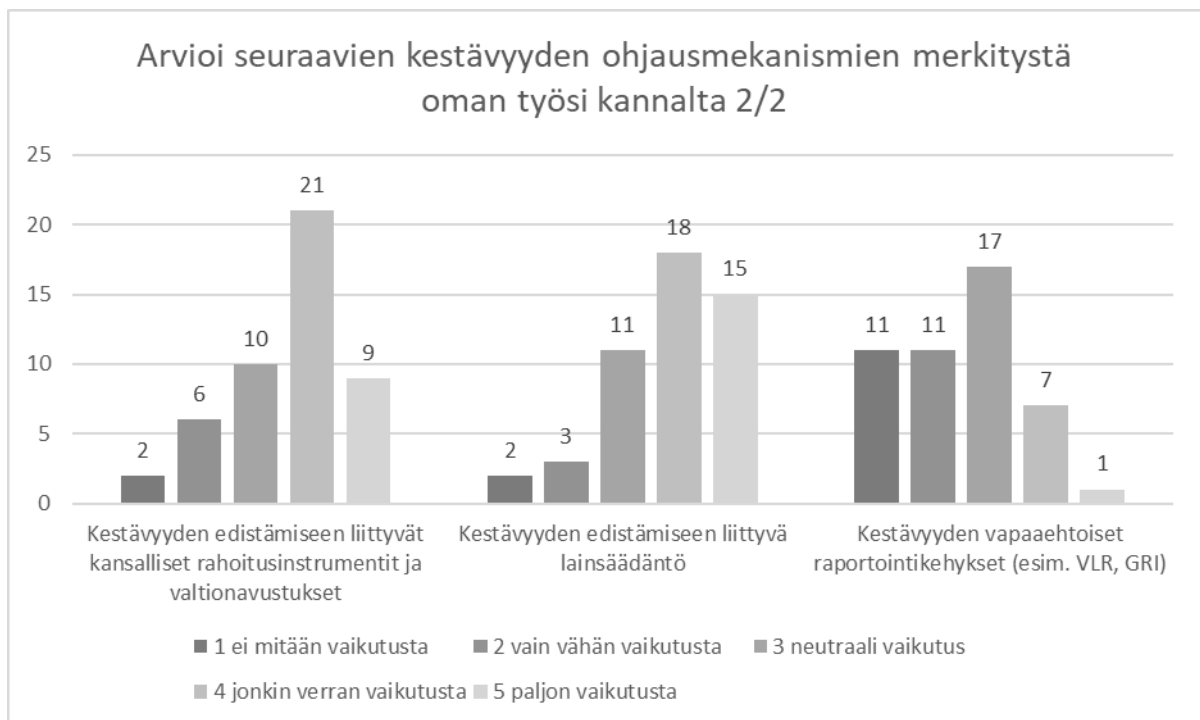
Kyselyssä selvitettiin myös kestävyys- ohjausmekanismien merkitystä vastaajien oman työn kannalta (kuviot 7 ja 8, vastausten toivottua pienemmäksi jääneen lukumäärän vuoksi kuviot osoittavat kunkin vastauskategorian vastaajamäärän, eivät prosentteja). Ohjausmekanismeista vaikuttavimpina esiin nousivat kansalliset kestä- vän kehityksen ohjausinstrumentit, kestävyys- edistämiseen liittyvät kansalliset rahoitusinstrumentit sekä valtionavustukset ja kestävyys- edistämiseen liittyvä lainsäädäntö.

Vähiten merkityksellisinä ohjausmekanismeina vastaajat pitivät YK:n kestävän kehityksen tavoitteita, EU:n kestävyys- edistämiseen liittyviä aloitteita, strategioita ja direk- tiivejä, kestävyys- edistämiseen liittyviä EU:n rahoitusinstrumentteja ja kestävyys- den vapaaehtoisia raportointikehyksiä (kuten esimerkiksi Voluntary Local Review VLR ja Global Reporting Initiative GRI). Vastauksista voidaan nostaa esille huomio siitä, että miltei puolet vastaajista koki YK:n kestävän kehityksen tavoitteet merkityksettöminä oman työnsä kannalta.

Yleisesti ottaen ylikansalliset ohjausmekanismit eivät nousseet esiin kovinkaan merkityksellisinä tekijöinä vastaajien työn tekemisen kannalta. Kestävyys- edistämiseen liittyvien vapaaehtoisten raportointiviitekehysten osalta suuri osa vastaajista koki niiden vaikutuksen neutraaliksi. Tulosta voi selittää raportointiviitekehysten vapaaehtoi- suus, jolloin ymmärrettävästi niitä ei ole kaikkialla edes otettu käyttöön. Yleisesti ottaen ohjausmekanismien merkitykset omalle työlle olivat vaihtelevia, mutta pääsääntöisesti suhteellisen vähäisiä. Tulokseen voi vaikuttaa vastaajien pieni määrä sekä tietämys erilaisista ohjausmekanismeista ja niiden toimintaperiaatteista.



Kuvio 7. Vastaajien arviot kestävyiden ohjausmekanismien merkityksestä oman työnsä kannalta.



Kuvio 8. Vastaajien arviot kestävyiden ohjausmekanismien merkityksestä oman työnsä kannalta.

4.4 Kestävyys ja kunnan strategiatyö

Vastaajia pyydettiin kyselyssä arvioimaan sitä, miten heidän kuntansa strategisessa suunnittelussa otetaan huomioon kestävyys. Avoimeen tekstikenttään saatiin useita vastauksia, joiden mukaan vastaajalla ei ole mitään tietämystä aiheesta. Tämän lisäksi monissa vastauksissa korostui tietyn asteinen pessimistisyys kunnan strategisia kestävyysuunnitelmia tai -tavoitteita kohtaan. Vastaajista useampi koki, että vaikka kestävyys on nostettu osaksi strategiaa, ei se näy käytännön työssä juurikaan.

"Oikeastaan aika vähän [näkyv strategiasa] vielä. Huomiointi on pieniä tekoja, yhteistyötä muiden kanssa. Luontoarvot ehkä näkyvin osa."

"Asia sanoitetaan pintapuolisesti, konkreettiset tavoitteet ja toimet puuttuvat."

Toisenlaisiakin ääniä kuultiin, sillä vastauksissa näkyi myös tyytyväisyyttä edustamansa kunnan strategiatyöhön ja siihen, miten strategia-asiakirjassa ja strategiatyössä huomioidaan kestävyys. Moni vastaajista tunsu ja mainitsi kunnan asettamat konkreettiset tavoitteet kestävyuden suhteen ja sen, missä aikataulussa niitä pyritään toteuttamaan.

"Kaupunkistrategian yhtenä kärkenä on resurssiviisuus ja toimenpiteet sen hoitamiseksi laaditaan vuosittain osana talousarviovalmistelua jokaisella toimialalla. Kaupunki pyrkii mm. suosimaan konsernin varainhankinnassa vihreää rahoitusta."

"Kestävyys on huomioitu strategiasa ja sitä tukevissa ohjelmissa hyvin."

"Kestävyys on vahvasti huomioitu strategisessa suunnittelussa. Tämä näkyy myös kaikissa strategisissa dokumenteissa."

Vastauksista voitiin havaita vaihtelua eri kuntien kesken. Tämä selittynee alueellisilla eroilla – ne kunnat, jotka ovat julkisesti sitoutuneet tiettyihin kestävyysliittyviin tavoitteisiin (esim. hiilineutraalius), tuovat ne myös vahvasti esille strategiasaan. Tällöin kyseiset tavoitteet ovat tuttuja myös organisaation sisällä. Kestävyysteeman tulkittu näkymättömyys tiettyjen vastaajien keskuudessa voi selittyä monen tekijän kautta. Kestävyys ei joko juuri näy strategia-asiakirjassa ja strategiatyössä tai sitten siitä ei ole kyetty viestimään tarpeeksi tehokkaasti organisaatiossa.

Vastaajia pyydettiin lisäksi antamaan konkreettisia esimerkkejä siitä, mitä kestävyys konkreettisesti tarkoittaa ja miten se näkyy kunnan toiminnassa. Vastauksissa tuotiin esille monipuolisesti eri hankkeita, ohjelmia tai muita keinoja, joilla kestävydestä pyritään kunnissa huolehtimaan. Vaikka vastauksissa oli paljon vaihtelevuutta eri kunnissa, oli kantava pohjavire selkeä – kunnissa on tehty paljon konkreettista kestävyysuuden eteen. Keskeinen huoli erityisesti taloudellisen kestävyysuuden osalta oli varojen riittävyys, eli se, kuinka menoja sopeutetaan suhteessa kunnan tuloihin.

"Menot eivät ylitä tuloja: menot sopeutetaan tuloihin. Hankkeita, joihin ei ole määrärahaa, ei toteuteta tai sitten rahoitus etsitään talousarvion sisältä muista toiminnoista. Palveluntuotanto pyritään pitämään tehokkaana, jotta verorasitus on kestävällä tasolla."

"Lähipalvelut toteutetaan palvelulupausten mukaisesti, kustannustehokkaasti, asukaslähtöisinä. Kuntakonserni toimii vahvistaen työllisyyttä sekä yrittäjyyttä."

Taloudellisen kestävyys lisäksi vastaajia pyydettiin arvioimaan sitä, mitä sosiaalinen ja kulttuurinen kestävyys tarkoittaa heidän kuntansa strategiassa ja miten se näkyy toiminnassa. Sosiaalisen kestävyys osalta vastauksissa painottui erityisesti tasa-arvoisuus, kansalaisten osallisuuden mahdollistaminen sekä koulutuksesta ja hyvinvoinnista huolehtiminen.

Sosiaalinen kestävyys näkyy käytännössä muun muassa lapsiperheiden tukemisessa, monikulttuurisuuden tukemisessa palveluntarjonnassa, konkreettisena yhteistyönä kolmannen sektorin kanssa sekä tasa-arvoisen saavutettavuuden eteenpäin ajamisena. Vastausten perusteella sosiaalinen kestävyys näyttäytyy vastaajille monipuolisena teemana, joka ilmenee konkreettisina suunnitelmina kunnan strategiatyössä. Vain pieni osa vastaajista ei tunnistanut kuntansa strategiasta sosiaaliseen kestävyys liittyviä teemoja.

"Yhteisöllisyyden painottaminen. Kulttuuritapahtumien monipuolisuus."

"Lasten ja perheiden hyvinvoinnin tukeminen ja terveiden elintapojen edistäminen. Lapsille ja nuorille järjestetään kerhotoimintaa, liikuntamahdollisuuksia lisätty erilaisin luontopoluun yms."

"Keskeisenä arvona on se, että kaikki kaupunkilaiset voivat kokea olevansa arvostettuja omina itsenään sellaisina kuin ovat. Olemme lapsiystävällinen kaupunki. Kasvatamme kaupunkilaisten osallisuuden tunnetta myös arjessa."

Vastaajia pyydettiin arvioimaan myös ekologisen kestävyys merkitystä ja konkretiaa kunnan strategiassa ja käytänteissä. Vastausten pohjalta voidaan tulkita, että vastaajien työnantajakunnissa ekologiset arvot ja kestävyys on otettu tukevasti osaksi strategista suunnittelua.

Ekologisen kestävyys edistämisen konkreettisuus näkyy muun muassa jätevesitoiminnan suunnittelussa, luonnon monimuotoisuuden suojelussa, hiilineutraalisuunnitelmissa, materiaali kierrätyksen edistämisenä ja sähkön säästämisenä. Ylipäättään vastaajien joukossa tietämys ekologisen kestävyys toimenpiteistä oli vahvaa, ja strategiaa on selkeästi kyetty jalkauttamaan organisaatioihin selkeästi ja määrätietoisesti.

"Suhtaudutaan avoimesti ja kannustavasti vaihtoehtoenergian hyödyntämiseen - Hinku (hiilineutraalikunta) -verkosto, luontomatkailu osaksi kunnan imagoa, retkeilyreittien kunnossapito ja kehittäminen."

"Esimerkiksi 0 CO2 kg / MWh kaukolämpö, CO2-vapaiden energialähteiden hyödyntäminen, kuten aurinkoenergia ja teollisuuden sekundäärienergia. Toimet vesistön kunnostamiseksi."

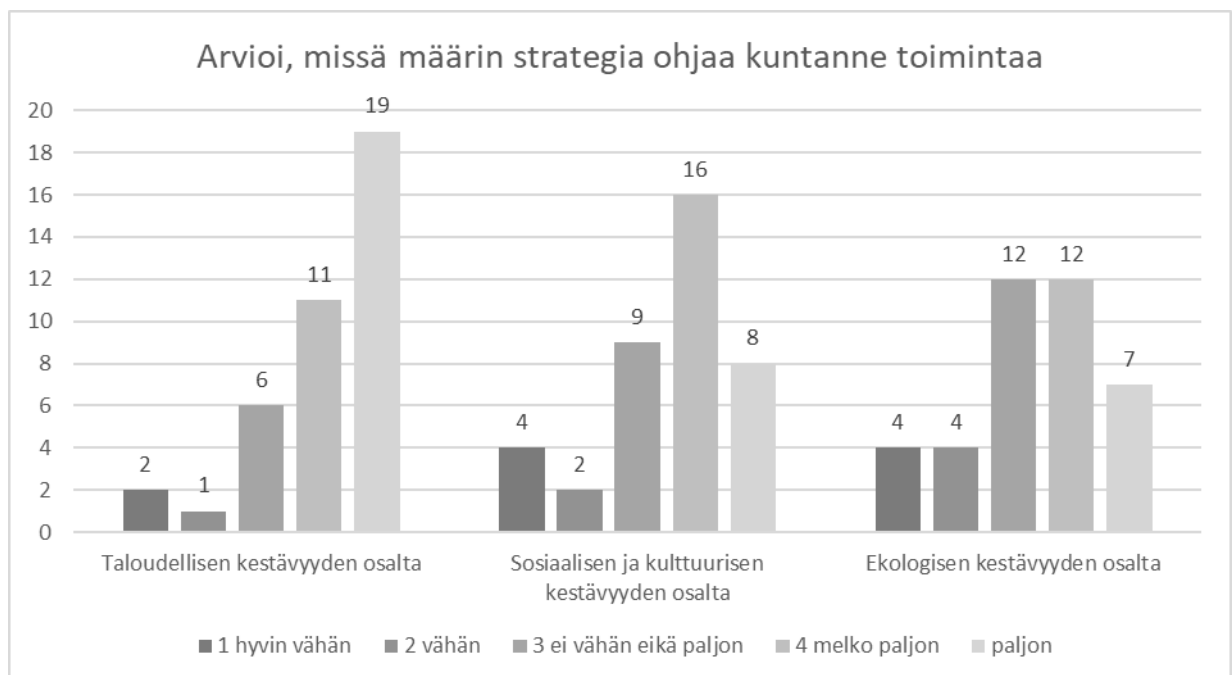
Eri kestävyys ulottuvuuksien konkreettisten toimien arvioimisen lisäksi vastaajia pyydettiin arvioimaan sitä, korostuuko joku kestävyys ulottuvuus (sosiaalinen, taloudellinen tai ekologinen) kunnan strategiassa. Vastausten perusteella kuntien välillä on havaittavissa vaihtelua – toisaalla strategiassa korostuu taloudellinen ja ekologinen kestävyys, kun taas jossain muualla erityisesti sosiaalinen kestävyys nousee esiin kantavana teemana. Vastausten perusteella ei siis voida tehdä yleistäviä tulkintoja strategioiden painotuksista sen huomion lisäksi, että painotuksia selkeästi kuitenkin on löydettävissä. Useampi vastaaja oli myös sitä mieltä, että kaikki

kestävyyden osa-alueet on otettu heidän kuntansa strategiassa tasapuolisesti huomioon. Erilaisten painotusten lisäksi vastaajat nostivat esiin huomiota myös siitä, että vaikkei mitään yhtä ulottuvuutta välttämättä erityisesti painotettaisikaan, voi joku osa-alue silti ikään kuin dominoida kahta muuta. Näin käy usein esimerkiksi taloudellisen kestävyiden kohdalla.

”Vallitsevassa taloudellisessa tilanteessa strategia väistämättä painottaa taloudellista ulottuvuutta, joka toteutuessaan mahdollistaa myös muut ulottuvuudet.”

Kyselyssä vastaajia pyydettiin edellä mainittujen lisäksi arvioimaan kunnan strategian vaikutusta kunnan toiminnan ohjaukseen (kuvio 9). Kysymystä tarkasteltiin taloudellisen, sosiaalisen ja kulttuurisen sekä ekologisen kestävyiden osalta.

Vastaajien mielestä strategia ohjaa toimintaa taloudellisen kestävyiden osalta pääasiassa paljon tai melko paljon. Vain pieni osa vastaajista koki strategian ohjauksen heikoksi tässä kestävyiden osa-alueessa. Kuitenkin sosiaalisen ja kulttuurisen sekä ekologisen kestävyiden osalta vastauksissa voidaan havaita suurempaa vaihtelua. Tästä huolimatta strategian koetaan ohjaavan toimintaa melko paljon myös sosiaalisen ja kulttuurisen kestävyiden osalta. Tämän ulottuvuuden osalta useampi vastaaja koki strategian ohjauksen vaikutuksen olevan melko neutraali. Myös ekologisen kestävyiden osalta suurin osa vastaajista koki strategian ohjaavan toimintaa joko melko paljon tai ei vähän eikä paljon. Vastaukset kertonevat sosiaalisen ja kulttuurisen sekä ekologisen kestävyiden roolista taloudellisen kestävyiden niin sanottuina sivutuotteina – ilman taloudellista kestävyttä voidaan olla tilanteessa, jossa ei ole mahdollista edistää tai mahdollistaa sosiaalista ja ekologista kestävyttä.



Kuvio 9. Vastaajien arviot siitä, missä määrin strategia ohjaa kunnan toimintaa kestävyiden eri osioiden osalta.

4.5 Kestävyyden johtaminen

Kyselyssä pyrittiin pureutumaan kestävyyden johtamiseen kunnissa useamman kysymyksen muodossa. Vastaajia pyydettiin esimerkiksi antamaan konkreettisia esimerkkejä siitä, miten taloudellista kestävyyttä heidän mielestään johdetaan heidän kunnassaan. Avoimeen tekstilaatikkoon saatiin monipuolisia vastauksia, joissa korostui mittareiden seuraamisen, pitkäaikaisten investointien, talouden raportoinnin, ennakoimisen ja välitavoitteiden merkitys.

Yleisesti ottaen vastaukset muistuttivat temaattisesti toisiaan melko paljon, eli voitaneen sanoa, että kestävyyden johtamisen keinoissa on eri kunnissa paljon samankaltaisuuksia. Konkreettisten asioiden seuraaminen ja tarkkailu (mittarit ja raportointi) ja pitkäjänteinen, systemaattinen suunnittelu (ennakointi ja välitavoitteet) ovat teki-jöitä, jotka kyselyn perusteella korostuvat taloudellisen kestävyyden johtamisessa suomalaiskunnissa.

"Johtamista tehdään tavoitteiden kautta. Taloudelliselle kestävyydelle on asetettu tavoite sekä sitä tukeva viitekehys."

"Aivan korkeimmalta taholta käynnistetyt tuottavuustavoitteet."

"Talousvaikutukset huomioidaan päätöksenteossa ja toiminnassa sekä samalla otetaan huomioon myös muita osa-alueita. ... Taloussuunnittelu ja ennakoiminen palvelurakenteen muutokseen."

Sosiaalisen ja kulttuurisen kestävyyden osalta konkreettiset esimerkit painoutuivat resurssiohjaukseen, osallistamiseen sekä erilaisiin suunnitelmiin ja ohjelmiin. Korostetusti erityisesti sosiaalisen ja kulttuurisen kestävyyden osalta vastaajilla oli enemmän vaikeuksia nimetä konkreettisia toimia, joilla sosiaalista kestävyyttä johdetaan. Moni nosti esiin yleisellä tasolla suunnitelmien tekemisen (nimeämättä välttämättä mitään tiettyä suunnitelmaa tai ohjelmaa) ja niiden noudattamiseen pyrkimisen. Tämä voi osaltaan selittyä sillä, että sosiaaliseen ja kulttuuriseen kestävyys-tyteen voi paikoitellen liittyä määrittelyn hankaluutta, eli sosiaaliseen kestävyys-teen liittyviä toimia voi olla vaikea nimetä.

"Hyvinvointisuunnitelma ja -kertomus arvioi keskeisten raportoitavien indikaattoreiden pohjalta kunnan tilaa ja jatkotoimenpiteitä näiden osioiden osalta. Toimenpiteiden osalta määritellään vastuutoimija (toimielin ja viranhaltija)."

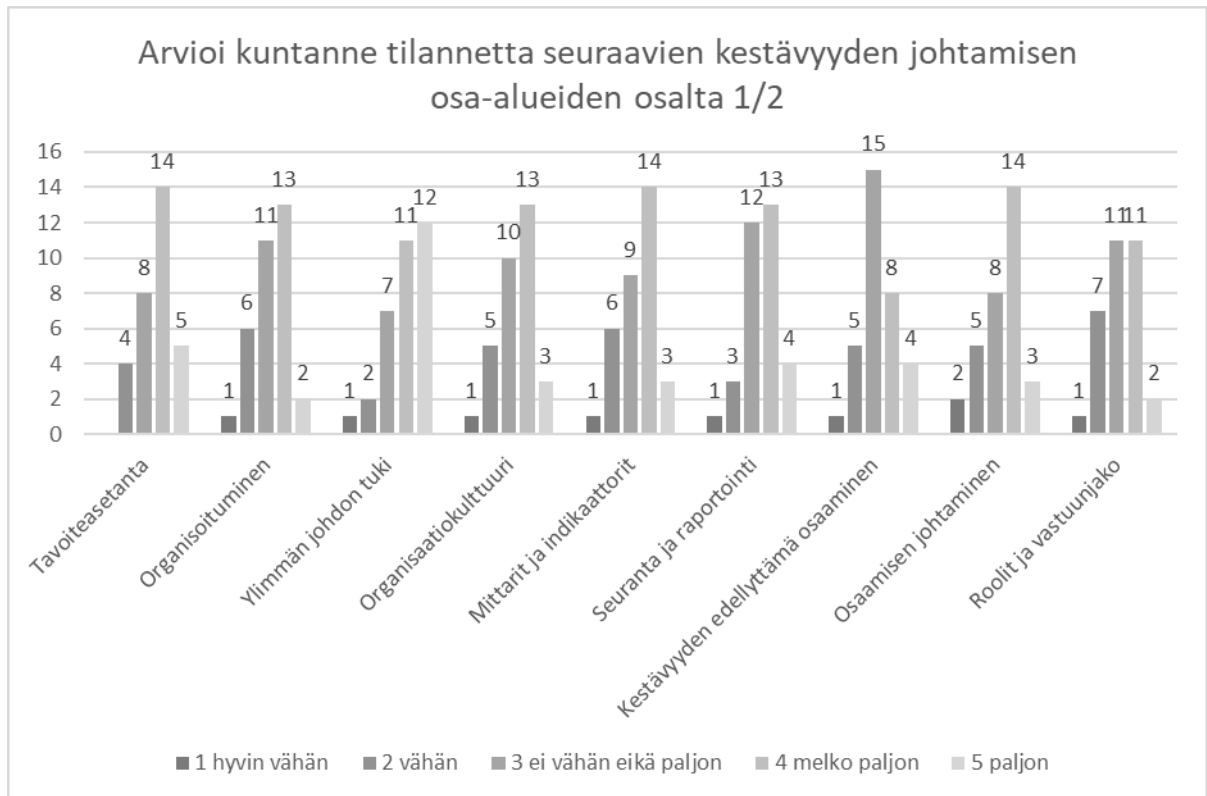
"Johtamista tehdään tavoitteiden kautta. Tavoitteet asetettu."

Ekologisen kestävyyden johtamisen osalta konkreettisissa esimerkeissä korostui tyytymättömyys konkreettisiin johtamistoimenpiteisiin. Samankaltaisesti kuin sosiaalisen ja kulttuurisen kestävyyden kohdalla, vastaajilla oli hankaluuksia nimetä nimenomaan ekologiseen kestävyys-teen liittyviä johtamistoimia tai -keinoja. Pienempi osa vastaajista nimesi ekologisen kestävyyden johtamisen konkretiaksi suunnitelmat ja niiden noudattamisen, eli johdonmukaisuutta nousee esiin tässäkin mielessä sekä taloudellisen, sosiaalisen ja ekologisen kestävyyden johtamisen käytännön keinoissa.

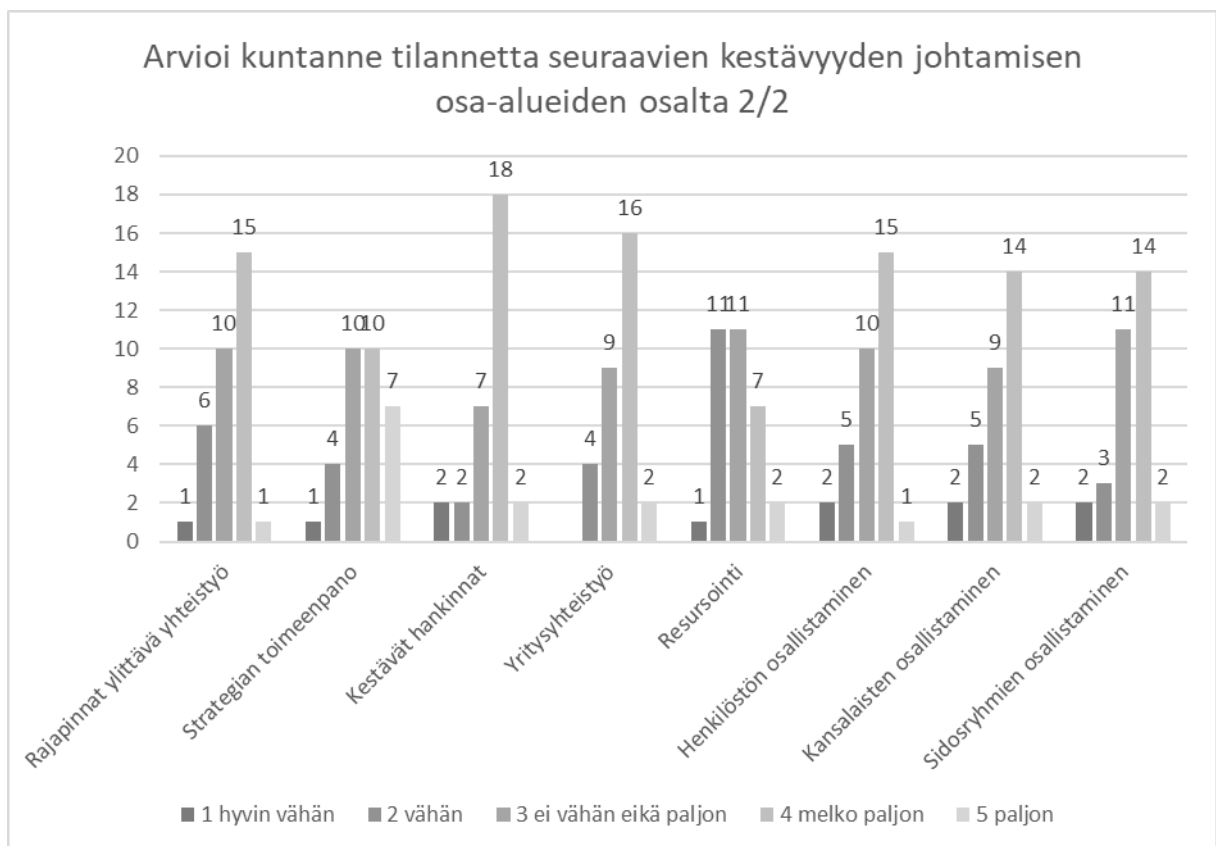
"Olemme kaikissa kansallisissa sekä useissa kansainvälisissä kestävyys- ja ympäristöstrategioissa mukana, strategian mukaisia tavoitteita toteutetaan poikkileikkaavasti koko konsernissa kaupunkilaiset sekä elinkeinoelämä osallistaen. Olemme sillä polulla, joka johtaa meidät hiilineutraaliustavoitteeseemme ensimmäisten suomalaisten kaupunkien joukossa."

Avointen kysymysten lisäksi vastaajia pyydettiin arvioimaan kuntansa tilannetta erilaisten kestävyysjohtamisen osa-alueiden osalta (kuviot 10 ja 11). Johtamisen osa-alueina kyselyssä tarkasteltiin tavoiteasetantaa, organisoitumista, ylimmän johdon tukea sekä organisaatiokulttuuria. Myös mittarit ja indikaattorit sekä seuranta ja raportointi olivat kestävyysjohtamisen nimettyjä osa-alueita kyselyssä. Lisäksi kestävyysjohtamisen edellyttämä osaaminen ja osaamisen johtaminen, roolit ja vastuunjako sekä rajapinnat ylittävä yhteistyö olivat mukana kestävyysjohtamisen osa-alueina. Edelleen strategian toimeenpano, sidosryhmät, yhteistyö ja osallisuus (henkilöstö, kansalaiset, elinkeinoelämä), kuten myös konkreettisemmat kestävyysjohtamisen käytännöt, kuten julkiset hankinnat olivat kestävyysjohtamisen osa-alueita, kuten myös resursointi laajasti ymmärrettynä.

Vastaajien mielestä tavoiteasetannan, organisoitumisen, organisaatiokulttuurin, mittarien ja indikaattorien, osaamisen johtamisen, rajapinnat ylittävän yhteistyön, kestävien hankintojen, yritysyhteistyön, sekä henkilöstön, kansalaisten ja sidosryhmien osallistamisen osalta tilanne on melko hyvä. Myös ylimmän johdon tuki koettiin hyväksi tai melko hyväksi. Seurannan ja raportoinnin, kestävyysjohtamisen edellyttämän osaamisen ja roolien ja vastuunjaon ja strategian toimeenpanon osalta suuri osa vastaajista arvioi tilanteen olevan ei hyvä eikä huono. Resursoinnin osalta vastaajat puolestaan arvioivat tilanteen joko melko huonoksi tai ei hyväksi eikä huonoksi.



Kuvio 10. Vastaajien arviot kuntansa tilanteesta kestävyiden johtamisen osa-alueiden osalta.

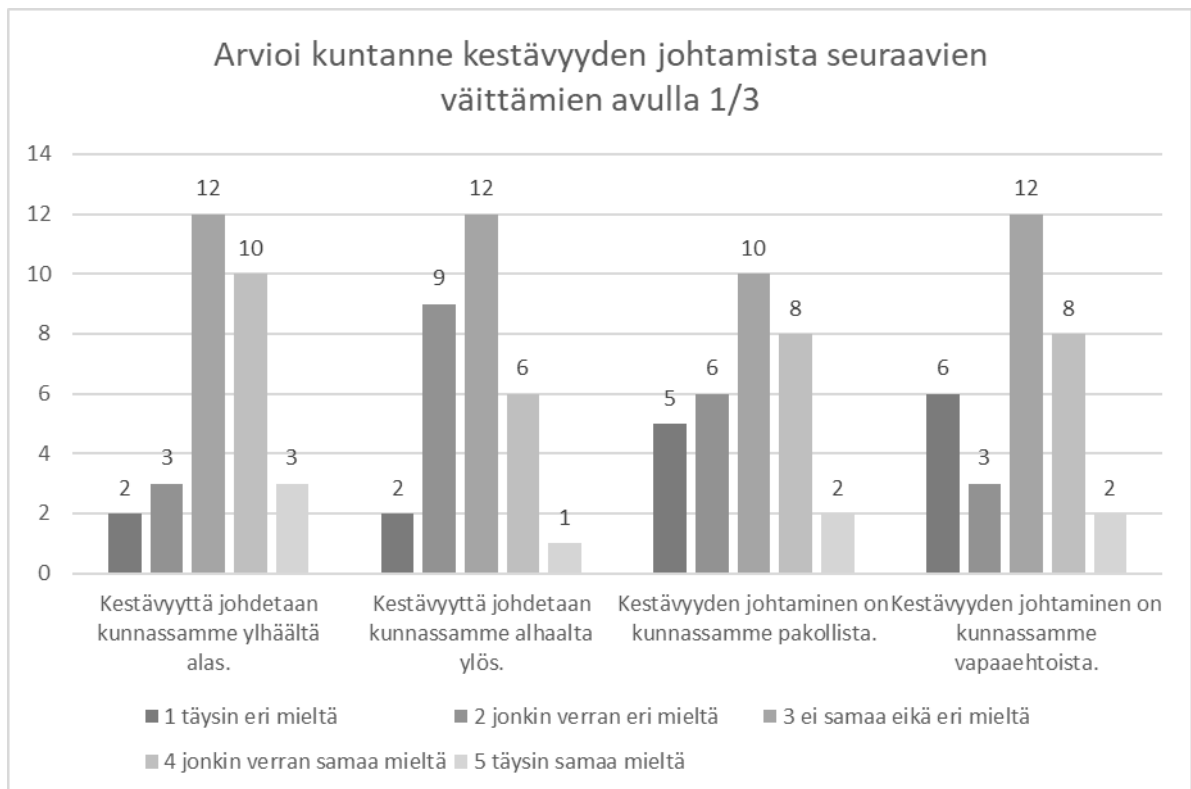


Kuvio 11. Vastaajien arviot kuntansa tilanteesta kestävyiden johtamisen osa-alueiden osalta.

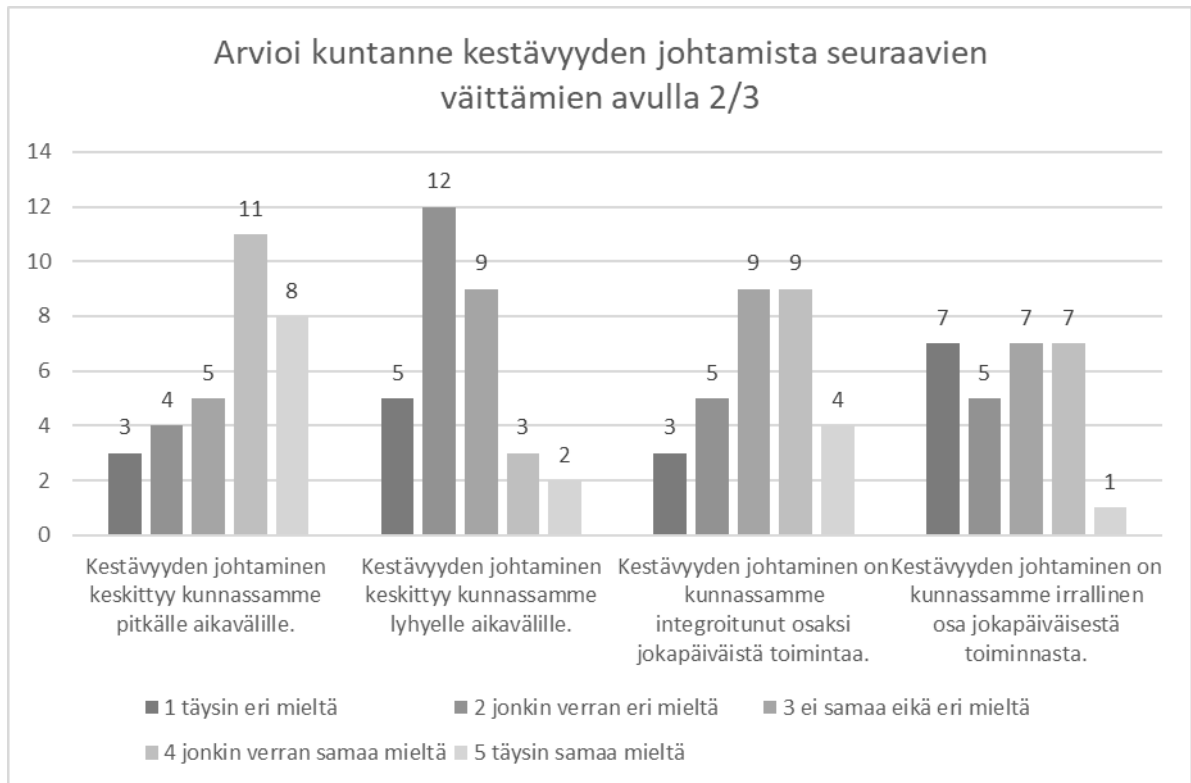
Kestävyyden johtamisen osalta kyselyssä tarkasteltiin lisäksi kuvioissa 12, 13 ja 14 esitettyjä väittämiä. Suurin osa vastaajista arvioi olevansa ei samaa eikä eri mieltä kysyttäessä, johdetaanko kestävyyttä ylhäältä alas tai alhaalta ylös. Tulosta voi selittää se, että kestävyyden johtaminen koetaan kunnissa edelleen irrallisena osana varsinaisesta käytännön toiminnasta ja johtamisesta.

Suuri osa vastaajista koki olevansa ei samaa eikä eri mieltä myös siitä, onko kestävyyden johtaminen kunnassa pakollista tai vapaaehtoista. Tästä voi tulkita, että kestävyyden johtamisen käytännöistä koetaan epävarmuutta ja vaatimukset kestävyyden johtamiselle eivät välttämättä ole täysin selkeät. Tarkasteltaessa kestävyyden johtamisen aikajännettä, voidaan todeta, että suurin osa vastaajista arvioi kestävyyden johtamisen keskittyvän pitkälle aikavälille. Vastaajien joukossa oli kuitenkin merkittävä osa myös heitä, jotka kokivat, että kestävyyttä johdetaan myös lyhyellä aikavälillä.

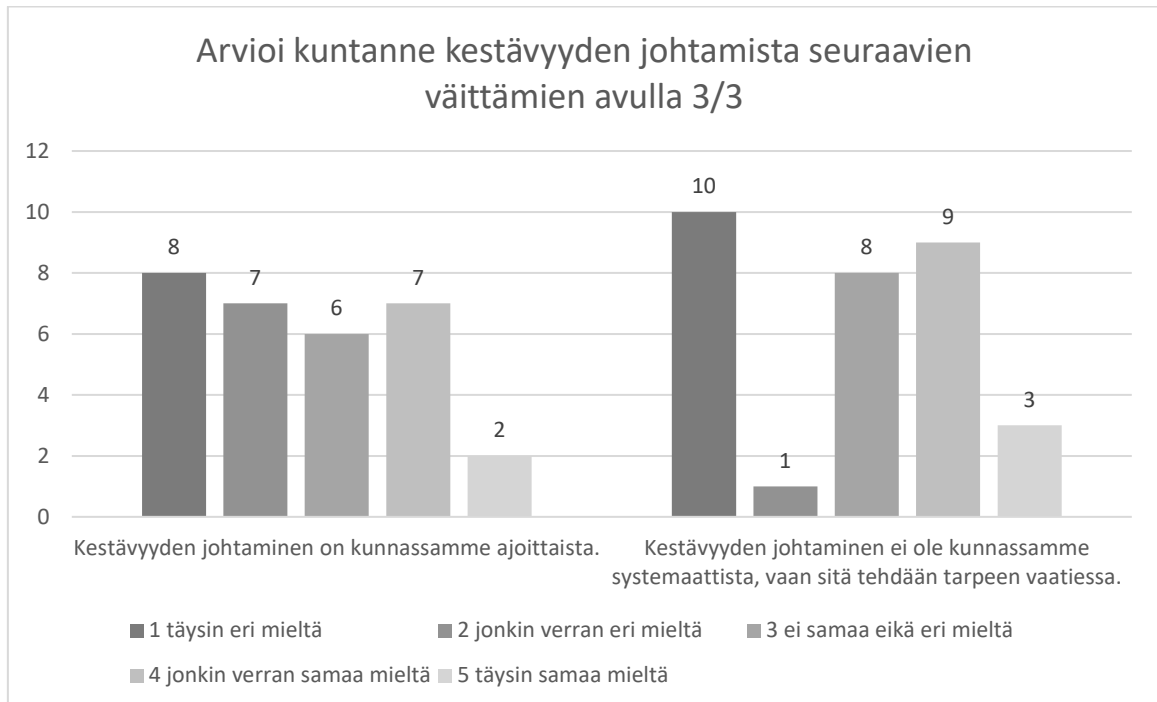
Kun tarkastellaan, onko kestävyyden johtaminen integroitunut osaksi jokapäiväistä toimintaa vai onko kestävyyden johtaminen enemmän irrallinen osa jokapäiväisestä toiminnasta, voidaan havaita vastausten hajaantuvan laajemmin eri vastausvaihtoehtojen kesken. Lisäksi edelleen suuri osa vastaajista kokee olevansa ei samaa eikä eri mieltä. Toisaalta kestävyyden johtaminen koetaan suurimmalta osin suunnitelmalliseksi osaksi kuntien toimintaa. Väittämässä kestävyyden johtamisen ajoittaisuudesta voidaan havaita jälleen vastausten hajaantumista. Suuri osa vastaajista kuitenkin kokee, että kestävyyden johtaminen ei ole ajoittaista tai se on vain jonkin verran ajoittaista. Vastaajat arvioivat myös, että kestävyyden johtaminen on joko jonkin verran systemaattista tai ei ollenkaan systemaattista. Vastausten perusteella voidaan olettaa, että kestävyyden johtamisesta koetaan epävarmuutta, vaikka samaan aikaan se koetaan hyvinkin suunnitelmallisena osana kuntien toimintaa.



Kuvio 12. Vastaajien arviot kuntansa kestävyyden johtamisesta väittämien avulla.



Kuvio 13. Vastaajien arviot kuntansa kestävyyden johtamisesta väittämien avulla.



Kuvio 14. Vastaajien arviot kuntansa kestävyyden johtamisesta väittämien avulla.

Kestävyyden johtamiseen liittyen vastaajia pyydettiin nimeämään tekijöitä, jotka heidän mielestään tukevat kestävyyden johtamista heidän kunnassaan. Avoimeen kysymykseen saaduissa vastauksissa korostuivat strategian, oman osaamisen, nuoren ja osaavan kuntaorganisaation sekä verkostoitumisen merkitys. Aiemmistä vastauksista poiketen vastaajat toivat esiin myös yksilön kyvykkyyttä; muun muassa taidokkaiden viranhaltijoiden hyvät esittelyt luottamuselimissä tukevat kestävyyden johtamista. Voidaankin tulkita, että kestävyyden johtamisessa on kuntatasolla strategisen tason ja resurssiajattelun lisäksi myös inhimillisiä yksilöihin liittyviä ulottuvuuksia.

”Yhteistyö ja verkostoituminen. Henkilökohtainen vastuunotto ja tiimityö.”

Henkilökohtaiset ominaisuudet tunnistettiin osaksi kestävyyden johtamisen tukemista kuntatasolla, kun taas kestävyyden johtamisen estäviksi tekijöiksi vastaajat nostivat muun muassa kiireen, kuntaorganisaation ulkopuolelta tulevat paineet, suunnittelemattomuuden ja negatiiviset asenteet kestävyyteen ja sen edistämiseen liittyen. Niin ikään yksilöiden rooli nousee jälleen esiin, tällä kertaa rajoittavana tekijänä; esimerkiksi keskeisten (kunta)toimijoiden vaihtuvuus nähdään vastauksissa esteenä tai hidasteena kestävyyden johtamiselle.

Resurssien puute ja vanhoihin tapoihin jumittuminen nähtiin myös esteinä, samoin kuin myös se, että strategia ja suunnitelmat jäävät liian ylätasolle, jolloin käytännön toimia ei määritellä tarpeeksi tarkasti. Ongelmallisena nähdään myös se, ettei kestävyyden johtaminen erityisesti kuulu kenenkään työntekijän vastuulle.

”Ulkopuolelta tulevat haasteet ja muutospaineet. Resurssien vähyys. Kiire ja työkentän hajanaisuus.”

”Erilaiset asennekysymykset ja asenteet. Keskeisten henkilöiden vaihtuvuus.”

”Kestävyyden johtaminen ei ole kenenkään vastuulla erityisesti. Kestävyyden johtaminen ei ole osa johtamisen arkikäytäntöjä.”

4.6 Kestävyyden tietopohja ja raportointi

Kyselyn avulla selvitettiin myös kestävyyden parissa työskentelyn ja sen johtamisessa tarvittavaa tietopohjaa. Vastaajia pyydettiin omin sanoin kertomaan siitä, millaista kestävyysinformaatiota he hyödyntävät omassa työssään.

Talouteen liittyvä tieto nousi vastausten joukosta useimmin hyödynnettäväksi informaatioksi. Taloudellisen informaation lisäksi vastaajat kertoivat hyödyntävänsä muun muassa asiantuntijatietoa, analyysyjä, julkaisuja ja tilastotietoa. Tilastotietoja hyödynnettiin myös kansalliselta tasolta, ei vain oman kunnan osalta. Myös kansallisten laitosten ja toimijoiden tuottama informaatio (esim. valtionhallinnon toimijat, ministeriöt) koettiin hyödyllisenä.

Kyselyssä tarkasteltiin myös sitä, miten vastaajat kokevat heillä olevan käytössään erilaista kestävyysinformaatiota (kuvio 15). Suurin osa vastaajista arvioi, että heillä on käytössä tarvittava kestävyysinformaatio taloudellisen kestävyyden osalta. Sosiaalisen ja kulttuurisen sekä ekologisen kestävyyden osalta vastauksissa oli havaittavissa enemmän hajontaa, vaikka edelleen suuri osa vastaajista koki

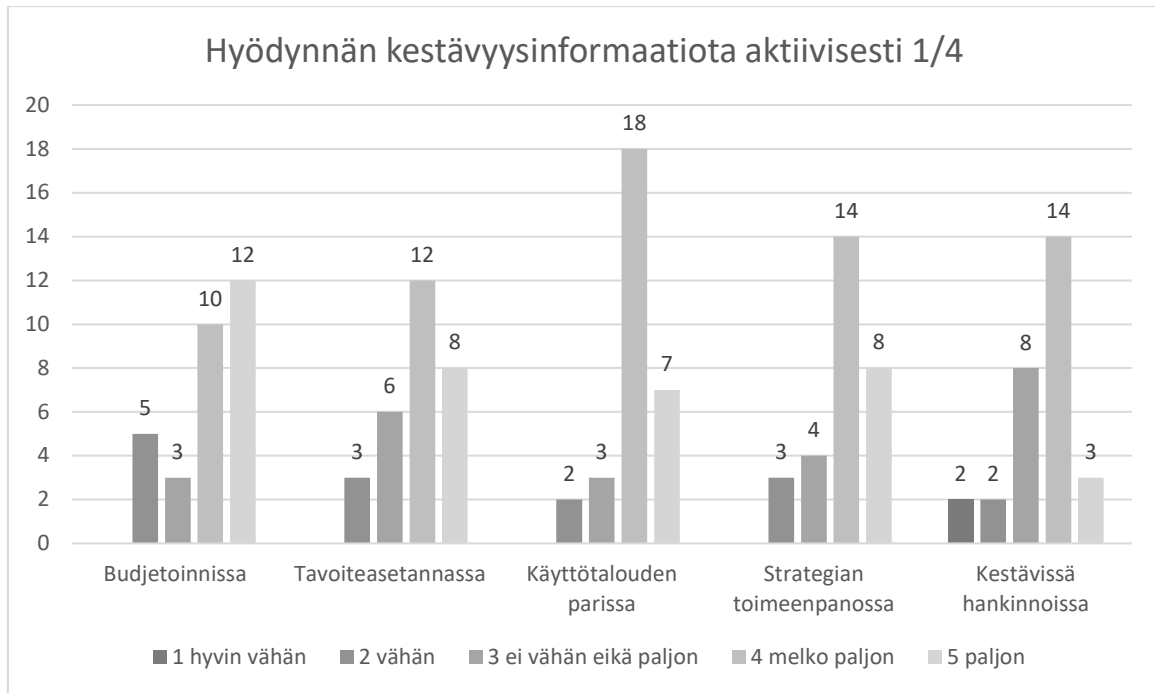
kestävyyssinformaation riittäväksi. Yleisesti ottaen vastausten perusteella voidaan kallistua tulkintaan siitä, että käytössä oleva kestävyysinformaatio koetaan vastaajien joukossa riittäväksi, erityisesti taloudellisen kestävyiden osalta.



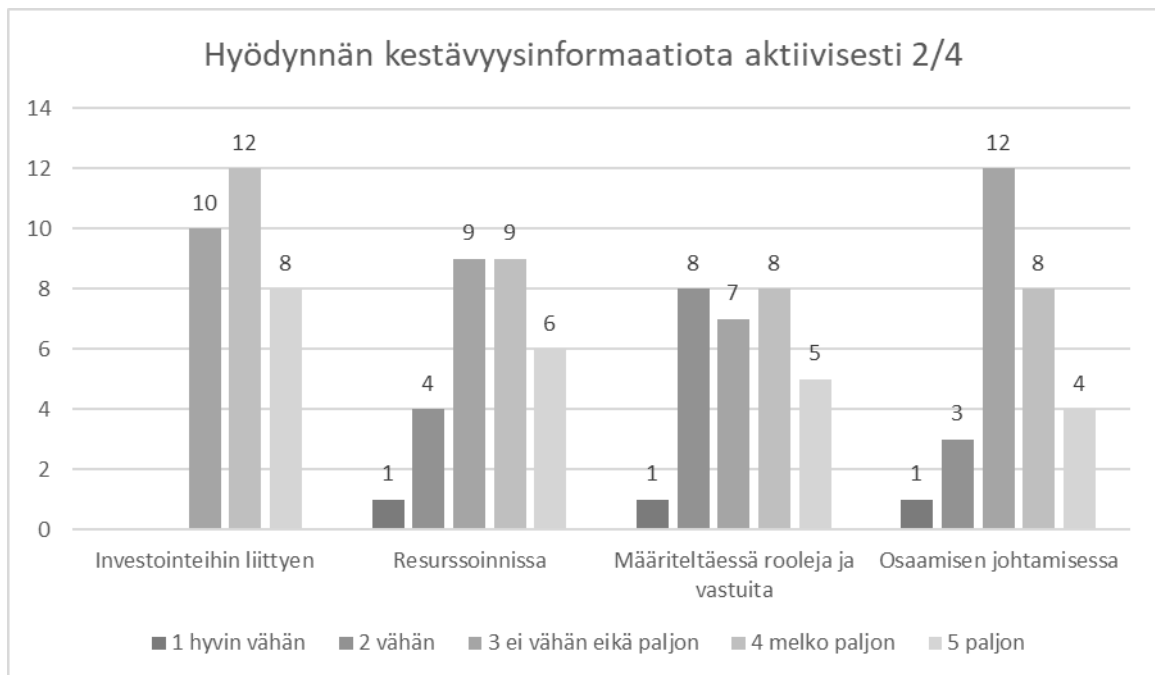
Kuvio 15. Vastaajien kokemus työssä käytettävissä olevasta tarvittavasta informaatiosta liittyen kestävyiden eri osioihin.

Kyselyssä tarkasteltiin kestävyysinformaation hyödyntämistä myös seuraavista näkökulmista: budjetointi, tavoiteasetanta, käyttötalouden suunnittelu, strategian toimeenpano, kestävät hankinnat, investoinnit, resursointi, roolien ja vastuiden määrittely, osaamisen johtaminen, ulkoinen ja sisäinen viestintä, rajapinnat ylittävä yhteistyö, henkilöstön, sidosryhmien sekä kansalaisten osallistaminen, seuranta ja raportointi sekä mittarit ja indikaattorit (kuviot 16, 17, 18 ja 19).

Kestävyiden tietopohjan merkitys vaikuttaisi korostuvan vastaajien arvioiden perusteella budjetointiin, tavoiteasetantaan, käyttötalouteen, strategian toimeenpanoon, kestäviin hankintoihin, investointeihin liittyen sekä mittarien ja indikaattorien tukena. Suuri osa vastaajista arvioi, että kestävyysinformaatiota hyödynnetään erityisesti budjetoinnissa. Toisaalta vastaajat kokevat kestävyysinformaation vaikuttavan melko paljon myös tavoiteasetantaan, käyttötalouteen, strategian toimeenpanoon, kestäviin hankintoihin sekä investointeihin. Resursoinnin osalta voidaan havaita hieman vaihtelevuutta ja moni vastaaja kokee kestävyysinformaation roolin tämän osalta melko neutraaliksi. Vastaajat mieltävät kestävyysinformaation roolin joko vähäiseksi tai melko paljon vaikuttavaksi näkökulmaksi roolien ja vastuiden määrittelyssä. Myös osaamisen johtamisen osalta vastauksissa korostuu epävarmuus ja suuri osa vastauksista onkin ”ei vähän eikä paljon”.



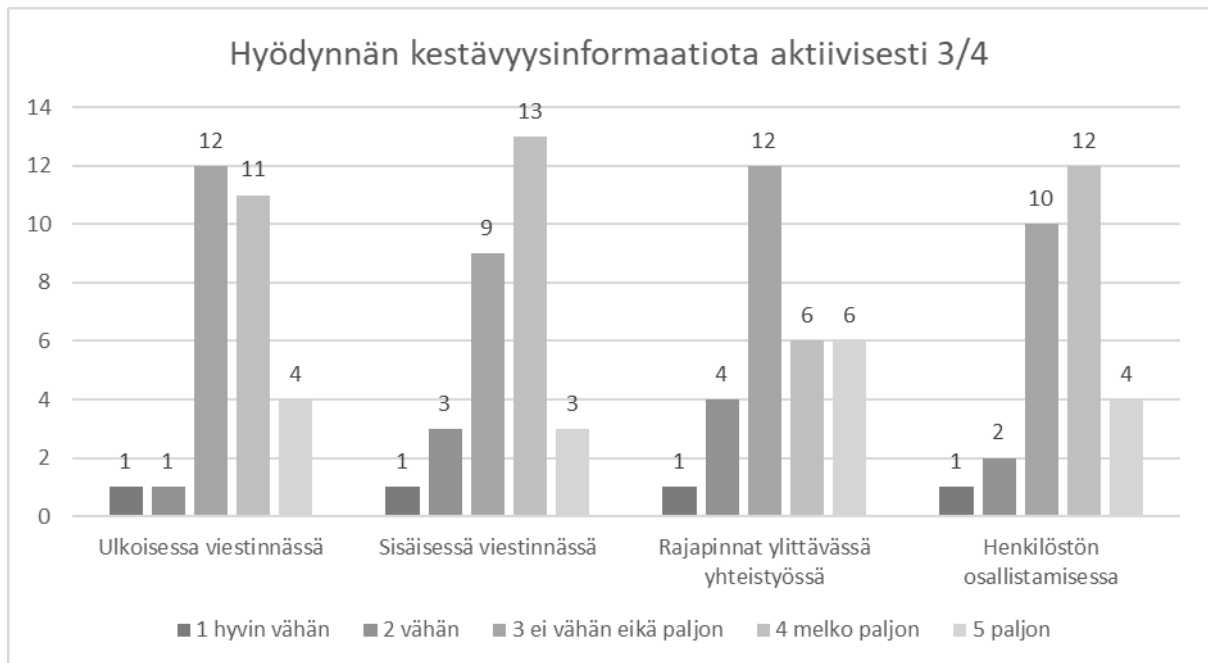
Kuvio 16. Vastaajien arviot siitä, missä tehtävissä he hyödyntävät kestävyysinformaatiota aktiivisesti työssään.



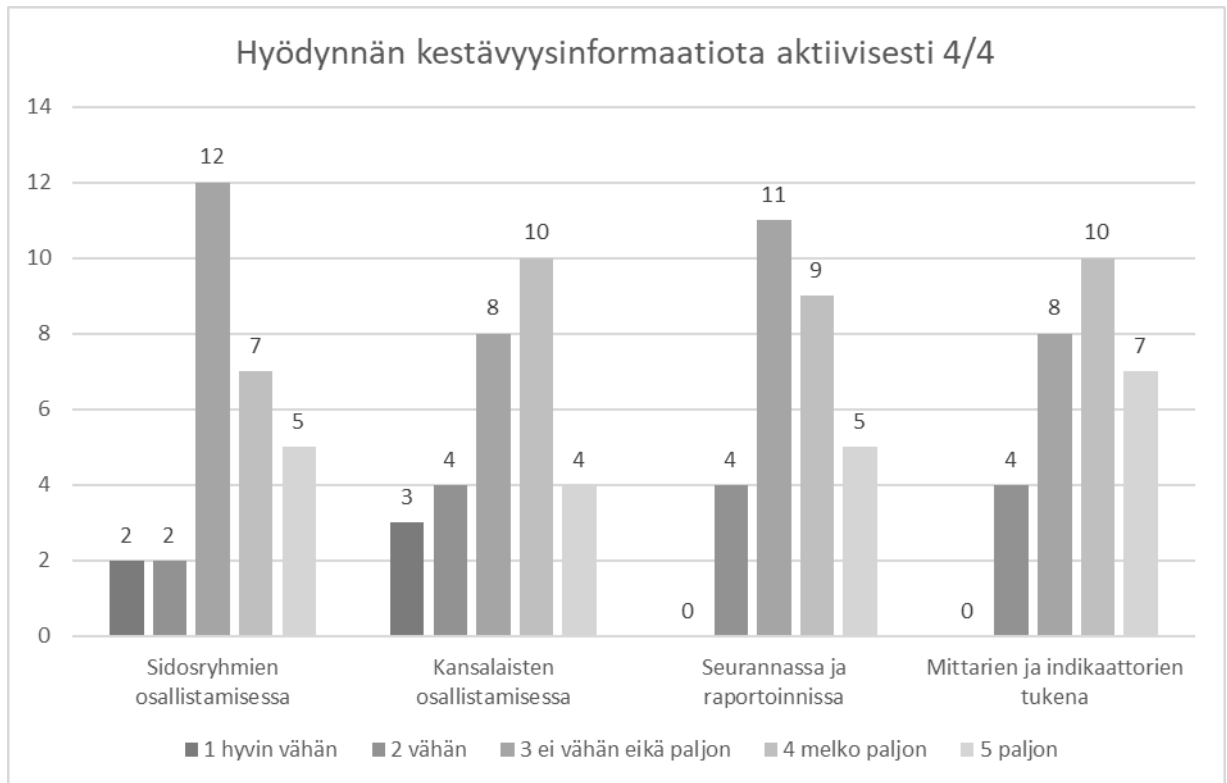
Kuvio 17. Vastaajien arviot siitä, missä tehtävissä toimissa he hyödyntävät kestävyysinformaatiota aktiivisesti työssään.

Tarkasteltaessa kestävyysinformaation roolia osana viestintää, voidaan nähdä samankaltaisen suuntauksen jatkuvan. Vastaajat arvioivat hyödyntävänsä kestävyysinformaatiota ulkoisessa viestinnässä hieman vähemmän kuin sisäisen viestinnän osalta. Erot näiden välillä ovat kuitenkin pienet ja vastauksista on hankala tehdä kokonaisvaltaista johtopäätöstä.

Kyselyssä tarkasteltiin myös osallisuuden näkökulmia erityisesti henkilöstön, sidosryhmien ja kansalaisten osallistamisen kautta. Vastaajien arvioiden mukaan kestävyysinformaatiota hyödynnetään melko paljon henkilöstön ja kansalaisten osallistamisessa, mutta muiden sidosryhmien osallistamisen osalta tuloksissa korostuu jälleen vastausvaihtoehto ”ei vähän eikä paljon”. Myös näiden tulosten perusteella voidaan tulkita, että kestävyysinformaation hyödyntämisen kysymykset voivat olla monitulkintaisia ja kyselyn vastaajien omat tulkinnat kestävyysinformaatiosta voivat myös vaikuttaa tulokseen. Seurannan ja raportoinnin osalta vastaajat kokevat kestävyysinformaation roolin suurelta osin joko neutraaliksi tai kestävyysinformaatiota hyödynnetään jonkin verran.

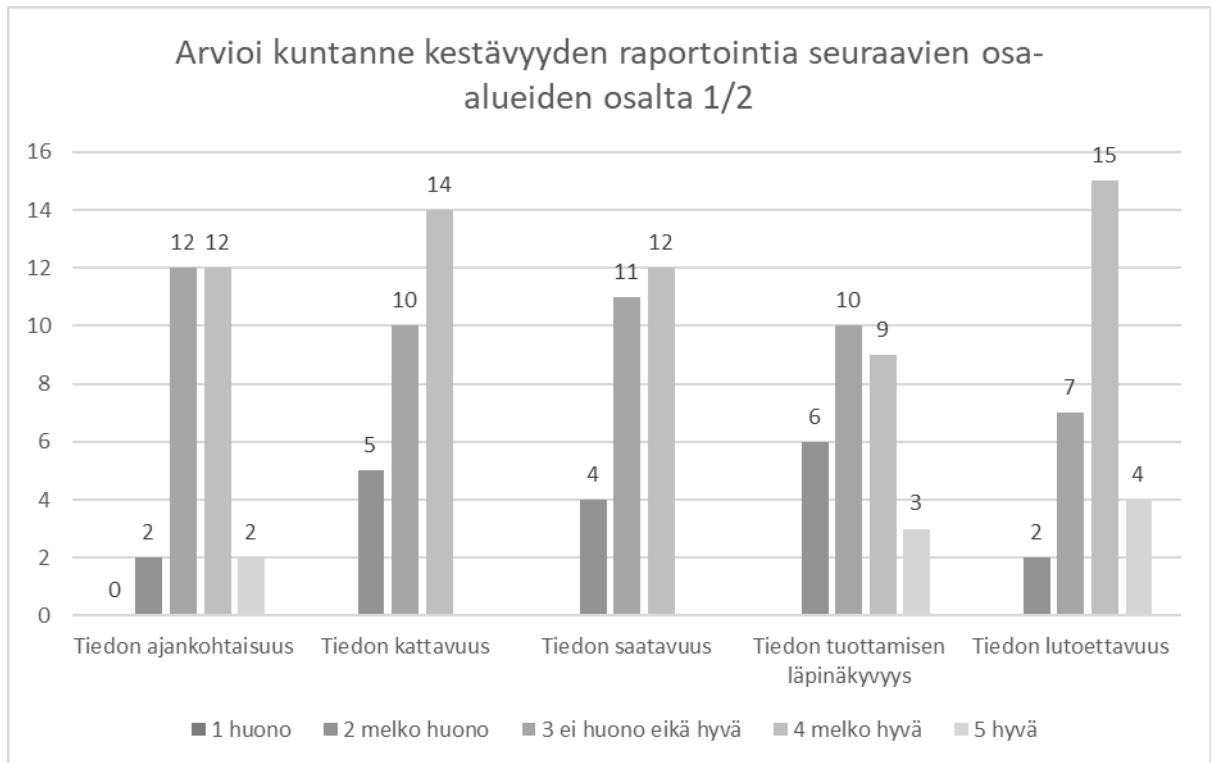


Kuvio 18. Vastaajien arviot siitä, missä tehtävissä he hyödyntävät kestävyysinformaatiota aktiivisesti työssään.

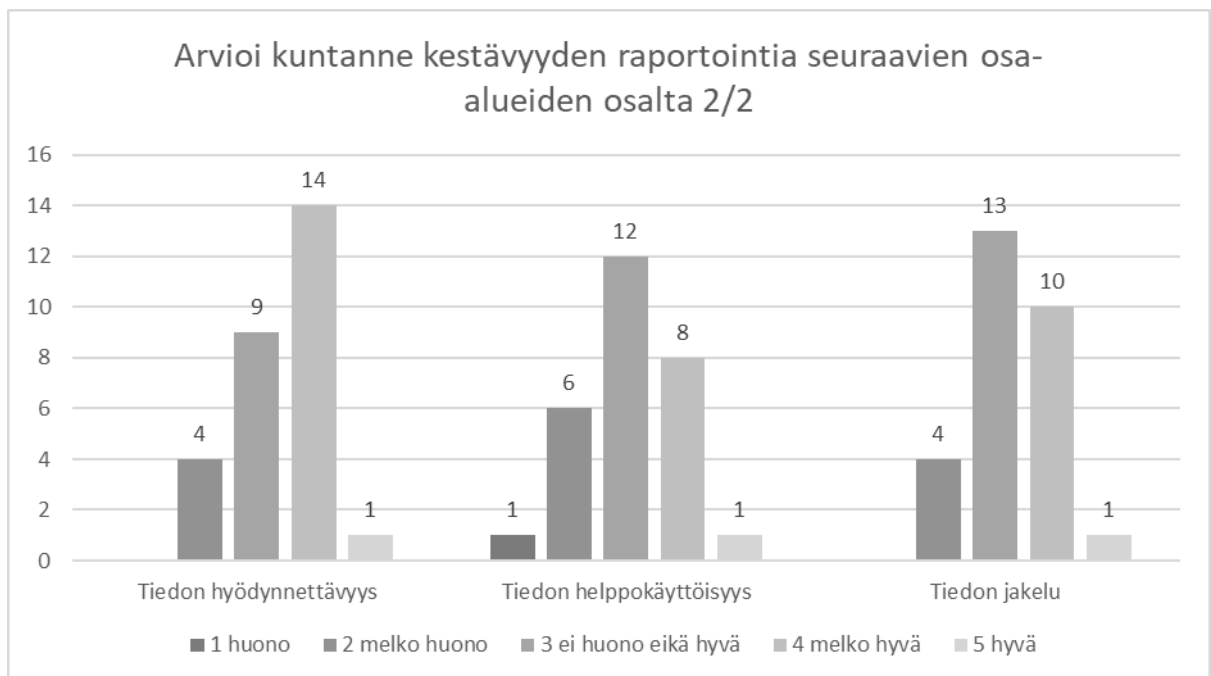


Kuvio 19. Vastaajien arviot siitä, missä tehtävissä he hyödyntävät kestävyysinformaatiota aktiivisesti työssään.

Kyselyssä vastaajia pyydettiin myös arvioimaan kunnan kestävyysraportointia ja tietopohjaa tiedon hyödynnettävyyden näkökulmasta (kuvio 20 ja 21). Lähtökohtaisesti tiedon ajankohtaisuuden koetaan olevan melko hyvällä tasolla, vaikka samanaikaisesti moni vastaaja arvioi tiedon ajankohtaisuuden ei hyväksi muttei huonoksikaan. Tiedon kattavuuden osalta vastauksissa korostuu tyytyväisyys ja suuri osa vastaajista kokee tiedon kattavuuden melko hyväksi. Tiedon saatavuuden sekä tiedon tuottamisen läpinäkyvyyden osalta tulokset heijastavat edeltäviä vastauksia – moni vastaaja kokee tiedon saatavuuden melko hyväksi tai ei huonoksi eikä hyväksi. Nämä tulokset kertovat mahdollisesti vastaajien erilaisista tulkinnoista kestävyysraportoinnin osalta. Kuitenkin tarkasteltaessa tiedon luotettavuutta ja tiedon hyödynnettävyyttä, suuri osa vastaajista arvioi näiden olevan melko hyvällä tasolla. Tuloksista voidaan tulkita, että tietoa pidetään pääasiallisesti luotettavana ja hyödyllisenä, mutta sen saatavuudessa, jakelussa ja käytössä saattaa ilmetä epävarmuutta tai hankaluutta.

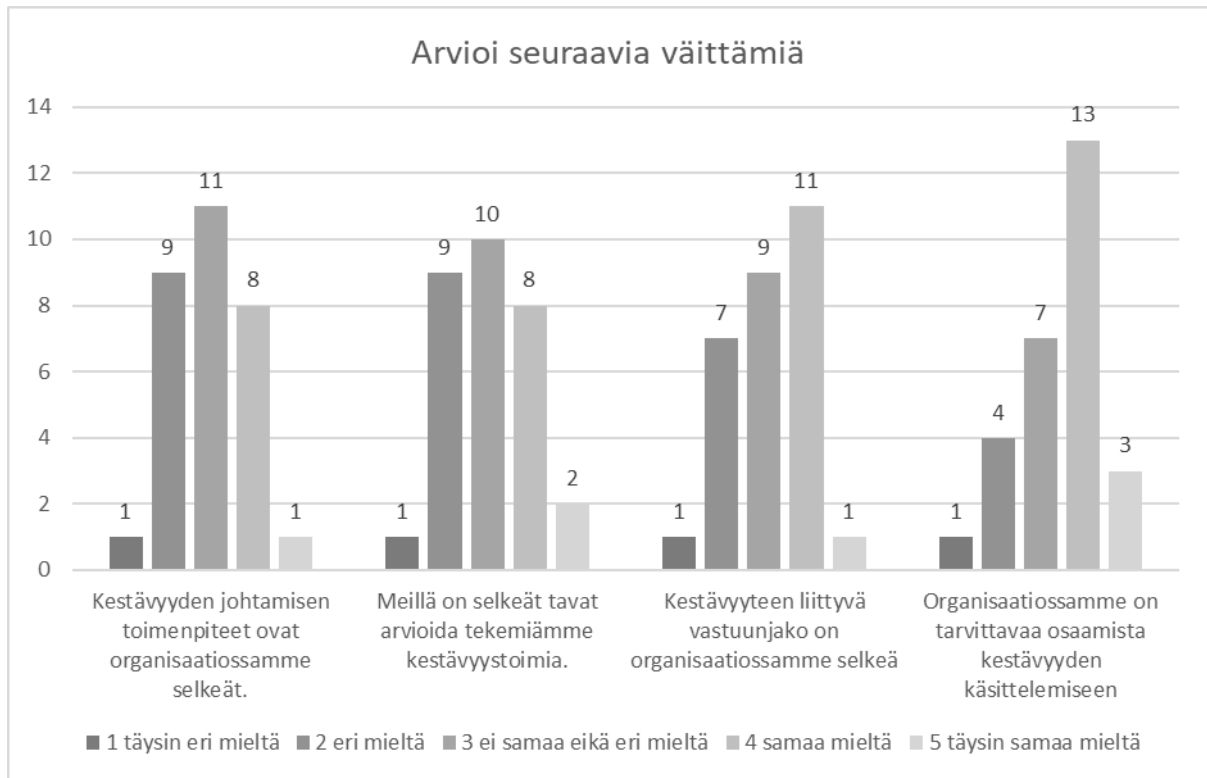


Kuvio 20. Vastaajien arviot oman kuntansa kestävyiden raportoinnista ja tietopohjasta eri osa-alueilla.



Kuvio 21. Vastaajien arviot oman kuntansa kestävyiden raportoinnista ja tietopohjasta eri osa-alueilla.

Kyselyn lopuksi vastaajia pyydettiin vielä arvioimaan väittämiä koskien kestävyiden johtamisen selkeyttä, kestävyystoimien arviointia, kestävyteen liittyvää vastuunjakoja sekä kestävyteen liittyvää osaamista (kuvio 22). Huomattava osa vastaajista arvioi olevansa eri mieltä tai ei samaa eikä eri mieltä kysyttäessä, onko kestävyiden johtamiseen kohdistuvat toimenpiteet organisaatiossa selkeät. Tuloksesta ei voida kuitenkaan tehdä kokonaisvaltaista tulkintaa kestävyiden johtamisen tilanteesta, sillä osa vastaajista kokee olevansa samaa mieltä väittämien kanssa.



Kuvio 22. Vastaajien arviot kestävyteen liittyviin väittämiin.

Myös väittämien ”Meillä on selkeät tavat arvioida tekemiämme kestävyystoimia” osalta voidaan huomata vastausten olevan melko hajanaisia ja ne jakautuvat aika tarkalleen kolmeen osaan: kolmasosa ei ole samaa eikä eri mieltä, kolmasosa vastaajista on eri mieltä ja kolmannes vastaajista samaa mieltä väittämien kanssa. Vastuunjaon selkeyden osalta voidaan huomata vastaajien olevan enemmän samaa mieltä kuin eri mieltä väittämien kanssa. Silti melko suuri osa vastaajista on ”ei samaa eikä eri mieltä”. Kestävyteen liittyvän osaamisen osalta voidaan havaita, että suuri osa vastaajista on samaa mieltä siitä, että heillä on organisaatioissaan tarvittavaa osaamista kestävyiden käsittelemiseen.

5 Kestävyyden johtaminen kunnissa

Kirjallisuuden ja kyselyaineiston analysoinnin lisäksi tutkimuksessa toteutettiin asiantuntijahaastatteluja kestävyyden johtamisen käytäntöjen ymmärtämiseksi. Haastatteluja tehtiin yhteensä 25 kappaletta. Haastattelut toimivat toimiala-, talous- tai rahoitusjohtajina Suomen 25 suurimmassa kunnassa (taulukko 2 mukana olleet kunnat). Haastattelut olivat noin 30–60 minuutin mittaisia. Haastateltavat edustivat samaa joukkoa kuin kyselyyn vastaajat. Haastattelut toteutettiin Teams-etäyhteyden välityksellä marraskuussa ja joulukuussa 2022. Litteroidut haastattelutranskriptiot analysoitiin ATLAS.ti-ohjelmaa hyödyntäen. Kaikki haastattelut analysoitiin anonyymeinä, eikä yksittäistä haastateltavaa voi tunnistaa hänen antamistaan vastauksista.

Taulukko 2. Haastatteluissa edustettuina olleet kunnat.

Espoo	Tampere	Vantaa	Oulu	Turku	Jyväskylä
Pori	Kouvola	Joensuu	Lappeenranta	Hämeenlinna	Vaasa
Seinäjoki	Porvoo	Kotka	Hyvinkää	Lohja	

Teemahaastattelut valittiin tutkimusmenetelmäksi kahdesta syystä. Ensinnäkin haastattelut mahdollistavat syvemmän perehtymisen tutkimuksen aiheeseen. Toiseksi haastatteleamalla saadaan aineistoa, jossa kuuluu tutkimuskohteen oma ääni ja näkemykset. Näin ilmiöstä, tässä tapauksessa kestävyyden johtamisesta ja kestävästä kuntataloudesta, saadaan kerättyä kokemuseräistä informaatiota. Kolmanneksi haastatteluiden myötä tutkimuksessa kyettiin saamaan tietoa niistä aihealueista, joihin liittyen verkkokyselyssä ei saatu riittävää määrää aineistoa tilastollista analyysiä varten. On mahdollista, että sekä kyselyvastaajaksi että haastateltavaksi on päätenyt samoja henkilöitä, mutta tutkimusteknisesti tätä ei ole mahdollista todentaa kyselyn anonymiteetin johdosta.

Haastatteluiden temaattinen sisältö rakennettiin sekä kirjallisuuskatsauksen pohjalta tehdyn luokittelun, että tutkimuskyselystä saatujen oppien pohjalta. Haastatteluissa pyrittiin saamaan ensikäden tietoa kestävyyden johtamisesta ja siitä, mitä se nykykunnissa merkitsee ja vaatii. Ilmiön määrittely olikin iso osa haastatteluiden sisältöä – oli selvää, että kestävyys ymmärrettiin ja tulkittiin eri tavoin vastaajien keskuudessa. Haastatteluissa vastaajan oma tulkinta oli kuitenkin kantavana teemana, eikä valmista kestävyiden määritelmää (esimerkiksi perinteiseen kolmijaotteluun perustuvaa) annettu haastattelijan toimesta. Haastatteluissa läpikäytyt teemat ja pääkysymykset lähetettiin haastateltaville etukäteen tutustuttavaksi (liite 2). Haastattelurunko koostui kuudesta teemasta: 1) kestävyys ilmiönä ja osana haastateltavan omaa työtä, 2) kestävyys ja kunnan strategiatyö, 3) kestävyiden johtaminen, 4) kestävyiden tietopohja, 5) kestävyiden raportointi ja 6) kestävyiden ohjaaminen. Pääkysymysten lisäksi haastateltavilta kysyttiin tarkentavia lisäkysymyksiä.

Verkkokyselyn heikko vastaajamäärä, ja ennen kaikkea useat kesken jääneet kyselyvastaukset, oli yksi merkittävä tekijä päätöksessä täydentää empiiristä aineistoa asiantuntijahaastatteluilla. Päätös osoittautui hedelmälliseksi, sillä haastatteluaineisto on rikas ja tarkastellun ilmiön syvempiin ulottuvuuksiin luotaava. Haastatteluiden sisältöä analysoidaan seuraavassa teemoittain.

5.1 Kestävyys johtamisen ilmiönä kunnassa

Haastatteluiden pohjalta on selvää, että kestävyys on toimialajohtajien joukossa monitulkintainen ilmiö. Vaikka osa määrittelee kestävyyttä perinteisen kolmijaon mukaan (ekologinen, sosiaalinen ja taloudellinen kestävyys), on haastatteluaineistossa tulkittavissa myös epävarmuutta ilmiön määrittelemisen suhteen. Aineistossa näkyy epävarmuutta myös siitä, mitä kestävyys omassa työssä tarkoittaa. Tästä voidaan tulkita, että kestävyysilmiön laajuus ja moniulotteisuus näkyy myös johtavassa asemassa työskentelevien arkeen, eikä kunnissa välttämättä ole yhteistä konsensusta tai määritelmää sille, mitä kestävyydellä todella tarkoitetaan juuri kyseisessä kunnassa tai missäkin tilanteissa. Tässä nähdäänkin yksi aiheen monitulkintaisuuden käytännön ulottuvuuksista – kuntien kestävyystoimien kirjavuutta voi lisätä esimerkiksi se, että ei ole universaalia, yhteisesti ja yleisesti ymmärrettyä tulkintaa siitä, mitä kestävyydellä tarkoitetaan. Harvoin organisaatioissa on myös aikaa ja mahdollisuutta muodostaa yhteistä tulkintaa kestävyydestä juuri tietyssä kunnassa.

"--ehkä tässä yks vaikeus on se, että tällaista. taikka minä en oo sitä välttämättä havainnu, mutta mun mielestä ei meillä täällä kunnassakaan ole yhtä määritelmää kestävyydelle, se jakaantuu paloihin ja esiintyy monessa kohtaa ja konkretisoituu jollakin asialla, mutta sellaista yhtä tavoitetta tai yhtä määritelmää kestävyydelle ei taida olla meilläkään olemassa"

Haastatteluissa taloudellinen kestävyys on erityisen selkeästi kaikkia toimialoja läpileikkaava kestävyiden ulottuvuus. Vaikka omaan työhön ei välttämättä kuuluisikaan vastuuta talouden suunnittelusta, ovat kuntatalous ja siihen liittyvä resurssien rajallisuus ja niukkuus asioita, jotka tekevät taloudellisesta kestävyydestä alati ajankohtaisen teeman läpi eri toimialojen ja hallinnon tasojen. Kokonaisuutena sosiaalisen ja kulttuurisen kestävyiden huomioita nousee aineistosta vähiten. Aihe tulee ilmi kuntien strategisissa dokumenteissa, mutta puhuntaan teema ei juuri nouse.

Yleisesti ottaen haastateltavat vaikuttivat tyytyväisiltä siihen, miten Suomen kunta-sektorilla kestävyyttä ja siihen liittyviä tekijöitä otetaan huomioon. Ilmiö tunnistetaan ainakin jollain tasolla, ja sen eteen koetaan tehtävän oleellista ja tärkeää käytännön työtä. Voidaan sanoa, että kestävyyttä pidetään tärkeänä ja relevanttina kunnissa. Tämä on merkittävä huomio erityisesti suhteessa kansainväliseen tutkimukseen, sillä tällä hetkellä hallintotieteellisessä tutkimuksessa ei juuri olla sukellettu viranhaltijoiden tulkintoihin ja näkemyksiin kestävyydestä ja kestävyystoimien riittävydestä tai tilasta.

Ylipäätään aineiston perusteella johtajatason työntekijöiden tietämys kestävyysliittyvistä toimista kuntatasolla vaikuttaa olevan hyvällä tasolla ja aihe on selkeästi otettu näkyväksi teemaksi poliittisella päätöksentekotasolla. Poliittiset intressit

tukevat tällä hetkellä kohdekuntien kestävyystyötä, ja tämä ymmärrettävästi valuu valtuuston päätösten myötä kuntien strategioihin ja sitä kautta käytänteisiin. Kestävyys näkyy kunnissa monella tapaa, ja haastatteluissa päästiin mielenkiintoisella tavalla kiinni siihen, mitä tämä käytännössä tarkoittaa toimialajohtajien työnkuvan kannalta. Monimutkainen ilmiö tuo mukanaan monenlaisia eri ulottuvuuksia työn tekemiseen kestävyiden suhteen.

”Mä oon itse ajatellu sitä meillä, ehkä lähtösin meidän kaupunkistrategiasta just, että se [kestävyys] on taloudellista kestävyyttä, sosiaalista kestävyyttä ja ekologista kestävyyttä ehkä, vois sanoo, tai monimuotoisuutta. Ja mitä se merkitsee mun työssä, niin nää kaikki puolet pitäis ottaa tasavertaisesti huomioon, kun teen omaa työtä. Ja ehkä jos aattelee vielä, niin hirveen useasti korostuu se, että pitää olla taloudellisesti kestävä, kaikki ratkasut. Ja sit tahtoo olla, että unohtuu nuo ehkä muut näkökulmat. Ehkä se mun työssä tarkoittaa sitä, että mä vaan nostan näitä asioita esiin ja muistuttelen meillä tehdyistä ohjelmatoista ja ehkä työllisyyden huomioon ottamisesta ynnä muusta sellasesta.”

5.2 Kestävyyden strategiatyö ja sen toimeenpano

Haastatteluaineiston perusteella voidaan sanoa, että kohdekuntien strategioissa kestävyys on vahvasti näkyvillä oleva teema. Kestävyys ja sen eri ulottuvuudet otetaan huomioon tällä hetkellä jo hyvin aikaisessa strategioiden tekovaiheessa. Kestävyyteen liitetään paikoitellen myös konkreettisia käytännön toimia, kuten esimerkiksi erilaisin mittarein seurattavia toimenpideohjelmia.

”Kyllä se on sisäistetty hyvin vahvasti [strategiasta] meidän, tavoitteisiin, mittareihin, toiminnan seurantamittareihin ja sit on perustettu erilaisia ryhmiä sitten jotka näitä asioita, koko ajan vie eteenpäin ja pohtii eri näkökulmasta että miten näitä asioita voidaan viedä eteenpäin. Mutta ehkä konkreettisimmin niin strategiassa on määritelty toimenpiteet ja mittarit miten näitä asioita viedään eteenpäin.”

Aineiston perusteella ei kuitenkaan voida ottaa kantaa siihen kirjallisuuskatsauksessa esiin nousseeseen näkemykseen, jonka mukaan kestävyys sisällytetään strategiaan, koska se teemana on tänä päivänä trendikäs ja myös kuntalaisille mediasta ja yleisestä keskustelusta tuttu teema. Huomionarvoista on se, että kestävyiden mainitseva kuntalaki on vuodelta 2015, jolla on myös ollut todennäköinen vaikutus siihen, että kestävyys on päätynyt kuntien strategioihin. Toivottavaa tietenkin olisi, että strategialla aidosti pyritään muuttamaan kunnan toimintaa, käytänteitä ja toiminnan vaikutuksia kestävämmiksi. Todellisten vaikutusten ja niin sanotun pinnallisen ”kestävyyspuheen” erottaminen toisistaan vaatisi lisää tutkimusta, kuntien strategiatyön perusteellista analyysia ja erityisesti ajallista seuranta. Haastatteluaineistomme perusteella kestävyys on noussut kuntastrategioihin erityisesti valtuustokaudella 2017–2021, eli pidemmän aikavälin vaikutuksia kunnan toimintaan ei vielä voida osoittaa.

Kestävyysteeman näkyminen kuntastrategioissa on mielenkiintoinen löydös myös suhteessa kansainväliseen kirjallisuuteen. Tutkimuskirjallisuus on nostanut esiin huomioita siitä, että kestävyys pitää tuoda strategiatasolle. Aiempi tutkimus ei kuitenkaan ole riittävästi keskittynyt kestävyiden strategioiden toimeenpanoon, käytännön toimenpiteisiin ja niiden vaikutuksiin. Kansallinen aineistomme tukee

ajatusta siitä, että strategiaa viedään käytäntöön ja kestävyydelle asetetut tavoitteet pyritään saavuttamaan. On kuitenkin oleellista huomata, että haastatteluaineistossa on löydettävissä myös havaintoja, että strategiatason tavoitteet saattavat jäädä abstrakteiksi, jolloin myös niiden vaikuttavuus ja saavuttamisen arviointi on tulkinnanvaraisempaa.

"Elikkä ihan sieltä alkaen niistä YK:n dokumenteista, niin ne on tuotu meidän strategiaan. Se on tietysti ihan semmoinen konkreettinen semmoinen viitekehys, minkä pohjalta ollaan tehty toi koko toi meidän strategiatyö. Elikkä silloinhan siellä on just ne taloudellinen kestävyys ja sosiaalinen kestävyys ja ekologinen kestävyys on tietysti tavalliset kantavat teemat. Ja me ehkä yritettiin sitä silloin kun tota strategiatyöt lähdettiin tekemään, niin toi se alkuperäinen ajatus oli varmaan et se ois rakennettu suoraan noitten teemojen ympärille. Mut se ei.. Se jollaki tavalla sitten kun sitä työt tehtiin pidemmälle ja pidemmälle, niin se jäi semmoiseksi viitekehyyksi enemmän siihen. Ei niinkään että se suoraan näkyis esimerkiksi semmoisin läpileikkaavien teemoina, että siin nousi sitten erilaiset teemat kuitenkin. Toi näkyy siellä, mutta ei niin konkreettisesti ehkä mitä alun alkaen ajateltiin."

Erityisesti ilmastotoimiin liittyvät tavoitteet näkyvät konkreettina aineistossa. Hiilineutraalius ja muut ilmastotoimet nähdään konkreettisina strategisina tavoitteina, joista kunnissa puhutaan paljon ja joita pyritään saavuttamaan. Ilmastoon liittyvä julkinen keskustelu ja paino on vaikuttanut myös siihen, että ilmastokysymykset ovat päätyneet kuntien agendalle. Ilmastollisista tavoitteista puhuttaessa olisikin hyvä arvioida myös sitä, missä määrin aihe on noussut kuntien strategiselle agendalle julkisen paineen myötä. Tämä voi nimittäin jossain määrin vaikuttaa myös siihen, millä tavoin esimerkiksi hiilineutraaliuuteen liitetyt tavoitteet esitetään ja määritellään. Aineiston perusteella johtajien agendalla esimerkiksi juuri ilmastotavoitteet näyttäytyvät ylätason strategisina tavoitteina, jotka eivät niinkään näy merkittävinä tekijöinä käytännön työssä.

Aineistosta nousee esille myös toimialajohtajien erityinen rooli kuntaorganisaatiossa. Toimialajohtajien yksi oleellinen tehtävä on viedä poliittisesti sovitun strategian sisältö käytäntöön omalla toimialallaan ja omille alaisilleen. Tämä niin sanottuna tulkkina toimiminen liittyy johtajan toimenkuvaan ja näkyy siten myös käytännön johtamistyössä. Vaikka strategian toimeenpano on monen tekijän yhteissumma, on toimialajohtajilla vastuu omaan toimialaansa liittyvien tavoitteiden seuraamisessa ja erityisesti selkeyttämisessä alaisten suuntaan. Aineistosta nouseekin esiin kuntatason kestävyystoimien erityisominaisuuksia suhteessa perinteiseen kuntaorganisaatioon. Toimialajohtajan alaisina työskentelevät päälliköt työskentelevät käytännössä niiden tavoitteiden parissa, jotka toimialajohtaja on strategiasta tulkinnut ja sanoittanut toimialalle kuuluviksi. Toimialajohtajien rooliin kuuluu oleellisesti myös viestijänä toimiminen poliittisen johdon suuntaan omalla toimialallaan tapahtuvasta työstä ja toiminnasta. Myös tämän toiminnan sanoittaminen ja raportointi on yksi konkreettinen keino, jolla toimialajohtaja ikään kuin johtaa kestävyysteen liittyvää työtä kunnassa.

"Aika paljonhan näissä on tällaista hallinnollista johtamista. Että mul on nyt ehkä erityinen rooli siinä että pyrin myötävaikuttamaan siihen että se päätösvalmistelu mitä täällä toimialalla tehdään, menee sitten eteenpäin ja toivottavasti myönteisinä päätöksinä tuolla kaupunginhallituksessa, valtuustossa, näissä luottamuselimissä. Mun ajasta

aika iso osa itseasiassa menee tähän politiikkakerroksen kanssa asiointiin. Kyllähän se asioitten valmistelu tapahtuu siellä, näillä toimialan eri palvelualueilla ja asiantuntijatasolla.”

5.3 Kestävyyden johtamisen haasteet ja käytännön ulottuvuudet

Aineiston pohjalta kestävyyden johtaminen näyttäytyy muuhun johtamistyöhön sulautuvana osana. Haastatteluissa ei noussut esiin erityisiä huomioon otettavia asioita, jotka tekisivät erityisesti kestävyyteen liittyvien teemojen johtamisen muusta johtamistyöstä erottuvaa. Tämä voidaan nähdä mielenkiintoisena löydöksenä suhteessa aiheen monitulkintaisuuteen ja käsitteen hankalaan määrittelyyn – jos kestävyys ilmiönä on hankalasti määriteltävissä ja sanoitettavissa, kuinka tarkasti sitten sen johtamiseen liittyviä elementtejä on todellisuudessa mahdollista arvioida. Ylipäätään kestävyyden johtaminen nähdään laaja-alaisena ja moniulotteisena asiana.

”--kyl se sitä kautta tulee, että me käymme hyvin säännöllisesti esimerkiks johtoryhmässä läpi juuri nää meidän äsken luetellut tavoitteet ja niiden toteutumiset ja pohdinta siitä, että millä tavalla, pitääkö meidän muuttaa toimintaa, että me pääsemme tuonne. Että kyllä se sitä ohjaamistyötä on ja myöskin muistuttelua siitä, että esimerkiks uusia, vaikkapa tulee kehittämishankkeita, sellasta, että kun uutisvirtaa tulee ja erilaisia hanke-ehdotuksiaahan tulee millon miltäkin yliopistolta tai vastaavilta tahoilta tai erilaisia hankehakuja, että niissä hereillä olo, että tuo on sellanen, joka tukee [meitä] taas, et jos me tonne lähetään mukaan, me tuetaan meidän strategiasta nousseita tavoitteita ja samalla me saadaan meidän omalle väelle lisää osaamista.”

Yhtäältä aineistosta löytyy myös huomioita, ettei kestävyyden johtaminen ole sulautunut osaksi johtamistyötä, vaan kestävyys – olkoonkin strateginen tavoite ja tahtotila – jää irralliseksi johtamisesta. Toisaalta toimialajohtajan työn ominaispiirteet ja toimenkuva saattavat olla moniulotteisia ja ristiriitaisia. Toimialajohtajan työ on aineiston mukaan oleellisesti politikkojen ja alaisten välissä toimimista, mutta miten tähän työskentelyyn vaikuttaa se, että moni kestäävyyteen liittyvistä asioista on hankalasti käytännön tasolla hahmotettavia? Hedelmällinen jatkotutkimusta kaipaava teema lieneekin se, kuinka toimialajohtajat sanoittavat strategisia tavoitteita alaisilleen tilanteessa, jossa ylätason käsitteet saattavat olla kunnan sisäisesti ja heille henkilökohtaisesti hankalasti määriteltäviä tai jopa monitulkintaisia. Kokonaisuutena toimialajohtajan rooli kestävyyden johtamisessa on kuitenkin oleellinen.

”Käytännössä se on sitä, että mä oon osaltani pitänyt huoli siitä, että niillä omilla toimialoilla ja laajemminkin otetaan sitä strategisesti huomioon. Eli siihen strategiaan mä oon pyrkiny vaikuttaa ja mä pääsen vaikuttaa hyvin paljon talousarvion valmisteluun. Siellä on ollu linjana se, että se kestävyys pitää olla tavoitteissakin mukana. Se tulee sieltä strategiasta johdettuna, mutta kyllä mä pyrin vaikuttamaan siihen, että meillä on vaikuttavuusarvioinnit investoinneissa esimerkiksi mukana.”

Käytännössä johtamistyö edellyttää väistämättä valintojen tekemistä. Kestävyyden johtamisesta puhuttaessa aineistosta nousee esiin muun muassa niukkuuden käsite:

kaikkea ei voida toteuttaa käytettävissä olevilla resursseilla. Toimialajohtajan roolissa valintoja joudutaan tekemään osana arkipäivän johtamistyötä. Kuntakentässä päätöksenteossa on aina huomioitava myös poliittisen päätöksenteon luonne:

”Kuntapäätöksessähän tietysti siis ku asiat viedään päätettäväksi luottamuselimiin niin tavallaan siinä tilanteessa kun asioita valmistellaan, niin joudutaan ikään kuin tekemään valintoja, ratkaisuja siitä että miten esitetään että asiat tulee päätetyksi [luottamuselimissä] niin kyllä ne niissä valmistelutilanteissa ne ratkaisut sitten tehdään, ikään kuin siitä mikä on se tahtotila.”

”Se tietysti, kestävyys, tää on sellanen teema kaikinensa, että tästä niin helposti löytää oman kulmansa, millä voi kritisoida asioita. Ja niin kun ihan alussa taisin sanoo, että kun meidän tehtävä olis kattoo kokonaisuutta ja niitä asioita yrittää, kompromissi on hirveen huono sana. Sitähän se kai käytännössä on, mutta se on erilaisten tavoitteiden yhteensovittamista ja sieltä kokonaisuuden kannalta parhaan mahdollisen kokonaispaketin löytäminen. Se on ehkä se juttu, mihin meidän pitäis kunnissa pyrkiä. Ja se tarkoittaa monesti vaan sitä, et yhden asian liike, joka tuo yhden kestävyysnäkökulman siitä niin se saattaa kokea todellakin suurta pettymystä ja sieltä kautta tulee paheksuntaa.”

5.4 Kestävyyden johtamisen tietopohja ja sen merkitys

Haastatteluista ilmenee kestävyiden tietopohjan sekä kestävyysinformaation moniulotteisuus ja eri toimijoiden tulkinnat siitä, millaista juuri kestävyteen kohdistuva informaatio on. Aineistosta nousee esiin se, että informaatiota on saatavilla eri tietolähteistä, mutta erityisesti kestävyteen kohdistuvaa informaatiota ei aina tunnisteta. Lisäksi informaation nähdään siiloutuvan yksittäisiin toimialoihin tai vastuualueisiin, kuten taloudelliseen kestävyteen, jolloin tarkastelussa nousee esiin erityisesti talouden luvut ja indikaattorit. Tästä voidaankin tulkita, että kestävyiden kokonaisvaltainen hahmottaminen on haastavaa myös informaation näkökulmasta ja johtuen kestävyiden moniulotteisuudesta myös tiedon tarpeiden tunnistaminen on haastavaa.

Haastatteluissa korostuu se, että kunnilla ei ole käytössä selkeää kestävyiden tietopohjaa ja kestävyteen liittyvä informaatio on hankalasti tunnistettavissa. Tästä huolimatta haastatteluissa ei noussut esiin erityisiä toiveita koskien kestävyysinformaatiota. Tätä voidaan pitää merkittävänä havaintona, sillä se kertoo mahdollisesti kestävyysilmiön kompleksisuudesta osana päivittäistä toimintaa, jolloin on myös hankala tunnistaa, mitä tietoa tarvittaisiin lisää. Toisaalta aiheen kompleksisuutta lisää se, että informaatiota tulee paljon eri tietolähteistä ja uusimman ja olennaisimman tiedon tunnistaminen voi olla hankalaa. Aineistosta ilmeneekin, että informaation toivottaisiin olevan mahdollisimman vertailukelpoista, jolloin tiedon tulkintaa voisi tehdä eri kuntien kesken. Kansalliset ja kuntien väliset tilastot ja numeerinen data nähdään erityisen hyödyllisenä. Kokonaisuudessaan aineiston perusteella voidaan tulkita, että tiedon rooli koetaan tärkeänä osana kestävyiden johtamista, mutta tietotarpeiden tunnistaminen koetaan hankalaksi.

”No sanotaan näin että en mä tarvi omasta mielestäni tämän enempää tietoo mitä mul tälläkin hetkellä on. Siihen riittää periaattees hyvinki, mulle riittää siis ne tiedot mitä tällä hetkellä mä seuraan vaikka kaupungin taloutta ja julkisen talouden tilannetta. Niillä pärjää aika pitkälle. Että mulla on joku käsitys meidän kaupungin omasta

taloustilanteesta ja sanotaan muitten kuntien ja ylipäänsä koko Suomen julkisen talouden tilanteesta.”

Kansainväliset mittarit ja kestävyys ohjauskeinot nähdään yhtenä ulottuvuutena informaation tuottamisessa ja hyödyntämisessä. Useassa kunnassa kerätään tietoa YK:n SDG-mittariston mukaisesti, jolloin sitä myös hyödynnetään vertailevasti. Kestävyystietoa saatetaan raportoida myös kuntien vapaaehtoisen raportointiväitekehysten mukaan, niin sanotun Voluntary Local Review:n (VLR) muodossa. VLR on vapaaehtoinen arviointi kunnan toiminnasta suhteessa YK:n Agenda 2030 -ohjelman 17 kestävä kehityksen tavoitteeseen ja niiden toteutumiseen. Aineiston pohjalta nouseekin tulkinta siitä, että SDG-mittarit nähdään sekä luotettavina mittaamisen keinoina että suhteellisen helppokäyttöisenä ja suomalaisen kuntatoimintaan sopivina.

”Koko strategiatyössä me ollaan otettu nää SDG-mittarit, missä sitten on määrätty verrokkikaupunkia meille ja mihinkä me itseämme sitten vertaamme. Ja ne on nyt, noussu aika lailla tämmöseen keskiöön. Ja sitten on tietenkin muitakin paitsi nää SDG:n kestävä kehityksen mittarit mitä me katsotaan, niin kouluterveyskyselyt vaikuttaa tämmöseen hyvinvointiin tai muuhun, niin se on tosi tärkeä dokumentti meille, ja sen pohjalta laaditaan hyvinvointisuunnitelmia ja ynnä muuta ja mitkä vaikuttavat taas siihen hyvinvointiin ja, sen tyyppisiin sisältöihin.”

Lisäksi aineistossa näkyy käsitys siitä, että monessa kunnassa hyödynnetään paljon kunnan ulkopuolelta tulevaa informaatiota (esim. muiden kuntien tiedot, mediatiedot, yms). Aineisto ei niinkään painota sitä, että kunnat itsekin tuottavat tätä kestävyystietoa ulkopuolisille toimijoille. Erityisesti kestävyysteeman osalta kunnan ulkopuolelta kerättävä informaatio näyttäytyy kerätyn aineiston pohjalta tärkeänä kestävyysjohtamisen kannalta.

5.5 Kestävyysraportoinnin laajuus ja merkitys kunnissa

Haastateltavat olivat yleisesti ottaen melko tyytyväisiä siihen, miten kestävyystietoa raportoidaan kunnissa. Sisäinen raportointi koetaan riittävänä. Myös ulkoisen raportoinnin riittävyyteen ollaan tyytyväisiä. Mielenkiintoista ja osittain myös risti-riitaista on se, että aineiston pohjalta voidaan havaita epämääräisyyttä suhteessa siihen, mitä pidetään kestävyystietoon liittyvänä raportointina.

”En minä tiedä. [nauraa] Toi on ihan hiton hankala kysymys et miten, mitä se, mitä se.. Sanotaan että ei ihan heti, ei tuu mieleen. Että sanotaan että me raportoitaisiin suoraan tuon teeman alla, että meillä ois jotakin kestävyysraportteja esimerkiksi, niin se on, se kuulostaa vieraalta. Vaikka nää aika monet asiat suoraan siihen liittyy ja tukee periaatteessa sitä, mutta se että me raportoitais suoraan tommoisen otsikon alla, niin ei tuu heti mieleen.”

Kokonaisuutena voidaan todeta, että erityisesti ”kestävyysraportoinnista” ei aineistossa juurikaan puhuta, vaan haastateltavat enemmänkin pohtivat, miten olemassa oleva raportointi kytkeytyy kestävyystietoon ja miten kestävyys näkyy kunnan jatkuvassa raportointiin. Taloudellinen ulottuvuus ja sen raportointi on tässä jälleen hyvä esimerkki. Haastateltavat tuovat esille talouden raportointia ja sen toimivuutta kestävyysjohtamisen hyvänä tilana.

Aineistosta nousee kuitenkin esiin esimerkkejä siitä, miten kestävyyyteen liittyvää raportointia hyödynnetään kunnissa. Tiedon olemassaolosta ja määrästä ollaan melko lailla tietoisia, mutta osa haastateltavista tuo esiin huomioita siitä, että tietoa voitaisiin hyödyntää tehokkaammin ja erityisesti kestävyyyteen liittyvissä asioissa kohdennetummin. Kunnassa tapahtuvan raportoinnin kaavamaisuus ja talouspainotteisuus johtaa väistämättäkin tilanteeseen, että nimenomaista kestävyysraportointia ei ole, ellei sitä aleta sillä nimellä ja sisällöllisellä agendalla tuottamaan.

Ajatus kuntien välisestä, vertailukelpoisesta kestävyysraportoinnista nousi niin ikään esiin aineistosta. Tällainen informaatio vastaisi kuntien tarpeisiin vertailla toimintaansa ja tilannettaan muihin samankokoisiin tai samanlaisessa tilanteessa oleviin kuntiin. Vertailukelpoisen informaation tuottaminen vaatisi kuitenkin todennäköisesti kansallisia raportointiohjeita.

"Siis se on tiedostettu, et näitä mittareita on todella paljon ja käytettävää tietoa vois olla. Ehkä haasteena vähän se, että eri kunnat käyttää eri asioita, et kyllähän meilläkin vertailukehittämisen kautta osittain nää menee. Meidän malleja kanssa, käytössä olevii toimintatapoja arvioidaan, niin se olis ihan hyvä, että olis vähän semmoinen yhtenäisempi ja siinä mielessä taas vertailukelpoisempi vaikka mittaripohja strategisille tavoitteille. Mä luulen, et ei kaupungin strategiat ihan kauheesti.. Vaikka nyt pidän, et meillä on tehty varsin onnistunu strategiapäivitys just, niin siellä on varmasti samoja elementtejä, mitä löytyy muiltakin, mutta että se että ei sitä pyörää tarttis aina keksiä uudestaan erityisesti tän mittariston osalta. Jos on jo joku tällöinen näkökulma, mitä kaikki sisällyttää omiin asioihin, niin se vois olla helpompi ottaa yhtenäiset ja vertailukelpoiset sisällöt sitä kautta."

5.6 Kestävyyden ohjausmekanismit

Kestävyyden ulkoisten ohjausmekanismien suhteen aineisto jäi kevyeksi. Haastatteluiden pohjalta voidaan sanoa, että kunnissa tunnistetaan juridisia velvoitteita (muun muassa kuntalaki), mutta kansainväliset ohjauskeinot (EU:sta, YK:sta) eivät nouse juurikaan esiin, edes SDG-työstä huolimatta. Osaltaan tässä näkyy monenlaista ymmärrystä ohjauskeinosta, esimerkiksi taloudellisessa kestävyyydessä inflaatio nähtiin ulkoisena ohjauskeinona. Lisäksi eräänä havaintona aineistosta nousee kuntien vahva itsehallinnollinen asema, ja sen vaikutus toimintaan ulkoisten ohjausmekanismien ohella.

Yleisesti ottaen haastateltavat pitivät kunnan ulkopuolelta tulevia velvoitteita, ohjeita, lakeja, säännöksiä ja mittaristoja kestävyiden ensisijaisina ohjauskeinoina. Joidenkin ohjauskeinojen hyödyntämisessä nähdään myös imagollisia ulottuvuuksia – hankkeeseen tai ilmastotavoitteisiin mukaan lähteminen voi olla myös brändin ja maineen kannalta sekä viestinnällisesti kunnalle kannattavaa. Tämä ei kuitenkaan nouse kantavaksi teemaksi aineistossa. On aiheellista pohtia sitä, miten ulkopuolelta tulevia ohjauksen keinoja huomioidaan kunnissa tehtävässä työssä ja mikä niiden vaikuttavuus on.

Haastatteluaineiston perusteella voidaan esittää, että ohjausmekanismien vaikutusta viranhaltijan omaan työhön pidetään melko vähäisenä ja ohjausmekanismeilla nähdään olevan enemmän välillistä vaikutusta. Tämä tulos on hyvin linjassa kyselyaineiston kanssa ja myös kirjallisuuskatsauksen tulokset tukevat löydöstä.

Ohjausmekanismien voidaan nähdä vaikuttavan osana kunnan yleistä päätöksentekoa, kuten esimerkiksi lakivelvoitteina koskien kunnan tehtäviä tai talousarvion prosessia. Lisäksi ohjausmekanismien vaikuttavuutta kunnan toiminnassa pidetään tärkeänä näkökulmana, ja aineistosta ilmeneekin, että esimerkiksi erilaisten suositusten toimeenpanon olisi hyvä tapahtua esimerkiksi lainsäädännön tai ministeriöiden ohjauksen kautta.

“Valtion ohjaus on tietenkin hyvin vahvaa lait ja asetukset ja erilaiset ohjeet, EU asettaa omia vaateitaan ja, sitten on tietenkin tämmöistä alueellista yhteistyötä, mitä tehdään se nyt ei ehkä ole niin ohjausta mutta tavallaan kuitenkin. Ja sitten on tietenkin erilaisia verkostoja, järjestöjä, yhdistyksiä että ne on ehkä sitten, semmoista yhteistyötä, että ne ei oo suoranaisesti ohjausmekanismeja mutta tavallaan, että tuleehan niistäkin sellaista, syötettä ja ajatuksia ja jos nyt sanoisi lainausmerkeissä vaatimuksia.”

6 Päätelmät ja pohdinta:

Kestävä kuntatalous – kohti kestävyiden johtamista

Tämän tutkimuksen tavoitteena on ollut tutkia kestävyiden johtamista kunnissa. Erityisen huomion kohteena on ollut kestävyysilmiön ymmärrys osana kuntaorganisaation toimintaa ja kunnan taloutta sekä kestävyiden johtamiseen liittyvä tietopohja. Kunnat ovat erityisen hedelmällinen ja relevantti tutkimuksen kohde juuri kestävyiden johtamisen tutkimukselle, sillä kuntien rooli kestävyiden edistämässä ja kestävien toimintatapojen luojina on yleisesti tunnustettu (mm. Krause et al. 2016). Kansallisesti tarkastellen kunnilla on ollut merkittävä palvelutehtävä julkisten palvelujen järjestämisessä ja tuottamisessa. Jatkossa kuntien merkitys korostuu sivistys- ja elinvoimatehtävän myötä, koska molemmilla on suuri merkitys kestävyiden edistämässä ja mahdollistamisessa. Kunnat tekevät paikallista toimintaa paikallisille ihmisille, ja ovat ne väistämättäkin Suomen mittakaavassa erityisessä asemassa kestävyiden edistämässä. Kunnat ovat lisäksi kestävyiden osalta suunnannäyttäjiä, joilla on vaikutusta myös paikalliseen elinkeinoelämään. Näin ollen kansainväliset ilmiöt saavat painoarvoa myös kuntien toiminnassa.

Tutkimuksemme perusteella voimme todeta, että kestävyttä johdetaan kunnissa monella tavalla ja monella tasolla. Joissain tapauksissa kestävyysajattelu on integrointuneena kunnan johtamisen päivittäisiin käytäntöihin, mutta tyypillisempää on kuitenkin se, että kestävyttä ei täysin tunnisteta johtamista edellyttävä ilmiönä. Tämä on nähtävissä myös aihepiirin hallintotieteellisessä tutkimuksessa. Kestävyiden johtamisen tutkimus on määrällisesti selvästi pienilukuisempaa kuin tutkimus, joka liittyy yleisesti kestävyteen ja kestäväan kehitykseen (mm. Hamdouch & Zuindeau 2010; Fiorino 2010). Tämä tutkimuksemme pyrkii osaltaan paikkaamaan tätä tutkimusaukkoa, mutta kestävyiden johtamisen tutkimukselle on tarvetta jatkossakin.

6.1 Kestävyyden johtajat

Kestävyyttä johtavat kunnassa monet toimijat. Tässä raportissa huomiomme on kohdistunut kuntien toimialajohtajiin sekä talous- ja rahoitusjohtajiin, joiden asema ja rooli poliittisen päätöksenteon tahdonilmaisun sanoittajina ja toimeenpanijoina tekee nähdäksemme juuri heistä keskeisiä kestävyyden johtajia. Tutkimuksemme kiinnostava tulos liittyy johtavien viranhaltijoiden ymmärrykseen ja tulkintaan kestävydestä. Aineistojemme perusteella voidaan selkeästi sanoa, että kestävyys on kestävä kehityksen ilmiönä tuttu, mutta sen määrittelyyn ja tulkintaan liittyy varovaisuutta, epävarmuutta ja osittain myös epätietoisuutta. Tämä osaltaan voi selittää esimerkiksi kyselymme suhteellisen pientä vastausmäärää – kyselyn kohdejoukko ei välttämättä tunnista, että kestävyiden johtaminen olisi juuri heidän vastuullaan ja tehtävänä. Kestävyys näyttäytyykin osaltaan ilmiönä, joka tunnistetaan strategiatyössä tärkeäksi ja jolle asetetaan tavoitteita, mutta kestävyiden toimeenpanon osalta vastuut eivät ole kaikilta osin selvät.

Toinen vastuunjaon epäselvyyttä selittävä tekijä on kestävyysilmiön moniulotteisuus. Kestävyys jakautuu eri ulottuvuuksiin, joista taloudellinen kestävyys osoitetaan talous- ja rahoitusjohtajien ja elinvoiman toimialajohtajien vastuulle, sosiaalinen kestävyys sivistyksen toimialajohtajille sekä ekologinen kestävyys elinympäristön toimialajohtajille. Tällöin voivat kuitenkin kestävyiden kokonaisvaltainen ymmärrys ja sitä kautta myös vastuut jäädä epäselviksi. Tutkimuksemme tuloksena käy selväksi, että kestävyiden johtaminen on riippuvainen siitä, miten tärkeäksi yksittäiset johtajat kestävyttä arvottavat. Lisäksi johtamisen ongelmat syntyvät usein toimialojen siiloutumisesta, joita kestävyiden kaltainen ilmiö ei noudata ja joihin se törmää. Koska talousjohtaja ei ratkaise kunnan taloudellista kestävyttä, eikä toimialajohtaja ekologista kestävyttä, on siilot ylittävä yhteistyö ja vuoropuhelu kestävyiden edistämisen ja ylipäättään mahdollistamisen kannalta olennaista. Vasta tällöin myös yhteisen ymmärryksen ja tulkinnan prosessit ovat mahdollisia.

Tutkimushankkeen kirjallisuuskatsauksessa samantyyppinen ilmiön hajautuminen tulee myös ilmi. Kestävyiden kokonaisuutta ei ole useinkaan tutkittu aiemmassa hallintotieteellisessä tutkimuksessa toimeenpanon ja johtamisen näkökulmista. Sen sijaan kestävyiden eri ulottuvuuksia on saatettu analysoida erillisinä tutkimuskohteina. Tämä näkyy hyvin taloudellisen kestävyiden osalta, jota aiemmassa tutkimuksessa on tarkasteltu erillisenä tutkimuskohteena. Näissä tutkimuksissa fokuksessa on laajan ja kokonaisvaltaisen kestävyiden sijaan ollut julkisorganisaation rahoituksen kestävyys (ns. financial sustainability), eikä niissä siten ole käsitelty kestävyysilmiötä. Nämä tutkimukset ovat kohdistuneet julkisorganisaation rahoituksen riittävyyteen tai julkisorganisaation talouden tasapainoon. Tärkeänä jatkotutkimuksen aiheena olisikin yhdistää tämä rahoituksen kestävyys (financial sustainability) laajempaan kestävyysilmiöön, sillä riittävällä rahoituksella on toki merkitystä ekologisen, sosiaalisen ja taloudellisen kestävyiden edistämisessä ja mahdollistamisessa. Samankaltaista kestävyiden tarkastelua yksittäisestä näkökulmasta on myös ekologisen kestävyiden osalta. Erityisesti ilmastonäkökulmat painottuvat näissä tutkimuksissa ja harvassa ovat ne ekologisen kestävyiden tutkimukset, jotka kohdistuisivat julkisen johtamisen kontekstiin.

Voidaankin todeta, että kestävyiden tulkinnalle ja yhteisen ymmärryksen rakentamiselle pitäisi olla kuntaorganisaatiossa tilaa, aikaa ja mahdollisuuksia. Tämä

kirkastaisi myös kestävyysjohtamisen vastuita. Vastaavalla tavalla kuin tuloksellisuuden johtaminen yleisemmin myös kestävyysjohtaminen edellyttää eri toimijoiden ja yhteiskunnan tasojen jatkuvaa vuoropuhelua siitä, mikä on yhteisesti hyväksyttävää ja tavoittelemisen arvoista sekä millaisin keinoin halutun kaltaista julkista sektoria tai kuntaa olla rakentamassa (Laihonen & Rajala 2020; Laihonen & Mäntylä 2017; Laihonen et al. 2017). Tämänkaltaisen yhteinen tiedonmuodostus (Laihonen et al. 2022) on edellytys monitahoisten ja pirullisten ongelmien jäsentämiselle. Kestävyysjohtamista ei tulisi kunnissa lähestyä vain yhdestä näkökulmasta. On myös huomioitava kuntien erilaiset lähtökohdat ja valmiudet tarttua näin monitahoiseen ilmiöön. Tämä tutkimus on tuonut esiin keskustelun monipuolisuuden ja pyrkinyt tarjoamaan välineitä ilmiön haltuun ottamiseksi. Keskeinen viestimme tältä osin on se, että kestävyysjohtaminen edellyttää kuntaorganisaation kokonaisvaltaista tarkastelua ja eri kestävyysnäkökulmien huomiointia kaikissa päätöksissä.

6.2 Kestävyysjohtamisen eri tasot

Sen lisäksi, että kestävyysjohtamisella on ja tulisi olla monta johtajaa, johtamista tehdään myös eri tasoilla. Tutkimuksemme tuloksena tunnistamme, että kestävyysjohtamista tehdään kuntaorganisaation eri tasoilla ja toimialoilla, mutta siihen pyritään vaikuttamaan myös organisaation ulkopuolelta, eri julkishallinnon organisaatioista, eri julkishallinnon hallinnontasoilta sekä ylikansallisten ja globaalien toimijoiden tahoilta. Kestävyysjohtamiseen vaikuttavat kuntaorganisaation ulkopuolelta tuleva kestävyysjohtamisen edistämiseen liittyvä ohjaus, esimerkiksi lainsäädännön, resursoinnin ja informaation kautta. Kansainväliset kestävyysjohtamisen tavoitteet sekä laskenta- ja raportointistandardit luovat kestävyysjohtamisen yhteistä kieltä ja tulkintaa ja sitä kautta niillä on tärkeä rooli myös kestävyysjohtamisessa kunnissa. Tutkimushankkeen empiirisessä aineistossa kansainvälinen kestävyysjohtamisen ohjaus ei korostunut, mutta sen välillinen rooli kuitenkin tunnistettiin. Kestävän kehityksen tavoitteet, SDG:t, ovat puhunnassa yleinen tapa jäsentää kestävyysjohtamista. Kansainvälisessä tutkimuskirjallisuudessa kansainvälisen ohjauksen roolia ja vaikutuksia on myös tutkittu laajalti. Näiden tulosten mukaan näyttää kuitenkin siltä, että ulkoisen ohjauksen vaikutus jää usein vähäiseksi. Osaltaan tätä tulosta selittää se, että vain harvoin aikaisemmassa tutkimuksessa on tarkasteltu kuntaorganisaation sisäisiä johtamisen käytäntöjä.

Nähdäksemme kunnissa olisi kuitenkin tärkeätä pohtia huolella pohtia miten aihepiirin yleistä keskustelua viedään käytäntöön kotimaisessa ja paikallisessa toteutuksessa. Pelkkä yleisten strategisten tavoitteiden kirjaaminen organisaation omiin strategia-asiakirjoihin harvoin riittää kestävyysjohtamisen toimeenpanossa. Kestävyysjohtaminen edellyttää tekoja, näitä tekoja tukevia rakenteita sekä tavoitteiden seuraamista ja mittaamista. Kestävyysjohtamisen kannalta on tärkeää, että kestävyysjohtamisen ymmärrys läpäisisi niin organisaation eri tasot kuin ylittäisi toimialojen siilot. Johtavien viranhaltijoiden rooli on tärkeä, mutta haastatteluaineistosta kuitenkin käy ilmi myös päällikötason merkitys juuri kestävyysjohtamisen toimeenpanossa. Siinä, missä toimiala- ja talousjohtajat sanoittavat ja tulkitsevat strategisia tavoitteita omille toimialoilleen, on päällikötason tehtävä huomioda kestävyysjohtamisen ohjenuorana käytännön ratkaisuisissa. Vaikuttaakin siltä, että myös päällikötasolla tehdään kestävyysjohtamisen kannalta ratkaisevia valintoja. Viime kädessä tietenkin jokainen yksilö on vastuussa omista valinnoistaan ja niiden kestävyysjohtamisesta, mikä heijasteleekin

kunkin yksilön arvomaailmaa ja preferenssejä kestävyiden suhteen. Kaikilla eri tasoilla tarvitaan päätöksentekoa tukevaa kestävyysinformaatiota. Eri tasoilla johtamisen kysymykset poikkeavat toisistaan ja tämä olisi huomioitava myös tiedon tuotannon ja raportoinnin tietosisällöissä ja prosesseissa.

6.3 Kestävyyden johtamisen paikat ja teot

Aiempi tutkimus korostaa, että kestävyiden on integroiduttava kuntaorganisaation strategiseen suunnitteluun (mm. Zeemering 2018). Tutkimuksellista huomiota ei ole kuitenkaan kohdistunut siihen, miten vaikuttavia kestävyysstrategiat ovat kunnissa. Suomalaisen kuntakentän osalta tilanne näyttää tutkimuksemme perusteella valoisammalta, sillä kestävyys on vahvasti kuntien strategia-asiakirjoissa sisällä ja strategiatyössä esillä. Tässä mielessä suomalaiset kunnat näyttävät olevan eturintamassa edistämässä kestävyttä strategisten tavoitteiden kautta. Tutkimuksemme tuloksena emme kuitenkaan voi todeta, että kestävyysstrategiat muuttuisivat käytännön tekemiseksi. Strategioita pidetään tärkeinä kestävyiden välineinä, mutta niiden toimeenpano ja siten vaikuttavuus jää epäselväksi. Tämä kestävyiden toimeenpanon epäselvyys on myös tutkimuksemme tulos. Analyysimme perusteella kestävyiden strategioiden merkitys on jakautunut. Yhtäältä kestävyiden strategioita pidetään tärkeinä kestävyiden johtamisen välineinä, mutta toisaalta niiden merkitystä ja vaikutusta pidetään vähäisinä. Kestävyiden tavoitteita kutsutaan myös päälleliimatuiksi tai niin sanotuiksi paraatitavoitteiksi, joita asetetaan, koska ajatellaan, että se näyttää hyvältä ja niin tässä ajassa on tehtävä.

Kirjallisuuskatsauksen osalta kiinnostavana tuloksena on pidettävä havaintoa, että tutkimus ikään kuin pysähtyy vaatimukseen kestävyiden tuomisesta strategiaan asiakirjoihin. Aiempi tutkimus sisältää myös melko paljon analyysiä siitä, miten paljon ja missä kestävyiden ulottuvuuksia mainitaan strategisissa asiakirjoissa tai esimerkiksi organisaatioiden nettisivuilla. Aiemmat tutkimukset ovat myös tarkastelleet kestävyiden strategiaprosesseja ja esimerkiksi sidosryhmien osallisuutta niissä. Kirjallisuuskatsauksemme perusteella näyttäisi kuitenkin siltä, että strategian toimeenpano on jäänyt paitsioon tutkimuksen kohteena. Myös empiiriset aineistomme osoittavat, että kestävyiden muuttumisessa käytännön tekemiseksi on vielä työtä ja tutkittavaa jäljellä.

Tutkimuksemme tuloksena voidaan myös sanoa, että kestävyiden johtamisen paikkoja ovat erityisesti toiminnan ja talouden suunnittelun prosessit, joihin toki myös strateginen suunnittelu kytkeytyy (ks. myös Sinervo & Laihonen 2022). Kestävyiden kannalta tärkeitä ja keskeisiä valintoja tehdään, kun suunnitellaan ja päätetään resurssien allokoinnista ja kohdentamisesta. Kiinnostavia esimerkkejä kestävyiden teoista ovat myös niin sanotut ilmastobudjetit, joissa tavoitteena on nostaa toiminnan ilmastovaikutukset esille ja päätöksenteon agendalle. Ilmastobudjeteissa voi olla tavoitteena myös pyrkiä tekemään ilmastovaikutusten tarkastelua samanaikaisesti ja kiinteänä osana kunnan varsinaista budjetointia. Ilmastobudjetin kanssa vastaavia esimerkkejä ovat myös lapsi- tai vanhusbudjetit, joilla tavoitellaan sosiaalisen kestävyiden vaikutusten parempaa huomiointia kunnan resursointia koskevassa päätöksenteossa. Nämä esimerkit ovat hyvä alku kestävyiden edistämisessä. Ne voivat olla myös väline viedä kestävyttä organisaation varsinaiseen toiminnan ja talouden suunnitteluun, jossa kestävyiden tavoittelun ja tekemisen pitäisikin olla.

Empiirisessä aineistossamme näkyy kiinnostavalla tavalla, miten kestävyyttä hoidetaan erilaisten ohjelmien, hankkeiden ja projektien kautta. Monilla kunnilla on erilaisia kestävyysliittymiä ohjelmia, kuten ympäristöohjelmia. Näiden ohjelmien kautta kestävyysliittymien tavoitteita pyritään toimeenpanemaan. Erilaiset hankkeet ja ohjelmat havainnollistavat hyvin myös kestävyysliittymien projektisäätöä. Tällä viittaamme siihen, että kestävyysliittymä edistetään erilaisten arkitoiminnasta tietyllä tavalla irrallaan olevien projektien kautta. Kestävyysliittymien johtamisen haasteena onkin, miten kestävyysliittymä todella läpäisee organisaation, toiminnan ja muuttuu tekemiseksi.

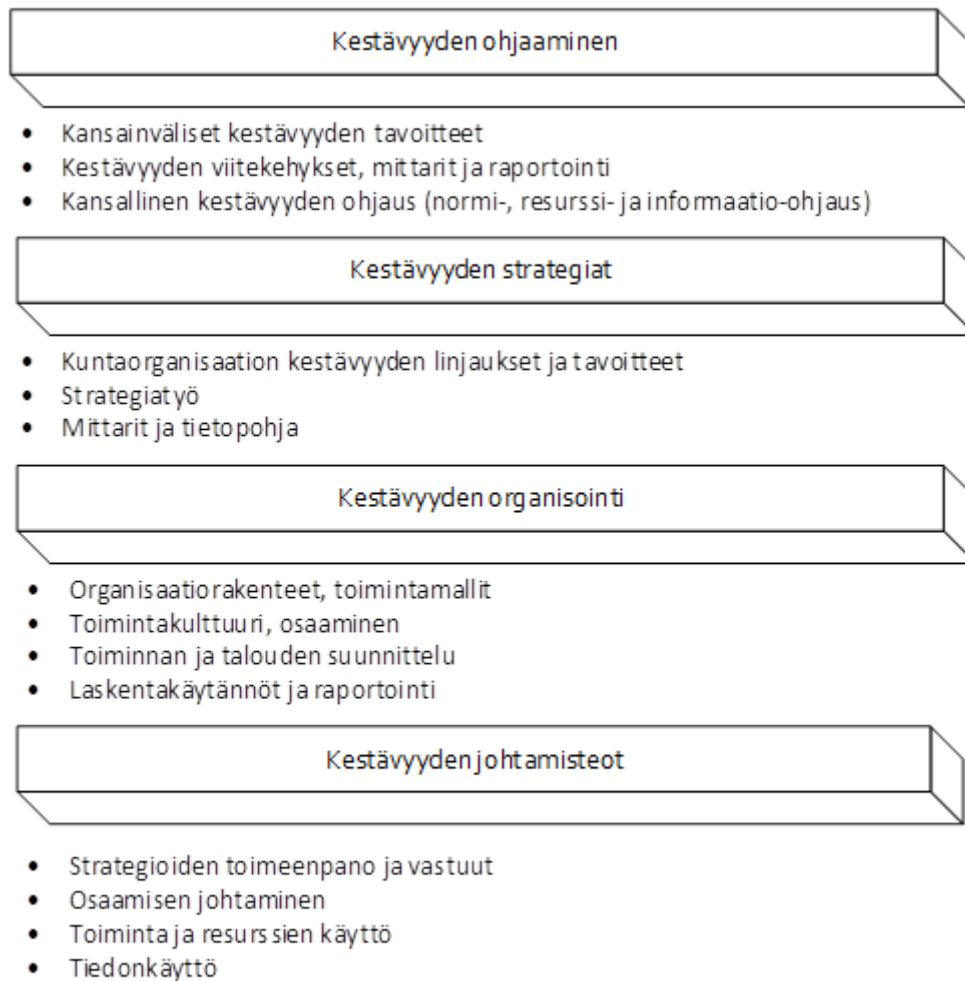
Kestävyysliittymien johtamisen osalta aiempi tutkimus nostaa esille myös julkiset hankinnat kestävyysliittymien välineinä. Julkiset hankinnat ovat merkitykseltään ja taloudellisen kokonaisuutena iso myös suomalaisessa kuntakentässä. Julkiset hankinnat nousevat selkeästi esille myös kirjallisuuskatsauksessamme, kuten myös erilaiset julkisen ja yksityisen yhteistyön mallit (public-private partnership). Nämä osaltaan kuvastavat myös kestävyysliittymien ulkokehäisyyttä. On tärkeää, että julkisissa hankinnoissa ja erilaisissa yhteistyömuodoissa huomioidaan kestävyysliittymien näkökulmat. Kuitenkin peräänkuulutamme kestävyysliittymien tekoja osana organisaation arkea ja arjen johtamistyötä.

Iso osa tutkimuksesta ja myös käytännön kehittämisestä keskittyy kestävyysliittymien mittarointiin ja erilaisten indikaattorien kehittämiseen. Tutkimuksemme tuloksena on nähtävissä yhtäältä mittareiden runsaus ja toisaalta niiden puute. Tämä osaltaan näkyy myös kestävyysliittymien informaation pirstaleisuutena. Empiirisen aineiston analyysissä selviää, että informaatiota on saatavilla, mutta se painottuu kestävyysliittymien eri ulottuvuuksiin, erityisesti talouteen. Taloudellisen kestävyysliittymien informaatiota on runsaimmin saatavilla ja informanttimme myös kokevat käyttävänsä sitä eniten. Kestävyysliittymien informaatio ei muodosta yhtenäistä tietopohjaa ja erityisesti tällaista kokoavaa ja eri ulottuvuuksia integroivaa informaatiota myös kaivataan kunnissa lisää.

Vastaavalla tavalla kuin tuloksellisuuden johtamisen mittaamisen tutkimuksessa aikaisemmin, kestävyysliittymien johtamisen huomio vaikuttaa olevan ensisijaisesti ilmiön kvantifioinnissa ja näkyväksi tekemisessä. Tämä on toki tärkeää, mutta muutoksen aikaansaamiseksi voi johtamisen näkökulmasta joskus hieman epätäydellisenkin mittari olla hyödyllinen, mikäli se kykenee osoittamaan kehityksen suunnan. Tuloksellisuuden johtamisessa on viime vuosina painotettu vahvasti tiedon käyttöä ja tiedolla johtamista. Tätä samaa haluamme peräänkuuluttaa myös kestävyysliittymien johtamisen osalta. Toivoisimme myös keskustelua siitä, millä tavalla kestävyysliittymä asemoituu muihin tuloksellisuuden osa-alueisiin. Oman käsityksemme mukaan kyseessä ei ole sinällään uusi tuloksellisuustavoite, vaan ilmiö, joka mitä suurimmassa määrin pakottaa meidät uudelleen määrittelemään niin tuottavuuden, tehokkuuden, taloudellisuuden kuin myös vaikuttavuuden käsitteellisiä sisältöjä.

Yleisesti ottaen voidaan todeta, että kunnissa kestävyysliittymien johtamisen näkökulmat tulisi huomioida arkityön kiinteänä osana. Tutkimuksemme perusteella näin ei vielä voida sanoa olevan, sillä kestävyysliittymä näyttäytyy jokseenkin irrallisena ilmiönä niin toimialojen kuin taloudenkin johtamisessa kunnassa. Hyviä kehityspolkuja on kuitenkin jo nähtävissä. Tutkimushankkeemme koottuna tuloksena voidaan sanoa, että kestävyysliittymien johtamista tehdään neljällä eri tasolla, josta kullakin tasolla on niin kestävyysliittymien tulkinnan, mittaamisen ja tietopohjan kuin erilaisten käytänteiden

prosesseja. Tunnistamamme neljä tasoa ovat kestävyiden ohjaaminen, kestävyiden strategiat, kestävyiden organisointi ja kestävyiden johtamisteot (ks. kuvio 23).



Kuvio 23. Kestävyiden johtamisen tasot kunnissa.

Jotta kestävyys integroituisi osaksi johtamistyötä kunnissa, on kestävyiden johtamisessa oltava tilaa yhteisen ymmärryksen ja tulkinnan muodostamiselle kestävyiden monimuotoisesta ja pirstaleisesta ilmiöstä. Kestävyydelle on määritelty ja asetettu tavoitteita, kansallisesti, kansainvälisesti ja organisaation sisällä. Kansainvälisten kestävyiden tavoitteiden ja viitekehysten hyödyntäminen edistää kestävyiden sanoittamista ja tulkintaa myös kuntaorganisaatiossa sekä luo sille yhteistä kieltä. Yhteisen ymmärryksen muodostuminen edellyttää myös kestävyiden dialogia ja monen suuntaista vuorovaikutusta kunnan sisällä ja ulkopuolella. Tämä on edellytys myös kestävyiden tiedonmuodostuksen onnistumiselle, jossa myös kestävyiden tietopohjaa rakennetaan ja tiedonkäyttöä määritellään. Kunnissa määritellään kestävyyttä strategisessa päätöksenteossa jo kattavasti ja monitahoisesti. Kestävyiden strategian vienti käytäntöön ja aktuaalinen toimeenpano tarvitsee kuitenkin huomiota ja konkreettisia johtamisen tekoja. Lisäksi kestävyiden johtamisen toimivuus edellyttää, että vastuunjako ja roolit ovat selkeitä ja niihin sitoudutaan. Johtajien on hyvä ottaa ja jakaa vastuuta kestävyiden toimeenpanon ja toteutumisen

varmistamiseksi. Kestävyyttä rakennetaan erityisesti toiminnan ja talouden suunnittelussa. Kestävyyden integrointi toiminnan ja talouden suunnittelun prosesseihin onkin tärkeää. Kestäviä valintoja ei tehdä irrallaan organisaation muusta toiminnasta.

Tutkimuksemme perusteella kuvan 23 kestävyyden johtamisen tasomallia voidaan ajatella myös eräänlaisena kestävyyden johtamisen kypsyysmallina. Mitä valmiimpi ja kyvykkäämpi organisaatio on kestävyysilmiön tunnistamisen ja tulkinnan osalta, sitä paremmin se kykenee viemään kestävyyden ohjauksen osaksi omaa strategiaansa ja muotoilemaan tavoitteensa tältä osin siten, että organisoituminen onnistuu tehokkaalla ja vaikuttavalla tavalla. On selvää, että tavoiteasetannan ja organisoitumisen osalta on olemassa lukuisia vaihtoehtoja, jotka juontavat juurensa sekä toimintaympäristön ominaisuuksista, että organisaation sisäisistä tekijöistä. Tärkeää on viime kädessä kuitenkin se, että kestävyyden ohjaus, strategiat ja organisointi tukevat ja mahdollistavat sellaisten johtamistekojen tekemisen, joka auttaa sekä organisaatiota että yksilöitä tekemään omassa arjessaan niitä paljon kaivattuja konkreettisia kestävyyttä edistäviä tekoja.

Lähteet

- Alcaraz-Quiles, F., Navarro-Galera, A. & Ortiz-Rodríguez, D. (2014). A Comparative Analysis of Transparency in Sustainability Reporting by Local and Regional Governments. *Lex Localis – Journal of Local Self Government*, 12(1), 55–78.
- Ball, A., Mason, I., Grubnik, S. & Hughes, P. (2009). The carbon neutral public sector: Early developments and an urgent agenda for research. *Public Management Review*, 11(5), 576–600.
- Brorström, S., Argento, D., Grossi, G., Thomasson, A. & Almqvist, R. (2018). Translating sustainable and smart city strategies into performance measurement systems. *Public Money & Management*, 38(3), 193–202.
- Deslatte, A. & Swann, W. (2017). Context matters: A Bayesian analysis of how organizational environments shape the strategic management of sustainable development. *Public Administration*, 95(3), 807–824.
- Deželan, T. & Maksuti, A. (2014). Towards Our Common Future: Comparative Assessment of the Sustainable Development Strategies of the European Union, the Mediterranean and Slovenia. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 43, 103–121.
- Deželan, T., Maksuti, A. & Uršič, M. (2014). Capacity of Local Development Planning in Slovenia: Strengths and Weaknesses of Local Sustainable Development Strategies. *Lex Localis – Journal of Local Self-Government*, 12(3), 547–573.
- Dunlop, A. & Russel, D. (2012). Watching the detectives: Explaining regulators' roles in the integration of sustainable development in UK public services. *Public Management Review*, 14(5), 681–704.
- Eckersley, P., Emgländ, K. & Ferry, L. (2018). Sustainable development in cities: collaborating to improve urban climate resilience and develop the business case for adaption. *Public Money & Management*, 38(5), 335–344.
- Fiorino, Daniel J. (2010). "Sustainability as a Conceptual Focus for Public Administration." *Public Administration Review* 70 (1): 78-88.
- Gelderman, C., Semeijn, J. & Vluggen, R. (2017) Development of sustainability in public sector procurement. *Public Money & Management*, 37(6), 435–442.

- Goswami, K. & Lodhia, S. (2014). Sustainability disclosure patterns of South Australian local councils: a case study. *Public Money & Management*, 34(4), 273–280.
- Grandia, J. (2015) The role of change agents in sustainable public procurement projects. *Public Money & Management*, 35(2), 119–126.
- Guarini, E., Mori, E. & Zuffada E. (2021). New development: Embedding the SDGs in city strategic planning and management. *Public Money & Management*, 41(6). 494–497.
- Guthrie, J. & Farneti, F. (2008). GRI Sustainability Reporting by Australian Public Sector Organizations. *Public Money & Management*, 28(6), 361–366.
- Hamdouch, A., & Zuindeau, B. (2010). "Sustainable Development, 20 Years On: Methodological Innovations, Practices and Open Issues." *Journal of Environmental Planning and Management* 53 (4): 427-438.
- Happaerts, S. (2012). Sustainable development in Quebec and Flanders: Institutionalizing symbolic politics? *Canadian Public Administration / Administration Publique du Canada*, 55(4), 553–573.
- Hawkins, C., Krause, R. & Deslatte, A. (2021). Staff support and administrative capacity in strategic planning for local sustainability. *Public Management Review*, DOI: 10.1080/14719037.2021.1999667.
- Hezri, A. & Dovers, S. (2009). Australia's indicator-based sustainability assessments and public policy. *Australian Journal of Public Administration*, 68(3), 303–318.
- Hossain, M. (2018). Sustainability reporting by Australian local government authorities. *Local Government Studies*, 44(4), 577–600.
- Krause, Rachel M., Richard C. Feiock, and Christopher V. Hawkins. (2016). The Administrative Organization of Sustainability Within Local Government. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 26(1), 113-127. doi: 10.1093/jopart/muu032.
- Kuntaliitto. (2022). Kestävän kehityksen tavoitteet motivoivat enemmistöä kunta-alan organisaatioista innovaatiotoimintaan. <https://www.kuntaliitto.fi/tiedotteet/2022/kestavan-kehityksen-tavoitteet-motivoivat-enemmistoa-kunta-alan-organisaatioista>. Lainattu 14.12.2022.

- Laihonen, H., Kork, A. Sinervo, L-M. & Kokko, P. (2022). Julkisen hallinnon tiedonmuodostus. Teoksessa: Jäntti, A., Kork, A-A, Kurkela, K., Leponiemi, U., Paananen, H. Sinervo, L-M. & Tuurnas, S. Hallinnon tutkimuksen tulevaisuus. Vastapaino. (pp.221-243)
- Laihonen H. & Rajala T. (2020). Developing Public Administration with Performance Dialogues. In: Farazmand A. (eds) *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance*. Springer, Cham.
- Laihonen, H. & Mäntylä, S. (2017). Principles of performance dialogue in public administration. *International Journal of Public Sector Management*, 30(5), 414-428.
- Laihonen, H., Rajala, T., Haapala, P. ja Vakkuri, J. (2017). Dialogia tuloksista – kohti tuloksekasta julkisjohtamista. Juvenes Print. Tampere.
- León-Silva, J., Dasí-González, R.-M. & Montesinos-Julve, V. (2020). Disclosure of Sustainability Information in the Local Governments of the Pacific Alliance. *Lex Localis – Journal of Local Self Government*, 18(3), 557–578.
- Lodhia, S., Jacobs, K. & Park, Y. (2012). Driving Public Sector Environmental Reporting. *Public Management Review*, 14(5), 631–647.
- Marcuccio, M. & Steccolini, I. (2005). Social and environmental reporting in local authorities: A new Italian fashion? *Public Management Review*, 7(2), 155–176.
- Milutinovic, S. & Jolovic, A. (2010). Building Capacity for Sustainability: Strategic Planning Processes for Local Sustainable Development Practices in Western Balkan. *Lex Localis – Journal of Local Self-Government*, 8(3), 293–311.
- Neamțu, B. (2012). Measuring the Social Sustainability of Urban Communities: The Role of Local Authorities. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 37, 112–127.
- Ortiz-Rodríguez, D., Navarro-Galera, A. & Alcaraz-Quiles, F. (2018). The Influence of Administrative Culture on Sustainability Transparency in European Local Governments. *Administration & Society*, 50(4), 555–594.
- Purvis, B., Mao, Y. & Robinson, D. (2019) Three pillars of sustainability: in search of conceptual origins. *Sustain Sci* 14, 681–695.

- Russell, S. & Thompson, I. (2008). Accounting for a Sustainable Scotland. *Public Money & Management*, 28(6), 367–374.
- Sangiorgi, D., Mazzara, L. & Siboni, B. (2017). Do European recommendations impact on sustainability policies by Italian local governments? *Public Money & Management*, 37(7), 491–498.
- Sarkis-Onofre, R., Catalá-López, F., Aromataris, E & Lockwood, G. (2021). How to properly use the PRISMA Statement. *Syst Rev*, 10(117).
- Scopus. (2022). Tietokantahaku. www.scopus.com. Tehty 7.12.2022.
- Sinervo, L.-M; Laihonen, H. (2022). Kestävyyden tulkinta kaupunkitalouden johtamisen kysymyksenä. Teoksessa: Jäntti, A.; Kork, A.-A.; Kurkela, K.; Leponiemi, U.; Paananen, H.; Sinervo, L.-M.; Tuurnas, S. (eds.) (2022). Hallinnon tutkimus muutoksessa. Tampere: Vastapaino. (pp.269-290)
- Stazyk, E., Moldavanova, A. & Frederickson, H. (2016). Sustainability, Intergenerational Social Equity, and the Socially Responsible Organization. *Administration & Society*, 48(6), 655–682.
- Tuomi, & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (Uudistettu laitos.). Tammi.
- Wang, X., Van Mart, M. & Lebrede, N. (2014). Sustainability leadership in a local government context: The administrator's role in the process. *Public Performance & Management Review*, 37(3), 339–364.
- Zeemering, E. (2018). Sustainability management, strategy and reform in local government. *Public Management Review*, 20(1), 136–163.

Liite 1: Kirjallisuuskatsaukseen valitut artikkelit

Kirjoittajat	Otsikko	Lehti*	Vuosi
Zeemering, E.S.	Sustainability management, strategy and reform in local government	PMR	2018
Guarini, E., Mori, E., Zuffada, E.	New development: Embedding the SDGs in city strategic planning and management	PMM	2021
Sangiorgi, D., Mazzara, L., Siboni, B.	Do European recommendations impact on sustainability policies by Italian local governments?	PMM	2017
Brorström, S., Argento, D., Grossi, G., Thomasson, A., Almqvist, R.	Translating sustainable and smart city strategies into performance measurement systems	PMM	2018
Blowers, A.	Political modernisation and the environmental question: The case for strategic planning	LGS	2002
Ji, H., Darnall, N.	All are not created equal: assessing local governments' strategic approaches towards sustainability	PMR	2018
Deslatte, A., Swann, W.L.	Context matters: A Bayesian analysis of how organizational environments shape the strategic management of sustainable development	PA	2017
Stazyk, E.C., Moldavanova, A., Frederickson, H.G.	Sustainability, Intergenerational Social Equity, and the Socially Responsible Organization	AdmSo	2016
Ortiz-Rodríguez, D., Navarro-Galera, A., Alcaraz-Quiles, F.J.	The Influence of Administrative Culture on Sustainability Transparency in European Local Governments	AdmSo	2018
Yuriev, A., Boiral, O., Talbot, D.	Is there a place for employee-driven pro-environmental innovations? The case of public organizations	PMR	2021
Preuss, L., Walker, H.	Psychological barriers in the road to sustainable development: Evidence from public sector	PA	2011
Wang, X.H., Hawkins, C.V., Lebrede, N., Berman, E.M.	Capacity to sustain sustainability: A study of U.S. cities	PAR	2012
Deslatte, A., Stokan, E.	Sustainability Synergies or Silos? The Opportunity Costs of Local Government Organizational Capabilities	PAR	2020
Grandia, J.	The role of change agents in sustainable public procurement projects	PMM	2015
Eckersley, P., England, K., Ferry, L.	Sustainable development in cities: collaborating to improve urban climate resilience and develop the business case for adaptation	PMM	2018
Schmidhuber, L., Wiener, M.	Aiming for a sustainable future: conceptualizing public open foresight	PMR	2018
Koppenjan, J.F.M., Enserink, B.	Public-private partnerships in urban infrastructures: Reconciling private sector participation and sustainability	PAR	2009
Karppi, I., Vakkuri, J.	Becoming smart? Pursuit of sustainability in urban policy design	PMR	2020

Gelderman, C.J., Semeijn, J., Vluggen, R.	Development of sustainability in public sector procurement	PMM	2017
Dinica, V.	Public engagement in governance for sustainability: a two-tier assessment approach and illustrations from New Zealand	PMR	2018
Goswami, K., Lodhia, S.	Sustainability disclosure patterns of South Australian local councils: A case study	PMM	2014
Montecalvo, M., Farneti, F., de Villiers, C.	The potential of integrated reporting to enhance sustainability reporting in the public sector	PMM	2018
Guthrie, J., Farneti, F.	GRI sustainability reporting by Australian public sector organizations	PMM	2008
Larrinaga, C., Luque-Vilchez, M., Fernández, R.	Sustainability accounting regulation in Spanish public sector organizations	PMM	2018
Russell, S.L., Thompson, I.	Accounting for a sustainable Scotland	PMM	2008
Greco, Sciulli, D'Onza	The Influence of Stakeholder Engagement on Sustainability Reporting: Evidence from Italian local councils.	PMR	2015
Greco, Sciulli, D'Onza	From Tuscany to Victoria: Some Determinants of Sustainability Reporting by Local Councils.	LGS	2012
Ball, Mason, Grubnik & Hughes	The carbon neutral public sector: Early developments and an urgent agenda for research.	PMR	2009
Hossain	Sustainability reporting by Australian local government authorities	LGS	2018
Niemann & Hoppe	Sustainability reporting by local governments: a magic tool? Lessons on use and usefulness from European pioneers.	PMR	2018
Marcuccio & Steccolini	Social and environmental reporting in local authorities: A new Italian fashion?	PMR	2005
Guthrie, Ball & Farneti	Advancing Sustainable Management of Public and Not for Profit Organizations	PMR	2010
Lodhia, Jacobs & Park	Driving Public Sector Environmental Reporting.	PMR	2012
Dumay, Guthrie, Farneti	Gri Sustainability Reporting Guidelines for Public and Third Sector Organizations	PMR	2010
Dunlop & Russel	Watching the detectives: Explaining regulators' roles in the integration of sustainable development in UK public services.	PMR	2012
Larrinaga-González, C., Pérez-Chamorro, V.	Sustainability accounting and accountability in public water companies	PMM	2008
Santoro, P.	The sustainability of institutions: an unstable condition	IRAS	2019
Moldavanova, A.	Two Narratives of Intergenerational Sustainability: A Framework for Sustainable Thinking	ARPA	2016
León-Silva, J.M., Dasí-González, R.M., Montesinos-Julve, V.	Disclosure of sustainability information in the local governments of the pacific alliance	LL	2020

Alcaraz-Quiles, F.J., Navarro-Galera, A., Ortiz-Rodríguez, D.	A comparative analysis of transparency in sustainability reporting by local and regional governments	LL	2014
Deželan, T., Maksuti, A., Uršič, M.	Capacity of local development planning in Slovenia: Strengths and weaknesses of local sustainable development strategies	LL	2014
Deželan, T., Maksuti, A.	Towards our common future: Comparative assessment of the sustainable development strategies of the European union, the Mediterranean and Slovenia	TRAS	2014
Neamțu, B.	Measuring the social sustainability of urban communities: The role of local authorities	TRAS	2012
Alcaraz-Quiles, F.J., Navarro-Galera, A., Ortiz-Rodríguez, D.	Factors determining online sustainability reporting by local governments	IRAS	2015
Milutinovic, S., Jolovic, A.	Building capacity for sustainability: Strategic planning processes for local sustainable development practices in Western Balkan	LL	2010
Hawkins, C.V., Krause, R.M., Deslatte, A.	Staff support and administrative capacity in strategic planning for local sustainability	PMR	2021
Hezri, A.A., Dovers, S.R.	Australia's indicator-based sustainability assessments and public policy	AJPA	2009
Happaerts, S.	Sustainable development in Quebec and Flanders: Institutionalizing symbolic politics?	CPA	2012
Jain, A., Courvisanos, J., Subramaniam, N.	Localisation of the Sustainable Development Goals in an emerging nation	PAD	2021
Glemarec, Y., Puppim de Oliveira, J.A.	The role of the visible hand of public institutions in creating a sustainable future	PAD	2012
Merritt, A., Stubbs, T.	Complementing the local and global: Promoting sustainability action through linked local-level and formal sustainability funding mechanisms	PAD	2012
Christopoulos, S., Horvath, B., Kull, M.	Advancing the governance of cross-sectoral policies for sustainable development: A meta governance perspective	PAD	2012
MacDonald, A., Clarke, A., Ordonez-Ponce, E., Chai, Z., Andreasen, J	Sustainability Managers: The Job Roles and Competencies of Building Sustainable Cities and Communities	PPMR	2020
Wang, X., Van Wart, M., Lebrede, N.	Sustainability leadership in a local government context: The administrator's role in the process	PPMR	2014

Lehtien lyhenteet on selitetty taulukossa 1, sivulla 13.

Liite 2: Verkkokyselyn saate ja kysymykset

Tämä kysely on osa Kunnallissalan kehittämissäätiön rahoittamaa Kestävä kuntatalouden tietopohja – nyt ja tulevaisuudessa -tutkimushanketta. Hankkeen tarkoituksena on perehtyä kuntataloudessa käytettävään kestävyysinformaatioon ja erityisesti siihen, miten tätä informaatiota hyödynnetään johtamisen saralla. Lue lisää tutkimuksesta [täältä](#). (lisätään linkki myös kyselyyn, tsekataan että toimii <https://www.tuni.fi/fi/tutkimus/kestava-kuntatalouden-tietopohja-nyt-ja-tulevaisuudessa>)

Kyselyn vastauksia hyödynnetään tutkimusaineistona. Kyselyn vastauksia analysoidaan tilastollisin menetelmin vastaajien anonymiteetti turvaten. Yksittäisen henkilön vastausta, mielipidettä tai työnantajakuntaa ei voida tunnistaa missään kohtaa.

Kyselyn vastaamiseen kuluu aikaa noin 15 minuuttia.

Lämmin kiitos vastauksestasi!

Lisätietoja antaa:

Tutkimushankkeen vastuullinen johtaja Lotta-Maria Sinervo, Tampereen yliopisto, p. 050 5099042, lotta-maria.sinervo@tuni.fi

1. Taustakysymykset

- Sukupuoli (valitse yksi vaihtoehto) *
 - o Nainen
 - o Mies
 - o Muu
 - o En halua vastata
- Ikäsi: (avoin laatikko) *
- Valitse (1) korkein koulutustasosi *
 - o Ei koulutusta tai koulutus kesken
 - o Peruskoulu
 - o Ammatillinen koulutus
 - o Ylioppilas
 - o Alempi korkeakoulututkinto tai ammattikorkeakoulututkinto
 - o Ylempi korkeakoulututkinto tai ylempi ammattikorkeakoulututkinto
 - o Tohtorin tutkinto
 - o Muu tutkinto
 - o En halua vastata
- Tehtävänimike (avoin tekstilaatikko, lyhyt vastaustila) *
- Kokemus tehtävästä vuosina (alasvetovalikko) *
- Työnantajakunta (alasvetovalikko, kaikki Suomen kunnat) * Kyselyn tulosten raportoinnista ei voi tunnistaa yksittäistä vastaajaa, eikä vastaajan edustamaa kuntaa.
- Toimiala/palvelualue (avoin tekstilaatikko, lyhyt vastaustila) * Kyselyn tulosten raportoinnista ei voi tunnistaa yksittäistä vastaajaa, eikä vastaajan edustamaa kuntaa.

2. Kestävyys ilmiönä

- Mitä kestävyys mielestäsi tarkoittaa kuntatalouden ja erityisesti talouden johtamisen osalta? (Avoin tekstilaatikko, iso vastaustila)

3. Kestävyyden ohjausmekanismit

- Millaisia kestävyiden ohjausmekanismeja tunnistat omassa työssäsi? (Avoin tekstilaatikko, iso vastaustila)
- Arvioi seuraavien kestävyiden ohjausmekanismien merkitystä oman työsi kannalta. (Likert 1–5)

1 = ei mitään vaikutusta, 2 = vain vähän vaikutusta, 3 = neutraali vaikutusta, 4 = jonkin verran vaikutusta, 5 = paljon vaikutusta, 6 = ei vastausta

- YK:n kestävä kehityksen tavoitteet (esim. SDGt, Agenda2030)
- EU:n kestävyteen liittyvät aloitteet (esim. European Green Deal)
- Kestävyyden edistämiseen liittyvät EU:n rahoitusinstrumentit
- Kansallinen kestävä kehityksen strategia
- Kansallinen kaupunkistrategia
- Julkisen hallinnon strategia
- Suomen kestävä kasvun ohjelma
- Muut kestävyiden kansalliset ohjausstrategiat
- Kestävyyden edistämiseen liittyvät kansalliset rahoitusinstrumentit
- Lainsäädäntö
- Kestävyyden vapaaehtoiset raportointiviitekehykset (esim. VLR, GRI)

4. Kestävyys ja kunnan strategiatyö

- Miten kuntanne strategisessa suunnittelussa mielestäsi huomioidaan kestävyys? (Avoin tekstilaatikko, iso vastaustila)
- Anna konkreettisia esimerkkejä, mitä taloudellinen kestävyys tarkoittaa kuntanne strategiassa ja miten se näkyy varsinaisessa toiminnassa. (Avoin tekstilaatikko, iso vastaustila)
- Anna konkreettisia esimerkkejä, mitä sosiaalinen ja kulttuurinen kestävyys tarkoittaa kuntanne strategiassa ja miten se näkyy varsinaisessa toiminnassa. (Avoin tekstilaatikko, iso vastaustila)
- Anna konkreettisia esimerkkejä, mitä ekologinen kestävyys tarkoittaa kuntanne strategiassa ja miten se näkyy varsinaisessa toiminnassa. (Avoin tekstilaatikko, iso vastaustila)
- Painotetaanko strategiassanne erityisesti jotain tiettyä kestävyiden ulottuvuutta? (taloudellinen, sosiaalinen ja kulttuurinen, ekologinen kestävyys) (Avoin tekstilaatikko, iso vastaustila)

- Arvioi, missä määrin strategia ohjaa kuntanne toimintaa. (Likert 1–5)

1 = hyvin vähän, 2 = vähän, 3 = ei vähän eikä paljon, 4 = melko paljon, 5 = paljon, Ei vastausta

- Taloudellisen kestävyiden osalta
- Sosiaalisen ja kulttuurisen kestävyiden osalta
- Ekologisen kestävyiden osalta

5. Kestävyyden johtaminen

Anna konkreettisia esimerkkejä siitä, miten taloudellista kestävyyttä mielestäsi johdetaan kunnassanne. (Avoin tekstilaatikko, iso vastaustila)

- Anna konkreettisia esimerkkejä siitä, miten sosiaalista ja kulttuurista kestävyyttä mielestäsi johdetaan kunnassanne. (Avoin tekstilaatikko, iso vastaustila)
- Anna konkreettisia esimerkkejä siitä, miten ekologista kestävyyttä mielestäsi johdetaan kunnassanne. (Avoin tekstilaatikko, iso vastaustila)
- Arvioi kuntanne tilannetta seuraavien kestävyiden johtamisen osa-alueiden osalta. (Likert 1–5)

1 = Huono, 2 = Melko huono, 3 = Ei huono eikä hyvä, 4 = Melko hyvä, 5 = Hyvä, Ei vastausta

- Tavoiteasetanta
- Organisoituminen
- Ylimmän johdon tuki
- Organisaatiokulttuuri
- Mittarit ja indikaattorit
- Seuranta ja raportointi
- Kestävyyden edellyttämä osaaminen
- Osaamisen johtaminen
- Roolit ja vastuunjako
- Rajapinnat ylittävä yhteistyö
- Strategian toimeenpano
- Kestävät hankinnat
- Yritysyhteistyö
- Resursointi
- Henkilöstön osallistaminen
- Kansalaisten osallistaminen
- Sidosryhmien osallistaminen

- Arvioi kuntanne kestävyiden johtamista seuraavien väittämien avulla. (Likert 1–5)

1 = Täysin samaa mieltä, 2 = Jonkin verran samaa mieltä, 3 = En samaa enkä eri mieltä, 4 = Jonkin verran eri mieltä, 5 = Täysin eri mieltä, Ei vastausta

- Kestävyyttä johdetaan kunnassamme ylhäältä alas.
- Kestävyyttä johdetaan kunnassamme alhaalta ylös.
- Kestävyyden johtaminen on kunnassamme pakollista.
- Kestävyyden johtaminen on kunnassamme vapaaehtoista.
- Kestävyyden johtaminen keskittyy kunnassamme pitkälle aikavälille.
- Kestävyyden johtaminen keskittyy kunnassamme lyhyelle aikavälille.
- Kestävyyden johtaminen on kunnassamme integroitunut osaksi jokapäiväistä toimintaa.
- Kestävyyden johtaminen on kunnassamme irrallinen osa jokapäiväisestä toiminnasta.
- Kestävyyden johtaminen on kunnassamme suunnitelmallista.
- Kestävyyden johtaminen on kunnassamme ajoittaista.
- Kestävyyden johtaminen ei ole kunnassamme systemaattista, vaan sitä tehdään tarpeen vaatiessa.

- Mitkä tekijät mielestäsi tukevat kestävyiden johtamista kunnassanne? (Avoin tekstilaatikko, iso vastaustila)
- Mitkä tekijät mielestäsi estävät kestävyiden johtamista kunnassanne? (Avoin tekstilaatikko, iso vastaustila)

6. Kestävyyden tietopohja

- Millaista kestävyysinformaatiota hyödynnät omassa työssäsi? (Avoin tekstilaatikko, iso vastustila)
- Minulla on työssäni käytössä tarvitsemani kestävyysinformaatio liittyen... (kyllä/ei/en osaa sanoa)
 - Taloudelliseen kestävyyteen
 - Sosiaaliseen ja kulttuuriseen kestävyyteen
 - Ekologiseen kestävyyteen
- Hyödynnän kestävyystietoa aktiivisesti (valitse yksi tai useampi vaihtoehto)
 - Budjetoinnissa
 - Tavoiteasetannassa
 - Käyttötalouden parissa
 - Strategian toimeenpanossa
 - Kestävissä hankinnoissa
 - Investointeihin liittyen
 - Resursoinnissa
 - Määriteltäessä rooleja ja vastuita
 - Osaamisen johtamisessa
 - Ulkoisessa viestinnässä
 - Sisäisessä viestinnässä
 - Seurannassa ja raportoinnissa
 - Palautetaan puuttuvat

- Arvioi kuntanne kestävyiden raportointia seuraavien osa-alueiden osalta. (Likert 1–5)

1 = Huono, 2 = Hieman huono, 3 = Ei hyvä eikä huono, 4 = Melko hyvä, 5 = Hyvä, Ei vastausta

- Tiedon ajankohtaisuus
- Tiedon kattavuus
- Tiedon saatavuus
- Tiedon tuottamisen läpinäkyvyys
- Tiedon luotettavuus
- Tiedon hyödynnettävyys
- Tiedon helppokäyttöisyys
- Tiedon jakelu

- Arvioi vielä lopuksi seuraavia väittämiä. (Likert 1–5)

1 = Täysin eri mieltä, 2 = Eri mieltä, 3 = Ei samaa eikä eri mieltä, 4 = Samaa mieltä, 5 = Täysin samaa mieltä, Ei vastausta

- Kestävyyden johtamisen toimenpiteet ovat organisaatiossamme selkeät.
- Meillä on selkeät tavat arvioida tekemiämme kestävyystoimia.
- Kestävyyteen liittyvä vastuunjako on organisaatiossamme selkeä.
- Organisaatiossamme on tarvittavaa osaamista kestävyiden käsittelemiseen.

Liite 3: Teemahaastatteluiden haastattelurunko**Kestävä kuntatalouden tietopohja – nyt ja tulevaisuudessa -tutkimushanke**

Tutkimuksen vastuullinen johtaja:

Yliopistonlehtori Lotta-Maria Sinervo, lotta-maria.sinervo@tuni.fi, +358 505099042

Haastattelurunko 11/2022

Teema 1: Kestävyys ilmiönä ja osana työtäsi

- Mitä kestävyys tarkoittaa oman työsi kannalta?
- Miten kestävyys näkyy työssäsi?

Teema 2: Kestävyys ja kunnan strategiatyö

- Miten kestävyys näkyy kuntanne strategian suunnittelussa?
- Miten strategia mielestäsi ohjaa toimintaa kestävyiden osalta kunnassanne?

Teema 3: Kestävyyden johtaminen

- Miten sinä johdat kestävyyttä omassa työssäsi?
- Minkälaisia valintoja teet kestävyiden suhteen?
- Missä tilanteissa valintoja voi joutua tekemään?

Teema 4: Kestävyyden tietopohja

- Minkälaista kestävyteen liittyvää informaatiota käytät johtamisessa?
- Millaista kestävyteen liittyvää informaatiota tarvitset johtamisessa?

Teema 5: Kestävyyden raportointi

- Miten mielestäsi kunnassanne raportoidaan kestävydestä (sisäisesti/ulkoisesti)?

Teema 6: Kestävyyden ulkoiset ohjausmekanismit

- Millaisia kunnan ulkopuolisia kestävyteen liittyviä ohjausmekanismeja tunnistat?

Kunnallisan kehittämissäätien Julkaisut-sarjassa ovat ilmestyneet

1 Sami Borg & Sari Pikkala

KUNTAVAALITRENDIT (2017)

2 Toim. Soile Pohjonen & Marika Noso

KANSALAINEN KESKIÖÖN! NÄKÖKULMIA SOTE-UUDISTUKSEEN (2017)

3 Markku Lehto

MIKSI HANKE EI ONNISTUNUT – VAI ONNISTUIKO SE? (2017)

4 Tapio Häyhtiö

OSALLISUUTTA SOTE-PALVELUIHIN PALVELUMUOTOILEIMALLA? (2017)

5 Veera Värtinen

TUTKIJAT JA SOSIAALISEN MEDIAN KÄYTTÖ (2017)

6 Esko Hussi, Esa Mäkinen & Erkki Vauramo

IKÄÄNTYVÄ VÄESTÖ JA TOIMINTAKYVYN YLLÄPITO (2017)

7 Matti Wiberg (toim.)

FAKTAT JA POLITIIKKA (2017)

8 Antti Mykkänen

VALTUUTETTUIJEN ILMAPUNTARI 2017- KUNNAT, MAAKUNNAT JA YHTEISTYÖ (2017)

9 Sanna Laulainen, Helena Taskinen, Jere Rajaniemi, Erja Rappe, Päivi Topo & Sari Rissanen

KUMPPANUUDELLA KUNTOON-KUNTIEN JA JÄRJESTÖJEN YHTEISTYÖ IÄKKÄIDEN TERVEYDEN EDISTÄMISESSÄ (2017)

10 Auli Valli-Lintu

SOTE- JA KUNTARAKENTEE PITKÄ KUJANJUOKSU (2017)

11 Esa Ahonen, Maire Ahopelto, Matti Heikkinen, Marjo Huovinen-Tervo & Eeva Mäntymäki

NÄIN TEHDÄÄN SAUMATON SOTE-KAINUUN HILJAINEN TIETO 2003–2017 (2017)

12 Anneli Hujala & Johanna Lammintakanen

PALJON SOTE-PALVELUJA TARVITSEVAT IHMISET KESKIÖÖN (2018)

13 Anita Kangas

AKTIIVISET OSALLISTUJAT – KUNTALAISET KULTTUURI- JA LIIKUNTAPALVELUJEN KEHITTÄJINÄ (2018)

14 Juha Talvitie

100 VUOTTA KAAVOITUSTA – MUUTTUVA MAANKÄYTTÖ (2018)

15 Erkki Vauramo, Seppo Ranta, Jonna Taegen & Ira Verma

SOTE-PALVELUT MUUTTUVAT UUDISTUKSESTA HUOLIMATTA - KONSORTION
TYÖN TULOKSET 2015–2017 JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET (2018)

16 Kaija Saranto, Eija Kivekäs, Sari Palojoki, Ulla-Mari Kinnunen, Olli Sjöblom &
Reima Suomi

TIEDONKULUN VAIKUTUS SOTE-PALVELUJEN MAINEESEEN (2018)

17 Jasmin Penttinen

ARVIO KUNTIEN KOTISIVUISTA (2018)

18 Tomi Venho

KABINETIN PUOLELLA

SÄÄTIÖT JA PUOLUERAHOITUS SUOMESSA (2018)

19 Niina Laine, Paula Timonen, Anne Halmetoja, Suvi Hakoinen, Heini Kari &
Hanna Kortejärvi

HOIVAYKSIKÖISSÄ LÄÄKEHUOLLON JA -HOIDON PITÄISI OLLA JOUKKUEPELIÄ
(2018)

20 Roosa Talvitie, Hannu Rantanen & Eeva Hämäläinen

KUNNAN ROOLI TURVALLISUUDESSA KOROSTUU (2018)

21 Raitio Katja, Sevón Eija & Rönkä Anna

DIGITAALINEN OPPIMISPELI VAUVAPOLKU: VANHEMMUUTEEN VALMISTAUTU-
MISTA PELILLISEN OPPIMISEN KEINAIN (2019)

22 Hannes Manninen & Tapani Tölli

HELSINKI VS. MUU SUOMI – VASTAKKAINASETTELUSTA YHTEISYMMÄRRYK-
SEEN (2019)

23 Timo Aro, Susanna Haanpää ja Anna Laiho

YRITYSDYNAMIIKKA KUNTIEN ELINVOIMATEKIJÄNÄ (2019)

24 Jyri Manninen, Anna Karttunen, Matti Meriläinen, Anna Jetsu &
Anna-Kaisa Vartiainen

HYVINVOINTIA JA SOSIAALISTA PÄÄOMAA – KANSALAI SOPISTON MERKITYS
KUNNALLE JA ALUEELLE (2019)

25 Jorma Niemelä

JÄRJESTÖT SOTE-SUOMEA RAKENTAMASSA (2019)

26 Sakari Möttönen

SOTE-UUDISTAMISEN ANATOMIA. YHTEISKUNTAPOLIITTISIA NÄKEMYKSIÄ SO-
SIAALI- JA TERVEYDENHUOLLON REFORMISTA (2019)

27 Auli Valli-Lintu

SOTE- JA KUNTARAKENTEEEN PITKÄ KUJANJUOKSU – OSA II (2019)

28 Jukka Pellinen, Vesa Voutilainen, Kari Sippola, Toni Mättö ja Antti Rautiainen
RISKIEN HALLINNAN KÄYTÄNNÖT SUOMEN SUURIMMISSA KAUPUNKIKONSER-
NEISSA (2019)

29 Erkki Vauramo

SOTE - PYRAMIDISTA PALVELUVERKKOON. IKÄÄNTYMINEN JA NIUKKA TULE-
VAISUUS (2019)

30 Mimmu Alanko, Marja Kankaanranta & Saana Mehtälä

DIGITAALISET PORTFOLIOT SUOMALAISESSA VARHAISKASVATUKSESSA (2020)

31 Pekka Kettunen

KUNTIEN MAAHANMUUTTOPALVELUT: HAASTEITA VAI HYVIÄ KÄYTÄNTEITÄ
(2020)

32 Anne Kallio

KUNTIEN TYÖLLISTYMISPALVELUT – ELINVOIMAN VAHVISTAMISTA VAI SOSI-
AALIPALVELUA? (2020)

33 Arto Haveri

TULEVAISUUDEN KUNTAJOHTAMINEN (2020)

34 Taina Peltonen

KOULUTUSVIENTI – KUNTIEN UUSI PALVELUTUOTE? (2020)

35 Olli-Pekka Ryynänen, Erkki Vauramo, Teemu Malmi & Ville Koikkalainen

SOTE JA IKÄÄNTYMISEN ONGELMAT – SELVIÄMISPOLUN ETSINTÄÄ (2020)

36 Marja Keväjäjärvi, Maria Lindholm & Arto Reiman

ETTÄ JOKU NÄKEE MUT – OMAISHOITAJAN HYVINVOINTI JA TARPEET
(2020)

37 Antti Mykkänen

KUNTADEMOKRATIA – VALTUUTETTUKYSELY 2020 (2021)

38 Fredriika Jakola & Eeva-Liisa Prokkola

VOIDAANKO RAKENNERAHASTOILLA VAIKUTTA? KUNTIEN NÄKÖKULMA
(2021)

39 Toni Ryynänen, Torsti Hyyryläinen & Ryo Umeda

DIGITAALISET ALUSTA EKOSYSTEEMIT JA KUNTIEN ELINVOIMA –
TAPAUSTUTKIMUS JAPANISTA (2021)

40 Riikka Lämsä, Mia Niemi & Marjaana Seppänen

KOTI SAIRAALANA – ONNISTUNEEN KOTISAIRAALATOIMINNAN
EDELLYTYKSET (2021)

41 Juha Hämäläinen
SOSIAALISESTI KESTÄVÄ YHTEISKUNTA – LÄHTÖKOHTIA, SUUNTAVIIVOJA,
REUNAehtoJA (2021)

42 Tiina Mäkelä & Marja Kankaanranta
COVID-19-PANDEMIAN VAIKUTUKSET TULEVAISUUDEN
OPPIMISYMPÄRISTÖIHIN (2021)

43 Tuomas Zacheus, Mira Kalalahti, Janne Varjo & Samira Harjula
YHTEISTYÖ NUORTEN OPINTO- JA URAOHJAUKSESSA (2021)

44 Hanna Wass, Timo M. Kauppinen, Paula Saikkonen & Heikki Hiilamo
KENEN HYVINVOINNISTA PUOLUEET VÄLITTÄVÄT? (2021)

45 Esa Ahonen, Maire Ahopelto, Matti Heikkinen, Marjo Huovinen-Tervo,
Terho Pekkala & Eija Tolonen (toim.)
SOTE-SOPAN KEITTOKIRJA – SOTE-UUDISTUKSEN TAUSTATEKIJÄT JA
KÄÄNNEKOHDAT (2021)

46 Ilmo Parvinen, Olli-Pekka Ryyänen & Erkki Vauramo
TEESEJÄ SOTEKESKUSTELUUN (2021)

47 Ilmo Parvinen
SUOMEN TERVEYDENHUOLTO 2036 kansalaiskeskeisenä ja valtiovastuisena
(2021)

48 Mari Kangasniemi, Helena-Leino-Kilpi, Tanja Moilanen, Oili
Papinaho, Helena Siipi, Sakari Suominen & Riitta Suhonen
HOIDON LAIMINLYÖNNIT IKÄÄNTYNEIDEN YMPÄRIVUOROKAUTISESSA PALVE-
LUSSA – itsemääräämisoikeus ja ihmisarvoinen hoito (2021)

49 Auli Valli-Lintu
SOTE- JA KUNTARAKENTEEN PITKÄ KUJANJUOKSU - SOTEN
UUSI ALKU, OSA III (2021)

50 Anna-Maija Pyykönen, Johanna Lammintakanen & Aini Pehkonen
SYRJIIKÖ DIGITALISOINTI IHMISIÄ SOSIAALIPALVELUISSA? (2022)

51 Satu Ojala, Markku Sippola & Paul Jonker-Hoffrén
JULKISALOJEN PALKKANEUVOTTELUT MÄÄRITTÄVÄT KOKO PALVELUJÄRJES-
TELMÄN TULEVAISUUTTA
(2022)

52 Antti Mykkänen
SUOMALAISEN KUNTAJOHTAMISEN TILA JA TULEVAISUUS 2022 (2022)

53 Samuli Aho & Jari Kaivo-oja

KUNTASUKU-PROJEKTI: SUOMEN KUNTIEN LAPSI-, VANHUS- JA VÄESTÖLLISEN HUOLTOSUHTTEEN TARKASTELUA MAAKUNTATASOLLA KÄYTTÖTALouden NÄKÖKULMASTA AJANJAKSOLLA 2015–2019 (2022)

54 Linnéa Henriksson ja Janette Huttunen

KUNNALLISET VAIKUTTAMISELIMET JA VAIKUTUSVALLAN MONET PUOLET – TUTKIMUS NUORISOVALTUUSTOJEN, VANHUSNEUVOSTOJEN JA VAMMAISNEUVOSTOJEN VAIKUTUSVALLASTA (2022)

55 Marita Rautiainen ja Suvi Konsti-Laakso

TASEEN ROINASTA STRATEGIAKSI: STRATEGINEN OMISTAJUUS KUNNISSA (2022)

56 Leena Forma, Mari Aaltonen, Pia Teräväinen ja Jutta Pulkki

MIKÄ MAKSAÄ JA KUKA MAKSAÄ? IKÄÄNTYNEIDEN HOIDON KUSTANNUKSET JA RAHOITUS -PILOTTITUTKIMUS (2023)

Lotta-Maria Sinervo, Meri Pulkkinen, Katri Yrjölä ja
Harri Laihon

**KESTÄVÄ KUNTATALOUS:
RAPORTOINNISTA KESTÄVYYDEN JOHTAMISEEN**

Kestävyys merkitys julkisella sektorilla on viime vuosina korostunut entisestään. Voidaankin sanoa, että sosiaalisen, ekologisen ja taloudellisen kestävyys edistäminen on yksi kuntien merkittävimmistä tehtävistä tulevina vuosikymmeninä ilmastonmuutoksen aiheuttamien ongelmien, sosiaalisen eriarvoistumisen ja taloudellisten haasteiden ristitulessa.

Tutkimuksen huomion kohteena on ollut kestävyysilmiön ymmärrys osana kuntaorganisaation toimintaa ja kunnan taloutta sekä kestävyys johtamiseen liittyvä tietopohja. Tutkimushankkeen koottuna tuloksena voidaan sanoa, että kestävyys johtamista tehdään Suomessa neljällä eri tasolla, josta kullakin on niin kestävyysilmiön tulkinnan, mittaamisen ja tietopohjan kuin erilaisten käytänteiden prosesseja. Nämä neljä tasoa ovat kestävyys ohjaaminen, kestävyys strategiat, kestävyys organisointi ja kestävyys johtamisteot. Kestävyys johtaminen edellyttää kuntaorganisaation kokonaisvaltaista tarkastelua ja eri kestävyys näkökulmien huomiointia kaikissa päätöksissä.



kaks.fi
KUNNALLISALAN
KEHITTÄMISSÄÄTIÖ