



Elinkeino-, liikenne- ja
ympäristökeskus

Strategiasta onnistumiseen Valtion aluehallinnon koordinoimien vesihuoltostrategioiden toimeenpanon kehittäminen

Sanna Laakso

Raportteja 41/2023 | 19.6.2023

Tiivistelmä

Tausta

- Toimintaympäristö muuttuu kiihtyvällä tahdilla → vesihuoltoala kohtaamassa monia haasteita tulevaisuudessa
- Strategian toimeenpanoa pidetään strategian laadintaakin vaativampana tehtävänä → jopa 50 - 80 % strategioiden toimeenpanoista epäonnistuu → haasteiden tunnistaminen etukäteen
- Kansallisen vesihuoltouudistuksen toimeenpanemiseksi alueellisesti laadittu ELY-keskusten koordinoimana kolme suuraluetta kattavaa, koko toimialalle tarkoitettua vesihuoltostrategiaa:
 - Itäisen ja eteläisen Suomen vesihuoltostrategia 2050 ([linkki](#))
 - Läntisen Suomen vesihuoltostrategia 2050 ([linkki](#))
 - Pohjoisen Suomen vesihuoltostrategia 2050 – valmistuu vuoden 2023 aikana

Aineisto ja menetelmät:

puolistrukturoidut haastattelut + kysely (24 kpl laitokset, kunnat, ELY, ministeriöt) + temaattinen analyysi. Hyödynnettiin Okumuksen (2003) ja Salmisen (2008)* toimeenpanon viitekehyksiä ja muuta kirjallisuutta.

Toteutus:

Aalto-yliopiston rakennetun ympäristön laitoksen vesi- ja ympäristötekniikan diplomityönä ja osana ELY-keskusten vesihuollon kehittämistehtävää.

Diplomityöntekijä:

Sanna Laakso (ELY-keskusten valtakunnallinen vesihuoltopalvelut-yksikkö, johtava vesitalousasiantuntija)

Valvoja:

Riku Vahala (Aalto-yliopisto, vesihuoltotekniikan professori)

Ohjaajat:

Osmo Seppälä (Vesilaitosyhdistys, toimitusjohtaja) ja Timo Kinnunen (Uudenmaan ELY-keskus, yksikön päällikkö)

² * Okumus, F. (2003). A framework to implement strategies in organizations. Management Decision, 41(9), 871-882
Salminen, J., (2008). 7 askelta strategisiin tuloksiin. Helsinki: Talentum.

Tavoite

Tutkimuksen tavoitteena oli parantaa Suomen aluehallinnon koordinoimien vesihuoltostrategioiden toimeenpanon onnistumisen edellytyksiä:

- 1. kehittämällä** kokonaisvaltainen strategian toimeenpanon viitekehys
- 2. tunnistamalla** kehitetyn viitekehysten avulla systemaattisesti ja ennakoivasti toimeenpanon kriittisimmät haasteet ja onnistumista edistävät tekijät vesihuollon valtakunnallisten, alueellisten ja paikallisten avaintoimijoiden näkökulmasta
- 3. esittämällä** vesihuollon avaintoimijoille keskeisimmät keinot edistää toimeenpanoa
- 4. lisäämällä** ymmärrystä toimeenpanon haasteista ja onnistumista edistävistä tekijöistä sekä toimeenpanon onnistumisen tärkeydestä vesihuollon johtamisen ja päätöksenteon tueksi



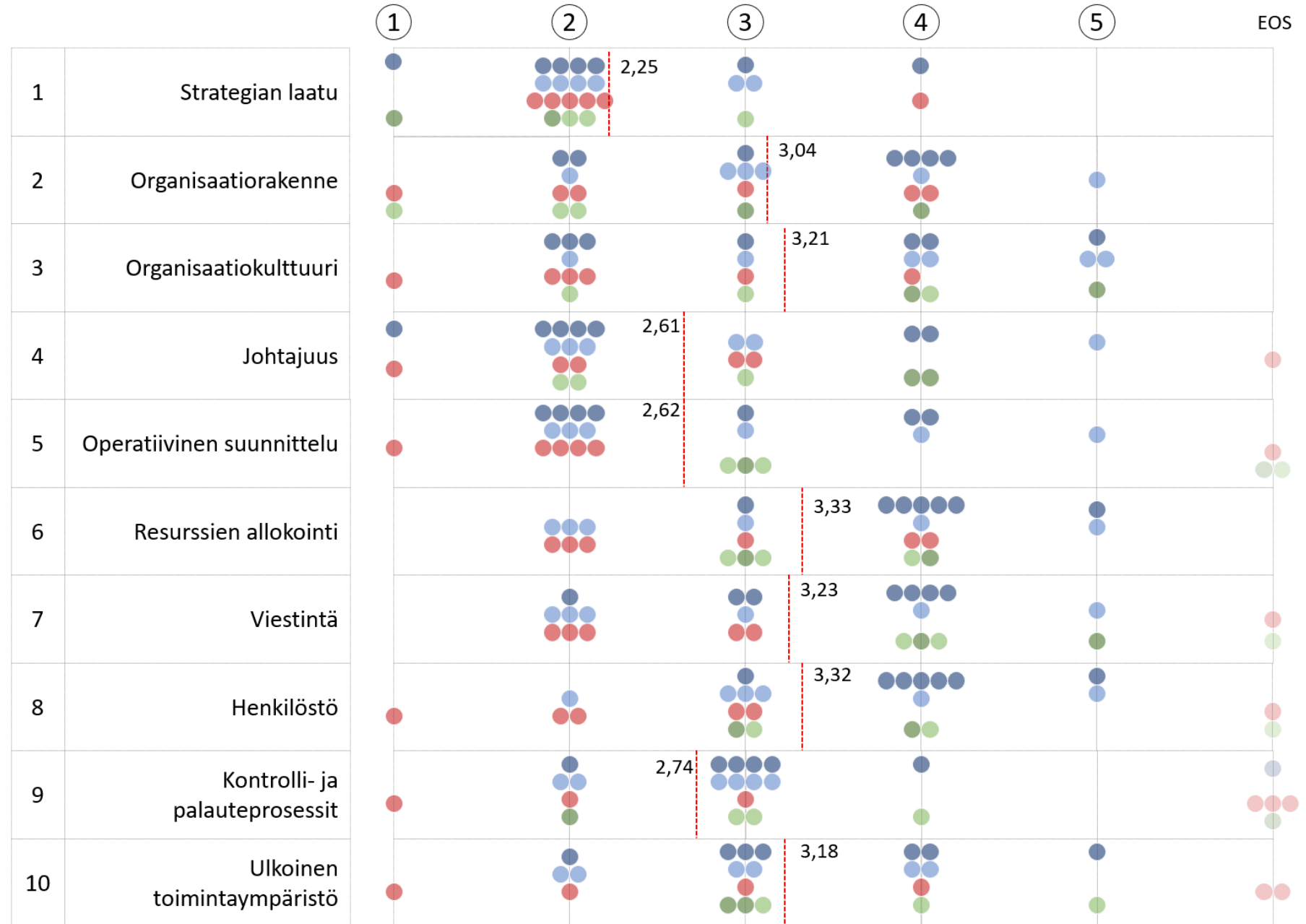
Tuloksia

Strategian toimeenpanon osa-alueiden haasteellisuus vastaajaryhmittäin

- = iso vesihuoltolaitos (n=7), >1 milj. m³/vuosi
- = pieni/keskisuuri vesihuoltolaitos (n=6)
- = kunta (n=6)
- = ELY-keskus } valtio (n=5)
- = ministeriö }
- = kaikkien vastaajien keskiarvo

Ei lainkaan haasteita

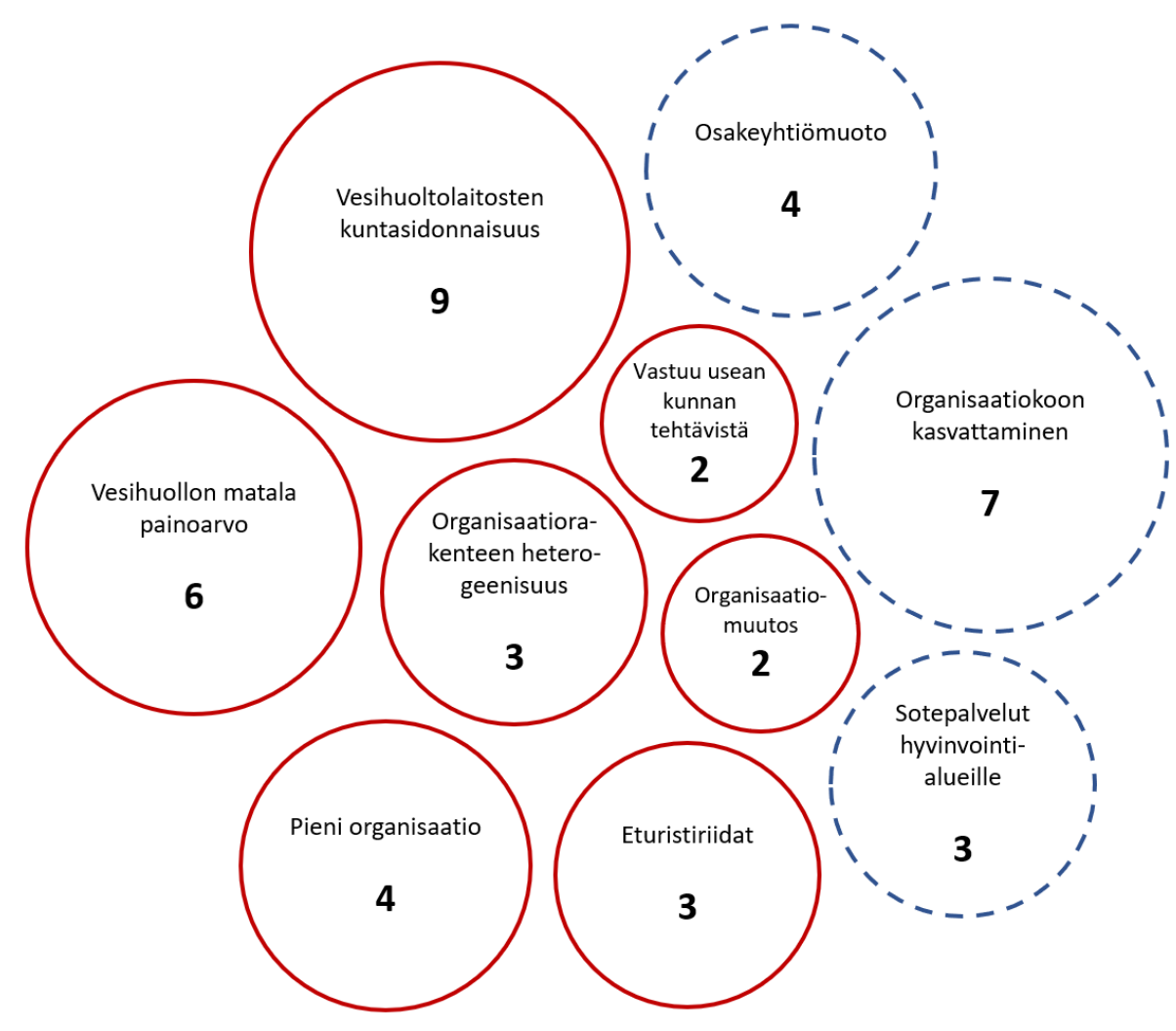
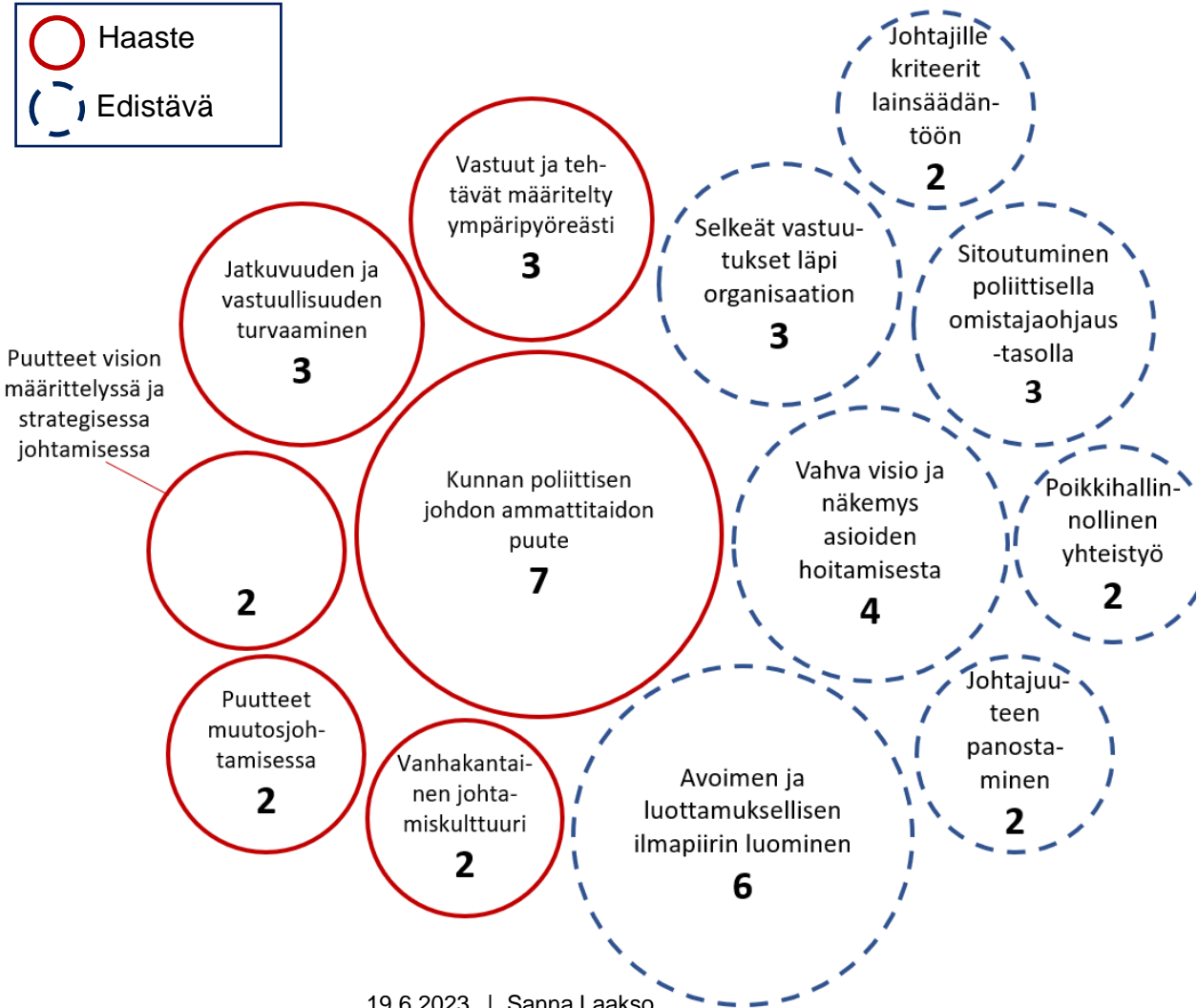
Erittäin suuria haasteita



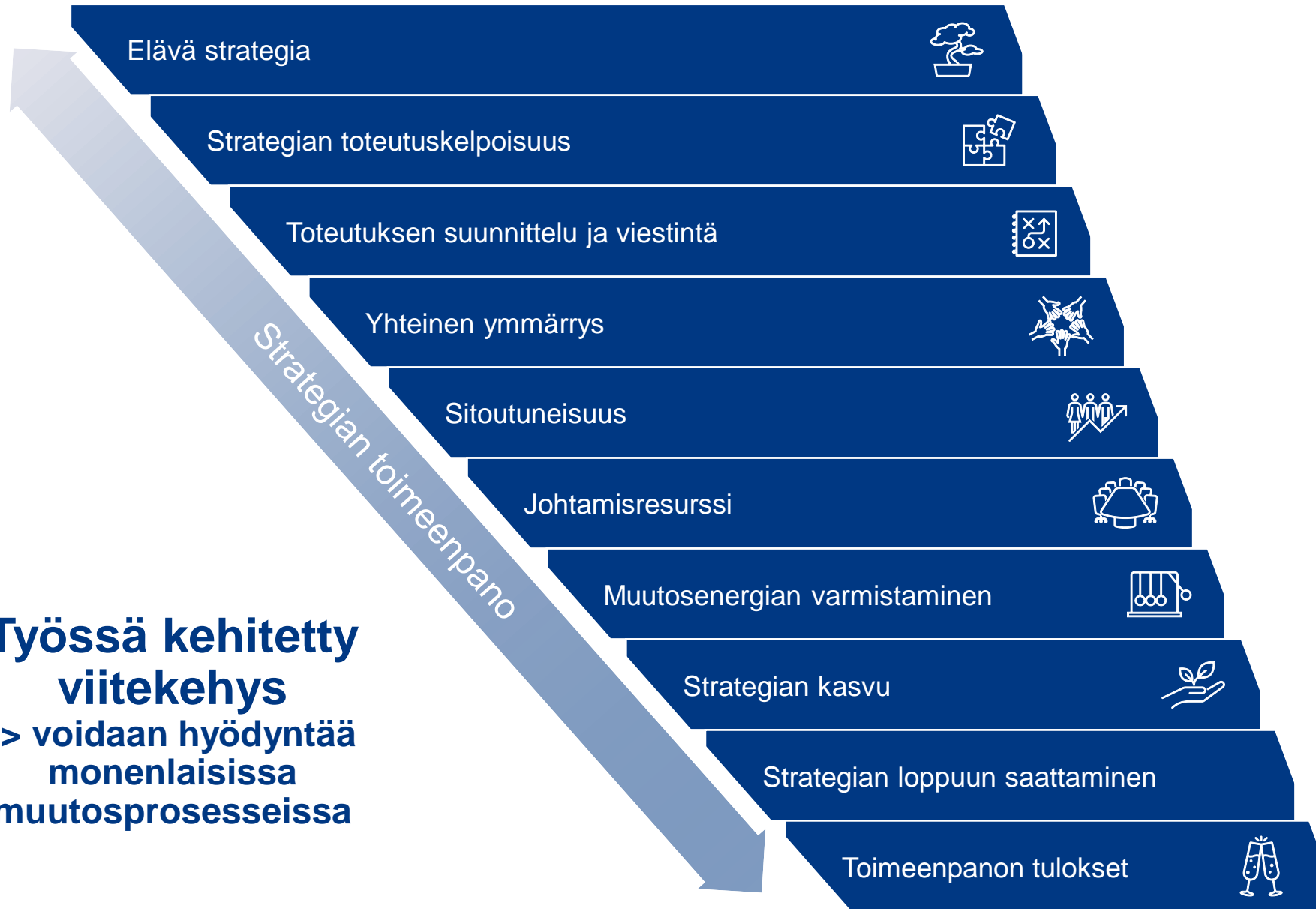
Esimerkki temaattisen analyysin tuloksista

Johtajuus (leadership)

Organisaatorakenne



**Työssä kehitetty
viitekehys**
-> voidaan hyödyntää
monenlaisissa
muutosprosesseissa



ELÄVÄ STRATEGIA



- Varmistetaan strategian muokkautuvuus toimintaympäristön muutoksiin läpi toimeenpanon
- Vahvistetaan organisaation muutoskyvykkyyttä ja strategista ketteryyttä
- Ohjaukokonaisuuden selkeys
- Riittävä liikkumavara käytännön tasolla

SITOUTUNEISUUS



- Määriteltyjen toimijoiden laaja sitouttaminen mahdollisimman varhaisesta vaiheesta asti. Eriytynyt painopiste poliittisten päättäjien ja muiden avainhenkilöiden sitouttamisessa
- Eri organisaatiotasojen sitoutuneisuuden kartoitus ja mahdolliset syyt sitoutumattomuudelle
- Viestintä-, vuorovaikutus ja sitouttamissuunnitelman mukaisesti

STRATEGIAN TOTEUTUSKELPOISUUS



Okumuksen (2003) viitekehystä soveltaen seuraavien osa-alueiden tarkastelu:

Strategian laatu

- Kriittisten lähtökohtien ja tavoitteiden määrittely
- Selkeys, ymmärrettävyys, uskottavuus ja innostavuus
- Yhdenmukaisuus, ristiriidat
- Erilaisten toimijoiden huomioon ottaminen

Sisäinen toimintaympäristö

- Organisaatorakenne
- Organisaatiokulttuuri
- Johtajuus

Toimintaprosessit

- Operatiivinen suunnittelu
- Resurssien allokointi
- Viestintä
- Henkilöstö
- Kontrolli ja palaute

Ulkoinen toimintaympäristö

- PESTEL-analyysi epävarmuustekijöistä

JOHTAMISRESURSSI



- Johdon sitoutumisen ja riittävien resurssien varmistaminen
- Ylimmällä johdolla parhaat mahdollisuudet hahmottaa strateginen kokonaisuus -> ylimmän johdon strategiaosaaminen, viestiminen strategian tärkeydestä ja tuki läpi strategiaprosessin ovat oleellisia toimeenpanon onnistumisen kannalta
- Strategia-, johtamis- ja esimiesosaamisen varmistaminen
- Johtamisjärjestelmän päivittäminen

TOTEUTUKSEN SUUNNITTELU JA VIESTINTÄ



- Perustetaan edustava ohjaus- ja työryhmä toimeenpanolle
- Toimenpidesuunnitelma, joka perustuu riittävän tarkkaan nykytilan ja toimintaympäristön muutosten analysointiin sekä toimeenpanon kriittisten kehittämiskohteiden tunnistamiseen ja ratkaisuihin laajasti toimijat osallistaen
- Mittaristo ja seurantajärjestelmä
- Viestintä-, vuorovaikutus ja sitouttamissuunnitelma

MUUTOSENERGIAN VARMISTAMINEN



- Lisätään muutoshalukkuutta motivoinnilla (tuodaan esille mm. strategian hyötyjä ja sen mahdollistamia asioita ja näiden perustelut), innostamalla ja lieventämällä pelkoja. Poliittiset päättäjät erityisenä kohteena
- Lievennetään muutosvastarintaa
- Tunne- ja muutosjohtamisen hyödyntäminen

STRATEGIAN LOPPUUN SAATTAMINEN



Toimeenpanon alkuvaiheen jälkeen kriittinen hetki innostuksen hiipumiseen:

- Johdon rooli keskeinen muutosenergian ylläpidossa, esim.
 - tavoitteiden toisto ja kirkastaminen
 - välitavoitteiden onnistumisten esille tuominen

YHTEINEN YMMÄRRYS



- Luodaan riittävän yhtenäinen ymmärrys strategian tavoitetiloista, painopisteistä ja vaadittavista toimenpiteistä. Vaatii yleensä merkittävää vuorovaikutusta

STRATEGIAN KASVU



- Toimintaympäristön muutosten havainnointikyky ja niihin reagoiminen -> strateginen kyvykkyyks
- Organisaation potentiaalilin (mm. osaaminen) tehokas hyödyntäminen

TOIMEENPANON TULOKSET



- Analysoidaan strategian tavoitteiden toteutuminen ja toimeenpanon onnistumiset ja epäonnistumiset
- > hyödynnetään strategiaprosessin uudelleenkäynnistämässä

Toimenpidesuosituksukset

Kiireellisyys

Korkea

1

Vesihuollon strategisen ohjaukokonaisuuden ja alueellisten vesihuoltostrategioiden aseman selkeyttäminen

Vaikeus-aste	Vastuu-tahot	Yhteistyö-tahot
+	MMM	ELY
+	ELY	MMM, kaikki vesihuollon toimijat
++	Useita vastuutahoja	Useita yhteistyö-tahoja
++	ELY, VVY	MMM, oppilaitokset
+++	ELY, laitosten ja kuntien johto	VVY, laitokset, Kuntaliitto
+++	ELY, MMM	Useita yhteistyö-tahoja
++	ELY, VVY	MMM, laitokset, kunnat

2

Strategian kirkastaminen ja konkretisointi samalla yhteistä ymmärrystä luoden

3

Resurssien allokoinnin kehittäminen

4

Strategian merkityksen esille tuominen, johdon ja toimijoiden sitouttaminen ja riittävän strategiaosaamisen varmistaminen

5

Avoimen ja luottamuksellisen ilmapiirin rakentaminen vesihuoltolaitosten ja kuntapoliitikkojen välille sekä alan muutoskyvykkyyden edistäminen

6

Vesihuoltolaitosten toimintaedellytysten vahvistaminen rakennemuutosta sekä riittävää autonomiaa ja päätöksenteon substanssiosaamista edistämällä

7

Kontrolli- ja palauteprosessien kehittäminen

- ✓ Koordinaatio
- ✓ Viestintä ja vuoropuhelu
- ✓ Palaute- ja kontrolli

Kiireellisyys

Matala

Sanna Laakso

19.6.2023 |

MMM = maa- ja metsätalousministeriö, ELY = Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus, VVY = Vesilaitosyhdistys

Esimerkki tarkemmista toimenpidesuosituksista

5. Avoimen ja luottamuksellisen ilmapiirin rakentaminen vesihuoltolaitosten ja kuntapoliitikkojen välille sekä alan muutoskyvykkyuden edistäminen

Vuorovaikutuksen kuntapoliitikkojen ja vesihuoltolaitosten operatiivisen johdon välillä havaittiin olevan usein melko vähäistä ja haasteellista. Haastavimmaksi alan kulttuurin ominaisuudeksi nähtiin jo aiemmissakin tutkimuksissa tunnistettu muutoskyvyttömyys.

Kuntien poliittisen johdon ja laitosten johtajien välisellä hyvällä yhteistyöllä ja organisaatioiden muutoskyvykkyydellä on luonnollisesti merkittävä vaikutus strategian toimeenpanon onnistumiseen. Määrätietoisesti kehittämällä kulttuuria muutokselle avoimemmaksi ja rakentamalla avointa ja luottamuksellista ilmapiiriä kuntapoliitikkojen ja laitosten johtajien välille voidaan ratkaista ja vaikuttaa moniin tutkimuksessa ja laajemminkin alalla tunnistettuihin keskeisiin haasteisiin, kuten resurssien allokontiin ja yhteistyön kehittämiseen.

Strategia ja sen mukanaan tuoma muutos on hyvä mahdollisuus myös kulttuurin muutokselle. Johtajien teot vaikuttavat voimakkaasti kulttuuriin, joten he ovat merkittävässä asemassa kulttuurin kehittämisessä. Oleellista on lisätä vuorovaikutusta, osoittaa avoimuutta ja varmistaa sanojen ja tekosten kohtaaminen. Toimenpiteiden toteuttamista saattaa hidastaa laitosten pienet kehittämisresurssit (kts. toimenpidesuositus 3).

Toimenpiteet	Vastuu-taho	Yhteistyötaho
Laitosten johto ja kuntien poliittinen johto ottavat aktiivisemmän roolin luottamuksellisen ja avoimen ilmapiirin ja muutoskyvykkyuden rakentamisessa.	Laitosten ja kuntien johto	Muiden laitosten ja kuntien johto
Kartoitetaan avoimen ja luottamuksellisen ilmapiirin ja muutoskyvyttömyyden haasteita anonyymillä kyselyllä	ELY	VVY, laitokset
Järjestetään työpaja(-t) laitosten johdolle ja kuntapoliitikoille, jossa esitellään tiiviisti strategiaa ja yllä mainitun kyselyn tuloksia ja pohditaan vaikuttimia niiden takana, vaihdetaan kokemuksia hyvistä käytänteistä sekä pohditaan yhdessä ratkaisuja ja sovitaan jatkotoimista kulttuurin kehittämiseksi.	ELY	VVY, laitokset, Kunta-liitto

Avainviestit

- Vesihuoltoalan kyvykkyys toimia koordinoitusti, pitkäjänteisesti ja tehokkaasti rajallisilla resursseilla koetuksella
 - **Alan toimintaedellytysten turvaamiseksi tarvitaan vahvaa strategista otetta. Strategiat nähtiin tärkeiksi kaikissa vastaajaryhmissä**
- Työssä kehitetyllä kokonaisvaltaisella toimeenpanon viitekehyksellä pystyttiin tunnistamaan kaikista kriittisimmät kehittämiskohteet ja toimenpiteet
 - **Tarjoaa eri toimijoille (valtakunnalliset-alueelliset-paikalliset) keskeisimmät keinot edistää alueellisten vesihuoltostrategioiden toimeenpanoa**
 - **Tuloksia voidaan hyödyntää myös muissa alan muutosprosesseissa**
 - **Avoimen ja luottamuksellinen ilmapiirin luominen sekä muutoskyvykkyuden lisääminen keskeistä**



Strategiasta onnistumiseen

Valtion aluehallinnon koordinoimien
vesihuoltostrategioiden toimeenpanon kehittäminen

SANNA LAAKSO



Tutustu tutkimuksen tuloksiin
tarkemmin Doria-
julkaisuarkistosta:
ELY-keskusten Raportteja
41/2023

sanna.laakso@ely-keskus.fi

0295 021 128