

# Alueellisten ympäristökeskusten asiantuntijapalveluiden keskittäminen ja yhteistoiminnan lisääminen

Ympäristöhallinnon tuottavuusohjelmaan kuuluva esiselvitys

Heikki Teräsvirta, Risto Timonen

# Alueellisten ympäristökeskusten asiantuntijapalveluiden keskittäminen ja yhteistoiminnan lisääminen

**Ympäristöhallinnon tuottavuusohjelmaan kuuluva esiselvitys**

**Heikki Teräsvirta, Risto Timonen**



**YMPÄRISTÖMINISTERIÖ**  
MILJÖMINISTERIET  
MINISTRY OF THE ENVIRONMENT

**YMPÄRISTÖMINISTERIÖN RAPORTTEJA II | 2006**  
Ympäristöministeriö  
Hallintoyksikkö

Taitto: Aija Kojonen

Julkaisu on saatavana myös internetistä:  
[www.ymparisto.fi](http://www.ymparisto.fi) > Ympäristöministeriö  
> Julkaisut > Ympäristöministeriön raportteja -sarja

Edita Prima Oy, Helsinki 2006

ISBN 952-11-2312-5 (nid.) tai (sid.)  
ISBN 952-11-2313-3 (PDF)  
ISSN 1796-1696 (pain.)  
ISSN 1796-170X (verkkoj.)



## TOIMEKSIANTO

Ympäristöhallinnon tuottavuusohjelma on laadittu toteuttamaan valtioneuvostossa tehtyä linjausta, jonka mukaan valtionhallinnon henkilökehystä supistetaan huomattavasti vuosina 2005 – 2011. Tässä esiselvityksessä käsitellään toimeksiannon mukaisesti (ympäristöministeriön kirje 1.11.2005, YM 2/069/2005) mahdollisuuksia alueellisten ympäristökeskusten asiantuntijapalveluiden keskittämiseen ja yhteistoiminnan lisäämiseen sekä näiden vaikutusta tuottavuuteen.

Toimeksiannon mukaan tässä esiselvityksessä on selvitettävä ja tehtävä ehdotukset:

1. miten asiantuntijoiden ja palveluiden nykyistä laajempi yhteinen käyttö ja mahdollinen yhteistoiminta-alueiden toteuttaminen voitaisiin ympäristöhallinnossa järjestää
2. mitä tehtäviä ympäristökeskukset voitaisiin määrätä hoitamaan toimialueitaan laajemmin

Ehdotuksia varten on selvitettävä:

- toiminnan tehostamisen kannalta tarpeet ja mahdollisuudet em. järjestelyihin
- miten vastuukysymykset tällöin järjestettäisiin
- keskittämisen ja muun yhteistoiminnan vaikutukset tuloksellisuuteen, tuottavuuteen ja voimavaroihin

Toimeksiantajien kanssa on sovittu, että esiselvityksessä voidaan käsitellä myös muita kuin toimeksiannossa lueteltuja tuottavuuden parantamismahdollisuuksia. Esiselvityksessä otetaan kantaa siihen, mitkä kehittämistoimenpiteet olisivat alueellisten ympäristökeskusten henkilövoimavaratarpeen ja tuottavuuden kannalta vaikuttavimpia. Esiselvitykseen sisältyvät ehdotukset on tarkoitettu osaksi ympäristöhallinnon tuottavuusohjelman toteuttamista.

Esiselvityksessä on alustavasti arvioitu mahdollisuuksia alueellisten ympäristökeskusten toiminnan tuottavuuden parantamiseksi. Siinä käsitellyt asiat on jatkovalmistelussa käytävä yksityiskohtaisemmin läpi, jotta toimien todelliset vaikutukset olisivat paremmin arvioitavissa. Esiselvitys on käsiteltävä selvitysmiesten perustelluksi mielipiteeksi, joka tukee ministeriön päätöksentekoa ja linjauksia tuottavuusohjelman hankkeiden käynnistämiseksi ja toteuttamiseksi.

Selvitystyötä on esitelty ympäristöministeriön virkamiesjohtoryhmässä 10.2.2006, tuottavuuden ja alueellistamisen yhteistyöryhmässä 14.3.2006, ympäristöhallinnon yhteistyökomiteassa 30.3.2006 sekä maa- ja metsätalousministeriössä 12.4.2006.

Esiselvitystä tehtäessä on kuultu ympäristöministeriön, maa- ja metsätalousministeriön ja Suomen ympäristökeskuksen edustajia sekä pidetty yhteyttä luonnonsuojelun tehtäväalueella tuottavuusselvitystä tekevään Eero Kaakiseen. Selvitysmiehillä on ollut koko työn ajan tiivis keskusteluyhteys ympäristökeskusten johtajiin. Myös ympäristökeskusten henkilöstöltä on saatu runsaasti hyödyllisiä kommentteja työn eri vaiheissa. Selvitysmiesten pyynnöstä apulaisjohtaja Osmo Purhonen Lounais-Suomen ympäristökeskuksesta on tehnyt teknisluonteisia tehtäviä koskevaa avustavaa selvitystä sitä varten nimettyjen alueellisten ympäristökeskusten yhdyshenkilöiden avustamana.

Selvitysmiehet ovat pyrkineet ottamaan omassa työskentelyssään huomioon tuottavuusnäkökulman silläkkin tavoin, että yhteisiä palavereita on käyty myös videoneuvottelulaitteistoa hyödyntäen. Menettely osoittautui erittäin toimivaksi, onhan selvitysmiesten kotipesien Mikkelin ja Turun väliä suorintakin tietä sentään 350 kilometriä.

## SISÄLLYS

<b>1</b>	<b>Selvityksen lähtökohdat</b> .....	5
<b>2</b>	<b>Ympäristökeskusten tulevaisuuden haasteet</b> .....	7
<b>3</b>	<b>Tuottavuuden parantamismahdollisuudet</b> .....	9
<b>4</b>	<b>Selvitysmiesten ehdotukset</b> .....	13
<b>5</b>	<b>Tuottavuushankkeen jatkotoimet</b> .....	22
<b>6</b>	<b>Alustava vaikutusten arviointi</b> .....	24
	Liite .....	29
	Kuvailulehti .....	31

# 1 Selvityksen lähtökohdat

Ympäristöhallinto on hallinnonalana nuori ja kehittyvä. Niinpä ympäristöhallinnon tehtävät ovat kahden vuosikymmenen kuluessa lisääntyneet voimakkaasti. Myös Euroopan unioniin liittyminen on tuonut merkittäviä muutoksia Suomen ympäristölainsäädäntöön. Tämä kehitys ei näytä hidastuvan, sillä kansalaiset kokevat nykyisin ympäristöriskit suurimmaksi turvallisuusongelmaksi ja Euroopan yhteisönkin piirissä ympäristöasioihin kiinnitetään kasvavaa huomiota, joka ilmenee muun muassa normiohjauksen ja siihen liittyvien viranomaistehtävien lisääntymisenä. Tästä näkökulmasta ympäristöhallinnon henkilöstökehityksen supistaminen tuottaa huomattavia käytännön ongelmia. Hallinnon toiminnan vaikuttavuutta ja tuottavuutta tulee parantaa suuntaamalla toimintaa uudelleen, kehittämällä säädöspohjaa, tehostamalla hallinnon toimintatapoja sekä parantamalla eri organisaatioiden yhteistyötä ja työnjakoa.

Alueellisten ympäristökeskusten tehtävien keskittämistä ja asiantuntijayhteistyön lisäämistä on tässä esiselvityksessä tarkasteltu seuraavista lähtökohdista:

1. Alueellisten ympäristökeskusten yhteistyön ja toiminnan kehittämisen tavoitteena ympäristökeskusten toimintakyvyn parantamista. Toiminnassa tulee keskittyä nimenomaan niihin tehtäviin, joilla on merkittävä vaikutus ympäristöhallinnon tavoitteita toteuttaessa. Tässä tarkoituksessa on myös arvioitava ja tarvittaessa muutettava tehtävien säädöspohjaa.
2. Tehtävien keskittämismahdollisuudet ja asiantuntijayhteistyön lisäämismahdollisuudet hyödynnetään tehokkaasti ja vaikuttavuutta painottaen. Asiat, joissa tarvitaan paikallistuntemusta tai tiivistä yhteydenpitoa alueen toimijoihin, hoidetaan tulevaisuudessakin pääsääntöisesti jokaisessa ympäristökeskuksessa. Tehtäviä keskitettäessä otetaan huomioon kunkin ympäristökeskuksen toimialueen ominaispiirteet ja keskuksen osaamisalueet.

Tämän esiselvityksen ehdotukset perustuvat em. asioiden alustavaan selvittämiseen ja arviointiin. Näkökulmana on toiminnan järkevä kehittäminen, joka tuottaa myös tuottavuushyötyjä.

Suomen ympäristökeskuksella (SYKE) on merkittävä rooli alueellisten ympäristökeskusten tarvitsemien asiantuntijapalveluiden tuottajana. Siksi tässä esiselvityksessä käsitellään myös työnjako- ja yhteistyökysymyksiä alueellisten ympäristökeskusten ja Suomen ympäristökeskuksen tehtävissä.

Ympäristöhallinnon tuottavuusohjelmaan sisältyy tuottavuustavoitteiden toteuttaminen maa- ja metsätalousministeriön ohjaamissa vesivarojen käytön ja hoidon tehtävissä. Niitä koskevissa ehdotuksissa on otettu huomioon maa- ja metsätalousministeriössä meneillään oleva valmistelu.

Tässä esiselvityksessä ei käsitellä sellaisia tehtäväalueita, joita käsitellään erillisenä tuottavuushankkeena tai riittävä yhteistoiminta on aiemmilla päätöksillä järjestetty.

Toimeksiannossa ei ole pyydetty käsittelemään ympäristökeskusten tai niiden toimipaikkojen lukumäärään liittyviä kysymyksiä, joten ne on jätetty tämän tarkastelun ulkopuolelle.

## 2 Ympäristökeskusten tulevaisuuden haasteet

Ympäristöpolitiikan valtakunnallisten ja alueellisten tavoitteiden saavuttaminen edellyttää kaikkien toimijoiden mukaantuloa. Hallinnon kehittämisen näkökulmasta päätöksentekoa siirretään lähemmäksi asiakasta ja ympäristönäkökulma kytketään kaikkeen yhteiskunnassa tapahtuvaan toimintaan. Keskeisiksi toimijoiksi, vaikuttajiksi ja osallisiksi ovat nousseet toiminnanharjoittajat, kansalaiset ja näitä edustavat yhteisöt. Toiminnan painopiste ympäristöasioissa on siirtymässä haittojen korjaamisesta niiden ennaltaehkäisyyn ja torjuntaan.

Yhteiskunnassa tapahtuvat muutokset, kuten ikärakenteen muutos, eläkeiän nosto, valtionhallinnon tuottavuusohjelma, kunta- ja palvelurakennemuutos, maahanmuutto sekä EU:n laajenemisesta aiheutuvat muutokset muun muassa rakennerahojen käyttömahdollisuuksiin vaikuttavat osaltaan alueellisten ympäristökeskusten tehtäviin ja toimintatapoihin.

Ympäristökeskusten tuottavuutta ei voida menestyksellisesti tarkastella yksinomaan yksittäisen aluekeskuksen näkökulmasta. Alueellista yhteistyötä ja osaamista kehitettäessä kasvaa samalla tarve nähdä asiat omaa organisaatiota laajemmalti, koko hallinnon alueellisten tavoitteiden näkökulmasta. Ministeriöiden tehtävät hallinnonalojensa strategisina yksikköinä edelleen vahvistuvat.

Ympäristöhallinnon visiona on ekotehokas yhteiskunta ja hyvinvointia edistävä elinympäristö. Toiminta-ajatuksessa korostetaan hallinnon tehtävää kokonaisnäemyksen muodostajana ympäristökysymyksissä. Näistä johdetut hallinnon alan keskeiset tavoitteet ovat:

- asumisen, yhdyskuntien ja rakennetun ympäristön laadun parantaminen,
- luonnon monimuotoisuuden köyhtymisen hidastaminen,
- vesien hyvän ekologisen tilan saavuttaminen ja säilyttäminen,
- ekotehokkuuden lisääminen ja luonnonvarojen kestävä käyttö,
- ympäristön pilaantumisen ehkäiseminen,
- ilmaston haitallisten muutosten ehkäiseminen ja ilmastonmuutokseen sopeutuminen,
- EU-yhteistyö ja kansainvälisen yhteistyön tehostaminen,
- ohjausvälineiden vaikuttavuuden parantaminen ja
- laadukas ympäristöhallinto ja viestintä.

Maa- ja metsätalousministeriön ohjaamissa vesivaratehtävissä korostuvat:

- vesihuoltopalveluiden saatavuus,
- vesivarojen käytettävyys,
- tulvariskien hallinta ja
- ilmaston muutosten vesitaloudellisiin vaikutuksiin sopeutuminen ja valuma-alueiden vesitalouden monitavoitteinen hallinta.



Tehtäväkenttä on niin laaja, että sen hoitamiseen tarvitaan omien voimien lisäksi kumppanuusverkosto ja ympäristötietoinen yhteiskunta. Tuottavuutta ja vaikuttavuutta voidaan parantaa suuntaamalla voimavaroja keskeisiin tehtäviin, kehittämällä uusia keinoja ja omaksumalla verkostomainen työskentelytapa. On tavoiteltava kehitystä, ei täydellisyyttä. Määrällisiä tavoitteita on täydennettävä laadullisilla tavoitteilla ja toimintamallia on muutettava osallistumista, kumppanuutta, luovuutta ja kehittämistä enemmän tukevaksi.

Ympäristökeskuksella on oltava riittävän hyvä kuva alueensa ympäristön tilasta ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Alueellisen vaikuttavuuden kannalta on oleellista, että ympäristökeskus johtaa ympäristöasioiden kehittämistä ja on myös voimakkaasti läsnä alueellaan. Ohjaustehtävän laajentuessa ympäristökeskuksen on oltava alueellaan niin pieni, että se voi hoitaa tehtävänsä menestyksellisesti ja riittävän suuri, jotta se voi ylläpitää keskeisten tehtäviensä edellyttämää osaamista. Kestävän kehityksen tehokas edistäminen edellyttää myös tulevaisuudessa muusta aluehallinnosta erillään toimivia ympäristökeskuksia. Haasteena on edelleen ylläpitää alueellisia ympäristökeskuksia hyvinä ja houkuttelevina työpaikkoina ja työyhteisöinä.

## **Alueellisten ympäristökeskusten visio**

Ympäristökeskuksella on kokonaisnäkemys alueensa ympäristöstä, sen tilasta ja siihen vaikuttavista tekijöistä sekä tehtäviensä edellyttämä osaaminen ja motivoitunut henkilöstö. Ympäristökeskus johtaa ympäristöasioiden kehittämistä alueellaan ja keskittyy alueensa lähtökohdista keskeisten tehtävien hoitamiseen. Ympäristökeskuksen toiminta perustuu jatkuvaan kehittämiseen ja sillä on verkostomainen työskentelytapa alueensa toimijoiden sekä muun ympäristöhallinnon kanssa.

### 3 Tuottavuuden parantamis- mahdollisuudet

Tuottavuusohjelman tavoitteiden ja edellä kuvatun alueellisten ympäristökeskusten vision yhteensovittaminen on haasteellinen tehtävä. Olisi saatava aikaan yhä vaikuttavampaa toimintaa pienenevillä (henkilö)voimavaroilla.

Koska henkilökehityksen supistaminen on jo päätetty ja aikataulutettu ja se raa-  
mittaa koko tuottavuushanketta, tällä selvitystyöllä voidaan katsoa olevan ainakin  
kahden suuntaisia tavoitteita:

- millä keinoilla voidaan varmistaa tehtävien hoito henkilökehityksen pienenty-  
essä ja
- millä keinoilla voidaan parantaa toiminnan vaikuttavuutta ja tuottavuutta.

Tässä esiselvityksessä ei käsitellä tarkemmin turvetuotannon ja kalankasvatuksen  
ympäristösuojelua ja ympäristökasvatusta koskevaa kehittämistä eikä tuottajavas-  
tuuta koskevia tehtäviä, koska niiden osalta toimivallan tai asiantuntijapalveluiden  
valtakunnallinen keskittäminen on ratkaistu jo aiemmilla päätöksillä.

Alueellisten ympäristökeskusten näkökulma tai toimenpiteet eivät yksin riitä toi-  
minnan tuottavuuden parantamiseksi. Yhteistyön ja alueellisen osaamisen kehittämi-  
nen on nähtävä omaa organisaatiota laajemmalti ja yhteisen tavoitteen näkökulmasta.  
Tarvitaan koko hallinnon yhteistyön ja yhteisen strategisen ajattelun tiivistämistä.  
Ympäristöministeriöllä on vahva rooli toimintaa ohjaavana ja johtavana yksikkönä.  
Ministeriön tulee arvioida tuottavuutta, kyetä voimavarojen tasapuoliseen suuntaa-  
miseen ja samalla kuitenkin antaa alueellisille ympäristökeskuksille liikkumavaraa  
toiminnan kehittämiseksi.

#### **Tehtävien keskittäminen ja yhteistoiminta**

Tämän esiselvityksen keskeinen aihepiiri on alueellisten ympäristökeskusten asi-  
antuntemuksen keskittäminen ja yhteistyö. Tehtävien tai niissä tarvittavan erityis-  
asiantuntemuksen keskittämisestä saadaan tuottavuushyötyä, jos asiantuntemus  
tällä tavoin saadaan aiempaa tehokkaampaan käyttöön. Tähän mennessä tehtyjen  
keskittämisratkaisujen tuottavuushyötyjä ei ole arvioitu. Kyseessä ovat kuitenkin  
volyymiltaan melko vähäiset tehtävät, joten niistä on tuskin osoitettavissa merkittäviä  
tuottavuushyötyjä. Keskittämisen on kuitenkin arvioitu olleen tarkoituksenmukaista  
muun muassa riittävän osaamismassan ylläpitämiseksi ja tehtävien hoidon varmis-  
tamiseksi, ja kokemukset ovat olleet yleensä myönteisiä. Kaikkien tehtävien erityis-  
asiantuntemusta ei ole järkevää eikä mahdollistakaan pitää yllä kaikissa ympäristö-  
keskuksissa, joten esimerkiksi palvelusopimukseen pohjautuva ympäristökeskusten  
yhteistyö varmistaa erityisasiantuntemuksen käyttöön saamisen ja siten parantaa  
myös toiminnan laatua.

Keskittäminen sopii parhaiten tuottavuusvaikutuksiltaan merkittäviin tehtäviin tai sellaisiin, joissa tarvitaan erityisasiantuntemusta. Tehtäviä ja asiantuntemusta keskitettäessä kullekin ympäristökeskukselle on osoitettava sen tehtäviä vastaavat voimavarat. Tuottavuushyödyn saavuttaminen edellyttää, että voimavaroja vähennetään sieltä, mistä tehtävien hoitoa siirretään toiselle ympäristökeskukselle.

Toimivaltaa tai erityisasiantuntemusta keskitettäessä vastuullinen ympäristökeskus on voitava selkeästi osoittaa yhteistyökumppaneille ja asiakkaille, jolloin sujuvan yhteistyön edellytykset säilyvät. Ainakaan alkuvaiheessa toimivaltaa ei kannattane keskittää kovin monissa tehtävissä. Ympäristökeskusten yhteistoiminta tulee järjestää siten, ettei sen hallinnointi syö voimavaroja.

## Tehtävien karsiminen ja ulkoistaminen

Henkilökehystä voidaan pienentää tehokkaasti karsimalla tai ulkoistamalla tehtäviä.

Vaikuttavuudeltaan vähäisistä tehtävistä tulisi päästä eroon, ellei niillä ole olennaista muuta merkitystä esimerkiksi kansalaisten oikeusturvan tai tasavertaisen kohtelun näkökulmasta. Tehtävien karsiminen edellyttää yleensä lainsäädännön muuttamista.

Tehtävissä, joissa on päällekkäisyyksiä eri viranomaisten kesken, tulisi sopia työnjaosta. Erityisesti valtion ja kuntien työnjakoa tulisi pohtia koko ympäristöhallinnon tehtäväkentän osalta. Esimerkiksi rakentamista koskevien poikkeamispäätösten siirtoa kuntien hoidettaviksi tulisi selvittää. Tärkeitä kysymyksiä ovat päätösten laadun varmistaminen (muun muassa kuntien tietopohja luonnonsuojelua ja kulttuuriympäristöjä koskevissa asioissa) ja kaavoituksen etenemisen turvaaminen. Nyt aikaa kuluu varsinaisen asian hoidon lisäksi sen selvittämiseen, mille viranomaiselle asia kuuluu. Ratkaisuvallan siirto kunnille tulisi kytkeä niiden oletettuun kykyyn hoitaa tehtävät asianmukaisesti kunta- ja palvelurakenneuudistuksen tai muun kuntayhteistyön etenemisen myötä. Alueellisella ympäristökeskuksella tulisi säilyä valitusoikeus kuntien päätöksistä.

Valtion ja kuntien työnjaon muutosten mahdollisuuksiin vaikuttaa ratkaisevasti meneillään oleva kunta- ja palvelurakenneuudistus. Sopiva ajankohta työnjakokysymysten pohdinnalle on sen jälkeen, kun kunta- ja palvelurakenneuudistuksen periaatteet on linjattu. Vastaava pohdinta muidenkin alueellisten toimijoiden tehtävien osalta voisi selkeyttää alueellisten ympäristökeskusten toimintaa.

Tehtävien (palvelujen) ulkoistaminen on mahdollista, jos muita palveluntuottajia on tai niitä syntyy uuden kysynnän kautta. Tehtäviä on järkevää suunnitelmallisesti ulkoistaa yksityisille palveluntuottajille tai mahdollisesti siirtää muuhun julkiseen hallintoon, jos se vain on mahdollista. Koko valtionhallinnon tuottavuuden kannalta virastojen välisillä tehtävänsiirroilla ei ole merkitystä, ellei siitä samalla saada esimerkiksi keskittämishyötyä.

Ympäristöhallinnossa tuotetaan vielä omana työnä palveluita, joita olisi saatavissa yksityissektorilta. Esimerkkejä tästä ovat oma rakentaminen, hankesuunnittelu ja analyysipalvelut. Myös biologisen analytiikan kasvavia tarpeita varten tulisi tutkia mahdollisuudet ulkoisten palveluntuottajien hyödyntämiseen. Omasta rakennuttamisesta voitaisiin esimerkiksi pienehköissä vesihuolto- ja muissa hankkeissa siirtyä nykyistä enemmän avustuksiin. Rakennuttajana toteutettaisiin erityistä rakennuttamis- tai ympäristöosaamista edellyttävät kohteet. Tällöin tulisi myös rakennuttamis- ja palveluiden organisointi arvioida uudelleen. Näillä toimilla ei ole tarkoitus vähentää ympäristöinvestointeja, sillä ne on koettu vaikuttaviksi keinoiksi ympäristötavoitteen edistämiseksi eri tehtäväalueilla.

Tehtävien karsimisesta ja ulkoistamisesta saadaan tuottavuushyötyä, jos näihin tehtäviin sijoitettua henkilöstöä voidaan tuottavasti sijoittaa muihin tehtäviin tai siirtyä eläkkeelle. Ulkoistaminen helpottaa toiminnan volyymin muuttamista todellisten tarpeiden mukaan. Tähänastiset kokemukset viittaavat siihen, että ulkoistaminen on mahdollistanut tilattavan palvelun määrän ja laadun tarveharkinnan, mikä on osaltaan johtanut säästöihin.

Tehtävien ulkoistaminen ei lähtökohtaisesti vähennä määrärahatarvetta niissä tehtävissä, joissa ympäristöhallinnolla säilyy tilaajan rooli. Siltä osin kuin palveluita hankitaan muista ympäristökeskuksista tai ympäristöhallinnon ulkopuolelta, on myös tilaajaosaamista vahvistettava.

## **Tulosohjauksen terävöittäminen**

Tulosohjauksessa on pyrittävä selkeään toimintakokonaisuuden hallintaan ja priorisointiin. Hallinnon eri tehtävissä on voitu sektoriyksiköiden ja sektorivirkamiesten toimesta esittää alueellisille ympäristökeskuksille sinänsä perusteltuja tarpeita panosten lisäämiseen. Nyt voimavarojen supistuessa on erityisen tärkeää, että ministeriö tähänastista selkeämmin ottaisi kantaa tehtävien priorisointiin tulossopimusmenetellessä, ja sen ulkopuolella tapahtuva voimavaroihin vaikuttava tulosohjaus tapahtuisi ministeriön ja viraston johdon kautta.

Muun muassa hallinnolle tulevien uusien tehtävien valmistelussa tulee varmistaa, että asiaa tarkastellaan riittävän aikaisessa valmisteluvaiheessa hallinnon johtotasolla myös vaikuttavuus- ja tuottavuusnäkökulmasta. Suunniteltujen ja valmistelussa olevien uusien tehtävien osalta tulee kriittisesti tarkastella uusien tehtävien volyymin suhteessa vaikuttavuuteen ja käytettävissä oleviin voimavaroihin. Tarkastelu on erityisen aiheellinen ottaen huomioon EU:n piirissä käynnissä oleva laajamittainen ympäristöhallinnon alaan kuuluva säädösten valmistelu.

Alueellisten ympäristökeskusten ja SYKE:n tulisi voida osallistua nykyistä enemmän ympäristöministeriön tukena hallinnonalan strategiseen suunnitteluun. Ministeriössä tulisi olla strategisen suunnittelun tehtävissä henkilöitä, joilla on kokemusta aluehallinnosta ja/tai SYKE:stä, jolloin tavoitteiden asettaminen vastaisi mahdollisimman hyvin myös alueellisia tarpeita ja valtakunnallisen tutkimus- ja kehittämis-toiminnan tarpeita.

Tulosohjausprosessissa tulisi keskittyä erityisesti vaikuttavuudeltaan merkittävien asioiden ja toiminnan merkittävien muutostarpeiden käsittelyyn. Ministeriön tulisi asettaa tulostavoitteet vain näille merkittävälle/priorisoitaville asioille, muun toiminnan suunnittelu ja tavoitteiden asettaminen jäisi kunkin alueellisen ympäristökeskuksen omalle vastuulle. Tulisi jatkaa toiminnan vaikuttavuuden ja tuottavuuden mittaamisen kehittämistä (tulos- ja tuottavuusmittarit) ja kehittää voimakkaasti myös raportointia osana toiminnan suunnittelua ja seurantaa.

## **Riittävän laatu- ja palvelutason varmistaminen**

Tuottavuutta voidaan parantaa keskittymällä tehtäviin, jotka hallinnonalan ja virastojen omissa strategioissa ja tulosohjauksen kautta todetaan keskeisimmiksi. Mahdollisten kehittämistoimien selvittämiseksi tulisi ennakkoluulottomasti tarkastella käytettävien panosten yhteiskunnallista vaikuttavuutta ja toiminnallista tehokkuutta. Sellaisiin tehtäviin kohdennettava työpanos olisi minimoitava, joiden vaikuttavuus on vähäinen, mutta joita ei siitä huolimatta voida kokonaan jättää tekemättä.

On käytettävä vaikuttavuuden kannalta parhaimpia tuotteita ja palveluita. Keskeisimmät tuotteet ja palvelut on myös tuotettava riittävällä laatutasolla tehokkaasti. Myös palvelun nopeus on laatua. Laatutyössä kantavana ajatuksena tulee olla prosessien virtaviivaistaminen, jonka tuloksena on päivittäisen työskentelyn helpottaminen ja prosessien keventäminen. Teknisen kehityksen tuomat mahdollisuudet tehtävien keventäjänä hyödynnetään.

Laatutyön ohella käytännön työtehtäviä voidaan helpottaa tai vaikeuttaa tietoaineistojen kokoamisella ja siihen liittyvällä tiedonhallintajärjestelmien kehitystyöllä. Tietojärjestelmiin tulisi kerätä vain tehtävien hoidon kannalta olennaista tietoa, ja seurantarpeissa tulisi pitäytyä tietojärjestelmistä saataviin tietoihin. Aina ennen uusien tietojärjestelmien laatimista tulisi tehdä perusteellinen tarveharkinta, jossa loppukäyttäjän näkökulma on keskeisin. Myös tietojärjestelmän sisältö tulisi määrittellä loppukäyttäjän tarpeiden mukaiseksi. Ministeriön ohjausta samoin kuin johdon osallistumista ja sitoutumista tietojärjestelmien kehittämistä koskevaan päätöksentekoon tulisi tiivistää ottaen huomioon tuottavuusnäkökulma. Tietoaineistojen sujuva yhteiskäyttö yli hallinnonalojen tulisi mahdollistaa. Myös sähköistä asiointia tulisi kehittää. Esimerkiksi avustushakemusten sähköinen käsittely AHJO:ssa tekisi monta nykyistä työnvaihetta tarpeettomaksi.

## 4 Selvitysmiesten ehdotukset

Selvitysmiesten johtopäätös on, että alueellisten ympäristökeskusten kokonaishenkilökehystä supistettaessa tehtävien hyvä hoito voidaan varmistaa, jos

- karsitaan tehtäviä sekä ulkoistetaan sellaisia tehtäviä, joissa on palveluita tarjolla julkisen sektorin ulkopuolella tai siirretään muille viranomaisille sellaisia tehtäviä, jotka on tarkoituksenmukaista tehdä muualla hallinnossa,
- tehostetaan hallinnon toimintaa keventämällä sisäisiä prosesseja ja suhteuttamalla palvelu- ja laatutavoitteet käytettävissä oleviin voimavaroihin (tällä saavutetaan myös merkittävää tuottavuushyötyä) ja
- keskitetään tehtäviä ja erityisasiantuntemukseen pohjautuvia palveluita ympäristöhallinnon sisällä.

Tehtävien keskittämisen ja yhteistoiminnan lisäksi tarvitaan siis muita, tehokkaita keinoja. Vaikka keskittämisellä yksinään ei olekaan ratkaisevaa vaikutusta henkilökehykseen, se on kuitenkin tärkeä keino myös tehtävien järkevän hoidon ja asiantuntemuksen ylläpidon ja kehittämisen kannalta. Yksittäisen ympäristökeskuksen henkilövoimavaratarpeeseen myös keskittäminen voi vaikuttaa merkittävästi.

Selvitysmiesten ehdotukset alueellisten ympäristökeskusten asiantuntijapalveluiden keskittämistä ja yhteistoiminnan lisäämistä koskevan tuottavuushankkeen jatkosta voidaan jakaa seuraaviin aihekokonaisuuksiin:

- Varmistetaan perustehtävien hoito
- Selvitetään tehtävien karsimis- ja ulkoistamismahdollisuudet
- Varmistetaan riittävä laatu- ja palvelutaso
- Muodostetaan yhteistoiminta-alueet
- Selvitetään toimivallan ja erityisasiantuntemuksen keskittämismahdollisuudet yhteistoiminta-alueittain tai valtakunnallisesti
- Terävöitetään tulosohejausta

Yhteistoiminta-alueiden tulisi selkeyden vuoksi olla pääsääntöisesti samoja tehtävistä riippumatta. Alueiden tulisi myös olla riittävän isoja. Mitä suuremmiksi yksiköiksi keskitettävät tehtävät kootaan, sitä enemmän tuottavuushyötyä on saavutettavissa ja sitä varmemmalla pohjalla on osaamisen ylläpito ja kehittäminen. Selvitysmiehet ovat

päättyneet siihen, että perusratkaisu olisi kolme suurta yhteistoiminta-alueita. Tällöin kaikissa keskitettävissä tehtävissä päästäisiin riittävän suuriin volyymeihin, mikä on myös tuottavuushyötyjen perustana. Ehdotetut yhteistoiminta-alueet muodostavat myös olosuhteidensa puolesta luontevat kokonaisuudet. Yhteistoiminta-alueita ei kuitenkaan pidä tehdä jäykäksi kahleeksi, vaan niiden toteuttamisessa voi joissakin tehtävissä olla tarvittavaa joustoa.

Selvitysmiesten ehdotuksiin sisältyy ajatus, että tunnustetaan sellaiset perustehtävät, joista vastuun kantaa jatkossakin jokainen ympäristökeskus. Perustehtäviksi katsotaan tässä sellaiset tehtävät, joissa vastuun ja osaamisen säilyttämiselle kaikissa ympäristökeskuksissa on selkeä alueellinen tarve. Perustehtäviä ovat erityisesti tehtävät, jotka edellyttävät tiivistä yhteydenpitoa alueen toimijoihin ja sidosryhmiin tai merkittävästi maastokäyntejä ja jotka perustuvat jokaisessa keskuksessa jo nyt olevaan osaamiseen. Perustehtävät vaihtelevat alueellisten olosuhteiden mukaan.

## Varmistetaan perustehtävien hoito

**Ehdotus 1:** *Kullakin alueellisella ympäristökeskuksella säilytetään toimivalta alueensa perustehtävöissä. Perustehtäviin voi liittyä erityisosaamista, jota ylläpidetään vain yhdessä tai muutamissa ympäristökeskuksissa. Siltä osin perustehtäviin liittyvää valmistelutyötä yms. palvelua voidaan tarvittaessa tilata tai tehtävien hoitamista tukea muista ympäristökeskuksista tai hallinnon ulkopuolelta. Ympäristökeskukselle osoitetaan riittävät voimavarat tehtäviensä hoitamiseksi. (Liite)*

## Selvitetään tehtävien karsimis- ja ulkoistamismahdollisuudet

**Ehdotus 2:** *Selvitetään mahdollisuudet alueellisten ympäristökeskusten tehtävien karsimiseen käymällä ne läpi yksityiskohtaisesti. Vaikuttavuudeltaan vähäisistä tehtävistä tulisi päästä eroon, ellei niillä ole olennaista muuta merkitystä esimerkiksi kansalaisten oikeudenmukaisen ja tasavertaisen kohtelun näkökulmasta. Tehtävissä, joissa on päällekkäisyyksiä eri viranomais-ten kesken, tulisi sopia työnjaosta. Luovutaan sellaisista hallinnon ulkopuolelle tarjottavista palveluista, joissa on muita palvelun tuottajia. Jatkoselvitystyön perusteella tehdään ehdotus tarvittavista järjestelyistä sekä ehdotus tarvittavista muutoksista lainsäädäntöön.*

*Karsimismahdollisuuksia voi sisältyä ainakin seuraaviin tehtäviin:*

- *toimiminen vesilain mukaisen luvan hakijana (ayk toimisi hakijana vain erityistapa-uksessa)*
- *poikkeamislupien käsittely (siirretään kuntien vastuulle)*
- *alueellisten jätesuunnitelmien laadinta (valtakunnallinen suunnitelma riittää)*
- *öljyntorjuntakaluston varastointi ja ylläpito (tehtävä siirretään mahdollisesti aluepe-lastuslaitokselle)*
- *valvontaviranomaisen tehtävää kevennetään korvaamalla tarkastuskäyntejä toimin-nanharjoittajan raportointivelvollisuudella*
- *työnjako rakennusperinnön hoitoavustusten myöntämisessä selvitetään (YM/alueelli-set ympäristökeskukset, OPM/Museovirasto)*

**Ehdotus 3:** Selvitetään mahdollisuudet siirtyä nykyistä enemmän ulkoisten palvelujen käyttöön. Jatkoselvitystyön perusteella tehdään ehdotus ulkoistamisen järjestämiseksi.

Ulkoistamismahdollisuuksia voi sisältyä ainakin seuraaviin tehtäviin:

- *analyysipalvelut (osa ulkoistetaan, loppu keskitetään)*
- *näytteenotto (osa ulkoistetaan jos näytteenottopalvelua on tarjolla, osa keskitetään, osa jää kuhunkin ympäristökeskukseen?)*
- *maaperätutkimukset*
- *mittaus- ja kartoitustehtävät: pohjavesitutkimukset, vesistöjen syvyyskartoitus, hydrologiset mittaukset, rakentamiseen liittyvät mittaukset, valvonnan tarpeisiin tehtävät mittaukset (osa ulkoistetaan)*
- *autojen, koneiden ja laitteiden huolto (ulkoistetaan; autojen leasingvuokraus)*

**Ehdotus 4:** Selvitetään mahdollisuudet tuottavuuden parantamiseksi investointityyppisissä ja niihin liittyvissä tehtävissä. Selvitettäviä keinoja ovat muun muassa tehtävään (osittainen) karsiminen, siirtyminen nykyistä enemmän ulkoisten palvelujen käyttöön ja tehtävään hoidon keskittäminen. Jatkoselvitystyön perusteella tehdään ehdotus tarvittaviksi järjestelyiksi.

Selvityksen kohteena ovat ainakin seuraavat tehtävät:

- *valtion vesirakenteiden kunnossapito ja peruskorjaus*
- *oma rakentaminen siltä osin kuin se ei liity valtion vesirakenteisiin*
- *rakennuttaminen (vähennetään omaa rakennuttamista siirtymällä nykyistä enemmän avustuksiin)*
- *hankesuunnittelu*

## **Varmistetaan riittävä laatu- ja palvelutaso**

**Ehdotus 5:** Tehostetaan hallinnon toimintaa ja suhteutetaan palvelu- ja laatutavoitteet käytävissä oleviin voimavaroihin ja toiminnan vaikuttavuuteen:

- *Laatutyö otetaan keinoksi keventää tehtäviä hallitusti yksinkertaistamalla organisaation sisäisiä prosesseja. Laatutaso määritetään prosessikuvauksissa. Toiminnan laatu seurataan muun muassa asiakaspalautteen avulla. Optimaalisen ja valtakunnallisesti yhtenäisen laatutason varmistamisessa on tärkeää ottaa käyttöön yhteisen laatutyön tulokset sekä kehittää eri toimijoiden verkottumista. Laatutyössä tulee noudattaa ympäristöhallinnon laatu järjestelmien kehittämisen ohjausryhmän suosituksia.*
- *Selvitetään, miltä osin nykyisin kussakin ympäristökeskuksessa tehtävien sisäisten suunnitelmien valmistelua olisi tehtävissä yhdessä yhteistoiminta-alueittain.*
- *Tietojärjestelmien kehitystyön päätöksentekoprosessia tehostetaan ja siihen otetaan vahvasti mukaan tuottavuusnäkökulma. Ennen järjestelmien käyttöönottoa niiden käyttäjävälisyys ja toimintavarmuus tulisi olla huolellisesti varmistettu. Esimerkiksi käyttäjätunnusten ja salasanojen kyselyitä palvelusta toiseen siirryttäessä tulisi*



*vähentää. Tietoaineistojen nykyistä sujuvampi yhteiskäyttö yli hallinnonalojen tulisi mahdollistaa.*

- *Kehitetään sähköisen asioinnin palveluita erityisesti sellaisissa tehtävissä, joissa sillä on tuottavuuden kannalta merkitystä.*

## **Muodostetaan yhteistoiminta-alueet**

**Ehdotus 6:** *Perustetaan kolme yhteistoiminta-aluetta:*

1. *eteläinen (UUS, LOS, HAM, PIR, KAS),*
2. *itäinen (ESA, PSA, PKA, KSU) ja*
3. *pohjoinen (LSU, PPO, KAI; LAP niissä tehtävissä joissa se etäisyydet huomioon ottaen on tuottavuuden kannalta järkevä).*

## **Tehtäviä ja asiantuntemusta keskitettäessä noudatettavia periaatteita**

**Ehdotus 7:** *Kun tehtäviä ja asiantuntemusta keskitetään yhteistoiminta-alueittain, noudatetaan seuraavia periaatteita:*

- *Ympäristökeskusten yhteistoiminta-alueet ovat joitakin perusteltuja poikkeuksia lukuun ottamatta (esimerkiksi vesienhoitoalueet) samat kaikissa keskitettävissä tehtävissä.*
- *Keskitettävät tehtävät eivät välttämättä ole samoja kaikilla yhteistoiminta-alueilla, vaan erot toimintaolosuhteissa otetaan huomioon.*
- *Vastuullinen ympäristökeskus vastaa määritellyn tehtävän hoidosta koko yhteistoiminta-alueella joko asetuksen tai ministeriön määräyksen perusteella.*
- *Vastuulliselle ympäristökeskukselle osoitetaan myös tehtävän hoidossa tarvittavat voimavarat.*
- *Yhteistoiminta-alueen muiden ympäristökeskusten voimavaroja pienennetään tai kohdennetaan uudelleen siltä osin kuin keskittäminen vapauttaa voimavaroja.*
- *Asia voi tulla ympäristöhallintoon käsiteltäväksi sen ympäristökeskuksen kautta, jonka toimialuetta asia koskee, vaikka toimivalta olisi osoitettu toiselle ympäristökeskukselle. Tällöin asia välitetään eteenpäin sille ympäristökeskukselle, jonka toimivaltaan asia kuuluu (myös asiakkaalle ilmoitetaan, missä asiaa hoidetaan).*
- *Ympäristökeskus, johon tehtävän hoito keskitetään, valitaan seuraavilla kriteereillä: toiminta-alueen luontaiset ominaispiirteet, ympäristökeskuksessa nykyisin oleva osaminen, tehtävään osoitetut voimavarat ympäristökeskuksessa, ympäristökeskuksen valmius ao. tehtävän hoitoon tai palvelujen antamiseen toimialuettaan laajemmin ja valmius siihen panostamiseen, eläköityminen ao. tehtävissä.*

- Sisäisiä laskutusmenettelyjä tulee mahdollisuuksien mukaan välttää. Työaika- ja muut kustannukset on kuitenkin kohdennettava oikein ja niitä on seurattava siten, että työmäärä ja käytettävissä olevat voimavarat voidaan pitää tasapainossa ja jotta tuottavuushyödyt voidaan todentaa.
- Palvelut pitää voida tilata sieltä, missä hinta/laatu-suhde parhaiten vastaa tarvetta. Tämän periaatteen täytyy olla voimassa myös niissä tehtävissä, joita koskevia palveluita on tarjolla sekä ympäristöhallinnon sisällä että ulkopuolella. Ympäristöhallinnon sisälle ei kuitenkaan tule muodostaa keskenään kilpailevia palveluntuottajia.
- Palvelujen tilaamista koskevien yhteistyöjärjestelyiden tulee olla selkeät. Ympäristöhallinnon sisäisistä palveluista tulee sopia riittävän pitkäaikaisin palvelusopimuksin.
- Kaikissa ympäristökeskuksissa tulee varmistaa riittävä tilaajaosaaminen. Hyvällä tilaajaosaamisella varmistetaan, että ulkoistamisesta ja keskittämisestä ajatellut tuottavuushyödyt toteutuvat.
- SYKE:n palvelusopimusta täsmennetään alueellisille ympäristökeskuksille tuotettavien palveluiden osalta ja täydennetään alueellisten ympäristökeskusten SYKE:lle tuottamalla palveluilla. Alueelliset ympäristökeskukset osallistuvat jatkossa myös palvelusopimuksen valmisteluun ja allekirjoittamiseen. Kulloinkin puheenjohtajana toimiva ayk-johtaja voisi edustaa palvelusopimuksen valmistelussa kaikkia alueellisia ympäristökeskuksia.

## Selvitetään yhteistoiminta-alueilla toimivaltamuutoksina keskitettävät tehtävät

**Ehdotus 8:** Selvitetään ja tehdään ehdotus, missä tehtävissä toimivaltaa keskitetään yhteistoiminta-alueittain ja mihin keskuksiin sekä ehdotus siirtymävaiheessa tarvittavista järjestelyistä. Keskitettävissä tehtävissä yksi yhteistoiminta-alueen ympäristökeskuksista voi saada toimivallan yhteistoiminta-alueen kaikkien ympäristökeskusten toimialueille; erityistapauksissa vastuu voidaan jakaa useammallekin ympäristökeskukselle.

Keskittämismahdollisuuksia voi sisältyä ainakin seuraaviin tehtäviin (ks. myös ehdotukset 2 – 4):

### Ympäristönsuojelu

- ympäristönsuojelulain ja vesilain noudattamisen valvonta, kun kyseessä ovat erikseen määriteltävät erityisosaamista edellyttävät lukumäärältään vähäiset valvontakohteet (esimerkiksi kaiwokset, lentokentät, moottoriradat; keskittämistarpeisiin ja -mahdollisuuksiin valvontatehtävissä vaikuttaa käynnissä oleva ympäristölupahallinnon uudistamishanke)
- kun ympäristökeskus on luvanhakijana tai -haltijana, valvontavastuu määrätään toiselle ympäristökeskukselle
- alueellisten jätesuunnitelmien laadinta, jos niitä jatkossa tehdään

### Vesivarojen käyttö ja hoito

- luvanhaltijan tehtävät vesistöhankeissa, ellei tehtävää keskitetä valtakunnallisesti

- tulvariskien hallinta suurilla vesistöalueilla
- patoturvallisuuden viranomaistoiminta (siltä osin kuin ei vielä ole keskitetty)
- silta- ja rumpulausunnot, ellei tehtävää keskitetä valtakunnallisesti
- ojitustoimitukset, ellei tehtävää keskitetä valtakunnallisesti

#### *Muut tehtävät*

- virtavesikunnostusten sekä kalataloudellisten kunnostusten suunnitteluttaminen (tilauspalvelu) siltä osin kuin jää ympäristökeskusten tehtäväksi
- näytteenotto siltä osin kuin sopii keskitettäväksi
- mittaus- ja kartoitustehtävät siltä osin kuin jää ympäristökeskusten tehtäväksi: pohjavesitutkimukset, vesistöjen syvyyskartoitus, hydrologiset mittaukset, rakentamiseen liittyvät mittaukset

## **Selvitetään yhteistoiminta-alueilla keskitettävät asiantuntijapalvelut**

**Ehdotus 9:** Selvitetään ja tehdään ehdotus, missä tehtävissä erityisosaamista keskitetään ja mihin keskuksiin sekä ehdotus siirtymävaiheessa tarvittavista järjestelyistä. Alueellisten ympäristökeskusten tehtävissä tarvittavaa erityisosaamista voidaan ylläpitää ja siihen perustuvia palveluita tuottaa vain yhdessä (erityistapauksessa useammassa) yhteistoiminta-alueen ympäristökeskuksessa (toimivalta pysyy sillä ympäristökeskuksella, jonka toimialuetta asia koskee).

Asiantuntijapalveluiden keskittämismahdollisuuksia voi sisältyä ainakin seuraaviin tehtäviin (ks. myös ehdotukset 2 – 4):

#### *Ympäristönsuojelu*

- vesienhoitoalueen tasolla hoidettaviksi soveltuvat vesienhoitoa koskevan lainsäädännön toimeenpanon erityisosaaminen
- kemiallisen metsäteollisuuden erityisosaaminen
- kaatopaikkarakenteisiin liittyvä erityisosaaminen

#### *Alueiden käyttö*

- rakentamisen ohjauksen erityisosaaminen

#### *Vesivarojen käyttö ja hoito*

- vesistö säännöstelyjen kehittämisen erityisosaaminen
- tulvariskien hallintaan liittyvä erityisosaaminen (keskitetään vesienhoitoalueittain)

- vesistöjen syvyyskarttoitus siltä osin kuin jää ympäristökeskusten tehtäväksi
- pohjavesitutkimuksia koskeva erityisosaaminen

#### *Muut tehtävät*

- ympäristön tilan ja kuormituksen seurannan erityisosaaminen, kun kyseessä ovat erikseen määriteltävät erityisosaamista edellyttävät tehtävät (esimerkiksi vesien biologisen seurannan näytteenotto- ja analyysipalvelut, biodiversiteettiseurannan erityistehtävät; hydrologiset mittaukset; pohjaveden havainnointi; seurantaverkkojen ylläpito)

## **Selvitetään toimivallan keskittäminen valtakunnallisesti**

**Ehdotus 10:** *Selvitetään ja tehdään ehdotus, mitkä tehtävät keskitetään valtakunnallisesti ja mihin sekä ehdotus siirtymävaiheessa tarvittavista järjestelyistä. Tehtäviä voidaan keskittää valtakunnallisesti siltä osin kuin tehtävää ei ulkoisteta tai keskitetä yhteistoiminta-alueittain.*

*Valtakunnallisia keskittämismahdollisuuksia voi sisältyä ainakin seuraaviin tehtäviin (ks. myös ehdotukset 2 – 4):*

#### *Ympäristönsuojelu*

- arktiset ympäristöasiat, Barentsin alueen yhteistyö (vastuuyksikkö LAP)
- Perämeriyhteistyö (vastuuyksikkö PPO)
- kaatopaikkojen ja jätteenkäsittelylaitosten vakuuksien hallinnointi (joku ayk)

#### *Vesivarojen käyttö ja hoito*

- luvanhaltijan tehtävät vesistöhankeissa, ellei keskitetä yhteistoiminta-alueittain (vastuuyksikkö LSU tai PPO)
- silta- ja aukkolausunnot, ellei tehtävää keskitetä yhteistoiminta-alueittain (joku ayk)
- ojitustoimitukset, ellei tehtävää keskitetä yhteistoiminta-alueittain (joku ayk)

#### *Muut tehtävät*

- öljyntorjuntasuunnitelmien laadinta vesialueille ja torjuntakaluston ylläpitoon liittyvät tehtävät, jos jää ympäristöhallinnon tehtäväksi (vastuuyksikkö SYKE tai mahdollisesti perustettava öljyntorjunnan osaamiskeskus)
- öljyntorjuntakaluston varastointi ja ylläpito, jos jää ympäristöhallinnon tehtäväksi (vastuuyksikkö SYKE tai mahdollisesti perustettava öljyntorjunnan osaamiskeskus)
- lähialueyhteistyö (kaksi vastuuyksikköä?)

- *laatujärjestelmien koordinointi, tekninen kehittäminen ja kouluttaminen (vastuuyksiköt SYKE ja joku ayk yhdessä)*

## **Selvitetään asiantuntijapalveluiden keskittäminen valtakunnallisesti**

**Ehdotus 11:** *Selvitetään ja tehdään ehdotus, mitkä asiantuntijapalvelut keskitetään valtakunnallisesti ja mihin sekä ehdotus siirtymävaiheessa tavoitavista järjestelyistä. Asiantuntijapalveluita voidaan keskittää valtakunnallisesti siltä osin kuin tehtävää tai palvelua ei ulkoisteta.*

*Asiantuntijapalveluiden valtakunnallisia keskittämismahdollisuuksia voi sisältyä ainakin seuraaviin osaamisalueisiin ja palveluihin (ks. myös ehdotukset 2 – 4):*

### *Ympäristönsuojelu*

- *meluntorjuntaan liittyvä erityisosaaminen, ellei sitä keskitetä yhteistoiminta-alueittain (UUS)*
- *vesienhoitoa koskevan lainsäädännön toimeenpanoa tukevat valtakunnalliset palvelut (vastuuyksikkö SYKE)*

### *Muut tehtävät*

- *analyysipalvelut, jotka jäävät ympäristöhallinnossa tehtäväksi (vastuuyksikkö/-yksiköt?)*
- *tilinpäätökseen, tulossuunnitteluun ja toimintakertomukseen liittyvien seurantatietojen keräämiseen ja raportointiin liittyvät erikseen määriteltävät palvelut (vastuuyksikkö ympäristöhallinnon palveluyksikkö YPY)*
- *asiakirjahallinnon kehittämistä ja käyttäjätukea koskevat erikseen määriteltävät palvelut (vastuuyksikkö?)*
- *SYKE:n alueellisille ympäristökeskuksille ja vastaavasti alueellisten ympäristökeskusten SYKE:lle tuottamat asiantuntijapalvelut määritellään tarkemmin tuottavuushankkeen jatkovalmistelun yhteydessä*

## **Terävöitetään tulosohjausta**

**Ehdotus 12:** *Käynnistetään hanke tulosohjauksen terävöittämiseksi seuraavasti:*

- *Tulossuunnittelu tehdään kolmeksi vuodeksi kerrallaan. Kullekin kolmelle suunnitelmavuodelle suunnitellaan tavoitteet ja toimenpiteet. Suunnitelman toimintastrategiasosio kattaa koko TTS-kauden (5 vuotta).*
- *Tulossopimus tehdään vuosittain. 3-vuotisen jakson ensimmäistä vuotta edeltävissä tulosneuvotteluissa asetetaan tavoitteet koko jaksolle ja samalla sovitaan ensimmäisen vuoden tavoitteista ja tavoitavista voimavaroista. Kahtena seuraavana vuonna (välivuosina) tulossopimus sisältää vain mahdolliset tarkistukset ko. vuosien tavoit-*

*teisiin, sopimuksen tulevan vuoden voimavaroista sekä toimintastrategian ja investointimäärärahoja koskevan suunnitelman päivityksen ao. TTS-kauden mittaiseksi.*

- *Tulossuunnittelun yhteydessä kerättävien tilastotietojen pitää perustua vain tietojärjestelmistä saatavaan tietoon. Myös toiminnan seurannan ja sitä koskevien raporttien tarpeellisuutta on arvioitava vaikuttavuus- ja tuottavuusnäkökulmasta.*
- *Tulossopimuksen ulkopuolella tapahtuva voimavarojen käyttöön merkittävästi vaikuttava ohjaus ja siihen liittyvät toimeksiannot tulee antaa vain johdon kautta ja hyväksymänä.*
- *Tuottavuuden ja vaikuttavuuden mittareista sovitaan ja niille asetetaan tavoitteet, joiden toteutumista seurataan.*
- *Työajan käytön seurannassa tehtävien jaottelu ja sisältö tarkistetaan vastaamaan tämän hetken tarpeita.*

**Ehdotus 13:** *Edellä esitettyjen jatkohankkeiden perusteella päätettävät keskittämistoimet toteutetaan ottaen huomioon toimintamomentin vakanssien vapautuminen alueellisissa ympäristökeskuksissa sekä valtioneuvoston hyväksymät periaatteet henkilöstön aseman järjestämisestä organisaation muutostilanteissa.*

## 5 Tuottavuushankkeen jatkotoimet

Selvitysmiehet esittävät, että ympäristöministeriö, neuvoteltuaan tarvittavilta osin maa- ja metsätalousministeriön kanssa, panee toimeen luvun 4 ehdotukset seuraavasti:

1. Käynnistetään jatkoselvityshankkeet seuraavista aiheista:
  - a) Tehtävien karsiminen ja ulkoistaminen; valtakunnallinen jatkohanke (kolme osahanketta / ehdotukset 2 – 4).  
*Aikataulu: syksy 2006 – 2007 puoliväli.*
  - b) Tehtävien ja asiantuntemuksen valtakunnallinen keskittäminen; valtakunnallinen jatkohanke (mahdollisesti osahankkeita aihealueittain), jonka yhteydessä selvitetään myös alueellisten ympäristökeskusten ja SYKE:n yhteistyö ja työnjako keskitettävissä tehtävissä.  
*Aikataulu: syksy 2006 – 2007 puoliväli.*
2. Nimetään yhteistoiminta-alueet.  
*Aikataulu: syksyllä 2006 ennen kohdan 3 valmistelun käynnistämistä.*
3. Käynnistetään tehtävien ja asiantuntemuksen keskittämisen prosessi yhteistoiminta-alueittain; kullakin yhteistoiminta-alueella perustetaan tehtäväkohtaisia selvitystyöryhmiä selvittämään keskittämismahdollisuuksia ja tekemään ehdotus mahdollisesta keskittämisestä. Niissä tehtävissä, joita selvitetään kohdan 1 hankkeissa, yhteistoiminta-alueittaisen selvitystyön käynnistäminen harkitaan myöhemmin erikseen.  
*Aikataulu: syksy 2006 – 2007 loppu.*
4. Käynnistetään hanke tulosohjauksen terävöittämiseksi.  
*Aikataulu: vuosi 2007 (käytössä vuotta 2009 koskevassa tulossuunnittelussa).*
5. Nimetään vastuulliset ympäristökeskukset keskeisille laatuprosesseille ja annetaan toimeksianto viedä läpi laatutyönä sisäisten prosessien keventäminen sellaisissa prosesseissa, joissa tällä arvioidaan saatavan merkittävää tuottavuushyötyä.  
*Aikataulu: vastuutahojen nimeäminen kesällä 2006, työn käynnistäminen välittömästi nimeämisen jälkeen.*

6. Tiivistetään ministeriön ohjausta ja johdon osallistumista ja sitoutumista tietojärjestelmien kehittämistä koskevaan päätöksentekoon. Tuottavuus otetaan keskeiseksi kriteeriksi päätöksenteossa. Käynnistetään hanke tietoaineistojen yhteiskäytön parantamiseksi yli hallinnonalojen. Käynnistetään hanke sähköisen asioinnin kehittämiseksi sellaisissa tehtävissä, joissa siitä arvioidaan saatavan merkittävää tuottavuushyötyä.

*Aikataulu: Tietohallinnon johtoryhmä käynnistää mahdollisimman pian.*

7. Ministeriö nimeää em. hankkeille yhteisen johtoryhmän, joka ohjaa hankkeita ja jolle hankkeet raportoivat säännöllisesti.

Jatkohankkeissa 1 ja 3 tulisi ottaa huomioon vakanssien vapautuminen riittävän pitkällä aikavälillä, esimerkiksi vuoteen 2015 saakka.



## 6 Alustava vaikutusten arviointi

Vuonna 2005 alueellisissa ympäristökeskuksissa käytettiin toimintamenomomentin määrärahoja 1 385 htv:tä vastaavasti.

Vuosina 2005 – 2011 toimintamenomomentilta on arvioitu vapautuvan vakansseja eläkkeelle siirtymisten myötä noin 290 htv:n edestä (vuoden 2011 loppuun mennessä 64 vuotta täyttävät alueellisissa ympäristökeskuksissa). Ottaen huomioon uuden palkkausjärjestelmän toteuttamisesta aiheutuvat lisäkustannukset ja ympäristöhallinnolle tulevat uudet tehtävät vapautuvista vakansseista voitaneen täyttää ympäristökeskusten nykyisiin tehtäviin vain noin 100. Alueellisten ympäristökeskusten yhteenlaskettu toimintamenomomentin henkilökehys supistuu tuottavuusohjelman toteuttamisen myötä noin 140 htv:llä vuoteen 2011 mennessä.

Tämän selvityksen ehdotusten toteutuminen merkitsisi, että kaikissa alueellisissa ympäristökeskuksissa ei olisi jatkossa tarjolla kaikkia palveluita. Tällainen muutos täytyy sovittaa yhteen sen kanssa, millaisia palvelutavoitteita ympäristöhallinnolle ja yleensäkin valtionhallinnolle asetetaan.

Seuraavassa tarkastellaan edellä tehtyjen ympäristökeskusten asiantuntijapalveluiden keskittämiseen ja yhteistoiminnan lisäämiseen liittyvien ehdotusten vaikutuksia vaikuttavuuden, tuottavuuden ja voimavarojen kannalta. Tarkastelu on suuntaa-antava.

### **Tehtävien karsimisen ja ulkoistamisen vaikutukset (ehdotukset 2 – 4)**

#### **Vaikuttavuus**

Tehtävien karsimisella ja ulkoistamisella ei ole suoranaisia vaikutuksia vaikuttavuuteen (toiminnan vaikutuksiin suhteessa asetettuihin tavoitteisiin). Ratkaisevaa on, miten tilattavien palveluiden laatutaso pystytään varmistamaan kilpailuttaminen/tilaaminen -prosessissa.

#### **Tuottavuus**

Tehtävien karsiminen ja ulkoistaminen eivät välttämättä paranna tuottavuutta (tuotosten tai suoritteiden ja panosten välistä suhdetta) ainakaan välittömästi, mutta niillä voidaan luoda edellytyksiä tuottavammalle toiminnalle. Karsiminen ja ulkoistaminen mahdollistavat:

- Tuottavuuden parantamisen käyttämällä hyväksi markkinoilla vallitsevaa tuottajien välistä kilpailutilannetta.

- Voimavarojen joustavan käytön. Omassa palvelutuotannossa omat resurssit (esimerkiksi laboratorion kapasiteetti, omien laitteiden käyttöaste) vaikuttavat toiminnan volyyymiin ja myös laatuun enemmän kuin käytettäessä ulkopuolisia palveluita. Tällä saattaa olla hyvinkin suuri vaikutus tuottavuuteen monissa alueellisen ympäristökeskuksen tehtävissä, koska volyymit ovat usein suhteellisen pieniä ja ne vaihtelevat voimakkaasti esimerkiksi vuodenaikojen mukaan.
- Keskittymisen ja omien henkilövoimavarojen kohdentamisen aiempaa selkeämmin ydintehtäviin.

Ulkoistamisen mahdollistamien tuottavuushyötyjen saavuttamiseksi tarvitaan hyvää tilaajaosaamista.

## Voimavarat

Alueellisissa ympäristökeskuksissa käytettiin vuonna 2005 noin 650 htv:n työpanos edellä esitettyihin mahdollisesti karsittaviin tai ulkoistettaviin tehtäviin. Siitä noin 300 htv kohdistui toimintamenomomenttiin. Näiden tehtävien karsiminen ja ulkoistaminen voinee toteutua vain osittain, mutta silläkin olisi merkittävä vaikutus henkilökehityksen kannalta. Jos esimerkiksi neljännes em. toimintamenomomenttiin kohdistuvasta työpanoksesta vapautuisi, saavutettaisiin noin 70 htv/v:n vähennys henkilökehitykseen. Jos karsimisella ja ulkoistamisella saavutettaisiin 10 prosentin säästö, vastaisi se noin 30 htv/v:n työpanosta.

Tehtävien karsimisen ja ulkoistamisen seurauksena toimintamenomomenttiin kohdistuvat hyödyt toteutuvat vähitellen sen mukaan kuin vapautuvia vakansseja voidaan jättää täyttämättä. Siirtymävaiheessa kustannukset saattavat väliaikaisesti jopa kohota. Koska tuottavuusohjelmassa on vahvana tavoitteena henkilökehityksen pienentämisen lisäksi toimintamenomomentin määrärahojen supistaminen, tulisi toimenpiteet kohdentaa siten, että saavutetaan myös tuottavuushyötyä. Ulkoistamisen vaikutus toimintamenomomentin määrärahoihin ei olisi läheskään niin suuri kuin vaikutus henkilökehitykseen, koska merkittävä osa ulkoistettavista palveluista olisi voitava jatkossakin tilata. Onkin huomattava, että ulkopuolisten palveluiden tilaamisen rahoittaminen saattaa siirtymävaiheessa olla vaikeata, koska alueellisten ympäristökeskusten nykyinen taloudellinen tilanne on erittäin kireä.

## Tehtävien ja asiantuntemuksen keskittämisen vaikutukset (ehdotukset 6 – 11)

### Vaikuttavuus

Tehtävien ja asiantuntemuksen keskittämisellä voidaan kohdentaa hallinnossa olevaa osaamista nykyistä tehokkaammalla ja tarkoituksenmukaisemmalla tavalla. Tällä voidaan parantaa toiminnan vaikuttavuutta etenkin sellaisissa tehtävissä, jotka edellyttävät pitkälle menevää erityisosaamista.

Keskittäminen ja asiantuntijayhteistyö synnyttävät myös sellaisia uusia työskentelymalleja ja -prosesseja, jotka pitkällä tähtäyksellä parantavat toiminnan vaikuttavuutta. Merkittävä vaikutus on myös menettelytapojen ja ratkaisujen yhtenäistymisen yhteistoiminta-alueittain sekä valtakunnallisesti.

Keskittäminen hankaloittaa ainakin alkuvaiheessa asiakas/sidosryhmäyhteistyötä.

## Tuottavuus

Tehtävien ja asiantuntemuksen keskittäminen johtaa voimavarojen nykyistä tehokkaampaan käyttöön, joka mahdollistaa merkittävästikin nykyistä tuottavamman toiminnan. Asiantuntijoiden mahdollisuus ”erikoistua” lisää tuottavuutta (enemmän suoritteita/panos).

Keskittäminen johtaa matkakustannusten nousuun, jota tosin voidaan hallita tietotekniikan mahdollisimman tehokkaalla hyväksikäytöllä.

Keskittäminen edellyttää myös erityisesti siirtymävaiheessa merkittäviä työpainoksia yhteistyömenettelyiden kehittämiseen ja toimeenpanoon. On varottava, ettei liian monimutkainen ja vaikeasti ylläpidettävä yhteistyömalli ”syö” saavutettavia tuottavuushyötyjä.

## Voimavarat

Tehtävien keskittämisestä aiheutuvaa henkilövoimavaran säästöä on vaikea arvioida. Tässä selvityksessä lähdetään siitä, että säästö on tehtävästä ja keskittämiskäytännöstä riippuen noin 10 prosentin suuruusluokkaa. Tässä ehdotetulla tavalla keskitettäessä toimintamenomomenttiin kohdistuva työaika vähenisi siten 15 – 20 htv/v.

## Riittävän laatu- ja palvelutason varmistamisen vaikutukset (ehdotus 5)

Toiminnan laatutavoitetta optimoimalla arvioidaan tässä selvityksessä saatavan aikaan 10 prosentin henkilövoimavarasäästö. Jos laatutasoa optimoidaan esimerkiksi neljäosassa tehtäviä, olisi sen vaikutus toimintamenomomentin henkilövoimavaratarpeeseen arviolta 30 – 40 htv/v.

Esimerkiksi ympäristölupien noudattamisen valvonnassa laatutavoitteen optimointi on nykyisillä voimavaroilla välttämätöntä. Toimintaan kohdennettavaa työpainosta voidaan säätää esille nousevien ongelmien mukaan, eikä ylläpitämällä esimerkiksi kaavamaista kohteiden tarkastustiheyteen perustuvaa toimintatapaa.

Tietohallinnon ja sähköisen asioinnin kehittämistoimien vaikutusta ei ole tässä arvioitu.

## Tulosohjauksen terävöittämisen vaikutukset (ehdotus 12)

### Vaikuttavuus

Toiminnan ja tulosohjauksen vaikuttavuuden kannalta olennaisten asioiden tunnistaminen ja keskittyminen niihin sekä turhan hallinnollisen kuorman karsiminen luovat edellytyksiä toiminnan vaikuttavuuden parantamiselle.

### Tuottavuus

Tuottavuuden mittareiden kehittäminen ja niiden hyödyntäminen tulosohjauksessa osaltaan tukevat tuottavuuden parantamistoimia.

## Voimavarat

Tässä esiselvityksessä esitetyillä tulosohjauksen terävöittämis-toimilla arvioidaan saatavan aikaan suuruusluokaltaan 10 htv/v:n henkilövoimavara-säästö.

## Yhteenveto ehdotusten vaikutuksista henkilövoimavaratarpeeseen

Edellä käsiteltyjen ehdotusten yhteinen henkilövoimavaroja säästävä vaikutus on suuntaa-antavan arvion perusteella lähes 100 htv/v.

Toimenpide-ehdotus	Henkilövoimavara-säästö (htv/v)
Karsiminen ja ulkoistaminen	30
Keskittäminen	15 – 20
Palvelutaso	30 – 40
Tulosohjaus	10
Yhteensä	85 – 100

## Tuottavuuden kehittämistoimissa huomioon otettavia uhkatekijöitä

Selvitysmiesten ehdotusten toimeenpanoa suunniteltaessa on tärkeää olla tietoinen sellaisista tekijöistä, jotka saattavat uhata vaikuttavuuden ja tuottavuuden parane-miseen ja voimavarojen säästöihin liittyvien tavoitteiden saavuttamista. Uusien toimintatapojen sisäänajo vaatii pitkäjänteistä työskentelyä, sitoutumista muutoksiin ja avointa työskentelyilmapiiriä. Seuraavassa on listattu mahdollisia tavoitteiden saavuttamista hidastavia/estäviä ja kehittämistoiminnassa huomioon otettavia uhkatekijöitä.

### Alueellinen näkökulma

- Asiakkaat eivät tiedä, kuka heidän asiaansa ympäristöhallinnossa hoitaa.
- Keskitettävissä tehtävissä tarvittavaa paikallistuntemusta ei saada käyttöön.
- Toimivaltaa on laajennettu toisen keskuksen alueelle, mutta toisen ympäristö-keskuksen asiat eivät kiinnosta yhtä paljon kuin oman toimialueen asiat.
- Tehtävien keskittäminen ym. tuottavuustoimet haittaavat maakunnallista yhteistyötä.

### Yhteistyön järjestämisen näkökulma

- Yhteistyön hallinnointi syö voimavaroja enemmän kuin keskittämishyötynä säästetään.
- Yhteistoiminnan pelisäännöt ovat epäselvät ja toimintatavat outoja.
- Palveluista sovitaan epämääräisesti, eikä palvelua ole tarvittaessa tarjolla.

## Voimavaranäkökulma

- Tehtävät ja voimavarat eivät ole uusiutuvan työnjaon edellyttämässä tasapainossa keskenään.
- Toimintarahaa vähennetään, mutta kaikki tehtävät jäävät hoidettaviksi.
- Avustuksiin siirtyminen ja avustusrahan mahdollinen yhdistäminen investointimäärärahaan johtaa määrärahojen vähenemiseen.
- Suurin osa voimavaroista kohdentuu vaikuttavuudeltaan vähäisiin tehtäviin.
- Säästöjen miettimiseen kuluu enemmän resursseja kuin säästöä syntyy.
- Voimavarat puristetaan niin niukoiksi, että tuleviin muuttuviin haasteisiin on mahdotonta vastata.
- Tehtävät lisääntyvät, mutta vastavuoroisesti voimavarat vain vähenevät koko ajan; esimerkiksi kaikenlaiset tiedonkeruu- ja -päivitystyöt lisääntyvät ympäristökeskuksissa ja kuitenkin niiden tarpeellisuus ainakin alueellisten ympäristökeskusten näkökulmasta saattaa olla kyseenalainen; säädösvalmistelu yhteisötasolla tuottaa "turhia" lisätehtäviä, koska valmistelun aikana ei ole osattu ottaa tuottavuus- ja vaikuttavuusnäkökohtia riittävästi huomioon.
- Palveluiden ulkoistaminen ei toteudu, ja ympäristöhallinnossa tuotetaan sellaisiakin palveluita, joita saisi hallinnon ulkopuolelta (suuremman tuotantovolyymien johdosta) huomattavasti edullisemmin.
- Muilta toimijoilta, esimerkiksi kunnilta, siirretään tehtäviä alueellisille ympäristökeskuksille, mutta niitä vastaava lisäys voimavaroihin jää tekemättä.

## Muuta

- Tavoitteisiin ei sitouduta; ympäristökeskus panostaa lisää osaamiseen ja koulutukseen, josta olisi järkevintä luopua ja jota koskeva selvitystyö tai valmistelu saattaa jo olla käynnissä.
- Palveluja keskitetään ja ulkoistetaan, mutta tilaajaosaaminen rapistuu vähitellen.
- Sisäisten prosessien keventäminen ei onnistu; tutuista tehtävistä ja toimintatavoista on vaikea luopua.
- Tulohajauksessa ja -sopimuksissa ei kyetä riittävän selviin priorisointeihin.
- SYKE:n palvelujen tarjonta ja alueellisten ympäristökeskusten kysyntä eivät kohtaa toisiaan.
- Eri viranomaisten ja toimijoiden välisiä työnjakokysymyksiä ei saada punnituksi tuottavuusnäkökulmasta.

## LIITE: ALUEELLISTEN YMPÄRISTÖKESKUSTEN PERUSTEHTÄVIÄ

Jokaisessa ympäristökeskuksessa hoidettavia perustehtäviä:

### Ympäristönsuojelu

- ympäristönsuojelun ja vesiensuojelun edistäminen\*)
- meluntorjunnan edistäminen\*) (pl. erityisosaaminen, joka on mahdollista keskittää)
- ympäristövahinkojen torjunta (pl. eräät erityistehtävät sekä erityisosaaminen, joka on mahdollista keskittää)
- pohjavesien suojele
- vesienhoidon edistäminen\*) (pl. erityisosaaminen, joka on mahdollista keskittää)
- jätehuollon edistäminen\*) (pl. erityisosaaminen, joka on mahdollista keskittää)
- ympäristönhoidon edistäminen\*) ja ympäristötöiden tilaajan tehtävät (suunnittelussa ja rakennuttamisessa)

### Alueiden käyttö ja rakentamisen ohjaus

- alueiden käytön ohjaus
- luonnon virkistyskäytön edistäminen\*)
- rakennussuojelu ja kulttuuriympäristöjen hoidon edistäminen\*)
- rakentamisen ohjaus (kuntien päätösten seuranta)

### Luonnonsuojelu

- luonnonsuojelun perustehtävät (tästä on erillinen tuottavuusohjelman hanke)

### Vesivarojen käyttö ja hoito

- vesihuollon edistäminen\*)
- tulvavahinkojen torjunta ja tulvasuojelun edistäminen\*) (pl. erityisosaaminen, joka on mahdollista keskittää)

### Tutkimus, seuranta ja ympäristötietoisuus

- alueellisen ympäristön tilan ja kuormituksen seurannan järjestäminen
- alueellisen ympäristötiedon tuottaminen ja ympäristöviestintä

### Yleiset ympäristötehtävät

- laillisuusvalvonta ja yleisen edun valvonta (tietyissä erityistapauksissa valvontatehtävää voidaan ajatella keskitettäväksi)
- aluekehitys ja muu maakunnallinen yhteistyö
- YVA- ja SOVA-tehtävät

\*) Edistämisellä tarkoitetaan tässä muuta kuin luvitusta, valvontaa tai omien hankkeiden toteuttamista, vaikka nekin edistävät ympäristöhallinnon tavoitteiden saavuttamista. Edistämistehtävissä pyritään vaikuttamaan kansallisiin, alueellisiin ja paikallisiin ohjelmiin, toimijaryhmiin ja toimijoihin sekä menettelyihin ja menetelmiin. Kehittämisen tunnusmerkki on se, että toivottu kehitys tai tulos on saatu aikaan lähinnä muiden toimijoiden toimesta ilman, että siihen on ollut yksiselitteisiä laillisia velvoitteita. Edistäminen edellyttää hallinnolta valppautta, aloitteellisuutta ja innovatiivisuutta.

Edistämisen muotoja ovat muun muassa:

- osallistuminen valtakunnallisten ohjelmien laatimiseen
- osallistuminen aluekehitystyöhön
- osallistuminen tekniseen kehittämistyöhön
- avustukset
- neuvonta, opastus ja asiantuntija-apu
- osallistuminen hankkeiden toteutukseen (esimerkiksi vesihuoltotyöt)
- tiedon kerääminen, muokkaus ja välitys

Edistämisen ja viranomaistoiminnan rajat ympäristökeskusten toiminnassa eivät ole jyrkät, vaan tehtävät tukevat toisiaan ja muodostavat yhdessä toimivan ja vaikuttavan kokonaisuuden ympäristön tilan parantamiseksi.

Julkaisija	Ympäristöministeriö			Julkaisu-aika Kesäkuu 2006
Tekijä(t)	Heikki Teräsvirta, Risto Timonen			
Julkaisun nimi	<b>Alueellisten ympäristökeskusten asiantuntijapalveluiden keskittäminen ja yhteistoiminnan lisääminen</b>			
Julkaisusarjan nimi ja numero	Ympäristöministeriön raportteja 11 / 2006			
Julkaisun tema				
Julkaisun osat/ muut saman projektin tuottamat julkaisut				
Tiivistelmä	<p>Ympäristöministeriö antoi 1.11.2005 ympäristökeskusten johtajille Heikki Teräsvirrälle ja Risto Timoselle selvitystehtävän, jossa tuli selvittää ja tehdä ehdotukset siitä, miten asiantuntijoiden ja palveluiden nykyistä laajempi yhteinen käyttö ja yhteistoiminta-alueiden toteuttaminen voitaisiin ympäristöhallinnossa järjestää sekä mitä tehtäviä ympäristökeskukset voitaisiin määrätä hoitamaan toimialueitaan laajemmin. Tehtävä on esiselvitys yhteen ympäristöministeriön hallinnonalan tuottavuusohjelman hankkeeseen.</p> <p>Raportissa on esitetty luettelo sellaisista ympäristökeskuksen perustehtävistä, joista vastuun kantaa jatkossakin jokainen ympäristökeskus. Tuottavuuden parantamiseksi tehdään seuraavat ehdotukset:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- selvitetään tehtävien karsimis- ja ulkoistamismahdollisuudet,</li> <li>- selvitetään mahdollisuudet siirtyä nykyistä enemmän ulkoisten palveluiden käyttöön,</li> <li>- selvitetään mahdollisuudet tuottavuuden parantamiseksi investointityyppisissä tehtävissä,</li> <li>- suhteutetaan palvelu- ja laatutavoitteet käytettävissä oleviin voimavaroihin ja toiminnan vaikuttavuuteen,</li> <li>- muodostetaan kolme yhteistoiminta-alueita,</li> <li>- esitetään tehtävien ja asiantuntemuksen keskittämisessä käytettävät periaatteet,</li> <li>- selvitetään yhteistoiminta-alueilla toimivaltamuutoksina keskitettävät tehtävät,</li> <li>- selvitetään yhteistoiminta-alueilla keskitettävät asiantuntijapalvelut,</li> <li>- selvitetään toimivallan ja asiantuntijapalveluiden keskittäminen valtakunnallisesti,</li> <li>- terävöitetään tulosojausta.</li> </ul> <p>Raportissa esitetään myös ehdotusten jatkotoimet ja toteuttamisaikataulu. Alustavasti arvioidaan ehdotusten säästävän alueellisten ympäristökeskusten henkilövoimavaroja 85-100 htv/v.</p>			
Asiasanat	alueelliset ympäristökeskukset, tuottavuus, asiantuntijapalvelut, yhteistoiminta			
Rahoittaja/ toimeksiantaja				
	ISBN 952-11-2312-5 (nid.)	ISBN 952-11-2313-3 (PDF)	ISSN 1796-1696 (pain.)	ISSN 1796-170X (verkkokj.)
	Sivuja 31	Kieli suomi	Luottamuksellisuus julkinen	Hinta (sis.alv 8 %)
Julkaisun myynti/ jakaja	Ympäristöministeriö			
Julkaisun kustantaja	Ympäristöministeriö			
Painopaikka ja -aika	Edita Prima Oy, Helsinki 2006			



Tässä julkaisussa on selvitysmiehiksi nimettyjen ympäristökeskusten johtajien Heikki Teräsvirran ja Risto Timosen ympäristöhallinnon tuottavuusohjelmaan kuuluva esiselvitys siitä, miten alueellisten ympäristökeskusten asiantuntijapalveluita voisi keskittää ja yhteistoimintaa voisi lisätä. Raportti sisältää myös jatkotoimenpidesuositukset.



YMPÄRISTÖMINISTERIO  
MILJÖ MINISTERIET  
MINISTRY OF THE ENVIRONMENT

ISBN 952-11-2312-5 (nid.)

ISBN 952-11-2313-3 (PDF)

ISSN 1796-1696 (pain.)

ISSN 1796-170X (verkkoj.)