

PIENI OPAS



# HELSINGIN KAUPUNGIN YMPÄRISTÖJOHTAMISESTA



# SISÄLTÖ

<b>1. Esipuhe</b>	<b>3</b>
<b>2. Miksi ympäristöjohtamista?</b>	<b>4</b>
<b>3. Kaupungin johtamisjärjestelmä</b>	<b>5</b>
<b>4. Kaupungin ympäristöjohtaminen</b>	<b>6</b>
<b>5. Ympäristöjohtamisen askeleet kaupungin organisaatiossa</b>	<b>8</b>
A. Miten liikkeelle?	8
B. Ympäristöasioiden koordinointi	9
C. Alkukartoitus	10
D. Ympäristöohjelma	12
E. Ympäristötavoitteet ja toimenpiteet	14
F. Seuranta ja ympäristöraportointi	15
G. Ympäristöjohtamisen ja muun johtamisen yhdistäminen	17
H. Ympäristöjohtamisen arvioinnit (auditoinnit ja johdon katselmukset)	19
I. Ulkopuolisesti todennetut ympäristöjärjestelmät	20
<b>6. Liite: Lyhyt sanasto ympäristöjohtamisesta</b>	<b>21</b>
<b>7. Yhteystietoja</b>	<b>22</b>

## 1. Esipuhe

Helsingin kaupunginvaltuusto on linjannut ensimmäisen kerran vuonna 2002, että ympäristöjohtaminen on integroitava kaikkien virastojen ja laitosten johtamisjärjestelmiin. Osa hallintokunnista onkin mainiosti toteuttanut tätä tavoitetta, mutta monilla on vielä paljon kehitettävää, jotta ympäristöjohtaminen olisi elävä osa muuta johtamista.

Ympäristöjohtamisen tukemiseen ja kehittämiseen virastoissa on vuodesta 2007 lähtien ollut tarjolla systemaattista tukea. Virastojen välinen ympäristöjohtamisen asiantuntijatyöryhmä on tarjonnut valmennusta ympäristöasioiden systemaattista hallintaa aloitteleville virastoille. Työryhmä on tuottanut materiaalia ympäristöjohtamisen valmennuksien tueksi ja myös tämä opas on syntynyt ryhmän asiantuntemuksen avulla.

Ympäristökeskus on vuosina 2008-2009 teettänyt kaksi ulkopuolista arviota kaupungin ympäristöjohtamisen tilasta. Ensimmäisessä näistä Net Effect Oy tutki ympäristöjohtamisen rakenteiden toimivuutta, ja toisessa vertaisarviona tehdyssä työssä Rotterdamin kaupungin asiantuntijat yhdessä englantilaisen konsultointiyhtiön Ethics etc.:n kanssa arvioivat ympäristöjohtamisen vaikuttavuutta ympäristönsuojelun eri osa-alueilla. Kummassakin arvioissa tehtiin mm. johtopäätös, että kaupungin ja hallintokuntien ympäristöjohtamisessa on paljon tehostamisen varaa. Ajatus tästä oppaasta syntyikin jo ensimmäiseksi toteutetussa arvioissa.

Ympäristöjohtamisen kehittämisen ehkä suurin haaste Helsingin kaupungilla on toimialojen moninaisuus. Sen takia ei ole olemassa yhtä oikeaa tapaa toteuttaa viraston ympäristöjohtamista. Tässä oppaassa tarjotaan kuitenkin perusvälineitä siihen, miten ympäristöjohtamista Helsingin kaupungin organisaatioissa tulisi edistää.

Tämän oppaan laatimiseen ovat osallistuneet Ritva Pesonen kaupunginkirjastosta, Pirjo Jantunen Helsingin Energiasta, Nea Kielenniva rakennusvirastosta ja Markus Lukin ympäristökeskuksesta, joka on myös toimittanut oppaan. Ympäristöjohtamisen asiantuntijaryhmän jäsenet ovat kommentoineet tekstiä. Kiitämme kaikkia oppaan laatimiseen osallistuneita.

**Pekka Kansanen**  
*ympäristöjohtaja*

**Päivi Kippo-Edlund**  
*ympäristötutkimuspäällikkö*  
*ympäristöjohtamisen asiantuntijatyöryhmän pj.*

## 2. Miksi ympäristöjohtamista?

Ympäristöjohtamisella tarkoitetaan organisaation järjestelmällistä toimintaa sen ympäristövaikutusten hallinnan parantamiseksi. Ympäristöjohtaminen on myös tapa sisällyttää ympäristöasioiden hallinta ja jatkuva parantaminen osaksi muuta johtamista.

Kaupungin kaikilla yksiköillä on ympäristövaikutuksia ja kaikki yksiköt aiheuttavat, enemmän tai vähemmän, ympäristöä rasittavaa kuormitusta. Ympäristöjohtaminen on hyvä keino ottaa organisaation ympäristöasiat hallintaan, vähentää haitallisia vaikutuksia ympäristöön ja vahvistaa myönteisiä ympäristövaikutuksia.

Ympäristöjohtamisen tehokkaalla käyttöönotolla on hyötyjä, jotka ilmenevät pienentyneinä ympäristövaikutuksina, taloudellisina säästöinä, henkilöstön lisääntyneenä ympäristötietoisuutena ja organisaation parantuneena ympäristöimagona.

Ympäristöjohtamisen käyttöönotto tuo aina mukanaan haitallisten ympäristövaikutusten pienentymisen, sillä ympäristöjohtamiseen kuuluvat ympäristöasioiden hallintaa parantavat toimenpiteet. Toimenpiteet voivat kohdistua organisaation välillisiin (esim. hankintojen kautta vaikutuksena muihin toimijoihin), välittömiin ympäristövaikutuksiin (esim. energiankäyttö tai jätehuolto) tai palveluiden tuottamisen tapaan ja prosesseihin.

Esimerkiksi energiansäästö ja jätteiden määrän vähentäminen ovat toimenpiteitä, jotka tuovat mukanaan myös kustannussäästöjä organisaatiolle. Palveluiden tuottamisen kehittäminen ympäristönäkökulmasta puolestaan voi vahvistaa organisaation positiivisia ympäristövaikutuksia. Esimerkkejä tästä ovat ympäristötietoisuuden edistäminen kouluissa ja päiväkodeissa tai ympäristöystävällisten tuotteiden kehittäminen teknisellä sektorilla.

Ympäristöjohtamiseen kuuluu myös henkilöstön osallistaminen ympäristöhallinnan suunnitteluun ja toteuttamiseen. Kun henkilöstöä informoidaan ympäristöjohtamisen tuloksista, parantuu henkilöstön ympäristötietoisuus, mutta se edesauttaa myös sitoutumista ympäristöjohtamiseen ja sen kehittämiseen. Ympäristöjohtamisen ja sen tulosten ulkoinen viestintä ja raportointi parantavat organisaation ympäristöimagoa ja mahdollistavat sidosryhmien osallistumisen ympäristöasioiden hallinnan kehittämiseen.

### 3. Kaupungin johtamisjärjestelmä

Kaupungin johtamisen pitkän tähtäyksen työväline on **strategiaohjelma**, joka kertoo kaupungin kehittämisen suunnan. Strategiaohjelma laaditaan ja siitä päätetään valtuustokauden alussa. Strategiaohjelman toteuttamisen ja seurannan keskeinen väline on kaupungin talousarvio.

Kaupungin strategiaohjelmasta johdetut ja talousarviossa asetettavat **sitovat toiminnalliset tavoitteet** kuvaavat vaikuttavuuden, laadun tai palvelutason tavoitteet ja mittarit. Strategioista tai toimialan ja tehtävän erityispiirteistä johdetut muut toiminnalliset tavoitteet ohjaavat määrärahan käyttötarkoitusta, palvelukykyä tai toiminnan kehittämistä.

Tulosjohtaminen on Helsingin kaupungilla noudatettava johtamistapa. Sillä tarkoitetaan toiminnan kokonaisvaltaiseen tarkasteluun, tuloksellisuuteen ja yhteistyöhön perustuvaa johtamistapaa. Tavoitteeksi on asetettu, että kaikissa hallintokunnissa toimintaa ohjataan tulosjohtamisen periaatteiden mukaisesti.

Kaupungin tulosjohtamisen tunnusmerkit ja tulosjohtamisen prosessin eteneminen virastotasolla on kuvattu henkilöstöasiain lautakunnan vuonna 1991 tekemässä päätöksessä. Prosessin keskeiset vaiheet virastotasolla ovat: toiminta-ajatuksen määrittely, palveluideoiden määrittely, avaintulosten ja tulostavoitteiden määrittely, seurannasta ja tulosten mittauksesta sopiminen, tulosyksiköiden määrittely ja tuloskeskustelujen käyminen.

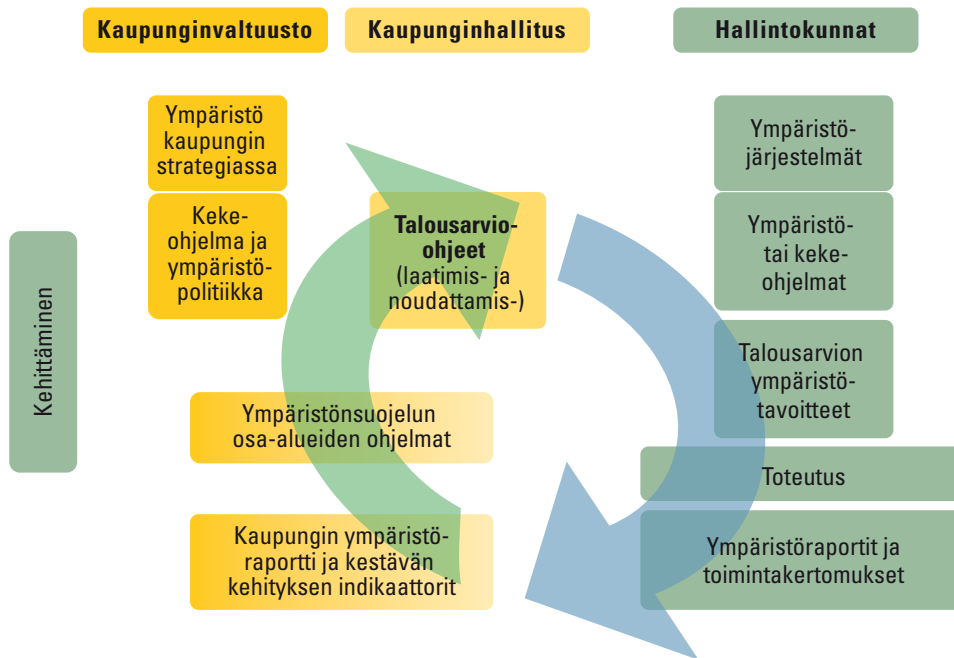
Useissa virastoissa ja laitoksissa sovelletaan myös laatu-, turvallisuus- tai ympäristöjohtamisen periaatteita. Tasapainotetun tuloskortin mukainen ajattelu on myös sisällytetty useimpien hallintokuntien johtamisen välineeksi.

Käytännössä hallintokuntien johtamisjärjestelmät ovat kokonaisuuksia, joissa on tulosjohtamisen ja strategisen johtamisen lisäksi vaihtelevasti laatu- ja ympäristöjohtamisen elementtejä. Yhteistä kaikille kuitenkin se, että talousarvio- ja -suunnitelmaprosessi on vuositasolla toiminnan johtamisen keskeinen väline.

## 4. Kaupungin ympäristöjohtaminen

Helsingin kaupungin tavoitteena on ympäristöasioiden hallinnan sisällyttäminen osaksi koko kaupunginhallinnon johtamista. Tätä tavoitetta toteutetaan sekä kaupungin tason ohjausvälineillä että hallintokuntien ympäristöjohtamisella. Ympäristöjohtamisen kokonaisuutta kuvataan kuviossa 1.

**Kuvio 1 Kaupungin ympäristöjohtaminen**



Kaupungin tasolla ympäristöjohtamisen keskeiset välineet ovat strategiaohjelma, ympäristöpolitiikka, talousarvio-ohjeet ja ympäristöraportointi. Näitä täydentävät vuoteen 2010 asti voimassa oleva kestävän kehityksen toimintaohjelma sekä ympäristönsuojelun osa-alueiden ohjelmat, joita kuvataan tarkemmin tämän oppaan kappaleessa 6.

*Strategiaohjelmassa* kuvataan valtuustokauden tärkeimmät ympäristötavoitteet ja esitetään keskeiset toimet niiden toteuttamiseksi. Strategiaohjelman 2009–2012 ympäristöasiat liittyvät Itämeren suojeluun, ilmastoasioihin, energiapolitiikkaan, liikenteen kehittämiseen ja hankintojen ympäristöasioihin. Näitä kuvataan tarkemmin tämän oppaan kappaleessa 5.

Helsingin kaupungilla on ollut pitkät perinteet ympäristöohjelmatyössä, ja kaupungin ympäristöpoliittiset linjaukset on määritelty valtuustokausittain. Kaupungin ympäristöpolitiikassa on ilmaistu kaupungin merkittävimmät linjaukset suhteessa ympäristönsuojelun keskeisiin haasteisiin ja ongelmiin.

Kaupunginhallitus hyväksyy vuosittain *talousarvio- ja suunnitelmaehdotuksen laatimisohteet ja* talousarvion noudattamisohteet, joissa annetaan virastoille ohjeet vuosittaisten ympäristötavoitteiden asettamisesta ja niiden seurannasta sekä ympäristötilinpidosta.

Kaupungin ympäristöpolitiikan toteuttamisen yksi keskeinen väline on ollut useat viime vuosina laaditut ympäristönsuojelun osa-alueita koskevat ohjelmat. Näitä on kuvattu internet -liitteessä [www.hel.fi/ympk](http://www.hel.fi/ympk) -> ympäristöohjelmat. Myös ekotukitoiminta on yksi ympäristöjohtamisen toimeenpanon väline virastoissa ja liikelaitoksissa.

*Ympäristöraportointi* kattaa kaupungin vuosittaisen ympäristöraportin ja virastojen omat ympäristöraportit tai vastaavat. Ympäristökeskus vastaa kaupungin ympäristöraportin kokoamisesta, ja se käsitellään kaupunginvaltuustossa vuosittain. Virastot ja laitokset ovat velvollisia tuottamaan tietoa ympäristöraporttia varten. Virastotason ympäristöraportointia käsitellään tämän oppaan luvussa 4.d.

Helsingin kaupungin ympäristöjohtamisen asiantuntijatyöryhmä kehittää kaupungin ja sen virastojen ja laitosten ympäristöjohtamista. Työryhmässä ovat edustettuina suurimmat ja ympäristövaikutuksiltaan merkittävimmät virastot ja liikelaitokset.

## 5. Ympäristöjohtamisen askeleet kaupungin organisaatiossa

Tässä kappaleessa annetaan vinkkejä ja toimintaohjeita ympäristöjohtamista käynnistävälle tai kehittäväälle virastolle. Ohjeet ovat sovellettavissa myös pienemmissä yksiköissä, esimerkiksi osastotasolla. Samoin ohje soveltuu muistilistaksi virastolle, joka on jo pidemmällä ympäristöjohtamisen käytännöissään, mutta haluaa kehittää toimintaa tai nousta uudelle tasolle ympäristöjohtamisessa.

### A. Miten liikkeelle?

Johdon sitoutuminen on ympäristöjohtamisen käyttöönoton ehdoton edellytys. Yleensä ympäristöjohtaminen käynnistyykin virastopäällikön tai johtoryhmän päätöksellä, että organisaatio alkaa toteuttaa ympäristöjohtamista tavoitteenaan joko sertifioitu ympäristöjärjestelmä tai jokin keveämpi ympäristöjohtamisen muoto.

Ympäristöjohtaminen voi käynnistyä myös jonkin tahon tekemänä ympäristöasioiden hallinnan alkukartoituksena tai ympäristökatselmuksena, mutta tässäkin tapauksessa johdon on syytä olla aktiivisesti mukana mahdollisimman varhaisessa vaiheessa, jotta ympäristöjohtamisen vaikuttavuus olisi mahdollisimman hyvä ja koko organisaatio sitoutuisi siihen.

Johdon ensimmäinen päätös ympäristöjohtamisesta voi olla hyvin yleisluontoinen tahdonilmaus, jonka pohjalta käynnistetään ympäristöjohtamisen prosessi, jota alla tarkemmin kuvataan. Vaikuttavuutta osaltaan parantaa myös se, että varhaisessa vaiheessa nimetään vastuuhenkilö prosessin hallinnalle, ja mahdollisuuksien mukaan myös työryhmä, jossa organisaation eri yksiköt ovat laajasti edustettuina.



## B. Ympäristöasioiden koordinointi

Jotta ympäristöasioiden liittäminen osaksi johtamista voi toteutua, on organisaation määriteltävä vastuut ympäristöjohtamisen eri osien toteuttamiselle. Helsingin kaupungin organisaatio on hyvin monimuotoinen, mistä syystä on olemassa eri tapoja määritellä ympäristöjohtamisen vastuut hallintokunnissa.

Suurissa ja keskikokoisissa virastoissa ja liikelaitoksissa on hyödyllistä, että päävastuu ympäristöjohtamisesta on nimetty jollekin johtoryhmän jäsenelle. Yleinen ja hyväksi havaittu käytäntö on, että organisaatioissa on nimetty ympäristöjohtamisen työryhmä tai verkosto, johon kuuluu eri osastojen edustajia. Useissa suurissa virastoissa on lisäksi palkattu päätoiminen tai lähes päätoiminen ympäristöasiantuntija. Pienimmissäkin virastoissa on hyvä nimetä vähintään yksi ympäristöasioista vastaava henkilö.

Viraston ympäristöryhmän tehtävänä on yleensä ennen kaikkea ympäristöohjelman ja vuosittaisten ympäristötavoitteiden valmistelu ja niiden toteutumisen seuranta. Ympäristötavoitteiden ja –toimenpiteiden toteuttamisen vastuut on syytä määritellä erikseen, vaikka usein vastuut saattavatkin koskea samoja henkilöitä. Tarkoituksenmukaista kuitenkin on, ettei vastuu ympäristöasioiden hoidosta jää yhden tai muutaman aktiivisen henkilön varaan. Ekotukihenkilöt ovat myös hyvä voimavara ympäristöasioita ideoitaessa.

Virastoihin ja laitoksiin on koulutettu ja nimetty lisäksi satoja ekotukihenkilöitä. Heillä ei yleensä ole vastuuta viraston ympäristöjohtamisesta, mutta ekotukihenkilöitä kannattaa kuitenkin mahdollisuuksien mukaan hyödyntää niin ympäristöjohtamisen suunnittelussa kun toteuttamisessakin. Ympäristötavoitteiden edistäminen tarvitsee usein motivoituneiden ja innostuneiden henkilöiden panosta, ja tällaisia toimijoita ekotukihenkilöverkostosta löytyy.

Virastotasolla on myös hyvä olla selvillä, millaista ympäristöosaamista organisaatiosta löytyy. Ekotukihenkilöitä koulutetaan verkostoitumiseen, mikä on hyödyksi haasteellisten ja luovuutta vaativien ympäristötavoitteiden toteuttamisessa.

## C. Alkukartoitus

Ympäristöjohtamisen ja/tai -järjestelmän käynnistäminen alkaa yleensä ympäristökatselmuksella (esim. ISO 14001 käyttämä termi) tai ympäristöasioiden alkukartoituksella organisaatioissa. Kartoituksen tarkoituksena on selvittää, mitkä ovat organisaation merkittävät ympäristövaikutukset ja miten niitä tällä hetkellä hallitaan. Alkukartoituksen tekemiseen on ympäristöjärjestelmissä ohjeita, joissa ei kuitenkaan määritellä yksiselitteisestä tapaa ympäristövaikutusten arvioimiseen.

Jotta ympäristöjohtaminen olisi jatkossa mahdollisimman vaikuttavaa ja siihen olisi sitouduttu organisaatioissa, kannattaa jo alkukartoituksen tekemiseen ottaa henkilöstö mukaan mahdollisimman laajalti. Suositeltavaa on, että organisaation kaikki yksiköt ovat tavalla tai toisella mukana kartoituksen tekemisessä. Yksi tapa tehdä tämä on kysely henkilöstölle esimerkiksi intranetissä tai DIGIUMilla.

Alkukartoituksen tulisi kattaa seuraavat osat:

- ympäristölainsäädännön ja kaupungin omien vaatimusten läpikäynti
- merkittävien ympäristönäkökohtien tunnistaminen ja
- olemassa olevien ympäristöasioiden hallinnan käytäntöjen läpikäynti

**Ympäristönäkökohdalla** tarkoitetaan organisaation toimintojen, tuotteiden tai palvelujen osaa, jolla selkeitä ympäristövaikutuksia. Tällaisia voivat olla esimerkiksi kiinteistöjen energiankulutus, hankinnat tai liikkuminen.

Organisaation ympäristönäkökohtien tunnistamisessa pitää kiinnittää huomiota sekä välillisiin että välittömiin ympäristövaikutuksiin, mutta välittömistä vaikutuksista on otettava huomioon ainakin

- energiankulutus
- jätemäärät ja jätteiden lajittelukäytännöt
- liikkumisen ympäristövaikutukset ja
- hankintojen ympäristövaikutukset

Ympäristönäkökohtien merkittävyyden arvioinnissa on hyvä ottaa huomioon kunkin tunnistetun ympäristönäkökohdan ympäristövaikutusten laajuus sekä organisaation omat vaikutusmahdollisuudet niihin. Alkukartoituksen keskeisenä tuloksena syntyy lista merkittävistä ympäristönäkökohdista ja -vaikutuksista, joille ympäristöjohtamisen seuraavassa vaiheessa asetetaan tavoitteet.

## D. Ympäristöohjelma

Ympäristöohjelma on organisaation keskeinen väline, jolla se pyrkii vähentämään haitallisia ympäristövaikutuksia ja kehittämään ympäristöasioiden hallintaa. Helsingin kaupungin tavoitteena on ollut, että kaikki virastot laativat omat ympäristöohjelmansa, joka minimissään sisältää muutaman ympäristötavoitteen ja toimenpiteet seurantamittareineen niiden toteuttamiseksi.


Helsingin kaupungilla ympäristöohjelmalla tarkoitetaan ohjelmaa, joka perustuu alkukartoituksessa määriteltyihin merkittäviin ympäristönäkökohtiin. Se pitää sisällään vähintään seuraavat osat:

- ympäristötavoitteet
- toimenpiteet niiden toteuttamiseksi
- ympäristöohjelman toteuttamisen vastuut
- ympäristöohjelman toteuttamisen aikataulun

Ympäristöohjelman sisältö ja teemat riippuvat voimakkaasti organisaation ympäristövaikutuksista, mutta sisältöä niihin voi hakea myös kaupungin tason ympäristölinjauksista ja [ympäristönsuojelun osa-alueiden ohjelmista](#).

Organisaatio itse määrittelee ympäristöohjelmakauden pituuden, mutta yleensä ympäristöohjelma on voimassa 2-4 vuotta. Vuosittain on kuitenkin syytä tarkistaa toimenpiteiden toteutumisen tilanne ja tarvittaessa täsmentää tavoitteita.

Ympäristöohjelman lisäksi organisaatio voi laatia itselleen oman ympäristöpolitiikkansa, mutta se voi myös todeta toteuttavansa kaupungin ympäristöpolitiikkaa.



**Kaupunginkirjaston talouspäällikkö Ritva Pesonen, minkälainen prosessi kaupunginkirjaston ympäristöohjelman laatiminen oli?**

Kaupunginkirjaston ensimmäisen ympäristöohjelman 2008-2009 laatiminen oli yllättävän helppo prosessi. Minulla itselläni oli jo jonkin aikaa "muhinut" ajatus siitä, että numeeristen ympäristöindikaattoreiden ohelle pitäisi saada myös sanallisia tavoitteita. Kokosin ajatuksiani, panin niitä paperille ja vein ne kaupunginkirjaston ympäristöjohtamisen verkoston kokoukseen. Kokouksessa luonnos ympäristöohjelmasta jalostui kaupunginkirjaston ensimmäiseksi ympäristöohjelmaksi 2008-2009. Kaupunginkirjaston johtoryhmä hyväksyi ympäristöohjelman lähes sellaisenaan. Ohjelman toteutuminen on säännöllisesti ollut ympäristöjohtamisen verkoston kokouksen asialistalla ja sen toteutumisesta on tiedotettu kaupunginkirjaston intrassa.

**Oliko ihmisten mukaan saaminen ohjelmatyöhön helppoa?**

Kaupunginkirjaston ekotukihenkilöt ovat erittäin aktiivisia ja innostuneita tästä työstä. Kuten edellä totesin, ympäristöohjelma valmistui lyhyessä ajassa ja helposti.

**Mikä on ollut haasteellisinta kaupunginkirjaston ympäristöjohtamisen kehittämisessä?**

Ennen ekotukitoiminnan käynnistymistä ympäristöasioita yritettiin edistää kaupunginkirjastossa tosi vähäisin resurssein oman työn ohella ja ilman sen kummempaa alan koulutusta. Kaupunginkirjaston talouspäällikkö apunaan turvallisuuskoordinaattori yritti suoriutua raportoinnista, tiedottamisesta ja koulutuksesta. Toki tietenkin kirjastoissa edistettiin omassa toiminnassa ympäristöasioita. Tietojen saaminen kirjastoista on ollut haasteellista, vaikka kirjastojen on edellytetty antavan ympäristöasioista tietoja omassa toimintakertomuksissaan. Toivon, että ekotukitoiminnan käynnistymisen myötä tilanne paranee.

## E. Ympäristötavoitteet ja toimenpiteet

Helsingin kaupungin talousarvio-ohjeissa kehoitetaan virastoja ja liikelaitoksia asettamaan omat ympäristötavoitteensa, jotka tulisi tarkistaa ja täsmentää vuosittain. Nämä tavoitteet voivat olla esimerkiksi poimintoja ympäristöohjelmasta. Hallintokunnat voivat esittää ympäristötavoitteitaan myös talousarvioon sitoviksi toiminnallisiksi tavoitteiksi, mikä onkin hyvin suositeltavaa.

Organisaation ympäristötavoitteet voivat olla hyvin monentyyppisiä. Tyypillisesti ympäristöjohtamisen alkuvaiheessa ne ovat yleisluontoisia, mutta ympäristöjohtamisen edistyessä ne konkretisoituvat. Parhaimmillaan ne ovat mitattavia tavoitteita ja liittyvät asioihin, joihin organisaatio voi itse konkreettisesti vaikuttaa.

Hyvä mitattava ympäristötavoite on yleensä suhteutettu jollain tavalla toiminnan määrään, jotta ympäristötavoitteen toteutuminen ei riipu esimerkiksi toimitilojen lisääntymisestä, vaan tehdyistä ympäristötoimenpiteistä.

Hyviä esimerkkejä ovat vaikkapa kiinteistöjen energiankulutus suhteessa pinta-alaan tai paperinkulutus suhteessa henkilöstömäärään.

Jokaiselle ympäristötavoitteelle tulee määritellä vähintään yksi konkreettinen toimenpide, mutta niitä voi olla useampikin. Hyvä ympäristötoimenpide on konkreettinen ja todennettavissa oleva. Esimerkiksi "otetaan käyttöön virransäästöominaisuudet kaikissa toimistolaitteissa" on parempi kuin "suositaan energiansäästöä atk-laitteissa".


## F. Seuranta ja ympäristöraportointi

Helsingin kaupunki edellyttää, että virastot ja liikelaitokset seuraavat vuosittaisten ympäristötavoitteidensa toteutumista ja raportoivat niistä vuosittain ympäristökeskukselle kaupungin ympäristöraportointia varten. Liikelaitoksilta edellytetään lisäksi omien ympäristö- tai yhteiskuntavastuun raporttien laatimista.

Hyvään ympäristöjohtamisen käytäntöön kuuluu organisaation oma ympäristöraportointi. Ympäristöraportissa kerrotaan vähintään, miten ympäristötavoitteet ovat toteutuneet ja miten ympäristöjohtamista organisaatiossa hoidetaan. Lisäksi ympäristöraportissa esitetään ne ympäristöasioihin liittyvät tunnusluvut, joita on saatavilla. Tyypillisimmin nämä ovat virastoissa kiinteistöjen sähkön ja lämmön ominaiskulutukset, paperinkulutus, sekä jätemäärät siltä osin kuin ovat saatavilla.

Lisäksi virastoilla voi olla omaan toimialaan liittyviä ympäristötunnuslukuja, joista kannattaa raportoida. Ilmastonmuutoksen haasteiden voimistumisen takia monet yritykset ovat alkaneet arvioida ja raportoida myös omaa hiilijalanjälkeänsä. Ympäristökeskus on kehittämässä laskentatyökaluja virastoille, jotta nämä voisivat tulevaisuudessa seurata oman hiilijalanjälkensä kehittymistä.





### **Ympäristöasiantuntija Nea Kielenniva, Miten ympäristöraportoinnin pitkä perinne näkyy rakennusviraston raporteissa?**

Rakennusviraston ensimmäinen ympäristöraportti laadittiin jo 90-luvun lopulla. Vuosien saatossa raportti on kehittynyt sisältämään yhä enemmän tunnuslukuja, joiden avulla kehitystä seurataan. Tietyille tunnusluville on kehittynyt jo kohtalaisen pitkiäkin aikasarjoja, kuten energian- ja lämmönkulutukselle sekä kunnostettujen pilaantuneiden maa-ainesten määrille. Perinne näkyy myös siinä, että tietojen keräämisen on vakiintunut rutiinitoiminnaksi, johon on sidottu tietyt henkilöt.

Rakennusviraston ympäristöraportissa käydään muun muassa läpi vuosittaisten ympäristötavoitteiden toteuma sekä keskeisiä ympäristöön liittyviä hankkeita raportoidaan sanallisesti laajemminkin. Raportin sisältöön kuuluu myös ympäristötilinpito eli ympäristökuluihin ja -tuottoihin liittyvä tarkastelu.

### **Onko tunnuslukujen saaminen helppoa?**

Rakennusviraston ympäristöraporttiin kerättävät tiedot ovat pääsääntöisesti suhteellisen helposti saatavilla, mutta niiden kerääminen toki vaatii osaamista ja tietoa siitä, miten tiedot saadaan erilaisista tietolähteistä. Esimerkiksi ympäristötilinpidon tunnusluvut löytyvät rakennusviraston käyttämästä SAP – toiminnanohjausjärjestelmästä. Tiedot kerätään osastotoittain osastokamreerien avustuksella yhteen excel-taulukkoon, joka toimii myös tietojen tallenteena. Tunnuslukujen saaminen on suhteellisen helppoa, kun kustannusseurantaa osoittavien työvaiheiden ja hankkeiden numerointi on ollut käytössä vuoden alusta asti. Rakennusviraston kirjanpidon työvaihe- ja hankenumerointi on jo vakiintunut palvelemaan myös ympäristötilinpidon tietoja, joten näihin täytyy puuttua lähinnä vain silloin, jos raportoinnissa tapahtuu jokin muutos.

### **Minkä näet HKR:n ympäristöraportoinnin suurimpana haasteena?**

Tiedonkerääminen on yksi ympäristöraportoinnin suurimmista haasteista. Tiedonkeräämisen dokumentaatio täytyy olla ajan tasalla, jotta myös mahdollisten henkilöstömuutosten jälkeen raportoinnin tiedot ovat luotettavia. Lisäksi kerättävien indikaattoreiden täytyy olla harkittuja ja käyttökelpoisia.



## G. Ympäristöjohtamisen ja muun johtamisen yhdistäminen


Erilaiset johtamisjärjestelmät (laatujohtaminen, ympäristöjohtaminen, tulosjohtaminen, strateginen johtaminen jne.) koostuvat yleensä melko samanlaisista elementeistä. Ne sisältävät organisaation pidemmän aikavälin tavoitteita, periaatteita ja visioita sekä lyhemmän aikavälin keinoja päästä näihin tavoitteisiin. Kaikissa johtamisjärjestelmissä esitetään organisaation suhtautuminen ja keskeiset linjaukset asiakkaisiin ja henkilöstöön.

Ympäristöjohtamisen elementit on yhdistettävissä mihin tahansa johtamisjärjestelmään. Kattava ympäristöjohtaminen pitää sisällään organisaation pitkän aikavälin ympäristövision ja tavoitetilan, keinot niihin pääsemiseksi sekä ympäristöasioita koskevat linjaukset asiakkaiden ja henkilöstön näkökulmasta.

Ympäristöjohtamisen ajattelussa keskeistä onkin, että ympäristöasiat tulee integroida muuhun johtamiseen. Kun tässä onnistutaan, on ympäristöasioiden edistyminen organisaatiossa taattu.

Yksi esimerkki ympäristöjohtamisen integroimisesta muuhun johtamiseen on kytkeä tulospalkkiojärjestelmiin. Helsingin kaupungilla tulospalkkiojärjestelmää koskevat ohjeet sallivat ympäristöasioiden sisällyttämisen virastojen ja laitosten TUPA-järjestelmiin, kunhan ne kytkeytyvät viraston omiin ympäristötavoitteisiin.





**Ympäristösuunnittelija Pirjo Jantunen, Millä tavoin ympäristöjohtaminen on kytketty Helsingin Energiassa osaksi muuta johtamista?**

Helsingin Energian ympäristöjohtaminen kytkeytyy osaksi muuta toimintaa verkostomaisen Ympäristötiimin kautta. Tiimi ohjaa organisaation toimintoja yhteneviin menettelytapoihin, parantaa tiedonkulkua sekä edistää yhteisten asioiden eteenpäinvientiä.

Ympäristöjohtajan koordinoima ympäristötiimi koostuu eri liiketoimintojen ympäristövastaavista sekä eri alojen asiantuntijoista. Verkostomaisesti rakentuneeseen tiimiin tulee tietoa monipuolisesti joka puolelta yritystä ja tiimin avulla ympäristötieto leviää läpi koko organisaation.

Ympäristöjohtaminen, kuten myös energiatehokkuusasiat, on kiinteästi osa muuta johtamista esimerkiksi tasapainotetun tulokortin (balanced scorecard) kautta. Ympäristöasioita seurataan ympäristötiimin tulokortin lisäksi sekä konserni- että liiketoimintotasolla. Kukin toiminto vastaa omaan toimintaansa liittyvistä ympäristökysymyksistä.

**Mitkä ovat jatkossa ympäristöjohtamisen rakenteiden suurimpia haasteita Helsingin Energiassa?**

Helsingin Energiassa ympäristöasiat on saatu hyvin integroitua eri liiketoimintojen käytäntöihin ja eri yksiköissä on ympäristöosaamista omasta takaa. Tulevaisuudessa ympäristöasioiden jalkauttamista ruohonjuuritasolle jatketaan.

Ympäristötoiminnan hajaantuminen asettaa haasteita sen koordinoinnille ja sisäisen viestinnän kehittämiseksi. Yhtenäisten painotusten ja yhtenäisen yrityskuvan säilyttäminen vaatii jatkossa aiempaa enemmän työtä, jotta ympäristötoiminnan yhteiset päämäärät säilytetään käytännön toiminnan hajaantuneisuudesta huolimatta.

## H. Ympäristöjohtamisen arvioinnit (auditoinnit ja johdon katselmukset)

Ympäristöjohtamiseen ja etenkin ympäristöjärjestelmiin kuuluvat myös arvioinnit, joista yleisimmin käytettyjä ovat sisäiset ja ulkoiset auditoinnit sekä johdon katselmukset. Ulkoinen auditointi tehdään aina, jos ympäristöjärjestelmä halutaan sertifioida. Sisäinen auditointi taas soveltuu hyvin ympäristöjohtamisen tai sen jonkin osan kehittämiseen.

**Ympäristöauditoinnilla** tarkoitetaan ympäristöjohtamisen tai sen osan järjestelmällistä ja dokumentoitua arviointia, jonka tavoitteena on tuoda organisaatiolle tietoa ympäristöjohtamisen tehokkuudesta ja mahdollisista ongelmakohdista sekä potentiaalisista ympäristöjohtamisen kehittämiskohteista.

Helsingin kaupunki ei ole edellyttänyt ympäristöjohtamiseen liittyvien auditointien eikä johdon katselmusten tekemistä. Sisäisiä auditointeja ja johdon katselmuksia kannattaa kuitenkin tehdä, sillä ne ovat hyviä välineitä tehostaa ympäristöjohtamista ja johdon sitoutumista ympäristötavoitteisiin. Auditointeja suunniteltaessa kannattaa hyödyntää viraston laatu- ja ympäristöjärjestelmiin liittyvää osaamista, sillä auditoinnin perusajatus on sama laatu- ja ympäristöjärjestelmässä.

Auditointeja suunniteltaessa kannattaa pohtia virastojen välisen yhteistyön mahdollisuutta, sillä ulkopuolinen näkee usein kehittämiskohteita helpommin. Vertaisarvioinnit ovat tehokas tapa tehdä arviointeja. Helsingin kaupunki on tehnyt hyvin kokemuksiin vertaisarviona Rotterdamin kaupungin kanssa kaupungin ympäristöjohtamisen tuloksellisuuden arvioinnon ja mm. ympäristökeskus ja rakennusvirasto ovat tehneet yhteistyötä virastojen ympäristöjärjestelmien arvioinnissa.

Johdon katselmus on johdon työväline, jolla se voi tarkastella ympäristöjohtamisen (ja myös laatujohtamisen) toimivuutta, riittävyttä ja tehokkuutta. Standardien mukaisissa johdon katselmuksissa käsitellään aina myös toimintakauden aikaisten auditointien tulokset. Johdon katselmointi on hyvin toteutettuna tehokas keino suunnata ympäristöjohtamisen tavoitteita uudelleen, jos aiempien käytäntöjen vaikuttavuus osoittautuu heikoksi.

Niin auditointeja kuin johdon katselmuksiakin koskevia ohjeistoja löytyy mm. ISO-standardeista tai EMAS-asetuksesta (linkit lopussa).

### I. Ulkopuolisesti todennetut ympäristöjärjestelmät

Ympäristöjärjestelmän sertifiointi takaa sen, että ympäristöjohtaminen on hyvällä tasolla ja ulkopuolisin voimin tarkastettu. Sertifiointia käytetään, kun on osoitettava asiakkaille ja sidosryhmille ympäristöasioiden hallinnan olevan kunnossa, mutta ulkoisella todennuksella on myös motivoiva vaikutus organisaation sisällä.

Suomessa käytetyimmät sertifoidut ympäristöjärjestelmät ovat ISO 14001 ja EU:n asetukseen perustuva EMAS. Ne soveltuvat mille tahansa toimialalle, mutta työläyden takia ovat yleisimmin käytössä teollisuudessa. EMAS-järjestelmä on uudistettu vuonna 2009, ja siihen on pyritty luomaan mahdollisuuksia siirtyä asteittain kevyemmistä ympäristöjärjestelmistä. Merkittävimpänä erona ISO 14001:n ja EMASin välillä on EMASiin sisältyvä ulkoisen ympäristöraportin vaatimus.

Ekokompassi on Helsingin kaupungin lähinnä pk-yritysten käyttöön lanseeraama kevennetty ympäristöjärjestelmä, joka on otettu käyttöön pääkaupunkiseudulla vuonna 2009. Järjestelmä soveltuu periaatteessa myös kaupungin organisaatioiden käyttöön. Ekokompassi tekee yhteistyötä muiden eurooppalaisten kevennettyjen ympäristöjärjestelmien kanssa ja on sopinut yhteisistä peruskriteereistä pohjoismaisten vastaavien järjestelmien (Miljödiploma, Ecolighthouse, Green Network) kanssa. Sen voivat ottaa käyttöön myös kaupungin organisaatiot, jotka haluavat hyvälle ympäristöasioiden hoidolle ulkopuolisen tunnustuksen.

WWF:n Green Office on toimistoille tarkoitettu ympäristöpalvelu, jonka avulla työpaikat voivat vähentää ympäristökuormitustaan, saavuttaa säästöjä ja hidastaa ilmastonmuutosta. Se on kuitenkin myös kevennetty ympäristöjärjestelmä, joka soveltuu pieniin ja suuriin toimistoihin yrityksissä tai julkisella sektorilla. Green Officeen sitoutuvat yritykset tekevät järjestelmän kriteerien mukaisesti mm. ympäristöohjelman, tiedottavat ja valistavat henkilöstöään ympäristöasioista ja raportoivat vuosittain WWF:lle.

## 6. Liite: Lyhyt sanasto ympäristöjohtamisesta

**Ekotehokkuus** Hyödyt / panokset. Mitä pienempi tuotteeseen tai palveluun tarvittava materiaali- ja energiapanos on, sitä ekotehokkaammin luonnonvaroja käytetään.

**EMAS** Euroopan unionin asetukseen perustuva vapaaehtoinen ympäristöjärjestelmä (European Eco-Management and Audit Scheme)

**Ympäristöjohtaminen** Ympäristönsuojelun suunnitelmallinen toteuttaminen, kehittäminen ja jatkuva parantaminen organisaatiossa.

**Ympäristöjärjestelmä** Työväline ympäristöjohtamisen järjestelmälliselle toteuttamiselle organisaatiossa. Ympäristöjärjestelmiä on standardoituja (esim. ISO 14001 ja EMAS) sekä kevennettyjä järjestelmiä (esim. Ekokompassi ja EcoStart)

**Ympäristöauditointi** Toiminta, jolla järjestelmällisesti ja objektiivisesti todennetaan, onko organisaation tai sen osan ympäristöön vaikuttava toiminta asetettujen kriteerien ja tavoitteiden mukaista.

**Ympäristökuormitus** Tiettyjen ympäristöhaittaa aiheuttavien tekijöiden kokonaismäärä jossakin kohteessa.

**Ympäristöohjelma** Ohjelma, jossa määritellään organisaation ympäristötavoitteet ja vaatimukset sekä keinot niiden toteuttamiseksi ja noudattamiseksi.

**Ympäristöpolitiikka** Johdon määrittelemä organisaation yleinen tapa suhtautua ympäristöön.

**Ympäristöraportti** Organisaation julkaisema raportti, jossa kuvataan organisaation ympäristöpolitiikan ja – tavoitteiden toteutuminen tietyllä ajanjaksolla.

**Ympäristösertifointi** Toimi, jolla riippumaton elin tai henkilö todistaa, että tuote, organisaatio tai järjestelmä on yhdenmukainen tiettyihin ympäristövaatimuksiin nähden. Sertifointi osoitetaan yleensä todistuksella tai merkillä.

**Ympäristövaikutus** Jonkun tekijän tai joidenkin tekijöiden aiheuttama muutos fyysisessä, kemiallisessa tai ekologisessa ympäristössä.

## 7. Yhteystietoja

### Ympäristöjohtamisen asiantuntijatyöryhmän jäseniä

Markus Lukin, ympäristökeskus	<a href="mailto:markus.lukin@hel.fi">markus.lukin@hel.fi</a>
Päivi Kippo-Edlund, ympäristökeskus	<a href="mailto:paivi.kippo-edlund@hel.fi">paivi.kippo-edlund@hel.fi</a>
Sonja Pekkola, sosiaalivirasto	<a href="mailto:sonja.pekkola@hel.fi">sonja.pekkola@hel.fi</a>
Mervi Korpela, terveyskeskus	<a href="mailto:mervi.korpela@hel.fi">mervi.korpela@hel.fi</a>
Seppo Manner, opetusvirasto	<a href="mailto:seppo.manner@hel.fi">seppo.manner@hel.fi</a>
Nea Kielenniva, rakennusvirasto	<a href="mailto:nea.kielenniva@hel.fi">nea.kielenniva@hel.fi</a>
Katarina Kurenlahti, kiinteistövirasto	<a href="mailto:katarina.kurenlahti@hel.fi">katarina.kurenlahti@hel.fi</a>
Ritva Pesonen, kaupunginkirjasto	<a href="mailto:ritva.pesonen@hel.fi">ritva.pesonen@hel.fi</a>
Pirjo Jantunen, Helsingin Energia	<a href="mailto:pirjo.jantunen@helen.fi">pirjo.jantunen@helen.fi</a>
Kaarina Vuorivirta, Helsingin Satama	<a href="mailto:kaarina.vuorivirta@hel.fi">kaarina.vuorivirta@hel.fi</a>
Elina Tartia, HKL	<a href="mailto:elina.tartia@hel.fi">elina.tartia@hel.fi</a>
Sinikka Hukari, Palmia	<a href="mailto:sinika.hukari@hel.fi">sinika.hukari@hel.fi</a>
Perttu Pohjonen, hankintakeskus	<a href="mailto:perttu.pohjonen@hel.fi">perttu.pohjonen@hel.fi</a>





PIENI OPAS HELSINGIN YMPÄRISTÖJOHTAMISESTA

Julkaisija:

Helsingin kaupungin ympäristökeskus

Ulkoasu:

Tommi Luhtanen

Kuvat:

Tommi Luhtanen, Helsingin kaupungin kuvapankki

Painovuosi: 2010

Painosmäärä: 1 000

Paino: Newprint Oy

ISBN 978-952-223-615-9