

Neea Nora

**YMPÄRISTÖJOHTAMINEN KAUPUNKIEN
EKOLOGISEN KESTÄVYYDEN
MAHDOLLISTAJANA**

Johtamisen ja talouden tiedekunta
Pro Gradu -tutkielma
Marraskuu 2025

TIIVISTELMÄ

Neea Nora: Ympäristöjohtaminen kaupunkien ekologisen kestävyuden mahdollistajana
Pro Gradu -tutkielma
Tampereen yliopisto
Hallintotieteiden tutkinto-ohjelma, hallintotiede
Marraskuu 2025

Ympäristöjohtamisen käsitteelle on tutkimuskirjallisuudessa esitetty monia vaihtoehtoisia määritelmiä. Yleisesti se voidaan määrittellä johtamiseksi, jonka avulla organisaatio edistää ympäristöasioitaan kestävä kehityksen tavoitteiden saavuttamiseksi. Ekologinen kestävyys on osa kestävä kehityksen kokonaisuutta. Sen tavoitteena on sopeuttaa taloudellinen ja aineellinen toiminta luonnon kantokykyyn. Ekologiseen kestävyYTEEN liittyvien visioiden ja sitoumusten saavuttaminen vaatii onnistunutta johtamista. Tässä tutkimuksessa tutkitaan sitä, millaista kaupunkien ympäristöjohtaminen on sekä miten sitä hyödynnetään osana ekologisen kestävyuden edistämistä.

Tämä tutkimus on toteutettu kvalitatiivisena tutkimuksena, jonka aineisto on kerätty teemahaastatteluiden avulla. Teemahaastattelut on järjestetty kuuden eri asiantuntijan kanssa, joista kolme toimii johtavassa asemassa kaupunkiorganisaatioissa. Tutkimuksen kohdejoukkona on toiminut Kuopio, Kouvola, Joensuu ja Pori, joilla on kunnianhimoisia visioita ekologiseen kestävyYTEEN liittyen. Haastatteluiden avulla kerätty aineisto on analysoitu aineistolähtöisesti. Analyysin avulla on muodostunut aineiston ehdoilla tiivistetty teoreettinen kokonaisuus, joka jäsentää kaupunkien ympäristöjohtamista ja sen roolia ekologisen kestävyuden mahdollistajana.

Keskeiset tutkimustulokset sivuavat ympäristöjohtamisen erityispiirteitä sekä siihen liittyviä haasteita ja mahdollisuuksia. Ympäristöjohtaminen jäsentyy eri kaupungeissa eri tavoin. Se ei ole suoraviivaista tai yksiselitteistä, eikä se eksplisiittisesti sijoitu tiettyyn kaupunkiorganisaation osaan. Ympäristöjohtamiseen liittyvät haasteet, kuten toiminnan organisointi ja resurssien vähäisyys heikentävät sen mahdollisuuksia. Toisaalta sen avulla voidaan korostaa kestävyysnäkökulmaa ja kehittää prosesseja, joiden avulla kaupunkiorganisaatiot voivat aktiivisesti edistää ekologista kestävyYTEÄ. Käytännön ympäristöjohtaminen tapahtuu erinäisiä työkaluja hyödyntäen, hallinnon ja politiikan rajapinnalla tasapainoillen. Tutkimustulokset tunnistavat ympäristöjohtamisen yhdeksi välineeksi osana ekologisen kestävyuden edistämistä.

Tutkimustulosten tulkinnan perusteella ympäristöjohtaminen on osa kokonaisvaltaista kestävyuden hallintaa, joka pyrkii tuomaan kestävyuden periaatteet pysyväksi osaksi päätöksentekoa. Sen avulla edistetään ekologiseen kestävyYTEEN liittyviä tavoitteita ja sitoumuksia sekä pyritään varmistamaan kestävä tulevaisuus. Jatkuvat toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset, taloudelliset vaikeudet sekä kriittiset asenteet heikentävät ympäristöjohtamisen mahdollisuuksia. Tutkimuksen johtopäätökset tarjoavat kaupungeille arvokkaita näkökulmia ympäristöjohtamisen nykytilasta sekä siihen liittyvistä haasteista. Ne alleviivaavat pitkäjänteisen ja suoraviivaisen ympäristöjohtamisen merkitystä alati muuttuvassa maailmassa. Johdonmukainen ja toimintaympäristön muutoksiin mukautuva ympäristöjohtaminen mahdollistaa ekologisesti kestävät kaupungit tulevaisuudessa.

Avainsanat: Kestävä kehitys, ekologinen kestävyys, ympäristöjohtaminen, ympäristön hallinta ja kestävyuden hallinta

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin Originality Check -ohjelmalla.

TEKOÄLYN KÄYTTÖ OPINNÄYTTEESSÄ

Opinnäytteessäni on käytetty tekoälysovelluksia:

- Ei
- Kyllä

Ilmoitukseni mukaan olen käyttänyt opinnäytteessäni tutkielmaprosessin aikana seuraavia tekoälysovelluksia:

Tekoälysovellusten nimi ja versio: ChatGPT 4.0 sekä Microsoft Office 365 litterointityökalu.

Käyttötarkoitus: ChatGPT:a hyödynnettiin tämän tutkimuksen aiheen ideointivaiheessa. Tekoälyn avulla tarkennettiin ja rajattiin tutkimustehtävää ympäristöjohtamiseen liittyen. Lisäksi tekoälyä hyödynnettiin teemahaastattelurungon hahmottamisessa. Microsoft Office 365 litterointityökalua käytettiin, kun tutkimushaastatteluja litteroitiin tekstimuotoon.

Osiot, joissa tekoälyä on käytetty: Tutkimuksen ideoinnissa, tutkimustehtävän ja -ongelman tarkentamisessa ennen tutkimussuunnitelman tekemistä. Lisäksi teemahaastattelurungon suunnittelussa ennen aineiston keruuta. Teemahaastattelurunko on tutkimuksen liitteenä 1.

Olen tietoinen siitä, että olen täysin vastuussa koko opinnäytteeni sisällöstä, mukaan lukien tekoälyllä tuotetut osat, ja hyväksyn vastuun mahdollisista julkaisueettisten normien rikkomuksista.

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
1.1 TUTKIMUKSEN TAUSTA.....	1
1.2 TUTKIMUKSEN RAJAUS JA TUTKIMUSKYSYMYKSET	4
1.3 TUTKIMUKSEN DISPOSITIO	6
2 TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN VIITEKEHYS	8
2.1 KESTÄVÄ KEHITYS	8
2.2 YMPÄRISTÖJOHTAMINEN	11
2.2.1 Kunnallinen ympäristöjohtaminen	14
2.2.2 Ympäristöjohtamisen rooli kestävässä kehityksessä.....	15
2.3 YMPÄRISTÖN STRATEGINEN JOHTAMINEN	16
2.4 STRATEGIASTA KÄYTÄNTÖÖN – YMPÄRISTÖN OPERATIIVINEN JOHTAMINEN	18
2.4.1 Ympäristönhallinta	19
2.4.2 Kestävyyden hallinta.....	20
3 TUTKIMUSMENETELMÄT	24
3.1 LAADULLINEN TUTKIMUS.....	24
3.1.1 Tutkimuksen kohdekaupungit	25
3.1.2 Aineiston keruu	28
3.2 AINEISTOLÄHTÖINEN SISÄLLÖNANALYYSI	29
3.3 TUTKIMUKSEN PÄTEVYYS JA LUOTETTAVUUS.....	31
4 TUTKIMUSTULOKSET	33
4.1 YMPÄRISTÖJOHTAMISEN ERITYISPIIRTEET	34
4.2 YMPÄRISTÖJOHTAMISEN HAASTEELLISUUS	36
4.3 ONNISTUNUT YMPÄRISTÖJOHTAMINEN.....	38
4.4 KÄYTÄNNÖN YMPÄRISTÖJOHTAMINEN	41
4.4.1 Ympäristöjohtamisen työkalut	42
4.4.2 Tasapainoilu hallinnon ja politiikan rajapinnalla	43
4.5 EKOLOGISEN KESTÄVYYDEN MAHDOLLISTAJA	45
5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	47
5.1 YMPÄRISTÖJOHTAMISEN KOKONAISUUS KAUPUNGEISSA.....	48
5.1.1 Ympäristöjohtamista, -hallintaa vai jotain siltä väliltä?.....	50
5.1.2 Ympäristöjohtamisen poliittinen toimintaympäristö.....	52
5.2 “KYLLÄ, MUTTA” – YMPÄRISTÖJOHTAMISEEN LIITTYVÄT HAASTEET	53
5.3 YMPÄRISTÖJOHTAMISEN ROOLI EKOLOGISEN KESTÄVYYDEN MAHDOLLISTAJANA	55
5.4 TUTKIMUKSEN YHTEISKUNNALLINEN RELEVANSSI.....	57
6 JATKOTUTKIMUSAIHEITA	59
LÄHTEET	61
LIITTEET	67

Kuviot

Kuvio 1. Tutkimusasetelma ja -aukko.....	5
Kuvio 2. Sosiaalisen, taloudellisen ja ekologisen kestävyden välinen suhde ja hallinta (mukaillen Niemelä, 2017, 209).....	10
Kuvio 3. Ympäristöjohtamisen kokonaisuus (Kallio, 2001).....	12
Kuvio 4. Hallinnan ja kestävä kehityksen välinen suhde (Güney, 2017).	21
Kuvio 5: Ympäristöjohtamisen kokonaisuus kaupungeissa.....	33

Taulukot

Taulukko 1. Ympäristöjohtamisen määritelmiä yritysmailmasta (Kallio, 2001).	13
Taulukko 2: Kaupunkien visiot ekologisesti kestävästä tulevaisuudesta.....	26
Taulukko 3: Kaupunkien ympäristöohjelmat.....	27

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta

Nyky-yhteiskunnan yksi keskeisimmistä haasteista liittyy kestävän tulevaisuuden varmistamiseen tuleville sukupolville. Tämän vuoksi Yhdistyneet Kansakunnat (YK) on kehittänyt maailmanlaajuisen Agenda 2030 toimintasuunnitelman kestävän kehityksen edistämiseksi. Suunnitelman tavoitteena on sosiaalisen, taloudellisen sekä ekologisen kestävyuden edistäminen (United Nations, 2024). Kenties tunnetuimman määritelmän mukaan kestävällä kehityksellä turvataan nyky-yhteiskunnan tarpeet kuitenkin viemättä samaa mahdollisuutta tulevaisuuden sukupolville. (The world commission on sustainable development, 1987). Kestävää kehitystä edistämällä pyritään vastaamaan globaalisti kaikkia maita koskevien haasteiden, kuten ympäristökriisin ratkaisemiseen (Häikiö & Niemenmaa, 2022). Pohjimmiltaan kestävän kehityksen tarkoituksena on tasapainon saavuttaminen ympäristön, talouden sekä yhteiskunnan välillä niin, että tehdään tarvittavia ympäristöllisiä ja sosiaalisia toimenpiteitä, kuitenkin uhraamatta taloudellista kehitystä (Meadowcroft, 2010; Strange & Bayley, 2008, 25).

Suomi suuntautui kohti kestävän kehityksen valtavirran ratkaisuja 2020-luvulle siirryttäessä. (Hyyryläinen, 2017). Suomessa on asetettu kansalliset painopisteet, toimenpiteet sekä seuranta- ja arviointijärjestelmät kestävän kehityksen edistämiseksi. Valtiontasolla tämä näkyy pääministeri Petteri Orpon hallituksen laatimassa hallitusohjelmassa (2023) *Vahva ja välittävä Suomi*. Hallitusohjelma alleviivaa kestävä tulevaisuutta esimerkiksi kestävän talouden, osaamisen ja hyvinvoinnin kasvattamisen sekä puhtaan energian hyödyntämisen kautta. Lisäksi Kestävän kehityksen toimikunnan laatima strategia vuosille 2022-2030 *luonnon kantokyvyn turvaava, hyvinvoiva ja globaalisti vastuullinen Suomi* pyrkii omalta osaltaan edistämään kestävä kehitystä koko Suomen näkökulmasta. Toimikunnan strategian tarkoituksena on pitkän aikavälin tavoitekehikon luomisen lisäksi toimia politiikkaa johdonmukaistavana välineenä. (Valtioneuvoston kanslia, 2022, 11.)

Kestävän kehityksen edistäminen 2020-luvulla edellyttää johtamisjärjestelmän, organisaatorakenteen ja johtamisen mallin kehittämistä (Kuntaliitto, 2022). Sen on laaja

poikkihallinnollinen ilmiö, jota edelleen haastaa jatkuvat toimintaympäristön muutokset. Toimintaympäristön muutokseen vaikuttavia tekijöitä ovat esimerkiksi globalisaatio, demografiset muutokset, väestönkehitys, strategiset ja rakenteelliset valinnat sekä johtamisympäristön monimutkaistuminen. (Airaksinen, 2017.) Eri suunnista ja eri tasoilta tulevat muutostrendit vaikuttavat paitsi kaupunkien kehitykseen, ne myös jäsentävät uudelleen kaupunkien sisäistä toimintaa. Suomen näkökulmasta kaupungit ovat merkittävässä asemassa kestävän kehityksen paikallisessa toimeenpanossa. Ilman kaupunkien laajaa sitoumista asetettuja tavoitteita ei ole mahdollista saavuttaa. Kuntalakiin (410/2015) 2§ kirjatun velvoitteen mukaan kuntien tulee järjestää palvelut taloudellisesti, sosiaalisesti ja ympäristöllisesti kestäväällä tavalla muutoksista huolimatta myös tulevaisuudessa.

Paikallistasolla kaupungit edistävät kestävän kehityksen tavoitteita lakisääteisten tehtäviensä kautta. Tämän lisäksi kestävä kehitys pyritään edistämään erinäisten projektien, kehittämistoimenpiteiden sekä innovaatioiden kautta. (Kuntaliitto, 2022, 1.1.) Kaupunkien tehtävänä on luoda mahdollisuuksia, raivata hallinnollisia esteitä sekä osallistaa ja innostaa, jotta toiminta kehittyy kestävän kehityksen periaatteiden mukaisesti. Toimiminen on tasapainoilua sääntelyn ja ohjauksen sekä oman linjan luomisen välillä. (Niemelä, 2017, 217.) Nämä toisistaan poikkeavat, mutta toisaalta toisiaan edellyttävät tavat kestävän kehityksen hallintaan voivat aiheuttaa ristiriitoja, epäselvyyttä ja toiminnan jakautumista. Kestävyystavoitteet on implementoitava kaupungin suunnitteluun, budjetointiin ja päätöksentekoon, jolloin toiminnasta tulee monia rajapintoja ylittävää yhteistyötä. Työn onnistuminen edellyttää riittäviä resursseja sekä monialaista osaamista. (ks. Kuntaliitto, 2022)

Kaupungeissa vaaditaan aiempaa tarkempaa tavoitteenasettelua sekä toiminnan integroimista vahvemmin osaksi kaupunkien päätöksentekoa. Kunnianhimoisten tavoitteiden saavuttaminen edellyttää toimintakulttuurin muutosta, kestävän kehityksen tavoitteiden kokonaisvaltaista priorisointia sekä toimirajat ylittävää verkostoitunutta työtappaa. Näiden onnistuminen puolestaan edellyttää vaikuttavaa tavoitteiden johtamista. (Kuntaliitto, 2022.) Ilman vaikuttavaa ja keskittyynyttä johtamista kestävän kehityksen edistäminen jää ulkopuoliseksi hallinnolliseksi tavoitteeksi, eikä integroidu tarpeeksi kokonaisvaltaisesti kaupunkien toimintaan (Häikiö & Niemenmaa, 2022, 320). Toiminnan onnistuminen edellyttää toimialoja ylittävää poikkihallinnollista yhteistyötä sekä laajaa yhteiskehittämistä, jolloin toimintaan astuu mukaan useat eri sidosryhmät kaupunkien lisäksi. (Kuntaliitto, 2022, 1.1.) Niemelän (2017) mukaan Suomen kaupungeilla on hyvät lähtökohdat kehittää uusia hallintamuotoja kestävän kehityksen edistämiseksi.

Kestävässä kehityksessä taloudellinen, sosiaalinen sekä ekologinen kestävyys ovat vuorovaikutuksessa keskenään (Häikiö & Niemenmaa, 2022). Ekologista kestävyyttä edistämällä pyritään ihmisen taloudellisen ja aineellisen toiminnan sopeuttamiseen suhteessa luonnon kantokykyyn niin, että ekosysteemien toimivuuden säilyttäminen on mahdollista. Ekologinen kestävyys viittaa myös biologisen monimuotoisuuden säilyttämiseen. (Niemelä, 2017, 209.) Keskiössä on ihmisen taloudellisen ja aineellisen toiminnan sopeuttaminen luonnon kantokykyyn (Niemelä, 2017, 209). Vuonna 2023 julkaistun valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan *Agenda 2030 toimeenpanon arvioinnin* (ks. Haila, ym., 2023) mukaan Suomen haasteet kestävä kehityksen edistämässä liittyvät erityisesti ekologisen kestävyuden edistämiseen. Arvioinnin johtopäätöksissä tunnistetaan useita haasteita, kuten kansallisen toimeenpanon organisointi, verkostojen runsaus, toiminnan jatkuvuus, strategisen ohjauksen hajanaisuus sekä ohjausjärjestelmän jäykkyys. Nämä haasteet heikentävät kokonaisvaltaista kestävä kehityksen edistämistä Suomessa. (Haila, ym., 2023.)

Ekologisen kestävyuden edistämiseksi on otettava huomioon vesistöjen, ilmanlaadun sekä ekosysteemien tila (Sachs, 2015). Pelkästään tietoisuus ekologisen kestävyuden määritelmästä ei yksinomaan johda muutokseen tai toiminnan kehittämiseen. Suttonin (2004, 21-22) mukaan kyse on ensinnäkin siitä, että saadaan asioita aikaan samanaikaisesti varmistamalla, että tehdyt toimenpiteet ovat vaivan arvioisia. Toisekseen tulee olettaa, että asetetut tavoitteet on mahdollista saavuttaa tiedostaen kuitenkin, että moni asia voi epäonnistua matkalla kohti isompaa tavoitetta. Tämän saavuttamiseksi kaupunkien tulee pohtia ekologisen kestävyuden nykytilaa verraten sitä toivottuun tilaan tai tavoitteisiin tulevaisuudessa. Lisäksi tulee pohtia, miten näihin tavoitteisiin päästään mahdollisimman vähällä menetyksellä sekä millaisia konkreettisia toimintaehdotuksia tulisi esittää. Kaupungeilla jo käytössä olevat toimet liittyen esimerkiksi ekosysteemipalveluihin ja kiertotalouteen todistavat, että ennakkoluuloton lähestymistapa sekä yhteistyö yli rajojen eri kumppaneiden kanssa edistävät niiden ekologista kestävyttä (Niemelä, 2017, 215-217).

Ekologisen kestävyuden edistämiseksi kaupungeissa keskitytään etenkin ekosysteemipalveluiden kehittämiseen. Tämä on erityisen tärkeää biologisen monimuotoisuuden ja ekosysteemien toiminnan kannalta. Kaupungeissa on mahdollista kehittää ja ylläpitää viheralueita, jotka sitovat hiilidioksidipäästöjä, tuottavat raaka-aineita sekä luovat virkistyspalveluita. (Niemelä, ym., 2010.) Nämä kaupunkilaisille tärkeät ekosysteemipalvelut, tuottavat asukkaille hyvinvointia sekä vaikuttavat positiivisesti kaupungin ekologiseen kestävyteen. Yhtenä merkittävänä ekologisen kestävyuden edistämiseen tähtäävänä toimenpiteenä kaupungeissa voidaan nähdä myös kiertotalous,

joka osaltaan kytkeytyy myös kestävyiden muihin osa-alueisiin. Kiertotalouden edistämiseksi tarvitaan toimintamalleja, hallinnollisten esteiden purkamista, käytännön kokeiluja sekä innovatiivista ajattelua (Niemelä, 2017, 209-210.)

1.2 Tutkimuksen rajaus ja tutkimuskysymys

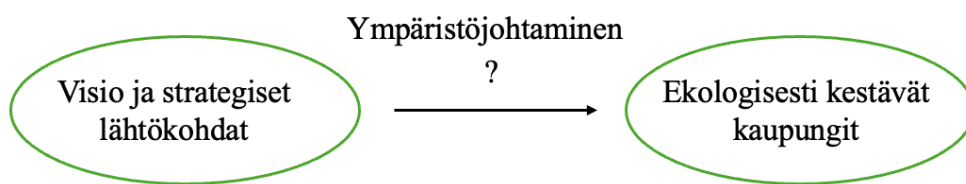
Kestävän kehityksen osa-alueista tämä tutkimus rajataan tarkastelemaan kaupunkien ekologista kestävyttä. Ilman ekologisesti kestäviä kaupunkeja emme voi puhua ekologisesti kestävästä Suomesta. Sitran (2021) mukaan kaupungeissa tehdään aktiivisesti luonto- ja ilmastotyötä: visio ekologisesti kestävästä kaupungeista on olemassa. Toisaalta toteutus käytännön tasolla on osin edelleen vajavainen. Kaupungeissa ekologisen kestävyiden edistämisen haasteiksi koetaan toiminnan johtamisen jakautuminen eri toimialoille ja hankkeisiin sekä koordinoivan johtajuuden puute. Näistä syistä ympäristötavoitteet ovat jääneet muusta toiminnasta irrallisiksi, eikä ympäristöjohtaminen ole tarkoin määriteltyä. On huomioitavaa, että rajauksesta huolimatta sosiaalista ja taloudellista kestävyttä on mahdotonta kokonaan sulkea tutkimuksen ulkopuolelle, sillä lopulta kestävä kehitys edistäminen on näiden muodostama kokonaisuus (esim. Sachs, 2015; Niemelä, 2017). Rajaus ekologiseen kestävyteen on perusteltua nykyhetken tutkimuksissakin tunnistettujen haasteiden valossa (ks. Haila, ym, 2023; Sitra, 2021). Rajauksen avulla tutkimuksessa on mahdollista perehtyä syvällisesti ekologisen kestävyiden haasteisiin.

Ekologisen kestävyiden edistämiseen liittyvää toiminnan johtamista voidaan tutkia ympäristön näkökulmasta. Tutkimuskirjallisuudessa ympäristöjohtaminen määritellään järjestelmäksi toimintoja, joita käytetään kehittäessä, toteuttaessa ja seurattaessa organisaation ympäristöstrategioita, jotka edesauttavat ympäristötavoitteiden saavuttamista (Wong et al., 2016). Ympäristöjohtamiselle ei ole vakiintunutta määritelmää ja tutkimus julkiselta sektorilta on osin vajavaista. Ympäristöjohtaminen muodostaa monitasoisen ja -tahoisen tutkimuskentän yhdistäessään kaksi toisistaan poikkeavaa käsitettä: luonnonympäristö ja liikkeenjohtaminen (Haila, 2001, 198-202; Kallio, 2001). Ympäristöjohtamisen tutkimus painottuu yrityssectorille, jossa keskitytään esimerkiksi yritysten yhteiskunnalliseen vastuuseen sekä vihreään kumppanuuteen (ks. Laamanen & Kallio, 2004; Pihkola, 2004.). Yritysmailmassa tutkimusta on saatavilla myös ympäristöjohtamisen kehittämisenäkökulmasta (ks. Veuro, 2018).

Julkisella sektorilla ympäristöjohtamista on tutkittu jonkin verran uuden julkisjohtamisen myötä nouseiden suuntausten, kuten hallinnan näkökulmasta. Kerkkänen (2010) tunnistaa väitöskirjassaan *ilmastonmuutoksen hallinnan politiikka* ajan puutteen yhdeksi keskeiseksi tehokkaan ympäristötyön

estäväksi tekijäksi, sillä lakisäätöisten viranomaistehtävien lisäksi aikaa ei jää ympäristöasioihin. Kuntien ympäristötyö on jäänyt irralliseksi osaksi arkipäiväisiä tehtäviä, eikä toiminnan sitottaminen ole toivotulla tasolla. Ympäristöjohtamista on tutkittu myös verkostojohtamisen näkökulmasta (Siilin, 2014). Aiempaa tutkimusta julkiselta sektorilta löytyy joltain osin kestävän kehityksen strategisesta johtamisesta kunnissa (Kuntaliitto, 2022) sekä tarkemmin ympäristöhallintastrategioista julkisella sektorilla (ks. Roberts, 1999).

Olemassaolevaa tutkimustietoa ympäristöjohtamisen nykytilasta Suomen kaupungeissa on verrattain vähän. Strategisella tasolla tavoitteet ja visio ovat olemassa, mutta käytännön tasolla ei tiedetä millaista ympäristöjohtaminen kaupungeissa on ja onko siihen etsitty vaihtoehtoisia toimintatapoja. Aiemmassa tutkimuksessa ei sivuta ympäristöjohtamisen roolia ekologisen kestävyuden tavoittelussa. Konkreettinen ympäristöjohtaminen tapahtuu organisaation operatiivisella tasolla (Kallio, 2001, 29). Ympäristöjohtamisen näkökulmasta operatiivisen johtamisen taso on tärkeä, sillä se on kytköksissä organisaation ympäristövaikutuksiin (Rohweder, 2004, 113). Tässä tutkimuksessa ympäristöjohtaminen nähdään käytännön toimena ekologisen kestävyuden edistämiseksi. Ympäristöjohtamista tutkitaan operatiivisen johtamisen näkökulmasta tekijänä, joiden avulla kaupungit voivat saavuttaa vision ekologisesti kestävästä kaupungista. Kaupunkien asettamat strategiset tavoitteet tunnistetaan tärkeänä toiminnan lähtökohtana, mutta tutkimuksen kiinnostus keskittyy näiden käytännön toteuttamiseen. Tutkimusasetelma ja -aukko on kuvattu alla kuviossa 1.



Kuvio 1. Tutkimusasetelma ja -aukko

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tutkia kaupunkien ekologisen kestävyuden tavoittelua ympäristöjohtamisen näkökulmasta – mitä ympäristöjohtaminen kaupungeissa on ja miten ympäristöjohtamisen avulla voidaan edistää ekologista kestävyttä. Tätä varten tutkimuksessa

perehdytään kaupunkien ympäristöjohtamisen nykytilaan. Tutkimuskirjallisuudessa on jo tunnistettu uusia, aiempaa moniulotteisempia tapoja jäsentää ympäristöjohtamisen ymmärtämistä perinteistä näkökulmaa laajemmaksi ilmiöksi (esim. Siilin, 2014; Kerkkänen, 2010; Meadowcroft, 2010). Tutkimuksen tarkoituksena on edelleen rikastuttaa aiheen tutkimusta ja syvimmiltään tarjota kaupungeille näkökulmia siihen, miten ympäristöjohtamisen avulla voidaan tavoitella ekologista kestävyttä. Ympäristöjohtamista kehittämällä voidaan ratkoa myös tunnistettuja haasteita, kuten toiminnan pirstaleisuutta sekä johtamisen puutteellisuutta (esim. Haila ym., 2023). Kun ymmärretään, millainen ympäristöjohtamisen nykytila on, nähdään tarkemmin myös sen kehittämistarpeet, jotta tulevaisuudessa voidaan puhua ekologisesti kestävästä kaupungeista. Tutkimuksen näkökulman sekä tarkoituksen huomioonottaen, tutkimuksessa pyritään vastaamaan kysymykseen:

Millaista on kaupunkien ympäristöjohtaminen ja kuinka sitä voidaan hyödyntää ekologisen kestävyuden edistämiseksi?

Tutkimuskysymystä tarkennetaan seuraavalla alakysymyksellä:

Millaisia kehittämistarpeita kaupungeissa tunnistetaan ympäristöjohtamisen operatiivisella tasolla ekologisen kestävyuden edistämiseen liittyen?

Tutkimus toteutetaan kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Tutkimuksen kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti. Ympäristöjohtamista tutkitaan valikoiduissa tutkimuskaupungeissa. Tutkimuskohteet valitaan tarkoin kuitenkin huomioiden, että kaupunkistrategiassa on joltain osin mainittu ekologisen kestävyuden edistäminen. Tutkimuskaupunkien ulkopuolelle rajataan kuutoskaupungit. Suomen kuusi suurinta kaupunkia ovat jo joltain osin edelläkävijöitä kestävä kehityksen edistämässä. Koko Suomen kestävyuden näkökulmasta onkin kiinnostavaa tutkia juuri niitä kaupunkeja, joilla kestävä kehityksen edistämiseen tähtäävä työ on joltain osin vielä keskeneräistä. Kuten Sitra (2021, 3) on tunnistanut, kaupunkien lähtökohdat ilmasto- ja luontotyöhön eroavat edelleen merkittävästi. Aineiston hankinnassa käytetään laadullisia metodeja, kuten haastatteluja. Laadulliselle tutkimukselle tyypillisesti tutkimuskysymys muotoutuu ja tarkentuu tutkimuksen edetessä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2008, 160.)

1.3 Tutkimuksen dispositio

Tämän tutkimuksen sisällys noudattaa kokonaisuudessaan hyvin perinteistä etenemismallia. Johdannon jälkeen syvennyttään tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen, joka avaa tutkimusilmiötä

kokonaisuudessaan aiemman kirjallisuuden valossa. Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen jälkeen esitellään tutkimuksessa tehdyt menetelmälliset valinnat, aina tutkimusmenetelmistä aineiston analyysiin saakka. Tässä yhteydessä esitellään myös tutkimuksen kohdekaupungit tarkemmin. Aineiston analyysi kuvataan kattavasti tutkimuksen pätevyyttä ja luotettavuutta ylläpitäen. Tutkimusmenetelmien jälkeen syvennytään yksityiskohtaisesti tutkimustuloksiin, jotka on saatu aineistolähtöisen sisällönanalyysin avulla. Viimeisessä luvussa tutkimustuloksia tarkastellaan aiemman teorian valossa ja esitetään tutkimustulosten tulkinnan perusteella muodostetut johtopäätökset. Johtopäätösten avulla vastataan lopulta tutkimuksessa esitettyihin tutkimuskysymyksiin ja tarkastellaan tutkimuksen yhteiskunnallista relevanssia sekä mahdollisia tulevaisuuden tutkimusaiheita.

2 TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Tutkimuksen teoreettisen viitekehysten tarkoituksena on laajentaa ymmärrystä ympäristöjohtamisen käsitteestä sekä toisaalta sen roolia ekologisen kestävyuden edistämässä. Teoreettinen viitekehys lähestyy tutkimusaihetta ensin kestävä kehityksen ja tarkemmin ekologisen kestävyuden käsitteiden kautta. Tämän jälkeen syvennyttään laaja-alaisesti ympäristöjohtamisen käsitteeseen eri tutkimuskirjallisuudessa. Osiossa sivutaan ympäristöjohtamisen käsitteen moninaisuutta ja osin myös ongelmallisuutta. Tutkimukseen yhdistetään teoriaa, joka tukee ympäristöjohtamisen jäsentämistä monimutkaisena sekä moninaisena yhteiskunnallisena ilmiönä. Seuraavaksi ympäristöjohtamista tarkastellaan lyhyesti strategisen johtamisen näkökulmasta, jotta voidaan tarkemmin ymmärtää toiminnan strategisia lähtökohtia kaupungeissa. Tämän jälkeen syvennyttään operatiiviseen eli käytännön näkökulmaan tarkastelemalla ympäristöjohtamista hallinnan tutkimukseen perustuvien käsitteiden ympäristönhallinta sekä kestävyuden hallinta kautta. Tässä luvussa esitetyt tutkimuksen näkökulmaa ohjaavat keskeiset käsitteet ovat:

Kestävä kehitys, ekologinen kestävyys, ympäristöjohtaminen, ympäristön hallinta ja kestävyuden hallinta.

2.1 Kestävä kehitys

Käsitteenä kestävä kehitys koostuu kahdesta eri sanasta: kestävyydestä ja kehityksestä. Tällöin on tarkoituksenmukaista joltain osin määritellä sekä kestävyys että kehitys ja toisaalta se, mitä nämä yhdessä tarkoittavat. Kestävyys perustuu ajatukseen jatkuvuudesta, kun taas kehitys pohjimmiltaan viittaa muutokseen. *Kestävä kehitys* pyrkii samanaikaisesti yhdistämään halutun muutoksen ja toisaalta toiminnan jatkuvuuden. (Sutton, 2004, 8.) Ensisijaisesti tarkoituksena on täyttää maailman köyhimpien tarpeet sekä edistää ympäristön kykyä vastata nyky-yhteiskunnan ja tulevaisuuden sukupolvien tarpeisiin. Syvimmillään kyse on integroinnista, joka pyrkii löytämään kestävä tavan yhdistää toimintaa yli sektoreiden ja rajojen (Strange & Bayley, 2008, 24.) Kestävä kehitys on poliittinen prosessi, joka edellyttää yhteiskunnallisia päätöksiä, pitkäkestoisia ja toistuvia uudistuksia sekä toiminnan jatkuvuutta läpi sukupolvien. (Meadowcroft, 2007).

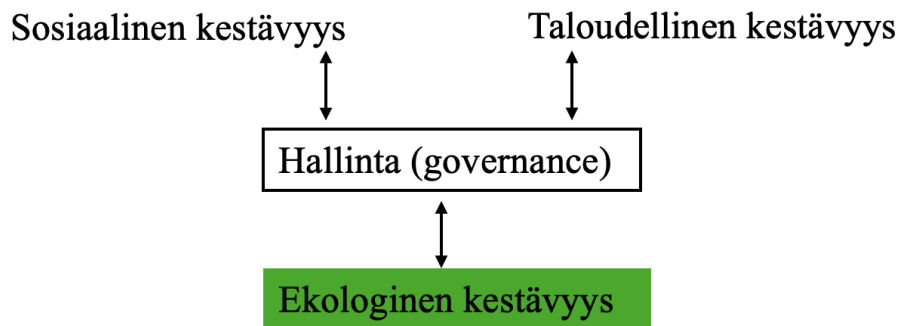
Kestävä kehitys edellyttää avointa päätöksentekoprosessia, kehittyvää taloudellista järjestelmää, ekologisen perustan omaavaa tuotantojärjestelmää sekä joustavaa hallintojärjestelmää (The World Commission of Environment and Development, 1987). Kehitystä ei kuitenkaan tule ajatella

eräänlaisena muuttumattoma tilana, vaan jatkuvana prosessina, jota ohjaa institutionaalinen muutos, tulevaisuuden investoinnit sekä teknologian kehitys (The world commission on sustainable development, 1987, 8-9). Kestävä kehitys on maapallon ympäristön suojelemista ja säästämistä sekä sosiaalisen ja taloudellisen tasa-arvoisuuden edistämistä maiden sisällä ja maiden välillä (Blewitt, 2015, 10). Se edellyttää vuorovaikutteista ja osallistavaa elementtiä sekä osin vaatii myös muodollisia rakenteita. Ilman muodollisia rakenteita päätöksenteko ja auktoriteetti jäävät puutteelliseksi (Meadowcroft, 2007).

Kestävän kehityksen määrittelyyn liittyy myös ristiriitaisuuksia. Termiä käytetään yleisesti ja kaikkialla, jolloin siitä on joiltain osin tullut synonyymi kaikille positiiviselle kehitykselle (Morelli, 2011, 2). Yhteiskunnallisesti käsitettä käytetään monessa eri yhteydessä, jolloin osa määritelmistä voi olla keskenään kilpailevia (Markkanen, 2004, 177). Markkanen (2004, 178) mukaan kestävä kehitystä ei tule ajatella ainoastaan ihanteellisena päämääränä, vaan myös välineenä, jota hyödynnetään pyrkiessä kohti toisia tavoitteita. Kestävän kehityksen tulkinta voidaan jaotella heikkoon ja vahvaan tulkintaan. Heikko tulkinta keskittyy kestävyteen taloudellisen ulottuvuuden kautta ja arvottaa luontoa eräänlaisena resurssivarastona (Kallio, 2002, 141). Vahvan tulkinnan mukaan kestävä kehitys koostuu ekologisen, taloudellisen ja sosiaalisen ulottuvuuden lisäksi tulevaisuusulottuvuudesta. Tulkinta huomioi ekologiset reunaehdot, jotka määrittelevät taloudellisen kasvun ja sosiaalisen oikeudenmukaisuuden. Tulevaisuusulottuvuus tarkoittaa, että edellä mainittu ideaalitalanne tulisi turvata myös tulevaisuuden sukupolville. (Dryzek, 1997.)

Aiempana esitetty kestävä kehityksen ehkä tunnetuin määritelmä on peräisin vuodelta 1987. Vaikka kestävä kehityksen ideologia ei syvimmiltään ole muuttunut, on sen ymmärtäminen syventynyt yhteiskunnan kehittyessä. Kokonaisuudessaan kestävä kehitys tulisi ymmärtää maailmantalouden, globaalin yhteiskunnan ja maapallon fyysisen ympäristön välisenä vuorovaikutuksena (Sachs, 2015). Kestävä kehitys näkyy kuntastrategioiden lisäksi esimerkiksi laissa, puolueohjelmissa sekä yhdistysten ja yritysten tavoitteissa (Kallio, 2002, 124-125). Se on implemoitunut yhteiskuntaamme kokonaisvaltaisesti läpi eri sektoreiden. Osin läpileikkaavuus näkyy Yhdistyneiden kansakuntien laatiman Agenda 2030 tavoitteiden integroitumisesta yhteiskunnan toimintaan. Tavoitteet ovat globaalisti sovellettavissa ottaen huomioon eri maiden erilaiset lähtökohdat kestävä kehityksen edistämiseksi. Suunnitelman tarkoituksena on antaa liikkumavaraa niin, että jokainen valtio saa itse valita kuinka tavoitteet sisällytetään kansallisiin suunnittelu- ja politiikkaprosesseihin. (United Nations, 2024, 14).

Kestävä kehitys koostuu kolmesta eri osa-alueesta: taloudellisesta, sosiaalisesta sekä ekologisesta kestävydestä. Kestävää kehitystä edistäessä tulee näitä osa-alueita tarkastella vuorovaikutuksessa toisiinsa niin, että esimerkiksi ympäristöllistä osa-aluetta edistäessä punnitaan myös vaikutuksia taloudelliseen ja sosiaaliseen kestävyteen. (Sachs, 2015.) Nämä osa-alueet kytkeytyvät kiinteästi toisiinsa, jolloin niitä tulisi myös hallita ja hallinnoida kokonaisuutena (kuvio 2) (Niemelä, 2017, 209). Sosiaalista, taloudellista ja ekologista kestävyttä voidaan tarkastella myös sisäkkäisinä systeemeinä. Tällä viitataan siihen, että toimiakseen yhteiskunta tarvitsee talousjärjestelmää, joka on riippuvainen toimijoista ja rakenteista. Toisaalta yhteiskunta ei voi selviytyä, ellei toimintaa rajoiteta planeetan kantokyvyn puitteissa. Eri osa-alueisiin liittyvät tavoitteet voivat osin vahvistaa toinen toisiaan mutta toisaalta myös heikentää tai vaikeuttaa jonkin tavoitteen toteutumista. (Rockström & Sukhdev, 2016.)



Kuvio 2. Sosiaalisen, taloudellisen ja ekologisten kestävyden välinen suhde ja hallinta (mukaillen Niemelä, 2017, 209).

Ekologinen kestävyys

Morellin (2011, 3-4) tulkinnan mukaan ekologinen kestävyys voidaan erottaa aiemmin esitetystä kestävästä kehityksen tarkastelusta, joissa kaikki osa-alueet huomioidaan vuorovaikutuksessa keskenään. Tämä tulkinta perustuu yhteyteen, joka tunnustetaan ihmisten hyvinvoinnin ja ekosysteemien välillä. Kestävä yhteiskunta sekä kestävä talous tarvitsevat menestyäkseen resursseja, joita kestävä ympäristö tarjoaa. Toisaalta kestävä ympäristö ei sinällään tarvitse yhteiskunnan tai talouden olemassaoloa, vaan voi sellaisenaan olla kestävä järjestelmä. Ihmislaji onkin riippuvainen kestävästä ympäristöstä ja ekosysteemipalveluista. Morelli (2011, 4) jakaa tämän riippuvuuden 1) hankintapalveluihin eli esimerkiksi ruokaan ja energialähteisiin, 2) säätelypalveluihin, johon kuuluvat

esimerkiksi veden ja ilman puhdistus sekä jätehuolto, 3) tukipalveluihin, esimerkiksi fotosynteesiin sekä maaperän muodostumiseen ja 4) kulttuuripalveluihin eli aineettomiin hyötyihin, joita ihminen saa ekosysteemeistä, kuten hengellisyyttä ja kognitiivisuutta tukevia kokemuksia. Ekosysteemien hyvinvointi takaa paitsi ihmislajin selvitymisen, myös yhteiskuntiemme menestymisen.

Ekologisella kestävyydellä viitataan maapallon luonnollisen ympäristön tilan säilyttämiseen sekä luonnon kantokyvyn turvaamiseen. Määritelmään sisältyy ajatus siitä, että tulevaisuuden sukupolville taataan samat mahdollisuudet resurssi- ja palvelutarpeeseen vaarantamatta ekosysteemien terveyttä. (Blewitt, 2015; Morelli, 2011.) Termillä *ekologisuus*, viitataan laajempaan kontekstiin kuin pelkästään ihmisen kokemukseen kestävydestä (Morelli, 2011, 4). Kestävän kehityksen toimikunnan (1987) mukaan päästövähennykset, kuten fossiilisten polttoaineiden vähentäminen edesauttavat ympäristön kantokyvyn säilyttämistä. Huomioonotettavaa on myös resurssien ylikulutuksen torjuminen sekä ekosysteemien toiminnan suojeleminen, mitkä mahdollistaisivat myös tulevaisuuden sukupolville kestävä ympäristön ja monimuotoisen luonnonympäristön. Kestäviin ympäristöratkaisuihin pyrittäessä tulee huomioida kokonaisvaltaisesti vesistöjen, ilmanlaadun sekä ekosysteemien tila (Sachs, 2015).

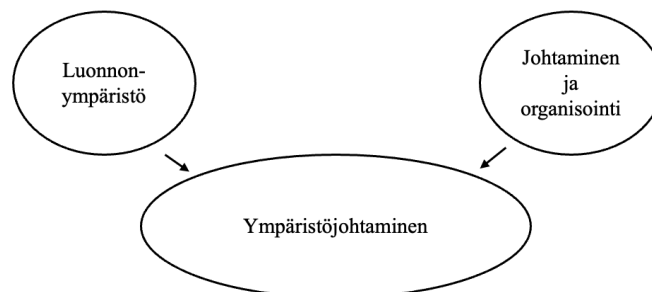
Ajoittain tutkimuskirjallisuudessa käsitteitä *ekologinen kestävyys* ja *ympäristöllinen kestävyys* käytetään toisiinsa sekoittuen. Morelli (2011) esittää, että ympäristöllinen kestävyys voitaisiin nähdä osana ekologista kestävyyttä, syventäen ekologisen kestävyuden kokonaisuutta aiempaa moniulotteisemmaksi. Tästä näkökulmasta ekologinen kestävyys voidaan määritellä tasapainoksi, joustavuudeksi ja yhteydeksi, mikä mahdollistaa ihmiskunnan tarpeiden tyydyttämisen ja toiminnan kehittämisen ylittämättä ekosysteemien kapasiteettia tai heikentämättä biologista monimuotoisuutta (Morelli, 2011, 5). Tutkimuskirjallisuudessa ekologisesta kestävydestä puhuttaessa viitataan myös fyysiseen ympäristöön (eng. physical surroundings). Käytännössä tällä tarkoitetaan kaupunkeja, joilla on tarve sekä julkinen paine ylläpitää ekosysteemipalveluiden, kaupunkikeskustojen, luonnonalueiden, lajien ja ekologisten yhteisöjen sekä fyysisten resurssien kestävyttä. (Sutton, 2004, 2.)

2.2 Ympäristöjohtaminen

Ympäristöjohtamisen (eng. environmental management) käsite on moninainen ja kontekstisidonnainen. Käsitteelle ei ole vakiintunutta määritelmää, sillä sitä käytetään poliittisesti eräänlaisena yleiskäsitteenä niin kauppa- kuin yhteiskuntatieteissäkin. Tästä syystä käsitteelle on

muodostunut monenlaisia tulkintoja. Kun pohditaan käsitteen monitulkintaisuutta, on syytä huomioda, että käsitteet määritellään yleisesti tarpeita vastaaviksi. Ne ymmärretään käyttö- ja tilanneyhteydestä eli kontekstuaalisuudesta riippuen vaihtelevilla tavoilla määrittyviksi. (Takala & Lämsä, 2001.) Ympäristöjohtamisen tutkimuksessa käsitteen monitulkintaisuus näkyy paitsi moninaisina käsitteinä myös käsitteen laajana käyttöalueena (Kallio, 2001, 23).

Laajasti katsottuna ympäristöjohtaminen käsittää kaikki ne toimenpiteet, joiden avulla organisaatio pyrkii kehittämään ympäristötoimiaan (Rohweder, 2003). Ympäristöjohtaminen voidaan myös määritellä järjestelmäksi toimintoja, joita käytetään kehittäessä, toteuttaessa ja seurattessa organisaation ympäristöstrategioita, jotka edesauttavat ympäristötavoitteiden saavuttamista (Wong et al., 2016). Määritelmään ympäristöjohtamisesta sisältyy myös ajatus luonnonympäristön huomioonottamisesta organisaation operatiivisella, strategisella sekä institutionaalisella tasolla, päämääränään toiminnan jatkuva kehittäminen. Kallion (2001, 19-22) mukaan moderni ympäristöjohtaminen koostuu luonnonympäristön huomioimisesta sekä johtamisesta ja organisoinnista, kuten kuviossa 3 havainnollistetaan. Tällöin käsitteessä on myös eräänlainen strateginen lataus.



Kuvio 3. Ympäristöjohtamisen kokonaisuus (Kallio, 2001).

Ympäristöjohtamisen tutkimuksessa luonnonympäristö on perinteisesti nähty resurssina, jota organisaatio voi toiminnassaan hyödyntää. Ympäristöjohtaminen luo mielikuvan siitä, että ympäristöä voidaan johtaa haluttuun suuntaan ennustettavasti tai, että ympäristö olisi jollain tapaa alistaisesti johdettavana. (Kallio, 2001, 19-26.) Organisaatio- ja johtamistutkimuksen kehittyessä on kuitenkin havaittu myös luonnonympäristön sekä siihen liittyvien riskien ja ympäristöongelmien keskeisyys osana ympäristöjohtamisen tutkimuskenttää. (Kallio, 2002, 77.) Käsitteet luonto ja luonnonympäristö sekoitetaan usein toisiinsa. Luonnonympäristö käsitteen keskeinen ominaisuus on

ympäröidä jotakin - se viittaa omaisuuteen tai asiaan, jota luonnonympäristö ympäröi. Luonnonympäristö voidaan nähdä sidosryhmänä, joka yhtäältä vaikuttaa organisaation toimintaan ja johon organisaation toiminta itsessään vaikuttaa. Sen näkyvyyden painoarvon lisääminen edesauttaa organisaatioiden toiminnan ja luonnonympäristön välistä vuorovaikutusta. (Laine, 2010.) Lisäksi luonnonympäristö voidaan poliittisen tai taloudellisen ympäristön tapaan nähdä yhtenä organisaation toimintakenttänä (Starik, 1995).

Yritysmaailmassa ympäristöjohtaminen näyttäytyy ekotehokkuusajatteluna ja innovaatioiden merkityksen korostamisena. Ympäristöjohtamisella pyritään toiminnan legitimiisyyteen, resurssien sekä kilpailuedun turvaamiseen. Se on liiketaloudellinen ajattelutapa, jonka avulla ympäristönsuojelutavoitteita pyritään kytkemään osaksi organisaatioiden toimintaa. Ympäristöjohtamiseen liittyy myös tiedottamisen lisääminen ja avoimuus, jotka osin pyrkivät toiminnan kehittämiseen, mutta toisaalta myös nykyisten toimien oikeuttamiseen. (Haila & Jokinen, 2001.) Tässä yhteydessä ekologista kestävyyttä tai luonnonympäristön tilan kehittämistä ympäristöjohtamisella ei nähdä päämääränä, vaan pikemminkin keinona saavuttaa muut yrityksen asettamat tavoitteet. (Markkanen, 2004, 182.) Taulukkoon 1 on koottu ympäristöjohtamisen määritelmiä yritysmaailmasta. Vaikka määritelmät ovat peräisin yritysmaailmasta, jossa arvomaailma ja toiminnan tavoitteet osin eroavat julkisista toimijoista, ovat ne pitkälti sovellettavissa ympäristöjohtamisen tutkimukseen myös julkisella sektorilla.

Taulukko 1. Ympäristöjohtamisen määritelmiä yritysmaailmasta (Kallio, 2001).

Ympäristöjohtaminen (Environmental Management)
Ympäristöjohtaminen ottaa ympäristönsuojelulliset tavoitteet huomioon kaikessa yrityksen suunnittelussa, toteutuksessa ja kontrolloinnissa. Pyrkimyksenä on ympäristökuormituksen vähentäminen ja välttäminen sekä yrityksen pitkän aikavälin tavoitteiden saavuttaminen. (Linnanen, Boström & Miettinen, 1994, 68)
Ympäristöjohtaminen kattaa yrityksen ympäristönsuojelun johtamisen (management & leadership) sekä strategisella että operatiivisella tasolla (Ketola, 1991, 83).
Ympäristöjohtamisesta puhuttaessa tarkoitetaan tilannetta, jolloin ympäristöasiat ovat yritykselle niin merkityksellisiä, että niitä varten luodaan kokonaan oma strategia (Peltomäki & Kempainen, 1995, 8).
Ympäristöjohtamisella viitataan tapaan, jolla ympäristöasioita yrityksessä hoidetaan ajatellen kestävästä kehityksestä. Tämä ajatus sisältää tämänhetkisten tarpeiden tyydyttämisen

ottamalla samalla huomioon tulevien sukupolvien tarpeet (Vanhala, Laukkanen & Koskinen, 1998, 272)

Käsitteen monitulkintaisuudesta huolimatta yllä olevista määritelmistä on löydettävissä ympäristöjohtamiselle keskeisiä piirteitä. Määritelmät yhdistävät ympäristönäkökohdat organisaation liiketoimintaan ja sisältävät jonkinlaisen strategisen latauksen sekä toiveikkuuden paremmasta tulevaisuudesta. (Kallio, 2001, 22.) Toisaalta määritelmien moninaisuus luo ongelmallisuutta ympäristöjohtamisen ymmärtämisen syventämiseksi. Tästä syystä tutkimuskirjallisuudessa on joltain osin alettu puhua organisaatiot ja ympäristö aihepiireistä tai vastaavasti organisaatiotieteellisestä ympäristötutkimuksesta ympäristöjohtamisen sijasta. (Kallio, 2002, 45.) Pohjolan (2003, 116) mukaan ympäristöasioiden johtaminen kuvaa parhaiten sitä, mistä ympäristöjohtamisesta on kyse. Kun omaksutaan kattavampi käsitys ympäristöjohtamisesta, voidaan ymmärtää paremmin sen puutteet ja kehityskohteet (Raymond & Wilson, 1998). Tässä tutkimuksessa ympäristöjohtamisen käsite ymmärretään Vanhalan ym. (1998) mukaan tapana, jolla ympäristöasioita hoidetaan kestäväen kehityksen edistämiseksi tyydyttämällä nyky-yhteiskunnan tarpeet kuitenkin viemättä samaa mahdollisuutta tulevaisuuden sukupolvilta.

Perinteisesti ympäristöjohtaminen julkisella sektorilla on nähty valtiokeskeisenä. Tämä näkökulma rajaa ympäristöjohtamisen ymmärtämistä laaja-alaisena, koko hallinnon läpileikkaavana ilmiönä. Artikkelissaan *Rethinking Environmental Management* Raymond & Wilson (1998) nostavat esille näkökulmia ympäristöjohtamisen perinteiseen malliin liittyen. Näkökulmat liittyvät siihen, kuinka ympäristöä on pyritty hallitsemaan olettaen, että se voidaan jakaa erillisiksi kokonaisuuksiksi eri hallintatarkoituksiin. Ympäristöjohtamista on ajateltu ylhäältä alaspäin tapahtuvana ongelmanratkaisuna, jossa byrokratia ohjaa toimintaa. Ympäristöjohtaminen nähdään prosessina, joissa valtioon sitoutuneet asiantuntijat soveltavat asiantuntijuuttaan valittujen ongelmien ratkaisemiseen. Se on nähty eräänlaisena ongelmanratkaisuna. Perinteistä mallia on laajalti kritisoitu esimerkiksi ongelmanratkaisun näkökulmasta, joka jättää ympäristöongelmat irrallisiksi poliittisesta, taloudellisesta sekä sosiaalisesta kontekstista. Tästä syystä ympäristöjohtamiselle on jo pidempään pyritty etsimään vaihtoehtoja lähestymistapaa.

2.2.1 Kunnallinen ympäristöjohtaminen

Kunnallinen ympäristöjohtaminen on hallinnollisen, alueellisen ja poliittisen näkökulman muodostama laaja kokonaisuus, jonka määrittäminen ja toteuttaminen on pitkälti kunnan ylimmän

johdon vastuulla. (Burström & Korhonen, 2001.) Toiminnan taustalla on kunnan pitkän aikavälin tavoitteet: visio siitä, millainen kunta haluaa tulevaisuudessa olla (Pohjola, 2003, 40 - 43). Kunnissa ympäristöjohtamista kehittämällä voidaan mahdollistaa kestävä kehityksen integroituminen koko kuntaorganisaation tasolle (Sitra, 2021, 29). Hallinnollisella ympäristöjohtamisella viitataan kunnan lautakuntien, johtokuntien, hallintokuntien ja kunnallisten osakeyhtiöiden ympäristökyvykkääseen suorituskäyttöön sekä ympäristöjohtamisen toimenpiteisiin eli käytännössä palveluiden tuottamiseen ympäristöystävällisesti. Tämä käsittää esimerkiksi palveluissa tarvittavien luonnonresurssien sekä hiilidioksidipäästöjen vähentämisen. (Burström & Korhonen, 2001, 37.)

Alueellinen ympäristöjohtaminen puolestaan kattaa kunnan alueella sijaitsevien luonnonvarojen suunnittelun ja johtamisen. Käytännössä tämä voi tarkoittaa kunnan vesistöjen ja maa-alueiden suojelua ja kunnostusta. Nimensä mukaisesti poliittinen näkökulma ympäristöjohtamiseen kattaa kunnallisen ympäristöpolitiikan, jolla pyritään takaamaan ympäristön pysyvyys ja vakaus. Ympäristöpolitiikan lähtökohtana tulisi olla kunnan omat arvot ja visiot tulevaisuudesta. Ympäristöpolitiikallaan kunta viestii pitkän aikavälin ympäristötavoitteistaan sekä keinoista saavuttaa nämä tavoitteet. Lisäksi kunta voi viestiä osapuolista, joita ympäristöpolitiikan tavoitteet ja keinot sitovat. (Ketola, 2004, 54-56.) Kokonaisuudessaan ympäristöpolitiikka sisältää ympäristöjohtamisen päämäärät, suunnittelun ja yhteistyön. Lisäksi se pyrkii tasapainoittamaan ja priorisoimaan toimenpiteitä niin, että ne toteutuvat kunnallisesta näkökulmasta parhaalla mahdollisella tavalla. Tähän kuuluu myös toteutettujen toimenpiteiden tarkastelu. (Burström & Korhonen, 2001, 37-38.)

2.2.2 Ympäristöjohtamisen rooli kestävässä kehityksessä

Richard Welford (1998) on jakanut ympäristöjohtamisen tutkimuksen viiteen aihepiiriin. Nämä aihepiirit ovat ympäristöjohtamisen järjestelmät ja muut ympäristöjohtamisen työkalut, strategia ja kilpailueu, etiikka ja yhteiskunnallinen vastuu, ekotehokkuusajattelu sekä kestävä kehitys. Typologiaa soveltaen voidaan ajatella, että kun neljä ensimmäistä aihepiiriä ovat tasapainossa ja kehittyneitä, viides ulottuvuus eli kestävä kehitys, voidaan saavuttaa. Tällöin ympäristöjohtamisella voitaisiin tukea kestävä kehityksen tavoitteiden saavuttamista. (Kallio, 2004, 46.) Toisaalta ympäristöjohtamista pidetään osin edelleen liian rajoittuneena ja keskeneräisenä ilmiönä kestävä kehityksen edistämiseksi. Ympäristöjohtaminen on edelleen strategiana ekologisen ja sosiaalisen kestävyuden kannalta riittämätön. (Kallio, 2002, 154.)

Kallion (2002, 46–47) mukaan ympäristöjohtamisessa ei ole kyse sinällään kestävästä kehityksestä tai sen saavuttamisesta. Kuitenkin kuten aiemmin esitetyistäkin määritelmistäkin selviää, voi kestävä kehitys olla ympäristöjohtamisen yksi tavoitteista. Toiminnan haasteena on edelleen kestävän kehityksen mukauttaminen nyky-yhteiskunnassa vallitseviin raameihin sekä tapoihin hahmottaa ongelmia tai niiden ratkaisuja. Tämä eräänlainen näköalattomuus rajoittaa esimerkiksi innovatiivisuutta tai toiminnan kehittämistä. Tämän tutkimuksen näkökulmaa ajatellen kysymys on pitkälti siitä, kuinka laajentaa käsitystä ympäristöjohtamisesta vastaamaan vahvaa tulkintaa kestävän kehityksen edistämiseksi kaupunkikontekstissa. Tällöin ympäristöjohtamisen lähtökohtana tulisi olla taloudellisen ulottuvuuden lisäksi ekologinen näkökulma, joka peilaa laajempaa yhteiskunnallista näkökulmaa kestävästä kehityksestä. (Markkanen, 2004, 184-185.)

2.3 Ympäristön strateginen johtaminen

Organisaatiotutkimuksessa strateginen johtaminen on kokonaisuudessaan ollut tutkimuksen keskiössä jo monen vuosikymmenen ajan. Tutkimuskirjallisuutta ja tulkintoja on saatavilla sekä yksityiseltä että julkiselta sektorilta. Yksinkertaisuudessaan strategisella johtamisella viitataan organisaation strategiasta päättämiseen, sen suunnitteluun sekä toimeenpanoon. Toisaalta strateginen johtaminen on jatkuvaa ja rajoja ylittävää toimintaympäristön huomioimista niin, että organisaatio voi toimia parhaalla mahdollisella tavalla. (Subba Rao, 2010, 26-27.) Strateginen johtaminen antaa suunnan julkiselle organisaatiolle. Se koostuu strategisesta ajattelusta sekä strategian laatimisesta. (Virtanen & Stenvall, 2019.) Virtanen ja Stenvall (2019) esittävät, että kunnallinen strateginen liikkumavara pieni verrattuna yrityksiin. Kuntia sitovat lainsäädännölliset perustehtävät ja palveluiden järjestäminen lain edellyttämällä tavalla. Toisaalta kunnissa voidaan miettiä strategisia painopisteitä ja valintoja sekä sitä, millanen kunta itsessään haluaa olla. Se, mitä kunta päättää toiminnallaan tavoitella, heijastuu pitkälti strategisiin tavoitteisiin.

Ympäristö on strategisessa johtamisessa perinteisesti ymmärretty taloudellisen, sosiaalisen, kulttuurisen, poliittisen sekä teknologisen ulottuvuuden muodostamana kokonaisuutena. Tässä kokonaisuudessa luonnonympäristöä sinällään ei ole huomioitu strategisen johtamisen keskiössä. (Shrivastava, 1994.) Ympäristökeskustelun ja -tavoitteiden yleistyessä ympäristötekijät ovat integroituneet osaksi strategista johtamista. (Lahti-Nuutila, 2000.) Ympäristöjohtamisen onnistuminen vaatii sen liittämistä osaksi organisaation strategiaa (Pohjola, 2003, 40-43). Saavuttaakseen ympäristöjohtamiseen liittyvät tavoitteet, kuten kestävyuden ja pysyvyyden, kunnilta edellytetään strategista lähestymistapaa myös ympäristöjohtamiseen (Burstrom & Korhonen, 2001,

31). Ympäristöjohtamiseen tulisi suhtautua strategista lähestymistapaa hyödyntäen niin, että kaikkeen toimintaan sisältyisi kehittäminen ympäristön näkökulmasta. Kunnallinen ympäristöstrategia toimii yhdistävänä tekijänä ympäristöjohtamiseen osallistuvien tahojen välillä sekä toisaalta koordinoi eri osapuolten toimenpiteitä. (Burström & Korhonen, 2001.)

Ympäristöstrategia

Yritysmailmassa ympäristöstrategialla tarkoitetaan strategiaa, joka kuvastaa yrityksen ympäristöarvoja sekä ilmaisee visiot luonnonympäristön tulevaisuudesta. Lisäksi ympäristöstrategialla pyritään vastaamaan toimintaympäristöstä nouseviin haasteisiin. (Ketola, 1997). Kunnissa ilmasto- ja luontotyöhön liittyvät tavoitteet on nostettava kuntastrategioiden keskiöön (Sitra, 2021, 31). Sitran (2021) mukaan kuntien ekologiseen kestävyys liittyviä tavoitteita on kirjattu kunnan ilmastostrategiaan tai vaihtoehtoisesti kunnat ovat sitoutuneet kuntaverkostojen tavoitteisiin joko hiilineutraalisuuteen tai luonnon monimuotoisuuteen liittyen. Tavoitteiden kirjaaminen kuntastrategiaan edesauttaa niiden toteutumista ja kirkastaa visiota kaikkialla kuntaorganisaation tasoista. Ympäristöstrategia linkittyy kiinteästi kunnan tekemään ympäristöpolitiikkaan (Burström & Korhonen, 2001).

Kuntalain (410/2015) 37 § säättää kuntastrategian pakollisuudesta. Lainkohdan mukaan valtuusto käyttää kunnassa ylintä strategista päätösvaltaa. Se päättää kunnan toiminnan ja talouden pitkän aikavälin tavoitteista, jotka perustuvat arvioon kunnan nykytilanteesta sekä tulevista toimintaympäristön muutoksista. Kuntastrategia on osa kunnan pitkän tähtäimen päätöksentekoa, tulevaisuutta ohjaava suunta tai kantava idea. Toisaalta kuntastrategiaan sisältyy paikallisen elinvoiman ja elinympäristön kehittämiseen liittyviä tavoitteita ja toimenpiteitä. (Kuntaliitto, 2024.) Kunnassa voidaan toteuttaa yhtäaikaaisesti useaa eri strategiaa, joko yhdessä tai toisistaan erillisinä. Lisäksi kunnissa voidaan luoda pienempiä yleisen toimialan tai toimintakokonaisuuden strategioita, kuten ympäristöstrategioita. (Anttiroiko, Haveri, Karhu, Ryyänen & Siitonen, 2007, 73.) Kuntalain (410/2015) 1 § mukaan kunnan on edistettävä asukkaiden hyvinvointia ja alueensa elinvoimaa sekä järjestää palvelut taloudellisesti, sosiaalisesti ja ympäristöllisesti kestäväällä tavalla. Vaikka laki ei sinällään velvoita kuntaa laatimaan erillistä ympäristöstrategiaa, kuntalain 1§ viittaa kestävä kehityksen periaatteiden ja tavoitteiden huomioimiseen kuntastrategiassa.

Organisaation strategian muotoutumiseen vaikuttaa strategiaprosessin muodollisuus sekä se, ketkä ottavat osaa strategiseen suunniteluun (George, Jacobsen, Johanson, Johnsen & Pekkola, 2022, 3).

Strategisen suunnittelun keskiössä on ajantasaisen tiedon kerääminen, toimintaympäristön muutosten huomiointi, systeemin dynaamisuuden ja joustavuuden ymmärtäminen, ongelmien tunnistaminen sekä toiminnan tarkoituksenmukaisuus. Lisäksi on huomioitava suunnitteluun osallistuvat sidosryhmät ja se, että strategia on innovatiivisella tavalla tulevaisuusorientoitunut. (Bryson, 2020, 11.) Strategian muotoutumiseen vaikuttaa näiden sisäisten tekijöiden lisäksi myös toimintaympäristön muutokset (Pohjola, 2003, s. 40–43). Strateginen suunnittelu on organisaation vastaus toimintaympäristöstä nouseviin haasteisiin ja mahdollisuuksiin. Strateginen suunnittelu sinällään ei voi yksittäisenä toiminta taata organisaation onnistumisia, mutta se voi vähentää toimintaan liittyviä riskejä. (Bryson, 2020.) Kunnissa jo saavutetut tavoitteet ekologiseen kestävyteen liittyen osoittavat, että tavoitteiden asettaminen osaksi kuntastrategiaa on avainasemassa tulosten saavuttamiseksi.

2.4 Strategiasta käytäntöön – Ympäristön operatiivinen johtaminen

Strateginen johtaminen asettaa toiminnalle päämäärän ja tavoitteet, joita käytännön toiminnalla tulisi tavoitella (Virtanen & Stenvall, 2019). Käytännön toimista puhuttaessa voidaan puhua organisaation operatiivisesta johtamisesta, jolla viitataan tuotannolliseen toimintaan (Hannus, 2004). Julkisella sektorilla operatiivisella johtamisella viitataan päivittäiseen johtamiseen, jonka avulla kaupunkistrategiaan asetettuja tavoitteita pyritään käytännössä toteuttamaan (Anttiroiko, Haveri, Karhu, Ryyänen & Siitonen, 2012, 166). Operatiivisen toiminnan johtaminen on tärkeää kaikille organisaatioille. (Hannus, 2004, 181-182).

Ympäristöjohtamisella huomioidaan luonnonympäristöön liittyvät näkökulmat organisaation strategisen tason lisäksi myös operatiivisella ja institutionaalisella tasolla. Näin pyritään luomaan kilpailuetua, yhteiskunnallista legitimaatiota sekä ennen kaikkea minimoimaan toiminnasta aiheutuvia ympäristövaikutuksia. Operatiivinen ympäristöjohtaminen viittaa suorittavan työn koordinointiin sekä toiminnan ympäristövaikutusten minimointiin. (Kallio, 2001, 22-29.) Yksinään ympäristön strategisen johtamisen tarkastelu ei siis ole riittävää, vaan toimintaa tulee myös tarkastella käytännön eli operatiivisen johtamisen näkökulmasta. Ekologisen kestävyden saavuttaminen vaatii strategisten tavoitteiden käytännön toimeenpanoa osana kaupunkien toimintaa kokonaisvaltaisesti (esim. Haila, ym. 2023; Sitra, 2021; Niemelä, 2017). Tutkimuskirjallisuudessa strategian toimeenpanoa käsitellään esimerkiksi prosessien, käyttäytymisen ja toisaalta näiden yhdistelmän näkökulmasta (Li, Guohui & Eppler, 2010, 5-6).

Operatiivisen johtamisen yhteydessä voidaan myös puhua strategian jalkauttamisesta. Jalkauttamisella pyritään tilanteeseen, jossa koko organisaatio toteuttaa strategiaa hyödyntäen kokonaisvaltaisesti organisaation resursseja ja prosesseja. (MacLennan, 2011; Noble, 1999.) Okumus (2001) on tutkinut jalkauttamista tutkimuskirjallisuudessa tunnistettujen muuttujien – sisällön, kontekstin ja prosessien kautta. Tutkimuksen tulokset viittaavat siihen, että strategian toteutuminen käytännön tasolla vaatii yhteyden näiden muuttujien välillä. Luodakseen dynaamisen toimintaympäristön organisaation tulee huomioida sisäinen konteksti, kuten organisaation ympäristö, kulttuuri sekä sisäinen oppiminen. Tämä edesauttaa organisaation kykyä toteuttaa samanaikaisesti useita eri strategisia päämääriä. Toisaalta jalkauttamisen onnistumiseen vaikuttaa myös työntekijöiden kyky omaksua ja sitoutua strategiaan, mikä on pitkälti kinni organisaatioissa työskentelevien osaamisesta, asenteista, kokemuksista ja luonteenpiirteistä. (Peng & Litteljohn, 2001.) Strategian toteuttajien lisäksi organisaatorakenne, viestintä, yhteisymmärrys sekä sitoutuminen strategiaan sekä funktioiden välinen yhteistyö ovat jalkauttamisen kulmakiviä (Li ym., 2010). Ympäristöjohtamisen näkökulmasta etenkin työntekijöiden sitoutuminen on kriittistä jalkauttamisen onnistumiseksi (Kallio, 2001, 30).

Johtaminen voidaan jakaa strategiseen ja operatiiviseen johtamiseen johdettavissa olevien asioiden merkittävyyden ja päätöksenteon tason perusteella. Kunnissa johtaminen voidaan ohjauksen luonteen perusteella jakaa myös poliittiseen ja ammatilliseen johtamiseen. Poliittiset ja ideologiset valinnat ovat kunnan luottamushenkilöiden vastuulla, kun taas virasto-organisaatio vastaa toimeenpanosta ja valmistelusta eli ammatillisesta johtamisesta. Kunnanvaltuusto käyttää ylintä strategista päätösvaltaa, ja vastaavasti kunnanhallitus on vastuussa kunnan päivittäisestä operatiivisen tason johtamisesta. Hallitus ottaa kantaa käytännön toimiin, joiden avulla valtuuston asettamia tavoitteita pyritään saavuttamaan. Kuntajohtamisen operatiivisia perinteitä monimutkaistaa ja haastaa yhtäältä toimintaympäristön muutokset sekä uuden julkisjohtamisen mukaiset opit. (Anttiroiko, ym., 2012, 67 - 75).

2.4.1 Ympäristönhallinta

Yleisesti hallinnan (*eng. governance*) käsitteestä on muodostunut monitulkintainen, julkista johtamista täydentävä tai osin myös haastava näkökulma (Virtanen & Stenvall, 2019, 46–47). Hallinnan tarve syntyy monimutkaisten ja tilannekohtaisten ongelmien luomasta haasteesta, mikä edellyttää useiden eri toimijoiden välistä yhteistyötä näiden ratkaisemiseksi. Kunnat toimivat yhdessä usein eri sidosryhmien kanssa erilaisissa palvelu-, kehittämis- ja päätöksentekoprosesseissa.

(Anttiroiko, ym., 2012, 166-168.) Hallinta viittaa prosessien ja rakenteiden avautumiseen ja kehittämiseen sekä vuorovaikutuksen lisääntymiseen esimerkiksi verkostojen hyödyntämisen myötä. (Virtanen & Stenvall, 2019, 46-47.) Se tuo toimintaan mukaan valtion ulkopuolisia toimijoita tai sidosryhmiä, kuten yrityksiä, järjestöjä tai kansalaisia (Evans, 2012, 4). Hallinnasta puhuttaessa voidaan viitata poliittisiin ja hallinnollisiin prosesseihin, päätöksentekijöiden kyvykkyyksiin tai instituutioiden legitimitettiin (Kaufmann, Kraay, & Mastruzzi, 2011, 222).

Vastaavaa hallintaa voidaan tutkia myös ympäristön näkökulmasta, jolloin perinteisestä ympäristöjohtamisen käsitteestä siirrytään kohti ympäristönhallinnan ja kestävyuden hallinnan käsitteitä (Raymond & Wilson, 1998; Evans, 2012; Meadowcroft, 2007). Tutkimuskirjallisuudessa ympäristönhallinta on yleistynyt käsite ympäristöjohtamisen ohella. Käsitteet ovat osin rinnakkaisia, mutta ympäristönhallinnan käsite myös laajentaa ymmärrystä ympäristöjohtamisesta. Ympäristöjohtamisen käsitteen tapaan myös ympäristönhallinnan käsite on moninainen ja kontekstisidonnainen. Ympäristönhallinnalla (*environmental governance*) tarkoitetaan hallinnan periaatteiden yhdistämistä luonnonympäristöön. Luonnonympäristö on noussut osaksi hallinnan tieteellistä keskustelua ajan saatossa kestävän kehityksen ideologian kehittyessä (Evans, 2012, 28–30). Tässä tutkimuksessa ympäristönhallinnan käsitettä käytetään ympäristöjohtamisen ymmärtämistä laajentavana näkökulmana.

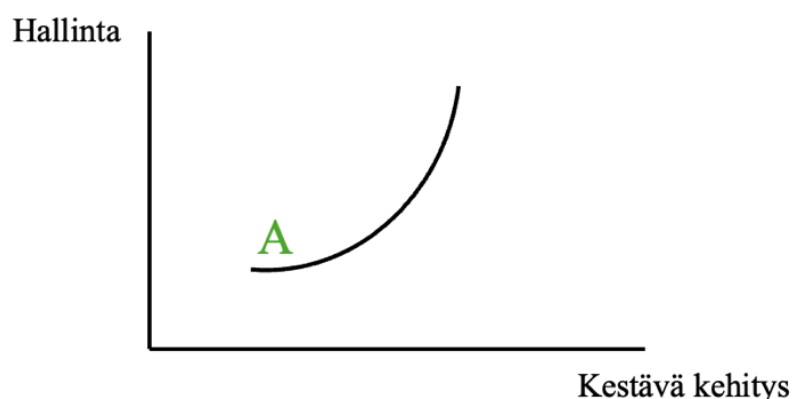
Ympäristönhallinta on edellytys kestävän luonnonympäristön säilyttämiselle ja suojelemiselle sekä tasapainoiselle kuluttamiselle. Onnistunut ympäristönhallinta vaatii sitoutumista, osallistumista ja osallistuttua ympäristönhallintajärjestöissä, virastoissa ja muissa toimijoissa läpi toimintaympäristön. Toimiakseen tehokkaasti se vaatii lakeja, ohjelmia ja projekteja. (Ahmed, 2019, 239.) Ympäristönhallinta nähdään keskeisenä osana kestävästä kehityksestä, sillä tehokkaalla ympäristönhallinnalla voidaan edistää kestävästä kehityksestä kokonaisvaltaisesti (Bicknell, 2009). Aihetta on tutkittu etenkin kehittyvissä maissa, joissa nopea taloudellinen kehitys ja investoinnit uhkaavat ympäristön tilaa ja aiheuttavat kiistoja. Nämä haasteet uhkaavat kestävästä kehityksestä kokonaisvaltaisesti. (Ahmed, 2019; Belem, 2024).

2.4.2 Kestävyuden hallinta

Kuten todettu, ympäristönhallinta linkittyy kiinteästi kestävän kehityksen kokonaisuuteen ja sen hallintaan. Meadowcroft (2007) määrittelee kestävän hallinnan prosesseiksi, joissa sosiopoliittinen hallinta suuntautuu kestävän kehityksen edistämiseen. Se koostuu julkisesta keskustelusta, päätöksentekoprosesseista sekä politiikan muotoilusta ja toteutuksesta. Kestävän kehityksen hallinta

voidaan jakaa kriittisten uhkien tunnistamiseen ja hallintaan, kestävyiden näkökulman sisällyttämiseen yleisiin hallintokäytäntöihin sekä kollektiivisen pohdinnan ja päätöksenteon uudelleenjärjestämiseen. Onnistuessaan kestävä kehitys hallinta voi mahdollistaa taloudellisen toiminnan irtikytkemisen ympäristöaristuksesta (Meadowcroft, 2007). Kestävä kehitys hallinnasta voidaan puhua myös kestävyiden hallintana, joka sisältää ympäristöhallintaa ja -johtamiseen liittyviä näkökulmia (Haarstad, 2015; Fenton, 2016; Buckley & Betsill, 2005). Se on eräänlainen yläkäsite ympäristöasioiden johtamiselle. Kestävyiden hallinta on vuorovaikutusta julkisten viranomaisten, yksityisen sektorin ja kansalaisyhteiskunnan välillä, jotka pyrkivät ohjaamaan yhteiskunnallista kehitystä kestävämmäksi. Sen määrittely on osin ongelmallista kestävä kehityksen käsitteen moninaisuuden ja laajuuden vuoksi.

Vastataksaan kestävä kehitys nykyhetken haasteisiin, hallintatavaksi tulee omaksua aiempaa vuorovaikutteisempi ja reflektiivisempi toiminta. Vastaavanlainen hallinta kannustaa yhteiskuntia itsearviointiin ja kehityksen suunnan jatkuvaan tarkasteluun. Toiminnan epävarmuutta voidaan vähentää asettamalla pitkän aikavälin operatiivisia tavoitteita sekä kehittämällä verkostoja, jotka tarkastelevat ympäristöhallintaa laaja-alaisena yhteiskunnallisena ilmiönä. Yhteisymmärrys päämääristä ja toiminnan vastuuhenkilöstä selkeyttävät kestävyiden hallintaa edelleen. (Meadowcroft, 2007, 312 – 313.) Hallinnan ja kestävä kehitys välinen suhde voidaan nähdä lineaarisena (Güney, 2017, 319- 320). Kuviossa 4 esitetty piste A tarkoittaa tilannetta, jossa kaikki hallinnan osat ovat tietoisia ympäristön ja talouden välisestä suhteesta. Kun tämä piste saavutetaan, valtaa ja auktoriteettiä hyödynnetään kestävä kehityksen edistämiseksi hallinnassa.



Kuvio 4. Hallinnan ja kestävä kehitys välinen suhde (Güney, 2017).

Kaupunkien kestävyys hallinta voidaan jakaa kaupungin sisäiseen hallintaan, hallintaan kaupunkien välillä sekä vertikaaliseen hallintaan. Nämä tasot vaikuttavat paitsi itsenäisesti, myös vuorovaikutuksessa keskenään kestävyys hallintaan kaupungeissa. (Haarstad, 2015.) Hallintaan kaupungin sisällä vaikuttaa se, millainen toimintaympäristö kaupunkiin on rakentunut. Kaupunginvaltuuston ja -hallituksen tulisi tehdä yhteistyötä muiden paikallisten toimijoiden kanssa sisäisten hallintaverkostojen muodostamiseksi. (Smith & Wiek, 2012). Hallinta kuntien välillä puolestaan tarkoittaa toimintaa yhteistyössä yli kuntarajojen (Haarstad, 2015). Jotta tämä voi onnistua, tarvitaan ennakoivaa ja strategista lähestymistapaa yli rajojen (Sauer, Elsen & Garzillo, 2016). Vertikaalisella hallinnalla tarkoitetaan kaupunkien ja keskushallinnon eli valtion välistä yhteishallintaa (Haarstad, 2015).

Kestävyys hallinnassa kyse on siitä, miten ja millaisia prosesseja kaupungin sisällä muodostetaan ja miten niitä hallitaan. Toisaalta kyse on myös siitä, millaista vuorovaikutusta eri sidosryhmien välillä käydään kestävyys edistämiseksi. (Zeemering, 2012.) Kestävyys hallinta kaupungeissa on monen eri toimijan välistä yhteistyötä. Toimintaan osallistuu monitasoiset koalitiot, joita muodostetaan sekä valtiollisten ja ei-valtiollisten toimijoiden välillä. Kestävyys hallinta tapahtuu kansallisen suunnittelun ohjeiden ja niiden tulkinnan sekä kansainvälisten toimijoiden, kuten Euroopan Unionin rahoitusmahdollisuuksien ja politiikkaprioriteettien ohjaamana. (Buckeley & Betsill, 2005, 59.) Nämä tekijät kestävyys hallintaan liittyen muokkaavat osallistuvien toimijoiden näkökulmia kestävyys hallinnan prosesseista ja heidän roolejaan osana näitä prosesseja (Fenton, 2016, 62). Hallintamuotojen kehittäminen on välttämätöntä ekologisen kestävyys edistämiseksi. Uusien hallintamuotojen omaksumista helpottaa esimerkiksi suhteet asukkaiden ja päätöksentekijöiden välillä sekä liisäntyvän asintuntemuksen hyödyntäminen kaikilla päätöksenteon tasoilla. (Niemelä, 2017, 205.)

Fenton (2016) esittää tutkimuksessaan tekijöitä, jotka liittyvät keskeisesti kestävyys hallintaan kaupungeissa. Nämä tekijät ovat yleistettävissä tapoihin, joiden avulla kaupungit kehittävät ilmastostrategioita sekä laajemmin kestävä kehitystä. *Kapasiteetti* on sekä institutionaalinen että sosiaalinen ominaisuus, jolla viitataan ryhmän tai yksilön kompetenssiin tai kykyihin tietoon ja ymmärrykseen liittyen. *Mandaatti* puolestaan viittaa lailliseen, poliittiseen, sosiaaliseen tai eettiseen sääntelyyn. *Resursseilla* tarkoitetaan esimerkiksi aikaa, budjettia, henkilöstöä ja tietoa. *Laajuus* on mandaatin tapaan yhteydessä lailliseen, institutionaaliseen sekä organisatoriseen kontekstiin, joka rajaa ja ohjaa prosessien suuntaa. *Tahtotilalla* tarkoitetaan yksilön tai ryhmän halua huomioida kaupunkien haasteet ja toisaalta kykyä vastata näihin haasteisiin. Tapa havaita ja mobilisoida näitä

tekijöitä ohjaa kestävyuden hallintaa kaupungissa. Buckeley & Betsill (2005, 56) puolestaan esittävät, että kestävyuden hallintaa kaupungeissa tulisi lähestyä monitasoisen hallinnan kautta, joka ylittää sekä maantieteelliset, että kaupunkien väliset rajat.

3 TUTKIMUSMENETELMÄT

Tässä luvussa syvennytään tutkimuksen metodologisiin valintoihin. Valintoja tehdessä on pohdittu tutkimuksen lähtökohtia, jotta valinnat palvelevat mahdollisimman kokonaisvaltaisesti tutkimuksen tavoitteita. Luvussa käsitellään ensin laadullista tutkimusta yleisesti sekä sen mahdollisia ongelmakohtia. Tämän jälkeen syvennytään tarkemmin tutkimuksessa käytettyihin aineistonkeruumenetelmiin sekä niiden ominaisuuksiin. Luvussa esitellään myös tutkimukseen valikoituneet kohdekaupungit. Lisäksi luvussa sivutaan kohdekaupunkien strategioita ja ympäristöohjelmia sisältöineen. Kohdekaupunkien esittelyn jälkeen kuvataan aineiston analyysia varten tehtyjä menetelmävalintoja sekä analyysia itsessään kaikkine vaiheineen kattavasti. Luvun lopussa käsitellään tutkimuksen eettisyyttä ja luotettavuutta hyvään tieteelliseen käytäntöön viitaten.

3.1 Laadullinen tutkimus

Jotta ympäristöjohtamisen nykyhetken tilasta kaupungeissa saadaan mahdollisimman kattava kuva, tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Laadullinen tutkimus pyrkii löytämään tosiasioita tiettyyn ilmiöön liittyen (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2008, 157). Siinä pyritään ymmärtämään tarkastelun kohteena olevaa ilmiötä. Toisaalta tavoitteena on myös rikastaa ja yksinkertaistaa tietoa valitusta tutkimuskohteesta. Tutkijan on pyrittävä tuottamaan uutta tietoa valitusta tutkimusaiheesta. (Puusa, Juuti & Aaltio, 2020.) Tutkimuksen tavoitteet ilmaistaan tavanomaisesti tutkimuskysymyksen muodossa, johon usein palataan tutkimuksen edetessä (Puusa, ym., 2020). Tämä tarkoittaa sitä, että tutkimuskysymys muotoutuu ja tarkentuu tutkimuksen edetessä. Tässä tutkimuksessa laadullisen tutkimustavan valintaa perustellaan tutkimuksen tavoitteiden kautta. Tutkimuksen tavoitteena on vastata kysymykseen: *Millaista on kaupunkien ympäristöjohtaminen ja kuinka sitä voidaan hyödyntää ekologisen kestävyiden edistämiseksi?* Tutkimustehtävää tarkennetaan toisella tutkimuskysymyksellä; *millaisia kehittämistarpeita kaupungeissa tunnistetaan ympäristöjohtamisen operatiivisella tasolla ekologisen kestävyiden edistämiseen liittyen?* Tutkimuskysymysten avulla tarkoituksena on ymmärtää ympäristöjohtamista ilmiönä ja toisaalta etsiä operatiiviselta tasolta selittäviä tekijöitä sille, miksi kaupungeilla on edelleen vaikeuksia ekologisen kestävyiden tavoitteiden saavuttamisessa.

Laadullisessa tutkimuksessa on myös ongelmakohtia. Tutkimustapa perustuu ihmisten subjektiivisiin kokemuksiin sekä näkemyksiin, mikä haastaa laadullisen tutkimuksen uskottavuutta ja luotettavuutta. Toisaalta laadullisessa tutkimuksessa tulee pohtia sitä, miten tutkijan omat näkemykset vaikuttavat

tutkimuksessa tehtyihin havaintoihin. (Puusa, ym. 2020.) Laadullisessa tutkimuksessa havainnot ovat teoriapitoisia. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkimuksen tuloksiin lopulta vaikuttavat yksilön käsitykset käsiteltävästä ilmiöstä, tutkittavalle ilmiölle annetut merkitykset sekä tutkimusvälineet. Tutkimustulokset eivät siis ole käytetyistä havaintomenetelmistä irrallisia. (Tuomi & Sarajärvi, 2018.) Laadullisessa tutkimuksessa tarkastellaan teorian, empirian ja käytännön yhteyttä, minkä perusteella tutkimustulokset tutkittavasta aiheesta muodostuvat (Puusa, ym. 2020). Tuonnempana tässä luvussa tarkastellaan tarkemmin tämän tutkimuksen eettisyyttä ja luotettavuutta, jolloin palataan tutkijan rooliin tässä tutkimuksessa.

3.1.1 Tutkimuksen kohdekaupungit

Tutkimuksen kohdejoukon valinta tehtiin laadulliselle tutkimukselle tyypillisesti tarkoituksenmukaisesti. Vuonna 2025 Suomessa on yhteensä 308 kuntaa, joista 200 käyttää itsestään kaupunki -nimitystä (Kuntaliitto, 2025). Laintulkinnan mukaan jokainen kaupunki on myös oikeudellisesti katsottuna kunta. Tutkimukseen valituista kohdekaupungeista jokainen käyttää itsestään kaupunki -nimitystä. Ekologisen kestävyuden edistämisen näkökulmasta koko Suomen etua ajatellen oli tarkoituksenmukaista tutkia kaupungeja, joilla on vielä tehtävää tavoitteiden saavuttamiseksi. Sitran (2021) tekemän selvityksen mukaan kaupunkien lähtökohdat ilmasto- ja luontotyöhön eroavat edelleen merkittävästi toisistaan, minkä vuoksi tutkimukseen valittiin useampi kaupunki kokonaisvaltaisten tutkimustulosten saavuttamiseksi. Tutkimuksen kohdekaupungeiksi valikoitui lopulta Kuopio, Kouvola, Joensuu ja Pori. Kohdejoukon valinta rajattiin kaupunkiin, joiden asukasluku on vähintään 60 000, samalla kuitenkin enintään 150 000. Tällä rajauksella suljettiin pois Suomen kuusi suurinta kaupunkia. Rajaus tehtiin siksi, että tutkimustiedon valossa nämä kaupungit ovat jo joltain osin edelläkävijöitä ekologisen kestävyuden edistämässä myös kansainvälisellä mittapuulla. Toisaalta tutkimukseen haluttiin valita kaupungeja, joilla on resurssien puolesta mahdollisuus panostaa ympäristöjohtamiseen.

Tutkimuksen kohdekaupungeja valittaessa perehdyttiin kaupunkien strategioihin ja niissä esiintyviin ekologisen kestävyuden ja ympäristöjohtamisen sisältöihin. Tarkoituksena oli valita kaupungeja, joiden kaupunkistrategia sisältää ekologiseen kestävyteen liittyviä tavoitteita ja tulevaisuuden näkökulmia. Kaikkien kohdekaupunkien kaupunkistrategioissa sivutaan kattavasti ekologiseen kestävyteen liittyviä teemoja hieman erilaisin painopistein. Kokonaisuudessaan kaupunkistrategiat sisältävät ekologiseen kestävyteen liittyvän tulevaisuuden vision, jotka on koottu alla olevaan taulukkoon 2. Osa visioista sivuaa myös muita kestävään kehitykseen liittyviä ulottuvuuksia. On

huomioitavaa, että tutkimuksen haastatteluvaiheessa osa kohdekaupungeista oli jo aloittanut strategian uudistamisprosessit tulevalle valtuustokaudelle. Osassa kaupungeista nykyinen strategia ulottuu pidemmälle tulevaisuuteen.

Taulukko 2: Kaupunkien visiot ekologisesti kestävästä tulevaisuudesta

Kaupunki	Visio
Kuopio	“Ilmasto ja resurssiviisas – kestävästi kasvava, ympäristöstään ylpeä.”
Kouvola	“Kestävä elämäntapa: Luonnollinen perusta. Jokainen voi hyvin ja kokee itsensä tärkeäksi osaksi yhteisöä. Luomme kestävää tulevaisuutta ja käänämme haasteet mahdollisuuksiksi.”
Joensuu	“Ympäristöstään huolehtiva – hiilineutraali Joensuu.”
Pori	“Kestävän kasvun kaupunki.”

Kuopio on valituista kohdekaupungeista asukasluvultaan suurin. Jo kaupunkistrategiaan perehtyessä ilmeni, että ilmastoon ja luontoon liittyvät teemat ovat monellakin tapaa kaupungin toiminnan keskiössä. Kuopion visiota ”Hyvän elämän pääkaupunki” täsmentää tavoitetilat, joista yksi liittyy ilmasto- ja resurssiviisauteen. (Kuopio, 2022.) Kaupunkistrategian perusteella Kuopiossa halutaan panostaa kestäväan kasvuun ja ympäristön hyvinvointiin osana kaikkea kaupungin toimintaa. Kouvolan strategia puolestaan sisältää ekologiseen kestävyysviittavan kokonaisuuden, johon liittyvät esimerkiksi edistyksellinen bio- ja kiertotalous sekä uusiutuvan energian hyödyntäminen hiilineutraalisuustavoitteen saavuttamiseksi. (Kouvola, 2025.) Joensuun kaupunkistrategiassa alleviivataan kaupungin kestävan tulevaisuuden varmistamista. Kaupunki haluaa pienestä koostaan huolimatta toimia ilmastopolitiikan edelläkävijänä hyödyntäen esimerkiksi ilmastoviisasta rakentamista. Tavoitteiden lisäksi strategiassa nimetään myös keskeiset mittarit toimien onnistumisen arvioimiseksi. (Joensuu, 2021.) Porin kaupunkistrategiassa huomioidaan kokonaisuudessaan kestävan kehityksen tavoitteet laajalti. Strategia alleviivaa vastuullisuutta ja tunnistaa ekologisen kestävyysviittavan osana toiminnan perustaa. Kaupunki tavoittelee ekologista kestävyyttä hyödyntäen esimerkiksi kiertotaloutta ja vihreää kasvua. (Pori, 2022.)

Kaupunkistrategioita ekologisen kestävyys osalta tarkentaa erinäiset toimintaohjelmat, jotka selkeyttävät ekologiseen kestävyys liittyviä tavoitteita ja toimenpiteitä. Nämä toimintaohjelmat ovat nimiltään vaihtelevia, mutta keskittyvät sisällöltään ilmasto- ja luontoasioiden edistämiseen eli käytännössä ekologiseen kestävyys. Nämä ympäristöohjelmat sisältävät keskeiset tavoitteet ja niihin liittyvät konkreettiset toimenpiteet, joiden avulla kaupunkistrategioissa kuvatut visiot ekologisesta kestävyysdestä olisi mahdollista saavuttaa. Kohdekaupunkien ympäristöohjelmat on koottu tiivistetysti alla olevaan taulukkoon 3.

Taulukko 3: Kaupunkien ympäristöohjelmat

Kaupunki	Ympäristöohjelma
Kuopio	Viksu Kuopio ohjelma: ilmasto ja resurssiviisas Kuopio 2035
Kouvola	Ympäristö 2030: Kouvolan kaupungin ympäristöohjelma
Joensuu	Hiilineutraali Joensuu 2025: Joensuun kaupungin ilmasto-ohjelma
Pori	Resurssiviisas kiertotalouden tiekartta

Kuopion kaupungin Viksu Kuopio ohjelma sisältää ilmasto- ja resurssiviisauteen liittyvät päätavoitteet. Lisäksi se tarkentaa ekologiseen kestävyys liittyvät sitoumukset: hiilineutraalisuus vuoteen 2030 mennessä, ei ylikulutusta eikä jätteitä vuonna 2050. Näiden saavuttamiseksi on määritelty toimenpiteet sekä niitä toteuttavat yksiköt. Kouvolan ympäristöohjelma on sisällöltään vastaava. Se sisältää kuusi tavoitetilaa ja niihin liittyvä toimenpidekokonaisuudet. Porin resurssiviisas kiertotalouden tiekartta pyrkii vastaamaan kestävyyskriisin haasteisiin Porissa. Kokonaisuudessaan se sisältää 11 tavoitetilaa ja 89 toimenpidettä. Hiilineutraali Joensuu -ympäristöohjelma tavoittelee nimensä mukaisesti hiilineutraalisuutta, keskittyen kuuteen eri kokonaisuuteen toimenpiteineen. Tämän tutkimuksen näkökulmasta kyse on siitä, miten taulukossa 2 kuvattuja ylätasoa visiota ekologisesta kestävyysdestä pyritään toteuttamaan käytännössä. Tarkemmin tutkitaan sitä, millaisena ympäristöjohtaminen näyttää osana taulukossa 3 esitettyjen ympäristöohjelmien sitoumusten ja tavoitteiden saavuttamista, jotta strategiatason visiot ekologisesta kestävyysdestä toteutuisivat.

3.1.2 Aineiston keruu

Tässä tutkimuksessa hyödynnettiin ihmisiä tiedon instrumenttina. Tutkimuksen aineisto kerättiin haastatteluilla, jolloin haastateltavien ääni ja näkökulmat pääsivät esille mahdollisimman kattavasti (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2008, 164). Haastateltaviksi valittiin laadulliselle tutkimukselle tyypillisesti henkilöitä, joilla etukäteen tiedettiin olevan kokemuksia tutkittavasta ilmiöstä (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Laadullisessa tutkimuksessa haastattelut ovat yleisesti yksi eniten käytettyistä metodeista aineiston keräämiseksi (Puusa, ym., 2020). Haastattelut aineistonkeruumenetelmänä mahdollistavat joustavuuden esimerkiksi kysymysten järjestystä ajatellen. Toisaalta ne myös mahdollistavat tutkimusjoukon tarkoituksenmukaisen valinnan. Haastatteluja voidaan toteuttaa tutkimuksen tavoitteista riippuen monin eri tavoin. Vaihtoehtoisia haastattelumuotoja ovat lomakehaastattelu, avoin haastattelu, teemahaastattelu tai syvähaastattelu. (Tuomi & Sarajärvi, 2018.) Lisäksi haastattelumuodot voidaan jakaa struktoroituihin ja puolistrukturoituihin haastatteluihin (Puusa, ym. 2020).

Strukturoidussa haastattelussa haastattelukysymykset ovat etukäteen laadittuja teoriaan nojautuen. Kysymykset esitetään kaikille haastateltaville sellaisinaan, samaa järjestystä noudattaen. Myös haastattelukysymysten vastausvaihtoehdot ovat valmiina, mikä onkin merkittävä ero puolistrukturoituun haastatteluun. Puolistrukturoitu haastattelu on struktoitua haastattelua jonkin verran vapaampi, mikä mahdollistaa uusien ilmiöiden ja teemojen esiinnousemisen keskustelun pohjalta. (Puusa, ym. 2020.) Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset ovat kaikille haastateltaville samat, mutta haastattelija voi halutessaan vaihdella niiden järjestystä (Fielding, 1996). Puusan ym. (2020) mukaan teemahaastattelu ja puolistrukturoitu haastattelu sekoitetaan joskus virheellisesti toisiinsa, vaikka ne ovat keskenään erilaisia, joksikin yhdistettävissä olevia tutkimusmetodeja. Tässä tutkimuksessa haastattelut toteutettiin yhdistäen nämä kaksi, puolistrukturoituna teemahaastatteluna.

Teemahaastattelu on eräänlainen välimuoto lomakehaastattelun ja syvähaastattelun välillä. Siinä edetään keskeisten etukäteen valittujen teemojen ja niihin liittyen tarkentavien kysymysten avulla (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Haastattelu vapautetaan tutkijan näkökulmasta, mikä tuo tutkittavien äänen kuuluviin (Hirsjärvi & Hurme, 2022). Tyypillisesti teemahaastatteluissa aihepiiri on tiedossa, mutta haastattelukysymysten tarkka muoto ja järjestys ovat avoimia (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2008, 208). Teemahaastattelu on vapaa ja joustava tutkimusmenetelmä, jossa tutkija pyrkii ohjaamaan haastattelua ennalta päätetyistä lähtökohdista, kuitenkin liialti kontrolloiden (Puusa, ym.

2020). Ennalta päätettyjä haastattelukysymyksiä voidaan tarkentaa haastattelun edetessä, jolloin tutkittavasta ilmiöstä saadaan syvempi käsitys ja ymmärrys. Tässä tutkimuksessa haastattelun teemat perustuivat tutkimuksen viitekehys huomioon ottaen ekologiseen kestävyteen, ympäristöjohtamiseen sekä ympäristön ja kestävyuden hallintaan kaupungeissa. Teemahaastattelun haastattelurunko on esitetty tutkimuksen liitteenä 1.

Tutkimuksessa haastateltiin valittujen kohdekaupunkien asiantuntijoita, joiden työnkuva keskittyy ekologisen kestävyuden edistämiseen tai tarkemmin ympäristö- ja ilmastoasioihin. Haastateltavina oli yhteensä kuusi henkilöä. Kolme heistä työskenteli vuonna 2025 johtavissa tehtävissä kaupunkiorganisaatiossa ja loput kolme asiantuntijatehtävissä kaupunkiorganisaatiossa ympäristötoimialalla, sijoittuen eri puolille kaupungin hallintoa. Haastateltavat henkilöt valikoituivat haastatteluihin halukkuutensa, sekä asiantuntemuksensa perusteella. On huomioitavaa, että haastateltavien tausta ja osaaminen erosivat toisistaan. Haastattelut toteutettiin etäyhteydellä kevään 2025 aikana, tarkemmin huhti- ja toukokuussa. Yksi haastatteluista toteutettiin kahden henkilön kanssa samanaikaisesti heidän toiveidensa mukaisesti. Haastattelut kestivät keskimäärin 52 minuuttia. Pisin haastatteluista kesti noin 72 minuuttia ja lyhyin noin 43 minuuttia. Haastateltavat antoivat suostumuksensa haastatteluiden tallentamiseen. Tallenteiden avulla kerätty haastatteluaineisto litteroitiin. Tallennuksen lisäksi haastatteluiden litteroinnissa hyödynnettiin Microsoft Teams -sovelluksen automaattista kääntämistä. Tallenteista saatu litteroitu käännös haastatteluista koottiin tiedostoon, johon aineistoa kertyi kokonaisuudessaan 70 sivua. Litteroitu haastatteluaineisto käytiin läpi ja sitä tiivistettiin niin, että ylimääräisiä täytesanoja poistettiin ja kirjoitusvirheitä korjattiin. Kun aineiston keruu ja litterointi valmistui, aineiston analyysi oli mahdollista aloittaa.

3.2 Aineistolähtöinen sisällönanalyysi

Tutkimuksessa käytettiin aineistolähtöistä analyysitapaa. Laadullisen tutkimuksen analyysi voidaan Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan karkeasti jakaa kahteen ryhmään. Toisessa ryhmässä tutkimuksen analyysia ohjaa jokin tietty teoreettinen tai epistemologinen lähtökohta, kun taas toisessa ryhmässä analyysia voi ohjata vapaasti monet teoreettiset tai epistemologiset lähtökohdat. Laadullisen aineiston analysoinnissa tutkija pyrkii yhtäaikaaisesti syventymään kerättyyn aineistoon yhä uudelleen, jotta aineistoa voidaan lopulta teemoitella, luokitella tai kategorisoida halutusti. Toisaalta tutkija hankkii tutkittavasta aiheesta lisää tietoa esimerkiksi kirjallisuuteen ja aiempaan tutkimukseen perehtyen, mikä ohjaa aineiston analyysissä tehtäviä valintoja. Lopulta analyysin

tarkoituksena on kuvailla, tulkita ja ymmärtää tutkittavaa ilmiötä. Tällä tavoin aineiston avulla voidaan rikastuttaa aiheen tutkimusta luomalla perusteltu tulkinta sekä lopulta tehdä johtopäätöksiä tutkittavasta ilmiöstä. (Puusa, ym. 2020.)

Tässä tutkimuksessa aineiston analyysi toteutettiin aineistolähtöisenä sisällönanalyysinä. Sisällönanalyysi sijoittuu yllä kuvatuista Tuomen ja Sarajärven (2020) esittämistä ryhmistä jälkimmäiseen. Sisällönanalyysiä voidaan pitää eräänlaisena viitekehysenä, joka mahdollistaa aineiston monipuolisen tarkastelun. Siinä pyritään empiirisestä aineistosta kohti käsitteellisempää ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä, mikä edellyttää tulkintaa ja päättelyä sekä näiden uskottavaa perustelua. Käytännössä sisällönanalyysin toteutus koostuu analyysiyksikön valinnasta, aineistoon tutustumisesta ja sen pelkistämisestä, aineiston kategorisoinnista ja teemoittelusta sekä tulkinnasta. Vaiheiden tavoitteena on järjestää aineisto tiiviiseen ja selkään muotoon keskeistä tietoa kadottamatta. (Puusa, ym., 2020.)

Aineiston analyysia lähestyttiin induktiivisesti aineiston ohjaamana. Induktiivinen lähestymistapa tarkoittaa päättelyn logiikkaa, jossa yksittäinen kohderyhmä nostetaan ylemmälle tasolle jonkin ilmiön selittämiseksi. (Tuomi & Sarajärvi, 2018.) Aineiston analyysi aloitettiin määrittämällä analyysikysymys: *Mistä haastateltavat puhuvat, kun he puhuvat ympäristöjohtamisesta ja/tai ekologisen kestävyuden edistämisestä.* Litteroitu haastatteluaineisto käytiin kokonaisuudessaan läpi niin, että aineistosta poimittiin kattavasti analyysikysymykseen liittyviä alkuperäisilmauksia. Alkuperäisilmaukset alleviivattiin aineistosta. Kerätty aineisto oli rikasta, ja alkuperäisilmauksia kertyi lopulta 660 kappaletta. Analyysikysymys mahdollisti sen, ettei tässä vaiheessa aineistosta rajattu mitään tutkimusongelman kannalta keskeistä pois. Se muodosti asetelman, jossa tutkimusaineistosta oli mahdollista poimia laajasti ympäristöjohtamiseen ja ekologiseen kestävyysliittyviä näkökulmia.

Aineiston analyysin seuraavassa vaiheessa alkuperäisilmaukset koottiin Excel-taulukon. Alkuperäisilmaukset käytiin läpi ja nimettiin pelkistäen. Pelkistämisen yhteydessä korjattiin alkuperäisilmausten kieliasuja sekä rajattiin havaittuja päällekkäisyyksiä pois. Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan aineiston analyysin pelkistämisen vaihe toimii pohjana aineiston ryhmittelylle eli klusteroinnille. Seuraavaksi pelkistettyjä ilmauksia teemoiteltiin samankaltaisuuksien ja yhdistävien tekijöiden mukaan, värikoodausta hyödyntäen. Teemoittelun pohjalta muodostui lopulta kahdeksan erillistä kokonaisuutta. Ryhmittäin teemoitellut ilmaukset käytiin läpi ja yhdisteltiin samankaltaisuuksien mukaan kuuteen eri alaluokkaan. Tässä vaiheessa päällekkäisyyksiä ja toisiaan

toistavia ilmauksia rajattiin edelleen pois. Lopulta kaksi alaluokkaa yhdistettiin, jolloin näistä aineiston ehdoilla tiivistetyistä alaluokista syntyi viisi pääluokkaa: ympäristöjohtamisen erityispiirteet, ympäristöjohtamisen haasteellisuus, onnistunut ympäristöjohtaminen, käytännön ympäristöjohtaminen sekä ekologisen kestävyuden mahdollistaja. Seuraavassa luvussa 4 esitellään kokonaisuudessaan nämä muodostuneet pääluokat ja niiden sisältö yksityiskohtaisemmin.

3.3 Tutkimuksen pätevyys ja luotettavuus

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta on mahdollista arvioida monin tavoin. Tuomi & Sarajärvi (2018) esittävät validiteetin ja reliabiliteetin käsitteet, joiden avulla voidaan arvioida tutkimusmenetelmien luotettavuutta. Validiteetti viittaa siihen, että tutkimuksessa on tutkittu sitä, mitä huomioon ottaen luvattiin. Reliabiliteetti puolestaan viittaa siihen, että tutkimuksessa saadut tulokset ovat toistettavissa. Laadullisen tutkimuksen piirissä nämä käsitteet ovat osin ongelmallisia, minkä vuoksi on kehittynyt muita tapoja arvioida laadullisen tutkimuksen pätevyyttä ja luotettavuutta. Tässä tutkimuksessa pätevyyden ja luotettavuuden arviointikriteerinä hyödynnetään Puusan ym. (2020) esittämää *uskottavuuden, eettisyyden ja luotettavuuden kokonaisuutta*.

Uskottavuudella tarkoitetaan tutkimuksen ulkoisen yleisön hyväksyntää tutkimustuloksiin liittyen. Uskottava tutkimus viittaa myös tutkimuksessa toteutettuun uskottavaan aineiston keruuseen ja analysointiin. Tutkimuksessa kerättyä aineistoa on pyritty kuvaamaan kattavasti. Myös analysointi on toteutettu avoimesti, tutkimustuloksia kriittisesti arvioiden. Luotettavuudella viitataan tutkijan kykyyn perustella tutkimuksessa käytettyjä valintoja, kuten menetelmiä ja lähestymistapoja asianmukaisesti. Luotettava tutkimus kuvaa tutkimuksen etenemistä todenmukaisesti. (Puusa, ym., 2020.) Tämän tutkimuksen edetessä tehtyjä valintoja on perusteltu avoimesti tutkimusongelman luonne huomioon ottaen. Tutkimustulosten keräys- ja analysointivaiheet on kuvattu avoimesti perustellen. Tutkimuksen luotettavuudessa puhuttaessa sivutaan myös tutkimuksen totuutta ja objektiivisuutta. Objektiivisuudella viitataan tutkijan puolueettomuusnäkökulmaan tutkittavasta aiheesta. (Tuomi & Sarajärvi, 2018.) Tämän tutkimuksen tutkija ei ole työskennellyt valituissa kohdekaupungeissa tai muuten omaa läheisiä suhteita tutkimukseen valikoituneihin haastateltaviin, mikä puoltaa objektiivisuutta.

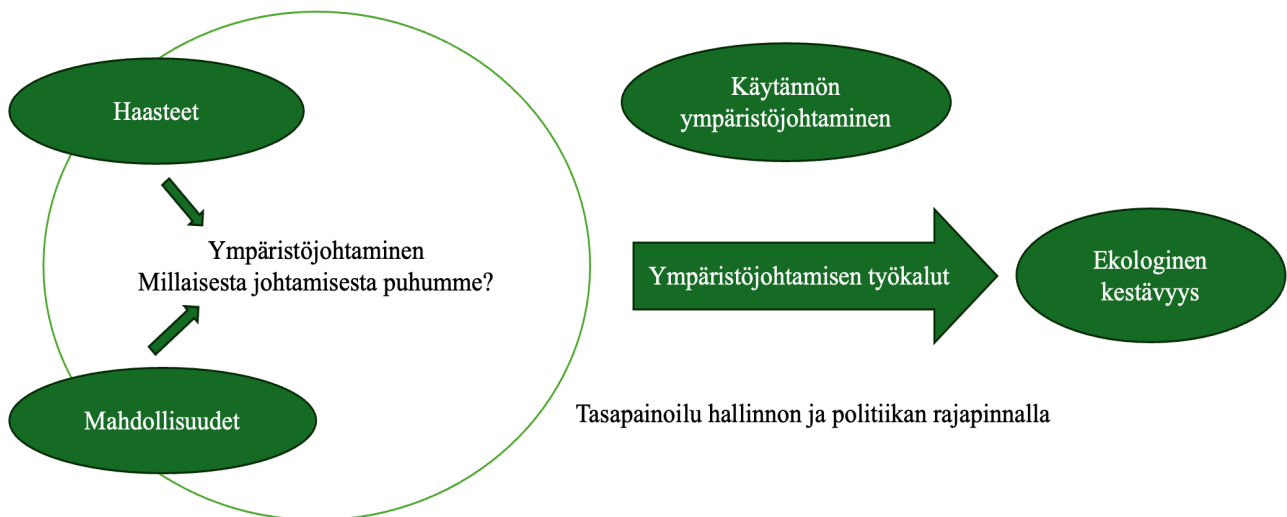
Puusan ym. (2020) mukaan tutkimuksen eettisyys tarkoittaa sitä, että tutkija on noudattanut yleisesti tunnettuja eettisiä periaatteita läpi tutkimuksen. Tutkimuksesta ei saa aiheutua haittaa sen kohteena oleville tahoille tai siihen osallistuville henkilöille. Tutkimuseettinen neuvottelukunta (2012)

määrittelee ohjeessaan *hyvä tieteellinen käytäntö ja loukkausepäilyjen käsittely* tutkimuseettien oikeiden eettisesti vastuullisen ja oikeiden toimintatapojen noudattamiseksi ja edistämiseksi tutkimustoiminnassa. Tutkimuksessa tehdyt eettiset valinnat linkittyvä kiinteästi myös tutkimuksen uskottavuuteen. Tutkimus on eettisesti toteutettu ja uskottava, kun siinä on noudatettu tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2012) esittämiä hyvää tieteellistä käytäntöä. Tutkimuksessa on sovellettu tieteellisen tutkimuksen mukaisia tiedonhankinta-, tutkimus- ja arvionitimenetelmiä sekä avoimuutta tuloksia julkaistaessa. Tutkimuksessa viittaukset on tehty asianmukaisesti, huomioiden ja kunnioittaen muiden tutkijoiden tekemää työtä. Tutkimukseen osallistuvien henkilöiden henkilöllisyys on salattu läpi tutkimusprosessin, eikä tutkimukseen osallistumisesta ole aiheutunut valikoiduille henkilöille haittaa.

Kuten muukin tieteellinen tutkimus, myös tämä tutkimus on joltain osin myös rajoittunut. Tutkimuksen kohdejoukko on valikoitu ja rajattu tarkoituksenmukaisesti, mikä osaltaan rajoittaa tutkimustuloksia. Kohdekaupungit ja haastateltavat ovat valikoituneet tutkimusongelman ratkaisemista ajatellen. Ympäristöjohtamista tutkitaan paikallistason, eli kaupunkien näkökulmasta. Tutkimus sulkee ulkopuolelle valtakunnantason ympäristöjohtamisen. Tutkimuksen ulkopuolelle on rajattu muut kestävän kehityksen osa-alueet, jolloin tulokset peilaavat näkökulmia vain ekologiseen kestävyteen liittyen. Tutkimuksesta on päädytty rajaamaan pois myös ympäristöjohtajien henkilökohtaiset ominaisuudet ja niiden vaikutus ympäristöjohtamisen kokonaisuuteen. Rajoituksista huolimatta läpi tämän tutkimuksen on noudatettu rehellisyyttä, yleistä huolellisuutta ja tarkkuutta.

4 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa tarkastellaan tutkimuksen keskeisiä tutkimustuloksia, jotka on saatu tutkimusaineiston aineistolähtöisen sisällön analyysin kautta. Tutkimustulosten esittelyssä haastattelujoukkoa käsitellään yhtenä kokonaisuutena, eikä tutkimuskaupunkeja enää erotella toisistaan. Aineiston analyysin perusteella muodostetut viisi pääluokkaa ovat: 1) ympäristöjohtamisen erityispiirteet, 2) ympäristöjohtamisen haasteellisuus, 3) onnistunut ympäristöjohtaminen, 4) käytännön ympäristöjohtaminen sekä 5) ekologisen kestävyuden mahdollistaja. Nämä pääluokat jäsentävät ympäristöjohtamisen kokonaisuutta ja lopulta antavat vastaukset tutkimuskysymyksiin: *Millaista on kaupunkien ympäristöjohtaminen ja kuinka sitä voidaan hyödyntää ekologisen kestävyuden edistämiseksi? Sekä millaisia kehittämistarpeita kaupungeissa tunnistetaan ympäristöjohtamisen operatiivisella tasolla ekologisen kestävyuden edistämiseen liittyen?* Pääluokkien alle on luokiteltu aineistosta havaittuja tekijöitä, jotka tukevat tutkimustuloksia. Yhdessä pääluokat alaluokkineen muodostavat teoreettisen kokonaisuuden, joka jäsentää kaupunkien ympäristöjohtamisen nykytilaa ja selittää siihen liittyviä haasteita ja mahdollisuuksia. Tätä tutkimustulosten perusteella rakennettua ympäristöjohtamisen kokonaisuutta havainnollistetaan alla olevassa kuviossa 5:



Kuvio 5: Ympäristöjohtamisen kokonaisuus kaupungeissa.

Ensimmäinen pääluokka viittaa tutkimusaineistosta esiin nousseisiin huomioihin siitä, että ympäristöjohtaminen jäsentyy eri kaupungeissa vaihtelevasti ja eri tavoin. Kaupunkien ympäristöjohtaminen ei ole suoraviivaista tai yksiselitteistä johtuen esimerkiksi siitä, että sen vastuuhenkilöt vaihtelevat kaupungeittain. Se ei myöskään eksplisiittisesti sijoitu tiettyyn kaupunkiorganisaation osaan. Toinen pääluokka kuvastaa nykytilannetta, jossa ympäristöjohtamisella on monia haasteita ja hidasteita, jotka vaikeuttavat sen roolia ekologisen kestävyuden edistäjänä. Toisaalta kolmas pääluokista kuvaa sitä, kuinka ekologisesti kestävää tulevaisuutta ajatellen ympäristöjohtamisella on myös monia mahdollisuuksia. Tämä pääluokka koostuu tekijöistä, jotka edesauttavat sen mahdollistavaa roolia ekologisen kestävyuden tavoittelussa. Neljäs pääluokka sisältää kaksi alaluokkaa: tasapainoilun hallinnon ja politiikan rajapinnalla sekä ympäristöjohtamisen työkalut. Käytännön ympäristöjohtaminen tapahtuu hallinnon ja politiikan rajapinnalla, mikä tuo toimintaan omanlaista kompleksisuutta. Kaupunkien ympäristöjohtaminen koostuu monista eri työkaluista, kuten erilaisista ohjelmista ja hankkeista. Lopulta viides pääluokista kuvaa sitä, kuinka ympäristöjohtamista hyödynnetään välineenä strategiatason vision saavuttamiseksi. Isossa mittakaavassa ympäristöjohtamisella tavoitellaan ekologiseen kestävyyyteen liittyvien tavoitteiden, kuten hiilineutraalisuuden, saavuttamista.

4.1 Ympäristöjohtamisen erityispiirteet

Aineiston analyysin perusteella ympäristöjohtamisen erityispiirteisiin on luokiteltu johtamisen luonteen epäselvyys sekä toimihenkilöiden roolien ja kaupunkiorganisaatioon sijoittumisen vaihtelevuus. Analyysin perusteella on varsin selvää, että ympäristöjohtaminen poikkeaa kaupungin muista johtamiskokonaisuuksista. Ympäristöjohtamisen yllä luetellut erityispiirteet luovat siitä ainutlaatuisen kokonaisuuden, jonka sisältö vaihtelee kaupungeittain. Ympäristöjohtamisesta puhuttaessa ei käytetä ainoastaan yhtä termiä. Kaupungeissa puhutaan vaihtelevasti kestävyysjohtamisesta, ympäristökehittämisestä tai -koordinoinnista sekä laatujohtamisesta. Ympäristöjohtamista kuvaillaan vastuulliseksi johtamiseksi, jossa mietitään tulevaisuutta yhteiskunnan reunaehdot huomioiden. Tämän lisäksi aineistosta esiin nousi myös näkökulmia, joiden mukaan ympäristöjohtaminen on kuntalaisten asumisen ja ympäristön johtamista. Nämä näkökulmat korostavat ympäristöjohtamisen mahdollisuuksia vaikuttaa kaupunkilaisten elinympäristöön. Toisaalta ympäristöjohtaminen nähdään kaupungeissa ohjelmien toteutumisen ja sitoumusten saavuttamisen johtamisena. Se on ongelmanratkaisua, jolla pyritään optimoimaan ekologiseen

kestävyyteen liittyvät tavoitetilat. Ympäristöjohtamisen rooli osana kunnan muuta johtamista on vaihteleva, jonka vuoksi se osin jää muun johtamisen varjoon.

H3: Kuntatasolla tämmöiset niinku perusasiat pitäisi tulla osaksi johtamisen suunnittelua ja toteuttamista. Ei se ei se välttämättä tarkoita, että me puhutaan ympäristöjohtamisesta. Me vaan puhutaan niinku johtamisesta, joka vastuullista, jossa mietitään ja rakennetaan tulevaisuutta sillai, että otetaan huomioon reunaehdot, jossa joka tapauksessa joudutaan toimimaan.

H5: Näkisin ympäristöjohtamisen tämmöisenä niin kuin asumisen ympäristön johtamisena ja myös sitten tämmöisten ympäristösitoumusten saavuttamisen johtamisena.

Keskeisinä huomioina aineistosta nostetaan esiin toimihenkilöiden roolien vaihtelevuus. Myös se, mihin toimialaan tai yksikköön ympäristöjohtamisen kaupunkiorganisaatiossa sijoittuu, vaihtelee paljolti kaupunkien välillä. Kohdekaupungeista vain yhdessä on toimihenkilö, jonka nimitys on ympäristöjohtaja. Ympäristöjohtajalla on vastuu viranomaispalveluista sekä strategian painopisteiden valmistelusta ympäristön näkökulmasta. Nimikkeellä viestitään vahvasta ympäristöpainotuksesta. Toisaalta kaupungeissa nähdään, että ympäristöjohtajan tehtävä voidaan integroida muualle tai vaihtoehtoisesti yhdistää kaupungin muihin johtamiskokonaisuuksiin. Muissa kohdekaupungeissa ympäristöjohtaminen on hajautettu useille henkilöille ja eri yksiköihin. Kaupungeissa ole yksittäistä henkilöä kuka vastaa ympäristöjohtamisesta. Aineistosta esiin nousi muita vastuuhenkilöitä, kuten ympäristökoordinaattori, -asiantuntija, hanketyöntekijä tai projektin vetäjä. Toimihenkilöiden työnkuva ja sijoittuminen kaupunkiorganisaatiossa vaihtelee laajalti kaupungin mukaan. He eivät ole osana kaupungin johtoryhmää, vaan osana muuta konsernihallintoa. Vastuuhenkilöt sijoittuvat vaihdellen esimerkiksi kaupunkiympäristön palvelualueelle tai kaupungin ohjausryhmään. Toisaalta aineistosta esiin nousi myös se, kuinka ympäristöjohtamisen operatiivinen puoli hajautuu vielä laajemmalle viranomaispuoleen, sillä esimerkiksi ympäristönsuojelu vastaa osasta toiminnasta. Kokonaisuudessaan ympäristöjohtamisen kokonaisuus on kaupungeissa todella hajautunut.

H5: Ei ole vaan vaan pelkästään niin kun ympäristöjohtajan tehtävä, vaan se on siellä kunnan kaikessa toiminnassa.

H5: Se myös sellainen viesti, että meillä on vahva ympäristö painotus, kun meillä on sen niminen johtaja. Jos ei ole ihmistä, jonka nimikkeessä on sana ympäristö niin että se saattaisi olla viesti siitä, että ei kiinnosta tämmöiset asiat tässä kaupungissa.

H6: Ei ole olemassa sellaista yksittäistä henkilöä, joka tässä niinku ympäristöä johtaa. Tittleitä löytyy, mutta että varmasti joka kaupungissa vaiheessa ollut se sama trendi, että tuommainen ympäristöpäälikön tai ympäristöjohtajan tittelien määrä on vähentynyt viime vuosina.

4.2 Ympäristöjohtamisen haasteellisuus

Tutkimuksen aineistosta esiin nousi monia tekijöitä, jotka haastavat ympäristöjohtamista ja sen toteutusta kaupungeissa. Analyysin perusteella keskeisiksi haasteiksi on luokiteltu toimialoille integroiminen ja jalkauttaminen, toimintamallien puute ja toiminnan organisointi, vähäiset resurssit, asenteet ja mielikuvat sekä toimintaympäristön muutokset. Ympäristöjohtamisen haasteet vaikeuttavat toiminnan kehittämistä ja edistämistä, sekä luovat ristiriitoja eri tavoitetilojen välillä. Tutkimusaineistosta merkittävänä ympäristöjohtamiseen liittyvänä haasteena nostetaan toiminnan integroiminen ja jalkauttaminen kaupunkiorganisaatioon kokonaisuudessaan. Toimialojen osallistaminen ja sitouttaminen koetaan ajoittain hankalana, koska toistaiseksi monet ympäristöjohtamiseen liittyvät toimet perustuvat vapaaehtoisuuteen. Lisäksi henkilöstön vaihtuvuus on ajoittain suurta, mikä haastaa ympäristöjohtamisen pitkäjänteisyyttä ja jatkuvuutta.

H1: No mun mielestä se ilmastotyön suuri haaste on nimenomaan siinä, että miten me saadaan se integroitua niille toimialoille ja kun tulee henkilöstö vaihdoksia niin eihä aina se tieto niinku sitten menee niille uusille henkilöille.

H6: Sitä on niinku kauhean vaikea integroida, jos ei sulla on niinku semmoista jonkinnäköistä selkeätä systeemiä.

Aineiston perusteella voidaan todeta, että selkeiden toimintamallien puute hankaloittaa yllä mainittua integrointia ja jalkauttamista edelleen. Yhtenä keskeisenä haasteena kaupungeissa nähdään toiminnan onnistunut organisointi. Koska johtaminen on hajautunut, on toiminnan organisointikin hankalaa. Aina ei ole selvää, kuka toimintaa johtaa. Ajoittain ympäristöjohtaminen koetaan tehottomaksi muistutteluksi, josta kukaan ei ole vastuussa. Lisäksi kaupungeissa koetaan, että kokonaisuuden koordinointi on haasteellista ja joissain tilanteissa myös yleiset toimintamallit ovat puutteellisia. Nämä ovat johtaneet siihen, että toiminta on jollain tapaa siiloutunut, sillä vain tietyt henkilöt tai yksiköt aidosti edistävät toimintaa. Toisaalta ympäristöjohtamisen organisointia haastaa myös siihen liittyvän raportoinnin ja seurannan puute. Kaupungeissa ei ole selvää, miten ympäristöjohtamista

mitataan ja kuinka tuloksia tulisi raportoida. Tässä yhteydessä mainitaan myös ympäristöasioihin liittyvä viherpesun uhka, joka kasvaa selkeiden toimintamallien puuttuessa.

H5: Ilman sitä, että sitä on johdetaan jollakin tavalla, niin sehän jää niinku tapauskohtaisesti vähän sellaiseksi, että käydään muistuttelemassa – että siellä täällä on yksi asiantuntija, jolla on intoa ja joka yrittää joka kokouksessa muistutella toisia.

Kuten muutakin kaupungin toimintaa, myös ympäristöjohtamista haastaa kaupunkien vaikea taloudellinen tilanne. Ympäristöjohtamiseen liittyen yhtenä merkittävänä haasteena koetaan resurssien vähäisyys ja riittämättömyys. Aineistosta nousi esiin se, kuinka taloudellisesta tilanteesta johtuen toimintaa supistetaan sekä investointeja vähennetään. Lisäksi monia jo suunnitteilla olevia toimintoja ekologiseen kestävyysliittymään siirretään tai perutaan, koska taloudellinen kestävyys koetaan ekologista kestävyyttä tärkeämmäksi. Tutkimustuloksissa korostuu myös ajan niukkuus, jolloin kehittämistyötä on lähes mahdotonta tehdä tai vastuu siitä siirretään yksittäisten henkilöiden taakaksi. Koska henkilöstöä ei ole riittävästi, nähdään yksittäisten henkilöiden työtaakat tällaisessa tilanteessa liian suurina. Toisaalta myös asiantuntijuus ja osaamisen kehittäminen kärsivät siitä, ettei aikaa ole tarpeeksi. Joissain tilanteissa nämä haasteet ovat johtaneet siihen, että myös osaamisresurssi on puuttellinen. Aineistosta esiin nousi se, ettei osaamisen puutteen vuoksi ympäristöjohtamiseen ja ekologiseen kestävyysliittymään liittyviä syy-seuraussuhteita ymmärretä riittävän hyvin.

H1: Miksi ne toimenpiteet ei välttämättä toteudu, niin on se ajallinen ajallinen resurssipuute ehkä eniten. Niillä ei ole osaamista eikä aikaa myöskään selvittää sitä, että mitä se tarkoittaa käytännössä.

H4: Tehdään niitä ratkaisuja sen mukaan, että myös säästetään sitä rahaa, että mistä vaan löydetään niitä säästöjä. Sitten vaikka kuin arvioitaisiin, että nämä asiat ei nyt edistä luonnon monimuotoisuutta tai jotakin ympäristöasiaa, niin sitten jotenkin meillä ei ole nyt varaa, kun meidän pitää nipistää joka asiasta.

Aineistosta ympäristöjohtamiseen liittyväksi haasteeksi nostetaan myös siihen kytkeytyvät asenteet ja mielikuvat. Haastateltavat kuvailivat suhtautumista ympäristöjohtamiseen ja ekologiseen kestävyysliittymään väheksyväksi ja välinpitämättömäksi. Myös arvoriistiriidat nousevat usein esiin, kun pohditaan ilmasto- ja luontoasioita suhteessa esimerkiksi kaupungin elinvoimaan. Lisäksi mielikuvia kestävyysasioista kuvataan osin hajanaisiksi. Tutkimustuloksissa esiin nousi myös niin

sanottu vanhanaikainen ajattelu, jolla viitataan kestävyysasioihin liittyviin ”kyllä, mutta” – asenteisiin. Käytännössä tämä näkyy niin, että edelleen joitakin toimia vastustellaan tukeutuen esimerkiksi resurssikysymyksiin. Ympäristöjohtamista voidaan tehdä, kunhan siihen ei kulu rahaa. Kestävyysasioiden eteen tehtävää työtä kuvaillaan pääosin kehittämistyöksi, joka jää edelleen muun työn jalkoihin. Ajallisen resurssin puutteen vuoksi kehittämistyö koetaan ylimääräisenä rasitteena, eikä siihen anneta toivottua panosta.

Kaupungeissa ollaan huolissaan myös jatkuvasta toimintaympäristön muutoksesta ja sen vaikutuksista ympäristöjohtamiseen. Toimintaympäristön muutos lisää epävarmuutta ja korostaa yllä mainittuja haasteita edelleen. Epävakaa maailmantilanne on luonut ilmapiiriä, jossa tulevaisuuskin on epävarma. Tästä syystä myös toiminnan johdonmukaisuus kärsii. Toimintaa kuvaillaan eräänlaiseksi henkiinjäämisteluksi, jossa lopulta tehdyt kompromissit kääntyvät ympäristön haitaksi. Aineistosta korostuu myös ympäristöjohtamiseen liittyvä lyhytjänteisyys muuttuvan toimintaympäristön takia. Toisaalta kaupungin toimintaa kuvaillaan joltain osin pitkäjänteisemmäksi, kuin esimerkiksi Suomen valtion toimintaa. Ympäristöjohtamiseen liittykin eräänlainen ”paniikki ja pakko” ajattelu, jolloin vasta paniikin edessä tehdään tarvittavat toimenpiteitä. Aineistosta esiin nousi myös organisaatiomuutosten aiheuttamat haasteet. Kaupungeissa toimialat vähenevät ja niitä yhdistellään säästöjen luomiseksi. Ympäristöasioita ollaan sijoittamassa elinvoiman alle, jolloin edessä on myös elinvoiman uudelleen määrittely niin, että ympäristöasiat yhdistyvät osaksi elinvoimaa. Tässä yhteydessä pelkona on se, että talousasiat ajavat ympäristöasioiden edelle. Aineistosta korostuu myös huoli äkillisestä poliittisen ilmapiirin muutoksesta, mikä saattaisi osin heikentää ympäristöjohtamisen tilaa.

H5: Kyllä meillä aina siellä se uhka on siitä, että jos väestönkasvu kääntyy alaspäin ja myös investoinnit. Eli jos ei tule niitä yritysinvestointeja meille päin niin yhä vähemmän meillä on taloudellisia resursseja huolehtia sitten ympäristöstä ja se kääntyy vaan sellaiseen henkiinjäämisteluun, jossa tehdään sitten kompromisseja ympäristön haitaksi.

4.3 Onnistunut ympäristöjohtaminen

Vaikka kaupungeissa tunnistetaan ympäristöjohtamiseen liittyviä haasteita paljoltikin, nousee aineistosta esiin myös siihen liittyviä mahdollisuuksia, jotka parantavat ympäristöjohtamisen nykytilaa. Aineiston analyysin perusteella onnistuneen ympäristöjohtamisen mahdollistaa

kestävyyšnäkökulman korostaminen, prosessien kehittäminen, ajattelutavan muutos, johdon sitouttaminen, elinvoiman kasvattaminen sekä yhteistyön lisääminen. Aineistosta esiin nousi yleinen näkökulma siitä, että onnistuessaan ympäristöjohtaminen mahdollistaa ekologisen kestävyiden tavoitteiden saavuttamisen. Aineistosta korostuu näkökulma siitä, että onnistunut ympäristöjohtaminen vaatii kestävyšnäkökulman korostamista. Tämä tarkoittaa esimerkiksi sitovien kestävyystavoitteiden ja -vaatimusten integroimisen osaksi kaupungin toimintaa. Lisäksi kaupungin toiminnassa tulisi huomioida ympäristöasiat kokonaisvaltaisesti. Kaupungeissa nähdään, että positiivinen kehittämiskulttuuri kestävyysasioissa korostaa kestävyšnäkökulmaa edelleen.

H3: Sellainen tietynlainen innovatiivisuus ja kaiken tän keskellä semmoinen niin kun positiivinen kehittämisen halu niin niin tota sehän säteilee ympäristöön.

Toisaalta myös kaupungin sisäisiä prosesseja on mahdollista kehittää ympäristöjohtamisen onnistumista tukeviksi. Prosessien kehittämiseen liittyen aineistosta korostuu johtamisjärjestelmän kehittäminen ja sitä kautta toiminnan tehostaminen sekä ympäristöjohtamisen johdonmukaisuuden ja pitkäjänteisyyden lisääntyminen. Kun ympäristöjohtamisen punainen lanka kantaa läpi kaupunkiorganisaation, on ympäristöjohtamisella paremmat mahdollisuudet onnistua. Prosessien kehittämiseen kiinnittyy myös henkilöstön osaaminen ja sen kehittämisen varmistaminen. Kaupungeissa halutaan panostaa henkilöstön osaamiseen, sillä se nähdään tärkeimpänä voimavarana ja resurssina ympäristöjohtamisessa. Aktiiviset ja osaavat yksilöt takaavat onnistuneen toiminnan. Aineistosta korostuu lisäksi myös strategian säännöllinen uudistaminen, sillä strategia alleviivaa ympäristöjohtamiseen ja ekologiseen kestävyteen liittyvää visiota ja toisaalta jäsentää toimintaan liittyvää logiikkaa. Kaupungeissa ajatellaan, että kokonaisuuden raamit ovat selkeämmät, kun strategia on ympäristöjohtamiseen liittyen ajantasainen.

H5: Perustyötä ei pysty kovin paljon teettämään ostopalveluna, vaan meille tarvitaan itselle sitä ympäristöosaamista. Ympäristöala on niin laaja nykypäivänä eli meille se henkilöstön osaaminen on kaikkein tärkein voimavara ja resurssi.

Yhtenä merkittävänä tekijänä onnistuneen ympäristöjohtamisen varmistamiseksi nostetaan myös ajattelutavan muutos. Tietoisuuden lisääntyminen on edistänyt kaupunkien sisäisen ajattelutavan kehittymistä aiempaa ympäristöystävällisemmäksi. Kaupungeissa ympäristöjohtamisen vaikuttavuutta pyritään lisäämään levittämällä tietoa ja sitä kautta edelleen lisäämään tietoisuutta ympäristöasioista. Aineistosta korostuu avoimen keskustelun, koulutuksen ja työpajojen merkitys

tietoisuuden lisäämisessä. Toisaalta kaupungeissa halutaan korostaa innovatiivista ja avointa kulttuuria, jossa kehittämisen ja kokeilun kautta pyritään viemään toimintaa eteenpäin. Tämä yleinen eteenpäin katsova asenne lisää ympäristöjohtamisen onnistumisen mahdollisuuksia. Aineiston perusteella myös luonnon ja ympäristön merkityksen korostaminen vaikuttaa positiivisesti ympäristöjohtamiseen ja muuttaa ajattelutapaa ympäristömyönteisemmäksi. Yhtäältä kokonaisvaltainen ajattelu nähdään avaintekijänä ympäristöjohtamisen onnistumisessa

Aineiston analyysin perusteella on kiistatonta, että johdon sitouttamisella on vaikutusta ympäristöjohtamiseen. Toimintaan sitoutunut johto mahdollistaa onnistuneen ympäristöjohtamisen. Kun ympäristön tai laajemmin kestävyuden johtaminen tapahtuu keskushallinnossa, on toiminta automaattisempaa. Toiminnan kuvaillaan siirtyvän keskushallinnosta tehokkaasti alaspäin muuhun organisaatioon. Ilman keskushallinnon sitoutumista monet asiat koetaan hankalammiksi ja ympäristöjohtaminen vaatii enemmän ylimääräisiä ponnisteluja. Tutkimustuloksista on nähtävissä, että kaupungin on ympäristöjohtajan tai ympäristöasiantuntijoiden sitoutuminen vaikuttaa ympäristöjohtamisen onnistumiseen. Mitä sitoutuneempia vastuuhenkilöt ovat, sitä parempia tuloksia toiminnalla saavutetaan. Toisaalta myös osaavat ja ympäristöjohtamisesta kiinnostuneet virkahenkilöt ovat avainasemassa. Tästä syystä myös heidän sitouttamisensa on keskeisessä roolissa onnistuneessa ympäristöjohtamisessa.

H5: Niin kyllä se niin kun lähtee sieltä, että jos johto on hyvin sitoutunut, siis tarkoitan sekä poliittista että virkamiesjohtoa niin se vaan lähtee valumaan sieltä alaspäin. Jos johto on sitoutunut näihin asioihin niin se on helpompaa ja niin kun automaattisempaa.

Onnistuneen ympäristöjohtamisen mahdollistavana tekijänä aineistosta nostetaan kaupungin elinvoimasta huolehtiminen ja sen kasvattaminen. Elinvoimasta huolehtimisella koetaan olevan positiivisia vaikutuksia myös ympäristöjohtamiseen. Organisaatiomuutosten vuoksi ympäristöasiat tuodaan osaksi elinvoimaa, mikä osin nähdään myös mahdollisuutena. Kun elinvoima määritellään uudelleen, on ympäristöasioita mahdollisuus korostaa elinvoimaan liittyen aiempaa voimakkaammin. Kaupungeissa nähdään selkeä yhteys ympäristöasioiden ja elinvoiman välillä. Tämä tarkoittaa sitä, että hyvinvoiva ympäristö nähdään talouskasvun mahdollistajana. Aineiston perusteella nähdään, että onnistuneella ympäristöjohtamisella voidaan tulevaisuudessa varmistaa myös kaupungin elinvoimaisuuden kasvattaminen.

Viimeisenä huomiona onnistuneeseen ympäristöjohtamiseen liittyen nostetaan yhteistyön lisäämisen merkitys. Poikkihallinnollisella yhteistyöllä koetaan olevan positiivisia vaikutuksia ympäristöjohtamiseen. Poikkihallinnollinen yhteistyö korostuu valmistelussa ja suunnittelussa, minkä koetaan edesauttavan ympäristöjohtamisen läpinäkyvyyttä ja avoimuutta. Ympäristöjohtamisen näkökulmasta tällä tarkoitetaan kaupungin sisäistä yhteistyötä eri toimi- ja hallinnonalojen välillä. Toisaalta aineistosta korostuu myös kuntalaisten kanssa tehtävä yhteistyö. Etenkin nuorien kuntalaisten osallistaminen nähdään mahdollisuutena ympäristöasioihin liittyen. Aineiston perusteella myös projektit ja hankkeet ovat tärkeitä tekijöitä, jotka edesauttavat ympäristöjohtamisen onnistumista. Niiden avulla voidaan toteuttaa strategian visiotason perusteella määritellyjä toimenpiteitä ja ohjelmia ja toisaalta ne mahdollistavat myös ympäristön johtamisjärjestelmän kehittämisen. Yleisesti aineiston perusteella verkostot ja niihin liittyvä yhteistyö nähdään onnistuneen ympäristöjohtamisen mahdollistavana tekijänä.

H4: Meidän pitäisi tosi monessa asiassa kaupungilla tehdä semmoista poikkihallinnollista yhteistyötä ja ymmärtää se kuntalaisten hyvinvointi, niin kun yhtä lailla myös ympäristöasiat koskettavat kaikkia ja löytää semmoisia yhteisiä ratkaisuja, jotka takaavat toiminnan onnistumisen.

4.4 Käytännön ympäristöjohtaminen

Aineiston analyysin perusteella käytännön ympäristöjohtamisen alle on luokiteltu kaksi alaluokkaa: ympäristöjohtamisen työkalut sekä tasapainoilu hallinnon ja politiikan rajapinnalla. Ympäristöjohtamisen työkaluilla viitataan toimiin, joiden avulla kaupunki toteuttaa ympäristöjohtamista käytännössä. Tasapainoilu hallinnon ja politiikan välillä puolestaan viittaa siihen kompleksiseen toimintaympäristöön, jossa ympäristöjohtamista tehdään. Aineistosta esiin nousi useita ympäristöjohtamisen käytännön työkaluja. Ympäristöjohtamisen työkaluina kaupungeissa hyödynnetään kaupunkistrategiaa, toimintaohjelmia, ilmastobudjetointia, hankkeita ja projekteja, sidosryhmäyhteistyötä, kannustimia, arviointia ja sisäistä kehittämistä. Aineiston analyysin perusteella ympäristöjohtaminen on paljolti tasapainoilua hallinnon ja politiikan rajapinnalla vaihtuvien tavoitteiden, lainsäädännön, poliittisen keskustelun sekä päätöksenteon takia. Toisaalta poliittisen- ja virkamiesjohdon rooli toiminnassa on varsin keskeinen. Lisäksi yhteistyö ja suhteet kaupungin luottamuselimiin vaikuttavat ympäristöjohtamiseen ja sen toteuttamiseen.

4.4.1 Ympäristöjohtamisen työkalut

Aineiston perusteella on selvää, että ympäristöjohtamisen merkittävin työkalu kaupungeissa on erilaiset ympäristö- ja toimintaohjelmat. Myös kaupunkistrategia nousi aineistosta ympäristöjohtamisen tärkeäksi välineeksi, sillä se alleviivaa keskeisiä ja sitovia tavoitteita, joita toimintaohjelmat käytännössä toteuttavat. Toimintaohjelmat sisältävät konkreettisia toimenpiteitä ja tavoitteita ympäristöjohtamiseen liittyen. Lisäksi ne osaltaan tarkentavat kaupunkien visioita ekologiseen kestävyYTEEN liittyen. Aineistosta esiin nousi ilmasto- ja resurssiviisausohjelmia sekä luonnon monimuotoisuuteen liittyviä ohjelmia. Lisäksi kaupungeissa hyödynnetään erinäisiä tiekarttoja ympäristöjohtamisen välineenä. Ohjelmien lisäksi myös ilmastobudjetointi nähdään ympäristöjohtamisen työkaluna. Käytännössä ilmastobudjetointi viittaa ilmasto- ja luontoasioiden nostamiseen osaksi kaupungin vuotuista talousarviota. Kaupungeissa tehdään budjettivalmistelun lisäksi myös työtä sen eteen, että ympäristöasiat huomioitaisiin aktiivisemmin hankinnoissa ja kilpailutuksessa.

H1: Jos me ajatellaan, että se ympäristöjohtaminen nyt meidän kohdalla tarkoittaa vaikka sitä ilmasto ohjelmaa ja ilmasto budjetointia, että jos se niinku lopetettaisiin niin mä oon ihan varma, että tällä ei tapahtuisi yhtään mitään ainakaan niinku kaupungin omasta toiminnasta.

Ympäristöjohtamisen työkaluina hyödynnetään aktiivisesti myös hankkeita ja projekteja. Aikaisemmin hankkeet ja projektit todettiin keskeiseksi osaksi onnistunutta ympäristöjohtamista, mikä osaltaan viittaa niiden tärkeään rooliin ympäristöjohtamisen työkaluna. Aineistosta esiin nousi käynnissä olevia hankkeita, kuten SISU-hanke (suunnitelmallisen ilmastojohtamisen kehittäminen Pohjois-Savossa), ilmastonmuutoksen sopeutumishanke Kymenlaaksossa sekä LIFE – hanke. Hankkeet ovat pitkäaikaisia ja tapahtuvat mahdollisesti verkostoissa. Toisaalta myös yksittäiset projektit koetaan tärkeinä työkaluina, vaikkakin pienemmässä mittakaavassa hankkeisiin nähden. Hankkeisiin ja projekteihin linkittyy kiinteästi sidosryhmäyhteistyö, joka nousee aineistosta omana työkalunaan ympäristöjohtamisessa. Sidoryhmäyhteistyö korostaa kuntalaisten ja yritysten merkitystä ympäristöjohtamisessa. Kaupungeissa se koostuu yhteisten tavoitetilojen ja toimenpiteiden ideoinnista, valmisteluun osallistamisesta sekä toimenpiteiden tukemisesta. Aineistosta esiin nousevia keskeisiä sidoryhmiä ovat konserniyhtiöt, yritykset, oppilaitokset, vuokrataloyhtiöt sekä yksittäiset kuntalaiset. Lisäksi muut kunnat ja maakunnat nähdään keskeisinä sidoryhminä. Sidoryhmäyhteistyö on kumppanuutta, jonka onnistumisen mahdollistaa toimijoiden välinen aktiivinen yhteistyö ja vuoropuhelu.

H1: Se johtamisympäristön johtamisjärjestelmä on rakennettava organisaation sisälle, mutta sitten mä näen, että ne erilaiset projektit ja hankkeet on työkalu ja sitten niitten toimenpiteiden toteuttamiseen.

Aineiston perusteella voidaan todeta, että arviointi on keskeinen työkalu ympäristöjohtamista. Ympäristöjohtamiseen liittyen arvioidaan sitä, miten toimenpiteet ovat toteutuneet suhteessa esitettyihin tavoitteisiin. Ympäristöjohtamisen arviointi koostuu raportoinnista ja mittaamisesta sekä laajemmin toiminnan vaikutusten seuraamisesta. Arviointia tehdään hyödyntämällä erilaisia mittareita ja arviointikehikkoja, esimerkiksi kuntaliiton arviointikehikkoa, jossa tehdään toiminnan vaikutusten arviointia ympäristöön, talouteen ja organisaatioon liittyen. Lisäksi päästölaskenta ja kompensatiomalli ovat keskeisiä arvioinnin työkaluja. Aineiston perusteella arvioinnista saatuja tuloksia raportoidaan. Kaupungeissa työkaluna hyödynnetään ympäristöraporttia osana tilinpäätöstä sekä tehdään laajemmin kestävän kehityksen raportointia. Mielenkiintoisena huomiona aineiston analyysistä nostetaan ympäristöjohtamisen kannustimet, joita osaltaan hyödynnetään työkaluna ympäristöjohtamisessa. Lähtökohtaisesti tavoitteena on pitää toiminta positiivisena ja optimistisena, eikä pakkoa haluta käyttää kannusteena. Tähän liittyen kaupungeissa hyödynnetään esimerkiksi Ympäristövahti -palvelua. Myös omistajaohjausta käytetään aktiivisesti osiin sidosryhmistä. Toisaalta kaupunkien ympäristöjohtaminen pohjautuu siihen, että vastuuhenkilöt tarjoavat tietoa ja työkaluja, jonka kautta esimerkiksi sidosryhmiä kannustetaan ympäristötyön edistämiseen. Tarpeen vaatiessa pakkona käytetään budjettiin sidottuja tavoitteita.

H2: Jos huomataan, että tässä syntyy ristiriitoja niin ne käydään niin kun avoimesti lävitse. Se on tavallaan sitä ympäristövaikutusten arviointia, jota tehdään paljon. Meillä on niinku ihan meidän perus oikeastaan kaikissa päätöksissä niitä ilmasto ja ympäristövaikutuksia arvioidaan.

4.4.2 Tasapainoilu hallinnon ja politiikan rajapinnalla

Tasapainoilu politiikan ja hallinnon välillä on luokiteltu osaksi ympäristöjohtamisen käytäntöä, koska se muokkaa paljolti sitä, millaista ympäristöjohtaminen kaupungeissa on ja miksi. Se vaikuttaa keskeisesti myös ympäristöjohtamisen toimintaympäristöön. Hallinnon ja politiikan rajapinnalle on luokiteltu vaihtuvat tavoitteet, lainsäädäntö, poliittinen keskustelu, päätöksenteko, poliittisen- ja virkamiesjohdon asenteet sekä yhteistyö kaupungin luottamuselinten kanssa. Aineiston perusteella on selvää, että poliittiset linjaukset ja päättäjien mielipiteet kokonaisuudessaan vaikuttavat

ympäristöjohtamisen nykytilaan. Mielenkiintoisena huomiona nostetaan esiin se, kuinka aineiston perusteella tasapainoilu hallinnon ja politiikan rajapinnalla toisaalta vaikeuttaa ympäristöjohtamista, mutta samanaikaisesti mahdollistaa sen toteuttamisen.

Kaupungeissa ollaan yhtä mieltä siitä, että politiikan mukana vaihtuvat tavoitteet vaikuttavat merkittävästi ympäristöjohtamiseen. Käytännössä tämä tarkoittaa, että valtuustokauden vaihtuessa myös ympäristöjohtamiseen liittyvät tavoitteet vaihtuvat. Uuden valtuuston tekemät strategiamuutokset vaikuttavat myös toimenpiteisiin. Aineistosta korostuu huoli siitä, kuinka äkillinen suunnan muutos heikentäisi ympäristöjohtamisen pitkäjänteisyyttä. Toisaalta isommassa mittakaavassa Suomen valtion tekemät linjaukset muuttavat poliittista ilmapiiriä myös kaupungeissa. Kansallinen ja kansainvälinen lainsäädäntö muokkaa pitkälti ympäristöjohtamisen käytäntöjä. Esimerkiksi EU-lainsäädännön koetaan tuovan tiukempia tavoitteita ympäristöasioihin. Yleisesti ottaen kansainväliset tavoitteet valuvat lainsäädäntöön ja lainsäädännön kautta kaupunkiin. Vaikka kaupungeissa toteutettavat lakisäätteiset tehtävät on järjestettävä vaatimusten mukaisesti valtuustokaudesta huolimatta, voi ei-lakisäätteisten tehtävien painotus muuttua paljolti neljän vuoden sykleissä.

H3: Mennään tiettyyn suuntaan kunnassa. Sitten voi tulla vähän semmoista niin kun voisiko sanoa niinku tämmöistä kiemuraa siihen matkalle, kun sitten valtuusto vaihtuu.

Aineiston perusteella todetaan, että ympäristöjohtamisen ympärillä tapahtuva poliittinen keskustelu vaikuttaa sen käytännön toteutukseen. Kaupungeissa keskustellaan aktiivisesti toimenpiteiden ajankohtaisuudesta. Lisäksi kaupungin ekologiseen kestävyYTEEN liittyvä imago nousee aineistosta ympäristöjohtamiseen vaikuttavana tekijänä. Pelkona on, että osa toimenpiteistä tehdään poliittisen johdon toimesta imagon kiillottamiseksi, ei niinkään aidosta halusta tai tarpeesta edistää asioita. Poliittista keskustelua osaltaan värittää poliittisen- ja virkamiesjohdon asenteet ympäristöjohtamista kohtaan. Aineistosta esiin nousevia huomioita asenteisiin liittyen ovat tarpeeton kritisointi sekä kiinnostuksen ja innostuksen puute. Lisäksi aineistosta esiin nousee kokemukset siitä, ettei poliittinen johto käytä riittävästi aikaa ympäristöasioihin. Joissain tilanteissa yksittäisten henkilöiden, kuten kaupunginjohtajan, negatiivinen asenne vaikuttaa ympäristöjohtamiseen. Toisaalta poliittisen- ja virkamiesjohdon mielenkiinnon ja innostuksen koetaan olleen yleisesti ottaen kasvamaan päin.

H4: *Just kun tehtiin niinku vaikka sitä maaseutupoliittisia linjauksia niin yks kaupunginhallituksen jäsen olikohan hän edes lukenut sitä, niin hän vaan totesi, että no tää oli tällöinen piipertäjäpaperi eli niinku oikeasti, että se minkälaiset päättäjät meille tulee vaikuttaa paljon.*

Ympäristöjohtaminen on käytännössä pitkälti myös poliittista päätöksentekoa. Toimintaa ohjaa poliittinen tahtotila. Esimerkiksi ympäristöjohtajan pyrkimyksenä on vaikuttaa konsernihallintoon, joka tekee lopulliset päätökset toimintaan liittyen. Tästä syystä poliittinen ohjaus on merkittävässä roolissa ympäristöjohtamisessa. Kaupunginvaltuusto päättää ympäristöjohtamisen välineistä ja kaupunginhallitus hyväksyy ne. Aineiston analyysin perusteella todetaan, että on valtuuston vastuulla johtaa ympäristöjohtamisen käytäntöjä. Kaupunginhallitus puolestaan antaa operaatioluvat ja -linjaukset. Lopulta yhteistyö kaupungin luottamuselimiin muokkaa ympäristöjohtamisen käytäntöjä. Ympäristöjohtamisen tavoitetilana olisi tuoda ympäristöasiat ja kestävä kehitys kokonaisuudessaan osaksi koko kaupunkikonsernin toimintaa. Tätä edesautetaan esimerkiksi hyödyntämällä yhteistä valmistelua sekä kaupungin päättäjille tarkoitettua iltakoulua, joka toimii eräänlaisena kyselytuntina. Ympäristöjohtamisen vastuuhenkilöt pyrkivät vierailemaan aktiivisesti kaupunginhallituksessa, jolloin heidän on mahdollista nostaa poliittisen keskustelun keskiöön tärkeitä ja ajankohtaisia ympäristöjohtamiseen liittyviä teemoja. Aineistosta esiin nousseet kaupungin poliittiseen johtoon kohdistuvat niin kutsutut ”hissipuheet” koetaan tärkeäksi tavaksi vaikuttaa päätöksentekoon.

H5: *Eli yritämme viedä sinne johtavimmille poliitikoille ja samallahan se menee myös virkamiehille semmoisia hissipuheideoita, iskemme heille muutamia ajatuksia, että tässä – on hyvä.*

4.5 Ekologisen kestävyuden mahdollistaja

Viimeinen pääluokka, ekologisen kestävyuden mahdollistaja, viittaa ympäristöjohtamisen rooliin ekologisen kestävyuden tavoittelussa. Aineiston perusteella ympäristöjohtamisella tavoitellaan tulevaisuuden tilannetta, jossa voidaan puhua ekologisesti kestävästä kaupungeista. Tähtäimenä onkin siis toteuttaa kaupunkistrategiassa määritelty visio ekologisesta kestävyydestä. Ympäristöjohtamisella pyritään paitsi ekologisen kestävyuden saavuttamiseen myös muiden ympäristöön liittyvien tavoitteiden saavuttamiseen. Analyysin perusteella tähän pääluokkaan on luokiteltu kestävä tulevaisuuden varmistaminen, ekologiseen kestävyteen liittyvät strategiset tavoitteet, kasvun luominen ja rasitteiden hallinta, sitoumusten saavuttaminen, tietoisuuden lisääminen sekä ympäristöasioiden huomioiminen kokonaisvaltaisesti osana kaupunkien toimintaa.

H2: Meillä on tiettyjä sitoumuksia, ilmastoa ja resurssiviisautta eli niihin liittyen niin kunnianhimoisuus ja hiilineutraalius ja kiertotalouden edelläkävijäkaupunki. Ne on puettu semmoiseksi niin kun visioksi sitten tässä toimintaohjelmassa.

Aineistosta esiin nousi näkökulma siitä, kuinka ympäristöjohtamisella tavoitellaan kestävä tulevaisuuden varmistamista. Kaupungeissa ollaan yhtä mieltä siitä, että kestävä tulevaisuus on välttämättömyys ja edellytys kaupungin toiminnalle yleisesti. Tarkemmin ympäristöjohtamisella tavoitellaan ekologiseen kestävyYTEEN liittyvien strategisten tavoitteiden saavuttamista. Aineiston perusteella ympäristöjohtamisella pyritään hiilineutraalisuuteen, uusiutuvan energian hyödyntämiseen, luonnon monimuotoisuuden säilyttämiseen, luontokadon pysäyttämiseen, ilmasto- ja resurssiviisauteen, ilmatoriskien hillitsemiseen sekä päästöjen vähentämiseen. Lisäksi ympäristöjohtamisella halutaan taata kaupunkirakenteen kestävä kehitys sekä kestävä matkailu ja liikkuminen. Toisaalta ympäristöjohtamisella tavoitellaan kestävä kasvun luomista ja rasitteiden hallintaa. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että toisten asioiden edistyessä, osa toimista taantuu. Ympäristöjohtamista kehittämällä pyritään sekä kansallisten että kansainvälisten sitoumusten saavuttamiseen. Tietoisuutta lisäämällä ympäristöasioista halutaan luoda näkyvä kokonaisuus ja lopulta tuoda ne kokonaisvaltaiseksi ja pysyväksi osaksi kaupungin toimintaa.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tässä luvussa syvennytään tutkimuksen aineiston analyysin avulla kerättyihin tuloksiin ja tulkitaan niiden suhdetta tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen. Hirsjärvi ym. (2009, 229) mukaan tulkinnalla tarkoitetaan aineiston analyysin perusteella saatujen tulosten pohtimista ja lopulta johtopäätösten tekemistä niin, että tutkimuksessa esitettyihin tutkimuskysymyksiin on mahdollista vastata. Kappaleen tarkoituksena on pohtia sitä, miten tutkimuksessa kerätyt tulokset rikastavat aiempaa tutkimusta ja siten tutkimusaihetta yleisesti. Lisäksi kappaleessa nostetaan esille tutkimusongelmaan keskeisesti liittyviä, analyysin perusteella tehtyjä huomioita.

Ensimmäisessä kappaleessa tarkastellaan ympäristöjohtamisen kompleksista kokonaisuutta kaupungeissa, sivuten esimerkiksi strategioiden jalkauttamiseen liittyviä haasteita. Tämän jälkeen syvennytään ympäristöjohtamiseen kestävyuden hallintana, sekä ympäristöjohtamisen poliittiseen toimintaympäristöön. Luvun toinen kappale käsittelee tutkimuksessa tunnistettuja ympäristöjohtamisen käytännön tason haasteita suhteessa aiempaan tutkimukseen. Luvun viimeisessä kappaleessa esitetään tulkinnan perusteella kootut johtopäätökset, jotka tukevat näkemystä ympäristöjohtamisen roolista ekologisen kestävyuden mahdollistajana. Tämän jälkeen sivutaan tutkimuksen yhteiskunnallista relevanssia ja pohditaan mahdollisia tulevaisuuden tutkimusaiheita. Tutkimuksessa esitetyt tutkimuskysymykset ovat:

- 1. Millaista on kaupunkien ympäristöjohtaminen ja kuinka sitä voidaan hyödyntää ekologisen kestävyuden edistämiseksi?*
- 2. Millaisia kehittämistarpeita kaupungeissa tunnistetaan ympäristöjohtamisen operatiivisella tsolla ekologisen kestävyuden edistämiseen liittyen?*

Aiemmassa tutkimuksessa tunnistetaan ympäristöjohtamisen käsitteen moninaisuus ja kontekstisidonnaisuus, mikä on tutkimustulosten perusteella ilmeistä myös kaupunkien ympäristöjohtamisessa. Rohwederin (2003) mukaan ympäristöjohtaminen sisältää kaikki ne toimenpiteet, joiden avulla organisaatio pyrkii kehittämään ympäristötoimiaan. Kallio (2001, 19-22) puolestaan määrittelee ympäristöjohtamisen luonnonympäristön sekä johtamisen ja organisoinnin muodostamaksi kokonaisuudeksi. Tutkimustulosten perusteella kaupunkien ympäristöjohtaminen linkittyy Vanhalan, Laukkasen ja Koskisen (1998, 272) esittämään määritelmään, jossa ympäristöjohtamista hyödynnetään välineenä kestävä kehityksen edistämiseksi. Kuitenkin

tutkimustulosten tulkinnan mukaan nykyhetken ympäristöjohtaminen kaupungeissa ymmärretään osin myös tätä laajempänä ilmiönä. Markkasen (2004, 184-185) esittämä näkökulma, jossa ekologinen kestävyys huomioidaan yhteiskunnan tasolla osana kestävästä kehityksestä, toteutuu kaupungeissa verrattain hyvin. Tässä yhteydessä ympäristöjohtaminen nähdään välineenä kestävästä kehityksen tavoitteiden saavuttamiseksi, kuten Kallio (2002, 46-47) esittää.

Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että ympäristöjohtamisen käsite ymmärretään ja määritellään kaupungeissa vaihtelevasti. Sille on kehittynyt rinnakkaisia käsitteitä, jotka kuvaavat kaupunkien ympäristöasioiden johtamista. Pohjolan (2003, 116) määritelmä ympäristöasioiden johtamisesta voidaan nähdä eräänlaisena yläkäsitteenä ympäristöjohtamiselle. Vaikka ympäristöjohtamisen määrittely ja järjestämistavat ovat vaihtelevia, on toiminnassa pohjimmiltaan kyse ympäristöasioiden johtamisesta kestävyuden tulevaisuuden varmistamiseksi. Kaupunkien ympäristöjohtaminen poikkeaa Raymondin & Wilsonin (1998) esittämästä perinteisestä ympäristöjohtamisesta, vaikkakin ajoittain siihen yhdistyy myös ongelmanratkaisun piirteitä. On kuitenkin ilmeistä, että kaupungeissa hyödynnetään eri työkaluja ja muita toimintatapoja laajalti. Esimerkiksi verkostot, hankkeet ja yhteistyö yleensä nähdään keskeisinä työkaluina ympäristöjohtamisessa. Kaupunkien ympäristöjohtaminen on siis paljon muutakin kuin Raymondin & Wilsonin (1998) esittämää byrokraattista ylhäältä alaspäin tapahtuvaa asiantuntijuutta.

5.1 Ympäristöjohtamisen kokonaisuus kaupungeissa

Aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa tunnustetaan, että kunnallinen ympäristöjohtaminen on hallinnollisen, alueellisen ja poliittisen näkökulman muodostama kokonaisuus (Burström & Korhonen, 2001). Myös tämän tutkimuksen tulokset puoltavat tätä näkökulmaa. Pohjimmiltaan kaupunkien ympäristöjohtamisen käytännöt ovat lähtöisin kaupunkistrategiasta esitetystä visiosta, jota kaupungit pyrkivät eri työkaluja hyödyntämällä toteuttamaan. Kuten Pohjola (2003, 40–43) esittää, nämä pitkän aikavälin tavoitteet ja visiot, ohjaavat kaupunkien ympäristöjohtamista. Kaupunkien visiot liittyvät esimerkiksi hiilineutraalisuuden saavuttamiseen, resurssien viisaaseen hyödyntämiseen sekä kuluttamiskäytäntöjen muuttamiseen. Ympäristöjohtamisessa hyödynnettävät käytännön työkalut tekevät visiosta pienin askelin todellisuutta.

Burströmin & Korhosen (2001, 37) esittämä hallinnollinen ympäristöjohtaminen näkyy kaupungeissa siten, että kaupunkiorganisaatio kokonaisuudessaan pyrkii palveluiden ympäristöystävälliseen toteuttamiseen. Ympäristöjohtamisen vastuuhenkilöt pyrkivät kannustamaan ja ohjaamaan kaikkea

toimintaa aiempaa ympäristöystävällisemmäksi. Keskeisenä työkaluna hyödynnetään vuoropuhelua ja yhteistyötä tietoisuuden lisäämiseksi. Esimerkiksi kaupungin konserniyhtiöiden kanssa tehdään tiiviisti yhteistyötä. Alueellinen ympäristöjohtaminen puolestaan näyttäytyy kaupungeissa etenkin luonnon monimuotoisuuden huomioimisessa. Kaupunkisuunnittelua pyritään tekemään luonnon monimuotoisuus huomioiden ja kaupunkeihin on perustettu erinäisiä suojamaa-alueita.

Ympäristöjohtamisen operatiivinen taso toteuttaa ja toimeenpanee kaupunkistrategiassa määriteltyjä ekologisen kestävyuden tavoitteita. Tutkimustulosten perusteella vaikuttaa siltä, että ympäristöjohtamisen operatiivinen vastuu on kaupungeissa pitkälti viranomaistoiminnalla. Tämän tutkimuksen rajauksen vuoksi viranomaistoiminnan luonteesta ympäristöjohtamiseen liittyen ei saatu tarkempia tutkimustuloksia. Kuitenkin on ilmeistä, että ympäristöjohtamisen operatiivinen taso on olemassa. Käytännön ympäristöjohtaminen tapahtuu esimerkiksi ohjelmien ja projektien kautta. Kallion (2001, 22–29) mukaan operatiivisessa ympäristöjohtamisessa on kyse suorittavan työn koordinoinnista sekä ympäristövaikutusten minimoinnista. Kaupungeissa ympäristöjohtamista koordinoi vaihdellen joko ympäristöjohtaja, -koordinaatti tai muu asiantuntija. Heidän tehtävänä on pitää huoli siitä, että toimintaan osallistuvat henkilöt ja sidosryhmät ovat tietoisia siitä, mitä kaupunkiorganisaatiossa ympäristöjohtamiseen liittyen tapahtuu. Toisaalta he myös koordinoivat ympäristöjohtamiseen liittyvien ohjelmien ja suunnitelmien valmistelua, pyrkimyksenään tuoda Hailan ym. (2023) esittämällä tavalla ympäristöjohtaminen kokonaisvaltaisesti osaksi kaupunkien toimintaa.

Okumuksen (2001) mukaan strategian toteutuminen käytännön tasolla vaatii yhteyden sen sisällön, kontekstin ja prosessien välillä. MacLennan (2011) puolestaan esittää, että strategian onnistunut jalkauttaminen tarkoittaisi sitä, että koko organisaatio toteuttaisi strategiaa hyödyntäen resursseja ja prosesseja kokonaisvaltaisesti. Tutkimustulosten perusteella tämä on myös kaupunkien tahtotila. Ilman koko organisaation sitoutumista, tavoitteita on mahdotonta saavuttaa. Toisaalta nähdään, että ympäristöjohtamisen periaatteiden integroiminen ja jalkauttaminen toimialoille on keskeistä toiminnan onnistumiseksi. Tutkimuskaupunkien välillä havaittiin eroja juuri jalkauttamisen ja integroinnin suhteen. Osassa kaupungeista olisi tärkeää pohtia sitä, miten kaupunkiorganisaation sisäistä ympäristöä ja organisaatiokulttuuria voisi muuttaa onnistuneen ympäristöjohtamisen takaamiseksi.

Peng & Litteljohn (2001) alleviivaavat työntekijöiden kykyä omaksua ja sitoutua strategiaan osana strategian jalkauttamisprosessia. Myös Kallio (2001, 30) esittää, että ympäristöjohtamisen

onnistumiseksi on kriittisen tärkeää, että työntekijät olisivat toimintaan sitoutuneita. Työntekijöiden osaamisella, asenteilla, kokemuksilla ja luonteenpiirteillä todetaan olevan keskeinen merkitys strategian jalkauttamisessa ja myös tämä tutkimus puoltaa tätä näkökulmaa. Ympäristöjohtamiseen liittyvä strategian jalkauttaminen ei ole ideaalilla tasolla, koska ajallisten ja taloudellisten resurssien uupuessa kaupungeissa on lähes mahdotonta käyttää aikaa ylimääräisenä koettuun kehittämistyöhön. Ilman kehittämistyötä on vaarana, että ympäristöjohtamiseen ja ekologiseen kestävyYTEEN liittyvät strategiat ja niitä tarkentavat ohjelmat jäävät vain irrallisiksi paperilappusiksi ilman selkeää käyttötarkoitusta. Heikko sitoutuminen ilmenee myös negatiivisina asenteina ja mielipiteinä ympäristöjohtamista kohtaan. Negatiiviset asenteet ja mielipiteet puolestaan lisäävät heikkoa sitoutumista. Kyseessä on kehä, jonka muuttaminen vaatisi kaupungeilta aktiivisesti toimenpiteitä.

5.1.1 Ympäristöjohtamista, -hallintaa vai jotain siltä väliltä?

Kaupunkien ympäristöjohtaminen on luonteeltaan epäselvää. Tämä toisaalta haastaa toimintaa, mutta samalla myös mahdollistaa ympäristöjohtamisen mukaantumisen erilaisiin ja vaihteleviin toimintaympäristöihin. Hallinnasta puhuttaessa viitataan useiden eri toimijoiden väliseen yhteistyöhön monimutkaisten ja tilannekohtaisten ongelmien ratkaisemiseksi (Anttiroiko, ym., 2012, 166-168). Virtanen ja Stenvall (2019, 46-47) puolestaan esittävät, että hallinta viittaa prosessien ja rakenteiden avautumiseen, mikä lisää vuorovaikutusta eri sidosryhmien välillä. Kuten aiemmassa tutkimuksessa (ks. Esim. Evans, 2012; Meadowcroft, 2007) myös tässä tutkimuksessa puolletaan näkemystä siitä, että ympäristöjohtamisesta voidaan puhua myös ympäristönhallintana tai vastaavasti kestävyYDEN hallintana.

Pohjimmiltaan kestävyYDEN hallinnassa puhuttaessa on kyse siitä, että luonnonympäristön periaatteet yhdistetään hallinnan periaatteisiin (Evans, 2012, 28-30). Tämä ympäristönhallinta linkittyy kiinteästi kestäväN kehityksen kokonaisuuteen ja sen hallintaan, jonka Meadowcroft (2007) määrittelee kestävyYDEN hallinnaksi. Tutkimustuloksista ilmenee, että kaupunkien ympäristöjohtamisen kokonaisuus tähtää kestävyYDEN hallintaan ja pyrkii edesauttamaan kestäväN kehityksen periaatteiden yhdistymistä yleisiin päätöksentekoprosesseihin. Ympäristöjohtamisessa tavoitellaan kestäväN tulevaisuutta ja tarkemmin ekologiseen kestävyYTEEN liittyvien strategisten tavoitteiden, kuten hiilineutraalisuuden ja resurssiviisauden saavuttamista. Jotta tavoitteet voidaan lähitulevaisuudessa saavuttaa, olisi ympäristöjohtaminen tuotava aiempaa aktiivisemmin osaksi kaupungin muuta johtamiskokonaisuutta. KestävyYDEN hallinta olisi nykyistä vaikuttavampaa, jos se tapahtuisi osana kaupungin toiminnan keskiötä.

Zeemering (2012) alleviivaa tutkimuksessaan sidosryhmien välille muodostettavien koalitioiden merkitystä kestävyiden hallintaan liittyen. Toisaalta kansalliset ja kansainväliset ohjeet ja prioriteetit ohjaavat kestävyiden hallintaa kaupungeissa (Buckley & Betsill, 2005, 59). Tutkimustulosten perusteella kaupunkien toiminta ja tavoitteet perustuvat kansallisiin ja kansainvälisiin sitoutumuksiin. Sidosryhmien välille muodostetaan aktiivisesti eri koalitioita, joiden avulla ekologista kestävyttä pyritään edistämään. Kaupungit tekevät yhteistyötä esimerkiksi yksittäisten asukkaiden, yritysten sekä maakuntien kanssa. Ympäristöjohtaminen on vuorovaikutteista monimutkaisten ympäristöongelmien ratkaisua, millä pyritään saavuttamaan ekologiseen kestävyteen liittyvät tavoitteet. Tutkimustulosten perusteella kaupungeilla on edelleen haasteita Ahmedin (2019, 239) esittämän sitoutumisen, osallistumisen ja osallistamisen suhteen. Tämän vuoksi kestävyiden hallinta ei toistaiseksi toteudu tutkimuskirjallisuudessa esitetyllä ideaalilla tavalla osana ekologisen kestävyiden edistämisen kokonaisuutta.

Tutkimustulosten perusteella tunnistettua ympäristöjohtamisen nykytilaa voidaan tarkastella myös Haarstadin (2015) esittämän sisäisen, kaupunkien välisen sekä vertikaalisen hallinnan kautta. Hallinta kaupungin sisällä viittaa kaupunginvaltuuston ja -hallituksen kanssa tehtävään yhteistyöhön. Kuten tutkimustuloksista ilmenee, tapahtuu ympäristöjohtaminen hallinnon ja politiikan rajapinnalla yhdistäen useita eri toimijoita ja toimintatapoja. Ympäristötoimialoilla tehtävä johtaminen ja asiantuntijatyö yhdistyvät kaupungin luottamuselimien tekemään poliittiseen päätöksentekoon ja toimeenpanoon. Tästä syystä hallintaverkostot kaupunkien sisällä ovat kompleksisia ja ajassa muuttuvia. Kaupunkien välisiä hallintaverkostoja hyödynnetään aktiivisesti. Esimerkiksi Pohjois-Savon maakunnassa Kuopio toimii suunnannäyttäjänä muille alueen kunnille ja monia toimenpiteitä toteutetaan verkostoissa yhdessä. Vertikaalinen hallinta puolestaan näyttäytyy ympäristöjohtamisessa siten, että kaupungit tekevät yhteistyötä Suomen valtion kanssa esimerkiksi hankkeissa. Vertikaalisen hallinnan haasteena on jatkuvasti muuttuva toimintaympäristö ja vaikea taloudellinen tilanne, mitkä lisäävät toiminnan lyhytjänteisyyttä ja epävarmuutta.

Kestävyiden hallintaan linkittyvät kapasiteetti, mandaatti, resurssit, laajuus sekä tahtotila, jotka ovat yleistettävissä tapoihin, joiden avulla kaupungit pyrkivät edistämään kestävä kehitystä (Fenton, 2016). Kestävyiden hallintaan liittyvä kapasiteetti on tutkimustulosten perusteella kaupungeissa vaihteleva. Tieto ja ymmärrys vaihtelevat paitsi kaupungeittain, myös yksilöiden välillä. Ympäristöjohtamisen mandaatti on lähtöisin ylempää keskushallinnosta, sillä esimerkiksi lainsäädäntö ja erilaiset sitoutumukset säätelevät toimintaa. Toisaalta kaupungit saavat pitkälti itse

määritellä toimintatavat tavoitteiden saavuttamiseksi. Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että resurssit ovat keskeisin yksittäinen tekijä, joka määrittelee kaupunkien tapoja järjestää ja toteuttaa kestävyys hallintaa. Resurssien vähäisyys sääntelee ajankäyttöä sekä toisaalta henkilöstön mahdollisuuksia työskennellä ekologiseen kestävyys liittyvien kokonaisuuksien parissa. Heikko taloudellinen tilanne näkyy siinä, ettei ekologiseen kestävyys liittyviä tavoitteita priorisoida budjetoinnissa. Toiminnan laajuus puolestaan näkyy siten, että ympäristöjohtaminen on integroitunut osaksi kaupunkiorganisaation jokapäiväistä toimintaa. Tämä on johtanut siihen, että kestävyys hallinta on hajautettu ympäri organisaatiota ja prosessit ovat verrattain epäselkeitä. Toisaalta tahtotila panostaa ekologisen kestävyys edistämiseen on olemassa ja siihen liittyvä haasteita osataan tunnistaa. Kokonaisuudessaan kestävyys hallinta on vielä monilta osin keskeneräinen kokonaisuus.

5.1.2 Ympäristöjohtamisen poliittinen toimintaympäristö

Tutkimustuloksista havaittiin, kuinka merkittävä rooli poliittisella päätöksenteolla on ympäristöjohtamiseen liittyen. Kuten aiemmin esitetyistä tutkimustuloksista ilmeni, on ympäristöjohtamisen käytäntö pitkälti politiikan ja hallinnon rajapinnalla tasapainoilua. Poliitiikan ja hallinnon rajapinnalla tasapainoilu nostettiin toiseksi alaluokaksi osaksi käytännön ympäristöjohtamista. Onko ympäristöjohtamisessa lopulta kyse vain poliittisesta päätöksenteosta, johon yksittäisten luottamushenkilöiden asenteet ja mielipiteet voivat vaikuttaa? Kauffmann, Kraay & Mastruzzi (2011, 222) linkittävät poliittiset ja hallinnolliset prosessit osaksi hallintaa. Kuten todettu, myös kaupunkien ympäristöjohtamiseen on yhdistynyt tutkimuskirjallisuudessa esitettyjä hallinnan periaatteita. Yhtäältä Buström & Korhonen (2001) ovat määritelleet poliittisen näkökulman keskeiseksi osaksi kunnallista ympäristöjohtamista. Ympäristöjohtamisen poliittinen näkökulma esittäytyy tutkimustuloksissa varsin keskeisenä. Kaupunkien ympäristöjohtaminen on hallinnollisen ja poliittisen näkökulman muodostama kokonaisuus, jonka suuntaa määrittelee kaupungin tekemä ympäristöpolitiikka. Kuten Ketola (2004, 54–56) esittää, kaupungit pyrkivät viestimään ympäristöpolitiikallaan sitä, että ekologinen kestävyys on osa tulevaisuuden kaupunkikehitystä. Tämä tavoite sitoo koko kaupunkiorganisaatiota.

Tavoitteiden saavuttamista hidastaa ympäristöjohtamista kohtaan kohdistuvat asenteet ja eriävät mielipiteet. Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että poliittisten päättäjien keskuudessa havaitaan esimerkiksi kritisointia ja kiinnostuksen puutetta. Aiemmin tässä luvussa pohdittu strateginen suunnittelu ympäristöjohtamisen näkökulmasta hankaloituu, mikäli hallinnon ja politiikan välillä havaitaan ristiriitoja. Mielenkiintoisena havaintona tutkimustuloksista halutaan nostaa

kaupunkien kokemukset ympäristöjohtamiseen liittyvistä strategisista tavoitteista. Ympäristöjohtamiseen ja ekologiseen kestävyysliittymään liittyvät tavoitteet koetaan keskeisinä toiminnan onnistumiseksi. Samalla niiden rooli osana kaupunkistrategiaa nähdään ajoittain heikkona. Tätä kuvataan tilanteena, jossa strategian uudistamisprosessi on käynnissä ja on epävarmaa, millaisen roolin ympäristö- ja ilmastoasiat strategiassa saavat. Käytännössä siis silloin, kun valtuusto on vaihtumassa. Kuntalain 1§ viittaa siihen, että kunnan tulisi huomioida kestävä kehityksen periaatteet ja tavoitteet osana kuntastrategiaa. Tämä ei kuitenkaan ole laissa velvoitettua ja täten valtuustokausittain vaihtelevaa.

Kaupunkiorganisaation sisällä poliittisten päättäjien keskuudessa havaitaan kriittisiä ja kyseenalaistavia asenteita ympäristöjohtamiseen liittyen. Kallion (2001, 46–47) mukaan eräänlainen näköalattomuus rajoittaa ympäristöjohtamisen kehittämistä. Ympäristöjohtamisen lähtökohtana tulisi Markkasen (2004, 184–185) mukaan olla taloudellisen ulottuvuuden lisäksi myös ekologinen ulottuvuus, jotta ympäristöjohtamisella voitaisiin aiempaa tehokkaammin edistää kestävä kehityksen tavoitteita. Kaupungeissa koetaan, että poliittiset päättäjät asettavat ekologiseen kestävyysliittymään toimenpiteisiin aina hintalapun. Vaikeassa taloudellisessa tilanteessa toimintaa siirretään tai perutaan, mikäli hintalappu ei miellytä päätöksentekijöitä. Tutkimustulosten perusteella havaitaan, että ekologinen kestävyys jää taloudellisen kestävyden jalkoihin. Tähän yhdistettynä poliittisten päättäjien negatiiviset asenteet ja kiinnostuksen puute, on toiminta ekologisen kestävyysliittymän edistämiseksi heikohkoa ja pakonomaista. Uhkana on, että todellisen kiinnostuksen uupuessa ekologista kestävyysliittymää edistetään imago edellä, ilman tulosten kannalta ratkaisevaa sitoutumista.

5.2 “Kyllä, mutta” – ympäristöjohtamiseen liittyvät haasteet

Tämän tutkimuksen rajaus keskittyy ympäristöjohtamisen nykytilan lisäksi myös ympäristöjohtamisen operatiivisen tason haasteisiin. Tutkimuksessa tunnistettiin monia ympäristöjohtamiseen liittyviä haasteita, joihin kaupungit törmäävät arkipäiväisessä toiminnassaan. Monilta osin nämä tunnistetut haasteet laajentavat ympäristöjohtamisen nykytilan ymmärtämistä, mikä taas edesauttaa ympäristöjohtamisen tulevaisuuden kehitystä.

Sitran (2021) tutkimus alleviivaa kaupunkien haasteita ekologiseen kestävyysliittymään liittyen. Tutkimuksessa tunnistetut haasteet, kuten toiminnan johtamisen jakautuminen ovat kiinteästi yhteydessä myös tässä tutkimuksessa tunnistettuihin ympäristöjohtamisen operatiivisen tason

haasteisiin. Kaupungeissa käytetään ympäristöjohtamisesta mallia, jossa johtaminen on jakautunut useille eri toimialoille ja niiden sisällä eri vastuuhenkilöille. Koordinoivan johtajuuden puute heikentää ympäristöjohtamisen integroitumista eri toimialoille. Lisäksi ympäristöön liittyvien strategisten tavoitteiden jalkauttaminen on vaikeampaa ilman selkeää johtamiskokonaisuutta. Hailan ym. (2023) mukaan ekologisen kestävyuden edistäminen vaatisi juuri strategisten tavoitteiden käytännön toimeenpanoa osana koko kaupungin toimintaa. Tämä on edelleen yksi keskeisimmistä haasteista ekologisen kestävyuden edistämiseen liittyen. Onnistuakseen kaupungeilla tulisi olla selkeä ympäristöjohtamisen kokonaisuus, jota johdettaisiin tietyn toimialan tai henkilön voimin.

Suomen kaupungeilla on eriarvoiset lähtökohdat ilmasto- ja luontoasioiden edistämiseen (Sitra, 2021). Fentonin (2016) mukaan resurssit liittyvät keskeisesti kestävyuden hallintaan kaupungeissa. Resursseiksi tässä yhteydessä luokitellaan aika, budjetti, osaaminen sekä henkilöstö. Ympäristöjohtamisen resurssit ovat kaupungeissa vaihtelevat. Kooltaan isommilla kaupungeilla vaikuttaisi olevan paremmat resurssit toteuttaa ympäristöjohtamista. Toki pienemmilläkin kaupungeilla olisi mahdollisuuksia laajentaa resursseja hyödyntämällä esimerkiksi verkostoja ja hankkeita aktiivisemmin. Ekologisen kestävyuden edistäminen vaatisi kunnilta riittäviä resursseja (Kuntaliitto, 2022). Koko Suomea koskettava vaikea taloudellinen tilanne näkyy myös ympäristöjohtamisessa siten, ettei rahaa ole riittävästi. Kehittämistoimista säästetään ja monet muut asiat koetaan ekologista kestävyyttä tärkeämmiksi. Myös ajallinen resurssi suunnataan enemmän esimerkiksi elinvoiman kehittämiseen. Osaamisresurssi heikkenee, sillä osaamista ei ole aikaa ylläpitää. Henkilöstön väheneminen heikentää ajallista resurssia, koska työt kasaantuvat yksittäisille henkilöille. Vähäisillä resursseilla on suora vaikutus ympäristöjohtamisen operatiiviseen toteutukseen.

Tässä luvussa sivuttiin jo aiemmin ympäristöjohtamiseen kohdistuvia asenteita ja mielikuvia. Negatiiviset asenteet ja mielikuvat haastavat ympäristöjohtamisen toteuttamista monelta suunnalta. Sekä kaupunkiorganisaatioissa, että kaupungin luottamuselimissä suhtaudutaan ympäristöjohtamiseen jonkinlaisella varauksella. Kuten Peng & Litteljohn (2001) esittävät, kaupunkiorganisaatioissa työskentelevien asenteet, kokemukset ja luonteenpiirteet vaikuttavat strategian jalkauttamiseen. Kaupunkien henkilöstöllä tai luottamushenkilöillä ei ole kykyä omaksua tai sitoutua ympäristöjohtamisen tavoitteisiin kokonaisvaltaisesti. Etenkin luottamushenkilöiden keskuudessa havaitaan kriittistä suhtautumista ympäristöjohtamiseen. Yhteisymmärryksellä on merkittävä rooli toiminnan operatiivisella tasolla (Li ym., 2010). Yhteisymmärrys ympäristöjohtamisen käytännöistä

kaupungeissa kärsii yksilöiden mielipiteiden vuoksi. Syvään juurtuneita “kyllä, mutta” – asenteita on hankalaa, joskin ei mahdotonta, muuttaa.

Aiemman tutkimuksen valossa kuntajohtamisen operatiivisia perinteitä haastaa toimintaympäristön muutokset (Anttiroiko, ym., 2012, 67 – 75). Tutkimustuloksista on tulkittavissa, että tämä pätee myös ympäristöjohtamiseen. Yleisesti ottaen monet epävarmuustekijät koetaan ympäristöjohtamisen kannalta haitallisiksi, sillä toiminnan johdonmukaisuus on kärsinyt. Organisaatiomuutokset vaikuttavat keskeisesti käytännön ympäristöjohtamiseen, siirtäen vastuuhenkilöitä ja -toimialoja eri puolille organisaatiota. Toisaalta ympäristöjohtamista pitäisi pyrkiä sopeuttamaan toimintaympäristön muutoksiin aiempaa paremmin. Ehkä kyse on siitä, kuinka tasapainoilla toimintaympäristön muuttuessa niin, että isot päämäärät olisi joka tapauksessa mahdollista saavuttaa. Tutkimustulosten perusteella kaupunkien ympäristöjohtaminen on pitkäjänteisempää kuin esimerkiksi valtion toteuttama ympäristöjohtaminen. Pitkäjänteisyys edesauttaa onnistumaan myös yhteiskunnallisen myllerryksen keskellä. Epävakaa maailmantilanne on lopulta kuitenkin asia, johon yksikään kaupunki ei voi sen kummemmin vaikuttaa. Vastaavanlainen Okumuksen (2001) esittämä kaupunkiorganisaation sisäinen dynaaminen toimintaympäristö mahdollistaisi ympäristöjohtamisen toteuttamisen parhaalla mahdollisella tavalla toimintaympäristön jatkuvista muutoksista huolimatta.

Ympäristöjohtamiseen liittyvä sidosryhmäyhteistyö on mielenkiintoinen kokonaisuus. Se on samanaikaisesti mahdollisuus ja haaste. Sidoryhmäyhteistyö haastaa ympäristöjohtamisen käytäntöjä siitä näkökulmasta, että se on edelleen osin puutteellista. Yhteistyö on monestakin näkökulmasta ympäristöjohtamisen onnistumisen kulmakivi (esim. Li ym., 2010; Niemelä, 2017; Smith & Wiek, 2012). Tutkimustuloksista ilmenee, että kuntalaisten osallistaminen on heikohkoa, jonka lisäksi alueellisten verkostojen luominen on haasteellista. Yritysyhteistyötäkin olisi mahdollista kehittää. Onnistuessaan sidoryhmäyhteistyö tarjoaisi resursseja, kuten osaamista ja rahaa, ympäristöjohtamiseen toteuttamiseksi. Joiltain osin myös yhteistyön toteuttamisessa on edelleen haasteita, sillä ympäristöjohtamiseen osallistuvat toimijat eivät aina ole samoilla linjoilla tavoitteiden tai niiden toteuttamisen suhteen. Nämä ristiriidat heikentävät ympäristöjohtamisen tuloksia.

5.3 Ympäristöjohtamisen rooli ekologisen kestävyuden mahdollistajana

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia sitä, millainen on kaupunkien ympäristöjohtamisen nykytila ja miten sitä hyödynnetään ekologisen kestävyuden edistämiseksi. Lisäksi tarkoituksena oli tutkia ympäristöjohtamisen operatiivisen tason haasteita juuri ekologiseen kestävyyteen liittyvien

tavoitteiden toteutumiseen, kuten hiilineutraalisuuteen, nähden. Tässä kappaleessa esitetään tutkimustulosten tulkinnan perusteella muodostetut, molempiin tutkimuskysymyksiin liittyvät johtopäätökset, jotka vastaavat tutkimuksessa esitettyihin kysymyksiin: *Millaista on kaupunkien ympäristöjohtaminen ja kuinka sitä voidaan hyödyntää ekologisen kestävyuden edistämiseksi? Sekä millaisia kehittämistarpeita kaupungeissa tunnustetaan ympäristöjohtamisen operatiivisella tasolla ekologisen kestävyuden edistämiseen liittyen?* Johtopäätökset on eroteltu tutkimuskysymyksittäin, jonka pohjalta lopulta voidaan esittää vastaukset yllä esitettyihin tutkimuskysymyksiin.

Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen liittyvät johtopäätökset sivuavat ympäristöjohtamisen nykytilaa ja sen roolia ekologisen kestävyuden edistämässä. Ensinnäkin kaupunkien ympäristöjohtaminen on vaihtelevaa ja kontekstisidonnaista. Tällä tarkoitetaan sitä, että ympäristöjohtamisen toteuttaminen vaihtelee tavoitteista ja kaupungista riippuen. Osittain ympäristöjohtaminen jää kaupungin muun johtamisen jalkoihin. Toisena johtopäätöksenä nostetaan se, että ympäristöjohtaminen tapahtuu hallinnon ja politiikan rajapinnalla. Tämä poliittinen toimintaympäristö muokkaa ympäristöjohtamista monimutkaisemmaksi ja poliittisen agendan ja tahtotilan muutoksille alttiiksi. Tästä syystä ympäristöjohtaminen on samanaikaisesti tavoitekeskeistä ja kunnianhimoista, mutta ajoittain myös sekavaa. Kolmantena johtopäätöksenä voidaan todeta, että ympäristöjohtamisen avulla tavoitellaan ekologisen kestävyuden ja muiden siihen kiinteästi liittyvien tavoitteiden saavuttamista erinäisiä käytännön työkaluja, kuten ympäristöohjelmia, hankkeita sekä ilmastobudjetointia hyödyntäen. Käytännössä ympäristöjohtamisen merkitys ekologisen kestävyuden mahdollistavana tekijänä ei ole ongelmaton, vaikkakin kaupungeissa tärkeäksi tunnistettu.

Tutkimustulosten tulkinnan perusteella tunnustetaan lisäksi kolme johtopäätöstä, jotka liittyvät ympäristöjohtamisen operatiiviseen tason haasteisiin kaupungeissa. Ensimmäisenä johtopäätöksenä nostetaan se, kuinka ympäristöjohtamisen erityispiirteet haastavat sen käytäntöjä kaupungeissa. Kyse on siitä, ettei kaikilta osin kaupungeissa ole selvää, millaisesta ympäristöjohtamisesta puhutaan tai tarkemmin millaisena sen rooli nähdään osana ekologisen kestävyuden edistämistä. Toisena johtopäätöksenä esitetään se, kuinka ympäristön operatiivinen johtaminen vaatisi nykyistä enemmän pitkäjänteistä ja suoraviivaista johtamista. Tässä yhteydessä tunnustetaan ympäristöjohtamisen heikko punainen lanka, joka viittaa johtajuuden hajautumiseen läpi kaupunkiorganisaation. Koordinoimaton johtajuus heikentää ympäristöstrategioiden ja -ohjelmien jalkauttamista sekä toiminnan integroimista koko kaupunkiorganisaatioon. Kolmas johtopäätös sivuaa sitä, kuinka lopulta ympäristöjohtamisen käytännön haasteet linkittyvät kiinteästi toimintaympäristöstä nouseviin muutostarpeisiin. Esimerkiksi kaupunkien haastava taloudellinen tilanne pakottaa supistamaan ympäristöjohtamisen

työkaluja, joilla olisi tärkeä merkitys ekologisen kestävyuden edistämässä. Kaupunkien organisaatiomuutokset pakottavat ympäristöjohtamisen mukauttamisen osaksi muita johtamiskokonaisuuksia, mikä saattaa edelleen tulevaisuudessa heikentää ympäristöjohtamisen asemaa.

Tutkimuksessa esitetettyjen johtopäätösten perusteella voidaan todeta, että kaupunkien ympäristöjohtaminen on hallinnon ja politiikan rajapinnalla tapahtuvaa, toimintaympäristön muokkaamaa johtamista, jonka työkalujen avulla pyritään mahdollistamaan ekologiseen kestävyteen liittyvien tavoitteiden saavuttaminen. Toisaalta ympäristöjohtamisen operatiivisella tasolla kaupungeissa tunnustetaan edelleen monia haasteita, minkä vuoksi ympäristöjohtamisen rooli osana ekologisen kestävyuden edistämistä ei ole täysin ongelmaton tai yksiselitteinen. Kaupunkien kestävyuden hallintaa ajatellen nämä haasteet vaikuttavat ekologisen kestävyuden saavuttamiseen. Organisaatiomuutosten takia tulevaisuuden ympäristöjohtaminen linkittyy yhä kiinteämmin kaupunkien elinvoimaan ja elinvoimajohtamiseen. Kuten todettu, kestävä ympäristö ei tarvitse yhteiskuntaa tai taloutta ollakseen olemassa. Sitä vastoin talous ja yhteiskunta tarvitsevat kestävästä ympäristöstä, tulevaisuudessa yhä enemmän. (Morelli, 2011.) Ehkä ympäristöjohtamisen tulevaisuus onkin osana elinvoiman johtamista, sillä tavoittelemalla kestävästä ympäristöstä kaupungeilla on mahdollisuus edesauttaa elinvoimaisuuttaan. Lopulta ympäristöjohtamisen kokonaisuus on paljon muutakin kuin luonnonympäristön tai ilmaston tilan johtamista. Se on kestävyuden johtamista, jolla tavoitellaan yhteiskunnallisesti merkittävien tavoitteiden saavuttamista. Ilman ekologisesti kestäviä kaupunkeja emme voi puhua ekologisesti kestävästä tulevaisuudestakaan.

5.4 Tutkimuksen yhteiskunnallinen relevanssi

Tämä tutkimus on yhteiskunnallisesti relevantti, sillä se tarjoaa arvokkaita näkökulmia ympäristöjohtamisen nykytilasta ja sen roolista osana ekologisen kestävyuden edistämistä. Tutkimuksen tulokset alleviivaavat ympäristöjohtamisen käytännön tason haasteita, joita edistämällä kaupungeilla olisi mahdollisuus ratkaista monia yhteiskunnallisesti merkittäviä ongelmia. Tutkimuksessa esitetyt johtopäätökset ja pohdinta tarjoavat kaupungeille näkökulmia siihen, miten ympäristöjohtamista voisi tulevaisuudessa kehittää. Ympäristöjohtamisella voidaan mahdollistaa ekologisen kestävyuden saavuttaminen. Ilman ympäristön operatiivista johtamista strategioista ja ohjelmista ei tule koskaan todellisuutta. Tästä syystä kaupungeissa olisi tärkeää myös tulevaisuudessa kehittää erinäisiä työkaluja ympäristöjohtamiseen. Lopulta tämä tutkimus korostaa sitä, ettei

jatkuvasti muuttuvassa maailmassa haastavissakaan tilanteissa tulisi unohtaa työtä ekologisen kestävyiden edistämiseksi.

Kehittämällä ympäristöjohtamisen prosesseja tämän tutkimuksen esittämällä tavalla kaupunkien olisi mahdollista vakauttaa ympäristöjohtamisen rooliin osana kaupunkiorganisaation johtamiskokonaisuutta. Etenkin vakaus voidaan nähdä yhteiskunnallisesti relevanttina teemana tulevaisuuden ympäristöjohtamisessa. Toimintaympäristössä tapahtuvat jatkuvat muutokset ja niistä aiheutuva epävarmuus ovat läsnä myös tulevaisuudessa. Globaalissa maailmassa tapahtumat ja asiat vaikuttavat yli valtiorajojen, mikä lisää epävarmuutta entisestään. Ympäristö on ja pysyy. Se on huomioitava tulevaisuudessakin osana päätöksentekoa, myös koko Suomen näkökulmasta. Tämä tutkimus tarjoaa kaupungeille näkökulmia siihen, kuinka ympäristöä voidaan johtaa onnistuneesti kohti ekologista kestävyttä. Lisäksi tutkimus luo merkityksen sille, miten tärkeä rooli onnistuneella ympäristöjohtamisella tulisi olla tulevaisuuden Suomessa ekologista kestävyttä tai laajemmin kestävää kehitystä ajatellen.

6 TULEVAISUUDEN TUTKIMUSAIHEET

Tulevaisuuden ympäristöjohtamista olisi mahdollista tutkia monestakin eri näkökulmasta. Ensinnäkin ympäristöjohtamista voitaisiin tarkastella suhteessa elinvoimajohtamiseen. Jos ja kun ympäristöjohtamisen kokonaisuus siirretään kaupungeissa osaksi elinvoimaa, tulee se nostamaan esille uudenlaisia mahdollisuuksia ja haasteita. Tämä on aihe, johon ympäristöjohtamista tutkiessa voisi tulevaisuudessa syventyä paljoltikin. Tutkimuksen tuloksista ilmenee, että kaupungeissa ympäristöjohtamisen kokonaisuus jäsentyy eri tavoin. Jatkotutkimuksissa voisi vertailla kaupunkien ympäristöjohtamista keskenään. Olisi mielenkiintoista saada lisää tuloksia siitä, kuinka eri tavat jäsenteää ympäristöjohtamista vaikuttavat sen lopputuloksiin. Toisaalta tästä tutkimuksesta rajattiin ulkopuolelle ympäristöjohtajien henkilökohtaiset ominaisuudet ja johtamiskompetenssit. Jatkotutkimukset voisivat syventyä myös ympäristöjohtajien henkilökohtaisiin ominaisuuksiin ja kyvykkyyksiin.

Tätä tutkimusta tehdessä nousi mielenkiintoisia näkökulmia siitä, kuinka ympäristöjohtaminen kaupungeissa tapahtuu hallinnon ja politiikan rajapinnalla. Olisi mielenkiintoista tutkia sitä, miten poliittiset päättäjät ja luottamushenkilöt tehtävissään ohjaavat ympäristöjohtamista ja sen roolia osana ekologisen kestävyuden edistämistä. Jos ympäristöasiat koetaan valtaa pitävien yksilöiden toimesta ylimääräisiksi, näkyykö se myös käytännön toimissa? Onko alan asiantuntijoilla tarpeeksi valtaa tässä suhteessa? Vaikeassa taloustilanteessa pyritään keskittymään niihin kaikista tärkeimpiin asioihin, joista ekologisen kestävyuden edistäminen saattaa joissain tapauksissa jäädä ulkopuolelle. Nyt tehtävät päätökset vaikuttavat tulevaisuuden kehityssuuntiin. Nousevatko ympäristöön ja ilmastoon liittyvät kustannukset entisestään, mikäli asioita ei huomioida nykyhetkessä? Nämä asiat ovat varmasti sellaisia, joista on esillä erimielisyyksiä kaupunkiorganisaatioiden sisälläkin. Tutkimusaihetta olisikin mielenkiintoista jatkaa syventymällä ympäristöjohtamiseen kohdistuvaan kritiikkiin ja siihen, miten merkittävästi se vaikuttaa käytännön ympäristöjohtamiseen kaupungeissa.

Jatkotutkimuksissa voisi syventyä vielä tarkemmin ympäristöjohtamisen käsitteeseen. Osin tutkimustuloksista tuli jo ilmi, miten ympäristöjohtamisen käsitteen rinnalle on syntynyt uusia käsitteitä, jotka kuvaavat ilmasto- ja luontoasioiden johtamista. Mitä tarkoittaa kestävyuden johtaminen? Millainen kokonaisuus se on ja miten se jäsentyy osana kestävästä kehityksestä? Mitkä toimijat vastaavat kestävyuden johtamisesta ja millaista näiden toimijoiden välinen yhteistyö on? Ympäristöjohtaminen on tutkimuskirjallisuudessaakin tunnistettu haastavaksi ja ajoittain suppeaksi

käsitteeksi. Laajentamalla käsitteellistä ymmärrystä voitaisiin rikastaa tutkimusaihetta entisestään ja sopeuttaa sitä aiempaa paremmin nyky-yhteiskunnan myllerrykseen.

LÄHTEET

- Airaksinen, J. (2017). *Kuntien tulevaisuus ja erilaisuus*. Teoksessa Nyholm, I., Haveri, A., Majoinen, K. & Pekola-Sjöblom, M. *Tulevaisuuden kunta*. Acta 264. Kuntaliitto. Helsinki. E-kirja.
- Anttiroiko, A.-V., Haveri, A., Karhu, V., Rynänen, A., & Siitonen, P. (2012). *Kuntien toiminta, johtaminen ja hallintasuhteet*. Tampere: Kunnallistutkimuksia. Digitaalinen painos.
- Belem, A. A. (2024). *China in Africa, environmental governance and civil society: the case of the Kua Forest in Burkina Faso*. *Canadian Journal of African Studies*, 39-59.
- Bicknell, J. D. (2009). *Adapting cities to climate change: Understanding and addressing the development challenges*. 1st edition. Routledge.
- Blewitt, J. (2015). *Understanding Sustainable Development*. London: Routledge.
- Bryson, J. M. (2020). *The Future of Strategizing by Public and Nonprofit Organizations*. University of Minnesota.
- Buckeley, H., & Betsill, M. M. (2005). *Rethinking Sustainable Cities: Multilevel Governance and the "Urban" Politics of Climate Change*. *Environmental politics*, 42-63.
- Bulbul, A. (2019). *Environmental governance and sustainable development in Bangladesh: millennium development goals and sustainable development goals*. *Asia Pacific Journal of Public Administration*.
- Burström, F., & Korhonen, J. (2001). *Municipalities and industrial ecology: reconsidering municipal environmental management*. *Journal of Sustainable Development*. Vol. 9 (1), 36-46.
- Dryzek, J. S. (1997). *The politics of the earth. Environmental Discourses*. Oxford: Oxford University Press.
- Evans, J. (2012). *Environmental Governance*. Taylor & Francis Group.
- Fenton, P. (2016). *Sustainability, strategy, space: Exploring Influences on Governing for Urban Sustainability in Municipalities*. 1st edition., Vol. 1773. Linkopings Universitet. E-kirja.
- Fielding, N. (1996). *Qualitative interviewing*. Teoksessa N. Gilbert. *Researching social life*, 135-153.
- George, B., Jacobsen, D. I., Johanson, J.-E., Johnsen, Å., & Pekkola, E. (2022). *User acceptance of strategic planning: Evidence from Northern European municipalities*. *Public Administration Review*.
- Güney, T. (2017). *Governance and sustainable development: How effective is governance?* *The journal of international trade & economic development*, 316-355.
- Haarstad, H. (2015). *Where are urban energy transitions governed? Conceptualizing the complex governance arrangements for low carbon mobility in Europe Cities*. *Cities*.

- Hannus, J. (2004). *Strategisen menestyksen avaimet: tehokkaat strategiat, kyvykkyydet ja toimintamallit*. Helsinki: Protalent.
- Haila, Y. (2001). *Mitä ihmisillä on oikeus tehdä luonnolle? Ympäristöpolitiikka – Mikä ympäristö, kenen politiikka?* Tampere: Vastapaino. 198-202.
- Haila, Y., & Jokinen, P. (2001). *Ympäristöpolitiikka. Mikä ympäristö, kenen politiikka?* Tampere: Vastapaino.
- Haila, K., Salminen, V., Roiha, U., Uitto, H., Viksted, E., Vinnari, E., Vakkuri, J., Oreschnikoff, A. & Uusikylä, P. (2023). *Suomen Agenda2030 toimeenpanon arviointi*. Valtionneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja. Valtioneuvoston kanslia.
- Haveri, A., Stenvall, J., & Majoinen, K. (2011). *Kunnallisen itsehallinnon peruskivet*. Helsinki: Kuntaliitto.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. (2008). *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hurme, S. H. (2022). *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus.
- Häikiö, L., & Niemenmaa, V. (2022). *Kestävä kehitys paradigmanmuutoksena hallinnon tutkimuksessa*. Teoksessa Jäntti, A., Kork, A-R., Kurkela, K., Leponiemi, U., Paananen, H., Sinervo, L-M. & Tuurnas, S. Hallinnon tutkimuksen tulevaisuus. Tampere: Vastapaino. 315 – 336.
- Hyyryläinen, T. (2017). *Maaseutu ja paikkaperustaisen hallinnan tulevaisuus*. Teoksessa Nyholm, I., Haveri, A., Majoinen, K. & Pekola-Sjöblom, M. Tulevaisuuden kunta. Acta 264. Kuntaliitto, 188-205.
- Joensuu. (2021). Joensuun strategia 2021-2025. Joensuu – Idän houkuttelevin. Mahdollistamme unelmasi kasvukaupungissa. Haettu 10/2025 osoitteesta <https://dynastyjulkaisu.pohjoiskarjala.net/joensuu/kokous/2021375-9-22898.PDF>
- Kallio, T. J. (2001). *Moderni ympäristöjohtaminen: historia, käsite ja organisatorinen kenttä*. Turku: Turun kauppakorkeakoulu.
- Kallio, T. J. (2002). *Organisaatio- ja johtamistieteellinen ympäristötutkimus osana yhteiskuntatieteellistä ympäristötutkimusta: kohti kriittisynteettistä tutkimusotetta*. Licensiaatintutkielma. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. Kirjapaino Grafia Oy: Turku.
- Kallio, T. J. (2004). *Organisaatio ja johtamistieteellinen ympäristötutkimus*. Teoksessa Ketola, T. *Yritysten ympäristöjohtaminen. Päämäärä, käytännöt ja arviointi*. Turku: Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja.
- Kaufmann, D., Kraay, A., & Mastruzzi, M. (2011). *The Wolrdwide Governance Indicators: Methodology and Analytical Issues*. Hague journal on the rule of law, 240-246.
- Ketola, T. (1991). *Ympäristöjohtaminen – esimerkkinä Neste konserni*. Turku: Turun kauppakorkeakoulu. Licensiaatintutkimus.

- Ketola, T. (1997). *A Map of Neverland: The Role of Policy in Strategic Environmental Management*. Business Strategy and the Environment, 18-33.
- Ketola, T. (2004). *Strategiset päämäärät*. Teoksessa Ketola, T. Yritysten ympäristöjohtaminen: Päämäärät, käytännöt ja arviointi.
- Kerkkänen, A. (2010). *Ilmastonmuutoksen hallinnan politiikka. Kansainvälisen ilmastokysymyksen haltuunotto Suomessa. Akateeminen väitöskirja*. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Kuntalaki. (410/ 2015). Annettu Helsingissä 10.4.2025. Haettu 02/2025 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2015/20150410?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=kuntalaki>.
- Kouvola. (2025). Kouvola – Kaakkois-Suomen keskus. Aktiivisten kaupunki keskel kaikkee. Kaupunkistrategia 2023-2032. Haettu 10/2025 osoitteesta <https://www.kouvola.fi/wp-content/uploads/2022/09/kaupunkistrategia2023-32web.pdf>
- Kuntaliitto. (2020). *Kestävyden johtaminen 2020-luvulla kunnissa*. From https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/Kestävyyden%20johtaminen%202020-luvulla%20kunnissa_Sini%20Sallinen_USO-webinaari_26-8-2020.pdf
- Kuntaliitto. (2022). *Kestävän kehityksen strateginen johtaminen*. Helsinki. Haettu 02/2025 osoitteesta <https://www.kuntaliitto.fi/tietotuotteet-ja-palvelut/verkkojulkaisut/kestava-kehityksen-strateginen-johtaminen>.
- Kuntaliitto. (2024). *Kuntastrategia*. Haettu 03/2025 osoitteesta: <https://www.kuntaliitto.fi/kuntajohtaminen-ja-digitalisaatio/kuntajohtaminen/kuntastrategia>
- Kuntaliitto. (2025). *Kaupunkien ja kuntien lukumäärät ja väestötiedot*. Haettu 03/2025 osoitteesta <https://www.kuntaliitto.fi/kuntaliitto/tietotuotteet-ja-palvelut/kaupunkien-ja-kuntien-lukumaarat-ja-vaestotiedot>
- Kuopio. (2022). Kuopion strategia vuoteen 2030. Hyvän elämän pääkaupunki. Kuopion kaupunkistrategia 10/2025 osoitteesta <https://www.kuopio.fi/app/uploads/2023/02/kuopio2030-strategia-asiakirja.pdf>
- Laamanen, M., & Kallio, T. J. (2004). *Yritysten ja ympäristöjärjestöjen vihreä kumppanuus*. Teoksessa Ketola, T: *Yritysten ympäristöjohtaminen. Päämäärä, käytännöt ja arviointi*. 155-164.
- Lahti-Nuutila, K. (2000). Geneeriset ympäristöstrategiat ja Suomen paperiteollisuuden ympäristökilpailukyvyn edellytykset. *Acta*.
- Laine, M. (2010). *The nature of nature as a stakeholder*. Journal of business ethics 96, 73-78.
- Li, Y., Guohui, S., & Eppler, M. J. (2010). *Making Strategy Work: A Literature Review on the Factors Influencing Strategy Implementation*.
- Linnanen, L. B. (1994). *Ympäristöjohtaminen - elinkaariajattelu yrityksen toiminnassa*. Juva: Ekonomia - sarja. Weilin + Göös.

- Niemelä, J., Saarela, S.-R., Söderman, T., Kopperoinen, L., Yli-Pelkonen, V., Väre, S., & Kotze, D. J. (2010). *Using the ecosystem services approach for better planning and conservation of urban green spaces: a Finland case study*. Biodiversity and Conservation, 3225-3243.
- MacLennan, A. (2011). *Strategy Execution. Translating strategy into action in complex organisations*. Lontoo: Routledge.
- Markkanen, P. (2004). Ympäristöjohtamisella kestäväan kehitykseen. Teoksessa Ketola, T. Yritysten ympäristöjohtaminen. Päämäärä, käytännöt ja arviointi. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja, 177-188.
- Meadowcroft, J. (2010). *Who is in Charge here? Governance of Sustainable Development in a Complex World*. Journal of Environmental Policy & Planning. 9: 3-4, 299-314.
- Morelli, J. (2011). *Environmental Sustainability: A definition for Environmental Professionals*. Journal of Environmental Sustainability. Vol. 1: Iss. 1. Article 2.
- Niemelä, J. (2017). *Kaupungit kestäväan kehityksen moottoreina*. Teoksessa Nyholm, I., Haveri, A., Majoinen, K. & Pekola-Sjöblom, M. *Tulevaisuuden kunta*, 206-220. Helsinki. Kuntaliitto.
- Noble, C. H. (1999). *The Eclectic Roots of Strategy Implementation Research*. Journal of business research. Vol 45 (2), 119-134.
- Okumus, F. (2001). *Towards a strategy implementation framework*. International journal of contemporary hospitality management. Vol 13 (7), 327-338.
- Peltomäki, M. & Kempainen, M. (1995). *Yrity maailma ja ympäristökysymys*. Pori: Turun yliopisto. Satakunnan ympäristötutkimuskeskus.
- Peng, W., & Litteljohn, D. (2001). *Organisational communication and strategy implementation - a primary inquiry*. International journal of contemporary hospitality management, 360-363.
- Pihkola, H. (2004). *Yritysten yhteiskunnallinen vastuu ja ympäristö*. Teoksessa Ketola, T. *Yritysten ympäristöjohtaminen. Päämäärä, käytännöt ja arviointi*, 167-172.
- Pohjola, T. (2003). *Johda ympäristöasioita tehokkaasti: Ympäristöosaaminen menestystekijänä*. Helsinki: Talentum.
- Pori. (2022). *Sujuvan arjen ja kestäväan kasvun kotikaupunki. Porin strategia 2030*. Haettu 10/2025 osoitteesta https://cms.pori.fi/uploads/sites/2/2022/10/pori_2030_strategia_kv_11.4.2022.pdf
- Puusa, A., Juuti, P., & Aaltio, I. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.
- Rao, P. S. (2010). *Strategic Management*. Himalaya Pub House. Global Media.
- Raymond, L., & Wilson, B. a. (1998). *Rethinking environmental management*. Department of Geography, King's College London. Strand London, UK.

- Roberts, C. P. (1999). *Environmental Management Strategies in Public Sector Organisations*. Theses and Dissertations. 5282.
- Rockström, J., & Sukhdev, P. (2016). Keynote speech at Stockholm EAT Food Forum 13th of June 2016. Azote Images for Stockholm Resilience Centre.
- Rohweder. (2003). *Ympäristökoulutus ympäristöjohtamisen tukena*.
- Rohweder, L. (2004). *Ympäristöhallintajärjestelmät johtamisen työkaluina*. Teoksessa Ketola, T. *Yritysten ympäristöjohtaminen: päämäärä, käytännöt ja arviointi*, 101-113.
- Sachs, J. (2015). *The Age Of Sustainable development*. Columbia University Press.
- Sauer, T., Elsen, S. & Garzillo, C. (2016). *Cities as a places of new, shared prosperity*. Cities in Transition: Social innovation for Europe's urban sustainability, 239-252.
- Shrivastava, P. (1994). *Castrated Environment: Greening organisational studies*. Organisational Studies. 705-726.
- Siilin, S. (2014). *Julkishallinnon verkostojohtaminen. Case: Helsingin kaupungin ympäristöjohtaminen*. Lappeenranta: Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Akateeminen Pro Gradu tutkielma.
- Sitra. (2019). *Kuntien kiinnostavimmat kiertotalousteot*. Haettu 03/2025 osoitteesta <https://www.sitra.fi/hankkeet/kuntien-kiinnostavimmat-kiertotalousteot/>
- Sitra. (2021). *Missä mennään kuntien ilmasto- ja luontotyössä*. Haettu 02/2025 osoitteesta <https://www.sitra.fi/wp/wp-content/uploads/2021/05/sitra-missa-mennaan-kuntien-ilmasto-ja-luontotyossa.pdf>.
- Sitra. (2021b). *The winning resipe for a circular economy. What can inspiring examples show us? .* From <https://www.sitra.fi/wp/wp-content/uploads/2021/03/the-winning-recipe-for-a-circular-economy.pdf>
- Smith, R., & Wiek, A. (2012). *Achievements and opportunities in initiating governance for urban sustainability*. Environment and planning C: Government and policy , 429-447.
- Starik, M. (1995). *Should Trees Have Managerial Standing? Toward Stakeholder Status for Non-Human Nature*. Journal of Business Ethics Vol. 14 (3), 207-217.
- Strange, T., & Bayley, A. (2008). *Sustainable development: linking economy, society & environment*. Paris: OECD.
- Sutton, P. (2004). *A perspective on environmental sustainability*. A paper for the Victorian Commissioner for Environmental Sustainability.
- Takala, T., & Lämsä, A.-M. (2001). *Tulkitseva käsitetutkimus organisaatio- ja johtamistutkimuksen tutkimusmetodologisena vaihtoehtona*. E-kirja. 371-390. Haettu 03/2025 osoitteesta https://lta.lib.aalto.fi/2001/3/lta_2001_03_a4.pdf
- The world commission on sustainable development. (1987). *Our common future*.

- The World Commission of Environment and Development. (1987). Haettu 02/2025 osoitteesta <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>.
- Tilastokeskus. (2020). Vuoden 2020 kuntien ja kuntaryhmien välinen luokitusavain. Haettu 03/2025 osoitteesta: https://stat.fi/fi/luokitukset/corrmaps/kunta_1_20200101%23kuntaryhmitys_1_20200101.
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (Uudistettu laitos)*. Tammi.
- Vanhala, S. L. (1998). *Liiketoiminta ja johtaminen. 2. uudistettu painos*. Helsinki: KY-Palvelu.
- Veuro, J. (2018). *Ympäristöjohtamisen kehittäminen*. Tampere: Tampereen teknillinen yliopisto.
- Virtanen, P., & Stenvall, J. (2019). *Julkinen johtaminen*. Helsinki: Tietosanoma.
- Welford, R. (1998). *Corporate environmental management 1. Systems and Strategies*. Lontoo: Earthscan Publications.
- Zeemering, E. (2012). *Recognising interdependence and defining multilevel governance in city sustainability plans*. *Local Environment*, 409 - 424.

LIITTEET

Liite 1: Tutkimuksen teemahaastattelurunko

Tutkimuksen aineiston keruussa käytetty teemahaastattelurunko, joka on jaoteltu teemoihin tutkimuksen teoreettista viitekehystä hyödyntäen. Kaikki haastatteluihin osallistuneet saivat halutessaan haastattelurungon nähtäväkseen ennen haastattelua.

- Missä tehtävässä työskentelet kaupungilla?
- Miten työsi liittyy ympäristöjohtamiseen ja/tai ekologisen kestävyuden edistämiseen?

Teema 1: Kohti ekologisesti kestäviä kaupunkeja

- Millainen on kaupunkinne visio ekologiseen kestävyyteen liittyen?
- Millaisia toimenpiteitä ekologiseen kestävyyteen liittyvän vision ja tavoitteiden edistämiseksi tehdään?
- Miten varmistatte, että ekologisen kestävyuden edistäminen integroituu toimintann kaikille tasoille?
- Kuka tai ketkä johtavat ekologisen kestävyuden edistämistä?

Teema 2: Ympäristöjohtaminen

- Miten määrittelisit ympäristöjohtamisen kaupungissanne? Voit kertoa käytännön toimista ja siitä, mihin ne kohdistuvat.
- Miten ympäristöjohtaminen on organisoitu kaupungissanne? Kuka/ ketkä toiminnasta vastaa?
- Mihin yksikköön ympäristöjohtaminen kaupungissanne sijoittuu? Miksi?
- Miten strategiset tavoitteet toteutetaan käytännön tasolla? Tarkemmin siis millaisia käytäntöjä ympäristöjohtamisessa sovelletaan?
- Millaisia resursseja ja työkaluja ympäristöjohtamisessa on käytössä?
- Millaisena näet ympäristöjohtamisen roolin osana ekologisen kestävyuden edistämistä kaupungissanne?

Teema 3: Ympäristön ja kestävyuden hallinta

- Miten sisällytätte ekologisen kestävyuden periaatteet osaksi hallintakäytäntöjä ja päätöksentekoprosesseja kaupungissanne?

- Millaisia sidosryhmiä ympäristöhallintaan osallistuu? Miten yhteistyö näiden välillä toimii? Voit kertoa kaupungin sisäisistä ja/tai ulkoisista sidosryhmistä.
- Millainen on kaupungin rooli osana sidosryhmien toimintaa – ohjaaja, mahdollistaja vai jokin muu?
- Miten sitoutatte eri toimijat osaksi ympäristöhallintaa? Entä miten varmistatte, että toimijoiden päämäärät ovat samoja?
- Miten arvioitte tehtyjen ympäristötoimenpiteiden onnistumista? Voit antaa konkreettisia esimerkkejä.
- Millaisia hallintamuotoja ekologisen kestävyuden edistämiseksi on mielestäsi mahdollista kehittää?

Teema 4: Tulevaisuus & kehittämistarpeet

- Millaisia tulevaisuuden haasteita ympäristöjohtamiseen liittyy kaupungissanne?
- Mitkä ovat mielestäsi tärkeimmät ympäristöjohtamisen kehityskohteet, jotka tukisivat ekologisen kestävyuden edistämistä aiempaa paremmin?
- Mitkä ovat mielestäsi suurimmat haasteet ympäristöjohtamisen ja ekologisen kestävyuden yhdistämisessä?
- Millaisena näet tulevaisuuden ympäristöjohtamisen?

Kiitos ajastasi ja osallistumisestasi haastatteluun.