

# Ilmastojohtamisen vertaisarviointi - case Lahti

ILMAVA-valmennusohjelma

30.9-1.10.2021



FCG.

# Raportin sisältö

- ✓ Arviointiprosessi (3-7)
- ✓ Itsearviointiraportti (8-14)
- ✓ Kuntalaisyhteistyön johtaminen (15-19)
- ✓ Yritysyhteistyön johtaminen (20-24)
- ✓ Hankintojen johtaminen (25-30)

# Arviointiprosessi

# Vertaisarvioinnin prosessi – Lahti arvioitavana, Tampere ja Turku arvioitsijoina

- ✓ Vertaisarvio on käytäntö, jossa eri organisaatioista samojen teemojen kanssa työskentelevät arvioivat toistensa käytäntöjä ja tuloksia. Menetelmä on vuorovaikutteinen tapahtuma, jossa myös arvioitsijat ammentavat oppia arvion kohteena olevalta organisaatiolta. Perimmäisenä tavoitteena on oppiminen, kehittyminen ja tiedonvaihto, ei organisaatioiden vertailu sijoitusmielessä.
- ✓ ILMAVASSA tehtävä vertaisarviointi rajataan kolmeen arviointialueeseen. Arviointien tavoitteena on selvittää, miten ilmasto- ja resurssiviisaustavoitteet on sisällytetty kaupungin konsernijohtamiseen sekä elinvoimajohtamisessa kaupungin ja yritysten yhteistyöhön yritystoiminnan uudistamiseksi. Lisäksi arvioidaan sitä, miten kaupungissa hyödynnetään sosiaalista pääomaa asukkaiden, järjestöjen ja muiden yhteisöjen yhteistyönä kaupungin ilmastotavoitteiden saavuttamiseksi.
- ✓ Arviointialueen kuvauksessa esitetään yleinen tilanne, miten systemaattisesti arviointialue huomioidaan ilmastojohtamisessa. Lisäksi tunnistetaan heikkouksia ja vahvuuksia. Arviointi perustuu ennakkomateriaaliin tutustumiseen ja haastatteluihin.
- ✓ Itsearviointin toteuttaa arvioitavan kaupungin vertaisarviointista vastaava tiimi.

# Lahden ilmastojohtamisen vertaisarviointi

## Arviointialueet

### Sosiaalinen pääoma

- miten kannustamme ja tuemme kuntalaisia ja järjestöjä ilmastotyöhön

### Yritysyhteistyö

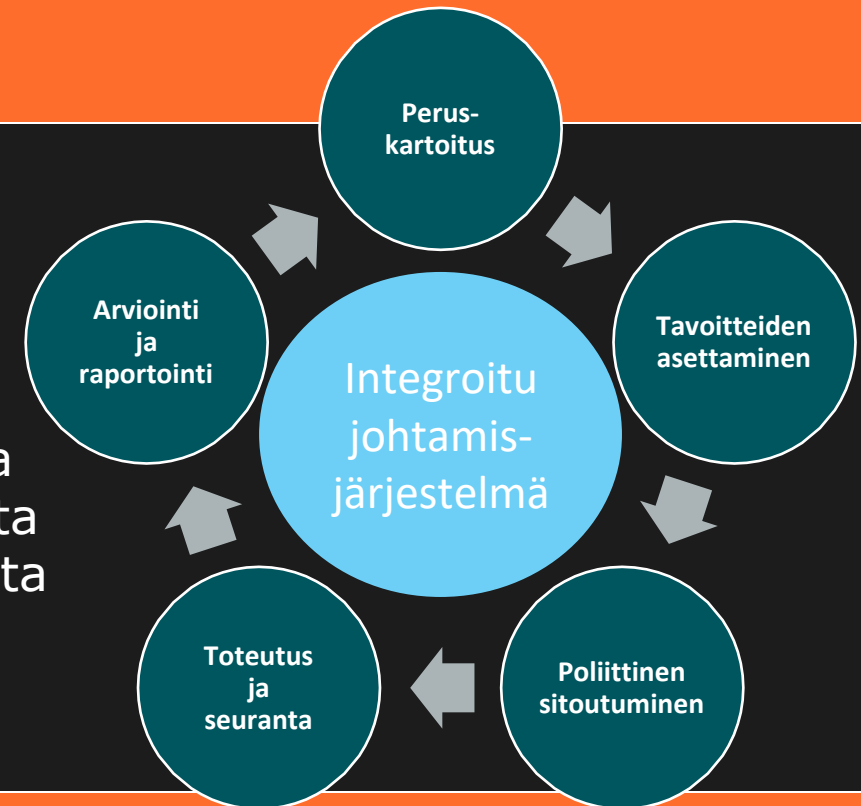
- miten kannustamme ja tuemme yrityksiä ilmastotyöhön

### Hankinnoilla johtaminen

- miten hankinnat tukevat kunnan ilmastotyötä

## Arviointikohdat

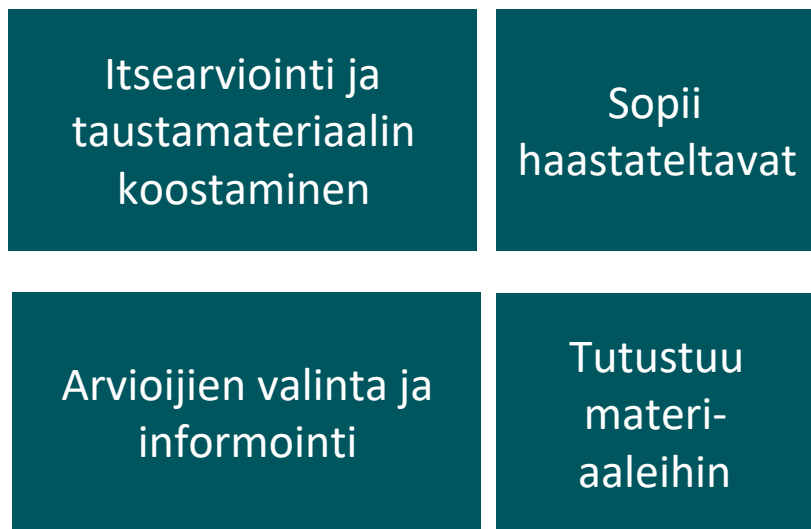
- onko peruskartoitus tehty
- onko tavoitteet asetettu
- onko tavoitteisiin sitouduttu poliittisesti
- toteutetaanko tavoitteita ja seurataanko toteutumista
- arvioidaanko onnistumista ja raportoidaanko tuloksista
- mahdollistuuko osallistuminen, onko viestintä aktiivista
- onko työnjako määritelty



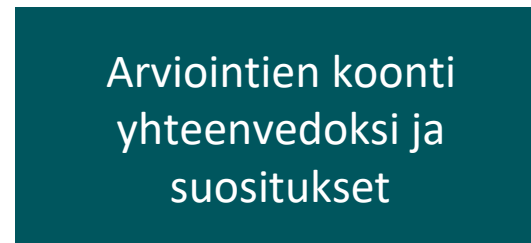
Ennakkomateriaali, itsearviointi, haastattelut, muistio

# Arviointiprosessi

Arvioitava kaupunki



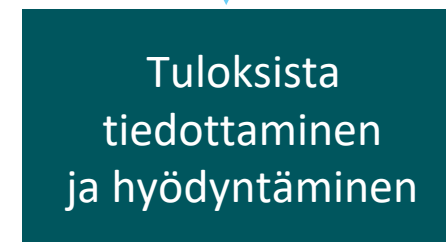
Arvioivat kaupungit



Arvioivat kaupungit



Arvioitava kaupunki



# Vertaisarvioinnin toteutus

## Arvioijat:

- ✓ Miika Meretoja, Turun kaupunki
- ✓ Lotte Suveri, Turun kaupunki
- ✓ Niina Ruuska, Turun kaupunki
- ✓ Leena Ylinen, Tuomi Logistiikka Oy, Tampere
- ✓ Kari Kankaala, Tampereen kaupunki
- ✓ Laura Inha, Tampereen kaupunki

## Haastateltavat Lahdessa:

- ✓ Ladec: johtaja Tomi Tura
- ✓ Keskustan kehittämissyhistys Lahti City ry: toiminnanjohtaja Pipsa Wirtanen
- ✓ Hämeen kauppakamari: toimitusjohtaja Jussi Eerikäinen
- ✓ Ecopal Oy: myyntijohtaja Jouni Helppolainen
- ✓ KOHA: vt. elinvoimajohtaja Henna Eskonsipo-Bradshaw, elinkeinopäällikkö Miikka Venäläinen, ympäristökoordinaattori Aino Kulonen, erityisasiantuntija Pia Haverinen, osallisuuskoordinaattori Tia Mäkinen, hankintapäällikkö Tarinka Ringvall
- ✓ KH pj Sirkku Hildén
- ✓ Lahti Energia: vastuullisuusjohtaja Eeva Lillman, hankintapäällikkö Atte Pääkkö
- ✓ SIVI: lukiojohtaja Heikki Turunen, lautakunnan vpj. Elisa Lientola
- ✓ Tilakeskus: toimialajohtaja Jouni Arola
- ✓ KYMP: katupäällikkö Jani Tuhkanen, joukkoliikennepäällikkö Katja Suhonen, maankäytön johtaja Petri Honkanen, vuorovaikutussuunnittelija Henrik Saari
- ✓ Lahden talot: kiinteistöjohtaja Harry Koskela
- ✓ Päijät-Hämeen Ateriapalvelut: toimitusjohtaja Tuulia Pelli
- ✓ Päijät-Hämeen Laitoshuoltopalvelut: toimitusjohtaja Tarja Jantunen
- ✓ Konserni- ja tilajaosto: vpj. Toni Putula

# ITSEARVIOINTI VERTAISARVIOINNIN ESITYÖNÄ

Itsearviointin tavoitteena oli orientoitua vertaisarviointiin sekä tuottaa arvioijille taustatietoa yleisellä tasolla. Arviointialueen kuvauksessa esitetään yleinen tilanne ja miten systemaattisesti arviointialue huomioidaan ilmastojohtamisessa. Lisäksi tunnistettiin heikkouksia ja vahvuuksia. Itsearviointin toteutti Lahden kaupungin vertaisarviointista vastaava tiimi lokakuussa 2021.



# ARVIOINTIALUE: ASUKKAAT, JÄRJESTÖT JA MUUT YHTEISÖT KAUPUNGIN ILMASTOYHTEISTYÖSSÄ

## KUVAUS:

- ✓ Euroopan ympäristöpääkaupunki Lahti on tehnyt vuosikymmenet työtä ympäristön hyväksi yhdessä asukkaiden kanssa. Osallisuuden tavat ovat vuosien varrella vaihdelleet. Kaupunki on ollut mukana useissa EU-rahoitteisissa hankkeissa, joissa asukasosallistumista on päästy erityisesti toteuttamaan ja kehittämään. Asukasosallisuuden merkittävydestä kertoo sekin, että kaupunki on palkannut vuorovaikutussuunnittelijat sekä maankäytön suunnitteluun että liikennesuunnitteluun. Osallistavassa budjetoinnissa asukkaat saavat ehdottaa ja päättää tietyn rahasumman käytöstä heidän omiin ehdottamiin hankkeisiin. Näissä on ollut ympäristöteema mukana. Tämän vuoden aikana ympäristöpääkaupunkivuotta koordinoiva säätiö on jakanut projektirahoitusta erilaisille asukkaiden ja yritysten vastuullisille hankkeille.

# ARVIOINTIALUE: ASUKKAAT, JÄRJESTÖT JA MUUT YHTEISÖT KAUPUNGIN ILMASTOYHTEISTYÖSSÄ

## HEIKKOUEDET:

- Lasten ja nuorten osallisuus ilmastoyhteistyöhön vähäistä.
- Järjestöyhteistyön määrä ja laatu vaihtelevat.
- Viestintä asukkaille hajanaista ja sirpaleista.
- Vuorovaikutteisuutta vähän
- Asukkaiden käsityksiä kaupungin ilmastotyöstä ei ole selvitetty
- Isojen massojen osallistaminen haaste, viestintä tavoittaa luultavasti vain jo ympäristötietoiset
- Yhtenäinen viestintästrategia ilmastoasioissa puuttuu

## VAHVUUDET

- Pitkä kokemus asukasosallisuuden vahvistamisesta kaupungin eri palvelualueilla.
- Monenlaiset kanavat ja keinot olleet käytössä vuosikymmenten aikana ja ovat edelleen.
- Hankkeiden kautta tehty jo paljon
- Euroopan ympäristöpääkaupunki -status lisännyt eri sidosryhmien ympäristötietoisuutta
- Ympäristöpääkaupunkisäätiöllä hyvät viestintäresurssit ja viestintää tehty paljon

# ARVIOINTIALUE: YRITYSYHTEISYÖ KAUPUNGIN ILMASTOJOHTAMISESSA

## KUVAUS:

- ✓ Ympäristönäkökulma on kytketty koko Lahden seudun kilpailukykystrategiaan ja teema on tunnistettu avaintekijäksi yritysten ja alueen menestykselle. Kehitysyhtiöt ja muut kunnat ovat sitoutuneita edistämään tavoitteita yhteisesti. Ilmastotyö on hyvin läpileikkaavasti esillä Lahden elinkeinorakenteessa ja alueen yritykset panostavat kestävä liiketoiminnan kehittämiseen. Lahden muutos teollisuuskaupungista ympäristökaupungiksi nojaa vahvasti yritysten panostuksiin. Lahden seudulla yrityksillä on poikkeuksellisen hyvät mahdollisuudet löytää kumppaneita, jotka voivat hyödyntää tai tarjota toinen toisilleen resursseja, raaka-aineita ja palveluita. Näin yritykset voivat hyödyntää keskinäisiä alihankinta- ja jatkojalostusketjuja kalliiden laiteinvestointien sijaan. Teollisuudessa on panostettu merkittävästi kiertotalouteen ja mm. viljaklusteri on syntynyt oma-aloitteisesti yritysten sivuvirtojen hyödyntämispotentiaalin tunnistamisesta. Ilmastokumppanuus tarjoaa Lahden seudun yrityksille mahdollisuuden osallistua oman kykynsä mukaan ilmastotyöhön, ja tarjoaa erityisesti PK yrityksille tukea ilmastotyön aloitukseen ja mahdollisuuksia verkostoitua

# ARVIOINTIALUE: YRITYSYHTEISYÖ KAUPUNGIN ILMASTOJOHTAMISESSA

## HEIKKOUEDET:

- mikroyritysten osallistaminen ilmastotyöhön haastavaa
- vähän suuria vientiyrityksiä, yritykset osa alihankintaverkostoja → rajoittaa kilpailuedun syntymistä
- viestintä yrityksille

## VAHVUUDET

- Pitkäjänteinen työ ympäristöasioiden huomioimisesta yritystoiminnan kilpailutekijänä
- sitoutuneet yritykset
- ympäristöpääkaupunkistatuksen tuoma noste asialle

# ARVIOINTIALUE: ILMASTONÄKÖKULMIEN INTEGROITUMINEN KAUPUNGIN HANKINTOJEN JOHTAMISEEN

## KUVAUS:

- ✓ Hankintaohjelmassa on yleisiä ympäristölinjauksia. Eri tuoteryhmissä tai hankintakategorioissa ei ole ohjeita tai linjauksia. Vähähiilisyystavoitteet vaihtelevasti mukana hankintojen suunnitteluissa.
- ✓ Vihreä rahoitus ohjaa investointeja hyvään suuntaan (mm. Lahden Talot käyttää).
- ✓ Hankintakalenteri on vaillinainen, sitä ei ole julkaistu. Isoja hankintoja tekevät yksiköt kertovat isoista projekteista, mutta hankinnoista ei kerrota tarkemmin etukäteen. Kaupunkiympäristön palvelualue tekee paljon markkinavuoropuhelua, samoin Tilakeskus. Ilmastonäkökulmat: Kaupunkiympäristön palvelualueella on jotain ilmastotavoitteita hankinnoissaan. Kilpailutuksissa tuodaan tapauskohtaisesti esiin erilaisia ympäristönäkökulmia.

# ARVIOINTIALUE: ILMASTONÄKÖKULMIEN INTEGROITUMINEN KAUPUNGIN HANKINTOJEN JOHTAMISEEN

## HEIKKOUEDET:

- ✓ Hankintayksiköllä pienet resurssit. Hankinnat hajautettu eri palvelualueille. Hankintoja tekevät monet henkilöt eri koulutus- ja työtaustoilla -> hankintaosaamisessa vaihtelua. Hanselin Spend-analyysin tulosten viestintää tehty vähän. Dataa pitäisi tulkita ja käydä keskustelua sidosryhmien kanssa. Kategoriakohtaiset tavoitteet pitäisi olla sovittuna, samoin niiden toteutumisen seuranta. Ympäristömerkittyjen tuotteiden osuus hankinnoissa – raportointi vähäistä. Konserniyhtiöiden ohjauksessa kehittämistarpeita.

## VAHVUUDET:

- ✓ Hanselin (Spend-analyysi on tehty) raportti ostolaskujen hiilidioksidipäästöistä on tehty 2019 ja 2020. Se antaa karkean kuvan hankintojen suuruusluokasta ja ilmastovaikutuksista. Tätä seurantaan jatketaan 2021 ostolaskuista.
- ✓ Hiilijalanjälkilaskentoja talonrakennushankkeissa tehty. Laskentojen tulkintaa ja hyödyntämistä kilpailutuksissa pohditaan REETTA-hankkeessa.

# Sosiaalinen pääoma - kuntalaisyhteistyön johtaminen

# Yleisvaikutelma

- ✓ Haastattelujen perusteella käsitykset asukasyhteistyöstä olivat epäyhtenäisiä, mm. käsitykset siitä, että onko kaupungin ilmastotavoitteista viestitty asukkaille. Toisten mielestä sitä tehty paljonkin, jonkun mielestä ei lainkaan.
- ✓ Ympäristöpääkaupunkivuoden aikana tehty paljon yhteistyötä asukkaiden kanssa, mikä vaikutti myös arviointiin. Ilmastoasiat muutenkin osa laajempaa ympäristönäkökulmaa, ei erillisenä teemana.
- ✓ Asukkaita ei osallistettu ilmastostrategian tekoon, paitsi ilmastonmuutokseen sopeutumiseen liittyen. Ei ole otettu huomioon ilmastostrategian tavoitteissa, missä painotettu isoja päästölähteitä.
- ✓ Paljon aktiivisuutta projektien, pilottien ja hankkeiden muodossa. Osallisuuden tavoitteet esitetty osallisuusmallissa, missä mm. ympäristöpääkaupunki mainittu.
- ✓ Kaupunkiorganisaatiossa yhteistyötä vireillä mm. osallisuuden ja ympäristösuunnittelun välillä
- ✓ Kaupunkiyhteisön ympäristöyhteistyössä painottuu elinkeinonäkökulma



# Asukasyhteistyön vahvuudet ja mahdollisuudet

- ✓ Lahdessa tehdään todella paljon osallisuuteen liittyvää toimintaa
- ✓ Ilmasto ja ympäristöasiat ovat osallisuustoiminnassa jo hyvin sisällä? Vaikka ei suoraan puhuta ilmastotermeillä, mutta konkreettisemmin
- ✓ Hankkeita ja kokeiluita on paljon ja niiden yhteydessä kartoitetaan myös kuntalaisten näkemyksiä ja mielipiteitä
- ✓ Ympäristöpääkaupunkiutta on hyödynnetty hyvin ja sen aikana edistettyjen asioiden jatkuvuutta suunnitellaan jo.
- ✓ Kumppanuuspöytä malli on mielenkiintoinen uusi avaus ja siihen liitettiin paljon odotuksia
- ✓ Osallistava budjetointi on hyvä työkalu
- ✓ Hyödynnetään dialogisuutta, mm. erätaukokeskustelut, joita käytetty mm. liikennesuunnittelusta keskusteltaessa.

# Asukasyhteistyön heikkoudet ja uhkat

- ✓ Ei tehdä jatkuvaa säännönmukaista mittarointia ja seuranta
- ✓ Seuranta on pistemäistä ja tietyillä alueilla
- ✓ Paikallismedian viestinnässä ympäristönäkökulma irrallinen tai negatiivinen
- ✓ Resurssointi toiminnan tulosten analysointiin ja niistä oppimiseen
- ✓ Kaupungin toiminta voi vaikuttaa viherpesulta, kun iso kuvio jää viestimättä tai se ei lisää asukkaiden ymmärrystä
- ✓ Aihepiiri jakaa myös nuoria, asukasillat ym. eivät vedä nuoria, tarve turvallisessa tilassa käsitellä ilmastoahdistusta ja erilaisia käsityksiä
- ✓ Miten ympäristöpääkaupunkivuoden hyviä työkaluja, kanavia ja oppeja voitaisiin hyödyntää jatkossa, ettei toiminta vain lopu kuin seinään

# Toimenpidesuosituks

- Strategiataason ja osallisuusmallin tavoitteiden sekä lukuisten osallisuustoimintojen välisten yhteyksien selkeyttäminen
- Vuosittainen raportointi voisi selkeyttää asukkaiden kanssa tehtävän ilmastotyön ohjaamista, kokoaisi tietoa yhteen ja toimintaa voisi arvioida kokonaisuutena, laadullisen tiedon hyödyntämisen kehittäminen
- Ilmastoviestinnän yhtenäistäminen ja suunnitelmallisuus eri työkalujen sekä viestintäsuunnitelman avulla
- Kaupunkiorganisaation sisäistä yhteistyötä ja tiedotusta voisi tehdä enemmän
- Järjestötoiminnan hyödyntäminen kaupungin ilmastotyössä
- Asukkaiden näkemysten ja kokemusten selvittäminen ympäristöpääkaupunkivuodesta: kokevatko kaupunkilaiset Lahden enemmän ympäristökaupungiksi, uskovatko he arjen jollain lailla muuttuneen/muuttuvat ilmastokestävämmäksi

# Yritysyhteistyön johtaminen

# Yleisvaikutelma

- ✓ Lahden kaupungilla on ilmastotyö hyvässä vauhdissa, tiukka hiilineutraalisuustavoite 2025 ja ympäristöpääkaupunki tuovat nostetta tällekin teemalle. **Green Capital** on kaikille merkittävä yhteinen tavoite ja sen brändihyöty on tunnistettu ja hyödynnetty mm. sijoittumismarkkinoinnissa. Energiantuotannon hiilineutraalisuus on myös merkittävä tekijä sijoittuville yrityksille.
- ✓ Yritysten ympäristötyöllä on pitkät perinteet jo Vesijärven kunnostuksesta saakka ja ympäristötyö on noussut keskeiseen osaan kaupungin strategiaa jo 2008. Suuret yritykset ovat olleet vahvasti sitoutuneena siitä saakka, mutta koko yrityskentän mittakaavassa ydinliiketoimintaa vielä harvalle. Yrityskentässä on meneillään murrosvaihe: on vastuullisuudessa edistyksellisiä ja tiedostavia yrityksiä sekä ”perinteiseen” malliin jatkavia hitaita herääjiä.
- ✓ **Yritysten ja kaupungin ilmastoyhteistyölle** Ladec on selkein yhteinen väylä, jonka yritykset ja kaupunki tunnistavat, ja elinkeinopäällikön rooli on myös keskeinen. Ilmastokumppanuusverkosto on olemassa, mutta ns. hyvin säilytetty salaisuus, jonka markkinointiin yrityksille olisi hyvä panostaa, koska verkostomaiselle ilmastotyön edistämiseksi olisi tilausta.
- ✓ Yritysyhteistyölle kaivataan tiekarttaa, joka edesauttaa hahmottamaan kokonaisuuden sekä yksittäisten ratkaisujen merkitystä kokonaisuuden kannalta. Ilmastotoimenpiteiden viestinnän merkitys myös asukkaille ja päättäjille helpottuisi. Uusi strategia, joka sisältää myös ympäristöteemoja, on laadinnassa yritysten ja elinkeinoedustuksen kanssa.
- ✓ Kaupunki on periaatteessa valmis toimimaan yritysten innovaatioiden **kehitysalustana** ja mahdollisuutena hankkia referenssejä kokeiluista, mutta selkeää väylää tähän ei ole yritysten taholla tunnistettu. Myös kokeilujen jatkojalkauttamisen resursoinnissa ja linjauksissa on vielä kehitettävää. Yhteistyö alueen korkeakoulujen LUT ja LAB kanssa on aktiivista erityisesti tietyillä aloilla. Teollisuusseuran aloitteesta LUT:n kanssa on myös tehty pk-yrityksille vastuullisuusmittaroinnin menetelmää. Alueellinen kestävien työpaikkojen mittarointi ja vaikuttavuuden analysointi on tilastotiedon puutteen vuoksi vähäistä, mutta parhaillaan kehitteillä on AI-pohjainen analyysi neljän klusterin osalta.
- ✓ **Vastuullisten hankintojen** linjaukset ovat laajasti tiedossa, mutta yrityskentällä koetaan, etteivät ilmastovastuulliset kriteerit ole käytännössä riittävällä tasolla mukana kilpailutuksissa. Hankintojen kehittämistarpeet on tunnistettu myös kaupungin puolella ja kehittäminen on käynnissä.
- ✓ Tällä hetkellä **poliittinen tuki ja sitoutuminen** on vahvaa ja tavoitteita on edistetty pitkäjänteisesti ja asiantuntemuksella. Poliittinen myötätuuli on suotuisa ilmastotyön edistämiseksi strategisella tasolla, mutta tilanne voi hyvinkin muuttua, jos konkreettisten toimenpiteiden yhteydessä käydään kovinkin kriittinen keskustelu.

# Yritysyhteistyön vahvuudet ja heikkoudet

## Vahvuudet ovat hyvin vahvoja:

- Green Capital brändiarvo ja asiakaspinnan laajentaminen, nostaa ympäristöteemat kaikkien tietoisuuteen
- Kaupungilla on yritysten kansainväliselle näkyvyydelle asetettu tavoitteet
- 4 vahvaa klusteria, joilla suuri potentiaali ilmastotyössä
- Uusi vastuullisten yritysten sukupolvi nousussa
- Keskustan yritysten ja asukkaiden osallistaminen ollut vahvaa ja innovatiivista
- Konserniyhtiöille on omat ympäristö- ja taloustavoitteet, myös strategia sitouttaa
- Yliopistojen rahoitus ja yhteistyö hyvällä mallilla

## Heikkoudet on mahdollista kääntää vahvuuksiksi:

- Yritysyhteistyön resurssien vähyys ilmenee yhteisten tavoitteiden ja linjausten puutteena
- Vastuullisten hankintojen prosessin jäykkyys ja kehitystarpeet, estävät myös kokeilualustana toimimista
- Tonttivaranto sijoittuville yrityksille ei pysy perässä
- Ilmastoratkaisujen merkityksen kommunikointi kaikille kaupunkilaisille ja päättäjille on vaikeaa (resurssit, menetelmät ja tiekarttakytköksen puute), ”hiljaisten” osallistaminen
- Kaupungin ympäristöviestintä menee osalle yrityksistä ohi ”liian vihreänä” ja älykaupunkikeskeisenä

# Yritysyhteistyön uhkat ja mahdollisuudet

## Uhkat viestittävässä ja resursoitavissa kuntoon:

- Hankintojen strategisen johtamisen puute voi estää paikallisten yritysten innovaatioiden hyödyntämistä
- Yksittäiset ilmastoteot ovat konkretisoituessaan aiheuttaneet kriittistä suhtautumista ilmastotyöhön
- Osaavan työvoiman ja liiketoimintakumppaneiden varmistaminen kaupunkienvälisessä kilpailussa

## Mahdollisuudet ovat todelliset:

- Green Capital, sijoittumismarkkinointi ja globaalin vastuullisten sijoittajien määrän kasvun hyödyntäminen
- Sähköinen liikenne: rajapinta sisältää mahdollisuuksia paikallisille yrityksille
- Lahti Energia kehittämisympäristönä mm. kiertotaloushankkeissa
- Kaupunkilaisten asennemuutos ympäristöasioissa on nähtävissä ja sitä kannattaa hyödyntää ja vahvistaa
- Hankintojen kehittäminen tukemaan paikallista yrittäjyyttä – viestintäargumentti
- Ekosysteemisopimus mahdollisena rahoituslähteenä jatkossa

# Toimenpidesuosituks

Ilmastoyksikön roolia yritysysteistyön toteuttajana tulisi kenties harkita uudelleen/suunnata: nyt sama yksikkö luo politiikkalinjaukset ja sitten toteuttaa niitä enemmän tai vähemmän satunnaisesti

- Yritysten ja elinkeinopuolen kanssa laadittavan uuden toimintamallin tulisi sisältää myös yhteistyön selkeät linjaukset ilmasto- ja muissa ympäristöteemoissa.
- Yritysten ja konserniyritysten osallistamisen lisääminen jo suunnitteluvaiheessa ja yritysysteistyön väylien selkeytys henkilötasolle saakka sekä verkoston vahvistaminen.
- Tavoitteiden kirkastaminen esim. osallistuvien yritysten määrä.
- Vaikuttavuuden kartoitus ja tiedon käyttäminen ilmastotyön konkreettisten toimenpiteiden perustelussa.
- Strategisten hankintojen johtaminen ja kehittäminen vastuullisten hankintojen edistämiseksi.
- Kokeilukulttuurin edistäminen ja kaupunki alustana -toiminnan selkeyttäminen ja niistä viestiminen



# Hankintojen johtaminen

# Yleisvaikutelma

- Hajautettu hankintaorganisaatio, jossa yhtiöt ja palvelualueet tekevät hankinnat hyvin itsenäisesti.
- Konsernihallinnon hankintapalvelut hoitaa yhteishankinnat keskitetysti, mutta sote-palveluiden ulkoistuksen jälkeen kaupungille jääneet resurssit ovat hyvin niukat eivätkä mahdollista laajempaa kehittämistyötä tai tukipalveluita.
- Hankinnat mielletään kilpailuttamisena eikä tarveharkintaa tunnisteta osaksi hankintaa.
- Tavoitteet ovat ylätasoa geneerisiä tavoitteita. Konkreettisia / numeerisia tavoitteita ei tunnisteta.

# Hankintojen johtamisen vahvuudet ja mahdollisuudet

- Hankintojen merkittävyys tunnistetaan
- Perusasioita hyödynnetään hyvin hankinnoissa mm. ympäristömerkit ja -järjestelmät, energiankulutus sekä käyttövoima
- Lahden vahva ympäristöbrändi, houkuttelee osaajia ja yrityksiä sekä iskostuu osaksi tekemisen arkea
- Panostaminen hiilineutraaliin rakentamiseen
- Aktiivisuus erilaisissa piloteissa ja hankkeissa
- Vahvoja substanssiverkostoja, joissa hankintojen ilmastotyötä olisi mahdollista kehittää yhdessä
- Konsernin sisällä mahdollisuudet jakaa tietoa ja hyviä esimerkkejä
- Yritysten valvetuneisuuden hyödyntäminen
- Konserniyhtiöiden osaaminen ja kiinnostus koko konsernin kehittämiseen

# Hankintojen ilmastojohtamisen heikkoudet ja uhkat

- Hankintakokonaisuutta ei johdeta tavoitteellisesti
- Ristiriitakonsernin velvoitteiden/tahtotilan ja sopimusneuvotteluiden välillä
- Tarkemmat tavoitteet puuttuvat, jolloin vastuu jää yksittäistä hankintaa valmistelevalle ja siitä päättävälle taholle.
- Geneeriset tavoitteet eivät mahdollista myöskään tarkkaa seurantaa
- Ekologisten ja taloudellisten tavoitteiden yhdistäminen haaste
- Riittämättömät hankintaresurssit ajavat "vanhojen mallien" toistamiseen
- Poliittisen ilmapiirin muuttuminen ympäristökriittisemmäksi voi johtaa lyhytnäköisiin päätöksiin
- Organisaatio haavoittuva, resurssien niukkuus muodostaa suuren riskin toiminnan jatkuvuudelle muutenkin kuin ilmastonäkökulmasta
- Konsernissa tehty pitkäjänteinen kehitystyö voi valua hukkaan, jos tavoitteet eivät siirrykään käytännön sopimuksiin ja päätöksiin

# Toimenpidesuosituks

- **Konserniohjaus:** Konsernin velvoitteiden oltava yhteiset palvelun tuottajalle ja ostajalle sekä niiden toteutumista on seurattava (ks. kuva dia 30)
- **Hankintojen johtaminen:** Konsernitasolla ilmastotavoitteiden kannalta merkittävimmät hankinnat tunnistetaan ja niille asetetaan tavoitteet, joiden toteutumista johdetaan ja seurataan kaupunginhallituksessa.
- **Resurssit ja roolit:** Hankinnan resurssoinnin sekä roolituksen ja vastuiden selkeyttäminen kaupunginhallituksesta yksilötasolle saakka. Vastuut ja valta oltava tasapainossa. Hankintojen kehittämiseen tulisi varata riittävä keskitetty resurssi.
- **Tietämyksen lisääminen:** Varmistaa päättäjien ymmärrys yleisellä tasolla ja hankintakohtaisesti ilmastotyön mahdollisuuksista myös Lahden talouden tulevaisuuden näkökulmasta. Keskitettyä koulutusta hankintoja/sopimuksia/päätöksiä valmisteleville sekä hallitusten jäsenille.
- **Jaettu ymmärrys:** Verkostomaisen yhteistyön koordinointi, hyvien esimerkkien jakaminen. Konserniyhtiöiden tiiviimpi osallistaminen ilmastotyöhön.

# Kunnan omistajaohjauksen keskeisiä välineitä

