

VALTAKUNNALLISEN PILAANTUNEIDEN MAA-ALUEIDEN
TUTKIMUS- JA KUNNOSTUSOHJELMAN TOIMEENPANO



Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Visamäki, Teknologiaosaamisen johtaminen

Kevät, 2017

Ari Nygrén

Teknologiajohtamisen osaaminen
Visamäki

Tekijä	Ari Nygrén	Vuosi 2017
Työn nimi	Valtakunnallisen pilaantuneiden maa-alueiden tutkimus- ja kunnostusohjelman toimeenpano	

TIIVISTELMÄ

Tämä opinnäytetyö tarkastelee Pirkanmaan ELY-keskuksen koordinoiman pilaantuneiden maa-alueiden valtakunnallisen tutkimus- ja kunnostusohjelman järjestämisen kehittämistä aluehallinnon muutostilanteessa. Tavoitteena oli selvittää paikallisten ELY-keskusten ja Pirkanmaan keskitetyn organisaation rajapintayhteistyön roolit ja vastuut valtion jätehuoltotyöprosessissa. Tavoitteena oli selvittää myös ympäristöministeriön, Suomen ympäristökeskuksen ja puitesopimustoimittajien odotuksia ja yhteistyön kehittämistarpeita Pirkanmaan ELY-keskukselle annetun uuden tehtävän järjestämisessä.

Tutkimustyössä sovellettiin muutos- ja verkostojohtamisen teoriaa sekä tutkimuksen rajauksen mukaista keskeistä lainsäädäntöä. Tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista menetelmää. Tutkimustiedon keruumenetelminä käytettiin suullisia ja kirjallisia haastatteluja sekä tehtävää koskevan kolmen seurantaryhmän kokouksen ja erillisneuvottelun kokouspöytäkirja-aineistoja.

Tutkimuksen perusteella Pirkanmaan keskitetyn organisaation ja paikallisten ELY-keskusten rajapintayhteistyön tulee olla toisiaan tukevaa, vuorovaikutteista ja sujuvaa. Yhteistyössä tulee kiinnittää erityistä huomiota voimavarojen tehokkaaseen käyttöön, viestintään ja toimintakulttuurien yhtenäistämiseen. Pirkanmaan keskitetyn organisaation tulee viestiä muutoksesta yhteistyötahoille ja hyödyntää verkoston osaamista tehokkaasti sekä viestiä ennakoivasti ja avoimesti tulevista yhteistyö- ja palvelutarpeista kumppaneilleen. Uuden verkkopalvelun maaperakuntoon.fi lanseeraukseen tulee panostaa ja palvelun sisältöä tulee laajentaa yritysten ja tutkimuslaitosten hankkeiden näyteikkunaksi. Jatkossa tulee määritellä kunnostusten riskienhallinnan kestävyys arvioinnin työkalut ja kriteerit sekä mitä tuloksia odotetaan. Kokeilutoiminta tulee saattaa osaksi tutkimus- ja kunnostusohjelman toteuttamista.

Avainsanat Pilaantunut maa-alue, muutosjohtaminen, verkostojohtaminen

Sivut 93 sivua, joista liitteitä 5 sivua

Strategic Leadership of Technology-based Business
Visamäki

Author	Ari Nygrén	Year 2017
Subject	National investigation and remediation program for contaminated land	

ABSTRACT

This thesis examines the development of national investigation and remediation program for the contaminated land coordinated by Pirkanmaa ELY Center in the context of on-going change process in regional administration. The aim was to clarify the roles and responsibilities of the local ELY Centers and the Pirkanmaa centralized organization in the government environmental work process. The aim was also to clarify the expectations of Ministry of the Environment, Finnish Environment Institute and private contractors in the development of this new task assigned to Pirkanmaa ELY Center.

The research was based on the theory of change and network management as well as key legislation related to the scope of the research. A qualitative method was used as the main research method. Methods for collecting research data were oral and written interviews, as well as the meeting minutes of three follow-up group meetings and special negotiation sessions.

Based on the research, the interface between Pirkanmaa's centralized organization and the local ELY Centers must be mutually supportive, interactive and fluent. Special attention must be paid to the efficient use of resources, communication and the harmonization of operating cultures. Pirkanmaa's centralized organization should inform proactively about the change to its stakeholders and utilize networks expertise efficiently. It should also communicate proactively and transparently of the future cooperation and service needs with its partners. The launch of the new online service maaperakuntoon.fi should be emphasized and the content the service should be expanded as a showcase for projects conducted by companies and research institutes. In the future, it will be also necessary to define the tools and criteria for assessing the sustainability of remediation and what are the expected results of the process. Experimental activities have to be integrated as a part of the implementation of the investigation and remediation program.

Keywords contaminated sites, management of change, network management
Pages 93 pages including appendices 5 pages

SISÄLLYS

1. JOHDANTO.....	1
2. TOIMINTAYMPÄRISTÖ	3
2.1 Toimeksiantaja	3
2.2 ELY–keskukset aluehallinnon muutoksessa	3
2.3 Valtakunnallinen pilaantuneiden maa-alueiden riskienhallintastrategia	4
2.4 Tutkimus- ja kunnostusohjelma	6
2.4.1 Eri toimijoiden roolit ohjelman toimeenpanossa.....	8
2.4.2 Kokeiluhanke	9
2.4.3 Henkilöresurssit.....	12
2.4.4 Pirkanmaan keskitetyn organisaation tulostavoitteet	13
2.4.5 Viestintä.....	14
2.4.6 Hankinnat ja puitesopimukset.....	16
2.4.7 Tutkimus- ja kunnostusohjelman visio	16
2.5 Pilaantuneen maa-alueen puhdistamisen viranomaismenettelyt.....	17
2.6 Tiivistelmä toimintaympäristöstä	18
3. TUTKIMUKSEN TIETOPERUSTA.....	20
3.1 Keskeinen lainsäädäntö.....	20
3.1.1 ELY–asetus	20
3.1.2 Ympäristönsuojelulaki	21
3.1.2 Jätelaki	23
3.2 Muutosjohtamisen teoria	24
3.2.1 Muutoksen valmistelu	24
3.2.2 Muutoksen suunnittelu	24
3.2.3 Muutoksen toteuttaminen	26
3.2.4 Muutoksen vakiinnuttaminen	27
3.2.5 Muutosvastarinta	28
3.2.6 Muutosviestintä.....	29
3.2.7 Muutoksen seuranta	30
3.3 Verkostojohtamisen teoria	31
3.3.1 Verkostotyö	31

3.3.2	Verkostojohtaminen luottamuksen ja sitoutumisen rakentajana	31
3.3.3	Julkisen hallinnon verkostomalli	32
3.3.4	Verkostojohtaminen hierarkkisessa organisaatiossa	34
3.3.5	Verkostotyypit	34
3.3.6	Verkostojen muodostamisprosessi	35
3.3.7	Verkostojen elinkaari.....	36
3.3.8	Verkostot innovaatioiden mahdollistajana	37
3.4	Tiivistelmä tutkimuksen tietoperustasta	37
4.	TUTKIMUKSEN METODOLOGIA JA TOTEUTTAMINEN.....	40
4.1	Tutkimuskysymys ja tutkimusongelma	40
4.2	Tutkimuksen tavoitteet	42
4.3	Tutkimuksen rajaukset	43
4.4	Tutkimuksen toteuttaminen	43
4.5	Tutkimusmetodi	43
4.6	Haastattelututkimus tiedonkeruumenetelmänä	44
4.7	Haastattelukokonaisuudet ja -teemat	45
4.8	Haastateltavien valinta.....	45
4.9	Haastattelujen suunnittelu	46
4.10	Haastattelujen toteutus	47
4.11	Tutkimuksen luotettavuus	48
5.	TUTKIMUSTULOKSET	50
5.1	ELY-keskusten PIMA-tehtävien rajapintayhteistyö.....	51
5.1.1	ELY-keskusten rajapintayhteistyötä koskevat teemahaastattelut	51
5.1.2	ELY-keskusten rajapintayhteistyön toimintamalli.....	54
5.2	Tutkimus- ja kunnostusohjelman sekä kokeiluhankkeen järjestämisen kehittämisedotuksia	59
5.2.1	Puitesopimustoimittajien odotuksia	59
5.2.2	Puitesopimustoimittajien teemahaastatteluhavaintoja	65
5.2.3	Ympäristöministeriön odotuksia	68
5.2.4	Suomen ympäristökeskuksen odotuksia	69
5.3	Tutkimustuloksiin perustuvia kehittämissuhteita	72

5.3.1	Puitesopimustoimittajat	73
5.3.2	Ympäristöministeriö	76
5.3.3	Suomen ympäristökeskus.....	76
6.	JOHTOPÄÄTÖKSET	78
6.1	Yhteistyö ympäristöministeriön ja Suomen ympäristökeskuksen kanssa	78
6.2	ELY-keskusten rajapintayhteistyö	80
6.3	Yhteistyö puitesopimustoimittajien kanssa	81
6.4	Jatkotoimenpidesuosituksset	82
6.5	Tulosten validius.....	83
7.	LÄHTEET.....	86

Liitteet

Liite 1	ELY-keskusten rajapintayhteistyön haastattelukysymykset
Liite 2	ELY-keskusten rajapintayhteistyön haastattelupohja
Liite 3	Puitesopimustoimittajien haastattelukysymykset
Liite 4	Suomen ympäristökeskuksen haastattelukysymykset

KESKEISET KÄSITTEET

Isännällinen kohde	Pilaantuneen kohteen aiheuttaja tai muu puhdistamisesta vastuussa oleva on tunnistettu ja on kykenevä vastamaan kohteen kunnostamisesta.
Isännätön kohde	Pilaantuneen kohteen tutkimiseen ja kunnostamiseen tarvitaan valtion rahoitusta. Valtion rahoituksen perusteina voi olla mm. vastuullisen maksukyvyttömyys, tai kunnostamisen kohtuuttomuus, tai vastuutahoa ei voida lainkaan nimetä esim. lainsäädännön puutteiden vuoksi.
Kestävä riskienhallinta	Pilaantuneen kohteen riskienhallintaa, jossa ympäristövaikutusten sekä taloudellisten ja sosiaalisten tekijöiden yhteenlasketut hyödyt ovat mahdollisimman kattavat.
Riskienhallinta	Riskienhallinta sisältää kokonaisuudessaan riskejä koskevan suunnittelutyön ja viranomaisen tekemän päätöksentekoprosessin. Riskienhallintaan kuuluvat riskinarviointi sekä toimet haittojen ja riskien estämiseksi tai vähentämiseksi.
Kunnostaminen	Pilaantuneen kohteen kunnostaminen on haitta-aineiden poistamista tai niiden ominaisuuksien muuntamista riskien ja haittojen vähentämiseksi.
Pilaantunut maa-alue	Pilaantunut maa-alueelle on ihmisen toiminnan seurauksena joutunut haitallisia aineita, joista on riskiä ympäristölle tai ihmisten terveydelle.
Puitesopimustoimittaja	Puitesopimustoimittajat on kilpailutettu julkisen hankintalain edellyttämällä tavalla kolmeksi vuodeksi mm. tutkimus- ja suunnittelu- ja valvontapalvelujen toteuttajiksi.
MATTI-tietojärjestelmä	Maaperän pilaantumisen kohdetietoja ylläpidetään ja hallitaan Maaperän tilan MATTI-tietojärjestelmällä, joka sisältää tietoja mahdollisesti pilaantuneista, pilaantuneiksi todetuista, puhdistetuista ja puhtaaksi todetuista alue.

1. JOHDANTO

Tutkimustyön aiheena on valtakunnallisen pilaantuneiden maa-alueiden tutkimus- ja kunnostusohjelman toimeenpanon järjestäminen, joka ajoittuu aluehallinnon muutosajankohtaan. Tutkimusaiheena oleva tehtävä on 1.4.2016 alkaen keskitetty Pirkanmaan ELY-keskukselle valtakunnallisena tehtävänä. Aiemmin tehtävää hoidettiin alueellisten ELY-keskusten toimesta. Toinen muutos koskee aluehallintouudistusta, jonka seurauksena ELY-keskusten toiminta loppuu ja uudet organisaatiot aloittavat 1.1.2019. Pirkanmaalle keskitetty tehtävä tulee siirtymään Valtion lupa- ja valvontaviraston tehtäväksi.

Aiheen valinta perustuu todelliseen työelämälähtöiseen tutkimustarpeeseen. Tutkimustyön tilaaja on Pirkanmaan ELY-keskus, jonka palveluksessa tutkija on ollut lähes 30 vuotta. Tutkimus rajataan käsittelemään Pirkanmaan ELY-keskuksen keskitetyn organisaation edistämistehtävien ja paikallisten ELY-keskusten viranomaistehtävien rajapintayhteistyötä. Toisena rajauksena tutkimus käsittelee ympäristöministeriön, Suomen ympäristökeskuksen ja puitesopimustoimittajien yhteistyötä Pirkanmaan ELY-keskuksen keskitetyn organisaation kanssa sekä odotuksia uuden tehtävän järjestämiseltä.

Tutkimustyöllä on kolme tavoitetta. Ensimmäisenä tavoitteena on tutkia paikallisten ELY-keskusten ja Pirkanmaan keskitetyn organisaation rajapintayhteistyön rooleja ja vastuita. Tutkimustyön toisena tavoitteena on tutkia Suomen ympäristökeskuksen ja puitesopimustoimittajien yhteistyön kehittämistä Pirkanmaan keskitetyn organisaation kanssa sekä odotuksia tutkimus- ja kunnostusohjelman sekä kokeiluhankkeen järjestämiseltä. Tutkimustyön kolmantena tavoitteena on tutkia ympäristöministeriön odotuksia tutkimus- ja kunnostusohjelman sekä kokeiluhankkeen järjestämiseltä. Rajapintayhteistyötä koskevassa tutkimuksella halutaan selvittää, miten yhteistyö tulee järjestää uudessa ja muuttuvassa tilanteessa valtion jätehuoltotyöjärjestelmän prosessien pohjalta. Edellisen lisäksi selvitetään ympäristöministeriön, Suomen ympäristökeskuksen ja puitesopimustoimittajien odotuksia ja yhteistyön kehittämistarpeita Pirkanmaan uuden tehtävän järjestämiseltä.

Tutkimusongelman pääkysymys on seuraava: *Miten tutkimus- ja kunnostusohjelma sekä kokeiluhanke tulisi järjestää?*

Opinnäytetyön rakenne muodostuu tämän johdanto-osan lisäksi toimintaympäristön kuvauksesta, tutkimukset teoriaperustasta, tutkimuksen metodologiasta ja toteuttamisesta, tutkimustuloksista ja johtopäätöksistä. Tutkimuksen haastatteluihin liittyvä materiaali on esitetty liitteissä 1 – 4.

Tutkimustyön johdanto, luku yksi, johdattelee lukijan opinnäytetyön sisältöön. Tutkimustyön toimintaympäristön kuvauksessa, luvussa kaksi, kerrotaan Pirkanmaalle sijoitetuista ELY-keskusten keskittämistehtävistä, joista tämän tutkimuksen kohteena on valtion jätehuoltotöiden koordinointiin ja pilaantuneiden maa-alueiden tutkimuksiin ja kunnostuksiin kuuluvan tutkimus- ja kunnostusohjelman sekä kokeiluhankkeen toimeenpanon järjestäminen. Samoin kerrotaan aluehallinnon organisoitumisessa tapahtuvasta muutoksesta ja sen vaikutuksia Pirkanmaalle sijoitettuun uuteen tehtävään. Lisäksi kerrotaan myös pilaantuneiden maa-alueiden ja pohjavesien valvonnan viranomaistehtävästä, joka liittyy läheisesti Pirkanmaan keskitetyn organisaation uuden tehtävän järjestämiseen.

Tutkimuksen teoriaperustana, luvussa kolme, on tutkittu ja käsitelty tutkimukseen liittyvää lainsäädäntöä ja muutos- ja verkostojohtamisen teoriaa. Ympäristönsuojelulaisissa säädetään mm. maaperän ja pohjaveden pilaamiskielloista, pilaantuneen alueen selvitys- ja puhdistamisvelvollisuudesta ja puhdistamisen viranomaismenettelyistä. Jätelaissa säädetään mm. valtion jätehuoltotyöjärjestelmää koskevista asioista. Tutkimus- ja kunnostusohjelman ja kokeiluhankkeen järjestämiseen liittyy kaksi muutosprosessia, jotka on huomioitava Pirkanmaan uuden valtakunnallisen tehtävän järjestämisessä. Ensimmäiseksi tehtävä tulee siirtymään 1.1.2019 alkaen uuteen Valtion lupa- ja valvontavirastoon. Toiseksi tehtävää on hoidettu 1.4.2016 alkaen valtakunnallisena tehtävänä Pirkanmaan keskitetyn organisaation toimesta. Muutosten seurauksena paikallisten ELY-keskusten ja Pirkanmaan keskitetyn organisaation rajapintayhteistyöstä tulee olla valtakunnallisesti sovittu.

Tutkimuksen toteuttamista ja valittuja metodeja kuvataan luvussa neljä. Tutkimuksen sisällöstä kuvataan tutkimuksen tavoite, tutkimusongelmaan liittyvä pääkysymys ja sitä täydentävät kysymykset sekä tutkimuksen rajaaaminen. Tämän lisäksi luvussa neljä käsitellään tutkimuksen tiedonkeruumenetelmiä, teemoja, haastateltavien valintaa, suunnittelua, toteuttamista ja luotettavuutta. Luvussa neljä käsitellään myös valittuja tutkimusmetodeja. Tutkimus päätettiin toteuttaa kvalitatiivisena eli laadullisena tapaututkimuksena. Tutkimuksen tiedonkeruumenetelmiksi valittiin teemahaastattelut, joita tehtiin suullisesti ja kirjallisesti sekä tutkittavaa tehtävää koskevan seurantaryhmän ja erillisneuvottelun kokousaineistot. Tutkimuksen tulokset käsitellään ja esitetään luvussa viisi. Johtopäätökset, luku kuusi, sisältää pohdintaa tutkimustyön tuloksista peilattuna tutkimusongelmaan, joka on asetettu tutkimuskysymyksen muotoon. Lisäksi johtopäätöksissä esitetään jatkotoimenpidesuosituksia ja pohditaan tutkimuksen validiutta.

2. TOIMINTAYMPÄRISTÖ

2.1 Toimeksiantaja

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Pirkanmaan ELY–keskus, joka on kolmen vastuualueen alueellinen kehittäjä- ja palveluorganisaatio. ELY-keskukset toteuttavat valtion alueellisia ja valtakunnallisia tehtäviä sekä sen toimintaa velvoittaa Suomen lainsäädäntö. Pirkanmaan ELY-keskuksen tehtäväalueeseen kuuluu kolme vastuualuetta: 1) elinkeinot, työvoima ja osaaminen, 2) liikenne ja infra-struktuuri ja 3) ympäristö ja luonnonvarat. (Pirkanmaan ELY–keskus, 2017.)

Tutkija on ollut toimeksiantajan palveluksessa 29 vuotta. Tutkijan asemasta ja kokemuksesta on ollut hyötyä tutkimuksen suunnittelu- ja toteutusvaiheessa.

Opinnäytetyötä koskeva kehittämistyö sijoittuu ympäristö- ja luonnonvarat vastuualueelle ja siellä Keskitetyt ympäristöpalvelut–yksikköön, johon on sijoitettu ELY–keskusten yhteisiä ympäristö- ja luonnonvaravastuualueen merkittäviä valtakunnallisia tehtäviä. Näitä keskitettyjä tehtäviä ovat jätehuollon tuottajavastuuvälvonta, ympäristön asiakaspalvelukeskus, eteläisen ja läntisen Suomen jätesuunnittelun koordinointi ja edistäminen sekä 1.4.2016 alkaen valtion jätehuoltotöiden koordinointi ja pilaantuneiden maa-alueiden kunnostus. (Valtioneuvoston asetus, 2016.)

2.2 ELY–keskukset aluehallinnon muutoksessa

Aluehallintoa koskevaa muutosta ollaan valmistelemassa siten, että uudet organisaatiot aloittavat vuoden 2019 alusta. Uudistuksen tavoitteena on yksinkertaistaa julkisen aluehallinnon järjestämistä. Tämän muutoksen kohteena ovat myös ELY–keskukset, jotka tuottavat nykyisin valtion aluehallinnon palveluja elinkeinojen, liikenteen ja ympäristö- ja luonnonvarojen osalta. Hallitus on linjannut, että maakunnille siirtyy tehtäviä ELY-keskuksista, TE-toimistoista, aluehallintovirastoista, maakuntien liitoista ja kunnista. Uudistuksen myötä valtion aluehallinto lakkaa olemasta. Valtion uusi lupa- ja valvontavirasto on jatkossa yksi ministeriöiden yhteinen valtakunnallinen monialainen virasto, jonka tehtävänä on hoitaa koko maassa valtion lupa-, ohjaus- ja valvontatehtäviä eri toimipisteissä. Nykyisen ELY-keskusten ympäristö- ja luonnonvaravastuualueen tehtävistä uuteen Valtion lupa ja valvontavirastoon siirtyvät ympäristövalvontatehtävät, luonnonsuojelun viranomistehtävät ja valtakunnallisesti keskitettyjä tehtäviä kuten esim. jätehuollon tuottajavastuuvälvonta, ympäristön asiakaspalvelukeskus ja valtion jätehuoltotöiden koordinointiin ja pilaantuneiden maa-

alueiden kunnostukseen liittyvät tehtävät. (Sosiaali- ja terveysministeriö ja valtiovarainministeriö, 2016.)

Uuden lupa- ja valvontaviraston yksiköt tulevat olemaan linjaorganisaatio-tyyppisiä toimialayksiköitä, jotka muodostavat viraston perusrakenteen. Linjaorganisaatiota tulevat täydentämään läpileikkaavat prosessitoiminnot, mitkä tulevat olemaan toimialayksikköjen yhteisiä substanssitoimintoja. Muutoksessa vahva yhteistyö, verkostot, poikkihallinnollisuus, kumpanuus, vuorovaikutus ja luottamus tulevat olemaan keskeisessä roolissa. (Valtiovarainministeriön luento, 2016.)

2.3 Valtakunnallinen pilaantuneiden maa-alueiden riskienhallintastrategia

Valtakunnallisessa pilaantuneiden maa-alueiden riskienhallintastrategiassa esitetään, miten pilaantuneiden alueiden riskinhallinta ja kunnostus toteutetaan kansallisesti kustannustehokkaasti ja kestävästi. Strategian päämääränä on saada pilaantuneiden maa-alueiden merkittävät terveys- ja ympäristöriskit hallintaan vuoteen 2040 mennessä. Strategian päämäärien toimeenpanemiseksi on esitetty kuusi tavoitetta (kuva 1). (Suomen ympäristö 10/2015, 9.)



Kuva 1. Riskienhallintastrategian päämäärät ja tavoitteet (Suomen ympäristö 10/2015, 9.)

Strategian tarkoituksena on kuvata kattava näkemys pilaantuneiden maa-alueiden toiminta- ja menettelykokonaisuudesta ja määrittellä suunta ja muutostarpeet niille yhteiskunnallisille toiminnoille, jotka vaikuttavat riskienhallinnan kestävyys. Strategian toimeenpanoa toteutetaan hallinnollisten, informatiivisten ja taloudellisten ohjauskeinojen avulla. Koulutus, ohjeet ja yhteistyö ovat myös keskeisiä keinoja strategian toimeenpanossa. Valtakunnallinen tutkimus- ja kunnostusohjelma ja siihen kuuluva kokeiluhanke ovat merkittävimpiä strategian toimeenpanokeinoja. Pirkanmaan keskitetty organisaatio tutkii, suunnittelee ja kunnostaa isännättömiä pilaantuneiksi epäiltyjä kohteita valtion jätehuoltotyöjärjestelmän keinoin. (Suomen ympäristö 10/2015, 10.)



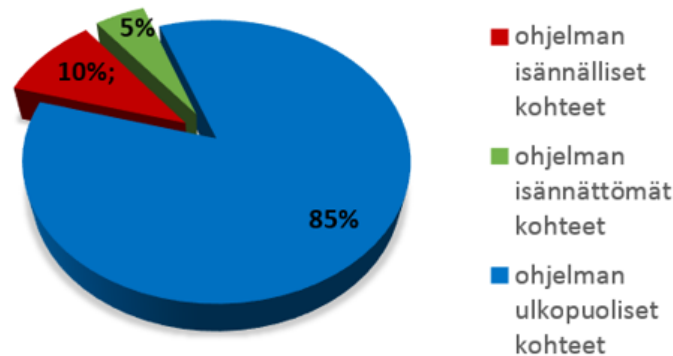
Kuva 2. Strategian eri osien ja niihin toimintojen väliset suhteet (Suomen ympäristö 10/2015, 10.)

Strategialla halutaan vaikuttaa terveyden- ja ympäristönsuojelun merkityksen painottamiseen, pilaantuneiden maa-alueiden kestävien tutkimus- ja kunnostustoiminnan vauhdittamiseen sekä alan cleantech-liiketoiminnan lisääntymiseen. (Suomen ympäristö 10/2015, 11.)

Tietojärjestelmien edistymisen myötä pilaantuneiden maa-alueiden kohdetietoja voidaan hyödyntää nykyistä paremmin esim. viranomaistyössä. Suunnittelujärjestelmien kehittyminen ja toimijoiden välinen viestintä lisäävät tietoisuutta ja ymmärrystä pilaantuneiden maa-alueista. Kattavampi tutkimustieto, uudet toimintamallit ja riskienhallinta tuovat jatkossa turvallisuutta ja suunnitelmallisuutta pilaantuneiden kohteiden kunnostamistarpeen arviointiin ja kunnostamiseen. (Suomen ympäristö 10/2015, 11.)

2.4 Tutkimus- ja kunnostusohjelma

Valtakunnallisen pilaantuneiden maa-alueiden tutkimus- ja kunnostusohjelman tavoitteena on priorisoida ympäristö- ja terveysriskien kannalta kiireelliset riskikohteet ja edistää näiden järjestelmällistä tutkimusta ja riskienhallintaa kestäväällä ja kustannustehokkaalla tavalla. Ohjelmassa tutkitaan kiireellisiksi epäiltyjä riskikohteita ja tehdään pilaantuneisuusarviointoja sekä kunnostetaan pilaantuneeksi todettuja kohteita. Kunnostamisen tavoitteena on saada pilaantuneiden kohteiden riskit hyväksyttävälle tasolle. Tutkimus- ja kunnostusohjelmaan kuuluvien isännällisten ja isännättömien riskikohteiden osuus on noin 15 % (250 – 300 kpl/v) koko maan vuosittaisesta kunnostusmäärästä (kuva 3). (Suomen ympäristö 10/2015, 31 - 32.)

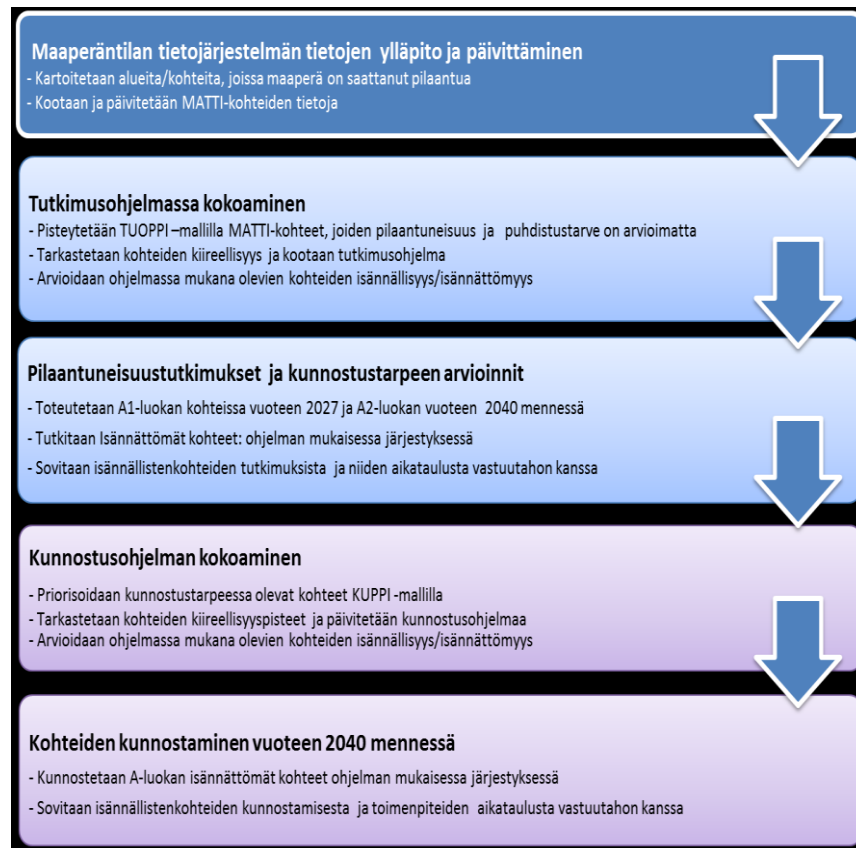


Kuva 3. Tutkimus- ja kunnostusohjelmakohteiden osuus vuosittain kunnostettavista kohteista. (Suomen ympäristö 10/2015, 31.)

Tutkimus- ja kunnostusohjelmaa toteutetaan yhteistyössä Pirkanmaan ELY-keskuksen keskitetyn organisaation ja paikallisten ELY-keskusten valvontaviranomaisten sekä muiden ohjelman toteuttamista tukevien organisaatioiden asiantuntijoiden kanssa. (Suomen ympäristö 10/2015, 11.) Pirkanmaan keskitetyn organisaation tehtävänä on toteuttaa isännättömiä kohteita jätehuoltotyöjärjestelmän prosesseja käyttäen. Paikalliset ELY-keskukset kartoittavat jatkossakin uusia pilaantuneeksi epäiltyjä kohteita, kokoavat niiden kohdetietoja ja ylläpitävät MATTI-tietojärjestelmää. Paikalliset ELY-keskukset edistävät valtakunnallisen tutkimus- ja kunnostusohjelmaan kuuluvien isännällisten kohteiden etenemistä neuvotteluin ja tarvittaessa valvonnallisin pakkokeinoin. Maanomistajat, toiminnanharjoittajat tai muut vastaavat vastuutahot vastaavat pääsääntöisesti isännällisten kohteiden tutkimisesta ja kunnostamisesta. (Suomen ympäristö 10/2015, 11.) Pirkanmaan keskitetyn organisaation lisäksi valtiolla on rin-

nakkainen organisaatio, joka tutkii ja kunnostaa isännällisiä ja isännättömiä öljypilaantuneita alueita Öljysuojarahaston varoin. (Suomen ympäristö 10/2015, 35.)

Tutkimus- ja kunnostusohjelman toteuttamisessa (kuva 4) hyödynnetään MATTI-tietojärjestelmää, kootaan tutkimusohjelma, tehdään pilaantuneisuustutkimuksia ja kunnostustarpeen arviointeja, kootaan kunnostusohjelma sekä kunnostetaan pilaantuneiksi todettuja riskikohteita.



Kuva 4. Tutkimus- ja kunnostusohjelman toteutusvaiheet (Suomen ympäristö 10/2015, 33.)

Pilaantuneiden maa-alueiden tutkimus- ja kunnostustehtäviä on toteutettu ja rahoitettu 13. paikallisen ELY-keskuksen toimesta vuoden 2016 maaliskuun loppuun asti valtion jätehuoltotyöjärjestelmän keinoin. Tällä alueellisella toimintamallilla ei ole aina pystytty edistämään kiireellisten isännättömien riskikohteiden järjestelmällistä tutkimista ja kunnostamista kustannustehokkaasti ja laadukkaasti. Samoin ELY-keskusten rahoituksen suuntaamisessa on ollut alueellisia eroja. Strategian mukaisesti ELY-keskusten pilaantuneiden maa-alueiden isännättömät tutkimus- ja kunnostustehtävät toteutetaan nyt uudessa toimintamallissa valtakunnallisesti Pirkanmaan ELY-keskuksen koordinoimana. Nykyisin ympäristöministeriö kohdentaa ELY-keskusten pilaantuneiden maa-alueita koskevat erillismäärärahat pääsääntöisesti Pirkanmaan ELY-keskukselle. Pirkanmaan

keskitetty organisaatio tutkii ja kunnostaa pilaantuneiksi epäiltyjä riskikohteita kiireellisyysjärjestyksessä strategian tavoitteiden mukaisesti.

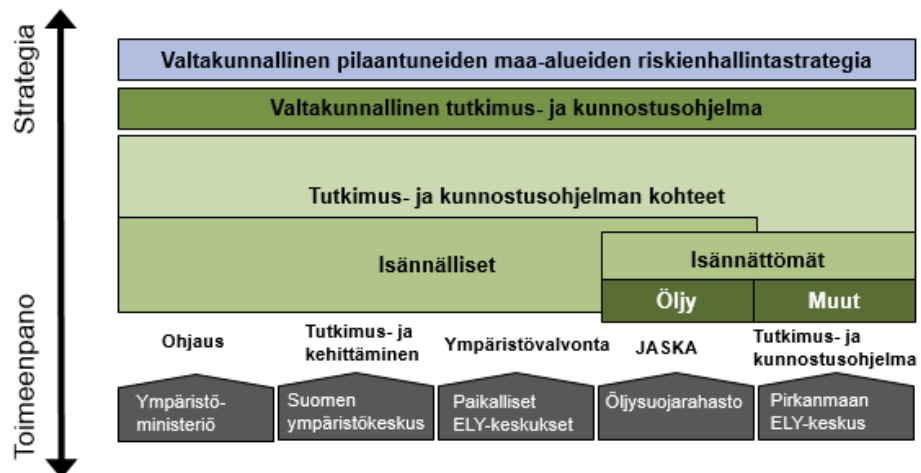
Tutkimus- ja kunnostusohjelmaan toteuttamiseen kuuluu vuosina 2016–2018 hallitusohjelman kärkihankkeiden toimenpiteisiin kuuluva kokeiluhanke, jonka avulla kehitetään ja mahdollistetaan kestävien riskinhallintamenetelmien käyttöönottoa.

2.4.1 Eri toimijoiden roolit ohjelman toimeenpanossa

Valtakunnallisen tutkimus- ja kunnostusohjelman toimeenpanoa ohjaa ympäristöministeriö, jonka tukena toimii ohjelman seurantaryhmä. Pirkanmaan ELY-keskuksen keskitetyn organisaatio laatii riskeihin perustuvan valtakunnallisen tutkimusohjelman, joka sisältää pilaantuneiksi epäiltyjä isännällisiä ja isännättömiä riskikohteita. Keskitetty organisaatio koordinoi ja edistää tutkimusohjelman mukaisten ei öljyllä pilaantuneiden isännättömien kohteiden tutkimista ja suunnittelua sekä kunnostusohjelmaan siirtyvien kohteiden osalta kohteiden kunnostamista. Paikalliset ELY-keskukset edistävät tutkimusohjelmaan kuuluvien isännällisten kohteiden etenemistä neuvotteluin ja tarvittaessa valvonnallisin pakkokeinoin. Öljysuojarahasto tutkii ja kunnostaa tutkimusohjelman mukaisia isännällisiä ja isännättömiä öljyllä pilaantuneita riskikohteita omalla rahoituksellaan.

Pirkanmaan ELY-keskuksen keskitetyn organisaation ja paikallisten ELY-keskusten yhteistyö on sekä isännättömien että isännällisten riskikohteiden osalta tärkeää, mutta taloudellisen tukemisen ja valvonnan roolit on tunnistettava ja pidettävät erillään. Suomen ympäristökeskuksen tehtävänä on toimia tutkimus- ja kunnostusohjelmaa tukevana tutkimus- ja asiantuntijaorganisaationa. Kunnat ovat ns. isännättömien kunnostuskohteiden vastuutahoja, joilta odotetaan sitoutumista ja voimavarojen mukaisia taloudellisia resursseja kohteiden tutkimisen ja kunnostamisen toteuttamiseen. Kunnat ovat tutkimus- ja kunnostusohjelman toteuttamisessa Pirkanmaan ELY-keskuksen keskitetyn organisaation pääyhteistyötahoja ja sopimuskumppaneita.

ELY-asetuksen mukaisesti Pirkanmaan ELY-keskuksen valtakunnallisena tehtävänä on koordinoida valtion jätehuoltojärjestelmän toteuttamista ja huolehtia pilaantuneiden maa-alueiden tutkimus-, suunnittelu- ja kunnostushankkeiden hankinnoista sekä pilaantuneiden maa-alueiden kunnostusavustuksia koskevista tehtävistä. (Valtioneuvoston asetus, 208/2016.)



Kuva 5. Eri toimijoiden roolit tutkimus- ja kunnostusohjelman toimeenpanossa

2.4.2 Kokeiluhanke

Tutkimus- ja kunnostusohjelmaan kuuluva kokeiluhanke kuuluu pääministeri Juha Sipilän hallituksen kärkihankkeeseen, joka on osa hallitusohjelman ”kiertotalouden läpimurto ja puhtaat ratkaisut” teemaa. Kokeiluhankeen tehtävä- ja teemakokonaisuudet valmistellaan, toteutetaan ja raportoidaan vuosina 2016–2018 yhteistyössä ympäristöministeriön, Pirkanmaan ELY-keskuksen ja Tekesin kanssa. (Suomen ympäristö 10/2015, 37.)

Pirkanmaan ELY-keskuksen hallinnoiman kokeiluhankkeen tavoitteena on kestävien ja kustannustehokkaiden pilaantuneiden maa-alueiden ja pohjavesien riskinhallintaratkaisujen osaamisen lisääminen. Tavoitteena on saada aikaan alalla toimiville yrityksille uudenlaista osaamista sekä kanainvälisille markkinoille tähtäävää vientitoimintaa. Kokeiluhankkeessa toteutetaan tutkimus- ja demonstraatiohankkeita, joissa tutkitaan, kehitetään ja kokeillaan erilaisia teknologioita. (Suomen ympäristö 10/2015, 37.)

Tekesin hallinnoiman kokeilurahoituksen tavoitteena on kehittää innovatiivisia vientiin tähtäviä pilaantuneiden maa-alueiden kunnostusten kokonaisratkaisuja. Kokeilurahoituksen tavoitteena on vauhdittaa teknologioiden kehitystä, kansainvälistä liiketoiminnan kasvua ja kilpailuetua sekä edistetään kestävien riskinhallintaratkaisujen käyttöönottoa. Kokeilurahoituksella tutkitaan ja etsitään kansainvälisen markkinapotentiaalin omaavia yritysvetoisia ratkaisuja, joita demonstroidaan todellisissa kokeilukohteissa. (Tekes 2017.)

Kokeilurahoitus (TEKES)

- Rahoittaa demonstraatioon tähtäviä yritysveltoisia T&K yhteishankkeita
- Tavoitteena pk-sektorin kansainvälisen liiketoiminnan kasvu ja kilpailuetu

Kokeiluhanke (PIR ELY)

- Rahoittaa kestävien kunnostus ja riskinhallintaratkaisuiden pilotointia ja laajamittaista käyttöönottoa
- Tavoitteena uudet toimintamallit kestävään kunnostukseen, toimialaosaamisen kehittyminen ja yritysreferenssit

Valtakunnallinen tutkimus- ja kunnostusohjelma (PIR ELY)

- Edistää ympäristön ja terveyden kannalta kiireellisten kohteiden systemaattista tutkimista ja kestävää riskienhallintaa.
- Tavoitteena tehostaa valtion jätehuoltotyökohteiden tutkimuksiin ja toteutukseen liittyviä hankintoja, kilpailutusta, neuvotteluja ja sopimuksia, sekä tiedottamista

Valtakunnallinen pilaantuneiden maa-alueiden riskienhallintastrategia (YM)

- Tavoitteena saada pilaantuneiden maa-alueiden riskit terveydelle ja ympäristölle hallintaan kestäväällä tavalla 2040 mennessä

Kuva 6. Tutkimus- ja kunnostusohjelma ja kokeiluhanke edistävät valtakunnallisen pilaantuneiden maa-alueiden riskienhallintastrategian toimeenpanoa (Laitinen, J. 2016, diaestys)

Pirkanmaan ELY-keskuksen hallinnoiman kokeiluhankkeen tavoitteena on toimia innovaatioalustana pilaantuneiden maa-alueiden riskienhallintaan ja kunnostukseen liittyvässä kehittämistoiminnassa. Toimeenpanossa painotetaan kestävyttä, viestintää, kansainvälisyyttä ja kasvua. Kokeiluhankkeen tavoitteet muodostuvat kolmesta teemasta (kuva 7): kokeilut, kunnostukset ja kulttuuri. (Laitinen, J. 2016.)

Kokeiluilla tuetaan näyttöön perustuvaa pilaantuneiden maa-alueiden kestävään riskienhallintaan liittyvien menetelmien ja toimintakäytäntöjen tutkimista ja kehittämistä. Kokeilut ovat lähtökohtaisesti yritysten toteuttamia ja niiden tavoitteena on luoda toimintamalleja kestäville ja innovatiivisille lähestymistavoille. Kokeiluilla tavoitellaan innovatiivisia ratkaisuja, palvelujen parantamista ja yritysten taloudellista kasvua ja vuorovaikutteista yhteistyötä. Kokeilujen onnistumiseen tarvitaan yksityisen ja julkisen sektorin yhteistyötä. (Laitinen, J. 2016.)

Kunnostuksilla tuetaan tutkimus- ja kunnostusohjelman toimeenpanoa toteuttamalla innovatiivisia ja kestäviä tutkimuksia sekä kunnostuksia riskiperusteisesti priorisoiduissa kohteissa. Kunnostustoiminnan demonstraatiohankkeet toteutetaan kestäväällä tavalla käyttäen innovatiivisia ja uusia hankintamenetelmiä. Kunnostuksissa yhdistetään parhaita ideoita ja luodaan uusia toimintamalleja sekä kannustetaan toimialan verkostoja yhteistyöhön. Kunnostuksien tavoitteena on luoda yritysten innovaatioille referenssejä ja tuottaa tietoperustaa kestävään riskienhallinnan ja kunnostuksen eduista. (Laitinen, J. 2016.)

Kokeilukulttuurin avulla luodaan tiiviimpää ja vuorovaikutteisempaa yhteistyötä kansallisessa PIMA-toimijaverkostossa sekä vastaavasti kansallisten ja kansainvälisten toimijoiden välillä. Kokeilukulttuurin toimeenpanon painopisteitä ovat viestintä, sidosryhmätyö ja yhdessä tekeminen. Toimintakulttuurin muokkaamisessa käytetään hyväksi työpajoja, seminaareja ja viestintäkanavia. Uuden kulttuurin muodostamisessa tulee olemaan merkittävässä roolissa uusi maaperakuntoon.fi-verkkosivusto, jota ylläpitää ja kehittää Pirkanmaan ELY-keskus. (Laitinen, J. 2016.)



Kuva 7. Kokeiluhankkeen teemat ja tavoitteet (Laitinen, J. 2016.)

Kokeiluhankkeen tehtäväkokonaisuudet (kuva 8) muodostuvat innovatiivisista tutkimus- ja kehittämishankkeista ja demonstraatiohankkeista sekä niiden integroinneista, kansainvälisestä yhteistyöstä, teematyöpajoista ja viestinnästä.

Tutkimus ja kehittämistoiminnan jatkuvalla hakuprosessilla mahdollistetaan yritysveitoisten tutkimus- ja kehittämishankkeiden toteuttaminen. Yrityksille suunnatun rahoituksen tavoitteena on edistää pilaantuneiden maa-alueiden riskienhallintaa ja innovatiivista kunnostamista sekä mahdollisuuksia kansainväliseen liiketoimintaan. Tutkimus- ja kehittämishankkeiden toteuttamisessa ovat painopisteinä kokeileva tutkimus ja kehittäminen. (maaperakuntoon.fi/hankkeet/T&K haku.)

Demonstraatiohankkeet toteutetaan pilaantuneiden maa-alueiden riskienhallintaan kuuluvina tutkimus- ja kunnostushankkeina valtion jätehuoltotyöjärjestelmän prosesseja käyttäen. Tarkoituksena on tuoda esille uusia ratkaisumalleja kansallisesti merkittäviin pilaantuneisiin maa-alueisiin liittyviin ongelmiin, toimia kokeilualustana uusille kunnostusmenetelmille ja teknologioille. Demonstraatiohankkeita tullaan toteuttamaan isännättömissä ja riskiperustaisesti priorisoidussa kohteissa ympäri Suomea. Kohteiden valinnassa on painotettu vedenhankinnan kannalta tärkeiden pohjavesialueiden suojelua sekä kestävien innovatiivisten kunnostusratkaisujen toteuttamismahdollisuutta. Hankkeiden päähuomio on suun-

nattu klooratuilla liuottimilla pilaantuneen maaperän ja pohjaveden puhdistamiseen. Näitä kloorattuja liuottimia on historiallisesti käytetty mm. kemiallisissa pesuloissa sekä teollisuuden pesunesteissä. Suomessa näiden yhdisteiden haasteet ovat vasta nousseet pinnalle, mutta muualla Euroopassa klooratut liuottimet ovat haasteena yli 10 %:ssa kunnostuskohteita.



Kuva 8. Kokeiluhankkeen tehtäväkokonaisuudet (Laitinen, J. 2016., diaesitys)

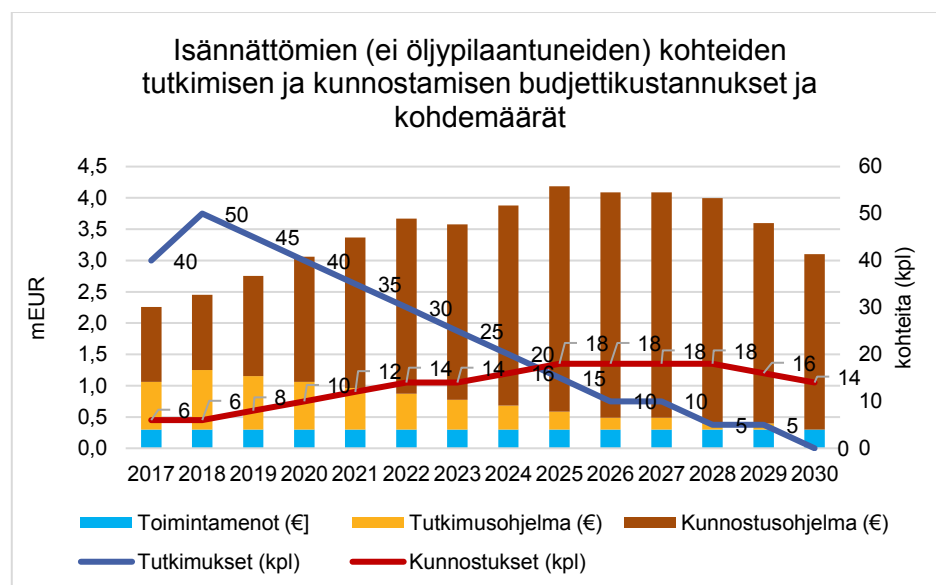
2.4.3 Henkilöresurssit

Pirkanmaan ELY-keskuksen ympäristö- ja luonnonvaravastuualuetta johtaa vastualueen johtaja. Tutkimus- ja kunnostusohjelman sekä kokeiluhankkeen järjestämistä johtaa yksikön päällikkö. Tutkimus- ja kunnostusohjelman sekä kokeiluhankkeen käytännön toiminnan koordinoimista ja johtamista tekevät projektipäälliköt. Näiden lisäksi tiimiin kuuluvat hankinta-asiantuntija ja neljä PIMA-asiantuntijaa sekä viestintä-asiantuntija. Ohjelman toteuttamisessa tehdään yhteistyötä paikallisten ELY-keskusten pilaantuneiden maa-alueiden ja pohjavesien valvontaa tekevien asiantuntijoiden kanssa. Suomen ympäristökeskus on Pirkanmaan ELY-keskuksen merkittävä yhteistyötaho ja palvelujen tuottaja esim. lakimies-, riskinarviointi-, tietotekniikka- ja asiantuntijapalvelujen osalta. Pirkanmaan keskitetty organisaatio toimii koordinoititehtävän lisäksi hankintaorganisaationa, joka hankkii tutkimus-, suunnittelu- ja kunnostuspalveluja mm. konsulteilta ja kunnostusurakoitsijoilta.

2.4.4 Pirkanmaan keskitetyn organisaation tulostavoitteet

Pirkanmaan ELY-keskuksen keskitetty organisaatio on asettanut tavoitteeksi, että tutkimus- ja kunnostusohjelman toimeenpano saataisiin hallintaan isännättömien kohteiden osalta jo 10 vuotta etujassa eli vuoteen 2030 mennessä. Etupainotteisen tavoitteen toteutumiseen tulee vaikuttamaan tehtävälle suunnatut valtion budjettivarat. Tavoitteena on, että kii-reellisimmät kohteet tutkitaan viiden ensimmäisen vuoden aikana. Tutki-minen ja riskiperusteinen suunnittelu on tehtävän toimeenpanossa ensim-mäisten vuosien painopisteenä ja väitellen painopiste tulee muuttumaan tutkimuksista kunnostamiseen.

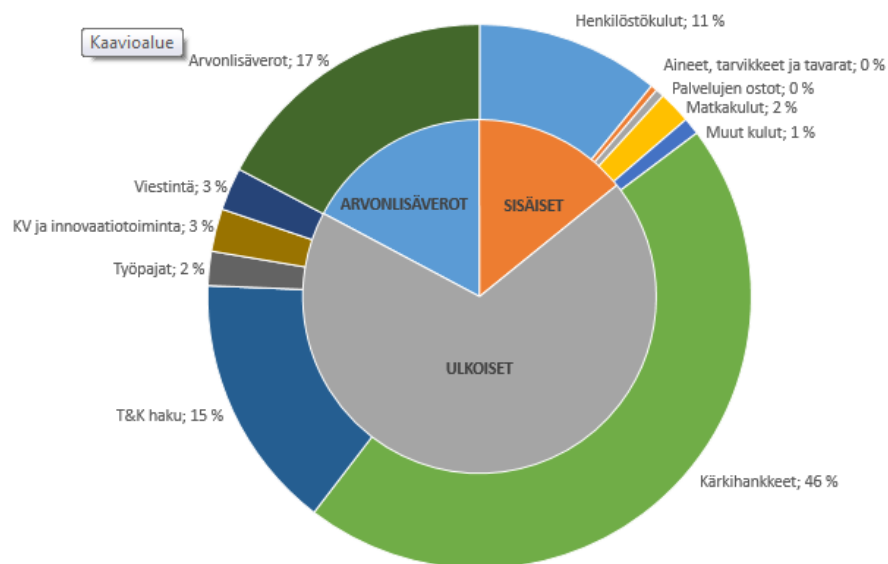
Tavoitteena on tutkia vuosien 2017 – 2030 välisenä aikana noin 330 pilaan-tuneeksi epäiltyä isännätöntä kohdetta. Tutkimusohjelman toteuttamisen on suunniteltu maksavan 6, 27 M€ ja vastaavasti kunnostusohjelman to-teuttamisen 37, 6 M€. Alustavasti on arvioitu, että tutkituista kohteista 188 siirtyy kunnostusohjelmaan odottamaan toteutusta valtion jätehuol-totyöjärjestelmän kautta. Vuonna 2017 tutkitaan 30 - 40 pilaantuneeksi epäiltyä kohdetta ja kunnostetaan 6 – 10 kohdetta. Keskitetyn organisa-aation tehtäviin ei kuulu tutkia tai kunnostaa öljyllä pilaantuneita kohteita, koska ne kuuluvat Öljysuojarahaston rahoitusvastuulle.



Kuva 9. Tutkimus- ja kunnostusohjelman isännättömien kohteiden tutkimisen ja kunnostamisen budjettikustannukset ja kohdemäärät

Tutkimusohjelman toteuttaminen on vaiheistettu, koska pilaantuneeksi epäillyt kohteet ovat kaikki erilaisia ja lähtötietojen taso vaihtelee runsaasti. Perustutkimuksilla selvitetään kohteen pilaantuneisuus ja tehdään alustava kunnostustarpeen arviointi. Jos kohde on todettu pilaantuneeksi, niin lopullista kunnostustarpeen arviointia varten tehdään usein lisätutkimuksia ja lisäksi tehdään aina riskinarviointi. Kunnostusohjelmaan siirtyvät ympäristö- ja terveystarpeiden todetut kohteet ja loput jäävät MATTI-tietojärjestelmään merkinnällä; ”ei edellytä kunnostustoimia”.

Pirkanmaan ELY-keskuksen hallinnoiman tutkimus- ja kunnostusohjelmaan kuuluvan kokeiluhankkeen tavoitteeksi on asetettu vuosien 2016 – 2018 välisenä aikana toteuttaa vuosittain 6 – 10 tutkimus- ja kehittämishanketta sekä vuosien 2017 – 2018 välisenä aikana 2 – 4 tutkimus- ja kunnostusohjelmaan kuuluvaa täyden mittakaavan demonstraatiohanketta. Kokeiluhankkeelle osoitettava budjettirahoitus on 2 miljoonaa euroa. Tämän lisäksi tutkimus- ja kunnostusohjelman rahoitusta käytetään niiden demonstraatiohankkeiden toteuttamiseen, jotka kuuluvat valtion jätehuoltotyöjärjestelmän mukaisiin kunnostuksiin. Kuvassa 10 on esitetty käyttösuunnitelma kokeiluhankkeen kustannusten jakautumisesta prosentteina kolmen vuoden aikana.



Kuva 10. Kokeiluhankkeen talouden käyttösuunnitelma 2016 - 2018

2.4.5 Viestintä

Valtakunnallisessa pilaantuneiden maa-alueiden riskienhallintastrategian tavoitteina ovat avoimuus, läpinäkyvyys ja vuorovaikutteisuus. Nämä ovat myös tutkimus- ja kunnostusohjelman sekä kokeiluhankkeen toimeenpanon kannalta keskeisiä arvoja. Ympäristöministeriö vastaa ELY-keskusten

toiminnan substanssiohjauksesta ja toiminnan muutokseen liittyvästä muutostuotuvuudesta. Seurantaryhmä toimii ympäristöministeriön tukena tässä pilaantuneita maa-alueita koskevassa muutoksen toimeenpanossa.

Tutkimus- ja kunnostusohjelman viestintä voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen viestintään. Sisäistä viestintää tehdään Keskitetyt ympäristöpalvelut yksikössä, toimintaa tekevän PIMA-tiimin sisällä, Pirkanmaan ELY-keskuksen sisällä ja paikallisen ELY-keskuksien sisällä sekä laajimmillaan ympäristöhallinnon sisällä. Tehtävän toimeenpanoon liittyvää strategista viestintää tapahtuu Pirkanmaan ELY-keskuksen, ympäristöministeriön ja ympäristö- ja luonnonvaravastuualueiden johtajien välisenä vuorovaikutuksena. Tehtävän toimeenpanon järjestäminen edellyttää onnistunutta ympäristöhallinnon sisäistä viestintää.

Vaikuttavuuden kannalta ulkoinen viestintä on erittäin ratkaisevassa asemassa. Kunnat ovat tutkimus- ja kunnostusohjelman sekä kokeiluhankkeen toimeenpanossa keskeinen yhteistyötaho, joiden tietoisuuteen tulee jatkossa panostaa eri keinoin. Samoin tutkimuksia ja suunnitelmia tekevät konsultit sekä kunnostuksia tekevät urakoitsijat ovat vuorovaikutteisen viestinnän kannalta keskeisiä toimijoita. Myös kansainvälinen toiminta ja viestintä kuuluvat erityisesti kokeiluhankkeen tekemisiin. Viestintää ja vuorovaikutusta hoidetaan osallistamalla kotimaisiin ja kansainvälisiin tapahtumiin luennoitsijoina ja verkostoitumistarkoituksessa. Suunnitelmallinen artikkelien kirjoittaminen päivittäislehtiin, sekä alan asiantuntijajulkaisuihin kuuluvat myös tehtävän viestintäkeinoihin.

Joulukuussa 2016 avattu maaperakuntoon.fi verkkosivusto on Pirkanmaan ELY-keskuksen ylläpitämä uusi verkkopalvelu, joka tarjoaa tietoa pilaantuneen maaperän kunnostamisesta maanomistajille, konsulteille ja muille toimijoille. Sivulla on tarjolla tietoa mm. maaperän kunnostustarpeesta ja -menetelmistä, vastuista sekä alan toimijoista. Sivulla esitellään yleistiedon lisäksi myös käynnissä olevia valtakunnallisessa tutkimus- ja kunnostusohjelmassa sekä kokeiluhankkeessa mukana olevia kohteita ja toimijoita. Lisäksi sivustolle tuotetaan videoita esim. tutkimus- ja kunnostusohjelmasta, kokeiluhankkeesta, Valtakunnallisesta pilaantuneiden maa-alueiden riskienhallintastrategiasta ja eri kunnostusmenetelmistä. Tiedon jakamisen ohella sivuston tarkoituksena on tarjota suomalaisille yrityksille alusta, jonka kautta ne voivat esitellä omaa omaamistaan myös kansainvälisille cleantech-markkinoille ja sitä kautta vahvistaa suomalaisen osaamisen vientiä. Sivustoilla esitetään asioita myös ruotsin- ja englanninkielellä. Tavoitteena on kuitenkin, että sivusto on kaikkien maaperän kunnostamisesta kiinnostuneiden yhteinen verkkopalvelu, jossa julkaistaan mm. alaan liittyviä uutisia tai kokemuksia uusista innovatiivisista kokeiluista ja toimintamalleista.

2.4.6 Hankinnat ja puitesopimukset

Pirkanmaan ELY-keskus on valtion viranomaisorganisaatio, jonka tulee noudattaa lakia julkisista hankinnoista. ”Uudessa 1.1.2017 voimaantulleessa hankintalaissa säädellään kilpailuttamisen menettelyistä ja toimintavelvoitteista, joiden taustalla ovat Euroopan unionin toiminnasta tehdyn sopimuksen mukaiset syrjimättömyyden-, yhdenvertaisuuden-, avoimuuden- ja suhteellisuuden periaatteet. (hankinnat.fi.)

Pirkanmaan keskitetyn organisaation pilaantuneiden maa-alueiden ja pohjavesien kunnostuspalvelujen hankinnat tehdään tällä hetkellä pääosin puitesopimusjärjestelmää käyttäen. Puitesopimustoimittajat on kilpailutettu julkisen hankintalain edellyttämällä tavalla kolmeksi vuodeksi eteenpäin. Pirkanmaan keskitetyn organisaation puitesopimuksissa on sovittu mm. sopimuksen piiriin kuuluvista tehtävistä, toimeksiannoista, veloitusperusteista ja -hinnoista, muista korvauksista, sanktioista, yhteydenpidosta ja konsultin käyttämisestä henkilöresursseista.

Puitesopimusten käyttö pilaantuneiden kohteiden tutkimisessa ja kunnostamisessa mahdollistaa tilaajan ja konsultin välisen toiminnan ja yhteistyökehittämisen. Tässä hankintamuodossa konsultit pystyvät paremmin esittämään vaihtoehtoja ja innovatiivisia uusia ratkaisuja tutkimus- ja suunnittelutyön toteuttamiseen.

2.4.7 Tutkimus- ja kunnostusohjelman visio

Pilaantuneiden maa-alueiden terveys- ja ympäristöriskit on saatu hallintaan vuoteen 2030 mennessä kestäväällä, laadukkaalla ja kustannustehokkaalla tavalla sekä kansallisen PIMA-toimijaverkon toimintakulttuuri on kokeilevaa, avointa ja vuorovaikutteista.

Pirkanmaan ELY-keskus toimii valtakunnallisena ympäristöhallinnon koordinointi- ja hankintaorganisaationa pilaantuneiden maa-alueiden tutkimus- ja kunnostusohjelmassa sekä vastaa kansallisen pilaantuneiden maa-alueiden riskienhallintastrategian tutkimus- ja kunnostustavoitteiden toteuttamisesta isännättömissä kohteissa. Rahoitus tulee budjettirahoituksena, sekä vastinerahoituksena yhteistyökumppaneilta.

Tekeminen on systemaattista, laadukasta ja kustannustehokasta sekä pohjautuu ajantasaisiin ja avoimiin sähköisiin tietojärjestelmiin.

Kokeiluhanke tulee lisäämään kestävien riskienhallintaratkaisuiden käyttöä ja edistämään cleantech-liiketoimintaa ja kiertotaloutta. Kokeilukulttuurin edistäminen on jatkossakin tärkeä osa tutkimus- ja kunnostusohjelmaa.

Tutkimus- ja kunnostusohjelma painottaa valtakunnallista lähestymistapaa ja kestävän kehityksen periaatteita, rakentaa luottamusta ja kehittää toimialan toimintatapoja. Kaikkia sidosryhmiä kohdellaan tasapuolisesti, viestinnän ja yhteistyön ollessa avointa ja vuorovaikutteista.

2.5 Pilaantuneen maa-alueen puhdistamisen viranomaismenettelyt

Paikalliset ELY-keskukset sekä Helsingin ja Turun kaupunkien ympäristökeskukset toimivat pilaantuneita maa-alueita ja pohjavesiä koskevissa hankkeissa valvontaviranomaisina, joiden tehtävänä on edistää asiantuntemuksellaan hankkeen toteuttamista ohjauksen ja neuvonnan keinoin. Pilaantuneen maaperän kunnostamista ohjataan ja valvotaan ympäristönsuojelulain ja -asetuksen mukaisella ilmoitusmenettelyllä. Erityistapauksissa tarvitaan ympäristölupa, jonka tarpeellisuusharkinnan tekee valvontaviranomainen.

Kunnostuksesta vastuussa olevan toteuttajan on laadittava pilaantuneen kohteen toteuttamisesta kunnostussuunnitelma, jossa määritellään kunnostuksen tavoitteet ja työn sisältö. Toteuttaja laatii tai pyytää ympäristökonsulttia tekemään ilmoituksen pilaantuneen maaperän puhdistamisesta. Ilmoitukseen liitetään laadittu kunnostussuunnitelma. Ilmoitus kunnostustyön toteuttamisesta on tehtävä 45 vuorokautta ennen kunnostustyön aloittamista paikalliselle ELY-keskukselle, joka tekee ilmoituksesta päätöksen, josta on mahdollista valittaa. Jos paikallinen ELY-keskus ei tee päätöstä 45 vuorokauden kuluessa, voi kunnostustyön aloittaa ilmoittajan omalla vastuulla.

Paikallisen ELY-keskuksen tehtävänä on käsitellä ilmoitus ja pyytää tarvittaessa lisäselvityksiä. Ilmoituksen tehnyt ja muut ympäristönsuojelulaissa esitetyt asianosaiset voivat hakea päätökseen muutosta Vaasan hallinto-oikeudelta 30 vuorokauden kuluessa. Vaasan hallinto-oikeuden päätöksestä voidaan edelleen valittaa korkeimpaan hallinto-oikeuteen.

Pilaantuneen kohteen kunnostamiseen tarvitaan ympäristölupaa, jos kunnostamisesta saattaa aiheutua vesistön pilaantumista tai naapurustolle kohtuutonta rasitusta. Lupahakemuksen käsittelijänä on tällöin aluehallintovirasto (AVI).

Kunnostettavan kohteen riskinarvioinnista ja siihen liittyvästä puhdistustarpeen arvioinnista kannattaa pyytää lausunto valvontaviranomaiselta. (maaperakuntoon.fi/viranomaismenettelyt; ymparisto.fi.)

2.6 Tiivistelmä toimintaympäristöstä

Pirkanmaan ELY-keskus on vastannut ELY-keskusten yhteisestä pilaantuneiden maa-alueiden koordinoitua ja kunnostuksia koskevasta keskittehtävistä 1.4.2016 alkaen. Valtion jätehuoltotöiden koordinoitua ja pilaantuneiden maa-alueiden kunnostustehtävä siirtyy uuden Valtion lupa- ja valvontaviraston tehtäväksi 1.1.2019. Muutos edellyttää ympäristöhallinnon toimijoiden välillä verkostoyhteistyötä ja toimintamalleja, erityisesti ympäristöministeriön, paikallisten ELY-keskusten valvontaviranomaisten ja Suomen ympäristökeskuksen kesken.

Pirkanmaan ELY-keskuksen keskitetyille organisaatiolle osoitetut tehtävät liittyvät valtakunnallisen pilaantuneiden maa-alueiden riskienhallintastrategian tavoitteiden toimeenpanoon, joista keskeisimpiä ovat riskikohteiden järjestelmällinen tunnistaminen, tutkiminen ja kunnostaminen, kestävien rixinhallintaratkaisujen käyttöönoton edistäminen sekä vuorovaikutuksen ja viestinnän hyödyntäminen. Tutkimus- ja kunnostusohjelman toimeenpanoa ohjaa ympäristöministeriö, jonka tukena toimii ohjelman seurantar ryhmä.

Valtakunnallisen pilaantuneiden maa-alueiden tutkimus- ja kunnostusohjelman tavoitteena on priorisoida ympäristö- ja terveysriskien kannalta kii-reelliset riskikohteet ja edistää näiden järjestelmällistä tutkimusta ja riskienhallintaa kestäväällä ja kustannustehokkaalla tavalla. Keskitetty organisaatio koordinoi ja edistää tutkimusohjelman mukaisten ei öljyllä pilaantuneiden isännättömien kohteiden tutkimista ja suunnittelua sekä kunnostusohjelmaan siirtyvien kohteiden osalta kohteiden kunnostamista. Paikalliset ELY-keskukset edistävät tutkimusohjelmaan kuuluvien isännällisten kohteiden etenemistä neuvotteluin ja tarvittaessa valvonnallisin pakkokeinoin. Öljysuojarahasto tutkii ja kunnostaa tutkimusohjelman mukaisia isännällisiä ja isännättömiä öljyllä pilaantuneita riskikohteita.

Tutkimus- ja kunnostusohjelmaan toteuttamiseen kuuluu vuosina 2016–2018 hallitusohjelman kärkihankkeiden toimenpiteisiin kuuluva kokeiluhanke, jonka avulla kehitetään ja mahdollistetaan kestävien riskinhallintamenetelmien käyttöönotto. Kokeiluhankeen tehtävä- ja teemakokonaisuudet valmistellaan, toteutetaan ja raportoidaan vuosina 2016–2018 yhteistyössä ympäristöministeriön, Pirkanmaan ELY-keskuksen ja Tekesin kanssa. Pirkanmaan ELY-keskuksella ja Tekesillä on omat rahoitusjärjestelmät ja toimintamallit. Pirkanmaan ELY-keskuksen kokeiluhankeeseen tehtäväkokonaisuudet ja toimeenpanon muodostuvat innovatiivisista tutkimus- ja kehittämishankkeista ja demonstraatiohankkeista, sekä niiden integroinneista, kansainvälisestä yhteistyöstä, teematyöpajoista ja viestinnästä.

Tutkimus- ja kunnostusohjelman viestintä voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen viestintään. Sisäistä viestintää tehdään Keskitetyt ympäristöpalvelut yksikössä ja toimintaa tekevän PIMA-tiimin sisällä, Pirkanmaan ELY-keskuksen sisällä ja ELY-keskusten sisällä sekä laajimmillaan ympäristöhallinnon sisällä. Tehtävän toimeenpanoon liittyvää Strategista viestintää tapahtuu Pirkanmaan ELY-keskuksen, ympäristöministeriön ja ympäristö- ja luonnonvaravastuualueiden johtajien välisenä vuorovaikutuksena. Tehtävän toimeenpanon järjestäminen edellyttää onnistunutta ympäristöhallinnon sisäistä viestintää.

Paikalliset ELY-keskukset sekä Helsingin ja Turun kaupunkien ympäristökeskukset toimivat pilaantuneita maa-alueita ja pohjavesiä koskevissa hankkeissa valvontaviranomaisena, joiden tehtävänä on edistää asiantuntemuksellaan hankkeen toteuttamista ohjauksen ja neuvonnan keinoin. Pilaantuneen maaperän kunnostamista ohjataan ja valvotaan ympäristönsuojelulain ja -asetuksen mukaisella ilmoitusmenettelyllä. Erityistapauksissa tarvitaan ympäristölupa, jonka tarpeellisuusharkinnan tekee valvontaviranomainen.

3. TUTKIMUKSEN TIETOPERUSTA

Opinnäytetyössä tutkittavat toimet kohdistuvat aluehallinnon muutostilanteeseen ja ELY-keskusten pilaantuneita maa-alueita ja pohjavesiä koskevien tehtävien uudelleen järjestämiseen. Valtakunnallisen pilaantuneiden maa-alueiden riskienhallintastrategian toimeenpano tuo merkittävän muutoksen tutkimus- ja kunnostusohjelman sekä kokeiluhankkeen johtamiseen, henkilöresursseihin, talouteen, viestintään, toimintatapoihin ja -prosesseihin.

Muutokselle asetetut strategiset tavoitteet ja päämäärät on esitetty valtakunnallisessa pilaantuneiden maa-alueiden riskienhallintastrategiassa. Muutoksen toimeenpano käynnistyi ympäristöministeriön uusilla linjauksista ja jatkuu muutoksen ohjauksella sekä lainsäädäntöön tehtävillä muutoksilla. ELY-asetuksen mukaisesti Pirkanmaan ELY-keskuksen valtakunnallisena tehtävänä on koordinoida valtion jätehuoltojärjestelmän toteuttamista ja huolehtia pilaantuneiden maa-alueiden hankinnoista isännättömien kohteiden osalta.

Muutoksessa on keskeistä vahva yhteistyö, verkostot, kumppanuus, vuorovaikutus, luottamus ja sitoutuminen.

Tutkimuksen teoreettisena tietoperustana käytetään ja tutkitaan keskeistä lainsäädäntöä, muutosjohtamista ja verkostojohdantamista.

3.1 Keskeinen lainsäädäntö

Valtion jätehuoltotöiden koordinoitua ja pilaantuneiden maa-alueiden kunnostusta koskevan tehtävän hoitamisesta säädetään ELY-keskuksista annetulla valtioneuvoston asetuksella (208/2016). Tehtävän hoitamisen kannalta keskeisiä substanssisäädöksiä ovat ympäristönsuojelu-, jäte- ja hankintalaki sekä niiden perustella annetut valtioneuvoston asetukset.

3.1.1 ELY-asetus

Pilaantuneiden maa-alueiden valtakunnallisen tutkimus- ja kunnostusohjelman toteuttamisesta säädetään valtioneuvoston asetuksen 7 §:ssä (208/2016). Pirkanmaan ELY-keskuksen valtakunnallisena tehtävänä on koordinoida valtion jätehuoltojärjestelmän toteuttamista ja huolehtia pilaantuneiden maa-alueiden tutkimus-, suunnittelu- ja kunnostushankkeiden hankinnoista sekä pilaantuneiden maa-alueiden kunnostusavustuksia koskevista tehtävistä. (Valtioneuvoston asetus, 208/2016.)

ELY-asetuksen (208/2016) perustelumuistion mukaan Pirkanmaan ELY-keskus huolehtii myös hallitusohjelman kärkihankkeisiin kuuluvan pilaantuneiden maa-alueiden kunnostuksen Kokeiluhankkeen toteutuksesta. Samoin paikallisten ELY-keskusten ympäristö- ja luonnonvarat -vastuualueilla hoidetaan pilaantuneita maa-alueita koskevat lakisääteiset valvontatehtävät. Samoin paikallisissa ELY-keskuksissa tehdään pilaantuneiksi epäiltyjen kohteiden kartoitustyötä, kerätään maaperän tilan tietoja MATTI-tietojärjestelmään. (TEM, perustelumuistio, 2016.)

3.1.2 Ympäristönsuojelulaki

Taulukko 1. Ympäristönsuojelulain keskeisempiä maaperän pilaamiseen ja puhdistamiseen liittyviä lainkohtia (Vepsäläinen, M. Pyy, O. Sjölund, M. Nikunen, S. Rajala, A-M. Reinikainen, J. 2016, 13.)

Aihe	YSL:n kohta	Selitys
Keskeiset käsitteet	5 §	Maaperällä tarkoitetaan maankuoren ylintä kerrosta, joka on kalliopinnan ja maanpinnan välissä ja joka muodostuu irtomaalajeista, orgaanisesta aineksesta, huokosvedestä ja -ilmasta sekä eliöistä.
Selvilläolovelvollisuus	6 §	Toiminnanharjoittajan ¹⁾ on oltava selvillä toimintansa ympäristövaikutuksista ja -riskeistä sekä haitallisten vaikutusten vähentämismahdollisuuksista.
Pilaantumisen ehkäisemistä ja rajoittamista koskeva velvollisuus	7 §	Toiminnanharjoittajan on ehkäistävä ympäristön pilaantumista ennakolta sekä rajoitettava toimintansa päästöt ympäristöön tai viemäriverkostoon mahdollisimman vähäisiksi.
Pilaamiskiellot	15 ja 16 §	Maaperän ja pohjaveden pilaaminen on kiellettyä. Toiminnalle ei voi myöntää ympäristölupaa, mikäli siitä aiheutuu kyseistä pilaantumista (49 §).
Puhdistamisvelvollisuus	133 §	Pilaantumisen aiheuttajalla on velvollisuus puhdistaa pilaantunut maaperä ja pohjavesi tilaan, jossa ympäristö- ja terveysriskit saadaan hyväksyttävälle tasolle. Puhdistamisvelvollisuus voi

		kohdistua myös kiinteistön omistajaan tai muuhun haltijaan taikka kuntaan.
Ilmoitusvelvollisuus	134 §	Aiheuttajan on välittömästi ilmoitettava valvontaviranomaiselle ²⁾ , jos maaperään tai pohjaveteen pääsee pilaantumista mahdollisesti aiheuttavaa ainetta tai jätettä.
Selvitysvelvollisuus ja puhdistamistarpeen arviointi	135 §	Jos maaperän tai pohjaveden epäillään pilaantuneen, puhdistamisesta vastuussa olevan on selvitettävä alueen tila. Selvitys pilaantuneisuuden ja puhdistustarpeen arvioinnista tulee toimittaa valvontaviranomaiselle ²⁾ .
Päätös puhdistamisesta	136 §	Maaperän ja pohjaveden puhdistamiseen voidaan ryhtyä tekemällä ilmoitus valvontaviranomaiselle ²⁾ . Viranomainen tarkastaa ilmoituksen ja tekee sen johdosta päätöksen, jossa annetaan tarvittavat määräykset mm. kunnostamisen tavoitteista ja maa-ainesten hyödyntämisestä.
Puhdistamisesta määrääminen	137 §	Valvontaviranomainen ²⁾ voi määrätä pilaantuneen alueen puhdistettavaksi, jos puhdistamisesta vastuussa oleva ei ryhdy tarvittaviin toimiin.
Selontekovelvollisuus maa-alueen luovutuksen yhteydessä	139 §	Alueen myyjän tai vuokraajan on kerrottava uudelle omistajalle tai vuokraajalle maaperän ja pohjaveden pilaantumiseen liittyvistä epäilyistä ja tutkimuksista sekä tehdyistä puhdistuksista. Myös maaperään sijoitetuista jätteistä tulee kertoa, vaikka niistä ei aiheutuisikaan vaaraa ympäristölle. Puhdistamisvastuu siirtyy tällöin alueen uudelle haltijalle.

¹⁾ "Toiminnanharjoittajalla tarkoitetaan ympäristönsuojelulaissa luonnollista henkilöä tai oikeushenkilöä, joka harjoittaa ympäristön pilaantumisen vaaraa aiheuttavaa toimintaa (YSL 5 §)".

²⁾ "Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskukset, Helsingin ja Turun kaupungin ympäristönsuojeluviranomaiset".

3.1.2 Jätelaki

”Valtion jätehuoltotyöjärjestelmää koskevat säännökset on esitetty jätelaissa (1072/1993, aikaisempi jätelaki, 35 §) ja sen nojalla annetussa jätetasetuksessa (1390/1993, JäteA, luku 4). Järjestelmän käyttöalaa on laajennettu myöhemmin siten, että valtion jätehuoltotyösopimus voitiin tehdä kunnan lisäksi myös yksityisten tahojen kanssa ilman, että kunta on osapuolena hankkeessa. Kuntaa on kuitenkin kuultava kyseisessä tilanteessa JäteA 15 §:n 2 momentin (muutos 775/1997) perusteella, jotta kunta saa tiedon alueellaan toteutettavasta valtion jätehuoltotyöstä.

Jätelain kokonaisuudistusvaiheessa säädettiin uusi jätelaki (646/2011), joka tuli voimaan 1.5.2012. Tämän uuden jätelain 148 §:n 3 momentin voimaantulosäännöksen nojalla jätettiin voimaan VJHT-järjestelmän säännökset. Tänäkin päivänä valtion jätehuoltotöiden toteuttamiseen sovelletaan vanhan jätelain 35 § (Valtion osallistuminen jätehuoltotyöhön) ja siihen liittyvän JäteA:n lukua 4 (Jätehuoltotyöt). Jätelain 35 § sisältää perussäännökset valtion osallistumisesta jätehuoltotyöhön. Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus voi tehdä tai teettää työn tai toimenpiteen taikka osallistua muuten edellä tarkoitettuihin kustannuksiin jätehuoltotyönä valtion talousarvion rajoissa.

Sääntelyn soveltamisalaan kuuluvat ne tilanteet, joissa ympäristössä olevasta jätteestä tai muusta käytöstä poistetusta esineestä tai aineesta aiheutuu jätelain roskaamiskiellossa (vuoden 1994 lain 19 §) tai ympäristönsuojelulain maaperän pilaamiskiellossa (vuoden 2000 lain 7 §) tarkoitettu vaara, haitta tai muu seuraus ja tämän ehkäisemiseksi tai poistamiseksi tarpeellisesta työstä tai toimenpiteestä on aiheutunut tai voi aiheutua kunnan jätehuollolle kohtuuttomiksi katsottavat kustannukset. ELY-keskuksen on tarvittaessa sovittava asiasta asianomaisen kunnan kanssa.

Sopimuksen sisällöstä säädetään jätetasuksen 15 §:ssä. Jätehuoltotyöstä valtion ja kunnan kesken tehtävässä sopimuksessa on yksilöitävä työn tarkoitus ja toteuttaminen, kustannukset ja niiden jakautuminen, työn valvonta ja valmistuminen, erimielisyyksien ratkaiseminen ja kustannusten mahdollinen takaisinperiminen sekä muut tarpeelliset seikat. Jos kunta ei ole sopimuspuolena, on kunnalle varattava tilaisuus esittää näkökantansa jätehuoltotyön tekemisestä. Valtion jätehuoltotyöstä aiheutuneiden kustannusten takaisinperinnästä ja perinnästä luopumisen edellytyksistä säädetään jätetasuksen 16 §:ssä. Säännös velvoittaa perimään takaisin jätehuoltotyöstä valtiolle aiheutuneet kustannukset. Kustannuksen tulee periä siltä, joka jätelain mukaan on velvollinen puhdistamaan alueen.

Asetuksen 16 §:ään perustuen työtä ei saa aloittaa, ellei alueen puhdistamisesta ole lainvoimaista hallintopakkoapäätöstä taikka kustannusten maksamisesta ole sovittu sen kanssa, joka on velvollinen puhdistamaan alueen. Säännöstä sovelletaan, jos ennen jätehuoltotyön aloittamista on ilmeistä,

että kustannukset on perittävä takaisin. Työn saa kuitenkin aloittaa, jos kysymys on poikkeuksellisesta ja kiireellisestä tilanteesta (vuoden 2000 ympäristönsuojelulain 62 §). Velvoittavan sääntelyn lisäksi kokonaisuuteen kuuluu ympäristöministeriön ohjekirje vuodelta (YM:n ohjekirje alueellisille ympäristökeskuksille 30.11.2004). Ohjekirjeessä on täsmennetty ja tarkennettu esimerkiksi rahoituksen edellytyksiä.” (Suomen ympäristö 10/2015, 55 - 56)

3.2 Muutosjohtamisen teoria

3.2.1 Muutoksen valmistelu

Muutoksen johtaminen muodostuu neljästä vaiheesta, jotka ovat: valmistelu, suunnittelu, toteutus ja vakiinnuttaminen. Valmisteluvaiheessa muodostetaan käsitys muutoksesta, organisaation nykytilanteesta ja riskeistä. Muutostarpeen perusteleminen, vision muodostaminen ja tavoitteiden asettaminen ovat tärkeitä perustuksia onnistuneelle muutokselle. Valisteluvaiheessa mietitään vastauksia kolmeen muutoksen peruskysymykseen: miksi, miten ja mitä? (Aarniokoivu 2008, 164.)

Nykytila	Siirtymävaihe	Tavoitetila
<ul style="list-style-type: none"> • Miksi? • Muutoksen motivointi, sitoutuminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Miten? • Toimenpiteet muutoksen toteuttamiseen 	<ul style="list-style-type: none"> • Mitä? • tulevaisuuden kuva, visio

Kuva 11. Muutoksen kolme peruskysymystä (Aarniokoivu 2008, 165.)

Vapolan (2004) mukaan muutosprosessiin tarvitaan viisi vaihetta, jotta päästään tavoitteiden mukaisiin tuloksiin. Muutosprosessissa on määritettävä muutoksen tarve, muodostettava yhteinen näkemys, huolehdittava muutososaamisesta, hallittava ensimmäiset muutostoimenpiteet ja muutoksen vakiinnuttaminen uudeksi toiminnaksi. Muutoksen läpivienti tulee haasteelliseksi, jos yksikin vaihe puuttuu. Mitä useampi vaihe on samanaikaisesti meneillään, sitä vaikeammaksi muutoksen johtaminen tulee. (Valpola 2004, 29.)

3.2.2 Muutoksen suunnittelu

Muutoksen suunnittelussa ja sen johtamisessa on ensimmäiseksi varmistettava muutoksen tarpeellisuus. Muutostarvetta voidaan perustella luomalla visio, jonka tulee nojautua organisaation toimintaan, tavoitteisiin ja

arvoihin. (Luomala 2008, 5-6.) Muutoksen visiosta muodostaan todellisia tavoitteita ja samassa yhteydessä on syytä pohtia mikä on näiden muutostavoitteiden suhde organisaation visioon ja strategiaan. (Mattila, 2007, 148.) Muutoksen johtaminen edellyttää hyvää strategisen johtamisen soveltamisosaamista sekä henkilöstön osallistamista strategiseen johtamiseen. (Juuti, P. & Virtanen 2009, 160.)

Onnistuneessa muutosjohtamisessa suunnitellaan tulevaisuutta, sitoutetaan ihmiset muutossuunnitelman taakse ja kannustetaan heitä toimimaan suunnitelman mukaan esteistä huolimatta. (Kotter 1996, 23; Valtiokonttori 2012.) Muutos on vasta mahdollista, kun ihmiset saadaan ymmärtämään, että nykytilanteen mukaisesti ei voida jatkaa ja hyväksymään perusteet, jotka pakottavat muutokseen. Samoin henkilöstö on saatava ymmärtämään muutoksen kiireellisyys. (Kotter 1996, 31-43; Valtiokonttori 2012.)

Muutokseen valmistautuminen edellyttää aikataulun laatimista ja vastuu- tahojen nimeämistä, jolloin muutokselle saadaan kasvot. (Luomala 2008, 24.) Muutoksen valmistelussa kannattaa kiinnittää huomiota suunniteluun ja muutoksen läpiviennin edellyttämiin resursseihin ja muutostoi- menpiteiden avainkohtiin. Muutoksen tavoitteet, laajuus ja toteuttamis- muoto ratkaisevat sen, millaisia resursseja tarvitaan ja ketkä ovat milloin- kin muutosryhmän johdossa. (Luomala 2008, 7.) Muutoksen läpiviennin johtaminen edellyttää sekä ihmisten että asioiden johtamisosaamista. Muutosprosessia toteuttamaan on perustettava osaava muutosryhmä, joka toteuttaa johtajan tukena tehokkaasti muutoksen vaatimia toimenpi- teitä. (Kotter 1996, 45-58; Valtiokonttori 2012.)

Muutoksen suunnitteluvaiheessa keskitytään muutoksen käynnistämiseen ja toteuttamiseen, joissa on keskeistä henkilöstön osallistaminen, mikä vai- kuttaa oleellisesti henkilöstön sitoutumiseen. Huolellisen perustan raken- taminen palkitaan toteutusvaiheessa ja palkinnot tulevat käyttöön vakiin- nuttamisvaiheessa. (Aarniokoivu 2008, 164.) Muutoksen valmistelu käyn- nistetään nykytilan arvioinnilla, jossa tarkastelun sekä henkilöstön suoriu- tumista että organisaation tehokkuutta. (Luomala 2008, 24.) Muutossuun- nitelmissa tulee esittää prosessin tavoitteet, työn tekemiselle asetettavat kriteerit (prosessit, toimintatavat, päällekkäisyydet, riskit, uhkat ja epävar- muustekijät) ja suunnitelma muutosviestinnästä. Suunnitelmassa tulee esittää muutokset organisaation toiminnassa, resurssien tarpeessa ja kou- lutus- ja osaamistarpeissa. Tärkeää on myös suunnitella työtehtävien uu- delleen jakaminen ja muutokset työntekijöiden vastuissa ja rooleissa. (Luo- mala 2008, 8.)

3.2.3 Muutoksen toteuttaminen

Hyvin toimivassa ja tuloshakuisessa työyhteisössä luotetaan, autetaan ja tuetaan sekä ratkaisuvaihtoehtoja pohditaan yhdessä. Työyhteisö huolehtii riittävän tiedon saannista ja viestintä tapahtuu alhaalta ylös ja pitää esimiehet ajan tasalla työyhteisön asioista. Työyhteisö tarttuu aktiivisesti muutoksen toteuttamisen järjestämällä keskustelu- ja kuulemistilaisuuksia. (Valtiokonttori 2007, 30.) Muutoksen johtamisessa ja toteuttamisessa on tiedettävä, mihin pyrimme ja miten etenemme asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Esimiehen tulee varmistaa, että kaikilla on yhtenäinen käsitys muutoksen tavoitteista. (Kotter 1996, 59-72; Valtiokonttori 2012.)

Organisaatiomuutokset toteutetaan usein projekteina tai kehittämishankkeina. Projektimaisessa toteutuksessa organisaation yhteisiä resursseja pystytään kohdennetummin ottamaan käyttöön ja siten kasvattamaan organisaation strategista ketteryyttä ja uudistamisen toimintakulttuuria. (Juuti ja Virtanen 2009, 95-97.) Muutoksen johtamisessa ja toteuttamisessa tarvitaan erityisosaajia, jotka osaavat johtaa muutosprojektia ammattimaisesti. Muutosprojektin onnistumiseen tarvitaan osaava muutosryhmä, selkeä hallintomalli, vahva johdon tuki, projektisuunnitelma, selkeät pelisäännöt, aktiivinen viestintä sekä ammattimainen projektin johtaminen. (Pirinen 2014, 229.) Muutosprosessia tulee toteuttaa joustavasti ja mahdollisuuksia on kyettävä käyttämään hyväksi, vaikka asetettu suunta muuttuisikin. Keskeisenä haasteena on pitää muutosprosessin toteuttaminen liikkeessä ja kiinnostavana. Muutoksen johtamisessa on tärkeää ylläpitää motivaatiota ja innostusta. (Stenvall ja Virtanen 2007, 50.)

Muutoksen toteuttamisessa johtajan ja esimiesten tulee selkeästi antaa henkilöstölle toimivaltuuksia toimia muutoksen edellyttämällä tavalla sekä viestiä visiosta ja vaikuttaa vision esteiden poistamiseen. (Kotter 1996, 87-100; Valtiokonttori 2012) Muutosprosessista on tärkeää antaa näyttöjä, asettaa konkreettisia ja realistisia välitavoitteita sekä huomioida yhdessä onnistuminen. Henkilöstölle tulee osoittaa, että muutosprosessi etenee ja tavoitteeseen pääseminen on mahdollista. (Kotter 1996, 101-114; Valtiokonttori 2012)

Muutoksen läpivientiä varten perustetun muutosryhmän tulee työskennellä suunnitelmallisesti ja joustavasti sovittujen pelisääntöjen mukaisesti, jotta asetetut tavoitteet saavutetaan. Muutosryhmän vetäjän tulee kannustaa ja rohkaista ryhmän jäseniä katsomaan muutosprojektia eri näkökulmista. Muutosryhmä tarvitsee myös kyseenalaistavia, luovia ja innovatiivisia jäseniä. Muutosryhmän jäsenten tehtävänä on viestiä muutosprosessin tuloksista ja onnistumisista organisaation sisällä ja myös sidosryhmille. (Pirinen 2014, 235 – 238.) Mielipidevaikuttajilla on merkittävä rooli muutoksen onnistumisessa, sillä heidän näkemyksellään ja suhtautumisellaan on vaikutusta työyhteisön yleiseen näkemykseen muutoksen tarpeellisuudesta, vaikutuksista ja toteuttamisesta. Heidät tuleekin ottaa mukaan

muutoksen suunnitteluun varmistaakseen sen, että muutoksen viestintä on positiivista työyhteisön eri tasoilla. (Aarniokoivu 2008, 175-176.)

Organisaation muutoksen onnistuminen johtuu siitä, että kuinka se onnistuu kuuntelemaan asiakkaitaan ja havainnoimaan ympäristöään sekä muuttamaan toimintatapojaan tilanteen vaatimalla tavalla. Muutosta tulee aina johtaa systemaattisesti. (Aarniokoivu 2008, 163.) Ulkopuoliset asiantuntijat, sidosryhmien edustajat, kuten kumppanit tuovat lisäarvoa muutosprojektin toteuttamiseen. Ulkopuoliset asiantuntijat tuovat uusia puolueettomia näkökulmia, ulkopuolista vertailutietoa ja toimintamalleja muutosprojektin toteutukseen. (Pirinen 2014, 234.)

Organisaation kulttuuri on tärkeä, koska se vaikuttaa suuresti ihmisten toimintatapoihin ja sitä on vaikea muuttaa, koska siihen on näkymättömyy- tensä takia vaikea puuttua suoraan. Samoin yhteisiä arvoja on vaikeampi muuttaa kuin toimintatapoja. Organisaatioiden yhdistäminen edellyttää uuden yhteisen toimintakulttuurin rakentamista. Yhteistä toimintakulttuuria tarvitaan suunnittelussa, vuorovaikutuksessa ja asiakasyhteistyössä. (Valpola 2004, 21.) Yhteisen uuden kulttuurin ja luottamuksen muodostamista voidaan edistää usealla tavalla. Yhteisten keskustelujen järjestäminen on välttämätöntä, jotta saadaan ihmiset tutustumaan toisiinsa, kertomaan itsestään ja työstään, osaamisestaan sekä odotuksistaan. Yhteiseen strategiaan tutustuminen ja yhteinen toiminnan suunnittelu sitouttavat ihmisiä jatkossa toteuttamaan sovittuja asioita. Muutoksen alkuvaiheessa on hyvä keskustella työyhteisön yhteisistä arvoista ja pelisäännöistä. (Valpola 2004, 72.)

3.2.4 Muutoksen vakiinnuttaminen

Muutoksen vakiintuminen edellyttää koko työyhteisöltä aikaa ja kovaa työtä. Työn tekemistä on jatkettava muutoksen jälkeenkin ja uusi tilanne on vain hyväksyttävä. Työpaikalla tulee mahdollisimman nopeasti päästä normaalien rutiinien suorittamiseen ja tulevan suunnitteluun. (Työterveyslaitos 2016.) Muutokseen mukautumista parantavat työntekijöiden selkeät roolit ja vastuut. Muutokseen valmistautumisessa on tärkeää työntekijöiden kannustaminen ja tarvittavan osaamisen hankkiminen. Uuden tiedon hankkiminen parantaa itsetuntoa ja kannustaa työntekijöitä muutosta tukevien ideoiden kehittelyyn. Työntekijöiden sitoutumista ja aloitteellisuutta voi vahvistaa kannustamalla ja antamalla toistuvasti palautetta onnistumisista. (Luomala 2008, 25.) Muutosprosessin jälkeen ihmisillä on taipumus palata menneeseen ja vanhoihin toimintamalleihin. Uusien toimintamallien vakiinnuttaminen saattaa kestää vuosia, jonka vuoksi johtajan tulee pyrkiä purkamaan sisäisiä riippuvuuksia. (Kotter 1996, 115-126; Valtiokonttori 2012.) Muutosprosessin päätyttyä tulee osoittaa, että suorituksen paraneminen johtuu uusista toimintatavoista ja -prosesseista. Muu-

tosprosessin jälkeen kannattaa pysähtyä vielä arvioimaan läpikäytyä muutosta. Näin tehty muutos nivoutuu vahvasti osaksi yhteisön ja organisaation kulttuuria ja henkistä omaisuutta. (Kotter 1996, 127-138; Valtokonttori 2012)

Muutoksen vaikutukset kohdistuvat koko työyhteisöön, minkä vuoksi on keskityttävä työyhteisön hyvinvointiin, työmotivaation ja työhön sitoutumisen ylläpitoon. Muutoksen vakiinnuttamisessa tulee panostaa työyhteisön toimivuuteen ja ilmapiiriin, eikä vain uusien tavoitteiden ja tulosten vahvistamiseen. (Työterveyslaitos 2016.)

3.2.5 Muutosvastarinta

Muutosvastarinnan ajatellaan johtuvan yksilöiden vääränlaisesta asenteesta muutosta ja kehittämistä kohtaan, jolloin vääränlaiset käsitykset nousevat organisaation kehittämistilanteissa huomion ja toimenpiteiden kohteeksi. Muutokseen myönteisesti ja kriittisestikin suhtautuvat työntekijät prosessoivat tapahtumassa olevaa, ja yrittävät suhteuttaa sitä omaan työtehtävänsä tapahtuvaan muutokseen. Kehittämisen kannalta täydellinen välinpitämättömyys olisi kuitenkin haitallisempaa. (Työterveyslaitos 2016.)

Sitoutuneen työntekijän on vaikea luopua tavoistaan ennen kuin hän oivaltaa uudet toimintatavat paremmiksi. Muutoksen vastustus voi johtua eriävästä näkemyksestä tulevaisuudesta tai aiemmista muutostilanteista. Viestinnän puute aiheuttaa ihmisissä epävarmuutta. Viestinnän tulee olla johdonmukaista, luotettavaa ja riittävästi toistettua. (Valpola, A. Kvist, H. Heimonen, J. Niutanen, K. Lillkåll, L. Masalin, L. ja Kalin, R. 2010) Muutosvastarinta aiheutuu usein tavoitteisiin, uusiin toimintatapoihin ja työtehtäviin liittyvästä tietämättömyydestä. Muutosprosessin eri vaiheissa tulee käydä keskusteluja henkilöstön kanssa ja kuunnella heidän mielipiteitään. Muutosta koskevien asioiden käsittely tuo asiat tutummaksi ja näin ne eivät tunnu enää niin vieraalta. Muutosvastarinnan syynä voi olla työn menettämisen, uuden oppimisen, uudistumisen ja sopeutumisen pelko. Tässä tilanteessa on tärkeää keskustella työntekijän työtehtäviin ja rooliin liittyvistä muutostarpeista ja muutenkin motivaatiota parantavista asioista. Tärkeää on myös, että työntekijälle annetaan mahdollisuus näyttää osaamisensa ja kykynsä. (Pirinen 2014, 100 -104.) Muutosvastarinta on voitettavissa positiivisin keinoin, jos organisaatiolla on joustavuutta, ketteryyttä ja kykyä innostua. Johtajan tulee perustella selkeästi muutoksen tarpeellisuus sekä hänen tulee viestiä organisaatiolle tulevaisuudesta, muutostavoitteista ja mahdollisuuksista. Nämä toimet herättävät työntekijöissä luottamusta ja sitoutumista organisaation uusiin toimintatapoihin. (Huuha 2010, 165-166.)

Muutosta koskevat tunteet voivat olla positiivisia ja negatiivisia, joihin liittyy aiemmasta luopumista ja uuden opettelua. Muutoksen hyväksymiseen vaikuttavat tosiasioiden ja tunteiden käsittely. Muutoksen hyväksyminen tarkoittaa usein sitä, että uudistuksessa tulleesta toimintamallista on tullut jo osa arkipäivää. Muutoksen hyväksyminen on tarpeellinen askel muutoksen mukanaan tuomiin uusien haasteiden tартtumiseen. (Luomala 2008, 17.) Muutosvastarinnan taustalla voi olla joko oman edun tavoittelu, mikä tarkoittaa väärää tulkintaa, luottamuksen puutetta, poikkeavia tilannearviointeja, tulkintoja tai vähäistä epävarmuuden ja muutoksen kestämistä. (Huuha 2010, 163 – 165.)

Muutosvastarinta muutetaan positiiviseksi voimaksi jatkuvalla muutosviestinnällä. Muutosprosessin huhujen muodostumista vähennetään, kun muutostilanteita käydään avoimesti läpi uudestaan ja uudestaan eri viestintäkanavia käyttäen. Avoin keskusteluilmapiiri lisäävät henkilöstön turvallisuuden tunnetta, mikä tulee muutoksen toteutumisesta. Turvallisuuden tunnetta voidaan lisätä myös esim. koulutuksen ja vertaistuen avulla. (Aarniokivu 2008, 52, 168-169.)

3.2.6 Muutosviestintä

Muutosviestinnässä henkilöstön hyvät vuorovaikutussuhteet ovat tärkeitä hankalia asioita käsiteltäessä. Esimiehen tulee välttää liiallista hierarkiaasettelua. Tämä vaatii toisen ihmisen tuntemista, hänen ajatustensa ja mielipiteidensä aitoa kuuntelemista sekä erilaisten arvojen ja asenteiden arvostamista ja ymmärtämistä. Vaikeat asiat on esitettävä keskustellen ja kuunnellen, jolloin niiden käsittelemisestä tulee rakentavaa ja syntyy tunne, että asioihin voidaan jollain tavalla vaikuttaa. On hyvä muistaa, että johdon tai esimiehen näkökulmasta vähäpätöinen asia voi olla merkittävä yksittäiselle työntekijälle. (Valtionkonttori 2007, 71.)

Viestintä on muutosprosessin aikana yksi tärkeimmistä onnistumisen tekijöistä. Samaa viestiä on usein toistettava lukemattomia kertoja uudestaan ja uudestaan selkeästi ja täsmällisesti. Johtajan tulee kuunnella henkilöstöä ja väärinkäsityksiä ja huhuja tulee oikaista. (Kotter 1996, 73 – 86; Valtiokonttori 2012) Viestintää tulee tehdä kasvokkain, työryhmissä ja yhteisissä tilaisuuksissa. Viestinnän tulee olla riittävää, kahdensuuntaista ja organisaation eri tasoilla tapahtuvaa vuorovaikutteista keskustelua muutosprosessin etenemisestä. Työntekijöitä kiinnostavat muutoksen vaikutukset hänen työtehtäväänsä ja työympäristöönsä. Johtaja tai esimies hyödyntää työntekijöiltä saatua palautetta muutoksen toteuttamisessa ja pitää keskustelu tulevaisuuteen suuntautuvana, rakentavana ja vuorovaikutteisena. (Työterveyslaitos 2016.) Johdon viestintä on ratkaisevaa muutoksen

onnistumisessa. Muutokselta menee uskottavuus, jos johto viestii muutoksen tarpeesta ja ratkaisusta ristiriitaisesti. Johdon on käytävä perusteellinen keskustelu muutoksen tarpeellisuudesta ja vaikutuksista sekä sen on muodostettava muutosta koskevat linjaukset, jotta muutoksesta voidaan viestiä yhdenmukaisesti eteenpäin. (Valpola 2004, 48-49.)

Viestinnän merkitys organisaation muutostilanteessa on niin merkittävä, ettei sitä voi painottaa liikaa. Käytetyn kielen tulee olla ymmärrettävää ja yksinkertaista. Johdolla ja esimiehillä on merkittävä vastuu organisaation viestintäkulttuurista ja sen avoimuudesta. Yleensä johto ja muutosryhmä päättävät muutosviestinnän sisällöstä ja ajoituksesta. (Juuti ja Virtanen, 2009, 104 -107.) Muutosviestinnälle tulee sopia selkeät säännöt, joita tulee myös noudattaa. Avoimuus ja rehellisyys ovat tärkeitä tekijöitä, sillä muutokseen liittyy paljon tunteita ja ennakkoluuloja. Selkeä ja avoin viestintä vaikuttavat positiivisesti työyhteisöön ja ihmisten käyttäytymiseen. (Pirinen Helka, 2014, 124.)

Esimiehen tehtävänä on suodattaa suuresta tietomäärästä työntekijöille oleelliset ja keskeiset asiat. Muutoksen tavoitteista kerrotaan helposti liian yleisellä tasolla. Esimiehen tehtävänä on kertoa ja tulkita muutosviestit työntekijälle ymmärrettävään muotoon. Esimiehellä on oltava aikaa kuunnella, mitä työntekijällä on kerrottavana. Työntekijä saa muutoksesta selkeämmän kokonaiskuvan, kun henkilöstölle kerrotaan muutoksen tarpeellisuus ja mihin sillä pyritään sekä mikä ei muutu ja miksi. (Pirinen 2014, 117-119.) Viestinnän laatu ja määrä sekä erityisesti vuorovaikutus ihmisten kanssa ratkaisevat muutoksen onnistumisen. Sillä on vain merkitystä, mitä ihmiset kuulevat ja millaisia tulkintoja he tekevät kuulemastaan. Muutoksesta kokonaan viestimättä jättäminen on pahinta ja vaikka ei tiedä, niin kannattaa olla avoin siitä mitä tulee tapahtumaan jatkossa. Muutoksen johtamiseen liittyy usein asioita, joita esimies ei voi kertoa. Viestinnän sanomaan kannattaa sisällyttää sekä tiedollista että kokemuksellista ainesta. Esimiehen tehtävänä ei ole torjua kielteisiä ajatuksia, vaan auttaa työntekijän sisäisen pohdinnan etenemistä. (Juuti ja Virtanen, 2009, 151-154.)

3.2.7 Muutoksen seuranta

Yhteinen kiteytetty näkemys on tärkeä, jotta suunnitelmat lähtevät toteutumaan tavoitteiden mukaisella tavalla ja tuloksilla. Yhteinen näkemys antaa muutokselle myös mittarit, joilla muutoksen toteutumista voidaan seurata. (Valpola 2004, 30) Projektin seurantamittarit tulee suunnitella heti projektin alkaessa ja ne pitää hyväksyttää ohjausryhmällä. Projekti onnistuu, kun tavoitteiden toteutumista mitataan jatkuvasti ja ryhmä saa palautetta työstään. (Pirinen 2014, 235 – 238.)

3.3 Verkostojohtamisen teoria

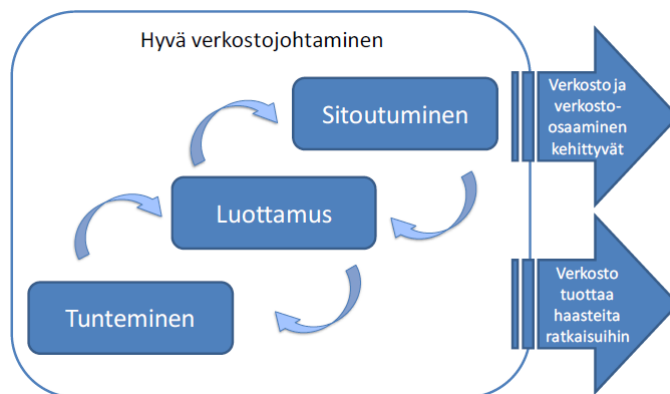
3.3.1 Verkostotyö

Verkosto muodostuu erillisistä organisaatioista, jotka tekevät työtä yhdessä edistääkseen tavoitteita, joita he eivät voisi yksin saada aikaan. Jokainen organisaatio antaa osuutensa kokonaisuuteen ja yhteistyö toimii, jolloin verkostosta tulee huomattava menestystekijä. (Ala-Pokela, Koski & Stenvall 2015, 18.) Verkostotyössä on tärkeää ihmisten ja organisaatioiden välinen keskinäinen luottamus ja sitoutuminen. Vuorovaikutteisessa ympäristössä tiedon ja osaamisen siirtyminen mahdollistaa koko verkoston kehittymisen sekä syntyy uusia näkemyksiä, mistä kaikki verkoston jäsenet hyötyvät. Keskinäinen luottamus mahdollistaa yhteistyötahojen sitoutumisen yhteisiin tavoitteisiin ja toimenpiteisiin. Luottamuksellinen toiminta kannustaa osapuolia sitoutumaan, ja sitoutuminen herättää luottamusta. Verkostossa jokainen jäsen tekee pääsääntöisesti itsenäisiä päätöksiä. Verkoston jäsenten keskinäisten suhteiden vahvuus ja pitkäikäisyys perustuvat keskinäiseen luottamukseen ja yhteisiin tavoitteisiin. Jos luottamus loppuu tai osapuolet eivät ole sitoutuneita yhteistyöhön, verkoston suhde saattaa loppua nopeastikin. Verkostojen voimatekijänä pidetään niiden joustavuutta. Joustavuus on tärkeää, jos verkoston toiminnassa ja yhteistyössä tapahtuu paljon muutoksia ja tekeminen on haasteellista. Toimiva verkosto kykenee kehittämään joustavasti uusia laatu- ja tehokkuusratkaisuja. (Järvensivu, Nykänen & Rajala 2010, 3 – 7.)

3.3.2 Verkostojohtaminen luottamuksen ja sitoutumisen rakentajana

Verkostojohtamisen onnistuminen edellyttää toimijoiden yhdessä laatiman verkostostrategian tekemistä, jossa määritellään verkostotyön päämäärät ja tavoitteet. Verkostotyön tavoitteiden tulee olla osallistujille selkeitä ja riittävän mielenkiintoisia. Onnistumiseen vaikuttavat myös luottamus, yhteisten hyödyn tavoittelu, selkeät säännöt, hyvä vuorovaikutusosaaminen ja sitoutuminen. (Ala-Pokela ym. 2015, 18.) Verkostojohtamisella edistetään verkoston toimivuutta tuottamalla heidän tarpeitaan vastaavaa lisäarvoa. Verkoston toimivuutta voidaan edistää muuttamalla pelisääntöjä, toimijajoukkoa ja toimijoiden välisiä suhteita. Verkoston toimivuutta voidaan edistää myös panostamalla ihmisten tai organisaatioiden suhteiden toimivuuteen ja toimijoiden keskinäiseen luottamukseen ja sitoutumiseen. Verkostojohtajan tehtävänä on ottaa vastuuta verkoston toimivuuden edistämisestä. Verkostoa voi johtaa myös organisaatioiden yhteistyötä kehittämään koottu ryhmä. Johdon tärkeimpänä tehtävänä verkostossa on luottamuksen ja sitoutumisen mahdollistaminen. Organisaatioiden välistä luottamusta ja sitoutumista voidaan parantaa yhteisillä toimintatavoilla ja säännöllisillä palaverikäytännöillä, joita molemmat osapuolet kunnioittavat. Luottamus, sitoutuminen ja tunteminen voivat vah-

vistua tai heikentyä vain ihmisten keskinäisen tekemisen ja vuorovaikutuksen kautta. Verkosto johtajan tulee luottaa verkoston omaan harkintaan ja tukea verkoston tekemiä päätöksiä. Verkostossa vastuun saaminen ja ottaminen parantavat verkoston toimijoiden sisäistä luottamusta, mikä mahdollistaa verkoston toiminnan kehittymisen. (Järvensivu ym. 2010, 13 – 16.)



Kuva 12. Tunteminen, luottamus ja sitoutuminen ovat keskeistä verkostojohtamisessa (Järvensivu ym. 2010, 14).

3.3.3 Julkisen hallinnon verkstomalli

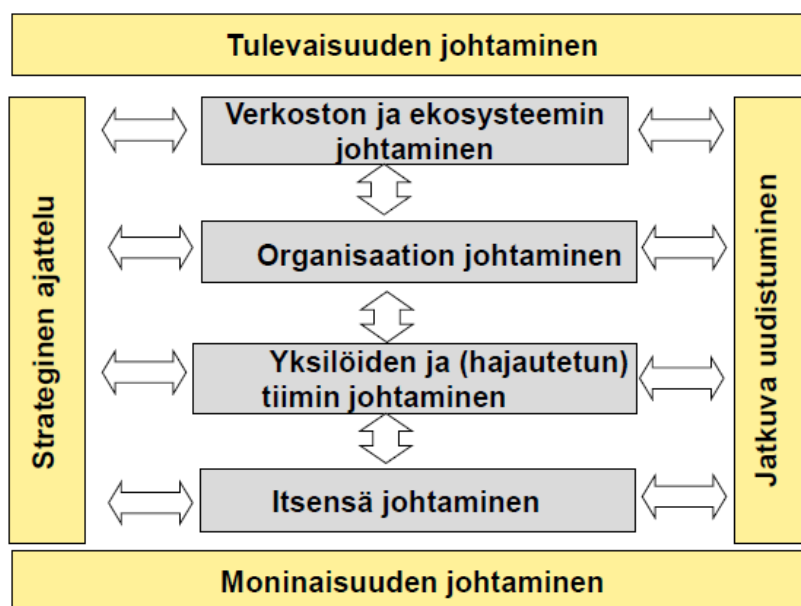
Julkisen hallinnon organisaatiot ovat muutoksessa, jossa hallintojärjestelmä järjestetään uudella tavalla painottamaan itseohjautuvia toimintayksiköitä ja yhteistyötä yli organisaatorajojen. Tätä julkisen hallinnon uutta järjestämistä nimitetään governance-malliksi, jossa korostuvat toimijoiden arverkkojen muodostuminen ja verkstomaisia yhteistyörakenteita korostava vuorovaikutteinen yhteistyö ja prosessit. (Virtanen & Stenvall 2010, 55-56.)

Verkstoajattelussa ja -johtamisessa ihmisiä tulee tarkastella suhteessa heidän erilaisiin sosiaalisiin verkstoihinsa. Ihmisillä on luonteenomainen halu saada verkstoista paras mahdollinen hyöty omaan käyttöön. Organisaatioiden sisäinen ja organisaatioiden välinen yhteistyö sekä arverkkojen hallinta ovat julkishallinnon merkittäviä menestystekijöitä. Organisaatioiden rajapintayhteistyö lisää koko verkoston resursseja ja osaamista. Verkstot ovat lisänneet myös innovaatioiden muodostumista ja lisääntymistä arverkoissa. Verkstojen hallitsemiseksi on ymmärrettävä sitoutumisen merkitys verkstojen toimivuuteen. Voimakas sitoutumien ja säännöllisyys yhdistävät voimakkaasti eri verkstotoimijoita ja vastaavasti heikko sitoutuminen ja satunnaisuus saavat yhteen verkstotoimijoita asiakohtaisesti sovitusti ja määräajoin. Verkstotyössä sillat yhdistävät verkstotoimijoita, jos kaikki verkstossa olevat toimijat eivät ole sidoksissa toisiinsa. Kun siltojen yhdistämiä verkstorakenteita on useita, verkstoon muodostuu rakenteellisia aukkoja, joiden johtamisesta ja käyttä-

misestä tulee verkostojen toiminnan, viestinnän ja innovatiivisuuden kanalta tärkeitä tekijäitä. Verkostojen välittäjien tehtävällä ja sijainnin keskeytyksellä on merkittävä rooli ja asema näissä verkostojen rakenteellisissa aukoissa. (Virtanen & Stenvall 2010, 199 – 201.)

Sydänmaanlakan mukaan älykäs johtaminen muodostuu verkostojen ja ekosysteemien johtamisesta, organisaation johtamisesta, yksilön ja tiimien johtamisesta sekä itsensä johtamisesta. Kaikkien näiden osa-alueiden taasoilla on tehtävä työtä ja strategista ajattelua samanaikaisesti, jotta muutoksia voidaan saada aikaiseksi. (Sydänmaanlakka 2015, 21.)

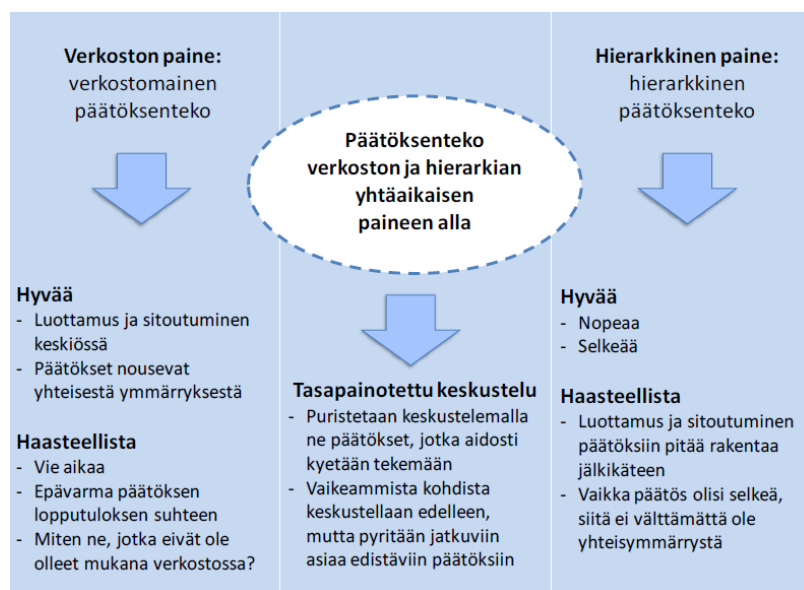
Tulevaisuuden julkishallinnon organisaatio on strategisesti ja verkostomaisesti johdettu, jonka pilareina ovat asiakaslähtöisyys, kumppanuus ja ihmisystävällinen organisaatiokulttuuri. Julkishallinnon organisaation tulee olla jatkossa muutoskykyinen, tehokas ja uudistuva, jossa työhyvinvointiin ja osaamiseen on panostettu (Sydänmaanlakka 2015, 64). Verkostojohtamisessa oman organisaation tiimit ja muiden organisaatioiden tiimit on saatava tekemään hyvää yhteistyötä. Toimimme taloudessa, jossa merkittäväksi menestystekijäksi on tullut taito toimia verkostoissa, joissa menettelyjä ohjaavat avoimuus, ketteryys, yhteistyö, tiedon jakaminen ja kansainvälisyys. (Sydänmaanlakka 2015, 166 – 167.) Kansainvälisessä verkostoyhteiskunnassa julkishallinnon organisaatiot ja yritykset toimivat tiiviissä avoimessa yhteistyössä. Verkostot uudistuvat ja sopeutuvat jatkuviin muutoksiin ja erilaisiin kokeiluihin. Luottamus, yhteistyö, innovatiivisuus ja läpinäkyvyys ovat oleellisia ominaisuuksia. Älykkäät verkostot tavoittelevat vaikuttavuutta, jatkuvaa parantamista, hyvinvointia ja kestäväää kehitystä. (Sydänmaanlakka 2015, 175 – 176.)



Kuva 13. Älykäs julkinen johtaminen tulevaisuudessa (Sydänmaanlakka 2015, 21).

3.3.4 Verkostojohtaminen hierarkkisessa organisaatiossa

Verkostojen yhteistyössä päätöksenteko on verkkaisempaa kuin hierarkkinen päätöksenteko. Verkoston toiminnassa on tarpeellista luoda avoimet ja luottamukselliset yhteistyökäytännöt, jotta pystytään keskustelemaan ja päättämään vaikeistakin asioista. Haasteellisista asioista tulee löytää hyväksyttävä yhteisymmärrys ennen päätöksentekoa. (Järvensivu ym.2010, 38.)



Kuva 14. Päätöksenteko verkostojen ja hierarkioiden yhtäaikaisen paineen alla (Järvensivu ym.2010, 38).

3.3.5 Verkostotyypit

Verkostotyypit voidaan ryhmitellä tavoitteen perusteella tuotantoverkoston ja kehittämisverkostoihin. Tuotantoverkostat ovat vaikuttavuuteen pyrkiviä yhteistyöverkostoja, joiden tavoitteena on tuottaa toimivat käytännöt tuotteiden ja palveluiden tuotantoon. Kehittämisverkostat pyrkivät kehittämään nykyisiä tai tulevia palveluita ja innovaatiota. Kehittämisverkoston tulee muodostua asiakaspalvelua ja palvelujen tuottamista tekevästä toimijoista, jotka eivät tee tavanomaisesti työtä yhdessä. Verkostotyötä voidaan tehdä tiiviissä ja laajemmassa verkossa. Tiiviimmässä verkostossa toimijat pystyvät tapaamaan, neuvottelemaan ja sopimaan asioista keskenään. Laajemmissa verkostoissa organisaatiot valitsevat verkostoon edustajansa, jonka saattaa olla vaikea saada ääntään kuuluviin kehittämis-työhön ja päätöksentekoon liittyvissä asioissa. (Järvensivu ym. 2010, 12-13.)

Verkostotyyppit voidaan ryhmitellä myös informaatioverkostoihin, kehittämisverkostoihin, kontaktiverkostoihin sekä toimintaverkostoihin. Informaatioverkostoissa jaetaan tietoa ja tuotetaan kehittämisideoita sekä opitaan muiden toimijoiden ratkaisuista. Kehittämisverkostoissa jaetaan myös tietoa ja pyritään yhdessä lisäämään verkoston osaamista, minkä verkostoon osallistujat vievät omaan organisaatioonsa. Kontaktiverkostossa tiedon jakamisen lisäksi verkosto jakaa tilaisuuden uusien ja vuorovaikutteisten ohjelmien ja strategioiden luomisen. Toimintaverkostoissa suunnitellaan toimijoiden välistä yhteistä, yhteisiä toimenpiteitä ja toimintatapoja. (Ala-Pokela ym. 2015, 19.)

Verkostotyyppit voidaan ryhmitellä myös yhteistoimintaverkostoiksi, koordinoiviksi verkostoiksi ja yhteistyöverkostoiksi. Yhteistoimintaverkostoissa toimijat huomioivat toisten organisaatioiden päämäärät, mutta kaikki saavuttavat omat tavoitteet. Yhteistoiminnassa on kyse sovitteluratkaisusta ja joustavuudesta. Yhteistoiminta voidaan katsoa myös organisaatioiden välisten suhteiden perustana ja askeleena kohti koordinoivaa verkostoa. Koordinoivissa verkostoissa ohjataan verkoston jäseniä tavoitteiden sekä päämäärien saavuttamiseksi. Verkoston toimijat tekevät työtä asetettujen päämäärien eteen ja verkoston toiminta on tehtäväkeskeistä ja toimintaa ohjaavaa. Verkoston toimijat pyrkivät löytämään parhaan toimintatavan yhteistyölle. Verkoston toimijoilta edellytetään panostusta ja sitoutumista yhdessä tekemiseen ja yhteisen päämäärän saavuttamista. Yhteistyössä verkoston toimijat näkevät itsensä toisistaan riippuvaisina. Yhteistyöverkostoissa hallitseminen sisältää koordinoinnin lisäksi hallinnan prosessin, verkoston rakenteen, resurssien kohdentamisen ja kontrollin. Hallitseminen voi käsittää myös verkoston toiminnan edellytykset: yhteiset säännöt, yhteinen ymmärrys ja jaettu näkemys. Hallitseminen voi olla myös päämäärähakuista, jolloin verkoston osapuolet sitoutuvat yhteiseen toimintaan. (Siilin, S 2014, 25-26.)

3.3.6 Verkostojen muodostamisprosessi

Verkostoituminen käsittää neljä toisiaan vahvistavaa vaiheita: (Järvensivu ym. 2010, 18).

1. Verkoston muodostamisen ongelmien tunnistaminen, nykyisen verkoston kartoittaminen ja verkoston kutsuminen
2. Yhteisen tavoitteen rakentaminen ja yhteisen toimintatavan luominen
3. Järjestelmällinen verkostotyöskentely tavoitteiden edistämiseksi ja seuraamiseksi
4. Verkostotyön saavutusten ja verkosto-osaamisen levittäminen

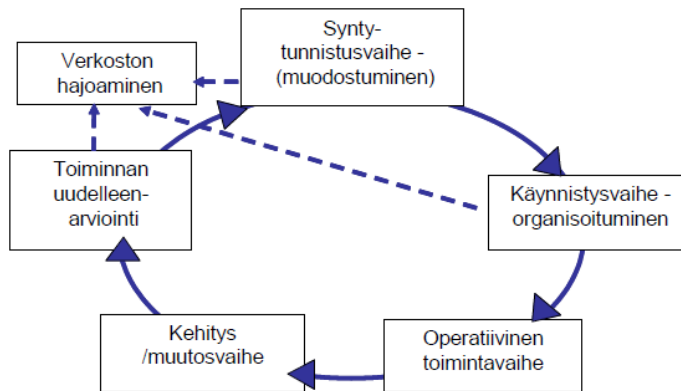
3.3.7 Verkostojen elinkaari

Verkoston johtamisessa voidaan tunnistaa neljä verkoston elinkaarivaihetta: etsintä, käynnistäminen, kehittäminen ja toiminnan arviointi tai sen jatkuvuuden turvaaminen (Kuva 12). (Valkokari, Pakarinen, Kupi & Ojakkoski 2014, 12.)

Etsintä	Käynnistäminen	Kehittäminen	Toiminnan jatkuvuus
Uusien mahdollisuuksien tunnistaminen	Luoda pidemmän aikavälin visio ja suuntaviivat ympäristön toiminnalle	Vastata toimijoiden välisestä verkottumisesta ja toiminnan organisoimisesta	Varmistaa toiminnan jatkuvuus palkitsemalla tiedon jakamisesta
Potentiaalisten partnereiden (ja kriteerien) kuvaaminen	Sitouttaa toimijat mukaan, olla toiminnan keulakuva	Varmistaa tarvittavien resurssien olemassaolo ja vastata jatkuvasta ohjauksesta	Muistuttaa tavoitteista ja seurata toteutumista sekä antaa palautetta
	Kuvata toimijoiden roolit ja yhteistoiminnan hyödyt	Todentaa ja yhdistää syntyynyttä uutta tietoa ja osaamista (esim. työkalut)	

Kuva 15. Yhteistyön vaiheet ja koordinaattorin tehtävä eri vaiheissa (Valkokari ym. 2014, 12).

Verkoston elinkaaren käynnistysvaiheessa tunnistetaan ja todetaan yhteistyötarve ja lähdetään etsimään sopivaa yhteistyökumppania. Verkoston muodostaminen tai muokkaaminen voi käynnistyä siitä, että organisaatiossa ei ole tarvittavaa osaamista ja sitä haetaan verkostolta. Käynnistysvaiheessa voidaan määritellä tarkemmin asiakastarpeita ja verkostoyhteistyön tavoitteita. Tasavertaista verkostoa rakennettaessa käydään neuvotteluja kiinnostavien yhteistyökumppanien kanssa rooleista, tehtäväjaosta ja yhteisistä tavoitteista. Käynnistysvaiheessa yhteistyötahot on valittu ja kokoonpano on selvillä ja verkoston toiminta voidaan aloittaa. Seuraavaksi laaditaan verkoston strategia ja sovitaan toimintaa ohjaavista yhteisistä pelisäännöistä ja mittareista sekä siitä, miten toiminta ja verkoston kehitystyö järjestetään. Toimintavaiheessa verkosto toteuttaa käytännössä perustehtävänsä. Verkoston toiminta saattaa edellyttää sisäisiä kehittämistarpeita, tai ulkopuolelta tulevien tekijöiden edellyttämiä muutostarpeita. Verkoston kehitys- ja muutosvaiheen projektit ja kehitystyö käynnistetään usein tässä vaiheessa erilaisten teemojen ympärille. Verkoston elinkaari-malli loppuu yhteistyön ja toiminnan arviointiin, uudelleen käynnistämiseen tai verkoston toiminnan päättämiseen. (Valkokari ym., 15 – 17.)



Kuva 16. Verkostojen elinkaarimalli (Valkokari ym., 15).

3.3.8 Verkostot innovaatioiden mahdollistajana

Verkostojen kehittämisprojektit käynnistetään verkoston kokoamisella ja osapuolten luottamuksen rakentamisella. Verkoston jäsenet pyrkivät löytämään kehittämishaasteeseen ratkaisun yhteistyöllä eri näkökulmia tarkastelemalla. Merkittävien innovaatioiden oivaltaminen ja löytäminen edellyttää luottamuksellisen tiedon liikkumista verkoston toimijoiden välillä. Yhteisten tavoitteiden mukaisten ratkaisujen löytyminen ja tiedon liikkuminen on mahdollista vain, jos toimijat tuntevat toisensa hyvin ja he sitoutuvat ratkaisujen hakemiseen. Muutostilanteet ovat verkostoille useimmiten mahdollisuus, sillä toimivat ja vahvat verkostot löytävät helposti uuden suunnan muutostilanteissa, jolloin tiedonkulku ja innovatiivinen kehittäminen jatkuvat luottamuksellisessa ja sitoutuneessa ilmapiirissä, vaikka toimintarajat toimijoiden välillä muuttuvatkin. (Järvensivu ym. 2010, 8 – 10.)

3.4 Tiivistelmä tutkimuksen tietoperustasta

Pirkanmaan ELY-keskuksen valtakunnallisesta pilaantuneiden maa-alueiden keskittämistehtävän hoitamisesta säädetään ELY-keskuksista annetulla valtioneuvoston asetuksella (208/2016). Tehtävän hoitamisen kannalta keskeisiä substanssisäädöksiä ovat ympäristönsuojelulaki, jätelaki ja hankintalaki sekä niiden perustella annetut valtioneuvoston asetukset.

”Ympäristönsuojelulaissa (527/2014) säädetään maaperän ja pohjaveden pilaantumisesta ja pilaantuneen alueen puhdistamisesta sekä maaperän ja pohjaveden pilaamiskielloista, pilaantuneen alueen selvitys- ja puhdistamisvelvollisuudesta ja puhdistamisen viranomaismenettelyistä. Valtioneuvoston asetuksessa (214/2007) säädetään tarkemmin pilaantuneisuuden ja puhdistustarpeen arvioinnista ja ympäristönsuojeluasetuksessa

(713/2014) säädetään puhdistamista koskevan ilmoituksen sisältövaatimuksista.” (Suomen ympäristökeskuksen raportteja 1/2016, 12.)

”Jätelaissa (646/2011) säädetään puhdistuksen yhteydessä kaivettujen maa-ainesten käsittelystä ja sijoittamista” (Suomen ympäristökeskuksen raportteja 1/2016, 12). Jätelaissa säädetään myös valtion jätehuoltotyöjärjestelmää koskevista asioista, kuten valtion jätehuoltotyösopimuksesta, siihen liittyvästä kustannusten takaisinperinnästä.

Muutoksen johtaminen muodostuu neljästä vaiheesta, jotka ovat: valmistelu, suunnittelu, toteutus ja vakiinnuttaminen. Valmisteluvaiheessa muodostetaan käsitys muutoksesta ja sen vaikutuksista sekä muodostetaan käsitys organisaation nykytilanteesta ja riskeistä. (Aarniokoivu 2008, 164.) Onnistuneessa muutosjohtamisessa suunnitellaan tulevaisuutta, sitoutetaan ihmiset muutossuunnitelman taakse. Ihmiset on saatava ymmärtämään, että nykytilanteen mukaisesti ei voida jatkaa, hyväksymään muutoksen perusteet ja kiireellisyys. Muutosjohtajan on tiedettävä, mihin pyritään ja miten edetään asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Muutoksen toteuttamisessa henkilöstölle tulee antaa toimivaltuuksia toimia muutoksen edellyttämällä tavalla. (Kotter 1996.) Muutoksen vakiintuminen edellyttää koko työyhteisöltä aikaa ja kovaa työtä. Mahdollisimman nopeasti tulee päästä normaalien rutiinien suorittamiseen ja tulevan suunnitteluun. (Työterveyslaitos 2016.) Muutosprosessin jälkeen ihmisillä on taipumus palata menneeseen ja vanhoihin toimintamalleihin. Muutosjohtajan tulee pyrkiä purkamaan sisäisiä riippuvuuksia ja osoittaa, että suorituksen paraneminen johtuu uusista toimintatavoista ja -prosesseista. Muutosprosessin jälkeen kannattaa pysähtyä vielä arvioimaan läpikäytyä muutosta. (Kotter 1996.)

Muutosvastarinnan ajatellaan johtuvan yksilöiden vääränlaisesta asenteesta muutosta ja kehittämistä kohtaan. Muutokseen myönteisesti ja kriittisestikin suhtautuvat työntekijät prosessoivat tapahtumassa olevaa, ja yrittävät suhteuttaa sitä omaa työtehtävänsä tapahtuvaan muutokseen. (Työterveyslaitos.)

Muutosviestinnässä tulee olla avoin, rehellinen ja johdonmukainen. Tämä vaatii toisen ihmisen tuntemista, hänen ajatustensa ja mielipiteidensä aitoa kuuntelemista sekä erilaisten arvojen ja asenteiden arvostamista ja ymmärtämistä. (Valtionkonttori 2007, 71.) Samaa viestiä on usein toistettava lukemattomia kertoja uudestaan ja uudestaan selkeästi ja täsmällisesti. (Kotter 1996.)

Verkostojohtamisella edistetään verkoston toimivuutta tuottamalla verkostoon osallistuville lisäarvoa. Verkoston toimivuutta voidaan edistää muuttamalla pelisääntöjä, toimijajoukkoa ja toimijoiden välisiä suhteita. Verkoston toimivuutta voidaan edistää myös panostamalla ihmisten tai or-

ganisaatioiden suhteiden toimivuuteen ja toimijoiden keskinäiseen luottamukseen ja sitoutumiseen. Verkostojohtajan tehtävänä on ottaa vastuuta verkoston toimivuuden edistämisestä ja luottamuksen ja sitoutumisen mahdollistamisesta. (Järvensivu ym. 2010, 13 – 16.) Verkostojen kehittämisprojektit käynnistetään verkoston kokoamisella ja osapuolten luottamuksen rakentamisella. Merkittävien innovaatioiden oivaltaminen ja löytäminen edellyttää luottamuksellisen tiedon liikkumista verkoston toimijoiden välillä. (Järvensivu ym. 2010, 8 – 10.)

Julkinen hallinnon organisaatiot ovat muutoksessa, jossa hallintojärjestelmä järjestetään uudella tavalla painottamaan itseohjautuvia toimintayksiköitä ja yhteistyötä yli organisaatorajojen. Tätä julkisen hallinnon uutta järjestämistä nimitetään governance-malliksi, jossa korostuvat toimijoiden arvoverkkojen muodostuminen ja verkostomaisia yhteistyörakenteita korostava vuorovaikutteinen yhteistyö ja prosessit. (Virtanen & Stenvall 2010, 55-56.)

4. TUTKIMUKSEN METODOLOGIA JA TOTEUTTAMINEN

Opinnäytetyössä tutkitaan ELY–keskusten valtion jätehuoltotyöjärjestelmän toteuttamiseen 1.4.2016 tulleen muutoksen järjestämiseen ja kehittämiseen liittyvä tarpeita. Taustalla on 1.1.2019 tapahtuva aluehallinnon uudistus. Tutkimus- ja kunnostusohjelman sekä Kokeiluhankkeen koordinoinnista ja toimeenpanosta vastaa ELY-asetuksen mukaisin valtuuksin Pirkanmaan ELY–keskus, mutta yhteistyön ja uusien toimintamallien kehittäminen ympäristöhallinnon sisällä ja sidosryhmien kanssa on erittäin tärkeää ja välttämätöntä. Vaikka uutta tehtävää hoidetaan Pirkanmaan ELY-keskuksen toimesta, niin kyseessä on ELY-keskusten yhteinen keskittämis-tehtävä, jonka tavoitteet ja linjaukset tulevat valtakunnallisesta pilaantuneiden maa-alueiden riskienhallintastrategiasta sekä ympäristöministeriön ja sen tukena toimivalta seurantarhmältä. Tehtävän järjestämistä ohjaa ympäristöministeriö ja sen tukena ministeriön asettama seurantarhmä.

4.1 Tutkimuskysymys ja tutkimusongelma

Tutkimusongelman pääkysymys on seuraava: *Miten tutkimus- ja kunnostusohjelma sekä kokeiluhanke tulisi järjestää?*

Tutkimusongelmaa tarkentavia kysymyksiä:

Millaisella yhteistyömallilla paikallisten ELY-keskusten ja keskitetyn organisaation yhteistyötä jatkossa tehdään?

Miten keskitetyn organisaation tulee kehittää yhteistyötä ja toimintaansa Suomen ympäristökeskuksen ja puitesopimustoimittajien kanssa?

Mitä odotuksia ympäristöministeriöllä, Suomen ympäristökeskuksella ja puitesopimustoimittajilla on tutkimus- ja kunnostusohjelman sekä kokeiluhankkeen järjestämiseltä?

Ensimmäinen tutkimusongelman osatekijä käsittää Pirkanmaan keskitetyn organisaation ja paikallisten ELY-keskusten yhtenäisen toimintatavan suunnittelua ja kulttuurin muodostamista eli organisaatioiden rajapintayhteistyötä koskien koko valtion jätehuoltotyöjärjestelmän prosessissa.

Rajapintayhteistyötä koskevan asian käsittely on erittäin tarpeellinen ELY-keskusten pilaantuneita maa-alueita ja pohjavesiä koskevien tehtävien järjestämisessä 1.4.2016 tapahtuneen muutoksen vuoksi. Tässä muutoksessa

edistämis- ja viranomaistehtävät eriytettiin, jonka jälkeen Pirkanmaan keskitetty organisaatio koordinoi ja toteuttaa edistämistehtäviä ja paikalliset ELY-keskukset huolehtivat viranomaistehtävistä. ELY-keskusten pilaantuneita maa-alueita ja pohjavesiä koskevien edistämistehtävien keskittämisen myötä tarvitaan keskitetyn organisaation ja paikallisten ELY-keskusten yhteistyötä, pelisääntöjä ja yhteistyön toimintamalli. Yhteistyön toimivuudella on merkitystä myös ulkopuolisten toimijoiden esim. kohteiden tutkimuksia ja kunnostuksia tekevien organisaatioiden toimintaan.

Toinen tutkimusongelman osatekijä käsittää Suomen ympäristökeskuksen ja ympäristöministeriön odotuksia tutkimus- ja kunnostusohjelman ja kokeiluhankkeen järjestämiseltä, organisaatioiden yhteistyön kehittämiseltä sekä verkostojen yhteistyöltä.

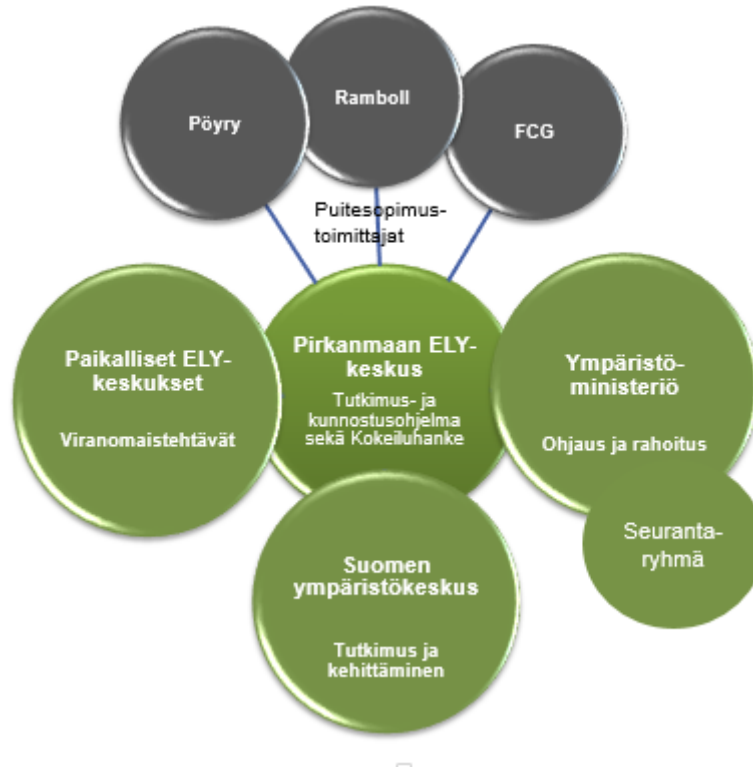
Ympäristöministeriö toimii ELY-keskusten substanssiasioiden tulosohtajana ja myöntää tutkimus ja kunnostusohjelmalle taloudelliset voimavarat. Suomen ympäristökeskuksen odotuksia ja yhteistyötä koskevan asian käsittely on erittäin tarpeellinen, koska Suomen ympäristökeskus toimii ympäristöhallinnon mm. pilaantuneiden maa-alueiden riskienhallinnan tutkimus- ja kehittämisorganisaationa. Pirkanmaan ELY-keskuksen ja Suomen ympäristökeskuksen yhteistyö on ollut tiivistä uuden tehtävän käynnistämistä vuodesta 1.4.2016 alkaen. Tässä tutkimuksessa selvitetään mm. mitä Pirkanmaan ELY-keskuksen tulisi kehittää toimintaansa, jotta yhteistyö ja toimintakäytännöt sujuisivat vielä paremmin sekä yhteisen tekemisen vaikuttavuus keittyisi edelleen.

Kolmas tutkimusongelman osatekijä käsittää hankintojen puitesopimus-toimittajien odotuksia tutkimus- ja kunnostusohjelman ja kokeiluhankkeen järjestämiseltä, organisaatioiden yhteistyön kehittämiseltä.

Pirkanmaan ELY-keskuksen ja kolmen puitesopimustoimittajan välisten puitesopimusten mukaista toimintaa on kestänyt noin vuoden ajan eli kevästä 2016 lähtien. Sopimuksen allekirjoitustilaisuudessa on sovittu, että palautekeskustelu käydään noin vuoden kuluttua siitä, miten yhteistyö on sujunut ja miten sitä pitäisi kehittää.

Kaikki kolme esitettyä tutkimusongelman osatekijää muodostavat yhden kokonaisuuden, jotka tuovat vastauksia tutkimuksen pääkysymykseen ja tavoitteisiin. Ympäristöministeriö, ELY-keskukset ja Suomen ympäristökeskus muodostavat pilaantuneiden maa-alueiden riskienhallinnassa ympäristöhallinnon sisällä sisäisen yhteistyöverkoston. Aluehallintovirastojen ympäristölupien vastuualueet kuuluvat ympäristöhallinnon pilaantuneiden maa-alueiden verkostoon. Pirkanmaan ELY-keskuksen ja puitesopimustoi-

mittajien kesken on kolmivuotinen puitesopimus, joka koskee mm. pilaantuneiden maa-alueiden tutkimuksien, suunnittelun ja valvontatyön hankintoja.



Kuva 17. Tutkittava verkosto Pirkanmaan ELY-keskuksen näkökulmasta

4.2 Tutkimuksen tavoitteet

Tutkimustyöllä on kolme tavoitetta. Ensimmäisenä tavoitteena on tutkia paikallisten ELY-keskusten ja Pirkanmaan keskitetyn organisaation rajapintayhteistyön rooleja ja vastuita. Tutkimustuloksina esitetään yhteistyön keskeisimmät tekijät ja rajapintayhteistyön uusi toimintamalli.

Tutkimustyön toisena tavoitteena on tutkia Suomen ympäristökeskuksen ja puitesopimustoimittajien yhteistyön kehittämistä Pirkanmaan keskitetyn organisaation kanssa sekä odotuksia tutkimus- ja kunnostusohjelman sekä kokeiluhankkeen järjestämiseltä.

Tutkimustyön kolmantena tavoitteena on tutkia ympäristöministeriön odotuksia tutkimus- ja kunnostusohjelman sekä kokeiluhankkeen järjestämiseltä.

4.3 Tutkimuksen rajaukset

Tutkimus rajataan käsittelemään Pirkanmaan ELY-keskuksen keskitetyn organisaation edistämistehtävien ja paikallisten ELY-keskusten viranomaistehtävien rajapintayhteistyötä. Edellä mainitun rajauksen lisäksi tutkimus rajataan käsittelemään ympäristöministeriön, Suomen ympäristökeskuksen ja puitesopimustoimittajien yhteistyötä Pirkanmaan ELY-keskuksen keskitetyn organisaation kanssa sekä odotuksia tutkimus- ja kunnostusohjelman toimeenpanon järjestämiseltä.

4.4 Tutkimuksen toteuttaminen

Tutkimuksen metateoria on ollut subjektiivinen ontologia eli tietoa todellisuudesta. Paradigma on ollut käytännönläheinen tulkinnallis-hermeneuttinen. Tutkimusmenetelmäksi on valittu kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusote, jonka lähtökohtana on todellisen elämän tosiasioiden kokonaisvaltainen kuvaaminen. Tiedonhankinnan strategiana on ollut tapaustutkimus, jolla halutaan yksityiskohtaista tietoa todellisesta tilanteesta ja toimintaympäristöstä. Tutkimuskohteina ovat olleet ELY-keskusten, Suomen ympäristökeskuksen ja puitesopimustoimittajien päälliköt ja asiantuntijat. Metodeina eli tiedonkeruumenetelmänä käytettiin puolistrukturoituja teemahaastatteluita, seurantaryhmän ja erillisneuvottelun kokousaineistoja ja kirjallisia vastauksia. Tukena on ollut myös osallistuva havainnointi.

Ympäristöministeriön osalta tutkimustieto perustuu 31.10.2016, 7.12.2016 ja 15.2.2017 pidettyihin seurantaryhmän kokouspöytäkirjoihin ja 9.11.2016 pidetyn erillisneuvottelun kokouspöytäkirjaan sekä 22.3.2017 pidettyyn yhteistyöneuvottelun muistiinpanoihin.

4.5 Tutkimusmetodi

Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen lähtöasetelmana on kuvata todellista elämää. Kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä tavoitellaan mahdollisimman kokonaisvaltaisen ja eri näkökulmista katsottua tiedon hankintaa, jossa tutkimusaineisto kerätään luonnollisissa ja todellisissa tilanteissa. Tutkimuksen suorittaja hyödyntää usein ihmisiä tiedon keruun välineinä ja luottaa ihmisten kanssa käytyihin keskusteluihin ja niissä tekemiinsä havaintoihin. Tutkimusmenetelmällä tavoitellaan ennemminkin tosiasioiden löytämistä tai odottamattomia asioita kuin todentamaan olemassa olevaa totuutta. Tutkimusmenetelmän muunneltavuus ja suunnitelmien muuttaminen asiayhteyden sitä vaatiessa kuuluvat kvalitatiivisen menetelmän erityispiirteisiin. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 157, 160.)

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena ja tutkimusmetodina eli aineiston keruumenetelmänä käytettiin teemahaastatteluja, seurantaryhmän ja erilliseuvottelun kokousaineistoja, kirjallisia vastauksia ja havaintoja, jotka ovat tunnusomaisia tutkimustapoja empiiriselle tutkimukselle. Tutkimusongelman ratkaisemiseksi tavoiteltiin mahdollisimman kokonaisvaltaista tiedon hankintaa todellisessa tilanteessa ja eri näkökulmista katsoen siten, että tutkija saa mahdollisimman luotettavan ja kattavan käsityksen kokonaisuudesta.

Tutkimuksen tekeminen ja tulosten hyödyntäminen tapahtuu todellisessa ympäristössä. Rajapintayhteistyötä koskevat tutkimushaastattelut ja niiden tulokset käsiteltiin tutkimus- ja kunnostusohjelman sekä kokeiluhankkeen seurantaryhmässä. Samoin hankintojen kolmen puitesopimustoimitajan haastattelujen tulokset analysoidaan ja huomioidaan jatkossa käytännön toiminnassa. Samoin keskitetyn organisaation tämän vuoden (2017) hankintatilaus Suomen ympäristökeskukselta tehdään tutkimushaastatteluun ja siitä tehdyn analyysin perustuen.

4.6 Haastattelututkimus tiedonkeruumenetelmänä

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään etsimään tietoa eri näkökulmista niin kauan, kunnes samat asiat alkavat kertaantua esim. haastattelutilanteissa. (Hirsjärvi ym. 2007, 177.)

Haastattelututkimus on kerran tapahtuva ainutlaatuinen tiedonkeruumenetelmä, jossa haastattelija on vuorovaikutuksessa tutkittavan henkilön kanssa. Haastattelun merkittävämpänä etuna pidetään joustavuutta aineistoa kerätessä. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkijalla on mahdollisuus haastattelun aikana selventää tai syventää saatuja vastauksia lisäkysymysten avulla. Tutkija voi myös tarvittaessa täydentää tutkimustietoa varsinaisen haastattelun jälkeenkin. Haastattelututkimuksen haasteita ovat haastattelujen valmisteluun ja toteutukseen menevä runsas aika, ja huolellisuus haastattelujen valmistelussa sekä haastattelujen luotettavuus. (Hirsjärvi ym. 2007, 199, 201.)

Tutkimushaastatteluja jaotellaan sen mukaan, miten strukturoitu ja miten täsmällisesti haastattelutilanne on määritelty. Täysin strukturoidussa (esim. lomakehaastattelu) haastattelussa kysymykset esitetään etukäteen suunnitellussa järjestyksessä ja vastaavasti strukturoimattomassa haastattelussa haastattelu tapahtuu vapaasti aihepiirin sisällä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa käytetään usein haastattelumuotona teemahaastattelua, joka on avoimen- ja lomakehaastattelun välimuoto, jossa asiakokonaisuudet ovat olemassa, muuta kysymysten täsmällinen muoto ja jäsentely puuttuvat. (Hirsjärvi ym. 2007, 203)

4.7 Haastattelukokonaisuudet ja -teemat

Tutkija toteutti kolme erillistä teemahaastattelukokonaisuutta, joiden tarkoituksena on selvittää tutkimus- ja kunnostusohjelman ja kokeiluhankkeen toimeenpanon järjestämisen kehittämistä.

Ensimmäinen haastattelukokonaisuus käsittelee keskitetyn organisaation ja paikallisten ELY-keskusten yhtenäisen toimintatavan ja kulttuurin suunnittelua eli organisaatioiden rajapintayhteistyötä koskien koko valtion jätehuoltotyöjärjestelmän prosessissa. Tässä kokonaisuudessa teemoina olivat: muutos, resurssien järkevä käyttö, yhteistyö, toimintakäytännöt sekä vastuut ja roolit.

Toinen haastattelukokonaisuus käsittelee Suomen ympäristökeskuksen odotuksia tutkimus- ja kunnostusohjelman ja kokeiluhankkeen toimeenpanolta, organisaatioiden yhteistyön kehittämiseltä sekä verkostojen yhteistyöltä. Haastattelu toteutettiin kirjallisella menettelyllä. Tässä kokonaisuudessa teemoina olivat odotukset Pirkanmaan ELY-keskuksen uudelta tehtävältä, palvelutarjonta ja asiantuntemuksen hyödyntäminen ja toimintakäytännöt verkostomaisessa yhteistyössä.

Kolmas haastattelukokonaisuus käsittelee tutkimus- ja kunnostusohjelman ja kokeiluhankkeen hankintojen puitesopimustoimittajien odotuksia tutkimus- ja kunnostusohjelman ja kokeiluhankkeen toimeenpanolta, organisaatioiden yhteistyön kehittämiseltä sekä verkostojen yhteistyöltä. Tässä kokonaisuudessa teemoina olivat: odotukset Pirkanmaan ELY-keskuksen uudelta tehtävältä sekä odotukset tilaajan ja konsultin yhteistyön sekä toiminnan kehittämiseltä.

Ympäristöministeriö, ELY-keskukset ja Suomen ympäristökeskus muodostavat pilaantuneiden maa-alueiden riskienhallinnassa ympäristöhallinnon sisällä sisäisen yhteistyöverkoston. Aluehallintovirastojen ympäristöluopien vastualueet kuuluvat ympäristöhallinnon pilaantuneiden maa-alueiden verkostoon.

4.8 Haastateltavien valinta

Tutkimukseen osallistuvat ihmiset valitaan tapaukseen harkintaa käyttäen, jolloin tutkittavia tapauksia käsitellään ainutlaatuisina. (Hirsjärvi ym. 2007, 157, 160.)

Teemahaastatteluihin valittiin keskeisiä henkilöitä, joilla on päätösvaltaa ja näkemystä tutkittavasta tapauksesta. Haastateltavien valintapäätökset teki tutkimuksen tekijä. Paikallisten ELY-keskusten ja Pirkanmaan keskitetyn organisaation rajapintayhteistyötä koskeviin teemahaastatteluihin valittiin neljän ELY-keskuksen valvontapäälliköitä ja asiantuntijoita riittävä

maantieteellisen kattavuuden saavuttamiseksi. Yhtenä valintakriteerinä oli seurantaryhmään kuuluminen. Puitesopimustoimittajien haastateltaviksi valittiin konsulttien sopimuksen mukaisia yhteyshenkilöitä ja sopimuksen allekirjoittajia, jotka vastaavat puitesopimuksen mukaisesta palvelun tuottamisesta. Suomen ympäristökeskusta koskevaa teemahaastatteluun valittiin ryhmäpäällikkö, joka toimii yhteyshenkilönä Pirkanmaan keskitetyn organisaation suuntaan.

Keskitetyn organisaation ja paikallisten ELY-keskusten rajapintayhteistyötä koskeviin haastatteluihin osallistui yksikönpäälliköitä ja asiantuntijoita Pohjois-Karjalan, Pohjois-Pohjanmaan, Pirkanmaan ja Varsinais-Suomen ELY-keskuksista.

Suomen ympäristökeskuksesta haastateltiin kirjallisella menettelyllä ryhmäpäällikkö Outi Pyytä.

Puitesopimustoimittajien odotuksia käsitteleviin haastatteluihin valittiin kolme tutkimus- ja kunnostusohjelman sekä Kokeiluhankkeen tutkimus- ja suunnitteluhankintojen puitesopimustoimittajaa, jotka ovat Ramboll Finland Oy (Ramboll), Finnish Consulting Group (FCG) ja Pöyry Finland Oy (Pöyry). Rambollilta haastateltiin toimialapäällikkö Kimmo Järvistä ja ryhmäpäällikkö Ari Kolehmaista. FCG:ltä haastateltiin palvelualueen johtaja Timo Lempistä, projektijohtaja Jussi Virtasta ja projektipäällikkö Samuli Teittistä. Pöyryltä haastateltiin johtava asiantuntija Anna-Liisa Koskista ja ympäristöasiantuntija Jari Ruhosta.

Kaikkiaan haastateltavien henkilöiden kokonaismäärä on 15.

4.9 Haastattelujen suunnittelu

Pirkanmaan keskitetylle organisaatiolle, ympäristöhallinnolle ja koko pilaantuneiden maa-alueiden toimijaverkolle on asetettu päämääriä ja tavoitteita valtakunnallisessa pilaantuneiden maa-alueiden riskienhallinta-strategiassa.

Tutkija suunnitteli haastattelukysymykset huomioiden opinnäytetyön toimintaympäristön, tutkimuskysymykset, teoreettisen viitekehyksen, tavoitteet ja rajaukset. Kysymysten suunnittelussa sovellettiin ja hyödynnettiin muutosjohtamisen ja verkostojohtamisen teorialarkasteluissa opittua. Tutkija pyysi oman organisaation projektipäälliköiltä ja hankinta-asiantuntijalta kommentteja haastattelukysymysten sisältöön. Tutkija huomioi kommentit lopullisia haastattelukysymysten suunnittelua tehdessään.

Tutkija sai tutkimus- ja kunnostusohjelman seurantaryhmältä tehtäväkseen laatia esityksen toimintamalliksi paikallisten ELY-keskusten ja keskitetyn organisaation yhteistyöstä, mikä kattaa prosessin, vastuut ja roolit.

Tutkija kävi kertomassa hänelle annetusta tehtävästä ja keskitetyn organisaation toiminnan käynnistymisestä paikallisten ELY-keskusten viranomaistehtäviä johtaville valvontapäälliköille 15.11.2017 järjestetyn valvontapäällikköpäivien yhteydessä.

Tutkija laati valtion jätehuoltotyöjärjestelmän toteutusprosessin pääjaoteluun pohjalle kysymykset, joilla on tarkoitus selvittää prosessin eri vaiheissa paikallisten ELY-keskusten viranomaisen ja keskitetyn organisaation rooleja ja vastuita. Haastattelukysymykset ja vastauspohjat oli laadittu Powerpoint-esityksen muotoon.

Suomen ympäristökeskuksen ja puitesopimustoimittajien haastattelukysymykset oli laadittu Pirkanmaan keskitetyn organisaation toiminnan kehittämistarpeen näkökulmasta sekä yhteistyön ja verkostomaisen toiminnan kehittämisen näkökulmasta.

Tutkija sopi haastattelun pitämisestä haastateltavien kanssa etukäteen puhelimitse. Tässä yhteydessä tutkija kertoi tutkimuksen tarkoituksen, tavoitteet ja sen, että kyseessä on tutkijan opinnäytetyöhön liittyvä tutkimus. Samoin sovittiin haastattelun toteuttamismuodosta. Tutkija toimitti tilaisuuden haastattelukysymykset sähköpostilla, jonka läheteessä kerrottiin, että kysymyksiä voi käsitellä organisaation sisällä ja se on myös toivottavaa.

Puitesopimustoimittajille lähetetyssä haastattelukutsussa esitettiin toivomus, että haastateltava tai haastateltavat jättävät vastauksensa kirjallisesti haastattelijalle vasta haastattelun jälkeen. Tällä toimenpiteellä varmistettiin haastattelutilanteen aitous ja lisäkysymysten tuoma lisäarvo.

Suomen ympäristökeskuksen haastattelu oli alun perin tarkoitus toteuttaa samalla kaavalla kuin puitesopimustoimittajien haastattelu. Aikatauluisista päädyttiin kuitenkin kirjalliseen haastattelumuotoon.

4.10 Haastattelujen toteutus

Opinnäytetyön haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina haastateltavina, jolloin haastattelutilanteesta saatiin kaikki mahdollinen, myös sellainen tieto, jota ei tutkija osannut kysymyksiä laatiessaan esittää. Tutkija toimitti haastattelukysymykset etukäteen haastateltaville saatteella, että haastateltava voi halutessaan käydä organisaationsa sisällä kysymyksiin liittyvää keskustelua. Tutkija esittikin haastattelun kuluessa useita täydentäviä kysymyksiä, jotka toivat tutkimukseen tärkeää lisäarvoa.

Rajapintayhteistyöhaastattelut toteutettiin Skype ryhmävideopuheluin siten, että haastateltavat ja haastattelija näki kysymykset ja haastattelijan

kirjaamat vastaukset saman sisältöisinä. Muut haastattelut toteutettiin ryhmähaastatteluina, joissa tutkija ja hänen avustajansa tallensivat haastattelutilanteen muistiinpanoja tehden. Haastateltavat toimittivat kirjallisesti laatimansa vastaukset vasta haastattelun jälkeen tutkijalle.

Suomen ympäristökeskuksen haastattelu toteutettiin kirjallisella menettelyllä. Yhteistyötä ja odotuksia koskeva tieto tarkentui 22.3.2017 pidetyssä Suomen ympäristökeskuksen, ympäristöministeriön ja Pirkanmaan ELY-keskuksen yhteistyöneuvottelussa.

Puitesopimustoimittajien eli kolmen konsultin haastattelut tapahtuivat Pirkanmaan ELY-keskuksen neuvottelutilassa. Ryhmähaastatteluun osallistuivat tutkijan lisäksi keskitetyn organisaation projektipäälliköt, hankinta-asiantuntija ja assistentti. Haastattelu eteni siten, että haastatteli kysyi etukäteen toimitettuja kysymyksiä ja haastateltava tai haastateltavat vastasivat kysymyksiin. Tutkija ja avustajat tekivät haastattelun aikana tarkentavia kysymyksiä ja havaintoja.

4.11 Tutkimuksen luotettavuus

Paikallisten ELY-keskusten ja keskitetyn organisaation rajapintayhteistyötä koskeva haastattelututkimuksen tietopohja ja toistettavuus on luotettavalla tasolla. Tutkimuksen luotettavuutta parantavat etukäteen toimitetut kysymykset, jolloin haastateltavalla oli mahdollisuus rauhassa perehtyä. Tutkimuksen luotettavuus pohjautuu neljän paikallisen ELY-keskuksen ympäristövalvontaa johtavan yksikönpäällikön näkemykseen sekä kolmen edistämistehtäviä tekevän asiantuntijan näkemykseen. Haastatteleematta jäi yhdeksän ELY-keskuksen yksikönpäällikköä. Haastatteluun osallistuneista yksikön päälliköistä kaksi on seurantaryhmän jäseniä. Haastatteluihin osallistuneet tunsivat erittäin hyvin Pirkanmaalle keskitetyn tehtävän sisällön ja tavoitteet.

Puitesopimustoimittajien osalta tutkimus on luotettavasti toistettavissa. Tutkimuksen luotettavuutta parantavat etukäteen toimitetut kysymykset, joihin haastateltavalla oli mahdollisuus rauhassa perehtyä. Samoin kävi ilmi, että haastateltavat olivat käyneet laajaa keskustelua kysymyksistä organisaatioidensa sisällä. FCG vastaukset oli koottu useiden aluetoimistojen vastauksista. Rambollin vastaukset kysymyksiin oli laatinut kolmen hengen tiimi. Puitesopimustoimittajat eivät tunteneet kovinkaan yksityiskohtaisesti Pirkanmaalle keskitetyn tehtävän sisältöä ja tavoitteita.

Suomen ympäristökeskuksen osalta tutkimus on myös luotettavasti toistettavissa. Haastattelu toteutettiin kirjallisella menettelyllä, jolloin haastateltava sai rauhassa muodostaa vastaukset etukäteen toimitettuihin kysymyksiin. Haastateltava on seurantaryhmän jäsen ja hän on toiminut myös Vastakunnallisen pilaantuneiden maa-alueiden riskienhallintastrategian

valmistelutyössä keskeisessä roolissa. Haastateltava tuntee hyvin Pirkanmaalle keskitetyn tehtävän sisällön ja tavoitteet. Yhteistyötä ja odotuksia koskeva tieto tarkentui jo aiemmin mainitussa 22.3.2017 pidetyssä yhteistyöneuvottelussa.

5. TUTKIMUSTULOKSET

Opinnäytetyön tutkimuksen pääkysymys: Miten tutkimus- ja kunnostusohjelma sekä kokeiluhanke tulisi järjestää?

Tutkimuskysymysten sisältöön vaikuttivat tutkijan oma syvä asiantuntemus ELY-keskusten PIMA-tehtävien prosesseista ja toimintamalleista, muutosjohtamisen ja verkostojohtamisen teorian tieto sekä PIMA-tehtäviä koskeva lainsäädäntö.

Pirkanmaan keskitetyn organisaation ja paikallisten ELY-keskusten rajapintayhteistyötä koskevat kysymykset koskivat valtion jätehuoltojärjestelmän toimintaprosessin pääkohtien tehtävien rooleja, vastuita ja yhteistyö sujuvuutta. Tutkimustuloksena syntyi keskitetyn organisaation ja paikallisten ELY-keskusten rajapintayhteistyön toimintamalli, jota käsiteltiin tutkimuksen jälkeen tutkimus- ja kunnostusohjelman sekä kokeiluhankkeen seurantar ryhmän toimesta. Yhteistyö tapahtuu jatkossa resursseja tehokkaasti käyttäen koko valtakunnallisesti laaditun toimintamallin mukaisesti. Tämä toimintamalli selkeyttää jatkossa myös koko PIMA-tehtäviä tekevien toimijaverkoston tekemistä suhteessa valtion toimintaan.

Suomen ympäristökeskukselta ja puitesopimustoimittajilta kysyttiin, mitä he odottavat tutkimus- ja kunnostusohjelman sekä kokeiluhankkeen toimenpanolta, jotta valtakunnalliset pilaantuneiden maa-alueiden riskienhallintastrategian päämäärät ja tavoitteet toteutuisivat tehtävälle asetettujen odotusten osalta.

Hankintojen kolmelle puitesopimustoimittajalle esitettiin edellisen lisäksi kysymyksiä, joiden tarkoituksena oli selvittää miten keskitetyn organisaation tulisi kehittää toimintaansa, jotta konsultin laatujärjestelmän mukainen toiminta tuottaisi mahdollisimman laadukkaan, kestävän ja kustannustehokkaan lopputuloksen. Konsulttien vastauksilta odotettiin ja saatiin myös ideoita ja oivalluksia koko kansallisen PIMA-verkoston konsulttitoiminnan kehittämiseen.

Suomen ympäristökeskukselle esitettiin kysymyksiä muuttuneessa tilanteessa Pirkanmaan keskitetyn organisaation, Suomen ympäristökeskuksen ja ministeriön työnjaosta ja verkostotyön kehittämisestä. Edellisen lisäksi esitettiin kysymyksiä, joiden tarkoituksena oli selvittää millaisia palveluja ja osaamista heillä olisi tarjolla ja mihin tehtäviin tai toimenpiteisiin niitä tulisi kohdentaa. Samoin esitettiin kysymyksiä, joilla haluttiin selvittää Suomen ympäristökeskuksen näkemyksiä keskitetyn organisaation ja Suomen ympäristökeskuksen yhteistyöstä ja laajemminkin miten yhteistyötä voitai-

siin kehittää yhdessä tutkimuslaitosten kanssa. Suomen ympäristökeskuksen vastauksilta odotettiin ja saatiin muuttuvassa tilanteessa näkemyksellisyyttä ja oivalluksia tutkimus- ja kunnostusohjelman sekä Koekiluhankkeen toimeenpanon kehittämiseen.

Paikallisille ELY-keskuksille, hankintojen puitesopimustoimittajille ja Suomen ympäristökeskukselle esitetyt haastattelukysymykset ovat esitetty yksityiskohtaisemmin liitteissä 1 – 4.

Empiirisen tutkimustyön tuloksena on syntynyt runsaasti raakadataa, jota tutkija on käsitellyt ja tiivistänyt teemoittain.

5.1 ELY-keskusten PIMA-tehtävien rajapintayhteistyö

ELY-keskusten rajapintayhteistyötä koskevissa teemahaastatteluissa syntyi runsaasti raakadataa, joka muodosti vähitellen ELY-keskusten PIMA-tehtävien rajapintayhteistyömalliin tarvittavan aineiston. Tutkimukseen osallistuneiden haastateltavien vastaukset alkoivat haastattelujen edetessä toistaa edellisissä haastatteluissa tulleita vastauksia. Viimeisissä haastatteluissa tuli lähinnä enää tarkennuksia, joita tutkija sai selville lisäkysymysten avulla.

5.1.1 ELY-keskusten rajapintayhteistyötä koskevat teemahaastattelut

Pilaantuneiden maa-alueiden tutkimus- ja kunnostustehtäviä on toteutettu ja rahoitettu 13. paikallisen ELY-keskuksen toimesta vuoden 2016 maaliskuun loppuun asti valtion jätehuoltotyöjärjestelmän keinoin. Tällä alueellisella toimintamallilla ei ole aina pystytty edistämään kiireellisten isännättömien riskikohteiden järjestelmällistä tutkimista ja kunnostamista kustannustehokkaasti ja laadukkaasti. Samoin ELY-keskusten rahoituksen suuntaamisessa on ollut alueellisia eroja.

Haastattelujen mukaan valvojat eivät kartoita pilaantuneiksi epäiltyjen kohteiden historiatietoa aktiivisesti, mutta tallentavat valvontatilanteesta tulleen tiedon MATTI-tietojärjestelmään. Kartoitustyötä tehdään kunkin ELY-keskuksen PIMA-valvonnan voimavarojen mukaan. Tärkeänä linjauksena pidettiin, että pilaantuneiksi epäiltyjen kohteiden historiatietojen kartoitustyö ja ohjaus tehdään jatkossakin valtion viranomaisen toimesta. ELY-keskusten voimavaroista johtuen historiatietojen kerääminen tuleekin tapahtumaan pääasiassa keskitetty organisaation toimesta kuntatapaa- misten tai konsulttien toimeksiantojen yhteydessä.

Haasteltavat olivat sisäistäneet ympäristöministeriön uuden linjauksen, jonka mukaan MATTI-tietojärjestelmän ylläpito on jatkossa viranomaistehävä, joka rahoitetaan viraston toimintamenorahasta. Pidettiin tärkeänä

huomiona, että keskitetty organisaatio toimittaa kohdetietoja sekä täydennyspyyntöjä epäselvistä MATTI-kohteista paikalliselle ELY-keskukselle.

Keskitetylle organisaatiolle on erittäin tärkeää, että paikalliset ELY-keskukset antavat keskitetylle organisaatiolle kaiken tarvittavan käytettävissä olevan kohdetiedon (valvontatieto, maankäytön muutokset ym.) isännättömien kohteiden osalta. Haastateltavat pohtivat kohdetietojen hakemiseen ja toimittamiseen liittyviä rooleja. Haastatteluissa tuotiin esille, että keskitetyn organisaatio tulee ensisijaisesti itse etsiä kohdetietoja ELY-keskusten sähköisestä arkistointijärjestelmästä eli USPA:sta. Samoin tietojen hakeminen Maakunta-arkistosta olisi ensisijaisesti keskitetyn organisaation tehtävä. Haastatteluissa kävi ilmi, että paikallisella ELY-keskuksella on usein myös kohteiden historia- ja valvontatietoa, jota ei löydy arkistosta.

Pilaantuneeksi epäillyn kohteen isännättömyyden määrittely on haasteellista. Haastatteluissa tunnistettiin, että isännättömän ja isännällisen kohteen tunnistaminen on erittäin tärkeä vaihe, sillä keskitetyn organisaation tutkiminen ja kunnostaminen kohdennetaan isännättömiin pilaantuneiksi epäiltyihin kohteisiin. Oltiin myös vahvasti sitä mieltä, että valtion rahoitusta ei tulisi suunnata isännällisiin kohteisiin, jos siihen ei ole olemassa erityisiä perusteita esim. kiireellisyys. Näissäkin tapauksissa valtion rahoitusta käytettäisiin vain perustutkimusten tekemiseen, jotta paikallinen ELY-keskus saisi lisätietoa valvontatoimia varten. Pidettiin myös tärkeänä, että isännällisten kohteiden rahoittamisesta on aina keskusteltava ja sovittava paikallisen ELY-keskuksen ja keskitetyn organisaation kesken. Todettiin myös, että isännättömyyden määrittämisen kriteerejä ja vastuita tulee tarkastella erillisellä selvitystehtävällä. Tästä syystä Isännättömyyden määrittäminen puhuttikin paljon kaikissa haastatteluissa. Tässä vaiheessa enemmistö kannatti linjausta, että paikallinen ELY-keskus antaa pilaantuneeksi epäillystä kohteesta alustavan näkemyksen ja keskitetty organisaatio tukee resurssien puitteissa paikallisia ELY-keskuksia isännättömyyden selvittämisessä.

Haastateltavat pitivät tärkeänä, että tutkimusohjelman priorisointilista toimitetaan paikallisiin ELY-keskuksiin tarkistettavaksi heidän omien toimialueidensa osalta. Näin paikallisilla ELY-keskuksilla on mahdollisuus esittää kohteita ohi priorisointilistan ja tehdä perusteltu esitys omien kohteiden kiireellisyysjärjestyksestä. Tämä paikallisten ELY-keskusten priorisointilistan tarkistus ja oman esityksen tekeminen on välttämätöntä, koska MATTI-tietojärjestelmän tiedot eivät ole kaikilta osin täysin ajan tasalla.

Valvontapäälliköiden huolenaiheena oli isännällisten kohteiden valvonnan tärkeyden huomioiminen. Valvontapäälliköt pitivät tärkeänä, että isännällisten kohteiden valvontaan panostetaan huomattavasti nykyistä enemmän. Vain muutama ELY-keskus on panostanut isännällisten kohteiden valvontaan ja osalla ELY-keskuksista valvontatehtävä on jäänyt pienemmälle

huomiolle tai sitä ei ole tehty ollenkaan. Valvontapäälliköt ehdottivat isännättömien kohteiden valvonnan kehittämiseen projektia, jossa muodostettaisiin PIMA-valvontatoimille uusi valtakunnallinen toimintamalli.

Keskitetyn organisaation roolia ja osuutta isännällisten kohteiden valvonnassa pohdittiin myös jokaisessa haastattelussa. Osa haastateltavista piti valvontaviranomaisen ja keskitetyn organisaation yhteistyötä tärkeänä ja osa taas oli varovaisemmalla kannalla. Eniten kannatusta sai kuitenkin linjaus, että isännällisten kohteiden edistämiseen tai valvontaan liittyvästä tuesta on sovittava aina tapauskohtaisesti erikseen.

Paljon keskustelua aiheutti isännättömien kohteiden osalta ensimmäinen yhteydenotto kuntaan. Pääsääntöisesti oltiin sitä mieltä, paikallisen ELY-keskuksen tulisi olla ensin yhteydessä kuntaan ja vasta sen jälkeen keskitetty organisaatio ottaisi yhteyttä kuntaan tai yhteydenotto tapahtuisi yhdessä. Tästä ensimmäisestä yhteydenotosta tuli myös kannanottoja, joissa ehdotettiin, että keskitetty organisaatio hoitaisi yhteydenpidon isännättömien kohteiden osalta kuntiin ja vastaavasti paikallinen ELY-keskus on yhteydessä isännällisten kohteiden osalta kuntaan ja muuhun vastuutahoon. Haastattelujen perusteella enemmistö oli kuitenkin sitä mieltä, että isännättömien kohteiden ensimmäinen yhteydenotto olisi paikallisen ELY-keskuksen tehtävä. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että ensimmäisestä yhteydenotosta kuntaan on syytä sopia aina tapauskohtaisesti.

Yhdessä haastattelussa esitettiin, että keskitetty organisaatio toimittaisi myös isännättömien kohteiden perustutkimusten tutkimussuunnitelman kommentoitavaksi paikalliselle ELY-keskukselle. Pidettiin myös tärkeänä, että paikallisilla ELY-keskuksilla on mahdollisuus osallistua perustutkimuksia koskeviin keskitetyn organisaation järjestämiin suunnittelukokouksiin. Tärkeänä pidettiin myös, että keskitetty organisaatio ilmoittaa suunnittelukokouksien aikatauluista ajoissa ja toimittaa kokousmateriaalin etukäteen.

Haastatteluissa pohdittiin paljon valtion rahoitusjärjestelmän käytön etuja ja haittoja isännällisten kohteiden pilaantuneisuuden selvittämiseen. Isännällisen kohteen valvontatoiminen käynnistäminen saattaa olla joissakin tapauksissa haasteellista, koska viranomaisen ei pysty todistamaan kohteen maaperän tai pohjaveden pilaantuneisuutta ja jos vastuutaho ei ole vielä yhteistyöhaluinen. Haastatteluissa kävi ilmi, että isännällisten kohteiden rahoittaminen valtion toimesta tulee olla erittäin harkittua. Harkinta tulee tehdä yhteistyössä paikallisen ELY-keskuksen valvojan kanssa.

Kohteen pilaantuneisuuden tutkiminen jatkuu kattavammilla tutkimuksilla, riskin- ja kestävyysarvioinnin laatimisella ja kunnostustarpeen arvioinnilla, jos kohde on perustutkimuksissa todettu pilaantuneeksi ja epäilään, että siitä aiheutuu ympäristön pilaantumisen vaaraa tai terveyshait-

taa. Tässäkin tutkimus- ja suunnitteluvaiheessa pidettiin tärkeänä, että paikallisilla ELY-keskuksilla on mahdollisuus osallistua jatkotutkimuksia ja riskinarviointia koskeviin keskitetyn organisaation järjestämiin suunnittelukokouksiin. Tärkeänä pidettiin myös, että keskitetty organisaatio ilmoittaa suunnittelukokouksien aikatauluista ajoissa ja toimittaa kokousmateriaalin etukäteen.

Pidettiin tärkeänä, että kunnostussuunnitelmassa esitetään kunnostusvaihtoehdot ja niiden vertailu sekä kaikki tarvittava tieto paikalliselle ELY-keskukselle tehtävän PIMA-ilmoituksen laatimiseen. Tässäkin kunnostussuunnitteluvaiheessa pidettiin tärkeänä, että paikallisilla ELY-keskuksilla on mahdollisuus osallistua kunnostussuunnittelua koskeviin keskitetyn organisaation järjestämiin suunnittelukokouksiin. Tärkeänä pidettiin edelleen, että keskitetty organisaatio ilmoittaa suunnittelukokouksien aikatauluista ajoissa ja toimittaa kokousmateriaalin etukäteen.

Valmiit isännättömien kohteiden kunnostussuunnitelmat siirtyvät kunnostusohjelmaan, jossa kohteet priorisoidaan kiireellisyysjärjestykseen. Pidettiin tärkeänä, että paikallisilla ELY-keskuksilla on mahdollisuus tuoda näkemyksiään ELY-keskuksen oman toimialueensa kiireellisyysjärjestykseen.

5.1.2 ELY-keskusten rajapintayhteistyön toimintamalli

Taulukossa 1 esitetty ELY-keskusten rajapintayhteistyön toimintamalli on muodostettu haastattelujen perusteella. Malli on tarkentunut haastattelujen kuluessa siten, että viimeisessä haastattelussa nousi esille lähinnä lisäkysymysten avulla pieniä tarkennuksia. Haastatteluissa esille nousseet keskeisimmät kohdat on kuvattu kohdassa 5.1.1 esitetystä analyysistä. Ihan lopullisen muodon toimintamalli on saanut ELY-keskusten kommenttien jälkeen. Kommenteista nousi keskeisiksi kysymyksiksi vähäisten resurssien järkevä käyttö, isännällisten kohteiden valvontaan panostaminen ja PIMA-valvonnan resurssit. ELY-keskusten kommentit on käsitelty seurantaryhmän kokouksessa. ELY-keskusten kommentteihin liittyvät asiat olivat hyvin esillä myös haastatteluissa.

Taulukko 2. ELY-keskusten PIMA-tehtävien rajapintayhteistyön toimintamalli.

ELY-keskusten PIMA-tehtävien rajapintayhteistyön toimintamalli	
Historiatiedon kartoitus	
keskitetty organisaatio	paikalliset ELY-keskukset
Toimittaa paikalliselle ELY-keskukselle kuntatapaamisten yhteydessä saadun historiatiedon.	Tallentavat historiatiedot MATTI-tietojärjestelmään.

<p>Hankkii historiatietoa myös konsulttityönä tehtävien tutkimus- ja kunnostussuunnittelutöiden yhteydessä.</p> <p>Tekee ajankohtaisten teemojen mukaisia historiatietojen kartoitusprojekteja voimavarojen mukaan.</p>	<p>Eivät etsi historiatietoa aktiivisesti, mutta kartoittavat valvontatilanteissa tulleen tiedon.</p> <p>Tekevät kartoitusta voimavarojen mukaan. Tehtävä tulee olla jatkosakin ELY-keskusten tehtävänä tai ohjauksessa.</p>
MATTI-tietojärjestelmän ylläpito	
keskitetty organisaatio	paikalliset ELY-keskukset
<p>Toimittaa paikallisille ELY-keskuksille kohdetietoja sekä täydennyspyyntöjä epäselvistä MATTI-kohteista.</p> <p>Käyttää MATTI-tietojärjestelmän tietoja tutkimuskohteiden priorisoinnissa ja suunnittelutyökaluna tutkimus- ja kunnostusohjelman valmistelussa.</p>	<p>Tallentavat vähintään minimitiedon (kiinteistö, toimiala ja toimipaikka), ylläpitävät MATTI-tietojärjestelmää ja tarkistavat kohdetiedot sekä antavat rekisteritietoja asiakkaille.</p> <p>Tekevät merkinnät toimenpiteistä MATTI-tietojärjestelmään. MATTI-tietorekisteri toimii valvonnan ja muidenkin viranomaistehtävien tietämyskantana.</p>
Kohteiden paikallistuntemus ja historiatieto	
keskitetty organisaatio	paikalliset ELY-keskukset
<p>Etsii kohdetietoja USPasta ja ottaa yhteyttä paikalliseen ELY-keskukseen sekä hakee tarvittavia tietoja Maakunta-arkistosta paikallisten ELY-keskusten avustuksella.</p> <p>Selvittää kohdetietoja, joita ovat mm. kohteen yhteyshenkilöt, muuta historiatietoa ja aiemmat tutkimukset ym.</p>	<p>Antavat tarvittavat käytettävissä olevat kohdetiedot (valvontatieto, maankäytön muutokset ym.) keskitetyille organisaatiolle</p>
Isännättömyyden tarkistaminen (isännällinen- ja isännätön)	
keskitetty organisaatio	paikalliset ELY-keskukset
<p>Tukee paikallisia ELY-keskuksia isännättömyyden selvittämisessä Valtion rahoitus on vedenjakaja isännättömyyden määrittämisessä.</p> <p>Ennen rahoitusta on keskusteltava ja sovittava aina asiasta paikallisten ELY-keskusten kanssa</p>	<p>Antavat alustavan näkemyksen isännättömyydestä, mikä tarkentuu myöhemmin.</p> <p>Ratkaisevat isännättömyyden / isännällisyyden esim. velvoittavalla hallintopakkopäätöksellä.</p>

Isännällisissä kohteissa voidaan tehdä perustutkimuksia, mutta tähän pitää olla erityisperusteet esim. kiireellisyys	
Tutkimuskohteiden priorisointi	
keskitetty organisaatio	paikalliset ELY-keskukset
Tekee tutkimuskohteiden priorisoinnin (isännättömät ja isännälliset) MATTI-tietojärjestelmästä ja toimittaa priorisointilistan tarkistettavaksi paikallisiin ELY-keskuksiin.	Tarkistavat priorisoinnin omien toimialueidensa osalta. Paikallisilla ELY-keskuksilla on mahdollisuus esittää kohteita ohi priorisointilistan ja tehdä esitys omien kohteiden kiireellisyysjärjestyksestä (perustelut). Priorisoinnin haasteena on MATTI-tietojärjestelmän ajantasaisuus.
Isännällisten kohteiden valvonta	
keskitetty organisaatio	paikalliset ELY-keskukset
Toimittaa paikallisille ELY-keskuksille priorisoidun tutkimusohjelman (isännälliset ja isännättömät kohteet). Tukee paikallisten ELY-keskuksen valvontaa resurssien puitteissa isännällisten kohteiden edistämässä, mutta tästä on sovittava erikseen paikallisen ELY-keskuksen kanssa. Varmistetaan Paikallisten ELY-keskusten ja keskitetyn organisaation välinen tiedonkulku.	Toimivat valvojina isännällisissä kohteissa (selvityspyynnöt, valvontaratkaisut, hallintopakko...) Laaditaan selvitys yhtenäisetä valtakunnallisen valvontamallista valvontapäälliköiden johdolla.
Neuvottelut isännättömien ja isännällisten kohteiden tutkimusten tarpeellisuudesta ja aloittamisesta	
keskitetty organisaatio	paikalliset ELY-keskukset
Ensisijaisena tehtävänä on neuvotella, rahoittaa ja toteuttaa isännättömien kohteiden tutkimisesta Toissijaisena tehtävänä on tukea asiantuntijana valvontaviranomaista isännällisten kohteiden edistämässä ilman rahoitusta	Toimivat valvojina isännällisissä kohteissa (selvityspyynnöt, valvontaratkaisut, hallintopakko...) Tukevat tarvittaessa tai niin erikseen sovittaessa keskitettyä organisaatiota isännättömien kohteiden edistämässä.

	Paikallinen ELY-keskuksen ja keskitetty organisaatio sopivat kumpi ottaa ensimmäisen yhteydenoton isännättömissä kohteissa kuntaa. Isännälliset kohteet kuuluvat paikallisen ELY-keskuksen tehtäviin.
Perustutkimukset, valtio maksaa 80 – 100 %	
keskitetty organisaatio	paikalliset ELY-keskukset
<p>Vastaa isännättömien perustutkimusten hankinnoista ja tutkimusten ohjaamisesta eli selvittää riskiperusteisesti onko kohde pilaantunut (ympäristö, terveys ja ekologia).</p> <p>Ilmoittaa kokouksen ajankohdan paikalliselle ELY-keskukselle.</p> <p>Toimittaa paikalliselle ELY-keskukselle tarvittavat tausta-aineistot ennen kokousta.</p> <p>Toimittaa isännättömien kohteiden perustutkimuksien tutkimussuunnitelman (kommentit)</p> <p>Kunta toimittaa tutkimusraportin paikalliselle ELY-keskukselle.</p> <p>Isännällisten kohteiden rahoittaminen tulee olla erittäin harkittua ja varovaista sekä yhteistyössä tehtyä harkintaa valvojan kanssa. Selviin valvontatapauksiin ei käytetä valtion rahoitusta.</p>	<p>Laativat lausunnon tutkimusraportista.</p> <p>Osallistuvat tarvittaessa tai harkintansa mukaan suunnittelukokouksiin.</p>
Kattavammat tutkimukset + riskinarviointi + kestävyden ja kunnostustarpeen arviointi	
keskitetty organisaatio	paikalliset ELY-keskukset
Vastaa kattavampien tutkimusten + riskinarviointia + kunnostustarpeen arviointia koskevista hankinnoista ja suunnittelun ohjaamisesta.	<p>Laativat lausunnon kunnostussuunnitelmasta (täydennyspyyntö)</p> <p>Osallistuvat tarvittaessa tai harkintansa mukaan suunnittelukokouksiin</p>

<p>Ilmoittaa paikalliselle ELY-keskukselle kokouksen ajankohdan.</p> <p>Toimittaa paikalliselle ELY-keskukselle tarvittavat tausta-aineistot ennen kokousta.</p>	
Kunnostussuunnittelu + kunnostusmenetelmien arviointi	
keskitetty organisaatio	paikalliset ELY-keskukset
<p>Vastaa kunnostussuunnitelman hankinnoista ja suunnittelun ohjauksesta.</p> <p>Ilmoittaa paikalliselle ELY-keskukselle kokouksen ajankohdan.</p> <p>Toimittaa paikalliselle ELY-keskukselle tarvittavat tausta-aineistot ennen kokousta.</p> <p>Kunnostussuunnitelmassa esitetään kaikki tarvittava tieto PIMA-ilmoituksen laatimiseen ja erityisesti vertaillaan kunnostusmenetelmiä.</p> <p>Kunnostussuunnitteluvaiheessa neuvotellaan usein yhteistyötahon kanssa hankkeen käynnistämisestä ja kustannusjaosta.</p>	<p>Laativat lausunnon kunnostussuunnitelmasta.</p>
Isännättömien kohteiden kunnostusohjelma	
keskitetty organisaatio	paikalliset ELY-keskukset
<p>Priorisoi isännättömät kohteet, joista on laadittu kunnostussuunnitelma ja laatii kunnostusohjelman.</p>	<p>Toimivat asiantuntijoina ja tuovat näkemyksiään oman ELY-keskuksen alueen kiireellisyysjärjestykseen.</p>
Ilmoitus maaperän puhdistamisesta (PIMA-ilmoitus)	
keskitetty organisaatio	paikalliset ELY-keskukset
<p>Laadituttaa konsultilla PIMA-ilmoituksen isännättömien kohteiden osalta. Kunta tai yritys (yhteistyötaho) tekee PIMA-ilmoituksen.</p>	<p>Käsittelevät ilmoitukset ja tekevät valituskelpoisen päätöksen.</p>

Kunnostuksen toteuttaminen	
keskitetty organisaatio	paikalliset ELY-keskukset
Vastaa hankinnoista ja avustuspäätösten tekemisestä.	Osallistuvat tarvittaessa tai harkintansa mukaan kunnostushankkeen kokouksiin.
Ilmoittaa paikalliselle ELY-keskukselle kokouksen ajankohdan.	Valvovat kunnostuksen toteutusta päätöksen mukaisesti, tarkastavat ja hyväksyvät loppuraportit ja vievät tiedot MATTI-tietojärjestelmään.
Toimittaa paikalliselle ELY-keskukselle tarvittavat tausta-aineistot ennen kokousta.	
Toteuttaa tai avustaa kunnostusohjelmassa priorisoidut kohteet valtion jätehuoltotyönä tai antaa avustuksen kunnalle tai yritykselle.	
Laadituttaa tai edellyttää tehtäväksi kunnostuskohteesta loppuraportin.	

5.2 Tutkimus- ja kunnostusohjelman sekä kokeiluhankkeen järjestämisen kehittämiso-dotuksia

Tutkimus- ja kunnostusohjelman sekä kokeiluhankkeen toimeenpanon tekemistä viitoittaa vahvasti Valtakunnallinen pilaantuneiden maa-alueiden riskienhallintastrategia. Suomen ympäristökeskus ja puitesopimustoimittajat toimittivat etukäteen toimitettuihin kysymyksiin kirjalliset vastauksensa vastata teemahaastattelujen jälkeen. Ympäristöministeriön edustajat vahvistivat Suomen ympäristökeskuksen näkemyksen keskitetyn organisaatiolle asetetuista odotuksista 22.3.2017 pidetyssä neuvottelussa, jossa oli läsnä ympäristöministeriön, Suomen ympäristöministeriön ja Pirkanmaan ELY-keskuksen edustajia.

5.2.1 Puitesopimustoimittajien odotuksia

Mitä odotuksia organisaatiollanne tai teillä on pilaantuneiden maa-alueiden tutkimus- ja kunnostusohjelman sekä kokeiluhankkeen toimeenpanolta?

FCG odottaa, ettei hankkeita tehtäisi rutiininomaisesti, vaan toimintatapoja tulee kehittää projektin kaikissa vaiheissa. Tarjouspyyntövaiheessa tilaajan ja sidosryhmien erityisodotukset tulisi tuoda esille. Tarjousvaiheessa

tulisi ideoida uusia toimintatapoja. Tutkimus- ja kunnostussuunnitteluvaiheessa tulisi tehdä ennakoarviointia mahdollisesti ulkomailla käytössä olevista uusista menettelyistä, kokeiluista ja toteutuksista. Nettinäkyvyyttä (esim. <http://www.euqris.info/index.asp>) ja osanottoa kansainvälisiin seminaareihin pidettiin myös tärkeänä. Samoin odotetaan, että Pirkanmaan ELY-keskus innostaisi ainakin niitä ympäristöalan yrityksiä PIMA-osaamisen vientitoimintaan, joilla on jo kokemusta projektiviennistä.

Ramboll odottaa erityisesti, että jatkossa on mahdollisuus tehdä laadukasta työtä, ei hinta edellä kuten perinteisesti. Odotetaan myös sitä, että tilaaja haluaa laadukasta lopputulosta ja motivoi selvästi myös yrittämään parastaan. Odotuksia lisää myös liiketaloudellinen kiinnostus suurta työkantaa kohtaan.

Pöyry odottaa, että ohjelma toteutetaan riittävän pitkäjänteisesti. Odottaa, että strategian tavoitteet otetaan mukaan jo kaavoitusvaiheeseen, jotta voidaan vaikuttaa rakennusten sijoitteluun ja kunnostusmenetelmien valintaan (muutakin kuin massanvaihto). Tavoitteiden saavuttaminen edellyttää toimintamallin ja vuorovaikutussuunnitelman/ohjeen ja menettelytapojen luomista. Pirkanmaan ELY-keskus voi luoda menettelyt, Pöyry voi konsultoida. Taloudellisten, terveydellisten, ekologisten riskien huomiointia päätöksenteossa tulee kehittää siten, että Valtakunnallisen pilaantuneiden maa-alueiden riskienhallinnan tavoitteet toteutuvat.

Miten meidän tilaajana pitäisi kehittää toimintaamme, että konsultti voisi toimia oman toimintamallinsa osalta laadukkaasti ja yhdenmukaisesti?

FCG esittää, että tilaaja tuo erityistavoitteet ja -odotukset esille jo tarjouspyyntövaiheessa ja palautteen antaminen tapahtuu projektien aikana.

Pöyry esittää, että tavoitteiden saavuttamiseen laadittaisiin toimintamalli ja vuorovaikutussuunnitelma tai -ohje ja luotaisiin yhteisiä menettelytapoja.

Millaisia prosesseja, ohjeita, toimintamalleja, raporttipohjia ym. konsultti haluaisi tilaajan suunnasta?

FCG esittää ohjeiden ja mallien keskittämistä esim.: <http://www.maaperakuntoon.fi> verkkosivuille. Ei-julkiset ohjeet ja maalit keskitettäisiin käyttäjätunnukset vaativaan portaaliin. Paras tapa olisi perustaa projektipankki, jonne olisi helppo keskittää sekä ohjeet, lähtömateriaalit että raportit.

Ramboll esittää raporttipohjien uudistamista erityisesti siten, että riskinarviointi ja kestävyystarkastelu tulisivat tutkimus- ja suunnitteluvaiheeseen mukaan täysipainoisesti. Nykyisin riskinarvioinnin dokumentaatio vaihtelee runsaastikin laatijoiden mukaan. Kunnostuksen kestävyystarkastelua ei

juurikaan dokumentoida, vaikka sitä tehdäänkin. Kunnostuksen yleissuunnitelmaoppaan päivittäminen voisi olla yksi keino.

Ramboll esittää ohjeistuksen laatimista huokosilmatutkimusten kokonaisuuteen, mihin kuuluvat putkien asennus, näytteenottotavat (+relevanttien ympäristöolosuhteiden selvittäminen), eri adsorbentit, pumppausmäärät, analyysit ja tulosten tulkinta. Kokonaisuuteen kuuluu myös tutkimusten tulosten johtopäätökset. Huokosilmatutkimusten suorittaminen on tärkeä asia, erityisesti riskinarvioinnin kannalta.

Pöyry esittää jo tarjousvaiheeseen hankkeen vaativuuden arviointia ja mahdollisimman kattavien lähtötietojen saamista heti toimeksiannon alusta alkaen.

Millaisia odotuksia konsultilla on esim. kansallisesta ja kansainväliseltä viestinnältä, kokeiluilta, yritysten vientitoiminnan edistämiseltä jne. ?

FCG odottaa kokeneiden ympäristöalan projektivientirytyksien innostamista PIMA-asioiden vientitoimintaan. FCG odottaa myös nettinäkyvyyttä esim. <http://www.eugris.info/index.asp> ja osallistumista kansainvälisiin seminaareihin.

Ramboll odottaa kohtuullisen myönteistä näkyvyyttä sekä itse PIMA- tutkimus- ja kunnostusohjelmalle, että hankkeille, joissa Ramboll on mukana. Ramboll ei esitä massiivista rummutusta yleisölle, mutta esittää alan asiantuntijaseminaareissa, ammattilehdissä, koulutustilaisuuksissa aktiivista esillä oloa. Kansainvälinen näkyvyys on Rambollin kannalta erittäin hyvä asia.

Pöyry odottaa näkyvyyttä mahdollisimman paljon (nettisivut, media, sosiaalinen media).

Mitä kehittämistoimia tarvittaisiin tarjous-/työohjelmaprosessiin?

FCG esittää laajojen ja haastavien kohteiden toteutuksen vaiheistusta. Ensin tehdään tutkimusvaihe, jonka pohjalta suunnitellaan kohteen suunnittelun jatkaminen. FCG esittää myös työohjelmakustannuksien laskutuksen mahdollisuutta parhaan mahdollisen sisällön ja laadun aikaansaamiseksi.

Ramboll esittää toimeksiantojen vaiheistusta siten, että tutkimus- ja kunnostussuunnitteluvaiheet eriytettäisiin omiksi vaiheikseen. Tähän asti tarjouspyynnöt on tehty samalla vakiopohjalla, jossa lähdetään suoraan riskinarviointiin ja kunnostussuunnitteluun. Kuitenkin monissa kohteissa aloitetaan puhtaasti tutkimuksilla (joita tarjouspyynnön mukaan voi esittää) eikä riskinarvioon tai kunnostussuunnitteluun edes päästä. Ramboll esittää myös valvontavaiheelle vakiotarjouspyyntöjen laatimista. Ramboll pitää

aloituskokouksia ja nykyistä kokouskäytäntöä erittäin hyvinä. Samoin Ramboll pitää paikallisten ELY-keskusten kokouksiin osallistumista hyvänä asiana.

Pöyry kertoo, että lopulliseen työohjelmaan muutokset johtuvat usein siitä, että konsultilla ei ole tarjousta laadittaessa kaikkia tietoa pilaantuneeksi epäilystä kohteesta.

Miten pääsisimme parhaaseen hinnoittelumalliin?

FCG esittää tarjouten hinnoitteluun joustavuutta siten, että hinnoittelu perustuisi työmäärä- ja kattohinta-arvioon ja näiden ylitykset ovat mahdollisia vain perustulluista syistä.

Ramboll esittää riittävää läpinäkyvyyttä tarjouksen kustannuserittelyyn. Ramboll esittää myös yleisperiaatetta, jossa panostetaan selvästi tutkimusvaiheeseen. Tällöin kunnostussuunnitteluvaihe, jossa ratkaistaan (riskinarvio ja kestävyys huomioiden) kunnostuksen tavoitteet ja esitetään kunnostusmenetelmät, voidaan tehdä luotettavammin ja riittäviin lähtötietoihin perustuen. Tällöin varsinainen kunnostus, jossa 80-90 % kokonaiskustannuksista muodostuu, voidaan tehdä mahdollisemman kustannustehokkaalla tavalla.

Pöyry esittää näytteenottopäivien ja analyysikustannuksien hinnoittelua toteutuman mukaan. Pöyry pitää tärkeänä, että tehdään riittävän laajat tutkimukset ja analyysit kohteen luonne huomioiden.

Miten saamme hankkeeseen riittävät ja osaavimmat henkilöresurssin?

Ramboll pyrkii ohjaamaan kuhunkin hankkeeseen omasta näkökulmastaan sopivimmat henkilöt, ts. vaativiin kohteisiin laitetaan pätevimmat, rutii- nikohteisiin nuoremmat jne. Pätevimmat eivät voi olla mukana kaikissa hankkeissa. Rambollin mukaan tilaaja voi lisätä osaavimpien henkilöiden saamista ottamalla hyvissä ajoin (1...2 kk) ennen hankkeen alkua yhteyttä, ja kertomalla minkälainen toimeksianto todennäköisesti olisi tulossa. Tällöin konsultti voi "varata" ao. henkilöitä hankkeisiin. Tilaajan ja konsultin välisellä kiinteällä ja luottamuksellisella suhteella on myös merkitystä osaavimpien henkilöresurssien saamiseen. Osaavimmat henkilöresurssit ohjataan pitkäaikaisten asiakkaiden hankkeisiin silloin kun se on mahdollista. Tilaaja antaa tarjouspyynnössä realistisen aikataulun toimeksiannon suorittamiselle. Tämä toteutusaikataulun realismi vaikuttaa myös toimeksiannon laatuun. Rambollin henkilöresurssien riittävyys ei pitäisi olla ongelma pitkällä aikavälillä. Jos on näkyvissä, että on tulossa toimeksiantoja, rekrytoidaan lisää henkilöstöä. Tähän tilaaja voi vaikuttaa helposti kertomalla ennakkoon mitä toimeksiantoja voisi olla alkamassa esim. seu-

raavien kuukausien aikana. Myös sen kertominen, että toimeksiannot vähenevät, auttaa luottamuksen luomisessa. Tilaaja on toiminut ennakkoinformaation osalta jo nyt erittäin hyvin.

Pöyry toteaa, että paikallisten (ELY-keskuksen ja kunnan) paikallistunteumuksen hyödyntäminen on tärkeää.

Miten hankkeiden aikataulujen, yhteydenpitotapojen ja kokousten laatua voitaisiin kehittää?

FCG esittää aikatauluille välitavoitteita ja Skype-kokouksia konsultin ja tilaajan edustajan välillä.

Ramboll esittää, Pirkanmaan ELY-keskus ja paikallinen ELY-keskus kävisivät ennen hankkeen tutkimusten tilaamista kohteen tutkimisen, kunnostamisen ja kustannusjaon periaatteet läpi myös kunnan kanssa.

Pöyry esittää, että hankkeiden aikataulu ei pidä olla liian tiivis. Aikataulu venyy, jos ilmenee jotain odottamatonta (lähtötietojen saatavuuden tärkeys, jos epäily tavanomaista vaativimmista maasto-olosuhteista, niin tieto heti alkuvaiheessa).

Mitä painotuksia tai työkaluja konsultit odottavat tilaajalta kestävien riskinhallintamenetelmien valintaan?

FCG esittää kunnostustoimenpiteiden arviointiin kustannus-hyötytyyppisen pisteytystyökalun käyttöönottoa.

Rambollin käsityksen mukaan tarvitaan konkreettinen tulkinta siihen mitä ”kestävä riskinhallinta” PIMA-hankkeissa oikeasti tarkoittaa. Nyt on esitetty hyvin yleisiä, maailmoja syleileviä periaatteita. Laajasti, yleisesti käytettyjä ”kestävän riskinhallinnan” työkaluja ei käytännössä ole. Voisi pohtia yhteisesti minkälaisia metodeja kestävä riskinhallinnan toteuttaminen vaatii ja minkälaisia tuloksia siltä halutaan. Vasta tämän jälkeen työkalut tai menetelmien kehittäminen tulisi kysymykseen. Ramboll osallistuu erittäin mielellään tähän kehitystyöhön.

Pöyry esittää, että kunnostukselle on hyväksyttävä riittävän pitkä aika. Pöyry esittää myös, että vaativassa kohteessa (monilikaantunut, kaavoitus, vaihtoehtoisia kunnostusmenetelmiä) päätetään aloituspalaverissa suunnittelun ja riskinarvioinnin painopisteet.

Tarvitaanko tilaajan ja konsulttien yhteisiä työpajoja, joissa käydään yhdessä läpi parhaita ja huonoja esimerkkejä ja kehitetään laatua? Jos työpajoja tarvitaan, niin miten ne toteutettaisiin ja miten usein tilaisuuksia tarvittaisiin?

FCG esittää, että työpajoja tarvitaan kaksi kertaa vuodessa. Painotus tulee tehdä onnistuneiden kohteiden suuntaan.

Ramboll toteaa, että työpajat ovat hyvä keino kehittää toimintatapoja ja oppia kokemuksen kautta. Onnistuakseen työpaja tarvitsee avoimen ja luottamuksellisen ilmapiirin kaikkien osallistujien kesken. Työpaja voi muodostua esimerkiksi muutamasta ennakkoon hyvin valmistellusta alustuksesta, jotka saavat olla jopa hieman provokatiivisia keskustelun käynnistämiseksi! Sen jälkeen neutraalin puheenjohtajan rooli on ratkaiseva aktiivisen keskustelun toteutumisella ja siten työpajan onnistumiselle. Työpajaan kutsuttavat henkilöt (henkilöt, ei yritykset!) kannattaa valita huolella. Työpajojen tiheyttä on vaikea arvioida ennen kuin niiden toimivuutta on kokeilu. Yksi aihe voisi olla kestävän riskinhallinnan pohtiminen. Yksittäisen projektin asioita ei ole tarpeen käsitellä työpajassa.

Pöyry esittää, että työpajoissa käsiteltäisiin proaktiivisesti uusia vaativia projekteja, joissa on useita toteutusvaihtoehtoja. Työpajatyössä hyödynnettäisiin aikaisempien projektien kokemukset. Työpajoilla voidaan vaikuttaa raporttien laatuun ja työtapoihin laatimalla toiminta- ja asiakirjamallit.

Missä asioissa olemme valtakunnallisena tilaaja- ja koordinointiorganisaationa menossa oikeaan suuntaan?

FCG pitää hyvänä, että tilaajan omat asiantuntijat osallistuvat hankkeeseen.

Ramboll pitää tärkeänä, että toimintatavat rutinoituvat, eli prosessien vaikiinnuttaminen. Tärkeää on kuitenkin, että kohteita ei pidä yrittääkään samaan muottiin.

Pöyry toteaa, että selvitysten keskittäminen yhdelle taholle auttaa tehostamaan työtä. Hankeissa pystytään oikeasti tekemään riittävät tutkimukset riskinarviota varten.

Mitä muita kehittämistoimia konsultti odottaa yhteistyöltämme?

FCG odottaa pitkäjänteistä toimintatapojen yhteistä kehittämistä, jossa ovat mukana kaikki puitesopimuskonsultit ja tilaajaorganisaation avainhenkilöt.

Ramboll odottaa toimeksiantojen todellisten tavoitteiden esittämistä ja mahdollisten hankkeeseen osallistuvien ristiriitojen välittämistä myös konsultille. Tämä informaatio parantaisi konsultin työn laatua. Hankkeen aikatauluun vaikuttavien tekijöiden kertominen (esim. määrärahat) voisi johtaa toimeksiannon laadukkaampaan toteutukseen. Ramboll esittää, että kunnostuksen valvontakohteiden roolit tilaajan ja konsultin välillä pitäisi sopia selkeämmin. Vielä ei ole kokemusta siitä, että jos hankkeessa syntyy uusia ideoita tai parannuksia toimintatapaan, miten lisätöiden tilaamiseen suhtaudutaan. Ramboll esittää laajempaa tiedonjakamista koko PIMA-toimintakentälle. Ramboll esittää myös, että kehittäisimme ohjeistusta tai toimintamalleja, jotka otettaisiin laajemmin PIMA-alalla käyttöön. Nyt raportit toimitetaan tilaajalle pdf:nä. Ramboll esitti kysymyksen, onko tilaajalla tarvetta esim. CAD-kuvien, excel-taulukoiden ja valokuvien toimittamiseen alkuperäisinä tiedostoina? Voitaisiinko koota projektin koko aineisto Cd-levylle tai muuhun sähköiseen muotoon esim. latauslinkin kautta.

Pöyry odottaa, että esitetään uudet hankkeet ja kuinka ne tuodaan kohteiksi sekä vaihtoehtoiset kunnostustavat.

5.2.2 Puitesopimustoimittajien teemahaastatteluhavainnot

FCG

”Tilaajan tulisi esittää hankinnan erityispiirteet jo työohjelmapiirityövaiheessa”

”Suunnitelmia, raportteja ym. ei tehdä rutiininomaisesti, vaan samalla kehitetään toimintatapoja projektin kaikissa vaiheissa”

”Olemme kiinnostuneita nettinäkyvyydestä sekä kotimaassa että ulkomailla”

”Palautetta jo projektin aikana”

”Nettisivuille tai projektipankkiin tukisi tallentaa työhön liittyviä ohjeita ja malleja”

”Suunnittelutyön kustannusarvio voitaisiin päivittää joustavammin työn edetessä, kun tehtävä on tarkentunut esim. näytteenoton tai vaativuuden osalta”

”Työohjelman laatimiseen käytetty aika pitäisi olla laskutuskelpoista”

”Toivomme mahdollisimman aikaisessa vaiheessa tietoa omalle yritykselle tulevista kohteista”

”Käytössämme olevaa pisteytystyökalua voitaisiin käyttää kunnostustöiden arviointiin osana kestävyuden arviointia”

”Henkilöresurssimme riittävät vuoden 2017 lisääntyvään kohdemäärään”

”Tilaaaja on onnistunut kokouskäytännössään, kaksi tai kolme ohjaavaa kokousta hankkeen vaatavuudesta riippuen”

”Henkilöresurssien kannalta on parempi, että kohteet sijaitsevat eri puolilla maata”

”Yhteydensaaminen tilaajaan toimii”

”Toimialakohtainen kohteiden jako ei ole järkevää, monipuolisesti jaetut kohteet motivoivat enemmän”

Ramboll

”Intressissämme on toteuttaa hankkeita laadullisesti, ei vain hintaperusteisesti”

”Tilaaajan uuden toimintatavan myötä konsultti on saanut enemmän vastuuta ja vapautta, mikä on ollut heille ammatillisesti palkitsevaa”

”Toivomme kohtuullista myönteistä näkyvyyttä viestinnässä, jossa kansainvälisyys on eduksi”

”Raporttien PIMA-raporttipohja pitäisi uudistaa, yleissuunnitelmaohjeen päivitys olisi tarpeen, huokosilmatutkimusten yleinen ohjeistus pitäisi laatia sekä kestävyuden arvioinnille ja riskinarvioinnille pitäisi olla yhteinen raportointiohje”

”Aloituskokoukset ja kokouskäytännöt ovat hyviä ja kohdepaikkakunnalla pidettäviä kokouksia tarvitaan”

”Aikataulut ovat pitäneet ja yhteistyö on toiminut hyvin”

”Pidämme tulevista hankkeista mahdollisimman aikaisessa vaiheessa pidettyjä ennakkokeskusteluja tilaajan kanssa tärkeinä”

”Olemme varautuneet lisääntyviin hankemääriin eikä henkilöresurssit tuota tulevaisuudessakaan ongelmia”

"Luottamus ja yhteistyö toimivat nimettyjen yhteyshenkilöiden välillä hyvin"

"Toteutushankkeiden roolit tilaajan ja konsultin välillä tulisi sopia tarkemmin"

"Tilaajan yhteistyötahojen erilaiset näkemykset pitää keskustella selviksi jo etukäteen"

"Kahdenkeskinen luottamus on laadukkaan yhteistyön ja toiminnan perusta"

"Kun työpajojen kautta saatavat ohjeistukset saadaan ajan tasalle, voidaan keskittyä työkalujen kehittämiseen ja käyttöönottoon"

"Yhteisten hankkeiden yhteydessä syntyneet hyvät toimintatavat ja oivallukset tulee dokumentoida ja jalostaa käyttöön otettaviksi yleisemminkin"

"Tilaajan tulisi kehittää vakiotarjouspyyntöjä"

"Tilaajan ja konsultin tulisi kehittää tutkimus- ja kunnostusvaiheen yhteistyön toimintatapoja"

"Toimittamme jatkossa hankkeissa syntyvät dokumentit tilaajalle myös muokattavassa formaatissa"

Pöyry

"Pitkäjänteinen toiminta, jossa perustutkimuksessa - riskinarvioinnissa - kunnostamisessa otetaan aikajänne huomioon"

"Laaja-alaisen näkemyksen huomioiminen (ympäristö, talous, alueiden käyttö, sosiaalisuus...)

"Toimintamallit ja vuorovaikutteisuus ovat tärkeässä roolissa"

"Kohteista olevat tiedot ovat vähäisiä tai kadonneet kokonaan"

"Riskinarviointiohjeesta pitäisi saada ns. rautalankamalli"

"Asioita voidaan kehittää yhteisesti eri toimijoiden kesken projektiluonteisesti tai työpajoissa"

"Hankkeen vaativuus olisi määriteltävä tarkemmin heti alkuvaiheen perustutkimuksessa sekä myös jatkotutkimuksissa ja suunnittelussa"

”Asiat tulee olla täsmällisesti määriteltynä”

”Tarvittavia henkilöresursseja löytyy alueellisesti ympäri Suomea”

”Uusissa kohteissa tehdään kehitystyötä aikaisemmista hankkeista saatujen kokemusten pohjalta”

”Kestävyyden kriteerit pitäisi saada konkreettisemmalle tasolle”

5.2.3 Ympäristöministeriön odotuksia

Kuten aiemmin on todettu, niin ympäristöministeriön osalta tutkimustieto perustuu 31.10.2016, 7.12.2016 ja 15.2.2017 pidettyihin seurantaryhmän kokouspöytäkirjoihin ja 9.11.2016 pidetyn erillisneuvottelun kokouspöytäkirjaan sekä 22.3.2017 pidettyyn yhteistyöneuvottelun muistiinpanoihin.

Mitä odotuksia ympäristöministeriöllä on pilaantuneiden maa-alueiden tutkimus- ja kunnostusohjelman sekä kokeiluhankkeen toimeenpanolta?

Ympäristöministeriö näkee, että Pirkanmaan ELY-keskukselle osoitetut tehtävät liittyvät erityisesti strategiassa esitettyyn ensimmäiseen tavoitteeseen, mutta myös muiden kuten kestävien riskienhallintaratkaisujen käyttöönoton edistämiseen sekä vuorovaikutuksen ja viestinnän hyödyntämiseen. Ministeriö näkee, että ELY-keskuksen toiminnan tulee tukeutua jo tehtyihin linjauksiin ja ohjeistuksiin. Tehtävässä tulee luoda hyviä käytäntöjä ja mallikelpoisia ratkaisuja, joilla tuetaan alan toiminnan kehittämistä avoimessa ja hyvässä yhteistyössä eri toimijoiden kanssa.

Ympäristöministeriö on esittänyt 9.11.2016 pidetyssä erillisneuvottelussa Pirkanmaan ELY-keskukselle seuraavia tulos- ja kehittämisedotuksia tutkimus- ja kunnostusohjelman sekä kokeiluhankkeen toimeenpanolle:

Valtakunnallisen tutkimus- ja kunnostusohjelman sekä kokeiluhankkeen toimeenpanoa toteutetaan vuosittain sovittujen tulostavoitteiden mukaisesti.

Kokeiluhankkeessa edistetään kestävien riskienhallintaratkaisuiden käyttöä, cleantech-liiketoimintaa ja kiertotaloutta yhteistyössä Tekesin kanssa.

Keskitetty organisaatio tiivistää verkostomaista yhteistyötä muiden ELY-keskusten kanssa ja toteutetaan pilaantuneiden maa-alueiden toimialan kehittämishankkeita yhdessä sidosryhmien kanssa.

YM ohjaa ja tukee keskitetyn organisaation toiminnan yleistä kehittämistä yhdessä PIMA-seurantaryhmän kanssa.

Valtakunnallisen tutkimus- ja kunnostusohjelman toteutuksessa hyödyn­ tää Suomen ympäristökeskuksen asiantuntemusta sekä täsmennetään tä­ hän liittyen Suomen ympäristökeskuksen, Pirkanmaan ELY-keskuksen ja paikallisten ELY-keskusten rajapintayhteistyön muotoja.

Keskitetyn organisaation resurssitarvetta tarkastellaan uudelleen 30.6.2017 mennessä, jolloin sovitaan lopullisesta henkilömäärästä ja mah­ dollisesti tarvittavista lisäresursseista.

5.2.4 Suomen ympäristökeskuksen odotuksia

Mitä odotuksia organisaatiollanne tai teillä on pilaantuneiden maa-aluei­ den tutkimus- ja kunnostusohjelman sekä kokeiluhankkeen toimeenpa­ nolta?

Suomen ympäristökeskus näkee, että Pirkanmaan ELY-keskukselle osoite­ tut tehtävät liittyvät erityisesti strategian ensimmäiseen tavoitteeseen, mutta myös muiden kuten kestävien rixinhallintaratkaisujen käyttöön­ oton edistämiseen sekä vuorovaikutuksen ja viestinnän hyödyntämiseen. Suomen ympäristökeskus näkee, että ELY-keskuksen toiminnan tulee tu­ keutua jo tehtyihin linjauksiin ja ohjeistuksiin. Tulee myös luoda hyviä käy­ täntöjä ja mallikelpoisia ratkaisuja, joilla tuetaan alan toiminnan kehitty­ mistä avoimessa ja hyvässä yhteistyössä eri toimijoiden kanssa.

Millaisia palveluja Suomen ympäristökeskuksella olisi tarjolla tutkimus- ja kunnostusohjelman sekä kokeiluhankkeen toimeenpanoon?

Suomen ympäristökeskuksen erityisasiantuntemusta voisi hyödyntää mm.

Riskinarviointiin ja -hallintaan liittyvien kulkeutumis- ja arviointimenetel­ mien ja -mallien kehittämisessä sekä kansallisessa ohjeistamisessa siten että työ tukee myös T&K-ohjelman ja kokeiluhankkeen tarkoituksenmu­ kaista toteuttamista.

Tuetaan T&K-ohjelmakohteiden suunnittelua tutkimuksista aina riskinhal­ lintaratkaisuihin siten, että hankkeiden toteutukset ovat esimerkillistä ja siten tukevat koko alan toiminnan kehittymistä.

Kehitetään toiminta- ja arvointimalleja taloudellisten ja sosiaalisten vaiku­ tusten arviointiin ts. kestävyden ”uusille” tekijöille.

Kehitetään vuorovaikutteista viestintää hyödyntäen erityisesti Maapera­ kuntoon.fi -sivustoa.

Kansallinen ja kansainvälinen yhteistyön (mm. ICCL, CF, EEA:lle ja ESDAC) kautta tuodaan tietoa alan kansainvälisestä toiminnasta ja sen kehittymisestä sekä mahdollisesta kansainvälisen yhteistyön kehittymisestä T&K-ohjelman ja Kokeiluhankkeen tiimoilta.

Kehitetään MATTI-tietojärjestelmää ja siihen liittyviä malleja ohjelman tarpeisiin.

Tuetaan MATTI-järjestelmän hyödyntämistä ohjelman laadinnassa ja toteutuksessa.

Selvitetään isännättömyyden perusteita ja tehdään siihen liittyviä linjausehdotuksia sekä ohjeistusta.

Tuetaan valtion jätehuoltotyöjärjestelmän lainsäädäntöuudistusta.

Tuetaan vastuukysymysten arviointia yksittäisessä kohteessa sekä mahdollisten pakkotoimien toteutusta isännällisten kohteiden osalta.

Miten Pirkanmaan ELY-keskuksen tulisi kehittää toimintaansa niin, että yhteistyö ja toimintakäytännöt sujuisivat vielä paremmin Suomen ympäristökeskuksen kanssa?

MATTI-tietojärjestelmän osalta yhteistyö sujunee moitteettomasti vaikkakin ongelmia saattaa tuoda voimavajojen rajallisuus.

Kokeiluhankkeisiin liittyvää yhteistyötä voitaisiin tiivistää yhteisten työpaikkojen, koulutus- ja neuvottelupäivien järjestämisessä sekä kv-verkostojen luomisessa.

T&K-ohjelman kohteiden suunnitteluun ja toteutukseen liittyviä malleja ja työvälineitä kehitetään yhteistyönä ts. yhteisprojektien/tehtävien kautta esim. kestävyysarvioinnin, MATTI-tietojärjestelmän ja priorisointimallien kehittämisen osalta.

Yksittäisissä hankkeissa Suomen ympäristökeskuksen erityisasiantuntijat voisivat osallistua kokouksiin, joissa suunnitellaan konsulteilta tilattavia töitä esim. riskinarvioinnin tarvittavien tietojen tunnistamista ja kokoamista sekä arvioidaan saatuja tuloksia ja niiden perusteella tehtäviä riskinhallintapäätöksiä. Tarvittaessa arvioinneista ja suunnitelmista voi pyytää myös erillistä lausuntoa esim. tukemaan ELY:ssä tehtyä päätöstä, ettei kohteen kunnostamiselle/riskinhallintatoimille ole tarvetta.

Järjestetään yhdessä säännöllisesti hallinnon sisäisiä tilaisuuksia, joissa tiedotetaan ajankohtaisista asioista sekä pohditaan yhteisiä linjauksia ja toimintojen kehittämistä.

Miten työnjakoa ja rooleja tulisi kehittää verkostossa YM, Suomen ympäristökeskus ja Pirkanmaan ELY-keskus?

Suomen ympäristökeskuksen käsityksen mukaan roolit ovat selkeät, koska Suomen ympäristökeskuksen osalta uudistuksessa oli kyse vain VJHT-järjestelmän tukityöstä ministeriölle ja sen siirtymisestä ELY-keskukselle. Muutoin jatkamme edelleen tutkimus- kehitys- ja asiantuntijatyötä laajalla sektorilla. Ministeriön rooli toimialan suunnan näyttäjänä ja säädösvalmistelutyössä lienee myös selkeä. Enneminkin kyse on yhteistyön lisäämisestä ja työnjaosta Pirkanmaan ja muiden ELY-keskusten välillä.

Miten PIMA-asioiden akateemista ja kansainvälistä vuorovaikutusta ja viestintää tulisi kehittää verkostossa YM, Suomen ympäristökeskus, yliopistot, ammattikorkeakoulut ja Pirkanmaan ELY-keskus?

Järjestetään yhteistyökumppaneille tilaisuuksia, joiden tavoitteena on kehittää toimialan jotain erityisaluetta sekä tunnistaa kv. yhteistyökumppanit, joiden kanssa voidaan lähteä rakentamaan yhteishankkeita ja muuta yhteistyötä.

Kokeiluhankkeessa tulisi osallistua yritystoiminnan ja samalla myös muiden suomalaisten toimijoiden viennin edistämiseen yhteishankkeiden kautta. Tämähän on jo hyvin lähtenyt käyntiin. Asiaan liittyvää tietoa löytyy tulevasta Suomen ympäristökeskuksen PIRISTE-raportista.

Miten maaperäkuuntoon.fi-verkkopalvelu saadaan Suomen ympäristökeskuksen pilaantuneiden maiden tutkimushankkeiden viestintäkanavaksi ja miten Suomen ympäristökeskus voisi osallistua uuden viestintäkanavan kehittämiseen?

Suomen ympäristökeskus näkee, että tuki ja toimet kohdistuvat ulkoasuun, rakenteeseen sekä sisällön tuotannon tukemiseen. Suomen ympäristökeskuksessa tuotetaan materiaalia esim. säädösvalmisteluihin ja tutkimus- ja kehityshankkeisiin liittyen, jonka näkyvyys on hyvä varmistaa sivustolla. Lisäksi Suomen ympäristökeskuksen tiedottajilta on syntynyt ja syntyy uusia ideoita sivustojen jatkokehittelyyn.

Millaista tulisi olla PIMA-asioiden koulutusyhteistyömme jatkossa?

Suunnitellaan yhdessä vuosittain pidettävät hallinnon tilaisuudet sekä niiden sisältöä ja kohderyhmiä ts. erillinen palaveri Pirkanmaan, YM:n ja SYKE:n kanssa.

Lisäksi ideoitaisiin uusia tapoja toteuttaa koulutus- ja tiedotustilaisuuksia, jotka nykyistä enemmän perustuisivat vuorovaikutteisuuteen ja uusien ideoiden kehittämiseen ja eteenpäin viemiseen. Tilaisuudet saisivat olla maksuttomia, jottei siitä synny kynnystä osallistua tapahtumiin.

Mitä muita kehittämistoimia Suomen ympäristökeskus odottaa yhteistyötämme?

Koska Suomen ympäristökeskuksen palvelut perustuvat nykyisin paljolti eri tahoilta tuleviin tilaustöihin, pitäisi kehittää tarkoituksenmukainen toimintamalli ELY-keskuksen töiden/asiantuntija palveluiden ”tilaamiseen” ja siihen tarvittavien resurssien varaamiseen sekä varautua siihen, että myös Suomen ympäristökeskuksen asiantuntijoilla on mahdollisuus osallistua tähän työhön.

Ehkä suurin huolestus on T&K-ohjelman mallikaan toteutuksen takaaminen sekä siihen liittyvän rahoituksen varmistaminen ja Kokeiluhankkeelle asetetut suuret odotukset. Kokeiluhankkeen osalta on kovin lyhyt aika ja rajalliset resurssit saada näkyviä muutoksia/alan kehittymistä aikaan. Siksi pitäisi jo osin suuntautua pohtimaan, miten jatkamme kärkihankkeen jälkeen. T&K-ohjelman mallikkaiden ratkaisujen suunnittelu, toteutus ja esittely vaativat yhteisponnisteluja koko kentässä. Suomen ympäristökeskus pitää tärkeänä, että Pirkanmaan keskitetty organisaatio käyttää hyväkseen koko kentän osaamisen ja tuen.

5.3 Tutkimustuloksiin perustuvia kehittämissuhteita

Edellä esitettyjen teemahaastattelujen ja kirjallisten vastausten tutkimusaineistoja on käsitelty ja jalostettu siten, että niistä voidaan esittää seuraavissa kohdissa kehittämissuhteita. Ympäristöministeriön osalta kehittämissuhteet perustuvat 31.10.2016, 7.12.2016 ja 15.2.2017 pidettyihin seurantaryhmän kokouspöytäkirjoihin ja 9.11.2016 pidetyn erillisneuvottelun kokouspöytäkirjaan sekä 22.3.2017 pidettyyn yhteistyöneuvottelun muistiinpanoihin.

5.3.1 Puitesopimustoimittajat

FCG

Tuodaan kohteen erityistavoitteet ja-odotukset paremmin esille jo tarjouspyyntövaiheessa.

Innostetaan kokeneita ympäristöalan projektivientiyrityksiä PIMA-osaamisen vientitoimintaan.

Tarjotaan ympäristöalan yrityksille maaperakuntoon.fi - verkkopalvelualusta, jonka kautta ne voivat esitellä omaa omaamistaan myös kansainvälisille markkinoille ja sitä kautta vahvistaa suomalaisen osaamisen vientiä.

Järjestään teemallisia työpajojen PIMA-verkoston toimintatapojen ja -mallien kehittämisen tueksi (esim. kestävyuden kriteereitä tai riskienarviointia)

Annetaan palautetta heti hankkeen aikana puolin ja toisin.

Käsitellään ja dokumentoidaan yhteistyön kehitystarpeet ja -ratkaisut sekä oivallukset mahdollisimman pikaisesti.

Esitetään ohjeistuksia, toimintamalleja ja malliasiakirjoja maaperakuntoon.fi verkkosivuilla.

Vaiheistetaan tutkimus- ja suunnitteluhankkeet ainakin kahteen vaiheeseen ja toimeksiannoille sovitaan harkinnan mukaan myös välitavoitteita.

Kokeillaan jossakin kohteessa kustannus-hyöty-pisteystyökalun käyttöä kunnostustoimenpiteiden arviointiin.

Kannustetaan konsultteja esittämään uusia tutkimus- ja kunnostustapoja työohjelmissaan.

Kehitetään hankintojen hinnoitteluun ja työohjelmaan liittyvien asiakirjojen sisältöä.

Informoidaan puitesopimustoimittajia tulevista kohteista mahdollisimman aikaisessa vaiheessa.

Toimitetaan suunnittelukokouksissa käsiteltävä materiaalin riittävän ajoissa luettavaksi.

Pyritään jakamaan tutkimus- ja suunnittelukohteiden toimeksiannot siten, että kohteita ei niputeta toimialan tai pilaantuneisuuden mukaan.

Huomioidaan loppuvuoden laskutuksessa ELY-keskuksen laskujen käsitteilyajat siten, että lasku kirjautuu kuluneelle vuodelle.

Ramboll

Järjestetään teemallisia työpajojen PIMA-verkoston toimintatapojen ja -mallien kehittämisen tueksi.

Laaditaan huokosilmatutkimusopas, uudistetaan raporttipohjia ja päivitetään yleissuunnitelmaopas.

Vaiheistetaan tutkimus- ja suunnitteluhankkeet ainakin kahteen vaiheeseen ja kiinnitetään erityistä huomiota tutkimusvaiheen merkittävyyteen kokonaisuuden kannalta.

Määritellä jatkossa mitä ”kestävä riskienhallinta” tarkoittaa. Samoin tulee määritellä kestävyuden arvioinnin työkalut ja kriteerit sekä mitä tuloksia odotetaan.

Laaditaan kunnostushankkeiden valvontatehtävään vakiotarjouspyyntöpohja.

Tarjotaan puitesopimustoimittajille maaperakuntoon.fi - verkkopalvelualusta, jonka kautta ne voivat esitellä omaa omaamistaan myös kansainvälisille markkinoille ja sitä kautta vahvistaa suomalaisen osaamisen vientiä.

Informoidaan puitesopimustoimittajia hyvissä ajoissa tulevien kohteiden toimeksiannoista osaavimpien henkilöresurssien saamiseksi. Luottamuksellisella suhteella on merkityä osaavimpien resurssien saamiseen.

Informoidaan puitesopimustoimittajia ennakoivasti myös toimeksiantojen vähentymisestä.

Sovitetaan yhteistyötahojen (valtion jätehuoltotyösopimus) erilaiset näkemyserot yhteen ennen konsulttityötä eli jo yhteistyöneuvotteluvaiheessa.

Annetaan palautetta heti hankkeen aikana puolin ja toisin.

Käsitellään ja dokumentoidaan kehitystarpeet ja -ratkaisut sekä oivallukset mahdollisimman pikaisesti.

Kehitetään vakiotarjouspyyntöjä sekä tutkimus- ja kunnostusvaiheen yhteistyön toimintatapoja.

Toimitetaan hankkeissa syntyvät dokumentit tilaajalle myös muokattavassa formaatissa.

Kiinnitetään huomiota hankkeiden raportointien ns. kansantajuisen esitystapaan.

Sovitaan tarkemmin tulevissa kunnostushankkeissa tilaajan ja konsultin (valvoja) roolit.

Pöyry

Järjestetään teemallisia työpajojen PIMA-verkoston toimintatapojen ja -mallien kehittämisen tueksi (esim. kestävyden kriteereitä tai riskienarviointia).

Laaditaan yhteisiä toiminta- ja vuorovaikutussuunnitelmamalleja ja ohjeita.

Tarjotaan ympäristöalan yrityksille maaperakuntoon.fi - verkkopalvelualusta, jonka kautta ne voivat esitellä omaa omaamistaan myös kansainvälisille markkinoille ja sitä kautta vahvistaa suomalaisen osaamisen vientiä.

Annetaan palautetta ”vuorovaikutteisuus” heti hankkeen aikana puolin ja toisin.

Käsitellään ja dokumentoidaan kehitystarpeet ja-ratkaisut sekä oivallukset mahdollisimman pikaisesti.

Toimitetaan puitesopimustoimittajille mahdollisimman kattavat kohteiden lähtötiedot ja kehittämään työkaluja hankkeen tarjousvaiheen vaativuuden arviointiin.

Vaiheistetaan tutkimus- ja suunnitteluhankkeet ainakin kahteen vaiheeseen ja kiinnitetään erityistä huomiota tutkimusvaiheen merkittävyyteen kokonaisuuden kannalta.

Harkitaan näytteenottopäivien ja analyysikustannuksien hinnoittelua toteutuman mukaan.

Päätetään vaativien kohteiden aloituskokouksessa (useilla haitta-aineilla pilaantunut, kaavoitus, vaihtoehtoisia kunnostusmenetelmiä) suunnittelun ja riskinarvioinnin painopisteet.

Huomioidaan kestävyys koko hankkeen elinkaaren aikana, mutta erityisesti se on huomioitava suunnitteluprosessin eri vaiheissa.

Laaditaan tarjouspyynnöt siten, että suunnittelutyö on mahdollista laatia innovatiivisesti eri vaihtoehtoja tarkastellen.

5.3.2 Ympäristöministeriö

Valmistellaan tutkimus- ja kunnostusohjelman toimeenpanon järjestämistä yhteistyössä ympäristöministeriön ja sen tukena toimivan seurantar ryhmän kanssa siten, että tehtävän hoitaminen on laadukasta ja asetettujen tavoitteiden mukaista myös uudessa lupa- ja valvontavirastossa.

Toteutetaan valtakunnallisen tutkimus- ja kunnostusohjelman sekä kokeiluhankkeen toimeenpanoa vuosittain sovittujen tulostavoitteiden mukaisesti.

Edistetään kokeiluhankkeen keinoin kestävien riskienhallintaratkaisujen käyttöä, cleantech-liiketoimintaa ja kiertotaloutta yhteistyössä Tekesin kanssa.

Tiivistää verkostomaista yhteistyötä muiden ELY-keskusten kanssa ja toteutetaan kehittämishankkeita yhdessä sidosryhmien kanssa.

Hyödyntää Suomen ympäristökeskuksen asiantuntemusta sekä täsmennetään Suomen ympäristökeskuksen, Pirkanmaan ELY-keskuksen ja paikallisten ELY-keskusten rajapintayhteistyön muotoja.

Osallistutaan MATTI-tietojärjestelmän kehittämiseen ja valtion jätehuoltojärjestelmää koskevan lainsäädännön uudistustyöhön. Lainsäädännön uudistettaessa otetaan huomioon mm. perustuslain asettamat vaatimukset sekä valtionavustuksia ja EU:n valtioneuvoston päätöksiä koskeva lainsäädäntö.

5.3.3 Suomen ympäristökeskus

Kehitetään malleja ja työvälineitä T&K-ohjelmakohteiden suunnitteluun ja toteutukseen yhteistyöprojekteina esim. kestävyysarvioinnin, riskinarvioinnin, MATTI-tietojärjestelmän ja priorisointimallien kehittäminen.

Järjestetään hankkeiden tutkimus- ja suunnittelutyön yhteydessä käytännönläheistä riskinarviointikoulutusta konsulteille ja PIMA-viranomaisille.

Järjestetään yhdessä säännöllisesti hallinnon sisäisiä tilaisuuksia, joissa tiedotetaan ajankohtaisista asioista sekä pohditaan yhteisiä linjauksia ja toimintojen kehittämistä.

Järjestetään yhteistyökumppaneille tilaisuuksia, joiden tavoitteena on kehittää toimialan jotain erityisaluetta sekä tunnistaa kv. yhteistyökumppanit, joiden kanssa voidaan lähteä rakentamaan yhteishankkeita ja muuta yhteistyötä.

Järjestetään yhdessä Kokeiluhankkeisiin liittyvää yhteistyötä työpajoja, koulutus- ja neuvottelupäiviä sekä luodaan yhdessä kansainvälisiä verkostoja.

Edistetään yhteishankkeiden kautta suomalaisten yritystoiminnan vientiä. Suomen ympäristökeskus tuki ja toimet kohdistuvat maaperakuntoon.fi -verkkosivujen ulkoasuun, rakenteeseen että sisällön tuotannon tukemiseen.

Esitetään Suomen ympäristökeskuksessa tuotettujen PIMA-riskienhallintaa koskevien kehityshankkeiden aineistot maaperakuntoon.fi -verkkosivuilla.

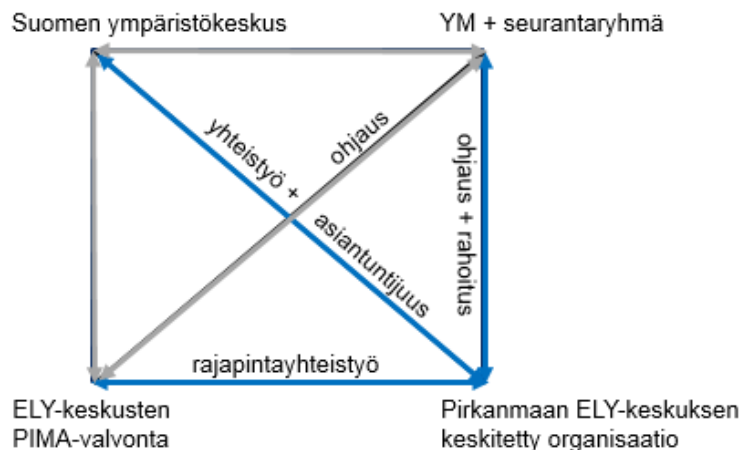
6. JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimus- ja kunnostusohjelman sekä kokeiluhankkeen toimeenpanon järjestäminen ja tehostamistoimet isännällisten kohteiden valvonnassa sekä ELY-keskusten yhteistyö tulevat parantamaan ja yhtenäistämään koko maassa PIMA-riskienhallinnan laatua ja kestävyyttä. Pirkanmaan uuden tehtävän järjestämisessä tulee huomioida aluehallinnon uudistuksen valmistelu ja muutoksesta tulee viestiä yhteistyökumppaneille. Tehtävässä tulee hyödyntää myös yhteistyöverkoston osaaminen laajasti ja tehokkaasti sekä viestiä tulevista yhteistyö- ja palvelutarpeista ennakoivasti ja avoimesti yhteistyökumppaneille. Uuden tehtävän järjestämisen prosessit ja toiminta tulee kuvata ja tuottaa tarvittavat mallidokumentit sekä viestiä siitä tarpeellisessa laajuudessa yhteistyökumppaneille. Uuden verkkopalvelun maaperakuntoon.fi lanseeraukseen tulee panostaa ja palvelun sisältöä tulee laajentaa yritysten ja tutkimuslaitosten hankkeiden näyteikkunaksi. Kokeilutoiminta tulee saattaa pysyvästi osaksi tutkimus- ja kunnostusohjelman toteuttamista.

6.1 Yhteistyö ympäristöministeriön ja Suomen ympäristökeskuksen kanssa

Uuden tehtävän järjestämisessä tulee huomioida tutkimus- ja kunnostusohjelman sekä kokeiluhankkeen toimeenpanon siirtyminen uuteen Valtion lupa- ja valvontavirastoon. Muutostilanteen sisäisen ja ulkoisen viestinnän avoimuuteen, selkeyteen ja vastuisiin tulee kiinnittää huomiota. Tehtävän toimeenpanoa tulee toteuttaa ja seurata vuosittain sovittujen tulostavoitteiden mukaisesti. Tehtävän järjestämisen painopisteinä tulee olemaan järjestelmällinen riskikohteiden tunnistaminen, tutkiminen ja kunnostaminen, kestävien riskienhallintaratkaisujen käyttöönoton edistäminen, innovatiiviset ja kokeilevat ratkaisut sekä vuorovaikutuksen ja viestinnän hyödyntäminen. Kokeiluhankkeella tulee edistää innovatiivisten ja kestävien riskienhallintaratkaisujen käyttöä, cleantech-liiketoimintaa ja kiertotaloutta yhteistyössä Tekesin kanssa. ELY-keskusten ja Suomen ympäristökeskuksen kanssa tulee tiivistää yhteistyötä. Suomen ympäristökeskuksen ja yhteistyökumppanien osaamista tulee hyödyntää. Suomen ympäristökeskuksen, Pirkanmaan ELY-keskuksen ja paikallisten ELY-keskusten rajapintapintojen yhteistyömuotoja tulee kehittää. MATTI-tietojärjestelmää tulee kehittää tai se tulee uudistaa kokonaan.

Suomen ympäristökeskuksen asiantuntemusta tulee hyödyntää mallien ja työvälineiden kehittämisessä ja erityisesti riskin- ja kestävydenarviointiin sekä MATTI-tietojärjestelmän ja priorisointimallien kehittämisessä. Edellisen lisäksi Suomen ympäristökeskuksen asiantuntemusta tulee hyödyntää valtion, maakuntien ja kuntien viranomaisille sekä muille sidosryhmille järjestettävien kehittämistyöpajojen ja ajankohtaispäivien toteuttamisessa.



Kuva 18. Ympäristöministeriön, Suomen ympäristökeskuksen ja ELY-keskusten verkostoyhteistyö

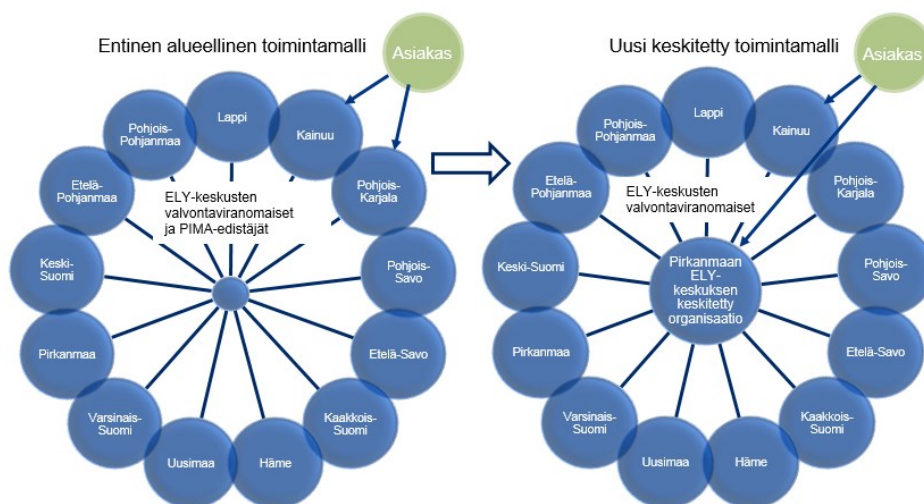
Riskit ja niiden hallinta

Tutkimus- ja kunnostusohjelman toimeenpanoon vaikuttavina riskitekijöinä voidaan pitää aluehallinnon uudistuksen tuomia muutoksia sekä tapahtuvia organisaatio- ja henkilömuutoksia. Merkittävänä riskitekijänä voidaan pitää myös ympäristöhallinnon sisäisen ja sidosryhmille suunnatun ulkoisen viestinnän ja vuorovaikutuksen puutteellisuutta. Lyhyestä hankkeesta johtuen riskinä voidaan pitää myös kokeiluhankkeen lopullisten tulosten siirtymistä hankkeen päättymisen jälkeiseen ajankohtaan. Riskitekijänä voidaan pitää myös sitä, että riskienhallinnan kestävyydelle asetettuja tavoitteita ei saavuteta lyhyellä aikavälillä, koska kestävyuden arvioinnin työkaluja ja kriteerejä ei ole kattavasti olemassa.

Tutkimus- ja kunnostusohjelman toimeenpanoa uhkaavia riskitekijöitä tulee hallita monella tavalla. Aluehallinnon muutoksen valmistelua tulee seurata aktiivisesti. Henkilömuutoksiin varautuminen tulee olemaan haasteellista, mutta toiminnan dokumentointiin tulee panostaa. Viestinnän tulee olla aktiivista ja avointa, lisäksi sitä tulee kehittää palautteiden perusteella. Tutkimus- ja kunnostusohjelman toteuttamisesta, keskitetyn organisaation tarjoamista palveluista tulee viestiä kunnille ja muille yhteistyötahoille nykyistä enemmän. Kokeiluhankkeen demonstraatiokohteiden kunnostusten lopulliset tulokset tullaan saamaan todennäköisesti vasta hankkeen määräajan päätyttyä. Kestävyuden arvioinnin työkaluja ja kriteerejä tuotetaan käynnistettävien kehittämishankkeiden ja -työpajojen avulla. Tässä työssä tullaan käyttämään laajasti sidosryhmien ja yhteistyökumppanien osaamista.

6.2 ELY-keskusten rajapintayhteistyö

Vuoden 2016 puoliväliin asti paikalliset ELY-keskukset ovat kartoittaneet, tutkineet ja kunnostaneet isännättömiä pilaantuneita kohteita valtion jätehuoltotyöjärjestelmän keinoin. Käytössä olleella alueellisella toimintamallilla ei ole pystytty kaikilta osin edistämään kiireellisten isännättömien riskikohteiden järjestelmällistä tutkimista ja kunnostamista riittävän kustannustehokkaasti ja laadukkaasti. ELY-keskusten rahoituksen suuntaamisessa on ollut myös alueellisia eroja. Tutkimuksen tuloksena on laadittu 5.1.2 kohdassa esitetty Pirkanmaan keskitetyn organisaation ja paikallisten ELY-keskusten rajapintayhteistyön toimintamalli, jossa kuvataan keskitetyn organisaation ja paikallisten ELY-keskusten valvontaviranomaisten yhteistyötä organisaatioiden rajapinnalla. Laadittua rajapintayhteistyön toimintamallia tulee kehittää uuden Valtion lupa- ja valvontaviraston organisaatorakenteeseen ja toimintaan sopivaksi. Yhteistyössä tulee kiinnittää huomioita voimavarojen tehokkaaseen käyttöön, luottamuksen rakentamiseen ja toimintakulttuurien yhtenäistämiseen.



Kuva 19. ELY-keskusten PIMA-tehtävien entinen alueellinen ja uusi keskitetty toimintamalli

Uudessa keskitetyssä toimintamallissa isännällisten kohteiden rahoittaminen tulee olla erittäin harkittua ja varovaista sekä yhteistyössä tehtyä harkintaa valvontaviranomaisen kanssa. Tämä harkinnanvarainen valtion rahoittamismahdollisuus tulee kuitenkin säilyttää tapauksiin, joissa valvontaviranomainen ei pysty todistamaan kohteen maaperän tai pohjaveden pilaantuneisuutta tai pilaantumisen selvittäminen on kohtuutonta vastuussa olevalle taholle.

Riskit ja niiden hallinta

Uuden keskitetyn yhteistyömallin toimivuuteen vaikuttavina riskitekijöinä voidaan pitää aluehallinnon uudistuksen tuomia muutoksia sekä tiedonkulun ja -jakamisen sekä luottamuksen puutteellisuutta. Riskitekijöinä voidaan pitää myös valvontaviranomaisen voimavarojen riittämättömyyttä ja MATTI-tietojärjestelmän luotettavuutta. Pilaantuneiksi epäiltyjen kohteiden isännättömyyden määrittämisen hankaluus saattaa tehdä joissakin tapauksissa yhteistyön roolit ja vastuut epäselviksi.

Yhteistyön onnistumista uhkaavia riskitekijöitä tulee hallita seuraavin keinoin. Laaditussa rajapintayhteistyön toimintamallissa on pyritty ottamaan huomioon myös aluehallinnon muutos, mutta laaditun mallin toimivuutta tulee seurata ja tarvittaessa muuttaa. Viestinnän ja yhteistyön tulee olla vuorovaikutteista sekä ELY-keskusten osaamista tulee hyödyntää laajasti. Valvontaviranomaisen voimavarojen riittävyys on tarkistettava, sillä uudessa toimintamallissa isännättömien kohteiden tutkimusten ja kunnostusten määrän lisääntyminen ja isännällisten kohteiden valvontatoimien tehostaminen tulevat lisäämään valvontatyötä. MATTI-tietojärjestelmän luotettavuuden parantamiseksi tulee panostaa järjestelmän kehittämiseen ja ylläpitoon. Isännättömyyden määrittämisen kriteerit tulee tarkistaa ja samassa yhteydessä tulee tarkistaa tältä osin keskitetyn organisaation ja paikallisten ELY-keskusten yhteistyön vastuut ja roolit.

6.3 Yhteistyö puitesopimustoimittajien kanssa

Tehtävässä tulee panostaa toimialan yritysten, viranomaisten ja tutkimuslaitosten yhteistyön ja toimintamallien kehittämiseen. Keskitetyn organisaation tulee järjestää työpajoja, joissa paneudutaan keskeisiin kehittämis-kohtiin esim. tutkimus- ja kunnostustoiminnan kestävyyttä tai riskinarviointia koskeviin kysymyksiin. Puitesopimustoimittajien suuntaan yhteistyön tulee olla vuorovaikutteista ja avointa sekä palautetta tulee antaa heti hankkeen aikana puolin ja toisin. Ongelmatilanteet ja kehittämistoimet tulee käsitellä pikaisesti ja dokumentoida. Tämän jälkeen uudet sovitut toimintatavat tulee siirtää organisaatioiden laatu- ja toimintajärjestelmiin. Puitesopimustoimittajia tulee informoida avoimesti ja ennakoivasti kyseisen vuoden tilausmääristä sekä tehtävien sisällöstä ja painottumisesta. Tarjouspyynnöissä tulee kiinnittää huomioita kohteiden erityistavoitteiden ja -odotusten selkeään esittämiseen. Puitesopimustoimittajia tulee kannustaa esittämään uusia ja innovatiivisia tutkimus- ja kunnostustapoja sekä ryhtymään kansainväliseen vientitoimintaan. Kokonaisuuden kannalta tutkimusvaiheen merkittävyyteen tulee kiinnittää erityistä huomiota. Tutkimus- ja suunnitteluhankkeet tulee vaiheistaa tarkoituksen mukaisella tavalla ja toimeksiannoille tulee sopia tarvittaessa välitavoitteita. Kokousaineiston toimittamisesta tulee sopia etukäteen hankekohtaisesti. Tilaajan

ja puitesopimustoimittajan työnjakoa tulee selkeyttää toteutushankkeiden osalta. Jatkossa tulee määritellä myös mitä ”kestävä riskienhallinta” tarkoittaa. Samoin tulee määritellä kestävyuden arvioinnin työkalut ja kriteerit sekä mitä tuloksia odotetaan.

Riskit ja niiden hallinta

Puitesopimustoimittajien kanssa tehtävän yhteistyön toimivuuden riskitekijöinä voidaan pitää organisaatioiden henkilövaihdoksia, vuorovaikutteisuuden puuttumista ja osaavimpien voimavarojen saamista keskitetyn organisaation käyttöön. Riskeinä voidaan pitää myös tarjousten laajuutta suhteessa tarjouspyynnössä tarkoitettuun ja puitesopimustoimittajien eri toimipisteiden välisiä laatueroja. Lisäksi kestävyuden arvioinnin työkalujen ja kriteerien puuttumista sekä uusien toimintatapojen, -mallien ja -kulttuurimuutosten saamista käytännön toimintaan voidaan pitää riskitekijänä.

Yhteistyön ja laadukkaan toiminnan onnistumista uhkaavia riskitekijöitä tulee hallita monin tavoin. Henkilövaihdoksiin tulee varautua huolellisella tietojen ja toimintatapojen dokumentoinnilla. Yhteistyön tulee olla vuorovaikutteista ja avointa sekä palautetta tulee antaa heti hankkeiden aikana puolin ja toisin. Puitesopimustoimittajia tulee informoida avoimesti ja ennakoivasti kyseisen vuoden tilausmääristä sekä tehtävien sisällöstä ja painottumisesta mm. osaavimpien voimavarojen saamiseksi. Kestävyuden arvioinnin työkaluja ja kriteerejä tuotetaan käynnistettävien kehittämishankkeiden ja -työpajojen avulla. Toimintatapojen, -mallien ja -kulttuurimuutosten edistämistä tulee kehittää hankintojen ja kokeilujen yhteydessä. Toimintakulttuurin muokkaamisessa käytetään hyväksi työpajoja, seminaareja ja viestintäkanavia esim. maaperakuntoon.fi-verkkosivustoa.

6.4 Jatkotoimenpidesuositukset

Keskitetyn organisaation tulisi kuvata uusi uuden toimintamallin mukaiset prosessit, toimintatavat ja palvelut uuden Valtion lupa- ja valvontaviraston ohjeistuksen mukaisesti nykyisiä ELY-keskusten PIMA-laaturjestelmän aineistoja hyödyntäen. Samoin tehtävän hoitamiseen liittyviä uusia asiakirjamalleja tulisi laatia ja kehittää esim. talouden tai toiminnan seuraamiseen ja kestävyuden arviointiin.

Keskitetyn organisaation tulisi viestiä ennakoivasti ja tehokkaammin tulevasta toiminnastaan yhteistyökumppaneilleen. Tulisi laatia tutkimus- ja kunnostusohjelman vuotuista työkohdemäärää, vaiheistusta ja taloudellisia voimavaroja kuvaava raporttimalli, jonka sisällöstä viestitään esim. ympäristöministeriölle, valvontaviranomaisille, yhteistyökumppaneille tai tutkimuksia ja suunnittelua tekeville konsulteille. Raportoinnilla palveltaisiin valvontaviranomaisten sekä konsulttien ja kunnostuksia toteuttavien

urakoitsijoiden työn- ja voimavarojen suunnittelua. Tällä mahdollistettaisiin myös paremmin konsulttien osaavimpien resurssien saaminen tutkimusten ja suunnitelmien tekemiseen.

Säännöllisten PIMA-verkoston kehittämistyöpajojen järjestäminen tulisi käynnistää. Keskitetty organisaation tulisi järjestää kehittämistyöpajoja vuosittain ja joka toinen vuosi järjestäminen voisi tapahtua yhdessä Öljysuojarahaston Jaska-hankkeen kanssa. Keskitetyn organisaation ja Jaska-hankkeen yhteistyö ja hyvien käytäntöjen rakentaminen olisi toivottavaa.

Uuden verkkopalvelun maaperakuntoon.fi lanseeraukseen tulisi panostaa ja palvelun sisältöä tulisi laajentaa yritysten ja tutkimuslaitosten hankkeiden näyteikkunaksi. Uuden verkkopalvelun kautta tulisi tarjota yrityksille mahdollisuus esitellä omaa osaamistaan myös kansainvälisille markkinoille ja sitä kautta he voivat vahvistaa suomalaisen osaamisen vientiä. Samoin palvelun sisällössä tulisi ottaa huomioon tässä tutkimuksessa esitetyjä muita kehittämistarpeita.

Isännällisten kohteiden valvonnan tehostamiseksi tulee laatia yhtenäinen voimavaroihin suhteutettu valtakunnallinen valvontaohje ja toimintamalli.

Tutkimus- ja kunnostusohjelman sekä kokeiluhankkeen keinoin tulisi innostaa kokeneita ympäristöalan projektivientiryhmiä PIMA-osaamisen vientitoimintaan.

Tutkimus- ja kunnostusohjelmasta sekä kokeiluhankkeesta tulisi viestiä tehokkaasti kuntien viranhaltijoille.

Isännättömyyden ja isännällisyyden määrittämisen kriteerit tulisi tarkistaa keskitetyn organisaation ja paikallisten ELY-keskusten roolien ja vastuiden selkiinntämiseksi ja valtion rahoitustukien kohdentamista varten.

Keskitetyn organisaation tulisi luoda tehtävää tukevia kansallisia ja kansainvälisiä yhteyksiä ja verkostoja. Tutkimuslaitosten kanssa tehtävää yhteistyötä tulisi rakentaa ja kehittää.

6.5 Tulosten validius

Tutkija oli tutustunut ennen tutkimusten suunnittelua ja toteuttamista huolellisesti tutkimusalueeseen kohdistuvaan lainsäädäntöön sekä muutosjohtamisen ja verkostojohtamisen teoriaperustaan.

Tulosten toistettavuutta on pyritty maksimoimaan luvussa 4 esitetyllä tarkalla tutkimuksen kuvaamisella. Tutkimus voidaan toistaa esitetyn perusteella suhteellisen luotettavasti. Tutkimuskysymykset on esitetty opinnäy-

tetyön liitteissä 1 – 4. Tutkimustulosten luotettavuutta parantaa haastateltavien huolellinen valinta ja etukäteen toimitetut kysymykset, joihin haastateltavilla oli mahdollisuus tutustua ennen haastattelua. Ympäristöministeriön odotukset perustuivat erillisneuvottelun pöytäkirjaan. Tämä tulossuunnitteluun liittyvä neuvottelu on toistettavissa, koska asialistalla oli Pirkanmaan tulostavoitteet ja ympäristöministeriön odotukset Pirkanmaan ELY-keskuksen uuden keskittämistehtävän kehittämiseksi.

Keskitetyn organisaation ja paikallisten ELY-keskusten rajapintayhteistyöhaastatteluissa haastateltavat olivat ELY-keskusten valvontapäälliköitä ja asiantuntijoita, jotka tuntevat PIMA-tehtävät ja niiden vastuut erittäin hyvin. Jälkikäteen ajatellen haastattelukysymyksiä olisi voinut kohdentaa rajapintayhteistyön lisäksi esim. viestinnän kehittämiseen tai ELY-keskusten odotuksiin tehtävän järjestämiseltä. Toisaalta näitä asioita kyllä käsiteltiin haastattelutilanteissa ja haastattelut kestivät jo nyt noin kaksi tuntia, mikä näytti olevan jo liiankin pitkä haastattelu-aika. Tutkimuksen tuloksena esitettyä rajapintayhteistyömallia kritisoitiin yhden ELY-keskuksen toimesta mallista pyydettyjen kommenttien yhteydessä. Kritiikki koski lähinnä valvonnan voimavarojen järkevää käyttöä ja huolta isännällisten pilaantuneiksi epäiltyjen kohteiden edistämisen tärkeydestä. Näitä asioita käsiteltiin haastatteluissa ja rajapintayhteistyömallissa oli maininta ”tarvittaessa” valvojan osallistumisesta suunnittelukokouksiin.

Suomen ympäristökeskuksen osalta haastateltavana oli henkilö, joka on ollut Valtakunnallisen pilaantuneiden maa-alueiden riskienhallintastrategian kirjoittajana. Hän tuntee myös ryhmän esimiehenä Suomen ympäristökeskuksen tehtävät ja osaamispotentiaalin erittäin hyvin sekä keskitetyn organisaation tehtävälle asetetut tavoitteet.

Puitesopimustoimittajien osalta haastateltiin organisaatioiden johtoa ja johtavia asiantuntijoita, joilla on näkemystä, osaamista ja kokemusta substanssista ja organisaatioiden välisestä yhteistyöstä. Puitesopimustoimittajille toimitettiin kysymykset myös etukäteen ja heillä oli mahdollisuus kartoittaa organisaationsa ajatuksia kysymysten vastauksiksi. FCG kartoitti organisaation asiantuntijoiden näkemykset laajasti, Ramboll osalta kysymyksiin muodostettiin vastaukset kolmen hengen voimin ja Pöyry vastasi kysymyksiin kahden hengen voimin. Kirjallisten vastausten lisäksi teema-haastattelut suoritettiin aidosti tekemällä täydentäviä kysymyksiä ja havaintoja haastattelutilanteessa. Puitesopimustoimittajat toimittivat kirjalliset vastauksensa haastattelijalle vasta haastattelun jälkeen. Tutkimuksen antia heikentää se, että puitesopimustoimittajat eivät tunteneet kaikilta osin riittävästi valtakunnallisesti laadittua strategiaa tai Pirkanmaan keskitetyn organisaation uuden tehtävän sisältöä ja tavoitteita. Tämä vaikutti erityisesti ensimmäiseen kysymyksen, jossa kysyttiin heidän odotuksiaan keskitetyn organisaation tehtävän järjestämiseltä. Toisaalta tutkimuksessa selvisi, että Pirkanmaan keskitetyn organisaation tulee panostaa jatkossa kumppanille suunnattuun viestintään.

ELY-keskusten rajapintayhteistyötä koskevissa haastattelujen edetessä vastaukset alkoivat toistaa edellisten haastattelujen tuloksia ja viimeisen haastattelun vastauksina tuli enää tarkennuksia. Haastattelut tehtiin neljän ELY-keskuksen osalta ja vastaavasti yhdeksän jäi haastattelujen ulkopuolelle. Puitesopimustoimittajien haastattelut ja kirjalliset vastaukset olivat osittain samansuuntaisia, mutta myös toisiaan täydentäviä. Haastattelut tehtiin kaikille kolmelle puitesopimustoimittajalle. Suomen ympäristökeskuksen kirjallinen haastattelu oli yhden henkilön näkemys. Haasteltavina olisi voinut olla organisaatiosta useampikin asiantuntija. Toisaalta yhteistyötä ja odotuksia koskeva tieto tarkentui 22.3.2017 pidetyssä Suomen ympäristökeskuksen, ympäristöministeriön ja Pirkanmaan ELY-keskuksen yhteistyöneuvottelussa.

7. LÄHTEET

Aarniokoivu, H. 2008. *Esimiehenä arjessa*. Helsinki: WSOY. Juva: WS Bookwell Oy

Ala-Pokela, A. Koski, A. Stenvall, J. 2015. *Verkostot osana kuntien kehittämis- ja innovaatiotoimintaa*. Vaikuttavuutta arvo verkoilla (VARVO)-hanke. Lapin ja Tampereen yliopistot ja Suomen kuntaliitto. Kuntaliiton paino

haninnat.fi – nettiverkkosivu. *Mikä on julkinen hankinta?* Viitattu 1.4.2017. <http://www.hankinnat.fi/fi/mika-julkinen-hankinta/hankintojen-periaatteet>.

Hirsjärvi, S. Remes, P. Sajavaara, P. 2009. *Tutki ja kirjoita*. Hämeenlinna. Kariston kirjapaino Oy

Huuhka, M. 2010, *Luovan asiantuntijaorganisaation johtaminen*. Hämeenlinna. Kustantaja: Talentum Media Oy. Kariston Kirjapaino Oy

Laitinen, J. 2016. Pilaantuneiden maa-alueiden kokeiluhanke kannustaa innovaatioihin, *Ympäristö ja terveys*-lehti 7/2016, 42 -45.

Lipasti, I. 2007. *Johda yli rajojen verkostotaloudessa*. Juva. WSOY, WS Bookwell Oy

Juuti, P. Virtanen, P. 2009, *Organisaation muutos*. Keuruu. Otavan kirjapaino Oy

Järvensivu, T. Nykänen K. ja Rajala, R. 2010. *Verkostojohtamisen opas – työskentely sosiaali- ja terveysalalla*. Aaltoyliopiston kauppakorkeakoulu, Laurea ammattikorkeakoulu, Vantaan ja Espoon kaupungit. Viitattu 27.2.2017. <http://docplayer.fi/799109-Verkostojohtamisen-opas-verkostotyoskentely-sosiaali-ja-terveysalalla.html>,

Kotter, J. 1996. *Muutos vaatii johtajuutta*. Helsinki: RASTOR, Data Com Finland Oy

Luomala, A. 2008. *Muutosjohtamisen ABC - Ajatuksia muutoksen johtamisesta ja ihmisten johtamisesta muutoksessa*. Tampereen yliopiston ja kauppakorkeakoulu. Viitattu 22.2.2017. <http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/oppaat/muutoskirja.pdf>

maaperakuntoon.fi/ T&K haku. Viitattu: 17.4.2017. http://www.maaperakuntoon.fi/fi-FI/Hankkeet/Kokeiluhanke/TK_haku

maaperakuntoon.fi/ *Viranomaismenettelyt*. Viitattu 17.4.2017.
http://www.maaperakuntoon.fi/fiFI/Vastuut_ja_veloitteet/Viranomaismenettelyt

Mattila, P. 2007. *Johdettu muutos – avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen*. Keuruu, Kustantaja: Talentum Media Oy. Otavan Kirjapaino Oy,

Pirinen, H. 2014, *Esimies muutoksen johtajana*. Viro. Paino: Print Best

Siilin, S. 2014. *Julkishallinnon verkostoituminen, Case – Helsingin kaupungin ympäristöjohtaminen*. Lappeenrannan teknillinen yliopisto

Stenvall, J. Virtanen, P. 2007. *Muutosta johtamassa*. Helsinki. Edita Publishing Oy, Edita Prima Oy

Suomen ympäristö 10/2015. *Valtakunnallinen pilaantuneiden maa-alueiden riskienhallinta-strategia*, kirjapaino: Lönnberg Print & Promo, Helsinki 2015, julkaisu on saatavilla osoitteesta: www.ym/julkaisut. Viitattu 4.2.2017. <https://helda.helsinki.fi/handle/10138/159058>

Sydänmaanlakka, P. 2015. *Älykäs julkinen johtaminen*. kustantaja: Talentum Media Oy

Tekes (2017), *Clean Soil -kokeiluhanke etsii vientiin tähtääviä pilaantuneiden maa-alueiden kunnostusmenetelmiä*. Viitattu 27.2.2017.
<https://www.tekes.fi/nyt/uutiset-2016/clean-soil--kokeiluhanke/>

Työterveyslaitos 2016. *Mielekkään organisaatiomuutoksen periaatteet*, Viitattu 7.12.2016. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/organisaatiomuutos/mielekkaan-organisaatiomuutoksen-periaatteet/>

Valtionkonttori, Kaiku-työelämänpalvelut (2012). *Muutosprosessin johtamisen malleja*. Viitattu 17.4.2017. <http://www.valtiokonttori.fi/download/noname/%7Bf9170d09-5bb0-449e-b03e-d2971678877c%7D/62549>

Valtioneuvoston asetus (208/2016). *Valtioneuvoston asetus elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksista annetun valtioneuvoston asetuksen muuttamisesta*. Viitattu 7.12.2016. <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2016/20160208>

Työ- ja elinkeinoministeriön esittelymuistio valtioneuvoston asetuksen muuttamisesta. Asetuksen esittelymuistio elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksista annetun valtioneuvoston asetuksen muuttamisesta, 31.1.2016. ministeri Olli Rehn ja esittelijä Eina Isoksela. Viitattu 15.2.2017. <http://tem.fi/paatos?decisionId=0900908f804b3983>

Vepsäläinen, M. Pyy, O. Sjökind, M. Nikunen, S. Rajala, A-M. Reinikainen J., *Pilaantuneen maa-alueen kunnostushankkeen tilaaminen*. Suomen ympäristökeskuksen raportteja 1/2016. Viitattu 15.2.2017. www.syke.fi/julkaisut

Valpola, A. Kvist, H. Heimonen, J. Niutanen, K. Lillkäll, L. Masalin, L. ja Kalin R. 2010. *Strategia toimeksi – muutosvoimana ihmiset*, Painotalo Redfina Oy, Espoo 2010

Valpola, A. 2004. *Organisaatiot yhteen – muutosjohtamisen käytännön keinot*. Juva: WS Bookwell Oy, 1. painos.

Valtionkonttori 2007, *Työhyvinvointi muutoksessa*. Viitattu 22.3.2017. <http://www.valtiokonttori.fi/download/noname/%7B1771B9C7-7644-4155-97D5-5CBDF3BC9AAC%7D/73025>

Valtionkonttori 2012, *Muutosprosessin johtamisen malleja*. Viitattu 15.2.2017. <http://www.valtiokonttori.fi/download/noname/%7Bf9170d09-5bb0-449e-b03e-d2971678877c%7D/62549>, Viitattu 22.2.2017

Valkokari, Airola, Hakanen, Hyötyläinen, Sanna-Kaisa, Ilomäki & Salkari. VTT 2006 Yritysverkoston strateginen kehittäminen. Viitattu 28.2.2017. <http://www.vtt.fi/inf/pdf/tiedotteet/2006/T2348.pdf>

Valkokari, Pakarinen, Kupi & Ojakoski, VTT14 201. *Palveluverkoston kehittämisen työkirja*. Viitattu 28.2.2017. [http://www.vtt.fi/files/projects/verka/VTT_SHINE Tyokirja B5.pdf](http://www.vtt.fi/files/projects/verka/VTT_SHINE_Tyokirja_B5.pdf)

Virtanen, P. Stenvall, J 2010, *Julkinen johtaminen*. Tallinna. Tietosanoma Oy

ELY-keskusten rajapintayhteistyön haastattelukysymykset

Pilaantuneeksi epäiltyjen kohteiden historiatiedon kartoitus

- Mitä vastuita ja rooleja organisaatioilla on pilaantuneiksi epäiltyjen kohteiden kartoittamisessa?

MATTI-tietojärjestelmän ylläpito

- Mitä vastuita ja rooleja organisaatioilla on MATTI-tietojärjestelmän ylläpidossa?
- Mihin organisaatiot tarvitsevat MATTI-tietojärjestelmää?

Kohteiden paikallistuntemus ja historiatieto

- Miten kohteiden tiedot ja paikallistuntemus (yhteyshenkilöt, kohteen historiatieto, aiemmat tutkimukset jne.) saadaan sujuvimmin keskitetyn organisaation tietoon?

Isännättömyyden tarkistaminen

- Mitä vastuita ja rooleja organisaatioilla on isännättömyyden määrittämisessä?

Tutkimuskohteiden priorisointi

- Mitä vastuita ja rooleja organisaatioilla on tutkimuskohteiden priorisoinnissa?

Isännällisten kohteiden valvonta

- Mitä vastuita ja rooleja organisaatioilla on isännällisten kohteiden valvonnassa?
- Miten kiireellisten isännällisten kohteiden tutkimista ja kunnostamista voitaisiin edistää nykyistä paremmin?

Neuvottelut isännättömien ja isännällisten kohteiden tutkimusten tarpeellisuudesta ja aloittamisesta

- Mitä vastuita ja rooleja organisaatioilla on isännättömien ja isännällisten kohteiden neuvotteluista?

Perustutkimukset

- Mitä vastuita ja rooleja organisaatioilla on perustutkimusvaiheessa?
- Onko keskitetyllä organisaatiolla roolia isännällisten kohteiden perustutkimusten edistämässä?

Kattavammat tutkimukset + riskinarviointi + kunnostustarpeen arviointi

- Mitkä ovat organisaatioiden vastuut ja roolit kattavien tutkimusten vaiheessa?
- Onko keskitetyllä organisaatiolla roolia isännällisten kohteiden kattavampien tutkimusten vaiheessa valion varoin tai muuten?
- Mitä ovat organisaatioiden vastuut ja roolit riskinarvioinnissa ja kunnostustarpeen arvioinnissa?

Kunnostussuunnittelu

- Mitkä ovat organisaatioiden vastuut ja roolit kunnostussuunnitteluvaiheessa?

Isännättömien kohteiden kunnostusohjelma

- Mitkä ovat organisaatioiden vastuut ja roolit isännättömien kohteiden kunnostusohjelman laatimisessa?

Ilmoitus maaperän puhdistamisesta (PIMA-ilmoitus)

- Mitkä ovat organisaatioiden vastuut ja roolit PIMA-ilmoituksen käsittelyvaiheessa?

Kunnostuksen toteuttaminen

- Mitkä ovat organisaatioiden vastuut ja roolit kunnostustyön toteuttamisvaiheessa sekä loppuraportin laatimisen ja käsittelyn suhteen?

ELY-keskusten rajapintayhteistyön haastattelupohja



- Mitä vastuita ja rooleja organisaatioilla on MATTI-tietojärjestelmän ylläpidossa?
- Mihin organisaatiot tarvitsevat MATTI-tietojärjestelmää?

MATTI-tietojärjestelmän ylläpito	
Pirkanmaan keskitetyn organisaation rooli	paikallisten ELY-keskusten rooli
<p>Keskitetty organisaatio toimittaa kohdetietoja sekä täydennyspyyntöjä epäselvistä MATTI-kohteista paikallisille ELY-keskuksille</p> <p>Keskitetty organisaatio kerää MATTI – tietojärjestelmään liittyviä kehittämistarpeita ja toimittaa ne Suomen ympäristökeskukselle</p> <p>Keskitetty organisaatio käyttää MATTI-tietojärjestelmän tietoja tutkimuskohteiden priorisoinnissa ja suunnittelutyökaluna tutkimus- ja kunnostusohjelman valmistelussa</p>	<p>Paikalliset ELY-keskukset tallentavat vähintään minimiedon (kiinteistö, toimiala ja toimipaikka), ylläpitävät MATTI-tietojärjestelmää ja tarkistavat kohdetiedot sekä antavat rekisteritietoja asiakkaille</p> <p>Paikalliset ELY-keskukset tekevät merkinnät toimenpiteistä MATTI-tietojärjestelmään</p> <p>Matti-tietorekisteri toimii valvonnan ja muidenkin viranomaistehtävien tietämuskantana (esim. kaavalausunnat ym.)</p>

Puitesopimustoimittajien haastattelukysymykset

Mitä odotuksia konsultilla on pilaantuneiden maa-alueiden tutkimus- ja kunnostusohjelman sekä kokeiluhankkeen toimeenpanolta?

Millaisia odotuksia konsultilla on esim. kansallisesta ja kansainväliseltä viestinnältä, kokeiluilta, yritysten vientitoiminnan edistämiseltä jne.

Miten meidän tilaajana pitäisi kehittää toimintaamme, että konsultti voisi toimia oman toimintamallinsa osalta laadukkaasti ja yhdenmukaisesti?

Millaisia prosesseja, ohjeita, toimintamalleja, raporttipohjia ym. konsultti haluaisi tilaajan suunnasta?

Mitä kehittämistoimia tarvittaisiin tarjous-/työohjelmaprosessiin?

Miten pääsisimme parhaaseen hinnoittelumalliin?

Miten saamme hankkeeseen riittävät ja osaavimmat henkilöresurssin?

Miten hankkeiden aikataulujen, yhteydenpitotapojen ja kokousten laatua voitaisiin kehittää?

Mitä painotuksia tai työkaluja konsultit odottavat tilaajalta kestävien riskinhallintamenetelmien valitaan?

Tarvitaanko tilaajan ja konsulttien yhteisiä työpajoja, joissa käydään yhdessä läpi parhaita ja huonoja esimerkkejä ja kehitetään laatua?

Jos työpajoja tarvitaan, niin miten ne toteutettaisiin ja miten usein tilaisuuksia tarvittaisiin?

Missä asioissa olemme valtakunnallisena tilaaja- ja koordinointiorganisaationa menossa oikeaan suuntaan?

Mitä muita kehittämistoimia konsultti odottaa yhteistyöltämme?

Suomen ympäristökeskuksen haastattelukysymykset

Mitä odotuksia Suomen ympäristökeskuksella on pilaantuneiden maa-alueiden tutkimus- ja kunnostusohjelman sekä kokeiluhankkeen toimeenpanolta?

Millaisia palveluja Suomen ympäristökeskuksella olisi tarjolla tutkimus- ja kunnostusohjelman sekä kokeiluhankkeen toimeenpanoon?

Miten Pirkanmaan ELY-keskuksen tulisi kehittää toimintaansa niin, että yhteistyö ja toimintakäytännöt sujuisivat vielä paremmin Suomen ympäristökeskuksen kanssa?

Miten työnjakoa ja rooleja tulisi kehittää verkostossa YM, Suomen ympäristökeskus ja Pirkanmaan ELY-keskus?

Miten PIMA-asioiden akateemista ja kansainvälistä vuorovaikutusta ja viestintää tulisi kehittää verkostossa YM, Suomen ympäristökeskus, yliopistot, ammattikorkeakoulut ja Pirkanmaan ELY-keskus?

Miten maaperakuntoon.fi-verkkopalvelu saadaan Suomen ympäristökeskuksen pilaantuneiden maiden tutkimushankkeiden viestintäkanavaksi? Miten Suomen ympäristökeskus voisi osallistua uuden viestintäkanavan kehittämiseen?

Millaista tulisi olla PIMA-asioiden koulutusyhteistyömme jatkossa?

Mitä muita kehittämistoimia Suomen ympäristökeskus odottaa yhteistyöltämme?