

**PROJEKTIT ASIAANTUNTIJAORGANISAATION OSAAMISEN
KEHITTÄMISEN JA STRATEGISTEN TAVOITTEIDEN EDISTÄJÄNÄ**

Case:

Helsingin kaupungin ympäristöpalvelut



Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Visamäki, Teknologiaosaamisen johtaminen

kevät 2018

Teemu Holmén

Teknologiaosaamisen johtaminen
Visamäki

Tekijä	Teemu Holmén	Vuosi 2018
Työn nimi	Projektit asiantuntijaorganisaation osaamisen kehittymisen ja strategisten tavoitteiden edistäjänä Case: Helsingin kaupungin ympäristöpalvelut	
Työn ohjaaja	Lauri Tenhunen	

TIIVISTELMÄ

Tässä case-tutkimuksessa olen tutkinut Helsingin kaupungin ympäristöpalveluiden projektitoimintaa ja sen merkitystä Helsingin kaupungin strategian edistäjänä ja organisaation osaamisen kehittymisen mahdollistajana. Projektitoiminnalla tarkoitetaan tässä työssä ulkopuolisen rahoituksen tuella toteutettavia projekteja. Sisäisen kehittämisen projektit eivät täten ole mukana tutkimuksessa. Tutkimuksessa haastateltiin ympäristöpalveluiden johtoa ja projektihenkilöstöä. Lisäksi tutustuttiin projektitoimintaa ohjaaviin strategioihin, menettelytapoihin, dokumentteihin ja ohjeisiin sekä hyödynnettiin tutkijan omia havaintoja.

Projektitoiminnan todettiin tukevan pääosin hyvin kaupungin strategisia tavoitteita, vaikkakin projektitoiminnan ja strategian välistä yhteyttä on tarpeen käsitellä jatkossa tarkemmin myös ympäristöpalveluiden ohjausryhmässä. Projektitoimintaa voisi laajentaa ympäristöterveyden yksiköihin palkkaamalla työhön erillinen selvityshenkilö, joka tutustuisi tarkemmin rahoitusohjelmien sisältöön ja yhteistyömahdollisuuksiin. Lisäksi projektihausta ja projektien etenemisestä olisi hyvä tiedottaa tehokkaammin koko ympäristöpalvelujen tasolla.

Projekteilla on tutkimuksen mukaan myös vaikutusta organisaation osaamisen kehittymiseen, mutta sen edistämiseksi tai varmentamiseksi ei ole mitään toimintamallia. Tulosten perusteella ehdotetaan, että projekteille laaditaan osaamisen kehittymiseen liittyviä tavoitteita ja yleisiä periaatteita. Myös vakinaisen henkilöstön hyödyntämistä projekteissa olisi hyvä lisätä. Projektien hallintaan suositellaan kiinnitettäväksi enemmän huomiota esimerkiksi perustamalla projektitoimisto.

Avainsanat Asiantuntijaorganisaatio, projekti, osaamisen kehittyminen, strategia.

Sivut 46 sivua, joista liitteitä 9 sivua

Strategic leading of technology-based business
Visamäki

Author	Teemu Holmén	Year 2018
Subject	Advantage of the projects in the expert organizations organizational competence and strategic objectives, Case study: City of Helsinki Environmental Services	
Supervisor	Lauri Tenhunen	

ABSTRACT

In this case study, I have studied the project activities of the City of Helsinki environmental services and its role in promoting the City of Helsinki's strategy and development of the organization's knowledge and organizational competence. Projects in this study means ones that are carried out with the help of external funding. In-house development projects are therefore not included in the study. The study interviewed the management and project personnel of environmental services. In addition, study became acquainted with strategies, procedures, documentaries and guidelines guiding pro-activity, and utilized the researcher's own observations.

Project activities were found to largely support the city's strategic goals, although the link between project and strategy needs to be further discussed in the Environmental Services management group. Project activities could be extended to environmental health units by employing a separate investigator who would be more familiar with the content of the funding programs and the possibilities for co-operation. It would be good to inform more about projects and the progress of projects on the whole environmental service level.

Projects have also influenced the development of organizational competence, but there is no structures of promoting or certifying it. On the basis of the results, it is proposed that the projects should be based on the planned objectives and general principles of competence development. It would also be helpful to increase the use of permanent staff in projects. It is advisable to pay more attention to project management, for example by establishing project office.

Keywords Experts organization, project, organizational competence, strategy.

Pages 46 pages including appendices 9 pages

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
2	TEOREETTINEN VIITEKEHYS	3
2.1	Muutosjohtaminen	3
2.1.1	Muutosprosessi	4
2.1.2	Muutosprosessin toimijat.....	5
2.1.3	Muutosprosessin johtaminen.....	6
2.1.4	Kotterin muutoksen portaat.....	7
2.2	Oppiva organisaatio	8
2.2.1	Osaamisen johtaminen.....	9
2.2.2	Yhdessä oppiminen	10
2.3	Projektijohtaminen.....	10
2.3.1	Projektijohtamisen tasot ja tehtävät.....	11
3	TOIMINTAYMPÄRISTÖ	11
3.1	Helsingin kaupungin ympäristöpalvelut.....	12
3.1.1	Elintarviketurvallisuusyksikkö.....	13
3.1.2	Ympäristöterveysyksikkö	13
3.1.3	Ympäristönsuojeluyksikkö	14
3.1.4	Hallintopalvelut	15
3.1.5	Ympäristöpalveluiden projektitoiminta	15
3.2	Projektirahoitus.....	16
3.2.1	Euroopan aluekehitysrahasto eli EAKR	17
3.2.2	Euroopan sosiaalirahasto eli ESR.....	18
3.2.3	Life ympäristöalan rahoitusjärjestelmä.....	19
3.2.4	Horisontti 2020.....	19
3.3	Projektitoimintaa ohjaavat strategiat	20
3.3.1	Helsingin kaupungin strategia	20
3.3.2	Kestävä kehitys	21
3.3.3	Vähähiilisyys rakennerahastohankkeissa	21
3.3.4	Itämeri-strategia.....	22
4	METODOLOGIA.....	22
4.1	Case-tutkimus.....	22
4.2	Haastattelututkimus.....	23
4.3	Muu tiedon ja aineiston kerääminen	24
5	TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN	24
5.1	Teemahaastattelut	24
6	TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	26
6.1	Projektit strategian edistäjänä (nykytila)	26
6.1.1	Projektien valikoituminen ja hallinta.....	27
6.2	Projektit osaamisen kehittämisen edistäjänä (nykytila)	29

6.3	Kehittämisideat	30
6.3.1	Projektien hallinta ja strategian yhteensovittaminen	30
6.3.2	Osaamisen kehittyminen.....	30
6.3.3	Projektitoiminnan edistäminen.....	31
6.3.4	Projektitoiminta kaupungin uudessa organisaatiossa	32
7	JOHTOPÄÄTÖKSET	32
7.1	Projektien strateginen ja toiminnallinen kehittäminen.....	32
7.2	Muutos kohti osaamisen kehittymistä tukevaa projektitoimintaa.....	34
7.3	Tutkimuksen arviointi.....	35
	LÄHTEET	36

Liitteet

Liite 1	Helsingin kaupungin organisaatio
Liite 2	Helsingin ympäristöpalveluiden hankkeet 2009–2017
Liite 3	Teemahaastattelun kysymysrunko

1 JOHDANTO

Julkinen sektori käy läpi historiallisen suurta mullistusta. Toteutuessaan maakuntauudistus muuttaa merkittäväällä tavalla tapaa järjestää yhteisiä palveluja siirtämällä mm. sosiaali- ja terveydenhuollon tehtävät maakuntien tehtäväksi. Tämä tulee lisäämään valtavasti kehittämistyön tarvetta toimintatapojen yhtenäistämässä ja toimintojen uudelleen järjestämisessä. Myös laajemmassa kuvassa Suomen julkisen talouden tila on ajanut poliittisia päättäjiä tarkastelemaan kriittisesti julkisten palveluiden rahoitusta, samalla kun tulisi kehittää uusia tapoja järjestää palveluja yhä kustannustehokkaammin. Selvää myös on, että työelämä on siirtymässä jatkuvan muutoksen tilaan, mikä haastaa organisaatiot muuttumaan ja samalla muuttamaan maailmaa.

Uuden toiminnan kehittäminen sitoo lyhyellä aikavälillä resursseja palvelutuotannosta, eikä tiukentuvan talouden aikana ole helppo irrottaa teki-
jöitä erillisiin toiminnan kehittämisprojekteihin. Usein projektit tarvitsevatkin erillisen rahoituksen. Projektirahoituksen hakeminen onkin oma taitolajinsa. Mistä hakea rahaa ja mihin rahoitusta voi saada. Opinnäytetyössäni selvitän kuinka projektitoiminta tukee julkisen asiantuntijaorganisaation osaamisen kehittymistä ja strategian toteutumista. Tutkimuskohteeni on Helsingin kaupungin ympäristöpalvelut ja sen projektitoiminta.

Julkisen sektorin asiantuntijaorganisaatioissa on tavallista edistää strategisia päämääriä projektien avulla. Euroopan unionin alaiset ja kansalliset projektirahastot mahdollistavat erilaisten projektien toteuttamista antamalla rahallista tukea organisaatioille. Parhaimmillaan projektitoiminta tukee niin rahoittajan kuin kaikkien projektipartnereiden strategisia tavoitteita.

Helsingin kaupungin ympäristöpalvelut on Helsingin kaupungin asiantuntijaorganisaatio, joka vastaa ympäristönsuojelun, ympäristöterveydenhuollon ja eläinlääkintähuollon tehtävistä Helsingissä. Ympäristöpalveluiden tehtävistä merkittävä osuus on ympäristö-, elintarvike- tupakka- ja terveys-
densuojelulainsäädännön edellyttämää valvontatyötä. Ympäristöpalveluilla on myös ympäristöasioiden edistämiseen, hallintaan ja kasvatukseen liittyviä tehtäviä. Yrityksiä ja asukkaita ohjataan ympäristövastuulliseen, ilmasto- ja luontoa säästävään toimintaan ja asumiseen. Ympäristöpalveluiden organisaatio koostuu kolmesta yksiköstä, joita ovat elintarviketurvallisuusyksikkö, ympäristöterveysyksikkö ja ympäristönsuojeluyksikkö.

Ympäristöpalveluissa tehdään paljon projektiluonteista työtä. Tälläkin hetkellä käynnissä on useita erillisrahoitettuja projekteja. Projektit ovat perinteisesti olleet lähes yksinomaan ympäristönsuojeluyksikön toimintaa, vaikka myös ympäristöterveysyksiköllä ja elintarviketurvallisuusyksiköllä voisi olla kiinnostusta ja tarpeita projektiluonteiseen työskentelyyn. Tästä

johtuen projektien suunnitteluun, rahoitusohjelmiin ja verkostoihin liittyvä tietotaito on keskittynyt ympäristönsuojeluyksikölle. Projektit ovat yleensä usean eri julkisyhteisön yhteisprojekteja, joihin suuri osa rahoitusta on saatu muualta kuin Helsingin kaupungilta. Tyypillisesti erillisrahoitusta ovat myöntäneet Euroopan unionin alaiset rakennerahastot ja niiden rahoitusohjelmat.

Projektit ovat määräaikaista, tyypillisesti kestoaltaan 2-3 vuotta. Projektien organisaatio palkataan poikkeuksetta ympäristöpalveluiden ulkopuolelta, mikä aiheuttaa sen, että usein projektien päättyessä projektin aikana hankitut verkostot, tieto ja osaaminen poistuvat työntekijöiden mukana.

Helsingin kaupungin ympäristöpalveluilla on halua kehittää projektitoimintaa monella tavoin. Projektitoiminnan edellytyksiä myös muille kuin ympäristönsuojeluyksikölle halutaan selvittää. Projektit halutaan myös sitoa paremmin osaksi strategian toteuttamista ja projekteissa saavutetut hyödyt osaksi ympäristöpalveluiden osaamispääomaa. Ympäristöpalvelut haluaa kehittyä oppivana organisaationa ja näin vastata muuttuvan maailman tarpeisiin sekä olla kehittämässä julkisia palveluita ja strategian mukaisesti toimia alansa edelläkävijänä.

Tässä työssä selvitetään kuinka ja millä keinoilla varmistetaan, että projektit tukevat Helsingin kaupungin strategiaa ja kuinka projektien tuottamaa tietoa, työkaluja ja osaamista hyödynnetään oppivan organisaation periaatteiden mukaisesti. Lisäksi selvitetään projektitoiminnan kehittämisen ja lisäämisen edellytyksiä ympäristöpalveluiden kaikissa yksiköissä. Selvityksen taustavaikuttimena on asiantuntijaorganisaation toimintaedellytysten turvaaminen ja muutos kohti oppivaa organisaatiota.

Projektitoimintaa tutkitaan tässä työssä vain ulkopuolisen rahoituksen tuella toteutettujen projektien osalta. Pienemmät ympäristöpalveluiden sisäiseen kehittämiseen kohdistetut projektit on rajattu tämän tutkimuksen ulkopuolelle. Tutkimuksessa on siis kyse oikeastaan siitä kuinka kaupungin strategia ja rahoitusohjelmien tavoitteet tukevat toisiaan ja siitä, onko tämän tyyppisillä, ulkopuolisella rahoituksella toteutetuilla, projekteilla merkitystä osaamisen kehittymiseen organisaation tasolla. Projektien yhteiskunnallisia hyötyjä ei tässä yhteydessä tarkastella.

Työn tuloksena esitetään ehdotuksia projektitoiminnan kehittämiseksi ja uusien toimintamallien käyttöönottamiseksi. Työ tuottaa myös ratkaisuehdotuksia projekteissa syntyneen osaamisen säilyttämiseksi.

2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Projektien merkitystä asiantuntijaorganisaation oppimisen ja strategian edistäjänä tulee tarkastella monipuolisen teoreettisen viitekehysten kautta.

Organisaatioiden tulee pystyä reagoimaan jatkuvaan muutokseen ja uudistua kulloinkin vallitsevaan toimintaympäristöön sopivaksi. Pohjimmiltaan on siis kyse muutoksesta. Muutoksen toteuttamiseksi organisaatiot usein määrittelevät vision ja laativat strategian. Pienemmissä ja selkeästi rajatuissa muutoksissa on usein kyse projekteista. Olenkin tarkastellut tässä luvussa muutosjohtamisen ja projektijohtamisen perusteita.

Asiantuntijaorganisaatiolle on jatkuvassa muutoksessa myös erityisen tärkeää huolehtia tärkeimmän pääomansa eli asiantuntijuuden säilyttämisestä ja kehittymisestä. Tämä edellyttää jatkuvaa uuden oppimista ja kehittymistä niin yksilö kuin organisaatiotasolla. Työn teoreettisena perustana ovat täten myös oppivan organisaation periaatteet.

2.1 Muutosjohtaminen

Työelämä muuttuu jatkuvasti ja muutokset ovat tulleet osaksi perustoimintaa, kun erilaisia prosesseja kehitetään jatkuvasti. Henkilöstö osallistuu perustehtäviensä lisäksi erilaisiin kehittämissuhteisiin, jolloin muutoksesta tulee osa arkipäivää. Muutostarve syntyy jo pelkästään toimintaympäristön muuttuessa. On tärkeää ymmärtää muutosjohtamisen perusteita, jotta voidaan ymmärtää ne mekanismit jotka vaikuttavat ihmisten kykyyn ottaa muutoksia vastaan.

Julkisilta organisaatioilta odotetaan nykyisin yhä parempia tuloksia ja kustannustehokkuutta. Kyse ei ole pelkästään työtahdin kiristämisestä vaan uusien toimintatapojen ja menetelmien käyttöönotosta. (Helakorpi 2005, 73)

Muutosjohtaminen voidaan jakaa kolmeen muutostyyppiin, vähittäinen muutos, radikaali muutos ja fuusio-fissio muutos. Vähittäiset muutokset tapahtuvat ajan myötä lähes huomaamattomasti, radikaalit muutokset ovat selkeitä ja helposti havaittavia kun taas fuusio-fissio muutokset hajottavat ja rakentavat organisaation kokonaan uuteen muotoon. (Mattila 2007, 18–21)

2.1.1 Muutosprosessi

Organisaatioiden kannalta muutokset ovat välttämättömiä pelkästään jo niiden elinvoiman säilyttämiseksi. Muutosprosessien sisältö vaihtelee ja samoilla johtamistavoilla voi jopa syntyä kaksi täysin eri tulosta. Organisaatioiden historialla ja lähtötilanteella on suuri merkitys prosessiin ja sen lopputulokseen. Muutoksissa tapahtuu paljon oppimista ja niissä luodaan uutta kulttuuria ja toimintaa. (Virtanen & Stenvall 2007, 43 - 46)

Muutosprosessi voidaan jakaa kahteen vaiheeseen, joita ovat suunnittelu- ja toteutusvaihe. Suunnitteluvaiheessa arvioidaan ensin muutoksen tarve ja prosessin hyödyllisyys. Eli ovatko uudet käytännöt parempia kuin vanhat ja onko muutoksesta riittävästi hyötyä, että sen toteuttaminen ylipäättään kannattaa. (Mattila 2007, 18–21)

Muutokset voivat herättää vakiintuneessa organisaatiossa työskentelevien ihmisten keskuudessa paljon epävarmuutta. Työntekijä arvioi ennen muutosta mahdolliset hyödyt ja mitä se tarkoittaa omalta osalta. Muutoksen tuottama suuri hyöty vähäisellä panostuksella saa yleensä ymmärrettävästi suuren kannatuksen. Projekteissa syntyvien muutosten käyttöönoton onnistumisessa on siis suuri merkitys sillä, kuinka suuren painoarvon ihmiset antavat muutoksen tuomalle hyödyille. Henkilöstön on oltava riittävän valmis ja kykenevä muutokseen, jotta muutoksella on edellytyksiä onnistua. (Mattila 2007, 18–21)

Muutosprosessin toteutus edellyttää aina jonkun verran vallan käyttöä, sillä muutokseen liittyy lähes aina vastarintaa. Hanketta ajavilla henkilöillä tulee olla tarvittava valta hankkeen läpiviemiseksi. Johdon tulee myös kiinnittää erityistä huomiota henkilöstön muutostukeen ja toimia esimerkiksi muutoksen läpiviemiseksi. Muutoksen toteuttamisvaiheeseen kuuluvat toimenpiteiden tekeminen, toiminnan vakiinnuttaminen sekä arviointi ja seuranta. Toteutusvaiheessa voi usein tulla myös yllätyksiä, joiden käsitteleminen ja hyväksyminen kuuluvat tärkeänä osana muutosprosessiin. Muutoksen aikataulu ei myöskään saa olla liian kireä, sillä asioiden kunnolla tekeminen sekä muutokseen hyväksyminen yleensä vaatii hieman aikaa. (Virtanen & Stenvall 2007, 43 - 54)

Työyhteisöissä muutokset koetaan usein prosessimaisina kokemuksina. Muutosprosessin kokeminen voidaan jakaa kolmeen eri vaiheeseen: lamaannusvaihe, toiveen heräämisvaihe sekä sopeutumisvaihe. Lamaannusvaiheessa henkilöstö voi tavallaan kokee eriasteisen järkytyksen tulevasta uudistuksesta. Tästä voi usein seurata paljon kriittisyyttä. Lamaannusvaiheessa henkilöstön kyky ottaa vastaan tietoa on selvästi alentunut. Voi käydäkin niin, että johto tiedottaa muutoksen faktoista, mutta henkilöstö ei pystykään vastaanottamaan ja sisäistämään informaatiota. Toiveen heräämisen vaiheessa henkilöstön kokemukset ja tunteet vaihtelevat laidasta laitaan. Henkilöstö myös kokee muutoksen tässä vaiheessa hyvin eri

tavoin, kuten olen jäljempänä kuvannut. Muutokseen sopeutumisvaiheessa tilanne rauhoittuu ja koetaan, että muutoksesta on selvitty. Sopeutumisvaiheessa aletaan myös paremmin nähdä muutoksen tuomat mahdollisuudet, mutta myös todelliset haasteet. Hyvän muutoksen mittari on varmastikin se, että henkilöstö ei muistele mennyttä parempina aikoina. (Virtanen & Stenvall 2007, 43 – 54)

Johto ja henkilökunta ovat usein muutosprosessin eri vaiheessa samaan aikaan. Johdolla on usein ollut enemmän aikaa sisäistää muutosta. Henkilöstöä ei useinkaan informoida muutoksen perusteista tarpeeksi selkeästi ja oikea-aikaisesti, eikä se useinkaan ole yhtä kiinnostunut visioista ja päämääristä samalla tasolla kuin johto. Henkilöstön saaminen muutoksen taakse edellyttää riittävää tiedotusta ja ennen kaikkea luottamuksen rakentamista muutosta kohtaan. (Virtanen & Stenvall 2007, 43 – 54)

2.1.2 Muutosprosessin toimijat

Työelämässä työntekijät reagoivat muutoksiin hyvin eri tavoin, riippuen ihmisten taustoista, persoonallisuudesta, asemasta organisaatiossa ja kokemuksista. Muutosta johtaessa ja toteutettaessa on tärkeää tunnistaa ihmisten käyttäytymisen teoriaa ja erilaiset persoonallisuudet, jotta viesti osataan kohdistaa oikealla tavalla eri toimijoille. Mattila on jakanut muutokseen eri tavoin suhtautuvat persoonallisuudet viiteen eri rooliin, mitkä toistuvat usein organisaatioiden muutosprosesseissa. Nämä viisi ryhmää ovat: Aktivistit, seurailijat, epäilijät, oppositio ja opportunistit. Aktivistit ovat ennakkoluulottomia ja kokeilunhaluisia ja toimivat muutoksen vetureina. Aktivistit toimivat tyypillisesti jo kehittämistöissä ja he kokevat olevansa vastuussa omasta kehittämisestään ja työpaikan säilyttämisestä. Aktivistien ongelmana voi olla se, että hän aina ymmärrä miksi kaikki eivät suhtaudu yhtä positiivisesti muutoksiin ja näin heillä voi olla työyhteisön ilmapiiriä heikentävä vaikutus. Myös innokkaassa kehittämisvauhdissa riskien tarkastelu voi jäädä liian vähälle huomiolle. Aktivistit esimiehille loistava resurssi muutoksessa, mutta lopullinen hiominen ja toteutus vaativat myös toisenlaista lähestymistä. (Mattila 2007, 69 - 86.)

Seurailijat on ryhmänä enemmistö ja heille on tyypillistä pysytellä takalalla ja seurata muutoksen etenemistä. Muutoksen edetessä usko sen hyödyllisyyteen useimmiten kuitenkin kasvaa. Tämän ryhmän jäsenet ovat usein työpaikan sitoutuneinta työvoimaa. He ovat sitoutuneita oman työnsä tavoitteisiin sekä työyhteisöön. He ovat lopulta valmiita mukautumaan työyhteisön parhaaksi, mikäli muutos sitä edellyttää. Johdon on tärkeää korostaa sitä, että muutos tehdään yhdessä ja sen onnistumiseen tarvitaan koko työyhteisöä. Tätä ryhmää tulee myös palkita muutoksen onnistuessa. (Mattila 2007, 69 - 86)

Epäilijät suhtautuvat seurailijoita varautuneemmin eri muutoksiin. Epäilijöiden käyttäytymisen taustalla voi olla pettymyksiä edellisiin uudistuksiin ja he suhtautuvat tämän vuoksi negatiivisesti myös uusiin muutoksiin.

Muutoksen tarpeellisuuden korostaminen ja toimintaympäristön muuttamisen edellytysten avaaminen on erityisen tärkeää, jotta epäilijöiden asenne muuttuu hyväksyvämmäksi muutosta kohtaan. (Mattila 2007, 69 - 86)

Opposition jäsenet vastustavat usein hyvin jyrkästi muutoksia. Heille on tyypillistä korostaa muutosten negatiivisia vaikutuksia ja riskejä. Opposition motiivien arvioiminen on hankalaa, koska yleensä kyseessä on hyvin satunnainen ja hajanainen ryhmä ihmisiä. (Mattila 2007, 69 - 86)

Opportunistit ovat erikoisin ja varmaankin myös harvinaisin rooliryhmä muutoksessa. Heille muutos ei sinällään ole merkityksellinen muusta lähtökohdasta kuin siitä, kuinka he henkilökohtaisella tasolla voivat hyötyä muutoksesta. Useimmiten heille on oleellista muutoksen mahdollisesti tuomat uralla etenemismahdollisuudet. (Mattila 2007, 69 - 86)

Keskimäärin muutoksessa on mukana pieni määrä aktivisteja ja oppositiota, suuri määrä seuraajia ja epäilijöitä sekä muutama opportunisti. Onnistuneen muutoksen toteuttamiseen tarvitaan aktivistien ja seuraajien tuki sekä epäilijöiden saaminen seuraajien joukkoon. Johdon olisi hyvä kiinnittää huomio näihin joukkoihin, eikä kuluttaa energiaa opposition kääntämiseen, sillä hyvät tulokset puhuvat puolestaan ja oppositio jää näin automaattisesti varjoon. Roolit muodostuvat ja muuttuvat organisaation kehittyessä. Voidaan ajatella että mitä nuorempi organisaatio sitä enemmän mukana on aktivisteja ja seuraajia. Johdon olisi tärkeää nähdä että vahoista rooleista voidaan päästä eroon ja yrittää kannustaa ja ottaa muutokseen mukaan myös muutosvastarintaa aiheuttavia henkilöitä. (Mattila 2007, 87- 90)

2.1.3 Muutosprosessin johtaminen

Muutosjohtaminen poikkeaa osaamisvaatimuksiltaan usein yrityksen johtamisesta, ja vaatii yleensä kokonaisuudessaan paljon asiantuntijuutta. Toiminnan kehittämisessä tulee usein esille se, että suunnitelmallisuudesta huolimatta itse muutos on lähes aina ennalta arvaamaton ja jopa kaoottinen. Muutoksen tarvetta ei voi liikaa korostaa ja perustella henkilökunnalle. Muutoksen tavoitteiden ja perusteiden on erittäin tärkeää olla kaikkien toimijoiden ymmärrettävissä. Onnistuneen muutoksen motiiveiksi eivät henkilöstölle riitä pelkästään taloudelliset syyt vaan muutos olisi pystyttävä muuttamaan innostavaksi yhteiseksi tavoitteeksi, mihin koko henkilöstö pystyy samaistumaan ja motivoitumaan. Johdon tulisi olla sitoutunut visioon ja strategiaan ja perehtyä erilaisiin menetelmiin tavoitteiden saavuttamiseksi. Muutoksessa on tärkeää myös tasapainottaa operatiivisen toiminnan ja kehittämisen resursoinnin suhdetta. Tarpeellisten muutosten tunnistaminen ja toteuttaminen vaatii riittävää ennakkointia. Tämä edellyttää toimintaympäristön muutosten seuranta ja analysointia. (Tuominen 1999, 264)

Arvioitaessa muutoksen tarvetta, tulee ensin kartoittaa, mitkä ovat muutoksen positiiviset ja negatiiviset vaikutukset. Ensimmäinen lähtökohta on arvioida onko muutoksen syynä organisaation sisäinen vai ulkoinen tarve. Arvion perusteella määritellään tarvitaanko koko organisaation laajuista muutosta vai riittääkö, että muutos koskee vain osaa organisaatiota. Muutoksen visualisointi on todettu hyvin hyödylliseksi keinoksi lisätä ymmärrystä ja motivaatiota koko henkilöstön osalta. Muutoksen tavoitteille tulisi löytää myös tekijöitä, jotka lisäävät motivaatiota myös henkilökohtaisella tasolla. (Mattila 2007, 131–140)

Asiantuntijaorganisaatioissa yksilöiden sisäiset motivaatiotekijät korostuvat yhä enemmän. Hyvät työsuoritukset ja halukkuus muutokseen ja oppimiseen tulee sisäisen motivaation kautta. Hyvä ihmisten johtaja kykenee yhdistämään organisaation tavoitteet ja yksilöiden motivaation niin, että kaikki hyötyvät. (Leskelä 2001, 25)

2.1.4 Kotterin muutoksen portaat

John P. Kotterin kahdeksan portaan malli on varmasti yksi tunnetuimmista tai ellei tunnetuin muutosjohtamisen malli muutosprosessien läpiviemiseksi. Seuraavassa olen kuvannut yksinkertaistaen nämä Kotterin kahdeksan askelta.

1. Muutoksen ymmärtäminen ja tähdentäminen

On tärkeää, että johto ja koko henkilöstö ymmärtää muutoksen välttämättömyyden ja perusteet sen toteuttamiseksi. Näin syntyy motivaatio muutoksen toteuttamiseen.

2. Muutosta ohjaavan tiimin tai ryhmän perustaminen

Muutosta ohjaavan ryhmän tulee olla riittävän vaikutusvaltainen ja sen jäsenten tulee omata riittävästi leadershippiä eli ihmisten johtamisoimaisuuksia.

3. Vision ja strategian laatiminen

Vision ja strategian tulee olla riittävän selkeä ja toteuttamiskelpoinen. On myös tärkeää, että toimijoilla on riittävän samanlainen käsitys strategiaan liittyvistä toimenpiteistä.

4. Muutoksesta ja sen visiosta viestiminen

Muutosprosesseissa on erityisen tärkeää, että muutoksesta ja sen etenemisestä viestitään koko prosessin ajan. Avoimuus luo luottamusta ja sitouttaa henkilöstöä muutokseen.

5. Henkilöstön valtuuttaminen ja osallistaminen

Onnistuneelle muutokselle on tärkeää, että koko henkilöstö kokee olevansa mukana tekemässä muutosta. Käskyttämällä johdetut muutokset eivät luonnollisestikaan saa samanlaista hyväksyntää ja sitoutumista aikaan kuin prosessi jossa on osallistettu henkilöstöä muutoksen eri vaiheissa.

6. Lyhyet voitot, onnistumisen varmistaminen

Varsinkin laajoissa muutosprosessissa on tärkeää, että muutosprojektille on asetettu välietappeja. Lyhyen aikavälin onnistumiset kuvaavat onnistuneen prosessin etenemistä ja ylläpitävät sitoutumista.

7. Muutoksen vakiinnuttaminen ja uusien muutosten toteutus

Uusien toimintamallien vakiinnuttaminen voi jäädä puolitiehen tai toiminta voi jopa valua takaisin vanhoihin toimintamalleihin jos liikaa varmistellaan ja tukeudutaan turvallisiin hyväksi koettuihin toimintamalleihin. Alussa vakiinnuttaminen voi vaatia paljonkin epävarmuuden kestämistä, miksi on tärkeää johtaa muutosta kärsivällisesti ja määrätietoisesti eteenpäin.

8. Yritys tai organisaatiokulttuurin muuttaminen

Organisaatiokulttuuri muuttuu hitaasti, mutta muutokset luovat aina uutta kulttuuria ja epäonnistumiset ja onnistumiset vaikuttavat organisaation henkiseen pääomaan. (Kotter, J. 1996, 38)

2.2 Oppiva organisaatio

Oppivan organisaation käsite yhdistetään mm. henkilöstön kouluttamiseen, hyvään henkilöstöhallintoon, laatujohtamiseen. Käsitteelle ei kuitenkaan ole vielä vakiintunutta yhteisesti hyväksyttyä sisältöä. Voidaan kuitenkin todeta, että kaikki lähtee organisaation muutostarpeesta, joka vaatii uuden oppimista ja oppivaa organisaatiota. Oppimiseen puolestaan tarvitaan ihmisiä sekä sellaisia puitteita, missä oppimiselle luodaan hyvät edellytykset. (Moilanen 2001, 13–14)

Oppivan organisaation peruslähtökohta on siis tarve sopeutua toimintaympäristön jatkuvaan muutokseen. Sopeutuminen kuitenkin edellyttää, että organisaatio pystyy oppimaan ja uudistumaan. Helsingin kaupungin ympäristöpalveluissa on kuitenkin tarve myös olla muutoksen etujoukoissa, eikä vain sopeutua ympäristön muutokseen vaan olla kehittämässä toimintaa oikeanlaisen muutoksen suuntaan. Tämä asettaa organisaation valmiuksille erityisen suuria odotuksia.

Oppivan organisaation käsite on mitä suuremmissa määrin myös organisaation strategisen tason kysymys. Erityisesti laajoissa ja vaativissa muutoksissa tulee organisaation edellytykset uuden oppimiselle olla kunnossa. Edellytykset koostuvat organisaation arvoista, toimintaperiaatteista, rakenteista ja erilaisista järjestelmistä. Oppimisen sisältö ja suunta määritellään puolestaan organisaation visiosta ja strategiasta. Valitun suunnan tehtävänä on tarjota raamit ja sisältö organisaatiossa tapahtuvalle oppimiselle ja kehittymiselle. (Moilanen 2001, 16, 88–89)

Oppivan organisaation toiminnalle on tyypillistä, ettei oppimisprosessi ole lineaarinen kertaluonteinen muutos vaan jatkuva uudenlaisten toimintatapojen ja oppimisvaikutusten kehä. Ajatuksena on aikaansaada organisaation jatkuvaa kehittämistä tukevan ajattelun vahvistuminen ja tätä tukevan toiminnan konkretisointi. (Alasoini, Halme 1999, 3-4)

Senge määrittelee oppivan organisaation viiden tekijän kautta, joita ovat:

1. **Systeeminen ajattelu**, missä tunnustetaan, että kaikki työntekijät ovat osa kokonaisuutta ja vaikuttavat omalla panoksellaan organisaation toimintaan.
2. **Itsensä johtaminen**, mitä tukemalla kautta jokaisen henkilökohtaiset kyvyt saadaan osaksi organisaation osaamispääomaa.
3. **Sisäiset mallit**, jotka otetaan avoimeen tarkasteluun sen sijaan että ne jäävät ”piiloon”.
4. **Yhteisen vision rakentaminen**, mikä on tärkeä menestystekijä. Yhdessä laadittu visio motivoi työntekijöitä löytämään ratkaisuja.
5. **Tiimissä oppiminen**, mikä perustuu vuorovaikutukselle ja yhdessä oppimiselle ja on tulosta yhteisistä toimintatavoista ja ymmärryksestä. (Senge 1994, 5-10)

2.2.1 Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtamisen tulisi myös perustua organisaation visiolle, strategialle ja tavoitteille. Tärkeää on siis kirkastaa organisaation tarkoitus ja osaamistarve. Organisaatiossa tarvittava osaaminen voidaan jaotella ydinosaamiseen ja muuhun osaamiseen. Ydinosaamisen termiä käytetään usein vain organisaatiotasolla kuvaamaan organisaatiolle kumuloitunutta erityisosaamista, jota voidaan hyödyntää omassa toiminnassa. Muuta osaamista on käytännössä sellainen osaaminen, mikä on organisaatiolle kylläkin tärkeää, mutta ei varsinaisesti ole ydinosaamista. Tällaista osaamista voidaan kuvata termeillä kuten yleisosaaminen, prosessiosaaminen jne. Osaamista johtaessa on hyvä tietää mihin osaamiseen halutaan kulloinkin panostaa. (Sydänmaanlakka 2007, 131–132, 135–136, 144)

2.2.2 Yhdessä oppiminen

Yhdessä oppimisen perustana voidaan pitää toisten auttamista ja osallistumista yhteiseen tekemiseen. Sosiaalisen vuorovaikutuksen keinoin kehitetään yksilöiden oppimista laadullisesti ja määrällisesti parempaan suuntaan. (Sarala, Sarala 1997, 142) Senge puolestaan korostaa tiimien merkitystä oppimisen yksikkönä ja että tiimien oppiminen mahdollistaa organisaation kehittymisen oppivaksi organisaatioksi. (Senge 1990, 10)

2.3 Projektijohtaminen

Suomen kielen projekti-sana on alkuperältään latinaa ja tarkoittaa suunnitelmaa tai ehdotusta. Projekti voidaan määritellä usealla eri tavalla, mutta yleensä se tarkoittaa johonkin määritellyyn tavoitteeseen pyrkivää, harkittua ja suunniteltua hanketta, jolla on aikataulu, alku ja loppu. (Rissanen 2002, 14)

Yhteiskunta edellyttää yrityksiltä ja julkisyhteisöiltä mm. joustavuutta, toimivuutta, tehokkuutta ja yhteistyökykyä. Potentiaalinen tehokas hyödyntäminen edellyttää myös verkostoitumista muiden toimijoiden kanssa. Projektiluonteinen työtapa on tässä ympäristössä toimiva konsepti. Julkisella sektorilla toiminnan tavoitteet ovat usein väljästi määritetyt, jolloin toiminnan kehittämistä on järkevää ryhdittää projekteilla. Projekti työmuotona edellyttää kirjaamaan tavoitteet sekä määrittelemään resurssit, organisaation sekä aikataulun tavoitteiden saavuttamiseksi. Projektin toteuttaminen menestyksellisesti myös edellyttää systemaattista etenemistä ja työskentelytapaa. Projektin raamit ovat selkeät ja kurinalaiset, vaikka sisällössä kaaos saattaakin olla vallitseva olotila. (Rissanen 2002, 14–15)

Projektin johtamisen kehittäminen perustuu aina kehittämistarpeiden tunnistamiseen. Ensimmäiseksi tulee siis kartoittaa nykytilanne johtamisen heikkouksien ja ongelmien tunnistamiseksi. Tunnistetut ongelmakohdat ja heikkoudet määrittävät suunnan kehittämistoimenpiteille. Tavoitteet tulisi arvottaa tärkeysjärjestykseen ja aloittaa kriittisimmistä toimenpiteistä. Uusia toimintatapoja valittaessa kannattaa hyödyntää projektin johtamiseen olemassa olevia menetelmiä ja toimintatapoja. Organisaatiolla on tärkeää olla kirjalliset ja selkeät ohjeet projektitoimintaa varten. (Pelin 2009, 368–370)

Projektijohtamisen käytäntöjen vakiintuessa, kannattaa seuraavaksi kiinnittää huomiota siihen, kuinka projektijohtamisen käytäntöihin voitaisiin paremmin linkittää strategisen johtamisen elementtejä. Aluksi tämä voi tarkoittaa strategisten kriteerien lisäämistä projektien valintaan sekä strategisen ohjauksen ja tiedon hyödyntämistä päätöksenteossa. (Martinsuo, Aalto, Artto 2003, 162–163)

Projektien valinnassa ei pelkkä strategisen tärkeyden mittaaminen riitä, vaan projektien valinnassa tulee tarkastella myös riskejä ja aikatauluja, tasapainoisen ja tuloksellisen toiminnan edistämiseksi. Suomen kielen projekti sana on alkuperältään latinaa ja tarkoittaa suunnitelmaa tai ehdotusta. Projekti voidaan määritellä usealla eri tavalla, mutta yleensä se tarkoittaa johonkin määriteltyyn tavoitteeseen pyrkivää, harkittua ja suunniteltua hanketta, jolla on aikataulu, alku ja loppu. (Rissanen 2002, 14)

2.3.1 Projektijohtamisen tasot ja tehtävät

Projektijohtaminen voidaan jakaa kolmeen tasoon: strateginen, taktinen ja operatiivinen. Johtamistyöskentelyssä nämä tasot menevät limittäin ja sekaisin, mutta roolituksen ja päätösten teon kannalta on tärkeää ymmärtää minkä tasoisia asioita, milloinkin käsitellään. Strategisen tason asioita ovat mm. tavoitteiden määrittely, teknologiavalinnat ja yhteistyöverkoston viitekehysten valinnat. Taktisen tason tehtäviä ovat mm. projektin ajatus organisaatiossa, avainhenkilöiden valinta, projektin suunnittelu ja budjetointi. Operatiivisen tason tehtäviä ovat mm. päivittäinen johtaminen, etenemisen seuranta ja verkostoituminen. (Rissanen 2002, 72–73)

Perinteisesti projektin operatiivinen johto koostuu projektipäälliköstä ja johtoryhmästä. Projektipäällikkö vastaa siitä, että projekti saatetaan toimeksiannon mukaiseen tai projektin aikana tarkennettuun lopputulokseen. Keskeisten tavoitteiden saavuttamiseksi projektipäällikön tulee varmistaa useiden eri asiakokonaisuuksien toimivuus ja keskittyä projektin edistämiseen, prosesseihin ja henkilökonfliktien ratkaisuun. Projektipäällikkö on myös johtoryhmän jäsen. Johtoryhmä muodostetaan yleensä sellaisten tahojen edustajista, joilla selkeät intressit projektin kulkuun ja tuloksiin. Johtoryhmä vastaa projektin edistymisestä, valvonnasta ja ohjauksesta. Johtoryhmä myös seuraa asetettujen aikataulujen ja välitavoitteiden toteutumista ja hyväksyy muutokset suunnitelmissa. Julkisissa kehityshankkeissa johtoryhmän tilalla toimii usein ohjausryhmä. Ohjausryhmän rooli on hieman ongelmallinen, koska se yleensä koostuu korkeista virkamiehistä, jotka ottavat helposti valvojan ja rahoittajan roolin eivätkä ole riittävästi projektin edistäjinä ja suojelijoina. (Rissanen 2002, 74–77)

3 TOIMINTAYMPÄRISTÖ

Tässä luvussa on kerrottu Helsingin ympäristöpalveluiden organisaatiosta ja hankerahoituksista, joita keskuksessa on käytetty. Olen vertaillut kaupungin ja ulkopuolisten rahoitusohjelmien strategioita toteutuneiden projektien näkökulmasta. On tärkeää, että projektit palvelevat ennen kaikkea yhteistä hyvää, mutta projektiin osallistumisen tulisi myös olla sidottu organisaation strategiaan tavoitteisiin.

3.1 Helsingin kaupungin ympäristöpalvelut

Tätä työtä tehdessä alkuperäinen kohdeorganisaationi Helsingin ympäristökeskus lakkasi olemasta silloisessa muodossaan. Helsinki uudisti johtamismallia ja organisaatorakennetta 1.6.2017. Uusi organisaatiokaavio on liitteessä 1.

Johtamismallin muutoksessa siirryttiin pormestarivetoiseen johtamismalliin, missä pormestari ja apulaispormestarit ovat poliittisesti valittuja ja kuvastavat kunnallisvaalien tulosten mukaisia poliittisia valtasuhteita. Organisaatorakenneuudistus tarkoitti kaupungin virastojen ja liikelaitosten yhdistämistä keskushallinnon lisäksi neljäksi toimialaksi, joiden alle sijoitettiin erilaisia palvelukokonaisuuksia, jotka puolestaan jakautuvat palveluihin.

Johtamisuudistuksen tavoitteena oli johtamisen uudistaminen, jolloin kiinnitetään huomiota erityisesti osallistavaan johtamiseen, käyttäjälähtöiseen kehittämiseen ja ketterään kokeilukulttuuriin. Organisaatorakenteen yksityiskohtia suunniteltaessa pyrittiin ennakoimaan mm. maakuntaudistuksen ja sote-uudistuksen mukanaan tuomat muutokset.

Kaupungin organisaatiouudistuksen suurimmat vaikutukset silloisen ympäristökeskuksen kannalta koskivat hallinnon järjestämistä. Hallinto yhdistettiin teknisten virastojen hallinto- ja tukitehtävien kanssa ja keskitettiin yhdeksi kokonaisuudeksi. Muut ympäristökeskuksen toiminnot siirrettiin sellaisenaan uuteen rakenteeseen niin, että elintarviketurvallisuus-, ympäristöterveys- ja ympäristönsuojelukokonaisuudet pysyvät ennallaan. Osatot muuttuivat yksiköiksi ja yksiköt tiimeiksi. Jäljempänä tässä työssä puhuttaessa ympäristöpalveluista tarkoitetaan myös ennen organisaatiomuutosta toiminutta ympäristökeskusta.

Helsingin kaupungin ympäristöpalvelut ovat siis osa Helsingin kaupungin organisaatiota. Koko kaupungin palveluksessa työskentelee noin 38 000 henkilöä. Ympäristöpalveluissa puolestaan työskentelee tällä hetkellä noin 120 ympäristöalan asiantuntijaa. Ympäristöpalvelut sijoittuvat kaupunkiympäristön toimialaan ja Palvelut ja luvat palvelukokonaisuuteen. Ympäristöpalveluille kuuluu ympäristöterveydenhuollon, ympäristön- ja luonnonsuojelun valvonta, neuvonta ja asiantuntijatehtävät Helsingissä. Ympäristöpalvelut koostuvat kolmesta yksiköstä: elintarviketurvallisuusyksikkö, ympäristöterveysyksikkö ja ympäristönsuojeluyksikkö. Alla olen kuvannut yksiköiden ja niiden alaisten tiimien tehtäviä kaupungin uuden hallintosäännön (Helsingin kaupunki, 2017) ja yksiköiden omien kuvausten perusteella.

3.1.1 Elintarviketurvallisuusyksikkö

Yksikkö vastaa elintarvikevalvonnasta, talousveden ja tapahtumien terveydensuojelulain mukaisesta valvonnasta, eläinsuojelu-, eläintauti- ja sivutuotevalvonnasta sekä eläinlääkäripalveluiden ja löytöeläintoiminnan järjestämisestä.

Yksikkö jakautuu kolmeen tiimiin:

Elintarvikevalmistus ja eläinsuojelu – tiimi

Tiimin tehtävinä ovat eläinsuojelu- ja eläintautivalvonta, alkutuotannon valvonta, eläinlääkintäpalvelujen järjestäminen sekä löytöeläinten hoidon järjestäminen. Tiimin tehtävinä on pääsääntöisesti ennen vähittäismyyntiä tapahtuva elintarvikevalvonta sekä elintarvikkeiden vientitodistusten antaminen. Tiimillä on päävastuu ensisaapumisvalvonnasta ja eläinperäisten sivutuotteiden valvonnasta.

Elintarvikemyymälät -tiimi

Tiimin tehtävinä on pääosin elintarvikemyymälöiden, myyntipaikkojen, tapahtumien ja liikkuvien elintarvikehuoneistojen valvonta sekä osaltaan suurtalouksien valvonta. Tiimi osallistuu osaltaan ensisaapumisvalvontaan.

Ravintolat-tiimi

Tiimin tehtävinä on pääosin tarjoilupaikkojen, kuten ravintoloiden, kahviloiden ja suurtalouksien sekä osaltaan myyntipaikkojen valvonta.

Kaikki elintarviketurvallisuus-yksikön tiimit osallistuvat talousveden valvontaan ja ruokamyrkytysten selvitystyöhön sekä hoitavat tarvittaessa muita yksikön toimialaan kuuluvia tehtäviä.

3.1.2 Ympäristöterveysyksikkö

Yksikkö vastaa terveydensuojelulain mukaisista valvontatehtävistä lukuun ottamatta talousvettä, tupakkatuotteiden ja nikotiinivalmisteiden valvonnasta sekä ulkoilulain mukaisista leirintäalueviranomaiselle kuuluvista tehtävistä.

Yksikkö jakautuu kahteen tiimiin:

Asumisterveys-tiimi

Tiimin tehtävinä ovat terveydensuojelulain mukaiset asuntojen terveydellisiä olosuhteita koskevat valvonta- ja asiantuntijatehtävät sekä tupakkalain mukaiset asuntoyhteisöjen tupakointikiellot.

Terveydensuojelu-tiimi

Tiimin tehtävänä on osaltaan terveydensuojelulain mukaiset valvonta- ja asiantuntijatehtävät. Tehtävinä ovat oleskelutilojen kuten päivähoitotilojen, oppilaitosten, sosiaalihuollon toimintayksiköiden ja majoitustilojen sekä hygieniää edellyttävien tilojen valvonta ja tilojen käyttöönottoa koskevien ilmoitusten käsittely. Tehtävänä on tupakkatuotteiden ja nikotiinivalmisteiden myyntilupien käsittely sekä tupakointikieltojen noudattamisen valvonta. Tehtävänä on myös uimaranta- ja allasvesien valvonta, laivojen terveydellinen valvonta ja terveystodistusten myöntäminen laivoille, ruumiiden arkkuun sulkemisen valvonta kuljettamista varten sekä kunnan leirintäalueviranomaiselle kuuluvat tehtävät.

3.1.3 Ympäristönsuojeluyksikkö

Yksikkö huolehtii ympäristön-, vesien-, luonnon-, ilmaston-, ilman- ja maaperän suojelun sekä meluntorjunnan suunnittelusta, ohjelmista, seurannasta ja raportoinnista, tiedon tuottamisesta ja ylläpidosta, valvonnasta, arvioinneista ja neuvonnasta sekä ympäristöjohtamisesta ja -tietoisuudesta. Yksikkö myös vastaa nykyisellään myös ympäristöpalveluiden projektitoiminnasta.

Yksikkö jakautuu viiteen tiimiin:

Ympäristövaikutukset, ilma ja melu – tiimi

Tiimin tehtävinä ovat alueiden käytön ja liikenteen ympäristövaikutusten arviointi ja asiantuntijatehtävät, ilmansuojelun ja meluntorjunnan selvitykset, tilan seuranta, tietoisuuden edistäminen, ohjelmat, niiden toteutuksen koordinointi ja seuranta sekä neuvonta, luvat, ilmoitukset ja valvonta.

Maaperä ja jätteet – tiimi

Tiimin tehtävinä ovat pilaantuneen maaperän tutkimuksen ja kunnostuksen valvonta, luvat, ilmoitukset ja asiantuntijatehtävät. Tehtävinä ovat kiertotalouden edistäminen sekä ympäristön pilaantumisen vaaraa aiheuttaviin toimintoihin, erityisesti jätteiden käsittelyyn, teollisuuteen, rakentamiseen ja purkamiseen liittyvä ympäristönsuojelun ja jätehuollon valvonta, luvat, neuvonta, selvitykset ja tietoisuuden edistäminen sekä kiinteistöjen jätehuollon ja yleisten alueiden roskaantumisen valvonta.

Vesi-tiimi

Tiimin tehtävinä ovat vesien- ja merensuojelun edistäminen, vesistövaikutusten arviointi ja asiantuntijatehtävät, vesien tilan ja vesiluonnon tutkimukset ja seuranta, Itämerihaasteen koordinointi ja Itämeri-toimintaohjel-

man valmistelu, toteutuksen koordinointi ja seuranta. Tehtävinä ovat vesihuoltoon, vesiensuojeluun ja vesiliikenteeseen liittyvät luvat, ilmoitukset ja valvonta sekä vesiensuojeluun liittyvä tietoisuuden edistäminen.

Luonto ja ympäristötietoisuus – tiimi

Tiimin tehtävinä ovat ympäristötietoisuuden, luonnon monimuotoisuuden suojelun ja luonnon virkistyskäytön edistäminen, ohjelmat, toteutuksen koordinointi ja seuranta, luonnon tilan tutkimukset, seuranta ja luontotietojärjestelmä, luonnonsuojelualueiden ja luonnonmuistomerkkien rauhoitukset sekä hoidon ja käytön suunnittelu, luontovaikutusten arviointi ja asiantuntijatehtävät sekä maastoliikenneluvat. Tehtävänä on myös Harkan luontokeskuksen toiminnan järjestäminen.

Ilmasto ja ympäristöasioiden hallinta – tiimi

Tiimin tehtävinä ovat ympäristöpolitiikan ja -ohjelman valmistelu, toteutuksen koordinointi ja seuranta, ympäristöraportin valmistelu ja koordinointi, ympäristötilastointi, ekotukitoiminnan koordinointi, ympäristöjohtamisen ja vastuullisten hankintojen asiantuntijatehtävät sekä kestävän kehityksen edistäminen. Tehtävinä ovat ilmastonmuutoksen hillintään ja sopeutumiseen liittyvät selvitykset ja tilan seuranta, ilmastovaikutusten arviointi, asiantuntijatehtävät, ilmastonsuojelun ja energiatehokkuuden yhteistoiminnan koordinointi ja ilmastotietoisuuden edistäminen.

3.1.4 Hallintopalvelut

Hallinto- ja tukipalveluiden järjestäminen on jaettu kaupunkiorganisaatiossa niin, että toimialan hallinto- ja tukipalvelut vastaavat toimialan keskitetyistä hallintopalveluista, toimialatason henkilöstöhallinnon johtamisesta ja koordinoinnista, yleisistä koulutusasioista, taloushallinnosta, laskentatoimesta ja siihen liittyvästä neuvonnasta, lautakunta- ja jaos-työskentelyyn liittyvien hallintopalveluiden järjestämisestä, lakiasioista ja oikeudellisen neuvonnan antamisesta, viestinnästä, yleisistä ICT-palveluista ja tietojärjestelmien keskitetystä ylläpidosta ja kehittämisestä, toimitilojen vuokrasopimuksista ja kiinteistön huollon järjestämisestä, turvallisuus- ja vahtimestaripalvelujen järjestämisestä, sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan koordinoinnista, teleteknisistä järjestelyistä, valmiussuunnittelusta sekä kaupunginkanslian ohjeistuksen soveltamisesta käytäntöön koko toimialalla.

3.1.5 Ympäristöpalveluiden projektitoiminta

Ympäristöpalveluiden projektitoiminta on tällä hetkellä keskittynyt ainoastaan ympäristönsuojeluyksikköön. Projekteja tehdään tällä hetkellä useammassa ympäristönsuojeluyksikön tiimissä. Kaupungin sisällä aiemmin

ympäristöpalveluiden yhteistyökumppaneina ovat ainakin olleet Rakennusvirasto, Rakennusvalvontavirasto, Kaupunkisuunnitteluvirasto, Liikuntavirasto, Rakennuttamispalvelu Stara, Helsingin Energia, Helsingin Seudun ympäristöpalvelut (HSY), Opetusvirasto, Kiinteistövirasto, Kaupungin museo. Projekteissa on siis paljon koko kaupungin toimintoihin vaikuttavaa yhteistyötä.

Ulkopuolisia yhteistyökumppaneita on projekteissa myös ollut laajasti kotimaasta ja Euroopan lähialueilta. Kumppanit ovat kaupunkeja tai koulutus- ja tutkimuslaitoksia tai yleishyödyllisiä julkisyhteisöjä. Esimerkkeinä mainittakoon Vantaan, Espoon, Turun, Tallinnan, Pietarin ja Tukholman kaupungit sekä Tarton yliopisto, Tallinnan yliopisto ja Aalto yliopisto.

Ympäristökeskuksen ylivoimaisesti käytetyin EU rahoitus oli vuosien 2015 - 2017 aikana Central Baltic INTERREG -rahoitus, jota täydennettiin EAKR-rahoituksella. Tänä aikana toteutettiin tai aloitettiin kuusi Interreg /EAKR-rahoitettua hanketta. Hankkeet liittyivät kaupunkisuunnitteluun, luonnossa liikkumiseen, Itämeren tilan parantamiseen, ympäristöohjelman kansainväliseen kehittämiseen (Ekotuki), energiankäytön kestävään suunnitteluun ja ympäristökasvatuksen yhteistyön lisäämiseen. Vuosien 2009- 2018 aikana toteutettiin myös kaksi Life+ hanketta, yksi EU:n Suomen rakennerahasto 6Aika -hanke ja kolme EAKR-rahoitettua hanketta. Nämä hankkeet liittyivät hiilineutraaliuteen, ilmanlaatuun, tapahtumien ympäristövaikutuksiin, ilmastonmuutoksen hillitsemiseen ja Itämeren tilan parantamiseen.

Projekteja toteutettiin ko. ajanjaksolla yhteensä noin 5,5 milj. eurolla ja tukea rahoituslähteiltä saatiin noin 3,7 milj. euron edestä. Ympäristökeskus rahoitti projekteja omarahoituksella noin 1,9 milj. euron edestä. Tarkempi kuvaus projekteista löytyy liitteestä 2.

3.2 Projektirahoitus

Ympäristöpalveluiden ulkopuolista projektirahoitusta haetaan kansallisista rahoitusohjelmista ja Euroopan unionin tarjoamista rahoituskanavista. Euroopan unionin rakennerahastot sisältävät aina myös kansallista rahoitusta, jonka myöntäjänä toimivat ELY-keskukset. Projektit vaativat myös omaa rahoitusta. Ympäristöpalvelut hakee oman rahoituksensa kaupungin omasta erillisrahoituksesta vuosittain. Suhde rahoitusosuuksien jakautumisesta vaihtelee projekteittain. Kansallisia rahoituskanavia voivat olla esimerkiksi Tekes-rahoitus, joka rahoittaa pääosin suomalaisia yrityksiä mutta myös tutkimusorganisaatioiden ja julkisten toimijoiden tutkimus- ja kehitystyötä yritysten kanssa.

EU:n rahoittamat hankkeet ovat yhteistyöhankkeita, joten sopivien kumppaneiden hankkiminen on ensiarvoisen tärkeää. Kumppaneilla tulee olla samanlainen näkemys siitä mitä halutaan saavuttaa ja miten tavoitteisiin päästään. Rahoituskanavasta riippuen yhteistyöpartnerit voivat olla joko

kansallisia tai kansainvälisiä (yleensä Euroopan unionin sisältä) tai molempia. Ympäristöpalveluiden projektitoimintaa ja kumppaneita esiteltiin edellisessä luvussa ja liitteessä 2.

EU tarjoaa rahoitusta alueiden ja kaupunkien kehittämiseen, työllisyyden ja sosiaalisuuden osallisuuteen, maatalouden ja maaseudun kehittämiseen, meri- ja kalastuspolitiikkaan, tutkimukseen ja innovointiin sekä humanitaariseen apuun. Projektien valvonta noudattaa tarkkoja sääntöjä ja prosesseja, joiden tarkoitus on varmistaa että varat käytetään projektisuunnitelman mukaisesti. Euroopan komission komissaareilla on kollektiivinen vastuu rahoituksen asianmukaisesta käytöstä. Jäsenmaat ovat kuitenkin vastuussa heille myönnettyjen varojen käytön valvonnasta ja kansallisista tilintarkastuksista. Rahoitusta saadaan pääosin viidestä rakenne- ja investointirahastoista, joita hallinnoidaan yhteistyössä kansallisten ja alueellisten viranomaisten kautta. Rahastot toteuttavat EU: Eurooppa 2020 strategiaa ja ne ovat:

- Euroopan aluekehitysrahasto (EAKR) – alueiden ja kaupunkien kehittäminen
 - Euroopan sosiaalirahasto (ESR) – sosiaalinen osallisuus ja hyvä hallintotapa
 - Koheesiorahasto – vähemmän kehittyneiden alueiden talouden lähentyminen
 - Euroopan maaseudun kehittämisen maatalousrahasto (maaseutu-rahasto)
 - Euroopan meri- ja kalatalousrahasto (EMKR)
- (Euroopan unioni 2017).

Seuraavissa kappaleissa olen kuvannut lyhyesti projektirahoitusta tarjoavia tahoja ja ohjelmia, mitä ympäristöpalveluissa on hyödynnetty osana projektien rahoitusta.

3.2.1 Euroopan aluekehitysrahasto eli EAKR

Suomi saa EU:lta tukea kahdesta rakennerahastosta: Euroopan aluekehitysrahastosta ja Euroopan sosiaalirahastosta. Rakennerahasto-ohjelman EU-rahoitus on 1,3 miljardia euroa. Kansallisen rahoituksen kanssa on julkista rahoitusta käytössä eri hankkeisiin 2,6 miljardia euroa.

Rahoitusta voi hakea rakennerahastotukea myöntäviltä viranomaisilta, joita ovat ELY-keskukset, Tekes, sosiaali- ja terveysministeriö sekä maakuntien liitot. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2017)

Ympäristöpalveluiden projekteissa on hyödynnetty Euroopan aluekehitysrahastoa (EAKR).

Euroopan aluekehitysrahaston tavoite on parantaa työllisyyttä sekä lisätä alueiden kilpailukykyä ja elinvoimaisuutta. Ohjelmien avulla työllisyyttä pyritään parantamaan erityisesti maamme heikommilla työllistyvillä alueilla.

Euroopan aluekehitysrahasto tukee työllisyyden lisäämiseksi esimerkiksi

- innovaatiotoiminnan ja verkottumisen edistämistä
- uusien ympäristöteknologioiden kehittämistä
- alueiden saavutettavuuden parantamista
- palvelualojen uusia, luovia hankkeita
- yritysten sukupolvenvaihdoksen helpottamista
- pk-yritysten kasvua ja kilpailukykyä
- työllisyyttä edistävien toimintaympäristöjen ja palvelujen kehittämistä (Työ- ja elinkeinoministeriö 2017).

3.2.2 Euroopan sosiaalirahasto eli ESR

Euroopan sosiaalirahaston (ESR) tavoite on tukea työllisyyttä ja työllistymisedellytyksiä osaamista ja palvelurakenteita kehittämällä. Euroopan sosiaalirahaston tuella voidaan edistää tasa-arvoa, ehkäistä syrjäytymistä, kehittää osaamista, työoloja ja henkilöstön hyvinvointia tai kehittää järjestelmiä, jotka helpottavat työmarkkinoiden toimintaa sekä aktivoivat ihmisiä osallistumaan ja tekemään työtä. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2017)

Euroopan sosiaalirahasto (ESR) tukee työllisyyden lisäämiseksi esimerkiksi

- työvoiman saatavuusongelman helpottamista
- rakennemuutoksen vuoksi työttömäksi joutuneita henkilöitä työllistymään
- nuorten työllistymistä
- työllistymisen ja työmarkkinoilla pysymisen edistämistä
- nuorten koulutuksen keskeyttämisen alentamiseen pyrkiviä toimenpiteitä
- työvoiman ikääntymisen vaikutuksiin varautumista
- henkilöstön osaamisen ja työorganisaatioiden kehittämistä
- pk-yritysten ja henkilöstön valmiuksien lisäämistä globalisaation kohtaukseen
- koulutuksen työelämävastaavuutta ja työelämään siirtymistä
- työperäistä maahanmuuttoa

Rakennerahastotoiminta käynnistyi Suomen liittyessä Euroopan unioniin vuonna 1995. Ohjelmakausia on yhteensä neljä: 1995–1999, 2000–2007, 2007–2013 ja 2014–2020.

Investointi kasvuun ja työpaikkoihin -tavoitteen mukaisia ohjelmia on Suomessa kaksi: Manner-Suomen ja Ahvenanmaan ohjelmat. Samassa ohjelmassa toteutetaan sekä EAKR- että ESR-toimintaa. Ohjelman nimi on "Kestävä kasvua ja työtä 2014–2020". Lisäksi Suomi osallistuu rajat ylittäviin alueellisen yhteistyön ohjelmiin. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2017).

3.2.3 Life ympäristöalan rahoitusjärjestelmä

Life rahoitus perustuu EU:n Life- asetukseen vuosille 2014-2017. Rahoitus Suomessa on alkanut vuonna 1995. Life hankkeet ovat kansallisesti suuria ympäristöhankkeita. Lifen tavoitteena on edistää resurssitehokasta, vähähiilistä ja ilmasto-ystävällistä taloutta; ylläpitämällä ja parantamalla biologista monimuotoisuutta, ekosysteemejä ja erityisesti Natura 2000 -verkostoa.

Lifen tarkoitus on myös parantaa Unionin ympäristö- ja ilmastopolitiikka sekä lainsäädäntöä. Life rahoituksella on tehty merkittäviä ympäristö- ja luonnonsuojeluprojekteja ympäri suomea. Life- projektien tarkoituksena on kehittää yhteisöjen ympäristöpolitiikkaa ja lainsäädäntöä tukemalla luonnonsuojelu ja ympäristöhankkeita. Projektien rahoitus vaihtelee 1-8 miljoonan euron välillä. Tyypillisiä Life projekteja voivat olla vaikkapa Natura-alueen kunnostus tai jonkin luontoa säästävän innovaation kehittäminen. (Harju-Autti, Röpelin, Hänninen, Alaranta, Parviainen, Strandberg-Panelius 2014, 12, 16 ja 17.)

3.2.4 Horisontti 2020

Horisontti 2020 ohjelmakausi on laadittu vuosille 2014-2020 ja sen budjetti on lähes 80 miljardia euroa. Horisontti on näin ollen maailman suurin tutkimus- ja innovaatorahoitusohjelma. Tavoitteena on vahvistaa tieteellistä osaamista uusia teknologioita ja innovaatioita kehittämällä ja käyttöönottamalla myös vahvistaa työllisyyttä. Horisontti 2020 koostuu kolmesta eri teemasta joista ovat yhteiskunnalliset haasteet, teollisuuden johtoasema ja huipputason tiede. Huipputason tieteen tukemisen tarkoituksena on tukea Euroopan alueen tieteellistä tutkimusta ja vahvistaa tutkimus- ja innovaatiojärjestelmän kilpailukykyä.

Teollisuuden johtoaseman tukemisella haetaan kilpailukykyä globaaleilla markkinoilla eurooppalaisille yrityksille. Kilpailukykyyn tukeminen tapahtuu uusien teknologioiden ja innovaatioiden Horisontti 2020:n toisen pilarin tavoitteena on parantaa eurooppalaisten yritysten asemaa globaalissa kilpailussa tukemalla uusia teknologioita ja innovaatioita kehittämällä.

Tutkimus ja teknologinen kehitys eivät yksin riitä ratkaisemaan tulevaisuuden haasteita. Tutkimustulokset pitää saada nopeammin markkinoille ja käyttöön. Horisontissa rahoitetaan nyt entistä markkinaläheisempiä hankkeita, joiden pääpaino on käyttäjälähtöisten ratkaisujen kehittämisessä, pilotoinnissa, demonstroinnissa ja testauksessa. Loppukäyttäjien osallistuminen hankkeisiin on erityisen tärkeää. (Horisontti 2020 2017).

3.3 Projektitoimintaa ohjaavat strategiat

Projektitoiminnan taustalla ovat linjaukset Helsingin kaupungin strategiasta ja tietenkin rahoitusohjelmien asettamat tavoitteet. Projektia ei periaatteessa pitäisi aloittaa, jolleivät nämä strategiat ole linjassa keskenään. Lisäksi projektikumppaneilla tulee olla yhteinen näkemys tavoitteista, resursseista ja organisoinnista. Lisäksi täytyy löytyä yhteistä halua ja kykyä lähteä mukaan projektiin. Seuraavassa olen kuvannut Helsingin kaupungin strategia keskeisiä teemoja ja edellisessä luvussa kuvattujen, ympäristöpalveluiden nykyisen projektitoiminnan kannalta merkittävien, rahoitusohjelmien taustalla olevia periaatteita.

3.3.1 Helsingin kaupungin strategia

Helsingin kaupungin valtuusto päätti nykyisestä strategiasta kesällä 2017. Strategiakausi myötäilee kaupunginvaltuustokautta ja on laadittu vuosille 2017-2021. Strategian visio on ”Maailman toimivin kaupunki”. Strategia poikkeaa aiemmista ja on huomattavasti tiiviimpi kokonaisuus mihin on totuttu. Strategian pääkohdat on otsikoitu seuraavien otsikoiden alle:

1. Maailman toimivin kaupunki
2. Kestävän kasvun turvaaminen kaupungin keskeisin tehtävä
3. Uudistuvat palvelut
4. Vastuullinen taloudenpito hyvinvoivan kaupungin perusta
5. Helsinki vahvistaa ja monipuolistaa edunvalvontaansa. (Helsingin kaupunki 2017)

Strategian pääotsikoiden alta on helppo löytää kaikkea kaupungin toimintaa koskevia tavoitteita. Palvelutuotannon uudistuminen ja digitalisaatio ovat strategian keskeisiä teemoja. Kaupungin keskeisenä strategisena tavoitteena on tehdä jatkuvasti kaikki hieman paremmin.

Strategiassa ei varsinaisesti ole mitään projektitoimintaa koskevia linjauksia. Yhtymäpinta projektitoimintaan tulee strategian tavoitteiden kautta.

Ympäristöpalveluiden toiminnan ja erityisesti projektitoiminnan kannalta on tässä yhteydessä tärkeää, mitä strategisia ympäristötavoitteita strategia sisältää. Ympäristöasiat on strategiassa koottu ”Uudistuvat palvelut”-otsikon alle kohtaan ”Modernia ilmastovastuuta”. Strategian mukaan Helsinki mm. korostaa toiminnassaan ekologisia arvoja, torjuu ilmastonmuutosta ja pyrkii hiilineutraaliksi vuoteen 2035 mennessä. (Helsingin kaupunki 2017)

Tavoitteet ovat kunnianhimoisia ja vaativat paljon erilaisia toimenpiteitä toteutuakseen. Ympäristöpalveluiden asiantuntijoita on enemmistönä kaupungin ilmastotyöryhmässä, minkä pohjalta laaditaan aikataulutettu päästövähennysten toteuttamishjelma. (Helsingin kaupunki 2017)

3.3.2 Kestävä kehitys

Rakenne-rahastotoimintaa ohjaavista periaatteista tärkeimpiä on kestävä kehitys. Kestävällä kehityksellä tarkoitetaan, että toiminta tukee yhteisön kestävä kehityksen sosiaalisten, ekologisten, kulttuuristen ja taloudellisten tavoitteiden saavuttamista. Myös kokonaisvaikutukset ympäristöön, ilmastoon ja ihmisten hyvinvointiin tulee olla myönteisiä. Kestävän kehityksen periaate tulee sisällyttää ohjelmatyöhön sen kaikissa eri vaiheissa.

Kestävällä kasvulla tarkoitetaan resurssitehokkaampaa, ympäristöystävällisempää ja kilpailukykyisempää talouden edistämistä. Priorisoituja asiakokonaisuuksia ovat EU:n ilmasto- ja energiatavoitteiden saavuttaminen sekä siirtyminen kohti resurssitehokkaampaa taloutta. Keskeisenä toimenpiteenä on edistää energia- ja materiaalitehokkuutta sekä lisätä uusiutuvien energialähteiden käyttöä.

EAKR-toimenpiteillä voidaan parantaa pk-yritysten ympäristöosaamista ja -vastuullisuutta sekä energiatehokkuutta. EAKR-toimenpiteille on mm. asetettu kansallinen tavoite, että 25 % rahoituksesta tulee kohdistua vähähiilisyttä edistäviin toimiin. Taloudellinen kestävyys huomioidaan kehittämällä uusia vihreän talouden liiketoimintamahdollisuuksia sekä edistämällä pidempiä työuria. Sosiaaliseen ja kulttuuriseen kestävyteen voidaan vaikuttaa lisäämällä osallisuutta ja edistämällä toimenpiteitä syrjäytymisvaarassa olevien osalta sekä kiinnittämällä huomiota moninaisuuden johtamiseen työpaikoilla sekä luomalla edellytyksiä kansalaistoimijalähtöiseen kehittämiseen. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2017).

3.3.3 Vähähiilisyys rakennerahastohankkeissa

Kuten edellä kestävä kehityksen periaatteissa ilmeni, tulee EAKR -toimenpiteistä 25 % kohdistua vähähiilisyttä edistäviin toimenpiteisiin. Rakennerahastoissa on ohjelmakaudella 2014–2020 ollutkin teemana vähähiilinen talous. Sen keskeisiä ohjelma-alueita ovat energiankäytön tehostaminen ja uusiutuvan energian edistäminen.

Vähähiilisen yhteiskunnan edistämiseksi tarvitaan muutoksia rakenteissa, uusia toimintatapoja ja -malleja, tuotekehitystä, investointeja sekä monialaista osaamisen kehittämistä. Energia- ja materiaalitehokkuuden puolella on uusia liiketoimintamahdollisuuksia kuten kiertotalous, jossa yritykset voivat tehostaa keskinäistä resurssien hyödyntämistä, kuten teknologiaa, osaamista, palveluita, sivuvirtoja ja myös jätteitä. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2017).

3.3.4 Itämeri-strategia

Rakennerahastojen näkökulmasta EU:n Itämeren alueen strategian keskeisin tavoite on vaurauden ja hyvinvoinnin lisääminen. EU:n Itämeri-strategialle on määritelty kolme päätavoitetta:

1. meren pelastaminen
2. alueen yhdistäminen ja
3. vaurauden ja hyvinvoinnin lisääminen.

Tavoitteena on tukea tavoitteiden toteutumista mm. yritysten kasvua ja kansainvälisyyttä tukemalla sekä investoimalla innovaatioiden kehittämisen ja hyödyntämiseen. Useiden toimenpiteiden osalta on tarpeellista hakea yhteistyökumppaneita myös Itämeren alueen naapurivaltioista. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2017).

4 METODOLOGIA

Tutkimukseni kannalta oli tärkeää ymmärtää asiantuntijaorganisaation projektitoimintaan liittyviä toimintatapoja ja sille tyypillisiä piirteitä ja mahdollisia ongelmia. Tein tutkimuksen tapaustutkimuksena trianguloimalla eri tavoin kerätyjä aineistoja. Keräämäni aineisto koostuu tekemieni haastattelujen tuloksista, osallistavasta havainnoinnista sekä kirjallisista materiaaleista kuten ohjeista, raporteista ja taulukoista.

Tutkimukseni on toteutettu tapaustutkimuksena (case-tutkimus), joka koostuu kvalitatiivisesta teemahaastattelusta valituille kohderyhmille sekä tutustumisesta organisaation työn kannalta oleellisiin kirjallisiin materiaaleihin. Lisäksi olen hyödyntänyt omia havaintojani ja kokemuksiani ympäristöpalveluiden työntekijänä ja ohjausryhmän sekä koko kaupungin johtoryhmän jäsenenä.

Tieteenfilosofinen lähestymiskulma on enemmän subjektiivinen kuin objektiivinen. Metateoreettiselta lähtökohdaltaan toteutettava case-tutkimus on tulkinallis-hermeneuttinen.

4.1 Case-tutkimus

Tapaustutkimus tai case-tutkimus tarkoittaa tutkimusta, missä käytetään useampaa kuin yhtä tutkimusmenetelmää tutkimusongelman ratkaisemiseksi. (Yin 1994, 1)

Tapaustutkimus tai case-tutkimus täyttää monelta osin kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen piirteet. Yhteistä on, että tiedonhankintatapa on molemmissa tavoissa kokonaisvaltainen ja pyrkii luonnollisen tilanteen ku-

vaamiseen. Case-tutkimuksessa käytetään usein apuna tutkijan omia havaintoja ja keskusteluja. Useimmiten tutkimuksen kohde ja aineisto ovat hyvin tarkasti valikoituja. Toisaalta tutkimus on usein joustava ja tutkimussuunnitelma voi muuttua olosuhteiden muuttuessa ja tutkimuksen edessä tiettyyn suuntaan. Monipuolisuutensa vuoksi case-tutkimus on usein käytetty menetelmä yrityksiä ja julkisorganisaatioita koskevissa tutkimuksissa. Luontevan rajauksen tutkimukselle tekee organisaation rajat, joten organisaatiota voidaan näin tutkia monin eri menetelmin ja tehokkaasti, tutkimusongelman selvittämiseksi. (Aaltio-Marjosola 1999)

4.2 Haastattelututkimus

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa haastattelu on usein keskeinen tiedonhankintametodi. Yksinkertaistetusti haastattelulla saadaan selville haastateltavan näkemys tutkittavaan asiaan. (Eskola & Suoranta 2005, 85)

Haastattelut voidaan jakaa luonteensa mukaisesti useaan tutkimushaastattelulajiin niiden strukturointiasteen mukaan. Pääosin voidaan puhua strukturoidusta-, puolistrukturoidusta- ja strukturoimattomasta haastattelutyypistä. (Hirsjärvi & Hurme 2014, 43–48)

Lomakehaastattelu on paljon käytetty menetelmä ja hyvä esimerkki strukturoidusta haastattelusta. Siinä kysymysten muoto ja esittämisjärjestys on tarkasti määritelty. (Hirsjärvi & Hurme 2014, 44–45). Katsoin lomakehaastattelun liian etukäteen määritellyksi omaan tutkimukseeni. Projektitoiminta oli minulle ennestään suhteellisen vierasta, joten käyttämällä sidottua kysymyspatteristoa olisi mahdollisesti valideja kysymyksiä jäänyt ilman käsittelyä.

Strukturoimaton haastattelu muistuttaa puolestaan jo hyvin lähelle tavallista keskustelua, jossa aiheet voivat vaihdella riippuen siitä mihin edellinen kysymys johtaa. (Hirsjärvi & Hurme 2014, 45–46) Näin etenemällä olisi ollut riski, että haastatteluihin varattu aika ei olisi riittänyt kaikkien tarpeellisten osa-alueiden käsittelyyn.

Tutkimukseeni valikoitui puolistrukturoitu teemahaastattelu sen vuorovaikutuksellisuutensa vuoksi. Halusin antaa tilaa uusien kysymysten muodostumiselle käsiteltävien teemojen sisällä. Kuitenkin haastatteluissa oli rajattu haastattelu-aika ja halusin käsitellä kaikkia tutkimuksen kannalta oleellisia teemoja kaikkien haastateltavien kanssa.

Teemahaastattelussa haastattelijat ja haastateltavat ovat vuorovaikutuksessa, mikä mahdollistaa myös uusien näkökulmien ja ideoiden esilletulon haastattelutilanteessa. Teemahaastattelussa haastattelun runko on rakennettu valmiiksi erilaisten asiaan liittyvien kysymysten ympärille. Kysymykset toimivat ohjaavina tekijöinä kaikille haastateltaville, mutta kysymysten

järjestys, sisältö tai painoarvo voi vaihdella haastattelusta toiseen. Haastattelijan asettamien kysymysten lisäksi myös haastateltava voi tuoda esiin uusia kysymyksiä tai poiketa teemoista. (Eskola & Suoranta 2005, 86–87)

4.3 Muu tiedon ja aineiston kerääminen

Case-tutkimuksessani olen siis haastattelun lisäksi käyttänyt menetelminä osallistavaa havainnointia ja sekä valmisiin dokumentteihin perustuvaa tiedon keruuta ja analysointia.

Tutkimuksessa olen hyödyntänyt paljon myös omia havaintojani työskennellessäni ympäristöpalveluissa. Olen ympäristöpalveluissa työskennellyt valvonta, asiantuntija ja kehittämistehtävissä ja useita vuosia henkilöstön edustajana ympäristökeskuksen ja nykyisin kaupunkitason johtoryhmässä. Näin olen sivusta pystynyt seuraamaan projektitoiminnan suhdetta muihin ympäristöpalveluiden ja kaupungin toimintoihin nähden. Olen myös keskustelujen kautta kerännyt ajatuksia ja kommentteja aiheeseen liittyen useiden ympäristöpalveluiden ja kaupungin työntekijöiden kanssa.

Kirjallista materiaalia oli käytettävissä runsaasti. Olen tutustunut taloushallinnon taulukoihin toteutuneista projekteista, niiden budjetteihin, omarahoitusosuksiin ja partnereihin. Olen tutustunut myös ympäristöpalveluiden sisäisiin ohjeisiin ja linjauksiin, mitkä koskevat mm. kansainvälisen toiminnan linjauksia ja työntekijöiden perehdytys ja osaamisen kehittämisen suunnitelmia.

5 TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN

Tutkimuksen suorittaminen ajoittuu kesästä 2016 aina helmikuuhun 2018. Tutkimusaiheeni valiokoiduttua keväällä 2016 aloitin aiheeseen liittyvään materiaaliin tutustumiseen ja keräsin kommentteja silloisen ympäristökeskuksen projektitoiminnasta ja siihen liittyvistä menettelytavoista sekä projektien suhteesta ympäristökeskuksen ja kaupungin strategiaan. Viimeiset täydentävät haastattelut suoritin vielä helmikuun 2018 alussa.

5.1 Teemahaastattelut

Haastattelin vuonna 2017 toukokuun ja marraskuun välisenä aikana yhteensä neljää johdon edustajaa ja kuutta ympäristöpalveluiden projektityöntekijää. Toteutin haastattelut teemahaastatteluina, missä kaikki haastattelut noudattivat ennalta määriteltyä kysymysrunkoa (Liite 1). En kuitenkaan halunnut sitoutua liikaa kysymyksiin vaan nimenomaan tärkeämpää oli keskustella suhteellisen vapaasti kysymysten ympärillä, painottaen kulloinkin hieman eri painopisteitä haastateltavasta riippuen.

Haastateltavat oli jaettu kahteen ryhmään:

1. Ympäristöpalveluiden johto (teemahaastattelut 4 kpl)
 - a. Ympäristöjohtaja
 - b. Yksiköiden päälliköt (3)
2. Ympäristöpalveluiden projektityöntekijät (teemahaastattelut 6 kpl)

Haastatellessani johdon edustajia keskityin lähinnä strategisen tason kysymyksiin ja projektien valikoitumiseen sekä osaamisen kehittämiseen ympäristöpalveluiden näkökulmasta. Teemahaastatteluilla siis kerättiin tietoa johdon määrittelemistä strategisista linjauksista ja tavoitteista projektitoiminnan kehittämiseksi tutkimusongelman lähtökohdista. Ympäristönsuojeluyksikön johdon haastattelut poikkesivat ympäristöterveysyksikön ja elintarviketurvallisuusyksikön haastatteluista, koska ympäristönsuojeluyksikkö on ainoa yksikkö, missä on varsinaista projektitoimintaa.

Projektityöntekijöitä haastatellessani painopisteinä oli hankkia tarkempaa tietoa menettelytavoista ja prosesseista, mitkä ohjaavat projektitoimintaa. Lisäksi minua kiinnosti heidän henkilökohtaiset kokemuksensa yksilön kehittymisen ja motivaation näkökulmista.

Kaikissa haastatteluissa painotettiin vahvasti toiminnan kehittämismahdollisuuksia ja haastateltavilla olikin varsin vahvoja mielipiteitä ja he olivat myös halukkaita keskustelemaan kehitysideoista.

Haastatteluissa pyrittiin löytämään vastauksia tutkimusongelmassa kuvattuihin kysymyksiin joita oli kolme, joihin liittyi useita tavoitteita.

1. Tukevatko toteutettavat projektit ympäristöpalveluiden strategiaa?
 - a. Selvittää kuinka strategia ohjaa toteutuvien projektien valikoitumista.
 - b. Selvittää menettely, millä varmistetaan että projektit tukevat jatkossa strategian toteutumista parhaalla mahdollisella tavalla jos nykyinen menettely ei ole riittävä.
2. Tukeeko projektitoiminta organisaation osaamisen kehittymistä?
 - a. Selvittää kuinka varmistetaan, että projektien päättyessä projektissa syntynyttä osaamista, materiaaleja ja työkaluja hyödynnetään ja ylläpidetään.
 - b. Selvittää tukeeko ympäristökeskuksen henkilöstöpolitiikka projektien tuottaman osaamisen säilymistä organisaation osaamisena.
3. Kuinka projektitoimintaa tulisi kehittää?
 - a. Selvittää elintarviketurvallisuusyksikön ympäristöterveysyksikön mahdollisuuksia osallistua projektitoimintaan.

b. Mihin suuntaan projektitoimintaa tulisi kokonaisuutena viedä.

Haastatteluihin sovittiin aika etukäteen, missä yhteydessä lähetin haastateltaville kysymysrunгон (Liite 3) etukäteen tutustuttavaksi. Haastatteluihin oli varattu 1-1,5 tuntia haastateltavien aikataulujen mukaan. Kirjoitin keskeiset huomiot käsin ylös paperille. Lopuksi kävimme haastateltavan kanssa yhteenvedon ja keskeiset johtopäätökset haastattelusta yhdessä läpi.

6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Olen tässä luvussa kuvannut tutkimukseni tulosten perusteella ympäristöpalveluiden projektitoiminnan nykytilaa tutkimuksen tavoitteiden näkökulmasta. Tämän jälkeen olen kerännyt haastatteluissa esille nousseita kehittämisehdotuksia projektitoiminnan kehittämiseksi. Haastatteluissa esille nousseita näkökulmia ja kehittämisehdotuksia ei ole mitenkään arvoitettu tai painotettu niiden esiintyvyyden mukaan, vaan jokainen huomio on tässä mielessä yhtä arvokas. Haastateltavat katsovat kaikki asiaa hie- man eri roolista, riippuen siitä, missä asemassa tai tehtävässä organisaatiossa on tai missä yksikössä tai projektissa työskentelee. Tuloksia on kuitenkin pyritty yleistämään ja käsittelemään mahdollisimman objektiivisesti. Keskeisten toimijoiden vähälukuisuuden takia on kuitenkin mahdollista, että henkilökohtainen kokemus saa hyvinkin merkittävän painoarvon, vaikka asioita voidaan kokea myös hyvin eri tavoin.

Tuloksia on jäsennetty kahden, tutkimuksen kannalta oleellisen pääteeman alla. Näitä ovat projektitoiminnan suhde organisaation strategiaan sekä vaikutukset osaamisen kehittymiseen yksilön ja laajemmin koko organisaation oppimisen kannalta.

6.1 Projektit strategian edistäjänä (nykytila)

Ensimmäinen tutkimuksen päätavoitteista oli selvittää tukevatko toteutettavat projektit ympäristöpalveluiden strategiaa ja kuinka strategia ohjaa projektien valikoitumista.

Helsingin uusi strategia vuosille 2017–2021 nähtiin haastatteluissa ympäristöpalveluiden näkökulmasta erittäin hyväksi, joka on linjassa nykyisten ympäristöpalveluiden projektien kanssa. Se on myös hyvin väljästi kirjoitettu, mikä mahdollistaa joustavuutta eri toimenpiteiden suunnittelemiseen ja kehittämiseen sekä sitä kautta projektitoimintaan

Ympäristöpalveluiden johdon näkemyksen mukaan nykyinen projektitoiminta palvelee suhteellisen hyvin kaupungin strategisia päämääriä. Ympä-

ristöalan projektit liittyvät ilmasto- ja ympäristöasioihin, mitkä ovat viimeisimmässä strategioissa merkittävä kokonaisuus. Ympäristöpalveluilla on myös merkittävä rooli, kun valmistellaan kaupungin ympäristötavoitteita, mistä on tietenkin etua suunniteltaessa erillisiä projekteja.

Haastateltavat kokevat projektitoiminnan olevan myös tehokas väylä laajentaa yhteistyötä kaupungin sisällä ja kaupungin ulkopuolisten toimijoiden kanssa, ja hankkeiden avulla voi olla myös helpompi testata ja pilotoida uusia asioita myös kaupunkitasolla. Koska rahoitus tulee muualta, ei vastustusta välttämättä ole niin paljon. Hankkeiden avulla esim. ilmastoasioita on edistetty todella paljon Helsingissä. Tärkeää on, että projekteilla on laajasti organisaation sisäisiä yhteistyökumppaneita, jolloin projekteilla on laajempaa vaikutusta koko kaupungin toimintaan.

Ulkopuolista rahoitusta saavat projektit koetaan siis hyvin hyödylliseksi resurssiksi ympäristöpalveluiden toiminnassa. Niiden kautta on saatu käynnistettyä toimintoja, jotka olisivat todennäköisesti erillisen resurssin puuttuessa jääneet toteuttamatta. Esimerkkeinä mainittiin projekteina alkaneet Ekotuki- ja Ekokompassiohjelmat, Energianeuvonta ja Ilmasto-Info, mitkä kaikki ovat nykyisin osa kaupungin tai kuntayhtymän pysyvää toimintaa. Ekokompassiohjelmasta on näillä näkymin tulossa valtakunnallista toimintaa.

6.1.1 Projektien valikoituminen ja hallinta

Projektien valikoitumiseen ei haastateltavien mukaan ole nähtävissä mitään selkeää systematiikkaa vaan ne valikoituvat aina monen eri toimijan strategioiden yhteensovittamisen myötä. Merkittävässä roolissa ovat eri rahoitusohjelmien rahoittajien laatimat temaattiset painopisteet rahoituskaudelle sekä projektipartnereiden halukkuus lähteä yhteisprojektien toteuttamiseen. Rahoitusohjelmien taustalla olevat strategiat voivat olla hyvin suurpiirteisiä, mutta rahoituspäätöksen perusteena oleva tavoitteiden asettelu on usein hyvin tarkasti määritelty. Rahoitusohjelmien yhteensovittaminen kaupungin strategian kanssa voi täten olla haastavaa. Kaupungin omarahoitusosuus tulee aina hakea kaupungin keskitetyistä varoista, joten tässä yhteydessä tavoitteiden tulee olla riittävästi linjassa kaupungin tavoitteiden kanssa, jotta rahoitukselle löytyy perusteet. Ympäristöpalveluihin on vuonna 2014 laadittu linjaukset kansainvälisestä toiminnasta, joissa on myös ohjeita hankkeiden arvioimiseksi myös strategian näkökulmasta. Tätä ei kuitenkaan ole hyödynnetty projektien valikoitumisen arvioinnissa.

Ympäristöpalveluiden asiantuntijat seuraavat hakuun tulevia rahoitusohjelmia tiiviisti ja selvittävät yhteistyömahdollisuuksia potentiaalisten partnereiden kanssa ja peilaavat niiden sisältöä myös kaupungin strategian kautta. Lisäksi projektikumppaneiden kanssa tulee löytää yhteisiä näkemyksiä projektiin lähtemisestä ja projektin sisällöstä sekä mahdollisesta to-

teutuksesta. Usein myös meneillä olevissa hankkeissa nousee jatkokehittämistarpeita, joista muotoillaan uusi hanke. Helsingin kaupunki ja sen ympäristöpalvelut on myös suosittu ja haluttu partneri, joten usein muut kaupungit ja koulutus- ja tutkimuslaitokset kyselevät ympäristöpalveluiden kiinnostusta liittyä kulloinkin kehitteillä olevaan projektiin.

Projektiohjelmien seuraaminen ja tarvittava sidosryhmätyö ja sitä kautta projektien suunnittelu ja valikoituminen on tällä hetkellä hyvin asiantuntijalähtöistä. Henkilökunta, joka ei kuulu asiantuntijajoukkoon, joka suunnittelee projektiaiheita ja yhteistyökuvioita, kokee että projekteista ja niiden mahdollisuuksista ei käydä keskustelua yksikön sisällä, puhumattakaan muiden yksiköiden välillä. Koetaan, että projektimahdollisuuksista keskustellaan ympäristönsuojeluyksikön sisällä lähinnä muutamien asiantuntijoiden ja yksikön päällikön kesken, vaikka periaatteessa kuka vaan voi ehdottaa uutta projektia. Tiimien sisällä on erilaisia käytänteitä, esimerkiksi Ilmasto ja ympäristöasioiden tiimissä hanketarpeita kyllä välillä listataan ja niistä on selkeästi tullut osa perustoimintaa. Ympäristöpalveluiden tasolla keskustelua ei kuitenkaan käydä laajemmin, eikä meneillään olevista projektihauista tiedoteta. Johdon edustajat toivat myös esille sen, että ympäristöpalveluiden ohjausryhmässä ei arvioida mahdollisia projektiaihoita vasta kuin niistä on olemassa hakemus tai hakemus on jo lähetetty. Tämä koettiin hieman ongelmalliseksi.

Haasteita on tuottanut projekteissa syntyneiden työkalujen tai menettelytapojen jatkaminen projektien päätyttyä. Esimerkkinä mainittiin yhdelle projektille perustetut internet-sivut, joita ei projektin päättymisen jälkeen ole päivittänyt kukaan.

Projektien taloudenhallinta on myös koettu ajoittain haastavaksi, koska ympäristöpalveluilla ei ole varsinaisesti pysyvää projektienhallintahenkilöstöä ns. projektitoimistoa. Sen esteenä on nähty toiminnan riippuvaisuus ulkopuolisesta rahoituksesta. Tästä johtuen jokaisen projektin uusi henkilöstö joutuu aina perehtymään projektien talousasioihin. Tämä koettiin resurssien tehokkaan käytön kannalta ongelmalliseksi

Ympäristöterveydenhuollosta vastaavissa yksiköissä (ympäristöterveysyksikkö ja elintarviketurvallisuusyksikkö) erillisrahoitettuja projekteja ei ole haettu eikä toteutettu. Ulkopuoliseen rahoitukseen tukeutuvan projektitoiminnan mahdollisuudet nähdään lähtökohdaltaan vaikeaksi. Alalla ei oikeastaan ole projektimaista työskentelykulttuuria ja suhtautuminen erillisrahoituksellisiin projekteihin on varovaisen skeptinen. Syyksi nähdään, että alalle ei ole projektiperinnettä ja yksiköiden toiminta koetaan luonteeltaan niin säännellyksi ja valtion suunnalta ohjatuksi, että projektitoimintaa ei ole nähty ajankohtaiseksi. On myös käsitys, että EU-rahoitusohjelmat eivät erityisen hyvin sovellu tai mahdollista projekteja ympäristöterveydenhuollon toiminnan piirissä. Kuitenkaan projektiohjelmiin ei näiltä osin ole syvällisesti perehdytty. Osaltaan kansainvälisten pro-

jektien aktivointia vaikeuttaa pohjoismaisen yhteistyön väheneminen siten yhdeksänkymmentäluvun, sen jälkeen kun Suomi liittyi Euroopan unionin jäseneksi. Ympäristöterveydenhuollon johto näkee, että varsinkaan kansainvälisen projektitoiminnan edistämiseen ei ole omissa yksiköissä osoittaa resursseja. Projektitoiminnalle nähdään kuitenkin useita mahdollisuuksia, mikäli resursseja olisi käytettävissä.

6.2 Projektit osaamisen kehittymisen edistäjänä (nykytila)

Toinen tutkimuksen päätavoitteista oli selvittää projektien vaikutuksia osaamisen kehittymiseen ja organisaation kehittymiseen oppivana organisaationa. Sekä selvittää projekteissa kehitettyjen toimintatapojen, verkostojen ja työkalujen hyödyntämistä ympäristöpalveluissa.

Projektit koetaan henkilöstön kehittymisen kannalta merkittäviksi osaamis-pääomaa kasvattaviksi resursseiksi. Ympäristöpalveluiden vakituiset työntekijät saavat olla valmistelemassa ja suunnittelemassa projekteja ja osallistua ohjausryhmätyöskentelyyn. Määräaikaisten projektityöntekijöiden tehtävänkuvat vaihtelevat, mutta ovat hyvin monipuolisia ja kehittävät erilaisia työelämätaitoja. Projektityöskentelyssä korostuu asiantuntijuuden lisäksi mm. kansainvälisyys, verkostomainen työskentelytapa, projektinhallinta ja talousasiat sekä esiintymistaidot. Projektien selkeän tavoitteellisuuden vuoksi työntekijät myös kokevat projekteissa työskentelyn hyvin motivoivaksi ja kehittäväksi.

Projektien kautta on myös saatu hyötyä ympäristökeskuksen rekrytointiin. Projektien aikana osaaviksi tekijöiksi tunnistetut henkilöt koetaan monella tapaa hyviksi ja riskittömiksi valinnoiksi täytettäessä pysyviä työsuhteita tai virkoja. Arvioidaan, että näin myös projektissa saatu osaaminen on paremmin organisaation käytettävissä. Tämä on kuitenkin suhteellisen harvinaista ja useimmiten osaamispääoman säilyttäminen koetaan ongelmalliseksi, koska käytettävissä ollut resurssi ei olekaan enää käytettävissä ja projektissa tuotettua tietoa ja osaamista tulisi pystyä edelleen hyödyntämään.

Projektitoiminnalle ei ole asetettu varsinaisesti mitään organisaatiolähtöisiä osaamisen kehittymisen tavoitteita. Myöskään mitään yleisiä kaikkia projekteja koskevia tavoitteita ja periaatteita ei ole kirjattu mihinkään yhteiseen ohjeistukseen. Haastattelujen mukaan myös projekteissa saavutettu osaamispääoman ja projektituotteiden hyödyntämiseen ei ole mitään erityisiä linjauksia. Joissain projekteissa on alettu vaatia ns. juurruttamissuunnitelmien laatimista, missä kuvataan tarvittavat toimenpiteet myös projektin päättymisen jälkeistä aikaa ajatellen.

6.3 Kehittämisideat

Haastatteluissa tuli esille paljon ideoita projektitoiminnan kehittämiseksi ympäristöpalveluissa. Kehittämis ehdotukset liittyivät projektien edistämiseen niiden hallinnointiin ja osaamispääoman säilyttämiseen.

6.3.1 Projektien hallinta ja strategian yhteensovittaminen

Suhteellisen yleisellä tasolla olevien kaupungin strategisten tavoitteiden tarkentaminen ympäristöpalveluiden toimintaan nähdään hyvin pitkälle ympäristöpalveluiden johdon asiana. Toivottiin, että ohjausryhmä saisi tiedon avoimista projektihauista ja mahdollisista projektihakemuksista ennen kuin niissä edetään pidemmälle kuten hakemusvaiheeseen. Projektien valikoitumiseen kaivattiin kautta linjan hieman lisää koordinaatiota. Menettelyllä ei kuitenkaan haluta vaikeuttaa projektien hakemista tai nykyistä hyvin joustavaa tapaa hyödyntää verkostoja projektitoiminnan edistämässä. Katsottiin, että asiantuntijoilla tulee jatkossakin olla yhtä hyvät mahdollisuudet tehdä työtä uusien projektien löytämiseksi ja toteuttamiseksi. Myös projektien tuloksista ja pysyvistä vaikutuksista olisi hyvä tiedottaa entistäkin tehokkaammin.

Yhtenä kehitysideana tuli esille erillisen projektitoimiston perustaminen, mihin olisi keskitetty projektien tuki. Projektitoimisto huolehtisi projektien yleisestä hallinnoinnista ja talouden seurannasta. Projektitoimiston työntekijät voisivat tehdä myös muita asiantuntijatehtäviä.

Myös talon hanketyöntekijöiden kesken on ollut paljon keskustelua siitä, että ympäristöpalvelut voisivat hyötyä vakinaisesta hankehenkilöstä tai henkilöistä. Eli talossa olisi pysyvästi henkilö, joka koordinoisi uusien hankkeiden hakua ja niiden alkuun laittamista. Tämä henkilö tuntisi eri rahoituskanavat ja hankebyrokratiamaailman, jne. ja voisi esimerkiksi hoitaa loppuun hankkeiden ”jälkityöt” eli viimeiset maksatushakemukset, rahoituspäätökset, arkistoinnin ym. joiden tekemiseen ei hankkeen päättymisen jälkeen ole välttämättä varattu henkilöresurssia.

Haastatteluissa tuli myös esille, että olisi varmasti tarpeen kytkeä projektitoimintaan myös joitain organisaatiolähtöisiä tavoitteita, jotta projekteista saataisiin mahdollisimman suurta hyötyä ympäristöpalveluille. Tällöin myös johto voisi olla motivoituneempi pysymään kartalla projektityöstä ja viemään tuloksia eteenpäin.

6.3.2 Osaamisen kehittyminen

Haastateltavien mukaan osaamisen kehittymistä voisi edistää rekrytoimalla ympäristöpalveluiden vakituista henkilöstöä projekteihin. Heidän tilalleen voisi sitten palkata sijaisen tekemään ns. päivittäisiä tehtäviä. Tä-

män nähtiin olevan potentiaalinen henkilöstöä motivoiva ja osaamisen kehittymistä edistävä toimenpide. Ongelmana voi kuitenkin olla vakituisen henkilöstön saaminen projekteihin. Myös palkkauksen tulisi olla tässä yhteydessä motivoiva siirtymään väliaikaisesti projektityöhön.

Haastatteluissa tuli myös esille, että projektien ohjausryhmätyöskentelyyn osallistuvien asiantuntijoiden määrää olisi myös hyvä laajentaa. Näin projektien ohjaukseen liittyvää osaamista olisi mahdollisimman monella vakituisella työntekijällä, eikä se keskittyisi liikaa muutamalle asiantuntijalle.

Projektihenkilöstön ja vakinaisen henkilöstön yhteydenpitoon ja tiedonvaihtoon toivottiin myös lisää huomiota. Tiedonvaihtoa voisi parantaa säännöllisillä projektin etenemisen esittelyillä esim. yksikkökokouksissa.

Projekteissa saavutetun substanssitetouden ja osaamisen kehittymisen siirtäminen organisaation osaamiseksi vaatisi haastateltavien mukaan suunnitelmallisuutta. Koettiin, että esimerkiksi joissain projekteissa vaadittujen juurrutamissuunnitelmien laajentaminen koskemaan kaikkia projekteja voisi olla hyvin hyödyllistä.

6.3.3 Projektitoiminnan edistäminen

Ympäristönsuojeluyksikön osalta projektitoiminnan nykyinen taso koetaan pääosin riittäväksi, haastatteluissa tuli kuitenkin myös esille, että projektien aiheiden kirjoa voisi mahdollisuuksien mukaan laajentaa niin, että useampi asiantuntija pääsisi osaksi projekteja tai niiden hallinnointia. Rahoituskanavista, meneillään olevista projektirahoitusohjelmista ja hauista sekä niiden sisällöstä olisi tarpeen tiedottaa, esimerkiksi sisäisessä intrassa, että mahdollisimman moni pystyisi tutustumaan rahoitusohjelmien sisältöön ja tavoitteisiin sekä mahdollisuuksiin saada projektirahoitusta.

Ympäristöterveydenhuollon osalta pohjoismainen ja kotimainen yhteistyö muiden kaupunkien kanssa nähdään mahdollisuutena kehittää myös yhteistä projektitoimintaa. Ympäristöterveydenhuollon osalta projektien edistämiseen toivottiin myös resursseja. Tähän toivottiin mahdollisuutta hyödyntää talossa jo olemassa olevaa osaamista ja henkilöstöä tai ulkopuolista asiantuntijaa. Tärkeää olisi tutustua eri rahoituskanaviin ja selvittää kansainvälisten kumppanien mahdollisuuksia osallistua yhteishankkeisiin.

Projektien edistämisen turvaamiseksi nähtiin erityisen tärkeänä huolehtia jo nyt olevista verkostoista ja kumppanuuksista sekä antaa jatkossakin asiantuntijoille vapauksia kartoittaa erilaisia yhteistyö ja kehitysmahdollisuuksia.

6.3.4 Projektitoiminta kaupungin uudessa organisaatiossa

Haastatteluissa pohdittiin myös kaupungin uuden organisaatorakenteen vaikutusta nykyiseen ja tulevaan projektitoimintaan ympäristöpalveluiden näkökulmasta ja siihen millä keinoilla projekteja voitaisiin jatkossa hyödyntää laajasti kaupungin toiminnassa. Kuten toteutuneista projekteista selviää, on yhteistyötä tehty aiemmin laajasti kaupungin toisten virastojen kanssa. Nykyisessä organisaatiossa yhteistyön tulisi olla helpompaa, koska esimerkiksi tekniset toiminnot ovat nyt kaikki yhden toimialan alla. Projekteja suunniteltaessa toivottiinkin koko toimialan sisäistä keskustelua projekteista ja esimerkiksi osallistuvista henkilöistä.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Muutoskykyiset ja kulttuuriltaan sopeutuvat organisaatiot ovat kilpailukyvyltään monella tavoin yliveraisia jäykkiin ja byrokraattisiin organisaatioihin nähden. (Kotter 1996, 149) Helsingin kaupungin tavoitteet pyrkiä maailman toimivimmaksi kaupungiksi ja olla edelläkävijä mm. ympäristöasioissa edellyttää Helsingin kaupungin ympäristöpalveluilta kykyä uudistua ajassa. Tämä tarkoittaa kaiken toiminnan jatkuvaa arviointia ja resurssien uudelleen kohdentamista sekä riittävän osaamisen turvaamista muutosten toteuttamiseksi. Organisaation tulee pyrkiä oppivaksi organisaatioksi, joka kestää jatkuvaa muutosta.

Työn tavoitteena oli selvittää ulkopuolisella rahoituksella toteutettujen projektien merkitystä Helsingin kaupungin ympäristöpalveluiden osaamisen kehittymisen ja strategisten tavoitteiden edistämiseksi. Näissä johtopäätöksissä olen arvioinut tutkimuksen keskeisiä tuloksia teoreettisen viitekehityksen kautta ja tehnyt kehitysehdotuksia projektitoiminnan kehittämiseksi.

7.1 Projektien strateginen ja toiminnallinen kehittäminen

Rissanen mukaan projektijohtaminen voidaan jakaa kolmeen tasoon: strategiseen, taktiseen ja operatiiviseen. Strategisen tason asioita ovat mm. tavoitteiden määrittely, teknologiavalinnat ja yhteistyöverkostojen viitekehysten valinnat. (Rissanen 2002, 72–73)

Strategisella tasolla voidaan tutkimusten perusteella todeta ympäristöpalveluiden projektitoiminnan tukevan pääosin hyvin kaupungin strategisia tavoitteita. Projektit ovat linjassa Helsingin ympäristö- ja ilmastotavoitteisiin nähden ja projekteilla on ollut merkitystä näiden tavoitteiden edistämiseksi. Ympäristöpalveluiden projektiosaaminen on myös monella tavoin korkeatasoista. Ympäristöpalvelut on haluttu projektikumppani ja hakeusten läpimenoprosentti on käytännössä täydellinen. Useista projektimaisena alkaneista toiminnoista on saatu kaupungin pysyvää toimintaa ja

projekteilla on saatu edistettyä monia yhteiskunnallisesti merkittäviä asioita. Koko kaupungin toiminnan edistämisen kannalta on kuitenkin merkityksellistä, että projektit edistäisivät kaupungin strategisia tavoitteita vieläkin tehokkaammin. Tässä mielessä näkisin tarpeelliseksi myös koordinaida nykyistä enemmän toimialan sisäistä ja toimialojen välistä tiedonvaihtoa eri rahoitusohjelmien tarkastelun yhteydessä. Näin laajennettu toiminta voisi tuoda uusia, vaikuttavuudeltaan entistäkin merkittävämpiä projekti-ideoita ja yhteistyömahdollisuuksia paremmin esille.

Ympäristöpalveluiden toiminnan kehittämisen kannalta ympäristöterveydenhuollon projektitoiminnan aloittaminen olisi todennäköisesti kannattavaa, vaikka se vaatiikin alussa merkittävän resurssin. Tähän tehtävään tulisi palkata henkilö, joka selvittäisi mahdollisia projektitarpeita, rahoituskanavia ja yhteistyökuvioita projektitoiminnan aloittamiseksi. Tärkeää on myös, että ympäristönsuojeluyksikössä olevaa osaamista ja verkostoja hyödynnetään koko ympäristöpalveluiden hyväksi.

Projektijohtamisen taktisen tason tehtäviä ovat mm. projektin ajatus organisaatiossa, avainhenkilöiden valinta, projektin suunnittelu ja budjetointi. (Rissanen 2002, 72–73) Tämän tason näkökulmasta ympäristöpalveluiden uuden projektitoiminnan valmistelu ei näyttäyty kovinkaan organisoiduksi vaan projektien valikoituminen vaikuttaa hieman sattumavaraiselta ja hajanaiselta. Tämä ei kuitenkaan projektitoiminnan kulttuurin ja toimintatapojen näkökulmasta näytä olevan ongelma. Lopulta kaupungin johto päättää, mihin projekteihin lähdetään mukaan. Tähän vaiheeseen tulisi kuitenkin mielestäni kehittää lisää tuloksellisuuden varmistavia rakenteita.

Mielestäni olisi tärkeää, että koko ympäristöpalveluiden johto olisi tietoinen meneillään olevista projektihauista ja yleisellä tasolla myös niiden sisällöstä. Tämä voitaisiin varmistaa niin, että asiantuntija, kenen toimenkuvaan kuuluu projektiohjelmien seuraaminen, tulisi esittelemään hankekäytännön säännöllisesti ohjausryhmän kokoukseen. Tärkeää olisi tiedottaa mitä projektihakuja on meneillään, mitä yhteistyöneuvotteluja on käyty ja mitä projektit tarkoittavat kaupungin strategisten tavoitteiden kannalta. Tämä sitoisi projektitoimintaa kiinteämmäksi osaksi ympäristöpalveluiden toimintaa.

Projektirahoitusohjelmien sisällöstä olisi tärkeää tiedottaa myös koko henkilöstöä esimerkiksi projektiseminaareissa ja tiedottamalla ohjelmista ja projekteista sisäisessä intranetissä. Näin hyvien projekti-ideoiden mahdollisuus kasvaa.

Projektijohtamisen operatiivisen tason tehtäviä ovat mm. päivittäinen johtaminen, etenemisen seuranta ja verkostoituminen. (Rissanen 2002, 72–73) Tutkimuksen perusteella projektien koordinointiin olisi hyvä perustaa ns. projektitoimisto, missä olisi nimettynä vakituisia työntekijöitä, joilla

olisi selkeä rooli projektien hakemusten laadinnassa, hallinnoinnissa, talouden seurannassa ja raportoinnissa sekä projektin lopputöiden ja juurruttamissuunnitelmien koordinoinnissa ja seurannassa.

Projektitoimiston työntekijöillä olisi luontevaa kuulua toimenkuvaan muitakin kuin projektitoimiston tehtäviä. Eli he toimisivat ns. osa-aikaisesti projektitöissä. Toinen vaihtoehto on palkata yksi vakituinen hankeihminen ko tehtäviin. En kuitenkaan näe tätä vaihtoehtoa kovinkaan hyvänä sen haavoittuvuuden vuoksi. Mahdollisen projektitoimiston sijainti kaupungin organisaatiossa olisi myös hyvä mieltä. Onko tarpeen perustaa esimerkiksi koko kaupunkiympäristötoimialan tai koko kaupungin yhteinen projektitoimisto. Kaupungissa ja toimialalla on myös muuta projektitoimintaa ja yhteisten tukipalveluiden organisointi voisi tuoda toimintaan synergiaetuja.

7.2 Muutos kohti osaamisen kehittymistä tukevaa projektitoimintaa

Moilasan mukaan oppivan organisaation käsite on organisaation strategisen tason kysymys. Organisaation visio ja strategia määrittelevät sisältöä ja suuntaa organisaation oppimiselle ja kehittymiselle. (Moilanen 2001, 88–89) Ympäristöpalveluissa organisaation osaamisen kehittäminen ja oppivan organisaation periaatteen huomioiminen ei nykyisessä projektitoiminnan järjestämisessä näy strategisena valintana. Projekteille ei myöskään ole asetettu tämän suuntaisia organisaatiolähtöisiä tavoitteita.

Oppivan organisaation ajatus on, ettei oppimisprosessi ole lineaarinen kertaluonteinen muutos vaan jatkuva uudenlaisten toimintatapojen ja oppimisvaikutusten kehä. Tavoitteena on aikaansaada organisaation jatkuvaa kehittämistä tukevan ajattelun vahvistuminen ja tätä tukevan toiminnan konkretisointi. (Alasoini, Halme 1999, 3-4) Ympäristöpalveluiden projektitoiminnalle olisi hyödyllistä laatia koko projektitoimintaa koskevat yleiset periaatteet ja tavoitteet, siitä miten projekteissa syntyvä osaamis pääoma hyödynnetään. Konkreettisina toimenpiteinä voisi olla vakinaisen henkilöstön kannustaminen osallistumaan projekteihin, projektien ohjausryhmätyöskentelyn kehittäminen ja projektien sitominen kiinteämmin ympäristöpalveluiden muuhun toimintaan tiedottamalla koko henkilöstöä projekteista ja niiden etenemisestä sekä lopputuloksista.

Muutoksen toteuttamiseksi tulisi ensimmäiseksi muodostaa yhteinen ymmärrys muutoksen tarpeellisuudesta, kuten Kotterin kahdeksan portaan muutosprosessissa kuvataan. Mikäli nykytilanteeseen ollaan liian tyytyväisiä, eikä muutokseen löydy riittävää innostusta ei muutoksella ole edellytyksiä onnistua. (Kotter 1996, 31–33) Riskinä on, että ympäristönsuojeluyksikössä ollaan tyytyväisiä oman projektitoiminnan vallitsevaan tilaan ja muiden yksiköiden projektitoiminnan aloittamiseen ei löydy tarpeeksi yhteistä tahtoa. Näkisinkin, että mikäli ympäristöpalveluista ja kaupunkiympäristön toimialalta löytyy halua edistää ja kehittää projektitoimintaa on siihen nähtävissä paljon keinoja ja erittäin hyvät mahdollisuudet.

Senge korostaa systeemisen ajattelun ja itsensä johtamisen tärkeyttä, missä yksilöiden kautta voidaan rakentaa oppivan organisaation perustaa. (Senge 1990) Asiantuntijaorganisaatiossa on asiantuntijoiden rooli luonnollisestikin merkittävä muutosten suunnittelussa ja läpiviemisessä sekä uuden toiminnan käynnistämisessä. Mattilan mukaan muutokset voivat herättää vakiintuneessa organisaatiossa työskentelevien ihmisten keskuudessa pelkoa ja epäilyä. Taustalla on enemmänkin epävarmuus tulevaisuudesta kuin saavutettujen etujen menetys. Työntekijä tekee oman arviensa panos-tuotosuhteesta muutoksen kynnyksellä. (Mattila 2007, 18–21) Onkin tärkeää kannustaa ja motivoida henkilöstöä kehittämään osaamistaan monella eri tavalla. Henkilöstöä olisi tärkeä motivoida osallistumaan määräaikaisiin projekteihin ja niiden ohjausryhmätoimintaan. Motivaatiotekijöitä on varmasti useita, mutta myös palkkauksen tulisi olla sellainen, että vakinaisen henkilöstön kannattaa siirtyä määräajaksi projektin palvelukseen.

On myös huomioitava, että vaikka tämä tutkimus keskittyi vain ympäristöpalveluiden projektitoimintaan, on se kiinteä osa muuta organisaatiota. Kyse on siis laajemmasta organisaatiokulttuurin muuttamisesta kohti osaamisen kehittymistä tukevia toimintamalleja. Kotterin mukaan kulttuurin muuttaminen tarvitsee aikaa ja muuttuu vasta kun uusista toimintatavoista on nähtävissä selkeitä hyötyjä niin yksilön kuin organisaation kannalta (Kotter 1996, 136) Toimenpiteitä tulee siis myös tarkastella laajemmasta perspektiivistä. Uuden organisaation toimintakulttuuri on vasta alkutaipaleella, joten tässä yhteydessä on hyvä mahdollisuus ottaa käyttöön uusia, yhteisiä toimintamalleja osaamisen kehittymisen edistämiseksi. Projektitoiminnalla on merkitystä osaamisen kehittämiseen ja ympäristöpalveluilla on hyvä mahdollisuus toimia hyvänä esimerkkinä koko kaupungille.

7.3 Tutkimuksen arviointi

Työskennellessäni ympäristöpalveluissa olen aina ollut kiinnostunut projektitoiminnan suhteesta viraston muuhun toimintaan nähden. Projektitoiminta on henkilökunnan näkökulmasta jäänyt kovin irralliseksi muusta toiminnasta ja projektien hakuprosessit ovat hyvin huonosti tiedossa. Koin tämän tutkimuksen tästä syystä hyvin kiinnostavaksi ja koen, että tuloksilla on organisaatiossa myös laajempaa kiinnostusta.

Tutkimus oli mielestäni tuloksiltaan erittäin hyödyllinen ja tuotti tärkeää tietoa projektitoiminnan nykytilasta ja mahdollisuuksista ympäristöpalveluissa. Työn tuloksena syntyi ehdotuksia projektitoiminnan kehittämiseksi ja mahdollisesti uusien toimintamallien käyttöönottamiseksi. Työ tuotti myös ratkaisuehdotuksia projekteissa syntyneen osaamisen säilyttämiseksi ja ehdotuksia edistää ympäristökeskusta oppivana organisaationa.

LÄHTEET

Aaltio-Marjosola, I (1999). Menetelmäartikkeli: Case-tutkimus metodisena lähestymistapana. Haettu 12.12.2017 osoitteesta www.metodix.com.

Aalto, T., Karlos A & Martinsuo M. (2003). Projektisalkun johtaminen – tuotekehitysprojektien valinta ja strateginen ohjaus. Helsinki: Metalliteollisuuden kustannus Oy.

Eskola, J. & Suoranta, J. (2014). Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Euroopan Unioni (2017). EU-Rahoitus. Haettu 8.10.2017 osoitteesta <https://europa.eu/european-union>.

Harju-Autti, P; Röpelin, E; Hänninen, P; Alaranta, J; Parviainen, M; Strandberg-Panelius, C (2014). Ympäristöministeriön raportteja 22/2014: Life- rahoitus Suomessa. Helsinki: Ympäristöministeriö

Helakorpi, S. (2005) Kohti verkostoituvaa ja verkottuvaa koulua. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu

Helsingin kaupunki (2017). Haettu 12.10.2017 osoitteesta www.hel.fi

Hirsjävi, S. & Hurme, H. (2007). Tutkimushaastattelu. Helsinki: Gaudeamus.

Horisontti 2020 (2017). Haettu 10.11.2017 osoitteesta www.horisontti2020.fi.

Kettunen, S. (2003). Onnistu projektissa. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.

Kotter, J. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Helsinki: Oy Rastor Ab

Leppälä, K. (2011). Projekti toiminnan musta kirja, miten aikamme menestynein käytäntö saadaan takaisin raiteilleen. Helsinki: A Bonnier Group Company.

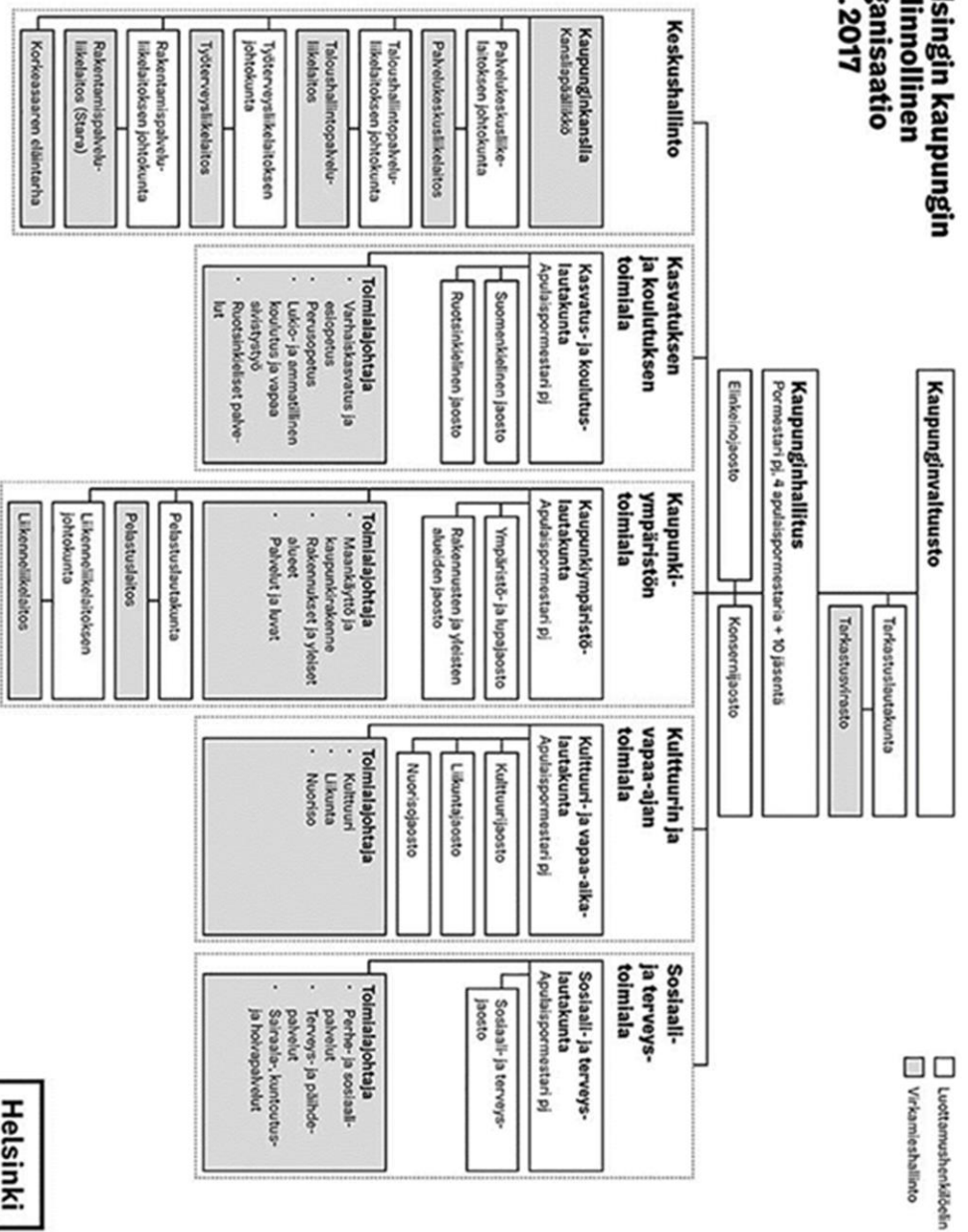
Leskelä, J.(2001). Motivaatiojohtaminen. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu

Marquardt, M. (2002) Building the learning organization. Palo Alto CA: Davies-Black Publishing.

Mattila, P. (2007). Johdettu muutos, Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Keuruu: Taletum Media Oy.

- Moilanen, R. (2001). Oppivan organisaation mahdollisuudet. Tampere: Tammer-Paino oy
- Pelin, R. (2009). Projektihallinnan käsikirja. Helsinki: Projektijohtaminen Oy Risto Pelin.
- Rissanen, T. (2002). Projektilla tulokseen – projektin suunnittelu, toteutus, motivointi ja seuranta. Jyväskylä: Kustannusosakeyhtiö Pohjantähti.
- Ruuska, K. (2001). Projekti hallintaan. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Ruuska, K. (2007). Pidä projekti hallinnassa, suunnittelu, menetelmät, vuorovaikutus. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Sanchez, R. (2001). Knowledge management and organizational competence. Oxford: Oxford university press.
- Sarala, U., Sarala, A. (1997). Oppiva organisaatio, oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. Tampere: Tammer-Paino Oy
- Senge, P. (1990). The Fifth Discipline, The Art & Practice of The Learning Organization. New York: Currency Doubleday
- Stenvall, J. & Virtanen, P. (2007). Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Sydänmaanlakka, P. (2007) Älykäs organisaatio. Helsinki: Talentum Media Oy
- Toim. Alasoini, T., Halme, P. (1999). Oppivat organisaatiot, oppiva yhteiskunta. Helsinki: Oy Edita AB
- Toim. Kuusela, P. & Kuittinen, M. (2008). Organisaatiot muutoksessa. Helsinki: Unipress Suomi Oy.
- Tuominen, K. (1977). Muutoshallinnan mestari. Vantaa: Suomen laatu-yhdistys ry.
- Työ- ja elinkeinoministeriö (2017). Haettu 8.9.2017 osoitteesta www.rakennerahastot.fi
- Valpola, A., Kvist, H., Heimonen, J., Niutanen, K., Lillkåll, L., Masalin, L., Kallin, R. (2010). Strategia toimeksi - muutosvoimana ihmiset. Espoo: Redfina Oy.
- Yin, R. (1994). Case study research: Design and Methods. Sage Publications.

Helsingin kaupungin hallinnollinen organisaatio 1.6.2017



HELSINGIN YMPÄRISTÖPALVELUIDEN HANKKEET 2009-2017

EU- rahoitteiset hankkeet:

	iWATER	
Rahoitus	Central Baltic Interreg 2014-2020	
Kesto	1.10.2015- 31.3.2018	
Tavoitteet	Parantaa kaupunkisuunnittelua kehittämällä integroituja, moniarvoisia ja ensisijaisesti luonnonmukaisia hulevesien hallintamenetelmiä ja ratkaisuja, joilla luodaan laadukasta ja kestävästä kaupunkiympäristöstä Itämeren kaupungeissa. Hgin osahankkeessa hulevesiohjelma yhdistetään ilmastonmuutoksen sopeutumisen toimintaohjelmaan. Työpaketissa ilmaston muutoksen sopeutumiseen kehitettyä viherkerroinsuunnittelu-työkalua kokeillaan kahdella alueella Helsingissä.	
Partnerit	Tarto, Söderhamn, Gälve, Itämeren kaupunkien liitto, Aalto yliopisto, Turun kaupunki, Helsingin kaupunki (YMK, HKR, KSV, Rakvv)	
Budjetti	2 346 858,75 e, Hgin osuus 286 920, josta EU-tuen osuus 215 190 e	
	NATTOURS	
Rahoitus	Central Baltic Interreg 2014-2020	
Kesto	1.3.2016-2017	
Tavoitteet	Tuottaa uusinta IT tekniikkaa hyödyntäviä mobiilisovelluksia, joilla tuodaan esille Helsingin ja Tallinnan luontoarvoja ja kannustetaan asukkaita, matkailijoita ja koululaisia lähtemään Helsingin ja Tallinnan luontoalueille virkistymään, oppimaan ja nauttimaan.	
Partnerit	Storckholm Environment Institute Tallinn centre (SEI), Hgin kaupunki (YMK, HKR, LIV, OPEV, Helsinki Markkinointi Oy/Visit Helsinki)	
Budjetti	1 285 868 e, Hgin osuus 667 327, josta EU-tuen osuus 500 495 e	

	ILMASTOKATU	
Rahoitus	Eun Suomen rakennerahasto 6Aika strategia + Hgin kaupungin innovaatorahasto	
Kesto	1.8.2015-31.7.2017	
Tavoitteet	Vähentää alueen kasvihuonekaasupäästöjä tavalla, joka hyödyttää sekä alueen asukkaita, yrityksiä ja muita toimijoita. Perustaa Hgin keskustaan (Iso Roba) ja Tikkurilaan ilmastoystävällisten ratkaisujen kadut, joissa alueen yritykset ja asukkaat lähtevät yhdessä kaupungin ilmastokumppaneiden kanssa kehittämään tulevaisuuden keskustaa.	
Partnerit	Vantaan kaupunki, HSY, Green Building Council, Aalto yliopisto, KSV, HKR, Kanslia	
Budjetti	1 027 440 e, Hgin osuus 472 200, josta EU- ja valtiontuen osuus yht 316 674 e	
	CITYWATER	
Rahoitus	Life+	
Kesto	1.10.2012-31.12.2015	
Tavoitteet	Toteuttaa ja vahvistaa Itämerihaastetta kansainvälisesti. Hankkeessa selvitetään ympäristön tilan kannalta ja kustannushyöty-suhteeltaan merkittäviä toimenpiteitä kohdekaupungeissa Itämeren rannikkoveden laadun parantamiseksi. Hanke tähtää työtapojen muuttamiseen lisäämällä tietoja ja viestintää ympäristöasioissa.	
Partnerit	Turun kaupunki, Tallinnan kaupunki, Helsingin kaupunki ja Tallinnan yliopistot	
Budjetti	1 338 718 e, Helsingin osuus 745 494, omarahoitusosuus 327 747 e	
	ILKKA	
Rahoitus	EAKR toimintalinja 5	
Kesto	2012-2014	

Tavoitteet	Tuottaa kaupunkien maankäytön suunnittelussa, rakennusvalvonnan rakentamisen neuvonnassa ja yksittäisen rakennuskohteen suunnittelussa ja toteutuksessa hyödynnettävää tietoa. Hankkeen lopputulokset kerätään suunnittelijan työkirjaan. Lisäksi hankkeen lopputulokset kootaan Ilmatieteen laitoksen ylläpitämään Ilmasto-opas.fi -portaaliin.	
Partnerit	Espoon kaupunki, Turun kaupunki, Vantaan kaupunki, Espoon ympäristökeskus, HSY, Ilmatieteen laitos, Turun yliopisto ja Helsingin kaupungin rakennusvirasto, kaupunginsuunnitteluvirasto ja RAKVV	
Budjetti	1 480 414 e, Helsingin osuus 392 000, omarahoitusosuus 117 600 e	
	GREENING EVENTS	
Rahoitus	EAKR toimintalinja 4	
Kesto	2012-2014 (päivämäärät?)	
Tavoitteet	Tehdä pääkaupunkiseudusta kestävä kehityksen mukainen tapahtumapaikka, jonka kestävyyskriteereihin voi luottaa myös kansainvälisesti. Hankkeessa luodaan konkreettiset kestävyyskriteerit metropolialueen monimuotoisille tapahtumille. Kriteereiden tavoitteena on hallita ja minimoida tapahtumien ympäristövaikutuksia kuten hiilijalanjälkeä, mutta myös nostaa metropolialueen taloudellista kilpailukykyä, sosiaalista kestävyden huomioimista ja metropolibrändiä. Helsingin osalta pilotointikohteena suurimpana Tall Ship Race 2013. WDC2012-hanke.	
Partnerit	Helsingin kaupungin rakennusvirasto, Taske elinkeinopalvelu, Espoon kaupunki, Vantaan kaupunki, Aalto yliopisto	
Budjetti	581 268 e, Helsingin osuus 129 380 e	
	REDUST	
Rahoitus	Life+	
Kesto	1.1.2011-31.12.2014	
Tavoitteet	Löytää parhaat talvikunnossapidon käytännöt (liukkaudentorjunnassa, pölyn torjunnassa ja katujen puhtaanapidossa) ja nopeuttaa niiden täytäntöönpanoa hengitettävä (PM10) katupöly pitoisuuksien vähentämiseksi kaupunkialueilla. Hankkeessa osoitetaan päästöjä vähennyspotentiaali ja parhaiden käytäntöjen ilmanlaatuhyöty. Pölyntorjunnan kustannukset arvioidaan ja verra-	

	taan nykytilaan. Hankkeen aikana kehitetään ja pannaan täytäntöön toimenpidesuunnitelma (strategia), jolla vähennetään hengittävää (PM10) katupölyn pitoisuutta Suomen kaupungeissa.	
Partnerit	HKR, Stara, HKL, RAKVV, Espoon kaupunki, Vantaan kaupunki, HSY, Metropolia, Nordic Envicon Oy	
Budjetti	1 001 650 Euroa, kaupungin osuus 302 930 e.	
	BALTIC SEA CHALLENGE	
Rahoitus	EAKR/Central Baltic INTERREG IV A 2007-2013	
Kesto	1.5.2010- 30.4.2012	
Tavoitteet	Vähentää paikallisvesiin sekä Itämereen kohdistuvaa kuormitusta kaupunkialueilla paikallistason toimijoiden lakisäateisiin nähden vapaaehtoisilla ja ylimääräisillä toimilla. Hanke mahdollistaa osallistuvien kaupunkien sekä muiden toimijoiden sitoutumisen tehokkaaseen yhteistoimintaan Itämeren puolesta tarjoten näille uusia työvälineitä, kokemustenvaihtoa sekä tietoa jokapäiväistä päätöksentekoa ja toimenpiteitä varten. Hankkeen teemat liittyvät rehevöitymiseen, joka on Itämeren vakavin ekologinen uhka.	
Partnerit	BaltCICA hankkeessa on 24 partneria ja siinä on mukana Helsingin kaupungin lisäksi kaikki Itämeren valtiot Puolaa ja Venäjää lukuun ottamatta	
Budjetti	671 479 €, josta Helsingin kaupungin osuus 303 850 €	
	Kokonaiskustannukset (Suomi) 450 651 e, kansallinen rahoitus 50 000 e ja EAKR rahoitus 337 989 e, kunta 53069 e, muu julkinen 9593 e	
	ECO-SUPPORT ACTIVITY	
Rahoitus	EAKR/Central Baltic INTERREG IV A 2007-2013	
Maksaja	Varsinais-Suomen ELY-keskus	
Kesto	1.4.2009- 31.12.2011	
Tavoitteet	Tavoitteena kehittää ekotukitoimintaa. Projektissa kehitetään toimiva arviointimalli, jolla ekotukitoiminnasta syntyviä ympäristövaiikutuksia ja taloudellisia säästöjä voidaan mitata ja arvioida. Tavoitteena on, että ekotukimalli otetaan laajasti käyttöön julkisen sektorin työpaikoilla.	

Budjetti	794 875 e, Helsingin kaupungin osuus 530 000 (?) EU-avustuksen osuus 596 156e Kansallinen osuus 128 000 e (enintään 16,1 %)	
Partnerit	Kotka, Hämeenlinna, Tallinna, Tarto Rakvere.	
	COMBAT	
Rahoitus	EAKR/Central Baltic INTERREG IV A 2007-2013	
Kesto	1.10.2009- 30.9.2011	
Tavoitteet	Kehittää Kaupunginjohtajien yleiskokouksen sitoumukseen sisältyvän kestävyysperiaatteiden mukaista energiankäyttöä koskevan toimintasuunnitelmaa ("Sustainable Energy Action Plans – SEAP") tekemällä yhteistyötä osallistujien kesken. Jakaa kokemuksia paikallisten energiapäivien järjestämisestä Toteuttaa energiatehokkuusneuvontaan liittyviä pilottihankkeita	
Partnerit	Helsinki HKR (kaupungin koordinointi), YMK, Riika, Tallinna	
Budjetti	5 147 022 e, Helsingin osuus 146 000 e	
	COBWEB	
Rahoitus	EAKR/Central Baltic INTERREG IV A	
Kesto	1.5.2009- 31.8.2011	
Tavoitteet	Edistää ymāristötietoisuutta Keskisen Itāmeren alueella ja luoda rajat ylittävāā yhteistyötä alueen keskeisten ympristökasvatustoimijoiden, luontokoulujen, yliopistojen ja museoiden välille. Tuotettavia materiaaleja ovat ympāristökasvatuskoulutukset, ympāristökasvatuksen menetelmäoppaat, tietolehtiset ja näyttelyt.	
Partnerit	Helsinki (ymk), PKS kierrätyskeskus, Espoo, Ruotsi Nynāshamnin luontokoulu, Viro Tallinnan ymp.virasto, Tallinnan yliopisto, Tarton yliopisto ja Tarton ympāristökasvatuskeskus, Latvian luonnontieteellinen museo ja Latvian yliopisto	
Budjetti	1 023 025 €, josta Helsingin kaupungin osuus 120 400 €, josta EU-tuen osuus 90 300 §: 2009: 34400 e, 2010: 51600 e, 2011 34400 e	
	HIILINEUTRAALI HARAKKA (HNH)	

Rahoitus	EAKR Etelä-Suomen ohjelma, toimintalinja 3	
Kesto	10.1.2011- 31.12.2011	
Tavoitteet	Selvittää hiilineutraalin toiminnan mahdollisuudet Harakan saarella ja kokeilla pienimuotoisia uusiutuvan energian laitteita ja energiansäästöä. Pyritään löytämään ratkaisuja, joissa yhteen sovitetaan uusiutuva energia ja maisemalliset sekä kulttuurihistorialliset näkökohdat. Tuotetaan myös tietoa ja oppimateriaalia uusiutuvan energian periaatteista, käyttömahdollisuuksista ja hyödyntämisestä eri kohderyhmille. Hankkeen tuloksia ja tuotoksia voivat hyödyntää Harakan luontokoulun lisäksi muut oppilaitokset, ympäristökasvatuksen toimijat, viranomaiset, asukkaat ja yritykset.	
Partnerit	KV, HKR, RAKVV, Hgin Energia, kaupunginmuseo, Opev	
Budjetti	151 000 e, Hgin osuus 45 300 e (tuen osuus 70 %)	

Muut kotimaiset hankkeet

	ASIAA !
Partnerit	Espoo, Vantaa, HSY
Budjetti	Motiva maksaa toteutuneen mukaan
Rahoitus	TEM/Motiva
Kesto	1.5.2012-31.12.2016
Tavoitteet	Neuvonnan, ohjauksen, yhteisöllisen tekemisen ja tiedottamisen avulla auttaa pääkaupunkiseudun asukkaita säästämään energiaa. Neuvonta kohdentuu sekä asuinalue-, seutu- että maakunnan tasolle. Tähän saakka on tehty paljon pienehköä ja kohdennettua neuvontaa yksittäisille asukkaille eri pilotti-hankkeissa. Näitä parhaita malleja hyödynnetään siten, että ne voidaan saada suurten ihmisjoukkojen neuvonnaksi mm. tehokkaan verkostotyön ja vapaaehtoistyön avulla. Asuinaluepilotot toteutetaan Mellunmäessä Suurpellossa ja Koivukylässä. Hanke on osa kuuden kaupungin kaupunginjohtajien ilmastoverkoston toimintaa.
	EKOTUKI KOTKA-PIETARI
Partnerit	Kotka ja Pietari
Budjetti	23 000 €
Rahoitus	Ympäristöministeriö / Lähialueiden ympäristöhankkeet

Kesto	17.5.2010-31.3.2011
Tavoitteet	Esitellä ekotukitoiminnan malli pietarilaisille yhteistyökumppaneille seminaarin ja vierailun avulla. Ekotukitoiminnassa tunnistetaan ja vähennetään työn ympäristövaikutuksia ja omaksutaan uusia ympäristöä säästäviä toimintatapoja. Hankkeessa luodaan yhteistyöverkosto Helsingin, Kotkan ja Pietarin kaupunkien ekotehokkuustyön kehittämiseksi. Tavoitteena on jättää yhteinen hankehakemus ENPI -rahoitusohjelmaan ekotukitoiminnan käynnistämiseksi Pietarissa.
	ILMASTOINFO
Partnerit	HKR, RAKVV, Hgin Energia, Espoo, Vantaa, HSL, HSY
Budjetti	1,16 milj. euroa (TEM 31 %), Helsingin osuus 360 000 e
Rahoitus	TEM, Kuluttajien energianeuvontahankkeet 2009-2011
Kesto	17.5.2010-31.3.2011
Tavoitteet	Perustaa pääkaupunkiseudulle ilmastoneuvontakeskus, joka antaa käytännön neuvoja kaupunkilaisille ja pk-yrityksille ilmastonmuutoksen hillitsemiseksi.
Lyhenne	METSO
Partnerit	-
Budjetti	1,16 milj. euroa (TEM 31 %), Helsingin osuus 360 000 e
Rahoitus	Ympäristöministeriö (Suojelualueiden hoito ja kunnossapito/Viestintä/METSO-kiintiö)
Kesto	2010-2011
Tavoitteet	Tehdä luontoinventointeja METSO-kohteiden kartoittamiseksi kunnan omistamista metsistä ja laatia suunnitelma tiedon käyttämisestä monimuotoisuuden suojelun edistämiseksi. Hanke tiedottaa sen toteuttamisesta ja tuloksista alueen asukkaille ja sidosryhmillä

Projektitoiminnan hyödyt strategisesta näkökulmasta (nykytila)

Strategia

1. Kuinka projektit valikoituvat?
2. Kuinka otetaan huomioon kaupungin ja viraston strategia projekteja suunniteltaessa/ haettaessa?
3. Onko projekteilla ollut strategista merkitystä kaupungin / viraston osalta? Miten tämä näkyy toiminnassa?

Osaaminen, oppiva organisaatio

4. Kuinka nyt huolehditaan osaamis pääoman säilymisestä projektien päätymisen jälkeen?
5. Kuinka projektien tuotteet ja tulokset jalkautuvat viraston toimintaan?
6. Kuinka projekteissa luotuja sidosryhmäkontakteja hyödynnetään projektien päättymisen jälkeen?

Projektitoiminnan hyötypotentiaalin kartoitus (kehittämisehdotukset)

7. Tulisiko ympäristöpalveluilla olla myös organisaatiolähtöisiä, kirjattuja tavoitteita projektien valikoitumisessa (osaamisen kehittäminen, sidosryhmien hyödyntäminen, henkilöstön motivointi, toiminnan kehittäminen)?
8. Kuinka projekteissa saavutettuja hyötyjä voidaan hyödyntää kaupungin ja viraston toimintaan?
9. Näetkö, että projektityöskentelyä tulisi voida hyödyntää enemmän osaamisen kehittämisen näkökulmasta? Miten?
10. Voisivatko ympäristöterveydenhuollon yksiköt osallistua ulkopuolisella rahoituksella tuettuihin projekteihin (minkälaiset projektit)?
11. Voisiko talossa olevaa osaamista hyödyntää myös ympäristöterveydenhuollon projekteihin (hakemukset jne.)