

Keijo Houhala

**Arvonmuodostus
yksityisen ja
julkisen sektorin
yhdyspinnoilla ja
miten sitä tiedolla
johdetaan**



ACTA WASAENSIA 413



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

VÄITÖSKIRJA

*joka Vaasan yliopiston tekniikan ja innovaatiojohtamisen yksikön
suostumuksella esitetään julkisesti tarkastettavaksi Tervahovin
Kurtén-auditoriossa (C203) keskiviikkona 19. joulukuuta 2018, kello 12.*

Esitarkastajat Professori emeritus Pauli Juuti
Lappeenrannan teknillinen yliopisto
PL 20
53851 LAPPEENRANTA

YTT Harri Jokiranta
Seinäjoen kaupunki
Frami, Kampusranta 9 C, 4. krs.
PL 109
60101 SEINÄJOKI

Julkaisija Vaasan yliopisto	Julkaisupäivämäärä Joulukuu 2018	
Tekijä(t) Keijo Houhala	Julkaisun tyyppi Väitöskirja	
OrcID	Julkaisusarjan nimi, osan numero Acta Wasaensia, 413	
Yhteystiedot Vaasan yliopisto Tekniikan ja innovaatiojohtamisen yksikkö Tuotantotalous PL 700 FI-65101 VAASA	ISBN 978-952-476-837-5 (painettu) 978-952-476-838-2 (verkkoaineisto)	
	URN:ISBN:978-952-476-838-2	
	ISSN 0355-2667 (Acta Wasaensia 413, painettu) 2323-9123 (Acta Wasaensia 413, verkkoaineisto)	
	Sivumäärä 430	Kieli suomi
Julkaisun nimike Arvonmuodostus yksityisen ja julkisen sektorin yhdyspinnoilla ja miten sitä tiedolla johdetaan		
Tiivistelmä Arvonmuodostus käynnistyy toiminnan ja arvojen yhteisvaikutuksesta. Arvonmuodostuksella tavoitellaan uutta arvoa ja jatkuvuutta. Yhdyspinnalla kohtaamiset pohjautuvat jokaisen toimijan subjektiivisiin kokemuksiin ja näkemyksiin, jotka voivat olla hyvinkin ristiriitaisia tai jännitteisiä. Poikkeaville näkemyksille ei välttämättä ole edes järjellisiä syitä, vaan historia tai tunne ohjaavat käyttäytymistä ja toimintamalleja. Liian usein valvonta nähdään vain kuluna, vaikka se hyvin toimiessaan on tasapainoisen yhteiskunnan selkäranka, mutta myös mahdollisuus uudistumiselle ja satsaus tulevaisuuteen. Tutkimuksessa tarkastellaan arvonmuodostumista yritysten ja teknisten viranomaispalveluiden yhdyspinnalla, josta se pyritään tekemään näkyväksi erilaisten arvopisteiden löytämisen kautta. Teknisillä viranomaispalveluilla tarkoitetaan tämän tutkimuksen yhteydessä kuntien vastuulla olevia kaavoituksen, rakennusvalvonnan, pelastustoimen, ympäristöterveydenhuollon ja ympäristönsuojelun lakisäätteisiä valvontatehtäviä. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostuu tiedon, kohtaamisten ja päätöksenteon merkityksille arvonmuodostuksessa. Samalla tutkimus sivuaa arvoteorioita, käyttäytymistieteitä ja taloudellisten mekanismien kytkeytymistä arvoviisauteen. Arvoviisaudella tarkoitetaan tässä tutkimuksessa sosiaalisten, ekologisten ja kulttuurillisten näkökulmien huomiointia ja niiden merkitystä talouden kannalta, että toiminnan jatkuvuus, tasapainoisuus ja arvonmuodostus ovat kestäväällä pohjalla, niin sanotusti arvobalanssissa. Tutkimus osoittaa, että valvonnan resurssit on mitoitettava, keskitettävä ja kohdistettava riskinarvioinnin ja arvonmuodostuksen kannalta, huomioiden tilanteisiin sopivilla tavoilla erityisolosuhteet, tarpeet ja vaatimukset. Tutkimuksen tuottaman tiedon mukaan valvonnan ja elinkeinoelämän toimijoiden yhdyspinta tarvitsee molemminpuolista uudistumista, työkaluja ja uusia toiminnallisia valmiuksia tuottaakseen lisäarvoa osapuolille, unohtamatta turvallisuutta, tehokkuutta tai oikeusvarmuutta.		
Asiasanat yritys, elinvoima, kunnat, kohtaamiset, vuorovaikutus, valvonta, tietojohdaminen, tekniset viranomaispalvelut, laatu, arvonmuodostus, lisäarvo, arvoviisaus, Evolute-menetelmä		

Publisher Vaasan yliopisto	Date of publication December 2018	
Author(s) Keijo Houhala	Type of publication Doctoral thesis	
OrcID	Name and number of series Acta Wasaensia, 413	
Contact information University of Vaasa School of Technology and In- novations Department of Production P.O. Box 700 FI-65101 Vaasa Finland	ISBN 978-952-476-837-5 (print) 978-952-476-838-2 (online)	
	URN:ISBN: 978-952-476-838-2	
	ISSN 0355-2667 (Acta Wasaensia 413, print) 2323-9123 (Acta Wasaensia 413, online)	
	Number of pages 430	Language Finnish
Title of publication Value creation at the interface between the private and public sector and how to manage it with information		
Abstract <p>Value creation starts with the joint effect of action and values. Value creation aims for new value and continuity. Encounters at the interface are based on the subjective experiences and views of each actor and they may be very conflicting or full of tension. There may not even be rational reasons for divergent views, but history and emotions guide behaviour or operating models. Too often the supervision is seen as an expense, even though when it functions well it forms the backbone of a balanced society, but also a possibility for renewal and an investment in the future.</p> <p>In this study, value creation at the interface of businesses and technical public services is examined, and the aim is to make it visible through finding different data points. In connection with this study, technical public services refer to the regional and town planning, building inspection, rescue operations, environmental health care and environmental protection that are the duty of municipal authorities.</p> <p>The theoretical framework of the study is formed on the meanings of information, encounters and decision-making in value creation. At the same time, the study touches upon value theories, behavioural sciences and economic mechanisms and how they link with intelligence of values. In this study, intelligence of values refers to taking into consideration the social, ecological and cultural viewpoints and their significance in terms of the economy, so that the continuity of operations, balance and value creation are on a sustainable basis – in so-called value balance.</p> <p>The study shows that the resources for the supervision must be proportioned, centralised and focused from the perspectives of risk assessment and value creation, taking into account special circumstances, needs and requirements in a situation-appropriate manner. According to the information produced by the study, the interface between surveillance and business life actors requires mutual renewal, tools and new operational facilities in order to produce added value for the parties, not forgetting safety, efficiency or legal certainty.</p>		
Keywords business, vitality, municipalities, encounters, interaction, supervision, information management, technical public services, quality, value creation, added value, intelligence of values, Evolute method		

KIITOKSET

Usein tärkeätkin asiat elämässä koskettavat vasta, kun niitä kohtaa henkilökohtaisesti. Niin on tapahtunut tämänkin monivuotisen väitöskirjaprosessin kanssa. Monikaan tutkimukseni asioista ei ollut minulle merkityksellinen tai näkyvä ennen kuin vietin niiden kanssa aikaa, näin vaivaa ja sain pohtia rauhassa niiden merkityksiä ja vaikutuksia. Tieteen ja taiteen pitää koskettaa, että niiden syvällisemmät tarkoitukset tulevat esille ja niiden pariin uppoutunut tutkija havaitsee asioihin sisältyvien valojen ja varjojen erot. Näin muodostuu tunnesidos, mielenkiinto herää tarkasteltava ongelmaa, asiaa tai systeemiä kohtaan. Silloin asia on varmasti koskettanut, haastanut ja laittanut omat kyvyt liikkeelle ratkaisujen sekä mallien löytämiseksi.

Elämä on jatkuvaa oppimista, jos sitä tarkastelee avoimin mielin ja säilyttää lapsenomaisen uteliaisuutensa. Aina, kun kuvittelee tietävänsä, huomaa erehtyvänsä. Sama asia tapahtuu päivittäin dynaamisessa ja eri asiayhteyksiin kietoutuneessa maailmassa entistä nopeammin, useammin ja varmemmin. Kun oma suhtautuminen ja asenteet ovat tasapainossa, niin uudet tilanteet tuovat elämään vain rikkautta ja vaihtelua. Tällöin kaikkien päivien ei tarvitse olla onnellisia, sillä ei onnikaan ole seisovaa, haaleaa vettä. Se on tuulta, tahdonvoimaa ja kauaskatseista myötäelämistä. Monien myrskyjen jälkeen vasta pienetkin onnistumiset tuntuvat voitoilta.

Mihin valmiissa maailmassa pitäisi kiirehtiä? Ei elämä voi olla suunnistamista suoritusten perässä muiden määräämällä tahdilla. Kiire on mitä suuremmissa määrin suunnittelematonta ja itseaiheutettua typeryyttä, joka on helposti korjattavissa. Pitää pysähtyä ajattelemaan ja tehdä uusia valintoja. Meistä jokainen kaipaa läsnäoloa, huomiointia ja tasavertaista kohtelua. Tarvitsemme intohimon ja luovuuden ilmapiiriä, jota inhimillisillä tekijöillä tuetaan. Myös väitöskirjatyön suurimpia oivalluksia syntyy, kun pystyy vapautumaan kaikista riippuvuussuhteista ja ulkopuolisista häiritsevistä vaikutuksista.

Arvoviisaiden ja älypohjaisten verkostojen johtaminen haastaa kaikki inhimilliset kyvyt ja halut, jotta toiminnan painopisteet ja tavoitteet muodostuvat yhteisiksi päämääriksi toiminnalle. Pelkillä markkinatalouden opeilla ei ole mahdollista haastaa luonnollisten tai inhimillisten valintojen keskenään kilpailevia ekosysteemejä, koska niiden aikaansaannokset ovat samanaikaisesti yksilöllisiä, yhteisöllisiä ja symbioottisia. Tällaisia verkostoja arvoviisaus palkitsee ansaitsemisen, jaka-

misen ja vastavuoroisten lahjojen menetelmillä. Lupausten lunastamisen ja merkityksellisyyden kokemisen tuloksena syntyy jatkuvuutta, tasapainoa, keskinäistä kunnioitusta ja luottamusta.

Tutkimustyön haasteellisuus ja mielekkyys on siinä, että ei voi tietää tulevaa tai tulevien merkitysten realisoitumista. Tutkimukset herättävät tunteita, poliittisia reaktioita ja uudistumisen tarpeita. Niiden tuottaman ja prosessoiman tiedon kytkeytyminen lukijoiden omiin kokemuksiin ja näkemyksiin muodostaa aina jotain uutta ja ennalta-arvaamatonta, joita seuraavat tutkijat edelleen jalostavat. Silloin tutkijakin kokee onnistumisen tunteita.

Toivottavasti tämän työn tutkimuslöydösten, -tulosten ja johtopäätösten avulla osataan arvostaa entistä enemmän monia arjen yksikertaisia asioita. Tieto muuttuu osaamiseksi vasta prosessoinnin ja sisäistämisen kautta. Kiire ja paineet sopivat huonosti uuden luomiseen tai arvoviisauden pohtimiseen. Liikunta, päiväunet ja elämän uusi rytmitys ovat olleet suunnattomana apuna, kun on pitänyt jaksaa istua, lukea ja kirjoittaa. Yksinäisen pohdinnan vastapainona on taas loistavasti toiminut Twitter, sen seuraaminen ja sinne kommentointi.

Olen äärimmäisen kiitollinen ohjaajilleni Jussille ja Vesalle, sekä kaikille niille tuuille ja ystäville, joiden kanssa olen saanut vaihtaa ajatuksia tai testata näkemyksiäni tutkimukseni kuluessa. Teitä on ollut lukuisa joukko, joten toivon työni ja sen tulosten korvaavan osaltaan näitä keskusteluihin kuluneita hetkiä. Kokonaan valmista maailmaa ei nytkään syntynyt, mutta muodostui muutaman lapionpiston verran uusia näkökulmia päivittämään aikaisempia kokemuksia, näkemyksiä ja tutkimuksia. Kiitokset kuuluvat myös Koulutusrahastolle, joka mahdollisti kokopäivätoimisen väitöskirjatutkijarooliin vuonna 2018.

Suomalainen yhteiskunta antaa hyvät valmiudet kouluttautumiselle ja oppimiselle, josta on oltava nöyrä ja kiitollinen. Tämän tutkimukseni kautta haluan omalta osaltani antaa ja jakaa ajatuksia yhteiskunnan kokonaisvaltaisen arvonmuodostuksen pohtimiselle, jotta seuraavilla sukupolvilla on vähintään samantasoiset lähtökohdat omille unelmille ja tulevaisuuden rakentamiselle. Jokainen aikakausi luo ja toteuttaa omia unelmiaan, historian, nykyisyyden ja tulevaisuuskuuvan avulla.

Huolehditaan, että 2020-luvun lähestyessä uudistutaan oma-aloitteisesti ja omista lähtökohdista ja, että kenenkään ulkopuolisen ei tarvitse vaatia meiltä heidän mieltymysten mukaisia muutoksia. Vaikka muutos on aina mahdollisuus, niin uudistumisen on oltava omaehtoinen mahdollisuus. Ainoastaan arvoviisas uudistuminen tuo tasapainoa ja kantaa pitkällä aikavälillä. Siksi sille tulee antaa oma merkitys ja tuki.

Toivotan kaikille lukijoille antoisia lukuhetkiä tutkimuksen parissa ja kiitän, kun uhraatte samalla muutaman ajatuksen arvoviisaudelle. Toivottavasti löydätte keinoja omiin intresseihinne, tehtäviinne tai tulevaisuuden rakentamiseen arvomuodostuksen kannalta.

Lainaan tähän loppuun professori Kantolan sanoja tutkimusta käynnistäessäni.

”Muista, että kaikki liittyy lopulta kaikkeen” -joten tämäkin tutkimus on poikkileikkaus nykyisyydestä ja kytkeytyy yhteen kaiken aiemman aiheita käsittelevän tai sivuavan tutkimustiedon ja kokemusten kanssa.

Keijo Houhala

11 pñä marraskuuta 2018

Sisältö

KIITOKSET.....	VII
1 JOHDANTO.....	1
1.1 Tutkimusympäristö.....	13
1.2 Tutkimusote.....	21
1.3 Sidosryhmät.....	23
1.4 Julkinen sektori ja asiakas.....	32
1.5 Tietoyhteiskunnan lähtökohdat.....	39
1.6 Tutkimusprosessi.....	44
1.7 Tutkimuksen lähestymistapa.....	49
1.8 Tutkimuksen rakenne ja tutkimuskysymykset.....	52
2 TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT.....	62
2.1 Tutkimuksen taustaa.....	62
2.2 Tutkimuksen tarkoitus.....	63
2.3 Tutkimusasetelma.....	65
2.4 Arvonäkökulmat.....	67
2.4.1 Sosiaalinen näkökulma.....	69
2.4.2 Taloudellinen näkökulma.....	70
2.4.3 Ekologinen näkökulma.....	71
2.4.4 Kulttuurillinen näkökulma.....	73
3 TEOREETTINEN VIITEKEHYS.....	75
3.1 Teoria.....	78
3.1.1 Systemitutkimus.....	78
3.1.2 Skenaarioanalyysi.....	82
3.1.3 Kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimus.....	82
3.1.4 Tapaustutkimus.....	83
3.1.5 Rajapintamalli.....	83
3.1.6 Peliteoria.....	84
3.2 Tutkimuksen käsitteistöä.....	85
3.3 Arvoteorioita.....	86
3.3.1 Arvojen määrittelyä.....	90
3.3.2 Arvonmäärityksen lähtökohtia.....	94
3.3.3 Arvoketjut ja arvonmääritys.....	98
3.3.4 Lisäarvo.....	102
3.3.5 Tunnearvoista kokemuksiin.....	103
3.3.6 Digitaalisen ajan arvot.....	104
3.4 Eolute systeemi.....	110
3.5 Viranomaistoiminta ja -palvelut.....	113
3.6 Arvonmuodostus.....	114
3.7 Teorian ja käytännön synteesi.....	120
3.7.1 Kokemus pohjainen arvopsynteesi.....	132
3.7.2 Kunnan- ja teknisten johtajien näkökulmia.....	139
3.7.3 Yhteiskunnallinen rooli - viranomaistoiminnan tulevaisuudessa.....	139
3.7.4 Henkilöstön näkemyksiä muutoksista.....	147

3.7.5	Teorian ja käytännön johtopäätöksiä.....	148
4	MENETELMÄT	151
4.1	Aineiston kerääminen Evolute-menetelmällä	153
4.2	Arvovaaka	154
4.3	Aineiston analysointi	156
4.4	Tutkimuksen laatu ja validointi.....	160
4.4.1	Tutkimuksen laatu	162
4.4.2	Tutkimuksen validointi.....	166
5	TULOKSET	172
5.1	Keskeisimmät tulokset	175
5.1.1	Mielikuvat	176
5.1.2	Tavoitteet, suunnitelmallisuus ja kohdistuminen	178
5.1.3	Painopisteet, voimavarat ja tehokkuus	183
5.1.4	Toimintaympäristö, tasapuolisuus ja inhimilliset tekijät	189
5.1.5	Valvonta, asiakkuus ja palvelut.....	199
5.1.6	Synergia ja tulevaisuus	211
5.2	Tulosten merkitys.....	224
5.3	Tietojohtaminen yhdyspinnalla	226
5.3.1	Vuorovaikutus.....	226
5.3.2	Johtaminen	227
5.3.3	Inhimilliset tekijät	228
5.3.4	Yritykset ja julkinen sektori.....	229
5.3.5	Teknologiset tekijät	229
6	TULOSTEN TARKASTELU JA JATKOTUTKIMUKSET	231
6.1	Tutkimuskysymyksiin vastaaminen	235
6.1.1	Millainen on yritysten ja julkisyhteisöjen yhdyspinnan yhteinen geneerinen arvomuodostuksen malli (ontologia ja semantiikka)?.....	235
6.1.2	Miten arvomuodostuksen heijastukset, talteenotto ja yhteiskunnalliset vaikutukset tasapainotetaan ("arvobalanssivaaka")?.....	237
6.1.3	Mikä merkitys on tietojohtamisella ansaintalogiikalle, jotta kumppanuuksien yhdyspinnat tulevat hyödynnettyä?.....	238
6.1.4	Miten muutos identifioidaan ja luodaan muutosjohtamisen arvomalli sekä organisoidaan tiedolla johtamisen uusi toimintamalli?	239
6.1.5	Pohdintaa.....	240
6.2	Teoreettinen kontribuutio.....	249
6.3	Käytännöllinen kontribuutio	249
6.4	Luotettavuus ja pätevyysarvioita	250
6.5	Jatkotutkimusehdotukset.....	252
	LÄHTEET.....	254

LIITTEET	272
Liite 1	272
Liite 2	324
Liite 3	370
Liite 4	390
Liite 5	397
Liite 6	400
Liite 7	401
Liite 8	404

Kuviot

Kuvio 1.	Yhteiskunnan aallokot (muokattu Wilenius & Kurki 2017, 173).....	1
Kuvio 2.	Arvon generoituminen eri tasoilla.....	3
Kuvio 3.	Arvoviisauden rakenne (muokattu Sydänmaanlakka 2009, 43).....	6
Kuvio 4.	Suomen avoimen hallinnon toimintamallin neljä osa-aluetta (Valtiovarainministeriö 2014a, 3).....	8
Kuvio 5.	Kuntapalveluiden kehitysskenaario (Anttiroiko 2010, 61) ...	9
Kuvio 6.	Yhdyspinnan arvopisteet	11
Kuvio 7.	Palveluintegraatiot (Malinen, Anttiroiko, Haahtela & Siitonen 2012, 15).....	15
Kuvio 8.	Tutkimuksen viitekehys ja palvelurakenteet tuotantotalouden systeemimallina (muokattu Houhala 2013, 50-52).....	19
Kuvio 9.	Tutkimuksen kuvaus sipulimallilla (muokattu Saunders et al. 2009, 108)	22
Kuvio 10.	Yritysten sidosryhmiä.....	29
Kuvio 11.	Perinteinen tarkastustoiminta.....	32
Kuvio 12.	Ban käsitteellinen malli (muokattu Nonaka & Toyoma 2003, 7).....	34
Kuvio 13.	Tiedon synnyn spiraali (mukattu Nonaka, Toyama & Konno 2000, 6).....	35
Kuvio 14.	Valvonnan lähtökohdat.....	36
Kuvio 15.	Riskiperusteinen valvonnan ohjausmalli (muokattu Nonaka, Tayoma & Konno 2000, 12) *) Y = Yksilö, R = Ryhmä ja O = Organisaatio	37
Kuvio 16.	Kunnan toiminnan omistajanohtaus (Kuntaliitto 2015, 7) .	38
Kuvio 17.	Virtojen luokittelua (Kostiainen 1999, 44)	42
Kuvio 18.	Osallisuuden pyörä (mukailtu Butcher 2008: Larjovuori, Nuutinen, Heikkilä-Tammi & Manka 2012, 11).....	43
Kuvio 19.	Esimerkkejä tiedon keräämisen lähteistä	45
Kuvio 20.	Ymmärryksestä arvopisteisiin.....	47
Kuvio 21.	Tutkimusprosessi.....	49
Kuvio 22.	Tiedon tunnistaminen arvoksi	50
Kuvio 23.	Tutkimuksen rakenne.....	53
Kuvio 24.	Kohtaamisten vaikutukset (muokattu Design Council. Double Diamond 2005)	57
Kuvio 25.	Geneerisen tiedon arvokeskittymiä ja ohjauspisteitä.....	59
Kuvio 26.	Inhimilliset taidot ja kyvyt hierarkkisesti (muokattu Hamel et. al. 2007, 81, 294)	60
Kuvio 27.	Arvopisteiden louhinta	64
Kuvio 28.	Moninaiset ja -ulotteiset yhdyspinnat	75
Kuvio 29.	Koulutuksen kehityskaaria teknisissä viranomaispalveluissa	77
Kuvio 30.	Arvojen nelikenttä (Aaltonen et. al. 1999, 82-91, 98).....	93
Kuvio 31.	Porterin arvoketju (muokattu Porter 1989, 66).	99
Kuvio 32.	Henkilökohtaisten tietokoneiden markkinaosuudet 1977 – 2017 (muokattu Horace Dediu 2018)	107

Kuvio 33.	Teknologian omaksuminen nopeutuu (muokattu Our World in Data 2018)	108
Kuvio 34.	Yrityksen jatkuvan muutoksen ympäristö (mukailtu Vanharanta & Kantola 2015, 588).....	111
Kuvio 35.	Nerokkaan johtamisen toiminnallinen malli (muokattu Kantola 2016, 12)	112
Kuvio 36.	Innovatiivinen organisaatio luovan kaaoksen ja byrokraattisen organisaation välissä (Apilo & Taskinen 2006, 36).....	116
Kuvio 37.	Tuloksellisuustyön vaikuttavuus kunnissa (mukailtu Aronen 2011, dia 8).	118
Kuvio 38.	Innostuksen arvoketju (mukailtu Martela & Jarenko 2014, 34).....	124
Kuvio 39.	Hamelin hierarkia (muokattu Hamel et. al. 2007, 81)	125
Kuvio 40.	Liiketoiminnan arvon luominen todellisissa sidosryhmäsuhteissa (muokattu Myllykangas 2009, 174).	126
Kuvio 41.	Suoriutumisen ja yhteistyön korostaminen sekä epävarmuuden välttäminen ja hyväksyminen eri maissa (Helkama 2015, 62).....	127
Kuvio 42.	Kunnan toiminnallinen rakenne (Kettunen 2003, 78)	129
Kuvio 43.	Kansalaisyhteiskunnan tulevaisuuden suunnat (mukailtu Seppo 2013, 17).....	130
Kuvio 44.	Asiakasarvon ulottuvuudet (mukailtu Rintamäki & Tienhaara 2014, 28).....	131
Kuvio 45.	Väestön ikärakenteen kehitys 1865 - 2017 (muokattu tilastokeskus 2018b).....	133
Kuvio 46.	Kansantalouden rakennemuutos (ennuste) 1950-2030 (Viitanen, Paajanen, Loikkanen & Koivistoinen 2017, 27)	134
Kuvio 47.	Tietojenkäsittelyn kehitys 1960-2030 (muokattu Morgan Stanley 2018)	135
Kuvio 48.	Asiakkaan osallistumisen kehä (Larjovuori et. al. 2012, 18).....	143
Kuvio 49.	Toimijoiden asemointi akseleilla muutos-pysyvyys ja keskitetty-hajautettu (Heikkala 2016, dia 4).....	145
Kuvio 50.	Tutkimuksen alkuperäinen viitekehys	152
Kuvio 51.	Tutkimuksen protokollakuvaus.....	153
Kuvio 52.	Arvoa'an prosessi (mukailtu Salminen, Ruohomaa & Kantola 2016, 8)	155
Kuvio 53.	Tutkimuksen eteneminen (mukailtu Metsämuuronen 2002, 6-11).....	157
Kuvio 54.	Yhteiskunnan rakenteiden arvosidoksia.....	159
Kuvio 55.	Tunnistettuja intressisuhteita tai jännitteitä.....	161
Kuvio 56.	Luova jännite eri teknisissä viranomaispalveluissa	174
Kuvio 57.	Mielikuvakohtaiset näkemykset mediaanin suhteen	177
Kuvio 58.	Tavoitteet mediaanin suhteen.....	179
Kuvio 59.	Suunnitelmallisuus mediaanin suhteen.....	181
Kuvio 60.	Kohdistuminen mediaanin suhteen.....	182
Kuvio 61.	Painopisteet mediaanin suhteen	184
Kuvio 62.	Voimavarat mediaanin suhteen.....	186

Kuvio 63.	Tehokkuus mediaanin suhteen.....	187
Kuvio 64.	Toimintaympäristö mediaanin suhteen.....	190
Kuvio 65.	Tasapuolisuus mediaanin suhteen.....	192
Kuvio 66.	Inhimilliset tekijät mediaanin suhteen	194
Kuvio 67.	Inhimillisten tekijöiden nykytila (inhimillinen tekijä on kaikkien summa).....	195
Kuvio 68.	Inhimillisten tekijöiden tavoitetila (inhimillinen tekijä on kaikkien summa).....	196
Kuvio 69.	Inhimillisten tekijöiden käsittekohtaiset poikkeamat (inhimillinen tekijä on kaikkien summa)	196
Kuvio 70.	Valvontakokemus mediaanin suhteen.....	200
Kuvio 71.	Valvontakokemuksen keskinäinen vertailu 1/2	201
Kuvio 77.	Valvontakokemuksen keskinäinen vertailu 2/2	201
Kuvio 73.	Valvontakokemuksen nyky- ja tavoitetilojen jännite 1/2 ..	202
Kuvio 74.	Valvontakokemuksen nyky- ja tavoitetilojen jännite 2/2 ..	202
Kuvio 75.	Asiakaskokemus mediaanin suhteen	203
Kuvio 76.	Asiakaskokemuksen keskinäinen vertailu 1/2	205
Kuvio 77.	Asiakaskokemuksen keskinäinen vertailu 2/2	205
Kuvio 78.	Asiakaskokemuksen nyky- ja tavoitetilojen jännite 1/2...	206
Kuvio 79.	Asiakaskokemuksen nyky- ja tavoitetilojen jännite 2/2...	206
Kuvio 80.	Valvontapalvelut mediaanin suhteen	208
Kuvio 81.	Valvontapalvelujen keskinäinen vertailu 1/2	209
Kuvio 82.	Valvontapalvelujen keskinäinen vertailu 2/2	209
Kuvio 83.	Valvontapalvelujen nyky- ja tavoitetilojen jännite 1/2	210
Kuvio 84.	Valvontapalvelujen nyky- ja tavoitetilojen jännite 2/2	210
Kuvio 85.	Sisäinen synergia mediaanin suhteen	212
Kuvio 86.	Sisäisen synergian keskinäinen vertailu	213
Kuvio 87.	Yhteistyön nykytila tekniikan alojen välillä	214
Kuvio 88.	Yhteistyön tavoitetila tekniikan alojen välillä.....	214
Kuvio 89.	Yhteistyön nykytila.....	216
Kuvio 90.	Yhteistyön tavoitetila.....	217
Kuvio 91.	Alueellinen synergia mediaanin suhteen.....	218
Kuvio 92.	Alueellinen tulevaisuus mediaanin suhteen	220
Kuvio 93.	Tulevaisuus mediaanin suhteen.....	221
Kuvio 94.	Elinkeinoelämän ja yhteiskunnan vuorovaikutus	226
Kuvio 95.	Arvovaaka laadullisen tiedon käsittelyssä (mukailtu Salminen, Ruohomaa & Kantola 2016, 8).....	231
Kuvio 96.	Asiakasarvo rakennuslupaprosessissa	234
Kuvio 97.	Teknisten viranomaispalvelujen arvoketjuja.....	242
Kuvio 98.	Valvonnan arvoprosessi.....	244
Kuvio 99.	Arvovaa'an ontologian kohdistuminen ja merkitys.....	246
Kuvio 100.	Arvovaa'an teoreettinen ontologia.....	247
Kuvio 101.	Arvovaa'an toiminnallinen ontologia	248

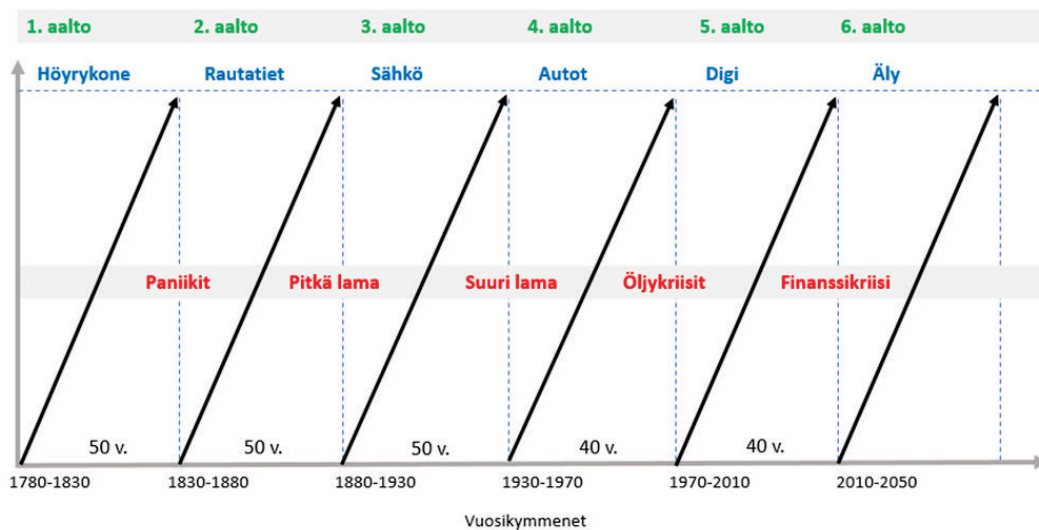
Taulukot

Taulukko 1.	Vastaajien yhteenvetotilastot.....	156
Taulukko 2.	Näkökulmat ja niihin liittyvät hyödyt tai haitat.....	160
Taulukko 3.	Vastaajien keskeyttämisen asiakohta.....	164
Taulukko 4.	Tutkimuksen arviointikriteereitä (vrt. Eskola et. al. 2014).....	165
Taulukko 5.	Käsitteiden tärkeysjärjestys nykytilan suhteen (tärkeimmät ja vähiten tärkeimmät neljä).....	173
Taulukko 6.	Käsitteiden tärkeysjärjestys tavoitetilan suhteen (tärkeimmät ja vähiten tärkeimmät neljä).....	173
Taulukko 7.	Käsitteiden tärkeysjärjestys luovan jännitteen suhteen (suurimmat ja pienimmät jännitteet).....	175
Taulukko 8.	Tärkeysjärjestys keskinäisen synergian nykytilan suhteen (tärkeimmät neljä).....	215
Taulukko 9.	Tärkeysjärjestys keskinäisen synergian tavoitetilan suhteen (tärkeimmät neljä).....	215
Taulukko 10.	Haastattelujen mukaan poistettavia tai poisopittavia	222
Taulukko 11.	Haastattelujen mukaan supistettavia	223
Taulukko 12.	Haastattelujen mukaan korostettavia.....	223
Taulukko 13.	Haastattelujen mukaan luotavia.....	223

1 JOHDANTO

Erilaiset taloustrendit ovat ohjanneet Euroopan ja koko maailman taloutta viimeisen vuosikymmenen aikana. Taluskriisi on muuttanut suhtautumista kansallisvaltioiden talouteen, velkaantumiseen ja toimintakykyyn. Samalla entistä suuremmat pääomat etsivät itselleen tuottoisia kohteita ja se näkyy myös julkisella sektorilla vaatimuksena toimintojen muuttamiseksi markkinaehtoisiksi.

Talouden, teollistumisen ja teknologioiden kehitys ovat tukeneet toisiaan kautta vuosisatojen. Nyt meneillään oleva teknologian kuudennen aallon (Kiiski Kataja 2016) keskeisiä tekijöitä ovat muun muassa resurssitehokkuus, digitalisaatio, palvelut, verkostot, kompleksisuus, ikääntyminen ja kaupungistuminen, jotka muovaavat yhteiskuntien kehitystä. Wilenius (2017, 2) havainnollistaa muutoksia Kondratjevin sykleillä (Wilenius 2015, 55-58), jotka toistuvat suhdannevaihtelujen mukaisesti lamojen ja nousukausien välillä. Kuviossa 1 näkyvät yhteiskunnallisten kehityskulkujen merkitys teknologiselle kehitykselle talouden muutoksissa.



Kuvio 1. Yhteiskunnan aallokot (muokattu Wilenius & Kurki 2017, 173)

Jokainen aikakausi on muodostanut sille ominaiset toiminnalliset, taloudelliset ja kulttuuriset ilmenemisen muodot. Kautta aikojen jokin seikka tai tapahtuma on saanut muutoksen liikkeelle. Suurimpia muutoksia ovat aiheuttaneet tiedonkulkun, talouteen, teknologiaan tai uskonnollisiin asioihin liittyvät murrokset (Hämäläinen 2006). Ihmiset arvioivat ja näkevät itsensä taloudellisten, sosiaalisten, ekologisten ja kulttuurillisten näkökohtien kautta ympäristössään. Jatkuvien muutosten kourissa organisaatioiden pitänee tottua jatkuviin muutoksiin ja häilyvään identiteettiin (Jalava 2013, 113).

Arvonmuodostus ja tietojohdaminen ovat tutkimusaiheina hyvin keskeisiä elementtejä yhteiskunnan tasapainon, lisäarvon, kustannusten, laadun ja toimintavarmuuden arvioimiseksi. Yhteiskunta muodostuu niin elinkeinoelämästä kuin julkisista palveluista ja niiden keskinäisestä toimivuudesta ja vuorovaikutuksesta. Näiden keskinäinen suhde ja yhteistoiminnallisuus kansalaisyhteiskunnan kanssa ratkaisevat koko hyvinvointiyhteiskunnan tulevaisuuden.

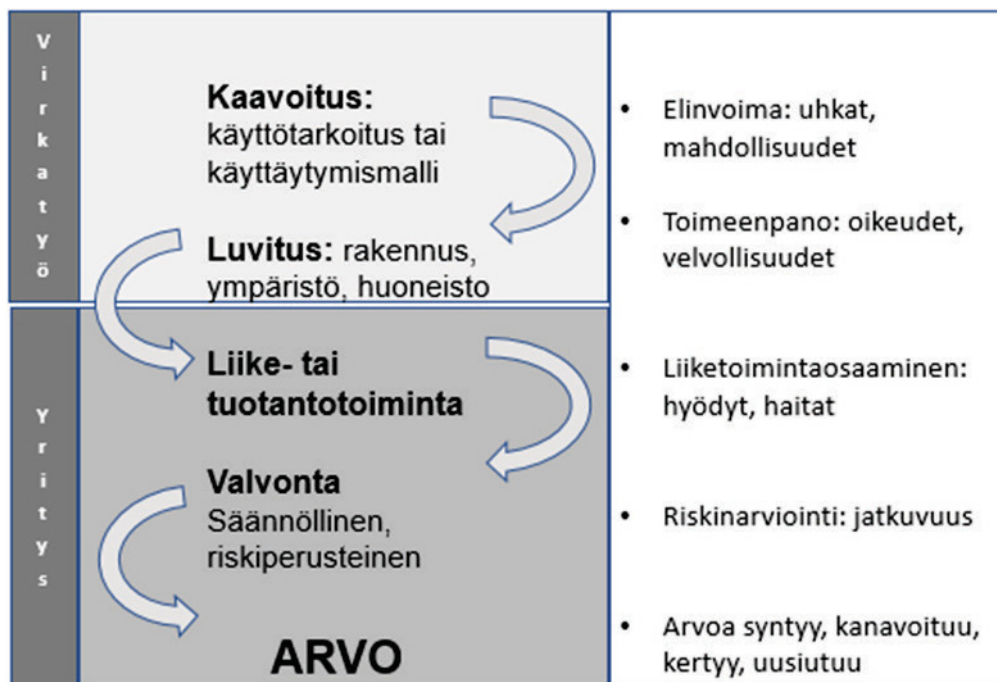
Arvonmuodostus kytkeytyy myös eturyhmien toimintaan ja yhteiskunnallisiin vaikutuksiin. Näitä seikkoja Blom selvitti väitöstutkimuksessaan (2018, 246) ”yritykset ja niiden erilaiset omistajat pyrkivät vaikuttamaan kaikkiin keinoihin omiin kilpailuedellytyksiinsä.” Blomin tekemien arvioiden mukaan liike-elämä onnistuikin tavoitteissa jo EU-jäsenyyden toteutuessa (Blom 2018, 202). Vastaavasti elinkeinoelämän vastapainoksi syntyneellä palkansaajaliikkeellä on ollut oma merkitys nykypäivän tasapainolle ja rakenteiden syntymiselle, kun osapuolet ovat hakeneet keskinäistä tasapainoa. Etujärjestöpolitiikan heikkous onkin siinä, että kansaiset voivat vaikuttaa asioihin vain omien järjestöjensä sisällä. Samalla yhteiskunnalle tai demokratialle ei jää suurta roolia etujärjestöpolitiikassa. Yhteiskunnan tasapainottava harkinta, oikeudenmukaisuusajattelu tai kaikille avoin etukäteen tapahtuva keskustelu eivät liity osapuolten välillä tehtäviin ratkaisuihin. Mielenkiintoiseksi päätöksentekomenettelyn uudistamisen tekevät ylikansalliset tarpeet (Setälä 2003, 180-181), jotka lisääntyvät koko ajan.

Jäsenyys Euroopan Unionissa muutti kansallisvaltion toimintaa ja hallinnon rakenteita 1990-luvulla, mutta vasta nyt monia uudistuksia ajetaan voimalla. Anttiroiko (2010, 13) on kuvannut kunnan hallintasuhteiden vaikutuksia hallintateorian kannalta, jolloin arvioitavina ovat hallinto ja hallinta. Arviointikohteina rinnakkain ovatkin demokratia sekä palvelu- ja asiakaslähtöisyys (Anttiroiko 2010, 15).

Yritysten ja julkisyhteisöjen arvonmuodostusta tietojohdamisen yhdyspinoilla, esimerkiksi teknisten viranomaispalveluiden osalta, ei ole tutkittu tai keskinäisesti arvioitu. Tämä on osin johtunut siitä, että yhdyspinnalla ei ole ollut yhteisesti hyväksytyjä käsitteitä tai semantiikkaa arvonmuodostuksen osalta. Arvonmuodostuksen tarkastelu ja arvioiminen keskinäisriippuvuussuhteiden sekä arvopisteiden määrittelyjen osalta on ollut vajavaista. Julkisesta ja yksityisestä sektorista on tehty erilaisia tutkimuksia, mutta ne ovat kohdistuneet tuottavuuteen, tuloksellisuuteen ja laadun vaikutuksiin eri toiminnoissa sisäisesti, ulkoisesti tai taloudellisesti. Arvonmuodostukseen liittyvät arvioinnit ovat jääneet yhdyspinnalla vähälle huomiolle. Anttiroikonkin (2010, 13) tarkastelumallissa kunnan ympärillä on niin

sanottu harmaa paikallisen hallinnan vyöhyke. Vyöhyke kattaa kuntien liikelaitosten tai yritysten toiminnat sekä vaikuttaa muun muassa sääntelyn kautta elinkeinoelämän toimintaan (Anttiroiko 2010, 13).

Teknisten viranomaispalvelujen roolit jakautuvat kahteen erilliseen osaan; poliittiseen päätöksentekoon ja ohjaiseen sekä virkamiestyönä toteutettavaan operatiiviseen valvontatyöhön. Arvonmuodostuksen osalta valvonta on näkyvin osa markkinoilla toimiville yrityksille, kun taas poliittinen keskustelu muovaa arvokeskustelujen kautta yhteiskunnallista mielipideilmastoa. Kuviossa 2 havainnollistetaan arvon generoitumista teknisen viranomaisvalvonnan virkamiestyön kautta elinkeinoelämän yritysten toimintaan sekä nostetaan esille eri vaiheissa olevia arvonmuodostuksen näkökulmia. Arvon generoituminen havaitaan pääasiassa toiminnallisuuden näkökulmasta, mutta arvonmuodostuksen kannalta on havaittava myös jokaisen vaiheen tuottamat arvonäkökulmat ja lisäarvo, ei vain lopputuloksena syntyvää arvoa. Näitä näkökulmia on nostettu esille kuvion 2 oikeassa reunassa olevassa seliteosassa.



Kuvio 2. Arvon generoituminen eri tasoilla

Arvoa ja tietoa syntyy teknisten viranomaispalvelujen jokaisessa vaiheessa erikseen, mutta myös prosessin kumulatiivisena kokonaisvaikutuksena. Arvon generoituminen kytkeytyy valvonnan ja yritysten kohtaamisiin, jolloin tarinoillakin on merkitystä ja tarinat ohjaavat ihmisten maailmaa. Mielikuvat ja ihanteet muodostuvat kohtaamisissa ja ne siirtyvät sukupolvelta toiselle pitäen kulttuuria elävänä.

Monimuotoiset ja -ulotteiset kohtaamiset voivat tapahtua fyysisesti tai virtuaalisesi sitoutumatta aikaan ja paikkaan. Elämästä on tullut enemmän monipaikkaista, jolloin kohtaamiset on sovittava ajan hengen mukaisesti, priorisoiden ja toteuttaen tilanteen edellyttämällä tavalla.

Tiedon kulkeminen sähköisissä järjestelmissä merkitsee tiedon luotettavuuden kannalta uudenlaista ajattelua fyysisten järjestelmien sijaan. On taattava tiedon käsittelyn, yhdistämisen ja oikeellisuuden ohella tavoitettavuus, täsmällisyys, johdonmukaisuus, oikea-aikaisuus ja ymmärrettävyys. Virtuaalisuus edellyttää tiedolta ja sen hyödyntämiseltä moniulotteisessa avaruudessa erilaista suojaamista ja rajaamista, jotta kansalaisia ja muita toimijoita suojataan luvattoman käytön mahdollisilta haitoilta. Digitaalinen tieto pitää myös suojata, vaikka sen käyttämien tai päivittyminen on avointa, jatkuvaa ja monien tahojen toimintaa.

Tälle aikakaudelle on tyypillistä sukupolvien suurempi kerroksellisuus kuin aikaisemmin, sillä elinaika on pidentynyt ja elinajanodote on kasvanut (Tilastokeskus 2018a). Esimerkiksi työelämässä on mukana useampien sukupolvien toimijoita, arvoja, uskomuksia, perinteitä ja ajankuvia, joiden pohjalta yhteinen tulevaisuuskuva rakennetaan. Tietointensiivinen teknologia mahdollistaa osaltaan kulttuurien yhteensovittamista ja toimintatapojen uudistamista, mutta se edellyttää myös yhteisymmärryksen löytämistä sekä aikaan ja paikkoihin sitomattomuuden vaikutusten ymmärtämistä. Monivalintaisuus ja vaihtoehtoisuus koetaan tärkeäksi, jolloin kaikkia rakenteita ja kytköksiä joudutaan arviomaan uudelta pohjalta. Joudumme pohtimaan haluammeko lisätä riippumattomuutta fyysisiin kohtaamisiin vai hoitaa arkisia rutiineja automatisoidusti teknologiaa hyödyntäen tai jotain siltä väliltä?

Teknologiat antavat uusia mahdollisuuksia toiminnolle, tuovat joustoja ja elävöittävät rutiinitehtäviä, mutta ihmisille jäävät ajattelua ja empatiaa vaativat tehtävät (Saarikivi 2018). Vastaavasti reaaliaikainen viestintäteknologia nostaa esille asiat sekä ilmiöt yllättäen ja pyytämättä, vaikka tulevaisuutta ennakoidaan koko ajan. Arvaamattomat tilanteet, sosiaalisen median kohut tai muut äkkinäiset ja yllättävät asiat voivat muuttaa käyttäytymistä ja valintoja uudella sekä arvaamattomalla tavalla. Voimme kohdata elämässämme muutoksia nopeammin, jolloin niiden vaikutuksia ja merkityksiä on pystyttävä arviomaan tasapainoisesti ja ennakoivasti jatkuvista tietovirroista. Tämä tarkoittaa monikanavaista tiedon analysointia ja heikkojenkin signaalien tunnistamista.

Verkostoituminen, sirpaleisuus ja tietointensiivisyys ohjaavat koko maailman kehittymistä ja tiivistymistä pienemmäksi maailman laajuiseksi yhteisöksi, jossa yksilöt ja ryhmät voivat toteuttaa tarpeitaan, ihanteitaan ja mieltymyksiään uusilla tavoilla. Maailman laajuisen vuorovaikutuksen myötä tieto, sen ilmeneminen,

merkitysten siirtyminen, etsiminen, yhdistely ja hyödyntäminen vaikuttavat kaikkien yksilöiden ja ryhmien toimintaan. Organisaatiot joutuvat arvioimaan ja uudistamaan suhdettaan tietoon, tietojärjestelmiin, menettelytapoihin ja päätöksentekojärjestelmiin. Näillä kaikilla tekijöillä on suoria tai heijastusvaikutuksia tiedonkäsittelyyn ja arvonmuodostukseen. Moniulotteinen maailma tarvitsee asiayhteyksiin liittyvää tarkastelua, koska muut näkökulmat toimivat todisteina tässä ympäristössä sekä tekevät heijastukset näkyviksi (Raiski 2013, 206).

Moniulotteinen ja -paikkainen yhteiskunta edellyttää poikkitieteellistä tarkastelua ja asioiden yhdistelyn lähestymistapaa siten, että sirpaleiset näkökulmat voivat tuottaa laadullista, laajempaa ja mahdollisimman täsmällistä tietoa asioista, niiden prosesseista ja ilmiöistä eri asiayhteyksissä. Monet käsitteet tarvitsevat päivittämistä ja uudelleenmäärittelyä ymmärtääksemme eri aikakausien muutoksia ja niiden taustalla olevia arvoja, merkityksiä tai arvostuksia. Samat asiat eivät ole yhtä arvokkaita eri aikakausilla tai erilaisissa markkinatilanteissa. Tästä syystä on nähtävä arvonmuodostumisen perusteisiin ja arvopohjaisten tai niitä ilmentävien muutosten uusiin suuntauksiin. Taloudellisesti tarkasteltuna hinta on markkinoiden arvio arvosta, koska hinnalla mitataan tuotteiden ja palveluiden kysyntää ja tarjontaa, jolla ne käyvät kaupaksi. Markkinat asettavat hinnat kohdalleen kysynnän ja tarjonnan mukaisesti kyseisellä hetkellä, jolloin hinta ei välttämättä kuvasta muiden arvojen vaikutuksia, merkityksiä tai ennakoi tulevaa arvoa.

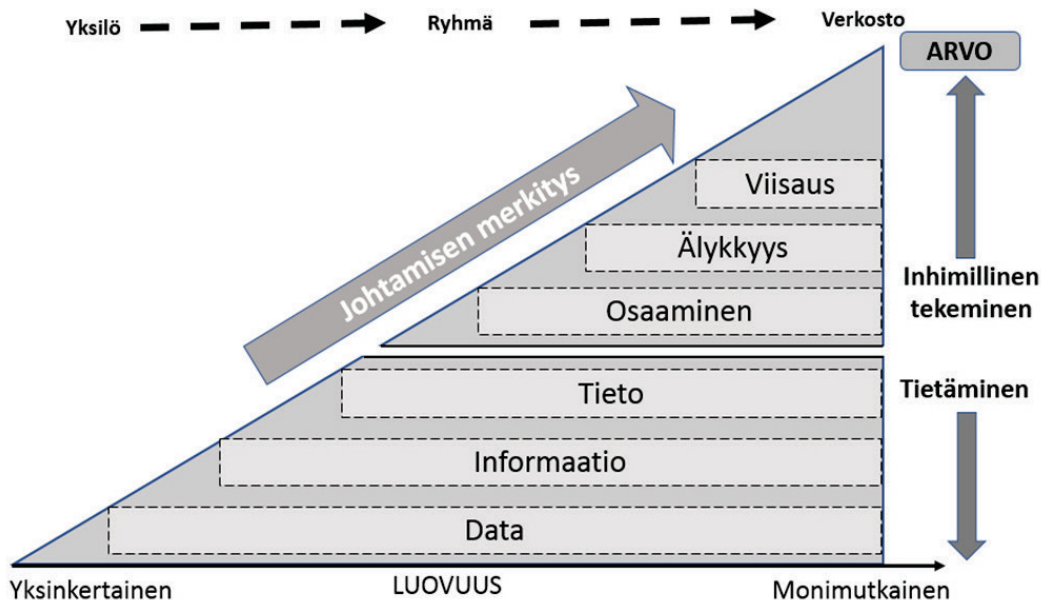
Taluskriisien yhteydessä on käynnistynyt keskusteluja ja on herännyt kansalaisten vaatimuksia tasapainoisesta arvonmuodostuksesta. Markkinoiden muutokset eivät saisi sekoittaa ihmisten arkea, tarpeiden tyydytystä tai tulevaisuuden uskoa. Skandaalien yhteydessä on vaadittu, että elinkeinoelämän toimijoiden taloutta, sidosia ja kansainvälisiä toimintoja avataan läpinäkyvämmiksi. Veroparatiiseja kohtaan on kovia paineita, koska ne eivät kehitä vastuullista ja moniarvoista tai tasapainoista maailmankuvaa. Ihmisoikeudet sekä monet eettiset ja moraaliset kysymykset sivuutetaan, kun tavoitellaan vain taloudellisia hyötyjä tai etuja.

Yritysten olisi keskityttävä pitkän aikavälin tuottoihin, koska lyhytaikaiset tuottojen ulosmittaamiset eivät ole hyväksi edes yrityksille itselleen. USA:ssa on pitkän aikavälin terveiden tuottojen tasoksi inflaatiokorjattuna arvioitu olevan 6,5 %:a (Koller 2010, 327).

Tietojohtamista pitäisikin kehittää työkaluksi vastuullisen liiketoiminnan ja viranomaisvalvonnan tarpeisiin. Tietojohtaminen edellyttää tiedosta ja tiedon sisältämästä arvosta saatujen tekijöiden lajittelua ja reititystä, jotta tiedolla voidaan täsmäohjatusti johtaa eri prosesseja, verkostoja tai toiminnallisia kokonaisuuksia. Luhmannin (Jalava & Kangas 2013, 52-53) ajattelu tarkoittaa sitä, että eri osasys-

teemien välinen kommunikaatio edellyttää niiden keskinäistä käsitteiden ymmärtämistä ja tarpeiden tunnistamista muun muassa taloudessa, politiikassa tai juridiikassa.

Sydänmaanlakka (2009, 42-44) on kuvannut tiedon arvoketjua, joka lopulta johtamisen avulla tiivistyy verkostoihin inhimilliseksi viisaudeksi. Tämä viisaus pitää sisällään voimakkaat kytkennät arvoihin. Arvoviisauden johtaminen on yksilöiden sekä ryhmien toimintatapojen ja -kulttuureiden tasapainottamista sekä yhteensovittamista tunteiden, aistien ja mieltymysten kanssa. Jatkuvuus, pitkäaikaiset tulokset ja kestävä toiminta pohjautuvat arvoviisauteen, jolloin sosiaalisuus, ekologisuus ja kulttuuritekijät ovat tasapainossa taloudellisten intressien, hyötyjen ja talouteen liittyvien valintojen kanssa. Kuviossa 3 näkyy arvoviisaan toiminnan kehityskaari johtamisen ja inhimillisen pääoman keskinäisenä ja toisiinsa kytkeytävänä prosessina.



Kuvio 3. Arvoviisauden rakenne (muokattu Sydänmaanlakka 2009, 43)

Suomessa on pitkään yritetty tehdä kunta-, maakunta- ja toimialauudistusta. Uudistukseen ovat liittyneet niin kunnat, maakunnat, lääninhallitukset ja sitä kautta Euroopan Unionin vaikutukset. Euroopan Unioniin liittymisen myötä 1990-luvulla maakunta-ajattelu tuli voimakkaammin mukaan omine vaatimuksineen. Tästäkin syystä arvomuodostus julkisen ja yksityisen sektorin yhdyspinnoilla on Suomessa hyvin ajankohtainen asia ja -kokonaisuus ja edelleen tarkastelematta monilta osin.

Julkinen sektori ja erityisesti kunnat ovat useiden erityyppisten muutospaineiden keskiössä. Osaltaan paineita aiheuttavat taloudelliset, teknologiset ja yhteiskunnalliset tekijät. Toisaalta kansalaiset arvostavat vaihtoehtoja ja valinnan mahdollisuuksia, kun viestintä ja tietointensiivinen vuorovaikutus on tullut kaikkien kansalaisten ulottuville. Nämä katalyytit entisestään erilaistavat kuntakentän toimintaa ja rakenteita. ”Erilaisuus syntyy osin paikallisten valintojen tuloksena” (Airaksinen 2017, 171).

Erilaistuminen ja oman olemassaolon uudelleenmäärittely pitää sisällään merkittäviä uhkiakin, mikäli paikallisia tai seudullisia erityispiirteitä ei oteta huomioon ja päätökset tehdään vain valtionhallinnon periaatteiden mukaisesti. Alueiden erilaisuus johtuu monista menneisyyden kehityskuluista ja valinnoista. On hyvä huomata, että esimerkiksi paikallinen ja seutukunnallinen maine tuottaa huomattavia veto- ja elinvoiman mielikuvia (Halonen 2017, 295). Vastaavasti identiteetti syntyy toiminnasta, jonka kuntalaiset kokevat ja viestivät edelleen ympäristössään. Kansalaisyhteiskunnan toiminta on siten mainerakenteiden keskiössä, kun ihmiset toteuttavat kohtaamissa omia tarpeitaan ja ovat päättämässä yhteisen toiminnan periaatteista ja suuntaviivoista.

Sosiaalisen median vaikutus ja merkitys on kasvanut kunta-asioissa koko ajan, jolloin kuntien ja päättäjien on oltava kuntalaisten kanssa vuorovaikutuksessa siellä missä kuntalaisetkin luonnollisesti ovat. Johtajien ja päättäjien on tuotava kasvot myös sähköisiin verkostoihin, joissa kuntalaiset, elinkeinoelämä ja globaalit tahot toimivat. Tällöin syntyy toimivaa monikanavaista vuorovaikutusta ja kuntalaiset tulevat reaaliaikaisesti kuulluksi omien tarpeidensa tai havaintojensa osalta.

Toinen pohdintaa herättänyt asia on monipaikkaisuuden lisääntyminen, kun ”paikkasidos on sisäänrakennettu kunnan ideaan” (Hyyryläinen 2017, 192). Kansalaisten monipaikkaisuus lisää sekä hajauttaa yksilötasolla palveluiden tarvetta ja valinnaisuutta, jolloin kulujenkin tasapainotus pitää huomioida monipaikkaisuuden lisääntyessä. Taloudellistenkin edellytysten pitää olla kestäväällä pohjalla ja tulevaisuuden kuntien on pystyttävä kattamaan julkisista palvelulupauksista aiheutuvat kulut, vaikka monipaikkaisuus haastaakin nykyiset toimintamallit.

Parhailtaan yritetään saada hallinto- ja palvelu-uudistusta aikaan kytkemällä sosiaali- ja terveystaloudet mukaan hallinnolliseen maakuntauudistukseen. Palveluiden mukaan kytkeminen on tarkoittanut uudenlaista ajattelua julkisten palveluiden tuottamiselle isossa mittakaavassa ja yhdessä yritysten kanssa. Kansalaisten näkökulmasta katsottuna tämä tarkoittaa muutoksia subjektiivisiin oikeuksiin kuuluvien palvelujen järjestämis- ja tuottamisrakenteissa. Uudistus tarkoittaa, että erilaisia toimintoja siirrettäisiin markkinavoimien ja markkinaehtoisuuden

piiriin ja pois suorasta demokratian kontrollista ja ohjauksesta. Uudistuksen tarkoitus on muuttaa palvelurakenteita, niiden rahoitusta ja tuotantomalleja niin, että kulujen kasvua voitaisiin hillitä ja hallita palvelukysynnän kasvaessa. Valtiovarainministeriö on omana valmistelutyönään lähestynyt hallinnon kehittämistä avoimien mahdollisuuksien suuntaan, joka koostuu tiedon saatavuudesta, hallinnon vastuullisuudesta, kansalaisten osallisuudesta ja uusien teknologioiden hyödyntämisestä. Pelkistetysti sanottuna toimintaa avataan ja selkiytetään, että hallinnosta tulisi mahdollistaja. Kuviossa 4 mallinnetaan avoimen hallinnon toimintaperiaatteita.

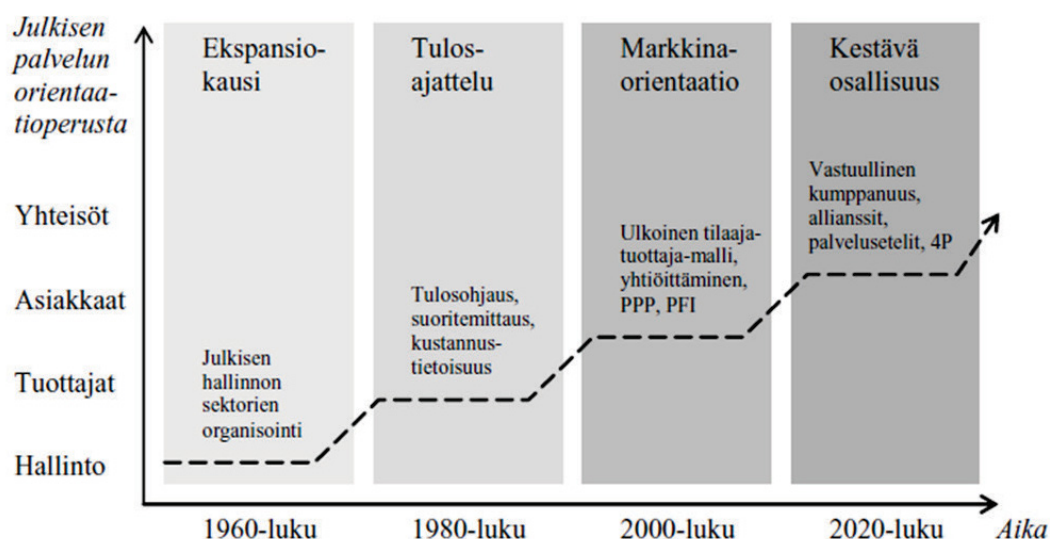


Kuvio 4. Suomen avoimen hallinnon toimintamallin neljä osa-alueetta (Valtiovarainministeriö 2014a, 3)

Julkisen tekniikan osa-alueilla toimintoja on vuosikymmeniä ulkoistettu, palveluja on hankittu kilpailutuksella ja toimintoja on yksityistetty myymällä muun muassa energiayhtiöitä tai ICT-palveluyksiköitä yksityisille markkinoille ja toimijoille. Monissa yhteyksissä perusteena muutoksille ovat olleet kilpailuneutraliteetti, riskien hallinta, läpinäkyvyys ja tehokkuus. Toimien onnistumisesta voidaan kokemusten pohjalta olla montaa mieltä, sillä osa koetaan onnistuneiksi ja osa on palautunut takaisin julkisyhteisön toiminnaksi.

Yhteiskunta muodostuu niin julkisesta kuin yksityisestä sektorista ja kansalaisyhteiskunnasta. Tämän ohella Suomen kuntien itsehallinnon ajatus pohjautuu (Haveri & Majoinen 2017, 43) ”muinaispohjoismaiseen ja -germaaniseen käsitykseen vapaiden miesten” oikeuksista. Kuntien tehtävät ovat olleet valtion tehtävien kanssa rinnakkaisia, osin päällekkäisiä tai keskinäisesti soviteltuja paikallisiin olosuhteisiin pohjautuvia sovellutuksia. Erilaisten murrosten tai muutosten yhteydessä kunnat eivät ole menettäneet itsenäisyyttään valtiolle, vaan niillä ovat edelleen vahvat itsehallinnolliset oikeudet niiden historiaan ja perustuslakiin pohjautuen. Anttiroikon (2010, 61) kuviossa 5 havainnollistetaan kuntapalveluiden kehityskaaria eri vuosikymmenten saatossa. Kehityskaari alkaa sotien jälkeisestä uudelleen rakentamisesta ja laajentumisesta jatkuen tulosajatteluun, markkinatietoisuuteen ja laajempaan osallisuuteen.

Seuraava aikakausi 2020-luvusta eteenpäin rakentuu uusien teknologioiden, verkostojen viisauden ja arvojen keskinäiseen yhteensovittamiseen, kun maailmasta tulee enemmän globaalien kylien verkostoitunut yhteisö.



Kuvio 5. Kuntapalveluiden kehitysskenaario (Anttiroiko 2010, 61)

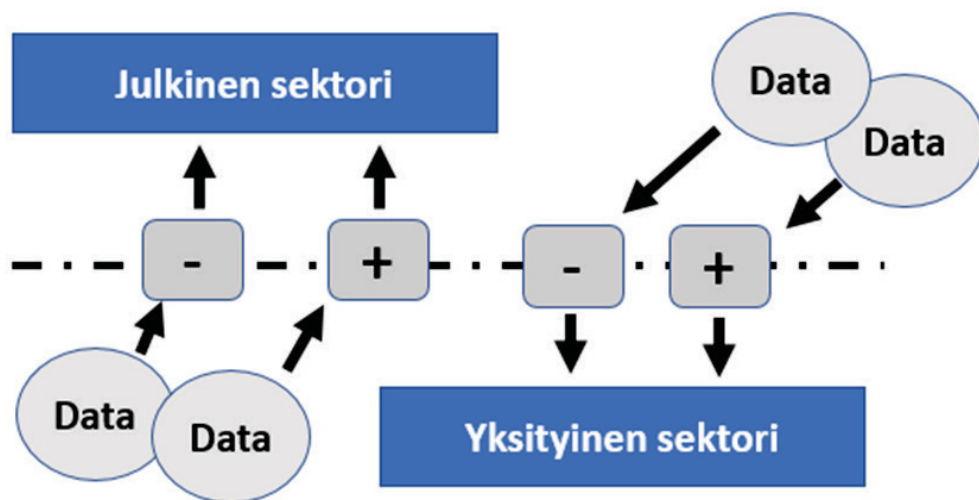
2020-luvun pitää sovittaa yhteen kohtaamisten ja vuorovaikutuksen uudet mahdollisuudet yhdessä teknologioiden kanssa. Kansalaisyhteiskunnan rooli on merkittävä tulevissa uudistumisissa, koska maksajien ääntä, ihanteita ja tarpeita pitää kuulla palveluista, niiden tarpeista ja saavutettavuudesta. Seutukuntakohtaisesti on myös arvioitava ja löydettävä palveluille soveltuvat tuotantotavat sekä tuottajat. Kaikilla seutukunnilla ei ole samanlaisia kilpailullisia tai elinvoimaan perustuvia lähtökohtia ja edellytyksiä palveluiden järjestämiselle tai tuottamiselle. Tasavertaisuuden näkökulmasta kuitenkin kaikkien kansalaisten on oltava tasavertaisessa

asemassa hyvinvointipalveluiden saajina ja palvelujen saavutettavissa. Luhmann (Jalava et.al. 2013, 54) korostaa, että hyvinvointivaltiossa erilaisten etujen piiriin pääsevät laajat kansanjoukot. Julkisen sektorin pitääkin huomioida kaikkien kansalaisten tarpeet, kun vastaavasti yksityiset toimijat voivat valikoida asiakkaitaan vapaasti ja saavat kaikista toteuttamistaan toimenpiteistä korvauksen. Samaa karsintaa tai lajittelua ei voi julkinen toimija tehdä, koska perustuslaki takaa kaikille kansalaisille yhtäläiset perusoikeudet. Tästä syystä julkinen sektori joutuu arvioimaan ja mitoittamaan palvelutarpeet, niiden kohdistumisen ja rahoituksen pitkän aikavälin mukaisesti kaikille palveluita tarvitseville kansalaisille ja ilman ennakkokarsinnan mahdollisuuksia. Tutkimusympäristö kappaleessa kuvaan tarkemmin kuntien monitoimijamallia, jolla toiminnan tehokkuutta ja laatua haetaan arvoviisaasti erilaisten toiminnallisuuden ja useiden erilaisten organisaatorakenteiden kytkemisellä teknologisiin mahdollisuuksiin sekä huomioidaan asiakkaiden niin luonnolliset kuin inhimilliset käyttäytymismallit.

Julkisen ja yksityisen sektorin yhdyspinnalla tapahtuva arvonmuodostus, tuotekehitys-, innovaatio- ja investointitoiminta tulevat entistä tärkeämpään ja keskeisempään asemaan, kun arvioidaan tai arvotetaan tilanteita palveluiden käyttäjien kannalta. Paikalliset elinvoimatekijät sijaitsevat myös tällä sektoreiden välisellä yhdyspinnalla, koska julkiset tekniset palvelut ja tekninen viranomaisvalvonta muodostavat elinvoimaisuudelle perustukset, infrastruktuurin toiminnalliset lähtökohdat kuten logistiikan, vesihuollon tai tasapuoliset kilpailulliset toimintaraamit.

Paikallishallinnon arvo on juuri sen paikallisuudessa (Jäntti 2017, 57), silloin valtaa voidaan hajauttaa ja huomioida toiminnallisuus ja paikallistietämys. Yhteiskunnan tarpeita ja mahdollisuuksia pitää arvioida yhtäaikaisesti tavoitteiden kanssa olivat ne sitten yhteisöllisiä tai tuotannollisia, kun valintoja ja niiden vaikutuksia arvioidaan yksilöiden tai ryhmien kannalta (Jalava 2013, 144). Paras tilanne yhteiskunnan ja yritysten kannalta saavutetaan, kun toimijat voivat itse suunnitella ja kohdistaa omat toimensa tavoitteiden saavuttamiseksi ilman ulkopuolisten väliintuloa tai määräyksiä. Se edellyttää avoimuutta, läpinäkyvyyttä ja vastuullisuutta. Toisaalta Setälän (2003, 149-150) mukaan vuorovaikutus ja julkinen harkinta karsii virheitä ja ristiriitaisia uskomuksia sekä tuo eturistiriidat näkyviksi. Kustannuksia aiheuttavien toimien osalta kokonaisuutta pitää kuitenkin pohtia kollektiivisten järjestelmien, kuten vapaaehtoisten tai lakisääteisten vaikutusten kautta, pyrkiä estämään ennakolta kulujen tai menetysten muodostumista sekä eriarvoistumista. Erilaiset ratkaisut soveltuvat erilaisiin tilanteisiin, mutta kokonaisuuden pitää olla hallittavissa, mahdollistaa arvonmuodostus ja innovaatiot.

Julkisen ja yksityisen sektoreiden yhdyspinnalta on tärkeää selvittää datan keräämisen ohella datan sisältämä tieto, sidokset ja vaikutukset. Yhdyspinnalta kerätty data muuttuu arvoksi vasta, kun datalle löydetään merkitys ja sitä voidaan käsitellä ja hyödyntää. Yhdyspinnalta arvo voi kanavoitua tai generoitua niin julkiselle sektorille kuin yksityiselle. Arvo voi olla toiseen suuntaan positiivista ja toiseen negatiivista. Se voi myös muuttua vastakkaiseen merkitykseen alkuperäisestä, kun se menee yhdyspinnan yli. Näistä syistä on tarpeellista, että yhdyspinnan arvo saadaan näkymättömästä näkyväksi. Vain näkyviä ja havaittuja asioita tai tekijöitä voidaan johtaa tiedolla. Kuviossa 6 havainnollistetaan arvopisteiden löytymistä ja kanavoitumista tarkasteltavan yhdyspinnan suhteen.



Kuvio 6. Yhdyspinnan arvopisteet

Markkinatilanteissa arvonmuodostuminen, kanavoituminen ja generoituminen vaikuttavat kyseisen toiminnan kiinnostavuuteen yksityisen sektorin näkökulmasta katsottuna, koska silloin se pitää sisällään liiketoimintamahdollisuuksia ja voittoja. Kimin ja Maubourgen (2015) sinisen meren strategialla haetaan toiminnalle kilpailusta vapaata tilaa hyödyntäen turhan poistamista, korostaen mahdollisuuksia, supistaen rönsyjä ja luoden vahvuuksia. Näillä toimilla vapaudutaan kilpailusta, luodaan uutta kysyntää, poistetaan hintaan perustuva valintapakko ja muutetaan arvojen pohjalta markkinaa (Kim & Mauborgne 2015, 50-51). Yritysten ja seutukuntien tulisi tarkastella toimintojaan ja luoda sinisiä meriä strategisilla valinnoillaan, jolloin muodostuu paljon mahdollisuuksia ja vähän riskejä (Kim et al. 2015, 15, 43). Samalla toiminta ja sen rakenteet luodaan uutta tuottavalle pohjalle, joka ei ole viimeistä piirtoa myöten kilpailtua toiminta-aluetta. Yksinkertaistettuna se tarkoittaa uuden innovointia, jossa toimija on edelläkävijä ja ohjaa kehityksen suuntaa.

Yksityisen sektorin mielenkiinnon puuttuminen seutukunnista tarkoittaa vastaavasti, että julkinen sektori joutuu järjestämään ja tuottamaan tarvittavat palvelut omana työnä tai osittaisena yhteistyönä esimerkiksi osakkuusyritysten muodossa, joita ovat kokeilleet muun muassa Itä-Suomessa Mikkeli ja Varkaus. Normeerauksella voidaan vastaavasti arvioida yhteiskunnan sääntelyn tai normiohjauksen tarpeellisuutta, tarkoituksenmukaisuutta ja uudistamista, jolloin turhia normeja voidaan purkaa. Osa normeista on auttamattomasti vanhentuneita, jolloin ne aiheuttavat vain pysähtyneisyyttä ja menetyksiä.

Lainsäädäntö ja julkinen hallinto määrittelevät perusteet elinvoimaisille seutukunnille, jotta yritystoiminta ja innovaatiot voisivat tuottaa hyvät lähtökohdat kansalaisten turvalliselle ja terveelliselle ympäristölle sekä elinkeinoelämän tarpeille. Tässä yhteydessä on hyvä havaita eri osasysteemien keskinäinen vaikutus kokonaisuudelle toiminnan kannalta (Jalava et. al. 2013, 49-50), jolloin keskinäis-suhteet ja -riippuvuudet ovat alueiden menestyksen takana. Osasysteemejä muodostavat erilaiset toiminnalliset ja rakenteelliset tekijät, kun niitä arvioidaan arvolähtöisesti sosiaalisuuden, kulttuurin, ekologisuuden tai talouden vinkkeleistä. Vastaavasti Jäntin mukaan (2017, 63) kuntien hallinnon ja olemassaolonoikeutus pohjautuvat paikalliseen päätöksentekokykyyn, jossa huomioidaan paikalliset toiveet ja tarpeet.

Teknisten palveluiden ja viranomaistoiminnan peruslähtökohtana on turvata seutukunnan elinkeinoelämälle ja kansalaisille kaikilta osin hyvät lähtökohdat elää mielekästä elämää, jossa pystyy toteuttamaan omia tarpeitaan, ihanteitaan, sekä olemaan aktiivinen kansalainen ja osallistuva vaikuttaja. Yrityksille vastaavasti on saatava tekninen infrastruktuuri kaikilta osin kilpailussa pärjäämisen edellyttämälle tasolle, muun muassa tietointensiivisyyden ja logistisen saavutettavuuden osalta.

Tämän ohella kansalaiset voivat itse tuottaa itselleen tai toisilleen palveluja kansalaisyhteiskunnan kautta tai kanssa, olemalla mukana esimerkiksi järjestötoiminnassa tai yhdistyksissä. Monilla seutukunnilla ei olisi esimerkiksi kesäteatteri-toimintaa ilman aktiivisia seutukunnan kansalaisia ja yhdistyksiä.

Yhdessä elämisen ohella yhdessä päättäminen eli demokratia muodostaa tärkeän elementin kansalaisille. Porukassa päätetään minkälaista sisältöä elämänlaadun ja hyvinvoinnin edistämiseen tarvitaan sekä yhdessä tehdään. Tästä syystä demokratian pitää olla toimivaa ja demokratiaa tukevien elementtien kaikkien saatavilla. Näin ihmiset voivat keskustella avoimesti, olla avoimesti eri mieltä asioista ja esittää erilaisia vaihtoehtoja päätettävistä asioista. Osallisuus ja vuorovaikutus sitouttaa kansalaisia yhteisten asioiden taakse ja muodostaa keskinäistä identiteettiä, perinteitä ja kulttuuria. Luhmannin (Kantasalmi 2013, 225) mukaan sosiaaliset

systemit jakautuvat yhteiskunnallisiin järjestelmiin, organisaatiosysteemeihin ja vuorovaikutusjärjestelmiin. Asiat ja kommunikaatio etenevät tai suodattuvat kaikkien näiden mekanismien kautta osaksi elämän arkea, toimijoiden pyrkimyksiä tai yhteiskunnallisia vaatimuksia koostaen modernille moniulotteiselle toiminnalle omat viitekehykset. Jäntin mukaan (2017, 66) tulevaisuuden kunta määritellään kuntalaisista käsin alhaalta ylöspäin, jolloin sen legitimizeetti muodostuu paikallisesti ja kuntakohtaisista lähtökohdista sekä tarpeista.

Tässä tutkimuksessa esille nousevat yritysten, julkisen sektorin ja kansalaisten arvonäkökulmia julkisen ja yksityisen sektoreiden yhdyspinnoilta. Mukana on aikaisemmista tutkimuksista, selvityksistä ja kirjallisuudesta tehtyjä havaintoja ja näkökulmia sekä kritiikkiä ja innovaatioita.

1.1 Tutkimusympäristö

Tulevaisuuden ennustaminen tai teknologioiden ennakoiminen on vaativa tehtävä moniulotteisessa ja -paikkaisessa maailmassa. Kansalaisten vaatimukset ja käsitys jakautuu niin uuden teknologian kuin vanhan teknologian maailmoihin, jolloin ymmärrys vuorovaikutuksesta on ainakin kaksijakoista. Tarvitsemme kohtaamisia, jotka ovat fyysisiä ja/tai virtuaalisia, mutta niiden on oltava oikeassa suhteessa ja yhteisesti hyväksytyjä kommunikaation ja vuorovaikutuksen tapoja.

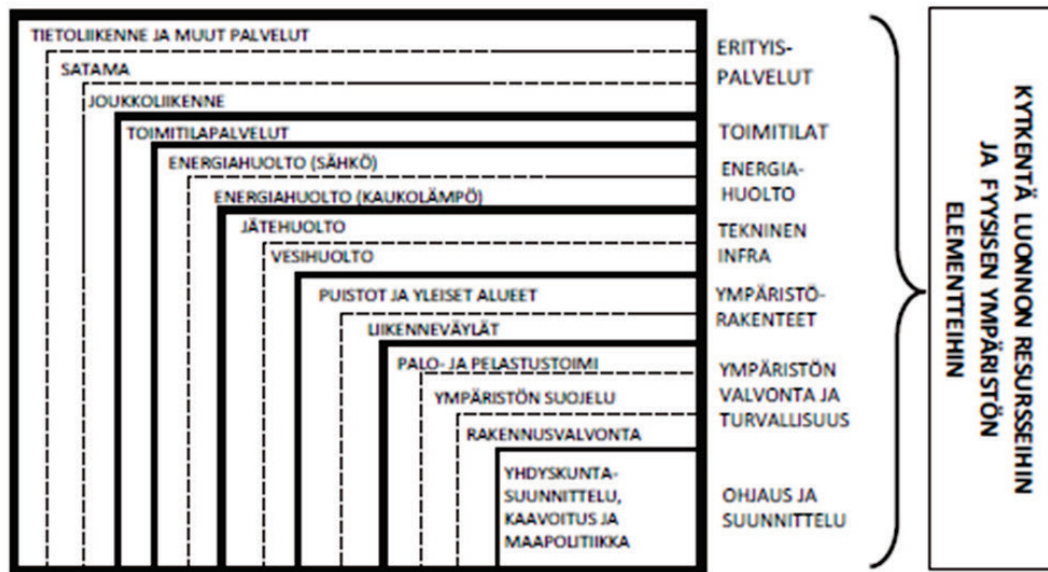
Sitran selvitysten mukaan globalisaatiolta on poistunut monia esteitä, kun rajat ovat avautuneet ja tietoyhteydet ovat globaalit. Kansallisvaltioiden välillä liikkuu niin tietoa, pääomia, henkilöstöä kuin osaamista yksilöiden verkostoissa ja moninaisten organisaatioiden välillä tai sisällä. Tämä on myös EU:n vapaan liikkuvuuden periaatteiden mukaista. Viranomaistoiminnan ja kansallisvaltioiden digitalisaatiokehitys edellyttää huomattavia panostuksia, että ne pysyvät muutosten mukana edes välttävällä tasolla. Nopeatempoisessa kehityksessä lainsäädännölliset valmiudet eivät vastaa ihmisten tai yritysten arjen tarpeita, käyttäytymistä tai itsensä toteuttamisen mahdollisuuksia. Tosin Setälän (2003, 153) mukaan esimerkiksi ”yksimielisyys vertailukriteereistä ei välttämättä tuota yksimielisyyttä vaihtoehtojen paremmuuden suhteen”.

Luhmannin (Jalava et. al. 2013, 8) ”moderni yhteiskunta on maailman yhteiskunta”. Hänen mukaan kansalaiset ”ovat vain kommunikaation kantajia ja toteuttajia itseohjautuvassa systeemissä” (Jalava et. al. 2013, 8). ”Järjestelmät muokkaavat ja toiminnallistavat yhteiskuntaa”, jolloin hän tyytyy tarkkailemaan muotoja ja inhimillisistä lähtökohdista (Eräsaari 2013, 23). Luhmannin (Jalava et. al. 2013, 42) mukaan ”vain kommunikaatio voi kommunikoida”, joka tapahtuu synteessä informaation, välittämisen ja ymmärtämisen kesken. Luhmann (Jalava et. al.

2013, 47) tarkastelee sosiaalisten systeemien konteksteja ja yksittäisiä kommunikaatiosuhteiden keskinäisiä suhteita, joilla on suhde menneisyyteen, identiteettiin, tulevaisuuteen ja jatkuvuuteen. Vastaavasti Airaksisen mukaan (2017, 182-183) tulevaisuuden kuntien roolit erilaistuvat elinvoimaisuuden ja palvelukeskeisyyden vaatimuksista, koska olemassaolonoikeus pitää lunastaa uudelleen paikallisella tasolla.

Perinteisesti teknisistä viranomaistoiminnoista ja -palveluista ovat vastanneet kunnat ja valtio. Tehtävät on jaettu lainsäädännöllä lähellä kansalaisten arkea oleviin ja pienempiä asioita sisältäviin kuntien vastuulla oleviin asiakokonaisuuksiin ja laajemman vastuun sisältäviin valtion vastuulla oleviin tehtävien kokonaisuuksiin. Tehtävien jaottelussa on huomioitu kuntien itsemääräämisoikeuden piiriin kuuluvat tekijät, joista valitusosoituksetkin menevät suoraan oikeusistuimiin. Valtion tehtäviä ovat hoitaneet alueellisesti lääninhallitukset tai ympäristökeskukset ja myöhemmin maakunnalliset elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskukset, maakuntien liitot sekä aluehallintovirastot.

Kaikilla teknisillä viranomaispalveluilla on tiivis kytkentä toistensa tehtäviin. Kytkeytymistä kuvataan kuvion 7 avulla, josta selviävät palveluiden keskinäiset integraatiot. Jokainen tekninen ala täydentää oman vastualueensa osalta toisiaan rakennetussa ympäristössä sekä luonnonresurssien osalta, jolloin muodostuvat edellytykset kokonaisvaltaiselle terveelliselle ja turvalliselle ympäristölle. Tämän ohella ympäristöterveydenhuolto on osaltaan kytkeytynyt muiden teknisten tehtäväsältöjen osaksi ja valvovaksi osapuoleksi, vaikka se ei näydy kuviossa 7 itsenäisenä toimijana. Ympäristöterveydenhuollon vaikutukset kohdistuvat kaikkeen siihen, joka vaikuttaa tavalla tai toisella ihmisten tai eläinten terveyteen fyysikaalisten, kemiallisten tai muiden olosuhteisiin vaikuttavien tekijöiden välityksellä.



Kuvio 7. Palveluintegraatiot (Malinen, Anttiroiko, Haahtela & Siitonen 2012, 15)

Valtio ohjasi kuntien toimintaa lääninhallitusten kautta aina 1990-luvulle saakka. Ohjauskeinoina olivat muun muassa valtionosuuksien tarjoaminen eri virkojen perustamiseen, että kunnat tarttuivat rahoitukseen ja perustivat ao. virkoja vastualueille. Tämä järjestelmä purettiin 90-luvun laman yhteydessä, jonka jälkeen valtionohjaus korvamerkityillä rahoilla päättyi ja siirryttiin vapaakuntakokeilujen aikakauteen.

Kuntiin kohdistuvaa normiohjausta vähennettiin 1990-luvulta alkaen, kun taloudelliset resurssit eivät mahdollistaneet toiminnan jatkamista entiseltä pohjalta. Samalla toteutettiin kuntien kirjanpidollinen uudistus elinkeinoelämän noudattamien periaatteiden suuntaan (vrt. Sinervo 2011). Oli niin sanottu vapaakuntakokeilun aika. Vuonna 2005 käynnistyi kuntien palvelurakennemuutos (Paras-hanke), jolloin kuntien tehtäviä siirrettiin valtiolle. Uudistus ei kuitenkaan toteutunut uudistukselle asetettuja tavoitteita tai vaatimuksia, jonka jälkeen maan jokainen hallitus on koittanut uudistaa julkisia rakenteita erilaisilla hankkeilla. Uudistukset ovat laimenneet ja pysähtyneet monien poliittisten syiden ja eriävien mielipiteiden takia, vaikka jotain uudistuksia on saatukin aikaiseksi. Nykyinen sote- ja maakuntauudistus on meneillään oleva itsenäisen Suomen suurin uudistushanke, jonka sosiaali- ja terveydenhuollon pilottihankkeet käynnistyivät 2017 alusta lukien.

Tekniset viranomaisvalvonnan toiminnat ovat osittain mukana sote- ja maakuntauudistuksessa, kun ympäristöterveydenhuollon ja pelastustoimen tehtävät siir-

retään nykyisten suunnitelmien mukaan kunnista, liikelaitoksista tai yhteistointa-alueilta maakuntien vastuulle vuoden 2021 alussa. Tämä osaltaan pirstaloi teknisiä viranomaistehtäviä omiin toiminnallisiin rinnakkaisprosesseihin tai -siiloihin, jolloin valvontaa koskevat toiminnalliset prosessit pitää uudistaa.

Ministeriöiden tekemien eri selvitysten (Ympäristöministeriö 2015, 38-40; Parviainen 2015, 46-49) mukaan tekniset viranomaistehtävät ovat keskitettyinä toimineet tehokkaimmin, kun kaikki eri tekniset viranomaisnäkökulmat on saatu kerralla osaksi asiakkaan tai kuntalaisen tarvitsemaan lupaprosessiin tai valvontakysymykseen. Viranomaisharkinta on muodostunut kerralla ja kattavammin, kun teknisten osa-alueiden vaatimukset on huomioitu keskitetysti saman prosessin toisiaan täydentävänä osana. Teknisiä julkisia palveluita on kuvannut myös se, että ne ovat kattaneet omat kulunsa joko osittain tai kokonaisuudessaan taksojen tai toteutuneiden valvontamaksujen tuloksena. Kaavoitus ja maanjalostuksen kautta kunnat ovat saaneet myyntituloja ja -voittoja, jotka ovat kokonaisuudessaan monille kunnille merkittäviä taloudellisia tulonlähteitä.

Julkishallinnon rakenteet tarvitsevat uudistuksia teknologian ja niistä aiheutuvien tarpeiden mukaisesti, täyttääksemme palvelurakenteiden tai -tarpeiden vaatimukset. Kunnalliset monituottajamallit ja niiden ohjaaminen kuntien tai seutukuntien kesken ja yli hallintorakenteiden vaativat uudistumista. Seutukuntien menestys on kiinni alueen paikkakuntien kanssa tehtävästä työnjaosta, palvelurakenteista ja palveluntarjoajien toiminnasta olivat ne sitten omaa tuotantoa tai ulkoistettua palvelua. Monien palveluiden tarjoamisessa ei tarvita kiinteitä rakenteita tai pysyviä organisaatioita, vaan toimivia palveluverkkoja, aktivoituvia rakenteita ja uutta teknologiaa.

Tiedon kulkeminen moniulotteisissa tilanteissa tai sen juurruttaminen uusissa sidonnaisuuksissa, kohtaamisissa, monikanavaisuudessa tai kokeilemattomissa ulottuvuuksissa vaikuttaa yhteiskunnan muuntumistarpeisiin ja osaamisen hyödyntämiseen. Rutiineja pitää automatisoida, inhimillisyyden säilyä kohtaamisissa ja teknologia pitää laittaa töihin, jotta tarpeetonta rutiinia saadaan tehostettua. Muuttuvissa arvoverkoissa kulkevat tieto, osaaminen ja kohtaamiset sekä ”lähen-tävät ja erkaannuttavat voimat” (Piketty 2013, 31-34), jolloin ne luovat pohjan kehitykselle ja elinvoimaisuudelle. Lopulta ratkaisevaa on, että pystytäänkö tilanteita ohjaamaan haluttuun suuntaan siten, että kehitys ja arvonmuodostus tapahtuu halutulla tavalla ja oikeista lähtökohdista.

Julkiset palvelut pitävät sisällään edelleen julkiset elementit ja niille asetetut vaatimukset, mutta toteutusmallit verkostoineen ja prosesseineen pitää ajantasaistaa sekä uudistaa käyttäjä- ja asiakastarpeiden mukaisesti. Muutosten on kestettävä kansalaisten ja yritysten kritiikkiä sekä niiden on oltava yhteisesti hyväksyttäviä ja

lainsäädännön periaatteet täyttyviä. Kestävyys ei synny toiminnan määrällisellä lisäämisellä, vaan laadullisella asiakkaan tarpeet huomioivilla tuotteilla, palveluilla ja toimintamalleilla. Vähemmällä pitäisi saada aikaan enemmän ja parempaa palvelua tai poistaa palvelujen tarvetta, jotta syntyy arvoa ja arvoviisasta kestävyyttä.

Yhdyspinnoilla syntyneet, löytyneet ja kanavoituneet arvot muodostavat elinvoimaisuuden arvomyllyn. Vasta, kun arvopisteet tunnustetaan ja hyödynnetään, voidaan arvon nähdä siirtyvän yhdyspintojen yli. Arvo pitää saada näkymättömästä näkyväksi, koska muutoin sitä ei pystytä hyödyntämään. Elinvoiman lähtökohdat kasvattavat merkitystään globalisaation edetessä. Tämän tutkimuksen myötä ja sen johtopäätöksissä nousee esille elinvoimatekijöitä, joita seutukunnissa voidaan hyödyntää yksityisen ja julkisen sektorin yhdyspinnoilta. Ennen elinvoimatekijöiden käsitteitäkin on tehokkuutta haettu usean vuosikymmenen ajan monilla erilaisilla tavoilla julkisen sektorin toiminnasta.

Maailman laajuisesti tarkastellen, Gillin (2008, 208-209) mukaan demokraattinen laillisuusperiaate huomioi ihmisoikeudet, turvallisuuden ja itsensä kehittämisen, jolloin yleinen etu ei ole alistainen yksityiselle edulle. Yliaskan (2014, 518-519) mukaan Suomea on muutettu hyvinvointivaltiosta valmentajavaltioksi, jota on toteutettu vallan keskittämällä valtiovarainministeriölle ja kohdistamalla resursseja valmentajavaltion tarpeisiin. Rakenteelliset uudistukset kuten maakuntauudistus muuttaa vielä osaltaan julkisen hallinnon rakenteita ja suhdetta elinkeinoelämään sekä kansalaisyhteiskuntaan nähden (Moisio & Soininvaara 2017, 313-314). Setälän (2003, 169) mukaan muun muassa sosiaalisen valinnan teoria ei välttämättä takaa kansan tahdon toteutumista. Päätäjät valitaan vaaleilla, mutta heidän kytkeytymisensä teemoihin tai vaaliohjelmien yhteensovittamiseen on vaalituloksesta riippumatonta ja perustuu hallitusohjelmatyöhön.

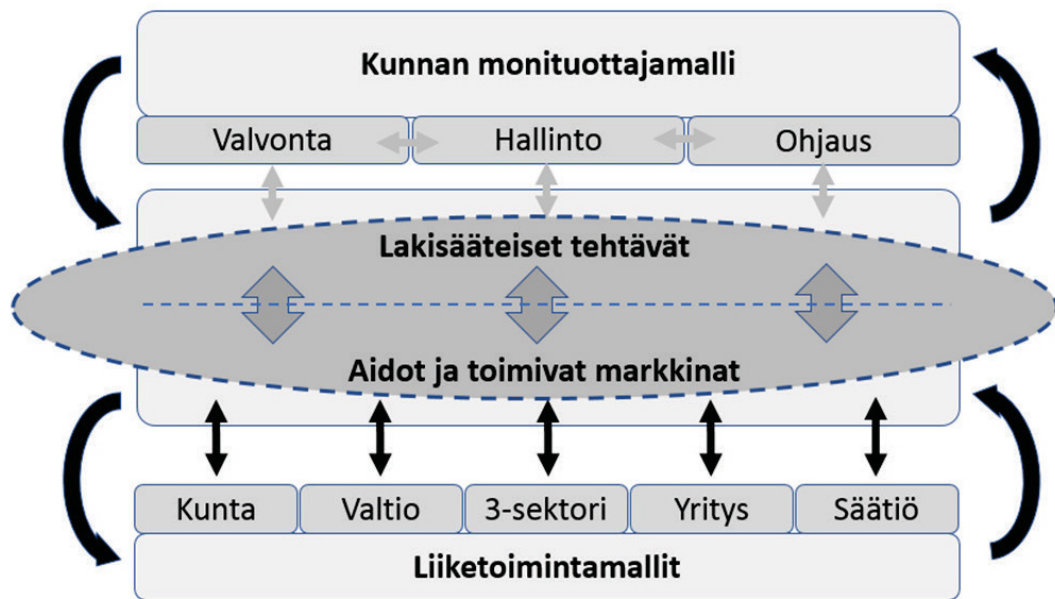
Uudistuksia tarvitaan monilla eri toiminnan tasoilla, malleissa ja teknologian hyödyntämisessä. Organisaatioiden yhdyspinnot ovat alttiina vuorovaikutukselle kohtaamisten yhteydessä. Arvoa muodostuukin eri toimijoiden kommunikaatiopinnoille, joten organisaatioiden yhdyspinnot ovat eräänlaisia kommunikaation epäjatkuvuuskohtia (Kangas 2013, 74-75). Vuorovaikutuksen tiivistymispisteet myös säteilevät ja jakavat vaikutustaan ympäristöönsä, jolloin niiden vaikutuspiirissä olevat altistuvat samoille tekijöille kuten raha, politiikka, valta tai ekologia. Organisaatioiden kommunikointi tapahtuu päätösten kautta, joilla on kytkös aiempiin päätöksiin ja toimintaympäristön muihin toimijoihin sekä omaan uudistumiseen (Jalava 2013, 101). Toiminnan edellytyksiä ovat organisaatioiden ohjelmat, strategiat, suunnitelmat, henkilöstö ja organisaation rakenne, joilla monimutkaisuutta vähennetään ja epävarmuuteen sulaudutaan (Jalava 2013, 102). Kokonaan oma asia on inhimillisten seikkojen huomioiminen, kun teknologiat eivät vielä tunnista

inhimillisyyden kipupisteitä ja merkityksiä. Harrisin (2010, 16) mukaan ”tieteellä ei ole mitään sanottavaa siitä, mitä hyvä elämä on”. Toisaalta globalisaation eteneminen ja maailmankuvien kohtaamiset ovat osa tieteen roolia siinä mielessä, että syntykö uusi yhteisten arvojen maailmankulttuuri (Harris 2010, 17).

Teknisten viranomaispalveluiden kannalta on nähtävä toiminnan muodostama kokonaisuus, sillä sen vaikutukset ja vaikutusten merkitykset ovat niin kunnan sisäisiä kuin ulkoisia sekä edellyttävät vuorovaikutusta eri yhdyspintojen osalta elinkeinoelämän, kansalaisten ja muiden kumppanuuskuntien kanssa (Malinen et. al. 2012, 15).

Moniäänistä, -koodista tai -ulotteista organisaatioiden tulevaisuutta on hankala käsitellä ilman työkaluja, koska päätöksenteko ja toiminta voivat olla eri tasoilla, kriteerit poikkeavia ja painotukset konteksteihin sidottuja. Organisaatiot voivatkin perustella ratkaisujaan peiteltyillä asioilla, jolloin todelliset vaikuttimet jäävät pimentoon (Jalava 2013, 112-114). Tosin kansalaisten (Hyyryläinen 2017, 194-195) monipaikkaisuus haastaa paikalliset yhteisöt toiminnan ja talouden näkökulmista, jolloin oikeudet ja velvollisuudet pitää määritellä uudelleen. Hyvinvointipalvelut ovat rakenteita ja organisaatioita tärkeämpiä, mutta niistä on vaikea saada keskustelua aikaiseksi. Yhteiskunta tarvitsee uuden unelman, jota se lähtee toteuttamaan yhdessä kansalaisten, elinkeinoelämän ja hallinnon kanssa.

Kuntien monituottajamalli ja palvelutuotannon pirstaloituminen erilaisten markkinapohjaisten tuottamismallien ympärille muodostaa kuntakonserneista uudenlaisen toimintakokonaisuuden, jossa selkeämmin erottuvat varsinaiset palvelut ja viranomaistoiminta tai -valvonta. Muutos toisaalta varmasti hankaloittaa keskustason vaatimuksen huomiointia paikallisella tasolla, kun toiminnot sijoitellaan uudelleen ja toimijat lisääntyvät lukumäärisesti sekä osa on sopimussuhteisesti säädeltyjä. Monet prosessit vaativat tietointensiivisyyden uusia kytköksiä, että tietojohdaminen on mahdollista. Vaarana on, että markkinahyödyt häviävät rakenteesiin tai rakenteiden aiheuttamiin toiminnallisiin vaikeuksiin esimerkiksi tiedon hyödyntämisessä tai sopimussuhteisissa toimijoiden välisissä tilanteissa. Lakisääteisten tehtävien ja markkinoiden yhdyspinnalla muodostuvat vaihdanta, kokemukset, tieto, kumppanuudet ja niiden keskinäiset prosessit edelleen jalostettavaksi. Kuvio 8 havainnollistaa tutkimuksen kytkeytymisen tuotantotalouden aihepiiriin, joka käsittelee julkisen ja yksityisen sektoreiden yhdyspinnan ilmiöitä, vuorovaikutussuhteita ja arvomuodostusta monitasoisessa ja -muotoisessa sääntelyn sekä vapaan kilpailun viitekehyksessä.



Kuvio 8. Tutkimuksen viitekehys ja palvelurakenteet tuotantotalouden systeemimallina (muokattu Houhala 2013, 50-52)

Tulevaisuudessa kuntayksiköiden kannalta merkittäviä tekijöitä ovat ainakin kasvukäytävien edut, luonnollinen elinvoimaisuus, palveluliiketoiminnan hyödyntäminen, vastuullisuus tai onnistuminen strategisessa omistamisessa. Toiminnan sisäsyntyinen onnistuminen tarkoittaa käyttäjien kannalta hyviä asiakaskokemuksia ja -asiakaslupauksen pitävyyttä. Palveluiden laatua pitää voida seurata niin epävirallisen asiakaspalutteen kuin virallisen valvonnan keinoin, että asetettuja vaatimuksia, yhdessä sovittuja pelisääntöjä ja arvonäkökulmia noudatetaan.

Valmisteilla oleva sote- ja maakuntauudistus tuo oman merkittävän lisän julkisille rakenteille, koska tässä yhteydessä joudutaan arviomaan perustuslaillisia kysymyksiä julkisten palveluiden tuottamisessa ja rahoittamisessa. Merkittävän arviointia aiheuttavan näkökulman tuovat yksityisten yritysten toiminta kansalaisten subjektiivisten palveluiden tuottajana. Julkisen sektorin pitää arvioida ja varmistaa, että kansalais- ja ihmisoikeudet toteutuvat monituottajien kilpailuilla markkinoilla.

Julkisen toiminnan kerroksellisia rakenteita on madallettava ja välikäsiä poistettava, että viiveitä ja kuluja saadaan karsittua. Samalla selkiytyvät julkisten toimijoiden oma rooli ja toimintamallit, mutta myös yritysten mahdollisuus toimia julkisissa palvelurakenteissa tuottajana tai viranomaistoiminnan kumppanina. Pohdintaa ja arvioimista pitää tehdä myös julkisen omaisuuden siirtämisestä toimijalta toiselle suurten hallinnollisten muutosten yhteydessä. Taloudellisista kytköksistä herää monia kysymyksiä kuten esimerkiksi

- vaikuttavatko taloudelliset seikat kansalaisten saamiin palveluihin tai niiden laatuun ja laajuuteen?
- estävätkö sote-toimitilojen myyminen tai uudelleenjärjestely tulevaa kilpailua?

Esimerkiksi nämä seikat ovat saaneet kovasti julkista kritiikkiä eduskunnan perustuslakiasiantuntijoilta sote-uudistuksen valmistelun yhteydessä, kun mittavaa julkisen sektorin uudistusta on viety eteenpäin. Samalla tarkasteluun olisi otettava elinvoimaisuutta lisäävät kasvupalvelut, logistiset järjestelmät ja yhteiskunnan uusiutumista tukevat rakenteet. Näiden tekijöiden huomioimisessa teknisillä viranomaispalveluilla on suuri merkitys ja katalysoiva vaikutus elinvoimaisuudelle, teknisille lähtökohdille.

Markkinaosuuksien jakautuminen on yrityksiä kiinnostava seikka, kun uudistus luo uusia markkinoita ja ansaintamalleja perinteisen julkisen tai viranomaislähtöisen toiminnan rinnalle tai korvaajaksi. Näissä tilanteissa taloudellisia arvoja muodostuu ainakin markkinoiden jakautumisen, tuottamisen ja kilpailutuksen ohella kilpailutusprosessien sakkomaksuista ja muista hallinnollisista kulurakenteista. Kokonaisprosessien toimivuus vasta ratkaisee, että saadaanko asioita hoidettua kustannustehokkaammin ja laadulliset tarkoitukset ja rajoitukset huomioiden. Tämä edellyttää, että julkisten varojen tehokas ja vaikuttava käyttäminen on saatava läpinäkyväksi.

Muutosten ja uudistusten suuria kuluja aiheuttavat ICT päivitykset tai -rakenteet sekä yhteensovitukset, jotta toiminnallisuutta ja yhteensopivuutta voidaan parantaa. Pitää muodostaa valtakunnalliset keskitetyt tietojärjestelmät, joihin voidaan kytkeä hajautetustikin yritysten tuottamia palveluja aina tarpeiden, tilanteiden ja vaatimusten mukaisesti.

Ideaalinen ekonominen malli muodostuisi kilpailulla, kun toimivien markkinoiden kautta saavutettaisiin laadukkaita, kustannustehokkaita ja kansalaisten arvojen mukaisia palveluja. Näin ei kuitenkaan ole kauttaaltaan käynyt tekniikan sektorillakaan, kun esimerkiksi huolto- ja kunnossapitopalveluja on yhtiöitetty tai yksityistetty. Näissä tilanteissa yritykset ovat ensimmäiseksi karsineet kovalla kädellä kuluja pois, jolloin monissa yhteyksissä henkilöstöä on vähennetty arviomatta vähennysten vaikutuksia itse toimintaan. Vastaavasti saatuja säästöjä ei ole kuitenkaan kohdistettu tai investoitu yrityksen tai yhteiskunnan infran parantamiseen, vaan merkittävä osa voitoista on palautettu omistajille. Tällöin yrityksen tosiasiallinen tehtävä on lyhytaikaisten voittojen tuottaminen, vaikka yritysten arvoista voidaan lukea muidenkin arvolupausten olemassa olemisesta. Vastaavasti

julkista infraa hoitavien yritysten tuottoja on usein käytetty kuntaomistajien veronkorotusten subventointiin, eikä yrityksen hallinnassa olevan julkisen infran ylläpitämiseen, investointeihin tai kehittämiseen. Esimerkiksi sähköverkkoyhtiöt ovat nostaneet jatkuvat hintoja ilmoitusluontoisesti, mutta samaan aikaan ne ovat tulouttaneet merkittäviä voittoja omistajilleen. Asiakkaat eivät ole hyötyneet yritysten hintojen nostoista voittojen kasvua vastaavassa määrin.

1.2 Tutkimusote

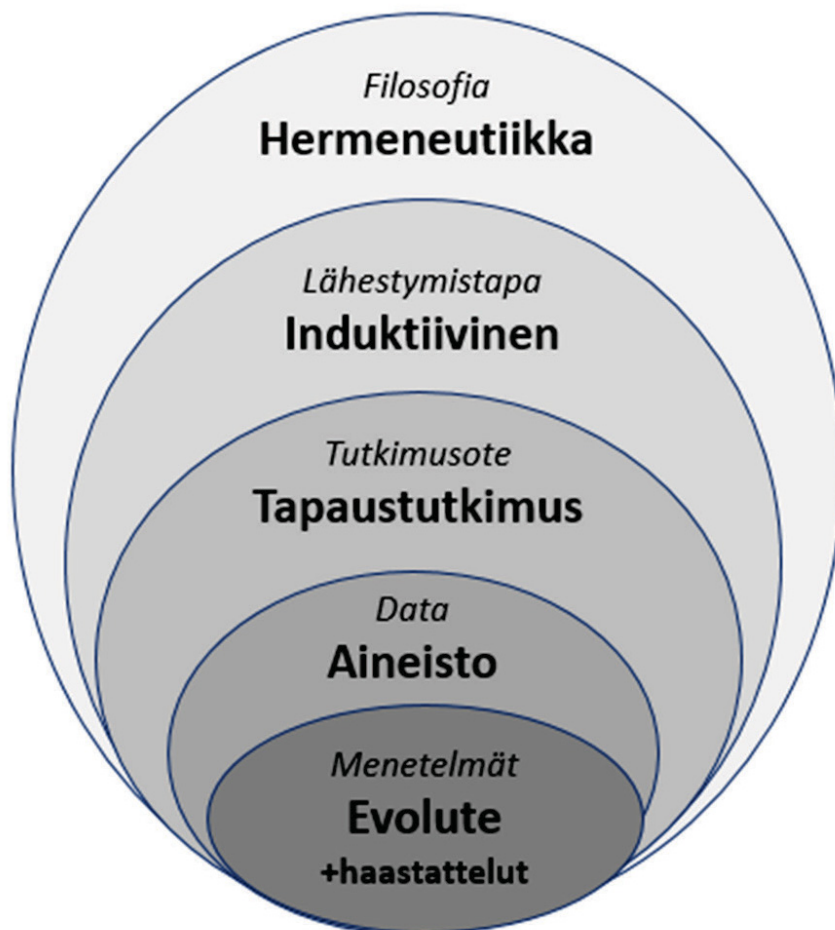
Tutkimus etenee hermeneuttisesti aikaisempien selvitysten ja tutkimusten tarkastelun jälkeen tutkimusaiheen ”*arvonmuodostus yksityisen ja julkisen sektorin yhdyspinoilla ja miten sitä tiedolla johdetaan*” tarkasteluun, jotta yhdyspinnalla tapahtuvien asioiden ja ilmiöiden merkitys avautuu tulkitsemisen ja ymmärtämisen keinoilla. Yhdyspinnan systeemien merkityksen ymmärtämiseksi, on tarkasteltava ja tulkittava yhdyspinnan ilmiöitä toiminnallisuuden, inhimillisyyden ja tehtäväantojen systeeminä sekä vuorovaikutuskenttänä. Tässä tarkastelussa haasteellisuutta lisäävät historiallinen kehityskulku, nykyisyyden semantiikka ja tulevaisuuteen kohdistuvat odotukset, jotka omina osatekijöinä muovaavat tulevaisuuskuvaa ja tekevät jakolinjoja menneisyyden ja tulevaisuuden välille pysähtymättöminä tiedon spiraaleina.

Tutkimuksen lähestymistapa on induktiivinen, jolloin havainnoista muodostuu näkemyksiä ryhmien tai toiminnan suuntauksista yleistysten, periaatteiden tai teorioiden kanssa. Teknisten viranomaispalveluiden ja yksityisen sektorin yhdyspinnan tapaustutkimuksen löydöksillä ja asiantuntijoiden haastattelujen avulla on syvennetty alkuperäistä ymmärrystä havainnoista, näkökulmista ja käyttäytymisestä saatujen näkökulmien ja esimerkkien avulla, joita teknisten viranomaispalveluiden ja elinkeinoelämän yhdyspinnalla on havaittu kokemuspohjaisesti arjen työskentelyssä sekä kanssakäymisten yhteydessä.

Tutkimusaineisto on kerätty laadulliseen sumeaan logiikkaan perustuvaan Evolute-menetelmään tukeutuvalla Arvovaaka-työkalulla. Tutkimusaineisto on poikkileikkaus teknisen alan ja elinkeinoelämän välissä olevan yhdyspinnan tapahtumista ja havainnoista, joita tietojohdamisella voitaisiin seurata ja ohjata. Aineisto ei ota mitään kantaa tai seuraa yhdyspinnan muutoksia tutkimuksen ajanjakson suhteen, vaan se on poikkileikkaus kyseisestä hetkellisestä tilanteesta. Sen sijaan aineistosta nousee esille niin negatiivisia kuin positiivisia arvopisteitä. Tutkimusaineiston edustavuus vastaavasti rajaa aineistosta tehtävän tarkastelun, analysoinnin ja tulosten arvioinnin lähinnä rakennusvalvonnan, ympäristöterveydenhuollon ja ympäristönsuojelua koskeviin teknisiin viranomaispalveluihin.

Triangulaation (Eskola & Suoranta 2014, 69-70) pohjalta tutkimusaineiston laatu, havainnoijien määrä, teorioiden ja menetelmien monipuolisuudella ja toisiaan täydentävillä keinoilla parannetaan tutkimuksen luotettavuutta. Tämä tarkoittaa sitä, että yhdyspinnan tarkastelu tapahtuu monipuolisten näkökulmien avulla, jotta tutkimuslöydökset erottuvat arvopisteinä havaintojen suuresta määrästä.

Arvopisteiden saaminen näkyviksi tekee tutkimusdatasta merkityksellistä ja avaa uusia näkökulmia sekä tietämystä yhdyspinnan suhteesta arvonmuodostumiselle. Kuviossa 9 on havainnollistettu sipulimallilla väitöskirjan rakennetta ja tutkimusotetta. Tutkimus etenee tutkimusdatasta haastattelujen avulla tarkentamaan tutkimusaineistosta nousevien jännitteiden syitä, jolloin asioiden, ilmiöiden ja tapahtumakulkujen merkitys avautuu ymmärrettävämmäksi. Samalla löydösten yhteydet yhdyspinnan muiden tekijöiden kanssa tulevat merkityksellisiksi niin eri tekijöiden alojen välillä kuin sidosryhmien kanssa ja toiminnallisten prosessien yhteensovittamisen yhteydessä.



Kuvio 9. Tutkimuksen kuvaus sipulimallilla (muokattu Saunders et al. 2009, 108)

1.3 Sidosryhmät

Sidosryhmääjattelua voidaan lähestyä erilaisten intressien, sidonnaisuuksien, osallisuuden tai ideologioiden kautta. Tällöin osallisuus voi koskea yksilöä, ryhmää tai koko rajattua yhteisöä. Osallisuus vaikuttaa aina kiinnostuksen määrään ja sen johdosta myös mielipiteiden muodostukseen. Samoin vaihtoehtojen esille nostamisesta ovat kiinnostuneet kaikki osalliset ja erityisesti suoranaiset intressipiirit.

Sidosryhmätyöskentelyn keskeisin tehtävä on löytää keskinäisen vuorovaikutuksen jännitteet ja niiden avulla erilaisten intressien yhteensovittaminen. Tällaista toimintaa tapahtuu muun muassa erilaisten lupa- ja valitusasioiden käsittelyssä ja katselmusten yhteydessä, että yhteiskuntaa tai osapuolia ei rasi tettaisi pitkällä ja voimavaroja syöväillä valitus- tai oikeusprosesseilla. Sopimalla saadaan osapuolten väliset oikeudet, velvollisuudet ja tulevatkin ristiriidat ratkaistua tehokkaammin ja ilman yhteiskunnan instituutioiden väliintuloa tai isoja kuluja aiheuttavia oikeusprosesseja.

Tutkimuksen kohderyhminä ovat yksityisen ja julkisen sektorin toimijat niiden keskinäisillä yhdyspinnoilla ja vuorovaikutussuhteissa. Näin ollen tutkija joutuu arvioimaan ja arvottamaan erilaisten vaikuttimien voimistavia tai heikentäviä mielenkiinnon syitä ja niiden seurauksia. Toiminnallisten prosessien ohella erilaiset kohtaamiset muodostavat suuren osan tarkasteltavista seikoista, koska niiden yhteydessä tulevat esille inhimilliset tekijät, erilaiset jännitteet ja niiden yhteensovittaminen.

Valvonnan tehtävänä on arvioida lainsäätäjän tarkoittamien tarkoituserien toteutumista niin kansalaisyhteiskunnassa kuin elinkeinoelämässä. Tässä yhteydessä erilaisten tilanteiden kohtaaminen edellyttää laaja-alaista asioiden ymmärtämistä, tulkintaa, lainsäädännön vaatimusten, kohtuullisuuden ja riskien keskinäistä kokonaisarviointia, jotta lopputulos on harkittu ja se täyttää asetetut lainsäädännön vaatimukset.

Valvonta toteuttaa kenttätöinä demokraattisesti säädettyjen lakien toteutumisen seuranta ja todentamista, että yhteiskunnan ei tarvitse tehdä muita väliintuloja suojatakseen yksilöitä, ryhmiä, elinkeinoja tai itseään. Valvonnan ja elinkeinoelämän sekä eduskunnan ja oikeuslaitoksen välisten keskinäisten kytkentöjen pitää olla kunnossa, että kaikkien osapuolten oikeusturva ja oikeutettu toimintavapaus sekä -edellytykset säilyvät loukkaamattomina.

Kenttävalvonnalla on suuri merkitys kokonaisuuden kannalta, sillä valvonta saa kohtaamisten kautta koko ajan erilaista uutta tietoa, josta se pystyy muodostamaan tilannekuvan arjen todellisuudesta. Valvonnalle myös kasautuu tietoa, jolla on arvoa ja merkitystä. Mikäli tätä tietoa pystytään analysoimaan ja hyödyntämään, on toiminnan kehittämisen ja arvonmuodostus uudella tavalla toteutettavissa.

Kansalaisten, valvonnan, kansalaisyhteiskunnan ja elinkeinoelämän kohtaamisissa vuorovaikutus ja sen onnistuminen vaikuttavat merkityksellisyyden tai arvon syntymiseen. Näiden kohtaamisten tulisi olla valtasuhteista mahdollisimman neutraaleja vuorovaikutteisia tapahtumia, mutta tunnistetaan eri osapuolten vastuut ja roolit. Pitää huomata, että vuorovaikutus on osapuolten välistä riippuvuutta sosiaalipsykologian näkökulmasta katsottuna (Ojala & Uutela 1992, 11).

Nonaka, Toyoma ja Konno (2000, 12) kuvavat tiedon ulottuvuuksia hiljaisen ja täsmällisen tiedon spiraalilla, jossa yksilöt, ryhmät, organisaatiot ja verkostot kytkeytyvät mukaan tiedon spiraaliin. Tiedon luonne, merkitys ja vaikuttavuus muuttuu, kun se kiertää spiraalin vuorovaikutuskentissä, yhteisöissä, yhdistyy muiden vaikutusten kanssa ja lopuksi sisäistetään verkostoissa. Tässä samaisessa spiraalissa kiertävät ja kietoutuvat yhteen ihmisten viralliset ja epäviralliset kohtaamiset ja vuorovaikutustilanteet, jolloin inhimillisillä tekijöillä on tilanteiden kannalta yhdistäviä tai eriyttäviä voimia.

Dynaamisessa tiedon luomisen mallissa (Nonaka, Toyoma & Konno 2000, 12) tieto liikkuu yksilöiden välillä sosiaalisissa kohtaamisissa, josta se siirtyy yksilöiden mukana ryhmiin. Nonaka et. al. (2000) mukaan ryhmät muodostavat dynaamisia organisaatioita, joissa tietoon yhdistyy monia erilaisia vaikutuksia. Nonakan et. al. (2000) mallissa tiedon sisäistäminen tapahtuu yksilöiden, ryhmien ja organisaatioiden tasoilla kussakin erikseen ja yhdessä, jolloin sisäistetty tieto on suodattunut ja testattu monien tekijöiden ja vaikutteiden toimesta. Tästä käynnistyy jälleen uusi tiedon prosessointispiraali eri ulottuvuuksissa. Tiedon kulkiessa eri ulottuvuuksissa se niin sanotusti tasapainottuu ja demokratisoituu, ellei se käynnistä tai johda kriiseihin tai muihin epätasapainoisiin tilanteisiin. Suomalaisen yhteiskunnan ja elinkeinoelämän on tunnistettava hiljaisen tiedon merkitys, jotta kokemuspohjaista tietoa ja aiempia elämänviisauksia ei kadoteta suurten eläköitymisen yhteydessä. Tämän tiedon ja osaamisen palauttaminen vie paljon resursseja, mikäli se edes onnistuisi käytännössä ollenkaan.

Kaikkien inhimillisten ja muodollisten tekijöiden on tuettava hyvää vuorovaikutuskokemusta, jotta arvonmuodostus on mahdollista ja tietoa ei katoa järjestelmän ulottuvilta. Palvelu, sen toimivuus ja laadukkuus aistitaan kokemusten kautta, mutta myös seuraamalla valittuja parametreja. Tiedosta muodostuu arvoketjuja,

joita Sydänmaanlakka (2009, 43) on kuvannut erilaisten tasojen kerrostumina datasta viisaudeksi. Tiedon arvoketjussa raakadatasta saadaan viisautta, kun data saa merkityksen ja jalostuu sekä tiivistyy eri vaiheiden kautta viisaudeksi (vrt. Sydänmaanlakka 2009). Vasta käytännöllinen viisaus yhdistettynä arvojen kanssa tuottaa inhimilliseen toimintaan merkityksen, jonka tasapainoisuus ohjaa yhteisöjen kehityskulkuja valittujen painotusten mukaisesti. Inhimillinen viisaus voidaan painottaa tai kohdentaa sosiaalisuudella, ekologisuudella, kulttuurisuudella tai taloudella, jolloin jokainen painotus ja kohdennukset johtavat erilaisiin lopputuloksiin sekä korostavat erilaisten hyötyjen ilmentymistä.

Tiedon arvoketju koskettaa myös teknisiä viranomaispalveluita, jotta kerätystä datasta, havainnoista ja niiden yhdistämisestä olisi saatavissa uutta arvoa. Valvontapalveluiden ja perinteisen valvontatyön murroksessa pitää palvelukäsitys sopeuttaa ja mukauttaa uuteen asiayhteyteen yhdessä tietojohdamisen kanssa. Valvonnan perustehtävä on havainnoida oman lainsäädännöllisen toimintakehyksen sisällä lakien ja niiden sisältämien periaatteiden toteutumista. Vastaavasti palvelunäkemys mukaan asiakas odottaa saavansa palvelua, kun valvonnan toiminta aiheuttaa sille taloudellisia rasitteita. Tällöin katse pitää kääntää yhdyspinnalta tulevaisuuteen ja sen ohjaamiseen, ei niinkään olla jälkijättöistä menneisyyden arviointia. Kaikki se on huomionarvoista, johon voidaan vaikuttaa, poistamalla virheitä, ennaltaehkäistä turhia konflikteja tai menetyksiä prosesseineen. Tästä syntyy viranomaispalveluille arvonmuodostuksen uusi perustaso, kun ohjaaminen ja ennakoitavuus toteutuvat laillisuusperiaatteen ohella.

Tämänkin tutkimuksen suhteen eri osapuolilla tai intressiryhmien välillä on varmasti omia odotuksia, toiveita ja tahtotiloja, mutta tutkimuksen tehtävänä on lisätä ymmärrystä ja tuottaa erilaisia syy-seuraussuhteiden kautta perusteltuja vaihtoehtoja sekä havaintoja. Vaihtoehtojen arvioiminen ja niistä päättäminen ovat sidosryhmien omia tai niiden välisiä asioita sekä demokraattiselle päätöksenteolle kuuluvia kokonaisuuksia.

Kuntien tekninen toimi, viranomaistoiminta tai tekniset palvelut ovat olleet yksityisten toimijoiden kanssa samalla yhdyspinnalla jo vuosikymmeniä. Kunnat ovat ostaneet ja kilpailuttaneet teknisiä palveluita, rakentamista ja hankintoja, mutta myös rakentamiseen liittyviä valvontaprosessien osia on siirtynyt yksityisten vastuulle. Osaltaan tähän kehitykseen ovat vaikuttaneet kilpailulliset tekijät, jolloin kunnat ovat supistaneet omaa teknistä toimea ja siirtyneet hankkimaan palveluita tai niiden osia suoraan markkinoilta.

Teknisistä viranomaispalveluista ja toimesta hävisi 1990-luvun taloudellisen laman seurauksena joka viides työntekijä (vrt. Siitonen & Martikainen 2005, 14-16;

Houhala, Kilpeläinen & Tirronen 2012), kun koko kuntasektorilta reilut 5 prosenttia (Loikkanen & Nivalainen 2010, 32). Kunnat ovatkin keskittyneet enemmän palvelujen järjestämiseen ja viranomaistoimintaan kuin omaan palvelutuotantoon. Teknisiä viranomaispalveluitakin ostetaan muun muassa kaavoituksen, erilaisten mittausten, tutkimusten ja konsultoinnin osalta. Laboratoriotoinnot ovat siirtyneet koventuneiden EU-vaatimusten johdosta valtaosin ostopalvelujen pohjalle jo 2000-luvun alussa.

Yhteiskunta ei tule toimeen ilman rakennettua ympäristöä, koska kaikki arkipäivän edellytykset sisältyvät rakennettuun ympäristöön ja jatkossa entistä enemmän älykkääseen toimivuuteen. Elinkeinoelämä tarvitsee nykyaikaisia teknisiä infrastruktuurin järjestelmiä tullakseen toimeen. Kriittisimmät toiminnot ovat muun muassa vesi- ja energiahuollon järjestelmät. Kuntien, seutukuntien tai koko yhteiskunnan elinvoiman, kasvun ja kilpailukyvyn perusteet ovat rakennetussa ympäristössä, logistiikassa ja infrastruktuurissa. Suurin osa kansallisvarallisuudesta on sitoutuneena rakennettuun ympäristöön ja sen kaikkiin teknisiin rakenteisiin. Asia on hyvin ajankohtainen sosiaali- ja terveystalouteen liittyvän varallisuuden ja kiinteistöjen järjestelyidenkin yhteydessä, kun pitää arvioida niiden elinkaaria, käytettävyyttä ja jalostamista yhteiskunnan rakenteiden ja tarpeiden kanssa. Ministeriöiden tekemien selvitysten mukaan on arvioitu, että 20 prosenttia (miljardi euroa) tästä omaisuudesta jäisi vaille käyttötarvetta (Alueuudistus 2018).

Omaisuuksien hyödyntämisessä kannattaakin pohtia esimerkiksi sinisen meren strategian tarkoittamia arvoinnovaationäkökulman mahdollisuuksia, jolloin strategialähtöisesti pienennetään kustannuksia ja differoidaan omaisuuksia (Kim et al. 2015, 46). Tämä tarkoittaisi omaisuuden ja teknisten rakenteiden arvioimista nelikentässä luomisen, poistamisen, supistamisen ja korostamisen näkökulmista, jolloin löydetään omaisuuksille ja rakenteille uudet painopisteet ja niiden hyödyntämistä voidaan toteuttaa erilaistumisen avulla suhteessa muihin markkinatoimijoihin nähden (Kim et al. 2015, 63).

Omaisuuksien järjestelyissä ei pystytä tai ei edes kannata sivuttaa tilojen ja rakennusten elinkaarien arvioimista ja niiden suhteuttamista uusiokäyttömahdollisuuksiin. Kunnat joutuvat arvioimaan omistuksiaan uusiin käyttötarkoituksiin jalostamisen, myymisen ja tarpeettomana purkamisen näkökulmista, koska tuottamattomia tai toimimattomia tiloja ja rakennuksia ei ole varaa ylläpitää tai säilyttää verovaroin.

Maakuntien omaisuuden hoitamista varten on perustettu Maakuntien Tilakeskus Oy, joka vastaa kaikkien maakuntien tilajärjestelyistä, vuoraamisista ja käyttötarkoitusten muokkaamisista. Yhtiön vastuulla on lähes 8.000 vuokrasopimuksen

hallinnointi, joiden takia yhtiön toimintaa pyöritetään eli tiloja ylläpidetään, kehitetään ja investoidaan noin 2 mrd euron vuokratuloilla (Alueuudistus 2018).

Monissa kunnissa on oma toiminta ajettu minimiin ja siirrytty markkinaehtoiseen tekniseen toimeen ja palveluihin. Viranomaispalveluiden osalta se on merkinnyt ostopalveluiden lisäämistä suunnittelussa, rakentamisessa, urakoinnissa, kuin myös rakennusaikaisessa valvonnassa ja katselmuksissa. Viranomaistehtävien ulkoistaminen ei ole ollut mahdollista, vaan viranomaistehtäviä on keskitetty kuntien välillä, seutukunnallisesti ja maakunnallisesti (vrt. Parviainen 2015; Houhala & Kilpeläinen 2015).

Näiden toimien ohella valvontanormeja ja -menettelyjä on kevennetty sekä osa tehtävistä on siirretty valtiolle tai lupamenettelyt on korvattu ilmoitusmenettelyillä.

Vastaavasti tekniset viranomaispalvelut ovat saaneet uusia valvontatehtäviä esimerkiksi harmaan talouden torjumisessa, turvallisuuskoordinaattoreiden osoittamisessa ja aidon kilpailutuksen mahdollistamisessa.

Markkinatalouden periaatteet, toimintamallit ja vastuut ovat siirtyneet julkisen työn, prosessien ja ketjujen sisälle. Nykyään ei riitä substanssiosaaminen teknisistä viranomaistehtävistä, vaan vaaditaan monialaista osaamista taloudesta, sopimuksista, ekologiasta ja sosiaalisista tai kulttuurillista vaikutuksista. Samalla osa vastuukysymyksistä kytkeytyy henkilötasolle, ei julkiseen työnantajaan.

Monien työmaiden ja siellä toimivien alihankkijoiden valvonta on muodostunut haasteelliseksi, kun työ on pilkottu alihankintaketjuilla ja vuokratyöllä pieneksi silpuksi ja perinteinen työmaiden kokonaisvaltainen johtaminen on kadonnut. Johtaminen on enemmän paperilla tapahtuvaa prosessijohtamista kuin työmaalla tapahtuvaa osallistuvaa ja läsnäolevaa johtamista.

Kilpailutusten kautta aikaan saatua hyötyä tai toiminnan tehokkuutta valuu ulos prosessien ja ketjujen sisältämien aukkojen kautta. Esimerkiksi harmaan työn valvonta on hankalaa koko ajan muuttuvassa työntekijöiden ja alihankintaorganisaatioiden toimintakentässä.

Muutosten ja uudistusten yhteydessä pitää kiinnittää huomiota kansalaisten oikeuteen saada julkisia palveluja. Julkisten teknisten palvelujen tehtävänä onkin huolehtia yhteiskunnan toimivuudesta, kehityksestä ja huoltovarmuudesta.

Tässä tutkimuksessa on kiinnitetty huomiota julkisen ja yksityisen sektorin yhdyspinnalla tapahtuviin arvonmuodostukseen liittyviin seikkoihin.

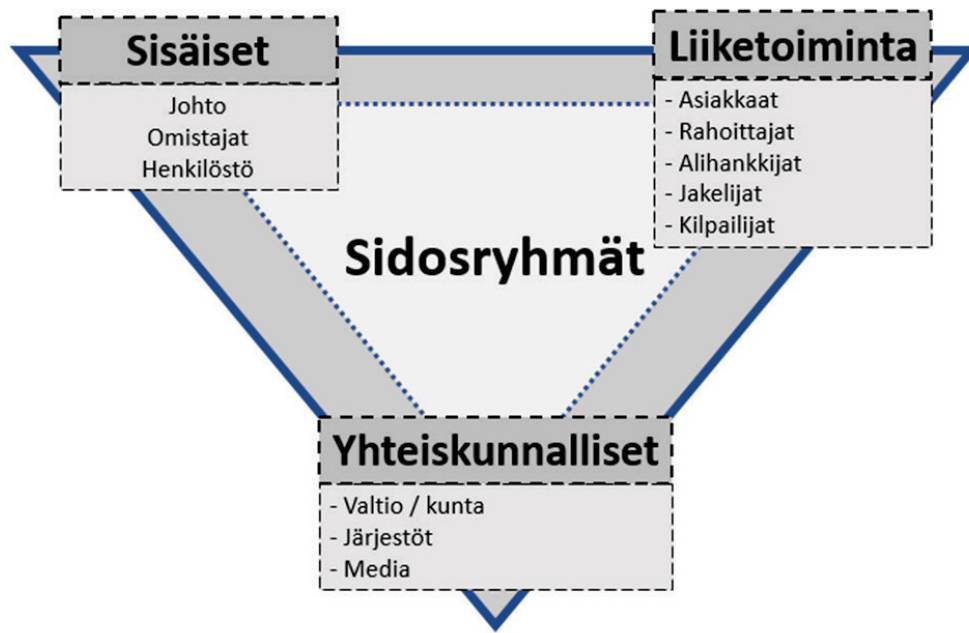
Yhdyspinnalla arvonmuodostukseen vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa

- Toimintaympäristö, elinkeinorakenne ja sen tulevaisuuskuva
- Alueellinen toimintakulttuuri ja muutospaineet
- Seutukunnan elinvoimatekijät ja innovaatiot
- Poliittinen ilmapiiri ja identiteetti
- Päätöksenteko-organisaatiot ja niiden toimivuus
- Inhimillisten tekijöiden huomioiminen sidosryhmien kohtaamisissa

Kaikkien näiden osatekijöiden kautta, niiden keskinäissidosten tai kommunikation avulla määräytyy kunnan, seutukunnan tai kansallisvaltion kokonaisarvon muodostamisen edellytykset. Tosin huomioiden vielä arvonmuodostuksen globaalit edellytykset, jotta arvoa saadaan tarkasteltavaan yhteisöön niin sen ulkopuolelta kuin sisäisen kitkattoman toiminnan seurauksena.

Poliittisen päätöksenteon liikkumavaraa ovat nakertaneet hidas reagointi, median monikanavaistuminen, taloudellisten resurssien supistuminen sekä monet kohut korjausliikkeineen. Liiallinen sirpaloituminen tai asioiden ja prosessien eriytyminen johtavat keskustelun ja vuorovaikutteisen tilannekuvan vajavaisuuteen, kun asiakysymyksiä korvataan vielä valtapyrkimyksillä.

Näihin tekijöihin liittyvät arvopohjaiset tutkimuslöydökset on nostettava esille, että käynnistyy yhteiskunnallisia keskusteluja yhdyspinnan tuottamista arvoista. Yhteiskunnan erilaisten jakolinjojen murtaminen edesauttaa yhteiskunnallisten keskustelujen syntymistä ja keskustelujen käynnistyminen onkin tutkimuksen merkittävin tarkoitus. Toisaalta, mikäli arvot osoittavat toiminnan tai tekemisen olevan epätasapainossa, on hyvä käydä keskusteluja tilanteen järkevyydestä, niiden perusteista ja mahdollista korjaustarpeista tai tasapainottavista keinoista. Sidoryhmät muodostuvat niin toimijoiden sisälle kuin ulkopuolelle, jolloin julkisen ja yksityisen sektoreiden yhdyspinnan osalta pitää huomioida molempien sidoryhmätasojen olemassaolo, vaatimukset ja tavoitteet yhdyspinnan kokonaisuuden kannalta. Kuviossa 10 on kuvattu eri sidoryhmien ja niiden tasojen olemassaoloa yritysten kannalta katsottuna.



Kuvio 10. Yritysten sidosryhmiä

Elinkeinoelämä on suhteellisen kriittinen yhteiskunnan asettamia velvoitteita ja sääntelyä kohtaan, jolloin esimerkiksi valvontatyötä tekevien virkamiesten asenteet voivat vaikuttaa elinkeinoelämän arviointeihin teknisistä viranomaispalveluista. Intressieroja ja kohtaamisten inhimillisiä tekijöitä on mahdotonta kaikilta osin poissulkea yhdyspinnalla vaikuttaviin näkemyksiin tai arvioihin, kun pohditaan laadullisten vaikuttavuuksien kohdistumista toimintaan ja arvonmuodostukseen eri osapuolille.

Viranomaistoiminnan tarkoitus on palvella koko yhteiskunnan tarpeita, suojella toimijoita, ennaltaehkäistä ongelmia, estää kilpailullisia vääristymiä ja mahdollistaa kansalaisten hyvän elämän lähtökohdat. Elinkeinoelämän lähtökohtana on tuottaa edustamilleen yrityksille hyvät liiketoiminnan edellytykset ja toimivat yhteiskunnalliset rakenteet. Yritysten ainoa tehtävä tai velvollisuus on tuottaa voittoa omistajilleen huomioiden lainsäädännön rajoitukset esimerkiksi ympäristöasioissa ympäröivän yhteiskunnan tai luonnon suhteen.

Viranomaistoiminnan ja yritysten on huomioitava kestävä kehityksen periaatteet, joita ovat taloudellinen, sosiaalinen ja ympäristöllinen vastuu sekä kestävyys. Yhteiskuntavastuu pitää sisällään aineettomia arvoja, joita yritysten tulee osoittaa avoimuuden ja läpinäkyvyyden keinoilla. Nämä vapaaehtoiset raportit ja tiedot mahdollistavat toiminnan hyväksyttävyyden arvioimisen, joita kuluttajat, uudet ja vanhat liikekumppanit voivat arvioida valintoja tehdessään. Yritysten lupaukset

voivat olla strategiaan pohjautuvia arvo-, tuotto- ja ihmislupauksia (Kim et.al. 2015, 234).

Sidosryhmäanalyyseissä julkisen sektorin on arvioitava eri toimijoiden välisiä intressejä, jotta tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus toteutuu lainsäädännön edellyttämällä tavalla. Yritysten toimet eivät myöskään saa johtaa siihen, että syntyy yksityinen monopoli välttämättömyyspalvelujen kuten esimerkiksi vesihuollon osalta. Yritysten ansaintalogiikan pitää kestää julkista arviointia ja arvostelua eteenkin, jos yrityksen tehtävänä on tuottaa yhteiskunnan huoltovarmuuteen liittyviä välttämättömyyspalveluja. Pitää huomioida oikeudenmukaisuusprosessin periaatteet kuten osallistaminen, selvittäminen ja selkeät odotukset, jotta saavutetaan oikea asenneilmasto, käyttäytyminen, tuki toiminnalle ja ylitetään sidosryhmien odotukset oma-aloitteisesti (Kim et.al. 2015, 217-218).

Tasapainoisen demokraattisen yhteiskunnan, jossa julkinen ja yksityinen sektori toimivat vuorovaikutuksessa, tunnusmerkkejä ovat muun muassa avoimuus, läpinäkyvyys, vastuullisuus, tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus. Tällöin yritykset eivät ole hallintoalamaisia tai yhteiskunta ja sen kansalaiset alisteisia markkinoiden luomille talouteen tai arvoon liittyviin pakotteisiin tai yksioikoisiin valintoihin nähden.

Huoltovarmuus on monissa yhteyksissä mahdotonta toteuttaa markkinaperusteisesti erilaisten rakenteiden ja varantojen osalta, kun taas materiaalien, koneiden/laitteiden ja työvoiman osalta huoltovarmuuden kannattaa tukeutua elinkeinoelämän osaamiseen, tuotteisiin ja palveluihin. Yksityisesti toteutettuna monet huoltovarmuuteen liittyvät toimet ja vaatimukset sitoisivat liikaa yritysten pääomia ja muita resursseja. Tästä syystä huoltovarmuus pitää toteuttaa monimuotoisesti ja tilanteiden edellyttämällä tavoilla hyödyntäen niin julkisen kuin yksityisen sektorin osaamista, resursseja ja pääomia.

Sidosryhmien välinen työskentely on parhaimmillaan kumppanuuteen pohjautuvaa arvoa muodostavaa ja jakavaa toimintaa, jolloin innovoidaan asioille ja ilmiöille uusia merkityksiä ja vaikutuksia huomioiden kuitenkin toimijoiden erilaiset intressit ja niiden erillään pitäminen sekä torjutaan mahdollisuus muihin haitallisiin vaikutuksiin. Kumppanuuksien huomioiminen sektoreiden yhdyspinnoilla voi avata uusia mahdollisuuksia niin yrityksille kuin julkisille toimijoille. Kyseeseen voi tulla myös strategisten toimintojen uudenlainen jakaminen muun muassa informaatiotekniikan hyödyntämisessä ja erilaisten toiminnallisten alustojen syntymisen avulla tai uuden osaamisen ja liiketoiminnan kehittämisessä.

Julkisen ja yksityisen sektoreiden toimijat muodostavat koko kansantalouden, jolloin niiden keskinäisellä saumattomalla toiminnalla on merkitystä koko hyvinvointiyhteiskunnan kannalta. Lainsäädännön pitää olla oikein mitoitettua ja kohdennettua, eettiset kysymykset asetettu niin hyväksyttävästi kuin tarkoituksenmukaisesti sekä yhteisvastuullisuus määritelty yksilön ja ryhmien kantokyvyn mukaisesti. Yhteiskunnan on luotava mahdollisuuksia ja torjuttava menetyksiä, jotka voivat olla niin materiaalisia, immateriaalisia, kokemuksellisia tai merkitystä kuvaavia.

Sidosryhmäanalyyseissä voidaan saada selville ja arvioida asioita erilaisten vakiintuneiden näkökulmien avulla. Näkökulmia voivat olla muun muassa

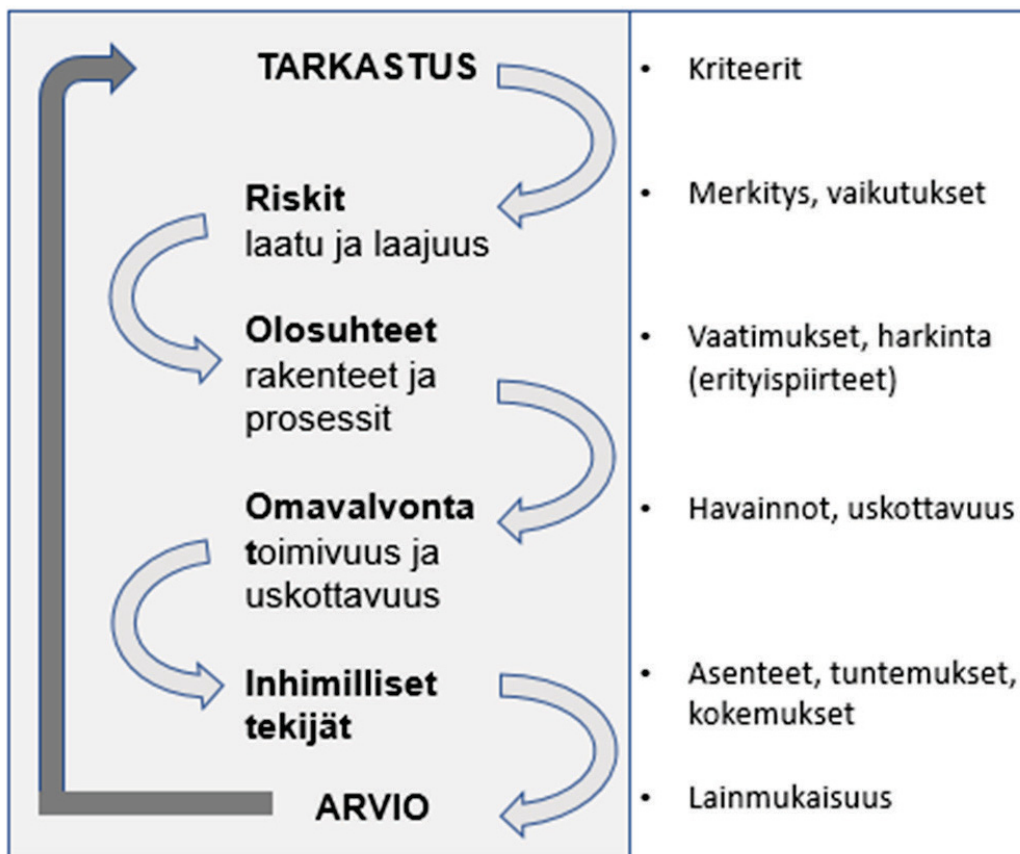
- 1) Taloudellisiin kysymyksiin vaikuttavat sidonnaisuudet ja niiden suhde yhteiskuntavastuuseen.
 - Ovatko yhteiskunnan vaatimukset oikean tasoisia suhteessa yritysten toiminnan laatua ja laajuutta kohtaan?
 - Mikä on yritysten yhteiskuntavastuu ympäröivälle yhteiskunnalle?
 - Miten yhteiskuntavastuu määritellään, arvioidaan ja johdetaan osana yhteiskunnan muita toiminnallisia prosesseja?
- 2) Sosiaalisiin kysymyksiin vaikuttavat sidonnaisuudet ja niiden näyttäytymisen yhteisöllisyyden kautta.
 - Miten etääntymistä tai eriarvoistumista ennaltaehkäistään?
 - Minkälainen arvojen yhdistelmä tuottaa kestävimmän yhteisöllisyyden lopputuloksen?
 - Mihin loppuu yksilön vastuu ja mistä alkaa yhteiskunnan vastuu?
- 3) Ekologisiin kysymyksiin vaikuttavat sidonnaisuudet arvioidaan ihmisen toiminnan oikeutuksien kautta.
 - Mitkä asiat ovat oikeutettuja luonnon tai sen monimuotoisuuden kannalta?
 - Ohitavatko taloudelliset arvot ekologisia arvoja?
- 4) Kulttuurillisiin kysymyksiin vaikuttavat sidonnaisuudet esiintyvät yksilön ja yhteisön välisissä suhteissa.
 - Mitkä muutokset yhteisöt kykenevät ottamaan vastaan?
 - Mitkä kulttuurin uudistamisen tavat ovat kestäväällä ja tasapainoisella pohjalla?

Näiden erilaisten kysymyksenasettelun pohjalta voidaan sidosryhmiä, niiden toimia ja merkityksiä arvioida monipuolisemmin ja eri katsontakantojen kautta.

1.4 Julkinen sektori ja asiakas

Valvonnan tehtävänä on hoitaa sille lainsäädännön kautta osoitetut tehtävät, joiden toteuttamiseen voidaan käyttää erilaisia valtateorian mukaisia keinoja kuten laillisuusperusteita, palkitsemista, mallisuorituksia, asiantuntijoita tai tietoa (Ojala & Uutela 1992, 106-107).

Viranomaistoiminnassa pitää aina huomioida viranomaistoiminnalle lainsäädännöllä asetetut vaatimukset ja tasapuolisuus, jotta jääviyttä, esteellisyyttä tai sidonnaisuuksia ei muodostu. Kuviossa 11 on kuvattu tarkastusta prosessimaisesti, jossa korostuvat vaiheittain eri tekijät ja niiden merkitykset. Perinteinen tarkastus on ennalta valittujen asioiden havainnointia tarkastettavasta kohteesta, joka perustuu ajoitukseen, riskien arvioimiseen, olosuhdetarkkailuun, toimijan oman laadunvarmistuksen toimivuuteen ja inhimillisiin tekijöihin. Näiden seikkojen pohjalta valvoja tekee kohteesta tilannearvion. Kuviossa 11 on mallinnettu perinteinen tarkastustoiminnan prosessi.

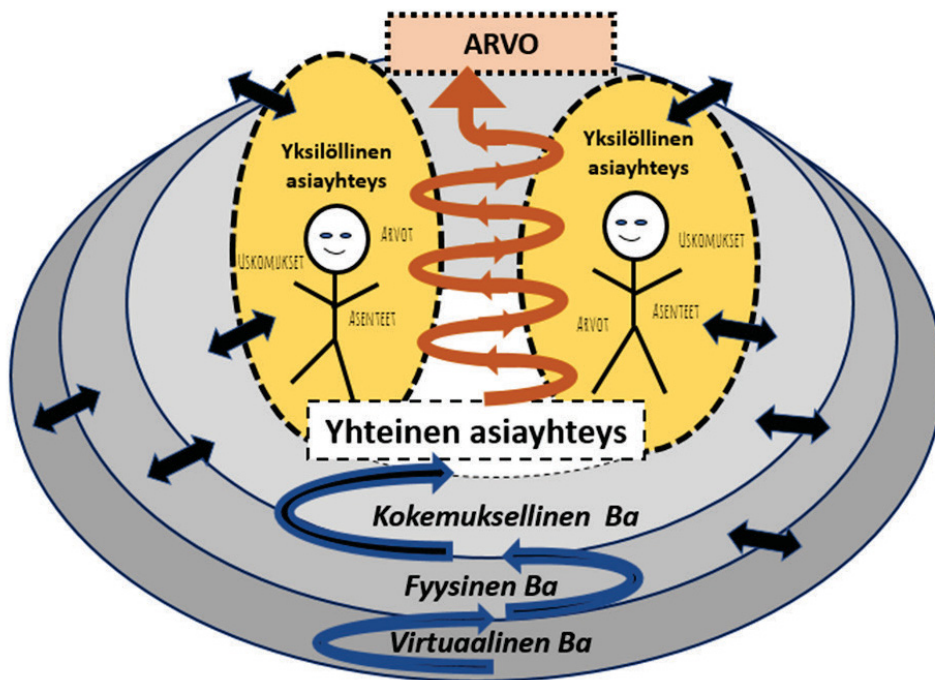


Kuvio 11. Perinteinen tarkastustoiminta

Julkisen sektorin toiminta on muodostumassa hallinnolliseksi ohjaamiseksi, jolloin toiminta näyttäytyy ja vaikuttaa asiakasnäkökulman kannalta lähinnä oikeudenmukaisuuden, tasapuolisuuden ja lainsäädännön vaatimusten toteutumisen kautta. Perinteinen valvoja ja valvottava asetelma muuttuu asiakaspalvelun suuntaan.

Viranomaistoiminta on edennyt vuosien saatossa vaiheittain kohti markkinahenkisyyttä arjen kokemusten kautta. Kohtaamiset tarkastusten yhteydessä ovat edellyttäneet katsontakannan muuttamista asiakaslähtöisemmäksi. Valvontakohtaukset ovat sujuvampia, kun ymmärretään kansalaisia, toiminnanharjoittajia ja yrityksiä asiakaslähtöisesti sekä annetaan näiden vaikuttaa valvontakohtauksissa esimerkiksi korjausten aikatauluihin.

Äärimmäisen tärkeätä onkin määrittellä uudelleen tähän aikakauteen soveltuva viranomaistoiminnan ja viranomaispalvelujen käsitteistö ja vuorovaikutusmenettelyt, sillä käytössä olevat viranomaispalveluja kuvaavat määrittelyt eivät ole ajantasaisia tai kohtaamisissa ei hyödynnetä olemassa olevaa teknologiaa ja sen tuomia mahdollisuuksia. Määrittelyn tekeminen edellyttää, että viranomaispalvelujen tulevaisuuskuva arvioidaan niin nykyisen kuin tulevan yhteiskuntakuvan kanssa sekä huomioidaan seudulliset elinvoimatekijät. Monissa yhteyksissä hiljainen tieto teknisen viranomaistoimen asiayhteyksissä on edelleen dokumentoimatta, jolloin sen hyödyntäminen voi jäädä vajavaiseksi yksilötason osaamiseksi ja tietämiseksi. Tiedon kokoamiseen ja hyödyntämiseen tulisi kiinnittää erityistä huomiota, koska hiljaisen tiedon avulla ennaltaehkäistään menetyksiä, luodaan uutta ja saadaan kokonaisvaltainen tilannekuva. Nonakan ja Toyoman (2003, 7) mukaan hiljaista tietoa syntyy monien ja monenlaisten kohtaamisten yhteydessä ja eri tasoilla. Tietoa, käsitystä ja merkityksiä syntyy kohtaamisissa ja vuorovaikutuksessa, mutta tieto on kuitenkin kytkeytynyt aina asiayhteyteen (Nonaka et. al 2003). Tutkimusten avulla voidaan löytää yleistyksiä tai teorioita, joita tukevat kokemuksellisuuden, fyysisten kohtaamisten tai virtuaalisuuden kautta saatu tieto. Tietoa ei kuitenkaan pidä soveltaa irti asiayhteydestään, ellei tunneta tarpeellisia syy-seuraussuhteita tai olosuhteiden vaikutuksia kyseisessä asiayhteydessä. Kuviossa 12 kuvataan tiedon kytkeytyminen virtuaaliseen, fyysiseen tai kokemukselliseen asiayhteyteen, joilloin se muuttuu arvoksi.

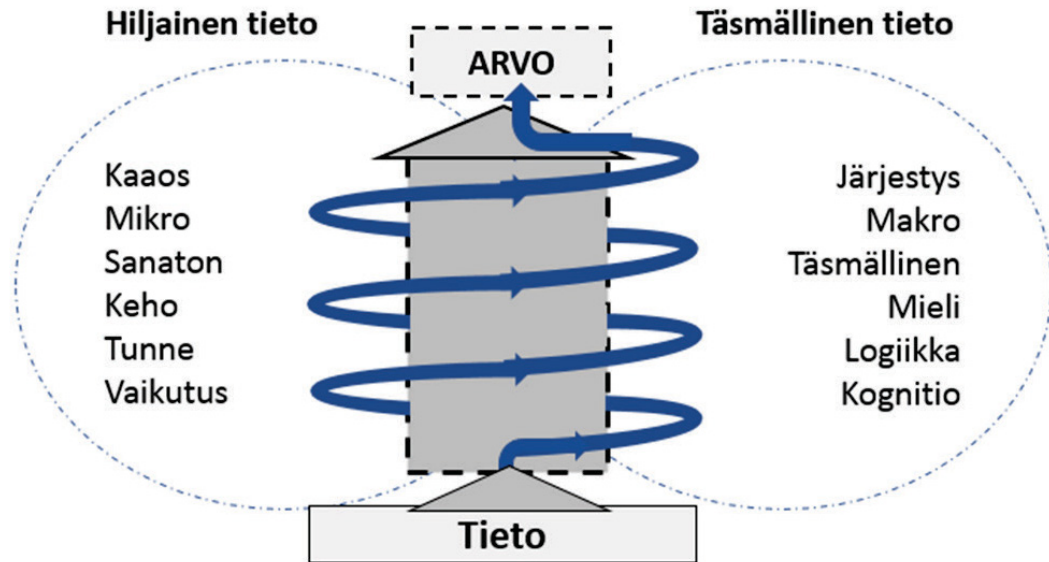


Kuvio 12. Ban käsitteellinen malli (muokattu Nonaka & Toyoma 2003, 7)

Julkisen ja yksityisen sektoreiden välisessä vertailussa pitää aina muistaa ja huomioida eri sektoreiden olemassaolon tarkoitus, sillä niiden lähtökohdat, tavoitteet ja arvoperustat ovat erilaisia. Sektoreiden toiminnallisia lähtökohtia säädellään lainsäädännöllä, sopimuksilla ja toimijoiden omilla sitoumuksilla kuten arvoilla, tehokkuudella tai tuottotavoitteilla. Yritysten tehtävänä on lainsäädännön (osakeyhtiölaki 624/2006) mukaan voiton tuottaminen omistajille. Julkisen sektorin tehtävä (kuntalaki 410/2015) on tuottaa ja/tai järjestää kustannustehokkaasti laadukkaita palveluja kaikkien kansalaisten tarpeisiin, jonka ohella pitää varmistaa huoltovarmuus ja yhteiskunnan välttämättömyyspalvelut. Nämä tehtävät edellyttävät pitkän aikavälin huomiointia, sillä niiden toimivuus on yhteiskunnan toimivuuden edellytys.

Uudistuksissa pitää ymmärtää perinteisten ja uusien näkökulmien eroavuuksia, kun niitä yhteensovitetään. Moni tekninen ratkaisu ei onnistu, ellei tunneta edeltävien teknologioiden merkitystä muutostilanteissa. Nämä teknologioiden epäjatkuvuuskohdat on hallittava, jotta niiden modernisointi tuo haluttuja tuloksia ja uudistukset voidaan integroida yhteiskunnan muihin rakenteisiin. Yhteiskunta on niin teknisten kuin logististen verkostojen ja järjestelmien lopputulos, jossa hiljaisella tiedolla on iso merkitys. Julkisen ja yksityisen sektoreiden yhdyspinnalla asioiden arvioimisessa tai vertailussa voidaan hyödyntää tiedon syntymisen spiraalia. Nonaka et al. (2000, 6) kuvaa hiljaisen ja täsmällisen tiedon kietoutumista toisiinsa tiedon spiraalissa, kun ne kohtaavat toisensa vuorovaikutuksessa. Spiraali

järjestää ja kohdentaa tietoa sekä tiedon osatekijöitä, kun hiljainen ja täsmällinen tieto ovat vuorovaikutuksessa. Kuviossa 13 havainnollistetaan spiraalin kautta tapahtuvaa tiedon syntyä, kehittymistä ja jäsentymistä arvoksi.



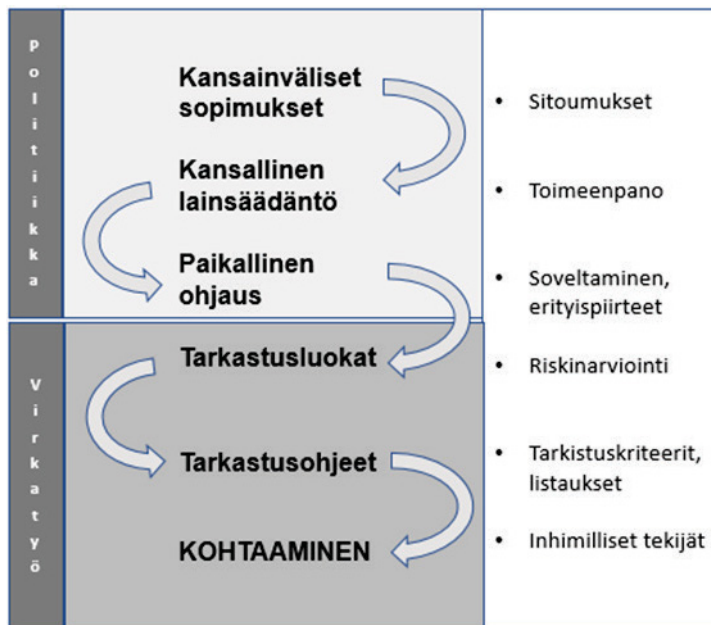
Kuvio 13. Tiedon synnyn spiraali (mukattu Nonaka, Toyama & Konno 2000, 6)

Monet uudistukset ja muutokset aiheuttavat arvostiriitoja julkisen ja yksityisen sektorin välille, kun perinteitä, rooleja tai tehtävärajoja muutetaan tai sääntelyä puretaan. Näin on tapahtunut jo vuosikaudet, kun julkista sektoria ollaan sopeutettu taloudellisten vaikutusten ja vaatimusten perusteella. Yhteiskunnan päätöksillä kerätyt verovarot eivät ole riittäneet julkisen sektorin kulujen kattamiseen, jolloin apua on haettu ulkoistamisista, palvelulupausten uudistamisesta tai palvelujen tarpeellisuuden ja tehokkuuden uudelleen arvioimisesta. Myöskään velkaantumiselta julkinen sektori ei ole välttynyt. Monet muutokset ovat tapahtuneet talouskriisien yhteydessä ja taloudellisilla perusteilla, jolloin myös palvelujen omakustanteisuutta on lisätty ja itsepalvelun mahdollisuuksia laajennettu. Vastaavasti muut arvoperustat ovat saaneet joustaa taloudellisissa paineissa, kun yhteiskunnan verorasitusta ei ole haluttu lisätä.

Teknisten viranomaispalvelujen tehtävänä on varmistaa lainsäädännön periaatteiden toteutuminen toiminnanharjoittajien raportoinnin, kansalaisyhteydenottojen tai omien havaintojen avulla. Tarkastustoiminnasta on siirrytty koko ajan joustavampiin yrityksen oma-aloitteisen valvonnan ja läpinäkyvyyden piiriin, vaikka viranomaisten pitää edelleen arvioida riskien merkitys ja vaikutukset keinoja laa-

tiessaan sekä toimenpiteitä toteuttaessaan. Muuttuvien tekijöiden johdosta vaikuttavuuden harkintaa ja ohjausta pitää uudistaa sekä keskinäistä vuorovaikutusta lisätä yksityisen ja julkisen sektorin välillä.

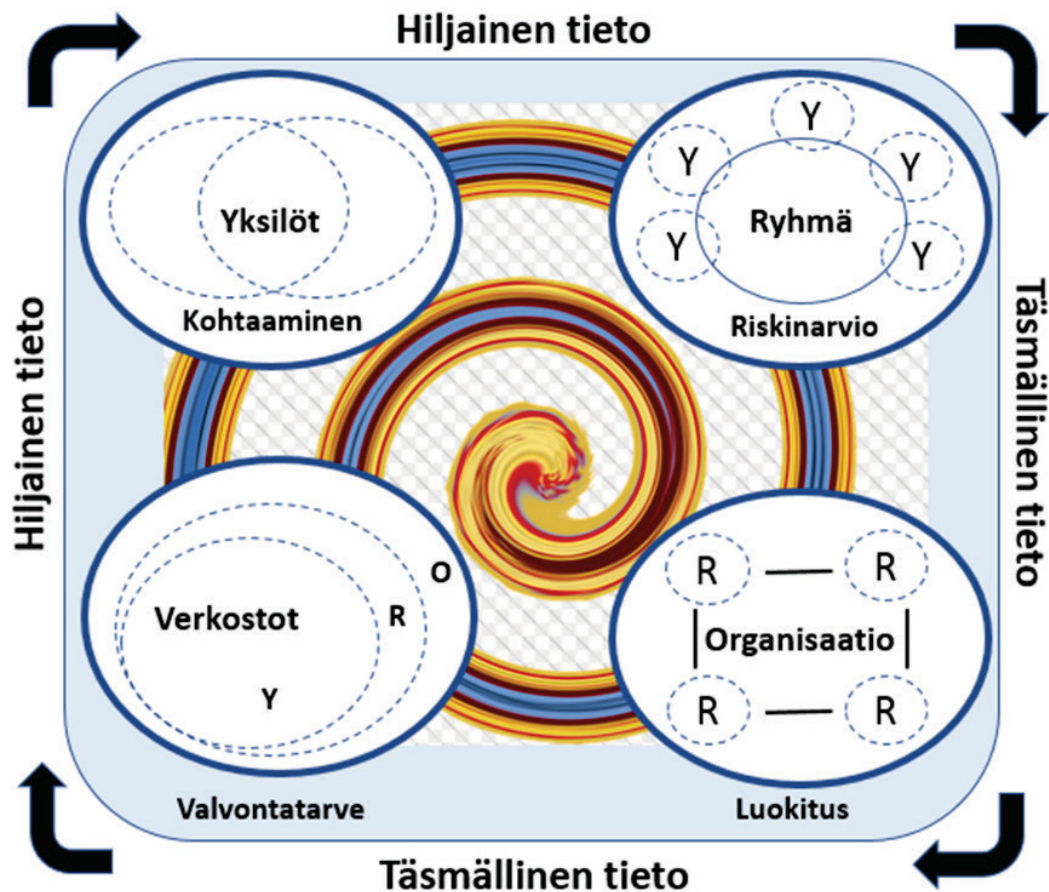
Poliittisten päättäjien ja arjen valvontaa tekevien roolien, harkinnan ja valtuuksien tulee olla yksiselitteisiä ja tasapainoisia, jotta valvonnan tavoitteet ja keinot vastaavat lainsäädännön ja muiden sitoumusten asettamia edellytyksiä. Valvonnan perusteet luodaan poliittisten päättäjien päätöksillä, joissa on yhteensovitettu kansainväliset sitoumukset, kansallinen toimeenpano ja paikallinen ohjaus. Virkatyönä hoidetaan operatiivista toimialojen ja toimijoiden seuranta, ohjaamista ja lupaehtojen noudattamisen valvontaa. Kaikissa näissäkin toiminnan vaiheissa ja tasoilla vaikuttavat inhimilliset tekijät, mutta erityisesti arjen kohtaamisten yhteydessä lainsäädännön velvoitteita ja määräyksiä tulkittaessa. Kuviossa 14 esitellään politiikan ja virkatyön rooleja valvonnan lähtökohdissa.



Kuvio 14. Valvonnan lähtökohdat

Teknisellä osa-alueella uudistukset ovat tarkoittaneet uusien osaamisalueiden mukaan tulemistä. Hankinnat ja kilpailutukset vaativat teknisten asioiden lisäksi osaamista juridiikassa, liiketaloudessa ja kaikkien näiden osatekijöiden tasapainoista sekä laadullista kokonaisarviointia ja optimointia. Tästä kokonaisuudesta, jossa ovat valvonnalliset, hallinnolliset, taloudelliset ja muut ohjaavat tehtävät, muodostuu aivan uudenlaisia osaamistarpeiden keskittymiä.

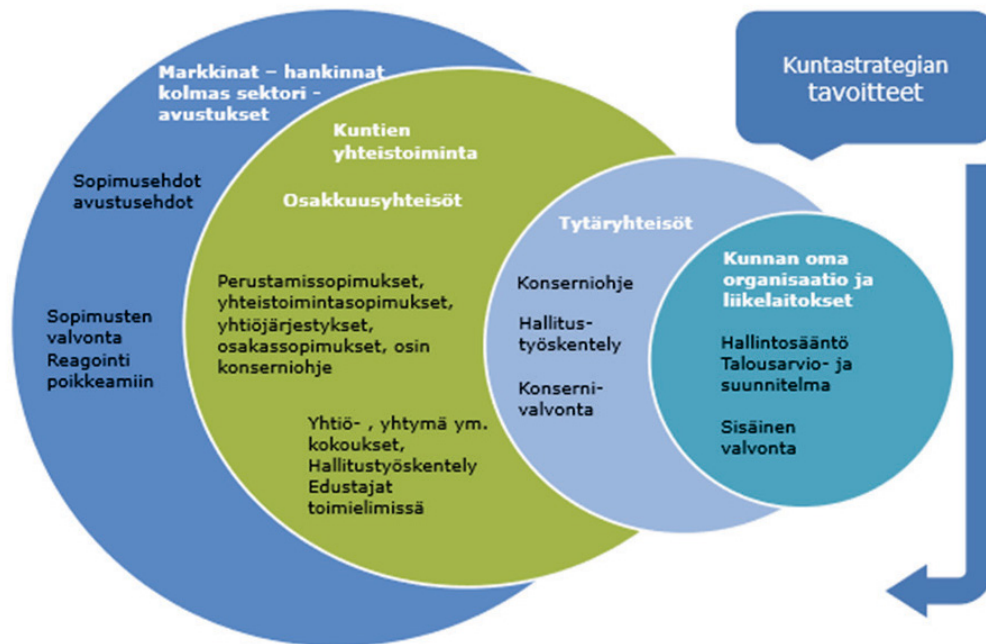
Nonakan et al. (2000, 12) kuvaama hiljaisen ja täsmällisen tiedon spiraali soveltuu valvonnan riskiperusteisen valvontatarpeen määrittämiseen. Kohtaamisissa tehdään havaintoja, ryhmien suhteen arvioidaan riskejä, organisaatioiden kesken määritellään luokituksia ja verkostoissa jaettujen kokemusten pohjalta nähdään valvontatarvetta. Tämä riskinarviointimalli tarkoittaisi, että ennen uuden spiraalin käynnistymistä valvonnan kohteet osallistuisivat riskien arviointiprosessiin. Tällä hetkellä valvontakohteiden osallistumisen suhteen ilmenee puutteita, sillä toiminnanharjoittajien kuuleminen tai keskinäinen vuorovaikutus valvonnan kanssa rajoittuu valtakunnalliselle tasolle tapahtuvaan toimialajärjestöjen ja ministeriöiden väliseen yhteistyöhön. Tärkeätä olisi toteuttaa vuorovaikutusmahdollisuudet myös alueellisesti tai paikallisesti valvonnan ja toiminnanharjoittajien välillä. Kuviossa 15 esitellään valvonnan riskiperusteisen ohjauksen malli, josta olisi hyötyä valvonnan suunnittelulle, kohdistamiselle ja toimivalle vuorovaikutukselle.



Kuvio 15. Riskiperusteinen valvonnan ohjausmalli (muokattu Nonaka, Tayoma & Konno 2000, 12) *) Y = Yksilö, R = Ryhmä ja O = Organisaatio

Perinteinen kuntakonserni oli selkeämpi toiminnallinen kokonaisuus kuin nykyinen monituottaja ja sopimusperusteinen yhdistelmämalli. Tosin ihmistenkin käsitys toiminnasta on ollut lineaaristen syy-seuraussuhteiden mukainen, ei ekosysteemipohjaisten monituottajamallien mukainen. Viime vuosien uudet palvelujen ja toimintojen kytkemiset ovat muokanneet kuntakonsernia moniulotteiseksi kokonaisuudeksi. Palveluja tuotetaan ja järjestetään monien kytkentöjen ja tapojen avulla. Pitää olla enemmän markkina- ja juridiikan osaamista, jotka kytkeytyvät teknisiin substansseihin ja moniulotteisiin rakenteisiin. Kuntakonsernit ovatkin muodostuneet monista eri kokonaisuuksista ja toimintojen verkostoista, kun mukana voi olla omia palveluita, yhtiöitä, liikelaitoksia, kuntayhtymiä, yhteistoiminta-alueita, näiden toimijoiden yhdistelmiä, tytä- tai osakkuusyhtiöitä, säätiöitä ja monenlaisia sopimussuhteisia toimijoita sekä kolmannen sektorin toiminnallisia yhteyksiä. Toimintamallien moninaisuuden lisäksi lainsäädäntö edellyttää toiminnalta muun muassa läpinäkyvyyttä, kilpailuneutraliteettia ja ketterää muuntautumiskykyä.

Kuvio 16 havainnollistaa kunnan omistajaohjauksen monitasoisuuden, joilla lakisääteisiä tai vapaaehtoisia tehtäviä kunnissa tuotetaan tai järjestetään.



Kuvio 16. Kunnan toiminnan omistajanohjaus (Kuntaliitto 2015, 7)

Kuntien monitoimialamallia muokataan parhaillaan maakuntien muodostamisen yhteydessä. Kunnille itselleen jäisi elinvoimaan ja sivistykseen liittyvät asiakoko-

naisuudet, joilla se varmistaa olemassaolonsa oikeutuksen. Tämä edellyttää muutoksia kuntien nykyisiin toimintamalleihin. Tällöin nykyisestä ohjausmallista siirytään osittain maakuntien kautta tapahtuvaan toiminnan järjestämiseen ja ohjaamiseen, jolloin esimerkiksi teknisten viranomaispalveluiden yhteensovittaminen kuntien kanssa pitää rakentaa uudelleen. Muutoksen yhteydessä monia valvonta- ja lupaprosesseja on tarkasteltava kriittisesti, valmisteltava ja kohdistettava uudelleen huomioiden prosessien toimivuus ja asiakastarpeet sekä digitaalisuuden mahdollisuudet.

1.5 Tietoyhteiskunnan lähtökohdat

Tietoyhteiskunnan käsite on syntynyt jo 1970-luvulla. Se on muovautunut informaatiotekniikan ja -struktuurin kehityskulun mukana niin sanotussa raudan ja softan välisessä kilpajuoksussa. Kilpailu onkin johtanut siihen, että ihmisten aika suuntautuu jatkuvasti kehittyvien ohjelmien ja laitteiden käyttämiseen sekä niiden toiminnan oppimiseen. Vaikka arvomuodostus olisi edellyttänyt keskittymistä tiedon hyödyntämiseen, kokoamiseen ja käyttämiseen, eikä niinkään järjestelmien kilpajuoksuun.

Tiedon tuotanto, merkityksen ymmärtäminen ja tietointensiivisyys lisääntyy koko ajan, kun eri tavoilla ja eri yhteyksissä kerätään dataa sekä muokataan siitä uutta tietoa palvelujen raaka-aineeksi. Näistä tietovirroista saadaan tai voidaan jalostaa uusia palveluja ja liiketoimintaa aina kansainvälisille markkinoille saakka.

Samalla kannattaa kuitenkin huomata, että Jutin (2013, 420, 422-423) mukaan tiedolla on yhteys arvoihin ja arvovalintoihin, vaikka nykyisen teknisen laskennan varaan koitetaan rakentaa teknologista yhteiskuntaa. Juti (2013, 423) kuvaa kestämättömäksi tilannetta, joka perustuu väärinymmärrykselle, epätietoisuuden ja -varmuuden lisääntymiselle sekä laadun korvaamisella määrällä. Juti (2013, 423) pitääkin nykymuotoista yhteiskuntaa teknologisenä harhana, sillä määrällä ei pysty korvaamaan tiedon laadullista arvotyhjiötä. Samalla hänen mukaan tiedolla koetellaan luontoa ihmisten tarpeiden mukaisesti (Juti 2013, 421). Tiedon ja sen kautta saatavan ymmärryksen pitäisi poistaa sirpaleisuutta, mutta ajaudutaankin hallitsemattomiin tilanteisiin (Juti 2013, 423). Samanaikaisesti tosin tiedon ja pääomien kasautuminen tiivistyy, mutta tavoittaa entistä rajatumman kansalaisyhteiskunnan ja yritysten joukon (Juti 2013, 423; Piketty 2013).

Huomionarvoista on kuitenkin, että tietoyhteiskunta tuottaa arvoa vasta, kun data saadaan muutettua tiedoksi. Tällöin arvomuodostuksen perusteet ja valmiudet pitää olla olemassa. Tiedontuotannon edellytykset muodostuvat tietovarantojen

käyttämisestä ja hyödyntämisestä palvelujen tuotannossa. Tällöin kaikkien tietotalouden vaatimusten pitää olla määriteltyjä oikeuksista velvollisuuksiin, jotta tietojohtamisessa voidaan hyödyntää tietoa iteroimisen ja kohdentamisen avulla. Reitittämällä ja iteroimalla tietovirtoja saadaan uusia näkymättömiä asioita näkyviksi. Uusilla yhdistelyillä saadaan innovaatioita, joista syntyy arvoa uusien tuotteiden ja palveluiden muodossa.

Tiedon oleelliset ominaisuudet ovat täsmällisyys, totuudenmukaisuus ja hyödyllisyys. Nämä tiedon ominaisuudet on tunnustettu Sun Tzu ajoilta lukien sodankäyntimenetelmissä. Kehittyminen edellyttää tietoa, koska tieto on kehittämisen minimitekijä. Tulevaisuuden kehittämistoimissa nämä tiedon tuottamiseen liittyvät seikat ovat hyvin merkittäviä, kun mukaan tulevat tiedon siirtäminen, käyttöoikeudet ja politiikan aiheuttama sääntely. Vaikuttimena voivat olla omistusoikeudet, yksityisyydensuoja, lähdekoodit, valtarakenteet tai muista tarkoituksista johutuva ohjaaminen tai sääntely.

Perinteisessä fyysisessä maailmassa, jota muun muassa Polaynoi (1944, 80) tutki, aitaamalla, rajaamalla ja yksityistämällä pystyttiin toteuttamaan huomattavaa arvonmuodostusta, jolloin maan kaupallinen arvo saatiin nousemaan kaksin tai kolminkertaiseksi. Nykyisten teknologisten alustojen arvioidaan nostavan palveluiden kaupallista arvoa kymmenkertaisesti teollisen aikakauden arvonmuodostukseen nähden (vrt. Wagenknecht 2016; Piketty 2013).

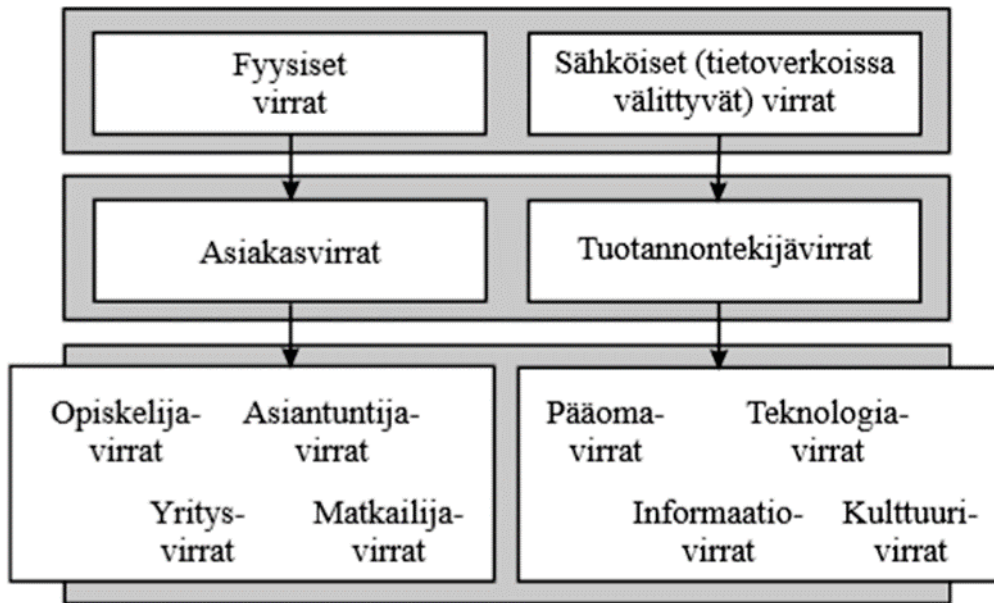
Teknologinen kehitys on johtanut siihen, että kansalaiset antavat yritysten seurata käyttäytymistään verkossa. Tällöin yrityksille kertyy ja kasvaa koko ajan markkina-arvoisia tietovarantoja, joiden pohjalta palveluja ja tuotteita osataan kohdentaa oikeille asiakasryhmille. Tiedon tuottajat eivät kuitenkaan itse ole oikeutettuja suoraan hyötymään kollektiivisesti tuottamastaan markkina-arvoisesta tiedosta, joten tiedon arvonmuodostus ei ole tasapainoista osapuolten välillä. Sen sijaan kuluttajille vastapalveluna annettavat ilmaisohjelmistot mahdollistavat sen, että yritykset voivat kerätä rahaksi muutettavaa käyttäytymistietoa. Koska kuluttajien ja hyötyvien yritysten välinen suhde ei ole tasapainoinen, niin sanottua tietokapitalismia haastetaan joka päivä tietoverkoissa ja sosiaalisessa mediassa.

Julkisella sektorilla tietojohtamisesta on saatavissa irti huomattavasti enemmän arvoa, kun poistetaan turhia esteitä ja rajoituksia sekä lisätään käyttäjälähtöistä hyödyntämistä. Data ja siitä saatava tieto on nykyaikaisen yhteiskunnan raaka-ainetta, jolla sen toimintaa ja toimintoja voidaan kehittää. Tieto on myös palveluiden ja tuotteiden raaka-ainetta, jota julkisella sektorilla on paljon hallussaan. Kunnat monitoimialaisina ja poikkitieteellisinä toimijoina ovat arvokas tiedontuotantokoneisto ja -verkosto. Organisaation eri osat tuottavat eriytynyttä ja kokonaisval-

taista käsitystä erilaisista tarpeista, innovaatioista tai kehitystarpeista, joita kansalaiset tarvitsevat. Kunnan toiminnan demokraattiset lähtökohdat tulevat kuitenkin lainsäädännöstä, jolloin tiedon hyödyntämiseen liittyvät erilaiset rajoitukset ja rajaukset yksilönsuojan mukaisesti. Eräs tietojohdamisen ja tietointensiivisyyden rajoitus on sähköisen tunnistamispalveluiden sirpaleisuus ja markkinaohjautuvuus, jolloin kaikilla kansalaisilla ei ole mahdollisuuksia hyödyntää yhdenvertaisesti sähköisiä palveluja. Toinen rajoitus on EU:n tietoturva-asetus, joka määrittelee yksilölle oikeuksia ja organisaatioille velvollisuuksia yksilön tiedon käsittelyn osalta.

Alahuhta (2015, 115-116) toteaa, että maantieteellinen läsnäolo, reaaliaikainen ote markkinadataan ja heikkojen markkinasignaalien nopea välittyminen yrityksen globaalissa verkossa mahdollistaa vaikeiden tilanteiden kääntämisen voitoiksi. Päätöksenteossa maksiminopeus ei ole kuitenkaan optiminopeus (Alahuhta 2015, 169). Kaikki, mitä ei kehitetä koko ajan aktiivisesti, alkaa ajan myötä hiipua (Alahuhta 2015, 188).

Yhteiskunnan kehittymisen kannalta kaupungistuminen sekä kaupunkien sisäiset ja ulkoiset verkostot luovat uusia teknologisia mahdollisuuksia palveluille. Tietointensiivisyyden edut saadaan kaupunkiympäristössä tehokkaammin hyödynnettyä ja laajempien käyttäjien ulottuville kuin haja-asutusalueilla. Samat keskitämisen hyödyt syntyvät kaupan ja tuotteiden logistisen saatavuuden tehostumiselle ja kulujen minimoinnille. Sähköiset palvelut toisaalta demokratisoivat asiakkaiden välistä palvelujen saatavuutta kaupunkien ja haja-asutusalueiden välillä, kunhan tietoliikenneyhteydet eivät eriarvoista ajan tai paikan suhteen. Kostiainen (1999, 44) on kuvannut fyysisten ja sähköisten tekijöiden vaikutuksia ja eroja kuviossa 17. Kaupunkien vahvuus perustuu tiedon, osaamisen ja inhimillisyyden kasaumiin, jolloin elinvoimaisuutta tuetaan monipuolisilla keinoilla esimerkiksi yliopistoilla, nuorten aikuisten keskittymillä tai pääomilla.



Kuvio 17. Virtojen luokittelua (Kostiainen 1999, 44)

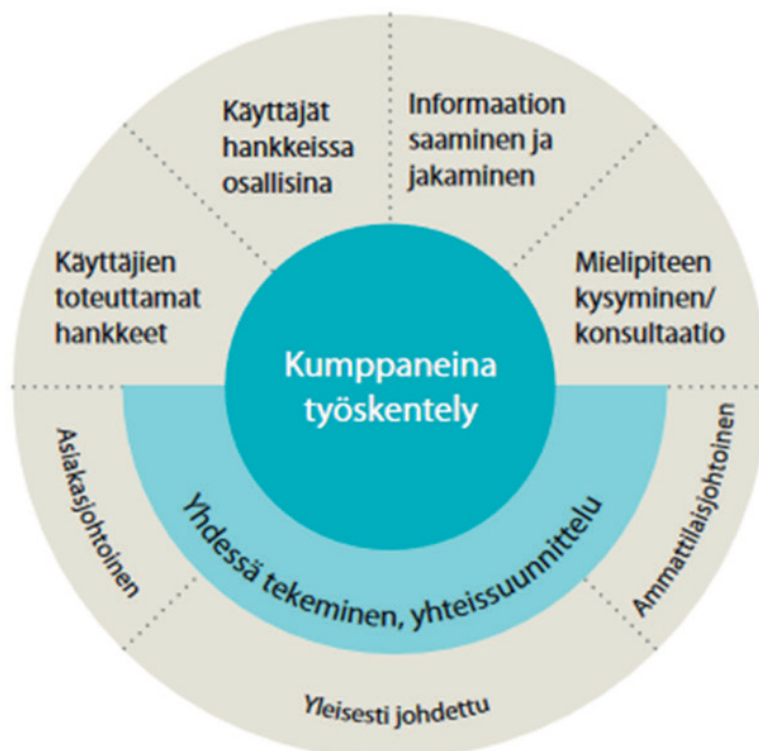
Valtio määrittelee monia peruseriaatteita tietoyhteiskunnalle ja sen kautta tietojohdantiselle, vaikka toisaalta nämä periaatteet haastetaan globaalin verkostoituneen maailman toimesta. Yksikään valtio tai kansakunta ei ole suojassa tietojohdantisesta globaaleilta vaikutuksilta. Mikäli kansallisia tietojärjestelmiä ei ole, niin muualta kantautuvat digitalisaation heijastusvaikutukset siitäkin huolimatta. Jos tietoverkkoja ei vastaavasti hoideta tai suojata, altistutaan hakkeroinnin ja kyber-turvallisuuden haitoille tai vaaroille.

Tietoyhteiskunnan pitäisi mahdollistaa tai järjestää digitalisaation innovatiiviset palvelut kansalaisilleen. Suomessa järjestelmien käytettävyyttä ovat esimerkiksi hidastaneet tunnistautumisen tukeutuminen pankkimailmaan. Yhteiskunnan ja yritysten tarjoamat palvelut edellyttävät sähköistä tunnistautumista, joten se on koko tietoyhteiskunnan toiminnan perusta ja tässä tapauksessa hidastava tekijä. Tunnistautuminen mahdollistaisi erilaisten tietojen rekisteröitymisen sähköiseen identiteettiin esimerkiksi lupa-, terveys-, vakuutus-, sijainti-, tai omistustietoja osalta. Näiden tietojen yhteyden palveluiden tuottajille ja käyttäjille muodostuisi omien palveluiden markkinapaikka lisäominaisuksineen, jolloin syntyisi uusia palveluja ja liiketoimintaa. Tietojen hallinta ja yhdistämisen määrittely pitää vain säilyttää yksilöiden luvanvaraisena toimena, ei markkinaehtoisena käyttäytymisen tai terveystietojen profiloinnin paikkana.

Viro perusti oman tietoyhteiskuntamallin (Nieminen 2016) kaikille kansalaisille toteutettuun sähköiseen tunnistautumiseen, jolloin yhteiskunnan prosessit voitiin

kokonaisuudessaan digitalisoida. Vastaavasti Suomessa tietoyhteiskunta ei etene yhtä voimakkaasti ennen kuin sen tarvitsemat perusedellytykset saadaan kuntoon, joista kansalaisten sähköinen tunnistaminen on perusedellytys. Tosin eivät Vironkaan kaikki tietoyhteiskunnan kehityshankkeet ole edenneet optimaalisesti ja ilman kömmähdyksiä esimerkiksi henkilökorttien osalta.

Palvelujen osallistamista voidaan tehdä yhdessä kuntalaisten, yritysten, sidosryhmien, kumppaneiden ja verkostojen kanssa. Muuttuvissa rakenteissa osallistamista pitää miettiä ja toteuttaa uusilla menetelmillä, prosesseilla ja teknologioilla, jotta sirpaleista tietoa voidaan koota, nähdä syy-seuraussuhteita ja arvioida vaikuttavuuksia laadullisesti, määrällisesti ja merkittävyyden kannalta. Kuvio 18 mukainen osallisuuden ympyrä havainnollistaa kumppanuuksien hyödyntämistä yhteisissä hankkeissa tai palveluissa. Yhdessä tekeminen on tiedon jakamista, mielipiteiden vaihtamista, johtamista ja yhteisiä tai erillisiä hankekokonaisuuksia. Kumppanuuksia voidaan rakentaa dynaamisesti ja tapauskohtaisesti hyödyntämällä teknologioita, jolloin pysyviä organisaatioita, rakenteita tai henkilöstöä ei edes tarvita monissakaan tapauksissa. Kumppanuuksienkin hyödyntäminen tarkoittaa kuitenkin toiminnan suunnittelua, johtamista ja selkeitä rooleja, joilla haluttuja tuloksia tai tavoitteita halutaan saavuttaa.



Kuvio 18. Osallisuuden pyörä (mukailtu Butcher 2008: Larjovuori, Nuutinen, Heikkilä-Tammi & Manka 2012, 11)

Erilaiset osallisuus- tai osallistumisnäkökulmat, läpinäkyvyys ja avoimuus pitää rakentaa yksilötason valmistelun, käsittelyn ja joukkoistamisen tueksi. Muutoin tavoiteltua osallisuutta on vaikea saavuttaa. Moni ratkaisu, viisaus ja innovaatio on olemassa, mutta ne eivät vain saavuta oikeaa paikkaa tai toimijoita muuntuakseen tuotteeksi tai palveluksi. Liian monet hyödylliset tutkimukset hautautuvat arkistojen kätköön, minne ne myös unohtuvat.

Digitalisaatio etenee voimakkaasti teknisten viranomaispalveluiden arjessa, kun tietoja digitalisoidaan ja prosesseja automatisoidaan koko ajan. Arkikäyttöön on jo saatu ilmakuvia, gps-teknologiaa, digikuvia ja videoita. Paikkatietoja on koottu vuosikymmenten ajan ja nyt niitä voidaan hyödyntää pohjatietoina, kun virtuaalisuutta täydennetään lisätyllä todellisuudella. Rakennuslupaprosesseja on automatisoitu palveluiksi, joita yksityiset palveluntuottajat kehittävät (esim. lupapiste.fi). Digitaalisilla prosesseilla koko lupaprosessi saadaan hoitumaan verkossa aina päätökseen saakka. Sen sijaan lupaehtoihin se ei tuo helpotuksia, mutta varmasti lisää yhdenmukaisuutta ja poistaa viranomaisesta johtuvia käsittelyvaiheiden viiveitä. Tällä tavalla julkiselta sektorilta saadaan uutta palvelutuotantoa markkinoille, prosesseja kehitettyä ja toimintoja yhdenmukaistettua, mikäli toimijat saadaan kytkeytymään keskitettyihin tietojärjestelmiin. Aikaan ja paikkaan sitomaton palvelu helpottaa asiakkaiden ajankäyttöä ja poistaa turhia tekijöitä viranomaisprosesseista.

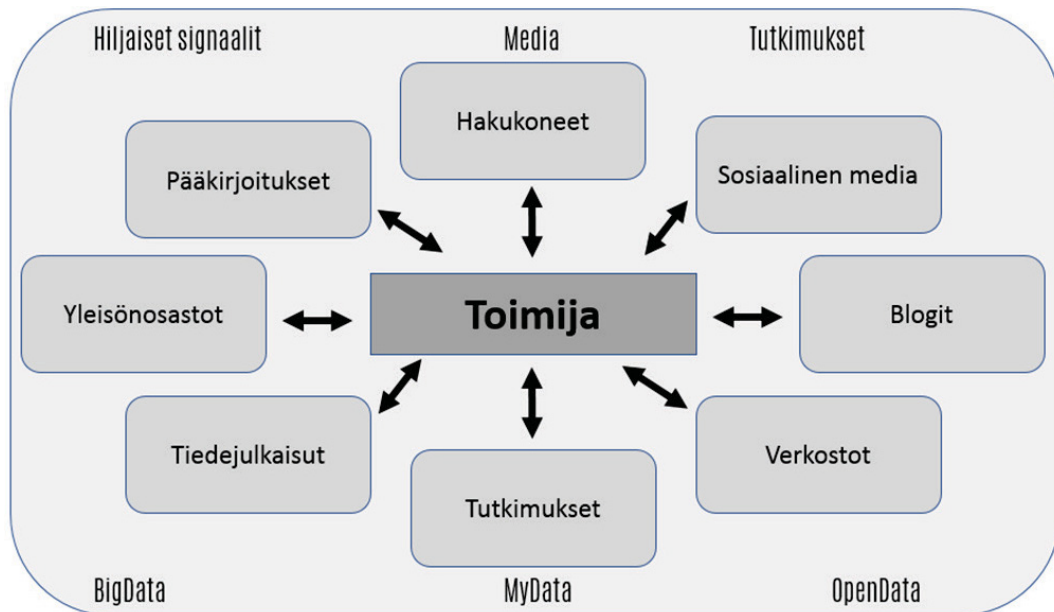
Digitalisoituneissa yhteiskunnissa vuorovaikutus, toiminta ja kilpailu muodostuvat muiden digitalisoituneiden toimijoiden kanssa, joita voivat olla niin yritykset kuin kaupunkikeskittymät. Samalla kansallisvaltioiden merkitys muuttuu, jolloin niiden kytkeytymistä yhteiskunnan vaatimusten ja elinkeinoelämän tarpeiden kanssa pitää tarkastella uudella tavalla.

1.6 Tutkimusprosessi

Ihmiset, yritykset ja yhteiskunta tuottavat koko ajan uutta dataa ja datasta tietoa, josta on saatavissa monenlaista arvoa kanavoimalla, analysoimalla ja yhdistelemällä. On vain löydettävä tietolähteet, keräysmenetelmät ja analysointityökalut, että valtavasta tietotulvasta tunnistetaan arvonmuodostukseen liittyvät avaintekijät. Tiedonhallinta pitää organisoida systemaattisesti ja varmistaa, ettei vääristymiä tai haitallisia heijastuksia pääse mukaan tiedontuotantoon. Tiedon pitää säilyä saastumattomana.

Hankaluuksia tiedon analysointiin tulee sirpaleisuudesta, laajasta tietovirrasta ja yksittäisten sanomien sekamelskasta, josta pitää tuottaa kelvollista tietoa palvelui-

den ja tuotteiden sekä johtamisen taustaksi. Liiketaloudellisten vaatimusten täytyminen vaatii tiedolta merkitystä, vaikuttavuutta ja markkina-arvoa. Tiedon tuotannon ja päätöksenteon kolme perusongelmaa ovat tiedontuotannon hitaus, tiedon epävarmuus ja päättäjien politikointi, joiden vaikutukset yhdessä tai erikseen luovat epävarmuutta ja estävät arvonmuodostumista. Kuvio 19 osoittaa esimerkinomaisesti, että tietoa on monenlaista, tasoista ja saatavilla eri lähteistä. Toimijoiden pitää löytää omiin tarkoituksiin soveltuvat tietolähteet, jotta hiljaiset signaalit, tietovirrat tai ilmiöiden kehittymiset voidaan havaita valtavasta tiedon tulvasta.



Kuvio 19. Esimerkkejä tiedon keräämisen lähteistä

Tiedon löytäminen edellyttää sirpaleisen tietotulvan monikanavaista seuranta. Median osalta pitää esimerkiksi huomioida sosiaalinen media, uutiskanavat ja toimijoiden oma tiedontuotanto. Koska tiedon lähteet ovat moniulotteisia ja -tasoisia, pitää tiedon oikeellisuuteen kiinnittää erityistä huomiota. Oikeellisuuden seurantaan vaikuttaa myös tiedon käyttäminen organisaatioiden tietojohdamisen välineenä, jolloin tietoa on painotettu omilla merkityksillä, kulttuurilla ja tavoitteilla. Tämä tiedon prosessointi edellyttää tiedon laadullista varmistamista ennen sen pitämistä totuutena tai käyttämistä omiin tarkoituksiin omissa asiayhteyksissä. Tällöin tieto- tai tutkimusaineiston triangulaatio vahvistaa tarkasteltavaan kohteeseen ja tietoon liittyvien tarkastelunäkökulmien moninaisuutta ja -puolisuuutta, jolloin erilaiset ristiriitaisuudet saadaan esille. Siksi monien tietolähteiden käyttämisen etuina ovat ilmiöiden ja vaikuttavuusketjujen saaminen avoimiksi, läpinäkyviksi sekä vertailtaviksi.

Tiedontuotanto ja -johtaminen ovat koko yhteiskuntaa hyödyttävää ja yhdistävää toimintaa, jolla arvoja, tavoitteita ja sisältöä saadaan yleiseen tietoisuuteen. Tieto tarjoaa uusia liiketoimintamahdollisuuksia elinkeinoelämälle, kun tietoa ja merkitystä voidaan yhdistää palveluiksi ja lisäarvoksi asiakkaille (vrt. Salo 2014).

Kansalaiset tarvitsevat tietoa voidakseen käsitellä tarpeitaan kokonaisuuksina. Samoin monet arkiset rutiinit vaativat tietoa, mutta myös tunteiden ilmaiseminen pohjautuu tiedollisiin käsityksiin. Tieto on johtamisen väline, kun siihen on kytketty merkitys, tunteet ja mielikuvat mukaan. Samalla tieto siirtää kokemuksia sukupolvilta toisille. Tietomuotoiluun ja sanoman pelkistämiseen onkin kiinnitettävä huomiota, mutta muuttamatta tiedon merkitystä tai sanoman sisältöä.

Monissa murroksissa tiedollinen ja teknologinen epäjatkuvuus tuo uhkia, joita voidaan torjua tiedonhallinnan keinoilla kuten kokemuksen siirtämisellä, verkostoilla, pilvipalveluilla tai koneoppimisella (vrt. Salo 2014). Muutosten pohjana pitää olla luotettavaa ja motiivivapaata tietoa, kun tiedon sisältämää arvoa ja merkitystä siirretään toiminnan lähtökohdiksi. Teknologiset ulottuvuudet tarvitsevat edelleen jo Platonin tarkoittamaa tiedon olevaisuuden ja mieleen palauttamisen merkitystä, vaikka teknologia itsessään muodostaisi monia korvaavia menetelmiä. Tiedolla on aina valtavaikutuksia ja se vaikuttaa vallan keskittymiseen, jakautumiseen ja siirtymiseen.

Tutkimusprosessi on jatkumo datasta merkitykselliseksi tiedoksi eli arvopisteiksi, joiden pohjalta voidaan tehdä johtopäätöksiä. Tutkimuksen taustaksi on koottu aiempaa tietoa tutkittavan yhdyspinnan ja sen ilmiöiden ymmärtämisestä. Ymmärryksen kokoamisen jälkeen toimintaympäristöä ja -prosesseja on kuvattu yhdyspinnalla rakenteellisesti ja nykyisten syy-yhteyksien kautta, jolloin samalla sidosryhmistä ja toimintatavoista on tehty mallinnuksia. Teknisten viranomaispalveluiden eroavuuksia on havainnollistettu tiedon, kokemusten ja loogisten yhteyksien avulla. Lähtötietojen kokoamisen jälkeen arvopisteiden muutoksia pitäisi tarkastella uusintatutkimuksilla määrääjain, jotta poikkileikkausten välisen ajanjakson muutoksia, liukumia ja kehityskaaria voidaan tarkastella arvonmuodostuksen kannalta.

Tämän tutkimuksen suora vaikuttavuus, käyttökelpoisuus, siirrettävyys tai uutuusarvo onkin siinä, että se avaa uusia tarkastelu-ulottuvuuksia julkisen ja yksityisen sektoreiden yhdyspinnalle arvonmuodostuksen näkökulmista. Tässä tutkimuksessa muodostettiin yhdyspinnan semantiikkaa, kehitettiin Arvovaaka-tutkimustyökalu ja koottiin lähtötiedot sekä ensimmäiset tutkimustulokset Arvovaa'an avulla julkisen ja yksityisen sektorin yhdyspinnalta teknisten viranomaispalvelujen osalta. Kuviossa 20 on kuvattu arvopisteiden tunnistamisen vaiheet arvon havaitsemiseksi ja arvopisteiden ymmärrettävyyden lisäämiseksi.



Kuvio 20. Ymmärryksestä arvopisteisiin

Tutkimusaineiston havainnoinnista erottuivat niin teknisten alojen kuin prosessien poikkeavuudet toisiinsa nähden ja niiden erilaiset muutokset tai merkityksellisyys, kun jokainen tekninen ala tarkastelee samaa prosessia omista näkökulmistaan.

Aineistosta arvopisteet nousevat esille käsite- ja väittämäkohtaisina poikkeamina. Näiden arvoja sisältävien pisteiden analysoinnista muodostuu käsitys teknisten viranomaispalveluiden kokonaisvaltaisesta merkityksestä eri arvonäkökulmista tarkasteltuna. Lisäymmärrystä ja -vahvistusta arvonäkökohdille tuovat asiantuntija-haastattelut.

Tutkimuksen eteneminen

Tutkimuksen ensimmäinen osa muodostuu tutkimusympäristön kartoittamisesta olemassa olevien aiempien tutkimusten ja kirjallisuuden analyysinä sekä oman empiirisen kokemuspohjan kautta, jotta tutkimuskysymykset voitiin asettaa.

Tutkimuksen toinen osa koostuu julkisen ja yksityisen sektorin yhdyspinnoilla tapahtuvien asioiden ja ilmiöiden käsitteellistämisestä. Käsitteiden valitsemisen jälkeen rakennettiin väittämäpatteristot (liite 1), joiden avulla käsitteitä lähestyttiin

nyky- ja tavoitetilassa esiintyvien jännitteiden arvioimisella. Varsinaiset painoarvot tutkimuksen sisältämille väittämille ja käsitteille muodostuvat vastaajien antamien arviointien pohjalta väittämäkohtaisesti.

Kolmannessa vaiheessa tutkimuskutsuja lähetettiin potentiaalisille vastaajille. Vastaajat kirjautuivat Evoluteen ja vastasivat väittämäpattereihin, joista Arvovaaka - tutkimustyökalu muodostuu. Tutkimuksen vastaajat valikoituivat eri toimijoiden verkostoista, kun tutkimuskutsuja jaettiin toimialajärjestöjen, erilaisten asiantuntijaverkostojen, avoimien yhteystietojen ja nettilistausten pohjalta. Vastaajat jatkautuvat niin julkisen kuin yksityisen sektorin toimijoihin. Tutkimusaineisto kertyi vuosien 2015-2016 aikana.

Neljännessä vaiheessa tutkimusaineistoa on koostettu, analysoitu erilaisten poikkeamien, löydösten sekä näiden syy-seuraussuhteiden mukaisesti. Tässä vaiheessa on arvioitu tutkimusaineiston sisältämää tutkimustietoa, löydöksiä ja teoriaa keskenään.

Viidennessä vaiheessa toteutettiin tutkimuksen sisältämien syy-seuraussuhteiden syvällisemmän ymmärryksen lisäämiseksi kaksikymmentäyksi asiantuntijahaastattelua (liite 4 ja 7). Haastattelujen pohjalta erilaiset syy-seuraussuhteet avautuvat laajemmin, yksityiskohtaisemmin ja eri teknisten alojen erityispiirteitä huomioiden. Asiantuntijoiden arviot, kokemuspohja ja toiminnallisten prosessien tuntemus kytki tutkimuksen tiiviimmin arjen havaintoihin. Asiantuntijoiden ja sidosryhmien havainnot yhdyspinnoilta nostivat näkyviksi erilaisia arvohavaintoja tapahtumien, prosessien ja verkostojen vuorovaikutustilanteissa.

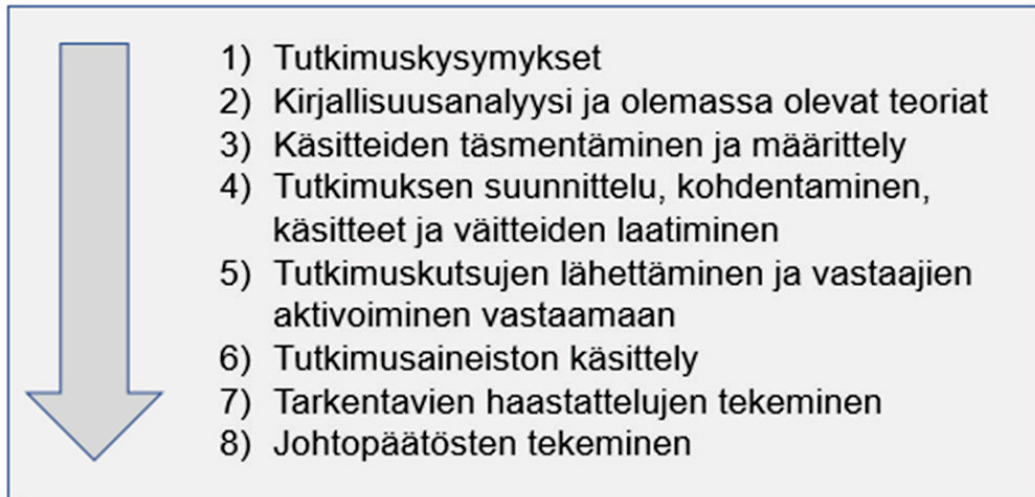
Vasta asiantuntijahaastattelujen jälkeen, kun ymmärrys lisääntyi, oli mahdollista havaita erilaisten arvioiden avulla syy-seuraussuhteita ja vertailla eri teknisiä viranomaispalveluiden poikkeavuuksia, keskinäisiä suhteita ja arvioida muita vaikuttavuuksia ristiinarviointeina.

Kuudes vaihe koostui teorioiden ja tutkimusaineiston löydösten sekä aikaisempien havaintojen keskinäisestä arvioinnista.

Tutkimusaineiston ja haastattelujen yhteydessä tutkimuskohteista muodostui uusi käsitys, mielikuva ja toiminnallinen ymmärrys, kun erilaiset yhdyspinnoilla tapahtuvat arvopisteet saatiin näkyviksi. Tältä pohjalta teknisten viranomaispalvelujen erilaisuudesta pystyi tekemään prosesseihin ja verkostoihin perustuvaa havainnointia ja kriittistä tarkastelua.

Varsinaisten tutkimustulosten ja niistä johdettujen havaintojen jälkeen tutkimuksen käsitteistöä voi täsmentää, määritellä uudelleen sekä tehdä johtopäätöksiä.

Lopuksi tutkimuskysymyksiin vastaaminen tiivisti koko tutkimuksen neljäksi osaluueksi sekä niiden muodostamaksi kokonaisuudeksi teknisten viranomaispalvelujen arvonmuodostuksesta tietojohtamisen yhdyspinnoilla julkisella ja yksityisellä sektorilla. Kuviossa 21 on listattu tutkimusprosessin vaiheet.



Kuvio 21. Tutkimusprosessi

Tutkimus sisältää poikkitieteellistä aineistoa ja havaintoja taloustieteestä tekniikan näkökulmiin sekä käyttäytymistieteisiin, jossa inhimillisillä tekijöillä on iso rooli ja vaikutus niin toiminnan kuin toimijoiden kesken arjen kohtaamisissa. Viranomais- ja tarkastustoiminta on ihmisten arkisia kohtaamisia, jolloin inhimilliset tekijät kuten luonteenpiirteet ja henkilökemiat vaikuttavat merkittävästi kohtaamisten tuottamiin lopputuloksiin ja niistä käynnistyviin uusiin kehityskulkuihin.

1.7 Tutkimuksen lähestymistapa

Tutkimusympäristö on julkisen ja yksityisen sektorin yhdyspinta, josta on selvitetty yhdyspinnalla tapahtuvia asioita, ilmiöitä ja arvonmuodostusta Evolute-tutkimusmenetelmällä. Tekniset viranomaispalvelut muodostavat arvoketjuja ja -verkkoja, joita ovat maankäytönsuunnittelu, lupaprosessit, ennakkovalvonta, riskiperusteinen valvonta, elinkaariajattelu, elinvoima, huoltovarmuus ja arvonnousu.

Tutkimus kohdistuu viidelle tekniselle viranomaistoiminnan alueelle ympäristönsuojelu, ympäristöterveydenhuolto, rakennusvalvonta, kaavoitus ja pelastustoimi, mutta tutkimuksen aineiston edustavuussyiden takia varsinainen tarkastelu koh-

distuu kolmeen ensin mainittuun alaan. Laadullinen tutkimusaineiston kerääminen Evolute-tutkimusmenetelmällä pitää sisällään 27 eri tutkimuskäsitettä ja yli 200 käsittekohtaista väittämää jokaiselle teknisen sektorin osa-alueelle kohdistettuna. Tutkimukseen vastasi 99 henkilöä, joiden vastauksista koostuu tutkimusaineisto ja siitä eriteltyt tutkimuslöydökset.

Teknisten viranomaispalvelujen tietovirrat muodostavat tietokasaumia. Big Data kuvaakin tiedon kasaantumia, jota analysoimalla on löydettävissä uusia innovaatioita tuotteiden ja palveluiden perustaksi. Dataa pitää käsitellä siten, että sen sisältämä merkitys on ymmärrettävissä. Näiden tietovirtojen ja kasautumien suodatus, reititys ja yhdistely tuottavat tutkittavaa aineistoa liiketoiminnan pohjaksi. Kuviossa 22 havainnollistettu datan arviointiprosessia arvonäkökulmasta, jotta datavirrasta löydetään käyttökelpoinen ja hyödyllinen tieto.



Kuvio 22. Tiedon tunnistaminen arvoksi

Julkisen sektorin erilaisia innovaatioisuvantoja ja arvokasaumia pitää saada näkyviksi ja hyötykäyttöön, kun digitalisaatio etenee ja arvopisteet tulevat esille. Näin digitaalinen tieto saadaan tuottamaan niin arvoa kuin yksittäisiä hyötyjä.

Digitalisaation yhdistäminen julkisen sektorin asiakas- ja valvontayhdyspintaan ja -palveluihin luo uusia mahdollisuuksia, toimintamalleja ja -kulttuuria. Samalla digitalisaatio muuttaa työtä, sen sisältöä, tekemisen malleja, organisaation toimintaa ja sen johtamista.

Voidaan varmaan ajatella, että teknisten viranomaispalveluiden tuottama tieto ja innovaatiot kuuluvat yhteiskunnalle. Onhan ne verovaroin tuotettuja tai hankittuja, mutta vastaavasti yhteiskunnan pitää uudistua ja sen jatkuvuuskin pitää turvata. Esimerkkeinä voi pohtia paikkatietojen kaupallista hyödyntämistä navigaat-

torisovellutuksissa. Mitkä seikat puoltavat sitä, että verovaroin tuotettuja paikka-tietoja tai niihin liittyviä innovaatioita annetaan vastikkeetta kaupallisiin tarkoi-tuksiin? Tästä syystä julkisten toimintojen tai rahoituksen avulla saatavien kau-pallisten mahdollisuuksien hyödyntäminen vaatisi enemmän julkista keskustelua ja perusteluita. Tämä asiat eivät ole avautuneet kansalaisille ja kritiikkiä nousee viimeistään aina silloin, kun näitä innovaatioita, tietoja tai palveluita myydään ul-komaille IPR-oikeuksien kanssa. Monissa liiketoiminta- tai yrityskaupoissa har-millista on ollut se, että kansalliset hyödyt ovat jääneet suhteellisen vähäisiksi (vrt. Byckling 2017).

Tietojohdamisessa onkin tärkeätä huomata tiedon ja sen sisältämän arvon suhde yksityisyyteen ja yhteisölliseen omistajuuteen, joka saattaa kaventaa innovaatio-su-vantojen ja arvokasaumien hyödyntämistä tai tuotantoon saamista. Organisaatioi-hin voi jäädä tietoisesti tai tiedostamatta arvoa, jolla voisi rakentaa hyvinvointia, liiketoimintaa tai edistää tutkimusta. Vastaavasti esimerkiksi hiljaista tietoa ka-toaa organisaatioista eläköitymisten seurauksena koko ajan, jolloin organisaatioi-den inhimillinen pääoma vähenee, kapenee ja kokemuspohjaisesta osaamisesta tulee kehittymisen minimitekijöitä.

Kohtaamiset muodostavat yhteisen vuorovaikutuksen tason ja asiayhteyden hiljai-selle tiedolle, joissa syntyy mielikuvia, merkityksiä ja tietoa. Koska tieto ja arvon syntyminen ovat kytköksissä toisiinsa, kannattaa julkisella sektorilla käyttää hie-man aikaa asian pohdintaan.

- Voiko julkisen sektorin tietovirtoja, kasautumia ja suvantoja hyödyntää niin, että osa syntyvistä arvosta kanavoituu yhteiseksi hyväksi?
- Miten IPR-oikeudet tai niiden avulla saatu arvontuotto kohdistuu oikeu-denmukaisesti yhteiskuntaan?

Arvonmuodostuksen kestävyys ja jatkuvuus edellyttävät, että osa saadusta lisäar-vosta palautetaan takaisin luomaan ja tuottamaan uutta arvonmuodostusta. Yh-teiskuntakin on jäsentensä kokonaisuus, jolloin jakamalla tietoaan jäsenet myös odottavat jatkossa hyötyvänsä sen synnyttämästä arvosta. Tieto on digitaalisen ta-louden nykyaikainen raaka-aine, sillä materiaalien käyttö on rajallista, ihmiset ha-kevat kokemuksellisuutta ja tietoa syntyy koko ajan. Maailman kestokyky ja jat-kuva kasvu edellyttävät tiedon hyödyntämistä talouden, kaupan ja toimeliaisuus-ten pohjana, sillä materiaalista kasvua ei maapallon kestokyky tai ekologinen ja-lanjälki kestä (vrt. WWF 2018).

1.8 Tutkimuksen rakenne ja tutkimuskysymykset

Tutkimus kartoittaa arvopisteitä julkisen ja yksityisen sektorin yhdyspinnalta. Näiden löydösten pohjalta luodaan geneerinen arvomalli ja ontologia arvon kanavoimisen pohjaksi. Mallin tarkoitus on auttaa molempia yhdyspinnalla toimivia yhteisöjä niin julkista sektoria (viranomaisia) kuin yksityistä sektoria (yrityksiä), että tieto ja sen sisältämät arvopisteet kohdistuvat niin halutulla kuin tarkoituksenmukaisella tavalla eri toimijoille. Samalla mahdollistetaan asiakasarvon ja -lupausten täyttäminen tietoa hyödyntämällä.

Tutkimus ja siitä tehdyt johtopäätökset pyrkivät selventämään, ottamaan kantaa ja vastaamaan tutkimuskysymyksiin.

- 1) Millainen on yritysten ja julkisyhteisöjen yhdyspinnan yhteinen geneerinen arvomuodostuksen malli (ontologia ja semantiikka)?
- 2) Miten arvomuodostuksen heijastukset, talteenotto ja yhteiskunnalliset vaikutukset tasapainotetaan ("arvobalanssivaaka")?
- 3) Mikä merkitys on tietojohdamisella ansaintalogiikalle, jotta kumppanuuksien yhdyspinnat tulevat hyödynnettyä?
- 4) Miten muutos identifioidaan ja luodaan muutosjohtamisen arvomalli sekä organisoidaan tiedolla johtamisen uusi toimintamalli?

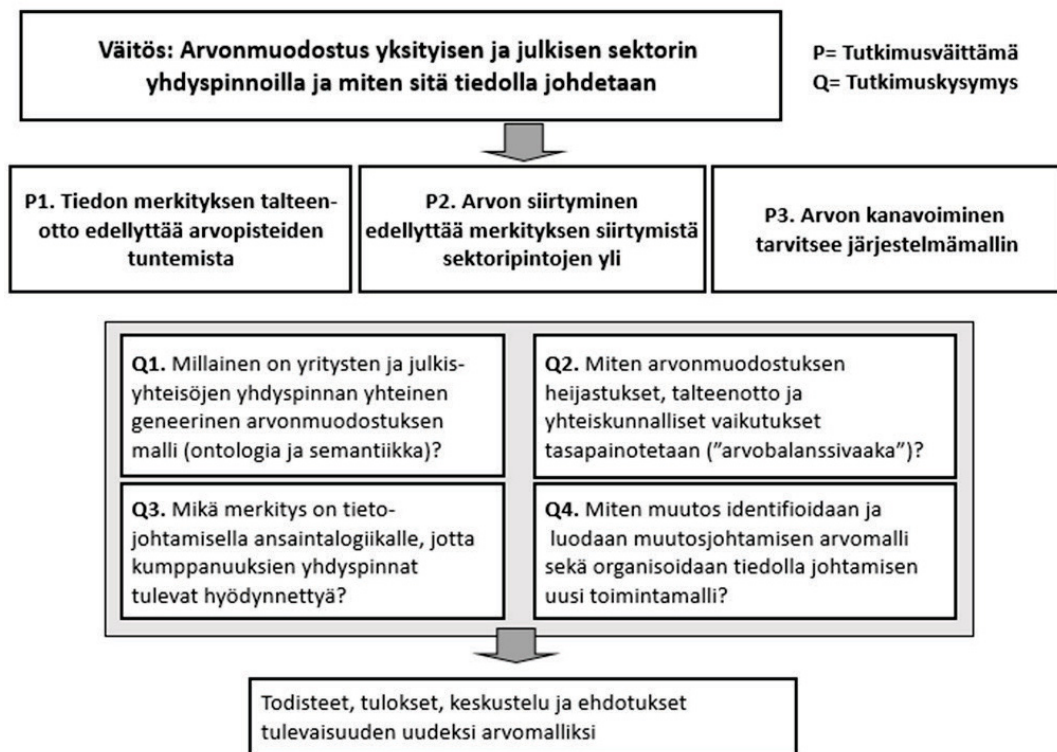
Ymmärrettävyyden kannalta tarkasteltuna tutkimusten tärkein tekijä on käsitteiden määrittely, selkeys ja yksiselitteisyys. Käsitteiden muodostamisella voidaan vaikuttaa yhteistyön toimivuuteen, kun käsitteet ovat ymmärrettäviä. Esimerkiksi käsite viranomaispalvelu on vain sanahelinää, jolla ei ole vielä selkeätä ja määriteltyä sisältöä tai merkitystä olemassa. Käsitettä kuitenkin käytetään eri viranomaistoimintaa kuvaavissa yhteyksissä, vaikka sen määrittely on puutteellista.

Asioiden tai prosessien ymmärtäminen käsitteiden avulla luo pohjan koko arvomuodostuksen rakenteelle, koska yhdyspinnan ilmiöt voivat olla monitasoisia ja -tahoisia. Vasta yhteisten ja ymmärrettävien käsitteiden pohjalta voidaan rakentaa arvopohjaisia rakenteita, joita voidaan tasapainottaa muilla arvonäkökulmilla. Merkitys ja vaikutukset ovat aina sidoksissa käsitteisiin ja niiden asiayhteyksissä.

Mikäli ei tunnusteta arvon syntymistä, kanavoitumista ja johtamista, ei ole mahdollista hahmottaa ansaintalogiikan mekanismeja tai tehdä kestäviä ennusteita. Arvomuodostuksen myötä toiminnan rakenteita, prosesseja ja verkostoja voidaan joutua muuttamaan saatujen tulosten pohjalta, mikäli arvopisteitä halutaan

hyödyntää ja saada haluttuja vaikutuksia aikaan. On huomattava, että arvonmuodostus tuottaa yleiselläkin tasolla arvoa koko ajan kaksisuuntaisesti, vaikka se näyttäytyy vuorovaikutuksessa eteenpäin suuntaavana spiraalina.

Tutkimuksen toteutusta ja rakennetta on kuvattu alla olevassa kuviossa 23, josta avautuu tutkimuksen eteneminen kysymyksen asettelun kannalta johtopäätöksiin saakka. Tutkimusväittämien ja tutkimuskysymysten välistä suhdetta avataan ja kuvataan väitöskirjan eri kappaleissa kappalekohtaisten teemojen mukaisesti, jolloin toimintaympäristön, aiempien tutkimusten, haastattelujen, tutkimusaineiston ja tutkijan oman kokemuspohjan muodostamat kokonaisuudet ja näkemykset sulautuvat uusiksi näkemyksiksi ja tiedoksi. Kuviossa 23 on tiivistetty tutkimuksen rakenne väittämien ja tutkimuskysymysten suhteen.



Kuvio 23. Tutkimuksen rakenne

Kuviossa 23 oleviin tutkimuskysymyksiin ja -väittämiin vastataan tutkimuksen eri kappaleissa käsitteiden ja teemojen pohjalta, sisällön avaamisen yhteydessä ja lopussa olevissa varsinaisissa tutkimuskysymysten vastauskohdissa. Pitää huomata, että vastauksia löytyy vain arvonmuodostuksen kannalta näkyväksi saatuihin asioihin tai ilmiöihin. Tämä tutkimus on vasta avaus teknisten viranomaispalveluiden ja yksityisen sektorin yhdyspinnalla tapahtuvasta arvonmuodostuksesta, ontologiasta tai semantiikasta. Tutkimus tarvitsee ehdottomasti jatkotutkimuksia,

jotta arvonmuodostusta ymmärretään paremmin julkisen ja yksityisen sektoreiden yhdyspinnalla. Tämän tutkimuksen tuloksista voi kuitenkin jo nähdä, että tutkimusalueen, ilmiöiden ja tapahtumien yhteydessä on monia hyödyntämättömiä arvonmuodostuksen mahdollisuuksia.

Sumean logiikan avulla Arvovaaka muodostaa vastaajien väittämäkohtaisista mielikuvista vastausten keskinäisen painopisteen, joka osoittaa suunnan vastaajien tarkoittamalle merkitykselle väittämien suhteen. Sama painopisteiden muodostus tapahtuu väittämien koostaessa käsitteille suunnan. Tällä tavoin Arvovaaka tutkimustyökaluna avustaa ja sovittaa yhteen yksityisen ja julkisen sektoreiden käsitteiden ja tekniikan alan merkitysten ontologioita, jolloin avautuvat olemassa olevien asioiden, ilmiöiden ja tapahtumien merkitys ja niiden keskinäiset suhteet. Sen sijaan sumealla logiikalla ei arvioida tai haeta tekijöiden numeerista suuruutta, vaan selvitetään merkitysten suuntaa painopisteiden avulla. Arvovaaka tiivistää poikkiteieteellisiä näkemyksiä yhteisiksi käsitteiksi, jolloin niitä voidaan käsitellä ansaintalogiikan, tietojohtamisen ja keskinäissidoksellisten käsitteiden yhdistelmänä. Tutkimusta ja sen tarkastelua varten rakennettu Arvovaaka-tutkimustyökalu mahdollistaa tutkimuksen toistamisen samaa ontologiaa ja semantiikkaa noudattaen.

Tutkimusta täydentävät haastattelut

Haastattelut täydentävät tutkimusaineiston havaintoja yksityisen ja julkisen sektoreiden yhdyspinnalla tapahtuvista asioista, ilmiöistä ja prosesseista. Haastattelut nostavat esille mielikuvien avaamisen kautta näkemyksiä ja käsityksiä siitä, miten yksityisen ja julkisen sektorin yhdyspinta näyttäytyy toimijoille, tarkkailijoille ja valvojille.

Haastattelujen yhteydessä arvioidaan myös teknisten viranomaispalvelujen painopisteiden merkitystä yhdyspinnalle. Arvioinnissa ovat mukana viranomaistoiminnan ja viranomaispalvelujen käyttämät hallinnolliset menettelyt ja toimintatavat, joilla asetettuihin tavoitteisiin pyritään pääsemään.

Haastatteluissa keskusteluihin nousivat erilaiset yritysten tuotteiden tai palveluiden lähtökohdat, periaatteet sekä viranomaismääräysten selkeys, tavoitteet ja painopisteet. Valvonnan suunnitelmallisuutta pohdittiin paljon erilaisten tietojärjestelmien, maksullisuuden ja tietämyksen kannalta. Kaikkien näiden tekijöiden kokonaisvaltaisesta arvioinnista ja vaikuttavuuden tunnistamisesta muodostuu yhdyspinnan yhteiset onnistumisen perusteet niin valvonnalle kuin elinkeinoelämälle tai kansalaisyhteiskunnalle.

Yhdyspinnalla olevien voimavarojen tehokkuutta, tehokasta käyttämistä, riittävyttä ja täydentämistä pohditaan yhdessä yksityisen sektorin tarjoamien ostopalvelunäkökulmien kanssa. Toiminnan tehokkuutta arvioidaan valvonnan laadullisen lisäämisen ja määrällisyyden vähentämisen suhteessa. Tehokkaan toiminnan vaatimusten mukaan viranomaispalvelujen pitää tuottaa enemmän turvallisuutta, viihtyisyyttä, laadukkaampaa rakennettua ympäristöä sekä sujuvampia viranomaisprosesseja, mutta pienemmällä resursseilla, kuluilla ja nopeammin. Tosin monissa yhteyksissä voi olla hankala erottaa tai korvata liike-elämän tuottavuus käsite julkisen sektorin tuloksellisuus tai vaikuttavuus käsitteistä sekä mitata eri sektoreiden tarkoittamia asioita vääristymiä aiheuttamatta.

Valvontatoimien kohdistamisen osalta pohdintaa herättävät määrällisen ja laadullisen valvonnan perustuminen riskin ja laadunarvioon sekä miten osapuolet tulkitsevat riskinarviointia. Keskusteluja herättävät teknologiset uudistukset valvonnan, seurannan ja kehittämisen kannalta. Nykyisten järjestelmien vaikeudet ja heikkoudet tuntuivat olevan yleisessä tiedossa, mutta niiden kohentamiseen suhtauduttaan varauksellisesti, joskin odottavasti. Mikäli valvontaa halutaan tehostaa, pitää teknologian hyödyntämistä lisätä ja rutiineja karsia. Huomiota pitää kiinnittää myös ammattikuntien välisen kitkan ja perusteettoman kilpailun tai ammattien professiosuojauksen esiintymiseen.

Valvonnan tasapuolisuus on koko oikeus- ja hyvinvointivaltion toiminnan selkäranka. Tasapuolisuuden pitää kohdistua kaikkiin, jotka ovat valvonnan kohteena tai piirissä. Yritysten ja kansalaisten on oltava yhdenvertaisessa asemassa, kun valvontaa ja viranomaistoimintaa heihin kohdistetaan. Tällöin valvonnan painopisteitä on arvioitava tasapuolisuuden nimissä, mutta huomioiden riskinarvioinnin ohjaavat vaikutukset.

Toimintaympäristön tunnistamisen kannalta on äärimmäisen tärkeätä, että valvonnan kaikki eri tasot tunnistavat valvontaan tai valvontakohteisiin liittyvät perusasiat ja niihin kytkeytyvät seikat. Toimintaympäristön hyvä tuntemus ja käsitys valvontakohteiden markkinaympäristöstä sekä yritysten yleisestä tilanteesta antavat paremmat lähtökohdat valvonnan tehokkuudelle, laadulle ja vaikuttavuudelle, jolloin se herättää luottamusta toimijoiden välillä. Valvonnan on herätettävä uskottavuutta ja luottamusta toiminnanharjoittajien, valvontakohteiden tai kansalaisyhteiskunnan silmissä.

Julkisen ja yksityisen sektorin yhdyspinnalla tapahtuu myös kehittämistä, innovaatioita ja laadun huomattavaa paranemista, mikäli osapuolten toiminnot tukevat toisiaan. Näiden seikkojen kehittäminen edellyttää osapuolilta toisaalta avoimuutta, läpinäkyvyyttä ja luottamusta, mutta myös selkeätä käsitystä toimijoiden omasta roolista ja sen mukanaan tuomista velvollisuuksista sekä vastuista.

Esimerkiksi vastuiden ja velvollisuuksien erilaisuudesta johtuen muodostuvat toimijoille erilaiset näkemykset

- ❖ kehittämisosaamisesta
- ❖ laatu- ja innovaatio-osaamisesta
- ❖ yrittäjyys- ja liiketoimintataitojen tarpeellisuudesta ja hallinnasta.
- ❖ yhteis- ja tiimityöstä
- ❖ ammatillisuudesta ja substanssiosaamisesta
- ❖ työelämäosaamisesta, tiedon hankinnasta ja ongelmanratkaisutaidoista
- ❖ karttuvista taidoista, kyvyistä ja vuorovaikutustaidoista

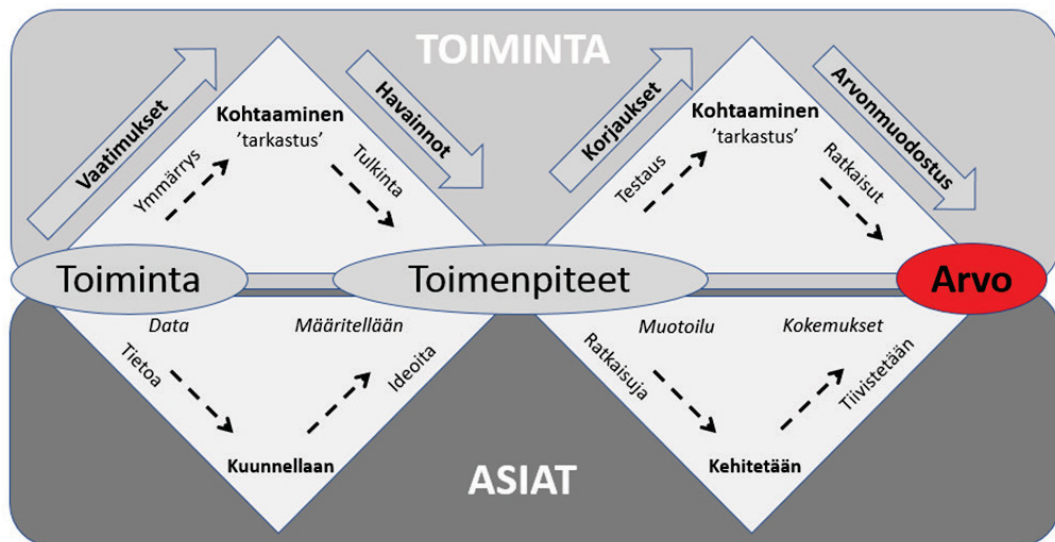
Yrityksen on toimittava markkinaperusteisesti, kun taas julkisen sektorin toimijoiden pitää huomioida yhteiskunnan sille asettamat lakisääteiset vaatimukset, toimintamallit ja menettelyt. Tämä ei tietysti sulje pois sitä, että valvontatyön onnistumisen, tehokkuuden ja arjen sujuvuuden kannalta valvojien on hyvä ymmärtää yrittäjyyttä ja liiketoimintataitojen perusteita. Kokonaisuuden hallinnan kautta nämäkin seikat ja niiden osaaminen tulevat näkyviksi erilaisissa julkisen ja yksityisen sektorin kohtaamisissa kuten tarkastusten ja katselmusten yhteydessä sekä lupatoiminnassa ja lausunnoissa. Toimintaympäristössä toimiminen ja keskinäisten riippuvuussuhteiden ymmärtäminen voi olla hankalaa, ellei tunnista toimintaympäristössä olevia ja tosiasiallisia vaikuttavia tekijöitä.

Synergian hallinta ja seutukuntien elinvoimaisuus ovat monilta osin keskiössä, kun tarkastellaan teknisiä viranomaispalveluita ja toimivaa infrastruktuuria. Julkisen ja yksityisen sektorin yhdyspinnoilla tapahtuvia kokemuksia ja palveluja on hyvä tarkastella kriittisesti, moniulotteisesti sekä kehittämisoitteella. Pienellä kansakunnalla ei yksinkertaisesti ole varaa jättää olemassa olevia arvopisteitä hyödyntämättä tai torjua tiedossa olevien negatiivisten arvopisteiden vaikutusta tai merkityksiä.

Yhdyspinnalla tapahtuvat kohtaamiset ovat perinteisesti olleet hallinnollisia tapahtumia niin valvojille kuin yrityksille tai kansalaisille. Näiden kohtaamisten yhteydessä korostuvat erityisesti inhimilliset tekijät, joita ovat vuorovaikutustaidot, yhteistyöosaaminen, tiimityö, verkostojen hallinta, ammatillinen tietotaito sekä ilmaisu- ja vuorovaikutustaidot. Näiden eri tekijöiden yhteisvaikutuksesta muodostuu merkittävä osa hallinnollisen tapahtuman positiivisista tai negatiivisista kokemuksista, jotka kanna-voituvat edelleen erilaisina arvoina toimijoille itselleen ja yhteiskunnalle. Kun kohtaamiset sujuvat hyvin, niin ne tuottavat uutta tietoa, ratkaisevat ongelmia, lisäävät sujuvuutta, kasvattavat luottamusta ja antavat paremmat lähtökohdat tulevaisuuden tekemiselle. Kaikkiaan ne lisäävät arvoviisaasti osallisten saamia hyötyjä ja positiivisia kokemuksia.

Kohtaamiset rakentuvat ihmisten inhimillisten tekijöiden ympärille, joita Kallio (2017, 30-33) kuvaa kohtaamisten kolmiona. Kallion mukaan vaikuttavia tekijöitä kohtaamisissa ovat suhde itseen, suhde toiseen, mutta erityisesti olosuhteet ja mielentilat. Jokainen kohtaaminen on erilainen sekoitus kaikkien näiden tekijöiden vaikutuksia tilanteeseen sopivalla tavalla.

Kuviossa 24 on kuvattu tuplatimanttimalia soveltaen kohtaamisiin liittyviä toiminnallisia ja vuorovaikutuksellisia tapahtumasarjoja. Toiminnalle esitetyt vaatimukset ovat itseasiassa valvonnan työn sivutuotteena syntyvää arvonmuodostusta hyödyntävää tuotekehitystä, jos tilannetta osaa lukea avoimin mielin ja kehittämisoitteella. Vuorovaikutuksen osalta tapahtumaketju käynnistää tietojohdamisen prosesseja, joista vastaavasti saadaan uutta vaatimuksiin, asiakastarpeisiin ja -odotuksiin tiivistettyä arvoa. Kummankin prosessin onnistumisen mahdollistavat vasta kohtaamisten inhimilliset tekijät molempien osapuolten omien mieltymysten, näkemyksellisyyden ja innovatiivisuuden avulla.



Kuvio 24. Kohtaamisten vaikutukset (muokattu Design Council. Double Diamond 2005)

Suomalaisessa yhteiskunnassa tapahtuu parhaillaan paljon uudistuksia, joissa pitäisi ottaa paremmin huomioon uuden teknologian tuomat mahdollisuudet, eikä vain tyytyä digitalisoimaan olemassa olevaa toimintaa. Uusien toimintamallien tulee huomioida kattavammin yhteiskunnan kaikkien osallisten tarpeet, näkemykset ja unelmat. Digitalisaation mahdollisuudet syntyvät siitä, että yksi asia tehdään vain yhden kerran. Tämän jälkeen tietoja hyödynnetään kansalaisen tai yrityksen tarpeiden mukaisesti esimerkiksi yhdistelemällä niitä eri lähteistä olemassa olevien oikeuksien puitteissa. Ilman unelmia ja yhteistä tulevaisuudenkuvaa mallien

rakentaminen, suuntaaminen tai hyväksyttävyyys on hitaampaa, jolloin arvonmuodostuksen, innovaatioiden tai haluttujen vaikutusten tehokkuus vähenee.

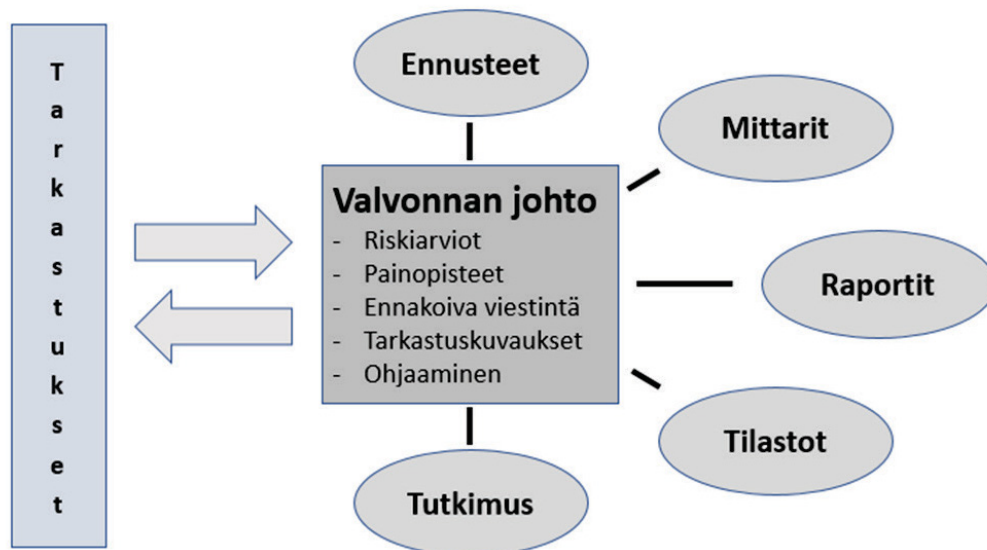
Kaikkien yhteiskunnallisten toimintojen periaatteena on oltava elinvoiman ja hyvinvoinnin lisääminen, joka takaa jatkuvuutta ja tasapainoisuutta. Tässä työssä tarvitaan jokaista toimijaa, niin kansalaisia, yrityksiä kuin julkisyhteisöjä. Julkisen sektorin on tarjottava mahdollisuuksia yritysten innovaatioille ja kansalaisten toimeliaisuudelle heidän perusturvansa ohella. Kansalaisten toimeliaisuudella voidaan rakentaa uudenlaisia palvelumalleja, joissa kansalaiset voivat tuottaa palveluja myös itse itselleen tai toisilleen. Tästä syystä yleishyödyllinen toiminta, jakamis- ja kiertotalous on huomioitava yhteiskunnan arvonmuodostuksessa paremmin ja yksilöllisemmin. Jakamistalous siirtää myös osan aiemmin bruttokansantuotteesta näkyneestä arvonlisäyksestä näkymättömien jakamistalouden arvovirtojen piiriin. Samansukuinen ilmiö tapahtuu arvomuodostuksessa kansalaisten harjoittamassa kiertotaloudessa. Olisikin aika pohtia enemmän yleishyödyllisen toiminnan käsitettä, merkitystä ja vaikutuksia jakamis- ja kiertotalouden yhteyksissä. Tämän pohdinnan lopputuloksena voisi syntyä arvioita yleishyödyllisyyden, jakamisen ja kierrättämisen suhteista bruttokansantuotteelle, jolloin talouden mittaamisen ja mittaamattomien arvonmuodostusketjujen merkityksiä ymmärtää paremmin koko yhteiskunnan mittakaavassa erilaisten osaprosessien kautta. Kaiken toimeliaisuuden ei tarvitse muuntua rahaksi, jos se täyttää paikkansa arvoviisautta tukien ja poistamalla haittoja, menetyksiä tai inhimillisiä kärsimyksiä. Silloin toiminta on yleishyödyllistä kansalaisten aktiivisuutta, joka voi tukea yhteisöllisyyttä ja osallistumisen mahdollisuuksia esimerkiksi erityisryhmien osalta. Toisaalta taas laajassa mittakaavassa toteutettuna esimerkiksi kiertotalous on uusi liiketoiminnan ekosysteemi, joka muodostaa perinteisesti kuluja aiheuttavista jätteistä uusia raaka-aineita. Näiden uusien liiketoiminta-alueiden käynnistymiset tarvitsevat kuitenkin yhteiskunnan kannusteita ja velvoitteita, etteivät ne jää marginaaliksi toimiksi tai ideoiden asteelle.

Kokonaisuuksien johtaminen on mahdotonta ilman tiedon kokoamista, analysointia, laadun varmistamista tai arvopohjaista merkityksien tasapainottamista. Tällöin puuttuvat oikeat lähtökohdat tulevaisuuden rakentamiselta ja elinvoimaisuudelta niin tiedon tunnistamisen kuin hyödyntämisen osalta. Kestävä tulevaisuus on asioiden sekä arvojen tasapainoinen ja ajassa elävä kokonaisuus. Painotukset muuttuvat tarpeiden ja odotusten mukaisesti, joten yhteiskunnan tulee olla jatkuvasti dynaamisessa liikkeessä ja valmiina uudistumaan omaehtoisesti, ei pakon tai vain ja ainoastaan ulkopuolisten vaatimusten takia.

Tieto on pirstaloitunut hajanaiseksi yhteiskunnan, elinkeinoelämän ja kansalaisten kannalta, jolloin yksittäisen tiedon rippeen tai sirpaleen merkitystä ei voi edes

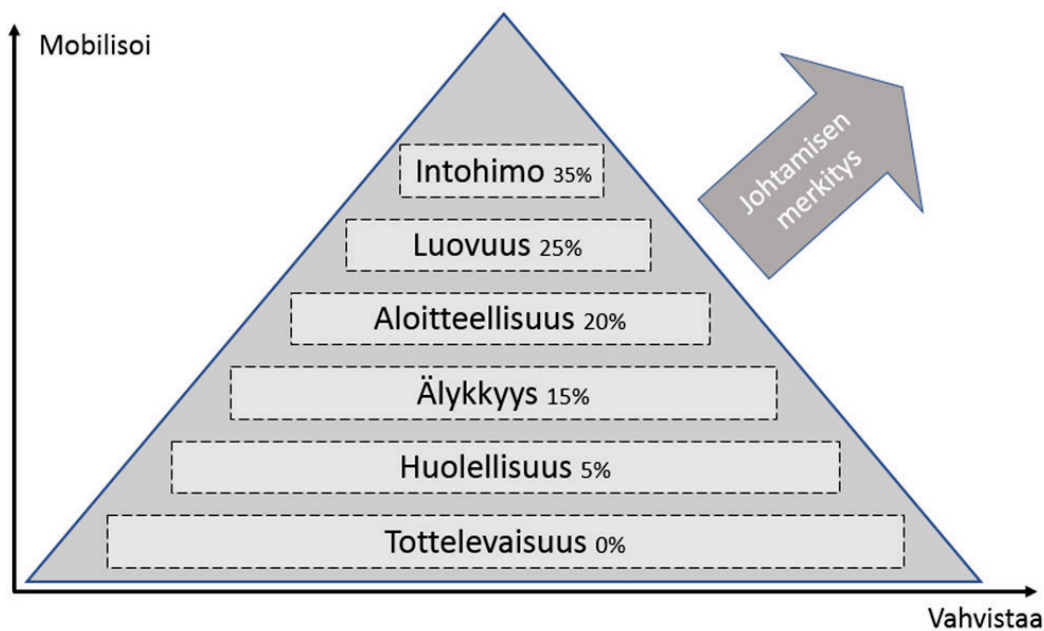
ymmärtää. Monilta osin yhteiskunnan toiminta tapahtuukin monikanavaisesti ja automatiikka sekä tekoöly muovaavat toimintaympäristöjä, jolloin tietojohdaminen kohtaa aivan uusia ja pulmallisia tilanteita tai mahdollisuuksia. Näiden vaikeuksien selättämiseen tarvitaan uusia menetelmiä, teknologioita ja ajattelua. Pirstaleisen tiedon kokoamisesta on saatavissa merkittäviä etuja ja hyötyjä, joten sen eteen kannattaa ponnistella ja nähdä vaivaa. Analysoidulla tiedolla myös torjutaan haittoja tai menetyksiä, kun sitä hyödynnetään johtamisessa ja päätöksenteossa. Jokainen tulevaisuuskuva muodostuu kuitenkin pienistä tiedonjyvistä ja niiden keskinäisten suhteiden ymmärtämisestä, joten sirpaleisen tiedon hallinnalla on suuri merkitys.

Kuviossa 25 kuvataan datan kertymistä teknisten viranomaispalveluiden kokemuksista ja havainnoista tarkastusten yhteydessä. Kun tämä tiedonkulku muutettaisiin kaksisuuntaiseksi, saisivat valvontakohteet tarkastuksista suurempaa hyötyä ja arvoa. Nyt tiedot päätyvät vain viranomaisten arkistoihin ja omaan käyttöön, jolloin toimialan vertailutietoa ei ole esimerkiksi saatavissa palautteena. Tietojen jakamisen kautta moni yritys saisi vertailevaa tietoa oman toimialansa tilanteesta, jolloin mahdollisuudet yrityksen toiminnan tai koko toimialan kehittämiseen olisivat olemassa. Esimerkiksi autokatsastus tuottaa asiakkaille merkkeihin ja vuosimalleihin liittyvää vertalutietoa. Tarkastustiedon sijaan viranomaiset tuottavat paljon avointa seurantatietoa yhteiskunnan, elinkeinoelämän ja kansalaisten ulottuville verkkoon. Tästä avoimesta tiedontuotannosta voisi ottaa mallia ja pohtia tarkastustoiminnan havainnoinnin kytkemistä arvonmuodostuksen oheen.



Kuvio 25. Geneerisen tiedon arvokeskittymiä ja ohjauspisteitä

Arvonmuodostuminen ei ole pelkästään materiaa, vaan se pitää sisällään monia muita tekijöitä ja inhimilliseen pääomaan sitoutunutta arvoa. Inhimillisen pääoman eli osaamisen ja kokemuksen merkitys korostuu koko ajan. Osaaminen sitoutuu yksilöihin, ryhmiin tai verkostoihin, jolloin niiden hallinta tai omistaminen on erilaista kuin materiaalin omistaminen. Dataa ja tietoa voidaan varastoida tai säilöä, mutta osaaminen on tiedon ja merkityksen ymmärtämistä -inhimillistä työtä ja pääomaa. Samoin intohimo, luovuus ja aloitteellisuus ovat mitä keskeisimpiä inhimillisiä tekijöitä, joilla on vaikutuksia toiminnan tuottavuuteen ja tuoksellisuuteen kilpailuetuina (Hamel & Breen 2007, 78-81, 293-295). Inhimillisen pääoman hyödyntäminen on mitä suurimmissa määrin johtamiskysymys. Johtamismallit, kohtaamiset ja vuorovaikutustapahtumien onnistumiset määrittelevät inhimillisen pääoman käyttötason, sitä ei lisätä käskemällä tai muilla pakoon ja saneluun liittyvillä keinoilla. Kuvio 26 kuvaa inhimillisten taitojen hierarkiaa, johtamisen merkitystä ja yksittäisten kykyjen välistä suhdetta liikelle pannon ja vahvistamisen kentässä. Hamelin ja Breenin (2007) mallin mukaisesti kolme ylintä tasoa tuottavat kilpailuetuja, mutta vastaavasti kolme alinta tasoa ovat helpommin korvattavissa. Heidän mukaan johtaminen on rakennettava uudelle pohjalle hyödyntäen reaaliaikaisten verkostojen mahdollisuuksia.



Kuvio 26. Inhimilliset taidot ja kyvyt hierarkkisesti (muokattu Hamel et. al. 2007, 81, 294)

Kauppisen (2018) mukaan arvonluomiseen pitää selvitysten perusteella kohdistaa kaikki voimavarat, tehtäviä pitää arvioida arvonmuodostuksen kannalta, erilaisia

johtamistyylejä pitää hallita samanaikaisesti, toimintakulttuurin on oltava läpinäkyvä ja mitattava, tulee oivaltaa asiakkaiden vaatimukset tarpeiden ohella sekä ennen kaikkea viisas johtaja ymmärtää kysyä.

Kaiken tämän ohella on hyvä huomata, että toiminta voi jo itsessään muodostaa arvoa tai olla arvokasta muun muassa tavoitettavuuden, joustavuuden, ennakoitavuuden, palvelun, ajoituksen ja tehokkuuden avulla. Osa arvosta syntyy aina tal-kooperiaatteella, koska sille ei ole markkinalähtöistä kysyntää. Sen sijaan sillä on yksilölle tai yhteisölle muuta laadullista arvoa tai merkitystä.

2 TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT

2.1 Tutkimuksen taustaa

Tekniset viranomaispalvelut muodostavat yhteiskunnan kannalta katsottuna keskeisimmän elinvoimakeskittymän, joihin kytkeytyvät moninaiset prosessien ja ketjujen kokonaisuudet. Tulevaisuuden tekniset palvelut ovat entistä enemmän teknologisia palveluja, kun digitaalisuus etenee. Nämä tekniset tai teknologiset palvelut huolehtivat edellytyksistä ja lähtökohdista yhteiskunnan toiminnalle sekä toimivuudelle. Yhteiskunta tarvitsee puhdasta vettä, infrastruktuurin, logistiset väylät, energiantuotannon, suunnittelua erilaisten toimintojen sijoittamiselle sekä kaikkien näiden tekijöiden yhteiskunnallista perään katsomista eli neuvontaa, ohjaamista ja valvontaa. Valvonnan tehtävänä on varmistaa yhteisesti asetettujen arvojen, lainsäädännön, pelisääntöjen ja arkikäytäntöjen yhteensovittamisesta tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti.

Yhteiskunnan tehtävänä ei ole tuottaa kaikkia kansalaisten tai yritysten tarvitsemia palveluja itse, mutta lainsäädännön pohjalta yhteiskunnan pitää huolehtia niiden järjestämisestä huomioiden muun muassa yhdenvertaisuus, kilpailuneutraliteettitekijät ja huoltovarmuus.

Tekniset viranomaispalvelut toimivat osittain markkinoilla ja osittain markkinoita valvovana toimijana. Markkinoilla olevat palvelutoiminnot onkin yhtiötetty läpinäkyvyyden ja kilpailutekijöiden johdosta. Vastaavasti esimerkiksi vesihuolto on niin sanottu monopoli- ja välttämättömyyspalvelu, joten se pitää järjestää yhteiskunnan omista lähtökohdista ja huomioiden huoltovarmuus. Palveluiden toimintamuotona voi kuitenkin olla yhtiö rakenne, jos julkisyhteisössä niin päätetään. Sellaiset tekniset palvelut, joiden tuottamiseen löytyy markkinoilta monia tuottajia ja aidot kilpailulliset markkinat, on mahdollista ostaa myös kilpailuttamisen kautta. Tosin mikään seikka ei sinänsä estä julkisten palvelujen yhtiöittämistä tai yksityistämistä, ellei tehtäviin liity lainsäädännöllisiä esteitä muun muassa virkautyönä tehtäväksi edellytettävien pakkotoimien käyttämistä. Yksityistämisessä yhteiskunnan pitää kuitenkin huolehtia erilaisten ihmis-, yksilö- ja erityisryhmien oikeuksista.

Viranomaisvalvonnan piirissä toimivat teknisen sektorin tarkastajat ovat omassa työssään siirtyneet enemmän valvojan roolista neuvovaan ja ohjaavaan rooliin, sillä se on käytännön kokemuksen mukaan tuottanut parempia tuloksia, kun kansalaisia eli omistaja-asiakkaita ja yrityksiä kohdataan asiakaslähtöisemmin. Julkisella sektorilla asiakaskäsite on kuitenkin vielä jäsentymätön ja vakiintumaton. Tämä johtuu siitä, että esimerkiksi viranomaispalveluita tai niiden tuottamista ei

käsitteellisesti sisäistetä palveluna, eikä niitä ole täsmällisesti edes määritelty palvelukäsitteistön kautta.

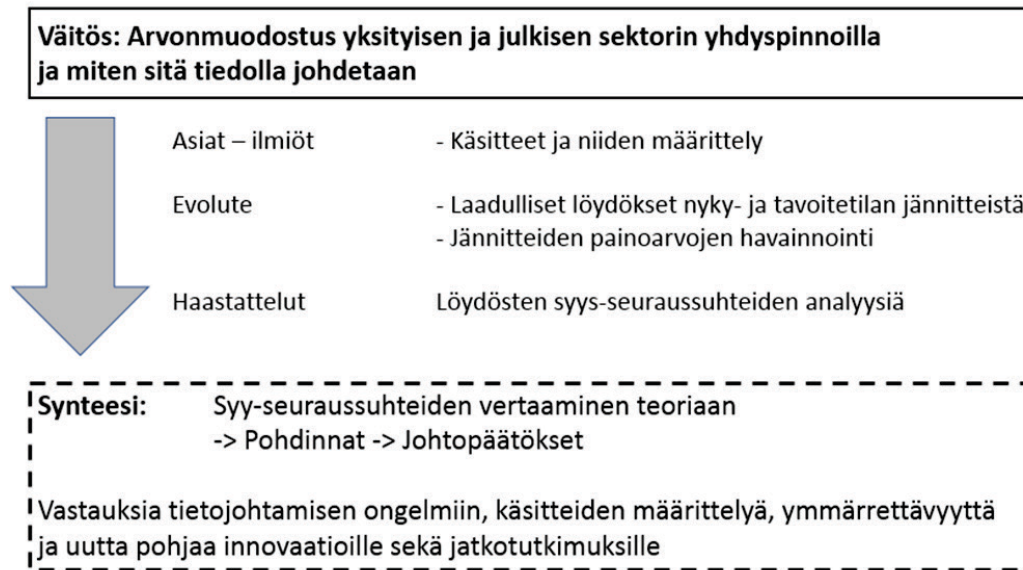
Yhteiskunnassa voidaan tehdä tehokkuushyppy, kun kaikki osapuolet tunnistavat roolinsa, tietävät vaikutusmahdollisuutensa ja antavat panoksensa tehokkuushyppyn tekemiseen, mutta liikettä pitää johtaa tulevaisuuskuvan suuntaan yhteisten arvojen mukaisesti. Hyvin suuressa roolissa on myös teknologian hyödyntäminen kuten erilaisten teknologisten työkalujen ja menetelmien kehittäminen, soveltaminen ja käyttöönotto. Tieto, sen käsittely ja tiedolla johtaminen muodostavat tässä asiayhteydestä merkittävän osa. Asiat tulisi järjestää niin, että syntynyt tieto kirjataan vain yhden kerran. Kirjattuja tietoja pitäisi pystyä hyödyntämään eri tarpeisiin, mutta tiedon omistajan luvalla. Tiedon ja tietointensiivisyyden lisääntyessä tietoturvallisuuteen pitääkin kiinnittää enemmän huomiota, jotta väärinkäytöksiltä ja oikeudellisilta tutkinnoilta vältytään.

2.2 Tutkimuksen tarkoitus

Tutkimuksen tarkoitus on osoittaa, että julkisen ja yksityisen sektorin yhdyspinnalla on merkittäviä määriä erilaisia arvopisteitä. Arvopisteet voivat olla joko arvoa lisääviä tai arvoa vähentäviä. Esimerkiksi erilaisissa kohtaamisissa tarkastusten yhteydessä esiintyvät jännitteet voivat muodostaa negatiivisia seurauksia, kun inhimilliset tekijät vaikuttavat väärällä tavalla varsinaisen asiaprosessin hoitamiseen. Kemioiden kohtaamattomuus voi aiheuttaa ylimääräistä vaivaa ja ymmärtämättömyyttä, jolloin tapahtumien kulku voi olla edistämättä kummankaan osapuolen arvomuodostusta. Samoin osapuolten aiemmat kokemukset, linjaukset ja päätökset ovat aina uusien kohtaamisten ja tarpeiden lähtötietoina, kun uusia tai seuraavia ratkaisuja tehdään. Tästä syystä onkin äärettömän tärkeätä tunnistaa arvopisteet, jotta niitä voidaan hyödyntää lisäarvon tuottamisessa, poistaa arvoa vähentäviä pisteitä tai havaita uusia arvoa tuottavia pisteitä. Nämä arvopisteet voivat sisältää erilaisia arvonäkökulmia ja -vaikuttimia kuten sosiaalisuutta, ekologisuutta, kulttuurillisuutta tai taloudellisuutta. Taloudellisten arvojen saamiseksi pitää huolehtia muiden arvojen tasapainottavista tekijöistä ja havaita muiden arvojen vaikutukset ja merkitys taloudelliselle arvomuodostukselle tai -kertymille. Taloudelliset arvot ovat entistä enemmän kytkeytyneitä muiden arvojen tasapainoiseen huomioimiseen, sillä taloudelliset hyödyt syntyvät itse arvoprosessissa tai sen lopputuloksena.

Tutkimuksen tarkoituksena on tehdä näkymättömistä arvopisteistä näkyviä. Vastan jälkeen arvopisteitä voidaan ymmärtää, käsitellä ja arvoa voidaan kanavoida

hyötykäyttöön sekä torjua menetyksiä. Kuviossa 27 on esitelty arvopisteiden louhintaa.



Kuvio 27. Arvopisteiden louhinta

Tutkimuksen taustaselvitys on tehty kirjallisuuden, viranomaisarviointien, asiantuntijahaastattelujen ja tutkijan empiiristen kokemusten pohjalta. Tutkimuksessa hyödynnetään tutkimusmenetelminä kvalitatiivisen, kvantitatiivinen ja tapaustutkimuksen menetelmiä.

Monien tekijöiden vaikutuksia ja kytkeytymistä asiayhteyksiin on pohdittu haastateltavien kanssa erillisten tapausten, kehityskulkujen tai useimpien tapausten muodostamien samantyyppisten ryhmien kokonaisuuksina. Vastaavasti tutkijalla on omakohtaisia kokemuksia erilaisista valvonta- ja päätöksentekotilanteista parin vuosikymmen ajan eri rooleista tarkasteltuna. Kaikkien näiden kehityskulkujen, kytkösten ja ristikkäissidosten avaaminen lisää asioiden ja ilmiöiden ymmärrettävyyttä, mutta varsinaisesti syy-seuraussuhteiden eli kausaliiteettien yleistettävyys edellyttää lisätutkimuksia ja tämänkin tutkimusasetelman toistamista. Arvopisteiden löytäminen, niiden merkitysten kuvaaminen ja vaikutusten ymmärtäminen luovat kuitenkin uuden pohjan tarkastella nimenomaan arvopohjaisesti jännitteitä aiheuttavien juurisyiden taustalla olevia tekijöitä. Silloin menneisyyden tapahtumat, nykyisyyden havainnot ja tulevaisuuskuvan vaihtoehtoiset skenaariot saadaan kytkettyä arvojen kautta tarkasteltaviksi. Nykyiset tapahtumat perustuvat joko suunniteltuun tai sattumanvaraiseen menneisyydessä tapahtuneisiin valintoihin tai päätöksiin. Vastaavasti tulevaisuudenkin tapahtumat voivat olla suunniteltuja tai sattumanvaraisia. Pitää kuitenkin huomata, että tulevaisuuden tapahtumat koostuvat intresseistä, motiiveista ja yllättäen ilmestyvistä mahdollisuuksista.

Tällöin olosuhteiden muutokset avaavat tilaisuuksia myös sattumanvaraisille kehityskuluille kaikista ennakoasetelmista riippumatta. Nämä avautuvat aikaikkunat käynnistävät uusia kehityskulkuja, kunhan olosuhteet tukevat kehityskulkujen käynnistymisen jälkeen myös niiden jatkuvuutta.

Tieteellisesti tarkastellen näkemyseroja aiheutuu siitäkin syytä, ettei voida olla varmoja ovatko erilaiset tapahtumakulut lopulta osoitettavissa pelkästään syyseuraussuhteina vai onko tapahtumissa mukana tunnistamattomia katalyyttejä, odottamattomia tapahtumia tai inhimilliseen käyttäytymiseen sisään rakentuneita toimintamalleja kuten itsetuhoutumisen spiraaleja. Biologisen tutkimuksen tuoman tietämyksen pohjalta on voitu osoittaa erilaisia solujen, elimien, lajien tai populaatioiden käyttäytymisen johtavan itsetuhoisuuteen (Katajavuori 2018, 118-119). Katajavuoren (2018, 179) mukaan inhimilliset yksilöt ennakoivat muiden käyttäytymistä ennen omien valintojen tekemistä. Näin ollen yksilöllisten valintojen taustalla ovat aina myös muiden yksilöiden oletetut, uskottavat tai luotettavat valinnat ja käyttäytyminen. Monet inhimilliset valinnat ja kehityskulut eivät olekaan perusteltavissa usein vaivan, hyödyllisyyden tai jatkuvuuden kannalta, vaan kerätyn tiedon, vertailun kautta saadun näkemyksen ja päätöksiä tekevien yksilöiden omien tunnekokemusten pohjalta. Nämä samat asiat ja tekijät ovat tuttuja myös teknologioiden, neuvottelujen tai elämäntapavalintojen yhteydessä.

Siksi tässäkin tutkimuksessa tarkastellaan inhimillisten tekijöiden ymmärtämistä asiayhteyksittäin, koska tieteenfilosofisesti ollaan edelleen erimielisiä tai kyseenalaistetaan ihmistieteiden ja luonnontieteiden välisen kausaalisuuden käsittely, merkitys tai säännönmukaisuus (vrt. Habermas 1976; Juti 2013 ym.).

Tässä tutkimuksessa ontologian avulla on rakennettu Arvovaaka-työkalu, jonka avulla on koottu tutkimusaineisto sekä saatu analysoitua uutta ymmärrystä julkisen ja yksityisen sektorin yhdyspinnan arvonmuodostuksesta. Näin ollen Arvovaaka on työkalu arvopohjaisen arvonmuodostuksen tutkimiselle ja mallinnukselle, jota on testattu julkisen ja yksityisen sektoreiden yhdyspinnalla.

2.3 Tutkimusasetelma

Tutkimus kohdistuu julkisen ja yksityisen sektorin yhdyspinnalle. Tutkimuksen lähtökohtana on laadullinen tutkimus, joka on toteutettu sumeaan logiikkaan perustuvalla Evolute-menetelmällä, jonka yhteyteen on rakennettu Arvovaaka-tutkimustyökalu. Evolutella on selvitetty yhdyspinnalla tapahtumia asioita, ilmiöitä, prosesseja ja niiden tuottamaa arvonmuodostusta. Evolute on kansainvälisesti hyödynnetty laadullinen sumeaan logiikkaan perustuva tutkimusmenetelmä, jolla

arvioidaan väittämien pohjalta asioiden nykytilaa verrattuna tavoitetilaaan erikseen väittämäkohtaisesti painottaen. Nykytilan ja tavoitetilaaan väliin jäävä jännite kuvaa minkälaisesta laadullisesta ongelmasta on kyse nyky- ja tavoitetilaa välillä. Sumea logiikka hakee vastaajien arvioinneille painopisteen, joka kertoo merkityksen suunnan yksilön, väittämien ja käsitteiden tasolla. Tämän jännitteen havaitseminen auttaa löytämään ja kohdistamaan keinot jännitteen purkamiseksi, jolloin laadulliset esteet tavoitetilaaan pääsemiseksi saadaan poistumaan.

Laadullisen tutkimuksen pyrkimys on selvittää tutkittavan asian tai ilmiön tilaa, merkitystä, poikkeamia tai näiden yhdistelmiä. Tämän jälkeen tutkittavia tekijöitä voidaan arvioida teorian tai mallien suhteen, kun ymmärretään syy-seuraussuhteiden merkitys asiayhteyden osalta. Monitasoisten ja -tahoisten ongelmien selvittämisessä tarvitaan myös kokemuspohjaista tapausten ymmärtämistä, koska asiat eivät ole lineaarisissa sidoksissa toisiinsa. Monissa tilanteissa asiat ovat ristikkäisissä verkostojen riippuvuussuhteissa toisiinsa nähden, jolloin pitää on ymmärrettävä systeemejä ja peliteorioiden kytkeytymistä asiayhteyksiin.

Evolutella voidaan arvioida asioita, ilmiöitä tai yksittäisiä tekijöitä, kun niiden käsittekohtaisia jännitteitä tarkastellaan yksittäin ja ryhminä. Samalla kaikkien tutkittavien käsitteiden keskinäisiä jännitteiden suhteita voidaan arvioida samojen vaikutteiden, painopisteiden ja merkitysten yhteydessä. Näiden löydösten pohjalta Evolutella voidaan nostaa esille erilaisia arvopisteitä, merkityksellisyyttä ja vaikutuksia, joita päätöksenteko pääsee hyödyntämään valintojen ja tehtyjen päätösten perusteina. Evoluten ominaisuudet pääsevät oikeuksiinsa, kun asioita tai tapahtumia arvioidaan toistuvasti. Silloin avautuu systeemissä tapahtuvien liukuvien muutosten seuraaminen, joita ei muuten tavoitettaisi tai havaittaisi hiljaisista signaaleista.

Laadullisen tutkimuksen väittämät voivat olla moni- tai poikkitieteellisiä. Tämä ominaisuus tekee tutkimuksesta ja sen soveltamisesta entistä arvokkaamman, laajemman sekä monikäyttöisemmän, koska laadullisen tutkimuksen menetelmillä on mahdollista tuoda keskusteluun uusia poikkitieteellisiä avauksia ja näkökulmia. Uudet avaukset pitää edelleen altistaa asiantuntijoiden avoimelle kritiikille haastatteleamalla asiantuntijoita, asiakkaita ja palveluita tuottavia tahoja, niin julkisia toimijoita kuin yrityksiä. Syy-seuraussuhteet tai toiminnan ja merkitysten suunta voidaan osoittaa luotettavasti, kun arviot ja kritiikki saadaan kaikilta yhdyspinnan osallisilta kuten käyttäjiltä, tuottajilta ja asiantuntijoilta. Tutkimuksen tehtävänä on poistaa epävarmuutta sekä lisätä varmuutta valmistelijoille, päättäjille ja päätösten toimeenpanijoille.

Evolute-tutkimusmenetelmä toimii myös ontologian näkökulmasta, sillä tutkittaville asioille, ilmiöille ja niiden käsitteille pystytään muodostamaan selkeämpi

määritelmä syy-seuraussuhteiden perusteella. Tutkimuslöydösten pohjalta käsitteiden ymmärtäminen pystytään osoittamaan läpinäkyvämmiin ja täsmällisempiin. Käsitteistä muodostuu myös kestävämpiä, kun niillä on tutkimustietoon ja asiayhteyksiin pohjautuvat perustelut, sekä niitä on mahdollisuus tarkastella liukuvan muutoksen yhteydessä.

Monien laadullisten asioiden tutkiminen ja tutkimuslöydösten arvioiminen pelkästään lukuina tai matemaattisesti ei anna parasta mahdollista kuvaa tutkittavasta asiasta, ilmiöstä tai systeemistä. Tutkimukseen saattaa vaikuttaa ja tuloksia vääristää käsitteiden hämärtyminen, jos niitä tulkitaan matemaattisesti numeroiden kautta ja sitten taas sanallisten käsitteiden kautta. Samalla tulkinnan virhemahdollisuus voi kertaantua. Inhimilliset näkemyksen myös muokkaavat numeroilla tapahtuvaa arviointia arvioijan henkilökohtaisten mieltymysten ja näkemysten mukaisesti enemmän kuin vastaamisessa skaalaamattomalla arviointiasiteikolla tapahtuu. Skaalaamattoman asteikon etuna on vielä kokempohjaisesti painottaa jokaisen yksittäisen väittämän merkittävyyttä, jolloin merkityksen kytkeytyminen toiminnan suunnan määräytymiseen vahvistuu. Käsitys mitattavasta tai tarkasteltavasta asiasta ja sen suunnasta paranee, vaikka kohteeseen vaikuttavan voiman täsmällistä suuruutta ei tiedetä, eikä sillä ole sinänsä merkitystä.

2.4 Arvonäkökulmat

Teoreettisesti tarkasteltuna arvot näyttäytyvät totuuden etsintänä erilaisten asioiden, tilanteiden tai viiteryhmiä näkökulmista katsottuna. Voidaankin kysyä, että onko arvoilla eettisiä, moraalisia ja näkyviä vaikutuksia tai etuja sekä merkitystä ympäristölleen? Itseohjautuvat osasysteemit eivät voi kontrolloida toisiaan (Niska 2013, 178). Sen sijaan yhteiskuntaa pitää tarkastella eri arvonäkökulmista, jotta yhteiskuntaa voi ymmärtää kokonaisuutena. Arvojen huomioimisella voidaan tasapainottaa yksilöiden ja yhteiskunnan sekä elinkeinoelämän välisiä ja ristikkäisiä näkökantoja, vaikka konfliktejakaan ei sinällään kannata pelätä. Konflikteja pitää osata johtaa, että niiden juurisyyt voidaan huomioida ja päätökset perustuvat tasapainoiseen valmistelu- ja toimintaketjuun. Ristiriitatilanteita voidaan käsitellä strategisilla valinnoilla, jotka taas voivat johtaa yhteisön taantumiseen, mukautumiseen tai kehittymiseen (Ojala & Uutela 1992, 50-51).

Puohimieni (2003, 178) pukee arvot yritysten toiminnassa sipulimallin muotoon, jossa arvot vaikuttavat ytimeä käsin kasvuna tai toiminnan kerroksina. Talvella ne vetäytyvät ja tiivistyvät ytimeen, jotta voivat taas keväällä puhjeta kukkimaan. Talouden käsitteitä on siirtynyt ja niitä on hyödynnetty monilla aloilla, jolloin lähtökohtaisesti talous nähdään kaikkiin asioihin ratkaisuja tuottavana välittäjänä

(Talonen, Kivistö & Pihlström 2016, 13). Kuitenkin yhteiskuntien ja elinkeinoelämän toiminnot ovat niin monimutkaisia, että vastauksia pitää hakea laajemmilla näkökulmien tarkasteluilla (Talonen et.al. 2016, 15). Taloustieteen heikkous ja vahvuus piilee siinä, että se huomioi vain talouden, se ei huomioi niinkään oikeudenmukaisuutta tai arvoja (Korkman 2016a, 25). Maailman avautuessa ja samalla pienentyessä elinkeinoelämän valta ja vastuullisuus kasvaa, kun vastaavasti valtioiden vähenee (Paakkanen, Martella & Pessi 2016, 134). Tällöin tarvitaan vastuullisuuden huomioimista, vaikka esimerkiksi markkinoiden sääntely koetaan turhaksi. Markkinat korjaavat itse omat virheensä ja kaikkea sääntelyyn liittyvää vältellään, kapinoidaan ja salaillaan sekä torjutaan kohtaamisia eli toimitaan kuin murrosikäiset (Kotkavirta 2013, 87).

Kun arvoa tuotetaan inhimillisiin tarpeisiin, niin käyttäjäkokemus muodostaa merkittävän osan arvonmuodostuksesta. Arvonmuodostaminen on asioiden uudenlaista yhdistelyä osaamisen kanssa, kun toimintaympäristö tunnetaan tai siitä on kerätty tarvittavaa tietoa. ”Menestyvät innovaatiot perustuvat aina taloudelliseen, sosiaaliseen ja merkityksellistä eroa tuottavaan arvoon” (Ruckenstein, Suikkanen & Tamminen 2011, 14, 42).

Vastuullisuus voi aiheuttaa tilanteesta ja tapauksesta riippuen myönteisiä tai kielteisiä vaikutuksia liiketoiminnalle, joita on mahdollista arvioida vain tunnistamalla asioiden kytkennät talouteen. Vastuullisella liiketoiminnalla voidaan nähdä viidenlaisia positiivisia ilmentymiä kuten resurssitehokkuus, sidosryhmäsuhteiden parantuminen, differoinnin tuoma arvonlisäys, markkinoille pääsyn edistymisen ja uusien liiketoiminta-alueiden avautuminen (Lankoski & Halme 2011, 35).

Vastuullisuuden käsite valvonnan ja toimijoiden välillä kaipaa hieman tarkastelua, sillä tosiasiaassa vastuu on aina toiminnanharjoittajalla. Valvonnalla on vastuu laillisuusperiaatteiden noudattamisesta, ei itse harjoitettavasta toiminnasta. Näin ollen vastuu voidaan nähdä aitona vastuuna toiminnasta, puiteellisena vastuuna valvonnalle ja periaatteellisena tai kuluttamisen vastuuna asiakkaille. Lipposen (2018, 13) mukaan omien valintojen tietoisuuden syventyminen aiheuttaa kasvavia vaatimuksia muita kohtaan. Vaatimukseen voidaan vastata vain lisäämällä oma-aloitteellisesti avoimuutta ja läpinäkyvyyttä yritysten toiminnasta, jotta asiakkaat ja sidosryhmät voivat tehdä omia valintojaan omien arvojensa pohjalta.

Yritykset julkaisevat toiminnastaan vastuullisuusraportteja, koska raportit toimivat talouden, politiikan ja vuorovaikutuksen alustoina. Tällöin ne hyödyttävät yritystä itseään ja sen tavoitteiden toteutumista. Yritysten ja valvonnan vuorovaikutusta kannattaisikin tehostaa entisestään kehittämällä raportoinnista saatavia synergiahyötyjä päällekkäisen toiminnan karsimiseksi, kun raportointi täyttää luotettavuuden, uskottavuuden, olennaisuuden ja vertailtavuuden elementit (Kuisma

& Temmes 2011, 278-279). Sijoittajatkin joutuvat arvioimaan vastuullisuutta, jolloin sijoittajat arvioivat kytkentöjä yrityksiin riskien, hyötyjen, yrityksen arvon ja omien arvojen ristikentissä (Kuisma et. al. 2011, 315).

Kun maailmaa voidaan tarkastella monilla tavoilla, niin arvojakin voidaan luokitella eri tavoilla. Arvoille voidaan antaa myös erilaisia painoarvoja tai niillä voi olla erilaisia vaikutuksia ja merkityksiä ajan tai paikan suhteen. Todellisessa elämässä jokainen yksilö tai ryhmä on erilaisten arvojen sekoitus tai yhdistelmä, joiden keskinäinen voimakkuus vielä aktivoituu sekä jäsentyy erilaisten ärsykkeiden ja tilanteiden yhteydessä eri tavoilla.

Tasapainoinen arvoperusta ei ole alisteinen yhdelle ainoalle tekijälle, vaan arvojen kokonaisuudelle, moraalikäsitteille ja eettisyydelle. On hyvä huomata, että taloudellisilla sopimuksilla ei voida sivuuttaa ihmisoikeuksia tai muita arvopohjaisia koodistoja. Yleinen mielipide ja kansalaisten arvoperusta muodostaa lopulta hyväksyttävyyden asteikon, jolla oikeutusta pitkällä aikavälillä voidaan arvioida tai saavuttaa.

2.4.1 Sosiaalinen näkökulma

Schwartzin (1992) arvoteorian mukaan arvot synnyttävät jännitteitä, kun ne ovat keskinäisesti ristiriitaisia. Tästä syystä arvoja pitää tarkastella monipuolisesti eri näkökulmista. Sosiaaliset verkostot kytkevät yksilöitä ja ryhmiä keskinäiseen vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön. Samalla kanssakäyminen muodostaa sosiaalisia käytäntöjä, perinteitä ja arvoja, jolloin sosiaalinen status ja yksilöiden keskinäinen vertailu määrittää käyttäytymissääntöjä (Surowiecki 2004, 182-183). Sosiaaliset arvot ohjaavat ihmisten käyttäytymistä tilanne- ja tunnesidonnaisesti, jonka he ovat omaksuneet vuorovaikutuksessa ympäristöltään (Puohiniemi 2002, 40). Ne myös ilmentävät yksilön tai joukon käsityksiä, valintoja ja päämääriä. Sosiaaliset arvot kuvastavat vastuullisuutta, jota ei uskota yksin yritysten vastuulle oikeudenmukaisuuden ja tasa-arvoisen yhteiskuntakäsityksen yhteydessä (Joutsenvirta, Halme, Jalas & Mäkinen 2011, 19). Sosiaalisuudessa arvioidaan hyvän tuottamista muille ja omien etujen poissulkemista tai rajaamista. Monin tavoin sosiaalinen vastuu onkin säilytetty yhteiskunnan vastuulle, kun se ei istu elinkeinoelämän ensisijaisiin tavoitteisiin tai vastuuta ei huomioida tai arvosteta globaalisti. Monesti sosiaalinen vastuu ymmärretään vasta tapahtumien kautta, kun sitä ei ole sisäkirjoitettu elinkeinoelämän arjen vaatimukseen tai jatkuvaan raportointiin. Saman suuntaisia viitteitä antavat Luhtakallion ja Mustrannan (2017, 16-17) lähiöiden tutkimustulokset. Näiden Luhtakallio et. al. (2017) tulosten mukaan sosiaalisilla tekijöillä on valtava merkitys ympäristöön arvostamisen, tunnistamisen ja näke-

misen kanssa. He painottavat kykyä asettua toisten asemaan, jonka jälkeen yhteisöllisyyttä voidaan rakentaa luottamuksen ja sosiaalisen pääoman varaan, ei puutteiden varaan (Luhtakallio et. al. 2017, 114-117).

Sosiaaliselliset näkökulmat nähdään monessa yhteydessä taloudellisten näkökohtien vastaparina, koska monien sosiaalisten tavoitteiden aikaansaaminen edellyttää verovarojen käyttämistä, tulonsiirtoja tai muita yhteiskunnallisia väliintuloja. Yrityksetkin voivat osoittaa vastuullisuutta kestävien ja kokonaisvastuullisten tuotteiden tuottamisella (Joutsenvirta, Halme, Jalas & Mäkinen 2011, 24). Toisaalta kasvatuksellisesti, omaehtoisesti ja yhteisöllisesti saadaan aikaan monia sosiaalisia asioita, tarpeiden tyydytystä ja järjestettyä toimintaa. Esimerkiksi hyvinvointiyhteiskunta on yksi sosiaalinen tasapainoisuuden ilmentymä, mutta senkin säilyminen perustuu keskinäiseen luottamukseen ja yhteiseen rahoitukseen sekä keskinäiseen demokraattiseen päätöksentekojärjestelmään. Hyvinvointivaltion parhaat tukijat tai puolesta puhujat ovat sen teot, merkitykset ja vaikuttavuus jäsenille ja rahoittajille. Hyötyjen ja haittojen on oltava oikeassa suhteessa toisiinsa nähden.

Sosiaalisten näkökohtien arvioimisessa on nähtävä aina kokonaisuus, joka muodostuu yksittäisten sosiaalisten tekijöiden ohella niiden muodostamasta summasta. Tekijät eivät avaudu yksittäisinä ja irrallisina asioina tai niiden vaikutuksia ei ymmärretä, ellei tekijöistä muodosteta syy-seuraussuhteita. Esimerkiksi yritysten toiminta voi olla maailman laajuista, jolloin pääkonttorissa ei ymmärretä yrityksen toiminnan aiheuttamia paikallisia haittoja (Joutsenvirta et. al. 2011, 17). Ellei kokonaisuuksia avata, on vaarana, että kansalaisille tai päättäjille ei myöskään välity oikea käsitys sosiaalisten tekijöiden vaikutuksista ja seurauksista. Ennen päätösten tai ratkaisujen tekemistä pitääkin aina edellyttää sosiaalisten vaikutusten tarkastelua ja arvioimista, koska niiden arvioiminen edellyttää kokemusta, tekijöiden tunnistamista ja oikeiden ratkaisuvaihtoehtojen esiintuomista.

2.4.2 Taloudellinen näkökulma

Taloudellisten arvojen keskiössä ovat asioiden, ilmiöiden tai tapahtumien taloudellinen hyödyllisyys ja merkittävyys. Yhteiskunnan tuloksellisuutta, yritysten jatkuvuutta ja markkinoiden toimintaa ohjaavatkin merkittävilta osin taloudelliset arvot. Näiden näkökulmien pohjalta ja tasapainottajina toimivat aktivistit, joita globaalit suuryritykset joutuvat huomiomaan yhteiskunnallisina valvojina (Joutsenvirta & Kourula 2011, 217). Taloudelliset arvot kertovat pääasiassa tuotteiden ja palveluiden hinnan, joka voi olla esimerkiksi säädelty, markkinaperusteinen tai odotusarvoja sisältävä. Markkinoiden toiminta perustuu hyödyn saamiseen tuotteista tai palveluista, jonka pitää olla suurempi kuin niiden eteen nähty vaiva tai

sijoitetut resurssit. Yritysten sijoittajat edellyttävät yrityksen toiminnan tuottavan pankkitilien korkoa suuremman tuoton, jolloin yritysten johtamista ohjaavat tuotovaatimukset (Kuisma et. al. 2011, 303).

Taloudellisia arvoja onkin säädelty yhteiskunnan toimesta huomiomaan monia muita arvonäkökohtia, jotta asioiden arvoperusta olisi laaja-alaisempi, monipuolisempi ja tasapainoisempi sekä kuvastaisi vastuun merkitystä. Samalla, kun talouden ohella huomioidaan muita arvonäkökulmia, saadaan toimintaympäristöstä ennakoivampaa tietoa taloudellistenkin tavoitteiden toteutumiseksi. Sosiaalisten ja taloudellisten arvojen ristiriidoissa unohtuvat inhimilliset tekijät ja sosiaalisen pääoman merkitys taloudelle. Luhtakallio et. al. (2017, 113-117) kuvaavat demokratian kriisiä lähiöiden kannalta, kun usko oman tilanteen kohentamiseen on taantunut, motivaatio laskenut ja osallistumismahdollisuudet heikentyneet. Nämä tekijät syövät tulevaisuuden uskoa, toimeliaisuutta ja siirtävät yksilön vastuuta yhteiskunnan vastuulle, jolloin muodostuu taloudellisia menetyksiä ja syntyy systeemin aiheuttamia kuluja.

Markkinatalouden avulla määritellään resurssien käyttöä, työnjakoa ja hyötyjen jakamista. Asioiden toteuttamista punnittaessa vaikuttavat helppous, riskit, tärkeys ja kustannustehokkuus (Surowiecki 2004, 192). Toisaalta kaikki taloudelliset päätökset kohdistuva yhteiskuntaan epätasaisemmin kuin muun muassa poliittiset päätökset, mutta poliittiset päätökset voivat aiheuttaa ennakoimattomia seurauksia ja riskejä taloudelle. Globaaleissa sijoituksissa kannattaakin hyödyntää asiantuntijatahoja, analyysiryhmiä ja tutkimuslaitoksia, joilta saa vastuullisen sijoittamisen analyysejä ja luokituksia (Kuisma et.al. 2011, 312). Näin ollen ennen taloudellisten päätösten tai sijoitusten tekemistä on arvioitava päätösten vaikutuksia niin yksioille kuin ryhmille, jotta kansalaisilla säilyy mahdollisuus tehdä taloudellisia valintoja ja niiden pohjalta päätöksiä sekä osoittaa valinnoillaan omia arvojaan muille. Nämä mahdollisuudet vastaavasti tukevat yksilöiden ja ryhmien itenäisyyttä ja omaehtoista toimintaa sekä toimeliaisuutta. Talouden ei pidä alistaa, lannistaa tai poissulkea mahdollisuuksia, vaan sen pitää kirittää, monipuolistaa ja laventaa hyötyjen leviämistä.

2.4.3 Ekologinen näkökulma

Ekologiset näkökulmat huomioivat resurssien tehokkaan käytön, kierrätyksen, luonnon uudistumiskyvyn säilymisen, biodiversiteetin huomioimisen, ikäpolvien oikeuden hyödyntää luonnonvaroja, lajien kanto- ja kestävyvyn ymmärtämisen (vrt. Sitra 2013; WWF 2018). Näiden näkökulmien huomioiminen pitää toteuttaa demokratian kautta, ei ainoastaan markkinaehtoisesti. Surowieckin (2004, 119)

mukaan ”ihmisten pitäisi ihanteellisessa maailmassa saada sen verran varallisuutta kuin he ansaitsevat.” Markkinaehtoisessa päätöksenteossa painaa omistajien ääni enemmän kuin muiden ääni, jolloin yrityksen päätöksenteko pohjautuu omistajien keskinäiseen omistusuosuuden määrälliseen valtaan (Sorsa 2011, 155). Silloin omistaminen ja sen hyödyt syrjäyttävät muiden sidosryhmien tarpeet ja vaatimukset. Ekologian tai luonnon monimuotoisuuden kannalta tilanne on hankala, kun luonnolla ei ole äänioikeutta sen enempää kuin omistusuosuusiakaan. Yksittäisten lajien tai luonnonarvojen muuttaminen rahaksi ei tee niille oikeutta, koska kaikki arvot eivät ole rahassa mitattavia ja vaihdettavissa. Sukupuuton jälkeen lajien tai luonnonarvojen palauttaminen ei ole enää mahdollista. Helppoa ei ole myöskään arvioida rahassa lajien tai luonnon arvojen pitkän aikavälin hintaa, kun niiden tulevaisuuden merkitystä ei voi etukäteen tietää. (WWF 2018).

Yritykset ja muut toimijat nähdään vastuullisina myös ympäröivälle luonnolle ja tuleville sukupolville. Luonnonvarojen niukkuus, ilmastonmuutos, ympäristön pilaantuminen ja luonnon monimuotoisuuden säilyminen edellyttävät ekologisten seikkojen huomioimista kaikessa toiminnassa. Ratkaisevaa lopulta on, että ”sitovatko odotukset yrityksen joihinkin vastuisiin vai eivät” (Sorsa 2011, 157).

Vastuullisuusvaatimusten kasvaminen on korostanut ekologisten näkökulmien huomioimista. Enää ei riitä, että arvot huomioidaan vain ihmisten tai talouden näkökulmista, ne pitää nähdä lajien ja maapallon kestävyynkin kannalta. Huomionarvoista on myös se, että globaali yrityskansallisuus on noussut keskusteluihin (Mäkinen 2011, 136-137). Näiden yrityskansalaisuusajatusten takana ovat vastuun, yhteiskunnan tehtävien ja roolien siirtäminen yrityksille, kun kansallisvaltiot eivät kykene hoitamaan tehtäviään globalisaation ja vapauksien lisääntyessä sekä muuttuessa.

Toisaalta luonnon monimuotoisuuden arvostelijat toteavat, että tehokkuus, tasa-arvo ja moninaisuus pitävät sisällään luonnonarvojen huomioimisen. On kuitenkin huomioitava, että markkinoiden hinnoittelulla ei saada palautettua kerran hävinneitä lajeja tai ekosysteemejä. Tästä syystä ekologisia ja taloudellisia arvoja ei voi pitää vaihtoehtoisina, vaan niiden pitää tukea ja täydentää toisiaan. Luonnon monimuotoisuus on ihmiskunnan paras henkivakuutus, sillä monet luonnon innovaatiot ja variaatiot hyödyttävät ihmistenkin tarpeita, turvallisuutta ja hyvinvointia. Luonto on itse testannut omat järjestelmät sekä niiden hyödyt ja haitat vuosituhansien aikana, jolloin vain tilanteeseen sopivat variaatiot ovat selvinneet. (vrt. Katajavuori 2018).

Pitkäaikaista hyvinvointia tai markkinoiden kasvua ei voida saavuttaa ilman ekologisten arvojen ja niiden merkityksen ymmärtämistä, koska ekologisia systeemejä

tai järjestelmiä horjuttamalla voidaan saada aikaan taloudellisia romahduksia. Surowieckin (2004, 122) mukaan keskinäinen ymmärrys kasvaa tiiviin vuorovaikutuksen myötä, jolloin toisten kustannuksella hyötyminen vähenee rangaistuksen pelon takia. Epätasapainoiset tilanteet voivat hävittää ekosysteemien toimivuuden kannalta keskeisiä lajeja, jolloin koko järjestelmä voi romahtaa kokonaisuudessaan. Esimerkiksi pölyttäjien työllä on suora vaikutus ihmisten ruuantuotannolle, jota on vaikeaa ja kallista korvata muilla keinoilla.

Näiden syiden johdosta vaikuttavuuteen ja arvoihin perustuva todistustaakka pitää olla toimijoilla itsellään, jotta kuluttajien valinnoilla eli osto- ja hyödyntämiskäyttäytymisellä on vaikutusta yritysten toimintaan, ohjautuvuuteen ja eettisiin valintoihin.

2.4.4 Kulttuurillinen näkökulma

Kulttuurilla kuvataan kaikkea inhimillistä toimintaa ja sen näyttäytymistä eri muodoissaan. Erilaisia kulttuureja on OECD:n mukaan 10 000 ja antropologisesti tarkasteltuna kulttuurillekin löytyy 164 erilaista määritelmää (Koponen 2016, 79-80). Kulttuureja kannattaakin tarkastella monikulttuurillisesti ja vuorovaikutuksen näkökulmista, sillä kulttuurilla ei ole ominaisuuksia tai selviä rajoja (Raunio, Säävälä, Hammar-Suutari & Pitkänen 2011, 17, 21, 43).

Yksilöiden ja ryhmien itsemääräämisoikeus on tärkeä osa kulttuuria. Omista asioista päättäminen luo pohjan kulttuurille, erottuvuudelle ja identiteetille, jolloin sosiaalinen pääoma kasvaa (vrt. Luhtakallio et. al 2017). Kulttuuriin kuuluu hyvinvoinnin luominen omalle yhteisölle siten, että jokainen tuo hyvinvointiin oman panoksensa. Kulttuurin uudistaminen tarvitsee kokeiluja, osallisuutta ja merkityksellisyyden kokemusta. Mikään kulttuuri ei uudistu kuin keskinäisen luottamuksen avulla.

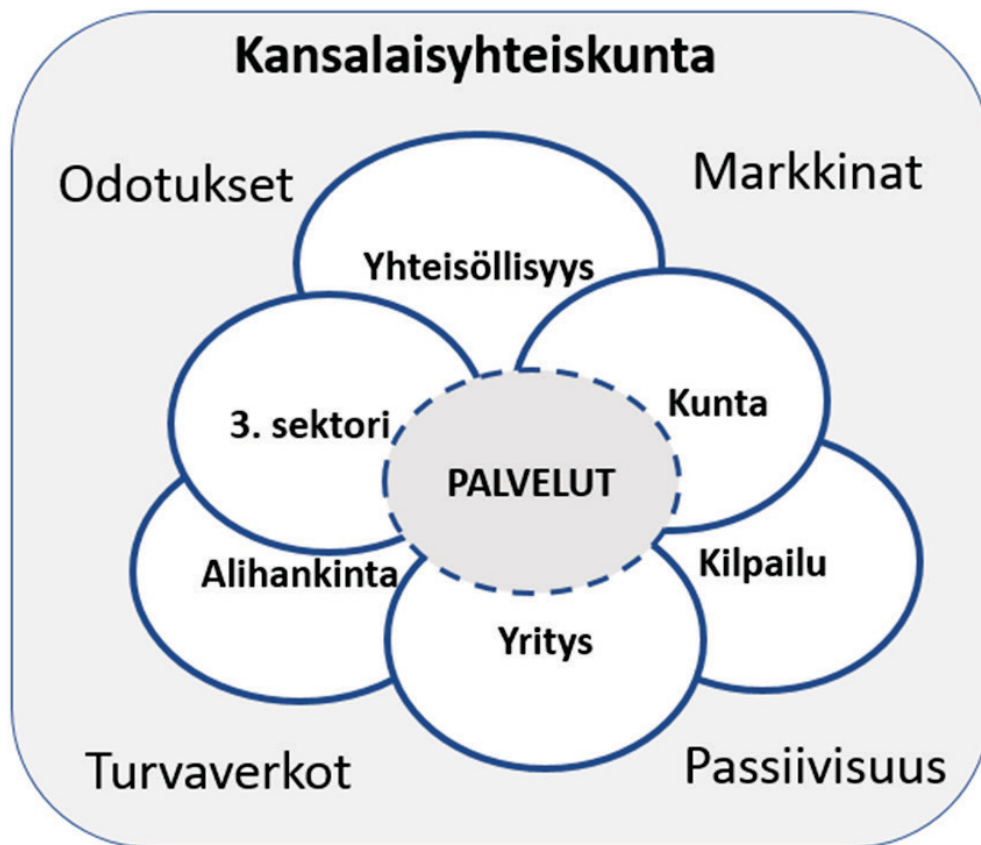
Kulttuuria muodostuu yhteisöllisesti niin tiedostamatta kuin tiedostaen. Kulttuuri siirtyy sukupolvelta toiselle tapoina, menetelminä tai arkikäsitteinä, mutta se saa myös uusia vaikutuksia ja uudistuu erilaisen vuorovaikutuksen seurauksena sekä voi jakautua alakulttuureiksi. Kulttuurilliset arvot ovatkin sidoksissa yksilöiden ja ryhmien perimään. Huntingtonin (Harisalo 2008, 280) mukaan kulttuurilliset tekijät erottavat eniten ihmisiä toistaan. Kulttuurilliset jännitteet näkyvät kohtaamisissa, jolloin ne ilmentävät ihmisten kokemaa ja aistimaa todellisuutta. Tosin kulttuurin mosaiikit voivat elää rinnakkain, integroitua sekä uusiutua (Raunio et.al. 2011, 42-43).

Kulttuurilliset tekijät hidastavat tai nopeuttavat globalisaatiota ja demokratisoitumista, koska omat edut, opitut tavat ja kulttuurit itsessään eriyttävät kansakuntia toisistaan, joka on näkynyt myös EU:n syntymisen ja laajentumiskeskustelun yhteydessä (vrt. Fischer 2014). Kulttuurien kitkaa voivat aiheuttaa yhteiskuntakäsitykset, sukupuoliroolit, yhteisen kielen puute, työtavat tai valtasuhteet (Pitkänen 2011, 91). Vastaavasti yritys vastuun saamista globalisaation tasolle edesauttavat teknologiset mahdollisuudet ja tiedon kulku, mutta vastaavasti sitä hidastavat kansalliset käsitykset arvoista, merkityksellisyydestä ja demokratiasta. Keskinäinen luottamus viimekädessä ratkaisee kehityskulkujen suunnan, niiden nopeuden ja tasapainoisuuden. Kuluttajien tietämyksen ja valistuneisuuden seurauksena yritykset joutuvat huomiomaan vastuullisuuttaan kulttuurilähtöisesti kuten ihmisoi-keuksia painottaen, kestäväntä halpatuotantoa poistaen tai eettisyyttä painottaen.

Vastaavasti kaupunkiseuduille tiivistyy monikulttuurisuutta, joka haastaa elinkei-
norakenteet, koulutuksen, kansainvälisyyden, maahanmuuton tarpeet, monikult-
tuurillisuuden kohtaamisen ja kaupunkiseutujen strategisen ajattelun muutosten
osalta (Raunio, Hammar-Suutari & Säävälä 2011, 67).

3 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Tutkimus käsittelee julkisen ja yksityisen sektorin yhdyspintaa, kohtaamisia ja yhdyspinnoille syntyviä arvopisteitä. Sektoreilla ovat omat lähtökohdat toiminnalleen, joita lainsäädännöllä määritellään ja ohjataan. Sektoreiden toiminnallisuus muodostuu lainsäädännön vaatimusten ja sidosryhmien tarpeiden ja näkemysten pohjalta. Kuvio 28 kuvaa palveluita moninaisten ja moniulotteisten rakenteiden ja organisaatioiden keskellä, joihin kaikkiin kohdistuu ulkoisia ja sisäisiä vaatimuksia sekä tavoitteita tai tarpeita. Palvelut ja niiden tuotanto voivatkin olla kytkeytyneitä monien vaatimusten, edellytysten tai ihanteiden ristikkäisverkostoihin. Tunnusomaista digitaalisille palveluille on se, että tiedon pitää kulkea rakenteiden välillä niin inhimillisesti kuin automatisoidusti.



Kuvio 28. Moninaiset ja -ulotteiset yhdyspinnat

Tutkimusta ja sen viitekehystä on tarkasteltu monien erilaisten arvonäkökulmien avulla, jotta arvonmuodostuksen moninaisuus ja -ulotteisuus sekä ristikkäisvaikutuksia saadaan näkyviksi. Monipuolinen tarkastelu edellyttää myös poikkitieteellistä lähestymistapaa, koska inhimillisessä viitekehyksessä asioiden, ilmiöiden tai kehityskulkujen keskinäiset kytkökset ja niiden eteneminen eivät välttämättä tapahdu lineaarisesti. Mukana on epälineaarisia suhteita, sattumanvaraisuutta ja

systemisuutta. Tapahtumiin vaikuttavat myös aikaikkunoiden avautumiset, otollisten tapahtumasarjojen käynnistyminen tai muut ympäristö- ja olosuhdetekijät.

Rokeach (1969, 5) lähestyy uskomuksia neljän erillisen näkökulman kautta, joita ovat olemassa olevat vs. olemattomat, jaetut vs. jakamattomat, johdetut vs. johtamattomat sekä makuasioihin perustuvat uskomukset. Rokeachin (1969, 132) mukaan vastaavasti asenteet ovat uskomuksiin liittyviä tilannekohtaisia, käyttäytymiseen kohdistuvia ja niissä aktivoituvia osatekijöitä kuten tiedolliset, tunteelliset ja käyttäytymiseen liittyvät tekijät. Sen sijaan Rokeach (1969, 158) näkee arvot poikkitieteellisinä tekijöinä asenteisiin verrattuna.

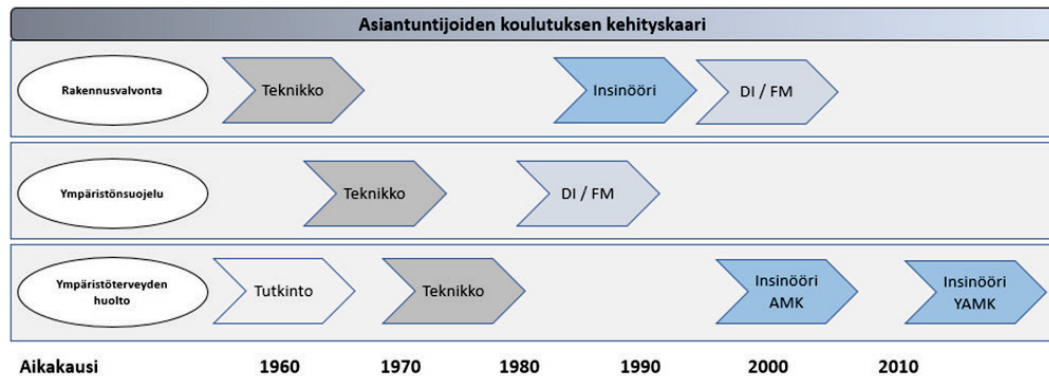
Rokeachin (1973) tarkoittamat uskomukset, arvot ja asenteet voivat siten hidastaa tai kiihdyttää mahdollisia muutoksia, uudistuksia tai vallankumoksia, joissa inhimillisillä tekijöillä on suuri merkitys. Rokeach (1979, 1-2) jakaa arvojen tutkimuksen neljään lohkoon, joita ovat arvojen käsitteellistäminen yksilöiden ja ryhmien välillä, arvojen organisoitumisen tekijät ja seuraukset, arvojen muuttumisen vaikutukset pitkällä tähtäimellä sekä arvojen yhteiskunnalliset merkitykset erityisesti koulutusjärjestelmässä. Arvojen kytkökset ihmisiin ja yhteiskuntiin muodostavat siten toivotunlaisen tulevaisuuskuvan, kun arvoilla vaikutetaan valintoihin, sanktioihin tai rationaalisuuteen perustuviin tekijöihin. Tosin syiden ja seurausten arvioinnissa pitää olla huolellinen, koska niiden selvittäminen ei välttämättä ole yksiselitteistä ja suoraviivaista tapahtumien toteamista.

Julkisen sektorin kehityskulkuna on ollut, että yhteiskunnan rooleja, palveluiden tuotantotapoja ja demokraatista ohjausta uudistetaan hyödyntäen teknologioiden mahdollisuuksia ja markkinoiden itseohjautuvuutta. Näissä muutoksissa sektoreiden yhdyspinnat uudistuvat ja niille tulee monipuolisempia kytkentöjä sekä markkinavaikutuksia. Yritysten tuottamien palveluiden määrää kasvatetaan, jolloin yksilölle tulee enemmän valtaa ja vastuuta omasta elämästä ja valinnoista. Samalla viranomaistoiminnan ja elinkeinoelämän välisiä sidoksia, prosesseja ja verkostoja arvioidaan lainsäädännön joustavuuden ja toiminnallisuuden näkökulmista.

Sektoreiden yhdyspinnalla tapahtuvat muutokset ovat monien erilaisten toiminnallisten, lainsäädännön ja kokempohjaisten tekijöiden ristikkäisvaikuttavuuk-sien systeemi. Jokainen teknisten viranomaispalvelujen eri tekijä vaikuttaa yhteiskunnan toimivuuteen tai elinvoimaisuuteen joko mahdollisuuksia lisäten tai niitä vähentäen.

Teknisten viranomaispalveluiden koulutuskaaret ovat eläneet koulutusra-kennuudistuksen ja alan oman historian kehityskulun mukaisesti. Ympäristönsuo-jelu on nuorimpana hallinonalana heterogeenisin, sillä alan henkilöstön koulutus

pohjautuu yliopistotutkintoihin. Ympäristöterveydenhuollon taustalla on yli sata-vuotinen historia, mutta sen ohella poliittiset virkanimitysten aikakaudet. Rakennusvalvonnan tausta on vahvan rakennusmestarikoulutuksen pohjalla, josta on siirrytty korkeakoulutukseen. Monissa pienissä kunnissa rakennusvalvonta tai ympäristöterveydenhuolto vastasi ympäristöasioiden hoidosta 1980 luvulle saakka. Kuviossa 29 on kuvattu aikakausien suhdetta teknisten viranomaispalveluiden koulutustasojen muutoksiin nähden.



Kuvio 29. Koulutuksen kehityskaaria teknisissä viranomaispalveluissa

Koulutuksen ja hallinnonalan perimällä on oma vaikutus teknisten alojen nykypäivään niiden ensimmäisestä organisoitumisesta lukien. Esimerkiksi ympäristöterveydenhuollon johtotehtävät ovat jakautuneet eläinlääkäreille ja muille lääkäreille, vaikka heillä ei ole tekniikan koulusta tai teknisten olosuhteiden osaamista. Heidän osaaminen onkin keskittynyt terveyteen liittyvien seikkojen ympärille. Tekniikan koulutuksen saaneet ovatkin tuoneet valvonnan arkeen teknisten olosuhteiden osaamisen 1970-luvun teknikkokoulutuksesta alkaen. Nykyinen kaikkien teknisten alojen insinöörikoulutus huomioi myös johtamiseen, talouteen ja hallintoon liittyviä kokonaisuuksia ja osaamistarpeita kokonaisvaltaisesti.

Tekniset viranomaispalvelut tarkastelevat ihmisiin, heidän turvallisuuteen tai ympäristöön ja terveyteen kohdistuvia tekijöitä fyysikaalisten, kemiallisten, rakenteellisten ja systeemien näkökulmista. Näillä tekijöillä on merkittäviä ennalta ehkäiseviä vaikutuksia kansalaisten elämään, ympäristöön tai elinkeinoelämän toimivuuteen. Teknisten tekijöiden ja olosuhteiden kokonaisuudesta muodostuu lopulta se viihtyisä, turvallinen ja terveellinen ympäristö, jossa ihmiset, eliöt ja elinkeinoelämä voivat hyvin.

Tiivistetysti voi sanoa, että tekniikan prosessit ovat yhteisiä kaikkien teknisten viranomaispalveluiden osalta. Ne yhdistävät asiakas- ja sidosryhmien yhdyspinnat, olosuhdevalvonnan sekä toimivat ennakoivasti, josta syntyy toimiva kokonaisuus terveyden edistämiseksi, olosuhteiden seurannalle ja ennakoivalle arvoviisaudelle.

Keskinäiset tarkastelut nostavat esille vielä arvoviisauden periaatteet ekologisuuden, taloudellisuuden, sosiaalisuuden ja kulttuurin vaikutuksilla, jotka tukevat tai heikentävät kokonaisvaltaista kestävyttä, elinvoimaisuutta ja innovaatioita. Näiden arvokokonaisuuksien huomiointi luo pohjan muiden terveyteen ja turvallisuuteen liittyvien arviointien tekemiselle, olivat ne sitten lääketieteellisiä tai biologisia kokonaisuuksia.

3.1 Teoria

Tiedettä kuvataan teorioilla ja niiden kestävyydellä. Teorian on kyettävä selittämään asioiden ja ilmiöiden variaatioita arvokkaasti, tiivisti ja yksinkertaistaen. Uudet tutkimukset haastavat edeltävät tutkimukset ja aika osoittaa miten kestäviä teorioita osataan muodostaa, sillä vanhaa voidaan täydentää, muuttaa tai kumota uusilla tieteellisillä todistuksilla. ”Tutkimustyön tavoitteena on teorian kehittäminen edelleen” (Eskola et. al. 2014, 82). Kehittyminen ja kehittäminen ovatkin tieteen ja teorioiden keskeiset tavoitteet, motiivit ja intohimon kohteet.

Tutkimuksen metodologia pyrkii avoimuudella, läpinäkyvyydellä ja laajalla osallisuudella löytämään syy-seuraussuhteita, joilla on vaikutuksia tai merkitystä julkisen ja yksityisen sektoreiden yhdyspinoilla. Merkitysten ja vaikutusten arviointi edellyttää, että asiat, ilmiöt ja tapahtumat saadaan näkyviksi. Vasta sen jälkeen voidaan arvioida tapahtumasarjojen ja -ketjujen yhteyksiä tarkasteltavissa yhteyksissä. Syy-seuraussuhteiden tai havaintojen pitää kytkeytyä asiayhteyksiin, jotta tuloksilla on merkitystä ja pitävyyttä. Tutkimuksen empiriaan liittyvä ote edellyttää metodeilta tarkkuutta ja täsmällisyyttä, että vältytään virheiltiltä sekä virheellisiltä tulkinnoilta.

Tämän tutkimuksen teoriapohja tukeutuu kaaos-, systeemi-, muutos- ja arvomuodostusteorioista, jotka ovat semantiikkaan, tietojohdamiseen, verkostoihin tai erilaisiin sidoksiin ja kytköksiin perustuvia.

3.1.1 Systeemitutkimus

Systeemien tutkiminen pohjautuu biologisten luonnosta tekemiin systeemihavaintoihin, joista Ludwig von Bertalanffy on tunnetuimpia. Luonnon järjestelmät perustuvat erilaisten systeemien keskinäiseen vuorovaikutukseen ja itse itsensä korjaavuuteen sekä symbiooseihin. Systeemien tutkimusta on hyödynnetty, kun eri tieteenaloilla on etsitty toiminnallisia malleja tai mekanismeja. Systeemit eivät

toimi lineaarisesti, sillä niihin vaikuttavat moninaiset vuorovaikutussuhteet, ennakoinnattomuus ja valinnat. Systemien minimitekijöiden täyttyminen otollisissa olosuhteissa saa aikaan systemien aktivoitumisia.

Systemiajattelu perustuu analyttiseen lähestymistapaan, joilla lähestytään eri järjestelmien keskinäisiä suhteita. Keskeistä on havaita ja ymmärtää miten eri järjestelmät toimivat ja muodostavat keskinäisesti suurempia kokonaisuuksia monimuotoisten vuorovaikutussuhteiden ja kytkeytymisten avulla.

Systemiajattelu käsittelee kaaoksen ja monimutkaisuusien hallintaa. Systemien toiminnallisuuden käsittely edellyttää monimutkaisten toiminnallisten järjestelmien yksinkertaistamista, jotta keskinäisiä riippuvaisuuksia voi ymmärtää ja pystytään valitsemaan käsittely- tai tarkastelumenetelmäksi iteratiiviseen toistamiseen perustuva lähestymistapa.

Tarkoituksena on vahvistaa järjestelmien toimintaa tasapainottamalla erilaisissa riippuvuussuhteissa olevia prosesseja. Epätasapainoiset prosessit romahtavat itseksensä ja tästä syystä tasapainotusta tarvitaan. On hyvä seurata asioita, prosesseja ja niiden muutoksia erilaisten järjestelmien avulla. Gharajedaghi (2011, 93-95) näkee sosiaalisissa järjestelmissä viisi ulottuvuutta, joita ovat rikkaus, voima, tieto, kauneus ja arvot. Niitä ulottuvuuksia voi kuvailla aineellisella ja inhimillisellä pääomalla, tunteiden, arvojen ja voiman merkityksellä. Sosiaalisilla järjestelmissä on taipumus toistaa itseään samanlaisilla ratkaisuilla, jolloin sosiaalista muutosvastarintaa ei voi koskaan yliarvioida (Gharajedaghi 2011, 52).

Systemiajattelua voidaan mallintaa myös tietokonesimulaatioilla, jossa seurataan syy-seuraussuhteita ja niiden vaikutuksia koko järjestelmän toimivuuteen. Gharajedaghi (2011, 29) mukaan monimutkaisuutta voidaan ymmärtää huomioidamalla avoimuus, määrätietoisuus, moniulotteisuus, kehittyvä omaisuus ja odottamattomuus. Avoimet järjestelmät eivät ole siirrettävissä, sillä se tarkoittaisi järjestelmän kaikkien tekijöitä siirtämistä muuttumattomana paikasta toiseen. Sen sijaan järjestelmät pystyvät muuntumaan kohti järjestystä ja avoin järjestelmä kopioi itseään (Gharajedaghi 2011, 54-55, 207).

Aulan (1999, 25) mukaan kaaosteoria muodostuu kolmesta käsitteestä perhosefektistä, attraktiosta ja bifurkaatiosta. Perhosefektii voi käynnistyä esimerkiksi yhdestä juurusta, joka levitessään muuttaa äkillisesti tapahtumien kulkua ennalta arvaamatta (Aula 1999, 73). Attraktio voi olla kaoottinen tai sitten ei, mutta se on dynaaminen tila, jota kohden pyritään (Aula 1999, 63). Attraktioon vaikuttaa myös vapaus valita, joka taas vaikuttaa muun muassa yhteiskunnan kulttuurien kirjoittamattomiin arvoihin eli käyttäytymisääntöihin. Bifurkaatio on toiminnan ”äkillistä jakautumista tai haarautumista”, jolloin muodostuu epäjatkuvuuskohtia

(Aula 1999, 81). Kaaoksessa olevat asiat tai tapahtumat voivat jäsentyä korkeammalla tasolla teoriaksi (Aula 1999, 57). Kaoottisesti toimivia järjestelmiä kuvaavat kolme yhteistä piirrettä siten, että kaaos esiintyy dynaamisissa, epälineaarissa tai rekursiivisissa järjestelmissä (Aula 1999, 125). Yritykset käyttävät rekursiivisuutta vertaamalla aiempia tuloksia uusiin tavoitteisiin suunnitellessaan tulevaisuutta. Koska kaaoksessa tai kompleksisissa järjestelmissä ei ole symmetriaa, niin niitä ei voi arvioida osiensa kautta.

Systeemiajatteluun perustuvia järjestelmiä ovat muun muassa simulaatiot, evoluutiomenetelmät ja vaikeasti mitattavissa olevissa tai ristiriitaisissa viitekehyksissä käytettävät menetelmät kuten kieliteknologiset morfologiset analyysit.

Systeemien toiminta voi olla monimuotoista ja -ulotteista, jolloin sen toimivuutta ymmärtää parhaiten havaintojen ja seuraamisen avulla. Sanotaan, että opettamaankin oppii parhaiten opettamalla. Sama lähentymistapa pätee systeemiajatteluun. Systeemien keskinäisriippuvuuksia ja kytköksiä havaitsee, tulkitsee ja sisäistää parhaiten, kun systeemien toimintaa opettaa omakohtaisten kokemusten pohjalta. Samantyyppistä teoriaa käsittelee Siegfried (2006, 217) luonnon koodin keksimisessä, jolloin voisi nähdä muiden ihmisten ajattelun sisälle. Tiivistetysti kyse on kyvystä ennakoida muiden päätökset. Tällöin pitää nähdä kaaoksen läpi, hallita erilaisia riippuvuussuhteita ja ymmärtää valintoja sekä niiden vaikutuksia kokonaisuuden kannalta. Systeemien kytkennöistä löytyvät ongelmille niin syyt kuin seuraukset sekä niiden väliset kehäsuhteet. Menetelmä soveltuu monien tutkimuskohteiden tai –alueiden tarkasteluun kuten talouden, politiikan, tekniikan, lääketieteen tai ympäristön tutkimiseen. Ensimmäisillä kaaostutkijoilla oli kyky nähdä samojen muotojen toistumiset eri mittakaavoissa (Gleick 1987, 15). Gleickin (1987, 317) mukaan ”herkkä riippuvuus alkuarvoista ei tuhoa vaan se luo.” Tämä tarkoittaa ilmiöiden käynnistymistä, kun niiden lähtökohdat ovat otolliset ja liike tai muut katalysoivat tekijät vaikuttavat samaan suuntaan.

Viestintä on eräänlainen systeemien kokonaisuus, joka tietointensiivisyyden johdosta voi olla kaoottinen, arvaamaton ja erittäin nopealiikkeinen. ”Sosiaalinen media loi tarvittavan henkisen tilan ja väylän, jota pitkin kansalaismielipiteen muutos kävi ilmi” (Aitamurto, Heikka, Kilpinen & Poisio 2011, 16). Kun organisaatiot viestivät asioistaan, niin samalla ne altistuvat avoimelle sidosryhmien tarkastelulle. Palaute voi olla nopeaa ja ennakoimatonta, sillä viestintää ei voi täysin hallita. Varsinkin sosiaalisen median sisältämät piirteet kuten nopeus, viestien tiiviys, konteksti ja inhimilliset tekijät vaikuttavat viestien saamaan huomioon ja ymmärrettävyyteen. Samalla sosiaalinen media hämärtää yksityisen ja julkisen keskustelun rajoja (Seppänen & Väliaverron 2012, 46).

Algoritmit toimivat tietointensiivisyydessä apuna tuottaen käyttäjilleen sirpaleisesta datasta tai datavirrasta kokonaisia sisältöjä tai esimerkiksi kokonaisia uutisia. Samalla ”disinformaatio on aikamme suurimpia yhteiskunnallisia uhkia” (Ikäheimo 2017, 1), kun valeuutisilla yritetään vaikuttaa päätöksentekijöihin ja äänestäjiin. Toisaalta pohditaan, että pitäisikö avoimuutta ja sääntelyä lisätä tai laittaa tutkijoita arvioimaan suuryritysten algoritmeja sekä dataa (Ikäheimo 2017, 7). Kuitenkin oikein hyödynnettyinä algoritmit ovat eräänlaisia toimintaohjeita tai reseptejä, jotka suorittavat niille annettuja tehtäviä. Tällöin teknologia muodostaa itseohjautuvasti syötteistä uusia tuotoksia. Algoritmeilla on kuitenkin omat inhimillisiin tekijöihin liittyvät heikkoudet, kun empatia, tunteet ja aistimukset jäävät vähäiselle huomiolle. Samoin asiayhteyksien ja merkitysten kytkennät muodostavat epätarkkuutta ja väärinymmärrysten mahdollisuuksia.

Teknologien kehitys on tuonut mahdollisuuksia, mutta myös uusia hallittavia asioita ja toimintamalleja rajoituksineen. Avoimuuden lisääntyessä yksilöt, tapaukset tai yhteensattumat saavat enemmän huomiota osakseen kuin organisaatiot tai rakenteet. Seppänen e. al. (2012) mukaan raja yksityisen ja julkisen tekemisen välillä on tullut epäselvemmäksi. Monelta osin järjestelmien itseohjautuvuus lisääntyy, muutoseikat haalistuvat ja suora yksilötason mediavastuu korostuu. Rakenteiden aktivoitumista tarvitaan aina asiayhteyksissä, ei kokoaikaisesti. Tietointensiivinen itseohjautuvuus määrittelee myös mistä puhutaan ja kenen kanssa puhutaan ja samalla myös kilpailu on globaalia yritysten välistä kilpailua, eikä niinkään kilpailua valtioiden välillä (Kilpi 2017, 122).

Dynaamisuus, sirpaleisuus ja jatkuva muutos edellyttävät järjestelmiltä uudenlaista havainnointia sekä itsensä päivittämistä, koska arviointitiedot muuttuvat, vaikutukset ja merkitykset vaihtuvat sekä tarpeet ja odotukset elävät ajassa. Datalla voidaan ohjata logistiikkaa, huoltoja, seurata terveyttä tai valvonnan tarvetta (Salo 2014, 29). Jatkuvat muutokset houkuttelevat yksikertaistamaan liikaa arviointi- ja ennakointijärjestelmiä, mutta silloin on vaarana kadottaa tiedontuotannon luotettavuus (vrt. Juti 2013). Analyysitiedoista on hyötyä vain, mikäli havainnot ja tiedot mahdollistavat laadukkaampia ja kestävämpiä päätöksiä sekä syy- ja seuraussuhteet ymmärretään oikein. Wileniuksen ja Kurjen (2017, 178) mukaan ”hajautettu älykkyys voittaa kuudennessa aallossa”. Tosin silloin on laadullisen tiedon ja inhimillisten kytkentöjen oltava hallinnassa, että syntyy tavoiteltuja kokonaishyötyjä estämättä innovaatioita tai kehitystyötä.

3.1.2 Skenaarioanalyysi

Malaskan ja Virtasen (2013, 136) mukaan ”skenaariolla tarkoitetaan näkemyksellistä tai jopa suunniteltua reittiä tulevaisuuksienkaikkeudessa”. Skenaarioanalyysillä analysoidaan peräkkäisten tapahtumien mahdollisesti synnyttämiä vaihtoehtoisia toiminnan kehityskaaria, joita analysoimalla tehdään arvioita tulevaisuuden kehityksestä tai erilaisista kehityskuluista. Tulevaisuutta tai tulevaa kehitystä on vaikea hahmottaa, ellei analysoida tulevaisuuksia eri menetelmillä ja muodosta erilaisiin lähtökohtiin perustuvia arvioita. Skenaarioilla saadaan luotua esimerkiksi neutraaleja, positiivisia tai negatiivisia vaihtoehtoja, jolloin voidaan ennakoita tai arvioida tapahtumakulkujen tulevaa vaihtelua tai -väliä. Vasta erilaisten vaihtoehtojen jälkeen kannattaa niin arvioida kuin pohtia kehitystä, käännekohtia tai epä-jatkuvuuksia niihin vaikuttavien tekijöiden suhteen tai todellisten valintojen perusteella.

Olettamuksiin perustuvia arvioita tai kehityskaaria kannattaa tehdä päätöksenteon tueksi, jotta toiminnan kehittämisessä huomioidaan muuttuvat tekijät, muutokset ja hiljaiset signaalit. Kun on selvitetty mitä halutaan, niin skenaarioilla voidaan ohjata toimintaa haluttuun suuntaan ja asetettuihin tavoitteisiin.

3.1.3 Kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimus

Kvantitatiivinen tutkimus vastaa muun muassa kysymyksiin mikä, missä ja paljonko. Kysymyksiin haetaan vastauksia määrällisesti kuvaamalla asiaa, ilmiötä tai tapahtumaa numeraalisesti. Tärkeätä on varmistaa, että tutkimusaineisto on riittävän edustava. Tutkimuksen lopputuloksena voidaan nähdä numeerisesti tai lukusarjojen pohjalta tutkittavan asian sen hetkinen tilanne. Tutkimusta voidaan tehdä netin, puhelimen tai lomakkeiden pohjalta. Tutkimuksen keskiössä on havaittujen tekijöiden väliset kuvaukset, analysointi ja tulkitseminen (Tähtinen, Laakkonen & Broberg 2011, 12).

Kvalitatiivinen tutkimus vastaa esimerkiksi kysymyksiin miksi ja millainen, jolloin aineisto voi olla suppea asian tai ilmiön ymmärtämiseksi riittävällä tasolla. Laadullisen tutkimuksen tarkoitus on ymmärtää käyttäytymistä ja syy-yhteyksiä tai merkityksiä. Tämän vuoksi se soveltuu esimerkiksi sosiaalisten tai kulttuurillisten vaihtoehtojen ja ongelmien selvittämiseen. Sen sijaan ”kaikki luotettavina pidetyt ja selvitettävään kuvioon tai mysteeriiin kuuluvat seikat tulee kyetä selvittämään siten, että ne eivät ole ristiriidassa esitetyn tulkinnan kanssa” (Alasuutari 1995, 38).

3.1.4 Tapaustutkimus

Tapaustutkimuksessa kiinnitetään huomioita rajatun tapauksen ymmärtämiseen ja sen syvällisempään tulkitsemiseen. Tarkoituksena on selvittää mekanismeja, prosesseja, keskinäisiä suhteita ja dynamiikkaa, jotta kulttuurillisia ja sosiaalisia vaikutuksia sekä merkityksiä voidaan kuvata. Tiedonkeruuta voidaan toteuttaa erilaisilla tiedonkeruun menetelmillä. Kuvausten pohjalta voidaan arvioida asioihin, ilmiöihin ja tapahtumiin liittyviä teoreettisia toistettavuuksia, säännönmukaisuuksia tai yleispätevyyksiä erilaisissa konteksteissa, kun tutkimusmateriaalia on riittävästi.

Tapaustutkimus on kuvailevaa tutkimusta, jolloin myös piilossa olevia tekijöitä pyritään saamaan näkyviksi tai löytämään syitä kohteen nykytilaan kehittymiselle. Tutkijan kannalta vaarana on kuitenkin liiallinen läheisyys tutkittavaan asiaan, ilmiöön tai tapahtumaan, jolloin kulttuurilliset, sosiaaliset tai taloudelliset tekijät voivat vaikuttaa tulkintaan tai sen ymmärtämiseen.

Tapaustutkimuksessa voidaan yhdistää eri tieteenalojen aikaisempia näkökulmia, jolloin tietämys ja ymmärrys kohteesta syvenee sekä ominaispiirteet avautuvat. Näkökulmaerot voivat tuoda esille hyödyllisiä uusia jännitteitä ja niitä selittäviä sidoksia tai yhteyksiä.

Tapaustutkimuksen kohteita ja sovellutuksia ovat esimerkiksi tuotteet, palvelut, näiden uudistukset ja moninaiset kehittämishankkeet. Tutkimusta toteutetaan miten ja miksi kysymysten kautta, kun kuvataan tutkittavaa kohdetta (Yin 2014, 4).

3.1.5 Rajapintamalli

Julkinen ja yksityinen sektori tarvitsee niin fyysisten kuin tietointensiivisten raja- ja yhdyspintojen malleja. Yhdyspinta on enemmän inhimillisten kohtaamisten taso ja rajapinta (Open Knowledge Finland & COSS) teknisten sovellusten pinta tai toiminnallinen taso. Näin rajapintamalli ilmaisee julkisen rajapinnan suhteen muuhun tietotekniseen ohjelmistoon nähden, jotta tietoa voidaan käsitellä tai siirtää pinnalla. Tämä tieto on oltava, että keskinäinen kommunikaatio tulee rajapinnalla mahdolliseksi.

Tietoteknisiä arkkitehtuureja pitää edelleen kehittää tulevien tietoteknisten kehittämistoimien ja innovaatioiden mahdollistajiksi sekä tietointensiivisen yhteiskunnan tarpeita ja vaatimuksia vastaaviksi. Tätä rajapintojen hyödyntämistä lisätään

koko ajan valtionhallinnon hankkeilla ja keinoilla, koska muutoin rajapinnat haittaisivat uudistumista ja uudelleenkytkeytymisiä. Tämä pysäyttäisi tietointensiivisen kehityksen ja palveluiden digitalisoitumisen.

Rajapinnat näkyvät kaikille sidosryhmille, jolloin niille voidaan rakentaa erilaisia tietoteknisiä palveluja tai tarjota sovellusten rakentajalle uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Rajapinnoilta ohjataan ja määritellään tarkasti käyttäjille tarjottavien palveluiden ominaisuuksia, riippuvuuksia ja rajoitteita. Käyttäjien kokemukset ja teknologioiden omaksuminen vasta muodostavat rajapinnalle käyttötarpeita ja -vaatimuksia, kun ohjelmistot ja niiden sovellukset hyödyntävät rajapintaa.

Rajapinoille on hyvä saada erilaisia käyttötapauskuvauksia, joissa on määritelty tietoportit palveluiden kommunikoinnille ja sovellusten rakentajille. Rajapintojen hallintaa tarvitaan kaikkien teknisten viranomaispalveluiden arjen sujuvuudessa, toiminnan tehokkuudessa ja julkisten palvelujen saatavuudessa verkon välityksellä. Rajapintojen hyödyntämistä tarvitaan Open Data sovellutusten kehittämiseen, My Datan hyödyntämiseen ja pinnalla olevan Big Datan hyödyntämiseen. Teknisillä viranomaispalveluilla olisi paljon annettavaa ja jaettavaa niin yleisti kuin kaupallisesti hyödynnettäväksi staattiseksi tai päivittyväksi tietovarannoksi, palveluiksi tai tuotteiksi. (vrt. Salo 2014).

3.1.6 Peliteoria

”Peliteoria kattaa itsekkyyden ja sympatian, kilpailun ja yhteistyön, sodan ja rauhan samanaikaisesti olemassaolollaan” (Siegfried 2006, 222), jolloin pelissä yhdistyvät kaikki mahdolliset tekijät. Peliteorialla on mahdollista tutkia sosiaalista käyttäytymistä kuten päätöksentekotilanteita tai toimijoiden välisiä suhteita matemaattisen mallin avulla joko laadullisen tai määrällisen aineiston pohjalta pelamalla. Teorian käyttäminen perustuu toimijoiden välisten ristiriitaisuuksien arvioimiseen, jollaista tilannetta on kuvattu esimerkiksi vangin dilemmana (Siegfried 2006, 67-68). Peliteorian suurin hyöty on strategioiden arvioimisessa eri pelaajien kesken. Peliteoriaa sovelletaan monien tieteen alojen tutkimuksessa muun muassa taloustieteissä, politiikassa ja sodankäynnissä, kun ensin on tuotettu seurattava malli. Tämän jälkeen voidaan tuottaa matemaattisia yksinkertaistettuja malleja ennakointiin ja päätöksenteon taustaksi.

Arvonmuodostuksessa peliteoriaa voidaan hyödyntää arvioitaessa pääomien ja omaisuuden tavoitteellista hyödyntämistä eri osapuolten välillä. Pelin voivat käynnistää julkisen omaisuuden osalta esimerkiksi päättäjät, omistajat ja logistiikkaa

tarvitsevat tahot. Päättäjien vastuulla on yhteiskunnalliset resurssit, omistaja katsoo omaisuuden arvon perään ja yritykset pyrkivät maksimaalisiin tuottoihin minimi kuluilla.

Pelin etenemisen kannalta on merkittävää tietää arvonmuodostuksen periaatteet ja hyötyskenaariot erilaisten tilanteiden osalta, kun eri parametrit muuttavat esimerkiksi logistiikan saamat yhteiskunnalliset tuet, poliittiset voimasuhteet tai heijastusten vaikutukset osaksi peliä ja valintoja. Monissa julkisen sektorin infrastruktuurihankkeissa vaikeuksia aiheuttavat vaalikaudet, jos kokonaisrahoitusta ei saada varmistettua eri vaalikausien yli kestäväksi.

Pelaamisen ideana on kasvattaa omaa hyötymistä, vaikka yhteistyössä saavutettaisiin parempi lopputulos. Pelin etenemiseen ja osallistujien valintoihin vaikuttavat suurelta osin informaation laatu ja laajuus. Teorian lopputuloksena on kuitenkin tasapainotila, joka ennen pitkään saavutetaan. Lopputulos ei kuitenkaan välttämättä ole paras mahdollinen saavutettavissa oleva tulos, mikäli jokainen pelaaja pyrkii osaoptimoimaan omat hyötynsä muihin nähden.

Yhteiskunnallisia asioita voidaan tutkia, arvioida ja pohtia keskinäisriippuvuussuhteiden kautta kuten esimerkiksi isojen infrastruktuuriin liittyvien väyläomaisuuksien viitekehysessä on tehtykin (Kiuru 2017).

3.2 Tutkimuksen käsitteistöä

Tutkimuksen ymmärtäminen edellyttää käsitteiden avaamista ja määrittelyä, jotta lukijalle syntyy oikea kuva mitä asioilla eri yhteyksissä tarkoitetaan tai kuinka niitä tämän tutkimuksen yhteydessä pitää tai tulee tulkita. Monet käsitteet tarkoittavat eri asioita liiketoiminnan yhteydessä kuin julkisyhteisöllisen lainsäädännön tarkoittamassa yhteydessä tarkoitetaan.

Käsitteistöä on koottu liitteeseen 8 ja muotoiltu siten, että ne soveltuvat tämän tutkimuksen yhteydessä kuvaamaan, käsittelemään ja avaamaan arvonmuodostusta julkisen ja yksityisen sektorin yhdyspinnalla, jota tämä tutkimus käsittelee. Huomionarvoista on myös se, että lähes kaikkia tutuimpiakin käsitteitä on muokattu asiayhteyteen sopivimmaksi tai niiden yhteyteen on lisätty huomioitavia, tarkentavia tai selittäviä näkökulmia.

3.3 Arvoteorioita

Arvot ilmaisevat ja välittävät yhteiskunnan tuntemuksia, asenteita ja ohjaavat valintoja. Arvojen muutoksista voidaan arvioida eri teemoja, asioita ja ilmiöitä, jolloin ne ilmentävät tulevaisuuden suuntaa, trendejä, tarpeita, mielenkiinnon kohteita ja painotuksia.

Taloustieteen näkökulmista arvoteorioita ovat kehittäneet monet taloustieteilijät kuten muun muassa Adam Smith, Frédéric Bastiat ja Karl Marx. Smithin (1776) mukaan talous on itseohjautuva, jota ohjaa hintamekanismi. Hinnat tasapainottavat kysyntää ja tarjontaa. Bastiatin (2013) mukaan tilaa pitää antaa kilpailulle, monimuotoisuudelle ja kokeiluille, sillä omaa etuaan ajaessa ihmiset panostavat samalla yhteiskunnan toimivuuteen. Marxin (McLellan 1973) mukaan tavaroiden arvoon vaikuttaa merkittävästi työntekijöiden siihen käyttämä työaika, kun vastavasti tavaroiden hinnan määräävät kilpaillut markkinat.

Yhteiskunnallisia muutoksia on arvioitava monipuolisesti, että ajan saatossa muodostuneet ilmiöt, liukuvat muutokset ja vaikuttavat tekijät voidaan erottaa tietomassoista ja kehityskuluista. Tällöin tarvitaan niin taloustieteen kuin taloushistorian näkökulmia, sekä riittävän pitkän aikavälin lukusarjoja.

Smithin (1776) mukaan kaiken päämäärä ja tarkoitus on kulutus ja toimeentulo, joita ohjaavat oma etu, työnjako ja vapaat markkinat.

Smithiä pidetään ensimmäisenä työmarkkinoiden analysoijana, sillä hänen näkemysensä ovat peräisin 1700-luvun lopulta. Smith perusti analyysinsä siihen, että työnantajilla ei olisi neuvotteluvoimaa ja vastaavasti työntekijät eivät olisi järjestäytyneitä. Näin ollen työmarkkinat muodostuvat kysynnän ja tarjonnan kohtaamisissa. Kohtaamisissa myös työn hinta määräytyy kysynnän ja tarjonnan mukaisesti. Työtehtävien hankaluus ja tehtävät itsessään asettavat työlle hinnan, mutta kausiluonteisuus, vastuu ja työssä onnistuminen huomioiden.

Polanyi (1944, 21, 75) tutki aikaa ja siinä tapahtuneita ilmiöitä 1920-luvun suureen pörssiromahdukseen saakka. 1900-luvun alun tapahtumat heijastuvat edelleen tämän päivän talouden tapahtumiin, kriiseihin ja markkinoiden toimivuuteen, koska 1900-luvun pörssiromahdukseen johtaneita vikoja ei kuitenkaan korjattu.

Streeck (2012, 67-70) on käsitellyt kapitalismille ostettua aikaa. Hänen mukaansa kriisit eivät aina pääty hyvin, sillä kaikille asioille ei löydy itsestään tasapainoa. Yhteiskunnassa on paljon havaittavia asioita, jotka eivät ole uusia, vaan historian saatossa unohdettuja (Streeck 2012, 15, 84).

Talouden ja markkinoiden ongelmien siirtäminen on onnistunut, koska talous kasvoi pitkään ja ongelmat eivät nousseet esille. Ongelmien siirtämisellä ostettiin aikaa vanhoille käytänteille, mutta unohdetut ongelmat eskaloituvat uudestaan. Järjestelmien systeemivirheet ovat niin sanottuja pirullisia ongelmia, joita ei voi paeta tai niitä ei voi kapseloida, vaan ne on ratkaistava tai niiden kanssa on tultava toimeen.

Talebin (2012, 350) mukaan ”negatiivinen tieto on elinvoimaisempaa”. Tutkimusten mukaan ihmiset tunnistavat enemmän kieltoja kuin positiivisia asioita, mutta toisaalta yhteiskunnan toiminnot rakentuvat juuri kieltojen ja rajoitusten kautta. Pareton (vrt. Persky 1992; Anderson 2006, 141) havaitsi, että 20 prosenttia Italian kansasta omistaa 80 prosenttia Italian omaisuudesta. Myöhemmin sama 80/20-jakautumissääntö on havaittu toimivaksi muissakin yhteyksissä.

Omaisuuden keskittyminen maailmassa jatkuu koko ajan, koska liiketoiminta ja pääomat ovat päässyt globaaleille markkinoille (Wagenknecht 2016, 65-66, 112-115, 274-275). Globaalin nettibisneksen aikakaudella omaisuudet keskittyvät yhdelle tai kahdelle prosentille toimijoista (Piketty 2013; Wagenknecht 2016). Näin ollen monien ilmiöidenkin havaitseminen pitäisi keskittyneessä järjestelmässä olla suhteellisen helppoa, mikäli niihin halutaan kiinnittää huomiota. Keskittyneessä tilanteessa järjestelmien sisältämien puutteiden korjaaminenkin olisi helppoa, mikäli järjestelmiä halutaan korjata oikeudenmukaiseen ja arvoviisaaseen suuntaan. Samalla etujen ja hyötyjen piiri voisi laajeta, jolloin globaali muuttoliike ja konfliktit tasaantuisivat elinolojen parantuessa.

Helkama (2015, 11-12) määrittelee arvot kolmelle eri tasolle; kansallinen omakuva, arvojen yksilölliset erot ja toiminnan tasot. Helkaman (2015, 181-184) kuvailemien tilanteiden pohjalta voisi sanoa, että eurooppalaisten ihmisten arvomaailmaa keskialajalta tähän päivään muokkasivat maallistuminen, yksilöllistyminen, sirpaleistuminen ja arvojen suhteellistuminen. Samalla on tapahtunut polarisoitumista.

Kansallinen identiteetti rakentuu kansallisen kulttuurin ja muun muassa koululaitoksen antamien valmiuksien kautta. Vastaavasti Maslowin (1943) mukaan yksilötasolla ihmisten itseilmaisemisen arvot ohittavat eloonjäämisarvot vasta, kun talous kehittyy positiivisesti ja perustarpeista ei ole puutetta. Silloin mielenkiinnon kohteet siirtyvät välttämättömyysasioista muihin mielenkiintoa herättäviin asioihin.

Alhmanin (1920, 8) mukaan ihmiset elävät välineiden ja arvojen maailmassa, jotka ovat läheisesti kosketuksissa toisiinsa. Samoin kansan sankaritarinoiden kestävyys perustuu eettisiin tekoihin ja niiden sisältämiin merkityksiin ja ihanteisiin (Alhman 1920, 13).

Porterin (1989, 12) näkemyksen mukaan esimerkiksi kilpailukykyä on hankala määritellä, koska jokainen tarkastelee ja näkee asioita omista lähtökohdistaan, eikä ole yhteisesti hyväksyttyä kilpailukyvyn teoriaa. Porter (1989, 28) toteaa myös, että ”maa ei voi olla kilpailukykyinen kaikessa”.

Pikettyn (2013, 71-72) mukaan pääomatulot kasvavat nopeammin kuin kansantulot ja tästä syystä monissa maissa ulkomaiset sijoittajat ja pääoman omistajat hyötyvät syntyneestä tilanteesta ja muodostuvasta kasvusta.

Toisaalta on onni, että inhimillistä pääomaa ei kukaan voi kuitenkaan omistaa, ainakaan pysyvästi. On huomioitava, että kilpailu inhimillisestä osaamisestakin on helpompaa verkottuneessa tietointensiivisessä maailmassa. Silloin osaaminen ja sen tuomat edut eivät ole sidottuja maantieteellisesti. Sitä vastoin inhimillinen osaaminen ja tieto voivat siirtyä globaalisti erittäin nopeasti paikasta toiseen kysynnän ja tarjonnan mukaan.

Arvonmuodostuksen ja tuottavuuden keskeisiä muuttujia ja tekijöitä ovat aika sekä teknologiat, joiden suhteen digitalisaatio, automaatio ja tekoäly muovaavat niin teorioita, organisaatiota kuin yritysten ja yhteiskunnan toimintamalleja. Työn ja ajan sidosten löyhtyminen muuttaa työelämää, yritysten toimintaa ja yhteiskunnan roolia yhteisöjen mahdollistajana ja säätelijänä tai turvana.

Jokainen maa ja kansakunta on omanlainen sekoitus osaamista, kulttuureja, innovaatioita ja resursseja, joita mahdollisuudet ja innostus katalysoivat tuotteiden, palveluiden ja niiden lisäarvon tuottamiseen. Tuottavuuden ja kilpailukyvyn parantamisella on kuitenkin suuri merkitys ihmisten elintason ja hyvinvoinnin lisääntymiselle jokaisessa maassa ja kansakunnassa.

Taloudellinen tiedotustoimisto on julkaissut Kansan arvot tutkimuksia. Näiden tutkimusten mukaan Suomessa tyytyväisyys demokratiaan, kansalaisjärjestöihin, maan hallitukseen ja koulutusjärjestelmään on alentunut. Vastaavasti luottamus yrityksiin on kehittynyt positiivisesti.

Mauryn (2017) julkaisemien tutkimustulosten mukaan Suomen kuntien arvot ovat usein enemmän virallisia lauselmia, kuin toimijoiden arkea ohjaavia koodeja toimijoiden selkäytimessä. Hänen mukaansa arvot, joiden pitäisi kuvastaa jokapäiväistä toimintakulttuuria, tunsivat työntekijätasolla vain alle 5 prosenttia, esimiehistä arvot tunsivat 22 prosenttia ja johtoryhmien jäsenistä 30 prosenttia.

Uramuotoilijat ohjaavat rakentamaan omaa uraa itselle tärkeiden arvojen varaan, jolloin taustalla ovat aina yksilön valinnat, tarpeet ja motivaation lähteet sekä arvot ja maailmankuva eli merkityksellisyys. Jokaisen yksilön omassa elämässään

tekemät valinnat vaikuttavat yksilön omiin arvoihin ja niiden muutoksiin (Puohiniemi 2002, 120). Arvojen muodostuminen on hidasta, toisin kuin mielipiteiden ja asenteiden muodostuminen. Arvomutoksia laukaisevat tyypillisimmin taloudellinen lama, poliittiset muutokset tai uusi teknologia (Puohiniemi 2006, 51-52). Arvot voivat olla kerroksellisia, jolloin niiden tärkeysjärjestyksellä on merkitystä konfliktien mahdollisuuden tai syntymisen takia, mutta myös ratkaisujen kannalta tarkasteltuna (vrt. Levonmäki 1998).

Puohinimen (2006, 321) mukaan suomalaiset (15-75 -vuotiaat) jakautuivat viiteen erilaiseen arvoryhmään vuonna 2005: Suvaitsevaiset uudistajat (24%), individualistiset uudistajat (22%), hyväntahtoiset säilyttäjät (17%), varovaiset säilyttäjät (22%) ja opportunistit (15%).

Arvoja on kuvattu (Aaltonen & Junkkari 2000, 60-61) seuraavasti:

- ❖ Tärkeänä pitämiämme asioita
- ❖ Erilaisia valintoja
- ❖ Vakaumuksia
- ❖ Yhteisön tahtotiloja
- ❖ Taipumuksia pyrkiä päämääriin
- ❖ Kyky vastustaa mukavalta tuntuvia asioita
- ❖ Kyky toteuttaa vastenmielisiä asioita
- ❖ Järjen ja tunteiden kiinnityskohtia

On vaikea tietää, että mikä on hyvää, arvokasta ja tavoiteltavaa, mikäli yksilöt eivät tiedä montako arvoa heillä on tai missä järjestyksessä tai kerrostumassa arvot sijaitsevat (Levonmäki 1998, 9-10). Määriteltäkään arvo ei ole arvo, ellei se näy ja ohjaa toimintaamme.

”Arvot ovat valintoja ohjaavia periaatteita, joita käytetään jouduttaessa vaikeaan valintatilanteeseen, jota ei pysty ratkaisemaan toimimalla kuten ennen” (Puohiniemi 2002, vii). Hänen mukaansa ”koulutustason parantuessa nousevat kulttuurinen avoimuus ja itseohjautuvuus hierarkiassa” (Puohiniemi 2006, 39).

Puohinimen (2006, v) ajankuvamittarilla voidaan arvioida väestön suhtautumista ilmiöihin, kun nähdään yksilöiden vuorovaikutuksellinen suhtautuminen ympäristöön.

Jarreaun ja Poncetin (2011) mukaan alueet, jotka kehittävät vaativampia tuotteita, kasvavat sen seurauksena nopeammin. Puohiniemi (2002, 113) on todennut, että uutuuden ihannoimisen kautta pyritään myynnin kasvuun eli kulutuskysyntään ja taloudelliseen tuloksellisuuteen.

Tosin vasta, kun organisaatiolle asetetut tavoitteet ja keinot ovat tiedossa, voidaan arvioida organisaatioiden valintojen järkevyyttä ja hyväksyttävyyttä (Harisalo 2008, 19).

Sosiaalipsykologian tutkijat ovat todenneet, että modernissa yhteiskunnassa asenteita muovaavat tiedon etsiminen, roolimutokset, suorituksista palkitseminen, luova toiminta ja innovaatioiden etsintä (Eskola 1972, 293-294). Toisin sanoen mahdollisuudet ja erilaiset vaihtoehdot herättävät mielenkiintoa tai intohimoa ja saavat ihmisiä liikkeelle (vrt. Hamel et. al. 2007).

Suomalaisten kannalta katsottuna nämä kasvun tuomat edut säilyvät itsellä vain, jos huolehdimme uusista innovaatioista, uudistumisesta ja yritysten ”omistuksen säilymistä” (Byckling 2017, 163) riittävässä määrin kotimaisissa käsissä. Suuri vientiaktiiviteetti takaa kansakunnalle paremman kansantulon vasta, kun viennistä saatavat niin tulot kuin arvo kotiutetaan, arvo ei ole laskevaa tai arvo on suurempi kuin tuotteiden tai palveluiden, joiden hankintaan saatua arvoa käytetään. Tämä edellyttää huomion kiinnittämistä innovaatio-, tuotekehitys- ja investointitoiminnan jatkuvaan kannustamiseen, toteuttamiseen ja järkevään tukemiseen.

3.3.1 Arvojen määrittelyä

Perinteiset suomalaiset arvot pohjautuvat uskontoon ja talonpoikaiskulttuuriin. Monet selviytymisen keinoista ovat muodostuneet arvoiksi ja elämän lähtökohdiksi. Suomalaiset näkevät työn, ahkeruuden, sisun, avioliiton ja perheen perinteisinä arvoina. Työ on muodostunut arvon ohella arvostuksen mittariksi, jonka avulla on selvitty vaikeista ajoista. Tänäkin päivänä työ tarkoittaa edelleen lisäarvon tuottamista arvoketjuille ja asiakkaille.

Jatkuvat yhteiskunnalliset ja työelämän muutokset ovat tuoneet loputtoman kehittämisen tarpeen, epävarmuutta, projektimaista työskentelyä sekä tarpeen ratkaista nopeasti uusia ja kompleksisempia ongelmia. Pajun (2017, 46) mukaan dynaamisessa ympäristössä pärjää vain olemalla dynaaminen. Onkin järkevämpää keskittyä muutoksen tai uudistumisen onnistumiseen ja johtamiseen, kuin puhua uusista muutoksen kohteena olevista asioista ja ilmiöistä. Uudistuminen on omaehtoinen sisäinen halu ja kyky muuttua, kun ulkoa tulee vaatimus muutokselle.

Tällöin kilpailussa pärjääminen edellyttää kilpailuedun saavuttamista aina uudelleen tilanteiden vaatimalla tavalla (Paju 2017, 46). Kyseessä ei ole niinkään mikään yksittäinen muutos tai uudistus, vaan kehityskulkujen, merkityksellisyyden tai unelmien uusi suunta.

Arvoja voidaan ajatella myös itseisarvoina, joita ovat esimerkiksi totuus ja hyvyys. Välinearvoilla, kuten rahalla, hankitaan kauniita tavaroita ja palveluita, tehdään hyväntekeväisyyttä tai tuetaan merkityksellisiä asioita. Raha on vain yksi osa taloudellista arvoa. Arvojen ohella koemme ihanteita, asioita, tapahtumia ja käyttäytymistä arvokkaiksi. Oman kokemuksen kautta arvokkaiksi voivat muodostua läheisyys, ystävyys, kunnioitus, luottamus, taide, taidot, ansiomerkit tai rakkaus.

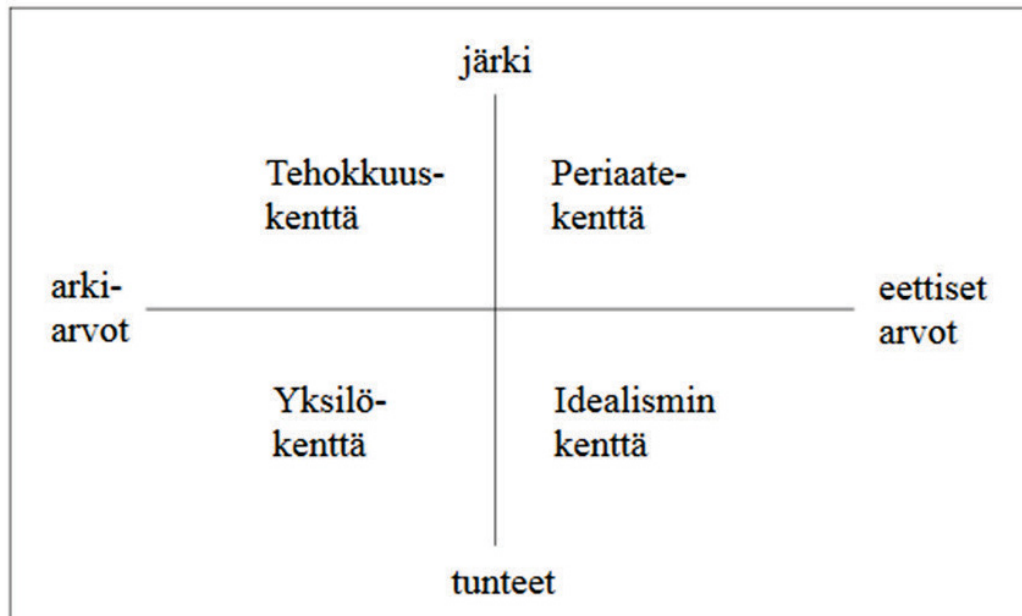
Kysyttäessä ihmisiltä arvoista tai arvokkaista asioita moni arvostaa terveyttä, koulutusta, taidetta tai urheilijoita. Vastaavasti voimme ihannoida sosialismia, kapitalismia, elämää, tasa-arvoa, rehellisyyttä, nöyryyttä, tehokkuutta tai ahkeruutta. Arvoa voidaan havaita ja saada myös ihailun kautta, jolloin fyysiset tavaratkin voivat tuoda omistajalleen arvoa tai arvostusta kateudesta puhumattakaan.

Käsitteellisesti arvo on tavoitteena oleva abstrakti tai fyysinen tila. Arvoja voidaan tarkastella muun muassa psykologian, yhteiskunnan, filosofian, ihmistutkimuksen ja sosiaalipsykologian näkökulmista. Arvoksi voidaan katsoa esimerkiksi väline, merkitys, päämäärä, hyöty ja tahto, joten ”arvoja on siis ainoastaan siellä missä on tahtoa” (Ahlman 1920, 156). Niiniluodon (1994, 59) mukaan ”arvoja ei ole olemassa ihmisestä riippumatta”. Kun ihminen on järjellä varustettu olio, niin näin ollen arvot voidaan jaotella rationalisuuden puitteissa arvo- tai välinerationaalisuudeksi (Niiniluoto 1994,41, 46). Arvoja voidaan käsitellä myös esimerkiksi hedonistisesti, vitaalisesti, esteettisesti, tiedollisesti, uskonnollisesti, sosiaalisesti, altruismisesti, mahtiarvoisesti, oikeudellisesti ja eettisesti (Ahlman 1939), joihin Niiniluoto (1994, 188) lisäsi vielä ekologisuuden ja egoistisuuden.

Jos arvoja käsitellään eettisistä tulokulmista, keskeisimpiä ovat kysymykset oikeasta ja väärästä. Esimerkiksi Kasvion (2014, 83) mukaan maailmassa elää yli miljardi ihmistä äärimmäisessä köyhyydessä. Onko se oikein vai väärin, on oikeutettu kysymys. Muita arvoihin liittyviä tutkimuskohteita ovat muun muassa yksilöiden ja ryhmien sosiaaliset vaikutukset ympäristöönsä, joilla on huomattavia vaikutuksia ilmastonmuutokseen tai kaupungistumiseen. Kasvio (2014, 98-103) luettelee maapallon rajoja koetteleviksi tekijöiksi ruoantuotannon, puhtaan veden ja energian saannin tai niiden riittävyyteen liittyviä ongelmia. Vastaavasti inhimillisiä asioita arvioidaan moraalilla arvoilla ja kauneutta esteettisillä arvoilla. Työn tekeminen koetaankin moraaliseksi velvollisuudeksi, kun yhteiskunta takaa perustoimeentulon (Kasvio 2014, 228).

Arvot ovat ihmisille myös kulttuurikäsitteitä tai tunneasioita, jolloin näitä koskevia arvoristiriitoja on vaikea sovittaa yhteen. Dunderfeltin (2016, 13) mukaan vuorovaikutuksessa koetaan sosiaalisia kenttiä ihmisten välisessä yhteisessä tilassa. Sosiaalisten tilojen muodostuessa sisimmäiset arvotkin tulevat näkyviksi tai vaikuttavat aktiivisesti, sillä tilaa käyttävät useat ilmaisumenetelmät samanaikaisesti kuten puhe, fyysinen, intuitiivinen, tunne- ja voimien viestintä (Dunderfelt 2016, 16). Kulttuuri, perinteet ja tunteet muodostavat vahvan perustan ryhmien kulttuurikäsitteille. Yhteys rakentuu samanlaisuuksien ympärille, joita voidaan kuvata muun muassa yhdistävällä maailmankuvalla, -katsomuksella, kiinnostuksen kohteilla, huumorintajulla tai ymmärretyksi tulemisella (Dunderfelt 2016, 45). Toisin ryhmien välisiä kulttuurisiteitä ei helpota, että kulttuurikäsitteet ovat jo itsessään arvoja omille populaatioilleen. Silloin ne ovat myös identiteetin, kokemusten ja itsemääräämisen perustana ja muodostavat tarpeen hallinnoida omaa kulttuurillista reviiriä sekä sen vaikutusalueita. Dunderfeltin (2016, 49) mukaan ”käytetään samanlaisia sanoja, mutta niihin liitetään eri merkityssisällöt.” Tämä käsitteiden ja merkitysten ymmärtämättömyys erottaa, ellei asioiden, käsitteiden ja merkitysten selostamiseksi nähdä vaivaa niin kuulijoiden kuin puhujienkin toimesta. Huonollakin itsensä ilmaisullakin pärjää ja tulee ymmärretyksi, mikäli keskinäinen ymmärrys tarkoituksesta, tavoitteista tai tulevaisuudenkuvasta voidaan jakaa.

Arvoja on määritelty monilla eri tavoilla. Aaltonen ja Junkkari (1999, 81) ovat tehneet arvojen määrittelyn nelikentän kautta, jolloin arvot määritellään nelikentässä järjen ja tunteiden sekä arjen ja eettisyyden suhteen. Tällöin löydetään yksilölle ominaiset periaatteet, idealismi, yksilöllisyys ja tehokkuus. Kuviossa 30 on esitelty arvojen nelikentän perusrakenne ja vaikutusvoimien lohkot sekä keskinäiset vaikutusalueet.



Kuvio 30. Arvojen nelikenttä (Aaltonen et. al. 1999, 82-91, 98)

Arvojen nelikentässä korostuvat tehokkuus ja periaatteet yhtäällä ja toisaalla yksilö ja idealismi. Hierarkia tasolla tehokkuus ja yksilöt sekä periaatteet ja idealismi muodostavat ääripäät.

Arvoja voi lähestyä myös kestävän kehityksen luokittelujen kautta, jolloin ne jaetaan talouden, sosiaalisuuden, ekologisuuden ja kulttuurillisuuden mukaisiin luokkiin. Kestävä kehitys käsittelee ja arvioi arvoja omien luokittelujen, jaottelun ja käsitteiden mukaisesti. Tällöin on tarkoituksena huomioida eri tekijät tasapainoisesti yhteiskunnallisten tarpeiden ja muutoksia edellyttävien jännitteiden suhteen. Kestävän kehityksen periaatteilla halutaan turvata toimintamahdollisuudet tuleville sukupolville huomioimalla ekologiset, taloudelliset ja sosiaaliset kestävyden periaatteet kaikessa ihmisten toiminnassa (World Commission on Environmental and Development 1987).

Asetettaessa kestävän kehityksen mukaiset arvot asioiden, ilmiöiden ja tapahtumien keskiöön, painotetaan aina jotain tilanteen kestävyteen vaikuttavaa tekijää tai niiden yhdistelmää tarkoituksen vaatimalla tavalla. Kestävän toiminnan painopisteet ja tasapainottavien vaikutusten tarve vaihtelee asioiden ja tilanteiden mukaan ja niiden muodostaminen keskinäisriippuvuuksien suhteessa. Painopisteiden valinta ja tasapainottaminen vaatii arvoviisautta, että haluttuja vaikutuksia ja merkityksiä saadaan aikaan.

Kasvio on tarkastellut kestävyyttä myös työn ja terveyden näkökulmista, koska työ on yksi (Kasvio 2014, 11) ”nyky-yhteiskunnan avaininstituutio”. Työn kautta ihmiset määrittelevät statuksia, hyvinvointia, hallitsevat elämäänsä, saavat taloudellisen tyydytyksen palkkana ja mielenkiintoinen työ tuo sisältöä elämään (Kasvio 2014, 12-13). Kasvion (2014, 234) päähavainto on, että ”työhön kohdistetut tulevaisuuden odotukset ovat muuttuneet epärealistisiksi”. Kokoaikaista työtä ei riitä kaikille, kun väestö jatkaa kasvuaan, maapallon resurssit eivät ole kestäväällä pohjalla ja ilmastonmuutos etenee. Vastaan tulevat resurssiniukkuuden ajat, työajan lyhentäminen ja vapaa-ajan lisääntyminen tai esimerkiksi Kasvion (2014, 236) esiin nostama degrowth filosofian soveltaminen ja siirtymistä määrällisestä kulutuksesta laadulliseen kulutukseen.

Arvonmuodostumisessa on erotettava lyhyen, keskipitkän ja pitkän aikavälin tavoitteet, niiden eroavuudet ja tuottamat erilaiset lopputulokset. Koller (2010, 417-424) käsittelee arvonmuodostusta kokonaisuutena ja antaa peruskäsityksen arvon muodostuksesta edeten askel kerrallaan kohti yrityksen arvoa eri menetelmillä. Arvonmuodostuksen periaatteisiin kytkeytyvät johtamisongelmat niin johtajan silmin, kuin erikoistapauksina monimutkaisissa arvoketjuissa ja erilaisten toiminnallisten valintojen seurauksena.

Stewart (1999) tarkastelee arvoa eri lähestymisnäkökulmista lähestyen sitä arvon suunnittelusta staattiseen rahoitukseen ja aina suunnittelusta välineisiin, sekä pääoman hintaan. Unohtamatta dynaamista rahoitusta ja rahoituksen uudelleenjärjestelyitä. Ihmiset tarvitsevat rohkaisua, kannustimia ja palkkioita luodusta arvosta (Stewart 1999, 248-249). Yrityksen arvo muodostuu tuottojen saamisesta hyväksyttävällä riskillä, pitkäaikaisilla tuotoilla ja niin uusien liiketoimien kuin arvon luomisella (Stewart 1999, 303). Pääoma ei toimi ilmaiseksi, vaan sillä on myös hinta (Stewart 1999, 473).

3.3.2 Arvonmäärityksen lähtökohtia

Tieteellisesti tarkasteltuna filosofisten, eettisten ja moraalisten arvojen avulla elämää pystytään arvioimaan tai hahmottamaan kokonaisuutena, jossa on huomioitu taloudelliset, ekologiset sosiaaliset ja kulttuurilliset näkökulmat. Vastaavasti yksilönä ihminen voi tuottaa esimerkiksi innovaatioita, taidetta, musiikkia ja teorioita, joilla maailmaa arvioidaan tai muutetaan. Itse elämäkin voidaan pitää arvona tai ainakin arvokkaana, jonka pohjan muodostavat perhesuhteet ja ystävöverkostot.

Schwartzin (1992) arvoteorioita tarkastellessa voi havaita, että arvot ovat universaaleja ja muodostavat arvokehän ja elämälle kulttuurillisen taustan. Tästä syystä

arvot ovat voimakkaasti sidoksissa yksilöihin, mutta myös yhteisöjen tapoihin ja kulttuureihin.

Psykologian professori Schwartz kehitti empiirisesti testattavissa olevan universaalien ja eri kulttuureissa pätevän arvoteorian. Schwartzin muodostama arvoteoria on tunnetuimpia viitattuja teorioita arvotutkimuksissa. Teoriaa on testattu monissa maissa ja se on osoittanut toimivuutensa ongelmanratkaisuisissa. Hänen arvoluokittelunsa ovat muodostaneet lähtökohdat monille tutkimuksille ja tarkasteltaville ongelmille. Ajatuksensa hän pohjasi Rokeachin arvoteorian näkemyksiin arvosta universaalina asiana. Rokeachin (1973) teorian perustan muodostavat uskomukset, asenteet ja arvot, jotka ovat toisiinsa kytkeytyneinä kerroksina ja vaikuttavat käyttäytymiseen. Vastaavasti nämä eri tekijät on luokiteltu Rokeachin mukaan 36 arvoon, jotka jakautuvat ihmisille tärkeisiin 18 lopulliseen ja 18 väliarvoon.

Schwartzin (1992, 1-65) keskeinen oivallus on se, että arvot liittyvät toisiinsa ollen joko toisiaan täydentäviä tai keskenään konfliktissa. Tämän ajatuksen hän kiteytti kahdeksi selkeäksi ja visuaalisesti helposti hahmotettavaksi teoriaksi:

1. Yksilöiden arvoja käsittelevä teoria kiteyttää ihmisen arvomaailman kymmenen arvon muodostamaksi arvokehäksi.
2. Toinen teoria käsittelee kulttuurisia arvo-orientaatioita ja teoria koostuu seitsemästä arvosta ja näiden suhteita kuvaavasta kulttuurisesta arvokartasta.

Schwartzin arvomittaristo muodostuu 57 osiosta (Puohiniemi 1993, 16.) Teoriassa on kaksi elementtiä, jotka perustuvat 10 arvoluokkaan sekä niiden välisiin suhteisiin.

Ympyrän osoittamilla ääripäillä olevat arvot ovat keskenään ristiriitaisia. Yksilötason arvokokemuksissa ja niiden vaikutuksissa korostuvat

- Onko asioilla ollut yksilölle myönteisiä tai kielteisiä vaikutuksia?
- Onko hän kokenut haluamiaan asioita?

Arvokehä muodostuu (Schwartz 1992, 5-9)

1. Hyväntahtoisuudesta: auttavaisuus, rehellisyys, anteeksiantavaisuus, vastuuntunto

2. Yhdenmukaisuudesta: tottelevaisuus, kohteliaisuus, vanhempien kunnioittaminen, itsekuuri
3. Perinteistä: elämänsänsä hyväksyminen, hartaus, nöyryys, perinteiden kunnioittaminen, kohtuullisuus
4. Turvallisuudesta: puhtaus, kansallinen turvallisuus, palvelusten vastavuoroisuus, yhteiskunnan järjestys, perheen turvallisuus
5. Suoriutumisesta: menestys, kyvykkyys, kunnianhimo, vaikutusvalta
6. Vallasta: yhteiskunnallinen valta, auktoriteetti, varallisuus
7. Mielihyvistä: elämästä nauttiminen
8. Virikkeisyydestä: uskaltaminen, vaihteleva, jännittävä elämä
9. Itseohjautuvuudesta: uteliaisuus, luovuus, vapaus, omat tavoitteet
10. Universalismista: ympäristön suojelu, ykseys luonnon kanssa, suvaitsevaisuus, viisaus, tasa-arvo, maailmanrauha

Schwartzin on päätyttyä arvokehän kautta tapahtuvaan analysointiin, jolloin ääripäissä ovat yhteisiä päämääriä edistäviä arvoja ja yksilön päämääriä edistäviä arvoja. Yhteisten arvojen lohkoon kuuluvat universalismi, hyväntahtoisuus, yhdenmukaisuus/perinteet ja turvallisuus. Yksilön arvojen lohkoon kuuluvat suoriutuminen/valta, hedonismi, virikeisyys ja itseohjautuvuus.

Schwartzin mukaan toinen arvio tehdään itsensä ylittäminen ja itsensä korostaminen, sekä muutosavoimuutta ja säilyttämistä kuvaavien ääripäiden välillä.

Schwartz (2006) teorioita on testattu yksilötason mittauksilla, joissa yksilöiden vastauksista on voitu rakentaa vertailtavia tunnuslukuja. Teoriaa on testattu yli 70 maasta kerättyjen tulosten pohjalta. Schwartzin (2006, 156) mittausten pohjalta on laadittu kansainvälisiä kulttuurien arvokarttoja, joista voi yksityiskohtaisemmin tarkastella kansainvälisiä eroavuuksia. Hänen mukaansa kulttuurit ja yksilöt ovat erillisiä ja itsenäisiä. Taustalla vaikuttavat kulttuureihin perustuvat normit ja yksilöiden arvot, joita ryhmän sosiaaliset paineet muovaavat. Kulttuurien kohtaamiset sujuvat sopuisammin, kun vuorovaikutukseen joutuvat seikat korreloivat toisiaan eri kulttuureissa. (Schwartz 2006).

Porter on laatinut arvonmäärityksen teorioita aidosti toimiville markkinoille. Myös lainsäädännöllä ohjeistetaan arvonmäärittelyn toteutusta erilaisissa tilan-

teissa. Yritysten erilaisuus, markkinamuutokset ja arvojen kytkeytymisen moninaisuus aiheuttavat määrittämislle kuitenkin epätarkkuutta. Näiden vaikeuttavien tekijöiden takia tarvitaan monialaista asiantuntijuutta arvonmäärittelyssä, jotta todelliset arvoon vaikuttavat tekijät tulevat huomioon otettua ja painotettua oikealla tavalla. Wiklundin (2008, 37) mukaan onkin tärkeää perustaa arviot selkeään dokumentointiin, jossa arvio on perusteltu. Yritysten arvonmäärittelyssä voi pyytää myös tilintarkastajalta mielipidettä arvonmäärittelyksestä, mutta sekin on arvio hyvän tilintarkastustavan mukaisesti annettuna, eikä sekään ole absoluuttinen totuus arvosta, vaan arvio valittujen ja sovellettujen kriteereiden pohjalta.

Yrityksen liiketalouden, toiminnan ja jatkuvuuden takia on tärkeää, että osataan laskea yritykselle oikea tai käypä arvo. Arvo voi ja sen tuleekin perustua monien erilaisten tarkastelunäkökulmien yhdistämiseen menneisyydestä, nykyisyydestä ja tulevaisuudesta (Kallunki & Niemelä 2004, 23). Historiatietoja saadaan tilinpäätöksistä, toimintakertomuksista ja sopimuksista, toiminnallista tietoa henkilöstöstä ja toiminnan tehokkuudesta sekä tulevaisuustietoa teknologioista tai asiakasrakenteista.

Perinteisesti yritysten arvonmuodostuksessa nousevat esille yrityksen toimintamuoto, varat/velat ja omistusosuuden suuruus. Näillä seikoilla saadaan valtaa ja ohjataan yrityksen toimintaa, kassavirtoja, kohdistetaan veroetuja, yhdistetään konsernietuja ja vaikutetaan pakkolunastustilanteissa.

Yrityksen arvoa on tärkeä tarkastella isona kokonaisuutena, jolloin huomioidaan arvoviisaasti talouden ohella sosiaalisuuden, ekologisuuden ja kulttuurillisuuden vaikutukset yrityksen tulevaisuudelle. Pelkkiin taloudellisiin arvioihin perustuvat arviot jättävät huomioimatta monia taloudellisia arvoriskejä, joita voi aiheutua esimerkiksi turvallisuudesta, logistiikasta ja olosuhteista edellä mainittuihin tekijöihin kytkeytyneinä.

Evoluution rikkaus on sen uudistumismekanismi, joka hyödyntää satunnaisia tekijöitä, stressiä, epävarmuutta ja epäjärjestystä, sekä on ennustamaton (Taleb 2012, 93). Tämä pakottaa jatkuvaan uusiutumiseen, jota ohjaavat luonnon geneettinen vaihtelu ja sattumanvaraiset kokeilut onnistumisten ja epäonnistumisten avulla. Mikäli ihmisten maailma toimisi tällä tavalla, niin pysyviä rakenteita ei olisi olemassa. Rakenteista ei saisi apua hädän kohdatessa tai rakenteet eivät mahdollistaisi virheitä, jolloin maailma pitäisi rakentaa aina uudelleen muuttuneista lähtökohdista käsin (Taleb 2012, 94-95). Luonnossa osa populaatiosta voidaankin uhrata muiden selviytymisen takia tai selviytyneet voivat kehittyä entistä vastustuskykyisemmiksi kuten bakteerien osalta tapahtuu. Ihmistenkin maailmassa pitäisi oppia toisten virheistä, joten niitä ei silloin tarvitse itse tehdä tai toistaa.

Euroopan kansakuntien ikääntyessä tasaista tahtia ovat ikääntymisen vaikutukset ja merkitykset esillä yleisessä keskustelussa. Länsi-Euroopassa esille nousevat terveiden elinvuosien arvo, koska elinikä ja ikääntyneen väestön määrä kasvaa koko ajan. Samalla avautuu uusia liiketoiminnan mahdollisuuksia, kun terveys- ja muita hyvän elämän palveluja myydään hyvän maksuvalmiuden omaaville ikääntyneille ryhmille. Hoivan ja tehokkaampien hoitomuotojen kysyntä ja tarve kasvaa ja se luo uusia palvelutarpeita. Julkista keskustelua käydään siitä, että toimintakykyiset vuodet ovat todella arvokkaita kaikista arvonäkökulmista katsottuna. Näiden ikään ja palveluiden tarpeeseen liittyvien keskustelujen pitäisi ohjata yhteiskunnan toimintoja, arvojen ja mittareiden muutoksia ja haittojen ennaltaehkäisyä. Näin tuleviin kuluihin sekä ihmisten elämän laatuun voidaan vaikuttaa ennakoita ja mielekkäällä tavalla. Suomessa onkin menossa sosiaali- ja terveyspalveluiden uudistus, joka on kytketty mukaan maakuntien rakenteelliseen uudistukseen. Uudistuksen tavoitteena on torjua ennakoita ikääntymisen aiheuttamia kuluja, kohdentaa palveluja ja muokata palvelujen tuotantotapoja sekä tuoda markkinaehtoisia toimintamalleja palveluiden tuotantoon (vrt. alueuudistus).

3.3.3 Arvoketjut ja arvonmääritys

Porterin (1989) mukaan markkinoilla yritysten arvo, lisäarvon tuottaminen, toimintatavat ja -menetelmät ovat toimintaketjujen hallinnan osalta keskeisiä menestystekijöitä.

Arvoketju on Porterin (1989, 66-70) kehittämä malli yrityksen arvonmuodostusprosessista, joka osoittaa toimintojen keskinäiset sidonnaisuudet, kustannusten lähteet, differoinnin ja näkemyksen kilpailukentästä. Arvoketjuista vastaavasti muodostuu arvojärjestelmiä tai -ekosysteemejä, jossa ovat mukana hankkijat, yritys itse, jakelijat ja asiakkaat.

Kun raaka-aineista jalostetaan tuotteita, on kyseessä Porterin (1985, 54) tarkoittama arvoketju. Jalostamisen eri vaiheet nostavat tuotteen arvoa. Samalla syntyy tuotantokuluja, joita pitää yhtäaikaaisesti minimoida. Arvoa kasvattavia vaiheita voivat olla niin brändäys kuin raaka-aineen muuttuminen tuotteeksi, mutta vasta tuotteen saaminen myyntiin ja myyminen realisoi arvonmuodostumisen ja arvo realisoituu omistajalle hintana.

Porterin tarkoittamassa arvoketjussa materiaalivirroista muodostuu tuotannon ja logistiikan avustuksella tuotteita myyntiin, markkinoitaviksi ja huollettaviksi. Arvoketjujen pitää olla selkeitä ja yksinkertaisia eli rönsyttömiä, joissa kuluja aiheuttavat ja arvoa tuottamattomat vaiheet on poistettu.

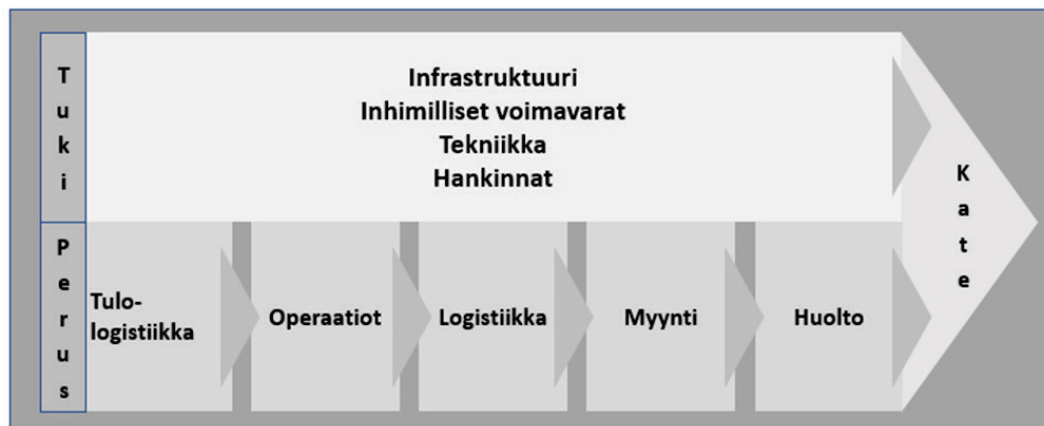
Arvoketjujen tarkoitus on saavuttaa maksimi tehokkuus pienillä kuluilla. Näitä malleja Porter (1985, 89-91) on kehittänyt tutkimalla toimintojen sarjojen koordinaointia kulujen näkökulmasta katsottuna.

Yritys voi toimia arvoketjussa tai sen eri vaiheissa oman strategiansa tai valintojensa mukaisesti, jolloin mukana voivat olla myös alihankintaketjut. Tällöin yrityksen kilpailukyvyyn määrittää koko arvoketjun tehokkuus ja sen yhteydessä saavutetut hyödyt.

Asiakkaalle toimitettavan tuotteen arvoon vaikuttavat siten myös muiden yritysten toiminta, joita kuvataan arvoverkostoiksi tai -järjestelmäksi. Arvoa syntyy ennen yrityksen omaa toimintaa, mutta myös sen jälkeen. Porterin (1985, 51-52) mukaan usean yrityksen arvoketjut muodostavat arvojen järjestelmän, jotka voivat kytkeytyä myös asiakkaan arvoketjuihin tai olla niiden osana.

Porter (1985, 51-82) kuvaa yrityksen arvoketjujen muodostumista monista eri lähtökohdista, joten kuvaukset voi tiivistää liiketoimintaan, yritykseen itseensä, yrityksen ydinprosesseihin tai yrityksen eri toimintoihin liittyviksi.

Arvoketju lähtee asiakkaan tarpeista sekä niiden tyydyttämisestä. Se on prosessi, jossa tuotteet jalostetaan asiakkaan tarpeiden mukaisiksi. Kilpailuetua saadaan kustannustehokkuudella, kun ketjun lisäarvon tuottaminen hiotaan maksimiin ja kulut minimiin. Kuviossa 31 on Porterin arvoketju vaiheistettuna.



Kuvio 31. Porterin arvoketju (muokattu Porter 1989, 66).

Porterin (1985, 248-259) mukaan kilpailijat ovat yrityksille monilla tavoilla tarpeellisia, sillä kilpailu haastaa kehittymään, parantaa toimialan rakennetta, muokkaa markkinoita ja alalle tulemistä. Näistä seikoista koituu aitoja strategisia hyötyjä, kun yrityksen strategia on rakennettu oikeista lähtökohdista ja se toimii reaktiivisesti kilpailijoihin nähden. Tällöin yritys pystyy strategisesti neutraloimaan

kilpailijoiden toimia muuttuneiden toimintatapojen tai toimintaympäristömuutosten takia.

Demokraattisissa yhteiskunnissa kirittäjinä toimivat määräajoin järjestettävät vaalit, joissa valitaan päätöksentekijät edustuksellisiin elimiin ratkomaan yhteisiä asioita. Toisaalta konsensushakuisten korporaatioiden valta on koko ajan lännä demokratian toiminnassa, joka aiheuttaa vastuun ja vastuullisten kohtaamattomuutta (Boxberg & Heikka 2009, 44-46). Se ei kuitenkaan tarkoita, etteikö ongelmia voisi esiintyä hyvin arkisissakin tilanteissa. Esimerkiksi saman mieliset sosiaalisen median peesaajat voivat vääristää mielikuvia asioiden oikeasta tilasta, jolloin se voi johtaa hiljaisesti hyväksytyyn hyväntahtoiseen diktatuuriin. Varsinkin, mikäli peesaajilla on hyvät ja kattavat omat verkostot tukemassa, vahvistamassa ja viestimässä halutuista tavoitteista ja päämääristä. Blom (2018) kuvaa väitöskirjassaan korporaatioiden valtaa ja sen merkitystä demokraattiselle päätöksenteolle, jossa hänen käsityksensä mukaisesti olisi uudelleen tarkastelun paikkoja.

Strategisen analyysipohjan yritykselle muodostavat yrityksen riskitekijät, kun niitä arvioidaan yhdessä kassavirtojen ja tuloksen kanssa. Tällöin saadaan esille menestys- ja uhkatekijät, joita voidaan kuvata markkina-aseman, nykyisen ja tulevan markkinatilanteen sekä johtamista ohjaavien keinojen ja päätösrakenteiden avulla. Analysointi voidaan pilkkoa edelleen yrityksen sisäiseen ja ulkoiseen tarkasteluun.

Kollerin, Coedhartin ja Wesselsin (2010, 401-474) mukaan yrityksen tulevan kehityksen arviointiin voidaan soveltaa neljää eri vaihetta, joita ovat:

1. Yrityksen strateginen asemointi
2. Strategian toimintaa ohjaava arvio
3. Yrityksen tulos sekä arvio tulevasta taseesta
4. Tulevaisuutta kuvaavien tunnuslukujen seuraaminen ja aikaisempien suunnitelmien tarkastaminen

Arvonmuodostuksen periaatteiden pitäisi olla osa yrityksen arvoja, visiota, strategiaa, fuusioita, hankintoja, alihankintoja ja pääomarakennetta. Arvonmuodostuksen tulisi olla osa niin sijoittajien kuin henkilöstön tahtotiloja. Esimerkiksi Mayryn (2017) tutkimusten mukaan kuitenkin jo arvojen tunnistamisessa esiintyy merkittäviä puutteita. Olisikin tärkeätä, että arvot ja arvonmuodostuksen periaatteet olisivat yleisesti tiedossa ja kulkisivat läpi koko yrityksen sen erilaisten kehitysvaiheiden ja -kaarien tukena. Toisin sanoen periaatteiden pitää ulottua kaikkiin yrityksen yhdyspintoihin ja rakenteisiin muuttuvissa olosuhteissa tai markkinassa.

Liiketalouskirjallisuuden mukaan arvonmäärityksessä voidaan käyttää substanssi-, lisä-, tuotto- tai vertailevaa, niin sanottua pörssi-arvoa. Kokonaisuuden kannalta on kuitenkin tärkeää, että johto ymmärtää liiketoiminnan arvon ja sen muodostumisen strategiset periaatteet. Ilman tätä ymmärrystä voidaan johtaa liiketoimintaa väärillä keinoilla, jolloin aiheutetaan yritykselle pikemminkin vahinkoa kuin saadaan muodostettua arvoa. Tämä riski sisältyy aina kvartaalitalouteen tai muihin lyhytaikaisiin voiton tavoitteluihin, ellei voiton tavoittelu perustu kestäviin lähtökohtiin.

Johdolle, henkilöstölle ja päättäjille onkin avattava ymmärrettävästi mihin seikoihin ja tekijöihin pitkäaikainen arvonmuodostus perustuu, jotta jokainen yksilö ja sidosryhmä ymmärtää omien tehtäviensä vaikutukset kokonaisuuteen nähden. Pitkäaikainen ja terveisiin lähtökohtiin perustuva arvonmuodostus takaa toiminnan jatkuvuuden vaikeinakin aikoina, joita voivat aiheuttaa muun muassa lamat, pörssien heilahdukset tai rahoitusongelmat.

Todellisessa yritysten arjessa kvartaalijattelu, lyhyen tähtäimen palkitseminen ja tuloksen seuranta voivat aiheuttaa pitkäaikaiselle arvonmuodostukselle ongelmia, koska yrityksen pitää osoittaa tuloksetekokykyään neljännesvuosittain. Tällöin strategian toteuttaminen, tuotekehitys ja muut tärkeät seikat voivat kärsiä tai niistä voidaan väliaikaisesti luopua. Toisaalta tuloksetekokykyisyys pitää olla kunnossa lyhyelläkin aikavälillä. Haittavaikutuksena lyhyen tähtäimen tavoitteelle voivat olla tärkeiden kehityshankkeiden siirtäminen tai kyseenalaistaminen ja tuotekehityksen tai investointien karsinta. Vastaavasti markkinat sinänsä pitävät kasvavista yrityksistä, jotka ovat lyhyellä aikavälillä hyviä tuloksen tekijöitä.

Liiketoiminnan jatkuvuus ei ole turvattua, ellei tehdä tutkimusta, tuotekehitystä ja investoida tulevaisuuteen. Oma liiketoiminta, ideat, tuotteet ja palvelut vanhenevat koko ajan, jolloin ne korvataan markkinoilla uusilla. Tulevaisuuden ennakkoinnista ja teknologioista kannattaa tehdä useita skenaarioita, koska suunniteltua kehitystä voivat hankaloittaa esimerkiksi investointien toteutumattomuus tai teknologioiden omaksumisen hitaus. Silloin kasvu- ja tuottoennusteetkin joutuvat uudelleenarvioitaviksi. Eräs tapa arvioida yrityksen tilannetta on tehdä sekä optimistinen, että pessimistinen skenaario perusteluineen, joihin varsinaista arviota verrataan. Kaikissa tapauksissa tulevaisuudenkuvan täsmentyminen auttaa oikeiden liiketoimintavaihtojen tekemistä ja poistaa epävarmuutta päätöksenteosta.

”Yritykset ja taloudet kukoistavat paineiden, haasteiden ja uusien tilaisuuksien ansiosta” (Porter 1989, 789). Porterin mukaan on ongelmien siirtämistä uskoa politiikan, sääntelyn, yritystukien tai muiden ulkoisten konstien tuovan yrityksille kasvua, tuottavuutta tai kilpailukykyä. Jokaisen yrityksen jatkuvuus, tuottavuus ja

menestyminen on kiinni se omista pitkänaikavälin toimien onnistumisesta ja oikeista valinnoista.

Acemoglun ja Robinsonin (2013, 398-399, 402-403) mukaan köyhät valtiot ovat köyhiä, koska vallassa olevat tekevät valintoja, jotka luovat köyhyyttä. Heidän mukaansa valtiot eivät päädy väärin ratkaisuihin erehdysten tai tietämättömyyden vuoksi, vaan tarkoituksella ja oman edun tai vallan tavoittelun takia. Mikäli näiden kansakuntien tilanteeseen halutaan parannusta, niin pitää vastata ja ratkaista seuraavat kysymykset: Kuinka päätökset tehdään? Ketkä lopulta päätöksiä tekevät? Miksi nuo henkilöt päättävät tehdä, niin kuin tekevät? Nämä ovat köyhien maiden kansalaisten kannalta aivan oikeutettuja kysymyksiä. (vrt. Acemoglu et. al. 2013).

Levinin ja Rautin (1997, 890) mukaan teollisesti valmistettujen tuotteiden viennin kasvulla on voimakas vaikutus talouden kasvuun. Vastaavasti raaka-aineiden viennillä on mitätön vaikutus kasvuun, sillä kasvu edellyttää myös inhimillistä pääomaa (Levin et. al. 1997, 890). Investointien tulisikin kohdistua teollisuuteen sekä inhimilliseen pääomaan ja pitkäkestoisesti, jos halutaan saada aikaan lisäarvoa.

Bycklingin (2017, 117, 125, 129, 133, 135) mukaan yritysten asioita ei voi selittää vain taloustieteellä, vaan pitää tarkastella miten vientiä tukevat ja sen kasvua haittaavat päätökset syntyvät ja mitkä instituutiot tekevät nuo päätökset.

3.3.4 Lisäarvo

Arvonmäärittystä ja -mittaamista voidaan toteuttaa erilaisilla menetelmillä ja malleilla. Tieteellistä keskustelua ja väittelyä on käyty eri näkökohtien tai painotusten vaikutuksista arvonmäärittelyn oikeellisuuteen. USA:ssa pörssi-yhtiöiden markkina-arvoista tehtiin tutkimus vuosien 1989-1993 tietojen pohjalta osinkoperusteisesti, vapaan kassavirran perusteella sekä lisäarvomallilla. Francisin, Olssonin ja Oswaldin (2000, 68-69) toteuttaman tutkimuksen lopputuloksena oli arvio, että lisäarvomalli ennakoii osakkeiden arvoa tarkimmin.

Kallungin ja Niemelän (2004, 30-34) mukaan arvonmäärittäminen pohjautuu yrityksen itsensä analysointiin sekä ulkopuolisten tekijöiden analysointiin. Tällöin arvioinnissa keskitytään yrityksen perimään, nykytilanteeseen ja tulevaisuuskuvaan. Nämä tekijät pitävät sisällään arviot strategiasta, tilinpäätöksestä ja tulevaisuuden odotuksista (Kallunki et.al. 2004, 23).

Copelandin, Kollerin ja Murrinin (2000) arvion mukaan lisäarvomalli toimii tasapäisenä mittarina eri vuosina suorituskyvyn osalta, mutta vapaa kassavirta ei huomioi muun muassa viivästettyjä investointeja. Arvonmäärittäminen kannattaa aina

tehdä useammalla eri mallilla tai menetelmällä, jotta arvosta ja arvonmuodostuksesta on saatavissa laajempi, vaihtoehtoinen ja tarkempi kokonaiskuva sekä erilaiset skenaariot. Erilaisten arvioiden eroavuuksia vertailemalla voidaankin tehdä arvokkaita havaintoja ja löydöksiä asiayhteyksien syy-seuraussuhteista tai niiden keskinäisriippuvuuksista.

Kollerin, Goedhardin ja Wesselsin (2005, 408) mukaan markkinoiden käypäarvo muodostuu viidestä eri osatekijästä, joita ovat

1. Arvo itsessään
2. Arvoa muodostuu kehityksestä
3. Arvoa muodostuu kehityksestä ja myynnistä
4. Arvoa muodostuu kehityksestä, myynnistä ja kasvusta
5. Kaikkien potentiaalisten arvojen summana

Pörssiyhtiöiden arvot ovat kirjoitetussa muodossa samantyyppisiä; asiakkaiden arvostus, vastuullisuus, yhdessä tekeminen, aktiivisuus ja uudistumishalu, joten arvojen erot näkyvät vasta arjen kautta (Saksi 2013, 120). Jokainen yritys etsii ja löytää sille ominaisen tavan arvojen toteuttamiselle, mutta johdolla ja päättäjillä on tässä suuri esimerkkiä näyttävä vaikutus.

Tarkastellessa yritysten arvoja voi päätellä tai tulla johtopäätökseen, että yritykset ovat kopioineet arvoja toisiltaan. Tämä ei tosin merkitse, että arvot näkyvät yritysten arjessa ja toiminnassa samalla tavalla. Arvojen merkitys, niiden sisältämä tarkoitus ja painoarvot voivat vaihdella, vaikka arvojen merkitys pitäisi olla sama. Arvojen yritysکوhtainen merkitys, ymmärrys tai sisäistäminen voi olla poikkeavaa, vaikka sinällään arvojen pitäisi ohjata yritysten toimintaa arvojen määrittelemällä tavalla. Arvoilla onkin strategiseen johtamiseen ja arjen toimintamallien valintoihin vaikuttavia näkyviä ja näkymättömiä heijastuksia, joilla pyritään saavuttamaan asetettuja tavoitteita ja tuloksia. Kuitenkin viime kädessä inhimilliset tekijät muovaavat tiedostetuista tai tiedostamattomista arvoista tekijöidensä näköistä ja tulkintojen mukaista toimintaa ja tuloksia.

3.3.5 Tunnearvoista kokemuksiin

Käsitteenä arvo liittyy moraalifilosofiaan ja etiikan tutkimiseen. Tältä pohjalta katsottuna arvot liittyvät ihmisten väliseen sosiaaliseen toimintaan, jolloin mukaan

tulevat tunteet, aistit ja mielikuvat sekä keskinäinen vuorovaikutus. Arvoa pidetään yleensä hyvänä eli arvokkaana tai positiivisesti merkityksellisenä asiana, sillä arvoa tavoitellaan tai sitä pyritään saamaan itselle tai edustettavalle taholle. Samalla halutaan torjua negatiiviseksi koettuja arvoja tai arvojen negatiivisia vaikutuksia.

Tunteet ja mielikuvat ohjaavatkin asioita positiiviseen tai negatiiviseen suuntaan. Ihmisten väliset kohtaamiset ja vuorovaikutus toimivat tunteiden tulkkina ja mielikuvien muodostajina, jolloin ensivaikutelma ohjaa merkityksen, arvioiden ja mielipiteiden muodostusta. Arvot muodostavat kestävä pohjan johtamiselle tai yhteistyölle, kun ”ajatukset, tunteet ja voimat toimivat ihmisten välillä” (Dunderfelt 2016, 124). Arvojen pitää vain olla arvoviisaasti tasapainotettuja, että haluttuja tuloksia voidaan saavuttaa. Arvojen tutkimisessa tulee huomioida myös tunnepohjaiset arvot, sillä ne muodostavat tuotteille ja palveluille kerroksellisista lisäarvoa. Lisäarvo syntyy, kun tunteisiin ja mielikuviin sidottua arvoa yhdistyy tuotteen ja palveluun markkinoinnin, käyttötarkoitusten tai merkitysten avulla.

Tunnearvot ovat elämyksellisiä kokemuksia, joita mielikuvat synnyttävät. Usein odotusten toteutumatta jääminen käynnistää tarpeen vuorovaikutukselle, jossa tunteita, kokemuksia ja arvoja käsitellään. Dunderfeltin (2016, 132) mukaan tunnesolmujen avaamisessa voi käyttää apuna asioiden konkretisoimista, kuuntelemista, jämäkkyyttä, positiivisuutta ja yhteisten tavoitteiden etsimistä. Hyvää tunteisiin pohjautuvaa ilmapiiriä luovat avoimuus, puhumien asioista niiden oikeilla nimillä, kaikkien osallisten mielipiteiden kuuleminen, yhdessä tekeminen ja yhteiset kokemukset (Dunderfelt 2016, 139). Mielihyvän tai mielipahan tuottajia voidaan määrittellä erilaisten ääripäiden välillä kuten hyvä - paha, kaunis - ruma, kallis – halpa tai paljon – vähän. Tunteet vaikuttavatkin inhimillisesti näihin arvioihin, kun asioita peilataan tilannekohtaisesti, ihmisten tai organisaatioiden välillä. Tällöin tunnearvoilla on suuri merkitys uskomusten ja kokemusten tulkkeina tai asioiden yhteensovittamisen välineinä.

3.3.6 Digitaalisen ajan arvot

Arvon luomista pitää tarkastella uusista näkökulmista, kun arvoa luodaan yhdessä sidosryhmien kanssa ja aivan uusilla asioiden yhdistelyillä (Normann & Ramírez 1993, 65). Tällöin globaalit systeemit, teknologian kehitys ja isot kansainväliset markkinat mahdollistavat uudenlaisen arvon luomisen modernissa palvelukeskeisessä liiketoimintaympäristössä.

Thestrupin, Sørensenin ja De Bonan (2006) mukaan Porterin arvon luomisen mallit eivät suoraan sovi digitalisaation tuotteisiin ja palveluihin, koska uudet liiketoimintamallit voivat kohdistaa ansaintalogiikan markkinaosuuksiin, asiakasuskollisuuden tai kassavirrat jakautuvat epätasaisesti arvonverkon eri osille. Tällöin malli ei ole tasapainoinen osapuolten välillä ja sen hyväksyttävyydestä voidaan olla erimielisiä, jolloin malli ei tue yhteisen arvonmuodostuksen lähtökohtia, periaatteita ja kannusta sen käyttämiseen.

Digitaaliset toimintamallit prosessoivat, jakavat tietoa ja yhdistävät fyysisiä tuotteita tai palveluita. Ne voivat muodostaa innovatiivisia transaktioita resurssien, kyvykkyyksien, roolien ja suhteiden dynaamisissa yhdistelmissä. Niillä voidaan rakentaa integraatioita toimittajien, kumppaneiden ja asiakkaiden kesken uusilla ja aikaisemmasta poikkeavilla tavoilla. Thestrupin et al. (2006) mukaan arvonmuodostukseen pitää kytkeä symbioottisia elementtejä, joiden keskiössä on järjestelmä, eivät toimijat. Heidän näkemyksen mukaan arvonmuodostuksen keskinen periaate on, että arvonmuodostuksen hyödyt jakautuvat kaikille osallisille.

Arvonmuodostuksen kannalta käyttäjät ovat merkittävässä roolissa, sillä heillä voi olla hyviä ratkaisuja, he voivat toimia kehittäjinä, he voivat differoida tuotteita, voivat suositella ratkaisuja ja auttaa tuotteiden kehittämisessä, käyttöönotossa sekä hyväksyttävyyden saamisessa (Heiskanen & Jalas 2011, 233-234).

Ajatuksia arvosysteemeistä ja niiden kulminaatioista, joissa pohjana on käytetty Normannin ja Ramírezin (1993) pohdintaa.

- 1) Maailmassa, missä arvoa ei synny peräkkäisissä vaiheissa, vaan mutkikkaissa ja eritasoisissa systeemeissä tai niiden osissa, liiketoiminnan tarkoituksena ei niinkään ole tuottaa tai tehdä asiakkaille jotain arvoa tai arvokasta. Pikemminkin on tarkoitus aktivoida asiakkaat tuottamaan arvoa itselleen. Moni palvelu onkin todellisuudessa itsepalvelua, jonka uudet teknologiat mahdollistavat.
- 2) Koska palvelut ja sitä kautta myös arvosysteemit ovat mutkikkaita, on myös niiden luomiseen tarvittavat suhteet ja verkostot monimutkaisia ja -ulotteisia. Houkuttelevimmat tarjoamat saadaan yhdistelemällä asiakkaiden, toimittajien, liittolaisten ja yhteistyökumppaneiden rooleja uudella tavalla. Tämän seurauksena yritysten tärkein strateginen tehtävä on järjestellä uudelleen niiden suhteet muihin toimijoihin sekä liiketoimintaprosesseihin tai -ekosysteemeihin nähden.

- 3) Asiakas ei ole asiakas enää perinteisessä merkityksessä, jos hän ei maksa käyttämistään palveluista mitään. Sen sijaan hän suostuu siihen, että hänen käyttäytymiseensä, valintoihinsa tai mieltymyksiinsä liittyviä tietoja voidaan myydä liiketaloudellisiin tarkoituksiin kattamaan hänen käyttämiensä ilmaispalveluiden aiheuttamia kuluja.
- 4) Tietointensiivinen liiketoiminta perustuu viiveettömyyteen, jolloin myyntiä saadaan enemmän ja asiakaskokemuksesta parempi. Amazon on tekemässä läpimurtoa kaupan alalla tietointensiivisyyden pioneerina tehokkaan logistiikan, laajan tuotevalikoiman ja nopeaan tuotteiden toimitukseen liittyvän asiakaslupauksen avulla, sekä oman liiketoiminnan oheen kytkeytyvien käytettyjen tuotteiden markkinoiden yhdistelmällä.

Arvosysteemit voivat muodostua hyödyntäen parviällyn periaatteita, jolloin parven dynamiikkaa, uudelleenmuodostumiskykyä sekä tehokasta työnjakoa ja roolitusta yhtäaikaisesti käyttämällä saadaan paras mahdollinen tulos (Koskela, Valkokari, Apilo, Nuutinen, Salminen, Urho & Saarnilehto 2014, 82).

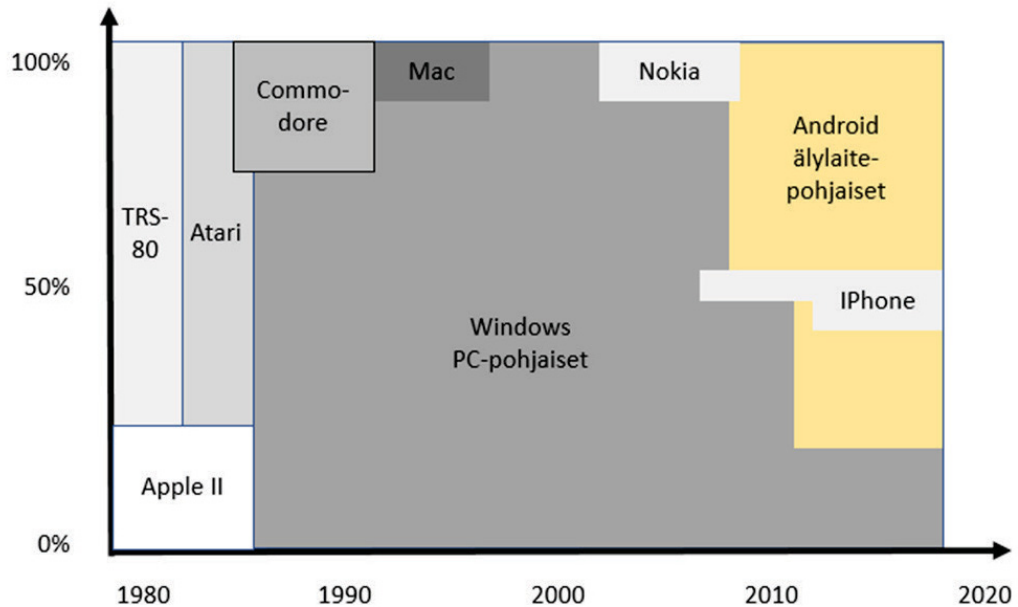
Parviäly on luonnon kehittämä ratkaisu monimutkaisten asioiden ratkaisemiseksi yksinkertaisilla toimintaperiaatteilla.

Käyttäjät valitsevat tuotteet ja palvelut omien tarpeidensa mukaisesti, mutta ne voidaan tuottaa ja toteuttaa yhteistuotannossa muiden toimijoiden kanssa, joko keskitetysti tai hajautetusti. Kiteytettynä arvosysteemit muodostuvat niin sisäisistä kuin ulkoisista toiminnoista, sekä resursseista, joissa yritysten, asiakkaiden ja käyttäjien roolit yhdistellään uusilla tavoilla.

Salovaaran mukaan ”johtamismallit ovat hämmästyttävän yhtenäisiä yrityksissä – ja pääosin jäänteitä sadan vuoden takaa.” (2017, 77). Digitaalisen ajan johtaminen edellyttääkin muutoksia, koska johtaminen pitää rakentaa alhaalta ylöspäin tapahtuvaksi kaksisuuntaiseksi suodattamattomaksi vuorovaikutukseksi. Innovaatiot ja oivallukset syntyvät asiakkaan kanssa tapahtuvalla yhdyspinnalla, josta ne pitää poimia toiminnan strategiseen kohdentamiseen ja tarkentamiseen asiakasarvoksi. Samalla jokaisen tehtävän arvonmuodostusta voidaan arvioida erilaisien digitaalisten työkalujen avulla, jolloin arvopisteet löydetään nopeammin ja niiden tarvitsemia katalyytteja voidaan edelleen kasvattaa lisäarvon tuottamiseen.

Teknologia tuo uusia mahdollisuuksia, kunhan niiden omaksumiskyky ja -halu saadaan aikaan kaikkien toimintojen ja prosessien osalta. Käyttäjien omaksumiseen vaikuttavat myös saatavilla oleva teknologia, sen helppokäyttöisyys ja reaali-

nen hankintahinta sekä käyttökustannukset. Kuvio 32 kuvaa erilaisten henkilökohtaisten tietokoneiden leviämistä markkinaperusteisesti. Tilastojen mukaan suuntaus on ollut kiinteistä laitteista mukana kuljetettaviin älylaitteisiin.

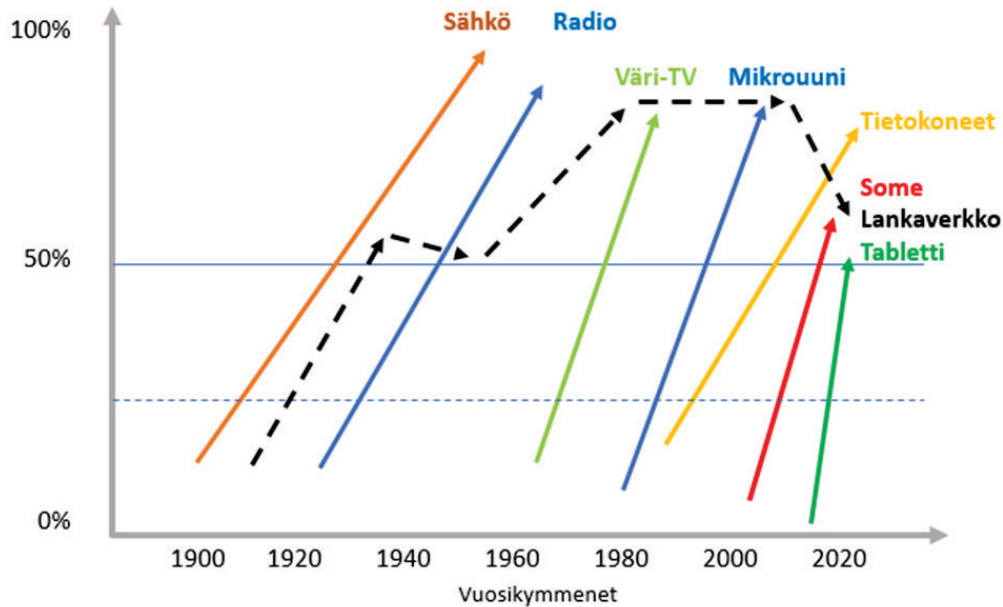


Kuvio 32. Henkilökohtaisten tietokoneiden markkinaosuudet 1977 – 2017 (muokattu Horace Dediu 2018)

Digitalisaation eteneminen on edistynyt teknologisten läpimurtojen ja omaksumisen mukaisesti, joita voi seurata esimerkiksi Gartnerin julkaisemien hype-käyrien avulla. Kuvion 32 mukaisesti käyttäjien teknologioiden omaksuminen on siirtynyt pöytäkoneista mukana kannettavaan päätelaitteisiin ja älypuhelimisiin, jolloin palvelut ja niiden tarjonta kohdistuu näiden teknologioiden hyödyntämiseen. Nämä mukana kuljetettavat laitteet ja kuluttajavalinnat ovatkin avanneet markkinoita yksilöiden omaehtoiselle terveys-, hyvinvointi- ja elämyspalveluille.

Kuviosta 33 näkee, että teknisten laitteiden, sovellusten ja teknologioiden elinkaari on tiivistynyt ja nopeutunut. Uusia palveluita voi nousta nopeasti, mutta ne voivat myös kadota yhtä nopeasti. Palveluiden korvaaminen uusilla palveluilla on tietointensiivisillä markkinoilla nopeampaa ja armottomampaa kuin fyysisten tuotteiden markkinoilla, kun palveluiden vaihtaminen ei edellytä muita hankintoja tai riippuvuussuhteiden uusimisia. Tekniset välineet uudistuvat sen mukaan, kun uudet välineet korvaavat vanhoja. Organisaatioilta ja käyttäjiltä se vaatii uuden oppimista ja omaksumista, jotta teknologioista saadaan halutut hyödyt tal-

teen. Kuvio 33 havainnollistaa eri teknologioiden omaksumisnopeuden kiihtymistä ja markkinoiden kyllästymistä vuosikymmenten saatossa USA:n kotitalouksissa.



Kuvio 33. Teknologian omaksuminen nopeutuu (muokattu Our World in Data 2018)

Digitalisaation vaikeimmat muutosta vaativat asiakokonaisuudet ovat ihmisten kohtaamiset ja johtaminen. Kun toiminnan osa-alueet hajautuvat globaalisti, kohtaamiset monikanavaistuvat ja digitaalisuus ei vastaa kaikilta osin fyysisten tapaamisten inhimillisiin vaatimuksiin. Tällöin intohimon, luovuuden ja aikaansaannosten kytkeminen organisaation tavoitteisiin on ratkaistava muilla keinoilla kuin rahalla (Hamel et.al. 2007, 81). Pitää luoda kokonaisvaltainen ymmärrys tiedosta, tarpeista ja teknologioista inhimillisten tekijöiden johtamiseksi. Samassa yhteydessä nousevat esille myös kulttuurien erilaisuus, vaikutukset ja merkittävyys, joiden huomioiminen johtamisessa on ensiarvoisen tärkeätä tavoitteiden toteuttamiseksi. Monet asiat, merkitykset ja käsitykset ovat voimakkaasti kulttuurisidonnaisia, joten kulttuuria ja sen merkityksiä on ymmärrettävä tavoitteiden saavuttamiseksi.

Kun palvelua tarkastellaan osana sen laajempaa toimintaympäristöä, mahdollistuu palvelun innovatiivisempi suunnittelu, jolloin asiakaskokemus, -tarpeet ja -vaatimukset tulevat paremmin huomioitua. Tällöin arvoa pystytään luomaan esimerkiksi muuttamalla asiakkaan roolia arvontuotannossa, integroimalla yrityksen prosessi eri tavalla arvoympäristöön tai asemoimalla yritys uudella tavalla suhteessa arvoympäristöön (Michel, Brown & Gallan 2008).

”Tärkein vakautta horjuttava voima saa alkunsa, kun yksityisen pääoman tuottoaste jää selvästi ja pysyvästi korkeammaksi kuin kansantulon ja tuotannon kasvut” (Piketty 2013, 525). Eli pääomaa kertyy enemmän kuin tuotanto tai palkat kasvavat, jolloin ”menneisyys nielee tulevaisuuden” (Piketty 2013, 525). Tämä seikka korostuu tietointensiivisen liiketoiminnan keskittäessä toimintoja, palveluja ja niistä saatavia voittoja harvoille toimijoille. Osa arvosta pitäisi palauttaa käyttäjille, kohdistaa tuotekehitykseen ja investointeihin. Olisi myös arvoviisaasta huolehtia yhteiskunnan resursseista ja arvonmuodostuksesta, että yhteiskunnan ja elinkeinoelämän tasapaino voi säilyä rikkoutumattomana, muodostuu jatkuvuutta, eikä kehittymistä pysäytetä. Kyvykkyys syntyy joukkojen viisaudesta, joten sivistyksen, osaamisen tai mahdollisuuksien itsekkäällä sääntelyllä tuhoetaan tulevaisuuden kehitystä. Pääomien kasautumisen on myös havaittu estävän kilpailua, kehitystä, jatkuvuutta ja tasapainoisuutta (Wagenknecht 2016, 28-29, 54-57).

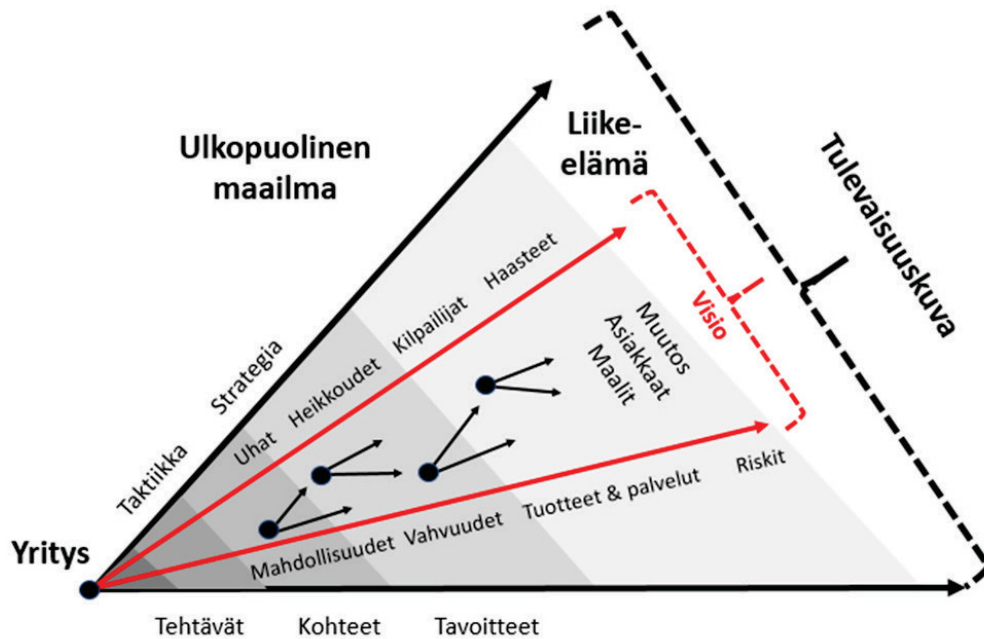
Kansallisvarallisuutemme, kuten rakennukset, verkostot ja infrastruktuuri, kuluvat joka vuosi ja se edellyttää investointeja (Roti-asiantuntijapaneli 2017). Näiden yhteiskunnan tietointensiivisyyttä ylläpitävien rakenteiden pitää toimia moitteettomasti ja ennaltaehkäistä tietoturvallisuuteen kohdistuvat heikkoudet ja väärinkäytökset. Mikäli kansallisvarallisuuden huoltamista ja kehittämistä laiminlyödään, näkyvät seuraukset tulevaisuuden arvonmuodostuksen puutteiden kautta menetyksinä.

Tulevaisuus kohdataan fyysisen ja virtuaalisen monipaikkaisuuden ilmiöinä ja läsnäolona -löyhempinä siteinä yhteen olevaisuuteen (Haukkala 2011, 6, 12). Kaikkien rakenteellisten ja teknologisten muutosten keskellä yhteiskunnan toiminnalliset rakenteet ja inhimillisyyden ulottuvuudet ovat tarkastelun, tehostamisen ja modifioinnin kohteina. Vasta sitten, kun rakenteet, organisaatiot ja inhimilliset tekijät uudistuvat, tapahtuu uutta kehitystä. Sipilän hallituksen uudistamisen lähtökohdiksi on otettu toiminnan ja palvelujen digitalisoiminen, jolla poistettaisiin turhaa työtä ja estettäisiin päällekkäisiä toimintoja. Vastaavasti yhteiskunnan toimintaa ja tuotantoa on muutettava tuotteiksi ja palveluiksi, jotka ovat aikaan tai paikkaa sitomattomia. On huomattava, että nykyisten toimintamallien, käyttäytymisen ja palvelutuotannon digisoiminen ei tuota mitään muuta uutta arvoa kuin vanhan maailman toiminnot muuttuvat digitaaliseksi. Kuitenkin digitalisaation ideana on poistaa turhaa, yhdistellä asioita ja rooleja uusilla arvonmuodostusta kehittäville tavoilla ja muuttaa käyttäytymistä niin, että suorittamisesta pääsemme automaation hyödyntämiseen sekä laadulliseen ajatteluun. Silloin rutiinit jäävät roboteille ja inhimillistä ajattelua vaativat asiat ihmisille.

Taloudellisen hyvinvoinnin rinnalle ja sen kanssa tasa-arvoiseen asemaan on kytkettävä sellaiset Sitrankin esille nostamat tekijät kuin maapallon kantokyky, ratkaisukeskeisyys, tekijöiden hyvinvointi, ihmisten moniuraisuus, joukkoistaminen, roolien päällekkäisyydet, mahdollistaminen, avoimuus ja läpinäkyvyys. Maailman megatrendeistä lähtevistä prosesseista voivat apuna toimia uudet teknologiset ratkaisut ja tiedon hyödyntäminen raaka-aineena, kun tieto jalostuu arvoksi yhdessä älykkäiden verkostojen, hyödyntämisen ja jakamisen kanssa.

3.4 Evolute systeemi

Evolute on sumeaa logiikkaa hyödyntävä laadullinen johtamis- ja päätöksentekojärjestelmän tukijärjestelmä (Kantola & Karwowski 2012, 551). Monien tietoteknisten järjestelmien heikkouksia ovat inhimillisten tekijöiden hankala tunnistettavuus ja näiden tekijöiden kytkeminen ymmärrettävästi ja sisältöä muuttamatta bittien maailmaan ja käsitteistöön. Järjestelmien pitäisi kuvata moniulotteista ja -tasoista dynaamista tapatumien ja ilmiöiden kokonaisuuksia, jolloin keskinäisiä riippuvuuksia ja vaikuttavuuksia on monia. Vaikeimpia tunnistettavia asioita ovat tunteiden ja aistien kytkeminen osaksi tarkasteltavaa asiaa, koska jokaisella on oma yksilöllinen käsitys tunteista ja aistien välittämistä signaaleista. Merkitykset voivat yksilöiden välillä poiketa merkittävästi toisistaan. Tutkimuksen ja teknologian edistyttyä näiden pehmeiden käsitteiden keskinäisymmärryksestä ja rakenteista voidaan tuottaa luotettavampaa tietoa (Vanharanta & Kantola 2015, 588). Kuvio 34 visualisoi yritystä, kun se on jatkuvan muutoksen ympäristössä. Tällöin yrityksen pitää tunnistaa hiljaiset signaalit ja liukuvat muutokset ulkoisessa viitekehyksessä tai toimintaympäristössä, jotta tulevaisuuskuvan päivittäminen onnistuu.

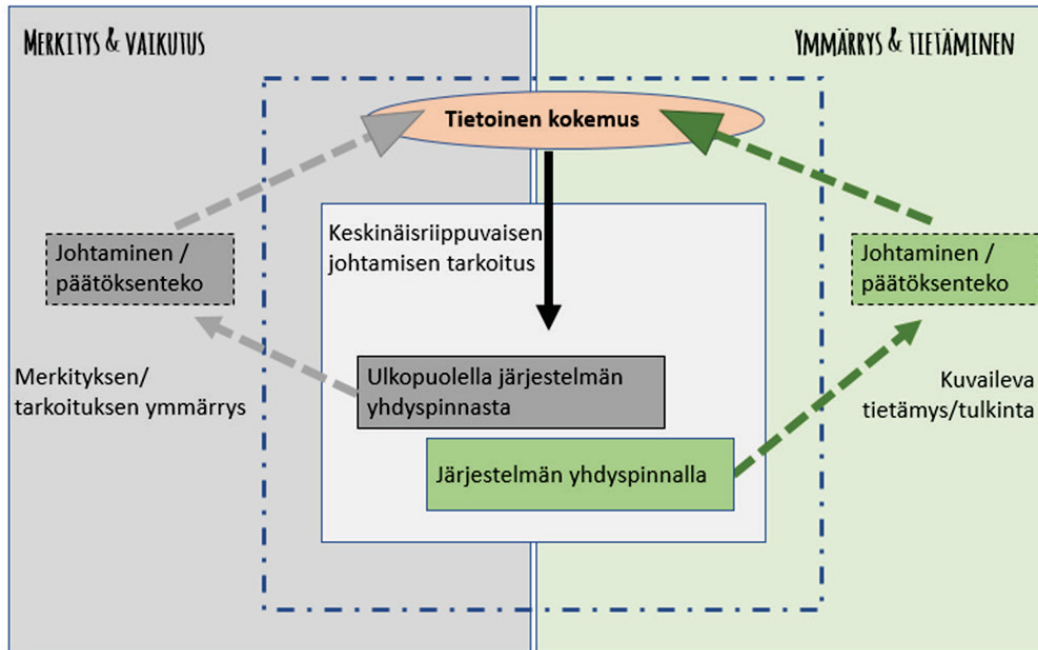


Kuvio 34. Yrityksen jatkuvan muutoksen ympäristö (mukailtu Vanharanta & Kantola 2015, 588)

Jotta tulevaisuudessa menestyy, on yrityksen tai yhteiskunnan ennakoitava tulevaisuutta muodostamalla erilaisia tulevaisuuden skenaarioita. Ennakoinnissa pitää kiinnittää huomioita inhimillisiin tekijöihin ja muihin valintoja tai merkityksiä aiheuttaviin seikkoihin. Tämä edellyttää oikeiden lähtötietojen ohella niin käsitystä kuin ymmärrystä toimintaympäristössä olevista tekijöistä ja inhimillisistä vaikuttimista. Kun toimintaympäristö tunnetaan, edellyttää haluttujen tulosten aikaansaaminen asioiden tasapainoista käsittelyä, jolloin tarpeet ja niin kyvyt kuin halut kohtaavat. Nykyisyyden vaikuttavat menneisyyden valinnat, jolloin nykyisyyden ja tulevaisuuden epäjatkuvuuskohtaan on luotava jatkumo. Tätä jatkuvan muutoksen ympäristöä voidaan arvioida ja tutkia Evolute-menetelmällä, kun asiayhteyden luodaan soveltuva ontologia ja semantiikka (Vanharanta et. al. 2015, 588).

Yhteiskunnan ja yrityksen on tunnettava ja tunnistettava niin sisäiset kuin ulkoiset jännitteet pystyäkseen reagoimaan ennakolta tai operatiivisessa työskentelyssä havaitsemiinsa positiivisiin tai negatiivisiin signaaleihin, niiden juurisyiden pohjalta. Ilman näiden merkitysten tunnistamista ja tunnustamista, ei ole odotettavissa tasapainoista kehityskulkua. (Kantola 2016, 12).

Kuviossa 35 havainnollistetaan Evoluten hyödyntämistä, jotta saadaan tietoista kokemusta yhdyspintojen eri puolilta niin sisältä kuin ulkoa.



Kuvio 35. Nerokkaan johtamisen toiminnallinen malli (muokattu Kantola 2016, 12)

Evoluten yksi merkittävin ominaisuus on jatkuvan tietämyksen muodostaminen erilaisten, eri tasoisten ja eri asiayhteyksissä olevien merkitysten kokoamisesta tiedoksi, jolla toimintaa tai inhimillisiä tekijöitä voidaan arvioida, ohjata ja johtaa.

Monien organisaatioiden keskeinen ongelma on tiedon kulkemattomuus tai kuljettaminen vertikaalisti molempiin suuntiin. Tämän toiminnallisen vaikeuden työkaluna voidaan hyödyntää Evoluten koostamaa ja tuottamaa tiedon visualisointia organisaatioiden eri osissa tai tasoilla.

Evoluten avulla voidaan löytää eri tekijöiden väliset jännitteet. Silloin ne voidaan tunnistaa, arvioida ja ymmärtää jännitteitä merkityksellisesti. Tämä auttaa suhteuttamaan jännitteiden merkitystä painoarvojen kanssa, jotta tasapainoa voidaan tavoitella. Lopullinen vaikutusten ja merkitysten arviointi on lopulta inhimillistä tulkintaa, koska kohtaamisten, vuorovaikutuksen ja käytettyjen käsitteiden variaatiot pitää sisäistää ennen valintojen tai päätösten tekemistä (Vanharanta et. al. 2015, 593).

Evoluten hödyntämiseen perustuvia väitöskirjatutkimuksia (esim. Ingman 2003, Liikamaa 2006, Kantola 2006, Piirto 2012, Aramo-Immonen 2009) on valmistunut lähes kymmenen, muita ylempiä (pro gradu) opinnäytetöitä yli 30 kappaletta ja näiden ohella Evolutea on hyödynnetty monien tieteellisten artikkeleiden työkaluna. (Evolute 2018)

3.5 Viranomaistoiminta ja -palvelut

Viranomaistoiminnan tehtävät, vastuut ja valtuudet on määritelty lainsäädännössä. Viranomaistehtävät ovat paikallisia, alueellisia tai valtakunnallisia, mutta myös EU-tason vaatimukset ja niiden implementointi pitää huomioida. Viranomaistoiminnan pääasialliset tehtävät ovat hallinnollinen päätöksenteko ja operatiivinen toiminta, joiden toteuttamisessa on huomioitava lainsäädännön vaatimukset, toimivalta ja hyvän hallinnon periaatteet.

Tehtävien hoitamiseen käytetään neuvontaa, tarkastuksia ja hallinnollisia päätöksiä kuten lupamenettelyä tai muita määräyksiä ja lausuntoja. Viranomaistoiminnan tueksi tuotetaan tietoa, tehdään selvityksiä ja tutkimuksia.

Teknisiä viranomaistehtäviä voidaan hoitaa myös sopimusten pohjalta esimerkiksi useamman kunnan kesken kuten jo tapahtuukin. Sen sijaan viranomaisvaltuuksia vaativia lupa-asioita ei voi siirtää yritysten vastuulle.

Käsitteellisesti viranomaispalvelu on yleiskielessä palvelu, josta viranomainen saa periä lainsäädännön valtuuksilla kohtuullisen maksun. Maksun tulee perustua palvelusta aiheutuviin todellisiin kuluihin. Toisin sanoen, palvelu on lakiin perustuva suorite tai toiminto, jonka kohdistamisesta viranomaisella on oikeus periä maksuja.

Viranomaistoiminta määritellään hallinnolliseksi päätöksenteoksi ja/tai hallinto-toiminnaksi, jonka oikeutus tulee lainsäädännöstä. Virkavastuulla toimiva henkilö saa valtuudet lainsäädännöstä, minkä vuoksi hän on ankarammassa ja tehokkaammassa vastuussa toimistaan kuin työntekijät yleensä.

Tilastokeskuksen mukaan palvelut ovat sellaisen tuotannollisen toiminnan seurausta, joka muuttaa niitä kuluttavien yksiköiden olosuhteita tai edistää tuotteiden ja rahoitusvarojen vaihdantaa. Gröönroosin (2000, 80-84) mukaan palvelu on ainakin jossain määrin aineettomien toimintojen sarjasta koostuva prosessi, jossa toiminnot tarjotaan ratkaisuinasiakkaan ongelmiin ja toimitetaan yleensä, mutta ei välttämättä, asiakkaan, palvelutyöntekijän ja/tai fyysisten resurssien tai tuotteiden ja/tai palveluntarjoajan järjestelmien välisessä vuorovaikutuksessa. Määrittelyjen ohella palveluille on nähty erilaisia kriteerejä kuten aineettomuus, heterogeenisuus, katoavuus sekä tuottamisen ja kuluttamisen yhdenaikaisuus. Organisaatiot tuottavat myös piilopalveluita kuten tiedottamista.

Näistä lähtökohdista voi ajatella, että viranomaispalvelu on lainsäädäntöön perustuva oikeudellinen toimi, tehtävä, toimenpide, prosessi tai päätös, josta viranomaisella on oikeus laskuttaa viranomaispalvelusta aiheutuneet kohtuulliset kulut. Se

ei siis pidä sisällään markkinoiden palvelukuvausta tai markkinalähtöistä arvomuodostusta. Oikeus laskuttaa on tulkinta markkinatalouden lähtökohdista ja vastikkeena annetusta palvelusta ilman, että syntyvästä lisäarvosta laskutetaan.

3.6 Arvonmuodostus

Porter (1985) on tutkinut arvoketjuja liiketoiminnan näkökulmasta, jossa hän on pilkkonut tuotannollisen toiminnan prosessit osiin sekä erottanut tukitoiminnot omiksi lohkoiksi. Hänen mukaansa arvoketjuja voivat muodostaa liiketoiminta, yritys itse, yrityksen ydinprosessit ja yrityksen toiminnot.

Julkinen sektori tuottaa koko ajan karttuvaa tietoa yhteiskunnassa tapahtuvista asioista, ilmiöistä ja tapahtumista. Jotta tiedoista olisi laajempaa hyötyä, niin tietojen kokoaminen, reititys, yhdistely ja analysointi pitäisi mahdollistaa avoimille automaatiota hyödyntäville rajapinnoille tai inhimillisyyttä korostaville yhdyspinnoille. Näille molemmille pinnoille syntyisi uutta liiketoimintaa, tutkimusta ja innovaatioita, jotka taas tuottaisivat alustan uusille tuotteille ja palveluille sekä niiden kaupallistamiselle.

Arvonmuodostuksen ja tietojohdamisen yhteisiä vahvuuksia sekä ominaisuuksia voidaan hyödyntää teknisten viranomaispalvelujen yhteydessä, kun toimintaa ja prosesseja arvioidaan muun muassa seuraavista näkökulmista

- 1) Kattavuus
- 2) Palvelut
- 3) Osaaminen
- 4) Ennakoitavuus
- 5) Ajoitus
- 6) Tehokkuus

Julkisen ja yksityisen sektorin raja- ja yhdyspinnalla tapahtuu arvomuodostusta. Arvoa syntyy muun muassa teknisten viranomaispalveluiden tuottamista tiedoista, niiden soveltamisesta ja tietojen tutkimuskäytöstä. Arvoa syntyy myös viranomaistoiminnan oikealla sijoittamisella osaksi yhteiskunnan muita toimijoita kuten avoimia ja toimivia markkinoita.

Teknisten viranomaispalveluiden arvoketjuja voivat olla:

- 1) Maankäytönsuunnittelu
- 2) Lupaprosessit
- 3) Ennakkovalvonta
- 4) Riskiperusteinen valvonta
- 5) Elinkaariajattelu
- 6) Elinvoiman tukevat tekniset palvelut
- 7) Huoltovarmuus
- 8) Arvonnousu

Julkisen tekniikan ympäristössä on luonnollisia monopoleja esimerkiksi verkostoissa, maankäytössä, logistiikassa, lupamenettelyssä tai pätevyyksien toteamisessa. Vuosien saatossa monopoleja on avattu markkinaehtoiselle kilpailulle esimerkiksi ict-palveluissa. Monien julkisten monopolioiden taustalla ja perusteina ovat rakenteiden kalleus, huoltovarmuus ja turvallisuuspolitiikka.

Kun viranomaispalvelut tuottavat koko ajan karttuvaa tietoa yhteiskunnan eri asioista, niin prosessien digisoimisella voidaan saavuttaa reaaliaikainen toiminnan ohjaus- ja koulutusjärjestelmä.

Teknisten viranomaispalveluiden arvonnäytystä voidaan arvioida

- 1) Tavoitettavuusarvoina
- 2) Palveluarvoina
- 3) Osaamisarvoina
- 4) Joustavuusarvoina
- 5) Ennakoitavuusarvoina
- 6) Ajoitusarvoina
- 7) Tehokkuusarvoina

Arvoketjujen ja -verkostojen virtaukset tulee arvioida ja tarkistaa, että mahdolliset pullonkaulat tai heikot virtaukset voidaan poistaa. Eri selvitysten yhteydessä vi-

ranomaispalveluiden osalta arvonmenetyksinä koetaan ajan tuhlaantuminen, turhiksi katsottavien selvitysten teettäminen, liialliset esteettiset vaatimukset, maankäytön suunnittelun tehottomuus, ylimitoitettujen vaatimusten asettaminen tai liian laajojen kuulemisten tai valitusoikeuksien salliminen (vrt. Malvalehto, Siponen, Herrala & Haapasalo 2011; Ympäristöministeriö 2015). Valvonnan omien kokemusten pohjalta katsottuna ongelmia aiheuttavat toiminnalliset seikat, eivät niinkään taloudelliset seikat.

Monet asiat yhdenmukaistuvat, kun eri sektoreiden väliset rajat madaltuvat. Yhdenmukaistuminen ja asioiden ymmärtäminen edellyttää yhteisten käsitteiden ja määritelmien luomista. Toimintojen tarkastelua onkin tehtävä arvojen, roolien ja tehtäväkokonaisuuksien näkökulmista ilman hallinnon tai tieteenrajojen sääntelyä ja ammattien keinotekoisia suojauksia. Uudistuminen on innovaatioiden hallintaa, jolloin julkisen ja yksityisen sektorin yhdys- ja rajapinta pitää nähdä kokonaisuutena, mutta myös erilaisten asioiden ja tekijöiden keskinäisvaikutusten kautta. Kuviossa 36 kuvataan yhdyspintaa, jolla innovaatiot voivat syntyä rakenteiden, organisaatioiden tai muiden sääntelyä aiheuttavien esteiden haittaamatta.



Kuvio 36. Innovatiivinen organisaatio luovan kaaoksen ja byrokraattisen organisaation välissä (Apilo & Taskinen 2006, 36)

Tekniset viranomaispalvelut kanavoivat arvoa niin organisaation sisälle kuin ulkopuolelle. Organisaation sisälle muodostuu tulevaisuuden elinvoimaa, kehittämissaamista, elinkaariajattelua ja ennakoitavuutta. Organisaation ulkopuolelle ohjautuu teknisten riskien minimointia, oikeaa sijoittumista, logistiikkaetuja, huoltovarmuutta ja tehokkuutta.

Markkinat määrittelevät arvon osatekijöiden suhteessa (mukautettu Koller et. al. 2005, 408)

- 1) Julkinen tekniikka on arvo
- 2) Julkisen tekniikan ja struktuurin kehitys tuo arvoa
- 3) Julkiset tekniset palvelut ovat osaavia ja kustannustehokkaita
- 4) Julkiset tekniset palvelut mahdollistavat kasvun ja innovaatiot

Mitä pienempi on teknisiä viranomaispalveluja tarvitseva yritys, sitä enemmän se hyötyy osaavista ja kustannustehokkaista teknisistä viranomaispalveluista. Viranomaispalveluiden digitalisaation kautta olisi mahdollista tuottaa viranomaistyön ohella myös uusia innovaatioita, valvonnan sivutuotteena konsulttiapua tai tutkimukselle uutta aineistoa ja visuaalista materiaalia.

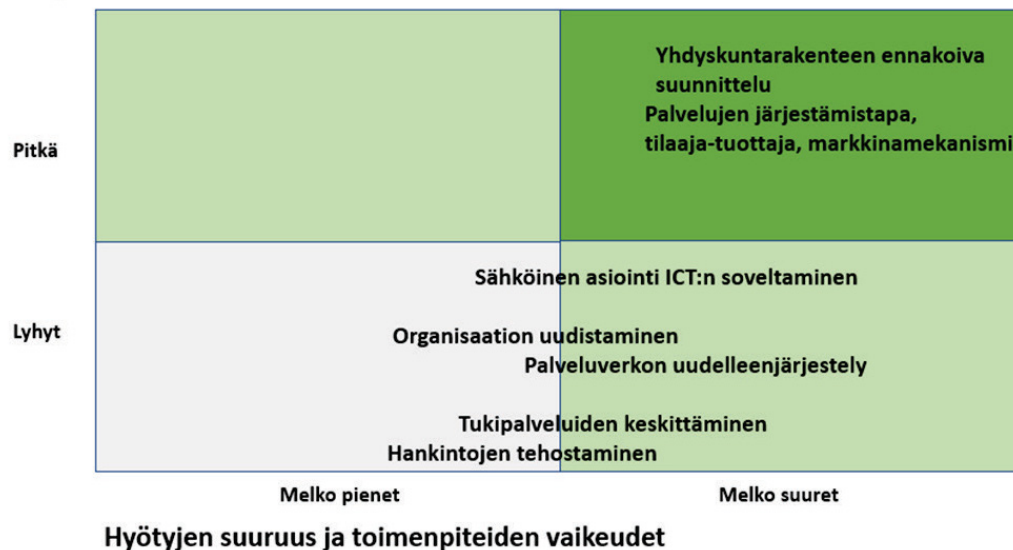
Tekniset viranomaispalvelut tuottavat yhteiskunnalle lisäarvoa monin tavoin

- Yhteiskuntaa rakennetaan suunnitelmallisesti
- Rakentaminen täyttää ennakkovalvonnan vaatimukset
- Yhteiskunta toimii teknisesti ja teknologisesti (vesi-, energia ja jätehuolto ym.)
- Teknisiä rakenteita huolletaan ja kehitetään
- Huoltovarmuus turvataan häiriötilanteissa
- Logistiikka on sujuvaa ja tarkoituksenmukaista
- Kansalaisille luodaan turvallisuutta ja terveyttä

Teknisen sektorin toiminta on ollut 1970-luvulta saakka tiiviissä yhteistyössä ja kilpailussa yksityisten toimijoiden kanssa. Molemmat sektorit ovat tarvinneet toistensa osaamista ja panoksia teknisten palvelujen aikaansaamiseksi.

Kuntaliitto (vrt. Aronen 2011) on tutkinut eri asioiden tai tekijöiden suhdetta tuloksellisuuden kehittymiseen ajan ja hyötyjen suhteen. Näiden seurantajaksojen on oltava pitkäkestoisia, että niiden tuottama tieto antaa kokonaiskuvan muutoksista ja kehityskaarien suunnista. Julkisten palvelujen uudelleen järjestelyissä ja rakenteellisissa muutoksissa aikajänneiden pitää olla vuosikymmeniä, vaikka asioita kehitetään ja toteutetaan sopivankokoisin askelein ja uudistuvia teknologioita hyödyntäen. Yhteiskunta antaa puitteet, joissa elinkeinoelämä ja kansalaisyhteiskunta voi toteuttaa tavoitteitaan. Kuvio 37 havainnollistaa esimerkinomaisesti hyötyjen suhdetta aikaan ja suuruuteen eri tehtävien, toimien ja ratkaisujen vaikuttavuuden osalta.

Hyötyjen saamisen aikajänne



Kuvio 37. Tuloksellisuustyön vaikuttavuus kunnissa (mukailtu Aronen 2011, dia 8).

Monet tutkimukset (vrt. Aronen 2011) osoittavat tekniikan merkityksen ja pitkäaikaisen hyötyjen saavuttamisen lähtökohdat yhteiskunnalle ja sen rakenteelliselle toimivuudelle. Teknisten viranomaispalveluiden arvon ymmärtäminen edellyttää alan käytännön kokemusta, jotta voidaan löytää oikeat syy-seuraussuhteet eri markkinatilanteissa, elinvoimaisuuden muutoksissa ja paikallisissa olosuhteissa.

Tekniset viranomaispalvelut keräävät, prosessoivat ja jakavat tietoa yhteiskunnan eri toimijoiden toiminnan mahdollistamiseksi. Tuotetuista tietoa-aineistoista voitaisiin kehittää tuotteita, palveluita ja vaihtaa vuorovaikutteisesti ideoita tai tehdä uusia innovaatioita. Tällä tavalla toimiessaan julkinen sektori osallistuisi ja loisi

arvoa eri sidosryhmien kanssa. Kaiken tämän mahdollistaa digitalisaatio, arvomuodostuksen ymmärtäminen ja yhteinen käsitys arvon hyödyntämisestä. Kehittäminen tulee mahdolliseksi myös globaalisti, kun viranomaispalveluiden tuottamat tiedot ovat digitalisoituna ja globaalisti käytettävissä.

Viranomaispalvelut voivat

- Aktivoida muut sidosryhmät uuden luomiseen tai arvontuottamiseen
- Tarjota uudenlaisia yhteistyömuotoja ja rooleja eri sidosryhmien kanssa
- Tuottaa niin sisäisiä kuin ulkoisia syötteitä palveluiden raaka-aineiksi sekä esimerkiksi toiminnallisiksi yritysklustereiksi

Digitaalisissa palveluissa koko toiminnan lähtökohdat on mietittävä uudelta pohjalta. Ne on suunniteltava ja toteutettava uusista ajan vaatimista näkökulmista ja toiminnallisia vaatimuksia tarkastellen, sillä virtuaalisia palveluita tai niiden käyttöä ei tarvitse sitoa aikaan tai paikkaan. Kaikki palveluprosessit ja -ketjut voidaan automatisoida 24/7 -periaatteita noudattaen.

Palvelujen digitalisointi on Sipilän hallituksen tavoite, jolla palveluja saadaan kustannustehokkaammin jakeluun asiakkaille ja kansalaisille. Tällöin palvelurakenteen uudistus käynnistyy liukuvasti, kun digitaalisten palvelujen varhaiset omaksumat muovaavat ja pilotoivat digitaalisia palveluja ja niiden toimintamalleja. Toisaalta kansalaisia olisi myös koko ajan kannustettava ja saatava mukaan yhteiskunnan toimintaan, koska pelkkinä asiakkaina he odottavat vain palveluja yhteiskunnalta. Vastaavasti kansalaisyhteiskunnan rooliin kuuluu jakaa tietoa, yhteiskunnan tarjoamia palveluja tai palvelualustoja, joilla osa yhteiskunnan palveluista saataisiin toteutettua omaehtoisesti ja itsepalveluperiaatteella. Tästä yksi esimerkki on verohallinnon siirtyminen verkossa tapahtuvaksi itsepalveluksi tai asiointiseksi. Samalla kansalaisten toimeliaisuus lisääntyy, hallinnon työ vähenee ja käyttäjäkokemukset saadaan suoraan palveluiden kehittäjille.

On tärkeä nähdä kansalaisyhteiskunnan mahdollisuudet ja merkitys tulevaisuuden digipalveluiden yhteydessä, koska ne purkavat ennakoita yhteiskunnalle asetettavia palvelutarpeita. Hyötyjä saadaan aikaan, kun teknologioiden omaksuminen yleistyy, rutiinitehtäviä saadaan automatisoitua, käytettävissä on itsepalveluita tai uudet innovaatiot tekevät nykyiset palvelut hyödyttömiksi tai tarpeettomiksi. Tällöin uudet innovaatiot syövät vanhat toimintamallit, prosessit ja palvelut, jonka tuloksena toiminta uudistuu, kehittyy ja tehostuu.

Palveluliiketoiminnan menetelmillä teknisiä viranomaispalveluita voidaan kohdistaa

- Verkostoihin ja arvoketjuihin
- Organisaatioon ja sen prosesseihin
- Teknologiaan ja tuotteisiin
- Asiakasyhdyspintaan ja jakeluun
- Logistiikkaan
- Elinkaaritoimintoihin ja huoltoon

Viranomaispalvelut voisivat tyydyttää eri sidosryhmien tarpeita palveluliiketoiminnan menetelmillä kuten esimerkiksi

- Liittämällä lupaprosesseihin asiantuntija-apua
- Kytkemällä tonttien varausjärjestelmään rakentajan palveluita
- Verkottamalla rahoitusjärjestelmiä viranomaispalveluiden yhteyteen

Viranomaistoiminnan siiloutumista pitää välttää ja estää, mikäli se aiheuttaa arvoketjuihin kuiluja, aikaviivettä, prosessiongelmia tai muita haitallisia lieveilmiöitä. Siinä onkin päättäjille tehtävää, kun koko yhteiskunnan palvelurakenteita ja -järjestelmiä uudistetaan. Vanhojakin siiloja olisi jo purettavaksi, eikä uusia kannattaisi enää rakentaa. Siilojen purkamisen voisi käynnistää avaamalla viranomaistoiminnan data-, tieto- ja arvovaroja, jolloin tiedon hyödyntäminen ei olisi vain viranomaisten oman kehitystyön ja aikaansaannosten varassa.

Viranomaispalveluiden pohdinnassa on hyvä uhrata muutama ajatus sille, että synnyttääkö viranomaistoiminta jo luonnostaan uusia palvelurakenteita tai -mahdollisuuksia. Näiden innovaatioiden jatkokehittäminen tulee arvioida ja katsoa soveltuisivatko ne mahdollisesti kaupallisiin tarkoituksiin tai yhteiseksi hyväksi.

3.7 Teorian ja käytännön synteesi

Tieteenfilosofisesti tarkasteltuna kansalaisyhteiskunta, elinkeinoelämä ja julkinen sektori sekä niiden keskinäiset kytkökset muodostavat lineaaristen suhteiden ohella epälineaarisia verkostojen, systeemien tai intressien vaikutuspiirejä.

Niiniluoto (1984, 130) kuvaa vastaavasti ontologisen systemisyyden kompleksisuutta, jossa olioiden ominaisuudet ja suhteet vaikuttavat systeemin tilaan. Niinpä

Niiniluodon mukaan tapahtumaontologiat voivatkin muodostaa tapahtumakulkuja, joilla on säännönmukaisuuksia tai invariansseja. Toisin sanoen hänen mukaan systeemien tapahtumaketjuja voidaan mallintaa, kun niihin vaikuttavien tekijöiden ominaisuudet ja keskinäiset suhteet ovat tiedossa.

Tietoteknisiä ontologian perustuvia sovelluksia toteuttanut Gruber (1993) on kehittänyt ensimmäisiä järjestelmiä yhteisten käsitteiden avulla, jotka hyödyntävät ontologiaa tietämyksen jakamisessa. Gruberin (1993) kehittämät järjestelmät muodostivat luokkia, suhteita ja toimintoja muiden kohteiden kanssa tietyissä asiayhteyksissä, modulaarilla tai vuorovaikutuksessa.

Monet yksityisen ja julkisen sektorin yhdyspinnan asiat ja ilmiöt voivat olla muun muassa havaittavia, analysoituvia, lainsäädännöllä säädeltyjä tai kulttuuriin perustuvia inhimillisiä tai luonnontieteellisiä tapahtumakulkuja. Tällöin niiden tarkastelussa pitää hahmottaa niin inhimillisten kuin luonnontieteellisten tekijöiden vaikutuksia ja merkityksiä eri asiayhteyksissä. Ilman eri tekijöiden huomioimista, altistutaan monille satunnaistekijöille, inhimillisyyteen perustuvalla pelaamisella, poliittiselle tai muiden etujen tavoittelulle. Tosin altistumista ei pysty poissulkemaan, mutta kokemus ja siitä muodostunut ymmärrys voi edesauttaa tapahtumien havainnointia, selvittämistä ja vastausten etsimistä. Avoimuudella ja läpinäkyvyydellä joka tapauksessa luodaan osallisille, asiantuntijoille tai medialle mahdollisuus tehdä niin kehityskuluista kuin uudistuksista tai muutoksista omia arvioitaan.

Mikäli asioiden ja kehityskulkujen empiirisiä taustoja ei ole selvitetty, on vaikea hahmottaa uusien valintojen tai päätösten tarkoituksenmukaisuutta, loogisuutta ja hyväksyttävyyttä. Tästä syystä suorien havaintojen ohella joudutaan päättelemään uusien valintojen tai päätösten suuntaa kaikkien aiempien tietojen, kokemusten ja osallisten keskinäisten tavoitteiden yhdistelmänä. Tarkastelua vaikeuttavat tai epävarmuutta lisäävät asioiden liikkuminen pienistä isoihin, rakenteelliset poikkeamat, toimintakulttuurien erilaisuus, luokittelun epätasällisyys ja olemassa olemattomien ehdottomien totuuksien suuri määrä. Epätavallista inhimillisyydelle eivät ole myöskään harhautukset tai teknologisille valinnoille äkkinäiset epäjatkuvuuskohtien ilmentymiset. Kaikki nämä tekijät voivat esiintyä erilaisten neuvottelujen, sovittelujen tai poliittisen päätöksentekojärjestelmien yhteydessä.

Näiden monien syiden takia yhteiskunnan toiminta olisi lähes mahdotonta ilman yhteistä tiedonjakelua ja tiedon hyödyntämistä. Tässä hyödyntämisessä tarvitaan avoimuutta, teorioita ja niiden soveltamista. Hyvä teoria auttaa ihmisiä ylittämään oman ymmärryksen ja kokemuksen rajat. Monista asioista on erilaisia teorioita riippuen lähestymiskulmista, kokemuspohjasta tai olettamuksista (Harisalo 2008, 34-35).

Materialistisen tiedon kriteereitä ovat tiedon olemassaolo ilman tietävää subjektia, tiedontuotannon prosessia tai järjestelmää, tiedollisen ajattelun tason tarkkuutta, ajattelun tai ajatusten itsenäisyyttä, vaikka tietoa arvioidaan kausaalisuuden avulla teorioita muodostettaessa (Morera, E. 1990: Gill 2008, 55). Vastaavasti Habermas (1976; Niiniluoto 1984, 70-73; Habermas 1994) tarkastelee yhteiskunnallisia tiedonintressejä kolmesta näkökulmasta välineellisenä, perinteen ymmärtämisenä ja itsereflektiona, joista muodostuvat tiedon luokittelukategoriat tieto, tulkinta ja analysointi. Hänen mukaansa kokemuksista muodostuu tietoa yhteiskunnallisten intressien takia. Näiden Habermasin ajatusten myötä vahvistuu käsitys, että tiedon ja sen perusteluiden täsmällisyyteen on kiinnitettävä erityistä huomiota, että merkitykset ja vaikutukset ovat kansalaisten tiedossa erilaisissa valintatilanteissa. Tiedon etsimistä ja löytämistä auttavat verkossa toimivat hakukoneet, jotka löytävät etsityn tiedon hetkessä eri lähteitä vertailemalla. Tämä perustuu algoritmin käyttämän suuren tietomassan keskinäiseen arviointiin oleellisimmasta vaihtoehdosta (Surowiecki 2004, 32). Tosin tässä pitää huomata, että algoritmin tuottama tieto on määrällistä ja se ei sisällä laadullista tai arvopohjista ymmärrystä (vrt. Juti 2013).

Monimuotoisuus tuo erilaisia vaihtoehtoja ja poistaa samanmielisten ryhmäkäyttäytymistä sekä parantaa ongelmanratkaisukykyä (Surowiecki 2004, 44-45). Ilman erilaisia mielipiteitä asiantuntijoiden näkemyksiä on vaikea arvioida, joten yksilöitä pitää rohkaista kertomaan näkemyksiään ja torjua erottautumisen pelkoa. Ryhmän jatkuva vuorovaikutus voi toisaalta aiheuttaa sokeutta, poistaa tai aiheuttaa leimautumista ja riippumattomuutta (Surowiecki 2004, 55), sillä sosiaaliset ja ekonomiset tekijät voivat ohjata yksilöiden tai ryhmän käyttäytymistä.

Hajautetun ja keskitetyn järjestelmän suhteessa pitää punnita haittojen ja puutteiden täydentämistä organisaatioiden sisäisillä toimilla, jotta arvokkaat asiat kuten innovaatiot saavuttavat kohteensa. Tähän lopputulokseen voidaan päästä, kun ”hajautetut toimijat tekevät kollektiivisia päätöksiä” (Surowiecki 2004, 85).

Ihmisten arjessa on oltava hajautettua hallintoa ja päätöksentekoa, että muodostuu identiteettiä, luottamusta ja keskinäistä sitoutumista. Vastaavasti esimerkiksi tietojärjestelmien on oltava riittävän keskitettyjä yhteensoveltuvuuden takaamiseksi. Monia yhteisöjen ongelmia voidaan ratkaista parviälyä soveltamalla, jolloin jokainen yksilö koordinoi liikkeitään parven muiden yksilöiden mukaan (Surowiecki 2004, 108). Parviäly on yksi vastaus hajautettuun tiedon siirtoon, joka tapahtuu ylhäältä alas eli käskyjen, lakien tai painostuksen muodossa.

Yritysten työntekijöistä koostuneet päätöksentekopörssit ovat vaikuttaneet käytökelpoisilta, koska ne ovat tasapainoisia rakenteellisesti, tiedonkulun ongelmia ja

sidonnaisuuksia on poistettu ennakolta (Surowiecki 2004, 213). Tiedon kasautumisen käänttöpuolia ovat muun muassa pörssiromahdusten yhteydessä tapahtuva laumaantumisen (Surowiecki 2004, 241). Tästä syystä ”yksittäisten tiedon murusten, niin oikeiden kuin väärienkin, yhdistelmä takaa ryhmän viisauden” (Surowiecki 2004, 243).

Monet tekniset viranomaistehtävät korostavat vuorovaikutteisuutta asiakkaiden kanssa. Tästä syystä kohtaamisten merkitys korostuu. Kohtaamiset määrittelevät monelta osalta niin valvontakokemuksen kuin yhteistoiminnan sujuvuuden. Keskinäisen yhteistoiminnan perusteina ovat monet inhimilliset seikat ja valmiudet molemmin puolin. Samoin ennakkokäsitykset luovat tai poistavat jännitteitä kohtaamisista. Työelämässä työyhteisöt ovatkin avoimia järjestelmiä ja erilaisten verkostojen kytkentöjä toisiinsa (Venkula 1984, 183).

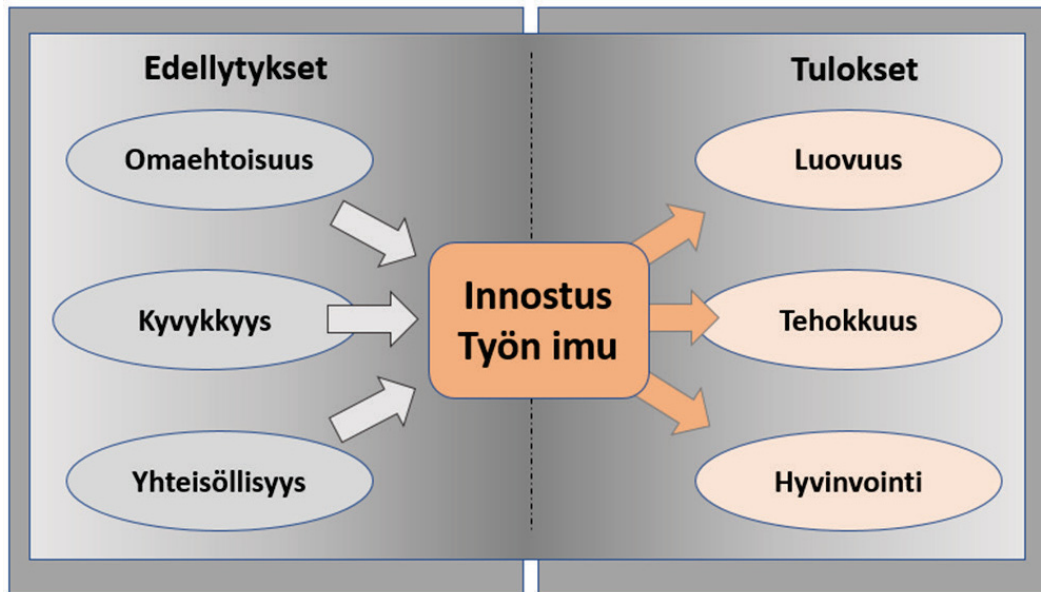
Valvontatyöhön hakeutuvien koulutuksellisiin valmiuksiin onkin tasapainoisesti liityttävä niin asiakasnäkökulmia kuin viranomaisvelvoitteiden vaatimuksia, sekä sosiaalisia taitoja. Valvonnan tavoitteiden toteutuminen edellyttää näiden näkökulmien ja taitojen hallintaa arjen muuttuvissa tilanteissa.

Yksilöllisyyden ja yhteisöllisyyden välillä menee Puohiniemen (2002, 161) mukaan jakolinja, jossa 3 prosenttia ajaa omaa etuaan ja 32 prosenttia yhteisöllistä etua.

Suomalaisten arvojen kärjen muodostavat hyväntahtoisuus, turvallisuus ja universalismi (Puohiniemi 2002, 67). Suomalaisessa yhteiskunnassa korostuvat eniten yhteisölliset arvot ja kaikkien vähiten korostuu valta. Schwartzin (1992) mukaan suomalaisia profiloivat kansainvälisissä arvioissa tasa-arvo ja siihen sitoutuminen. Schwartzin (1992) kyselytutkimuksen tulokset ja aikaisemmat ilmapiiriselvitykset tukevat näkemystä, että kansalaiset arvostavat hyvinvointivaltiota. Pohjoismaiden ja USA:n kansalaisia sen sijaan erottavat suhtautuminen yrityksiin ja julkiseen valtaan. Pohjoismaissa luotetaan enemmän valtiovaltaan, kun vastaavasti angloamerikkalaisissa maissa luotetaan yrityksiin (Juholin 2004, 55; Sorsa 2011, 155; Taloudellinen tiedotustoimisto: Kansan arvot 2017).

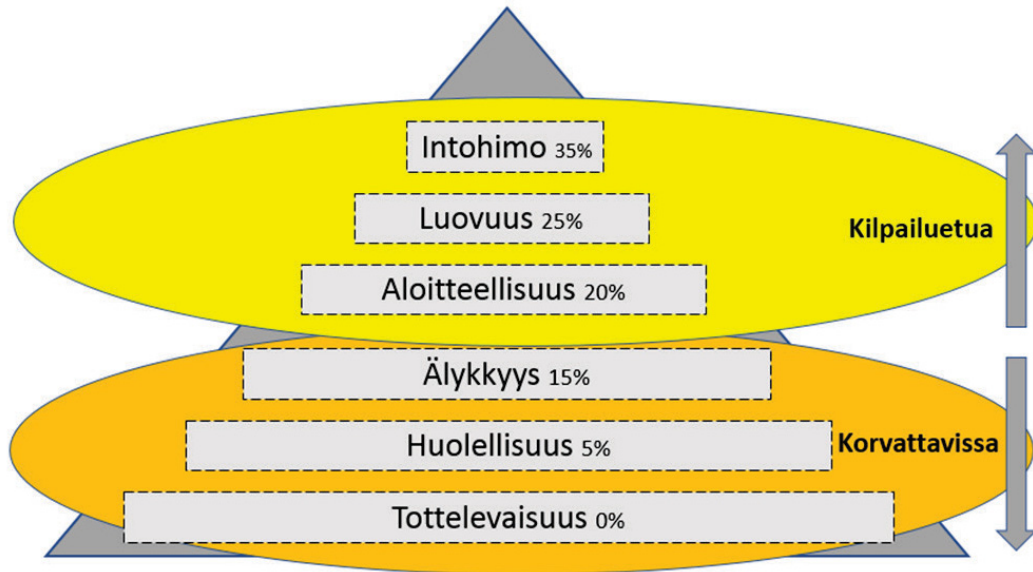
Kuntien uudistumista on kautta maailman sivun arvosteltu tehottomaksi erityisesti. Kuntien innovaatiotoiminnan tilannetta selvittäneessä tutkimuksessa päädyttiin siihen, että suurin innovaatiotoiminnan este on ”haluttomuus lakkauttaa palveluja ja organisaatioita” (Sotarauta, Saarivirta & Kolehmainen 2011, 46). Näin olleen vanhojen ratkaisemattomien ongelmien päälle on syntynyt uusia ongelmia ja uusia rakenteita. Nämä perinteiset käyttäytymismallit ja käsitykset estävät ja haittaavat myös esimerkiksi työmarkkinoiden paikallisen sopimisen etenemistä, vaikka valtuudet sopimiselle ovat olemassa. Paikallisen sopimisen lähtökohdiksi tai pysäyttäjiksi muodostavat lopulta keskinäinen luottamus tai sen puute.

Innostuksen arvoketju havainnollistaa miten hyvinvoinnilla saadaan aikaan kestävällä pohjalla olevaa työn tehokkuutta. Innostus itsessään ruokkii organisaatiota hyviin tuloksiin. Kuvio 38 tuo esille, että innostus on itseasiassa edellytysten ja haluttujen tulosten yhdyspinta. Kun yhdyspinnan vaatimukset ja tarpeet on huomioitu, syntyy luonnollista imua, inhimillistä jakamisen halua ja valmiuksia toteuttaa annettuja tehtäviä tai tarkoituksia. Kuviossa 38 havainnollistetaan innostuksen edellytysten muuntumista tuloksiksi.



Kuvio 38. Innostuksen arvoketju (mukailtu Martela & Jarenko 2014, 34)

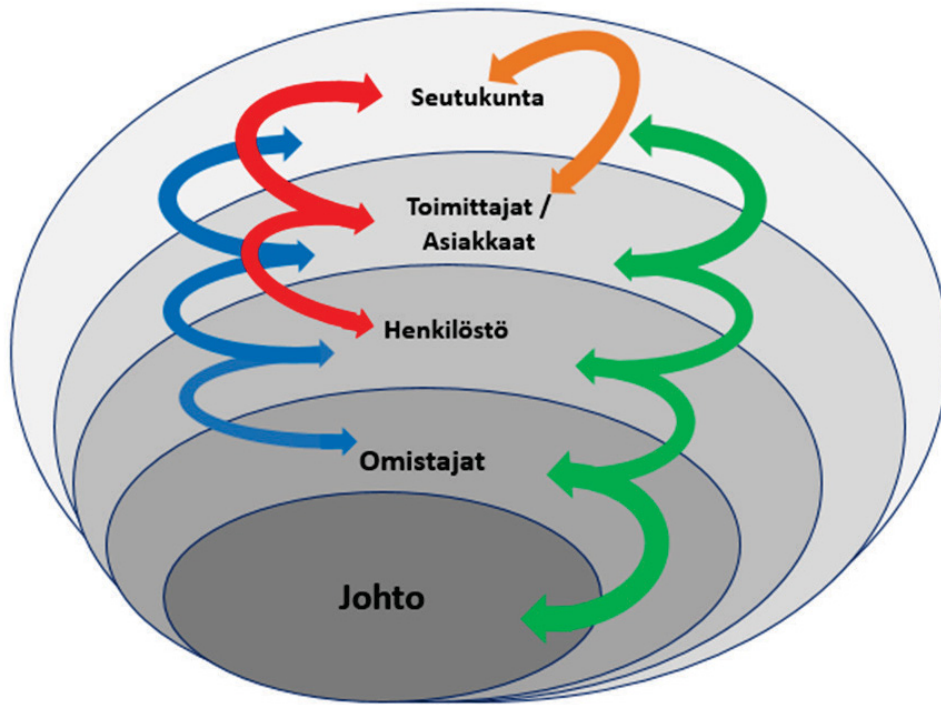
Hamelin et. al. (2007, 81) hierarkia kuvaa samansukuista asia, jota on selvitetty laajan kansainvälisen tutkimuksen avulla. Verkostomaiseen inhimilliseen pääomaan perustuvan liiketoiminnan ja tuloksellisuuden onnistumisen määrittelevät ja muodostavat inhimilliset tekijät, sillä ne ovat arvopyramidin huipulla. Muut tekijät ovat helpommin korvattavissa ja uusittavissa. Toisin sanoen, mikäli organisaatio tarjoaa mielenkiintoisia ja merkityksellisiä tehtäviä, ovat tekijät valmiita lahjottamaan työpanoksen organisaatiolle. Intohimoa tai luovuutta ei saa ostamalla, vaan se pitää ansaita. Kuviossa 39 nähdään kilpailuetua parantavat tekijät ja korvattavissa olevat tekijät.



Kuvio 39. Hamelin hierarkia (muokattu Hamel et. al. 2007, 81)

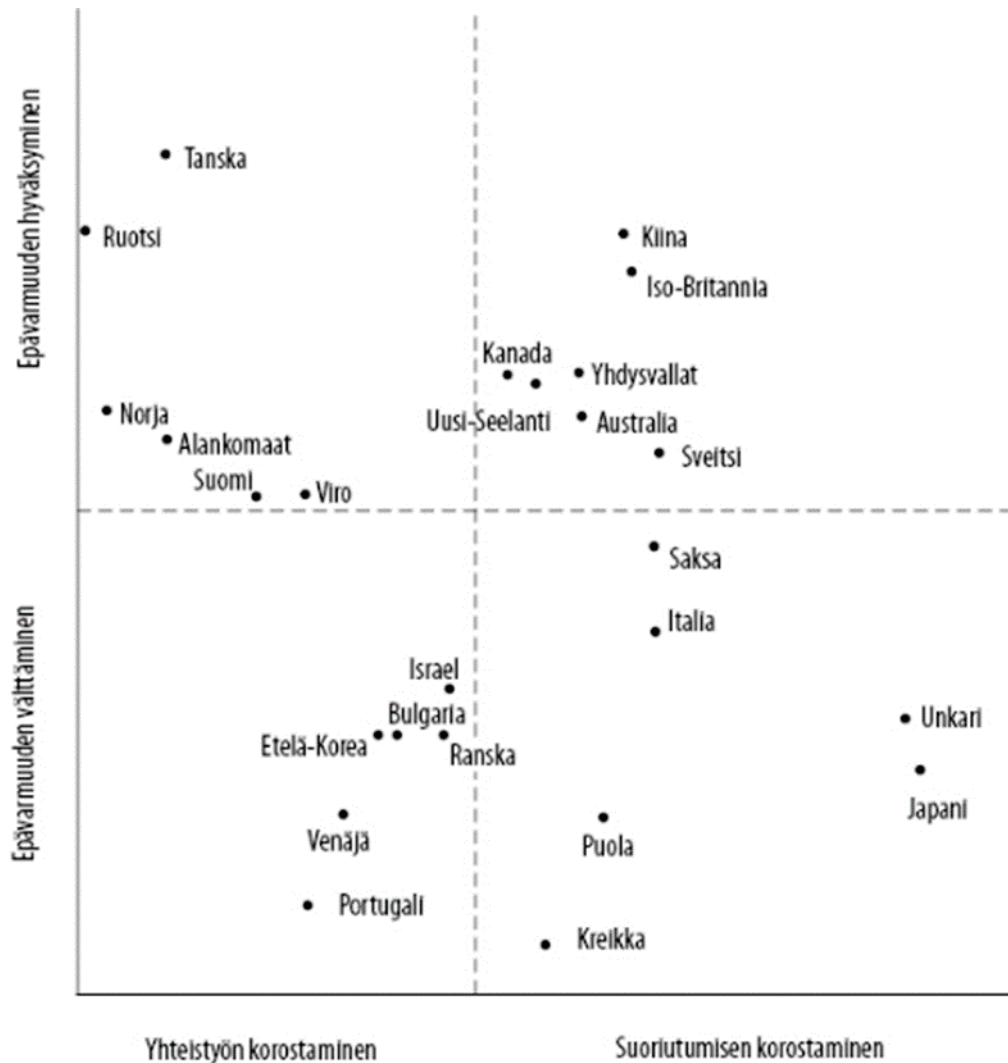
Pobereskin ja Schaninger (2017) ovat arvioineet, että arvonmuodostuksen kana-voituminen on kytkeytynyt rooleihin, osaamiseen ja ketterään suorituskyykyyn. Kaikki nämä tekijät on hallittava reaaliaikaisesti, jotta strateginen muuntuminen onnistuu tilanteiden edellyttämällä tavoilla.

Myllykankaan (2009) mukaan strateginen kumppanuus syntyy ja liiketoiminnan arvoa voidaan kasvattaa, jos sidosryhmien intressit tai tavoitteet ovat harmoniassa keskenään. Omistajien ja asiakkaiden lisäksi myös muut sidosryhmät voivat olla liiketoiminnan arvon luomisessa olennaisia. Sidosryhmäsuhteiden analyysi tuo sidosryhmätutkimuksen lähemmäksi yrityksen strategiaan ja liiketoimintaan liittyvää keskustelua. Liiketoimintaa ja vastuullisuutta ei voi erottaa liiketoiminnan arvon luontia kuvattaessa (Myllykangas 2009, 171, 174, 176-177). Myllykankaan kuvaamia riippuvuussuhteita arvon luomisessa on havainnollistettu kuviossa 40.



Kuvio 40. Liiketoiminnan arvon luominen todellisissa sidosryhmäsuhteissa (muokattu Myllykangas 2009, 174).

Helkaman (2015, 62, 155) mukaan suomalaiset kuuluvat yleismaailmallisesti yhteistyöhakuisimpien ryhmään, jossa myös valtaetäisyys on pieni ja ollaan yksilökeskeisyyden osa-alueella kuten muutkin pohjoismaat. Suomessa valtaetäisyyden kasvua torjuvat yhteiskunnan matalat hierarkiset rakenteet. Samoin kilpailukykyä lisääviä seikkoja ovat osaaminen ja vahva sosiaalinen pääoma (Helkama 2015, 99, 101). Kuvio 41 voi havaita Suomen sijoittuvan samaan lohkoon muiden Pohjoismaiden kanssa.



Kuvio 41. Suoriutumisen ja yhteistyön korostaminen sekä epävarmuuden välttäminen ja hyväksyminen eri maissa (Helkama 2015, 62)

Helkama on tutkinut suomalaisten arvojen tärkeysjärjestystä ja vertaillut niitä yleismaailmallisten arvojen kanssa. Suomalaiset poikkeavat turvallisuushakuisuudessa, yhdenmukaisuudessa, ja mielihyvän tavoittelussa yleismaailmallisesta linjasta tärkeämpään suuntaan ja itseohjautuvuuden ja suoriutumisen suhteen vähemmän tärkeään suuntaan (Helkama 2015, 82-86).

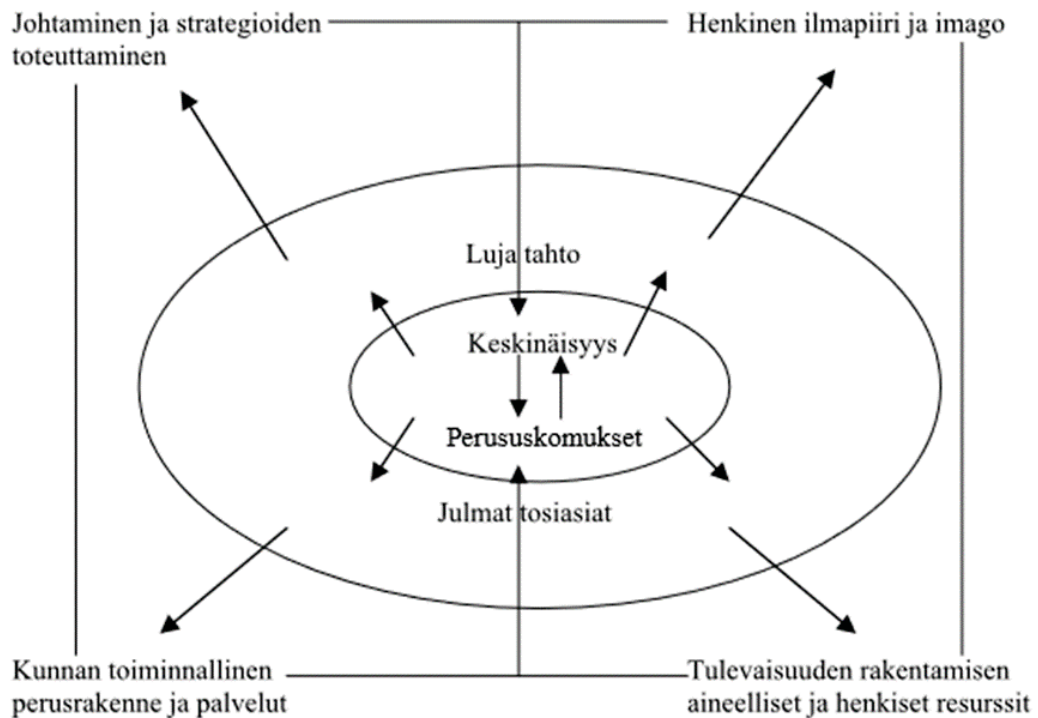
”Viranhaltijoiden käsitys poliittisen päättäjän käyttämästä tiedosta nojaa pitkälti kirjoitettuun tekstiin, perusteltuun tietoon, valmisteluseminaareihin ja esittelymateriaaleihin” (Niiranen, Joensuu & Martikainen 2013, 67). Yhteiskunnan tasapainoinen kehittyminen edellyttää, että julkisen sektorin valmistelua ja päätöksentekoa uudistetaan ajan vaatimusten mukaisesti ja avataan uusia toiminnallisia mahdollisuuksia. Digitalisaatio luo mahdollisuuksia toteuttaa perinteisiä asioita

tai prosesseja uusilla tavoilla. Toisaalta uudistuminen edellyttää, että kyetään ratkaisemaan tai huomioimaan tiedossa olevia tai ennakoimattomia pulmallisia tilanteita. Pulmat voivat liittyä esimerkiksi oikeuksiin ja velvollisuuksiin tai valtaan ja vastuuseen. Mahdollista pulmista huolimatta uudistuminen on aina mahdollisuus parantaa toimintaa, poistaa prosessien jäykkyyksiä ja sujuvoittaa kokonaisuutta, joten yhteiskunnallinen uudistuminen on hyödyllistä, kunhan se toteutetaan sopivan kokoisten askeleiden kautta.

Kettusen (2003, 14-15, 18) mukaan kunta on mutkikas kokonaisuus, jossa vaikuttavat kotipaikan sijainti, toiveet, unelmat ja ihmisryhmien laaja kirjo. Toiminnan saaminen halutulle uralle on vaativa erilaisten tapahtumien lopputulos. Sitran näkemysten mukaan uusia ulottuvuuksia sekä vaatimuksia valmistelu- ja päätöksenteko-organisaatiolle muodostavat monipaikkaisuus, uudelleen verkostoituminen, virtuaalisuus, teknologiat, sosiaalinen media, johtamiskulttuuri tai aikaan sitomattomuus.

Sirpaleinen ja nopealiikkeinen tulevaisuus haastaa uudistumisen, jolloin vastauksia on haettava tiedosta ja sen tuottamasta uudesta ymmärryksestä. Muutoin tietojohtamisen hyödyt jäävät saavuttamatta. Datasta syntyy koko ajan tietoa, joten tiedon sisältämän arvon etsiminen, määrittäminen ja analysointi on oltava jatkuvaa ja kytkettynä johtamiseen. Johtamisessa tiedon merkityksellisyys ja vaikuttavuus voidaan havaita, kun tietoa verrataan aikaisempiin mittauksiin ja merkityksiin. Näin tiedonkeruujärjestelmillä havaitaan myös liukuvat muutokset tarkasteltavissa kohteissa, kun tieto päivittyy. Organisaatioiden on löydettävä tarkoituksiinsa sopivaa ja hyödynnettävää tietoa jatkuvasta tiedon tulvasta. Tästä urakasta voi selviytyä vain systemaattisen järjestelmän avulla, joka tunnistaa muutokset, liikkeen ja niiden merkitykset.

Viranomaispalvelujen osalta yhteiskunnan pitää turvata toimivat menettelytavat, päätöksentekokanavat ja -mallit, valitusmahdollisuudet sekä toimivat ja kilpaillut markkinat. Sen sijaan turhia valitusprosesseja ja muita yhteiskunnan toimintaa rasittavia kitkatekijöitä tulisi karsia ennakkovalmistelulla, sovittelulla ja läpinäkyvällä toiminnalla. Kuvio 42 havainnollistaa kuntien eriyttävien ja yhdistävien asioiden keskinäissidoksia, jotka jakautuvat tosiasioiden ja tahdonvaraisten asioiden kesken. Tosiasioiden hyväksyminen vaatii tunteiden hallintaa ja johtajuutta, jotta luja tahto ja usko käännetään yhteiseksi voimavaraksi.



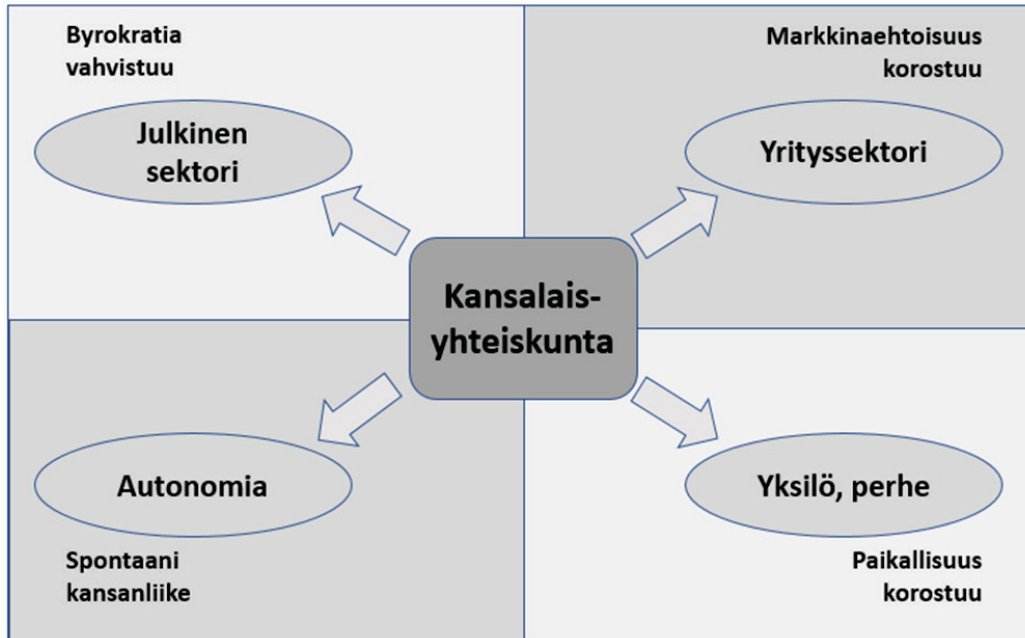
Kuvio 42. Kunnan toiminnallinen rakenne (Kettunen 2003, 78)

Kuntien tilannetta hankaloittaa tai monimutkaistaa se, että kuntalaiset ovat itse myös omistajia, päättäjiä ja osallisia. Samojen yksilöiden rooli muuttuu aina tilanteiden mukaan. Tämä mahdollistaa niin rakenteelliset kuin toiminnalliset arvoriitit ja esteellisyydet etenkin pienissä kunnissa. Pienet kunnat ja niiden kuntalaiset ovat tiiviimmissä keskinäisriippuvuussuhteissa toistensa kanssa, jolloin intressit, jääviydet ja objektiivisuuden puute ovat herkemmin jännitteiden kohteena.

Viestinnän ja viestintäkanavien uudistuminen tuo lisää paineita muidenkin asioiden valmistelun avaamiselle tai ainakin suuremmalle avoimuudelle, koska teknologia mahdollistaa osallisuuden laajentamisen. Osallistamalla niin kansalaiset kuin sidosryhmät vuorovaikutteiseen toimintaan prosessien alusta saakka, lisääntyy avoimuus aivan huomaamatta. Toiminnallisten prosessien avaamisessa asiantuntijoiden työ altistetaan kansalaisten ja eri sidosryhmien kritiikille koko ajan, eikä vasta valmistelun lopussa kuulemisten yhteydessä. Tällä voidaan ehkäistä pitkien ja resursseja kuluttavien valitusprosessien käymistä, vaikka itse prosessien läpivieminen olisikin ongelmallisempaa ja paineisempaa.

Vasta yhteiskunnallisen keskustelun ja asioiden perustelujen kautta nähdään mitkä painopisteet saavat suurimman kannatuksen eri intressien ja intressipiirien välisissä mitteloissa. Kuvio 43 kuvaa kansalaisyhteiskunnan kytkeytymistä hallin-

non, markkinoiden, itsemääräämisoikeuden ja yksilöiden sekä perheiden keskinäisiin suhteisiin. Jokainen kytkös tuo mukanaan omia vaatimuksia, joita keskinäisessä vuorovaikutuksessa pitää tasapainottaa.



Kuvio 43. Kansalaisyhteiskunnan tulevaisuuden suunnat (mukailtu Seppo 2013, 17)

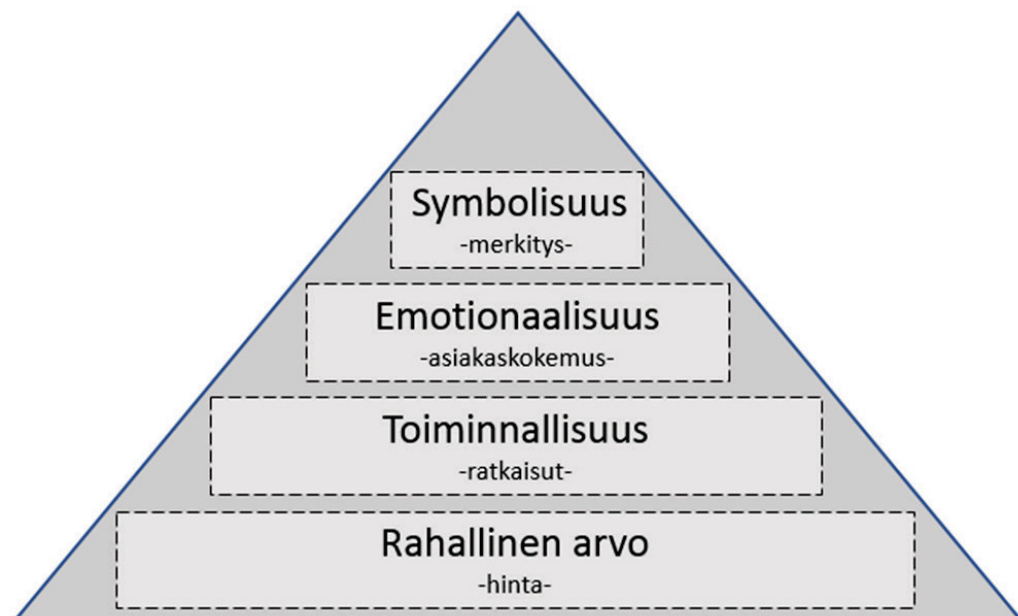
Päätöksenteko-organisaatioiden toiminta, rakenne ja ulottuvuudet tulevat uudelleen arvioitaviksi, jos uudistuva maakuntahallinto käynnistyy kaikessa laajuudessaan. Tällöin demokratian eri muotoja ja uusia teknologisia sovelluksia tulisi arvioida edustuksellisen, suoran, osallistavan ja virtuaalinen demokratian näkökulmista, että valmistelu- ja päätöksentekojärjestelmät vastaavat kansalaisten tarpeisiin ja täyttävät demokratian toteutumisen vaatimukset.

Julksen sektorin on tulevaisuudessa sisäistettävä myös palveluliiketoiminnan periaatteita pystyäkseen toimimaan moninaisen ja -muotoisen yrityskentän ja kansalaisyhteiskunnan yhdyspinnalla. Teknisellä sektorilla onkin vuosikymmenten kokemus markkinaehtoisesta toiminnasta, kumppanuuksista ja kilpailuttamisesta. Tekniset viranomaispalvelut tuottavat paljon muitakin arvoja kuin vain taloudellista hyötyä, sillä se luo turvallista, terveellistä, viihtyisää, esteettistä ja esteetöntä yhteiskunnan rakennettua ympäristöä, jonka yhteyteen sijoittuu muita palveluita ja logistisia yhteyksiä. Vaikka tämä saattaa kuulosta itsestään selvyydeltä, on siitä hyvä muistuttaa säännöllisesti. Teknisten palveluiden arvoina syntyy myös elämyksiä, mielihyvää ja virikkeitä, jotka tukevat elinvoimaa, vireyttä tai aistikkuutta. Kyse ei siten ole vain taloudellisen hyödyn saamisesta, vaan monista

elämän sisältöön, toiminnan jatkuvuuteen ja välttämättömyyteen liittyvistä seikoista.

Asiakasarvo on kuntalaisten ja heidän paikallisen identiteettinsä kannalta paras perustelu asiakasuskollisuudelle ja kotikunnan puolustamiselle, kunhan kotikunnan antamat lupaukset myös kestävät taloudellisten arvojen ohella muitakin arvoja. Zeithamlin (1988, 18) mukaan asiakasarvoon satsaaminen tuottaa paremmin kuin toimiminen vain yrityksen omien näkemysten tai mallien mukaisesti, sillä kulluttajat arvioivat asiakasarvoa hyötyjen ja uhrausten vinkkelistä. Monesti asiakkaan valinnat pohjautuvat aikatekijöihin, vaivaan ja logistiin kysymyksiin, jolloin mielikuvat ja asiakaskokemus vaikuttavat merkittävästi asiakkaiden käyttäytymiseen. Käyttäytymisen dynaamisuus lisää osaltaan tarvetta markkinaviestinnälle, että valintojen yhteydessä kiinnitetään huomiota myyjän kannalta oikeisiin seikoihin. Tästäkin syystä yritysten omaehtoista vastuullisuutta ja arvoisautta tarvitaan.

Samanlainen hyötyjen ja uhrausten suhde on esimerkiksi työmarkkinoiden toiminnassa, kun halujen lisäksi pitää olla kyky työllistää ja maksaa työstä tai palvelusta asiallinen korvaus. Rintamäen ja Tienhaaran (2014, 28) mukaan rahallinen arvo on asiakasarvoulottuvuuksien alin taso, joten pelkkään hintaan pohjautuva palvelurakenne tai liiketoiminta ei ole kestäväällä pohjalla. Mukaan tarvitaan toiminnallisuus, kokemuksellisuus ja merkityksellisyys. Kuviossa 44 asiakasarvon ulottuvuudet on havainnollistettu pyramidin muodossa.

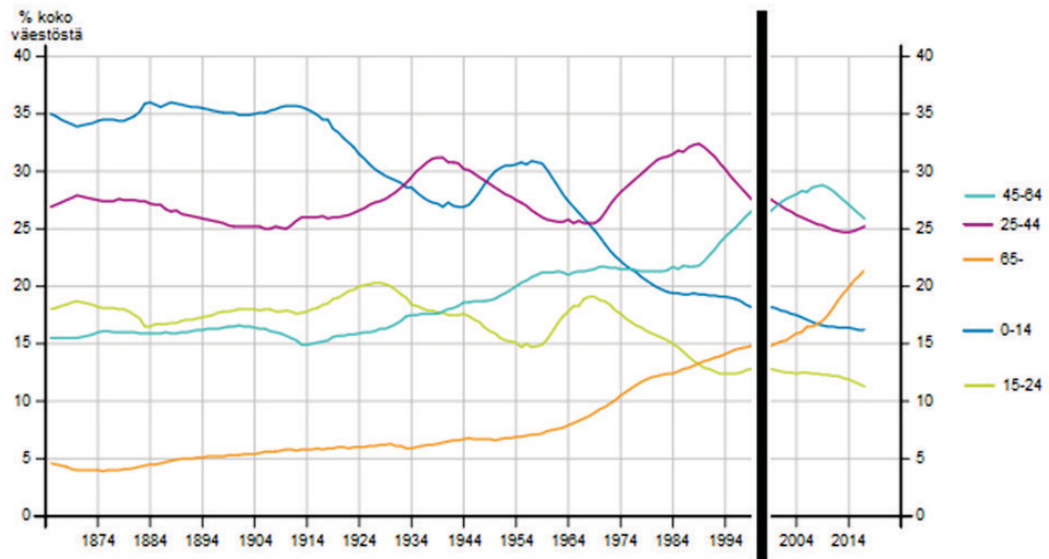


Kuvio 44. Asiakasarvon ulottuvuudet (mukailtu Rintamäki & Tienhaara 2014, 28)

Palveluiden maailmassa lähtökohtana ovatkin kokemukset, mielikuvat ja tunte-mukset, joilla asiakas saadaan kytkettyä pitkäaikaiseksi asiakkaaksi tai vaihta-maan palvelun tarjoajaa. Julkisen sektorin pitää lähestyä kuntalaisia samojen pe-riatteiden mukaisesti kuin yritykset lähestyvät asiakkaita. Ratkaisuja julkisen sektorin kehittämiseen on saatavissa teknologioiden hyödyntämisestä, tuotteista-misen ja palveluliiketoiminnan soveltamisesta. Palveluliiketoimintaa ja palvelui-den sähköistämistä ovat menestyksekkäästi soveltaneet muun muassa vero- ja lii-kennehallinto. Kehittäminen on hyödyllistä, vaikka veroviraston toiminta on tässä vaiheessa vasta nykyaikaisempaa, vaivattomampaa ja ennakoivampaa alustalla toimivaa itsepalvelua. Palvelu ei vielä varsinaisesti näyttäydy tietointensiivisenä palveluna, vaan se hyödyntää vasta enemmän automatisoituja prosesseja ja lasku-tuspalveluja. Asiakaskokemus on kuitenkin parantunut merkittävästi vanhoihin käytänteisiin verrattuna ja kansalaisten mielikuva verottajasta on kohentunut.

3.7.1 Kokemuspohjainen arvopsynteesi

Ajatusmaailman kääntäminen palvelulähtöiseksi voi olla monivaiheinen prosessi, kun se koskettaa monien eri sukupolvien ja maailmankuvien kanssa eläviä väes-tönryhmiä. Yhteisen tulevaisuuskuvaan rakentamiseen kannattaa panostaa resurs-seja, jotta käsitys kehityksestä, tulevaisuudesta ja uudistusten kohtaamisesta olisi saman suuntainen. Yhteinen tulevaisuuskuva syntyy vain yhdessä kokemalla ja te-kemällä. Kuvio 45 havainnollistaa suomalaisen yhteiskunnan ikärakenteen muu-toksen reilun sadan vuoden otannalla. Ikärakenteella on merkittävä vaikutus koko yhteiskunnan toiminnalle, kehityskululle ja tulevaisuuskuvalle, mutta myös palve-luiden tarpeille ja kohdentamiselle.

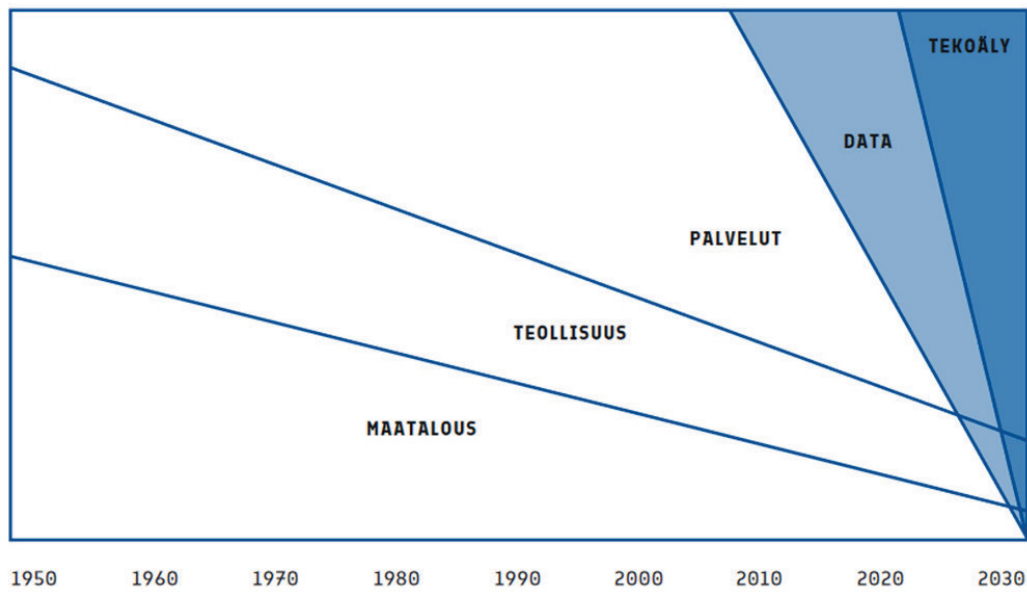


Kuvio 45. Väestön ikärakenteen kehitys 1865 – 2017 (muokattu tilastokeskus 2018b)

Hyvinvointiyhteiskunta on riippuvainen verovaroin toteutetuista palveluista, joten palvelujen kysynnän ja tarjonnan vaikutukset näkyvät palveluiden rahoitustarpeissa. Kuvion 45 ikäjakauma osoittaa, että entistä pienempi osa kansalaista rahoittaa entistä suuremman väestönosan tarvitsemat palvelut. Tämän asian ratkaiseminen edellyttää arvonmuodostuksen keinojen hyödyntämistä, kun rakenteita, organisaatioita ja toimintamalleja uudistetaan.

Tarkoituksenmukaista olisi muun muassa estää ennalta kulujen syntymistä, puuttua kuluja aiheuttaviin seikkoihin tai kehityskulkuihin, vähentää tarpeetonta yksilöiden tai ryhmien siirtelyä ja tukea yksilöiden omaehtoista selviytymistä arjen moninaisissa tilanteissa. Monet yhteiskunnalliset ongelmat syntyvät yksilöllisestä sirpaleisuudesta, kun perheyhteisöt ovat pirstaloituneet ja yhteiskunnan rakenteet eivät tue laajemmin yhteisöllisyyttä esimerkiksi ikääntyvien yhteisasumien muodossa.

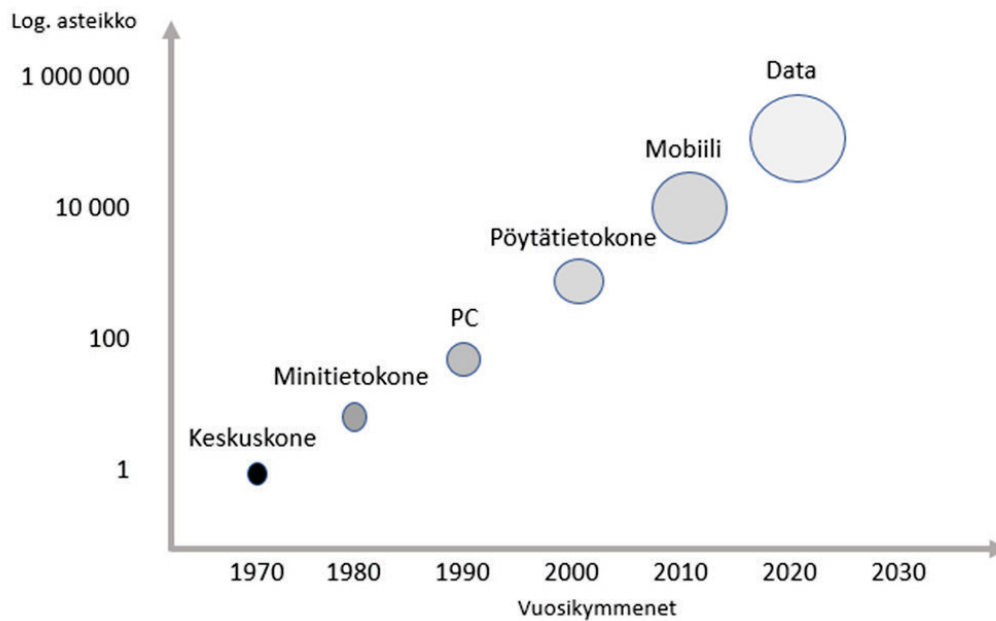
Muutosten nopeus kiihtyy koko ajan teknologisen kehityksen ja sovellutusten yleistymisen myötä, joten tulevaisuuteen keskittyy voimakkaita ja nopeampia muutospaineita. Kuvio 46 havainnollistaa elinkeinorakenteen muuttumisen teknologioiden omaksumisen ja niiden painopisteiden suhteen. Uudistumiselle on tyypillistä se, että se tulee koko ajan nopeutumaan. Tästä syystä jokaisen kynnelle kykenevän pitäisi hankia edes pieni ymmärrys tai osaaminen uusien teknologioiden käyttämisestä ja soveltamisesta. Kuvioista 46 voi havaita, että kansantalouden rakennemuutos etenee koko ajan kiihtyvällä nopeudella.



Kuvio 46. Kansantalouden rakennemuutos (ennuste) 1950-2030 (Viitanen, Paajanen, Loikkanen & Koivistoinen 2017, 27)

Kun tietointensiiviset uudistukset ovat vääjäämättömiä, niin kansalaisilla ei ole pakopaikkaa minne voisi piiloutua. Siksi uudistuksiin tulisi suhtautua myönteisesti ja etsiä itselle sopivia uusia teknologisia ratkaisuja. Tietointensiivinen maailma on uudenlainen kohtaamisten ja vuorovaikutusten maailma, aivan kuten aikoinaan ovat olleet puhe- tai kirjoitustaidon yleistyminen. Nyt puheet, kirjoitukset ja visuaalisuus voidaan siirtää virtuaaliseksi tai keinotekoiseksi todellisuudeksi. Keinotekoisia todellisuuksia voidaan muokata, niihin saadaan lisättyä tekoälyä ja niitä voidaan yhdistää uusilla tavoilla. Ihmisille ja inhimillisyydelle rutiinien poistuminen tekee uutta tilaa ja mahdollisuuksia, sillä luovuutta, inhimillistä ajattelua ja niiden yhdistelyä tekoäly ei pysty korvaamaan. Samalla, kun vapautuu aikaa vanhoista rutiineista, tulee tilalle uusia tehtäviä ja merkityksellisyyttä.

Kuvio 47 havainnollistaa tietointensiivisyyden kehityskulkua viimeisten vuosikymmenten aikana. Tiedon tuotantoa voidaan liittää tiloihin, tuotteisiin ja palveluihin, joka päivittyy reaaliaikaisesti verkossa havainnoitaviksi kokonaisuuksiksi, tilannekuviksi tai ennusteiksi.



Kuvio 47. Tietojenkäsittelyn kehitys 1960-2030 (muokattu Morgan Stanley 2018)

Kuvion 47 havainnollistamilla teknologioilla, käyttäytymisen muutoksilla ja uusilla mahdollisuuksilla muovataan yhteiskunnan, elinkeinoelämän ja kansalaisyhteiskunnan arkea liukuvasti tai sysäyksittäin. Laitteiden ja teknologioiden uudistuksessa tietointensiivisyys mahdollistaa tiedon keräämisen, analysoinnin ja hyödyntäminen entistä tehokkaammin.

1980-luvulla kaikki tekniset viranomaispalvelut olivat saman työnantajan vastuulla. Silloin esimerkiksi lupia koordinoitiin yhteisillä lupapalavereilla, joissa kaikki tarvittavat asiantuntijat olivat yhtäaikaaisesti läsnä. Aikojen saatossa tekniset viranomaispalvelut ovat osittain hajautuneet eri organisaatioihin tai niiden tehtäviä on uudelleenjärjestelty (vrt. Parviainen 2015; Ympäristöministeriö 2015), jolloin toiminnallinen synergia ja prosessien tehokkuus on heikentynyt ja toiminta on siiloutunut. Siiloutumista on lisännyt myös valtion hajanainen toiminnan ohjaus. Hajautuminen on eriyttänyt valvonnan toimintaa ja aiheuttanut keskinäisiä arvostiriitoja ja kilpailua.

Kunnat ovat uudistaneet teknisiä toimintojaan ulkoistamisilla ja seutukunnallisilla rakenteilla (vrt. Parviainen 2015). Sen sijaan vanhoja kunnan omia organisaatioita ei ole uudistettu samalla vakavuudella. Ostopalveluiden euromäärät ovat noin nelinkertaistuneet vuodesta 1997 (Kuntaliitto 2016; Houhala et. al. 2015). Uusia haasteita muutokset ovat aiheuttaneet kilpailutukseen sekä kustannustehokkuuden ja laadun keskinäiseen yhteismitalliseen arviointiin. Sen sijaan tilaaja-tuottajamalleista on luovuttu näennäistoimintaluonteen takia.

Kuntien tehtävien arviointia on tehty monien erilaisten toimeksiantojen toteuttamana (vrt. Hiironniemi 2012). Selvitysten lopputuloksena näyttää sitä, että tehtäviä voidaan vähentää vain vahvalla poliittisella ohjauksella. Kunnallinen itsehallinto antaa kunnille myös vahvan aseman ja roolin yhteiskunnassa. Kuntien ohjaimista pitäisi tiivistää lainsäädännöllisesti kuntalain piiriin tai toiminnallisesti ennakoiwaan suuntaan (Valtiovarainministeriö 2014b, 116-117, 121).

Tekniset viranomaispalvelut ovat vuosikymmenten saatossa kehittyneet paikkakuntakohtaisten tarpeiden ja rakenteiden mukaisesti, jolloin yksiköille on muodostunut erilaisia käytäntöjä (Ympäristöministeriö 2015, 38). Parviaisen (2015, 37-39) mukaan hajautetut viranomaispalveluprosessit voisivat heikentää teknisten alojen ja valvonta-alueiden yhteistyötä. Sen sijaan käytännön valvontatyötä tekevät ovat pyrkineet vapaaehtoisuuden yhteistyön kautta yhtenäistämään valvontaa ja osaltaan yhtenäistämistä on tuettu valtakunnallisilla ohjeistuksilla ja viranhaltijoiden koulutus/työnohjauspäivillä. Toisaalta valvonnan erilaisuuden taustalla ovat aiemmin tehdyt linjaukset kuten rakentamistapaohjeet, poikkeamispäätökset tai muut paikalliset periaatelinjaukset, jotka ovat perustuneet kunnalliseen itsehallintoon (Ympäristöministeriö 2015, 17). Kuntien resurssipuutteita tai tehokkuutta ol-laankin nyt Parviaisen (2015, 46-48) mukaan korjaamassa alueellistamisella, jolloin kunnan perinteisen sisäisen toimialajaon hyödyt kärsivät ja yhteys muihin teknisiin viranomaispalveluihin on vaarassa etäännyä. Vastaavasti ympäristöterveydenhuollon viranomaispalvelujen seutukunnallistamisesta saatujen kokemusten pohjalta näyttää siltä, että seutukunnallistaminen on vähentänyt paikallista tietämystä, mutta samalla se on tuonut enemmän ja laajempaa objektiivisuutta sekä mahdollistanut erikoistumista, resursoinut asiakaspalvelua ja auttanut osaa-van työvoiman saannissa (Valtiontalouden tarkastusvirasto 2014, 37).

Hirnin (2011, 18-19) selvityksen mukaan ympäristöterveydenhuollon paikallinen organisoiminen pitäisi tiivistää 20-30 yksikköön, sillä nykyinen organisaatio on raskas, kallis, tehoton ja epätasa-arvoinen.

Ympäristöterveydenhuollon valtiollistamisen esiselvityksen mukaan valvonnan ongelmiksi koettiin muun muassa keskustason ohjauksetjut, tilastoinnit, tietojärjestelmät ja resurssit, joiden pulmallisuus ei ratkea yksinomaan valtiollistamisella (Nevas & Lepistö 2015, 45). Kaikkiaan ympäristöterveydenhuollon tilan kohentaminen ja toimivat ratkaisut pitänee mieltää kokonaisvaltaisemmin huomioiden asiakas- ja sidosryhmien tarpeet yhdessä lainsäädännön, elinvoimaisuuden ja viranomaispalveluiden keskinäisen sujuvuuden kannalta.

Kuntien välistä yhteistyötä käsittelevän Ympäristöministeriön selvityksen mukaan ”rakennusvalvonnalla, jossa työskentelee rakentamisen eri alueiden asiantuntijoita, on edellytyksiä ohjata rakentamista ja kaavojen toteutumista” (Hytönen

2008, 61). Onnistunut rakentamisen ja rakennetun ympäristön edellytys on toimiva teknisten viranomaispalvelujen kokonaisuus, koska ohjaamisessa tarvitaan muun muassa kaavoituksen, ympäristöterveyden ja ympäristönsuojelun näkökulmia (Hytönen 2008, 59). ”Kuntien välisiä yhteistyöorganisaatioita tulisi valmistella muiden kuntatoimijoiden, eli kaavoituksen, teknisen toimen ja ympäristöpalveluiden kanssa yhteistyössä” (Hytönen 2008, 62).

Ympäristöministeriön uusimuotoinen rakennusvalvontatoimi (Korpivaara & Syrjälä 2015) selvityksessä kuvataan toiminnan kehittymistä, tilaa ja tulevaisuuden linjauksia. Selvityksen mukaan tarvitaan eri teknisten viranomaispalvelujen yhteistyötä ja osaamista, jotta tekniseen infrastruktuuriin liittyvä epäyhtenäisyys ei kasva entisestään (Korpivaara et. al. 2015, 50). Selvityksessä painotetaan toiminta-alueiden laajentamisessa vapaaehtoista yhteistyötä, jossa kiinnitetään huomiota alueiden määrän ohella henkilöstöresurssien minimimäärään (Korpivaara et. al. 2015, 47-49).

Ympäristöterveydenhuollon yhteydet pitää organisoida uudelleen kuntien ja maakuntien välillä, joka voi olla myös mahdollisuus (Valli-Lintu, Palonen & Nyholm 2017, 22).

Rakennusvalvonnan maksut kattavat merkittävän osan omista kuluistaan jo koko maassa ja kasvukeskuksissa kokonaan. Alueiden laajentamisella olisi maksutuloja tasaava vaikutus, mutta vastaavasti se pirstaloisi kaavoituksen tavoitteiden toteutumista (Parviainen 2015, 47). ”Jos rakennusvalvonnan alueellistamisessa päädyttäisiin vastaavaan ratkaisuun kuin ympäristöterveydenhuollon alueellistamisessa, on ehdottoman tärkeää, että muutoksiin varataan riittävä siirtymäaika” (Parviainen 2015, 48). Parviaisen (2015, 48) mukaan ”rakennusvalvontaja ei ole lainsäädännöllä syytä pakottaa yhteistoiminta-alueisiin.”

Maa- ja metsätalousministeriön laatusertifiointien hyödyntämishankkeen yhteenvedossa todetaan, että viranomaistarkastukset ja auditoinnit käsittelevät samoja osa-alueita, mutta niiden sisältämiä havaintoja ja tietoja on vaikea verrata asiakirjalähtöisesti keskenään epäyhdenmukaisen kattavuuden takia (Lepistö, Lundén, Turku & Sukura 2015, 54). Epäkohtien käsittelyä arvioidaan eri tavalla viranomaisvalvonnan ja auditointien yhteydessä muun muassa määräaikojen suhteen (Lepistö et. al. 2015, 54). Mikäli viranomaisvalvontaa ja laatujärjestelmiä voitaisiin toiminnallisesti yhdistää, tarkastusten fokus voisi keskittyä muihin osa-alueisiin (Lepistö et. al. 2015, 54). Euroopan unioni on kiinnittänyt huomiota päällekkäisyyksiin ja linjannut, että niitä tulisi poistaa (Lepistö et. al. 2015, 55). EU:n ”linjauksista tärkeämpiä ovat avoin tiedonkulku, rajapintojen riittävän yksityiskohtainen sopiminen ja auditointien toteuttaminen myös ennalta ilmoittamatta” (Lepistö et. al. 2015, 55).

Jupin (2015, 66) mukaan elintarvikevalvonnan tietojen julkistaminen koettiin hyväksi, koska tunnettuus parani, korjaavat toimet nopeutuivat, valvontakäytännöt yhtenäistyivät, uusintatarkastukset lisääntyivät, tarkastusten teko helpottui ja raportit selkiytyivät. Sen sijaan tasapuolisen valvonnan toteutuminen koko maassa ja yhtenäiset ohjeet vaativat kehittämistä.

Kärnän (2011, 55-57) mukaan ulkopuolisille toimijoille olisi käyttöä valvonnan tukitoiminnoissa, projekteissa ja selvitysten tekemisessä, mutta lainsäädännön vaatimukset tulevat asiassa vastaan kuten myös pienet markkinat.

Valtiontalouden tarkastusviraston tuloksellisuuskertomuksessa on todettu ympäristöterveydenhuollon ongelmista hajanaisuus, epäselvät johtovastuut, aluehallintovirastojen vähäinen merkitys, resurssipula tehtäviin nähden, monikanavaisen ohjauksen aiheuttamat puutteet ja tietojärjestelmien puutteellisuudet (Valtiontalouden tarkastusvirasto 2014, 23-67).

Hiironniemen (2012) tekemässä kuntien tehtävien arvioinnissa on kiinnitetty erityistä huomiota lakisääteisten tehtävien lukumääriin, ei niinkään tehtävien kytkytymiseen, prosesseihin tai vaikuttavuuksiin. Tällä tavalla Hiironniemen selvityksessä on listattu teknisten viranomaispalveluidenkin lakisääteisiä tehtäviä, jolloin niiden sisältämät keskinäiset kytkökset, vaikutukset ja merkitykset ovat jääneen vähäisemmälle huomiolle. Tärkeämpää olisi kiinnittää huomiota arvoketjuihin kuin yksittäisten tehtävien lukumääriin, koska sieltä löytyvät elinvoimaisuuden ja arvonmuodostuksen tekijät. Poikkitieteellinen tai toimialojen välinen vaikuttavuuksien arviointi tuo esille toiminnan varsinaiset merkitykset ja vaikutukset, mutta niiden tarkastelu on saanut vähemmän huomiota.

Yhteiskunta ohjaa palvelujen käyttöä, kohdistumista ja osittain tarveharkintaa palveluista perittävillä maksuilla, kun kustannusten, palvelujen tuottajien ja käyttäjien kannalta tehokkaampi tapa olisi purkaa ennakolta palvelutarpeita. Tämä onnistuisi kehittämällä ja hyödyntämällä erilaisia digitalisoituja palveluja (chat ym.), ennakkoseulonnalla, käyttäjien segmentoinnilla tai kanavoinnilla. Nordic Healthcare Groupin tutkimusten mukaan esimerkiksi sote-palveluiden käyttäjistä 10 prosenttia aiheuttaa 81 prosenttia kuluista (Vierula 2013), jolloin painopistettä pitäisi kohdistaa aiheutumisperiaatteiden mukaisesti. Mielellään vielä palveluiden tarvetta ennakkoivasti purkaen.

3.7.2 Kunnan- ja teknisten johtajien näkökulmia

KTK:n kyselytutkimuksen (2012) mukaan kunnilla ei ollut niin paljon teknisen toimen yksityistämishaluja kuin yleisessä keskustelussa on annettu ymmärtää. Pie-nimmillä kunnilla haluja oli enemmän, mutta vastaavasti niillä ei ollut laadullisia mittareitakaan, joilla toimintaa olisi voitu arvioida. Samalla on havaittu, että ulkoistamisella ei ole saavutettu säästöjä. Erityisesti säästöjen saamatta jääminen näkyy, jos seudulla ei ole kilpailua. Kunnilla on halu pitää selkeät ja hallittavat tehtävät itsellään (Houhala et. al. 2012, 8).

Seutukunnallinen yhteistyö saa kannatusta läpi koko kuntakentän. Suurimmat tekniset kulut syntyvät laajoissa harvaan asutuissa kunnissa. Teknisen sektorin ulkoistamiset eivät laske kuluja kuntien haluamalla tai kuvittelemalla tavalla (Houhala et.al. 2012, 11).

3.7.3 Yhteiskunnallinen rooli - viranomaistoiminnan tulevaisuudessa

Valtio ohjaa kuntien toimintaa sektoriministeriöistä ja niiden alaisten laitosten tavoitteilla ja toimeksiannoilla. Merkittävin rooli ohjauksessa on valtiovarainministeriöllä, joka linjaa taloudellisten resurssien jakamista ja käyttöä. Valtion ja kuntien välisen työn- ja tulonjaon merkitys on näkynyt teknisten viranomaispalveluiden osalta jatkuvana näivettymisenä. Vaikka erilaisia selvityksiä ja arviointeja on tehty tekniikan aloilta (vrt. Valtiontalouden tarkastusvirasto 2014 ym.), eivät ne ole välttämättä johtaneet uudistuksiin. Sen sijaan menojen hillintään perustuneiden ulkoistuksien seurauksena osaamista on valunut pois julkisista organisaatioista. Tämä on johtanut toiminnan fokusta kokonaistaloudellisesti huonompaan suuntaan.

Kunnilla on perustuslakiin pohjautuva itsehallintotehtävä, joka nojautuu verotusoikeuteen ja paikalliseen organisoitumiseen. Kunnallisen itsehallinnon ja valtion hallinnon välissä esiintyy ajoittain jännitteitä, kun resursseja tai alueellisia tavoitteita käsitellään ja yhteensovitetaan. Vaikka kunnilla on itsehallinto, valtio tukeutuu toiminnassaan kuntien hallintoon ja palvelurakenteisiin. Muutoin koko maahan olisi mahdotonta toteuttaa yhdenvertaisuuden pohjalta lakisääteisiä palveluja. Kunnat vastaavat läheisyysperiaatteilla kansalaisten hyvinvoinnin toteuttamisesta demokraattisin keinoin, kun ne järjestävät ja tuottavat palveluja. Vastaavasti valtion kuntiin kohdistuva ohjaus toteutetaan lainsäädännön kautta. Lainsäädännöllä ohjataan muun muassa kuntien taloudellisia resursseja veropäätöksillä, valtionosuusjärjestelmän kohdennuksilla tai harkinnanvaraisilla avustuksilla. Näitä kunnan talouden monitulkintaisia ilmiöitä tutkiessaan Sinervo (2011,

233-235) havaitsi, että talouden tasapainoa voidaan arvioida tuloslaskelman, resurssien riittävyyden, kuntalaisten saaman palveluvastikkeen, väestönkehityksen, hoidettavien tehtävien tai rahoitusvalintojen näkökulmista. Näiden menneisyyttä kuvaavien seikkojen tarkastelun yhteydessä pitää hoitaa arjen palveluja ja rakentaa uutta tulevaisuuskuva.

Käytännön toiminnan sujuvoittamiseksi valtio antaa kunnille informaatio-ohjausta, joka sovitetaan paikallisesti oman toiminnan pohjaksi lainsäädännön antamissa puitteissa, mutta huomioiden kunnan omalla vastuulla oleva tulevaisuuden rakentaminen ja elinvoimaisuus. Teknisten viranomaispalveluiden näkökulmasta tiedollinen ohjaus on erilaista tiedonsaantia valtionhallinnolta, mutta myös vuoroaikutukseen perustuvaa kuntapäätäjien ja toimijoiden kohtaamisia, jolloin asioiden järjestämistä, taustoittamista ja toiminnallisten ohjeiden antamista selvennetään esimerkkien avulla. Tämän ohella kuntien virkamiehet tapaavat toisiinsa erilaisten epävirallisten työkokousten ja koulutustilaisuuksien yhteydessä

Kuntien toimintaa valvotaan sekä ennakolta, että jälkikäteen. Kuntalain mukaiset valvontakeinot ovat tilintarkastus, oikaisuvaatimus ja kunnallisvalitus. Kanteluiden pohjalta valvontaa tekevät aluehallintovirastot. Kuntien toimintaa tarkkailaan myös erilaisten hallintomenettelyjen kautta. Valtio toteuttaa toiminnan arviointeja, kunnilta pyydetään itsearviointeja tavoitteiden toteutumisesta tai arvioita sektorikohtaisista erityistehtävien hoitamisesta. Arviointitietoja käytetään toiminnan edelleen kehittämiseen ja lainsäädännön perusteluiksi, mutta myös sektori-kohtaisen tilannekuvan täsmentämiseksi. Arviointia toteuttavat muun muassa Valtiontalouden tarkastusvirasto ja ministeriöiden toimesta asetetut selvitysmiehet tai auditoijat.

Perinteinen kuntatalouden arviointi pohjautui resurssien riittävyysarvioon, kun kunnat toteuttivat lainsäädännössä määrättyjä tehtäviä ja niiden velvoitteita. Tällöin arvioitiin, saadaanko annetuilla resursseilla asetetut velvoitteet hoidettua. Perinteisessä arviointimallissa tasapainoa haettiin oikeudenmukaisuuden ja resurssien tehokkaan käytön välillä. Tämä onkin merkinnyt kunnissa tasapainoilua eri tekijöiden suhteen, kun paikalliset päättäjät ovat määritelleet painopisteitä. Monesti se on johtanut kuntien erilaistumiseen, kun kunnat ovat ottaneet monia vapaaehtoisia tehtäviä hoitaakseen. Kuntien resurssien pienentyessä oleellisesti 90-luvun laman yhteydessä, käynnistyi monia leikkauksia ja karsintoja. Tuolloin nousi esiin kritiikkiä siitä, että toiminnan arvioinnissa olisi oltava myös laadullista vaikuttavuuden arviointia tuloslaskelman, resurssien, tarpeiden tai vastikkeellisuuden ohella. Monissa yhteyksissä hämärtyykin kunnan ja yritysten erilaisuus tehokkuuden ja oikeudenmukaisuuden suhteen, jota Sinervokin (2011, 140-141, 154-156) kuvaa tutkimuksessaan.

Kunta on eräänlainen monitoimitoimialakonserni, jolla on oman toiminnan ohella kytköksiä muihin organisaatioihin omistamisen ja jäsenyyksien kautta. Kunnan talous onkin monien erillisten tehtävien, toimijoiden ja niistä muodostuvien asioiden sekä ketjujen kokonaisuus. Kuntien talouden tasapaino on myös erilaisten mekanismien summa, johon kytkeytyvät niin liikekirjanpito kuin toimeksiantotalouden ympäristö (Sinervo 2011, 107-108). Kunnille annetut toimeksiannot ovat hyvinvointipalveluiden järjestämistä ja tuottamista.

Kuntatekniikan hankkeet ovat pitkävaikutteisia hankkeita, jolloin niiden mittasuhteita ja toteuttamista voi olla vaikea hahmottaa luottamustoimipohjalta. Infrastruktuurin arvoketju alkaa tarpeiden tunnistamisesta ja päättyy vasta rakennelmien hävittämiseen (Malvalehto et. al. 2011, 73-77), jolloin aikajänne on vuosikymmeniä. Luottamus pohjaisilla päättäjillä ei välttämättä ole kokemusta ja osaamista infrahankkeista tai teknisistä viranomaisvaatimuksista, eikä realistista kuvaa päätösten vaikutuksista. Hankkeiden taloudelliset suhteet ovat kokonaistaloudellisesti merkittäviä, jolloin hankkeet voivat tuntua sopivalta valta- ja poliittiselta pelikentältä. Tätä poliittista peliä ei tulisi sallia, koska kyseessä ovat suuret riskit verovarojen tuhlaamiselle. Poliittisten päättäjien tulisi pysyä omalla vastuualueellaan ja jättää operatiiviselle toiminnalle sille kuuluvat toimintamahdollisuudet. Poliitikoilta, kun ei vaadita taloudellista korvausvastuuta ongelmien kohdatessa, eikä poliittisia kömmähdyksiä kirjata tilinpäätökseen tai kuvata toimintakertomuksessa.

Julkisen talouden kriisiytyessä tasapaino on järkkynyt, koska taloudellisia resursseja ei ole kerätty riittävästi. Vartiaisen (2016, 72-73) mukaan markkinatalous hyödyttää molempia osapuolia, kun vastaavasti hyvinvointivaltio jakaa riskejä ja poistaa eriarvoisuutta. Näillä perusteluilla hyvinvointi pitää yhteensovittaa talouden, palveluiden ja yhdenvertaisuuden näkökulmista, mutta muistaen elinvoimaisuus ja infrarakenteiden välttämättömyys. Yhteiskunta on kokonaisuus, jossa asioiden syy-seuraussuhteet, vaikutukset ja merkitys on syytä arvioida kokonaisuutena. Korkmanin (2016b, 227) mukaan ”erimielisyyttä liittyy hyvinvointivaltion rooliin ja sen vaikutuksiin talouden, työllisyyteen ja kansantalouden kehitykseen. Samoin Korkmanin (2016b, 227) mukaan ”eri näkemyksiä hyvinvointivaltion olemassa olon perusteista ei voi osoittaa vääriksi tai oikeiksi tieteen avulla.”

Julkinen sektori on kokonaisuudessaan velkaantunut, jolloin on oleellista tarkastella velkaantumisen syitä. Korkmanin (2016b, 230) mukaan Suomen kädet ovat monilta osin sidotut, kun keinoja tai liikkumavaraa on ollut vähän. Julkinen sektori voi kuitenkin velkaantua hallitusti, mikäli syynä ovat tulevaisuuden investoinnit. Silloin ajatuksena on saada investointien kautta lisää verotuloja, toimeliaisuutta ja elinvoiman lähteitä. Korkmanin (2016b, 235) mukaan ”hyvinvointivaltio

on markkinatalouden eettinen perusta, joka tekee jälkimmäisen hyväksyttäväksi.” Näistä näkökulmista tarkasteltuna demokraattinen hyvinvointivaltio tuottaa kansalaisille hyvät lähtökohdat elämälle, kunhan huolehditaan rahoituksen pitkän aikavälin riittävydestä.

Perinteisen kuntatalouden arvion voi tehdä, kun pohtii taloutta ääripäiden välillä

- Alijäämä – ylijäämä
- Poistot – tulos
- Palvelu/vastike – verot

Tämän arvioinnin jälkeen voidaan esimerkiksi kysyä ja tarkastella yksityiskohtaisemmin, että

- Mihin kunnan resurssien tulee riittää?
- Onko kunta tehoton tai epäoikeudenmukainen, jos se tekee alijäämää?
- Paljonko ja minkälaista omaisuutta kunnalla pitää olla?
- Paljonko kunta ylipäättänsä saa tehdä ylijäämää?

”Talouden tasapainossa on ensisijaisesti kyse kunnan resurssien riittävydestä kunnan velvoitteiden hoitoon pitkällä aikavälillä” (Sinervo 2011, 233). Markkina- lähtöisyyden myötä kunnan taloudellista arviointia pitää muuttaa, jotta arvioinnilla saadaan vastauksia oikeisiin kysymyksiin ja laadullisiin seikkoihin.

Sote- ja maakuntauudistus aiheuttaa toteutuessaan merkittäviä uudistuksia vaikiintuneille julkisille rakenteille. Samalla, kun tuotantorakenteita ja -toimintoja ulkoistetaan, muuttuvat niin toiminnan lähtökohdat kuin arvioiminenkin. Nämä rakenteelliset seikat pitäisi mallintaa valtakunnan tasoisella lainsäädännöllä ja toteuttaa seudullisesti huomioiden paikalliset erityispiirteet. Maakuntien harkintaan pitäisi jättää seudullisten ja työssäkäyntialueiden keskinäisten suhteiden yhteensovittaminen ja alueiden erityispiirteiden huomioiminen.

Tosin kuntakohtainen tai alueellinen osaoptimointi ei johda maakuntien tai valtakunnallisestikaan kehittymisen kannalta parhaisiin lopputuloksiin, vaikka kunta-kohtaisesti siitä olisikin hetkellistä hyötyä. Kuntapolitikoilla voi olla hankaluuksia erottaa isojen ja pienten asioiden eroja ja merkityksiä, jolloin taloudellisten riskien mahdollisuudet kasvavat. Monesti näköalattomuuteen liittyvät myös politiikon tarve tulla uudelleen valituksi, jolloin kiusaus kotiinpäin vetämiseen voi olla liian suuri. Silloin kokonaisuuden kannalta parempi ratkaisu jää toteutumatta.

Markkinoiden voimakkaampi tuleminen osaksi palvelutuotantoa ja -toimintaa tuo mukaan uusia liiketaloudelle tyypillisiä elementtejä, jotka poikkeavat julkisella sektorilla perinteisistä ja totutuista tavoista. Osaltaan se pakottaa julkisen sektorin uudistuksiin, vaikka toisaalta julkisen toiminnan viitekehys määrääikoineen aiheuttaa itsessään toiminnan tehottomuutta enemmän kuin itse palveluiden tuotanto. Liiketalous lähestyy toiminnan arkea hinnan, hyödyn, lisäarvon, tuottavuuden, tehokkuuden, vahingon tai niiden yhdistelmien näkökulmista. Kun perinteisesti kunnissa on totuttu tuottamaan palveluita omana toimintana, ilman kumppaneiden tai ulkopuolisten toimijoiden välisiä sopimus- tai tilausrakenteita sekä niiden sisältämiä ehtoja tai sanktioita. Monituottajamalleissa kaikki nämä tekijät tulevat mukaan palveluiden järjestämiseen ja tuottamiseen.

Kuvio 48 havainnollistaa tapoja, joilla asiakkaita voidaan osallistaa suunnitteluun, tuotantoon tai sen arviointiin. Näiden elementtien käyttäminen korostuu, kun julkisia palvelurakenteita monimuotoistetaan useiden toimijoiden ja tahojen kanssa. Palvelutuotannon ohella palveluiden laatu ja vaikuttavuus pitää arvioida hinnan ja muiden kilpailutekijöiden kanssa.

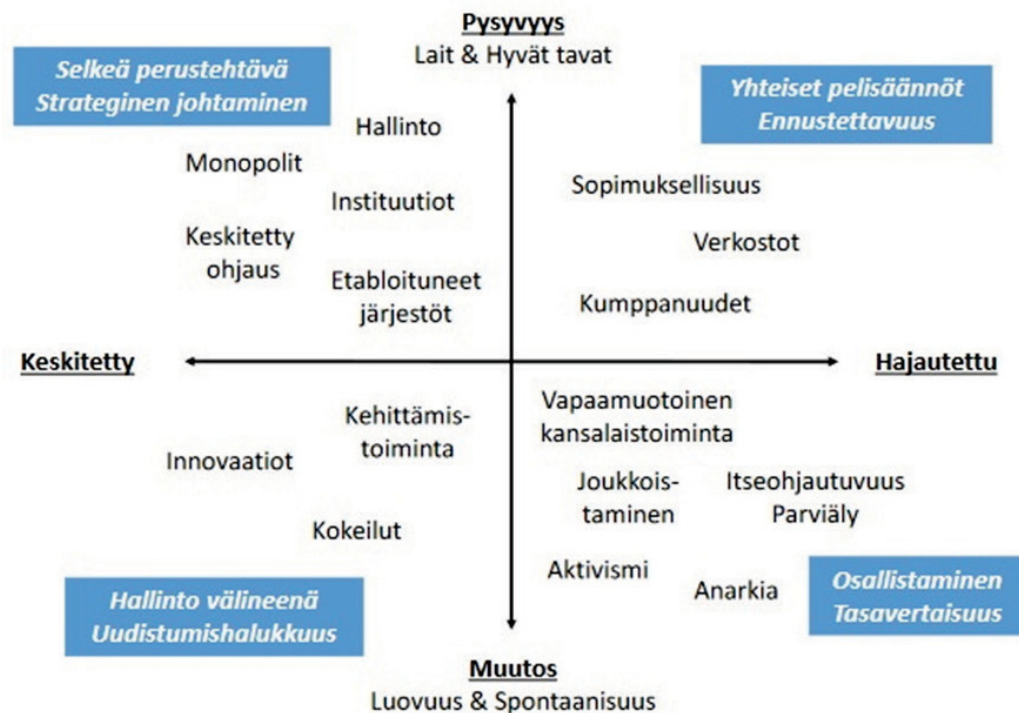


Kuvio 48. Asiakkaan osallistumisen kehä (Larjovuori et. al. 2012, 18)

Kuntalainen voi olla kunnassa päättävä sen ohella, että hän on asiakas ja kunnan jäsen. Kuntalaiset on osallistettava mukaan palveluiden ideoimiseen, kehittämiseen, havaittujen ongelmien ratkaisemiseen ja laadunarviointiin sekä itsehallinnon pohjalta päättämään asioistaan. Nämä eri roolit laajentavat kuntalaisten tarkastelunäkökulmia, jolloin he kiinnittävät huomiota liiketalouden tai palveluiden ohella sosiaalisiin, ekologisiin ja kulttuurillisiin seikkoihin.

Asiakkaan kannalta tarkasteltuna palveluprosessit voivat muodostua monien eri tahojen kytkeytymisestä saman palvelun tuottamiseen, jolloin palvelujen mittaaminen ja arvioiminen pitää järjestää osaoptimoinnit poissulkeviksi (Pöysti, Niiranen & Haveri 2015, 33). Mittaamiseen tarvitaan tietoa yksittäisistä organisaatioista, palvelutuotantoon osallistuvien tahojen yhteistoiminnan onnistumisesta ja kokonaisuuden kyvykkyydestä täyttää asiakastarpeet sekä yhteiskunnan tavoitteet (Pöysti et. al. 2015, 33).

Heikkalan kuviosta 49 saa jäsenellän käsityksen kansalaisyhteiskunnan toimijakentän sirpaleisuudesta, jossa kaikilla toimijoilla on erilaiset roolit ja intressit. Sidosryhmien suuri määrä hankaloittaa kunnallista päätöksentekoa, ellei niiden välille saada toimivia kohtaamis- ja vuorovaikutuspaikkoja. Ristiriitoja voidaan ennaltaehkäistä, kun ryhmät osallistetaan ja saadaan toimimaan yhteisen hyvän nimissä.



Kuvio 49. Toimijoiden asemointi akseleilla muutos–pysyvyys ja keskitetty–hajautettu (Heikkala 2016, dia 4)

Yhteiskunnan ulkoiset paineet haastavat julkisen sektorin uudistumaan myös sisäisesti, jolloin hallinnon on taivuttava hallinnoinnin ja mahdollistamisen suuntaan. Rakenteiden dynamiikkaa on lisättävä ja organisaatioiden liikkuvista muutoksista on löydettävä yhteisymmärrys, että palveluita ei ideologisista syistä tai lähtökohtaisesti osteta markkinoilta. Toiminnan ja palveluiden on huomioitava muuttuvat asiakastarpeet, joka asettaa asiakasprosessien rakenteille dynamiikan vaatimuksia. Huomionarvoista on, että yleisen mielipiteen mukaan kuntalaiset kokevat tärkeinä palveluiden osalta esimerkiksi turvallisuuden, saatavuuden, asiakaslähtöisyyden, palvelukokemuksen ja osallisuuden. Kaikki nämä tekijät ovat tunne- ja kokemuspohjaisia tarpeita ja vaatimuksia julkisille palveluille, vaikka tuotanto- ja järjestämistavat uudistuisivat.

Yhteiskuntarakenteiden ja kansalaisten tarpeiden muuttuessa korostuu yksilöllinen yhteisöllisyys, jota Nylund ja Yeung (2005, 105) kuvaavat ”moninaisuuden ja valintojen kulttuuriksi”. Yeungin vapaaehtoistoiminnan timantin (Nylund et.al. 2005, 104-107) ajatus lähtee motiiveista, jolloin osallistumisen käynnistäviä voimia voidaan arvioida erilaisten ääripäiden välillä kuten

- Antaminen – saaminen

- Läheisyys – etäisyys
- Jatkuvuus – uusi
- Toiminta – pohdinta

Kaikkiaan Nylund et. al. (2005, 105) näkevät sitoutumisen hauraampana, mutta vastaavasti se sisältää erilaisia uusia mahdollisuuksia. Kokonaisuuden kannalta heidän mukaan korostuvat auttamishalu, sosiaaliset kontaktit jutusteluineen, epävirallisen oppimisen rooli ja merkityksellisyyden löytäminen (Nylund et. al. 2005, 122). Näitä tutkittujen näkemysten merkityksiä tulee huomioida, kun suunnitellaan palvelurakenteiden ja tuotantotapojen uudistuksia yhteiskunnallisesti. On nähtävä kaukokatseisesti mitkä syyt johtavat mihinkin seurauksiin. Muuten haluttuja vaikutuksia ja tuloksia ei saada aikaan.

Arvoperusteiden pohjalta kansakunnan perimmäiset asenteet tulevat näkyviksi. Kansalaiset ilmentävät arvoja käyttäytymisenä ja vuorovaikutuksen kautta ympäristöönsä sekä siellä tapahtuvan toimintaan. Kuntalaisten, elinkeinoelämän ja julkisen sektorin tehtävien yhteensovittaminen on osa kansalaisyhteiskunnan toimintaa ja tehtäviä. Ministeriöiden selvitysten mukaan kuitenkin kuntien kehittämistyön panokset valuvat erilaisiin irrallisiin selvityksiin, jolloin niiden hyödyntäminen ja muuttuminen käytännön toiminnaksi jää toteutumatta (vrt. Valtiontalouden tarkastusvirasto 2014). Pikemminkin uudet opit unohtuvat esimiesten mappeihin tai ovat näennäisesti taustana päätöksille. Tämän asian ovat havainneet tutkijatkin, että ”rakenteita tai toimintatapoja ei systemaattisesti kyseenalaisteta” (Sotarauta, Saarivirta & Kolehmainen 2011, 52), vaikka se on kehityksen kannalta elinehto. Julkinen sektori tekee selvityksiä selvitysten perään ja tästä oravanpyörästä pitää päästä eroon, sillä varsinaiset korjaavat toimet jäävät tekemättä ja ongelmat vain siirtyvät tulevaisuuteen. Päätöksenteon kyvykkyys mitataan sillä, miten poliittisista voimasuhteista huolimatta kyetään tekemään yli vaalikausien kestäviä päätöksiä. Pitkäkestoiset infrahankkeet edellyttävät toimimista näin. Moni kunta onkin seilannut enemmän tuurilla ja markkinoiden luonnollisella tuella kuin päättäjien tulevaisuuden ennakoitukyvyllä tai pitkäjänteisyydellä.

Koska markkinavoimat tulevat voimakkaammin mukaan julkisen sektorin toimintaan ja tekemiseen, pitää olla muutosvalmiutta ja -kykyä. Näiden markkinavoimien vaikutuksilta ei voi kokonaan suojautua. Lisää toiminnallista sekavuutta aiheutuu pirstaloituneesta yhteiskunnasta, joka on siiloutunut eri tehtäviin ja prosesseihin. Julkisen sektorin toimintojen uudistumisessa on hyvä pitää mielessä asiakastarpeet, arvonmuodostus ja kestävä elinvoimaisuus, vaikka rakenteita, organisaatioita ja toimintamalleja uudistetaan.

Päättäjien ja virkamiesten on arvioitava uusien demokraattisten toimintamallien rakentamisen yhteydessä, mistä kaikista oikeuksista tai säätelemättömien markkinoiden vaikutuksista julkinen sektori haluaa pysyä erossa. Toisin sanoen, halutaanko palveluja muuttaa kaikilta osin markkinalähtöisiksi vai rajataanko markkinaehtoisuutta jollain tavoin. Samalla rajauksille puolin tai toisin pitää olla kestävät perusteet. Vastaavasti markkinaehtoinen toiminta on tuotava demokratialle läpinäkyväksi, jolloin tietoa ei saa pantata. Markkinaehtoisuuden kasvaessa tärkeäksi muodostuvat myös ne vaikutukset, joista kukaan ei huomannut kysyä tai keskusteluttaa, vaikka ne ovat tiedossa. Tarkoituksenmukainen tai harkittu asioiden pimittäminen on yhtä haitallista kuin väärin mielikuvien, käsitysten tai tietojen antaminen päätöksenteon tai valintojen perusteissa.

Kuten Piketty (2013, 41) teoksessaan toteaa, niin taloustiede on pidettävä osana yhteiskuntatieteitä ja politiikkaa, jotta yhteiskunnan aito ja realistisiin lähtökohtiin tähtäävä tutkimus säilyy häiriintymättömänä. Talous ja sen kehityskaaret on sidottu historian tapahtumiin ja tapahtumasarjoihin sekä niiden mukanaan tuomiin sattumiin ja valintoihin. Taloudellisten vaikeuksien johdosta kunnat ovatkin jo toteuttaneet seutukunnallista yhteistyötä. Esimerkiksi ympäristöterveydenhuollon toiminnot on sijoitettu 62 yhteistoiminta-alueen vastuulle ja rakennusvalvonta on noin 280 yksikön vastuulla (Korpivaara et. al. 2015, 15, 21). Mikäli Sote- ja maakuntauudistus toteutuu, ympäristöterveydenhuolto ja pelastustoimi siirtyvät maakuntien vastuulle. Vastaavasti rakennusvalvonta, ympäristönsuojelu ja kaavoitus jäävät kuntien tai seutukuntien vastuulle. Tällä toimintojen hajautumisella on omat seurannaisvaikutukset teknisten viranomaispalvelujen valvontaprosesseille, asiakaskokemukselle ja arvonmuodostukselle.

3.7.4 Henkilöstön näkemyksiä muutoksista

Suomen suurimman yhteiskunnallisen rakenteen uudistuksessa henkilöstön osaminen, kertynyt tieto ja arkinen tilannekuva olisi kytkettävä osaksi kehittämistyötä. Tämän tyyppistä kehittämistyötä onkin tehty esimerkiksi Kuntaliiton verkostoprojektissa (Kuntaliitto 2017-2019). Projektin yhteydessä on mallinnettu erilaisia kuntakuvia eri kokoisille, rakenteisille ja alueiden kunnille kuten pienet, keskisuuret tai suuret kunnat.

Monesti kuitenkin henkilöstön hyödyntäminen jää taka-alalle muutostilanteissa. Henkilöstön näkemyksiä ei ole huomioitu kuntien organisaatiouudistuksissa, selviää KTK:n teettämästä tutkimuksesta (Kilpeläinen 2010). Ulkopuoliseksi jäämisen kokemukset aiheuttavat tyytymättömyyttä. Kilpeläisen mukaan ongelmia aiheutuu myös ilmapiirin kautta ja siitä, että henkilöstön toiminnallisuutta ei huomioida. Ilman omaa osaamista ja toiminnan kehittämisestä saatavaa tietotaitoa

kunnille tulee ongelmia. Näiden syiden takia seutukunnallisella toiminnalla on nähty olevan positiivisia mahdollisuuksia.

Tekniset viranomaispalvelut olisi haluttu keskittää samojen työnantajien yhteyteen (Houhala et.al. 2015, 15-16). Keskittämisen perusteina nähdään kehittämissaamisen ja karttuvien taitojen kasvavan merkittävästi suuremmissa yksiköissä, kun samalla tehokkuus paranee. Sama näkemys oli niin isoilla kuin pienillä kunnilla.

3.7.5 Teorian ja käytännön johtopäätöksiä

Gill (2008, 284-286) nostaa G7 maiden voimatekijöinä esille, että poliittinen valta on rikkailla, valtiot alistetaan pääomille, valtioista tehdään markkinoiden osapuolia, hyvinvoinnin riskit siirtyvät yksilöille, riistäminen epätasa-arvoistaa elinmahdollisuuksia, pääomien kasautuminen tekee riippuvuuksia, sotilaallisilla väliintuloilla on taloudelliset motiivit ja ne voivat olla laillisuuden sekä hyväksyttävyyden kanssa ristiriidassa.

Nämä samat riskit ja vaikuttimet toimivat soveltaen myös kansallisella tasolla, kun arvioidaan paikallisen ja valtakunnallisen tason toimijoiden intressejä ja toimien oikeutusta sekä laillisuuden täyttymistä. Tähän liittyen maakuntien rakenteet ja niiden merkitys kansallisella tasolla onkin hyvin ajankohtainen aihekokonaisuus. Aiheuttavatko maakunnat osaoptimointia kuntien kesken ja siten syövät maakunnallista elinvoimaisuutta ja arvonmuodostusta. Ymmärretäänkö maakunnissa seudulliset vahvuudet, joilla globalisaatiossa verkostoidutaan elinvoimaa tukevalla tavalla. Nämä ovat keskeisiä menestymistä tukevia tai rajoittavia tekijöitä. Tulevaisuuden kilpailua käydään globaalien kaupunkiseutujen kesken, ei niinkään kansallisvaltioiden kesken. Kilpailu laajentuisi vajaan 200 valtion kilpailusta noin puolen tuhannen kaupunkiseudun väliseksi kilpailuksi.

Tekniset viranomaispalvelut tuottavat elinvoimaisuutta ja siksi kuntien tulisi suhtautua tulevaisuudessa teknisiin viranomaispalveluihin suuremmalla herkkyydellä. Käytännön kokemuksia ja asiantuntijuutta tulee hyödyntää huolellisemmin, koska organisaatioissa on paljon hiljaista tietoa. Vastaavasti kuntien, seutukuntien tai työssäkäyntialueiden elinvoimalla ei ole pohjaa ilman toimivaa teknistä infrastruktuuria, verkostoja ja huoltovarmuutta. Elinvoimaisuus syntyy luontaisten virtausten tai vuorovaikutuksen takia, ei ulkopuolisilla määräyksillä tai kehotuksilla.

Tulevat vuosikymmenet edellyttävät monipuolisia kehittämistoimia teknisten viranomaispalveluiden, niiden toiminnan ja prosessien osalta, koska pelkillä ulkoistamisilla talouden tai osaamisen tilanne ei kohene. Päinvastoin tilanne heikkenee,

kun oma osaaminen vähenee. Kuntien ja maakuntien väliset yhteistoimintaverkostot ja -rakenteet pitää kyseenalaistaa ja uudistaa jo alusta pitäen. Tämä edellyttää näkemyksellisyyttä, kokemusta ja osaamista, että kehittäminen ja verkostoituminen on mahdollista. Kehittäminen ei etene, ellei ole osaamista omassa käytössä tai organisaatiossa.

Eri yhteyksistä ja selvitysten (Sinervo 2011, 240; ROTI--asiantuntijapaneli 2017; Houhala et. al. 2015, 16) pohjalta näyttää siltä, että kuntien välinen tekniikan sektoreiden vertailu ei ole tosiasiaa täsmällistä. Tämä perustuu siihen, että kuntien toiminnot tai käytännön menettelyt eivät ole yhdenmukaisia. Näin ollen vertailut eivät perustu samansisältöisten toimintojen taloudellisiin tai toiminnallisiin arvioihin, jolloin vertailujen johtopäätökset pitävät sisällään epävarmuustekijöitä. Esimerkiksi kulujen erittely ja kohdistaminen on ollut kirjavaa teknisten viranomaispalvelujen kohdalla eri kunnissa, sillä organisaatiot ovat olleet erilaisia ja samoin kulujen kirjaamistavat. Myös kaavoituksesta tai viranomaismaksuista saadut tulot poikkeavat huomattavasti eri kuntien kesken.

Yleisenä havaintona voi todeta, että eri teknisten viranomaispalveluita käsittelevien raporttien, keskushallinnon muistioiden, auditointien ja muiden vastaavien arviointien pohjalta toiminnan arviointi pohjautuu kapea-alaiseen ja yksittäiseen sektorikohtaiseen prosessien tarkasteluun. Hyvin vaatimattomalle tarkastelulle, havainnoille ja pohdinnalle on jäänyt kaikkien näiden viiden teknisten viranomaistoimintojen kokonaisvaltainen tarkastelu, jossa arvioidaan toimintaa asiakasnäkökulmasta, viranomaisten keskinäisen toiminnan kokonaisuutena sekä arvomuodostuksen lähtökohdista.

Arvonmuodostuksen kannalta viranomaispalvelut tuottavat valvontakohteista havaintoja ja tietomassoja, joita yritykset voisivat hyödyntää oman yritystoiminnan, prosessien, verkostojen sekä tuotekehitys- ja investointien yhteydessä. Tällöin myös riski- ja laatuvarusteisen viranomaisvalvonnan havainnot saataisiin mukaan ja osaksi toimialojen omaa kehittämistyötä.

Uudistuvien kuntien vastuulle jää alueellisen elinvoiman luominen, koulutus ja työllisyysasiat, jolloin tekniset viranomaispalvelut kasvattavat merkitystään arjen sujumisen, terveellisuuden ja turvallisuuden näkökulmista katsottuna (Valli-Lintu et. al. 2017, 10). Viimeistään tässä uuden yhteiskuntarakenteen muodostumisen saumassa on tarkasteltava teknisten viranomaispalveluiden kokonaisvaltaista ohjaamista, vaikuttavuuden todellista kohdentamista, rahoituksen suhteuttamista asetettuihin tavoitteisiin nähden ja toiminnallisten prosessien mukauttamista palvelemaan myös asiakastarpeita.

Kaupungistuminen ja alueelliset kasvukäytävät muodostavat toimeliaisuuden keskittymiä, joiden piiriin ja yhdistämiseksi tarvitaan toimivia teknisiä tietoliikenne- ja logistisia yhteyksiä sekä palveluita. Toimiva tekninen infrastruktuuri ja siihen liittyvät palvelut mahdollistavat alueiden elinvoiman perusteet. Aron (2016, 24-25) ydinviesti aluerakenneuudistuksiin on, että suurten kaupunkien ja kaupunkiseutujen erityispiirteet pitää huomioida. Hänen mukaansa kaupunkiseudut tiivistyvät, jatkavat kasvua, tarvitsevat eri tasoista autonomiaa ja ennakoivia tulevaisuuteen luotaavia toimia.

Julkisen sektorin organisaatiot joutuvat vääjäämättä tekemisiin markkinavoimien ja palveluliiketoiminnan konseptien kanssa, koska toiminnot verkostoituvat, tuotetaan asiakasarvoa palvelulupausten pohjalta, käytetään kumppanuuksia, toiminnasta tulee monikanavaista ja asiakkaalle annetaan valinnan vapautta sekä mahdollisuus vaikuttaa. Vastavuoroisesti yhteiskunnan pitää miettiä, että miten julkisia palveluja tuottavien yritysten läpinäkyvyyttä ja avoimuutta lisätään. Koska ilman todellista tietoa tai yritysvastuun todentamista, asiakas on vain yrityksen markkinointitiedon varassa (vrt. Teivainen 2013). Näiden uusien markkinaehtoisten tekijöiden ja periaatteiden kanssa toimitaan jo sote- ja maakuntauudistuksen yhteydessä, vaikka valinnan vapauden toteutuksen laajuudesta vielä käydään kriittistä keskustelua.

Kaikkien näiden kuvattujen syiden johdosta julkiset ja yksityiset organisaatiot joutuvat etsimään olemassaolon oikeutuksen, elinvoiman lähteet ja rakentamaan itsenä uudelleen muuttuneisiin olosuhteisiin ja rakenteisiin soveltuviksi toimijoiksi.

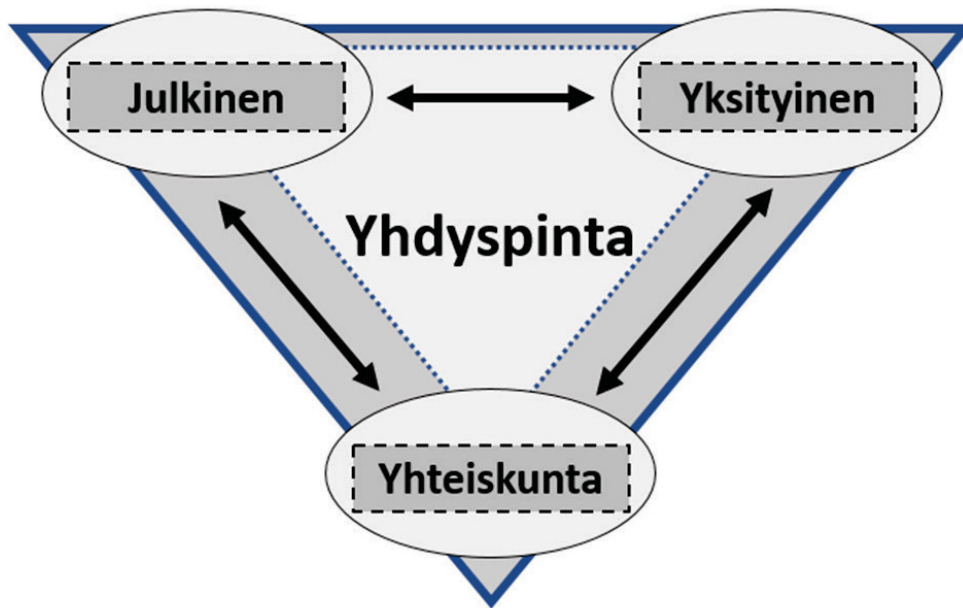
4 MENETELMÄT

Tutkimuksen viitekehys pohjautuu hermeneutiikkaan, joka keskittyy ilmiöiden yhteyksiin, sidoksiin ja muutosprosesseihin. Lähestymistapa on induktiivinen, jolla haetaan yleisiä säännönmukaisuuksia kokemuspohjaisesti. Samalla tutkimuksen löydöksiä arvioidaan olemassa olevien teorioiden näkökulmista, mutta samalla kehittämällä mahdollisia uusia tai täydentäviä malleja ja teorioita. Tutkimusotteena käytetään tapaustutkimusta eri teknisille viranomaistoiminnoille kohdistettuna. Tutkimusmenetelmänä on Erolute ja löydöksiä selvittävät ja tarkentavat asiantuntijoiden syvähaastattelut.

Valittu metodologia edellyttää tutkijalta substanssiosaamista tutkimusalueesta, rakenteista ja erilaisista sidonnaisuuksista, koska laadullisten tulosten tulkinta jää merkittävässä määrin asiantuntijahaastattelujen, tutkijan ymmärryksen ja tulkintojen varaan.

Laadullinen tutkimusaineisto muodostuu ja täydentyy usein samanaikaisesti kertyessään, jolloin erilaisten syy-seuraussuhteiden täsmentäminen tapahtuu tutkimusaineiston muodostumisen aikana. Tästä syystä tutkimuksen alkuvaiheessa valikoitu käsitteistö on arvioitava uudelleen tutkimusaineiston, teorioiden ja päätösten näkökulmasta. Joidenkin käsitteiden osalta saattaa olla tarve tarkistaa käsitteen määrittelyä kyseisessä yhteydessä käytettäväksi, jotta käsitteiden ymmärrettävyys ja täsmällisyys kohenee.

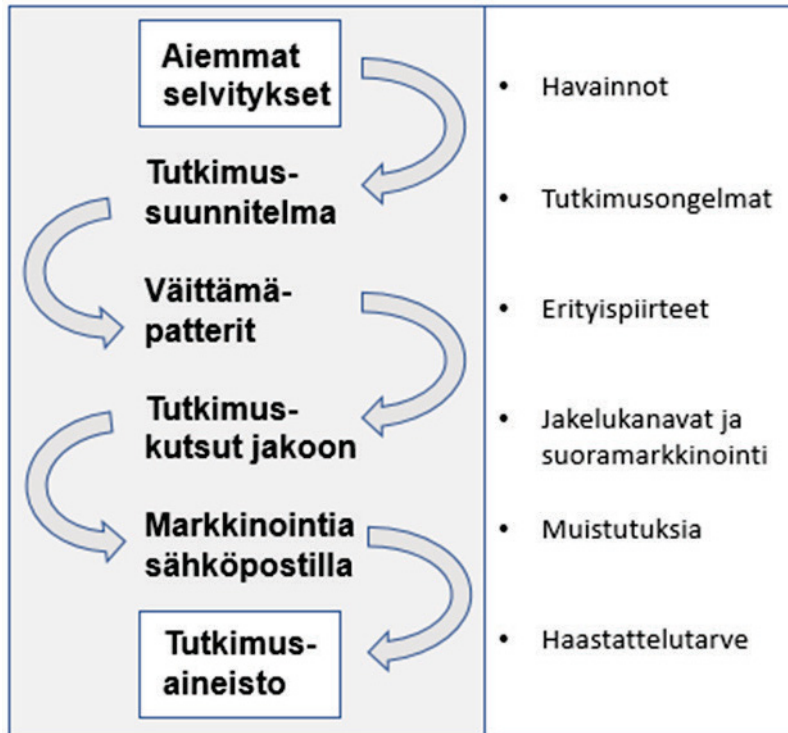
Kuvio 50 ilmentää, että yksityisen ja julkisen sektorin yhdyspinta muodostaa perustason koko suomalaisen yhteiskunnan rakenteelle, kohtaamisille ja vuorovaikutukselle. Tämän tason ratkaisujen pohjalta muodostuvat erilaiset yhteiskunnan kerrokset, siilot tai toiminnalliset sirpaleisuudet.



Kuvio 50. Tutkimuksen alkuperäinen viitekehys

Menetelmävalintojen osalta tämän tutkimuksen kohteena olevien asioiden, ilmiöiden ja kehityskulkujen tutkiminen on monitahoinen kokonaisuus, koska kyseessä on erilaisten tapahtumien, olosuhteiden ja inhimillisten tekijöiden systeemejä. Monilla tekijöillä on keskinäisriippuvuuksia, mutta samalla myös suoria lineaarisia merkityksiä. Vaikuttavat tekijät voivat muodostua yksittäisistä tilanteista, intresseistä tai sattumien summana joko aktivoituvina tai passivoituvina tapahtumasarjoina. Samalla tilanteiden poikkileikkaukset elävät ja muuttuvat ajan tarpeiden ja vaatimusten mukaisesti. Näiden syiden takia tutkittavaa kohdetta kannattaa lähestyä monipuolisilla tavoilla (mixed methods vrt. Creswell & Plano Clark 2011), näkökulmilla ja menetelmillä ja, koska haluttuja ja valittuja kehityskulkuja haastetaan jatkuvasti. Tällöin tarkoituksena on löytää kulloiseenkin tilanteeseen soveltuvin menetelmäkokonaisuus. Menetelmien valitsemisessa onkin tärkeää tunnistaa tutkimusympäristön perusta, johon aineiston kerääminen, tutkimuskysymykset ja -väittämät kohdistuvat. Vasta tämän jälkeen aiheeseen liittyviä taustamateriaaleja, tutkimuksia ja toimintaympäristön muutosta kuvaavia menetelmiä voidaan arvioida ja kohdistaa. Kokonaisuuden ymmärtämiseen tarvitaan määrällistä ja laadullista tietoa sekä inhimillisyyden ymmärtämistä.

Tutkimusasetelmassa tarkastellaan julkisen ja yksityisen sektorin yhdyspinnalla tapahtuvia asioita ja ilmiöitä tutkimuslöydösten avulla. Kuvio 51 on prosessimainen kuvaus tutkimusaineiston ja täydentävien haastattelujen vaiheittaisesta polusta.



Kuvio 51. Tutkimuksen protokollakuvaus

Yhdyspinnan aiempien selvitysten ja tutkimusten pohjalta tutkimussuunnitelma tarkentui ja laadittiin laadulliset väittämät eri teknisten viranomaistoimintojen erityispiirteet huomioiden. Väittämät siirrettiin Evolute -menetelmään, jolloin muodostui Arvovaaka -tutkimustyökalu. Tutkimuskutsut toimitettiin yrityksille ja julkisyhteisöille hyödyntäen toimiala- ja ammattijärjestöjen sähköpostijakelukanavia. Tutkija toimitti tutkimuskutsuja nettisivustoilta kerättyjen sähköpostilistausten pohjalta myös suoraan yrityksille ja viranomaisille. Tutkimuskutsuja toimitettiin myös Hämeen ammattikorkeakoulun ylempää ammattikorkeakoulututkintoa suorittaville. Tutkimusaineiston löydösten arvioimisen taustaksi tutkija toteutti 21 asiantuntijahaastattelua ja väitöskirjan käsikirjoituksen kommenttikierroksen.

4.1 Aineiston kerääminen Evolute-menetelmällä

Sumeilla ryhmillä tarkoitetaan ajassa esiintyvien epälineaaristen systeemien mallintamista, joita ei voida kuvata käsitteellisten riippuvuussuhteiden avulla. Sumea logiikka katsotaan loogiseksi järjestelmäksi, jota voidaan soveltaa tutkittaessa moniarvoisia merkityksiä kuvaavia tarkoituksia. Sumeat järjestelmät jäljittelevät ihmisaivojen toimintaa, joita ovat myös neurolaskenta ja geneettiset algoritmit. Sumean logiikan ensimmäisen abstraktin mallin tietokonesovellusten ajamiseksi teki

S.K. Chang 1972 (Mattila 2002, 19). Sitä ennen oli kehitetty ensimmäinen algoritmi, joka hyödynsi jo sumea logiikan kaavaa. Sumean logiikan tutkimus voimitui Zimmermanin mukaan 1990-luvulta lukien (Mattila 2002, 20).

Evolute on laadullisen tutkimuksen menetelmä, joka pohjautuu sumean logiikan hyödyntämiseen (Kantola, Vanharanta & Karwowski 2006; Kantola 2005). Tutkimuskohteen ontologia muodostetaan tutkijan luomista käsitteistä. Tutkimuksen vastaajat arvoivat esitettyjä käsitteitä niiden sisältämien alaväittämien pohjalta skaalaamattomalla asteikolla laadullisesti asetettujen ääripäiden välillä. Arviointi pitää sisällään kolme vaihetta nyky- ja tavoitetilan sekä asian tärkeyden arvioimisen väittämien suhteen. Evolute tuottaa vastausten (input) pohjalta laadullisen datan (output) ja kuvaajat tutkimustuloksista niin yksittäisten väittämien kuin eri käsitteiden suhteen.

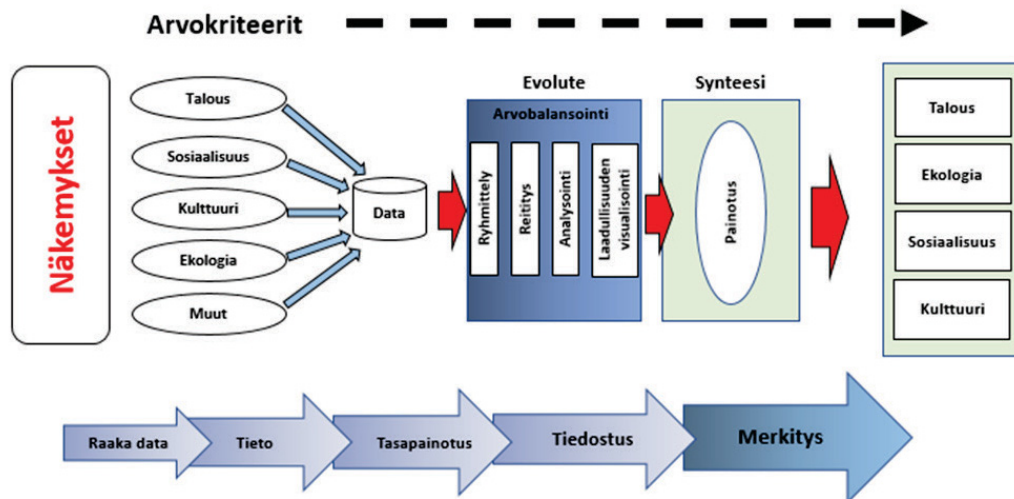
Skaalaamaton vastausasteikko mahdollistaa sen, että vastaajan omat ennakkokäsitykset arviointiasteikon sisältämisestä määrittelyistä tai arvostuksista, esimerkiksi kouluarvosanojen skaalauksella, ei vaikuta arviointiin. Vastaajien antamat arviot väittämäkohtaisesti eivät ole sellaisenaan numeerisesti vertailukelpoisia toistensa kanssa, koska niiden painotukset poikkeavat toisistaan. Nämä painotusten vaikutukset eivät näy tämän tutkimuksen tulosten analysoinnissa tai perusteissa. Sen sijaan ne kuvaavat väittämäkohtaisten ja käsittekohtaisten arvioiden ja painoarvojen välistä suhdetta. Nyky- ja tavoitetilan välistä poikkeavuutta kutsutaan luovaksi jännitteeksi, joka on nyky- ja tavoitetilan välissä oleva vastaajien psykologinen näkemys asian tilasta (Kantola, Vanharanta, Paajanen & Piirto 2011, 4-6).

Evolutella saadaan esille ja näkyviksi jännitteiset tekijät eri käsitteiden tai yksittäisten väittämien välillä, jotta niiden sisältämiä jännitteitä ja syy-seuraussuhteita voidaan avata yksityiskohtaisemmin aiempien kokemusten, selvitysten, laadullisen tutkimustiedon ja asiantuntijahaastattelujen pohjalta. Tutkimusaineiston käsitteilyssä käytettiin apuna Evolutesta saadun datan Excel-pohjaista väittämäkohtaista analysointia ja laajaa asiantuntijoiden haastattelukierrosta ymmärryksen lisäämiseksi ja syy-seuraussuhteiden arvioimisessa. Tällä tavalla tutkimusdatasta pystyi muodostamaan yli 1 000 erilaista tarkastelunäkökulmaa yhdyspinnan asioista, ilmiöistä ja tapahtumista, jolloin merkitykset ja vaikutukset avautuivat haastatteluista saatujen asiantuntijoiden kokemusten ja näkemysten avulla.

4.2 Arvovaaka

Arvovaaka tutkimustyökalu on yksi Evoluten yhteyteen kehitetty sovellus. Työkalu rakentuu teknisiin viranomaispalveluihin soveltuvista käsitteiden ja väittämien

kokonaisuudesta, jotka tutkija laati oman kokemuksen ja asiantuntijakeskustelujen pohjalta. Arvovaa’assa huomioidaan kaikkien viiden eri teknisen viranomaispalveluiden keskinäiset poikkeavuudet toiminnallisuuden ja erityispiirteiden osalta. Kuviossa 52 esitellään Arvovaa-ka vaiheistuetuna prosessina datasta merkitykselliseksi tietämykseksi.



Kuvio 52. Arvovaa’an prosessi (mukailtu Salminen, Ruohomaa & Kantola 2016, 8)

Arvovaa’an asemointi, käsitteet ja väittämät perustuvat tutkijan kokemuksiin, näkemyksiin ja tietotaitoon alojen asioista asiantuntijoita kuullessaan. Arvovaa’alla ei ole kytköksiä muihin Evolute-työkaluihin, semantiikkaan tai ontologioihin, vaan se on itsenäinen tutkimustyökalu.

Teknisten viranomaispalveluiden toiminnan poikkeavuuksia aiheuttavat erot sektorikohtaisessa lainsäädännössä, viranomaispalveluiden toiminnoissa eri kohteiden ja asetettujen tavoitteiden suhteen. Kaavoitus arvioi paikkatiedon ja muiden selvitysten avulla toimintojen sijoittumisia. Rakennusvalvonta kytkeytyy rakentamisprosessin ympärille erilaisten vaiheiden tarkastajana. Ympäristöterveydenhuolto tekee riskinarviointiin liittyvää ennakoivaa ja jatkuvaa valvontaa. Ympäristönsuojelu pohjautuu valvontasuunnitelmiin ja ympäristön tilan seurantaan sekä tiedontuotantoon. Pelastustoimi huolehtii ennakkolisesta valvonnasta ja vastaikoihin perustuvista pelastustehtävistä. Sen sijaan kaikki toimijat osallistuvat omista näkökulmista lupamenettelyihin, lausuntojen antamiseen ja neuvontatyöhön.

Näiden toiminnallisten kokonaisuuksien arvioimiseksi Arvovaa-ka on kehitetty tutkimustyökaluksi, jotta arvonmuodostusta voidaan arvioida yksityisen ja julkisen

sektorin yhdyspinnoilla eri toimijoiden näkökulmista käsin. Taulukkoon 1 on kerätty tutkimusaineiston demografia tietoja siltä osin kuin vastaajat olivat niitä antaneet.

Taulukko 1. Vastaajien yhteenvetotilastot

Tekninen ala	Vastaajia	Yks.	Julk.	Muu	Y-%	J-%	Ikä	M	N	M-%	N-%
Ympäristöterveydenhuolto (YTH)	50	18	10	22	36,0 %	20,0 %	45	15	16	30,0 %	32,0 %
Ympäristönsuojelu (YS)	23	6	10	7	26,1 %	43,5 %	47	4	9	17,4 %	39,1 %
Rakennusvalvonta (RV)	18	9	9		50,0 %	50,0 %	49	9	3	50,0 %	16,7 %
Kaavoitus (K)	5	2	3		40,0 %	60,0 %	47	2	1	40,0 %	20,0 %
Pelastustoimi (PEL)	3		3		0,0 %	100,0 %	47	3		100,0 %	0,0 %
Yhteensä	99	35	35	29	35,4 %	35,4 %		33	29	33,3 %	29,3 %

*) Evolute vastaamisen keskeytti 1.579 henkilöä (94,1%). Keskeytettyjä vastauksia ei ole huomioitu tutkimuksessa millään osin.

Haastateltavat jakautuvat yksityisen ja julkisen sektoreiden toimijoihin sekä toimialaliittojen asiantuntijoihin. Haastatteluista kaksi tapahtui tapaamisen yhteydessä, yksi skype ryhmähaastatteluna, yksi parihaastatteluna ja muut 17 haastattelua suoritettiin puhelimitse. Kaikille haastateltaville esitettiin saman kysymyspatteriston mukaiset kysymykset vastaajan osaamisalueen mukaisesti, joista vastaaja itse valikoi omaamisalueestaan sopivimmat. Haastattelut tallennettiin sähköisesti ja purettiin kirjalliseen muotoon analyysivaihetta varten, jolloin niiden sisältämiä kokemuspohjaisia havaintoja hyödynnettiin tutkimustuloksia analysoitaessa.

4.3 Aineiston analysointi

Perinteisesti julkisen sektorin toimintaa on kuvattu omien mieli- ja kielikuvien kautta, jolloin markkinatalouden tai markkinaehtoisten käsitteiden mukaan tuleminen aiheuttaa termien ja käsitteiden modifiointia. Käsitteet eivät sellaisenaan suoraan sovellu eri lähtökohdista olevien asioiden, ilmiöiden ja merkitysten kuvaamiseen.

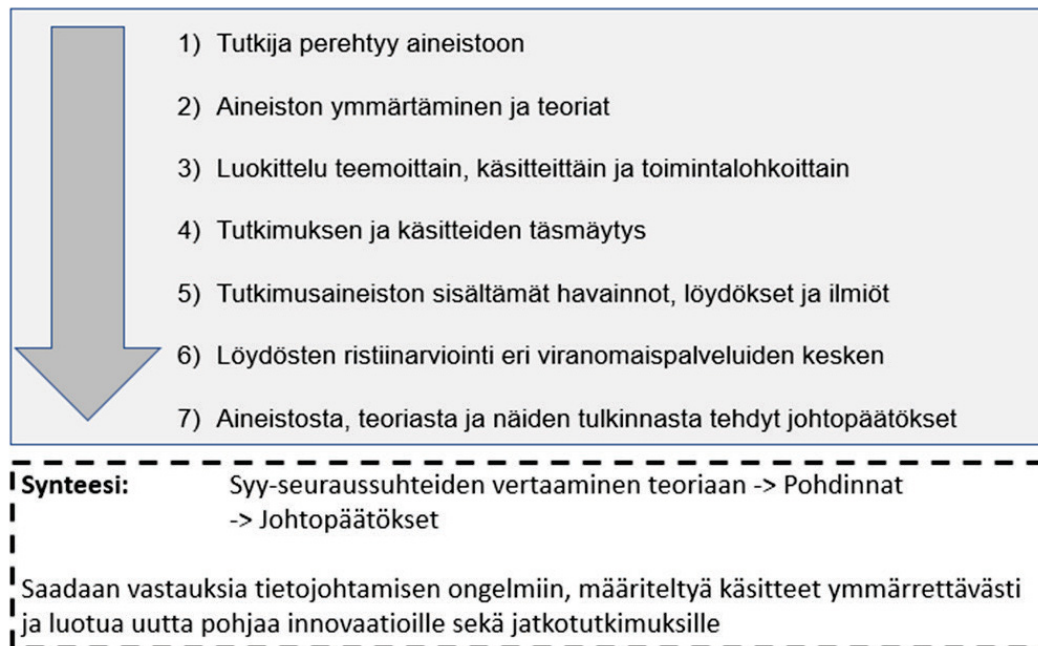
Aineiston analysoinnin päävaiheet Grönfors (1982: Vilka 2008, 85-86) mukaan

- 1) Mielikuva tutkimuskohteesta
- 2) Tutkimusaineiston järjestäminen ja tarkastelu

3) Aineiston analysointi, jolloin yhdistetään käsitteet ja kokemusperäinen tieto

Esimerkiksi viranomaispalvelut on määritelty monessa kirjallisuuslähteessä hyvin ylimalkaisesti, jolloin käsitteen sisältö jää lukijalle arvailujen varaan. Tämän tutkimuksen yhteydessä muun muassa viranomaispalveluille on pyritty löytämään täsmällisempi ja ajan hengen mukainen määrittely.

Kuvio 53 havainnollistaa tutkimuksen etenemistä aineiston keräämisen jälkeisistä vaiheista aina tehtyihin johtopäätöksiin saakka. Aineiston käsittely jää sinällään Evolute-menetelmän ansioista vähäiseksi, ellei käsitteiden temakohtaisia väittämiä tarvitse avata yksittäisiksi osatekijöiksi. Tässä tutkimuksessa käsitteet on avattu ja pilkottu väittämätasolle saakka. Pilkkomisessa on hyödynnetty Excel-taulukko-ohjelmaa ja sen graafisia ominaisuuksia.



Kuvio 53. Tutkimuksen eteneminen (mukailtu Metsämuuronen 2002, 6-11)

Evolute-aineistosta tutkija koosti käsite- ja väittämäkohtaiset tarkentavat tutkimusaineistot, jotta erilaisia aineistossa esiintyviä löydöksiä, poikkeavuuksia ja havaintoja on mahdollista arvioida yksityiskohtaisemmin. Nämä aineistot ovat Excel-pohjaisia taulukoita, joiden pohjalta voi tehdä poikkeamavertailuja väittämä-, ala- ja käsitekohtaisesti mediaanien sekä keskiarvopoikkeamien suhteen. Ohessa olevalla numeerisella asteikolla ei ole sinällään merkitystä, koska vastaajat ovat

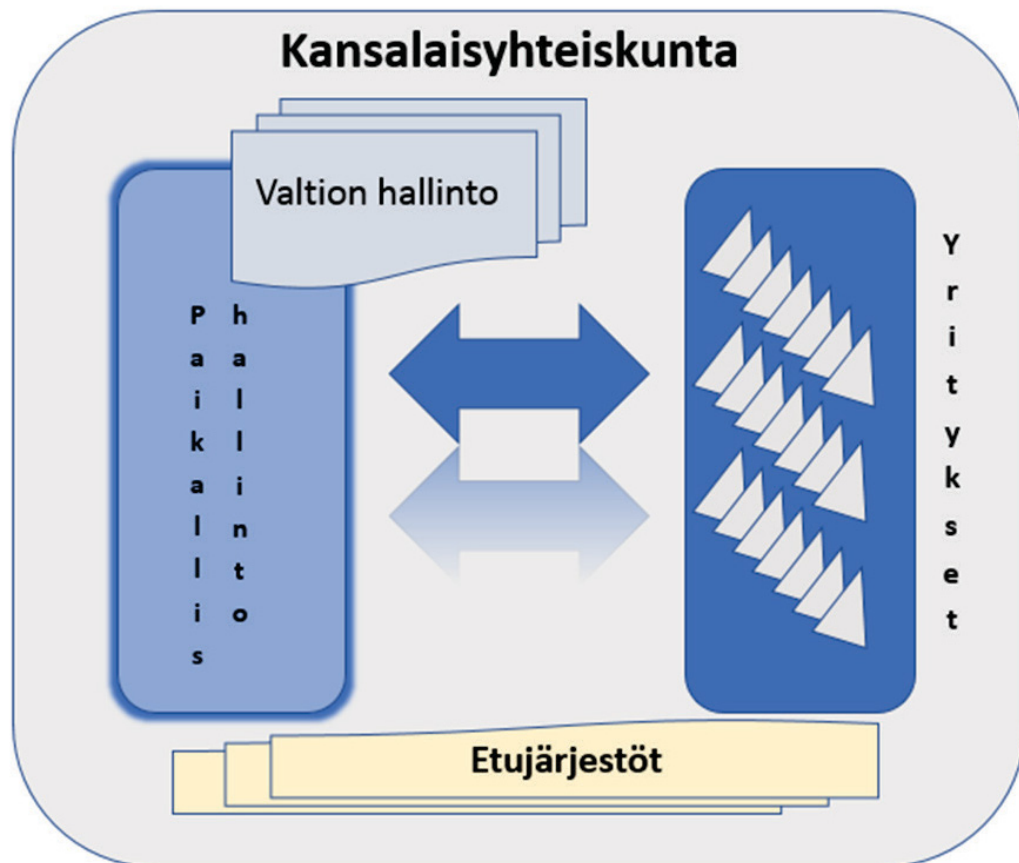
vastanneet skaalaamattomalla asteikolla ja vain liikkeen suuntaa tarkastellaan, ei liikkeen voimaa.

Yksityisen ja julkisen sektorin yhdyspinnalta erottui monia arvopisteitä, joiden merkitystä selvitettiin ja arvioitiin haastattelujen yhteydessä. Monet näistä arvopisteistä ovat keskinäisesti riippuvuussuhteissa, jolloin kaikki osatekijät ja toimijat vaikuttavat kokonaisuuden summaan, arvonmuodostukseen ja asioiden sujuvuuteen. Yhdyspinnan tarkastelu edellyttää monimutkaisten ja -tahoisten prosessien ja verkostojen avaamista näkyviksi, jolloin niiden näkymättömissä olevat arvopisteet voidaan havaita ja vaikutuksia ymmärtää.

Tutkimusaineiston pohjalta tutkimustulokset voidaan jakaa erillisiin osiin, joita ovat

- 1) Toimintaympäristö ja siihen liittyvät tekijät
- 2) Viranomaisvalvonnan ja -palvelujen toiminta ja vakiintuneet menettelyt
- 3) Yritysten toiminta markkinoilla ja viranomaisyhdyspinnalla
- 4) Viranomaispalveluiden ja -toiminnan kohtaamiset yksityisen ja julkisen yhdyspinnalla
- 5) Inhimilliset tekijät kohtaamisissa

Yhteiskuntamme iso kokonaisuus muodostuu kansalaisyhteiskunnasta, johon kytkeytyvät kaikki toimijat kuten yritykset, viranomaistoiminta, yhdistykset ja etujärjestöt. Näiden välillä on suoria tai epäsuoria vaikutussuhteita, jotka aktivoituvat ja passivoituvat tilanteiden ja ärsykkeiden mukaisesti. Kuviossa 54 mallinnetaan yhteiskunnan rakenteiden arvosidoksia.



Kuvio 54. Yhteiskunnan rakenteiden arvosidoksia

Yhteiskunnan arvosidokset ovat voimakkaasti paikallisia, koska kunnilla on vahva itsehallinto. Paikallishallinnon toiminta perustuu lainsäädännön soveltavaan tulkintaan paikallisissa olosuhteissa, joten yhteiskunnassa tapahtuva viranomaisten arviointi sisältää vaihtelua. Nämä seikat pohjautuvat muun muassa yksilöiden ja seutukuntien omaksumiin toimintatapoihin, arvostuksiin, tuntemuksiin ja käsitteisiin.

Keskinäisriippuvuutta ja rakenteisiin sitoutunutta arvoa voidaan tarkastella muun muassa intressien, kanavoitumisen, läpinäkyvyyden ja erityyppisten resurssivirtojen avulla. Resurssivirrat voivat olla taloudellisia, sosiaalisia, ekologisia tai kulttuurillisia. Monissa tapauksissa arvopisteet nousevat esille kohtaamisissa, jolloin erityisesti inhimilliset tekijät korostavat arvojen esiintymistä tai katalysoitumista joko positiivisesti tai negatiivisesti.

Keskinäisiä sidoksia tai eturistiriidan mahdollisuuksia voidaan tarkastella vielä asettamalla vastakkain erilaiset näkökohdat ja niistä seuraavat hyödyt tai haitat, joiden pohjalta voidaan tarkastella syy-seuraussuhteita tai asioiden kehityskaaria kuten taulukossa 2 on tehty.

Taulukko 2. Näkökulmat ja niihin liittyvät hyödyt tai haitat

- Arvot <-> Ansainta
- Mallit <-> Käytänteet
- Riskit <-> Elinvoimaisuus
- Tasapaino <-> Toiminnan tekijät
- Teoria <-> Valinnat
- Käsitteet <-> Ymmärrys
- Ilmiöt <-> Kehityskaaret
- Valvonta <-> Mahdollisuudet
- Havainnot <-> Keinot

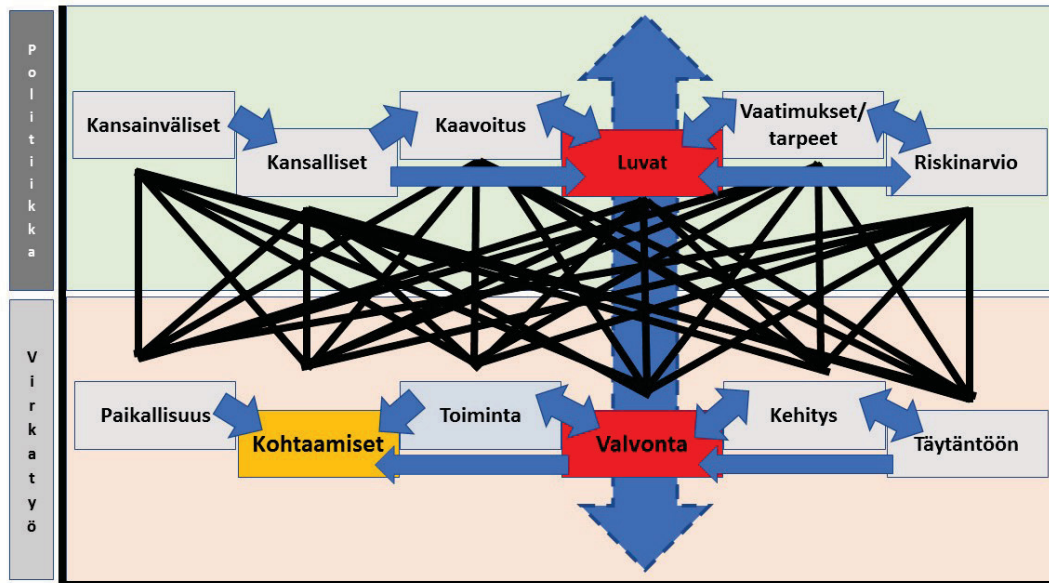
Jokaisella näkökulmalla on positiivisia tai negatiivisia vaikutuksia. Nämä vaikutukset voivat vaihdella asiayhteyksien, prosessien tai verkostojen mukaan.

Tutkimukseen liittyvät inhimilliset tekijät ja niiden ympärille muodostuvat vuorovaikutuksen ja vallankäytön tai lobbaamisen rakenteet edellyttävät lisää aineistoa, jotta niiden tekijöiden arvioiminen tuottaa uusia arvonmuodostuksen toimintamalleja. Osittain tähän aihepiiriin Blom (2018) kiinnitti erityistä huomiota omassa väitöstutkimuksessaan. Inhimillisten tekijöiden kokonaisvaltaista suhdetta hallinnon, valvonnan ja elinkeinoelämän kohtaamisissa ja vuorovaikutustilanteissa pitäisi tutkia enemmän ja omana kokonaisuutenaan.

4.4 Tutkimuksen laatu ja validointi

Teknisiin viranomaispalveluihin kohdistuu monia erilaisia paineita ja intressejä. Näiden intressien syy-seuraussuhteita on hankala tehdä kaikilta osin näkyviksi.

Päätöksenteossa on mukana politiikan kautta kaikkien eri intressipiirien edustajia, jolloin julkisen ja yksityisen sektorin yhdyspinnalle kohdistuvia jännitteitä esiintyy paljon myös julkisen sektorin päätöksenteon ja operatiivisen toiminnan yhteydessä. Näillä seikoilla on huomattavia vaikutuksia yhdyspinnalla tapahtuvalle arvonmuodostukselle, ristiriidoille ja tasapainotekijöille. Kuviossa 55 on nostettu esille tunnistettuja intressejä ja jänneitä eri tekijöiden välillä tai keskinäisriippuvaisesti.



Kuvio 55. Tunnistettuja intressisuhteita tai jännitteitä

Kuviossa 55 on myös arvioitu erilaisten vaikutus- tai syy-seuraussuhteiden esiintyvyyttä eri tekijöiden ja toimijoiden välillä. Kaaviosta voi havaita, että kansallinen lainsäädäntö ohjaa ja koordinoi toimintaa. Varsinaiset paineet kohdistuvat kuitenkin lupaprosesseihin ja valvontaan, jonka osalta kohtaamisten inhimilliset tekijät nousevat merkittävään rooliin.

Kohtaamisten merkityksellisyys muuttuu, kun mukaan tulevat digitalisaation mahdollistamat monikanavaiset kohtaamiset ja vuorovaikutussuhteet. Tämä edellyttää molemminpuolista kulttuurillista muutosta digitaalisten kohtaamisten omaksumisen suhteen, jolloin on opittava pois vanhoista tavoista ja käytännöistä sekä sovellettava teknologioiden uutta kyvykkyyttä. Osittain vastakkain asettuvatkin teknologiset ratkaisut ja inhimilliset tuottavuutta, kilpailuetua ja mielekkyyttä rakentavat tekijät, elleivät vuorovaikutussuhteet vastaa osapuolten käsitystä ja tarpeita asiakasnäkökulmasta katsottuna. Mikäli keskinäisiä intressijännitteitä ilmenee, niin niillä voi olla jo sinällään suuri merkitys kilpailuedun, tasapuolisuuden ja rutiininomaisen suorittamisen näkökulmista, mutta erityisesti arvonmuodostuksen kannalta.

Tässä yhteydessä huomio kiinnittyy lupa- ja ilmoitusmenettelyiden keskinäiseen suhteeseen, vaihtoehtoisuuteen tai toisiaan täydentävään merkitykseen. Lupamenettelyjen muutokset luvista ilmoituksiin muuttavat vaikutus- ja syy-seuraussuhteiden kohdistumista sekä vastuun suoraa kohdistumista toiminnanharjoittajaan, kun valvonta ei ole mukana enää lainmukaisuuden harkinnassa. Ilmoitusmenettelyn yhteydessä korostuvat kansalaisten havainnot sekä toiminnanharjoittajien suora oikeusturva ja läpinäkyvyyden vaatimukset, jotta asiakkaiden, ympäröivän

yhteiskunnan ja kansalaisten näkökulmat tulevat huomioitua. Samoin kokonaisvastuu on toiminnanharjoittajilla, kun valvonnalla ei ole enää mitään erillistä ennakkoroolia. Valvonnan rooli käynnistyy vasta epäkohtien tai rutiinivalvonnan mukaisesti.

4.4.1 Tutkimuksen laatu

Laadullisten tutkimusten toteuttaminen edellyttää riittävän ja asiaan objektiivisesti suhtautuvan vastaajajoukon löytämisen. Aineistosta tehdyt löydökset pitää altistaa kriittiselle tarkastelulle, että saadaan esille tutkimuksen, löydösten ja johtopäätösten heikkoudet ja vahvuudet.

Potentiaalisille vastaajille toimitettiin tutkimuskutsuja tuhansittain eri jakelukanavien ja suoran sähköpostimarkkinointin kautta sekä tutkimuskutsu oli avoinna myös eri some-kanavilla. Näiden tuhansien tavoitettujen joukosta kirjautui noin 1.600 Evoluteen, joista noin 6 prosenttia vastasi koko Arvovaa'an väittämäpatteristoon. Väittämäpatteristoon vastaaminen edellytti keskittymistä ja monipuolista pohdintaa, joka jo ennakkokäsityksen mukaan vaikutti vähentävästi lopulliseen vastausprosenttiin. Toisaalta eri käsitteiden avaaminen monista eri näkökulmista toi uutta ymmärrystä itse tutkittavasta asiaista, mutta vastaavasti se laski vastausprosenttia. Vastaajien suodattuminen onkin tapahtunut tutkimuksen markkinoinnin, kirjautumisen ja vastaamiseen liittyvien prosessivaiheiden kohdalla, jolloin vastaajien vinoumaa on vaikea osoittaa. Samansukuisia tutkimuksellisia ristiriitoja vastausprosentin osalta on tunnistettu monien muidenkin vastaavien tutkimusten yhteydessä. Palautteen mukaan vastaamisen keskeyttämiset vastaavasti johtuivat muun muassa väittämien suuresta määrästä, koetusta asiantuntemuksen puutteesta, strategisten asiakokonaisuuksien vaikeasta hahmottamisesta sekä lainsäädäntöön pohjautuvan virkatyön kritisoimisen periaatteellisesta vaikeudesta tai haluttomuudesta. Virkamiehille itselleen ei ole kuulunut perinteiseen toimintatapaan lainsäädäntöön pohjautuvien roolien, tavoitteiden tai menetelmien avoin kritisointi, mutta sen sijaan palautetta halutaan antaa anonymisti toiminnan ja lainsäädännön kehittämistä varten.

Evolute-menetelmän heikkous onkin byrokraattinen ja monivaiheinen kirjautuminen, joka osaltaan vähensi tutkimukseen osallistuvien joukkoa. Samoin laadulliseen tutkimukseen keskittyminen edellyttää vastaajalta yhtäjaksoista vastaamisaikaa, jolloin tunnin kestävään vastaamiseen ei kaikkien pitkäjänteisyys tai mielenkiinto riittänyt. Vastaavasti positiivisena kääntöpuolena edellisille tekijöille voi arvioida, että loppuun asti vastanneiden keskittyminen ja kiinnostus aihetta kohtaan on huomattavasti keskimääräistä suurempaa.

Vastaajien avoimissa palautteissa nousivat esille, että

- väittämiä oli suuri määrä
- väittämien sisältämät asiat eivät olleet kaikilta osin tuttuja
- väittämien taustaksi olisi voinut olla kuvailevaa tekstiä
- säilyiköhän oma vastausnäkökulma samana koko väittämäpatteriston ajan
- väittämäpohjainen vastaaminen edellytti yksityiskohtaista miettimistä ja keskittymistä asia kerrallaan.

Tutkimukseen vastaamisen aloitti lähes 1.600 henkilö, mutta vastaamisen keskeyttäneiden määrä oli suhteellisen suuri (94,1%). Tästä syystä keskeyttämisen asiakohdat saattavat ilmentää näkökantoja tai antaa mahdollisuuden kriittiseen tarkasteluun keskeyttämisten syistä.

Tutkimuksen vastausprosentiksi muodostui siten noin 6 prosenttia. Tämä vastaajien (n=99) määrä antaa riittävän varmuuden tutkimuksen lähtöaineistoksi, kun aineiston sisältämiä merkityksiä saadaan haastatteluiden avulla jatkojalostettua ymmärrykseksi. Vastaavasti haastatteluissa havaintojen kyllästyminen tapahtui, kun haastateltavien määrä lähestyi 20 haastateltavan määrää. Tämän jälkeen ei enää löytynyt uusia näkökulmia, selittäviä tekijöitä ja kuvauksia tapahtumaketjuille.

Taulukossa 3 on listattu vastaajien keskeyttämiset ja niiden esiintyvyydet merkittävyysjärjestyksessä ja asiakohteisesti luokiteltuina.

Taulukko 3. Vastaajien keskeyttämisen asiakohta

VÄITTÄMÄ, jonka kohdalla vastaaja keskeytti vastaamisen

1)	Valvonnan painopisteenä on	6,3%
2)	Valvonta on	3,9%
3)	Valvonnan tavoitteena on	3,2%
4)	Valvonnan toiminta on	2,6%
5)	Valvonnan pitää	2,2%
6)	Yritykset toimivat	2,0%
7)	Yritykset ovat	2,0%
8)	Riskeihin suhteutettu valvonta on	1,9%
9)	Paikallistuntemus	1,7%
10)	Valvonnan tavoitteiden toteutumista seuraa	1,6%
11)	Valvonnan tavoitteet on määritellyt	1,5%
12)	Valvonnalle asetetut tavoitteet ovat	1,5%
13)	Yrityksen henkilöstö ymmärtää valvonnan tavoitteet	1,5%
14)	Valvonnan tavoitteet ovat yritykselle	1,5%
15)	Valvonnan tavoitteellisuutta	1,3%

*) Nämä asiakohdat muodostavat yli kolmanneksen (35%) kaikista keskeyttäneistä.

Keskeyttämiset saattavat viitata vaikeuksiin, turhautumiseen tai kyllästymiseen arvioida painopisteitä, valvonnan tavoitteita tai valvontaa ylipäänsä. Nämä vahvistavat käsitystä, että vastaaminen on edellyttänyt keskittymistä, syvällisempää miettimistä ja/tai yleensä halukkuutta arvioida teknisten viranomaispalveluiden toimintaa eri näkökulmista. Ellei näitä haluja tai kykyjä ollut, oli helpompi keskeyttää vastaaminen heti tutkimuksen alkumetreillä.

Laadullinen väittämien arvioiminen ilman skaalausta saattaa hämmentää ensikeräisiä, mutta toisaalta vastaajalle ei ole olemassa valmista skaalattua arviointikehikkoa mitä vasten arvioita voi peilata tai kytkeä. On vain arvioitava oma käsitys kyseisestä väittämästä ääripäiden välillä. Skaalattoman asteikon hyöty vastaavasti on se, että arvioinnin suuruutta tärkeämpää on nähdä vastaajien tarkoittama tai ilmentämä ääripään suunta. Tällöin arvion tarkkuudessa voidaan hävitä, mutta väittämiin suhtautumisen suunta kuitenkin selviää. Tästä syystä tutkimus pitäisi toistaa muutaman vuoden kuluessa, joka muutenkin olisi tarkoituksenmukaista Evolute-menetelmän hyötyjen ja tulosten vertailtavuuden saamiseksi näkyville sekä yhteiskunnan rakenteellisten uudistusten merkitysten havaitsemiseksi.

Tutkimusten laadun osalta tutkimuksia on arvioitava pätevyyden, kelvollisuuden, luotettavuuden ja objektiivisuuden kriteereillä, joita kuvataan taulukossa 4.

Taulukko 4. Tutkimuksen arviointikriteereitä (vrt. Eskola et. al. 2014)

Rakenteen pätevyys -tutkimus mittaa sitä mitä väittää	Triangulaation käyttö, todisteketjut tutkimuskysymyksistä johtopäätöksiin, vertaisarviot
Sisäinen kelvollisuus -uskottavuus	Kausaalisuhteiden käyttö, triangulaation käyttö, alustavien tutkimusten arvio, vertaisarviot, tietojen analysointia
Ulkoinen kelvollisuus -uskottavuus	Tulosten yleistettävyyden käyttö, arvio teorioita ja aiempia tutkimuksia vasten, vertailtavuus eri alojen kesken, vertailuja empiiristen havaintojen kanssa, kokonaisvaltainen arvio
Luotettavuus	Toistettavuus, arviointi ennalta määritellyn ilmiön suhteen, raportoinnin tarkkuus, tietojen käsittely tutkimuksen kuluessa
Objektiivisuus	Vahvistettavuus, löydökset ovat havaintoja ei tutkijan ennakkoluuloja, triangulaation käyttö, tutkijan reflektiivisyys tutkimuksen kuluessa, vertaisarvioinnit, tuloksia ovat arvioineet toiset tutkijat

*) Triangulaatiolla tarkoitetaan (Tuomi & Sarajärvi 2018, 179-181) teorioiden, tutkijoiden, menetelmien ja tietolähteiden yhdistämistä siten, että tutkimusta, sen toteutusta ja laatua arvioidaan ja kritisoidaan erilaisilla näkökulmilla.

Tutkimuslöydösten arvioimiseksi ja ymmärtämiseksi tehdyt asiantuntijahaastattelut lisäävät syy-seuraussuhteiden ja johtopäätösten niin ymmärrettävyyttä kuin luotettavuutta. Haastatteluissa kaikille haastateltaville esitettiin saman kysymyspatterin kysymykset, joihin haastateltavat vastasivat omien kompetenssien ja kompetenssiarvioiden mukaisesti.

Yleisenä havaintona voi sanoa, että jokainen haastateltava oli hyvin itsekriittinen osaamisalueensa osalta. Haastatteluja osittain häiritsi haastateltavien vaatimaton suhtautuminen itseensä oman alueen asiantuntijoina, vaikka jokainen vastaaja oli selkeästi oman asiansa asiantuntija ja he myös saivat valita mitä seikkoja halusivat kommentoida tai arvioida. Osaltaan tilanteeseen varmasti vaikutti ja haastateltavien kynnystä nosti haastattelun liittyminen väitöskirjatutkimukseen, joten lopullisia tai ehdottomia totuuksia varottiin. Haastattelujen avulla saatua tietoa, tiedon määrää tai laadukkuutta vastaavasti lisäsi se, että kysymysten asettelu toteutettiin tutkimuksen muodostamien käsitteiden mukaisesti. Jokaisella vastaajalla oli lähes kaikista asiakäsitteistä oma mielikuva, mutta sen sijaan inhimillisistä tekijöistä ei niinkään. Inhimillisten tekijöiden arvioiminen olisi edellyttänyt laajempaa arkista

kokemusta tapahtumista, asioista ja ilmiöistä valvonnan kohtaamisissa. Tutkimuksen vahvuutena oli lähestyminen samaa asiaa eri näkökulmista, jolloin haastateltavan oli helpompi muodostaa omakin käsitys asioista, prosesseista ja niiden kytkeytymisestä toisiinsa kuin pelkkien yksittäisten näkökulmien ja vapaiden vastausten osalta olisi tapahtunut. Kolmas haastattelujen laatua nostava tekijä oli suhteellisen luonteva ja pitkäkestoinen syvähaastattelun tekniikka, sillä haastatellut kestivät tunnista kahteen aina haastateltavan ajankäytön ja mielenkiinnon kohteiden mukaisesti.

Toisaalta haastatteluissa oli useissa yhteyksissä tarkennettava käsitteitä ja määrittelyjä haastateltavien kanssa, koska teknisten viranomaispalveluiden käsitteistö ei ole yhtenäinen eri teknisten sektoreidenkaan kesken. Muiden kuin viranomaistehäviä tekevien mielenkiinto kohdistui ainoastaan kuluja tai tuottoja aiheuttavien asioiden ja tekijöiden ympärille. Heillä ei niinkään ollut mielenkiintoa arvioida huonosti tuntemiaan viranomaispalveluiden sisäisiä tekijöitä tai prosessuaalisia seikkoja. Näiden seikkojen takia tutkimuksen yhteydessä on tarkennettu eri käsitteiden ja määrittelyjen tarkoitusta.

Laadullinen tutkimus haastatteluineen pitää tutkijan joka tapauksessa aineiston ja havaintojen välisenä tulkkina, jolloin kriittisyys havaintojen tulkinnoissa, vaikuttavien tekijöiden voimakkuudessa ja raportoinnissa muodostuvat entistä tärkeämmiksi kokonaisuuden kannalta. Toisaalta Arvovaaka-tutkimustyökaluna toimii myös analyysityökaluna ja vakauttajana, kun se muodostaa painotuksia nyky- ja tavoitetilojen suhteen väittämistä käsitetasolle saakka.

Haastatteluista voi tiivistetysti todeta, että yksilöt aina asemoivat itsensä ympäristönsä suhteen kielikuvilla, tarkastelu kohdistuu oman ajattelun mukaisiin yksityiskohtiin ja ajatteluprosessit ovat monimutkaisia (Hirsijärvi & Hurme 1984, 29-31). Samalla olosuhteet ja avoinna olevat aikaikkunat voivat lopulta määritellä asioiden etenemisen, pysähtymisen tai suunnan.

4.4.2 Tutkimuksen validointi

Yhteiskunnan rakentuminen poliittisten puolueiden kautta intressiryhmiksi vaikuttaa päätöksenteossa, kun tavoitellaan tiettyjä poliittisesti asetettuja tavoitteita. Tästä syystä lainsäädännöllä, julkisesti tunnustetuilla koodistoilla, niiden auditoinneilla ja valvonnalla neutraloidaan poliittisten intressien vaikutuksia. Tämä edellyttää myös ennakoitavuuden, läpinäkyvyyden ja avoimuuden korostamista. Vastaavasti yritysten toiminta perustuu taloudelliseen jatkuvuuteen ja voittojen tavoitteluun. Tällöin erilaiset tekijät tukevat ja kohdistavat huomion näiden taloudellisen jatkuvuuden korostamiselle ja turvaamiselle.

Yhteiskunnan kannalta katsottuna ei voida etukäteen päättää, että onko julkinen toimija yksityistä toimijaa tehokkaampi, laadukkaampi, luotettavampi, pitkäjänteisempi tai muuten erinomaisempi. Tämä arvio voidaan tehdä, kun kaikki toimintaan ja tekemiseen liittyvät seikat ja vaatimukset ovat tiedossa arvioitavan asian, prosessin tai toiminnan suhteen.

Yksityisten yritysten tärkein tehtävä on tehdä omistajilleen mahdollisimman paljon voittoa. Tämä tehtävä ei toteudu pitkällä tähtäimellä, elleivät yritykset huomioi tasapainoisesti muitakin arvoja. Erilaisilla arvojen loukkauksilla tai huomioimattomuudella aiheutetaan yrityksille riskejä niin asiakkaiden kuin yhteiskunnan näkökulmista katsottuna. Riskien realisoituessa yrityksen jatkuvuus joutuu arvioinnin kohteeksi, kun asiakkaat tekevät uusia valintoja. Vastaavasti julkisen sektorin tehtävänä on hoitaa sille lainsäädännöllä annettuja ja määrättyjä tehtäviä lainsäädännön määrittämällä reunaehdoilla, vaatimuksilla ja kustannustehokkuudella.

Monikulttuurillisuudella voi olla tutkimuksen kannalta merkitystä, vaikka tutkimukseen ei sinällään kohdistu monikulttuurillisia näkemyksiä. Toisaalta viranomaisten kannalta laki on sama kulttuureista riippumatta. Sen sijaan yritystoiminnan arjessa, prosesseissa ja arvoverkoissa saattaa olla poikkeamia kulttuurillisista syistä johtuen. Näiden vaikutusten arviointi pitää huomioida tutkimuksen yhteydessä.

Kaikkiin tutkimuksiin liittyy eettisiä kysymyksiä ja vaikutuksia. Niin myös mitä suurimmissa määrin julkisen ja yksityisen sektorin yhdyspinnoille, kun käytetään julkista valtaa ja määritellään erilaisia oikeuksia kansalaisille, yrityksille ja julkiselle sektorille itselleen. Näin ollen eettiset arviot koskettavat laajoja arvoketjujen ja -verkkojen osia.

Tämä tutkimus on poikkitieteellinen kokonaisuus erilaisten arvopisteiden löytämisestä ja arvioimisesta. Samalla tutkimus tarkastelee, että miten arvoja voidaan hyödyntää ja tasapainottaa yksityisen ja julkisen sektoreiden yhdyspinnoilla. Näillä tasapainottavilla tekijöillä tarkoitetaan talouden ohella sosiaalisia, ekologisia ja kulttuurillisia näkökulmia.

Tutkimuksen tarkastelunäkökulmien painotus tehdään tutkimuskäsitteiden valinnan yhteydessä, kun valittujen käsitteiden sisältö määritellään ja tarkastellaan tutkimustulosten kanssa. Käsitteiden tasapainoisella, valinnalla ja mahdollisimman tarkalla määrittelyllä torjutaan tarkastelun yksipuolistumista, painopisteiden epätasapainoisuutta tai -tarkkuutta. Tällöin tutkimuksen tuloksena tulee näkyväksi erilaisia arvokeskittymiä ja niiden painottamia yhdyspintoja, toiminnallisia prosesseja ja arvoverkkoja.

Teemakohtaisten käsitteiden ja niiden sisältämien väittämien valinnalla on suoria vaikutuksia tutkimustulosten neutraalisuuteen, laaja-alaiseen ja yleisesti validiin tutkimusaineiston kokoamiseen. Vasta näiden kriteereiden täyttyminen varmistaa laadukkaasti tutkimusaineiston saamisen, josta voi tehdä todellisia syy-seuraussuhteisiin perustuvia löydöksiä, havaintoja ja arvioita eri teorioiden sekä aikaisempien tutkimusten suhteen.

Tälle tutkimukselle oman haasteensa muodostaa se, että vastaavan tyyppistä tutkimusta ei ole aiemmin toteutettu. Virkavastuulla toimivien henkilöiden on lähtökohtaisesti vaikeaa osallistua tutkimukseen, jossa oman valvontakentän asioihin paneudutaan valvontatyötä tekevien omien kriittisten arvioiden kautta. Virkamiesten asiana ei ole lähtökohtaisesti arvioida kriittisesti tai kyseenalaistaa yhteiskunnan toimintaa, valvonnan toteutusmalleja tai sektoreiden keskinäisiä riippuvuussuhteita. Julkisen vallan käyttäjien pitää varmistaa yhteiskunnan toiminta lainsäädännön tarkoittamilla tavoilla. On myös huomioitava, että valvojien ei ole tarvinnut nähdä omaa työtänsä arvonmuodostuksen näkökulmasta, vaan pikemminkin valvontaa ja asioita on arvioitava annettujen säädösten ja muiden hallinnollisten ohjeiden pohjalta.

Tutkimusaineistosta nousevat esille eri viranomaispalveluiden ja elinkeinoelämän yhdyspinnoilla esiintyvät arvot ja arvopisteet. Tällöin vastaajien identiteetti tai muu yksilöinti ei ole varsinaisesti mielenkiintoinen seikka. Mielenkiintoista sen sijaan on todeta, että

- mitä arvoja syntyy
- missä arvoja syntyy
- havaitsevatko eri osapuolet tai sidosryhmät arvojen syntymistä
- johdetaanko arvoja jollain tavalla

Arvoja käsittelevät tutkimustulokset saattavat käynnistää yhteiskunnallisia keskusteluja erilaisten jakolinjojen mukaan. Tämän yhteiskunnallisen keskustelun synnyttäminen on tutkimuksen merkittävin tarkoitus. Toisaalta, mikäli arvot osoittavat toiminnan tai tekemisen olevan epätasapainossa, on hyvä käydä keskusteluja tilanteen järkevyydestä, niiden perusteista ja mahdollista korjaustarpeista.

Elinkeinoelämä on suhteellisen kriittinen yhteiskunnan asettamia velvoitteita kohtaan, jolloin esimerkiksi valvontatyötä tekevien virkamiesten asenteet voivat vaikuttaa elinkeinoelämän väittämäkohtaisiin arviointeihin. Monissa yhteyksissä yritysten edustajat eivät edes tunnista valvontaa tekevien tahojen arvonmuodos-

tusta tai toimintaan kohdistuvaa riskien karsintaa. Nin ollen osapuolet eivät havaitse tukevansa toistensa toiminnan jatkuvuutta tai mahdollistamista puoli ja toisin.

Vasta validointi mahdollistaa tutkimustulosten hyödyntämisen siten, että tutkimuksen tuloksilla ja tutkimukseen perustuvilla työkaluilla on mahdollista arvioida tutkimuksen tarkoittamien arvojen syntymistä ja ohjaamista hyötykäyttöön. Vastaavasti tuloksista voidaan havaita arvotyhjiötäkin, joissa mitään arvoja ei edes synny tai esiinny.

Tutkimus avaa ja tekee näkyväksi erilaisten näkökulmien kautta arvonmuodostusta julkisen ja yksityisen sektorin yhdyspinnalla. Samalla tutkimus nostaa esille eettisinä kysymyksiä taloudellisia, sosiaalisia, ekologisia ja kulttuurillisia teki-
jöitä.

Taloudellisiin kysymyksiin tutkimusetiikka tulee mukaan yhteiskuntavastuun merkeissä.

- Ovatko yhteiskunnan vaatimukset oikean tasoisia suhteessa yritysten toiminnan laatua ja laajuutta kohtaan?
- Mikä on yritysten yhteiskuntavastuu ympäröivälle yhteiskunnalle?
- Miten yhteiskuntavastuu määritellään, arvioidaan ja johdetaan osana yhteiskunnan muita toiminnallisia prosesseja?

Sosiaalisissa kysymyksissä tutkimusetiikka näyttäytyy yhteisöllisyyden kautta.

- Miten etääntymistä tai eriarvoistumista ennaltaehkäistään?
- Minkälainen arvojen yhdistelmä tuottaa kestävimmän yhteisöllisyyden lopputuloksen?
- Mihin loppuu yksilön vastuu ja mistä alkaa yhteiskunnan vastuu?

Ekologian kysymyksissä tutkimusetiikan kautta arvioidaan ihmisen toiminnan oikeutuksia.

- Mitkä asiat ovat oikeutettuja luonnon tai sen monimuotoisuuden kannalta?

Kulttuurikysymyksissä tutkimusetiikka esiintyy yksilön suhteessa yhteisöönsä nähden.

- Mitkä muutokset yhteisöt kykenevät ottamaan vastaan?
- Mitkä kulttuurin uudistamisen tavat ovat kestäväällä ja tasapainoisella pohjalla?

Tutkimukseen ei liity taloudellisia sidonnaisuuksia, koska tutkija toteuttaa tutkimuksen omakustanteisesti. Sinällään tutkijan tausta ja kokemus erilaisissa päätöksenteko-organisaatioissa on herättänyt ajatuksia moniarvoisen valmistelun ja päätöksenteon huomioimisesta ja merkityksestä. Tutkija on toiminut niin valmistelijana, esittelijänä kuin päätöksentekijänä, sekä yksityisellä ja julkisella sektorilla eri organisaatioissa ja eri tasoilla aina kansainvälisiä tehtäviä myöten.

Eettiset näkökohdat on huomioitava tutkimuksen suunnittelusta lähtien, jotta tutkimuksen eri vaiheissa suojataan tutkimusprosessia mahdollisilta haitallisilta vaikutuksilta tai heijastuksilta. Tutkimus on valmisteltu ja suunnattu ottaen huomioon eri sektoreiden ja teknisten viranomaistoimintojen erityispiirteet. Erityistä tarkkuutta vaativat käsittekohtaisten väittämien laadinta, jotta tutkimustuloksia voidaan hyödyntää yli erilaisten näkökulmien tai sektorikohtaisten yhdyspintojen. Tutkimus kohdennettiin skaalaamalla se organisaatioissa niin omistajista tekijöihin kuin valmisteliijoista päättäjiin.

Tutkimuksen aineiston pitää olla eettisesti validi, että sen löydökset ovat relevantteja ja johtopäätökset ovat kritiikkiä kestäviä. Tutkimustulosten pohjalta olisi hyvä saada keskusteluun erilaisia arvonäkökulmia, jotta tasapainoisempi asioiden valmistelu, valvonnan toteutus, uusien työkalujen toteutus ja käsitys kokonaisvaltaisesta arvonmuodostuksesta on mahdollista.

Tutkimus avaa ja tekee läpinäkyvämmäksi eri toimintasektoreiden välistä arvonmuodostusta ja näin eri arvoprosessit ja -verkot tulevat näkyviksi. Samalla sektoreiden molemminpuolinen luottamus, keskinäisten lähtökohtien, arvojen ja tavoitteiden ymmärtäminen tuottavat paremmat valmiudet ja mahdollisuudet eettisten näkökohtien huomioimiselle arjen toiminnassa.

Tutkimusaineiston laadun takaamiseksi tutkimuskutsuja jaettiin eri sidosryhmien avustuksella ja suorajakeluna. Tällä tavalla tutkimukseen osallistumiseen ja vastaamiseen rohkaisivat niin elinkeinoelämän kuin viranomaistahojen taustayhteisöt. Tämä osaltaan lisäsi eri tahojen luottamusta tutkimusta kohtaan ja aktivoi vastaajien joukkoa.

Vasta edustava ja laaja-alainen vastaajien joukko takaa tutkimustulosten validiteetin. Vastaajien yksityisyys on suojattu Evolute-tutkimusmenetelmän toimesta, kun tutkimustuloksia voidaan tarkastella vain eri parametrien kautta, ei yksilöityinä.

Tutkimus on onnistunut, kun se lisää sektoreiden välistä vuoropuhelua, luottamusta ja johdonmukaista toimintaa yhdyspinnalla tapahtuvan arvonmuodostuksen hyödyntämisessä. Samalla yhteiskunta hyötyy laadullisemman vuorovaikutuksen ja innovaatioiden hyödyntämisen avulla.

Tutkimukseen liittyviä validointinäkökulmia ovat lainsäädännön rajoitusten ohella

- Taloudelliset seikat kuten patentit, tuotemerkit, tekijänoikeudet, arvojen kanavoitumiseen liittyvät hyödyt ja haitat
- Sosiaaliset ja yhteisölliset seikat kuten yhteensovittavat yhteisölliset, yksilölliset, ideologiset ja poliittiset arvot sekä avoimuus
- Ekologiset seikat kuten luonnon monimuotoisuus, eläinten oikeudet ja ainekertaisuus
- Kulttuurilliset ja uskomukselliset seikat kuten uskomukselliset arvot

Monet validointiin kytkeytyvät seikat voivat olla vastakkainasetteluja, jolloin tasapainotus, avoimuus ja käsitteiden ymmärrettävyys takaavat tutkimukselle oikeat lähtökohdat.

5 TULOKSET

Tutkimustuloksia käsitellään yleisten käsitteiden, inhimillisten tekijöiden ja kokemusten pohjalta. Tällöin asiakysymykset, inhimilliset tekijät ja kokemuspohjaisuus voidaan arvioida omista lähtökohdistaan. Vastaavasti monilla inhimillisillä tekijöillä voi olla vaikutuksia asioiden sujuvuuteen ja teknisistä viranomaispalveluista muodostuneisiin kokemuksiin.

Tutkimustuloksista voi havaita, että tekniset viranomaispalvelut eivät näyttäydy yhtenä toimijana tai samalla tavalla ulkopuolisille tahoille ja tarkastelijoille. Tulokset osoittavat nämä erilaisuudet, poikkeavuudet ja katsontakantojen muut erot kuten toimialakohtaiset tärkeysjärjestykset ja jännitteisyydet.

Tutkimustuloksia arvioitaessa luova jännite muodostaa merkittävimmän perusteen löydösten arvioimiselle, sillä luova jännite kuvaa nyky- ja tavoitetilan välistä kuilua. Tulosten arvioinnissa pitää tietysti huomioida eri teknisten viranomaispalveluiden luonteen poikkeaminen toisistaan. Suurimmat tavoitetasot ovat ympäristönsuojelussa, kun vastaavasti rakennusvalvonnassa nykytilakin on vähäisin. Rakennusvalvonta keskittyy rakentamisen prosessimaiseen ohjaamiseen ja valvontaan, kun vastaavasti ympäristönsuojelu on monien vaikuttavien tekijöiden arvioimista ao. toiminnan tai sen sijoittumisen suhteen. Ympäristöterveydenhuolto kiinnittää huomiota jatkuvaan valvontaan ja lupien valvonnan kautta toimialan riskeihin ja tapahtumiin.

Kuitenkin lopulta kyseessä on yhteiskunnan tekninen ja teknologinen suunnittelujärjestelmä, joka perustuu yhteen ja yhteiseen rakennuslupaprosessiin. Prosessin eri tekijät ovat voimakkaassa keskinäisriippuvuussuhteessa, koska luvan hakija tarvitsee kaikkien eri teknisten osa-alueiden hyväksynnän ennen toimivan kokonaisuuden muodostumista. Lupaprosessissa on sovitettava yhteen kaikkien valvonnan tasojen ja näkökulmien edellytykset ja vaatimukset, että hakijan oikeusturva ja valvonnan arvoviisaus toteutuu.

Taulukko 5. Käsitteiden tärkeysjärjestys nykytilan suhteen (tärkeimmät ja vähiten tärkeimmät neljä)

Rakennusvalvonta	Ympäristöterveydenhuolto	Ympäristönsuojelu
Tärkeimmät		
Sisäinen synergia	Valvontakokemus	Sisäinen synergia
Asiakaskokemus	Valvontapalvelut	Valvontakokemus
Valvontakokemus	Asiakaskokemus	Valvontapalvelut
Tasapuolisuus	Sisäinen synergia	Mielikuva
Vähiten tärkeät		
Voimavarat	Voimavarat	Alueellinen synergia
Painopiste	Tulevaisuus	Tulevaisuus
Kohdistuminen	Kohdistuminen	Voimavarat
Alueellinen synergia	Painopiste	Painopiste

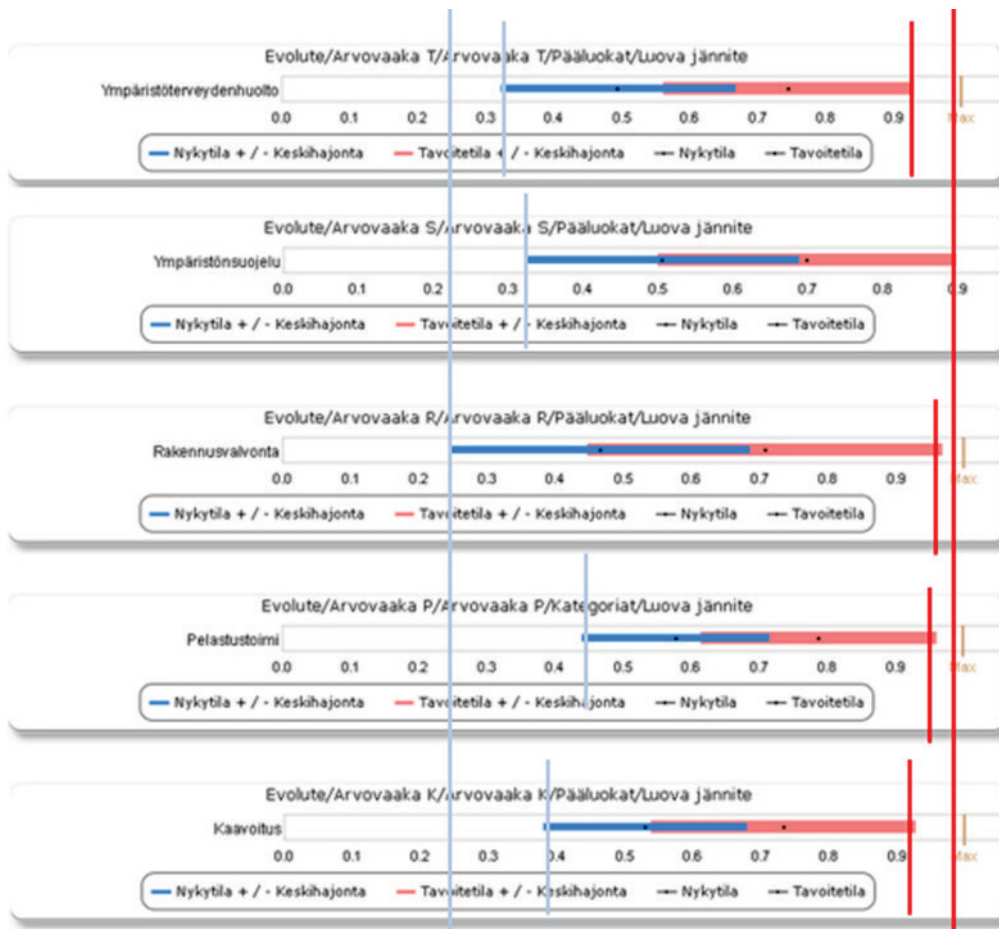
**) Inhimillisiä tekijöitä kuvaavat käsitteet eivät ole huomioituna ao. listauksessa, mutta niitä voi tarkastella liitteestä 2.*

Taulukko 6. Käsitteiden tärkeysjärjestys tavoitetilan suhteen (tärkeimmät ja vähiten tärkeimmät neljä)

Rakennusvalvonta	Ympäristöterveydenhuolto	Ympäristönsuojelu
Tärkeimmät		
Tasapuolisuus	Valvontakokemus	Tehokkuus
Tehokkuus	Tehokkuus	Valvontapalvelut
Suunnitelmallisuus	Asiakaskokemus	Asiakaskokemus
Asiakaskokemus	Valvontapalvelut	Valvontakokemus
Vähiten tärkeät		
Tulevaisuus	Voimavarat	Tavoitteet
Painopiste	Painopiste	Alueellinen synergia
Tavoitteet	Alueellinen synergia	Painopiste
Alueellinen synergia	Tulevaisuus	Tulevaisuus

**) Inhimillisiä tekijöitä kuvaavat käsitteet eivät ole huomioituna ao. listauksessa, mutta niitä voi tarkastella liitteestä 2.*

Kuviossa 56 näkyvät luovan jännitteen osalta tulokset muodostuvat nyky- ja tavoitetilan sekä vastaajan antamien painoarvojen suhteen.



Kuvio 56. Luova jännite eri teknisissä viranomaispalveluissa

Tutkimustulosten arvioinnissa keskitytään rakennusvalvonnan (R), ympäristönsuojelun (Y) ja ympäristöterveydenhuollon (T) tuloksiin, sillä niiden tulokset ovat kattavimmat. Pelastustoimen (P) ja kaavoituksen (K) osalta tuloksia ei voida pitää riittävän kattavina arvioimisen suhteen.

Taulukko 7. Käsitteiden tärkeysjärjestys luovan jännitteen suhteen (suurimmat ja pienimmät jännitteet)

Rakennusvalvonta Ympäristöterveydenhuolto Ympäristönsuojelu

Suurimmat

Tehokkuus	Kohdistuminen	Tehokkuus
Kohdistaminen	Suunnitelmallisuus	Voimavarat
Suunnitelmallisuus	Tehokkuus	Painopiste
Tasapuolisuus	Painopiste	Kohdistuminen

Pienimmät

Valvontakokemus	Alueellinen synergia	Valvontakokemus
Tulevaisuus	Sisäinen synergia	Alueellinen synergia
Sisäinen synergia	Alueellinen tulevaisuus	Tulevaisuus
Tavoitteet	Tulevaisuus	Sisäinen synergia

**) Inhimillisiä tekijöitä kuvaavat käsitteet eivät ole huomioituna ao. listauksessa, mutta niitä voi tarkastella liitteestä 2.*

Jännitteiden merkitystä arvioitaessa on huomioitava, että eri lupien ja näkökulmien tarkastelussa on yrityksille erilaiset vaikutukset. Rakennusvalvonnan rajoitukset ovat kytköksissä suoraan taloudellisiin vaikutuksiin rakennusoikeuden, materiaalien tai rakentamistapojen kautta. Ympäristönsuojelun vaikutukset kohdistuvat sijaintipaikan lupaehtoihin, joilla säädellään sijoittumista tai toiminnallisia lähtökohtia. Ympäristöterveydenhuollon vaikutukset kohdistuvat toiminnallisiin ja rakenteellisiin seikkoihin sekä jatkuvaan valvonnan havainnointiin.

Haastattelujen tuoma rikkaus tulosten tulkinnassa oli erityisesti haastateltavien erilainen tulokulma yhdyspintaan nähden. Tämän takia haastatteluissa nousi esille yksityiskohtia, jotka näyttäytyvät kehityskulkujen, syiden ja seurausten tulkinnan kokemuspohjaisena taustana eri sektoreiden kannalta tarkasteltuna ja tulkittuna.

5.1 Keskeisimmät tulokset

Julkisen ja yksityisen sektorin yhdyspinnoilla havaittavat asiat, ilmiöt tai tapahtumat voivat olla yksilöiden ja organisaatioiden omien tai sidosryhmien sävyttämiä arvioita ja näkemyksiä. Näillä ennakkokäsityksillä ei välttämättä ole omakohtaista kokemuspohjaa tai -pohja voi olla hyvin hajanainen, ohut tai satunnainen. Yhdyspinnan arvonmuodostuksen tutkimusta ja siihen liittyvää havainnointia tarvitaan,

että arviot yhdyspinnan tosiasiallisista tekijöistä tulevat kokonaisvaltaisemmin huomioitua.

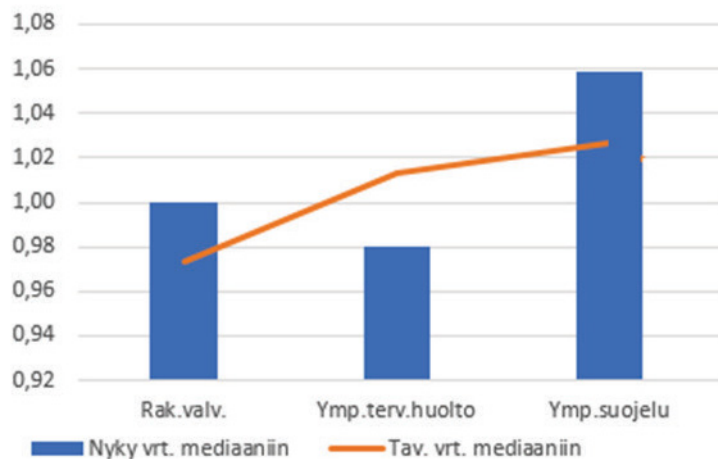
Valvontayksiköiden rakenteelliset, inhimilliset ja kulttuurilliset tekijät ovat osa yksiköiden imagoa, joka on syntynyt vuosien saatossa. Valvonnan luonnollinen erillaisuus perustuu elinkeinorakenteiden, toimintakulttuurien ja henkilöstön vaihtuvuuden tuomiin erityispiirteisiin ja näkemyksiin, joita vasten valvonnan hyötyjä ja haittoja arvioidaan.

Tuloksia on tarkasteltu mediaanien kautta, mutta mahdollisia poikkeavuuksia on havainnointu myös tarkkailemalla keskiarvojen mahdollisia poikkeamia. Havaintojen mediaanien osoittama suunta on kokonaisuuden kannalta niiden voimaa merkittävämpi tekijä, sillä vastaajien arviointiasteikkokin on skaalaamaton. Tulokset on esitelty numeerisina, mutta vain osoittamaan vastaajien tarkoittamaa suuntaa suhteessa käsitteeseen. Numeerisiin tuloksiin sisältyy myös kolmitasoinen lingvistinen tasapainotus vastaajan, väittämän ja käsitteen muodostumisen yhteydessä, jolloin jokaisessa vaiheessa arviot hakeutuvat Evoluten sisäisen painopisteasetelmien mukaisesti tasapainoon. Tämä parantaa tulosten täsmällisyyttä suuntauksen toteamiseksi, vaikka Evolute-menetelmä tunnistaa samalla myös vastakkaiset poikkeamat. Koska menetelmä osoittaa arvopisteitä ja tekee suunnan näkyväksi, niin haastattelut ja asiantuntijakommentit kertovat suunnan voimasta, merkityksistä ja vaikutuksista. Samoin löydösten painopisteet ja alojen keskinäiset poikkeavuudet kuvaavat näkemyksellisiä eroja ja vaatimuksia, jotka ohjaavat ja ovat perusteena toiminnalle.

Tulokset esitetään kuvioissa, joissa havainnollistetaan käsitekohtaisesti nykytilan ja tavoitetilan välistä keskinäistä jännitettä teknisissä viranomaispalveluissa. Jännite ilmaisee, että onko asianomaisen teknisen viranomaispalvelun tavoitela saavutettu vai pitäisikö toimintaa muuttaa tai uudistaa tavoitteen saavuttamiseksi. Tulosten arvioinnissa ovat mukana niin haastattelujen kommentit kuin tutkimusaineiston löydökset, joiden pohjalta keskinäistulkinta ja käsitekohtaiset arviot on avattu sekä tulkittu.

5.1.1 Mielikuvat

Mielikuvat ovat niin sisäisistä kuin ulkoisista tekijöistä muodostuvia yksilön havaintoja tarkasteltavasta asiasta tai kohteesta. Jokainen yksilö muodostaa mielikuvia omien käsitysten, odotusten tai uskomusten mukaisesti. Mielikuva-asiat tutkimustuloksissa korostuvat eniten ympäristönsuojelun kohdalla.



Kuvio 57. Mielikuvakohtaiset näkemykset mediaanin suhteen

Rakennusvalvonta nähdään vanhakantaisena, mutta toisaalta tulosten mukaan sen tavoitetilakin on pienin ja uudistumistarve ei ole kovin suuri. Paikallistuntemus nähdään yleisesti ottaen kaikkien osalta hyvänä asiana ja tavoitteellisuutta lisäävänä tekijänä. Ympäristöterveydenhuollossa valtakunnan valvonta koetaan etäisimmäksi.

Mielikuvatasolla teknisiä viranomaispalveluita pidetään edelleen viranomaistoinnina, mutta käytännössä viranomaistoinninta on muuttumassa enemmän palvelulähtöiseksi. Lainsäädännön ja hallinnon käytännöt kohtaavat uudenlaisia arjen vaatimuksia, joihin valvojat joutuvat muuntumaan tai muuttamaan suhtautumistaan erilaisten kohtaamisten yhteydessä. Monien kohtaamisten sujuvuus ja tavoitteiden saavuttaminen edellyttävät palvelupohjaisempaa lähentymistä, mutta osapuolten roolijako säilyttäen. Yritykset arvostavat palvelua, toimintaympäristön tunnistamista ja asioiden sujuvuutta. Vastaavasti valvojat arvostavat yritysten asiaosaamista toimialueensa vaatimusten ja ratkaisujen yhteensovittamisessa.

Kaikkien teknisten viranomaispalveluiden kannalta nähdään hyväksi valtakunnallinen lainsäädäntötyö ja ohjaaminen, sillä se takaa yhdenvertaisuutta, tasapuolisuutta ja elinvoimatekijöiden lähtökohtia.

Haastattelujen pohjalta mielikuvissa korostuvat suomalaisen yhteiskunnan vähäinen korruptio, käsittelyaikojen merkitys, paikallistuntemus tai osittain sen korvaaminen digitalisaatiolla ja byrokratian korvaaminen digisoiduilla palveluilla. Byrokratiaa sinällään pidetään hyvänä ja tarpeellisena, kunhan se on toimivaa ja oikein mitoitettua.

Positiivisia mielikuvia synnyttävät

- Ohjaaminen ja päätökset
- Kohtaamiset ja kokemukset

Negatiiviset mielikuvat liittyvät

- Historian taakkaan, hitauteen ja joustamattomuuteen
- Puutteellisen osaamiseen, tarpeettomaan byrokratiaan ja vallankäyttöön

Huomionarvoista on ymmärtää, että todellinen mielikuva muodostuu vasta kohtaamisten kautta. Tällöin kummankin osapuolen asenteilla, nykyaikaisuudella ja ratkaisunhakuisuudella on suuri merkitys mielikuvan muodostukselle molemmille osapuolille. Tulevaisuuteen tähtääviä toimia ovat luottamuksen kasvaminen, jolla tuetaan jatkuvuuden tunnetta ja ymmärretyksi tulemista.

5.1.2 Tavoitteet, suunnitelmallisuus ja kohdistuminen

Tavoitteet voivat olla keskenään ristiriitaisia. Sitä ei pidä vierastaa, sillä esimerkiksi yritysten tavoitteet ovat itseasetettuja, kun valvonnan tavoitteet ovat lakisääteisiä määräyksiä. Tästä syystä yritysten tavoitteiden muuttaminen on lähtökohdaisesti yksikertaisempaa. Yrityksissä sisäisiä ristiriitaisuuksia voidaan tasapainottaa arvioimalla niiden keskinäisiä vaikutuksia ja odotuksia, joita sitten tasapainotetaan tai muutetaan keskinäisillä sopimuksilla. Yritys tai toimiala voi toteuttaa myös itsekritiikkiä tai -sääntelyä, jolloin julkisen vallan väliintuloa ei tarvita. Toimialajärjestöjen sisäistä ja vapaaehtoista kontrollia ja kehitystyötä tarvitaan.

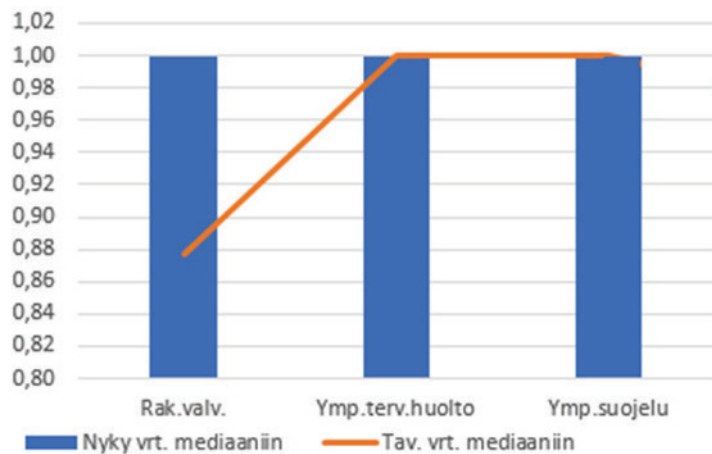
Julkisen vallankäytön osalta tavoitteita voidaan saavuttaa vain suunnitelmallisella toiminnalla ja resurssien allokoimisella vaikuttavuudet huomioiden. Tämä edellyttää tiedontuotantoa, merkittävyyksien ymmärtämistä ja vaihtoehtojen hallintaa.

Suunnitelmallisuus on hyvä lähtökohta tavoitteiden tarkoituksenmukaiselle kohdistamiselle, jolloin asiat ovat ennakolta mietittyjä ja perustuvat selvitettyyn tai tutkittuun tietoon sekä vaihtoehtoisin skenaarioihin. Kaiken suunnitelmallisuuden ydin on ymmärrys asioiden merkityksistä ja niiden aiheuttamista vaikutuksista.

Tavoitteet

Tavoitteiden tulee olla toiminnan päämääriä, joihin pyritään erilaisten keinojen avulla. Eri toimijoilla on erilaisia tavoitteita, mutta tavoitteetkin voidaan jakaa sosiaalisiin, taloudellisiin, ekologisiin ja kulttuurillisiin osiin. Yhteiskunnallisia tavoitteita ohjataan lainsäädännön ja erilaisten hallinnollisten ohjeistusten avulla. Yritysten tavoitteita ohjataan strategioiden ja palkitsemisen keinoilla. Tavoitteiden on oltava arvojen mukaisia, että niihin voivat sitoutua niin asiakkaat kuin tekijät.

Tekniset viranomaispalvelut vaikuttavat niin lähestymistavoiltaan kuin näkökulmien erilaisuuden kannalta eri tavoin yritysten toimintaan. Tämän ohella valvonnan aloilla on erilainen historiallinen perimä, arvostuksen kohteet ja vaikutuskeinot käytössään, joten aloja pitää tarkastella niiden omien ominaispiirteiden kannalta katsottuna.



Kuvio 58. Tavoitteet mediaanin suhteen

Tutkimustulosten mukaan rakennusvalvonnan tavoitetila on selvästi alempi ympäristönsuojeluun tai ympäristöterveydenhuoltoon verrattuna. Tämä on jälleen asia, joka johtuu valvontakokonaisuuden erilaisuudesta. Rakennusvalvonta tarkastelee rakentamisen prosessia, kun ympäristönsuojelu ja ympäristöterveydenhuolto arvioi lupien ohella olosuhteita ja toiminnan vaikutuksia. Ympäristöterveydenhuollon tiukka valtakunnallinen ohjaus ja suoriteperusteisuus vaikuttavat valvonnan toteutumiseen. Tästä huolimatta yrityksiä edustavien tahojen mielestä ympäristöterveydenhuollon valvonta ei ole tasalaatuista tai tasa-arvoista eri puolilla Suomea. Haastatteluluissa nousivat esille myös toimintakulttuurien ja kuntakentän erilaisuus, valvontayksiköiden koko, riskikäsitteen ymmärtäminen sekä ministeriöiden siilo-ohjaus.

Tavoitteiden asettamisessa paikallisille toimijoille jää soveltamisvaraa, kun valvonnan tarvetta tarkastellaan riskinarvioinnin kautta. Tosin riskinarviointiin ei selvästi kiinnitetä riittävää huomiota, eikä kuntataso ole ottanut itselleen kuuluvaa tavoitteiden asettamistehtävää. Kuntien ja valtion keskinäisen työnjaon osalta puuttuu joko selvästi johtajuutta, kykyä riskinarviointiin tai uskallusta muuttaa vallitsevaa tarkastelu- ja toimintatapaa. Kaikista selvimmin rakennusvalvonnan pitäisi kiinnittää huomiota kuntakohtaisuuteen.

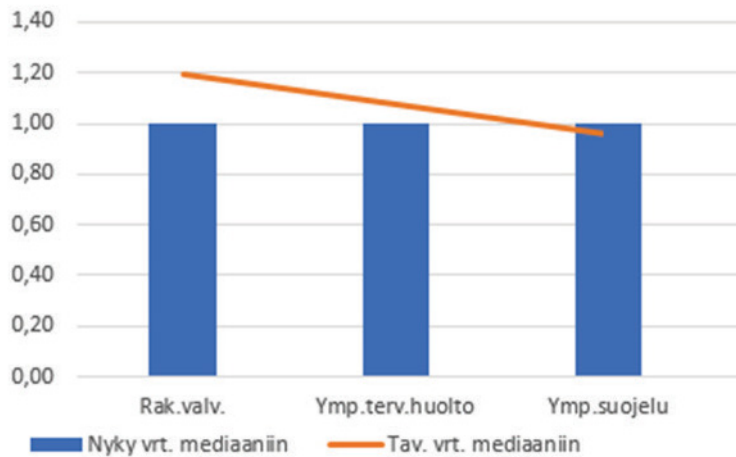
Toinen selkeä muutoksia odottava tavoitteiden reivaaminen pitäisi tehdä siirtymisessä ennakkolliseen valvontaan lupakäsittelystä. Tässä kaikista suurin paine on ympäristöterveydenhuollossa. Samaa näkemystä tukee tarve päästä jälkivalvonnasta työnaikaiseen valvontaan, jossa kaikilla teknisillä viranomaispalveluilla on parantamisen tarvetta.

Kolmantena havaintona tuloksista nousee tavoitteiden epäselvyys, joka erityisesti korostuu ympäristöterveydenhuollon toiminnassa. Poikkeama on liian suuri, mutta sama asia nousee esille haastattelujen yhteydessä erittäin voimakkaasti. Ympäristöterveydenhuollon tehtäväalueen tavoitteellisuuteen tulee kiinnittää paljon suurempaa huomiota, jos toimialan halutaan saavuttavan sille lainsäädännössä määrättyjä tavoitteita. Nyt tilanne on liian sekava ja monitavoitteinen. Tilanne on vielä kehnompia yritysten näkökulmasta kuin valvojien itsensä keskuudessa, kun yrittäjiä edustavat tahot nostavat esille myös mielivaltaista toimintakulttuuria. Yrityksillä itsellään on vastaavasti kehitettävää oman henkilöstön kanssa, jotta ne ymmärtävät viranomaisten toiminnan periaatteet ja tavoitteiden merkityksen.

Ympäristöterveydenhuollossa OIVA-tarkastukset ovat lisänneet riskiperusteisen valvonnan vaikutuksia. Vastaavasti riskiperusteinen valvonta on vähentänyt valvonnan alueellisia eroja erityisesti ympäristönsuojelun osalta. Valvonnan yhteiset menettelytapaohjeistukset ovat parantaneet valvonnan tavoitteellisuutta.

Suunnitelmallisuus

Suunnitelmallinen toiminta edellyttää aina johtamista. Johtaminen edellyttää suuntaviivoja, organisoimista, resursointia ja päättämistä. Kaikki nämä osatekijät pitää kytkeä toisiinsa sujuvaksi kokonaisuudeksi. Toisin sanoen valvonnan tavoitteet on muunnettava käytännön toimiksi, joiden toteutumista arvioidaan ja ohjataan saavutettujen tulosten edellyttämällä tavalla. Suunnitelmallisuuden toteuttaminen vaatii hyvää arjen osaamista ja inhimillisten tekijöiden huomioimista kaikissa kohtaamisissa.



Kuvio 59. Suunnitelmallisuus mediaanin suhteen

Tulosten mukaan rakennusvalvonnan suunnitelmallisuuden tavoite on korkeammalla tasolla verrattuna ympäristöterveydenhuoltoon ja ympäristönsuojeluun nähden (vrt. tavoitteet). Suunnitelmallisuus liittyy oleellisesti tavoitteisiin ja niiden asettamiseen, joten tulos on sinällään looginen ja oikean suuntainen.

Rakennusvalvonnan suunnitelmallisuutta tukee tiukasti ohjattu prosessimainen toiminta ja alan osaajien kiertämien kunnasta toiseen. Valvonnan kokonaisuuden kannalta teknisten viranomaispalveluiden keskinäiset arvoristiriidat ja ohjauksen siilomaisuus syövät kokonaisvaikuttavuutta ja tuovat valvontaan pirstaleisuutta.

Haastattelujen mukaan valvonnan suunnitelmallisuus ei huomioi yritysten omia toiminnan laadullisia kyvykkyksiä ja osaamista. Kohtaamisissa osaamisen merkitys kasvaa, kun valvonnan osaamista arvioidaan arvonmuodostuksen ja kokemuspohjaisen osaamisen kautta arvona -ei vain hintana tai hallinnollisina keinoina. Valvonnan suunnitelmallisuudessa tulisi ennakoida osaamisen ja hiljaisen tiedon säilyminen valvontaorganisaatiossa.

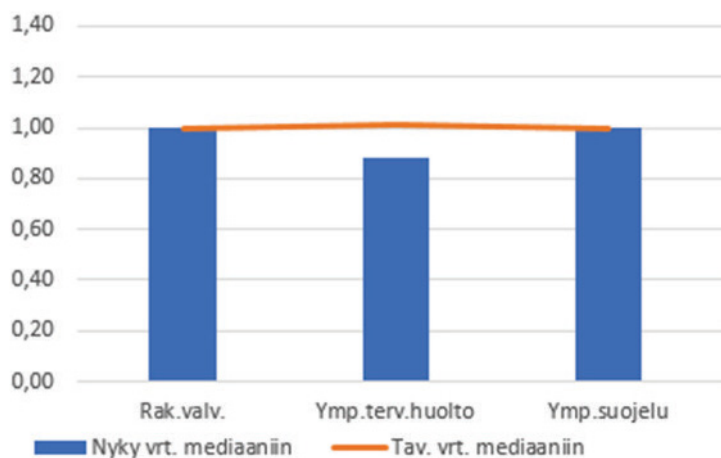
Rakennusvalvontaa arvioitaessa erikseen on suunnitelmallisuuteen kuitenkin kiinnitettävä enemmän huomiota. Esimerkkeinä huomioitavista seikoista nousevat esille hankkeiden vaativuus, ympäristöasiat, maksullisuuden perustuminen todellisiin kuluihin, yritysten turvallisuuskysymykset, tietojärjestelmät, yritysten taloudelliset seikat ja byrokratia.

Ympäristöterveydenhuollon osalta kehittämiskohteina nähdään erityisesti tietojärjestelmät, byrokratian poistamiseen, suunnitelmallisuus yritysten näkökulmasta, maksullisuuden perusteet, valvonnan kokemus yrityksistä ja yritysten taloudelliset seikat.

Ympäristönsuojelun kannalta esiin nousivat tietojärjestelmät, maksullisuuden perusteet, yritysten turvallisuuskysymykset, yritysten taloudelliset seikat ja byrokratian poistamiseen.

Kohdistuminen

Toiminnan kohdistuminen tarkoittaa tehokkuuden, vaikuttavuuden ja merkityksellisyiden havaitsemista tavoitteiden toteutumiseksi. Vasta oikeiden toimien kohdistaminen oikeisiin paikkoihin tai seikkoihin käynnistävät myönteisten ja halluttujen tapahtumien ketjun. Tästä syystä teknisten viranomaispalveluiden monitoroitteiset ja -vaikutteiset ristikkäisvaikutukset pitää selvittää, jotta arvonmuodotukseen liittyvät tekijät saadaan näkyviksi.



Kuvio 60. Kohdistuminen mediaanin suhteen

Yleisellä tasolla valvonta ei koe yrityksiä tai kuntalaisia asiakkaina, jolloin kohtaamisten vaikuttavuussuhteet eivät tunnista palveluelementtejä. Vanhat roolit ohjaavat liikaa uudistumishaluja tai kykyä irrottautua perinteisistä rakenteista tai toimintamalleista. Toisaalta nykyinenkin lainsäädäntö pitää sisällään kohtuullisuuden, harkinnan ja tarkoituksenmukaisuuden periaatteet, joilla toimintaa on mahdollista päivittää ajan tarpeiden mukaisesti.

Tulosten mukaan ympäristöterveydenhuollolla on eniten tarkasteltavaa kohdistumisen suhteen. Valtakunnallinen tarkastustoiminnan ohjaaminen on määrällistä, jota osaltaan ohjaavat vaatimukset kulujen kattamisesta tarkastusmaksuilla. Käyntimäärät tulevat annettuina ilman sen suurempia riskinarviointeja. Toisaalta valvontaa ohjaavat myös yritysten toiminnasta kertyneet aiemmat valvontatiedot. Kaksisuuntainen vuorovaikutus puuttuu, kun toiminnan standardi on perinteinen tarkastustoiminta. Valvonta ei tunnista yritysten akkreditointeja, sertifiointeja tai

yrittäjien oman osaamisen merkitystä. Valvojien omaa toimintaa ohjaa liika virkavirheiden pelkääminen, jolloin joustamattomuutta ja kokeilun haluja ei esiinny. Toiminta muodostuu lainsäädännön uriin ja perinteisiin, ei innovaatioihin tai uudistamiseen.

Ympäristöterveydenhuollossa ymmärretään huonosti yritysten taloudellisia riskejä. Rakennusvalvonta luottaa heikosti yritysten laadunvalvontaan ja kuulee heikosti yrityksiä tarkastusten kohdistamisessa.

Valvonta ei tunnista omia taloudellisia riskejä niin hyvin kuin oikeudellisia riskejä tunnistetaan. Keskinäisessä vuorovaikutuksen toimivuudessa ja yritysten kuulemisessa on kehitettävää sekä yritysten omaan laadunvalvontaan pitäisi luottaa enemmän.

5.1.3 Painopisteet, voimavarat ja tehokkuus

Niin fysiikan lakien kuin luonnon monimuotoisuuden mukaan jokainen toiminta hakeutuu ennen pitkään tasapainotilaan, kun sitä on järkytetty. Tasapainon hakeeminen ja sen saavuttaminen tapahtuu nopeammin, kun on kykyä tunnistaa vaikuttavia tekijöitä, osaamista saavuttaa tasapainotila, ja että tasapainotila on niin organisaation kuin toimintaympäristön arvojen mukainen.

Tällöin on oleellista keskittyä analysoimaan painopisteiden ja voimavarojen suuntaamista vahvuuksien ja heikkouksien sekä uhkien ja mahdollisuuksien avulla. Yhteensovittaminen tarkoittaa myös arvojen ja asenteiden yhteensovittamista ajan hengen kanssa.

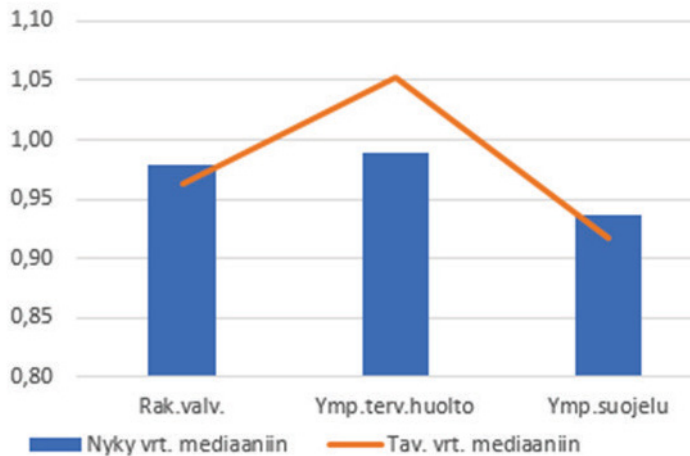
Organisaatioiden toiminta vaatii työnjaon tasapainoisuutta, synergian hyödyntämistä, toimivia prosesseja, joita verkostojen osaamisella ja asenteilla tuetaan.

Tehokkuus pääsee vaikuttamaan vasta, kun tasapaino, hyödyt ja resurssit on allokoitu arvojen näkökulmista. Kyvykkyys pääsee esille, kun tehdään oikeita asioita ja oikeilla tavoilla. Parasta tehokkuutta on arvopohjaisesti maksimoitu tehokkuus, koska se on kestäväällä pohjalla ja tukee jatkuvuutta.

Painopisteet

Yhteiskunnan tehtävänä on arvioida vapauden ja vastuiden sekä oikeuksien ja velvollisuuksien välisiä tasapainosuhteita. Painopisteiden asettamisella valvonta ottaa kantaa toimintaympäristön pelisääntöihin, menettelytapoihin ja kohtaamisten sisältöihin. Näin ollen painopisteiden asettaminen muovaa yhteiskunnan ja elin-

keinoelämän toimintaa sekä sektoreiden välisiä ja keskinäisiä suhteita. Tarpeetonta byrokratiaa pitääkin purkaa, mutta hallitusti ja kokemuksiä hyödyntäen. Uudistuksissa on huomioitava myös valitusprosessien haitalliset vaikutukset sekä valvomattomien työmaiden kirjavuus ja ”bisneksen” teko asiakkaan kustannuksella.



Kuvio 61. Painopisteet mediaanin suhteen

Luvat tuovat yrityksille oikeusturvaa, kun vastaavasti ilmoituksilla saadaan ajantasaista tietoa toiminnasta, tapahtumapaikoista, harjoitettavan toiminnan laajuudesta ja laadusta. Luvat ovat yrityksille hyvä sparraaja ja valmistautumisprosessi. Menettelyjen keskinäistä suhdetta ja käytettävyyttä pitää arvioida tarkoituksenmukaisuuden ja riskien kannalta, koska toimintaympäristö muuttuu ja teknologia uudistuu.

Yritysten on kestettävä enemmän erilaisia riskejä ja avauduttava, mikäli valvontaa ja lupamenettelyjä puretaan pois. Ainakin rakentamisen osalta rakennusvirheiden piiloutuminen on kallista jälkikorjattavaa ja aiheuttaa niin riitelyä kuin korvausvaatimuksia.

Kieltojen tai pakkokeinojen on oltava valvonnan selkärankana tai perälautana, jotta lainsäädännön tarkoitusta voidaan toteuttaa hankalissa tilanteissa. Niiden käytön arvioidaan olevan jopa liiankin vähästä, koska enemmän pyritään tuloksiin tiukennetuilla ohjeistuksilla. Kiellot ovat valvonnan keinoja, mutta samalla ne sitovat resursseja ja hidastavat toimintaa.

Valvonnan suuntaus on koko ajan ilmoitusmenettelyjen suuntaan, kun toiminnan standardit ja edellytykset täyttyvät. Tällöin läpinäkyvyys ja yrityksen laadullinen tiedonantaminen on oltava hyvällä tolalla. Tosin käytännön valvonnassa on myös havaittu, että ilmoitusmenettely kääntyy lupamenettelyksi ongelmien karttuessa.

Vastaavasti ohjaamisen ja neuvonnan rajoitteina ovat jääviys- ja yhdenvertaisuuskysymykset, kun valvontaa tekevien osaajien määräkin on suhteellisen rajattua.

Varsinaisten tarkastustenkin yhteydessä motivaatiokärki edellä eteneminen tuottaa parempia tuloksia valvojillekin. Joustoja voi antaa nykyainsäädännönkin puitteissa, jos kyseessä eivät ole erityiset riskitekijät.

Normeerauksen purkamisen esteiksi käytännössä nousevat umpiperät, jos lupamenettely ei tunnista toiminnan edellytyksiä ja ohjausta ei ole saatavilla.

Ympäristöterveydenhuollon on fokuoitava toimintaa neuvonnan, ohjaamisen ja yritysten oman laadunvalvonnan suuntaan.

Rakennusvalvonnan osalta ilmoitus- ja lupamenettelyn suhdetta on tarkasteltava kriittisesti sekä panostettava ohjaamiseen.

Ympäristönsuojelun kokonaisuus on tasapainoisempi, mutta sielläkin kaivataan ennakoivien toimien lisäämistä.

Painopisteiden tulee herättää molemminpuolista luottamusta, koska lopulta uskottava ja läpinäkyvä toimintakulttuuri tuo parhaan tuoton, lisäarvon ja arvomuodostuksen. Painopisteet lopulta ohjaavat toimimaan arvojen mukaisesti, jolloin valvonta on kokonaisvaltaista, ei irrallisten nippeleiden pyörittelyä tai tärkeilyä. Tämä edellyttää isojen ja pienien asioiden erottamisen toisistaan.

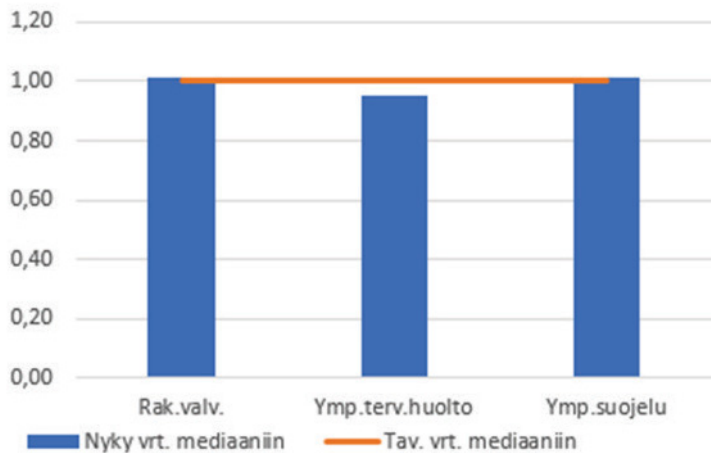
Voimavarat

Yhteiskunta luo toimivuudelle puitteet, mutta elinkeinoelämä ja kansalaisyhteiskunta tuovat sille sisällön toimeliaisuuden ja arvomuodostuksen kautta. Yhteiskunnan on oltava kriittinen sille, että sen panokset tuottavat tulevaisuuden elinvoimaisuuden lähteet.

Kansalaisten silmissä hyödyt koetaan mielikuvien ja aikaansaattujen vaikutusten kautta. Sen sijaan kansalaisten voi olla vaikea arvioida yhteiskunnallisten mekanismien toimivuutta ja syy-seuraussuhteita. Tämä on hyvä huomioda, kun valintoja markkinoidaan mielikuvien kautta. Valinnanmahdollisuudet eivät lisää ostovoimaa tai poista palvelujen tarvetta, mutta ne voivat ohjata käyttäytymistä ja palvelujen hinnoittelua. Odotusarvojen pitää olla realistiset, jotta hyödyllisyys ja tarpeellisuus turvataan kaikkien mahdollisuuksien sekamelskassa.

Voimavaroja ja niiden riittävyttä voidaan tukea kannustavalla kilpailulla, josta ns. pohjalainen itsellisyys, naapurin kanssa kilpailu ja periksiantamattomuus on yksi toimiva kansallinen esimerkki. Sääntely, kiellot ja rajoitukset ovat lähtökohtaisesti

voimavarojen tehokkaan käytön estämistä, mutta niitäkin tarvitaan harkinnanvaraisesti tasapainon saavuttamiseen.



Kuvio 62. Voimavarat mediaanin suhteen

Tutkimustulosten mukaan kaikki tekniset viranomaispalvelut tarvitsevat selkeästi voimavaroja lisää. Henkilöstöressurssien vähyys on erityisesti rakennusvalvonnan ongelma. Vastaavasti ympäristöterveydenhuollossa nähdään huomattavia johtamisongelmia.

Yritysten omaa valvontaa ei nähdä kaikilta osin valvontakysymysten korvaajina, vaikka sen odotetaan parantavan kaikkien teknisten viranomaispalveluiden tilannetta. Valvonnan tuloja odotetaan voitavan käyttää toiminnan resursoimiseen tai kehittämiseen, mutta niiden ei uskota korjaavan taloudellisten resurssien tarvetta.

Valvonnan laajuutta ei nähdä tarpeellisena lisätä millään alalla. Samoin valvonnan luvanvaraisuuden lisäämiselle ei nähdä tarvetta. Vastaavasti valvonnan vähentyessä yritysten vastuuta pitää lisätä.

Haastattelujen pohjalta muodostuu käsitys, että teknisten viranomaispalveluiden kokonaisvaltainen kehittäminen on lapsen kengissä. Alojen toisiaan tukevia mahdollisuuksia ei tunnisteta ja hyödynnetä suunnitelmallisesti. Valvonnan päivittäminen tulevaisuuden tarpeisiin olisi enemmän kuin tarpeellista, jolloin kehittämiskohteita olisivat toimintatavat ja -prosessit, resurssien riittävyys, erikoistuminen ja kampanjoinnit uusia teknologioita hyödyntäen. Teknologiset mahdollisuudet eivät ole tarkoituksenmukaisessa hyötykäytössä esimerkiksi reaaliaikaisen tilannekuvan muodostamiseksi.

Haastatteluissa nousi esille myös huoli liiasta valvonnan yksinkertaistamisesta ja karsinnasta, koska silloin ajaudutaan kapeiden tai pelkistettyjen arvojen tielle.

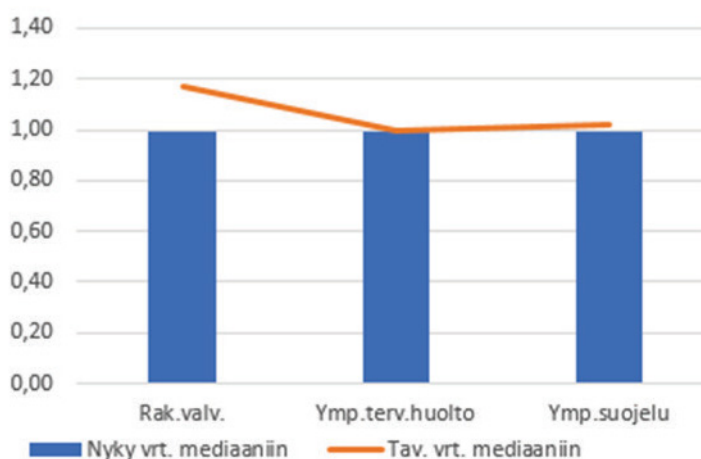
Yleensä silloin toiminnan arvon määrittelevät vain markkinatekijät, eivät asiakkaiden tai yhteiskunnan tarpeet. Yhteiskunta tarvitsee avara- ja kauskatseisuutta sekä ohjaavaa otetta, jolloin pelkkä markkinaohjaus tai markkinaehtoinen valinnaisuus eivät ole ratkaisu ihmisten, inhimillisyyden ja pitkänaikavälin tavoitteiden toteutumisessa.

Yrittäjien mielestä tärkeintä ei ole tarkastus, vaan se mitä vaikutuksia valvonnan toimilla on kokonaisuudessaan. Pelkkä ”viidakkorumpu” kuuluu yllättävän hyvin yrittäjien keskinäisissä kohtaamisissa erilaisista valvonnan kanssa tapahtuneista kokemuksista. Samoin kilpailijat tietävät kohtuullisen hyvin toistensa asioista, ongelmista ja mahdollisuuksista.

Valvontaan tarvitaan lisää voimavaroja, mutta niiden käyttämisessä tarvitaan uudistumista, priorisointia ja sidosryhmien näkemysten ymmärtämistä. Ostamalla tai maksamalla teknisten viranomaispalveluiden tilanne ei kohene, ellei samalla vaikuteta asenteisiin, kulttuuriin ja teknologisiin ratkaisuihin. Uudistusten pitää johtaa arjen uusiksi toimintatavoiksi, ei vain tyytyä tekemään uusia hallinnollisia päätöksiä tai suunnitelmia.

Tehokkuus

Toiminnan tehokkuus, tuottavuus tai arvonmuodostus eivät ole samoja asioita. Yhteiskunnan kannalta tarkasteltuna tehokkuus ja haluttu vaikuttavuus vasta takaavat oikeansuuntaista toimintaa. Tuottavuutta paremmin julkisen sektorin toimintaa kuvaa tuloksellisuus, koska silloin mukana on myös vaikuttavuuden ilmentymistä. Arvonmuodostuksesta voidaan puhua vasta, kun mukaan on huomioitu kaikki ne arvot, joiden avulla toiminnan tehokkuutta saadaan aikaan.



Kuvio 63. Tehokkuus mediaanin suhteen

Tehokkuutta tarvitaan kaikkien teknisten viranomaispalveluiden toimintaan, jolloin määrällisestä toiminnasta pitää siirtyä laadullisempaan toimintaan. Valvonnan uskotaan lisäävän turvallisuutta, viihtyisyyttä ja parantavan rakennusten elin-kaaria. Tuloksissa viihtyisyyden lisääntymisen tarve korostui erityisesti rakennusvalvonnan osalta. Hyvän hallinnon periaatteita halutaan kehittää ja uskotaan myös yritysten oman valvonnan tehokkuuden lisäämiseen. Ympäristönsuojelu ja ympäristöterveydenhuolto eivät usko jatkuvan valvonnan tuovan lisää tehokkuutta niin paljon kuin rakennusvalvonta uskoo, mutta toisaalta taustalla on erilainen kytkeytyminen valvottavaan kohteeseen.

Tuloksista näkee myös selkeän kannan, että valvontaa pitää yhtenäistää. Samalla on hyvä huomata, että kaikki tekniset viranomaispalvelut ovat kytköksissä toisiinsa prosessuaalisesti ja asiakasryhmien kautta.

Haastattelujen pohjalta kenttätöissä tehokkuusliukua on jo käynnissä, koska muuten tavoitteita ei saavuteta edes asetettujen lukumäärien suhteen. Tämä käynnistynyt muutosprosessi tarvitsee muutosjohtamista onnistuakseen. Varana on ammattikuntien ja toimijoiden välinen kilpailu, sekä väärillä asioilla kilpailemisen kasvavat riskit. Osittain kulttuurien uudistumista jarruttavat pitkät julkisen sektorin urat, mutta toisaalta myös alalle tulevien vähäinen valvontatyön ja elinkeinoelämän keskinäiskentän valvontakokemus sekä puutteet substanssiosaamisessa.

Valvojien urapolut ja käsitys nopeatempoisen maailman virheiden sietämisestä on otettava valtakunnalliseen tarkasteluun. Nyt kenttätöissä toimijat ovat liikaa oman onnensa seppiä, jolloin virheiden välttely saattaa estää osaamisen kehittymistä, innovaatioita ja toimintavarmuuden näkymistä.

Uudistumisessa on rohkeasti tehtävä valvonnan toiminta näkyväksi, järjestää kohtaamisia sidosryhmien kanssa ja laittaa teknologiaa töihin. Valvonnan eri alojen paremman tilannekuvan kautta alojen erityistarpeita on helpompi hallita ja johtaa tarkoituksenmukaiseen suuntaan käyttämällä tilanteisiin soveltuvia keinoja ja vuorovaikutusta. Tällöin yritysten omat toimet, niiden laajuus ja laadunarviointiin käytettävät panokset saadaan täsmällisemmin ja tehokkaammin yritysten käyttöön. Pällekkäistä työtä pystytään purkamaan, kun yritysten tai valvonnan laatu-järjestelmien poikkeavuuksien ei anneta ohjata toimintaa. Kokonaisuutena toiminta tehostuu, päällekkäisyyksiä purkautuu ja resurssit kohdistuvat arvoa tuottavaan toimintaan ja tekemiseen.

Toimialajärjestöt voisivat ottaa isomman roolin oman alansa kehittämisen johtamisesta ja kentän aktivoimisessa tarvittavien muutosten ja uusien tarpeiden tai

vaatimusten osalta. Vapaaehtoisella pohjalla toimiva kehittämis- ja koordinaatio-työ hyödyttää kaikki osapuolia, kun vielä kootaan valvojat ja elinkeinoelämä samojen pöytien ääreen.

Hallinnon aiheuttamat viiveet tai kuulemisajat esimerkiksi lupaprosesseissa ovat osaltaan tarpeellisia reagointiaikojen osalta, mutta muiden toiminnallisten kaikkien purkamiseen tai prosessivirheisiin pitää puuttua nopeasti. Johtajiksi valittavien kriteereissä on painotettava ominaisuuksia, ei vain keskittyä pitkään virkauraan, poliittiseen taustaan tai nykyisten johtajien ammatilliseen taustaan.

5.1.4 Toimintaympäristö, tasapuolisuus ja inhimilliset tekijät

Toimintaympäristön tunnistaminen antaa valmiuden toteuttaa organisaation tarpeita ja odotuksia. Kaikkien samassa toimintaympäristössä toimivien pitää selvittää osaltaan toimintaympäristön merkitys, vaatimukset ja mahdollisuudet itselleen. Kykyjen ja halujen on kohdattava, että organisaatio saavuttaa sille asetettuja tavoitteita. Julkisen ja yksityisen sektorin roolit poikkeavat toimintaympäristössä, jolloin niiden ominais- ja erityispiirteet pitää huomioida ainakin keskinäisvertailujen yhteydessä.

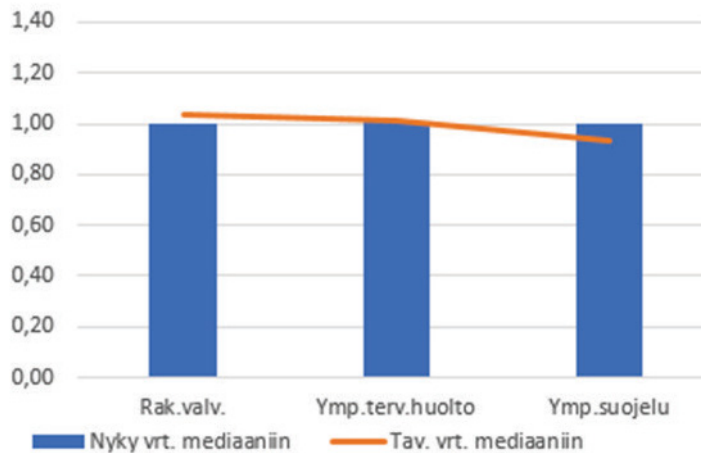
Julkisten toimijoiden keskeisimpiä toimintaympäristön vaikutuksia on tasapuolisuuden ja yhdenvertaisuuden varmistaminen, jotta kaikkia yksilöitä ja toimijoita kohdellaan oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti. Näiden seikkojen toteutumisessa inhimillisillä tekijöillä ja intresseillä on ratkaisevan suuri merkitys.

Toimintaympäristö

Globalisaatio muuttaa käsitystämme muun muassa kansallisvaltiosta, intressiryhmistä, vuorovaikutuksesta tai yksilöiden käyttäytymisestä, koska toimintaympäristö voi olla yhtäaikaisesti kansanvälinen, kansallinen tai paikallinen. Ennen globalisaatiota syntyneitä rajoituksia, kerroksellisuutta ja jäykkyyksiä purkautuu jo teknologian kehittymisen, omaksumisen ja sen tuomien uusien mahdollisuuksien takia. Monista aiemmin tärkeistä prosesseista, menettelyistä tai toiminnoista tulee tarpeettomia ja hyödyttömiä, kun luova tuho muuttaa tarpeita, ihanteita ja käyttäytymistä.

Nopeammin kehittyvässä arjessa uusien asioiden, teknologioiden tai menettelyjen omaehtoinen omaksuminen ja poisoppiminen vanhasta on normaali tilanne, jossa vastuu lisääntyy ja kohdistuu jokaiselle itselleen. Organisaatioiden osalta se tarkoittaa nopeutta, osaamista ja inhimillisyyttä, kun olemassa olevia rakenteita pitää muokata asiakaslähtöisyyden ja palvelukokemuksen mukaisesti mahdollisuuksien

hyödyntämisen suuntaan. Uudistuksissa pitää kuitenkin huomioida organisaatioiden tehtäväksi annettujen tavoitteiden toteutuminen.



Kuvio 64. Toimintaympäristö mediaanin suhteen

Rakennusvalvonta tunnistaa toimintaympäristön nykytilan heikoimmin ja samalla sillä on huonoin käsitys yritysten markkinatilanteesta, vaikka paikallinen yritystoiminta on sinällään rakennusvalvonnalle merkityksellisempää kuin ympäristönsuojelulle tai ympäristöterveydenhuollolle. Rakennusvalvonnan toimintalueella tunnistetaan yritysten toimintaympäristö ja sen merkitys valvonnalle substanssina parhaiten.

Vanha sanota, että viisaus alkaa tosiasioiden tunnustamisesta, pätee toimintaympäristön tunnustamiseen. Elinkeinoelämän ja valvonnan välinen yhteistoiminta ei onnistu, elleivät osapuolet tunnista yhteistä toimintaympäristöä. Toimintaympäristö jakautuu isoihin ja pieniin toimijoihin ja niiden verkostoihin sekä eri teknisten alojen kesken omiin erityisryhmiin toiminnan laadun tai sijoittumisen johdosta. Tällöin samat keinot eivät toimi eri yhteyksissä tasalaatuisesti tai yhdenvertaisesti.

Haastattelujen pohjalta näyttää siltä, että yhdyspinnalla on molemminpuolista toimintaympäristön tunnustamisen tarvetta. Liikkeelle voisi lähteä roolien tarkentamisesta ja siirtyä olosuhteisiin, jotta pelkkien lakien, määräysten ja ohjeiden maailmasta päästään arjen tarpeisiin ja aivan konkreettisiin asioihin. Kaikissa olosuhteissa yritys kantaa vastuun toiminnasta ja valvonta lainsäädännön vaatimusten todentamisesta sekä muista lainsäädännön prosessuaalista edellytyksistä. Yritysten koko, toiminta, laatu ja laajuus vastaavasti muodostavat olosuhteiden arviointikentän. Näiden tekijöiden osalta valvonnan ja elinkeinoelämän kohtaamiset muodostavat toimintaympäristön kokonaiskuvan yksityiskohtineen, joka edellyttää osaamisen lisäksi kokemusta eri aloista.

Yrityksiä tuntui ärsyttävän eniten ne valvojat, joiden kotiläksyt olivat tekemättä valvontakohteeseen saavuttaessa. Yrityksen edustajat edellyttävät, ettei valvonta kuluta yrityksen aikaa itsestään selvyyksien kanssa. Valvontapalvelulle pitää saada vastinetta, kun niistä joutuu maksamaan. Kyse on myös valvonnan maineesta ja imagosta, jos asiantuntijuus horjuu kohtaamisissa.

Yrittäjien kannalta esille nostettiin kertaluvan, uuden luvan, luvan uusimisen tai täydentämisen erilaisia merkityksiä, jolloin valvonnan toivotaan käsittelevän asioita eri tavoilla. Markkinariskejä tai tuoteryhmäkohtaisia eroja valvonnan pitää tunnistaa ja osata käsitellä riittävällä asiantuntemuksella. Mikäli markkinaehtoisuutta hyväksytään enemmän ja laajemmin mukaan julkiseen toimintaan, niin samalla korostuvat valvonnan taloudelliset ja oikeudelliset riskit.

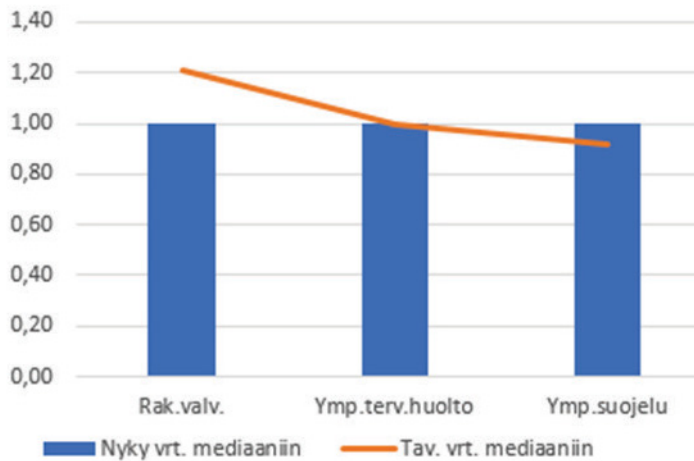
Valtakunnallista toimintaympäristökeskustelua haittaavat poliittiset hallitusohjelmat, kun painopisteet ja tavoitteet vaihtuvat ennen kuin edes edellisiä on saatu liikkeelle. Monista aikaisemmista selvityksistä ja tarkastusraporteista oli havaittavissa samat seikat. Toimintaympäristöihin liittyvät tavoitteet on saatava vaalikausien yli kestäviksi tavoitteiksi.

Elinvoimaisuuteen pohjautuvia tai kansallisomaisuuteen liittyvien tehtävien pitkäkestoista hoitamista ei voi tai saa politisoida, vaan niiden on oltava pitkän tähtäimen toimintaa. Poliitiikan ei pidä haitata arvonmuodostusta, vaan sen tulee luoda kestäviä mahdollisuuksia elinvoimaisuudelle ja arvonmuodostukselle.

Tasapuolisuus

Oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus ovat tasapainoisen demokraattisen yhteiskunnan tunnusmerkkejä. Tämän lähtökohdan saavuttamiseen tarvitaan julkisen ja yksityisen sektorin yhdyspinnan herkkyyttä tunnistaa ja tunnustaa tasapuolisuuden vaikuttavia tekijöitä. Sääntelyn välttämisen vaihtoehtoina kannattaa kehittää avoimuutta, läpinäkyvyyttä ja joukkojen voimaa tai viisautta.

Tasapuolisuus toteutuu, kun yksilöt ja toiset organisaatiot tunnustavat tasapuolisuuden olemassa olon havaintojen ja täsmällisten tietojen pohjalta. Selkänäjana tarvitaan kuitenkin yhteiskunnan väliintulon mahdollisuuksia ja julkista valvontaa tai havainnointia. Tasapuolisuus ei voi jäädä vain kansalaisten, kilpailijoiden tai naapurien ilmiantojen tai valitusten varaan.



Kuvio 65. Tasapuolisuus mediaanin suhteen

Yritysten tasapuolisessa kohtelussa ympäristöterveydenhuollolla on eniten parannettavaa, kun rakennusvalvonta saa parhaat arvosanat ja rakennusvalvonnan tavoitetasokin on korkein (ks. taulukot 5-7,) sekä rakennusvalvonta ylittää huomattavasti muiden alojen tavoitteellisuuden.

Ympäristönsuojelun kannalta riskiarvioon perustuva tai tarvelähtöinen valvonta on muita aloja vähäisempi tavoitetasoltaan tai yritysten arvostuksesta katsottuna. Haastattelujen pohjalta yritysten ja valvonnan käsitys painopisteistä halutaan saada lähemmäksi toisiaan, sillä poikkeamat nyky- ja tavoitetilan välillä ovat suuret. Samoin konsultoivaa valvontaotetta kannattaa tarkastella kehittämiskohteena.

Suomalaisiin on sisäänrakennettu tasa-arvon arvostaminen. Kipupisteenä sen sijaan voivat olla normien määrä, ymmärrys riskistä ja vuorovaikutuksen puutteellisuus. Tasapuolisuus on yksi tarkoituksenmukaisuuden osatekijä. Erilaisten yritysten tarpeet tulisi hahmottaa valvonnan kohtaamisissa siten, että kokemus tasapuolisuudesta muodostuu oikeista tekijöistä. Asioita, joiden perusteita tai merkitystä ei ymmärrä, ei voi pitää tasapuolisina. Tämä johtaa takaisin tarkasteluun riskien ymmärtämisestä, niiden vaikutuksien ja merkityksien sisäistämiseksi yrityksille tai asiakkaille.

Haastatteluissa korostettiin tarvelähtöisyyttä, kohdistamista asiakaspalautte huomioiden, markkinaehtoisuuden koventavaa vaikutusta ja valtakunnallisesti kestäviä tulkintoja. Osaltaan maineriski jo ohjaa pienessä maassa toiminaan arvojen mukaisesti, mutta valvontaa tarvitaan toiminnan selkänोजना.

Valvonnan maksullisuuden merkitystä yritykset eivät halua nähdä uutena toimialaverona tai -maksuna, vaan maksulle pitää saada vastiketta. Vastike voi olla

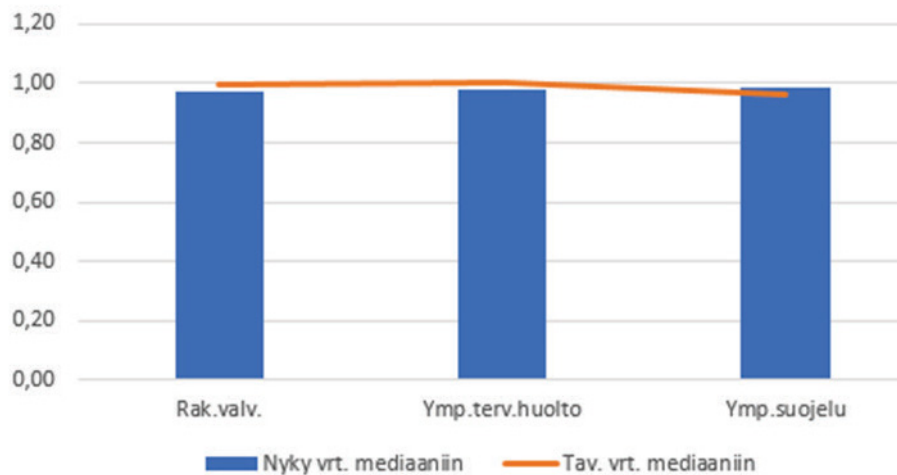
oikeuksia tai palvelua, mutta pelkät maksut eivät saa ymmärrystä haastatteluissa. Yksityisen valvonnan osalta riskeinä ovat markkinoiden kapeus ja toisaalta asiakassuhteiden pysyvyyden turvaaminen, jolloin ostopalveluvalvonta ei pysty samaan objektiivisuuteen kuin julkinen valvonta pystyy markkinoista riippumattomana toimijana. Markkinaehtoisissa asiakassuhteissa korostuu suhteiden jatkuvuuden merkitys.

Rakentamisen osalta monet isot tasapuolisuuteen, maksullisuuteen ja kustannuksiin liittyvät seikat on ratkaistu jo kaavoitusvaiheessa. Varsinainen rakentamisen toteutus on sitten enemmän tai vähemmän rakentamisen prosessihallintaa, hankintoja, resursointia ja yllätysten torjuntaa.

Inhimilliset tekijät

Inhimilliset tekijät muodostavat merkittävän osuuden kohtaamisten onnistumisesta. Julkisen ja yksityisen sektorien yhdyspinnalla olevilla toimijoilla on erilaiset tarpeet, odotukset ja käsitykset yhdyspinnalla toimimisesta. Nämä yhdyspinnalla ilmenevät yhdistävät ja erottavat seikat on tunnistettava, että kohtaamisissa voidaan käsitellä ja hallita inhimillisiä tekijöitä.

Monet yhdyspinnan asiat tai ilmiöt ovat tuttuja käyttäytymistieteiden ja psykologian aloille, mutta niiden kanssa pitää onnistua myös talouden ja tekniikan toimintaympäristöissä. Voikin ajatella, että yhdyspinnan tunnistamiseen tarvitaan tietämyksen ja inhimillisyyden ymmärtämistä. Eri tekijöillä on erilainen vaikutus yhdyspinnan osapuolille, jolloin vaikuttavat tekijät pitää hallita kaikkien sidosryhmien osalta. Inhimillisyydessä on huomioitava rajallisuus, virheet ja niiden korjaaminen. Jokainen yksilö muodostuu heikkouksista ja vahvuuksista, mutta myös mahdollisuuksista ja uhkista. Näiden tekijöiden tasapainoisesta hyödyntämisestä muodostuu yhdyspinnalle tasapainoinen kokonaisuus.



Kuvio 66. Inhimilliset tekijät mediaanin suhteen

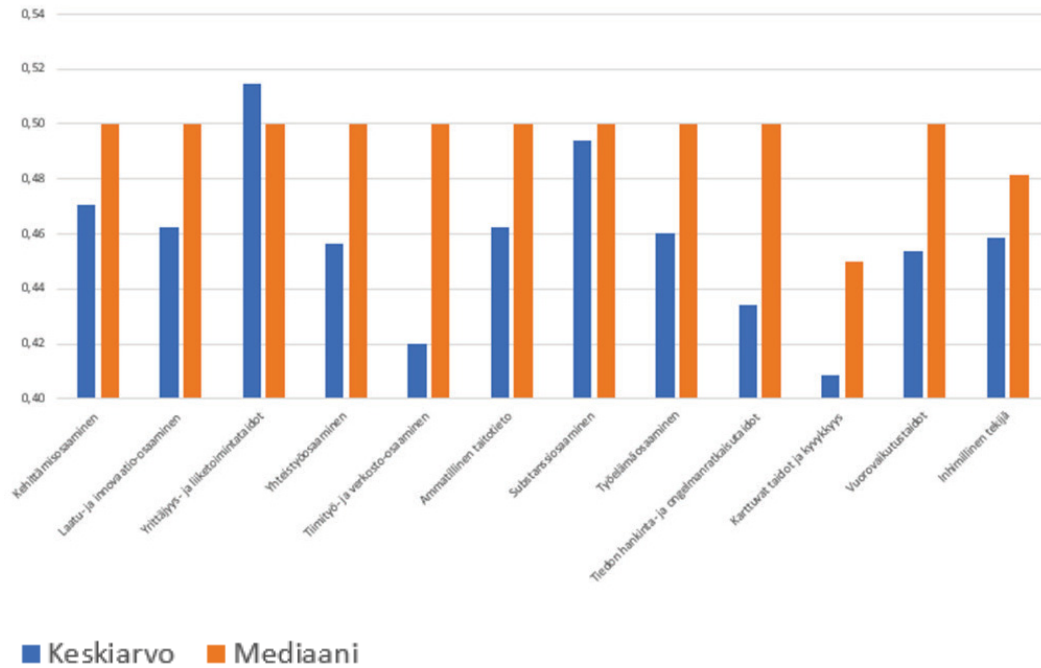
Inhimilliset tekijät ovat suurin asiakokonaisuus, joilla kohtaamisissa vaikutetaan haluttuun lopputulokseen pääsemiseen. Samalla tekijät joko lähentävät tai loiton-tavat toimijoita toistaan.

Rakennusvalvonnalla on pienimmät nyky- ja tavoitetilojen erot inhimillisten tekijöiden osalta, jotka nousevat esille ammatillisissa tietotaidoissa, tiimityö- ja verkosto-osaamisessa sekä karttuvissa taidoissa ja kyvyissä. Vastaavasti tiedonhankinta ja ongelmanratkaisutaidoissa on muita aloja vähemmän tavoitteellisuutta.

Ympäristönsuojelun osalta esille nousee karttuvien taitojen ja kyvykkyyden nyky- ja tavoitetilan tasapaino. Samoin substanssiosaamisen tavoittelu ei ole yhtä kunnianhimoista kuin tavoitetaso muilla aloilla.

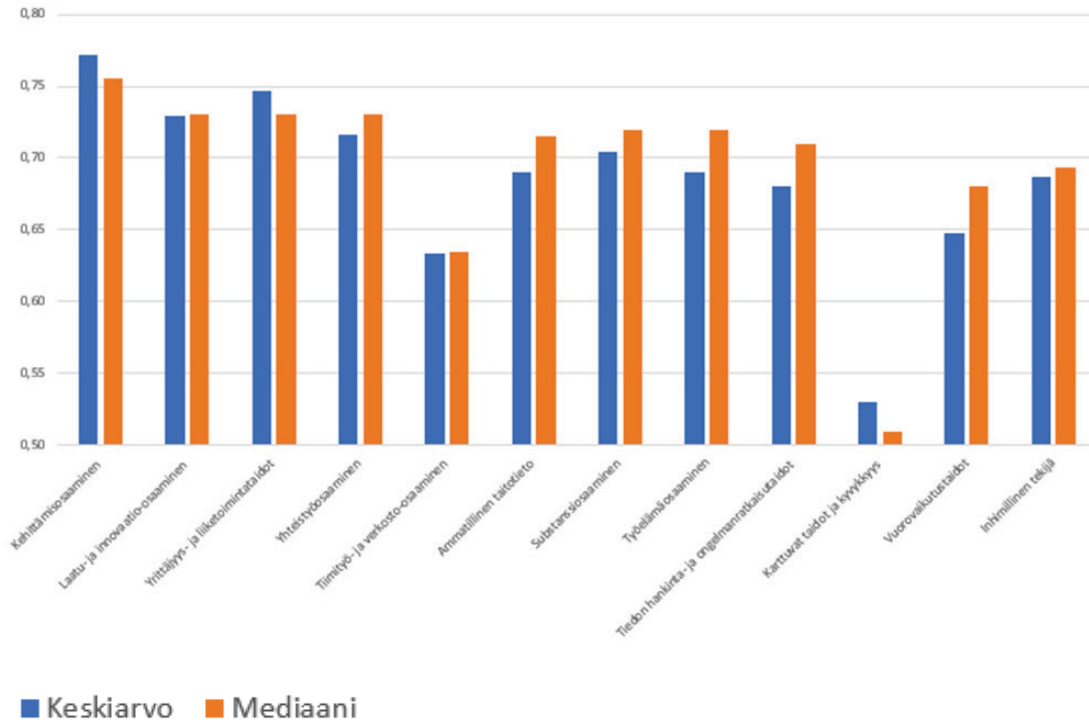
Ympäristöterveydenhuolto nähdään medianien suhteen neutraalina yrittäjä- ja liiketoimintataitojen, tiimityö- ja verkosto-osaamisen, substanssiosaamisen ja työelämäosaamisen näkökulmista. Vastaavasti ammatillisen tietotaidon osalta on tavoitteellisuutta.

Kaikkien alojen osalta nykytilan näkökulmasta ääripään muodostavat karttavat taidot ja kyvykkyydet sekä yrittäjä- ja liiketoimintataidot. Vähiten jännitettä on karttuvien taitojen ja kyvykkyyden osalta ja eniten yrittäjä- ja liiketoimintataitojen kohdalla.

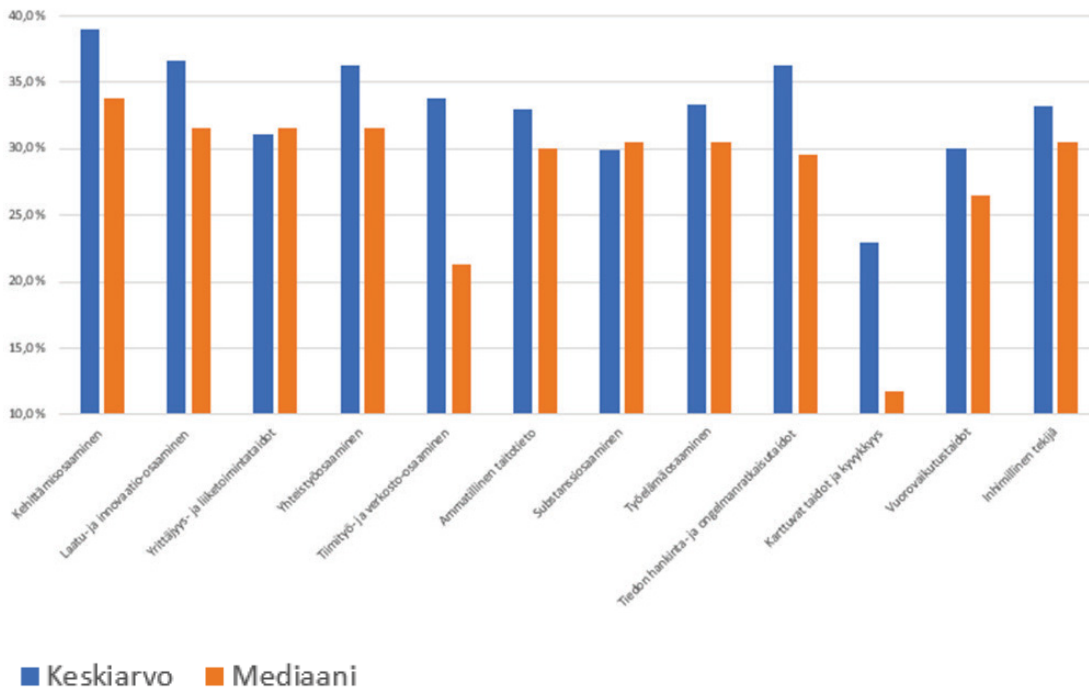


Kuvio 67. Inhimillisten tekijöiden nykytila (inhimillinen tekijä on kaikkien summa)

Kaikkien alojen osalta tavoitetilan näkökulmasta ääripään muodostavat karttavat tiedot ja kyvykkyudet sekä kehittämisaaminen. Vähiten jännitettä on karttuvien taitojen ja kyvykkyuden osalta ja eniten kehittämisaamisen kohdalla.



Kuvio 68. Inhimillisten tekijöiden tavoitetila (inhimillinen tekijä on kaikkien summa)



Kuvio 69. Inhimillisten tekijöiden käsitekohtaiset poikkeamat (inhimillinen tekijä on kaikkien summa)

Haastattelujen pohjalta saa vihjeitä siitä, että työelämä koostuu monien eri aikakausien arvoilla ja toimintamalleilla varustetuista toimijoista. Oman toimijaryhmän muodostavat uusiin teknologioihin varauksellisesti suhtautuvat, kapea-alaisesti roolinsa näkevät ja turhia riskejä välttävät. Toisaalta uusien valvojien osalta todetaan substanssiosaamisen olevan kapeaa, esikuvia tai mentoreita puuttuu, isojen ja pienien asioiden erottelu on vaikeaa sekä kohtaamisten hallinta on vajaista. Valtion hallinnon puolelta arvioidaan, että kenttävalvonnassa on liian paljon teoreettista osaamista, kun sinne tarvittaisiin enemmän arjen soveltavaa osaamista. Kenttätöitä tekevien mielestä kentän työn sujuvuutta hankaloittavat keskushallinnon siilomainen työskentelytapa ja pirstaleisuus.

Haastattelujen pohjalta valvojien koulutuksessa huomiota pitää kiinnittää vuorovaikutustaitoihin, oman valvottavan alan substanssiosaamiseen ja tasapainoisen harkinnan vaikutuksiin eri tilanteissa. Valmistuvilla ja valvontatyöhön tulevilla pitää olla parempi käsitys juridisesta merkityksestä ja tarkoituksenmukaisuudesta erilaisten valvonta- tai lupamenettelytilanteiden yhteydessä.

Valvonnan ja yritysten kohtaamisissa asenteilla, suhtautumisella ja kuuntelemisella saadaan aikaan yhteisiä näkemyksiä ja kestäviä toiminnallisia ratkaisuja. Valvojien pitää tykönsä lisätä itsekritiikkiä ja -arviointia, koska yritysten on vaikea viestiä valvonnalle valvojien osaamisvajesta, taustatietojen puutteista tai asenteellista vaikeuksista. Kehittymisen pullonkaulaksi muodostuukin yhteisen palaute- ja vuorovaikutusjärjestelmän puute, joka ohjaisi yhdyspinnan toimintaa uudistumaan osapuolten tarpeet ja vaatimukset huomioiden.

Yritysten tulisi parantaa inhimillisiä kohtaamisia avoimuudella, läpinäkyvyydellä ja arvostuksen osoittamisella. Näiden seikkojen merkitys korostuu automatisaation, digitalisaation ja teknologisten ratkaisujen myötä, jolloin tarkastuksista tulee uudenlaisia kohtaamisia. Kohtaamisten yhteydessä havainnointi muodostuu enemmän luottamuksen saamiseksi tai varmistamiseksi yrityksen toiminnasta kuin yksittäisten asioiden tai nippeleiden pyörittelystä.

Huolestuttava havainto muutamissa keskusteluissa oli, että valvonnalle ei uskalleta tai haluta kertoa asioista avoimesti. Perusteluna todettiin, että kerrotut tiedot saattavat aiheuttaa itselle tai yritykselle tulevaisuudessa kielteistä todistustaakkaa. Tästä tilanteesta ei päästä eroon, mikäli tarkastuskertomukset kertovat yksityiskohtaisesti yrityksen koko historian mittaisen ”sairauskertomuksen”. Aina löytyy tilanteita, joissa näiden kertomusten pohjalta voidaan tehdä virheellisiä tai puutteellisia tulkintoja. Osaltaan vanha jutustelelevampi valvontaote oli suuremman luottamuksen lisääjä kuin epäkohtia etsivä, kirjaava ja eteenpäin raportoiva kulttuuri, kun valvonnan tavoite on poistaa riskejä ja lisätä laatua. Toimintakulttuuria pitää miettiä uudelleen, mikäli avoimuutta ja omaehtoista läpinäkyvyyttä halutaan

saada lisää. Monet hallinnon alat kuten verottaja ja tiehallinto ovatkin parantaneet imagoaan ja palvelukokemusta nykyaikaistamalla prosessejaan ja tuottamalla asiakkaalle uusia palvelukokemuksia sekä palvelukonsepteja.

Palveluliiketoiminta lisääntyy ja konsultit vastaavat asiakkaidensa asioista valvontatilanteissa. Yritykset ostavat nykyisin enemmän palveluita, jos niiden kokoaikainen osaamistarve ei ole suuri. Samalla konsultit koittavat kehittää ja innovoida uusia ratkaisuja arjen tarpeisiin, jolloin syntyy tahtomattaan erilaisia lukkiutuneita tilanteita. Valvonnan osaaminen ja halukkuus uusien innovaation edistämiseksi ei ole järin suurta, kun ajatellaan lisääntyvää vaivaa ja vastuuta.

Inhimillisissä kohtaamisissa aliarvioiminen tai sen yrittäminen pilaa heti ilmapiirin. Oman arvontunto, kilpailunäkökulmat ja avarakatseisuus tuovat kohtaamisiin vapauksia, mutta myös rajoituksia. Esille nousi useammassa yhteydessä sivistyksen merkitys ja toisen asemaan asettumisen tärkeys kohtaamisten yhteydessä. Aika on ajanut ohi vanhan maailman opettajamaisuudesta tai käskytyksentaliteetista.

Haastatteluissa todettiin tiedon panttaamisen liittyvän vallankäyttöön, jolla oman vastualueen arvoa voidaan korostaa. Tämän asian purkamisessa olisi hyvä nostaa esille innovaatioiden tai hyvien käytäntöjen keksijöitä, jotta kunnia tulisi niille kelle se kuuluukin. Tulevaisuuden vallankäyttöä on osaamisen jakaminen, jolla toimijat viestivät osaamisestaan, kehittämishalustaan ja osallistavasta toimintatavastaan. Samalla se antaa viitteitä ja mittaa valmiuksia yhteistyön tekemiselle.

Vastauksia alojen ongelmakohtiin ja niiden kehittämiseen voisi hakea yhdessä hyödyntämällä tutkittua tietoa, jolloin luottamusta voitaisiin vahvistaa toimijoiden keskuudessa. Samalla alan etenemistä muualla maailmassa kannattaa seurata ja tuoda esimerkkejä eri alojen keskusteluihin. Tässä olisi paljon tehtävissä toimialajärjestöjen kokoavalla ja kehittäväällä työllä, koska heillä on verkostot ja luottamuksellisuus valmiina toimijoiden suhteen.

Valvojilla olisi paljon annettavaa yhdyspinnalle, mutta yhteistyön menettelyt ja mahdollisuudet ovat rajalliset. Rajoittavina tekijöinä ovat muun muassa jääviys- ja yhdenvertaisuuskysymykset, jotka perustuvat lainsäädännön tasapuolisuuden ja oikeudenmukaisuuden periaatteisiin.

Kaikkiaan kohtaamisissa korostuvat henkilöiden itsekritiikki, suhde kanssaihmiisiin ja olosuhteiden vaikutukset, joilla kaikilla on merkitystä onnistuneen kohtaamisen muodostumisessa ottaen huomioon tilanteeseen kohdistuvat muodolliset odotukset, vaatimukset ja paineet.

Lopulta kaikki ihmisten välinen toiminta on kokemuspohjaista luottamuksen rakentamista ja ylläpitämistä, jotta kestävä inhimillinen toiminta voi rakentua.

Tutkimustulosten mukaan inhimilliset tekijät näyttävät hyvin isona kokonaisuutena, jonka läpi käymiseen pitää suunnata omia tarkempia tutkimuksia.

5.1.5 Valvonta, asiakkuus ja palvelut

Yhteiskunta tarvitsee toimivat rakenteet, olosuhteet ja toimintamekanismit, jotta se voi toimia innovoivasti, asiakaslähtöisesti ja tarkoituksenmukaisesti. Yhteiskunnan vastuulla on puitteiden ja toimintaympäristön mahdollisuuksien luominen, ei varsinaisesti itse vastata toiminnasta tai palveluiden tuottamisesta. Tällöin yhteiskunta ei voi kantaa kaikkia riskejä, koska vastuu on aina toiminnanharjoittajalla itsellään.

Hallinnon asiakaslähtöisyys on määritelty siten, että kaikki Suomessa olevat yksilöt ja yritykset ovat julkisen hallinnon asiakkaita. Julkinen hallinto on jakautunut toimialoittain ja toimintatasoittain paikalliselle, maakunnalliselle, kansalliselle ja globaalille tasolle. Julkisten palvelujen pitää seurata aikaa ja tarpeiden elinkaaria, jotta ne onnistuvat tavoitteiden saavuttamisessa.

Valvonnan pitää kehittää toiminnan vaikuttavuutta asiakaslähtöisesti, jotta 24/7 palvelutarve, riskien hallinta ja valvonnan resursointi ovat tasapainoisia. Näistä uudistuksista on hyviä kokemuksia esimerkiksi verottajalta ja Trafilta. Tulli on myös käynnistänyt ns. kanta-asiakasohjelman, jolloin vapaaehtoisuuden pohjalta saa valvonnan koulutusta ja palveluja. Pääseminen ohjelmaan edellyttää tiettyjen laadullisten kriteereiden täyttymisen.

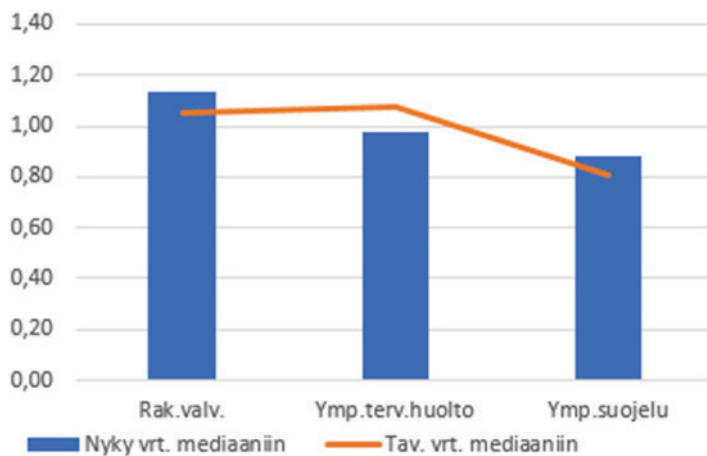
Valvontakokemus

Kokemuksellisuus ohjaa paljolti mielikuvaa valvonnasta. Kun valvonnan siirtyy entistä enemmän palvelulähtöiseen toimintamalliin, niin se nousee samalla valvontakokemuksen tärkeämpään rooliin. Tämä edellyttää osittain valvonnan ja yritysten toimintojen yhteensovittamista, jota voi kuvata julkisen ja yksityisen yhdyspinnan palvelumuotoiluna tai keskinäistuotteistuksen ymmärtämisenä. Yhdyspinnan pitää mahdollistaa uusien innovaatioiden, riskienhallinnan ja yritysten liiketoimien hallittu toteuttaminen.

Yhdyspinnan datasta on mahdollista tuottaa uusia tuotteita ja palveluita, kun yhdyspinnan rajat avataan liiketaloudelliseen käyttöön. Tällöin valvonta tuottaa uusia elinvoiman lähtökohtia koko yhteiskunnalle, mutta myös omalle seutukunnalle.

Valitusten käsittelyn, niiden kohdistumisen ja prosessoinnin on ohjattava palvelujen kehittämistä asiakastarpeiden suuntaan tai käynnistettävä uusien palveluiden tuottamista tarpeiden ja kysynnän mukaisesti. Kokonaisuuden kannalta on tuloksellista ja hyödyllistä kohdistaa asiat ennakkolliseen toimintaan, koska korjaavien toimien pitää hoitaa joka tapauksessa prosessi- tai palveluvirheet. Virheiden korjaaminen on aina jälkijättöistä ja aiheuttaa menetyksiä, kun ennakoiminen poistaa virheiden mahdollisuuksia. Tarvitaan palveluohjaajia perinteisten valvojien ohien sekä läpinäkyvyyttä palveluiden laadun, kohtaamisten ja mitoituksen yhteyteen.

Toiminnallisilla kohdistuksilla pitää purkaa yhteiskunnan rasitteita ja pitkiä jonotusaikoja tai valitusten käsittelyitä menetyksineen.



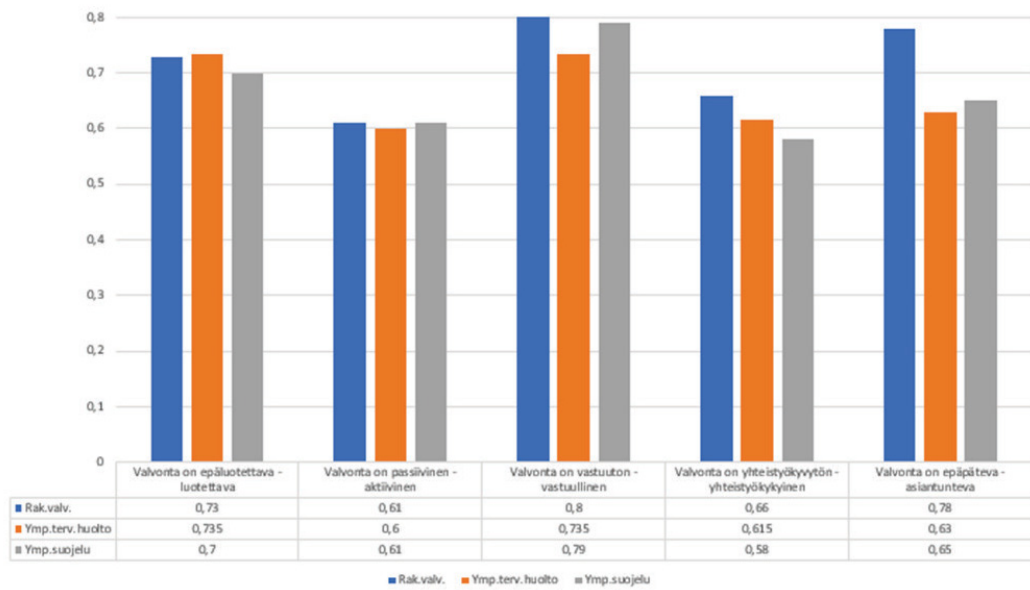
Kuvio 70. Valvontakokemus mediaanin suhteen

Valvonta koetaan pääasiallisesti vastuulliseksi, luotettavaksi, aktiiviseksi ja yhteistyökykyiseksi, mutta hiukan etäiseksi.

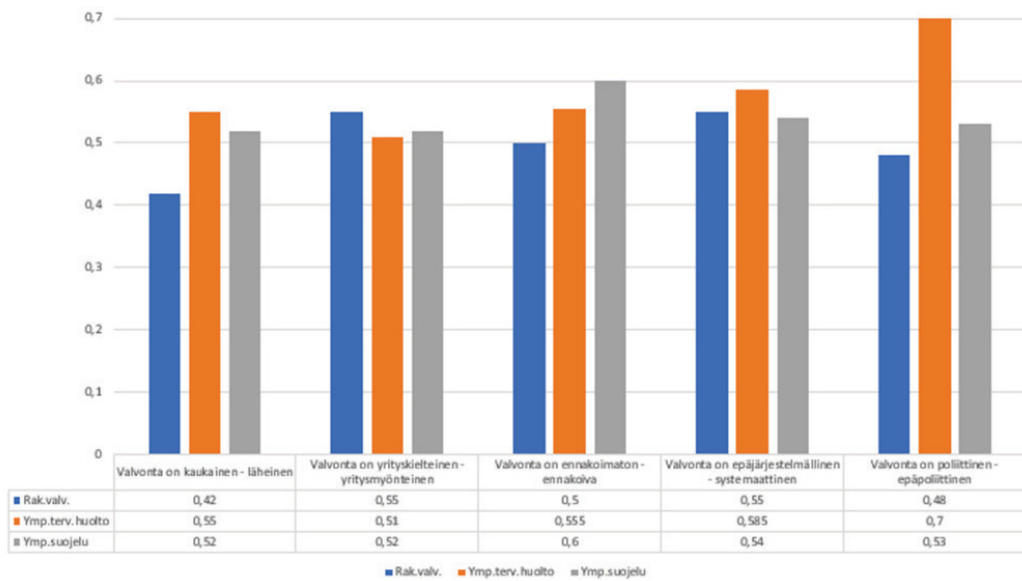
Rankennusvalvonnalta saa parhaan arvion asiakaskokemuksesta. Rakennusvalvonnan osalta vastuullisuus, politiikka, etäisyys ja asiantuntevuus nousevat selkeästi esille. Haastattelujen yhteydessä politiikalla tarkoitettiin poliittisten päättäjien intressivaikuttamista eri asioiden ja hankkeiden toteutumiseen.

Ympäristönsuojelussa politiikka nousee esille, kun vastaavasti ympäristöterveydenhuollon osalta politiikkaa ei ole havaittavissa.

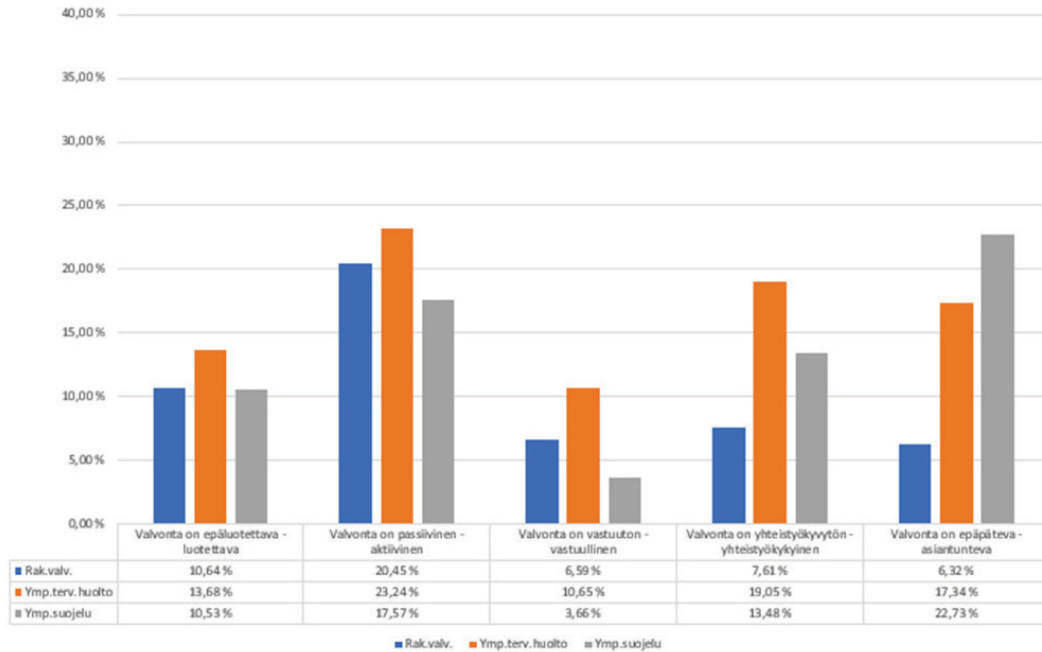
Kaikkien osalta systemaattisuutta, ennakoitavuutta ja yrityslähtöisyyttä voisi olla enemmän.



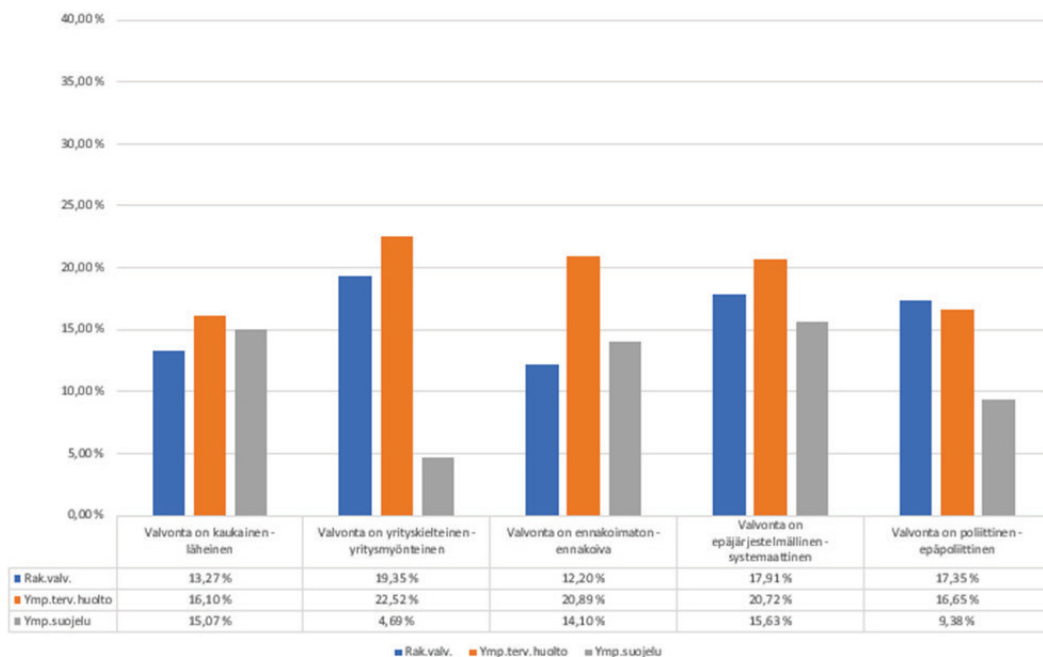
Kuvio 71. Valvontakokemuksen keskinäinen vertailu 1/2



Kuvio 77. Valvontakokemuksen keskinäinen vertailu 2/2



Kuvio 73. Valvontakokemuksen nyky- ja tavoitetilojen jännite 1/2



Kuvio 74. Valvontakokemuksen nyky- ja tavoitetilojen jännite 2/2

Asiakaskokemus

Asiakkaiden kokemukset ovat parasta strategista toiminnan ohjaamista, kun muut velvoitteet ovat kunnossa. Asiakas- ja palvelulupausten on oltava tasapainossa,

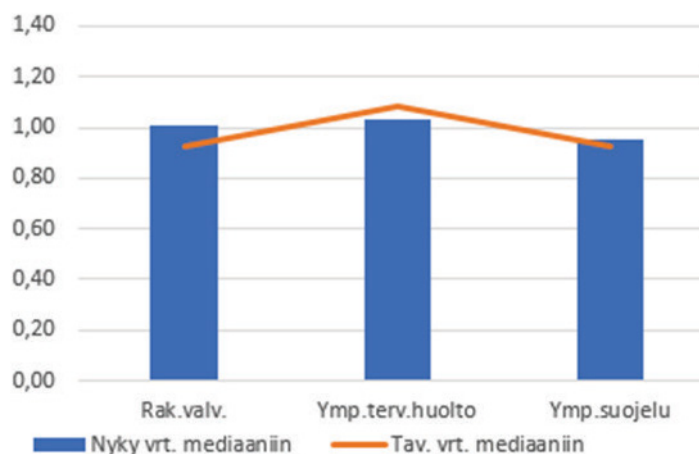
jotta asiakaskokemus tukee toiminnan menestystä, jatkuvuutta ja tuottaa haluttuja tuloksia.

Asiakkailla on erilaisia tarpeita, jolloin asiakkaat pitää ryhmitellä tarpeiden mukaisesti. Ryhmittelyssä valvonta käyttää apuna riskiarviointia, aiempaa kokemusta ja omaa harkintaa. Lainsäädännön mukaan julkisen hallinnon on kohdistettava toimiaan niin, että siitä on mahdollisimman vähän haittoja toiminnanharjoittajille. Toisaalta valvonnan pitää varmistaa toiminnan lainsäädännön edellytysten täyttyminen. Vastaavasti toiminnanharjoittaja vastaa aina toiminnan vaikutuksista.

Julkisen ja yksityisen sektorin yhdyspinnan palautejärjestelmään tulee kiinnittää huomiota, jotta valitusten käsittelyä ja prosesseja voidaan niin keventää kuin lyhentää. Palauteen pitäisi tavoittaa samanaikaisesti niin kohde kuin valvonta. Tällöin kaikilla osapuolilla olisi mahdollisuus vaikuttaa tilanteen korjaamiseen. Samalla tulokset voisivat olla anonyymisti näkyvissä esimerkiksi pilvipalveluissa.

Asiakaspalauteen ja toiminnan kohtaamiseen kannattaa kiinnittää huomiota, jotta korjaavilla toimilla voitaisiin nostaa esille yritysten laadullisia tekijöitä. Käsitys laadusta ja uskottavuudesta syntyy kokemuksellisuuden kautta. Jokainen asiakas muodostaa itse arvion palvelun laadusta käyttäessään palvelua. Kokoamalla palautteita yhteen ja analysoimalla niitä, olisi valvonnallakin mahdollisuus tuoda uusia palveluita yrityksille erilaisten ohjeiden tai tarkistuspyyntöjen muodossa.

Lopultahan on kysymys yrityksen asiakkaalle antamasta palvelulupauksesta ja valvonnan onnistumisesta tehtävässään riskien poistamisen ja laadun lisääntymisen kautta. Roolit pitää tunnistaa, palvelut on mitoitettava ja asiakkaille pitää tarjota mahdollisuus osallistua palveluiden kehittämiseen.



Kuvio 75. Asiakaskokemus mediaanin suhteen

Asiakaslähtöisessä toimintatavassa valvonnan on muutettava suhtautumistaan kuntalaisiin ja yrityksiin. Valvonnan laadun, merkityksen ja arvonmuodostuksen keskiössä ovat toimintaa tukevat, kehittävät ja ohjaavat tekijät, kun keinoina ovat perinteisesti olleet virrehavainnot, rajoitukset ja kiellot. Valvontasuunnitelmista olisi siirryttävä elinvoimasuunnitteluun tai ainakin elinvoimaisuus pitäisi sisällyttää valvonnan toimintastrategiaan ja -toimintamalleihin sekä valvontaprosesseihin. Valvontaan kertyvällä kokemuksella ja sen analysoimisella saataisiin uusia näkemyksiä elinvoimakeskusteluihin.

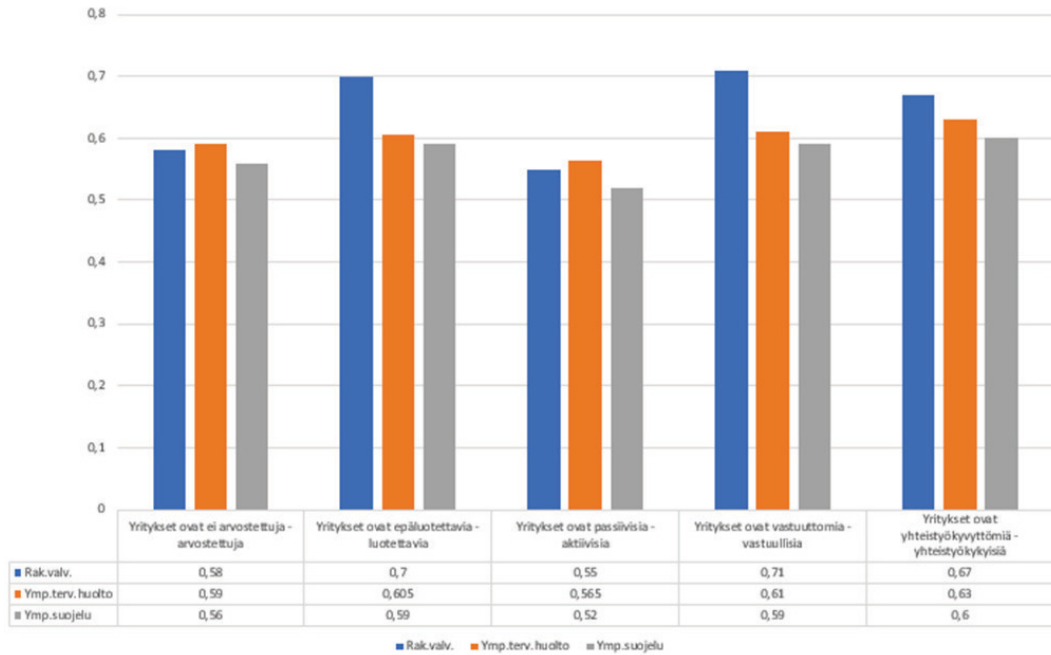
Kohtaamiset tuottavat merkittävän osan aidosta asiakaskokemuksesta. Yrityksille ja valvonnalle on merkittäviä etuja, jos ne osaavat hyödyntää ulkopuolisten havainnot oman toiminnan kehittämisessä sekä parantavat keskinäistä vuorovaikutusta. Rakentamisessa korostuu vielä tilaajan vastuu, joka pitää huomioida valvonnan toiminnan ohella.

Tulosten mukaan rakennusvalvonnan alueella yritykset ovat luotettavampia ja vastuullisempia kuin ympäristönsuojelun tai ympäristöterveydenhuollon alueella.

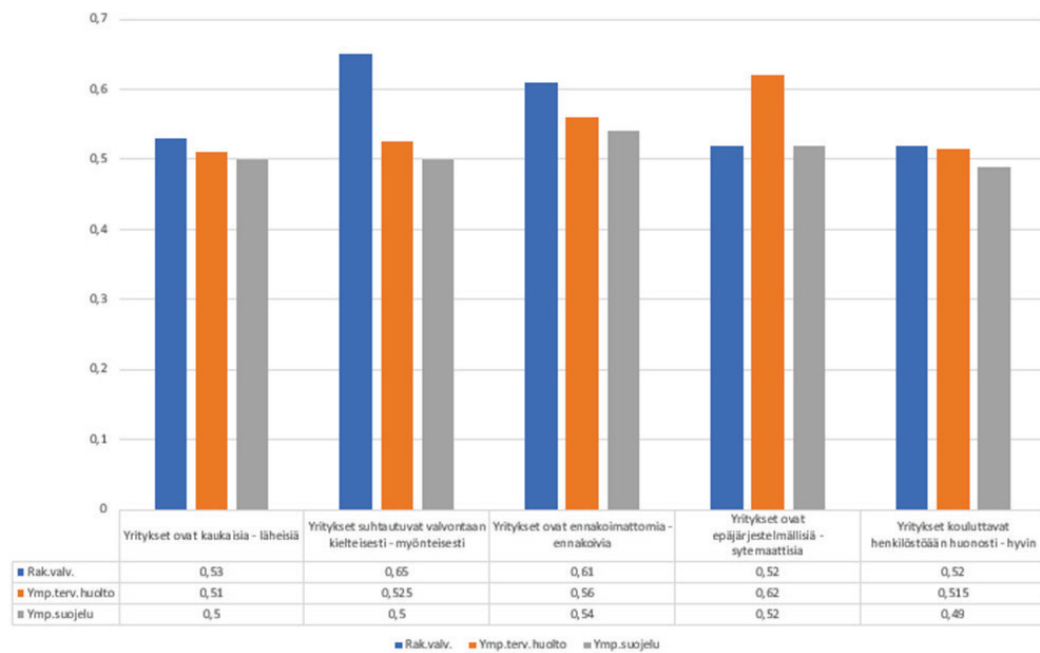
Ympäristönsuojelun alueella ei tavoitella läheisempää suhdetta yritysten kanssa, vaikka sinällään tavoitellaan myönteisempää suhtautumista valvontaan. Yritysten henkilöstön koulutusta kannattaisi kanssa miettiä yhteistyössä.

Ympäristöterveydenhuollon alueella yritysten pitäisi kouluttaa henkilöstöään ja ”tavoitella” enemmän arvostusta, mutta myös suhtautua myönteisemmin valvontaan. Keskinäinen yhteistyö tuo molemmille lisäarvoa.

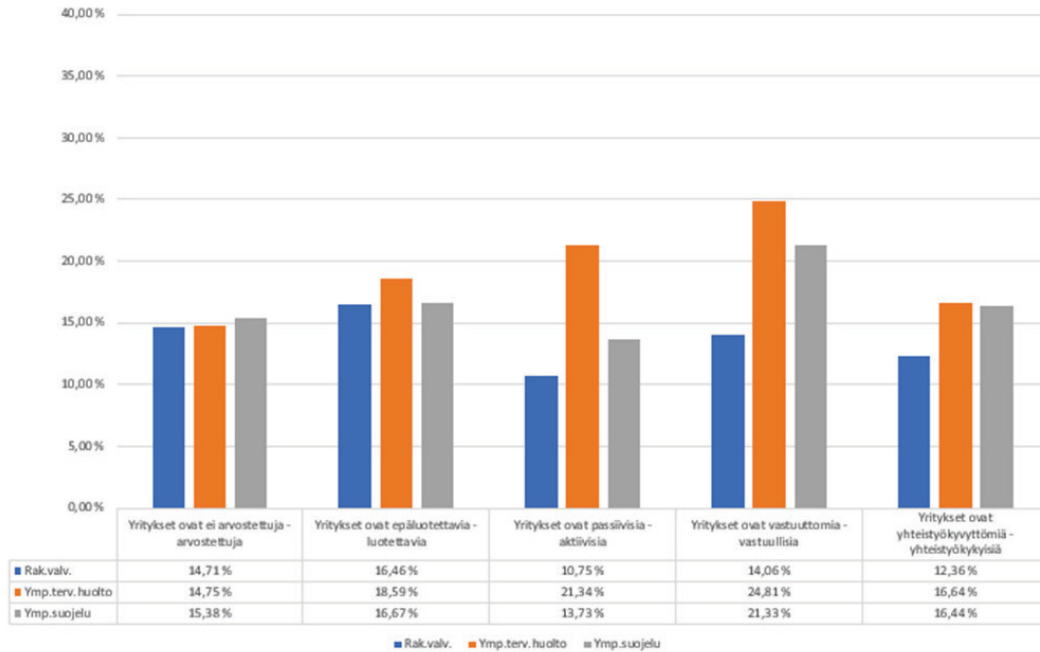
Yleisellä tasolla yritysten ennakoitavuutta, henkilöstön koulutusta ja systemaattisuutta halutaan lisää.



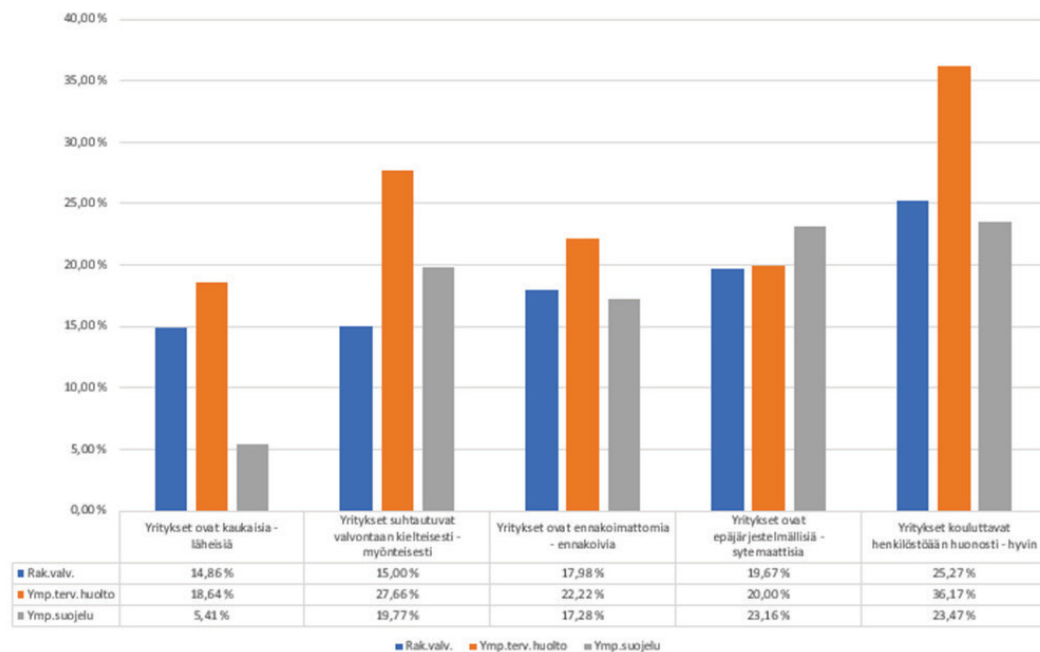
Kuvio 76. Asiakaskokemuksen keskinäinen vertailu 1/2



Kuvio 77. Asiakaskokemuksen keskinäinen vertailu 2/2



Kuvio 78. Asiakaskokemuksen nyky- ja tavoitetilojen jännite 1/2



Kuvio 79. Asiakaskokemuksen nyky- ja tavoitetilojen jännite 2/2

Haastatteluissa asiakaskokemuksesta nousivat esille ammattimaisuus, tarkastukset kiireen keskellä ja vanhojen taustojen heijastukset. Tarkastukset ovat luottamuksen mittaamista asioiden, kulttuureiden tai lainsäädännön näkökulmista. Vanha kokemuspohja vaikuttaa yllättävän pitkään valvonnan ja yritysten koke-

musten pohjalla, jolloin rasi-
tusten purkamiseen olisi hyvä löytää keinoja. Valvonnan systemaattisuus ympäristöterveydenhuollossa on lisääntynyt esimerkiksi OIVA-tarkastusten yhteydessä, mutta samalla liian pienet asiat saavat liian suuren huomion. Valtakunnallisten ohjeiden orjallinen noudattaminen ilman tulkintaa ja harkintaa heikentävät luottamusta ja pilaavat ilmapii-
riä. Tosin senkin yritykset nielevät, jos kaikille käytäntö on sama. Enemmän herää kysymys tilanteen järkevyydestä kokonaisuuden kannalta, että saavutetaanko asetetut tavoitteet tarkoituksenmukaisilla tavoilla tai keinoilla. Samalla kannattaa pohtia luottamuksen merkitystä todellisten tulosten aikaansaamiseksi pitkällä tähtäimellä ja ilman valvontapaineiden olemassaoloa. Valittujen keinojen pitää tuottaa ymmärrystä yrityksille ja varmuutta valvonnalle, jotta riskit vähenevät ja laatu paranee pitkäkestoisesti.

Valvojat itsekin kritisoivat keskushallinnon heikkoa kokonaisuuksien hallintaa, siiloutumista ja hallinnon uudistuksissa siintävää pirstaloitumista, joilla nähdään heikentäviä vaikutuksia tulevaisuuden asiakaskokemuksiin. Tarkastustyötä tekevien on pärjättävä arjen kohtaamisissa vuodesta toiseen, jolloin asioiden esittämistavoilla on vähintään yhtä suuri merkitys kuin itse asioilla.

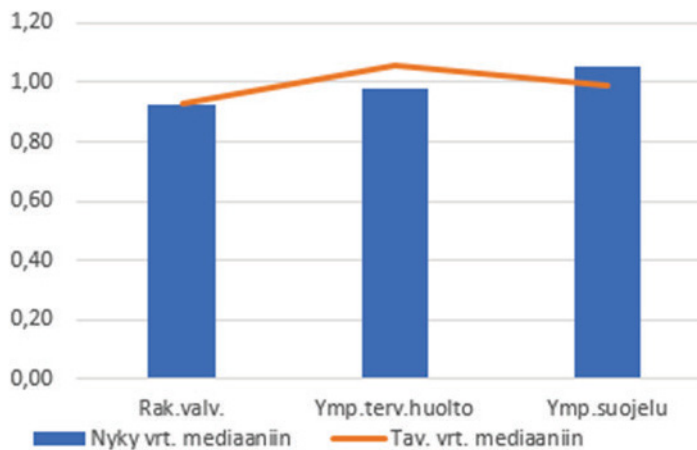
Valvontapalvelut

Palveluita pitää tuottaa tarvelähtöisesti. Tällöin on ymmärrettävä erilaisten tarpeiden vaikutukset julkisen ja yksityisen sektoreiden yhdyspinnoilla. Valvonnan toimintaa on segmentoinnin ohella tuotteistettava yritysten tarpeita vastaavasti. Elinvoimaisuus syntyy vasta, kun osapuolten toiminnot tukevat toisensa onnistumista.

Lupa- ja ilmoitusmenettelyjen suhdetta, tarkoituksenmukaisuutta ja vaikuttavuutta pitää tarkastella kriittisesti. Lupapalvelut tuovat harjoitettavan toiminnan aloittamiseen oikeusvarmuutta ja ne poistavat riskejä, joita toiminnasta voisi aiheutua. Osaava valvonta auttaa ennakolta yrityksiä erilaisten havaintojen tai ympäristön sidosryhmien kuulemisen avulla. Vastaavasti ilmoitusmenettelyn tarkoitus on tiedon saaminen toiminnoista, joiden merkitys ei valvonnallisesti ole riskialtista. Ilmoitusmenettely ei siten tuo oikeusvarmuutta tai anna vastaavaa ennakkollista turvaa toiminnanharjoittajille. Vastaavasti valvonta pystyy kohdistamaan omia kampanjoitaan tai ohjeistusta, kun se tietää erilaisten toimintojen järjestä-
jistä, aikatauluista, laadusta ja laajuudesta.

Kummallakin menettelyllä on oma paikkansa valvonnan keinoissa, mutta niiden roolit ja käyttökohteet pitää olla selkeitä sekä tarkoituksenmukaisia.

Yritysten on kiinnitettävä enemmän huomiota omaehtoiseen toiminnan ja sen laadun tai riskien valvontaan. Omavalvonta ja sen toimivuus on ensiarvoisen tärkeää kriisitilanteiden hallinnassa, että ihmisten, eläinten ja ympäristön turvallisuus voidaan taata. Omavalvonnan suhde yritysten laatujärjestelmiin, sertifiointeihin ja ulkomaan auditointeihin pitää huomioida. Päällekkäisistä järjestelmistä pitää päästä eroon tai ne eivät ainakaan saisi aiheuttaa menetyksiä.

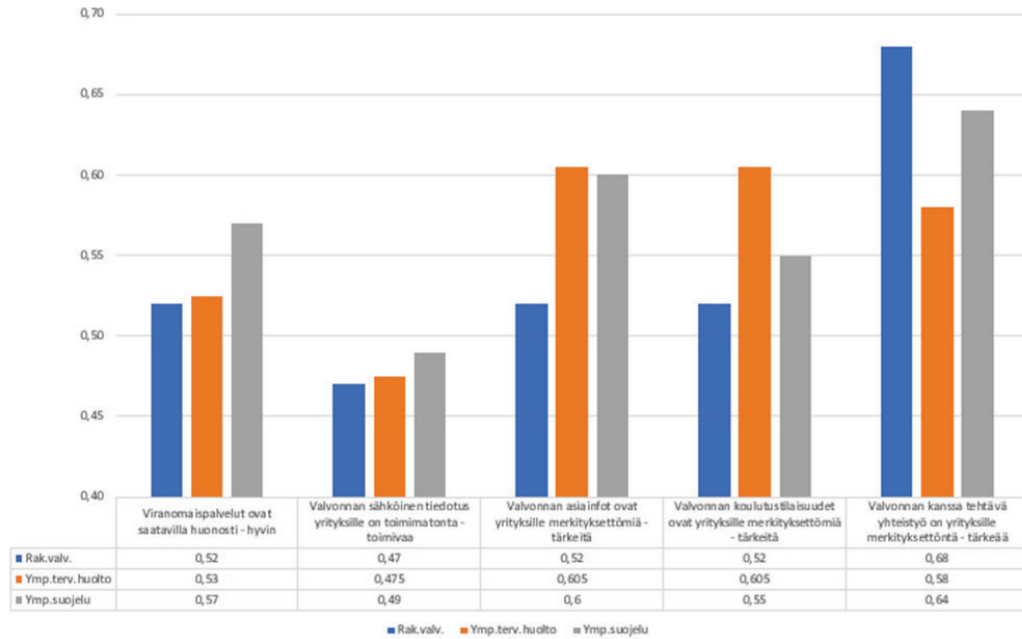


Kuvio 80. Valvontapalvelut mediaanin suhteen

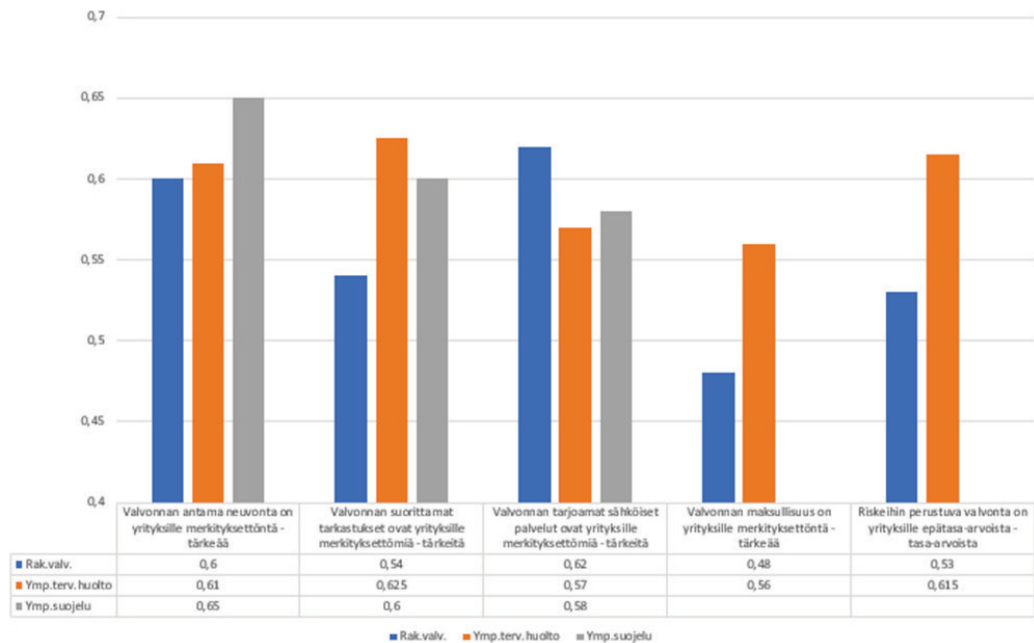
Tulosten mukaan riskeihin perustuva valvonta tasa-arvoistaa toimintaa, sähköisiä palveluja tarvitaan enemmän, tarkastuksista pitäisi olla enemmän hyötyä ja neuvontaan pitäisi panostaa enemmän.

Teknisten viranomaispalveluiden saatavuus ja tavoitettavuus pitää turvata paremmin. Haastattelujen mukaan oleellista olisi tavoittaa asiaa hoitava henkilö helpommin, kun nyt henkilöt ja niiden tavoittaminen on piilotettu organisaatioon tai sen rakenteisiin.

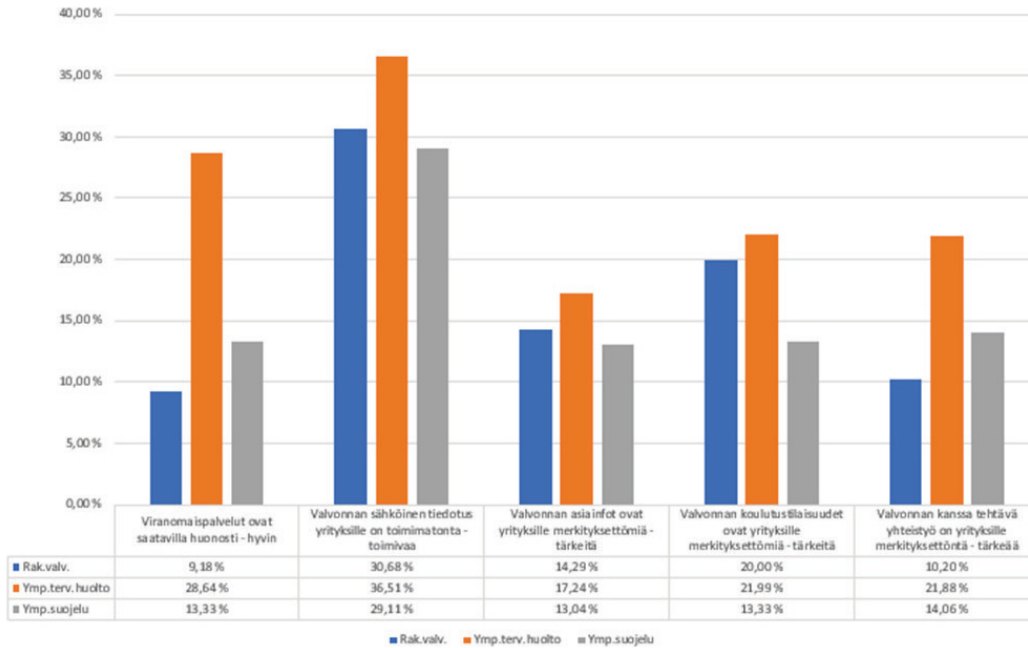
Valvonnan maksullisuus tai maksujen suuruudella ei ole niin keskeistä merkitystä rakennusvalvonnassa kuin ympäristöterveydenhuollossa.



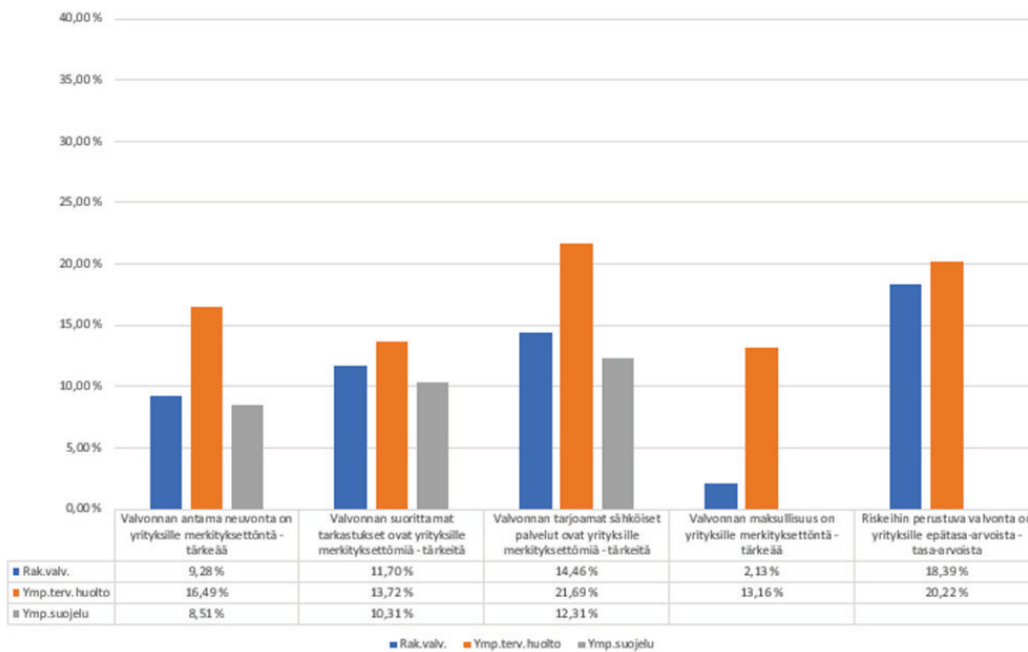
Kuvio 81. Valvontapalvelujen keskinäinen vertailu 1/2



Kuvio 82. Valvontapalvelujen keskinäinen vertailu 2/2



Kuvio 83. Valvontapalvelujen nyky- ja tavoitetilojen jännite 1/2



Kuvio 84. Valvontapalvelujen nyky- ja tavoitetilojen jännite 2/2

Ympäristöterveydenhuollolla on suurin jännite nyky- ja tavoitetilan välillä, joten valvonnan prosessien tuotteistaminen palvelukäsitteittäin pitäisi käydä läpi ja varmistaa prosessien osalta niin sujuvuus kuin tarkoituksenmukaisuus. Osittain valvontapalveluiden nyky- ja tavoitetilan välisiä jännitteitä pitäisi purkautua jo riskinarvioinnin avulla. Tosin haastatteluissa esille nostettiin käyttäytymistutkimus,

teknologisten palveluiden kasvattaminen, visuaalisen tilannekuvan tuottaminen ja käyttäminen sekä kokeilukulttuurin mahdollisuudet. Usein palvelutarpeita ei tunnisteta riittävästi eri asioiden osalta ja valvojat on piilotettu organisaatioihin, jolloin asiointi suoraan vastuuhenkilöiden kanssa on vaikeutunut merkittävästi. Kausiluontoisiin tarpeisiin ja vaatimuksiin pitäisi kiinnittää tarkoituksenmukaisempaa huomiota, koska kyse on rajatusta ajallisesta tapahtumasta ja rajallisista taloudellisista mahdollisuuksista. Silloin niiden resursointikin, tiedon tarve ja tavoitettavuus pitäisi olla ennakoitavissa.

Monet valvonnan esille nostamat ongelmat ovat yritysten tiedossa, mutta vastaukset niiden ratkaisemiseksi puuttuvat. Yritykset kuulisivat mielellään vinkkejä ongelmien ratkaisuihin tarkastusten yhteydessä kuin vain vastaanottavat virhe- tai poikkeamalistauksia. Ideoina esiin nousivat esimerkiksi mobiilitarkastukset, alakohtainen palvelu tilannekuvasta verkkoon ja jälkitarkastusten korvaaminen digikuvilla.

5.1.6 Synergia ja tulevaisuus

Tulevaisuus ja synergia kytkeytyvät uudella tavalla toisiinsa. Tulevaisuus kannattaa kohdata rakentamalla vaihtoehtoisia tulevaisuuksia erilaisten tekijöiden muuttuessa. Muutoksia aiheuttavat ainakin ikääntyminen, kaupungistuminen ja palvelutarpeet. Näiden tekijöiden hoitamisessa tarvitaan teknologiaa, kaupunkikehitystä ja erilaisia simulaatiota.

Resurssiniukkuus asettaa vaatimuksia toiminnan järjestämiselle, mutta samalla se käynnistää kiertotaloutta ja resurssiviisautta. Logistiikan järjestämisessä runko- ja jakelutoiminnan huomioiminen on ratkaisevassa roolissa, jotta kasvukäytävien hyödyt ja kriittiset massat saadaan käyttöön. Hyviäkin innovaatioita ei saada käyttöön, mikäli logistiset edellytykset puuttuvat.

Kaikki toiminnallisuus vaatii kriittisen massan huomioimisen, jotta palveluille tai tuotteille on olemassa kysyntää. Kriittisen massan ohella pitää huomioida logistisia ratkaisuja, joilla logistiikasta saadaan poistettua pullon kaulat. Tulevaisuus on enemmän tai vähemmän synergisten asioiden vuorovaikutusta, suhdetta muiden toimijoiden kanssa ja sen myötä tehokkaampaa arvonmuodostusta. Pitää huomata, että negatiivinenkin arvonmuodostus on myös mahdollista, ellei sitä torjuta yhteistoimin ja -voimin.

Sisäinen synergia

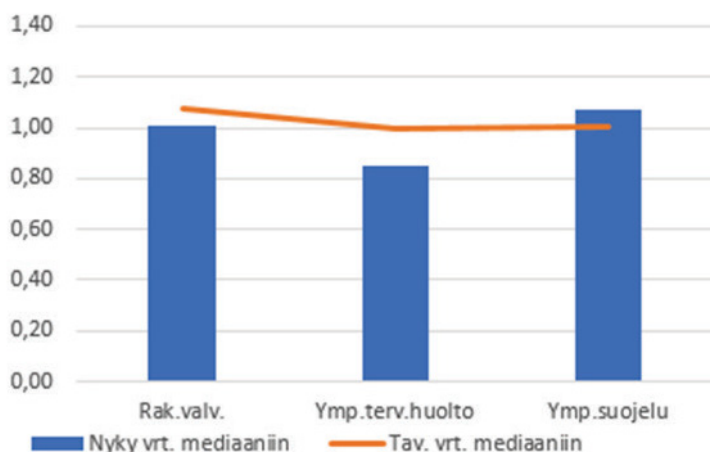
Yhteiskunnalliset muutokset palveluintensiiviseen suuntaan aiheuttavat uusia vaatimuksia toiminnan kaikille tasoille. Syntyy uusia epäjatkuvuuskohtia, joiden yhdyspinnat pitää huomioida. Osa epäjatkuvuuksista kohdistuu asenteisiin, uskoon tai kulttuurikysymyksiin, joiden muuttumisella vaikutetaan myös arvojen muuttumiseen.

Toimialarajojen muutos tarkoittaa, että osaaminen, kumppanuudet ja profiilit muuttuvat. Osaaminen on päivitettävä tarpeita vastaavaksi, toimintaprosesseja uudistettava ja itseohjautuvuutta lisättävä. On hyvä huomata, ettei kaikesta vanhasta tule hyödyntöä. Pelkästään uusi tieto tarvitsee kokemusta muuttuakseen osaamiseksi. Kumppanuuksien ja symbioosien ymmärtäminen ja uudelleen kytkeminen vaatii kokemuspohjaista tietoa.

Toimintaa pitää optimoida, mutta varoa osaoptimoinnin houkutusia ja taustalla olevia näkymättömiä haittoja. Tästä syystä asiat pitää saada näkyviksi, jotta niitä voidaan arvioida ja johtaa. Tärkeätä onkin löytää julkisen ja yksityisen yhdyspinnan win-win tilanteita, jolloin oman hyvän ohella kasvaa yhteinen hyvä.

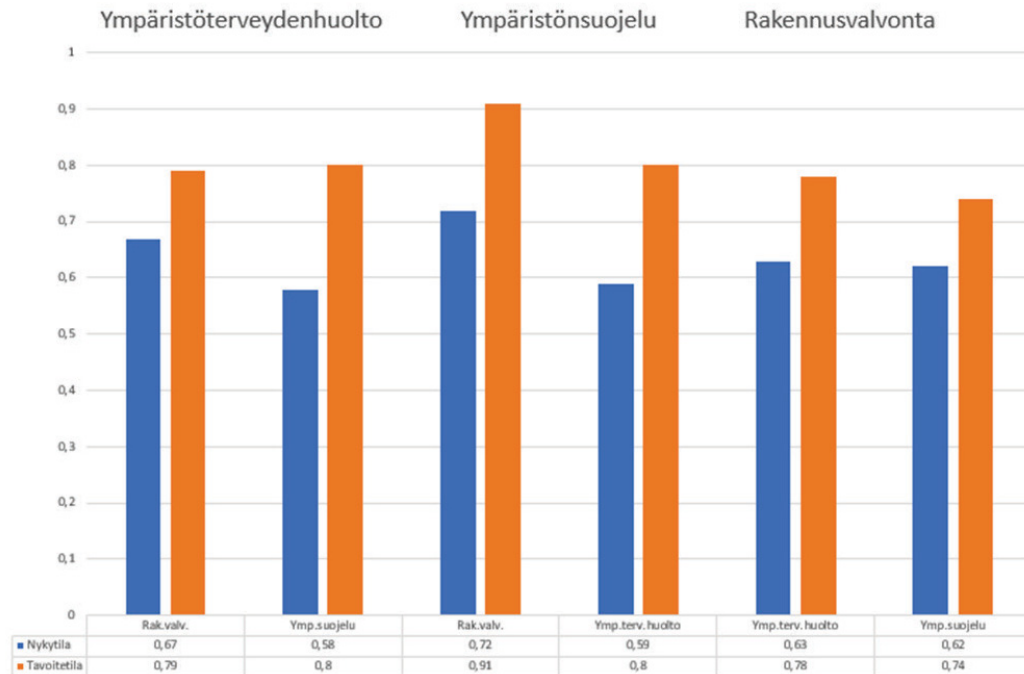
Yhteiskunnan kokonaisuuden kannalta tasalaatuisuudella saavutetaan parempia lähtökohtia, mutta tasalaatuisuus vaatii kirittäjiä, vuorovaikutusta ja pelisääntöjä. Yhdenvertaisuuden pahin vihollinen voi olla yhdenvertaisuus itsessään, jos sillä tarkoitetaan säädeltyä perusteetonta tasapääistämistä.

Synergian ja sitä seuraavan arvonmuodostuksen perusta on useiden tekijöiden toisiaan tukeva ja voimistava lopputulos, joka huomioi kaikki tarvittavat eri näkökulmat.



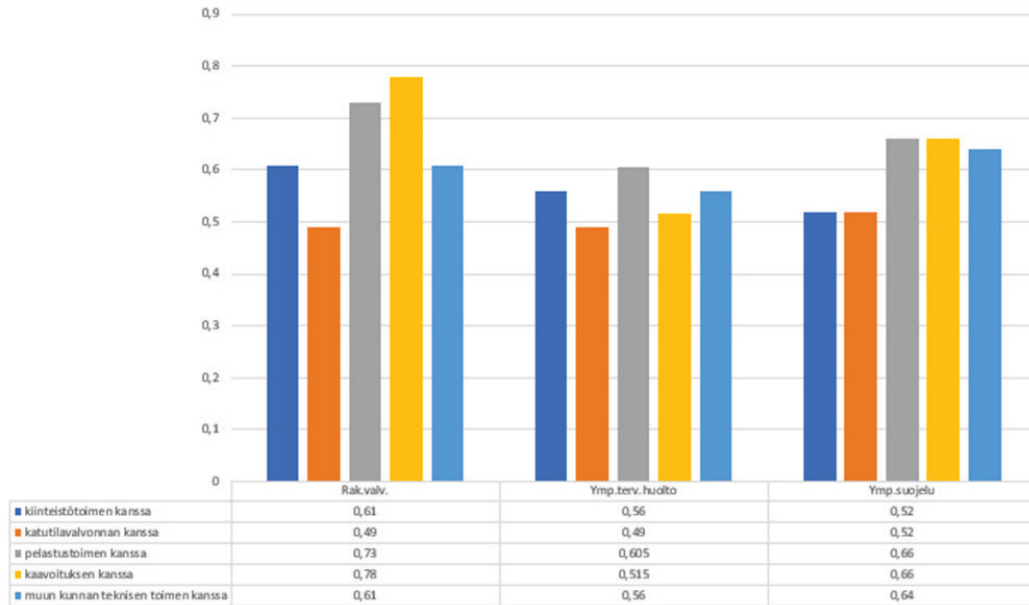
Kuvio 85. Sisäinen synergia mediaanin suhteen

Sisäinen synergia luo pohjan toimiville teknisille viranomaispalveluille, jolloin teknisten alojen välinen saumaton yhteistoiminta on hyvin keskeistä palveluprosessin onnistumisen kannalta. Yritykselle lupa on kokonaisuus, jolla on ratkaistu kerralla yrityksen tekniseen toimintaan liittyvät lupakysymykset.



Kuvio 86. Sisäisen synergian keskinäinen vertailu

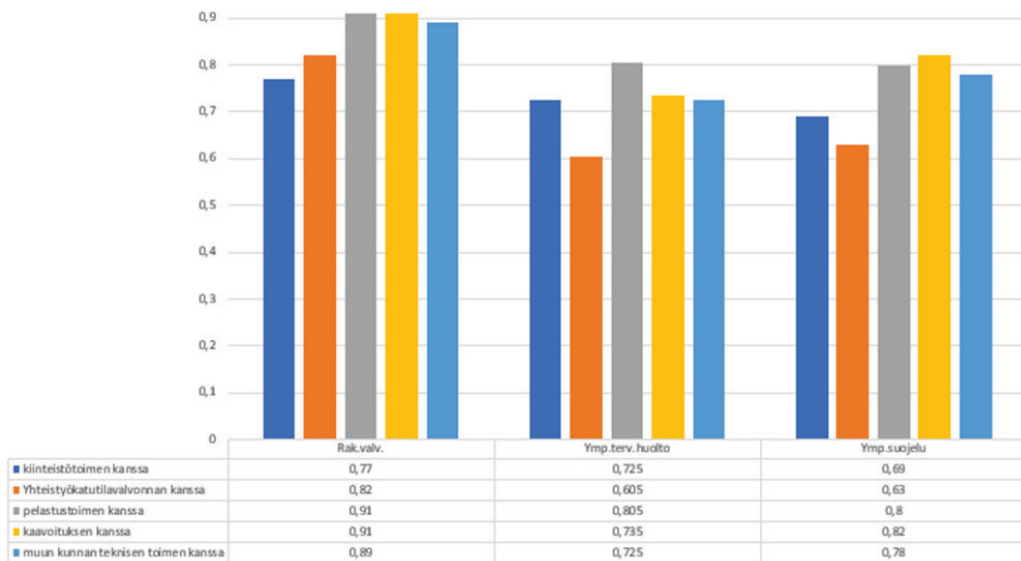
Koko julkisen teknisen sektorin osalta tarvitaan yhteistyötä, joka on kytkettävä osaksi palveluprosesseja. Asiakkaiden ja yhteiskunnan kannalta prosessien sujuvuudella on iso merkitys. Samalla julkisen sektorin mielikuvasta, vaikuttavuudesta ja palvelukokemuksesta muodostuu käsitys kokonaisvaltaisesti tai sirpaleisesti asioiden etenemisen mukaisesti.



Kuvio 87. Yhteistyön nykytila tekniikan alojen välillä

Yhteistyön muuttuminen sisäiseksi synergiaksi edellyttää toiminnallisten prosessien ja osatekijöiden kytkemistä toisiinsa uudella ja ajan oloon soveltuvalla tavalla. Prosessien kehittämisessä olevat teknologiset tekijät muuttavat keskinäisiä vuorovaikutussuhteita, jolloin fyysiset ja sähköiset kohtaamiset ja niiden merkitykset pitää arvioida uudelleen.

Vastaavasti toiminnan arviointiin liittyvien näkemysten muutoksilla ja painoarvojen vaihtumisella on merkitystä toiminnan päivittämisen kanssa.



Kuvio 88. Yhteistyön tavoitetila tekniikan alojen välillä

Tutkimuksen mukainen itsearvio synergiasta oli hyvin samankaltainen eri vastajaryhmien arvioissa, joka vahvisti käsitystä kaikkien teknisten viranomaispavelujen keskinäistä synergiaa.

Taulukko 8. Tärkeysjärjestys keskinäisen synergian nykytilan suhteen (tärkeimmät neljä)

Rakennusvalvonta	YTH	Ympäristönsuojelu
Kaavoitus	Rakennusvalvonta	Pelastus
Pelastus	Pelastus	Kaavoitus
Ympäristönsuojelu	Ympäristönsuojelu	Muu tekninen
YTH	Kiinteistö / muu tekninen	Rakennusvalvonta

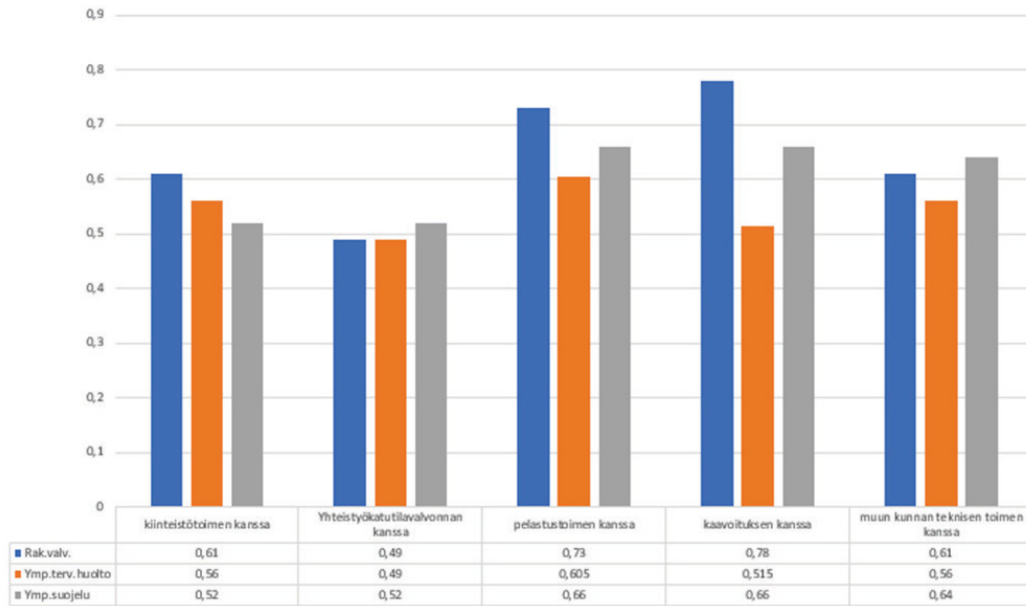
**) Ympäristöterveydenhuolto lyhennetty YTH*

Taulukko 9. Tärkeysjärjestys keskinäisen synergian tavoitetilan suhteen (tärkeimmät neljä)

Rakennusvalvonta	YTH	Ympäristönsuojelu
Kaavoitus/Pel/YS	Pelastustoimi	Kaavoitus
	Ympäristönsuojelu	Pel/YTH
	Rakennusvalvonta	Muu tekninen
Muu tekninen	Kaavoitus	

**) Ympäristöterveydenhuolto lyhennetty YTH, Pelastus lyhennetty Pel ja Ympäristönsuojelu lyhennetty YS*

Teknisten alojen keskinäinen yhteistyö korostuu ja ajoittuu hieman tilanteista riippuen. Samoin yhteistyön tiiviyteen vaikuttaa kyseessä olevan asian tai käsittelyssä olevan prosessin käsittelyvaihe.

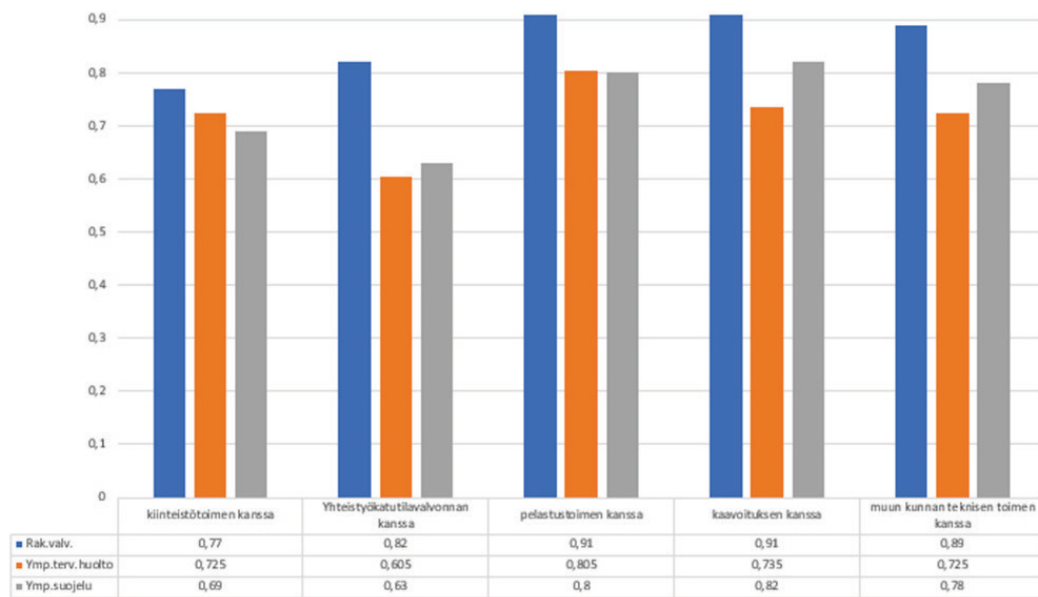


Kuvio 89. Yhteistyön nykytila

Nyky- ja tavoitetilan välisen jännitteen poistamisessa päättäjien pitää kiinnittää huomiota siihen, ettei teknisiä viranomaispalveluita pilkota eri organisaatioiden erillisprosesseiksi.

Toinen haitallinen seikka olisi hajauttaa alat etäälle toistensa arkisista kohtaamisista.

Kolmas toiminnallisuuteen liittyvä seikka olisi käsitellä alojen resursseja ja toimintakulttuureja erillisinä toisistaan riippumattomina kokonaisuuksina.



Kuvio 90. Yhteistyön tavoitetilä

Käynnissä oleva sote- ja maakuntauudistus pitää sisällään haitallisia vaikutuksia teknisille viranomaispalveluille, ellei tehtävien välisiä synergiaa vaikuttavia tekijöitä huomioida. Samalla kärsivät alueelliset elinvoimatekijät, mikäli prosessit eivät toimi saumattomasti ja tue elinvoimaisuuden lähtökohtia.

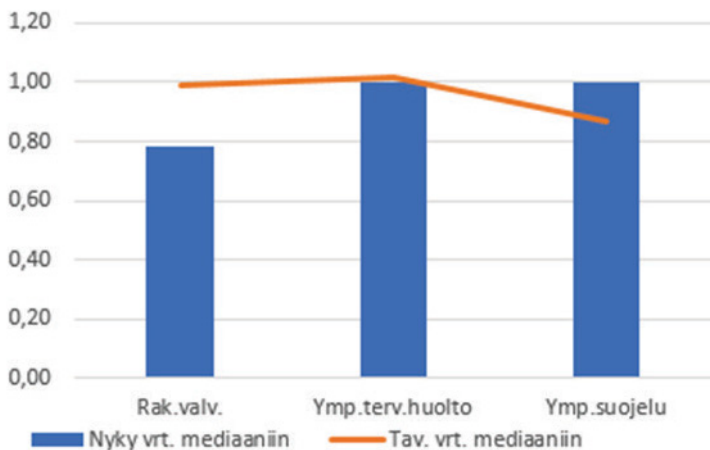
Haastatteluissa nousi esille, että tekniset viranomaispalvelut tuottavat myös palveluita ja oikeusvarmuutta toisilleen. Kyseessä on kaavoituksesta käynnistyvä rakentamiseen liittyvä prosessi, johon eri alat tuovat omat vaatimukset ja tarpeet yhteensovittaviksi. Monia asiakkaan tai yhteiskunnan kannalta hankalia riskejä torjutaan koko prosessin ajan. Riskienhallinta jatkuu valvonnan toimesta luvan myöntämisen jälkeen, jolloin erilaisten tietojen keskinäinen vaihtaminen tai jakaminen on tarpeellista valvojen välillä. Lupaprosessin jälkeen valvonnan työ jatkuu edelleen riski- ja laatuvarusteisesti eri keinoilla ja menettelyillä, mutta arvoperusteista keskustelua ei niinkään käydä.

Valvonnassa kiinnitetään lähtökohtaisesti huomiota ihmisiin, omaisuuteen ja ympäristöön liittyviin seikkoihin. Tästä syystä lupaprosessien eteneminen on hyödyllistä toteuttaa vaiheittain ajatuksella, että asia etenee, kun tarvittavat ehdot täyttyvät. Vastaavasti asiakas ei välttämättä havaitse viranomaispalvelujen asiakkyntöjä, mutta hänelle riittääkin palvelun laadukas, viiveetön ja selkeä toimivuus.

Alueellinen synergia

Resurssien kohdentaminen mahdollisuuksien lähtökohdiksi tuottaa elinvoimaa. Silloin roolien pitää olla toimivia ja vuorovaikutus toimivaa. Alueellista hyvää syntyy, kun toimijat ymmärtävät alueellisen kiinteyden, aktiviteettien ja kaukokatseisuuden vaikutuksen yhteiseksi hyväksi. Tarvitaan alueellisia vetureita, mutta tarvitaan seudullisen kokonaistoimeliaisuuden ylläpitävää ja yhdistävää voimaa sekä kulttuuria. Tulevaisuus on pitkän aikavälin toimintaa, jolloin lyhyen tähtäimen voitoilla ei kestävä tulevaisuutta saada rakennettua. Jatkuvuus turvataan oikeiden lähtökohdientien luomisella, jotka yhdistävät eri sektoreiden toimijoita.

Alueellisesti suurin vastuu kääntyy keskuskaupunkien viisaudelle, jotta olosuhteet, vuorovaikutus ja luottamus tukevat menestymistä globaaleiden markkinavoimien toimintakentässä. Jokainen kunta, maa- ja seutukunta joutuvat lunastamaan olemassaolonsa edellytykset, jolloin hyvinolonkeitaita ei voi olla. Voimavarat pitää keskittää osaamiseen, verkostoihin ja infrarakenteisiin, että elinvoimaa on mahdollista saavuttaa. Kyvyt ja halut ohjaavat sitten elinkeinoelämän toimintaa, kun yhteiskunnalliset lähtökohdat ovat kunnossa.



Kuvio 91. Alueellinen synergia mediaanin suhteen

Tulosten mukaan alueellisen yhteistyön uskotaan tuovan hyötyjä viranomaisvalvonnalle erityisesti rakennusvalvonnan osalta. Uskotaan, että palveluita voidaan parantaa, lupaprosesseja nopeuttaa, sijaisten saantia tehostaa, yhteishallinto tuo tehokkuutta ja yleensä kustannustehokkuus paranee.

Vastaavasti ei uskota, että yhteishallinto lisää työmäärää, luottamushenkilöiden toiminnallinen fokus paranisi merkittävästi tai alueellisten päättäjien huomio pysyisi sen enempää palveluiden järjestämisessä kuin aikaisemminkaan.

Haastatteluissa alueellinen synergia nähdään vallankäytön kautta, vaikka kyse pitäisi olla maakunnallisesta ja kunnallisesta elinvoimaisuudesta. Tästä syystä monet kompastuskivet ovat poliitikkojen tai poliittisten ryhmien omien asemien saavuttamisessa kuin varsinaisessa ihmisten ja yritysten tai organisaatioiden tulevaisuuden rakentamisessa. Alueellisen tilannekuvan epämääräisyyttä ovat lisänneet isojen kaupunkiseutujen ryhmittymisen omaksi etujoukoksi, jonka voi nähdä osin vastavoimana maakuntauudistukselle tai kaupunkivetoisten alueellisten elinvoimakeskusten nousemisena.

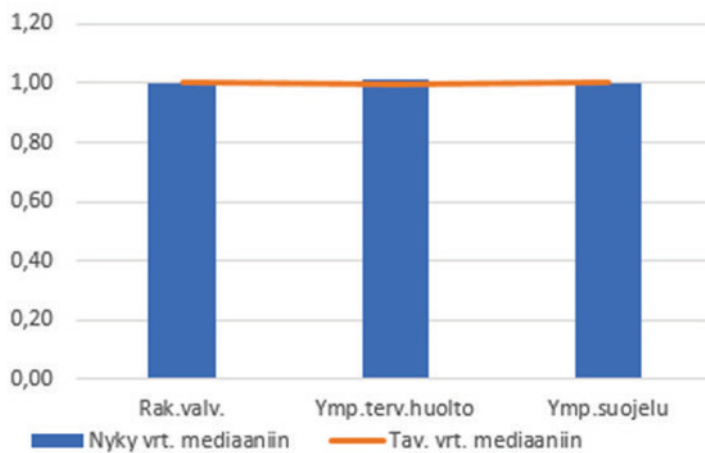
On suurta tuhlausta ajaa kriisiin alueellista toimintaa. Pitäisikin pystyä uudistamaan ja löytämään uutta elinvoimaisuutta. Tulevien muutosten läpivieminen edellyttää epävarmuuden sietoa, läpinäkyvyyttä ja luottamusta, jotta alueet eivät tarve elinvoimaisuuden lähtökohtiaan tarpeettomien riitojen takia.

Teknisten viranomaispalveluiden yhteistoiminta-alueillakin on esiintynyt pienessä mittakaavassa vastaavia ilmiöitä, kun sote- ja maakuntauudistuksessa näyttää nyt esiintyvän. Julkisen ja yksityisen sektorin yhdyspinnan kannalta roolien löytyminen ja uusien toimintamallien käynnistäminen viitoittavat alueellisen synergiahyödyt ja -haitat. Hallinnon tai politiikan osaoptimoinneilla tai luonnollisen kehityksen vastustamisella ei hyviä alueellisia edellytyksiä saavuteta. Toimintastrategian pitää olla pitkäkestoista ja ennakoivaa tulevaisuuden kohtaamista uudistuvissa olosuhteissa, mutta kokeilujakaan ei pidä vältellä. Yhteiskunnan murros on ajanut olemassa olevan elämän ja rakenteet uuteen tienhaaraan, jossa pitää nähdä uusia mahdollisuuksia ja tehdä viisaita valintoja.

Alueellinen tulevaisuus

Alueellinen tulevaisuus on kaiken alueellisen synergian ja verkostojen toiminnan tulosta. Vahvuuksien heijastaminen toiminnan perustaksi antaa valmiuksia globaalissa maailmassa pärjäämiselle. Omien ominaispiirteiden on tuettava menestymistä alueellisesti, että omien strategisten tavoitteiden toteutuminen on mahdollista. Koko Eurooppa elää maakuntien kautta ja kilpailee globaalisti, joten hallinnon ja valvonnan kerroksellisuuteen sekä sirpaleisuuteen pitää suhtautua kriittisesti. Elinvoima syntyy lopulta elinkeinoelämän ja julkisen sektorin toimien tasapainoisuudesta.

Elinvoimaisuutta ei synny, jos alueellisesti lukkiudutaan omien uskomusten varaan. Omaa kulttuuria voi säilyttää ja toimintaa ajanmukaistaa, kunhan tieto, kokemus ja uudet tuulet sovitetaan yhteen. Näiden elementtien myötä kulttuuri päivittyy mukana, jolloin mahdollisia kriisejä voidaan välttää.



Kuvio 92. Alueellinen tulevaisuus mediaanin suhteen

Tulosten mukaan laajemmat toiminta-alueet yhdenmukaistavat toimintatapoja ja valmistelua sekä edistävät riippumattomuutta. Suurimmat odotukset ovat rakennusvalvonnassa ja neutraalimmat ympäristönsuojelussa. Sen sijaan kuntakohtaiseen strategiatyön tukemiseen ei suurta uskoa laaja-alaiset valvontayksiköt anna, vaikka pientä neutraloitumista rakennusvalvonnan osalta on havaittavissa.

Haastatteluissa nousi esille huoli teknisten viranomaispalveluiden pirstaloitumisesta maakuntien ja kuntien välillä, jos ympäristöterveydenhuolto ja pelastustoimi siirtyvät maakuntien vastuulle. Samalla niiden sijoittaminen maakuntien organisaatioissa ja vaikuttavuuden laimentuminen ovat suuria huolenaiheita. Valvonnan riippumattomuus pitää turvata organisaatiouudistusten yhteydessä. Huomattava asia on myös se, että teknisten viranomaispalveluiden prosessuaalinen osuus on jo valmiiksi pieni. Tällöin sen toiminnallinen merkitys heikkenee entisestään, jos se edelleen sirpaloituu eri tahojen kesken. Muutoksen halutaan aina olevan mahdollisuus, joten uudistuksissa pitää huolehtia vaikuttavuuden säilymisestä. Valvonta ei saa joutua alisteiseksi muille toiminnoille ja siiloutumisen lisääntymistä pitää välttää.

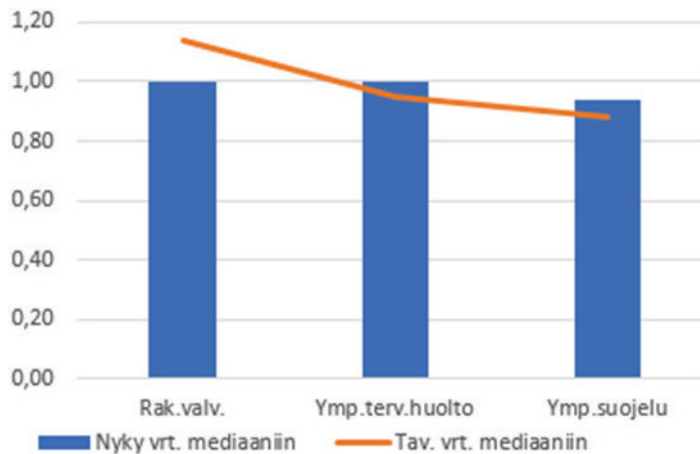
Tulevaisuus

Tapahtumattomille asioille voimme aina tehdä jotain, joten tulevaisuus on siten armollinen kumppani. Omat valinnat tai niiden tekemättömyys lopulta johtavat uuteen tulevaisuuteen. Nykyisyys kuitenkin sitoo ajatuksia menneisyyteen, kun menneet tapahtumat ovat hyvin muistissa ja kokemuksina. Menneen ajan kokemuspohjaa tunnustellen kuljemme kohti uutta aikaa ja arvioimme uusia asioita ja ilmiöitä.

Tulevaisuuden ennustaminen on vaikein laji, koska ennakoimattomat asiat tai tapahtumat voivat muuttaa tulevaisuuden suuntaa. Niitä voivat olla niin poliittiset kuin teknologiset syyt. Teknologioiden ennakoinnilla ja soveltamisella on suuri merkitys tietointensiivisyyden kasvaessa. Voidaan poistaa rutiineja, automatisoida arkea tai palauttaa teollista valmistusta paikalliselle tasolle. Tiedosta vastavasti saadaan uutta raaka-ainetta palvelutuotantoon, elämyksiin tai tieteelle. Tarvitaan vain eri sektoreiden ja alojen yhteisiä visioita tulevaisuudesta, jota kohti halutaan kulkea.

Tulevaisuuden kohtaamisen epävarmuustekijöitä puretaan tiedontuotannolla, joka osaltaan viitoittaa tulevaisuuden tietä, valintoja ja päätöksentekoa. Kansalaisyhteiskunta edellyttää vuorovaikutusta, jossa on mahdollisuus tarttua itseä kiinnostaviin asioihin. Näin ollen tiedon pitää tavoittaa yksöt, yhteisöt ja organisaatiot ymmärrettävällä tavalla, jotta joukkojen viisautta voidaan hyödyntää.

Tulevaisuuden monipaikkaisuus ja aikaan sitomattomuus tuovat julkiselle ja yksityiselle yhdyspinnoille uusia vaatimuksia. Globalissa kilpailussa pärjäävät nopeat, ketterät ja asiakaslähtöiset toimijat. Tiedon, jakamisen tai muun inhimillisen pääoman tuoton merkitys lisääntyy jatkuvasti julkisen talouden rahoitusvaikeuksien yhteydessä. Tähän seikkaan esimerkiksi verohallinto on havahtunut ja tarttunut sekä etsii uuteen tilanteeseen sopivia uusia ratkaisuja.



Kuvio 93. Tulevaisuus mediaanin suhteen

Tulosten mukaan teknisillä viranomaispalveluilla on halua nähdä, että tulevaisuudessa voitaisiin huomioida enemmän yritysten identiteettiä, yksilöllisyyttä, antaa tukea tai ”kumppanuutta”.

Sen sijaan politisointia on vähennettävä, valvontamaksuja voidaan hiukan korottaa ja valvonnan ei pidä vaikuttaa markkinoihin kuin varmistamalla yhdenvertaisuuden toteutuminen. Sähköisille palveluille on lisääntyvä tarve, rakennusvalvonnan kannalta erityisen suuri tarve.

Valvonnalla on tavoitteellisesti voimakkaampi ymmärrys siitä, että tulevaisuudessa yritykset varmistavat valvonnallekin tulevaisuuden.

Haastatteluita on avattu Sinisen meren strategiaa (Kim et. al. 2015) soveltamalla, jolloin haastateltavien vastauksista on koostettu nelikenttä. Nelikentässä tarkastelu perustuu siihen, että miten

- etsitään uutta kilpailematonta tilaa
- luodaan uutta kysyntää
- nähdään uusia arvoja
- koordinoidaan tulevaa kehitystä

Tulevaisuus kohdataan uusissa rakenteissa, teknologioilla ja nopeatempoisesti, jolloin monet tilanteet ovat kauhun tasapainossa tai kytkeytyneinä oikeuksien ja velvollisuuksien suhteen. Tällöin kestävin etenemisen tie on arvopohjainen tulevaisuus.

Alla oleviin taulukoihin on tiivistetty haastatteluissa esille nousseita näkökulmia. Tiivistelmä on toteutettu sinisen meren strategian periaatteiden mukaisesti.

Taulukko 10. Haastattelujen mukaan poistettavia tai poisopittavia

- Uhat ja pelot pysäyttävät kehitystä ja lamaannuttavat tekijöitä
- Tarpeettomat esteet ja hidasteet syövät motivaatiota ja tehokkuutta
- Liiallinen yksityiskohtien tarkastelu haittaa prosessien toimintaa
- Turha sääntely tai ammattien suojaus estää tervettä kilpailua
- Nykytilanteen digisoiminen ei edistä kehitystä ja innovaatioita
- Kontrollista pitää siirtyä mahdollisuuksien hyödyntämiseen
- Kabinettipolitiikka pitää avata kansalaisyhteiskunnalle

Taulukko 11. Haastattelujen mukaan supistettavia

- Poliitiikka pitää siirtää ja kytkeä arvokeskusteluihin
- Vanhasta ja tarpeettomasta pitää osata luopua
- Markkinavoimat ovat kirittäjiä, mutta niiden valtaa pitää hallita
- Demokratiavajetta ei saa päästää syntymään, mutta politiikan väliintulo-paikkojen pitää kytkeytyä poliitikkojen osaamisen edellytysten mukaisesti

Taulukko 12. Haastattelujen mukaan korostettavia

- Positiivisuus kantaa pidemmälle
- Kokonaisvaltaista ymmärrystä pitää lisätä
- Asiakaslähtöisyys on koko toiminnan perusta
- Asenteisiin vaikutetaan vuorovaikutuksella ja osallistamisella
- Puhuminen ihanteista ja tavoitteista tekee toiminnalle merkityksen
- Toimialojen tarpeet, vaatimukset ja tulkitseminen on merkityksellistä
- Prosessien sujuvuus korostuu
- On osattava suhteuttaa ja tulkita isot ja pienet asiat erilleen
- Ennakoivalla neuvonnalla torjutaan riskejä ja menetyksiä
- Uudistumisen aikaikkuna on nyt auki ja se tuo mahdollisuuksia
- Hyvät käytännöt jakeluun
- Harkintaa ja tarkoituksenmukaisuutta tarvitaan

Taulukko 13. Haastattelujen mukaan luotavia

- Teknologia pitää laittaa töihin rutiineja purkamaan
- Valintojen merkitys ja niistä seuraavat kehityskulut tulee ymmärtää
- Elinvoima lähtee identiteetistä, arvoista, erilaisuuden rikkaudesta ja osaa-misesta
- Asioilla pitää olla oikeat mittasuhteet ja palvelukanavat
- Digitalisaation arvot ja arvot yleensä on tehtävä näkyviksi

Teknisten viranomaispalveluiden merkittävimpiä tekijöitä ovat kuitenkin asioiden ajoitus ja roolitus, jolloin kaavoituksessa ratkeavat monien asioiden merkityksel-lisyys. Valvonta vastaa sitten merkityksellisyyden toteutumisesta eri alojen sää-döksiä tulkitessaan, kun arjen valvontaa toteutetaan.

Isommassa tilannekuvassa lokaalit ja globaalit tekijät muuttavat muotoaan, kun kaupan ja yhteiskuntien rakenteet uudistuvat. Perinteiset sääntelyn mahdollisuu-det eivät toimi virtuaalisten verkostojen globaalissa maailmassa, vaan ne pitää päi-vittää ja huomioida erilaiset uhat sekä mahdollisuudet. Tietointensiiviset ratkaisut

on rakennettava keskitetysti, vaikka niitä hyödynnetään paikallisesti ja palvelut toimivat hajautetusti.

5.2 Tulosten merkitys

Valvonnan ja yritysten yhdyspinta on kohtaamisten ja vuorovaikutuksen muodostama kokonaisuus, joka on perinteisesti toiminut päätöksentekijän ja hallintoalalaisen periaatteilla. Julkishallinto on kommunikoinut yritysten kanssa, kun yritykset ovat tarvinneet toimintaansa varten viranomaispäätöksiä tai -lupia. Vastaa- vasti valvojen koulutus on perustunut vielä 1990-luvulla ajatukseen valvonnasta ja toiminnanharjoittajista erillisinä toisistaan riippumattomina ryhminä, jolloin hallinto on laatinut käytettävät menettelytavat ja -prosessit. Tämä vanhakantainen ajattelu vaikuttaa osaltaan edelleen koko valvontatyön toiminnalliseen kulttuuriin. Tosin tutkimustulokset ja niiden pohjalta tehdyt haastattelut osoittavat, että valvonnan toimintakulttuuri on muuttumassa valvojen omasta toimesta palveluhenkisempään suuntaan ajan vaatimusten mukaisesti.

Yritysten puolella ei välttämättä nähdä valvonnan työtä arvonmuodostuksena tai riskien karsintana. Tämä on harmillista, koska osapuolten työ tukee toistensa jatkuvuutta molemmin puolin. Kyseessä on toimijoiden välinen symbioosi, jolloin ilman toista toimijaa ei ole toistakaan toimijaa.

Aiempien selvitysten ja nyt tehtyjen tutkimusten sekä haastattelujen pohjalta tekniset viranomaispalvelut rahoittavat omat kulunsa maksuilla joko kokonaan tai merkittävilta osin. Yhteiskunta ei voi kuitenkaan siirtää valvonnan rahoitusta maksujen varaan ilman merkittäviä haittavaikutuksia tai lieveilmiöitä. Teknisistä viranomaispalveluista maanjalostaminen tuo kunnille oman merkittävän tulolisän kaavoituksen kautta, sillä se on kuntien näkökulmasta yksi kannattavimmista liiketoiminnan alueista, elinvoimaisuuden tukemista ja tulevaisuuskuvan luomista.

Vuorovaikutuksen ja kohtaamisten yhteydessä yritykset toivovat konsultoivampaa valvontaotetta. Sillä saataisiin parempia lopputuloksia, kun edes puolet valvonnasta olisi nykyistä ohjaavampaa valvontaa. Vastaa- vasti yritykset näkevät, että heihin kohdistuvia sanktioita voisi siinä tilanteessa jopa kasvattaa vastavuoroisesti valvonnan selkänajaksi ja estämään mahdollisia rikkomuksia ja omavaltaisuuksia. Toisin sanoen perinteistä 'syynäämistä' muutettaisiin ohjaamiseksi ja kohdistettaisiin oikeaksi koettuihin riskeihin, jolloin vastuullisuus asetettaisiin tehokkaammin vaikuttaviin asiayhteyksiin.

Tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus ovat keskeisiä vaatimuksia molemmilla osapuolilla, jotta taataan kestävä pohja kaikille toimijoille ja keskinäiselle yhteistyölle.

Teknologisia sovelluksia ja niiden tuomia uusia mahdollisuuksia toivotaan palveluiden valikkoon. Yritykset voisivat itse oma-aloitteellisesti tuottaa toimialakohtaista tietoa valvonnan ja tutkimuksen käyttöön. Yritysten kannalta erilainen vertaileva tieto olisi tarpeellista, josta näkisi oman toiminnan sijoittumisen kokonaiskuvassa. Tämä olisi mahdollista toteuttaa yritysten ja valvojien tietojen yhdistämisellä toimialakohtaiseksi tilannekuvaksi. Toiminnan olisi kuitenkin perustuttava vapaaehtoisuuteen. Yrityksiltä tilannekuvapohjainen toiminta edellyttää avoimuuden ja läpinäkyvyyden lisäämistä, mutta toisaalta he saisivat vastineeksi laadullista tilannekuvaa oman toimialansa asioista. Valvonnalle se mahdollistaisi kampanjat, suunnatut ohjeistukset ja oman toiminnan kehittämisen uudelle tulevaisuutta tukevalle pohjalle.

Teknologian suoma laadullisen ajattelun lisääminen, sen mahdollisuudet ja visuaalisuuden käyttäminen valvonnan keinoissa toisi uudenlaista havainnointia perinteisen määrällisen toiminnan sijaan. Tällöin pystyttäisiin kohdistamaan järkevämmin ennakoivia toimia, keinoja ja huomioida erilaisia tarpeita.

Päättäjät ja lainsäädäntö antavat pohjan valvonnalle ja elinkeinoelämälle. Muutosten pitää lähteä kuitenkin johtajista, jotka mahdollistavat toiminnan, rakenteiden ja prosessien uudistumisen. Muutosjohtaminen tarvitsee yhteisiä pelisääntöjä, vuorovaikutusta ja hyviä osallistumisen ja osallisuuden keinoja sekä aitoja kohtaamisia. Muutos on vuorovaikutuksellisesti aina hankala prosessi, sillä itse muutosta enemmän merkitystä on yksilön kohtaamilla muutoksilla arjessa tai hänen kokemansa aseman suhteessa.

Ihmisten maailmassa esiintyy aina ”mörköjä”, joita pitää taklata jo ennen niiden ilmestymistä. Parhaita työkaluja taklaamiselle ovat avoimuus, tekemällä sitouttaminen, läpinäkyvyys ja asioiden ennakoiva käsittely. Lopulta onnistumisen ratkaisee viestintä ja vuorovaikutuksen onnistuminen. Viestin pitää kulkea kaksisuuntaisesti ja ilman välikäsien suodattamista.

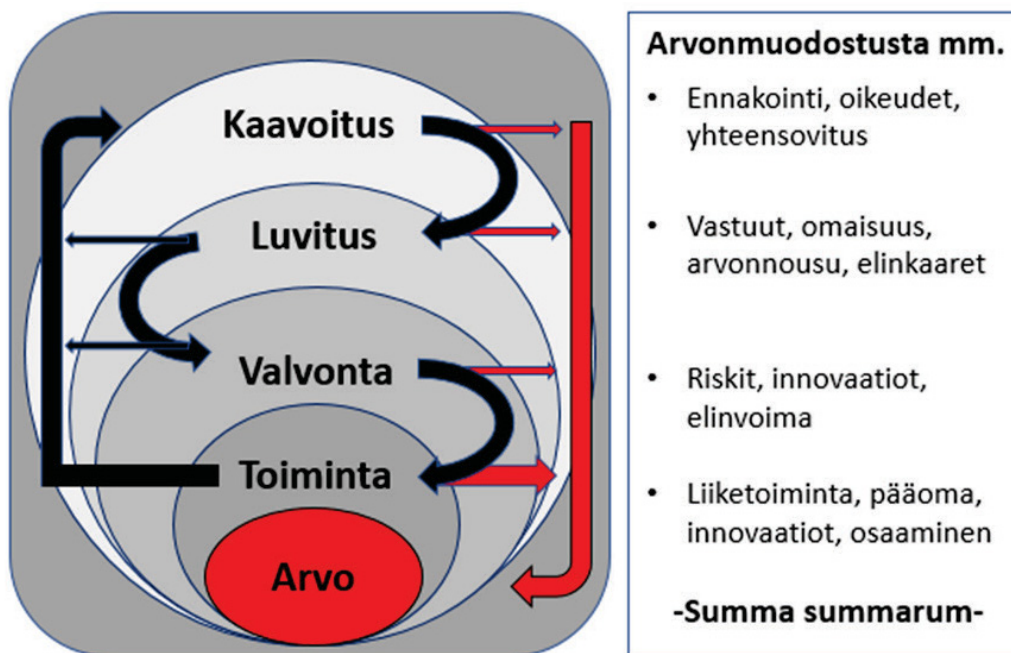
Viranomaisen on oltava oikeudenmukainen ja tasapuolinen valvottavaa toimialaa ja sen toimijoita kohtaan, mutta viranomaistoiminnan on oltava käyttäjäystävällistä kansalaisille, yrityksille ja kaikille toimijoille. Teknologiaa ja sen mahdollisuuksia olisi hyödynnettävä myös asioiden etenemisen seurannassa, jolloin päätöksenteon eri vaiheet olisivat katsottavissa vireilläolosta aina valmiin päätöksen aikaansaamiseen hyvän hallinnon periaatteita hyödyntäen. Näistä teknologioista ja palveluinnovaatioista voisi saada myös palveluvientiä ja uutta hyvää suomalaisille yrityksille, kun julkisen ja yksityisen sektorin yhdyspinnan arvomuodostus ymmärretään ja hyödynnetään tehokkaasti.

5.3 Tietojohtaminen yhdyspinnalla

Julkisen ja yksityisen sektorin yhdyspinnan hyödyntäminen ei onnistu ilman johtamista. Yhdyspinnan eri osa-alueet ja kytkökset pitää avata tietojohtamisen alustaksi. Tämä muuttaa monia vallitsevia toimintamalleja ja -periaatteita läpi koko yhteiskunnan.

5.3.1 Vuorovaikutus

Valvonnan ja elinkeinoelämän keskinäistä vuorovaikutusta ja kohtaamisia on tarkasteltava teknologian ja tietointensiivisyyden näkökulmista. Keskinäisen yhdyspinnan rajoja on avattava tiedonkulun mahdollistamiseksi, mutta yksityisyyden suoja ja muut lainsäädännön vaatimukset huomioiden. Vuorovaikutusta tarvitaan niin fyysisten kohtaamisten kuin sähköisen asioimisen kehittämisessä. Yhteistyöllä voidaan saavuttaa synergiahyötyjä ja poistaa haittoja prosessien sujuvuudesta. Kuvio 94 havainnollistaa teknisten viranomaispalvelujen arvonmuodostusprosessia.



Kuvio 94. Elinkeinoelämän ja yhteiskunnan vuorovaikutus

Hiljaista tietoa ja tietoa toimintaympäristön tunnistamisesta saadaan talteen valvontaorganisaatioissa ainoastaan määrätietoisesta kokemuksellisen koulutuksen ja työssäoppimisen avulla. Teknisen viranomaistoiminnan taidot opitaan vasta työelämässä, kun koulutuksen kautta on saatu riittävä teoreettinen pätevyys. Vasta

käytännön kokemuksen ja uuden tiedon yhdistelmänä syntyy vahvaa ammatillista osaamista, jota tutkimuksesta saatujen tulosten pohjalta näköjään puuttuu.

Aikaisemmat tekniikan alojen koulutusohjelmat pitivät sisällään opintoja edeltäviä työssäolovelvoitteita, mutta myös opintojen aikaista ohjattua työssäoppimista. Näiden tekijöiden puute on aiheuttanut ammatillista vajetta työmarkkinoille ja työelämään. Valvontatyön onnistuminen edellyttää vahvaa käytännön ja teorian osaamista. Tämä osaamisen puute pitää korjata mahdollisimman nopeasti, jotta arjen osaamisvaje saadaan poistettua. Vajavaisen kokemuksen omaavia ei saisi laittaa liian vastuullisiin valvontatehtäviin, vaan niihin pitäisi edetä työssäoppimisen ja näyttöjen pohjalta. Tarvitaan urapolkuja, joiden aikana henkilöt pätevoityvät ja osoittavat toiminnallaan osaamisen, vastuullisuuden ja kokonaisvaltaisen ammatillisen kyvykkyyden.

Vuorovaikutuksen ja asiakaspalautteen hyödyntämiseen on panostettava, että valmistelu altistetaan kansalaisnäkökulmille asiantuntijanäkökulmien lisäksi. Samaa lopputulokseen voidaan päästä erilaisten polkuriippuvuuksien kautta, jolloin menneisyyden taakkaa voidaan purkaa tulevaisuuden valinnoilla ja ratkaisuilla. Jokainen uusi valinta ja päätös on aina risteys, jossa suuntaa tarkastellaan uudelleen.

5.3.2 Johtaminen

Kaikki toiminta vaatii johtamista, josta osa tapahtuu ohjatun ja osa itseohjautuvasti aina osaamisen ja kokemuksen mukaisesti. Johtajien tehtäviin valittavien pitää omata johtajaominaisuudet, sillä pelkkä asiaosaaminen tai asiantuntijuus ei riitä ihmisten ja verkostojen johtamiseen. Julkisella sektorilla on liikaa painotettu koulutusta ja asiantuntijuutta johtajien valinnassa, kun vastaavasti johtamiseen tarvittavia ominaisuuksia ei ole arvostettu samalla tavalla. Tämä edellyttää muutosta, jotta johtajavalinnoissa huomioidaan kyvyt ja osaaminen halujen ohella. Asiantuntijajohtajille pitää olla oma urapolku, etteivät esimerkiksi palkkaukselliset kannusteet ohjaa johtajavalintoja ja aiheuta johtajaominaisuuksien syrjäytymistä valintaprosesseissa.

Johtajia pitää myös kouluttaa, jotta he seuraavat aikaa ja kehittävät organisaatioita vaatimusten mukaisesti. Johtamisen pääomakin vanhenee, jos sitä ei päivitetä ja huomioida toimintaympäristön muutoksia oman toiminnan suhteen. Hankalia johtamisen tai valmistelun kysymyksiä ei pitäisi haudata konsulttien vastuulle, mutta ulkopuolista osaamista pitäisi voida hyödyntää tarkoituksenmukaisella tavalla lisäämään oman organisaation osaamista.

Läpinäkyvyyden vaatimukset tuovat mahdollisuuksia julkisen ja yksityisen sektorien keskinäiseen toimintaan. Osallistavaa valmistelua ja sidosryhmien osaamisen hyödyntämistä ei pidä väheksyä, vaan hyödyntää voimavarana. Ennakolta tapahtuva avoin valmistelu sidosryhmien kanssa muokkaa mielipiteitä ja parantaa tehtäväksi saatuja ratkaisuja huomioimaan useampia näkökulmia, jolloin syntyy kerralla kestävämpiä ratkaisuja ja säästytään valitusprosesseilta.

Pyöreän pöydän keskusteluja kannattaa hyödyntää pelkkien virallisten kuulemisten sijaan, jolloin valmistelijat saavat suoraan asiakkaiden näkemykset ja tarpeet. Onnistuneet ratkaisut tehdään, kun asetetaan palveluiden käyttäjien asemaan. Kuuleminen on aina eri asia kuin kuulluksi tuleminen tai osallistumalla sitoutuminen.

Johtamisen vaikeuksia kuvataan pirullisiksi ongelmiksi, kun mukana ovat systeemeistä tai kaaoksesta johtuvia tekijöitä. Julkiseen vallan käyttöön sisältyy aina poliittista vaikutusta, joka ilmenee eri tavoilla eri intressipiireille. Näidenkin vaikeuksien kohdalla laaja-alaisella arvopohjalla saavutetaan parhaat lopputulokset. Vanhastaan tiedetään, että joidenkin ongelmien kanssa on opittava elämään, elleivät ne ole poistettavissa.

Johtamisen kaoottisuus ilmenee erityisesti verkostojen tai asiakkoitaisten ryhmitymien kanssa yhteistoiminnassa. Asioiden moniulotteisuus ja -tasoisuus aiheuttavat vaikeita ristikkäissidoksia tai hahmottamisvaikeuksia. Näiden tekijöiden suhteita pitää yksinkertaistaa ja avata, jotta liitoskohdat, heijastukset ja näkymättömät seikat saadaan esille asioiden käsittelyyn. Kaikki arvopohjaisuus pitää kytkeä mukaan, jotta prosessit ovat johdettavissa eri intressiryhmien välillä ja kesken.

Johtajan kannattaa olla pitkämielinen ja herkkä kuuntelija, jolla on paksu nahka. Solmussa olevat lupa- ja valvonnalliset kysymykset vaativat asioiden avaamista, mutta myös asiaosaamista ja herkkyyttä asettua toisen asemaan.

5.3.3 Inhimilliset tekijät

Inhimillisiä tekijöitä ei voi ohittaa tietojohdamisessakaan. Kaikessa toiminnassa kannattaa olla proaktiivinen hallitakseen verkostojen vastareaktioita. Nopea tempoisessa tiedonkulussa inhimilliset tekijät muodostavat riskejä, arvaamattomuutta ja turhia väärinymmärryksiä, ellei asioita ole valmiiksi mietitty prosessien ja arvojen näkökulmista. Inhimillisyys edellyttää erityisesti uusiin asioiden paneutumista ja niiden kypsytystä, jotta niihin voidaan sitoutua ja ne voidaan omaksua.

Ihmisten arki syö julkisen hallinnon perusteettoman tai siksi koetun niin sääntelyn kuin päätökset sosiaalisessa mediassa. Syntyneitä vahinkoja on vaikea paikalla jälkikäteen, kun asiat ja ennakkokäsitykset ovat levinneet kulovalkean tavoin. Inhimillisyys ja verkostosuhteet vaikuttavat myös yritysten verkostosuhteisiin ja niiden välisiin hierarkioihin.

Karttuvien tietojen ja taitojen hyödyntäminen on mitä parasta inhimillisten tekijöiden hyödyntämistä, ansaintalogiikkaa ja arvonmuodostusta. Julkisen ja yksityisen sektoreiden yhdyspintojen pitää huomioida nämä vahvuudet kokonaisuuden kannalta. Ne toimivat katalyytteinä uusille tuotteille ja palveluille sekä kokonaisille toimintakonsepteille tai klustereille. Inhimillisyys edellyttää kuitenkin aina käsitteiden ja asioiden määrittelyä ymmärrettävästi, jotta poikkeamat, tuotokset ja mahdollisuudet havaitaan.

5.3.4 Yritykset ja julkinen sektori

Yhdyspinnan toimintaa rajoittavat lainsäädännön vaatimukset, eettisyys ja vastuullisuus. Näiden seikkojen vaatimukset pitää huomioida, jotta tiedon hyödyntäminen ja tietojohdaminen tuottaa haluttuja tuloksia. Näiden tekijöiden heijastusvaikutukset nähdään yksilöiden, ryhmien ja organisaatioiden arjessa.

Elinkeinoelämän ja julkisen sektorin ansaintalogiikka elää muutoksen aikoja, koska inhimillinen pääoma ei ole samalla tavalla verotettavissa kuin teollisen yhteiskunnan tuotteet ja palvelut. Taloudelliset asiat ja organisaatioiden ansaintalogiikka pitää ratkaista, jotta hyvinvointiyhteiskunnan perusteet turvataan, vastuullisuus säilyy ja kehitys ei pysähdy. Kummallakin sektorilla on omat tehtävät ja roolit, joilla yhteiskunnan kokonaisuuden toimivuutta tuetaan.

Sektoreiden vaikuttavuudet on tunnistettava ja tunnustettava, että arvonmuodostus kehittyisi ja kanavoituisi yhteiskunnan tarpeiden mukaisesti ja tuottaisi uutta arvoa myös tulevaisuudessa. Julkinen ja yksityinen sektori ovat yhdyspinnalla tulevaisuudessa enemmän kumppaneita kuin aikaisemmin ja silloin palveluiden tuottamista ja tarjontaa voidaan kehittää yhteisten tarpeiden mukaisesti.

5.3.5 Teknologiset tekijät

Tekniikan ja teknologisten valmiuksien on mahdollistettava tietojohdamisen edellytykset. Kansallisten tietointensiivisten rakenteiden on tuettava tiedon hyödyntämistä eri viranomaispalveluiden tarkoituksiin. Tästä syystä tietotekninen runkorakenne pitää olla yhdenmukainen, jonka yhteyteen voidaan toteuttaa erilaisia ja

tarvittavia palveluita. Rakenteelliset kysymykset ja kehittäminen on oltava yhteiskunnan hallinnassa, ei sirpaleisesti hajautettuna muiden toimijoiden vastuulle.

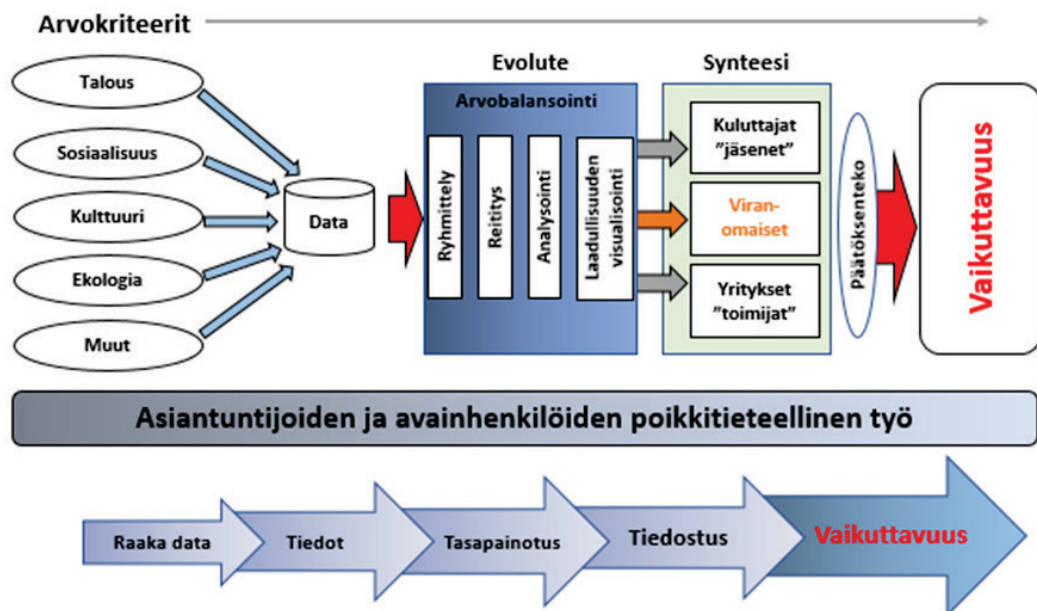
Tiedon kokoaminen ja käyttäminen tarkoittaa tietoturvallisuuden varmistamista, jotta keskittäminen ei aiheuttaisi tai mahdollistaisi tietoloukkauksia, väärinkäytöksiä tai muita haitallisia ilmiöitä. Teknologian toimintavarmuudella on keskeinen vaikutus koko julkisen ja yksityisen sektorin yhdyspinnan, elinkeinoelämän ja yhteiskunnan toiminnalle.

6 TULOSTEN TARKASTELU JA JATKOTUTKIMUKSET

Tutkimus käsittelee ja arvioi teknisten viranomaispalveluiden kokonaisuutta ja miten se vaikuttaa yhdessä tietojohdaminen kanssa arvonmuodostukseen yksityisen ja julkisen sektorin yhdyspinoilla. Tutkimus kohdistuu julkisen ja yksityisen sektorin yhteisiin yhdyspintoihin ja prosesseihin, kuten palveluiden ja tuotteiden suunnitteluun, tuottamiseen ja jakeluun. Samalla esille nousevat yhteiskuntavastuun ja arvonmuodostuksen keskinäiset riippuvuussuhteet. Yhdyspinoilta nousee esille myös kumppanuuksien vaikutuksia arvonmuodostukselle ja näkemys siitä, että kumppanuuksia tarvitaan arvonmuodostuksen työkaluiksi.

Elinvoimaisuuden kaikki lähtökohdat löytyvät teknisestä yhteiskunnallisesta rakenteesta, verkostoista ja palveluista. Tekniset viranomaispalvelut ovat yhteiskunnassa paljon vartijoina. Voisi sanoa, että ne ovat portinvartijoina elinvoimaisuuden, elinkeinoelämän sekä kansalaisyhteiskunnan toimivuudelle. Niiden ympärille rakentuu koko tekninen infrastruktuuri, elinkeinoelämä ja kansalaisten arki.

Tulevaisuuden kohtaamisessa tarvitaan enemmän laadullista tietoa, sen keräämistä ja käsittelyä päätöksenteon pohjaksi. Arvojen merkitys pitää huomioida, jotta saadaan tasapainoista, laadullista ja arvopainotettua vaikuttavuutta aikaan. Kuvio 95 havainnollistaa Arvovaa'an toiminnallisen prosessin, jossa datasta saadaan vaikuttavuus näkyväksi.



Kuvio 95. Arvovaaka laadullisen tiedon käsittelyssä (mukailtu Salminen, Ruohomaa & Kantola 2016, 8)

Laadullinen tieto ja sen pohjalta asioiden käsittely tuottaa kestävämmän lähtökohdan tulevaisuudelle, kun sillä täydennetään määrällistä tietoa. Kuvailevalla laadullisella tiedolla saadaan aistinhavainnot, vaikutukset ja merkitykset kytkettyä mukaan tarkasteluun, joita ilman pelkkä määrällinen tieto olisi vajavaista kokonaiskäsityksen kannalta. Ennakoitavan tulevaisuuden kohtaaminen tarkoittaa kaikkien näkökulmien hyödyntämistä, ei vain numeroihin pohjautuvien taloudellisten lukujen arviointia.

Jos yhteiskuntaa tarkastellaan muuntamalla asiat hintojen kautta rahaksi, muodostuu monta tulkinnallista virhemahdollisuutta valintojen tai päätösten perustaksi. Jokainen muunnos on tulkinta sen hetkisestä arvosta markkinaehtoisen kysynnän mukaan. Arvonmuodostus, arvon siirtäminen tai varastointi kannattaa arvioida monista eri lähtökohdista, että hävikki, arvostukset tai tulevaisuuden mahdollisuuden tulevat huomioitua.

Tutkimuksellisesti on nähtävä vaivaa ja selvitettävä arvonmuodostuksen juurisyiden juurisyys, jolloin toiminnan ohjaus on ennakoivaan tietoon perustuvaa tilanekuvilla johtamista. Taloudellinen hyöty on aina aikaan sidottu tapahtumien tai kehityskulkujen lopputulos, ei niinkään aikaa kestävä takuuarma toistettava prosessisuoritus.

Menneinä aikoina laadulliset seikat ovat saattaneet jäädä vähäiselle huomiolle tai unohdettu kokonaan, kun hinta on ohjannut valintoja. Tämän vuoksi on muodostunut esimerkiksi korjaus- ja huoltovelkaa, jota ei ole välttämättä kirjattu markkina-arvoisesti kuntien tai muiden julkisyhteisöjen tilinpäätöksiin tai toimintakertomuksiin. Kumuloituneet kulut on tietoisesti piilotettu pois näkyvistä tai jätetty muuten päätöksenteossa huomioimatta. Tulevaisuudessa tästä välinpitämättömyydestä maksetaan kova hinta korjausten, purkamisten ja korvausrakentamisen takia, mutta myös tilojen käyttäjille aiheutettujen terveystaikutusten takia.

Tekninen viranomaispalvelu on määritelty monissa yhteyksissä kovin yleisluontoisesti tai kevyesti, joten määrittelen sen uudelleen tutkimuksen kokemusten pohjalta.

Nykyisen tulkinnan mukaan viranomaispalvelun voisi määritellä esimerkiksi, että

*viranomaispalvelu on lainsäädäntöön perustuva oikeudellinen toimi, tehtävä, toimenpide, prosessi tai päätös, josta viranomaisella on oikeus las-
kuttaa viranomaispalvelusta aiheutuneet kohtuulliset kulut.*

*Viranomaispalvelu ei pidä sisällään markkinoiden palvelukuvausta tai
markkinalähtöistä arvonmuodostusta.*

Tämä määrittely on tulevaisuutta ajatellen kuitenkin puutteellinen, koska se ei vastaa elinkeinoelämän tai valvonnan yhdyspinnalta saamia uusia tarpeita ja vaatimuksia. Tästä syystä määrittelyä pitää vielä tarkentaa laskuttamisoikeuden kannalta. Parempi määrittely voisikin olla, että

viranomaispalvelu on lainsäädäntöön perustuva oikeudellinen toimi, tehtävä, toimenpide, prosessi tai päätös, jolla viranomainen tukee yrityksen laadullista ja arvoviisasta toimintaa poistamalla riskejä tai menetyksen mahdollisuuksia ja edistämällä yhteiskunnan tarpeita.

Viranomaisella on mahdollisuus laskuttaa viranomaispalvelusta aiheutuneet kohtuulliset kulut, mutta suhteuttaen maksut toiminnan laatuun, laajuuteen sekä riskitekijöihin nähden.

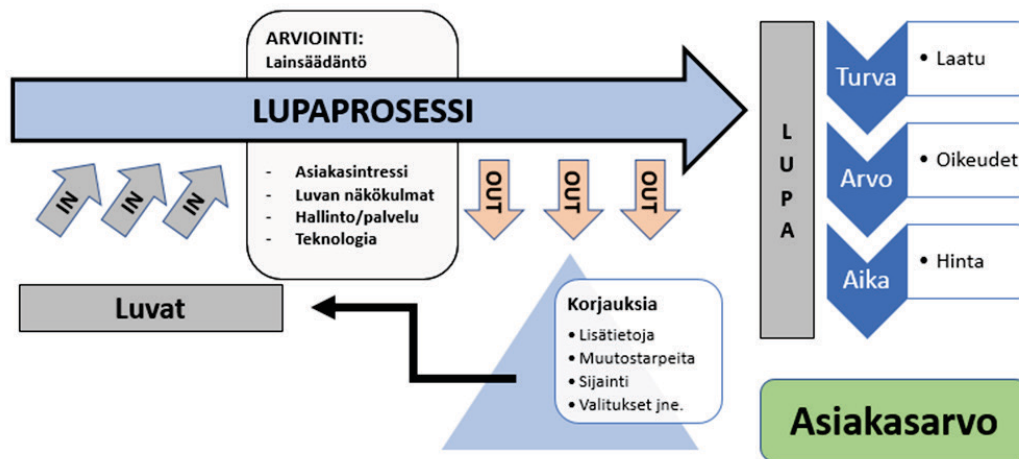
Toinen merkittävä ja pohdintaa vaativa tekijä on miten ja millä periaatteilla yhteiskunta voi hyödyntää viranomaistoiminnan tuottamaa tietoa. Tietoa kannattaa ja pitää hyödyntää, mutta hyödyntämisessä on huomioitava liikesalaisuudet, yksilönsuoja ja muut lainsäädännön rajaukset.

Suomalainen yhteiskunta ja kansalaisyhteiskunta ovat uudelleen rakentamisen kohteena, koska teknologiat kehittyvät, on tullut uusia ekologisia vaatimuksia ja kansalaiset vaativat eri asioiden vastuullista huomioimista. Olemme osa globaalia taloutta, verkostoja ja arvoketjuja, jotka haastavat yritykset, kansallisvaltiot ja kansalaisyhteiskunnat uudistumaan tai taantumaan pysähtyneisyyden kautta.

Osa on luonnollista kulttuurista kehittymistä, mutta mukana on resurssiniukuutta, jakamista, osallistamista ja eri sukupolvien arvojen yhteensovittamista.

Tekniikka, teknologia ja niiden prosessien ympärillä olevat arvoverkot ja -ketjut voidaan valjastaa hyötykäyttöön arvonmuodostuksen moottoreina, mikäli niin halutaan. On vain muutettava suhtautumista, pelisääntöjä ja menettelytapoja, joilla teknisiä viranomaispalveluja hyödynnetään arvonmuodostuksessa.

Kaikki tekniset viranomaispalvelut kytkeytyvät selkeästi kaavoituksesta käynnistyvän rakennuslupaprosessin ympärille, jolloin monet huomioon otavat seikat ja vaatimukset kytkeytyvät luonnollisella tavalla ao. prosessin alussa olevaan arviointivaiheeseen. Kuvio 96 havainnollistaa asiakasarvon syntyminen rakennuslupaprosessissa.



Kuvio 96. Asiakasarvo rakennuslupaprosessissa

Rakennuslupa tuottaa asiakkaalle oikeuksia, oikeusvarmuutta ja poistaa riskejä, jotka vastaavasti tuottavat luvanhaltijalle arvoa. Prosessin sujuvuus vastaavasti varmistaa muita hyötyjä, vähentää menetyksiä ja lisää yleistä hyväksyttävyyttä.

Tulosten tarkastelun yhteydessä voisi tiivistetysti todeta, että tutkimus kokoo niin hiljaista kuin täsmällistä kokemuspohjaista tietoa, avaa toiminnallisia prosesseja, kuvaa niiden toisiinsa kytkeytymisiä ja yhdenmukaistaa teknisten viranomaispalvelujen semantiikkaa, mutta kunnianhimoisuudestaan huolimatta yksiselitteiset vastaukset syy-seuraussuhteisiin jäävät saavuttamatta. Tutkimus avaa kuitenkin latua alan kausaalisuuteen tähtääville tutkimuksille. Tutkimusympäristön moniulotteisuus, -tasoisuus, erilaiset vaatimukset ja tarpeet sekä systeemisyys vaikeuttavat selkeiden ja täsmällisten tapahtumakulkujen ymmärtämistä. Kausaalisuuden hahmottaminen ja todentaminen edellyttää saman tutkimusasetelman toistamista ja lisätutkimuksia, jotta tutkimusasetelman tuottamien ajallisten muutosten, kehityskulkujen ja niihin vaikuttavien yksittäisten tekijöiden tarkastelu on mahdollista. Toisaalta tieteen tekijöiden keskuudessa (vrt. Eskola et. al. 2014) ilmenee ristiriitaisia käsityksiä siitä, että voivatko ihmistieteet edes osoittaa kausaalisuuksia. Joka taas johtaa yhteiskunnan sisäiseen keskusteluun, että mitkä vaikutukset yhteiskunnan väliintuloilla on lopullisten tapahtumaketjujen ja niiden lopputulosten osalta. Voidaan esimerkiksi perustellusti kysyä, että käänsikö saamatta jäänyt tuotantolaitoksen rakennuslupa koko seutukunnan kehityskulun? Mikäli vastaus on, että käänsi, niin silloin syy-seuraussuhde on pätevä. Voidaan myös kysyä, että onko tuotantolaitoksen saamatta jääneellä rakennusluvalla merkitystä seutukunnan elinvoimalle? Mikäli vastaus on myönteinen, niin syy-seuraussuhde on pätevä. Tosin molemmissa yhteyksissä pitää huomioida ao. seudun muun elinkeinotoiminnan, logistiikan ja uuden toiminnan keskinäinen merkitys ja vaikutukset, jolloin asetelma voi olla myös pätemätönkin.

Jotta asia ei kuitenkaan olisi ihan näinkään yksiselitteinen, niin pitää tarkastella lupaprosessia myös inhimilliseltä kannalta. Luvan myöntäjä on kuitenkin kuntalaisista muodostuva toimielin, jolloin lakien ohella päätöksenteossa vaikuttavat ainakin inhimilliset ja kulttuurilliset tekijät. Näiden tekijöiden arvaamattomuus tai ristiriitaisuudet käsittelyssä olevan asian kanssa voivat vaikuttaa lopputulokseen merkittävästi, vaikka valitusteitse asia saataisiin oikaistua. Viiveiden aikana toiminnanharjoittajan tarve, edellytykset ja markkinoiden kehityskulut ovat voineet kuitenkin sulkea luvan pohjana olevan aikaikkunan ja toiminta jää käynnistämättä. Tällöin markkinaolosuhteiden muutokset ovat poistaneet niin luvan kuin yrityksen investointitarpeen.

Edellinen lyhyt tiivistys kuvaa hieman lisää millaisia vaikeuksia teknisten viranomaispalvelujen osalta on irrottaa yksittäisiä asioita tai tekijöitä keskinäisriippuvuuksista, mutta arvioida silti kokonaisuutta syiden ja seurausten suhteen yleispätevästi, teorioiden tai säännönmukaisuuksien kannalta. Vasta, kun tutkimukset tuottavat lisää kokemuspohjaista tietoa, voidaan muodostaa erilaisia malleja ja tehdä niiden avulla arvioita erilaisten kehitys- ja tapahtumakulkujen tai tulevaisuuksien toteutumisesta. Tosin inhimillisten tekijöiden vaikutuksia ei siitä huolimatta saada neutraloitua kokonaisuudessaan.

6.1 Tutkimuskysymyksiin vastaaminen

Tutkimuskysymykset viittaavat teknisten viranomaispalveluiden poikkitieteelliseen määrittelyyn, arvioimiseen ja keskinäiseen tarkasteluun julkisen ja yksityisen sektorin yhdyspinnalla. Aiheesta ei ole aiempia arvonmuodostukseen liittyviä tutkimuksia, joten monien käsitteiden määrittelyyn tai keskinäiseen ymmärtämiseen ei ole valmista mallia.

Tutkimus koostuu neljästä tutkimuskysymyksestä, joihin etsitään perusteltuja vastauksia. Tutkimusväittämiä on käsitelty väitöskirjan aikaisemmissa luvuissa aina teemakohtaisesti.

6.1.1 Millainen on yritysten ja julkisyhteisöjen yhdyspinnan yhteinen geneerinen arvonmuodostuksen malli (ontologia ja semantiikka)?

Julkisen ja yksityisen sektorin yhdyspinta teknisten viranomaispalveluiden arvonmuodostuksen osalta on lähes tutkimaton alue. Kirjallisuuskatsaus ja aiempien tutkimusten selvittäminen osoitti, ettei aiheesta ole aiempaa tutkimustietoa,

mutta erilaisia aihetta sivuavia selvityksiä, raportteja ja projekteja on tehty. Monissa yhteyksissä ilmeni kuitenkin nopeasti, etteivät aiemmat havainnot ja kehittämistoimet ole johtaneet teknisten viranomaispalveluiden kehittämiseen arvonmuodostuksen keskinäisten sidosten ja kokonaisvaikutusten summana. Tämän tutkimuksen avulla yhdyspinnalta on tunnistettu negatiivia ja positiivisia arvopisteitä. Arvopisteiden juurisyytä on etsitty syy-seuraussuhteiden pohjalta.

Tutkimuksellisesti liikkeelle pitää lähteä erilaisten asioiden määrittelyllä, jotta käsitteistö on yhdenmukainen. Vasta tämän jälkeen voidaan luoda ymmärrystä asioista ja niihin vaikuttavista seikoista. Muuten asioiden, ilmiöiden ja eri prosessien ymmärtäminen ei ole edes mahdollista. Vaikka kyse on teknisistä viranomaispalveluista, on teknisten alojenkin välillä samoista asioista erilaisia määrittelyjä tai käsitteitä. Yhteisen kielellisen ilmaisun ja määrittelyjen tekemisen osalta on varmasti tehtävää tämänkin tutkimuksen jälkeen.

Teknisten viranomaispalveluiden kapea-alaisuus ja sirpaleisuus ovat hämärtäneet toiminnan kokonaisvaltaisen luonteen, joka alkaa kaavoituksesta, etenee lupamennettelyyn ja jatkuu arkisena valvontana. Tähän yhteyteen on muodostunut laaja-alainen yksityisen ja julkisen sektorin yhdyspinta, jossa arvoa syntyy, kanavoituu ja generoituu. Kyseessä on koko kansallisvarallisuuden, väylien, luonnon ja rakennetun ympäristön kokonaisuus. Samalla tekniset suunnitelmat ja niistä tehdyt valinnat luovat pohjan yhteiskunnan tarvitsemille muille palveluille ja niiden rakenteille.

Jokainen teknisiä viranomaispalveluita tekevä vastaa yhden tai useamman tekijän, vaikutusten tai merkitysten arvioimisesta rakentamisprosessin kuluessa. Vaikutukset voivat kohdistua omaisuuteen, olosuhteeseen, ympäristöön tai ihmisiin. Prosessin aikana voidaan luoda uutta, muovata olemassa olevaa tai säilyttää vanhaa luontoa tai rakennettua ympäristöä. Tämän prosessuaalisen toiminnan hallintaan tarvitaan tietoa, kokemusta ja niiden kautta muodostunutta osaamista toimia eettisesti, moraalisesti ja arvopohjaisesti kestäväällä tavalla.

Teknisten viranomaispalveluiden merkitys ja vaikutukset näkyvät koko yhteiskunnan rakenteessa aina raaka-aineiden logistiikasta palvelujen tuottamiseen käyttäjille saakka. Nykyaikainen yhteiskunta tai elinkeinoelämä ei tule toimeen ilman ennakoivaa suunnittelua, teknisiä välttämättömyyspalveluita tai huoltovarmuutta. Näihin palveluihin kohdistuu paljon ristikkäisiä intressejä, odotuksia ja tarpeita, joten vaikuttavuuteen nähden asiat saavat edelleen liian pienen ja vähäisen huomion yhteiskunnan keskusteluissa tai päätöksenteossa.

Tiivistetysti voisi sanoa, että yhteinen arvonmuodostuksenmalli pitää sisällään

- yhteisen tasapainoisen ymmärryksen yhdyspinnalla muodostuvista arvoista
- näkemyksen nykyisten ja tavoitteena olevien arvonmuodostuksen jännitteistä
- arvion tulevaisuudessa tarvittavien arvojen tasapainoisesta koostumuksesta
- käsityksen eettisistä ja moraalisisista keinoista kohdata tulevaisuus tarpeeseen

Semantiikalle arvonmuodostuksen malli kohdistaa vaatimuksen mielikuvien, symboliikan ja merkitysten kytkemiseksi arjessa ymmärrettäväksi toiminnaksi, vaikutukseksi tai tavoiteltaviksi asioiksi.

6.1.2 Miten arvonmuodostuksen heijastukset, talteenotto ja yhteiskunnalliset vaikutukset tasapainotetaan ("arvobalanssivaaka")?

Arvonmuodostuksen käsittely on mahdollista käynnistää vasta, kun käsittelyyn osallistuvat ovat tietoisia käsiteltävistä asioista, niiden käyttäytymisestä erilaisten tekijöiden vaikutuksenalaisina ja omaavat tasapainoisen sekä kiihkottoman lähtökohdan arvojen tarkastelulle. Ei riitä, että tunnetaan arvonmuodostuksen näkyvät osat. Näkyviksi pitää saada myös asioiden, ilmiöiden tai intressien varjopuolet tai muut näkymättömät tekijät. Jokainen asia omaa heijastusvaikutuksia tai kääntöpuolen, joiden neutraali käsittely eri intressipiirien vaikutuskentissä tuo omat hankaluudet. Tasapainoisuus edellyttää, että riidattomien vaikutusten ohella tarkastellaan riidanalaiset vaikutukset.

Yhteiskunnallisen kehityksen tarkoitus on tuottaa koko yhteisölle mahdollisimman hyvät ja laajat mahdollisuudet nauttia arvonmuodostuksen tuomista hyödyistä. Tällöin toiminnan pitää kestää laajempien arvopohjaisten kriteereiden tai koodistojen mukaista arvostelua ja kriittisyyttä. Yhteiskunnan käsissä on oltava keinot arvonmuodostuksen tuotosten talteenotolle ja tasapainottamiselle. Intressipohjainen lukkiutuneisuus estää laajojen arvojen tuomat hyödyt, jolloin innovaatiot loppuvat, kehitys pysähtyy ja arvonmuodostus tukahdutetaan.

Tasapainoinen yhteiskunta on moniarvoinen ja arvoviisas yhdistelmä arvojen, merkitysten ja vaikutusten kytketyksiä toisiinsa, joiden koostumusta muutetaan hieman erilaisilla painotuksilla ja tilanteiden vaatimalla tavalla. Välillä on tarve

korostaa sosiaalisuutta, ekologisuutta, kulttuuria tai taloutta, mutta tekijöiden pitkäaikainen ja yksipuolinen korostaminen rikkoo tasapainon. Varmaa kuitenkin on, että tasapainoisuus palautuu kaikkiin yhteiskuntiin tavalla tai toisella, niin kuin se palautuu luonnossa tai talouden kuumentuessa pörssissäkin.

Tiivistäen voi ajatella, että

- ei ole olemassa yhtä patenttiratkaisua kaikkiin tilanteisiin
- arvot eivät ole stabiileja, vaan ne elävät ajassa ja tilanteiden mukaisesti
- laajapohjainen arvojen käsittely ja huomiointi kantaa kauemmaksi sekä tuottaa pitkäaikaisesti kestävämpiä tuloksia

Arvot ovat johtajien ja päättäjien tienviittoja organisaatioissa. Niillä viestitään ympäristölle oman organisaation tai ryhmän käsityksiä arvostuksista, päämääristä tai toimintatavoista. Tunteet voivat olla mielen tulkintoja, kun arvot ovat uskomusten ja päämäärien tulkintoja ja tietoisia valintoja.

6.1.3 Mikä merkitys on tietojohdamisella ansaintalogiikalle, jotta kumppanuuksien yhdyspinnat tulevat hyödynnettyä?

Jokainen organisaatio asettaa omat tavoitteet, joita se pyrkii saavuttamaan. Tavoitteet ja arvot kohtaavat myös julkisen ja yksityisen sektorin yhdyspinnoilla. Kohtaamiset voivat olla tietoisia tai tiedostamattomia, mutta joka tapauksessa ne liittyvät eri organisaatioiden ansaintaan, sen oikeutukseen ja loogisuuteen.

Arvoperusteisesti toimiva organisaatio selvittää arvonmuodostuksen ja ansaintalogiikan kytkökset ja kohtaamiset. Näiden kytkösten löytämisen jälkeen organisaatiot voivat rakentaa kestäviä arvopohjaisia kumppanuuksia, joissa arvot tunnustetaan ja ne toimivat tasapainoisesti molempiin suuntiin. Arvonmuodostus on kestävä, kun se tehdään tasapainoisesti kumppaneita ja asiakkaita kunnioittaen. Historian saatossa kaikki kulttuurit ja organisaatiot ovat tuhoutuneet, kun niiden arvopohjat ovat ajautuneet epätasapainoon. Epätasapainoisia tilanteita ovat seuranneet kriisit ja konfliktit.

Tietojohdamisen avulla arvotasapainoa, kumppanuuksia ja ansaintalogiikkaa voidaan ohjata. Tiedon muotoilulla asiat, ilmiöt ja prosessit saadaan näkyviksi ja havainnollisiksi, jos niin vain halutaan tehdä. Teknologioiden ja internetiin kytkettyjen laitteiden (IoT) yleistyessä kaikesta toiminnasta, tekemisestä ja laitteista tai tiloista saadaan kerättyä dataa, joka merkityksen ymmärtämisen jälkeen voidaan

muuttaa palveluksi, liiketoiminnaksi, vaikuttaa käyttäytymiseen tai käyttää ennusteisiin.

Tietojohtamisella on ratkaiseva merkitys, kun

- tietointensiivisyyttä hallitaan ja johdetaan
- palveluja suunnataan käyttäjille kaksisuuntaisesti
- asioiden vaikutuksia arvioidaan arvojen pohjalta

Yhteiskunnan tasapainoisen toimivuuden takana on myös tietojohtamisen käyttäminen sidosryhmien ja kumppanuuksien yhteistoiminnan tukena. Yhteiskunnan täytyy kantaa kokonaisvastuu monista asioista, vaikka yksilöt, organisaatiot tai elinkeinoelämä vastaisivatkin monista valinnoista, palveluista tai rakenteiden sisällöllisestä toimivuudesta.

6.1.4 Miten muutos identifioidaan ja luodaan muutosjohtamisen arvomalli sekä organisoidaan tiedolla johtamisen uusi toimintamalli?

Tutkimus nostaa esille nyky- ja tavoitetilan jännitteisiä löydöksiä. Nämä jännitteet kuvaavat muospaineiden esiintymistä eri prosesseissa tai toimijoiden välillä. Monet jännitteet voidaan tasapainottaa prosessuaalisilla muutoksilla, kun jännitteiset kohdat tunnistetaan ja poistetaan jännitteiden juurisyyt.

Teknisten viranomaispalveluiden tulevien organisatoristen muutosten johdosta nykyiset jännitteet muuttavat muotoaan, jos sote- ja maakuntauudistus lähtee liikkeelle. Tästä syystä olisikin tärkeitä havaita nykyiset jännitteet ja huomioida niiden juurisyyden poistaminen muutosten yhteydessä. Samalla yhteisten teknisten viranomaistoimintojen sisäiset kohtaamiset pitää rakentaa uudelle pohjalle.

Teknisten viranomaispalveluiden muutoksen tunnistaminen edellyttää

- herkkyyttä havaita toimintaympäristön muutoksia
- taitoa johtaa toimintoja erilaisten epäjatkuvuuksien ja -varmuuksien maastossa
- osaamista käsitellä vaikeita asioita nopeasti ja arvopohjaisesti
- sitkeyttä puolustaa moniarvoisia sekä läpinäkyviä valmistelu- ja päätöksentekorakenteita

- kykyä luoda merkityksiä, jotka käynnistävät toimijoiden tekemisenhalun, luovuuden ja intohimon

Jännitteiden etsiminen pitää olla toistuvaa asioiden tarkasteluun perustuva arviointia, jolloin seurataan kohteessa tapahtuvia muutoksia säännöllisin väliajoin. Tulevaisuudessa muutokset jatkuvat nopeatempoisemmin, joten organisaatioiden halu ja kyky uudistua ratkaisee niiden olemassaolonoikeutuksen.

Johtaminen on ratkaisevassa roolissa, kun uutta nopeutta, kyvykkyyttä ja kestäväällä arvopohjalla olevia johtamismalleja kehitetään ja otetaan käyttöön. Moniulotteisessa ja -tasoisessa organisaatioiden ryhmittymissä kukaan ei pärjää yksin, vaan apuna on oltava joukkojen viisautta.

Julkisen ja yksityisen sektorin yhdyspinnalla tarvitaan ainakin

- käsitteet, mittaus- ja arviointimenetelmät sekä tulkintamallit
- yhteinen käsitys arvoista ja arvonmuodostuksesta
- yleisesti hyväksytyt menettely- ja toimintatavat
- inhimillisten tekijöiden keskinäishallintaa
- kohtaamisissa toisen osapuolen huomioonottavaa vuorovaikutusta

Näiden tekijöiden tasapainoinen ja tarkoituksiin sopiva arvobalansointi tuo organisaatioille olemassaolonoikeutuksen ja toimintaedellytykset.

6.1.5 Pohdintaa

Nopeatempoisessa elämässä asioiden, ilmiöiden ja niiden muodostamien uudelleenkytkentöjen vaikutukset ja merkitykset luovat aivan uudenlaiset lähtökohdat tulevaisuuden työlle, toimeliaisuudelle ja sääntelylle. Monien asioiden kokonaisvaltainen arvioiminen monipuolisesti ei ole mahdollista, koska aika on minimitekijä. Tiennäyttäjänä oleminen sinällään edellyttäisi avoimempaa, nopeampaa ja innovatiivisempaa suhtautumista, asioiden omaksumista ja luovaa intohimoa, mutta siihen ei ole arjessa mahdollisuuksia.

Näistä monista syistä tulevaisuuskuvan hallinta ja sen käyttäminen johtamisen välineenä korostuu, koska lainsäädäntö ei pysy mukana innovaatioiden, teknologioiden ja liiketoimintamallien kehityksessä. Oikeusvarmuus kehittyy vasta kokemusten ja palautteen kautta, joten ennakoinnin merkitys korostuu. Kun ei ole varaa menettää edelläkävijän paikkaa liiallisen varmuuden tavoittelun takia, pitää nähdä

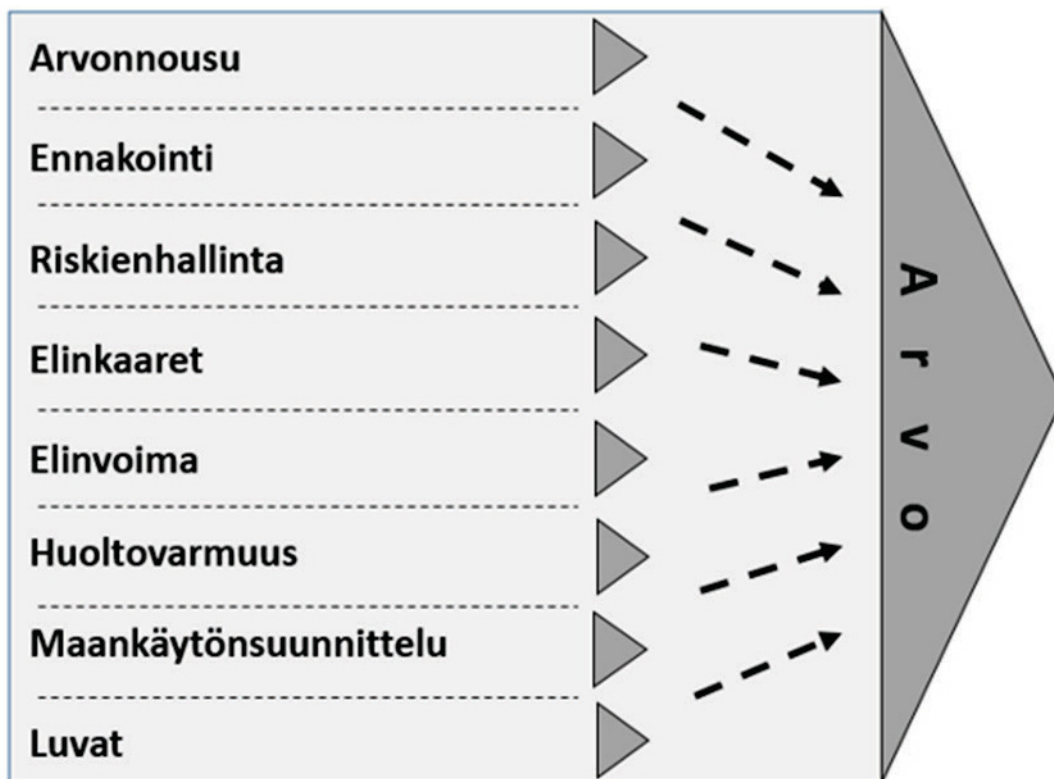
asioiden, ilmiöiden ja tapahtumien juurisyihin ja niiden antamiin mahdollisuuksiin. Samalla tulisi aistia ja havaita ratkaisujen sisältämät riskit, haitat ja uhkat. Ennakoinnilla ja skenaarioiden rakentamisella torjutaan ainakin osittain yllätyksiä, menetyksiä tai muita haitallisia vaikutuksia. Tällöin on rakennettava useampia skenaarioita keinoineen, joissa korjaavat toimetkin on mietitty valmiiksi niin sanottujen pahojen päivien varalle. Tulevaisuuden kehityskulkujen ymmärtäminen onkin se tuhannen taalan kysymys, jolla hyödyt kanavoidaan talteen tai realisoidaan arvoksi. Pitää nähdä ja tehdä oikeita valintoja sekä ratkaisuja. Tulevaisuuskuvan keinovalikoima ja niiden merkityksen ja vaikutusten ymmärtäminen vaatii skenaariotyöskentelyä. Skenaarioita on haettava ja rakennettava eri menetelmillä ja eri lähtökohdista saaduilla tiedoilla ja taustoituksilla, jotta skenaarioista saadaan monipuolinen kuvaus tarkasteltavasta kohteesta. Menetelminä voi käyttää kaikkia perinteisiä menetelmiä, mutta kannattaa kokeilla myös esimerkiksi psykologiaan pohjautuvaa takaperin ajattelua. Tutkimusten mukaan (vrt. Koch, Holland, Hengstler & van Knippenberg 2008) ajatteleamalla asioita takaperin eri lähtökohdista joko lähestymällä niitä tai etääntymällä niistä voidaan tehdä uusia havaintoja kohdatusta ongelmasta.

On hyvä huomata, että lopullinen oikeus-, talous- tai omaksumisvarmuus kehittyy vasta toiminnan käynnistymisen ja tuotteista tai palveluista saatujen asiakaskokemusten kautta. Tällöin varmuutta lisätään ja epävarmuutta poistetaan eri menetelmillä tehdyillä ennakoivilla havainnoilla, kokeiluilla tai kehityskulkuarvioilla. Tämä osaltaan kasvattaa elinkeinoelämän omaa epävarmuuden sietokykyä, mutta myös valvonnan ja kuluttajien ymmärrystä tuotteista, palveluista ja uusien innovaatioiden käyttökelpoisuudesta. Toisaalta elinkeinoelämän ja valvonnan keskinäinen jännitys kasvaa, ellei lainsäädännön ja arjen välistä kytkentää tulkita objektiivisesti, tasapuolisesti ja tarkoituksenmukaisesti. Nämä tulkinnan tarkoittavat myös globaaleja tulkintoja, koska kyseessä voivat olla kansainvälisessä toimintaympäristössä kilpailevat yritykset. Samalla, kun tarkastelu on kriittistä, on tehtävä harkintaa ja kohtuullistettava valvottavia asioita, prosesseja tai valvonnan keinoja. Lähtökohtaisesti tarkoituksena on karsia tarpeettomien riskien olemassaoloa sekä poissulkea ja ennalta ehkäistä erilaisten riskien mahdollisuuksia.

Talvivaaran kaivoksen kokemusten pohjalta vastuullisuutta voi tarkastella konkreettisesti. Tapaus tulee varmasti linjaamaan lainsäädännön keinoja valvonnan ja elinkeinoelämän välisiin suhteisiin ja toimintamalleihin liittyen. Tapahtuiko Talvivaarassa uhriutumista, opittiinko sen kokemuksista tai muodostuiko se selviytymistarinaksi, jää vielä nähtäväksi. Talvivaarassa ovat jännitteiden kohteina liike-elämän, luonnon, elinvoimaisuuden ja ainakin yhteiskunnan intressit, joiden riskikäisvaikutukset ja suhde erillisiin lupa- ja valvontaprosesseihin muodostivat

vaikeasti hallittavan riskien ja mahdollisuuksien kokonaisuuden. Näissä tapauksissa valvonnan pitäisi olla kytkettynä kokonaisvaltaiseen arvomuodostukseen, jotta toiminnan indikaattorit ja mittarit havaitsevat näkymättömätkin negatiiviset arvokasaumat tai niiden mahdollisuudet. Talvivaarankin tavoite on lähtökohdiltaan positiivinen ja yritys koittaa kaikin keinoin luoda alueellista elinvoimaa. Toiminnan on kuitenkin aina täytettävä yhteiskunnan vaatimukset ja velvoitteet.

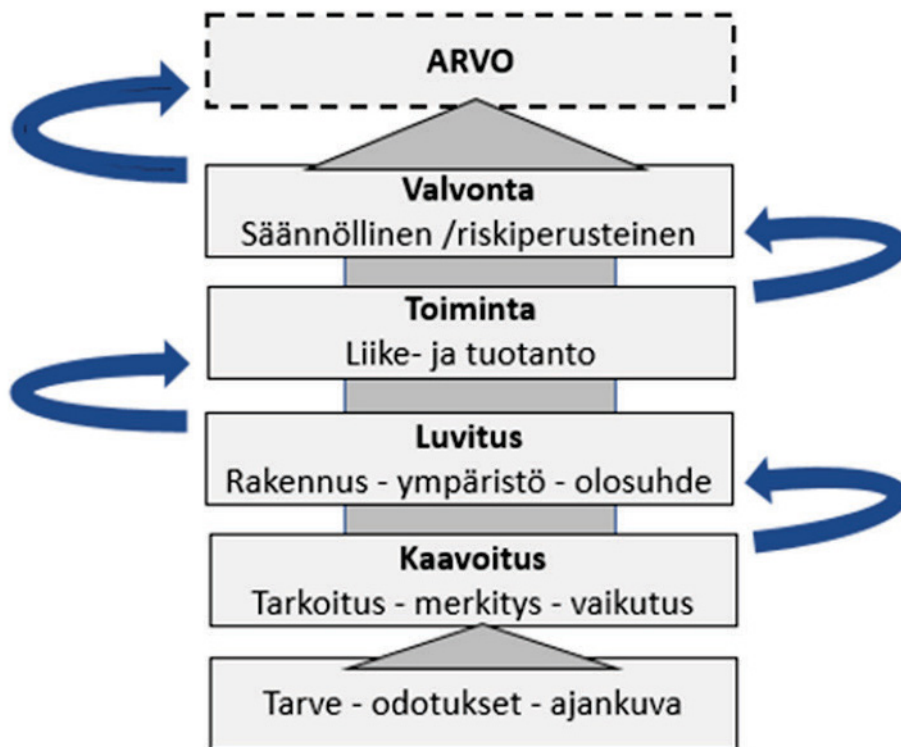
Elinvoimaisuus on koko suomalaisen yhteiskunnan, alueellisen rakenteen ja poliittisten valintojen keskinäisriippuvuuden summa. Elinvoimaisuutta voidaan tukea luonnollista elinvoimaisuutta huomioimalla kuten painottamalla kasvukäytäviä, elinkeinokeskittymiä tai osaamisalueita. Kokonaiselinvoimaisuuden kannalta valvonnalla ja sen harkitsemilla keinoilla on suuri merkitys alueellisen kehityksen, mahdollisuuksien ja tulevaisuuskuvan rakentumisen kannalta. Valvonnan harkinta, innovatiivisuus ja kehittämisote määrittelevät elinkeinoelämän, kansalaisten ja koko yhteiskunta rakenteen lähtökohdat. Samalla arvoisuus ja sen hyödyntäminen luovat pohjan kehitykselle, jatkuvuudelle ja hyväksyttävyydelle. Tasapainoinen ja keskinäisesti niin omaksuttu kuin hyväksyty toiminta on arvoisuutta ja kestävyteen tähtäävän tulevaisuuden perusta. Kuvioon 97 on koottu teknisten viranomaispalveluiden arvoketjuja, joista useat arvoketjut voivat toimia samankaltaisesti tarkasteltavan kohteen arvionmuodostuksen osana.



Kuvio 97. Teknisten viranomaispalvelujen arvoketjuja

Riskien arviointi on oltava yhteistoimintaa ja -ymmärrystä valvonnan ja elinkeinoelämän välillä. Ilman yrityksiä ei ole nykymuotoista yhteiskuntaa tai ilman yhteiskuntaa ei ole edellytyksiä yritysten nykymuotoiselle toiminnalle. Tästä näkökulmasta tarkasteltuna on vaikea ymmärtää, että miksi riskinarviointi on poikki riskinarviointiprosessin yhteydessä. Valvonta ei pääsääntöisesti käy keskustelua tai ole vuorovaikutuksessa elinkeinoelämän kanssa seudullisesti tai paikallisesti riskinarvioinnin perusteista, painopisteistä tai kohdistuksista, vaikka sinänsä valtakunnallisesti toimialajärjestöjä kuullaankin. Tässä valtakunnallisessa kuulemisessa painottuvat isojen toimijoiden näkökulmat. Pienet työllisyyttä ja toimeliaisuutta ylläpitävien toimijoiden näkemykset jäävät pienemmälle huomiolle. Näillä on muutenkin pienemmät resurssit ja mahdollisuudet vastata kaikkiin yhteiskunnan velvoitteisiin eri viranomaisille. Näillä seikoilla on suorat vaikutukset elinvoimaisuudelle, alueelliselle menestymisen mahdollisuuksille ja kokonaisvaltaiselle tulevaisuuskuvalle.

Julkisen ja yksityisen sektorin yhdyspinnan arvonmuodostus tiivistyy inhimillisiin tekijöihin eri vaiheiden kautta toimintaympäristöstä, viranomaistoiminnasta, markkinoilta ja kohtaamisista saatujen kokemusten ja näkemysten yhteydessä sekä summana. Vaikka kaikki tekniset asiakysymykset ovat kunnossa, toimimattomat inhimilliset tekijät voivat aiheuttaa merkittäviä menetyksiä tai esteitä arvonmuodostukselle. Toimivaan vuorovaikutukseen pitää kiinnittää entistä enemmän huomiota, kun valvonta digitalisoituu ja fyysiset kohtaamiset voivat entisestään harventua. Tällöin valvonnan pitää tarkastella kriittisesti oman toiminnan toteutusta, haluttujen vaikutusten aikaansaamista ja merkitystä elinvoimaisuudelle. Kuviossa 98 on vielä tarkasteltu tiivistetysti arvon generoitumista eri vaiheiden jälkeen yhteiskunnan suunnitteluprosessina, kun toiminnan vaikutuksia pohditaan eri toiminnallisten tasojen suhteen.



Kuvio 98. Valvonnan arvoprosessi

Kun arvon generoitumista tarkastellaan pääasiassa toiminnallisuuden näkökulmasta, niin monet arvonmuodostuksen kannalta tärkeät eri vaiheiden tuottamat arvonäkökulmat ja lisäarvo jäävät usein havaitsematta. Siksi on huomattava, että arvoa muodostuu teknisten viranomaispalvelujen jokaisessa vaiheessa erikseen, mutta myös prosessin kumulatiivisena kokonaisvaikutuksena kuten tutkimuksen johdanto-osassa on kuvattu arvon generoitumisesta.

Tekniset viranomaispalvelut käsittelevät rakentamisen lupaprosessia, jossa asiakas on kaikille aloille yhdistävä tekijä. Lupa yhdistää toisiinsa kaikki toiminnan luvanvaraisuuteen liittyvät tekijät, lupaehdot ja merkitykset, joiden keskinäisen toimivuuden on oltava saumatonta. Asiakaskokemus syntyy näiden seikkojen toiminnallisesta kokonaisuudesta. Näin ollen lupa on toimiva kokonaisuus vasta, kun sen kaikki tarvittavat näkökulmat ovat huomioitu ja ratkaistu. Silloin kokonaisharkinnassa on huomioitu kaikkien yksityiskohtien toteutuminen, joka poistaa tarpeettomia jänniteitä valvonnan sisällä ja suhteessa luvanhakijaan nähden.

OneHealth käsitteen ympärillä pohdintaa on herättänyt valvontaan liittyvien prosessien keskinäinen merkittävyys ja ensisijaisuus. Terveiden kannalta terveys- ja

ympäristövaikutukset ovat aina ensisijaisia, kun arvonmuodostus tarkastelee näitäkin tekijöitä arvoviisauden juurisyinä. Mikäli tekijät ovat keskenään ristiriidassa, arvo muuttuu positiivisesta negatiiviseksi tai toisin päin, kun tekijöitä tarkastellaan eri näkökulmista tai julkisen ja yksityisen sektorin yhdyspinnan yli. Sama seikka toistuu rakennusten laatuvaatimusten osalta, mikäli niiden laadullisuutta ilmentävät tekijät eivät ole vaatimusten mukaisia. Vasta näiden vaikutuksia aiheuttavien tekijöiden juurisyihin tai niiden lähtökohtiin puuttumalla voidaan saavuttaa arvoviisas lopputulos.

Arvonmuodostus on pidettävä vapaana ammatillisista priorisoinneista, keskinäisestä kilpailusta tai muusta politikoinnista, jotta sen avulla voidaan saada aikaan uutta arvoa, jatkuvuutta ja jaettavaa. Valvontaan ammatillisesti suhtautuvat päättäjät pystyvätkin näkemään näiden tekijöiden yli, jolloin kehityskulukuksi voidaan muodostaa yhteisiin lähtökohtiin perustuva tulevaisuuskuva. Yhteisen tulevaisuuskuvan toteuttaminen on huomattavasti parempi ja tuottavampi ratkaisu kuin monien tulevaisuuskuvioiden tai totuuksien sirpaleinen toiminnan ohjaus.

Valvonta koetaan usein myös muiden asioihin sekaantumisenä, jolloin lupaprosessiin liittyvät muodolliset tekijät korostuvat. Asiakas pohtii omaa etuaan subjektiivisesti ja vertailee asioita eri lupayksiköiden välillä, jolloin arvot, tulkinnat ja harhaluulot ohjaavat tunnereaktioita. Tiedon, käsitysten ja hiljaisen tiedon vuorovaikutuksellisuuden uudelleenkytkennöillä tilannetta voidaan parantaa, kun valvonnan toimintamalleja ja -prosesseja avataan ja tehdään läpinäkyvämmiksi asiakkaalle.

Lopuksi on hieman pohdittava miten Arvovaa'an käsitteet, semantiikka ja ontologia vaikuttavat teknisten viranomaispalveluiden ja elinkeinoelämän yhdyspinnalla arvonmuodostukseen. Tässä tutkimuksessa on käyty läpi teorian, eri väittämien ja niiden muodostamien käsitteiden merkitystä yhdyspinnan arvonmuodostukseen. Vasta, kun käsitteet ja teknisten alojen semantiikka ovat yhteensovitettu elinkeinoelämän käsitteiden kanssa, on mahdollista edes tarkastella yhdyspinnan arvonmuodostusta. Ilman yhteisiä merkityksiä ja määritelmiä ei voida tehdä arvioita yhdyspinnalla havaittavista asioista, ilmiöistä ja tapahtumista. Yhdyspintaa ei ole aiemmin tarkasteltu teknisten viranomaispalveluiden arvontuoton tai -muodostuksen näkökulmasta, jolloin arvokäsitys on ollut puutteellinen myös määrittelyjen, käsitteiden ja semantiikan osalta.

Teknisten viranomaispalveluidenkin osalta väittämiä on pieniltä osin modifioitu ymmärrettävyyden takia eri alojen kesken, mutta pääkäsite on sama. Tämä on seurausta siitä, että lainsäädännön niin määrittelyt kuin tarkastelukulmat ja teknisten alojen omat vakiintuneet termit ja niiden merkitykset voivat hieman poiketa toi-

sistaan. Kun asioiden keskinäiset suhteet ovat ymmärrettäviä, voidaan niiden keskinäisiä vaikutuksia tai merkityksiä arvioida. Kuviossa 99 avataan esimerkinomaisesti, että miten Arvovaaka tuo näkyväksi yhdyspinnalla havaitsemiaan merkityksiä.

Yhteiskunta

→Yhdyspinnoille rakenteina, pelisääntöinä tai (lisä)arvona

Kansalaisyhteiskunta

→ Yhdyspinnoille omaksumisena, jatkuvuutena tai innovaatioina

Päätöksenteko (hallinta/hallinto)

→ Yhdyspinnalle käsitteinä, pelisääntöinä, oikeudenmukaisuutena tai (lisä)arvoina

Tekniset viranomaispalvelut

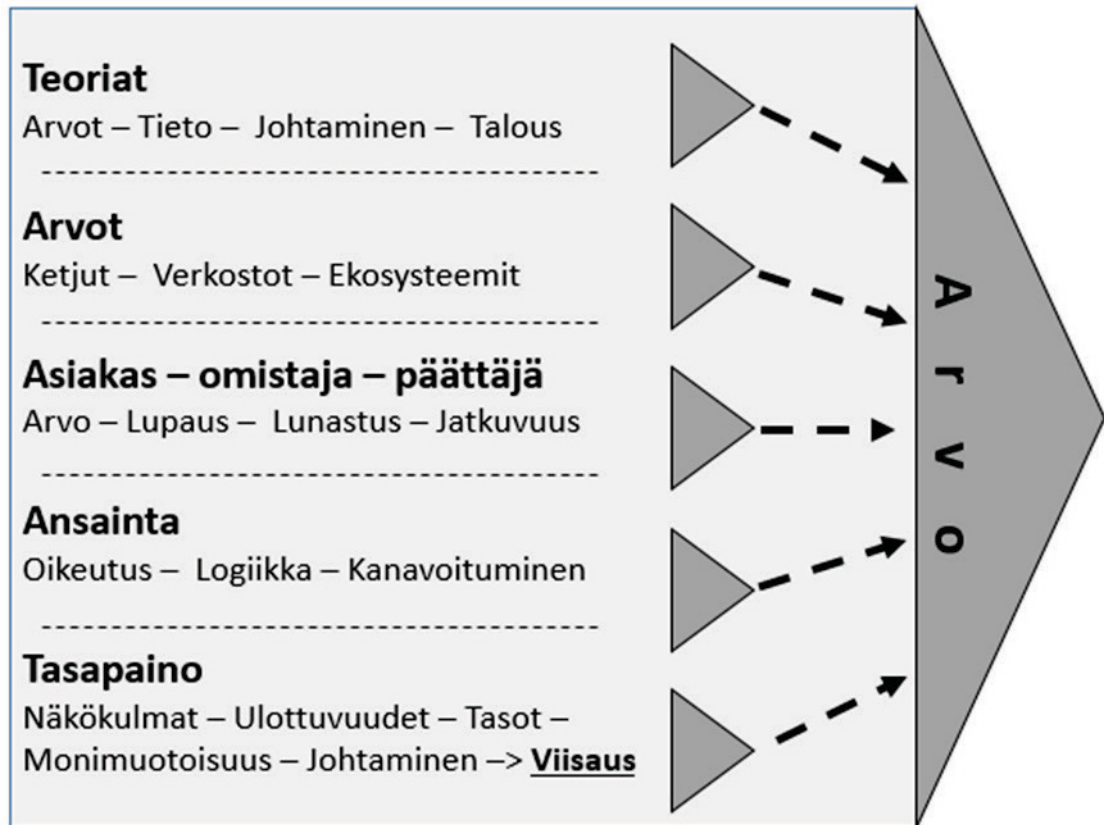
→ Yhdyspinnalle hyväksyttävyytenä, jatkuvuutena tai (lisä)arvona

Yritykset

→ Yhdyspinnalle määritelminä, jatkuvuutena tai lisäarvona

Kuvio 99. Arvovaa'an ontologian kohdistuminen ja merkitys

Vastaavasti teorioiden suhde ontologiaan ja semantiikkaan muodostuu tarkastelemalla teorioiden tuottamia käsityksiä arvoista ja arvonmuodostuksesta käsitteinä, jolloin ne avaavat havaittujen asioiden, ilmiöiden ja tapahtumien merkityksiä sekä vaikutuksia julkisen ja yksityisen sektoreiden yhdyspinnoilla. Arvoteorioiden osalta on tärkeitä nähdä ja havaita niiden yleispätevyys suhteessa kulttuureihin, markkinamekanismeihin tai erilaisiin uskomuksiin nähden. Jokainen kansakunta on sekoitus omaa menneisyyttään ja tulevaisuuden unelmia, joiden vaikutuspiireissä eri ikäkausien yksilöt ja niiden ryhmittymät tulevaisuutta tavoittelevat. Kuviossa 100 näkyvät asioiden keskinäisten suhteiden teoreettinen merkitys arvonmuodostuksen kannalta.

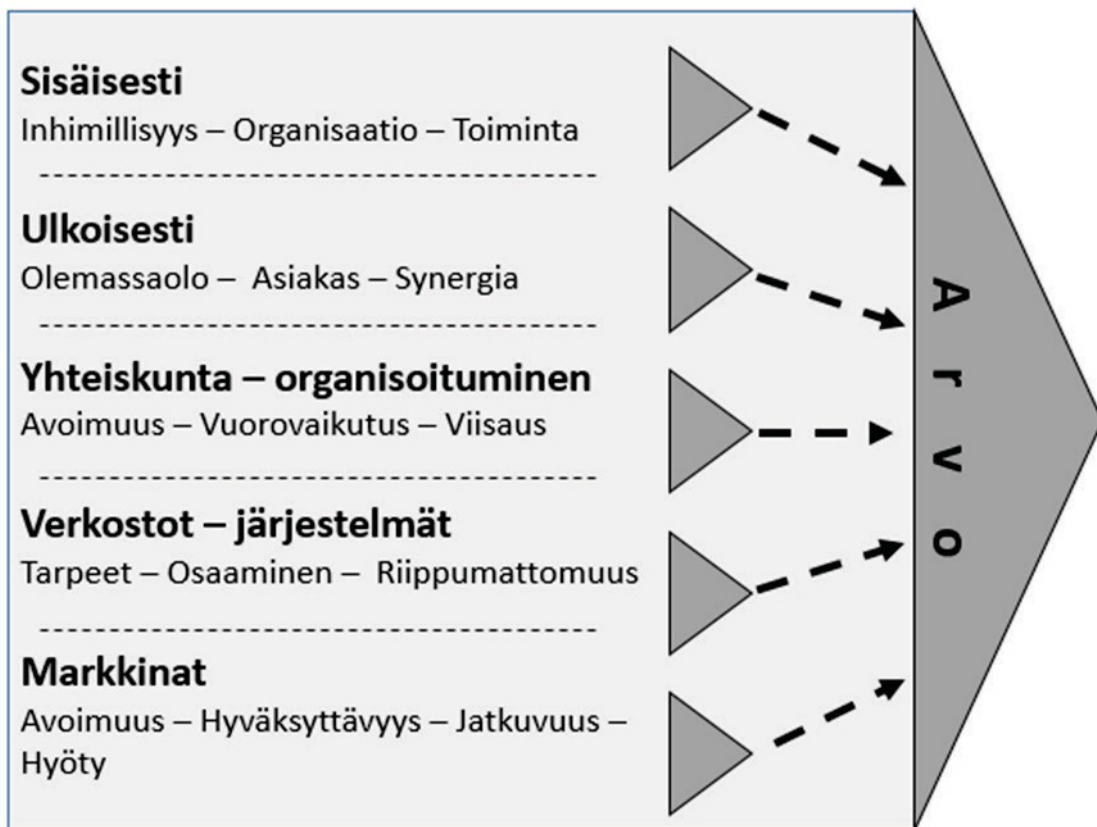


Kuvio 100. Arvovaa'an teoreettinen ontologia

Arvorteorioita tarkastellaan muun muassa Rokeachin, Schwartzin, Helkaman ja Puohiniemin havaintojen pohjalta. Taloudelliset, sosiaaliset ja ekologiset tekijät kytkeytyvät mukaan tähän tulevaisuuden hahmottamiseen ja tavoitteluun, jota kulttuuri sekä uuden omaksuminen sääntelevät. Talouden näkökulmista tutkimuksessa korostuvat hyötyjen generoiminen ja menetysten poissulkeminen. Liiketaloutta ja arvoketjuja tarkastellaan muun muassa Porterin, Smithin, Bastiatin ja Marxin ajatusten pohjalta. Kilpailuetuja Hamelin ja Breenin, Piketyyn ja Kollerin havaintojen pohjalta sekä tietojohdamista Nonakan, Tayoman ja Konnon tutkimusten avulla. Tämän ohella digitaalisen maailman tai verkostojen merkityksiä kuvataan Surowieckin, Talebin ja Sydänmaanlakan verkostojen kautta. Kaikkien näiden teoreettisten, käsitteellisten ja semanttisten tarkastelunäkökulmien yhteensovituksena tutkimus nostaa esille julkisen ja yksityisen sektorin arvonmuodostuksen prosesseja, ilmiöitä ja vaikutuksia.

Arvonmuodostus on iso, moniulotteinen ja -tasoinen kokonaisuus, jota pitää tarkastella kaikista mahdollisista tulokulmista. Muutoin arvonmuodostusta ei saa näkyväksi, ja sen hyödyt jäävät saamatta tai haitat torjumatta. Kun tarkastellaan ontologian ja semantiikan kautta arvonmuodostusta, saadaan monipuolisesti näkyväksi arvonmuodostuksen ilmentymiä, kasautumia tai virtauksia. Kuviossa 101

hahmotellaan Arvovaa'an arvonmuodostuksen ontologiaa toiminnallisuuden kannalta.



Kuvio 101. Arvovaa'an toiminnallinen ontologia

Arvoa ilmenee, kertyy tai siirtyy yhdyspinnoilla niin sisäisesti kuin ulkoisesti. Arvolla voi olla positiivisia tai negatiivisia merkityksiä aina kohteesta ja sen lähestymiskulmasta riippuen. Mielikuvituksen puute onkin suurin este sille, että olemassa olevia mahdollisuuksia osataan tai ei osata hyödyntää arvonmuodostuksen kannalta tarkoituksenmukaisella tavalla. Inhimillisen pääoman aktivoimisella voidaan käynnistää innovaatioita ja luovuutta. Aktivoinnilla, kehittämisellä ja innovaatioilla voidaan ratkaista arvonmuodostukseen liittyviä ongelmia. Tämä taas parantaa elinvoimaisuutta, täsmentää tulevaisuuskuvaa ja hyvinvointia voidaan toteuttaa arvoisaasti kestäväällä tavalla. Kannattaa huomata, että arvonmuodostus ei tarvitse välttämättä kiinteitä rakenteita tai pysyviä organisaatioita, kunhan tarvittavat puitteet saadaan aina tarvittaessa aktivoitua tukirakenteiksi.

6.2 Teoreettinen kontribuutio

Teorioiden merkitys pitää tunnistaa arjen ongelmien, käsitteiden ja merkitysten yhteydessä, jotta teoreettinen pohdinta tuottaa oikeat lähtökodit arvonmuodostuksen tarkastelulle ja arvioimiselle. Teoriasisällyksen näkökulmasta arvioituna tekniset viranomaispalvelut rakentavat yhteiskunnan, elinkeinoelämän ja kansalaisyhteiskunnan keskinäisen toiminnallisuuden ja tekniset tai teknologiset rakenteet. Ilman niiden saumatonta ja pitkäkestoista toimintaa, arvonmuodostus ei ole kestäväällä pohjalla. Tässä keskinäisriippuvuuksien systeemeissä menestyminen tarkoittaa arvoviisasta tulevaisuuden ennakoitua, jolloin eri tekijöiden merkitys, vaikutukset ja niihin reagoiminen on ennakolta valmistelua.

Elinkeinoelämän todelliset mahdollisuudet ovat digitalisaation kautta saavutettavia teknologisia läpimurtoja globaalissa toimintaympäristössä. Tälle taas saadaan hyvät lähtökohdat ja edellytykset tasapainoisesta, teknologiasuuntautuneesta ja toimintavarmasta yhteiskunnasta. Paikallinen elinvoimaisuus tukee kansainvälistä menestymistä ja vastaavasti toisinpäin globalisaatio tuo elinvoimaa paikalliselle tasolle. Kansallisesti tehtävillä sisäisillä osaoptimoinneilla ei saavuteta globalisaation tarjoamia mahdollisuuksia, vaan verkostoitumalla oikein niin strategisesti kuin osaamisen kehittämisen ja innovaatioiden kautta.

Innovaatioiden tuotteistaminen ja maailman laajuiset markkinat ovat valtava mahdollisuus, kun kansalliset rakenteet, osaaminen ja viisaasti toteutetut omistajajärjestelyt turvataan. Omien mahdollisuuksien pahin vihollinen on oma kansallinen näköalattomuus, jolla estetään kasvua ja osaamista tai samanaikaisesti työnnetään kyvykkyydet ja innovaatiot liian varhaisessa vaiheessa globaalien toimijoiden hyödynnettäviksi.

Monet julkisen sektorin toiminnot teknisistä viranomaispalveluista lukien, ovat edelleen liian pienen huomion kohteena arvonmuodostuksen kannalta. Nämä piiloressurit tulisi ottaa hyötykäyttöön, jotta hyvinvointia voidaan parantaa ja pysymme mukana tai paremminkin globaalisti kehityksen kärjessä.

6.3 Käytännöllinen kontribuutio

Käytännöllisyyden kannalta tutkimus nostaa esille löydöksiä aiemmin hyödynnettyjä tai hyödyntämättömiä arvopisteitä ja antaa viitteitä erilaisista kehittämis-kohteista. Tarkoituksenmukaista olisi, että hyödyntämättömien arvopisteiden tarkastelu ja innovointi lähtee ja saadaan liikkeelle.

Toisaalta käytännölliseen edistymiseen liittyy arvoviisaus vastuullisuuden näkökulmasta, kun löydösten eettiset ja moraaliset seikat tulevat keskusteluihin. Jokainen teknologinen läpimurto tai yhteiskunnan rakenteellinen uudistus muuttaa rooleja, käyttäytymistä ja hyötynäkökohtia. Silloin nousevat esille eettiset ja moraaliset kysymykset, jotka on tuotava näkyviksi yhteiskunnalle ja kansalaisten keskustelujen piiriin.

Asioita uudistettaessa kannattaa muutoksen kohdetta lähestyä tarkastelemalla sitä eri näkökulmien kautta. Apuna arvioinnissa voi käyttää ääripäitä, jolla uudistuksen merkityksiä ja vaikutuksia saadaan esille ja näkyviksi.

- tarpeellinen – tarpeeton
- merkityksellinen – merkityksetön
- vaikuttava – tehoton
- hyödyllinen – hyödytön

Moni asia voi olla tarpeellinen, mutta lopulta merkityksetön. Vastaavasti joku merkityksettömän oloinen asia voi olla hyvinkin tarpeellinen kokonaisuuden kannalta. Tästä syystä monet asiat selviävät vasta arjen koeponnistusten tai paine- ja stressiestien yhteydessä, joka on hyvin tyypillistä ristikkäissidoksissa oleville asioille, systeemeille tai niiden yhdistelmien kytköksille. Pelillistäminen, simuloinnit tai roolileikit voivat kokeellisesti havainnollistaa tilanteiden muutoksia, kehityskaaria tai optimointien lopputuloksia, kun politikointi ja poliittisten pelien merkitys saadaan näkyväksi.

Kaikki asiat eivät ole sitä miltä ne aluksi näyttävät ja siksi monipuolista kriittistä arviointia tarvitaan. Käytännöllisyyden kannalta on järjen vastaista tehdä ratkaisuja osaoptimoiden parhaat hyödyt, koska ne voivat olla kokonaisuuden kannalta haitallisia. Poliittinen osaoptimointi tunnistaa huonosti kansalaisten tarpeita tai järkeviä palvelurakenteita, jos vaihtoehtoisesti puolue tai eturyhmät pystyvät toteuttamaan itselleen tärkeitä asioita. Tässäkin yhteydessä omat edut ja hyödyt ohjaavat päätöksiä ja päätöksentekijöitä.

6.4 Luotettavuus ja pätevyysarvioita

Tutkimuksen keskeisin tehtävä on muuttaa maailmaa tekemällä näkymättömät asiat näkyviksi, jolloin niiden pohjalta voidaan arvioida tarpeita ja vaatimuksia, oikeuksia ja velvollisuuksia tai arvovisiisaita ratkaisuja erilaisille pulmallisille tilanteille tai uusille mahdollisuuksille. Siirtyminen digitalisaation suuntaan edellyttää,

että muodostuu tutkimustietoa julkisen ja yksityisen sektoreiden yhdyspinnan arvonmuodostuksesta. Toivottavasti tämä tutkimus on omalta pieneltä osaltaan lähelölaulus arvonmuodostuksen laajemmalle tutkimiselle julkisen ja yksityisen sektoreiden yhdyspinnalla.

Tutkimusten näkökulmia ja tuloksia on haastettava uusilla tutkimuksilla, että niiden tuottamia löydöksiä voidaan hyödyntää jatkuvien muutosten havainnoimiseksi. Tältä kannalta esittelemäni arvonmuodostuksen tutkimustulokset tuovat oman näkökulman julkisen ja yksityisen sektoreiden yhdyspinnan tutkimukselle.

Inhimillisyys vastaavasti haastaa uteliaisuuden kautta tutkimaan uutta, epäilemään kaikkea näkemäänsä ja toimimaan yhteisöissä. Nämä ovat kehitystä käynnistäviä ja eteenpäin vieviä voimia, jotka edellyttävät havaintojen luotettavuutta ja pätevyyttä. Tarvitaan ennakkoluulotonta ajattelua, mutta myös itsekritiikkiä. Epäonnistumisia ei saa pelätä, kunhan niistä opitaan jotain uutta. Tutkiminen on ja sen pitääkin olla pitkän sitkeätä etsimistä ja löytämistä, joka vie oman aikansa. Kaikkien tutkimusten tutkimustulokset eivät suoraan hyödytä aikalaisiaan, mutta voivat hyödyttää tulevia sukupolvia.

Yhteiskunnan, elinkeinoelämän ja kansalaisten kohtaamiset ovat inhimillisiä tapahtumia, joiden onnistumiset ja epäonnistumiset mitataan luottamuksella. Viimekädessä luottamuksella voidaan saavuttaa lisäarvoa, kestäviä yhteiskunnallisia tai elinkeinoelämän rakenteita ja arvonmuodostusta. Luottamuksen rakentaminen, säilyttäminen ja uudistaminen vaatii suurimman työn, jolla uutta omaksutaan ja yhteistyötä tehdään.

Näiden syiden takia tämänkin tutkimuksen keskeisin sanoma ja tarkoitus on nostaa esille havaintoja, löydöksiä ja johtopäätöksiä, joita pitää arvioida kriittisesti. Kritiikin ja kriittisten arvioiden pohjalta on mahdollista tarkastella arvonmuodostusta ja arvoviisautta uusilla näkökulmilla tai uusissa asiayhteyksissä, jotta saadaan jotain uutta arvioitavaa tutkijayhteisölle, elinkeinoelämälle ja yhteiskunnalle.

Lopulta kehitys on luottamuksen ja pätevyyden synnyttämää kokemusta, mielikuvia ja arvonmuodostusta, josta kansalaiset, yritykset ja yhteisöt ammentavat uusia innovaatioita kulttuurinsa päivittämiseen. Inhimillisesti tarkastellen kaikki tiivistyy merkityksen ja vaikutuksen kokemuksiin, ei niinkään arvonmuodostuksen mukana tuleviin välinearvoihin.

6.5 Jatkotutkimusehdotukset

Kohtaamiset muodostavat valvontatyön merkittävimmän osan, johon resursseja kohdistetaan esimerkiksi tarkastusten avulla. Tällöin tarkastustoiminnan kehittäminen, vuorovaikutus, teknologiat ja niiden yhteensovittaminen ovat ratkaisevan tärkeitä asioita tulevaisuudessa.

Jatkotutkimuksia olisi tehtävä inhimillisten tekijöiden vaikutuksista ja merkityksestä valvontatyölle. Samalla rutiinien automatisointiin, havaintojen visuaalisointiin ja yritysten tarpeisiin liittyvät tutkimukset lisäisivät arvonmuodostuksen ymmärrystä ja vaikuttavuutta. Inhimillisten tekijöiden ympäristössä kohtaamiset pitävät sisällään valtavat synergiat ja innovaatioiden mahdollisuudet, joiden soveltava tutkiminen edesauttaisi yritysten tuotekehitystä ja tuotteiden vertailtavuutta.

Koulutuksen näkökumista viranomaispalvelujen henkilöstö on merkittävä positiivisten tai negatiivisten tekijöiden vartija tai impulssien antaja. Tällöin alalle tulevien koulutukseen ja kokonaisvaltaiseen toimintaympäristön hahmottamiseen on kiinnitettävä huomiota, jolloin opetusohjelmien täydentäminen kohtaamisista ja inhimillisiä tekijöitä korostavilla kursseilla tai opintojaksoilla on tarpeellista. Vaikka valvonnan tehtävä ei ole liiketoimiin vaikuttaminen, niin ei ole yritysten toiminnan, innovaatioiden tai liiketoimien tarpeeton ja tahaton elinvoimaisuuden huomiotta jättäminenkään. Valvojien pitää ymmärtää arvonmuodostuksen periaatteet, jotta he voivat nähdä tasa-arvoisen, yhdenvertaisen ja oikeudenmukaisen yhteiskunnan lähtökohdat sekä niiden säilyttämisen tärkeyden.

Yhteiskunnan tasapainoisuus on nähtävä myös toimialojen yli, koska monet tuotteet, palvelut ja liiketoiminnat ovat poikkitieteellisiä kokonaisuuksia, verkostoja ja järjestelmiä. Valvonnan ja liiketoiminnan arvonmuodostuksen määrittely alojen ja sektoreiden välillä lisäisi kokonaisvaltaista käsitystä arvobalanssien merkityksestä niin yhteiskunnan kuin elinkeinojen näkökulmista. Tästä määrittelystä olisi hyötyä niin elinvoimaisuudelle kuin tulevaisuuden kohtaamiselle.

Arvopisteiden etsiminen toimialavertailujen, verkostojen ja prosessien kautta havainnollistaisi, toisi näkyväksi sekä ymmärrettävämmäksi arvopisteiden merkityksen liiketoiminnalle ja yhteiskunnalle. Siksi yhteiskunnan pitäisi edistää arvonmuodostuksen kytkemistä osaksi kaikkien alojen opetussuunnitelmia, harjoitustöitä ja käytännön harjoittelua. Kaiken toiminnan ja tekemisen fokushan on arvonmuodostuksessa, joka lopulta tuottaa haluttuja tai edellytetyjä lopputuloksia sekä torjuu haittoja tai menetyksiä.

Yhteiskunnan kannalta olemassa olevia tiedontuotantokoneistoja olisi hyödynnettävä arvomyllyinä, koska ne tuottavat datasta tietoa tuotteiden ja palveluiden lähtökohdiksi sekä yhteiskunnan muihin tarkoituksiin. Nämä soveltavan tutkimuksen mahdollisuudet ovat valtavat, kun fyysistä maailmaa digitalisoidaan ja muodostetaan uusia tarpeita, mahdollisuuksia ja käyttötarkoituksia. Teknisillä viranomaispalveluillakin on monia tiedontuotantomyllyjä käynnissä koko ajan, mutta niiden tuotoksia ei vielä hyödynnetä riittävän tehokkaasti.

Alojen kehityskulkujen ymmärrettävyyttä lisääisivät myös narratiiviset lisätutkimukset, koska monien valvonnallisten kohtaamisten merkitykset, vaikutukset ja kokemus siirtyy edelleenkin organisaatioissa arkipäiväisten tarinoiden muodossa. Tätä tutkimusajatusta osin tukee myös se tosiasia, että työelämästä eläköityy kovaa vauhtia pitkäaikaisia osaajia ja heidän mukanaan katoa arjessa opittuja taitoja ja tietoja.

Meiltä puuttu myös vertailevaa tutkimusta muiden maiden teknisten viranomaispalveluiden arvonmuodostuksesta ja arvoviisaudesta. Tätä tietoa kokomalla voitaisiin saada jo olemassa olevaa kokemuspohjaista tietoa, jota yhdistelemällä ja soveltamalla voitaisiin tehdä uusia innovaatioita tai muodostaa uusia hyviä käytäntöjä.

Lähteet

- Aaltonen, T. & Junkkari, L. (2000). *Yrityksen arvot & etiikka*. Toinen painos. Juva: WS Bookwell Oy.
- Acemoglu, D. & Robinson, J. A. (2013). *Why Nations Fail. The Origins of Power, Prosperity and Poverty*. Profile Books Ltd.
- Ahlman, E. (1920). *Arvojen ja välineitten maailma*. Helsinki: WSOY.
- Ahlman, E. (1939). *Kulttuurin perustekijöitä*. Gummerus.
- Airaksinen, J. (2017). *Kuntien tulevaisuus ja erilaisuus*. Teoksessa I. Nyholm, A. Haveri, K. Majoinen & M. Pekkola-Sjöblom. *Tulevaisuuden kunta*. Suomen Kuntaliitto. 170-187.
- Aitamurto, T., Heikka, T., Kilpinen, P. & Posio, M. (2011). *Uusi kultakausi*. Pamfletti. Barrikadi-sarja no 21. Helsinki: WSOY.
- Alahuhta, M. (2015). *Johtajuus, kirkas suunta ja ihmisten voima*. Toinen painos. Docendo Oy.
- Alasuutari, P. (1995). *Laadullinen tutkimus*. 3. uudistettu painos. Vastapaino. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Alueuudistus. Viitattu 20.2.2018. http://alueuudistus.fi/artikkeli/-/asset_publisher/maakuntien-tilakeskus-oy-vahemmalla-enemman
- Anderson, C. (2006). *Pitkä häntä. Miksi tulevaisuudessa myydään vähemmän enempää*. Suom. Kimmo Pietiläinen. Terra Cognita Oy.
- Anttiroiko, A-V. (2010). *Hallintainnovaatiot. Hallintateoreettinen näkökulma kaupunkien palvelujen organisoinnin, omistajuuden ja rahoituksen uudistamiseen*. Tampereen yliopisto. Alueellisen kehittämisen tutkimusyksikkö. Sente-julkaisu 33 / 2010.
- Apilo, T. & Taskinen, T. (2006). *Innovaatioiden johtaminen*. VTT Tiedotteita 2330. Otamedia Oy.
- Aramo-Immonen, H. (2009). *Project Management Ontology - The Organizational Learning Perspective*. PhD thesis. TUT at Pori. Finland - RHODONEA TRIDENT (Mega-project management).
- Aro, T. (2016). *Kaupunkien ja kaupunkiseutujen merkitys itsehallintoaluita muodostettaessa*. Tampereen kaupunki.
- Aronen, K. (2011). *Tuloksellisuustyö kunnissa. Kunta-alan pääsopijajärjestöjen seminaari 19.10.2011. Diat 1-12*.

Aula, P. (1999). Organisaation kaaos vai kaaoksen organisaatio? Dynaamisen organisaatio viestinnän teoria. Loki-kirjat. Nord Print Oy.

Bastiat, F. (2013). Kirjoituksia taloudesta. Kolme klassikkoa. Suom. Petri Kajander. Credentum Oy. ISBN 9789526799919 (EPUB).

Blom, A. (2018). Taloudelliset eturyhmät politiikan sisäpiirissä. Tutkimus liike-elämän poliittisesta vaikuttamisesta kolmikantaisessa Suomessa 1968–2011. Turun yliopisto. Turun yliopiston julkaisuja 454. Väitöstutkimus.

Boxberg, K. & Heikka, T. (2009). Lumedemokratia. Kun konsensus vei rahan ja vallan suomalaisilta. Pamfletti. Barrikadi-sarja no 9. WSOY. Vantaa: Hansaprint Oy.

Byckling, E. (2017). Vienti vetämään – Näin luomme uusia menestyviä vientituotteita. Helsinki: Into Kustannus Oy

Copeland, T., Koller, T. & Murrin, J. (2000). Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies. 3rd ed. New York: Wiley.

Creswell, J. W. & Plano Clark, V. L. (2011). Designing and conducting mixed methods research. Second edition. SAGE Publications, Thousand Oaks, CA.

Design Council. (2005). Double Diamond. Design methods for developing services. An introduction to service design and a selection of service design tools. Viitattu 6.7.2018 <https://www.designcouncil.org.uk/sites/default/files/asset/document/Design%20methods%20for%20developing%20services.pdf>

DiJulius, J. R. (2008). What's the Secret?: To Providing a World-Class Customer Experience. New Jersey: John Wiley & Sons Inc. Hoboken.

Dunderfelt, T. (2016). Läsnäoleva kohtaaminen. PS-kustannus. Juva: Bookwell Oy.

Eräsaari, R. (2013). Ilmiö muuttaa kaiken – Niklas Luhmannin systeemi-teoria ja ilmiöiden maailma. Teoksessa J. Jalava (toim.). Yhteiskunnan järjestelmät. Niklas Luhmannin ajattelu. Gaudeamus Oy HYY yhtymä. Tallinna: Tallinna Raamatutrükikoja OÜ. 21-39

Eskola, A. (1972). Sosiaalipsykologia. Toinen painos. Helsinki: Tammi.

Eskola, J. & Suoranta, J. (2014). Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 10. painos. Tallinna: Vastapaino.

Evolute. Viitattu 18.10.2018. <https://www.evolutelc.com/publications.html>

Fischer, J. (2014). *Epäonnistunut Eurooppa*. Suom. Mari Janatuinen. Riika: Into Kustannus

Francis, J., Olsson, P. & Oswald, D. R. (2000). Comparing the Accuracy and Explainability of Dividend, Free Cash Flow, and Abnormal Earnings Equity Value Estimates. *Journal of Accounting Research* Vol. 38. 1. Printed in USA.

Gharajedaghi, J. (2011). *Systems Thinking. Managing Chaos and Complexity: A Platform for Designing Business Architecture*. Third Edition. Morgan Kaufmann Publishers In.

Gill, S. (2008). *Valta ja vastarinta uudessa maailman järjestyksessä*. Suom. Timo Soukola. Gaudeamus. Helsinki: Hakapaino Oy.

Gleick, J. (1987). *Kaaos*. Toinen painos. Suom. Raimo Keskinen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Globaalifoorumi. Viitattu 9.6.2018 <http://gloaalifoorumi.fi/>

Gruber, T. R. (1993). A Translation Approach to Portable Ontology Specifications. *Knowledge Acquisition*. 5(2). Stanford University. 199-220.

Grönfors, M. (1982). *Kvalitatiiviset kenttätömenetelmät*. Toinen laitos. Hanna Vilkkä (toim.). *Laadullisen tutkimuksen kenttätömenetelmät*. Hämeenlinna. ISBN 978-952-93-0049-5 (EPUB).

Gröönroos, C. (2000). *Palveluiden johtaminen ja markkinointi*. Suom. Maarit Tillman. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Habermas, J. (1976). *Tieto ja intressi*. Suom. Paavo Löppönen. Teoksessa R. Tuomela & I. Patoluoto. (toim.), *Yhteiskuntatieteiden filosofiset perusteet I*. Helsinki: Gaudeamus.

Habermas, J. (1994). *Järki ja kommunikaatio: Tekstejä 1981–1989*. Valinnut ja suom. Jussi Kotkavirta. 2. uudistettu painos. Eurooppalaisia ajattelijoita -sarja. Helsinki: Gaudeamus

Hallintolaki 434/2003 Viitattu 8.7.2018 <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2003/20030434>

Halonen, T. (2017). *Tulevaisuuden kunta ja maine*. Teoksessa I. Nyholm, A. Haveri, K. Majoinen & M. Pekkola-Sjöblom. *Tulevaisuuden kunta*. Suomen Kuntaliitto. 288-296.

Hamel, G. & Breen, B. (2007). *Johtamisen tulevaisuus*. Suom. Jorma Alanen. Talentum Media Oy. Gummerrus Kirjapaino Oy.

Harisalo, R. (2008). *Organisaatioteoriat*. Tampere University Press. Tampereen yliopistopaino Oy - Juvenes Print.

Harris, S. (2010). Moraalinen maisema. Miten tiede määrittää inhimilliset arvot. Suom. Kimmo Pietiläinen. Helsinki: Hakapaino Oy.

Haukkala, T. (toim.). (2011). Monipaikkaisuus – ilmiö ja tulevaisuus. Sitran selvityksiä 54.

Haveri, A & Majoinen, K. (2017). Miten tähän on tultu? Kunnallishallinnon muutos polkuriippuvaisena ja evolutionäärisenä kehityksenä. Teoksessa I. Nyholm, A. Haveri, K. Majoinen & M. Pekkola-Sjöblom. Tulevaisuuden kunta. Suomen Kuntaliitto. 42-55.

Heikkala, J. (2016). Kumppanuus. Miten vastaa kansalaisyhteiskunta? Kumppanuuspäivät 19.10.2016.

Heiskanen, E. & Jalas, M. (2011). Käyttäjät kestävien innovaatioiden kehittäjinä. Teoksessa M. Joutsenvirta, M. Halme, M. Jalas & J. Mäkinen. Vastuullinen liiketoiminta kansainvälisessä maailmassa. Gaudeamus. 231-250.

Helakorpi, S., Aarnio, H. & Majuri, M. (2010). Ammattipedagogiikkaa uuteen oppimiskulttuuriin. HAMK. Ammatillisen opettajakorkeakoulun julkaisuja 1/2010. Hämeenlinna.

Helkama, K. (2015). Suomalaisten arvot. 1. painos. SKS Suomalaisen Kirjallisuuden Seura. ISBN 978-952-222-632-7 (EPUB).

Hiironniemi, S. (2012). Kuntien tehtävien kartoitus, raportti 2012. Valtiovarainministeriön julkaisuja 2/2013. Juvenes Print - Suomen Yliopistopaino Oy.

Hirn, J. (2011). Päämääränä koottu ja tehokas ympäristöterveydenhuolto. Maa- ja metsätalousministeriön selvitys.

Hirsijärvi, S. & Hurme, H. (1984). Merkityksen ongelma haastattelututkimuksessa. Jyväskylän yliopiston kasvatustieteen laitoksen julkaisuja A 3/1984.

Horace Dediu. 2018. Viitattu 8.5.2018 <https://www.scoop-nest.com/user/asymco/>

Houhala, K. (2013). Tuottaako elintarvikevalvonta. Elintarvike- ja Terveyslehti. 4. Pori. 50- 52.

Houhala, K. & Kilpeläinen, S. (2015). Kuntien viranomaistoiminnan tulevaisuus. Selvitys. KTK Tekniikan Asiantuntijat ry.

Houhala, K., Kilpeläinen, S. & Tirronen, K. (2012). Kuntatekniikan ulkoistaminen. Kysely kunnanjohtajille ja teknisille johtajille. KTK Tekniikan Asiantuntijat ry.

Hytönen, A. (2008). Rakennusvalvontatoimen yhteistyö. Kuntien rakennusvalvontojen yhteistyömuotojen esittely. Ympäristöministeriön raportteja 26/2008. Ympäristöministeriö. Rakennetun ympäristön osasto.

Hyyryläinen, T. (2017). Maaseutu ja paikkaperustaisen hallinnan tulevaisuus. Teoksessa I. Nyholm, A. Haveri, K. Majoinen & M. Pekkola-Sjöblom. Tulevaisuuden kunta. Suomen Kuntaliitto. 188-205.

Hämäläinen, T. (2006). Kohti hyvinvoivaa ja kilpailukykyistä yhteiskuntaa. Kansallisen ennakointiverkoston näkemyksiä Suomen tulevaisuudesta. Innovaatio-ohjelma. Sitra Suomen itsenäisyyden juhlarahasto. Picaset Oy.

Ikäheimo, H. P. (2017). Algoritmi demokratiaa. Kuinka teknologinen murros toi totuuden jälkeisen ajan. Sitra työpaperi.

Ingman, K. (2003). (In process). PhD thesis. TUT at Pori. Finland – KAPPA (Sales culture).

Jalava, J. & Kangas, R. (2013). Kommunikaatio, yhteiskunnan eriytyminen ja osasysteemien merkitys. Teoksessa J. Jalava (toim.). Yhteiskunnan järjestelmät. Niklas Luhmannin ajattelu. Gaudeamus Oy HYY yhtymä. Tallinna: Tallinna Raamatutrükikoja OÜ. 40-59.

Jalava, J. & Kangas, R. (2013). Niklas Luhmannin systeemiteoria ja tieteellinen ajattelu. Teoksessa J. Jalava (toim.). Yhteiskunnan järjestelmät. Niklas Luhmannin ajattelu. Gaudeamus Oy HYY yhtymä. Tallinna: Tallinna Raamatutrükikoja OÜ. 7-17.

Jalava, J. (2013). Kuntoutus voimaannuttavana systeeminä. Teoksessa J. Jalava (toim.). Yhteiskunnan järjestelmät. Niklas Luhmannin ajattelu. Gaudeamus Oy HYY yhtymä. Tallinna: Tallinna Raamatutrükikoja OÜ. 142-163.

Jalava, J. (2013). Systeemiteoreettisen organisaatiokonseption toiminta ja haasteet. Teoksessa J. Jalava (toim.). Yhteiskunnan järjestelmät. Niklas Luhmannin ajattelu. Gaudeamus Oy HYY yhtymä. Tallinna: Tallinna Raamatutrükikoja OÜ. 100-114.

Jarreau, J & Poncet, S. (2011). Export sophistication and economic growth: evidence. G-MonD Working Paper n°19.

Joutsenvirta, M. & Kourula, A. (2011). Kansalaisaktivistit yritysten vastuun asialla. Teoksessa Joutsenvirta, M., Halme, M., Jalas, M. & Mäkinen, J. Vastuullinen liiketoiminta kansainvälisessä maailmassa. Gaudeamus. 210-230.

Joutsenvirta, M., Halme, M., Jalas, M. & Mäkinen, J. (2011). Vastuullinen liiketoiminta kansainvälisessä maailmassa. Gaudeamus Helsinki University Press. Tallinna: Tallinna Raamatutrükikoda OÜ.

Juholin, E. (2004). *Cosmopolis. Yhteiskuntavastuusta yrityskansalaisuuteen*. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Juppi, T. (2015). *Elintarvikevalvontatietojen julkisuuden vaikutukset*. Mikkelin ammattikorkeakoulu. YAMK-opinnäytetyö.

Juti, R. (2013). *Tiedon filosofia. Antiikista nykyaikaan*. Gaudeamus Helsinki University Press. Tallinna: Tallinna Raamatutrükikoja OÜ

Jääntti, A. (2017). *Mihin kuntaa tarvitaan tulevaisuudessa? – Kunta elämissen edellytyksiä luovana itsehallinnollisena paikallisyhteisönä*. Teoksessa I. Nyholm, A. Haveri, K. Majoinen & M. Pekkola-Sjöblom. *Tulevaisuuden kunta*. Suomen Kuntaliitto. 56-68.

Kallio, M. (2017). *Inhimillisiä kohtaamisia*. WSOY.

Kallunki, J-P. & Niemelä, J. (2004). *Uusi yrityksen arvonmääritys*. Alma-Talent. Gummerrus Kirjapaino Oy.

Kangas, R. (2013). *Teleologisesta funktionalismista kontingenssiteoreettiseen funktionalismiin*. Teoksessa J. Jalava (toim.). *Yhteiskunnan järjestelmät*. Niklas Luhmannin ajattelu. Gaudeamus Oy HYY yhtymä. Tallinna: Tallinna Raamatutrükikoja OÜ. 63-78.

Kantasalmi, K. (2013). *Kasvatuksen ja koulutuksen systeimirajat funktionaalisesti eriytyneessä yhteiskunnassa*. Teoksessa J. Jalava (toim.). *Yhteiskunnan järjestelmät*. Niklas Luhmannin ajattelu. Gaudeamus Oy HYY yhtymä. Tallinna: Tallinna Raamatutrükikoja OÜ. 209-235.

Kantola, J. & Karwowski, W. (2012). *Knowledge Service Engineering Handbook. Ergonomics Design and Management: Theory and Applications* CRC Press Inc

Kantola, J. (2005). *Ingenious management*. Doctoral thesis, Pori, Finland: Tampere University of Technology. Publication 568.

Kantola, J. (2006). *Ingenious Management*, PhD thesis, TUT (Tampere University of Technology) at Pori, Finland – EVOLUTE (Evolute approach).

Kantola, J. (2016). *Organizational resource management. Theories, methodologies, & applications*. CRC Press. Taylor & Francis Group.

Kantola, J., Vanharanta, H. & Karwowski, W. (2006). *The Evolute System: A Co-Evolutionary Human Resource Development Methodology*. *International Encyclopedia of Human Factors and Ergonomics* 3: 2902-2908.

Kantola, J., Vanharanta, H., Paajanen, P. & Piirto, A. (2011). *Showing asymmetries in knowledge creation and learning through proactive vision*. *Theoretical Issues in Ergonomics Science*. pp. 1-16. Taylor & Francis.

Karvonen, E. (1999). *Elämää mielikuvayhteiskunnassa. Imago ja maine menestystekijöinä myöhäismodernissa maailmassa.* Gaudeamus. Tampere: Tammer-Paino.

Kasvio, A. (2014). *Kestävä työ ja hyvä elämä.* Gaudeamus. Tampere: Tammerprint.

Katajavuori, M. (2018). *Kuoleman ja elämän kysymys. Miten yksilöt, lajit ja yhteiskunnat altistavat itsensä tuholle.* Atena Kustannus Oy.

Kauppinen, T. J. (2018). *Mikä ei enää toimi johtamisessa.* Julkaistu 4.5.2018. <https://www.linkedin.com/pulse/mik%C3%A4-ei-en%C3%A4-toimi-johtamisessa-tero-j-kauppinen/>

Kehitysyhteistyön kattojärjestö Kepa ry. 2018. Viitattu 9.6.2018 <https://itseopiskelu.kepa.fi/node/112>

Keskinen, S. (2017). *Synergiaailmiöiden tutkimuksellinen perusta – tutkimuskenttänä energia-ala ja teolliset yritykset.* Vaasan yliopisto. *Acta Wasaensia* 388. Väitöskirja.

Kettunen, P. (2003). *Kuntien eloonjäämisen taito. Kunnallisan alan kehittämissäätiön. Tutkimusjulkaisut nro 35.* Vammalan Kirjapaino Oy.

Kiiski Kataja, E. K. (2016). *Megatrendit 2016. Tulevaisuus tapahtuu nyt.* Sitra muistio 14.1.2016.

Kilpeläinen, S. (2010). *Kuntien henkilöstö muutoksessa.* Mikkelin ammattikorkeakoulu. YAMK-opinnäytetyö.

Kilpi, E. (2017). *Itseohjautuvuus on vuorovaikutusta.* Teoksessa F. Martela & K. Jarenko. *Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa?* Alma Talent. Liettua: Balto print. 111-122.

Kim, W., C. & Mauborgne, R. (2015). *Sinisen meren strategia. Laajennettu painos. Löydä markkina-alue kilpailun ulkopuolelta. 8. uudistettu painos.* Suom. Maarit Tillman. Talentum. Liettua: Balto print.

Kiuru, T. (2017). *Peliteorian hyödyntäminen väyläomaisuudenhallinnan päätöksenteossa.* Aalto yliopisto. Diplomityö.

Koch, S., Holland, R. W., Hengstler, R. & van Knippenberg, A. (2008). *Body Locomotion as Regulatory. Process Stepping Backward Enhances Cognitive Control.* *A Journal The Association For Psychological Science* aps Volume 20: 5, 549-550

Koller, T. (2010). *Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies.* 5th Edition. McKinsey & Company Inc.

Koller, T., Goedhard, M. & Wessels, D. (2005). Valuation measuring and managing the value of companies. Fourth Edition. McKinsey & Company. Wiley

Koller, T, Coedhart, M. & Wessels, D. (2010). Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies. 5th ed. New Jersey: John Wiley & Sons. Inc.

Koponen, J. (2016). Kehityksen selitysmalleja. Teoksessa J. Koponen, J. Lanki, M. Sato & A. Kervinen (toim.). Kehityksen tutkimus. Johdatus perusteisiin. Gaudeamus Helsinki University Press. Tallinna: Tallinna Raamatu-*trükikoja* OÜ. 77-103.

Korkman, S. (2016a). Moraalin merkitys taloudelle. Teoksessa S. Kivistö, S. Pihlström. & M. Tolonen. Talous ja moraalit. Gaudeamus. Tallinna: Tallinna Raamatu-*trükikoja* OÜ. 25-45.

Korkman, S. (2016b). Väärää talouspolitiikkaa, talouden kriisit ja opilliset kiistat. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Korpivaara, A. & Syrjäla, S. (toim.). (2015). Uusimuotoinen rakennusvalvontatoimi. Selvitys rakennusvalvontatoimen kehittämisen vaihtoehtoista. Ympäristöministeriön raportteja 9/2015. Rakennetun ympäristön osasto.

Koskela, M., Valkokari, K., Apilo, T., Nuutinen, M., Salminen, J., Urho, M. & Saarnilehto, A. (2014). Parviverkostojen ekosysteemi. Teoksessa K. Valkokari, J. Salminen, A. Rajala, M. Koskela, K. Kaunisto & T. Apilo. Ekosysteemit ja verkostojen parviäly. Tulevaisuuden liiketoiminnan suuntaviivoja. VTT Technology 152. Kuopio: Koipijyvä Oy. Kuopio. 82-89.

Kostiainen, J. (1999). Kaupunkiseudun kilpailukyky ja elinkeinopolitiikka tietoyhteiskunnassa. Teoksessa Sotarauta, M. (toim.). Kaupunkiseutujen kilpailukyky ja johtaminen tietoyhteiskunnassa. Suomen kuntaliitto. Acta-sarja 106. 41-74.

Kotkavirta, J. (2013). Tunteiden talous. Teoksessa I. Niiniluoto, R. Vilkkö & J. Kuorikoski. Talous ja filosofia. Gaudeamus. 71-88.

Kuisma, M. & Temmes, A. (2011). Yritysten vastuuraportointi. Teoksessa M. Joutsenvirta, M. Halme, M. Jalas & J. Mäkinen. Vastuullinen liiketoiminta kansainvälisessä maailmassa. Gaudeamus. Tallinna: Tallinnan Raamatu-*trükikoda* OÜ. 267-282.

Kuisma, M. & Temmes, A. (2011). Yritysvastuu sijoittajien, omistajien ja rahoittajien päätöksissä. Teoksessa M. Joutsenvirta, M. Halme, M. Jalas & J. Mäkinen. Vastuullinen liiketoiminta kansainvälisessä maailmassa. Gaudeamus. Tallinna: Tallinnan Raamatu-*trükikoda* OÜ. 303-324.

Kuntalaki 410/2015

Kuntaliitto. (2015). Kunnan toiminnan johtaminen ja hallinta sekä omistaja- ja konserniohjaus. Kuntaliiton suositusten perustelut. Sini Sallinen (toim.). Suomen Kuntaliitto.

Kuntaliitto. (2016). Kuntaliiton laskelma, pohjana 1997-2013 Tilastokeskuksen tiedot ja vuosina 2014-2015 peruspalvelubudjetin ja Kuntaliiton arviot. Kalvosarja 11.12.2014. Kuntaliitto.

Kuntaliitto 2017-2019. Viitattu 6.6.2018 <https://www.kuntaliitto.fi/asiantuntijapalvelut/kunta-hyvinvoinnin-edistajana-verkostoprojekti>

Kuusi, O., Bergman, T. & Salminen, H. (toimit.). (2013). Miten tutkimme tulevaisuuksia? *Acta futura fennica* no 5. Kolmas uud. painos. Tulevaisuuden tutkimuksen seura ry. Sastamala: Vammalan kirjapaino.

Kärnä, A. (2011). Markkina-analyysi yksityisistä ympäristöterveydenhuollon palveluista Pirkanmaalla. Hämeen ammattikorkeakoulu. YAMK-opinnäytetyö.

Lankoski, L. & Halme, M. (2011). Vastuullisuuden vaikutukset globaalissa taloudessa. Teoksessa M. Joutsenvirta, M. Halme, M. Jalas & J. Mäkinen. Vastuullinen liiketoiminta kansainvälisessä maailmassa. Gaudeamus. Tallinna: Tallinnan Raamatutrükikoda OÜ. 31-51.

Larjovuori, R-L., Nuutinen, S., Heikkilä-Tammi, K. & Manka, M-L. (2012). Asiakkaat kuntapalveluiden kehittäjiksi. Opas tehokkaan osallistumisen työkaluihin. Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulu. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. Tekes. Tampereen yliopisto.

Lepistö, O., Lundèn, J., Turku, M. & Sukura, O. (2015). Laatusertifiointien hyödyntäminen suomalaisessa elintarvikevalvonnassa. Maa- ja metsätalousministeriö.

Levin, A. & Raut, L. K. (1997). Complementarities between Exports and Human Capital in Economic Growth: Evidence from the Semi-industrialized Countries. The University of Chicago Press. 867-896.

Levonmäki, I. (1998). Arvojen moninaisuus tietoyhteiskunnassa. *Sitra* 178.

Liikamaa, K. (2006). Tacit Knowledge and Project managers' Competencies. PhD thesis. TUT. Finland – CYCLOID.

Lipponen, K. J. (2018). Esipuhe. Teoksessa S. Viljanen & P. Juuti. Arvovalankumous. Eettisyys innovaatioiden lähteenä yhteiskunnallisissa yrityksissä. Edita. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy. 13-16.

Loikkanen, H. A. & Nivalainen, H. (2010). Suomen kuntatalouden kehitys: Miten tähän on tultu? Kuntien takauskeskukselle tehty raportti 18.6.2010

Luhtakallio, E. & Mustranta, M. (2017). *Demokratia suomalaisessa lähiössä*. Into Kustannus Oy. Riika: Dardedze holografija

Lupapiste. Viitattu 31.10.2018 <https://www.lupapiste.fi/>

Luukkonen, J., Majoinen, K. & Kuopila, A. (2016). *Rajapinnoilta yhdyspintoihin. Kehittämisaloite kunnan ja maakunnan yhteistyöstä*. Suomen Kuntaliitto.

Löytänä, J & Korteso, K. (2011). *Asiakaskokemus. Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen*. Talentum Oy.

Malaska, P. & Virtanen, I. (2013). *Teoksessa O. Kuusi, T. Bergman, & H. Salminen (toimittaneet). Miten tutkimme tulevaisuuksia? Acta futura fenica no 5. Kolmas uud. painos. Tulevaisuuden tutkimuksen seura ry. Sastamala: Vammalan Kirjapaino. 125-136.*

Malinen, P., Anttiroiko, A-V., Haahtela, T. & Siitonen, P. (2012). *Huomispäivän infrastruktuuri. Näkökulmia kuntien teknisen toimen uudistamiseen*. Suomen Kuntaliitto. ACTA 240. Helsinki: Hansaprint Oy.

Malvalehto, J., Siponen, T., Herrala, M. & Haapasalo, H. (2011). *Infrastruktuurin arvoketju*. Oulun yliopisto. Tuotantotalouden tutkimusraportteja 2/2011.

Martela, F. & Jarenko, K. (2014). *Sisäinen motivaatio. Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat*. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 3/2014. Eduskunta.

Martela, F. & Jarenko, K. (toimittaneet) (2017). *Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa?* Alma Talent. Liettua: Balto.

Maslow, A. H. (1943). *A Theory of Human Motivation*. *Psychological Review*, 50, 370–396.

Mattila, J. K. (2002). *Sumean logiikan oppikirja. Johdatus sumean matematiikkaan*. 3. painos. Arthouse. Vantaa: Dark Oy.

Maury, M. (2017). *Vaasan yliopiston tutkimuksen mukaan kunnissa vain 4% työntekijöistä tuntee määritellyt arvot*. Vaasan yliopisto. Kissconsulting Oy. Julkaistu ePressi 6.2.2017.

McLellan, D. (1973). *Karl Marx. Elämä ja teokset*. Suom. Antero Tiusanen. Jyväskylä; Gummerus Kirjapaino Oy.

Metsämuuronen, J. (2002). *Tilastollisen kuvauksen perusteet. Metodologia – sarja 2. Toinen uud. painos*. International Methelp Ky.

Michel, S., Brown, S. W. & Gallan, A. S. (2008). Service-Logic Innovations: How to Innovate Customers, Not Products. *California Management Review* 50. 49-65.

Moisio, S & Soininvaara, I. (2017). Kunta, maakunnallinen itsehallinto ja Suomen aluekehitysjärjestelmä. Teoksessa I. Nyholm, A. Haveri, K. Majoinen & M. Pekkola-Sjöblom. *Tulevaisuuden kunta*. Suomen Kuntaliitto. 312-324.

Morgan Stanley. *Computing Growth Drivers Over Time, 1960-2030E* Viitattu 8.5.2018 <https://www.morganstanley.com/ideas/data-decade>

Myllykangas, P. (2009). Sidosryhmäsuhteet liiketoiminnan arvon luomisessa. Palveluyksiköstä liiketoiminnaksi, episodi yrityksen elämää. Tampereen yliopisto. Väitöstutkimus.

Mäkinen, J. (2011). Millaista yhteiskuntaa yrityskansalainen rakentaa? Teoksessa M. Joutsenvirta, M. Halme, M. Jalas & J. Mäkinen. *Vastuullinen liiketoiminta kansainvälisessä maailmassa*. Gaudeamus. Tallinna: Tallinnan Raamatutrukikoda OÜ. 134-149.

Nevas, M. & Lepistö, O. (2015). Ympäristöterveydenhuollon valtiollistamisen esiselvityshanke. Maa- ja metsätalousministeriö 9/2015. Maa- ja metsätalousministeriö.

Nieminen, J. (2016). *Viron e-kansalaisuus –hyödyt ja rajoitteet*. Tampereen yliopisto. Pro Gradu.

Niiniluoto, I. (1984). *Johdatus tieteenfilosofiaan. Käsitteen ja teorian muodostus*. Toinen painos. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Otavan painolaitokset.

Niiniluoto, I. (1994). *Järki, arvot ja välineet. Kulttuurifilosofisia esseitä*. Toinen painos 2001. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Niiranen, V., Joensuu, M. & Martikainen, M. (2013). *Millä tiedolla kuntia johdetaan?*. Kunnallisan Kehittämissäätiö. Sastamala: Vammalan Kirjapaino Oy.

Niska, T. (2013). *Talous niukkuuskommunikaationa markkinoiden systemiteoreettinen kuvaus ja finanssisfäärin erityisyys*. Teoksessa J. Jalava (toim.). *Yhteiskunnan järjestelmät*. Niklas Luhmannin ajattelu. Gaudeamus Oy HYY yhtymä. Tallinna: Tallinna Raamatutrukikoja OÜ. 164-185.

Nonaka, I. & Toyoma, R. (2003). The knowledge-creating theory revisited: knowledge creation as a synthesizing process. *Knowledge Management Research & Practice*.1. 2-10.

Nonaka, I., Toyoma, R. & Konno, N. (2000). SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. *Long Range Planning* 33. Elsevier Science Ltd. 5-34.

Normann, R. & Ramírez, R. (1993). From Value Chain to Value Constellation. *Designing Interactive Strategy*. Harvard Business Review. 65-77.

Nylund, M. & Yeung, A. B. (2005). *Vapaaehtoistoiminta. Anti, arvot ja osallisuus*. (toim. Yeung). Tampere: Vastapaino.

Ojala, T. & Uutela, A. (1992). *Rakentava vuorovaikutus*. Porvoo: WSOY.

Open Knowledge Finland & COSS. Viitattu 20.7.2018 <http://avoinrajapinta.fi/2014/10/11/avoin-rajapinta/>

Osakeyhtiölaki 624/2006

Our World in Data (2018). Viitattu 8.5.2018 <https://ourworldindata.org/technology-adoption>

Paakkanen, M., Martela, F. & Pessi, A. B. (2016). Kohti inhimillisempää yrityselämää. Teoksessa S. Kivistö, S. Pihlström. & M. Tolonen. *Talous ja morali*. Gaudeamus. Tallinna: Tallinna Raamatutrükikoja OÜ. 125-166.

Paju, S. (2017). Kompleksinen maailma vaatii ketterää organisoitumista. Teoksessa F. Martela & K. Jarenko, K. Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa? Alma Talent. Liettua: Balto print. 33-48.

Parviainen, J. (2015). *Rakennusvalvonnan alueellistaminen*. Arvio hyödyistä ja haitoista. Suomen Kuntaliitto.

Persky, J. (1992). Retrospectives Pareto's Law. *Journal of Economic Perspectives* -Volume 6. 2. 181-192.

Piirto, A. (2012). *Safe Operation of Nuclear Power Plants - Is Safety Culture An Adequate Management Method*. PhD thesis. TUT at Pori. Finland.

Piketty, T. (2013). *Pääoma 2000-luvulla*. Suom. Marja Ollila ja Maarit Tillman-Leino. Toinen painos. Riika: Into Kustannus.

Pitkänen, P. (2011). *Terveysthuollon kansainvälistyvät toimintaympäristöt*. Teoksessa P. Pitkänen (toim.). *Kulttuurien kohtaamisia arjessa*. Vastapaino. Jyväskylä: Bookwell Oy. *Kulttuurien kohtaamisia arjessa*. Vastapaino. Jyväskylä: Bookwell Oy. 75-100.

Pobereskin, S. & Schaninger, B. (2017). Mc Kinsey 4 strategies for linking talent to value. Viitattu 15.7.2018 <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-organization-blog/4-strategies-for-linking-talent-to-value>

Poikola, A., Kivekäs, O., Kettunen J., Polo, T., Laine, S., Aaltonen J., Moilanen, J., Korhonen, J., Honkanen, M., Kekäläinen, O. & Willebrand, M. (2014). Avoimen rajapinnan määritelmä.

Polanyi, K. (1944). Suuri murros. Aikakautemme poliittiset ja taloudelliset juuret. Suom. Natasha Vilokkinen. Toinen painos. Tallinna: Raamatutrükikoja OÜ.

Porter, M. (1985). Kilpailuetu. Miten ylivoimainen osaaminen luodaan ja säilytetään. Suom. Maarit Tillman. Espoo: Weilin+Göös kirjapaino.

Porter, M. (1989). Kansakuntien kilpailuetu. Suom. Maarit Tillman. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Otavan painolaitokset.

Puohiniemi, M. (1993). Suomalaisten arvot ja tulevaisuus. Analyysi väestön ja vaikuttajien näkemyksistä. Valtioneuvoston selonteko pitkän aikavälin tulevaisuudesta. Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja 1993/5, Tilastokeskus tutkimuksia 202. Helsinki.

Puohiniemi, M. (2002). Arvot, asenteet ja ajankuva. Opaskirja suomalaisen arkielämän tulkintaan. Limor Kustannus. Vantaa: Dark Oy.

Puohiniemi, M. (2006). Täsmäelämän ja uusyhteisöllisyyden aika. Limor Kustannus. Vantaa: Dark Oy.

Pöysti, T., Niiranen, A. & Haveri, A. (2015). Sosiaali- ja terveydenhuollon uudistuksen ja itsehallintoalueiden sekä aluehallintouudistuksen valmistelu. Selvityshenkilöhanke. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2015:36.

Raiski, S. (2013). Modernin yhteiskunnan tiede. Teoksessa J. Jalava (toim.). Yhteiskunnan järjestelmät. Niklas Luhmannin ajattelu. Gaudeamus Oy HYY yhtymä. Tallinna: Tallinna Raamatutrükikoja OÜ. 186-208.

Raunio, M., Hammar-Suutari, S. & Pitkänen, P. (2011). Monikulttuurisuus ja kulttuurien välisen vuorovaikutuksen areenat. Teoksessa P. Pitkänen (toim.). Kulttuurien kohtaamisia arjessa. Vastapaino. Jyväskylä: Bookwell Oy. 17-50.

Raunio, M., Hammar-Suutari, S. & Säävälä, M. (2011). Kaupunkiseudut kulttuurien välisen vuorovaikutuksen ympäristöinä. Teoksessa P. Pitkänen (toim.). Kulttuurien kohtaamisia arjessa. Vastapaino. Jyväskylä: Bookwell Oy. 51-74.

Rintamäki, T. & Tienhaara, P. (toim.). (2014). Palveluajattelun murros. – näkymiä uudistuvaan palveluun. Tampere University Press. ISBN 978-951-44-9436-9 (pdf)

Rogers, E. M. (1983). *Diffusion of Innovations*. Third Edition. Free Press. New York: A division of Macmillan Publishing Co Inc.

Rokeach, M. (1969). *Beliefs, Attitudes, And Values. A Theory of Organisation and Change*. San Francisco: Jossey-Bass Inc. Publishers.

Rokeach, M. (1973). *The Nature of Human Values*. Free Press.

Rokeach, M. (1979). *Understanding Human Values. Individual and Societal*. New York: The Free Press.

Rope, T. & Mether, J. (1987). *Mielikuvamarkkinointi*. Amer-yhtymä Oy. Espoo: Weilin & Göös.

Roti-asiantuntijapaneli. (2017). *Rakennetun omaisuuden tila ROTI. ROTI 2017 -raportti*. Helena Soimakallio (toim.) Viitattu 14.5.2017 https://www.ril.fi/media/2017/2017-vaikuttaminen/roti-2017/taustat/roti-2017_painettu-raportti.pdf

Rubin, A. (2004). *Tulevaisuudentutkimus tiedonalana. TOPI – Tulevaisuudentutkimuksen oppimateriaalit*. Tulevaisuuden tutkimuskeskus, Turun yliopisto. Viitattu 30.10.2018 <https://tulevaisuus.fi/metodit/skenaarioajattelu-tulevaisuudentutkimuksessa/skenaariokasitteesta/>

Ruckenstein, M., Suikkanen, J. & Tamminen, S. (2011). *Unohda innovointi. Keskeytetyt arvot luontoon*. Sitran julkaisusarja 291. Sitra. Helsinki: Edita Prima Oy.

Saarikivi, K. Keva-päivän seminaarissa 2018.

Saksi, J. (2013). *Johtajat toimialamurroksen keskiössä*. Jyväskylän yliopisto. Väitöstutkimus.

Salminen, V., Ruohomaa, H. & Kantola, J. (2016). *Digitalization and Big Data Supporting Responsible Business Co-Evolution*. International Conference on Applied Human Factors and Ergonomics. AHFE 2016 Florida. 27-31.7.2016

Salo, I. (2014). *Big Data & pilvipalvelut*. Docendo Oy. Saarijärven Offset Oy.

Salovaara, P. (2017). *Monikollinen johtajuus: Kuinka organisoida itseohjautuvuutta*. Teoksessa F. Martela & K. Jarenko, K. (toim.). *Itseohjautuvuus. Miten organisoida tulevaisuudessa?* Alma Talent. Liettua: Balto. 49-78.

Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students fifth edition*. Pearson Education Limited. Italy: Rotolito Lombarda.

Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theory and empirical tests in 20 countries. In M. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology*. Volume 25. New York: Academic Press. 1-65.

Schwartz, S. H. (2006). A Theory of Cultural Value Orientations: Explication and Applications. *Comparative Sociology*. Volume 5. 2-3. 137-182.

Seppo, M. (2013). Kansalaisyhteiskunta nyt. Selvitys suomalaisen kansalaisyhteiskunnan toiminta edellytyksistä, tilasta ja asemasta. Kepan taustaselvitykset 38.

Seppänen, J. & Väliaverronen, E. (2012). *Mediayhteiskunta*. Vastapaino. Tallinna: Tallinna Raamatutrükikoda.

Setälä, M. (2003). *Demokratian arvo. Teoriat, käytännöt ja mahdollisuudet*. Gaudeamus Oy. Turenki: Hansaprint Oy.

Siegfried, T. (2006). John Nash, peliteoria ja luonnon koodi. Suom. Kimmo Pietiläinen. Terra Cognite Oy. Helsinki: Hakapaino.

Siitonen, P. & Martikainen, J. P. (2005): *Kunnat perusrakenteita turvaamassa. Kuntien tekniset palvelut 1995-2004. KuntaSuomi 2004 -tutkimuksia nro 55. Acta nro 180. Tampereen yliopisto ja Suomen Kuntaliitto*. Helsinki. ISBN 978-952-213-514-8 (pdf)

Sinervo, L-M. (2011). *Kunnan talouden tasapaino monitulkintaisena ilmiönä*. Tampereen yliopisto. Väitöstutkimus.

Sitra. (2013). *Kestämätön käy kalliiksi. 10 teesiä kestävään talouteen*. Sitra.

Smith, A. (1776). *Kansojen varallisuus. Tutkimus sen luonteesta ja syistä*. Suom. Jaakko Kankaanpää 2015. WSOY. ISBN 9789510412022 (EPUB).

Sorsa, V. P. (2011). *Yritysvastuu ja politiikka*. Teoksessa M. Joutsenvirta, M. Halme, M. Jalas & J. Mäkinen. *Vastuullinen liiketoiminta kansainvälisessä maailmassa*. Gaudeamus. Tallinna: Tallinnan Raamatutrükikoda OÜ. 150-173.

Sotarauta, M., Saarivirta, T. & Kolehmainen, J. (2011). *Mikä estää kuntien uusistumasta? KAKS. Kunnallisan kehittämissäätiö. Tutkimusjulkaisusarjan julkaisu nro 66*. Sastamala: Vammalan Kirjapaino Oy.

Stewart, G. B. (1999). *The Quest for Value. A Guide for Senior Managers*. New York: Harper Business.

Streeck, W. (2012). *Ostettua aikaa. Demokraattisen kapitalismin lykätty kriisi*. Suom. Mari Kukkonen. Vastapaino. Vantaa: Hansaprint Oy.

Sun Tzu. (1963). *Sodankäynnin taito*. Suom. Heikki Karkkolainen. Tietosanomama Oy. Juva: WSOY.

Surowiecki, J. (2004). *Joukkojen viisaus*. Suom. Arto Häilä. Terra Cognita Oy. Helsinki: Hakapaino.

Sydänmaanlakka, P. (2009). *Jatkuva uudistuminen. Luovuuden ja innovatiivisuudet johtaminen*. Talentum Media Oy. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Taleb, N. N. (2012). *Antihauras*. Suom. Kimmo Pietiläinen. Terra Cognita Oy. Helsinki: Hakapaino.

Talonen, M, Kivistö, S. & Pihlström, S. (2016). *Johdanto: Onko kaikki kaupan?* Teoksessa S. Kivistö, S. Pihlström & M. Tolonen. *Talous ja moraali*. Gaudeamus Helsinki University Press. Tallinna: Tallinnan Raamatutrukikoda OÜ. 7-22

Taloudellinen tiedotustoimisto. *Kansan arvot 2013-2017*. Viitattu 5.6.2018 <https://www.tat.fi/tag/kansan-arvot/> viitattu 30.10.2018 <https://t-media.fi/fi/kansan-arvot-2017-tutkimus/>

Teivainen, T. (2013). *Yritysvastuun umpikuja*. Kalevi Sorsa -säätöön julkaisuja 1/2013. Jyväskylä: Bookwell Oy.

Thestrup, J., Sørensen, T. & De Bona, M. (2006). *Using Conceptual Modeling and Value Analysis to Identify Sustainable Business Models in Industrial Services*. Proceedings of the International Conference on Mobile Business 2006.

Tilastokeskus. (2018a) *Suomen virallinen tilasto (SVT): Kuolleet* [verkköjulkaisu]. ISSN=1798-2529. 01 2017. Helsinki: Tilastokeskus [viitattu: 31.10.2018]. Saantitapa: http://www.stat.fi/til/kuol/2017/01/kuol_2017_01_2018-10-26_tie_001_fi.html

Tilastokeskus. (2018b). Viitattu 5.4.2018 <https://findikaattori.fi/fi/81>

Tuomi, J. & Särkötalo, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. uud. laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tähtinen, J., Laakkonen, E. & Broberg, M. (2011). *Tilastollisen käsittelyn ja tulkinnan perusteita*. Turun yliopiston kasvatustieteiden tiedekunnan julkaisuja C:20. Turku: Painosalama Oy.

Wagenknecht, S. (2016). *Raha ilman ahneutta. Kuinka pelastua kapitalismita*. Suom. Kirsimarja Tielinen. Into Kustannus Oy. Latvia: Dardedze hografija.

Valli-Lintu, A., Palonen, K. & Nyholm, I. (2017), Tulevaisuuden kunta – asiantuntijaryhmän muistio sote- ja maakuntauudistuksen vaikutuksista kuntiin. Valtiovarainministeriön julkaisu 11a/2017.

Valtiontalouden tarkastusvirasto. (2014). Tuloksellisuustarkastuskertomus. Ympäristöterveydenhuolto. Tarkastuskertomus 7/2014. Edita Prima Oy.

Valtiovarainministeriö. (2014a). Avoimen hallinnon kumppanuusohjelma: Suomen itsearviointiraportti 30.9.2014

Valtiovarainministeriö. (2014b). Kuntien tehtävien arviointi -työryhmän loppuraportti Valtiovarainministeriön julkaisuja 23/2014. Juvenes Print - Suomen Yliopistopaino Oy.

Vanharanta, H & Kantola, J. (2015). Proactive vision for strategy making. 6th International Conference on Applied Human Factors and Ergonomics (AHFE 2015) and the Affiliated Conferences, AHFE 2015 Procedia Manufacturing 3. 587-594.

Vartiainen, J. (2016). Markkinatalouden ja hyvinvointivaltion järjkiavioliitto. Teoksessa S. Kivistö, S. Pihlström. & M. Tolonen. Talous ja moraalii. Gaudeamus. Tallinna: Tallinna Raamatutrükikoja OÜ. 67-90.

Venkula, J. (1984). Systemiteoria ja organisaation konfliktinratkaisu. Teoksessa R. Myllyniemi & K. Helkama. Sosiaalipsykologian näköaloja. Juva: WSOY. 181-197.

Vierula, H. (2013). Oulussa pieni osa väestöstä kerryttää suuren osan kustannuksista. Nordic Healthcare Group. Lääkärilehti 48. 3161-3169 Viitattu 30.10.2018 <https://www.laakarilehti.fi/ajassa/ajankohtaista/oulussa-pieni-osa-vaestosta-kerryttaa-suuren-osan-kustannuksista/>

Viitanen, J., Paajanen, R., Loikkanen, V. & Koivistoinen, A. (2017). Digitaalisen alustatalouden tiekartasto. Kansantalouden rakennemuutos 1950-2030. Tekes. Valtioneuvosto. Työ- ja elinkeinoministeriö.

Wiklund, R. (2008). Yrityksen arvonmäärityksistä eräissä tilintarkastajan erityistehtävissä. Vaasan yliopisto. Kauppatieteellinen tiedekunta. Talousoikeuden laitos. Lisensiaatintutkimus.

Wilenius, M. & Kurki, S. (2017). Sitä niittää mitä kylvää: Luottamuskeskeisten organisaatioiden menestystarinoita. Teoksessa F. Martela & K. Jarenko. Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa? Alma Talent. Lietua: Balto print. 171-200.

Wilenius, M. (2015). Tulevaisuuskirja. Metodi seuraavan aikakauden ymmärtämiseen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

World Commission on Environmental and Development. (1987). *Our Common Future*. Oxford. Oxford University Press.

WWF. (2018). *Living Planet Report - 2018: Aiming Higher*. Grooten, M. and Almond, R.E.A. (Eds). WWF, Gland, Switzerland.

Yhdenvertaisuuslaki (1325/2014)

Yin, R. K. (2014). *Case study research: Design and methods*. Fifth edition. SAGE Publications Inc.

Yliaska, V. (2014). *Tehokkuuden toiveuni, Uuden julkisjohtamisen historia Suomessa 1970-luvulta 1990-luvulle*. Into Kustannus Helsinki. Riika: InPrint.

Ympäristöministeriö. (2015). *Uusimuotoinen rakennusvalvontatoimi. Selvitys rakennusvalvontatoimen kehittämisen vaihtoehtoista*. Kulttuuri- ja asunministeri Pia Viitasen asettaman työryhmän raportti 25.2.2015.

Zeithaml, V. A. (1988). Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing* Vol 52. 2-22.

Liitteet

Liite 1

Liitteessä 1. ovat tutkimuksessa käytetyt teknisten alojen väittämät käsitekohtaisesti.

Väittämätarkentamisen rakentamisessa tutkija on haastatellut alojen asiantuntijoita, että väittämät kuvaisivat mahdollisimman täsmällisesti kyseisen alan käsitteistöä. Samassa yhteydessä tutkija on pyrkinyt sovittamaan eri alojen käsitteitä yhtämitalliseksi ja näissäkin sovituksissa tutkija on konsultoinut alojen asiantuntijoita.

Arvoa'an väittämätarkentamistö

SOVELLUS	Käsite	Väittämä	Huonoin	Paras
Arvoaaka R	Mielikuva	Valvonnan toiminta on	vanhanaikaista	nykyaikaista
Arvoaaka R	Mielikuva	Valvonnan pitää	pysyä ennallaan	uudistua
Arvoaaka R	Mielikuva	Valvonta on	pysynyt ennallaan	uudistunut
Arvoaaka R	Mielikuva	Yritykset toimivat	vanhanaikaisesti	nykyaikaisesti
Arvoaaka R	Mielikuva	Yritykset ovat	pysyneet ennallaan	uudistuneet
Arvoaaka R	Mielikuva	Rakennustoimiala on	pysynyt ennallaan	uudistunut
Arvoaaka R	Mielikuva	Paikallistuntemus	vähentää tavoitteellisuutta	lisää tavoitteellisuutta
Arvoaaka R	Mielikuva	Valtakunnan valvonta on	kaukana yritysten arjesta	lähellä yritysten arkea
Arvoaaka R	Painopiste	Valvonnan painopisteenä on	kiellot	neuvonta
Arvoaaka R	Painopiste	Valvonnan painopisteenä on	tarkastukset	ohjaaminen
Arvoaaka R	Painopiste	Valvonnan painopisteenä on	lupamenettely	Ilmoitusmenettely
Arvoaaka R	Painopiste	Valvonnan painopisteenä on	valvonnan omat tarkastukset	yrityksen oma laadunvalvonta
Arvoaaka R	Tavoitteet	Valvonnan tavoitteet on määritellyt	kunta	valtio
Arvoaaka R	Tavoitteet	Valvonnan tavoitteiden toteutumista seuraa	kunta	valtio
Arvoaaka R	Tavoitteet	Valvonnan tavoitteena on	lupakäsittely	ennakollinen ohjaus
Arvoaaka R	Tavoitteet	Valvonnan tavoitteena on	jälkivalvonta	työnaikainen valvonta
Arvoaaka R	Tavoitteet	Valvonnan asetetut tavoitteet ovat	epäselvät	selkeät
Arvoaaka R	Tavoitteet	Valvonnan tavoitteet ovat yritykselle	epäselviä	selkeitä
Arvoaaka R	Tavoitteet	Yrityksen henkilöstö ymmärtää valvonnan tavoitteet	huonosti	hyvin
Arvoaaka R	Tavoitteet	Riskeihin perustuva valvonta	lisää valvonnan vaikuttavuutta	vähentää valvonnan vaikuttavuutta

Arvoaaka R	Tavoitteet	Riskeihin perustuva valvonta	vähentää valvonnan alueellisia eroja	lisää valvonnan alueellisia eroja
Arvoaaka R	Tavoitteet	Valvonnan tavoitteellisuutta	vähentävät yhteiset menettelytapaohjeet	lisäävät yhteiset menettelytapaohjeet
Arvoaaka R	Suunnitelmallisuus	Valvonta on	suunnittelematonta	suunnitelmallista
Arvoaaka R	Suunnitelmallisuus	Valvonnan tietojärjestelmät toimivat	huonosti	hyvin
Arvoaaka R	Suunnitelmallisuus	Valvonnan maksullisuus on	perustelematonta	perusteltua
Arvoaaka R	Suunnitelmallisuus	Valvonnan maksullisuus perustuu	arvioituihin kuluihin	todellisiin laskennallisiin kuluihin
Arvoaaka R	Suunnitelmallisuus	Valvonnan suunnitelmallisuus tuo yrityksille turvallisuutta	huonosti	hyvin
Arvoaaka R	Suunnitelmallisuus	Valvonnan suunnitelmallisuus tukee turvallista ja terveellistä ympäristöä	huonosti	hyvin
Arvoaaka R	Suunnitelmallisuus	Valvonnan suunnitelmallisuus tukee yrityksen taloudellista tulosta	huonosti	hyvin
Arvoaaka R	Suunnitelmallisuus	Valvonnan suunnitelmallisuus	lisää byrokratiaa	vähentää byrokratiaa
Arvoaaka R	Suunnitelmallisuus	Valvonnan huomio kiinnittyy rakennushankkeeseen ja sen vaativuuteen	huonosti	hyvin
Arvoaaka R	Suunnitelmallisuus	Valvonnan huomio kiinnittyy rakennushankkeessa toimivien kelpoisuuteen ja asiantuntemukseen	huonosti	hyvin
Arvoaaka R	Suunnitelmallisuus	Valvonnan kokemus yrityksistä ohjaa valvontaa	huonosti	hyvin
Arvoaaka R	Suunnitelmallisuus	Valvonnan yhteistoiminta-alueet ovat yhtenäistäneet tarkastuksia koko maassa	huonosti	hyvin
Arvoaaka R	Suunnitelmallisuus	Yrityksen oma toiminta on	suunnittelematonta	suunnitelmallista
Arvoaaka R	Voimavarat	Valvonnan voimavarat ovat	riittämättömät	riittävät
Arvoaaka R	Voimavarat	Henkilöstöä on	liian vähän	riittävästi
Arvoaaka R	Voimavarat	Valvonnalla on toimintarahaa	riittämättömästi	riittävästi
Arvoaaka R	Voimavarat	Valvontaa johdetaan	epätarkoituksenmukaisesti	tarkoituksenmukaisesti
Arvoaaka R	Voimavarat	Yritysten oma laadunvalvonta poistaa valvonnan tarvetta	huonosti	hyvin
Arvoaaka R	Voimavarat	Yksityiset toimijat valvonnan toteutuksessa poistavat viranomaisvalvonnan tarvetta	huonosti	hyvin

Arvovaaka R	Voimavarat	Valvonnasta saadut tulot käytetään valvontaan	huonosti	hyvin
Arvovaaka R	Voimavarat	Valvonnan laajuutta voidaan	supistaa	lisätä
Arvovaaka R	Voimavarat	Valvonnan luvanvaraisuutta voidaan	vähentää	lisätä
Arvovaaka R	Voimavarat	Valvonnan vähentyessä yritysten vastuuta pitää	vähentää	lisätä
Arvovaaka R	Kohdistuminen	Valvonta kohdistuu	määräperusteisesti	riskiperusteisesti
Arvovaaka R	Kohdistuminen	Valvonta kohdistuu yrityksen omaan laadunvalvontaan	huonosti	hyvin
Arvovaaka R	Kohdistuminen	Valvonnan kohdistumista ohjaa	aikaisemmat pakkokeinot	tämän päivän riskiarvio
Arvovaaka R	Kohdistuminen	Valvonta kuulee yritysten näkemyksiä tarkastusten kohdistumisesta	huonosti	hyvin
Arvovaaka R	Kohdistuminen	Vuorovaikutus valvonnan ja toiminnanharjoittajien välillä on	toimimatonta	toimivaa
Arvovaaka R	Kohdistuminen	Valvonnassa ymmärretään toiminnanharjoittajien taloudelliset riskit	huonosti	hyvin
Arvovaaka R	Kohdistuminen	Valvonnassa ymmärretään omat taloudelliset riskit	huonosti	hyvin
Arvovaaka R	Kohdistuminen	Valvonnassa ymmärretään omat oikeudelliset riskit	huonosti	hyvin
Arvovaaka R	Tehokkuus	Valvonta on	tehotonta	tehokasta
Arvovaaka R	Tehokkuus	Valvonnan tehokkuus perustuu	määrälliseen toimintaan	laadulliseen toimintaan
Arvovaaka R	Tehokkuus	Valvonta tuo turvallisuutta	huonosti	hyvin
Arvovaaka R	Tehokkuus	Valvonta lisää viihtyisyyttä	huonosti	hyvin
Arvovaaka R	Tehokkuus	Valvonta parantaa rakennusten elinkaaria	huonosti	hyvin
Arvovaaka R	Tehokkuus	Valvonnassa toteutuvat hyvän hallinnon periaatteet	huonosti	hyvin
Arvovaaka R	Tehokkuus	Yritysten oma laadunvalvonta lisää valvonnan tehokkuutta	huonosti	hyvin
Arvovaaka R	Tehokkuus	Valvonnan toteuttama ns. jatkuva valvonta (kunnossapito ja hoito) lisää valvonnan tehokkuutta	tehottomuutta	tehokkuutta
Arvovaaka R	Tehokkuus	Valvontaa pitää	hajauttaa	yhtenäistää
Arvovaaka R	Tasapuolisuus	Valvonta kohtelee toiminnanharjoittajia	eriarvoisesti	tasapuolisesti
Arvovaaka R	Tasapuolisuus	Tarvelähtöinen valvonta toteuttaa valvontaa	eriarvoisesti	tasapuolisesti

Arvoaaka R	Tasapuolisuus	Yritykset arvostavat riskiarvioitua valvontaa	huonosti	hyvin
Arvoaaka R	Tasapuolisuus	Yritys on valvonnan painopisteistä samaa mieltä valvonnan kanssa	huonosti	hyvin
Arvoaaka R	Tasapuolisuus	Yritykset arvostavat konsultoivaa valvontaotetta	huonosti	hyvin
Arvoaaka R	Toimintaympäristön tunnistaminen	Paikallinen valvonta tunnistaa toimintaympäristön	huonosti	hyvin
Arvoaaka R	Toimintaympäristön tunnistaminen	Valvonnalla on käsitys yritysten markkinatilanteesta	huonosti	hyvin
Arvoaaka R	Toimintaympäristön tunnistaminen	Valvonnalla on käsitys yritysten markkinariskeistä	huonosti	hyvin
Arvoaaka R	Toimintaympäristön tunnistaminen	Valvonnan toimenpiteet on mitoitettu oikein toiminnan riskeihin nähden	huonosti	hyvin
Arvoaaka R	Toimintaympäristön tunnistaminen	Ympäristöministeriö (YM) tunnistaa toimintaympäristön	huonosti	hyvin
Arvoaaka R	Toimintaympäristön tunnistaminen	Aluehallintovirasto tunnistaa toimintaympäristön	huonosti	hyvin
Arvoaaka R	Toimintaympäristön tunnistaminen	Paikallinen yritystoiminta on paikalliselle valvonnalle	merkityksetöntä	merkitsevää
Arvoaaka R	Toimintaympäristön tunnistaminen	Paikallinen yritystoiminta on valtakunnalliselle valvonnalle	merkityksetöntä	merkitsevää
Arvoaaka R	Toimintaympäristön tunnistaminen	Yritys tunnistaa oman toimintaympäristön	huonosti	hyvin
Arvoaaka R	Kehittämisaosaaminen	Valvonnassa on oman taitotiedon kehittäminen mahdollista	huonosti	hyvin
Arvoaaka R	Kehittämisaosaaminen	Valvonnassa toteutuu laatuosaaminen	huonosti	hyvin
Arvoaaka R	Kehittämisaosaaminen	Valvonnassa toteutuu innovaatio-osaaminen	huonosti	hyvin
Arvoaaka R	Kehittämisaosaaminen	Viestintää hyödynnetään yritysten osaamisen kehittämisessä	huonosti	hyvin
Arvoaaka R	Kehittämisaosaaminen	Ilmaisutaitoja hyödynnetään yritysten osaamisen kehittämiseen	huonosti	hyvin
Arvoaaka R	Kehittämisaosaaminen	Valvonta ymmärtää yritysten erilaisuutta	huonosti	hyvin
Arvoaaka R	Kehittämisaosaaminen	Pätevyys yrityksissä kehittyy valvonnan toiminnan seurauksena	huonosti	hyvin
Arvoaaka R	Kehittämisaosaaminen	Valvonta mahdollistaa laadukasta yritystoimintaa	huonosti	hyvin

Arvoaaka R	Kehittämisaosaaminen	Yrityksen oma laadunvalvonta on ajan tasalla	huonosti	hyvin
Arvoaaka R	Kehittämisaosaaminen	Rakennuslainsäädäntö mahdollistaa yritysten kehittämisen	huonosti	hyvin
Arvoaaka R	Laatu ja innovaatio-osaaminen	Valvonta ymmärtää yritystoiminnan periaatteita	huonosti	hyvin
Arvoaaka R	Laatu ja innovaatio-osaaminen	Valvonta mahdollistaa innovaatioiden syntymisen yrityksissä	huonosti	hyvin
Arvoaaka R	Laatu ja innovaatio-osaaminen	Valvonta ymmärtää yritysten liiketoiminnan menestymisen edellytykset	huonosti	hyvin
Arvoaaka R	Laatu ja innovaatio-osaaminen	Valvonta tunnistaa erilaiset vaatimukset yrityksen tuotteille	huonosti	hyvin
Arvoaaka R	Laatu ja innovaatio-osaaminen	Valvonta tunnistaa erilaisten tuotteiden merkityksen yritykselle	huonosti	hyvin
Arvoaaka R	Laatu ja innovaatio-osaaminen	Yrityksen oma laadunvalvonta tukee yrityksen toiminnan laadukkuutta	huonosti	hyvin
Arvoaaka R	Yrittäjyys- ja liiketoimintataidot	Pieni yritys on	kannattamaton	kannattava
Arvoaaka R	Yrittäjyys- ja liiketoimintataidot	Yrityksen pitää olla	kustannustehokas	innovoiva
Arvoaaka R	Yrittäjyys- ja liiketoimintataidot	Yrityksen pitää olla	varovainen	investoiva
Arvoaaka R	Yrittäjyys- ja liiketoimintataidot	Yritysten verkostot ovat	toimimattomat	toimivat
Arvoaaka R	Yrittäjyys- ja liiketoimintataidot	Valvonnassa ymmärretään yritystoiminnan riskit määräyksiä annettaessa	huonosti	hyvin
Arvoaaka R	Yrittäjyys- ja liiketoimintataidot	Valvonnalla on valmiuksia yhteistyöosaamisen kehittämiseen yritysten kanssa	huonosti	hyvin
Arvoaaka R	Yrittäjyys- ja liiketoimintataidot	Valvonta tunnistaa yhteistyöosaamisen kehittävän vaikutuksen yritysten kanssa	huonosti	hyvin
Arvoaaka R	Yrittäjyys- ja liiketoimintataidot	Valvonnassa ymmärretään myös omat oikeudelliset riskit	huonosti	hyvin
Arvoaaka R	Yrittäjyys- ja liiketoimintataidot	Valvonnassa ymmärretään myös omat taloudelliset riskit	huonosti	hyvin
Arvoaaka R	Yhteistyöosaaminen	Valvonta lisää yritysten motivaatiota	huonosti	hyvin

Arvovaaka R	Yhteistyöosaaminen	Valvonta lisää yritysten kasvua	huonosti	hyvin
Arvovaaka R	Yhteistyöosaaminen	Valvonta tukee yritysten kehittymistä	huonosti	hyvin
Arvovaaka R	Yhteistyöosaaminen	Valvonta arvostaa paikallista yrittäjyyttä	huonosti	hyvin
Arvovaaka R	Yhteistyöosaaminen	Yhteistyöosaaminen tuo parempia tuloksia valvonnalle	huonosti	hyvin
Arvovaaka R	Tiimityö- ja verkosto-osaaminen	Yritysten sosiaaliset taidot kehittyvät valvonnan kanssa tiimityössä	huonosti	hyvin
Arvovaaka R	Tiimityö- ja verkosto-osaaminen	Valvonta lisää yritysten kokemusta	huonosti	hyvin
Arvovaaka R	Tiimityö- ja verkosto-osaaminen	Valvonta kehittää yritysten osaamista	huonosti	hyvin
Arvovaaka R	Tiimityö- ja verkosto-osaaminen	Valvonta lisää yritystoiminnan näkemyksellisyyttä sen omalla toimialalla	huonosti	hyvin
Arvovaaka R	Ammatillinen tietotaito	Valvonta kiinnittää huomiota yritystoiminnan jatkuvaan kehittämiseen	huonosti	hyvin
Arvovaaka R	Ammatillinen tietotaito	Valvonnan kokemus lisää yritysten taitotieto	huonosti	hyvin
Arvovaaka R	Ammatillinen tietotaito	Valvonnan osaaminen lisää yrityksen taitotietoa	huonosti	hyvin
Arvovaaka R	Ammatillinen tietotaito	Valvonnan näkemyksellisyys lisää taitotietoa yritystoimintaa kohtaan	huonosti	hyvin
Arvovaaka R	Ammatillinen tietotaito	Yrityksissä kiinnitetään huomiota toiminnan jatkuvaan kehittämiseen taitotiedon lisääntyessä	huonosti	hyvin
Arvovaaka R	Substanssiosaaminen	Valvonnan kokemus karttuu yritysten asiakokonaisuuksista	huonosti	hyvin
Arvovaaka R	Substanssiosaaminen	Yritysten kokemus karttuu valvonnan asiakokonaisuuksista	huonosti	hyvin
Arvovaaka R	Substanssiosaaminen	Valvonnan asiaosaaminen	vaihtelee	on tasalaatuista
Arvovaaka R	Substanssiosaaminen	Pakottava rakennuslainsäädäntö tukee yritysten menestystä	huonosti	hyvin
Arvovaaka R	Substanssiosaaminen	Valvonta vaatii yrityksiltä kaikkien säädösten ehdotonta noudattamista	huonosti	hyvin
Arvovaaka R	Työelämäosaaminen	Yrityksen vuorovaikutustaidot kehittyvät valvonnan	huonosti	hyvin

		kanssa tehtävässä yhteistyössä		
Arvovaaka R	Työelämäosaaminen	Yrityksen osaaminen lisääntyy valvonnan kanssa tehtävän yhteistyön tuloksena	huonosti	hyvin
Arvovaaka R	Työelämäosaaminen	Yrityksen joustavuus lisääntyy valvonnan kanssa tehtävän yhteistyön tuloksena	huonosti	hyvin
Arvovaaka R	Työelämäosaaminen	Valvonta lisää uudistumishalua yrityksissä	huonosti	hyvin
Arvovaaka R	Työelämäosaaminen	Valvonnan vuorovaikutustaidot paranevat yritysten kanssa yhteistyössä	huonosti	hyvin
Arvovaaka R	Tiedon hankinta- ja ongelmanratkaisutaidot	Valvonta lisää oma-aloitteellisuutta yrityksissä	vähän	paljon
Arvovaaka R	Tiedon hankinta- ja ongelmanratkaisutaidot	Valvonta kasvattaa yritysten tiedonhankintavalmiuksia	vähän	paljon
Arvovaaka R	Tiedon hankinta- ja ongelmanratkaisutaidot	Valvonta kehittää yritysten tiedonhankinnan osaamista	vähän	paljon
Arvovaaka R	Tiedon hankinta- ja ongelmanratkaisutaidot	Yritysten ammattitaito lisääntyy valvonnan työn tuloksena	vähän	paljon
Arvovaaka R	Tiedon hankinta- ja ongelmanratkaisutaidot	Tiedonhankinta lisää yrityksen ja valvonnan välistä yhteistyötä	vähän	paljon
Arvovaaka R	Karttuvat taidot ja kyvykkyys	Yritysten taidot yhdistää osaamista ja käytännön toimintaa lisääntyvät valvonnan kanssa	vähän	paljon
Arvovaaka R	Karttuvat taidot ja kyvykkyys	Yritysten luovuus pääsee esille valvonnan kanssa	huonosti	hyvin
Arvovaaka R	Karttuvat taidot ja kyvykkyys	Yritysten itseluottamus kasvaa valvonnan kanssa tehtävässä yhteistyössä	vähän	paljon
Arvovaaka R	Karttuvat taidot ja kyvykkyys	Yritysten omanarvontunto paranee valvonnan kanssa tehtävässä yhteistyössä	vähän	paljon
Arvovaaka R	Karttuvat taidot ja kyvykkyys	Valvonnan arvovalta on esteenä yritystoiminnan kehittämiselle	vähän	paljon
Arvovaaka R	Karttuvat taidot ja kyvykkyys	Valvonta huomioi asiallisesti yritysten inhimillisiä piirteitä	vähän	paljon
Arvovaaka R	Vuorovaikutustaidot	Vuorovaikutustaidot karttavat yhteistyössä yrityksen ja valvonnan välillä	vähän	paljon

Arvovaaka R	Vuorovaikutustaidot	Yritysten ammatillinen kokemus karttuu valvonnan kanssa vuorovaikutuksessa	vähän	paljon
Arvovaaka R	Vuorovaikutustaidot	Valvonnan tilanneherkkyys tukee yritysten kehittämistyötä	huonosti	hyvin
Arvovaaka R	Vuorovaikutustaidot	Valvonnan intuitio tukee yritysten kehittämistyötä	huonosti	hyvin
Arvovaaka R	Vuorovaikutustaidot	Valvonnan luottamus paranee vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa	huonosti	hyvin
Arvovaaka R	Vuorovaikutustaidot	Valvonnan yrittäjäystaidot kehittyvät vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa	huonosti	hyvin
Arvovaaka R	Sisäinen synergia	Yhteistyö ympäristöterveydenhuollon kanssa on	hyödytöntä	hyödyllistä
Arvovaaka R	Sisäinen synergia	Yhteistyö ympäristönsuojelun kanssa on	hyödytöntä	hyödyllistä
Arvovaaka R	Sisäinen synergia	Yhteistyö kiinteistötoimen kanssa on	hyödytöntä	hyödyllistä
Arvovaaka R	Sisäinen synergia	Yhteistyö katutilavalvonnan kanssa on	hyödytöntä	hyödyllistä
Arvovaaka R	Sisäinen synergia	Yhteistyö pelastustoimen kanssa on	hyödytöntä	hyödyllistä
Arvovaaka R	Sisäinen synergia	Yhteistyö kaavoituksen kanssa on	hyödytöntä	hyödyllistä
Arvovaaka R	Sisäinen synergia	Yhteistyö muun kunnan teknisen toimen kanssa on	hyödytöntä	hyödyllistä
Arvovaaka R	Alueellinen synergia	Kuntien välinen yhteistyö tuo hyötyjä viranomaisvalvonnalle	vähän	paljon
Arvovaaka R	Alueellinen synergia	Viranomaisyhteistyö mahdollistaa palvelujen saatavuuden ympäri vuoden	huonosti	hyvin
Arvovaaka R	Alueellinen synergia	Viranomaisyhteistyö mahdollistaa sijaisjärjestelyt luontevammin	huonosti	hyvin
Arvovaaka R	Alueellinen synergia	Viranomaisyhteistyö nopeuttaa lupaprosesseja	huonosti	hyvin
Arvovaaka R	Alueellinen synergia	Viranomaisyhteistyö mahdollistaa laajemman palvelukokonaisuuden	huonosti	hyvin
Arvovaaka R	Alueellinen synergia	Viranomaistoiminnan yhteishallinto lisää työmäärää	vähän	paljon

Arvoaaka R	Alueellinen synergia	Viranomaistoiminnan yhteishallinto lisää päätöksenteon tehokkuutta	vähän	paljon
Arvoaaka R	Alueellinen synergia	Viranomaistoiminnan yhteishallinto lisää kustannustehokkuutta	huonosti	hyvin
Arvoaaka R	Alueellinen synergia	Viranomaistoiminnan yhteishallinnon luottamushenkilöiden rooli keskittyy palvelutavoitteiden laadintaan	huonosti	hyvin
Arvoaaka R	Alueellinen synergia	Viranomaistoiminnan yhteishallinnon lautakunnan rooli keskittyy palveluiden järjestämiseen	huonosti	hyvin
Arvoaaka R	Tulevaisuus	Valvonta voi huomioida yrityksen identiteetin	huonosti	hyvin
Arvoaaka R	Tulevaisuus	Valvonta on yrityksille tulevaisuudessa	kollektiivisempää	yksilöllisempää
Arvoaaka R	Tulevaisuus	Valvonnan tarkoitus on tukea paikallista yritystoimintaa	huonosti	hyvin
Arvoaaka R	Tulevaisuus	Valvonta on yrityksen yhteistyökumppani	huonosti	hyvin
Arvoaaka R	Tulevaisuus	Valvonnassa näkyy paikallinen politiikka	vähän	paljon
Arvoaaka R	Tulevaisuus	Valvonnan pitää kattaa kulunsa	verovaroilla	valvontamaksuilla
Arvoaaka R	Tulevaisuus	Valvonnan sähköisiä palveluja yrityksille on lisättävä	vähän	paljon
Arvoaaka R	Tulevaisuus	Valvonnan tehtävänä on tukea paikallisia markkinoita	huonosti	hyvin
Arvoaaka R	Tulevaisuus	Yritystoiminta rakentuu markkinoiden varaan	vähän	paljon
Arvoaaka R	Tulevaisuus	Yritykset varmistavat valvonnan tulevaisuuden	huonosti	hyvin
Arvoaaka R	Alueellinen tulevaisuus	Valvonnan toimintatavat ajanmukaistuvat laajemman yhteistyön johdosta	huonosti	hyvin
Arvoaaka R	Alueellinen tulevaisuus	Laaja-alaisempi valvontayksikkö on päätöksentekijänä	sidottu	riippumaton
Arvoaaka R	Alueellinen tulevaisuus	Laaja-alaisempi valvontayksikön valmistelutyö on	eriarvoista	tasavertaista

Arvoaaka R	Alueellinen tulevaisuus	Laaja-alaisempi valvontayksikkö tukee kuntien strategian toteuttamisesta	vähän	paljon
Arvoaaka R	Alueellinen tulevaisuus	Asiakkaiden kohtelu yhdenmukaistuu laajemmalla alueella	huonosti	hyvin
Arvoaaka R	Valvontakokemus	Valvonta on	epäluotettava	luotettava
Arvoaaka R	Valvontakokemus	Valvonta on	passiivinen	aktiivinen
Arvoaaka R	Valvontakokemus	Valvonta on	vastuuton	vastuullinen
Arvoaaka R	Valvontakokemus	Valvonta on	yhteistyökyvytön	yhteistyökykyinen
Arvoaaka R	Valvontakokemus	Valvonta on	epäpätevä	asiantunteva
Arvoaaka R	Valvontakokemus	Valvonta on	kaukainen	läheinen
Arvoaaka R	Valvontakokemus	Valvonta on	yrityskielteinen	yritysmyönteinen
Arvoaaka R	Valvontakokemus	Valvonta on	ennakoimaton	ennakoiva
Arvoaaka R	Valvontakokemus	Valvonta on	epäjärjestelmällinen	systemaattinen
Arvoaaka R	Valvontakokemus	Valvonta on	poliittinen	epäpoliittinen
Arvoaaka R	Asiakaskokemus	Yritykset ovat	ei arvostettuja	arvostettuja
Arvoaaka R	Asiakaskokemus	Yritykset ovat	epäluotettavia	luotettavia
Arvoaaka R	Asiakaskokemus	Yritykset ovat	passiivisia	aktiivisia
Arvoaaka R	Asiakaskokemus	Yritykset ovat	vastuuttomia	vastuullisia
Arvoaaka R	Asiakaskokemus	Yritykset ovat	yhteistyökyvyttömiä	yhteistyökykyisiä
Arvoaaka R	Asiakaskokemus	Yritykset ovat	kaukaisia	läheisiä
Arvoaaka R	Asiakaskokemus	Yritykset suhtautuvat valvontaan	kielteisesti	myönteisesti
Arvoaaka R	Asiakaskokemus	Yritykset ovat	ennakoimattomia	ennakoivia
Arvoaaka R	Asiakaskokemus	Yritykset ovat	epäjärjestelmällisiä	systemaattisia
Arvoaaka R	Asiakaskokemus	Yritykset kouluttavat henkilöstöään	huonosti	hyvin
Arvoaaka R	Valvontapalvelut	Viranomaispalvelut ovat saatavilla	huonosti	hyvin
Arvoaaka R	Valvontapalvelut	Valvonnan sähköinen tiedotus yrityksille on	toimimatonta	toimivaa
Arvoaaka R	Valvontapalvelut	Valvonnan asiainfot ovat yrityksille	merkityksettömiä	tärkeitä
Arvoaaka R	Valvontapalvelut	Valvonnan koulutustilaisuudet ovat yrityksille	merkityksettömiä	tärkeitä
Arvoaaka R	Valvontapalvelut	Valvonnan kanssa tehtävä yhteistyö on yrityksille	merkityksetöntä	tärkeää
Arvoaaka R	Valvontapalvelut	Valvonnan antama neuvonta on yrityksille	merkityksetöntä	tärkeää
Arvoaaka R	Valvontapalvelut	Valvonnan suorittamat tarkastukset ovat yrityksille	merkityksettömiä	tärkeitä
Arvoaaka R	Valvontapalvelut	Valvonnan tarjoamat sähköiset palvelut ovat yrityksille	merkityksettömiä	tärkeitä

Arvoaaka R	Valvontapalvelut	Valvonnan maksullisuus on yrityksille	merkityksetöntä	tärkeä
Arvoaaka R	Valvontapalvelut	Riskeihin perustuva valvonta on yrityksille	epätasa-arvoista	tasa-arvoista
Arvoaaka T	Mielikuva	Valvonnan toiminta on	vanhanaikaista	nykyaikaista
Arvoaaka T	Mielikuva	Valvonnan pitää	pysyä ennallaan	uudistua
Arvoaaka T	Mielikuva	Valvonta on	pysynyt ennallaan	uudistunut
Arvoaaka T	Mielikuva	Yritykset toimivat	vanhanaikaisesti	nykyaikaisesti
Arvoaaka T	Mielikuva	Yritykset ovat	pysyneet ennallaan	uudistuneet
Arvoaaka T	Mielikuva	Ympäristöterveydenhuollon toimiala on	pysynyt ennallaan	uudistunut
Arvoaaka T	Mielikuva	Paikallistuntemus	vähentää tavoitteellisuutta	lisää tavoitteellisuutta
Arvoaaka T	Mielikuva	Valtakunnallinen valvonta on	kaukana yritysten arjesta	lähellä yritysten arkea
Arvoaaka T	Painopiste	Valvonnan painopisteenä on	kiellot	neuvonta
Arvoaaka T	Painopiste	Valvonnan painopisteenä on	tarkastukset	ohjaaminen
Arvoaaka T	Painopiste	Valvonnan painopisteenä on	lupamenettely	Ilmoitusmenettely
Arvoaaka T	Painopiste	Valvonnan painopisteenä on	valvonnan omat tarkastukset	yrityksen oma laadunvalvonta
Arvoaaka T	Tavoitteet	Valvonnan tavoitteet on määritellyt	kunta	valtio
Arvoaaka T	Tavoitteet	Valvonnan tavoitteiden toteutumista seuraa	kunta	valtio
Arvoaaka T	Tavoitteet	Valvonnan tavoitteena on	lupakäsittely	ennakollinen ohjaus
Arvoaaka T	Tavoitteet	Valvonnan tavoitteena on	jälkivalvonta	työnaikainen valvonta
Arvoaaka T	Tavoitteet	Valvonnan asetetut tavoitteet ovat	epäselvät	selkeät
Arvoaaka T	Tavoitteet	Valvonnan tavoitteet ovat yritykselle	epäselviä	selkeitä
Arvoaaka T	Tavoitteet	Yrityksen henkilöstö ymmärtää valvonnan tavoitteet	huonosti	hyvin
Arvoaaka T	Tavoitteet	Riskeihin suhteutettu valvonta	lisää valvonnan alueellisia eroja	vähentää valvonnan alueellisia eroja
Arvoaaka T	Tavoitteet	OIVA-tarkastukset ovat	vähentäneet valvonnan vaikuttavuutta	lisänneet valvonnan vaikuttavuutta
Arvoaaka T	Tavoitteet	Valvonnan tavoitteellisuutta	vähentävät yhteiset menettelytapaohjeet	lisäävät yhteiset menettelytapaohjeet
Arvoaaka T	Suunnitelmallisuus	Valvonta on	suunnittelematonta	suunnitelmallista
Arvoaaka T	Suunnitelmallisuus	Valvonnan tietojärjestelmät toimivat	huonosti	hyvin
Arvoaaka T	Suunnitelmallisuus	Valvonnan maksullisuus on	perustelematonta	perusteltua

Arvoaaka T	Suunnitelmallisuus	Valvonnan maksullisuus perustuu	arvioituihin kuluihin	todellisiin laskennallisiin kuluihin
Arvoaaka T	Suunnitelmallisuus	Valvonnan suunnitelmallisuus tuo yrityksille turvallisuutta	huonosti	hyvin
Arvoaaka T	Suunnitelmallisuus	Valvonnan suunnitelmallisuus tukee turvallista ja terveellistä ympäristöä	huonosti	hyvin
Arvoaaka T	Suunnitelmallisuus	Valvonnan suunnitelmallisuus tukee yrityksen taloudellista tulosta	huonosti	hyvin
Arvoaaka T	Suunnitelmallisuus	Valvonnan suunnitelmallisuus	lisää byrokratiaa	vähentää byrokratiaa
Arvoaaka T	Suunnitelmallisuus	Valvonnan kokemus yrityksistä ohjaa valvontaa	huonosti	hyvin
Arvoaaka T	Suunnitelmallisuus	Valvonnan yhteistoiminta-alueet ovat yhtenäistäneet tarkastuksia koko maassa	huonosti	hyvin
Arvoaaka T	Suunnitelmallisuus	Yrityksen oma toiminta on	suunnittelematonta	suunnitelmallista
Arvoaaka T	Voimavarat	Valvonnan voimavarat ovat	riittämättömät	riittävät
Arvoaaka T	Voimavarat	Valvonnan henkilöstöä on	liian vähän	riittävästi
Arvoaaka T	Voimavarat	Valvonnalla on toimintarahaa	riittämättömästi	riittävästi
Arvoaaka T	Voimavarat	Valvontaa johdetaan	epätarkoituksenmukaisesti	tarkoituksenmukaisesti
Arvoaaka T	Voimavarat	Yritysten omavalvonta poistaa valvonnan tarvetta	huonosti	hyvin
Arvoaaka T	Voimavarat	Yksityiset toimijat valvonnan toteutuksessa poistavat viranomaisvalvonnan tarvetta	huonosti	hyvin
Arvoaaka T	Voimavarat	Valvonnasta saadut tulot käytetään valvontaan	huonosti	hyvin
Arvoaaka T	Voimavarat	Valvonnan laajuutta voidaan	supistaa	lisätä
Arvoaaka T	Voimavarat	Valvonnan luvanvaraisuutta voidaan	vähentää	lisätä
Arvoaaka T	Voimavarat	Valvonnan vähentyessä yritysten vastuutaa pitää	vähentää	lisätä
Arvoaaka T	Kohdistuminen	Valvonta kohdistuu	määräperusteisesti	riskiperusteisesti
Arvoaaka T	Kohdistuminen	Valvonta kohdistuu yrityksen omaan laadunvalvontaan	huonosti	hyvin
Arvoaaka T	Kohdistuminen	Valvonnan kohdistumista ohjaa	aikaisemmat pakkokeinot	tämän päivän riskiarvio
Arvoaaka T	Kohdistuminen	Valvonta kuulee yritysten näkemyksiä tarkastusten kohdistumisesta	huonosti	hyvin

Arvovaaka T	Kohdistuminen	Vuorovaikutus valvonnan ja toiminnanharjoittajien välillä on	toimimatonta	toimivaa
Arvovaaka T	Kohdistuminen	Valvonnassa ymmärretään toiminnanharjoittajien taloudelliset riskit	huonosti	hyvin
Arvovaaka T	Kohdistuminen	Valvonnassa ymmärretään omat taloudelliset riskit	huonosti	hyvin
Arvovaaka T	Kohdistuminen	Valvonnassa ymmärretään omat oikeudelliset riskit	huonosti	hyvin
Arvovaaka T	Tehokkuus	Valvonta on	tehotonta	tehokasta
Arvovaaka T	Tehokkuus	Valvonnan tehokkuus perustuu	määrälliseen toimintaan	laadulliseen toimintaan
Arvovaaka T	Tehokkuus	Valvonta tuo turvallisuutta	huonosti	hyvin
Arvovaaka T	Tehokkuus	Valvonta lisää elintarvikkeiden turvallisuutta	huonosti	hyvin
Arvovaaka T	Tehokkuus	Valvonnan toimet tuovat lisää myyntiaikaa tuotteille	huonosti	hyvin
Arvovaaka T	Tehokkuus	Valvonnassa toteutuvat hyvän hallinnon periaatteet	huonosti	hyvin
Arvovaaka T	Tehokkuus	Yritysten oma laadunvalvonta lisää valvonnan tehokkuutta	huonosti	hyvin
Arvovaaka T	Tehokkuus	Oiva-tarkastukset lisäävät valvonnan	tehottomuutta	tehokkuutta
Arvovaaka T	Tehokkuus	Valvontaa pitää	hajauttaa	yhtenäistää
Arvovaaka T	Tasapuolisuus	Valvonta kohtelee toiminnanharjoittajia	eriarvoisesti	tasapuolisesti
Arvovaaka T	Tasapuolisuus	OIVA-tarkastuksilla toteutuu valvonnan tasapuolisuus	huonosti	hyvin
Arvovaaka T	Tasapuolisuus	Yritykset arvostavat OIVA-tarkastuksia	huonosti	hyvin
Arvovaaka T	Tasapuolisuus	Yritys on valvonnan painopisteistä samaa mieltä valvonnan kanssa	huonosti	hyvin
Arvovaaka T	Tasapuolisuus	Yritykset arvostavat konsultoivaa valvontaotetta	huonosti	hyvin
Arvovaaka T	Toimintaympäristön tunnistaminen	Paikallinen valvonta tunnistaa toimintaympäristön	huonosti	hyvin
Arvovaaka T	Toimintaympäristön tunnistaminen	Valvonnalla on käsitys yritysten markkinatilanteesta	huonosti	hyvin
Arvovaaka T	Toimintaympäristön tunnistaminen	Valvonnalla on kokonaiskäsitys yritysten elintarvikeriskitilanteesta	huonosti	hyvin

Arvovaaka T	Toimintaympäristön tunnistaminen	Valvonnan toimenpiteet on mitoitettu oikein toiminnan riskeihin nähden	huonosti	hyvin
Arvovaaka T	Toimintaympäristön tunnistaminen	Elintarviketurvallisuusvirasto o Evira tunnistaa toimintaympäristön	huonosti	hyvin
Arvovaaka T	Toimintaympäristön tunnistaminen	Maa- ja metsätalousministeriö tunnistaa toimintaympäristön	huonosti	hyvin
Arvovaaka T	Toimintaympäristön tunnistaminen	Sosiaali- ja terveysministeriö tunnistaa toimintaympäristön	huonosti	hyvin
Arvovaaka T	Toimintaympäristön tunnistaminen	Aluehallintovirasto tunnistaa toimintaympäristön	huonosti	hyvin
Arvovaaka T	Toimintaympäristön tunnistaminen	Paikallinen yritystoiminta on paikalliselle valvonnalle	merkityksetöntä	tärkeää
Arvovaaka T	Toimintaympäristön tunnistaminen	Paikallinen yritystoiminta on valtakunnalliselle valvonnalle	merkityksetöntä	tärkeää
Arvovaaka T	Toimintaympäristön tunnistaminen	Yritys tunnistaa oman toimintaympäristön	huonosti	hyvin
Arvovaaka T	Kehittämisaosaaminen	Valvonnassa kehitetään omaa taitotietoa	huonosti	hyvin
Arvovaaka T	Kehittämisaosaaminen	Valvonnassa toteutuu laatuosaaminen	huonosti	hyvin
Arvovaaka T	Kehittämisaosaaminen	Valvonnassa toteutuu innovaatio-osaaminen	huonosti	hyvin
Arvovaaka T	Kehittämisaosaaminen	Viestintää hyödynnetään yritysten osaamisen kehittämisessä	huonosti	hyvin
Arvovaaka T	Kehittämisaosaaminen	Ilmaisutaitoja hyödynnetään yritysten osaamisen kehittämiseen	huonosti	hyvin
Arvovaaka T	Kehittämisaosaaminen	Valvonta ymmärtää yritysten erilaisuutta	huonosti	hyvin
Arvovaaka T	Kehittämisaosaaminen	Pätevyys yrityksissä kehittyi valvonnan toiminnan seurauksena	huonosti	hyvin
Arvovaaka T	Kehittämisaosaaminen	Valvonta mahdollistaa laadukasta yritystoimintaa	huonosti	hyvin
Arvovaaka T	Kehittämisaosaaminen	Yrityksen omavalvonta on ajan tasalla	huonosti	hyvin
Arvovaaka T	Kehittämisaosaaminen	Elintarvikelainsäädäntö mahdollistaa yritysten kehittymisen	huonosti	hyvin
Arvovaaka T	Laatu ja innovaatio-osaaminen	Valvonta ymmärtää yritystoiminnan periaatteita	huonosti	hyvin

Arvovaaka T	Laatu ja innovaatio-osaaminen	Valvonta mahdollistaa innovaatioiden syntymisen yrityksissä	huonosti	hyvin
Arvovaaka T	Laatu ja innovaatio-osaaminen	Valvonta ymmärtää yritysten liiketoiminnan menestymisen edellytykset	huonosti	hyvin
Arvovaaka T	Laatu ja innovaatio-osaaminen	Valvonta tunnistaa erilaiset vaatimukset yrityksen tuotteille	huonosti	hyvin
Arvovaaka T	Laatu ja innovaatio-osaaminen	Valvonta tunnistaa erilaisten tuotteiden merkityksen yritykselle	huonosti	hyvin
Arvovaaka T	Laatu ja innovaatio-osaaminen	Yrityksen omavalvonta tukee yrityksen toiminnan laadukkuutta	huonosti	hyvin
Arvovaaka T	Yrittäjyys- ja liiketoimintataidot	Pieni yritys on	kannattamaton	kannattava
Arvovaaka T	Yrittäjyys- ja liiketoimintataidot	Yrityksen pitää olla	kustannustehokas	innovoiva
Arvovaaka T	Yrittäjyys- ja liiketoimintataidot	Yrityksen pitää olla	varovainen	investoiva
Arvovaaka T	Yrittäjyys- ja liiketoimintataidot	Yritysten verkostot ovat	toimimattomat	toimivat
Arvovaaka T	Yrittäjyys- ja liiketoimintataidot	Valvonnassa ymmärretään yritystoiminnan riskit määräyksiä annettaessa	huonosti	hyvin
Arvovaaka T	Yrittäjyys- ja liiketoimintataidot	Valvonnalla on valmiuksia yhteistyöosaamisen kehittämiseen yritysten kanssa	huonosti	hyvin
Arvovaaka T	Yrittäjyys- ja liiketoimintataidot	Valvonta tunnistaa yhteistyöosaamisen kehittävän vaikutuksen yritysten kanssa	huonosti	hyvin
Arvovaaka T	Yrittäjyys- ja liiketoimintataidot	Valvonnassa ymmärretään valvonnan omat oikeudelliset riskit	huonosti	hyvin
Arvovaaka T	Yrittäjyys- ja liiketoimintataidot	Valvonnassa ymmärretään valvonnan omat taloudelliset riskit	huonosti	hyvin
Arvovaaka T	Yhteistyöosaaminen	Valvonta lisää yritysten motivaatiota	huonosti	hyvin
Arvovaaka T	Yhteistyöosaaminen	Valvonta lisää yritysten kasvua	huonosti	hyvin
Arvovaaka T	Yhteistyöosaaminen	Valvonta tukee yritysten kehittymistä	huonosti	hyvin
Arvovaaka T	Yhteistyöosaaminen	Valvonta arvostaa paikallista yrittäjyyttä	huonosti	hyvin

Arvovaaka T	Yhteistyöosaaminen	Yhteistyöosaamisen hyödyntäminen tuo parempia tuloksia valvonnalle	huonosti	hyvin
Arvovaaka T	Yhteistyöosaaminen	Yhteistyöosaamisen hyödyntäminen tuo parempia tuloksia yritykselle	huonosti	hyvin
Arvovaaka T	Tiimityö- ja verkosto-osaaminen	Yritysten sosiaaliset taidot kehittyvät valvonnan kanssa tiimityössä	huonosti	hyvin
Arvovaaka T	Tiimityö- ja verkosto-osaaminen	Valvonta lisää yritysten kokemusta	huonosti	hyvin
Arvovaaka T	Tiimityö- ja verkosto-osaaminen	Valvonta kehittää yritysten osaamista	huonosti	hyvin
Arvovaaka T	Tiimityö- ja verkosto-osaaminen	Valvonta lisää yritystoiminnan näkemyksellisyyttä sen omalla toimialalla	huonosti	hyvin
Arvovaaka T	Ammatillinen tietotaito	Valvonta kiinnittää huomiota yritystoiminnan jatkuvaan kehittämiseen	huonosti	hyvin
Arvovaaka T	Ammatillinen tietotaito	Valvonnan kokemus lisää yritysten taitotietoa	huonosti	hyvin
Arvovaaka T	Ammatillinen tietotaito	Valvonnan osaaminen lisää yrityksen taitotietoa	huonosti	hyvin
Arvovaaka T	Ammatillinen tietotaito	Valvonnan näkemyksellisyys lisää taitotietoa yritystoimintaa kohtaan	huonosti	hyvin
Arvovaaka T	Ammatillinen tietotaito	Yrityksissä kiinnitetään huomiota toiminnan jatkuvaan kehittämiseen taitotiedon lisääntyessä	huonosti	hyvin
Arvovaaka T	Substanssiosaaminen	Valvonnan kokemus karttuu yritysten asiakokonaisuuksista	huonosti	hyvin
Arvovaaka T	Substanssiosaaminen	Yritysten kokemus karttuu valvonnan asiakokonaisuuksista	huonosti	hyvin
Arvovaaka T	Substanssiosaaminen	Valvonnan asiaosaaminen	vaihtelee	on tasalaatuista
Arvovaaka T	Substanssiosaaminen	Pakottava elintarvikelainsäädäntö tukee yritysten menestystä	huonosti	hyvin
Arvovaaka T	Substanssiosaaminen	Valvonta vaatii yrityksiltä kaikkien säädösten ehdotonta noudattamista	huonosti	hyvin
Arvovaaka T	Työelämäosaaminen	Yrityksen vuorovaikutustaidot kehittyvät valvonnan kanssa tehtävässä yhteistyössä	huonosti	hyvin

Arvoaaka T	Työelämäosaaminen	Yrityksen osaaminen lisääntyy valvonnan kanssa tehtävän yhteistyön tuloksena	huonosti	hyvin
Arvoaaka T	Työelämäosaaminen	Yrityksen joustavuus lisääntyy valvonnan kanssa tehtävän yhteistyön tuloksena	huonosti	hyvin
Arvoaaka T	Työelämäosaaminen	Valvonta lisää uudistumishalua yrityksissä	huonosti	hyvin
Arvoaaka T	Työelämäosaaminen	Valvonnan vuorovaikutustaidot paranevat yritysten kanssa yhteistyössä	huonosti	hyvin
Arvoaaka T	Tiedon hankinta- ja ongelmanratkaisutaidot	Valvonta lisää oma-aloitteellisuutta yrityksissä	vähän	paljon
Arvoaaka T	Tiedon hankinta- ja ongelmanratkaisutaidot	Valvonta kasvattaa yritysten tiedonhankintavalmiuksia	vähän	paljon
Arvoaaka T	Tiedon hankinta- ja ongelmanratkaisutaidot	Valvonta kehittää yritysten tiedonhankinnan osaamista	vähän	paljon
Arvoaaka T	Tiedon hankinta- ja ongelmanratkaisutaidot	Yritysten ammattitaito lisääntyy valvonnan työn tuloksena	vähän	paljon
Arvoaaka T	Tiedon hankinta- ja ongelmanratkaisutaidot	Tiedonhankinta lisää yrityksen ja valvonnan välistä yhteistyötä	vähän	paljon
Arvoaaka T	Karttavat taidot ja kyvykkyys	Yritysten taidot yhdistää osaamista ja käytännön toimintaa lisääntyvät valvonnan kanssa	vähän	paljon
Arvoaaka T	Karttavat taidot ja kyvykkyys	Yritysten luovuus pääsee esille valvonnan kanssa	huonosti	hyvin
Arvoaaka T	Karttavat taidot ja kyvykkyys	Yritysten itseluottamus kasvaa valvonnan kanssa tehtävässä yhteistyössä	vähän	paljon
Arvoaaka T	Karttavat taidot ja kyvykkyys	Yritysten omanarvontunto paranee valvonnan kanssa tehtävässä yhteistyössä	vähän	paljon
Arvoaaka T	Karttavat taidot ja kyvykkyys	Valvonnan ymmärtämättömyys on esteenä yritystoiminnan kehittämislle	vähän	paljon
Arvoaaka T	Karttavat taidot ja kyvykkyys	Valvonnan arvovalta on esteenä yritystoiminnan kehittämislle	vähän	paljon
Arvoaaka T	Karttavat taidot ja kyvykkyys	Valvonta huomioi asiallisesti yritysten inhimillisiä piirteitä	vähän	paljon
Arvoaaka T	Vuorovaikutustaidot	Vuorovaikutustaidot karttavat yhteistyössä yrityksen ja valvonnan välillä	vähän	paljon

Arvovaaka T	Vuorovaikutustaidot	Yritysten ammatillinen kokemus karttuu valvonnan kanssa vuorovaikutuksessa	huonosti	hyvin
Arvovaaka T	Vuorovaikutustaidot	Valvonnan tilanneherkkyys tukee yritysten kehittämistyötä	huonosti	hyvin
Arvovaaka T	Vuorovaikutustaidot	Valvonnan intuitio tukee yritysten kehittämistyötä	huonosti	hyvin
Arvovaaka T	Vuorovaikutustaidot	Valvonnan luottamus paranee vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa	huonosti	hyvin
Arvovaaka T	Vuorovaikutustaidot	Valvonnan yrittäjäystaidot kehittyvät vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa	vähän	paljon
Arvovaaka T	Sisäinen synergia	Yhteistyö rakennusvalvonnan kanssa on	hyödytöntä	hyödyllistä
Arvovaaka T	Sisäinen synergia	Yhteistyö ympäristönsuojelun kanssa on	hyödytöntä	hyödyllistä
Arvovaaka T	Sisäinen synergia	Yhteistyö kiinteistötoimen kanssa on	hyödytöntä	hyödyllistä
Arvovaaka T	Sisäinen synergia	Yhteistyö kaavoituksen kanssa on	hyödytöntä	hyödyllistä
Arvovaaka T	Sisäinen synergia	Yhteistyö katutilavalvonnan kanssa on	hyödytöntä	hyödyllistä
Arvovaaka T	Sisäinen synergia	Yhteistyö pelastustoimen kanssa on	hyödytöntä	hyödyllistä
Arvovaaka T	Sisäinen synergia	Yhteistyö muun kunnan teknisen toimen kanssa on	hyödytöntä	hyödyllistä
Arvovaaka T	Alueellinen synergia	Kuntien välinen yhteistyö tuo hyötyjä viranomaisvalvonnalle	vähän	paljon
Arvovaaka T	Alueellinen synergia	Viranomaisyhteistyö mahdollistaa palvelujen saatavuuden ympäri vuoden	huonosti	hyvin
Arvovaaka T	Alueellinen synergia	Viranomaisyhteistyö mahdollistaa sijaisjärjestelyt luontevammin	huonosti	hyvin
Arvovaaka T	Alueellinen synergia	Viranomaisyhteistyö nopeuttaa lupaprosesseja	huonosti	hyvin
Arvovaaka T	Alueellinen synergia	Viranomaisyhteistyö mahdollistaa laajemman palvelukokonaisuuden	huonosti	hyvin
Arvovaaka T	Alueellinen synergia	Viranomaistoiminnan yhteishallinto lisää työmäärää	vähän	paljon
Arvovaaka T	Alueellinen synergia	Viranomaistoiminnan yhteishallinto lisää päätöksenteon tehokkuutta	vähän	paljon

Arvoaaka T	Alueellinen synergia	Viranomaistoiminnan yhteishallinto lisää kustannustehokkuutta	huonosti	hyvin
Arvoaaka T	Alueellinen synergia	Viranomaistoiminnan yhteishallinnon luottamushenkilöiden rooli keskittyy palvelutavoitteiden laadintaan	huonosti	hyvin
Arvoaaka T	Alueellinen synergia	Viranomaistoiminnan yhteishallinnon lautakunnan rooli keskittyy palveluiden järjestämiseen	huonosti	hyvin
Arvoaaka T	Tulevaisuus	Valvonta voi huomioida yrityksen identiteetin	huonosti	hyvin
Arvoaaka T	Tulevaisuus	Valvonta on yrityksille tulevaisuudessa	kollektiivisempaa	yksilöllisempää
Arvoaaka T	Tulevaisuus	Valvonta tulee tukemaan paikallista yritystoimintaa	huonosti	hyvin
Arvoaaka T	Tulevaisuus	Valvonta on yrityksen yhteistyökumppani	huonosti	hyvin
Arvoaaka T	Tulevaisuus	Valvonnassa näkyy paikallinen politiikka	vähän	paljon
Arvoaaka T	Tulevaisuus	Valvonnan pitää kattaa kulunsa	verovaroilla	valvontamaksuilla
Arvoaaka T	Tulevaisuus	Valvonnan sähköiset palvelut yrityksille lisääntyvät	vähän	paljon
Arvoaaka T	Tulevaisuus	Valvonnan tehtävänä on tukea paikallisia markkinoita	huonosti	hyvin
Arvoaaka T	Tulevaisuus	Yritystoiminta rakentuu markkinoiden varaan	vähän	paljon
Arvoaaka T	Tulevaisuus	Yritykset varmistavat valvonnan tulevaisuuden	huonosti	hyvin
Arvoaaka T	Alueellinen tulevaisuus	Valvonnan toimintatavat ajanmukaistuvat laajemman yhteistyön johdosta	huonosti	hyvin
Arvoaaka T	Alueellinen tulevaisuus	Laaja-alaisempi valvontayksikkö on päätöksentekijänä	sidottu	riippumaton
Arvoaaka T	Alueellinen tulevaisuus	Laaja-alaisempi valvontayksikön valmistelutyö on	eriarvoista	tasavertaista
Arvoaaka T	Alueellinen tulevaisuus	Laaja-alaisempi valvontayksikkö etäänny kuntien strategian toteuttamisesta	vähän	paljon
Arvoaaka T	Alueellinen tulevaisuus	Asiakkaiden kohtelu yhdenmukaistuu laajemmalla alueella	huonosti	hyvin

Arvoaaka T	Valvontakokemus	Valvonta on	epäluotettava	luotettava
Arvoaaka T	Valvontakokemus	Valvonta on	passiivinen	aktiivinen
Arvoaaka T	Valvontakokemus	Valvonta on	vastuuton	vastuullinen
Arvoaaka T	Valvontakokemus	Valvonta on	yhteistyökyvytön	yhteistyökykyinen
Arvoaaka T	Valvontakokemus	Valvonta on	epäpätevä	asiantunteva
Arvoaaka T	Valvontakokemus	Valvonta on	kaukainen	läheinen
Arvoaaka T	Valvontakokemus	Valvonta on	yrityskielteinen	yritysmyönteinen
Arvoaaka T	Valvontakokemus	Valvonta on	ennakoimaton	ennakoiva
Arvoaaka T	Valvontakokemus	Valvonta on	epäjärjestelmällinen	systemaattinen
Arvoaaka T	Asiakaskokemus	Valvonta on	poliittinen	epäpoliittinen
Arvoaaka T	Asiakaskokemus	Yritykset ovat	ei arvostettuja	arvostettuja
Arvoaaka T	Asiakaskokemus	Yritykset ovat	epäluotettavia	luotettavia
Arvoaaka T	Asiakaskokemus	Yritykset ovat	passiivisia	aktiivisia
Arvoaaka T	Asiakaskokemus	Yritykset ovat	vastuuttomia	vastuullisia
Arvoaaka T	Asiakaskokemus	Yritykset ovat	yhteistyökyvyttömiä	yhteistyökykyisiä
Arvoaaka T	Asiakaskokemus	Yritykset ovat	kaukaisia	läheisiä
Arvoaaka T	Asiakaskokemus	Yritykset suhtautuvat valvontaan	kielteisesti	myönteisesti
Arvoaaka T	Asiakaskokemus	Yritykset ovat	ennakoimattomia	ennakoivia
Arvoaaka T	Asiakaskokemus	Yritykset ovat	epäjärjestelmällisiä	systemaattisia
Arvoaaka T	Asiakaskokemus	Yritykset kouluttavat henkilöstöään	huonosti	hyvin
Arvoaaka T	Valvontapalvelut	Viranomaispalvelut ovat saatavilla	huonosti	hyvin
Arvoaaka T	Valvontapalvelut	Valvonnan sähköinen tiedotus yrityksille on	toimimatonta	toimivaa
Arvoaaka T	Valvontapalvelut	Valvonnan asiainfot ovat yrityksille	merkityksettömiä	tärkeitä
Arvoaaka T	Valvontapalvelut	Valvonnan koulutustilaisuudet ovat yrityksille	merkityksettömiä	tärkeitä
Arvoaaka T	Valvontapalvelut	Valvonnan kanssa tehtävä yhteistyö on yrityksille	merkityksetöntä	tärkeää
Arvoaaka T	Valvontapalvelut	Valvonnan antama neuvonta on yrityksille	merkityksetöntä	tärkeää
Arvoaaka T	Valvontapalvelut	Valvonnan suorittamat tarkastukset ovat yrityksille	merkityksettömiä	tärkeitä
Arvoaaka T	Valvontapalvelut	Valvonnan tarjoamat sähköiset palvelut ovat yrityksille	merkityksettömiä	tärkeitä
Arvoaaka T	Valvontapalvelut	Valvonnan maksullisuus on yrityksille	merkityksetöntä	hyväksyttävää
Arvoaaka T	Valvontapalvelut	Riskeihin perustuva valvonta on yrityksille	epätasa-arvoista	tasa-arvoista
Arvoaaka S	Mielikuva	Valvonnan toiminta on	vanhanaikaista	nykyaikaista
Arvoaaka S	Mielikuva	Valvonnan pitää	pysyä ennallaan	uudistua
Arvoaaka S	Mielikuva	Valvonta on	pysynyt ennallaan	uudistunut

Arvoaaka S	Mielikuva	Yritykset toimivat	vanhanaikaisesti	nykyaikaisesti
Arvoaaka S	Mielikuva	Yritykset ovat	pysyneet ennallaan	uudistuneet
Arvoaaka S	Mielikuva	Ympäristönsuojelun toimiala on	pysynyt ennallaan	uudistunut
Arvoaaka S	Mielikuva	Paikallistuntemus	vähentää tavoitteellisuutta	lisää tavoitteellisuutta
Arvoaaka S	Mielikuva	Valtakunnan valvonta on	kaukana yritysten arjesta	lähellä yritysten arkea
Arvoaaka S	Painopiste	Valvonnan painopisteenä on	kiellot	neuvonta
Arvoaaka S	Painopiste	Valvonnan painopisteenä on	tarkastukset	ohjaaminen
Arvoaaka S	Painopiste	Valvonnan painopisteenä on	lupamenettely	ilmoitusmenetteöy
Arvoaaka S	Painopiste	Valvonnan painopisteenä on	valvonnan omat tarkastukset	yrityksen oma laadunvalvonta
Arvoaaka S	Tavoitteet	Valvonnan tavoitteet on määritellyt	kunta	valtio
Arvoaaka S	Tavoitteet	Valvonnan tavoitteiden toteutumista seuraa	kunta	valtio
Arvoaaka S	Tavoitteet	Valvonnan tavoitteena on	lupakäsittely	ennakollinen ohjaus
Arvoaaka S	Tavoitteet	Valvonnan tavoitteena on	jälkivalvonta	työnaikainen valvonta
Arvoaaka S	Tavoitteet	Valvonnalle asetetut tavoitteet ovat	epäselvät	selkeät
Arvoaaka S	Tavoitteet	Valvonnan tavoitteet ovat yritykselle	epäselviä	selkeitä
Arvoaaka S	Tavoitteet	Yrityksen henkilöstö ymmärtää valvonnan tavoitteet	huonosti	hyvin
Arvoaaka S	Tavoitteet	Riskeihin suhteutettu valvonta on	vähentänyt valvonnan vaikuttavuutta	lisännyt valvonnan vaikuttavuutta
Arvoaaka S	Tavoitteet	Riskeihin suhteutettu valvonta	lisää valvonnan alueellisia eroja	vähentää valvonnan alueellisia eroja
Arvoaaka S	Tavoitteet	Valvonnan tavoitteellisuutta	vähentävät yhteiset menettelytapaohjeet	lisäävät yhteiset menettelytapaohjeet
Arvoaaka S	Suunnitelmallisuus	Valvonta on	suunnittelematonta	suunnitelmallista
Arvoaaka S	Suunnitelmallisuus	Valvonnan tietojärjestelmät toimivat	huonosti	hyvin
Arvoaaka S	Suunnitelmallisuus	Valvonnan maksullisuus on	perustelematonta	perusteltua
Arvoaaka S	Suunnitelmallisuus	Valvonnan maksullisuus perustuu	arvioituihin kuluihin	todellisiin laskennallisiin kuluihin
Arvoaaka S	Suunnitelmallisuus	Valvonnan suunnitelmallisuus tuo yrityksille turvallisuutta	huonosti	hyvin
Arvoaaka S	Suunnitelmallisuus	Valvonnan suunnitelmallisuus tukee turvallista ja terveellistä ympäristöä	huonosti	hyvin

Arvovaaka S	Suunnitelmallisuus	Valvonnan suunnitelmallisuus tukee yrityksen taloudellista tulosta	huonosti	hyvin
Arvovaaka S	Suunnitelmallisuus	Valvonnan suunnitelmallisuus	lisää byrokratiaa	vähentää byrokratiaa
Arvovaaka S	Suunnitelmallisuus	Valvonnan huomio kiinnittyy rakennushankkeeseen ja sen vaativuuteen	huonosti	hyvin
Arvovaaka S	Suunnitelmallisuus	Valvonnan huomio kiinnittyy rakennushankkeessa toimivien kelpoisuuteen ja asiantuntemukseen	huonosti	hyvin
Arvovaaka S	Suunnitelmallisuus	Valvonnan kokemus yrityksistä ohjaa valvontaa	huonosti	hyvin
Arvovaaka S	Suunnitelmallisuus	Valvonnan yhteistoiminta-alueet ovat yhtenäistäneet tarkastuksia koko maassa	huonosti	hyvin
Arvovaaka S	Suunnitelmallisuus	Yrityksen oma ympäristönsuojelutoiminta on	suunnittelematonta	suunnitelmallista
Arvovaaka S	Voimavarat	Valvonnan voimavarat ovat	riittämättömät	riittävät
Arvovaaka S	Voimavarat	Valvonnan henkilöstöä on	liian vähän	riittävästi
Arvovaaka S	Voimavarat	Valvonnalla on toimintarahaa	riittämättömästi	riittävästi
Arvovaaka S	Voimavarat	Valvontaa johdetaan	epätarkoituksenmukaisesti	tarkoituksenmukaisesti
Arvovaaka S	Voimavarat	Yritysten omat ympäristönsuojelutoimet poistavat valvonnan tarvetta	huonosti	hyvin
Arvovaaka S	Voimavarat	Yksityiset toimijat valvonnan toteutuksessa poistavat viranomaisvalvonnan tarvetta	huonosti	hyvin
Arvovaaka S	Voimavarat	Valvonnasta saadut tulot käytetään valvontaan	huonosti	hyvin
Arvovaaka S	Voimavarat	Valvonnan laajuutta voidaan	supistaa	lisätä
Arvovaaka S	Voimavarat	Valvonnan luvanvaraisuutta voidaan	vähentää	lisätä
Arvovaaka S	Voimavarat	Valvonnan vähentyessä yritysten vastuuta pitää	vähentää	lisätä
Arvovaaka S	Kohdistuminen	Valvonta kohdistuu	määräperusteisesti	riskiperusteisesti
Arvovaaka S	Kohdistuminen	Valvonta kohdistuu yrityksen omaan ympäristönsuojelutoimintaan	huonosti	hyvin
Arvovaaka S	Kohdistuminen	Valvonnan kohdistumista ohjaa	aikaisemmat pakkokeinot	tämän päivän riskiarvio

Arvovaaka S	Kohdistuminen	Valvonta kuulee yritysten näkemyksiä tarkastusten kohdistumisesta	huonosti	hyvin
Arvovaaka S	Kohdistuminen	Vuorovaikutus valvonnan ja toiminnanharjoittajien välillä on	toimimatonta	toimivaa
Arvovaaka S	Kohdistuminen	Valvonnassa ymmärretään toiminnanharjoittajien taloudelliset riskit	huonosti	hyvin
Arvovaaka S	Kohdistuminen	Valvonnassa ymmärretään omat taloudelliset riskit	huonosti	hyvin
Arvovaaka S	Kohdistuminen	Valvonnassa ymmärretään omat oikeudelliset riskit	huonosti	hyvin
Arvovaaka S	Tehokkuus	Valvonta on	tehotonta	tehokasta
Arvovaaka S	Tehokkuus	Valvonnan tehokkuus perustuu	määrälliseen toimintaan	laadulliseen toimintaan
Arvovaaka S	Tehokkuus	Valvonta tuo turvallisuutta	huonosti	hyvin
Arvovaaka S	Tehokkuus	Valvonta lisää viihtyvyyttä	huonosti	hyvin
Arvovaaka S	Tehokkuus	Valvonta parantaa ympäristönäkökohtien huomiointia	huonosti	hyvin
Arvovaaka S	Tehokkuus	Valvonnassa toteutuvat hyvän hallinnon periaatteet	huonosti	hyvin
Arvovaaka S	Tehokkuus	Yritysten omat ympäristönsuojelutoimet lisäävät valvonnan tehokkuutta	huonosti	hyvin
Arvovaaka S	Tehokkuus	Riskinarviointiin perustuva valvonta lisää	tehottomuutta	tehokkuutta
Arvovaaka S	Tehokkuus	Valvontaa pitää	hajauttaa	yhtenäistää
Arvovaaka S	Tasapuolisuus	Valvonta kohtelee toiminnanharjoittajia	eriarvoisesti	tasapuolisesti
Arvovaaka S	Tasapuolisuus	Riskiarviointiin perustuvalla valvonnalla toteutuu valvonnan tasapuolisuus	huonosti	hyvin
Arvovaaka S	Tasapuolisuus	Yritykset arvostavat	säännöllistä valvontaa	riskiarviointiin perustuvaa valvontaa
Arvovaaka S	Tasapuolisuus	Yritykset arvostavat konsultoivaa valvontaotetta	huonosti	hyvin
Arvovaaka S	Toimintaympäristön tunnistaminen	Paikallinen valvonta tunnistaa toimintaympäristön	huonosti	hyvin
Arvovaaka S	Toimintaympäristön tunnistaminen	Valvonnalla on käsitys yritysten markkinatilanteesta	huonosti	hyvin
Arvovaaka S	Toimintaympäristön tunnistaminen	Valvonnalla on käsitys yritysten riskitilanteesta	huonosti	hyvin

Arvoaaka S	Toimintaympäristön tunnistaminen	Valvonnan toimenpiteet on mitoitettu oikein toiminnan riskeihin nähden	huonosti	hyvin
Arvoaaka S	Toimintaympäristön tunnistaminen	Turvallisuus- ja kemikaalivirasto Tukes tunnistaa toimintaympäristön	huonosti	hyvin
Arvoaaka S	Toimintaympäristön tunnistaminen	Maa- ja metsätalousministeriö tunnistaa toimintaympäristön	huonosti	hyvin
Arvoaaka S	Toimintaympäristön tunnistaminen	Aluehallintovirasto tunnistaa toimintaympäristön	huonosti	hyvin
Arvoaaka S	Toimintaympäristön tunnistaminen	Paikallinen yritystoiminta on paikalliselle valvonnalle	merkityksetöntä	merkitsevää
Arvoaaka S	Toimintaympäristön tunnistaminen	Paikallinen yritystoiminta on valtakunnalliselle valvonnalle	merkityksetöntä	merkitsevää
Arvoaaka S	Toimintaympäristön tunnistaminen	Yritys tunnistaa oman toimintaympäristön	huonosti	hyvin
Arvoaaka S	Kehittämisaosaaminen	Valvonnassa on oman taitotiedon kehittäminen mahdollista	huonosti	hyvin
Arvoaaka S	Kehittämisaosaaminen	Valvonnassa toteutuu laatuosaaminen	huonosti	hyvin
Arvoaaka S	Kehittämisaosaaminen	Valvonnassa toteutuu innovaatio-osaaminen	huonosti	hyvin
Arvoaaka S	Kehittämisaosaaminen	Viestintää hyödynnetään yritysten osaamisen kehittämisessä	huonosti	hyvin
Arvoaaka S	Kehittämisaosaaminen	Ilmaisutaitoja hyödynnetään yritysten osaamisen kehittämiseen	huonosti	hyvin
Arvoaaka S	Kehittämisaosaaminen	Valvonta ymmärtää yritysten erilaisuutta	huonosti	hyvin
Arvoaaka S	Kehittämisaosaaminen	Pätevyys yrityksissä kehitty valvonnan toiminnan seurauksena	huonosti	hyvin
Arvoaaka S	Kehittämisaosaaminen	Valvonta mahdollistaa laadukasta yritystoimintaa	huonosti	hyvin
Arvoaaka S	Kehittämisaosaaminen	Yrityksen ympäristöasioiden osaaminen on ajan tasalla	huonosti	hyvin
Arvoaaka S	Kehittämisaosaaminen	Ympäristölainsäädäntö mahdollistaa yritysten kehittämisen	huonosti	hyvin
Arvoaaka S	Laatu ja innovaatio-osaaminen	Valvonta ymmärtää yritystoiminnan periaatteita	huonosti	hyvin
Arvoaaka S	Laatu ja innovaatio-osaaminen	Valvonta mahdollistaa innovaatioiden syntymisen yrityksissä	huonosti	hyvin

Arvovaaka S	Laatu ja innovaatio-osaaminen	Valvonta ymmärtää yritysten liiketoiminnan menestymisen edellytykset	huonosti	hyvin
Arvovaaka S	Laatu ja innovaatio-osaaminen	Valvonta tunnistaa erilaiset vaatimukset yrityksen tuotteille	huonosti	hyvin
Arvovaaka S	Laatu ja innovaatio-osaaminen	Valvonta tunnistaa erilaisten tuotteiden merkityksen yritykselle	huonosti	hyvin
Arvovaaka S	Laatu ja innovaatio-osaaminen	Yrityksen ympäristöasioiden osaaminen tukee yrityksen toiminnan laadukkuutta	huonosti	hyvin
Arvovaaka S	Yrittäjyys- ja liiketoimintataidot	Pieni yritys on	kannattamaton	kannattava
Arvovaaka S	Yrittäjyys- ja liiketoimintataidot	Yrityksen pitää olla	kustannustehokas	innovoiva
Arvovaaka S	Yrittäjyys- ja liiketoimintataidot	Yrityksen pitää olla	varovainen	investoiva
Arvovaaka S	Yrittäjyys- ja liiketoimintataidot	Yritysten verkostot ovat	toimimattomat	toimivat
Arvovaaka S	Yrittäjyys- ja liiketoimintataidot	Valvonnassa ymmärretään yritystoiminnan riskit määräyksiä annettaessa	huonosti	hyvin
Arvovaaka S	Yrittäjyys- ja liiketoimintataidot	Valvonnalla on valmiuksia yhteistyöosaamisen kehittämiseen yritysten kanssa	huonosti	hyvin
Arvovaaka S	Yrittäjyys- ja liiketoimintataidot	Valvonta tunnistaa yhteistyöosaamisen kehittävä vaikutuksen yritysten kanssa	huonosti	hyvin
Arvovaaka S	Yrittäjyys- ja liiketoimintataidot	Valvonnassa ymmärretään myös omat oikeudelliset riskit	huonosti	hyvin
Arvovaaka S	Yrittäjyys- ja liiketoimintataidot	Valvonnassa ymmärretään myös omat taloudelliset riskit	huonosti	hyvin
Arvovaaka S	Yhteistyöosaaminen	Valvonta lisää yritysten motivaatiota	huonosti	hyvin
Arvovaaka S	Yhteistyöosaaminen	Valvonta lisää yritysten kasvua	huonosti	hyvin
Arvovaaka S	Yhteistyöosaaminen	Valvonta tukee yritysten kehittymistä	huonosti	hyvin
Arvovaaka S	Yhteistyöosaaminen	Valvonta arvostaa paikallista yrittäjyyttä	huonosti	hyvin
Arvovaaka S	Yhteistyöosaaminen	Yhteistyöosaaminen tuo parempia tuloksia valvonnalle	huonosti	hyvin
Arvovaaka S	Tiimityö- ja verkosto-osaaminen	Yritysten sosiaaliset taidot kehittyvät valvonnan kanssa tiimityössä	huonosti	hyvin

Arvovaaka S	Tiimityö- ja verkosto-osaaminen	Valvonta lisää yritysten kokemusta	huonosti	hyvin
Arvovaaka S	Tiimityö- ja verkosto-osaaminen	Valvonta kehittää yritysten osaamista	huonosti	hyvin
Arvovaaka S	Tiimityö- ja verkosto-osaaminen	Valvonta lisää yritystoiminnan näkemyksellisyyttä sen omalla toimialalla	huonosti	hyvin
Arvovaaka S	Ammatillinen tietotaito	Valvonta kiinnittää huomiota yritystoiminnan jatkuvaan kehittämiseen	huonosti	hyvin
Arvovaaka S	Ammatillinen tietotaito	Valvonnan kokemus lisää yritysten taitotieto	huonosti	hyvin
Arvovaaka S	Ammatillinen tietotaito	Valvonnan osaaminen lisää yrityksen taitotietoa	huonosti	hyvin
Arvovaaka S	Ammatillinen tietotaito	Valvonnan näkemyksellisyys lisää taitotietoa yritystoimintaa kohtaan	huonosti	hyvin
Arvovaaka S	Ammatillinen tietotaito	Yrityksissä kiinnitetään huomiota toiminnan jatkuvaan kehittämiseen taitotiedon lisääntyessä	huonosti	hyvin
Arvovaaka S	Substanssiosaaminen	Valvonnan kokemus karttuu yritysten asiakokonaisuuksista	huonosti	hyvin
Arvovaaka S	Substanssiosaaminen	Yritysten kokemus karttuu valvonnan asiakokonaisuuksista	huonosti	hyvin
Arvovaaka S	Substanssiosaaminen	Valvonnan asiaosaaminen	vaihtelee	on tasalaatuista
Arvovaaka S	Substanssiosaaminen	Pakottava ympäristölainsäädäntö tukee yritysten menestystä	huonosti	hyvin
Arvovaaka S	Substanssiosaaminen	Valvonta vaatii yrityksiltä kaikkien säädösten ehdotonta noudattamista	huonosti	hyvin
Arvovaaka S	Työelämäosaaminen	Yrityksen vuorovaikutustaidot kehittyvät valvonnan kanssa tehtävässä yhteistyössä	huonosti	hyvin
Arvovaaka S	Työelämäosaaminen	Yrityksen osaaminen lisääntyy valvonnan kanssa tehtävän yhteistyön tuloksena	huonosti	hyvin
Arvovaaka S	Työelämäosaaminen	Yrityksen joustavuus lisääntyy valvonnan kanssa tehtävän yhteistyön tuloksena	huonosti	hyvin
Arvovaaka S	Työelämäosaaminen	Valvonta lisää uudistumishalua yrityksissä	huonosti	hyvin

Arvovaaka S	Työelämäosaaminen	Valvonnan vuorovaikutustaidot paranevat yritysten kanssa yhteistyössä	huonosti	hyvin
Arvovaaka S	Tiedon hankinta- ja ongelmanratkaisutaidot	Valvonta lisää oma-aloitteellisuutta yrityksissä	vähän	paljon
Arvovaaka S	Tiedon hankinta- ja ongelmanratkaisutaidot	Valvonta kasvattaa yritysten tiedonhankintavalmiuksia	vähän	paljon
Arvovaaka S	Tiedon hankinta- ja ongelmanratkaisutaidot	Valvonta kehittää yritysten tiedonhankinnan osaamista	vähän	paljon
Arvovaaka S	Tiedon hankinta- ja ongelmanratkaisutaidot	Yritysten ammattitaito lisääntyy valvonnan työn tuloksena	vähän	paljon
Arvovaaka S	Tiedon hankinta- ja ongelmanratkaisutaidot	Tiedonhankinta lisää yrityksen ja valvonnan välistä yhteistyötä	vähän	paljon
Arvovaaka S	Karttuvat taidot ja kyvykkyys	Yritysten taidot yhdistää osaamista ja käytännön toimintaa lisääntyvät valvonnan kanssa	vähän	paljon
Arvovaaka S	Karttuvat taidot ja kyvykkyys	Yritysten luovuus pääsee esille valvonnan kanssa	huonosti	hyvin
Arvovaaka S	Karttuvat taidot ja kyvykkyys	Yritysten itseluottamus kasvaa valvonnan kanssa tehtävässä yhteistyössä	vähän	paljon
Arvovaaka S	Karttuvat taidot ja kyvykkyys	Yritysten omanarvontunto paranee valvonnan kanssa tehtävässä yhteistyössä	vähän	paljon
Arvovaaka S	Karttuvat taidot ja kyvykkyys	Valvonnan ymmärtämättömyys on esteenä yritystoiminnan kehittämislle	vähän	paljon
Arvovaaka S	Karttuvat taidot ja kyvykkyys	Valvonnan arvovalta on esteenä yritystoiminnan kehittämislle	vähän	paljon
Arvovaaka S	Karttuvat taidot ja kyvykkyys	Valvonta huomioi asiallisesti yritysten inhimillisiä piirteitä	vähän	paljon
Arvovaaka S	Vuorovaikutustaidot	Vuorovaikutustaidot karttuvat yhteistyössä yrityksen ja valvonnan välillä	vähän	paljon
Arvovaaka S	Vuorovaikutustaidot	Yritysten ammatillinen kokemus karttuu valvonnan kanssa vuorovaikutuksessa	huonosti	hyvin
Arvovaaka S	Vuorovaikutustaidot	Valvonnan tilanneherkkyys tukee yritysten kehittämistyötä	huonosti	hyvin
Arvovaaka S	Vuorovaikutustaidot	Valvonnan intuitio tukee yritysten kehittämistyötä	huonosti	hyvin

Arvovaaka S	Vuorovaikutustaidot	Valvonnan luottamus paranee vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa	huonosti	hyvin
Arvovaaka S	Vuorovaikutustaidot	Valvonnan yrittäjyystaidot kehittyvät vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa	vähän	paljon
Arvovaaka S	Sisäinen synergia	Yhteistyö rakennusvalvonnan kanssa on	hyödytöntä	hyödyllistä
Arvovaaka S	Sisäinen synergia	Yhteistyö ympäristöterveydenhuollon kanssa on	hyödytöntä	hyödyllistä
Arvovaaka S	Sisäinen synergia	Yhteistyö kiinteistötoimen kanssa on	hyödytöntä	hyödyllistä
Arvovaaka S	Sisäinen synergia	Yhteistyö katutilavalvonnan kanssa on	hyödytöntä	hyödyllistä
Arvovaaka S	Sisäinen synergia	Yhteistyö pelastustoimen kanssa on	hyödytöntä	hyödyllistä
Arvovaaka S	Sisäinen synergia	Yhteistyö kaavoituksen kanssa on	hyödytöntä	hyödyllistä
Arvovaaka S	Sisäinen synergia	Yhteistyö muun kunnan teknisen toimen kanssa on	hyödytöntä	hyödyllistä
Arvovaaka S	Alueellinen synergia	Kuntien välinen yhteistyö tuo hyötyjä viranomaisvalvonnalle	vähän	paljon
Arvovaaka S	Alueellinen synergia	Viranomaisyhteistyö mahdollistaa palvelujen saatavuuden ympäri vuoden	huonosti	hyvin
Arvovaaka S	Alueellinen synergia	Viranomaisyhteistyö mahdollistaa sijaisjärjestelyt luontevammin	huonosti	hyvin
Arvovaaka S	Alueellinen synergia	Viranomaisyhteistyö nopeuttaa lupaprosesseja	huonosti	hyvin
Arvovaaka S	Alueellinen synergia	Viranomaisyhteistyö mahdollistaa laajemman palvelukokonaisuuden	huonosti	hyvin
Arvovaaka S	Alueellinen synergia	Viranomaistoiminnan yhteishallinto lisää työmäärää	vähän	paljon
Arvovaaka S	Alueellinen synergia	Viranomaistoiminnan yhteishallinto lisää päätöksenteon tehokkuutta	vähän	paljon
Arvovaaka S	Alueellinen synergia	Viranomaistoiminnan yhteishallinto lisää kustannustehokkuutta	huonosti	hyvin

Arvoaaka S	Alueellinen synergia	Viranomaistoiminnan yhteishallinnon luottamushenkilöiden rooli keskittyy palvelutavoitteiden laadintaan	huonosti	hyvin
Arvoaaka S	Alueellinen synergia	Viranomaistoiminnan yhteishallinnon lautakunnan rooli keskittyy palveluiden järjestämiseen	huonosti	hyvin
Arvoaaka S	Tulevaisuus	Valvonta voi huomioida yrityksen identiteetin	huonosti	hyvin
Arvoaaka S	Tulevaisuus	Valvonta on yrityksille tulevaisuudessa	kollektiivisempää	yksilöllisempää
Arvoaaka S	Tulevaisuus	Valvonnan tarkoitus on tukea paikallista yritystoimintaa	huonosti	hyvin
Arvoaaka S	Tulevaisuus	Valvonta on yrityksen yhteistyökumppani	huonosti	hyvin
Arvoaaka S	Tulevaisuus	Valvonnassa näkyy paikallinen politiikka	vähän	paljon
Arvoaaka S	Tulevaisuus	Valvonnan pitää kattaa kulunsa	verovaroilla	valvontamaksuilla
Arvoaaka S	Tulevaisuus	Valvonnan sähköisiä palveluja yrityksille on lisättävä	vähän	paljon
Arvoaaka S	Tulevaisuus	Valvonnan tehtävänä on tukea paikallisia markkinoita	huonosti	hyvin
Arvoaaka S	Tulevaisuus	Yritystoiminta rakentuu markkinoiden varaan	vähän	paljon
Arvoaaka S	Tulevaisuus	Yritykset varmistavat valvonnan tulevaisuuden	huonosti	hyvin
Arvoaaka S	Alueellinen tulevaisuus	Valvonnan toimintatavat ajanmukaistuvat laajemman yhteistyön johdosta	huonosti	hyvin
Arvoaaka S	Alueellinen tulevaisuus	Laaja-alaisempi valvontayksikkö on päätöksentekijänä	sidottu	riippumaton
Arvoaaka S	Alueellinen tulevaisuus	Laaja-alaisempi valvontayksikön valmistelutyö on	eriarvoista	tasavertaista
Arvoaaka S	Valvontakokemus	Laaja-alaisempi valvontayksikkö etäännyttää kuntien strategian toteuttamisesta	vähän	paljon
Arvoaaka S	Valvontakokemus	Asiakkaiden kohtelu yhdenmukaistuu laajemmalla alueella	huonosti	hyvin
Arvoaaka S	Valvontakokemus	Valvonta on	epäluotettava	luotettava
Arvoaaka S	Valvontakokemus	Valvonta on	passiivinen	aktiivinen

Arvoaaka S	Valvontakokemus	Valvonta on	vastuuton	vastuullinen
Arvoaaka S	Valvontakokemus	Valvonta on	yhteistyökyvytön	yhteistyökykyinen
Arvoaaka S	Valvontakokemus	Valvonta on	epäpätevä	asiantunteva
Arvoaaka S	Valvontakokemus	Valvonta on	kaukainen	läheinen
Arvoaaka S	Valvontakokemus	Valvonta on	yrityskielteinen	yritysmyönteinen
Arvoaaka S	Valvontakokemus	Valvonta on	ennakoimaton	ennakoiva
Arvoaaka S	Valvontakokemus	Valvonta on	epäjärjestelmällinen	systemaattinen
Arvoaaka S	Valvontakokemus	Valvonta on	poliittinen	epäpoliittinen
Arvoaaka S	Asiakaskokemus	Yritykset ovat	ei arvostettuja	arvostettuja
Arvoaaka S	Asiakaskokemus	Yritykset ovat	epäluotettavia	luotettavia
Arvoaaka S	Asiakaskokemus	Yritykset ovat	passiivisia	aktiivisia
Arvoaaka S	Asiakaskokemus	Yritykset ovat	vastuuttomia	vastuullisia
Arvoaaka S	Asiakaskokemus	Yritykset ovat	yhteistyökyvyttömiä	yhteistyökykyisiä
Arvoaaka S	Asiakaskokemus	Yritykset ovat	kaukaisia	läheisiä
Arvoaaka S	Asiakaskokemus	Yritykset suhtautuvat valvontaan	kielteisesti	myönteisesti
Arvoaaka S	Asiakaskokemus	Yritykset ovat	ennakoimattomia	ennakoivia
Arvoaaka S	Asiakaskokemus	Yritykset ovat	epäjärjestelmällisiä	systemaattisia
Arvoaaka S	Asiakaskokemus	Yritykset kouluttavat henkilöstöään	huonosti	hyvin
Arvoaaka S	Valvontapalvelut	Viranomaispalvelut ovat saatavilla	huonosti	hyvin
Arvoaaka S	Valvontapalvelut	Valvonnan sähköinen tiedotus yrityksille on	toimimatonta	toimivaa
Arvoaaka S	Valvontapalvelut	Valvonnan asiainfot ovat yrityksille	merkityksettömiä	tärkeitä
Arvoaaka S	Valvontapalvelut	Valvonnan koulutustilaisuudet ovat yrityksille	merkityksettömiä	tärkeitä
Arvoaaka S	Valvontapalvelut	Valvonnan kanssa tehtävä yhteistyö on yrityksille	merkityksetöntä	tärkeää
Arvoaaka S	Valvontapalvelut	Valvonnan antama neuvonta on yrityksille	merkityksetöntä	tärkeää
Arvoaaka S	Valvontapalvelut	Valvonnan suorittamat tarkastukset ovat yrityksille	merkityksettömiä	tärkeitä
Arvoaaka S	Valvontapalvelut	Valvonnan tarjoamat sähköiset palvelut ovat yrityksille	merkityksettömiä	tärkeitä
Arvoaaka K	Mielikuva	Kaavoitustoiminta on	vanhanaikaista	nykyaikaista
Arvoaaka K	Mielikuva	Kaavoituksen pitää	pysyä ennallaan	uudistua
Arvoaaka K	Mielikuva	Kaavoitus on	pysynyt ennallaan	uudistunut
Arvoaaka K	Mielikuva	Yritykset toimivat	vanhanaikaisesti	nykyaikaisesti
Arvoaaka K	Mielikuva	Yritykset ovat	pysyneet ennallaan	uudistuneet
Arvoaaka K	Mielikuva	Rakennustoimiala on	pysynyt ennallaan	uudistunut
Arvoaaka K	Mielikuva	Kaavoituksen paikallistuntemus	vähentää tavoitteellisuutta	lisää tavoitteellisuutta
Arvoaaka K	Mielikuva	Valtakunnallinen kaavoitus on	kaukana yritysten arjesta	lähellä yritysten arkea

Arvoaaka K	Painopiste	Kaavoituksen painopisteenä on maankäytön	sirpaleisuus	suunnitelmallisuus
Arvoaaka K	Painopiste	Kaavoituksen painopisteenä on alueiden	yksipuolisuus	tasapainoisuus
Arvoaaka K	Painopiste	Kaavoituksen painopisteenä on	yksilöllisyys	kestäväkehitys
Arvoaaka K	Painopiste	Kaavoituksen painopisteenä on varmistaa	yksilöllisyys	ympäristölogistiikka
Arvoaaka K	Tavoitteet	Kaavoituksen tavoitteet on määritellyt	kunta	valtio
Arvoaaka K	Tavoitteet	Kaavoituksen tavoitteiden toteutumista seuraa	kunta	valtio
Arvoaaka K	Tavoitteet	Kaavoituksen tavoitteena on	kaavakäsittely	ennakollinen ohjaus
Arvoaaka K	Tavoitteet	Kaavoituksen tavoitteena on palveluiden saatavuus	hajautetusti	keskitetysti
Arvoaaka K	Tavoitteet	Kaavoitukselle asetetut tavoitteet ovat	epäselvät	selkeät
Arvoaaka K	Tavoitteet	Kaavoituksen tavoitteet ovat yritykselle	epäselviä	selkeitä
Arvoaaka K	Tavoitteet	Yrityksen henkilöstö ymmärtää kaavoituksen tavoitteet	huonosti	hyvin
Arvoaaka K	Tavoitteet	Suunnitelmallinen maankäyttö on	vähentänyt kaavoituksen vaikuttavuutta	lisännyt kaavoituksen vaikuttavuutta
Arvoaaka K	Tavoitteet	Suunnitelmallinen maankäyttö on	vähentänyt kaavoituksen alueellisia eroja	tasapainottanut kaavoituksen alueellisia eroja
Arvoaaka K	Tavoitteet	Kaavoituksen menettelytapaohjeet ohjaavat rakentamista	paljon	sopivasti
Arvoaaka K	Suunnitelmallisuus	Kaavoitus on	suunnittelematonta	suunnitelmallista
Arvoaaka K	Suunnitelmallisuus	Kaavoituksen tietojärjestelmät toimivat	huonosti	hyvin
Arvoaaka K	Suunnitelmallisuus	Kaavoituksen maksullisuus on	perustelematonta	perusteltua
Arvoaaka K	Suunnitelmallisuus	Kaavoituksen maksullisuus perustuu	arvioituihin kuluihin	todellisiin laskennallisiin kuluihin
Arvoaaka K	Suunnitelmallisuus	Kaavoituksen suunnitelmallisuus tuo yrityksille turvallisuutta	huonosti	hyvin
Arvoaaka K	Suunnitelmallisuus	Kaavoituksen suunnitelmallisuus tukee turvallista ja terveellistä ympäristöä	huonosti	hyvin
Arvoaaka K	Suunnitelmallisuus	Kaavoituksen suunnitelmallisuus tukee yrityksen taloudellista tulosta	huonosti	hyvin

Arvoaaka K	Suunnitelmallisuus	Kaavoituksen suunnitelmallisuus	lisää byrokratiaa	vähentää byrokratiaa
Arvoaaka K	Suunnitelmallisuus	Kaavoituksen huomio kiinnittyy rakennushankkeeseen ja sen vaativuuteen	huonosti	hyvin
Arvoaaka K	Suunnitelmallisuus	Kaavoituksen huomio kiinnittyy rakennushankkeessa toimivien kelpoisuuteen ja asiantuntemukseen	huonosti	hyvin
Arvoaaka K	Suunnitelmallisuus	Kaavoituksen kokemus yrityksistä ohjaa valvontaa	huonosti	hyvin
Arvoaaka K	Suunnitelmallisuus	Kuntien välinen yhteistyö on yhtenäistynyt kaavoitusta koko maassa	huonosti	hyvin
Arvoaaka K	Voimavarat	Yrityksen oma toiminta on	suunnittelematonta	suunnitelmallista
Arvoaaka K	Voimavarat	Kaavoituksen voimavarat ovat	riittämättömät	riittävät
Arvoaaka K	Voimavarat	Kaavoituksen henkilöstöä on	liian vähän	riittävästi
Arvoaaka K	Voimavarat	Kaavoituksella on toimintarahaa	riittämättömästi	riittävästi
Arvoaaka K	Voimavarat	Kaavoitusta johdetaan	epätarkoituksenmukaisesti	tarkoituksenmukaisesti
Arvoaaka K	Voimavarat	Kaavoitus lisää yrityksen voimavaroja	huonosti	hyvin
Arvoaaka K	Voimavarat	Yksityiset toimijat kaavoituksen toteutuksessa poistavat viranomaisvalvonnan tarvetta	huonosti	hyvin
Arvoaaka K	Voimavarat	Kaavoituksesta saadut tulot käytetään kaavoitukseen	huonosti	hyvin
Arvoaaka K	Voimavarat	Kaavoitusyksiköiden toiminta-aluetta voidaan	supistaa	lisätä
Arvoaaka K	Voimavarat	Kaavoituksella luvanvaraisuutta voidaan	vähentää	lisätä
Arvoaaka K	Voimavarat	Kaavoittamattomilla alueilla yritysten vastuu	vähentyy	korostuu
Arvoaaka K	Kohdistuminen	Kaavoitus kohdistuu	määräperusteisesti	tarveperusteisesti
Arvoaaka K	Kohdistuminen	Kaavoituksen kohdistumista ohjaa	määräperusteisuus	tarveperusteisuus
Arvoaaka K	Kohdistuminen	Kaavoitus kuulee yritysten näkemyksiä kaavoituksen kohdistumisesta	huonosti	hyvin
Arvoaaka K	Kohdistuminen	Vuorovaikutus kaavoituksen ja toiminnanharjoittajien välillä on	toimimatonta	toimivaa

Arvoaaka K	Kohdistuminen	Kaavoituksessa ymmärretään toiminnanharjoittajien taloudelliset riskit	huonosti	hyvin
Arvoaaka K	Kohdistuminen	Kaavoituksessa ymmärretään kaavoituksen omat taloudelliset riskit	huonosti	hyvin
Arvoaaka K	Kohdistuminen	Kaavoituksessa ymmärretäänkaavoituksen omat oikeudelliset riskit	huonosti	hyvin
Arvoaaka K	Tehokkuus	Valmiit kaavat ovat	tehokkaita	tehottomia
Arvoaaka K	Tehokkuus	Kaavoituksen tehokkuus perustuu	määrälliseen toimintaan	laadulliseen toimintaan
Arvoaaka K	Tehokkuus	Kaavoitus tuo turvallisuutta	huonosti	hyvin
Arvoaaka K	Tehokkuus	Kaavoitus lisää viihtyisyyttä	huonosti	hyvin
Arvoaaka K	Tehokkuus	Kaavoitus parantaa rakennusten elinkaaria	huonosti	hyvin
Arvoaaka K	Tehokkuus	Kaavoituksessa toteutuvat hyvän hallinnon periaatteet	huonosti	hyvin
Arvoaaka K	Tehokkuus	Kaavoituksen toteuttama ns. jatkuva valvonta (kunnossapito ja hoito) lisää valvonnan	tehottomuutta	tehokkuutta
Arvoaaka K	Tehokkuus	Kaavoitusta pitää	hajauttaa	yhtenäistää
Arvoaaka K	Tasapuolisuus	Kaavoitus kohtelee toiminnanharjoittajia	eriarvoisesti	tasapuolisesti
Arvoaaka K	Tasapuolisuus	Kaavoitus toteuttaa kaavoituksen vahvistettuja lähtökohtia	huonosti	hyvin
Arvoaaka K	Tasapuolisuus	Yritykset arvostavat kaavoitusta	huonosti	hyvin
Arvoaaka K	Tasapuolisuus	Yritykset arvostavat konsultoivaa vuorovaikutusta kaavoituksen kanssa	huonosti	hyvin
Arvoaaka K	Tasapuolisuus	Kaavoitus huomioi eri toimialoilla toimivien yritysten tarpeet	huonosti	hyvin
Arvoaaka K	Toimintaympäristön tunnistaminen	Paikallinen kaavoitus tunnistaa toimintaympäristön	huonosti	hyvin
Arvoaaka K	Toimintaympäristön tunnistaminen	Kaavoituksella on käsitys yritysten markkinatilanteesta	huonosti	hyvin
Arvoaaka K	Toimintaympäristön tunnistaminen	Kaavoitus tukee palvelurakenteen kehittymistä	huonosti	hyvin
Arvoaaka K	Toimintaympäristön tunnistaminen	Kaavoituksen toimenpiteet on mitoitettu oikein toiminnan riskeihin nähden	huonosti	hyvin
Arvoaaka K	Toimintaympäristön tunnistaminen	Ympäristöministeriö tunnistaa yritysten toimintaympäristön	huonosti	hyvin

Arvoaaka K	Toimintaympäristön tunnistaminen	Aluehallintovirasto tunnistaa yritysten toimintaympäristön	huonosti	hyvin
Arvoaaka K	Toimintaympäristön tunnistaminen	Paikallinen yritystoiminta on paikalliselle kaavoitukselle	merkityksetöntä	merkitsevää
Arvoaaka K	Toimintaympäristön tunnistaminen	Paikallinen yritystoiminta on valtakunnalliselle kaavoitukselle	merkityksetöntä	merkitsevää
Arvoaaka K	Toimintaympäristön tunnistaminen	Yritys tunnistaa oman toimintaympäristön	huonosti	hyvin
Arvoaaka K	Kehittämisaosaaminen	Kaavoituksessa kehitetään omaa taitotietoa	huonosti	hyvin
Arvoaaka K	Kehittämisaosaaminen	Kaavoituksessa toteutuu laatuosaaminen	huonosti	hyvin
Arvoaaka K	Kehittämisaosaaminen	Kaavoituksessa toteutuu innovaatio-osaaminen	huonosti	hyvin
Arvoaaka K	Kehittämisaosaaminen	Viestintää hyödynnetään yritysten osaamisen kehittämisessä	huonosti	hyvin
Arvoaaka K	Kehittämisaosaaminen	Ilmaisutaitoja hyödynnetään yritysten osaamisen kehittämiseen	huonosti	hyvin
Arvoaaka K	Kehittämisaosaaminen	Kaavoitus ymmärtää yritysten erilaisuutta	huonosti	hyvin
Arvoaaka K	Kehittämisaosaaminen	Pätevyys yrityksissä kehittyy kaavoituksen toiminnan seurauksena	huonosti	hyvin
Arvoaaka K	Kehittämisaosaaminen	Kaavoitus mahdollistaa laadukasta yritystoimintaa	huonosti	hyvin
Arvoaaka K	Kehittämisaosaaminen	Yrityksen oma laadullinen juttelu ja kaavoitus tukevat toisiaan	huonosti	hyvin
Arvoaaka K	Kehittämisaosaaminen	Rakennuslainsäädäntö mahdollistaa yritysten kehittämisen	huonosti	hyvin
Arvoaaka K	Laatu ja innovaatio-osaaminen	Kaavoitus ymmärtää yritystoiminnan periaatteita	huonosti	hyvin
Arvoaaka K	Laatu ja innovaatio-osaaminen	Kaavoitus mahdollistaa innovaatioiden syntymisen yrityksissä	huonosti	hyvin
Arvoaaka K	Laatu ja innovaatio-osaaminen	Kaavoitus ymmärtää yritysten liiketoiminnan menestymisen edellytykset	huonosti	hyvin
Arvoaaka K	Laatu ja innovaatio-osaaminen	Kaavoitus tunnistaa erilaiset vaatimukset yrityksen tuotteille	huonosti	hyvin
Arvoaaka K	Laatu ja innovaatio-osaaminen	Kaavoitus tunnistaa erilaisten tuotteiden merkityksen yritykselle	huonosti	hyvin

Arvovaaka K	Laatu ja innovaatio-osaaminen	Yrityksen oma innovaatiotoiminta tukee yrityksen laadukasta rakennustoimintaa	huonosti	hyvin
Arvovaaka K	Yrittäjyys- ja liiketoimintataidot	Pieni yritys on	kannattamaton	kannattava
Arvovaaka K	Yrittäjyys- ja liiketoimintataidot	Yrityksen pitää olla	kustannustehokas	innovoiva
Arvovaaka K	Yrittäjyys- ja liiketoimintataidot	Yrityksen pitää olla	varovainen	investoiva
Arvovaaka K	Yrittäjyys- ja liiketoimintataidot	Yritysten verkostot ovat	toimimattomat	toimivat
Arvovaaka K	Yrittäjyys- ja liiketoimintataidot	Kaavoituksessa ymmärretään yritystoiminnan riskit määräyksiä annettaessa	huonosti	hyvin
Arvovaaka K	Yrittäjyys- ja liiketoimintataidot	Kaavoituksella on valmiuksia yhteistyöosaamisen kehittämiseen yritysten kanssa	huonosti	hyvin
Arvovaaka K	Yrittäjyys- ja liiketoimintataidot	Kaavoitus tunnistaa yhteistyöosaamisen kehittävän vaikutuksen yritysten kanssa	huonosti	hyvin
Arvovaaka K	Yrittäjyys- ja liiketoimintataidot	Kaavoituksessa ymmärretään kaavoituksen oikeudelliset riskit	huonosti	hyvin
Arvovaaka K	Yrittäjyys- ja liiketoimintataidot	Kaavoituksessa ymmärretään kaavoituksen taloudelliset riskit	huonosti	hyvin
Arvovaaka K	Yhteistyöosaaminen	Kaavoitus lisää yritysten motivaatiota	huonosti	hyvin
Arvovaaka K	Yhteistyöosaaminen	Kaavoitus lisää yritysten kasvua	huonosti	hyvin
Arvovaaka K	Yhteistyöosaaminen	Kaavoitus tukee yritysten kehittymistä	huonosti	hyvin
Arvovaaka K	Yhteistyöosaaminen	Kaavoitus arvostaa paikallista yrittäjyyttä	huonosti	hyvin
Arvovaaka K	Yhteistyöosaaminen	Yhteistyöosaaminen tuo parempia tuloksia kaavoitukselle	huonosti	hyvin
Arvovaaka K	Tiimityö- ja verkosto-osaaminen	Yritysten sosiaaliset taidot kehittyvät kaavoituksen kanssa tiimityössä	huonosti	hyvin
Arvovaaka K	Tiimityö- ja verkosto-osaaminen	Kaavoitus lisää yritysten kokemusta	huonosti	hyvin
Arvovaaka K	Tiimityö- ja verkosto-osaaminen	Kaavoitus kehittää yritysten osaamista	huonosti	hyvin
Arvovaaka K	Tiimityö- ja verkosto-osaaminen	Kaavoitus lisää yritystoiminnan näkemyksellisyyttä sen omalla toimialalla	huonosti	hyvin

Arvovaaka K	Ammatillinen tietotaito	Kaavoitus kiinnittää huomiota yritystoiminnan jatkuvaan kehittämiseen	huonosti	hyvin
Arvovaaka K	Ammatillinen tietotaito	Kaavoitus lisää yritysten taitotietoa	huonosti	hyvin
Arvovaaka K	Ammatillinen tietotaito	Kaavoituksen osaaminen lisää yrityksen taitotietoa	huonosti	hyvin
Arvovaaka K	Ammatillinen tietotaito	Kaavoituksen näkemyksellisyys lisää taitotietoa yritystoimintaa kohtaan	huonosti	hyvin
Arvovaaka K	Ammatillinen tietotaito	Yrityksissä kiinnitetään huomiota toiminnan jatkuvaan kehittämiseen taitotiedon lisääntyessä	huonosti	hyvin
Arvovaaka K	Substanssiosaaminen	Kaavoituksen kokemus karttuu yritysten asiakokonaisuuksista	huonosti	hyvin
Arvovaaka K	Substanssiosaaminen	Yrityksen kokemus karttuu kaavoituksen asiakokonaisuuksista	huonosti	hyvin
Arvovaaka K	Substanssiosaaminen	Kaavoituksen asiaosaaminen	vaihtelee	on tasalaatuista
Arvovaaka K	Substanssiosaaminen	Pakottava lainsäädäntö tukee yritysten menestystä	huonosti	hyvin
Arvovaaka K	Substanssiosaaminen	Kaavoitus vaatii yrityksiltä kaikkien säädösten ehdotonta noudattamista	huonosti	hyvin
Arvovaaka K	Työelämäosaaminen	Yrityksen vuorovaikutustaidot kehittyvät kaavoituksen kanssa tehtävässä yhteistyössä	huonosti	hyvin
Arvovaaka K	Työelämäosaaminen	Yrityksen osaaminen lisääntyy kaavoituksen kanssa tehtävän yhteistyön tuloksena	huonosti	hyvin
Arvovaaka K	Työelämäosaaminen	Yrityksen joustavuus lisääntyy kaavoituksen kanssa tehtävän yhteistyön tuloksena	huonosti	hyvin
Arvovaaka K	Työelämäosaaminen	Kaavoitus lisää uudistumishalua yrityksissä	huonosti	hyvin
Arvovaaka K	Työelämäosaaminen	Kaavoituksen vuorovaikutustaidot paranevat yritysten kanssa yhteistyössä	huonosti	hyvin
Arvovaaka K	Tiedon hankinta- ja ongelmanratkaisutaidot	Kaavoitus lisää oma-aloitteellisuutta yrityksissä	vähän	paljon
Arvovaaka K	Tiedon hankinta- ja ongelmanratkaisutaidot	Kaavoitus kasvattaa yritysten tiedonhankintavalmiuksia	vähän	paljon

Arvovaaka K	Tiedon hankinta- ja ongelmanratkaisutaidot	Kaavoitus kehittää yritysten tiedonhankinnan osaamista	vähän	paljon
Arvovaaka K	Tiedon hankinta- ja ongelmanratkaisutaidot	Yritysten ammattitaito lisääntyy kaavoituksen työn tuloksena	vähän	paljon
Arvovaaka K	Tiedon hankinta- ja ongelmanratkaisutaidot	Tiedonhankinta lisää yrityksen ja kaavoituksen välistä yhteistyötä	vähän	paljon
Arvovaaka K	Karttavat taidot ja kyvykkyys	Yritysten taidot yhdistää osaamista ja käytännön toimintaa lisääntyvät kaavoituksen kanssa	vähän	paljon
Arvovaaka K	Karttavat taidot ja kyvykkyys	Yritysten luovuus pääsee esille kaavoituksen kanssa	huonosti	hyvin
Arvovaaka K	Karttavat taidot ja kyvykkyys	Yritysten itseluottamus kasvaa kaavoituksen kanssa tehtävässä yhteistyössä	vähän	paljon
Arvovaaka K	Karttavat taidot ja kyvykkyys	Yritysten omanarvontunto paranee kaavoituksen kanssa tehtävässä yhteistyössä	vähän	paljon
Arvovaaka K	Karttavat taidot ja kyvykkyys	Kaavoituksen ymmärtämättömyys on esteenä yritystoiminnan kehittämislle	vähän	paljon
Arvovaaka K	Karttavat taidot ja kyvykkyys	Kaavoituksen arvovalta on esteenä yritystoiminnan kehittämislle	vähän	paljon
Arvovaaka K	Karttavat taidot ja kyvykkyys	Kaavoitus huomioi asiallisesti yritysten inhimillisiä piirteitä	vähän	paljon
Arvovaaka K	Vuorovaikutustaidot	Vuorovaikutustaidot karttavat yhteistyössä yrityksen ja kaavoituksen välillä	vähän	paljon
Arvovaaka K	Vuorovaikutustaidot	Yritysten ammatillinen kokemus karttuu kaavoituksen kanssa vuorovaikutuksessa	huonosti	hyvin
Arvovaaka K	Vuorovaikutustaidot	Kaavoituksen tilanneherkkyys tukee yritysten kehittämistyötä	huonosti	hyvin
Arvovaaka K	Vuorovaikutustaidot	Kaavoituksen intuitio tukee yritysten kehittämistyötä	huonosti	hyvin
Arvovaaka K	Vuorovaikutustaidot	Kaavoituksen luottamus paranee vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa	huonosti	hyvin
Arvovaaka K	Vuorovaikutustaidot	Kaavoituksen yrittäjyystaidot kehittyvät vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa	vähän	paljon
Arvovaaka K	Sisäinen synergia	Yhteistyö ympäristöterveydenhuollon kanssa on	hyödytöntä	hyödyllistä

Arvovaaka K	Sisäinen synergia	Yhteistyö ympäristönsuojelun kanssa on	hyödytöntä	hyödyllistä
Arvovaaka K	Sisäinen synergia	Yhteistyö kiinteistötoimen kanssa on	hyödytöntä	hyödyllistä
Arvovaaka K	Sisäinen synergia	Yhteistyö katutilavalvonnan kanssa on	hyödytöntä	hyödyllistä
Arvovaaka K	Sisäinen synergia	Yhteistyö rakennusvalvonnan kanssa on	hyödytöntä	hyödyllistä
Arvovaaka K	Sisäinen synergia	Yhteistyö pelastustoimen kanssa on	hyödytöntä	hyödyllistä
Arvovaaka K	Sisäinen synergia	Yhteistyö muun kunnan teknisen toimen kanssa on	hyödytöntä	hyödyllistä
Arvovaaka K	Alueellinen synergia	Kuntien välinen yhteistyö tuo hyötyjä kaavoitukselle	vähän	paljon
Arvovaaka K	Alueellinen synergia	Viranomaisyhteistyö mahdollistaa palvelujen saatavuuden ympäri vuoden	huonosti	hyvin
Arvovaaka K	Alueellinen synergia	Viranomaisyhteistyö mahdollistaa sijaisjärjestelyt luontevammin	huonosti	hyvin
Arvovaaka K	Alueellinen synergia	Viranomaisyhteistyö nopeuttaa lupa- ja kaavaprosesseja	huonosti	hyvin
Arvovaaka K	Alueellinen synergia	Viranomaisyhteistyö mahdollistaa laajemman palvelukokonaisuuden	huonosti	hyvin
Arvovaaka K	Alueellinen synergia	Viranomaistoiminnan yhteishallinto lisää työmäärää	vähän	paljon
Arvovaaka K	Alueellinen synergia	Viranomaistoiminnan yhteishallinto lisää päätöksenteon tehokkuutta	vähän	paljon
Arvovaaka K	Alueellinen synergia	Viranomaistoiminnan yhteishallinto lisää kustannustehokkuutta	huonosti	hyvin
Arvovaaka K	Alueellinen synergia	Viranomaistoiminnan yhteishallinnon luottamushenkilöiden rooli keskittyy palvelutavoitteiden laadintaan	huonosti	hyvin
Arvovaaka K	Alueellinen synergia	Viranomaistoiminnan yhteishallinnon lautakunnan rooli keskittyy palveluiden järjestämiseen	huonosti	hyvin
Arvovaaka K	Tulevaisuus	Kaavoitus huomioi yrityksen identiteetin	huonosti	hyvin

Arvoaaka K	Tulevaisuus	Kaavoitus on yrityksille tulevaisuudessa	kollektiivisempaa	yksilöllisempää
Arvoaaka K	Tulevaisuus	Kaavoituksen tarkoitus on tukea paikallista yritystoimintaa	huonosti	hyvin
Arvoaaka K	Tulevaisuus	Kaavoitus on yrityksen yhteistyökumppani	huonosti	hyvin
Arvoaaka K	Tulevaisuus	Kaavoituksessa näkyy paikallinen politiikka	vähän	paljon
Arvoaaka K	Tulevaisuus	Kaavoituksen pitää kattaa kulunsa	verovaroilla	kaavamaksuilla
Arvoaaka K	Tulevaisuus	Kaavoituksen sähköisiä palveluja yrityksille on lisättävä	vähän	paljon
Arvoaaka K	Tulevaisuus	Kaavoituksen tehtävänä on tukea paikallisia markkinoita	huonosti	hyvin
Arvoaaka K	Tulevaisuus	Yritystoiminta rakentuu markkinoiden varaan	vähän	paljon
Arvoaaka K	Tulevaisuus	Yritykset varmistavat kaavoitukselle tulevaisuuden	huonosti	hyvin
Arvoaaka K	Alueellinen tulevaisuus	Kaavoituksen toimintatavat ajanmukaistuvat laajemman yhteistyön johdosta	huonosti	hyvin
Arvoaaka K	Alueellinen tulevaisuus	Laaja-alaisempi kaavoitusyksikkö on päätöksentekijänä	sidottu	riippumaton
Arvoaaka K	Alueellinen tulevaisuus	Laaja-alainen kaavoitusyksikön valmistelutyö on	eriarvoista	tasavertaista
Arvoaaka K	Alueellinen tulevaisuus	Laaja-alainen kaavoitusyksikkö etäänny kuntien strategian toteuttamisesta	vähän	paljon
Arvoaaka K	Alueellinen tulevaisuus	Asiakkaiden kohtelu yhdenmukaistuu laajemmalla alueella	huonosti	hyvin
Arvoaaka K	Valvontakokemus	Kaavoitus on	epäluotettava	luotettava
Arvoaaka K	Valvontakokemus	Kaavoitus on	passiivinen	aktiivinen
Arvoaaka K	Valvontakokemus	Kaavoitus on	vastuuton	vastuullinen
Arvoaaka K	Valvontakokemus	Kaavoitus on	yhteistyökyvytön	yhteistyökykyinen
Arvoaaka K	Valvontakokemus	Kaavoitus on	epäpätevä	asiantunteva
Arvoaaka K	Valvontakokemus	Kaavoitus on	kaukainen	läheinen
Arvoaaka K	Valvontakokemus	Kaavoitus on	yrityskielteinen	yritysmyönteinen
Arvoaaka K	Valvontakokemus	Kaavoitus on	ennakoimaton	ennakoiva
Arvoaaka K	Valvontakokemus	Kaavoitus on	epäjärjestelmällinen	systemaattinen
Arvoaaka K	Valvontakokemus	Kaavoitus on	poliittinen	epäpoliittinen
Arvoaaka K	Asiakaskokemus	Yritykset ovat	ei arvostettuja	arvostettuja
Arvoaaka K	Asiakaskokemus	Yritykset ovat	epäluotettavia	luotettavia
Arvoaaka K	Asiakaskokemus	Yritykset ovat	passiivisia	aktiivisia

Arvovaaka K	Asiakaskokemus	Yritykset ovat	vastuuttomia	vastuullisia
Arvovaaka K	Asiakaskokemus	Yritykset ovat	yhteistyökyvyttömiä	yhteistyökykyisiä
Arvovaaka K	Asiakaskokemus	Yritykset ovat	kaukaisia	läheisiä
Arvovaaka K	Asiakaskokemus	Yritykset suhtautuvat kaavoitukseen	kielteisesti	myönteisesti
Arvovaaka K	Asiakaskokemus	Yritykset ovat	ennakoimattomia	ennakoivia
Arvovaaka K	Asiakaskokemus	Yritykset ovat	epäjärjestelmällisiä	systemaattisia
Arvovaaka K	Asiakaskokemus	Yritykset kouluttavat henkilöstöään	huonosti	hyvin
Arvovaaka K	Valvontapalvelut	Valvonnan maksullisuus on yrityksille	merkityksetöntä	hyväksyttävää
Arvovaaka K	Valvontapalvelut	Riskeihin perustuva valvonta on yrityksille	epätasa-arvoista	tasa-arvoista
Arvovaaka K	Valvontapalvelut	Viranomaispalvelut ovat saatavilla	huonosti	hyvin
Arvovaaka K	Valvontapalvelut	Kaavoituksen sähköinen tiedotus yrityksille on	toimimatonta	toimivaa
Arvovaaka K	Valvontapalvelut	Kaavoituksen asiainfot ovat yrityksille	merkityksettömiä	tärkeitä
Arvovaaka K	Valvontapalvelut	Kaavoituksen koulutustilaisuudet ovat yrityksille	merkityksettömiä	tärkeitä
Arvovaaka K	Valvontapalvelut	Kaavoituksen kanssa tehtävä yhteistyö on yrityksille	merkityksetöntä	tärkeää
Arvovaaka K	Valvontapalvelut	Kaavoituksen antama neuvonta on yrityksille	merkityksetöntä	tärkeää
Arvovaaka K	Valvontapalvelut	Kaavoituksen suorittamat tarkastukset ovat yrityksille	merkityksettömiä	tärkeitä
Arvovaaka K	Valvontapalvelut	Kaavoituksen tarjoamat sähköiset palvelut ovat yrityksille	merkityksettömiä	tärkeitä
Arvovaaka K	Valvontapalvelut	Kaavoituksen maksullisuus on yrityksille	merkityksetöntä	hyväksyttävää
Arvovaaka K	Valvontapalvelut	Kaavoitus on kunnan merkittävä tulonlähde	merkityksetön	hyväksyttävä
Arvovaaka P	Mielikuva	Pelastustoiminta on	vanhanaikaista	nykyaikaista
Arvovaaka P	Mielikuva	Pelastustoiminnan pitää	pysyä ennallaan	uudistua
Arvovaaka P	Mielikuva	Pelastustoiminta on	pysynyt ennallaan	uudistunut
Arvovaaka P	Mielikuva	Yritykset toimivat	vanhanaikaisesti	nykyaikaisesti
Arvovaaka P	Mielikuva	Yritykset ovat	pysyneet ennallaan	uudistuneet
Arvovaaka P	Mielikuva	Pelastustoimiala on	pysynyt ennallaan	uudistunut
Arvovaaka P	Mielikuva	Paikallistuntemus	vähentää tavoitteellisuutta	lisää tavoitteellisuutta
Arvovaaka P	Mielikuva	Valtakunnallinen pelastustoimi on	kaukana yritysten arjesta	lähellä yritysten arkea
Arvovaaka P	Painopiste	Valtakunnan pelastustoimen painopisteenä on	kiellot	neuvonta

Arvovaaka P	Painopiste	Valtakunnan pelastustoimen painopisteenä on	tarkastukset	ohjaaminen
Arvovaaka P	Painopiste	Valtakunnan pelastustoimen painopisteenä on	lupamenettely	ilmoitusmenettely
Arvovaaka P	Painopiste	Aluepelastuslaitoksen painopisteenä on	aluepelastuslaitoksen omat tarkastukset	yrittäjien oma turvallisuudenva lvo nta
Arvovaaka P	Tavoitteet	Aluepelastuslaitoksen tavoitteet on määritellyt	kunta	valtio
Arvovaaka P	Tavoitteet	Aluepelastuslaitoksen tavoitteiden toteutumista seuraa	kunta	valtio
Arvovaaka P	Tavoitteet	Aluepelastuslaitoksen tavoitteena on	lupakäsittely	ennakollinen ohjaus
Arvovaaka P	Tavoitteet	Aluepelastuslaitoksen tavoitteena on	jälkivalvonta	työnaikainen valvonta
Arvovaaka P	Tavoitteet	Valtakunnalliset aluepelastuslaitoksille asetetut tavoitteet ovat	epäselvät	selkeät
Arvovaaka P	Tavoitteet	Aluepelastuslaitoksen tavoitteet ovat yritykselle	epäselviä	selkeitä
Arvovaaka P	Tavoitteet	Yrityksen henkilöstö ymmärtää aluepelastuslaitoksen tavoitteet	huonosti	hyvin
Arvovaaka P	Tavoitteet	Riskeihin suhteutettu valtakunnallinen pelastustoiminta on	vähentänyt valvonnan vaikuttavuutta	lisännyt valvonnan vaikuttavuutta
Arvovaaka P	Tavoitteet	Riskeihin suhteutettu aluepelastuslaitos on	lisännyt valvonnan alueellisia eroja	vähentänyt valvonnan alueellisia eroja
Arvovaaka P	Tavoitteet	Valtakunnallisen pelastustoimen tavoitteellisuutta	vähentävät yhteiset menettelytapaohjeet	lisäävät yhteiset menettelytapaohjeet
Arvovaaka P	Suunnitelmallisuus	Valtakunnallinen pelastustoimi on	suunnittelematonta	suunnitelmallista
Arvovaaka P	Suunnitelmallisuus	Valtakunnalliset pelastustoimen tietojärjestelmät toimivat	huonosti	hyvin
Arvovaaka P	Suunnitelmallisuus	Aluepelastuslaitoksen maksullisuus on	perustelematonta	perusteltua
Arvovaaka P	Suunnitelmallisuus	Aluepelastuslaitoksen maksullisuus perustuu	arvioituihin kuluihin	todellisiin laskennallisiin kuluihin
Arvovaaka P	Suunnitelmallisuus	Aluepelastuslaitosten suunnitelmallisuus tuo yrityksille turvallisuutta	huonosti	hyvin
Arvovaaka P	Suunnitelmallisuus	Aluepelastuslaitosten suunnitelmallisuus tukee turvallista ja terveellistä ympäristöä	huonosti	hyvin

Arvovaaka P	Suunnitelmallisuus	Aluepelastuslaitosten suunnitelmallisuus tukee yrityksen taloudellista tulosta	huonosti	hyvin
Arvovaaka P	Suunnitelmallisuus	Valtakunnallinen pelastustoimen suunnitelmallisuus	lisää byrokratiaa	vähentää byrokratiaa
Arvovaaka P	Suunnitelmallisuus	Aluepelastuslaitoksen huomio kiinnittyy rakennushankkeeseen ja sen vaativuuteen	huonosti	hyvin
Arvovaaka P	Suunnitelmallisuus	Aluepelastuslaitoksen huomio kiinnittyy rakennushankkeessa toimivien kelpoisuuteen ja asiantuntemukseen	huonosti	hyvin
Arvovaaka P	Suunnitelmallisuus	Aluepelastuslaitoksen kokemus yrityksistä ohjaa valvontaa	huonosti	hyvin
Arvovaaka P	Suunnitelmallisuus	Aluepelastuslaitokset yhtenäistäneet pelastustoimintaa koko maassa	huonosti	hyvin
Arvovaaka P	Suunnitelmallisuus	Yrityksen oma turvallisuustoiminta on	suunnittelematonta	suunnitelmallista
Arvovaaka P	Voimavarat	Aluepelastuslaitoksen voimavarat ovat	riittämättömät	riittävät
Arvovaaka P	Voimavarat	Aluepelastuslaitoksella on henkilöstöä	liian vähän	riittävästi
Arvovaaka P	Voimavarat	Aluepelastuslaitoksella on toimintarahaa	riittämättömästi	riittävästi
Arvovaaka P	Voimavarat	Aluepelastuslaitosta johdetaan	epätarkoituksenmukaisesti	tarkoituksenmukaisesti
Arvovaaka P	Voimavarat	Yritysten oma turvallisuudenvalvonta poistaa pelastusviranomaisten tarvetta	huonosti	hyvin
Arvovaaka P	Voimavarat	Yksityiset toimijat pelastustoiminnan toteutuksessa poistavat viranomaisvalvonnan tarvetta	huonosti	hyvin
Arvovaaka P	Voimavarat	Aluepelastuslaitoksen saamat tulot käytetään pelastustoimintaan	huonosti	hyvin
Arvovaaka P	Voimavarat	Aluepelastuslaitoksen toiminnan laajuutta voidaan	supistaa	lisätä
Arvovaaka P	Voimavarat	Valtakunnallisesti pelastustoiminnan luvanvaraisuutta voidaan	vähentää	lisätä

Arvoaaka P	Voimavarat	Aluepelastuslaitoksen toiminnan supistuessa yritysten vastuuta pitää	vähentää	lisätä
Arvoaaka P	Kohdistuminen	Aluepelastuslaitoksen pelastustoiminta kohdentuu määräperusteisesti	huonosti	hyvin
Arvoaaka P	Kohdistuminen	Aluepelastuslaitoksen pelastustoiminta kohdentuu riskiperusteisesti	huonosti	hyvin
Arvoaaka P	Kohdistuminen	Aluepelastuslaitoksen pelastustoiminta kohdistuu yrityksen omaan turvallisuudenvällykseen	huonosti	hyvin
Arvoaaka P	Kohdistuminen	Aluepelastuslaitoksen pelastustoiminnan kohdistumista ohjaa	historia	tämän päivän riskiarvio
Arvoaaka P	Kohdistuminen	Aluepelastuslaitoksen pelastustoiminta kuulee yritysten näkemyksiä tarkastusten kohdistumisesta	huonosti	hyvin
Arvoaaka P	Kohdistuminen	Vuorovaikutus aluepelastuslaitoksen ja toiminnanharjoittajien välillä on	toimimatonta	toimivaa
Arvoaaka P	Kohdistuminen	Aluepelastuslaitoksessa ymmärretään toiminnanharjoittajien taloudelliset riskit	huonosti	hyvin
Arvoaaka P	Kohdistuminen	Aluepelastuslaitoksessa ymmärretään omat taloudelliset riskit	huonosti	hyvin
Arvoaaka P	Kohdistuminen	Aluepelastuslaitoksessa ymmärretään omat oikeudelliset riskit	huonosti	hyvin
Arvoaaka P	Tehokkuus	Valtakunnallinen pelastustoimi on	tehotonta	tehokasta
Arvoaaka P	Tehokkuus	Aluepelastuslaitoksen suorittaman valvonnan tehokkuus perustuu	määrälliseen toimintaan	laadulliseen toimintaan
Arvoaaka P	Tehokkuus	Aluepelastuslaitoksen toiminta tuo turvallisuutta	huonosti	hyvin
Arvoaaka P	Tehokkuus	Aluepelastuslaitoksen toiminta parantaa ympäristönäkökohtien huomiointia	huonosti	hyvin
Arvoaaka P	Tehokkuus	Aluepelastuslaitoksen toiminnassa toteutuvat hyvän hallinnon periaatteet	huonosti	hyvin

Arvovaaka P	Tehokkuus	Yritysten oma turvallisuusvalvonta lisää pelastustoiminnan tehokkuutta	huonosti	hyvin
Arvovaaka P	Tehokkuus	Riskiarviointiin perustuva pelastustoiminta lisää aluepelastuslaitoksen	tehottomuutta	tehokkuutta
Arvovaaka P	Tehokkuus	Valtakunnallista pelastustoimintaa pitää	hajauttaa	yhtenäistää
Arvovaaka P	Tasapuolisuus	Aluepelastuslaitoksen toiminta kohtelee toiminnanharjoittajia	eriarvoisesti	tasapuolisesti
Arvovaaka P	Tasapuolisuus	Aluepelastuslaitoksen riskiarvioituilla toiminnalla toteutuu pelastustoiminnan alueellinen palvelutaso tasapuolisesti	huonosti	hyvin
Arvovaaka P	Tasapuolisuus	Yritykset arvostavat riskinarviointiin perustuvaa pelastustoimintaa	huonosti	hyvin
Arvovaaka P	Tasapuolisuus	Yritykset arvostavat konsultoivaa valvontaotetta	huonosti	hyvin
Arvovaaka P	Toimintaympäristön tunnistaminen	Aluepelastuslaitos tunnistaa toimintaympäristön	huonosti	hyvin
Arvovaaka P	Toimintaympäristön tunnistaminen	Aluepelastuslaitoksella on käsitys yritysten markkinatilanteesta	huonosti	hyvin
Arvovaaka P	Toimintaympäristön tunnistaminen	Aluepelastuslaitoksella on käsitys yritysten riskitilanteesta	huonosti	hyvin
Arvovaaka P	Toimintaympäristön tunnistaminen	Aluepelastuslaitoksen toimenpiteet on mitoitettu oikein toiminnan riskeihin nähden	huonosti	hyvin
Arvovaaka P	Toimintaympäristön tunnistaminen	Turvallisuus- ja kemikaalivirasto Tukes tunnistaa toimintaympäristön	huonosti	hyvin
Arvovaaka P	Toimintaympäristön tunnistaminen	Aluehallintovirasto tunnistaa toimintaympäristön	huonosti	hyvin
Arvovaaka P	Toimintaympäristön tunnistaminen	Paikallinen yritystoiminta on aluepelastuslaitoksen toiminnalle	merkityksetöntä	merkitsevää
Arvovaaka P	Toimintaympäristön tunnistaminen	Paikallinen yritystoiminta on valtakunnalliselle pelastustoimelle	merkityksetöntä	merkitsevää
Arvovaaka P	Toimintaympäristön tunnistaminen	Yritys tunnistaa oman toimintaympäristön	huonosti	hyvin

Arvovaaka P	Kehittämisaosaaminen	Aluepelastuslaitoksessa on oman taitotiedon kehittäminen mahdollista	huonosti	hyvin
Arvovaaka P	Kehittämisaosaaminen	Aluepelastuslaitoksessa toteutuu laatuosaaminen	huonosti	hyvin
Arvovaaka P	Kehittämisaosaaminen	Aluepelastuslaitoksessa toteutuu innovaatio-osaaminen	huonosti	hyvin
Arvovaaka P	Kehittämisaosaaminen	Viestintää hyödynnetään yritysten osaamisen kehittämisessä	huonosti	hyvin
Arvovaaka P	Kehittämisaosaaminen	Ilmaisutaitoja hyödynnetään yritysten osaamisen kehittämiseen	huonosti	hyvin
Arvovaaka P	Kehittämisaosaaminen	Aluepelastuslaitos ymmärtää yritysten erilaisuutta	huonosti	hyvin
Arvovaaka P	Kehittämisaosaaminen	Aluepelastuslaitos mahdollistaa laadukkaan yritystoiminnan	huonosti	hyvin
Arvovaaka P	Kehittämisaosaaminen	Yrityksen oma turvallisuus/pelastussuunnitelma on ajan tasalla	huonosti	hyvin
Arvovaaka P	Kehittämisaosaaminen	Pelastuslainsäädäntö mahdollistaa yritysten kehittymisen	huonosti	hyvin
Arvovaaka P	Laatu ja innovaatio-osaaminen	Aluepelastuslaitos ymmärtää yritystoiminnan periaatteita	huonosti	hyvin
Arvovaaka P	Laatu ja innovaatio-osaaminen	Aluepelastuslaitos mahdollistaa innovaatioiden syntymisen yrityksissä	huonosti	hyvin
Arvovaaka P	Laatu ja innovaatio-osaaminen	Osaaminen yrityksissä kehittyy aluepelastuslaitoksen toiminnan seurauksena	huonosti	hyvin
Arvovaaka P	Laatu ja innovaatio-osaaminen	Aluepelastuslaitos ymmärtää yritysten liiketoiminnan menestymisen edellytykset	huonosti	hyvin
Arvovaaka P	Laatu ja innovaatio-osaaminen	Aluepelastuslaitos tunnistaa erilaiset vaatimukset yrityksen tuotteille	huonosti	hyvin
Arvovaaka P	Laatu ja innovaatio-osaaminen	Aluepelastuslaitos tunnistaa erilaisten tuotteiden merkityksen yritykselle	huonosti	hyvin
Arvovaaka P	Laatu ja innovaatio-osaaminen	Yrityksen oma turvallisuusvalvonta tukee yrityksen toiminnan laadukkuutta	huonosti	hyvin
Arvovaaka P	Yrittäjyys- ja liiketoimintataidot	Pieni yritys on	kannattamaton	kannattava

Arvoaaka P	Yrittäjyys- ja liiketoimintataidot	Yrityksen pitää olla	kustannustehokas	innovoiva
Arvoaaka P	Yrittäjyys- ja liiketoimintataidot	Yrityksen pitää olla	varovainen	investoiva
Arvoaaka P	Yrittäjyys- ja liiketoimintataidot	Yritysten verkostot ovat	toimimattomat	toimivat
Arvoaaka P	Yrittäjyys- ja liiketoimintataidot	Aluepelastuslaitoksessa ymmärretään yritystoiminnan riskit määräyksiä annettaessa	huonosti	hyvin
Arvoaaka P	Yrittäjyys- ja liiketoimintataidot	Aluepelastuslaitoksella on valmiuksia yhteistyöosaamisen kehittämiseen yritysten kanssa	huonosti	hyvin
Arvoaaka P	Yrittäjyys- ja liiketoimintataidot	Aluepelastuslaitos tunnistaa yhteistyöosaamisen kehittävän vaikutuksen yritysten kanssa	huonosti	hyvin
Arvoaaka P	Yrittäjyys- ja liiketoimintataidot	Aluepelastuslaitoksessa ymmärretään myös omat oikeudelliset riskit	huonosti	hyvin
Arvoaaka P	Yrittäjyys- ja liiketoimintataidot	Aluepelastuslaitoksessa ymmärretään myös omat taloudelliset riskit	huonosti	hyvin
Arvoaaka P	Yhteistyöosaaminen	Aluepelastuslaitos lisää yritysten motivaatiota	huonosti	hyvin
Arvoaaka P	Yhteistyöosaaminen	Aluepelastuslaitos lisää yritysten kasvua	huonosti	hyvin
Arvoaaka P	Yhteistyöosaaminen	Aluepelastuslaitos tukee yritysten kehittymistä	huonosti	hyvin
Arvoaaka P	Yhteistyöosaaminen	Aluepelastuslaitos arvostaa paikallista yrittäjyyttä	huonosti	hyvin
Arvoaaka P	Yhteistyöosaaminen	Yhteistyöosaaminen tuo parempia tuloksia valtakunnalliselle pelastustoimelle	huonosti	hyvin
Arvoaaka P	Tiimityö- ja verkosto-osaaminen	Yritysten sosiaaliset taidot kehittyvät aluepelastuslaitoksen kanssa tiimityössä	huonosti	hyvin
Arvoaaka P	Tiimityö- ja verkosto-osaaminen	Aluepelastuslaitos lisää yritysten kokemusta	huonosti	hyvin
Arvoaaka P	Tiimityö- ja verkosto-osaaminen	Aluepelastuslaitos kehittää yritysten osaamista	huonosti	hyvin
Arvoaaka P	Tiimityö- ja verkosto-osaaminen	Aluepelastuslaitos lisää yritystoiminnan näkemyksellisyyttä sen omalla toimialalla	huonosti	hyvin

Arvovaaka P	Ammatillinen tietotaito	Aluepelastuslaitos kiinnittää huomiota yritystoiminnan jatkuvaan kehittämiseen	huonosti	hyvin
Arvovaaka P	Ammatillinen tietotaito	Aluepelastuslaitoksen kokemus lisää yritysten taitotietoa	huonosti	hyvin
Arvovaaka P	Ammatillinen tietotaito	Aluepelastuslaitoksen osaaminen lisää yrityksen taitotietoa	huonosti	hyvin
Arvovaaka P	Ammatillinen tietotaito	Aluepelastuslaitoksen näkemyksellisyys lisää taitotietoa yritystoimintaa kohtaan	huonosti	hyvin
Arvovaaka P	Ammatillinen tietotaito	Yrityksissä kiinnitetään huomiota toiminnan jatkuvaan kehittämiseen tietotaidon lisääntyessä	huonosti	hyvin
Arvovaaka P	Substanssiosaaminen	Aluepelastuslaitoksen kokemus karttuu yritysten asiakokonaisuuksista	huonosti	hyvin
Arvovaaka P	Substanssiosaaminen	Yritysten kokemus karttuu aluepelastuslaitoksen asiakokonaisuuksista	huonosti	hyvin
Arvovaaka P	Substanssiosaaminen	Aluepelastuslaitoksen asiaosaaminen	vaihtelee	on tasalaatuista
Arvovaaka P	Substanssiosaaminen	Pakottava pelastuslainsäädäntö tukee yritysten menestystä	huonosti	hyvin
Arvovaaka P	Substanssiosaaminen	Aluepelastuslaitos vaatii yrityksiltä kaikkien säädösten ehdotonta noudattamista	huonosti	hyvin
Arvovaaka P	Työelämäosaaminen	Yrityksen vuorovaikutustaidot kehittyvät aluepelastuslaitoksen kanssa tehtävässä yhteistyössä	huonosti	hyvin
Arvovaaka P	Työelämäosaaminen	Yrityksen osaaminen lisääntyy aluepelastuslaitoksen kanssa tehtävän yhteistyön tuloksena	huonosti	hyvin
Arvovaaka P	Työelämäosaaminen	Yrityksen joustavuus lisääntyy aluepelastuslaitoksen kanssa tehtävän yhteistyön tuloksena	huonosti	hyvin
Arvovaaka P	Työelämäosaaminen	Aluepelastuslaitos lisää uudistumishalua yrityksissä	huonosti	hyvin
Arvovaaka P	Työelämäosaaminen	Aluepelastuslaitoksen vuorovaikutustaidot paranevat yritysten kanssa yhteistyössä	huonosti	hyvin

Arvovaaka P	Tiedon hankinta- ja ongelmanratkaisutaidot	Aluepelastuslaitoksen toiminta lisää oma-aloitteellisuutta yrityksissä	vähän	paljon
Arvovaaka P	Tiedon hankinta- ja ongelmanratkaisutaidot	Aluepelastuslaitos kasvattaa yritysten tiedonhankintavalmiuksia	vähän	paljon
Arvovaaka P	Tiedon hankinta- ja ongelmanratkaisutaidot	Aluepelastuslaitos kehittää yritysten tiedonhankinnan osaamista	vähän	paljon
Arvovaaka P	Tiedon hankinta- ja ongelmanratkaisutaidot	Yritysten ammattitaito lisääntyy aluepelastuslaitoksen työn tuloksena	vähän	paljon
Arvovaaka P	Tiedon hankinta- ja ongelmanratkaisutaidot	Tiedonhankinta lisää yrityksen ja aluepelastuslaitoksen välistä yhteistyötä	vähän	paljon
Arvovaaka P	Karttuvat taidot ja kyvykkyys	Yritysten taidot yhdistää osaamista ja käytännön toimintaa lisääntyvät yhteistyössä aluepelastuslaitoksen kanssa	vähän	paljon
Arvovaaka P	Karttuvat taidot ja kyvykkyys	Yritysten luovuus pääsee esille aluepelastuslaitoksen kanssa	huonosti	hyvin
Arvovaaka P	Karttuvat taidot ja kyvykkyys	Yritysten itseluottamus kasvaa aluepelastuslaitoksen kanssa tehtävässä yhteistyössä	vähän	paljon
Arvovaaka P	Karttuvat taidot ja kyvykkyys	Yritysten omanarvontunto paranee aluepelastuslaitoksen kanssa tehtävässä yhteistyössä	vähän	paljon
Arvovaaka P	Karttuvat taidot ja kyvykkyys	Aluepelastuslaitos on esteenä yritystoiminnan kehittämislle	vähän	paljon
Arvovaaka P	Karttuvat taidot ja kyvykkyys	Aluepelastuslaitoksen arvovalta on esteenä yritystoiminnan kehittämislle	vähän	paljon
Arvovaaka P	Karttuvat taidot ja kyvykkyys	Aluepelastuslaitos huomioi asiallisesti yritysten inhimillisiä piirteitä	vähän	paljon
Arvovaaka P	Vuorovaikutustaidot	Vuorovaikutustaidot karttuvat yhteistyössä yrityksen ja aluepelastuslaitoksen välillä	vähän	paljon
Arvovaaka P	Vuorovaikutustaidot	Yritysten ammatillinen kokemus karttuu aluepelastuslaitoksen	huonosti	hyvin

		kanssa vuorovaikutuksessa		
Arvovaaka P	Vuorovaikutustaidot	Aluepelastuslaitoksen tilanneherkkyys tukee yritysten kehittämistyötä	huonosti	hyvin
Arvovaaka P	Vuorovaikutustaidot	Aluepelastuslaitoksen intuitio tukee yritysten kehittämistyötä	huonosti	hyvin
Arvovaaka P	Vuorovaikutustaidot	Aluepelastuslaitoksen luottamus paranee vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa	huonosti	hyvin
Arvovaaka P	Vuorovaikutustaidot	Aluepelastuslaitoksen yrittäjäystaidot kehittyvät vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa	vähän	paljon
Arvovaaka P	Sisäinen synergia	Yhteistyö rakennusvalvonnan kanssa on	hyödytöntä	hyödyllistä
Arvovaaka P	Sisäinen synergia	Yhteistyö ympäristöterveydenhuollon kanssa on	hyödytöntä	hyödyllistä
Arvovaaka P	Sisäinen synergia	Yhteistyö kiinteistötoimen kanssa on	hyödytöntä	hyödyllistä
Arvovaaka P	Sisäinen synergia	Yhteistyö katutilavalvonnan kanssa on	hyödytöntä	hyödyllistä
Arvovaaka P	Sisäinen synergia	Yhteistyö kaavoituksen kanssa on	hyödytöntä	hyödyllistä
Arvovaaka P	Sisäinen synergia	Yhteistyö ympäristönsuojelun kanssa on	hyödytöntä	hyödyllistä
Arvovaaka P	Sisäinen synergia	Yhteistyö muun kunnan teknisen toimen kanssa on	hyödytöntä	hyödyllistä
Arvovaaka P	Alueellinen synergia	Kuntien välinen yhteistyö tuo hyötyjä pelastusalan viranomaisvalvonnalle	vähän	paljon
Arvovaaka P	Alueellinen synergia	Viranomaisyhteistyö mahdollistaa palvelujen saatavuuden ympäri vuoden	huonosti	hyvin
Arvovaaka P	Alueellinen synergia	Viranomaisyhteistyö mahdollistaa sijaisjärjestelyt luontevammin	huonosti	hyvin
Arvovaaka P	Alueellinen synergia	Viranomaisyhteistyö nopeuttaa lupaprosesseja	huonosti	hyvin
Arvovaaka P	Alueellinen synergia	Viranomaisyhteistyö mahdollistaa laajemman palvelukokonaisuuden	huonosti	hyvin

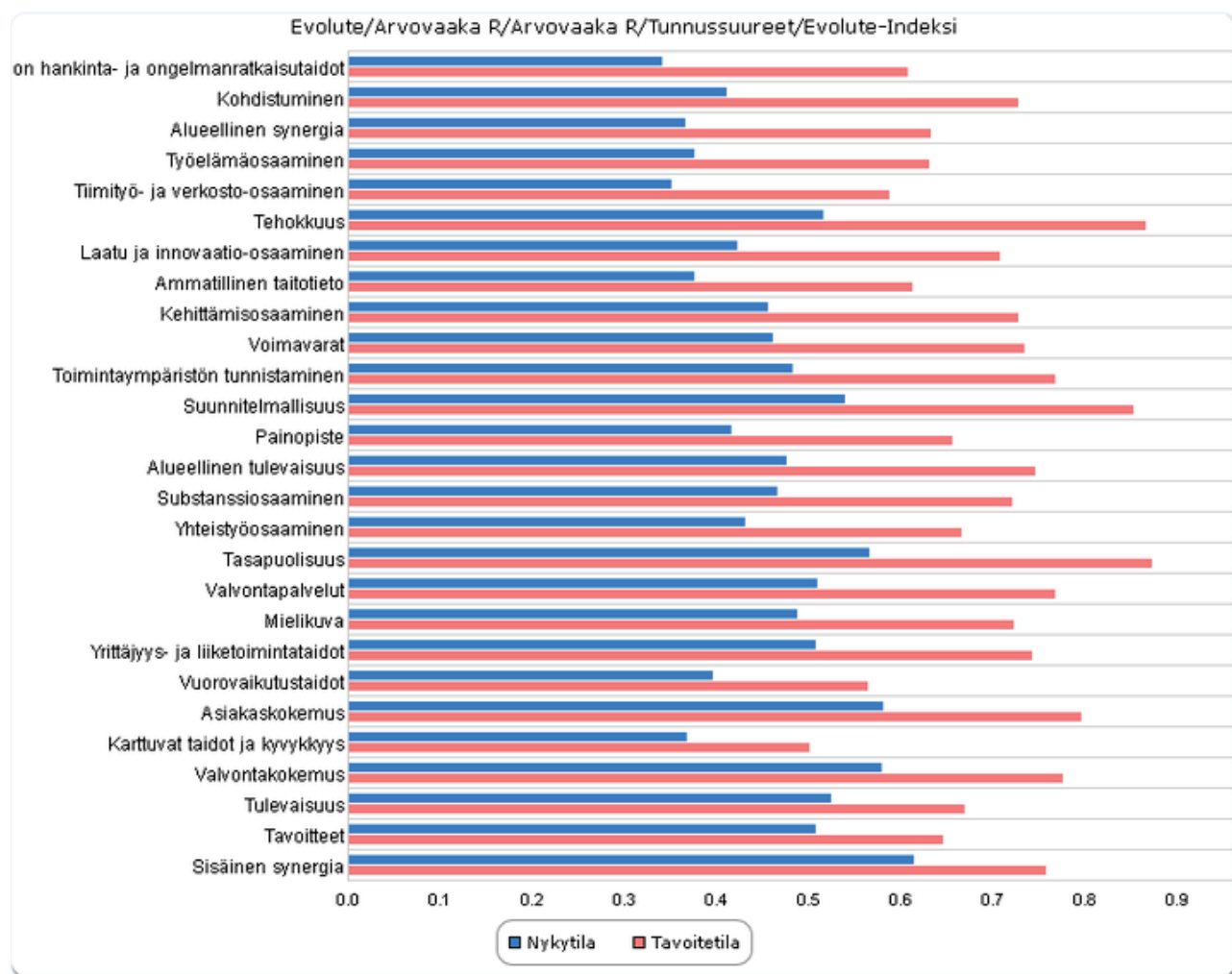
Arvoaaka P	Alueellinen synergia	Viranomaistoiminnan yhteishallinto lisää työmäärää	vähän	paljon
Arvoaaka P	Alueellinen synergia	Viranomaistoiminnan yhteishallinto lisää päätöksenteon tehokkuutta	vähän	paljon
Arvoaaka P	Alueellinen synergia	Viranomaistoiminnan yhteishallinto lisää kustannustehokkuutta	vähän	paljon
Arvoaaka P	Alueellinen synergia	Viranomaistoiminnan yhteishallinnon luottamushenkilöiden rooli keskittyy palvelutavoitteiden laadintaan	huonosti	hyvin
Arvoaaka P	Alueellinen synergia	Aluepelastuslaitoksen viranomaistoiminnan yhteishallinnon lautakunnan rooli keskittyy palveluiden järjestämiseen	huonosti	hyvin
Arvoaaka P	Tulevaisuus	Aluepelastuslaitos voi huomioida yrityksen identiteetin	huonosti	hyvin
Arvoaaka P	Tulevaisuus	Aluepelastuslaitoksen toiminta on yrityksille tulevaisuudessa	kollektiivisempaa	yksilöllisempää
Arvoaaka P	Tulevaisuus	Aluepelastuslaitoksen tarkoituksena on tukea paikallista yritystoimintaa	huonosti	hyvin
Arvoaaka P	Tulevaisuus	Aluepelastuslaitos on yrityksen yhteistyökumppani	huonosti	hyvin
Arvoaaka P	Tulevaisuus	Aluepelastuslaitoksen toiminnassa näkyy paikallinen politiikka	vähän	paljon
Arvoaaka P	Tulevaisuus	Aluepelastuslaitoksen pitää kattaa kulunsa	verovaroilla	valvontamaksuilla
Arvoaaka P	Tulevaisuus	Aluepelastuslaitoksen sähköisiä palveluja yrityksille on lisättävä	vähän	paljon
Arvoaaka P	Tulevaisuus	Aluepelastuslaitoksen tehtävänä on tukea paikallisia markkinoita	huonosti	hyvin
Arvoaaka P	Tulevaisuus	Yritystoiminta rakentuu markkinoiden varaan	vähän	paljon
Arvoaaka P	Tulevaisuus	Yritykset varmistavat aluepelastuslaitoksen tulevaisuuden	huonosti	hyvin
Arvoaaka P	Alueellinen tulevaisuus	Aluepelastuslaitoksen toimintatavat ajanmukaistuvat	huonosti	hyvin

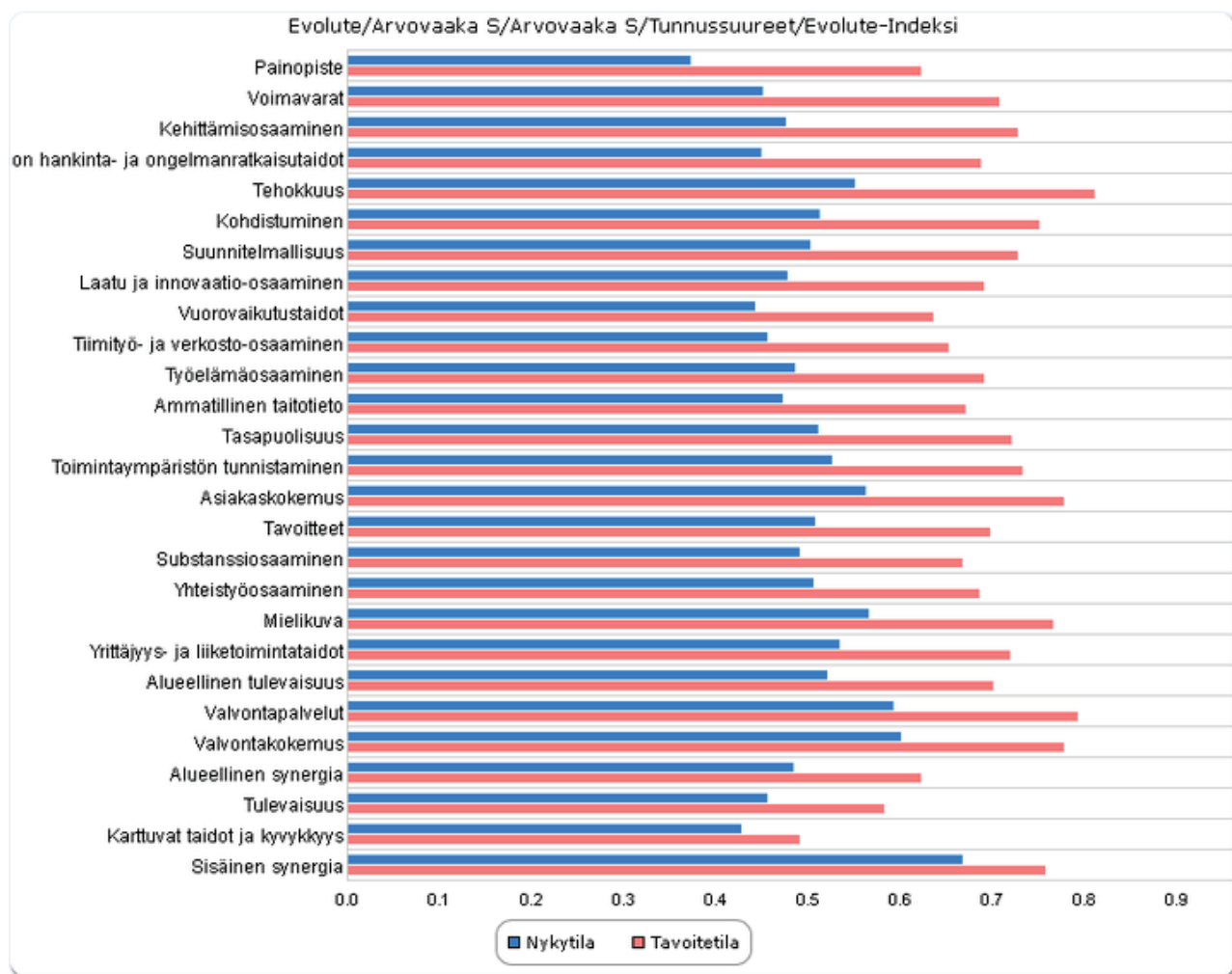
		laajemman yhteistyön johdosta		
Arvoaaka P	Alueellinen tulevaisuus	Laaja-alaisempi pelastustoimen yksikkö on päätöksentekijänä yksittäisen kunnan edunvalvoja	vähän	paljon
Arvoaaka P	Alueellinen tulevaisuus	Laaja-alaisemman pelastustoimen yksikön valmistelutyö on	eriarvoista	tasavertaista
Arvoaaka P	Alueellinen tulevaisuus	Laaja-alaisempi pelastustoimen yksikkö etäännyttyä kuntien strategian toteuttamisesta	vähän	paljon
Arvoaaka P	Alueellinen tulevaisuus	Asiakkaiden kohtelu yhdenmukaistuu laajemmalla alueella	huonosti	hyvin
Arvoaaka P	Valvontakokemus	Aluepelastuslaitos on	epäarvostettu	arvostettu
Arvoaaka P	Valvontakokemus	Aluepelastuslaitos on	epäluotettava	luotettava
Arvoaaka P	Valvontakokemus	Aluepelastuslaitos on	passiivinen	aktiivinen
Arvoaaka P	Valvontakokemus	Aluepelastuslaitos on	vastuuton	vastuullinen
Arvoaaka P	Valvontakokemus	Aluepelastuslaitos on	yhteistyökyvytön	yhteistyökykyinen
Arvoaaka P	Valvontakokemus	Aluepelastuslaitos on	epäpätevä	asiantunteva
Arvoaaka P	Valvontakokemus	Aluepelastuslaitos on	kaukainen	läheinen
Arvoaaka P	Valvontakokemus	Aluepelastuslaitos on	yrittyskielteinen	yrittysmyönteinen
Arvoaaka P	Valvontakokemus	Aluepelastuslaitos on	ennakoimaton	ennakoiva
Arvoaaka P	Valvontakokemus	Aluepelastuslaitos on	epäjärjestelmällinen	systemaattinen
Arvoaaka P	Valvontakokemus	Aluepelastuslaitos on	ei kouluttava	kouluttava
Arvoaaka P	Valvontakokemus	Aluepelastuslaitos on paikallinen	huonosti	hyvin
Arvoaaka P	Valvontakokemus	Aluepelastuslaitos on	poliittinen	epäpoliittinen
Arvoaaka P	Asiakaskokemus	Yritykset ovat	ei arvostettuja	arvostettuja
Arvoaaka P	Asiakaskokemus	Yritykset ovat	epäluotettavia	luotettavia
Arvoaaka P	Asiakaskokemus	Yritykset ovat	passiivisia	aktiivisia
Arvoaaka P	Asiakaskokemus	Yritykset ovat	vastuuttomia	vastuullisia
Arvoaaka P	Asiakaskokemus	Yritykset ovat	yhteistyökyvyttömiä	yhteistyökykyisiä
Arvoaaka P	Asiakaskokemus	Yritykset ovat	epäpäteviä	asiantuntevia
Arvoaaka P	Asiakaskokemus	Yritykset ovat	kaukaisia	läheisiä
Arvoaaka P	Asiakaskokemus	Yritykset suhtautuvat aluepelastuslaitokseen	kielteisesti	myönteisesti
Arvoaaka P	Asiakaskokemus	Yritykset ovat	ennakoimattomia	ennakoivia
Arvoaaka P	Asiakaskokemus	Yritykset ovat	epäjärjestelmällisiä	systemaattisia
Arvoaaka P	Asiakaskokemus	Yritykset kouluttavat henkilöstöään	huonosti	hyvin
Arvoaaka P	Valvontapalvelut	Pelastuslan viranomaispalvelut ovat saatavilla	huonosti	hyvin

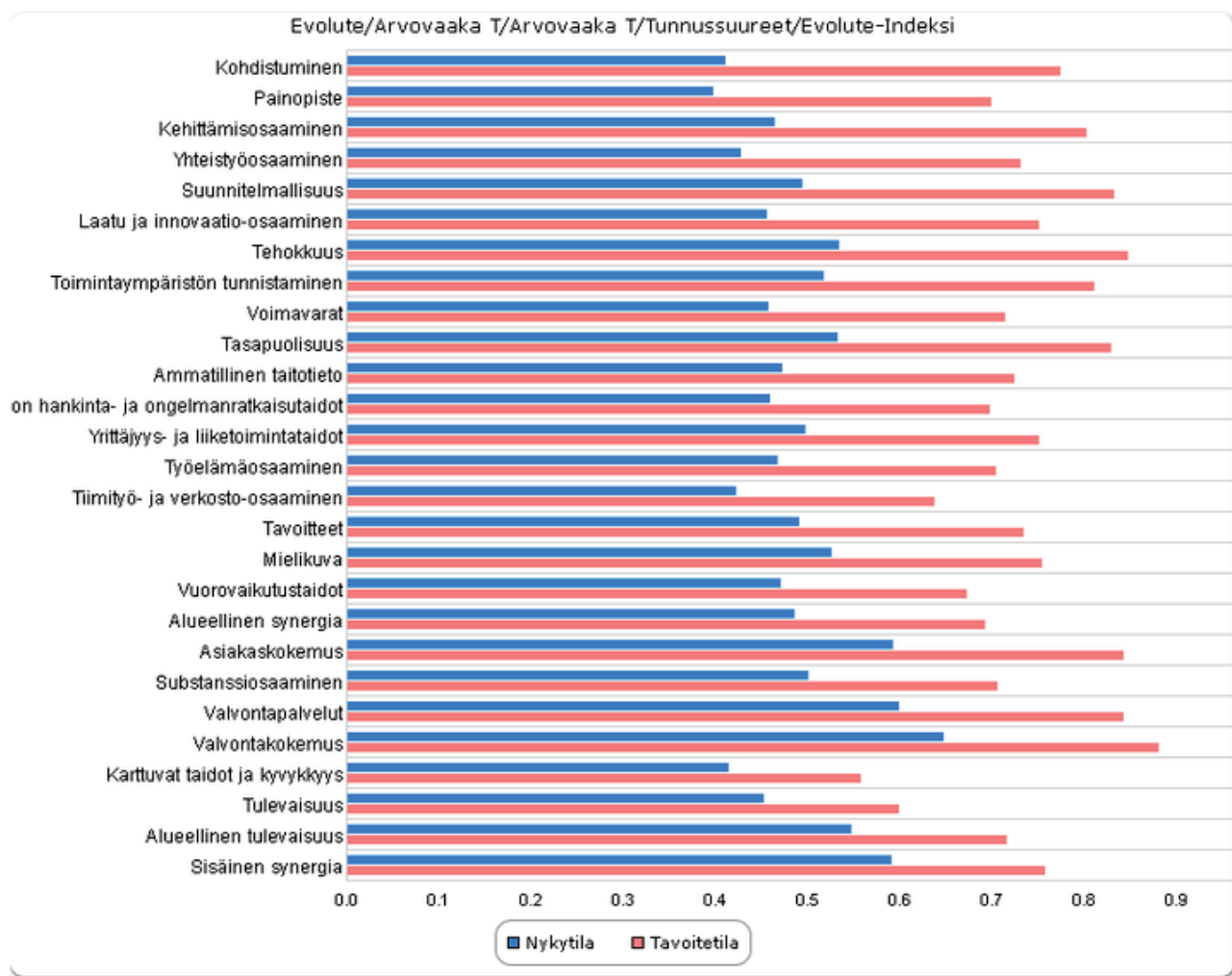
Arvovaaka P	Valvontapalvelut	Aluepelastuslaitoksen sähköinen tiedotus yrityksille on	toimimatonta	toimivaa
Arvovaaka P	Valvontapalvelut	Aluepelastuslaitoksen asiainfot ovat yrityksille	merkityksettömiä	tärkeitä
Arvovaaka P	Valvontapalvelut	Aluepelastuslaitoksen koulutustilaisuudet ovat yrityksille	merkityksettömiä	tärkeitä
Arvovaaka P	Valvontapalvelut	Aluepelastuslaitoksen kanssa tehtävä yhteistyö on yrityksille	merkityksetöntä	tärkeää
Arvovaaka P	Valvontapalvelut	Aluepelastuslaitoksen antama neuvonta on yrityksille	merkityksetöntä	tärkeää
Arvovaaka P	Valvontapalvelut	Aluepelastuslaitoksen suorittamat tarkastukset ovat yrityksille	merkityksettömiä	tärkeitä
Arvovaaka P	Valvontapalvelut	Aluepelastuslaitoksen tarjoamat sähköiset palvelut ovat yrityksille	merkityksettömiä	tärkeitä
Arvovaaka P	Valvontapalvelut	Aluepelastuslaitoksen maksullisuus on yrityksille	merkityksetöntä	hyväksyttävää
Arvovaaka P	Valvontapalvelut	Riskeihin perustuva valvonta on yrityksille	epätasa-arvoista	tasa-arvoista

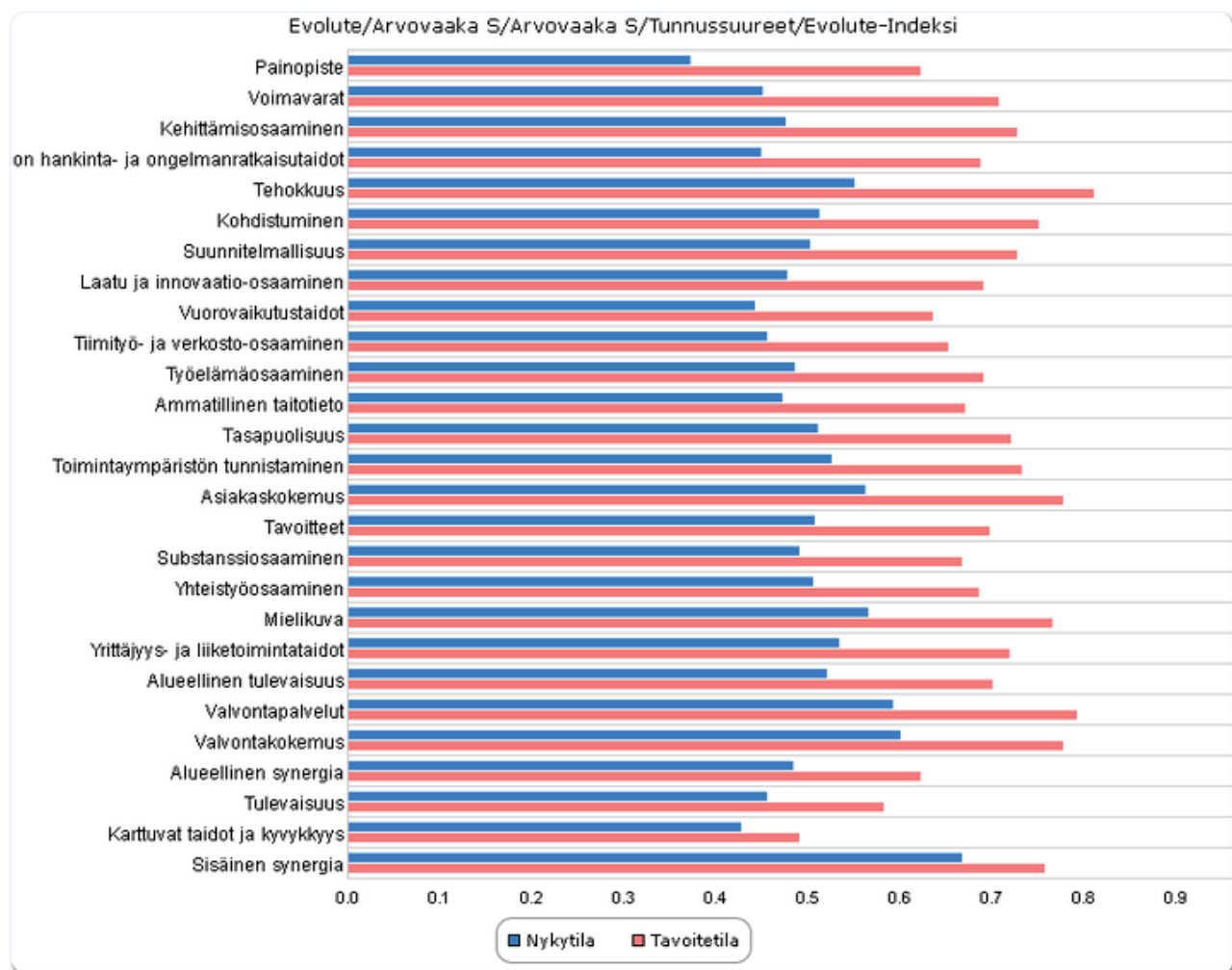
Liite 2 Arvovaa'an tuottamat Evolute-kuviot

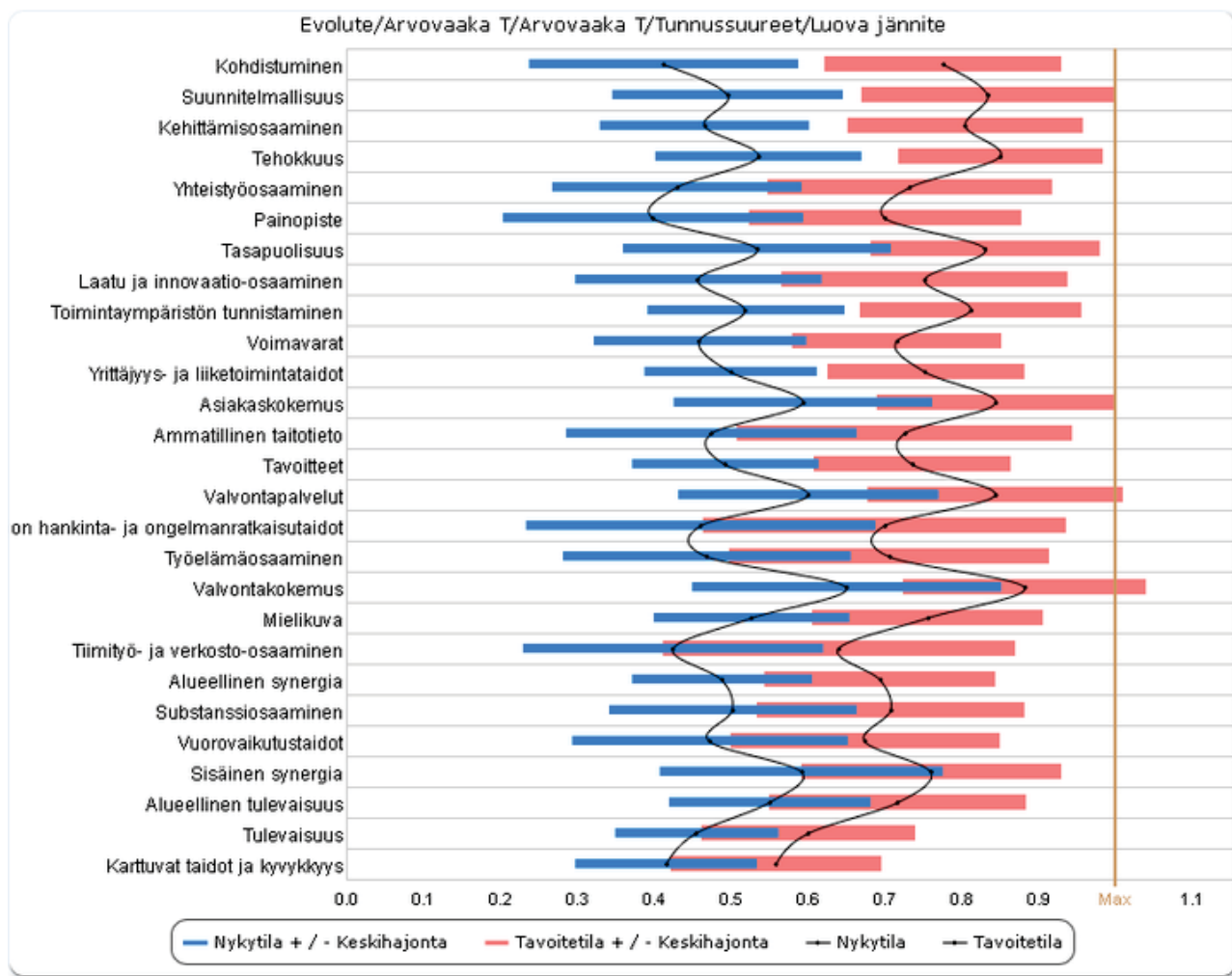
Liitteessä 2 esitellään Evolute-menetelmällä tutkimusdatasta saadut kaaviot. Liitteessä käytettyjen lyhenteiden selitys Y = Ympäristöterveydenhuolto, S = Ympäristönsuojelu ja R = Rakennusvalvonta

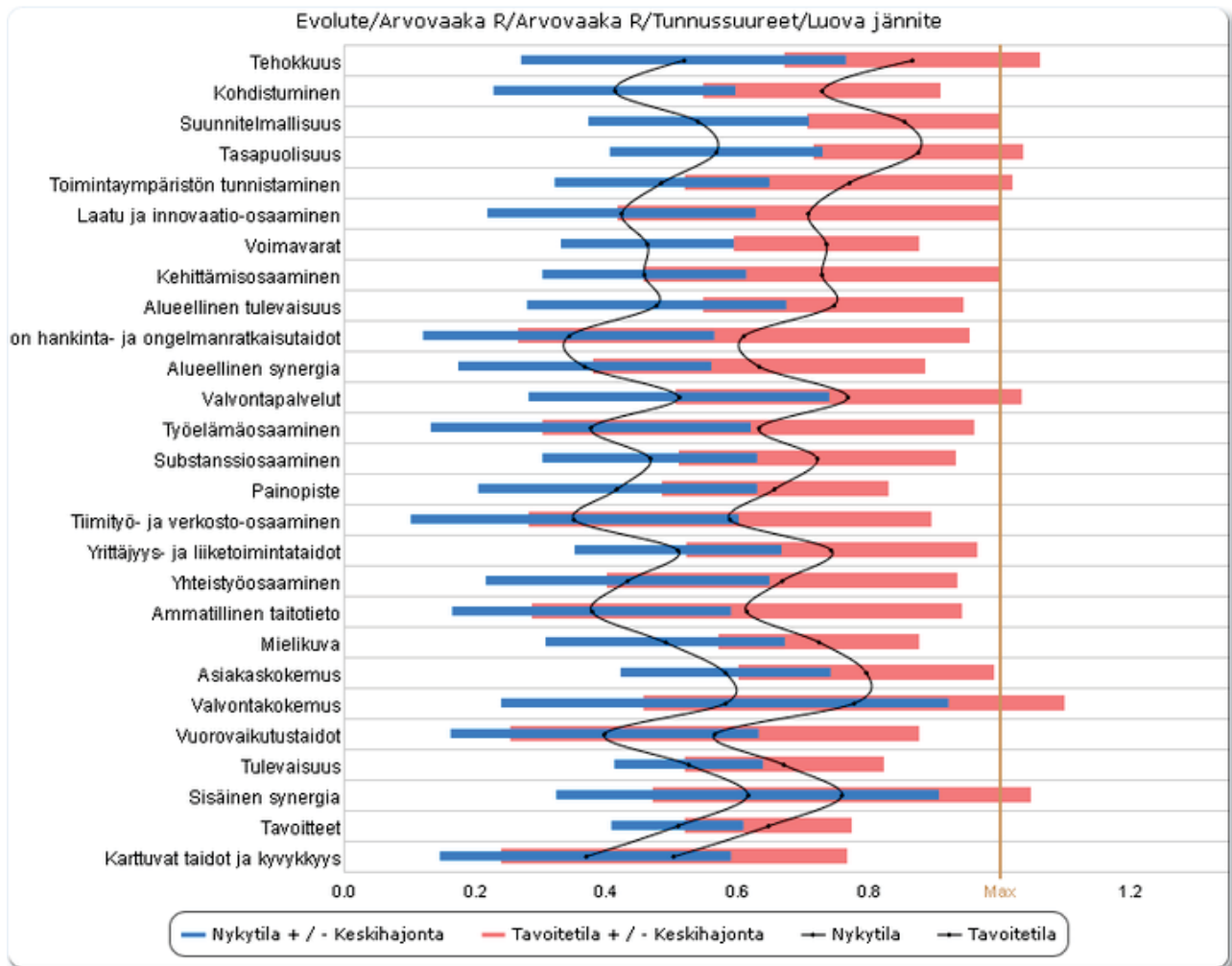


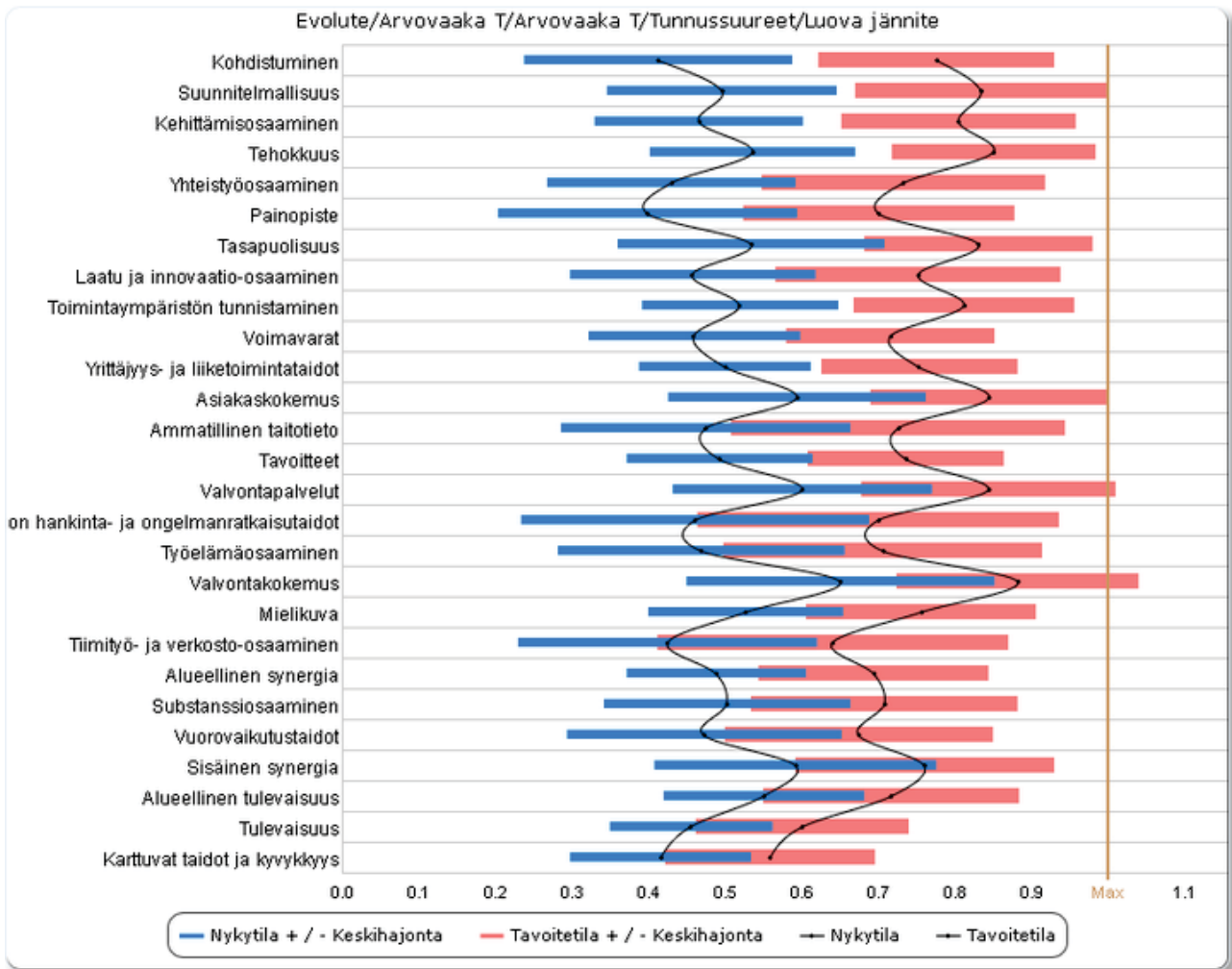


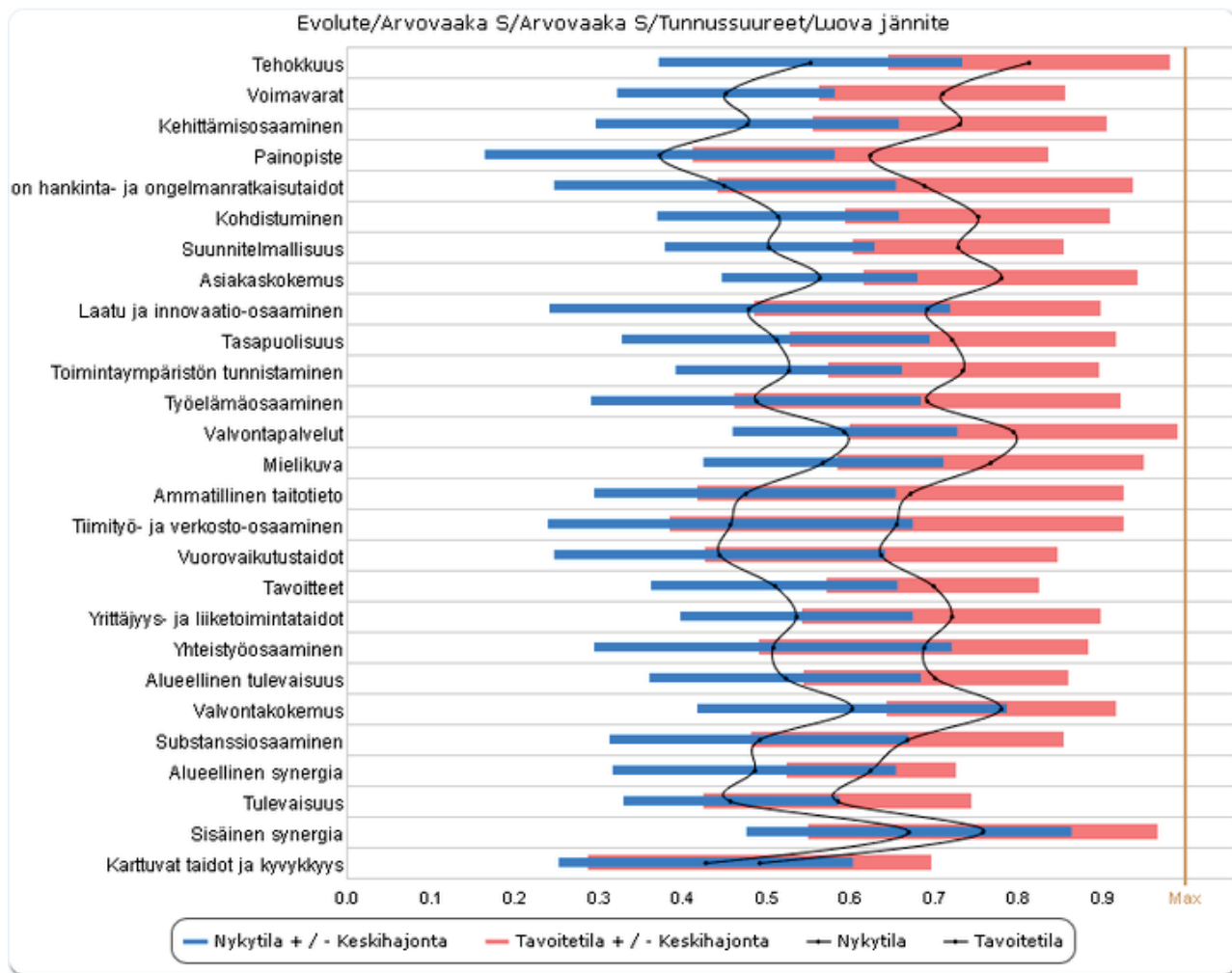


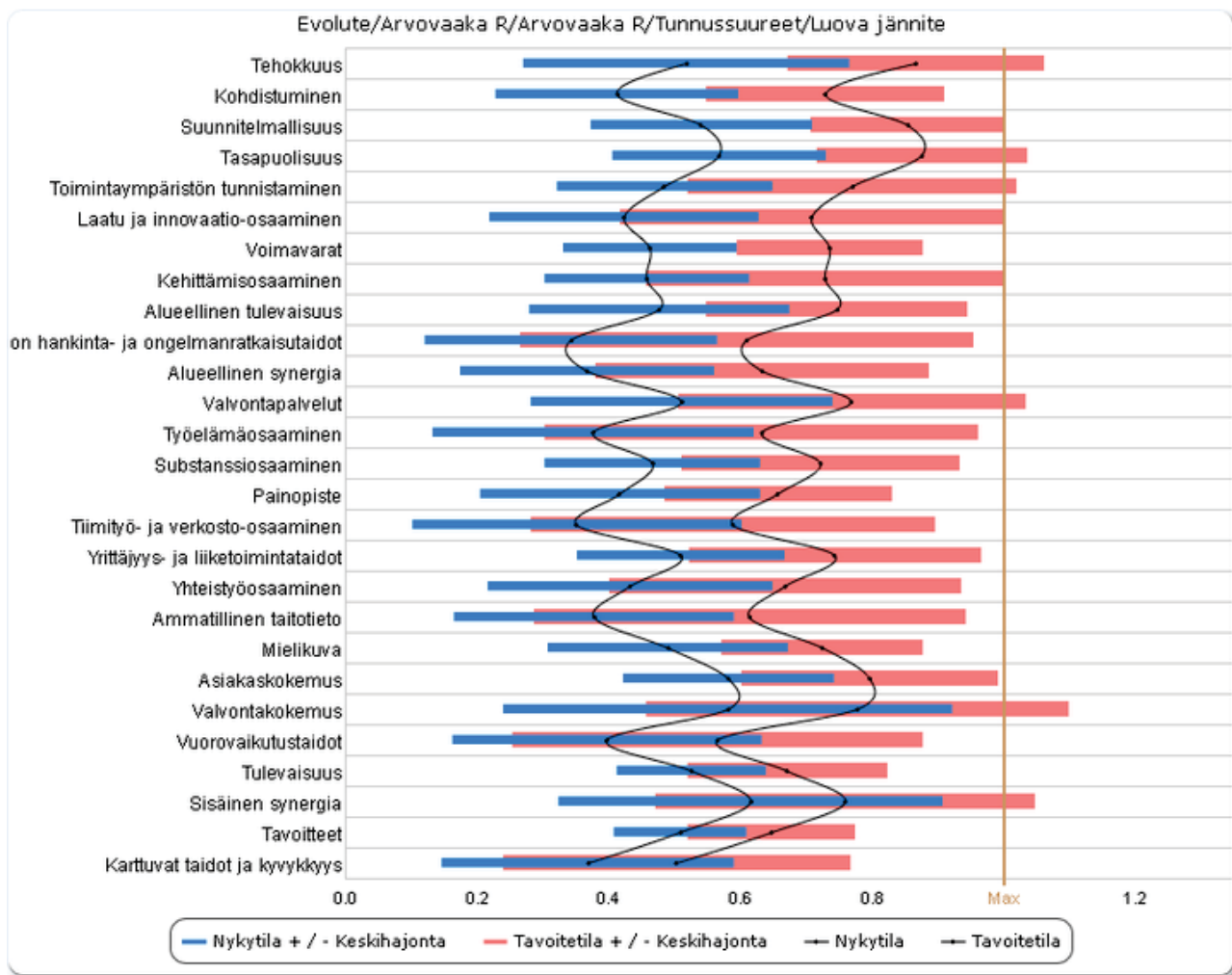


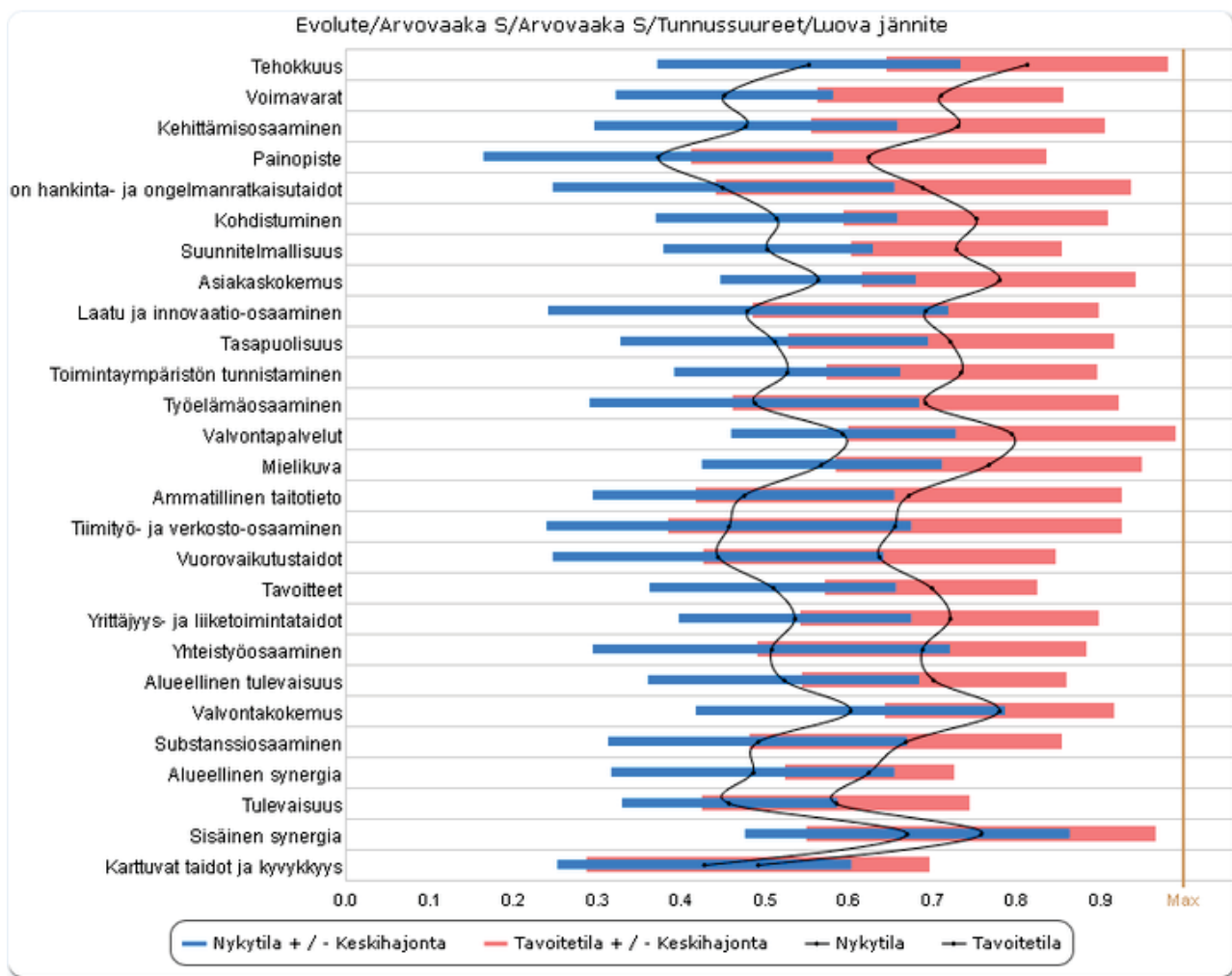


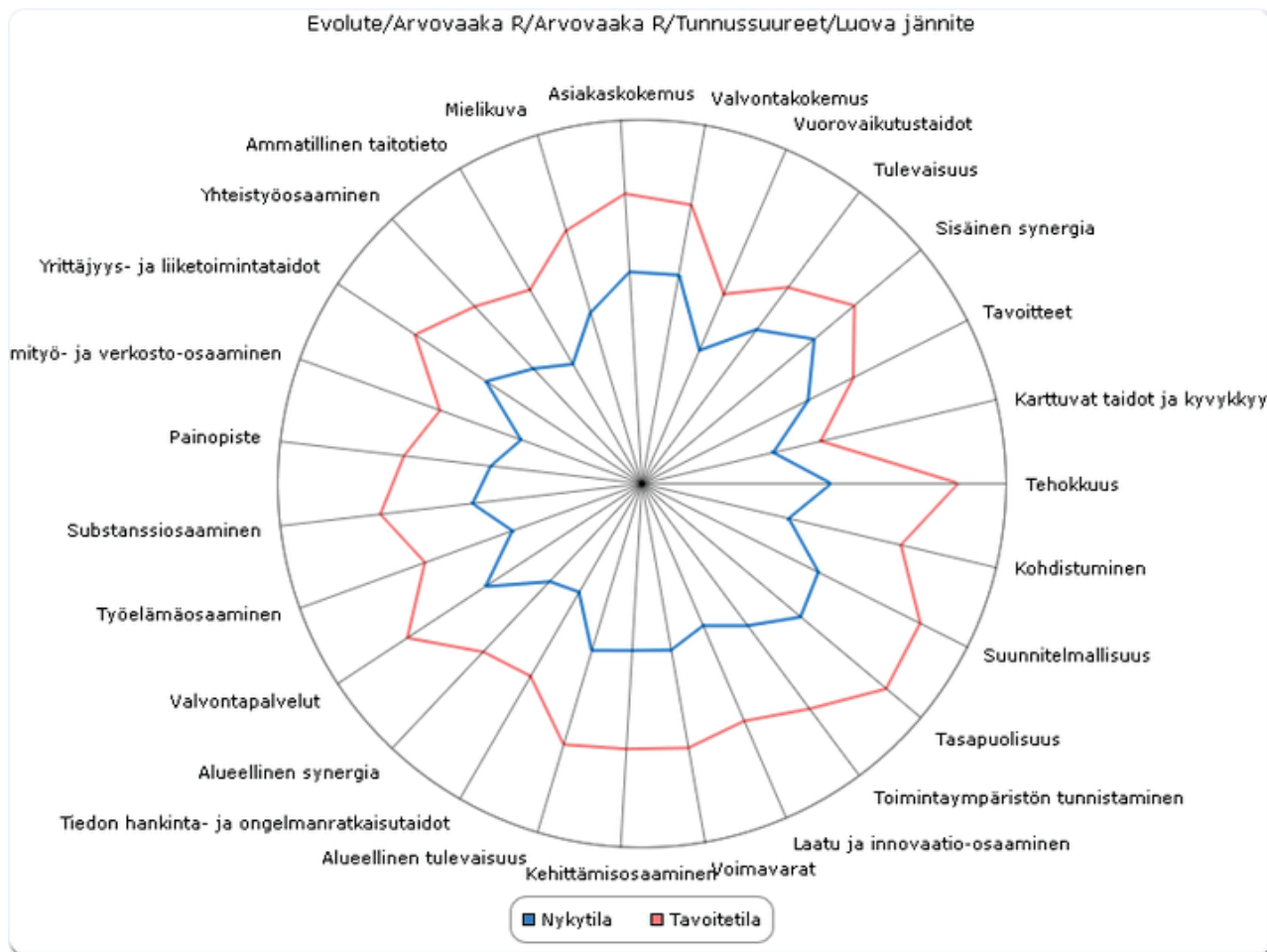


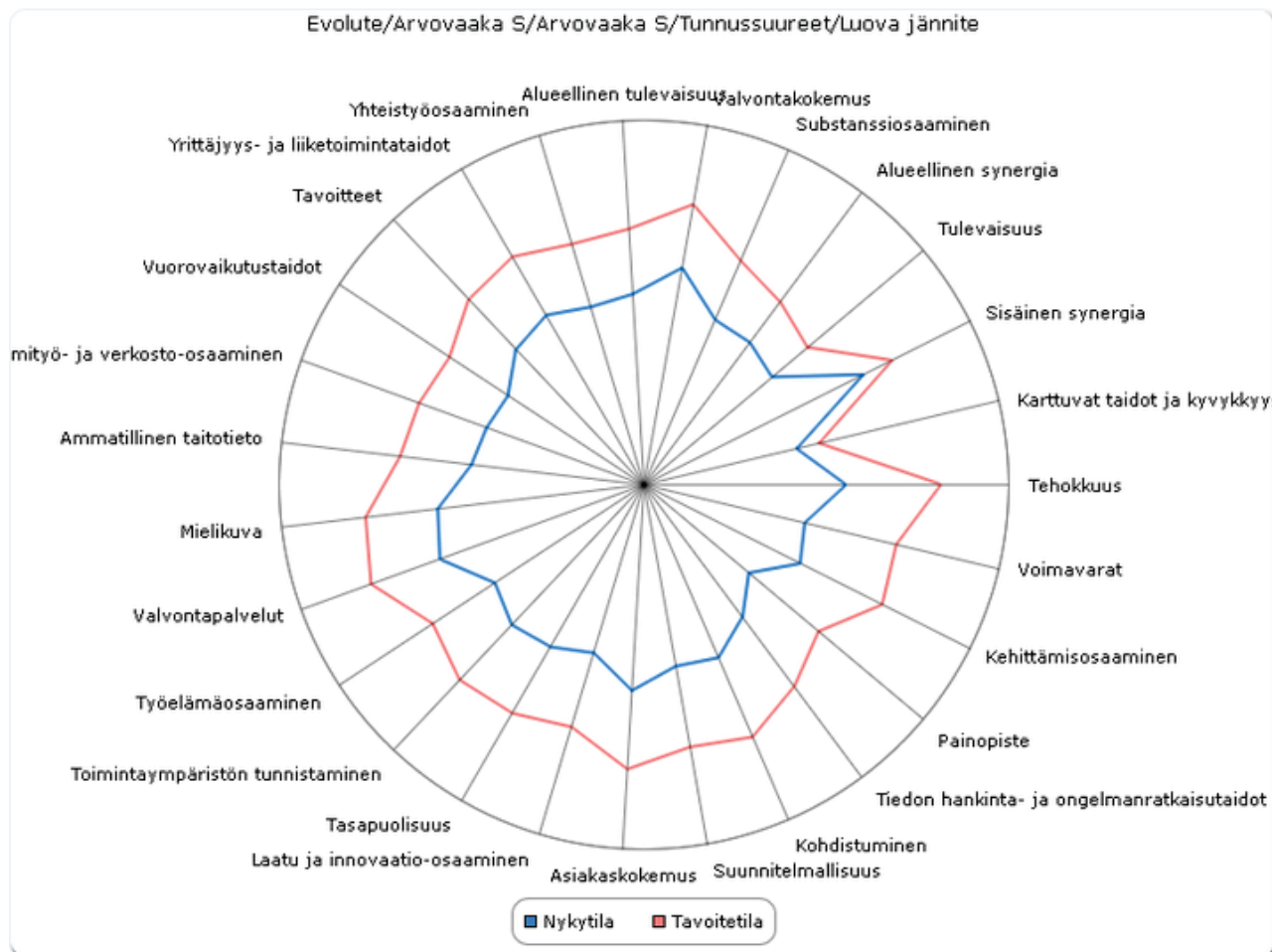


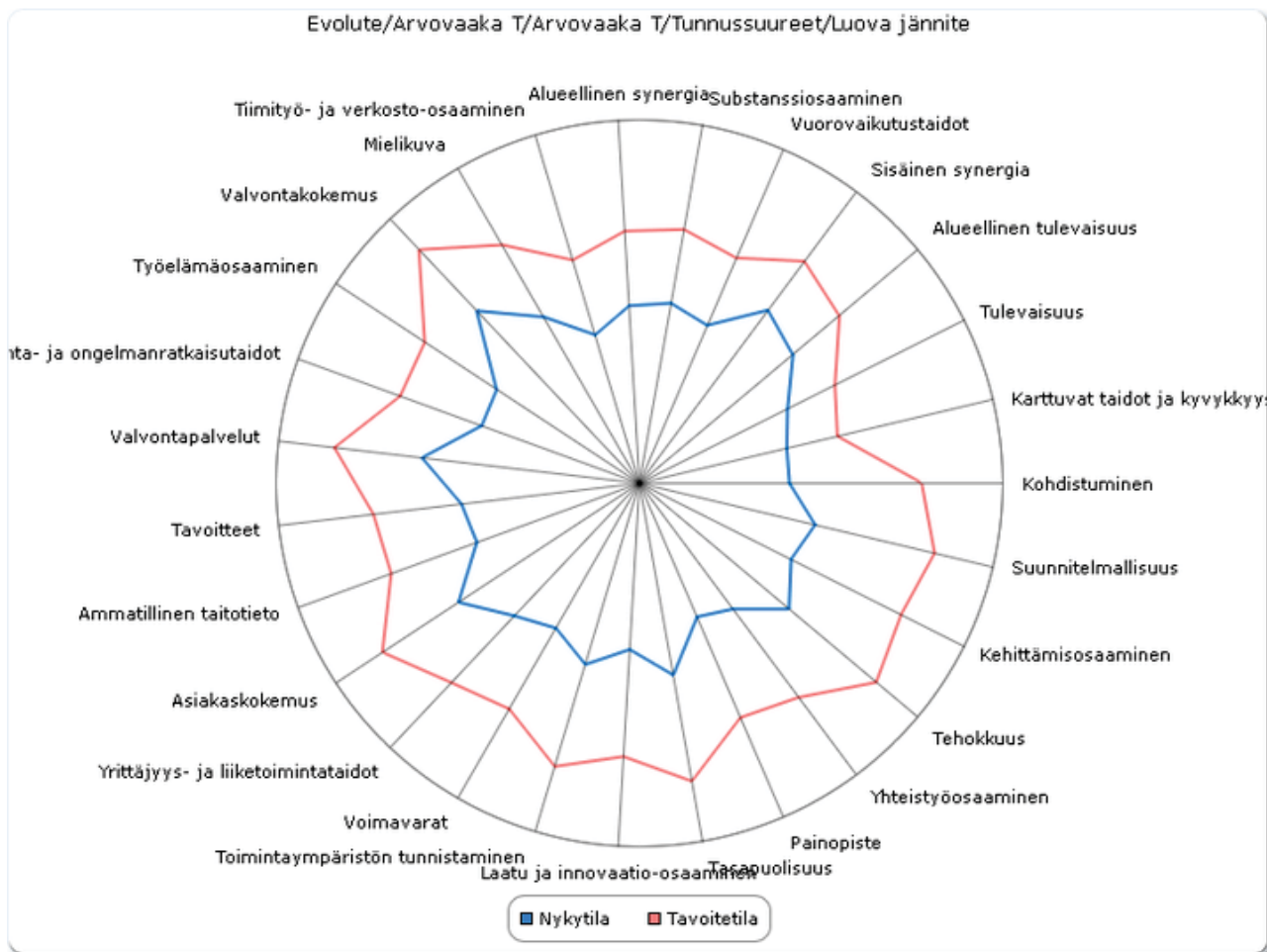


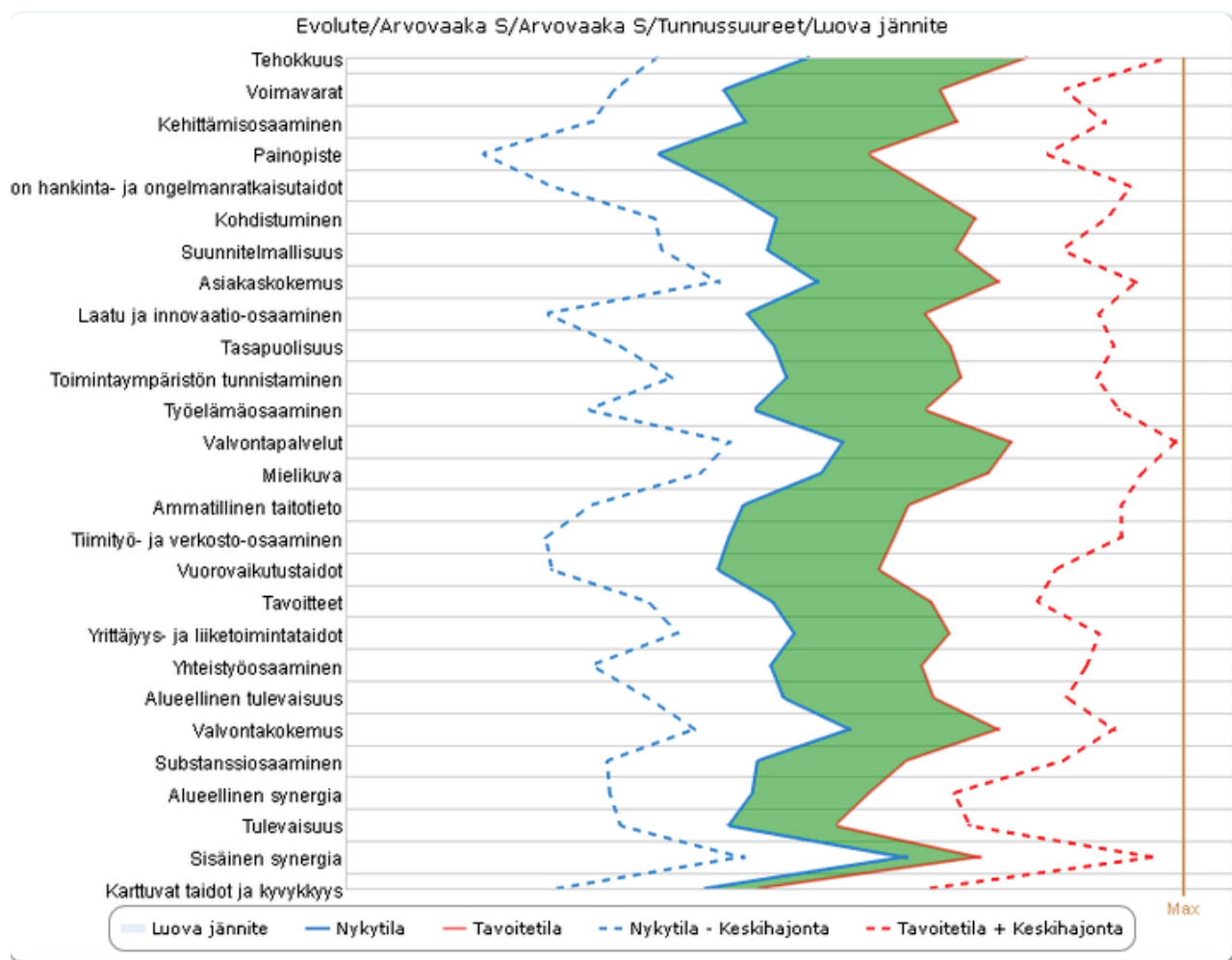


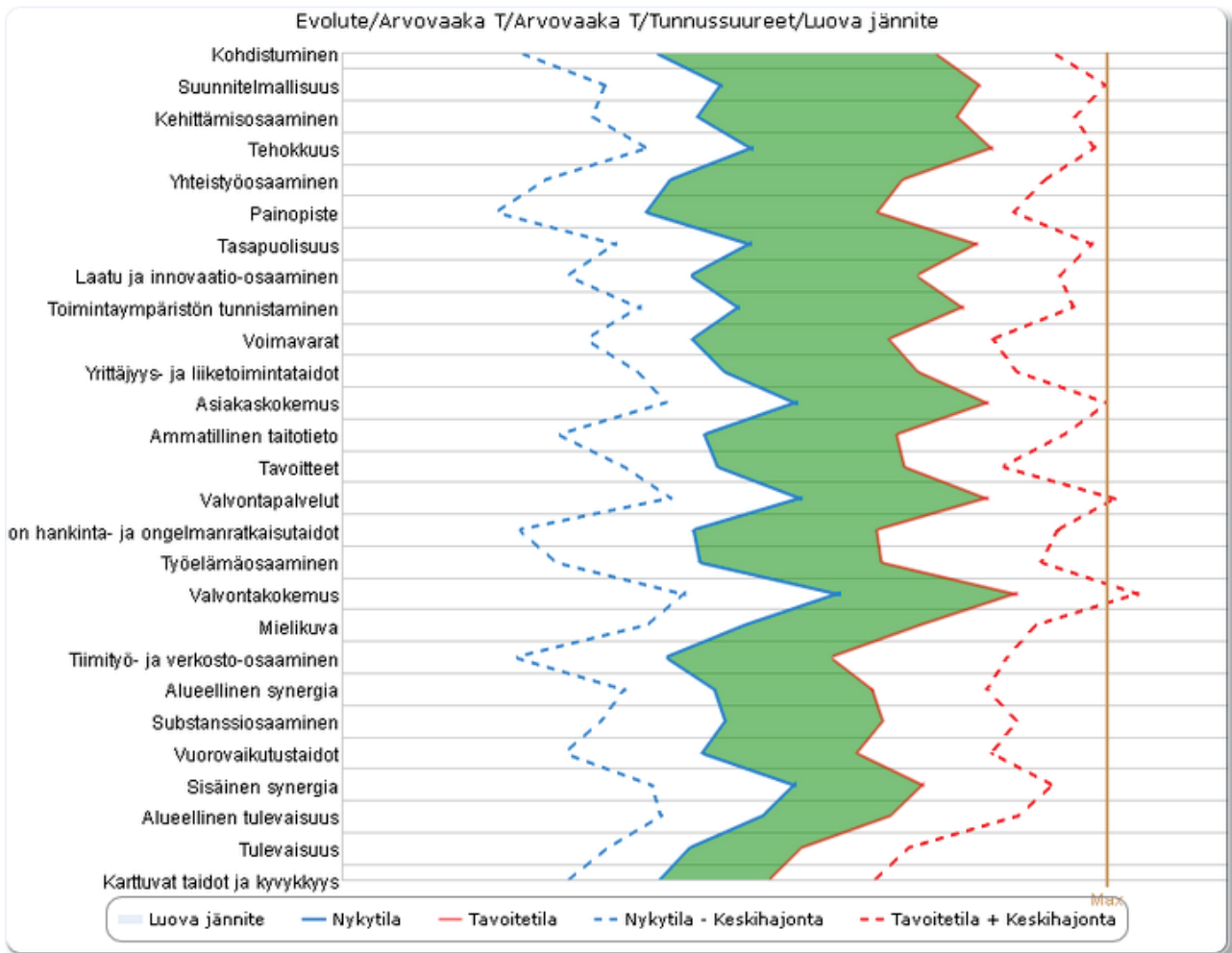


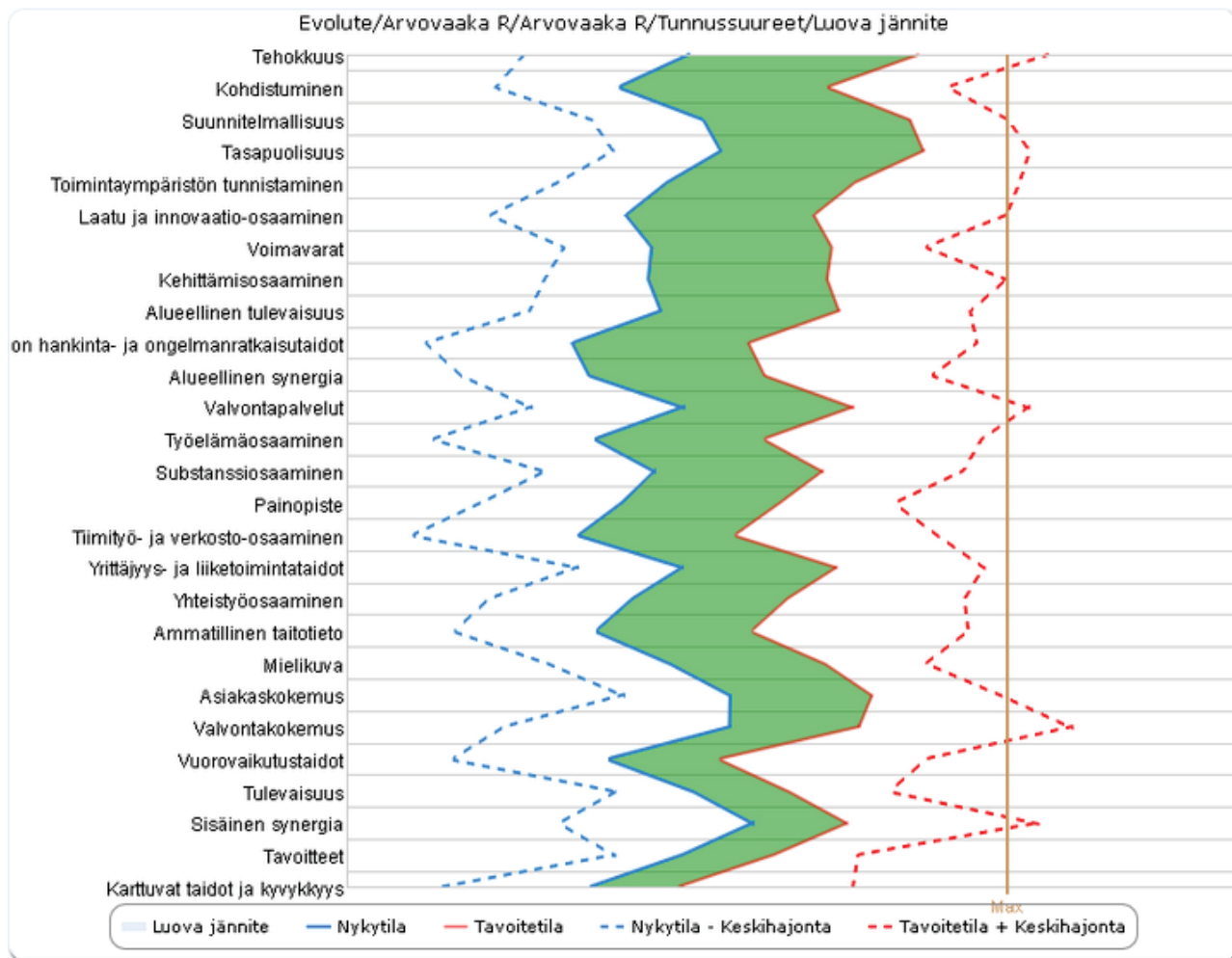


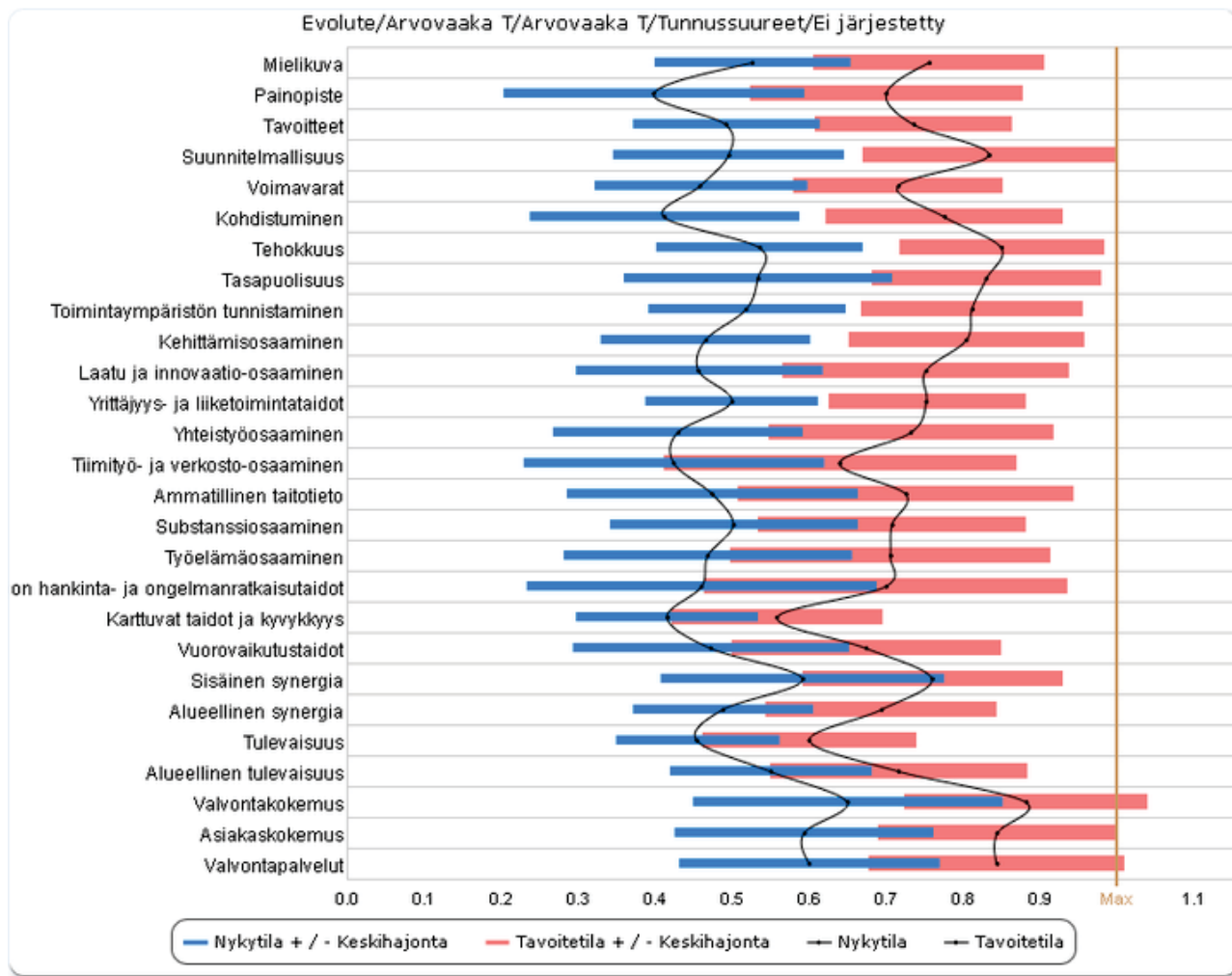


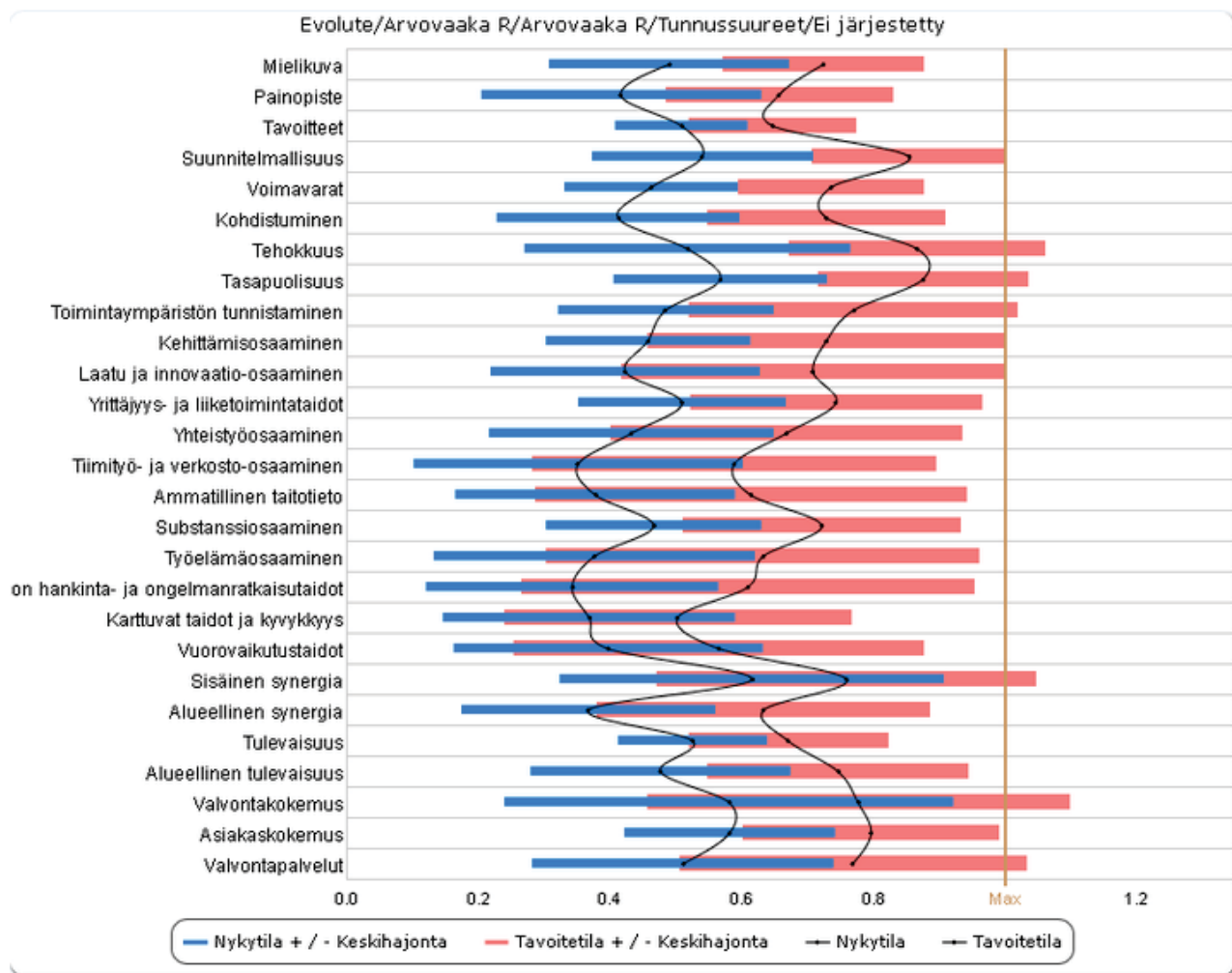


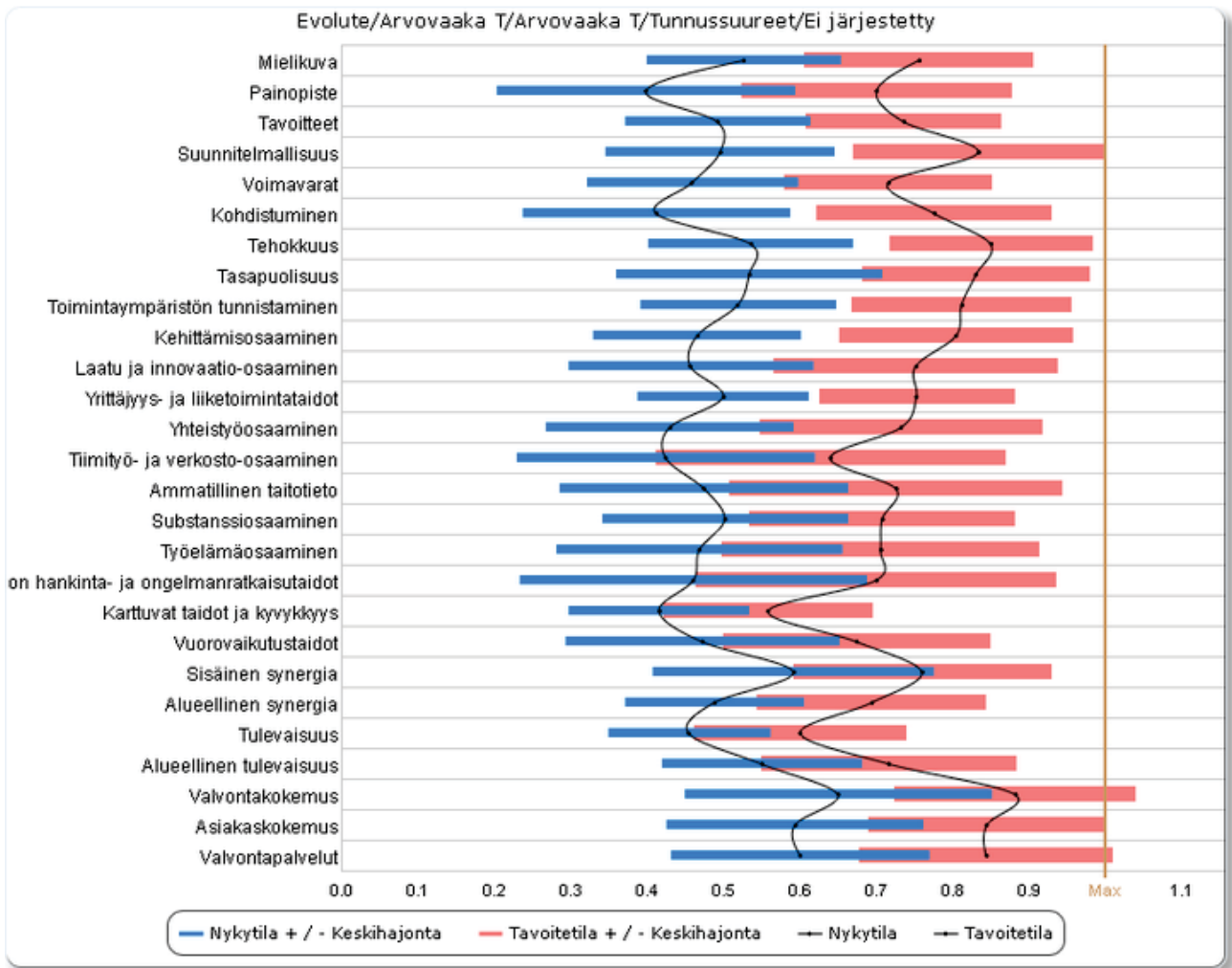


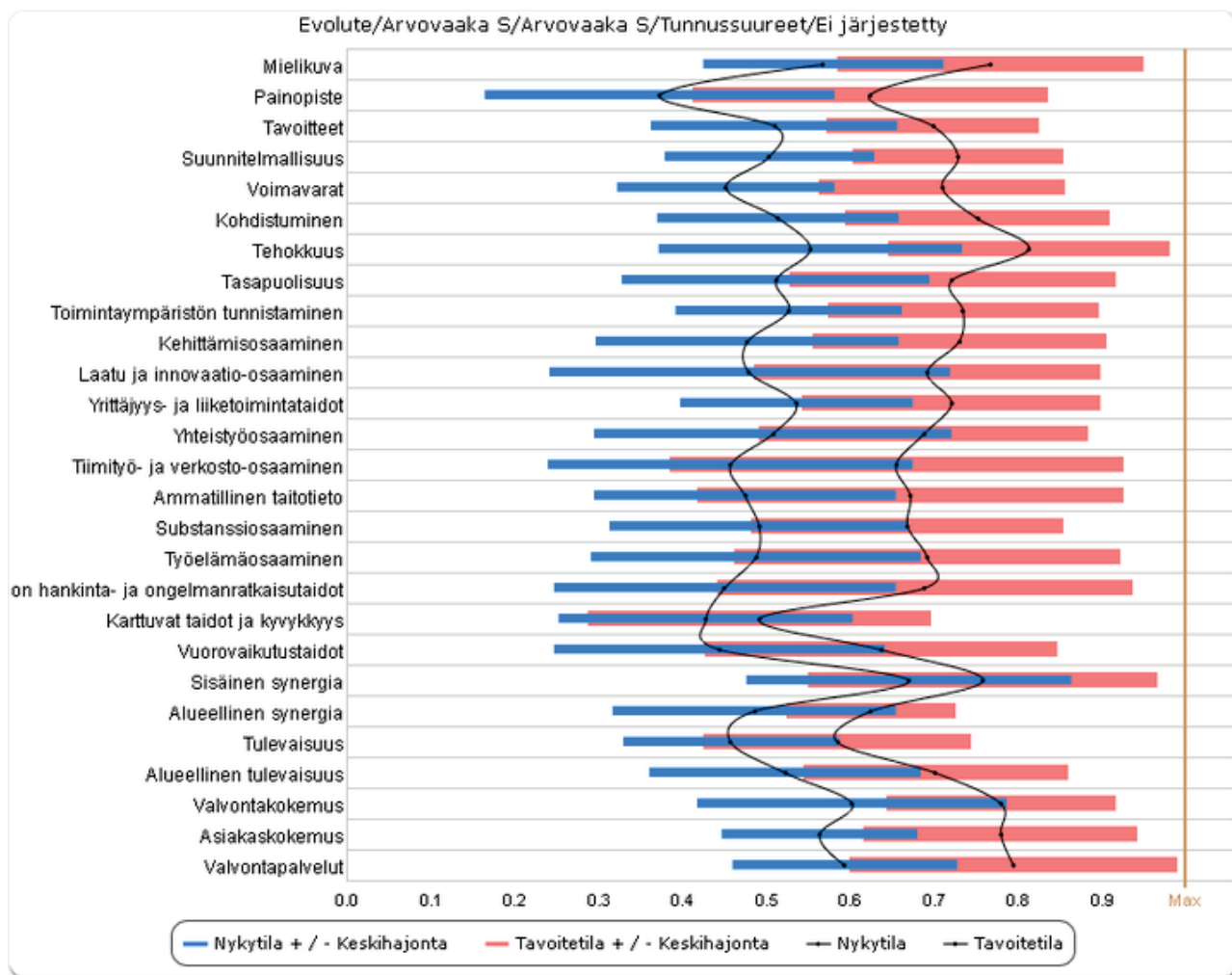


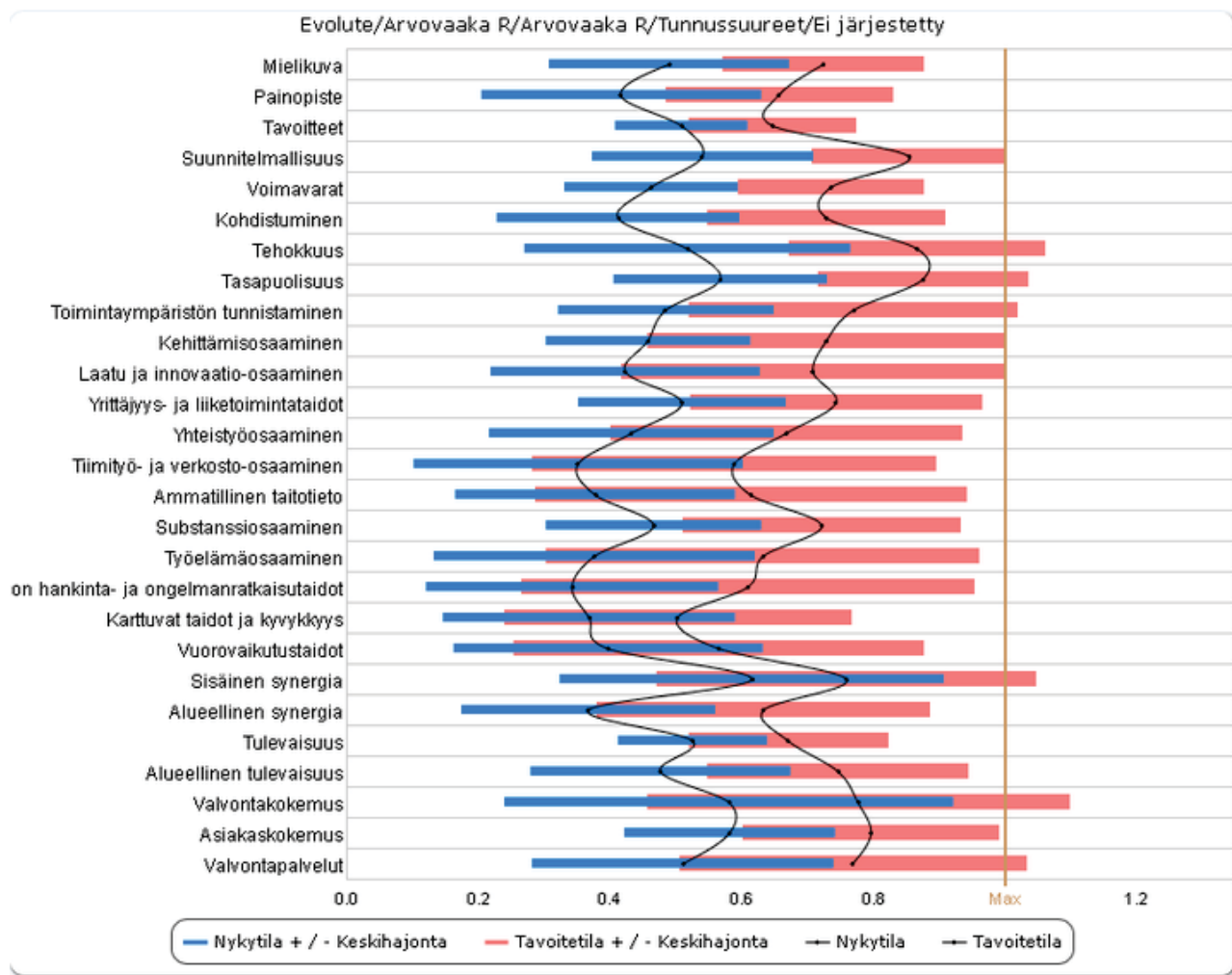


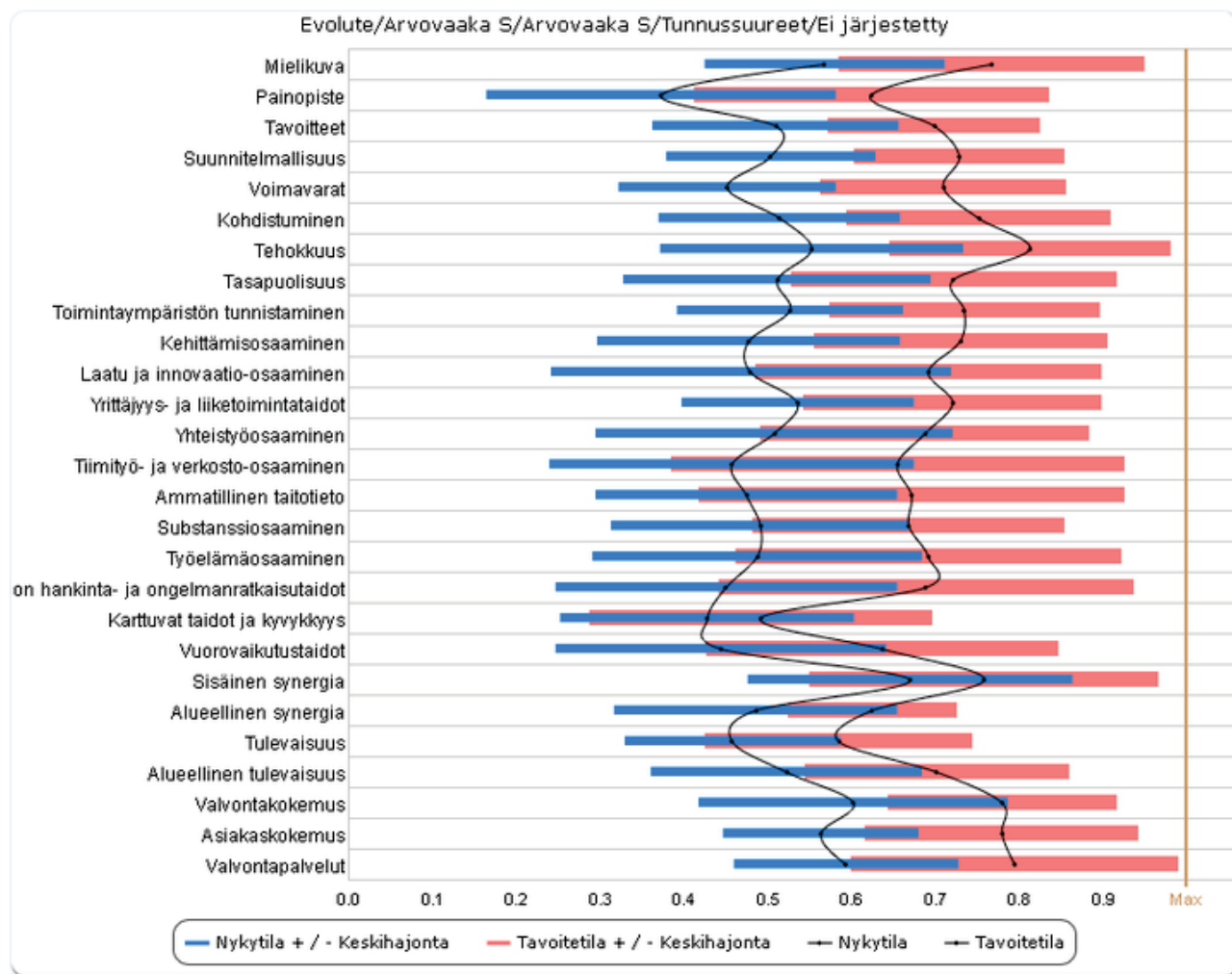


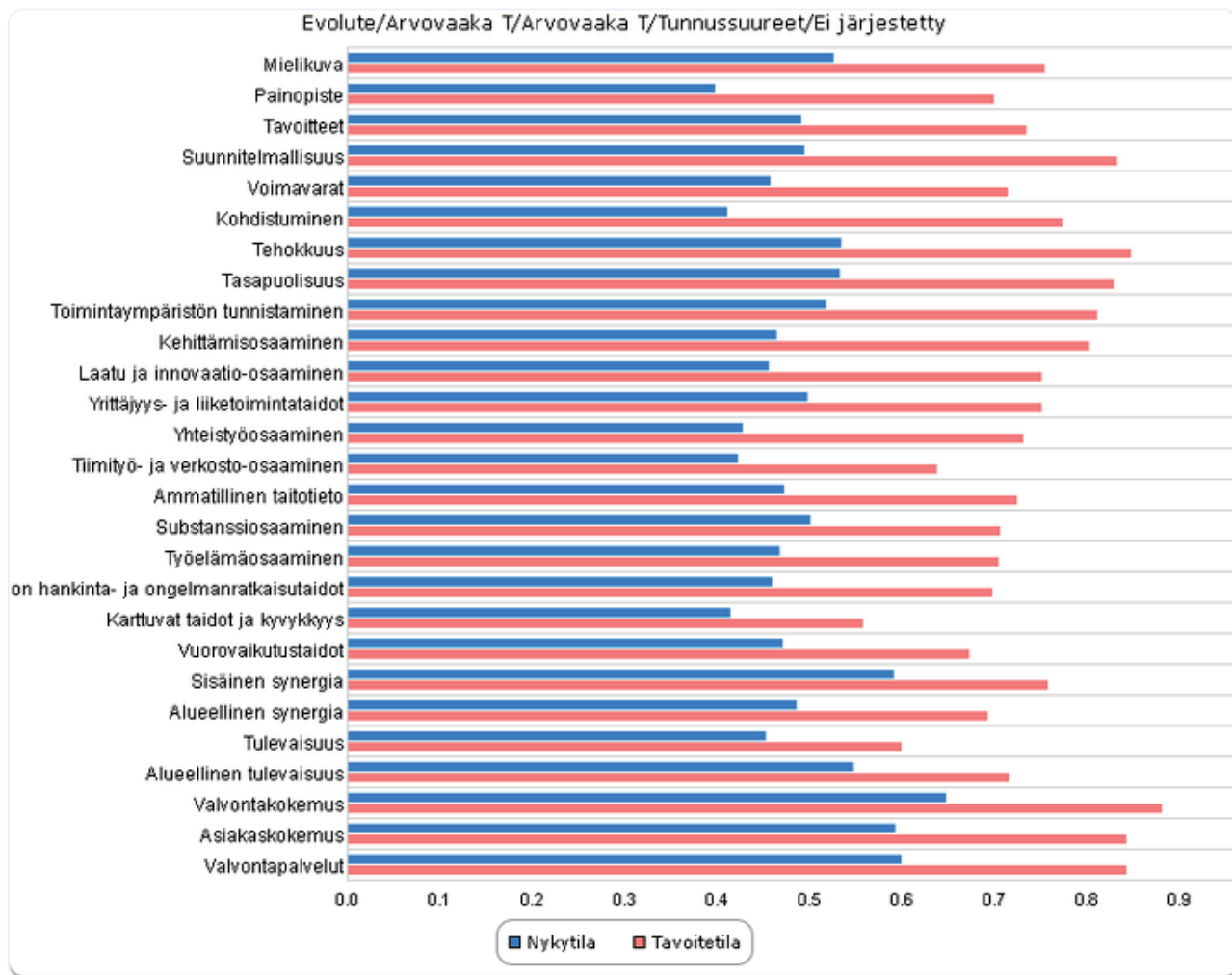


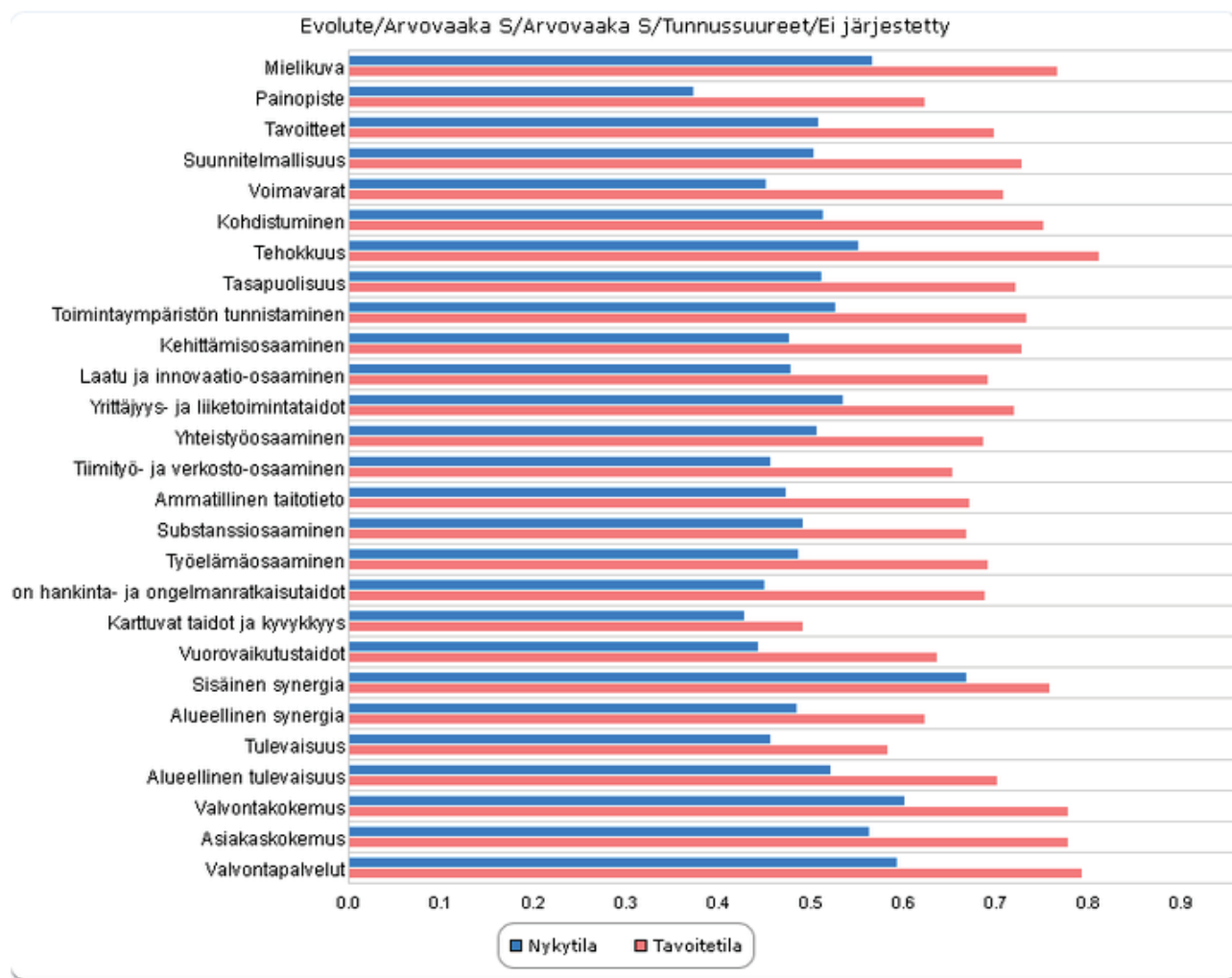


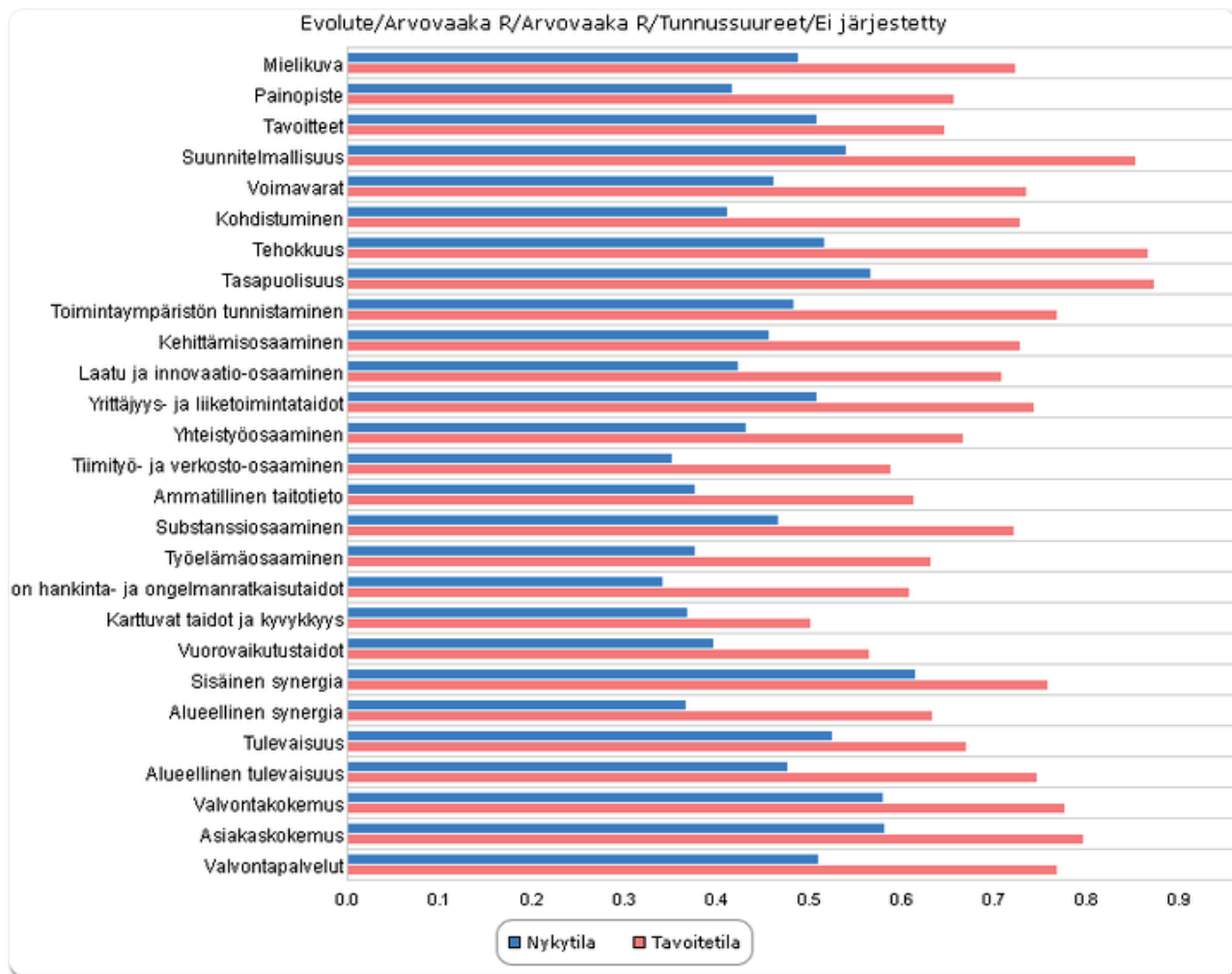


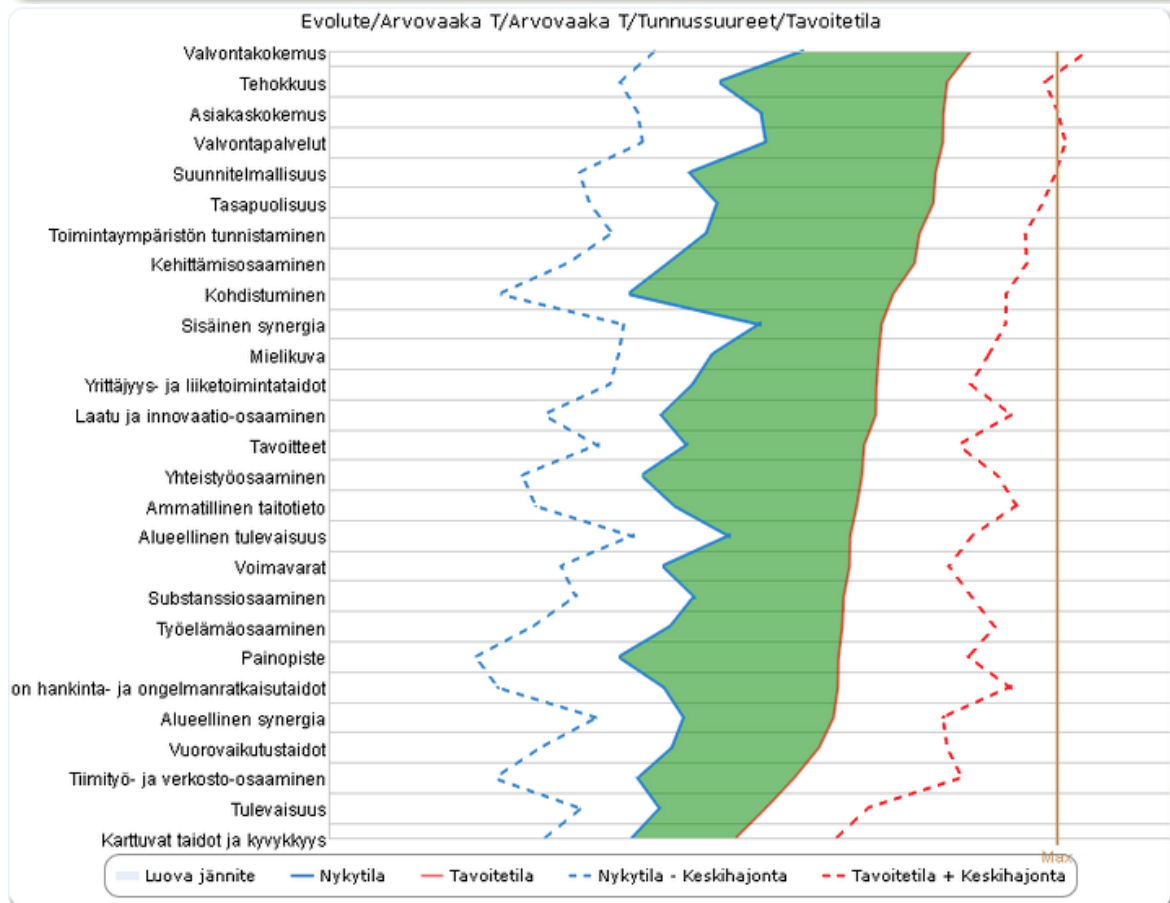
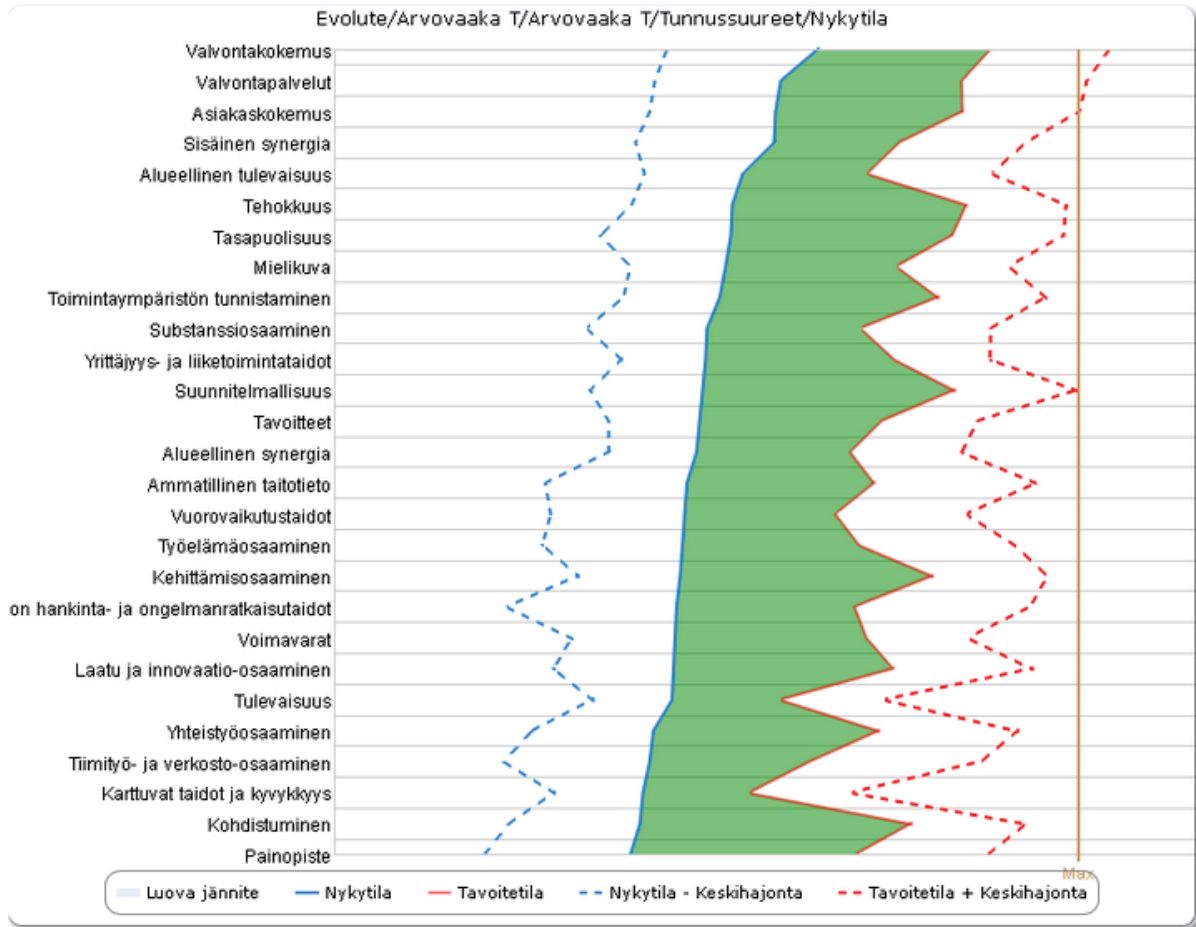


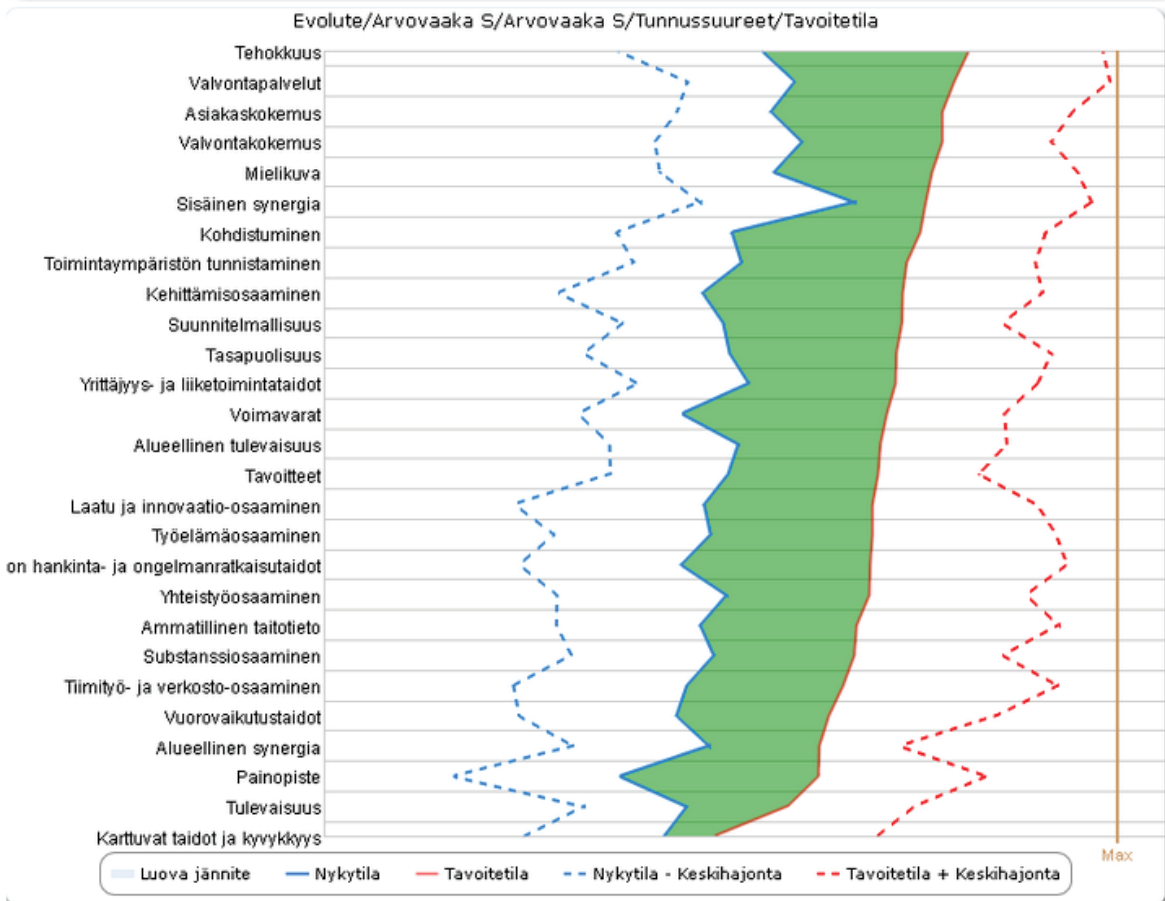
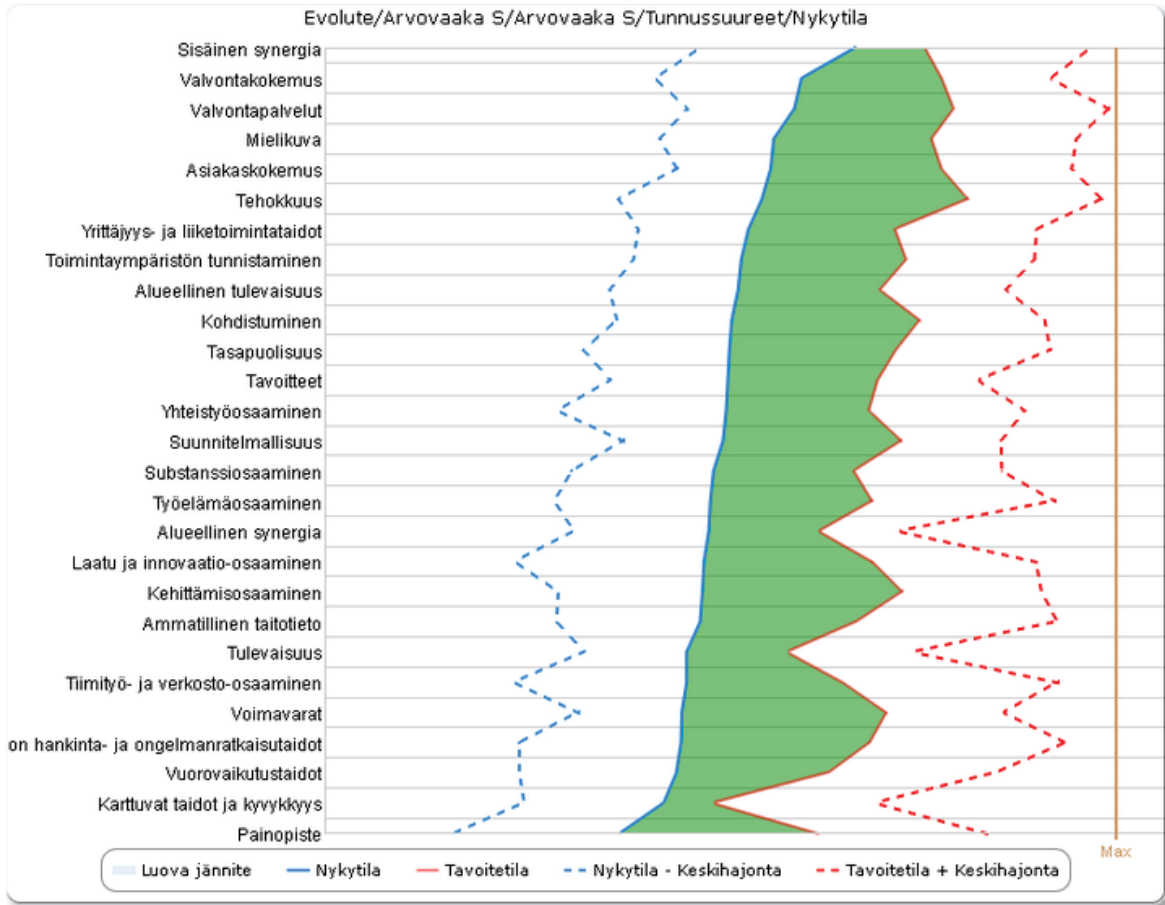


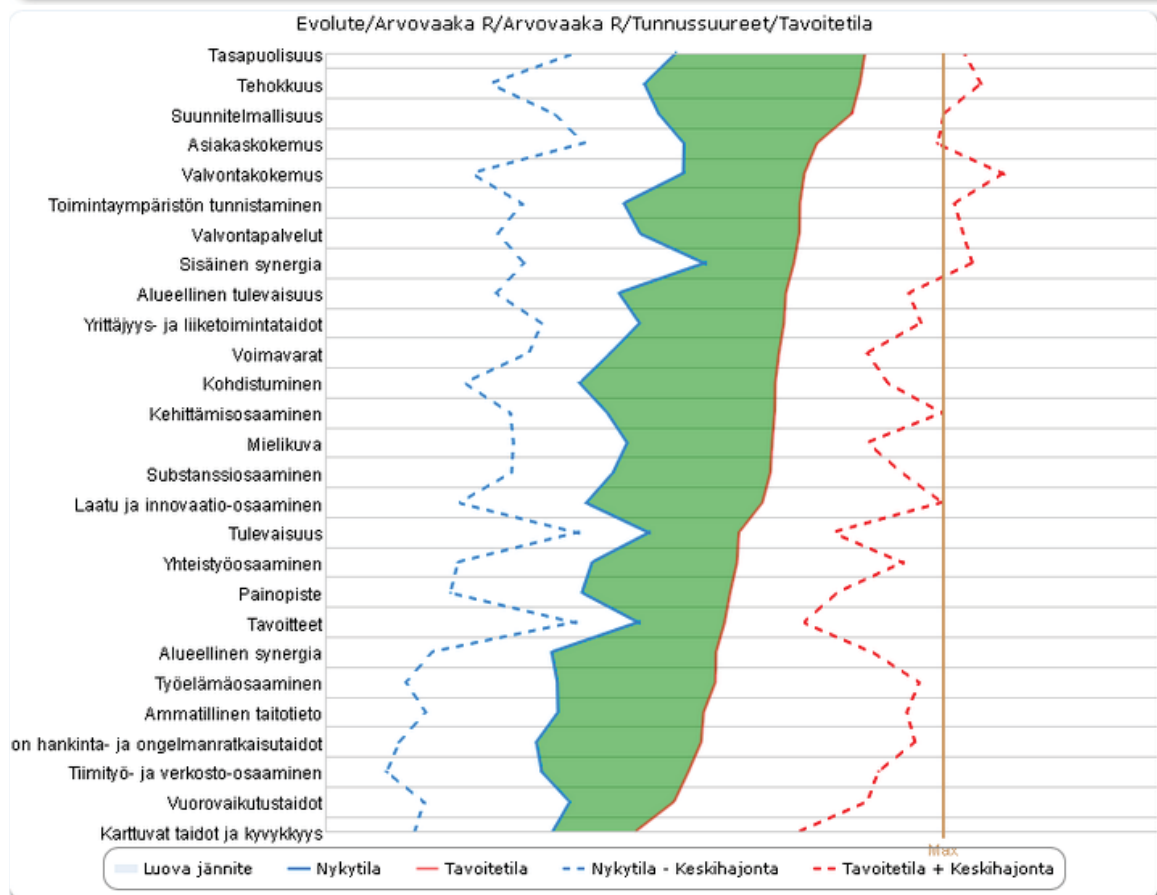
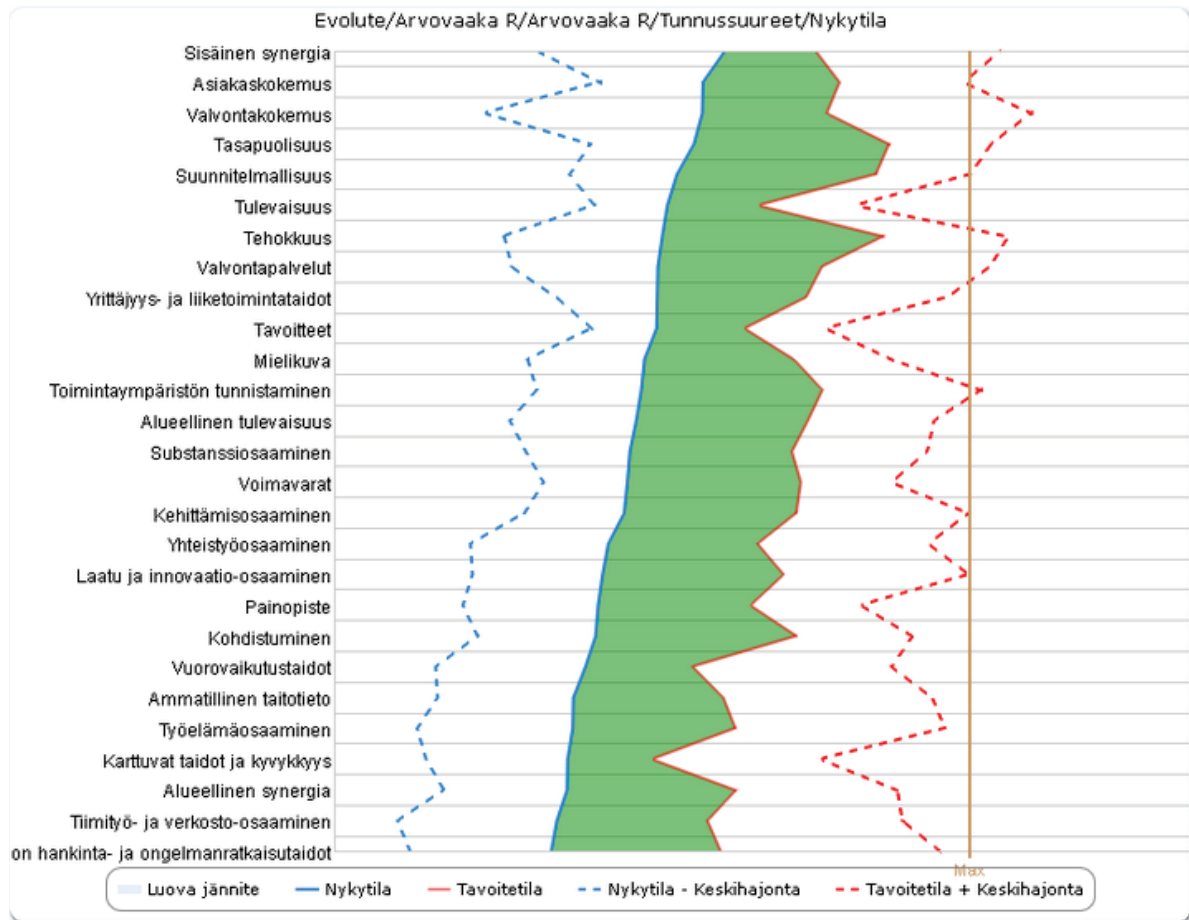


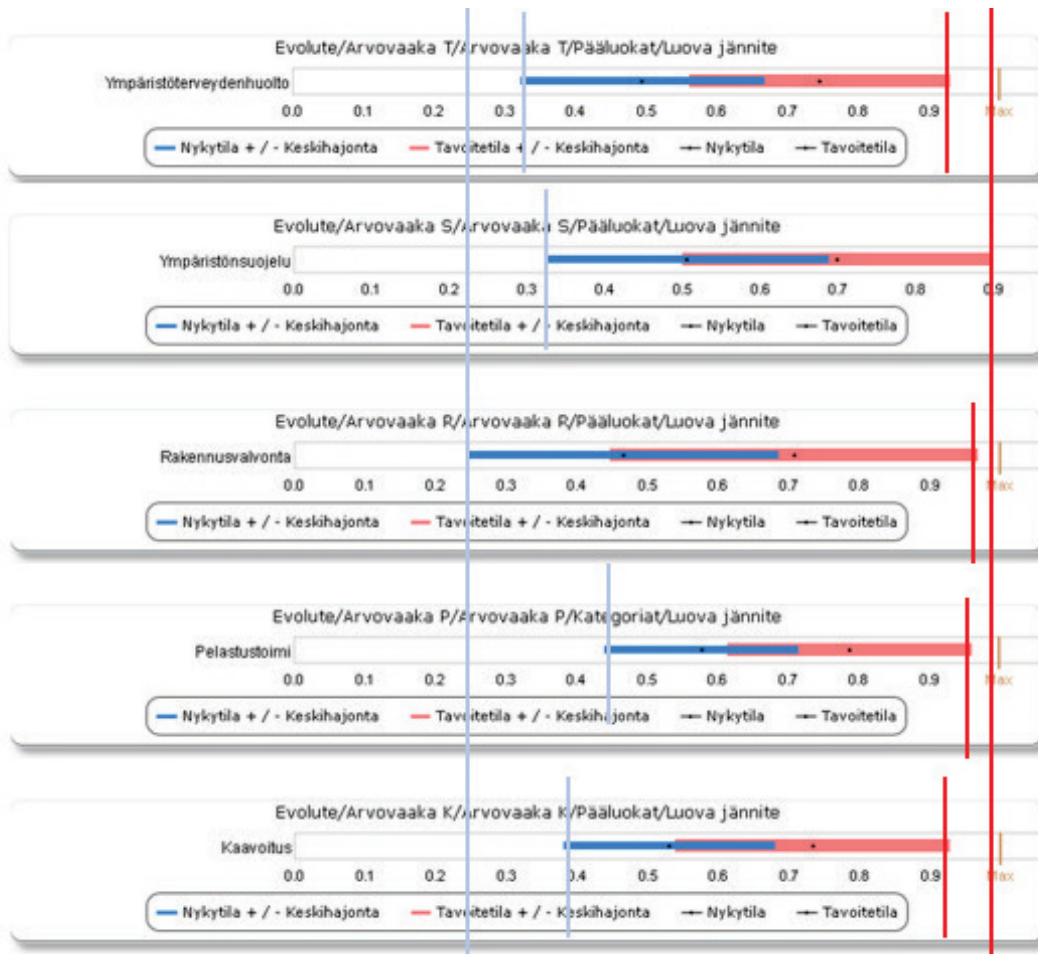


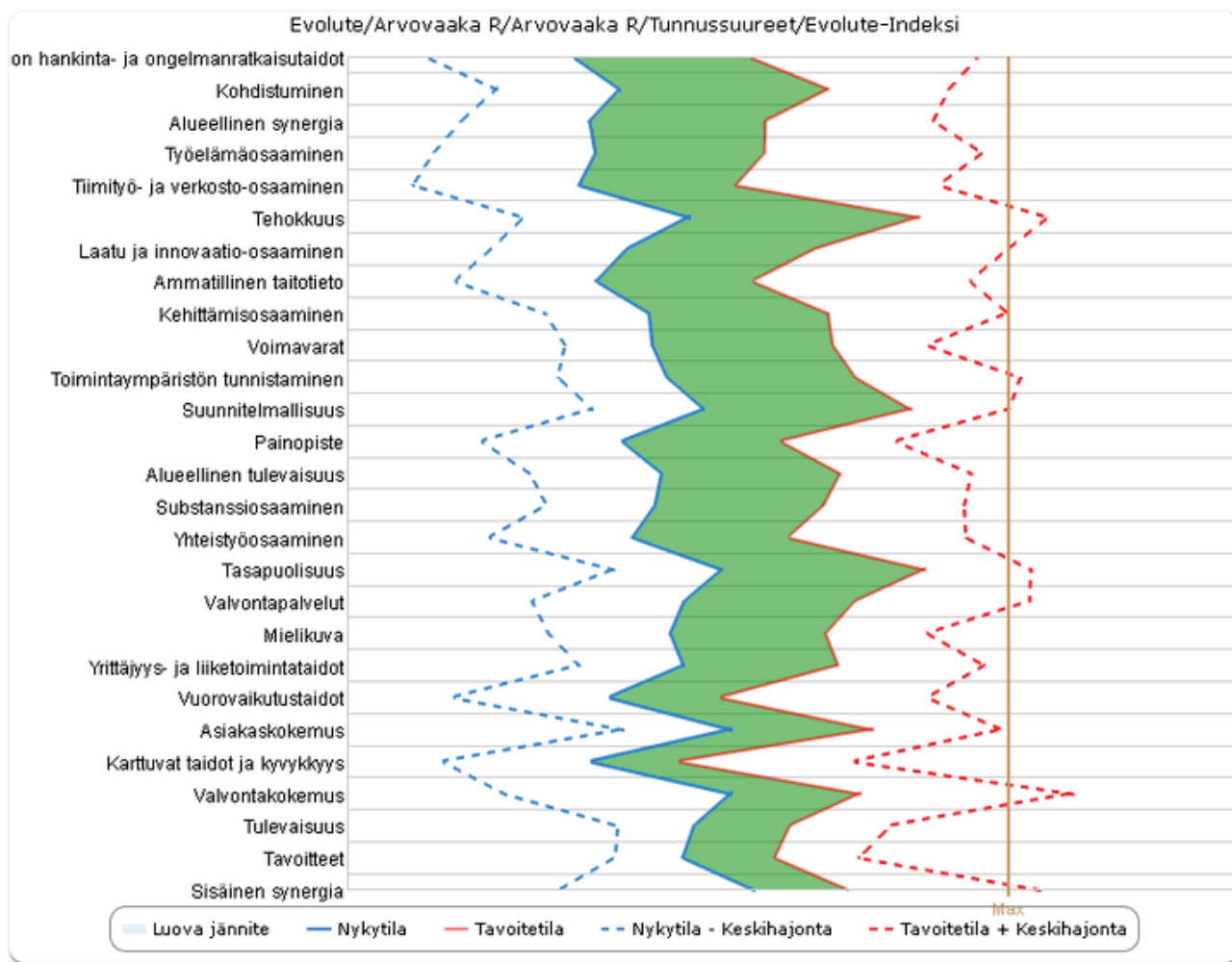


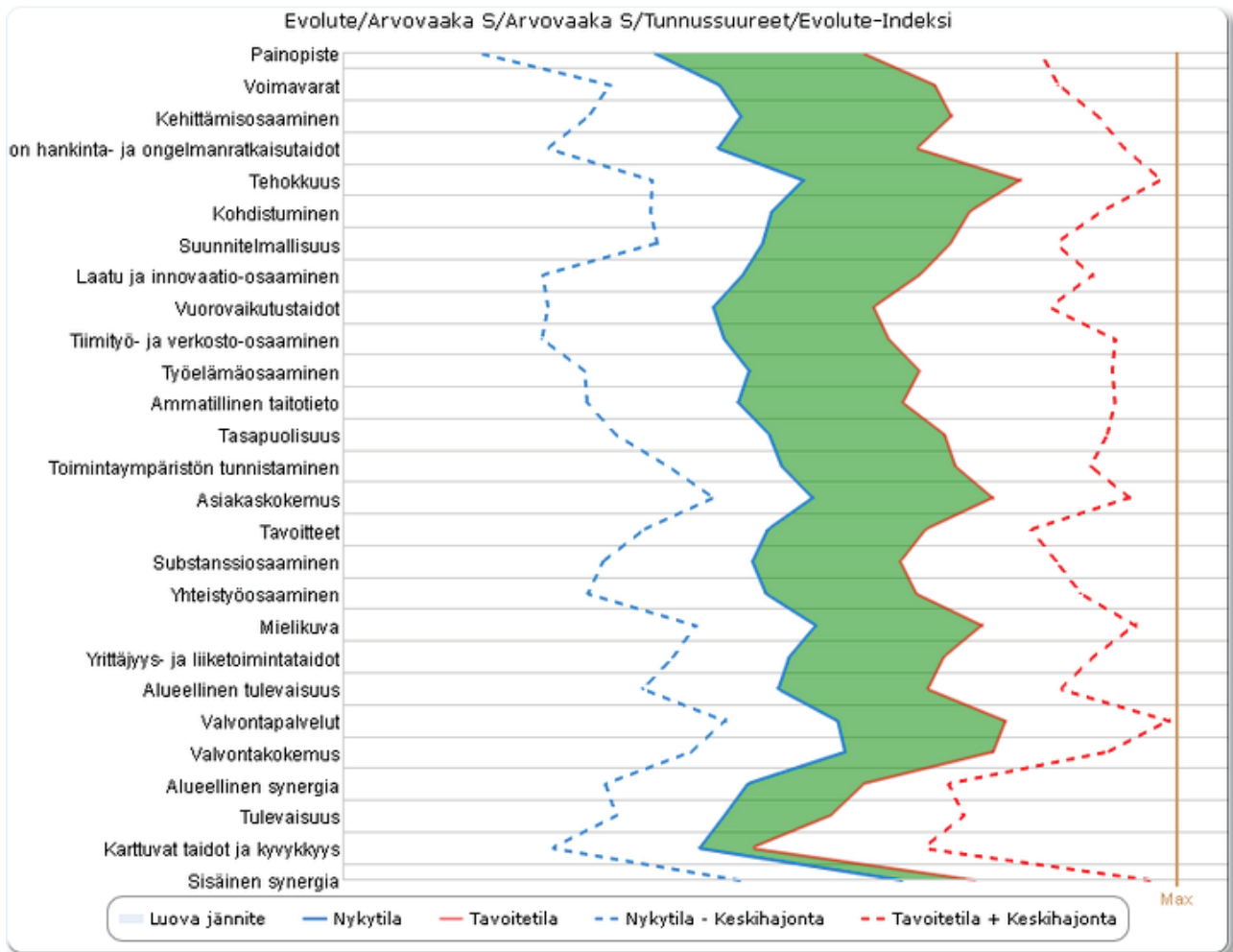


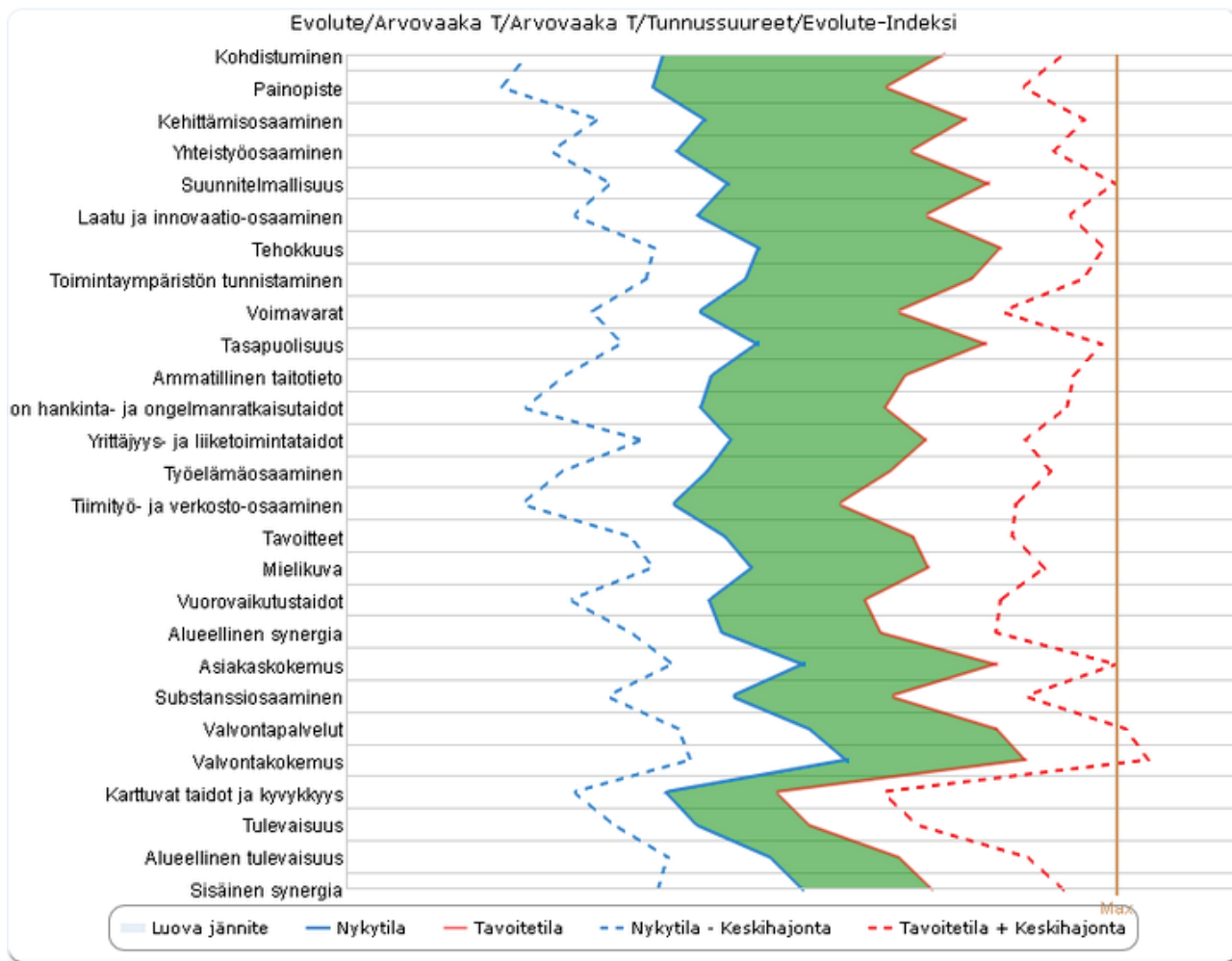


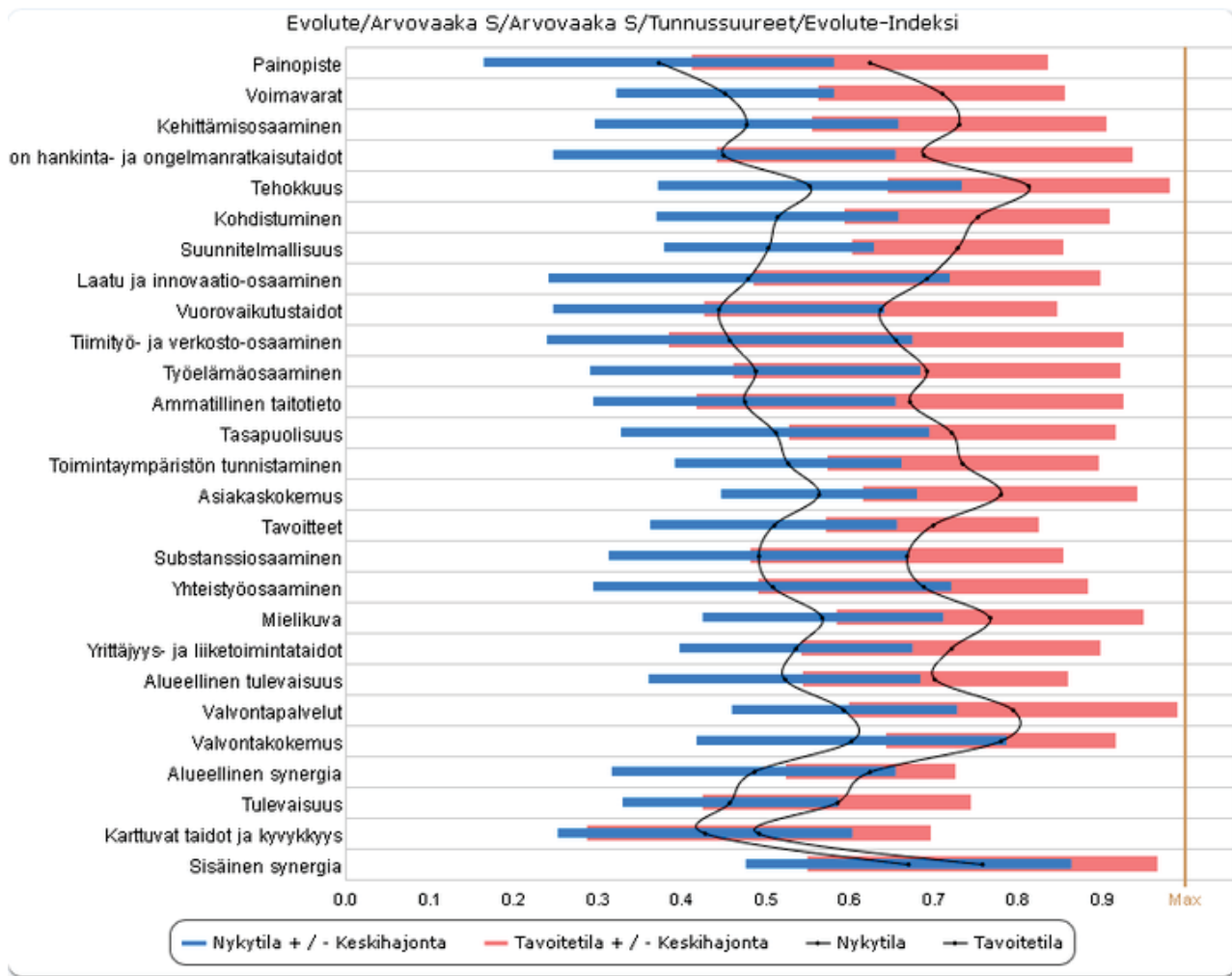


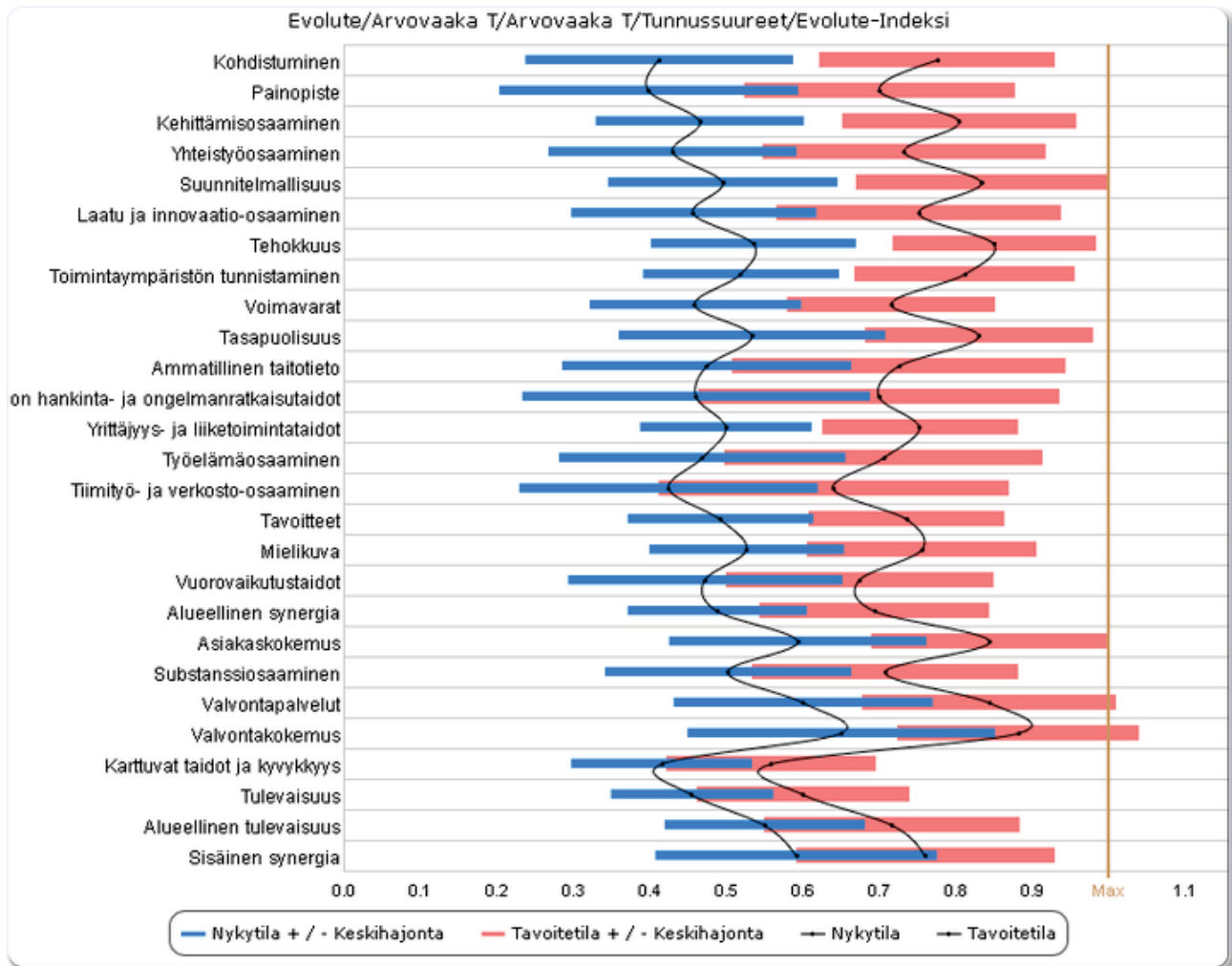


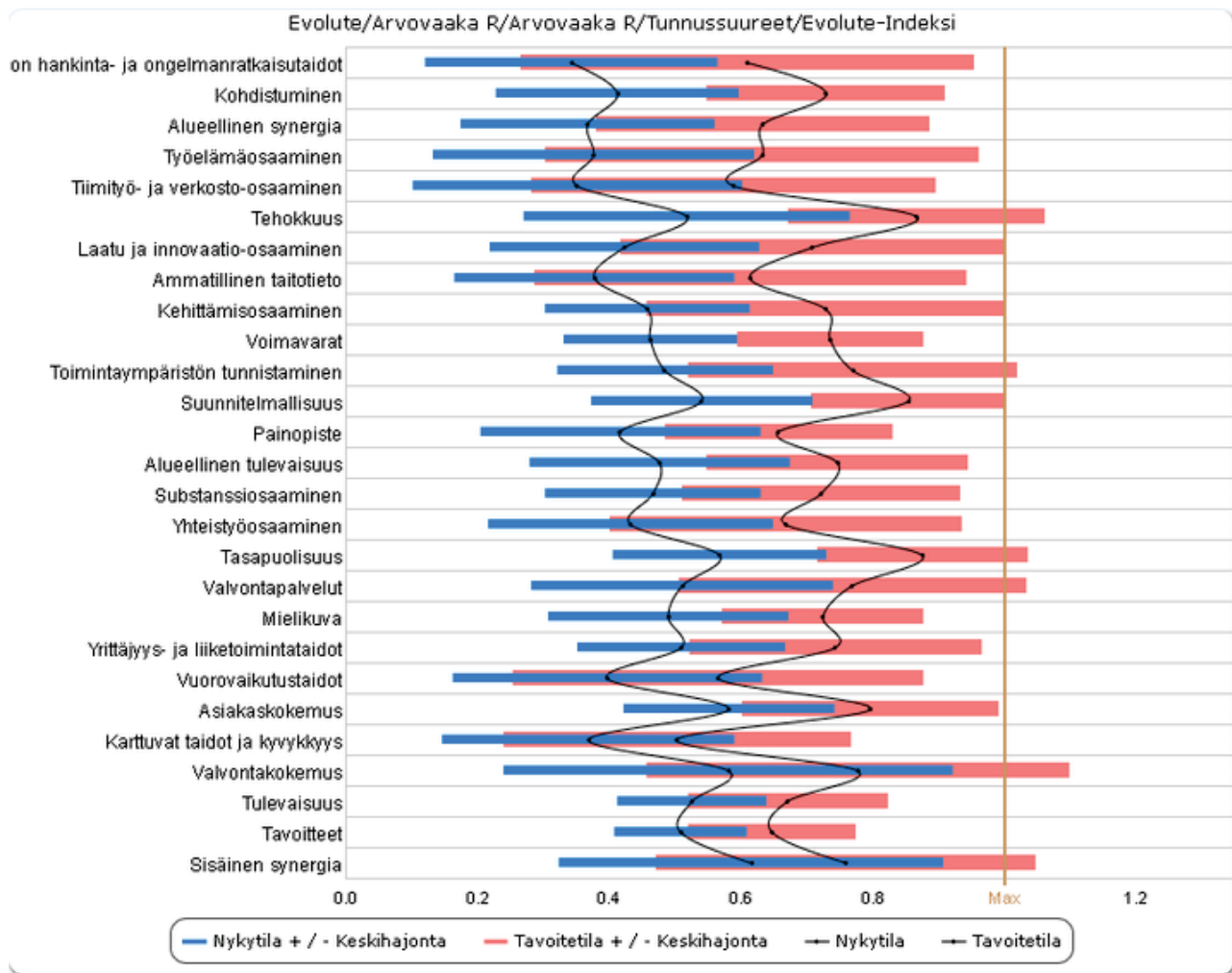


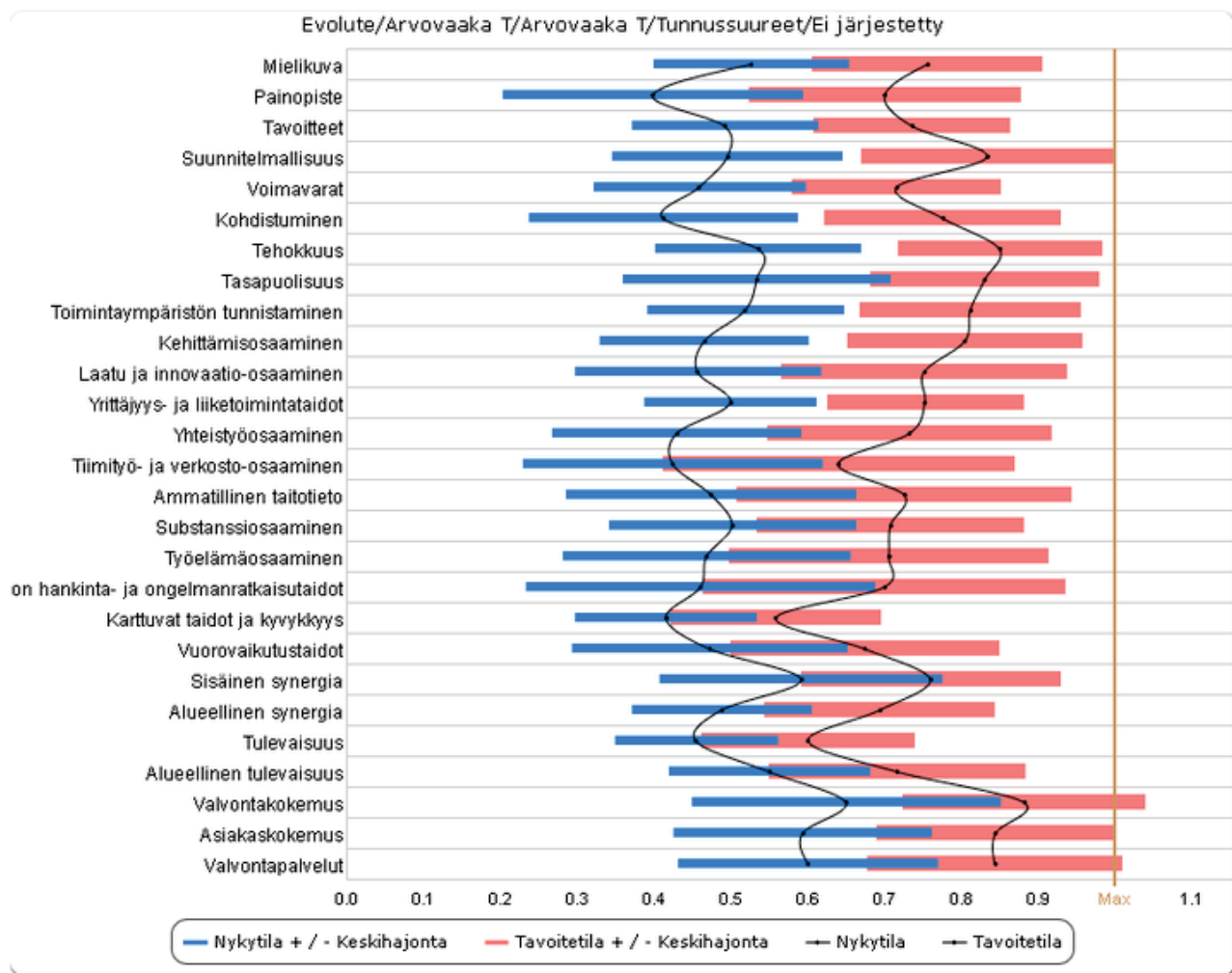


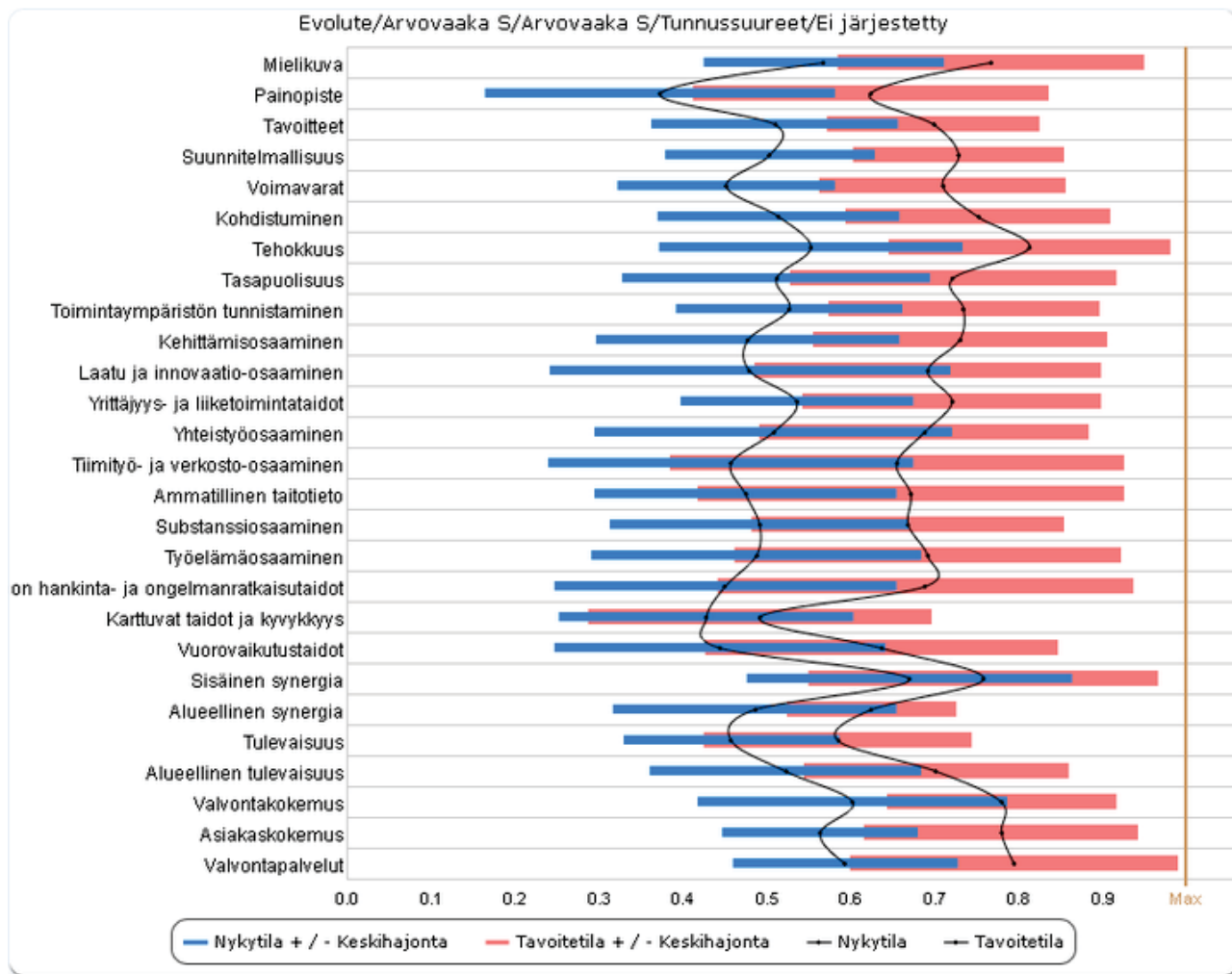


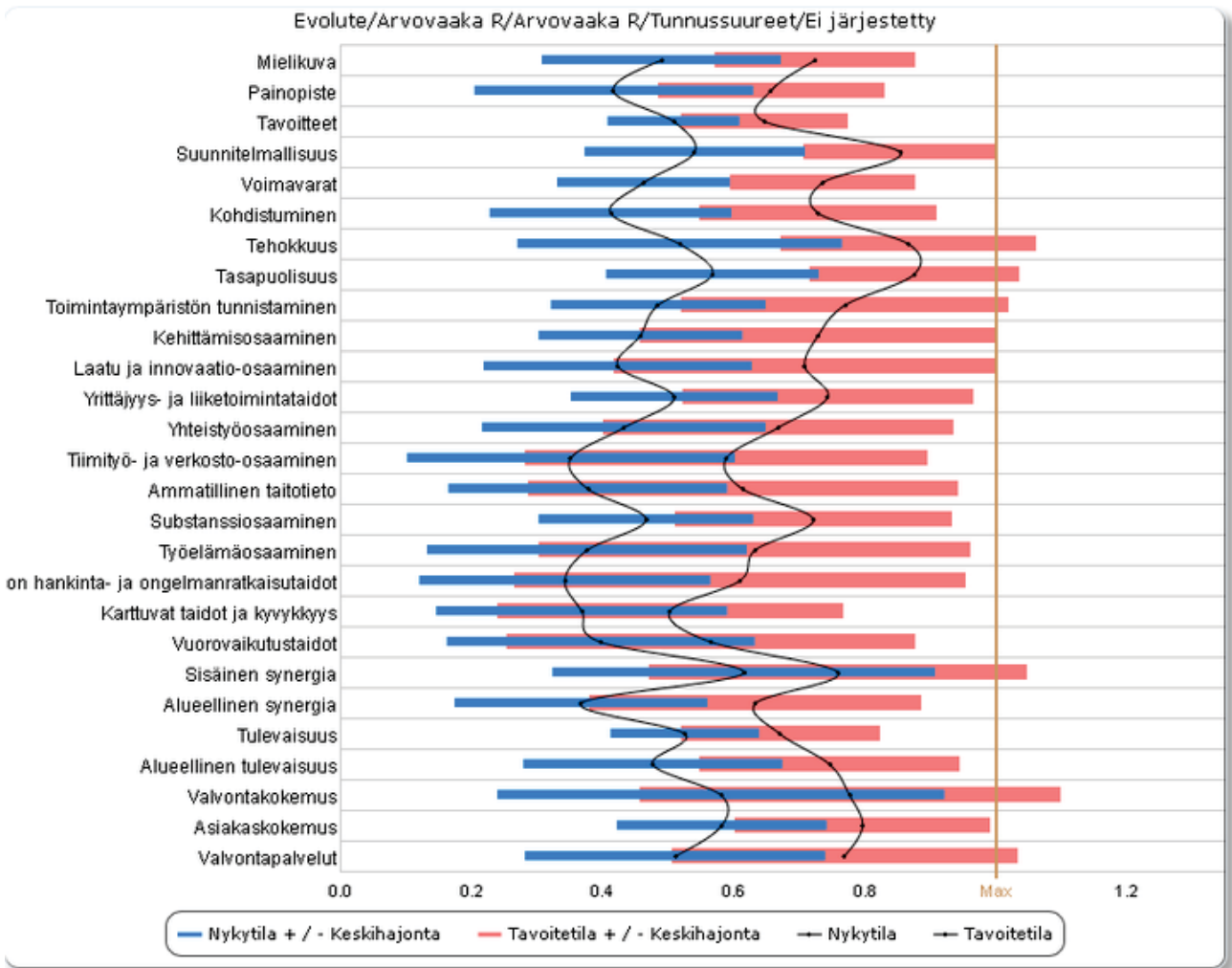




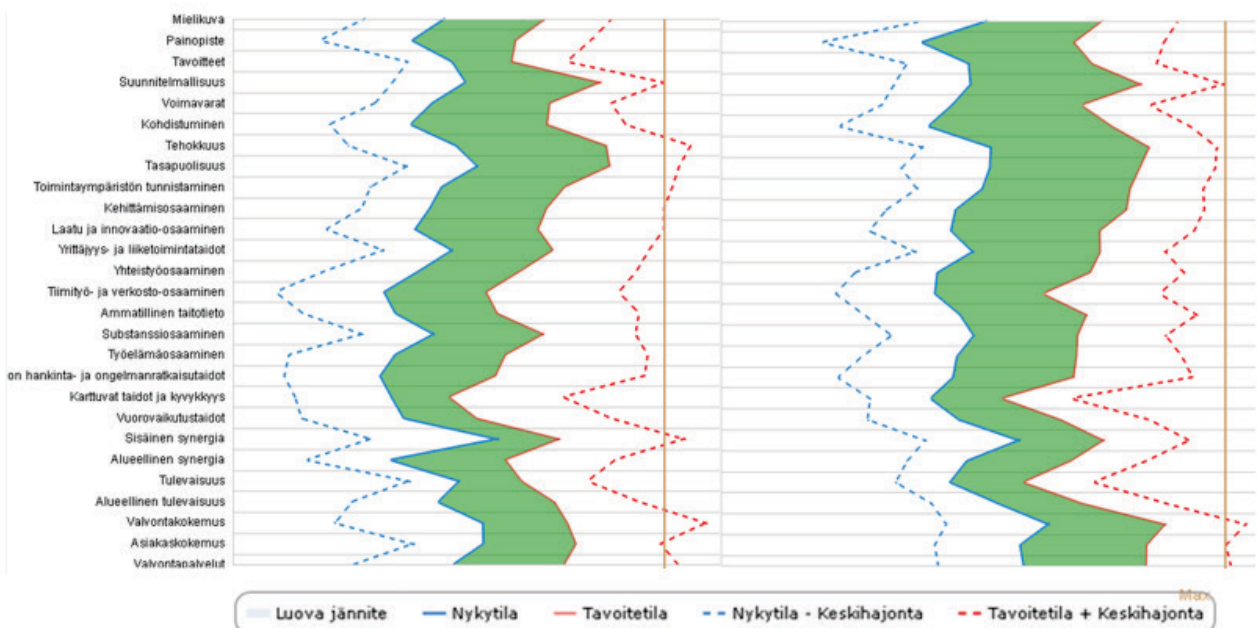




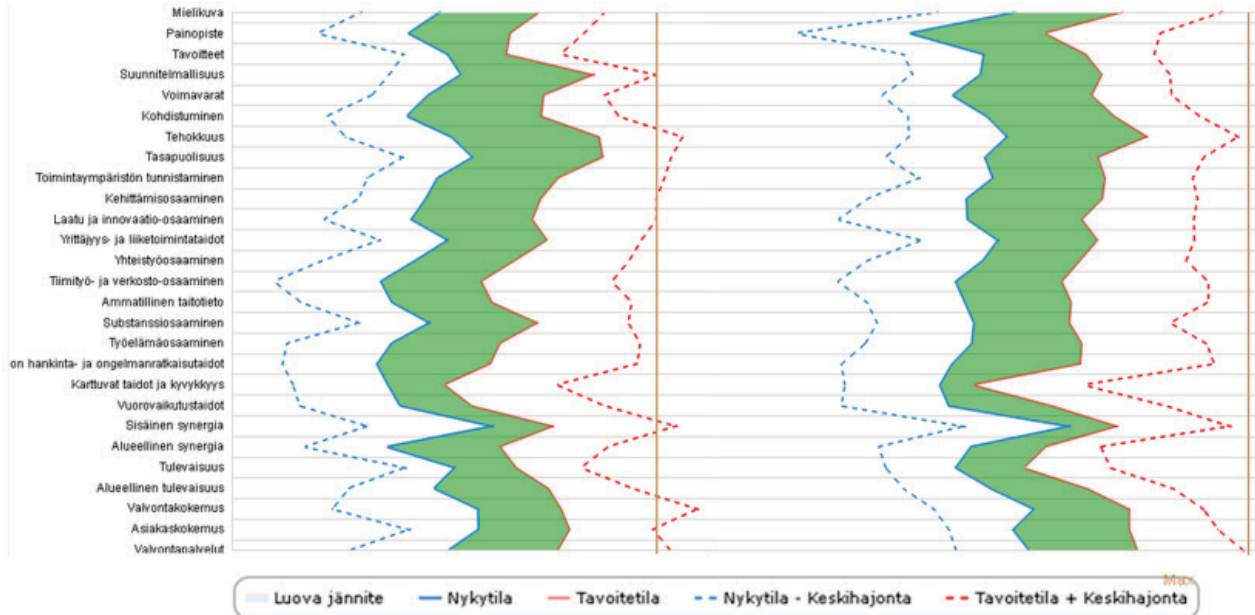




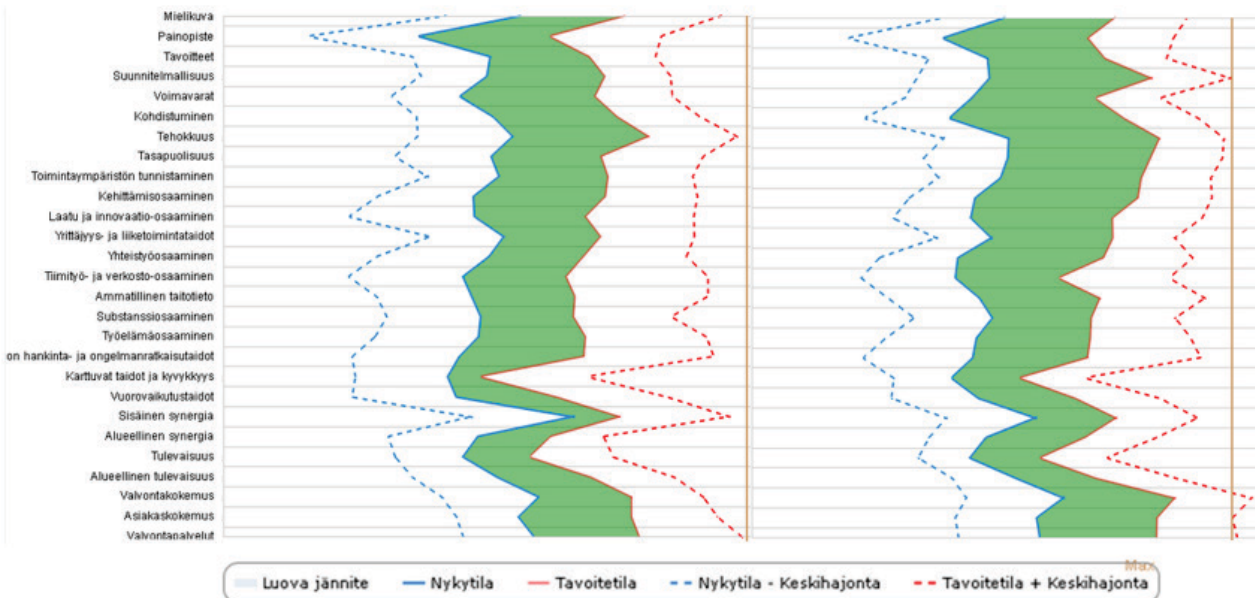
Vertailussa: Rakennusvalvonta ja ympäristöterveydenhuolto



Vertailussa: Rakennusvalvonta ja ympäristönsuojelu

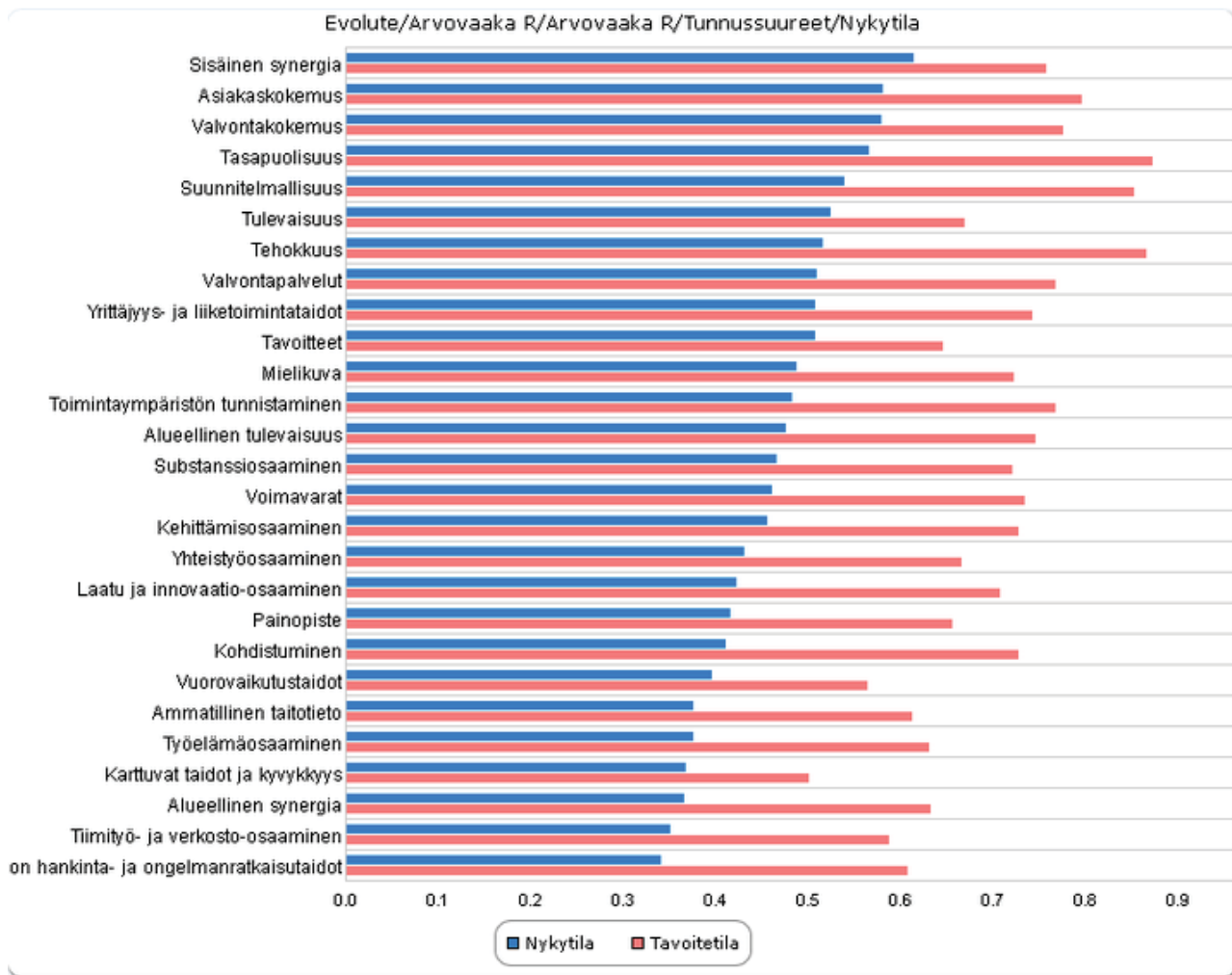


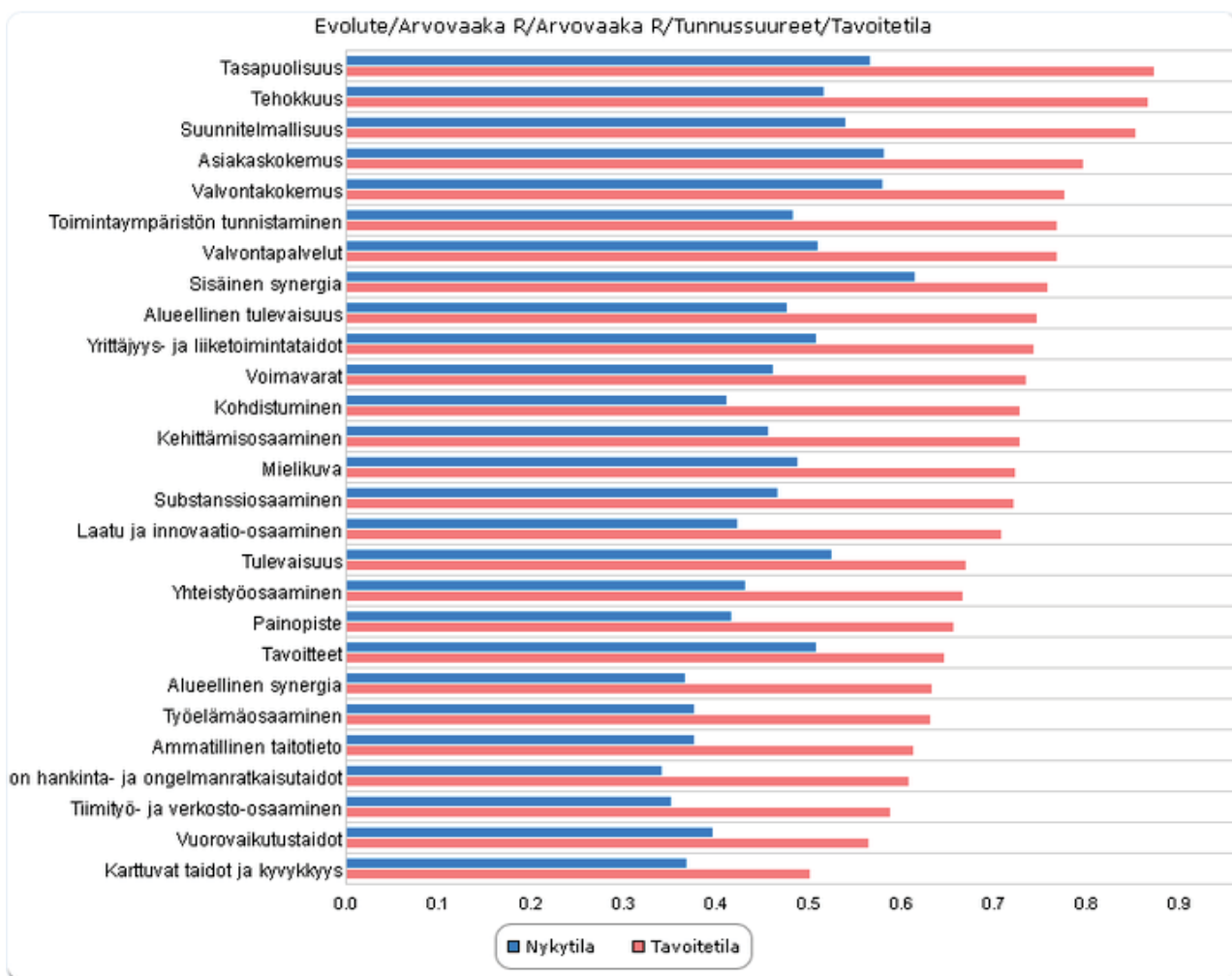
Vertailussa: Ympäristönsuojelu ja ympäristöterveydenhuolto

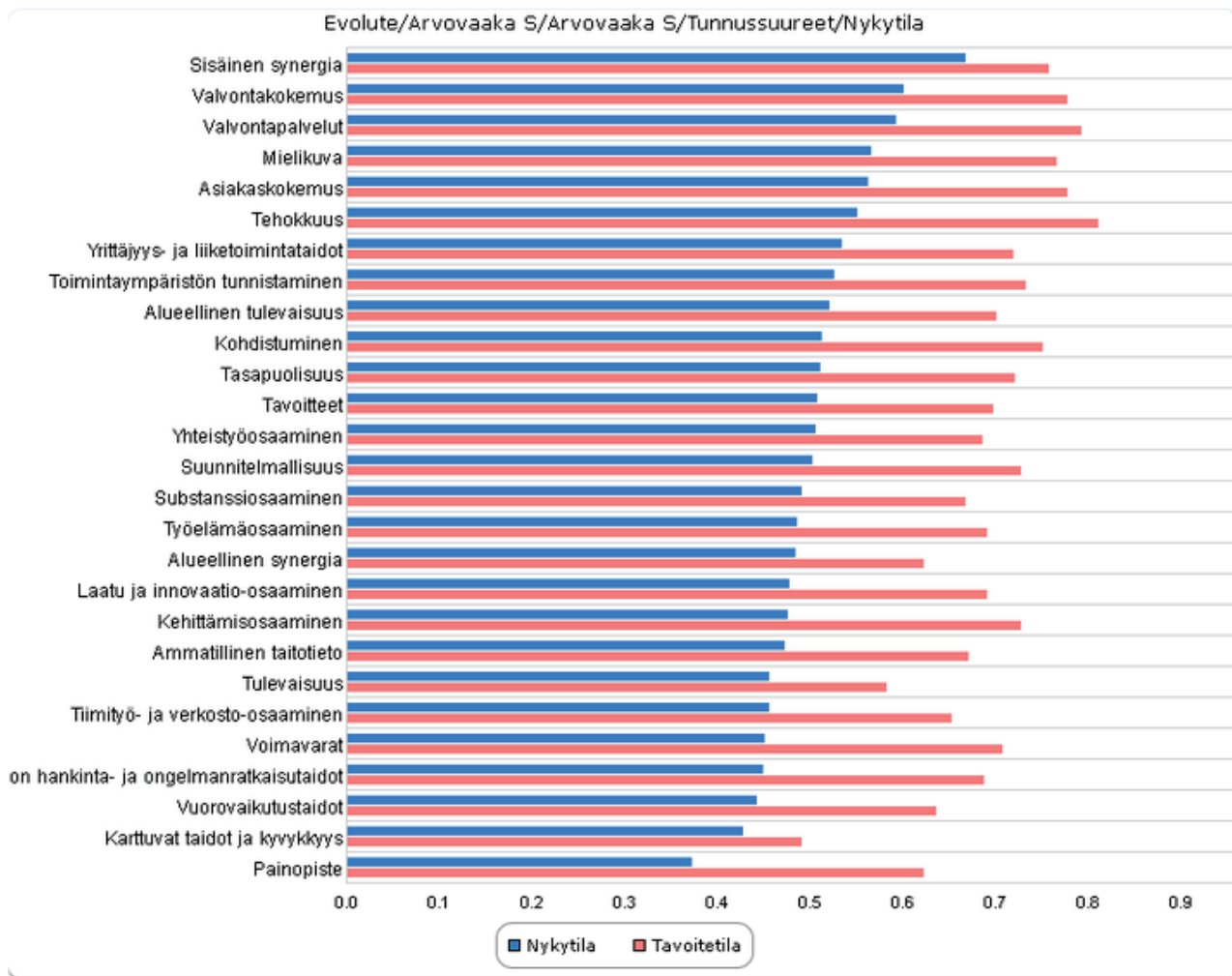


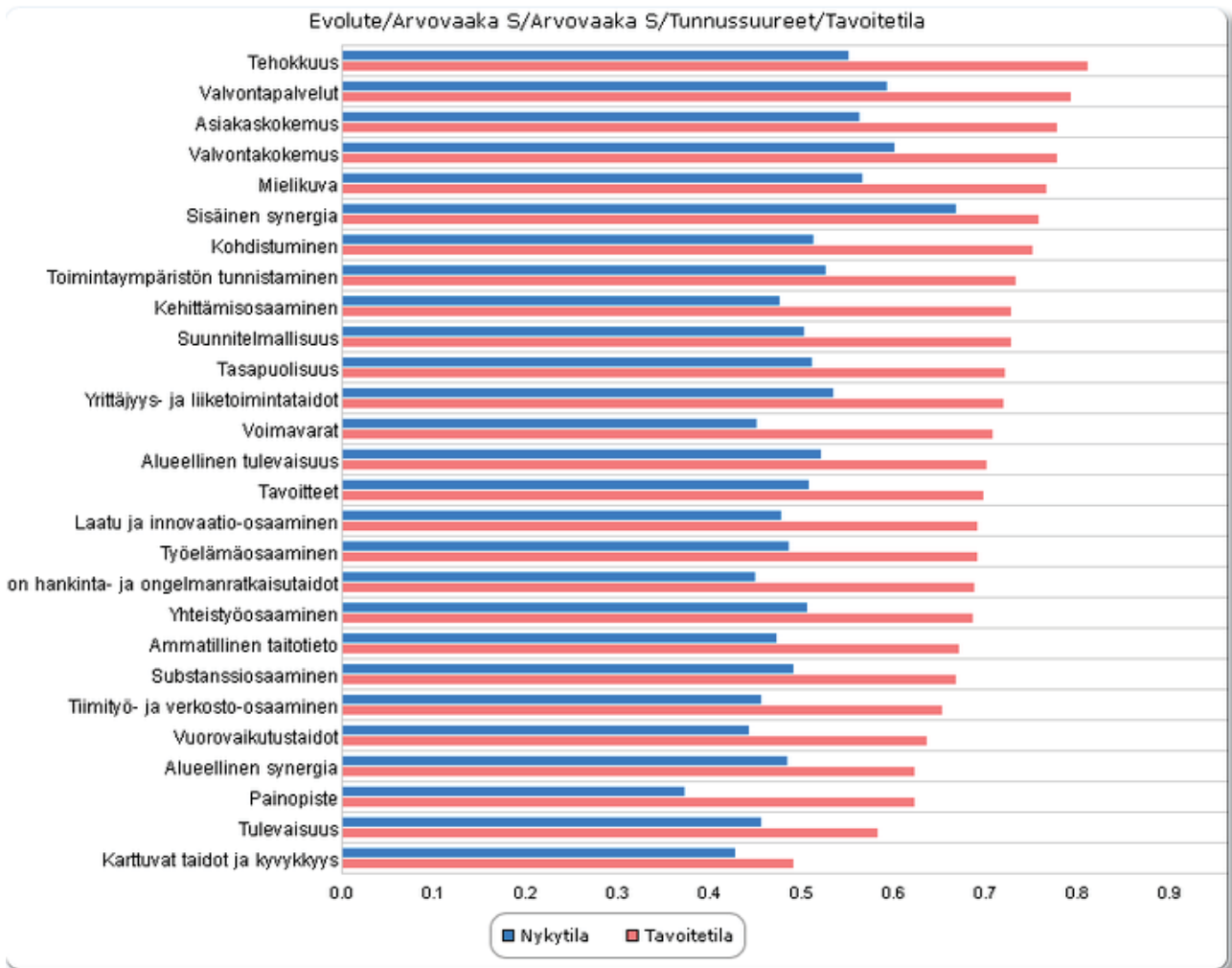


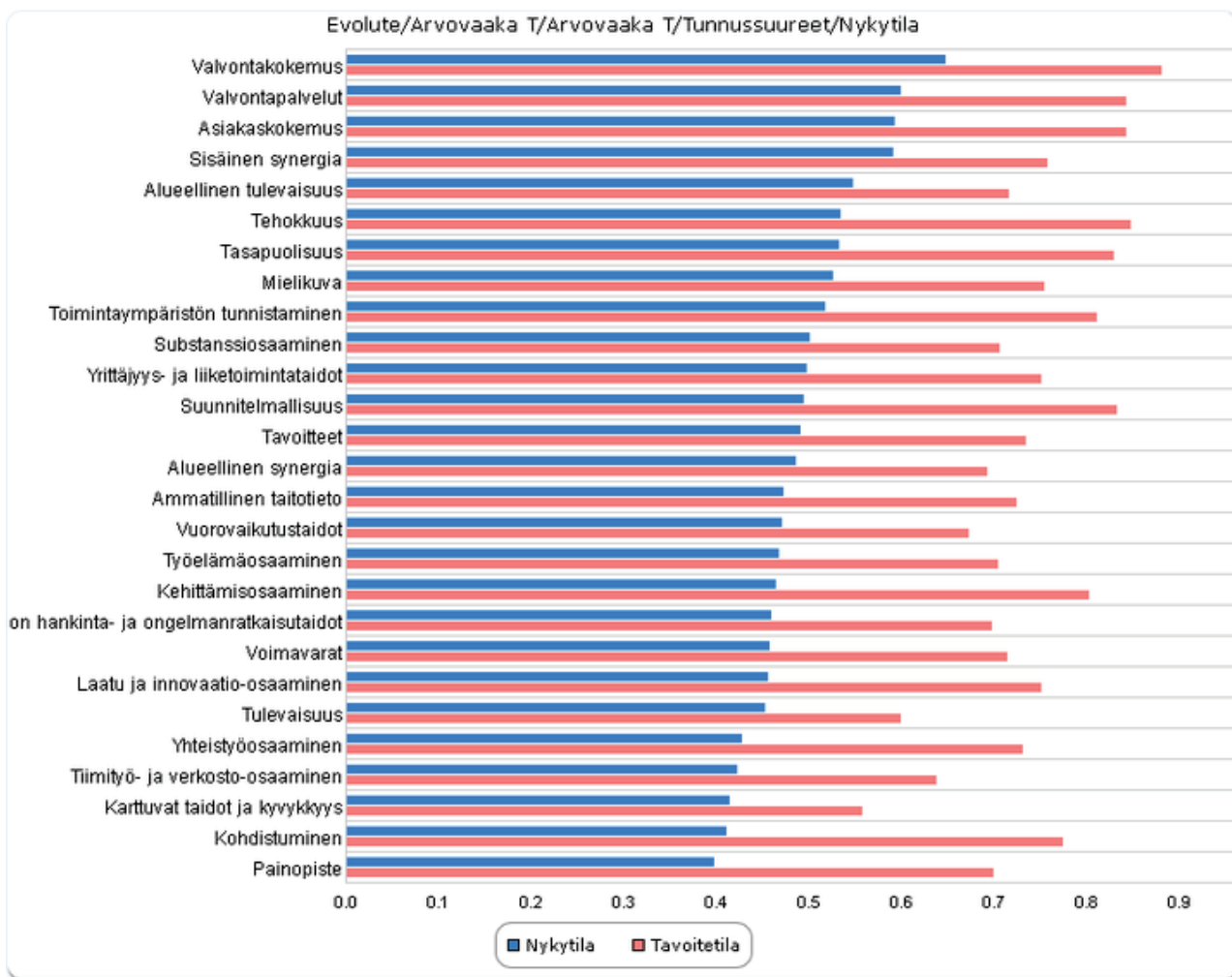
Y = Ympäristöterveydenhuolto, R = Rakennusvalvonta, S = Ympäristönsuojelu
(P = Pelastustoimi, K = Kaavoitus)

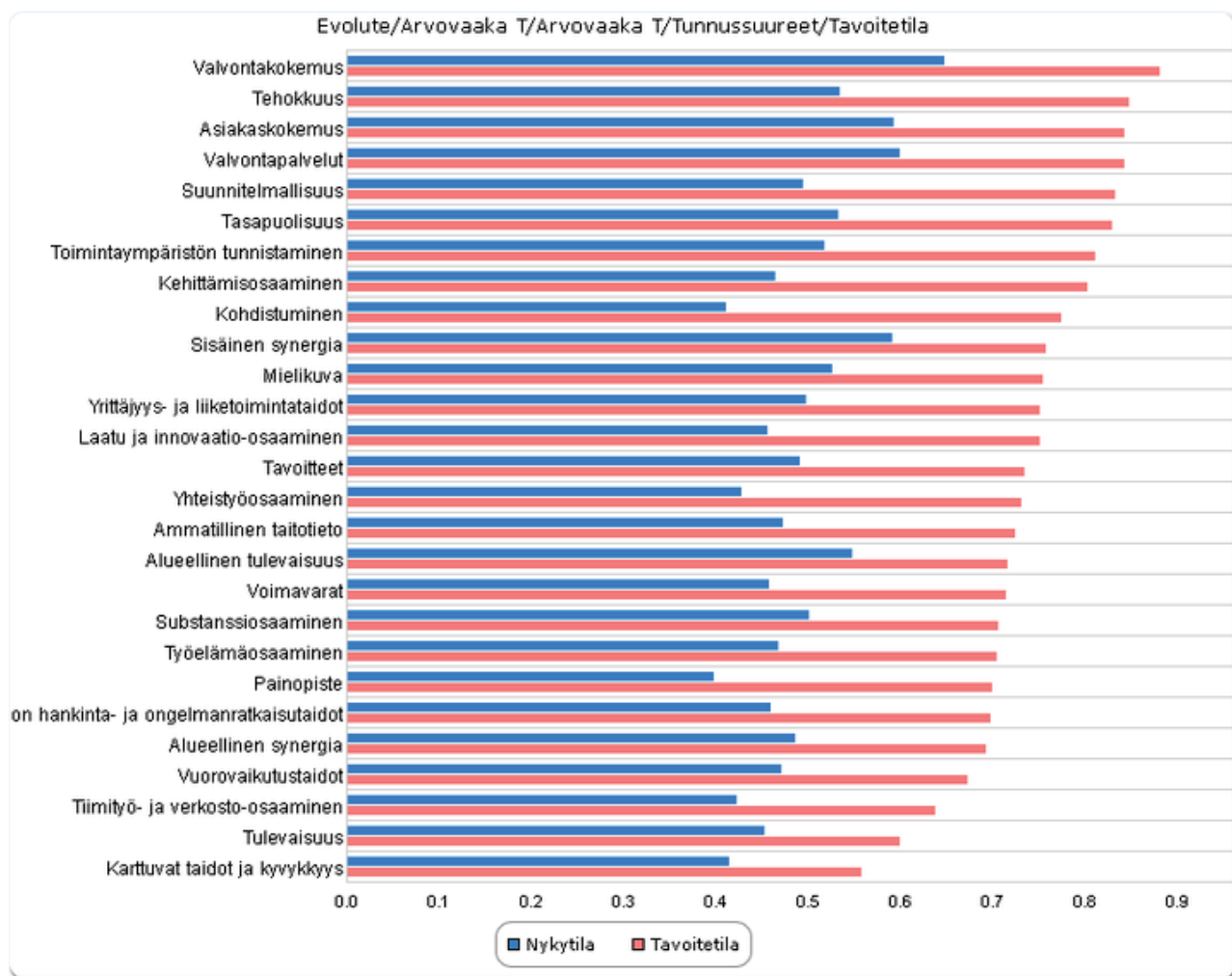












Liite 3

Tutkimusdatasta lajitellut Excel-taulukot

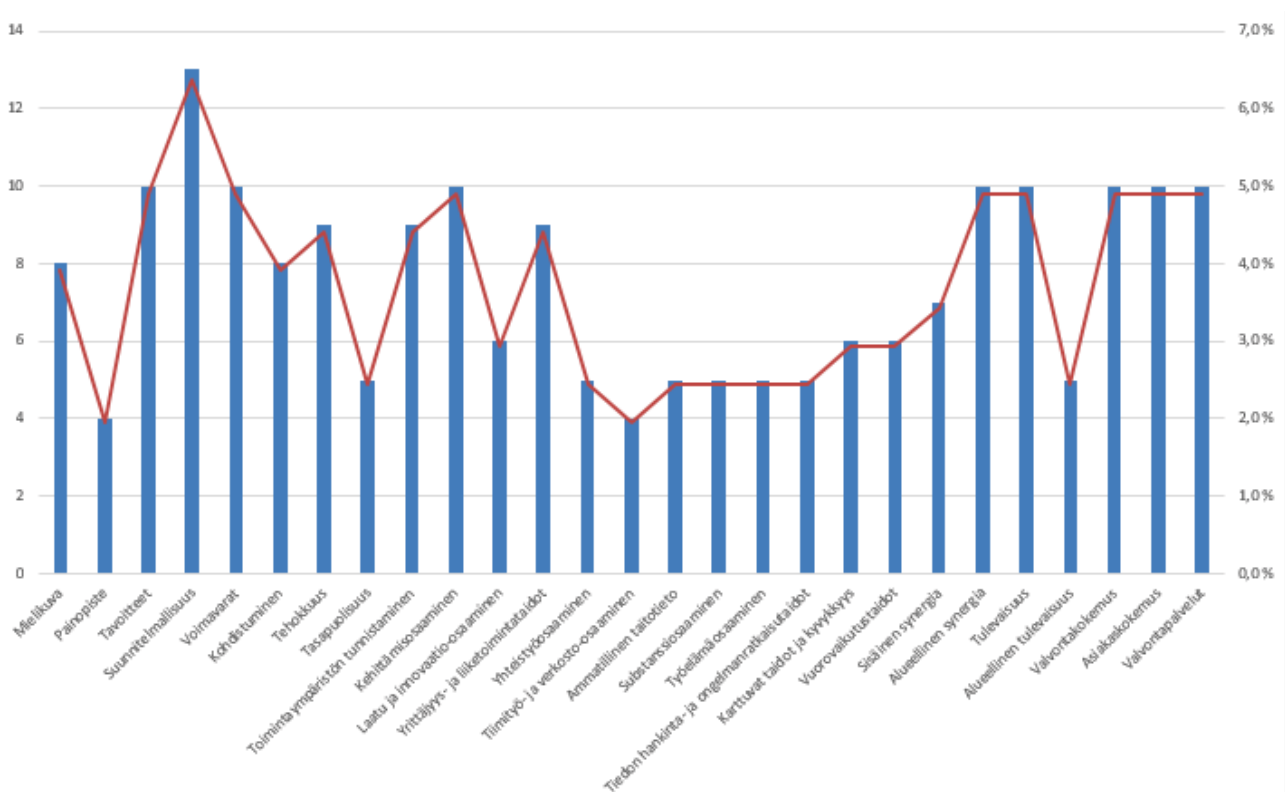
Liitteessä 3 esitellään Evolute-menetelmän tutkimusdatasta Excelillä muokattuja ja koostettuja kaavioita käsitteittäin.

Tutkimus on jaoteltu 27 käsitteen mukaisesti, joista muodostuu viisiosainen tutkimusjaottelu yhteiskunnallisten ulottuvuuksien mukaisesti. Tämän tutkimusjaottelun mukaan tarkastellaan ympäristöterveydenhuollon, rakennusvalvonnan, ympäristönsuojelun, pelastustoimen ja kaavoituksen tehtäväalueilta, niin aloittain kuin kokonaisuutena. Tutkimuksessa keskitytään ympäristöterveydenhuollon, rakennusvalvonnan ja ympäristönsuojelun tuloksiin.

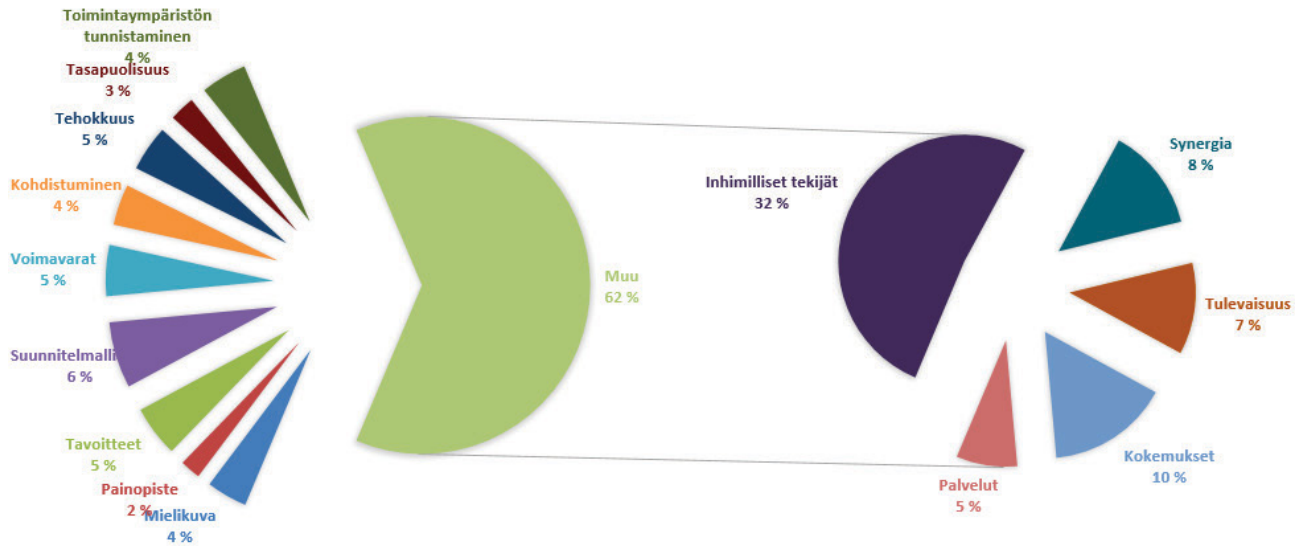
Tutkimuksen jaottelu yhteiskunnallisten pääkohtien mukaisesti

- 1) Toimintaympäristö ja siihen liittyvät tekijät
- 2) Viranomaisvalvonnan ja -palvelujen toiminta ja vakiintuneet menettelyt
- 3) Yritysten toiminta markkinoilla ja viranomaisyhdyspinnalla
- 4) Viranomaispalvelujen ja -toiminnan kohtaamiset yksityisen ja julkisen sektorin yhdyspinnoilla
- 5) Inhimilliset tekijät kohtaamisissa

Pääkohdat jakautuvat 27 käsitteeseen, joita on kuvattu alla olevassa kahdessa kuviossa. Inhimillisten tekijöiden tarkastelu on tehty yhtenä kokonaisuutena.



Käsitteet ja niiden keskinäinen suhteellisuus.



Tutkimuksen jakautuminen pilkottuna eri tekijöiden suhteen.

Jokaiselle tekniselle toimialalle on yli 200 väittämää, jolloin tutkimus muodostaa yli 1.000 tarkastelunäkökulmaa julkisen ja yksityisen sektorin yhdyspinnalla.

Taulukoiden lukuohje

Tutkimuksessa arvioidaan mediaanien pohjalta eri käsitteiden saamia toiminnallisia suuntia ja karkeasti niiden voimakkuutta. Mediaanien ohella poikkeamia on tarkasteltu myös keskiarvojen osalta, jolloin mediaanien ja keskiarvojen antamaa merkitystä voidaan löydöksen tai poikkeaman osalta hiukan tarkentaa. Näin ollen tulokset voivat vahvistaa löydöksen tai poikkeaman merkityksiä tai herättää uusia kysymyksiä, kun huomioidaan mediaanin (keskiluku = jakauman tyypillisin arvo) ja keskiarvon keskinäistä suhdetta. Keskiarvojen ja mediaanien erot kuvaavat jakaumassa mahdollisen vinouman kohdistuvan suuntaan tai toiseen. Tämän eron takia tulosten ensisijainen tarkastelunäkökulma on mediaaneissa. Tulosten ollessa samansuuruisia aineiston jakauma on suhteellisen symmetrinen.

MITEN LUEN TAULUKOITA?			Tulokset on tarkasteltu mediaanien pohjalta. Keskiarvoja on tarkasteltu analyysin yhteydessä, mikäli tuloksissa on ollut huomattavia poikkeamia.		OHJE
KÄSITE	Mielikuva				
Yhteenveto	n	Nykytila	Tavoitetila	poikkeama	
Keskiarvo	99	0,53	0,75	-30,3 %	
Mediaani	99	0,51	0,74	-31,1 %	
Alat	n	keskiarvo	keskiarvo	poikkeama	
Rak.valv.	18	0,49	0,72	-32,3 %	
Ymp.terv.huolto	50	0,53	0,76	-30,4 %	
Ymp.suojelu	23	0,57	0,77	-26,0 %	
Kaav. + Pelastus	8	0,49	0,79	37,8 %	
Alat	n	mediaani	mediaani	poikkeama	
Rak.valv.	18	0,51	0,72	-29,2 %	
Ymp.terv.huolto	50	0,50	0,75	-33,3 %	
Ymp.suojelu	23	0,54	0,76	-28,9 %	
Kaav. + Pelastus	8	0,50	0,73	31,0 %	
Alat	Nyky vrt. keskiarvo	Tav. vrt. keskiarvo			
Rak.valv.	0,93	0,96			
Ymp.terv.huolto	1,00	1,00			
Ymp.suojelu	1,08	1,02			
Kaav. + Pelastus	0,94	1,05			
Alat	Nyky vrt. mediaani	Tav. vrt. mediaani			
Rak.valv.	1,00	0,67			
Ymp.terv.huolto	0,98	1,01			
Ymp.suojelu	1,06	1,03			
Kaav. + Pelastus	0,98	0,96			

Keskiarvo = keskiarvo alan ao. arvoista
Mediaani = med. alan ao. arvoista
Poikkeama = nyky- ja tavoitetilan jännite

Keskiarvot

Tulokset
Mediaani = med. alan ao. arvoista
Poikkeama = nyky- ja tavoitetilan jännite

Tekstissä olevat kuvat (pl. Kaav. + pelastus osio)

Tutkimuksen tulokset (pl. Kaav. + pelastus osiota)

Käsittekohtaiset tulokset

Alla olevissa talukoissa on esitelty tutkimustuloksia käsittekohtaisesti, joista voi tarkastella, arvioida tai vertailla myös teknisten alojen keskinäisiä poikkeamia.

KÄSITE	Mielikuva			
Yhteenveto	n	Nykytila	Tavoitetila	poikkeama
Keskiarvo	99	0,53	0,75	-30,3 %
Mediaani	99	0,51	0,74	-31,1 %
Alat	n	keskiarvo	keskiarvo	poikkeama
Rak.valv.	18	0,49	0,72	-32,3 %
Ymp.terv.huolto	50	0,53	0,76	-30,4 %
Ymp.suojelu	23	0,57	0,77	-26,0 %
Kaav. + Pelastus	8	0,49	0,79	-37,8 %
Alat	n	mediaani	mediaani	poikkeama
Rak.valv.	18	0,51	0,72	-29,2 %
Ymp.terv.huolto	50	0,50	0,75	-33,3 %
Ymp.suojelu	23	0,54	0,76	-28,9 %
Kaav. + Pelastus	8	0,50	0,73	-31,0 %
Alat	Nyky vrt. keskiarvo	Tav. vrt. keskiarvo		
Rak.valv.	0,93	0,96		
Ymp.terv.huolto	1,00	1,00		
Ymp.suojelu	1,08	1,02		
Kaav. + Pelastus	0,94	1,05		
Alat	Nyky vrt. mediaaniin	Tav. vrt. mediaaniin		
Rak.valv.	1,00	0,97		
Ymp.terv.huolto	0,98	1,01		
Ymp.suojelu	1,06	1,03		
Kaav. + Pelastus	0,98	0,98		

Ala	Nyky vrt. mediaaniin	Tav. vrt. mediaaniin
Rak.valv.	1,00	0,97
Ymp.terv.huolto	0,98	1,01
Ymp.suojelu	1,06	1,03
Kaav. + Pelastus	0,98	0,98

KÄSITE	Painopiste			
Yhteenveto	n	Nykytila	Tavoitetila	poikkeama
Keskiarvo	99	0,41	0,67	-39,7 %
Mediaani	99	0,47	0,67	-29,3 %
Alat	n	keskiarvo	keskiarvo	poikkeama
Rak.valv.	18	0,42	0,66	-36,4 %
Ymp.terv.huolto	50	0,40	0,70	-43,3 %
Ymp.suojelu	23	0,37	0,62	-39,9 %
Kaav. + Pelastus	8	0,51	0,68	-24,0 %
Alat	n	mediaani	mediaani	poikkeama
Rak.valv.	18	0,46	0,64	-28,1 %
Ymp.terv.huolto	50	0,47	0,70	-33,6 %
Ymp.suojelu	23	0,44	0,61	-27,9 %
Kaav. + Pelastus	8	0,50	0,73	-31,5 %
Alat	Nyky vrt. keskiarvo	Tav. vrt. keskiarvo		
Rak.valv.	1,03	0,98		
Ymp.terv.huolto	0,98	1,04		
Ymp.suojelu	0,92	0,93		
Kaav. + Pelastus	1,27	1,01		
Alat	Nyky vrt. mediaaniin	Tav. vrt. mediaaniin		
Rak.valv.	0,98	0,96		
Ymp.terv.huolto	0,99	1,05		
Ymp.suojelu	0,94	0,92		
Kaav. + Pelastus	1,06	1,10		

Mediaanien suhteen	
Alat	Nyky vrt. mediaaniin
Rak.valv.	0,98
Ymp.terv.huolto	0,99
Ymp.suojelu	0,94
Kaav. + Pelastus	1,06

KÄSITE	Tavoitteet			
Yhteenveto	n	Nykytila	Tavoitetila	poikkeama
Keskiarvo	99	0,50	0,71	-29,2 %
Mediaani	99	0,50	0,73	-31,5 %
Alat	n	keskiarvo	keskiarvo	poikkeama
Rak.valv.	18	0,51	0,65	-21,5 %
Ymp.terv.huolto	50	0,49	0,73	-33,2 %
Ymp.suojelu	23	0,51	0,70	-27,1 %
Kaav. + Pelastus	8	0,51	0,68	-25,7 %
Alat	n	mediaani	mediaani	poikkeama
Rak.valv.	18	0,50	0,64	-21,9 %
Ymp.terv.huolto	50	0,50	0,73	-31,5 %
Ymp.suojelu	23	0,50	0,73	-31,5 %
Kaav. + Pelastus	8	0,50	0,71	-29,1 %
Alat	Nyky vrt. keskiarvo	Tav. vrt. keskiarvo		
Rak.valv.	1,02	0,92		
Ymp.terv.huolto	0,98	1,04		
Ymp.suojelu	1,02	0,99		
Kaav. + Pelastus	1,01	0,96		
Alat	Nyky vrt. mediaaniin	Tav. vrt. mediaaniin		
Rak.valv.	1,00	0,88		
Ymp.terv.huolto	1,00	1,00		
Ymp.suojelu	1,00	1,00		
Kaav. + Pelastus	1,00	0,97		

Ala	Nyky vrt. mediaaniin	Tav. vrt. mediaaniin
Rak.valv.	1,00	0,88
Ymp.terv.huolto	1,00	1,00
Ymp.suojelu	1,00	1,00
Kaav. + Pelastus	1,00	0,97

KÄSITE	Suunnitelmallisuus			
Yhteenveto	n	Nykytila	Tavoitetila	poikkeama
Keskiarvo	99	0,50	0,81	-37,8 %
Mediaani	99	0,50	0,76	-34,2 %
Alat	n	keskiarvo	keskiarvo	poikkeama
Rak.valv.	18	0,54	0,85	-36,5 %
Ymp.terv.huolto	50	0,50	0,83	-40,6 %
Ymp.suojelu	23	0,50	0,73	-30,9 %
Kaav. + Pelastus	8	0,48	0,80	-40,3 %
Alat	n	mediaani	mediaani	poikkeama
Rak.valv.	18	0,50	0,91	-45,1 %
Ymp.terv.huolto	50	0,50	0,82	-39,0 %
Ymp.suojelu	23	0,50	0,73	-31,5 %
Kaav. + Pelastus	8	0,50	0,75	-32,9 %
Alat	Nyky vrt. keskiarvo	Tav. vrt. keskiarvo		
Rak.valv.	1,07	1,05		
Ymp.terv.huolto	0,98	1,03		
Ymp.suojelu	1,00	0,90		
Kaav. + Pelastus	0,95	0,99		
Alat	Nyky vrt. mediaaniin	Tav. vrt. mediaaniin		
Rak.valv.	1,00	1,20		
Ymp.terv.huolto	1,00	1,08		
Ymp.suojelu	1,00	0,96		
Kaav. + Pelastus	1,00	0,98		

Ala	Nyky vrt. mediaaniin	Tav. vrt. mediaaniin
Rak.valv.	1,00	1,20
Ymp.terv.huolto	1,00	1,08
Ymp.suojelu	1,00	0,96
Kaav. + Pelastus	1,00	0,98

KÄSITE	Voimavarat			
Yhteenveto	n	Nykytila	Tavoitetila	poikkeama
Keskiarvo	99	0,46	0,72	-35,8 %
Mediaani	99	0,50	0,73	-32,2 %
Alat	n	keskiarvo	keskiarvo	poikkeama
Rak.valv.	18	0,46	0,73	-37,0 %
Ymp.terv.huolto	50	0,46	0,72	-35,9 %
Ymp.suojelu	23	0,45	0,71	-36,3 %
Kaav. + Pelastus	8	0,50	0,72	-30,7 %
Alat	n	mediaani	mediaani	poikkeama
Rak.valv.	18	0,50	0,73	-31,5 %
Ymp.terv.huolto	50	0,47	0,73	-35,6 %
Ymp.suojelu	23	0,50	0,73	-31,5 %
Kaav. + Pelastus	8	0,51	0,73	-30,8 %
Alat	Nyky vrt. keskiarvo	Tav. vrt. keskiarvo		
Rak.valv.	1,00	1,02		
Ymp.terv.huolto	0,99	1,00		
Ymp.suojelu	0,98	0,99		
Kaav. + Pelastus	1,09	1,01		
Alat	Nyky vrt. mediaaniin	Tav. vrt. mediaaniin		
Rak.valv.	1,01	1,00		
Ymp.terv.huolto	0,95	1,00		
Ymp.suojelu	1,01	1,00		
Kaav. + Pelastus	1,02	1,00		

Alat	Nyky vrt. mediaaniin	Tav. vrt. mediaaniin
Rak.valv.	1,01	1,00
Ymp.terv.huolto	0,95	1,00
Ymp.suojelu	1,01	1,00
Kaav. + Pelastus	1,02	1,00

KÄSITE	Kohdistuminen			
Yhteenveto	n	Nykytila	Tavoitetila	poikkeama
Keskiarvo	99	0,45	0,76	-40,8 %
Mediaani	99	0,50	0,74	-32,0 %
Alat	n	keskiarvo	keskiarvo	poikkeama
Rak.valv.	18	0,41	0,73	-43,5 %
Ymp.terv.huolto	50	0,41	0,78	-46,9 %
Ymp.suojelu	23	0,51	0,75	-31,5 %
Kaav. + Pelastus	8	0,62	0,81	-23,7 %
Alat	n	mediaani	mediaani	poikkeama
Rak.valv.	18	0,50	0,73	-31,5 %
Ymp.terv.huolto	50	0,44	0,75	-40,9 %
Ymp.suojelu	23	0,50	0,73	-31,5 %
Kaav. + Pelastus	8	0,59	0,80	-26,3 %
Alat	Nyky vrt. keskiarvo	Tav. vrt. keskiarvo		
Rak.valv.	0,91	0,95		
Ymp.terv.huolto	0,91	1,02		
Ymp.suojelu	1,14	0,98		
Kaav. + Pelastus	1,36	1,06		
Alat	Nyky vrt. mediaaniin	Tav. vrt. mediaaniin		
Rak.valv.	1,00	0,99		
Ymp.terv.huolto	0,88	1,01		
Ymp.suojelu	1,00	0,99		
Kaav. + Pelastus	1,18	1,09		

Ala	Nyky vrt. mediaaniin	Tav. vrt. mediaaniin
Rak.valv.	1,00	1,00
Ymp.terv.huolto	0,88	1,00
Ymp.suojelu	1,00	1,00
Kaav. + Pelastus	1,18	1,00

KÄSITE	Tehokkuus			
Yhteenveto	n	Nykytila	Tavoitetila	poikkeama
Keskiarvo	99	0,54	0,83	-35,5 %
Mediaani	99	0,51	0,86	-40,9 %
Alat	n	keskiarvo	keskiarvo	poikkeama
Rak.valv.	18	0,52	0,87	-40,3 %
Ymp.terv.huolto	50	0,54	0,85	-37,0 %
Ymp.suojelu	23	0,55	0,81	-32,0 %
Kaav. + Pelastus	8	0,57	0,73	-22,0 %
Alat	n	mediaani	mediaani	poikkeama
Rak.valv.	18	0,50	1,00	-50,0 %
Ymp.terv.huolto	50	0,50	0,85	-41,2 %
Ymp.suojelu	23	0,50	0,87	-42,5 %
Kaav. + Pelastus	8	0,56	0,73	-24,0 %
Alat	Nyky vrt. keskiarvo	Tav. vrt. keskiarvo		
Rak.valv.	0,96	1,04		
Ymp.terv.huolto	0,99	1,02		
Ymp.suojelu	1,03	0,97		
Kaav. + Pelastus	1,05	0,87		
Alat	Nyky vrt. mediaaniin	Tav. vrt. mediaaniin		
Rak.valv.	0,99	1,17		
Ymp.terv.huolto	0,99	0,99		
Ymp.suojelu	0,99	1,02		
Kaav. + Pelastus	1,10	0,85		

Alat	Nyky vrt. mediaaniin	Tav. vrt. mediaaniin
Rak.valv.	0,99	1,17
Ymp.terv.huolto	0,99	0,99
Ymp.suojelu	0,99	1,02
Kaav. + Pelastus	1,10	0,85

KÄSITE	Tasapuolisuus			
Yhteenveto	n	Nykytila	Tavoitetila	poikkeama
Keskiarvo	99	0,54	0,81	-33,5 %
Mediaani	99	0,50	0,81	-38,3 %
Alat	n	keskiarvo	keskiarvo	poikkeama
Rak.valv.	18	0,57	0,87	-35,2 %
Ymp.terv.huolto	50	0,53	0,83	-35,8 %
Ymp.suojelu	23	0,51	0,72	-29,1 %
Kaav. + Pelastus	8	0,60	0,82	-26,5 %
Alat	n	mediaani	mediaani	poikkeama
Rak.valv.	18	0,50	0,98	-49,0 %
Ymp.terv.huolto	50	0,50	0,81	-38,3 %
Ymp.suojelu	23	0,50	0,74	-32,4 %
Kaav. + Pelastus	8	0,61	0,87	-30,1 %
Alat	Nyky vrt. keskiarvo	Tav. vrt. keskiarvo		
Rak.valv.	1,05	1,08		
Ymp.terv.huolto	0,99	1,02		
Ymp.suojelu	0,95	0,89		
Kaav. + Pelastus	1,12	1,01		
Alat	Nyky vrt. mediaaniin	Tav. vrt. mediaaniin		
Rak.valv.	1,00	1,21		
Ymp.terv.huolto	1,00	1,00		
Ymp.suojelu	1,00	0,91		
Kaav. + Pelastus	1,21	1,07		

Ala	Nyky vrt. mediaaniin	Tav. vrt. mediaaniin
Rak.valv.	1,00	1,21
Ymp.terv.huolto	1,00	1,00
Ymp.suojelu	1,00	0,91
Kaav. + Pelastus	1,21	1,07

KÄSITE		Toimintaympäristön tunnistaminen		
Yhteenveto	n	Nykytila	Tavoitetila	poikkeama
Keskiarvo	99	0,52	0,79	-33,9 %
Mediaani	99	0,50	0,78	-35,9 %
Alat	n	keskiarvo	keskiarvo	poikkeama
Rak.valv.	18	0,49	0,77	-36,8 %
Ymp.terv.huolto	50	0,52	0,81	-36,2 %
Ymp.suojelu	23	0,53	0,73	-28,4 %
Kaav. + Pelastus	8	0,60	0,83	-27,8 %
Alat	n	mediaani	mediaani	poikkeama
Rak.valv.	18	0,50	0,81	-38,3 %
Ymp.terv.huolto	50	0,51	0,79	-36,1 %
Ymp.suojelu	23	0,50	0,73	-31,5 %
Kaav. + Pelastus	8	0,59	0,87	-31,8 %
Alat	Nyky vrt. keskiarvo	Tav. vrt. keskiarvo		
Rak.valv.	0,93	0,98		
Ymp.terv.huolto	1,00	1,03		
Ymp.suojelu	1,01	0,93		
Kaav. + Pelastus	1,15	1,06		
Alat	Nyky vrt. mediaaniin	Tav. vrt. mediaaniin		
Rak.valv.	1,00	1,04		
Ymp.terv.huolto	1,01	1,01		
Ymp.suojelu	1,00	0,94		
Kaav. + Pelastus	1,18	1,11		

Ala	Nyky vrt. mediaaniin	Tav. vrt. mediaaniin
Rak.valv.	1,00	1,04
Ymp.terv.huolto	1,01	1,01
Ymp.suojelu	1,00	0,94
Kaav. + Pelastus	1,18	1,11

KÄSITE	Sisäinen synergia			
Yhteenveto	n	Nykytila	Tavoitetila	poikkeama
Keskiarvo	99	0,63	0,77	-18,3 %
Mediaani	99	0,64	0,74	-13,6 %
Alat	n	keskiarvo	keskiarvo	poikkeama
Rak.valv.	18	0,61	0,76	-18,9 %
Ymp.terv.huolto	50	0,59	0,76	-22,2 %
Ymp.suojelu	23	0,67	0,76	-11,5 %
Kaav. + Pelastus	8	0,76	0,87	-12,7 %
Alat	n	mediaani	mediaani	poikkeama
Rak.valv.	18	0,64	0,79	-19,0 %
Ymp.terv.huolto	50	0,54	0,73	-26,0 %
Ymp.suojelu	23	0,68	0,74	-8,1 %
Kaav. + Pelastus	8	0,80	0,97	-17,5 %
Alat	Nyky vrt. keskiarvo	Tav. vrt. keskiarvo		
Rak.valv.	0,98	0,99		
Ymp.terv.huolto	0,94	0,99		
Ymp.suojelu	1,07	0,99		
Kaav. + Pelastus	1,20	1,13		
Alat	Nyky vrt. mediaaniin	Tav. vrt. mediaaniin		
Rak.valv.	1,01	1,07		
Ymp.terv.huolto	0,85	0,99		
Ymp.suojelu	1,07	1,01		
Kaav. + Pelastus	1,26	1,32		

Ala	Nyky vrt. mediaaniin	Tav. vrt. mediaaniin
Rak.valv.	1,01	1,07
Ymp.terv.huolto	0,85	0,99
Ymp.suojelu	1,07	1,01
Kaav. + Pelastus	1,26	1,32

KÄSITE	Alueellinen synergia			
Yhteenveto	n	Nykytila	Tavoitetila	poikkeama
Keskiarvo	99	0,47	0,67	-30,5 %
Mediaani	99	0,50	0,72	-30,1 %
Alat	n	keskiarvo	keskiarvo	poikkeama
Rak.valv.	18	0,37	0,63	-42,2 %
Ymp.terv.huolto	50	0,49	0,69	-29,6 %
Ymp.suojelu	23	0,48	0,62	-22,4 %
Kaav. + Pelastus	8	0,51	0,74	-31,1 %
Alat	n	mediaani	mediaani	poikkeama
Rak.valv.	18	0,39	0,71	-45,1 %
Ymp.terv.huolto	50	0,50	0,73	-31,0 %
Ymp.suojelu	23	0,50	0,62	-19,4 %
Kaav. + Pelastus	8	0,50	0,73	-31,5 %
Alat	Nyky vrt. keskiarvo	Tav. vrt. keskiarvo		
Rak.valv.	0,79	0,95		
Ymp.terv.huolto	1,05	1,03		
Ymp.suojelu	1,04	0,93		
Kaav. + Pelastus	1,10	1,11		
Alat	Nyky vrt. mediaaniin	Tav. vrt. mediaaniin		
Rak.valv.	0,78	0,99		
Ymp.terv.huolto	1,00	1,01		
Ymp.suojelu	1,00	0,87		
Kaav. + Pelastus	1,00	1,02		

Ala	Nyky vrt. mediaaniin	Tav. vrt. mediaaniin
Rak.valv.	0,78	0,99
Ymp.terv.huolto	1,00	1,01
Ymp.suojelu	1,00	0,87
Kaav. + Pelastus	1,00	1,02

KÄSITE	Tulevaisuus			
Yhteenveto	n	Nykytila	Tavoitetila	poikkeama
Keskiarvo	99	0,48	0,62	-22,6 %
Mediaani	99	0,50	0,63	-20,0 %
Alat	n	keskiarvo	keskiarvo	poikkeama
Rak.valv.	18	0,52	0,67	-21,7 %
Ymp.terv.huolto	50	0,45	0,60	-24,4 %
Ymp.suojelu	23	0,46	0,58	-21,6 %
Kaav. + Pelastus	8	0,55	0,67	-17,5 %
Alat	n	mediaani	mediaani	poikkeama
Rak.valv.	18	0,50	0,71	-29,6 %
Ymp.terv.huolto	50	0,50	0,60	-16,0 %
Ymp.suojelu	23	0,47	0,55	-14,5 %
Kaav. + Pelastus	8	0,50	0,73	-31,0 %
Alat	Nyky vrt. keskiarvo	Tav. vrt. keskiarvo		
Rak.valv.	1,10	1,09		
Ymp.terv.huolto	0,95	0,98		
Ymp.suojelu	0,96	0,95		
Kaav. + Pelastus	1,16	1,09		
Alat	Nyky vrt. mediaaniin	Tav. vrt. mediaaniin		
Rak.valv.	1,00	1,14		
Ymp.terv.huolto	1,00	0,95		
Ymp.suojelu	0,94	0,88		
Kaav. + Pelastus	1,00	1,16		

Ala	Nyky vrt. mediaaniin	Tav. vrt. mediaaniin
Rak.valv.	1,00	1,14
Ymp.terv.huolto	1,00	0,95
Ymp.suojelu	0,94	0,88
Kaav. + Pelastus	1,00	1,16

KÄSITE	Alueellinen tulevaisuus			
Yhteenveto	n	Nykytila	Tavoitetila	poikkeama
Keskiarvo	99	0,53	0,71	-26,2 %
Mediaani	99	0,50	0,73	-31,5 %
Alat	n	keskiarvo	keskiarvo	poikkeama
Rak.valv.	18	0,48	0,75	-36,2 %
Ymp.terv.huolto	50	0,55	0,72	-23,3 %
Ymp.suojelu	23	0,52	0,70	-25,4 %
Kaav. + Pelastus	8	0,52	0,66	-21,3 %
Alat	n	mediaani	mediaani	poikkeama
Rak.valv.	18	0,50	0,73	-31,5 %
Ymp.terv.huolto	50	0,51	0,73	-30,3 %
Ymp.suojelu	23	0,50	0,73	-31,5 %
Kaav. + Pelastus	8	0,50	0,65	-22,5 %
Alat	Nyky vrt. keskiarvo	Tav. vrt. keskiarvo		
Rak.valv.	0,90	1,05		
Ymp.terv.huolto	1,04	1,00		
Ymp.suojelu	0,99	0,98		
Kaav. + Pelastus	0,98	0,92		
Alat	Nyky vrt. mediaaniin	Tav. vrt. mediaaniin		
Rak.valv.	1,00	1,00		
Ymp.terv.huolto	1,01	0,99		
Ymp.suojelu	1,00	1,00		
Kaav. + Pelastus	1,00	0,88		

Mediaanien suhteen	
Alat	Nyky vrt. mediaaniin
Rak.valv.	1,00
Ymp.terv.huolto	1,00
Ymp.suojelu	1,00
Kaav. + Pelastus	1,00

KÄSITE	Valvontakokemus			
Yhteenveto	n	Nykytila	Tavoitetila	poikkeama
Keskiarvo	99	0,64	0,84	-24,3 %
Mediaani	99	0,62	0,92	-33,2 %
Alat	n	keskiarvo	keskiarvo	poikkeama
Rak.valv.	18	0,58	0,78	-25,2 %
Ymp.terv.huolto	50	0,65	0,88	-26,3 %
Ymp.suojelu	23	0,60	0,78	-22,7 %
Kaav. + Pelastus	8	0,80	0,92	-13,8 %
Alat	n	mediaani	mediaani	poikkeama
Rak.valv.	18	0,70	0,97	-27,8 %
Ymp.terv.huolto	50	0,60	0,99	-39,4 %
Ymp.suojelu	23	0,54	0,74	-27,0 %
Kaav. + Pelastus	8	0,78	0,99	-21,7 %
Alat	Nyky vrt. keskiarvo	Tav. vrt. keskiarvo		
Rak.valv.	0,91	0,92		
Ymp.terv.huolto	1,02	1,05		
Ymp.suojelu	0,94	0,93		
Kaav. + Pelastus	1,25	1,10		
Alat	Nyky vrt. mediaaniin	Tav. vrt. mediaaniin		
Rak.valv.	1,14	1,05		
Ymp.terv.huolto	0,98	1,08		
Ymp.suojelu	0,88	0,80		
Kaav. + Pelastus	1,26	1,08		

Ala	Nyky vrt. mediaaniin	Tav. vrt. mediaaniin
Rak.valv.	1,14	1,05
Ymp.terv.huolto	0,98	1,08
Ymp.suojelu	0,88	0,80
Kaav. + Pelastus	1,26	1,08

KÄSITE		Asiakaskokemus		
Yhteenveto	n	Nykytila	Tavoitetila	poikkeama
Keskiarvo	99	0,59	0,82	-28,5 %
Mediaani	99	0,53	0,81	-35,2 %
Alat	n	keskiarvo	keskiarvo	poikkeama
Rak.valv.	18	0,58	0,80	-26,9 %
Ymp.terv.huolto	50	0,59	0,84	-29,8 %
Ymp.suojelu	23	0,56	0,78	-27,8 %
Kaav. + Pelastus	8	0,64	0,87	-26,3 %
Alat	n	mediaani	mediaani	poikkeama
Rak.valv.	18	0,53	0,75	-29,3 %
Ymp.terv.huolto	50	0,54	0,88	-38,3 %
Ymp.suojelu	23	0,50	0,75	-33,3 %
Kaav. + Pelastus	8	0,70	0,91	-23,2 %
Alat	Nyky vrt. keskiarvo	Tav. vrt. keskiarvo		
Rak.valv.	0,99	0,97		
Ymp.terv.huolto	1,01	1,03		
Ymp.suojelu	0,96	0,95		
Kaav. + Pelastus	1,09	1,05		
Alat	Nyky vrt. mediaaniin	Tav. vrt. mediaaniin		
Rak.valv.	1,01	0,93		
Ymp.terv.huolto	1,03	1,08		
Ymp.suojelu	0,95	0,93		
Kaav. + Pelastus	1,32	1,12		

Alat	Nyky vrt. mediaaniin	Tav. vrt. mediaaniin
Rak.valv.	1,01	0,93
Ymp.terv.huolto	1,03	1,08
Ymp.suojelu	0,95	0,93
Kaav. + Pelastus	1,32	1,12

KÄSITE	Valvontapalvelut			
Yhteenveto	n	Nykytila	Tavoitetila	poikkeama
Keskiarvo	99	0,58	0,81	-28,8 %
Mediaani	99	0,54	0,84	-35,7 %
Alat	n	keskiarvo	keskiarvo	poikkeama
Rak.valv.	18	0,51	0,77	-33,4 %
Ymp.terv.huolto	50	0,60	0,84	-28,8 %
Ymp.suojelu	23	0,59	0,79	-25,2 %
Kaav. + Pelastus	8	0,58	0,80	-27,6 %
Alat	n	mediaani	mediaani	poikkeama
Rak.valv.	18	0,50	0,78	-35,9 %
Ymp.terv.huolto	50	0,53	0,89	-40,4 %
Ymp.suojelu	23	0,57	0,83	-31,3 %
Kaav. + Pelastus	8	0,54	0,74	-27,0 %
Alat	Nyky vrt. keskiarvo	Tav. vrt. keskiarvo		
Rak.valv.	0,88	0,94		
Ymp.terv.huolto	1,03	1,04		
Ymp.suojelu	1,02	0,98		
Kaav. + Pelastus	0,99	0,98		
Alat	Nyky vrt. mediaaniin	Tav. vrt. mediaaniin		
Rak.valv.	0,93	0,93		
Ymp.terv.huolto	0,98	1,06		
Ymp.suojelu	1,06	0,99		
Kaav. + Pelastus	1,00	0,88		

Alat	Nyky vrt. mediaaniin	Tav. vrt. mediaaniin
Rak.valv.	0,93	0,93
Ymp.terv.huolto	0,98	1,06
Ymp.suojelu	1,06	0,99
Kaav. + Pelastus	1,00	0,88

INHIMILLISET TEKIJÄT

HUOM. Inhimillisten tekijöiden väittämiä ja niiden tuloksia on tarkasteltu väitöskirjassa yhtenä kokonaisuutena varsinaisen tekstin yhteyteen koostetuilla kuviolla.

KÄSITE	Inhimillinen tekijä			
Yhteenveto	n	Nykytila	Tavoitetila	poikkeama
Keskiarvo	99	0,46	0,69	33,3 %
Mediaani	99	0,48	0,69	30,6 %
Alat	n	keskiarvo	keskiarvo	poikkeama
Rak.valv.	18	0,41	0,64	-36,5 %
Ymp.terv.huolto	50	0,46	0,70	-34,6 %
Ymp.suojelu	23	0,48	0,67	-28,6 %
Kaav. + Pelastus	8	0,51	0,74	-30,5 %
Alat	n	mediaani	mediaani	poikkeama
Rak.valv.	18	0,47	0,69	-32,0 %
Ymp.terv.huolto	50	0,47	0,69	-32,1 %
Ymp.suojelu	23	0,48	0,67	-28,4 %
Kaav. + Pelastus	8	0,51	0,73	-30,1 %
Alat	Nyky vrt. keskiarvo	Tav. vrt. keskiarvo		
Rak.valv.	0,87	0,83		
Ymp.terv.huolto	0,98	0,91		
Ymp.suojelu	1,01	0,86		
Kaav. + Pelastus	1,09	0,96		
Alat	Nyky vrt. mediaaniin	Tav. vrt. mediaaniin		
Rak.valv.	0,97	1,00		
Ymp.terv.huolto	0,98	1,00		
Ymp.suojelu	0,99	0,96		
Kaav. + Pelastus	1,06	1,05		

Ala	Nyky vrt. mediaaniin	Tav. vrt. mediaaniin
Rak.valv.	0,97	1,00
Ymp.terv.huolto	0,98	1,00
Ymp.suojelu	0,99	0,96
Kaav. + Pelastus	1,06	1,05

Liite 4

Haastattelujen kysymyspatteristo

Evoluten tuottama tutkimusaineisto ei suoranaisesti anna vastauksia asioiden, ilmiöiden tai tapahtumaketjujen tulkinnalle, mutta se selventää ja täsmentää vastaajien näkemyksiä ja erilaisten jännitteiden ilmentymistä nyky- ja tavoitetilojen välillä. Aineiston analyysiin tarvittiin kuitenkin laajempaa käytännöllistä ja kokemuksiin pohjautuvaa näkemyksillisyyttä. Asiantuntijoiden haastattelut ja heidän pohdinta, esimerkit ja näkemykset tuovat lisää varmuutta eri merkitysten ja vaikutusten ymmärtämiselle eri yhteyksissä ja alojen välillä.

Oheinen kysymyspatteristo onkin laadittu Arvova'alla saadun aineiston herättämien ajatusten ja kysymysten pohjalta. Tällä tavoin asiantuntijoiden näkökulmat ja tulkinnat ovat vahvistaneet löydöksen merkityksen ymmärtämistä.

1) Mielikuvat

Mistä johtuvat viranomaispalveluiden mielikuvat?

- Mikä tekee viranomaispalveluista nykyaikaista?
- Mitä odotuksia viranomaispalveluilta on?
- Mikä tekee yrityksistä nykyaikaisen?
- Miksi ympäristönsuojelun mielikuva on lähimpänä tavoitetilaa?
- Mikä merkitys paikallistuntemuksella on viranomaispalveluille?
- Miten valtakunnan valvonta saadaan lähemmäs arkea?

2) Painopisteet

Miten kiellot vaikuttavat viranomaispalveluihin?

- Miksi painopisteenä satsataan kieltoihin?
- Miksi satsataan neuvontaan?
- Miksi painopisteenä ovat tarkastukset?
- Miksi painopiste ei ole ohjaamisessa?
- Lupamenettelyn perustelut?
- Ilmoitusmenettelyn perustelut?
- Ns. omavalvonnan edut ja haitat?

3) Tavoitteet

Miksi teknisillä viranomaispalveluilla on tavoitteellisia eroja?

- Miksi valtio nähdään tavoitteiden takana?
- Kenen pitäisi tavoitteita arvottaa?
- Miksi ei ole päästy ennakkolliseen lupien ohjaamiseen?
- Miksi työnaikaista valvontaa ei saavuteta?
- Mikä lisää valvonnalle asetettujen tavoitteiden epäselvyyttä?
- Miksi yrityksille tavoitteet ovat epäselviä?
- Miten yritysten henkilöstölle saadaan kerrottua valvonnan tavoitteita?
- Miksi riskeihin perustuva valvonta lisää vaikuttavuutta?

- Miksi riskeihin perustuva valvonta lisää alueellisia eroja?

4) Suunnitelmallisuus

Miksi suunnitelmallisuus korostuu rakennusvalvonnassa eniten?

- Mikä ongelma tietojärjestelmissä on?
- Mitä maksullisuuden osalta voi tehdä toisin?
- Miten maksullisuuden todellisia kuluja voidaan lähestyä?
- Miksi rakennusvalvonnassa korostuu eniten turvallisuus yrityksille?
- Mikä tekijä lisäisi turvallisuutta/terveellisyyttä suunnitelmallisuudessa?
- Mikä tekijä lisäisi yrityksen taloudellista tulosta suunnitelmallisuudessa?
- Miksi suunnitelmallisuus aiheuttaa byrokratiaa?
- Miksi huomiota ei kiinnitetä kelpoisuuksiin ja asiantuntemukseen?
- Miten kokemusta voitaisiin hyödyntää paremmin valvonnassa?
- Miksi laajemmat toiminta-alueet eivät ole riittävästi yhtenäistäneet tarkastuksia?
- Miten yritysten omaa toimintaa saadaan suunnitelmallisemmaksi?

5) Voimavarat

Miten voimavarojen riittämättömyys näkyy?

- Mihin henkilöstöä tarvittaisiin lisää?
- Mihin rahaa tarvittaisiin lisää?
- Miten johtamista pitäisi kehittää?
- Miten ns. yritysten omaa valvontaa pitäisi kehittää?
- Miksi yksityiset toimijat eivät poistaisi valvonnan tarvetta?
- Miksi valvonnan tulot eivät kohdistu valvontaan?

6) Kohdistuminen

Miksi valvonta ei kohdistu?

- Miksi valvontaa pyritään tekemään määrällisesti?
- Miksi valvonta ei kohdistu yrityksen laadunvalvontaan?
- Miten valvonta kohdistetaan riskiarvion mukaan?
- Miksi valvonta ei kuule yrityksiä kohdistamisesta?
- Miten vuorovaikutusta voitaisiin kehittää?
- Miksi valvonnassa ei ymmärretä yritysten taloudellisia riskejä?
- Miten valvonnan omat taloudelliset riskit ymmärrettäisiin paremmin?
- Miten valvonnan omat oikeudelliset riskit ymmärrettäisiin paremmin?

7) Tehokkuus

Miten tehokkuushyppy tehdään?

- Miten valvonnan laadullisuutta lisätään määrällisyydestä?
- Miten valvonta lisäisi turvallisuutta?
- Pitääkö valvonnan lisätä viihtyisyyttä?
- Millä tavoin valvonta voisi parantaa rakennusten elinkaaria?

- Mikä estää hyvän hallinnon periaatteita?
- Miten ns. omavalvonta lisää yritysten tehokkuutta?
- Miten jatkuva valvonta lisää valvonnan tehokkuutta?
- Miten valvontaa yhtenäistetään?

8) Tasapuolisuus

Miten tasapuolisuutta lisätään?

- Millä tasapuolista kohtelua lisätään?
- Miten tarvelähtöisyys lisää tasapuolisuutta?
- Miksi yritykset arvostavat riskinarvioon perustuvaa valvontaa?
- Miten valvonnan painopisteitä voitaisiin yhteisesti kohdistaa paremmin?
- Miten konsultoivaa valvontaa voitaisiin lisätä?

9) Toimintaympäristön tunnistaminen

Miten toimintaympäristön tunnistamista voidaan parantaa?

- Miksi valvonta tunnistaa toimintaympäristön aina hyvin?
- Miksi valvonnalla ei ole käsitystä yritysten markkinoista?
 - o Auttaisiko ymmärrys?
- Miten valvonnan käsitystä markkinariskeistä lisätään?
- Miten toimenpiteiden mitoitusta voitaisiin parantaa riskeihin nähden?
- Miksi ministeriöt eivät tunnista toimintaympäristöä?
- Miksi AVI:t ei tunnista toimintaympäristöä?
- Yritysten paikallisen merkitys tunnistetaan hyvin

INHIMILLISET TEKIJÄT

10) Kehittämisaosaaminen

Miten kehittämissaamista voidaan parantaa?

- Miten oman taitotiedon lisääminen on mahdollista?
- Miten laatuosaaminen toteutuu?
- Miksi innovaatio-osaaminen ei toteudu valvonnassa?
- Miksi viestintää ei hyödynnetä yritysten osaamisen kehittämisessä?
- Miksi ilmaisutaitoja ei hyödynnetä?
- Miksi erilaisuutta ei ymmärretä?
- Valvonta kehittää pätevyyttä?
- Miten valvonta voisi tukea laadullista yritystoimintaa?
- Miten omavalvontaa voisi kehittää?
- Miten lainsäädännöllä mahdollistettaisiin yritysten kehittyminen?

11) Laatu- ja innovaatio-osaaminen

Miten laatu- ja innovaatio-osaamista kehitetään?

- Miten lisätään valvonnan ymmärrystä yritystoiminnasta?
- Miksi innovaatioita ei mahdollisteta?

- Miten lisätään valvonnan ymmärrystä liiketoiminnan edellytyksistä?
- Miten tuotteiden vaatimusten ymmärrystä voidaan lisätä?
- Miten tuotteiden merkityksen ymmärrystä voidaan lisätä?
- Miten omaa laadunvalvontaa voidaan tukea?

12) Yrittäjyys- ja liiketoimintataidot

Miten yrittäjyys- ja liiketoimintataitoja kehitetään?

- Miten yritykset siirtyvät kustannustehokkuudesta innovatiivisiksi?
- Miten investointeja saadaan lisää?
- Miten yritysten verkostoja saadaan lisää?
- Miten määräyksiä annettaessa yritystoiminnan riskejä voitaisiin huomioida?
- Miten yhteistyöosaamista voitaisiin kehittää?
 - o Valvonta ei tunnista kehittävää vaikutusta?
- Valvonta ymmärtää omat oikeudelliset riskit
- Miten valvonnan taloudellisten riskien ymmärrystä lisätään?

13) Yhteistyöosaaminen

Miten yhteistyöosaamista kehitetään?

- Miten valvonta voisi motivoida yrityksiä?
- Miten valvonta voisi lisätä yritysten kasvua?
 - o Vai pitääkö?
- Miten valvonta voisi tukea yritysten kehittymistä?
- Miten valvonta voisi osoittaa paikallisen yritystoiminnan arvostuksen?
- Miten yhteistyöosaaminen voisi tuoda parempia tuloksia valvonnalle?

14) Tiimityö ja verkosto-osaaminen

- Miten tiimityötä voitaisiin tehdä yritysten kanssa?
- Miten valvonnan kokemuksia sataisiin siirrettyä yrityksille?
- Miten valvonta voisi kehittää yritysten osaamista?
- Miten valvonta voisi lisätä yritysten näkemyksellisyyttä?

15) Ammatillinen taitotieto

Miten valvonta voi lisätä yritysten ammatillista taitotietoa?

- Pitääkö valvonnan kiinnittää huomioita yritysten kehittämiseen?
- Pitääkö valvonnan kokemuksen lisätä taitotietoa yrityksissä?
- Pitääkö valvonnan osaamisen lisätä taitotietoa yrityksissä?
- Pitääkö valvonnan näkemyksellisyyden lisätä taitotietoa yrityksissä?
- Miten yritysten pitäisi kiinnittää huomiota taitotiedon lisääntymiseen?

16) Substanssiosaaminen

- Miten valvonnan kokemus voisi karttua yritysten asiakokonaisuuksista?
- Miten yritysten kokemus voisi karttua valvonnan asiakokonaisuuksista?
- Miksi ympäristönsuojelun asiaosaaminen vaihtelee?
- Miksi pakottava lainsäädäntö ei tue yritysten menestystä?

17) Työelämäosaaminen

- Miten yrityksen vuorovaikutustaitoja voidaan kehittää valvonnan kanssa?
- Miten yrityksen osaamista voidaan kehittää valvonnan kanssa?
- Miten yrityksen joustavuutta voidaan lisätä yhteistyön tuloksena?
- Miten valvonta voisi lisätä yritysten uudistumishalua?
- Miten valvonnan vuorovaikutusta voidaan yhteistyössä lisätä?

18) Tiedon hankinta- ja ongelmanratkaisutaidot

- Miten valvonta voisi lisätä oma-aloitteisuutta yrityksissä?
- Miten valvonta voi kasvattaa yritysten tiedonhankintavalmiuksia?
- Miten valvonta voi kehittää yritysten tiedonhankinnan osaamista?
- Miten yritysten ammattitaitoa valvonta voisi lisätä?
- Miten tiedonhankinta voisi lisätä yhteistyötä?

19) Karttavat taidot ja kyvyt

- Miten valvonta voisi tukea yritysten osaamisen siirtymistä käytäntöön?
- Miksi valvonnan kanssa luovuus ei pääse esille?
- Miten yritysten itseluottamus lisääntyisi valvonnan avulla?
- Miksi omanarvontunto ei kehity valvonnan kanssa?
- Miten arvovaltaa voidaan yhteistoiminnan käsitellä?
 - o Neutralisoida?
- Miten yritysten inhimillisiä piirteitä pitäisi käsitellä?

20) Vuorovaikutustaidot

- Miten niitä kartutetaan?
- Miten ammatillinen kokemus karttuu yrityksissä?
- Miten valvonnan tilanneherkkyys esiintyy yritysten suhteen?
- Onko valvonta intuitiivinen?
- Miksi tilanne on neutraali luottamuksen osalta?
- Miksi valvonnan yrittäjäystaidot eivät yhteistyössä kehity?

SYNERGIA JA TULEVAISUUS

21) Sisäinen synergia

Synergia on huomattavasti (Mediaanit) nykytila -> tavoitetila

- Yhteistyö ympäristönsuojelun kanssa on?
- Yhteistyö pelastustoimen kanssa on?
- Yhteistyö ympäristöterveydenhuollon kanssa on?
- Yhteistyö rakennusvalvonnan kanssa on?

- Yhteistyö muun kunnan teknisen toimen kanssa on?
- Yhteistyö kiinteistötoimen kanssa on?
- Yhteistyö kaavoituksen kanssa on?
- Yhteistyö katutilavalvonnan kanssa on?

22) Alueellinen synergia

- Kuntien välinen yhteistyö on positiivinen asia?
- Auttaa palvelujen järjestämisessä?
- Olisi mahdollisuus sijaisuusjärjestelyissä?
- Mistä lupaprosessien tökkiminen kiikastaa?
- Mahdollistaisi laajemman palvelukokonaisuuden?
- Poistaisi päällekkäistä työtä?
- Parantaisi päätöksenteon tehokkuutta?
- Yhteishallinto parantaisi kustannustehokkuutta?
- Miksi luottamushenkilöiden rooli ei keskittyisi tavoitteiden laadintaan?
- Miksi lautakunnan rooli ei keskittyisi palveluiden järjestämiseen?

23) Tulevaisuus

- Miksi valvonta ei voi huomioida yrityksen identiteettiä?
- Miten yksilöllisempää valvontaa voidaan toteuttaa?
- Estääkö lainsäädäntö paikallisten yritysten huomioimisen?
- Miten valvonnan ja yritysten yhteistyötä voisi lisätä?
- Miten politiikkaa voidaan vähentää valvonnasta?
- Miten valvontamaksuja voidaan kasvattaa tai kohdistaa?
- Miten sähköisiä palveluja lisätään?
 - o Onko tarvetta?
- Miten valvonta voi huomioida paikallisia markkinoita?

24) Alueellinen tulevaisuus

- Miksi laajempi yhteistyö ajanmukaistaa valvonnan toimintatapoja?
- Laajempi yksikkökoko kasvattaa riippumattomuutta, miksi?
- Laaja-alaisempi valmistelu tasavertaistaa, miksi?

- Laaja-alaisempi valvontayksikkö voisi tukea kuntien strategian toteutumista, miksi?
- Asiakkaiden kohtelu yhdenmukaistuu laajemmalla alueella

VAPAAT KOMMENTIT

25) Valvontakokemus

26) Asiakaskokemus

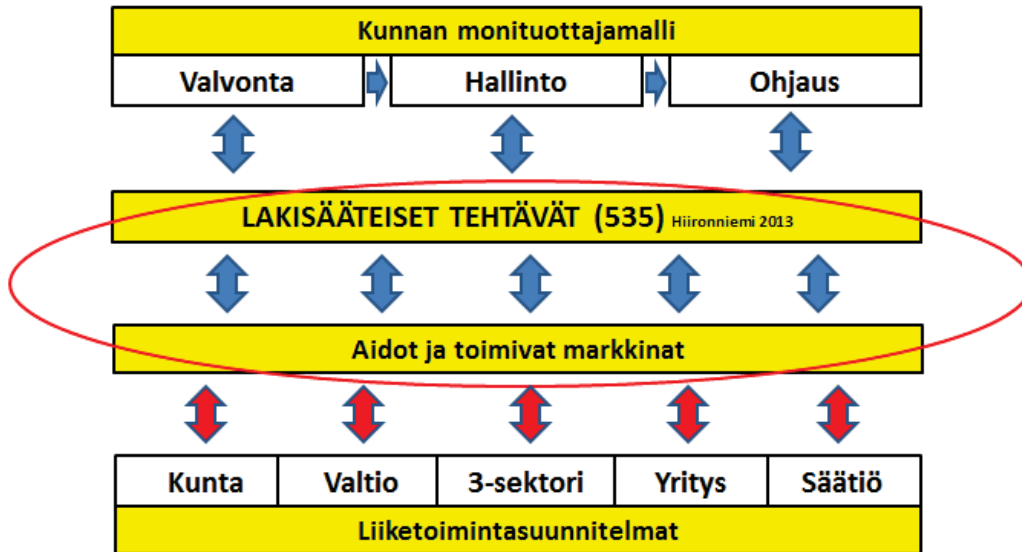
27) Valvontapalvelut

Liite 5

Tutkimuksen esittelymateriaali ja tutkimuskutsu

ARVOISA VASTAANOTTAJA

Olen tekemässä väitöskirjaa aiheesta ”arvonmuodostus tietojohdamisen rajapinnoilla yrityksissä ja julkisella sektorilla”. Väitöstyötä varten tarvitsen tutkimustyöhöni mukaan yrityksiä ja viranomaistahoja.



Väitöstyöni tarkoitus on palvella yhteiskuntamme uudistumista siten, että

- tarkastellaan toiminnallisia prosesseja
- tarkastellaan arvoverkkoja ja -ketjuja
- luodaan yhteinen käsitteistö yhteisille asioille

Työn tuloksena on tarkoitus muodostaa toimintakonsepti, jonka avulla voidaan käydä vakioitujen käsitteiden kautta laadullista vuoropuhelua yksityisen ja julkisen sektorin rajapinnassa.

Eri asioihin vaikuttamista voidaan käsitteellistää konseptilla, jolloin avoin data saadaan muutettua jäsennellyksi taustaksi päätöksenteolle.

Esimerkiksi lähidemokratia (ihmisten vaikuttaminen) voidaan kytkeä osaksi erilaisia arvoverkkoja ja -ketjuja.

Tervetuloa mukaan vastaamaan tutkimukseeni, joka käynnistyy tällä Evolute-kyselyllä. Tutkimus ei aiheudu kuluja mukaan tuleville.

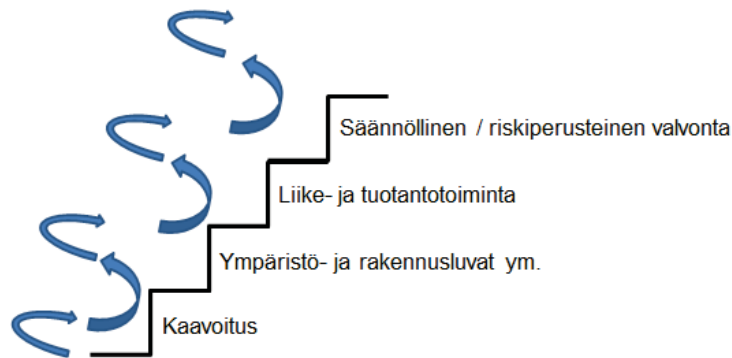
Tutkimusterveisin

Keijo Houhala

”Sirpaleista saadaan kokonaisuuksia”

Tutkimus lyhyesti

Tutkimusaihe on hyvin keskeinen elementti yhteiskunnan tasapainon, sen tuottaman lisäarvon, kustannusten, laadun ja toimintavarmuuden arvioimisessa ym. Yhteiskunta muodostuu elinkeinoelämästä ja julkisista palveluista, joiden keskinäinen suhde ja yhteistoiminnallisuus ratkaisevat koko hyvinvointiyhteiskunnan tulevaisuuden.



Yritysten ja julkisyhteisöjen arvonmuodostusta tietojohdamisen rajapinnoilla ei ole tutkittu tai keskinäisesti arvioitu. Yhteisen rajapinnan osalta puuttuu arvonmuodostuksen malli ja siihen liittyvä ontologia sekä semantiikka. Erilaisia tutkimuksia on tehty tuottavuudesta, tuloksellisuudesta ja laadun vaikutuksista eri toimijoihin sisäisesti, ulkoisesti tai taloudellisesti, mutta ei yritysten ja valvonnan rajapinnasta.

Tutkimustyössä käsitellään ja arvioidaan kokonaisuutta, miten tietojohdaminen vaikuttaa arvonmuodostukseen yrityksissä ja julkisella sektorilla. Tutkimus kohdistetaan julkisen sektorin ja yritysten yhteisiin prosesseihin, kuten palveluiden ja tuotteiden suunnitteluun ja tuottamiseen. Samalla selvitetään yhteiskuntavastuun ja arvonmuodostuksen keskinäisiä riippuvuussuhteita. Rajapinoilta saadaan myös kumppanuuksien arvonmuodostus selvitettyä, mikäli kumppanuudet ovat rakennettu arvonmuodostusta hyödyntäviksi.

Ontologia : rakennusvalvonta, ympäristöterveydenhuolto, pelastustoimi, ympäristönsuojelu ja kaavoitus

Käsitteet: mielikuvista palveluihin ja osaamisesta taitoihin sekä synergiasta kokemuksiin

Väittämät

Valvonta on	tehotonta	tehokasta
Tehokkuus perustuu	määrälliseen toimint	laadulliseen toimintaan
Valvonta tuo turvallisuutta	huonosti	hyvin
Valvonta lisää elintarvikkeiden turvallisuutta	huonosti	hyvin
Valvonta tuo lisää myyntiaikaa tuotteille	huonosti	hyvin
Valvonnassa toteutuvat hyvän hallinnon periaatteet	huonosti	hyvin
Yritysten oma laadunvalvonta lisää valvonnan tehokkuutta	huonosti	hyvin
Oiva-tarkastukset lisäävät valvonnan	tehottomuutta	tehokkuutta
Valvontaa pitää	hajauttaa	yhtenäistää

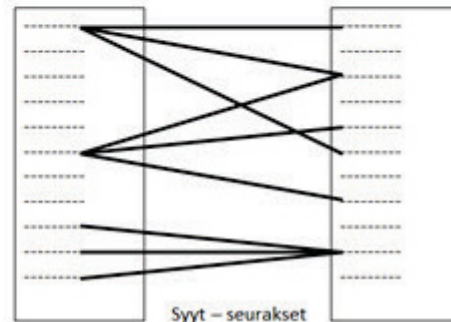
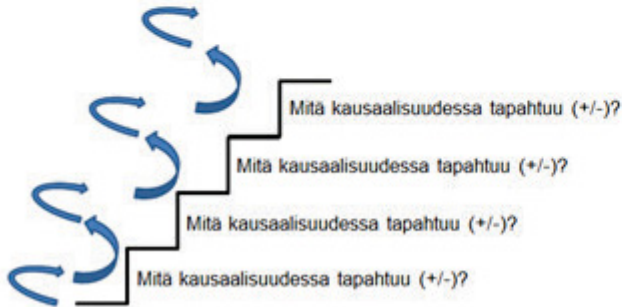
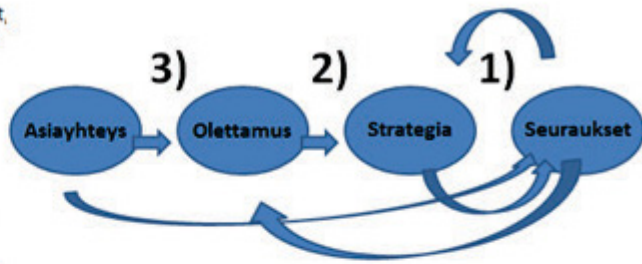
Arvovaaka toimii työkaluna ja testausalustana yritysten ja julkisen sektorin rajapinnassa tapahtuville ilmiöille kuten arvonmuodostus, arvon kohdentuminen ja arvon balansointi.

Arvovaa`an ekosysteemi tuottaa päätöksenteolle perusteet!

Väitöskirja käsittelee yrityksiä, jotka työskentelevät ympäristöterveydenhuollon, rakennusvalvonnan, kaavoituksen, ympäristönsuojelun ja pelastustoimen kanssa yhteistoiminnassa. Käsitteitä muodostuu 27 kappaletta ja niille on yli 200 väittämää.



- 1) Suunnittelu: tavoitteet, vaihtoehdot, rajoitukset
- 2) Riskianalyysi: ongelmien arviointi
- 3) Tuotanto: uuden version valmistuminen
- 4) Asiakkaan suorittama arviointi: katselmoinnit



Väitöskirjatutkimuksessa arvioin yrityksiä ja viranomaisvalvontaa käsitteillä muun muassa mielikuvat, tavoitteet, painopisteet, suunnitelmallisuus, tehokkuus, tasapuolisuus, toimintaympäristö, kehittämisosaaminen, innovaatio-osaaminen, yrittäjäystaidot, yhteistyöosaaminen, tiimityö, ammatillinen taitotieto, substanssiosaaminen, työelämäosaaminen, karttavat taidot, vuorovaikutustaidot, synergia, tulevaisuus, valvontapalvelut, yritykset ja valvonta.

AIKATAULU

Tutkimus käynnistyi Evolute-kyselyllä syksyllä 2015. Kyselyvaihe kestää niin kauan, että tutkimuksen validiteetti on saavutettu. Tämän jälkeen käynnistyy aineiston käsittely. Jokainen vastaaja saa heti koosteen ja yhteenvedon vastauksistaan kysymysten loputtua. Lisätietoja tutkimuksesta keijo.houhala@gmail.com.

Tulevaisuus luodaan elinkeinoelämän ja julkisyhteisöjen kanssa yhdessä!

LIITE 6

Haastatellut henkilöt

1. Ins. (YAMK) Sampo Kilpeläinen, koulutus- ja kenttäpäällikkö, haastattelu 12.1.2018
2. Ins., Tradenomi (YAMK) Anne Kärnä, tiimipäällikkö, Helsingin kaupunki, haastattelu 13.1.2018
3. FM Jari Keinänen, johtaja, STM, haastattelu 14.1.2018
4. Tapio Välikylä, ent. päätoimittaja, Ympäristö ja Terveys-lehti ja Elintarvike ja Terveys-lehti, haastattelu 15.1.2018
5. ELL Veli-Mikko Niemi, ylijohtaja, STM, haastattelu 17.1.2018
6. Ins. Tuomo Hänninen, yrittäjä, Ravintola Mala, haastattelu 18.1.2018
7. Pasi Päivärinne, ympäristötarkastaja, Tampereen kaupunki, haastattelu 20.1.2018
8. DI, HTM Ulla-Kirsikka Vainio, lupapalveluiden toimialajohtaja, Porin kaupunki, haastattelu 28.1.2018
9. KTM Kaija Savolainen, toiminnanjohtaja, Suomen Omakotiliitto ry, haastattelu 2.2.2018
10. OTK, VT Mika Väyrynen, toimitusjohtaja, Leipuriliitto ry, haastattelu 6.2.2018
11. TkT Miimu Airaksinen, toiminnanjohtaja, RIL ry, haastattelu 7.2.2018
12. MMM Elisa Piesala, toimialapäällikkö, Elintarviketeollisuusliitto ry, haastattelu 9.2.2018
13. Ahti Junttila, ent. RKL:n toimitusjohtaja, (nykyinen rakennusurakoitsija), haastattelu 12.2.2018
14. Valmisruokateollisuusyhdistyksen Hygieniaryhmä, Elintarviketeollisuusliitto ry, haastattelu 15.2.2018
15. Jarmo Raappana, alueesiamies, Jyty ry, haastattelu 23.2.2018
16. Ins. Janne Huttunen, projektijohtaja, Envineer Oy, haastattelu 27.2.2018
17. Ins. Marko Koskela, yrittäjä, haastattelu 28.2.2018
18. Parihaastattelu FM Kari Nenonen, Vantaan kaupunginjohtaja ja KTM Ari Huotari, sijoitusjohtaja, Keva, haastattelu 9.3.2018
19. DI, MBA Harri Kallio, toimitusjohtaja, Pirkanmaan Jätehuolto Oy, haastattelu 14.3.2018
20. YTT Harri Jokiranta, projektinjohtaja, Etelä-Pohjanmaan sosiaali- ja terveydenhuollon palvelurakennemuutos, haastattelu 24.3.2018
21. ELT, dosentti Mari Nevas, yliopistonlehtori, Helsingin yliopisto, Eläinlääketieteellinen tiedekunta 8.5.2018

LIITE 7

Väitöskirjan kuvioiden kohdennus tutkimuskysymyksiin ja -väittämiin

Väitöskirjan tarkoittama julkisen ja yksityisen sektorin yhdyspinta avautuu kuviosta 8, jossa on mallinnettu tutkimuksen viitekehys ja palvelurakenteet tuotantotalouden systeemimallina.

Tähän liitteeseen 7 on koottu esimerkinomaisesti listaus väitöskirjassa esiintyvistä kuvioista,

- 1) joiden avulla kuvataan ja käsitellään kyseistä tutkimuskysymystä tai -väittämää.
- 2) joista löytyy kohdennetusti vastauksia niin tutkimuskysymyksiin kuin tutkimusväittämiin.

Tutkimuskysymys (Q)

- 1) Millainen on yritysten ja julkisyhteisöjen yhdyspinnan yhteinen geneerinen arvonmuodostuksen malli (ontologia ja semantiikka)?
 - **Kuvio 2.** Arvon generoituminen eri tasoilla
 - **Kuvio 6.** Yhdyspinnan arvopisteet
 - **Kuvio 11.** Perinteinen tarkastustoiminta
 - **Kuvio 12.** Ban käsitteellinen malli
 - **Kuvio 13.** Tiedon synnyn spiraali
 - **Kuvio 24.** Kohtaamisten vaikutukset
 - **Kuvio 27.** Arvopisteiden louhinta
 - **Kuvio 97.** Teknisten viranomaispalvelujen arvoketjuja
 - **Kuvio 98.** Valvonnan arvoprosessi
 - **Kuvio 99.** Arvovaa'an ontologian kohdistuminen ja merkitys
 - **Kuvio 100.** Arvovaa'an teoreettinen ontologia
 - **Kuvio 101.** Arvovaa'an toiminnallinen ontologia

- 2) Miten arvonmuodostuksen heijastukset, talteenotto ja yhteiskunnalliset vaikutukset tasapainotetaan ("arvobalanssivaaka")?
 - **Kuvio 2.** Arvon generoituminen eri tasoilla
 - **Kuvio 11.** Perinteinen tarkastustoiminta
 - **Kuvio 12.** Ban käsitteellinen malli
 - **Kuvio 13.** Tiedon synnyn spiraali
 - **Kuvio 24.** Kohtaamisten vaikutukset
 - **Kuvio 26.** Inhimilliset taidot ja kyvyt hierarkkisesti
 - **Kuvio 27.** Arvopisteiden louhinta
 - **Kuvio 31.** Porterin arvoketju
 - **Kuvio 39.** Hamelin hiarkia
 - **Kuvio 96.** Asiakasarvo rakennuslupaprosessissa
 - **Kuvio 97.** Teknisten viranomaispalvelujen arvoketjuja
 - **Kuvio 98.** Valvonnan arvoprosessi

- **Kuvio 99.** Arvovaa'an ontologian kohdistuminen ja merkitys
 - **Kuvio 100.** Arvovaa'an teoreettinen ontologia
 - **Kuvio 101.** Arvovaa'an toiminnallinen ontologia
- 3) Mikä merkitys on tietojohdamisella ansaintalogiikalle, jotta kumppanuuksien yhdyspinnat tulevat hyödynnettyä?
- **Kuvio 2.** Arvon generoituminen eri tasoilla
 - **Kuvio 3.** Arvoviisauden rakenne
 - **Kuvio 6.** Yhdyspinnan arvopisteet
 - **Kuvio 11.** Perinteinen tarkastustoiminta
 - **Kuvio 24.** Kohtaamisten vaikutukset
 - **Kuvio 25.** Geneerisen tiedon arvokeskittymiä ja ohjauspisteitä
 - **Kuvio 26.** Inhimilliset taidot ja kyvyt hierarkkisesti
 - **Kuvio 39.** Hamelin hierarkia
 - **Kuvio 44.** Asiakasarvon ulottuvuudet
 - **Kuvio 96.** Asiakasarvo rakennuslupaprosessissa
 - **Kuvio 97.** Teknisten viranomaispalvelujen arvoketjuja
 - **Kuvio 98.** Valvonnan arvoprosessi
 - **Kuvio 99.** Arvovaa'an ontologian kohdistuminen ja merkitys
 - **Kuvio 100.** Arvovaa'an teoreettinen ontologia
 - **Kuvio 101.** Arvovaa'an toiminnallinen ontologia
- 4) Miten muutos identifioidaan ja luodaan muutosjohtamisen arvomalli sekä organisoidaan tiedolla johtamisen uusi toimintamalli?
- **Kuvio 2.** Arvon generoituminen eri tasoilla
 - **Kuvio 3.** Arvoviisauden rakenne
 - **Kuvio 11.** Perinteinen tarkastustoiminta
 - **Kuvio 12.** Ban käsitteellinen malli
 - **Kuvio 15.** Riskiperusteinen valvonnan ohjausmalli
 - **Kuvio 19.** Esimerkkejä tiedon keräämisen lähteitä
 - **Kuvio 22.** Tiedon tunnistaminen arvoksi
 - **Kuvio 24.** Kohtaamisten vaikutukset
 - **Kuvio 25.** Geneerisen tiedon arvokeskittymiä ja ohjauspisteitä
 - **Kuvio 26.** Inhimilliset taidot ja kyvyt hierarkkisesti
 - **Kuvio 39.** Hamelin hierarkia
 - **Kuvio 96.** Asiakasarvo rakennuslupaprosessissa
 - **Kuvio 98.** Valvonnan arvoprosessi
 - **Kuvio 99.** Arvovaa'an ontologian kohdistuminen ja merkitys
 - **Kuvio 100.** Arvovaa'an teoreettinen ontologia
 - **Kuvio 101.** Arvovaa'an toiminnallinen ontologia

Tutkimusväittäjä (P)

- 1) Tiedon merkityksen talteenotto edellyttää arvopisteiden tuntemista
- **Kuvio 5.** Kuntapalveluiden kehitysskenaario
 - **Kuvio 7.** Palveluintegraatiot
 - **Kuvio 14.** Valvonnan lähtökohdat

- **Kuvio 20.** Ymmärryksestä arvopisteisiin
- **Kuvio 24.** Kohtaamisten vaikutukset
- **Kuvio 28.** Moninaiset ja -ulotteiset yhdyspinnat
- **Kuvio 52.** Arvovaa'an prosessi
- **Kuvio 55.** Tunnistettuja intressisuhteita tai jännitteitä
- **Kuvio 95.** Elinkeinoelämän ja yhteiskunnan vuorovaikutus
- **Kuvio 95.** Arvovaaka laadullisen tiedon käsittelyssä
- **Kuvio 97.** Teknisten viranomaispalvelujen arvoketjuja
- **Kuvio 98.** Valvonnan arvoprosessi
- **Kuvio 99.** Arvovaa'an ontologian kohdistuminen ja merkitys
- **Kuvio 100.** Arvovaa'an teoreettinen ontologia
- **Kuvio 101.** Arvovaa'an toiminnallinen ontologia

2) Arvonsiirtyminen edellyttää merkityksen siirtymistä sektoripintojen yli

- **Kuvio 5.** Kuntapalveluiden kehitysskenaario
- **Kuvio 7.** Palveluintegraatiot
- **Kuvio 14.** Valvonnan lähtökohdat
- **Kuvio 24.** Kohtaamisten vaikutukset
- **Kuvio 28.** Moninaiset ja -ulotteiset yhdyspinnat
- **Kuvio 52.** Arvovaa'an prosessi
- **Kuvio 55.** Tunnistettuja intressisuhteita tai jännitteitä
- **Kuvio 94.** Elinkeinoelämän ja yhteiskunnan vuorovaikutus
- **Kuvio 95.** Arvovaaka laadullisen tiedon käsittelyssä
- **Kuvio 98.** Valvonnan arvoprosessi
- **Kuvio 99.** Arvovaa'an ontologian kohdistuminen ja merkitys
- **Kuvio 100.** Arvovaa'an teoreettinen ontologia
- **Kuvio 101.** Arvovaa'an toiminnallinen ontologia

3) Arvon kanavoiminen tarvitsee järjestelmämallin

- **Kuvio 5.** Kuntapalveluiden kehitysskenaario
- **Kuvio 7.** Palveluintegraatiot
- **Kuvio 14.** Valvonnan lähtökohdat
- **Kuvio 24.** Kohtaamisten vaikutukset
- **Kuvio 28.** Moninaiset ja -ulotteiset yhdyspinnat
- **Kuvio 52.** Arvovaa'an prosessi
- **Kuvio 55.** Tunnistettuja intressisuhteita tai jännitteitä
- **Kuvio 94.** Elinkeinoelämän ja yhteiskunnan vuorovaikutus
- **Kuvio 95.** Arvovaaka laadullisen tiedon käsittelyssä
- **Kuvio 97.** Teknisten viranomaispalvelujen arvoketjuja
- **Kuvio 98.** Valvonnan arvoprosessi
- **Kuvio 99.** Arvovaa'an ontologian kohdistuminen ja merkitys
- **Kuvio 100.** Arvovaa'an teoreettinen ontologia
- **Kuvio 101.** Arvovaa'an toiminnallinen ontologia

LIITE 8

Käsitteistö

Arvoviisaus ”Arvobalanssi”

Arvoviisaudella tarkoitetaan tilannetta, jolloin tarkasteltava asia tai kohde on tasapainossa tai tasapainottuu painopisteitä säätämällä tai vaikutuksia kohdentamalla toiminta- tai vaikutuspiirinsä kanssa. Arvoviisaus rakentaa kestävyyttä, vastuullisuutta ja tasapainoa, jotta syntyy jatkuvuutta, erilaisia hyötyjä ja monipuolista näkemyksellisyyttä.

Arvoviisauteen kuuluvat sosiaalisuus, ekologisuus, kulttuurillisuus talouden ohella. Inhimillisissä tilanteissa mukana on muun muassa empatiaa, kokemuksellisuutta ja sympatiaa.

Mielikuva

Julkisen ja yksityisen sektoreiden yhdyspinnalla mielikuva on moniulotteinen ja -tasoinen käsitys asioista, ilmiöistä ja tapahtumista, jossa ovat arvot, arvostukset ja ihanteen mukana.

Karvosen (1999) mukaan mielikuva voi olla ulkoinen tai sisäinen ja se syntyy aina kohtaamisissa sekä vuorovaikutuksessa. Mielikuvan muodostumiseen vaikuttavat viestin lähettäjä ja vastaanottaja. Lähettäjä haluaa vaikuttaa lähettämänsä sanoman tulkintaan, mutta vastaanottaja muodostaa asiasta mielikuvan itsenäisesti (Karvonen 1999, 39-40, 44).

”Mielikuvalla tarkoitetaan ihmisten kokemusten, tietojen, asenteiden, tunteiden ja uskomusten summaa tarkastelun kohteesta” (Rope & Methner 1987, 16). Mielikuva voidaan käsitteellistää kolmelle eri tasolle kuten puhdas mielikuva, pysyvä mielikuva ja sisäinen totuus (Rope & Methner 1987, 32-35).

Mielikuvat ovat yksilöille tai ryhmille subjektiivisia, joten niitä on mahdollista muuttaa ainoastaan viestinnällä ja vuorovaikutuksella.

Painopiste

Painopistettä käytetään matemaattisena käsitteenä. Geometrisesti painopisteellä tarkoitetaan tasapainokohtaa, jossa esine on tasapainossa painopisteensä suhteen. Se tarkoittaa myös kohtaa, johon toiminnan vaikutukset ja merkitykset kohdistuvat. Evolutiivinen menetelmä perustuu summaan logiikkaan, jossa painopisteiden kautta nähdään merkitys toiminnan suunnan avulla, ei niinkään sen suuruutta (Kantola 2016).

Valvonnassa painopisteitä asetetaan erilaisten tavoitteiden, muutosten ja kriteereiden saavuttamiseksi, jotta lainsäädännön merkitys ja tavoitteet saadaan toteutumaan.

Tavoite

Tavoite voi olla suoritus, kohde, muutos, kehitys ja päämäärä tai lopputulos. Tavoite ilmaisee esimerkiksi hyödyn, taidon tai tiedon, joka on tarkoitus saavuttaa. Tavoitteen lähikäsitteitä ovat suunta, tarkoitus, motiivi ja aikomus.

Valvonnan tavoitteet on määritelty lainsäädännössä, joiden toteutumista todennetaan eri keinoilla ja menetelmillä. Tavoitteiden osalta riskinarviointi tuo tavoitteiden soveltamiseen harkintaa ja tulkintaa. Vastaavasti yritysten tavoitteet perustuvat hyötyjen ja etujen saamiseen, mutta niiden pitäisi ottaa huomioon myös jatkuvuus ja tasapainoisuus.

One Health

Helsingin yliopiston määrittelyn mukaan ”OneHealth-ajattelu luo siltoja tieteiden välille, jotta terveys- ja ympäristöongelmia opittaisiin ratkomaan kokonaisvaltaisemmin”.

Suunnitelmallisuus

Suunnitelmallisuus pitää sisällään keinot, joilla poistetaan epävarmuutta, yllätyksiä ja tavoite aiotaan tulevaisuudessa saavuttaa. Se voi olla lyhyen, keskipitkän tai pitkän aikavälin toimintaa. Suunnitelmallisuus voi perustua aikaisempiin kokemuksiin, selvityksiin tai tutkittuun tietoon kyseessä olevasta asiasta, ilmiöstä tai tapahtumasta.

Suunnitelmalla voidaan ohjata resursseja, sitouttaa osallistujia, palkita, määritellä vastuita sekä kuvata pelisääntöjä. Suunnitelmallisuus on yksinkertaistettuna tavoitteellista johtamista ja organisoitumista, jotta tavoite saavutetaan. Suunnitelmallisuuteen kytkeytyvät ainakin välitavoitteet, seuranta, arviointi, palaute, kehittäminen ja toimintamalli.

Valvonnan suunnitelmallisuuden pohjan muodostaa riskinarviointi, jonka pohjalta lainsäädännön tavoitteita tarkastellaan. Toimintaa, asioita tai ilmiöitä pitää analysoida valvonnan riskiperusteisen suunnitelmallisuuden ja tarkoituksenmukaisuuden aikaansaamiseksi.

Voimavara

Voimavara on hyödylliseen tarkoitukseen käytettävä positiivinen ja abstrakti asia. Voimavarat voivat olla taloudellisia, inhimillisiä, ekologisia tai sosiaalisia sekä niiden yhdistelmiä.

Ihmisten voimavarat muodostuvat fyysisistä, psyykkisistä ja sosiaalisista tekijöistä sekä tiedostetusta tai tiedostamattomasta hiljaisesta tiedosta. Kohtaamiset ja vuorovaikutus voivat synnyttää mielikuvien tai tuntemusten avulla voimavaroja.

Valvonnassa voimavaralla tarkoitetaan lähtökohtaisesti henkilöstö- ja budjettiresursseja, mutta myös synergiaetuja tai riskinarvioinnin avulla tapahtuvaa toiminnan tehostumista ja tarkoituksenmukaista kohdistumista. Voimavara pitää sisällään myös joustamisen tai harkinnan varan kohtaamisten ja neuvotteluiden seurauksena.

Kohdistuminen

Kohdistuminen määrittelee toiminnan, voimavarojen ja tavoitteiden keskittymisen, suuntaamisen tai osumisen tarkoitettuun pisteeseen. Kohdistumista voi tapahtua niin yksilöihin, ryhmiin, toimintaympäristöön kuin koko yhteiskuntaan, mutta myös prosesseihin, verkostoihin tai ekosysteemeihin.

Valvonnan kohdistuminen voi olla seurausta asenteista, käyttäytymisestä tai osaamisesta, joilla pyritään ennaltaehkäisemään, kehittämään tai lopettamaan havaittua asian tilaa, ilmiötä tai tapahtumien sarjoja. Kohdistumisella myös rajataan valvonnan toimet riskinarvioinnin, tarkoituksenmukaisuuden tai ehdottomien määräysten edellyttämiin kohtiin.

Tehokkuus

Tehokkuus määrittelee tavoitteen saavuttamiseen käytettyjen resurssien tai uhrausten määrän. Tehokas toiminta tuottaa enemmän arvoa kuin kuluttaa resursseja. Tehokkuus on yksi tuottavuuden ja tuloksellisuuden osatekijöistä arvioitaessa kilpailukykyä.

Kun arvioidaan voittoa tavoittelemattomia julkisyhteisöjä tai yleishyödyllistä toimintaa, on hyvä käyttää merkityksellisyyttä, vaikuttavuutta ja tuloksellisuutta ainakin tehokkuus- ja tuottavuusarvioiden rinnalla. Samoin tehokkuutta ei pidä sotkea lainsäädännön valvonnalle asettamiin määräaikoihin tai kuulemisveloitteisiin toimimattomuuden tai tehottomuuden arvioimisen yhteydessä, jolloin toiminnallisiin prosesseihin syntyy viiveitä, tyhjäkäyntiä tai lainsäädännön muiden edellytysten täyttymisestä johtuvia hidastavia tai negatiivisia vaikutuksia tai merkityksiä.

Tehokkuutta pitääkin tarkastella yhdessä arvoviisauden kanssa. Arvoviisas tehokkuus on vastuullista, merkityksellistä ja vaikuttavaa toimintaa, joka kokonaisvaltaisesti estää hävikin, menetykset ja jälkikäteiset ongelmat.

Tasapuolisuus

Lainsäädäntö määrittelee tasapuolisuuden ja yhdenvertaisuuden periaatteet, joita valvonnan pitää huomioida toiminnassaan. Valvonta ei saa suosia tai asettaa toiminnanharjoittajia tai kansalaisia keskinäisesti eriarvoiseen asemaan. Samoin viranomaisen valvontatoimien on kohdistuttava vain lain hyväksymiin tarkoituksiin sekä niiden on oltava harkittuja ja kohtuullisia.

Tasapuolisuus koetaan oikeudenmukaisuutena, epäitsekkäänä, vilpittömänä ja puolueettomana toimintana tai käytöksenä.

Hyvän hallinnon periaatteet (Corporate governance)

Lainsäädännössä on määritelty hyvän hallinnon periaatteet, joihin kuuluvat hallintolain mukaan tasapuolisuus, tarkoituksenmukaisuus, puolueettomuus, suhteellisuus, luottamuksensuoja, palveluperiaate, tuloksellisuus, hyvänkielen periaate, yhteistyö ja neuvonta.

Hyvän hallintotavan vaatimukset perustuvat lainsäädäntöön, mutta myös organisaatioiden omiin lainsäädännön vaatimuksia toteuttaviin hallintojärjestelmiin.

Toimintaympäristö

Toimintaympäristöön sisältyvät kaikki sellaiset tekijät, jotka vaikuttavat tai kohdistuvat toimijaan. Ne voivat olla esimerkiksi eritasoisia sosiaalisia, poliittisia, taloudellisia, kulttuurillisia, teknologia tai ekologisia tekijöitä. Toimintaympäristön määrittelyyn vaikuttavat tarkastelun lähestymiskulma ja sidosryhmät, joten sen määrittely ei voi olla yksiselitteinen.

Esimerkiksi Kehitysyhteistyön kattojärjestö Kepa määrittelee toimintaympäristön niin, että sillä ”tarkoitetaan yhteistyön toteutukseen olennaisesti vaikuttavia poliittisia, yhteiskunnallisia, lainsäädännöllisiä, taloudellisia, kulttuurisia, sosiaalisia ja luonnonympäristöön liittyviä tekijöitä.”

Toimintaympäristö on syytä määritellä asiayhteyksien mukaisesti, jotta kuvataan kyseiseen tilanteeseen liittyvää toimintaympäristöä ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Jokaisen toimijan pitää tunnistaa toimintaympäristönsä ja siellä olevat sidosryhmät, jotta se pystyy toteuttamaan sille annetut tehtävät.

Valvonnan toimintaympäristörajaukset on määritelty lainsäädännössä jokaisen valvontatoimialan, -organisaation ja -yksikön osalta toiminnallisina prosesseina.

Inhimilliset tekijät

Henkilöiden osaaminen koostuu neljästä osaamisalueesta, joita ovat kehittäminen, kehittyminen, substanssien hallinta ja työyhteisöosaaminen (Helakorpi, Aarnio & Majuri 2010, 27). Helakorven et al. (2010) mukaan nämä osaamisalueet jakautuvat edelleen kahdeksaan eri alueeseen kuten organisaatiokulttuuri, kokonaisuudenhallinta, innovaatiovalmiudet, itsensä kehittäminen, ammatilliset taidot ja kyvyt, ammatilliset perustaidot, sisäiset yhteistyötaidot sekä asiakas- ja verkostoyhteistyö.

Eskolan (1972) mukaan inhimillisiin reaktioihin voivat vaikuttaa opitut mallit tai kartat. Jos kartat ovat rajoittuneita, niin ne voivat aiheuttaa taantumista, takertumista tai aggressioita

(Eskola 1972, 51). Henkilöön kohdistuvat käsityksemme muotoutuvat ärsykkeiden, verbaalisuuden ja vaikutelmien mukaisesti (Eskola 1972, 58-59).

Valvonnan osalta inhimilliset tekijät pitää rajata pois valvonnan toiminnasta, kohtaamisista ja asiakysymyksistä. Valvonnan tehtävänä on arvioida asioita, prosesseja ja toimintaa, ei ihmisiä ilman perusteltua syytä, uhkaa tai selkeätä näyttöä.

Synergia

Synergia on tekijöiden toisiaan kasvattavaa yhteisvaikutusta. Synergiaedut voivat olla kuviteltuja tai todellisia, mutta ne tuottavat arvoa. Synergia voi olla myös negatiivista tai positiivista kehitystä aiheuttavaa, joten synergiaa muodostavat arvopisteet vaikutuksineen on hyvä tuntea. Keskinen (2017) mukaan kokonaisuus on enemmän kuin osiensa summa.

Valvonnan kannalta synergiaa pitää tavoitella niin oman toiminnan kehittämistä kuin lainsäädännön tavoitteiden toteutumisesta valvonnan kohteiden osalta. Monia synergisiä etuja ja hyötyjä olisi saatavissa teknologioiden, toiminta- ja johtamismallien sekä vuorovaikutuksen kehittämisen avulla.

Tulevaisuus

Tulevaisuus on eteenpäin suuntautuneesta aikakäsitteestä ja ajasta se osa, joka ei ole vielä toteutunut. I. Miles (Rubin 2004) määrittelee tulevaisuuden siten, että se on ”tapahtumien tai prosessien ketju, jossa maailman, kansakunnan tai järjestelmän nykytila kehittyy joksikin tulevaisuudentilaksi”.

Valvonnan kannalta tulevaisuus on uhkien, haittojen ja menetysten torjumista, mutta myös mahdollisuuksien, ihanteiden ja unelmien toteutumista. Näiden tekijöiden yhteisvaikutuksilla toimitaan kestäväällä tavalla, mutta annetaan vapauksia ja mahdollisuuksia.

Tulevaisuuskuva

Tulevaisuuskuva on tilaa koskeva näkemys ja mielen rakennelma, joka pohjautuu nykyhetkeen ja mennyttä koskevaan ymmärrykseen, tiedosta ja tulkinnoista, havainnoista, uskomuksista, odotuksista, arvoista ja toiveista sekä peloista (Kuusi, Bergman & Salminen 2014, 331).

Valvonnan tulevaisuuskuva pitää olla koko ajan päivittyvä, jotta muutoksia ja kehityskulkuja voidaan tarkastella ja arvioida kriittisesti. Tulevaisuuskuva ja siitä tehdyt skenaariot pitävät tai mahdollistavat monien tulevaisuusvaihtoehtojen olemassaolon tai toteutumisen.

Innovaatio

Rogersin (1983) mukaan innovaatio on idea, käytäntö tai esine, jota pidetään uutuuksena.

Valvonnan kannalta innovaatiot voivat olla muun muassa hyödyllisiä, haitallisia tai toiminnallisesti pulmallisia. Pulmat ja niiden ristiriidat johtuvat siitä, että lainsäädäntö ei tunnista innovaatioiden merkityksiä, vaikutuksia tai mahdollisia seurauksia. Tästä syystä innovaatiot saattavat edetä valvonnassa hitaasti, sillä vastuusta ja oikeusvarmuudesta ei ole tietoa tai se on määritelty epäselvästi.

Valvontakokemus

Valvontakokemus syntyy kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden yhdistelmänä, kun valvottava on vuorovaikutuksessa valvojien kanssa. Kohtaamisesta prosessoituu valvottavalle kokemuspohjainen mielikuva ja näkemys, joka on pohjana valvontakokemuksen muodostumiselle.

Valvontakokemus on keskinäisen vuorovaikutuksen tulos, jolloin se on sekä tietoista että tiedostamatonta käsitystä toiminnasta valvonnan kanssa. Siihen kytkeytyvät valvontatapahtuma, tunteet, odotukset sekä aistien synnyttämät intuitiot. Valvontakokemus voidaankin jakaa osa-alueisiin kuten toiminta, merkityksellisyys ja tunteiden vaikutukset.

Merkityksellisyys koetaan odotusten, lupauksen ja niiden toteutumisen kautta. Usein erilaiset henkilökohtaiset kokemukset synnyttävät valvonnasta tai valvontatapahtumista myös eläviä legendoja.

Valvontakokemus poikkeaa asiakaskokemuksesta sillä, että viranomaispalveluja ei voida valita eri markkinatoimijoiden keskenään kilpailevista vaihtoehtoista sekä niiden ehdoton vaatimus on tasapuolisuus ja yhdenvertaisuus.

Valvonnan taso

Valvonnan tasoa ja vaikuttavuutta arvioitaessa nousevat esille käsitys palvelun sujuvuudesta, saavutettavuudesta ja tehokkuudesta. Yritykset kytkevät tasoarvioon mukaan myös hyödyllisyyden, tarpeellisuuden ja taloudelliset vaikutukset tai heijastukset.

Valvonnan tason arvioinnissa tunteet käsittelevät kokemuksia, näkemyksiä ja tuntemuksia, jotka synnyttävät esimerkiksi mielihyvää tai tyytyväisyyttä valvontakohtaamisten merkityksistä, vaikutuksista tai hyödyistä.

Valvonnan pitää mitoittaa ja rajata valvonta lainsäädännön määräysten ja edellytysten mukaisesti, mutta huomioiden riskinarviointi, olosuhteet ja muut vaikuttavat tekijät.

Asiakaskokemus

Asiakaskokemus on niiden kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summa, jonka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa (Löytänä & Korteso 2011). Asiakaskokemuksen kuusi

osatekijä ovat fyysiset, toiminnalliset, tekniset, operatiiviset, kokemusperäisen tekijät ja puitteet (DiJulius 2008, 137).

Asiakaskokemusta voidaan mitata muun muassa spontaanilla palautteella, reklamaatioanalyysillä, asiakastyytyväisyystutkimuksilla, kohtaamisten analysoinnilla ja palautekyselyillä. Luotettava selvitys asiakaskokemuksesta saadaan vasta kysymällä oikeat kysymykset oikeilta kohderyhmiltä ja oikein ajoitetusti.

Valvonnan osalta asiakaskokemusta voi pohtia ja arvioida valvontakokemuksena sekä siitä aiheutuvien mielikuvien, merkitysten ja vaikutusten summana.

Globalisaatio

Globalisaatio on maailman kansojen, valtioiden ja toimijoiden lähentymis- ja yhdistymisprosessi -maapalloistuminen. Globaalistuminen on osa laajaa kehityskulkua, jossa valtiot ja kansalaisyhteiskunnat sekä talous ja kulttuuri rakentuvat uudelleen kaikkien maailman maanosien ja valtioiden kesken, kun keskinäinen vuorovaikutus on mahdollista. Kaiken keskiössä ovat ihmisten, markkinoiden ja hallintojen lähentyminen keskenään (Gloaalifoorumi).

Valvonnan pitää tuntea ja tunnistaa globalisaation merkitykset ja vaikutukset omassa ja elinkeinoelämän toimintaympäristöissä, koska asioiden ja toiminnan mittasuhteet, laatu ja laajuus on osattava arvioida tarkoituksenmukaisesti arjen erilaisissa kohtaamisissa.

Valvontapalvelu

Valvontapalvelu on lainsäädäntöön perustuva aineeton oikeustoimi, tehtävä, toimenpide, prosessi tai päätös, joka tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti.

Valvottava kohde voi tuottaa valvontapalveluita myös itsepalveluna. Tällaisia itsepalveluita ovat viranomaisen edellyttämä toiminnan ja prosessien tarkkailu sekä mittaukset ja dokumentointi muun muassa laatujärjestelmien puitteissa. Toisin sanoen omatoiminen avoimuuden ja läpinäkyvyyden raportointi valvojalle, kumppaneille tai sidosryhmille.

Viranomaisella on oikeus laskuttaa viranomaispalvelusta aiheutuneet kohtuulliset ja tosiasialliset kulut, mutta ei markkinoiden tarkoittamaa arvonlisäystä tai muita kuluja.

Palvelu

Palvelu on aineeton hyödyke asiakkaalle, jonka asiakas käyttää välittömästi. Palvelu on kokemus ja tapahtuma, jolloin sille ei synny jälleenmyyntiarvoa. Palvelu tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti, mutta asiakas voi myös itse osallistua palveluun tuottamiseen itsenäisesti tai vuorovaikutteisesti myyjän kanssa. Palveluja ei voida varastoida eikä niiden

omistusoikeus siirry. Monissa palvelutapahtumissa aktiivinen asiakas voi itse vaikuttaa palveluun (Gröönroos 2000, 81).

Valvonnan näkökulmasta palveluiden tarkoitus on sujuvoittaa, lisätä tietoa ja kokemuksia, jotta haittoja, menetyksiä ja uhkia saadaan torjuttua ilman valvonnan asioihin puuttumistakin. Onnistunut palvelu on käytännössä näkymätön toiminnan mahdollistaja, turva tai haittojen eliminoija.

Yhdenvertaisuus

Yhdenvertaisuuden periaatteet koskevat toimintaa niin julkisella kuin yksityisellä sektorilla. Periaatteet perustuvat lainsäädäntöön, jolla suojataan kansalaisia, ryhmiä tai elinkeinoja kaikenlaiselta syrjinnältä eri elämän aloilla ja tilanteissa.

Valvonnan pitää kohdella kaikkia sen toimien piiriin kuluvia yksilöitä ja organisaatiota niin tasapuolisesti kuin yhdenvertaisesti ilman syrjiviä tai eriarvoistavia näkemyksiä.

Yhdyspinta

Yhdyspinnalla tarkoitetaan organisaatioiden välissä olevaa toiminnallista pintaa, kun korostetaan yhteisen toiminnan merkitystä (Luukkonen, Majoinen & Kuopila 2016, 12). Kuntien monituottajamallit ja maakuntauudistukset muuttavat vanhoja yhdyspintarakenteita, niiden toiminnallisuutta ja rooleja.

Tutkimuksessa yhdyspinta käsite soveltuu kansalaisyhteiskunnan, elinkeinoelämän ja inhimillisten kohtaamisten yhteydessä käytettäväksi, kun kyse on vuorovaikutuksesta ja merkityksistä julkisen ja yksityisen sektorin välisellä yhdyspinnalla.

Rajapinta

Avoin rajapinta on leikkauspinta, jonka kaikki ominaisuudet ovat julkisia ja jota voi käyttää ilman rajoittavia ehtoja (Poikola, Kivekäs, Kettunen, Polo, Laine, Aaltonen, Moilanen, Korhonen, Honkanen, Kekäläinen & Willebrand 2014). Rajapinta on enemmän tietojärjestelmien, teollisuuden ja yksityisen sektorin käsite kuin kansalaisyhteiskunnan tai julkisen sektorin käsite.

Rajapinta käsitettä tarvitaan tietointensiivisten pintojen määrittelyssä, hyödyntämisessä ja sovellutusten toteutuksessa, kun yksityinen ja julkinen sektori kohtaavat keskinäisellä yhdyspinnalla ja rakennetaan tietojohdamisen malleja. Tietojohdamisen sovellutusten pitää kommunikoida reaaliaikaisesti, luotettavasti ja yksilönoikeudet huomioiden rajapinnan yli.

Kuluttajapalvelut

Kuluttajapalvelut on rakennettu lainsäädännön pohjalta turvaamaan kuluttajan etuja, kun kuluttajat, asiakkaat ja kumppanuuteen perustuvat organisaatiot käyttävät julkisen ja yksityisen sektoreiden palveluja. Palvelujen moitteettomuuden varmistamiseksi on määritetty suojaavia tekijöitä, menettelyjä ja prosesseja, jotta käyttäjien edut tulevat huomioitua tarkoituksenmukaisella tavalla.

Kuluttajille on olemassa omia palveluprosesseja, joita julkinen kuluttajaneuvonta, kuluttajavalituslautakunta ja Kuluttajavirasto tuottavat.

Erilaisten kuluttajavalitusprosessien tarve varmasti kasvaa, kun palvelu- ja tietovaltaisuus lisääntyvät ja siirrytään palveluintensiivisempään yhteiskuntaan. Käyttäjien ja palveluiden tuottajien oikeusturva pitää turvata niin, ettei toimintamallien uudistukset, tuottajarakenteet tai palvelureklamaatiot häiritse tarpeettomasti osapuolten arkea. Teknologioiden omaksumisnopeus perustuu merkittävilä osin niiden luotettavuuteen helppokäyttöisyyden ja tehokkuuden ohella.