



Helsingin kaupungin ympäristöjohtamisen arviointi

Maarit Vuorela, Tuomas Koskela ja Ilpo Kauppinen
Net Effect Oy

Helsingin kaupungin ympäristökeskuksen julkaisuja 2/2008

Maarit Vuorela, Tuomas Koskela ja Ilpo Kauppinen

Net Effect Oy

Helsingin kaupungin ympäristöjohtamisen arviointi

Helsingin kaupungin ympäristökeskus
Helsinki 2008

Kannen kuva: © Helsingin kaupungin kuvapankki / Mika Lappalainen

ISSN 1235-9718
ISBN 978-952-223-113-0
ISBN (PDF) 978-952-223-114-7

Painopaikka: Kopio Niini Oy
Helsinki 2008

Sisällysluettelo

Esipuhe.....	2
Tiivistelmä	3
Referat	4
Abstract	5
1 Johdanto.....	6
2 Näkökulmia ympäristöjohtamiseen	7
3 Arviointiaselman kuvaus	9
3.1 Arvioinnin tavoitteet	9
3.2 Arviointimenetelmät ja aineistot	9
4 Helsingin kaupungin ympäristöjohtamisen arvioinnin keskeiset tulokset	12
4.1 Ympäristöasioiden asema kaupunkiorganisaatiossa.....	12
4.2 Ympäristöjohtamisen rakenteiden toimivuus ja tehokkuus	16
4.3 Ympäristöjohtamisen vaikuttavuus	22
4.4 Tulevaisuusseminaarin tuotoksia – osallistujien näkemyksiä Helsingin kaupungin ympäristöjohtamisen kehittämiseksi.....	27
5 Yhteenveto ja johtopäätökset.....	29
6 Kehittämisehdotukset	32
Lähteet	35
Liitteet	36
Liite 1. Arviointia varten haastatellut henkilöt.	
Liite 2. Ympäristöjohtamisen tulevaisuustyöpajan 23.1.2008 osallistujalista.	

Esipuhe

Helsingin kaupungin tavoitteena on tehostaa ympäristöjohtamista kaupunkikonserniin kuuluvissa virastoissa ja laitoksissa (Kvsto 30.3.2005). Kaupungin ympäristöjohtaminen koostuu kaupungin yhteisistä toiminnan ja talouden ympäristöohjauskeinoista sekä hallintokuntien omista ympäristöjärjestelmistä.

Tavoitteena on, että ympäristöasioiden hallinta on osa koko kaupunginhallinnon johtamista. Tavoite on haasteellinen, ja kaupunki on toteuttanut sitä useilla hallinnollisilla toimilla. Haasteellista on mm. käytössä olevien ohjausvälineiden suuri määrä sekä se, että ympäristöjohtamisen tila vaihtelee suuresti eri hallintokuntien välillä. Myös käsitteen "ympäristöjohtaminen" sisältö tulkitaan hyvin eri tavoin, mikä onkin tässä arvioinnissa nostettu esille. Yleisesti ympäristöjohtamisella tarkoitetaan sitä, että toiminnasta aiheutuvien ympäristövaikutusten hallinta on kytetty osaksi organisaation johtamista ja sitä kautta osaksi jokapäiväistä toimintaa. Helsingin kaupungin ympäristökeskus kehittää kaupungin ympäristöjohtamista yhteistyössä talous- ja suunnittelukeskuksen sekä yksittäisten virastojen ja laitosten kanssa.

Edellä mainittuja seikkoja painottaen Helsingin kaupunkikonsernissa on toteutettu ympäristöjohtamisen arviointihankkeen ensimmäinen osio marraskuun 2007 ja helmikuun 2008 välisenä aikana. Nyt toteutetun arvioinnin tavoitteena on ollut tuottaa tietoa ympäristöasioiden asemasta kaupunkiorganisaatiossa, ympäristöjohtamisen rakenteiden toimivuudesta ja tehokkuudesta sekä ympäristöjohtamisen vaikuttavuudesta. Syksyllä 2008 toteutetaan arvioinnin toinen osio ns. vertaisarviointina yhdessä eurooppalaisen verrokkikaupungin kanssa. Sen avulla saadaan kuva Helsingin ympäristöjohtamisen vaikuttavuudesta. Arviointien tuloksia hyödynnetään tulevien päätösten taustana sekä Helsingin kaupungin ympäristöjohtamisen kehittämisessä.

Arviointityössä on käytetty aineistona Helsingin kaupungin ympäristöjohtamista koskevia asiakirjoja, avainhenkilöiden haastatteluita, sähköisellä kyselyllä kerättyä aineistoa sekä tulevaisuustyöpajassa tuotettua materiaalia.

Arviointihanketta on tukenut ympäristökeskuksesta koottu ohjausryhmä, jota on johtanut ympäristötutkimuspäällikkö Päivi Kippo-Edlund, ja ryhmään ovat kuuluneet ympäristönsuojelupäällikkö Camilla von Bondsdorff, ts. ympäristötaloussuunnittelija Pauliina Jalonen ja ympäristötaloussuunnittelija Markus Lukin. Arvioinnin on toteuttanut Net Effect Oy Helsingin kaupungin ympäristökeskuksen toimeksiannosta.

Kiittää kaikkia hankkeeseen osallistuneita arvokkaasta panoksesta.

Helsingissä 2. huhtikuuta 2004

Päivi Kippo-Edlund
Ympäristötutkimuspäällikkö
Helsingin kaupungin ympäristökeskus

Tiivistelmä

Arvioinnissa tarkastellaan Helsingin kaupungin ympäristöjohtamisen vaikutuksia ja vaikuttavuutta sekä virastojen että kaupunkikonsernin tasolla. Helsingin kaupungin ympäristöjohtaminen koostuu kaupungin yhteisistä toiminnan ja talouden ohjauskeinoista sekä hallintokuntien omista ympäristöjärjestelmistä. Keskeisiä arviointialueita ovat ympäristöjohtamisen tila kaupungin virastoissa ja laitoksissa, ympäristöjohtamisen rakenteiden toimivuus ja tehokkuus sekä ympäristöjohtamisen vaikuttavuus. Arvioinnissa on hyödynnetty asiantuntijahaastatteluiden, sähköisen kyselyn sekä vuorovaikutteisen tulevaisuustyöpajan avulla tuotettua empiiristä aineistoa sekä Helsingin kaupungin ympäristöjohtamiseen liittyviä keskeisiä dokumentteja.

Arvioinnin tulosten valossa sekä ympäristöjohtamisen käsitteen sisältöä koskevat käsitykset että näkemykset ympäristöjohtamisen toteutumisesta ja ympäristöasioiden asemasta kaupungin organisaatiossa vaihtelevat. Ympäristöasioiden painoarvon vaihtelua kaupungin virastojen ja laitosten välillä selittää osittain se, missä määrin ne liittyvät kunkin viraston tai laitoksen ydintehtävään. Ns. materiaali-intensiivisissä virastoissa ja laitoksissa (Helsingin Energia, Helsingin Satama, Palmia, kiinteistövirasto, rakennusvirasto ja HKL) ympäristöjohtaminen vaikuttaa olevan muita selkeämmin integroituna osaksi muuta johtamista ja paikoin myös toteutuvan paremmin kuin muissa virastoissa ja laitoksissa. Ympäristöjohtamisen ohjausvälineet ovat varsin hyvin tunnettuja virastojen ja laitosten keski- ja ylimmän johdon sekä ympäristöasiantuntijoiden keskuudessa. Ohjausvälineet koetaan myös varsin laadukkaiksi ja sisällöltään pääosin relevanteiksi sekä kohtuullisen toimiviksi, vaikka arvioinnin tulosten valossa ohjausvälineiden käytäntöön jalkauttamista näyttäisi vaikeuttavan mm. ohjausvälineiden runsas määrä sekä selkeiden kannustimien ja konkreettisuuden puute. Yleisesti ottaen ohjausvälineiden suhteen kaivattiin niiden tiivistämistä selkeämmäksi kokonaisuudeksi tai lukumäärän vähentämistä. Myös ympäristökeskuksen ja kaupungin virastojen ja laitosten välinen yhteistyö toimii arvioinnin tulosten valossa varsin hyvin ja sitä koetaan olevan myös jokseenkin riittävästi. Kaupunkikonsernin tasolla ympäristöystävällisyyden edistäminen osana yleisjohtamista on hyvin sisäistetty ja näkyy toimenpiteinä virastoissa ja laitoksissa. Haasteena on kuitenkin, että virastot ja laitokset ovat hyvin eri tasolla ympäristöjohtamisen vaikuttavuutta tarkasteltaessa. Materiaali-intensiivisissä laitoksissa ympäristöasioiden hallintaa on jo viety pitkälle, kun taas muissa virastoissa ja laitoksissa ympäristöjohtamisen vaikuttavuus on vaihtelevaa eivätkä kaupungin ympäristöpolitiikan tavoitteet konkretisoidu arjessa käytännön toimenpiteinä.

Seuraavassa on esitetty arvioinnin tulosten pohjalta tiivistetysti ehdotukset ympäristöjohtamisen kehittämiseksi Helsingin kaupungissa:

- Helsingin kaupungin ympäristöjohtamisen integroiminen kaupungin yhteisstrategioihin
- Kaupungin ympäristöjohtamisen ohjausvälineiden lukumäärän vähentäminen yhteen kaupunkikonsernin tasoiseen ohjelmaan/-strategiaan sekä virastojen ja laitosten omiin ympäristöohjelmiin tai -järjestelmiin
- Ympäristöasioita koskevan viestinnän tehostaminen
- Vaikutusarviointikehikon laatiminen ympäristöjohtamisen virasto- ja laitostason vaikuttavuuden seurantaan
- Kannustimien käytön lisääminen esimerkiksi kytkemällä ympäristöasioiden hallinta mukaan kaupungin tulospalkkiojärjestelmään
- Kaupungin henkilöstön ja erityisesti esimiesten ympäristöasioita koskevan koulutuksen lisääminen
- Ympäristöjohtamisen käsitteen selkeyttäminen ja sen sisällön avaaminen
- Kaupungin virastojen ja laitosten välisen tervehenkisen kilpailun edistäminen ympäristöasioiden edistämisen osalta

Referat

I evalueringen undersöks påverkan och effektiviteten av miljöledningen i Helsingfors stad både på ämbetsverk- och stadskoncernnivå. Helsingfors stads miljöledning består av stadens gemensamma ledningsmedel för verksamhet och finans samt av förvaltningsnämndernas egna miljösystem. Centrala evalueringsområden är miljöledningens tillstånd i stadens ämbetsverk och institutioner, ändamålsenligheten och effektiviteten av miljöledningens struktur samt effekten av miljöledning. I evalueringen har man utnyttjat empiriskt material som fåtts ut av expertintervjuer, en elektronisk enkät och en interaktiv framtids-workshop samt viktiga dokument relaterade till Helsingfors stads miljöledning.

I evalueringens resultat syns att både uppfattningar om innehållet av begreppet miljöledning samt synpunkter om förverkligandet av miljöledning och miljöfrågornas ställning i stadens organisation varierar. Delvis kan skillnaderna i miljöfrågornas tyngdpunkt mellan stadens ämbetsverk och institutioner förklaras med att i hurdan mån de är förknippade med respektive ämbetsverkets eller institutionens huvuduppgift. I så kallade materialintensiva ämbetsverk och institutioner (Helsingfors Energi, Helsingfors hamn, Palmia, Fastighetskontoret, Byggnadskontoret och HST) tycks miljöledningen vara klarare integrerad till en del av annat ledande och tycks delvis också förverkligas bättre än i andra ämbetsverk och institutioner. Miljöledningens ledningsmedel är rätt så välkända inom ämbetsverkens och institutionernas mellersta och högre företagsledning samt hos miljöexperter. Ledningsmedlen anses vara av mycket hög kvalitet och innehållsmässigt till största del relevanta samt relativt funktionerande, fastän evalueringens resultat visade att omsättningen av ledningsmedel till praktiken tycks försvåras av t.ex. det stora antalet ledningsmedel samt bristen på klara drivkrafter och konkretisering. Generellt ville man att ledningsmedlen skulle komprimeras till en klarare helhet eller att deras antal skulle minskas. Resultaten av evalueringen visar att även samarbetet mellan miljöcentralen och stadens ämbetsverk och institutioner fungerar väl och det finns så gott som tillräckligt av det. På stadskoncernnivå har främjandet av miljövänlighet som en del av den allmänna ledningen omfattats väl och ses som åtgärder i ämbetsverk och institutioner. En utmaning är dock att ämbetsverken och institutionerna är på mycket olika nivåer i fråga om effektiviteten av miljöledning. I materialintensiva institutioner har kontrollen av miljöfrågor tagits långt, men i andra ämbetsverk och institutioner är effektiviteten av miljöledningen varierande och stadens miljöpolitiska mål konkretiseras inte som praktiska åtgärder i vardagen.

På basen av evalueringsresultaten presenteras nu de komprimerade förslagen för utvecklandet av miljöledningen i Helsingfors stad:

- Integrering av Helsingfors stads miljöledning i stadens gemensamma strategier
- Minskandet av antalet ledningsmedel i stadens miljöledning till ett program/en strategi på stadskoncernnivå samt ämbetsverkens och institutionernas egna miljöprogram och -system
- Intensiveringen av kommunikation om miljöfrågor
- Utarbetning av en ram för evaluering av påverkan för uppföljning av effekt inom miljöledning på ämbetsverks- och institutionsnivå
- Ökandet av drivkraftsanvändning, t.ex. med att sammanföra kontrollen över miljöfrågor till stadens resultatlönesystem
- Ökandet av miljöutbildning för stadens personal, framför allt för förmän
- Klargörandet av begreppet miljöledning samt öppnandet av dess innehåll
- Främjandet av en frisk konkurrens mellan stadens ämbetsverk och institutioner för att främja miljöfrågor

Abstract

In this evaluation the environmental management in the City of Helsinki as well as its influence and effectiveness are examined both on office and city group level. The environmental management of the City of Helsinki consists of the city's common means of controlling actions and finance as well as the administration's own environmental systems. Important fields of evaluation are the state of environmental management in the city's own offices and institutions, the functionality and efficiency of the structures in environmental management as well as the effectiveness of environmental management. Empiric material based on expert interviews, an electronic survey and an interactive future workshop as well as on crucial documents on the environmental management of the City of Helsinki has been used while conducting the evaluation.

Both the views on the concept of environmental management contents and the views on carrying out environmental management and the state of environmental matters in the city's organisation vary in the results of the evaluation. The variations between the weighted value of environmental matters in the city's offices and institutions can be partially explained by how much they are related to the respective office's or institution's core task. In so-called material-intensive offices and institutions (Helsinki Energy, the Port of Helsinki, Palmia, the Real Estate Department, the Public Works Department and Helsinki City Transport) environmental management seems to be integrated in other management more clearly than elsewhere and partially also to be put into practise better than in other offices and institutions. The control tools of environmental management are rather well known among the middle and upper management in offices and institutions as well as among environmental experts. The control tools are experienced to be of high quality, and contentwise as relevant and rather well functioning although the results of the evaluation show that the dismantling of the control tools to practise might be complicated e.g. by the great amount of control tools and the lack of clear incentives and concretion. Generally speaking control tools were desired to be compressed into a clearer entity and the reduced to a smaller amount. Based on the evaluation results, also the collaboration between the environmental centre and the city's offices and institutions was considered as well functioning and rather sufficient. On city group level the improvement of environmental friendliness as part of general management has been well internalized and can be seen as measures in offices and institutions. However, the fact that the offices and institutions are on very different levels when it comes to the examining the effectiveness of environmental management is a real challenge. In material-intensive institutions the control of environmental issues has been taken far, whereas the effectiveness of environmental management in other offices and institutions is varying and the goals of the city's environmental policy are not concretized in every day life as practical measures. The proposals for developing environmental management in the City of Helsinki based on the results of the evaluation are summed up as follows:

- Integration of the environmental management of the City of Helsinki in the city's common strategies
- Reducing the amount of the city's environmental management control tools to one city group levelled program/strategy and to environmental programs and systems of offices and institutions
- Intensifying communication about environmental issues
- Drawing up a frame for evaluating the influence in order to follow-up the effectiveness of environmental management on office and institutional level
- Increasing the use of incentives e.g. by connecting the control of environmental issues to the city's merit pay system
- Increasing environmental education for the city's personnel, especially for the superiors
- Clarifying the term environmental management and opening its content
- Developing a wholesome rivalry between the city's offices and institutions when it comes to improving environmental issues

1 Johdanto

Ympäristökysymykset ja ympäristöasioiden hallinta ovat nousseet sekä globaalin että kansallisen tason yhteiskunnallisen keskustelun ytimeen hyvin voimakkaasti 1990-luvun ja 2000-luvun aikana. Keskeisiä teemoja ovat olleet mm. ilmaston muutos, ympäristön suojelu sekä kestävä kehitys, joihin myös Helsingin kaupunki Suomen suurimpana työnantajana on kiinnittänyt aktiivisesti huomiota. Helsinki on pärjännyt kansainvälisessä ympäristövertailussa tähän saakka varsin hyvin mm. edistyskellisen energiantuotannon, vesihuollon ja hyvin toimivan joukkoliikenteen ansiosta.

Tässä arvioinnissa tarkastellaan Helsingin kaupungin ympäristöjohtamista. Helsingin kaupungin ympäristöjohtaminen koostuu kaupungin yhteisistä toiminnan ja talouden ohjauskeinoista sekä hallintokuntien omista ympäristöjärjestelmistä. Ympäristöasioita ohjaavat koko kaupungin tasolla valtuuston päättämä kestävä kehityksen toimintaohjelma, kaupungin ympäristöpolitiikka ja ympäristöohjelma sekä kaupunginhallituksen hyväksymät suunnittelun yhteiset lähtökohdat ja talousarvio-ohjeet. Helsingin kaupungin keskeisenä tavoitteena on, että ympäristöasioiden hallinta on osa koko kaupunginhallinnon johtamista. Myös kuntalaki velvoittaa Helsingin kaupunkia ympäristöasioiden hallintaan. Kuntalain (365/1995) mukaan kestävä kehitys ja sen mukainen ympäristönsuojelu on yksi kunnallishallinnon ja kuntien itsehallinnon keskeinen perustavoite. Lain mukaan kunnan tulee pyrkiä edistämään asukkaidensa hyvinvointia ja kestävä kehitystä alueellaan.¹

Arviointi on toteutettu Helsingin kaupungin ympäristökeskuksen toimeksiannosta. Toimeksiannon mukaisesti arvioinnissa tarkastellaan Helsingin kaupungin ympäristöjohtamista johtamisjärjestelmän näkökulmasta. Keskeisiä arviointialueita ovat näin ollen ympäristöjohtamisen tila kaupungin virastoissa ja laitoksissa, ympäristöjohtamisen rakenteiden toimivuus ja tehokkuus sekä ympäristöjohtamisen vaikuttavuus. Arvioinnissa korostuu asiantuntijahaastatteluiden, sähköisen kyselyn sekä vuorovaikutteisen tulevaisuustyöpajan avulla tuotetun empiirisen arviointiaineiston merkitys. Arviointiraportin toisessa luvussa tarkastellaan kirjallisen aineiston pohjalta eri näkökulmia ympäristöjohtamiseen. Luku kolme käsittelee arviointiasetelmaa ja arvioinnin keskeisimmät tulokset raportoidaan arviointialueiden mukaisesti luvussa neljä. Luvussa viisi esitetään yhteenvetona keskeisimmät tulokset ja johtopäätökset ja luvussa kuusi ehdotukset Helsingin kaupungin ympäristöjohtamisen kehittämiseksi.

Arvioinnin on toteuttanut Net Effect Oy marraskuun 2007–helmikuun 2008 välisenä aikana. Käytännön toteuttamisesta ovat vastanneet kehitysjohtaja Maarit Vuorela sekä projektipäälliköt Tuomas Koskela ja Ilpo Kauppinen. Yhtiön toinen osakas Petri Virtanen on toiminut hankkeessa asiantuntijana. Työtä ohjanneen ohjausryhmän ovat muodostaneet Päivi Kippo-Edlund, Pauliina Jalonen, Markus Lukin sekä Camilla von Bonsdorff Helsingin kaupungin ympäristökeskuksesta. Kiihtämme ohjausryhmää lämpimästi hyvästä yhteistyöstä tärkeän ja mielenkiintoisen hankkeen parissa.

¹ Helsingin kaupunki. Ympäristöraportti 2006.

2 Näkökulmia ympäristöjohtamiseen

Ympäristöjohtamisen (environmental management) käsite sinällään on haasteellinen: sitä on pidetty manipulatiivisena, jäykkänä ja harhaanjohtavanaakin.² Perusteena väitteelle harhaanjohtavuudesta on esitetty, että käsite luo mielikuvaa hallittavuudesta, siitä, että ympäristötekijöitä voidaan johtaa haluttuun suuntaan tietyn tahtotilan mukaisesti. Kallio määrittelee käsitteen kahden tekijän kautta, luonnonympäristön ja liiketaloudellisen johtamisen ulottuvuuksista. Ympäristöjohtaminen on johtamista, jossa ympäristö on subjektiivisen määritelmän tulos enemminkin kuin objektiivinen kohde. Yritys- ja liiketoimintanäkökulmasta ympäristöjohtaminen voidaan määritellä seuraavasti:

"Ympäristöjohtamisen tehtävänä on olevan tiedon hankinta ympäristöasioista, ja saadun tiedon hyödyntäminen edelleen yrityksen kokonaisstrategiaa tukevalla tavalla."

Ympäristöjohtamista on määritelty useilla muillakin tavoin, mutta keskeistä eri määritelmissä on ympäristönäkökohtien yhdistäminen liiketoimintaan, strateginen lataus sekä ympäristön ja siihen kohdistuvien vaikutusten hallintaan liittyvä toiveisuus ja optimismi. Yritysnäkökulmasta ympäristöjohtamisen painopisteessä on kuitenkin yhteys liiketoiminnan ytimeen, mutta onnistuessaan yritysten ympäristöjohtamisen ajatellaan johtavan myös parantuneeseen ekotehokkuuteen. Kallio ehdottaakin, että ympäristöjohtamisen sijaan olisi järkevää puhua "ympäristösuunnittelusta" tai "luonnonympäristön liittyvien tekijöiden huomioonottamisesta liiketoiminnassa". Nämäkin ovat jokseenkin tulkinnanvaraisia ja moniulotteisia käsitteitä, joten selkeyden vuoksi tässä raportissa käytetään edelleen ryhdikästä ympäristöjohtamisen käsitettä.

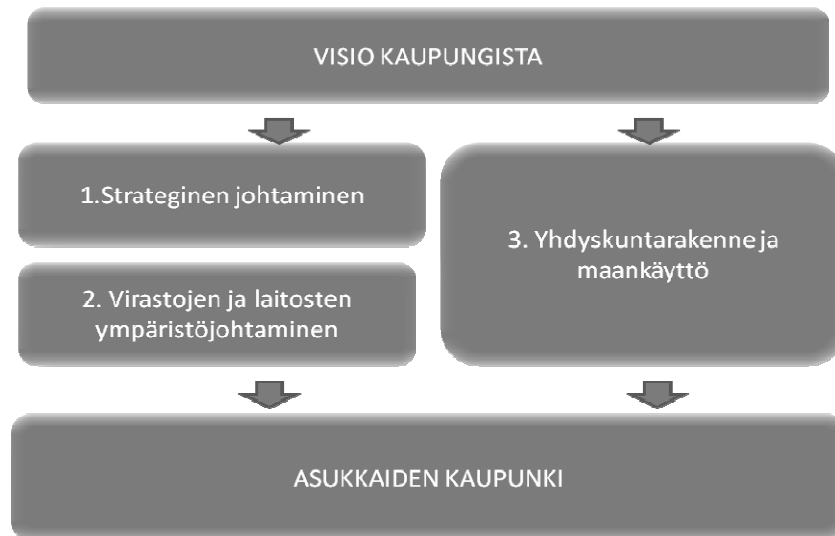
Kaupunkikonsernin tasolla ympäristöjohtamisen tavoite poikkeaa yrityksen ympäristöjohtamisesta. Porterilaisen win-win -tilanteen tarjoamat hyödyt eivät näy suoraan liiketoiminnan kehittymisenä, vaan ympäristö- ja yhteiskuntavastuullisena toimintana, joka tähtää toimivaan ja ympäristöä säästävään ja huomioivaan kaupunkiorganisaatioon sekä asukkaiden ekotehokkaaseen, terveelliseen ja viihtyisään kaupunkiin. Näiden tavoitteiden näkökulmasta ympäristöjohtamista kaupungeissa voidaan tarkastella kolmella eri tasolla.

Ensimmäinen taso, jolla ympäristöjohtamista voidaan tarkastella, on kaupunkikonsernin tasolla tapahtuvana strategisena johtamisena. Strategisen johtamisen tasolla ympäristöjohtaminen integroituu kaupungin yhteisstrategioihin ja juurtuu niiden kautta eteenpäin.

Toinen ympäristöjohtamisen taso on virastojen ja laitosten oma ympäristöjohtamisen taso. Virastojen ja laitosten tasolla strategia sekä ympäristöjohtamisen ohjelmat konkretisoituvat omissa ympäristöohjelmissa, joiden kautta toteuttaminen viedään käytännön tasolle.

² Kallio T.J. (2004) Organisaatio- ja johtamistieteellinen ympäristötutkimus. Teoksessa Yritysten ympäristöjohtaminen, Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja, B-2:2004.

Kolmannella tasolla tuotetaan asukkaiden kaupunkia maankäytön ja yhdyskuntasuunnittelun kautta. Tällä tasolla ratkaistaan keskeiset maankäytön periaatteet, liikkumisen ja liikenteen muodot, toimialojen ja työpaikkojen painopisteet sekä asumiseen tarkoitettujen alueiden sijainti ja tyyppi. Kaupungin keskeiset strategiset painopisteet elinympäristön suhteen konkretisoituvat kaavoituksessa, jolloin ympäristöjohtaminen näkyy suoraan toteutettavassa yhdyskuntarakenteessa. Millainen arvostus ympäristönsuojelulle ja huomioimiselle tässä kokonaisuudessa kulloinkin annetaan, vaihtelee aikakausittain, ja vaikuttaa kaupunkirakenteeseen kaavoituksen kautta.



Kuvio 1. Ympäristöjohtamisen tasot kaupunkikonsernissa.

Tämän työn painopiste on ympäristöjohtamisen tarkastelu strategisen johtamisen ja virastojen ja laitosten johtamisen tasolla, yhdyskuntarakennetta ja maankäyttöä sivutaan vain, kun ne nousevat esiin virastojen ja laitosten käytäntöjen tasolla.

3 Arviointiasetelman kuvaus

3.1 Arvioinnin tavoitteet

Helsingin kaupungin ympäristöjohtamisen arvioinnin tavoitteena on löytää keinoja, joilla voidaan parantaa ympäristöjohtamisen vaikuttavuutta sekä tunnistaa edelleen keskeisiä kehittämisen haasteita. Lisäksi Helsingin kaupungin ympäristöjohtamisen arvioinnin tavoitteeksi on asetettu tarkastelut

1. ympäristöasioiden asemasta kaupunkiorganisaatiossa,
2. ympäristöjohtamisen rakenteiden toimivuudesta ja tehokkuudesta sekä
3. ympäristöjohtamisen vaikuttavuudesta.

3.2 Arviointimenetelmät ja aineistot

Riittävän laajan ja monipuolisen kokonaiskuvan saamiseksi on arvioinnin keskeisenä metodologisena lähestymistapana noudatettu monitahoarvioinnin periaatetta. Käytännössä periaatteen soveltaminen merkitsee ympäristöjohtamisen ja sen aseman, rakenteiden, toimivuuden sekä vaikuttavuuden tarkastelua sekä kehittämistarpeiden tunnistamista useiden rinnakkaisten menetelmien avulla.

Arviointityössä on käytetty aineistona Helsingin kaupungin ympäristöjohtamista koskevia asiakirjoja, avainhenkilöiden haastatteluita, sähköisellä kyselyllä kerättyä aineistoa sekä tulevaisuustyöpajassa tuotettua materiaalia. Työvaiheet ja niiden toteutusajankohdat ovat koottuina taulukkoon 1.

Taulukko 1. Arvioinnin työvaiheet.

Työvaihe	Tavoite	Ajoitus
Keskeisten dokumenttien ja muun kirjallisen ja tilastollisen aineiston analyysi	Analyysi ympäristöjohtamisen ja ympäristöasioiden asemasta Helsingin kaupungissa	Marraskuu 2007
Sähköinen kysely (N=78)	Yleiskuva ympäristöjohtamisesta	Marraskuu–joulukuu 2007
Avainhenkilöiden teema-haastattelut (N=21)	Ympäristöjohtamisen nykytilaa ja kehittämistarpeita koskevan kokonaiskuvan syventäminen	Joulukuu 2007–tammikuu 2008
Tulevaisuustyöpaja 23.1.2008	Ympäristöjohtamisen vaikuttavuutta parantavien kehittämiskeinojen ja keskeisten haasteiden tunnistaminen	Tammikuu 2008

Hanke käynnistyi arviointitehtävän edellyttämän kirjallisen aineiston keräämisellä ja läpikäymisellä. Arviointitiimin käytössä olevia asiakirjoja olivat mm. kestävän kehityksen toimintaohjelma, kaupungin ympäristöpolitiikka, hallintokohtaiset suunnitelmat Helsingin kestävän kehityksen toimintaohjelman ja ekologisen kestävyyden ohjelman toteuttamiseksi, suunnittelun yhteiset lähtökohdat ja talousarvio-ohjeet, ympäristöraportti, kestävän kehityksen indikaattorit, HEKO sekä ympäristökeskuksen vuonna 2006 virastoille tekemä ympäristöjohtamisen kehittämi-

sen tarvekysely. Dokumenttiaineiston analysoimisen tarkoituksena oli saavuttaa alustava ymmärrys ympäristöjohtamisen ja ympäristöasioiden ohjausvälineistä ja asemasta osana kaupungin johtamista ja strategista suunnittelua.

Kuvaa Helsingin kaupungin ympäristöjohtamisesta laajennettiin kaupungin virastojen ja laitosten henkilökunnalle kohdennetulla sähköisellä kyselyllä. Sähköiseen kyselyyn saatiin kaiken kaikkiaan 78 vastausta vastaajien edustaessa kohtalaisen laajasti kaupungin eri virastoja ja laitoksia. Vastaajien taustatiedot on esitetty taulukossa 2.

Taulukko 2. Kyselyvastaajien taustatiedot.

Vastaajan asema	N	%-osuus
Virasto- tai osastopäällikkö	15	19 %
Muu esimies	22	28 %
Ympäristöasiantuntija	11	14 %
Muu	30	39 %
Kaikki vastaajat yhteensä	78	100 %

Kyselyyn vastanneiden ympäristösuunnittelijoiden pienen määrän johdosta kyselyaineistoa muokattiin tiivistämällä vastaajan asemaa kuvaavaa luokittelua kyselyn viidestä vastausvaihtoehdosta (*virasto-/osastopäällikkö – muu esimies – ympäristösuunnittelija – ympäristöasiantuntija – muu*) neljään luokkaan yhdistämällä luokat *ympäristösuunnittelija* ja *ympäristöasiantuntija*. Yhdistettyjen luokkien oletettiin olevan siinä määrin homogeenisia, että niitä voidaan tarkastella arvioinnissa yhtenä luokkana.

Määrällistä kyselyaineistoa on analysoitu hyödyntäen suoria jakaumia, ristiintaulukointia sekä aritmeettisia keskiarvoja. Kyselyaineiston analysoinnissa taustamuuttujina on käytetty vastaajan asemaa ja vastaajan edustamaa virastoa/laitosta, joiden pohjalta muodostettujen luokkien välisiä eroja on etsitty ristiintaulukoimalla. Ristiintaulukointien yhteydessä asteikkokysymysten vastausten mitta-asteikkoa tiivistettiin viisiportaisesta asteikosta kolmeportaiseen olennaisten ja tilastollisesti merkitsevien erojen löytämiseksi. Ristiintaulukoinnin avulla on testattu, onko eri kysymyksiin saaduissa vastauksissa eroja taustamuuttujien pohjalta muodostettujen luokkien välillä.

Ristiintaulukoinnin tilastollista merkitsevyyttä on testattu χ^2 -testin avulla. Testin tulokset tiivistyvät p-arvoon, joka ilmoittaa todennäköisyyden sille, että saatu tulos johtuisi satunnaisvaihtelusta. Vakiintuneen käytännön mukaan tuloksen sanotaan olevan tilastollisesti melkein merkitsevä, kun p on pienempi kuin 0,05, tilastollisesti merkitsevä, kun p on pienempi kuin 0,01 ja tilastollisesti erittäin merkitsevä, kun p on pienempi kuin 0,001. Tilastollinen merkitsevyys ilmoitetaan p-luvun yhteydessä tähtisymbolilla. Yksi tähti (*) viittaa melkein merkitsevään eroon, kaksi tähteä (**) merkitsevään eroon ja kolme tähteä (***) erittäin merkitsevään eroon.

Ristiintaulukointien osalta raportoimme vain sellaiset taustamuuttujien luokkien väliset erot, jotka ovat vähintään tilastollisesti melkein merkitseviä. Muilta osin analyysin tuloksia raportoidaan sanallisesti suorien prosenttijakaumien sekä aritmeettisten keskiarvojen pohjalta.

Kuvaa ympäristöjohtamisen tilasta ja kehittämistarpeista syvennettiin tilaajan kanssa määriteltyjen avainhenkilöiden haastatteluilla, joita tehtiin yhteensä 21 kappaletta. Lista haastatelluista henkilöistä on liitteenä (liite 1).

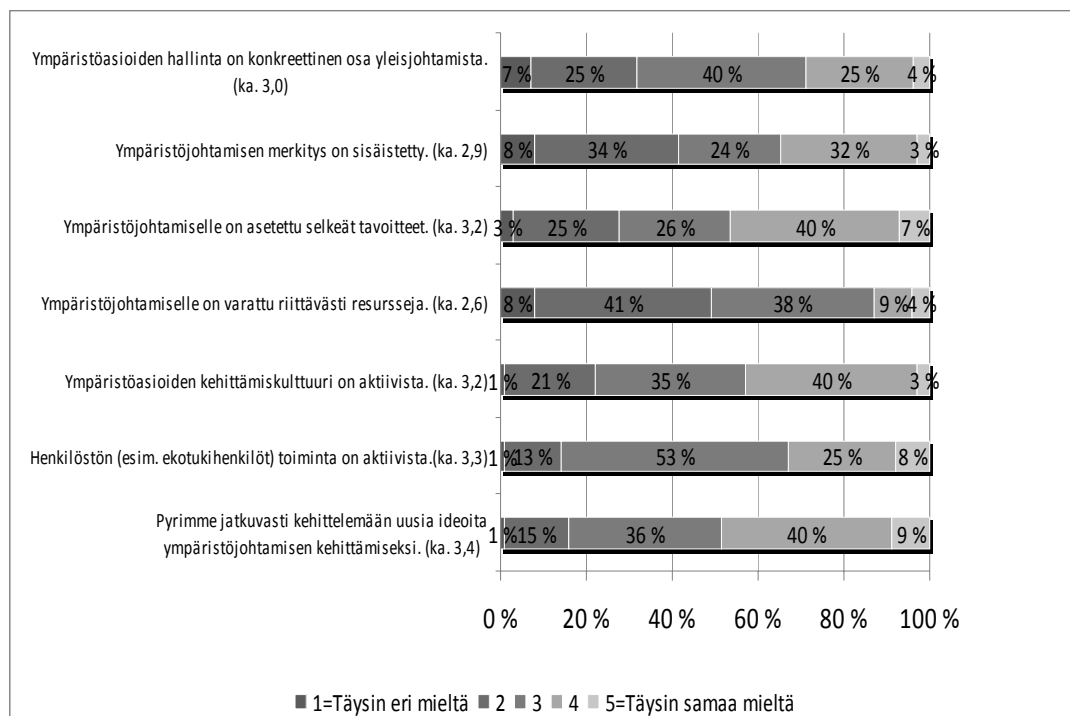
Haastatteluilla ja kyselyllä kerätyn aineiston analyysin ja tulosten tulkintojen testaamiseksi sekä kehittämissuositusten tuottamiseksi järjestettiin tulevaisuustyöpaja, johon kutsuttiin alan asiantuntijoita keskustelemaan arvioinnin tuloksista, ympäristöasioiden asemasta ja ympäristöjohtamisen vaikutuksista. Erityisesti työpajan painopisteenä olivat kehittämissuositukset ympäristöjohtamisen vaikuttavuuden parantamiseksi sekä keskeisten kehittämisen haasteiden tunnistaminen. Työpajassa esiteltiin arvioinnin alustavat tulokset ja tulkinnot sekä käsiteltiin keskustelun herättämiseksi Helsingin kaupungin ympäristöjohtamista koskevia väittämiä Response-äänestyslaitteiston avulla, minkä jälkeen tuotettiin pienryhmätyöskentelyä hyödyntäen ehdotuksia ympäristöjohtamisen kehittämiseksi.

4 Helsingin kaupungin ympäristöjohtamisen arvioinnin keskeiset tulokset

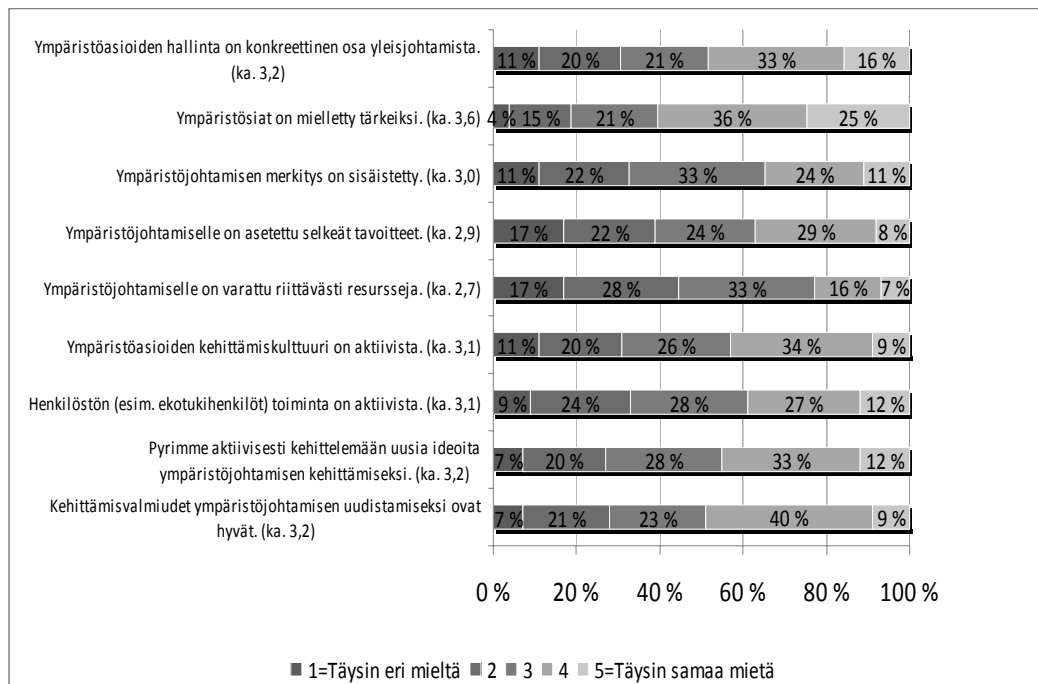
4.1 Ympäristöasioiden asema kaupunkiorganisaatiossa

Arviointiaineiston perusteella ympäristöjohtamisen käsite ja se, mitä ympäristöjohtaminen Helsingin kaupungin tapauksessa merkitsee, ymmärretään hyvin monin eri tavoin. Tilanne on ymmärrettävä, sillä ympäristöasiat otetaan kaupungin ohjausvälineiden tasolla huomioon lukuisina läpäisevinä toimintaperiaatteina. Helsingin kaupungilla ei ole erillistä yhteistä ympäristöstrategiaa, mutta ympäristöasioita ohjaavat kaupungin tasolla kestävän kehityksen toimintaohjelma, kaupungin ympäristöpolitiikka ja ympäristöohjelma sekä kaupunginhallituksen hyväksymät suunnittelun yhteiset lähtökohdat ja talousarvio-ohjeet. Kaupungin virasto- ja laitoskentän heterogeenisyyden johdosta on myös tarkoituksenmukaista, että ympäristöasioiden huomioinnin painopisteet vaihtelevat virastojen ja laitosten toiminnan luonteen mukaan. Tällaisessa tilanteessa ympäristönäkökulma tulee eri virastojen ja laitosten toiminnassa esille erilaisissa yhteyksissä, jolloin ymmärrettävästi myös näkemykset siitä, kuinka ympäristöasioita kaupungin toiminnassa ja päätöksenteossa huomioidaan, vaihtelevat vastaavasti.

Ylipäättään käsitykset ympäristöjohtamisen toteutumisesta ja asemasta kaupunkiorganisaatiossa ovat aineiston perusteella siis hyvin vaihtelevia. Sähköisen kyselyn vastauksissa käsitysten heterogeenisyys näkyi mm. vaihteluna vastaajien suhtautumisessa ympäristöjohtamisen nykytilannetta kaupunkikonsernin sekä oman viraston/laitoksen tasolla koskeviin väittämiin (ks. kuviot 2 ja 3).



Kuvio 2. Ympäristöjohtamisen koettu nykytilanne kaupunkikonsernin tasolla, N = 76.



Kuvio 3. Ympäristöjohtamisen koettu nykytilanne omassa virastossa/laitoksessa, N = 76.

Aineiston mukaan ympäristöjohtamisen käytännöt koetaan virastojen ja laitosten arjen tasolla osittain puutteellisiksi. Näkemystä, jonka mukaan ympäristöjohtaminen ei onnistu ulottamaan ympäristöasioiden huomioon otamista virastojen ja laitosten konkreettisen toiminnan tasolle kuvastaa mm. seuraava lainaus sähköisen kyselyn avovastausosioista:

"Infoa on runsaasti, tekoja en ole havainnut. Ympäristöasioiden sanotaan olevan osa johtamista, mutta näin on vain sanojen tasolla."

Aineistosta nousseista kriittisistä äänenpainoista huolimatta ympäristöjohtamisen koetaan myös olevan osana muuta johtamista, mutta satunnaisesti. Näkemykset, joiden mukaan ympäristönäkökulma huomioidaan konkreettisesti toiminnassa vaihtelevasti, näyttäisivätkin olevan yhteydessä siihen, että ympäristöjohtaminen on konkreettinen osa muuta johtamista vain satunnaisesti.

Näkemystä kuvastaa mm. seuraava lainaus sähköisen kyselyn avovastausosioista:

"Meillä on lautakunnan hyväksymä ympäristöohjelma ja nimettyjä ekotukihenkilöitä. Ympäristöasioita ei kuitenkaan ole viety järjestäytyneesti esim. tulokortteihin, joten jokapäiväisyys ja konkretia ontuvat."

Aineiston mukaan monet kuitenkin kokevat, että ympäristöasioiden koordinointi ja kehittäminen ovat osa virastojen ja laitosten arkea, ja ympäristönäkökulmaa oli kyselyvastaajien ja haastateltavien mukaan tuotu esille mm. johdon seminaareissa. Konkreettisia toimintoja, joissa ympäristön huomioon otaminen kyselyvastaajien mukaan näkyy, ovat mm. jätteiden lajittelu, kierrätys sekä paperin ja energian kulu-

tuksen seuraaminen. Ympäristönäkökulma on vaihtelevasti esillä myös kaupungin hankinnoissa ja hankintakriteereissä.

Ylipäättään ympäristöasioiden koetussa esilläolossa on vaihtelua sen mukaan, missä määrin ne liittyvät viraston/laitoksen ydintehtävään. Vastaajat, jotka edustavat sellaisia virastoja ja laitoksia, joissa ympäristöasiat eivät toiminnan luonteesta johtuen ole jatkuvasti esillä, eivät myöskään välttämättä pidä ympäristönäkökulman huomioimisen vaikutuksia huomattavina. Kyselyvastauksissa ero tuli esiin kun virastot ja laitokset luokiteltiin kahteen ryhmään, ns. materiaali-intensiivisiin virastoihin/laitoksiin (Helsingin Energia, Helsingin Satama, Helsingin Vesi, Palmia, kiinteistövirasto, rakennusvirasto ja HKL) ja muihin, ja verrattiin ristiintaulukoinnilla kahden ryhmän vastauksia toisiinsa. Vertailussa havaittiin, että materiaali-intensiivisiksi luokiteltujen virastojen/laitosten edustajat suhtautuivat muita vastaajia positiivisemmin vastaajan omaa virastoa/laitosta koskevaan väittämään *"Ympäristöasioiden hallinta on konkreettinen osa yleisjohtamista"* (ks. taulukko 3).

Taulukko 3. Suhtautuminen vastaajan edustamaa virastoa/laitosta koskevaan väittämään *"Ympäristöasioiden hallinta on konkreettinen osa yleisjohtamista"* vastaajan edustaman viraston/laitoksen materiaali-intensiivisyyden mukaan, N = 76.

	Täysin/jokseenkin eri mieltä	Ei eri eikä samaa mieltä	Täysin/jokseenkin samaa mieltä
Ei-materiaali-intensiivisten virastojen/laitosten edustajat	40 %	15%	45 %
Materiaali-intensiivisten virastojen/laitosten edustajat	11 %	32 %	58 %
Kaikki vastaajat yhteensä	32 %	19 %	49 %

Materiaali-intensiiviset virastot/laitokset: Helsingin Energia, Helsingin Satama, Helsingin Vesi, Palmia, kiinteistövirasto, rakennusvirasto, HKL: *p=0,047

Materiaali-intensiivisiksi luokiteltujen virastojen/laitosten edustajat suhtautuivat muita positiivisemmin myös omaa virastoa/laitosta koskeviin väittämiin *"Ympäristöjohtamiselle on asetettu selkeät tavoitteet"* sekä *"Ympäristöasioita toteutetaan suunnitelmallisesti ja päämäärähakuisesti"* (ks. taulukot 4 ja 5).

Taulukko 4. Suhtautuminen vastaajan edustamaa virastoa/laitosta koskevaan väittämään *"Ympäristöjohtamiselle on asetettu selkeät tavoitteet"*, N = 76.

	Täysin/jokseenkin eri mieltä	Ei eri eikä samaa mieltä	Täysin/jokseenkin samaa mieltä
Ei-materiaali-intensiivisten virastojen/laitosten edustajat	49 %	19 %	32 %
Materiaali-intensiivisten virastojen/laitosten edustajat	16 %	32 %	53 %
Kaikki vastaajat yhteensä	40 %	22 %	38 %

Materiaali-intensiiviset virastot/laitokset: Helsingin Energia, Helsingin Satama, Helsingin Vesi, Palmia, kiinteistövirasto, rakennusvirasto, HKL *p=0,040

Taulukko 5. Suhtautuminen vastaajan edustamaa virastoa/laitosta koskevaan väittämään ”Ympäristöasioita toteutetaan suunnitelmallisesti ja päämäärähakuisesti” vastaajan edustaman viraston/laitoksen materiaali-intensiivisyyden mukaan, N = 75.

	Täysin/jokseenkin eri mieltä	Ei eri eikä samaa mieltä	Täysin/jokseenkin samaa mieltä
Ei-materiaali-intensiivisten virastojen/laitosten edustajat	40 %	32 %	28 %
Materiaali-intensiivisten virastojen/laitosten edustajat	33 %	6 %	61 %
Kaikki vastaajat yhteensä	38 %	25 %	37 %

Materiaali-intensiiviset virastot/laitokset: Helsingin Energia, Helsingin Satama, Helsingin Vesi, Palmia, kiinteistövirasto, rakennusvirasto, HKL *p=0,020

Virastojen/laitosten toiminnan materiaali-intensiivisyyden lisäksi ympäristöjohtamisen asemaa koskevia käsityksiä selittävänä tekijänä erottui vastaajan organisaatioasema, joka vaikutti vastauksiin siten, että ylemmässä organisaatioasemassa olevat kyselyvastaajat olivat paikoitellen muita optimistisempia. Vastaajan aseman mukaisia eroja kuvastaa taulukko 6, jossa on esitetty kyselyvastaajien suhtautuminen oman viraston/laitoksen toimintaa koskevaan väittämään ”Ympäristöasiat huomioidaan ja toteutetaan ennakoivasti”. Huomattavaa taulukossa esitetyissä aseman mukaisissa eroissa on paitsi virasto- ja osastopäälliköiden muita ryhmiä optimistisempi suhtautuminen, myös se, että ryhmän *ympäristöasiantuntija tai suunnittelija* edustajista kokonaiset 30 % on väittämän kanssa täysin tai jokseenkin eri mieltä, kun ryhmän *virasto- tai osastopäällikkö* edustajista eri mieltä väittämän kanssa ei ollut yksikään.

Virastojen ja laitosten johdon muita ryhmiä positiivisempi suhtautuminen saattaa osittain johtua siitä, että johtotehtävissä työskentelevät ovat operatiivisella tasolla työskenteleviä paremmin tietoisia toimintaa ohjaavista periaatteista ja niiden soveltamisesta. Saattaa siis olla, etteivät ryhmien *muu* sekä *muu esimies* edustajat useinkaan osaa yhdistää operationaalisen tason toimia taustalla oleviin toiminnan periaatteisiin ja ylipäättään ympäristöjohtamiseen. Ryhmää *ympäristöasiantuntija tai suunnittelija* edustaneiden kyselyvastaajien kriittisemmistä näkemyksistä päätellen asia ei kuitenkaan ole näin yksioikoinen, koska ryhmän edustajien voidaan olettaa olevan suhteellisen hyvin perillä sekä strategisen tason linjauksista että konkreettisista toimenpiteistä. Aineiston perusteella vaikuttaakin siltä, että ympäristöjohtamisen asema kaupunkiorganisaatiossa on monin paikoin heikompi kuin virastojen ja laitosten ylin johto antaa kyselyvastauksissaan ymmärtää.

Ympäristönäkökulman huomioiminen toiminnassa onkin aineiston perusteella monesti kiinni yksittäisistä avainhenkilöistä ja näiden innostuksesta pitää asiaa esillä, koska järjestelmällisiä kannustimia vaikuttavaan ympäristöjohtamiseen ei toistaiseksi ole.

Taulukko 6. Suhtautuminen vastaajan edustamaa virastoa/laitosta koskevaan väittämään ”Ympäristöasiat huomioidaan ja toteutetaan ennakoivasti” vastaajan aseman mukaan, $N = 75$. *

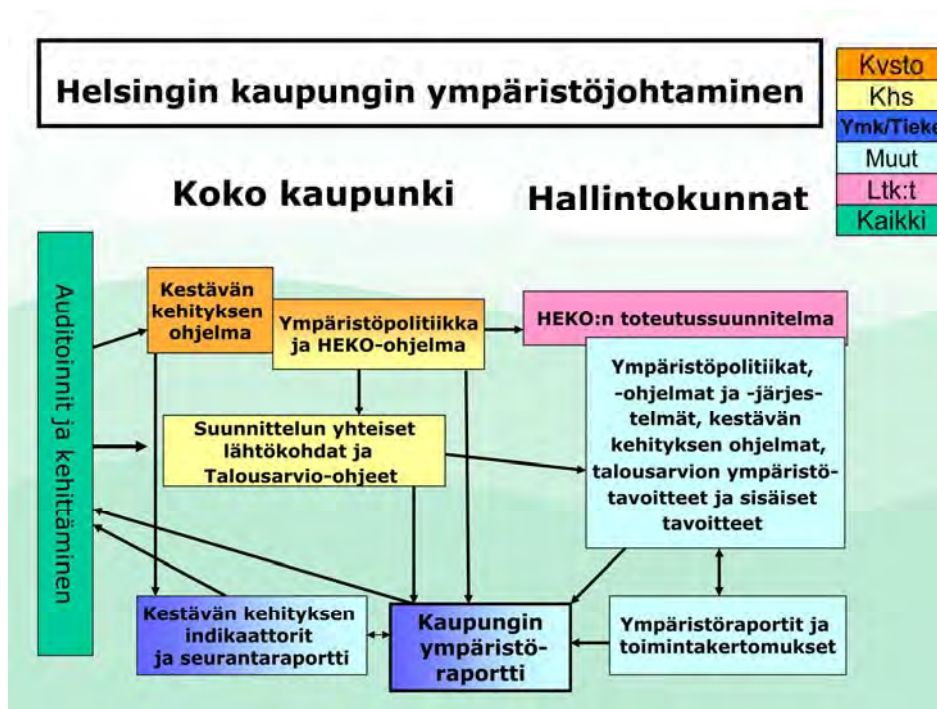
	Täysin/jokseenkin eri mieltä	Ei eri eikä samaa mieltä	Täysin/jokseenkin samaa mieltä
Muu	50 %	25 %	25 %
Muu esimies	59 %	9 %	32 %
Virasto- tai osastopäällikkö	0 %	33 %	67 %
Ympäristöasiantuntija tai -suunnittelija	30 %	30 %	40 %
Kaikki vastaajat yhteensä	40 %	23 %	37 %

* $p=0,011$

4.2 Ympäristöjohtamisen rakenteiden toimivuus ja tehokkuus

Tarkasteltaessa Helsingin kaupungin ympäristöjohtamisen rakenteiden toimivuutta ja tehokkuutta on pidettävä mielessä, että kaupungilla on käytössään useita ympäristöjohtamisen välineitä. Helsingin kaupungin ympäristöjohtaminen koostuu kaupungin yhteisistä toiminnan ja talouden ohjauskeinoista sekä hallintokuntien omista ympäristöjärjestelmistä.

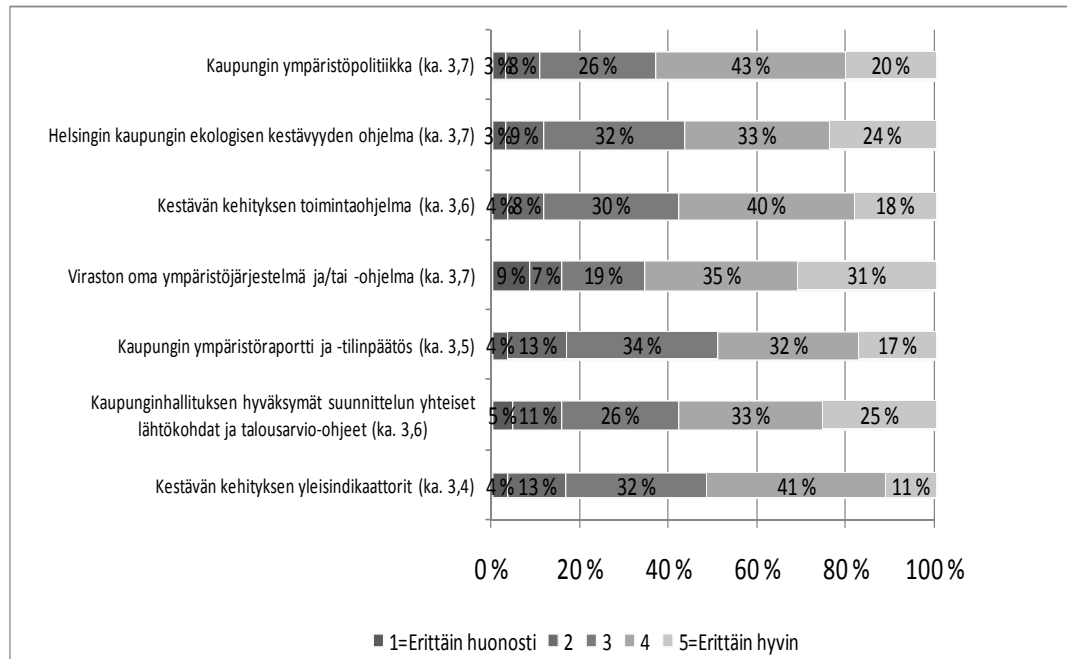
Ympäristöasioita ohjaavat koko kaupungin tasolla kestävän kehityksen toiminta-ohjelma, kaupungin ympäristöpolitiikka ja ympäristöohjelma sekä kaupunginhallituksen hyväksymät suunnittelun yhteiset lähtökohdat ja talousarvio-ohjeet. Ympäristöjohtamisen ohjausvälineiden lisäksi hallintokuntien toimintaa ohjaavat ympäristönsuojelun eri osa-alueita koskevat ohjelmat kuten Helsingin ekologisen kestävyys ohjelma, lakisääteinen ilmansuojelun toimintaohjelma ja meluntorjunnan toimintasuunnitelma. Seuraavassa kuviossa on esitetty Helsingin kaupungin ympäristöjohtamisen keskeisimmät välineet ja niiden linkittyminen toisiinsa.



Kuvio 4. Helsingin kaupungin ympäristöjohtaminen. (Lähde: Helsingin kaupungin ympäristökeskus.)

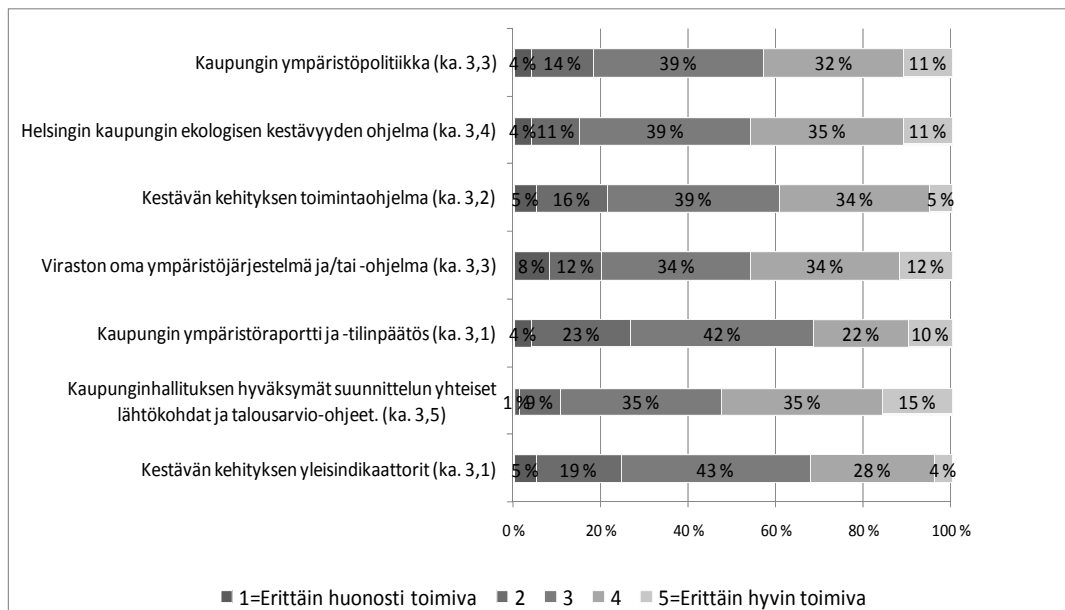
Arviointiaineiston perusteella Helsingin kaupungin ympäristöjohtamisen ohjausvälineet tunnetaan sekä kyselyvastaajien että haastateltujen henkilöiden keskuudessa varsin hyvin. Sähköisessä kyselyssä vastaajia pyydettiin arvioimaan, miten hyvin he tuntevat kunkin ympäristöjohtamisen ohjausvälineen. Selkeimmin esille nousivat oman viraston tai laitoksen ympäristöjärjestelmä ja/tai -ohjelma sekä kaupungin ympäristöpolitiikka (ka. 3,7 asteikolla 1–5). Vain kestävän kehityksen yleisindikaattorien osalla keskiarvo (3,4) jäi alle yleisesti ”hyvän rajana” pidetyn arvon 3,5.

Kyselyaineiston perusteella voidaan myös todeta, että ympäristöasiantuntijat ja -suunnittelijat kokevat tuntevansa erityisesti kaupungin ympäristöpolitiikan sekä kaupungin ympäristöraportin ja -tilinpäätöksen hieman muita ryhmiä paremmin. Kuviossa 5 on esitetty kyselyvastaajien arviot, miten hyvin he kokevat tuntevansa kaupungin ympäristöjohtamisen ohjausvälineet.



Kuvio 5. Kyselyvastaajien arviot Helsingin kaupungin ympäristöjohtamisen ohjausvälineiden tunnettuudesta, N=76.

Helsingin kaupungin ympäristöjohtamisen ohjausvälineitä pidetään arviointiaineiston perusteella varsin laadukkaina sekä sisällöltään myös pääsääntöisesti relevantteina. Sähköisen kyselyn avulla tiedusteltiin vastaajien näkemyksiä siitä, miten toimivana he pitävät kutakin kaupungin ympäristöjohtamisen ohjausvälinettä edustamansa viraston tai laitoksen kannalta. Yleishavaintona voidaan todeta, että kaupungin nykyisiä ympäristöjohtamisen ohjausvälineitä pidetään kohtuullisen toimivina. Suoria %-jakaumia tarkasteltaessa ei vastausten välillä ilmennyt kovin merkittäviä eroja. Asteikolla 1–5 mitattuna kunkin ohjausvälineen toimivuutta kuvaavat keskiarvot olivat välillä 3,1–3,5. Toimivimmaksi arvioitiin kaupunginhallituksen hyväksymät suunnittelun yleiset lähtökohdat ja talousarvio-ohjeet (ka. 3,5). Lähimpänä neutraalia arvoa 3 olivat kestävän kehityksen yleisindikaattorit sekä kaupungin ympäristöraportti ja -tilinpäätös (ka. 3,1). Kaupungin ympäristöraporttia kommentoitiin sanallisesti mm. seuraavasti: *”Kaupungin ympäristöraportti on pitkään ollut samankaltainen, voisiko sitä uudistaa rakenteellisesti ja muutoinkin.”* Vastaajan aseman tai organisaatiotyyppin mukaan tarkasteluna ei kyselyvastauksissa ilmennyt tilastollisesti merkitseviä eroja. Kuviossa 6 on esitetty kyselyvastaajien näkemykset kaupungin ympäristöjohtamisen ohjausvälineiden toimivuudesta.



Kuvio 6. Kyselyvastaajien näkemykset kaupungin ympäristöjohtamisen ohjausvälineiden toimivuudesta edustamansa viraston tai laitoksen näkökulmasta, N = 74.

Ympäristöjohtamisen rakenteiden tehokkuutta arvioitaessa on oleellista kiinnittää huomiota siihen, että arviointiaineiston perusteella kaupungin ympäristöjohtamisen ohjausvälineiden käytäntöön jalkauttamisessa näyttäisi olevan ongelmia, joita aiheuttavat mm. ohjausvälineiden runsas määrä sekä selkeiden kannustimien ja konkreettisuuden puute. Konkreettisuuden puutteesta kertoo mm. se, että varsin usein ympäristöjohtamisen koetaan jäävän vain korupuheiden tasolle, eikä ohjausvälineillä koeta olevan merkitystä arkityössä. Ohjausvälineiden runsaalla määrällä viitattiin sekä kysely- että haastatteluaineistoissa mm. siihen, että tärkeät ja priorisoitavat painopisteet hukkuvat kaupungin, ei vain ympäristöjohtamisen, ”ohjelma-/strategiaviidakoon”. Kaupungin virastojen ja laitosten ylin- ja keskipäälliköiden ei yksinkertaisesti kykene suodattamaan kaikkia linjauksia ja ohjeistuksia, mikä näkyy mm. niiden epätasaisena ja osittain päällekkäisenä jalkautumisena käytäntöön. Yleisesti ottaen kaupungin ympäristöjohtamisen ohjausvälineiden suhteen kaivattiin niiden tiivistämistä selkeämmäksi kokonaisuudeksi tai lukumäärän vähentämistä, kuten myös alla olevista kyselyvastaajien sekä haastateltujen henkilöiden kommentista tulee esille:

”Ohjauskäytäntöihin järjestelmän tasolla liittyy rakenteellinen ongelma. On vaikeata hahmottaa mitkä näistä ovat tärkeitä ja mitkä eivät. ... Toteutumisen parantamista ajatellen useampi ohjelma ja isot asiakirjat voitaisiin kuitenkin tiivistää yhteen ohjelmaan, joka tulisi paremmin käytyä läpi virastoissa. Jatkon kannalta voisi ajatella, että jos jokin asia tai tavoite on jo tunnettu ja yleisesti hyväksytty, voitaisiin fokusoida niihin toimenpiteisiin joissa tarvitsee edetä. Ohjauskeinojen kohdistaminen asioihin, jotka ovat jo sisällä muissa ohjeistuksissa, voitaisiin siis lopettaa ja nostaa tilalle fokusoidumpia alueita joiden esiin nostamisesta on lisäarvoa.”

"Strategiassa on liian paljon asiaa, KEKE on tästä esimerkki, on koitettu täyttää kaikki asiat mitä sabluunassa oli...tällä tiellä ei kannata jatkaa."

"Ohjauskäytäntöihin ei siinä mielessä ole lisättävää, että periaatteet ovat hyviä. Kuinka välittyvät käytännön toimintaan, on kuitenkin asia erikseen. Tässä on tehostamisen varaa."

"Liikaa Hekoa ja Kekeä, päällekkäisyyttä."

"Ajanpuutteen vuoksi on mahdotonta, vaikka mielenkiintoakin olisi, tutustua kaikkeen. Ydinkohdat vaikka sähköisesti sähköpostiin, ettei tarvitse haeskella, kaikkien luettavaksi."

Helsingin kaupungin ympäristöjohtamisen ohjauskäytäntöihin liittyvät kannustimet tai lähinnä niiden puute linkitettiin sekä kysevästävien että haastateltujen henkilöiden keskuudessa lähes poikkeuksetta kaupungin tulospalkkiojärjestelmään. Arviointiaineistosta nousi hyvin selvästi esille, että kaupungin tulospalkkiojärjestelmän myötä koetaan olevan mahdollista sitouttaa yksittäisiä työntekijöitä ja tätä kautta myös kokonaisia virastoja ja laitoksia ympäristöjohtamisen tavoitteisiin ja niiden edistämiseen. Tällä hetkellä kaupungin ympäristöjohtamisen tavoitteet eivät ole sisällytettyinä tulospalkkiojärjestelmään kuin muutamassa virastossa, mutta tilausta näyttäisi olevan. Ympäristöasioiden sisällyttäminen osaksi tulospalkkiojärjestelmää edellyttäisi selkeää tavoiteasetantaa sekä mittareiden luomista niiden seurantaan. Seuraavaan on koottu muutamia kyselyvastaavien ja haastateltujen henkilöiden näkemyksiä ympäristöjohtamisen sisällyttämisestä osaksi kaupungin tulospalkkiojärjestelmää:

"Tulospalkkiojärjestelmä on kaupungilla keskeinen ohjausväline nykyisin. Tulospalkkiojärjestelmässä ei ole mukana erikseen kestävästä kehitystä, vaan se on sisällä eri palikoissa. Ympäristöön liittyvien tavoitteiden pitäisi näkyä tulospalkkiojärjestelmässä eri puolten tasapainotetuissa tulokorteissa, jos asia on mennyt läpi ja sen painoarvo on sellainen, että se liittyy toimialan tavoitteisiin."

"Nykyisiin toiminnan ohjausmenetelmiin ympäristöjohtamisen osalla tulisi saada konkreettisesti lihaa luiden ympärille. Toiminta pitäisi jalkauttaa konkreettisesti käytäntöön eikä vain korupuheiden tasolle. Yksi vaihtoehto olisi ottaa ympäristöasiat mukaan kaupungin tulospalkkiojärjestelmään. Johtajille pitää laittaa enemmän painetta asian edistämisen suhteen. Vasta tämän jälkeen toiminta voi valua alaspäin."

"Virastoille keppejä, jos ei edes yritetä tehdä mitään ja porkkanoita, jos asetetut ympäristötavoitteet saavutetaan (esim. osaksi virastojen johdon tulospalkkiojärjestelmää)."

Ympäristökeskuksen toiminta ja rooli

Helsingin kaupungin ympäristökeskuksella on merkittävä rooli kaupungin ympäristöjohtamisessa. Näin ollen on oleellista arvioida myös ympäristökeskuksen toimintaa osana ympäristöjohtamisen rakenteiden toimivuutta ja tehokkuutta.

Ympäristökeskuksen tehtävänä on ympäristölautakunnan alaisena kehittää, edistää ja valvoa ympäristönsuojelua ja ympäristöterveydenhuoltoa yhteistyössä muiden virastojen ja viranomaisten sekä asukkaiden ja yhteisöjen kanssa. Ympäristökeskus on myös koordinoanut kaupungin tasolla mm. HEKO-ohjelmaa ja kaupungin ympäristöraportointia. Lisäksi ympäristökeskuksen toimialaan kuuluvat kuluttajaneuvonta, eläinsuojelu sekä kemikaalivalvonta.

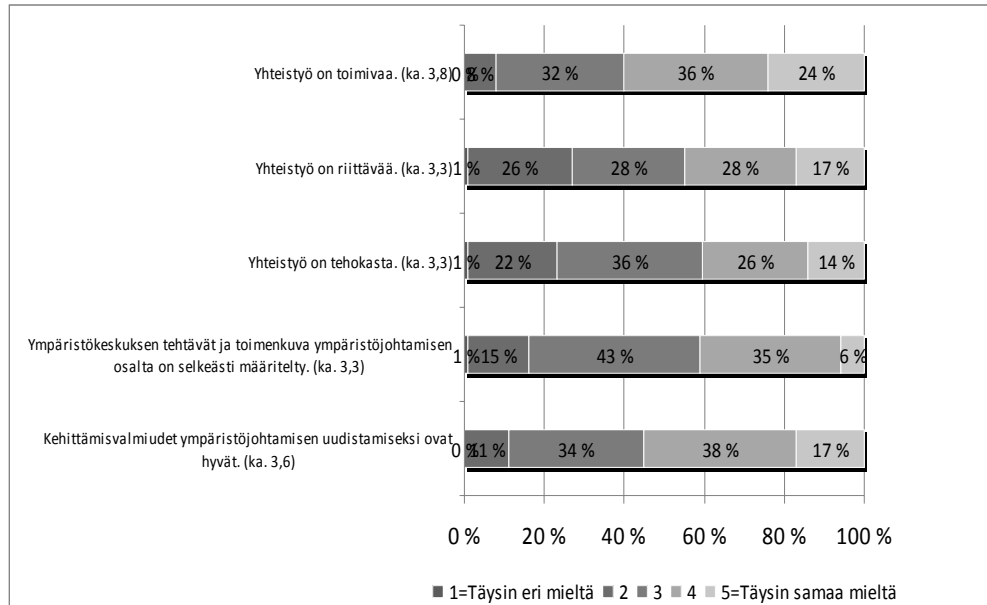
Kuten jo edellä viitattiin, Helsingin kaupungin ympäristökeskuksen tulee edistää ympäristöasioita yhteistyössä muiden kaupungin virastojen ja laitosten kanssa. Tätä taustaa vasten peilaten on merkittävää, että ympäristökeskuksen ja kaupungin virastojen ja laitosten välisen yhteistyön koetaan pääsääntöisesti toimivan varsin hyvin. Mielenkiintoinen havainto on, että hieman alle puolet (n. 48 %) kaikista kyselyvastaajista pitää nykyistä ympäristökeskuksen ja virastojen/laitosten välistä keskittämisen ja hajauttamisen suhdetta ympäristöjohtamisen osalta taroituksenmukaisena. Hieman alle neljännes (22,5 %) kyselyvastaajista keskittäisi ympäristöjohtamisen toimintoja enemmän ympäristökeskukseen ja vastaavasti 29,6 % hajauttaisi toimintoja virastoihin ja laitoksiin.

Kyselyaineiston perusteella noin 45 % kaikista vastaajista piti yhteistyötä oman virastonsa/laitoksen ja ympäristökeskuksen välillä täysin tai jokseenkin riittävänä. Kysyttäessä erikseen kyselyvastaajien arvioita ympäristökeskuksen ja virastojen/laitosten välisten yhteisten foorumien määrästä ympäristöasioiden käsittelemiseksi, olivat vastauksen tältä osin hieman kriittisempiä: hieman yli puolet (n. 53 %) piti yhteisten foorumien määrää liian alhaisena. Taulukossa 7 on esitetty tarkemmin kyselyvastaajien arviot yhteisten foorumien määrästä.

Taulukko 7. Kyselyvastaajien arviot ympäristökeskuksen ja virastojen/laitosten välisten yhteisten foorumien määrästä ympäristöasioiden käsittelemiseksi, N = 73.

Arvio yhteisten foorumien määrästä	% -osuus
Määrä on liian alhainen	21,9
Määrä on hieman liian alhainen	31,5
Määrä on sopiva	41,1
Määrä on hieman liian suuri	5,5
Määrä on aivan liian suuri	0

Kyselyaineiston perusteella n. 40 % kaikista vastaajista suhtautui positiivisesti väittämään, joka koski virastojen/laitosten ja ympäristökeskuksen välisen yhteistyön tehokkuutta. Yhtä suuri osa piti ympäristökeskuksen tehtäviä ja toimenkuvaa ympäristöjohtamisen osalta myös jokseenkin tai täysin selkeästi määriteltynä. Sekä kysely- että haastatteluaineistojen perusteella Helsingin kaupungin ympäristökeskuksen kehittämisvalmiuksia ympäristöjohtamisen uudistamiseksi pidetään kohtuullisen hyvinä. Tämä on oleellinen havainto, kun pidetään mielessä jo edellä esitetyt näkemykset kaupungin ympäristöjohtamisen kehittämistarpeista. Kuviossa 7 on esitetty kyselyvastaajien näkemykset edustamansa viraston/laitoksen ja ympäristökeskuksen välisestä yhteistyöstä sekä ympäristökeskuksen roolista.



Kuvio 7. Kyselyvastaajien näkemykset edustamansa viraston/laitoksen ja ympäristökeskuksen välisestä yhteistyöstä sekä ympäristökeskuksen roolista, N = 72.

4.3 Ympäristöjohtamisen vaikuttavuus

Kun tarkastellaan Helsingin kaupungin ympäristöjohtamista 2000-luvun lukujen valossa, nousee esiin Helsingin kaupungin aktiivinen sekä jatkuvasti omaa toimintaansa kehittävä ympäristöjohtaminen käytäntöineen. Selkeästi tiettyihin keskeisiin tekijöihin on puututtu heti, kun kehitys on ollut negatiivista. Avainlukujen seuraaminen ja niistä johdetut ympäristöjohtamisen tavoitteet ovat olleet toimivia menettelytapoja, ja kun tarkastellaan vuosien 2002–2006 tavoitteita, huomataan että niitä on selkiytetty ja kirkastettu sekä niiden määrää on vähennetty koskemaan keskeisiä ympäristöjohtamisen strategioiden ja ohjelmien toimintaperiaatteita. Samalla tavoitteet ovat nousseet myös strategisemmalle tasolle seurattavien konkreettisten toimenpiteiden osalta.

Ympäristöjohtamisen voimistumisen taustalla on myös yleinen toimintaympäristön muutos: asenteet ovat muuttuneet ja tiedon määrä noussut, ja ympäristöasioiden tiedostaminen on lisääntynyt kaikilla tahoilla. Eräs haastateltava totesikin asenteiden muutoksesta, että *”aiemmin oli pakkopullaa, jota piti tehdä, tehtiin hitaasti vuosikausia...nyt tietoisuus on muuttunut, tulee oikeasti agendalla kaikkialla, mm. virastojen autojen osalta.”*

Helsingin kaupungin ympäristöraportin mukaan Helsingin päämääränä on toimia ekologisesti kestävällä tavalla terveellisen, viihtyisän ja monimuotoisen elinympäristön turvaamiseksi.³ Kaupunginhallitus velvoittaa vuosittain hallintokuntia asettamaan talousarvioon ympäristöä koskevia toiminnallisia tavoitteita, joiden määrä on vaihdellut. Tavoitteet koskivat vuonna 2006 joukkoliikenteen kuljetusosuutta aamuliikenteessä keskustaan (>70 %), hiekoitushiekan puhdistamista kantakaupungin pää- ja kokoojakaduilta ja kevyen liikenteen pääväyliltä huhtikuun loppuun

³ Helsingin kaupungin ympäristöraportti 2006.

mennessä, elinkaarikustannuslaskelman laatimista kaikista valtuuston perustamispäätöksellä laadituista talonrakennushankkeista sekä jätevedenpuhdistuksen tavoitteita mereen johdettavan kokonaiskuorman osalta (fosfori <40 t/a, kokonaistyyppi <900 t/a). Kaikkiin nämä tavoitteet saavutettiin.

Aiempina vuosina tavoitteita on ollut huomattavasti runsaammin ja ne ovat koskeneet pilaantuneen maaperän puhdistamista koskevien ilmoitusten ratkaisuaikataulua, ympäristötietouden lisäämistä osana peruskoululaisille suunnattuja luontokoulupäiviä, joukkoliikenteen kuljetusosuutta aamuliikenteessä keskustaan, töhrinnän määrän laskua, laittomien kaatopaikkojen siivousta, mereen johdettavan jäteveden kuormitusta, ulkoilu- ja vesialueiden hoitoa ja tilaa sekä kalanpoikasten istuttamista ja Korkeasaaren eläintarhan vuosittaisten aukiolotuntien määrää.⁴ Kaikille näillekin tavoitteille on annettu konkreettiset raja-ajat, joiden toteutumista on seurattu, ja tavoitteet on saavutettu erilaisin toimenpitein.

Ympäristösuojelua on myös tarkasteltu avainlukujen avulla vuosittain tehtävän vertailun kautta, ja kehityksen suuntaa on seurattu. Positiivista kehitystä on tapahtunut mm. jätevesien fosfori- ja typpipitoisuuksissa; jätevedelle asetettavat puhdistustavoitteet on saavutettu hyvin ja viimeisten kymmenen vuoden aikana meren päätyvän fosforin määrä on pudonnut kolmannekseen ja orgaaninen kuorma alle puoleen. Toisaalta esim. hengitettävien hiukkasten määrä on ajoittaisesti laskusta huolimatta ollut nousussa viime vuosina henkilöautojen ja matkojen määrän jatkuvasti noustessa, ja ilmanlaadun kannalta vuosi 2006 oli erityisen ongelmallinen.⁵

Helsingin kaupungin ympäristökeskus toteutti ympäristöraportin tietojen keruun yhteydessä myös kartoituksen ympäristöjohtamisen vaiheista ja kehittämistarpeista eri virastoissa.⁶ Kyselyn tulokset noudattivat jokseenkin selkeästi arvioinnin tuloksia tuoden esiin eri virastojen ja laitosten hyvinkin erilaisen tilanteen ympäristöjohtamisen kehittämisen vaiheista. Osa virastoista ja laitoksista on oman ydintoimintansa luonteen johdosta joutunut jo kansainvälisten pakotteiden ja EU-lainsäädännön puitteissa kehittämään tiukatkin ympäristöjohtamisen strategiat ja käytännöt, osa on vasta alkutekijöissään ympäristöystävällisyyden kehittämisessä.

Ympäristökeskuksen suorittaman kyselyn tuloksena oli virastojen ja laitosten jaottelu kolmeen ryhmään ympäristöjohtamisen tilan perusteella. Ensimmäiseen ryhmään kuuluivat virastot ja laitokset, joissa ympäristöjohtaminen oli jo viety pitkälle: Helsingin Energia (voimalat ISO 14001 ja toimistot Green Office), Helsingin Satama (ISO 14001) ja HKL (Green Office). ISO 14001 noudattivat, mutta sertifioimattomat virastot olivat HKL-metro ja HKL-raitioliikenne, Helsingin Vesi, ympäristökeskus, asuntotuotantotoimisto sekä opetusvirasto. Keskitasoa edustivat ne laitokset ja virastot, joissa oli sovellettu ympäristöjärjestelmä, eli omat kattavat ympäristö- ja/tai kestävän kehityksen ohjelmat seurantoihin. Näitä virasto-

⁴ Vuonna 2004 talousarvioon asetetut ympäristöasioihin liittyvät *sitovat tavoitteet*.

⁵ Helsingin kaupungin ympäristöraportit 2005, 2004, 2003 ja 2002.

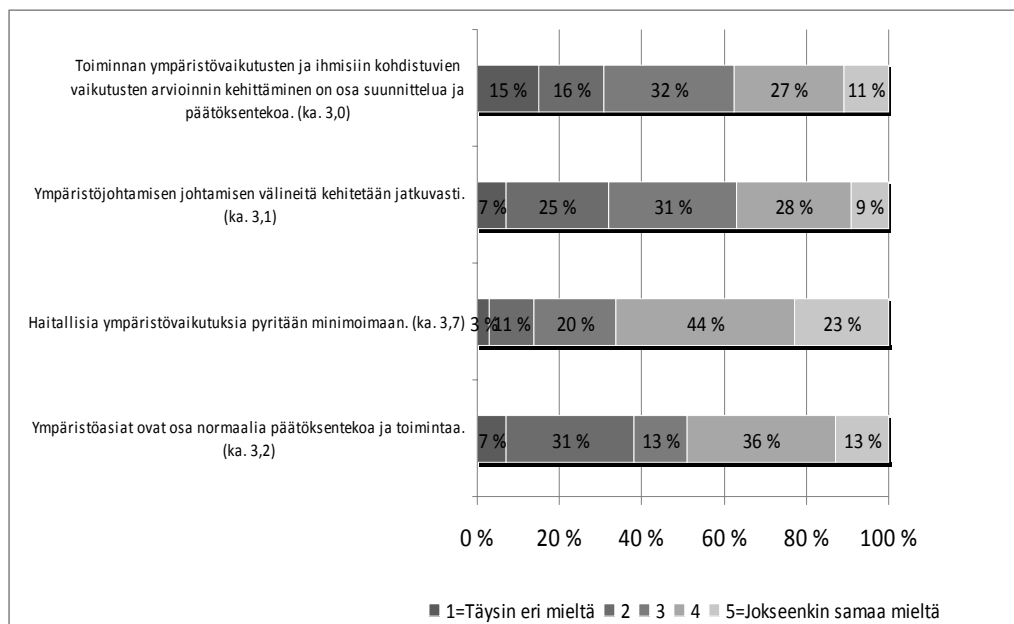
⁶ Ympäristöjohtamisen vaihe ja kehittämistarpeet virastoissa ja laitoksissa – kyselyn tulokset. Markus Lukin, 28.7.2006.

ja olivat rakennusvirasto, sosiaalivirasto, opetusvirasto, nuorisoasiainkeskus sekä kulttuuriasiainkeskus. Ympäristöjärjestelmä osana tulospalkkiojärjestelmää oli Helsingin Tekstiilipalvelulla sekä tukkutorilla. Ympäristöohjelmatyö oli aloitettu Pالميassa, kiinteistövirastossa, terveyskeskuksessa ja joitakin määriteltyjä ympäristötavoitteita oli kaupunginkirjastolla, kaupunkisuunnitteluvirastolla, liikuntavirastolla sekä Stadialla ja rakennusvalvontavirastolla. Loput 14 virastoa olivat ympäristöjohtamisen osalta käynnistysvaiheessa tai eivät vastanneet kyselyyn.

Lisäksi Helsingin kaupunki on käynnistänyt ekotukihenkilötoiminnan vuonna 2006 osana HEKOa. Kaupungin tavoitteena oli muodostaa ekotukiverkosto, joka koostuu yhdestä henkilöstä jokaista 100 työntekijää kohden. Tämä toiminta on osoittautunut menestykseksi, ja lähes kaikissa virastoissa tavoite henkilöiden määräästä on toteutunut. Kuitenkin toiminnan sisältö on vielä virasto- ja laitostasolla epäselvä, mikä on ekotukihenkilön rooli ja vastuu ympäristöystävällisyyden kehittämisessä. Toiminta on käynnistynyt hyvin vuoden 2006 aikana, mikä on ollut positiivinen yllätys kaikille tahoille.

Kun tarkastellaan ympäristöjohtamisen vaikuttavuutta arvioinnin yhteydessä suoritetun sähköisen kyselyn tulosten pohjalta, voidaan todeta, että vastaajat kokivat ympäristövaikutusten ja ihmisiin kohdistuvien vaikutusten kehittämisen osana suunnittelua ja päätöksentekoa jokseenkin neutraalisti, samoin kuin ympäristöjohtamisen käytäntöjen kehittämisen. Kuitenkin haitallisia ympäristövaikutuksia pyrittiin minimoimaan jokseenkin aktiivisesti (67 % vastaajista jokseenkin tai täysin samaa mieltä) ja noin puolet vastaajista koki myös ympäristöasioiden olevan osa normaalia päätöksentekoa (50 % vastaajista jokseenkin tai täysin samaa mieltä).

Mielenkiintoista oli, että koko arviointimateriaalista nousi esiin virasto- ja laitospäälliköiden muita hieman positiivisempi suhtautuminen ympäristöjohtamisen tilaan kaupunkikonsernitasolla yleensä. Osittain tätä selittää johtajien aseman mukanaan tuoma vastuu ja mahdollisuus vaikuttaa tiedon tuottamiseen ja sen lähteille pääsyyn. Sähköisen kyselyn väittämään ”ympäristöasiat ovat osa normaalia päätöksentekoa ja toimintaa” erityisesti virasto- tai osastopäälliköt suhtautuivat väittämään huomattavasti muita positiivisemmin. Tämä kuvastaa johdon kokemusta omasta voimakkaasta sitoutumisesta ympäristöystävällisyyden kehittämiseen. Myös muut asiantuntijat suhtautuivat väittämään ympäristöasiantuntijoita ja suunnittelijoita positiivisemmin, mikä saattaa kuvastaa ympäristöasiantuntijoiden tai -suunnittelijoiden syvällisempää tiedon tasoa ja sitä kautta myös kriittisempää suhtautumista kokonaisuuteen. Kuitenkin, kun tarkastellaan vastausten kokonaisuutta, noin puolet vastaajista oli jokseenkin tai samaa mieltä väittämän kanssa.



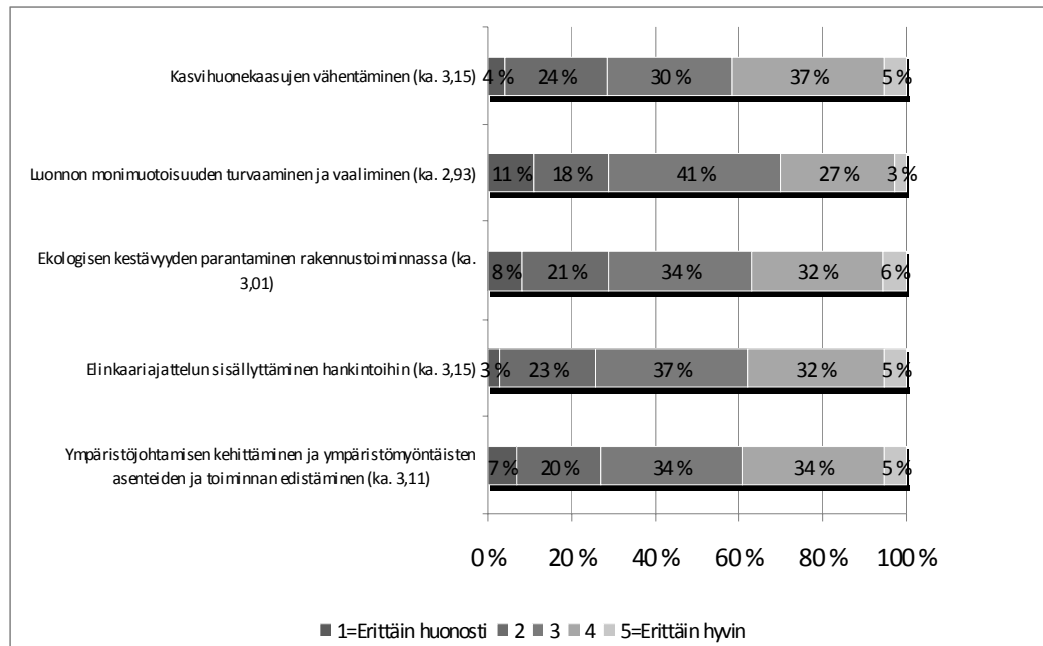
Kuvio 8. Ympäristöjohtamisen koettu vaikuttavuus virastojen/laitosten näkökulmasta, N = 75.

Taulukko 8. Suhtautuminen vastaajan edustamaa virastoa/laitosta koskevaan väittämään ”Ympäristöasiat ovat osa viraston normaalia päätöksentekoa ja toimintaa” vastaajan aseman mukaan, N = 75.

	Jokseenkin tai täysin eri mieltä	Ei eri eikä samaa mieltä	Jokseenkin tai täysin samaa mieltä
Muu esimies	32	14	55
Virasto- tai osastopäällikkö	13	7	80
Ympäristöasiantuntija tai -suunnittelija	55	0	45
Muu	48	22	30
Kaikki vastaajat yhteensä	37	13	49

Sähköisessä kyselyssä tiedusteltiin myös kaikilta vastaajilta, miten he kokevat ympäristöpolitiikan tavoitteiden toteutuneen omassa virastossaan tai laitoksessa. Esitettyjä tavoitteita olivat kasvihuonekaasujen vähentäminen, luonnon monimuotoisuuden turvaaminen ja vaaliminen, ekologisen kestävyysparantaminen rakennustoiminnassa sekä elinkaariajattelun sisällyttäminen hankintoihin ja ympäristöjohtamisen kehittäminen ja ympäristömyönteisten asenteiden ja toiminnan edistäminen. Nämä tavoitteet toteutuvat jokseenkin tai erinomaisen hyvin vastaajista noin 40 % mielestä. Kriittisimmin suhtauduttiin luonnon monimuotoisuuden turvaamiseen ja ekologisen kestävyysparantamiseen rakennustoiminnassa. Kuitenkin erot vastaajamäärien välillä oli hyvin pienet, kun tarkasteltiin väittämän kanssa erittäin huonoa ja jokseenkin huonoa toteutumista (negatiivisten vastausten osuus kaikissa väittämässä oli hieman alle 30 %). Väittämien välillä ei ollut suurta eroa, mikä kertoo ehkä enemmän tavoitteiden yleispätevyydestä kuin niiden todellisesta jalkautumisesta virastoihin. Myös viraston sisäisellä toiminnalla

sekä ydintoiminnalla tai tuotteella on hyvinkin erilainen linkki ympäristöpolitiikan tavoitteisiin kauttaaltaan, mikä varmasti heijastuu vastauksiin.



Kuvio 9. Ympäristöpolitiikan tavoitteiden koettu toteutuminen omassa virastossa/laitoksessa, N = 74.

Ympäristöjohtaminen vaikuttaa nykytilanteessa osana kaupungin yleisjohtamista kunkin viraston johdon sitoutumisen ja esimerkin mukaisesti. Tilanne vaihtelee suurestikin virastoissa, kuten ympäristökeskuksen kesällä 2007 tekemä kysely osoitti. Ympäristöjohtamisen vaikuttavuus näkyy nykytilanteessa myös kaupunkikonsernitasolla hankinnoissa ja hankintakriteereissä. Kaupunkikonsernin tasolla, etenkin materiaali-intensiivisten laitosten (Helsingin Energia, Helsingin Satama, Palmia, kiinteistövirasto, rakennusvirasto, HKL) osalta todettiin, että ympäristönsuojelua koskevat normit ja säädökset tulevat kansainvälisestä toiminnasta ja EU:sta, jolloin kaupungin valta vaikuttaa näihin on vähäinen, esimerkkeinä Helsingin Satama ja Helsingin Vesi. Nämä vaikutukset koetaan myös kestäviksi pitkällä tähtäimellä.

Numeerisen tarkastelun sekä haastatteluiden valossa voidaan ympäristöjohtamisen todeta toimivan kohtuullisen vaikuttavasti ja toiminnan sisältöjä kehittävästi. Ympäristöpolitiikka on osa jokaisen viraston/laitoksen perustoimintaa sillä tasolla kuin se nähdään suoraan ydintoimintaan linkittyvän. Yhteinen strategia toimii kohtuullisen vaikuttavasti ja sitä tarvitaan edelleen, mutta virastoilla ja laitoksilla tulee olla myös ydintoimintaan liittyvää liikkumavaraa ympäristöystävällisyyden edistämisen osalta. Ympäristöohjelman tavoitteet ovat kunnianhimoisia, mutta vaikuttavuutta on vaikea todentaa tarkasti, koska virastokohtainen seuranta ja mittarit sekä kannustimet ympäristöystävällisyyteen puuttuvat toistaiseksi useimmissa virastoissa.

4.4 Tulevaisuusseminaarin tuotoksia – osallistujien näkemyksiä Helsingin kaupungin ympäristöjohtamisen kehittämiseksi

Tammikuun lopussa 2008 pidettyyn tulevaisuusseminaariin osallistui yli 30 henkilöä kaupungin eri virastoista ja laitoksista. Mukana oli virastojen ja laitosten ylintä johtoa sekä ympäristöalan asiantuntijoita ja kehittäjiä. Osallistujille yhteisenä piirteenä voidaan pitää kiinnostusta ympäristöasioiden kehittämiseen niin omassa virastossa/laitoksessa kuin kaupunkikonsernin tasolla. Seminaarin tarkoituksena oli esitellä arvioinnin alustavia tuloksia, käydä keskustelua sen pohjalta sekä työstää yhdessä ideoita ja ajatuksia Helsingin kaupungin ympäristöjohtamisen kehittämiseksi. Arvioinnin toteuttajien lisäksi seminaarissa puheenvuoron pitivät apulaiskaupunginjohtaja Pekka Sauri, ympäristöjohtaja Pekka Kansanen sekä ympäristötutkimuspäällikkö Päivi Kippo-Edlund ympäristökeskuksesta. Seminaari toimi samalla myös foorumina mielipiteiden vaihtoon.

Seminaarin lopuksi osallistujat jaettiin neljään ryhmään. Jokainen ryhmä sai tehtäväkseen pohtia Helsingin kaupungin ympäristöjohtamisen kehittämistä neljästä eri näkökulmasta:

- Mitä teemoja/sisältöjä Helsingin kaupungin ympäristöjohtamisesta tulisi *vähentää*?
- Mitä teemoja/sisältöjä Helsingin kaupungin ympäristöjohtamisesta tulisi *vahvistaa*?
- Mistä teemoista/sisällöistä Helsingin kaupungin ympäristöjohtamisessa voidaan kokonaan *luopua*?
- Mitä uusia teemoja/sisältöjä Helsingin kaupungin ympäristöjohtamiseen tulee *luoda*?

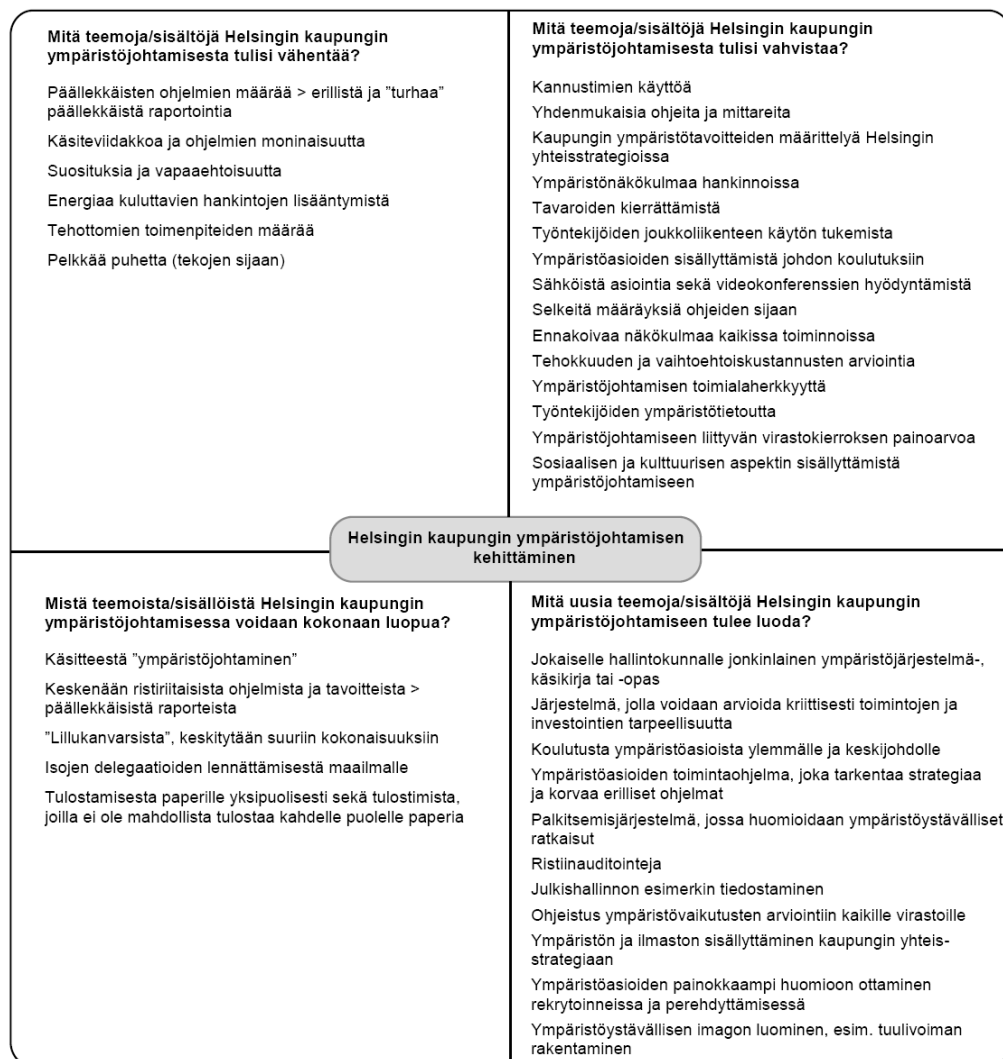
Tarkastelutason kukin ryhmä sai päättää itse. Käytännössä tämä merkitsi sitä, että osa työstetyistä ehdotuksista on hyvin laaja-alaisia ja osa todella yksityiskohditiin pureutuvia.

Mitä teemoja/sisältöjä Helsingin kaupungin ympäristöjohtamisesta tulisi *vähentää*? Selkeimmin ryhmätoista nousi esille, että päällekkäisten ohjelmien määrää ympäristöjohtamisen osalla toivotaan vähennettävän. Samoin useiden rinnakkaisien käsitteiden määrä ja ”käsiteviihdakko” nousivat esille useissa keskusteluissa. Muut vähentämistä koskevat ehdotukset liittyivät suosituksiin ja vapaaehtoisuuteen ympäristöasioiden hallinnan suhteen, energiaa kuluttavien hankintojen (esim. tietotekniikka) lisääntymiseen sekä asioiden jäämiseen vain korupuheiden tasolle.

Vahvistamisen osalta ryhmät tuottivat hyvin erilaisia ehdotuksia. Ehdotusten lukumäärä oli selvästi suurempi kuin vähentämisen osalla. Useat ryhmät viittasivat kannustimien käytön lisäämiseen sekä ympäristötietouden vahvistamiseen kaupungin koko henkilöstön osalla. Muita esille nousseita teemoja olivat mm. ympäristönäkökulman vahvempi huomioiminen kaupungin hankinnoissa, kierrättäminen sekä selkeiden määräysten antaminen ohjeiden sijaan. Myös tältä osin ryhmätöiden tuotokset mukailevat jo aikaisemmin esitettyjä arvioinnin tuloksia.

Kohtaan "luopuminen" ryhmät työstivät selvästi vähemmän ehdotuksia kuin "vahvistamisen" tai "uuden luomisen" osalle. Mielenkiintoinen ehdotus oli, että käsitteestä ympäristöjohtaminen tulisi luopua kokonaan ja korvata se selkokielisemmällä ja mukaansatempaavammalla käsitteellä. Konkreettista ehdotusta uudeksi korvaavaksi käsitteeksi ryhmät eivät kuitenkaan osanneet antaa. Muita ehdotuksia olivat mm. luopuminen keskenään ristiriitaisista ja päällekkäisistä ohjelmista sekä tavoitteista, pienten asioiden korostamisesta ympäristöjohtamisessa sekä turhasta tulostamisesta yksipuoleisesti.

Viimeisenä näkökulmana oli esillä, mitä uusia teemoja/sisältöjä Helsingin kaupungin ympäristöjohtamiseen tulee *luoda*? Ryhmien ehdotukset pitivät sisällään useita teemoja, jotka olivat nousseet esille myös muiden näkökulmien yhteydessä. Nämä liittyivät mm. palkitsemisjärjestelmään (jossa huomioidaan ympäristöystävälliset ratkaisut), koulutukseen ympäristöasioiden hallinnasta, yhdenmukaiseen ohjeistukseen sekä seurantamenetelmiin. Olemme koonneet ryhmätöiden tuotokset seuraavaan kuvioon. Yleisesti voisi todeta, että kuviossa tiivistyvät useat arvioinnin aikaisemmissa vaiheissa esitetyt havainnot, mikä on omiaan nostamaan arvioinnin tulosten luotettavuutta.



Kuvio 10. Kooste tulevaisuusseminaarin ryhmätöiden tuotoksista Helsingin kaupungin ympäristöjohtamisen kehittämiseksi.

5 Yhteenveto ja johtopäätökset

Käsitykset ympäristöjohtamisen toteutumisesta ja ympäristöasioiden asemasta vaihtelevat

Arviointiaineiston perusteella ympäristöjohtamisen käsite ja se, mitä ympäristöjohtaminen Helsingin kaupungissa merkitsee, ymmärretään hyvin monin eri tavoin. Samoin käsitykset ympäristöjohtamisen toteutumisesta ja ympäristöasioiden asemasta kaupungin organisaatiossa ovat hyvin vaihtelevia. Ympäristöasioiden painoarvon vaihtelua kaupungin virastojen ja laitosten välillä selittävänä tekijänä erottaa se, missä määrin ne liittyvät kunkin viraston tai laitoksen ydintehtävään. Ns. materiaali-intensiivisissä virastoissa/laitoksissa (Helsingin Energia, Helsingin Satama, Palmia, kiinteistövirasto, rakennusvirasto ja HKL) ympäristöjohtaminen vaikuttaa olevan muita selkeämmin integroituna osaksi muuta johtamista, ja materiaali-intensiivisten virastojen/laitosten edustajat suhtautuivat kyselyvastauksissaan paikoin muita optimistisemmin ympäristöjohtamisen toteutumiseen ja asemaan omassa virastossa tai laitoksessa.

Vastaajan oman viraston/laitoksen materiaali-intensiivisyyden lisäksi ympäristöjohtamisen asemaa selittävänä tekijänä erottui kyselyaineistossa vastaajan organisaatioasema siten, että ryhmää *virasto- tai osastopäälliköt* edustavat vastaajat olivat paikoitellen muita optimistisempia ympäristöjohtamisen aseman suhteen. Ryhmää *ympäristöasiantuntija tai -suunnittelija* edustavien vastaajien paikoin varauksellisemmista vastauksista päätellen ympäristöjohtamisen asema on kuitenkin käytännössä heikompi kuin johdon edustajien vastauksista voisi päätellä.

Ympäristöjohtamisen ohjausvälineet tunnettuja

Helsingin kaupungin ympäristöjohtaminen koostuu kaupungin yhteisistä toiminnan ja talouden ohjauskeinoista sekä hallintokuntien omista ympäristöjärjestelmistä. Arvioinnin tulosten valossa ympäristöjohtamisen ohjausvälineet sisältöineen ovat varsin hyvin tunnettuja virastojen ja laitosten keski- ja ylimmän johdon sekä luonnollisesti myös ympäristöasiantuntijoiden keskuudessa. Kyselyvastaajien ja haastateltujen henkilöiden taustat huomioon ottaen ei ympäristöjohtamisen ohjausvälineiden tunnettuudesta voida vetää laajemmalle ulottuvia johtopäätöksiä. Toisaalta havainto siitä, että ohjausvälineiden käytäntöön jalkauttamisessa ilmenee ongelmia, viittaisi osittain siihen, ettei hierarkian alemmilla tasoilla ohjausvälineiden tunnettuus ole välttämättä aivan yhtä hyvä.

Ympäristöjohtamisen ohjausvälineet laadukkaita, haasteet operationalisoinnissa

Helsingin kaupungin ympäristöjohtamisen ohjausvälineet koetaan varsin laadukkaiksi ja sisällöltään pääosin relevanteiksi. Myös ohjausvälineiden toimivuus sai kohtuullisen positiivista palautetta osakseen, vaikka arvioinnin tulosten valossa Helsingin kaupungin ympäristöjohtamisen ohjausvälineiden käytäntöön jalkauttamista näyttäisi vaikeuttavan mm. ohjausvälineiden runsas määrä sekä selkeiden kannustimien ja konkreettisuuden puute. Liian usein ympäristöjohtamisen

koetaan jäävän vain koru- ja puheiden tasolle ja todelliset vaikutukset arkityöhön nähdään paikoitellen varsin vähäisinä. Toisaalta kaikkia toimia tai vaikutuksia ei edes yhdistetä ympäristöjohtamiseen liittyviksi, mikä saattaa osaltaan kertoa viestinnän tehostamisen tarpeesta. Tähän liittyy oleellisesti myös se, että ympäristöjohtamisen keskeisimpien sisältöjen ja painopisteiden koetaan ajoittain hukuvan ”ohjelma-/strategiaviidakoon”. Yleisesti ottaen kaupungin ympäristöjohtamisen ohjausvälineiden suhteen kaivattiin niiden tiivistämistä selkeämmäksi kokonaisuudeksi tai lukumäärän vähentämistä. Ympäristöasioiden hallinnan kytkeminen mukaan osaksi kaupungin tulospalkkiojärjestelmää saattaisi puolestaan vastata huutoon kannustimien puutteesta. Tämä edellyttäisi kuitenkin selkeää tavoitteiden asettamista sekä mittareiden luomista niiden seurantaan. Arvioinnin tuloksista nousi selvästi esille, että kaupungin tulospalkkiojärjestelmän myötä koetaan olevan mahdollista sitouttaa yksittäisiä työntekijöitä ja tätä kautta myös kokonaisia virastoja ja laitoksia ympäristöjohtamisen tavoitteisiin ja niiden edistämiseen.

Ympäristökeskuksen rooli ympäristöjohtamisessa merkittävä ja yhteistyö hyvin toimivaa

Helsingin kaupungin ympäristökeskuksella on merkittävä rooli kaupungin ympäristöjohtamisessa. Keskeisessä asemassa on ympäristökeskuksen yhteistyö muiden kaupungin virastojen ja laitosten kanssa. Arvioinnin tulosten valossa ympäristökeskuksen ja kaupungin virastojen/laitosten välinen yhteistyö näyttäisi toimivan varsin hyvin ja sitä koetaan olevan myös jokseenkin riittävästi. Nykyistä virastojen/laitosten sekä ympäristökeskuksen välistä keskittämisen ja hajauttamisen suhdetta ympäristöjohtamisen osalla pidettiin kyselytulosten valossa pääsääntöisesti tarkoituksenmukaisena.

Ympäristöystävällisyyden edistäminen osana yleisjohtamista on hyvin sisäistetty, vaikuttavuus vaihtelee

Kun tarkastellaan sekä tämän työn arviointiaineiston valossa että ympäristökeskuksen omien selvitysten kautta ympäristöjohtamisen vaikuttavuutta, voidaan todeta, että kaupunkikonsernin tasolla ympäristöystävällisyyden edistäminen osana yleisjohtamista on hyvin sisäistetty ja näkyy toimenpiteinä virastoissa ja laitoksissa. Haasteena on kuitenkin, että virastojen ja laitosten käytännöt vaihtelevat ydintoiminnan mukaisesti runsaastikin, joten virastot ja laitokset ovat hyvin eri tasolla vaikuttavuutta tarkasteltaessa. Materiaali-intensiiviset laitokset ovat edelläkävijöitä: osittain ydintoiminnan kansainvälisyydestä johtuen ympäristöasioiden hallintaa on jo viety pitkälle, ja tätä kehitystä on voimakkaasti edesauttaaneet kansainväliset säädökset ja normit.

Kuitenkin työvoimaintensiivisissä virastoissa ja laitoksissa ympäristöjohtamisen vaikuttavuus on vaihtelevaa. Vaikka asia on tiedostettu tärkeäksi ja siihen on johdon taholta sitouduttu, konkreettiset käytännöt toimenpiteet uupuvat, jolloin asia ei etene. Kaupungin ympäristöpolitiikan tavoitteet eivät konkretisoidu virastojen ja laitosten arjessa käytännön toimenpiteinä, vaikka paradoksaalisesti samalla koetaan, että ympäristöasioita edistetään aktiivisesti ja säännöllisesti. Toiminta on ilmeisesti vielä tiedostamisen tasolla, ei konkretiassa. Kaupungin ympäristöjoh-

taminen on siirtynyt vähitellen *vastahakoisen mukautumisen vaiheesta*⁷ *ympäristönäkökohtien korostamiseen*. Muutosta on jouduttanut yleinen toimintaympäristössä tapahtunut ympäristöasenteiden muuttuminen positiivisemmiksi, mutta vihertyminen on tapahtunut lähinnä puheen tasolla monissa virastoissa ja laitoksissa. Yleisellä tasolla innovatiivista ympäristöjohtamista luonnehtii ympäristöjohtamisen strategian ja toimeenpano-ohjelman rooli konsernin muutosagenttina, jonka tavoitteena ja tehtävänä on pyrkiä muuttamaan organisaation toimintaa entistä ympäristöystävällisemmäksi. Tässä ollaan Helsingin tapauksessa konsernitason jo hyvää vauhtia etenemässä kohti *innovatiivista ympäristöjohtamista*, josta mm. ekotukihenkilökäytäntö viestii.

Myös ympäristökeskuksen rooli on kehittynyt samalla. Muutos on tapahtunut tarkkailusta ja lupaviranomaisesta yhä enemmän ulkoisten kontaktien hoitamisen kautta kohti innovointia ja ympäristöstrategian kehittämistä.⁸ Nykytilanteessa ollaan vielä ehkä ulkoisten kontaktien hoitamisessa sekä asiantuntijatyöskentelyllä vaikuttamisessa, mutta arvioinnin tulosten valossa koko kaupunkikonsernin tasolla tahtotila ympäristökeskuksen roolin suhteen on innovoiva ja kehittävä yhteistyössä virastojen ja laitosten kanssa. Yhä enemmän puhutaan kaikkialla ympäristöasioiden jalkauttamisesta⁹, jolloin asioiden edistäminen on kaikkien yhteistä työtä, eikä vain muutamien asiantuntijoiden vastuulla olevaa kehittämistä ja eteenpäinviemistä. Näin voidaan varmistaa todellisen muutoksen tapahtuminen kaikilla tasoilla, eikä ympäristöjohtaminen eristäydy muusta strategisesta johtamisesta omaksi marginaalialakseen. Kuitenkin Heiskanen ja Mäntylä (2004) tutkimuksessa on todettu, että työntekijöiden rooli yrityksen tai organisaation ympäristöjohtamisessa ei ole vielä kirkastunut, mikä kuvaa hyvin myös Helsingin kaupungin tilannetta ympäristöjohtamisen kokonaisuudessa.

Ilmastonmuutoksen osalta on suuri kysymys, millaista Helsinkiä rakennetaan, miten yhdyskunta kokonaisuudessaan rakentuu ja miten eri virastot ja laitokset pystyvät tähän vaikuttamaan? Virastoilla, joilla on suora yhteys maankäyttöön ja liikkumiseen sekä energiaan, on tässä keskeinen asema, jolloin kaavoitus ja joukkoliikenne nousevat erityisen tärkeiksi tekijöiksi strategisten päämäärien osalta.

Helsinki kaupungin yhtenä erityispiirteenä on erittäin korkeasti koulutettu ja aktiivinen väestö, mikä heijastuu runsaana ympäristöalan järjestöjen määränä. Ympäristöjohtamisen vaikuttavuutta on mahdollista lisätä myös kolmannen sektorin valjastamisella kaupungin ympäristötyöhön tiettyjen reunaehtojen ja rajojen puitteissa.

Myös seudullinen näkökulma nousee esiin, Helsinki ei yksin pysty ratkaisemaan pääkaupunkiseudun ongelmia, vaan tiivistä yhteistyötä tarvitaan myös Espoon, Kauniaisten ja Vantaan kanssa. Tässä ollaan jo hyvällä alulla ja vaikuttavia tulok-

⁷ Schot & Fischer 1993, tässä Kallio (2004): Organisaatio- ja johtamistieteellinen ympäristötutkimus. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. B-2:2004.

⁸ Ullman 1982, tässä Kallio (2004) Organisaatio- ja johtamistieteellinen ympäristötutkimus. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. B-2:2004.

⁹ Heiskanen & Mäntylä (2004) Kenen työtä ympäristö on? Ympäristö ja liiketoiminta. Gaudeamus.

sia todennäköisesti syntyy seutuyhteistyön johdosta niin pääkaupunkiseudulla kuin muuallakin maassa.

6 Kehittämisehdotukset

Tässä luvussa esitetään arvioinnin tulosten ja johtopäätösten pohjalta ehdotukset Helsingin kaupungin ympäristöjohtamisen kehittämiseksi. Kehittämisehdotukset sisältävät vaikuttavuuden lisäämiseksi tehtäviä toimenpiteitä sekä seurannan, mittaamisen ja palkitsemisen kehittämiseen liittyviä toimenpiteitä. Yksityiskohtaisempia kehittämisehdotuksia on esitelty myös arvioinnin tulosten yhteydessä, erityisesti luvussa 4.4.

Kehittämisehdotukset:

- Helsingin kaupungin ympäristöjohtaminen tulee integroida kaupungin yhteisstrategioihin siten, että ympäristöystävällisyys muodostaa horisontaalisen teeman kaikessa toiminnassa. Ympäristöjohtaminen olisi näin konkreettinen osa koko kaupungin strategista johtamista, eikä vain marginaalista toimintaa muun strategisen johtamisen reuna-alueilla.
- Kaupungin ympäristöjohtamisen ohjausvälineiden lukumäärää tulee vähentää nykyisestä. Ehdotuksena on, että Helsingin kaupungilla olisi jatkossa vain yksi kaupunkikonsernin tasoinen ympäristöohjelma/-strategia, jossa linjataan kaupungin tavoitteet sekä määritetään niiden seurantaindikaattorit. Yhden kaupunkikonsernitason ympäristöohjelman/-strategian lisäksi jokaiselle kaupungin virastolle ja laitokselle tulisi luoda oma ympäristöohjelma tai -järjestelmä, jossa otetaan huomioon virasto-/laitoskohtaiset erityispiirteet. Näin voidaan varmistaa, että kussakin virastossa ja laitoksessa edistetään ympäristöasioita juuri heidän toimintansa kannalta oleellisissa asioissa pohjautuen konsernitason ohjelmaan/strategiaan. Ensisijainen vastuu kaupunkikonsernitason ympäristöohjelman/-strategian valmistelusta on ympäristökeskuksella, mutta ohjelmaprosessiin tulee sitouttaa mahdollisuuksien mukaan kaikki kaupungin virastot ja laitokset. Prosessitoteutuksessa esimerkkinä toimii elinkeinopoliittinen ohjelma, jonka toteutus onnistui virastot ja laitokset sitouttavana yhteisfoorumina kussakin virastossa. Virasto-/laitoskohtaiset ympäristöjärjestelmät tai -ohjelmat tulisi valmistella viraston omana työnä ja tarvittaessa ympäristökeskuksen avustuksella.
- Kaupungin ympäristöjohtamisen ohjausvälineiden lukumäärän vähentäminen luo myös edellytykset ympäristöasioita koskevan viestinnän tehostamiselle. Arvioinnin tuloksista nousi esille, että oleelliset asiat hukkuvat ajoittain useiden ohjelmien ja strategioiden keskelle. Viestinnän tehostamiseksi ehdotetaan tiivistä ohjeistusta (maksimissaan kahden liuskan mittaista) ympäristöystävällisyyden edistämisestä virastoille käytäntöön otettavista toimenpiteistä. Ohjeistus voidaan jakaa sähköpostin välityksellä, mikä lisäksi se tulee laittaa kaikkien saataville intra-/internettiin.

- Edellä ehdotettujen myötä Helsingin kaupungin ympäristöjohtamisen virasto- ja laitostason vaikuttavuuden seurantaan ehdotetaan laadittavaksi vaikutusarviointikehikko yhteistyössä ympäristökeskuksen, kiinteistöviraston sekä kunkin kaupungin viraston/laitoksen kanssa. Vaikutusarviointikehikon tulisi sisältää kaikissa virastoissa ja laitoksissa yhteisesti seurattavat tekijät (4–5 kpl esim. energian kulutus, jätehuolto, veden kulutus tms.), minkä lisäksi kullekin virastolle/laitokselle luodaan oman ympäristöohjelman pohjalta noin 4–5 virasto- ja laitostyökohteista seurattavaa tekijää. Vaikutusarviointikehikko sisältää aikasarjoittaisen seurannan mahdollisuuden, jolloin myös palkitseva elementti voidaan liittää mukaan.
- Kannustimien käyttöä ympäristöasioiden edistämiseksi tuleekin lisätä koko kaupunkikonserni- sekä virasto-/laitostasolla. Konkreettinen vaihtoehto on kytkeä ympäristöasioiden hallinta mukaan kaupungin tulospalkkiojärjestelmään. Tämän arvioidaan osaltaan motivoivan erityisesti yksittäisiä työntekijöitä ja tätä kautta myös kokonaisia virastoja ja laitoksia ympäristöasioiden edistämiseen sekä ympäristönäkökulman huomioimiseen arki-työssä. Tältä osin henkilöstökeskuksen rooli korostuu.
- Kaupungin henkilöstön ja erityisesti esimiesten koulutusta ympäristöasioista tulee lisätä. Näin luodaan paremmat edellytykset ympäristötietouden leviämiseksi organisaatiotasolta toiselle. Yhteiset eri virastojen ja laitosten edustajille suunnatut koulutukset toimivat samalla tiedon välittämisen ja mahdollisesti myös uusien kehittämisideoiden luomisen foorumeina. Ympäristöasioita käsittelevien koulutusten järjestämisessä on keskeisessä asemassa kaupungin henkilöstökeskuksen sekä ympäristökeskuksen välinen yhteistyö. Ensisijainen vastuu ympäristöasioita koskevan koulutuksen järjestämisestä on henkilöstökeskuksella, mutta niiden sisältö tulee suunnitella tiiviissä yhteistyössä ympäristökeskuksen kanssa. Tapauskohtaisesti suunnittelutyöhön (sekä mahdollisesti myös kouluttajiksi) tulisi ottaa mukaan myös muiden virastojen/laitosten edustajia, mistä yhtenä esimerkkinä toimii kaupungin hankintakeskus. Hankintakeskuksen integroiminen mukaan ympäristökoulutusten suunnitteluun mahdollistaisi ympäristönäkökulman entistä paremman sisällyttämisen kaupungin hankintoihin, mikä jo itsessään teemana on arvioinnin tulosten valossa hyvin keskeinen kehittämisen kohde.
- Ympäristöjohtaminen-käsitettä tulee selkeyttää ja sen sisältöä avata, jotta siihen sisältyvät toimenpiteet olisivat virasto-/laitostasolla helpommin hahmotettavissa. Yksi vaihtoehto on myös luopua tästä käsitteestä jopa kokonaan ja ottaa käyttöön kaupunkikonsernissa ekotehokkuuden edistämistä paremmin kuvaava termi. Selkeä käsite määritelmineen loisi pohjan ympäristöasioiden kokonaisvaltaiselle hallinnalle, sisältäen myös sosiaalisen ja kulttuurisen aspektin. Vastuu käsitteen selkeyttämisestä tai sen korvaamisesta on Helsingin kaupungin ympäristökeskuksella.
- Kaupungin virastojen ja laitosten välistä tervehenkistä kilpailua ympäristöasioiden edistämisen osalla tulee pyrkiä edistämään. Edellä esitetyt ehdotukset, kuten ympäristöjohtamisen ohjausvälineiden lukumäärän vähen-

täminen, arviointikehikon luominen sekä ympäristöasioiden kytkeminen kaupungin tulospalkkiojärjestelmään, luovat tälle edellytykset. Näiden lisäksi konkreettisia esimerkkejä ovat mm. kuukauden ympäristöteon valinta ympäristökeskuksen toimesta sekä ympäristöasioiden hallintaa koskevaan sähköiseen kyselyyn vastaaminen. Kaupungin viraston ja laitokset voidaan laittaa kilpailemaan suurimmasta virasto-/laitoskohtaisesta vastausprosentista kyselyssä. Olettamuksena on, että jo pelkästään kysymysten lukeminen ja niihin vastaaminen saa ihmiset ajattelemaan ympäristökysymyksiä omassa työssään. Kyselyyn pääsisi vastaamaan esimerkiksi ympäristökeskuksen Internet-sivuilta. Toinen vaihtoehto on hyödyntää esimerkiksi jo olemassa olevaa WWF:n Green Office -kulutustapamittaria, joka löytyy osoitteesta http://www.wwf.fi/index.php?view=webquiz&quiz_id=go.

- Ympäristöjohtamisen käsite muodostaa oman haasteensa kokonaisuuden toteutumiselle sekä vaikuttavuuden aikaansaamiselle. Ympäristöjohtaminen on käsitteenä samantyylinen kuin strateginen johtaminen, henkilöstövoimavarojen johtaminen ja riskienhallinta, joissa yhdistetään kaksi melko abstraktia ja laajaa käsitettä toisiinsa siten, että ensimmäinen on alisteinen jälkimmäiselle.¹⁰ Tällöin voidaan ajatella, että ympäristöjohtamisen tehtävänä on tiedon hankinta ja edelleen hyödyntäminen yrityksen kokonaisstrategiaa tukevalla tavalla. Käsite sisältää strategisen latauksen, positiivisen lähestymisen sekä liiketoimintanäkökulman, jotka tukevat yhdessä odotusta ympäristöystävällisyyden toteutumisesta. Kuitenkin, kuten Kallio toteaa, moderni ympäristöjohtaminen sisältää ensisijaisesti yrityksen liiketoimintaan liittyvän intressin, jonka kautta myös kestävä kehitys toteutuu.

¹⁰ Tomi J. Kallio (2004) Organisaatio- ja johtamistieteellinen ympäristötutkimus. Teoksessa Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. B-2:2004.

Lähteet

Heiskanen & Mäntylä (2004) Kenen työtä ympäristö on? Ympäristö ja liiketoiminta. Gaudeamus.

Helsingin kaupungin ympäristökeskus. www.hel.fi/ymk > Ympäristöohjelmat > Ympäristöjohtaminen

Helsingin kaupungin ympäristöraportit, 2002, 2003, 2004, 2005, 2004 ja 2006. www.hel.fi/ymk > Ympäristöohjelmat > Helsingin kaupungin ympäristöraportit

Helsingin kaupunki. Kunnalliskalenteri 2006.

Kallio T.J. (2004). Organisaatio- ja johtamistieteellinen ympäristötutkimus. Teoksessa Yritysten ympäristöjohtaminen, Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja, B-2:2004.

Schot & Fischer 1993, tässä Kallio (2004): Organisaatio- ja johtamistieteellinen ympäristötutkimus. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. B-2:2004.

Ympäristöjohtamisen vaihe ja kehittämistarpeet virastoissa ja laitoksissa – kyselyn tulokset. Markus Lukin, 28.7.2006.

Liitteet

Liite 1. Arviointia varten haastatellut henkilöt:

- Sauri Pekka, apulaiskaupunginjohtaja
- Kansanen Pekka, ympäristöjohtaja, ympäristökeskus
- V. Bonsdorff Camilla, ympäristönsuojelupäällikkö, ympäristökeskus
- Lukin Markus, ympäristöasiantuntija, rakennusvirasto
- Hyvönen Martti, ympäristöjohtaja, Helsingin Energia
- Rajajärvi Tuomas, virastopäällikkö, kaupunkisuunnitteluvirasto
- Saarikoski Toni, kehittäispäällikkö, rakennusvirasto
- Jääskeläinen Lauri, virastopäällikkö, rakennusvalvontavirasto
- Toivola Matti, toimitusjohtaja, terveyskeskus
- Vuorivirta Kaarina, laatu- ja ympäristöpäällikkö, Helsingin Satama
- Mäntynen Paula, projektinjohtaja, talous- ja suunnittelukeskus
- Karvinen Marko, pääsuunnittelija, talous- ja suunnittelukeskus
- Öberg Jukka, johtava suunnittelija, talous- ja suunnittelukeskus
- Holstila Eero, elinkeinojohtaja, talous- ja suunnittelukeskus
- Heiskari Mirja, osastopäällikkö, henkilöstökeskus
- Rihtniemi Suvi, kaupunginhallituksen puheenjohtaja
- Hiltunen Rakel, kaupunginvaltuuston puheenjohtaja
- Lamminmäki Jorma, hankintajohtaja, hankintakeskus
- Perttu Pohjonen, tuoteryhmäpäällikkö, hankintakeskus
- Päivi Kippo-Edlund, ympäristötutkimuspäällikkö, ympäristökeskus
- Pauliina Jalonen, ympäristötaloussuunnittelija, ympäristökeskus

Liite 2. Ympäristöjohtamisen tulevaisuustyöpajan 23.1.2008 osallistujalista

- Jorma Lamminmäki, hankintakeskus
- Kaj Lyytinen, työväenopisto
- Lauri Jääskeläinen, Rakennusvalvontavirasto
- Leila Koivulehto, Kaupunkisuunnitteluvirasto
- Katarina Leminen, Kiinteistövirasto
- Sinikka Heino, Palmia
- Olavi Veltheim, Kaupunkisuunnitteluvirasto
- Nana Etelä, Helsingfors arbis
- Pirjo Vilhunen, Helsingin terveystakeskus
- Rauno Tolonen, Helsingin Energia
- Mari Vilanka, Kiinteistövirasto
- Juha Lahtela, Helsingin kaupungin ympäristökeskus
- Marko Karvinen, Talous- ja suunnittelukeskus
- Pirjo Hakanpää, Tarkastusvirasto
- Markus Lukin, Helsingin kaupungin ympäristökeskus
- Camilla v.Bonsdorff, Helsingin kaupungin ympäristökeskus
- Jaana Junnila, Helsingin kaupungin ympäristökeskus
- Maria Joki-Pesola, Helsingin kaupungin rakennusvirasto
- Matti-Pekka Rasilainen, Helsingin kaupungin rakennusvirasto
- Marja Leena Toukonen, Helsingin kaupungin sosiaalivirasto
- Pia Uljas, Helsingin kaupungin taidemuseo
- Leena Hiillos, Helsingin kaupungin opetusvirasto
- Ritva Pesonen, Helsingin kaupunginkirjasto
- Sirpa Kolu, Kaupunkisuunnitteluvirasto
- Mirja Heiskari, Helsingin kaupungin henkilöstökeskus
- Seppo Manner, Opetusvirasto

Net Effect

- Maarit Vuorela
- Tuomas Koskela
- Ilpo Kauppinen

Muut osallistujat

- Pekka Sauri
- Pekka Kansanen
- Päivi Kippo-Edlund
- Pauliina Jalonen

KUVAILULEHTI / PRESENTATIONSBLAD / DOCUMENTATION PAGE

Julkaisija Utgivare Publisher	Helsingin kaupungin ympäristökeskus Helsingfors stads miljöcentral City of Helsinki Environment Centre	Julkaisuaika/Utgivningstid/ Publication time Huhtikuu 2008 / April 2008
Tekijä(t)/Författare/Author(s)	Maarit Vuorela, Tuomas Koskela ja Ilpo Kauppinen	
Julkaisun nimi Publikationens titel Title of publication	Helsingin kaupungin ympäristöjohtamisen arviointi Utvärdering av miljöledning i Helsingfors stad Assessment of the Environmental Management of the City of Helsinki	
Sarja Serie Series	Helsingin kaupungin ympäristökeskuksen julkaisuja Helsingfors stads miljöcentral's publikationer Publications by City of Helsinki Environment Centre	Numero/Nummer/No. 2/2008
ISSN 1235-9718	ISBN 978-952-223-113-0	ISBN (PDF) 978-952-223-114-7
Kieli Språk Language	Koko teos / Hela verket / The work in full Yhteenveto/Sammandrag/Summary Taulukot/Tabeller/Tables Kuvatekstit/Bildtexter/Captions	fin fin, sve, eng fin fin
Asiasanat Nyckelord Keywords	ympäristöjohtaminen, arviointi, vaikuttavuus miljöledning, utvärdering, effektivitet environmental management, assessment, effectiveness	
Lisätietoja Närmare upplysningar Further information	Päivi Kippo-Edlund Puh./tel. (09) 310 31540 Sähköposti/e-post/e-mail: paivi.kippo-edlund@hel.fi	
Tilaukset Beställningar Distribution	Helsingin kaupungin ympäristökeskus, Asiakaspalvelu PL 500, 00099 Helsingin kaupunki Helsingfors stads miljöcentral, Kundtjänst PB 500, 00099 Helsingfors stad City of Helsinki Environment Centre, Customer Service P.O. Box 500, FIN-00099 CITY OF HELSINKI Puh./tel. +358-9-310 13000 Sähköposti/e-post/e-mail: ymk@hel.fi	

Helsingin kaupungin ympäristökeskuksen julkaisuja 2007

1. Pönkä, A., Åberg, R., Kalso, S. Salaattien mikrobiologinen laatu Helsingissä kesällä 2006
2. Marttila, H. Helsingin lammet
3. Gorbатов, M. Uiminen Helsingissä
4. Yrjölä, R. Vuosaaren satamahankkeen linnustoseuranta 2006
5. Pellikka, K., Räsänen, M., Viljamaa, H. Kasviplanktonin suhde ympäristömuuttujiin Helsingin ja Espoon merialueella vuosina 1969 - 2003
6. Lahti, T., Gouatarbès, B., Markula, T. Helsingin kaupungin meluselvitys 2007
7. Lahti, T., Gouatarbès, B., Markula, T. Helsingfors stads bullerutredning 2007
8. Weckström, M. Katsaus Euroopan kaupungeissa tehtyihin ilmansuojelun toimintaohjelmiin
9. Pönkä, A., Kalso, S. Pirtelöiden mikrobiologinen laatu Helsingissä
10. Viinanen, J. Helsingin kaupungin varautumissuunnitelma ilman epäpuhtauspitoisuuksien äkilliseen kohoamiseen
11. Viinanen, J. Helsingfors stads beredskapsplan för episoder med höga halter av luftföroreningar
12. Huuska, P., Miinalainen, M. (toim.). Katsaus Helsingin ympäristön tilaan 2007
13. Hakkarainen, T., Kallionpää, S., Pönkä, A. EU-uimarantojen hygieeninen taso Helsingissä vuonna 2007
14. Tervahattu, H., Kupiainen, K., Pirjola, L., Viinanen, J. Tutkimuksia katupölyn vähentämiseen tähtäävistä toimenpiteistä. KAPU-projektin loppuraportti.
15. Autio, L., Munne, P., Muurinen, J., Pellikka, K., Pääkkönen, J.-P., Räsänen, M. Helsingin ja Espoon meri-alueen tila vuosina 2002 - 2006. Jätevesien vaikutusten velvoitetarkkailu.
16. Lehto, T., Tikkanen, P. Ruokaleivän suola- ja ravintokuitupitoisuus helsinkiläisissä leipomoissa ja vähittäismyymälöissä

Helsingin kaupungin ympäristökeskuksen julkaisuja 2008

1. Puttonen, J., Terhemaa, L. Jätehuolto Helsingin venesatamissa vuonna 2007
2. Vuorela, M., Koskela, T., Kauppinen, I. Helsingin kaupungin ympäristöjohtamisen arviointi