

Selvitys vesihuollon organisoinnista

Vesilaitosyhdistyksen monistesarja nro 87

Helsinki 2023



Elinkeino-, liikenne- ja
ympäristökeskus

Julkaisun jakelu:

Vesilaitosyhdistys
Ratamestarinkatu 7 B
00520 Helsinki

puh. (09) 868 9010
sähköposti: vvy@vvy.fi
kotisivu www.vvy.fi

ISSN-L 2242-7279
ISSN 2954-2014

ISBN 978-952-7545-05-8

Helsinki, 2023

KUVAILULEHTI			
<i>Julkaisija</i>	Suomen Vesilaitosyhdistys ry		
<i>Tekijät</i>	Reijo Kuivamäki, Anne Kuulas, Eero Makkonen, Terhi Renko ja Ritva Laitala		
<i>Julkaisun nimi</i>	Selvitys vesihuollon organisoinnista		
<i>Julkaisusarjan nimi ja numero</i>	Vesilaitosyhdistyksen monistesarja nro 87		
<i>Julkaisun teema</i>	Vesihuollon organisointi, kansallinen vesihuoltouudistus		
<i>Saatavuus</i>	Julkaisu on saatavissa Vesilaitosyhdistyksen verkkosivuilta.		
<i>Tiivistelmä</i>	<p>Maa- ja metsätalousministeriön kansallisessa vesihuoltouudistuksessa on tavoitteena edistää vesihuollon rakennemuutosta kohti tarkoituksenmukaisempia ja toimivampia vesihuoltopalveluita tuottavia yksiköitä. Tämä selvitys on yksi kansallisen vesihuoltouudistuksen toimenpiteistä ja sen tarkoituksena on lisätä tietoa vesihuollon ylikunnallisesta yhteistyöstä.</p> <p>Selvityksessä esitellään Suomen ja eräiden muiden Euroopan maiden vesihuollon ylikunnallisia organisointimalleja. Lisäksi selvityksessä on listattu ylikunnalliset vesihuoltolaitokset Suomessa selvityksen laatimishetkellä. Organisaatiomallikuvausten aineistona käytettiin hankkeen aikana järjestetyn kahden toista ylikunnallisen vesihuolto-organisaation haastattelujen tuloksia. Työssä haastateltiin suomalaisia ruotsalaisia, tanskalaisia, virolaisia, belgialaisia, hollantilaisia sekä skotlantilaisia vesihuollon edustajia. Organisaatiomalleja on käsitelty raportissa kolmella eri tavalla:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) suomalaisia organisaatiomalleja on esitelty eri näkökulmista yhteistyön ja sen käynnistämisen näkökulmasta 2) valikoiduista suomalaisista esimerkkilaitoksista on laadittu case-kuvaukset, joissa on kuvattu organisoitumisen taustaa, perustamisvaihetta ja koottu keskeisiä vaikutuksia talouden, toimintavarmuuden, henkilöstön, asiakkaiden ja kuntayhteistyön kannalta sekä koostettu oppeja. 3) ulkomaalaiset mallit on käsitelty raportissa toiminnan perustamisen ja vesihuoltopalvelujen tuottamisen näkökulmista <p>Organisaatiomallien lisäksi selvityksessä arvioidaan vesihuoltolaitoksen koon vaikutusta vesihuollon tehtävien hoitamiseen. Tätä varten arvioitiin asukaspuhjaltaan kolmen erikokoisen (10 000, 50 000 ja 100 000) vesihuoltolaitoksen edellytyksiä toteuttaa vesihuoltolaitoksen ydin- ja tukiprosesseja perustuen kunkin kokoluokan laitoksen tyypilliseen henkilöstön määrään. Tarkastelulle haettiin tukea hankkeen työpajassa, missä käytiin erikokoisten vesihuoltolaitosten edustajien kanssa läpi henkilöstöresursseja prosessikohtaisesti.</p>		
<i>Avainsanat</i>	Vesihuollon organisointi, kansallinen vesihuoltouudistus		
<i>Rahoittaja/toimeksiantaja</i>	Suomen Vesilaitosyhdistys ry, Etelä-Savon ELY-keskus		
	<i>ISBN</i> ISBN 978-952-7545-05-8	<i>ISSN</i> ISSN-L 2242-7279, ISSN 2954-2014	
	<i>Sivuja</i> 87	<i>Kieli</i> suomi	<i>luottamuksellisuus</i> julkinen
<i>Julkaisun jakelu</i>	Vesilaitosyhdistys, www.vvy.fi		
	Tekijät vastaavat julkaisun sisällöstä eikä julkaisun sisältöä voida tulkita Vesilaitosyhdistyksen tai Etelä-Savon ELY-keskuksen kannanotoksi.		

BESKRIVNINGSBLAG			
<i>Publicerat av</i>	Finlands Vattenverksförening r.f.		
<i>Författare</i>	AFRY Finland Oy: Reijo Kuivamäki, Anne Kuulas, Eero Makkonen, Terhi Renko ja Ritva Laitala		
<i>Publikationens titel</i>	Utredning om organisering av vattenförsörjning		
<i>Publikationsseriens titel och nummer</i>	Vattenverksföreningens duplikatserie nr 87		
<i>Publikationens tema</i>	Organisering av vattenförsörjning, nationell reform av vattentjänster		
<i>Tillgänglighet</i>	Publikationen finns på Vattenverksföreningens webbsida.		
<i>Sammanfattning</i>	<p>Målet för Jord- och skogsbruksministeriets nationella reform av vattentjänster är att främja en strukturförändring mot mer ändamålsenliga och funktionella vattentjänsteproducerande enheter. Denna utredning hör till åtgärderna för den nationella vattentjänstreformen och syftet är att öka kunskapen om vattenförsörjningens överkommunala samarbete.</p> <p>I utredningen introduceras överkommunala organisationsmodeller i Finland och vissa europeiska länder. Rapporten innehåller också en förteckning över överkommunala vattenförsörjningsverk i Finland vid projektets tidpunkt. I projektet intervjuades tolv överkommunala vattenförsörjningsorganisationer, och intervjuresultaten användes som material för organisationsmodellbeskrivningarna. Intervjuerna omfattar finska, svenska, danska, estniska, belgiska, holländska och skotska företrädare för vattentjänster. Organisationsmodellerna behandlas i rapporten på tre olika sätt:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) finska organisationsmodeller presenteras ur olika perspektiv gällande samarbete och dess initiering 2) av utvalda finska vattenförsörjningsverk utarbetades fallbeskrivningar, som beskriver bakgrunden till organisationen, grundläggningsfasen och sammanfattar nyckeleffekter med avseende på ekonomi, funktionssäkerhet, personal, kunder och kommunalt samarbete och lärdomar. 3) utländska modeller behandlas i fråga om etablering av verksamhet och produktion av vattentjänster <p>Utöver organisationsmodeller utvärderas inverkan av vattenförsörjningsverkets storlek på hantering av vattenförsörjningsuppgifter i rapporten. För detta ändamål granskades villkoren för vattenförsörjningsverk av olika storlek (baserat på invånarantal 10 000, 50 000 och 100 000) att implementera kärn- och stödprocesser, baserat på typisk personalmängd för respektive storlekskategori. Som stöd för utredningen ordnades en workshop, där personalresurser behandlades specifikt för olika processer med representanter för olika storleks vattenförsörjningsverk.</p>		
<i>Nyckelord</i>	Organisering av vattenförsörjning, nationell reform av vattentjänster		
<i>Finansiär/uppdragsgivare</i>	Finlands Vattenverksförening r.f., NTM-centralen i Södra Savolax		
	<i>ISBN</i> ISBN 978-952-7545-05-8	<i>ISSN</i> ISSN-L 2242-7279, ISSN 2954-2014	
	<i>Sidantal</i> 87	<i>Språk</i> finska	<i>Konfidentialitet</i> offentlig
<i>Distribution av publikationen</i>	Vattenverksföreningen, www.vvy.fi		
	Författarna är ensamt ansvariga för rapportens innehåll, varför detta ej kan åberopas såsom representerande Vattenverksföreningens eller Södra Savolax NTM-centralens ståndpunkt.		

Esipuhe

Vesihuolto on Suomessa monessa mielessä hyvin toimiva palvelu. Vuosien ajan on kuitenkin nähty ja useissa selvityksissä todettu alan keskeisimmät tulevat haasteet: vesihuoltoinfran rapautumisesta aiheutuva kasvava saneerausinvestointitarve ja pula osaajista. Tähän asti Suomessa paikallisessa mittakaavassa ja muualla Euroopassa laajemmin vastaavia ongelmia on ratkottu yhdistämällä vesihuoltolaitoksia resurssien kasvattamiseksi. Vuonna 2023, tämän selvityksen laatimishetkellä, vesihuoltolain mukaisia vesihuoltolaitoksia on Suomessa noin 1100 kappaletta. Näistä vesihuoltolaitoksista valtaosa on hyvin pieniä, 80 suurimman vesihuoltolaitoksen vastatessa yli 80 % tuotetuista vesihuoltopalveluista. Alan yhdeksi suurimmaksi haasteeksi onkin todettu pirstaleisuus, mikä näyttäytyy suurena määränä heikosti resursoituja laitoksia.

Maa- ja metsätalousministeriö on käynnistänyt kansallisen vesihuoltouudistuksen, jonka ohjelmassa todetaan tarve edistää vesihuollon rakennemuutosta kohti tarkoitukseenmukaisempia ja toimivampia vesihuoltopalveluja tuottavia yksiköitä. Lisäksi on tunnistettu tarve vesihuollon alueellisen yhteistyön kehittämiseksi. Kansallisen vesihuoltouudistuksen toimeenpanosuunnitelmassa yhdeksi toimenpiteeksi on kirjattu:

- erilaisten yhteistyö- ja organisointivaihtoehtojen kartoittaminen, kokemusten kerääminen ja analysointi (ml. uudet yhteistyömallit kuten alueellinen operointi)
- selvityksen tulosten jalkauttaminen (viestintä ja koulutus).

Vesilaitosyhdistys ja Etelä-Savon ELY-keskus ovat teettäneet tämän selvityksen tuottamaan taustatietoa vesihuollon erilaisista ylikunnallisista organisointimalleista sekä niiden eduista ja haasteista. Selvityksen tulosten valossa vesihuoltolaitosten johtajat sekä päättäjät voivat arvioida erilaisten alueellisten organisointimallien toimivuutta ja soveltuvuutta paikallisesti.

Hankkeen ovat rahoittaneet vesihuoltolaitosten kehittämisrahasto sekä Etelä-Savon ELY-keskus.

Selvitystyötä on ohjannut tilaajien asettama ohjausryhmä:

Elina Antila	Porvoon Vesi
Juha Hiltula	Kemin Energia ja Vesi Oy
Irma Hyry	Vaasan Vesi
Jukka Meriluoto	HS-Vesi
Mari Heinonen	HSY
Jyrki Kaija	HSY
Osmo Seppälä	VVY
Mika Rontu	VVY
Anneli Tiainen	VVY
Saijariina Toivikko	VVY
Maria Åkerman	ELY-keskus

Selvityksen on laatinut AFRY Finland Oy:n työryhmä:

Reijo Kuivamäki
Anne Kuulas
Eero Makkonen
Terhi Renko
Ritva Laitala

Sisällysluettelo

1	Johdanto	1
2	Alueellisesti toimivat vesihuoltolaitokset Suomessa vuonna 2023	3
2.1	Alueelliset vesihuoltolaitokset	3
2.2	Tukkuvesilaitokset	3
2.3	Operointiyhteistyö	6
3	Vesihuollon organisointimallit Suomessa	11
3.1	Seudullinen vesihuoltoyhtiö	11
3.2	Tukkuyhtiö	16
3.3	Vesihuoltolaitosten välinen operointiyhteistyö	21
3.4	Alueellinen monialakuntayhtymä	25
4	Vesihuollon organisointimallit ulkomailta	29
4.1	Roslagsvattenin malli – seudullinen holding-yhtiö	29
4.2	Tanska- kolme keskitettyä organisaatiomallia	32
4.3	Viro – Alueellisesti toimiva vesihuoltolaitos	34
4.4	De watergroep (Belgia) – alueellinen talousvesiyhtiö	37
4.5	Vitens (Hollanti) – Alueellinen talousvesiyhtiö	39
4.6	Scottish Water – maanlaajuisesti toimiva vesihuoltolaitos	41
5	Case kuvaukset	46
5.1	HS-VESI	46
5.1.1	Seudullisen vesihuoltoyhtiön tausta	46
5.1.2	Seudullisen yhtiön perustaminen	46
5.1.3	Seudullisen Vesihuoltoyhtiön ja kuntien välinen yhteistyö	47
5.1.4	Seudullisen vesihuoltoyhtiön vaikutukset asiakkaisiin	48
5.1.5	Seudullisen vesihuoltoyhtiön vaikutukset henkilöstöön	48
5.1.6	Seudullisen vesihuoltoyhtiön vaikutukset toimintavarmuuteen	49
5.1.7	Seudullisen yhtiön vaikutukset talouteen	49
5.1.8	Seudullisen yhtiön perustamisvaiheen jälkeinen aika	50
5.1.9	Keskeiset opit haastatteluiden perusteella	50
5.1.10	Organisaatiomallilla saavutetut asiat	50
5.2	Lempäälän Vesi Oy:n ja Vesilahden kunnan vesihuoltolaitoksen operointiyhteistyö	51
5.2.1	Operointiyhteistyön tausta	51
5.2.2	Operointiyhteistyön aloittaminen	52
5.2.3	Lempäälän Veden ja Vesilahden kunnan välinen yhteistyö	52
5.2.4	Operointiyhteistyön vaikutukset asiakkaisiin	53
5.2.5	Operointiyhteistyön vaikutukset henkilöstöön	53
5.2.6	Operointiyhteistyön vaikutukset talouteen	53
5.2.7	Keskeiset opit haastatteluiden perusteella	53
5.2.8	Organisaatiomallilla saavutetut asiat	54
5.3	Vesikolmio Oy	54
5.3.1	Tukkuyhtiön tausta	54
5.3.2	Tukkuyhtiön toiminnan aloittaminen	55
5.3.3	Tukkuyhtiön ja kuntien välinen yhteistyö	55
5.3.4	Tukkuyhtiön vaikutukset kuntien vesihuoltolaitoksiin	55
5.3.5	Tukkuyhtiön vaikutukset asiakkaisiin	55
5.3.6	Tukkuyhtiön vaikutukset henkilöstöön	56
5.3.7	Tukkuyhtiön vaikutukset talouteen	56
5.3.8	Keskeiset opit haastatteluiden perusteella	56
5.3.9	Organisaatiomallilla saavutetut asiat	57
5.4	Alva-yhtiöt Oy	57
5.4.1	Alueellisen monialayhtiön tausta	57
5.4.2	Alueellisen monialayhtiön muodostuminen	57
5.4.3	Alueellisen monialayhtiön ja kuntien välinen yhteistyö	58

5.4.4	Alueellisen monialayhtiön vaikutukset asiakkaisiin	58
5.4.5	Alueellisen monialayhtiön vaikutukset henkilöstöön	58
5.4.6	Alueellisen monialayhtiön vaikutukset talouteen	58
5.4.7	Keskeiset opit haastatteluiden perusteella	59
5.4.8	Organisaatiomallilla saavutetut asiat	59
5.5	Helsingin Seudun Ympäristöpalvelut -kuntayhtymä HSY	59
5.5.1	Monialakuntayhtymän tausta	60
5.5.2	Monialakuntayhtymän muodostuminen	60
5.5.3	Monialakuntayhtymän ja kuntien välinen yhteistyö	60
5.5.4	Monialakuntayhtymän vaikutukset asiakkaisiin	61
5.5.5	Monialakuntayhtymän vaikutukset henkilöstöön	61
5.5.6	Monialakuntayhtymän vaikutukset talouteen	61
5.5.7	Keskeiset opit haastatteluiden perusteella	62
5.5.8	Organisaatiomallilla saavutetut asiat	62
6	Johtopäätökset ylikunnallisista organisaatiomalleista	63
6.1	Organisaatiouudistusten ajurit	63
6.2	Suomalaiset ylikunnalliset vesihuolto-organisointimallit	65
6.2.1	Suomen vesihuoltotoimijoiden näkemyksiä suomalaisista ylikunnallisista organisointimalleista	65
6.3	Ulkomaalaiset organisointimallit	67
6.3.1	Suomen vesihuoltotoimijoiden näkemyksiä ulkomaisista organisointimalleista	68
6.4	Vesihuollon ylikunnallisen organisoinnin avulla saavutetut hyödyt	69
7	Vesihuolto-organisaation koon merkitys	70
7.1	Yleistä	70
7.2	Vesihuollon tehtävät	71
7.2.1	Vesihuollon operatiiviset tehtävät	71
7.3	Erikokoisten vesihuoltolaitosten suorituskyky	72
7.3.1	Yleistä	72
7.3.2	Pienen vesihuoltolaitoksen organisaatio	73
7.3.3	Keskikokoisen/seudullisen vesihuoltolaitoksen organisaatio	77
7.3.4	Laaja/alueellinen vesihuolto-organisaatio	79
7.4	Vesihuollon tulevaisuuden haasteisiin vastaaminen	82
8	Johtopäätökset	84
8.1	suositukset organisoinnin kehittämiseksi	85
9	Lähteet	87

1 JOHDANTO

Suomen vesihuoltosektorin yhdeksi merkittävimmäksi haasteeksi on tunnistettu alan pirstaleisuus, mikä näyttäytyy resursseiltaan heikkojen, pienien vesihuoltolaitosten suuren määränä. (Silfverberg, 2017) Monet vesihuoltolaitokset eivät kykene vastaamaan niille asetettuihin vaatimuksiin vähäisten resurssien takia. Vesilaitosyhdistyksen henkilöstökyselyn mukaan vesilaitosyhdistyksen jäsenlaitosten henkilöstömäärän mediaani on n. 6,5 henkilöä. Tulevaisuudessa henkilöstöä koskevat haasteet tulevat lisääntymään, sillä uuden henkilöstön rekrytoinnin haasteet näkyvät jo laitoksilla. Noin 42 %:lla henkilöstökyselyyn vastanneista laitoksista on ollut vaikeuksia rekrytoida uutta henkilöstöä. Rekrytointihaasteet korostuvat etenkin pienimmillä laitoksilla. (Henttonen, 2022) Vesihuoltolaitokset kohtaavat lisäksi kasvavana haasteena lisääntyvän saneerausinvestointitarpeen, jonka on arvioitu kansallisessa mittakaavassa 4–5-kertaistuvan vuositasolla nykyiseen verrattuna verkostosaneeraustarpeiden osalta vuoteen 2040 mennessä. (Kuulas ym. 2020)

Vaikka alan haasteet ja niiden tuomat riskit on tunnistettu, rakenteellista uudistumista ei ole alalla tähän mennessä juurikaan tapahtunut. Tämän selvityksen tavoitteena on vastata alalla tunnistettuun tietotarpeeseen rakennemuutoksen edistämiseksi. Selvitys käsittelee ylikunnallista vesihuoltoyhteistyötä eri näkökulmista seuraavasti:

- Ylikunnalliset vesihuoltolaitokset Suomessa selvityksen laatimishetkellä
- Vesihuollon ylikunnallisia organisointimalliesimerkkejä
- Case-tarkastelut toteutuneista alueellisista vesihuolto-organisaatioista
- Analyysi vesihuoltolaitoksen koon vaikutuksesta toimintaedellytyksiin

Selvityksessä on käsitelty Suomessa selvityksen laatimishetkellä käytössä olevia organisaatiomalleja (luku 3). Eurooppalaisia esimerkkejä (luku 4) valikoitiin yhdessä hankkeen ohjausryhmän kanssa ja niiden osalta keskityttiin Suomen näkökulmasta mielenkiintoisiksi arvioitujen mallien käsittelemiseen. Selvityksessä ei ole käsitelty vesiosuuskuntia, vaan selvityksen rajaukseksi otettiin kunnalliset/ylikunnalliset vesihuoltolaitokset.

Organisaatiomallikuvausten sekä kokemuseräistä tietoa koostavien case-kuvausten lisäksi selvityksessä on analysoitu kolmen erikokoisen vesihuoltolaitoksen henkilöstöressurssien määrää ja tätä kautta niiden edellytyksiä hoitaa vesihuollon tehtävät.

Selvitys laadittiin kiinteässä yhteistyössä ohjausryhmän ja konsultin kesken. Työskentelymenetelmänä on hyödynnetty asiantuntijatyön lisäksi hankkeen aikana toteutettuja lukuisia haastatteluja, joiden avulla saatiin tietoa suomalaisista ja kansainvälisistä kokemuksista ylikunnallisessa vesihuoltoyhteistyössä. Lisäksi hankkeen aikana järjestettiin työpaja, jossa selvitettiin erikokoisten vesihuoltolaitosten edustajien kanssa eri kokoisten laitosten tehtävien edellyttämiä henkilöresursseja sekä vahvuuksia ja heikkouksia. Työpajassa tunnistettiin myös osan selvityksessä esitettyjen organisaatiomallien vahvuuksia ja heikkouksia sekä mahdollisuuksia heikkouksien poistamiseen. Selvitys on suunnattu vesihuoltolaitosten johtajille sekä päättäjille ja viranomaisille kunnissa, ELY-keskuksissa sekä ministeriöissä.

Hankkeen aikana haastateltiin seuraavia henkilöitä:

- Timo Heinonen ja Juha Isosuo (HS-Veden perustamisaikaiset avainhenkilöt)
- Risto Bergbacka (Vesikolmio Oy)
- Lasse Sampakoski (Lempäälän Vesi Oy) ja Harri Vierikka (Vesilahden kunta)
- Kari Kautto (Alva-yhtiöt)

- Tommi Fred (HSY), Olli Isotalo (Espoon kaupunki) ja Anni Sinnemäki (Helsingin kaupunki)
- Kirsi Laamanen (Kuopion Vesi Oy)
- Christian Wiklund (Roslagsvatten)
- Carl-Emil Larsen (DANVA – Danish Water and Wastewater Association)
- Raili Kärmas (EVEL – Estonian Waterworks Association)
- Hans Goossens (De Watergroep)
- Jelle Hannema (Vitens)
- Douglas Millican (Scottish Water)

2 ALUEELLISESTI TOIMIVAT VESIHUOLTOLAITOKSET SUOMESSA VUONNA 2023

Suomen vesihuollon ylikunnallista organisointia on kartoitettu edellisen kerran vuonna 2010 kunnallisanalan kehittämissäätiön selvityksessä ”Vesi kuntayhteistyön voiteluaineena”. Seuraavassa on esitetty em. raportissa esitetty tilannekuva päivitettyinä vastaamaan vuoden 2023 tilannetta.

2.1 ALUEELLISET VESIHUOLTOLAITOKSET

Taulukko 1. Alueelliset vesihuoltolaitokset vuonna 2023.

Alueellinen vesihuolto-yhtiö	Omistajat	Kunnat, joissa toimintaa
Alva (Alva Viitasaari Oy) ¹	Jyväskylä	Viitasaari, Jyväskylä
Helsingin seudun ympäristöpalvelut kuntayhtymä (HSY) ¹	Helsinki, Espoo, Vantaa, Kauniai-nen	Sama kuin omis-tajat
Hämeenlinnan Seudun Vesi Oy	Hämeenlinna, Akaa, Hattula	Sama kuin omis-tajat
Kymen Vesi Oy	Kotka, Kouvola, Pyhtää	Sama kuin omis-tajat (Kouvolan osalta ent. Anja-lankosken alue)
Kuopion Vesi Oy	Kuopio, Siilinjärvi	Sama kuin omis-tajat
Nivos Vesi ja Lämpö Oy	Mäntsälä	Mäntsälä ja Puk-kila ²

¹ Monialayhtiöitä, joiden toimintaa kuuluu vesihuollon ohella muitakin toimialoja. HSY vastaa vesihuollon ohella jätehuollosta sekä ympäristötiedon tuottamisesta. Alva Viitasaari Oy on Alva:n tytäryhtiö ja vastaa vesihuollon ohella sähköntuotannosta ja jake-lusta sekä kaukolämmön tuotannosta, myynnistä ja jakelusta.

² Nivos Vesi ja Lämpö Oy tarjoaa lisäksi operointipalvelua Pornaisten kunnalle (ks. tau-lukko 3).

2.2 TUKKUVESILAITOKSET

Taulukko 2. Yhtiö- ja kuntayhtymämuotoiset alueelliset tukkuvesilaitokset vuonna 2023.

Tukkuyhtiö	Omistajat	Kunnat, joissa toimintaa
<i>Vedenotto, puhdistus ja johtaminen sekä jäteveden johtaminen ja puhdistus</i>		
Vesikolmio Oy	Ylivieska, Kalajoki, Nivala, Haapajärvi, Sievi, Alavieska	Sama kuin omis-tajat
<i>Vedenotto, puhdistus ja johtaminen</i>		
Oy Aqua Botnica Ab	Närpes Vatten Ab, Teuva, Kaskinen	Närpiö, Teuva, Kaskinen
Hirsijärven Vesi Oy	Muhos, Tyrnävä	Sama kuin omis-tajat
Hollolan-Lahden Vesilaitos Kuntayhtymä	Hollola, Lahti	Sama kuin omis-tajat

Tukkuuyhtiö	Omistajat	Kunnat, joissa toimintaa
Hämeenkyrön Vesi Oy	Hämeenkyrö, Sas- tamala	Sama kuin omis- tajat
Keski-Uudenmaan Vesi Kuntayhtymä (KU- VESI)	Kerava, Järvenpää, Tuusula, Sipoo	Sama kuin omis- tajat
Kovjoki Vatten Ab	Uusikaarlepyy, Pedersöre	Sama kuin omis- tajat
Koillis-Savon Vesi Oy	Tuusniemi, Kaavi, Kuopio	Sama kuin omis- tajat (Kuopion osalta ent. Juan- koski)
Kymenlaakson Vesi Oy	Kotka, Hamina, Kouvola	Sama kuin omis- tajat
Lakeuden Vesi Oy	Seinäjoki, Ilmajoki, Kurikka, Altia Oyj, Valio Oy	Seinäjoki, Ilma- joki, Kurikka
Lappavesi Oy	Lapua, Seinäjoki, Kauhava, Kuortane	Sama kuin omis- tajat (Seinäjoen osalta ent. Nurmo)
Loviisanseudun Vesi Oy	Loviisa, Lapinjärvi, Myrskylä	Sama kuin omis- tajat
Meri-Lapin Vesi Oy	Kemi, Tornio, Ke- minmaa, Tervola	Sama kuin omis- tajat
Parravahan Vesi Oy	Marttila, Pöytyä	Sama kuin omis- tajat
Poronkankaan Vesi Oy	Laihia, Mustasaari	Sama kuin omis- tajat
Pöytyä-Aura vesihuolto-yhtymä	Pöytyä ja Aura	Sama kuin omis- tajat
Raisio-Naantali vesilaitos kuntayhtymä	Raisio ja Naantali	Sama kuin omis- tajat
Tavase Oy ¹	Akaa, Kangasala, Lempäälä, Tam- pere, Vesilahti	
Turun Seudun Vesi Oy	Turku, Lieto, Nousi- ainen Naantali, Pai- mio, Kaarina, Parai- nen, Masku, Raisio	Sama kuin omis- tajat
Ylä-Savon Vesi Oy	Iisalmi, Lapinlahti Kiuruvesi, Vieremä, Sonkajärvi	Sama kuin omis- tajat
Ålands Vatten Ab	Maarianhamina, Ålands landskaps- regering, Jomala, Finström, Lemland, Hammarland, Eck- erö, Geta, Lumpar- land	Maarianhamina, Jomala, Fin- ström, Lemland, Hammarland, Eckerö, Geta, Lumparland

Tukkuuyhtiö	Omistajat	Kunnat, joissa toimintaa
<i>Raakavedenotto ja johtaminen</i>		
Pääkaupunkiseudun Vesi Oy	HSY, Porvoon Vesi, KUVESI, Hyvinkään Vesi, Kirkkonummen Vesi, Nurmijärven Vesi	Helsinki, Espoo, Vantaa, Kauniainen, Porvoo, Järvenpää, Kerava, Tuusula, Sipoo, Hyvinkää, Kirkkonummi, Nurmijärvi
<i>Jäteveden johtaminen ja puhdistus</i>		
Bottenvikens reningsverk Ab	Haaparanta, Tornio	Sama kuin omistajat
Huittisten puhdistamo Oy	Huittinen, Sastamala, Punkalaidun	Sama kuin omistajat
Jokilaakson Ympäristö Oy	Ulvila, Nakkila, Harjavalta, Suomen Kuitukankaat Oy, Eura	Ulvila, Nakkila, Harjavalta, Eura
Jyväskylän Seudun Puhdistamo Oy	Jyväskylä, Laukaa, Muurame	Sama kuin omistajat
Keski-Uudenmaan vesiensuojelun kuntayhtymä (KUVES)	Järvenpää, Kerava, Tuusula, HSY	Järvenpää, Kerava, Tuusula, Vantaa
Koillis-Savon Ympäristöhuolto Oy	Kuopio, Kaavi	Sama kuin omistajat (Kuopion osalta ent. Juankoski)
KVT-Vesihuolto Oy	Kaustinen, Veteli, Teerijärvi	Sama kuin omistajat
Kyrönmaan jätevesi Oy	Isokyrö, Vaasa	Sama kuin omistajat
Lakeuden Keskuspuhdistamo Oy	Kempele, Hailuoto, Liminka, Lumijoki, Tynävä, Oulu	Sama kuin omistajat (Oulun osalta ent. Oulunsalo)
Lapuan Jätevesi Oy	Lapua, Seinäjoki, Lappavesi Oy	Lapua, Seinäjoki (Nurmo)
Siikalatvan keskuspuhdistamo Oy	Siikalatva, Pyhäntä	Siikalatva, Pyhäntä
Tampereen Seudun Keskuspuhdistamo Oy ²	Tampere, Ylöjärven Vesi Oy, Kangasala, Lempäälä, Pirkkala, Vesilahti	
Turun seudun puhdistamo Oy	Turku, Kaarina, Raisio, Naantali, Lieto, Paimio, Masku, Mynämäki, Rusko, Aura, Nousiainen, Pöytyä, Oripää, Marttila	Sama kuin omistajat

Tukkuyhtiö	Omistajat	Kunnat, joissa toimintaa
Vakka-Suomen Vesi	Uusikaupunki	Uusikaupunki, Laitila

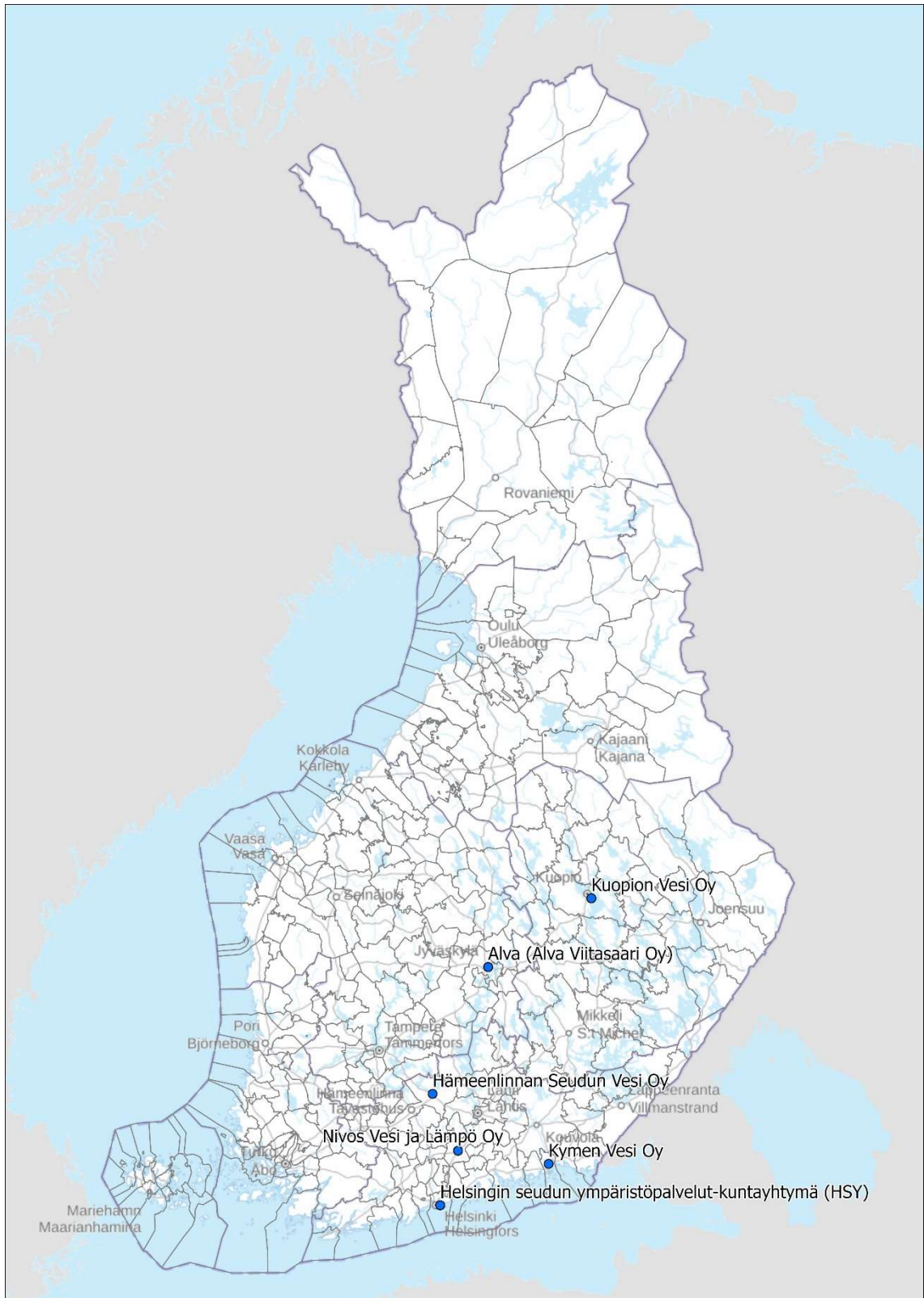
¹ TAVASE ei ole vielä vuonna 2023 aloittanut vesihuoltotoimintaansa

² Tampereen Sulkavuoren seudullisen jätevedenpuhdistamon käyttöönotto aloitetaan vuonna 2025.

2.3 OPEROINTIYHTEISTYÖ

Taulukko 3. Operointiyhteistyön toimijat vuonna 2023.

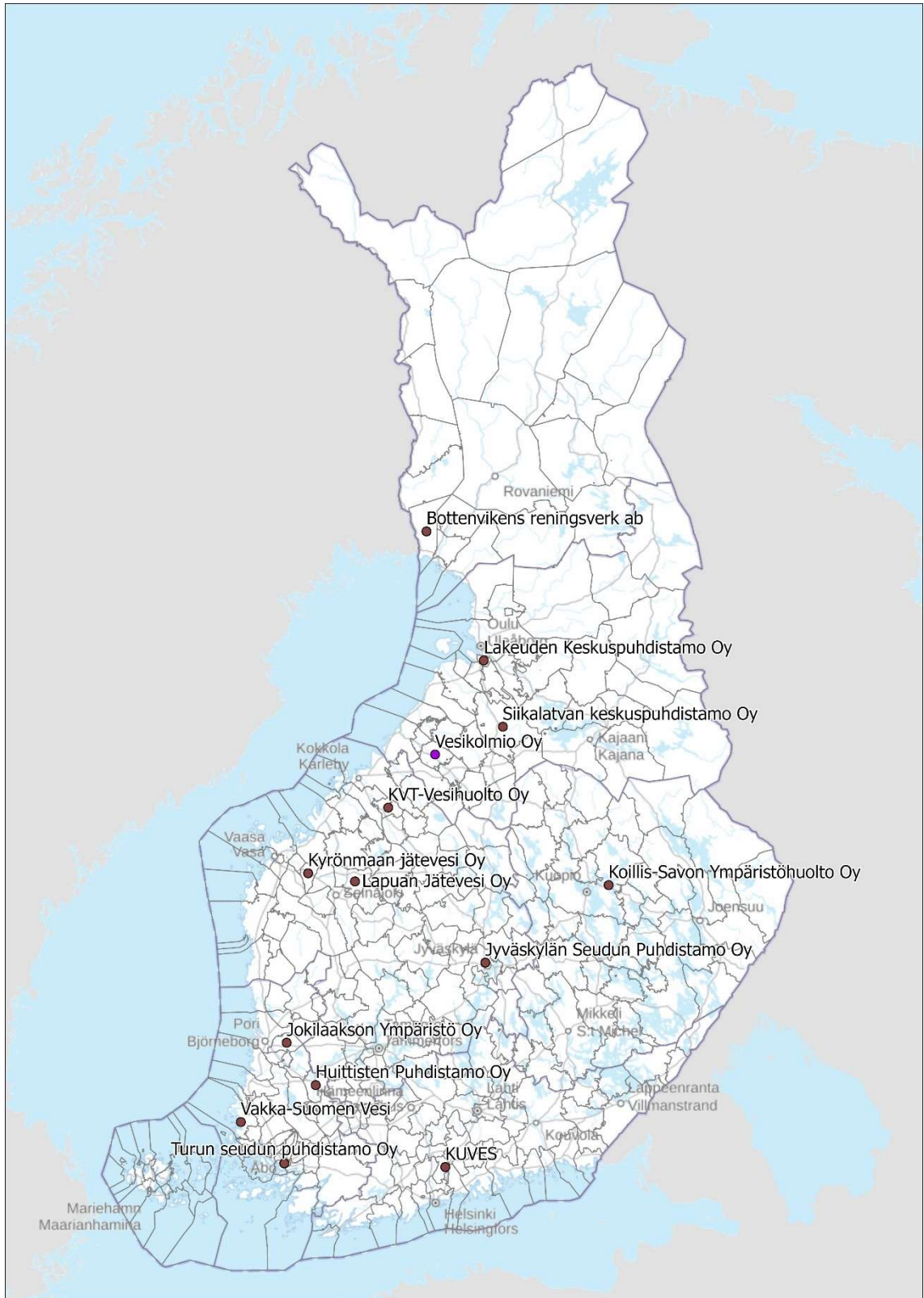
Operointipalvelun tarjoaja	Operoitava(t)
Järvi-Saimaan Palvelut Oy	Juva, Rantasalmi, Sulkava
Lahti Aqua Oy	Hollola, Iitti
Lempäälä	Vesilahti
Nivos Vesi ja Lämpö Oy	Pornainen
Tampereen Vesi	Pirkkala



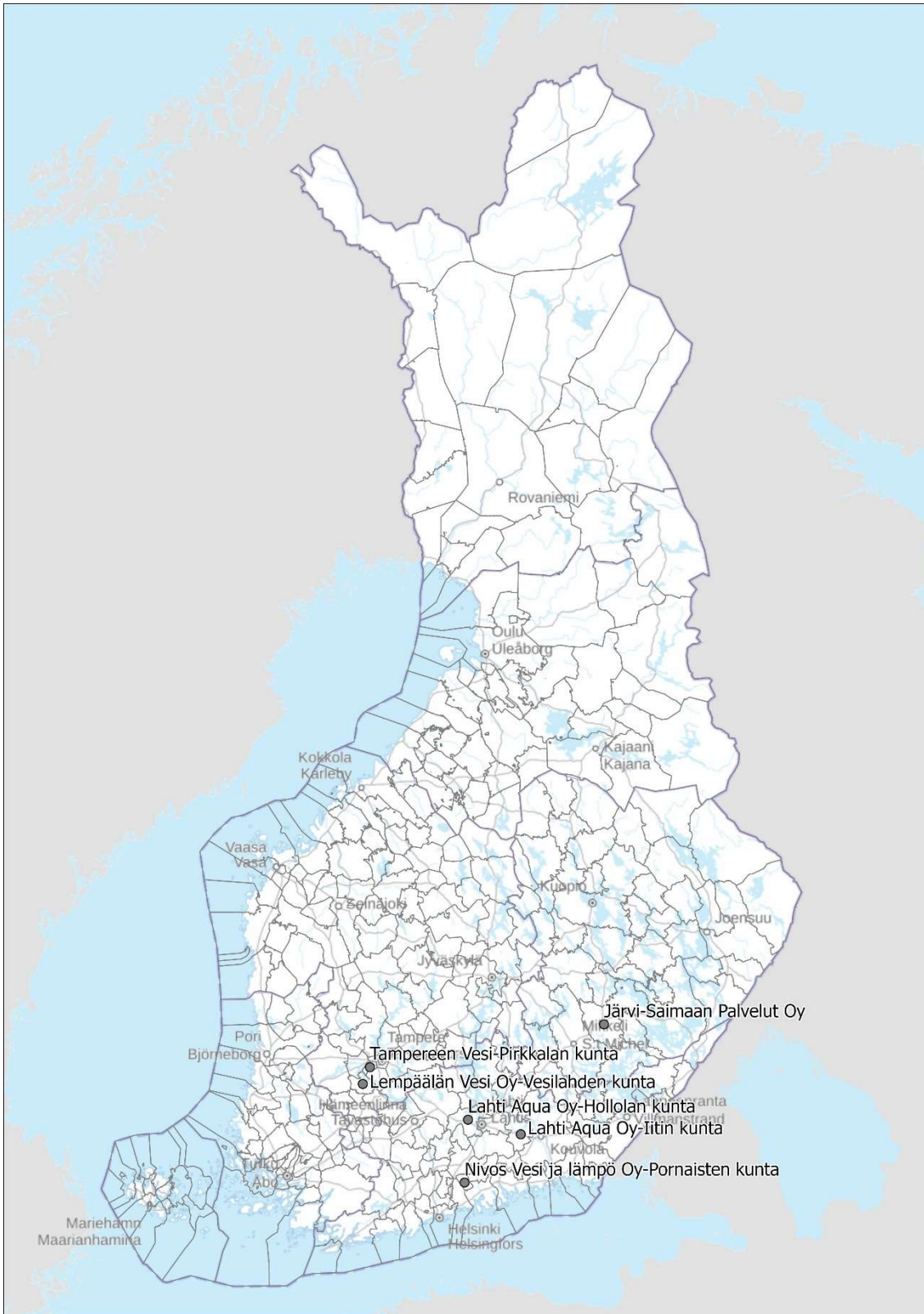
Kuva 1 Alueelliset vesihuoltolaitokset 2023. Alueellisiin vesihuoltolaitoksiin kuuluvat kunnat on esitetty taulukossa 1. Kartan pisteet on merkitty pääomistajien kohdalle. (Taustakartta Maanmittauslaitos)



Kuva 2 Yhtiö- ja kuntayhtymämuotoiset alueelliset tukkuvesilaitokset (talousvesi) 2023. Vesikolmio vastaa myös jätevedenkäsittelystä ja Pääkaupunkiseudun Vesi Oy raakavedenotosta. Alueellisiin tukkuvesilaitoksiin kuuluvat kunnat on esitetty taulukossa 2. Kartan pisteet on merkitty pääomistajien kohdalle. (Taustakartta Maanmittauslaitos)



Kuva 3 Yhtiö- ja kuntayhtymämuotoiset alueelliset tukkuvesilaitokset (jätevesi) 2023. Vesikolmio vastaa myös talousvedenkäsittelystä. Alueellisiin tukkuvesilaitoksiin kuuluvat kunnat on esitetty taulukossa 2. Kartan pisteet on merkitty pääomistajien kohdalle. (Taustakartta Maanmittauslaitos)



Kuva 4 Vesihuollon operointiyhteistyön toimijat vuonna 2023. Operointiyhteistyössä mukana olevat kunnat on esitetty taulukossa 3. Kartan pisteet on merkitty operoitavan kunnan kohdalle (Järvi-Saimaan Palvelut Oy:n tapauksessa vain suurimman kunnan kohdalle). (Taustakartta Maanmittauslaitos)

3 VESIHUOLLON ORGANISOINTIMALLIT SUOMESSA

Vesihuoltoyhteistyö Suomessa on syntynyt alueellisista tarpeista turvata vesihuoltopalveluita. Keskeisenä ohjaavana tekijänä ovat olleet ELY-keskusten ja niiden edeltäjien organisoimat alueelliset vesihuollon yleissuunnitelmat, joiden pohjalta on käynnistynyt suuri joukko kuntienvälisiä hankkeita, joita on toteutettu sopimusperusteisesti tai muodostamalla kuntien yhteisiä vedenhankinta- ja jätevedenpuhdistusyhtiöitä. Alueellisissa yleissuunnitelmissa on pitkään ollut tavoitteena myös laajempi vesihuollon kuntienvälisen yhteistyön edistäminen, mutta tulokset eivät ole olleet niin hyviä kuin vedenhankinnassa ja jätevedenpuhdistuksessa.

Vaikka kunnallisten vesihuoltolaitosten yhdistyminen on useimmiten tapahtunut kunta-liitosten yhteydessä, on kuntienvälisestä kokonaisvaltaisesta vesihuoltoyhteistyöstä kuitenkin hyviä esimerkkejä, joista on jo vuosien kokemus.

Suomessa tehdään paljon vesihuollon alueellista yhteistyötä sopimusperusteisesti esimerkiksi jätevedenkäsittelyn ja/tai talousveden hankinnan osalta. Sopimus pohjaisen yhteistyön mittakaavaa Suomessa on kartoitettu vuonna 2010 kunnallisan kehittämissäätiön selvityksessä ”Vesi kuntayhteistyön voiteluaineena”. Selvityksen mukaan vuonna 2006 sopimusten määrä oli lähes 300. Voidaankin sanoa, että sopimus pohjainen yhteistyö on käytössä lähes kaikilla vesihuoltolaitoksilla. Kuntien välisen yhteistyön lisäksi yhteistyötä tehdään myös kuntien sisällä monialayhtiöissä, jotka vastaavat vesihuollon lisäksi esimerkiksi energia-alan toiminnoista. Tällaisia laitoksia on Suomessa reilut 20.

Seuraavissa kappaleissa on kuvattu Suomessa kirjoittamishetkellä toiminnassa olevat ylikunnalliset vesihuoltoyhteistyömallit, niiden perustaminen sekä niiden vaikutuksen vesihuoltotoiminnan eri osa-alueille. Kunkin kappaleen loppuun on koottu tiivistelmä mallin keskeisistä tekijöistä.

3.1 SEUDULLINEN VESIHUOLTOYHTIÖ

Seudullisella vesihuoltoyhtiöllä tarkoitetaan tässä työssä kahden tai useamman kunnan omistamaa erillistä vesihuoltoyhtiötä, joka huolehtii kuluttajien, teollisuuden ym. asiakkaiden vesihuoltopalveluista ja kerää asiakkailtaan vesihuoltomaksuja toimintansa rahoittamiseen.

Vastaavasti seudullinen vesihuoltotoiminta voidaan organisoida myös kuntalain mukaisen kuntayhtymän tai liikelaitoskuntayhtymän muotoon. Näissä toiminta on monilta osin samanlaista kuin yhtiömuotoinen toiminta, mutta organisaatiomuotoa sääntelevä Kuntalaki (410/2015) vaikuttaa erityisesti päätöksentekoon ja hallinnon toteuttamiseen.

Seudullinen vesihuolto on useimmin järjestetty yhtiömuotoisesti, koska osakeyhtiölaki on varsin joustava, avoin sekä läpinäkyvä: yhtiö tilinpäätöksen ja toimintakertomuksen laatimisvelvollisuudesta sekä tilintarkastuksesta on säädetty lainsäädännössä. Yhtiömuoto sopii hyvin vesihuoltotoiminnan seudulliseen organisointiin.

Organisoituminen ja sopimusperusta

Seudullisessa vesihuoltoyhtiössä osapuolina ovat yhtiöön liittyneet kunnat, jotka omistavat osuutensa yhtiöstä. Kunkin kunnan osuus on suhteutettu toiminnan kokoon esimerkiksi yhtiöön sijoittamansa omaisuuden perusteella. Vesihuoltotoiminnot voivat olla keskitettyjä tai ne voivat olla tarkoituksenmukaisilta osin hajautuneina omistajakuntien

alueille. Johtamiseen, hallintoon, asiakaspalveluun ja talouteen liittyvät toiminnot on keskitetty.

Seudullisen vesihuoltoyhtiön toimintaa säätelee osakeyhtiölaki vesihuoltotoimintaa koskevan lainsäädännön lisäksi. Osakkaiden välisistä oikeuksista ja velvollisuuksista sovi- taan tyypillisesti perustamis- ja osakassopimuksella. Perustamissopimuksessa sovi- taan yhtiön osakkaiden ja yhtiön perustamisen kannalta olennaisimmista asioista kuten esimerkiksi osakkeiden määrät, merkitseminen ja maksaminen, hallitusjäsenten valitse- minen ja palkkiot, toimitusjohtajan valitseminen ja pankkitilin avaaminen. Osakassopi- muksessa sovitaan mm. yhtiön hallinnosta, oikeuksista ja velvollisuuksista sekä pää- töksenteosta, minkä osalta olennaista on erityisesti hallituspaikkajaosta sopiminen.

Yhtiöjärjestys on osakeyhtiölle pakollinen asiakirja, jossa määritellään yhtiön toiminimi, kotipaikka, toimiala ja edustaminen. Yhtiöjärjestykseen voidaan tehdä yhtiön osakkei- den luovuttamista rajoittavia kirjauksia. Esimerkiksi liiketoiminnan luovuttamista kol- mansille osapuolille voidaan rajoittaa.

Edellä mainittujen lisäksi tahtotila yhtiöittämissä vaikutuksista henkilöstöön on syytä kir- jata esimerkiksi henkilöstösopimuksen muotoon.

Vesihuoltotoiminnan järjestäminen

Seudullinen vesihuoltoyhtiö omistaa toimintansa kannalta olennaista vesihuollon laitos- ja verkosto-omaisuutta. Yhtiö käyttää, ylläpitää ja kehittää omaisuutta vesihuoltopalve- lujen kehittämistarpeiden mukaisesti.

Seudullisen vesihuoltoyhtiön hallitus ja operatiivinen johto tekee toimintaa koskevat in- vestointi- ja hinnoittelupäätökset.

Vesihuollon asiakkaat ovat sopimussuhteessa seudulliseen vesihuoltoyhtiöön, joka pe- rii vesihuoltopalvelujen tuottamisesta aiheutuneet kustannukset asiakasmaksuin.

Vesihuoltolaitosten yhdistäminen toisiinsa tuottaa synergiaetuja sekä ydinliiketoiminnan että tukitoimintojen suhteen. Henkilöstön keskittäminen yhteen organisaatioon saa am- matillisen osaamisen keskittymisen ja toimintaprosessien kehittämisen myötä aikaan synergiaetuja. Vesihuoltolaitokset ovat varsin varovaisia esittämään yhdistämisestä saatavia synergiaetuja, koska nähdään saavutettavien synergiaetujen menevän toimin- nan alkuvaiheessa toimintojen yhtenäistämisen kustannuksiin ja toimintavarmuuden yhdenmukaistamiseen. Asiakastietojärjestelmän ja muiden vesihuollon tietojärjestel- mien yhdistäminen ja yhtenäistäminen on tästä hyvä esimerkki. Tietojärjestelmien yhte- näistämisen lisäksi on määritettävä, mitä investointeja on tehtävä laitos- ja verkosto- omaisuuteen sekä automaatiojärjestelmiin toiminnan kehittämiseksi uudessa toimin- taympäristössä. Nämä vaativat rahallisia panostuksia ja paljon työtä alkuvaiheessa, mutta mahdollistavat palvelujen kehittämisen laadukkaasti ja kustannustehokkaasti jat- kossa. Toisaalta esimerkiksi toimintavarmuuteen liittyvät investoinnit ovat myös voineet osittain jäädä tekemättä, jolloin yhtiöittämissä yhteydessä voidaan joutua paikkaamaan näitä puutteita.

Kunnan asema ja vastuut

Kunnat omistavat seudullisen vesihuoltolaitoksen ja käyttävät osakeyhtiölain mukaista päätösvaltaa yhtiökokouksessa. Yhtiökokous valitsee hallituksen jäsenet, hyväksyy ti- linpäättökseen ja päättää yhtiön jakokelpoisista varoista. Omistajakunnat ovat perusta- misvaiheessa voineet asettaa vesihuoltolaitokselle osakeyhtiölain ja osakassopimuk-

sen puitteissa veloitteita konserniohjeen noudattamisesta, budjetin alistamisesta yhtiökokoukselle, säännöllisestä vuorovaikutuksesta ja omistajan näkemyksen hakemisesta tiettyihin päätöksiin, kuten esimerkiksi uudet liiketoiminta-alueet tai poikkeuksellisen suuret investoinnit.

Yhtiön ja omistajakuntien avoin yhteistyö on tärkeää, sillä sen kautta pystytään luomaan luottamusta osapuolten välille. Yhteistyötä voidaan toteuttaa esimerkiksi säännöllisillä seurantakokouksilla ja yhtiön toimesta raportoimalla vesihuollon suunnitelmista ja taloudesta avoimesti. Yhtiö voi esimerkiksi kertoa tulevasta suunnitelmistaan vuosittain kunnanhallituksessa. Luottamusta voidaan varsinkin yhtiön alkuvaiheessa lisätä yksityiskohtaisemmalla raportoinnilla omistajille esimerkiksi sisäisen tarkastuksen keinoin.

Tyypillinen huoli seudullisen vesihuoltolaitoksen perustamisvaiheessa on epävarmuus siitä, että osallistuuko seudullinen vesihuolto-yhtiö kuntien yhdyskuntarakenteen kehittämiseen tarvittaviin investointeihin ja yhteissaneeraushankkeisiin kadunpitäjän ja muiden verkoston omistajien kanssa. Yhtiön investointiperiaatteet ja osallistuminen yhteisinvestointeihin voidaan varmistaa perustamisvaiheessa sopimalla niin, että investointeihin osallistuminen on kuntien ja vesihuollon järjestämisen kannalta riittävää ja tasapuolista.

Omistajaohjauksessa tulisi kiinnittää erityistä huomiota yhtiön riskienhallintaan. Toimintavarmuuden ylläpitäminen ja kehittäminen normaali-, häiriö- ja poikkeustilanteissa tulee olla omistajien ja yhtiön välisen suunnittelun keskiössä.

Linjakas ja aktiivinen omistajaohjauksen toteuttaminen edellyttää omistajakuntien yhteistyötä, jotta yhtiölle voidaan asettaa kaikkien osakkaiden kannalta mielekkäät tavoitteet asiakkaiden, talouden ja toiminnallisuuden näkökulmista.

Kunnilla on vesihuoltolain mukaan vesihuollon järjestämis- ja kehittämisvelvollisuus. Lisäksi kunnan tulee hyväksyä vesihuollon toiminta-alueet. Kuntien Vesihuoltolain mukainen järjestämisvelvollisuus toteutuu mm. vesihuoltolaitoksen omistuksen lisäksi toiminta-alueen määrityksen, vesihuollon kehittämissuunnittelun ja kaavoituksen yhteydessä määritettävien vesihuoltoratkaisujen kautta. Jotta yhteisestä vesihuoltolaitoksesta saadaan mahdollisimman paljon irti ja omistajakunnat tulevat kohdelluksi pitkällä aikavälillä tasapuolisesti on vesihuollon kehittämissuunnittelulle ja toiminta-alueiden määrittämiselle määritettävä keskenään samanlaiset suunnitteluperiaatteet. Kuntakohtainen investointi- ym. kustannusten seuranta ja raportointi on useimmiten kuitenkin epätarkoituksenmukaista.

Seudullinen vesihuolto-yhtiö vastaa pääsääntöisesti kaikista vesihuoltoon tarvittavista investoinneista. Poikkeuksena tästä voivat olla haja-asutuksen vesihuollon kehittäminen ja tukeminen sekä erittäin huonosti kannattavat vesihuoltoinvestoinnit, joiden toteuttaminen voi edellyttää kuntien rahoitusta, jotta kunnan tarpeet ja osakkaiden tasapuolinen kohtelu toteutuvat.

Seudullisen yhtiön perustamisvaiheen kysymyksiä

Kuntien vesihuolto-omaisuus siirretään seudulliseen yhtiöön tyypillisimmin kaupalla. Yhtiö ostaa kuntien vesihuolto-omaisuuden käyvin arvoin. Yhtiö rahoittaa ostot tyypillisesti omistajien osakepääomasijoituksin ja omistajilta saamiltaan lainoilla.

Vesihuoltopalvelu on asiakkaan kannalta hyvin identtinen palvelu kunnasta tai vesihuoltolaitoksesta riippumatta, minkä vuoksi edellytykset seudullisen yhteistyön kehittä-

miselle ovat erinomaiset. Vesihuollon toimintaympäristö vaihtelee kuitenkin mm. laitokseen, yhdyskuntarakenteen ja haja-asutusalueen osuuden seurauksena eri vesihuoltolaitoksilla. Laitokseen kasvaessa toiminnan tehokkuus, laatu ja toimintavarmuus useimmiten kasvaa. Yhdyskuntarakenteen tehokkuuserot ja etäisyyksien kasvu syövät osaltaan taloudellisia tehokkuusetuja ja vaikutus laatu- ja toimintavarmuusetuihin on saavutettavissa johtamisen työkaluin. Toiminnan tehokkuuden kasvun myötä investointi- ja ylläpitokustannukset suhteessa myytyyn vesimäärään laskevat. Vesihuollon yhtiöittämissä arvonmääritysmenetelmänä yleisimmin käytetty nykykäyttöarvomenetelmä ei ota huomioon verkosto-osien kannattavuuseroja. Tätä ongelmaa voidaan lieventää esimerkiksi osittain tuottoarvomenetelmää soveltamalla.

Vesihuolto-omaisuuden käypä arvo on yleensä korkeampi kuin kunnan taseessa oleva vesihuoltolaitoksen tasearvo. Vesihuoltotoiminnan myynti perustamisvaiheessa käyvin arvoin tuottaa omistajakunnille merkittävän kirjanpidollisen myyntivoiton. Useimmin uusi vesihuolto-yhtiö rahoittaa vesihuolto-omaisuuden oston omistajakuntien myöntämällä lainoilla, minkä vuoksi myyntivoitto ei tuo kunnille perustamisvaiheessa rahaa, vaan parantuvan tuloksen myötä pelivaraa talouden suunnitteluun.

Kun omistajat rahoittavat yhtiötä lainoin, on omistajilla mahdollisuus saada lainoista korkotuottoa. Lisäksi yhtiö lyhentää perustamisvaiheen lainojaan. Lainat laskevat seudullisen vesihuolto-yhtiön omavaraisuuden hyvin alhaiseksi, mikä on katsottu mahdolliseksi vesihuoltotoiminnan monopoliluonteen ja vesihuoltopalvelujen kysynnän erittäin tasaisen luonteen vuoksi.

Useimmiten kunnat tavoittelevat taksakorotusten suhteen mahdollisimman maltillista ratkaisua yhtiöittämisessä. Maksujen kehitys onkin yhtiöittämisspäätösten keskeisiä kysymyksiä. Yhtiön taloutta on mallinnettava riittävän luotettavasti vähintään yhtiöittämisestä seuraavien kymmenen vuoden ajalta, jotta voidaan todentaa vesihuollon taloudellisten toimintaedellytysten toteutuminen.

Odotukset vesihuollosta saatavasta tuloutuksesta vaihtelevat kuntakohtaisesti. Osakaiden tasapuolinen kohtelu on yhtiöittämisessä tärkeä periaate, mutta se voi johtaa nykykäyttöarvoa ja keskenään samoja korkoja noudatettaessa tuloutuksen kasvamiin huonosti tuottavien vesihuoltoverkostojen osalta. Kasvava tuloutus nostaa vesihuollon kustannuksia ja aiheuttaa hinnankorotuspaineita. Käyttämällä tuottoarvolaskentaa nykykäyttöarvon ohella voidaan tasapainottaa tilannetta.

Seudullisen vesihuoltolaitoksen tulee noudattaa samoja hinnoitteluperiaatteita koko toiminta-alueellaan. Yhtenäinen käyttömaksu otetaan käyttöön joko heti yhtiöittämisvaiheessa tai lyhyen siirtymäajan jälkeen. Perusmaksujen, liittymismaksujen ja muiden maksujen maksuperusteet yhtenäistetään. Jos käytössä on erisuuruisia maksuja, on sen perusteena oltava toimintaympäristöstä aiheutuva kustannusero, ei kunnanraja. Hinnoittelun haasteet kasvavat, jos hintataso ja hinnoittelurakenne poikkeavat yhdistettävillä vesilaitoksilla toisistaan paljon tai laitokset eivät kata keskenään samalla tavalla vesihuollon kustannuksia maksuillaan.

Vesihuollon kustannukset riippuvat toimintaympäristöstä ja sen muutoksista, tehdyistä vesihuoltoratkaisuista, omistajan tuottotavoitteista ja operoinnin tehokkuudesta. Erilaisissa toimintaympäristöissä toimivien vesihuoltolaitosten kustannukset voivat erota toisistaan merkittävästikin. Tällä hetkellä vesihuoltolaki edellyttää samansuuruisen käyttömaksun perimistä kaikilta vesihuoltolaitoksen kuluttaja-asiakkailta. Maantieteellisesti laajemmilla vesihuoltolaitoksilla saman käyttömaksun käyttäminen ja kustannuserojen kattaminen pelkästään erisuuruisin perusmaksuin voi kuitenkin olla haastavaa. Kustannuseroja voidaan kattaa nykyisen lainsäädännön mukaisesti eri suuruisilla liittymis- ja

perusmaksuilla ja kunnan investointituella huonosti kannattaviin vesihuoltoinvestointeihin.

Vaikka vesihuoltotoiminnassa kasvokkain tapahtuvaan asiakaspalveluun on varsin harvoin kiinteistön elinkaaren aikana tarvetta, on päätöksentekovaiheessa usein huolena lähiasiakaspalvelujen tarjoaminen. Lähiasiakaspalveluja voidaan korvata erinomaisilla digitaalisilla palveluilla, järjestämällä laitoksen omia aluepalvelupisteitä tai järjestämällä palvelu yhdessä kuntien kanssa.

Vesihuoltoon liittyvien sopimusten siirtokelpoisuus yhtiöön tarkistetaan yhtiöittämisen yhteydessä. Soveltuvien osin ostosopimuksia yhdistetään saman toimittajan alle. Vesihuollon liittymis- ja käyttösopimukset siirretään yhtiöön. Puuttuvien sopimusten täydentäminen on vahvasti suositeltavaa tehdä ennen vesilaitosten yhdistämistä.

Seudullinen vesihuolto-yhtiö tarvitsee toimiakseen pätevän henkilöstön. Yleinen lähtökohta yhtiöittämisen suunnittelussa on kuntien vesihuoltohenkilöstön siirtyminen yhtiön ns. vanhoina työntekijöinä: näin yhtiöön saadaan siirrettyä vesihuoltolaitosten toiminnan parhaiten tunteva henkilöstö ja henkilöstön työsuhte-edut yhdenmukaistetaan. Henkilöstön siirtyminen ja työsuhteen ehtojen yhtenäistämistoimet voidaan määritellä henkilöstösuunnitelmassa. Kuntien vesihuoltohenkilöstöllä on usein muitakin kuin vesihuoltoon liittyviä tehtäviä. Organisaation suunnittelussa onkin otettava huomioon kuntien ja perustettavan vesihuolto-yhtiön osaamis- ja resurssitarpeet.

Tiivistelmä organisaatiomallin keskeisistä tekijöistä

Osa-alue	Kuvaus
Omistus	<ul style="list-style-type: none">• Kunnat omistavat osuutensa vesihuoltolaitoksesta. Omistusosuudet on usein suhteutettu kunkin toimijan kokoon esimerkiksi vesihuolto-omaisuuden suhteessa.• Seudullinen yhtiö omistaa sen toiminnan kannalta olennaisen vesihuollon laitos- ja verkosto-omaisuuden.
Päätösvalta	<ul style="list-style-type: none">• Yhtiö käyttää, ylläpitää ja investoi vesihuoltoinfrastruktuuriin sen priorisoitujen kehittämistarpeiden mukaisesti.• Seudullisen vesihuolto-yhtiön hallitus ja operatiivinen johto tekee vesihuoltotoiminnan toimintaa koskevat päätökset mukaan lukien investoinnit ja hinnoittelu.
Talous	<ul style="list-style-type: none">• Laitosten yhdistämisellä voidaan saavuttaa synergiaetuja ydinliiketoiminnan ja tukitoimintojen osalta. Alkuvaiheen muutokset esimerkiksi erilaisten tietojärjestelmien osalta edellyttävät lisäresursseja ja investointeja, mutta edut syntyvät pidemmällä aikajänteellä• Vesihuoltolaitosten arvonmäärityksessä ja talouden suunnittelussa on pidettävä keskiössä yhtiöittämisen tavoitteet ja osakkaiden tasapuolinen kohtelu.
Henkilöstö	<ul style="list-style-type: none">• Organisaation perustamisen kannalta kuntien olemassa olevan vesihuolto-osaamisen siirtyminen yhtiöön on toiminnan kannalta erittäin tärkeää.• Henkilöstö siirtyy yhtiöön tyypillisesti vanhoina työntekijöinä. Työsuhteen ehtojen yhtenäistämistoimet voidaan määritellä henkilöstösuunnitelmassa.

Osa-alue	Kuvaus
Toimintavarmuus	<ul style="list-style-type: none"> • Omaisuudenhallintaan ja kunnossapitoon suunnittelun resurssien lisääminen ja investointien suunnittelu vesihuollon järjestämisen kannalta parantaa omaisuuden kuntoa ja toimintavarmuutta. • Vesihuollon riskienhallinnan ja varautumisen suunnittelu vesihuoltotoiminnan kehittämisen keskiössä • Henkilöstöresurssien keskittämisen myötä päivityksen – ja varallaolon resurssi vahvistuu.
Asiakkaat	<ul style="list-style-type: none"> • Isompikokoinen laitos pystyy paremmin viestimään asiakkailleen ja tarjoamaan asiakkailleen sähköisiä asiakaspalveluita. • Vesihuoltolaitosten hinnoittelu yhtenäistetään, millä voi olla vaikutuksia vesihuollon taksoihin.
Kuntien asema ja vastuut	<ul style="list-style-type: none"> • Kunnat omistavat seudullisen vesihuoltolaitoksen ja käyttävät osakeyhtiölain mukaista päätösvaltaa yhtiökokouksessa. • Kunnat ohjaavat vesihuollon palvelujen kehittymistä alueellaan vesihuollon kehittämissuunnitelmalla ja toiminta-aluepäätöksellä.
Vesihuoltolaitosten toiminnan yhteensovittaminen	<ul style="list-style-type: none"> • Kuntien vesihuolto-omaisuus siirretään seudulliseen yhtiöön tyypillisimmin kaupalla. Yhtiö ostaa kuntien vesihuolto-omaisuuden käyvin arvoihin.

Organisaatiomallin TOP 5 Edut

- Yhtiö hallinnoi kaikkia tuotannontekijöitään, mikä luo parhaat mahdolliset edellytykset kehittää vesihuoltoa kokonaisuutena ja lisää vesihuollon toimintavarmuutta.
- Vesihuollon toimintaa eivät määritä kuntarajat vaan vesihuollon asiakkaiden taroituksenmukainen palvelu
- Seudullisessa vesihuolto-yhtiössä kuntien keskenään mahdollisimman samanlaiset toiminnot yhdistetään samaan organisaatioon, mikä takaa parhaat mahdolliset olosuhteet synergiahyötyjen saamiselle
- Laitoskoko kasvaa, jolloin saadaan skaalaetuja, erikoisosaamisen kehittäminen mahdollistuu, varallaolon ja päivitysten järjestäminen helpompaa ja kustannustehokkaampaa
- Vesihuolto muuttuu kuntakohtaisesta kilpailutekijästä seutukohtaiseksi kilpailutekijäksi asiakkaiden ja uuden henkilöstön suhteen, mikä parantaa edellytyksiä kehittää alueen vesihuoltoa ja sen toimintavarmuutta

3.2 TUKKUYHTIÖ

Tukkuyhtiöllä tarkoitetaan kuntien yhteistä talousveden hankinnasta ja puhdistuksesta ja/tai jätevedenpuhdistuksesta vastaavaa yhtiötä, joka tarjoaa palveluitaan osakaskunnilleen. Tukkuyhtiön toimintaan kuuluu lisäksi talous- ja/tai jäteveden laitosten-/kuntienvälinen johtaminen. Tukkuyhtiö voi tarjota palveluitaan myös osakaskuntiensa ulkopuolelle sopimusperusteisesti, mutta pääosa tukkuyhtiöistä on perustettu omistajakuntien vedenhankintaa tai jätevedenpuhdistusta varten.

Useimmat tukkuyhtiöt ovat syntyneet toteuttamaan kuntien yhteistä vedenhankintaa tai jätevedenpuhdistushanketta. Yhteishankkeen taustalla on usein vesihuollon alueellisessa yleissuunnitelmassa tunnustettu tarve ja suunniteltu ratkaisuaihio. Tukku-yhtiön perustaminen kuntien yhteistä hanketta toteuttamaan on osoittautunut usein hyvin toimivaksi ratkaisuksi. Koska taustana on usein ollut yhdessä toteutettava hanke, tukku-laitos voi olla kunnan kannalta osa- tai kokonaisratkaisu veden- tai jätevedenpuhdistukseen.

Suomessa tukkuyhtiöt ovat organisaatiomuodoltaan yleisimmin osakeyhtiöitä, mutta veden- ja jätevedenpuhdistuksen tukkutoimintaa harjoitetaan myös liikelaitos tai kuntayhtymämuotoisena, joiden toimintaperiaate on suurelta osin samanlainen kuin yhtiömuotoisilla Kuntalain asettamissa puitteissa.

Organisoituminen ja sopimusperusta

Tukkuyhtiö perustetaan kuntien toimesta usein jo vedenhankinta- tai jätevedenpuhdistushankkeen alkuvaiheessa hankkeen yleissuunnittelu- ja lupahakemusvaihetta toteuttamaan. Alkuvaiheessa voidaan sopia yhteistyöstä aiesopimuksen muodossa, mutta hankkeen suunnittelu-, lupahakemus- ja rakennusvaiheen alkaessa yhtiön perustamisesta, hallinnon järjestämisestä sekä kustannusten ja päätösvallan jakamisesta sovi-taan osakassopimuksella. Suositeltavaa on laatia erikseen erillinen käyttösopimus, jotta laitoksen käyttöönoton jälkeisistä asioista voidaan sopia riittävän yksityiskohtaisesti ja olosuhteiden mahdollisesti myöhemmin muuttuessa ei osakassopimusta tarvitsi kaikissa tilanteissa muuttaa.

Kunkin osakaskunnan omistusosuus yhtiöstä suhteutetaan osakkaan ennustettuun veden tai jäteveden puhdistuskapasiteettitarpeeseen.

Tukkuyhtiön osakkaat vastaavat muilta osin vesihuoltopalveluista omalla toiminta-alueellaan. Kuntien vesihuoltolaitoksilla on sopimussuhde asiakkaisiinsa ja asiakkaat asioivat yksinomaan kunnan vesihuoltolaitoksen kanssa.

Tukkuyhtiö voidaan järjestää omaksi itsenäiseksi organisaatiokseen, mutta monissa tapauksissa tarvittava organisaatio on niin pieni, että sen hallinto ja operointi hoidetaan osakkaiden vesihuolto-organisaatioiden toimesta oman toimen oheistehtävinä.

Osakeyhtiönä toimivan tukkuyhtiön toimintaa säätelee osakeyhtiölaki sekä sen toimintaa vedenkäsittely- tai jätevedenpuhdistustoimintaa koskeva lainsäädäntö. Vesihuoltolaki koskee tukkuyhtiötä selvilläolo- ja tarkkailuvollisuuden (§ 15), palvelujen turvaamisen häiriötilanteissa (§ 15a), häiriötilanteista ilmoittamisen (§ 15b), tiedottamisvelvollisuuden (§ 16), vesihuollon eriyttämisen kirjanpidossa (§ 20), vesihuollon tietojärjestelmiä (§ 20b) osalta.

Joissain tapauksissa kunnat ovat halunneet keskittää vedenhankintansa tai jätevedenpuhdistuksensa kokonaan tukkuyhtiölle, mikä parantaa usein toimintojen johtamista ja päätöksentekoa koko alueen tarpeiden mukaisesti.

Tukkuyhtiöllä voi olla lisäksi sopimusasiakkaita, jotka eivät omista osuutta yhtiöstä mutta palvelu perustuu sopimukseen. Sopimuksessa määriteltäviä keskeisiä asioita ovat talous- ja/tai jäteveden määrää ja laatua koskevat raja-arvot sekä hinnoittelu.

Vesihuoltotoiminnan järjestäminen

Kunnissa vesihuoltolaitokset vastaavat toiminta-alueidensa vesihuoltopalvelujen järjestämisestä loppuasiakkaille, joihin sillä on vesihuoltolain mukainen sopimussuhde. Tukkuyhtiö vastaa vedenhankinnasta tai jätevedenpuhdistuksesta osakas- ja/tai käyttöso-
pimuksessa määritellyllä tavalla.

Tukkuyhtiö omistaa ja vastaa toimintaansa varten tarvitsemasta vedenhankinta-, runko-vesijohto-, runkoviemäri tai jätevedenpuhdistusomaisuudesta. Yhtiö käyttää, ylläpitää ja kehittää omaisuutta palvelujen kehittämistarpeiden mukaisesti. Yhtiön toimialaan voi olla järkevä lisätä myös vedenjakelun tai viemäröinnin automaatio-ohjaus.

Tukkuyhtiön hallitus ja operatiivinen johto tekee tukkuyhtiön vastuulla olevaa vesihuoltotoimintaa koskevat investointi- ja hinnoittelupäätökset.

Tukkuyhtiön tuottaa palveluita pääasiassa vain omistajilleen nk. Mankala-periaatteella, mikä tarkoittaa, että yhtiön pääasiallinen tehtävä on tuottaa sovitut palvelut osakkailleen omakustannusperiaatteella, jolloin osakkaat eivät saa yhtiöstä osinkoa.

Tukkuyhtiön ja osakas-/asiakaskuntien laitosten välillä on usein yhteistyötä varautumisen osalta, jotta vesihuoltopalvelut voidaan tuottaa kuntien vesihuoltoasiakkaille häiriöttä. Tästä esimerkkejä ovat yhteiset varautumisharjoitukset sekä varautumissuunnitelmien yhteensovittaminen.

Tukkuyhtiö on usein perustettu alkuvaiheessa hankeyhtiöksi ja merkittävä osa vesihuoltotoiminnoista on jätetty keskittämättä. Tukkuyhtiöstä on tällöin saatu merkittävää etua alueen vedenhankinnan tai jätevedenpuhdistuksen haasteisiin vastaamisessa kustannustehokkaasti. Vesihuollon järjestäminen jakautuu tukkuyhtiön myötä eri organisaatioihin ja kustannuspaineita syntyy esimerkiksi hallinnon, päivystyksen, laskutuksen ym. järjestämisestä. Monet tukkulaitokset ovat lisäksi mittakaavaltaan niin pieniä, ettei kokopäivätoimisen henkilöstön palkkaaminen ole järkevää. Sen vuoksi vesihuoltolaitosten henkilöt hoitavat usein tukkuyhtiöiden tehtäviä oman toimen ohella. Riittävä osaaminen ja resursointi on kuitenkin tärkeää, että seudun vesihuolto on toimintavarmasti ja ympäristön kannalta kestävästi järjestetty.

Tukkuyhtiön ja kuntien vesihuoltolaitosten toiminnan tulee toimia saumattomasti yhteen, koska monissa asioissa vaikutuksia on molempiin osapuoliin. Esimerkkinä vedenjakelujärjestelmän ohjauksen ongelmien selvittäminen, jätevesiviemäriohitukset tai teollisuusjätevesisopimukset, jotka ovat kunnissa toimivien vesihuoltolaitosten vastuulla, mutta niillä voi olla merkittäviä keskinäisiä vaikutuksia tukkuyhtiön ja vesihuoltolaitoksen välillä.

Kunnan asema ja vastuut

Kunnat omistavat tukkuyhtiön ja käyttävät yhtiömuotoisessa tukkuyhtiössä osakeyhtiölain mukaista päätösvaltaa yhtiökokouksessa. Yhtiökokous valitsee hallituksen jäsenet ja hyväksyy tilinpäätöksen. Tukkuyhtiön toimiessa kuntayhtymän muodossa sille valitaan osakaskuntien edustajista koostuva johtokunta, joka kokoontuu yhtymäkokouksissa.

Omistajakunnat ovat perustamisvaiheessa voineet asettaa tukkuyhtiölle osakeyhtiölain ja osakassopimuksen rajoissa velvoitteita konserniohjeen noudattamisesta, budjetin alistamisesta yhtiökokoukselle, säännöllisestä vuorovaikutuksesta ja omistajan näkemys hakemisesta tiettyihin päätöksiin, kuten esimerkiksi uudet liiketoiminta-alueet

tai poikkeuksellisen suuret investoinnit. Yhtiön investointiperiaatteet voidaan määrittää perustamisvaiheessa sopimalla.

Kuntien vesihuoltolaitoksilla säilyy vedenjakelu- ja jätevedenkeräilyverkoston osalta aiempaa vastaava päätösvalta.

Omistajaohjauksessa tulisi kiinnittää erityistä huomiota tukkuyhtiön ja paikallisten vesihuoltolaitosten keskinäiseen yhteistyöhön vesihuoltopalvelujen tuottamisessa, investointien suunnittelussa ja riskienhallinnassa. Toimintavarmuuden ylläpitäminen ja kehittäminen normaali- ja häiriötilanteissa tulee olla osakaskuntien ja tukkuyhtiön välisen suunnittelun keskiössä.

Tukkuyhtiössä toimintaan voidaan luoda selkeät ohjenuorat jo osakassopimusvaiheessa, jolloin osakkaiden välistä yhteistyötä tarvitaan lähinnä muutostilanteiden hallinnassa.

Kuntien vesihuoltolain mukainen järjestämisvastuu toteutuu vesihuoltolaitoksen omistuksen kautta. Tukku-yhtiömallissa jokainen kunta voi kehittää omaa paikallista vesihuoltoaan kaikilta osin omien tarpeidensa lähtökohdista. Sen sijaan tukkuyhtiön toimintaan liittyvä kehittäminen tulee tehdä yhteistyössä yhtiön ja sen osakaskuntien kesken.

Tukkuyhtiön perustamisvaiheen kysymyksiä

Tukkuyhtiö perustetaan yleensä vedenhankinnan tai jätevedenpuhdistuksen hankeyhtiöksi. Perustamisvaiheessa käsillä olevat kysymykset liittyvät ko. hankkeen toteuttamiseen ja sopimus laaditaan sen lähtökohdista.

Tukkuyhtiöön voidaan siirtää perustamisvaiheessa tai myöhemmin toiminnan alettua kuntien olemassa olevaa ja tukkuyhtiön toiminnan kannalta relevanttia laitos- tai verkosto-omaisuutta, suunnitelmia tai lupia. Jos omaisuuden siirtoon päädytään, on Markala-periaatteen vuoksi siirrettävän omaisuuden arvon vastattava laitosten käypää arvoa niin, että kaikki osakkaat tulevat kohdelluksi tasavertaisina.

Tukkuyhtiön perustamisen ja toiminnan kustannusvaikutukset heijastuvat omistussuhteiden, kapasiteettivarausten ja/tai mitattujen vesimäärien perusteella omistajakuntien vesihuoltolaitosten asiakasmaksutuloilla katettaviksi. Tukku-yhtiö ei määritä osakaskuntien vesihuoltolaitosten taksatasoja, mutta tukkuyhtiön hinnoittelulla voi olla merkittävä vaikutus vesihuoltolaitosten vesihuollon kustannuksiin ja sitä kautta hinnoitteluun.

Paikallinen vesihuollon asiakaspalvelu säilyy ennallaan, sillä osakaskuntien vesihuoltolaitokset ovat edelleen sopimussuhteessa asiakkaisiinsa nähden. Näin ollen vesihuollon liittymis- ja käyttö-sopimukset säilyvät osakaskuntien vesihuoltolaitoksilla.

Tukkuyhtiön organisaation suunnittelussa on otettava tarkkaan huomioon osakaskuntien vesihuoltolaitosten ja perustettavan vesihuolto-yhtiön osaamis- ja resurssitarpeet. Henkilöstöresursseja voidaan siirtää tukkuyhtiön palvelukseen siltä osin kuin henkilöstön osaaminen vastaa tukkuyhtiön tarpeisiin tai operointia voidaan ostaa osakkailta palveluna. Mahdolliset lisähenkilöstötarpeet on tärkeää tunnistaa mahdollisimman aikaisessa vaiheessa.

Tiivistelmä organisaatiomallin keskeisistä tekijöistä

Osa-alue	Kuvaus
Omistus	<ul style="list-style-type: none">Tukkuyhtiön omistavat kunnat. Kunkin osakaskunnan omistusosuus yhtiöstä suhteutetaan osakkaan ennustettuun veden tai jäteveden puhdistuskapasiteettitarpeeseen
Päätösvalta	<ul style="list-style-type: none">Tukkuyhtiöllä on päätösvalta omistamansa vesihuolto-omaisuuden ja palvelujensa hinnoittelun osalta.Kuntien vesihuoltolaitoksilla säilyy omaan toimintaansa liittyvä aiempaa vastaava päätösvalta.
Talous	<ul style="list-style-type: none">Tukkuyhtiö kattaa menonsa kunnilta perimillään maksutuloilla, jotka määritellään tyypillisesti Mankala-periaatteella.
Henkilöstö	<ul style="list-style-type: none">Tukkuyhtiön perustamisvaiheessa se tukeutuu kuntien resursseihin ja toiminnan käynnistyttyä ostopalveluita jatketaan tai yhtiö palkkaa omaa henkilöstöä kuntien kanssa yhdessä sovituin periaattein.
Toimintavarmuus	<ul style="list-style-type: none">Tukkuyhtiöllä parantaa toimintavarmuutta vedenhankinnan tai jätevedenpuhdistuksen osalta, koska kuntiin verrattuna isomman mittakaavan laitoksen ja resurssien myötä kyetään vastaamaan eteen tuleviin haasteisiin yhteistyössä omistajakuntien kanssa.
Asiakkaat	<ul style="list-style-type: none">Tukkulaitoksen asiakkaita ovat omistajakunnat ja mahdolliset sopimusasiakkaatKuntien vesihuoltoasiakkaiden asiakassuhde paikalliseen vesihuoltolaitokseen säilyy, eikä asiakkaan näkökulmasta tapahdu merkittäviä muutoksia.
Kuntien asema ja vastuut	<ul style="list-style-type: none">Kunnat omistavat tukkuyhtiön ja käyttävät yhtiömuotoisessa tukkuyhtiössä osakeyhtiölain mukaista päätösvaltaa yhtiökokouksessa.Kunnat ja kuntien alueella toimivat vesihuoltolaitokset vastaavat vesihuoltopalveluista loppuasiakkaille
Vesihuoltolaitosten toiminnan yhteensovittaminen	<ul style="list-style-type: none">Yhteinen tukkulaitos lisää kuntien välistä vuoropuhelua ja parantaa yhteistyön edellytyksiä laajemminkin vesihuollossa

Organisaatiomallin TOP 5 Edut:

- Uuden hankkeen ympärille perustettavan yhtiön toimintaperiaatteista päästään kuntien kesken yleensä varsin helposti sopimukseen, koska mallissa on joustavuutta
- Kuntien välinen vuorovaikutus vesihuollossa paranee mikä luo edellytyksiä vesihuoltoyhteistyön jatkokehittämiselle
- Vedenhankinnan tai jätevedenpuhdistuksen laatua parantavat investoinnit voidaan toteuttaa sujuvasti ja kustannustehokkaasti
- Investointipäätökset voidaan tehdä yhtiön ja osakkaiden vesihuollon tarpeista lähtien
- Isompien tukkulaitosten tapauksessa tukkulaitoksen osaaminen voidaan saada kaikkien osakkaiden käyttöön.

3.3 VESIHUOLTOLAITOSTEN VÄLINEN OPEROINTIYHTEISTYÖ

Vesihuoltolaitosten välisellä operointiyhteistyöllä tarkoitetaan tässä työssä kahden tai useamman vesihuoltolaitoksen/kunnan välistä sopimusperusteista toimintatapaa, jossa operoiva vesihuoltolaitos (operoija) vastaa sopimuksessa määritellyllä tavalla operoitavan laitoksen vesihuoltolaitoksen käytöstä, kunnossapidosta ja vesihuollon asiakaspalvelusta.

Operoitava vesihuoltolaitos omistaa vesihuolto-omaisuuden ja vastaa vesihuollon investoinneista. Vaikka operoitavan vesihuoltolaitoksen ”oma tekeminen” on mallissa määritelty, toimii se alueen vesihuoltolaitoksena ja kuntien vesihuoltoasiakkaat liittyvät operoitavan vesihuoltolaitoksen vesihuoltojärjestelmään.

Operointiyhteistyömalliin ryhtymisen syynä on Suomessa ollut toisaalta halu syventää osapuolten vakiintunutta vedenhankinta- ja jätevedenpuhdistusyhteistyötä sekä seudullisen vesihuoltoyhtiön perustamisessa koetut haasteet: vesihuolto-omaisuuden arvostus, pelko oman kunnan tärkeiden vesihuoltoinvestointien toteutumattomuudesta ja haluttomuus sitoutua omalta kannalta huonommin tuottavaan vesihuoltoinfraan.

Vesihuoltolaitoksen operointia voi toteuttaa myös yksityisen sektorin toimija. Tämän työn rajauksesta johtuen tätä vaihtoehtoa ei kuitenkaan tässä raportissa käsitellä.

Organisoituminen ja sopimusperusta

Operointiyhteistyössä osapuolina ovat operointipalvelua tarjoava vesihuoltolaitos sekä operoitava vesihuoltolaitos. Operointiyhteistyöstä sovitaan osapuolten välisessä sopimuksessa, jossa määritellään tarkkaan operoijan operointitehtävän sisältö sekä operoitavan vesihuoltolaitoksen tehtävät ja vastuut. Koska vesihuollon tehtävät on jaettu kahden osapuolen kesken, on sovittavia asioita varsin paljon. Menestys operointiyhteistyössä edellyttää hyvän sopimuksen lisäksi erinomaista luottamusta osapuolten kesken.

Suomessa toteutuneissa malleissa tyypillistä on, että operoija laskuttaa operoitavan kunnan asiakkailta vesihuollon maksut ja saa nämä tulot. Operoija maksaa sovitun osan saamistaan maksutuloista operoitavalle laitokselle. Operoitava vesihuoltolaitos rahoittaa operoijalta saamallaan tuloilla ja liittymismaksutuloilla vesihuoltoinfraan investoinnit ja omistajatuloutuksen. Jos vesihuollosta näin saatu rahoitus ei riitä, operoitava vesihuoltolaitos rahoittaa investointeja esimerkiksi kunnan budjettirahoituksella. Muissa maissa on toteutettu mallia myös siten, että operoitava laitos vastaa itse laskutuksesta ja operoitava maksaa operoijalle operointimaksun.

Vesihuoltotoiminnan järjestäminen

Operoitava vesihuoltolaitos omistaa vesihuoltoinfraan sekä siihen liittyvät asiakas ja omaisuustiedot ja kehittää omaisuutta vesihuoltolain mukaisesti yhdyskuntarakenteen kehittämisen tarpeiden mukaan. Operoiva vesihuoltolaitos tuottaa henkilöstönsä turvin vesihuollon operoinnin tehtävät siten, että operoitavan vesihuoltolaitoksen palvelutasovaatimus täyttyy ja operoitavalle vesihuoltolaitokselle jää tehtäviä mahdollisimman vähän. Operoitavan vesihuoltolaitoksen on nimettävä kuitenkin vesihuollosta vastaava henkilö vastaamaan yhteistyön kehittämisestä ja valvomaan sopimusta.

Operointiyhteistyön käynnistäminen edellyttää usein investointeja esimerkiksi asiakastieto-, verkkotieto- sekä automaatiojärjestelmien yhdistämiseen. Muilta osin investointi-

tarpeet ovat tapauskohtaisia. Operoinnin käynnistysvaiheessa voidaan sopia investoinneista tai toimenpiteistä, joita tarvitaan operoinnin mahdollistamiseksi esimerkiksi puuttuvien asiakassopimusten hankkiminen, verkostokartoitus jne. Operoitavaan laitokseen kohdistettavista alkuvaiheen investoinneista sekä investoinneista sopimisen periaatteista on hyvä sopia riittävällä tarkkuudella osana operointisopimusta.

Vaikka operoija ei vastaa vesihuoltojärjestelmän investoinneista, kertyy operoijalle tieto vesihuoltojärjestelmän kunnosta ja sen vuoksi operoijan tieto investointitarpeista on tärkeä saada operoitavan laitoksen investointisuunnitelmien lähtökohdaksi. Operoitavan laitoksen vastatessa investoinneista se vastaa myös esim. neuvotteluista maankäytön suunnittelun kanssa ja sovittaa investoinnit kunnallistekniikan yhteishankkeissa.

Vesihuollon asiakashinnoittelun periaatteista sovitaan operointisopimuksessa. Hinnoittelupäätökset tekee operoitava vesihuoltolaitos, tai hinnoittelu sidotaan sopimuksessa määriteltävällä tavalla operoivan vesihuoltolaitoksen hinnoitteluun.

Vesihuollon asiakkaat ovat sopimussuhteessa operoitavaan vesihuoltolaitokseen, vaikka sopimusprosessin hoitaa käytännössä operoija.

Operoivan vesihuoltolaitoksen työmäärä kasvaa operointiyhteistyön myötä. Mahdollisuuksien mukaan operoitavan vesihuoltolaitoksen henkilöstö siirtyy operoinnin aloituksen myötä operoijan palvelukseen vanhoina työntekijöinä.

Toimintojen sujuvoittamiseksi ja virheiden välttämiseksi kannattaa pyrkiä operoivalla ja operoitavalla vesihuoltolaitoksella yhtenäisiin toimintatapoihin sekä laite- ja materiaalivalintoihin. Usein noudatetaan suurelta osalta operoijan toimintatapoja, mutta operointi tuo mahdollisuuden kehittää toimintaa jatkuvan vuorovaikutuksen kautta.

Ylä-Savossa operointiyhteistyötä on suunniteltu muodostettavaksi kuntien yhteisen tukkuvesiyhtiön ympärille, mikä mahdollistaa alueen vesihuolto-osaamisen ja resurssien yhdistämisen. Toimintamallin luominen on monenkeskisessä mallissa askelta haastavampaa kuin kahdenvälisen operointisopimuksen, koska kahdenvälisessä yhteistyössä voidaan nojautua operoivan vesihuoltolaitoksen toimintatapoihin ja monenkeskisessä yhteistyössä on soviteltavaa enemmän. Malli on kuitenkin hyvä tapa kehittää kuntienvälistä vesihuoltoyhteistyötä.

Kunnan asema ja vastuut

Vesihuollon kehittäminen sekä toiminta-alueen määrittäminen säilyy operoitavan vesihuoltolaitoksen kunnan vastuulla. Käytännössä kunta osallistuu vesihuollon kehittämiseen yhteistyössä operoitavan vesihuoltolaitoksen ja operoijan kanssa esimerkiksi vesihuollon kehittämisessä ja riskienhallinnassa.

Operoijan, operoitavan vesihuoltolaitoksen ja kunnan yhteinen vastuu vesihuoltopalvelujen tuottamisessa tulee näkyä jatkuvana ja kiinteänä yhteistyönä osapuolten kesken. Sopimuksessa määritellyn lisäksi vesihuoltopalvelujen tuotantoa suunnitellaan jatkuvasti yhteistyössä. Tätä varten osapuolet ovat usein muodostaneet säännöllisesti koontuvia yhteistyö- ja seurantaryhmiä, joissa raportoidaan operoinnin etenemisestä, tiedotetaan vesihuoltoon liittyvistä asioista, ratkotaan mahdollisia ongelmia ja erimielisyksiä sekä suunnitellaan tulevaa.

Riskienhallinta on pääasiassa operoijan vastuulla, mutta valmiussuunnittelu on luonnollisemmin operoitavan vesihuoltolaitoksen kunnan vastuulla.

Operointiyhteistyön perustamisvaiheen kysymyksiä

Operointiyhteistyön sisältö suunnitellaan sopimusvaiheessa neuvotteluin. Sopimus- ja käynnistämisyksikössä operointi on osapuolille uutta ja siihen on yhdessä opetettava käytännön tekemisen kautta. Monissa operointisopimuksissa on määritelty uuden toimintamallin sopeutumiskausi, jossa osapuolet opettelevat toimintaa, yhteistyötä ja saavat kustannustietoisuutta niin että riskit operoinnin käynnistyessä ovat tiedossa ja toimenpiteet riskien pienentämiseksi tiedossa.

Operoitavan vesihuoltolaitoksen on opittava olemaan vesihuollon operointipalvelun tiilajana. Oman vesihuoltotoiminnan tavoitteet on usein määritelty varsin heikosti, minkä vuoksi operoitavan vesihuoltolaitoksen on kehitettävä selkeät odotukset vesihuollolle.

Sopimuksen alkuvaiheessa operoivan vesihuoltolaitoksen on opittava tekemään palveluliiketoimintaa toiselle vesihuoltolaitokselle. Tämä edellyttää toimintaprosessien kehittämistä ja kustannustietoisuuden lisäämistä. Operoijan on luotava asenne, jossa operoitavaa vesihuoltolaitosta hoidetaan yhtä hyvin kuin omaa ja operointi nähdään jatkuvana oppimismahdollisuutena.

Sopeutumiskauden jälkeisen varsinaisen operointivaiheen käynnistämisestä on syytä sopia selkeästi sopimuksen allekirjoitusvaiheessa, jotta toiminta ei jää kellumaan sopeutusvaiheen ja operointivaiheen menettelyjen välille.

Operointia valmisteltaessa/suunniteltaessa on tutkittava, onko operointi kilpailutettava. Suurelta osin operointipalvelut ovat myös yksityisen toimijan tehtävissä. Operoitavat vesihuoltolaitokset ovat perustelleet sopimista kunnallisen toimijan kanssa halulla kokonaisratkaisuun, joka sisältää myös vedenhankinnan ja jätevedenpuhdistuksen, mitä yksityisen toimijan on hyvin vaikea tarjota. Vielä merkittävämpi etu operoitavan vesihuoltolaitoksen kannalta kilpailutettuun operointiin verrattuna ovat vähäisempi resurssitarve tarjousvaiheessa, sopimuksen laatimisessa ja sopimuksen valvonnassa. Pienten vesihuoltolaitosten operoinnissa nämä toimet vaativat sopimuksen kokoon verrattuna suuria resursseja. Kuntayhteistyön mahdollistaminen vesihuollon operoinnissa tulisi varmistaa soveltuvalla lainsäädännöllä niin, että kilpailutuksen markkinoiden mahdollisuudet hyödynnetään samalla palveluntuotannossa.

Kilpailuneutraaliteettilainsäädännön tulkinnassa on kunnallisten vesihuoltolaitosten välisissä operointisopimuksissa eroja. Operoivan vesihuoltolaitoksen yhtiöittäminen varmistaa kuitenkin lainmukaisuuden varsin yksinkertaisella tavalla.

Operoinnin opetteluun lisäksi sopeutusvaiheessa toteutetaan operointisopimuksessa määritellyt investoinnit operointiedellytysten parantamiseksi, asiakassopimusten ja omaisuustietojen täydentämiseksi. Kokemusten mukaan operointisopimus on vauhdittanut operoitavan vesihuoltolaitoksen välttämättömiä investointeja vesihuollon automaation kehittämiseen ja toimintavarmuuden parantamiseen.

Alueellinen operointiyhtiö

Kahden vesihuoltolaitoksen välisen operointiyhteistyön lisäksi operointia voidaan toteuttaa myös erillisen toimijan toimesta. Yhtiön toiminta voi tässä mallissa sisältää vesihuollon ohella myös muita palveluita. Suomessa tästä mallista esimerkki on Järvi-Saimaan Palvelut Oy, joka on alueellisesti toimiva monialayhtiö ja vastaa vesihuollon operoinnin ohella kuntasektorin toiminnoista laajemminkin. Yhtiö vastaa vesihuollon lisäksi maankäytöstä, kuntatekniikasta, rakennuttamisesta, kiinteistönhoidosta, puhtaus- ja ruokapalveluista. Yhtiö on perustettu kuntien ja paikallisen sairaanhoitopiirin toimesta.

Vesihuollon osalta yhtiö toimii kolmen kunnan alueella. Se tarjoaa kunnille mm. vesihuollon operointia, asiantuntijapalvelua sekä toimii vesihuoltoasioiden esittelijänä kuntapäätäjille.

Tiivistelmä organisaatiomallin keskeisistä tekijöistä

Osa-alue	Kuvaus
Omistus	<ul style="list-style-type: none"> Operoitava vesihuoltolaitos omistaa vesihuolto-omaisuuden sekä siihen liittyvät asiakas- ja omaisuustiedot
Päätösvalta	<ul style="list-style-type: none"> Operointiyhteistyöstä sovitaan osapuolten välisessä sopimuksessa, jossa määritellään tarkkaan operoijan operointitehtävien sisältö sekä operoitavan vesihuoltolaitoksen tehtävät ja päätösvalta. Operoitava laitos kehittää omaisuutta vesihuoltolain mukaisesti yhdyskuntarakenteen kehittämisen tarpeiden mukaan omien johtosäätöjensä ym. pohjalta.
Talous	<ul style="list-style-type: none"> Vesihuollon hinnoittelupäätökset tekee operoitava vesihuoltolaitos, tai hinnoittelu esim. sidotaan sopimuksessa määriteltävällä tavalla operoivan vesihuoltolaitoksen hinnoitteluun. Operoija laskuttaa operoitavan kunnan asiakkailta vesihuollon maksut ja saa nämä tulot. Operoija maksaa sovittun osan saamistaan maksutuloista operoitavalle laitokselle. Operoitava vesihuoltolaitos rahoittaa operoijalta saamallaan tuloilla ja liittymismaksutuloilla omat käyttökulunsa, investoinnit ja omistajatuloutuksen (tämä käytäntö yleisesti Suomessa).
Henkilöstö	<ul style="list-style-type: none"> Mahdollisuuksien mukaan operoitavan vesihuoltolaitoksen henkilöstö siirretään operoijan palvelukseen. Operoija osoittaa tarvittaessa operoitavan laitoksen tehtäviin keskittyvät henkilöt.
Toimintavarmuus	<ul style="list-style-type: none"> Operoijan resurssit, järjestelmät ja toimintaprosessit tulevat myös operoitavan laitoksen käyttöön ja vesihuoltoa hoidetaan laajempaan kokonaisuutena. Kokemusten mukaan operointisopimus on vauhdittanut operoitavan vesihuoltolaitoksen välttämättömiä investointeja vesihuollon automaation kehittämiseen ja toimintavarmuuden parantamiseen. Toimintavarmuuden ylläpito vaatii hyviä sopimuskirjauksia ja jatkuvaa seurantaa sekä vuorovaikutusta.
Asiakkaat	<ul style="list-style-type: none"> Kuntien vesihuoltoasiakkaat ovat sopimussuhteessa operoivaan vesihuoltolaitokseen, vaikka sopimusprosessin hoitaa käytännössä operoija.
Kuntien asema ja vastuut	<ul style="list-style-type: none"> Vesihuollon kehittäminen sekä toiminta-alueen määrittäminen säilyy operoitavan vesihuoltolaitoksen kunnan vastuulla.

Osa-alue	Kuvaus
Vesihuoltolaitosten toiminnan yhteensovittaminen	<ul style="list-style-type: none"> Toimintojen sujuvoittamiseksi ja virheiden välttämiseksi kannattaa pyrkiä yhtenäisiin toimintatapoihin. Usein noudatetaan operoijan toimintatapoja, mutta operointi tuo mahdollisuuden kehittää niitä jatkuvan vuorovaikutuksen kautta.

Organisaatiomallin TOP 5 Edut:

- Operoitava vesihuoltolaitos varmistaa käyttöönsä riittävän vesihuollon henkilö- ja osaamisresurssit
- Operoitavalla laitoksella säilyy päätösvalta vesihuollon investointeihin ja sopimuksen kautta vaikutusmahdollisuus operoinnin toteuttamiseen
- Operointimallilla voidaan välttää omaisuuden arvostuskysymykset ja varmistaa itsenäinen päätösvalta yhdyskuntakehitystä vastaavien investointien suhteen
- Operointiyhteistyö perustuu sopimukseen, jota voidaan tarvittaessa muuttaa tarpeiden mukaan tai purkaa jos yhteistyö ei vastaa osapuolten odotuksia
- Vesihuollon kehittäminen operointisopimuksen kautta antaa ryhtiä operoitavan vesihuoltolaitoksen ja operoijan toimintaan

3.4 ALUEELLINEN MONIALAKUNTAYHTYMÄ

Alueellisella monialakuntayhtymällä tarkoitetaan tässä työssä yhden tai useamman kunnan omistamaa kuntayhtymämuotoista vesihuoltolaitosta, joka toimii vesihuollon lisäksi jollain muullakin alalla tai aloilla (esim. sähkö, lämpö, jätehuolto). Tässä tekstissä on keskitytty esittämään kuntayhtymämuotoisen organisaation toimintaa, koska luvussa 3.1. on esitetty osakeyhtiömuotoisen seudullisen vesihuoltolaitoksen toimintaa. Monialayhtiö voi toimia myös yhtiömuotoisena.

Vesihuoltolaitoksen toimiessa kuntayhtymämuotoisena tulee sen noudattaa toiminnassaan kuntalakia. Yhtiömuotoinen vesihuoltolaitos puolestaan noudattaa osakeyhtiölakia.

Organisoituminen ja sopimusperusta

Kuntayhtymä on jäsenkuntiensa perustama itsenäinen oikeushenkilö. Kuntayhtymä perustetaan jäsenkuntien välisellä perussopimuksella, jossa mm. määritellään kuntayhtymän nimi, tehtävät, päätösvalta sekä eri toimielinten tehtävät. Kuntayhtymämuotoisessa organisaatiossa ylintä päätösvaltaa käyttää yhtymäkokous/yhtymävaltuusto, jossa jokaisella jäsenkunnalla on yksi äänivaltainen edustaja. Äänivaltaosuudet voidaan jakaa esimerkiksi kuntien asukasluvun suhteessa. Äänivaltaosuuksia voidaan rajoittaa esimerkiksi siten, että yksittäinen kunta ei voi saada enemmistöosuutta, vaan yksittäisen omistajan osuus rajataan maksisimmassaan 50 prosenttiin. Hallitus vastaa hallinnosta ja taloudenhoidosta sekä toimii yhtymäkokouksen päätöksiä valmistelevana ja ne toimeenpanevana elimenä. Kuntayhtymän hallitus voi olla täysin poliittinen tai ns. hybridihallitus, jossa myös ei-poliittisia jäseniä, esimerkiksi teknisen alan asiantuntijoita.

Osakeyhtiömuotoinen monialayhtiö toimii samoin periaattein kuin osakeyhtiömuotoinen seudullinen vesihuoltolaitos.

Vesihuoltotoiminnan järjestäminen

Monialayhtiössä eri tuotealueiden toimintoja voidaan yhdistää ja saavuttaa näin synergiaetuja. Toimintojen ja järjestelmien yhdistäminen edellyttää alussa investointeja. Keskenään vastaavia toimintoja voidaan johtaa samojen prosessien avulla ottaen huomioon alakohtaiset erot esimerkiksi omaisuudenhallinta, laatu- ja turvallisuusjohtaminen sekä viestintä- ja asiakaspalveluprosessit. Lisäksi esimerkiksi vesi-, sähkö- ja lämpötoimintojen osalta liittymä-, kartoitus- ja mittauspalvelua voidaan tehdä saman yksikön toimesta kaikille tuotealueille. Hankinnat, rakennuttaminen ja hallinto voidaan niin ikään järjestää keskitetysti. Verkostojen osalta voidaan myös hyödyntää samaa verkkotietojärjestelmää näillä eri tuotealueilla ja myös valvonta voidaan hoitaa samojen henkilöiden toimesta. Erilaisten tietojärjestelmien määrä vähenee. Myös ICT:n ja kyberturvallisuuden kehittäminen on mahdollista toteuttaa kaikkia tuotealueita palvelevasti. Päivätyksen ja varallaolon toteuttamisessa on varmistettava riittävä kaikkien tuotealueiden osaaminen. Monialayhtiöissä synergiaetujen saavuttaminen on tapauskohtaista ja niiden saaminen edellyttää investointeja mm. osaamisen kehittämiseen. Monialayhtiön erilaisten tuotealueiden erot rajoittavat osaltaan synergioiden kehittämistä, minkä vuoksi synergioita on tärkeä selvittää ennalta. Varsinkin valmiiksi isompikokoisilla laitoksilla monialamalli voi tuoda vähäisempiä hyötyjä, kun taas pienemmät toimijat voivat saada monialamallin myötä laitokselleen tarpeellista lisäosaamista kustannustehokkaasti.

Monialaisen ja suurempikokoisen toimijan on helpompi olla alalla houkutteleva työnantaja ja olla kilpailukykyisempi myös erityisalojen osaajien, kuten IT-osaajien näkökulmasta.

Monialatoimijoiden on Vesihuoltolain mukaan eriytettävä vesihuoltotoiminta kirjanpidossaan muista toiminnoista. Vesihuollolle on vuosittain laadittava tuloslaskelma, tase ja rahoituslaskelma sekä esitettävä niiden liitteenä olevat tiedot. Vesihuoltolaitoksen on lisäksi laadittava kirjanpitolaissa tarkoitettu toimintakertomus sekä tiedot vesihuollon hintatasoa, tehokkuutta, laatua ja kannattavuutta kuvaavista tunnusluvuista.

Kunnan asema ja vastuut

Seudullisen yhtiön tavoin kuntayhtymän toimintaa ohjataan omistajien toimesta mm. omistajaohjauksen avulla. Kuntien poliittinen ohjaus toteutuu lisäksi kuntayhtymän hallituksen ja mahdollisten muiden toimielinten kautta myös poliittisesti valittujen edustajiensa välityksellä.

Kuntayhtymän jäsenkunnat antavat lausuntonsa mm. kuntayhtymän strategiaan, investointiohjelmaan, vesihuollon kehittämissuunnitelmaan, toiminta-alueeseen ja talousarvioon ennen kuin ne hyväksytään.

Monialakuntayhtymän perustamisvaiheen kysymyksiä

Vesihuolto-omaisuus voidaan siirtää kuntayhtymään liiketoimintasiirrolla tai kaupalla kuten yhtiössäkin. Kuntien ja kuntayhtymän välisiin vastuukysymyksiin on tärkeää kiinnittää huomiota, jotta niiden osalta ei jää epäselvyyksiä organisaatorakenteen muuttessa.

Toimintakulttuurin yhtenäistäminen on avainasemassa. Palkkaus ja työsuhte-edut yhtenäistetään, vanha henkilöstö lähtökohtaisesti siirtyy vanhoina työntekijöinä.

Omistajille maksettavasta tuloutuksesta sovitaan ennakoon perustamisvaiheessa.

Tiivistelmä organisaatiomallin keskeisistä tekijöistä

Osa-alue	Kuvaus
Omistus	<ul style="list-style-type: none"> Jäsenkunnat omistavat kuntayhtymän
Päätösvalta	<ul style="list-style-type: none"> Yhtymävaltuusto tai vastaava elin käyttää ylintä päätösvaltaa. Käytännön päätöksenteosta vastaa yhtymähallitus Kuntayhtymä voi tehdä toimintaansa koskevat päätökset itsenäisesti. Poikkeuksellisista investoinneista ja liiketoimintapäätöksistä konsultoidaan omistajaa.
Talous	<ul style="list-style-type: none"> Kuntayhtymällä on oma talous, josta päättää yhtymävaltuusto ja hallitus Monialakuntayhtymän/-yhtiön haasteena on erilaiset toiminnot saman budjetin ja päätöksenteon piirissä. Jonkun alan isot investoinnit tai taloudelliset vaikeudet vaikuttavat muihin aloihin. Monialakuntayhtymän/-yhtiön on eriytettävä vesihuolto tilinpäätöksessään
Henkilöstö	<ul style="list-style-type: none"> Kuntien henkilöstö siirtyy tyypillisesti perustamisvaiheessa kuntayhtymään vanhoina työntekijöinä Yhdistymisen jälkeen työsuhteen edut yleensä yhtenäistään sovitulla tavalla
Toimintavarmuus	<ul style="list-style-type: none"> Monialakuntayhtymä/-yhtiö on resursseiltaan ja toimialaltaan laajempi kuin yhden toimialan toimija. Tämä antaa mahdollisuuden yhdistää johtamista ja resursseja niin, että toimintavarmuus paranee. Toimintavarmuuden parantamistoimet on tehtävä kunkin toimialan lähtökohdista
Asiakkaat	<ul style="list-style-type: none"> Kuntayhtymän päätökset ovat julkisia Kuntayhtymä noudattaa kuntalakia, joten sen päätökset ovat valituskelpoisia kuntalain säädösten mukaisesti Monialatoimija voi yhdistää asiakaspalveluprosesseja, jolloin isompi panostus näkyy parhaimmillaan parempana asiakaspalveluna
Kuntien asema ja vastuut	<ul style="list-style-type: none"> Kunnat vastaavat vesihuoltolain mukaisista velvoitteistaan. Jotta vesihuolto voidaan toteuttaa kaikkia jäsenkuntia palvelevalla tavalla, on sovittava keskeisten suunnitelmien yhteisistä laatimisperiaatteista
Vesihuoltolaitosten toiminnan yhteensovittaminen	<ul style="list-style-type: none"> Kuntien vesihuolto-omaisuus siirretään monialatoimijalle tyypillisimmin kaupalla käyvin arvin.

Organisaatiomallin TOP 5 Edut:

- Kun toiminnan volyymi kasvaa, on edellytykset kehittää johtamista ja toimintaa järjestelmällisesti
- Toiminnan mittakaavan kasvaessa on saavutettavissa taloudellisia synergia-etuja. Mitä enemmän toimialoilla on yhtäläisyyksiä, sitä enemmän synergioita saadaan myös ydintoimintojen osalta
- Eri alojen kokemusta voidaan käyttää myös vesihuollon hyväksi ja päinvastoin.
- Toiminnan iso volyymi mahdollistaa osaltaan tarvittavan investointitason säilyttämisen
- Kuntayhtymän veroprosentti on yhtiötä alhaisempi: 6,75 %

4 VESIHUOLLON ORGANISOINTIMALLIT ULKO-MAILLA

Koska Suomessa on kokemusta suhteellisen harvoista yhteistoimintamalleista, haettiin projektissa tietoa myös muista maista. Maailmalla käytössä olevista malleista otettiin mukaan sellaisia, jotka ovat erilaisia kuin suomalaiset, mutta voisivat sopia Suomeen. Mallien valinnassa otettiin huomioon myös eduskunnan hyväksymä ”Vesi on meidän”-kansalaisaloitteen käsittelyssä linjattu nykyisen julkisen omistuksen säilyttäminen.

4.1 ROSLAGSVATTENIN MALLI – SEUDULLINEN HOLDING-YHTIÖ

Roslagsvatten on Ruotsin ensimmäinen, vuonna 1989 perustettu seudullinen vesihuoltolaitos. Tämän vuoksi mallia kutsutaan Ruotsissa Roslagsvattenin malliksi. Ruotsissa vastaavaa mallia on sittemmin sovellettu muillakin alueilla. Vesihuoltolaitos on osakeyhtiömuotoinen. Omistajakunnat ovat tulleet osaksi yhtiötä aikavälillä 1989–2014. Viimeisimpänä omistajakunnaksi on tullut Ekerön kunta. Kaksi omistajakuntaa (Knivsta ja Österåkers) ovat Ruotsin nopeimmin kasvavien kuntien joukossa. Vesihuollon lisäksi yhtiön vastuulla on kahden kunnan jätehuollon järjestäminen. Vesihuoltolaitos palvelee noin 130 000 asukasta. Yhtiöllä on 21 omaa jätevedenpuhdistamo ja se operoi lisäksi kolmea jätevedenpuhdistamo. Yhtiöllä on muutamia omia pieniä talousvedenkäsittelylaitoksia, mutta valtaosa talousvedestä hankitaan Norrvattenilta (tukkuyhtiö).

Roslagsvattenin muodostumisen taustalla oli seuraavia syitä:

- pienten vesihuoltolaitosten resurssien rajallisuus
- halu erotella vesihuollon ja kunnan talous toisistaan
- tarve pitkän aikavälin taloussuunnittelulle vesihuollossa
- vesihuollon vaatimuksia tiukentava EU-lainsäädäntö
- pienten laitosten haasteet rekrytoida osaavaa henkilöstöä
- pienten laitosten riittämätön varautuminen ja riskienhallinta

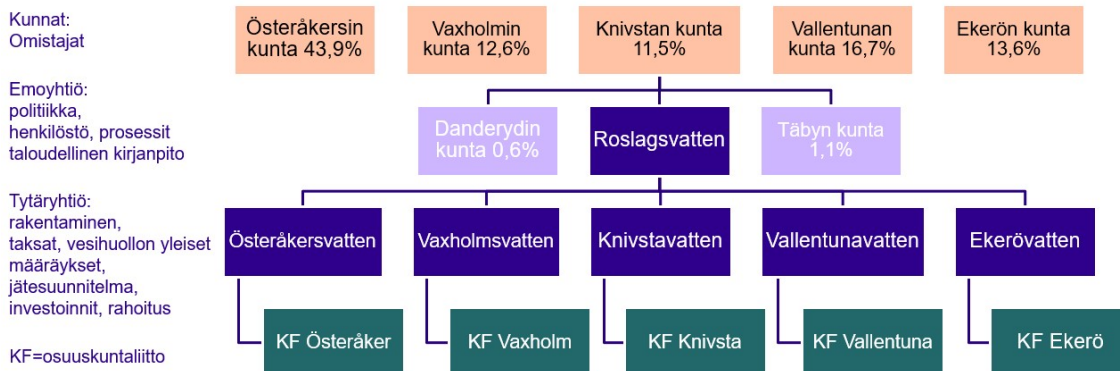
Näiden tekijöiden yhteisvaikutus on nähty niin merkittävänä, että pienten laitosten selviytyminen niistä vaarantuu. Ruotsissa vesihuoltolaitosten toimialajärjestö Svenskt Vatten on antanut oman suosituksensa vesihuoltolaitosten koolle. Kestävyysindeksitarkastelun perusteella Ruotsissa on päädytty suosittelemaan vesihuoltolaitoksen minimikooksi 50 000 asukasta palvelevaa vesihuoltolaitosta.

Organisoituminen ja sopimusperusta

Roslagsvattenin organisaatio on kolmitasoinen (kuva 5). Hierarkiassa ylimpänä ovat Roslagsvattenin viisi pääomistajakuntaa. Roslagsvatten puolestaan omistaa 99 prosenttia viiden omistajakuntansa vesihuoltolaitoksista. Nämä laitokset ovat Roslagsvattenin kuntakohtaisia tytäryhtiöitä ja ne omistavat vesihuoltoverkostonsa sekä pumppaamonsa. Pääomistajien lisäksi kaksi kuntaa omistaa yhteensä alle kaksi prosenttia yhtiöstä. Nämä laitokset hankkivat Roslagsvattenilta puhelinpalvelukeskuksen palvelua sekä laskutuspalvelua.

Tytäryhtiöt hankkivat vesihuollon operointipalvelun emoyhtiöltä. Emoyhtiö vastaa koko vesihuollon operoinnin ja sen tukitoimintojen järjestämisestä investoinnit mukaan lukien. Yhtiön menot kirjataan tytäryhtiökohtaisesti aiheuttamisperiaatteella. Käytännössä kuntien vesihuoltoasiakkaat maksavat siis kuntakohtaisesti määrittyvät kustannukset. Tuloista pidetään kirjaa tytäryhtiökohtaisesti.

Organisointitapa turvaa taloudellisessa mielessä eri kuntien vesihuoltotoimintaa, sillä erillisinä tytäryhtiöinä ne eivät pääse negatiivisesti vaikuttamaan toistensa vesihuollon talouteen.



Kuva 5 Roslagsvattenin organisaatio (mukailtu lähteestä Roslagsvatten Företagspresentation)

Vesihuoltotoiminnan järjestäminen

Roslagsvatten vastaa vesihuollon kaikista osa-alueista ja tukitoiminnoista mukaan lukien esim. hallinto ja asiakaspalvelu. Yhtiön operatiivinen toiminta tapahtuu kuntatasolla. Roslagsvattenin toimitusjohtaja toimii myös jokaisen tytäryhtiön toimitusjohtajana. Lisäksi jokaisella tytäryhtiöllä on omat kuntavastaavat, jotka huolehtivat yhteistyöstä kuntaorganisaation kanssa. Kuntavastaavien tehtävänä on varmistaa osaltaan, että Roslagsvatten tukee kuntien laajentumistarpeita ja toisaalta varmistavat, että kunnat toimivat Roslagsvattenin mallin mukaisesti. Yhtiöllä on lisäksi paikallisesti toimivat vesihuoltopäälliköt, jotka johtavat paikallisesti vesihuoltolaitosten toimintaa.

Usean kunnan yhteisessä yhtiössä operatiivinen toiminta on varmempaa ja tehokkaampaa. Pitkän aikavälin suunnittelu mahdollistuu, kun yhtiö pystyy investoimaan pieniä laitteita enemmän kuntotutkimuksiin ja toiminnan suunnitteluun.

Päätöksenteko

Omistajakunnat osallistuvat emoyhtiön päätöksentekoon hallitustyöskentelyn kautta. Kuntakohtaiset tytäryhtiöiden hallitukset on muodostettu ko. kunnan edustajista. Siellä päätetään kuntakohtaisesti esimerkiksi vesihuollon investoinneista ja taksoista. Kunnat vastaavat vesihuollon kehittämissuunnittelusta yhteistyössä Roslagsvattenin kanssa.

Tytäryhtiöt tekevät budjetoitpäätökset. Operatiivinen päätöksenteko on merkittävilta osin emoyhtiön vastuulla. Yhtiön toimitusjohtajan päätösvallalle on määritetty rahallinen raja-arvo. Rekrytointeihin liittyvät päätökset tehdään yhtiön toimesta.

Vaikutukset kuntaan ja yhteistyö kuntien kanssa

Organisaatiomalli edellyttää ja mahdollistaa tiiviin yhteistyön kuntien ja yhtiön välillä. Käytännön tasolla tämä on toiminut esimerkiksi niin, että katurakennus ja -saneeraus-hankkeissa Roslagsvatten on ottanut usein vastuun hankkeen projektijohtamisesta ja laskuttanut tästä työstä kuntia.

Kuntaan kohdistuvat taloudelliset vaikutukset ovat tapauskohtaisia. Kuntien vesihuoltolaitoksilla vesihuollon ja kunnan muiden kulujen erottelu ei välttämättä ole kovin tarkkaa, minkä vuoksi vesihuollon tuloilla voidaan joissain tapauksissa paikata kuntaloutta ja päinvastoin. Ruotsin lainsäädäntö kieltää omistajatuloutuksen vesihuollossa.

Uusien kuntien mukaanotto yhtiöön on aiheuttanut jonkinasteista vastarintaa olemassa olevissa omistajissa. Toiminta-alueen laajenemisen on pelätty vievän yhtiön huomiota liikaa uusien kuntien suuntaan ja omistajakunnissa on pelätty tämän heikentävän palvelun laatua. Lisäksi on pelätty lisäkustannuksien vyörymistä nykyisten omistajakuntien vastuulle.

Kuntien kannalta merkittävä etu on yhtiön kyky investoida ja pitkälle aikajänteelle ulottuva suunnittelu, minkä myötä yhtiöllä on kyky vastata kuntien kasvutarpeisiin. Vesihuoltolaitos pystyy laajentamaan toiminta-alueitaan ja sillä on riittävä raakaveden kapasiteetti.

Henkilöstö

Yhtiöllä on noin 200 työntekijää. Henkilöstön määrä olisi samaa suuruusluokkaa vesihuoltolaitosten toimiessa omina yksiköinä. Samalla henkilöstömäärällä pystytään kuitenkin saavuttamaan merkittävämpää vaikuttavuutta kuin erillisissä organisaatioissa toimittaessa. Koko vesihuoltohenkilöstö on työsuhteessa Roslagsvatteniin. Ainoastaan toimitusjohtaja työskentelee Roslagsvattenin lisäksi tytäryhtiöissä hallituksen esittelijänä. Kun uusia vesihuoltolaitoksia yhdistetään yhtiöön, olemassa olevat työntekijät siirretään yhtiön työntekijöiksi. Suomalaisiin vesihuoltolaitoksiin verrattuna yhtiön henkilöstömäärä on suuri, mikä johtuu yhtiön alhaisesta ulkoistusasteesta. Yhtiöllä on myös Suomen vastaavan kokoluokan laitokseen verrattuna enemmän toimintoja, kuten oma IT-osasto, laboratorio sekä ympäristö- ja laadunhallinta-asioihin sekä lakiasioihin keskittynyttä henkilöstöä. Henkilöstön suuri määrä ei johdu itse mallista vaan Roslagsvattenin tarpeesta organisoida toiminta omiin resursseihin nojautuen.

Laaja toiminta-alue ja sen myötä useammin toistuvat operatiiviseen toimintaan kuuluvat ns. erikoistapaukset ovat kasvattaneet henkilöstön ammattitaitoa. Myös yhtiön kyky investoida ja panostaa kehittämiseen ovat edistäneet henkilöstön osaamisen kasvua. Näistä tekijöistä johtuen yhtiö on myös osaavien työnhakijoiden silmissä houkuttelevampi työnantaja kuin pienemmät vesihuoltolaitokset.

Asiakkaat

Kuntien vesihuoltoasiakkaat ovat asiakassuhteessa paikallisen tytäryhtiön kanssa ja maksavat vesihuoltomaksunsa oman kuntansa tytäryhtiölle. Yhtiön taloudellinen läpinäkyvyys, mittavat investoinnit sekä ammattitaitoinen henkilöstö ovat kaikki asiakkaiden näkökulmasta positiivisia tekijöitä. Taksataso on myös pysynyt matalalla tasolla. Tähän vaikuttaa omalta osaltaan se, että vesihuoltolaitos toimii tehokkaasti ja, että toisaalta Ruotsissa vesihuoltolaitokset eivät saa tehdä toiminnallaan voittoa (lasketaan 3 vuoden keskiarvona). Tällöin taloudellinen hyöty näkyy suoraan alhaisempina vesihuollon maksuina. Roslagsvatten on yhtenäistänyt toiminta-alueensa kuntien vesihuoltotaksarakenteita.

Tiivistelmä organisaatiomallin keskeisistä tekijöistä

Osa-alue	Kuvaus
Omistus	<ul style="list-style-type: none">• Kunnat omistavat Roslagsvattenin ja Roslagsvatten omistaa kuntien vesihuoltolaitokset (Roslagsvattenin tytäryhtiöt)• Tytäryhtiöt omistavat vesihuoltoverkostot ja pumppaamot
Päätösvalta	<ul style="list-style-type: none">• Operatiivinen päätöksenteko on merkittävilta osin yhtiön vastuulla. Merkittäviä investointeja koskevat suunnitelmat esitellään kaupunginhallituksille, jotka tekevät päätöksen.• Rekrytointipäätökset tehdään yhtiön toimesta.
Talous	<ul style="list-style-type: none">• Investointeja on pystytty lisäämään ja samalla on pystytty pitämään taksataso maltillisena• Malli mahdollistaa erisuuruiset vesihuoltomaksut eri kunnissa, mikä lisää aiheuttamisperiaatteen toteutumista maksuissa
Henkilöstö	<ul style="list-style-type: none">• Kyky panostaa kehittämiseen edistää henkilöstön osaamisen kehittymistä ja tekee vesihuoltolaitoksesta houkuttelevan työnantajan• Henkilöstön määrä on samaa suuruusluokkaa kuin erillisinä vesihuoltolaitoksina toimittaessa.
Toimintavarmuus	<ul style="list-style-type: none">• Henkilöstön osaamisen kehittyminen ja toiminta-alueen laajenemisen myötä kokemuksen karttuminen esim. häiriötilanteista on parantanut toimintavarmuutta• Pitkän aikavälin suunnittelu mahdollistuu
Asiakkaat	<ul style="list-style-type: none">• Kuntien vesihuoltoasiakkaat ovat asiakassuhteessa paikallisen tytäryhtiön kanssa
Kuntien asema ja vastuut	<ul style="list-style-type: none">• Omistajakunnat osallistuvat yhtiön päätöksentekoon emoyhtiön hallitustyöskentelyn kautta.• Vesihuollon taksat päätetään kuntakohtaisten tytäryhtiöiden hallitusten toimesta• Vesihuollon kuntavastaavat edistävät vesihuollon ja kuntien välistä yhteistyötä
Vesihuoltolaitosten toiminnan yhteensovittaminen	<ul style="list-style-type: none">• Olemassa oleva vesihuoltohenkilöstö siirretään yhtiön palvelukseen, jotka paikallisen toimintamallin ansiosta pystyvät jatkamaan työskentelyä tutussa ympäristössä.

4.2 TANSKA- KOLME KESKITETTYÄ ORGANISAATIOMALLIA

Tanskassa vuonna 2009 kaikki kuntaomisteiset yhtiöt piti muuttaa osakeyhtiöiksi. Ennen lain muutosta n. 80 %:a vesihuoltolaitoksista subventoi omistajakunnan taloutta. Tanskassa kaikki vesihuoltolaitokset ovat kuntien omistamia.

Vuonna 2011 vesihuoltolaitoksille asetettiin laitoskohtainen hintakatto, jota on siitä lähtien tiukennettu ja vuonna 2017 muutettu myyntitulokatoksi, joka sisältää kaikki käyttö- ja pääomakulut. Talous- ja jätevesitoiminnoille on erilliset myyntitulokatot. Vuosittain

hinta-/myyntitulokattoa on alennettu keskimäärin n. 2,5 %. Myyntitulokatolla pyritään lisäämään vesihuollon toiminnan tehokkuutta ja näin onkin tapahtunut tiettyyn pisteeseen asti, sillä myyntitulokaton on tunnustettu lisänsä vesihuollon innovaatioita ja pienentäneen kustannuksia. Tanskassa on pitkään tehty vesihuoltolaitosten benchmarking:ia ja sen avulla on pystytty osoittamaan vesihuollon operointikustannusten lasku vuodesta 2004 alkaen.

Henkilöstön kompetenssi on sääntelyn myötä kehittynyt, mikä on esimerkiksi edistänyt vesialan vientiä Tanskasta. Myös vesihuoltoalan vetovoimaisuutta on saatu kehitettyä, mikä on helpottanut osaavan henkilöstön saatavuutta. Aiemmin Tanskassa oli merkittäviä haasteita saada alalle osaajia. Osaltaan vetovoimaisuuteen on pystytty vaikuttamaan viestinnällä, jossa on korostettu vesihuoltoalan monipuolisuutta esim. ympäristönsuojelun näkökulmasta. Vesihuoltolaitosten henkilöstön osaamisprofiiliin muuttuminen on pitkälti toimintojen ulkoistamisen tulosta. Vesihuoltolaitoksilla on sopimuksia yksityisten urakoitsijoiden kanssa, jotka vastaavat isolta osin käytännön rakennustyöstä (n. 85 % investoinneista). Ulkoistamista hyödynnetään myös operoinnissa ja huollossa, missä keskimäärin 50 % on ulkoistettua toimintaa. Tämä on muuttanut vesihuoltolaitosten osaajien osaamisprofiilia enemmän suunnitteluttamisen/rakennuttamisen sekä sopimusten- ja projektinhallinnan suuntaan. Myös korkeasti koulutetun henkilöstön määrä on lisääntynyt vesihuoltolaitoksilla.

Nykytilanteessa myyntitulokatto on alkanut kuitenkin rajoittaa vesihuoltolaitosten kykyä innovoida ja toteuttaa tarvittavia saneerauksia. Hyvin tiukka taloudellinen regulaatio on vaikeuttanut myös vesihuoltolaitosten mahdollisuuksia saavuttaa asiakkaiden odotuksia. Jälkikäteen ajatellen tehokkuutta olisi voitu lisätä kansallisen regulaattorin sijaan laatimalla vesihuoltolaitosten vertailu ja vertaamalla vesihuoltolaitosten tehokkuutta tähän tietyin väliajoin. Vertailun olisi voitu laatia esimerkiksi yliopiston toimesta.

Myyntitulokaton takia vesihuoltolaitosten tulot ovat laskeneet noin 30 %:a 12 vuoden aikana. Samaan aikaan vesihuoltomaksuilla on pitänyt pystyä kattamaan uusia suoraan vesihuoltoon kuulumattomia toimia esimerkiksi ilmastonmuutokseen sopeutumiseen ja hulevesien hallintaan liittyen.

Myyntivoittokaton määrittely perustuu laitospäätöksiin. Tämä oli alun perin vesihuoltolaitosten vaatimus, koska haluttiin järjestelmän olevan tasapuolinen kaikille toimijoille. Järjestelmä on sittemmin kuitenkin todettu liian monimutkaiseksi ja vesihuoltolaitoksia työllistäväksi, sillä laskentaa varten tuotettavan datan määrä on suuri ja myyntitulokatto määritetään joka toinen vuosi. Vesihuoltolaitosten henkilöstömäärät ovatkin kasvaneet, koska tarvittavien tietojen tuottaminen viranomaisille vaati merkittäviä henkilöstöresursseja. Koko maassa vesihuollon henkilöstöä on n. 4 000, kun ennen myyntitulokatto sääntelyn käyttöönottoa se oli n. 500 vähemmän.

Paikallisen vesiyhtiön hallitus päättää taksojen suuruuden myyntihintakaton puitteissa ja taksat hyväksytetään jokaisella omistajakunnalla. Hintakattojärjestelmän takia vesihuoltolaitokset voivat sisällyttää taksoihin vain lainsäädännön edellyttämät investoinnit. Vesihuoltolaitosten päätösvaltaa investointien toteuttamiselle on näin ollen merkittävästi rajoitettu.

Tanskassa ei ole esitetty vaatimusta vesihuoltolaitosten yhdistämiselle, koska tämän on katsottu rikkovan kuntien itsemääräämisoikeutta. Yhdistymisten tulee olla vapaaehtoisia ja tapahtua kuntalähtöisesti. Käytännössä myyntitulokatolla on kuitenkin ollut suurin vaikutus vesihuoltolaitosten yhdistymisiin, sillä se on pakottanut vesihuoltolaitokset löytämään merkittäviä säästöjä. Kokonaan yhdistyneet vesihuoltolaitokset noudattavat kunnasta/alueesta riippumatta alueellaan samaa myyntitulokattoa.

Keskitetty organisaatiomallit

Täydellinen fuusio on kaikkein yleisin vesihuollon ylikunnallisen yhteistyön toteutustapa Tanskassa, ja sen arvioidaan yleistyvän myös tulevaisuudessa, koska se mm. vähentää byrokratiaa kaikkein tehokkaimmin mm. myyntitulokaton takia. Vesihuoltolaitosten täytyy olla täysin yhdistyneitä, jotta niitä koskee sama myyntitulokatto.

Tanskan ensimmäinen merkittävä vesihuoltolaitosten yhdistyminen tapahtui Kööpenhaminan alueella (HOFOR). Yhtiö ei ole esimerkki ”täydellisestä” fuusiosta, vaan käytännössä henkilökunta on koottu yhteen holding-yhtiöön, joka vastaa kaikkien laitosten operoinnista. Organisaatiomallista johtuen HOFOR:a koskee 28 myyntitulokatto (14 sekä talousveden että jäteveden puolelle). Yhtiö on monialayhtiö, joka vastaa vesihuollosta (jätevedenkäsittely yhdessä BIOFOS:n kanssa, jonka osaomistaja HOFOR on), kaukolämmöstä, kaukokylmästä ja kaasunjakelusta kahdeksan kunnan alueella. Yhtiön palveluksessa on yli 1200 työntekijää ja se palvelee miljoonaa asiakasta osalta. Kööpenhamina omistaa yhtiöstä 73 %, mikä on tehnyt yhtiöön liittymisestä vähemmän houkuttelevaa muiden kuntien näkökulmasta. Jokaisella omistajalla on kuitenkin yksi ääni hallituksessa. HOFOR on tunnistanut vesihuollon yhdistymisen hyödyiksi mm. pohjaveden suojelun helpottumisen, yhteisen vedenoton ja -tuotannon, koordinoitun jätevedenkäsittelyn, tehokkaan operoinnin ja yhtiön tuoman mittakaavaedun. HOFOR:n kaltaisen operointimalli on Tanskassa yleinen.

Jotkin kunnat vastustavat vesihuoltolaitosten yhdistämiä. Näissä tapauksissa vaihtoehtoisena mallina on toteutettu HOFOR:n mallia kevyempää yhteistyötä. Tällöin on perustettu vesihuoltolaitosten yhteisesti omistamia palveluyhtiöitä, joissa keskitytään vesihuoltolaitosten hallinnon ja hankintojen keskittämiseen.

4.3 VIRO – ALUEELLISESTI TOIMIVA VESIHUOLTOLAITOS

Virossa on tämän selvityksen laatimishetkellä tunnistettu tarve tehdä vesihuollon merkittävä rakenneuudistus, jonka tavoitteena on vesihuollon keskittäminen. Aiheesta on laadittu selvitys suosituksineen. Poliittisia päätöksiä odotetaan asian etenemisen suhteen. Tämän selvityksen laatimishetkellä vesihuoltolaitosten määrä on vähentynyt 200:sta 150:een vuosien 2020–2022 välillä vapaaehtoisten liitosten kautta, jotka ovat osin olleet seurausta kuntaliitoksista.

Vesihuollon rakenneuudistus on lähtenyt alun perin liikkeelle ympäristöministeriön aloitteesta. Aiheesta on laadittu selvitys vuonna 2018, joka osoittaa tulevaisuuden investointitarpeiden olevan niin korkeita, että vesihuoltolaitoksilla ei tule olemaan riittäviä resursseja sen kattamiseksi. Investointeja tulisi kohdistaa etenkin verkostosaneerauksiin. Vesihuolto-omaisuus on rakennettu osalta osin (n. 70 %) EU-tuella ja nyt tukien päätyttyä vesihuollon pitäisi olla kustannusvastaavaa. Omaisuudesta tehtävät kirjanpidon poistot eivät tukien vuoksi ole vesihuoltolaitosten taloudessa riittävänä, jota voisi käyttää saneerausten rahoitukseen. Toisaalta vesihuollon maksut eivät ole tälläkään hetkellä alhaisia. Haastetta lisää se, että samaan aikaan kun vesihuollon investointitarpeet ovat kasvussa, väestömäärä on laskussa. Maan väkiluku tulee Viron tilastokeskuksen mukaan vähenevän 11 %:lla seuraavan 60 vuoden aikana (OECD 2022). Kaupungistuminen kuitenkin voimistuu, joten kaupungeissa investointitarpeet lisääntyvät.

Huolenaiheena on nähty myös vastuiden pirstaloituneisuus ja epäselvyys politiikan, suorituskyvyn seurannan ja alan tukemisen osalta. Vesihuoltolaitosten suorituskyky nähdään herkästi järkkävänä kestävä rahoituksen sekä esimerkiksi vesitehokkuuden ja energiatehokkuuden näkökulmista. Joillakin alueilla on myös haasteita pohjavesiva-

rantojen riittävyyden kanssa. Myöskään EU-lainsäädännön vaatimuksia ei ole saavutettu kaikkialla. Pienimmillä laitoksilla henkilöstön koulutustason on todettu olevan puutteellista, sillä vain noin 38 % alle 2000 AVL laitoksien henkilökunnasta on vesihuoltoalan koulutus. Yli 2000 AVL laitoksilla tämä osuus on 83 %. Alan haasteeksi onkin tunnistettu nykyisen palvelutason säilyttäminen tulevaisuudessa kohtuullisen suuruisilla vesihuoltomaksuilla, tunnistettujen haasteiden vallitessa. Rakennemuutoksen uskotaan olevan ratkaisu haasteisiin, sillä Virossa on aiempien kokemusten perusteella todettu, että alueellisissa vesihuoltoyhtiöissä mm. hinnoittelu olevan kustannusvastaavampaa, palvelun laatu on parantuneen, infraa on saneerattu aiempaa enemmän ja vedenlaatu on parantunut. (OECD 2022)

Viron kestävämmän vesihuollon toteuttamiseksi OECD on laatinut vuonna 2022 selvityksen, jonka johtopäätöksenä on todettu, että vesihuoltoalaa tulisi Virossa keskittää mahdollisimman paljon. OECD:n johtopäätökset ja suositukset rakennemuutoksen edistämiseksi eivät ole riittävän tarkkoja, jotta sen pohjalta voitaisiin edistää uudistusta. Tämän vuoksi aiheesta tullaan teettämään uusi selvitys virolaisella konsulttiyhtiöllä. Tavoitteena on saada aikaan selvitys, jossa etenemisaskeleet on esitetty yksityiskohtaisemmin. Ympäristöministeriö ottaa asian jälleen edistettäväkseen, kun selkeämmät etenemisaskeleet ovat selvillä.

Virossa on jo tarkasteltu erilaisia vaihtoehtoja vesihuollon uudelleenorganisoinnille. Tarkasteltuja vaihtoehtoja ovat 1) kunnalliset vesihuoltolaitokset (50–70 kpl hallinnollisen uudistuksen jälkeen) 2) maakunnalliset vesihuoltolaitokset (15 kpl) 3) Alueelliset vesihuoltolaitokset (4 kpl) 4) koko maan kattava vesihuoltolaitos. Eri vaihtoehtojen toiminnan kestävyttä arvioitiin aina vuoteen 2055 asti. Analyysin perusteella ainoastaan alueellinen ja koko maan alueella toimiva vesihuoltolaitos voisivat toimia kestävästi tarkasteluajanjaksolla. Kaksi muuta vaihtoehtoa edellyttäisi valtiolta merkittävää rahallista tukea. (Barndök) Virossa onkin tavoitteena vähentää vesihuoltolaitosten määrää merkittävästi. Tarkemmasta määrästä on erilaisia näkemyksiä, mutta ehdotettu määrä on tyypillisesti 5–12 välillä.

Virossa tavoitteena on ollut edistää rakenneuudistusta vapaaehtoisten yhdistymisten kautta. Vapaaehtoisesti tapahtuvaa yhdistymisprosessia pidetään Virossa kuitenkin liian hitaana, minkä vuoksi todennäköisesti tarvitaan jatkossa tiukempia ohjauskeinoja ja ministeriön selkeä linjaus asiaan. Virossa pakkoliitoksiin on nähty liittyvän lainsäädännöllisiä haasteita, koska perustuslain mukaan keskitettyjen ja paikallisten toimien tulisi olla selkeästi toisistaan eroteltuja. Kunnat vastaavat vesihuollon järjestämisestä, joten mahdollisuudet pakotettuihin vesihuoltolaitosten yhdistämisiin ovat rajalliset. Tämän vuoksi vesihuoltolaitoksia on haluttu kannustaa vapaaehtoisin liitoksiin muiden lainsäädännöllisten tekijöiden, kuten kompetenssien sekä vesivarojen hallinnan kautta ja samaan aikaan tarjoamalla ohjeistusta, monitorointia ja muita motivointikeinoja. (OECD 2022)

Yhtenä keinona yhdistymisten aikaansaamiselle on tunnistettu kriteeristön laatiminen viranomaisen toimesta, jolloin kriteerien täyttymättä jäämisen perusteella vesihuoltolaitosten olisi pakko yhdistyä kriteerien vaatimusten saavuttamiseksi. Kriteerien laatimisen on tunnistettu edellyttävän taustatyötä, sillä tällä hetkellä ei ole käsitystä siitä, kuinka tehokkaasti vesihuoltolaitokset toimivat. Lisäksi tasapuolisten mittareiden laatiminen on todettu haastavaksi. OECD:n raportin suositus on, että kunnille annettaisiin vastuu tällaisten KPI-mittareiden määrittämisestä. Virossa onkin keskusteltu, että yhdistämisiä toteutettaisiin kriteerien täyttymättä jäämisen perusteella. Valtio ei todennäköisesti tule osoittamaan minkä vesihuoltolaitosten tulisi yhdistyä. Yhdistymiset tullaan todennäköisesti toteuttamaan pienempien laitosten fuusioitumisena olemassa oleviin suurempiin laitoksiin. Kunnat omistaisivat muodostetut vesihuoltolaitokset yhteisesti.

Tällä hetkellä valtio ei tue vesihuoltolaitosten yhdistymisiä, mutta on tunnustettu, että kannustimia tullaan todennäköisesti tarvitsemaan. Keskeiseksi huomioon otettavaksi asiaksi tulee muodostumaan vesihuoltomaksujen pitäminen hyväksyttävällä tasolla.

Vesihuoltolaitosten kanta uudistukseen on vaihteleva. Osa laitoksista kannattaa muutosta ja osa on sitä vastaan. Suhtautumiseen vaikuttaa vesihuoltolaitoksen taloudellinen tilanne. Keskenään yhdenvertaiset laitokset ovat halukkaampia yhdistymään keskenään ja isot laitokset ovat puolestaan haluttomia yhdistymään pienten laitosten kanssa, koska on tunnustettu, että tiiviimmin rakennetut alueet päätyisivät subventoitumaan maaseutumaisempia alueita. Kuntien keskuudessa hyvinkin vallitseva ajatus on ollut se, että vesihuoltolaitokset tulisi yhdistää vain, jos myös kunnat yhdistyvät. Virossa kuntaliitoksia onkin tehty viime aikoina ja vuonna 2017 tehty hallinnollinen uudistus vähensi kuntien määrää 200:sta 70:een. (Barndök)

Viron vesihuollon rakenne nykytilanteessa

Virossa valtaosa (yli 90 %) vesihuoltolaitoksista on kuntien omistamia. Virossa on Suomen tavoin paljon sopimuksiin perustuvaa vesihuollon yhteistyötä ja operointia (OECD 2022). Virossa vesihuoltolaitoksen yksityistäminen on sallittua. Esimerkiksi Tallinna Vesi on osittain yksityisomisteinen, mutta kunnalla on silti enemmistöomistus yhtiöstä. Virossa laki edellyttää, että vesihuoltolaitokset ovat erillisiä yhtiöitä, eivätkä ne saa olla kunnan yksikkö.

Virossa kunnilla on merkittävä osa päätösvallassa vesihuollon osalta. Kuntien kuuluisi lain mukaan osallistua aktiivisesti mm. vesihuollon investointien suunnitteluun. Käytännössä vesihuoltolaitokset kuitenkin vastaavat tästä, sillä kunnat ovat etäänntyneet vesihuollosta, eivätkä yleensä ole tietoisia suunnitelmista, investoinneista ja tulevaisuuden haasteista. Vesihuollon suorituskykyä koskevat tavoitteet, indikaattorit, suorituskyvyn monitorointi ja benchmarking puuttuvat. Vesihuoltolaitoksilla voi olla hyvin monia omistajia (jopa yli 20), mikä tekee yhteistyöstä ajoittain haastavaa.

Vesihuoltolaitosten taksat hyväksytetään kilpailuviranomaisella. Omistaja saa tulouttaa vesihuollosta maksimissaan 10 %. Vesihuoltolaitokset haluavat tyypillisesti nostaa taksoja enemmän, kuin viranomainen sallii. Tällaisissa tilanteissa viranomaisen tyypillisesti edellyttää laitokselta tehokkaampaa toimintaa, kuitenkin osoittamatta, miten tehokkuutta voidaan käytännössä parantaa. Monella vesihuoltolaitoksella maksutuloilla ei pystytä kattamaan edes käyttökustannuksia, jolloin tuleviin investointitarpeisiin varautuminen jää kokonaan toteutumatta (OECD 2022). Keskeinen lisähaaste muodostuu niiden investointien osalta, jotka on tehty tukirahoin, sillä ne eivät ole osa vesihuoltomaksujen laskennan kulurakennetta. Taksatasoissa on tällä hetkellä merkittäviä eroja. Suurimmat taksat ovat alle 2000 AVL laitoksilla ja pienimmät taksat vastaavasti yli 10 000 AVL laitoksilla. Alle 2000 AVL laitosten osuus on noin $\frac{3}{4}$ kaikista vesihuoltolaitoksista. Alle 2000 AVL vesihuoltolaitosten taksat hyväksytään kunnanhallitusten toimesta. (Barndök) Viranomaiset haluaisivat saman hinnan kaikille vedenkäyttäjille. Tähän suuntaan onkin jo siirrytty, sillä alueellisella tasolla vesihuoltolaitosten hinnat ovat tyypillisesti keskenään samat. Taksojen yhtenevyys ei kuitenkaan ole välttämätöntä. Maksujen määrittämisessä keskeisenä periaatteena on se, että vesihuoltomaksut eivät saa ylittää 4 %:a kotitalouden keskimääräisistä nettotuloista väestön köyhimmän 50 prosentin osalta (Barndök).

4.4 DE WATERGROEP (BELGIA) – ALUEELLINEN TALOUSVESIYHTIÖ

De Watergroep toimii Belgiassa Flanderin alueella. Yhtiö on yksi alueen kuudesta talousvesiyhtiöstä ja se palvelee noin 3 miljoonaa asukasta (Flanderin n alueella yhteensä n. 6 miljoonaa asukasta). Flanderissa vesihuolto on talousveden osalta enimmäkseen keskitettyä, ainoastaan yksi vesihuoltolaitos toimii yhden kunnan alueella. De Watergroep on Belgian suurin talousvesiyhtiö. Yhtiö on perustettu vuonna 1913 seudullisen hallituksen toimesta. Se toimii 177 kunnan alueella ja sillä on noin 32 000 km vesijohtoverkostoa. Henkilöstömäärä on lähes 1500. Jätevedenkäsittelystä vastaa Flanderin alueella yksi toimija. Belgiassa talousvesitoiminnot ja jäteveden viemäröinti ovat paikoin eri toimijoiden vastuulla. Joillain alueilla jätevesien viemäröinti on kuntien vastuulla ja toisilla alueilla talousvesiyhtiö vastaa myös viemäröinnistä.

De Watergroep on 75 % kuntaomisteinen, loput omistavat valtio ja seudullinen Flanderin hallitus. Yhtiössä korkein päätösvalta on yleiskokouksella, missä jokaiselta omistajataholta on yksi edustaja. Yhtiön johtokunnassa on 13 jäsentä, joista viisi on politiikan ulkopuolisia ja tuovat toimintaan yksityisen sektorin näkökulmaa. Johtokunnan jäsenmäärä on rajattu maksimissaan 15 jäseneen seudullisen hallituksen toimesta. Johtokunnan toimintaa valvoo kaksi seudullisen hallituksen edustajaa, joiden tehtävänä on varmistaa hallituksen päätösten olevan linjassa seudullisen hallinnon poliittisten linjausten kanssa. Seudullisen hallituksen edustajilla on veto-oikeus, mutta ei oikeutta äänestää.

Vesihuoltolaitosten taksat hyväksytetään poliittisesti riippumattomalla regulaattorilla 6 vuoden välein. Taksatason arvioimiseksi vesihuoltolaitosten tulee esittää regulaattorille suunnitelma investoinneista, vedenkulutuksesta ja muista kuluista. Vesihuoltolaitos voi korottaa vesihuoltomaksuja inflaation tasoa vastaavasti ilman erillistä hyväksyntää. Vesihuoltolaitokset saavat tehdä maltillista voittoa edellyttäen, että voitto investoidaan takaisin yhtiöön, eikä makseta esimerkiksi osinkoina ulos. Flanderissa kotitalouksien talousvesitaksa koostuu kahdesta osasta, joista toinen on ns. peruskulutuksen kiinteä maksu, joka vastaa 30 m³ kulutusta vuodessa kotitaloutta kohden. Tämän lisäksi kotitaloudet maksavat erillistä taksaa peruskulutuksen ylittävältä osuudelta. Tämä taksa on suuruudeltaan kaksinkertainen peruskulutuksen kiinteään maksuun verrattuna. Hinnoittelumallin syynä on pula talousvedeksi sopivasta raakavedestä alueella.

Yhtiö seuraa asiakastyytyväisyyttä vuosittain ulkoisen toimijan toimesta. Tulosten avulla yhtiö mittaa ja vertaa tavoitteisiinsa esimerkiksi sitä, kuinka todennäköisesti vastaajat suosittelisivat palvelua muille ja vesijohtoverkoston liittyneiden osuutta.

Belgiassa kärsitään merkittävästä kuivuuden aiheuttamasta vesipulasta, minkä takia Flanderin hallitus haluaisi siirtyä malliin, jossa koko Flanderin alue esittäisi yhden yhteisen investointisuunnitelman. Tällä hetkellä investointeja suunnitellaan liian vahvasti kunkin vesihuoltolaitoksen omasta näkökulmasta, vaikka vesivarantojen riittävyys on tunnistettu kaikkien yhteiseksi ongelmaksi.

Perinteisesti vesihuoltolaitokset ovat vastanneet kaikesta talousvesihuollosta. Laajemmalla alueella toimivien yhtiöiden myötä toimintoja on alettu enenevässä määrin ulkoistaa. De Watergroupilla esimerkiksi verkostojen rakentaminen on ulkoistettu yksityisille urakoitsijoille. Yhtiö hyödyntää mm. verkostosuunnittelussa myös ulkoisia konsultteja. Myös IT-palveluita hankitaan ulkopuolelta. Muilta osin vesihuoltotoiminta ja sen tukitoiminnot, asiakaspalvelu mukaan lukien järjestetään edelleen yhtiön toimesta. Käytän-

nön vesihuoltotoiminnan osalta vedentuotanto on keskitettyä, mutta vedenjakelua organisoidaan käytännössä hyvinkin suppealla alueella. Yhtiön toimintatapana onkin standardoidut toimintamallit ja paikallisesti tapahtuva käytännön toiminta.

Riskienhallintaa toteutetaan systemaattisesti vuosittain. Tunnistetuille riskeille laaditaan toimenpiteitä riskien vaikutusten lieventämiseksi/todennäköisyyden pienentämiseksi. Toimenpiteet ja yhtiön strategiset tavoitteet sovitetaan yhteen.

Belgian vesihuollon rakenneuudistus

Belgiassa on vedenpuutteen vuoksi alettu keskustella vesihuollon siirtämisestä nykyistäkin keskitetympään organisointimalliin. Vesivarannot ovat maantieteellisesti epätasaisesti jakautuneet Flanderin alueella. Kuivuus on useampana vuonna peräkkäin ollut niin merkittävä, että talousvesiyhtiöt ovat joutuneet lisäämään yhteistyötään, jotta koko Flanderin alueella on voitu varmistaa vesivarantojen riittävyys. Pohjavesivarantoja halutaan jatkossa enenevässä määrin pitää reservinä kuivuuskausien varalle, sillä pinta-vesivarantoihin nojautuminen kuivuuskausiin ei ole mahdollista. Vesivarantojen varmistamisen ohella laitosten yhdistymisen nähdään myötävaikuttavan myös vesihuollon digitalisaatiota sekä omaisuudenhallintaa. Belgiassa vesihuoltoinfrastruktuuri on vanhaa ja verkostoja saneerataan mittavasti. Viimeisen viiden vuoden aikana saneerausmäärät ovat kaksinkertaistuneet aikaisempaan tasoon nähden ja seuraavan viiden vuoden aikana saneerausmäärät pitäisi jälleen kaksinkertaistaa.

Vesihuoltoalalla parhaana vaihtoehtona yhdistymisen kannalta nähdään integroitu vesien hallinta, missä kaikki vesihuollon toiminnot olisi keskitetty alueittain yhden toimijan vastuulle. Tämä mahdollistaisi mm. puhdistetun jäteveden hyödyntämisen raakavesilähteenä.

Belgiassa on mietitty vesihuoltotoimintojen integroinnin vaihtoehtona monialayhtiömallia energia- ja tiedonsiirtoyhtiöiden kanssa alojen välillä tunnistettujen synergiaetujen takia. Erityisesti jäteveden viemärointi halutaan yhdistää joko talousvesiyhtiöihin tai energiasektorin yhtiöihin. Mahdollisina synergioina on tunnistettu esimerkiksi verkostorakentaminen ja digitalisaatio. Digitalisaation osalta mahdollinen alojen välinen yhteistyön muoto voisi olla digitaalisen kulutuksen mittaamiseen liittyvä datansiirto. Vesihuoltoalan näkemys kuitenkin on, että yhteistyö muiden alojen kanssa voisi olla kevyempää ja keskittyä esimerkiksi infrastruktuurin ja IT-järjestelmien osa-alueisiin, eikä sen tarvitsisi johtaa organisaatiotason muutoksiin.

Osa-alue	Kuvaus
Omistus	<ul style="list-style-type: none"> Täysin julkisomisteinen (75 % kunnat, loput seudullinen hallitus sekä valtio)
Päätösvalta	<ul style="list-style-type: none"> Yhtiössä korkein päätösvalta on yleiskokouksella, missä jokaiselta omistajataholta on yksi edustaja. Yhtiön johtokunnassa edustettuna poliitikkoja sekä yksityisen sektorin toimijoita (ns. hybridihallitus) Johtokuntatyöskentelyä valvoo kaksi seudullisen hallinnon edustajaa, joilla on veto-oikeus päätöksiin
Talous	<ul style="list-style-type: none"> Vesihuollon taksat hyväksytään 6 vuoden aikajänteelle kerrallaan regulaattorin toimesta Omaisuudenhallintaan panostetaan aiempaa enemmän ja saneeraustarpeet ovat olleet yksi vesihuollon keskittämistä ajava tekijä.

Osa-alue	Kuvaus
Henkilöstö	<ul style="list-style-type: none"> Henkilöstön työnkuva keskittynyt operointiin sekä vesihuollon tukitoimintoihin. Verkostorakentaminen ulkoistettu urakoitsijoille.
Toimintavarmuus	<ul style="list-style-type: none"> Riittävä vedensaanti on alueen merkittävin haaste. Tähän asti tapahtuneet yhdistymiset sekä laitosten välinen yhteistyö parantavat kuivuuskausien aikaista toimintavarmuutta (vesivarantojen jakaminen) Riskienhallintaa tehdään systemaattisesti vuosittain
Asiakkaat	<ul style="list-style-type: none"> Asiakastyytyväisyyttä seurataan vuosittain ja asiakkaat ovat keskiössä yhtiön KPI-mittaristossa. Vesihuollon taksa on progressiivinen eli kiinteä maksu tiettyyn vedenkulutukseen asti, jonka jälkeen korotettu maksu
Kuntien asema ja vastuut	<ul style="list-style-type: none"> Enemmistö-omistus on kunnilla Kunnat vastaavat maankäytön ja infrastruktuurin kehityksestä alueellaan ja vesihuoltolaitos investoi kehitystä vastaavasti.
Vesihuoltolaitosten toiminnan yhteensovittaminen	<ul style="list-style-type: none"> Laajalla alueella tapahtuva toiminta ja toiminnan tehokkuuden parantaminen perustuvat toimintatapojen standardointiin. Johtaminen tapahtuu keskitetysti yhtiötasoisesti ja operatiivinen toiminta on hajautettu paikallisesti.

4.5 VITENS (HOLLANTI) – ALUEELLINEN TALOUSVESIYHTIÖ

Vitens on Hollannin suurin talousvesiyhtiö, joka palvelee noin 5,8 miljoonaa ihmistä 5 maakunnan alueella. Vitens on muodostettu 1970-luvulla, mitä ennen toiminnasta vastasivat kunnat. Talousvesilaitoksia oli aiemmin noin 220. Nyt, vuonna 2023, niitä on Hollannissa yhteensä 10.

Talousvesilaitosten yhdistyminen on tapahtunut Hollannissa useammassa vaiheessa. Alun perin yhdistymisten taustalla vaikutti energia-alan yksityistäminen, joka oli levittänyt myös vesihuoltoalalle. Vesihuollon yksityistäminen kuitenkin estettiin poliittisesti (tänä päivänä vesihuollon mahdollisia omistajatahoja on Hollannissa rajoitettu lailla), mutta tässä vaiheessa jotkin vesihuoltolaitokset oli jo yhdistetty yksityisiin energiayhtiöihin ja ne piti jälleen saattaa julkisen omistuksen piiriin. Tässä vaiheessa energiayhtiöistä erotetut vesihuoltolaitokset yhdistyivät. Kasvavat investointitarpeet ja käyttökustannukset ovat pakottaneet pienemmät vesihuoltolaitokset hakeutumaan osaksi isompia laitoksia. Viranomaiset myös valvovat vesihuoltolaitosten suorituskykyä, joten pienten laitosten toimintaan liittyvät realisoituneet haasteet ovat joissakin tapauksissa voineet vaikuttaa yhdistymisiin.

Hollannissa jätevedenkäsittely on järjestetty 25:n alueellisen viranomaisen (waterschappen) toimesta, jotka vastaavat jätevedenkäsittelyn ohella pintavesien hallinnasta (ml. padot, kuivatusjärjestelmät jne.). Jätevedenpuhdistamoita on koko maassa yhteensä 350. Jätevedenviemärointi on kuntien vastuulla.

Vitensin toiminta

Tällä hetkellä Vitensillä on n. 100 vedenkäsittelylaitosta ja noin 49 000 km vesijohtoverkostoa. Yhtiöllä on pääkonttori ja sen lisäksi neljä muuta toimistoa. Lisäksi yhtiöllä on useampia yksiköitä eri sijainneissa varaosien varastointia varten. Yhtiön organisointimallina on keskitetty organisaatio, jossa ei ole autonomisia osia. Yhtiö on jaettu toimintojen perusteella yksiköihin (esim. vedentuotanto, verkostot jne.). Vitens on tavoitellut organisaatiomallillaan mm. parempaa suorituskykyä ja kompetenssia, mahdollisuutta kehittää toimintaa järjestelmällisemmin sekä irtaantumista poliittisesta ympäristöstä.

Vitensillä on hyvin laaja omistajajoukko. Yhtiö on julkisomisteinen ja omistajia on 97. Omistajatahoina ovat kunnat ja maakunnat. Yhtiö maksaa omistajilleen tuloutusta. Viime vuosina tuloutuksia ei ole tehty korkeiden investointitarpeiden takia. Yhtiön päätöksenteosta vastaavat omistajat, hallintoneuvosto ja johtoryhmä. Hallintoneuvosto valvoo johtoryhmän linjauksia ja yritystoimintaa yleisellä tasolla ja toimii johtoryhmän neuvonantajana. Suuret investoinnit (10 miljoonaa € tai yli) hyväksytään hallintoneuvoston toimesta. Omistajat eivät ole suoraan tekemisissä yhtiön liiketoimintaprosessien kanssa, vaan yhteistyö tapahtuu vähintään kaksi kertaa vuodessa järjestettävien omistajatoimikunnan (yhtiökokouksen nimittämä) kokoontumisten kautta. Pienemmillä omistajatahoilla on lisäksi oma organisaationsa, jonka kautta käsitellään mm. taksoja ja investointeja. Taksoista päättäminen on omistajatoimikunnan keskeisin rooli. Myös investointisuunnitelmat ja operointiin liittyviä kysymyksiä käsitellään omistajien toimesta. Omistajatoimikunta myös nimittää hallintoneuvoston jäsenet. Yhtiön ja omistajien välillä järjestetään myös epävirallisempia tapaamisia, joissa keskustellaan ajankohtaisista asioista, kuten kuivuuden aiheuttamista haasteista. Vitens omistaa toimintaansa kuuluvan vesihuolto-omaisuuden ja vastaa operatiiviseen toimintaan liittyvästä päätöksenteosta.

Hollannissa talousvesiyhtiöillä on keskenään sama taksarakenne (perusmaksu ja käyttömaksu), mutta taksan suuruus vaihtelee paikoin merkittävästikin laitoksien välillä. Yksittäisen vesihuoltolaitoksen sisällä vesihuoltomaksut ovat samansuuruiset alueesta riippumatta. Hinnoittelua valvotaan ministeriön toimesta, jolle vesihuoltolaitokset esittävät kulunsa taksatason oikeellisuuden arvioimiseksi.

Yhtiöllä on yli 1500 työntekijää. Henkilöstön näkökulmasta Vitens on houkutteleva työnantaja mm. innovaatiokeskeisyyden, kunnianhimoisen agendan sekä kehitysmaihin kohdistuvien projektien ansiosta. Vitens on merkittävä toimija alalla myös kansainvälisellä tasolla. Yhtiö innovoi ja investoi tutkimukseen, joita kansainvälinen tunnettuus edistää. Yhtiö pystyy toimimaan edelläkävijänä mm. kestäväen kehityksen ja vihreän energian saralla. Vitens jakaa tietoaan muille vesihuoltolaitoksille. Rekrytointi on yhtiössä aktiivista, sillä vuonna 2021 täytettiin yli 200 työpaikkaa. Työntekijöiden määrä on jatkanut kasvuaan yhtiössä. Tarve lisähenkilöstölle on tunnistettu mm. digitalisaation, ilmastonmuutoksen ja kyberturvallisuuden takia.

Toiminnan tehokkuus on mahdollistanut vesihuollon alhaiset taksat. Viimeisen kymmenen vuoden ajan maksut ovat laskeneet. Tällä hetkellä korkeasta inflaatiosta johtuen maksuja joudutaan nostamaan, mutta ne tulevat olemaan samalla tasolla kuin vuonna 2012. Myös benchmarkingin perusteella mm. yhtiön käyttökustannukset ja laskuttamattoman veden määrät ovat alhaiset muihin laitoksiin verrattuna. Yhtiö seuraa toimintaansa myös monien muiden aihealueiden kuin talouden osalta erilaisten KPI-mittareiden avulla.

Vitens pystyy resurssiensa ansiosta vastaamaan asiakkaidensa odotuksiin. Varsinkin talousveden laatua koskevat kysymykset ovat Hollannissa esillä ja Vitens tarjoaa siihen

liittyen asiakkailleen tietoa. Asiakastyytyväisyyteen panostetaan ja sitä mitataan kaikissa asiakaspalvelutilanteissa, ei pelkästään yksittäiseen kyselyyn perustuen. Myös mm. vedentoimituskatkojen pituus on keskeinen KPI-mittari.

Osa-alue	Kuvaus
Omistus	<ul style="list-style-type: none"> Kunnat ja maakunnat omistavat (yhteensä 97 omistajaa)
Päätösvalta	<ul style="list-style-type: none"> Omistajat päättävät taksojen suuruuden. Hallintoneuvosto päättää suurista investoinneista Vitens vastaa operatiiviseen toimintaan liittyvästä päätöksenteosta
Talous	<ul style="list-style-type: none"> Toiminnan tehokkuus on mahdollistanut alhaiset käyttökustannukset ja alhaiset vesihuoltomaksut Hinnoittelua valvotaan ministeriön toimesta.
Henkilöstö	<ul style="list-style-type: none"> Houkutteleva työnantaja innovaatiokeskeisyyden, kunnianhimoisen agendan ja kehitysmaihin kohdistuvien projektien ansiosta Henkilöstömäärä kasvaa edelleen
Toimintavarmuus	<ul style="list-style-type: none"> Toimintavarmuutta on parannettu isoilla investoinneilla viime vuosina ja parantamalla kyberturvallisuuden osamista ja resursseja
Asiakkaat	<ul style="list-style-type: none"> Asiakastyytyväisyyttä seurataan kaikissa asiakaspalvelutilanteissa Asiakkaalle tuotetaan runsaasti tietoa mm. vedenlaatuun liittyen
Kuntien asema ja vastuut	<ul style="list-style-type: none"> Omistajatoimikunnan kautta yhteistyö omistajien kesken ja päätösvaltaa taksojen osalta Pienemmät omistajatahot kokoontuvat lisäksi erikseen keskenään
Vesihuoltolaitosten toiminnan yhteensovittaminen	<ul style="list-style-type: none"> Organisaatio on keskitetty, eikä siinä ole autonomisia osia

4.6 SCOTTISH WATER – MAANLAAJUISESTI TOIMIVA VESI-HUOLTOLAITOS

Skotlannissa 5,5 miljoonaa asukasta palvelevaa vesihuoltosektoria on uudistettu useassa vaiheessa. Vuonna 1975 perustettiin 13 alueellisesti toimivaa vesihuollosta vastaavaa viranomaistahoa. Ennen tätä uudistusta vesihuolto oli jakautunut Skotlannissa 210:n viranomaisen vastuulle. Vuonna 1996 keskittämistä jatkettiin ja muodostettiin kolme viranomaistahoa (etelä, länsi ja itä). Lopullinen toimintojen keskittäminen tapahtui vuonna 2002 kun Scottish Water perustettiin.

Keskittämisen avulla haluttiin tehostaa vesihuollon toimintaa ja parantaa toiminnan laatua. Ennen keskittämistä vesihuoltolaitoksilla oli vaikeuksia saavuttaa talous- ja jätevettä koskevia lainsäädännöllisiä vaatimuksia. Koko Skotlannin alueella pelkästään jätevesidirektiivin ja uimavesidirektiivin vaatimuksiin pääsemisen arvioitiin edellyttävän

lähes 6 miljardin euron lisärahoitusta. Vesihuollon käyttökustannuksia oli verrattu Englannin vesihuollon käyttökustannuksiin, mikä osoitti Skotlannin vesihuollon käyttökustannusten olevan huomattavasti korkeammat. Vielä vuonna 2002, ennen lopullista vesihuollon keskittämistä vesihuollon käyttökustannukset olivat Skotlannissa kaksinkertaiset Englannin parhaiten suoriutuviin laitoksiin verrattuna. Myös vesihuoltomaksut olivat korkeammat kuin muualla Iso-Britanniassa, vaikka Skotlannissa on merkittävät vesivarannot. Keskittämisen toivottiin lisäävän vesihuoltoon kohdistuvien investointien määrää verrattuna tilanteeseen, jossa vesihuolto oli osa laajempaa julkista sektoria. Erityisesti Skotlannin pohjoisosassa oli tunnistettu merkittäviä investointitarpeita, jotka olisivat johtaneet merkittäviin taksatoroituksiin pienen asukasmäärän takia, jos vesihuolto ei olisi kokonaan keskitetty.

Organisoituminen ja sopimusperusta

Scottish Water pyrkii saamaan etuja isosta koostaan standardoimalla toimintaprosessejaan, ei niinkään keskittämällä toimintaa. Yhtiöllä on 231 vedenkäsittelylaitosta ja 1834 jätevedenpuhdistamo eli käsittelyä ei ole merkittävästi keskitetty, vaan toiminta tapahtuu paikallisella tasolla. Lietteenkäsittelyn osalta toimintoja on keskitetty maantieteellisesti muutamaa isoon käsittelylaitokseen.

Skotlanti on jaettu maantieteellisesti neljään osa-alueeseen, joissa paikallistiimit toimivat. Kaikilla neljällä alueella on omat aluejohtajat (yksi talousvesitoimintojen ja yksi jätevesitoimintojen osalta), joilla on vastuu oman alueensa vesihuolto-omaisuuteen kohdistuvasta budjetoinnista. Vastaavasti jokaisella alueella on omat tiimit, joista kullakin alueella toinen vastaa tyypillisesti talousveden käsittelyn toiminnoista ja toinen jätevedenkäsittelyn toiminnoista. Paikalliset tiimit on koettu erittäin tärkeiksi, sillä ne mahdollistavat esimerkiksi asiakkaiden ja poliitikkojen kanssa toimimisen ja paikallisten tarpeiden huomioimisen.

Verkostotiimit toimivat maantieteellisesti laajemmalla alueella. Esimerkiksi jätevesiverkostojen osalta organisaatiossa on kaksi tiimiä, jotka toimivat koko Skotlannin alueella. Toinen näistä tiimeistä vastaa tukoksien hallinnasta ja toinen suunnitelmallisemmasta verkostojen kunnossapidosta ja verkostojen analysoinnista. Yhtiöllä on lukuisia koko maan alueella toimivia tiimejä, jotka tukevat paikallisia tiimejä. Toiminnan kehittämisen tukemisesta vastaa yksi tiimi talousvesitoimintojen ja yksi jätevesitoimintojen osalta. Näissä tiimeissä toimii erityisasiantuntijoita esimerkiksi prosessiteknikan, omaisuuden hallinnan ja energiatehokkuuden aloilta. Näiden tiimien avulla huolehditaan toiminnan johdonmukaisuudesta eri alueilla. Muita kansallisella tasolla toimivia tiimejä ovat esimerkiksi 40 henkilöstä koostuva ”Intelligent Control Center”-tiimi, joka analysoi tietoa sekä reagoi tähän tietoon ja saatuihin hälytyksiin. Toinen esimerkki on ”terveys ja turvallisuus”-tiimi (20 henkilöä), joka tukee paikallisia tiimejä lainsäädännön vaatimusten saavuttamisessa. Kyseistä tiimiä johdetaan keskitetysti, mutta tiimin jäseniä työskentelee fyysisesti paikallistiimien tukena. Kansallisen tason tiimien vastuulla myös mm. paikallisten tiimien kouluttaminen ja niiden tukeminen häiriötilanteissa.

Päätöksenteko

Scottish Water on täysin valtion omistama yhtiö. Yhtiöllä on johtokunta, joka koostuu kolmesta yhtiön johtoon kuuluvasta ja seitsemästä toimivaan johtoon kuulumattomasta jäsenestä. Englannissa vesihuolto ja myös muita aloja (energia ja televiestintä) yksityistettiin 80- ja 90-lukujen aikana. Skotlannissa vesihuollon yksityistämistä on vastustettu poliittisesti, eikä yksityistämistä ole tapahtunut. Valtio on mukana osassa yhtiön päätöksentekoa. Valtio asettaa yhtiölle vesihuoltotoiminnan kehittämisen prioriteetit 10 vuoden välein. Erillinen julkinen taho (WICS, Water Industry Commission for Scotland) toimii yhtiön taloudellisena regulaattorina ja määrittelee yhtiön maksimihinnittelun kuudeksi

vuodeksi kerrallaan. Hintojentarkistuksessa yhtiön toimintaa tarkastellaan yhtiölle asetettujen tavoitteiden, vedenlaadun, investointien, ympäristötehokkuuden ja asiakaspalvelun näkökulmista. Jokaisen hinnoittelujakson alussa Scottish Water allekirjoittaa sopimuksen, jossa johdon kannustimet sidotaan sopimuksen mukaiseen suorituskykyyn. WICS seuraa yhtiön suorituskykyä erilaisten indikaattorien (teemoina mm. toiminnan laatu, asiakaspalvelu ja toiminnan tehokkuus) perusteella. Yhtiö voi korottaa taksaansa inflaation perusteella ilman viranomaisen erillistä hyväksyntää.

Valtio hyväksyy myös yhtiön merkittävimmät investoinnit. Scottish Water:in investointiohjelman toteutumista valvotaan kahden sidosryhmän (DAG ja IPPG) toimesta. Sidosryhmien puheenjohtajina toimivat valtion edustajat ja niihin osallistuu WICS, Citizens Advice Scotland, talousveden laadun regulaattori, ympäristönsuojelun edustaja ja Scottish Water. Yhtiö seuraa valtion linjauksia vesihuollon toiminta-alueen laajentamisen suhteen. Tällä hetkellä n. 97 % asukkaista on keskitetyn vedenjakelun piirissä ja n. 95 % keskitetyn jätevesihuollon piirissä.

Rekrytoinnit ovat kokonaisuudessaan yhtiön omalla vastuulla.

Scottish Water tekee merkittäviä investointeja, sillä noin puolet kaikista menoista kohdistuu investointeihin. Investointipäätöksentekoa on määrämuotoistettu ja sitä ohjaavat tunnusluvut esim. putkirikkomäärät. Tätä riskiperusteisesta tapaa pidetään tasapuolisenä periaatteena eri alueiden välillä. Scottish Water:illa on pitkäaikaisia allianssityypisiä sopimuksia urakoitsijayritysten kanssa, mikä on nähty toimijoiden välisen luottamuksen ja urakoitsijoiden osaamisen karttumisen kannalta tärkeänä asiana. Hyvin suoriutuvien urakoitsijayritysten kanssa laaditaan jopa 12 vuoden mittaisia sopimuksia.

Vesihuoltotoiminnan järjestäminen

Riskienhallintaa toteutetaan organisaatiossa ylhäältä alas ja alhaalta ylös. Alhaalta ylös toteutettu riskienhallinta tapahtuu tiimeissä, jotka tunnistavat riskejä ja toimenpiteitä niiden korjaamiseksi. Nämä löydökset kootaan yhteen, jotta yhtiön johto saa kokonaiskäsityksen riskienhallinnan tilanteesta kentällä. Nämä riskit huomioidaan yhtiötasoisessa suunnittelussa. Ylhäältä alas toteutettu riskienhallinta tapahtuu johtotasolla yhdistämällä edellä kuvatut kootut löydökset sekä yhtiötasolla tunnistetut riskit. Käytännössä tämä tapahtuu kolmen kuukauden välein toimitusjohtajan ja riskienhallintaan erikoistuneen päällikön toimesta. Riskien ohella arvioidaan tunnistettujen toimenpiteiden riittävyyttä. Kompleksisemmat riskit liittyen esimerkiksi taloudelliseen ympäristöön tai kemikaalien saatavuushaasteisiin käsitellään yhtiön johtokunnan toimesta.

Henkilöstö

Scottish Water:illa on noin 4000 työntekijää. Lisäksi ulkoistettujen toimintojen parissa työskentelee suunnilleen sama määrä työntekijöitä. Scottish Water on vetovoimainen työnantaja monipuolisten uramahdollisuuksien ansiosta ja sinne hakeutuu pätevää henkilöstöä. Yhtiön myötä henkilöstön koulutustausta on muuttunut insinöörivaltaisesta huomattavasti monialaisemmaksi. Tämän muutoksen on nähty kehittäneen yhtiön toimintaa.

Laajan toiminta-alueensa takia yhtiön toiminta nojautuu hyvin vahvasti paikallisten tiimien toimintaan ja tiimien johtoon. Tiimipäälliköiden koulutuksia järjestetään vuosittain ja niissä keskitytään yhteisiin teemoihin, kuten turvallisuuteen, asiakastytyväisyyteen jne. Scottish Water kannustaa työntekijöitään sisäisiin työkiertoihin, jotta henkilöstö saisi kokemuksia eri puolilta Skotlantia.

Asiakkaat

Skotlannissa kaikilla asukkailla on sama vesihuoltomaksu asuinpaikasta riippumatta. Vesihuollon keskittämisen avulla vesihuollon maksuja on pystytty laskemaan 10 %:a yhtiön olemassaolon aikana, kun samana ajanjaksona hinnat ovat muualla Iso-Britanniassa nousseet keskimäärin 19 %. Scottish Water toimii kustannusvastaavasti.

Scottish Water:illa keskeinen osa toimintaa on suorituskyvyn mittaaminen. Myös asiakaskokemusta mitataan ja asiakastyytyväisyyttä seurataan erikseen eri ryhmien osalta: 1) asiakkaat, jotka ovat olleet yhteydessä yhtiöön, 2) asiakkaat, jotka eivät ole olleet yhteydessä yhtiöön sekä 3) asiakkaat, jotka ovat tyytyväisiä palveluun, mutta eivät ole olleet yhteydessä yhtiöön. Toimintamallin on todettu vähentäneen asiakasyhteydenottoja. Tuloksia käsitellään tiimikohtaisesti, mikä mahdollistaa tiimien välisen vertailun. Asiakastyytyväisyyteen panostamalla on pystytty luomaan luottamusta myös poliitikoihin. Asiakkaiden reklamaatioihin vastaamisessa oli aiemmin jonkin verran viivettä. Nykyisin asiakasreklamaatioihin vastataan aina 10 päivän sisällä. Suunnittelemattomien vedenjakelun katkosten määrä on niin ikään merkittävästi vähentynyt (yli 50 %:a).

Tiivistelmä organisaatiomallin keskeisistä tekijöistä

Osa-alue	Kuvaus
Omistus	<ul style="list-style-type: none">Scottish Water on täysin valtion omistama yhtiö.
Päätösvalta	<ul style="list-style-type: none">Valtio asettaa yhtiölle vesihuoltotoiminnan kehittämisen prioriteetit 10 vuoden välein.Valtio hyväksyy myös yhtiön merkittävimmät investoinnit.Scottish Water:in investointiohjelman toteutumista valvotaan kahden sidosryhmän (DAG ja IPPG) toimesta ja ohjaukseen osallistuu laaja joukko eri viranomaisia.
Talous	<ul style="list-style-type: none">Erillinen julkinen taho (WICS) toimii yhtiön taloudellisena regulaattorina ja määrittelee yhtiön maksimitaksan kuudeksi vuodeksi.
Henkilöstö	<ul style="list-style-type: none">Scottish Water:illa on noin 4000 työntekijää.Henkilöstö on organisoitu toimimaan paikallisissa tiimeissä, joilla on käytettävissään kansallisen tason tuki
Toimintavarmuus	<ul style="list-style-type: none">Toimintaa ohjataan standardoitujen prosessien kauttaRiskienhallintaa toteutetaan kaksitasoisesti: organisaatiohierarkiassa alhaalta ylös (kenttähenkilöstön havainnot johdolle) sekä ylhäältä alas (johdon synteesi organisaatiotason sekä kenttätason riskeistä)
Asiakkaat	<ul style="list-style-type: none">Asiakastyytyväisyyttä ja palvelutasoa mitataanVesihuollon taksa on sama kaikille asuinpaikasta riippumatta
Kuntien asema ja vastuut	<ul style="list-style-type: none">Kunnilla ei ole virallista päätösvaltaaKuntayhteistyö tapahtuu vesihuoltolaitoksen paikallistiemien kautta
Vesihuoltolaitosten toiminnan yhteensovittaminen	<ul style="list-style-type: none">Yhtiön keskeinen pyrkimys on standardoitu toiminta, jonka osalta keskeistä on säännöllinen henkilöstön kouluttaminen

Osa-alue	Kuvaus
	<ul style="list-style-type: none"><li data-bbox="624 241 1358 297">• Vesihuoltolaitos on muodostunut vaiheittain, mikä on edistänyt toiminnan yhteensovittamista

5 CASE KUVAUKSET

5.1 HS-VESI

HS-Vesi on kolmen kunnan (Hämeenlinna, Akaa ja Hattula) omistama seudullinen vesihuoltolaitos. HS-Vesi vastaa n. 82 000 asukkaan vesihuoltopalveluiden järjestämisestä 65:n työntekijän voimin. Yhtiöllä on kolme jätevedenpuhdistamo ja 12 vedenkäsittelylaitosta. Talousvettä myydään n. 5 milj. m³/vuosi ja jätevettä puhdistetaan n. 4,8 milj. m³/vuosi. Vesijohtoverkoston pituus on n. 1 200 km ja jätevesiverkoston pituus n. 1 050 km. Lisäksi HS-Vesi omistaa hulevesiverkostoja omistajakuntiansa alueella tytäryhtiönsä (HS-Hulevesipalvelut Oy:n) kautta. Liikevaihto on n. 24 milj. €/vuosi.

5.1.1 Seudullisen vesihuoltoyhtiön tausta

Hämeenlinnan Seudun Vesi Oy eli HS-Vesi on perustettu vuonna 2001. Seudullisen yhtiön taustalla on pitkäaikainen kuntien välinen yhteistyö erityisesti jätevedenpuhdistuksen osalta, sillä Hattulan kunta on hankkinut jätevedenkäsittelypalvelun Hämeenlinnalta jo 60-luvulta alkaen. Hieman myöhemmässä vaiheessa 90-luvulla myös Rengon, Hauhon ja Tuuloksen kunnat tulivat Hämeenlinnan jätevedenpuhdistamon asiakkaiksi. Alueella oli muutenkin vahvaa yhteistyötä esim. seutuhallinnossa.

Keskustelua seudullisesta yhtiöstä alettiin käydä 1998 laaditun alueellisen vesihuollon yleissuunnitelman yhteydessä. Keskustelu seudullisesta yhtiöstä sai alkunsa tarpeesta tuoda seudun pohjavesivarannot kaikkien seudun kuntien käyttöön. Yhtiössä nähtiin myös muita hyötyjä kuten järjestelmien ja toimintojen keskittäminen, riittävän vesihuolto-osaamisen varmistaminen sekä paremmat mahdollisuudet mittavien verkosto- ja laitosprojektien läpivientiin. Keskusteluihin osallistui kuntien edustajien lisäksi Hämeen ympäristökeskuksen ja Hämeen liiton edustajat, jotka puolueettomina toimijoina toivat tärkeän lisäpanoksen keskusteluihin.

Seudullisen yhtiön ohella pohdittiin muitakin mahdollisia ratkaisuja yhteistyön tiivistämiseksi. Pohdinnassa olivat keskuskunta-, kuntayhtymä-, tukkuvesi- ja operointiyhteistyömallit. Nämä vaihtoehdot suljettiin kuitenkin melko nopeasti pois, koska yhtiömuotoisella vesihuoltolaitoksella arvioitiin olevan suurin intressi kehittää vesihuoltotoimintaa. Osakeyhtiömallia myös pidettiin yksinkertaisena ja tuttuna liiketalousmallina. Yhtiömuotoisen toiminnan tuomina mahdollisuuksina nähtiin myös taloudellinen läpinäkyvyys ja vesihuollon itsenäinen toiminta. Keskuskunta- ja operointiyhteistyömallien heikkoutena nähtiin käyttäjyyden ja omistajuuden eriytyminen, jolla arvioitiin olevan negatiivinen vaikutus omaisuudenhallinnan toteutumiseen.

Ennen yhtiön perustamista eri kunnissa oli erilaisia haasteita. Eräällä alueen vesihuoltolaitoksella oli merkittäviä haasteita henkilöstöressurssien ja taloudellisten resurssien kanssa ja uhkana oli jopa vedenottamon sulkeminen viranomaisen toimesta. Omaisuuden kunnossa oli paikoin merkittäviä puutteita, koska kunnan toimintana välttämättömiä investointeja jäi toteuttamatta. Esimerkiksi Hämeenlinnassa vesihuoltoverkostot olivat hyvin vanhoja, eikä niiden kunnossapitoon ja saneeraukseen ollut riittävästi panostettu. Vesihuollon taksat olivat jääneet jälkeen kustannustasosta joka kunnassa.

5.1.2 Seudullisen yhtiön perustaminen

Yhtiön perustamista suunniteltaessa, ennen varsinaisen valmistelutyön aloittamista laadittiin kuntien teknisten johtajien toimesta kehitysohjelma, jossa tuotiin esiin kuntien eh-

dot, joiden toteutuessa oltaisiin valmiita siirtymään seudulliseen vesihuolto-yhtiöön. Työryhmän työskentelyä tuettiin Hämeen ympäristökeskuksen ja Hämeen liiton toimesta. Kehitysohjelmaan kirjattiin mm. taloudellisia periaatteita, joita tulevan yhtiön tulee toiminnassaan noudattaa. Kehitysohjelma vietiin kuntien teknisten lautakuntien ja kunnanhallituksen päätettäväksi. Työryhmän työskentelyä seurasi seurantaryhmä (ks. luku 3.1.)

Seudullinen yhtiö rajautui suunnitteluvaiheessa Hämeenlinnan seutukuntaan kuuluviin kuntiin. Muiden kuntien nähtiin sijaitsevan liian kaukana. Kaikille seutukunnan kunnille tarjottiin mahdollisuutta lähteä mukaan yhtiöön samoilla ehdoilla. Lopulta kaikilla seutukunnan kunnilla ei ollut halukkuutta lähteä mukaan yhtiöön tarjotuilla ehdoilla. Perustamisvuonna 2001 HS-Veden toiminta rajautui Hämeenlinnan, Kalvolan, Rengon ja Hattulan kuntiin. Tämän lisäksi jätevesitoimintojen osalta mukana olivat Hauho ja Tuulos.

Seudullisen yhtiön suunnittelua ei viety kuntien toimesta kovinkaan yksityiskohtaiselle tasolle, vaan hyvin keskeisiäkin päätöksiä jätettiin uuden yhtiön tehtäviksi. Esimerkiksi taksojen suunnittelu jätettiin yhtiön vastuulle. Tämä on nähty jälkikäteen yhtenä onnistumiseen johtavista seikoista, joka mahdollisti suunnittelun vahvasti vesihuollon lähtökohdista. Yhtiö sai alkuun tukea Hämeenlinnan kaupungilta esimerkiksi taloushallinnon, lakiasioiden sekä takausten muodossa.

Taloudellisesta näkökulmasta perustamisvaiheessa keskeistä oli kuntien vesihuolto-omaisuuden arvonmääritysten toteuttaminen yhtenäisin periaattein. Tämä osoittautui perustamisvaiheen selvittelytyössä työläimmäksi vaiheeksi varsinkin sen edellyttämien verkostojen ikätietojen selvittämisen/arvioinnin vuoksi. Arvonmääritykset teetettiin konsultilla, koska haluttiin puolueeton toimija tekemään laskenta. Kunnille maksettavien tuloutusten suuruutta peilattiin kuntien saamiin aiempiin tuloutuksiin. Yhtiön perustamisessa raha ei liikkunut, vaan vesihuolto-omaisuuden kauppahinnasta osan kunnat sijoittivat apporttina yhtiöön osakepääomaksi ja loppuosa kunnan ja yhtiön väliseksi lainasaatavaksi, josta yhtiö maksoi korkoa. Korko määritettiin siten, että se vastasi suuruusluokaltaan aiempia tuloutuksia.

Yhtiötä perustettaessa vesihuoltolaitostoiminnassa oli paljon yhteensovitettavia asioita. Keskeinen asia yhtiötä perustettaessa oli toiminta-alueen määrittämisen periaatteiden yhtenäistäminen. Yhtiön alkuvaiheessa kunnat olisivat halunneet laajemman toiminta-alueen kuin olisi taloudellisesti pystytty toteuttamaan. Yhtiön alkuvaiheessa haja-asutusalueen vesihuollon vastuuta jätettiin osuuskuntien vastuulle. Sitten yhtiön tilanteen vakautuessa osuuskuntia on liitetty HS-Veteen.

Kuntien välillä oli eroja vesihuollon taksarakenteissa. Yhtiöittämisen myötä taksat piti yhtenäistää ja paikoin se johti merkittäviin taksakorotuksiin. Maksukorotukset eivät joutuneet yhtiöittämisestä, vaan siitä, että maksukorotuksia ei kunnallisissa laitoksissa aikaisemmin saatu läpi päätöksenteossa.

5.1.3 Seudullisen Vesihuolto-yhtiön ja kuntien välinen yhteistyö

Kuntien tekniset johtajat ja kunnanjohtajat osallistuivat aktiivisesti yhtiöittämisen valmisteluun. Tämän avulla varmistettiin kuntien ja tulevan yhtiön suhteen säilyminen läheisenä ja se, että kaikilla kunnilla säilyi ajantasainen käsitys säännöllisen raportoinnin avulla valmistelusta. HS-Veden perustamisaikainen toimitusjohtaja Timo Heinonen kiersi lisäksi tapaamassa kaikkien kuntien tekniset johtajat ja kunnanjohtajat yhtiön alkuaikoina ja säännöllisesti myöhemmässäkin vaiheessa.

Kunnan ja tulevan yhtiön välistä yhteistyötä suunniteltiin jo ennen perustamispäätöksen tekemistä. Käytännön tasolla suunniteltiin yhteistyön muotoja ja työnjakoa esimerkiksi verkostosuunnittelussa ja rakentamisessa.

Katuinfran ja vesihuollon investoinnit on yhteensovittettava riippumatta siitä, missä muodossa vesihuoltolaitos toimii. Yhtiöittämisellä ei ole HS-Vedellä koettu olevan vaikutuksia tähän käytännön tason yhteistyöhön. Haasteena on kuitenkin koettu kuntien odotukset vesihuollon toiminta-alueen liian suurelle laajentamiselle.

Maankäytön kehittäminen kuntien ja yksityisten maanomistajien välisten kaavoitussojien avulla on koettu myös haasteeksi, koska vesihuoltolaitos joutuu niissä investoimaan alueen verkostoihin, vaikka alueen liittymien käyttöönotto voi viipyä vuosia. Ratkaisuna kunnat ja yhtiö sopivat liittymismaksujen perimisestä maanomistajalta kaavoitusvaiheessa.

Kunnan johdon osallistuminen suunnitteluun ja päätöksentekoon sitoutti kuntien ylintä johtoa ja sitä kautta kuntia tehokkaasti sovittuihin asioihin. Alkuvaiheessa hyödynnettiin lisäksi omaa sisäistä tarkastusta, jonka avulla yhtiön toimintaa ja taloutta voitiin esitellä läpinäkyvästi kuntien edustajille.

Yhtiön hallituspaikoista oli osakassopimuksen laatimisvaiheessa jonkin verran erimielisyyttä. Lopulta päädyttiin ratkaisuun, jossa Hämeenlinnan naapurikunnilla oli yhdessä enemmistö hallituspaikoista. Jokaisesta kunnasta tuli edustaja hallitukseen.

5.1.4 Seudullisen vesihuolto-yhtiön vaikutukset asiakkaisiin

Yhtiötä perustettaessa oli pelkoja yhtiöittämisestä, koska ei ymmärretty yhtiöittämisestä ja yksityistämisen eroa. Nämä pelot eivät kuitenkaan johtaneet yhtiöittämisestä merkittävään vastustukseen. Lisäksi kunnat olivat osin huolissaan kunnan päätösvallan heikkenemisestä, minkä epäiltiin vaikuttavan vesihuollon investointeihin sekä johtavan kohtuuttomaan hinnoitteluun.

Seudullisen yhtiön myötä paikallisesta asiakaspalvelusta on jouduttu jonkin verran tinkimään. Asiakkaiden suuntaan on kuitenkin pystytty toimimaan aiempaa paremmalla resurssoinnilla.

Yhtiön aktiivisen viestinnän seurauksena asiakkaiden käsitys vesihuollosta on merkittävästi parantunut vesilaitoksesta laajemmin ympäristönsuojelun ja kiertotalouden suuntaan. Yhtiössä viestintää on voitu kehittää vesihuollon tarpeista lähtien.

Yhtiöittämisestä myötä eri kuntien vesihuoltotaksat tuli yhtenäistää. Kuntien yhtenäiseen hinnoitteluun siirryttiin vuoden 2002 alusta. Yhtenäistämistä ja omaisuudenhallintaan panostamisesta aiheutui paikoin merkittäviäkin hinnankorotuksia. Joihinkin kuntiin tuli kokonaan uusia maksuja. Esimerkiksi Hämeenlinnassa ei aiemmin peritty liittymismaksua. Kaikille kunnille uutena maksuna otettiin käyttöön sako- ja umpikaivolietteen vastaanottomaksut, mikä aiheutti paikoin voimakasta vastustusta. Käyttömaksun hinnoittelu puolestaan ei aiheuttanut asiakkaita juurikaan vastarintaa. HS-Veden omistajakunnille taksatason pitäminen maan keskitason alapuolella on ollut omistajaohjauksen keskeinen tavoite ja on sitä edelleen.

5.1.5 Seudullisen vesihuolto-yhtiön vaikutukset henkilöstöön

Vesihuoltohenkilöstön näkökulma huomioitiin jo kehitysohjelmavaiheessa. Henkilöstön kannalta keskeisiä asioita olivat työpaikkojen ja palvelussuhde-etujen turvaaminen.

Valmistelutyövaiheessa perustettiin henkilöstön seurantaryhmä, joka koostui työntekijöiden ja työnjohdon edustajista. Seurantaryhmä toimi viestivänä elimenä valmistelutyötä edistävän työryhmän ja henkilöstön välillä. Henkilöstösopimuksen tekeminen tunnistettiin hyvin keskeiseksi yhtiöittämistä edistäneeksi asiaksi.

HS-Veden henkilöstömäärä ei juurikaan muuttunut yhtiöittämisen myötä. Vuonna 2001 henkilöstömäärä oli 50 ja vuonna 2010 henkilöstömäärä oli 47. Henkilöstö siirtyi yhtiöön nk. vanhoina työntekijöinä eli samoin työsuhteen ehdoin kuin kunnissa. Henkilöstölle annettiin yhtiöittämisen myötä 5 vuoden irtisanomissuoja tuotannollisten ja taloudellisten syiden osalta.

Uusi työympäristö ja laajentunut toiminta-alue aiheuttivat alkuun jonkin verran haasteita. Laaja toiminta-alue vaikeutti osaltaan varallaolon järjestämistä. Vesihuolto edellyttää laajaa osaamista, jonka on oltava saatavilla kaikkina vuorokaudenaikoina, mihin seudullinen yhtiö tarjosi aiempaa merkittävästi paremmat edellytykset.

Yhtiö on toiminnan aikana kyennyt kehittämään osaamista, koska yhtiön on ollut helppompaa rekrytoida henkilöstöä, sillä mielikuva työnantajasta on usein parempi yhtiössä. Vesihuoltoyhtiön perustamisen myötä kuntien sivutoiminnasta tuli yhtiön ydintoimintaa, mikä vaikutti positiivisesti ammattitaidon korostumiseen ja sitä kautta työmotivaatioon. Seudullisessa yhtiössä on myös onnistuttu saavuttamaan synergiaetuja ammatillisen osaamisen keskittymisen myötä.

5.1.6 Seudullisen vesihuoltoyhtiön vaikutukset toimintavarmuuteen

Kymmenen ensimmäisen vuoden aikana yhtiö panosti erityisesti toimintavarmuutta parantaviin vesilaitos- ja verkostoinvestointeihin. Kunnilla ei olisi ollut resursseja toteuttaa näin merkittäviä investointeja vesihuoltoon. Puutteellinen omaisuudenhallinta ei rajoittanut ennen yhtiöittämistä pelkästään pieniin kuntiin, vaan myös Hämeenlinnassa oli merkittäviä investointitarpeita yhtiön aloittaessa toimintansa. Yhtiössä otettiin alusta asti periaatteeksi, että kuntakohtaista kustannuksien ja tuottojen seuranta ei tehdä, vaan investointeja toteutetaan vesihuollon tarpeiden mukaan. Investointikykyä lisäsi yhtiöittämisen kautta saatu aikaisempaa parempi poistopohja ja poistoaikojen asettaminen vesihuoltotoimintaan sopiviksi. Tällöin investoinneille saadaan pidempi maksuaika.

Pienten kuntien tilanne parantui toimintavarmuuden osalta olennaisesti. Tämä oli yhtiöittämislle esitetty keskeinen tavoite pienten kuntien osalta. Yhtiöittämislle on ollut vaikutusta esimerkiksi vedenhankinnan varmistamiseen sekä asiantuntemuksen lisääntymiseen. Lisäksi pienissä kunnissa on oltu tyytyväisiä parantuneeseen tiedonkulkuun, sopivaan kustannustasoon, häiriötilanteiden nopeaan ratkaisemiseen sekä henkilöstön määrän lisääntymiseen. Joitakin täyttymättömiä odotuksia kohdistui vesihuollon laajentamiselle haja-asutusalueelle.

5.1.7 Seudullisen yhtiön vaikutukset talouteen

Toiminta aloitettiin tyhjällä kassalla ja toimintaa rahoitettiin alkuun kaupungin lyhytaikaisella lainoituksella. Yhtiössä oli varauduttu siihen, että yhtiö tuottaisi aluksi tappiota. Yllätyksiä kuitenkin tuli mm. kuntien kirjavien kirjanpitoikäytäntöjen vuoksi. Myös hallinnolliset kustannukset hieman yllättivät, sillä niiden laajuutta ei aiemmin osattu arvioida, koska ne olivat aiemmin kuuluneet kuntien keskushallinnolle. Taloudellisten vaikeuksien vuoksi kuntien perimiä lainakorkoja ja vuokria alennettiin. Yhtiön tappiollinen toiminta jatkui n. vuoteen 2006–2007 asti.

Alkuajan taloudellisiin vaikeuksiin johti isolta osin se, että yhtiön myötä vesihuollon todelliset kustannukset paljastuivat. Aikaisempi vesihuoltotoiminta ei ollut kustannusvastaavaa eikä vesihuolto-omaisuuden saneerauksia tehty riittävästi.

Seudullisen yhtiön myötä jätevesien johtamisesta aiheutuvat veloitukset kuntarajoilla päättyivät. Tässä vaiheessa ennen yhtiötä toteutetut siirtoviemärit osoittautuivat kannattaviksi investoinneiksi, kun jätevesien siirrosta muodostui ainoastaan sisäisiä kustannuksia ja usean erillisen jätevedenpuhdistamon operoinnilta vältyttiin.

5.1.8 Seudullisen yhtiön perustamisvaiheen jälkeinen aika

Varsinaisen yhtiöittämisprosessin jälkeen HS-Veden toiminta laajeni edelleen Lammin kunnan liittyessä yhtiöön vuodesta 2005 alkaen. Samana vuonna HS-Vesi osti Ydin-Hämeen Vesihuolto Oy:n osakkeet ja se toimi aluksi HS-Veden tytäryhtiönä. Lopulta vuonna 2007 yhtiö fuusioitiin osaksi HS-Vettä. Yhtiöllä oli toimintaa Lammilla, Tuuloksessa ja Hauholla puhdasvesitoimintaa. Myös Panssariprikaati liitettiin HS-Veden asiakkaaksi. Viimeisin HS-Veden toiminnan laajentuminen tapahtui vuonna 2012 Akaan vesihuoltotoimintojen siirtyessä HS-Vedelle.

Omistajakuntien toteuttama omistajaohjaus on säilynyt HS-Vedellä vahvana ja tänäkin päivänä kunnilla on selkeitä tavoitteita vesihuoltotoiminnalle.

5.1.9 Keskeiset opit haastatteluiden perusteella

- Uuden yhtiön periaatteita ja toimintaa ei kannata suunnitella liian pitkälle ennakoon, vaan jättää päätöksentekoa uudelle yhtiölle
- Tuodaan kaikki toiminta läpinäkyväksi kaikille omistajakunnille tasapuolisesti
- Noudatetaan yhteneviä arvostusperiaatteita kuntien vesihuolto-omaisuuteen
- Päätöksenteolle varataan riittävä aika: ensin periaatepäätös ja sitten varsinainen perustamispäätös
- Turvataan henkilöstön asema alusta alkaen

5.1.10 Organisaatiomallilla saavutetut asiat

Vaikutukset talouteen: Aiempi vesihuoltotoiminta ei ollut kustannusvastaavaa ja omaisuudenhallinnassa oli merkittäviä puutteita. Yhtiön myötä nämä ongelmat paljastuivat ja niiden korjaamiseksi jouduttiin tekemään taloudellisia panostuksia. Pitkemmällä aikavälillä omistajakunnat ovat olleet tyytyväisiä vesihuollon kustannustason.

Vaikutukset toimintavarmuuteen: Yhtiön alkuvuosina panostettiin merkittävästi toimintavarmuuden parantamiseen mm. saneerausten kautta. Toimintavarmuutta on investointien ohella lisännyt uusien tarpeiden mukaiset uuden osaamisen rekrytoinnit, ammattiosaamisen keskittyminen ja asiantuntemuksen lisääntyminen ja tämän myötä häiriötilanteiden nopea ratkaiseminen.

Vaikutukset henkilöstöön: henkilöstömäärä on säilynyt hyvin samansuuruisena yhtiön tähän mennessä noin 20 vuotta kestäneen historian aikana. Yhtiön on ollut helppompaa saada rekrytoitua osaavaa henkilöstöä ja olemassa olevan henkilöstön keskuudessa on tunnustettu työmotivaation paranemista.

Vaikutukset asiakkaisiin: Asiakaspalveluun on voitu osoittaa aiempaa enemmän resursseja. Viestintää on pystytty yhtiössä tekemään vesihuollon lähtökohdista ja sen

avulla on pystytty laajentamaan asiakkaiden käsitystä vesihuollosta. Yhtiömallilla on pystytty saavuttamaan myös kohtuullinen maksutaso, sillä tällä hetkellä HS-Veden vesihuoltomaksut ovat maan keskiarvoa alhaisemmat.

Vaikutukset vesihuollon ja kuntien väliseen yhteistyöhön: Yhtiön muodostumisella ei ole koettu olleen merkittäviä vaikutuksia käytännön yhteistyöhön. Yhtiön perustamis- ja alkuvaiheissa vuorovaikutusta kuntien ja yhtiön välillä korostettiin, mikä on nähty hyvin tärkeänä asiana läpinäkyvyyden varmistamiseksi ja sitä kautta luottamussuhteen muodostumisessa.

5.2 LEMPÄÄLÄN VESI OY:N JA VESILAHDEN KUNNAN VESIHUOLTOLAITOKSEN OPEROINTIYHTEISTYÖ

Lempäälän Vesi Oy palvelee Lempäälän kunnan alueella n. 21 000 asukasta ja Vesilahden kunnan alueella n. 2 200 asukasta yhteensä n. 19 henkilön voimin. Lempäälän oman vedenjakeluverkoston pituus on n. 275 km ja jätevesiverkoston n. 317 km. Vesilahdella vesijohtoverkoston pituus on n. 75 km ja jätevesiverkoston pituus n. 78 km. Laskutetun talousveden määrä on n. 1,2 milj. m³/vuosi ja käsitellyn jäteveden määrä on n. 1,16 milj. m³/vuosi. Vesilahdella ei ole omaa jätevedenpuhdistamo, vaan jätevedet on johdettu Lempäälään jo ennen operointiyhteistyön aloittamista. Lempäälän Vesi Oy:n liikevaihto on n. 7,8 milj. €/vuosi.

5.2.1 Operointiyhteistyön tausta

Operointiyhteistyö ei ollut alkuperäinen ajatus Lempäälän ja Vesilahden vesihuoltolaitosten välisen yhteistyön kehittämiseksi, sillä aluksi yritettiin luoda yhteinen vesihuolto-yhtiö. Yhtiön perustamista ei kuitenkaan hyväksytty poliittisessa päätöksenteossa, joten suunnitelma kariutui. Yhteisen vesihuolto-yhtiön vastustuksen taustalla oli pelko siitä, että toinen osapuoli hyötyisi toisen kustannuksella. Vesilahdella pelättiin myös vesihuollon investointien lakkaamista. Yhtiömuotoisen yhteistyön jäätyä toteutumatta operointimalliin innoitti osaltaan Pirkkalan kunnan ja Tampereen Veden välinen operointiyhteistyö.

Operointiyhteistyön taustalla on paljon aiempaa yhteistyötä, sillä Vesilahden kunta on hankkinut talousveden ja jätevedenkäsittelyn Lempäälän Vedeltä jo ennen operointiyhteistyön aloittamista. Myös kuntien välinen lyhyt etäisyys oli operointiyhteistyötä tukeva tekijä. Syy operointiyhteistyön aloittamiselle oli Vesilahden puutteelliset resurssit vesihuollon pyörittämiseen. Vesilahdella työskenteli vesihuollon parissa 0,5 henkilöä eli täysin vesihuoltoon keskittyvää henkilöstöä ei ollut. Vesihuollon päivystys oli järjestetty osana kiinteistöhuollon päivystystä. Verkoston kunto oli heikko, mikä näkyi korkeina vuotovesimäärinä varsinkin jätevesipuolella. Vesilahdella tunnistettiin ongelmat ja oltiin halukkaita parantamaan vesihuollon tilaa.

Lempäälän Vesi tavoitteli operointiyhteistyöllä Vesilahden vesihuollon tilan vahvistamista. Vesihuollon hyvin pienet resurssit nostivat huolen riskeistä ja Lempäälän Vedelle johdettavan jäteveden määrän kasvusta sekä lisääntyvästä talousveden tarpeesta verkostojen huonon kunnon johdosta. Vesilahden vesihuollon tilan parantamista ei myöskään nähty mahdollisena tehtävänä.

5.2.2 Operointiyhteistyön aloittaminen

Vuosi 2021 oli ensimmäinen virallinen operointivuosi. Varsinaista operointiyhteistyötä edelsi sopeutumiskausi, joka alkoi v. 2019. Sopeutumiskauden aikana tehtiin merkittävästi investointeja Vesilahden vesihuoltoon. Tähän kuului mm. omaisuuden sijaintitietojen määrittäminen, sähköisten verkostokarttojen laatiminen, asiakastietojärjestelmien yhdistäminen sekä automaatioyhteydet Lempäälän Veden järjestelmiin. Vesilahdella asiakastietojärjestelmän sopimukset olivat myös puutteelliset, minkä vuoksi sopeutumiskauden aikana sopimuksia päivitettiin runsaasti Lempäälän Veden toimesta. Sopeutumiskauden ansiosta esimerkiksi kaikkia kustannuksia ei tarvitse arvioida ennakkoon, vaan niitä voidaan arvioida sopeutumiskauden aikana realisoituneiden kustannusten perusteella. Ennakkoon oli vaikeaa arvioida esimerkiksi Vesilahden ongelmatilanteiden toistuvuutta eli sitä, paljonko paikan päällä käyntiä operointi edellyttää. Lempäälän ja Vesilahden väliset kustannuserot osoittautuivat ennalta arvioitua pienemmiksi. Sopeutumiskauden aikana Lempäälän Vesi yhtiöitettiin. Tällä oli vaikutusta verotusteknisiin asioihin (yhtiöverotus samanlainen paikkakunnasta riippumatta), mutta varsinaiseen operointiin tällä ei ole ollut vaikutuksia.

Operointiyhteistyö on sopimusperusteista. Operointisopimus laadittiin konsultin toimesta ja kumpikin vesihuoltolaitos osallistui prosessiin. Vesilahden vesihuollon kehittämistarpeet tuotiin perustellen esiin jo sopimuksen valmisteluvaiheessa ja ne kirjattiin sopimukseen. Tällä tavoin tietyt tarpeelliset investoinnit asetettiin sopimuksen muodostumisen ehdoksi. Jälkikäteen on nähty, että investoinneista sopiminen sopimuksessa on ollut hyvin keskeinen ja tärkeä asia. Se on antanut kummallekin osapuolelle selkeät askelmerkit yhteistyön alkuvaiheeseen. Operointiyhteistyön valmisteluun kannattaakin käyttää riittävästi resursseja.

5.2.3 Lempäälän Veden ja Vesilahden kunnan välinen yhteistyö

Vesilahden näkökulmasta operointiyhteistyö on merkittävästi lisännyt vesihuollon resursseja ja toimintavarmuutta. Ennen operointia pumppaamoista puuttui automaatio, eikä säännöllisiä huoltoja tehty. Pumppaamoiden ylivuodot olivat melko yleisiä ja ne ehtivät jatkua pitkäänkin puutteellisten henkilöstöresurssien vuoksi. Operoinnin myötä pumppaamoille tehdään säännöllisiä tarkastus- ja huoltokäyntejä. Myös talousvesipuolella toimintavarmuutta on parannettu esimerkiksi venttiilikorjauksilla.

Vesilahdella tapahtuneet henkilöstövaihdokset ovat olleet operointiyhteistyön merkittävien haaste. Henkilöstön vaihtuvuus saa aikaan sen, että yhteistyötä tehdään uusien henkilöiden kanssa eri pohjatiedoilla. Operointiyhteistyö edellyttää vesihuollon avainhenkilöiden välillä viikoittaista yhteydenpitoa, joten yhteistyön sujuvuus on hyvin tärkeää. Yhteistyötä ja vuorovaikutusta vahvistamaan on perustettu operointiryhmä, jonka jäseniä ovat virkamiehet ja luottamushenkilöt. Taksojen nostaminen on ollut hankalaa saada läpi Vesilahden poliittisessa päätöksenteossa. Päätöksenteko on Vesilahden osalta myös melko raskas prosessi, sillä päätökset tehdään kunnanhallituksen, ei lautakunnan toimesta. Esimerkiksi perusmaksurakenteen muuttaminen on ollut haastavaa. Jälkikäteen onkin todettu, että taksapolitiikasta olisi ollut syytä sopia tarkemmin sopimusvaiheessa.

Sopimusvaiheessa operointisopimusta hiottiin työryhmässä, johon kuuluivat Lempäälän Veden ja Vesilahden kunnan virkamiesjohdon lisäksi Vesilahden kunnanhallituksen edustajia. Tämä varmisti riittävän tiedonsaannin päätöksentekoon ratkaisujen taustasta ja edesauttoi sopimuksen hyväksymistä.

Vesilahden saneerauskohteet päätetään yhteistyössä Lempäälän Veden ja Vesilahden vesihuoltovastaavan toimesta. Yhteistyö ei tällä hetkellä ole verkostoinvestointien osalta kovin tiivistä, sillä Lempäälän Vesi ei tällä hetkellä tarjoa Vesilahdelle rakentamispalveluita. Tämä on tunnustettu mahdollisena yhteistyön tiivistämisen keinona tulevaisuudessa.

5.2.4 Operointiyhteistyön vaikutukset asiakkaisiin

Operointiyhteistyöllä ei ole todettu olevan vaikutusta asiakastyytyvyyteen. Asiakkaiden tiedonsaanti on parantunut operoinnin käynnistyttyä, sillä käyttöön on otettu tekstiviestitiedottaminen. Ennen operointia Vesilahdessa ei ollut kunnollisia sopimuksia asiakkaiden ja vesihuoltolaitoksen välillä esimerkiksi liitospaikoista. Lempäälän Vesi on sopeutumiskauden aikana päivittänyt sopimukset ajan tasalle.

5.2.5 Operointiyhteistyön vaikutukset henkilöstöön

Operointiyhteistyön valmisteluvaiheessa asiaa ei juurikaan kommentoitu Lempäälän Veden henkilöstön toimesta. Operointiyhteistyön alkaessa henkilöstön keskuudessa oli kuitenkin jonkin verran vastarintaa. Pääsyyinä tälle oli pelko päivystysajan työmäärän lisääntymisestä. Tästä syystä päivystyskorvauksia korotettiin. Operointi ei lopulta ole kuormittanut Lempäälän Veden henkilöstöä merkittävässä määrin, sillä päivystyskäynnejä on tarvittu ennakoitua vähemmän.

Operoinnin myötä Lempäälän Veden henkilöstömäärä on kasvanut noin kahdella henkilöllä. Lempäälän Vedellä henkilöstöä on pyritty jakamaan niin, että osa henkilöstöstä pystyy keskittymään Vesilahden tehtäviin. Näin on toimittu laskutuksen ja liitoskohtalausuntojen osalta. Muilta osin henkilöstö toimii sekä Lempäälän että Vesilahden tehtävissä.

Vesilahdella operointimalli on otettu vastaan helpottuneina. Aiemmin vesihuoltotoimintaa hoidettiin hyvin pintapuolisesti ja operoinnin myötä toimintaan on saatu merkittävästi enemmän vesihuollon substanssiosaamista ja sitä kautta enemmän varmuutta.

5.2.6 Operointiyhteistyön vaikutukset talouteen

Operointiyhteistyön myötä on saavutettu joitakin taloudellisia hyötyjä. Lempäälälle operointi on mahdollistanut toisen vesihuollon sihteerin täysipäiväisen työllistämisen. Sihteeria voidaan tarvittaessa hyödyntää myös Lempäälän Veden tarpeisiin. Operointiyhteistyö myös mahdollistaa isommat volyymit erinäisten hankintasopimusten piiriin. Tämä helpottaa hankintojen tekemistä ja tuo myös kustannushyötyjä. Operointipalvelu on Lempäälän Vedelle myös positiivista tulosta tuottavaa toimintaa.

Vesilahti on operoinnin myötä saanut aiempaa huomattavasti vahvempaa vesihuollon substanssiosaamista.

5.2.7 Keskeiset opit haastatteluiden perusteella

- Operointisopimuksessa on tärkeää sopia operoitavaan vesihuoltolaitokseen kohdistettavista investoinneista eli sovitaan mitä asioita "laitetaan kuntoon" operoinnin sopeutumiskauden aikana.
- Taksapolitiikasta on tärkeää sopia operointisopimuksessa riittävän tarkkaan, jotta hinnoittelu vastaa kustannuskehitystä

- Operointiyhteistyöllä pienen kunnan vesihuollon toimintavarmuutta voidaan parantaa tehokkaasti, koska vesihuollon osaaminen saadaan valmiina operoivalta vesihuoltolaitokselta
- Operoinnin edellyttämien resurssien arviointi ennalta voi olla haastavaa, minkä vuoksi sopeutumiskausi ja sen aikana saatavat kokemukset ennen varsinaisen operoinnin aloittamista ovat tärkeitä.

5.2.8 Organisaatiomallilla saavutetut asiat

Vaikutukset talouteen: Vesilahti on saanut vahvaa osaamista vesihuollon hoitamiseen ja toimintavarmuuden osalta merkittäviä parannuksia pienillä kustannuksilla. Lempäälän Vesi on saanut lisäresursseja myös oman toiminnan pyörittämiseen.

Vaikutukset toimintavarmuuteen: Ennen operointia Vesilahdella ei ollut pelkästään vesihuoltoon keskittyvää henkilöstöä ja päivystys järjestettiin osana kiinteistöhuollon päivystystä. Vesilahden vesihuoltoon on kohdistettu merkittäviä investointeja ja kunnossapitotoimenpiteitä sekä kehitetty tiedonhallintaa. Vesihuolto-omaisuuden tilaa myös seurataan aiempaa systemaattisemmin mm. säännöllisillä tarkastus- ja huoltokäynneillä.

Vaikutukset henkilöstöön: Lempäälän Veden henkilöstömäärä on kasvanut noin kahdella henkilöllä. Lempäälän Veden henkilöstöstä osa keskittyy Vesilahden tehtäviin. Vesilahdella on saatu operoinnin myötä aiempaa huomattavasti vahvemmat resurssit ja ison laitoksen osaaminen vesihuoltoon (ennen 0,5 henkilöä). Vesilahdesta ei siirtynyt Lempäälään henkilöstöä, koska Vesilahti tarvitsi henkilön työpanoksen omiin tarpeisiin. Tiedonsiirrosta ja yhteistyöstä sovittiin niin, että tästä huolimatta henkilö oli tarvittaessa Lempäälän käytettävissä, jotta hiljainen tieto saatiin siirrettyä.

Vaikutukset asiakkaisiin: Asiakkaiden tiedonsaanti on parantunut tekstiviestitiedottamisen käyttöönoton myötä. Asiakassopimuksia on päivitetty sopeutumiskauden aikana.

Vaikutukset vesihuollon ja kunnan väliseen yhteistyöhön: yhteydenpito operoijan ja operoitavan välillä on viikoittaista, sillä Vesilahden yhteyshenkilön tulee mm. keskustella kunnan päättäjien kanssa vesihuollon kysymyksistä (esim. taksa-asiat). Vesilahti ja Lempäälän Vesi päättävät saneerauskohteista yhdessä.

5.3 VESIKOLMIO OY

Vesikolmio Oy vastaa n. 54 000 asukkaan talousveden tuotannosta ja n. 30 000 asukkaan jätevesien puhdistamisesta. Vedenottamoita on 19 kappaletta ja talousvesiverkostoa n. 345 km. Talousvettä myydään n. 3,7 milj. m³/vuosi. Jätevedenpuhdistamoita on viisi ja siirtoviemäriverkostoa n. 159 km. Jätevettä käsitellään n. 3,2 milj. m³/vuosi. Yhtiön henkilöstömäärä on 13. Yhtiön liikevaihto on n. 6,3 milj. €.

5.3.1 Tukku-yhtiön tausta

Vesikolmio on perustettu vuonna 1968 ja se on Suomen vanhin tukkuvesilaitos. Alussa Vesikolmio toimitti talousvettä kolmen kunnan alueelle (Sievi, Ylivieska ja Nivala). Vuonna 1976 toiminta laajeni, kun Kalajoki, jonka vedenottamot olivat aiemmin olleet Osuuskunta Valkeaveden omistuksessa, tuli osaksi tukku-yhtiötä. Samana vuonna myös Alavieska tuli mukaan yhtiöön. Tukku-yhtiön toiminta laajeni jätevesipuolelle

vuonna 2008. Haapajärvi on viimeisiin yhtiöön liittynyt kunta ja se on tukkuyhtiön osakas vain jäteveden osalta.

Alkuperäinen syy tukkuyhtiön perustamiselle oli raakaveden tarve. Alueella pohjavesivarannot ovat jakautuneet epätasaisesti kuntien välillä. Ylivieska käytti raakavetenään enimmäkseen jokivettä, Nivalassa pohjaveden laatu oli heikko ja Sievissä pohjavesivarannot olivat hyvät ja ne haluttiin koko alueen käyttöön.

Toiminnan laajentaminen jätevesipuolelle on saanut alkunsa alueellisesta yleissuunnitelmasta, jonka perusteella tultiin johtopäätökseen, että jätevedenkäsittely on järkevää keskittää. Kalajokeen purettaville jätevesille on tiukat velvoitteet, minkä vuoksi jäteviesien purkaminen Kalajokeen haluttiin lopettaa. Tämä oli merkittävin syy jätevedenkäsittelyn keskittämiseksi.

Tukkuyhtiön ohella alueella toimivat edelleen omistajakuntien omat vesihuoltolaitokset ja kolme vesiosuuskuntaa, jotka vastaavat vesihuoltopalvelujen tuottamisesta kuntien vesihuoltoasiakkaille. Yhteensä vesihuollon toimijoita on alueella kymmenen Vesikolmio mukaan luettuna.

5.3.2 Tukku-yhtiön toiminnan aloittaminen

Vesikolmio osti kuntien vesihuoltolaitosten/osuuskuntien omistuksessa olleita vedenotamoita ja rakensi kuntien välisiä siirtovesiyhteyksiä alkaen näin kehittää omistajakunnilleen toimivaa vedenhankintaa. Myöhemmässä vaiheessa jätevedenkäsittelyn tullessa osaksi tukkuyhtiön toimintaa, yhtiö alkoi valmistella jätevedenpuhdistuksen keskittämistä Kalajoelle. Siirtymävaiheessa tukkuyhtiö osti kuntien jätevedenpuhdistamot ja myös puhdistamoiden henkilöstö siirtyi tukkuyhtiön palvelukseen.

5.3.3 Tukku-yhtiön ja kuntien välinen yhteistyö

Kuntien keskuudessa oli yksittäisten poliitikkojen osalta vastustusta jätevesitoimintojen keskittämisen suhteen. Syynä vastustukselle oli halu pitää toiminta kunnan omassa käsissä. Laajempaa kokonaisuutena kuntien tahtotila vesihuollon kehittämisestä on kuitenkin ollut yhtenevä.

5.3.4 Tukku-yhtiön vaikutukset kuntien vesihuoltolaitoksiin

Tukkuyhtiö on ottanut merkittävästi pois vastuita kuntien alueella toimivilta vesihuoltolaitoksilta. Tukku-yhtiön myötä vesihuoltolaitosten toiminta on huomattavasti vähärisempää niin talous-, kuin jätevedenpuhdistuksen osalta ja kaikki vedenhankinnan ja jätevedenpuhdistuksen keskeiset luvat, toiminta ja vastuut ovat tukkuyhtiön vastuulla. Vesikolmio vastaa myös keskeisiltä osin vesihuollon toimintavarmuudesta, kuten varoimasta ja laitosomaisuuteen sekä siirtoviemäriin kohdistuvista saneerauksista.

Alueella ei ole ollut yhteistä tavoitetta keskittää koko vesihuolto yhden toimijan käsiin.

5.3.5 Tukku-yhtiön vaikutukset asiakkaisiin

Kuntien vesihuoltoasiakkaat asukkaat ovat olleet tyytyväisiä tukkuyhtiön tuottaman talousveden laatuun.

Hinnoittelu on aiheuttanut tukkuasiakkaissa tyytymättömyyttä, koska asiakkaat eivät ole tiedostaneet tukkuyhtiön tekemien investointien laajuutta ja niiden merkitystä mm. vesihuollon toimintavarmuuden parantamisessa.

Vesikolmio on osallistanut kuntia siirtoviemärilinjauksia koskeviin päätöksiin, jotta on voitu mahdollistaa Kalajoen varren haja-asutusalueiden asukkaiden liittyminen keskitettyyn vesihuoltoon. Paikoin keskitettyyn viemäröintijärjestelmään liittymistä vastustetaan. Keskuspuhdistamon laajennusta ja alun perin myös keskuspuhdistamohanketta on vastustettu paikoin asukkaiden toimesta, koska on pelätty sen johtavan pakkoon liittyä keskitettyyn viemäröintiin.

5.3.6 Tukkuuyhtiön vaikutukset henkilöstöön

Tukkuyhtiön myötä vedenhankinnan ja jätevedenpuhdistuksen henkilöstömäärä on kasvanut ja henkilöstön vaihtuvuus on ollut vähäistä. Keskitetty toiminta on mahdollistanut henkilöstön vahvemman erikoistumisen vedenhankinnan ja jätevedenpuhdistuksen erilaisiin alatehtäviin, mikä on merkittävä etu mahdollistamalla mm. toiminnan kehittämisen. Kuntien jätevedenpuhdistamoiden mukana saatiin osaavaa henkilöstöä, jotka tunsivat puhdistamot jo ennestään. Tämä helpotti olennaisesti toiminnan siirtoa yhtiölle. Tukkuuyhtiön myötä jätevesipuolen henkilöstö toimii kaikissa kunnissa tukkuyhtiön alaisena, millä on ollut positiivinen vaikutus henkilöressurssien järjestelyihin esimerkiksi loma-aikoina. Ennen toimintojen keskittämistä jokaisessa kunnassa oli yksi jätevedenkäsittelystä vastaava henkilö ja näiden henkilöiden lomittaminen piti hoitaa kunta-kohtaisesti vesihuoltolaitosten muiden työntekijöiden toimesta. Nykytilanteessa puhdistamotyöntekijät voivat lomittaa toisiaan, joten puhdistamoilla on kaikkina aikoina käytävissä aiempaa parempi erityisosaaminen. Varmuus riittävästä henkilöressursseista on nähty Vesikolmiolla merkittävänä etuna. Henkilöstöä saadaan tarvittaessa rekrytoitua pieniä vesihuoltolaitoksia helpommin. Pienemmillä laitoksilla henkilöstön vastuut voivat olla hyvin laajoja, mikä tekee niistä helposti vähemmän houkuttelevia työnhakijoiden silmissä.

Tulevaisuudessa henkilöstön tarve tulee vähenemään jätevedenpuhdistuksen osalta, kun vanhoja puhdistamoita lakkautetaan. Henkilöstömäärää on suunniteltu sopeutettavan luonnollisen poistuman kautta.

5.3.7 Tukkuuyhtiön vaikutukset talouteen

Toimintojen keskittäminen on parantanut kustannustehokkuutta. Vesikolmion talous- ja jätevesitoiminnot on taloudellisesti eroteltu toisistaan. Järjestelyyn päädyttiin, koska arvioitiin jätevesipuolelle kohdistuvien merkittävien investointien potentiaalisesti heikentävän vedenhankinnan taloutta.

5.3.8 Keskeiset opit haastatteluiden perusteella

- Jätevesitoiminnot keskittämällä voidaan suojata esimerkiksi herkkiä luontokohteita.
- Tukkuuyhtiömalli vähentää jäsenveloitusten riskejä, sillä talous- ja jätevedenkäsittely vaativat erityisosaamista.
- Kun tukkuuyhtiön mittakaava on riittävä, talous- ja jätevedenkäsittelyn erityisosaajat pystyvät lomittamaan toisiaan, mikä lisää toimintavarmuutta. Myös päivityksessä voidaan hyödyntää erityisosaajia.

5.3.9 Organisaatiomallilla saavutetut asiat

Vaikutukset talouteen: Tukkuyhtiön myötä investointimääriä on kasvatettu huomattavasti.

Vaikutukset toimintavarmuuteen: Tukkuyhtiön myötä alueen vesivarannot tuotiin laajemman asukasjoukon saataville. Talous- ja jätevedenkäsittelyyn sekä vedenhankintaan liittyvien tehtävien keskittäminen on edistänyt henkilöstön erikoistumista ja pienentänyt tukkuyhtiön omistajakuntien vesihuoltolaitosten toiminnan riskejä.

Vaikutukset henkilöstöön: Vesihuollon henkilöstömäärä on kasvanut. Kaikkina aikoina käytettävissä aiempaa parempi erityisosaaminen. Henkilöstön erikoistumisen myötä on pystytty myös kehittämään toimintaa. Henkilöstön rekrytoiminen on helpompaa kuin pienemmillä vesihuoltolaitoksilla.

Vaikutukset asiakkaisiin: Siirtoviemäriyhteyksien myötä haja-asutusalueen asukkaille on kyetty tarjoamaan mahdollisuus keskitettyyn viemäröintiin.

Vaikutukset vesihuollon ja kuntien väliseen yhteistyöhön: Alueen vedenhankintaa ja jätevedenpuhdistusta kehitetään kokonaisvaltaisemmin kuntien ja tukkuyhtiön välisen yhteistyön myötä.

5.4 ALVA-YHTIÖT OY

Alva on kahden kunnan (Jyväskylä ja Viitasaari) alueella toimiva monialayhtiö. Yhtiö vastaa vesihuollon osalta n. 146 000 asukkaan palveluista. Viitasaaren osuus tästä on n. 4 000. Alva Viitasaari Oy:n palveluksessa toimii n. 8 henkilöä. Alvan toiminta-alueen jätevedet puhdistetaan kahdella jätevedenpuhdistamolla (yksi Jyväskylässä ja yksi Viitasaarella). Myös vedenottoa on molemmissa kunnissa. Alvan vesijohtoverkoston pituus on n. 885 km, mistä Viitasaaren osuus on n. 81 km. Jätevesiverkoston pituus on n. 823 km, mistä Viitasaaren osuus on n. 92 km.

5.4.1 Alueellisen monialayhtiön tausta

Alva:n kehittyminen alueellisesti toimivaksi monialayhtiöksi on tapahtunut vaiheittain. Nykyisin Alva toimii vesihuollon, sähkön ja lämmön toimialoilla.

Jyväskylässä vesihuolto ja energiayhtiö yhdistettiin vuonna 2006. Sitten Alva on ostanut Wiitaseudun Energia Oy:n liiketoiminnot ja perustanut Alva Viitasaari Oy – tytäryhtiön, joka toimii kaukolämmön sekä vesihuollon alalla. Lisäksi Alva:lla on alueellista toimintaa Laukaan ja Muuramen kanssa vedentuotannon ja -jakelun osalta. Merkittävien toiminnan muutoksen taustalla vaikuttanut tekijä on ollut kasvavien investointitarpeiden tunnistaminen. Investointitarpeiden kattamiseksi myös tulevaisuudessa toimintaa on haluttu tehostaa, jotta voitaisiin välttyä vesihuoltomaksujen merkittävilta korotuksilta tulevaisuudessa.

5.4.2 Alueellisen monialayhtiön muodostuminen

Viitasaari tuli osaksi Alva:a tarjouskilpailun kautta. Viitasaari ei asettanut kaupalle ehtoja vesihuollon hinnoitteluun liittyen. Viitasaaren tuomiseksi osaksi Alva:a luotiin projektisuunnitelma ja periaatteita haettiin yritysmaailman yrityskaupoista.

Alva on saavuttanut synergiaetuja eri liiketoimintojen välillä yhdistämällä eri tuotealueiden (vesi, sähkö, lämpö) toimintoja. Esimerkiksi liittymämittaushinnat tehdään yhden yksikön toimesta kaikille tuotealueille. Myös rakennuttamisorganisaatio sekä kartoitus ovat kaikille tuotealueille yhteisiä. Yhtiön hankintaorganisaatio tukee koko toimintaa. Lisäksi verkkotietojärjestelmä on kaikille tuotealueille sama. Konsernitason ICT on tuonut merkittävästi leveämmän hartiat mm. digitalisaation eteenpäin viemiseen ja kyberturvallisuuteen. Vesihuollon tukitoiminnot (esim. henkilöstöpalvelut) on keskitetty Alva:lle. Päivystystoimintaa ei ole yhdistetty eri tuotealueiden välillä, mutta valvomo on yhteinen sähkö- ja vesiverkostolle.

5.4.3 Alueellisen monialayhtiön ja kuntien välinen yhteistyö

Alva:n ja Jyväskylän kaupungin yhteistyö on ollut toimivaa. Alva on osakeyhtiönä saanut päättää investointeihin ja hinnoitteluun liittyvistä asioista, koska vesihuollon tarpeet ja niiden taustalla vaikuttavat syyt on kyetty esittämään perustellusti kaupungille. Vesihuoltolaitoksen suuremman koon on nähty vaikuttavan tähän positiivisesti, sillä vesihuollon kriittisten perustoimintojen lisäksi on pystytty keskittymään vahvemmin myös talouden ja investointien suunnitteluun.

Alva tukee Viitasaaren henkilöstöä vesihuollon suunnittelussa ja toimii sparraajana teknisten ratkaisujen pohdinnassa. Alva jakaa käytäntöjään soveltuvin osin Viitasaarella sovellettaviksi esimerkiksi omaisuudenhallinnan osalta.

Viitasaaren kunta on ollut tyytyväinen Alva:n toimintaan ja yhteistyö on ollut sujuvaa.

5.4.4 Alueellisen monialayhtiön vaikutukset asiakkaisiin

Viitasaaren vesihuollon asiakkailta ei ole tullut negatiivista palautetta organisaatiomuutoksen myötä. Toimintavarmuuteen panostaminen esim. investointien kautta on parantanut vesihuoltopalvelun laatua.

5.4.5 Alueellisen monialayhtiön vaikutukset henkilöstöön

Alvan ja Viitasaaren välinen yhteistyö on ollut opettavaista puolin ja toisin. Alva on oppinut Viitasaaren pienemmän mittakaavan toiminnasta, että voidaan tehdä myös eri tavalla joustavasti ja tehokkaasti, kuin mihin omassa toiminnassa on totuttu.

Viitasaaren vesihuoltotoiminnan kaupalla ei ole ollut vaikutusta Viitasaaren vesihuollon henkilöstömäärään. Kaupan jälkeen on tapahtunut joitakin henkilövaihdoksia, joiden yhteydessä tunnistettiin, että uutta henkilöstöä on onnistuttu saamaan hyvin tilalle. Viitasaarella on edelleen oma kuuden henkilön päivystysrinkinsä kuntien välisestä etäisyydestä (100 km) johtuen. Viitasaarella energia ja vesi ovat saman varallaolon, ja sitä hoitaa yksi henkilö kerrallaan.

5.4.6 Alueellisen monialayhtiön vaikutukset talouteen

Vesihuollon omaisuudenhallintaa kehitetään suunnitelmallisesti Suomen kärkijoukossa. Investointeja on tehty suunnitelmallisesti verkoston suorituskyvyn seurantaan perustuen. Alvalla on käytössään investointien optimointijärjestelmä, jonka avulla saneerausinvestointeja määritetään. Vesihuoltoon investoidaan merkittävästi, eikä se ole jäänyt muita liiketoiminta-alueita vähäisemmälle huomiolle.

Viitasaaren osalta Alva on pystynyt tekemään merkittäviä parannuksia pienillä hinnankorotuksilla. Investointimääriä on kasvatettu aiemmasta ja investointien kohdentamista on tehty suunnitelmallisemmin. Kaupan myötä Viitasaaren hinnoittelurakennetta muutettiin niin, että käyttöön otettiin perusmaksut.

5.4.7 Keskeiset opit haastatteluiden perusteella

- Isommilla organisaatioilla on opittavaa myös pienemmiltä organisaatioilta, koska asiat on usein jouduttu tekemään joustavasti ja tehokkaasti rajallisten henkilöstöressurssien takia.
- Yhdistämällä eri alojen toiminta samaan organisaatioon voidaan saavuttaa merkittäviä synergiaetuja.
- Isompi vesihuoltolaitos voi omistajana tukea esimerkiksi systemaattisten toimintaprosessien, hankintojen ja kumppanuuksien, erityisasiantuntemuksen sekä keskitettävien palvelujen osalta pienempää vesihuoltolaitosta, vaikka laitoksilla säilyisi oma henkilöstö ja maantieteellistä etäisyyttä olisikin.
- Isommalla vesihuollon toimijalla on mahdollisuus panostaa perustoiminnan ohella toiminnan arvioimiseen ja kehittämiseen (esim. omaisuudenhallinta) ja tätä kautta tuottaa vakuuttavaa tietoa myös kuntapäätäjille esimerkiksi vesihuollon investointitarpeista.

5.4.8 Organisaatiomallilla saavutetut asiat

Vaikutukset talouteen: Toimintojen yhdistäminen on tuonut toimintaan enemmän resursseja. Toiminta on suunnitelmallisempaa ja varsinkin omaisuudenhallintaan on panostettu. Investointeja tehdään suunnitelmallisesti.

Vaikutukset toimintavarmuuteen: Alva on soveltuvien osin hyödyntänyt omassa toiminnassaan soveltamiaan toimintatapoja Viitasaarella.

Vaikutukset henkilöstöön: Viitasaarella on säilynyt oma henkilöstö, joka saa tukea Alvalta. Henkilöstö on jakanut osaamistaan puolin ja toisin vesihuollon osalta. Viitasaarelle on henkilövaihdosten yhteydessä saatu rekrytoitua uutta henkilöstöä.

Vaikutukset asiakkaisiin: Toiminnan laatua on saatu Viitasaarella parannettua maltillisilla hinnankorotuksilla.

Vaikutukset vesihuollon ja kuntien väliseen yhteistyöhön: Alvan yhteistyö omistajatahon kanssa on toimivaa ja Alvalla on riittävä vapaus kehittää toimintaa.

5.5 HELSINGIN SEUDUN YMPÄRISTÖPALVELUT -KUNTAYHTYMÄ HSY

HSY toimii neljän kunnan (Helsinki, Espoo, Vantaa ja Kauniainen) alueella ja vastaa lähes 1,2 milj. asukkaan vesihuoltopalveluiden järjestämisestä n. 450 työntekijän voimin. HSY:llä on kaksi viemäröntialuetta, joissa molemmissa omat jätevedenpuhdistamot sekä kaksi pääasiallista talousvedenpuhdistuslaitosta. Laskutetun talousveden määrä on n. 75,6 milj. m³/vuosi ja käsitellyn jäteveden määrä on n. 140 milj. m³/vuosi. HSY:n vesijohtoverkoston pituus on n. 3 200 km ja jätevesiverkoston pituus on n. 3 000 km. Toimintatuotot ovat vesihuollon osalta n. 290 milj. €/vuosi.

5.5.1 Monialakuntayhtymän tausta

HSY on vuonna 2010 perustettu kuntayhtymä, jonka jäsenkuntia ovat Helsinki, Espoo, Vantaa ja Kauniainen. HSY toimii vesihuollon lisäksi jätehuollon, ilmanlaadun ja ilmaston sekä ympäristötiedon aloilla.

Kuntayhtymän muodostumisen taustalla on vaikuttanut aiempi YTV-yhteistyö (pääkaupunkiseudun yhteistyövaltuuskunta, HSY:n nykyisistä toiminnoista jätehuolto ja ympäristötieto), jonka osalta oli käynnissä lainsäädäntömuutos juuri ennen HSY:n perustamista. Myös vesihuollossa yhteistyötä oli kuntien välillä jo ennestään talous- tai jätevedenkäsittelyssä. Samaan aikaan ajankohtaiseksi muodostui tarve Espoon uudelle jätevedenpuhdistamoinvestoinnille ja oli tunnistettu Helsingin kasvava verkostojen saneeraustarve. Kaikilla laitoksilla oli edessä merkittäviä investointeja, mikä tasoitti tietä yhteistyölle. Kaikki vesihuoltolaitokset myös tuottivat omistajilleen tuloutusta, eikä niillä ollut merkittäviä ongelmia resurssien kanssa.

Vesihuollon näkökulmasta kuntayhtymän muodostamisella tavoiteltiin kuntien vesihuollon investointien yhteensovittamista ja oli saada aikaan vetovoimainen alan toimija ja tuottavuuden lisääminen. Lisäksi haluttiin vähentää pääkaupunkiseudun sisäistä kilpailua osajista.

Kuntayhtymämuotoisen organisoinnin taustalla vaikutti YTV:n perinne ja halu pitää toiminta poliittisen päätöksenteon ulottuvilla ja läpinäkyvänä.

5.5.2 Monialakuntayhtymän muodostuminen

Monialayhtiötä muodostettaessa merkittävimmät organisaatiomuutokset kohdistuivat vesihuoltoon. Yhdistettäviä kokonaisuuksia oli paljon ja myös suurin henkilöstömäärä (noin 2/3 koko kuntayhtymän henkilöstöstä) oli vesihuollossa. Toiminnan alkuvaiheessa tunnistettiin eri organisaatioiden parhaita käytäntöjä, jotka haluttiin siirtää uuden organisaation käytännöiksi. Jäsenkuntien alueille jäi paikallisia yksiköitä, jotka ovat välttämättömiä alueen yhdyskuntarakenteen takia (liikkuminen hidasta). Nämä paikalliset yksiköt osoittautuivat osittain haasteeksi kuntayhtymän työkuultuurin yhtenäistämisen näkökulmasta, sillä näissä yksiköissä vanhat käytännöt jäivät helposti käyttöön.

Siirtymä kuntayhtymämalliin toteutettiin liiketoimintakauppana. Vanhat vastuukysymykset jäivät siirtymää tehtäessä osittain sopimatta niin toiminnallisten tehtävien kuin kustannusjakojen osalta. Tämä osoittautui alkuvaiheessa haasteeksi mutta asiat on pystytty sopimaan ja luomaan toimivia käytäntöjä HSY:n toiminnan aikana.

5.5.3 Monialakuntayhtymän ja kuntien välinen yhteistyö

Pääkaupunkiseudun kunnat ovat keskenään hyvin samanlaisessa tilanteessa erityisesti kasvutahdin osalta, minkä vuoksi omistajien välillä ei ole ollut juurikaan erimielisyyksiä esimerkiksi investointien toteuttamisen tai niiden ajoittumisen osalta. Toisaalta HSY:n kannalta on haaste toimia usean kasvukunnan alueella ja keskittyä yhdistämään kaikkien kuntien tarpeet. HSY:n kyky investoida ei ole muodostunut esteeksi kuntien kasvutavoitteille; toisaalta raju investointitahti on johtanut HSY:n velan määrän kasvuun viime vuosina.

Kuntayhtymän omistajaohjaus on melko aktiivista mutta hajautunutta, koska sitä toteuttaa usea eri taho (mm. poliittinen johto, rahoitusjohto, tekninen johto). Poliittisesta näkökulmasta keskiössä on usein toiminnan laatu ja hyvä asiakaspalvelu, kun taas rahoitusjohto pyrkii tyypillisesti kustannussäästöihin. Myös isojen jäsenkuntien sisäinen

koordinointi voi olla vaikeaa ja se voi johtaa myös epärealistisiin tavoitteisiin. Tällä hetkellä omistajaohjauksessa painottuu poliittinen näkökanta, eikä substanssipuolen ohjaus, mikä olisi vesihuoltolaitoksen toiminnan kannalta hyödyllistä. Kuntayhtymämallin riskinä on päätöksenteon eriytyminen muusta kuntien päätöksenteosta, koska kaikki kuntayhtymän hallituksen jäsenet eivät välttämättä ole mukana muussa kuntien päätöksenteossa.

5.5.4 Monialakuntayhtymän vaikutukset asiakkaisiin

Yhdistyneet vesihuoltolaitokset olivat jo lähtökohdiltaan maan suurimpia, joten asiakkaiden näkökulmasta vaikutukset eivät ole olleet kovin merkittäviä. Asiakastyytyväisyys on kuitenkin parantunut ja esimerkiksi vikatiedotus on kehittynyt ja vedentoimituksen keskeytykset lyhentyneet. Myös vesihuollon toimintavarmuuteen on panostettu erilaisien investointien ja suunnitelmien kautta. Nämä eivät kuitenkaan välttämättä ole organisoitumallaan tuomia vaikutuksia, vaan osittain asiakkaiden odotukset vesihuoltoa kohtaan ovat kasvaneet ja suuret laitokset ovat pystyneet niihin vastaamaan.

5.5.5 Monialakuntayhtymän vaikutukset henkilöstöön

Henkilöstön osaaminen on kuntayhtymän aikana kehittynyt huomattavasti. Henkilömäärän vähentyessä osa saavutetuista säästöistä on käytetty erilaisen osaamisen hankkimiseen, minkä avulla yhtiöön on saatu enemmän laaja-alaista osaamista. Myös kaupunkien organisaatiot ovat voineet hyödyntää HSY:n osaajia esimerkiksi hulevesikysymyksissä oman henkilöstön rekrytoinnin sijaan.

Osittain laaja organisaatio on monimutkaistanut toimintaa esimerkiksi tehtävien jakautuessa useammalle henkilölle verrattuna pienempään organisaatioon.

5.5.6 Monialakuntayhtymän vaikutukset talouteen

HSY investoi vesihuoltoon merkittävästi enemmän kuin sitä edeltävät vesihuoltolaitokset. Investointien hallinta ja suunnittelu on kehittynyt huomattavasti ja vesihuoltoa on pystytty miettimään koko pääkaupunkiseudun kokonaisuuden näkökulmasta. Investointeja on kohdistettu paljon esimerkiksi runkoyhteyksiin, mikä on parantanut vesihuollon toimintavarmuutta. Investointien ohella myös erilaisia suunnitelmia ja selvityksiä (esim. WSP, SSP, varautumissuunnittelu, kehittämissuunnitelma) on pystytty syventämään ja ottamaan käyttöön niissä kuvattuja käytäntöjä.

Taloudellisten vaikutusten kuten synergioiden tunnistaminen on osittain haasteellista jatkuvasti kasvavien volyymien takia. Vesi- ja jätehuollon väliset synergioita on onnistuttu kehittämään varsin vähän, ja ne ovat keskittyneet käytännössä hallintoon. Hankintojen osalta merkittävää mittakaavaetua ei ole tunnistettu, koska laitokset olivat jo lähtökohtaisesti Suomen suurimpia. Iso osa saavutetuista säästöistä on myös käytetty vesihuollon laadun parantamiseen.

Vesihuollon tuottavuus on parantunut eli toimintaa on pystytty toteuttamaan pienemmillä resursseilla. Viimeisen kymmenen vuoden aikana vesihuollon henkilöstökustannukset eivät ole juurikaan kasvaneet, vaikka vesihuollon volyymi on kasvanut jatkuvasti alueen asukasluvun kasvaessa.

5.5.7 Keskeiset opit haastatteluiden perusteella

- Kuntayhtymämallissa on riskejä omistajaohjauksen kannalta. Riskit voivat realisoitua varsinkin siinä tapauksessa, että kunnat ovat keskenään hyvin erilaisia.
- Eri alojen yhdistämisellä samaan organisaatioon ei välttämättä saavuteta merkittäviä synergiaetuja, mikäli alat eivät ole toiminnoiltaan riittävän lähellä toisiaan.
- HSY:n tapauksessa alueelliseen vesihuoltoon ollaan jäsenkunnissa laajasti tyytyväisiä eikä muutoksista tältä osin keskustella.

5.5.8 Organisaatiomallilla saavutetut asiat

Vaikutukset talouteen: Vesihuollon investointimäärät ovat kasvaneet huomattavasti. Saavutettujen kustannussäästöjen avulla on pystytty parantamaan toiminnan laatua.

Vaikutukset toimintavarmuuteen: Kasvaneet investointimäärät sekä mahdollisuus syventää riskienhallinnan ja varautumisen suunnittelua ovat parantaneet toimintavarmuutta.

Vaikutukset henkilöstöön: Henkilöstön osaaminen on kehittynyt ja erikoistunut sekä uramahdollisuudet ovat laajentuneet. HSY:llä on myös omaa kehitystoimintaa ja mahdollisuus osallistua kansainväliseen toimintaan. HSY on vetovoimainen alan työnantaja.

Vaikutukset asiakkaisiin: Asiakastyytyväisyys on parantunut, vikatiedotus on kehittynyt ja vedenjakelun keskeytykset ovat lyhentyneet.

Vaikutukset vesihuollon ja kuntien väliseen yhteistyöhön: Omistajien ja vesihuoltolaitoksen yhteistoiminta on sujunut hyvin siitä huolimatta, että omistajista kolme kuuluu Suomen suurimpien kaupunkien joukkoon.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET YLIKUNNALLISISTA ORGANISAATIOMALLEISTA

6.1 ORGANISAATIOUUDISTUSTEN AJURIT

Suomessa yleisimpiä vesihuollon ylikunnalliseen organisointiin johtaneita syitä ovat olleet puutteelliset investoinnit sekä liian vähäiset henkilöresurssit. Ainoa poikkeus ovat tukkulaitokset, jotka on muodostettu lisävedenhankinnan tai jätevedenpuhdistuksen tehostamisen tarpeesta. Vesihuoltolaitosten välinen yhteistyö talous- ja/tai jätevedenkäsittelyn osalta on lähes aina toiminut ylikunnallisten organisaatioiden lähtökohtana organisaatiomallista riippumatta. Toisaalta Suomessa kuntienvälinen sopimus pohjainen yhteistyö on erittäin yleistä ja tukkulaitoksia on paljon ja kuitenkin vain harvat niistä ovat johtaneet yhteistyön syventämiseen.

Muissa Euroopan maissa vesihuollon ylikunnallisen organisoinnin taustat ovat pääosin samoja kuin Suomessa, mutta painotus on hiukan erilainen. Ruotsissa ajurina toimii pääasiassa tarve varmistaa riittävät osaamisresurssit vesihuoltoon. Tanskassa muutokseen on ajanut hallinnollinen paine parantaa kustannustehokkuutta. Skotlannissa keskeisenä ajurina on ollut haasteet lainsäädännön velvoitteiden saavuttamisessa ja toiminnan tehostamistarpeet. Virossa keskeisenä ajurina on kasvava tarve saneerausinvestointeihin ja niiden rahoitus sekä tarve hillitä kustannusten kasvua. Hollannissa ja Belgiassa taas puute vedestä ajaa keskittämään vesihuoltoa. Ruotsia lukuun ottamatta useissa maissa vesihuoltolaitosten organisoinnin uudistusta on viety eteenpäin valtiotason tasolla.

Tanskassa ei ole esitetty mitään linjauksia tai vaatimuksia vesihuoltolaitosten yhdistämiselle, koska tämän katsotaan rikkovan kuntien itsemääräämisoikeutta. Siellä on kuitenkin asetettu myyntituottokaton muodossa tiukat taloudelliset kehykset, mikä on johtanut vesihuoltolaitosten yhdistymisiin ja yhteistyön lisääntymiseen. Ruotsissa vesihuoltolaitokset ovat yhdistyneet vapaaehtoisesti, mutta vesihuoltolaitosten toimialajärjestö Svenskt Vatten on päättänyt kestävyysindeksitarkastelun perusteella suosittelemaan vesihuoltolaitosten minimikooksi 50 000 asukkaan asukaspohjaa. Vastaavanlaista indikaattoreihin perustuvaa arviointia harkitaan myös Virossa sen tunnistamiseksi, mitkä vesihuoltolaitokset eivät ole kykeneviä toimimaan itsenäisesti omina yksiköinä.

Alla (taulukko 4) on esitetty tämän hankkeen aikana haastateltujen vesihuoltolaitosten/laajemmin ko. maan vesihuoltoa tuntevien henkilöiden näkemyksiä organisaatiomuutoksen ajureista.

Taulukko 4 Hankkeen aikana haastateltujen ylikunnallisten vesihuoltolaitosten organisaatiomuutosten ajurit.

Ylikunnallinen vesihuoltolaitos	Vesihuollon ylikunnalliseen organisointiin ajaneet syyt
HS-Vesi – seudullinen yhtiö	<ul style="list-style-type: none"> – Taustalla kuntien välinen yhteistyö jätevedenpuhdistuksessa – Yhtiön tunnistetut hyödyt (järjestelmien ja toimintojen keskitäminen, riittävän osaamisen varmistaminen sekä paremmat edellytykset investointien toteuttamiseen) – Omaisuuden kunnossa oli merkittäviä puutteita
Lempäälän Vesi Oy – Vesilahden vesihuoltolaitos, operointiyhteistyö	<ul style="list-style-type: none"> – Taustalla kuntien välinen yhteistyö jätevedenpuhdistuksessa – Vesilahden puutteelliset henkilöresurssit (0,5 henkilöä vesihuollossa) ja henkilöstön osaaminen (vesihuollon päivystys kiinteistöhuollon kautta) – Verkoston heikko kunto, säännöllisen kunnossapidon ja huoltojen puute huoletti myös Lempäälää vedenhankinnan ja jätevedenpuhdistuksen kapasiteetin riittävyyden osalta.
Vesikolmio - tukulaitos	<ul style="list-style-type: none"> – Raakaveden tarve ja epätasaisesti jakautuneet pohjavesivarrannot alueella – Jätevedenpuhdistuksen keskittämisen taustalla oli halu saada Kalajoki vapaaksi jätevesistä tiukkojen velvoitteiden vuoksi
Alva - monialayhtiö	<ul style="list-style-type: none"> – Toimintaa on haluttu tehostaa kasvavien investointitarpeiden aiheuttamien hinnankorotuspaineiden hillitsemiseksi – Yhtiö haluaa luoda uutta liiketoimintaa laajentamalla kaikkia liiketoimintojaan
HSY - monialakuntayhtymä	<ul style="list-style-type: none"> – Taustalla aiempi YTV-yhteistyö (jätehuolto ja ympäristötieto) – Vesihuollossa oli kuntien välillä yhteistyötä jo ennestään – Merkittävät investointitarpeet kaikilla laitoksilla. Laitokset olivat keskenään samankaltaisessa tilanteessa – Kuntien vesihuollon investointien yhteensovittaminen
Roslagsvatten – seudullinen holding-yhtiö	<ul style="list-style-type: none"> – Pienten vesihuoltolaitosten resurssien rajallisuus – Halu erotella vesihuollon ja kunnan talous toisistaan – Tarve pitkän aikavälin taloussuunnittelulle vesihuollossa – Vesihuollon vaatimuksia tiukentava EU-lainsäädäntö – Pienten laitosten haasteet rekrytoida osaavaa henkilöstöä – Pienten laitosten riittämätön varautuminen ja riskienhallinta
Tanska (useita malleja)	<ul style="list-style-type: none"> – Vesihuoltolaitoksille asetettu hintakatto/myyntitulokatto, joka on pakottanut laitokset tehostamaan toimintaansa
Viro (kansallinen vesihuoltouudistus)	<ul style="list-style-type: none"> – Merkittävät verkostojen saneerausinvestointitarpeet – Pienten laitosten henkilöstön puutteellinen osaaminen
Scottish Water – maanlaajuinen vesihuoltolaitos	<ul style="list-style-type: none"> – Vesihuoltotoiminnan taloudellinen tehostaminen – Lakisääteisten velvoitteiden täyttymisen varmistaminen – Merkittävät investointitarpeet

Ylikunnallinen vesihuoltolaitos	Vesihuollon ylikunnalliseen organisointiin ajaneet syyt
De Watergroep – alueellinen talousvesiyhtiö	<ul style="list-style-type: none"> – Maantieteellisesti epätasaisesti jakautuneet vesivarannot – Kuivuuden aiheuttama vesipula, minkä vuoksi halutaan edistää investointien alueellista suunnittelua – Kasvava saneerausvelka
Vitens – alueellinen talousvesiyhtiö	<ul style="list-style-type: none"> – Alun perin yhdistymisten taustalla oli energia-alan yksityistäminen, joka oli levitä laajasti vesihuoltoalalle. Kun vesihuollon yksityistäminen kiellettiin, oli osa vesihuoltolaitoksista jo fuusioitu energiayhtiöihin. Erotettaessa ne toisistaan, vesihuoltolaitokset yhdistyivät. – Kasvavat investointitarpeet ja käyttökustannukset – Vesipula

6.2 SUOMALAISET YLIKUNNALLISET VESIHUOLTO-ORGANISOINTIMALLIT

Suomessa vesihuollon ylikunnallinen organisointi rajoittuu tyypillisesti maantieteellisesti melko suppealle alueelle. Tällä hetkellä Suomessa selvästi yleisin ylikunnallinen vesihuollon organisaatiomalli on tukkuyhtiö (36 organisaatiota). Alueellisesti toimivia vesihuoltolaitoksia on kuusi, joista kolme toimii monialaisesti eli vesihuollon lisäksi jollakin muullakin alalla/aloilla. Vesihuollon operointipalvelua tarjoaa viisi toimijaa.

Suomessa kunnat ovat aina ylikunnallisten vesihuoltolaitosten omistajia, vaikka kyseessä olisi yhtiömuotoinen vesihuoltolaitos. Ylikunnallinen vesihuollon organisointi on Suomen alueellisilla laitoksilla järjestetty niin, että kaikki toiminta on keskitetty. Operoimismallissa investoinnit on tyypillisesti jätetty operoitavan laitoksen vastuulle operoijan vastatessa käyttötoimenpiteistä. Tukkuyhtiöt puolestaan vastaavat yksinomaan jäsenkuntiansa vedenhankinnasta tai/ja jätevedenpuhdistuksesta.

6.2.1 Suomen vesihuoltotoimijoiden näkemyksiä suomalaisista ylikunnallisista organisointimalleista

Hankkeen aikana järjestettiin työpaja, jossa arvioitiin lyhyesti kolmea suomalaista vesihuollon organisointimallia: monialayhtiömallia, operointiyhteistyötä ja seudullista yhtiötä. Näiden mallien osalta arvioitiin vahvuuksia ja heikkouksia sekä tunnistettiin, miten heikkouksia voidaan poistaa.

Seudullisen yhtiön tunnistettuja vahvuuksia ja heikkouksia sekä ehdotuksia niiden poistamiseksi
<ul style="list-style-type: none"> + Hankintoja voidaan yhtenäistää ja tehdä keskitetysti, ei ole päällekkäisyyksiä toiminnassa + Pohjavesivarat mahdollista saada yhteiseksi resurssiksi + Palvelutason ja toiminnan yhtenäistäminen + Investointeja tehdään vesihuolto edellä + Omistajia pitää kohdella tasapuolisesti + Joustava tapa toimia ja esim. henkilöstöpolitiikka on itsenäistä + Laajempi organisaatio ja resursseissa enemmän puskuria, mikä tekee toiminnasta vähemmän haavoittuvaisen

<ul style="list-style-type: none"> + Pienen kunnan vesihuolto paranee kuin joudutaan yhtenäistämään toiminta isomman kanssa. Isommalta toimijalta saadaan apua + Yhteiset materiaaliset resurssit varautumiseen
<ul style="list-style-type: none"> - Taksojen yhtenäistäminen voi olla haaste, jos erot ovat suuria <ul style="list-style-type: none"> o Käyttömaksut pitäisi pystyä asettamaan eri tasoiksi ainakin pidemmällä aikajänteellä - Laaja toiminta-alue tuo verkoston ylläpitoon kustannuksia <ul style="list-style-type: none"> o Toimintaprosesseja kehittämällä voidaan kehittää toiminnan varmuutta ja kustannustehokkuutta - Verkostojen kunto ja omaisuustiedot voivat olla hyvin eri tasolla eri kunnissa <ul style="list-style-type: none"> o Omaisuustiedon kartoittaminen yhdistymisen yhteydessä vaatii resursseja ja siihen tulee varautua o Vesihuoltolaitosten toiveena valtion tuki omaisuuden kunnan parantamiseksi ja järjestelmien yhtenäistämiseen - Kuntien välinen sopiminen mahdollinen haaste <ul style="list-style-type: none"> o Selvitetään muita yhteistyömalleja - Vaatii oikea-aikaisuuden ja ymmärtämisen, että toiminnan tärkein tavoite on ensisijaisesti vesihuollon järkevä toteuttaminen. Poliittiset näkemysten täytyy olla sellaiset, että vesihuollon edistämiseen ollaan valmiita <ul style="list-style-type: none"> o Läpinäkyvät kriteerit investoinneille
<p>Monialayhtiön tunnistettuja vahvuksina ja heikkouksia sekä ehdotuksia niiden poistamiseksi</p>
<ul style="list-style-type: none"> + Opit toiselta alalta (esim. pätevyysvaatimukset, omaisuudenhallinta energia-alalla) + Houkuttelevampi toimija rekrytoinneissa + Tukipalvelut järjestyvät konsernitasolla ja resurssit kasvavat + Toimialat saman tyyppisiä ja tukevat toisiaan (lämpö ja vesi) + Enemmän osaajia IT-puolelle, kunnossapitoon jne. + Mahdollistaa samankaltaisten palveluiden tarjoamisen laajemmalle alueelle + Isompi toimija
<ul style="list-style-type: none"> - Substanssin osalta yhtäläisyydet alojen välillä tukitoimintoja vähäisempiä (mm. alojen erilaiset ongelmat ja osaamisvaatimukset) <ul style="list-style-type: none"> o Tunnistetaan avoimesti eri liiketoimintojen kannalta kriittiset toimintaperiaatteet o Lisätään osaamista eri alueilta o Kehitetään toimintaprosesseja, jotka tukevat kaikkia liiketoimintoja - Vesihuolto-osaamisen puuttuminen energiapuolen henkilöstöltä (mm. laatu- ja hygienia-asiat) <ul style="list-style-type: none"> o Kaikkien liiketoimintojen ammattitaitoinen kehittäminen palvelujen ja toimintavarmuuden näkökulmista o Osaamisen kehittäminen - Vesihuollon painoarvo organisaatiossa voi jäädä toisarvoiseksi (toinen sektori kooltaan suurempi) <ul style="list-style-type: none"> o Omistajapoliittiset tavoitteet eri liiketoiminnoille: palvelujen kehittämisen, omaisuuden hallinnan ja riskien hallinnan tavoitteet o Eri liiketoimintojen eriytetty kirjanpito - Poliittisesti haasteet, jos yhden omistajan takana toimintaa muiden kuntien alueella <ul style="list-style-type: none"> o Strategia ja liiketoimintasuunnitelma, joka perustuu pelkästään liiketoiminnallisiin tavoitteisiin

Operointiyhteistyön tunnistettuja vahvuuksia ja heikkouksia sekä ehdotuksia niiden poistamiseksi
<ul style="list-style-type: none"> + Pieni organisaatio saa suuremman toimijan resursseja ja osaamista käyttöön + Pienemmällä toimijalla säilyy myös päätöksentekovaltaa + Akuuttiin ongelmaan väliaikainen ratkaisu + Sopimuksesta pystytään tarvittaessa irtautumaan + Matalan kynnyksen aloitus yhteistyölle (päästään tutustumaan toisen toimintaan ja säilytetään samalla päätösvaltaa) + Hintojen tarkastelu ei ole työlästä, kun käytetään kertoimia + Omaisuuden arvostusongelma voidaan sivuuttaa + Sallii vesihuoltolaitosten toimintaympäristöjen ja tuottavuuden isot erot
<ul style="list-style-type: none"> - Hinnoittelumallin oikeudenmukaisuus (vesihuoltolain henki) <ul style="list-style-type: none"> o Maksun määräytyminen pitää perustua todellisiin kustannuksiin ja tavoiteltaviin tuottoihin, keskinäinen luottamus ja riittävä avoimuus on tärkeää - Sopimusten tekeminen ja tulkinta jälkikäteen <ul style="list-style-type: none"> o Riittävän usein järjestetyt yhteistyökokoukset, jotka on määritelty sopimuksessa - Vesihuolto-osaamisen siirtyminen toiseen organisaatioon mahdollinen riski vesihuolto-omaisuuden rapistumiselle <ul style="list-style-type: none"> o Sopimuksella veloitettava toteuttamaan vesihuollon investointeja operoitavassa kunnassa tai laadittava sopimus niin, että operoitavalla laitoksella on investointeihin riittävät taloudelliset resurssit o Operointisopimuksessa operoivalle vesihuoltolaitokselle selkeät tavoitteet omaisuuden kunnan seurantaan ja vuotovesien vähentämiseen - Operoinnin jatkuvuuden ollessa epävarmaa on prosesseihin ja toimintamallien kehittämiseen panostaminen operoijan kannalta riski <ul style="list-style-type: none"> o Riittävän pitkä sopimus o Sanktioidut tavoitteet prosessien kehittämiseksi - Saako operoija hyötyä, kun volyymit ovat pienet

6.3 ULKOMAALAISET ORGANISOINTIMALLIT

Haastatelluista ulkomaisista vesihuoltolaitoksista kaikki sopivat Suomeen toteutettaviksi sovellettuina. Belgian, Hollannin ja Skotlannin organisointimallit ovat kuitenkin Suomeen verrattuna eri hallinnollisen tason omistuksessa (Skotlannissa valtio ja Belgiassa sekä Hollannissa kuntien ohella maakunnat). Lisäksi Belgian ja Hollannin vesihuoltolaitokset vastaavat yksinomaan talousvesitoiminnoista. Näistä malleista voidaan siitä huolimatta ottaa oppia Suomessa, eikä malleja ole välttämätöntä toteuttaa muita maita vastaavassa mittakaavassa.

Suomesta poiketen muualla Euroopassa on paikoin maantieteellisesti selvästi laajemmalla alueella toimivia vesihuoltolaitoksia. Samasta syystä vesihuoltolaitoksilla on Suomen ylikunnallisia laitoksia selvästi laajempi omistajapohja, mutta omistajayhteistyötä ei ole tunnistettu vesihuollon edustajien näkökulmasta merkittäväksi haasteeksi.

Muun muassa Skotlannin malli osoittaa sen, että vesihuoltotoiminnan keskittäminen ei edellytä kaikilta osin toimintojen maantieteellistä keskittämistä, vaan tarkoituksenmukaisinta on kehittää yhdenmukaisia vesihuoltolaitoksen toimintatapoja. Samalla toimintoja voidaan keskittää esimerkiksi johdon, asiakaspalvelun, viestinnän, omaisuudenhal-

linnan, hankintojen, sopimusten ja hallinnon osalta. Tällaisessa mallissa vesihuoltolaitoksella voi olla käytössään laajemmalla maantieteellisellä alueella toimiva tiimi, joka pystyy tarjoamaan paikallisesti toimiville tiimeille tukea poikkeuksellisissa tilanteissa ja myös toimimaan paikallistiimejä kouluttavana elimenä. Tällöin ison laitoksen tuomasta osaamisen kehittymisestä hyödytään koko vesihuoltolaitoksen alueella. Isoimmista organisaatioissa erityisasiantuntemus mm. tietotekniikan, viestinnän, toimintaprosessien kehittämisen, johtamisen ja lainsäädännön alueilla parantavat palveluiden laatua. Paikallisen tason yhteistyötä voidaan laajemmassa organisaatiossa edistää myös niimeämällä kunnan ja vesihuoltolaitoksen rajapinnassa toimivia yhteyshenkilöitä. Edellä mainitut ovat keskeisiä lääkkeitä mm. vesihuoltolaitosten yhdistymisestä seuraavaan etäisyyksien kasvuun. Ulkomaalaisten vesihuoltolaitosedustajien haastattelut osoittivat myös, että vesihuoltolaitosten yhdistyminen voi tapahtua vaihteittain, ja että tämä on varsinkin laajemmissa laitoksissa suositeltavaakin.

Haastateltujen laitosten kotimaissa on käytössä regulaatio eli hintasäätely siitä huolimatta, että vesihuoltolaitokset ovat julkisomisteisia. Väärin suunnatulla regulaatiolla on vesihuoltotoimintaa heikentävä vaikutus. Regulaatio johtaa parhaimmillaan paineeseen innovoida uusia ratkaisuja, mutta sen on tunnistettu myös aiheuttavan merkittävä määrä ylimääräistä työtä vesihuoltolaitoksille tarvittavan tiedon koostamisen vuoksi.

6.3.1 Suomen vesihuoltotoimijoiden näkemyksiä ulkomaisista organisointimalleista

Hankkeen aikana järjestettiin työpaja, jossa arvioitiin lyhyesti kahta ulkomaista vesihuollon organisointimallia: Roslagsvattenin seudullista holding-yhtiö mallia sekä maanlaajuista vesihuoltolaitosta Scottish Water:ia. Näiden mallien osalta arvioitiin vahvuuksia ja heikkouksia sekä tunnistettiin, miten heikkouksia voidaan poistaa.

Roslagsvattenin tunnistettuja vahvuuksina ja heikkouksia sekä ehdotuksia niiden poistamiseksi
<ul style="list-style-type: none"> + Valmius hoitaa vesihuoltoa isompana kokonaisuutena + Paikallinen päätäntävalta ja talouden läpinäkyvyys + Positiivinen vaikutus ennen kaikkea toiminnan laatuun + Mahdollistaa erilaisten toimintaympäristöjen yhdistämisen + Malli on monia muita malleja helpompi saada läpi päätöksenteossa + Vesihuollon taksoja ei ole välttämätöntä yhtenäistää
<ul style="list-style-type: none"> - Vesihuoltomaksujen räätälöinti alueittain lisää taloushallinnon työtä <ul style="list-style-type: none"> o On pyrittävä tunnistamaan ja erittelemään standardoitavat ja räätälöitävät toimintaprosessit - Organisaatiomalli ei ole kovin selkeä <ul style="list-style-type: none"> o Vastaavaa toimintaperiaatetta voidaan soveltaa esimerkiksi seudullisella operointiyhtiömallilla - Toimitusjohtajan ajankäyttö rajoittava tekijä <ul style="list-style-type: none"> o Eriytetään toimitusjohtajan ja tytäryhtiöiden esittelijän tehtävät - Suomalaisen esimerkin puuttuminen <ul style="list-style-type: none"> o Tuodaan tietoa mallista ja sen variaatioista Suomeen
Scottish Water:in tunnistettuja vahvuuksia ja heikkouksia sekä ehdotuksia niiden poistamiseksi
<ul style="list-style-type: none"> + Riittävät resurssit kehittämiseen + Toiminta ja investoinnit voidaan suunnitella kokonaisvaltaisesti

<ul style="list-style-type: none"> + Henkilöstön erikoistuminen, osaamisen kehittyminen ja mahdollisuudet uralla etenemiseen. Näiden tekijöiden sekä urakiertojen yhteisvaikutuksesta henkilövaihdoksia todennäköisesti vähemmän + Vesihuoltopalvelun laadun tasapuolistuminen toimintatapojen yhtenäistämisen ja palvelutavan yhtenäistämisen myötä + Valtion mielenkiinto ja ymmärrys vesihuoltoa kohtaan lisääntyy
<ul style="list-style-type: none"> - Ei toteutettavissa sellaisenaan Suomessa, koska edellyttäisi merkittäviä muutoksia lainsäädäntöön <ul style="list-style-type: none"> o Voidaan soveltaa Suomeen sopivilta osin ja toteuttaa esim. alueellisenä kuntien omistamana vesihuoltolaitoksena - Valtiovetoisuus ei ole välttämättä dynaaminen tapa toimia <ul style="list-style-type: none"> o Mallia voidaan tietyin edellytyksin soveltaa myös kuntaomisteisena - Maksupäätöksenteko tapahtuu kaukana vesihuoltolaitoksesta <ul style="list-style-type: none"> o Aktiivinen ja asiantunteva selvitystyö päätöksenteon perustaksi - Maksurakenne ei ole tasapuolinen, koska ei huomioi erilaisia olosuhteita (tiivisti rakennettu alue vs. haja-asutusalue) <ul style="list-style-type: none"> o Maksurakenne on asiakkaan kannalta tasapuolinen o Iso mittakaava häivyttää kustannuseroja - Kansallisen/alueellisen tiimin toteuttaminen ja toimintamallien yhtenäistämisen vaatisi pitkäjänteistä työtä <ul style="list-style-type: none"> o Ruotsissa vastaavaa apua saatavilla vesihuoltolaitoksille valtion toimesta (laitteistot ja henkilöstö). Toiminta on valtion organisoimaan ja maksutonta vesihuoltolaitoksille ja sen avulla pystytään välttämään päällekkäisiä hankintoja - Regulaatio ongelmallinen riittävien investointien varmistamisen kannalta <ul style="list-style-type: none"> o Regulaation vaihtoehtona voidaan nähdä säännölliset vesihuoltoalan talousselvitykset

6.4 VESIHUOLLON YLIKUNNALLISEN ORGANISOINNIN AVULLA SAAVUTETUT HYÖDYT

Vesihuollon ylikunnallisen organisoinnin hyödyt ovat seurausta suuremmasta organisaation koosta ja suuremmista volyymeistä. Isommille organisaatioille pystyttiin tunnistamaan hankkeen aikana haastatteluiden perusteella lukuisia etuja, kuten edellytykset kehittää ja suunnitella toimintaa pitkällä aikavälillä, mikä edistää mm. investointien oikea-aikaisuutta ja tarkoituksenmukaista kohdentamista ja on lisännyt investointimääriä kaikilla haastatelluilla laitoksilla. Pienemmillä vesihuoltolaitoksilla omaisuustieto on tyyppillisesti puutteellista, koska resursseja riittäviin tarkastuksiin ja kartoituksiin ei ole. Muita tunnistettuja etuja ovat mm. toimintavarmuuden parantuminen edellä mainittujen tekijöiden lisäksi esim. riittävän henkilöstömäärän, erityisosaamisen kehittymisen sekä kustannustehokkuuden myötä, joka on mahdollistanut toimintavarmuuteen ja toiminnan laadun parantamiseen panostamisen. Laajemman organisaation tuomien resurssien avulla on pystytty korjaamaan vesihuollon toimintavarmuuden varmistamisen kannalta kriittisiä puutteita.

7 VESIHUOLTO-ORGANISAATION KOON MERKITYS

7.1 YLEISTÄ

Tässä raportissa käsitelty vesihuollon ylikunnallinen yhteistyö on tapa kasvattaa vesihuollon resursseja ja mittakaavaa, mikä on Suomen vesihuollon keskeinen tavoite, koska toimintavarmuuden turvaaminen ja nykyisten sekä tulevien asiakastarpeiden mukaisen vesihuollon turvaaminen vaatii huomattavasti nykyistä enemmän investointeja, osaamista ja resursseja. Nykyisellä laitosrakenteella valtaosa vesihuoltolaitoksista ei näistä haasteista ei tule selviämään.

Kuntien erilaisista toiminnoista vesihuoltotoiminnan kaltaiset maksurahoitteiset toiminnot ovat kuntien yhteistyön kehittämisen kannalta kivuttomimpia. Palvelua tehdään asiakkaita varten ja tulot katetaan heiltä perittävillä maksuilla. Tähän peruskuvioon ei paikallisella poliittisella harkinnalla saada suurta lisäarvoa.

Vesihuoltolaitoksen toimintaedellytysten kannalta olennaista on riittävä päätöksentekokyky ja -valta vesihuoltoa koskevissa kysymyksissä. Tätä tarkoitusta palvelevat käytössä olevista organisaatiomalleista ensisijaisesti osakeyhtiö ja liikelaitos edellyttäen, että vesihuoltoa koskevat päätökset voidaan johtosäännön mukaan tehdä liikelaitoksen johtokunnassa/hallituksessa.

Vesihuoltolaitoksen mittakaava vaikuttaa toimintavarmuuteen ja toiminnan tehokkuuteen. Vaikka vesihuolto on asiakkaan näkökulmasta hyvin samanlainen palvelu, vesihuoltopalvelut tuottavan laitoksen toimintaympäristö ja toiminta saattaa vaihdella paljon. Niinpä ei ole yhtä optimaalista tapaa tuottaa ja organisoida vesihuoltopalveluja. Tietyt lainalaisuudet kuitenkin määrittävät toimintaa ja tässä kappaleessa on tavoitteena taustoittaa ja antaa suuntaviivoja vesihuoltotoiminnan organisoimiseksi kolmen mittakaavaltaan erilaisen vesihuolto-organisaatioesimerkin näkökulmasta.

Vesihuoltolaitoksen toimintaympäristö ja historia vaikuttavat siihen, mikä on kullekin alueelle sopivin malli. Toimintaympäristöön kuuluvat esimerkiksi yhdyskuntarakenne, etäisyydet, maaperäolosuhteet, käytettävissä olevat vesivarat ja sopivat jäteveden purkumahdollisuudet sekä osaavan henkilöstön saatavuus. Historianäkökulmasta toimintaympäristöön kuuluvat toteutettu yhteistyö eri organisaatioiden kanssa vesihuoltopalvelujen toteuttamiseksi, rakennetut talousveden ja jäteveden puhdistuslaitokset sekä verkostot ja niiden kunto.

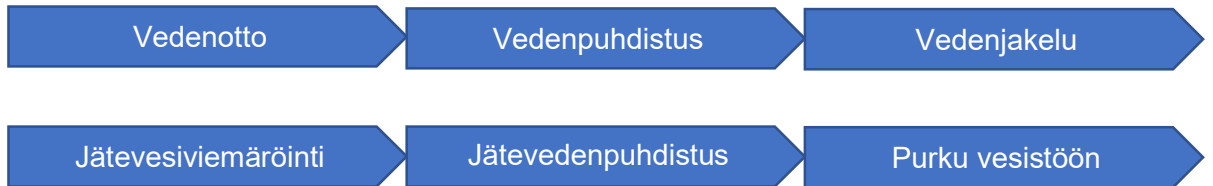
Useimmat pienet ja keskikokoiset vesihuoltolaitokset ovat organisoineet toimintansa yhteistyössä esimerkiksi kuntien, muiden vesihuoltolaitosten ja yksityisen sektorin kanssa. Tavoitteena on synergisten etujen saaminen yhdistämällä samantyyppiseen osaamiseen perustuvia toimintoja. Vesihuoltolaitosten välisellä yhteistyöllä voidaan parhaimmillaan edistää riittävän osaamisen ja resurssien saatavuutta esimerkiksi rekrytoimalla henkilöitä laitosten yhteiskäyttöön. Näillä voidaan saada apua yksittäisiin osaa- ja resurssihaasteisiin, mutta koko vesihuoltotoiminnan tehokkuusetuja niillä on hyvin vaikea saavuttaa.

Vesihuoltolaitosten mittakaavaa on käsitelty Valtioneuvoston teettämässä ”Tulevaisuuden kestävä vesihuolto”-selvityksessä. Tässä selvityksessä on syvennetty analyysia ja tuotu lisätietoa erikokoisten vesihuoltolaitosten toiminnan analysointiin ja toimintaedellytyksiin.

7.2 VESIHUOLLON TEHTÄVÄT

7.2.1 Vesihuollon operatiiviset tehtävät

Vesihuollon prosesseja voidaan määritellä monella tavalla. Yksinkertaistettuna vesihuoltopalvelujen tuottamisen prosessit ovat seuraavat:



Näiden lisäksi vesihuollossa voidaan tunnistaa seuraavat vesihuollon kannalta välttämättömät, mahdollistavat prosessit tiivistetysti seuraavasti:

- Asiakaspalveluprosessi
 - Liittymisprosessi
 - Asiakkuudenhallinta, mittarointi ja laskutus
 - Viestintä
- Omaisuudenhallinta ja investointiprosessi
 - Omaisuustiedon kerääminen, analysointi ja investointien ohjelmointi
 - Kunnossapito
 - Suunnitteluttaminen ja suunnittelu
 - Rakennuttaminen ja rakentaminen
- Johtamis- ja hallintoprosessi
 - Strateginen suunnittelu ja tavoitteenasetanta
 - HSEQ (työterveys, turvallisuus, ympäristö ja laatu)
 - Talous
 - Hankinta
 - Henkilöstö
 - Riskienhallinta ja varautuminen
 - Tutkimus- ja kehitys

Vesihuolto on jatkuvatoiminen ihmisten, yritysten ja yhdyskunnan kannalta kriittinen palvelu, mikä edellyttää vesihuoltolaitoksilta kykyä taata vesihuollon toimivuus ja korjata järjestelmän vikoja ympäri vuorokauden kaikissa olosuhteissa, myös poikkeusoloissa. Tämä edellyttää ympäri vuorokauden toimivaa varallaoloa tai päivystystä, jossa resursointi ja osaaminen vastaa järjestelmän aiheuttamiin vaatimuksiin. Lisäksi vakavia häiriö- ja poikkeustilanteita varten on vesihuoltolaitoksen kyettävä valmistauttava varautumis- ja valmiussuunnittelulla, harjoittelulla ja investoinneilla.

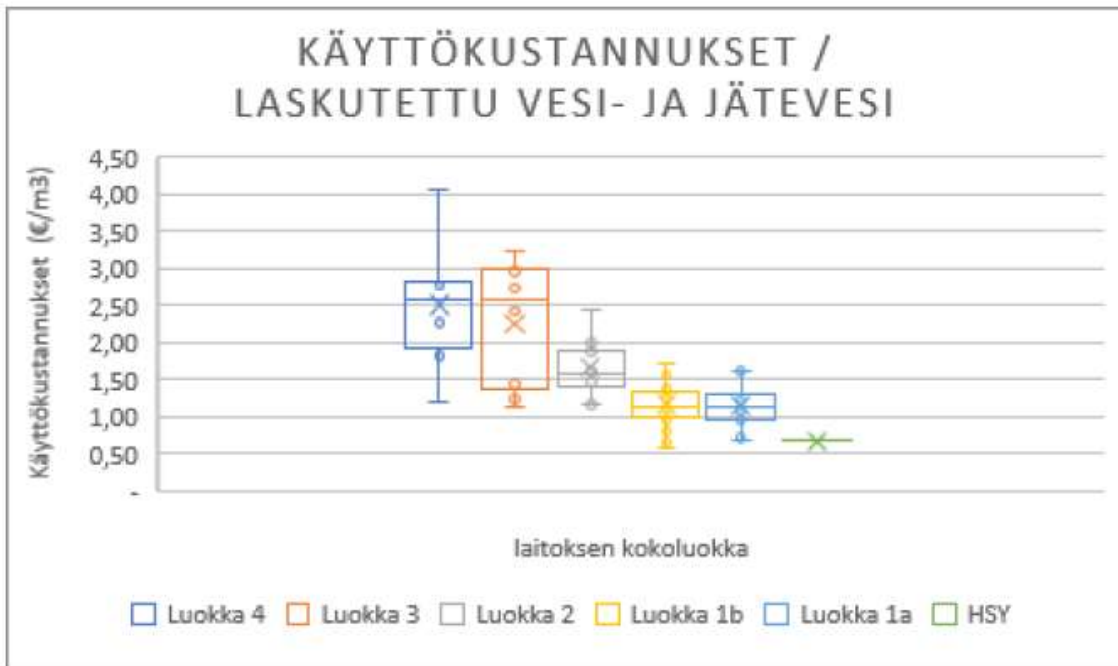
Edellä mainitut prosessit ja tehtävät yhdistävät kaikkia vesihuoltolaitoksia. Vesihuoltolaitoksen mittakaava vaikuttaa siihen, miten tehtäviä yhdistetään mielekkäiksi henkilöstön tehtäväkokonaisuuksiksi ja millaisia järjestelmiä esimerkiksi tiedonhallintaan ja -analysointiin on mielekästä käyttää.

Vesihuoltolaitoksen toimintavarmuus on kyettävä varmistamaan kaikissa olosuhteissa kellon ympäri riittävällä osaamisella ja resursseilla. Vesihuoltolaitokset voivat ratkaista resurssitarpeet paikallisista olosuhteista riippuen omaa henkilöstöä palkkaamalla, ostamalla kilpailuilta markkinoilta ja tekemällä yhteistyötä esimerkiksi muiden vesihuoltolaitosten tai kunnan muiden yksiköiden kanssa.

7.3 ERIKOKOISTEN VESIHUOLTOLAITOSTEN SUORITUSKYKY

7.3.1 Yleistä

Vesihuollon talouden nykytila ja tulevaisuus selvityksessä (2022) pyrittiin selvittämään kustannustehokkuuden näkökulmasta vesihuollon tehokkuutta. Selvityksen perusteella vesihuoltotoiminnan mittakaava vaikuttaa vesihuollon käyttökustannuksiin niitä alentavasti. Osa käyttökustannusten alenemasta johtuu useiden isojen vesihuoltolaitosten yhdyskuntarakenteen tehokkuudesta ja osa mittakaavasta.



Kuva 6 Vesihuollon käyttökustannukset suhteutettuna laitoksen kokoluokkaan (Laskutusmäärät luokittain: Luokka 1a > 3 milj. m³/v, Luokka 1b 1-3 milj. m³/v, Luokka 2 0,3-1 milj. m³/v, Luokka 3 0,1-0,3 milj. m³/v ja Luokka 4 <0,1 milj. m³/vuosi).

Mittakaavaetu näkyy myös henkilömitoituksissa. Vertaamalla eri vesihuoltolaitoskokoluokkien myytyä vesikuutiota kohti laskettua henkilöstökustannusta voidaan todeta yksikkökustannuksilla olevan selkeä laskutrendi laitokseen kasvaessa.

Erikokoisten laitosten suorituskykytarkasteluun valikoitiin palvelun asukaspohjan perusteella seuraavat kokoluokat:

- 1) Pieni vesihuoltolaitos (n. 10 000 asukasta)
 - Vaihtoehdon tavoitteena on kuvata pientä vesihuoltolaitosta, jonka asukaspohja mahdollistaa arviolta 7–10 hengen oman henkilöstön ja joka kykenisi järjestämään laitoksen oman varallaolon 5–8 hengen voimin.
- 2) Keskikokoinen/seudullinen vesihuoltolaitos (n. 50 000 asukasta)
 - Valikoitiin Ruotsissa Svenskt Vattenin antaman, kestävyysindeksitarkasteluun perustuvan suosituksen perusteella.
- 3) Laaja/alueellinen vesihuolto-organisaatio (n. 100 000 asukasta)
 - Perustuu "Tulevaisuuden kestävä vesihuolto"- raportissa on tarkasteltuun talousaluemalliin.

Esitettyjen mallien ei ole tarkoitus rajata yhteistyömalleja näihin esimerkkilajuuksiin. Ne on valittu, jotta mallit olisivat kuntaomisteisesti toteutettavissa eri puolilla Suomea. Esitettyjä malleja suuremman keskittämisen vaikutuksia on käsitelty lisäksi aikaisemmin eri maiden esimerkkilaitosten kuvauksissa.

Laitoskokoluokkia koskevat kuvaukset on kirjoitettu konsultin ja ohjausryhmän asiantuntijatiedon pohjalta, jolle haettiin osin varmistusta hankkeen aikana järjestetyssä työpajassa.

Vesihuoltolaitoksen asukasohjaa voidaan kasvattaa alueellisen, yhteisen organisaation perustamisen lisäksi operointimallin avulla. Tällöin riittävän lyhyen maantieteellisen etäisyyden päässä sijaitsevat vesihuoltolaitokset voivat koota vesihuollon henkilöresurssit yhteen alueen tarpeita palvelemaan. Tämän lisäksi erilaisia vesihuollon suunnittelu-, rakentamis- ja operointitehtäviä ostetaan vesihuoltolaitoksilla kilpailuilta markkinoilta.

7.3.2 Pienen vesihuoltolaitoksen organisaatio

Pienen vesihuoltolaitoksen organisaatiotarkastelun lähtökohtana on tässä käytetty vesihuollon päivystyksen/varallaolon järjestämisen resursointia, mikä on välttämätön toiminto vesihuoltopalvelujen varmistamiseksi joko omana toimintana tai yhteistyössä muiden organisaatioiden kanssa. Varallaolon lisäksi pienen vesihuoltolaitoksen toimintaa on tässä luvussa tarkasteltu myös koko vesihuoltopalvelun hoitamisen näkökulmasta.

Varallaolo toteutetaan yleisesti kotivarallaolona, jossa päivystäjän on kyettävä ottamaan vastaan hälytys ja lähtemään määrättyssä ajassa tehtävää suorittamaan. Varallaolo sisältää ison vastuun vesihuollon toiminnan jatkuvuudesta, ja sitä tekevät henkilöt pitävät varallaoloa varsin kuormittavana. Käytäntönä on yleensä viikon varallaolojakso, joka toteutuu 4–10 viikon välein. Toistuvuus ei työn kuormittavuuden vuoksi voi olla kovin tiheä ja toisaalta harvaan toistuvat varallaolot heikentävät varallaolon rutiinia.

Pienillä vesihuoltolaitoksilla on usein yhden hengen varallaolo, mikä varmistaa häiriön havainnoinnin/häiriötiedon vastaanoton ja erilaiset toiminnan tarkastukset, varmistukset ja hälytysten kuittaukset. Useat tehtävät edellyttävät kuitenkin vähintään työparia työturvallisuuden varmistamiseksi, työn sujuvuuden edistämiseksi ja esimerkiksi tarvittavien konetyöresurssien ja varaosien paikalle saamiseksi. Lisäksi muut kuin rutiininomaiset korjaukset vaativat lisäksi esihenkilöpanosta päätöksentekoa, koordinaointia ja viestintää varten.

Lisäksi varallaoloringissä kaikilla osallistujilla ei kuitenkaan käytännössä ole tämänkokoisessa organisaatiossa osaamista hoitaa kaikkia eteen tulevia ongelmia, koska esimerkiksi puhdistamo-osaajia on usein vain yksi. Pienissä kunnallisissa vesihuoltolaitoksissa varallaolo on usein järjestetty kunnan teknisen sektorin yhteisvarallaolona, jolloin eri alojen osaaminen on vieläkin yleispiirteisempää.

Varallaoloringin toimivuus perustuukin edellä mainituista syistä henkilökohtaiseen joustavuuteen, laaja-alaiseen, mutta yleistasoiseen osaamiseen ja vahvaan kollegoiden keskinäiseen vapaaehtoiseen tukeen ongelmatilanteissa. Useimmista ongelmista selviämisen takaa työkaverin lojaali yhteistyöhalu, mutta järjestelmä ei takaa tuen saavuutta kaikissa olosuhteissa. Varallaolotehtävissä asentajat tekevät myös usein itsenäisesti päätöksiä tarvittavista toimenpiteistä ilman esihenkilöiden tukea, mikä on vastuiden kannalta kyseenalaista ja työntekijöiden kannalta kuormittavaa.

Varallaoloaikana eteen tulevat tehtävät ja niiden kriittisyys vaihtelevat paljon riippuen vesihuoltolaitoksesta. Useissa vesihuoltolaitoksissa jätevedenpuhdistus vaatii säännöllisesti tarkastus, säätö tai huoltotoimia viikonloppuisin, mikä on joissain tapauksissa otettu säännölliseksi hälytyksistä riippumattomaksi tehtäväksi. Verkostojen tukokset ja vuodot ovat toinen merkittävä tehtävä. Niiden määrä pienehköllä vesihuoltolaitoksella on luokkaa 10–20/vuosi. Pienen vesihuoltolaitoksen organisaation riskejä vähentää siis tapahtumien pienehkö määrä, mutta harvemmin toistuviin häiriöihin ei välttämättä ole muodostunut toimivia rutiineja.

Varallaolojen toteuttamisen ja edellä esiteltujen prosessien näkökulmasta pienen, kaikkia vesihuoltopalveluja tuottavan vesihuoltolaitoksen organisaatio voisi olla esimerkiksi seuraava:

- Vesilaitosjohtaja
- Asiakaspalvelu-/toimistosiihteeri
- 1–2 Vesilaitoshoitaja
- 3–5 verkostoasentajaa
- 1–2 Puhdistamonhoitaja

Alla taulukossa 5 on esitetty miten tämän kokoluokan vesihuoltolaitokset ovat nykytilanteessa tyypillisesti organisoituneet vesihuollon eri tehtävien osalta. Aihetta käsiteltiin hankkeen työpajassa, johon taulukossa esitetyt tulokset perustuvat.

Taulukko 5 Pienen vesihuolto-organisaation (n. 10 000 asukkaan asukaspohja) henkilöresurssien suuruusluokka sekä yleisesti ulkoistetut tehtävät vesihuoltotoiminnoittain.

Vesihuollon pää- ja tukiprosessit	Esimerkkejä pienten laitosten henkilöstöresursseista	Tyypillisesti ulkoistetut tehtävät
Vedenotto ja -käsittely	Noin 2 henkilöä	<ul style="list-style-type: none"> • Tukkulaitosten kautta mahdollisesti ulkoistettu tai yhteistyössä naapurikuntien kanssa • Automaatio-osaaminen ja sähkötyöt • Tarkkailut ja laboratoriopalvelut
Verkostot	Noin 2–4 henkilöä	<ul style="list-style-type: none"> • Verkostotyöt ja saneeraukset • Liitostyöt • Automaatio-osaaminen ja sähkötyöt • Pumppu- ja pumppaamohuollot • Kalusto (esim. imuautopalvelut)
Jätevedenpuhdistus	1–2 laitosmiestä (voi olla myös yhdistettynä kunnan muihin tehtäviin)	<ul style="list-style-type: none"> • Automaatio-osaaminen ja sähkötyöt • Lietteenkäsittely
Varallaolo	<ul style="list-style-type: none"> • 4 henkilöä päivystysringissä vähintään. Optimi 6–10 henkilöä. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tyypillisesti varallaolo on toteutettu kaupungin kanssa yhteistyössä (vesihuolto ja

Vesihuollon pää- ja tukiprosessit	Esimerkkejä pienten laitosten henkilöstöresursseista	Tyypillisesti ulkoistetut tehtävät
	<ul style="list-style-type: none"> • Esihenkilö usein aina tavoitettavissa tai osana päivystysrinkiä 	muu kunnallistekniikka/tila- palvelut saman varallaolon piirissä)
Asiakaspalvelu	0,5 toimistohenkilö	Esim. laskutus, liittymisprosessi. Liittymien rakentaminen voi olla ulkoistettu
Omaisuu denhallinta ja investoinnit	Osana johdon tehtäviä	Ulkoistettu pitkälti konsulteille ja urakoitsijoille
Johtaminen ja hallinto	0,5–1 johtaja (hoitaa tyypillisesti osittain myös kunnallistekniikkaa)	Kunnalta tai konsultilta hankintapalvelut Tukeudutaan usein kunnan prosesseihin ja järjestelmiin

Tämän kokoinen organisaatio hoitaa Suomessa keskimäärin n. 10 000 asukkaan kunnan vesihuoltolaitosta, jossa laskutettu vesi- ja jätevesimäärä on n. 400 000–500 000 m³/vuosi ja verkostopituus n. 300–400 km. Tämän kokoiset vesihuoltolaitokset ovat tyypillisesti ulkoistaneet ison osan toiminnoistaan (vrt. taulukko 5) ja nojautuvat useiden tehtävien osalta kunnan tukeen. Tämän kokoluokan laitoksilla on yleisesti puutteita pitkän aikajänteen taloudellisessa sekä investointien suunnittelussa ja esimerkiksi omaisuudenhallinta on puutteellista. Kunnallispolitiikasta puuttuu yleensä vesihuoltoalan ymmärrys, minkä vuoksi vesihuollon kasvavia investointitarpeita ja niiden edellyttämiä resurssitarpeita ei usein tunnisteta. Pienillä vesihuoltolaitoksilla ei myöskään ole resursseja hankkia tietoa tukemaan taksojen korotustarpeiden osoittamista.

Hankkeen aikana järjestetyssä työpajassa pienten vesihuoltolaitosten edustajat tunnistivat tämän kokoisella laitoksella olevan useita henkilöstöresursseihin liittyviä heikkouksia/uhkia:

- Johdon vastuulle kuuluu paljon tehtäviä ja usein toimitaan myös kunnallistekniikan puolella vastuutehtävässä
- Varallaolo tyypillisesti järjestetty yhdessä kunnan kanssa (kunnallistekniikka/tila- palvelut), jolloin vesihuollon osaaminen ei riittävä
- Esimiesvarallaoloa ei välttämättä ole
- Erytisosaamista on vähän (vaativat korjaustyöt, suunnittelu, automaatio-osaaminen, tietotekniikka, kilpailutus).
- Avainhenkilöiden ikääntyessä hiljainen tieto poistuu
- Hakemuksia avoimiin paikkoihin ei välttämättä saada

Pienen organisaation vahvuuksiksi tunnistettiin pitkät työsuhteet, hyvä paikallistuntemus sekä operatiivisen toiminnan hallittavuus suppeahkon toiminta-alueen ansiosta.

Edellä tunnistettujen haasteiden perusteella yllä kuvattua laitospöytäkokoluokkaa ei voida pidemmällä aikavälillä pitää riittävänä eikä suositeltavana vesihuollon toiminnan kannalta.

Huolimatta tämän laitospöytäkokoluokan haasteista, tämän kokoinen organisaatio olisi monelle pienelle vesihuoltolaitokselle jo merkittävä parannus nykytilanteeseen. Organisaatiokoko on kuitenkin niin pieni, että operatiivisen toiminnan toteutus vaatii paljon moniosaamista ja resurssit riittävät vain operatiivisen käytännön toiminnan hoitamiseen, eikä varahenkilöitä ole. Varahenkilöiden puute aiheuttaa haasteen normaalitoimintaan

kuuluville lomien, sairaspöissaolojen ja koulutusten järjestelyille. Myös henkilöstön erikoistuminen ja erityisosaaminen puuttuu. Nyrkkisääntönä organisaation suunnittelussa tulisi olla se, että kaikkiin tehtäviin löytyy organisaatiosta riittävän pätevä varahenkilö.

Tämän kokoisten vesihuolto-organisaatioiden työ koetaan usein tulipalojen sammutte-
luksi, eikä toiminnan kehittämiseen ei ole riittävästi resursseja. Esimerkiksi verkostojen
kartoitus, ennakoiva kunnossapito, suunnitelmallinen toiminta, sopimusten ajantasais-
taminen, viestintä, mittarinvaihdot, kehittämisideoiden sparraus kollegan kanssa jne.
jäävät usein tekemättä tai riittämättömälle huomiolle. Harvoin toistuvat, mittavat inves-
toinnit, kuten vedenkäsittely- tai jätevedenpuhdistuslaitosten uusiminen ovat tämän ko-
koluokan laitoksille haastavia jo pelkästään tilaajaosaamisen näkökulmasta ja ne voivat
muodostua kestävämmiksi vesihuollon talouden kantokyvyn kannalta.

Eri puolille Suomea voi olla vaikea saada sopivia henkilöitä ja kouluttautuminen alalle
työn ohella vaatii aikaa.

Pienen vesihuoltolaitoksen resursseja voidaan kasvattaa rekrytoimalla lisäresursseja ja
osaamista. Mahdollisia ovat esimerkiksi suunnittelija/esihenkilö, toimistohenkilö, puh-
distamonhoitaja. Haasteeksi organisaation kasvattamiselle muodostuu henkilöstökus-
tannusten kasvaminen laskennallisesti 14–42 %, mikä vaikuttaa vesihuoltopalvelujen
hinnoitteluun noin 0,12–0,37 €/m³, minkä lisäksi toimintojen osittaisen sesonkiluonte-
isuuden mukanaan tuoma luppoaika lisääntyy osaksi vuotta. Varsinaisena haasteena
henkilöstön lisäämiselle on kuitenkin useissa tapauksissa myös henkilöstön saatavuus.
Vesihuoltolaitoksen osaamis- ja resurssitarpeita voidaan pienillä vesihuoltolaitoksilla
ratkoa myös yhteistyöllä muiden vesihuoltolaitosten ja muiden palveluntuottajien
kanssa.

Suomen vesihuoltolaitoksista noin 80–90 palvelee tällä hetkellä yli 10 000 asukasta
(4,7 milj./5,5 milj. as.). Jos Suomen vesihuoltolaitokset yhdistyisivät vähintään 10 000
asukasta palveleviksi vesihuoltolaitoksiksi, kunnallisten vesihuoltolaitosten määrä aset-
tuisi arviolta 100–150 laitoksen tasolle nykyisen n. 400 laitoksen sijaan. Suurimman
osan vesihuoltolaitosten kannalta tällaisella minimivesilaitosorganisaatiolla resursointi
paranisi, mutta kuten huomataan, jää vesihuollon toimintavarmuuden pitkäaikaisen ke-
hittämisen kannalta olennaisia tehtäviä helposti suorittamatta resurssipulan vuoksi.

Pienet vesihuoltolaitokset toimivat monissa tapauksissa myös kunnan ainoina vesihuol-
toasiantuntijoina, mikä on osaamismielessä järkevää, mutta se ei palvele vesihuoltolai-
tosten vesihuoltolain mukaista ohjausta ja omistajaohjausta. Kunnan organisaatiossa
on vesihuoltolaitosorganisaation lisäksi pyrittävä järjestämään henkilö, jolla on riittä-
västi resursseja hoitaa kunnan vesihuollon kehittämisvastuu. Riittävät resurssit tulee
varata kunnan toiminnassa seuraaviin vesihuollon kannalta olennaisiin tehtäviin:

- Toiminta-alueiden määrittely ja vesihuollon kehittämissuunnittelu
- Vesiosuuskuntien toiminnan kehittäminen ja valvonta
- Omistajaohjaus: mm. vesihuoltolaitoksen kehittämisen, riskienhallinnan, varau-
tumisen ja omaisuudenhallinnan valvonta
- Rakennusvalvonnan KVV-tarkastus
- Hulevesien hallinta
- Kunnan valmiussuunnittelu

Tätä pienen vesihuoltolaitoksen organisaatiomallia ei voida pitää suositusmallina,
mutta se olisi paikallisesti suurelle osalle suomalaisia vesihuoltolaitoksia merkittävä pa-
rannus ja ensiaskel resurssien kehittämiseksi. Yhdistettynä suunnitelmalliseen ja pitkä-
aikaiseen yhteistyöhön naapurivesihuoltolaitosten kanssa voidaan nykyistä tilannetta
parantaa merkittävästi.

7.3.3 Keskikokoisen/seudullisen vesihuoltolaitoksen organisaatio

Keskikokoisen vesihuoltolaitosorganisaation tarkastelun lähtökohtana on riittävä varahenkilömäärä organisaatiossa eri vesihuoltotehtäviin ja operatiivisesta toiminnasta selviämisen lisäksi toimintaa voidaan kehittää pitkällä aikavälillä.

Ruotsin vesihuoltojärjestö Svenskt Vatten on ehdottanut tavoitteelliseksi vesihuoltolaitoksen asukas pohjaksi vähintään 50 000 asukasta. Tavoitteellinen vesihuoltolaitoskoko on syntynyt johtopäätöksenä Svenskt Vattenin vuosittain toteuttamasta vesihuoltolaitosten kestävä kehityksen indeksien tarkastelusta. Tarkastelut ovat näyttäneet, että vesihuoltolaitokset, jotka ovat palvelevat vähemmän kuin 50 000 asukasta tai eivät ole liittoutuneet vahvasti muihin vesihuoltolaitoksiin palvelujen tuottamiseksi, menestyvät vertailussa merkittävästi huonommin kuin isommat laitokset.

Suomessa vähintään 50 000 asukasta palvelevia vesihuoltolaitoksia on 19 ja ne palvelevat 3,1 miljoonaa asukasta. Tällainen minimilaitoskoko johtaisi Suomessa arviolta noin 40–60 kunnalliseen vesihuoltolaitokseen.

Esimerkiksi 50 000 asukasta palvelevan vesihuoltolaitoksen organisaation henkilömäärä on suuruusluokkaa 35–45 riippuen mm. palvelujen ulkoistusasteesta, seudullisen vesihuoltoyhteistyön määrästä ja tehtävistä. Organisaation koko mahdollistaa esihenkilövarallaolon järjestämisen sekä erilliset varallaolot verkosto- ja laitostehtäviin. Riskinä tässä kokoluokassa on vielä varallaolorinkien pienuus, mutta riskejä ja työn kuormittavuutta vähentää riittävä ammattitaito ja esimiesvarallaolo. Varallaolon lisäksi tarvitaan monissa hälytystehtävissä erikseen töihin hälytettävää henkilöstöä.

Alla taulukossa 6 on esitetty miten tämän kokoluokan vesihuoltolaitokset ovat nykytilanteessa tyypillisesti organisoituneet vesihuollon eri tehtävien osalta. Aihetta käsiteltiin hankkeen työpajassa, johon taulukossa esitetyt tulokset perustuvat.

Taulukko 6 Keskikokoiset vesihuolto-organisaation (n. 50 000 asukkaan asukas pohja) henkilöresurssien suuruusluokka sekä yleisesti ulkoistetut tehtävät vesihuoltotoiminnoittain.

Vesihuollon pää- ja tukiprosessit	Esimerkkejä keskikokoisten laitosten henkilöstöresursseista	Tyypillisesti ulkoistetut tehtävät
Vedenotto ja -käsittely	n. 10–12 (laitosyksikkö, jossa talous- ja jätevesi)	<ul style="list-style-type: none"> • Perustoimintoja harvoin ulkoistettu • Imuautot • Näytteenotto ainakin osittain • Laboratoriopalvelut
Verkostot	n. 6–12 (verkostoyksikkö, kunnossapito + asennus)	<ul style="list-style-type: none"> • Konepalvelut
Jätevedenpuhdistus	n. 10–12 henkilöä (laitosyksikkö, jossa talous- ja jätevesi)	<ul style="list-style-type: none"> • Lietteenkäsittely • Näytteenotto ja laboratoriopalvelut
Varallaolo	<ul style="list-style-type: none"> • Varallaolorinki 6–14 • Päivystäjiä yleensä samanaikaisesti kaksi, joista toinen takapäivystäjä 	
Asiakaspalvelu	Palvelut yleisesti digitaalisia 3–6 henkilöä	
OmaisuuDENhallinta ja investoinnit	2–5 suunnittelu/hankinta	Suunnittelu ja rakentaminen suurelta osin ulkoistettu
Johtaminen ja hallinto	1 henkilö	Kaupungilta osalla laitoksista esim. palkanmaksu, kirjanpito

Hankkeen aikana järjestetyssä työpajassa keskikokoisten vesihuoltolaitosten edustajat tunnistivat tämän kokoisella laitoksella olevan joitakin henkilöstöresursseihin liittyviä heikkouksia/uhkia:

- Riittävät henkilöstöresurssit normaalitilanteessa, mutta poikkeustilanteissa haasteita (esim. pitkät sairauslomamat)
- Toiminnan kehittämisen resurssit ovat rajalliset
- Henkilöstön urakehitysmahdollisuudet ovat rajalliset

Keskikokoisen organisaation vahvuudeksi tunnistettiin se, että organisaatio ei ole niin suuri, että siellä tapahtuisi siiloutumista, minkä vuoksi myös tiedonkulku ja toiminnan joustavuus koetaan vahvuudeksi. Henkilöstön moniosaaminen nähdään niin ikään tämän kokoisen organisaation vahvuutena.

Laitoskoko mahdollistaa yksittäisten vesihuoltoammattien ulkopuolisten erikoisammattilaisten palkkaamisen (esim. sähköasentaja), mikä parantaa toimintavarmuutta ja palvelun saatavuutta. Resurssit suunnitteluun ovat pieniä laitoksia paremmat, mikä parantaa valmiuksia mm. käyttöomaisuuden hallintaan ja viestintään.

Laitoksen organisaation koko rajoittaa toiminnan standardointiin ja suunnitelmallisten toimintaprosessien ja -järjestelmien kehitysohjon ja käyttöönottoon käytössä olevia resursseja. Esimerkiksi harvan keskikokoisen vesihuoltolaitoksen johtaminen pohjautuu sille laadittuun strategiaan, johtamista tukeviin laatu-, ympäristö- tai omaisuudenhallintajärjestelmiin. Useat tämän kokoiset vesihuoltolaitokset ovat nykyään aluekeskuksia,

jolloin toiminta-alue ja etäisyydet sen sisällä ovat kohtuullisia. Toimintojen keskittäminen on tällöin mahdollista.

Etäisyyksien kasvaessa ja kun toiminta sijoittuu usean kunnan alueelle, ei kaikkien käyttö- ja kunnossapitotoimintojen keskittäminen ole mahdollista, mutta päällekkäistä työtä voidaan vähentää esimerkiksi keskittämällä valvontaa, varallaoloa, asiakaspalvelua, johtamista, hankintaa ja omaisuudenhallintaa.

Edellytykset vesihuolto-osaamisen kehittämiseksi ovat hyvät. Toiminnan kehittämisen haasteeksi nousee muun kuin vesihuolto-osaamisen puute. Näistä vesihuoltotoiminnan kannalta erikoisosaamisista katsoen vesihuoltolaitos ei välttämättä näyttäyty vetovoimaisena työnantajana alan ulkopuolelle. Esimerkkinä yksittäinen sähkö- tai koneasiantuntija ei koe kollegiaalista yhteenkuuluvuutta organisaatiossa tai resurssit eivät riitä palkkaamaan erityisammattilaisia johtamaan ja kehittämään esimerkiksi HR-, talousjohtamisen-, lainopillisia-, IT- ja tietoturva- tai viestintäasioita. Keskikokoisten vesihuoltolaitosten edellytykset osallistua kansallisen/kansainvälisen vesihuollon tutkimus- ja kehittämistoimintaan ovat käytännössä olemattomat.

Puutteistaan huolimatta keskikokoisen vesihuoltolaitoksen organisaatiomallia voi monessa mielessä pitää hyvin toimintakykyisenä vesihuolto-organisaationa, jossa valtaetäisyys on matala ja toiminta joustavaa. Laitoksella on varahenkilöitä eri tehtäviin ja se pystyy toiminnan kehittämiseen osittain erikoistuneen ammattitaitoisen henkilökunnan avulla.

7.3.4 Laaja/alueellinen vesihuolto-organisaatio

Aiemmissä kappaleissa käsiteltiin pienten ja keskikokoisten vesihuoltolaitosten kykyä suoriutua vesihuollon operatiivisista tehtävistä ja vesihuoltopalvelujen kehittämisestä pitkällä aikavälillä. Valtiovarainministeriön teettämässä ”Tulevaisuuden kestävä vesihuolto”- raportissa on tarkasteltu nykymallin lisäksi talousaluemallia, suuraluemallia ja muita löysempää vesihuollon yhteistoimintamallia. Talousaluemallin lähtökohtana on 100 000 asukasta palveleva vesihuoltolaitos ja suuraluemallin 400 000 asukasta palveleva laitos. Kun laitosten mittakaavaa verrataan Suomen 309 kuntaan, vain Helsingissä on yli 400 000 asukasta ja kahdeksassa muussa kunnassa yli 100 000 asukasta. Vastaavasti Suomen 19 maakunnasta neljä on yli 400 000 asukkaan maakuntia ja kolmessa on alle 100 000 asukasta. Tämän vuoksi asukasluvun rinnalla on tavoitteellisen alueellisen vesihuoltolaitoksen kokoa määriteltäessä otettava huomioon asukaspuhjan lisäksi vesihuollon toimintaympäristön mahdollisuudet ja rajoitteet. Osalla alueista vähintään 400 000 asukasta palveleva vesihuoltolaitos on mahdollinen, mutta osalla alueista 100 000 as. asukaspuhjaan on haasteellista ylittää, mikäli toimintoja halutaan maantieteellisesti keskittää. Standardoituihin toimintatapoihin perustuvaa toimintamallia voidaan soveltaa maantieteellisesti laajalle alueelle, kuten on toimittu monissa muissa Euroopan maissa. Yhteistyön kehittämistä tukee esimerkiksi olemassa oleva vesihuoltoyhteistyö ja yhdyskuntarakenne sekä toiminnan suunnittelun keskiössä alueen vesihuollon haasteiden ratkaiseminen.

Yli 100 000 asukasta palvelevia vesihuoltolaitoksia on Suomessa tällä hetkellä seitsemän ja ne palvelevat yhteensä 2,3 milj. asukasta. Vastaavasti yli 400 000 asukasta palvelevia laitoksia on vain HSY (1,2 milj. as.). Jos vesihuoltolaitoksen minimikoko olisi 100 000 asukasta, olisi laitosmäärä 30–40 ja jos yli 400 000 asukasta, laitosmäärä asettuisi tasolle 10–12.

Noin 100 000 asukasta palvelevan vesihuoltolaitoksen henkilöstömäärä on arviolta 65–85 henkilöä. Vastaavasti 400 000 asukasta palvelevan vesihuoltolaitoksen henkilöstömäärä on arviolta 200–250 henkeä. Arviot on laskettu nykyisten suomalaisten isojen vesihuoltolaitosten henkilömitoituksen perusteella ja arvojen soveltamiseen muille alueille vaikuttaa lisäksi esimerkiksi vesihuoltolaitoksen maantieteellinen laajuus, toimintojen ulkoistus ja yhteistyö muiden vesihuoltolaitosten kanssa. Suomessa suurikokoiset vesihuoltolaitokset toimivat muiden Euroopan maiden vesihuoltolaitoksiin verrattuna pienillä henkilöresursseilla, koska esimerkiksi yksityisten markkinoiden palvelujen hyödyntäminen on yleistä.

Hankkeen aikana haastateltujen eurooppalaisten vesihuoltolaitosten toiminta ei ole suoraan verrattavissa suomalaisten laitosten toimintaan, sillä esimerkiksi Belgiassa ja Hollannissa vesihuoltolaitokset eivät vastaa jätevedenpuhdistuksesta. Tästä huolimatta verrattaessa Suomen suurimman vesihuoltolaitoksen, HSY:n toimintaa Belgian, mitta-kaavaltaan yli kaksi kertaa HSY:n kokoiseen De Watergroep-laitokseen, voidaan todeta HSY:n toimivan asukasmäärään suhteutettuna n. 30 % alhaisemmilla henkilöresursseilla. Toinen vertailuesimerkki Suomesta on HS-Vesi, joka vastaa n. 82 000 asukkaan vesihuollosta. HS-Veden henkilöstömäärä on asukasmäärään suhteutettuna selvästi alhaisempi kuin Roslagsvattenilla, joka vastaa n. 130 000 asukkaan vesihuollosta. Roslagsvattenin henkilöstömäärä on suhteessa n. kaksinkertainen. Vertailtaessa henkilöstömääriä, on kuitenkin tärkeää ottaa huomioon, että laitosten ulkoistusasteessa on eroa, sillä esimerkiksi Roslagsvatten teettää toimintojaan hyvin vähän ulkopuolisilla.

Maiden välinen vertailu on haastavaa, koska toimintatavat, toimintaympäristöt ja lainsäädännön vaatimukset poikkeavat toisistaan.

Taulukko 7 Laajan vesihuolto-organisaation (n. 100 000 asukkaan asukas pohja) henkilöresurssien suuruusluokka sekä yleisesti ulkoistetut tehtävät vesihuoltotoiminnoittain.

Vesihuollon pää- ja tukiprosessit	Esimerkkejä suurikokoisten laitosten henkilöstöresursseista	Tyypillisesti ulkoistetut tehtävät
Vedenotto ja -käsittely	Noin 15 henkilöä	<ul style="list-style-type: none"> Kunnossapidon osalta yleisesti ulkoistettu erityisosamista/erityistyökaluja vaativat tehtävät Laboratoriopalvelut Sähkökäytön johtaja
Verkostot	Noin 40 henkilöä	Maansiirto ja kuljetuspalvelut (mm. liete) yleisesti ulkoistettu
Jätevedenpuhdistus	Noin 15 henkilöä	Lietteenkäsittely Laboratoriotoiminnot
Varallaolo	25–30 henkilöä	Sähköpäivystys
Asiakaspalvelu	3–5 henkilöä	
Omaisuuksienhallinta ja investoinnit	2–5 henkilöä	Suunnittelu, investoinnit ja rakentaminen yleensä ulkoistettu
Johtaminen ja hallinto	3–5 henkilöä	

Hankkeen aikana järjestetyssä työpajassa suurikokoisten vesihuoltolaitosten edustajat tunnistivat tämän kokoisen laitoksen toimintaan liittyviä heikkouksia/uhkia:

- Siiloutuminen voi heikentää suuren koon tuomia hyötyjä,
- Muutosten läpivienti joskus hankalaa/hidasta isossa organisaatiossa,
- Maantieteellinen laajuus
- Tietojärjestelmien hallinnointi.

Suomessa suurikokoisimmat vesihuoltolaitokset ulkoistavat toimintojaan selvästi vähemmän kuin pienet ja keskikokoiset laitokset.

Laajan vesihuoltolaitoksen muita keskeisiä etuja ovat mm.:

- toiminnan parempi tehokkuus,
- toiminnan laajuudesta johtuva korkea häiriötilanteiden tapahtumataajuus, joka harjaannuttaa henkilöstöä ja parantaa toimintaprosesseja,
- politiikan vähäisempi vaikutus vesihuoltolaitoksen operatiiviseen toimintaan,
- mahdollisuus tarjota tukea pienemmille naapurilaitoksille ja osuuskunnille,
- mahdollisuus kannattavan oman energiantuotannon toteuttamiseen.

Laaja-alainen yhteistyö tuo mukanaan resursseja suunnitella ja kehittää toimintaa pitkällä aikavälillä. Pienelle vesihuoltolaitokselle harvinaiset ja innovatiivisia ratkaisuja vaativat ongelmat ovat isolle laitokselle useammin toteutuvia haasteita, joiden hallintaan kehitetään toimintamallit. Toiminnan tehokkuutta voidaan parantaa toimintatapoja kehittämällä, joita tukevat soveltuvat IT-järjestelmät. Isossa vesihuoltolaitoksessa on edellytykset kehittää toimintaprosesseja suunnitelmallisesti, mikä luo mahdollisuuden kehittää jatkuvan parantamisen periaatteella vesihuoltopalvelujen asiakaspalvelua, toiminnan luotettavuutta ja kustannustehokkuutta.

Laaja organisaatio mahdollistaa ammatillisen erikoistumisen ja riittävän varahenkilöstön. Organisaation koko mahdollistaa laajemman kirjon erityisammattilaisia vesihuollon ydinosaamisen ulkopuolelta esimerkiksi automaatioinsinööri, juristi, viestintäasiantuntija, talousjohtamisen asiantuntija, hankinta-asiantuntija, HR-asiantuntija jne. Monipuolinen ja syvä osaaminen varmistaa parhaat mahdolliset edellytykset kehittää toimintaa yhdistämällä eri osaamiset ja luoda järjestelmä, jonka toiminta on laadukasta, eikä ole henkilö- tai yhteistyökumppaniriippuvaista.

Isot vesihuoltolaitokset näkyvät rekrytointimarkkinoilla ja mahdollisuudet kilpailla koko maan tasolla henkilöstöstä on merkittävästi paremmat kuin pienillä ja keskikokoisilla laitoksilla. Kunnasta eriytyneenä toimintana vesihuollon brändäminen vetovoimaisena toimintana onnistuu paremmin. Vesihuoltoalan ulkopuolisten henkilöiden palkkaaminen voi isoissakin laitoksissa olla kuitenkin haasteellista.

Laajemman organisaation etuna on myös mahdollisuus kasvattaa palvelujen ostamisen osaamista. Vesihuollon pysyvissä tehtävissä vesihuoltolaitokset kehittävät tyypillisesti tuotantoa vesihuoltolaitoksen omana toimintana. Jokainen laitos määrittelee omat ydin-toimintonsa omista lähtökohdistaan, mutta yleisesti vesihuoltolaitoksella tulee olla itsellään tieto esimerkiksi sen liiketoimintaympäristöstä: asiakkaista, vesilähteistä, vedenlaadusta, ympäristövaikutuksista, lainsäädännöstä ja viranomaisvelvoitteista, omaisuuden sijainnista ja kunnosta sekä riskienhallinnasta ja tulevaisuuden kehittämistarpeista. Joissain tehtävissä mittakaavan kasvattaminen vesihuoltolaitosta suuremmaksi antaa mahdollisuudet järjestelmien tuottavuuden, luotettavuuden ja laadun kehittämiseen, jolloin isonkin vesihuoltolaitoksen on järkevä hankkia palvelua oman tuotannon sijaan.

Laajan vesihuoltoyhteistyön kehittäminen tarkoittaa myös kulttuuriltaan, toimintatavoiltaan ja toimintaolosuhteiltaan erilaisten vesihuoltolaitosten sulautumista samaan organisaatioon. Toiminnan mittakaavan kasvattaminen johtaa tarpeeseen luoda yhtenäisiä

sääntöjä, jotta toiminta olisi ennustettavaa, tasapuolista sekä toimintoja prosesseina kehittävä. Tyypillisesti toimintatapojen yhtenäistäminen myös lisää kustannustehokkuutta.

Seudullisen vesihuoltolaitoksen kasvaessa yhteistyöviranomaisten, omistajapoliittisten näkökulmien ja vesihuollon kehittämistarpeiden kirjo kasvaa. Omistajapolitiikan yhteensovittamisesta on Suomessa toistaiseksi varsin vähän kokemuksia, koska yhteistyömalleja on vielä niin vähän.

Systemaattinen urakiertojen järjestämismahdollisuus laitoksen sisällä riippuu voimakkaasti laitoksen koosta. Vesihuoltotoiminnan toimintakenttä ja markkina muuttuu hitaasti, minkä vuoksi urakiertomahdollisuudet suurehkollakin vesihuoltolaitoksella ovat varsin satunnaisia eivätkä aina palvele nuorten ammattilaisten kehittymistarpeita. Vesihuoltolaitosten koon kasvattaminen muuttaa vesihuoltolaitosten huippuammattilaisten rekrytoinnin paikallisesta valtakunnalliseksi, mikä luo uusia mahdollisuuksia kehittyä alalla.

Vesihuoltolaitoksen asukaspuhjan tavoitetasona yli 100 000 asukasta on perusteltu monessa mielessä, vaikka se ei ole kaikissa olosuhteissa mahdollinen. Tämänkokoinen vesihuoltolaitos kykenee suoriutumaan vesihuollossa eteen tulevista haasteista monipuolisen ammattitaitonsa ja riittävien resurssiensa avulla. Pitkäjänteinen ja suunnitelmallinen toiminta tuottaa palveluitaan jatkuvasti kehittäen ilman, että toiminta on henkilöriippuvaista. Isot vesihuoltolaitokset mahdollistavat vesihuoltotoiminnan toteuttamisen resurssitehokkaasti, mikä vastaa osaltaan alan osaajapulaan. Osaajapula koskee erityisesti pieniä ja kaukana kasvukeskuksista sijaitsevia vesihuoltolaitoksia. Laitoskoon suurentaminen ulottaa vesihuoltolaitoksen todennäköisemmin jonkun aluekeskukseen alueelle, mikä helpottaa osaltaan rekrytointia.

Kun vesihuoltoa kehitetään kohti suurempia yksiköitä, tullaan mahdollisesti huomamaan samoin kuin Skotlannissa, että laitospuolella on syytä kasvattaa edelleen. Laitoskoon kasvattaminen järjestelmällisesti vaiheittain toimintaa kehittäen alueellisista lähtökohdista on helpommin toteutettavissa onnistuneesti kuin kerralla tapahtuva reformi.

7.4 VESIHUOLLON TULEVAISUUDEN HAASTEISIIN VASTAAMINEN

Vesihuollon saneerausinvestointitarpeet ovat kasvamassa vesihuoltoverkoston ja -laitosten ikääntyessä. Vesihuollon investointitarpeet vuoteen 2040-selvityksessä on määritetty vesihuollon investointitarpeeksi 777 milj.€/vuosi, mikä lähes kaksinkertaisesti nykyisen investointitason. Suurin osa kasvavista investoinneista on korjausinvestointeja, jotka eivät kasvata käyttökustannuksia ja käyttöön tarvittavia resursseja, mutta myös käyttökustannuksia ja -resurssitarpeita kasvattavia investointeja on mukana.

Korvausinvestointien suunnittelun, suunnitteluttamisen ja rakennuttamisen voidaan investointikustannusten perusteella arvioida kasvavan 70-80 milj. €/vuosi, minkä voi karkeasti arvioida nostavan alalla tarvittavan henkilöstön määrää noin tuhannella ammattilaisella (+20–30 %), joista osa on järkevää palkata vesihuoltolaitoksille esimerkiksi omaisuudenhallinnan ja rakennuttamisen asiantuntijoina. Merkittävin osa saneeraustöistä tullaan rakentamaan urakoitsijoiden toimesta, mutta joiltain osin voi olla järkevää kasvattaa myös vesihuoltolaitosten omaa investointirakentamisen henkilöstöä poikkeustilanteisiin varautumisen, joustavuuden lisäämisen ja kustannusten hallinnan näkökulmista.

Samaan aikaan kun alan resurssitarpeet kasvavat, vesihuoltolaitokset kokevat kasvavia haasteita rekrytoida tarvittavaa osaamista. Lisäresurssien saaminen edellyttää vesihuoltolaitosten vetovoiman lisäämistä niiden kokoa kasvattamalla ja yrityksille kiinnostavan markkinan ylläpitoa, jotta vesihuoltolaitosten ja yksityisen sektorin intressit kohtaavat vesihuoltopalvelujen kehittämisessä.

Henkilöstön palkkaamisella on paitsi tarve suoriutua tulevasta kansallisesta saneerausurakasta, niin myös hallita tulevaa investointipainetta siten, että vesihuolto-omaisuuden kunnontarkkailulla ja analysoinnilla voidaan kohdistaa investoinnit mahdollisimman hyvin.

Automaation ja IT-ratkaisujen kehittämisellä pyritään vesihuollossakin hallitsemaan tarvittavan henkilöresurssitarpeen kasvua. Asiantuntijatehtävien tarve tulee vesihuoltolaitoksilla kasvamaan ja monipuolistumaan.

Edellä mainittujen haasteiden lisäksi vesihuoltoa koskevan lainsäädännön vaatimukset tulevat tulevaisuudessa edelleen tiukentumaan. Jo nykytilanteessa osa pienistä laitoksista ei kaikilta osin täytä lainsäädännön vaatimuksia. Odotuksia tulee myös vesihuoltoasiakkaiden suunnasta, jotka vaativat mm. parempia sähköisiä palveluita sekä enenevässä määrin myös tietoa vesihuollosta.

Kansallisen vesihuoltouudistuksen myötä toteutettiin muun muassa Hyvän vesihuollon kriteerien määrittely, jossa on määritelty toimenpiteet ja mittarit erikokoisten vesihuoltolaitosten toiminnan laadulle. Hyvän vesihuollon kriteerit ohjaavat ja kannustavat kaiken kokoisia vesihuoltolaitoksia kestävään ja laadukkaaseen toimintaan. Kriteerit on laadittu niin, että vaatimustaso nousee laitokseen kasvaessa. Laitokseen kasvattaminen nostaa näin myös vesihuollon toiminnalle asetettavia vaatimuksia ja koko Suomen vesihuollon tasoa. Vastaavasti isommilla laitoksilla kriteereiden täyttäminen on helpompaa. Kriteereitä tullaan mahdollisesti jatkossa hyödyntämään vesihuoltolaitosten valvonnassa.

Kansallisen vesihuoltouudistuksen toimeenpanosuunnitelmassa (Maa- ja metsätalousministeriö 2022) on tunnistettu erilaisia teemoja, joita Suomen vesihuoltoalalla tulisi lähivuosina edistää. Näitä teemoja on alla peilattu vesihuoltolaitosten koon kasvattamisella saavutettaviin asioihin eli on tunnistettu, miten kokoluokan kasvattaminen tukee vesihuoltouudistuksen tavoitteita:

- Pitkäjänteinen investointisuunnittelu ja vesihuollon kehittäminen
 - Toimenpiteen edellytyksenä on henkilöstön riittävä määrä, joka voidaan saavuttaa vesihuoltolaitoksen kokoa kasvattamalla
- Vesihuoltoalan kiinnostavuuden parantaminen
 - Suuremmat vesihuoltolaitokset ovat houkuttelevampia työnantajia työmarkkinoilla mm. siksi, että niissä erikoistuminen sekä toiminnan kehittäminen on mahdollista
- Vesihuoltolaitosten digitalisaatiovalmiuksien ja tiedolla johtamisen kehittäminen
 - Suuremmilla laitoksilla on paremmat edellytykset taloudellisten ja henkilöstöresurssien puitteissa perehtyä näihin teemoihin ja ottaa käyttöön erilaisia ratkaisuja ja järjestelmiä.
- Vesihuollon pätevyysvaatimusten ja urapolkujen kehittäminen
 - Suuremmat vesihuoltolaitokset pystyvät tarjoamaan henkilöstölleen kehittymismahdollisuuksia ja mahdollisuuksia uralla etenemiseen.
- Vesihuoltolaitosten taloudenpidon, omaisuudenhallinnan ja toiminnan laadun kehittäminen
 - Laitokseen kasvaessa talous on suunnitellumpaa ja omaisuudenhallintaa pystytään resursoimaan pitkäjänteisesti.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET

Vesihuollon resursseja on välttämätöntä kasvattaa ja kehittää, jotta kyetään vastaamaan kasvavaan verkostojen saneerausinvestointitarpeeseen ja uusien viranomaisvaatimusten aiheuttamiin paineisiin. Samaan aikaan useat pienet ja keskikokoiset vesihuoltolaitokset kokevat suuria haasteita rekrytoida pätevää henkilöstöä tuottamaan yhdyskunnan vesihuoltopalvelut.

Useat vesihuoltolaitokset kärsivät osaajapulasta ja sen pitäisi olla kuntien keskeisin ajuri organisaatiomuutoksille. Henkilöstön saatavuuden parantamiseen tähtäävät organisaatiomuutokset tulisi tehdä ennakoiden, jotta vesihuoltolaitoksen kiinnostavuus olisi mahdollisimman korkea. Kilpailu osaavasta työvoimasta on kovaa monilla aloilla eikä tilanteeseen ole näkyvissä pikaista helpotusta; pikemminkin päinvastoin.

Ala on tunnistanut haasteet, mutta merkittäviä kehitysaskelia ei ole saatu aikaan. Syynä lienee se, että vakavia ja julkisuuteen päässeitä ongelmia on vesihuollossa vielä varsin harvoin. Kun tarpeet on tunnistettu, on toimenpiteisiin ryhdyttävä viimein, jotta voidaan turvata vesihuollon asiakkaille aina toimiva turvallinen vesihuolto. Vastuu toimenpiteistä on lainsäädännön mukaan ensisijaisesti kunnilla, mutta asiaa tulee edistää vahvasti myös viranomaisten, lainsäädännönvalmistelun ja kaikkien alalla toimivien voimin. Kuntaomistajuus on koettu Suomessa toimivimmaksi käsillä olevista vaihtoehdoista. Kuntien huomion kääntäminen vesihuollon turvaamisen tarpeisiin selkeitä laatuvaatimuksia asettamalla ja aktiivisella viranomaistoiminnalla on tärkeää.

Selvityksen aikana järjestetyssä työpajassa kysyttiin työpajaosallistujien näkemyksiä siitä, miten vesihuoltolaitosten yhdistymisten esteitä voitaisiin poistaa. Yhdistymisiä tukevat kannusteet nousivat keinoista voimakkaimmin esiin. Myös neuvonta niin vesihuoltolaitosten kuin kuntapäätäjien suuntaan sekä sääntely yhdistymiseen pakottavalla ja sitä tukevalla lainsäädännöllä nousivat esiin. Varsinkin nopean muutoksen nähtiin edellyttävän lainsäädännön muuttamista. Tähän asti muutos on ollut hyvin hidasta. Todettiin, että alalle tarvittaisiin myös enemmän valvontaa, jotta epäkohdat nousisivat nykyistä paremmin tietoisuuteen. Työpajaosallistujien mielestä vesihuollon organisoinnin muutosta eteenpäin vieviä tekijöitä ovat ennen kaikkea tarve kehittää huoltovarmuutta, alan kasvavat haasteet, tiukentuvat vaatimukset, suoritusperusteinen arviointi (hyvän vesihuollon kriteerit ja valvonta) sekä kuluttajien odotukset ja ymmärrys asian tärkeydestä. Työpajaosallistujat eivät nähneet, että mitään tiettyä organisointimallia olisi tarpeen erityisesti edistää, sillä kaikista malleista voi soveltaen saada aikaan toimivan ratkaisun.

Vesihuoltolaitosten resurssien kasvattaminen vesihuoltolaitoksia yhdistämällä on suositeltavin vaihtoehto, koska synergiaedut ovat mahdollisimman suuret. Näin myös vesihuollon kehittämistoimet tehdään vesihuollon lähtökohdista, eikä prioriteettien harkintaan tule mukaan muiden toimialojen tarpeita. Resurssien kasvattaminen yhdistämällä muiden verkkotoimijoiden kanssa tuo resursseja omaisuudenhallintaan ja sopimusyhteistyöllä naapurivesihuoltolaitoksen kanssa saadaan osaamista ja kapasiteettia kehitettyä yhdessä. Kumppanuudet yritysten kanssa tuovat kustannustehokkaita ratkaisuja vesihuollon kehittämiseen, vaikka vesihuoltolaitoksen toiminnan kannalta kriittinen osaaminen on pidettävä vesihuoltolaitoksen hallussa.

Tukkuyhtiömallilla on kyetty toteuttamaan kaikkia osapuolia hyödyttäviä kuntien vedenhankinta- ja jätevedenpuhdistushankkeita sekä lisänneet joissain tapauksissa myös osaamista ja resursseja. Tämän rinnalla tukkuyhtiöt ovat kuitenkin lisänneet alueen ve-

sihuollon järjestämiseen myös rajapintoja ja epäselvyyttä vesihuollon vastuisiin. Kuntien vesihuoltoyhteistyön syventäminen tukkuyhtiöistä kohti kokonaisvaltaisempaa yhteistyötä parantaisi koko alueen vesihuollon toimintaedellytyksiä.

Vesihuolto on maksurahoitteista toimintaa, mikä luo erinomaiset lähtökohdat ylikunnalliselle yhteistyölle. Lisäksi vesihuollon laajempi yhteistyö mahdollistaa alueellisesti paremmin pätevien henkilöresurssien saannin sekä vesihuollon ratkaisujen suunnittelun ilman kuntarajojen rajoitteita, mikä luo toimintavarmuutta ja kustannustehokkuutta.

Kahden tai useamman laitoksen yhdistäminen ja sopimus pohjainen operointiyhteistyö ei johda heti kaikilta osin parempaan toimintaan, vaan ensivaiheessa on kehitettävä esimerkiksi vesihuoltolaitoksen laskutus, automaatio ja tekniikka vastaamaan laajemman alueen operoinnin tarpeita. Kokemusten perusteella yhteistoiminnan alkuvaiheessa näin on saatu aikaan merkittäviä vesihuollon toimintavarmuusparannuksia laitoksilla. Pidemmällä aikajänteellä kehitetään organisaatio, toimintatavat ja kumppanudet toimintavarmiksi, osaaviksi ja kustannustehokkaiksi.

Pienten vesihuoltolaitosten yhdistäminen vähänkin suuremmiksi esimerkiksi yli 10 000 asukas pohjan vesihuoltolaitoksiksi parantaa useiden pienten vesihuoltolaitosten toimintavarmuutta esimerkiksi varallaolon ammattitaitoisen hoidon vuoksi, mutta toiminnan toimintavarmuuden pitkäjänteisen kehittämisen resurssit jäävät vajaaksi ja vesihuoltolaitokselle jää useita tehtäviä, joihin ei ole olemassa varahenkilöä. Vesihuoltoyhteistyön kasvattaminen esimerkiksi 50 000 asukkaan asukas pohjalle varmistaa jo useimpien tehtävien varahenkilöt sekä mm. esimiesvarallaolon.

Vesihuoltoyhteistyön vaiheittainen laajeneminen olisi monessa mielessä kannatettava ajatus, jotta yhteistyö syntyisi alueellisten näkökulmien pohjalta. Riskinä vaiheittaiselle yhteistyön lisäämiselle on organisaatioiden vastustus laajenemiselle. Oma toiminta nähdään helposti liittyvää toimintaa parempana, jolloin ei nähdä liittymisestä koituvan etuja vaan haittoja. Lisäksi nykyisillä omistajilla voi olla huoli fokuksen siirtymisestä liian uusiin tulokkaisiin. Porkkana vesilaitoskoon kasvattamiseksi on löydyttävä vesihuollon kehittämisen lisäksi taloudesta. Käynnistysvaiheen kustannuksiin saatava valtion taloudellinen tuki loiventaisi todennäköisesti kynnystä laajentaa yhteistyötä.

Kunnallisten vesihuoltolaitosten yhdistymisessä ja sopimus pohjaisessa yhteistyössä laajentaminen tarkoittaa asukasluvun, vedenkulutuksen ja verkostojen määrän kasvamisen lisäksi etäisyyksien pitenemistä, mikä kasvavien matka-aikojen vuoksi voi vähentää työn tehokkuutta. Isoissa kansainvälisissä vesihuoltolaitoksissa tätä on ratkottu keskittymällä enemmän toimintaprosessien kehittämiseen ja standardointiin toimintojen keskittämisen sijaan. Toimintaprosessien kehittäminen vaatii organisaatiolta resursseja toimintojen suunnitteluun, kouluttamiseen ja mittaamiseen. Jotta organisaatiolla on mahdollisuus panostaa toimintaprosessien kehittämiseen, on vesihuoltolaitoksen asukas pohjaa kasvatettava riittävästi tai hankittava käyttöön resursseja esimerkiksi monialatoiminnan kautta. Samalla organisaation koon kasvaessa voidaan henkilöstön osaamisrepertuaaria kasvattaa rekrytoimalla tekniikan alan ammattilaisten lisäksi muiden alojen osaajia kehittämään toimintaa syvällisellä osaamisellaan asiakaspalvelusta, talousjohtamisesta, juridiikasta, hankinnoista, henkilöstöhallinnosta, viestinnästä jne. Erityisosaaminen parantaa ja varmistaa toiminnan laatua. Organisaation koon kasvaessa myös tehokkuuden parantamisen edellytykset parantuvat.

8.1 SUOSITUKSIA ORGANISOINNIN KEHITTÄMISEKSI

Hankkeen pohjalta laadittiin seuraavat suositukset, joilla vesihuollon rakennemuutosta voidaan parhaalla mahdollisella tavalla edistää:

Kuntien on osoitettava riittävät resurssit vesihuoltoon liittyvien tehtävien hoitoon. Sen lisäksi, että kunnan tehtäviin vesihuollossa osoitetaan riittävät resurssit, olisi tärkeää, että myös vesihuoltolaitoksille varmistetaan riittävät resurssit vesihuoltolaitostehtävien hoitoon.

Suosituksia vesihuoltolaitoksen asukasohjasta:

- Noin "10 000 as." on kokoluokka, jota voi pitää minimikokona, mutta ei optimaalisena. Tässä kokoluokassa esim. varallaolo voidaan useissa tapauksissa järjestää vesihuoltoammattilaisten toimesta, mutta toisaalta moniin keskeisiin tehtäviin ei laitoksella ole varahenkilöitä. Lisäksi toiminnan kehittämisen resurssit ovat puutteelliset.
- Noin "50 000 as." on kokoluokka, jota voi pitää suositeltavana. Tämän kokoluokan laitoksilla on resursseja toiminnan kehittämiseen, keskeisiin tehtäviin löytyy varahenkilöt ja voidaan järjestää myös esimiesvarallaolo.
- Yli "100 000 as" on kokoluokka, jota voi pitää suositeltavana. Tämän kokoluokan laitoksilla toimintaa voidaan edelleen kehittää sekä taloudellista tehokkuutta parantaa toimintaprosesseja systematisoimalla ja standardisoimalla. Tämän kokoluokan toimija kykenee rekrytoimaan myös eri alojen ammattilaisia (asiakaspalvelu, talousjohtaminen, juridiikka, hankinnat, henkilöstöhallinto sekä viestintä, ICT jne.) panostamaan toiminnan laadun parantamiseen.

Suosituksia vesihuollon rakennemuutoksen vauhdittamiseksi:

- Yhdistämiskannusteet yhdistämisistä syntyvien kertaluonteisten kustannusten kattamiseen. Tällaisia kuluja ovat mm. automaation ja tietojärjestelmien yhdistämisestä sekä palvelutasojen harmonisoinnista aiheutuvat kustannukset.
- Toiminnan laatuvaatimuksien ja niiden viranomaisvalvonnan tiukentaminen esimerkiksi Hyvän vesihuollon kriteerien avulla.
- Kuntien on osoitettava riittävät resurssit vesihuoltoon liittyvien tehtävien hoitamiseen.
- Kuntien ja kaikkien vesihuoltoon liittyvien toimijoiden tulee osaltaan aktiivisesti edistää rakennemuutosta. Ensisijainen vastuu on tässä vaiheessa kunnilla. Muita mahdollisia rakennemuutosta edistäviä tahoja maakuntaliitot ja kuntien yhteistyöorganisaatiot. Ellivät kunnat kykene viemään rakennemuutosta läpi kohtuullisessa ajassa on valtion otettava tiukempi rooli vesihuollon varmistamiseksi.
- Toimeenpanosuunnitelman virstanpylväitä tulisi viedä vielä konkreettisemmalle tasolle ja varmistaa, että toimenpiteet vastaavat riittävällä tasolla ohjelman tavoitteisiin.

Suosituksia lainsäädäntöön liittyen:

- Kunnallisten vesihuoltolaitosten yhteistyön mahdollistaminen vesihuollon operoinnissa tulisi varmistaa soveltuvalla lainsäädännöllä niin, että kilpailtujen markkinoiden mahdollisuudet hyödynnetään samalla palveluntuotannossa.
- Käyttömaksut tulisi pystyä asettamaan tarvittaessa eri tasoiksi toiminta-alueen eri osissa
- Kohtuullisen omistajatuoton enimmäismäärän määrittäminen, joka yhtenäistäisi myös vesihuoltolaitosten arvonmäärittäystä
- Lainsäädännön suunnitteluvaihtoehdot (alueellinen yleissuunnitelma, kunnan vesihuoltosuunnitelma, vesihuoltolaitosten omaisuudenhallintasuunnitelma) on syytä lisätä/pitää, jolloin ala voi kehittää ja viestiä tehokkaasti toiminnan keskeisistä kehittämistarpeista.

Suosituksia vesihuoltolaitoksen organisaatiomuotoon liittyen:

- Taseyksikkömuotoista vesihuoltotoimintaa ei voida pitää suositeltavana, sillä toiminnan fokus ei tyypillisesti ole vesihuollossa, vaan vesihuolto on ennemminkin tukitoiminnon roolissa. Tällöin vesihuollon keskeisiin kysymyksiin kuten riskienhallintaan ei kiinnitetä riittävästi huomiota.
- Vesihuoltolaitosten yhtiöittäminen selkeyttää toiminnan kustannusvastaavuutta, läpinäkyvyyttä ja vastuita

Suosituksia tiedottamiseen ja laadittaviin lisäselvityksiin/ohjeisiin liittyen:

- Selvityksen tuloksista ja rakennemuutoksen tarpeesta on viestittävä aktiivisesti.
- Vesihuollon ylikunnallista organisointia koskevien väärinkäsitysten korjaaminen viestinnän avulla.
- Edistetään kuntarajojen yli toteutettavia vesihuoltohankkeita.

9 LÄHTEET

Barndök, H. Development of strategies towards a sustainable water sector. Powerpoint-esitys.

Berninger, K., Laakso, T., Paatela, H., Virta, S., Rautiainen, J., Virtanen, R., Tynkkynen, O. Piila, N., Dubovik, M. & Vahala, R. 2018. Tulevaisuuden kestävä vesihuolto – ennakointi, ohjaus ja järjestäminen. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 56/2018. Saatavilla: <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161028/56-2018-Tulevaisuuden%20kestava%20vesihuolto.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Henttonen, K. 2022. Vesihuoltolaitosten henkilöstöselvitys 2022. Vesilaitosyhdistyksen monistesarja nro 80. Helsinki 2022. Saatavilla: https://www.vvy.fi/site/assets/files/7271/vesihuoltolaitosten_henkilostonselvitys_2022_003.pdf

Kuulas, A., Renko T. & Kuivamäki, R. 2020. Vesihuollon investointitarpeet vuoteen 2040. Vesilaitosyhdistyksen monistesarja nro 63. Helsinki 2020. Saatavilla: https://www.vvy.fi/site/assets/files/5239/vesihuollon_investointitarpeet_vvy_10092020_final.pdf

Narikka, M., Viitanen, S., Kuivamäki, R. & Kuulas, A. 2022. Vesihuollon talouden nykytila ja tulevaisuus. Vesilaitosyhdistyksen monistesarja nro 75. Saatavilla: https://www.vvy.fi/site/assets/files/6606/afry_vvy_vesihuollon_talouden_nykytila_ja_tulevaisuus.pdf

Maa- ja metsätalousministeriö. 2022. Vesihuoltouudistus – toimenpidesuunnitelma. Saatavilla: https://mmm.fi/documents/1410837/6164691/Toimeenpanosuunnitelma+220222_poiminta.pdf/3f348b97-5fa9-7599-82a6-5d8bdd99423b/Toimeenpanosuunnitelma+220222_poiminta.pdf?t=1646403245052

OECD. 2022. Towards Sustainable Water Services in Estonia – analyses and action plan. OECD Studies on Water.

Pietilä, P., Katko, T., Kurki, V. 2010. Vesi kuntayhteistyön voiteluaineena. Kunnallissalan kehittämissäätiön tutkimusjulkaisu, nro 62. Sastamala 2010.

Silfverberg, P. 2017. Vesihuollon suuntaviivat 2020-luvulle. Vesilaitosyhdistyksen monistesarja nro 44. Helsinki 2017. Saatavilla: https://valtioneuvosto.fi/documents/1410837/1516651/Vesihuollon+suuntaviivat+2020-luvulle_fi-nal_20170622.pdf/cb687a80-dd57-4733-88c7-f3962e4bf9f4