

Loppuraportti: Verkotot osana kestävän kaupunkikehityksen ekosysteemiä



Päiväys

4.9.2023

Laatijat

Sami Soininen, Elise Lohman ja Risto Haverinen

Tarkastaja

Heli Nukki

4.9.2023

Sisällysluettelo

Tiivistelmä	3
1 Johdanto	5
1.1 Työn tausta ja tavoitteet.....	5
1.2 Työn toteuttaminen.....	6
2 Selvityksessä mukana olevat verkostot	8
2.1 Verkostot.....	8
2.2 Verkostotyön periaatteet	10
2.3 Verkostoihin liittyvä tutkimus	13
3 Selvityksessä tehtyjä havaintoja.....	15
3.1 Verkostojen rooli kestävän kaupunkikehityksen edistämässä.....	15
3.2 Verkostojen toiminta	16
3.3 Verkostoista saatavat hyödyt	18
3.4 Verkostojen haasteet.....	21
3.5 Verkostojen tekemä yhteistyö	25
3.6 Verkostojen ja ympäristöministeriön välinen yhteistyö.....	31
4 Kehittämissuhteet verkostotyöhön.....	34
4.1 Verkostojen toiminnan kehittäminen	34
4.2 Verkostojen yhteistyön kehittäminen.....	35
4.3 Ympäristöministeriön kanssa tehtävän yhteistyön kehittäminen	36
4.4 Kestävän kaupunkikehityksen kehityskohteet yleisesti.....	37
5 Johtopäätökset.....	39
Lähteet.....	45

Liitteet: Liite 1: Ennakkokyselyn kysymykset



4.9.2023

Tiivistelmä

Verkostot osana kestävän kaupunkikehityksen ekosysteemiä -selvitys perustui ympäristöministeriön (YM) koordinoiman Kestävä kaupunki -ohjelman tilaamaan toimeksiantoon. Selvityksen toteutti Sitowise Oy. Tärkeimpinä lähtöaineistoina olivat ennakkokysely ja haastattelut. Selvitykseen valikoituivat mukaan seuraavat kuusi verkostoa: MAL, Luontokunnat, SDG 46, HINKU, FISU ja Terve kunta.

Kestävän kaupunkikehityksen edistäminen vaatii laaja-alaista panostusta niin ekologisen, taloudellisen kuin sosiaalisen kestävyysedistämiseen. Kestävyystavoitteet tulee olla kirjattuna kunnissa strategisella tasolla, jotta toimenpiteiden toteuttaminen on mahdollista. Hankehaussa kilpaillaan usein keskenään, mutta verkostoihin liittyvissä hankkeissa voidaan hyötyjä jakaa koko verkostolle. Hyötyjen realisoitumiseen vaikuttaa kuntien aktiivisuus ja resurssit. Verkostojen toiminnan jatkuvuuden näkökulmasta on oleellista, että verkostotoiminnan hyödyt ovat selvästi nähtävissä.

Verkostotyön hyötyinä ovat hyvien käytäntöjen jakaminen ja vertaisoppiminen. Lisäksi yhteiskehittäminen sekä uudet työkalut koetaan tärkeäksi. Kunnat ovat verkostossa merkitykseltään ja vaikutusmahdollisuuksiltaan kokoaan suurempia. Verkostoyhteistyö vähentää päällekkäistä työtä ja sillä saadaan lisäarvoa omien tehtävien tekemiseen. Hyötynä on myös kestävän kehityksen eri osa-alueiden tiiviimpi kytkeytyminen toisiinsa kuntien kehittämisessä. Ministeriöiden kannalta verkostojen toiminta tarjoaa viestintäkanavan sekä hyvän näköalan konkreettisen työhön kunnissa. Haasteina ovat jäsenkuntien vähäiset resurssit ja toiminnan vaikuttavuuden seuraaminen. Myös verkostotyön tulosten jalkauttaminen omaan organisaatioon sekä verkostojen jatkuvuuden turvaaminen ovat verkostotyön haasteita. Verkostoyhteistyöllä saavutettuja hyötyjä on hyvin vaikea säilyttää ilman yhteistä koordinaattoria.

Verkostotyön ja kestävän kaupunkikehittämisen strategisen vaikuttavuuden osalta ympäristöministeriön kanssa tehtävä yhteistyö on avainasemassa. Se on vahvistanut verkostojen uskottavuutta ja tuottanut verkoston jäsenille näkemyksen mitä kestävä kehitys tarkoittaa esimerkiksi kuntajohdon näkökulmasta. Kansainvälisessä



4.9.2023

toiminnassa verkostojen rooli korostuu entisestään. Suomen esimerkkejä voitaisiin käyttää nykyistä enemmän hyödyksi kansainvälisesti YK:n kestävän kehityksen tavoitteiden (SDG) yhteensovittamiseksi paremmin ja vaikuttavammin kuntastrategiatyössä.

Kehityskohteina jäsenkuntien osalta ovat vähäisten resurssien, työkalujen ja oppien parempi hyödyntäminen. Lisäksi tulisi keskittyä kestävän kaupunkikehityksen horisontaalisen johtamisen kehittämiseen. Kuntien päätöksien vaikutukset kestävyiden eri osa-alueisiin pitäisi saada nykyistä paremmin selville. Verkostojen koordinaattoreiden tulisi lisätä yhteistyötä ja tilaisuuksien järjestämistä muiden verkostojen kanssa. Ministeriön taholta kestävyiden kokonaistarkastelu ja verkostojen rahoituksen yleinen linjaus ovat kehitettäviä asioita. Lisäksi ministeriöiltä toivotaan apua alueidenkäytön suunnittelun ja luontokadon ehkäisemisen yhteensovittamisessa ja sitoutumista verkostotyöhön myös jatkossa. Hyvänä käytäntönä esitetään ministeriöiden jalkautumista kuntiin toimimaan innostavina auktoriteetteina.

Jatkoa ajatellen on oleellista selvittää, kuinka jäsenkunnat voivat hyödyntää verkostoissa tuotettua tietoa ja levittää sitä omassa organisaatiossa entistä paremmin. Myös se mihin voidaan vaikuttaa ja mille on tarvetta jäsenkunnissa, pitää saada verkostoissa tarkemmin selville. Erilaisten intressien yhteensovittaminen ja tavoitteiden toimeenpano tulee olemaan jatkossa yhä tärkeämpää.



4.9.2023

1 Johdanto

1.1 Työn tausta ja tavoitteet

Tausta

Verkostot osana kestävän kaupunkikehityksen ekosysteemiä -selvitys perustui ympäristöministeriön (YM) koordinoiman Kestävä kaupunki – ohjelman tilaamaan toimeksiantoon. Työssä selvitettiin kaupunki- ja kuntaverkostojen roolia kestävässä kaupunkikehityksessä ja kartoitettiin parhaita verkostojen keskinäisen yhteistyön sekä verkostojen ja valtion yhteistyön toimintatapoja. Jatkossa kun tässä selvityksessä mainitaan verkostot, sillä tarkoitetaan kaupunki- ja kuntaverkostoja, ellei muuta mainita. Lisäksi käsite kunta pitää sisällään kuntien lisäksi myös kaupungit.

Työn lähtökohtana tiedostetaan, että kaupungeilla ja kunnilla on merkittävä rooli ekologisesti, taloudellisesti ja sosiaalisesti kestävän kehityksen saavuttamisessa. Suomessa valtaosa väestöstä asuu kaupungeissa ja pääosan tulevasta väestönkasvusta ennakoitaan suuntautuvan suurimmille kaupunkiseuduille. Tämä lisää painetta toteuttaa entistä kestävämpää kaupunkikehitystä. Monet suomalaiset kaupungit ovat asettaneet kunnianhimoisia kestävän kehityksen tavoitteita, ja kaupungit ovat usein myös edelläkävijöitä uusien ratkaisujen kokeilijoina ja mahdollistajina.

Kaupunkien ja kuntien kestävyystyön tueksi on perustettu useita erilaisia verkostoja. Selvityksen kohteena olivat kestävyiden eri ulottuvuuksiin tai kestävyiden kokonaisvaltaiseen edistämiseen kytkeytyvät kansalliset temaattiset verkostot. Valituista verkostoista MAL, Luontokunnat, HINKU, FISU ja Terve kunta kytkeytyvät kestävyiden eri ulottuvuuksiin, SDG46-verkosto edistää kestävyttä kokonaisvaltaisesti. Selvityksen ulkopuolelle jätettiin kaupunkien ja kuntien edunvalvonnalliset verkostot, kuten C21, kehyskuntaverkosto, seutukuntaverkosto ja pienten kuntien verkosto.

Tavoitteet

Toimeksiannon tavoitteena oli selvittää kaupunki- ja kuntaverkostojen roolia ekologisesti, taloudellisesti ja sosiaalisesti kestävän



4.9.2023

kaupunkikehityksen edistämässä sekä kartoittaa hyviä verkostojen keskinäisen yhteistyön ja verkoston ja valtion yhteistyö toimintatapoja. Työn tuloksena esitetään kehitysehdotuksia verkostojen vaikuttavuuden, verkostojen ja valtion sekä verkostojen keskinäisen yhteistyön vahvistamisesta. Kehittämissuhteita esitetään yleisellä tasolla kaikille verkostoille ja niissä painotetaan verkostojen ja ympäristöministeriön välistä yhteistyötä.

1.2 Työn toteuttaminen

Työn toteuttaja ja seurantaryhmä

Selvityksen toteutti Sitowise Oy maaliskuun 2023 ja kesäkuun 2023 välisenä aikana. Yhteyshenkilönä toimivat Iina Heikkilä ja Virve Hokkanen ympäristöministeriöstä. Työtä varten perustettiin seurantaryhmä, joka kokoontui neljä kertaa. Seurantaryhmään kuuluivat seuraavat henkilöt:

- Virve Hokkanen, Ympäristöministeriö
- Iina Heikkilä, Ympäristöministeriö (9.6.2023 asti)
- Annukka Värtö, Ympäristöministeriö (1.5.2023 alkaen)
- Okariina Rauta, Motiva (FISU)
- Jenni Rovio, Motiva (FISU)
- Tanja Tasala, THL (Terve kunta)
- Kati-Jasmin Kosonen, Tampereen kaupunkiseutu (MAL)

Selvityksen toteuttamisesta vastasivat Sitowise Oy:stä Sami Soininen, Elise Lohman, Risto Haverinen ja Heli Nukki. He myös osallistuivat seurantaryhmän kokouksiin.

Lähtötiedot

Selvitystyö aloitettiin lähtötietojen keräämisellä ja läpikäymisellä. Ympäristöministeriön koordinoimalla Kestävä kaupunki -ohjelmalla saatiin kattava lähtötietotaulukko eri verkostoista. Taulukko sisälsi vuonna 2021 korkeakouluharjoittelijan toteuttaman kaupunki- ja kuntaverkostoja koskeneen kartoituksen tulokset, joissa oli esitetty tietoja muun muassa verkostojen jäsenpohjasta, tavoitteista, toiminnan luonteesta sekä onnistumisista ja haasteista. Taulukon



4.9.2023

tietoja täydennettiin eri verkostojen koordinaattoreilta saaduilla tutkimuksilla ja muilla tiedoilla. Selvitystyön tärkeimpänä aineistona olivat kuitenkin osana työtä toteutetut ennakkokysely ja haastattelut.

Ennakkokysely

Ennakkokysely (Liite 2) laadittiin selainpohjaisella kyselyalustalla. Kyselyn kysymykset käytiin läpi yhdessä seurantaryhmän kanssa. Kyselyn vastaamista varten luotu linkki välitettiin eteenpäin selvityksessä mukana olleille verkostojen koordinaattoreille, jotka vastasivat kyselyn toimittamisesta eteenpäin jakelulistojensa kautta. Kysely toimitettiin 483 vastaanottajalle ja siihen saatiin yhteensä 28 vastausta. Vastausprosentiksi saatiin 6 %. Vastajien määrää pyrittiin kasvattamaan lähettämällä kyselyn avoimena olemisen aikana kaksi muistutusviestiä kyselyn vastaanottajille. Alhaisen vastausprosentin syiksi on arvioitu kevään kiireiset aikataulut ja samaan aikaan kohderyhmälle toteutetut useat muut kyselyt.

Haastattelut

Aineiston keräämistä varten toteutettiin viisi ryhmähaastattelua. Yhteensä haastatteluissa oli mukana 38 henkilöä. Haastatteluryhmät jaettiin seuraavasti:

- Verkostojen jäsenkunnat (2 kpl haastatteluryhmiä)
- Verkostojen koordinaattorit
- Ministeriöt (valtioneuvoston kansia, ympäristöministeriö, työ- ja elinkeinoministeriö, valtionvarainministeriö)
- Sidosryhmät

Ennakkokyselyn vastauksia nostettiin esiin haastatteluissa, jotta saataisiin syventävää tietoa keskeisimmistä esille nousseista aiheista. Haastatteluissa selvitettiin haastateltavien näkemyksiä verkostojen toiminnasta, hyödyistä ja haasteista. Lisäksi käsiteltiin verkostojen yhteistyötä ja kehittämisehdotuksia. Haastatteluiden kysymykset toimitettiin haastatteluryhmille ennakkoon. Kysymyksiin vastaaminen oli mahdollista myös sähköpostilla, mikäli haastateltava oli estynyt osallistumaan haastattelutilaisuuteen. Haastattelujen päätteeksi muistiot toimitettiin kommentoitavaksi haastateltaville.



4.9.2023

2 Selvityksessä mukana olevat verkostot

2.1 Verkostot

Selvitykseen valikoituivat mukaan seuraavat kuusi verkostoa: MAL, Luontokunnat, SDG 46, HINKU, FISU ja Terve kunta. Alla perustietoa mukaan valituista verkostoista.

MAL-verkosto (Maankäytön, asumisen ja liikenteen kehittäjäverkosto)

Jäsenmäärä: 18 kunta- tai kaupunkiseutua

Koordinoiva organisaatio: Tampereen kaupunkiseudun yhtymä

MAL-verkosto on valtakunnallinen kuntien sparraus- ja kehittäjäverkosto, joka etsii jatkuvasti uusia tapoja maankäytön, asumisen ja liikenteen kehittämiseen. Verkoston tehtävänä on luoda edellytyksiä kaupunkiseutujen kestäväälle kehitykselle ja elinvoimaisuudelle.

Luontokunnat -verkosto

Jäsenmäärä: yli 250 henkilöä noin 100 kunnasta (24.9.2020)

Koordinoiva organisaatio: Kuntaliitto ja Suomen ympäristökeskus (Syke)

Luontokunnat-verkosto on perustettu tukemaan kuntia niiden luontotyössä sekä mahdollistamaan verkostoitumista muiden kuntien kanssa. Luontokunnat-verkosto tehostaa kuntien luontotyötä (luonnon monimuotoisuustyötä) ja edistää hyvien käytäntöjen omaksumista esim. vieraslajien torjunnassa ja luontoarvojen huomioimista kaavoituksessa. Luontokunnat-verkoston puitteissa on lisäksi vuonna 2023 perustettu tavoitteelliseen toimintaan pyrkivä Luontoviisaat kunnat -verkosto. Sen tavoitteena on tehostaa kuntien luontokadon hillintätoimia ja linjauksia, joilla kunta uskottavasti sitoutuu vähentämään oman toimintansa luontoa heikentäviä vaikutuksia ja edistämään luonnon monimuotoisuutta.



4.9.2023

SDG 46 -verkosto (Kuutoskaupunkien SDG-tavoitteiden strateginen johtaminen kaupungeissa -verkostohanke)Jäsenmäärä: Suomen 6 suurinta kaupunkiaKoordinoiva organisaatio: Kuntaliitto

Kuutoskaupunkien SDG-tavoitteiden strateginen johtaminen kaupungeissa -verkostohanke pyrkii edistämään kestävyysmurroksen vaatimaa ajattelumurrosta ja valtavirtaistamaan kestävän kehityksen tavoitteita yhteiskehittämisen keinoin. Mukana olevat kaupungit ovat kansallisesti ja kansainvälisestikin edelläkävijöitä, mutta verkosto auttaa jäseniään kestävän kehityksen sanoittamisessa, valtavirtaistamisessa ja näkyväksi tekemisessä.

FISU-verkosto (Finnish sustainable communities)Jäsenmäärä: 11 kuntaaKoordinoiva organisaatio: Motiva ja Suomen ympäristökeskus (Syke)

FISU-verkosto on edelläkävijäkuntien verkosto, joka tavoittelee päästöttömyyttä, jätetettömyyttä ja globaalisti kestävästä kulutuksesta vuoteen 2050 mennessä. Kunta, yritykset ja muut paikalliset toimijat rakentavat yhteisen vision ja tiekartan tavoitteiden saavuttamiseksi. Ne tunnistavat uusia yhteistoimintamahdollisuuksia ja tekemisen tapoja. Pyrkimyksenä on vahvistaa kunta- ja aluetaloutta, luoda työpaikkoja ja edistää kestävästä hyvinvointia.

HINKU-verkosto (Hiilineutraalit kunnat)Jäsenmäärä: yli 80 Hinku-kuntaa sekä viisi Hinku-maakuntaaKoordinoiva organisaatio: Suomen ympäristökeskus (Syke)

HINKU-verkosto on ilmastonmuutoksen hillinnän edelläkävijöiden verkosto, joka kokoaa yhteen kunnianhimoisiin päästövähennyksiin sitoutuneet kunnat, ilmastoystävällisiä tuotteita ja palveluita tarjoavat yritykset sekä energia- ja ilmastoalan asiantuntijat. Hinku-verkostossa on mukana myös maakuntia.

Terve kunta -verkostoJäsenmäärä: 47 kuntaa sekä kaksi hyvinvointialuetta

4.9.2023

Koordinoiva organisaatio: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos (THL)

Verkoston toiminnan tavoitteena on kuntalaisten hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen. Tavoitteeseen pyritään kehittämällä hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen strategista johtamista, toimintaa ja toiminnan arviointia.

2.2 Verkostotyön periaatteet

Eri teemoihin perustuvat verkostot on perustettu lisäämään yhteistyötä ja vastaamaan eri ajanjaksojen yhteiskunnallisiin ja ajankohtaisiin tarpeisiin. Terveyden- ja hyvinvointilaitoksen (THL) koordinoiman vuodesta 1996 toimineen Terve kunta -verkoston perusta on eriarvoisuuden vähentäminen strategisen terveydenedistämisen avulla. Vasta 2000-luvulle tultaessa ympäristöarvot ovat nousseet enemmän osaksi kuntien ja muiden tahojen välistä yhteistyötä. Hiilineutraalit kunnat eli HINKU-verkosto alkoi toimia *Kohti hiilineutraalia kuntaa* -hankkeen myötä vuonna 2008. HINKU-verkosto sai läheisen yhteistyöverkoston Sitran resurssiviisaan tiekarttatyön seurauksena, kun vuonna 2015 perustettiin FISU-verkosto. FISU-verkoston tavoitteissa ja toiminnassa otetaan ekologinen kestävyys laajemmin huomioon kuin HINKU-verkoston pääosin hiilineutraaliuteen liittyvissä näkökulmissa.

Luontokato ja monimuotoisuuden heikkeneminen ovat nousseet vasta 2020-luvulla laajalti keskusteluun, vaikka luonnon monimuotoisuuteen kohdistuvien muutosten merkitys ilmastonmuutoksen kaltaisena uhkana on tiedostettu jo pitkään. Kuntien luontokatoa koskevan tiedon kerääminen ja huomioiminen sekä tarve lisätä kuntien välistä yhteistyötä olivat keskeisiä syitä käynnistettäessä Suomen ympäristökeskuksen ja Kuntaliiton aloitteesta Luontokunnat-verkostoa. Verkoston keskeisenä tavoitteena on muun muassa tarjota vertaistukea ja tietotaitoa kunnissa luontoteeman parissa työskenteleville työntekijöille. Vuonna 2022 perustettiin Suomen kuuden suurimman kaupungin (Espoo, Helsinki, Oulu, Tampere, Turku ja Vantaa) yhteinen Kuutoskaupunkien SDG 46 -verkosto. Tämän verkoston tavoitteena on edistää kestävyysmurroksen edellyttämää ajattelumurrosta ja valtavirtaistaa kestävä kehityksen tavoitteita



4.9.2023

yhteiskehittämisen keinoin. Termillä SDG (Sustainable Development Goals) tarkoitetaan YK:n asettamia kestävän kehityksen tavoitteita.

Maankäytön, asumisen ja liikenteen verkosto eli MAL-verkosto poikkeaa edellisistä verkostoista siinä määrin, että sen taustat ovat kaupunkiseutujen laajemmassa kehittämisessä ja kuntien yleisessä yhteistyössä. Verkoston tavoitteena on maankäytön, asuntotuotannon ja liikenteen yhteensovittaminen ja kilpailukyvyn parantaminen. Kestävyyden teemoista MAL-yhteistyössä ovat painopisteenä muun muassa ilmasto ja ihmislähtöisyys (ml. sosiaalinen kestävyys). MAL-verkosto on ollut toiminnassa vuodesta 2010. Verkoston toiminta käynnistyi osana valtakunnallista Työ- ja elinkeinoministeriön (TEM) koheesio- ja kilpailukykyohjelmaa (KOKO), joka keskittyi kaupunkiseutujen kehittämiskysymyksiin ja kuntien väliseen yhteistyöhön.

Verkostojen organisoinnin tapoja

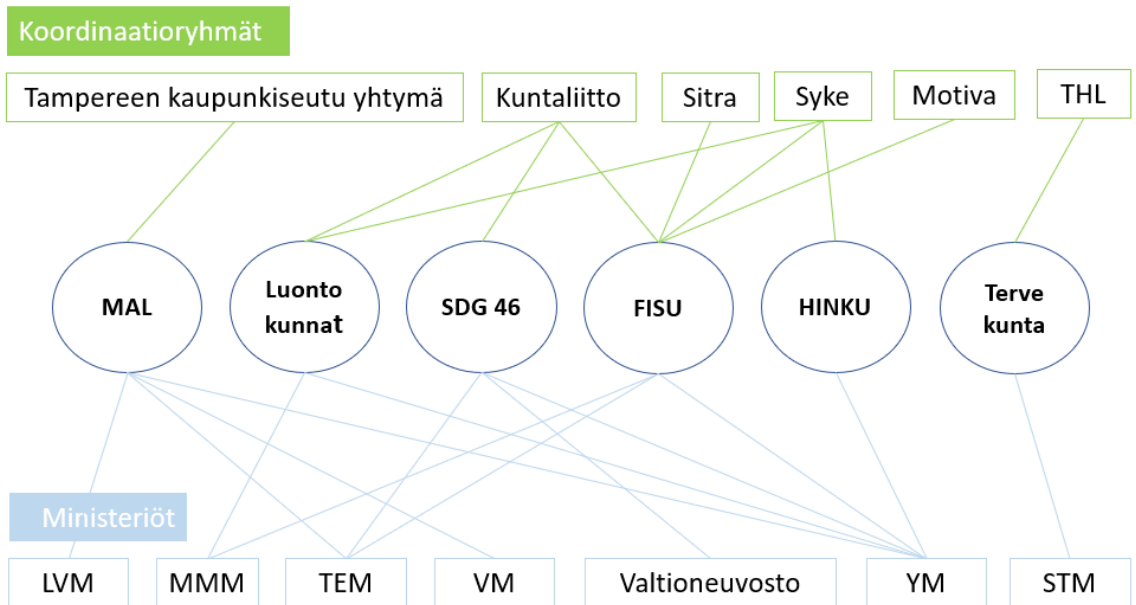
Selvityksen kohteena olevien verkostojen toiminnan taustalla on useita samoja seudullisia ja valtakunnallisia tahoja (kuva 1). Verkostojen toimintatavat ja tavoitteet poikkeavat kuitenkin toisistaan. Verkostoista HINKU ja FISU vaativat jäseniltään erilaisia kriteerejä, kuten ilmastonmuutoksen hillintätoimia ja linjauksia, sitoutumista verkoston tavoitteisiin ja tehtäviin. Terve kunta -verkosto vaatii sitoutumista verkoston yhteisesti sopimiin tehtäviin, jakamaan hyviä käytäntöjä ja oppimaan muilta sekä osallistumaan seminaareihin ja kokouksiin. Luontokunnat-verkosto on taasen avoin kaikille ja suunnattu kuntien sijaan kuntien luontotyötä tekeville työntekijöille. MAL-verkosto on tarkoitettu suurimmille kaupunkiseuduille ja SDG 46-verkosto nimensä mukaisesti vain kuudelle suurimmalle kaupungille. Lisäksi HINKU-verkostoon voivat kuulua myös yritykset ja maakunnat ja FISU-verkostoon erilaiset sidosryhmät.

Selvityksessä mukana olevat verkostot rahoittavat toimintansa eri tavoin. Verkoston jäsenmaksuihin perustuu vain FISU-verkoston toiminta. FISU-verkosto myös velvoittaa verkoston jäseniä osallistumaan toimintaansa. HINKU-verkostoa rahoittaa Business Finland ja Luontokuntia ja MAL-verkostoa hankepohjaisesti valtio (Luontokuntia tarkemmin ympäristöministeriö ja säätiöt). SDG 46-

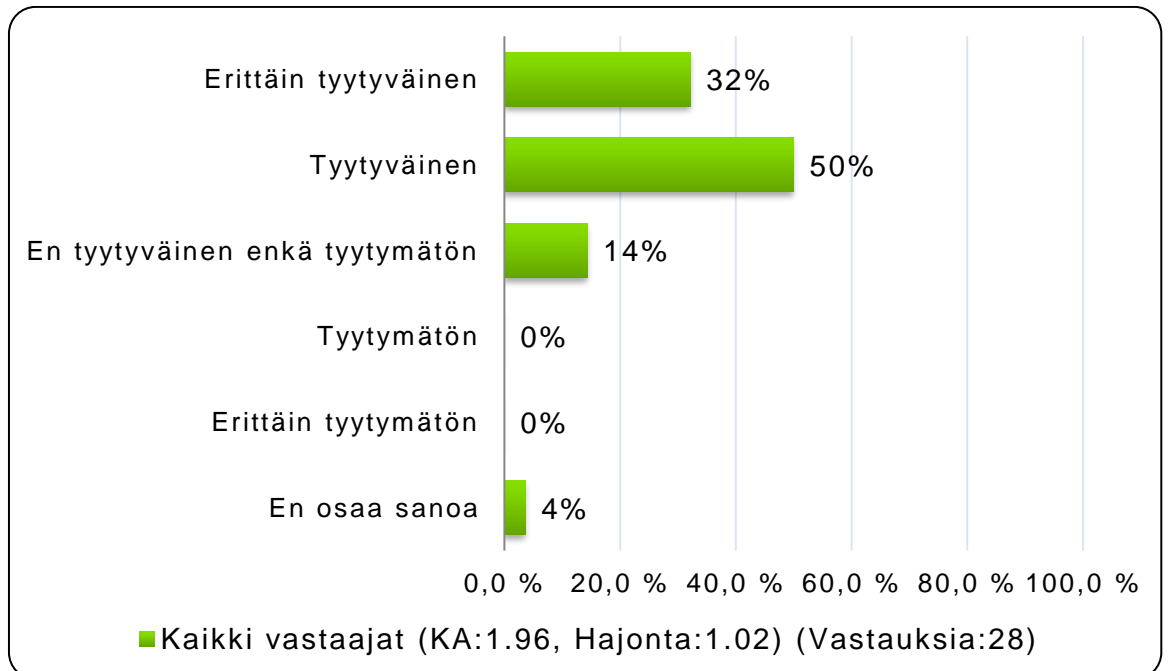


4.9.2023

verkosto on aloittanut toimintansa työ- ja elinkeinoministeriön verkostohankkeiden sekä Uudenmaan liiton rahoittamana hankkeena.



Kuva 1: Verkostoja koordinoivat organisaatiot ja ohjaavat ministeriöt.



Kuva 2: Tyytyväisyys verkoston organisoitumiseen ajatellen verkoston toiminnan tavoitteiden toteutumista

Verkostojen kestävyys teemat ovat yhä enenevässä määrin yhteisiä. Ilmastonmuutoksella on sosiaalisia ja terveydellisiä vaikutuksia,



4.9.2023

kiertotaloudella saavutetaan ilmastohyötyjä ja hyvien joukkoliikenneyhteyksien varrelle sijoittuva tiivis kaupunkirakenne säästää luontoa ja vähentää päästöjä. Monet verkostojen tavoitteet ovat samansuuntaisia, ja verkostojen asettamia tavoitteita edistävät lisäksi monet muut toimijat. Tämän vuoksi myös verkostojen yhteistyötahot ovat monelta osin samoja.

Ennakkokyselyn vastaajista 82 % koki olevansa erittäin tyytyväinen tai tyytyväinen verkostonsa organisoitumiseen ajatellen verkoston toiminnan tavoitteiden toteutumista (Kuva 2).

2.3 Verkostoihin liittyvä tutkimus

Verkostojen toiminnasta tai niiden toimintaan liittyen on tehty erilaisia tutkimuksia ja selvityksiä. Osa selvityksistä on toiminut verkostotoiminnan perustamisen taustana, eivätkä ne varsinaisesti tarkastele verkostotyön toimintaa tai sen onnistumista. Tässä selvityksessä on tunnistettu, että verkostojen toiminnasta ja niiden välisistä suhteista olisi hyvä tehdä tätä työtä tarkempia esimerkiksi teemakohtaisia selvityksiä. Tässä selvityksessä tehtyjen haastattelujen ja kyselyjen perusteella voidaan havaita, että ”Kohti hiilineutraalia kuntaa: Ilmastoverkoston vaikutus kunnan ilmastotyöhön ja päästöihin” -raportin (Syke, 2020) tulokset ovat hyvin yleistettävissä kuvaamaan myös muiden verkostojen toimintaa ja vaikuttavuutta. Raportin mukaan ilmastotyön haasteina ovat usein kuntakohtaiset seikat, kuten organisaatiomuutokset ja henkilövaihdokset, sekä niukat resurssit. Verkostojen toiminnan eduksi on koettu etenkin tuen tarjoaminen päätöksentekoon sekä päätösten ja toimenpide-esitysten perusteluun. Lisäksi verkostot tarjoavat väylän läpileikkaavaan sitouttamiseen tavoitteiden saavuttamiseksi ja siten edelleen uusien toimintamallien rakentamiseen.

Kuntien päätöksentekoa voidaan edelleen vahvistaa käyttämällä verkostojen toiminnan seuraamisessa ja todentamisessa selkeitä yhteismitallisia indikaattoreita ja hyödyntämällä niistä saatavaa tietoa. On kuitenkin epäselvää, miten indikaattoritieto voitaisiin konkreettisesti koostaa osaksi päätöksentekoa, miten seuranta vaikuttaa arjen johtamiseen ja miten resurssiviisaustavoitteiden sitovuus ilmenee ja ohjaa toimintaa. Edelleen konkreettisoiden tarvitaan



4.9.2023

kunnan päätöksenteon vuosikalenteriin eri vaiheissa valmisteltaviin päätösasiakirjoihin erilaisia indikaattoreita kunkin kunnan eri päätöksentekoelementtien tarpeen mukaan. Tarpeet voivat olla kussakin kunnassa erilaiset. (*Indikaattorit kestävien kaupunkien johtamisen tukena*, Syke 2022). Indikaattoreiden käyttöä on tarkasteltu myös raportissa: *Kestävän kaupunkikehityksen indikaattorit: YK:n kaupunkikehitysohjelman ja kestävä kaupunkikehityksen kansallinen seuranta* (YM 2022).

Kuntien välillä on yleisesti paljon keskinäisiä eroja kestävä kaupunkikehityksen suunnitelmallisuudessa ja toimeenpanossa myös yksittäisen verkoston sisällä. Verkostotoiminnan etuna on työn pitkäjänteisyys. Paremmiin resursoituihin ja edistyneimmisiin kuntiin voidaan näyttää esimerkkiä onnistumisillaan muille kunnille. Aikaan sidottua kehittymistä laajemmalla näkökulmassa nostaa esiin myös: *Aluekehittämisen verkostoyhteistyön toiminta- ja rahoitusmallit – Kohti vaikuttavaa verkostotyötä* -raportti (Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 2020:18). Raportin mukaan verkoston synty- tai käynnistysvaiheessa iso osa ajasta ja energiasta kuluu yhteisten toimintatapojen muodostumiseen liittyviin neuvotteluihin ja valmistelutyöhön. Sen sijaan varsinaisten sisällöllisten asioiden käsittelyyn on käytettävissä vähemmän aikaa. Lisäksi aikaa kuluu epäviralliseen vuorovaikutukseen ja sosiaalisiin tilanteisiin. Tämä kuitenkin edistää luottamuksen muodostumista ja yhteistyön syvenemistä. Alkuvaiheen järjestäytymistä koskevan valmistelutyön jälkeen verkoston toiminta painottuu yhteiskehittämisen sisältökysymyksiin. Vähemmän aikaa toimineilla verkostoilla ei yleensä ole yhtä vaikuttavaa asemaa mitä vakiintuneilla verkostoilla on.



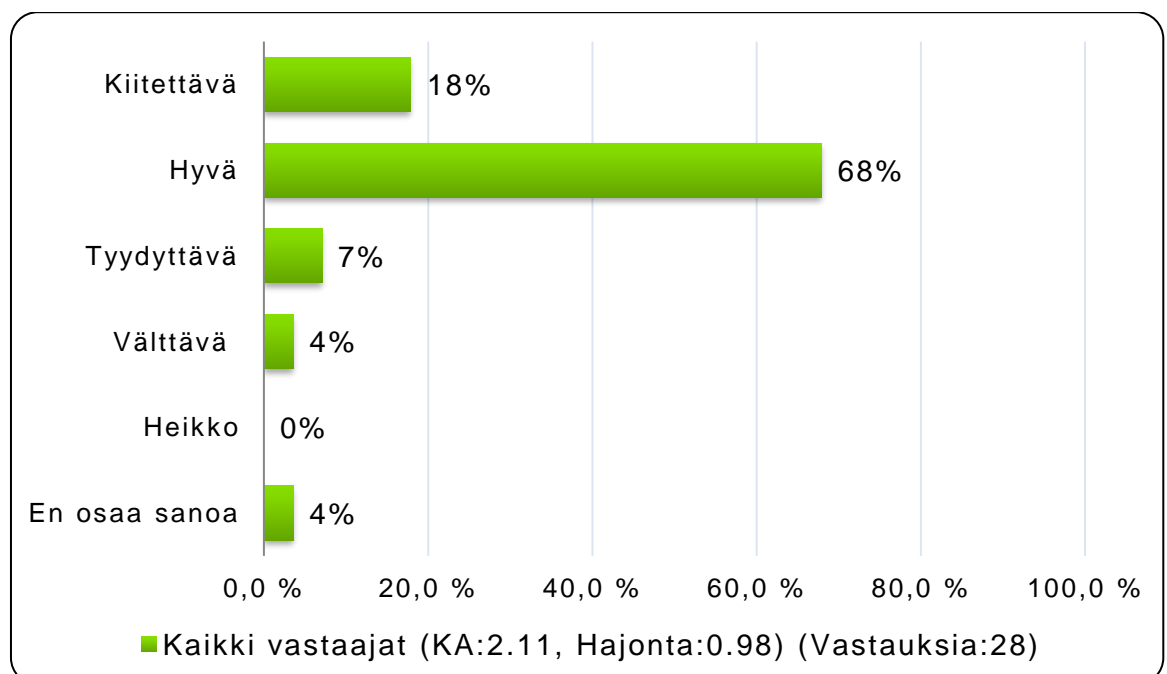
4.9.2023

3 Selvityksessä tehtyjä havaintoja

Tässä luvussa esitetyt tiedot on koottu selvitystyössä mukana olleille verkostoille suunnatun ennakkokyselyn ja ryhmähaastattelujen pohjalta. Havainnot on pyritty jaottelemaan ja esittämään mahdollisimman helppolukuisessa muodossa. Luvun alaotsikot sisältävät osin päällekkäisyyksiä, koska esitetyt teemat kuuluvat usean tässä esitetyn alaotsikon alle. Havaintoja on täydennetty ennakkokyselyn tulosten pohjalta laadituilla graafisilla esityksillä.

3.1 Verkostojen rooli kestävän kaupunkikehityksen edistämässä

Kun kestävästä kaupunkikehityksestä tehdään strategisella tasolla, toimenpiteiden jalkauttaminen osaksi organisaation toimintaa on helpompaa. Tämä edistää myös rahoituksen saamista. Viestintä kuntapäätäjille verkostojen tuottamasta tiedosta on tärkeää. Verkostotyön vaikuttavuus saadaan paremmin esille, jos se on mitattavaa ja tulokset esitettävissä määrällisessä muodossa. Verkostotyön onnistumiset pitäisi pystyä näkemään jäsenkuntien toiminnassa.



Kuva 3: Verkoston toiminnan vaikuttavuus kestävän kaupunkikehityksen edistämisen kannalta

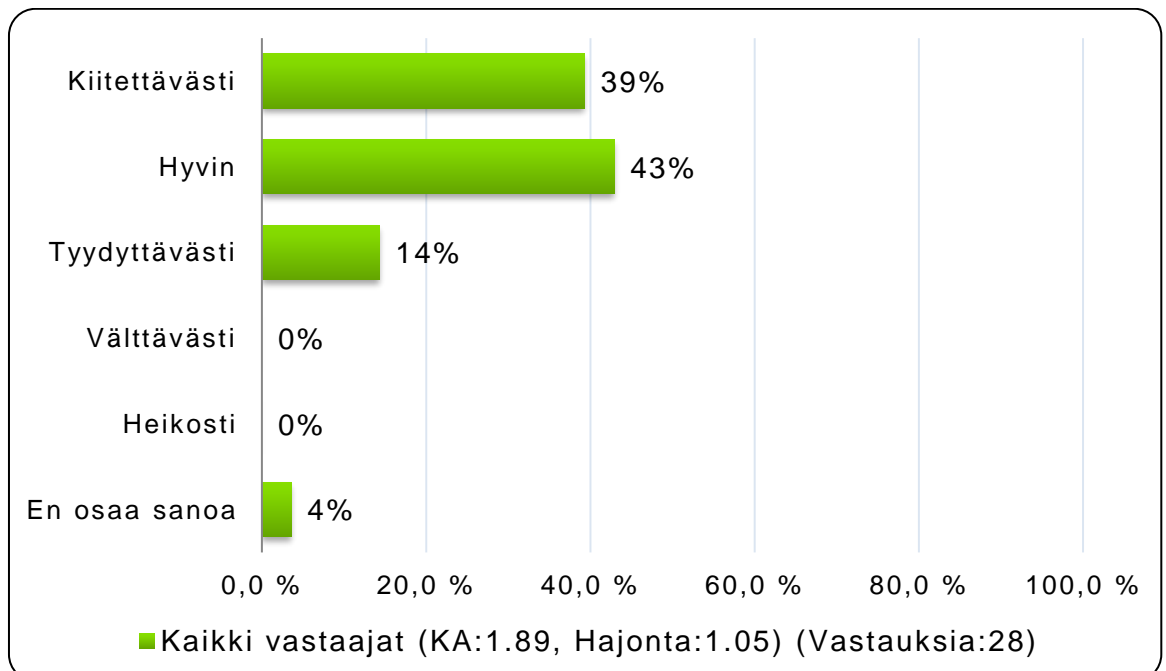


4.9.2023

Ennakkokyselyn vastaajista 86 % koki, että Verkoston toiminnan vaikuttavuus kestäväen kaupunkikehityksen edistämisen kannalta on kiitettävää tai hyvää (Kuva 3).

3.2 Verkostojen toiminta

Verkostot auttavat kuntia potentiaalisten yhteistyömahdollisuuksien hahmottamisessa. Kokemusten vaihto, kollegoiden tapaaminen ja tuki toisista kunnista ovat tärkeä osa verkostotoimintaa. Yksi lähtökohtainen ajatus verkostojen toiminnassa on tiedon jakaminen ja vuorovaikutus. Suurin saatava lisäarvo on näkökulmien laajeneminen ja strategisten näkökulmien kehittyminen. Vastausten perusteella verkostojen toiminnassa mukana ollessa saa myös olla tietämätön ja hämmentynyt sekä kysyä teemoista, joista ei ole vielä niin syvää tietämystä. Ennakkokyselyn vastaajista 82 % koki verkostonsa palvelevan organisaationsa tarpeita ja tavoitteita joko kiitettävästi tai hyvin (Kuva 4).



Kuva 4: Miten verkosto palvelee organisaation tarpeita ja tavoitteita

Suurin ero verkostojen toiminnassa on niiden tavoitteenasetannassa. Verkostoja voidaan vertailla tavoitteiden pohjalta esimerkiksi seuraavasti:



4.9.2023

- Teemaverkostot (metodiset, temaattiset, kyvykkyyttä edistävät) / Edunvalvontaa edistävät verkostot
- Strategiataason verkostot / Hanketaso (käytännön toimintaan keskittyvät) verkostot
- Hyvien käytäntöjen vaihtoa tekevät verkostot / Todellista yhteiskehittämistä tekevät verkostot
- Laajentuvat verkostot / Pysyvät (muuttumattomat) jäsenet

Yleisesti ministeriöiden kannalta verkostot tarjoavat mahdollisuudet tavoittaa laajoja kuntajoukkoja ja saada siten monipuolinen näköala konkreettiseen työhön kunnissa. Ministeriön kannalta on tärkeää, että yhteistyön avulla voidaan edistää ministeriön, kaupunkien ja kuntien yhteisiä kestävän kaupunkikehityksen päämääriä.

Ympäristöministeriön edustajan näkemyksen mukaan on oleellista, että verkostot tavoittelevat omien päämääriensä ohella myös yhteistyötä muiden verkostojen kanssa. Kestävän kaupunkikehittämisen edistäminen perustuu verkostoitumiseen ja oikeaan tilannekuvaan, mutta myös yhteinen tahtotila ja tavoitteet ovat tärkeitä. Kestävän kehityksen kokonaisvaltainen ja monitasoinen edistäminen kiinnostaa ministeriön edustajia. Lisäksi eri alueiden tasapuolinen kohtelu on tavoitteiden saavuttamiseksi tärkeää. Verkostojen tarkoituksena on palvella kuntia ja jakaa hyviä käytäntöjä. Tässä yhteydessä on pohdittava, mikä palvelee kuntia ja kuinka paljon yhteistyötä ja erilaista tukea tarvitaan valtionhallinnon puolelta.

Kestävä kaupunki -ohjelman toiminta on ollut verkostojen jäsenille tärkeää

Verkostotoiminta on hyvin moninaista. Esimerkiksi Kestävän kehityksen toimikunnassa on 120 jäsentä ja se on eräänlainen verkostojen verkosto. Toimikunta mobilisoi jäseniään tekemään työtä oman verkoston sisällä. Esimerkiksi FISU-verkoston osalta verkoston omistajuus on siirretty kunnille ja kaupungeille muutama vuosi sitten. Jäsenyys edellyttää kunnilta maksua. Kunnat ovatkin tämän takia vaatineet verkoston jäsenyyden perusteella enemmän palveluja muun muassa Syke:ltä. Omistajuus on tuonut lisää omatoimisuutta.



4.9.2023

Esimerkiksi Terve kunta -verkosto on auttanut paljon kuntia Sote-uudistuksen mukanaan tuomissa muutoksissa. Ilman verkoston toimintaa kunnissa olisi suuria haasteita muutosten keskellä. SDG 46 -verkoston etuna pidetään sen aitoa toimintatapojen yhteiskehittämistä ja jakamista, kahdenvälisiä ja yhteisiä konkreettisia sparrauksia, työstämiä ja materiaalien vaihtoa sekä yhteisiä kannanottoja ja yhteisen äänen antamista suomalaisille edelläkävijäkaupungeille. Verkostossa mikään kaupunki ei hae itselleen muita suurempaa etua, vaan aidosti halutaan viedä asioita koko suomalaisessa kuntakentässä eteenpäin. Ylipäätään verkostojen kautta on saatavilla arvokasta tietoa ja myös tietoa kokeiluista, jotka eivät ole olleet toimivia. Tämä on arvokasta verkostokunnille verorahojen säästämisen näkökulmasta.

Verkostojen toiminnassa mukana oleminen edellyttää monissa kunnissa kunnallista päätöksentekoa. Verkostossa mukana olemalla kunnat ovat yhdessä kokoaan suurempia ja voivat vaikuttaa suureen toimijajoukkoon. Verkostojen toiminnassa nousee esille ideoita, joita on verkostossa helpompi viedä yhdessä eteenpäin. Tämä on hyvä mahdollisuus pienille kunnille edistää asioita, joihin ei muuten olisi mahdollisuutta. Lisäksi verkostona on annettu lausuntoja erilaisiin merkittäviin asioihin ja päästy verkostona vaikuttamaan enemmän. Verkostotyön etuja ovat työskentelymallit ja sisällöt, jotka ovat vertailtavissa, lisäksi tarjolla on yhteisiä kehittämisohjelmia ja rahoituksia. Yhteiset kehittämishankkeet ja hyvin toimiva verkosto ovat tärkeässä roolissa. Verkostoissa mukana olevilla on yhteinen edistettävää teemaa koskeva ymmärrys, kieli ja käsitteet. Hankkeiden avulla voidaan verkostoissa yhdessä viedä valittuja teemoja eteenpäin. Hyviin hankkeisiin on ainakin tähän asti saatu rahoitusta. Tärkeää on, että verkostojen työn kohteena olevat teemat on huomioitu kunnissa sekä strategisella tasolla että käytännön toimissa.

3.3 Verkostoista saatavat hyödyt

Vertaisoppiminen, yhteiskehittäminen ja uudet työkalut

Konkreettisia hyötyjä verkostoissa mukana olemisesta ovat muun muassa vertaisoppiminen ja ratkaisujen kehittäminen vuorovaikutuksessa. Esimerkkinä yhteiskehittämisen tuloksista ovat erilaiset yhdessä tuotetut työkalut, kuten hiilijalanjälkityökalu,



4.9.2023

indikaattorit ja erilaiset laskurit. Näitä voidaan jatkossa hyödyntää monin tavoin kunnissa ja laajemminkin. Lisää työkaluja löytyy mm. Kestävä kaupunki -ohjelman verkkosivuilta.

Tietoisuuden lisääntyminen

Selvityksessä mukana olleissa verkostoissa on runsaasti tietoa kestävän kaupunkikehityksen edistämisestä käytännön tasolla. Verkostot kokoavat toimijoita eri tasoilta ja aloilta saman teeman ympärille ja näin asiantuntijuutta voidaan vahvistaa. Verkostoissa kuulee ministeriöiden strategisia tavoitteita ja uusia avauksia. Yhteistyö yliopistojen kanssa tuo mahdollisuuden kuulla uusinta tietoa tutkimuksista ja selvityksistä.

Hyvien käytäntöjen jakaminen eli ”parastaminen”

Verkostojen kautta on saatu toiminnan kehittämiseen valmiita jo testattuja malleja sekä aihioita. Laaja ja ammattitaitoinen asiantuntijoiden ja sidosryhmien yhteistyö antaa mahdollisuuden jalkauttaa verkostossa opittuja toimintatapoja ja käytäntöjä omaan organisaatioon. Selvityksessä mukana olleiden verkostojen koordinaattoreista on koettu olevan paljon hyötyä, etenkin organisointi on koettu tärkeäksi. Tiedon paketointi helpommin käytettävään muotoon ja yhteistyökumppanien helpompi löytäminen verkostojen avulla on myös nostettu tärkeinä hyötyinä esille.

Yhteistyön parantuminen

Verkostojen toiminnassa neuvotellaan kuntien kesken ja sovitaan yhteisesti asioista. Omaan kuntaan liittyvissä kysymyksissä voidaan olla luontevasti yhteydessä toisiin verkoston toimijoihin. Verkostoon kuulumisen helppous alentaa pientenkin kuntien kynnystä olla kuulolla verkostossa esillä olevista asioista.

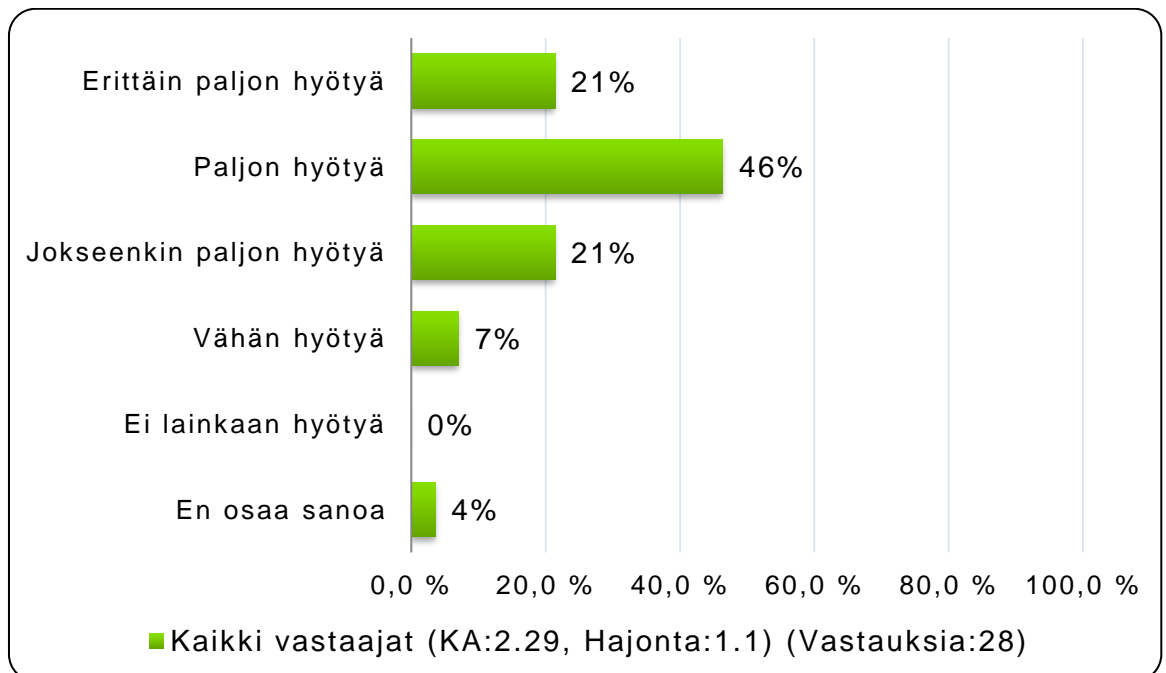
Parhaimmillaan verkostojen toiminta voi olla hyvin osallistavaa ja se lisää vuoropuhelua verkoston sisällä sekä myös päättäjien ja kuntalaisten välillä. Samalla kestävyystyön näkyvyys kaiken kaikkiaan lisääntyy. Myös muiden tahojen osallistuminen kunnan hankkeisiin on lisääntynyt. Verkostotoiminta lisää myös kaupungin sisäistä yhteistyötä.



4.9.2023

Verkostotapaamisissa on ennakkokyselyn perusteella hyvä ilmapiiri. Tätä edesauttaa osallistujien yhteinen intressi viedä tärkeitä asioita eteenpäin. Kohtaamiset verkoston jäsenien välillä ovat voimaannuttavia, koska niiden ansiosta saadaan varmennus siitä, että kunnissa tehdään oikeansuuntaisia asioita.

Yhteistyöllä rakennetaan yhteistä ymmärrystä eri toimijoiden välille. Verkostojen yhteistyö on osaltaan myös tapa keventää kuntaväen työtaakkaa. Oleellisen tiedon kerääminen koetaan helpompana, kun yhdestä tilaisuudesta saadaan tietoa useammasta verkostosta. Tämän vuoksi verkostojen välisiä tapaamisia tai yhteydenpitoa olisi hyödyllistä järjestää säännöllisesti. Yhteistyön avulla vältetään myös se, ettei kukin taho selvitä samoja asioita erikseen.



Kuva 5: Verkoston toiminnasta saatava hyöty kestävän kaupunkikehittämisen kannalta

Vaikuttavuus ja lisäarvo omaan tekemiseen

Hankehaussa hankkeet usein kilpailevat keskenään, mutta verkostoihin liittyvissä hankkeissa voidaan hyötyjä jakaa koko verkostolle. Toisaalta kilpailu on hyvä asia, koska tällöin eri kunnat kirittävät toisiaan. Hankehyötyjen saaminen on kiinni kuntien aktiivisuudesta ja resursseista. Verkostojen avulla kunnille on



4.9.2023

kasvanut brändi, jota kunnat ovat voineet eri tavoilla hyödyntää. Yhteistyön hyötynä on, että verkostossa ja sen kautta on enemmän vaikutusvaltaa kuin yksittäisellä jäsenellä. Verkostotyöltä haetaan työntekijätasolla lisäarvoa omien tehtävien onnistuneempaan tekemiseen. Ennakkokyselyn vastaajista 68 % koki, että verkostoista saadaan erittäin paljon tai paljon hyötyä (Kuva 5).

Verkostojen toiminta on usein hyvin joustavaa eli kustakin aiheesta kulloinkin kiinnostuneimmat jäsenet voivat olla enemmän mukana omien tarpeidensa mukaan. Kunnissa on iso määrä eri toimijoita, joilla kullakin on omat tehtävänsä. Yhteistyö eri tahojen välillä vähentää päällekkäistä työtä. Tiedon lisääntyminen ja leviäminen sekä verkostojen laajeneminen on arvokasta. Yhteistyön avulla saadaan myös tukea tutkimustiedon jalkauttamiseen kentälle.

3.4 Verkostojen haasteet

Vähäiset resurssit ja niiden kohdentaminen

Verkostojen toiminta vaatii aktiivista kehittämistä ja kehittämiseen puolestaan tarvitaan jatkuvasti aktiivisia toimijoita ja resursseja. Selvityksessä mukana olleet verkostot ovat laajoja ja niiden kehittämistarpeet ovat moninaisia. Yleisesti ottaen selvityksessä mukana olevien verkostojen jäsenillä on melko pienet resurssit toiminnan tavoitteisiin nähden. Resurssihaasteet ovat yleensä ajallisia tai taloudellisia, ja pahimmassa tapauksessa resurssihaasteen tuloksena on verkoston toimintaan sitoutumisen heikentyminen. Jo nyt vaikutusketjut ja työprosessit koetaan jäsenkunnissa mutkikkaiksi, joten nykyisten toimintatapojen perkaaminen ja näkyviin saaminen vaatisi enemmän resursseja. Lisäksi resursseja tarvitaan myös uusien, parempien toimintatapojen käynnistämiseksi. Verkostotyön (pois lukien Terve kunta -verkosto) kytköksiä esimerkiksi terveyssektorille ja vapaaehtoistyöhön saisi vielä vahvistaa. Kaiken kaikkiaan voidaan todeta, että verkostot ovat kuitenkin toimineet resursseihin nähden hyvin ja tehokkaasti. Silti on vielä paljon kohteita, joihin kunnat tarvitsisivat lisää tukea kestävän kaupunkikehityksen edistämiseksi. Kestävän kaupunkikehityksen ymmärryksen lisääminen vaatii aikaa. Valtuusto- ja ohjelmakausiin sidottu kuntatyö ja -talous ovat ilmasto- ja kestävyystyötä huomattavasti lyhytjänteisempiä.



4.9.2023

Toiminnan vaikuttavuuden seuraaminen (indikaattorit)

Haasteena on verkostojen tuloksellisuuden mittaaminen. Käytetyt kestävästä kaupunkikehityksen indikaattorit eivät ole olleet kaikilta osin toimivia ja uusien soveltuvampien mittarien kehittämisen osalta on ollut haasteita.

Kuinka paljon kunnat pystyvät hyödyntämään verkostoissa tuotetusta tiedosta?

Haasteena verkostotyössä on kehittää seuduilla tapahtuvan työn vaikuttavuutta ja tuottaa riittävän yksityiskohtaista tietoa erityyppisille toimijoille. Paikoin koetaan, että olennaisen hyödynnettävän tiedon määrä jää vähäiseksi. Joillakin taustakyselyihin vastanneilla verkostojen edustajilla on sellainen kokemus, että verkostojen laatuun raporteihin on kerätty liikaa yleisiä tavoitteita ja itsestäänselvyyksiä. Haasteena on se, miten saadaan fokuksittua verkostotyötä niin, että saataisiin enemmän konkreettista hyötyä käytäntöön. Asetetuista hyvistä tavoitteista pitäisi päästä toteutettaviin ja tarpeellisiin toimenpiteisiin. Tarvittavat toimenpiteet koskevat usein myös toimintaprosesseja sekä hallintoa.

Vaikuttamisen ja toiminnan painopisteet

Laajassa seutuyhteistyössä on vaikea tunnistaa olennaisia kysymyksiä, joihin todella voidaan ja on mielekästä vaikuttaa. Tarjolla olevan runsaan kotimaisenkin tutkimustiedon jalkauttaminen on haastavaa. Kunnat ja alueet nojaavat mielellään tutkimuksiin ja selvityksiin, jotka ovat niiden tavoitteisiin nähden hyödyllisiä. Osalla verkostojen jäsenistä laadukkaankin valtakunnallisen tutkimustiedon vastaanotto on välillä vaikeaa, eikä tiedolla johtaminen välttämättä ole sujuvaa. Valtiolla puolestaan on ympäristöministeriötä kohtaan tiettyjä reunaehtoja, joiden vuoksi kestäväyyden eri teemat eivät välttämättä pääse edistettävien tehtävien listoilla kärkeen, eikä niihin ole käytettävissä riittäviä resursseja.

Osa verkostojen jäsenistä kokee, että toimintaa tulisi arvioida enemmän pienten kuntien näkökulmasta, koska isoilla kunnilla on näiden laajempien valtakunnallisten verkostojen lisäksi myös omia vain suurille kaupungeille suunnattuja verkostoja. Haasteena verkostotyössä on edelläkävijäkuntien pieni määrä. Verkostojen pitäisi



4.9.2023

olla huomattavasti laajempia kansallisen vaikuttavuuden lisäämiseksi. Samalla kuitenkin pelätään sitä, että häviääkö verkostojen keskusteleva työskentelytapa niiden laajentuessa. Verkostoissa on paljon toimijoita ja isoja intressejä, minkä vuoksi on yleistä, että toimintaan tulee poliittista vaikutusta. Etenkin ympäristöön liittyvissä asioissa on helposti poliittinen vivahde.

Verkostotyön tulosten jalkauttaminen omaan organisaatioon

Kokonaisvaltainen kestävä kehitys on eri teemojen painotuksien osalta vielä keskeneräistä. Ei esimerkiksi ole täyttä selvyyttä mitä SDG tavoitetta on suosittava, jos tavoitteet ovat ristiriidassa toistensa kanssa. Nyt jäsenkunnissa pyritään ohjaamaan kokonaisuutta, joka on osin vielä keskeneräinen. Joissakin tapauksissa on haasteellista, että kehitettäviä asioita katsotaan liian kapeista syvälle luotaavista näkökulmista. Verkostojen teemat ovat usein poikkileikkaavia ja ne haastavat perinteistä kuntajohtajuutta. Kestävyysteemojen vieminen ylöspäin hallinnossa koetaan haasteena. Horisontaalisen johtamisen kehittäminen tulisi olla avainasemassa kunnissa. Asioiden edistämisen kannalta on hyvä edetä strategisen tason kautta operatiiviseen toimintaan.

Miten jakaa verkostosta saatua pääomaa omassa organisaatiossa?

Verkoston jäsenten kuulluksi tulemisessa omassa organisaatiossaan saattaa olla haasteita ja mandaatti verkostotyön tulosten jalkauttamiseen ei aina ole riittävää. Kuntastrategiassa tavoitteet voivat olla kirjattuina, mutta ymmärrys siitä mitä tämä käytännössä tarkoittaa, ei aina ole samalla tasolla. Haasteena kuntaorganisaatiossa voi olla myös se, että vastuuhenkilöt eivät välttämättä tunnista mitä lisäarvoa kestävä kaupunkikehityksen huomioiminen tuottaa. Kunnille on hyötyä verkostoista, jotka kannustavat ja edistävät kestävyden edistämistä ja toimintatapojen kehittämistä.

Yhteistyön parantaminen

Kestävä kaupunkikehitys on moniulotteinen aihe. Yhden organisaation on haasteellista hallita koko kokonaisuutta. Haasteena on saada kunnat tekemään verkostossa enemmän yhteistyötä ja löytää kuntien viranhaltijoilta aikaa osallistua aktiivisesti verkostojen toiminnan



4.9.2023

kehittämiseen ja sisällön tuottamiseen. Yhtenä isona haasteena on, miten varmistetaan resurssien käyttö niin, että saadaan riittävästi hyötyjä oman organisaation tekemiseen. Selvitystyön kuluessa tunnistettiin tarve kestävyystyötä koskevan ymmärryksen ja tietoisuuden lisäämiseen.

Verkostojen jäsenkuntien osalta koettiin osin, että on vaikea löytää verkostojen tarvitsemia palveluntarjoajia, jotka osaavat riittävällä tasolla tehdä olennaisia analyysejä, selvityksiä ja kehitystyötä. Myös yhteistyö yritysten kanssa kestävyysteemojen jalkauttamiseksi on koettu haastavaksi. Erilaisten työkalujen ja toimintatapojen kehittäminen vaatii vuoropuhelua ja hyvää tiedonkulkua. Pienemmissä kunnissa samat henkilöt vastaavat usein monesta eri kestävyiden teemasta, mutta isommissa kunnissa ei välttämättä tunneta edes kunnan organisaation sisällä toisiaan.

Verkostomainen yhteistyö vaatii verkostojen koordinoijilta paljon työtä ja aktiivista toimintaa verkoston sisällä sekä eri verkostojen välillä. Erityisesti selvityksessä mukana olleiden verkostojen edustajia huolestaa, mitä hyvälle yhteistyölle tapahtuu, jos verkostolla ei tulevaisuudessa ole nykyisenlaista koordinaattoria tukenaan. Kunnilla on omat kiinnostuksen kohteet kestävästä kaupunkikehityksestä osalta, mutta näiden lisäksi pitäisi viedä eteenpäin myös vähemmän kiinnostavia teemoja.

Ennakkokyselyn perusteella osa vastaajista totesi, että yrityksistä huolimatta kovin konkreettista yhteistyötä ei ole muiden verkostojen kanssa ollut tai että se on ollut vähäistä. Olemassa oleva yhteistyö on monesti loppunut ajan kuluessa. Innostusta on saattanut olla paljon, mutta resursseja yhteistyön tekemiseen ja jatkamiseen ei ole silti aina tarpeeksi. Toimivaan yhteistyöhön tarvitaan yhtäaikaista resursseja kaikilta yhteistyön osapuolilta. Kunnat joutuvat myös priorisoimaan yhteistyön painopisteitä.

Osaan verkostojen järjestämistä tilaisuuksista osallistutaan heikosti. Lisäksi yhtenä huomiona oli Teams-tapaamisten aidon vuorovaikutuksen puute. FISU-verkosto esitti toiveen nykyistä suuremmalle toimijoiden väliselle yhteistyölle. Lisäksi MAL-verkostossa tapahtuvassa yhteistyössä on nähty tarvetta kasvattaa ilmasto- ja luontonäkökulmia. Yhteistyö rahoittajatasolla on kulkenut verkoston



4.9.2023

vetäjien kautta, mikä on jättänyt laajemman yhteistyön esimerkiksi muiden kuin verkostoihin kuuluvien tahojen kanssa vähäisemmäksi.

Verkostojen jatkuvuuden turvaaminen

Jatkuvuuden puute ja poliittisten tavoitteiden vaihtelevuus ilmenevät haasteina kaupunkikehittämisessä. Kaupunkikehityksen rooli ja merkitys valtion toimissa ja kohdentamisessa tuissa on vaihdellut muun muassa sen mukaan, miten se on kirjattu kulloiseenkin hallitusohjelmaan. Oman haasteensa työn jatkuvuuteen tuo se, miten asioita voidaan edistää verkostoissa ja kunnissa erilaisten hankkeiden päättymisen jälkeen. Tämä koskee etenkin sellaisia hankkeita, jotka ovat mahdollistaneet verkostojen koordinaattorien palkkaamisen. Verkostoyhteistyöllä saavutettuja hyötyjä on hyvin vaikea säilyttää ilman yhteistä koordinaattoria. Myös hankkeiden suuri määrä ja sirpaleisuus sekä tiedon suuri määrä ovat haasteena. Jatkuvuus edellyttäisi valtiolta vielä selkeämpää ohjausta ja myös lisäresursseja. Myös osaavan henkilöstön puute koetaan ongelmana. Kunnat ja yritykset kilpailevat työvoimasta. On tärkeää, että valtio pystyy jatkossakin sitoutumaan verkostotyöhön.

3.5 Verkostojen tekemä yhteistyö

Verkostojen välillä tehtävä yhteistyö

Selvityksessä mukana olleiden verkostojen yhteistyö on eri tasoista eri verkostojen välillä. Kunnissa yhteistyö eri verkostojen kanssa on luontaista. Yhteistyö on yhä jatkuvasti kasvamassa ja useat verkostot ovat jo löytäneet toisensa. Käytännössä yhteistyötä on tehty seuraavien asioiden osalta:

- Kehittämishankkeet
- Selvitykset (esim. kyselyt, haastattelut)
- Seminaarit
- Työpajat
- Ohjausryhmätyöskentely
- Tapahtumat



4.9.2023

- Tutkimuksellinen yhteistyö
- Prosessien kehittäminen

Lisäksi on tiedotettu aihepiirin tutkimuksesta ja ajankohtaisista asioista. On myös käyty keskustelua muiden kuntien ja kaupunkien kanssa ja osallistuttu aktiivisesti kansainvälisiin foorumeihin. Yhteistyössä oleellista on jatkuva vuoropuhelu ja tiedonvaihto sekä ymmärryksen lisääminen eri verkostojen rooleista.

FISU-, HINKU- ja Luontokunnat -verkosto tekevät paljon yhteistyötä. Näiden työssä mukana on aktiivisesti myös Suomen ympäristökeskus, joka organisoii osaa edellä mainituista verkostoista. HINKU-verkoston jäsenyyden jälkeen kunnalla on vuosi aikaa tehdä energiatehokkuussopimus (KETS). Suomen ympäristökeskuksen kanssa pohditaan tässä yhteydessä yhdessä, miten kunnan toimintaa voidaan kehittää energiatehokkuudessa. Toimiva yhteistyö vaatii jatkuvaa yhteydenpitoa eri verkostojen koordinaattoreiden välillä. Viime aikoina on vuosittain järjestetty yhteistilaisuus, jossa yllä mainitut verkostot ja yhteistyökumppanit kuten Circwaste, Canemure, FISU, KETS, KiSu, KEINO (kestävien ja innovatiivisten hankintojen osaamiskeskus) Vesihuki, Keino SDG, Syke, Motiva, Kuntaliitto, Energiavirasto ja ympäristöministeriö ovat olleet mukana.

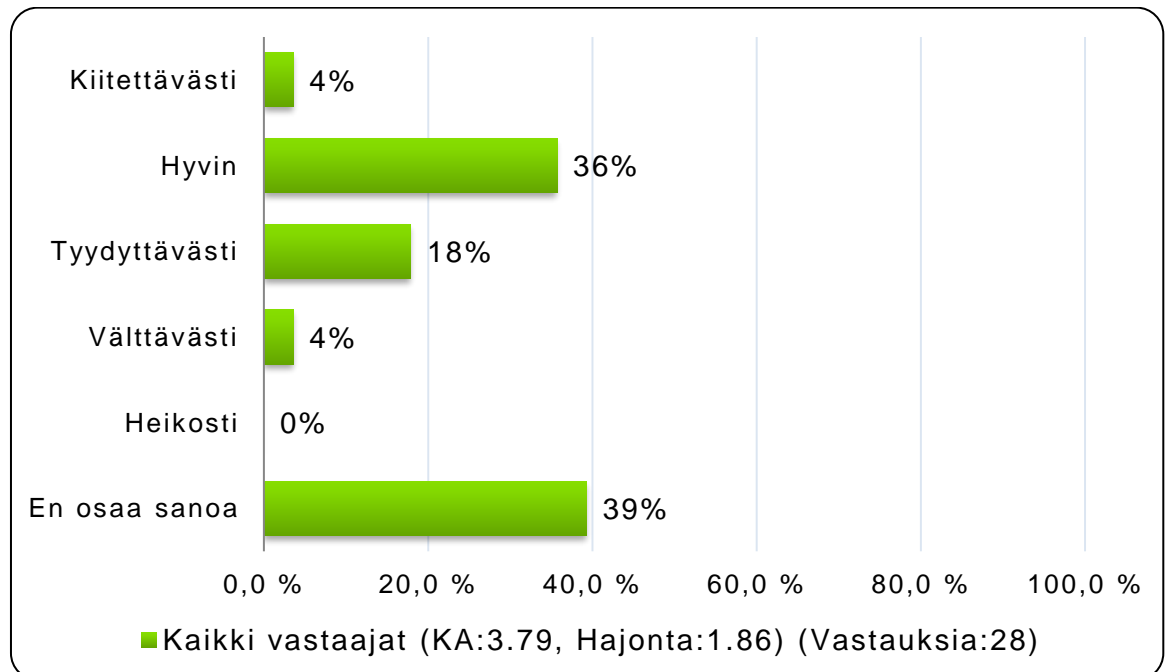
On hyödyllistä järjestää esimerkiksi kahdesti vuodessa seminaareja. Ajankohtaisen tiedon levittäminen verkostojen jäsenille on tärkeää, vaikka tieto monelta osin onkin jatkuvassa muutoksessa. Tiedon löytäminen ja esittäminen tiivistetyssä muodossa jäsenkunnille on yksi verkostojen päätehtävistä. Yhteistyössä on myös kiinnitettävä huomiota termien käyttöön niin, että eri organisaatioissa ymmärretään asiat samalla tavalla.

Ennakkokyselyn ja haastattelujen perusteella voidaan todeta, että vaikka verkostoja on Suomessa useita, verkostotyö on hyvin koordinoitua, eikä siinä juuri ole päällekkäisyyksiä. Yhteistyö muiden verkostojen kanssa on luontevaa, kun verkostoissa on samoja edustajia ja/tai kuntia. Yhteistyö samansuuntaisia tavoitteita omaavien verkostojen kesken on sujuvaa. Osa ennakkokyselyyn vastaajista totesi kuitenkin, että yhteistyö on joissakin tapauksissa keskittynyt vain kunnan tai verkoston sisäiseen yhteistyöhön.



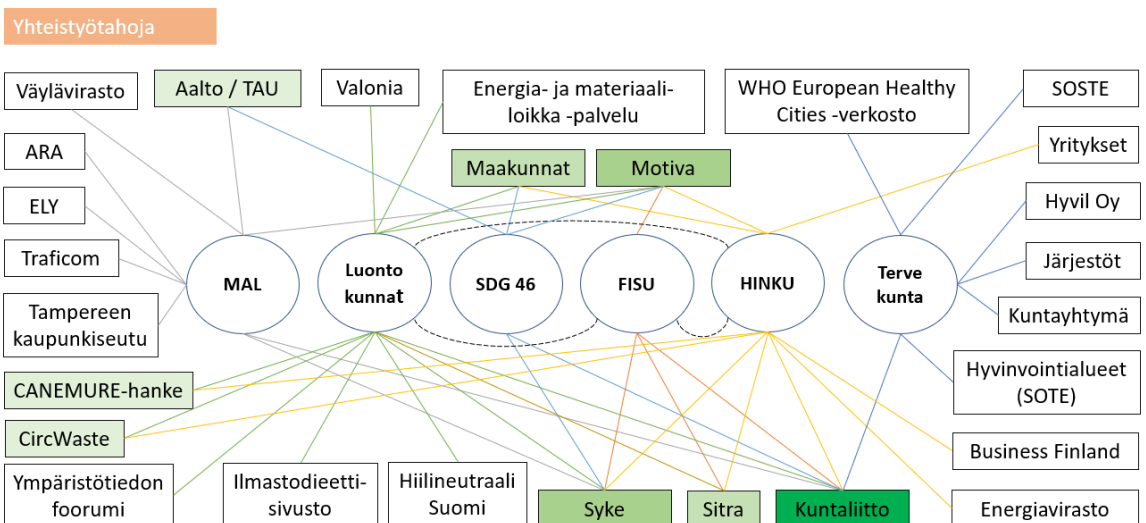
4.9.2023

Verkostojen yhteistyön sijaan oleellista on, miten kunnat kaiken kaikkiaan tekevät yhteistyötä keskenään. Myös yhteistyön sisältö on tärkeämpi kuin se, mikä verkosto on kyseessä. Voidaan todeta, että verkostojen yhteistyössä riittää edelleen selvästi kehittämistä, koska ennakkokyselyn vastaajista 39 % ei osannut sanoa miten yhteistyö on sujunut muiden verkostojen kanssa (Kuva 6).



Kuva 6: Yhteistyön sujuminen muiden verkostojen kanssa.

Verkostojen tekemä yhteistyö muiden toimijoiden kanssa



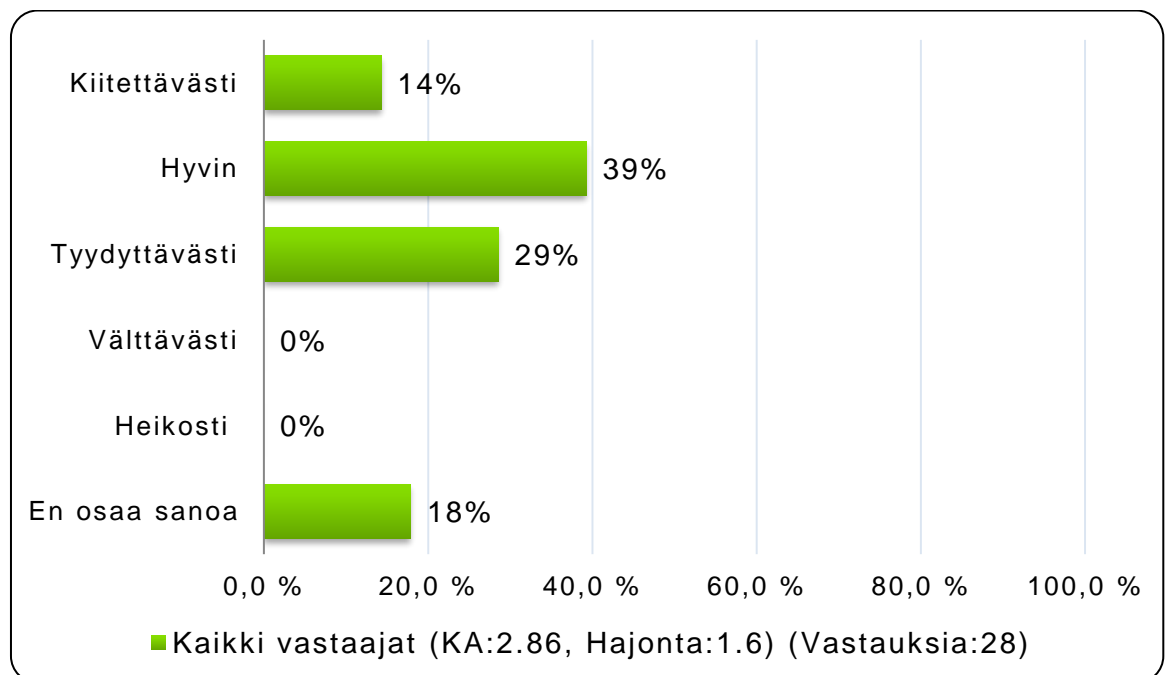
Kuva 7: Verkostojen pääasiallisia yhteistyötahoja.



4.9.2023

Yhteistyötä tehdään lukuisien eri tahojen kanssa, kuvassa 7 on esitetty verkostojen pääasiallisia yhteistyötahoja. Kuvassa yhteistyötaho on väritetty sitä tummemmalla vihreällä, mitä useamman verkoston kanssa se tekee yhteistyötä (Kuntaliitto 6 kpl; Syke ja Motiva 5 kpl; Sitra ja Maakunnat 3 kpl).

Esimerkkeinä hyvästä yhteistyöstä tuotiin esiin vuosittain yritysten kesken järjestetty energiansäästökilpailu. Tämän kautta myös verkostoille on saatu lisää näkyvyyttä. *Miljoona roskapussia* -kampanja vuonna 2023 on myös yksi hyvä esimerkki laaja-alaisesta yhteistyöstä. Vaikka kolmannen sektorin kanssa tehtävää yhteistyötä on jonkin verran ollut ja se on koettu ilahduttavana (kuva 8), niin näiden tahojen kanssa voitaisiin käydä yhä enemmän ja aktiivisempaa vuoropuhelua ja pyrkiä löytämään enemmän yhteistyökumppaneita.



Kuva 8: Yhteistyön sujuminen muiden toimijoiden kanssa

Sote-uudistuksessa perustettujen hyvinvointialueiden toiminta liittyy monen teeman osalta kestäväan kaupunkikehitykseen (toimitilat, liikenne, sosiaalinen kestävyys, terveys, hyvinvointi jne.). Osassa hyvinvointialueiden strategioita on mainintoja kestävydestä. Hyvinvointialueiden rooli kestäväan kaupunkikehityksen edistämässä on vielä kehittymässä. Epäselvää on, miten Sote-alueiden kestävyystyötä ohjataan ja mitä Sote-alueilta vaaditaan kestävyystyön

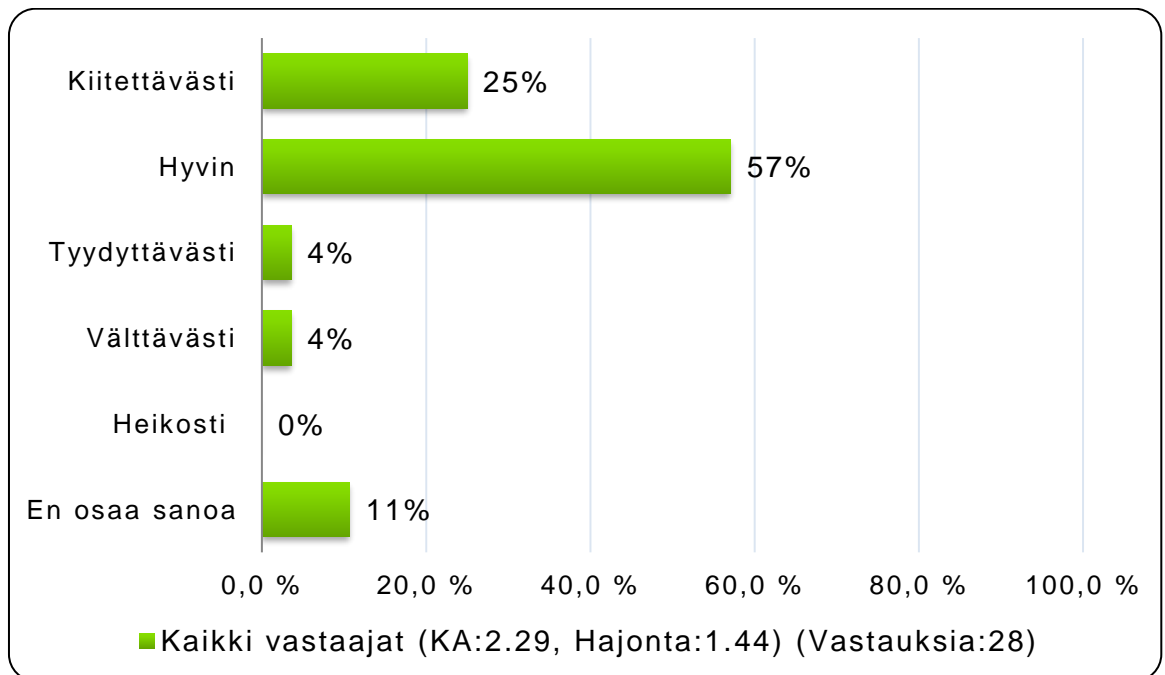


4.9.2023

osalta. Lisäksi voidaan pohtia, tulisiko Sote-alueinen kestävyystyölle antaa käynnistymisaikaa.

Verkostojen tekemä yhteistyö valtion kanssa

Selvityksessä mukana olevien verkostojen verkostotyö perustuu alueiden ja valtion eri ministeriöiden väliseen sujuvaan yhteistyöhön. Verkostot toimivat tärkeinä välittävinä tahoina ministeriöistä kuntiin päin. Tiedotusta tehdään esimerkiksi ajankohtaisista verkostojen toimintaa koskevista tärkeistä lakihankkeista. Suurimmilla kunnilla on usein ministeriöiden kanssa jo entuudestaan hyvät kontaktit. Verkostojen tekemän työn avulla on kuitenkin mahdollisuus kehittää pitkäkestoisempaa ja pysyvämpää viestintää.



Kuva 9: Yhteistyön sujuminen valtion (ministeriöiden) kanssa

Verkostotyössä on huomattu, että jos verkostossa on monesta eri ministeriöstä oma edustus, niin se nopeuttaa yhteistyön toteutumista. Viestit ja tieto valtion ja verkostojen välillä kulkee parhaiten verkostojen ohjausryhmien kautta. Tiedonvälitys voisi olla kuitenkin vieläkin aktiivisempaa. Verkostot olivat kiinnostuneita siitä, miten ministeriöt tekevät keskenään yhteistyötä ja tämän yhteistyön lisäämistä myös toivottiin. Ennakkokyselyjen vastaajat totesivat, että erityisesti MAL- ja FISU-verkostojen toiminnassa on hyviä esimerkkejä ministeriöiden välisestä yhteistyöstä. Ennakkokyselyn vastaajista 82



4.9.2023

% koki, että yhteistyö valtion (ministeriöiden) kanssa sujuu kiitettävästi tai hyvin (Kuva 9).

Kansainvälinen yhteistyö

Kansainvälisessä toiminnassa verkostojen rooli on oleellinen. Suomen kunnat ovat kansainvälisiä ja verkostojen avulla saadaan kokoon isompi ja vaikuttavampi kokoonpano kansainvälisiin yhteistyöhankkeisiin. EU:n yhteinen kestävä kaupunkikehityksen tavoitteenasettelu ja sieltä tulevat kiristyvät vaatimukset kunnille edistävät todennäköisesti osaltaan kansainvälistä yhteistyötä. Kansainväliselle yhteistyölle on olemassa omia verkostoja muun muassa pohjoismaiden välisessä yhteistyössä sekä Terve Kunta -verkostossa WHO:n kautta. Kansainvälisiä verkostoja on kuvattu tarkemmin mm. Kestävä kaupunki -ohjelmassa tuotetussa SDG-tavoitteiden poikkihallinnollisen johtamisen työkirjassa: *Vipinää kestävään kehitykseen - Agenda 2030 -työkirja kunnille* (YM 2020).

YK:n kestävä kehityksen tavoitteiden osalta ympäristöministeriö toimii tärkeänä kansallisena keskustelufoorumina ja on tärkeässä roolissa myös pilottien rahoittamisessa (siemenrahoitus). Verkostojen kansainvälisessä toiminnassa ympäristöministeriön kanssa tehtävä yhteistyö luo mandaatin toimia EU:n alueella ja laajemminkin. Kansainvälistä yhteistyötä on olemassa etenkin Terve kunta -verkostolla, joka jakaa esimerkkejä ja kokemuksiaan WHO:n *European Healthy Cities* -verkoston kautta. SDG 46 -verkosto on myös toteuttajana ympäristöministeriön ja UN-Habitatin välisessä strategisessa SDG-kumppanuudessa (Tampere-Mwanza-twinning ja VLR-VSR-VNR-yhteistyö).

Suomalaiset kaupunkikehittämisen verkostot voisivat vaikuttaa nykyistä enemmän myös Euroopassa. EU-tason ja kansallisen tason termistöä ja teemaan liittyvää ammattikieltä tulisi yhdenmukaistaa. Esimerkiksi Espanjassa ja Italiassa on yhdistetty kuntien, kansallisten ja eurooppalaisten verkostojen toimintaa. Kestävä kehityksen agendatyössä kestävä kaupunkikehityksen osalta ollaan kansainvälisesti tällä hetkellä murroskohdassa. Suomen esimerkkejä voitaisiin käyttää hyödyksi kansainvälisesti YK:n kestävä kehityksen tavoitteiden (SDG tavoitteiden) yhteensovittamiseksi paremmin ja vaikuttavammin kuntastrategiatyössä.



4.9.2023

3.6 Verkostojen ja ympäristöministeriön välinen yhteistyö

Yhteistyön muodot

Ympäristöministeriö on tehnyt lähes kaikkien selvityksessä mukana olevien verkostojen kanssa yhteistyötä. Yhteistyön muotoja on ollut esimerkiksi pitkäkestoinen sisällöllinen yhteistyö, yhteiskehittäminen, yhteiset hankkeet, yhteiset tilaisuudet, tiedonvaihto, hyvien käytäntöjen levittämiseen tähtäävä yhteistyö sekä rahoitus. Ympäristöministeriöllä on edustus usean verkoston ohjausryhmässä ja vuoropuhelu on vilkasta ohjausryhmien ulkopuolellakin.

Ympäristöministeriö on välittänyt tietoa selvityksessä mukana olevista verkostoista ja niiden toiminnasta omilla kanavissaan ja tilaisuuksissaan. Ympäristöministeriön edustajia on ollut puhumassa yleisötilaisuuksissa ja verkostojen omilla tilaisuuksissa. Myös verkostojen edustajia on kutsuttu ympäristöministeriön tilaisuuksiin puhumaan tai osallistumaan. Ympäristöministeriöstä on osallistuttu verkostojen teemapäiviin ja erityisesti verkostojen koordinaattorit ovat osallistuneet ympäristöministeriön järjestämiin kestävyystoimiin ja -tapahtumiin. Esimerkkeinä voidaan mainita webinaarityyppiset aamukahvitapahtumat, joiden teemana on ollut ajankohtaisia aiheita kuten uusi luonnonsuojelulaki. MAL-sopimusneuvotteluissa mukana oleminen on ollut tärkeä osa ympäristöministeriön tekemää yhteistyötä. Ympäristöministeriön kautta verkostot ovat tehneet myös tiiviimpää yhteistyötä eri sidosryhmien kanssa ja tätä yhteistyötä toivotaan jatkettavan tulevaisuudessakin.

Yhteistyön hyödyt

Verkostotyön ja kestävä kaupunkikehittämisen strategisen vaikuttavuuden osalta ympäristöministeriön kanssa tehtävä yhteistyö on avainasemassa. Ympäristöministeriön kanssa tehty yhteistyö on avannut verkostoissa mukana oleville uusia näkökulmia ja lisännyt osaamista. Moni keskeinen selvitystyö olisi jäänyt toteutumatta ilman yhteistyötä. Ministeriön kanssa tehtävä yhteistyö on vahvistanut verkostojen uskottavuutta ja vaikuttavuutta sekä tuottanut verkostojen jäsenille lisäarvoa ministeriön suuntaan olevien suorien yhteyksien avulla. Vastausten perusteella ympäristöministeriön mukanaolo korkeimpana kansallisen tason edustajana verkostoissa on



4.9.2023

tuonut toiminnalle selvää statusarvoa. Verkostojen toimijat kokevat saavansa hyvin ajankohtaista tietoa ympäristöministeriön tavoitteista ja tulevista esimerkiksi MAL-sopimuksiin vaikuttavista linjauksista. Ministeriöyhteistyö on myös avannut verkostoille ovia kansainväliseen yhteistyöhön erityisesti UN-Habitatin kanssa.

Ympäristöministeriö on ollut tärkeässä roolissa SDG 46 -verkoston toiminnassa muun muassa ohjausryhmän jäsenenä ja on myös näiden kuutoskaupunkien tärkeä yhteistyökumppani ja sidosryhmä. FISU- ja HINKU-verkostojen toiminnassa ympäristöministeriön rooli on ollut keskeinen. Muun muassa *Kuntien ilmastoratkaisut* -ohjelman toiminta on ollut erittäin vaikuttavaa. Ohjelmassa on toteutettu paljon hyviä ja vaikuttavia hankkeita. Tämän avulla on saatu kerättyä tärkeää tietoa tehdystä työstä ja luotua kokemuspankkia verkostojen käyttöön. Ympäristöministeriö ja koko ympäristöhallinto ovat olleet keskeisiä verkostojen yhteistyökumppaneita, myös rahoittajina. Verkostoissa koetaan, että on tärkeää saada kuntien maankäytön suunnitteluun kestävyyttä tukevaa tietoa. Myös suoraan *Kestävä kaupunki* -ohjelman kanssa on tehty hyvää yhteistyötä. Yhteistyö ja tiedonvaihto verkostojen jäseneseutujen kanssa edistää yhteisten seudullisten suunnitteluteemojen toteutumista. Hyötynä on myös kestävä kehityksen eri osa-alueiden tiiviimpi kytkeytyminen toisiinsa kuntien kehittämisessä.

Ympäristöministeriön avulla on saatu muodostettua käsitys siitä, mitä kestävä kehitys tarkoittaa esimerkiksi kuntajohdon näkökulmasta. Ympäristöministeriön tuki on ollut tärkeää, koska monet kunnat ovat tällä hetkellä taloudellisesti melko ahtaalla. Mahdollisuus rahalliseen tukeen hankkeiden kautta auttaa asioiden edistämistä huomattavasti. Ulkoinen rahoitus turvaa asioiden etenemisen varmemmin tilanteessa, jossa kunnan toiminnan ja investointien rahoituksesta on kilpailemassa monia eri hankkeita. Tiedon jakamisen ja yhteyksien ymmärtämisen yhteydessä tehtävä työ on tarpeellista, jotta kestävyystyössä voidaan pitää yllä saavutettua hyvää virettä.

Yhteistyön haasteet

Kaupunkiseutujen suunnittelutason asioissa korostuu kestävä yhdyksuntarakenteen suunnittelun merkitys. Ennakkokyselyn osalta saatiin kommentti, että "liikenteen ja aluerakenteen kehittämisen



4.9.2023

osalta puuttuu laajempi yhteinen verkosto”, toisaalta MAL-verkosto taitaa tehdä juuri tätä.

Pysyvästi verkostojen toimintaan nimetyt henkilöt verkostojen ohjausryhmässä tuovat pitkäjänteisyyttä toimintaan. Henkilövaihdoksia verkostojen ohjausryhmissä tulisi välttää. Terve kunta -verkoston kanssa ympäristöministeriöllä voisi olla nykyistä enemmän yhteistyötä.



4.9.2023

4 Kehittämisehdotukset verkostotyöhön

4.1 Verkostojen toiminnan kehittäminen

Verkostojen toiminnan kehittämisessä on keskityttävä ajankohtaisiin teemoihin seutujen erityispiirteet huomioiden. Naapurikunnat on nähtävä kilpailijoiden sijaan mahdollisina yhteistyökumppaneina yhteishankkeissa. Toiminnassa on priorisoitava toimia kustannus-hyötynäkökulma huomioiden vaikuttavimpiin toimiin. Toiminnan jatkuvuus on turvattava taloudellisesti. Tähän on kiinnitettävä erityistä huomiota etenkin, jos verkostojen toiminnan rahoitus on voimakkaasti hankerahoitus pohjainen. Näissä tapauksissa on ratkaistava, miten koordinaatiotyö mahdollistetaan myös hankkeiden päättymisen jälkeen. Jo hanketta suunniteltaessa olisi hyvä pohtia mahdollisia rahoitusratkaisuja toiminnan jatkuvuuden turvaamiseksi.

Yleisenä huomiona voidaan todeta, että kestävyttä edistäviin verkostoihin on saatava mukaan lisää kuntia. Tämän eteen on tehtävä nykyistä enemmän työtä. Verkostojen toiminnassa aloitteleville kunnille on hyvä olla olemassa ”starttipaketti”, jotta ne pääsevät paremmin mukaan verkostojen toimintaan. Tämä voi helpottaa ja pienentää verkostoon liittymisen kynnyksiä. Lisäresursseja sekä konkreettisempaa tukea tarvitaan etenkin niille kunnille, joilla on vain vähän ympäristösektorin resursseja. Kuntien muutostyöhön tarvittaisiin resursseja ulkopuolelta. Verkostotyön toteuttamiseen tarvitaan fasilitoijia kunnissa. Tämän avulla työstä saadaan vaikuttavampaa ja tuloksellisempaa.

Kuntiin tarvitaan tiedoksi toteuttamiskelpoisia esimerkkejä siitä, miten hyvät ideat verkostoista saadaan paremmin hyödyksi kuntiin ja osaksi kuntien toimintaa. Lisäksi tarvitaan tietoa, miten voidaan jalkauttaa tutkimushankkeiden tuottamaa tietoa paremmin käyttöön. On tarpeellista löytää keinoja strategiseen kestävyiden johtamiseen ja sen kytkemiseen osaksi päivittäistä kunnissa tapahtuvaa työtä ja toimintaa. Tarvitaan myös lisää konkreettisia työkaluja, menetelmiä ja tapoja tukea jäsenkuntia kestävyystyössä. Jäsenkunnille tarvitaan esimerkiksi matalan kynnyksen ratkaisu visualisoitujen kestävä kaupunkikehityksen indikaattorien osalta. Verkostoissa jo kehitettyjä työkaluja sekä oppeja on hyödynnettävä nykyistä paremmin. Osana



4.9.2023

verkostojen työtä ja toimintaa on kehitettävä systematisoitua palautetta, itseoppimista sekä kestävyuden kokonaisuuden hahmottamista. Edelleen kaivataan myös hyviä käytäntöjä ja malleja esimerkiksi siitä, miten yhteistyötä voidaan parantaa sekä yritysten että kunnan vähähiilisyystavoitteiden saavuttamiseksi ja miten osapuolet hyötyvät siitä.

Kyselyn ja haastattelujen pohjalta tuli esille tarve lisätä tutustumiskäyntejä kuntien esimerkkikohteisiin eri puolille Suomea. Verkostotyön hyötyjen markkinoimiseksi tarvitaan aitoja kohtaamisia. Hyvien toimintamallien jakamisen lisäksi omien esimerkkien uskaliaampi jakaminen muille verkoston jäsenille voisi olla hyödyllistä. Tiedon jakaminen myös verkoston ulkopuolelle on tärkeää. Verkostojen kannattaa lisätä ja laajentaa kontakteja ainakin Pohjoismaihin ja muihin EU-maihin. YK:n kestävä kehityksen tavoitteiden (SDG) käyttöönottoa verkostojen toiminnan arvioinnissa ja kehittämisessä on harkittava. Tämän avulla voitaisiin systematisoida verkostojen toiminnan vaikuttavuuden arvioimista sekä myös parantaa tietoisuutta eri verkostoista.

4.2 Verkostojen yhteistyön kehittäminen

Verkostoyhteistyötä voidaan lisätä ja kehittää. Yhteistyön lisäämisen tarvetta perusteltiin tässä yhteydessä esimerkiksi sillä, että tällä vältetään päällekkäistä työtä ja hyvät käytännöt saadaan tällä tavoin leviämään vaikuttavammin kaikkien jäsenkuntien hyödyksi. Muilta verkostoissa mukana olevilta oppiminen on erittäin arvokasta ja erilaiset näkökulmat rikastuttavat omia näkökulmia. Verkostojen keskinäisen yhteistyön lisääminen on hyvä asia, koska verkostot monelta osin täydentävät toisiaan. Lisäksi koetaan, että verkostotyön lisääminen edistää itsessään kestävä kaupunkikehityksen toteutumista.

Yhteistyön tiivistäminen lähtee yhteisten tavoitteiden tunnistamisesta. Verkostojen väliseen yhteistyöhön olisi hyvä luoda yhteinen toimintamalli. Tätä voitaisiin aluksi pohjustaa esimerkiksi koordinaattorien välisellä yhteistyöllä ja edelleen yhteiskehittää verkostojen jäsenten kanssa.



4.9.2023

On syytä tunnistaa, millä tasoilla eri verkostot toimivat ja miettiä yhteistyötä sen mukaisesti. Kaupunkiseutusuunnittelu on tarvelähtöistä ja strategista, joten myös verkostoyhteistyön tarvelähtöisempi painotus on jatkossa tarpeen. Verkostoyhteistyöhön on lisäksi löydettävä tapoja, joilla saadaan parempaa vaikuttavuutta jäsenien omaan työhön.

Monet kestäväään kaupunkikehitykseen vaikuttavat toimet ovat muun kuin ympäristöministeriön hallinnonalaisia asioita. Tämän vuoksi pitäisi lisätä painotuksia myös muiden ministeriöiden toiminnassa kestävään kaupunkikehityksen hyväksi. Ministeriöiden toivotaan jatkossa tekevän enemmän yhteistyötä ja olevan keskenään enemmän tekemisissä. Laajemmat verkostot ja tutkimusta tekevien tahojen mukana olo kehittävät verkostojen yhteistyötä.

Verkostojen koordinaattoreilta olisi hyvä saada yhteinen kannanotto siitä, miten kannustetaan mm. kuntia ja valtiota enemmän yhteistyöhön kestävässä kaupunkikehityksessä. Kannanotto toimisi myös verkostojen markkinointi- ja viestintämateriaalina.

4.3 Ympäristöministeriön kanssa tehtävän yhteistyön kehittäminen

Yhteistyö ympäristöministeriön kanssa koetaan jo nyt toimivaksi. Tiedonvaihtoa ja keskustelua voidaan kuitenkin vielä lisätä ja kehittää. Yhteiset hankkeet ja selkeät projektikonaisuudet ovat edistäneet verkostojen strategisia painopisteitä. Ajallisesti riittävän pitkäkestoiset hankkeet toisivat lisää vaikuttavuutta. Hankkeiden toteuttamisen ja hallinnoinnin osalta vuosi on lyhyt aika. Jäsenkunnat eivät aina ole tietoisia siitä, mitä tietoa ympäristöministeriö tarvitsee työnsä tueksi "kentältä".

Ympäristöministeriön sisällä on tehostettava eri osastojen välistä yhteistyötä kuntiin liittyvissä asioissa. Selvitykseen osallistuneiden verkostojen keskuudessa toivottiin muun muassa, että ympäristöministeriö ottaisi enemmän vastuuta alueidenkäytön suunnittelun ja luontokadon ehkäisemisen yhteisten tavoitteiden edistämiseksi. Maankäytön suunnittelussa kaivataan tietoa tällä hetkellä muun muassa luonnon monimuotoisuuden merkityksestä ja huomioimisesta suunnittelussa etenkin tiivistyvässä kaupunkirakenteessa. Tähän liittyen ympäristöministeriöltä toivotaan



4.9.2023

lisää tiedon tuottamista kunnille. Kunnille on myös tärkeää tietää, mitä seurauksia erilaisista valinnoista on. Etenkin vihreään siirtymään liittyvissä hankkeissa maankäytön suunnittelijoille on tärkeää saada eritasoista tukea ja tietoa rahoitusmahdollisuuksista.

Vuosittain verkostoille järjestettävälle yhteiselle kestävän kaupunkikehityksen tilaisuudelle on selvästi kysyntää. Tärkeitä teemoja yhteisissä tilaisuuksissa ja tapaamisissa olisivat esimerkiksi yhteistyö eri toimialojen kesken (talous, ympäristö ja hyvinvointi) sekä hankkeiden vaikutusten arviointi ja ennakointi.

4.4 Kestävän kaupunkikehityksen kehityskohteet yleisesti

Kestävän kaupunkikehityksen edistäminen vaatii laaja-alaista panostusta niin ekologisen, taloudellisen kuin sosiaalisen kestävyysedistämiseen. Kokonaisuuden edistämiseksi on oleellista käyttää kattavaa kriteeristöä, jossa kaikki kestävyysosa-alueet ovat mukana. Lähtökohtana ja mallina voisi olla esimerkiksi Valtioneuvoston kanslian (VNK) kestävyys-tarkastelussa käytetty menetelmä. Myös Kestävä kaupunki -ohjelmassa on kehitetty indikaattoreita nimenomaan kestävä kaupunki- ja kuntakehityksen näkökulmasta (YM 2022).

Kohdennettua valtion rahoitusta tarvitaan lisää kestävyystoimien edistämiseen. Rahoituksen määrä ja kohdentaminen riippuvat kulloisestakin hallitusohjelmasta. Verkostojen rahoituksen toteuttamisessa on tarvetta yleiselle linjaukselle etenkin tilanteissa, jossa valtion osoittama rahoitus verkostolle on alun perin ajateltu vain väliaikaiseksi. Verkostojen toiminnan kytkeminen tiiviimmin ministeriöiden tavoitteisiin voisi tuoda lisää rahoitusmahdollisuuksia. Tämän kautta voitaisiin edistää myös verkostojen vahvistamista. Pienten kuntien rajalliset resurssit, joissa yksi henkilö tekee useita tehtäviä, rajoittaa monen pienen kunnan osallistumista verkostoihin. Verkostojen toiminnassa tarvittaisiin paikallisia "muutosagentteja", jotka auttaisivat alueellisesti kuntia resurssipulassa.

Kestävä kaupunkikehitys vaatii horisontaalista johtamista. Kestävyystoimien toteutus on ohjattava oikeille toimijoille. Poikkileikkaavuus suunnittelu-, valmistelu- ja päätöksentekotyössä on tärkeää kunnissa ja siinä on vielä kehitettävää. Toimintakulttuurin



4.9.2023

kehittämisessä pitää muistaa myös sosiaalisen kestävyiden huomioiminen. Monissa kunnissa tarvitaan taustalla vaikuttavien arvojen ja asenteiden muuttumista kestävyiden toteutumista edistävämpään suuntaan. Kuntien päätöksenteossa strategioiden ja käytännön toimien on kohdattava paremmin. Kaupungin päätösten vaikutukset kestävyiden toteutumiseen on oltava paremmin selvillä. Koulutusta kestävästä kaupunkikehityksestä kaivataan kuntien johtotason henkilöille ja päätöksentekijöille. Yleisesti kunnissa on hyvä pohtia, onko kaupunkirakenne aidosti kestävä ja miten konsernitason kestävyystavoitteet käytännössä toteutuvat.

Hyvänä käytäntönä esitetään ministeriöiden jalkautumista kuntiin innostavina auktoriteetteina. Asioiden selkokielistä esittämistä on lisättävä. Kestävä kaupunkikehitys ei välttämättä tarkoita ylimääräistä työtä, vaan sen sijaan paremmin ymmärrettyä ja toteutettua toimintaa.



4.9.2023

5 Johtopäätökset

Työn toteutus

Selvityksen tekoa tukemaan perustettiin seurantaryhmä, jonka kanssa tehtiin aktiivisesti yhteistyötä kokouksien, yhteisen projektityötilan ja sähköpostin välityksellä. Selvityksen tavoitteena oli täsmentää verkostojen keskinäisen sekä verkostojen ja valtion välisen yhteistyön toimintatapoja ja antaa kehitysehdotuksia kuntaverkostojen vaikuttavuuden, kuntaverkostojen ja valtion sekä kuntaverkostojen keskinäisen yhteistyön vahvistamisesta.

Tätä selvitystä varten läpikäytyjen tutkimusten mukaan haasteina verkostojen tavoitteiden saavuttamiselle ovat usein kuntakohtaiset seikat ja niukat resurssit. Verkostot tarjoavat päätöksentekoon taustatietoja ja perusteluja. Lisäksi verkostot tarjoavat keinon läpileikkaavasti sitouttaa kuntatoimijoita tavoitteiden saavuttamiseksi ja edelleen uusien toimintamallien rakentamiseksi. Kuntien päätöksentekoon tarvitaan lisää selkeitä yhteismitallisia kestävästä kaupunkikehityksen indikaattoreita ja niistä saatavaa tietoa.

Ennakkokyselyn vastausprosentti selvitystyössä oli valitettavan alhainen sen jäädessä kuuteen prosenttiin. Alhaisen vastausprosentin syitä voivat olla esimerkiksi kevään kiireiset aikataulut ja samaan aikaan kohderyhmälle toteutetut useat muut kyselyt. Lisäksi yhden verkoston osalta ennakkokyselyn toimittaminen jäsenille ei valitettavasti onnistunut. Haastattelujen avulla pystyttiin kuitenkin keräämään kattavasti lähtötietoja.

Selvityksen tulokset

Selvityksen tärkeimmät tulokset on esitetty kuvassa 10 ja muistilista suosituksista eri toimijoille kuvassa 11. Kestävästä kaupunkikehityksen edistäminen vaatii panostusta kaikkiin kestävyiden osa-alueisiin (ekologinen, taloudellinen ja sosiaalinen). Oli ilahduttavaa kuulla, että verkostotyössä mikään kaupunki ei hae itselleen suurempaa etua vaan halutaan aidosti viedä asioita koko suomalaisessa kuntakentässä eteenpäin. Kuntien voidaan todeta olevan merkitykseltään ja vaikutusmahdollisuuksiltaan verkostoissa kokoaan suurempia. Kestävä kaupunkikehitys tulee olla kirjattuna kunnissa strategisella tasolla,



4.9.2023

tällöin toimenpiteiden toteuttaminen on perusteltua ja huomattavasti helpompaa.

Hyödyt	Haasteet	Kehityskohteet
<ul style="list-style-type: none"> • Hyvien käytäntöjen jakaminen, vertaisoppiminen, yhteiskehittäminen ja uudet työkalut • Tietoisuuden lisääntyminen • Yhteistyön parantuminen kuntien sisällä ja välillä • Kunnat ovat vaikuttavampia, kun tekevät kestävyystyötä yhdessä • Yhteistyö vähentää päällekkäistä työtä. Verkostotyöllä saadaan lisäarvoa omien tehtävien tekemiseen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Vähäiset resurssit ja niiden kohdentaminen • Toiminnan vaikuttavuuden seuraaminen (indikaattorit) • Vaikuttamisen ja toiminnan painopisteet sekä yhteistyön parantaminen • Verkostotyön tulosten jalkauttaminen omaan organisaatioon • Verkostojen jatkuvuuden turvaaminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Toimintamallin luominen verkostojen väliseen yhteistyöhön • Kehitettyjen työkalujen ja oppien parempi hyödyntäminen • Verkostojen rahoituksen yleinen linjaus • Kestävän kaupunkikehityksen horisontaalinen johtaminen • Kattava kestävä kaupunkikehityksen kokonaistarkastelu

Kuva 10: Top 5 hyödyt, haasteet ja kehityskohteet

Verkostojen toiminnan jatkuvuuden näkökulmasta on oleellista, että verkostotoiminnan hyödyt ovat selvästi nähtävissä. Toiminnan jatkuvuus on turvattava, jotta verkoston muodostamiseen käytetyt resurssit eivät menisi hukkaan. Määräaikaisen toiminnan mahdollistavan rahoituksen tai hankerahoituksen päättyessä on varmistettava verkostojen koordinoitavuuden jatkuminen. Jo hanketta suunniteltaessa olisi hyvä pohtia mahdollisia rahoitusratkaisuja toiminnan jatkuvuuden turvaamiseksi. Vaihtoehtoisesti verkoston ylläpitämiseksi tulisi löytää uusia mahdollisia toiminnan tapoja. Verkostot vaativat toimiakseen resurssien lisäksi aina aktiivisia ja innostuneita toimijoita.



4.9.2023

Verkostojen jäsenkunnat	Verkostojen koordinaattorit	Ministeriöt
<ul style="list-style-type: none"> • Verkostotyön tulosten parempi jalkauttaminen omaan organisaatioon • Kestävän kaupunkikehityksen horisontaalisen johtamisen kehittäminen • Vähäisien resurssien parempi kohdentaminen • Kehitettyjen työkalujen ja oppien parempi hyödyntäminen • Tietoisuuden lisääminen kestäväydestä ja päätöksiensä seurauksista 	<ul style="list-style-type: none"> • Toimintamallin luominen verkostojen väliseen yhteistyöhön (ministeriöiden kanssa) • Toiminnan vaikuttavuuden todentaminen (indikaattorit) • Tarvelähtöisemmän toiminnan lisääminen • Verkostojen jatkuvuuden turvaaminen jo verkostotyötä suunniteltaessa • Yhteistyön lisääminen ja tilaisuuksien järjestäminen muiden verkostojen kanssa 	<ul style="list-style-type: none"> • Toimintamallin luominen verkostojen väliseen yhteistyöhön (koordinaattoreiden kanssa) • Verkostojen rahoituksen yleisen linjauksen laatiminen • Kattavan kestävä kaupunkikehityksen kokonaistarkastelun perusteiden laatiminen • Sitoutuminen verkostotyöhön myös jatkossa ja yhteistyön lisääminen ministeriöiden välillä • Alueidenkäytön suunnittelun ja luontokadon ehkäisemisen yhteensovittaminen

Kuva 11: Muistilista suosituksista eri toimijoille

Verkostojen tuottamia keskeisiä hyötyjä ovat tiedon koostaminen yhteiskehittämällä helpommin käytettävään muotoon ja yhteistyökumppanien helpompi löytäminen. Esimerkiksi FISU-verkostoon on tullut lisää omatoimisuutta omistajuuden kautta. Olennaisen hyödynnettävän tiedon määrä voi jäädä verkostoissa vähäiseksi sellaisissa tapauksissa, joissa raportteihin on kirjattu liikaa yleisiä tavoitteita. Haasteena on se, miten saadaan fokusoitua työtä niin, että saataisiin enemmän konkreettista hyötyä käytännön työhön. Asetettuja hyviä tavoitteita pitäisi päästä toteuttamaan käytännön toimenpiteiden kautta sujuvasti. Verkostojen jäsenten kuulluksi tulemisessa saattaa olla haasteita ja mandaatti verkostotyön tulosten jalkauttamiseen omassa organisaatiossa ei aina ole riittävää. Kuntastrategiassa tavoitteet voivat olla kirjattuina, mutta ymmärrys siitä mitä tämä käytännössä tarkoittaa, ei ole aina samalla tasolla.



4.9.2023

Haasteena kuntaorganisaatiossa voi olla myös se, että vastuuhenkilöt eivät välttämättä tunnista mitä lisäarvoa kestävästä kaupunkikehityksen huomioiminen tuottaa. Kunnille on hyötyä verkostoista, jotka kannustavat ja edistävät kestävyysedistämistä ja toimintatapojen kehittämistä.

Verkostojen rahoituksen toteuttamisessa on tarvetta yleiselle linjaukselle etenkin tilanteissa, jossa valtion osoittama rahoitus verkostolle on alun perin ajateltu vain väliaikaiseksi. Verkostojen toiminnan kytkeminen tiiviimmin ministeriöiden tavoitteisiin voisi tuoda lisää rahoitusmahdollisuuksia. Tämän kautta voitaisiin edistää myös verkostojen vahvistamista.

Yhteistyö verkostojen välillä on lisääntynyt ja useat verkostot ovat jo tehneet erilaista yhteistyötä. Verkostojen kautta on saatavilla arvokasta tietoa myös esimerkeistä, jotka eivät ole olleet toimivia. Verkostossa uskalletaan jakaa myös epäonnistuneita kokemuksia. Tämä on arvokasta tietoa verkostokunnille myös verorahojen säästämisen näkökulmasta. Verkostojen kautta tapahtuvan yhteistyön avulla voidaan edistää monia strategisia tavoitteita ja ne ovat säädöksiä kevyempi tapa ohjata toimintaa (ns. soft law). Kuntien ja ministeriöiden yhteistyön merkitys on havaittu tätä selvitystä tehtäessä suureksi.

Ympäristöministeriön rooli verkostotyössä

Ympäristöministeriö tekee kestävästä kaupunkikehityksen yhteistyötä sekä suoraan kaupunkien ja kuntien kanssa, että muiden kestävästä kaupunkikehityksen asiantuntijaorganisaatioiden kanssa. Verkostot ovat yksi keskeinen väylä, jonka kautta ministeriö ja kunnat voivat yhteistyössä edistää kansallisia ja paikallisia kestävästä kaupunkikehityksen tavoitteita.

Verkostojen toiminta tarjoaa hyvän näköalan ministeriöille konkreettiseen kestävyystyöhön kunnissa. Verkostojen toimiminen yhteistyössä toistensa kanssa on oleellista. Kestävästä kaupunkikehittämisen edistäminen perustuu verkostoitumiseen ja oikeaan tilannekuvaan, mutta myös yhteinen tahtotila ja tavoitteet ovat tärkeitä. Kestävästä kaupunkikehityksen strategisen tason vaikuttavuuden vuoksi ympäristöministeriön kanssa tehtävä yhteistyö



4.9.2023

on avainasemassa. Ministeriöyhteistyö on avannut verkostotyössä mukana oleville uusia näkökulmia ja lisännyt osaamista. Lisäksi yhteistyö ministeriön kanssa on vahvistanut verkostojen uskottavuutta ja vaikuttavuutta ja tuottanut verkostojen jäsenille lisäarvoa suorien yhteyksien kautta. Ympäristöministeriön tuki kestävyystyöhön on ollut tärkeää, koska monet kunnat ovat tällä hetkellä taloudellisesti melko ahtaalla.

YK:n kestävän kehityksen tavoitteiden edistämiseksi ympäristöministeriö toimii kansallisena keskustelufoorumina ja on tärkeässä roolissa myös erilaisten pilottien rahoittamisessa (siemenrahoitus). Kansainvälisessä toiminnassa ympäristöministeriön kanssa tehtävä yhteistyö luo mandaatin toimia EU:n alueella ja laajemminkin. Ympäristöministeriön toivotaan ottavan kestävän kaupunkikehittämisen työssä nykyistä enemmän vastuuta alueidenkäytön suunnittelun ja luontokadon ehkäisemisen yhteisten tavoitteiden edistämiseksi.

Mahdolliset lisäselvitystarpeet

Selvityksen pohjalta tunnistettiin lisäselvitystarpeita jatkotyötä varten. Kestävän kaupunkikehityksen teemojen edistämistä ja vaikuttavuutta mittaavien indikaattorien jatkokehittäminen on tarpeellista. Kunnilla on tarve saada vaikuttavuusarviointiin käyttöön kuntakohtaisia hyviä visualisointeja mahdollistavia avainindikaattoreita.

Verkostojen toiminnasta ja niiden välisistä suhteista ja yhteistyöstä on hyvä tehdä tarkempia teemakohtaisia selvityksiä ja toistaa niitä määrävuosin kehityksen todentamiseksi. On hyvä selvittää, onko koordinaattoreilla ajantasaista tietoa ministeriöiden tavoitteista ja avauksista, vai vaatiiko ministeriön ajatusten välittyminen verkostoille esimerkiksi ministeriön jäsenyyttä verkoston ohjausryhmässä tai erillisiä tapaamisia ministeriöiden kanssa.

Kuntien päätöksenteon vaikutukset on saatava nykyistä paremmin selville. Koulutusta kestävästä kaupunkikehityksestä tulisi olla tarjolla etenkin kuntien johtotason henkilöille ja päätöksentekijöille. Hyvänä käytäntönä esitetään ministeriöiden jalkautumista kuntiin toimimaan innostavina auktoriteetteina. Kestävyystyöstä kertovien asioiden selkokielistä esittämistä on lisättävä. Kestävä kaupunkikehitys ei



4.9.2023

välttämättä tarkoita ylimääräistä työtä, vaan sen sijaan paremmin ymmärrettyä ja toteutettua toimintaa.

Oleellisia kysymyksiä jatkoa ajatellen ovat: Kuinka jäsenkunnat voivat hyödyntää verkostoissa tuotettua tietoa ja levittää sitä omassa organisaatiossa. Myös se mihin voidaan vaikuttaa ja mille on tarvetta, kaipaa selvennystä. Lisäksi erilaisten intressien yhteensovittaminen ja tavoitteiden siirtäminen toimenpiteisiin on jatkossa tarpeen.



4.9.2023

Lähteet

Ennakkokysely: Tulokset 8.6.2023.

Haastattelut:

- kunnat 1: 30.5.2023
- kunnat 2: 7.6.2023
- verkostojen koordinaattorit: 1.6.2023
- ministeriöt: 5.6.2023
- sidosryhmät: 8.6.2023

Kannen kuvat: Sitowisen kuva-arkisto 2023

Syke, 2022, Indikaattorit kestävien kaupunkien johtamisen tukena.

Syke, 2020, Kohti hiilineutraalia kuntaa: ilmastoverkoston vaikutus kunnan ilmastotyöhön ja päästöihin.

Syke, Kuntaliitto, 2020, Luontoviisaat kunnat esiselvitys: Kunnat kiinnostuneita luonnon monimuotoisuutta vahvistavasta yhteistyöstä.

Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 2020:18. Aluekehittämisen verkostoyhteistyön toiminta- ja rahoitusmallit – Kohti vaikuttavaa verkostotyötä.

YM, 2022, Kestävän kaupunkikehityksen indikaattorit: YK:n kaupunkikehitysohjelman ja kestävä kaupunkikehityksen kansallinen seuranta. Reinikainen, Tapio; Lyytimäki, Jari; Finel, Nufar; Nieminen, Hanna; Nyberg, Elina (2022-06-13)

YM, 2021, Kaupunki- ja kuntaverkosto kartoitus (oppilastyö)

YM, 2020, Vipinää kestävään kehitykseen - Agenda 2030 -työkirja kunnille



4.9.2023

Liite 1: Ennakkokyselyn kysymykset

Verkostot osana kestävän kaupunkikehityksen ekosysteemiä, YM - Ennakkokysely

Huom! Tätä ennakkokyselypohjaa on käytetty myös ryhmähaastattelujen runkona.

Verkoston toiminta

Kuinka tyytyväinen olette verkostonne organisoitumiseen ajatellen verkoston toiminnan tavoitteiden toteutumista?

Kuinka hyvin koette verkostonne palvelevan organisaationne tarpeita ja tavoitteita?

Millä arvosanalla arvioitte verkostonne toiminnan vaikuttavuutta kestävän kaupunkikehityksen edistämisen kannalta?

Verkostotyön hyödyt ja haasteet

Miten arvioitte verkostonne toiminnasta saatavia hyötyjä kestävän kaupunkikehittämisen kannalta?

Mikä on verkostonne toiminnassa hyödyllistä, vaikuttavaa ja hyvin toimivaa?

Mikä on verkostonne toiminnassa haasteellista?

Yhteistyö

Kuinka hyvin yhteistyö sujuu muiden verkostojen kanssa?

Kuinka hyvin yhteistyö sujuu valtion (ministeriöiden) kanssa?

Kuinka hyvin yhteistyö sujuu muiden toimijoiden kanssa? (Muilla toimijoilla tarkoitetaan esim. muita toimialoja, kolmatta sektoria, järjestöjä, seurakuntia ja yrityksiä)

Millaista yhteistyötä on tehty?



4.9.2023

Mitä hyötyä yhteistyöstä on ollut?

Pitäisikö verkostoyhteistyötä lisätä tai kehittää?

Yhteistyö ympäristöministeriön kanssa

Millaista yhteistyötä verkosto ja ympäristöministeriö ovat tehneet? (Yhteistyö on voinut olla esim. pitkäkestoista substanssiyhteistyötä, yhteiskehittämistä, yhteisiä hankkeita, yhteisiä tilaisuuksia, tiedonvaihtoa, hyvien käytäntöjen levittämiseen tähtäävää yhteistyötä, rahoitusta.)

Mitä hyötyä verkoston ja ympäristöministeriön yhteistyöstä on ollut?

Miten verkoston ja ympäristöministeriön yhteistyötä tulisi lisätä tai kehittää?

Kehittämisehdotukset

Miten verkostonne toimintaa voisi kehittää?

Muita kommentteja? Voitte tässä yhteydessä antaa myös palautetta tästä kyselystä.



SITOWISE



Ympäristöministeriö
Miljöministeriet
Ministry of the Environment



**KESTÄVÄ
KAUPUNKI**