

Arvonmuodostuksen optimointi yritysten jätehuollossa ja ympä- ristönsuojelussa

Ruth Butov

OPINNÄYTETYÖ
Toukokuu 2020

Biotuote- ja prosessitekniikka

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Biotuote- ja prosessitekniikka

BUTOV, RUTH:

Arvonmuodostuksen optimointi yritysten jätehuollossa ja ympäristönsuojelussa

Opinnäytetyö 57 sivua, joista liitteitä 4 sivua
Toukokuu 2020

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimi Tampereen kaupunki, tarkemmin Tampereen Kaupunkiympäristön palvelualueen Kestävä kaupunki -yksikkö. Työ rajattiin ympäristönsuojelu- ja jätehuoltoviranomaispalveluiden tutkimiseen. Opinnäytetyö linkittyi osaksi Tampereen kaupungin 2019 vuoden alusta käynnistettyyn kehityshankkeeseen, jonka avulla pyrittiin saamaan viranomaispalveluita näkyväksi kuntalaisille ja kaupungille itselleen. Hankkeen tuloksena luotiin Arvovaaka-työkalu, jota hyödynnettiin tässä opinnäytetyössä.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tarkastella asiakkuuksien, palveluiden ja palveluiden laadun perusteella viranomaistoimintaa yksityisten yritysten kanssa. Työn tavoitteena oli myös löytää konkreettisia ehdotuksia ja uusia toimintatapoja viranomaistoiminnan ja yritysten välille, jotta julkisen sektorin ja yritysten välinen toiminta olisi mahdollisimman sujuvaa ja toisi lisäarvoa yrityksille ja julkiselle sektorille.

Opinnäytetyössä tutkittiin jätehuoltoviranomaisen ja ympäristönsuojeluviranomaisen kautta julkisen sektorin arvonmuodostuksen liittämistä yksityisiin yrityksiin. Aineisto koostui valmiista määrällisestä aineistosta ja haastatteluista. Määrällinen aineisto oli Tampereen kaupungin teettämä Arvovaaka-työkalu. Aineiston pohjalta laadittiin haastattelukysymykset. Haastateltavina oli viisi eri toimijaa: yrityksiä, etujärjestö sekä ympäristönsuojelun ja jätehuollon viranomaisia.

Tutkimuksen keskeiset tulokset liittyivät julkisten palveluiden ja yritysten toiminnan mahdollisiin käytäntövinkkeihin ja yhteisen toiminnan kaavioprosessiin, jota hyödyntämällä olisi mahdollista saavuttaa yhteinen toiminnallinen kokonaisuus. Opinnäytetyön haastattelutuloksista tuli esille, että viranomaisten ja asiakkaiden välille tarvitaan asennemuutosta, luottamuksellisuutta sekä kommunikoinnin lisäämistä. Yrityksiltä odotettiin myös osallistumista, jotta yhteinen toiminta olisi molemminpuolista viranomaisten ja yritysten välillä.

Asiasanat: lisäarvo, yritys, julkinen palvelu, jätehuolto, ympäristönsuojelu

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Bioproduct- and process Engineering

BUTOV, RUTH:

Value Creation Optimization in Waste Management and Environmental Protection of Companies

Bachelor's thesis 57 pages, appendices 4 pages
May 2020

This thesis was commissioned by the City of Tampere. It deals with the waste management and environmental protection as part of public services. The thesis is one part of the City of Tampere development project which was started at the beginning 2019. The development project helped to understand the city public services for the residents and to the city itself. As a result of the project the Arvo-vaaka-tool was created. Arvovaaka-tool was utilized in this thesis. Five individuals were also interviewed. They came from the public services, companies and Tampere Chamber of Commerce and Industry.

This thesis focused on how to combine value creation between public services and companies by customer relationship, services and the quality services. The purpose of the thesis was to find a concrete proposal and new ways of working between public services and companies. The concrete proposals and new ways of working would make a better relationship between public services and companies and add value.

The main result of the thesis were process charts on how to achieve the same goals with companies and public services. Also, one of the results was to find the options of how to improve the relationship between companies and public services. The results of the thesis interviews showed that a change of attitude is needed, increase confidence and increased communication between the public services and companies. The public service workers want the companies to participate actively in processes. This means that cooperation between public services and companies would have given added value to everybody.

Key words: added value, companies, public services, waste management, environmental protection

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
2	Prosessiteollisuus	8
	2.1 Kemianteollisuus Suomessa	8
	2.2 Ympäristönsuojelu ja jätehuolto kemianteollisuudessa	9
3	ARVONMUODOSTUS	10
	3.1 Organisaation arvomuodostus ja julkinen arvонуonti	10
	3.2 Arvonmääritys	12
	3.3 Arvomuodostuksen lähtökohtia	14
	3.4 Arvomuodostus kehityksen edellytyksenä	14
	3.5 Arvomuodostus julkisen sektorin ja yrityksen yhdyspinnoilla.....	16
4	TEKNISTEN VIRANOMAISYKSIKÖIDEN ROOLI KOKONAISARVONMUODOSTUKSESSA	18
	4.1 Viranomaispalveluiden toiminta.....	18
	4.2 Ympäristönsuojeluviranomaisten tehtävät.....	19
	4.2.1 Kunnan ympäristönsuojelun palvelut	22
	4.2.2 Ympäristönsuojeluviranomaisten välinen yhteistyö	24
	4.3 Jätehuoltoviranomaisen palvelut asiakkaiden yhdyspinnoilla.....	24
	4.4 Jätehuoltopalvelutason määrittäminen	26
5	KAUPPAKAMARI JULKISEN SEKTORIN JA YRITYKSEN YHDYSPINNALLA	28
6	ARVONMUODOSTUKSEN OPTIMOINTI OSAPUOLTEN YHDYSPINNOILLA/TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	30
	6.1 Tutkimuksen lähtökohdat	30
	6.2 Tutkimushaastattelujen laadinta.....	31
	6.3 Haastattelutulokset.....	32
	6.4 Asiakassuhteet jätehuollossa ja ympäristönsuojelussa	38
	6.5 Yhteistyökytkökset toimijoiden välillä	41
	6.6 Yhteisen arvomuodostuksen saavuttaminen.....	43
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA.....	47
	LÄHTEET	50
	LIITTEET.....	54
	Liite 1. Haastattelukysymykset 1 (4).....	54
	Liite 1. Haastattelukysymykset 2 (4).....	55
	Liite 1. Haastattelukysymykset 3 (4).....	56
	Liite 1. Haastattelukysymykset 4 (4).....	57

LYHENTEET JA TERMIT

AVI	Aluehallintovirasto
ELY-keskus	Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus
JL	Jätelaki (646/2011)
SOVA	Suunnitelmien ja ohjelmien ympäristövaikutusten arviointi
SYKE	Suomen ympäristökeskus
Traficom	Liikenne- ja viestintävirasto
Tukes	Turvallisuus- ja kemikaalivirasto
VHL	Vesihuoltolaki (119/2001)
VL	vesilaki (587/2011)
YSL	ympäristönsuojelulaki (527/2014)

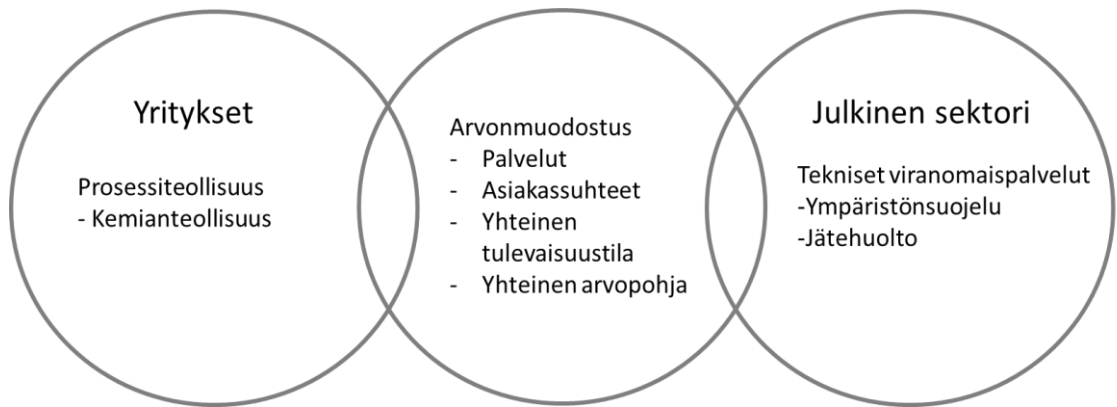
1 JOHDANTO

Digitaalinen ja muuttuva yhteiskunta vaikuttavat organisaatioiden arvoihin, tavoitteisiin ja toimintaan. Organisaatioiden on kehitettävä toimintaansa, jotta ne pysyisivät elinkelpoisina muuttuvassa yhteiskunnassa. Myös Tampereen kaupunki haluaa tuoda näkyväksi omaa toimintaansa ja arvonmuodostustaan kuntalaisille ja yrityksille. Tämä opinnäytetyö suoritettiin toimeksiantona Tampereen kaupungille osana kaupungin elinkelpoisuuden kehittämistä.

Opinnäytetyön tavoitteena oli löytää vastaukset tutkimuskysymyksiin ja lisäksi löytää konkreettisia vinkkejä ja toimenpiteitä yhdessä toimimisen parantamiseksi. Tämän opinnäytetyön tutkimuskysymykset olivat seuraavat:

1. Miten saada julkisen sektorin arvonmuodostusta yrityksen arvopohjaan ympäristönsuojelu- ja jätehuoltoviranomaisen kautta?
2. Miten se näkyy palvelun tarjonnassa ja sen laadussa sekä asiakassuhteissa?

Tutkimuksen tavoitteena oli selkeyttää kokonaisarvonmuodostusta ja luoda prosessi yhteiseen arvonmuodostukseen avaamalla organisaation asiakaskokonaisuus, joka koostuu asiakkaista, palveluista ja niiden laaduista. Asiakaskokonaisuus kytkee toisiinsa julkisen sektorin, yritykset, kunnat ja kuntalaiset. Kytkökset voivat olla monimutkaisia ja vaikeasti hahmoteltavissa. Työssä selkiytetään asiakaskokonaisuudet jätehuollossa ja ympäristönsuojelussa sekä yrityksen toiminnassa. Niiden pohjalta selkiytetään julkisen sektorin ja yritysten kytköksiä toisiinsa. Opinnäytetyön aihetta rajattiin kuvion 1 mukaisesti yritysten, arvonmuodostuksen ja julkisen sektorin osalta. Teoriatieto yritysten osalta pohjautui kemianteollisuuden toimintaan, arvonmuodostuksen osalta tutkittiin palveluja, asiakassuhteita, yhteistä tulevaisuustilaa ja yhteistä arvopohjaa. Julkisen sektorin osalta työ rajattiin koskemaan teknisen viranomaistoiminnan ympäristönsuojelua ja jätehuoltoa.



KUVIO 1. Opinnäytetyön kokonaisuuden lähtökohta

Tampereen kaupunki on selvittänyt viranomaispalveluiden hyötyjä ja arvonmuodostusta asiakas-, viranomais- ja päättäjäkyselyillä asiakaskokemusten parantamiseksi. Selvitys avasi asiakkaiden, viranomaisen ja päättäjien nykytilannetta ja toiminnan kehittämiseen tarvittavia muutoksia yhteisen tavoitetilan saavuttamiseksi. Selvityksen avulla voi löytää uusia kehitysratkaisuja asiakaslähtöiseen työhön ja parantaa asiakastytyvyyttä.

2 Prosessiteollisuus

Teollinen tuotanto eli teollisuus on tuotannollista toimintaa, jossa raaka-aineista jalostetaan aineellista tuotetta. Tilastokeskuksen määritelmän mukaan teollisuus on sitä, kun muutetaan mekaanista tai kemiasta epäorgaanista tai orgaanista ainetta uudeksi tuotteeksi. Määritelmän mukaan myös tuotteen kokoaminen on osa teollisuuden toimintaa. (Teollisuus n.d.)

Prosessiteollisuus on yksi teollisuuden lajista, jossa tuotantotekniikkana on prosessitekniikka. Prosessitekniikassa jalostetaan raaka-aineita kemian ja fysiikan lainalaisuuksiin perustuen. (Process industries division n.d.) Prosessiteollisuutta ovat muun muassa kemianteollisuus, metsäteollisuus, energiateollisuus, kaivos-teollisuus tai terästeollisuus ja muut prosessiteollisuuden lajit. Tässä työssä tarkastellaan vain kemianteollisuutta ja muut prosessiteollisuuden lajit jätetään tämän tutkimuksen ulkopuolelle.

2.1 Kemianteollisuus Suomessa

Suomessa kemianteollisuuden alaan luokitellaan öljy-, kaasu- ja petrokemian teollisuus, kemian teollisuus ja kemian tuoteteollisuuden toimialoja, kuten lääke-, muovi-, kumi ja maaliteollisuus, kosmetiikka ja pesuaineet. Kemianteollisuuden osuus Suomen tavaraviennistä on noin viidesosa. Liikevaihto on noin 24 miljardia ja se työllistää lähes 100 000 suomalaista suoraan ja välillisesti. (Tietoa alasta n.d.)

Teollisuus tuottaa markkinaehtoista palvelua ja tuotteita omille asiakkailleen. Markkinaehtoisia palveluita tai tuotteita ostetaan markkinamekanismin mukaan. Markkinaehtoisesti tuotetussa palvelussa tai tuotteessa otetaan huomioon markkinoinnissa tarjonta ja kysyntä. Markkinaehtoiset yritykset valitsevat myös itselleen asiakkaat, jotka ostavat tuotteita tai palveluita ja näin yritykset saavat siitä taloudellista voittoa.

Suomessa kemianteollisuus tavaraviennistä on noin viidesosa (Tietoa alasta n.d.), joten voidaan puhua suuresta teollisuusalueesta Suomessa. Koska tuotteita tuotetaan Suomessa, pyritään lainsäädännöllä ja julkisilla palveluilla suojaamaan tuotannosta syntyvää jätettä ja haittaa ympäristölle. Tässä opinnäytetyössä tutkitaan viranomaispalveluiden roolia yrityksen toiminnassa ja kuinka tärkeää se on, jotta yritykset olisivat elinkelpoisia ja tuottaisivat arvoa omalla toiminnallaan.

2.2 Ympäristönsuojelu ja jätehuolto kemianteollisuudessa

Nykypäivänä ympäristönsuojelu on tärkeässä roolissa yhteiskunnassa ja yritykset pyrkivät toiminnallaan olla ympäristöystävällisiä. Suomessa myös viranomaiset valvovat yritysten toimintaa ja toiminnan lainmukaisuutta. Kaikki tämä on saanut aikaan sen, että Suomen kemianteollisuus on asettanut itselleen tavoitteen, jossa halutaan Suomen kemianteollisuuden hiilineutraaliksi vuoteen 2045. Toimenpiteet tavoitteen saavuttamiseksi ovat seuraavia: pyritään pienentämään hiilijalanjälkeä sekä kasvattamaan hiilikädenjälkeä. Hiilijalanjäljen pienentäminen tarkoittaa käytännössä kasvihuonekaasujen pienentämistä sekä hiilikädenjäljen kasvattamista, jossa pienennetään asiakastuotteen päästöjä merkittävästi. Päästöjä voidaan pienentää tuotteissa käyttämällä uusioraaka-aineita, hyödyntämällä kiertotaloutta ja käyttämällä uusia teknologioita. (Hiilineutraali kemia 2045, 2019.)

Ympäristönsuojelun ja jätehuollon näkökulmasta nousee kemianteollisuudessa kiertotalous. Kiertotaloudessa tavoitteena on hyödyntää materiaalia ja tuotannon sivuvirtoja mahdollisimman tehokkaasti (MTK n.d.). Uusia kehitysratkaisuja kiertotalouden hyödyntämiseen olisi hyvä löytää yrityksissä ja hyödyntää muodostuvaa jätettä sivuvirtana, jotta ympäristö kuormittuisi mahdollisimman vähän. Uudet nykypäivän innovaatiot voivat parantaa kiertotaloutta ja mahdollistavat jätteen hyötykäyttöä. Jäte voi olla toiselle yritykselle uusioraaka-aine, ja yritykset odottavat uusioraaka-aineen olevan halvempi kuin neitseellinen raaka-aine. Tämä on joskus hankaa, jos kierrätysmassan jalostus on kallista. Kiertotalous avaa myös uusia mahdollisuuksia markkinoilla ja antaa yrityksille imagoa, jos kiertotalous tehdään näkyväksi. Kiertotaloutta hyödyntämällä saadaan pois ympäristöriskit ja ihmiselle aiheutuvat riskit tuotannon jokaisesta elinkaaren vaiheesta. (Haitalliset aineet pois kierrosta 2018.)

3 ARVONMUODOSTUS

3.1 Organisaation arvonmuodostus ja julkinen arvonluonti

Arvonmuodostuksessa yhteensovitetään tarpeet ja vaatimukset siten, että saadaan positiivisia kokemuksia ja torjutaan menetyksiä. (Houhala 2019, 5.) Kokonaisvaltainen arvonmuodostus syntyy, kun kaikki arvonäkökulmat ovat tasapainossa. Tähän päästään yhdistämällä tasapainoiseksi kokonaisuudeksi talous-, kulttuuri-, sosiaali-, ekologianäkökulmat. (KAPAn kehityskysely 2020, 3.)

Organisaation arvonmuodostuksen saadaan näkyviin omakuva-arvioinnilla. Omakuva muodostuu organisaation nykytilan ja tavoitetilan analyysissä. (KAPAn kehityskysely 2020, 3.) Nykytila-analyysissä keskitytään organisaation nykyhetken palvelutarjontaan, palvelulupauksiin, sekä tehdään kokonaiskuva asiakasrakenteesta (JHS-suositukset 2012). Ymmärretään, kuka on asiakas, millaisia palveluita on ja mitä palvelulaadulla tarkoitetaan. (Kapan kehityskysely 2020, 3.) Organisaatiolla on asiakkaat, jotka käyttävät organisaation tuotteita tai palveluita. Organisaation on tarjottava asiakkailleen laadukasta ja luvattua tuotetta tai palvelua.

Palvelun tai tuotteen laatua voi mitata erilaisilla mittareilla. On tärkeää mitata, onko luvattu laatu saavutettu. Mittareiden valinta on tärkeää, koska niiden avulla saadaan muutokset ja saavutukset näkyviksi. Oikein valitut mittarit tukevat organisaation vaikuttavuutta ja näyttävät tavoitteiden saavutukset. Hyvän mittarin valinta on mahdollista vasta silloin, kun nähdään organisaation toiminnan kokonaisuus.

Jotta organisaation omakuva olisi mahdollisimman kirkas, sitä voi altistaa ulkopuolisille näkökulmille ja arvioinnille (Houhala 2019, 5). Ulkopuoliset näkökulmat tuovat esille organisaation omakuvaan läpinäkyvyyttä ja uutta tarkastelupintaa. Nykytilan kirkastaminen auttaa löytämään organisaation vahvuudet ja heikkoudet sekä kriittiset kehittämiskohteet. (Asiantuntijapalvelujen johtamisen haasteet 2005, 48.) Organisaation nykytilamittarit tukevat tavoitteita ja palvelulaadun näkyvyyttä (Mittareiden valinta n.d.).

Tilastokeskuksen määritelmän mukaan palvelu on tuotannollisen toiminnan seuraus, joka muuttaa kuluttavien yksiköiden olosuhteita tai edistää tuotteiden ja rahoitusvarojen vaihdantaa (Palvelut n.d.). Tässä työssä tutkitaan pääosin kunnan viranomaisen tuottamaa valvontapalvelua. Lisäksi tutkitaan myös yritysten palveluja.

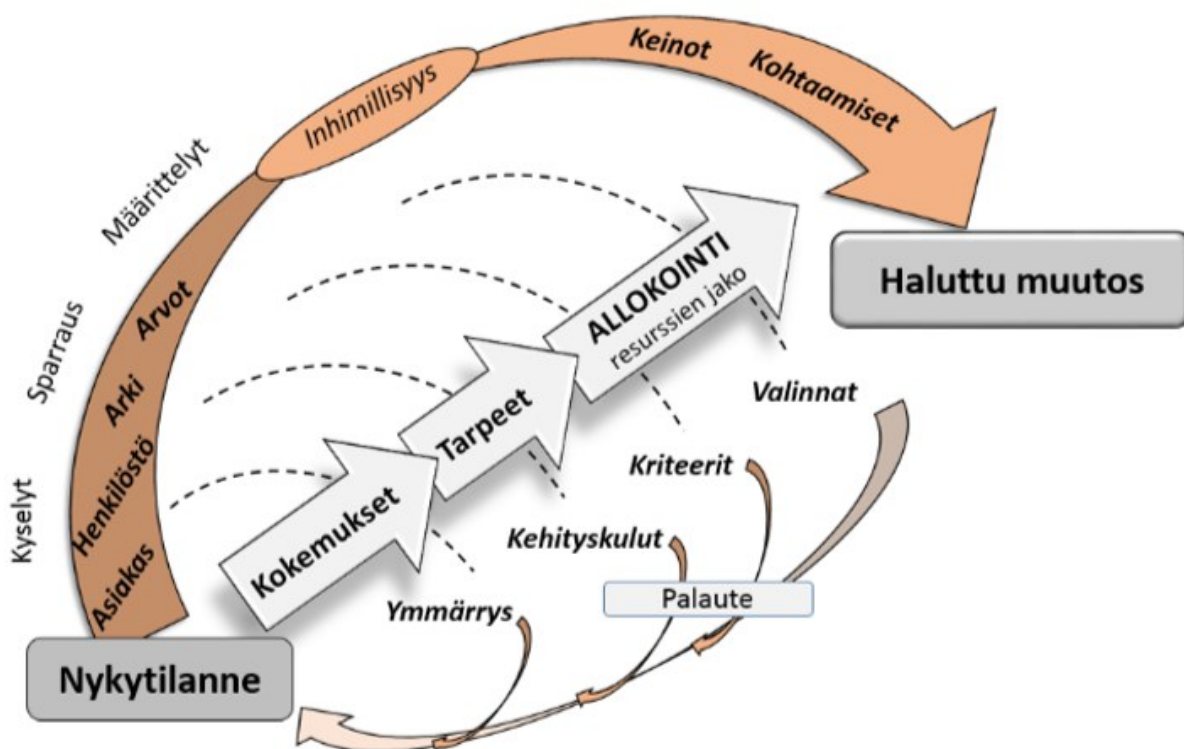
Palvelua tarjotaan toiselle osapuolelle, organisaation sisälle tai sen ulkopuolelle (JHS-suositukset 2012). Houhala (2018, 207) määrittelee valvontapalvelua tarvelähtöiseksi. Valvontapalvelussa otetaan huomioon tarpeiden vaikutukset julkisen sektorin ja yritysten yhdyspinnoilla. Valvontapalvelua on monenlaista ja ympäristönsuojelun valvontapalveluita avataan kappaleessa 3.2.1 Kunnan ympäristönsuojelun palvelut.

Kokonaisarvonmuodostuksen kannalta tärkeässä roolissa ovat asiakkaat. Asiakkaat ohjaavat organisaation toimintaa ja asiakastyytyvyydellä on suuri merkitys organisaation arvonmuodostukselle. Jotta palvelu olisi asiakaslähtöistä, on ymmärrettävä asiakastarpeet (Mitä meidän pitää tietää asiakkaista n.d.). Selin ja Selin (2005) määrittelee asiakkaan palvelun tai tuotteen ostajana, sekä maksajana. Suomisanakirjan määritelmän mukaan taas asiakas voi olla henkilö tai yritys, joka asioi liikkeessä tai käyttää organisaation palveluita (Suomisanakirja n.d.). Selinin ja Selinin (2005) mukaan asiakkaiden määrittäminen on yritykselle tärkeää hyvän asiakassuhteen luomisen kannalta. Jotta asiakastarpeet ja palvelun hyödyt kohtaavat, on määriteltävä asiakkaat tarkasti. (Selin & Selin 2005, 14, 17–19.)

Julkisen sektorin asiakkaat ovat lakisääteisiä asiakkaita, eivätkä viranomaiset valitse itselleen asiakkaitaan. Teknisissä viranomaisvalvontapalveluissa asiakas voi kokea valvontaa omaan toimintaan sekaantumisenä, koska joutuu viranomaisen asiakkaaksi. Julkisen sektorin valvonnan toimivuutta voidaan parantaa hyvällä vuorovaikutuksella ja asiakaslähtöisemmällä toimintamallilla. Toimintamallia voidaan avata paremmin asiakkaille, jotta he näkisivät ja kokisivat valvonnan tuoman lisäarvon yrityksen toiminnassa. (Houhala 2018, 32–39, 244–245.)

Tampereen kaupungin laatimassa Arvovaaka-kehittämistyökaluna raportissa on kuvattu kokonaisarvonmuodostusta julkisen sektorin ja yrityksen välillä. Kuviossa

2 kuvataan matka nykytilanteesta haluttuun muutokseen. Alussa määritetään nykytilan mahdollisimman tarkasti, asiakkaiden, viranomaisten ja päättäjien kokemuksen kautta. Vasta nykytilan ymmärrys avaa mahdollisuuden muutokseen. Nykytilan ymmärryksessä voidaan nähdä kehitystarpeet, joihin pitää vaikuttaa, jotta saavutetaan haluttu muutos. Nykytilan kirkastamisen jälkeen määritetään jokaisen tahon palvelut, asiakkaat ja laatu. Tämän jälkeen tehdään tarpeelliset valinnat resurssien kriteereistä. Inhimillisellä puolella löydetään keinoja ja kohtaamisia, joiden kautta muutos voidaan saavuttaa. (Houhala 2019, 11, 15, 27).



KUVIO 2. Matka nykytilasta haluttuun muutokseen (Houhala 2019,11)

3.2 Arvonmääritys

Suomalaisten arvot ovat saaneet juurensa talonpoikauskulttuurista ja uskonnosta. Arvon mittarina on ollut työ. Ahkeralla työllä on selvitty vaikeista ajoista. Suomalaisille työ, ahkeruus, sisu, avioliitto ja perhe ovat perinteisiä arvoja. Nykyäänkin työllä tuodaan lisäarvoa asiakkaille ja arvoketjuille. (Houhala 2018, 90.)

Jatkuva yhteiskunnan ja työelämän muutos edellyttää jatkuvaa kehittymistä. On löydettävä nopeita ja tehokkaita ratkaisuja uusiin ongelmiin. Muuttuvassa ympäristössä voi pärjätä vain muuttamalla. On tärkeää ottaa vastaan muutokset ja kehittyä muutosten tuomien mahdollisuuksien mukaisesti. (Arvona synnyttävän liiketoiminnan lähteillä 2018, 46–47; Houhala 2018, 90.) Yritysten ja yhteiskunnan arvo riippuu paitsi niistä itsestään, myös niitä ympäröivästä maailmasta, asiakkaista, palveluista ja näihin liittyvistä tekijöistä (Yrityksen arvonmäärittäminen n.d.). Muutokset mahdollistavat vanhojen arvojen kehittämistä ja uusien arvojen syntyä organisaatiossa.

Houhalan (2018, 91) mukaan arvoja voidaan pitää itseisarvoina, kuten hyvytenä ja totuutena tai välinearvona, kuten rahana. Itseisarvot ovat useimmiten ominaisuuksia kuten luottamusta, kunnioitusta tai rakkautta (Arvon ja normin käsite 2020). Kokemukset voivat muodostaa ihmisille arvoja (Houhala 2018, 91). Ihmisen päätökset ja käyttäytyminen voivat olla riippuvaisia arvoksi koetun tilan saavuttamiseksi.

Arvonmuodostuksessa on lyhyen, keskipitkän ja pitkän aikavälin tavoitteet. Nämä tavoitteet on erotettava toisistaan, jotta nähdään tavoitteiden tuomat hyödyt ja erot. (Houhala 2018, 94.) Tavoitteiden suorittaminen eri aikavälillä tuovat erilaisia lopputuloksia. Myös tavoitteiden saavuttamisen mittaaminen tapahtuu erilaisilla mittareilla. Koller (2010) ilmaisee arvonmuodostuksen kokonaisuutena ja antaa peruskäsityksen arvonmuodostukselle. Peruskäsityksen mukaan saavutetaan yrityksen arvon askel kerrallaan eri menetelmiä käyttäen. (Koller 2010, 417–424.)

Arvoja ei voi muodostua ilman ihmistä. Ihmiset muodostavat arvoja omien kokemusten, mieltymysten, kasvatuksen ja kulttuurin pohjalta. Ihmisten arvot vaikuttavat yrityksen arvonmuodostukseen. Esimerkiksi nykypäivänä ympäristöön kuuluvat asiat ovat pinnalla ja niistä puhutaan paljon. Ihmisten asenne ja arvot voivat muuttaa organisaatioiden toimintaa ympäristöystävällisempään suuntaan. Ympäristönsuojeluviranomainen valvoo yritysten lainmukaista toimintaa, jossa ympäristönasiat on otettu huomioon. On tärkeää saada näkyvyyttä ympäristöasioissa, jotta arvot saataisiin näkyväksi. Näin kaikki hyötyvät, yritykset, asiakkaat ja valvontayksiköt.

3.3 Arvonmuodostuksen lähtökohtia

Elämää voidaan nähdä kokonaisuutena, jossa huomioidaan talous, sosiaalisuus, ekologisuus ja kulttuurin näkökulmat. Tämä on tieteellistä tarkastelua, jossa on filosofinen, eettinen ja moraalinen lähestymistapa elämään. Elämä voi olla arvo tai vähintäänkin arvokas, jonka pohjana voi olla perhesuhteet ja ystävyysuhteet. (Houhala 2018, 94.)

Houhalan (2018) mukaan yritysten erilaisuus, arvojen kytköksien moninaisuus ja markkinamuutokset aiheuttavat epätarkkuuksia arvonmäärittämiselle. Joten toimiville markkinoille on laadittu erilaisia arvonmäärityksen teorioita, jotta arvoon vaikuttavat tekijät tulisivat huomioitua ja painotettua oikealla tavalla. Lainsäädäntö ohjaa myös arvonmäärityksen toteutumista organisaation eri tilanteissa. (Houhala 2018, 95–96.)

Yrityksen arvonmuodostus riippuu yrityksen toiminnasta, varoista, veloista ja omistusosuuden suuruudesta. Nämä seikat ohjaavat yrityksen toimintaa. Arvonmuodostusta tulisi tarkkailla yhtenä kokonaisuutena. Pelkästään taloudellisiin perustuvat arvot voivat aiheuttaa monia taloudellisia riskejä, jotka aiheutuvat esimerkiksi turvallisuudesta ja logistiikasta. Näin huomioidaan talouden lisäksi myös sosiaalisuus, ekologisuus ja kulttuurillisuus ja niiden vaikutukset yritykseen tulevaisuudessa. (Arvona synnyttävän liiketoiminnan lähteillä 2018, 46; Houhala 2018, 96–97; Yrityksen arvonmääritys n.d.)

3.4 Arvonmuodostus kehityksen edellytyksenä

Alueellisen elinvoiman uudistus ja kehitys olisi turhaa, jos yritysten ja julkisen sektorin toiminnan tuloksellisuus ja elinvoimaisuus olisi rahalla ratkaistu (Karisto 2018). Kestävän kehityksen määritelmä on tullut esille 1980-luvulla yhteiskuntapoliittiseen keskusteluun näkyviin. Määritelmän takana on ympäristöystävällinen toiminta suojelemalla luontoa. (Kasvio & Räikkönen 2010, 4.) Alueellinen elinvoima on lähtöisin asiakastyytyväisyydestä ja arvoista (Karisto 2018). Asiakkaan tyytyväisyys on perusta hyvälle elinvoimaisuudelle. Tyytyväisyys on arvonmukai-

sen toiminnan tulos asiakkaiden, kuntalaisten ja elinkeinoelämän välillä. Tyytyväisyyden ylläpitämiseen tarvitaan kehitystä. (Selin & Selin 2005, 26–32; Karisto 2018.)

Arvonmuodostuksen kehittämiseen tarvitaan uusia näkökulmia, kehittyneempiä teknisiä verkostoja, toiminnallisia rakenteita ja laadukkaita vuorovaikutuskeinoja. Toimintoja, joita ei mitattaisi yksin rahalla, vaan myös palvelun laadulla ja tyytyväisyydellä. Tämä vaatii toiminnan muutosta ja täydellistä toiminnan uudistumista (Karisto 2018.). Muutoksen seurauksena arvoketjuihin voi muodostua uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Tämä edellyttää uutta osaamista vanhan rinnalle. (Arvoa synnyttävän liiketoiminnan lähteillä 2018.)

Tulevaisuuden suunnittelu ja miettiminen on hyvin keskeinen tehtävä arvonmuodostuksessa (Selin & Selin 2005, 127). Yrityksen pitää luoda selkeä visio tavoitteistaan ja menetelmistä, miten tavoitteet saavutetaan. Rajoitteinen toiminta ja muuttuva yhteiskunta voi olla este uusien tavoitteiden saavuttamiseksi. Muutoksia syntyy ja lain edellytykset päivittyvät.

Mielikuvat tulevaisuudesta johtavat uusiin toiminnallisiin ratkaisuihin. Mielikuvat ovat suuri tekijä asiakastyytyväisyydessä. Mielikuvat voivat muokata asiakkaiden mieltymyksiä. (Selin & Selin 2005, 31–37.) Ihmisten mielikuvat johtavat myös yrityksiä kehityksen tielle. Yrityksen kehitys ja sen esille tuonti vaikuttaa ihmisen mielikuviin yrityksestä. Asiakastyytyväisyys tuo myös lisäarvoa yrityksille sekä viranomaistoimintaan. Ilahtunut asiakas voi kertoa kokemuksistaan internetin välityksellä eteenpäin. Näin saadaan palvelusta hyvää mainetta eteenpäin ja palvelun tarjoajat saavat lisäarvoa. Internetissä jaettu huono asiakaskokemus voi heikentää potentiaalisten asiakkaiden löytämistä. Pietilä (2011) ilmoittaa, että lisäarvo syntyy, kun asiakas kokee saavansa palveluista tai tuotteista arvoa, jota asiakas ei voi muualta saada. Lisäarvoa voidaan määrittää palvelulla tai tuotteella sekä siihen liittyvällä vaikutuksella. (Pietilä 2011.) Lisäarvolla voidaan tuottaa esimerkiksi, markkinakilpailua, talouskasvua sekä parantaa elämänlaatua (Glosbe n.d.).

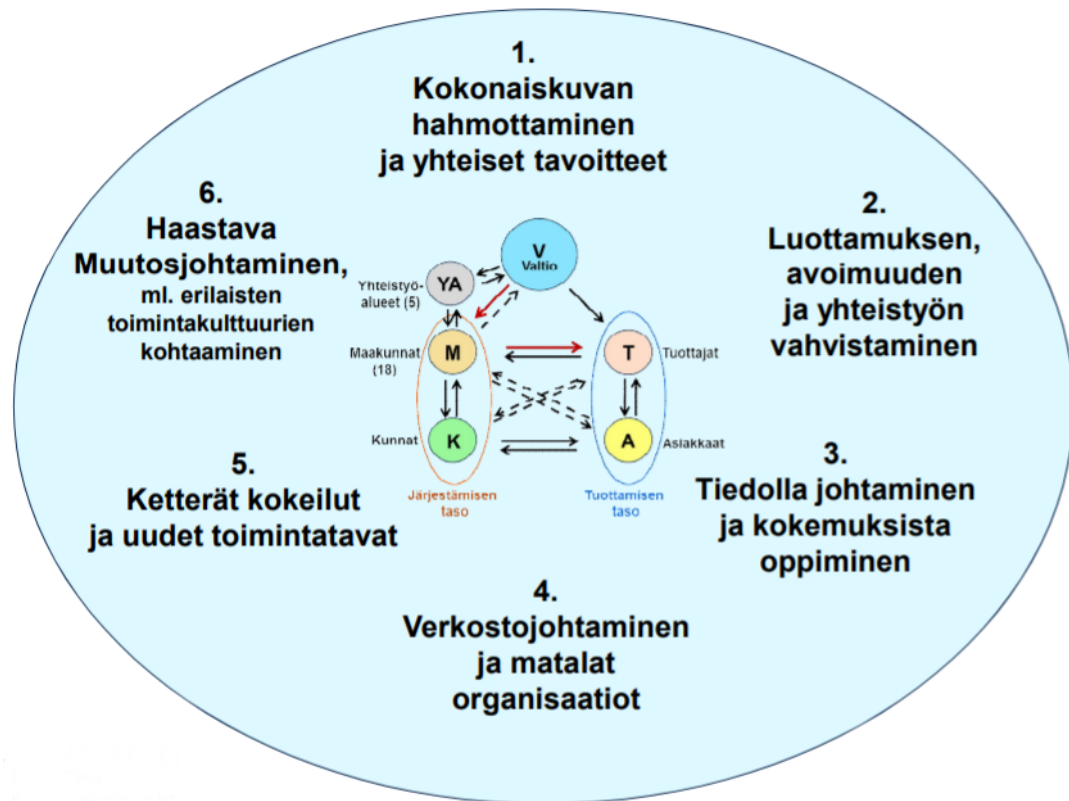
Nykypäivänä ympäristöystävällisyys ja siihen suhtautuminen on muokannut ihmisten mielikuvia. Ympäristöystävällisyydestä ja uusista ympäristöystävällisistä

ratkaisuista keskustellaan julkisesti. Julkinen kannanotto vaikuttaa ihmisten mielikuviin ja sitä kautta ihmisten käyttäytymiseen. Ihmisten mielikuvat muuttuvat ja vaikuttavat heidän käyttäytymiseensä palveluja ja tuotteita kohtaan. Seuraavalle sukupolvelle halutaan jättää puhtaan ja turvallisen elinympäristön, joten tehdään ratkaisuja tämän saavuttamiseen. Ihmisten käyttäytyminen muokkaa ja kehittää organisaation toimintaa, tässä tapauksessa ympäristöystävällisempään suuntaan. Tämä johtaa uusien kehitystarpeiden ja kehityshankkeiden muodostumiseen yrityksissä, kunnilla ja valtiolla.

3.5 Arvonmuodostus julkisen sektorin ja yrityksen yhdyspinnoilla

Arvonmuodostus syntyy julkisen sektorin ja yritysten yhdyspinnoilla. Yrityksen ja julkisen sektorin yhdyspinnoilla tarkoitetaan kosketuspintaa, jossa organisaatio on kytköksessä asiakkaaseen toiminnan kautta. Yhdyspinnoilla korostuu asiakaslähtöisyys, kommunikointi, tehtävien ja palveluiden toimivuus. (Selin & Selin 2005, 15; Rajapinnoista yhdyspintoihin 2017, 2.) Yhdyspinnoilla syntyy kommunikaatiota, viestintää sekä tiedottamista neuvonnan ja valvonnan kautta. Yhdyspinta voi olla mahdollisuus julkisen sektorin ja yritysten kokonaistoimivuudelle sekä innovaatioiden synnylle.

Kuvio 3 havainnollistaa kokonaisuuden yhdyspintojen muodostumisen edellytykset. Kuvioista nähdään, miten kaikki kytkeytyy toisiinsa ja kokonaisuuden hahmottaminen on tärkeä valvonnan toimivuuden kannalta. Keskeisin osa on kokonaisuuden hahmottaminen ja yhteisten tavoitteiden ja arvojen määrittäminen. (Rajapinnoista yhdyspintoihin 2017, 5.)



KUVIO 3. Yhdyspintojen johtamisen korostukset (Rajapinnoista yhdyspintoihin 2017, 13)

Vaikka yhdyspinnat voivat muodostaa arvoa yksityisen sektorin ja yrityksen välille, ne voivat muodostaa myös virhekysyntää. Virhekysyntä tuo viranomaispalveluille toiminnan päällekkäisyyksiä (Rajapinnoista yhdyspintoihin 2017, 5).

Tässä yhteydessä on tärkeää tunnistaa jokaisen tahon roolit ja tehtävät. Roolien ja tehtävien jaolla kirkastetaan toimintaa, jolloin riski päällekkäisyyksien muodostumiselle pienenee. Toiminnan päällekkäisyydet voivat aiheuttaa asiakkaiden siirtelyä, jossa asiakas ottaa moneen tahoon yhteyttä ennen kuin saa tarvitsemansa palvelua. Tehtävien päällekkäisyys vie myös aikaresursseja. Viranhaltijoiden rooleja ja viranomaisen tehtäviä ohjaa pääsääntöisesti laki. Jätehuollon palvelut ja tehtävät on jaettu monen tahon kesken ja asiakkaana voi olla vaikea hahmottaa mistä saa tarvitsemaansa palvelua. Jotta siirtelyä vältettäisiin, on kirkastettava rooleja ja tehtäviä asiakkailleen, sidosryhmille ja muille viranomaisille.

4 TEKNISET VIRANOMAIKSIKÖIDEN ROOLI KOKONAISARVON- MUODOSTUKSESSA

4.1 Viranomaispalveluiden toiminta

Kaupunkiympäristön palvelualueella on seitsemän teknistä viranomaispalveluyksikköä, jotka ovat ympäristönsuojelu, jäteviranomainen, kiinteistönmuodostus, rakennusvalvonta, katutila- ja pysäköinnin valvonta, ympäristöterveydenhuolto ja asemakaavoitus (Tampere 2019; KAPAn kehityskysely 2020). Näillä kaikilla on suuri rooli kaupunkikuvan muodostamisessa. Viranomaisten tehtävät ovat tiiviisti mukana kaupungin harjoittamassa toiminnassa ja edistävät ja valvovat toiminnan lainmukaisuutta. Kaupungin ympäristössä viranomaistoiminta on säädetty niille määritetyssä lainsäädännössä. Viranomaistehtävät voivat olla paikallisia, alueellisia tai valtakunnallisia. Myös EU-tason vaatimukset pitää huomioida viranomais-tehtävissä. (Houhala 2018, 113–114.)

Tässä tutkimuksessa tutkitaan jätehuolto- ja ympäristönsuojeluviranomaisten toiminnasta syntyvää arvoa asiakkailleen, kuin myös kaupunkiympäristöön. Arvo muodostuu kokonaisuudesta, jossa otetaan huomioon asiakassuhteet, palvelut ja tehtävät sekä palvelunlaatu (kuvio 4). Muut viranomaisyksiköt jätetään tämän tutkimuksen ulkopuolelle.

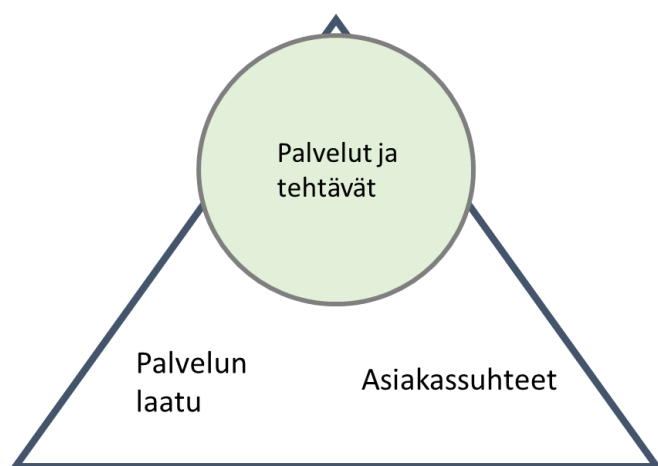


KUVIO 4. Asiakaskokonaisuuden osa-alueet

4.2 Ympäristönsuojeluviranomaisten tehtävät

Ympäristönsuojelun viranomaispalvelut vastaavat kaupungin ympäristön suunnittelusta ja edistävät ympäristönsuojelua. Ympäristönsuojelussa ennen kaikkea pyritään edistämään ja ehkäisemään ympäristön pilaantumista. Näiden tehtävien luonne on ennakoivaa ja suunnitelmallista, jotka koostuvat ympäristönsuojelun kehittämisestä. Viranomaispalveluiden tavoitteena on saada näkyviin kaikki ympäristönsuojelun näkökohdat asiakkaiden toiminnassa. Tähän liittyy ohjaus, neuvonta, lausunnot, valvonta, ja tarkastukset. (Alho K. 2011, 15, 22–31.) Palvelukokonaisuuteen kuuluu myös ympäristönsuojelun suunnittelu, suunnittelun kehittäminen, ympäristön tilan tarkkailu ja yhteistyö muiden viranomaisten kanssa. (Riihimäen kaupunki 2018, 4–6; Tampereen kaupungin ympäristönsuojelumääräykset 2019, 4–5.) Ympäristönsuojelun toiminnan on myös turvattava kuntalaisille hyvä elinympäristö, mikä johtaa ihmisen perusoikeuden toteuttamiseen. (Ympäristönsuojelulaki 2014.) Näin ollen ympäristönsuojelulaki voidaan nähdä jatkumona perustuslakiin.

Yleiset ympäristönsuojelusta vastaavat valvontaviranomaiset ovat kunnan ympäristönsuojeluviranomainen sekä ELY-keskus (Elinkeino-, liikenne-, ja ympäristökeskus). Näiden kahden valvontaviranomaisen palvelutehtävät kulkevat usein rinnakkain. Ympäristönsuojelua valvoo myös Turvallisuus- ja kemikaalivirasto (Tukes), Aluehallintovirasto (AVI), Liikenne- ja viestintävirasto (Traficom) ja Suomen ympäristökeskus (SYKE) tässä työssä näiden tahojen rooli ja merkitys rajataan ulkopuolelle. (Ympäristönvalvonnan ohje 2016, 17–18.) Ympäristönsuojelukokonaisuus on monimutkainen, joten on tärkeää tunnistaa ja kirkastaa viranomaisten roolit ja palvelutehtävät, jotta ei syntyisi päällekkäisyyksiä toiminnassa ja toimintakokonaisuus pysyisi eheänä kokonaisuutena. Tutkimuksessa kirkastetaan yleisen valvontaviranomaisten ympäristönsuojelutehtäviä ja palveluita (kuvio 5), jotta saadaan arvonmuodostuksen kokonaisuuden haltuun.



KUVIO 5. Asiakaskokonaisuuden osa-alueet, eroteltu palvelut ja tehtävät

Tärkeä työkalu ympäristönsuojelun edistämiseksi on lakisääteinen ympäristönsuojelun valvontasuunnitelma, jonka laativat kunnat sekä ELY-keskukset. Työkalut antavat lisäarvoa ja parantavat palvelun laatua ympäristönsuojelussa. Valvontasuunnitelma sisältää alueen ympäristöolot, pilaantumisenvaaraa aiheuttavat toiminnot sekä tiedot valvonnan keinoista ja valvonnan voimavaroista. (Ympäristönvalvonnan ohje 2016, 14–15, 32.) Lisäksi kunta laatii valvontaohjelman, joka sisältää tiedon valvonta kohteista ja määräaikaistarkastuksista sekä ympäristöriskin arvioinnin ja muut toimintatoimenpiteet. (Tampereen kaupunki 2019, 3, 7–8.)

ELY-keskuksen rooli ja tehtävät ympäristönsuojelussa

Valtion valvontaviranomainen on ELY-keskus. ELY-keskuksen tehtävänä on ohjata ja edistää ympäristönsuojelulaissa (527/2014) annettuja säädöksiä ja valvoa säädösten noudattamisesta. ELY-keskuksen tehtäviin kuuluu valvoa jätehuoltoa ja tehdä päätökset pilaantuneesta maa-alueesta ja muita ympäristöön liittyviä päätöksiä (taulukko 1). (Ympäristönsuojelu 2018; Ympäristö 2019.) ELY-keskus tukee myös kunnan ympäristönsuojeluviranomaisen toimintaa toimialaansa kuuluvissa asioissa (Ympäristönvalvonnan ohje 2016, 17). Yhteistyö kunnan ympäristönsuojeluviranomaisten kanssa on tärkeä osa hyvän valvonnan toteutumiseksi. Yhteistyössä jaetaan ympäristönsuojeluun liittyviä aloitteita ja lausuntoja.

ELY-keskuksille on laadittu ympäristöarvioinnin Suunnitelmien ja ohjelmien ympäristövaikutusten arviointi (SOVA) opas ja ohje. SOVA opas auttaa viranhaltijaa

ympäristöarviointien lausuntojen laadinnassa. Oppaaseen on koottuna hyviä käytännönkokemuksia, jotka tukevat viranomaista arvioinnin laatimisessa. (Ympäristöministeriö 2017.) Opas edistää viranomaistoimintaa, tehostaa viranomaistoinnin resursseja, parantaa ympäristöarvioinnin laatua ja jakaa hyviä käytäntöjä viranomaisten kesken (Valto 2017). Näin saadaan minimoitua negatiivisten käytäntöjen laatimista ja saadaan viranomaisten käytännön arvoja laajemmin esille, jotka näkyvät laadukkaissa päätöksissä. Oppaan hyöty näkyy myös ajan käytössä. Viranomaisen voi oppaan avulla laatia päätöksen kerralla oikein ja aikaa vapautuu muille tärkeille valvontatehtäville.

TAULUKKO 1: ELY-keskuksen Ympäristö ja luonnonvarat-vastualueen tehtävät

ELY-keskuksen ympäristönsuojeluviranomaisen tehtävät
• Huolehtia vesitaloudellisista lupasioista
• Ehkäistä ympäristövahinkoja
• Yhteistyö kunnan ympäristönsuojelun kanssa
• Ympäristönsuojeluun liittyvät päätökset
• Edistää alueellista kehittämistä
• Vesivarojen käyttö ja huolto
• Luonnon monimuotoisuuden suojelu
• Yleisen edun valvontaa ympäristö- ja vesiasioissa
• Huolehtia yksityisoikeudellisista sopimuksista
• Viestintä ja ympäristötietoisuuden parantaminen

Kunnan ympäristönsuojeluviranomaisen rooli ja tehtävät ympäristönsuojelussa

Kunnassa on ympäristönsuojelun toimielin, jonka kunta on määrännyt. Tampereen kaupungissa ympäristönsuojeluvalvontaviranomaisena toimii yhdyskuntalautakunta ympäristö- ja rakennusosasto. Toimielin vastaa ympäristönsuojelun valvonnasta ja edistää ympäristönsuojelua kunnassa.

Kunnan ympäristönsuojeluviranomaisen tehtävät on kirjattu kuntien ja ympäristönsuojelu hallintolakiin (64/1986) (Kuntaliitto 2018, 10). Kunnan ympäristönsuo-

jeluviranomainen huolehtii kunnan lupa- ja valvontatehtäviä ympäristönsuojelulain mukaisesti ja huolehtii ympäristönsuojelun kehittämisestä ja suunnittelusta. Kunnan ympäristönsuojeluviranomaisen tehtävät on kirjattu taulukkoon 2. Tehtäviin kuuluu myös järjestää ympäristönsuojeluun koskevaa neuvontaa ja ohjausta, tehdä lausuntoja ja huolehtia ympäristönsuojeluun kuuluvaa tiedottamista muille viranomaisille. (Ympäristönvalvonnan ohje 2016, 17–19, 112; Kunnan ympäristönsuojeluviranomainen 2017.) Kunnan ympäristönviranomainen jakaa myös ympäristönsuojelutietoisuutta muille viranomaisille ja edunvalvojille.

TAULUKKO 2. Kunnan ympäristönsuojelun tehtävät

Kunnan ympäristönsuojeluviranomaisen tehtävät
• Ympäristönsuojelulain mukainen toiminta
• Viestintä, muiden viranomaisten kanssa
• Ympäristönsuojelun edistäminen
• Tiedottaa, valistaa ja kouluttaa
• Suunnittelu ja kehittäminen
• Ohjaus ja neuvonta
• Valvonta, ennakkovalvonta
• ympäristötilan seuranta
Muut tehtävät
Jätelain tehtävät: edistää ja tukea kierotaloutta ja torjua ilmastonmuutosta
Vesilain ja vesihuoltolain edistämistä, varmistaa ja valvoa näiden lakien toteutumisen

4.2.1 Kunnan ympäristönsuojelun palvelut

Kunta järjestää asiakkailleen laissa säädettyjä tehtäviä. Kunta edistää kuntalaisten hyvinvointia ja alueen elinvoimaisuutta tarjoamalla asiakkailleen palveluita. Palvelun järjestämisessä on huomioitava palvelun saatavuus kaikille sekä määrittään palvelulaadun. Kunnan toiminta keskittyy nykypäivänä enemmän palvelujen järjestämiseen eli hallinnolliseen toimintaan. Tämä tuo enemmän asiakasnäkökulmaa esille julkisen sektorin palveluissa ja voidaan yhä enemmän saada asiakaslähtöisempään toimintaan. Asiakaslähtöisempi toiminta on mahdollista, kun

tunnistetaan asiakkaat ja asiakastarpeet. (Kuntalaki 2015; Houhala 2018, 33.) Asiakassuhteet on avattu kappaleessa 6.4 Asiakassuhteet jätehuollossa ja ympäristönsuojelussa. Viranomaispalvelut ja tehtävät eivät ole markkinaehtoisia, joten ne eivät pyri saamaan itselleen asiakkaitaan ja rahallista voittoa. Julkisia palveluita tuotetaan yhteisön verorahoilla. Lähtökohtana on tuottaa palvelua niin, että kaupungin toimintaympäristö olisi sellainen, että periaatteet ja lainmukaisuus säilyy.

Kunnan ympäristönsuojeluviranomaisen lupa- ja valvontatehtävissä on julkista lainmukaista toimintaa. Valvontaa toteutetaan seuraamalla asiakkaiden toiminnan lainmukaisuutta ympäristönsuojelun suhteen. Valvontaa suunnitellaan tarkasti ja keskitytään myös toimintoihin, joissa arvioinnin mukaan aiheutuu eniten vaaraa ja haittaa. (Alho 2011, 22–27.) Valvonnan on oltava myös tasapuolista (Ympäristönvalvonnan ohje 2016, 13). Näin ollen virkamiehen on oltava riippumaton kaikissa tilanteissa hoitaessaan valvontaa ja antaa asiakkaalleen hyvää asiakaspalvelua. Kun taas ympäristönsuojelun asiakas odottaa julkiselta sektorilta saavansa palvelua, jotta asiakkaiden toiminta olisi sujuvaa.

Ympäristönsuojeluvilvontaviranomainen suorittaa myös tarkastuksia, joita ovat määräaikaistarkastukset ja muut tarkastukset. Määräaikaistarkastukset ovat valvontaohjelmaan kirjatut tarkastukset. Tarkastuksessa valvotaan asiakkaiden luvanvaraisia toimintoja käymällä läpi valvontakohteen toimintaa ja muita ympäristöön kohdistuvia riskejä sekä ympäristön tilaa. Muut tarkastukset liittyvät usein poikkeuksellisiin tilanteisiin kuten päästöjen suuruuteen tai yleisöilmoitukseen. (Ympäristönvalvonnan ohje 2016, 59–61.)

Aloittelevan toiminnan ensimmäisessä määräaikaistarkastuksessa on annettava toiminnanharjoittajalle kattava ja kokonaisvaltainen tieto ympäristöluvan vaatimuksista. Tässä valvontaviranomaisen olisi hyvä olla tarkka. Toiminnanharjoittajalle syntyy tässä tilanteessa kokonaiskuva omasta asiakkuudesta ympäristönsuojeluviranomaisten kanssa. Hyvä kohtaaminen edesauttaa toiminnanharjoittajan täydentämään yrityksen omakuvaa ympäristöystävällisempään suuntaan. Näin yritys pyrkii toiminnallaan arvomuodostuksen kokonaisuuden luomiseen, eikä vain saamaan rahallista voittoa.

Kunnassa ympäristönsuojelun edistämistä on myös uudet strategiat ja kestävän kehityksen edistämishankkeet kuten hiilineutraalikaupunki ja muut hanketoiminnot, jotka edistävät ympäristönsuojelua. Hanketoiminnoissa on tärkeää saada hankkeen tavoitteet esille ja tehdä tarkka suunnitelma, miten tavoitteisiin päästään ja miten se tukee ympäristöä ja kuntalaisia. (Kuntaliitto 2018, 13–14.) Yhteishankkeita voidaan toteuttaa yritysten, korkeakoulujen ja 2. asteen oppilaitosten kanssa (Palveluyritys ja yliopisto yhteistyössä 2009, 4). Kun hankkeeseen osallistuu muita osapuolia, saadaan hankkeeseen erilaista näkemystä.

4.2.2 Ympäristönsuojeluviranomaisten välinen yhteistyö

Yhteistyö viranomaisten välillä on tärkeää valvonnan kehittämisen kannalta. Katavalla yhteistyöllä saadaan luotua parempia luonnonsuojelun menetelmiä ja saadaan tasapuolista kohtelua päätöstentekoprosessissa. Tämä tarkoittaa sitä, että toiminnanharjoittajat voivat nähdä jo hieman etukäteen millaisen päätöksen ympäristöviranomaisen tulee luultavasti tekemään. Tämä synnyttää toiminnanharjoittajan luottamusta viranomaiseen ja toiminnanharjoittajan toiminta kehittyy julkisen arvojen mukaisesti ympäristöä suojaamiseksi.

Maakuntien ELY-keskukset tekevät yhteistyötä niin keskenään ja kuntien kanssa. ELY-keskusten välinen yhteistyö on hyvin tärkeää, sillä eri maakuntien ELY-keskusten väliset toimintatavat voivat vaihdella. Yhteistyöllä voidaan yhdistää ympäristönsuojeluviranomaisten menettelyjä. ELY-keskus on myös tiiviissä yhteistyössä kunnan ympäristönsuojeluviranomaisen kanssa. (Ympäristönvalvonnan ohje 2016, 17–19.)

4.3 Jätehuoltoviranomaisen palvelut asiakkaiden yhdyspinnoilla

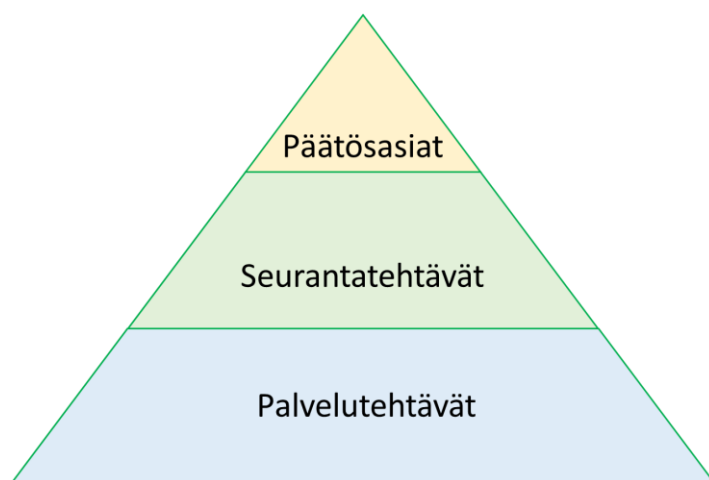
Jätehuoltoviranomainen on kunnan alainen viranomainen, joka on nimetty kunnassa vuoden 2013 alusta (Jätelakiopas 2015, 27). Jätehuoltoviranomaisen toimintaa ohjaa jätelaki (646/2011). Jätelakiin on kirjattu tehtäviä, jotka edistävät jätehuoltoa ja luonnonvarojen kiertotaloutta. Jätehuoltoviranomainen varmistaa

toimivan jätehuollon kaikkialle kunnissa roskaamisen ehkäisemiseksi. Jätehuollon toiminta ehkäisee jätteistä ja jätehuollosta aiheutuvaa vaaraa ihmisen terveydelle ja ympäristölle. (Jätelaki 2011.) Jätehuoltoviranomainen on neuvova elin, joka seuraa asiakkaiden toimintaa ja neuvoo asiakkaitaan. Jätehuoltoviranomaisen tehtäviä on kirjattu taulukkoon 3. Jätehuollon toiminnan lainmukaisuutta valvoo ympäristönsuojeluviranomainen.

TAULUKKO 3. Jätehuoltoviranomaisen tehtävät ja palvelut

JÄTEHUOLTOVIRANOMAISEN TEHTÄVIÄ (lyhyesti)
Antaa kunnille jätehuoltomääräykset
Myöntää poikkeuksia yksittäistapauksissa jätehuoltomääräysten noudattamisessa
Jätehuollon lain määräämät päätösasia
Neuvonta ja seuranta
Hyväksyy jätemaksut
Määrittää, miten jätehuoltoa ylläpidetään -kuljetustiedot
Ylläpitää jätehuollon toimivuutta

Jätehuollon toimintaa voidaan jakaa karkeasti kolmeen eri kategoriaan: päätösasiat, seurantatehtävät ja palvelutehtävät (kuvio 6). Palvelutehtäviin kuuluu neuvonta ja tiedottaminen. Asiantuntijan palvelutehtävät ovat myös suunnan antajia yritysten toiminnalle ympäristönsuojelun edistämiseksi. Esimerkiksi jätehuolto laatii jätestrategian ja jakaa sitä jätehuoltopalveluiden tarjoajille. Jätehuoltopalveluntarjoajat voivat ottaa itselleen strategian toimintamalliksi. Yhteinen jätestrategia on toimintamalli, joka sisältää tavoitteet sekä antaa perustan hyvälle jätehuololle.



KUVIO 6. Jätehuoltoviranomaisten tehtävien jako

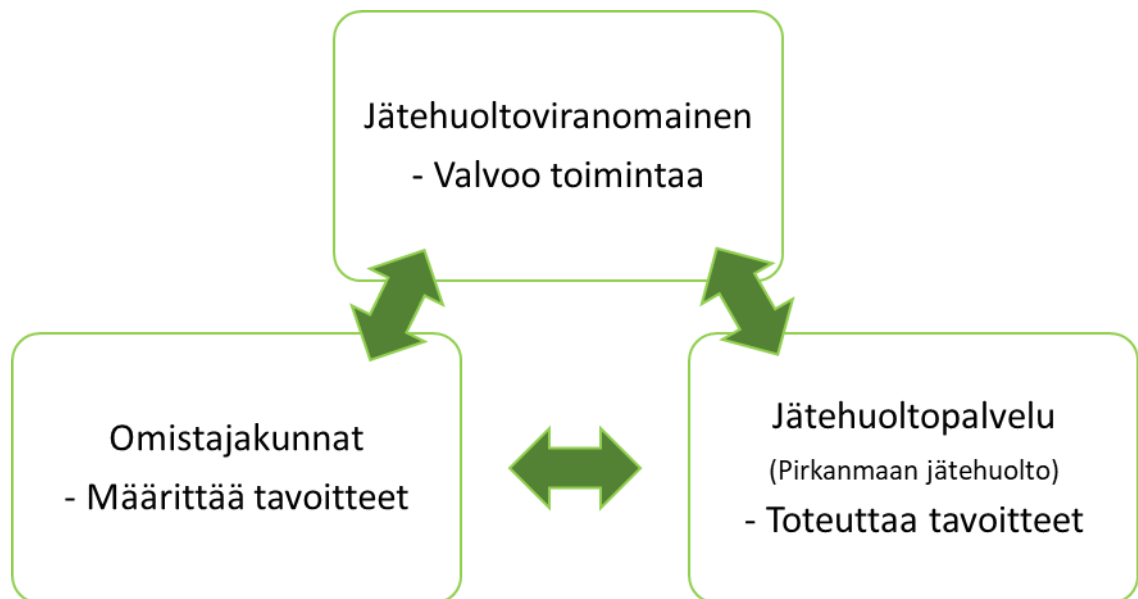
Seurantatehtäviin kuuluu jätelain perustuvan toiminnan seuranta. Seurataan, noudatetaanko jätehuoltomääräyksiä jätehuoltotehtävissä. Kuten kuntalaisten jätehuoltotoiminnan seuranta, jossa seurataan esimerkiksi kunnan liittymistä jätehuoltopiiriin ja jätehuoltomääräysten noudattamista. Päätösasiat ovat, jätelaissa määrättyjen jätehuoltoon liittyvien päätösten laatiminen.

4.4 Jätehuoltopalvelutason määrittäminen

Palvelutason määrittämisen lähtökohtana on yhteistyö kuntien, jätehuoltoviranomaisen, omistajakuntien ja jätehuoltopalveluntarjoajien kanssa. Jätehuollon palvelun määrittäminen on jatkuvaa yhteistyötä, jossa otetaan huomioon jokaisen osapuolen roolit ja vastualueet. (Haapea & Innala 2016, 8.) Selkeällä tehtävän ja roolinjaolla on yhteys hyvään palvelulaatuun. Laadukasta palvelua voidaan ajatella kalliiksi. Pirkanmaan Jätehuolto Oy on voittoa tavoittelematon yritys, jossa pyritään palvella kuntalaisia parhaalla mahdollisella tavalla ja saavuttaa kohtuuhintainen palvelu.

Kuviossa 7 on havainnollistettu Tampereen kaupunki jätehuoltopalvelun tahojen roolinjakoa, jossa jätehuoltoviranomainen valvoo toiminnan lainmukaisuutta ja ohjaa sitä lainmukaiseen suuntaan. Pirkanmaan Jätehuolto Oy:n omistajakunnat määrittelevät tavoitteet Pirkanmaan jätehuollolle. Koska Pirkanmaan jätehuolto Oy on 17 kunnan omistama yhtiö (Tutustu yhtiöön n.d.), kuntien on muodostava

yhteinen käsitys jätehuollosta, asettamalla samanlaiset tavoitteet kuntien välillä ja viedä jätehuoltopalvelua samaan suuntaa. Pirkanmaan Jätehuolto Oy toteuttaa omistajakuntien tavoitteita. Operatiivinen toiminta, kuten jätehuoltopalvelun saatavuus, sekä jätehuoltoon kuuluva viestintä, kuuluvat Pirkanmaan jätehuolto Oy:lle.



KUVIO 7. Yhteistyö jätehuoltopalvelutason määrittämiseen

Palvelutason määrittämisen lopussa syntyvät yhteiset tavoitteet, toteutumissuunnitelmat ja yhteistyönkäytännöt (Haapea & Innala 2016, 8). Näillä yhteisillä käytännöillä saavutetaan laadukasta jätehuoltopalvelua.

5 KAUPPAKAMARI JULKISEN SEKTORIN JA YRITYKSEN YHDYSPINNALLA

Julkisen sektorin ja yritysten välillä on keskinäissidoksia, joita olisi hyvä tunnistaa. Keskinäissidokset voivat olla etujärjestöjä, jotka muodostavat tärkeitä kytköksiä julkisen sektorin ja yritysten yhdyspinnoilla. Etujärjestöt ovat edunvalvojia, jotka edistävät yrityksen toimintaa ja viestivät yrityksen toiminnan ja julkisen sektorin yhteisiä näkemyksiä yrityksille. Etujärjetön viestinnän roolilla on suuri merkitys lisäarvontuojana yrityksiin. Tässä tutkimuksessa tutkitaan etujärjestöistä Kauppakamaria, sen roolia ja toimintaa, yritysten ja julkisen sektorin sidosryhmänä.

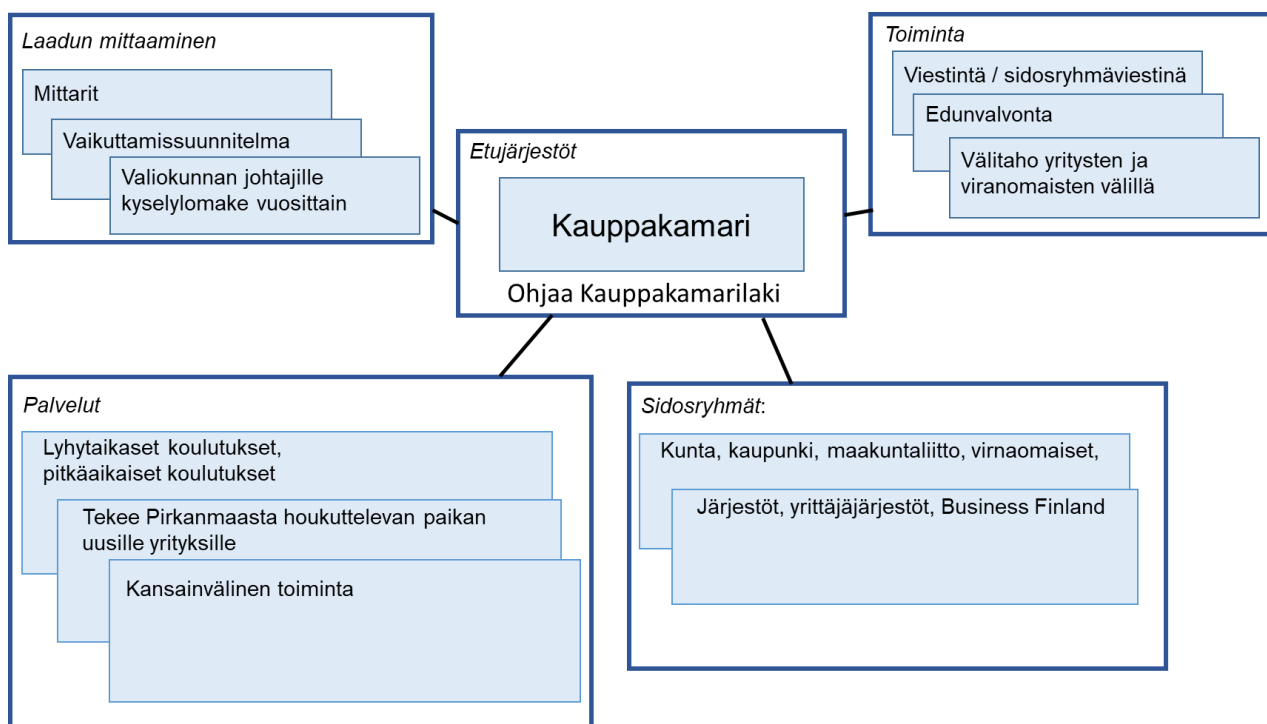
Tampereen kauppakamari on taloudellinen etujärjestö, joka ajaa jäsenyritysten etuja ja valvoo toiminta-alueensa elinkeinoelämän etuja, sekä edistää elinkeinoelämän ja viranomaisten välistä yhteistyötä. Tampereen kauppakamarin päämääränä on jäsenyritysten toiminnan turvaaminen ja elinkeinoelämän kehittäminen Pirkanmaalla. (Edunvalvonta n.d.). Kauppakamari edistää myös yritysten kansainvälistymistä. Kauppakamari kannustaa yrityksiä laajentamaan toimintaansa ulkomaille.

Kauppakamarin tehtävän ja tavoitteiden seurannassa käytetään erilaisia työkaluja. Keskeinen Kauppakamarin työkalu on vaikuttamissuunnitelma, joka ohjaa kauppakamarin edunvalvontaa. Vaikuttamissuunnitelma julkaistaan vuosittain tammi-helmikuun välisenä aikana, jolloin kaikki jäsenet, laaja yleisö ja sidosryhmät saavat tiedon kauppakamarin tavoitteista. Vaikuttamissuunnitelma sisältää kauppakamarin edunvalvonnantyon tavoitteet, edunvalvonnan kohteet ja toiminnan tulevalle vuodelle. (Vaikuttamissuunnitelma 2020; Tampereen kauppakamarin vaikutussuunnitelma n.d.)

Kauppakamarin toiminnassa on yhtenä taustana kauppakamarin laki (878/2002) ja kauppakamarin omat säännöt. Kauppakamarin laissa säädetyt tehtävät tarjotaan kaikille organisaatioille, jotka palvelua tarvitsevat samalla hinnalla, riippumatta siitä onko kauppakamarin jäsen. Tampereen Kauppakamarin tarjoaa jäsenilleen palveluita, kuten koulutuksia. Palveluita tarjotaan jokaiselle, mutta jäsenet

saavat niistä hyvät jäsenedut. (Koulutukset n.d.) Koulutukset antavat jäsenyrityksille lisämahdollisuuksia pärjätä muuttuvassa markkinataloudessa. Koulutukset ovat asiantuntevaa koulutusta, joista yritykset saavat lisäarvoa. Lisäarvo syntyy koulutuksesta saadun tiedon hyödyntämisestä yrityksen toiminnassa.

Kuviossa 8 on kauppakamarin toimintakokonaisuus, jota voidaan kuvata seuraavasti. Kauppakamari on yritysten ja julkisen sektorin yhdyspinnalla oleva verkosto, jolla on vain pieni osa julkista toimintaa, joka on kauppamarilaissa (878/2002) määritetty. Kokonaisuudessaan Tampereen kauppakamari on itsenäisesti toimiva organisaatio, joka ohjaa jäsenyritysten elinkeinoelämän etuja (Edunvalvonta n.d.). Yhteistyö sidosryhmien välillä tuo viestintään monimuotoisuutta ja lisäarvoa yritysasiakkaille. Yritykset saavat lisäarvoa edunvalvonnan viestintäkanavan kautta.



KUVIO 8. Etujärjestön toimintakokonaisuus ja keskinäissidokset

6 ARVONMUODOSTUKSEN OPTIMOINTI OSAPUOLTEN YHDYSPINNOILLA/TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

6.1 Tutkimuksen lähtökohdat

Tämä opinnäytetyö on saanut alkunsa Tampereen kaupungin kehityshankkeesta, joka käynnistettiin vuoden 2019 alussa. Hankkeen tavoitteena oli saada näkyväksi kaupunkiympäristön teknisten viranomaistoimijoiden arvonmuodostusta kuntalaisille, yrityksille ja viranomaisorganisaatiolle itselleen. Kehityshankkeessa arvioitiin kyselyiden kautta viranomaispalveluja. Kyselyn vastaajina olivat päättäjät, virkamiehet ja asiakkaat. Kyselyiden pohjalta laadittiin Arvovaaka-työkalu interaktiivisen aineiston tarkasteluun, joka mahdollistaa kerättyjen kyselytulosten keskinäisvertailua. Saadut tulokset esitettiin mediaanina, eli suunnanantajana. (Tampere 2019; KAPAn kehityskysely 2020.) Arvovaaka-työkalu aineistoa voidaan analysoida ja tehdä lisätutkimuksia niiden perusteella. Tässä opinnäytetyössä käytettiin myös Arvovaaka-työkalun aineistoa haastattelukysymysten laadintaan. Arvovaaka-työkalussa (Arvovaaka 2019) vastauksia voi tarkastella eri näkökulmista tehtävinä vertailuina. Näkökulmat ovat seuraavat:

- Kriteereittäin
- Tehtäväalueittain
- Tavoite ja nykytilojen erot kriteereittäin
- Vertailut asiakkaiden, virkailijoiden ja päättäjien välillä

Kyselyn vastaajina oli kaikki seitsemän viranomaisyksikköä, jotka muodostivat 11 tiimiä. Tiimit olivat jätehuolto, ympäristönsuojelu, eläinlääkintä, terveydensuojelu, asemakaavoitus, elintarvikevalvonta, katutilavalvonta, kiinteistönmuodostus, pysäköintivalvonta, rakennusvalvonta ja romuajoneuvot. (Tampere 2019; KAPAn kehityskysely 2020.) Kyselyssä tiimit arvioivat 11 kriteerin pohjalta organisaation nykytilaa ja tavoitetilaa. Kriteerit olivat alueellinen tulevaisuus, arvonmuodostus, asiakaskokemus, asiakkaiden tyytyväisyys, avoimuus ja rohkeus, kohtaamiskokemus, lisäarvo, palvelut, riskinarviointi, toimiminen yhdessä ja vastuullisuus (KAPAn kehityskysely 2020).

6.2 Tutkimushaastattelujen laadinta

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli löytää konkreettisia vinkkejä ja toimintatapoja, miten saada viranomaisten asiakkaille lisäarvoa julkisen sektorin palveluilla. Tutkimuksessa tarkastelun kohteena oli jätehuolto ja ympäristönsuojelu. Näiden tarkastelujen kohteiden ja tavoitteiden saavuttamiseksi, haastateltiin viittä eri toimijaa. Haastateltavana oli ympäristönsuojeluyksikkö ja jätehuoltoviranomaisyksikkö. Yritysten osalta Kiilto Oy ja Pirkanmaan Jätehuolto Oy, sekä etujärjetön osalta Tampereen Kauppakamari. Haastattelukysymykset laadittiin jokaiselle toimijalle yksilöllisesti ja kysymykset lähetettiin sähköpostitse haastateltaville muutama päivä ennen haastattelua (liite 1). Näin haastateltavilla oli aikaa perehtyä etukäteen kysymyksiin. Yksilölliset haastattelukysymykset avasivat tarkemmin organisaation toimintaa ympäristönsuojelun ja jätehuollon näkökulmasta.

Haastattelukysymyksien taustana oli Arvovaaka-työkalu (Arvovaaka 2019), jossa vertailtiin jätehuollon ja ympäristönsuojelun asiakkaiden ja virkailijoiden vastauksia. Haastattelukysymyksiin poimittiin vain muutamat kriteerit. Valituilla kriteereillä oli jännitettä nykytilan ja tavoitetilan välillä. Jännitteellä tarkoitetaan nykytilan ja tavoitetilan välistä eroa, johon vaikuttamalla voidaan saavuttaa haluttuja uudistuksia.

Jätehuollossa vertailukohteeksi otettiin asiakasnäkökulmasta seuraavat kriteerit: avoimuus ja rohkeus sekä toimiminen yhdessä. Jätehuoltoviranomaisen näkökulmasta valittiin kriteeriksi alueellinen tulevaisuus. Ympäristönsuojelussa asiakasnäkökulman kriteerinä oli avoimuus ja rohkeus. Ympäristönsuojeluviranomaisen näkökulmasta kriteerit olivat alueellinen tulevaisuus ja avoimuus ja rohkeus.

Avoimuus ja rohkeus on tutkimuksessa otettu huomioon viestinnän ja kommunikaation näkökulmasta. Onko viestintä ollut avointa asiakkaiden ja viranomaisten kesken? Onko toimintaa ja kehitystarpeita otettu rohkeasti esille?

Alueellinen tulevaisuus on kaiken alueellisen toiminnan yhteisvaikutus. Elinvoima syntyy elinkeinoelämän ja julkisen sektorin toimijoiden tasapainoisuuden kautta.

Elinvoimaisuus voi syntyä, kun toimintoja päivitetään soveltaen kokemusta ja tietoa yhteen. Elinvoimaisuus edesauttaa välttymään suurimmilta ongelmilta. (Houhala 2018, 220.)

Toimiminen yhdessä jätehuoltoviranomaisten kanssa kumppanina ja mahdollistajana. Luoko jätehuoltoviranomaisen toimintaan mahdollisuuksia, esimerkiksi kiertotalouden kehittämiseksi ja kehittääkö yhteisiä alustoja kiertotaloudelle?

Kysymysten pohjalla oli kaikille haastateltaville muutama yhteinen kysymys. Yhteisten kysymysten tavoitteena oli määrittää organisaation asiakkaat, palvelut ja palvelulaatua. Näiden kysymyksien välityksellä avautuivat osapuolten roolit, keskinäiset suhteet ja vuorovaikutukset.

6.3 Haastattelutulokset

Opinnäytetyön tutkimus perustuu pääosin viranomaisyksiköiden, yritysten ja etujärjestön haastattelutulosten tutkimiseen. Haastattelutulokset olivat luottamuksellisia, joten niitä ei ole liitetty tutkimukseen.

Arvokaava-työkalussa (Arvovaaka 2019) tuli esille neljä kriteeriä, joihin vaikuttamalla voisi päästä yhteiseen tulevaisuuteen. Valituilla kriteereillä oli jännitettä nykytilan ja tavoitetilan välillä. Jännitteellä tarkoitetaan nykytilan ja tavoitetilan välistä eroa, joihin vaikuttamalla voidaan saavuttaa haluttuja uudistuksia. Myös haastattelussa ne tulivat esille kehittämiskohteeksi. Haastattelutulokset tukivat Arvovaaka-työkalusta poimittuja kriteerejä. Haastattelujen kautta yritettiin avata havainnollistettuja jännitteisiä kohtia, joissa oli poikkeamaa nykytilan ja tavoitetilan välillä. Haastattelussa tuli esille kriteereistä kehittämiskohteena luottamus, avoimuus ja rohkeus, alueellinen tulevaisuus ja yhdessä toimiminen sekä viestintä ja kommunikaatio.

Haastattelut avattiin ja haastateltavien vastauksista poimittiin samankaltaiset pääkohdat, jotka vaikuttavat merkittävästi julkisen sektorin ja yritysten toiminnan sujuvuuteen ja arvomuodostukseen. Nelikentän (taulukko 4) muodostettiin neljästä tarkastelu kohteesta:

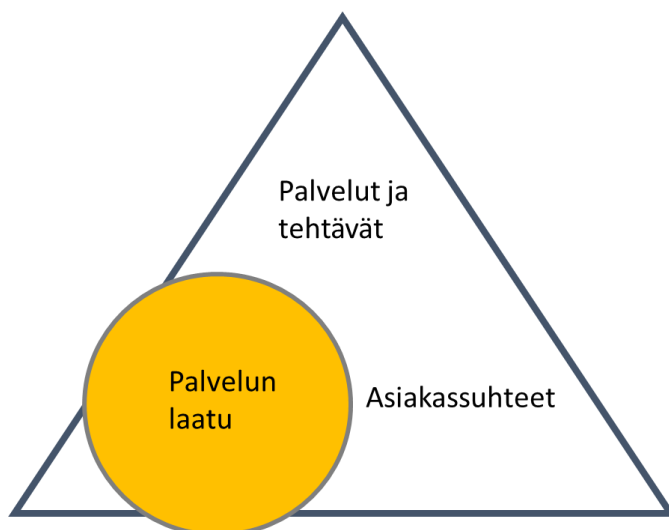
- Mitä on luotava
- Mitä on korostettava
- Mikä olisi hyvä poistaa
- Mitä jättää vähemmällä huomiolla

TAULUKKO 4. Vinkkejä ja toimintatapa -uudistuksia yhteisen tulevaisuuskuvan saavuttamiseksi

LUODA	KOROSTAA
<ul style="list-style-type: none"> - Toiminnallista arvoa näkyvyydellä - Tarkat aikataulut - Uusia keskustelukanavia ja tiiviimpi yhteistyö - Yhteinen kommunikaatiotyökalu, jossa saa nopean vastauksen - Uusia käytäntöjä, kiertotalouden toteuttamiseen - Yhteisiä kahvitteluhetkiä esimerkiksi Teams-palaveri 	<ul style="list-style-type: none"> - Viestintää, kommunikointia - Tuoda esille yhteisiin keskusteluihin toiveet ja ristiriidat - Avoimuutta ja neuvontaa - Luottamusta lisääviä toimenpiteitä - Ennakoitavia lakimuutoksia - Yhdessä tekemistä - Selkeyttää lainsäädännön merkitystä, vastaamalla miksi kysymykseen - Vuorovaikutusta valvontasuunnitelmien laadinnassa
POISTAA	SUPISTETTAVA
<ul style="list-style-type: none"> - Tarpeettomia esteitä - Turhaa kontrolloitavaa valvontaa 	<ul style="list-style-type: none"> - Vanhoja käytäntöjä ja rooleja - Turhaa ammattien korostamista

Nelikenttä avaa ympäristönsuojeluviranomaisen, jätehuoltoviranomaisen ja asiakkaiden toiminnan kehittämiskohteita palvelun laadun parantamiseksi (kuvio 9). Kehittämällä palvelulaatua voidaan saavuttaa yhteinen tulevaisuuskuva julkisen sektorin ja yritysten välillä. Nelikenttään on kirjattu toimintatapoja ja ehdotuksia,

joita voisi luoda, korostaa entisestään, supistaa tai poistaa kokonaan yhteisen arvonmuodostuksen saavuttamiseen. Nelikenttää tarkasteltaessa voi nousta kysymys, miksi poistettavia ja supistettavia kriteereitä on vähän verrattuna luotaviin ja korostettaviin käytäntöihin. Kysymykseen voisi vastata, että on kehittämishalua yhteiseen tulevaisuuteen, mutta nähdään enemmän kriteereitä, joita voisi korostaa ja luoda, koska poistamalla tai supistamalla käytäntöjä, ei tiedetä mitä tulee tilalle.



KUVIO 9. Asiakaskokonaisuuden osa-alueet, eroteltu palvelun laatu

Alla on avattu kriteereittäin kehitystarpeet, jotka tulivat esille haastatteluissa. Kriteereiden alle on kirjattu ehdotuksia ja toiminnantapoja, miten kriteereiden jännitettä voitaisiin purkaa yhteisen tulevaisuuden saavuttamiseksi. Kriteerit on jaettu neljään osaan: luottamus, avoimuus ja rohkeus, kommunikaatio ja viestintä, toimiminen yhdessä ja alueellinen tulevaisuus.

Tässä vaiheessa on otettava huomioon, että tämän tutkimuksen tulokset ovat suuntaa-antavia ehdotuksia ja vinkkejä. Vinkkejä ei voida pitää varmana ja kokonaisuudessaan ne eivät muodosta kausaaliyhteyttä. Tämä tulee siitä, että Arvo-vaaka-työkalun aineistot ovat asiakkaiden ja päättäjien osalta suuntaa-antavia ja haastattelut sisältävät monia epävarmuustekijöitä, kuten se, että haastatteluaineiston lukumäärä oli vain 5 haastattelua.

Luottamus, avoimuus ja rohkeus

Asiakasnäkökulmasta viranomaisilta toivotaan avoimuutta ja luottamuksellisuutta asiakkaita kohtaan valvonnan yhteydessä. Valvonnan näkökulmasta asiakkailta toivotaan avoimuutta ja toiminnan arvon näkyvyyttä sekä uusia ympäristönsuojeluun ja kiertotalouteen liittyviä parannusehdotuksia. Fingridin yrityksessä viestinnästä vastaavan johtajan Miettisen (2018) näkemyksen mukaan avoimuus luo luottamusta ja edesauttaa yhteistyötä, mikä kasvattaa myös yrityksessä aineetonta pääomaa. Valtakunnan sovittelijan Helteen (2018) mukaan luottamus on tärkein perusta hyvälle neuvottelutoiminnalle, missä luottamus syntyy avoimuudesta. Hyviä neuvotteluiden lopputuloksia voidaan saavuttaa hyvällä vuorovaikutuksella huomioiden toisten osapuolien tarpeet. Avoimuus vaatii rohkeutta toimia omakuvan mukaisesti ja tuoda omat intressit esille. (Fingrid 2018.) Avoimuus ei ole pelkästään tiedottamista, vaan se koostuu reilusta vuoropuhelusta ja omien intressien ja tavoitteiden esilletuontia kunnioittaen jokaista osapuolta.

Asiakkaat odottavat viranomaisilta lainsäädännön selkeyttämistä, kuten vastamalla miksi-kysymykseen lainsäädännön yhteydessä. Selkeyttää yrityksille miten kyseinen laki vaikuttaa kielteiseen tai myönteiseen päätökseen. Viranomainen voisi rohkeasti perustella laatimansa päätökset asiakkailleen, myös tilanteissa, jossa päätökset ovat kielteisiä. Viranhaltijan avoimuus ei ole pelkästään lain perustuvaa tiedottamista, vaan myös lain selkeyttämistä ja neuvomista. Perusteellisella lain tulkinnalla voidaan poistaa tarpeettomia esteitä, joita on mahdollista poistaa lain asettamissa raameissa, kun tulkitaan lakia oikein. Eikä luoda lisää esteitä vajavaisella laintulkinnalla.

Viranomaisten luottamus yrityksiin poistaisi ylimääräiset kontrollit ja supistaisi vanhat valvontakäytännöt. Ylimääräiset kontrollit liittyvät turhaan tiiviiseen valvontaan, joka ei edistä yrityksen toimintaa. Vanhat valvontakäytännöt ovat olleet 1990-luvulla erillisiä viranomaispäätös- ja lupaprosesseja, jotka eivät muodosta neet toiminnanharjoittajan kanssa yhtenäistä kokonaisuutta (Houhala 2018, 224). Yhteinen toimintakokonaisuus yritysten ja asiakkaiden välillä toisi julkista arvoa yritysten toimintaan ja sitä kautta kehittäisi yrityksen toimintaa viranomaisvaatimusten mukaisesti.

Kun viranomaisten toiminta on läpinäkyvää, se antaa asiakkailleen luottamusta viranomaisten toiminnasta. Asiakkaiden luottamus viranomaisiin antaa motivaatiota kehittää omaa toimintaa julkisen arvojen mukaisesti sekä tuoda omia kehitysideoita esille ja hakea niihin lupia. Tähän halutaan myös nopeampaa aikataulua. Mikäli viranhaltijoilla olisi mahdollisimman nopea aikataulu käsitellä asioita, yrityksellä olisi mahdollisuus muokata toimintaansa viranomaisvaatimusten mukaisesti nopeammin. Päätösten laatimien aikataulujen venyminen, voi tuoda yrityksille turhautumista ja seurauksena yritysten toiminnan kehittämisenhalu hupeenee. Aikataulujen nopeuttamiseen julkisella puolella voitaisiin vaikuttaa yhteisen arvonmuodostuksen kautta. Kun yritysten toiminta on viranomaisvaatimusten mukainen, viranhaltijan ei tarvitse käyttää aikaa yrityksen valvontaan, sen enempiä kuin lainsäädäntö sitä vaatii. Näin aikaa riittää asiakkaiden neuvonnalle ja tärkeisiin päätösasioille.

Kommunikaatio ja viestintä

Haastatteluissa tuli ilmi, että viestintää, kommunikaatiota ja tiedottamista on, mutta sitä ei ole riittävästi. Tarvitaan uusia keskustelufoorumeja ja viestintäkanavia, viestinnän ja kommunikaation parantamiseksi. Viranomaisten viestinnällä on suuri vaikutus yhteisen tulevaisuuskuvan muodostamiselle asiakkaiden kanssa. Yhteisen toiminnan kokonaisuuden muodostukselle on löydettävä uusia viestintämenetelmiä, jotta viranomaiset voisivat olla enemmän mukana asiakkaiden toiminnassa.

Uusia toiminnallisia viestintäketjuja voivat olla epäviralliset kahvitteluhetket viranomaisten ja asiakkaiden välillä. Kahvitteluhetkissä olisi rento kanssakäyminen, jossa viesti kulkeutuisi suoraan viranomaisilta yrityksen johdolle ja toisin päin. Epäviralliset tapaamiset tuovat toimintaan luottamusta ja voivat helpottaa viestintää. Kahvitteluhetket voisivat olla myös virtuaalisia, kuten Teamsin tai Skypen välityksellä. Epävirallisissa tapaamisissa supistuu vanha valvontakäytännön rooli ja näin voi muodostua yhteinen toiminta ympäristönsuojelun ja jätehuollon viranomaisten kanssa. Kahvitteluhetkiin voisi osallistua myös viranhaltijoita samasta yksiköstä. Kahvitteluhetki viranomaisyksiköiden keskuudessa voi tuoda toimintamalleja näkyväksi myös viranhaltijoiden kesken. Näkyvä toimintamalli voi kehittää viranomaisten toimintaa samaan suuntaan. Jos kahvitteluhetkien suunnitteluun ei ole aikaa viranomaisilla, voidaan kehittää korkeakouluopiskelijaryhmän kanssa

projekti, joka voisi järjestää kahvitteluhetkiä ja tutkia miten ne vaikuttavat viestintään ja yhteisen toimintakokonaisuuteen.

Yhteisen tulevaisuuskuvan saavuttaminen edellyttää tiivistä yhteistyötä. Luodaan uusia keskustelukanavia, kuten Kauppakamaria voidaan hyödyntää viestintäkanavana. Kauppakamarin viestintämahdollisuuksista enemmän kappaleessa 6.5 Yhteistyökytkökset toimijoiden välillä. Yhteinen viestintäkanava on hyvin tärkeä viestinnän onnistumiselle. Näin viesti pysyy samana ja ajankohtaisena. Etukäteisviestinnällä on tärkeä rooli viestinnässä, sillä saadaan tieto asiakkailleen hyvin varhaisessa vaiheessa. Viestitään muutoksista ja muutoksen edellytyksistä ja vaikutuksista etukäteen, ettei muutokset tulisi yllättäen asiakkaiden tietoon ja aika reagoida muutoksiin olisi liian rajallinen. Aika reagoida tulevaan muutokseen voi olla hyvin rajallinen ja tuottaa haasteita asiakkaille toteuttaa muutoksesta tulleet viranomaisvaatimukset toiminnassaan.

Toimiminen yhdessä

Haastatteluissa tuli esille yhteistyön puute. Vaikka yhteistyötä esiintyy viranomaisten ja yrityksen välillä, sitä ei ole tarpeeksi, jotta muodostuisi yhteinen toimintamalli. Julkisen sektorin palvelut voivat tuottaa hyötyä ja lisäarvoa asiakkailleen, jos huomioidaan yhteistyö asiakkaiden kanssa. Molemminpuolinen yhteistyö on tärkeää. Viranomaisen palvelut, pyrkivät saamaan asiakkaiden toimintaa laajemmaksi ja mahdollistaa asioita lain mukaisesti.

Asiakkaiden ja julkisen sektorin yhdyspinnoilla on ymmärrettävä yritysten erilaiset lähtökohdat. Yrityksiä on erikokoisia ja ne harjoittavat erilaista toimintaa. Asiakkaiden toimintaan perehtyminen olisi mahdollista hyvällä yhteistyöllä. Asiakkaat voisivat avata rehellisesti ja tarkemmin omaa toimintaa ja avata omia tarpeita, mitä ne kaipaisivat viranomaisvalvonnalta. Näin voidaan saada julkisen sektorin palveluita yritykselle sopivammaksi ja yrityksen toimintaa viranomaisvaatimusten mukaisesti.

Neuvonta on tärkeä edellytys yhteiselle toiminnalle. Viranomaisilta odotetaan enemmän neuvontaa. Ei jätetä yritystä yksin haasteiden kanssa, vaan neuvotaan yrityksiä, miten ne voisivat saavuttaa viranomaisvaatimukset. Huomioidaan laki-

muutoksia, jotka vaikuttavat yrityksen toimintaan sekä yhdessä löydetään ratkaisuja, miten yrityksen toimintaa voisi muuttaa lainmukaiseksi. Näin saadaan yrityksen intressit toiminnassa esille.

Alueellinen tulevaisuus

Haastatteluissa nousi esille, että yhteiseen tulevaisuuteen pyrkiminen on tärkeä osa arvomuodostuksen kokonaisuuden muodostumiselle. Alueellinen tulevaisuus voidaan saavuttaa kaikilla yllämainittujen kriteereiden kautta, kuten avoimuudella ja rohkeudella ja yhdessä toimimisen pohjalta. Kun saadaan luotua yhteisen tulevaisuuskuvan kokemusten, tiedon ja uusien mahdollisuuksien pohjalta. Kokemuksilla on suuri rooli alueellisen tulevaisuuden parantamiseen.

Esimerkiksi jätehuolto on Suomessa jokaisella kunnalla oman kokemuksen mukaisen toiminnan tulosta. Suomessa jätehuoltopalvelut ovat hyvin kehittyneitä ja sitä voitaisiin kehittää entisestään, jotta saavutetaan yhteistä alueellista tulevaisuutta. Jos verrataan kaikkien alueiden jätehuoltoa, voidaan poimia parhaat kokemukset, tiedot sekä arvioinnit. Hyvät käytännökokemukset voisi jakaa jätehuoltopalveluiden tarjoajille, jotka voisivat kehittää omaa toimintaansa hyvien kokemusten perusteella. Näin saataisiin jaettua hyvää kokemusta jätehuollon puolella ja kehittää toimintaa entisestään hyödyntäen enemmän kiertotalousmahdollisuuksia ja suojelemalla luontoa.

6.4 Asiakassuhteet jätehuollossa ja ympäristönsuojelussa

Organisaation kokonaiskuva arvomuodostuksesta syntyy asiakaskokonaisuudesta, joka määrittyy asiakkaasta, palvelusta ja sen laadusta (kuviokuva 10). Edellisissä kappaleissa oli määritetty palvelut ja sen laadun paranemisen mahdollisuuksia. Tämä kappale kirkastaa haastattelutulosten pohjalta keskinäiset asiakasyhteydet ympäristönsuojelussa ja jätehuollossa. On ymmärrettävä, kuka on asiakas ja kenelle palvelua tarjotaan, jotta voidaan nähdä muutokset yhteisen tulevaisuuskuvan muodostamiseen. Asiakassidosten ymmärrys ja kirkastaminen viranomaisen toiminnassa sekä asiakasyrityksissä, auttaa ymmärtää asiakastarpeet ja palveluiden ja tuotteiden tarjonnan syyt.



KUVIO 10. Asiakaskokonaisuuden osa-alueet, eroteltu asiakassuhteet

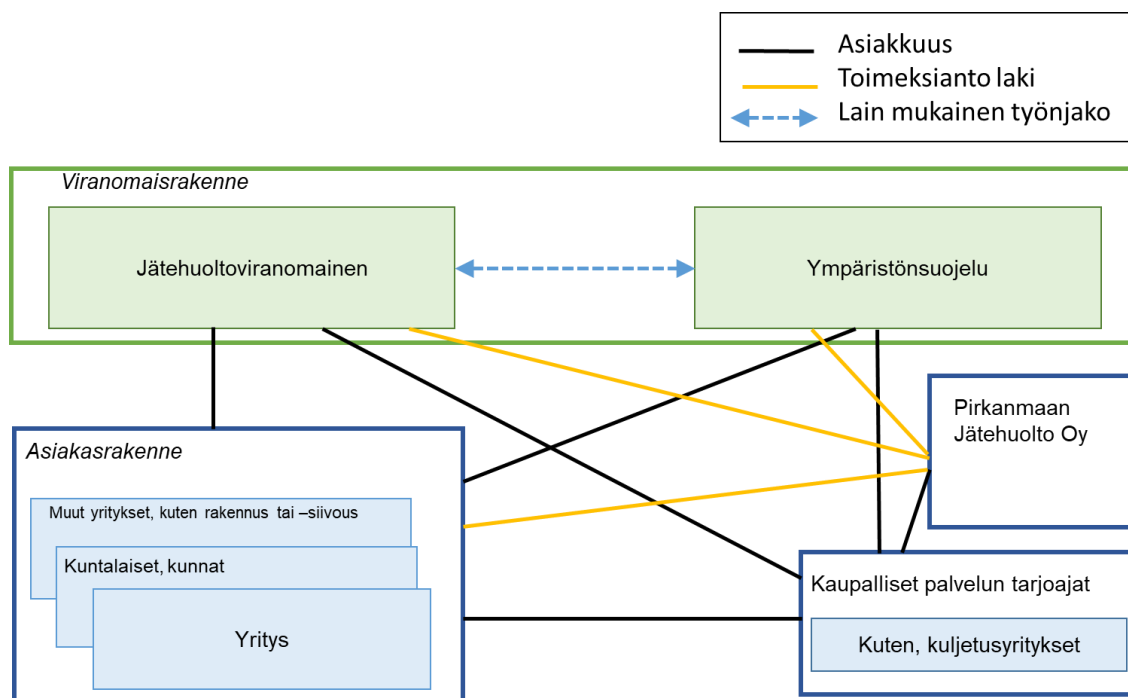
Ympäristönsuojeluviranomaisella ja jätehuoltoviranomaisella on laissa määrätyt tehtävät ja palvelut, jotka muodostavat yhdyspintoja asiakkaiden kanssa. Yhdyspinnalla kohtaaminen, vuorovaikutus ja viestintä luovat kokonaisuuden hyvälle arvonmuodostukselle. Viranhaltijoiden, palveluiden käyttäjien ja poliittisten päättäjien mahdollisuudet ja näiden tahojen keskinäiskytkökset ja niiden merkitykset tulevat näkyviin yhdyspinnoissa. Kuvio 11 havainnollistaa monimutkaisen asiakasrakenteen ja kytkökset. Asiakassuhteiden kirkastaminen on tärkeä osa arvonmuodostukselle julkisen sektorin ja asiakkaiden välillä. Yhdyspintojen kautta voidaan parantaa mahdollisuuksia ja kehittää toimintaa yhteisen tulevaisuuden tavoittelemiseen.

Kytköksiä voi olla erilaisia, kuten kuviossa 11 on kolmea erilaista kytköstä toimijoiden välillä. Kytkökset ovat asiakkuus, toimeksiantolaki ja lainmukainen työnjako. Opinnäytetyön alussa on avattu, että asiakkuuksia on erilaisia. Asiakas voi olla palvelun tai tuotteen ostajana niin kuin asiakassuhde seuraavien organisaatioiden välillä:

- Asiakasrakenne ja Pirkanmaan Jätehuolto Oy
- Pirkanmaan Jätehuolto Oy ja kaupalliset palveluntarjoajat

Näissä tapauksissa asiakkuus on vapaaehtoista, ja omilla valinnoillaan ja toiminnan arvojen mukaan valitaan itselleen tuotteet ja palvelut.

Viranomaisten asiakkuus on lakisäättäinen asiakkuus, johon ei voi itse vaikuttaa. Kuviossa 11 nähdään asiakassuhteet ja kuinka kaikki on kytköksessä toisiinsa.



KUVIO 11. Ympäristönsuojelun ja jätehuollon asiakassidokset

Ympäristönsuojelun asiakkuus on moninainen. Ympäristönsuojelun asiakkaita ovat kuntalaiset sekä luonto ja ympäristö. Asiakkaina ovat myös yritykset, jotka tarvitsevat toimintaansa ympäristöluvan. Luonto ja ympäristö ovat niin sanotusti hiljaisia asiakkaita, jotka ovat suojelun kohteena ympäristölupa-asioissa ja ympäristösuunnittelussa. Yrityksillä ja kuntalaisilla on oikeus ja velvollisuus tulla kuuliksi ympäristönsuojelun asioissa. Toiminnan harjoittajilla on velvollisuus olla yhteydessä ympäristönsuojelun kanssa saadakseen luvan toimintaansa. Ympäristöluvat antavat toiminnan harjoittajalle, mahdollisuuden toimia vastuullisesti ja luvan mukaisesti suojellen ympäristöä. Ympäristöluvan mukainen toiminta on aina toiminnan harjoittajien vastuulla.

Jätehuoltoviranomaisten asiakkaana ovat kunnat, kuntalaiset sekä jätehuoltoa harjoittavat kaupalliset tarjoajat, kuten jätteenkuljetusyritykset. Asiakkaita on kahta tyyppiä, aktiivisia ja passiivisia asiakkaita. Aktiiviset asiakkaat hakevat palvelua ja asioivat aktiivisesti ja passiiviset hyötyvät niistä tai joutuvat julkisen pal-

velun piiriin. Sillä palvelua tarjotaan kaikille ja jätehuollon päätöksistä hyötyy jokainen. Aktiiviset asiakkaat hakevat jätehuoltopalvelua, kuten tekevät muistutuksia jätemaksuista tai jätehuoltopalvelun puutteista kiinteistössä.

Ikääntyvät asiakkaat jätehuoltopalvelussa

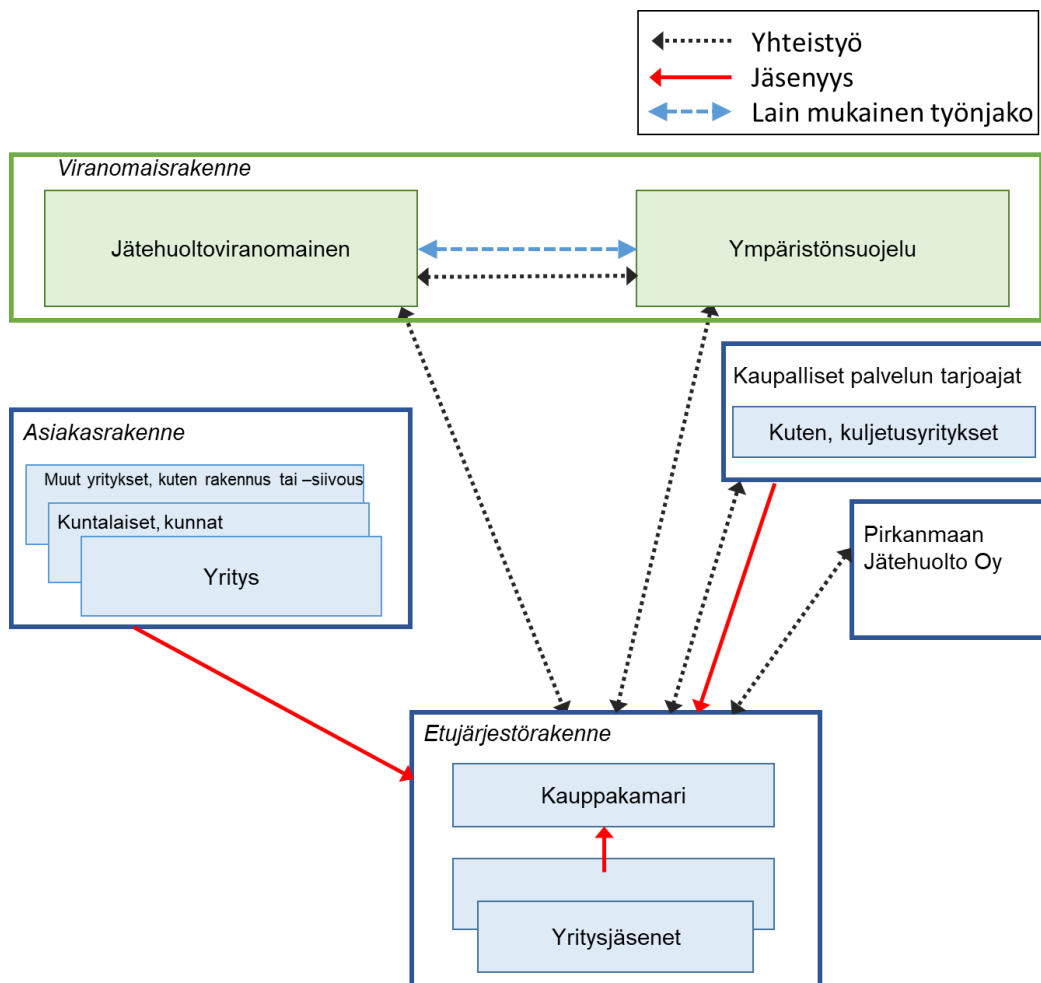
Suomessa kansakunta ikääntyy tasaista tahtia ja ikääntyneen väestön määrä kasvaa. Miten saadaan ikääntyvälle ihmiselle arvokasta palvelua ja miten toimintaa pitäisi ohjata, jotta jokainen asiakas saisi tarvitsemaansa palvelua. Suomessa lähes kaikki alle 60-vuotiaat hyödyntävät digitaalista tekniikkaa ja yli 74-vuotiasta vain neljäsosa (Luotsaamassa ikäihmisiä nettiin 2019, 3). Tämä johtaa ikäihmisten syrjäytymiseen nykyisistä palveluista. Ikäihmisille on löydettävä palvelukokonaisuudesta palvelua, joka olisi arvokasta ja antaisi mahdollisuuden ikäihmisille käyttää palvelua. Jätehuollon viranhaltijan kanssa tehdyssä haastattelussa tuli ilmi ikääntymisen haaste jätehuoltopalvelun saamiseen. Ikääntyneet asiakkaat eivät osaa hakea verkosta parhaimpia ratkaisuja kiinteistön jätehuoltopalvelulle. Ikääntyneet ihmiset voivat jäädä paitsi lisäarvoa tuottamasta palvelusta, sekä voivat joutua maksamaan ylimääräisistä palveluista, joita he eivät edes tarvitse. Ikäihmiset yleensä soittavat jätehuollon asiakaspalveluun, jossa heille tarjotaan paras mahdollinen palvelu. Palveluun kuluu paljon aikaa ja viranhaltijan aikaa. Tällä hetkellä puhelinpalvelu on tärkein palvelumuoto ikäihmisille. Syntyy kiistanalainen kysymys, onko palvelu ylilaatua, jos ikääntyvät ihmiset saavat enemmän yksilöllistä palvelua vai onko se pelkästään hyvää asiakaspalvelua?

6.5 Yhteistyökytkökset toimijoiden välillä

Haastattelutuloksista poimittiin myös asiakkaiden väliset yhteistyökytkökset. Tässä on huomioitava, että kytköksiä on monenlaisia, ja kytköksiä voi olla arvaamattomien yhteistyötahojen kanssa. Yhteistyökytkökset ja niiden havainnollistaminen voivat avata uusia viestintäkanavia. Ylimääräinen viestintäkanava tuo viestintään luotettavuutta. On varmempaa, että kaksi toimijaa viestii yhteisestä asiasta eikä vain yksi toimija. Tämä antaa luotettavuutta ja uskollisuutta sekä ymmärretään viestin kannan olevan luotettava. Yhteistyön kumppanuuksia voidaan hyödyntää viranomaisten ja yritysten viestintäkanavana, jos ymmärretään kytkökset ja löydetään jokaiselle toimijalle hyödyt yhteisestä toiminnasta. Kun löydetään

hyödyt ja hyödynnetään yhteistyökanavia, otetaan ne mukaan jokapäiväiseksi ruutiinomaiseiksi toiminnaksi. Näin myös yhteistyö paranee ja voidaan vapaasti käyttää yhteistyökanavia yhteisen hyödyn parantamiseksi.

Kuviossa 12 on kuvattu yhteistyökytkökset etujärjestöjen, viranomaisrakenteen sekä asiakasrakenteen kanssa. Kuviossa nähdään, kuinka yhteistyö muodostuu viranomaisten, yritysten ja etujärjestöjen kanssa. Kauppakamaria voidaan nähdä yhteistyön kytköksenä julkisen sektorin ja yritysten kanssa. Kauppakamarilla ei ole varsinaisia asiakkaita, vaan Kauppakamarilla on vapaaehtoisia jäsenyrityksiä, jolle se tarjoaa palveluitaan ja muut ovat sidosryhmiä, joiden kanssa Kauppakamari tekee yhteistyötä. On hyvä huomioida, että etujärjestöt ovat edunvalvoja. Tämä antaa viestinnälle erilaisen suhteen yrityksille. Kun edunvalvonta on ottanut jonkin kannan ja viestii siitä eteenpäin jäsenyrityksille, niin jäsenyritykset ottavat asian varmemmin vastaan ja suhtautuvat siihen mahdollisesti myöntävämmiin.



KUVIO 12. Yhteistyökytkökset toimijoiden välillä

Kun mahdollinen kumppanuusrooli on tunnistettu, kuten Kauppakamarin rooli julkisen sektorin sidosryhmänä, kumppanuussuhdetta voidaan hyödyntää viestinnän ja kommunikoinnin tehostamiseksi julkisen sektorin ja yritysten välillä. Yhteisessä viestinnässä on kaikkien saatava hyötyä, joten on löydettävä hyötyjä, joita viestinnän yhteistyö toisi mukanaan. Kauppakamari voi yhdistää jäsenyrityksensä intressit ja viestiä niitä eteenpäin päättäjille ja valvojille. Viranomaiset ja päättäjät voivat tuoda omaa näkemyksensä ja lain vaatimuksia esille edunvalvonnan viestintäkanavan kautta yrityksille. Edunvalvojana Kauppakamari voi nitoa yhteen yrityksen ja julkisen sektorin näkemyksiä. Kauppakamarin viestintä voi olla nopeaa ja mutkatonta Kauppakamarin jäsenrekisterin ansioista.

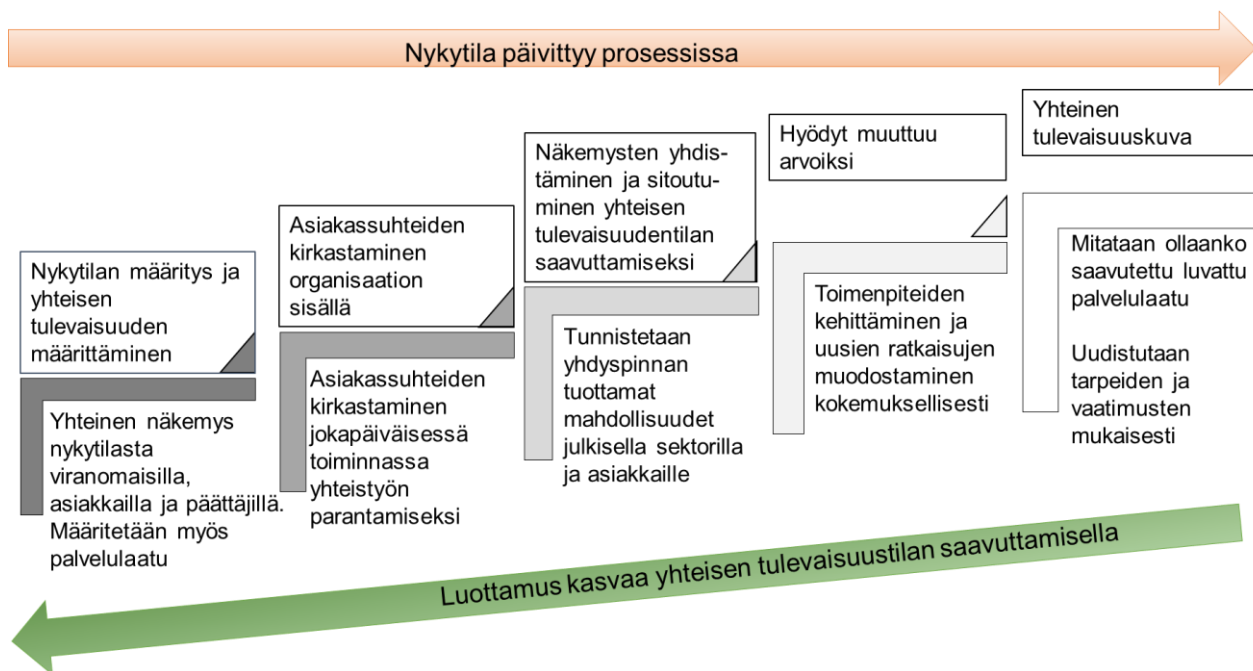
Yhteisellä viestinnällä ja näkemyksellä voidaan poistaa keskinäistä kitkaa viranomaisten ja yritysten näkemyksiin, kun nähdään ja ymmärretään toimintaa samalla tavalla. Viestintä toisi lisäarvoa yrityksille, sillä ne voisivat reagoida muutokseen ja kehittää toimintaansa viranomaisvaatimusten mukaisesti. Yritysten toiminnan viranomaisvaatimusten mukaisesti tuo helpotusta myös viranomaisten toimintaan. Viranomaisen valvonta helpottuu, koska yritysten ennakoiva toiminta muuttaa valvontaa enemmän neuvovaksi ja asiakaslähtöisemmäksi, kun yrityksen toimintaa ohjaa julkinen arvo.

6.6 Yhteisen arvonmuodostuksen saavuttaminen

Yhteinen arvonmuodostus voidaan saavuttaa muodostamalla yhteinen tulevaisuuskuva. Yhteistä tulevaisuutta voidaan nähdä muutosprosessina, jossa saavutetaan yhteinen tulevaisuus systemaattisella toiminnalla ja sitoutumalla yhteiseen tulevaisuuteen. Muutosprosessissa huomioidaan yrityksen tarpeet ja lainsäädännön rajoitteet. Kun nämä kaikki otetaan huomioon, syntyy yhteinen tulevaisuuskuva.

Haastattelutuloksista luotiin kaavioprosessi portaikkomuodossa (kuvio 13). Kaavioprosessi on prosessi, jota hyödyntämällä voidaan siirtyä haluttuun yhteiseen tulevaisuuskuvaan, joka tuottaisi lisäarvoa. Prosessi kuvaa julkisen sektorin ja

yritysten toimintaa nykytilasta tulevaisuuteen, jossa nähdään edellytykset yhteisen tulevaisuuden saavuttamiseen.



KUVIO 13. Arvon saavuttamisen prosessi

Prosessi voidaan jakaa ylä- ja alaosaan sekä viiteen portaikkoon. Prosessin yläosa kuvaa organisaation nykytilan päivitystä. Koko prosessin aikana on päivitettävä nykytilaa, jotta voidaan saavuttaa haluttu tulevaisuustila. Päivitetty tilannekuva vie prosessia haluttuun suuntaan. Mikäli päivityksen aikana huomataan poikkeamia halutun tavoitetilan saavuttamiseen, tehdään korjaavia toimenpiteitä. Poikkeamaa voidaan korjata julkisen sektorin palveluilla, kuten neuvonnalla ja viestinnällä. On huomioitavaa, että nykytilaa päivitetään oikeaan aikaan. Harva nykytilan päivitys, tuo haasteita korjaavien toimenpiteiden toteuttamiseen. Kun taas tiheä nykytilan päivitys vie vain aikaa, eikä se kehitä prosessin kulkua.

Prosessin alaosa kuvaa tilannetta, kuinka prosessin edetessä luottamus kasvaa yhteisestä tulevaisuuskuva. Luottamus kasvaa, kun saadaan lisää tietoa yhteisestä tulevaisuuskuva ja siirrytään lähemmäksi yhteistä tulevaisuuskuvaan. Yhteisen tulevaisuuden ymmärrys nykytilassa, tuo myös luottamusta ja arvoa nykytilaan.

Koko prosessi voidaan kiteyttää viisiosaiseen portaikkoon, jonka kautta voidaan saavuttaa yhteinen tulevaisuuskuva. On hyvä huomioida, että keinot voivat muuttua ja vaihdella portaikoittain, mutta portaikkoprosessi säilyy ennallaan. Alla avataan tavoitteet ja edellytykset kehitysprosessissa portaikoittain:

1. Tavoitteena on nykytilan määrittäminen ja yhteisen tulevaisuuden määrittäminen viranomaisten, päättäjien ja asiakkaiden keskuudessa.

Kaavioprosessissa on tärkeää myös palvelulaadun määrittäminen. Alussa nykytilamäärittämisessä olisi hyvä ottaa huomioon palvelulupaus. Palvelulupauksia mitataan niille sopivimmilla mittareilla. Prosessin lopussa, mitataan, onko saavutettu luvattu palvelulaatu.

2. Tavoitteena on asiakassuhteiden kirkastaminen, jossa ymmärretään kuka on asiakas, kenelle palvelua tuotetaan ja mikä on palvelun laatu. Asiakassuhteiden kirkastaminen antaa luottamusta yhteisen tulevaisuuden saavuttamiseen. Asiakassuhteita hyödyntämällä voidaan nähdä asiakastarpeet ja toimintaa voidaan kehittää asiakaslähtöisemmäksi.
3. Tavoitteena on tunnistaa julkisen sektorin ja asiakkaiden yhdyspintojen mahdollisuudet ja sitoudutaan yhteisen tulevaisuuden saavuttamiseen. Yhdyspintojen kautta saadaan julkista arvoa ja yritysten intressejä näkyviksi ja yhdistettyä ne yhdeksi toimintakokonaisuudeksi.
4. Yhdistetään näkemykset yhteisestä tulevaisuudesta ja sitoudutaan yhteisen tulevaisuuskuvaan saavuttamiseen, jolloin saadaan hyödyt muuttamaan arvoiksi. Kun hyödyt muuttuvat arvoiksi ne ohjaavat toimintaa, jolloin uudet toimenpiteet ja ratkaisut kehittyvät kokemuksellisesti.
5. Lopuksi saavutetaan tulevaisuuskuva, tiiviillä yhteistyöllä ja yhteisellä sitoutumisella. Yhteinen tulevaisuuskuva käynnistää yritysten ja julkisen sektorin välille yhteisen arvonmuodostuksen. Arvonmuodostus käynnistyy, kun julkiset kriteerit täyttyvät asiakastoiminnassa, asiakkaat alkavat tuottaa julkista arvoa ja arvot ohjaavat asiakkaiden toimintaa. Julkisella

sektorilla palvelut muuttavat asiakaslähtöisemmiksi, koska ymmärretään asiakkaiden toimintaa ja niiden tarpeet.

Kun tietyn portaikon edellytykset toteutuvat julkiselle sektorille ja asiakkaille, avautuu uusia mahdollisuuksia ja voidaan siirtyä seuraavalle portaikolle. Jokaisessa portaikossa saadaan lisää arvokasta tietoa yhteisestä tulevaisuudesta, joka kasvattaa luottamusta ja sitoudutaan enemmän yhteiseen tulevaisuuteen. Näin syntyy positiivinen kierto, ja tulkinta yhteisestä tulevaisuudesta saavutetaan.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää miten saada julkista arvoa yritysten arvo-pohjaan ympäristönsuojelun ja jätehuollon kautta. Opinnäytetyössä tutkimuksen kohteena olivat prosessiteollisuuden yritykset ja vielä tarkemmin kemianteollisuuden yritykset. Ennen tutkimuskysymyksiin vastaamalla perehdyttiin tausta-aineis-toon: prosessiteollisuuteen ja kemianteollisuuteen Suomessa, arvonmuodostuk-sen lähtökohtiin ja sen muodostukseen, sekä ympäristönsuojelu- ja jätehuoltovi-ranomaisen palveluihin.

Tutkimuksessa tulee monia epävarmuustekijöitä vastaan, kuten haastatteluai-neiston lukumäärä, joita oli vain viisi haastattelua. Epävarmuutta tuo tuloksiin myös Arvovaa'an aineistot, jotka ovat myös asiakkaiden ja päättäjien osalta suuntaan antavia. Arvovaa'an aineiston pohjalta laadittiin haastattelukysymykset. Saadaksesen varmempaa tutkimustulosta, olisi hyvä laatia enemmän haastatte-luja ja lisätutkimuksia sekä saada enemmän näkökulmia aineiston tutkimiseen. Täten voidaan pitää opinnäytetyön tutkimustuloksia suuntaan antavina ja vink-kejä sisältävänä aineistona. Tutkimustuloksien paikkansapitävyydestäkin ei ole varmuutta, eikä voida olettaa, että vinkit ehdottomasti toimivat.

Haastattelujen idea perustuu siihen, että saadaan tietoa suoraan ihmiseltä itsel-tään hänen elämään perustuvasta toiminnasta. Haastatteluaineistossa on otet-tava myös huomioon, että haastattelutulokset ovat aina henkilön kokemuksiin ja taustaan perustuvia näkemyksiä ja osin myös mielipiteitä. (Haastattelu n.d.) Opinnäytetyössä haastattelujen kautta pyrittiin avaamaan Arvovaaka-aineiston vastauksista poimittuja havainnollistettuja jännitteisiä kohtia, joissa nykytilassa ja tavoitetilassa on poikkeamaa. Nämä havainnollistetut jännitteet saatiin haastat-telukysymyksillä auki. Vastauksia saatiin myös siihen, miksi jännitteitä on ja miten ne näkyvät yrityksissä ja viranomaisten toiminnassa.

Opinnäytetyössä tuli esille, kuinka yhteinen tulevaisuustilan määrittäminen on tär-keää yhteisen arvonmuodostuksen saavuttamisessa. Yhteinen tulevaisuustila auttaa yrityksiä parantaa omaa toimintaansa lainmukaisella tavalla, jossa julkinen sektori valvoo ja neuvoo yrityksiä. Yhteisen tulevaisuuskuvan saavuttamisessa,

voidaan kehittää palveluita asiakaslähtöisemmiksi, koska tiedetään kuka on asiakas ja kenelle palvelua tuotetaan. Kun yrityksen ja julkisen sektorin arvot ovat samalla linjalla on helppoa olla asiakas ja saada asiakastarpeesta syntyvää palvelua. Näin muodostuu tiivis asiakassuhde ja viranomaiset voivat aina etukäteen ohjeistaa ja neuvoa asiakkaitaan ja niiden toimintaa julkisen arvon mukaisesti. Tämä onnistuu vain silloin, kun julkisen sektorin ja asiakkaiden näkemykset toiminnasta ja yhteisestä tulevaisuudesta ovat samat.

On huomioitava, että yritysten olisi myös lähdettävä mukaan yhteiseen tulevaisuuskuvan saavuttamiseen, jotta yhteinen tulevaisuuskuva voidaan saavuttaa. Jos yritykset eivät lähde mukaan yhteistyöhön, ei yhteistä tulevaisuutta voida saavuttaa. Mikäli yhteistä tulevaisuuskuva ei saavuteta, viranomaispalveluita ei voida optimoida tuottamaan maksimaalista arvoa ja hyötyä yrityksen toimintaan. Myös palvelun laadun määrittäminen on tärkeää hyvän kokonaisuuden saavuttamisessa. Kun tiedetään mitä palvelulaatua tuotetaan, voidaan toiminnalla pyrkiä saavuttamaan luvattu palvelulaatu ja nähdä sen kautta omia saavutuksia.

Tutkimuksessa tuli esille, kuinka tärkeää on hahmottaa ja kirkastaa organisaation sisällä mahdollisia kumppanuussidoksia, ja saada sidosryhmiä mukaan yhteiseen tulevaisuuskuvaan. Esimerkiksi Kauppakamarin toimintaa voidaan hyödyntää keskustelufoorumina, jossa se voi tavoittaa etukäteisviestinnällä yrityksiä ja viranomaisia.

Vaikka opinnäytetyön haastattelutuloksissa oli vain muutaman yrityksen näkökulmia, voidaan siitä huolimatta yhdistää tutkimuksen tuloksia myös muiden yritysten toiminnassa. Koska yrityksissä toiminnan kokonaisuus ja arvot muodostuvat usein samoista lähtökohdista.

Jatkotutkimustarpeita

Tutkimushaastattelujen myötä huomattiin yhteisen vuorovaikutuskanavan puutos yritysten ja viranomaisten välillä. Vuorovaikutuskanava voisi olla viranomaisten ja yritysten asiantuntijoiden välinen foorumi. Yksi yhteinen vuorovaikutuskanava, mahdollistaisi tehokkaan ja tiiviin yhteistyön viranomaisten ja asiakkaiden kesken. Uusi kanava voisi olla myös uuden viestinnän ja kommunikaation lähde,

jonne voitaisiin päivittää lain muutokseen liittyvää tiedottamista etukäteisviestintänä. Vuorovaikutuskanava voisi kehittää yhteistyössä viranomaisten ja asiakkaiden kanssa.

Jatkossa voidaan tutkia miten olisi mahdollista saada potentiaalisia sidosryhmiä osallistumaan yhteisen tulevaisuuskuvan saavuttamiseen ja miten hyödyt näkyisivät kaikille osapuolille. Myös laadun mittaamiseen kuuluvia jatkotutkimuksia voitaisiin pitää tarpeellisina. Voidaan tutkia tarkemmin palvelulaadun nykymittareita ja kuinka nykymittareita voitaisiin kehittää entisestään ja miten ne tukisivat organisaation palvelulupauksia.

Opinnäytetyön tutkimuksen aikana nousi kysymyksiä, joita voisi kysyä jatkotutkimuksissa. Jatkotutkimukseen liittyviä kysymyksiä voisivat olla seuraavat:

- Miten kauppakamari näkee viestinnän viranomaispalvelun ja yritysten välillä ja miten sitä voisi kehittää, jotta se toisi lisäarvoa yrityksille ja julkiselle sektorille?
- Kauppakamarilla on tavoitteita ja palvelulupauksia. Toisiko yhteinen viestintäkanava viranomaisten ja jäsenyritysten välille tavoitteille ja palveluille lisäarvoa jäsenyritysten toiminnassa? Mitä siinä on otettava huomioon?
- Miten mittareita jatkossa tulisi kehittää, mitä siinä pitäisi ottaa huomioon mittareiden kehittämisessä? Mitä ongelmia on tullut esille nykymittareissa?
- Miten sidosryhmät edesauttavat kauppakamarin toimintaa? Onko sidosryhmien kanssa yhteistyö tuonut edunvalvonnalle lisäarvoa ja miten sitä voisi viestiä yrityksiin. Millainen rooli sidosryhmillä on Kauppakamarin toimintaan?

LÄHTEET

Alho, K. 2011. Ympäristönsuojelun tila ja viranomaisyhteistyön järjestäminen. Kestävä kehitys. Turun ammattikorkeakoulu. Luettu 20.3.2020. Opinnäytetyö.

Arvona synnyttävän liiketoiminnan lähteillä. 2018. Työ- ja elinkeinoministeriö. TEM oppaat ja muuta julkaisut. Pdf-dokumentti. Luettu 14.4.2020. http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160649/TEM_oppaat_4_2018_Arvoa_synnyt_liiketoim_lahteilla_12032018.pdf

Arvon ja normin käsite. 2020. Opetushallitus. Opettajan aineisto. Luettu 20.4.2020. <https://www.oph.fi/fi/oppimateriaali/miina-ja-ville-opettajan-oppaita/miina-ja-ville-etiikkaa-etsimassa-17>

Arvovaaka. 2019. Mielikuvat näkyväksi. Kaupunkiympäristön palvelualueen kehityskysely. Microsoft Power BI. Tampereen kaupunki. Vaatii käyttöoikeuden.

Asiantuntijapalvelujen johtamisen haasteet. 2005. Opas suunnittelu- ja konsultointiyriytysten liiketoimintaosaamisen kehittäminen. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Pdf-dokumentti. Luettu 23.4.2020. https://skol.teknologiateollisuus.fi/sites/skol/files/3E_opas.pdf

Edunvalvonta. n.d. Tampereen kauppakamari. Luettu 23.4.2020. <https://tampere.chamber.fi/fi-fi/edunvalvonta/19/>

Etiikka. 2017. Viestinnän etiikan perusteita. Luettu 4.5.2020. <https://etiikka.fi/viesti/viestinnan-etiikan-perusteita/>

Fingrid. 2018. Luottamus, avoimuus, rohkeus. Luettu 4.5.2020. <https://www.fingridlehti.fi/luottamus-avoimuus-rohkeus/>

Glosbe. n.d. lisäarvo -suomi. Sanakirja. Luettu 23.4.2020. <https://fi.glosbe.com/fi/fi/lis%C3%A4arvo>

Haapea, H. & Innala, T. 2006. Opas jätehuollon palvelutason määrittämiseen. Yhteinen jätehuoltomme – vastuut ja konserniyhteistyö. Suomen kuntaliitto. Helsinki: Kuntaliiton verkkojulkaisu.

Haastattelu. n.d. KvaliMOTV. Luettu 16.5.2020. https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3.html

Haitalliset aineet pois kierrosta. 2018. Syke. Luettu 21.4.2020. [https://www.syke.fi/fi-FI/Tutkimus_kehittaminen/Kiertotalous/Haitalliset_aineet_pois_kierroista\(45490\)](https://www.syke.fi/fi-FI/Tutkimus_kehittaminen/Kiertotalous/Haitalliset_aineet_pois_kierroista(45490))

Hiilineutraali kemia 2045. 2019. Kemianteollisuus ry. Tiedote. Luettu 11.5.2020. <https://www.sttinfo.fi/tiedote/hiilineutraali-kemia-2045-suomen-kemianteollisuus-asetti-itselleen-kovan-tavoitteen?publisherId=1636&releasId=69850560>

Houhala, K. 2018. Arvonmuodostus yksityisen sektorin yhdyspinnoilla ja miten sitä tiedoilla johdetaan. Tekniikan ja innovaatiojohtamisen yksikkö. Vaasan yliopisto. Acta wasensia 413. Väitöskirja.

Houhala, K. 2019. Arvovaaka-kehittämistyökaluna. Kaupunkiympäristön arvomuodostus näkyväksi. Tampereen kaupunki. Selvitykset ja kehittämisraportit. Pdf-dokumentti. Luettu 20.4.2020. https://www.tampere.fi/tiedostot/a/szR9abgQV/Arvovaaka_kehittamistyokaluna_verkkoversio.pdf

JHS-suositukset. 2012. JUHTA-julksen tietohallinnon neuvottelukunta. Luettu 23.4.2020. <http://docs.jhs-suositukset.fi/jhs-suositukset/JHS171/JHS171.html>

Jätelaki 17.6.2011/646

Jätelakiopas. 2015. Yhdyskuntajätehuoltoa ohjaavat säännökset. Ympäristöhallinnon ohjeita. Pdf-dokumentti. Luettu 11.4.2020. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10138/158367/OH_5_2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y

KAPAn kehityskysely. 2020. Tampereen kaupunki. Pdf-dokumentti. Luettu 10.4.2020. https://www.tampere.fi/tiedostot/k/EoBKlabtL/kehityskyselyn_esittelydioja.pdf

Kasvio, A. & Räikkönen, T. 2010. Kohti kestävä työelämää. Terveyslaitos. Pdf-dokumentti. Luettu 13.4.2020. https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/114845/Kohti_kestavaa_tyolamaa.pdf?sequence=1

Kauppakamarilaki 1.11.2002/878

Koller, T. 2010. Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies. 5.painos. McKinsey & Company Inc.

Koulutukset n.d. Tampereen kauppakamari. Luettu 27.4.2020. <https://tampere.chamber.fi/fi-fi/koulutus/2/>

Kunnan ympäristönsuojeluviranomainen. 2017. Kuntaliitto. Luettu 17.3.2020. <https://www.kuntaliitto.fi/yhdyskunnat-ja-ymparisto/ymparisto/ymparistonsuojelu/kunnan-ymparistonsuojeluviranomainen>

Kuntalaki 14.4.2015/410

Kuntaliitto. 2018. Kunnan ympäristönsuojeluviranomaisen opas luottamushenkilölle. Helsinki: E-kirja.

Karisto, E. 2018. Väitöstutkimus: Elinvoima lähtee arvomuodostuksesta. Kuntalehti 2018. Luettu 13.4.2020. <https://kuntalehti.fi/uutiset/talous/vaitostutkimus-elinvoima-lahtee-arvomuodostuksesta/>

Laki kuntien ympäristönsuojelun hallinnosta 24.1.1986/64.

MTK. n.d. Kiertotalous. Luettu 7.5.2020. <https://www.mtk.fi/kiertotalous>

Mittareiden valinta. n.d. Hyvänmitta. Luettu 23.4.2020. <https://www.hyvanmitta.fi/mita-mitataan/>

Mitä meidän pitää tietää asiakkaista. n.d. Jeepproject. Luettu 28.4.2020. <http://jeepproject.info/asiakas/mita-meidan-tulee-tietaa-asiakkaista/>

Niiniluoto, I. 1994. Järkeä, arvot ja välineet. Kulttuurifilosofisia esseitä. Toinen painos 2001. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Palvelut. n.d. Tilastokeskus. Käsitteet. Luettu 18.4.2020. <https://www.stat.fi/meta/kas/palvelut.html>

Palveluyritys ja yliopisto yhteistyössä. 2009. Elinkeinoelämän keskusliitto. Pdf-dokumentti. Luettu 24.4.2020. https://ek.fi/wp-content/uploads/Palveluyritys_ja_yliopisto_yhteistyossa.pdf

Pietilä A. 2011. Asiakasuskollisuus syntyy 4 lähteestä (2/6): Lisäarvo. Luettu 23.4.2020. <https://blog.loyalistic.com/fi/asiakasuskollisuus-syntyy-4-lahteesta-26-lisaarvo>

Process industries division. n.d. Institute of industrial & systems engineers. Luettu 17.5.2020. <https://www.iise.org/details.aspx?id=887>

Rajapinnoista yhdyspintoihin. 2017. Kuntaliitto. Kuntaliiton yhdyspintaseminaari. Pdf-dokumentti. Luettu 23.4.2020. <https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/reina.pdf>

Riihimäen kaupunki. 2018. Ympäristönsuojelun valvontasuunnitelma vuosille 2018–2020. Pdf-dokumentti. Luettu 24.4.2020. https://www.riihimaki.fi/wp-content/uploads/sites/3/2015/01/YMRA-liite-Ymparistonsuojelun-valvontasuunnitelma_2018_2020.pdf

Selin, E. & Selin, J. 2005. Kaikki on kiinni asiakkaasta. Avaimia asiakasrajapintojen hallintaa. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Suomisanakirja. n.d. Asiakas. Luettu 28.4.2020. <https://www.suomisanakirja.fi/asiakas>

Tampere. 2019. Kaupunkiympäristön viranomaispalvelujen hyödyt näkyväksi kehityshankkeella-yrityksille kysely elokuussa. Luettu 20.4.2020. https://www.tampere.fi/tampereen-kaupunki/ajankohtaista/tiedotteet/2019/08/13082019_4.html

Tampereen kauppakamarin vaikuttamissuunnitelma. n.d. Kauppakamari. Vaikuttamissuunnitelma. Luettu 23.4.2020. <https://tampere.chamber.fi/fi-fi/edunvalvonta/vaikuttamissuunnitelma/40/>

Tampereen kaupunki. 2019. Tampereen kaupungin ympäristönsuojelun valvontasuunnitelma vuosille 2019 – 2023. Pdf-dokumentti. Luettu 17.3.2020. https://www.tampere.fi/tiedostot/t/49y5wnN3j/YSU_valvontasuunnitelma_2019_2023.pdf

Tampereen kaupungin ympäristönsuojelumääräykset. 2019. Tampereen Kaupunki. Pdf-dokumentti. Luettu 20.4.2020. <https://www.tampere.fi/tiedos-tot/y/6E6lpGn0Z/Ymparistonsuojelumaaraykset24112019.pdf>

Teollisuus. n.d. Tilastokeskus. Käsitteet. Luettu 8.5.2020. <https://www.stat.fi/meta/kas/teollisuus.html>

Tietoa alasta. n.d. Kemianteollisuus. Luettu 8.5.2020. <https://www.kemianteollisuus.fi/fi/tietoa-alasta/>

Tutustu yhtiöön. n.d. Ympäristölle paras Pirkanmaan Jätehuolto. Pirkanmaan Jätehuolto. Luettu 27.4.2020. <https://pjhoy.fi/yhtio/pirkanmaan-jatehuolto/>

Vaikuttamissuunnitelma. 2020. Tampereen kauppakamari. Pdf-dokumentti. Luettu 23.4.2020. <https://tampere.chamber.fi/assets/tampereenkauppakamari/files/Vaikuttamissuunnitelma-2020-netti.pdf>

Valto. 2017. Ympäristöviranomaisen SOVA-ohje. SOVA-lainsäädännön mukaiset lausunnonantotehtävät. Pdf-dokumentti. Luettu 18.3.2020. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-11-4722-7>

Viranomaisten tehtävät jätehuollossa. 2019. Ympäristöhallinnon yhteinen verkkopalvelu. Luettu 17.3.2020. https://www.ymparisto.fi/fi-FI/Kulutus_ja_tuotanto/Jatteet_ja_jatehuolto/Viranomaisten_tehtavat_jateasioissa

Ympäristö. 2019. ELY-Keskus. Luettu 20.4.2020. <https://www.ely-keskus.fi/web/ely/ymparisto?categoryId=14404>

Ympäristöministeriö. 2017. Työkaluja suunnitelmien ja ohjelmien ympäristövaikutusten arviointiin. Luettu 18.3.2020. [https://www.ymparisto.fi/fi-FI/Ajankohtaista/Uutiset/Tyokaluja_suunnitelmien_ja_ohjelmien_ymp\(42226\)](https://www.ymparisto.fi/fi-FI/Ajankohtaista/Uutiset/Tyokaluja_suunnitelmien_ja_ohjelmien_ymp(42226))

Ympäristönsuojelu 2018. Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus. Luettu 18.3.2020. <http://www.ely-keskus.fi/web/ely/ymparistonsuojelu>

Ympäristönsuojelulaki 27.6.2014/527.

Ympäristövaikutusten arviointi. 2018. Ympäristöhallinnon yhteinen verkkosivu. Luettu 18.3.2020. [https://www.ymparisto.fi/fi-FI/Asiointi_luvat_ja_ymparistovai-
kutusten_arviointi/Ymparistovai-
kutusten_arviointi](https://www.ymparisto.fi/fi-FI/Asiointi_luvat_ja_ymparistovai-
kutusten_arviointi/Ymparistovai-
kutusten_arviointi)

Ympäristönvalvonnan ohje. 2016. Ympäristöhallinnon ohjeita. Pdf-dokumentti. Luettu 17.3.2020. http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/74989/OH_2_2016.pdf

Yrityksen arvonmääritys. n.d. Suomen yrityskaupat. Luettu 20.4.2020. <https://www.yrityskaupat.net/fi/ohjeita-yrityskauppaan/yrityksen-arvo/yrityksen-arvonmaaritys/>

LIITTEET

Liite 1. Haastattelukysymykset

1 (4)

Organisaatio	Kysymykset
<p>Yhteiset kysymykset, jotka esitettiin jokaiselle haastateltavalle</p>	<p>Asiakaskokonaisuus:</p> <p>Asiakkaat: Keitä ovat viranomaistoimijoiden/etujärjestön/yritysten asiakkaat?</p> <p>Palvelut: Mitä palveluja asiakkaille tuotetaan? Miten palveluja järjestetään? Miten palvelulupaukset saavutetaan asiakasyrityksille?</p> <p>Laatu: Miten saadaan laadullista valvontaa ja miten ne raportoidaan? Miten laadun määritetään, esimerkiksi vaikuttaako laatuun palvelun helppous? Tuoko laadun määrittäminen enemmän vastuullista toimintaa?</p> <p>Mittarit: Miten organisaation palvelu- ja arvolupaukset tiedotetaan asiakkailleen ja miten ne saavutetaan? Miten palvelulupauksia mitataan? Onko nykymittareissa ongelmia? Miten mittareita pitää jatkossa kehittää? Miten vastuullinen toiminta tuodaan yritystoiminnassa esille asiakkaille ja valvonnalle?</p>

Organisaatio	Kysymykset
Etujärjestö	<p data-bbox="564 320 890 353">Keskeiset kysymykset:</p> <ol data-bbox="612 387 1490 1059" style="list-style-type: none"><li data-bbox="612 387 1490 488">1. Miten Pirkanmaalla näkyy elinkeinoelämän ja ympäristöasioihin/jätehuoltoon liittyvien viranomaisten yhteistyö Kauppakamarin toiminnassa? Voisiko sitä lisätä, miten?<li data-bbox="612 521 1490 589">2. Miten Keskuskauppakamari vaikuttaa jäsenyritysten toimintaan ja asiakaslupauksiin?<li data-bbox="612 622 1490 723">3. Lisääkö jäsenyrityksien kansainvälistyminen esim. alueellista kilpailua ja tuoko se uusia näkökulmia yrityksen toimintaan tai arvomuodostukseen?<li data-bbox="612 757 1490 790">4. Miten etujärjestöjen tavoitteita ja niiden saavutuksia mitataan?<li data-bbox="612 824 1490 925">5. Miten viestinnän ja yhteisten valmistelujen avulla voidaan löytää saman suunnan arvomuodostukselle valvojien ja asiakasyritysten välissä?<li data-bbox="612 958 1490 1059">6. Miten tietoa (Kauppakamarin tavoitteista ja lupauksista ja saavutuksista) välitetään jäsenille ja näkyykö tämä kauppakamarin imagossa?

Organisaatio	Kysymykset
Asiakkaat	<p>Keskeiset kysymykset:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mitä palveluita organisaatio ostaa? Esimerkiksi, jätehuoltopalveluja ostetaan. Millainen jätehuoltopalvelujen saatavuus? 2. Mitä palveluja yrityksellä on ympäristönsuojelun kanssa? Esimerkiksi, valvonta, miten tämä näkyy yrityksessä? 3. Miten kiertotalous on määritelty yrityksen strategiassa? 4. Miten vastuullinen toiminta tuodaan esille yritystoiminnassa asiakkaille ja valvonnalle? 5. Onko ideoita valvontapalveluista ja uudelleen muotoiluista tai sähköisistä versioista, yritysten palvelutarpeista, jota valvonta voisi tuottaa ja edistää? 6. Miten avoimuus ja rohkeutta näkyy toiminnassa ja miten sitä voisi edistää valvonnassa ja viranomaisten kanssa yhteistyössä? 7. Miten toimiminen yhdessä ymmärretään yrityksessä ja miten sitä voisi edistää viranomaisten kanssa? 8. Roolitus: Jokaisella asiakkaalla ja palveluntuottajalla on omat tehtävänsä. Onko tietoa organisaatiossa, miten roolit jakaantuvat ja kuka on vastuussa toiminnasta 9. Miten omistajanohjauksella voidaan tukea eri toimijoiden välisiä ja yhteisiä tavoitteita mm. kiertotalouden kannalta? 10. Millaisia laatuvaatimuksia omistajaohjaus tuo? miten niitä mitataan

Organisaatio	Kysymykset
Viranomaiset	<p data-bbox="564 409 890 443">Keskeiset kysymykset:</p> <ol data-bbox="616 477 1481 1182" style="list-style-type: none"><li data-bbox="616 477 1481 611">1. Miten tehokkuutta lupa asioissa (tehokkuus = ajallinen nopeuttaminen ja sujuvuus) ympäristönsuojelun viranomaisten päätöksentehokkuutta voitaisiin parantaa, lainsäädöksen kautta. Miten yhteistyö päättäjien kanssa olisi tuloksellinen?<li data-bbox="616 645 1481 745">2. Miten viranomaistoiminta ja sen vaikutus yrityksiin näyttäytyvät asiakasnäkökulmasta? Miten asiakasnäkökulman otetaan huomioon ja miten sen saa näkyviin?<li data-bbox="616 779 1481 846">3. Miten saada asiakkaille positiivinen kuva viranomaistoiminnasta? Kuten valvonnasta tai neuvonnasta.<li data-bbox="616 880 1481 981">4. Onko lainsäädäntöä tulkittu lisää paikallisilla päätöksillä (lautakunta laajentanut tai supistanut asiakkaiden oikeuksia tai velvollisuuksia)?<li data-bbox="616 1014 1481 1081">5. Miten riskinarviointi kriteeriä ymmärretään lupaprosesseissa ja miten sitä voi edistää?<li data-bbox="616 1115 1481 1182">6. Miten avoimuus ja rohkeutta näkyy toiminnassa ja miten sitä voisi edistää toiminnallisissa palveluissa?