Tampereen yliopisto

Anniina Setälä

KIERTOTALOUDEN STRATEGINEN JOHTAMINEN KAUPUNKIKONSERNISSA

Tytäryhtiöiden ja omistajaohjauksen roolit Tampereella

Johtamisen ja talouden tiedekunta
Pro Gradu -tutkielma
Toukokuu 2023

TIIVISTELMÄ

Anniina Setälä: Kiertotalouden strateginen johtaminen kaupunkikonsernissa: Tytäryhtiöiden ja omistajaohjauksen roolit Tampereella
Tampereen yliopisto, Johtamisen ja talouden tiedekunta, Ympäristöpolitiikka ja aluetiede
Pro gradu -tutkielma, 40op, 80 sivua, 2 liitettä (3 sivua)
Toukokuu 2023

Tampereen kaupunki on asettanut vuoteen 2030 ulottuvaan strategiaansa monia kiertotalouteen kytkeytyviä tavoitteita sekä julkaissut kiertotaloussuunnitelman vuonna 2022. Tampereen kaupunkikonserni on laaja monitoimialakonserni, jonka useilla tytäryhtiöillä on tunnistettu olevan kiertotalouspotentiaalia ja moni näistä on jo tehnyt työtä kiertotalouden hyväksi. Tutkimuksessa tarkastellaan edelläkävijöiksi tunnistettujen yhtiöiden ja kaupungin ohjauksen yhteisiä mahdollisuuksia ja rooleja kiertotalouden edistämisessä. Mielenkiinto kohdistuu erityisesti omistajaohjauksen mahdollisuuksiin kestävyys- ja kiertotalousasioiden vahvistamisessa tytäryhtiöiden kanssa, jotta kiertotalous yhteisenä tavoitteena saataisiin integroitua läpileikkaavasti konsernikokonaisuuteen.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys nojautuu ympäristöhallinnan ja kiertotalouden strategisen johtamisen tematiikkaan sekä kaupunkikonsernin hallinnan hybridisyyteen. Hybridisyyden avulla tarkastellaan julkisten tehtävien ja palveluiden yhtiöittämisen yleistymistä sekä konsernin toimijoiden erilaisia toiminnan logiikkoja ja niiden kehittymistä. Lisäksi tutkimusta taustoitetaan aiemmalla kaupunkien kestävyysmurroksen tutkimuksella, jonka mukaan muutoksen hallinnan tulisi onnistuakseen olla eri toimialoja yhdistävää. Tutkimuksessa pyritään osallistumaan keskusteluun siitä, miten kiertotalous käytännössä suhteutuu sekä talous- että kestävyysajatteluun kaupungin informaatio-ohjauksessa.

Tutkimusongelmana selvitetään, millaisia mahdollisuuksia kiertotalouden edistämiselle kaupunkikonsernissa voidaan löytää tytäryhtiöiden toiminnan ja kaupungin ohjauksen välillä. Tutkimusongelmaan pyritään vastaamaan seuraavien tutkimuskysymysten avulla: *1) Millaisiksi ja miten kiertotalouden tavoitteet ja toteutus ovat muotoutuneet edelläkävijöiksi tunnistetuissa tytäryhtiöissä?* sekä *2) Millaisena tutkimuksessa tarkasteltavina olevat kaupunkikonsernin yhtiöt ja kaupungin yksiköt näkevät roolinsa kiertotalouden edistämisessä Tampereella?* Tulosten perusteella pohditaan kaupungin mahdollisuuksia edistää kiertotaloussiirtymää tytäryhtiöiden ohjauksen avulla.

Tämän laadullisen tapaustutkimuksen kohteiksi valittiin neljä kiertotaloustyössä edelläkävijäksi tunnistettua tytäryhtiötä, sekä kaupungin keskushallinnon yksiköistä kaksi, joilla on suoraa tai välillistä ohjausvastuuta. Yhtiöiden edustajien haastattelut toteutettiin ensin ja näiden alustavan analyysin pohjalta muotoiltiin kaupungin edustajille kohdennettu haastattelurunko. Aineisto litteroitiin ja analysoitiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin avulla.

Tulosten perusteella seuraavat kolme tekijää vaikuttavat eniten kaupungin mahdollisuuksiin edistää kiertotaloutta tytäryhtiöiden välityksellä: erilaiset toiminnan logiikat, yhteistyö ja yhteiskehittäminen sekä toimijoiden roolit ja niihin liittyvät odotukset. Yhtiöt toimivat julkisen ja yksityisen rajapinnalla ja ovat tärkeitä ymmärryksen välittäjiä kaupungin ja sidosryhmien välillä. Tutkimuksen perusteella markkinaehtoisuus vaikuttaa hillitsevästi yhtiön odotuksiin kaupungin ohjaukselta, kun taas lähempänä hallintoa olevista in-house-yhtiöistä esitettiin selkeämmin toiveita roolien kirkastamiseen ja näiden yhdessä kehittämiseen omistajan kanssa. Yhteiskehittämistä pidettiin kautta linjan erittäin tärkeänä kiertotalouden edistämisessä, ja kaupungissa onkin juuri ryhdytty toimiin ja käynnistetty erilaisia hankkeita olemassa olevan asiantuntemuksen hyödyntämiseksi ja kehittämiseksi. Omistajaohjauksen roolia kiertotalouden edistämisessä selvitetään, sillä se ei perinteisesti ole tällaisissa teemoissa ollut mukana. Omistajaohjauksessa on kuitenkin käynnistynyt vastuullisuuden huomiointi yhtiöiden ohjauksessa. Myös sote-uudistus on muuttanut yhtiöiden painoarvoa, joten nykyinen murrostila ja monipuolinen yhtiökenttä tarjoavat kaupungille tilaisuuden vahvistaa kestävyyssiirtymää tytäryhtiöiden välityksellä. Teema on vielä hyvin tuore, ja tällä tutkimuksella tuotetaan lisäarvoa Tampereen kaupungille, mutta myös muille kiertotalouden edistämiseen panostaville organisaatioille sekä aiheen tutkimukselle.

Avainsanat: kiertotalous kaupungeissa, Tampereen kaupunki, omistajaohjaus, strateginen johtaminen, hybridisyys, tapaustutkimus

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO 1
   1.1 Tutkimuksen taustaa 1
   1.2 Tutkimustehtävä ja tavoitteet 5
2. KIERTOTALOUS 8
   2.1 Kiertotalousajattelu ja käsitteen määritelmä 8
   2.2 Kaupunkien rooli kiertotaloudessa 10
   2.3 Kiertotalouden tavoitteet Tampereella 11
3. YMPÄRISTÖHALLINTA JA KIERTOTALOUDEN STRATEGINEN JOHTAMINEN 14
   3.1 Ympäristöhallinta ja ympäristöjohtaminen 14
   3.2 Kiertotaloussiirtymän strateginen johtaminen 16
4. KAUPUNKIKONSERNIN HYBRIDISYYS JA ERILAISET TOIMINTALOGIIKAT 19
   4.1 Hybridisyys julkishallinnossa 19
   4.2 Hybridisyyteen johtanut hallinnon kehitys 22
   4.3 Organisaatioiden erilaiset toimintalogiikat 24
5. TUTKIMUSMENETELMÄT JA AINEISTO 26
   5.1 Laadullinen tutkimus 26
   5.2 Tutkimuksen tapauskohteet ja aineistonkeruu 28
      5.2.1 Pirkanmaan Jätehuolto Oy 31
      5.2.2 Ekokumppanit Oy 32
      5.2.3 Hiedanrannan Kehitys Oy 32
      5.2.4 Business Tampere Oy 33
   5.3 Analyysimenetelmänä aineistolähtöinen sisällönanalyysi 33
6. ANALYYSIN TULOKSET 35
   6.1 Kiertotalousmurrokseen vaikuttavat toimintatavat ja toiminnan logiikka 36
      6.1.1 Julkisen ja markkinoiden välissä tasapainottelu 39
      6.1.2 Ymmärrys kiertotalouteen liittyvistä toimintatavoista 41
      6.1.3 Sääntelyn rajoitteiden vaikutus 43
   6.2 Vahvistuva yhteistyö ja yhteiskehittäminen avainasemassa 44
      6.2.1 Yhteistyöhankkeet ja resurssien kokoaminen 44
      6.2.2 Pilotit ja kokeilutoiminta yhteiskehittämisessä 48
   6.3 Roolit ja odotukset kiertotalouden edistämisessä 49
      6.3.1 Tytäryhtiöiden roolit 49
      6.3.2 Yhtiöiden odotukset omistajaa kohtaan 53
      6.3.3 Kaupungin ja omistajaohjauksen roolit ja vastuunjako 55
      6.3.4 Kiertotaloussuunnitelman strateginen rooli 63
7. TULOSTEN TARKASTELU JA JOHTOPÄÄTÖKSET 65
   7.1 Tulosten tarkastelu 65
   7.2 Pohdinta ja johtopäätökset 73
   7.3 Tutkimuksen luotettavuus 78
   7.4 Jatkotutkimusmahdollisuudet 79

LÄHTEET 81
LIITE 1: HAASTATTELURUNKO 1 85
LIITE 2: HAASTATTELURUNKO 2 86

1. JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen taustaa

Maapallon kantokyky ja luonnon monimuotoisuus ovat koetuksella resurssien ylikäytön vuoksi. Teollisesta vallankumouksesta alkanut nopea talouskasvu, vaurastuminen ja kulutusyhteiskunnan kehitys on luonut lineaaritaloudelle tyypillisen omistamisen ja kuluttamisen mallin, joka muodostuu resurssien kokoamisesta tuotantoon ja siitä valmiina tuotteena kuluttajalle, joka heittää sen pois, kun tuote ei enää palvele häntä. Lineaaritalouden riskit ja haasteet, kuten resurssien ja materiaalien saatavuuteen liittyvät epävarmuudet ja hintojen kallistuminen ovat myös herätelleet eri toimijoita globaalisti pohtimaan toimintatapojen muutosta. (EMF 2012, 14.) Kiertotalous on vaihtoehtoinen talous- ja ajattelumalli, joka on kehitetty ratkaisuksi muuttamaan materiaalien ja energian käyttötapaa enemmän kiertäväksi jatkumoksi ja pidentämään resurssien käyttöikää. Kaupungit kuluttavat huomattavan osan maapallon resursseista, joiden takaaminen ja saatavuus on muutenkin yhä epävarmempaa ja yhteiskunnallinen paine muutokselle on vahva (Williams 2021,1). Tämän vuoksi tässä tutkielmassa keskitytään kaupunkitasolla tarvittaviin muutoksiin ja pyrkimyksiin kohti kestävää kiertotaloutta.

Kiertotalous ja sen mahdollisuudet saavat jatkuvasti enemmän huomiota ja lineaaritalouden korvaajana se nähdään potentiaalisena ratkaisuna maapallon kestävyyskriisin ratkaisemiseen. Kiertotaloussiirtymä viittaa vahvasti talouden ja teollisuuden toiminnan muuttamiseen, mutta samanaikaisesti se koskee kokonaisvaltaisesti kaikkia ihmisiä ja elämäntapojamme. Kiertotalous on kytköksissä kestävän kehityksen käsitteistöön ja tavoitteisiin, jotka esimerkiksi YK on koonnut ylikansalliseen kestävän kehityksen tavoiteohjelma Agenda 2030:een. Näiden Agenda 2030:n tavoitteiden saavuttamisen edellytykseksi on mainittu muun muassa siirtymä kiertotalouteen globaalisti. (Remes 2017; Williams 2021,2.; Murray, Skene & Haynes 2017.) Myös Euroopan unioni ylikansallisena toimijana pyrkii vahvasti edistämään kiertotalouden toimintamalleja osana Vihreän kehityksen ohjelmaansa. Kiertotalous on sisällytetty myös Vihreän kehityksen ohjelman erilaisiin ohjauskeinoihin ja rahoitusmekanismeihin, mikä tulee tekemään

käytännössä välttämättömäksi jäsenmaille ja kaupungeille ottaa kiertotaloussiirtymä osaksi tavoitteitaan ja määrittää toimia tavoitteen saavuttamiseksi. (Euroopan komissio 2020; Williams 2021, 3.)

Kaupunkien mahdollisuudet kiertotalouden edistämiseen ovat huomattavat, sillä niiden toimintakenttä on nykypäivänä vahvasti kytköksissä yhteiskunnan eri tahoille, kuten markkinoille, teollisuuteen ja liiketoimintaan. Kaupunkien roolit ovat tänä päivänä hyvin monitahoisia muun muassa vastuullisen toimijuuden suunnannäyttäjinä, toimeenpanevina tasoina, liiketoiminnan sekä julkisten lakisääteisten tehtäviensä toteuttajina (Klein, Ramos & Deutz 2020, 1). Roolien ja tavoitteiden hallinta muuttuvassa ympäristössä voi olla samaan aikaan kaupungeille sekä haaste että mahdollisuus. Yhä useammat kaupunkien palvelut ja toiminnot on markkinoiden ohjaamana ulkoistettu kaupunkiomisteisille yhtiöille ja liikelaitoksille, mikä muuttaa perinteistä julkisen toimijan luonnetta hybridimäiseksi. (Van Genugten, Van Thiel & Voorn 2020.) Yritysmaailma tunnetaan usein kyvykkyydestään ennakoida ja reagoida muutoksiin ja muuttuviin markkinoihin nopeammin kuin julkinen sektori. Kiertotaloussiirtymän ohella kaupungit joutuvat pohtimaan hallinnon ja toimintatapojen muutosta huomioidakseen kokonaisvaltaisesti ajankohtaisia muutoksia, kuten ympäristöasioiden nousun agendalle kaikkia toimialoja koskevana teemana. Erilaisten roolien ja muuttuvien odotusten myötä onkin olennaista tarkastella kaupunkien strategista johtamista ja kykyä vastata niille muotoutuneisiin moninaisiin tarpeisiin.

Tässä tutkimuksessa tarkasteltava Tampereen kaupunki pyrkii huomattaviin panostuksiin talouden kehittämisen ja aiheuttamiensa ympäristövaikutusten hallinnan kokonaisuudessa; kaupunki on julkaissut vuonna 2022 ensimmäisen kiertotaloussuunnitelmansa, jonka valmistelu päätettiin osana kaupungin strategiaa ja linjauksia koskien hiilineutraalisuustavoitetta vuoteen 2030 mennessä (Tampereen kaupunki 2018; 2021c). Kiertotaloussuunnitelma on koko kaupunkikonsernin kattava kokonaisuus. Sen avulla halutaan kirkastaa kaupungin roolia kiertotalouden kehittämisessä sekä selvittää, millaisten kaupungin toimintojen kautta on parhaat edellytykset saavuttaa muutos esimerkiksi materiaalitaloudessa ja kulutuksen kestävyydessä sekä luoda uusia liiketoimintamahdollisuuksia. (Tampereen kaupunki 2021a.) Kaupungin kehittymisorientoituneisuudesta kertoo myös kuluneen vuosituhannen aikana tehdyt merkittävät hallinnon uudistukset, joilla on pyritty parantamaan kaupunkiorganisaation toimintaa ja palvelutarjontaa. Osin myös tämän kehityksen seurauksena kaupunkikonserni on kasvanut huomattavasti ja koostuu tällä hetkellä suuresta määrästä tytäryhtiöitä eri toimialoilla.

Tampereen kaupunki on monitoimialakonserni, joka ulottuu todella laajasti lukuisille eri toimialoille, ja joiden yhtiöiden tavoitteet voivat vaihdella suurestikin. Tytäryhtiöt ovat osin tai kokonaan kaupungin omistuksessa olevia yrityksiä, joissa tuotetaan laajasti erilaisia kaupungin palveluja ja toimintoja sekä esimerkiksi rakennus- ja infrastruktuurihankkeita (Tampereen kaupunki 2022a). Tytäryhtiöistä kiertotalouspotentiaalia on kaupungin valmistelevassa työssä kartoitettu lähes 40 yhtiöllä (Tampereen kaupunki). Tässä tutkimuksessa keskitytään yhtiöistä sellaisiin, joita voidaan pitää kiertotalouden edelläkävijöinä tai joiden toiminnassa kiertotalous on jo keskeisessä roolissa joko jo vakiintuneena tai vakiintumattomana kokonaisuutena. Tutkimuksessa tarkasteltavat konsernin tytäryhtiöt ovat omia juridisia yksiköitään eri toimialoilla. Kaupunkiomisteisuus yhtiöissä on perusteltua sillä, että niiden toiminnan koetaan palvelevan kaupunkistrategiaa paremmin julkisomisteisena kuin yksityisessä omistuksessa. Tytäryhtiöillä on oma hallituksensa ja ne toimivat osakeyhtiölain mukaan, eli kaupungin tavoitteet eivät oikeudellisesti sido yhtiöitä, mutta niiden toiminnan tehtävä ja sen mukaiset tavoitteet tulevat kaupungin omistajaohjauksesta. (Tampereen kaupunki 2022c.)

Omistajaohjaus on olennaisessa osassa suuren kaupunkikonsernin toiminnan hallinnassa. Kuntaliiton (2018) mukaan omistajaohjaus on yhtiön hallintoon ja toimintaan myötävaikuttamista ohjaavin toimenpitein. Toimenpiteet perustuvat strategisiin tavoitteisiin ja omistaja-arvon säilyttämiseen varmistaen, että tytäryhteisöjen toiminnassa huomioidaan konsernin kokonaisetu sekä yhteiskunta- ja ympäristövastuu. Kaupungin omistaja-asema näkyy välillisenä pääomistajan tahdon esiintuomisena vuositavoitteiden asetannassa. Vuodelle 2022 esitetyissä tavoitteissa ei Tampereella tytäryhtiöille vielä määritelty kiertotalouteen liittyviä toimia. Tavoitteet koskivat taloutta ja siihen liittyvää toimintaa, kuten esimerkiksi kehittämishankkeita, jotka nähdään kaupunkiomistajan näkökulmasta merkittävinä. (Tampereen kaupunki 2021b.) Kaupungin strategisten tavoitteiden mukaisesti tämä pitää sisällään kuitenkin myös kiertotalouden edistämisen omistajaohjauksen kautta, kuten myös kiertotaloussuunnitelman tavoitteisiin on kirjattu.

Tarkasteltaessa erityisesti kaupunkikonsernia ja kokonaisuuteen kuuluvia tytäryhtiöitä, ovat myös omistajapoliittiset linjaukset keskiössä ja olennaisia huomioida tarkastelussa. Tampereen omistajapolitiikan lähtökohdiksi on määritelty kaupungin strategiset tavoitteet ja kuntalaisten etu. Samoin kaupungin omistajapolitiikassa määritellään, että ”Omistaminen on väline kaupunkikehitykseen, palvelutuotannon järjestämiseen ja/tai taloudellisen tuoton saavuttamiseen”. (Tampereen kaupunki 2017.) Kaupungin kiertotaloustavoitteiden arvioinnin taustatavoitteena

tässä tutkimuksessa onkin linjausta mukaileva kaupungin tavoitteiden tehokkaamman edistämisen mahdollistaminen.

Tytäryhtiöiden omistajastrategiaa ja omistamisen tarkoitusta tulee myös arvioida toimintaympäristön muuttuessa. Tarkasteluja ja arviointeja on toteutettu myös muissa kaupungeissa ja esimerkiksi erään Helsingin kaupungin omistajapolitiikan tarkastelun tuloksena havaittiin omistamisen tarkoituksen ja tavoitteiden olleen tulkinnanvaraisia eri näkökulmista tai selkeiden kirjausten puuttuneen, minkä todettiin aiheuttavan ristiriitaisuutta ja tehottomuutta (Tiili 2019, 268). Tämä tapaus kertoo esimerkkinä kaupungin asettamien tavoitteiden ristiriitaisuuden mahdollisuudesta ja osoittaa, että toiminnan ja tavoitteiden yhdenmukaisuuden säilyvyyteen tulee kiinnittää huomiota varsinkin toimintaan liittyvän uuden tematiikan äärellä.

Tiili (2019) nostaa selvityksessään esiin, että esimerkiksi Ruohosen ym. (2017, 133) mukaan yhtiöjärjestyksessä määritelty kunkin yhtiön olemassaolon tarkoitus on vain harvoin muu kuin voiton tuottaminen. On kuitenkin tyypillistä, että kuntayhtiön yhtiöjärjestyksessä ei tätä ole erikseen mainittu, jolloin oletus tarkoituksesta syntyy osakeyhtiölain mukaisesti voiton tuottamiseksi. Tiili (2019, 271) osoittaa, että kuntayhtiöissä on mahdollisesti voitontavoittelutarkoitus saattanut jäädä määrittelemättä myös tahattomasti, minkä syitä on hyvä tarkastella myös esimerkiksi Tampereella, jonka konsernikokonaisuus on hyvin laaja ja toiminnan tarkoituksenmukaisuus kullakin yhtiöllä olisi tehokkuuden näkökulmasta tärkeää. Konsernin ja sen yhtiöiden toimilla on myös ympäristö- ja kiertotaloustavoitteiden saavuttamisen näkökulmasta kaikessa laajuudessaan olennainen vaikutus, joten mahdollisesti yhtiöiden tehtäviä ja olemassaolon tarkoitusta voisi pohtia myös ympäristövaikutusten ja niiden ohjaamisen näkökulmasta. Tiili nostaa tekstissään myös Penttilän ym. (2015, 77) näkemyksen siitä, että kuntien omistajaohjauksen vahvistamisen ensimmäisenä askeleena voitaisiin pitää yhtiöiden toiminnan tarkoituksen määrittelemistä konsernin edun kannalta. Tämän tutkimuksen näkökulmasta tartun tähän ajatukseen kiertotalouden ja ympäristöasioiden ohjauksen vahvistamisen mahdollisuuksien tarkastelun kautta.

Kaupungin tytäryhtiöistä monet ovatkin alakohtaisella osaamisellaan edistäneet kiertotaloustyötään enemmän tai vähemmän pidemmälle kuin mitä omistajan tavoitteenasetanta on edellyttänyt. Kaupunkikonserniin kuuluvat yhtiöt ovat omien alojensa asiantuntijoita ja heidän osaamisensa ja näkemyksensä ovat tärkeitä koko kaupungin toiminnassa ja tuloksellisuudessa. Ty-

täryhtiöiden tieto ja osaaminen oman toimialansa asiantuntijoina voi mahdollisesti olla merkittävää myös kiertotalouden näkökulmasta uudehkona teemana kaupungin tavoitteissa. Tiedonsiirron ja avoimen vuorovaikutuksen mahdollistamisella kaikkien osapuolten välillä voi olla hyvinkin suuri potentiaali yhteisen kaupungin kehittämiseen. Kiertotalousosaamisen ohella tytäryhtiöiden toiminnan logiikka ja ymmärrys tavoitteisiin pääsyn keinoista saattavat erota julkisen toimijan, eli kaupungin ja omistajaohjauksen intresseistä ja strategisista tavoitteista, sillä kullakin on omat toimintamallit toimintaympäristössään ja sidosryhmiensä kanssa. Vahvempi ymmärrys Tampereen kaupungin pyrkimyksistä kehittyä kiertotalouden edelläkävijänä sekä tytäryhtiöiden kiertotalousosaamisen hyödyntämisestä voi tarjota mahdollisuuksia tavoitteiden edistämiseen koko kaupunkikonsernin eri toimijoita ja tavoitteita synergisesti hyödyttävällä tavalla.

1.2 Tutkimustehtävä ja tavoitteet

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää kiertotalousmuutoksen välittymisen mahdollisuuksia ja rajoitteita, kun tutkimuskohteena on laajalti kaupungin toimintoihin vaikuttava Tampereen kaupunkikonserni tytäryhtiöineen**.** Tutkimuksessa tarkastelun kohteena on Tampereen kaupunki sekä kiertotalouden tematiikassa edelläkävijöiksi tunnistettuja eri toimialoilla vaikuttavia tytäryhtiöitä. Yhtiöt toimivat kaupungin tavoitteiden toteuttajana ja eräänlaisena jatkeena, joten on kiinnostavaa tarkastella, miten kokonaisuus voi vaikuttaa kiertotaloussiirtymään. Kiinnostavana näkökulmana huomioin myös eri tahojen toimintaperiaatteiden ja yhtiöittämisen vaikutuksia ja mahdollisuuksia julkisessa kiertotaloustyössä.

Siirtymä kiertotalousmalliin julkisella sektorilla on vasta alkuvaiheissaan. Tampereen kaupunki on kuitenkin globaalisti tunnistettu edelläkävijänä ympäristöpoliittisissa tavoitteissaan, mikä tekee siitä mielenkiintoisen tutkimuskohteen sekä mahdollisen esimerkin muille samaa tavoitteleville kaupungeille ja organisaatioille (Eteläaho 2021). Kiertotaloussiirtymän tärkeys onkin kaupungissa tunnistettu, mutta strategisten tavoitteiden toteuttamisen ja muuhun toimintaan integroinnin näkökulmasta aihealue on vielä tuntematon, eikä selviä toimintamalleja ole tiedossa. Tällä tutkimuksella pyritäänkin osallistumaan keskusteluun siitä, kuinka kiertotalous käytännössä suhteutuu sekä talous- että kestävyysajatteluun kaupungin informaatio-ohjauksessa. Tavoitteena on lisätä tietoa kiertotalouden strategisesta johtamisesta ja tarvittavista toimista sekä selvittää omistajaohjauksen mahdollisuuksia tuottaa lisäarvoa tytäryhtiöiden sekä kaupunkior-

ganisaation kiertotalouden edistämiseen. Vastaavasti tutkimuksessa tarkastellaan kiertotalousasioissa edelläkävijöiksi tunnistettujen tytäryhtiöiden osaamisen potentiaalia muutoksen hallinnassa, sillä omien alojensa asiantuntijoina heillä voi olla koko kaupungille arvokasta osaamista tässä prosessissa.

Tampereen kaupungin ympäristöpoliittisten tavoitteiden ja tarkemmin tämän tutkimuksen tapauksessa kiertotalouden strateginen johtaminen etsivät vielä paikkaansa kaupunkiorganisaation toiminnassa. Kaupungin tavoitteena on saada nivottua myös tämä kokonaisuus osaksi muuta toimintaa ja yhtiöiden ohjausta. Aiheen tutkimukselle ja selvityksille onkin tarvetta, jotta sekä kansallisia että paikallisia ilmasto- ja ympäristötavoitteita olisi mahdollista saavuttaa. Omistajaohjauksen ja kaupunkikonsernikokonaisuuden hallinnan aihepiirissä tehdystä tutkimuksesta ympäristöpolitiikan näkökulma lähes puuttuu, etenkin kiertotalouden kontekstissa. Julkisomisteisten yhtiöiden hallintaan ja omistajaohjaukseen liittyvä tutkimuskirjallisuus on lisäksi tunnistettu vajavaiseksi suhteessa julkisten toimintojen ulkoistamisen yleistyneeseen määrään ja merkitykseen kaupunkien toiminnan mittakaavassa (Van Genugten ym. 2020). Aihe on hallintotieteellisesti tärkeä niin kestävän kehityksen, talouden kuin samanaikaisesti julkisen sektorin lakisääteisten tehtävien hoitamisen kannalta ja yhdistää yhteiskunnallisesti ajankohtaisia teemoja.

Tutkimusaihe sai alkunsa kansallisen CICAT2025-kiertotalouden katalyytit -tutkimushankkeen aihepiireistä ja on läheisesti linkittynyt hankkeen tavoitteiden kanssa. CICAT2025- hankkeessa tutkitaan kiertotaloutta vauhdittavia tekijöitä yritysten ja päättäjien tarpeisiin (CICAT2025). Tutkimusprosessin alkuvaiheessa käytiin keskusteluja Tampereen kaupungin edustajien kanssa nykytilan hahmottamiseksi sekä näkemysten saamiseksi aiheen tarpeellisuudelle ja ajankohtaisuudelle. Keskustelut olivat tarpeen, sillä tutkimuksessa paneudutaan kaupungin sisäisiin toimintamalleihin ja prosesseihin ja tilannekuvaa olisi ollut mahdotonta selvittää vain julkisesti saatavilla olevista materiaaleista. Tutkimusaiheen rajaukset ja teoreettinen viitekehys muodostuivat omien kiinnostuksenkohteiden ja asiantuntijoiden kanssa käytyjen keskusteluiden pohjalta. Sekä tutkimuskysymykset, että tutkimuksen teoreettiset valinnat terävöityivät asianosaisten kanssa keskustelun, tiedontarpeen ja tutkimuksen toteutettavuuden selvenemisen myötä.

Edellä kuvatun mukaisesti kiertotalous on tällä hetkellä tärkeä nouseva teema ja Tampereella ollaan sen edistämisen suhteen osin yhä uuden äärellä. Kiertotalous uutena tehtävänä muovaa

aiemmin valmisteltujen ympäristöpolitiikan linjausten suuntaa, ja nyt joudutaan pohtimaan mihin ja miten kiertotalous sijoittuu kaupunkiorganisaation toiminnassa. Lähtökohtaisesti on kuitenkin myös tunnistettu, että monet tytäryhtiöt ovat kiertotaloustyössä pidemmällä kuin kaupunki omissa käytännöissään ja he ovatkin koko kaupungin kiertotalousmurrokselle olennainen voimavara. Lisäksi yhtiöt erikoistuvat kukin omalla tavallaan kiertotalouden teemojen ympärille, joten yhtiöiden ominaisuuksien tarkastelun, täydentävyyksien tunnistamisen ja tavoitteiden yhdistämisen kautta voi olla mahdollista löytää merkittäviä kokonaisvaikutuksia, joilla viedä kiertotaloussiirtymää eteenpäin. Tällä taustoituksella tutkimusongelmanani onkin selvittää, millaisia mahdollisuuksia kiertotalouden edistämiselle kaupunkikonsernissa on löydettävissä tytäryhtiöiden toiminnan ja kaupungin ohjauksen välillä. Varsinaisia tutkimuskysymyksiä tässä tutkimuksessa ovat:

1) *Millaisiksi ja miten kiertotalouden tavoitteet ja toteutus ovat muotoutuneet edelläkävijöiksi tunnistetuissa tytäryhtiöissä?*
2) *Millaisena tutkimuksessa tarkasteltavina olevat kaupunkikonsernin yhtiöt ja kaupungin yksiköt näkevät roolinsa kiertotalouden edistämisessä Tampereella?*

Näiden tutkimuskysymysten tulosten pohjalta tulkitsen ja pohdin lopuksi; *Millaisia mahdollisuuksia omistajaohjauksella voisi olla kaupungin kiertotaloussiirtymän edistämiseen tytäryhtiöiden ohjauksen kautta?*

Seuraavissa luvuissa esittelen tarkemmin tutkimuksen taustaa, kuten kiertotalouden periaatteita sekä kaupunkien roolia niiden edistämisessä. Tarkastelen myös vuonna 2022 julkaistua Tampereen kaupungin kiertotaloussuunnitelmaa sekä siinä määritettyjä tavoitteita ja toimenpiteitä. Mielenkiintoni tässä kohdistuu erityisesti omistajaohjaukseen liittyviin kytkentöihin. Tutkimuksen teoreettinen taustoitus nojautuu ympäristöhallinnan ja kiertotalouden strategisen johtamisen tematiikkaan sekä kaupunkikonsernin hallinnan hybridisyyteen ja konsernin toimijoiden erilaisiin toimintalogiikkoihin. Empiirisessä osuudessa esittelen tutkimuksen menetelmällisiä valintoja ja aineistonkeruutavan, sekä aineistonkeruun kohteena olevat tytäryhtiöt ja niiden toimintaa pääpiirteittäin. Aineistonkeruun ja menetelmäkuvauksen jälkeen esittelen analyysin tuloksia sekä omia tulkintojani näistä aiemman tutkimuksen ja teoreettiseen viitekehyksen avulla. Lisäksi pohdin tulosten merkitystä omistajaohjauksen näkökulmasta sekä kokoan tutkimuksen johtopäätöksiä. Lopuksi pohdin tutkimuksen luotettavuutta ja aiheen jatkotutkimusmahdollisuuksia.

2. KIERTOTALOUS

Tutkimusta lähestytään siitä lähtökohdasta, että kestävyysongelmat ja maapallon resurssien ylikäyttö ovat yhä kriittisempiä ongelmia, joihin on vastattava eri toimijatasoilla. Näistä kaupungit ovat yksi keskeisimmistä, minkä vuoksi tutkimus kohdistuu kaupunkien kiertotaloustyöhön. Kiertotalous on tunnistettu vaihtoehtoisena talousmallina, jolla voidaan vastata globaaleihin ongelmiin, mutta jolla saadaan ylläpidettyä myös talouskasvua. Kestävässä kiertotaloudessa huomioidaan toiminnan taloudelliset, sosiaaliset ja ekologiset vaikutukset eri sidosryhmien näkökulmista ja tehdään laajaa yhteistyötä yhteiskunnan eri tasoilla. (CICAT2025, 2020.)

2.1 Kiertotalousajattelu ja käsitteen määritelmä

Kiertotalousajattelu on syntynyt 1970-luvun loppupuolella ja on varsinkin viimeisen vuosikymmenen aikana noussut yhä keskeisemmäksi niin tutkijoiden, yritysten kuin poliittisten päättäjien agendalla (Geissdoerfer, Savaget, Bocken & Hultink 2017, 758). Aihetta on käsitelty lukuisissa artikkeleissa, mutta kiertotalouden varsinainen määrittely on jäänyt varsin väljäksi tai epämääräiseksi suurimmassa osassa kirjallisuutta. Kiertotalouden käsitteen määrittelyn epämääräisyys osoittaa, että kyseessä on yhä tuore konsepti. (Kirchher, Reike & Hekkert 2017.) Jossain tapauksissa kiertotalouden konseptia on pidetty olennaisena esimerkiksi lähinnä jätteiden kierrätyksen näkökulmasta. Tällaista ymmärrystä pidetään mahdollisesti haitallisena kiertotalouden tieteelliselle merkitykselle ja huomattavasti laajemmille mahdollisuuksille. Kiertotalousosaamiselle ja -ymmärrykselle onkin viime aikoina monin paikoin todettu kysyntää. (Geissdoerfer ym. 2017, 758; EMF 2012; Ghisellini, Cialani & Ulgiati 2016, 12.)

Kiertotalouden käsitteen väljyys liittyy osin myös siihen, että sitä on tutkittu erilaisista näkökulmista ja siten käsitteelle on myös haettu erilaisia tulkintoja (Geissdoerfer ym. 2017). Määritelmissä kuitenkin yhdistävänä teemana toistuvat erilaiset kestävän kehityksen näkökulmat painottaen ympäristövastuuta, erilaisia liiketoimintamahdollisuuksia ja muita poliittisia ja yhteiskunnallisia muutoksia, joita kiertotaloussiirtymä sekä edellyttää että mahdollistaa yhteiskunnan eri tasoilla (Ghisellini ym. 2016). Kiertotalousmallin keskeisenä ominaisuutena pidetään sen roolia lineaarisen talousmallin korvaajana ja taloudellisen vakauden edellytyksenä maapallon resurssien käydessä vähiin. Yksi näkyvimmistä kansallisista toimijoista kiertotalousasioissa,

Sitra, määrittelee kiertotalouden talousmalliksi, jossa kulutus perustuu omistamisen sijaan palveluihin, joiden kautta voi jakaa, vuokrata ja kierrättää. Siten materiaalit ovat mahdollisimman tehokkaasti käytössä ja niiden arvo säilyy käyttäjien tarpeista riippumatta. Kiertotaloutta voi toteuttaa eri tavoin eri toimialoilla esimerkiksi jätettä ja hukkaa minimoivalla tuote- ja palvelusuunnittelulla, jakamisella, vuokraamalla, kunnostamalla ja kierrättämällä. (Sitra.)

Yhtenä kiertotalouden tulkitsemisen lähestymistapana tunnetaan vastaavasti englannin kielen kolmen R:n periaate, jolla viitataan vähentämiseen (*Reduce*), uudelleenkäyttöön (*Reuse*) ja kierrättämiseen (*Recycle*). Tätä kolmen kohdan periaatetta on myös ehdotettu laajennettavaksi muun muassa energian talteenottoon (*Recovery for energy*), hylkäämiseen (*Refuse*), korjaamiseen (*Repair*), kunnostamiseen (*Refurbish*), uudelleenvalmistamiseen (*Remanufacture*), uudelleenkäyttöön (*Repurpose*) ja niin edelleen. (Klein ym. 2020; Kirchher ym. 2017.) Yhteistä näillä kaikilla on pyrkimys resurssienkäytön vähentämiseen tai kiertokulkuun tavalla tai toisella.

Vastaavina tulkintoina on eri tahoilla luotu erilaisia viitekehyksiä, joilla organisaatioita pyritään auttamaan kiertotalouden periaatteiden haltuun ottamisessa (Klein ym. 2020). Maailmanlaajuisesti yhteistä määritelmää ja standardeja ei kuitenkaan vielä ole valmiina mutta kansainvälinen standardisointiorganisaatio ISO:n tekninen komitea (ISO TC 323) on sellaisia työstänyt viime vuosina. Teknisen komitean luoma määritelmä vuodelta 2021 on vapaasti suomennettuna seuraavanlainen: ”Kiertotalous on taloudellinen kokonaisjärjestelmä, jolla pidetään resurssit kierrossa uusintamalla, lisäämällä ja säilyttämällä niiden arvoa samalla, kun järjestelmä tukee kestävää kehitystä.” Standardien luomisella pyritään konsensukseen maiden ja toimijoiden välillä kiertotalouden toteuttamisen ja seurannan periaatteista. Standardien odotetaan valmistuvan vuonna 2023. (Uusiouutiset 2021; Suomen standardisoimisliitto SFS RY.)

Kiertotalouden virallisen määritelmän väljyys sekä standardien puuttuminen aiheuttaa eri toimijoille epätietoisuutta siitä, mitä heiltä odotetaan kiertotalouden edistämiseksi. Määrittelyn tarkentuminen auttaisi prosessissa, sillä selkeintä on toistaiseksi vain ylin tavoite; nykyisen lineaaritalouden resurssivirtojen sulkeminen kiertotaloudeksi. Tämän saavuttaminen edellyttää toistaiseksi valtaosassa organisaatioista kiertotalouden erityisosaamista kunkin erilaisen organisaation omien toimintamallien ymmärtämisen lisäksi.

2.2 Kaupunkien rooli kiertotaloudessa

Kaupunkien toimintaympäristö muuttuu jo kiihtyvällä tahdilla ja haasteet ovat yhä kompleksisempia. Kiertotalousmallin omaksuneella kaupungilla on vahvempi resilienssi ja kyky muuntautua toimintaympäristön äkillisiinkin muutoksiin. (Williams 2021,3.) Kaupungeilla nähdään hyvin potentiaalinen asema yhteiskunnallisesti merkittävien muutosten aikaansaajana ja kiertotalouden edistäjänä. Williamsin (2022, 290) mukaan monet kiertotaloutta edistävät aloitteet ja toimet (*circular activities)* syntyvät vapaaehtoistoiminnassa ja ovat näistä riippuvaisia. Kustannukset nousevat kuitenkin näissä tapauksissa usein liian korkeiksi ja vaikeuttavat toimien ylläpitoa ja pitkäjänteisyys puuttuu, mikä estää kiertotaloustoiminnan normalisoitumisen. Kaupunki on julkisena toimijana sellaisella tasolla, että sillä on yhä hyvä yhteys kansalais- ja vapaaehtoistoimintaan, josta on mahdollista yhdistää aloitteita sekä kaupungin resursseja toteutukseen myös ylemmän valtiotason tahojen kanssa luoden mahdollisuuksia muutoksen johtamiseen. (Williams 2022; CICAT2025 2021.) Myös valtiotason tavoitteeksi on asetettu, että kiertotalous olisi talouden uusi perusta vuoteen 2035 mennessä (Valtioneuvosto 2021). Kiertotaloussiirtymää on johdettava hyvin määrätietoisesti yhteistyössä eri toimijoiden kanssa ja kaupunkien muutos kohti kiertotaloutta edellyttää merkittäviä panostuksia, poliittista tahtoa ja tukea sekä asukkaiden osallisuutta (CICAT2025 2021; Williams 2021).

Kiertotaloussiirtymä ei kuitenkaan tule olemaan yksinkertainen. Tarvitaan hyvin kokonaisvaltaista muutosta, josta koituu myös kustannuksia. Williamsin (2021) mukaan siirtymä tulee todennäköisesti olemaan jossain määrin totuttuja rakenteita hajottavaa, koska esimerkiksi kaupunkitasolla se edellyttää hyvin kokonaisvaltaista muutosta kaupunkien suunnittelun ja hallinnan vaiheissa. Erilaisten kokeiluiden ja pilottihankkeiden mahdollisuudet tulisi hyödyntää sillä niiden kautta pystyy välttämään päätöksenteon pitkät prosessit helpommin ja tuomaan kiertotalouden mahdollisuuksia esiin. (Williams 2021, 3.) Lisäksi eri organisaatioissa ja tutkimushankkeissa, kuten CICAT2025- hankkeessa on valmisteltu julkisten toimijoiden tarpeisiin erilaisia selvityksiä ja politiikkasuosituksia, joiden avulla voidaan tukea kiertotaloussiirtymää kestävästi ja taloudellisesti (CICAT2025, 2020).

Englanninkielisessä tutkimuskirjallisuudessa on myös laajasti käytössä käsite *circular city*, jolla tarkoitetaan kaupunkia, joka on sisäistänyt kiertotalousajattelun kaikissa toiminnoissaan sekä rohkaisee asukkaitaan, yrityksiä ja muita yhteisöjä siirtymään resurssien ja materiaalien

kiertoa toteuttavaan toimintaan. Käytännössä tämä tarkoittaa toimintamallien muuttamista resursseja hyödyntävästä niiden arvon ja käytettävyyden säilyttäväksi jatkumoksi. Siten erilaiset tuotteet, komponentit, materiaalit ja ravinteet säilyvät materiaalikierrossa, mikä minimoi ylimääräisen resurssienkäytön ja jätteen syntymisen. Kiertotaloussiirtymä mahdollistaa hyvinvoinnin parantumisen, päästöjen vähentämisen, luonnon monimuotoisuuden säilyttämisen ja sosiaalisen tasa-arvon edistämisen kaupungeissa, mukaillen YK:n kestävän kehityksen tavoitteita. (Circular Cities Declaration.) Juuri kaupunkien kiertotalouden ympärille syntynyt oma käsite puolestaan kertoo kaupunkien merkityksestä kiertotalousratkaisuiden käyttöönoton mahdollisuuksien ympärillä.

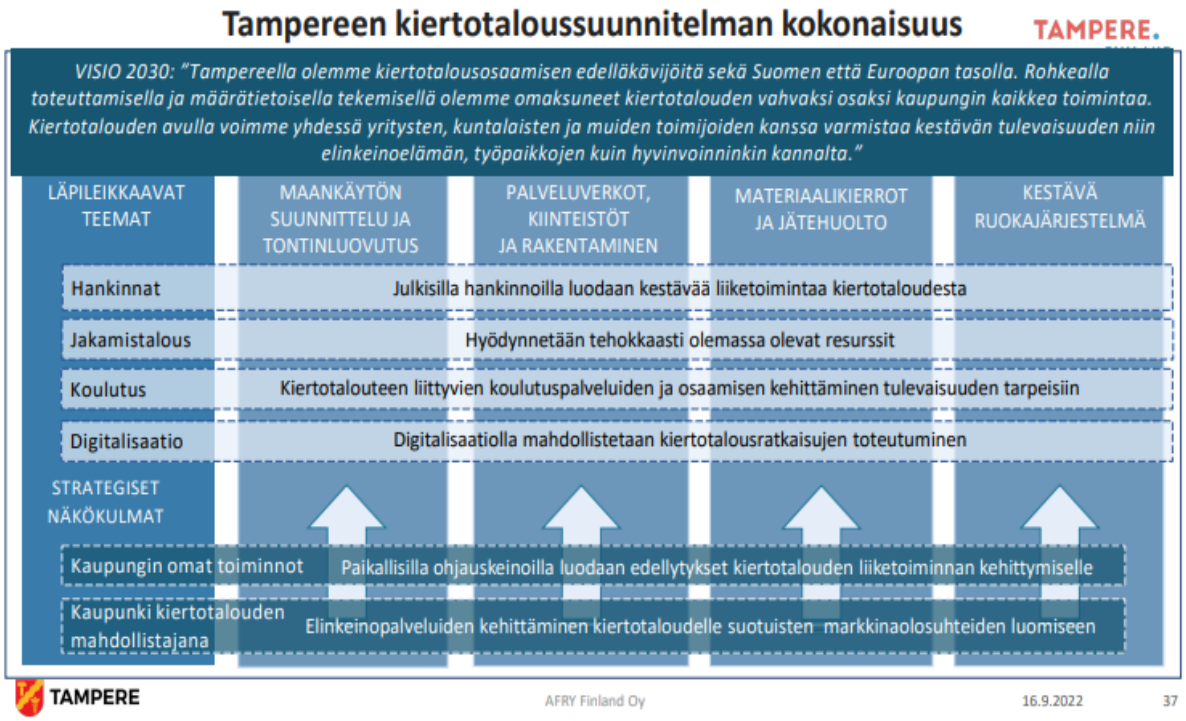
2.3 Kiertotalouden tavoitteet Tampereella

Tampereen kaupunki kasvaa huomattavaa vauhtia ja on valtakunnallisesti merkittävä kestävän kehityksen toimija. Vuoteen 2030 tähtäävässä kaupungin strategiassa painotetaan tieteen ja osaamisen edelläkävijyyttä, sekä kestävää kaupunkikehitystä, jonka yhtenä päätavoitteena on hiilineutraalisuus vuonna 2030. Hiilineutraalisuuden saavuttamiseksi kaupunkien on uudistettava ja mukautettava toimintojaan siten, että resurssikierrot saadaan suljettua ja siten tarvittavien resurssien riittävyys turvattua, eli toisin sanoen tarvitaan siirtymä kiertotalouden mukaiseen toimintamalliin (Williams 2021). Kahdessa neljästä Tampereen strategian painopistealueesta on kiertotalous mainittuna, mikä on osoitus kaupungin halusta sitoutua kiertotalouden edistämiseen (Tampereen kaupunki 2021c; 2022b). Tampereen kaupungin kiertotaloussuunnitelman (2022a) kautta tavoitteena on, että Tampereen kaupunki toimii kiertotaloussiirtymän mahdollistajana ja muutoksen kiihdyttäjänä.

Kaupungin toiminnan ja talouden vuositavoitteissa on maininta tytäryhtiöille asetetusta kestävän kehityksen tavoitteesta asettaa itselleen hiilineutraalisuustiekarttansa välitavoitteet vuoteen 2025 mennessä, sekä toimenpidelistaus niiden tavoittamiseksi (Tampereen kaupunki 2021b). Kaupungin ilmasto- ja ympäristöpolitiikan yksikkö koordinoi tätä osana Kestävä Tampere 2030 -ohjelmaa. Tampereen päivitetyn strategian osana on vuonna 2022 käynnistetty Hiilineutraaleja tekoja -kehitysohjelma, jonka painopisteisiin kuuluu kiertotalouden mukaisen liiketoiminnan edistäminen kaupungin omassa toiminnassa sekä kiertotaloudelle suotuisten markkinaolosuhteiden luominen (Tampereen kaupunki 2022b). Vaikka kaupungin kiertotalouden edistämisen toimenpiteet ovat vasta alkamassa, kehitystyö on jo käynnissä ja siihen on varattu resursseja muun muassa kiertotalouden erityisasiantuntijan palkkaamiseksi.

Erilaiset kaupunkiympäristössä tehtävät pilottimaiset kokeilut tarjoavat mahdollisuuksia kokeilla kiertotalouden periaatteita eri yhteyksissä (Williams 2021, 3). Myös Tampereen kaupunki on viime vuosina toteuttanut muun muassa kansallisessa 6Aika: Kestävien kaupunginosien kumppanuusmalli (KIEPPI) -hankkeessa erilaisia kiertotalouspilotteja. Hankkeen lopputuotoksena valmisteltiin Kiertotalouden kumppanuusmalli-kokonaisuus, joka tehtiin kaupunkien ja yritysten välisen yhteistyön työkaluksi kiertotalouden edistämiseen. (Tampereen kaupunki.)

Tampereen kiertotaloussuunnitelma valmistui vuonna 2022, mutta varsinaisiin toimiin ei ole tutkimuksen aloituksen aikaan vielä juuri ryhdytty. Tahtotila muutokselle on kuitenkin vahva, sillä siihen on myös strategiassa sitouduttu. Kiertotaloussuunnitelmassa on kartoitettu Tampereella tehtyjä aiempia kiertotaloutta edistäneitä hankkeita ja ohjelmia, sekä laadittu suunnitelman mukaiset painopistealueet kaupungin omien toimintojen kehittämiseen, joita ovat: Maankäytön suunnittelu ja tontinluovutus, Palveluverkkojen, kiinteistöjen ja rakentamisen kiertotalous, Materiaalikierrot ja jätehuolto sekä Kestävä ruokajärjestelmä. Läpileikkaavia teemoja ja kiertotalouden mahdollistajia kiertotaloussuunnitelmassa ovat: Hankinnat, Jakamistalous, Koulutus ja Digitalisaatio. Näiden puitteissa nykytilakartoituksen avulla on havaittu puutteita mm. tiedonkulussa sekä yksiköiden että yhtiöiden välillä, esimerkiksi hankkeiden yhdistämisessä, materiaalien hyödyntämisessä ja tilojen jakamisessa. (Tampereen kaupunki 2022a.) Suunnitelman valmistuttua on seuraavaksi haasteena tavoitteiden mukainen toimien integroiminen läpileikkaavaksi osaksi toimintaa kaupungin eri osa-alueilla kuvassa 1. hahmotettuun tapaan.



Kuva 1. Tampereen kiertotaloussuunnitelman kokonaisuus tiivistettynä (Tampereen kaupunki 2022a).

Tämän tutkimuksen kannalta erityisen mielenkiintoisia ovat maininnat omistajaohjauksen tehtävistä ja vastuualueista suunnitelman eri osa-alueilla. Suunnitelmassa mainitaan omistajaohjausyksikön perinteiseen vastuualueeseen liittyvänä esimerkiksi ”strategisten kiertotaloustavoitteiden määrittäminen konserniyhtiöille ja niistä viestiminen” useamman painopistealueen kohdalla sekä omistajaohjauksen kehittäminen kiertotalouden tukena. Suunnitelma jättää kuitenkin avoimeksi toteutuksen kannalta olennaisia asioita, kuten omistajaohjauksen resurssien mahdollisuudet sekä esimerkiksi kestävän rahoituksen kriteerien täyttymisen, joita tulee yhä tarkastella. Kaupungin omistajaohjausyksikön agendalla ei ole ainakaan vielä varsinaisesti kiertotalouteen tai edellä esiteltyyn suunnitelmaan liittyviä toimenpiteitä vaan siihen tarvitaan uusien, jo olemassa oleviin tehtäviin integroituvien toimintamallien kehittämistä. (Tampereen kaupunki 2022a.)

Kiinnostavaa tässä tutkimuksessa on tarkastella kaupungin strategisia tavoitteita ja linjauksia ja sitä, miten niiden edistäminen voi omistajaohjauksen kautta välittyä tytäryhtiöihin. Vielä suhteellisen tuoreena teemana erityisesti ympäristöpoliittisen ohjauksen välittyminen tai sen vah-

vistamisen tavoittelu on mielenkiintoista erityisesti siksi, että tähänastiset Tampereen kaupungin kehitysohjelmat ja -hankkeet sekä ympäristö- ja kiertotalousteot osoittavat tavoitteellisuudesta ja halusta toimia vaikuttavana edelläkävijänä.

3. YMPÄRISTÖHALLINTA JA KIERTOTALOUDEN STRATEGINEN JOHTAMINEN

3.1 Ympäristöhallinta ja ympäristöjohtaminen

Hallinnan käsite (*governance*) voi olla hyvinkin moniulotteinen ja siitä on erilaisia käsityksiä muun muassa eri maissa, julkisen ja yksityisen sektorin välillä sekä eri tieteenalojen diskursseissa. Tiivistäen hallinnan käsitteellä tarkoitetaan esimerkiksi haasteisiin vastaamista erilaisten menettelytapojen avulla. (Karppi& Sinervo 2009, 7–9.) Hallinnan kohteeksi kuuluvista merkityksistä ei myöskään ole tarkkaa yksimielisyyttä, mutta esimerkiksi puhuttaessa ympäristöhallinnasta, rajautuu hallinnan kohteeksi ympäristöongelmat ja niihin ratkaisujen löytäminen. Ympäristöhallinnassa on kyse ympäristöongelmien tarkastelusta yhteiskunnallisessa kontekstissa sekä näihin ratkaisujen etsimisestä erilaisten alakohtaisten prosessien kautta. (Sairinen 2009, 139.) Sekä julkiset että yksityiset toimijat ovat luoneet omanlaisiaan institutionaalisia rakenteita ympäristöhallinnalle omassa toiminnassaan. Lisäksi monet toimijat ovat luoneet yhdessä erilaisia sidosryhmäverkostoja ja yhteistyöratkaisuja yhteisten ympäristöhallinnan toimintamallien luomiseksi. Erityisesti pohjoismaissa on havaittu myös monien palveluiden tuottamisen vastuiden siirtymisen julkiselta yksityiselle sektorille vaikuttaneen erilaisiin ympäristöhallinnan tapojen muovautumiseen (Eckerberg & Joas 2004, 405).

Ympäristökysymysten hallinnassa keskeistä on hallinnan tapojen kehittäminen ja yhteiskunnallisten ulottuvuuksien huomiointi, sillä toimintakenttä ja mahdollisuudet vaihtelevat ajankohdasta ja ympäristökysymysten painotuksen mukaan (Sairinen 2009, 130). Ratkaisujen löytäminen edellyttää aktiivista ongelman määrittämistä sekä vakiintuneiden toimintatapojen kyseenalaistamista. Jos ongelmaan ei löydy ratkaisua nykyisistä toimintatavoista, täytyy myös ratkaisulle tehdä tilaa vakiintuneiden toimintamallien ulkopuolelta, mikä edellyttää vahvaa johtajuutta ja tahtotilaa. (Haila ym. 2009, 170.)

Ympäristöasioiden hallinnasta ja johtamisesta sekä julkisella että yksityisellä sektorilla alettiin puhumaan 1990-luvun informaatioyhteiskunnassa. Vaikka ympäristöasiat ovat nyt jo useamman vuosikymmenen ajan saaneet yhä enemmän huomiota, monien organisaatioiden toimet ovat pitkään perustuneet siihen, mitä välttämättömän lainsäädännön ja ohjauksen perusteella edellytetään varsinkin, jos toimista aiheutuu ylimääräisiä kustannuksia. Esimerkiksi ympäristöasioiden ennakointi on noussut organisaatioiden agendalle vasta myöhemmin, ja se on korostanut teeman huomiointia jo organisaation visiossa ja strategisessa suunnittelussa sekä johtamisessa. Ympäristöasioiden hallinta ja kehittäminen edellyttää myös ympäristöjohtamista, jonka kautta ympäristöasiat liitetään organisaatiossa osaksi johtamis- ja päätöksentekojärjestelmää. (Pohjola 2003.) Ympäristöjohtamisen rooli on kasvanut merkittävästi ja ympäristöhallinta sekä kilpailukyvyn säilyttäminen liiketoiminnassa ovat yhä tiiviimmin toisiinsa yhteydessä. Siirtymä vähähiiliseen ja resurssitehokkaaseen taloudelliseen toimintaan, kuten kiertotalouteen, edellyttää ympäristöjohtamista ja ympäristöosaamisen hyödyntämistä sekä yritysten että yhteiskunnan muutoksen saavuttamiseksi. (Brady, Ebbage & Lunn 2011.)

Ympäristöjohtamisen käsitteestä on vaihtelevia tulkintoja, ja käsitettä pidetään jäykkänä, sillä ympäristöä ei voida sinänsä johtaa. Se antaa osin ymmärtää, että ympäristöasioita pystyttäisiin johtamaan haluttuun suuntaan ongelmitta. (Pohjola 2003, 42.) Pohjola (2003) ehdottaakin ympäristöasioiden johtamisen olevan parempi ilmaisutapa, jolla voidaan korostaa ympäristöön liittyvien asioiden johtamista. Olennainen piirre mielestäni kuitenkin on ympäristönäkökulmien yhdistäminen johtamiseen ja harkittuun strategiseen toimintaan. Käsitteellinen moninaisuus ja monitulkintaisuus tässä yhteydessä kertoo osaltaan teeman laajuudesta ja siihen liittyvien eri ulottuvuuksien tuoreudesta eri tahoilla käydyissä keskusteluissa. Käytän ympäristöjohtamista eräänlaisena kattokäsitteenä tutkimusaiheen lähestymiselle, ja lisäksi käytän kiertotalouden johtamista erityisesti tutkimuksen osalta tarkentavana käsitteenä, jota tarkastelen lisää seuraavassa alaluvussa. Käsitteiden läheisyys tässä yhteydessä liittyy myös siihen, että kaupungin tai monen organisaation prosesseissa kiertotalous on vain harvoin täysin muista ympäristöasioista eriytettynä strategisena tavoitteena. Niiltä osin, kun kiertotalouden johtaminen on jo joissain organisaatioissa agendalla, on sen kokonaisvaltainen huomiointi johtamisjärjestelmässä monin paikoin vielä hyvin aluillaan ja onkin parhaillaan monien tutkijoiden kiinnostuksen kohteena.

3.2 Kiertotaloussiirtymän strateginen johtaminen

Tampereen kiertotaloussuunnitelman yhtenä tutkimuksen kannalta mielenkiintoisimmista tavoitteista on kiertotalouden strateginen edistäminen ja konserniyhtiöiden strategisten kiertotaloustavoitteiden määrittäminen sekä niistä viestiminen. Kuten tämän tutkielman alussa aiemmin esitän, kiertotalouden edistämisessä keskeisenä ovat strategiaan määritetyt tavoitteet, jotka Tampereella tähtäävät kunnianhimoisesti vuoteen 2030. Kaupungin johdon ja viranhaltijoiden tehtäväksi jää kokonaisuuden vienti käytännön tasolle tunnistamalla paikallisia kiertotalouden mahdollisuuksia ja kehittämällä toimintaa konkreettisesti. Näin ollen kiertotaloussiirtymä edellyttää toimenpiteiden strategista johtamista paikallisissa ympäristöissä myös ylimpien tavoitteiden määrittelyn jälkeen. Tarkastelen tässä kiertotalousmuutoksen johtamista osin myös laajemmassa kestävän kehityksen ja ympäristöjohtamisen kontekstissa, sillä kiertotaloussiirtymän taustalla on tarve muuttaa nykyistä resursseja ja luonnonvaroja kuluttavaa talousmallia kestävämmäksi ja teemat ovat toimenpidetasolla vahvasti kytköksissä toisiinsa. Lisäksi kiertotalouden johtaminen kaupunkien ympäristöhallinnan kontekstissa on yhä tuore ilmiö, jonka toteutuksesta ei ole paljoakaan vielä tietoa, joten se sulautuu osin vielä muuhun kestävyysajatteluun ja -työhön (Nylén, Riki, Jokinen & Jokinen 2021).

Kiertotalous on vahvasti kytköksissä kestävän kehityksen eri osa-alueisiin ja laajempaan ympäristöhallinnan problematiikkaan. Tällaisten kompleksisten kokonaisuuksien ja niihin liittyvien ongelmien äärellä kestävyyttä edistää sen eri ulottuvuuksien (ekologinen, taloudellinen ja sosiaalinen) huomiointi. (Murray ym. 2017.) Sekä markkinoilla toimivien että yhteiskunnallisten organisaatioiden perinteenä on pitkään ollut tietyn tehtävän kiinnittäminen tietylle sektorille, mikä on jakanut myös kestävyyden eri ulottuvuuksia eri osa-alueille; talous-, ympäristö ja ilmasto- sekä sosiaaliset näkökulmat omille tahoilleen, jolloin niiden yhteisvaikutukset jäävät helpommin huomiotta. (Battilana, Lee, Walker & Dorsey 2012).

Kiertotalouden tai kestävän kehityksen strategisten tavoitteiden kokonaisuus voi liittyä pelkästään kaupunkiorganisaation kytköksissä kymmenien eri toimijoiden tehtäviin. Kuten Tampereen kaupungin tapauksessa samaan aikaan kyseessä ollessa suuri sekä jossain määrin siiloutunut organisaatio, haasteena on kokonaisuuden ja vastuiden jakaminen eri osa-alueille niin että sen yhteiset tavoitteet ovat yhä hallittavissa. Kiertotalouden edistämisellä on esitetty mahdollisia hyötyjä eri kestävyyden ulottuvuuksien parantamiseksi, jotka ovatkin myös usein eri kau-

pungin yksiköiden agendalla. Pääasiassa kiertotalouden hyödyt nähdään lineaarisen talousmallin korvaajana ja resurssien tehokkaampana hyödyntämisenä, mutta sille on esitetty odotuksia myös ympäristöhyötyjen, kuten luonnonvarojen säästymisen osalta sekä sosiaalisen kestävyyden parantumisena yhteisöllisyyden ja hyvinvoinnin kohenemisena muun muassa jakamistalouden kautta (esim. Ghisellini ym. 2016; Geissdoerfer ym. 2017). Kiertotalouden johtaminen horisontaalisesti kaikkien yksiköiden ja toimintojen yhteisenä asiana voisikin tuottaa tuloksia kestävän kehityksen tavoitteiden saavuttamiseksi. Tutkimuksissa on tunnistettu kaupunkien eri toimintojen yhdistämisen mahdollisia synergisiä etuja siilojen ylittämiseksi ja kaupunkien kestävyysmurroksen toteutumisen mahdollistamiseksi. Tämä nähdään kaikkia osapuolia hyödyttävänä mahdollisuutena ja samalla myös välttämättömänä kaupunkien kestävyyssiirtymän saavuttamiseksi. (Wolfram, Frantzeskaki & Maschmeyer 2016.)

Kiinnostus kaupunkien kestävyyssiirtymään ja sen monitasoisen johtamisen keinoihin on kasvanut ja vakiintunut akateemisen tutkimuksen kiinnostuksen kohteena, mutta poliittisessa ja institutionaalisessa kontekstissa, jossa muutosta tulee konkreettisesti johtaa, on tematiikka saanut vasta vähemmän huomiota (Ehnert ym. 2018). Kiertotaloussiirtymä edellyttää laajaa systeemistä muutosta ja siihen liittyy monia kompleksisia haasteita, joita nykyiset johtamisjärjestelmät eivät pysty riittävän hyvin huomioimaan. Strategista suunnittelua ja päätöksentekoa voidaan tukea monitieteisellä useita rajapintoja huomioivalla tutkimustiedolla. (Auvinen, Ruutu, Tuominen, Ahlqvist & Oksanen 2015.) Kiertotaloustyötä korostetaan läpileikkaavana teemana myös valtakunnallisissa asiantuntija-arvioissa kiertotaloussiirtymän edistämisestä. Kansallisen Kiertotalousohjelman yhteistyöryhmän puheenjohtajan ja ympäristöministeriön kansliapäällikkö Juhani Damskin sanoin: ”Kiertotalouden täytyy olla johdonmukaisesti osa kaikkea päätöksentekoa. Uuden talouden mallin läpimurto ei onnistu yksittäisten ohjelmien tai hankkeiden kautta. Tarvitsemme muutosta kohti ekologisesti kestävää taloutta ja kasvua, joka ei perustu luonnonvarojen ylikulutukseen ja fossiilisiin polttoaineisiin”. (YM 2023.)

Julkisen ja yksityisen sektorin organisaatiot eroavat monin tavoin toisistaan ja myös niiden johtamisessa on omat erityispiirteensä. Markkinaehtoisessa yritysmaailmassa ajurit ovat omanlaisiaan ja toimintaympäristö luo osin automaattisen paineen kehittää ympäristöystävällisiä ja vastuullisia ratkaisuja. Julkisen sektorin toimeenpanevalla tasolla muutospaine syntyy yhteiskunnallisesti laajemmin esimerkiksi ylikansallisesti, kansallisesti sekä kuntatasolla asetetuista tavoitteista. Kansallisesti keskeisimpänä tavoitteena on ollut Valtioneuvoston periaatepäätös

kiertotalouden strategisesta ohjelmasta vuodelta 2021 (YM 2023). Muun muassa resurssipulasta on jo vahvoja merkkejä ja julkisessa johtamisessa tulisi myös Seppälän ja kumppaneiden (2016, 66) mukaan suunnata ohjaavia toimenpiteitä, jotka edistävät kiertotalousratkaisujen kysyntää. Tällaisiksi toimiksi esitetään muun muassa taloudellisia ohjauskeinoja verotuksen, tukien tai julkisen kulutuksen kuten investointien ja hankintojen kautta vaikuttamista, sekä informaation ja kaavoituksen ja maankäytön ohjausta. Myös nykyinen sääntely ei tue kovinkaan hyvin kiertotaloutta, mutta monet näistä toimista kuuluvat valtiotasolla tehtävään päätöksentekoon. Yhtenä keskeisenä osa-alueena julkisten ja yksityisten rahoittajien kumppanuutta ja yhteistyötä tulisi kehittää kiertotaloushankkeiden rahoittamiseksi, mistä on tiedossa esimerkiksi Hollannista positiivinen esimerkki. Kaupungeilla onkin tällaiseen kehittämiseen vahvat verkostot, jotka tulisi hyödyntää. (YM 2023.)

Yhtenäisen kiertotaloustyön johtamisen haasteita ovat siiloutumisen lisäksi kiertotalouskriteerien määritelmien puuttuminen sekä eri toimijoille saatavilla olevan tiedon hajanaisuus. Kiertotalouden laaja toteuttaminen vaatii yhteistyötä monella eri saralla. Markkinavoimat muuttavat jo nyt toimintaympäristöä, mikä on vahva ohjauskeino vastuullisemman liiketoiminnan kehittämiseksi yrityksissä. Kiertotalouteen siirtyminen edellyttää kuitenkin lisäksi sekä kiertotaloutta tukevaa toimintaympäristöä tarkoituksenmukaisesti suunnatuin poliittisin toimin sekä infrastruktuurin järjestelyin, joilla saadaan luotua yrityksille ja kuluttajille edellytyksiä toimia kiertotalouden mukaisesti. (Seppälä ym. 2016, 16.) Olennainen paikallinen askel tämän tutkimuskohteen tapauksessa onkin jo tehty kiertotaloussuunnitelman laatimisen yhteydessä ja kiertotalouspotentiaalia omaavien tytäryhtiöiden tunnistamisessa, mikä on käynnistänyt kiertotalouden strategisen johtamisen prosessin kaupungissa.

Siirtymää kestävämpään tuotantoon ja kulutukseen ei Hestadin ja kumppaneiden (2020) mukaan voida saavuttaa vanhoilla perinteisten organisaatiojohtamisen tavoilla, sillä niillä on taipumus perustua jäykkiin mielikuviin ja ajattelumallien abstraktiin jakautumiseen. Ajatusmallien jakautuminen on usein rajoittaa sekä saattaa luoda rajoitteita organisaation vastuullisuuteen tai jopa pahentaa entisestään tahattomia kielteisiä vaikutuksia ympäristön kestävyyteen. (Hestad ym. 2020, 1.) Muutosvastaisuus onkin yksi yleisesti monenlaisessa kehittämistyössä tunnettu ongelma, joka hidastaa asetettujen tavoitteiden toteuttamista. Kiertotalouden tavoitteiden saavuttaminen edellyttää kannustamista ja uusia ratkaisuja, mutta todennäköisesti myös vanhojen kiertotaloutta hidastavien rakenteiden purkamista (Haila ym. 2023). Kestävyyssiirtymään on kuitenkin havahduttu ja monissa yrityksissä sekä kaupungeissa on muodostettu uusia

yksiköitä ja rooleja tai mukautettu aiempaa rakennetta huomioiden kestävyyden ulottuvuuksia. Kaupungeilla on laajan toimintakenttänsä kokonaisuudessa paljon mahdollisuuksia edistää kiertotalouden osa-alueita ja strategisesti toteutettuna sen kautta voidaan löytää ratkaisuja moniin tulevaisuuden ongelmiin ja edistää kaupungin toimintakykyä (Nylén ym. 2021).

4. KAUPUNKIKONSERNIN HYBRIDISYYS JA ERILAISET TOIMINTALOGIIKAT

4.1 Hybridisyys julkishallinnossa

Kaupunkikonsernin yhtiöillä on tärkeä rooli kaupungin strategisten tavoitteiden saavuttamisessa, mutta myös oman liiketoiminnan kannalta olennaiset tavoitteensa. Julkisten ja yksityisten organisaatioiden rakenteelliset ja tavoitteelliset eroavaisuudet vaikuttavat myös niiden kulttuurisiin eroihin ja toimintalogiikkaan (Berge & Torsteinsen 2021). Kaupunkikonsernin toimintakenttään kuuluu erilaisia toimijoita liiketoiminnan ja julkisten palveluiden tuottamisen välimaastossa. Konserniin kuuluvien julkisten yhtiöiden olemassaolo perustuu kuitenkin taloudellisiin tai poliittisiin syihin ja kaupungin julkisten tehtävien toteuttamiseen. (Van Genugten ym. 2020.) Osa yhtiöistä toimii enemmän ja osa vähemmän tarkkaan rajatusti kirjatun toimintaohjeen mukaan ja kunkin yhtiön tarpeet omistajaohjaukselle voivat vaihdella niiden toteuttamien palveluiden tai ympäristön muutosten mukaan. Ympäristön monimutkaisuus ja jatkuva muuttuminen ei sinänsä ole uutta, sillä siitä on viimeistään kuluneella vuosituhannella keskusteltu paljon. Sopeutuminen ja ratkaisujen löytäminen ympäristön muutoksiin ja vaatimuksiin on kuitenkin vaiheessa ja erityisesti julkishallinnon sopeutuminen on usein yrityksiä hitaampaa. Samanaikaisesti ympärille tulee jatkuvasti uusia haasteita, jotka ovat myös ympäristöhallinnan kontekstissa yhä keskeisempiä. Tässä luvussa käsittelen julkisen ja yksityisen rajapinnassa toimimisen ja julkisomisteisten organisaatioiden hallinnan problematiikkaa niiden hybridisyyden ja eri toimijoiden toimintakulttuurin ja toiminnan logiikan näkökulmasta.

Talous, yhteiskunta ja hallinto ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa toisiinsa. Hallinnon jatkuvana haasteena onkin ollut taloudellisen ja muun yhteiskunnallisen sääntelyn tasapainottelu

muuttuvassa toimintaympäristössä. (Johanson & Vakkuri 2017.) Julkiseen palvelutuotantoon kuuluvien tehtävien hoitamiseksi esimerkiksi kunnallisia palvelutehtäviä on yhtiöitetty puolijulkisille toimijoille, jotka toimivat täysin tai osittain markkinaperusteisesti. (Berge & Torsteinsen 2021). Hallinnollisesti järjestelyjä on pitkään yritetty muovata mahdollisimman tehokkaasti seuraten yhteiskunnan ja markkinoiden muutosta. Hybridiorganisaatiolla voidaankin sanoa tarkoitettavan organisaatiota, jota hallinnoidaan rinnakkain useiden järjestelmien, kuten markkinoiden, verkostojen tai hierarkioiden ohjaamana (Määttä 2010, 28).

Hybridisyys ei ole yksiselitteinen ilmiö eikä sen avulla kuvata vain tietynlaisia organisaatioita. Hybridisyyttä kuvaavia ominaisuuksia ovat esimerkiksi kilpailevat toiminnan logiikat organisaation sisällä, kuten taloudellisen hyödyn, ympäristön ja yhteiskunnallisen edun tavoittelun tasapainottelu ja toiminnan rahoituksen moninaisuus. Valitsin hybridisyyden osaksi tutkimuksen käsitteellistä tarkastelua, sillä sen avulla voi ilmentää ja pohtia tutkimusilmiöön liittyvää useiden toimitahojen välistä institutionaalista kompleksisuutta. (Johanson & Vakkuri 2017.) Tämän tutkimuksen yhteydessä olen kiinnostunut hybridisyydestä kaupunkikonsernikokonaisuuden muodostamassa kompleksisessa toimintaympäristössä kootakseni siitä parempaa ymmärrystä. Tutkimuksen kohteena oleva yhteiskunnassa ja kaupunkiorganisaation toimintaympäristössä tapahtuva ja yhä voimistuva muutospaine kestävän kiertotalouden edistämiseksi heijastuu esimerkiksi palvelutuotannon ja konserniohjausjärjestelmän tarkastelu- tai muutostarpeisiin. Kuten Määttä (2010, 28) kuvaa, hybridi ohjausjärjestelmä esimerkiksi konsernijohtamisessa voi sisältää hallinnollisen kontrollin ja kannustimien käytön ohjauksen välineenä, mutta tämän lisäksi myös luottamukseen perustuvan sopimusjärjestelmän, sekä autonomisen että yhteistyöhön perustuvan sopeutumismekanismin.

Johansonin ja Vakkurin (2017, 3) mukaan tarkastellessa hybridejä julkishallinnossa, viitataan asetelmiin, joissa sekä julkis- että yksityisomisteiset yritykset voivat toimia julkistoimijan intressien mukaisesti, tai joissa yksityiset (voittoa tavoittelevat tai tavoittelemattomat) yritykset huolehtivat julkisten palveluiden tuottamisesta. Käytännössä tämä määritelmä pitää sisällään monenlaisia organisaatioita ja toimintamalleja, kuten julkisomisteiset yritykset ja yhtiöt, julkisen ja yksityisen sektorin väliset kumppanuudet tai julkiset hankinnat tai alihankinta. Johanson ja Vakkuri (2017) käsittelevät julkisen ja yksityisen välistä hybridisyyttä ja sen kompleksisuuden ymmärtämistä seuraavien kolmen elementin kautta.

Ensimmäisenä elementtinä, käsitykset julkisesta ja yksityisestä määrittyvät käsitteellisten ja kielellisten käytäntöjen kautta. Muun muassa yhteiskunnallisessa keskustelussa ja poliittisessa päätöksenteossa käytetään monenlaisia tapoja sanoittaa tai yksinkertaistaa asioita, kuten myös erilaisten toimijoiden eroavaisuuksia ja ymmärrystä näistä. Johansonin ja Vakkurin viittaamana March (1978) onkin todennut, että eroavaisuuksien yhteisellä ymmärryksellä on mahdollisuus ratkaista yhteiskunnan, instituutioiden ja organisaatioiden ongelmia. Päätöksenteossa näille ratkaisuille on myös kysyntää ja tähän tarvitaan akateemista keskustelua sekä alakohtaisen erikoistumisen ja asiantuntijuuden yhdistämistä laajemmassa kontekstissa. (Johanson & Vakkuri 2017, 16.)

Toiseksi myös hybridisyyden näkökulmien ymmärtämiseksi voi olla hyödyllistä tarkastella sen muodostumisen historiallisia elementtejä ja sitä millaisissa eri muodoissa olennaisia julkisia sekä yksityisiä toimintoja ja palveluita on ennen organisoitu. Hybridisyys kehittyy ja muotoutuu ajan myötä, ja Johanson ja Vakkuri pohtivat hybridisyyttä myös yhtenä hallinnonuudistusten seurauksena. Myös Tampereen kaupungin hallinnon muutokset ja kehitys vaikuttavat nykypäivän käsityksiin muun muassa kaupunkikonsernin kokonaisuudesta ja sen hallinnasta. Samalla on olennaista tarkastella, miten hybridisten organisaatioiden ongelmat ovat muotoutuneet ja kehittyneet, millaisessa ympäristössä elämme ja millaisia organisaatiorakenteita sen hallinta edellyttää. (emt. 2017, 16.)

Viimeisenä Johanson ja Vakkuri (2017, 16) mainitsevat myös sen, että varsinkin nykyaikainen poliittishallinnollinen järjestelmä tuottaa hybridisyyttä. Poliittisesti pakottava markkinoiden käyttö on muokannut hallinnon järjestelmien toimintatapoja ja sitä, miten julkinen ja yksityinen sektori ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Kirjoittajat ehdottavatkin huomioitavaksi, että monet nykypäivän erilaiset ratkaisut ja toiminnot tuottavatkin monenlaista hybridisyyttä, joiden ymmärtämiseen on erilaisia tapoja. (Johanson & Vakkuri 2017, 16.)

Hybridiorganisaatioiden kestävyyden ulottuvuuksiin perehtyneissä tutkimuksissa on havaittu, että niiden on usein vaikeaa tasapainottaa sosiaaliset, ympäristölliset ja taloudelliset tehtävänsä ja, että taloudellisen tehtävän suorittaminen nouseekin usein etusijalle muun muassa sen selkeän mitattavuuden vuoksi (Hestad ym. 2020). Kiertotalousmurros voi auttaa ratkaisemaan myös tämän hallinnollisen ongelman, sillä kiertotalouden edistämisellä on esitetty olevan hyötyjä kaikkien kestävyyden ulottuvuuksien näkökulmista, mutta varsinkin taloudellisesta (Geissdoerfer ym. 2017). Esimerkiksi kaupunkiorganisaatiossa siirtymä kiertotalouteen edellyttää

muutosta läpileikkaavasti toimintatavoissa, sillä siirtymä kiertotalouteen on systeeminen kokonaisuus, joka edellyttää muutosta koko kaupunkiorganisaatiossa (Motiva 2020). Tämän tutkimuksen näkökulmasta tarkasteltuna kiertotalousajattelun omaksumiseen horisontaalisesti koko organisaatiossa tulee etsiä eri tahoja integroivia toimintamalleja ja niiden uudelleenajattelua. (Hestad, Tabara & Thornton 2021.)

4.2 Hybridisyyteen johtanut hallinnon kehitys

Laaja yhtiöittäminen voi johtaa monimutkaisiin organisaatiorakenteisiin ja järjestelmiin. Kaupunkikonsernin kaltaisessa kokonaisuudessa tälle on kuitenkin monia hyötyjä ja perusteluja, ja yhtiöiden toiminnan tehokkuuden kannalta se voi olla usein järkevää tai sääntelyn vuoksi jopa välttämätöntä. Kaupunkikonsernin toiminnan ja palveluiden tuottamisen organisointi erilaisiin yhtiöihin voi liittyä myös historiasta kumpuavaan inhimilliseen tarpeeseen kategorisoida suuria kokonaisuuksia hallittavaan muotoon ja mahdollistaa siten myös lisää kasvua. Suomalaisissa kunnissa on kuluvalla vuosituhannella tehty poikkeuksellisen paljon uudistuksia kuntarakenteisiin sekä esimerkiksi sote-uudistuksen muodossa. Uudistuksia on haettu, koska aiemmat johtamisen ja palveluiden järjestämisen mallit eivät ole enää riittäneet monimutkaistuvassa toimintaympäristössä (Hakari 2013.) Jo aiemmin mainitun mukaisesti hybridisyyden ja kompleksisuuden ymmärtämiseksi voi myös historiallinen tarkastelu olla olennaista, minkä vuoksi esittelen Tampereen kaupungissa tapahtuneita hallinnon uudistuksia pääpiirteittäin (Johanson & Vakkuri 2017).

Hallinnon tutkimuksessa on perinteisesti käsitelty hallinnon uudistuksia 1900- luvulla muotoutuneesta perinteisestä julkishallinnosta uuteen julkisjohtamiseen (*New Public Management, NPM*) sekä viimeisimpänä uuteen julkiseen hallintaan (*New Public Governance, NPG*). Tämänhetkinen uusi julkinen hallinta täydentää aikaisempia malleja uusilla ratkaisuilla, mutta tiedostaa näkemyksen siitä, että julkinen hallinto tarvitsee onnistuakseen rinnalleen yhteistyötä yksityisen ja kolmannen sektorin sekä kansalaisten kanssa. (Hakari 2013.) Hakarin mukaan uudessa julkisessa hallinnassa on kyse kuntien roolin muutoksesta yhteisössä, mikä asettaa aivan uudenlaisia vaatimuksia organisoitumiselle sekä sidosryhmäsuhteiden johtamiselle. Kuntien onkin etsittävä uusia toimintatapoja ja rakentaa kumppanuuksia ja yhteistyötä, joka samalla haastaa kunnan johtamismalleja.

Tampereen kaupunki on tunnettu valtakunnallisesti rohkeasta otteestaan ja muutoshakuisuudesta hallinnonuudistustensa suhteen kuluneella vuosituhannella. Kaupungin uudistusten taustalla tuoreimpana muistetaan noin kymmenen vuotta sitten toteutettu hallinnonuudistus, jossa tavoiteltiin siirtymää pormestarimalliin, tilaaja-tuottaja-malliin, sekä asiakaslähtöiseen prosessiajatteluun. (Hakari 2013.) Vuosituhannen alkuvaiheessa kokeillun tilaaja-tuottajamallin toivottiin selkeyttävän toimijoiden rooleja erottamalla palvelun tilaaja ja tuottaja toisistaan. Tilaaja-tuottajamallissa yksiköt hoitivat hyvin tarkkarajaisesti omia tehtäviään laajemman yhteisen tekemisen sijaan. Vaikka malli ei enää ole Tampereella käytössä, samankaltaisia ongelmia on havaittavissa ja myös kirjattu muun muassa kiertotaloussuunnitelman keskeisiksi kritiikin kohteiksi; tiedonkulku ja yhteisten tavoitteiden integrointi läpileikkaavana teemana tekemiseen. Malli osoittautui Tampereella raskaaksi ja kankeaksi, joten kaupungin sisäisestä tilaaja-tuottajamallista sellaisenaan luovuttiin 2014. Tilaaja-tuottajamallin koettiin lisäävän päällekkäistä hallinnollista työtä ja sen todettiin eriyttävän organisaation eri yksiköitä vahvasti toisistaan, jolloin yhteisten tavoitteiden saavuttaminen ei näkynyt tekemisessä. (JHL 2021.) Tilaaja-tuottajamallin perintönä kaupunkiorganisaation palvelutuotantoon on kuitenkin todettu jääneen myös tiettyjä erityispiirteitä, kuten vahva konsernimainen kaupungin toimintojen rahoitus- ja omistusmalli (Määttä 2010).

Organisaatiomuutosten taustalla on usein strategiset syyt ja laajempi kansallinen tai kansainvälisen politiikan muutos. Tampereen kaupunki ei ole ainoana käynyt läpi suuriakin hallinnon muutoksia tai päätynyt laajan konsernirakenteeseen johtaneeseen yhtiöittämisen malliin hallinnossaan. Myös muutamissa muissa Suomen kaupungeissa on tehty reformeja, ja esimerkiksi monissa Euroopan maissa on vahvasta yhtiöittämismallista tullut selkeä ilmiö. Eri maissa yhtiöittämisen tai muunlaisten toimintojen ulkoistamisen muodot vaihtelevat lakisääteisten rajoitteiden tai muiden kansallisten perinteiden mukaan. Monissa eurooppalaisissa kunnissa julkisten palveluiden tuotanto perustuu kuntaomisteisten yhtiöiden toimintaan (*municipally owned corporations, MOCs*). (Krause & Van Thiel 2019; Van Genugten ym. 2020.) Hallinnon reformit vanhasta uuteen julkishallintoon (*NPM* ja *NPG*) vaikuttivat osaltaan tehokkuuden- ja vaikuttavuudenhakuisuuteen kunnissa, mikä on johtanut laajaan julkisten palvelutuotannon yhtiöittämisen trendiin. (Krause & Van Thiel 2019, 187). Englanninkielisessä tutkimuksessa yhtiöittämisen (*corporatization*) yhteydessä käytetään myös *agencification*- termiä, jota ei suomenkielisessä tutkimuksessa ole suoraan käännetty vaan suomenkielisessäkin kirjallisuudessa on puhuttu esimerkiksi agencification- ilmiöstä hallintojärjestelmien muutoksen ilmiönä (esim. Temmes 2012). Tällä viitataan puoliautonomisten organisaatioiden luomiseen ”käsivarren mitan

päässä” hallinnosta (*arm’s length governance*), jonka voi käsittää myös laajemmin erilaisten virastojen tai muiden välillisten organisaatioiden luomisena markkinaehtoisesti toimivaksi, mutta myös yhtiöittämisenä ja ylipäätään merkittävänä hallinnon kehityssuuntana (Verhoest 2017).

Yhtiöittämisen seurauksena monien kuntaomisteisten yhtiöiden toimintakenttä on vahvasti kaupallisilla ja kilpailutetuilla markkinoilla (Krause & Van Thiel 2019). Tässä on toki samalla maiden välillä eroja, mutta esimerkiksi Suomessa ja EU- maissa lainsäädäntö rajoittaa etenkin julkisesti rahoitetun toimijan toimintaa vapailla markkinoilla. Kuntaomistajalla on samanaikaisesti ohjaava rooli yhtiön tavoitteiden asettamisessa sekä yhteiskunnallisten tehtävien toteutumisen varmistajana (Krause & Van Thiel 2019). Omistajan rajoittava tai mahdollistava ohjaus ja tavoitteenasetanta voi tässä suhteessa vaikuttaa paljonkin siihen mihin yhtiön toiminnassa panostetaan. Kaupungin ja omistajaohjauksen rooli toiminnan mahdollistajana nousee tässä suhteessa keskeiseen asemaan varsinkin puhuttaessa kestävyysmurroksen ja kiertotaloussiirtymän tavoittelusta tilanteessa, jossa etsitään uusia käytäntöjä ja testataan niiden toimivuutta.

4.3 Organisaatioiden erilaiset toimintalogiikat

Kuntaomisteisten yhtiöiden oletetaan usein täyttävän monia taloudellisten, poliittisten ja yhteiskunnallisten sidosryhmien odotuksia. Bergen ja Torsteinsenin (2021,1) mukaan rakenteelliset toimintalogiikan erot luovat toimijoiden välille kulttuuri- ja identiteettieroja mikä voi korostaa kaupunkikonsernin toimijoiden välillä kuuluvuuden tunnetta hyvin erilaisiin organisaatioihin. Esimerkiksi kiertotalouden kontekstissa se voi näkyä erilaisena ymmärryksenä ilmiöstä ja siihen liittyvistä odotuksista. Bergen ja Torsteinsenin havainto korostaa yhtiöiden ajankohtaisten ja asianmukaisten hallintakeinojen tutkimuksen ja kehittämisen tarvetta, jonka on todettu olevan vasta ”lapsenkengissä” (emt. 2021; Van Genugten ym. 2020). Vastaavaa ilmiötä on tutkittu selvästi enemmän valtiotasolla, mutta paikallistason yhtiöittämiseen ja varsinkin ilmiön yleistymiseen suhteutettuna ohjauksen moniin ulottuvuuksiin ja problematiikkaan liittyvä kirjallisuus on tunnistettu vajaaksi ja pirstaloituneeksi. Joissain tapauksissa tutkimuksissa ei ole otettu huomioon julkisomisteisten yhtiöiden eri toimialueita ja ominaisuuksia, vaan organisaatioita on rinnastettu ilman tarkempaa toimialojen tarkastelua ja huomiointia. (Van Genugten ym. 2020, 2.)

Kuntaomisteisten yhtiöiden hallinnan tutkimuksessa on Krausen ja Van Thielin (2019) mukaan monia ulottuvuuksia, joita ei vielä ole selvitetty tarpeeksi. Tällaisia ovat erityisesti hallinnan mekanismit ja sekä yhteistyö ja organisaatioiden välinen hallinta (*inter-organizational control*). Varsinkin uuden julkisen hallinnan (*NPG*) yhtenä olennaisena ohjauksen ja hallinnan keinona luottamus on noussut keskeiseen rooliin. Luottamuksen ollessa molemminpuolista, se voi edesauttaa yhtiöiden oma-aloitteista vastuullisuutta sekä yhteistyötä kunkin tahon asiantuntemuksen hyödyntämiseksi. Omistajuussuhteesta, vuorovaikutuksen määrästä ja vuorovaikutussuhteen virallisuudesta riippuen luottamukseen perustuva ohjaus voi korvata joitain virallisia ohjausmekanismeja sekä vaikuttaa merkittävästi sopimusten noudattamiseen. (Krause & Van Thiel 2019, 190.)

Vahvasti ohjaava valvontaelin saattaa kuitenkin asettaa yhtiöille moniselitteisiä toimeksiantoja tai tavoitteita, sillä hybridisyyden on tunnistettu aiheuttavan dynaamisia ja monitulkintaisia käsityksiä sekä odotuksia. Joillekin yrityksistä hybridisyyden roolit moninaisine odotuksineen sopii, mutta jotkut eivät pidä niitä perustehtäviin kuuluvana vaan yksittäisinä lisävelvoitteina. Joidenkin toimitusjohtajien toiminnassa tämä aiheuttaa eturistiriidan johtajaidentiteetin ja omistajan asettamiin odotuksiin vastaamisen tasapainottelussa. (Krause & Van Thiel 2019.)

Kaupunkikonsernin moninaisuus korostuu etenkin sen laajaa kokonaisuutta tarkastellessa, sillä siihen kuuluu hyvin erilaisiin tarkoituksiin perustettuja organisaatioita, joiden toimintaperiaatteet ovat keskenään erilaisia. Esimerkiksi Tampereen kaupunkikonserni koostuu yli 60 erilaisesta yhtiöstä ja liikelaitoksesta (Tampereen kaupunki 2022c). Nämä organisaatiot ovat tehtävänsä ja alansa mukaan vaihdellen eri tavoin riippuvaisia markkinoista tai omistajan luomasta olemassaolon tarkoituksesta. Suomessa yhtiöiden erot jakautuvat esimerkiksi in-house- tai out-house-yhtiöihin luokitteluun. Jako perustuu hankintalakiin, jonka mukaan in-house-yhtiöt eli sidosyksiköt ovat julkisen omistajan eli esimerkiksi kunnan omistamia ja määräysvallassa olevia osakeyhtiöitä, joiden ei tarvitse käydä läpi hankintalain mukaista kilpailutusta hankinnoissaan. Out-house-yhtiöt eivät täytä sidosyksikkökriteereitä, vaan toimivat markkinaehtoisesti. Tämä tarkoittaa, että niiden liikevaihdolle ei ole asetettu rajoitteita toisin kuin in-house-yhtiöille. (Asianajotoimisto Linblad& Co Oy; hankintalaki §15.) Tässä tutkimuksessa tarkasteltavista yhtiöistä Pirkanmaan Jätehuolto Oy, Ekokumppanit Oy sekä Business Tampere Oy ovat in-house-yhtiöitä, ja Hiedanrannan kehitys Oy on out-house-yhtiö, joka toimii markkinaehtoisesti.

5. TUTKIMUSMENETELMÄT JA AINEISTO

Tässä luvussa esittelen tutkimuksen tieteellistä lähestymistapaa ja lähtökohtia. Esittelen myös valitsemani aineistonkeruumenetelmän, tutkimuskohteena olevat tytäryhtiöt ja niiden taustoja. Lopuksi esittelen analyysitavan, jonka avulla pyrin löytämään aineistosta vastauksia tutkimuskysymyksiini.

5.1 Laadullinen tutkimus

Tutkimuksen lähestymistapa on kvalitatiivinen eli laadullinen. Puusan ja Juutin (2020, 9) mukaan laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä pyrkiä ymmärtämään tutkimuksen ilmiötä sen kohteena olevien henkilöiden näkökulmasta. Laadullinen tutkimus onkin erityisasemassa juuri siksi, että sen kohteet ovat ihmisiä, jotka ovat myös itse aktiivisia moninaisen todellisuutensa muovaajia. Kiinnostus kohdistuu kokemuksiin, tulkintoihin ja merkityksiin, joita tutkimuksen kohteena olevat antavat ilmiölle. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään tuottamaan mahdollisimman rikasta ja yksityiskohtaista ymmärrystä valitusta ilmiöstä ja sitä ympäröivästä todellisuudesta (emt. 2020, 9–10; 97). Tämän tutkimuksen tarkoituksena onkin kerätä ja koota kokemus- ja asiantuntijapohjaista laadullista tietoa.

Laadullisessa tutkimuksessa käytetään usein tyypillisesti induktiivista päättelyä, eli johtopäätöksiä pyritään tekemään aineiston perusteella ja tarkastelun kautta paljastamaan ilmiöstä jotakin uutta tai odottamatonta, sen sijaan, että testattaisiin jotain teoriaa tai hypoteesia (Hirsjärvi ym. 2009, 164). Lisäksi aineiston tulkinnassa pyritään vuoropuheluun teorian ja aineiston välillä aineiston hankinnan ja analyysin eri vaiheissa, siten että teoria ja avainkäsitteet toimivat apuvälineenä tutkimuksen eri vaiheissa. (Hirsjärvi ym. 2009, 164; Puusa & Juuti 2020, 10.) Hirsjärven ym. mukaan (2009, 160–164) laadullisen tutkimuksen tekeminen on tyypillisesti myös hyvin dynaamista ja sen asetelmat muovautuvat tutkimuksen edetessä, kuten myös tässä tapauksessa. Pyrin kuitenkin hiomaan tutkimuskysymykset mahdollisimman lopullisiksi ennen aineistonkeruuvaihetta, jotta aineisto ja kysymykset toimisivat mahdollisimman hyvin yhteen, eikä kysymyksiin jäisi aukkoja.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on kymmeniä eri aloille eri tavoin soveltuvia suuntauksia ja tutkimusstrategioita. (Hirsjärvi ym. 2009, 162). Tämä tutkielma on näistä lähinnä tapaustutkimusta, sillä kohteena on yksittäinen, tarkkaan rajattu tapausotanta ja kiinnostuksen kohteena näihin rajattuihin kohteisiin liittyvät ilmiöt ja prosessit. Tiettyihin tutkimuskohteisiin liittyy myös omanlaisiaan erityispiirteitä, jotka tulee huomioida tulosten tulkinnassa. (Hirsjärvi ym. 2009, 134–135.) Tapaustutkimuksen lähtökohtana on kuvata tutkimuksen kohde olennaisin osin perusteellisesti sekä kerätä mahdollisimman monipuolinen aineisto. Tapaustutkimukselle tyypillisenä piirteenä tutkimuskohde ja siihen liittyvä ilmiö on monimutkainen, ja vaatii lisäselvittämistä tapauksesta ja sen olosuhteista ymmärryksen lisäämiseksi. (Laine, Bamberg & Jokinen 2007, 10.) Tapaustutkimuksen perinteen tutkijoista muun muassa Kathleen Eisenhardt kiteyttää kyseessä olevan ”tutkimusstrategia, joka pyrkii ymmärtämään dynamiikkaa yksittäisissä konteksteissa.” Tapaustutkimuksesta onkin korostettu sen tutkimusilmiön ja välittömän kontekstin monimutkaista yhteyttä, mikä pätee myös tässä tutkimuksessa. (Puusa & Juuti 2020, 210.)

Tapaustutkimusta on kritisoitu sillä, että yhteen tapaukseen keskittyneen tutkimuksen tulokset eivät ole yleistettävissä ja siten tuloksiin ei välttämättä voi luottaa, koska kyseessä voi olla poikkeustapaus (Puusa & Juuti 2020). Tämä tulkinta onkin olennainen huomioida ja suhtautua kriittisesti tutkimustulosten raportoinnin yhteydessä. Laadullinen tutkimus on kontekstisidonnaista, ja tulokset määräytyvät valittujen haastateltavien käsityksiin ja tulkintoihin (emt. 2020, 81). Koska tutkimuskohteet ovat harkitusti rajattuja ja tutkimusasetelma on yksityiskohtainen valittujen tutkimuskohteiden näkökulmista, ei tutkimustuloksia voi suoraan yleistää laajempaan kontekstiin. Kuitenkin ilmiötasolla voidaan mahdollisesti pohtia tutkimuksen lähestymistavan ja näkökulmien hyödyntämistä myös muissa vastaavissa konteksteissa. Tämän tutkimuksen tarkastelun kohteet edustavat organisaatioita, joiden rakenne ja yhteiskunnallinen tehtävä on hyvin samankaltainen kuin monilla muilla vastaavilla Suomessa sekä muualla maailmassa. Siten tutkimuksen tuloksista on luultavasti poimittavissa näkökulmia myös muihin organisaatioihin ja laajempaan tutkimukseen. Ensisijaisesti tarkoituksena kuitenkin onkin tarkastella juuri valitun tapauksen näkökulmasta tarjoten näkökulmia tapaustutkimukseen kytköksissä oleville yksiköille ja toimijoille sekä osallistua keskusteluun kiertotalouden edistämisestä.

5.2 Tutkimuksen tapauskohteet ja aineistonkeruu

Tutkimuksen tapauskohteeksi valikoitui Tampereen kaupunki jo alusta alkaen, sillä kaupungin toimintamallit ja -ympäristö olivat itselleni jo tulleet hieman tutuiksi. Lisäksi mielenkiinnon kohteena oli varsinkin ideointivaiheessa Tampereella samana vuonna valmistunut kiertotalous-suunnitelma. Tampereen kaupunki on myös asettanut kestävän kehityksen ja kiertotalouden edistämisen teemojen ympärille tavoitteita, joiden ohjaamana kaupunkia pyritään kehittämään edelläkävijän asemassa moniin muihin kaupunkeihin nähden, mikä tekee siitä mielenkiintoisen tutkimuskohteen.

Aineistonkeruutavan ja tarkempien kohteiden valinta perustui siihen, miten koin pääseväni kaupunkikonsernin kestävyys- ja kiertotaloussiirtymän vaiheisiin ja kokemuksiin parhaiten käsiksi. Tutkimuksen pääasiallinen aineisto koostuu kiertotalouden edistämisessä edelläkävijöiksi arvioiduista tytäryhtiöistä valittujen avainhenkilöiden haastatteluista sekä kaupunkikonsernin kiertotalousasioiden ohjaamiseen vaikuttavien tahojen eli omistajaohjauksen sekä kiertotalous-suunnitelman valmistelusta vastaavien tahojen haastatteluista. Eri yhtiöissä keskeiset asiantuntijat toimivat eri rooleissa, joten lähetin haastattelupyynnöt tarvittaville henkilöille saadakseni haastattelussa tavoiteltuihin kysymyksiin vastauksia. Haastattelun etu aineistonkeruuvalintana onkin se, että haastateltaviksi voidaan pyytää tarkoituksenmukaisesti sellaisia henkilöitä, joiden tiedetään olevan olennaisia tutkimuskysymyksiin vastaamiseksi (Puusa & Juuti 2020, 102).

Aineisto koostuu seitsemästä haastattelusta sekä tutkimusprosessin alussa toteutetusta kahdesta esihaastattelusta. Esihaastattelut toteutettiin kaupungin kiertotaloustyötä edistäneiden henkilöiden sekä omistajaohjausyksikön kanssa, joiden lisäksi tavoitteena oli saada ainakin kaksi varsinaista haastattelua kaupunkikonsernin omistajaohjauksen ja kiertotalousstrategian kehittämisestä vastaavilta eri roolissa olevilta henkilöiltä. Tytäryhtiöistä haastateltaviksi valikoitui ensisijaisesti henkilöt, jotka ovat keskeisessä roolissa yhtiön kehittämisessä ja tuntevat sen toimintakentän, mikä tuo lisäarvoa tutkimuksen ajankohtaiseen kontekstiin. Yhden yhtiön tapauksessa haastatteluaineisto koostui kahden eri asiantuntijan haastattelusta yhtiön erilaisen vastuiden jakautumisen vuoksi. Tutkimuksen kohteiksi valitsin yhtiöitä, joissa on jo tehty työtä kiertotalouden teemojen parissa tai joiden toimiala asettuu Tampereella kiertotalouden edistämisessä keskeiseen asemaan. Valittujen yhtiöiden toiminta ei ole suoraan yhteydessä vain tietynlaisiin ma-

teriaalituotannon tai valmistamisen tuotantoprosesseihin vaan pyrin valitsemaan yhtiöitä, joiden kiertotaloustyö olisi mahdollisesti laajemmin kiertotalouden eri osa-alueisiin vaikuttavaa systeemisen muutoksen saavuttamisessa.

Tutkielman laajuuden vuoksi tarkasteltavien yhtiöiden määrää tuli rajata siten, että kaikkia kaupungin kiertotaloussiirtymään vaikuttavia yhtiöitä ei otantaan voinut ottaa. Samalla on hyvä tiedostaa, etteivät juuri nämä tutkimuskohteiksi valitut yhtiöt ole kiertotalouden suhteen erityisasemassa verrattuna joihinkin muihin mahdollisiin tytäryhtiöihin, vaan nämä valikoituivat lisäksi eri toimialojen ja erilaisten toiminnan luonteidensa vuoksi tutkimusasetelmaan sopiviksi esimerkeiksi. Potentiaalisten yhtiöiden kartoituksen jälkeen valitsin neljä yhtiötä konsernin eri toimialoilta; Pirkanmaan jätehuolto Oy, Ekokumppanit Oy, Business Tampere Oy sekä Hiedanrannan kehitys Oy. Kohteiksi valittiin sekä in-house- että out-house- yhtiöitä, jotta voidaan tarkastella myös markkinaehtoisuuden mahdollista vaikutusta yhtiöiden ohjauksessa. Avaan yhtiöiden toimialoja ja taustaa kiertotalouden kontekstissa lisää tämän kappaleen alaluvuissa.

Puusan ja Juutin (2020, 97) mukaan esiymmärrys tutkittavasta aiheesta voi vaikuttaa siihen, miten tutkija ilmiötä ja aineistoa havainnoi, minkä vuoksi tutkimuksen alkuvaiheessa toteutettiin esihaastattelu ja alustavia keskusteluja aiheen parissa työskentelevien kaupungin asiantuntijoiden kanssa. Keskustelujen tavoitteena oli kartoittaa tilannekuvaa ja näkemyksiä sekä selvittää mitkä tytäryhtiöistä olisivat mielenkiintoisimpia ja ajankohtaisia tutkimuskohteita. Esihaastatteluista kaksi keskustelua nauhoitettiin ja litteroitiin samanlaisin menetelmin kuin varsinaiset tutkimushaastattelut, joten näitä kohdellaan myös toissijaisena osana aineistoa tarpeen ja asiasisältöjen olennaisuuden mukaan. Tutkimuksen haastatteluaineisto koostuu siten kaupungin edustajien ryhmä- sekä yksilöhaastatteluista ja tytäryhtiöiden edustajien yksilöhaastatteluista.

Laadullisessa tutkimuksessa haastateltavat pyritään saada puhumaan mahdollisimman avoimesti aiheeseen liittyvistä ajatuksistaan ja kokemuksistaan. Tehtäväni haastattelijana oli siis asemoitua neutraalisti ja esittää objektiivisesti tutkimuksen tavoitteet ja niiden edellyttämiä kysymyksiä. (Puusa & Juuti 2020, 13.) Haastattelu on kuitenkin vuorovaikutteista, joten on tiedostettava, että sen osapuolet vaikuttavat välttämättä jollain tavalla toisiinsa (emt. 2020, 99). Tavoitteena oli luoda mahdollisimman luonnollinen keskusteluasetelma siten, että vastaaminen olisi haastateltavalle miellyttävää, mutta kuitenkin niin, että vastaukset ovat rehellisiä ja omakohtaisia eikä sellaisia kuin saattaisi olla sosiaalisesti hyväksyttyä tai mikä kuulostaisi jonkun

osapuolen näkökulmasta mielekkäältä. Varsinkin ympäristöpoliittisiin teemoihin liittyy vahvasti erilaisia kokemuksia, arvoja ja mielipiteitä, jotka eivät välttämättä tule esiin muuten kuin haastattelemalla, joten valittu menetelmä on siksi todennäköisesti hyödyllisin erilaisten näkemysten ymmärtämiseksi ja tutkimuksen tavoitteiden saavuttamiseksi.

Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina haastatteluina ja niiden sisällöt ovat nähtävissä tutkielman lopun liitteissä (Liite 1 ja 2.). Haastattelurungon kysymykset ovat melko yksityiskohtaisesti muotoiltuja, mutta ne esitettiin vapaamuotoisesti keskustelun etenemisen mukaan edeten kuitenkin suunniteltujen teemojen mukaisesti. Puolistrukturoitu haastattelu on haastattelumuotona strukturoitua vapaampi, mikä mahdollistaa sellaistenkin asioiden tuomisen esiin, joita tutkija ei välttämättä ole ennalta tajunnut huomioida ja haastateltavat voivat käsitteellistää näkemyksiään vapaammin (Puusa & Juuti 2020, 111–112).

Tutkimusasetelman vuoksi tytäryhtiöiden haastatteluihin oli oma runkonsa ja kaupungin edustajille omansa. Haastattelut nauhoitettiin haastateltavien suostumuksella. Ensisijaisena tavoitteena oli toteuttaa haastattelut kasvotusten, mutta aikatauluhaasteiden vuoksi yksi haastattelu pidettiin Teamsin välityksellä. Haastatteluiden kesto oli keskimäärin yksi tunti. Haastateltavien henkilöllisyys on heidän asemansa vuoksi osin pääteltävissä, mutta heille luvattiin, ettei tulosten raportoinnissa ilmene heidän henkilöllisyyttään esimerkiksi suoraan lainatuista sitaateista ja heille tarjottiin myös mahdollisuus nähdä sitaatit ja analyysin käsikirjoitus ennen julkaisua. Kerättyä aineistoa käsiteltiin suojatusti Tampereen kaupungilta haetun tutkimusluvan mukaisesti eikä haastateltavista kerätty heidän henkilötietojaan. Alla kuvatussa taulukossa esittelen valittujen yhtiöiden tyypittelyä tutkimuksessa olennaisilta osa-alueilta.

Yhtiö	Perustettu	Toimialue	Tyyppi	Omistus	Kiertotalous toimialalla	Kiertotalouden osuus toiminnassa
Pirkanmaan Jätehuolto Oy	1994	Kaupunkiympäristön kehittäminen	Inhouse	17 omistajakuntaa, Tampereen kaupunki 65,33 %	Jäte- ja materiaalikierrot	Oman toimialan edistäjä, kiertotaloustyötä ulkoistettu Ekokumppanit Oy:lle
Hiedanrannan Kehitys Oy	2019	Kehitys- ja palveluyhtiö päätoimiala: Alue- ja kiinteistökehittäminen	Outhouse	Tampereen kaupunki 100 %	Rakennusalan ja asumisen kiertotalous	Alueeseen sitoutunut, oma markkinaehtoinen toimintamalli, jonka toimeenpano alussa
Ekokumppanit Oy	2003	Kehitys- ja palveluyhtiö	Inhouse	Tampereen kaupunki (62,50 %) sekä Pirkanmaan jätehuolto ja Tampereen sähkölaitos	Kiertotalouden yleinen edistäjä, asukasrajapinta	Yleinen edistäjä ja tiedon välittäjä erityisesti asukasrajapinnassa
Business Tampere Oy	2009	Elinkeino- ja kehitysyhtiö	Inhouse	Tampereen kaupunkiseutu; 8 omistajakuntaa, Tampereen kaupunki 60,47 %	Kiertotalouden liiketoiminnan edistäjä	Kiertotalouden fasilitoija ja välittäjä yritysrajapinnassa, kiertotalous oman ydintoiminnan ulkopuolella

Taulukko 1. Tutkittavien tytäryhtiöiden taustoja ja tapausasetelman hahmottelua

5.2.1 Pirkanmaan Jätehuolto Oy

Pirkanmaan Jätehuolto Oy on 17 Pirkanmaan kunnan omistama yhtiö, josta Tampereen kaupungilla on enemmistöomistus. Pirkanmaan Jätehuolto on tarkasteltavista yhtiöistä vanhin ja perustettu aikoinaan huolehtimaan omistajakuntien lakisääteisistä jätehuoltopalveluista. Yhtiö panostaa myös toimintansa vastuullisuuteen ja ympäristövaikutusten arviointiin sekä kehittämiseen ja on oman toimintapolitiikkansa mukaan kestävän materiaalitalouden edelläkävijä. Materiaalikierron kehittäminen on Pirkanmaan Jätehuollon toiminnan ytimessä, johon myös

edelläkävijyys kiertotalouden kontekstissa pitkälti perustuu. Yhtiö pyrkii kuvaamaan sijoittumistaan kiertotalouden kokonaisuudessa monivaiheisena jätteiden materiaalikierron, tiedon ja asiantuntemuksen, vastuullisen kuluttamisen ja vaikuttamisen mahdollisuuksien asiantuntemuksen tarjoajana. Jätehuollon visiona on ”olla ympäristöhyödyn varmistamisen edelläkävijä – ympäristölle paras!”, ja strategisina tavoitteinaan yhtiö on määritellyt asumisen biojätteiden 70% kierrättämisen vuoteen 2030 mennessä sekä hiilinegatiivisuuden vuoteen 2028 mennessä (Pirkanmaan jätehuolto Oy).

5.2.2 Ekokumppanit Oy

Ekokumppanit Oy on kestävän kehityksen ja ympäristöpalveluiden asiantuntijayritys, joka tuottaa palveluitaan etenkin asukasrajapintaan, sekä myös kunnille ja yrityksille. Ekokumppanit on myös toimijana yksi Tampereen ensimmäisiä pyrkimyksissään ympäristötavoitteisiin. Tampereen kaupungilla on yhtiöstä enemmistöomistus, mutta myös muun muassa Pirkanmaan Jätehuolto on yksi omistajista, minkä kautta esimerkiksi kiertotalouden edistämiseen liittyvä työ molemmissa yhtiöissä osin keskittyy Ekokumppanit Oy:n tuottamaan kiertotalouden ratkaisuiden kehitystyöhön. Ekokumppaneiden palvelutarjontaan kierto- ja jakamistalouden palveluiden lisäksi kuuluu muun muassa energianeuvontaa, vastuullisuusviestintää ja luontopalveluita YK:n asettamien kestävän kehityksen tavoitteiden saavuttamiseksi. (Ekokumppanit Oy.)

5.2.3 Hiedanrannan Kehitys Oy

Hiedanrannan Kehitys Oy on yhtiöistä nuorin. Sen toiminta-ajatus perustettiin vuonna 2019 aluksi kahden yhtiötyypin (kommandiittiyhtiö ja osakeyhtiö) malliin, mutta ensimmäisen vuoden aikana Hiedanranta Ky purettiin ja siirryttiin vain osakeyhtiön malliin. Muutoksen syyksi perusteltiin taloudellisia ratkaisuja ja parempia edellytyksiä resurssien kohdentamiseen ja kaupunkistrategian toteuttamiseen. Käytännössä rajaavimpana tekijänä pidettiin kuntalain 126 § 2 momentin 6 kohtaa, joka estää kaupunkia toimimasta markkinoilla henkilöyhtiönä, kuten alueen kehityssuunnitelman tavoitteet edellyttivät. (Tampereen kaupunki 2020b.) Hiedanrannan Kehitys Oy on tutkimuksessa tarkasteltavista yhtiöistä ainoa out-house yhtiö, joka toimii markkinaehtoisesti hankintalakia noudattaen ja rahoittaa toimintaansa itsenäisesti yhtiölle luovutetun maaomaisuuden hallinta ja myyntituloilla. Yhtiömuutoksen myötä kaupunki ei tilaa palveluita kehitysyhtiöltä, vaan tahojen välillä on yhteistyösopimus alueen kehittämisestä. (Hiedanrannan kehitys Oy.) Hiedanrannan alue, jonka maaomaisuus kuuluu kehitysyhtiön omistukseen,

on suunniteltavana uutena kaupunginosana viime vuosina näyttäytynyt Tampereella keskeisenä kiertotalousratkaisuiden kuten muidenkin älykkään ja kestävän kaupunkikehittämisen ratkaisuiden kehittämisympäristönä ja yhteistyöalustana. Tämän on Hiedanrannan kehitysyhtiön nettisivujen mukaan määrä myös jatkua tulevaisuudessa (Hiedanrannan kehitys Oy).

5.2.4 Business Tampere Oy

Business Tampere Oy on Tampereen kaupunkiseutukuntien omistama yhtiö, josta Tampereella on enemmistöomistus. Seutukunnat koostavat Suomen toisiksi suurimman talousalueen ja kasvukeskuksen, jonka elinkeino- ja kehitysyhtiönä Business Tampere toimii. Yhtiön toiminta perustuu pääasiassa investointien sekä kestävän liiketoiminnan edistämiseen ja yritysten tukemiseen. Yhtiö luo verkostoitumisalustoja ja innovatiivisia yritysekosysteemejä sekä tarjoaa tietoa Tampereen seudusta toimintaympäristönä. Business Tampereen yritysekosysteemit ovat monialaisia ja kiertotalous näkyy näistä monessa toiminnan kärkenä tai tavoitteena. Yhtiön toiminnan painopisteitä ohjaa Tampereen kaupunkiseudun elinkeinostrategia 2020–2025. (Business Tampere Oy.)

Business Tampere Oy:n elinkeinostrategian ajantasaisuus on päivitetty 2021–2022 strategiakauden puolivälissä ja päivityksen yhteydessä vihreän siirtymän merkitys korostui yhä kaikilla yhteiskunnassa kehitettävillä tasoilla. Kiertotalous on yhtenä avainsanana strategian teemoissa, ja sen painopiste on erityisesti seudullisen toimijaverkoston rakentumisessa ja siihen vaikuttamisessa. Business Tampere on myös mukana monissa Tampereella tehtävissä kiertotalouden pilotoinneissa. (Business Tampere 2022.)

5.3 Analyysimenetelmänä aineistolähtöinen sisällönanalyysi

Kerätty haastatteluaineisto litteroitiin ja analyysi toteutettiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin keinoin hakien vastauksia tutkimuskysymyksiin. Sisällönanalyysi eräänlaisena perusanalyysimenetelmänä soveltuu kaikkeen laadulliseen tutkimukseen. Aineistolähtöisessä analyysimenetelmässä keskeistä on, että tekstimuotoon litteroidusta aineistosta etsitään erottuvia aiheita, joita voidaan luokitella erilaisiin teemoihin. Aikaisemmalla tiedolla tai havainnoilla ei tulisi olla vaikutusta lopputulosten kanssa. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Ryhdyin aineistolähtöiseen tutkimukseen varauksellisesti tiedostaen sen toteuttamisen haasteet. Taustalla vaikuttaa aina tieto siitä,

ettei ole olemassa täysin objektiivisia ja puhtaita havaintoja, vaan jo tehdyt valinnat tutkimusasetelman muodostuksessa vaikuttavat tuloksiin (Tuomi & Sarajärvi 2018, 109). Lisäksi analyysi kytkeytyy jo aineiston hankintaan, sillä tutkijan esiymmärrys ja tulkinnat haastatteluvaiheessa vaikuttavat syntyvään aineistoon (Puusa & Juuti 2020, 143). Tutkimuksen teoreettinen taustoitus ja sitä varten hankkimani kirjallisuus vaikutti siihen, millaisia kategorioita analyysivaiheessa syntyi, mutta pyrin suhtautumaan tutkimuksen eri vaiheissa mahdollisimman avoimesti mahdollisesti löydettävään uuteen tietoon ja siihen mitä aineistosta erottui.

Analyysiprosessin vaiheet kulkevat osin limittäin, ja tutkimus- ja ajatteluprosessin kulkua onkin joskus vaikeaa kuvailla yksityiskohtaisesti (Puusa & Juuti 2020, 145), mutta pyrin kuvailemaan prosessin vaiheet niin tarkasti kuin mahdollista. Analyysi toteutui hieman polveilevasti monessa vaiheessa, sillä tytäryhtiöiden haastattelujen jälkeen tein suunnitellusti näistä alustavaa havainnointia, jonka perusteella pyrin kohdentamaan kaupungin edustajien haastattelurunkoon mahdollisimman osuvia kysymyksiä tutkimuskysymyksiin vastausten löytämiseksi. Tämä on kvalitatiivisessa tutkimuksessa tyypillinen työskentelytapa, jossa aineistoa analysoidaan ja kerätään rinnakkain osin samanaikaisesti. (Hirsjärvi ym. 2009, 223.)

Milesin ja Hubermanin (1994) kehittämän usein viitatun mallin mukaan aineistolähtöinen analyysiprosessi on kolmivaiheinen siten, että 1. vaiheessa aineisto redusoidaan eli pelkistetään, 2. aineistoa klusteroidaan eli ryhmitellään ja 3. vaiheessa abstrahoidaan eli luodaan teoreettinen käsitteistö (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122). Ensimmäisessä vaiheessa pelkistämistä ohjaa tutkimustehtävä, jolloin tekstistä etsitään melko teknisesti olennaisia ilmaisuja esimerkiksi koodaamalla. Hyödynsin tässä vaiheessa värikoodaamista.

Pelkistetyt ilmaukset ryhmitellään samankaltaisiin joukkoihin ja etsitään olennaisia teemoja ja yhteisiä piirteitä eri haastatteluista koostuvan aineiston kokonaisuudesta. Teemat voivat rakentua monella tapaa, kuten ennalta aineistonkeruuvaiheessa suunnitellusti tai täysin uusina kokonaisuuksia analyysivaiheessa. (Puusa & Juuti 2020, 151–152.) Tässä tutkimuksessa teemoittelu alkoi hahmottua vähitellen ensimmäisten yrityshaastattelujen jälkeen tehdyssä esianalyysivaiheessa. Välituotoksena tästä syntyi toisen vaiheen haastattelussa hyödynnetty taulukko, jossa on alustavasti hahmottelua yhtiöiden rooleista ja tehtävistä osana kiertotaloussiirtymää, ja se on luettavissa haastattelurungon liitteenä tutkielman lopussa (Liite 2). Koska yhtiöillä ja kaupungin eri tahoilla on teemaan erilaiset lähtökohdat ja heille oli omat haastatteluerunkonsa, käsittelen myös tuloksissa vastauksia osittain erikseen mutta myös limittäin niiltä osin, kun teemat

yhdistyvät. Selvitys yhtiöiden taustoista sekä eroista ja yhtäläisyyksistä antoi ymmärrystä siitä, miten kiertotalouden toimijuus on muotoutunut yhtiöissä. Vertailemalla eri toimijoiden eroja ja yhteneväisyyksiä pyrin luomaan tilaa uusille mahdollisuuksille löytääkseni vastauksia tutkimusongelmaan.

Tarkastelin kuitenkin erilaisten teemojen ilmentymisen mahdollisuutta, kunnes aineistonkeruu oli kokonaisuudessaan valmis, sillä halusin tarkastella aineiston analyysissa avoimesti erilaisia luokittelumahdollisuuksia. Ilmausten luokittelu onkin keskeinen vaihe, sillä tässä vaiheessa tutkija tekee tulkintojensa mukaan ratkaisuja, joilla perustelee luokitteluvalintansa (Tuomi& Sarajärvi 2018, 114). Tarkastelin tässä vaiheessa erilaisia erottuvia tai korostuvia muutosulottuvuuksia, jotka olivat olennaisia tutkimuskysymyksiin vastaamiseksi ja joiden kautta pystyin tarkastelemaan toimijoiden välisiä eroja ja yhteneväisyyksiä. Jäsentelyn ulottuvuuksina päädyin tarkastelemaan aineistoa haastateltujen tahojen erilaisten toimintatapojen, yhteistyön sekä toimijoiden roolien ja niihin liittyvien odotusten pohjalta, jotka monin paikoin linkittyvät myös toisiinsa. Olennaista tässä tutkimusprosessin vaiheessa onkin syntyvien luokkien välisten suhteiden tunnistaminen ja erilaiset ulottuvuudet.

Kolmannessa eli abstrahointivaiheessa pyrkimyksenä on yhdistää ja käsitteellistää analyysiprosessissa muotoillut ja luokitellut ilmaukset teoreettisiksi käsitteiksi ja johtopäätöksiksi, joiden avulla saadaan muodostettua vastauksia tutkimuskysymyksiin ja tehtyä tulkintoja. Käsitteellistäminen on johtopäätösten muodostumiseen saakka kestävä prosessi, jossa yhdistetään empiiristä aineistoa ja teoreettista taustoitusta nostaen tietoa uudelle tasolle. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 125–127.) Tässä vaiheessa pyrin yhdistämään teoriataustasta olennaisia asioita aineistosta löytyviin yhteyksiin ja muodostamaan ja tulkintoja analyysin löydöksistä.

6. ANALYYSIN TULOKSET

Tässä luvussa esittelen analyysin tuloksia ja niistä tekemiäni tulkintoja. Analyysi on tehty haastateltavien anonymiteetin suojaamiseksi koodaamalla yhtiöiden edustajien vastaukset aineistosta siten, ettei haastateltavia nimetä, vaan yhtiöt on satunnaisesti koodattu numeroin (Y1–Y4) ja kaupungilta haastatellut henkilöt mainitaan kaupungin edustajina (K1 & K2). Tiettyä yhtiötä koskevan tiedon tullessa olennaisesti usean haastattelun osalta ilmi, puhun yhtiöstä sen nimellä

myös analyysissa säilyttäen silti haastateltavien anonymiteetin. Analyysin tueksi tarvittavat sitaatit olen valinnut siten, että ne vahvistavat analyysissa esitettyjä näkökulmia, mutta haastateltavien henkilöllisyyden suojaamiseksi joitain niistä olen muuttanut yleiskielisemmiksi tai yksinkertaistanut joltain osin, mikä ei muuta asiasisältöä.

6.1 Kiertotalousmurrokseen vaikuttavat toimintatavat ja toiminnan logiikka

Vaikka tytäryhtiöitä johdetaan saman konserniohjeen kautta, on kunkin toimintaympäristöön muotoutuneet omat vakiintuneet organisaatiojärjestelmät ja toimintatavat, jotka perustuvat omistajien kanssa sovittuihin palvelusopimuksiin, joiden mukaan hallitukset johtavat yhtiöitä. *”Kaupunki asettaa tavoitteita ja olemassaolon merkitystä, jolloin hallitus toimii sen mukaisesti” (Y1)*. Tutkimuskohteena olevilla yhtiöillä on enimmillään jopa useampi vuosikymmen ikäeroa, mikä on olennaista huomioida siinä mielessä, että perustamisen yhteydessä sovitaan yhtiöjärjestyksestä ja osakassopimuksesta, jotka määrittävät yhtiöiden toiminnan keskeisimmät pelisäännöt ja olemassaolon tarkoituksen. Joidenkin vanhimpien yhtiöiden tapauksessa vuosikymmenten aikana muuttunut toimintaympäristö on muun muassa osoittanut tarpeen näiden sopimusten uudistamiselle kiertotalouden systeemisen muutoksen mahdollistamiseksi.

Tutkimuskohteena olevien yhtiöiden toimintakentässä on myös omanlaisiaan ja toisiinsa kytkeytyviä ulottuvuuksia, jotka vaikuttavat toimintojen ja tehtävien jakautumiseen. Yksi tapausyhtiöistä on myös toisen tytäryhtiön osaomistaja ja ulkoistaa siten osaa toiminnastaan. Siten yhtiön varsinainen ydintoiminta voi erottautua esimerkiksi kiertotalouden kehittämistyöstä. Tampereen kaupungilla on ylin omistajuus molempiin yhtiöihin, mutta yhtiöiden omat tytäryhtiöt luovat erilaisen hallinnan ulottuvuuden toimijoiden välillä. Tämä toimii esimerkkinä hybridisyydestä, jonka ymmärtämiseksi tulee siihen suhtautua omanlaisena rakenteenaan, kun hallitsevia järjestelmiä onkin yhä useampia ja näiden välinen hierarkia sekä kommunikointi eri suuntiin asettaa omanlaisiaan vaatimuksia samaan aikaan kun eri tahot toimivat erilaisissa verkostoissa (Määttä 2010).

Tutkimusasetelmaan liittyen olen aiemmin luvussa 5.2. (Taulukko 1.) hahmotellut yritysten oman toiminnan kytköksiä kiertotalouteen. Yhtiöillä vaikuttaakin olevan tämän jaottelun mu-

kaan selkeästi omat painopistealueensa ja keinonsa, millä tavoin he edistävät kiertotaloutta toimialallaan. Erilaisia ratkaisuja ja toimintatapoja yhtiöissä ilmenee monin tavoin. Kiertotalouden osa-alueiden kehittäminen on saatettu ulkoistaa omalle tytäryhtiölle, joissain yhtiöissä oman ydintoiminnan kytkökset kiertotalouteen ovat vähäiset, mutta samanaikaisesti tietoa ja osaamista välitetään omille sidosryhmille ja erilaisiin rajapintoihin konsultoiden. Joissain tapauksissa taas kiertotalouden kehittämistä tehdään enemmän myös itse jalkautuen tai kiertotalouden periaatteet sisäistäen läpileikkaavasti kaikkeen yhtiön toimintaan, jolloin se ei ole ehkä aina kärkiteemana tai nimellä mainittuna, mutta asiasisällöltään huomioituna. Kiertotaloutta edistetään monien erilaisten hankkeiden kautta, joissa useammatkin yhtiöt ovat osallisina eri toiminta-alueidensa osalta, ja näiden kautta toimintatavat voivat olla esimerkiksi mitä tahansa yllä kuvatuista.

Eri yhtiöiden vastuualueiden kehittyminen ja jakautuminen kiertotalousasioissa ei ole kuitenkaan aina ollut itsestään selvää ja yhtiöt ovat ympäröivän toimintakulttuurin ja olosuhteiden vaikutuksesta päätyneet omia polkujaan erilaisiin ratkaisuihin, mikä on myös osaltaan vaikuttanut eri tahoilla muodostuneisiin käsityksiin kunkin yhtiön toiminnasta. Yhtiöillä itsellään on selkein kuva omasta toiminnastaan ja visiostaan, mutta kaupungilla omistajana on luonnollisesti oma näkemyksensä kunkin yhtiön toiminnasta. Aineistosta ilmenee viitteitä siitä, että välillä käsitykset toimijoiden tehtävistä vaihtelevat hieman. Tapausyhtiöt ovat syntyneet erilaisiin tarpeisiin ja kunkin omistajat koostavat erilaisen kokonaisuuden, vaikka Tampereen kaupungilla onkin enemmistöomistus kaikista tapausyhtiöistä. Kunkin yhtiön toiminta onkin muodostunut omanlaisia kehityspolkujaan. Näistä osassa tehtävät ovat osittain myös muotoutuneet siten, että muutamilla yhtiöillä olisi tällä hetkellä valmiudet työskennellä kiertotalouden edistämisessä myös hyvin samankaltaisten tehtävien parissa. Olennaisesti tehtävien ja vastuiden muodostumiseen on toki vaikuttanut myös se, että koko kiertotalouden tematiikka on vasta viime vuosina saanut enemmän huomiota ja kiertotalouden teemat ovat nousseet yhtiöiden toimintaan eri vaiheissa ja sen myötä käsitykset siitä muotoutuneet eri tavoin olennaisiksi. Eri yhtiöissä havaittuja käsityksiä kuvataan muun muassa seuraavasti:

> *”…silloin ei ehkä kiertotalous ollu viel terminä niin pinnalla. Nykyään taas ei enää hirveesti puhuta cleantechistä, vaan esimerkiksi kiertotalous, kestävyys ja vastuullisuus, kestävä liiketoiminta on ehkä enemmän niitä kattotermejä.”(Y4)*

> *”Kiertotalous miellettiin tai aika moni mielsi sen vaan tämmöisiin materiaalikiertoihin ehkä pääsääntöisesti, ettei kosketa meitä tai se on vaan sitä kierrätystä. Mut siitä on tultu pitkälle.”(Y4)*

> *"… nykyäänhän se [kiertotalous] tulee kaikessa muussakin. Ja nykyäänhän kiertotalouteen ajatellaan, et siihen kuuluu myös esimerkiksi energiatehokkuus sisälle."(Y2)*

Muutamien yhtiöiden tapauksissa yksittäisten henkilöiden asiantuntemuksen vaikutus yhtiön kiertotalousfokuksen muotoutumiseen on koettu erittäin suureksi. Aineistosta ilmenee, että eri toimijoilla onkin myös ollut pidemmällä aikavälillä vaihteleva ote kiertotalouden ja kestävyyden ajamisessa omassa toiminnassaan ja palveluntarjonnassaan, myös siinä määrin, että suhtautumisen kiertotalous- ja kestävyysasioihin kuvaillaan joissain tapauksissa olleen vähän nihkeää eli muutosvastaisuutta on ollut välillä enemmänkin. Käänne näiden asioiden edistämisessä henkilöityy usein yhteen tai muutamaan henkilöön, jotka ovat joko pitäneet aihetta jo pidempään yllä keskustelussa tai vastaavasti ottaneet asian edistämisen haltuunsa. Eräs haastateltava kuvailee yhden asiantuntijan merkitystä yhtiössä: " *[Yhtiö X] on tällainen yhtiö, jossa on sitten ollut tämmöinen pitkäaikainen kapea soiro kieltotaloutta"(K1)*, viitaten yhden ihmisen merkitykseen ja vaikutukseen kiertotalouden tematiikassa. Kiertotaloutta laajemmassa kokonaisuudessa kuitenkin koetaan, että *"näkyy varmaan jokaisen työpöydällä enemmän tai vähemmän ne kestävyysasiat"(Y4)*.

Erityisesti in-house yhtiöiden haastatteluista ilmenee melko yhtenäinen ja ristiriidaton näkökulma siitä, että on hyvä, että toimintaa tai palvelua tuotetaan juuri julkisomisteisena toimijana. Tätä mieltä ollaan muun muassa siksi, että kilpailluilla markkinoilla palvelut eivät luultavasti toteutuisi kaikille asukkaille oikeudenmukaisella tavalla tai vastaavasti juuri kaupungin yhtiöllä on toiminnalle olennainen yhteys kaupungin sisäisiin sekä muihin julkisen sektorin toimintoihin, mutta myös yrityksiin ja yhteiskunnan muille tasoille. Erityisesti yhdessä haastattelussa korostuu näkemys siitä, että yhtiöt ovat parhaimmillaan erittäin tehokas tapa hoitaa julkista tehtävää tai tahtoa. Yhtiömallissa toimimisessa nähdään paljon hyvää;"…*yhtiö on omistajansa kannalta aivan todella mainio tapa hoitaa asioita ja varsinkin näitä [tietyn toimialan] kysymyksiä" (Y1).* Kuitenkin yhtiöiltä välittyvän näkemyksen mukaan heillä olisi valmiudet toimia enemmän tai tehokkaammin myös kiertotalouden kysymysten parissa, jos heille tällainen valtuutus omistajalta annettaisiin.

> *"…kaupungillakin alkaa olla aika hyvät politiikat, mut ne ei oo vielä siirtyny sinne toimeenpanotasolle ja että nyt niitä konkreettisia toimia odotetaan, ja yhtiöt pystyy niitä tekemään, kunhan sanotaan, et se on teidän tehtävänne." (Y1)*

6.1.1 Julkisen ja markkinoiden välissä tasapainottelu

Yhtiöiden on liiketoiminnassaan löydettävä toimintaympäristöstään sopivia keinoja täyttää strategiset omistajatavoitteet sekä tehdä tulosta. Kun tähän lisätään myös yhä enemmän huomiota saavat ympäristö- ja vastuullisuustavoitteet, joihin myös kiertotaloustyö sisältyy, tulee myös totuttuihin rakenteisiin löytää uusia toimintatapoja. Yhdessä tapausyhtiöistä on kehitetty tavoitteiden saavuttamiseksi oma markkinaehtoinen toimintamalli, jonka periaatteet pyrkivät huomioimaan kaikki kestävyyden osa-alueet ja täyttää samanaikaisesti kiertotalouden periaatteet. Yhtiössä on tähän hyödynnetty vahvasti omaa alakohtaista osaamista, jotta on aikaansaatu kaupungin linjaukset ja tavoitteet saavuttava toimintamalli. Tavoitteiden asetannassa ei kuitenkaan ole kaupungin kanssa laajemmin tehty yhteistyötä vaan on toimittu olemassa olevien dokumenttien pohjalta. *”Aidosti on pyritty keräämään, et mitä omistaja tai omistajan organisaatio on asettanut et mitä pitäisi tavoitella ja saavuttaa.”(Y3)*

On tunnistettu, että ainoastaan out-house-yhtiömuoto mahdollistaa kyseisen yllä mainitun toimintamallin toteutuksen käytännössä ja sillä on omat selkeät reunaehtonsa, jolla yhtiön toiminta erottuu muista tapausyhtiöistä markkinoilla toimivia keinoja etsivänä ja hyödyntävänä tahona julkisen omistajan tavoitteiden toteuttamiseksi. Kiertotalous on yhtiön kuvaamana ollut alusta asti kiinteästi teemana, otsikkona ja yhtiön yhtenä tavoitteena. Hybridisyys korostuu yhtiön tapauksessa, sillä markkinat ja hierarkia ohjaavat vahvasti molemmat toimintaa ja yhtiön on etsittävä toimintamahdollisuuksia näiden rajoissa. Se, kumpi ohjaavista järjestelmistä on merkittävämpi, riippuu varmasti myös yksilöllisestä tulkintatavasta, mutta yhtiön lähtökohtana on liiketoiminnan kannattavuus eli markkinat ovat tärkeimpänä ohjaajana siihen mitä yhtiö tekee ja mitä voi tehdä.

> *”…me toteutetaan tällä yhtiömallilla, ja yhtiön pitää olla taloudellisesti kannattava. Kannattavuuden tasoo meille ei oo asetettu, mikä on erinomaisen hyvä asia, mutta meidän täytyy kuitenkin omalla taloudella pystyä toteuttamaan tätä liiketoimintaa.” (Y3)*

Oli yhtiö markkinoilla toimiva tai ei, yhtiömuoto luo mahdollisuuksia toimimiseen eri tavalla, kuin kaupunkiorganisaatiosta suoraan olisi mahdollista, mikä puoltaa selvästi yhtiöittämisratkaisuiden hyviä puolia. Erään yhtiön tapauksessa vastaavan kaltaista työtä on tehty jo ennen yhtiöittämistä kaupungin kehitysohjelmassa, mutta sen jälkeen toimintamalli on muuttunut radikaalisti aiemmasta. ”*Hyvin paljon olemme tehneet sitä jo ihan omin voimin perustekemisen kautta toimimalla eri tavalla, kun vaikkapa kaupunki toimis tällaisen tehtävän parissa” (Y3*).

Julkisomisteisessa yhtiössä ei ole itsestään selvää, että siitä muodostetaan markkinaehtoinen toimija. Tämän toimintatavan mahdollisuudet ovat vielä osin selvittämättömiä eri yhteyksissä mikä tekee yhtiöstä ja sen toimintamallin ratkaisuista eri osapuolille mielenkiintoisen. Käytännössä ratkaisuun on ainakin tutkimuksen tapausesimerkissä kuten usein muissakin päädytty juridisista syistä parhaaksi mahdolliseksi vaihtoehdoksi nähdyn toiminnan mahdollistamiseksi. Haastatteluissa ilmenee puolin ja toisin vaihtelevia näkemyksiä siitä, kuinka ehdotonta kyseisen yhtiön toiminnalle on olla juuri markkinaehtoinen toimija. Toisaalta haastateltavat ovat kuitenkin yksimielisiä siitä, että yhtiössä kehitetty markkinaehtoinen toimintamalli on hyvin omaksuttu ja edelläkävijyyttä kuvaavasti esimerkillinen omassa alakokonaisuudessaan. Puhuttaessa yhtiömuodon vaikutuksista toiminnan luonteeseen tai tehokkuuteen, esiin tuli myös näkemys siitä, että markkinaehtoisuudella ei toisaalta välttämättä ole niin suurta vaikutusta, vaan asiantuntemuksen hyödyntäminen ja osaaminen ovat lopulta merkittävämpiä.

> *”Ei tää varmaan oo ainoo tapa toimia, mut kaupunki ei oo organisoitunu tekeen näitä mitä me tehään, sanotaan näin et sit pitäis kaupungin omaa panostusta ja roolinottoa myös taloudellisesti muuttaa.” (Y3)*

> *”…ei johdu suoraan markkinaehtoisuudesta vaan niiden siellä on hyvin ymmärretty ja sisäistetty tää, että sillä - on erityinen rooli ja sille halutaan luoda erityisen kaltainen, tällänen kestävyyspohjanen suunnitelma tuottaa enemmän kuin kuluttaa ja muuta vastaavaa. Ne on omaksunu sen hyvin ja toteuttaa sitä, ja ne on tehnyt paljon sellaista työtä, jonka jonkun - ympäristöministeriön ois pitäny tehdä, eikä niin kuin yhden meidän tytäryhtiön. Et se on sillai hyvä.” (K1)*

Vaikka yhtiöistä vain yksi on täysin liiketoiminnan ehdoilla toimiva out-house- yhtiö, silti muidenkin yhtiöiden toiminta sijoittuu vahvasti julkisen ja yksityisen rajapintaan, jossa *”pitää luovia sopivassa suhteessa” (Y4)*. Kaikki yhtiöt toimivat jollain tavoin yksityisten yritysten kanssa yhteistyössä, mutta varsinkin niissä yhtiöissä, jotka toimivat eniten tässä rajapinnassa, koetaan että he ovat myös tulkitsijana, auttajana ja yhdistävänä linkkinä eri tahojen välillä.

> *”No siin on ne kaks puolta, et toisaalta me halutaan tukee niitä omistajien tavoitteita ja niiden eteenpäin viemistä ja sitten taas, miten me pystytään linkittää se yritystoiminta siihen ja sitten tietysti, et miten pystytään auttaa yrityksiä kehittää sitä omaa toimintaa ja tuoda myös näkyväksi sitä niiden hyvää tekemistä, mitä täällä on.” (Y4)*

Useilla yhtiöillä tehtävänkuva sisältää paljon yritysten ja organisaatioiden sitouttamista kiertotaloustoimintaan ja verkostojen ja yhteistyömahdollisuuksien luomista. Eri tahoilla, sekä julkisella että yksityisellä sektorilla tehtyjä onnistumisia ja hyvää työtä halutaan myös tuoda laajemmin näkyväksi inspiraationa, mutta lisäksi kontaktien luominen koetaan tärkeäksi vertaistuen

osoittamisena, sillä lopulta kaikki tahot kamppailevat samankaltaisten haasteiden kanssa kestävyys- ja kiertotaloustyössä.

6.1.2 Ymmärrys kiertotalouteen liittyvistä toimintatavoista

Kiertotalous uudehkona ja toistaiseksi tarkemmin hyvin monitulkintaisena käsitteenä tuottaa myös vaihtelevasti ymmärrystä. Ymmärrys ja käsitykset kiertotaloudesta ovat vasta kehittymässä laajemmin, mikä ilmenee myös erilaisina ajatusmalleina ja näkemyksinä siitä mikä voisi olla kunkin toimialan osalta paras tapa tehdä työtä kiertotalouden edistämiseksi. Alakohtaiset erot ja asiantuntemus erottuivat haastatteluissa tämän tiimoilta monin tavoin. Tapauskohteiksi valittujen yhtiöiden toiminnassa on useita erilaisia kiertotaloutta edistäviä tekoja ja joissain yhtiöissä näitä tavoitellaan samassakin yhtiössä useamman eri painopisteen kautta. Monissa yhtiöissä nämä ovat linkittyneitä toiminnassa painotettaviin kestävyyden osa-alueisiin, joihin kiertotalous vahvasti kytkeytyykin; *”mun mielestä nää tarkoittaa teemoja, jotka voi vetää kiertotalouteen, et aika vahvasti on.... mutta kiertotalous-sanaa sä et löydä” (Y3).*

Eräässä yhtiössä kuvataan sen olennaisena tehtävänä kiertotalouden ymmärryksen laajentaminen ja jalkauttaminen niin, että kiertotaloutta ei välttämättä edes tarvitsisi sanana ymmärtää vaan keskiössä olisikin muun muassa kierrättäminen ja materiaalien hyödyntäminen loppuun asti eri aloilla ja erilaisissa toiminnoissa, myös arjessa ja ruohonjuuritasolla. Kiertotalous sanana todetaan monille sidosryhmille luultavasti hieman vieraaksi, mikä on ymmärrettävää, sillä myös tieteellisessä keskustelussa sen määrittely on yhä moniselitteistä (mm. Kirchher, Reike & Hekkert 2017). Erään yhtiön edustaja toteaa, ettei käsitteen ymmärtäminen välttämättä ole kaikille olennaista, vaan pääasiana on se, että toimitaan tietyllä tavalla.

> *”Meidän ympäristö ei välitä siitä, mistä näkökulmasta me sitä katsotaan, kun me vaan tehdään oikeita töitä. Tai miten me niitä kutsutaan. Että puhutaanko me kiertotaloudesta vai ei. Vaan se, että mitä me tehdään, ne todelliset teot ratkaisee.” (Y2)*

Aineistosta ilmenee myös eriäviä näkökulmia ja mielipiteitä esimerkiksi eri yhtiöiden tai tahojen tehtävistä kiertotalouden kehittämistyön parissa työskentelystä tai toimintatavoista. Asiaa kuvaillaan eri yhteyksissä hieman eri tavoin, mutta esimerkiksi yhteisen kielen ja ymmärryksen löytäminen todetaan olleen ajoin myös haasteellista kaupunkiorganisaation ja yhtiön välillä ja tätä kuvaillaan muun muassa siten, että yhtiön kehittämiseen on liittynyt hienovaraisia asioita tai että kaikkea yhtiön toimintaa ei ole vastaanotettu pelkästään positiivisesti. Kyseessä ei ole ollut huomattavia erimielisyyksiä, mutta myös näiden huomiointi on olennaista tutkimuksen

kontekstissa, sillä ne heijastuvat sekä erilaisiin toiminnan logiikkoihin että myös toimijoiden roolien ja tehtävien kehittymiseen yhtiöiden olemassaolon aikana. Muutaman yhtiön tapauksessa tästä on myös jo useampi vuosikymmen. Eli myös ympäristöasioiden saama huomio ja kaupungin hallintatavat ovat muuttuneet tänä aikana paljon.

Monet kiertotalouteen liittyvät toimet ja hankkeet kaupungilla ovat pitkälti yhä erilaisia pilotteja ja käytännön kokeilutoimintaa, jossa kokeillaan ja toteutetaan erilaisia ratkaisuja ja haetaan parhaita käytäntöjä sillä kiertotalous edellyttää uusia toimintatapoja. Erään yhtiön tapauksessa kaikki toiminta on lähtökohtaisesti uutta ja vielä kokeilun tasolla, ja tarkoituksena onkin aikaansaada tuloksia, joiden avulla olisi on helpompi osoittaa ja selittää toiminnan periaatteita ymmärrettävämmin. Toistaiseksi joissain tapauksissa on vielä ollut erilaisia haasteita eri osapuolten välisen ymmärryksen välillä, mikä juontaa eri ihmisten osaamis- ja kokemuspohjasta sekä mahdollisesti yhtiömuodon luomasta institutionaalisesta kompleksisuudesta. Tässä suhteessa ilmenee selvästi, että kukin tahoillaan tiedostaa tekevänsä oman alansa tehtävät parhaiten, mutta osapuolten välillä kaivattaisiin luottamusta muutosten mahdollisuuksiin uudenlaisessa tekemisessä, sillä taustalla tehdään työtä yhteisten strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Ongelmana pidetään lähinnä ajatusmallien erilaisuutta ja luottamuksen puutetta.

> *”Aikaa se vaan vaatis. Aikaa se... Ja siis luottamusta... Lähtökohtaisesti ei luoteta. Se luottamus, et jos me saadaan mahdollisuus ja kuten mielestäni nyt ollaan saamassa mahdollisuus panna nää toimeks, niin aika näyttää, et mitä tapahtuu. Se on oikeastaan se, minkä varassa me toimitaan.”(Y3)*

Yhtenä ajatusmallien ymmärtämisen ja luottamuksen rakentamisen esteenä on havaittu vahvasti erilaisilla toimialoilla toimivien tahojen välinen ymmärryksen kielimuuri syvälle asiantuntijuuteen menevissä kysymyksissä, joita kiertotalouden systeeminen muutos edellyttää. Toisaalta myös asioiden selittäminen ja ymmärrettäväksi tekeminen vaatii ajallisesti resursseja ja sen hyödyt on vaikeampaa priorisoida, sillä tätä ei koeta välttämättä pääasialliseksi tehtäväksi.

> *”Ollaan tehty vuosia aika kovasti töitä, et me on pystytetty tää struktuuri, millä me toimeenpannaan näitä asioita, missä myös kiertotaloustavoitteet menee toimeksi, niin meillä menee, ei nyt ihan yhtä kauan, mut se on valtava työ yrittää kirjoittaa tää takaisin sille samalle kielelle niin, että kun me ite pystytään näkemään.”(Y3)*

Eri tahojen välinen kielimuuri tiedostetaan ongelmana, jonka ratkaisemiseen ei juuri ole aikaa, mutta pidetään toivottavana, että toimeenpanon edetessä molemminpuolinen ymmärrys laajenee. Koetaankin että kyseessä ”*ei ole yksisuuntaista ymmärtämättömyyttä vaan puhutaan kak-*

sisuuntaisesta ymmärtämättömyydestä" (Y3). Ratkaisuksi mainitaan esimerkiksi tarve asiantuntijalle ja asioiden sanoittajalle eri tahojen välillä, mutta tämän toteuttamista ei nähdä ainakaan lähiaikoina todennäköisenä.

> *"...kiertotaloutta toteutetaan, yhteisöllisyyttä toteutetaan, molempia osakeyhtiön kautta hyvin paljon, mut mitä se tarkoittaa tai miten ne toteutetaan, niin siit on tosi vaikee kertoo. Me tarvittas siihen joku asiantuntija, sanoittaja, joka pystyisi sen kääntämään"(Y3).*

6.1.3 Sääntelyn rajoitteiden vaikutus

Muutamissa yhtiöissä koetaan, että lainsäädäntö tai muut toimialan säädökset rajoittavat hieman tai paljonkin tehokkaampaa kiertotalouden edistämistä. Osa lainsäädännöstä vaikuttaa hyvin tarkkarajaisesti tietyllä alalla, mutta erityisesti hankintalaki nousi useamman yhtiön puheissa olennaisena toiminnan reunaehtojen rajoitteena. Haastatteluiden aikana ilmeni, että joissain yhtiöissä koetaan osin, että on myös heidän tehtävänsä omissa alan verkostoissaan tehdä vaikuttamistyötä ajankohtaiseksi tulleiden sääntelyn tai vastaavien muutostarpeiden ilmentyessä. Tällaisia myös kiertotalouden edistämiseen vaikuttavia lakimuutoksia joillain aloilla on tehty myös hiljattain. Julkisiin hankintoihin liittyvänä vaikeutena koetaan muun muassa vaikeaksi hankkia tarvittavaa asiantuntemusta ulkopuolelta julkisten palveluhankintojen sääntelyn vuoksi, mikä on haitannut sekä perusasioiden toimeenpanoa että varsinkin uusien asioiden kehittämistä.

Koska toimitaan uusien asioiden äärellä, koetaan että on myös kyse siitä, uskalletaanko joitain säädettävissä olevia asioita antaa yhtiöiden toimivaltaan. Yhtiöissä koetaan, että jos heille annettaisiin enemmän valtuuksia tai tilaa toimia, olisi mahdollista päästä toiminnassa myös kiertotalousmurroksen kannalta seuraavalle tasolle. Tällaiset muutoksen erottaisivat samalla yhtiötä julkisen omistajan käden ulottuvilta mikä tekee toki julkisen ja markkinoiden välisestä rajasta entistä häilyvämmän. Sääntelyn rajoitteet korostuvat yhtiöihin erityisesti, kun kiertotalouden keinojen kehittämisessä yritetään tehdä niin sanotusti asioita, joita ei ole ennen tehty. *"Nää on nyt just semmoisia tulevaisuuden juttuja, jotka vaatii ihan uutta ajattelutapaa" (Y1).*

Erilaiset säädökset tekevät monissa asioissa uusien toimintatapojen etsimisestä vaikeaa ja monimutkaista. Tämä koetaan kuitenkin tahattomaksi ja uskotaan, että lakien säätämisen taustalla on ollut aikanaan toimiva ideologia siitä, että julkisen toimijan ja markkinoilla toimivien yritysten roolit on eroteltu selkeämmin aikana, jolloin näiden tehtävät ja toimintatavat eivät ole

olleet yhtä lähellä toisiaan kuin nykyään ovat. Lainsäädännössä ei olekaan juuri ehditty ainakaan vielä reagoimaan siihen, että julkisia toimintoja on yhtiöitetty laajasti ja monien tällaisten yhtiöiden toiminnot ovat yhä lähempänä markkinoita tai toimivat jopa täysin markkinaehtoisesti. Lainsäädännön näkökulmasta yhä monimutkaisempaa toimintaympäristöä on vaikeampaa huomioida kaikilta sen kaipaamilta osa-alueilta ja mahdollisten muutosten läpivieminen on hidas prosessi. Myös muu kaupungin hallinnassa oleva sääntely vaikuttaa eri toimialoilla yhtiöiden toimintaan ja muun muassa kiertotalouden kehittämistyöhön. Yhtiöiden toimialakohtaiseen ohjaukseen toivotaankin myös omistajalta alakohtaisesti vaikuttavan sääntelyn huomiointia sellaisissa asioissa, joissa se on mahdollista, ja yhtiöissä koetaan, että omistajalla olisi mahdollisuus huomioida näitä enemmän.

> *”…me edelleenkin joka päivä kohdataan niitä kysymyksiä, jotka voitaisiin konsernissa miettiä toisella tapaa tai lainsäädäntötasolla miettii toisella tapaa, jos meillä se ajatus on, et me halutaan tätä kiertotalouden ajatusmaailmaa viedä eteenpäin ja sen mukaisia ratkaisuja.” (Y1)*

Markkinaehtoisen yhtiön tapauksessa yhtiömuotoa pidetään tärkeänä toiminnan ja tavoitteiden toteuttamiseksi, mutta sillä on myös rajoitteensa. Itse omaisuutensa hallinnan kautta tuottonsa ja rahoituksensa saavan yhtiön on muun muassa mietittävä tarkemmin millaiseen kokeilu- tai kehitystoimintaan se pystyy osallistumaan, vaikka näistä voisikin olla myös laajemmin hyötyä uusien toimintatapojen löytämiseksi sekä yhtiölle, että kaupungille.

> *”Sit ku pitäs miettii miksi vaikkapa joku asia ei toteudu. Ei toteudu koska ei voi tehdä. Joko ei anneta julkisen ohjauksen takia mahdollisuuksia tai sit muut toiminnan reunaehdot ei täyty.” (Y3)*

Erilaisiin hankkeisiin mukaan lähteminen edellyttäisi usein julkisen rahoituksen hakemista, tai itse rahoitukseen osallistumista, mitä pidetään hankalana joko valtiontukien säätelyn tai liiketoiminnan kannattavuuden näkökulmasta.

> *”…ei voida rahoittaa sellaisia hankkeita, jotka ei tuota hyötyä tai toteudu meidän liiketoiminnan kautta, eli että tämmöistä niin sanotusti julkista rahoituskanavaa me ei voida lähteä olemaan, koska silloin puhutaan laittomasta valtiontuesta.” (Y3)*

6.2 Vahvistuva yhteistyö ja yhteiskehittäminen avainasemassa

6.2.1 Yhteistyöhankkeet ja resurssien kokoaminen

Tytäryhtiöiden haastatteluissa tulee esiin yhtiöiden välinen yhteistyö ja kytkökset monessa kiertotalouden teemoihin liittyvässä asiassa. Kukin yhtiö vaikuttaa toimialallaan laajasti vähintään koko kaupungin, mutta myös kaupunkiseudun tai Pirkanmaan alueella sekä laajemminkin

omissa verkostoissaan ja yhteistyötä pidetään erittäin keskeisenä. ”*Kiertotaloutta kun aattelee, niin sehän vaatii useempia toimijoita usein… isommassa kuvassa se vaatii aika monta palasta siihen palapeliin, et se toimii tehokkaasti.” (Y4)*. Tutkimuksen toteuttamisen aikana yhteistyö kiertotaloussiirtymän edistämiseksi on myös jatkuvasti edistynyt.

Yhtiöiden toimintaa on pyritty kehittämään niiden koko olemassaolon ajan. Tätä tehdään yhtiöissä sisäisesti mutta myös kaupungin erilaisissa yhteistyöverkostoissa on haettu muun muassa kiertotalouden edistämisen kontekstissa erilaisia tehtäviä ja rooleja. Kaupunkikonsernin ja useiden eri verkostojen laajuuden sekä vähäisen kommunikaation vuoksi kehitystyötä saatetaan kuitenkin tehdä myös päällekkäin tai ristiin eri osapuolten tietämättä. Eri konserniyhtiöiden yhteisten intressien yhdistäminen nähdään kaupunginhallinnossa potentiaalisena yhteistyön kehittämisen paikkana niin kiertotalouden kuin muidenkin teemojen parissa. Joillain yhtiöillä onkin osin nykyään hyvin samankaltaisia valmiuksia kiertotalouden edistämisen toimiin. Tässä on ajoittain nähty yhdistämisen mahdollisuuksia, mutta organisaatiorakenteita hajottaviin toimiin suhtaudutaan sekä kaupungilla että yhtiöissä vastahakoisemmin. Innokkaammin suhtaudutaan eri tahojen osaamisen yhdistämisen ja hyödyntämisen mahdollisuuksiin erilaisten näkökulmien tuomiseen tiiviimmän yhteistyön kautta. Uudenlaisten yhteistyömahdollisuuksien hakemiselle ollaan kuitenkin myös kaupungilla avoimia.

> *”…jos miettii millasia yhteisiä, useamman yrityksen yhteisiä intressejä täällä on, niin… on sitä nyt hullumpaankin konsulttieuroja heitetty, kun se että selvitettäis se, että löytyiskö sieltä pari – kolme konserniyhtiöiden yhteistä laajempaa intressiä, missä vois pitkäjänteisesti toimia yhdessä” (K1)*

Yhteistyön kehittämisen kautta nähdään mahdollisuuksia joidenkin prosessien nopeuttamiseen ja resurssien ja rahoituksen tehokkaampaan käyttöön. Julkisen rahoituksen avulla pyritään vauhdittamaan kiertotaloustyötä useissa yhtiöissä ja seudun toimijatahoilla, joten yhtenä kiertotalouden yhteiskehittämistä edistävänä toimenpiteenä ja resursseja yhdistävinä toimina onkin vuoden 2023 alusta koottu alueellista kiertotalouden teemojen parissa jo työskentelevistä tahoista ja asiantuntijoista koottavaa ”advisory board”- nimellä haastatteluissa kutsuttua ohjausryhmää, jossa läpinäkyvästi käsitellään ajankohtaisia asioita ja jaetaan asiantuntemusta.

> *”Siinä ois monta etua. Saatais kaikille näille sparrausta, me tiedettäis keskenämmekin, että mitä me tehdään, ja kolmanneksi sitten, se vois oikeasti olla kiinnostava paikka näille sparrareille, että kun näkis semmosen koko näkymän tähän julkiseen puoleen, tähän kuntapuoleen, varsinkin nyt alkuvaiheessa, kun tää vaatii sen kuntapuolen mukanaolon tää kiertotalous.” (K1)*

Tampereen kaupungin ja sen tytäryhtiöiden ohella korostuu erilaisten laajempienkin sekä julkisista että yksityisistä toimijoista koostuvien verkostojen merkitys. Kaupunki on myös kiertotalouden asiayhteyksissä paljon yhteydessä eri tasoisten julkisten toimijoiden kuten Tampereen kaupunkiseudun, kuntien ja ELY- keskuksen kanssa. On tärkeä huomioida, että vaikka nämä ovat kaikki eri tasoisia julkisia toimijoita, niin ne toimivat erilaisissa rooleissa, kuten edistäjänä, kannustajana tai operoivana tahona. Tämän lisäksi yrityskenttä ja erilaiset yritykset ovat keskeisessä roolissa ja heidän kanssaan yhteisen yhteistyömahdollisuuksien ja yhteiskehittämisen mahdollistamista pidettiin sekä kaupungilla että yhtiöissä tärkeänä.

> *”…meilläkin on useempia tämmöisiä seudullisiakin kiertotalouden ympärille kokoontuvia konklaaveja, missä jaetaan tietoo ja mietitään näitä juttuja yhdessä eteenpäin…mietitään sitä yhteistä tulokulmaa ja niitä tavoitteita ja myös niitä toimenpiteitä, mitä kautta päästään asioissa eteenpäin.” (Y4)*

Keskeisenä uutena kehitysaskeleena ja resursseja yhteen kokoavana uutena yhteiskehittämisen mahdollisuutena useammassa haastattelussa tulee puheeksi vuoden 2023 alussa Ekokumppanit Oy:lle luotu palvelusopimus ”Kiertotalous Pirkanmaa”- maakunnallisen kehittämiskeskuksen perustamisesta, josta joissain haastatteluissa puhutaan myös osaamiskeskuksena. Tähän on tarkoitus keskittää kiertotalousosaamista ja kehittämiseen käytettäviä resursseja. Tarkemmat ulottuvuudet ovat tutkimuksen toteutusaikana vielä tarkentumassa sillä suurimman osan haastattelujen toteutuksen aikaan palvelusopimus on vielä valmistelussa. Aineistosta ilmenee kuitenkin, että kehittämiskeskukseen kerätään tämänkin tutkimuksen kohteena olevista useammista yhtiöistä resursseja ja osaamista toiminnan toteuttamiseen. Kehittämiskeskukseen halutaan koota riittävästi resursseja muun muassa, jotta toiminta olisi vaikuttavaa ja pysyttäisiin edelläkävijöiden joukossa. Resurssien kohdentaminen yhteiseen kehittämiseen ja toiminnan keskittäminen eli myös roolien jakautuminen koetaankin olennaisena asiana ja myös yhtiöiden tehtävänä, jota tulisi mahdollisesti myös yhteisesti selventää konsernissa.

> *”…me ulkoistetaan nyt sitä kehittämisasiaa, mutta ei sitä, miten yhtiö itsessään kehittää omaa toimintaansa, mut me annetaan kuitenkin tähän yhteiseen kehittämiseen resursseja. Se on mun mielestä se tärkee näkökulma tässä, jopa niin paljon, ettei pelkästään itse kehitetä omaa toimintaamme, vaan annetaan yleiseen kehittämiseen resursseja. Tää on pikkuisen arkakin asia. Sen takia on tärkeetä, että tulee meidän yhtiön tavoitteiks tää kiertotalouden mahdollistaminen.” (Y1)*

Kehittämiskeskuksen tavoitteisiin ja sille asetettuihin odotuksiin kuuluu esimerkiksi hankintoihin liittyviin monimutkaisiin prosesseihin valmiiden menettelytapojen luominen ja elinkei-

nopolitiikan kehittäminen. Laajemmin kehittämiskeskuksen tehtäviksi mainitaan ihmisten ymmärryksen ja ajatusmaailman muuttaminen ja muun muassa yrityskentän ja muiden toimijoiden tukeminen siirtymän edistämiseksi kohti kiertotaloutta.

> *"…tää kiertotalouden osaamiskeskus, mikä on aloittamassa, et mistä saadaan sitä resurssia ja tukea myös siihen tekemiseen ja niiden asioiden eteenpäin viemiseen, että saatais välitettyä sitä tietoa ja tunnelmaa sinne, että ette ole yksin, eikä tarvi tehdä yksin, vaan että tässä on apukäsiä ja ihmisiä, jotka pystyy auttamaan näiden asioiden eteenpäin viemisessä" (Y4)*

Kaupungin, yhtiöiden ja heidän omien sidosryhmäverkostojensa välillä on ollut ja myös jatkuvasti kehitteillä paljon erilaisia yhteistyöhankkeita, joilla kiertotaloutta edistetään. Asiantuntemuksen mukaan tuomista vuorovaikutteisesti molemmin puolin kaupungin kanssa ja sen lisäämistä kaupungin sidosryhmissä pidetään tärkeänä yhtiöissä. Yhtiöissä tapahtuneiden kehityskulkujen ja erilaisten toimintatapojen vuoksi yhteistyö joidenkin sidosryhmien välillä on myös osin kuihtunut, mitä pidetään haitallisena molemmin puolin. Tähän olisi tavoitteena löytää käytäntöjä, mutta resursseja ja aikaa ei ole ollut tarpeeksi sen toteuttamiseksi,*"…niin täs ei oo käytännössä löytynyt semmoista toimivaa yhteistyökäytäntöä siihen vanhaan sidosryhmäkenttään, mitä on aikaisemmin toiminu" (Y3).*

Yhtiöissä koetaan oman yrityksen toiminnasta huolehtimisen lisäksi tärkeänä edesauttaa yhteistä Tampereella tapahtuvaa kehitystä, kuten julkisen rahoituksen saamista Tampereen talousalueille tai muunlaisia panoksia kehityshankkeisiin, vaikka tällaiset eivät suoraan omaan toimintaan liittyisikään.

> *"…onhan se nyt ehdottoman tärkeetä. Se on harmi, että se toiminta on käytännössä katkennu ja siihen ei oo löydetty uutta toimintamallii. Mun mielest siihen on ehdottomasti löydettävissä ja varsin yksinkertaisestikin, mutta ei vaan oo päästy vielä kiinni… Se tulee ajan myötä toimimaan, mut et kyl meidän pitää edesauttaa myös sitä." (Y3)*

Kiertotalouden osa-alueilla edelläkävijäasemassa toimivina tapausyhtiöiden edustajat ovat kaikki enemmän tai vähemmän tehneet yhteistyötä keskenään joko yhtiönsä edustajana tai asiantuntijana. Kiertotaloustyön tavoitteista ja toteutuksista tulee ilmi etenkin pilotointeina edenneitä yhteistoteutushankkeita sekä yllä mainitut uudet kiertotalouden keskittymät. Vaikka kiertotaloutta toteutetaankin useiden eri hankkeiden ja tahojen toimesta, suhtaudutaan erilaisiin projekteihin ainakin tällä hetkellä myönteisesti. "*Kyllä maailmaan hankkeita mahtuu*" *(K1)* ja pienestä asioiden päällekkäisyydestäkään ei ole haittaa kiertotalouden teemojen vasta vähitellen tarkentuessa. *"Mun mielestä on nyt asettunu sillai aika hyvin, että on tekemisiä, on kehittämisiä, mut ne ei mee päällekkäin missään" (K1).* Kaupungin näkökulmasta tavoitteena olisi jossain

vaiheessa asioiden edetessä tarkentaa vastuiden jakautumista selkeämmin, samoin kuten muutenkin ilmasto- ja kestävyysasioiden kehittäminen on kaupungilla aikoinaan alkanut muotoutua.

6.2.2 Pilotit ja kokeilutoiminta yhteiskehittämisessä

Pilottien hyötyinä pidetään muun muassa sitä, että niiden kautta pystyy usein välttämään päätöksenteon pitkät prosessit ja mahdollisen vastustuksen niitä edellyttävissä päätöksissä. Jo tehtyjen pilottiratkaisujen sekä haastatteluaineistojen perusteella vaikuttaa siltä, että myös Tampereella tämä mahdollisuus on tunnistettu ja sitä hyödynnetään paljon.

> *”…nykyään asiat näyttävät vaan etenevän niin, että uudet asiat toteutetaan siten, että tehdään projekteja, pilotteja. Kun ollaan pitkällä, niin tehdään demo. Ja sit jostain siitä, jos siel on koko asiakokonaisuus, joka lähtee, niin sit se lähtee.” (K1)*

Piloteissa nähdään mahdollisuuksia muun muassa byrokratian rattaiden välttämiseen, sekä matalamman kynnyksen keinona saada erilaisia toimijoita mukaan. Lisäksi rahoituskeinojen mahdollisuudet ovat siten monipuolisempia. Kiertotalouden murros on lopulta uusien keinojen ja toimintatapojen hakemista, joten käytännössä kaikki kiertotaloustyö koetaan olevan vielä kokeilutoimintaa;*”…täähän on tällästä hakemista, koska ei kenelläkään ole keinoja siihen, että ne osais toimia kiertotaloudessa” (K1).*

Aineistossa on havaittavissa kuitenkin myös pientä varautuneisuutta pilotteja kohtaan, erityisesti siitä näkökulmasta, että myös pilotit tulisi ottaa tosissaan, jotta ne eivät pääsisi unohtumaan pilotoinnin rahoituksen päätyttyä vaan kokemukset ja hyvät toimintamallit saataisiin koottua talteen ja levitettyä tietoa eteenpäin siitä mahdollisesti hyötyville. Liian vahva siiloutuminen ja siten kokeilujen vaikutuksen jääminen vain pienen murto-osan vaikutukseksi nähdään kaupungin toteuttamien pilottien riskinä ja muutoksen saavuttamisen hidasteena. Pilottien toteuttaminen yhteistyössä useiden tahojen kanssa on yksi keino välttää siiloutumista. Aineistosta ilmenee hieman kriittisyyttä kaupungin pilottihankkeita kohtaan niiden kunnianhimon ja rohkeuden puutteesta. Esimerkkinä mainittiin Tampereella aikaansaatu kilpailutus kiertotalousperiaattein rakennettavasta asuinkerrostalosta, jota toimintatapana pidetään erinomaisen hyvänä esimerkkinä. Asiassa kyseenalaistetaan kuitenkin pilottihankkeen vaikuttavuus kokonaiskuvassa ja peräänkuulutetaan sitä, että vastaavaa tulisi uskaltaa edellyttää nopeammin ja laajemmin nyt kun toimintamalli on olemassa ja yritykset ovat valmiita sitä toteuttamaan.

> *”…jos ajatellaan, et Tampereen kaupunki itse haluaa saada vaikkapa rakennusosien uudelleenkäyttöä toteutumaan, niin se, että nyt -22–25 asunto- ja maapolitiikassa oli*

> *tontinluovutuksessa tavoitteena, että yksi tällainen tontinluovutus per vuosi, jossa toteutetaan tämmöisiä pilotointihankkeita, yks kerrostalo, niin eihän se riitä alkuunkaan. Pitäs panna toimeks, et jos halutaan, niin täytyy panna toimeks." (Y3)*

Kiertotalouden osaamisesta ja resursseista todetaan myös olevan pulaa lähes kaikkialla. Kehittämisen ratkaisuja haetaan yhteistyön kautta, mutta lähes kaikkialla asiantuntemus keskittyy yhden ihmisen ympärille. *"Olis [pulaa osaamisesta] joka paikassa. Missään ei oo riittävää osaamista siitä, ja kaupungin sisällä tää on vasta lähös liikkeelle" (Y2)*. Uusien kiertotalouden yhteistyöratkaisujen ja asiantuntijaryhmän lisäksi kiertotalousasiantuntijaa rekrytoitiin tutkimusprosessin aikanakin yhteen tapausyhtiöistä sekä kaupungille, mikä osoittaa asian ajankohtaisuudesta ja aktiivisesta osaajien sekä ratkaisujen hakemisesta.

6.3 Roolit ja odotukset kiertotalouden edistämisessä

Tutkimuksessa tarkasteltavien toimijoiden roolit ja käsitykset omasta roolistaan olivat alusta asti keskeisesti mielenkiinnon kohteena tutkimusongelman selvittämiseksi. Sen lisäksi että käsitys toimijoiden erilaisista rooleista kiertotalouden edistämisessä on kiinnostava omana ulottuvuutenaan, se kytkeytyy erityisesti odotuksiin siitä, miten kiertotaloustyötä voitaisiin kaupunkikonsernissa edistää, sekä myös aiemmin käsiteltyihin ulottuvuuksiin; eri yhtiöiden toimintatapaan ja toiminnan logiikkaan sekä yhteiskehittämiseen.

6.3.1 Tytäryhtiöiden roolit

Tytäryhtiöille olemassaolon perusta ja tehtävät tulevat vahvasti kaupungin strategiasta, sekä muiden omistajien muodostamista tavoitteista ja tytäryhtiöiden pääasiallinen tehtävä onkin ensisijaisesti toteuttaa omistajan strategisia tavoitteita. Tytäryhtiöiden rooli tulee siis osin omistajalta annettuna ja osin oman työn myötä rakennettuna. Tampereen kaupungin konsernirakenne on hyvin laaja ja on havaittu, että yhtiöiden rooli ja merkitys on joissain tapauksissa tulkinnanvarainen tai muista syistä vaihteleva.

> *"...yhtiöillähän pitäis olla kaupungin kannalta joko strateginen merkitys tai sitten ne on kauppatavaraa. Ja tää, johtuen useista syistä, poliitikkojen rakkaudesta menestyviin yhtiöihin ja muihin, niin täähän ei toteudu." (K1)*

Kaupunkikonsernin rakenteessa on pitkälti omistajan tahdosta kiinni, miten toimijoiden roolit muotoutuvat kiertotalousmurroksessa. Toimijoiden välillä ilmenee vaihtelevia käsityksiä rooleista ja esimerkiksi tiettyjen yhtiöiden roolin vahvistamiseen ja kasvattamiseen kiertotalouden

aihepiireissä on vahvemmin tahtoa. *”...kun kiertotalous on lähtenyt näin, niin se rooli siellä kasvaa, ja kaupunki haluaa kasvattaa sitä ja naapurikunnat myös” (K1).* Tämän vuoksi on tärkeää, kuten yhtiöissäkin peräänkuulutetaan, että omistajaorganisaatiossa on oltava tarpeeksi läheinen ymmärrys kunkin yhtiön ja toimialan kyvyistä, jotta ne kohtaavat mahdollisimman tehokkaasti tavoitteiden kanssa.

> *”…meitä kiinnostais nyt se, että mikä on julkisesti omistetun infrastruktuuriyhtiön paras rooli, jotta tää muutos tapahtuu. Silloin se ei oo varmaankaan se taloudellinen tulos, vaan se on se vaikuttavuus, mitä saadaan aikaiseks.” (Y1)*

Osalla yhtiöistä on näistä lähtökohdista haastattelujen perusteella mielestään selkeä ja kirkas oma rooli ja tehtävänsä, jota toteuttaa kaupungin tavoitteiden ja toiveiden mukaisesti. Haastattelujen yhteydessä osassa yhtiöistä esitetään kuitenkin myös toiveita selkeämmästä roolista ja tehtävästä. Lisäksi eräissä yhtiöissä toivotaan omistajan myöntämään valtuutusta ja tehtävää olla tehokkaampi kiertotalouden teemojen parissa roolien uudelleen miettimisen kautta. Nämä yhtiöt kokevat siihen pystyvänsä, jos se heille tavoitteeksi asetetaan ja siten annetaan valtuutus toimia esimerkiksi muutenkin kuin perustehtävänsä ja taloudellisen tuloksen toteuttajana. Tapausasetelmaan valittujen yhtiöiden asemasta ja roolien erilaisuudesta kertoo muun muassa se, että joukkoon kuuluu myös yhtiö, joka kokee tietävänsä roolinsa hyvin tarkkaan ja tekevänsä jo työtä sen mukaisesti, ja kaupungin käytäntöjen hitaus ja siksi mahdollinen vahvempi ohjaus koetaan lähinnä työn hidasteena. Kyseinen yhtiö hyödyntää mieluummin itse oman alan osaamistaan ja on melko tyytyväinen nykyiseen kehityksen suuntaan. Yksi tapausyhtiöistä suhtautuu rooliinsa muihin verrattuna kaikista neutraaleimpana, kuvaillen omaa tehtäväänsä ja rooliaan kaupungin asettamien tarpeiden mukaiseksi odottamatta roolistaan paljoa enempää. Suhtautuminen omaan rooliin rakentuu myös edellä käsiteltyjen teemojen kuten kiertotaloustoiminnan käsitysten ja erilaisten logiikkojen sekä kielellisten käytäntöjen kautta.

Varsinkin markkinaehtoisten, mutta myös muiden yhtiöiden ja omistajan eli kaupungin ja toimijoiden käsityksiä erottavina tekijöinä saattaa vaikuttaa myös kulttuuri- ja identiteettierot eri tahojen välillä. Eri tahoilla koetaan päällimmäisenä kuuluvuuden tunnetta omaan lähiorganisaatioon ja osin tätä kautta myös muodostuu toimijuuden käsitykset julkisena, puolijulkisena, lähellä yksityistä toimijaa olevana yrityksenä tai käsitys saattaa olla hybridisesti vielä jotain näiden välillä. Markkinayhtiöille arvioidaan tulevan suoremmin painetta myös kuluttajien suunnasta, kun taas in-house yhtiöt ovat lähempänä kaupunkiorganisaatiota, minkä kautta saattaa hieman korostua vaade toimia vastuullisesti julkisen toimijan periaattein. Yhtiöiden välillä

onkin havaittavissa pieniä eroavuuksia siinä, kuinka vahvasti ne identifioituvat julkista tehtävää toteuttavana toimijana ja osana kaupunkia tai muuta omistajista koostuvaa kokonaisuutta.

Joidenkin yhtiöiden kohdalla yhteinen käsitys kaupungin kanssa toimintakentän mahdollisuuksista ei vielä ole löytynyt ja yhteinen käsitys rooleista hakee yhä muotoaan. Esimerkiksi eräässä yhtiössä koetaan heidän olevansa hyvin keskeisessä asemassa kaupungin kiertotaloustoimijoiden verkostossa ja resurssina ja he odottavatkin ohjausta; *”...miten omistaja käyttää tätä organisaatiota näiden asioiden edistämiseen?” (Y1)*. Samaan aikaan kaupungin tahoilla käsitys on, että yhtiössä tulisi itse vielä sanoittaa tekemistään ja ”*päättää se, että mitä ne haluaa tehdä kiertotaloudessa, että mikä on tämän yhtiön oma ydintoimintojen laajennus kiertotalouteen”(K1)*.

Yhtiöiden roolin selkiyttämistä ponnekkaimmin painottaneesta yhtiöstä on asiaa tuotu esiin erilaisissa yhteyksissä. Yhtiössä on yritetty hahmottaa itse omaa roolia ja heidän toiveenaan olisi terävöittää sitä millainen rooli julkisomisteisilla yhtiöillä on muutoksen ajurina tai osana kiertotaloustoimia. Yhtiöt tuovat erilaisten kanavien kautta asiantuntemustaan ja osaamistaan paljon esille, mutta julkisomisteisessa tytäryhtiössä seurataan viime kädessä sitä, mitä toimia ja millaista roolia omistaja yhtiöltä edellyttää. Osassa yhtiöistä sanotaan tytäryhtiön roolin olleen tähän mennessä helppo siinä mielessä, että he ovat omien intressiensä mukaan kehittäneet toimintaansa, mutta omistajalta annettu tehtävä tai vaatimukset ovat perustuneet taloudelliseen suoritukseen ja muuten toimintavapaudet ovat olleet melko laajat.

Yhtiöiden rooleissa on luontaisesti eroja muun muassa toimialojen vuoksi. Osa tapausyhtiöistä on toimintatavoiltaan ja perustehtävältään sen luonteisia, että heidän roolinsa on jo muodostunut suhteellisen selkeästi tietynlaiseen toimintakenttään. Toiminta kiertotaloudessa voi kuitenkin painottua myös toimintamahdollisuuksien luontiin, jolloin kiertotalous ei juuri näy yhtiön sisällä vaan siitä välitetään tietoa muille tahoille;*”...meidän rooli on tietyllä tavalla aina mahdollistaa ja olla fasilitoija ja verkostojen rakentaja ja toimintaympäristön kehittäjä” (Y4).* Kaupungin tahojen näkökulmasta myös sisäisiä kiertotalousmahdollisuuksia voisi yhtiöissä vielä laajentaa.

Yhtiöt kokevat pääsääntöisesti itse olevansa keskeisessä roolissa kaupungin kiertotalouden kehittämisessä, ja mainitsevat myös jakaneensa ja käyttäneensä resurssejaan yhteisen kehittämistyön edistymiseen. Oman roolin vaikuttavuuden arviointi kiertotalous- ja kestävyyssiirtymässä

koetaan kuitenkin monin paikoin vaikeaksi ja tämän kehittämisen pyrkimys nousi esiin osassa haastatteluista. Monissa yhtiöissä on muun muassa ympäristösertifikaattien hakuprosessien avulla pyritty selventämään oman organisaation vaikuttamisen paikkoja ympäristö- ja kestävyysasioissa. Eräässä yhtiössä koetaan heidän olevansa ensimmäisiä kiertotalouden toimijoita seudulla, joten pitkäjänteistä työtä kiertotalouden teemojen ja ympäristöasioiden parissa on tehty jo pidempään. Kuitenkin vasta viime aikoina yleisesti muuttuneen suhtautumisen ja keskusteluympäristön koetaan aiheuttaneen laajemmin vaikuttavuutta teeman ympärillä. Asiantuntemuksen tuominen koetaankin nyt varsin tärkeäksi, kun toimintaympäristö alkaa olla vastaanottavainen ja kehittämistyötä teeman ympärillä on yhä enemmän. Yhtiöiden roolien jakautuminen näkyi myös siinä, että kukin on omaksunut oman roolinsa suhteessa tiettyyn toimintaympäristöön ja siten myös eri asiayhteyksissä koetaan tietyt omat vaikuttamismahdollisuudet rajallisina. Yhtiöiden omat laajat verkostot ja toimintaympäristö vaikuttavat toisaalta siihen, että samanaikaisesti nähdään *”hirveen paljon vaikuttamisen mahdollisuuksia ja tuodaan niitä langanpäitä yhteen” (Y4).*

Näkemykset toimijoiden oman roolin merkityksestä vaihtelevat hieman sen mukaan minkä toimialan ja millaisesta kiertotalouden edistämisen näkökulmasta asiaa tarkastelee. Huomioitavaa on myös, että eri yhtiöille toisaalta varmasti on myös luonnollista nostaa omaa hyvää toimintaa esiin, ja sitä kautta käsitykset toimijoiden rooleista saattavat myös olla erilaisia eri tahoilla. Edelläkävijyys erottuu tapausyhtiöissä esimerkiksi heidän omaksumiensa roolien kautta;

> *”On jouduttu ottaa isoja rooleja ja taloudellisia vastuita ja toimeenpanna, jotta yritykset pystyy toteuttamaan osansa… kaupunki ei asemassaan ja organisaationa tähän pystyisi.” (Y3)*

> *”…ainakin nyt näyttää, että me ollaan se kaikista merkittävin resurssi tällä hetkellä, mut jonkun pitää aloittaa, jostakin se pitää lähtee liikkeelle ja se on ihan hyvä, koska me ollaan siel materiaalivirtojen kanssa ja niinku äsken totesin, niin näistä se on helpointa aloittaa, tää kiertotalouden systeeminen kehitys.” (Y1)*

Analyysin avulla tulee esiin monenlaisia tapoja ilmaista käsityksiä yhtiöiden rooleista ja merkityksestä suhteessa kiertotalouden tavoitteistoon. Yhtenä selvänä kantana nähdään yhtiöiden hyödyntäminen tehokkaammin kiertotaloussiirtymässä. Kuitenkin juuri kiertotalouden painottamisen merkitystä kohtaan ilmenee hieman epäilyksiä suhteessa kaupungin muuhun tavoitteistoon kokonaisuudessaan ja varsinkin muihin ilmasto- ja ympäristötavoitteisiin. Muutamilla yhtiöistä kiertotalous on esimerkiksi teemana nostettu yhtiöjärjestykseen tai omistajastrategiaan ja muilla tavoin nostettu agendalle. Haastateltavat pitävät selvänä sitä, että toimia on tehtävä

kiertotalouden edistämiseksi, ja esimerkiksi yhtiöiden uudeksi tehtäväksi parhaillaan kehitettävä vastuullisuusraportointi ja sen kautta tehtävä oman toiminnan arviointi on tähän hyvä keino, mutta pelkän kiertotalouden korostamisen olennaisuutta yhtiöiden tehtävänä myös kyseenalaistetaan.

> *”…mä en tiedä sitten, että pitäiskö yhtiöillä olla semmonen rooli, että niiden tehtävänä olis esimerkiks edistää kiertotaloutta. Jos se kirjataan niiden johonkin yhtiöjärjestykseen ja muuta niin... mitäs sitten? Mitäs sitten seuraavaksi? Mistä tulee se, tuleeko jostain se isompi yhteiskunnallinen vastuu, ymmärrys ja näkemys, että se on kiertotalous, eikä se olekaan ilmastonmuutoksen hillintä tai biodiversiteetin edistäminen, tai muu vastaava.” (K1)*

Ennemmin ehdotetaankin vastuullisen toimijuuden edellyttämistä yhtiöjärjestyksessä, konserniohjeessa tai vastaavassa siten, että yhtiöt itse omassa dokumentaatiossaan ja raportoinnissaan tunnistaisivat itselleen sopivimmat vaikuttamisen paikat.

> *”Mut se, että millasia ne on, mihin ne kirjataan, ja mitkä ovat tarkoituksenmukaisia, niin mun mielestä se on, sen takia meillä on omistajaohjaus, että omistajaohjaus miettis näitä asioita.” (K1)*

Tässä yhteydessä omistajaohjauksen roolin vahvistaminen nouseekin esiin keskeisenä kehityskohteena, josta tutkimuksen toteuttamisen aikana myös kaupungilla on käynnistetty keskusteluja.

6.3.2 Yhtiöiden odotukset omistajaa kohtaan

Monin paikoin yhtiöiden käsitykset heidän roolistaan kiertotalouden edistämisessä kääntyvät siihen, että roolit kaipaavat tarkennusta ja selkiyttämistä. Niiltä osin, kun yhtiöissä koetaan epäselvyyttä omassa tai toimintakentän eri tahojen rooleissa ympäristöasioiden ja kiertotalouden kehittämisessä, kääntyvät odotukset kaupunkia kohtaan roolien kirkastamiseen ja näiden asioiden yhdessä pohtimiseen siten, että yhtiöissä olisi valmius toimia vahvempien edellytysten mukaan.

> *”…jos omistaja sanoo, että teidän tehtävä on hoitaa yhtiön tehtävää niin, että kiertotalous mahdollistuu, et yritysmaailma- tai jotain alustarakenteita ja niin edes päin, tätä kehittämistä, mitä siinä voikaan olla, niin mehän tehdään sitä ja me ollaan tosi tehokkaita. Ei meitä tartte suostutella. Meille voidaan sanoo että tehkää, ja me tehdään.” (Y1)*

Yhtiöissä kiertotalouden edelläkävijyys erottuu vahvana halukkuutena kehittää toimintaa ja tämä heijastuu myös omistajaan kohdistuviin odotuksiin. Erään haastateltavan mukaan yhtiöissä on valmiutta hyödyntää kiertotalouden teemojen edelläkävijyyttä ja ottaa yhdessä julkisen

sektorin toimijoina vielä isompi ja kunnianhimoisempi loikkaus julkisen talouden muuttamisessa kiertotalouden periaattein toimivaksi. Vaikka yhtiöt ovatkin vähintään käsivarren mitan päässä omistajasta omassa toimintakentässään, yhteiskehittämiseen löytyy halua ja sille myös nähdään potentiaalia. Haastateltavilla kokonaisuudessaan vaikuttaa olevan tematiikkaan ja kehittämiseen aidosti innostunut ote ja vahvaa asiantuntemusta siitä, miten työtä voitaisiin kehittää kaupungin kanssa yhdessä. Useammasta yhtiöstä korostetaan sitä, että yhtiössä on osaamista jota kaupungilla ei ole, ja jos tätä ei hyödynnetä riittävästi, on se resurssien hukkaan heittämistä.

Yhtiöissä on enimmäkseen odottavainen tai neutraali suhtautuminen sitä kohtaan, miten omistaja voisi vahvistaa ympäristöasioiden johtamista yhtiöiden kautta. Tähän kuitenkin mainitaan lisäyksenä, että puuttuminen ydintoimintoihin ei kuitenkaan ole toivottavaa vaan tämä tulisi tapahtua ylemmällä tasolla strategisten ja toimivallan määrittämiseen liittyvien tavoitteiden kautta, eli yhtiöissä tulisi itse miettiä miten tehdä toiminnastaan tavoitteiden mukaisesti vaikuttavaa.

> *”Sillä tavalla toivoisin, että meille paremmin näytettäs sitä suuntaa. Se, että meille annetaan jotenkin hiekkalaatikolle se raja, et tehkää tossa sitä työtä. Mutta me saatas täällä se päättää, että mitä me tehdään, millä tavalla me saavutetaan niitä.” (Y2)*

Muutama haastateltava suhtautuu vahvempaan omistajaohjaukseen myös hieman varauksellisesti. Erään yhtiön edustaja, joka esittää toiveita vahvempaa omistajaohjausta kohtaan tietyin edellytyksin, mainitsee voivansa sanoa näin, sillä yhtiössä on luottamus siihen, ettei omistajalta mitään ”hullua” tai harkitsematonta tulisi eli siksi vahvempi ohjaus olisi tervetullutta ja voisi selkiyttää yhtiön tehtäviä siinä, miten ja mihin kiertotalous uutena teemana asettuu tehtäväksi.

Vanhoihin ja perinteisiin toimintatapoihin ja -malleihin juuttumisen yhtiöt näkevät kaupunkiorganisaation haasteena. Vuosikausia hyödynnettyjen toimintamallien muuttaminen ei käy hetkessä ja vaikka Tampereellakin on hallinnollisia uudistuksia toteutettu rohkeasti, on näiden muutosten integrointi ollut teknisempää, kuin millaista otetta kestävyyden ja kiertotalouden tematiikka edellyttää. Asiantuntemuksen ja riittävien henkilöresurssien ohella vähintään yhtä olennaisena edellytetään tahtotilaa;

> *”…kun muutosta yleensä vastustetaan aika monessa paikassa, et jos on ne hyväksi havaitut toimintamallit, mitä on käytetty vuosikausia, niin jos niitä lähetään myllläämään ja pitääkin miettiä asiat ehkä eri tavalla, mitä on aikaisemmin tehty, niin siihenhän menee a) aikaa ja b) resursseja, niin se on monesti se semmoinen kipupiste siellä. Mut et miten sen sais sitten muotoiltua ja tuotua esiin sen asian niin, että oikeesti nää nyt vaan pitää tehdä että [naurahdus] ei voi maailmantappiin mennä sillä vanhalla kaavalla,*

millä on ehkä menty, et joskus pitää uudistua, ja tuoda se näkyväksi, että mikä se hyöty siitä on sitten, että asioita tehdään eri tavalla." (Y4)

Valmiita ratkaisuja näihin haasteisiin ei ole ja kiertotaloussiirtymä edellyttää kaupungilla hyvinkin laajasti toimintojen uudelleenajattelua ja tahtotilaa muutokselle kaupungin eri sektoreilla. Yhtiöissä nähdään, että heidän ja omistajan toiminnan uudelleenajattelua voitaisiin kehittää yhdessä pysähtymällä asian äärelle ja panostamalla ratkaisujen hakemiseen. Erityisesti omistajaohjauksen panos koetaan tärkeänä "*että sieltä tulis se paine koko ajan et tää on teidän tehtävä, miettikää, tuokaa niitä ratkaisuja ja miten teidän toimintaa pitäs kehittää." (Y1).*

Yhtiöissä koetaan, että ohjaamisen keskittäminen omistajaohjaukselle olisi keskeistä konserniedun saavuttamiseksi kiertotaloustyössä, etenkin samankaltaisilla toimialoilla. Mikäli siihen ei ole mahdollisuuksia, esitetään yhteistyömahdollisuutena esimerkiksi uuden kiertotalouden kehittämiskeskuksen roolin nostaminen tähän yhteyteen. Tämä voisi olla myös mahdollinen skenaario, sillä Ekokumppanit Oy on jo aiemminkin tuottanut kaupungille sisäisesti ympäristöpalveluita. *"Sitä ymmärrystä vähintään nyt kiertotaloudest tarvittais sinne omistajaohjaukseen…mut toinen vaihtoehto on se, et esimerkiks nyt tää kehittämiskeskus antaa sitä omistajaohjaukselle." (Y1)*

Yhtiöissä ilmenee odottavainen ja positiivinen suhtautuminen kaupungilla käynnissä oleviin muutoksiin ja kehitykseen. Muutoksen edellyttämää tahtotilaa kuvaillaan paikoin lupaavana ja yhtiöiden uudeksi tehtäväksi tulevalta vastuullisuusraportoinnilta odotetaan, että sen kautta olisi mahdollista löytää ratkaisuja erilaisten ajatusmallien ja ymmärryksen välillä. Lisäksi esitetään odotuksia sitä kohtaan, että vastuullisuusraportointi voisi toimia apuna tehokkaampien toimintamahdollisuuksien kartoittamisessa. Myös Tampereen kaupungin palkkaamaa kiertotalouden erityisasiantuntijaa kohtaan on yhtiöissäkin odotuksia kaupungin eri yksiköiden kehittämistyön edistämiseksi ja koordinoimiseksi.

"…nythän kaupungille on tulossa tää uus kiertotalouskoordinaattori, niin hänen tehtävänähän on just koordinoida sitä eri yksiköiden tekemistä ja ehkä myös sitten vähän potkiakin siinä [naurahdus] asiassa eteenpäin, että asioita tulee tehdyksi." (Y4)

6.3.3 Kaupungin ja omistajaohjauksen roolit ja vastuunjako

Kaupungin näkökulmasta työ kiertotalouden edistämiseksi on käynnissä ja myös tulevasta toimeenpanosta alkaa visio selkiytymään pitkälti yllä mainittujen yhteiskehittämisen keinojen kautta. Kiertotaloustyötä kaupungissa edistäneen asiantuntijan mukaan tavoitteiden hyväksyntä

kaupungin sisäisessä strategiatyössä ja kaupunginhallituksessa suhtautuminen oli yllättävänkin myönteinen ja eteni nopeasti. Tästä eteenpäin kaupungin osalta on jo hyvissä ajoin tunnistettu tarve uuden asiantuntijan palkkaamiselle, mikä on edistynyt alkuvuodesta 2023 tutkimusprosessin aikana. Riittävien asiantuntijaresurssien puuttuessa kiertotalousohjelman toimeenpano on alkanut verkkaisesti.

Kiertotalouden edistämisen kysymyksiä ja kaupungin omaa roolia on myös jo pohdittu, sillä tunnistetaan, että muutos on jo markkinavetoisesti käynnissä. Kaupungilla on mahdollisuuksia ja paikkoja vaikuttaa, mutta samaan aikaan toinen kysymys onkin myös, miten ja missä ovat oikeat vaikuttamisen paikat, ettei vahingossa puututa jo käynnissä olevaan hyvään kehitykseen ja kuinka paljon kaupungin tehtävänä lopulta on toimia ohjaajana. ”*…Mikä on kaupungin rooli tässä, on hyvä kysymys, koska sitä tapahtuu jo vähän markkinaehtoisestikin” (K1).*

Kaupungissa on myös tehtyjen yksittäisten hankkeiden ja pilottien kautta tunnistettu ja löydetty keinoja. Jo aiemmin mainittu esimerkki talonrakentamisen kiertotalouspilotista nousee myös tässä yhteydessä esimerkiksi siitä, miten kaupunki kokee löytäneensä roolinsa kiertotalousratkaisujen mahdollistajana. Myös yhtiöiden yhtenäinen näkemys kaupungin roolista on, että yhtenä kaupungin tärkeimmistä tehtävistä on olla mahdollistamassa kiertotalouden liiketoimintamahdollisuuksia ja sama on tunnistettu myös kaupungilla; *”me meidän omalla toiminnallamme voidaan, jos me mietitään vähän enemmän, niin me voidaan mahdollistaa kiertotalouden ratkaisuja, joita yrityspuoli voi hyödyntää tai ostaa ja hyödyntää” (K1*). Tutkimuskohteena olevien toimijatahojen roolien uudelleenajattelua ja julkisen ja yksityisen rajapinnan sekoittumisen mahdollisuuksia kuvaakin myös se, että kaupungin edustaja kuvailee, että kaupunki myös itse pyrkii käyttämään sääntelyn mahdollistamissa rajoissa mahdollisimman laajaa toimenpidevalikoimaa *”omissa jutuissaan, joissa kaupunki on ikään kuin yksi yritys, joka voi myös hyödyntää kiertotalouden ratkaisuja eri asioissa” (K1).*

Tapausyhtiöiden omiin verkostoihin kuuluvasta yrityskentästä tulee usein kritiikkiä liiketoimintaa haittaavista kaupungin hitaista prosesseista, mikä usein vaikuttaa varsinkin uusien ratkaisujen kokeilu- tai käyttöönottovaiheessa. ”*Niillä saattaa usko loppua jo jossain vaiheessa*” (*Y4*), minkä vuoksi julkisen ja yksityisten välillä onkin ehkä joissain asioissa kuilu ja yhteistyömahdollisuuksien synty heikompaa. Yrityskentän näkökulmasta on tärkeää päästä nopeasti käsiksi kiertotalousratkaisujen liiketaloudellisiin mahdollisuuksiin ja ratkaisujen skaalaamiseen omaan toimintaan sopiviksi. Kaupungin tehtävä kiertotalouden ja muun muassa yhteistyön

mahdollistajana ja yritysten ja muiden tahojen tietoisuuden lisääjänä ja ”tiennäyttäjänä”. tunnistetaan tärkeäksi. Yhtiöiden haastattelujen yhteydessä tuleekin ilmi, että tämän selvittämiseen liittyen on myös hiljattain alkanut myös uusi hanke eli ratkaisuja ja yhteistyökeinoja pyritään aktiivisesti löytämään. *”Kyllä kaupungin pitää ja kaupunki voi mahdollistaa näitä, mut se on tietysti ne... Se byrokratia ja rattaat pyörii siellä joskus hitaammin kuin yritykset toivoisivat (Y4).*

Kaupungin omassa toiminnassa ja sisäisessä tekemisessä yhtiöiden puolesta nousee esiin toive siitä, että he voisivat luottaa siihen, että kaupungin sisäiset periaatteet kuten erilaiset ostopalvelusopimukset sekä sijoitustoiminta olisivat mahdollisimman hyvin kiertotalouden ja kestävän kehityksen mukaisia. Tietotekniikka ja tietohallinto ovat joissain yhtiöissä yhteisiä kaupungin kanssa. Kaupungin roolista puhuttaessa yhtiöissä esitetäänkin toiveita, että tällaisten sisäisten hankintojen yhteydessä tehtäisiin enemmän kiertotalouden tai kestävän kehityksen mukaisia päätöksiä jo kaupungin puolesta. *”Toivoisin enemmän, että siinä toisaalta ne menisi enemmän yksityiskohtiin siinä, mitä ne tuottaa meille jo valmiiksi asti” (Y2)*. Yhteisten sisäisten käytäntöjen yhteydessä toivotaankin yksityiskohtaista tarkastelua jo kaupungilta, sillä se vähentäisi moninkertaisesti eri tahoilla erikseen näiden asioiden tarkistamista ja kartoittamista.

Myös yhtiöihin liittymättömissä omissa hankinnoissaan kaupunki on merkittävä toimija ja näiden suhteen nähdään tapahtuneen myös positiivista kehitystä, jota toki voisi yhä parantaa. Kaupungin laajat toiminnot, omat kiinteistöt ja muut mahdollisuudet koostavat kokonaisuuden, jossa koetaan, että kaupungilla on *”valtavan suuri rooli ja mahdollisuus hankintatoimien kautta” (Y1*). Aineistosta tuleekin ilmi, että hankintoihin ja niihin liittyviin kriteereihin keskittyvään toimintaan ollaan myös juuri kaupungilla tekemässä panostuksia.

> *”Jos aattelee kuinka paljon kaupunki pelkästään tekee hankintoja, niin niitten hankintojen kautta, siis kaupungillahan on ihan hirveen isot mahdollisuudet tässä kehittyä…sen sanon, että Tampereen kaupunki on huomattavasti paljon pidemmällä. Ja on, se, että mitenkä kaupunki ainakin ajattelee tulevaisuudessa toimivansa, että jotain esimerkkiähän näistä hankinnoista varmaan on, mutta mä uskon, että niissä on edelleen paljon kehitettävää.” (Y2)*

Julkisomisteisten yhtiöiden toiminnan tärkeimpänä ohjaajana nähdään perinteisesti poliittisesta päätöksenteosta keskeisimmän mandaattinsa saava omistajaohjaus. Omistajaohjauksen nykyisestä sekä toivotusta roolista myös yhtiöissä on vaihtelevia näkökulmia. Tähän vaikuttaa varmasti osaltaan yhtiöiden luonne-erot ja toimialat, sillä joidenkin osalta tehtävä kiertotalouden

edistäjänä tuntui tarpeeksi selkeältä, kun taas osa odottaa omistajalta enemmän suunnan näyttämistä. Myös yhtiökohtaisesti vaihtelevat keskeiset sidosryhmät ja eri tahojen väliset palvelusopimukset vaikuttavat yhtiöiden osalta siihen, kuinka tiivistä yhteistyötä omistajaohjauksen kanssa pidetään olennaisena. Yhdestä yhtiöistä ilmaistiin oletuksena jopa, ettei omistajaohjauksen tehtävänä ole muu kuin taloudellisen tuloksen edellyttäminen.

> *”Omistajaohjauksellahan ei käsittääkseni periaatteessa saisi olla meidän eikä kenenkään muunkaan yhtiön osalta mitään muita tavoitteita kuin sen liiketoiminnan taloudellisia tavoitteita, et sitten ne muut tavoitteet on yhtiöiden hallitusten asia.” (Y3)*

Toimialan mukaan vaihdellen muu kaupungin palvelualue tai yksikkö tai yhteyshenkilö saattaa olla yhtiölle keskeisempi ohjaava taho kuin omistajaohjaus. Useammasta yhtiöstä ilmaistaankin, ettei omistajaohjaus ole perinteisesti odottanut tai vaatinut yhtiöiltä muuta kuin tietyn taloudellisen tuloksen, joten luultavasti tästä on muodostunut useille toimijoille oletus omistajaohjauksen tehtävästä. Myös omistajaohjausyksikössä on perinteisesti hyvin vahva taloudellinen motivaatio ja ohjausote eikä esimerkiksi kiertotaloudella ole vielä löydetty vielä keskeistä yhteyttä tähän, sillä yksikössä on pitkään suhtauduttu yhtiöihin talous-, hallinto- ja osinkokulma edellä. Tässä suhteessa organisaatiossa tasapainotellaan hybridiorganisaatiolle tyypillisesti kilpailevien toiminnan logiikkojen välillä, joista taloudellisen hyödyn, ympäristön ja yhteiskunnallisen etujen välillä usein on enemmän ristiriitoja kuin synergioita. Talousorientoituneelle omistajaohjaukselle taloudellinen hyöty on kuitenkin näyttäytynyt konserniedun kannalta olennaisimpana ja vasta hiljattain kokonaisuuden katsantotapa on laajentunut myös muihin osa-alueisiin.

Kiertotalouden kytkentä omistajaohjaukseen ei tule olemaan helppoa ja tulee vaatimaan jonkinlaista murrosta totuttuihin tapoihin ja vastuisiin. Kuten yllä mainittua, useammassa yhtiöiden edustajien haastattelussa nousee jollain tavalla puheeksi että ”*omistajaohjaus ja kaupunkihan on ennen kaikkea kiinnostunut kyllä talousraportoinnista” (Y2)*. Mainittavaa tässä yhteydessä on, että näin ei nähdä pelkästään omistajaohjauksen intresseinä vaan laajemmin koko kaupungin intressejä pidetään varsin talousorientoituneina, vaikka ympäristöasiat muuten ovatkin jo pidempään saaneet yhä enemmän huomiota.

> *”Omistajaohjauksessa on se, et miten ne ymmärtää siellä sen oman tehtävänsä ja ku se on sielläkin just se vanha, et se ois ollu se talousnäkökulma ja kaikki rahoitukseen taikka.. Ja siel on jätetty se toimintavapaus näille yhtiöille, eli sen takii tääl nyt on aika helppo ja hyvä ollu olla nimenomaan yhtiöorganisaatiossa, mut nyt pitää ottaa se oma tehtävä uudella tavalla.” (Y1)*

Omistajaohjauksessa tapahtuneiden henkilöstömuutosten on koettu yhtiöissä muuttaneen yhteistyötä myös tässä tematiikassa positiivisesti ja tuoneen uutta kestävyysnäkökulmaa omistajaohjausyksikköön, minkä kautta yksikön roolia yritetään vahvistaa näissä asioissa. Yhteistyöhön on eri tahoilla oltu hyvin tyytyväisiä, joten luottamus tuleviin muutoksiin on hyvällä tasolla.

> *”Erittäin positiivinen liikahdus kyl sen suhteen, että koska se ei pelkästään… Kun siis poliitikot aina on siellä, ne tarttuu näihin tärkeisiin asioihin, mut siel on se politiikkataso, mut sitten pitää tulla tänne toimenpidetasolle joku, ja (--) on ollu tosi hyvä linkki sinne.” (Y1)*

Omistajaohjauksen ja muiden avaintahojen rooli kiertotalouden edistämisessä on vielä kaupungilla selvityksen alla. Myös muiden kaupungin strategisten linjausten merkitys ja Hiilineutraalit teot- kehitysohjelma aiheelle läheisenä nousee aineistossa esiin useissa eri asiayhteyksissä. Useampien kaupungin eri tahojen ja yksiköiden relevanttius aiheen parissa ilmenee sekä yhtiöiden että kaupungin edustajien haastatteluissa ja haasteena onkin, miten integroida moniin asiayhteyksiin liittyvä uusi teema osaksi toimintaa ja millaiset kunkin tahon vastuut tässä ovat. Tässä yhteydessä monilla tahoilla tunnistetaan olennaisia yhteyksiä ja tarpeita siitä, minkä suuntaisia muutoksia tulisi tehdä. Kuitenkin jo valmiiksi kiireiseen organisaatioon koetaan vaikeaksi aikaansaada näin laajan kokonaisuuden integrointi huomioiden kaikki olennaiset näkökulmat, mitä kestävyyden kaikki ulottuvuudet pitävät sisällään. Pelkkään kiertotalouteen keskittymistä pidetään kuitenkin myös mahdollisesti liian rajattuna näkökulmana eli koetaan, että lähestymistapa tulee olla kattavampi. Toimintamalleja tulisi muuttaa ja muutamien haastateltujen arvioiden mukaan myös resursseja tarvittaisiin työvoiman ja osaamisen näkökulmista lisää.

> *”…yritetään saada niille kestävyystavotteita ja sellasia ESG-, SDG-tyyppisiä tavoteasetantaa tehdä niitten kanssa. Ni miten tätä lähettäs viemään eteenpäin. Siihen tarvis koulutusta ja kaikkee. Mutta, omistajaohjaukselta puuttuu lähtökohtasesti välineet näihin kestävyys-, smart city-, ilmasto- ja täntyyppisiin tavoteasetantaa. No, tavoteasetannan ne saa ympäristöpuolelta tai muilta. Mut sit se ohjaus, niin et miten se ohjaus tapahtuu, kun tää tavoteasetanta tapahtuu kerran vuodessa ja yleensä kiireellä.” (K1)*

Omistajaohjausyksikkö ei perinteisesti ole kokenut tehtäväkseen ympäristöohjausta. Yksiköllä on *”vähän enemmän ylätason näkökulma” (K2)* kiertotalouteen tai muihin kestävyysasioihin, joten sellainen ohjaus saisi heidän näkökulmansa mukaan tulla muilta yksiköiltä, joista tarkempaa substanssiosaamista ja resursseja löytyy.

> *”.. ainakin omistajaohjauksen näkökulmasta, koska omistajaohjaus ei ole siellä heidän toiminnassa niin syvällä sisällä, että kuinka yksikössä pystyttäis sitte määrittään sitä heidän kiertotalousjuttuaan ikään kuin enemmän…” (K2).*

Esimerkiksi kaupungin ympäristöpuolen näkemys on kuitenkin, että asia kuuluu omistajaohjaukselle *”että sitä kautta ohjataan, eikä sillai että (kaupungin) ympäristöpuoli ohjais noita yhtiöitä ympäristötavotteissa tai jotain muuta” (K1).* Aineiston perusteella vaikuttaa siltä, että tällaisen uuden tematiikan ja uudenlaisten toimintatapojen etsimisen äärellä ongelmallisena ulottuvuutena on aiheeseen liittyvät isännättömät kysymykset, ja eri tahoilla tunnistetaan, että toimia on tehtävä, mutta vastuuta ei ole jaettu tai otettu haltuun. Kokonaisuudessaan ajatellaan, että yhteistyötä olisi hyvä tehdä yhdessä eri yksiköiden kanssa siten, että jokainen tuo oman osaamisensa, mutta panoksen määrästä on vielä hieman vaihtelevia käsityksiä. Kaupungin eri tahoilta tulevaa viestiä ja tavoitteita tulisi selkiyttää, sillä mahdollisimman selkeät tavoitteet ovat usein yhtiöiden päällimmäinen toive omistajaa kohtaan ja nyt uusien teemojen, kuten kiertotalouden noustessa tämä ei välttämättä toteudu parhaalla mahdollisella tavalla.

> *”…ei ne erilaiset tavoitteet nyt yleensä oo mitenkään toistensa kanssa ristiriidassa, mut kuitenkin se vähän, että nyt yritykset-, tai nää meiän yhtiötkään ei oikein tiedä et mistä nyt tulee mitäkin vaadetta [naurahtaa].” (K2)*

Omistajaohjauksessa tunnistetaan oman yksikön rooli keskeisimpänä ohjaajana, vaikka kaupungin muistakin yksiköistä on ja saakin olla yhteydenpitoa ja yhteistyötä yhtiöiden suuntaan. Omistajaohjauksessa tulisi kuitenkin olla kokonaiskuva ja tieto siitä mitä muut yksiköt ohjaavat eli yksiköiden väliselle koordinaation ja yhteistyön kehittämiselle nähdään tarvetta. *”...että me oltais enemmän se, et jotenkin et se ois se kaupungin yhteinen ääni ja näin ehkä yhtiöihin päin” (K2).* Koordinaation kehittämisen mahdollisuudet nähdään mahdollisesti myös aikaa säästävänä ja tehokkaampana toimintatapana, kun olisi parempi tieto siitä kuka hoitaa mitäkin asiaa eteenpäin.

> *”…luulen, et se ois niin kuin varmaan se omistajaohjauksen rooli, että tavallaan, että kyllä se luontaisimmin sitten istuisi, tai että ei voi olla oikein mikään muukaan taho, joka sitä koordinoi…” (K2)*

Yrityssektorin toimintamalleihin peilaten omistajaohjauksessa nähdään kehittämismahdollisuuksia kokonaisuudenhallinnassa tehtävien jakamisen ja selkeän viestinnän ja kommunikoinnin kautta, jotta selkiytyisi *”mikä on se taso missä meidän kuuluukaan olla mukana ja mikä on sitten tää muiden kaupungin yksiköiden ja näiden rooli” (K2).* Varsinkin laajassa kaupunkiorganisaatiossa yhtiöineen toimiminen yhteisten tavoitteiden eteen edellyttää panostuksia juuri tehtävien, vastuiden ja viestinnän organisoimisen osalta. Tehtäviä ei voida määrittää ennen kuin on selkeämpää, mikä kunkin tahon rooli siirtymässä on ja niiden selvittäminen edellyttää yhteistyötä ja kommunikointia. Lähes koko kaupunkiorganisaatiota koskettava uudelleenorganisoituminen kiertotalousasioiden huomioimiseksi on varmasti haastava kokonaisuus, sillä tämä

edellyttäisi luultavasti jonkin verran myös totuttujen tapojen ja rakenteiden muokkaamista, mihin kuten aiemmin mainittua, usein suhtaudutaan varauksellisesti ja tällainen vaatisi paljon resursseja eri tahoilta.

Ympäristöohjaus ja vastuullisuusasiat, kuten omistajaohjaus itse sanoittaa, ovat vasta hyvin hiljattain nousseet omistajaohjausyksikössä keskusteluun ja tehtäviä pyritään kovasti hahmottamaan myös yhä laajenevan EU-taksonomian vuoksi. Omistajaohjausyksikköön onkin hiljattain tullut uutena teemana konserniyhtiöiden vastuullisuuden ohjaus ja sen pohdinta, miten se tulee käytännössä näkymään. Yksikön agendalla on kuluvan vuoden aikana valmistella yhtiöiden vastuullisuusraportointivelvoitteiden käynnistäminen. Kiertotalous ei myöskään tässä yhteydessä sanana tai erillisenä teemana erotu, mutta aihealueet pitävät sisällään monia kiertotaloutta edistäviä teemoja.

Vastuullisuusraportointi, eli pitkälti YK:n kestävän kehityksen tavoitteisiin (*Sustainable Development Goals, SDG*) perustuva raportointi nousee keskeisenä kaupunkikonsernia koskevana ympäristöjohtamisen keinona, jota omistajaohjaus valmistelee parhaillaan. Raportoinnin ei ole tarkoitus rajoittua kuitenkaan pelkästään SDG-kriteereihin, vaan kyseessä tulee omistajaohjauksen mukaan olemaan laajempi kokonaisuus. Aineistosta ilmenee, että eri yhtiöt ovatkin oma-aloitteisesti kyselleet vastaavien raportointikriteerien perään oman toimintansa kehittämiseksi. Raportointia pidetäänkin nyt selkeänä konkreettisena edistysaskeleena omistajaohjauksen kehittämisessä, mutta sen toteutus tulee vaatimaan aikaa, minkä myötä myös tarkempi toteutus vähitellen selvinnee aikaisintaan vuoden 2023 kuluessa. Raportointi nähdään myös yhtiöissä positiivisena asiana ja muun muassa yhtenä konkreettisimmista ohjauskeinoista sekä mahdollisuutena ymmärryksen luomiseen eri toimintatavoista ja niiden vaikutuksista. Etenkin omistajaohjauksen roolin ja mahdollisuuksien näkökulmista haastateltavat tunnistavat toimintakentän ja muutosten läpiviemisen haasteellisuuden. Toisaalta tehokkaimpana keinona toivotaan kiertotaloutta edistäville toimenpiteille suotuisaa ja kannustavaa ilmapiiriä, mutta julkisen omistajan mahdollisuudet varsinaisten kannusteiden käyttöön tunnistetaan rajallisiksi. Raportointiin liittyvässä keskustelussa erityisesti yhtiöistä huomautetaan vastuullisuusraportoinnin riskinä mahdollisten liiallisten raportointivelvotteiden kuormittavuus, joten raportointivaatimukset ja -kriteerit tulisi suunnitella huolellisesti.

> *”Kyllähän niitä keinoja on monia, mut sitten sekin, ettei vaan... Ettei se mee liian sekavaks, niin kans sekin. Pitäs jonkun kattoo sitä isoo kokonaisuutta ja mihinkä nyt keskitytään, ettei oo kymmentä eri raporttia, mitä kaikki täyttelee, vaan et saisko ne jotenkin*

vaikka yhdistettyä tai yhdenmukaistettua jotenkin ehkä selkeemmäks kokonaisuudeks.” (Y4)

Vastuullisuusraportoinnin kehittämisen yhteydessä yhtiöistä on tarkoitus koota vastuullisuusverkosto, jonka kautta mahdollistuisi vertaisoppiminen ja -kehittäminen yhtiöiden välillä. Verkosto ajatellaan hyödylliseksi myös erityisesti siitä näkökulmasta, että yhtiöissä on lähtökohtaisesti vain muutama henkilö, joiden työpöydällä vastuullisuusasiat ovat, joten ajatuksena on, että he pystyisivät hyödyntämään koko verkoston osaamista. Tämänkaltaiselle toiminnalle nähdään tarve myös omistajaohjauksessa ja tunnistetaan, että teeman parissa ei ainakaan vielä ole riittävästi yhteistyötä.

Vuoden 2023 alussa voimaan tulleen sote- uudistuksen myötä hyvinvointialueet poistuivat kaupunkien hallinnasta ja muiden konserniyhtiöiden merkitys nousi entistä merkittävämpään asemaan. Omistajaohjauksessa on myös tämän vuoksi mietitty muuttuvaa toimintaympäristöä ja sen vaikutuksia, ja tähän on kiinnitetty huomiota myös yhtiöissä, sillä muutos nousi esiin haastatteluissa puhuttaessa yhtiöiden rooleista. Toimintaympäristön muutos ja tarve reagoida perinteisesti omistajaohjaukselle kaikista kiinnostavimman ulottuvuuden eli talouden näkökulmasta tarjoaisi samalla mahdollisuuksia laajempaankin tehtäväkentän tarkasteluun kaupungin muiden toimijoiden kanssa. Sote-uudistuksen seurauksena on keskusteltu, että muut palvelualueet voisivat tulla lähemmäksi omistajaohjausta. Murrostila olisikin hyvä tilaisuus hyödyntää laajemminkin ohjauksen mahdollisuuksien tarkasteluun. Esimerkiksi tämän tutkimuksen aineiston perusteella mahdollisuuksia olisi kiertotalous- ja kestävyysteemojen huomioimisessa, varsinkin alakohtaiset erot huomioiden. Myös tässä yhteydessä muutoksen mahdollistajana korostuu ajattelumallien ja ajankohtaisen muutoksia mahdollistavan ”hengen” käyttäminen hyödyksi.

”...nimenomaan se omistajaohjaus, se henki mikä siellä on ja konserniohjaus, niin Tampereen kaupungil tää konsernijaoston roolihan muuttuu ja nyt aattelee, et ne hyvinvointialueet tulee. Vuoden alusta liikevaihto on sama ku koko muun kaupungin, mis on virkistys ja koulutukset ja täntyyppiset asiat, elikkä tää suhteellinen merkitys tulee kasvamaan. Sen takia omistajaohjauksen rooli tulee olee merkittävä.” (Y1)

Omistajaohjaus tasapainottelee sen välillä, että se pystyisi määrittelemään tarpeeksi tarkat tavoitteet siten, että ei kuitenkaan astuta yhtiöiden tontille, koska myös omistajaohjauksessa tiedostetaan, että yhtiöillä on paras tietämys omasta toiminnastaan ja sen mahdollisuuksista.

”Niin jos me ikään kuin aletaan meneen liian voimakkaasti sinne ja oletetaan jotakin, niin se voi mennä väärin. Et sit se ei vaan sitten oo hyvä, niin sen takia heiän pitäis se hoitaa. Et ei sen takia et me ei haluta mitenkään olla mukana, mut heillä on se paras tietämys ja tuntemus.” (K2)

6.3.4 Kiertotaloussuunnitelman strateginen rooli

Kiertotaloussuunnitelman strateginen merkitys ja painoarvo jää aineiston perusteella toistaiseksi vähäiseksi, sillä sen valmistelu ja toteutus jäi pääasiassa aikataulullisista syistä vajaaksi. Aikatauluhaaste painottuu erityisesti kaupungin strategian mukaiseen tavoitteeseen olla hiilineutraali vuonna 2030. Tytäryhtiöiden edustajista tai muista haastateltavista osa on suunnitelmasta tietoinen ja ollut osallisena tai kommentoimassa sen laadintaprosessin aikana. Kaikilla haastatelluilla ei ollut tarkempaa tietoa suunnitelmasta tai sen sisällöstä, vaikka suunnitelman sisällöt toteutuessaan vaikuttaisivat olennaisesti myös näiden tahojen toimintaan. Siten omistajaohjauksen ja eri yhtiöiden osuuden merkitys kiertotaloussuunnitelman mukaisessa strategisessa prosessissa on toistaiseksi yhä tarkemmin määrittelemätön, vaikka toimijoiden roolit tunnistetaankin kiertotaloussuunnitelman mukaan keskeisiksi. Lisäksi kuten tässä tutkimuksessa on taustoitettu, näillä yhtiöillä on kaupungissa tunnistettu kiertotalouspotentiaalia, ja ne työskentelevätkin kiertotalouden parissa monin paikoin konkreettisimmin.

Yhtiöissä ilmenee hieman varovaisia ajatuksia kiertotaloussuunnitelman tai strategian tärkeydestä. Enemmän painotetaan sitä, ettei strategian olemassaoloon saisi tuudittautua, vaan oikeasti tulisi miettiä toimintatapojen muutosta esimerkiksi siinä, että yhtiöiltä edellytettäisiin muutakin kuin taloudellista tulosta ja että heille luotaisiin mahdollisuuksia tähän. Toisaalta suunnitelman parissa työskennelleet ja siihen tutustuneet pitävät sitä hyvänä suuntaa näyttävänä askeleena eteenpäin, vaikka sisällöllisesti suunnitelmasta ei nähdä paljoa Tampereelle olennaista konkretiaa tai ajankohtaisen kokonaiskuvan hahmottumista. Suunnitelman laadinnassa mukana olleidenkin tahojen mukaan suunnitelman laadintaprosessissa sekä asetetuissa tavoitteissa on alusta asti ollut epärealistisen tiukka aikaikkuna. Haastatteluissa tulikin ilmi, että suunnitelmaan suhtaudutaan enemmänkin toimintaa käynnistävänä viitteellisenä ohjelmana, jonka sisällöt todennäköisesti tulevat vielä tarkentumaan ja muuttumaan asioiden edetessä.

> *”…asioita voi kattoo monelta kantilta… et semmonen perusjuttu, mikä mua siinä häiritsi vähän, oli se, että se vahvasti keskittyy tiettyihin materiaalivirtoihin. Mutta keskimmäinen ajatus siitä kiertotaloudesta, niin ei ehkä tullu sen suunnitelman kautta… et se ei painottanu sitä. Jotenkin se jäi semmoseks, enemmän operatiiviseks, että oisin toivonu, että se ois enemmän lähteny sieltä, jo siitä perusajatuksesta, mikä kiertotaloudessa on. Ja sitten enemmän ehkä huomioinu myös muita niitä, siihen kiertotalouteen liittyvää ajattelua, kun pelkästään ne tiettyjen materiaalivirtojen saaminen jollakin tavalla siihen mukaan… et tää lähti jotenkin jo vanhanaikaisesta kiertotalousajattelusta liikkeelle.” (Y2)*

Yksityiskohdiltaan vanhanaikaiseksikin kutsuttua kiertotaloussuunnitelmaa pidetään kuitenkin ylemmältä tavoitetasoltaan kunnianhimoisena ja erityisen hyvänä asiana mainitaan, että siinä huomioitiin eri tahojen sitouttaminen kiertotalouden edistämisen toimenpiteisiin. Tämä on näkökulma, johon tässäkin tutkimuksessa oli ajatuksena tarttua, mutta suunnitelman jalkauttaminen oli ainakin tutkimusprosessin aikana niin alkuvaiheessa, että kaikilla asianosaisilla tahoilla ei vielä ollut itselläkään tietoa osallisuudestaan suunnitelman sisällöissä.

> *"...kyllähän se on tietysti aika kunnianhimoinen, mutta toisaalta myös hyvä, että siihen on sitoutettu kaikki ja oikeesti kaikki tulee itse miettineeksi siinä, et mikä se heidän roolinsa siinä kontekstissa on ja mitä heidän, on se sit yksikkö tai tytäryhtiö tai mikä tahansa kokonaisuus tässä konsernihässäkässä, niin pystyvät sitten miettii ja asettaa niitä tavoitteita ja steppejä, että mitenkä, mikä se meidän rooli, on ja miten me voitais näit asioita viedä eteenpäin." (Y4)*

Suunnitelman laadinnan ja tähän liittyvien keskustelujen yhteydessä on syntynyt erilaisia ratkaisuja, kuinka kiertotaloustyötä ryhdytään edistämään Tampereella kuten tässä luvussa on yllä myös esitelty. Toimenpiteitä on monipuolisesti käynnistetty, mutta kiertotaloussuunnitelman rooli tai vaikutus ei näistä ole konkreettisesti havaittavissa eikä tullut haastatteluissa puheeksi juuri muuten kuin erikseen kysyttäessä. *"Kiertotaloussuunnitelma ei oo vielä mukana keskusteluissa omistajaohjauksen kanssa, hyväksyttiin 2022, ehkä vuoden päästä näkyis jotenkin tai saattais olla omistajaohjauksen pöydällä, nyt on liian aikaista (Y2)*". Useammankin osapuolen ja asiantuntijan sanomana lienee siis selvää, että aikataulutavoitteiltaan kiertotaloussuunnitelma ei tule toteutumaan, mutta suunnitelman ja toimenpiteiden kehittymiseen uskotaan vahvasti. Tavoitteisiin liittyen haastatteluissa ilmeni epäilyksiä kaupungin muiden strategisten kestävyystavoitteiden, kuten kiertotalouteenkin kytkeytyvän hiilineutraalisuuden, saavuttamista nykytoimilla vuoteen 2030 mennessä. Mikäli tavoitteet halutaan saavuttaa, edellytetään tämän mielipiteen esittäneiden haastateltavien mukaan kaupungilta enemmän rohkeutta ja yhä vahvempaa tahtotilaa muutoksille.

7. TULOSTEN TARKASTELU JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Palaan tässä luvussa tutkimuskysymyksiin ja kokoan analyysin avulla muodostamani vastaukset näihin kytkien tuloksia myös teoreettisessa viitekehyksessä esittelemääni aiempaan tutkimuskirjallisuuteen. Lisäksi luvussa 6. analysoitujen tulosten pohjalta pohdin esittämääni kysymystä: *Millaisia mahdollisuuksia omistajaohjauksella voisi olla kaupungin kiertotaloussiirtymän edistämiseen tytäryhtiöiden ohjauksen kautta?* Lopuksi kokoan johtopäätöksiä tutkimuksesta sekä pohdin tutkimuksen luotettavuutta sekä jatkotutkimusmahdollisuuksia.

7.1 Tulosten tarkastelu

Analyysin tuloksena syntyi kolme keskeisintä pääluokkaa, joiden välillä on myös paljon toisiinsa vaikuttavia kytkentöjä, ja joiden avulla esitän vastauksia myös tutkimuskysymyksiin: *1) Millaisiksi ja miten kiertotalouden tavoitteet ja toteutus ovat muotoutuneet edelläkävijöiksi tunnistetuissa tytäryhtiöissä*? sekä *2) Millaisena tutkimuksessa tarkasteltavina olevat kaupunkikonsernin yhtiöt ja kaupungin yksiköt näkevät roolinsa kiertotalouden edistämisessä Tampereella?*

Ensimmäisenä käsittelin tapauskohteiden erilaisia toiminnan logiikkoja, jotka vaikuttavat kiertotaloussiirtymän edistämiseen. Erityisesti toimiminen osana kaupunkikonsernia julkisen ja yksityisen rajapinnassa näkyi eri tavoin eri tutkimuskohteissa ja tämän aiheuttama institutionaalinen kompleksisuus vuorostaan heijastui eri tahojen vaihtelevissa käsityksissä, jotka vaikuttavat muun muassa yhteisen ymmärryksen muodostumiseen erilaisista toimintatavoista (Johanson & Vakkuri 2017). Markkinaehtoisuus vaikutti ainakin tämän tutkimuksen tapauksessa siten, että yhtiöllä on in-house yhtiöitä itsenäisempi ote suhteessa kaupungin muuhun tekemiseen. Erilaisten käsitysten ja toimintatapojen välille toivottiin paikoitellen parempaa ymmärrystä, jonka rakentamiselle ei juuri ole ydintekemisen ohella aikaa. Ymmärryksen kuilujen ylittäminen koetaan kuitenkin tärkeänä asiana, johon halutaan panostaa, sillä on tiedostettu, että vahvempi yhteistyö luo paremmat edellytykset muun muassa kiertotalouskäytäntöjen laajemmalle käyttöön-

ottamiselle ja systeemisen muutoksen saavuttamiselle. Eroavaisuuksien yhteisellä ymmärryksellä on todettu olevan mahdollisuuksia ratkaista yhteiskunnan, instituutioiden ja organisaatioiden ongelmia (Johanson & Vakkuri 2017).

Toisena ulottuvuutena yhteistyö ja yhteiskehittäminen ja näiden tärkeys nousikin vahvasti esiin olennaisena asiana, jota jo kehitetään kiertotalousmurroksen edistämiseksi, mutta jossa varsinkin yhtiöiden näkökulmasta koetaan olevan yhä paljon toteutumattomia mahdollisuuksia. Erilaiset pilotit nähdään pääasiallisena kiertotalouskäytäntöjen löytämisen ja toteuttamisen keinona, jossa myös yhteiskehittäminen on usein luontainen toteutustapa. Myös muun muassa Williams (2021,3) kannustaa kokeiluiden ja pilottihankkeiden hyödyntämiseen kiertotalouden mahdollisuuksien osoittamisen keinona. Pilottien heikkoutena koettiin kuitenkin hyvien pilotointien täyden potentiaalin hyödyntämisen puute. Tämän heikkouden korjaamiseksi peräänkuulutettiin rohkeampaa otetta sekä monialaisen osaamisen hyödyntämistä yhteistyöhankkeissa. Tältä osin tulokset vahvistavat myös esimerkiksi Auvisen ja kumppaneiden (2015) kuvailemia edellytyksiä, eli strategista suunnittelua ja monitieteisen tutkimustiedon hyödyntämistä, jotta aikaansaataisiin kompleksiset haasteet huomioiva systeeminen muutos.

Kolmantena ulottuvuutena tarkastelin eri yhtiöiden ja kaupungin toimijoiden rooleja ja odotuksia kiertotaloustyöstä ja vastuiden jakautumisesta teeman ympärillä. Eri yhtiöiden välillä ilmeni tässä jonkin verran eroavaisuuksiakin ja näistä on tunnistettavissa monenlaisia odotuksia ja orastavia mahdollisuuksia muutoksille, joita osin on parhaillaan jo alettu toteuttamaan. Yhtiöistä toivottiin esimerkiksi roolien ja tavoitteiden kirkastamista kiertotalous- ja kestävyysasioissa ja tähän on muun muassa omistajaohjauksessa alettu hiljattain pohtimaan suuntaa vastuullisuusraportoinnin avulla. Tältä osin löydökset osoittavat kiinnostuksen kasvusta kaupunkien kestävyyssiirtymän edistämiseksi akateemisen tutkimuksen ohella myös poliittisessa ja institutionaalisessa kontekstissa (Ehnert ym. 2018). Uusien teemojen kytkentä osaksi muita organisaatioiden tehtäviä ei aina ole helppoa, varsinkaan jos esimerkiksi taloudellisten intressien rinnalla ympäristöasiat koetaan kilpailevina tai ristiriitaisina. Muutosmahdollisuuksista tulisikin nähdä synergiset edut useamman osa-alueen näkökulmista ja ohjata tämä ajattelutapa esimerkiksi konserniedun tai laajemmin kaupunkiorganisaation edun tarkasteluun kuten Wolfram ja kumppanit (2016) ovat esittäneet.

Tapausyhtiöiden puoliautonomisuus ja hallinta käsivarren mitan päässä (*arm's length governance*) erottuu siten, että toimialasta ja asiantuntemuksesta riippuen osassa on sisältäpäin kyetty

itse pohtimaan ja kehittämään kestävyysasioita ja kiertotalouden integrointia vahvemmin kuin toisissa ja löydetyt toimintatavat ja ratkaisut ovat muodostuneet erilaisiksi. Toki edelläkävijäaseman ansiosta kiertotaloutta edistäviä toimia on kaikissa yhtiöissä tehty. Toimenpiteiden toteuttamiseen on kuitenkin selkeämpi tehtävä ja oikeutus, mikäli omistaja määrittää ne osaksi tavoitteita. Jotkut yhtiöt ovat näitä ratkaisuja hakeneet hieman itsenäisemmin ja muovanneet toimintaansa sen mukaan.

Tutkimuksen löydökset ovat yhdenmukaisia Van Genugtenin ym. (2020) myös aiemman toteaman kanssa, siitä että yhtiöiden toiminnan reunaehdot tulevat omistajalta, minkä vuoksi osa yhtiöistä ei esimerkiksi sääntelyn tai heille annettujen tehtävien puitteissa pysty hyödyntämään kaikkia muuten mahdolliseksi kokemiaan keinoja kiertotalouden edistämiseksi. Tällaiset erot yhtiöiden välillä ovat joiltain osin pieniäkin ja näkyvät erilaisin tavoin kunkin yhtiön kohdalla, mikä voi osin selittyä tässä tutkimuksessa myös yksittäisten ihmisten näkemyseroilla. Kuitenkin juuri hybridisyys voi myös esiintyä julkishallinnossa tällaisena kompleksisena ja eri tavoin näyttäytyvänä ominaisuutena erilaisten julkisten palveluiden tuottamisessa. Tämä korostuu mahdollisena selittävänä tekijänä erityisesti siksi että yhtiöt ovat itse puolijulkisia toimijoita, jotka toimivat tasapainotellen julkisen omistajan intressien ja muiden sidosryhmien toiveiden välillä. (Johanson & Vakkuri 2017, 3.) Puoliautonomisten kuntayhtiöiden vahvuuksien hyödyntämiseksi omistajan onkin oltava hyvin perillä kunkin yhtiön toiminnasta ja vahvuuksista pystyäkseen hyödyntämään niitä parhaalla mahdollisella tavalla.

Kuten Verhoest (2017) kuvaa, laajaan julkisten toimintojen yhtiöittämiseen liittyvän agencification-ilmiön kehittymiseen on havaittu liittyvän rakenteellista vastuiden ja autonomisuuden uudelleenorganisoitumista. Toiminnallisesta näkökulmasta ilmiöön liittyviä tarkasteltavia osa-alueita ovat esimerkiksi yhtiöiden tuloksellisuuden kontrolli sekä koko hallintakokonaisuuden laajuisen avoimuuden ja tehokkuuden lisääminen. Samat teemat näkyvät myös tämän tutkimuksen tuloksissa. Yhtiöiden mukaan kaupunki ja varsinkin omistajaohjaus on ollut vahvimmin kiinnostunut taloudellisesta tuloksesta ja yhtiöiden tehtävän ja toiminnan muovaaminen toimintaympäristön muutosten vaatimuksiin on jäänyt yhtiöiden omaksi tehtäväksi, mikäli toimintakenttä ja yhtiöjärjestys sen on mahdollistanut. Laajan monitoimialakonsernin kokonaisuuden toimintojen vahvuuksia ei ole omistajan puolesta merkittävästi yhdistelty, vaikka yhtiöissä ilmenee toiveita tällaiseen varsinkin samankaltaisilla toimialoilla toimivien yhtiöiden välillä. Tähän mennessä yhtiöiden välillä on ollut kuitenkin itsenäisesti tilanne- ja hankekohtaisesti paljonkin yhteistyötä. Tällaisten verkostojen luominen onkin juuri otettu myös omistajataholla

agendalle laajemman yhteistyön ja tehokkaamman tiedon jakamisen mahdollistamiseksi myös muun muassa kiertotalouden teemojen parissa.

Eri tavoin ja eri osa-alueilla yhtiöissä kehittynyt kiertotalousosaaminen ja sen teemoihin erikoistunut kaupunkikonsernikokonaisuus voidaan nähdä kaupungin vahvuutena, joka lisää kapasiteettia ja kykyä vastata toimintaympäristön haasteisiin. Myös haastateltavien yhtenäinen kanta on, että asiassa on kaupungilla ja yhtiöiden tekemässä työssä tapahtunut tärkeää kehitystä, mutta paljon on vielä tehtävää. Edelläkävijyydestä halutaan pitää kiinni ja osaamista hyödyntää myös laajemmin verkostoissa, sillä kiertotalous ja kestävyyden ulottuvuuksien huomiointi nähdään sekä yhtiöissä että kaupungilla tärkeinä tulevaisuuden teemoina.

Kaupungin yhtenä kestävyyssiirtymän haasteena on toiminnan siiloutuminen ja sitä kautta myös erilaiset käsitykset tehtävien ja vastuiden jakautumisesta, sillä kaupunkiorganisaatio on suuri ja lisäksi yhtiöitä ja muita sidosryhmiä on runsaasti. Kaupunkien kestävyyssiirtymän mahdollisuuksia selvittäneissä tutkimuksissa painotetaan juuri siilojen purkamisen välttämättömyyttä ja kestävyyden ulottuvuuksien integrointia kaikille osa-alueille, josta saataisiin myös synergisiä etuja (Wolfram ym. 2016). Tässä on vielä myös Tampereella paljon tekemistä, ja hallinnonmuutosten aiempi kehitys kuluneen vuosituhannen aikana on vain korostanut toimintojen eriytymistä. Tämä on johtanut siihen, että tehtävät ja osaaminen kiinnittyneet vahvasti tiettyyn yksikköön tai muuhun organisaatioon, josta olennainen tieto ei kulje. Joissain tapauksissa onkin havahduttu siihen, että useallakin taholla tehdään hyvin samankaltaisia asioita, joita olisi näissä tapauksissa järkevämpää keskittää. Tämän vuoksi on tehtävä osin rakenteita hajottaviakin toimenpiteitä ja hyödynnettävä vahvaa tahtotilaa ja edelläkävijyyden tavoittelua, jotta muutosvastaisuus ei pysäytä tai hajota alkavaa kehitystyötä takaisin omiin siiloihinsa. Kuten Haila ym. (2023) ja Hestad ym. (2020) painottavat, jakautuneet ajatusmallit tai muutosvastaisuus saattavat hidastaa tavoitteita kohti pyrkiviä ratkaisuja ja tässä yhteydessä tarvitaan avointa johtajuutta.

Muuttuvat ongelmat vaativat muutoksia perinteisiin johtamisen tapoihin ja ympäristöjohtamisen kautta ympäristöasiat pyritään liittämään osaksi muuta organisaation johtamis- ja päätöksentekojärjestelmää (Pohjola 2003). Tampereella on tehty tätä kohti olennaisia strategisia linjauksia ja myös parhaillaan kehitetään paljon uutta kiertotaloussiirtymän edistämiseksi. Vaikeampana osa-alueena onkin yhä pohdittava millaiset toimenpiteet tai rakenteet ovat sellaisia, jotka saattavat olla kiertotaloutta hidastavia ja edellyttävät jonkinlaista rakenteiden purkamista.

Tämänkaltaiset muutokset kohtaavat herkimmin vastustusta. Tampereella kiertotalous- ja kestävyystyö on aloitettu vahvasti kehittämällä uutta eikä vaikeampaan nykyisten rakenteiden muuttamiseen juuri ole vielä tartuttu. Tällaisiin mahdollisuuksiin suhtauduttiin myös epäilevämmin kuin uuden luomiseen ja olemassa olevien rakenteiden päälle kehittämiseen, sillä muutosten läpivienti olisi pidempi ja vaikeampi prosessi. (Haila ym. 2023.) Muutosmahdollisuuksia ja toimintatapoja voi hakea monin tavoin ja yhteistyön lisäämiseen suhtaudutaan ainakin tapauskohteissa lähtökohtaisesti erittäin positiivisesti, joten mikäli resursseja kohdennetaan järkevästi ja ne riittävät, voi useampi erilainen kehittämistapa toimia. Tämä mikä toki edellyttää yksityiskohtaisempaa rakenteiden ja toimintatapojen tarkastelua.

Kaupungissa ja tapausyhtiöissä vaikuttaa olevan asian suhteen kehittävä ja innostunut ote ja keskusteluilmapiiri. Esimerkiksi erään yhtiön edustajan mukaan kiertotalouden edistämisen teemoissa on nyt hyvä ja kehittämisorientoitunut ilmapiiri, jota tulee hyödyntää. Kehittämisen vaatimaa tahtotilaa ja sen merkitystä korostettiin, kun taas muutosvastaisuutta ja sen prosesseja hidastavaa vaikutusta tunnistettiin olevan kaupungissa laajemminkin. Tämän arveltiin vaikuttavan varsinkin mahdollisesti tarvittavissa laajemmissa rakenteellisissa uudistuksissa joidenkin tahojen tehtävien tai roolien mahdolliseen uudelleenmuotoiluun.

Verkostoilla ja käynnistetyillä yhteistyöalustoilla nähdään olevan paljon mahdollisuuksia ja keskeinen merkitys muutosten saavuttamiseksi. Näiden parissa ollaan selvästi uuden äärellä ja myös yhteiskehittämisessä on hyvä ja odottava ilmapiiri useilla tahoilla. Kiertotaloussuunnitelman painoarvo strategisen työn ohjaajana on kuitenkin tällä hetkellä melko väljä ja jopa paikoin tuntematon, ja jopa suunnitelman laadinnassa mukana olleet olivat melko yksimielisiä suunnitelman puutteista, pääasiassa siksi että se tuotettiin liian nopealla aikataululla. Julkisen strategiaa toteuttavan asiakirjan tulisi olla johtava tiekartta toimenpiteisiin, mutta suunnitelman sisällölliset vaikutusmahdollisuudet vaikuttavat rajallisilta. Prosessia pidettiin kuitenkin positiivisena, sillä sen kautta syntyi keskusteluympäristö kehittämiselle sekä muuta kaupungin sisäistä ja maakunnallista yhteistyötä, jolla puolestaan voi olla laajempikin merkitys. Teeman ollessa näin tuore ja laajemman yhteiskehittämisen ollessa vasta alkuvaiheessa on mahdollista päästä näin liikkeelle, mutta mikäli yhä halutaan hyödyntää kaupungin ja tytäryhtiöiden kiertotalouspotentiaali parhaalla mahdollisella tavalla, tulee suunnitelmaa tarkentaa ja osallistaa asianosaisia tahoja vahvemmin jo suunnitteluvaiheessa. Kaupungilla on tähän juuri saatu myös asiantuntija uutena resurssina, mikä varmistaa ja luo mahdollisuuksia kehittämistyön jatkumiselle.

Kuntaomisteisten yhtiöiden hallinnan tutkimuksessa erilaisia ulottuvuuksia, kuten hallinnan mekanismeja ja yhteistyötä on selvitetty suhteellisen vähän. Tässä tutkimuksessa erityisesti yhteistyön merkitys nousee tärkeäksi sekä ylhäältä-alas suuntautuvassa ohjauksessa, mutta myös yhtiöiden ja muiden sidosryhmien välisessä yhteistyössä ja resurssien jakamisessa (Krause & Van Thiel 2019). Yhtiöiden tehtäväkenttää ja kunkin tahon asiantuntemuksen hyödyntämisen mahdollisuuksia on hyvä selvittää, sillä varsinkin kiertotalousasioissa koetaan alakohtaista asiantuntemusta olevan yhä harvassa. Yhteistyöllä ja verkostoitumisella saavutettava edistyksellisyys ja edelläkävijyys kiertotaloustyössä edellyttää luottamusta ja sopimista eri logiikkojen sovittamiseksi. Luottamuksen kautta pystytään rakentamaan yhteistyötä ja -ymmärrystä, mistä kaupungissa on hyviä kokemuksia joidenkin onnistuneiden hankkeiden ja pilottien kautta. Tutkimuskohteissa voi päätellä ajatusmallien erilaisuuden vaikuttavan joiltain osin myös luottamuksen puutteeseen, mikä hidastaa yhteiskehittämisen mahdollisuuksia. Nykyisessä hallintojärjestelmässä luottamus onkin yksi keskeisistä ohjauksen ja hallinnan keinoista. Sen ollessa molemminpuolista voidaan säästää resursseja yhteisten tavoitteiden eteen työskentelyssä ja eri tahojen asiantuntemuksen hyödyntämisessä. (Krause & Van Thiel 2019.)

Myös Määtän (2010) mukaan hallinnollisen kontrollin ja kannustimien ohella luottamukseen perustuva sopimusjärjestelmä on olennaisesti hybridiorganisaatioiden ohjausjärjestelmän toimivuuden edellytyksenä. Yhtiöistä ilmenee jonkinlaista kysyntää mahdollisten kannustinten hyödyntämiseen kiertotalouden vauhdittamiseksi, mutta samalla tiedostetaan julkisen toimijan vähäiset mahdollisuudet erilaisten porkkanoiden antamiseen, joten luottamus nousee tärkeään rooliin. Etenkin uusien toimintatapojen äärellä luottamukseen perustuva sekä autonominen että yhteistyöhön perustuva sopeutumismekanismi nähdään olennaisina ohjauskeinoina.

Tapausyhtiöiden toimintaympäristöt julkisen ja yksityisen rajapinnassa luovat monin tavoin mielenkiintoisia ulottuvuuksia. Yhtiöt kokevat tehtäväkseen sekä omistajatavoitteiden tukemisen että oman toiminnan kehittämisen, mutta myös laajemman alueellisen hyödyn tuottamisen. Monet yhtiöstä ovat olennaisessa asemassa yhä laajemmassa erilaisten julkisten ja yksityisten sidosryhmien sitouttamisessa ja sellaisten yhteistyömahdollisuuksien luomisessa, joilla nähdään olevan mahdollisuuksia laajempaankin vaikuttavuuteen. Yleisimpänä haasteena rajapinnassa toimimisessa on yritysten tarve saavuttaa ripeitä muutoksia ja saada liiketoimintaan vaikuttavuutta, kun taas kaupungin käytännöt etenevät usein hitaammin, joten tässä tarvitaan tasapainottelua ja erilaisten yhteistyökeinojen hakemista. Toiminnan logiikat ovat kaupungilla ja

yhtiöillä jo sinällään melko erilaiset, mutta monien tapausyhtiöiden tehtäväkenttään kuuluu ymmärryksen ja toimintatapojen löytäminen vielä kauempana toisistaan olevien kaupungin ja yksityisten yritysten välillä. Yhtiöiden rooli erilaisten sektorien ja toimijoiden yhdistävänä tekijänä vaikuttaakin hyvinkin olennaiselta kiertotaloustyön vaikuttavuuden saavuttamiseksi ja yhteiskunnan toiminnot laajemmin kattavan systeemisen muutoksen onnistumiseksi.

Markkinaehtoisesti toimiva yhtiö erottuu eniten muista poikkeavana toimintatavoiltaan ja periaatteiltaan ja on mielenkiintoinen tarkasteltava tässä asiayhteydessä. Yhtiö on kehittänyt julkisen ja yksityisen rajapintaan oman kaupunkirakentamisen toimintamallin, josta todetaan, että siitä voisi olla mahdollisuuksia hyötyä laajemminkin Tampereella tai kansallisella tasolla kaupunkikehittämisessä. Toistaiseksi laajempaan yhteistyöhön tai jaetun tiedon hyödyntämiseen ei ole kuitenkaan ollut aikaa tai toimivaa yhteistyökanavaa, mikä koetaan harmilliseksi ja tätä pidetään olennaisena kehityskohteena myös laajemman hyödyn mahdollistamiseksi. Yhtiö ja sen toiminta onkin myös eräänlainen kiertotalouskäytäntöjen pilotti ja vielä kehittyvä toiminnan edetessä, joten mahdollisuudet nähdään avoimena, kunhan liiketoiminnan ja sääntelyn ehdot täyttyvät. Tutkimuksen viimeisten haastattelujen yhteydessä tulikin vastaan tieto uudesta alkavasta yhteistyöhankkeesta markkinaehtoisen sekä ainakin toisen tämän tutkimuksen tapausyhtiön välillä, joten yhteistyökanava ja keinoja yhteisille intresseille on mahdollisesti jollain tasolla löydetty.

Sääntelyn merkitys nousi eri yhteyksissä keskeiseksi keskustelun aiheeksi. Tähän liittyen julkiset hankinnat ja hankintalaki ovat kiertotalouden edistämisessä olennaisia tarkasteltavia osa-alueita laajemminkin. Keskeisinä teemoina aineistosta nousi kaupungin omien hankintasopimusten kiertotalouskäytäntöjen varmistaminen, asiantuntijapalveluiden hankintaprosessien helpottamisen tarve sekä hankintoihin liittyvät pilotoinnit ja projektit ja näiden tuominen laajemmin osaksi käytäntöjä. Hankinnat ovat myös yhtenä kiertotaloussuunnitelman läpileikkaavista teemoista (Tampereen kaupunki 2022a) ja aineiston perusteella tätä tullaan ainakin Ekokumppaneille keskitettävässä kiertotalouden kehittämiskeskuksessa edistämään. Etenkin kaupungilta edellytettäisiin rohkeampaa otetta tavoitteiden eteen, sillä muun muassa hankintojen ja pilottien laajentamisen kautta nähdään mahdollisuuksia saada aikaan laajempaa vaikuttavuutta ja muutoksia. Muutoin sääntelyyn liittyvät ajatukset varsinkin yhtiöissä olivat pääsääntöisesti sen rajoittavuuteen keskittyviä. Toisaalta sääntely on myös julkisomisteisten yhtiöiden olemassaolon oikeutuksen turvana ja ilman sitä ei tällaisia yhtiöitä voisi olla, joten sääntelyn muuttamiseen liittyvien toiveiden kanssa tulee perusteellisesti pohtia muutosten mahdollisia

seurauksia. Sitä ei kuitenkaan pidä kieltää, etteikö myös tältä osalta olisi keskeistä pohtia rakenteiden muutosten mahdollisuuksia. Tähän liittyen erityisesti erään yhtiön edustaja mainitsikin, että yhtiössä koetaan myös heidän tehtäväkseen vaikuttaa toimialan verkostoissa tällaisten muutostarpeiden esiintuomiseen sääntelyn tai lainsäädännön osalta.

Pilottien lisäksi merkittävänä tekijänä nähdään asiantuntemuksen ja osaamisen merkitys kiertotalouden ollessa yhä suhteellisen tuore ja suppeasti ymmärretty teema, jonka mahdollisuuksien ymmärtämisellä voi olla suuri merkitys murroksen vauhdittamiseksi. Kiertotalousosaamisen kysyntä on kasvanut ja myös kiertotaloussuunnitelman yhtenä läpileikkaavana teemana on osaamisen kehittäminen tulevaisuuden tarpeisiin. Eri tahoilla onkin olennaista pohtia, kuinka laajasti ymmärrystä kiertotaloudesta tarvitaan omassa organisaatiossa. Tapauskohteiden osalta vaikuttaa siltä, että organisaatioissa tukeudutaan yksittäisten erityisasiantuntijoiden osaamiseen ja siihen että he pitäisivät kokonaisuuden hallussa sekä edistäisivät sitä. Olennaisena näkökulmana voisi kuitenkin pohtia myös laajemmin kiertotalousosaamisen ja sen teemojen ymmärryksen kasvattamista, jotta sitä pystyttäisiin hyödyntämään integroivasti kaikessa toiminnassa eikä tehtävä jäisi yksittäisten henkilöiden harteille. Silloin mahdollisuudet saattaisivat olla paremmat kiertotalouden integroimiseen toimintastrategiassa määritellyn tavoitteen mukaan, jolloin kiertotalouden periaatteet pyritään ottamaan huomioon kaikessa toiminnassa ja kehittämään sitä mahdollisimman vähän ympäristöä kuormittavaksi.

Kiertotalouden johtamisen ohjaus- ja vastuukysymyksiä on jo jonkin aikaa kaupungilla pohdittu ikään kuin isännättöminä kysymyksinä, joihin ei ole vielä löydetty ratkaisuja. Resursseja on tutkimusprosessin aikana loppuvuodesta 2022 ja 2023 alussa saatu koottua muun muassa alueelliseen asiantuntijaryhmään, jonka tarkoituksena on varmistaa asiantuntemuksen ja ajankohtaisen tiedon välittyminen kiertotalousasioiden parissa työskentelevien tahojen välillä. Käytännön tasolla on myös käynnistetty pääasiassa Ekokumppaneille keskitetty, mutta myös muiden yhtiöiden työhön liittyvä kiertotalouden kehittämiskeskus. Lisäksi kaupunki on palkannut oman kiertotalouden asiantuntijan, jonka on määrä tarttua etenkin kaupungin sisäisten yksiköiden kiertotaloustyön koordinointiin. Nämä ovat tärkeitä konkreettisia askeleita kiertotalouden edistämisessä ja voivat auttaa jo paljon eteenpäin strategisten tavoitteiden saavuttamisessa. Vaikka kiertotalouden edistäminen on Tampereella selkeästi strategiaan asetettuna tavoitteena, riippuu lopputulos käytettävissä olevista resursseista, tahtotilasta ja siitä kuinka selkeästi vastuukysymykset saadaan ratkaistua ja kuinka paljon muutosvastaisuus jarruttaa työtä. Etenkin

vastuukysymyksiin liittyviä ajatuksia heräsi haastateltavilla myös haastatteluiden toteuttamisen aikana, joten näistä on mahdollisesti hyötyä tehtävien muotoutumisessa ja asian edistymisessä.

7.2 Pohdinta ja johtopäätökset

Lopuksi pohdin vielä yllä esiteltyjen tulosten avulla kysymystä; Millaisia mahdollisuuksia kaupungin kiertotaloussiirtymän edistämiseen omistajaohjauksella voisi olla tytäryhtiöiden ohjauksen kautta? Olen lähestynyt kysymystä analyysissani erityisesti yhtiöiden erilaisten ominaisuuksien ja näiden yhdistämisestä löydettävissä olevien mahdollisuuksien kautta. Aineiston perusteella vallitseva ilmapiiri osoittaa, että ympäristöjohtaminen ja ympäristöohjaus ovat tulossa yhä tärkeämmiksi myös kaupunkien omistajaohjauksessa, kun kaupungit pyrkivät edistämään kestävää kehitystä. Kiertotalouden periaatteet tulisivat kestävyys- ja vastuullisuusasioissa asiantuntijoiden mukaan olla läpileikkaavasti osana kaikessa toiminnassa, vaikka kiertotalous ei olisikaan nimellä mainittuna tai muuten kärkiteemana. Omistajaohjauksen ottaessa mahdollisesti vahvempaa roolia kaupungin kestävyystavoitteiden edistämisessä ainakin vastuullisuusraportoinnin kehittämisen kautta, kiertotalous tulee luontevasti mukaan osana laajempaa kokonaisuutta.

Kaupungilla on tutkimusprosessin aikana pohdittu eri tahojen ja omistajaohjauksen roolia ja on mahdollista, että tähän on saatu jonkinlaisia ratkaisuja tutkielman julkaisuun mennessä tai pian sen jälkeen aiheen ajankohtaisuuden vuoksi. Omistajaohjauksen roolin selvittämiselle osana kiertotalouden ja muun vastuullisuuden edellyttämistä on asian kanssa työskentelevien kanssa käytyjen keskustelujen perusteella kysyntää. Sitä pidetään tarpeellisena, koska kiertotalous on vielä toimeenpanotasolla uusi teema sekä Tampereella strategiaan selkeästi sidottu tavoite. Aineiston perusteella ei ole vielä varmuutta, miten kiertotalouden edistämiseen liittyvät vastuut kaupunkiorganisaatiossa ja kaupunkikonsernissa jakautuvat. Omistajaohjauksen selkeämpää roolia esitetään tähän yhtenä luontevimmista vaihtoehdoista, mutta asiasta ei ole vielä tehty päätöksiä, minkä vuoksi pohdin tulosten perusteella omistajaohjauksen mahdollisuuksia hieman vapaamuotoisemmin.

Suurin osa haastateltavista esitti odotuksia omistajaohjauksen vahvistamiselle kiertotalous- ja kestävyystyön vahvistamisen parissa tai ainakin tätä pohdittaessa päätyi siihen, että yhtiöiden suuntaan tähän liittyvä informaatio-ohjaus todennäköisimmin asettuisi omistajaohjauksen tehtäväalueelle. Mielenkiintoista on, että näkemykset yhtiömallin vaikutuksesta ja vahvemman

omistajaohjauksen mahdollisuuksista vaihtelivat hieman tapauskohtaisesti. Yhdessä yhtiöistä oltiin myös melko vahvasti sitä mieltä, että omistajaohjauksen ei nimenomaan tulisi ohjauksellaan puuttua yhtiöiden toimintaan muuten kuin taloudellisen tuloksen seurannan näkökulmasta. Arvelen tämän liittyvän kyseisen yhtiön itsenäiseen otteeseen omassa toiminnassaan, mutta tämänkaltaiset käsityserot ovat osoitus myös olemassa olevan ohjaus- ja sopimusjärjestelmän väljyydestä. Kaupunki ja omistajaohjaus ovat tähän mennessä useammankin yhtiön mukaan antaneet laajat toimintavapaudet ja ainoastaan tietyn taloudellisen tuloksen tuottaminen on ollut tärkeimpänä tavoitteena. Yhtiöissä on siis ollut sinänsä helppoa suunnitella itse omaa toimintaa, mutta potentiaalia voisi olla laajempaankin vaikuttavuuteen yhtiöiden hyödyntämisessä strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Yhtiöiden erilaisuus osoittaa kuitenkin sen, että kunkin toimintaperiaatteet ja ominaisuudet on tunnettava hyvin, mikäli ohjauksessa tehdään niihin vaikuttavia muutoksia.

Kiertotalous koetaan omistajaohjauksessa melko kaukaisena teemana ja perinteisesti tällaisia kestävyysasioihin liittyviä kokonaisuuksia ei heidän tehtäväkenttäänsä ole aiemmin kuulunut. Olennaista tässä yhteydessä on kuitenkin huomioida, että kiertotalous teemana onkin uusi lähes kaikille tahoille. Sen integroiminen osaksi kaupungin toimintoja saattaa edellyttää juuri tällaisten hieman vierailtakin vaikuttavien tehtävien muotoutumista osaksi aiempia vastuita. Mikäli kiertotalousosaamisen edelläkävijyydestä halutaan laajemmassa kuvassa pitää kiinni kuten Tampereella tavoitteena ja visiona on (Tampereen kaupunki 2022a), tulee useiden toimijoiden asema tällaisissa tilanteissa muovautumaan. Kiertotalous kytkeytyisi omistajaohjauksen tehtäväkenttään vahvasti yhtiöiden kautta, sillä merkittävä osuus kaupungin erilaisista palveluista ja kaupunkiympäristön kehittämisestä tapahtuu yhtiöiden kautta ja yhtiöillä on kattavat yhteistyöverkostot. Yhtiöiden ohjauksen avulla olisikin mahdollisuus vaikuttaa tavoitellun kestävän tulevaisuuden varmistamiseen laajasti elinkeinoelämän ja työpaikkojen näkökulmista. Kuten aineisto osoittaa, yhtiöiden toimintakenttä on monin paikoin jo nyt lähempänä markkinoita ja niillä on jo paljon yhteyksiä yhteiskunnan eri sektoreille ja tasoille, joten niiden hyödyntämisessä vaikuttaisi olevan paljon mahdollisuuksia.

Muuttuvan toimintaympäristön vaatimukset myös haastavat eri yhtiöiden olemassaolon oikeutusta ja tehtäviä uudella tavalla. Etenkin jo pidempään olemassa olleita yhtiöitä ja heidän tehtäviään kaupunkikonsernin kokonaisuudessa tulee tarkastella nykyhetken sekä tulevien haasteiden valossa. Tässä suhteessa toiminnan ja tehtävien kirkastaminen ajankohtaiseen konteks-

tiin myös yhtiöjärjestyksessä tai muissa ohjaavissa dokumenteissa voi olla olennaista, mikä ilmeni varsinkin jo pidempään olemassa olleiden yhtiöiden tapauksissa. Toimintaympäristön muutokset nousevat tapauskohteissa parhaillaan ajankohtaiseksi myös sote-uudistuksen myötä ja yhtiöiden taloudellinen merkitys osana kaupunkikonsernia kasvaa, mikä kuuluu omistajaohjaukselle jo tutumpiin aihepiireihin. Tämä on myös omistajaohjauksessa tiedostettu ja yksikössä pohditaan sen vaikutuksia ja sitä, miten muutokseen tulisi reagoida. Voidaankin sanoa, että kaupunkikonserni on parhaillaan murrostilassa monessakin mielessä. Varsinkin omistajaohjauksella olisi otollinen tilaisuus tarkastella ja hyödyntää tilannetta toimintaympäristöön mukautuen ja myös tulevaa kehitystä ennakoiden useammastakin näkökulmasta.

Useampi haastateltava mainitsi omistajaohjauksen taloudellisen tuloksen näkökulmaan painottuvan fokuksen ja osaamisen. Omistajaohjauksessa ole perinteisesti ole ollut kiertotalous- tai kestävyysasioiden tuntemusta ja tämän vuoksi yksikössä koetaan tarkempi substanssiosaamisen ja resurssien tuominen tähän kaupungilla muiden tahojen tehtäväksi. Omistajaohjauksessa hiljattain vahvistuneet resurssit ja vastuullisuuden nostaminen yksikön agendalle on otettu yhtiöissä positiivisesti vastaan ja yhtiöiden tehtäväksi tulevaan vastuullisuusraportointiin suhtaudutaan odottavaisesti.

Olennaisen asiantuntemuksen hyödyntäminen nousee tämän tutkimuksen tuloksissa eri asiayhteyksissä esiin. Sitä on tärkeää hyödyntää myös omistajaohjauksen roolin tarkentamisessa, jotta kaupungin kestävyyssiirtymää voidaan vahvistaa tytäryhtiöiden kautta. Erään kaupungin edustajan haastattelunkin yhteydessä todettiin, omistajaohjauksen tulisi olla kuitenkin se selkeä ”ääni” ja ohjaava taho yhtiöiden suuntaan, jotta kokonaisuus ja tavoitteisto pysyisi yhtiöille selkeänä. Käytännössä näiden asioiden yhdistäminen edellyttääkin tässä tutkimuksessa tärkeäksi osoitettua vahvaa yhteistyötä myös kaupungin eri yksiköiden välillä, jotta kokonaisuus vastaa toimintaympäristön tarpeisiin. Asiantuntemuksen hyödyntämisen lisäksi olisi keskeistä myös kasvattaa kiertotalousasioiden tuntemusta yhteistyön ja tiedon jakamisen avulla, sillä ymmärrys kiertotalouden periaatteista on edellytys niiden integroimiseksi laajemmin kaupungin toimintoihin. Asiantuntemuksen ja osaamisen laajentamisessa uudella asiantuntijaryhmällä (nk. ”advisory board”) sekä Ekokumppaneille keskitetyllä kiertotalouden kehittämiskeskuksella voi olla tässä olennainen rooli. Myös esimerkiksi omistajaohjauksen taloudellinen orientoituneisuus voi ajan myötä muuttua, mikäli osaaminen ja ymmärrys kiertotalouden hyödyistä ja periaatteista laajenee ja löydetään keinoja siihen, että kannustaminen kiertotaloutta edistäviin toimiin voi tuottaa myös taloudellisesti kestävämpiä tuloksia.

Kiertotalous on ollut viime aikoina jo hyvin paljon pinnalla ja sen mahdollisuuksista on tuotettu monipuolisesti tutkimusta. On kuitenkin yhä hieman epäselvää, miten kaupungit konkreettisesti voivat integroida sen periaatteita toimintaansa läpileikkaavasti yksittäisten pilottien toteuttamisen sijaan. Strategisten tavoitteiden ja niiden saavuttamiseksi selkeiden politiikkatoimien ja toimenpiteiden jalkauttamisen keinoin voidaan saavuttaa konkreettisia muutoksia, mutta tässä koetaan yhä monenlaisia haasteita, varsinkin niiltä osin, kun nykyisiä rakenteita tarvitsisi muuttaa.

Luvussa 3.2 esittelemistäni Seppälän ja kumppaneiden (2016, 66) kuvaamista julkisen sektorin keinoista ja mahdollisuuksista kiertotalouden edistämisessä Tampereella nousee tässä tutkimuksessa esiin erityisesti tarpeita ja mahdollisuuksia julkisten hankintojen ja investointien kehittämisen osa-alueilla, niin omissa hankkeissa kuin laajemmissakin verkostoissa. Esimerkiksi yksityisen sektorin ja rahoittajien mukaan saamisella voisi olla merkitystä niin hankkeiden vaikuttavuuden osalta kuin julkisen ja yksityisen sektorien kumppanuuden edistämiseksi ja uudenlaisten yhteistyömahdollisuuksien löytämiseksi. Uudelle kiertotalouden kehittämiskeskukselle asettuu odotuksia muun muassa julkisten hankintojen kiertotalousperiaatteiden kehittämisen mahdollistajana, mutta toiminnan käynnistymisestä ja muotoutumisesta ei vielä tämän tutkimuksen toteuttamisen aikana saatu havaintoja. Lisäksi kaavoituksen ja maankäytön osalta Tampereella on tunnistettu hyviä esimerkkejä tietyissä hankkeissa, mutta tällä osa-alueella kaivataan myös rohkeampaa ja laajempaa otetta, mikäli strategian kestävyys- ja hiilineutraalisuustavoitteisiin yhä halutaan päästä ajoissa.

Informaatio-ohjaus on Seppälän ja kumppaneiden (2016) mainitsemista keinoista laajin niin mahdollisuuksien kuin ylipäätään sen tulkittavuuden osalta. Tässä tutkimuksessa olen selvittänyt kiertotalouden osuutta kaupungin talous- ja kestävyysasioiden hallinnassa ja yhtiöiden ohjauksessa. Erityisesti Seppälän ja kumppaneiden (2016) kuvaamasta julkisen sektorin keinovalikoimasta informaatio-ohjauksen osalta ilmenee tarpeita täsmentää, kenen vastuulle Tampereella kiertotalouden informaatio-ohjaus kuuluu, mihin sidosryhmiin ohjauksen halutaan kohdistuvan, sekä kuinka kokonaisuudesta viestitään kaupunkiorganisaation sisällä. Informaatio-ohjausta tarvitaan sekä organisaation sisällä, että suunnattuna yrityksille ja kuluttajille, minkä kautta heille pystytään mahdollistamaan kiertotalouden mukaisen toiminnan edellytyksiä. Tämä on esitetty myös Tampereen kiertotaloussuunnitelman strategisissa näkökulmissa, joissa painotetaan paikallisten ohjauskeinojen hyödyntämistä sekä elinkeinopalveluiden kehittämistä

kiertotalouden liiketoiminnan kehittymiseksi ja suotuisten markkinaolosuhteiden luomiseksi (Tampereen kaupunki 2022a). Tähän liittyen voi ilmaantua tarpeita joidenkin kaupungin resurssien uudelleenkohdentamiseen, mutta tehokkaasti organisoidulla yhteistyöllä ja osaamisen kehittämisellä se ei automaattisesti tarkoita merkittävää tarvetta lisäresursseille vaan myös olemassa olevien resurssien hyödyntämistä uusin tavoin.

Voidaan myös todeta Hakarin (2013) esittämän näkemyksen julkishallinnon jatkuvasta muutostarpeesta pätevän myös tässä tapaustutkimuksessa; Tampereen hallintojärjestelmän mukaisessa uudessa julkisessa hallinnassa ja ympäristöpolitiikan näkökulmista yhä kriittisemmin muuttuvassa toimintaympäristössä on muutenkin kyse kuntien roolin muutoksesta yhteisössä, mikä asettaa uudenlaisia vaatimuksia organisoitumiselle sekä sidosryhmäsuhteiden johtamiselle. Kuntien roolin uudelleenpohtimiseen tuleekin sisällyttää kaikkien erillisten toimintojen tehtävät ja roolit ja se, miten ne nivoutuvat yhteen yhteisten strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi, kuten tässä tutkimuksessa olen tarkastellut kaupunkikonsernin ja kiertotaloustyön näkökulmista. Monin tavoin muuttuvassa toimintaympäristössä onkin etsittävä uusia toimintatapoja ja rakennettava yhteistyötä, joka samalla saattaa haastaa aiempia johtamismalleja. Tämän onnistumiseksi olennaisia asioita ovat kestävyyden kaikkien ulottuvuuksien huomiointi päätöksissä, eri osapuolten asiantuntemuksen ja osaamisen hyödyntäminen sekä luottamus ja yhteinen tahtotila muutokselle.

Olen tarkastellut tässä tutkimuksessa kaupunkikonsernin kiertotalouden edistämisessä olennaisten toimijoiden tavoitteita ja näkökulmia kiertotaloussiirtymää edistävästä työstä, sillä erilaisten näkemysten tuominen yhteiseen keskusteluun voi tuottaa laajempaa ymmärrystä ja mahdollisuuksia uusien ratkaisuiden löytämiseen. Alustavan mielenkiinnonkohteeni mukaan olen tarkastellut Tampereen kaupungin kiertotaloussuunnitelmaa, sen merkitystä strategisen johtamisen keinona sekä omistajaohjauksen roolin terävöittämistä tässä kontekstissa yhtenä selkeyttä ja konkretiaa tuovana kunnallishallinnon toimenpiteiden keinona, jotta laajaa yhtiökenttää voitaisiin hyödyntää mahdollisimman tehokkaasti. Tutkimuksen näkökulman uutuusarvon vuoksi Tampereella saaduilla kokemuksilla ja tämän tutkimuksen tuloksilla voikin olla myös valtakunnallista painoarvoa keskustelun herättäjänä sekä myös muiden vastaavien organisaatioiden kiertotaloustyön kehittäjänä.

7.3 Tutkimuksen luotettavuus

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida eri tavoin tutkimuksen eri vaiheissa (Puusa & Juuti 2020, 181). Tässä tutkimuksessa pyrin osoittamaan sen läpinäkyvyyden perustellen valintojani tutkimuksen eri vaiheissa tavoitellessani vastauksia tutkimuskysymyksiin. Lisäksi olen kuvannut tutkimuksen etenemistä totuudenmukaisesti, mahdollistaen sen toistettavuuden samoista lähtökohdista. Toki on myös huomioitava, ettei kaksi eri tutkijaa todennäköisesti päätyisi laadullisessa tutkimuksessa samanlaiseen lopputulokseen vaan yksilöllisesti tehdyillä tulkinnoilla on myös suuri merkitys.

Tutkimusta ei toteutettu minkään tietyn osapuolen näkökulmasta tai toimeksiantona, mikä mahdollisti mahdollisimman objektiivisen tarkastelun. Pyrin jättämään omat oletukseni tutkimuksen ulkopuolelle, vaikka täydellinen objektiivisuus on lähes mahdotonta saavuttaa tällaisessa tulkintaa edellyttävässä tutkimuksessa, jota lähestyin sillä tiedolla ja osaamisella mitä tutkimuksen teon aikana minulla oli. Esiymmärrykseni tutkimusta varten oli kuitenkin melko hyvä aiemman työskentelykokemukseni sekä kaupungin ja sen toimintojen tuttuuden ansiosta. (Puusa & Juuti 2020, 179–181.) Oma ymmärrykseni tematiikasta ja aiheeseen liittyvistä eri ulottuvuuksista kasvoi paljon prosessin aikana. Lukuisissa tutkimuksen vaiheissa oli tehtävä omaan tulkintaani perustuvia valintoja sen hetkisen parhaan tiedon mukaan. Mahdollisimman selkeän läpinäkyvyyden varmistamiseksi olen pyrkinyt osoittamaan tulkintojeni lähtökohdat mahdollisimman hyvin sekä olen tunnistanut tutkimuksesta kohtia, jotka olisivat saattaneet vaatia myös kriittisempää arviointia. Etenkin tutkimuksen painopisteitä ohjaavan teoreettisen viitekehyksen ja analyysin ydinkategorioiden eli kolmen muutosulottuvuuden muodostamisessa olisi luultavasti toinen tutkija saattanut tehdä toisenlaisia valintoja. Lopputulos muotoutuikin ohjaajien sekä muiden graduseminaarissa olleiden kanssa keskustellun myötä saatuani myös toisten näkemyksistä vahvistuksia omille ajatuksilleni ja havainnoilleni.

Tutkimusprosessin aikana pohdin muun muassa haastateltavien valinnan tarkoituksenmukaisuutta ja määrää pitkään, että ne muotoutuisivat Pro Gradu -tutkielmalle sopiviksi. Esimerkiksi haastateltavien henkilöiden valinnat tein tietoisesti, vaikka niiden tarkoituksenmukaisuutta jouduinkin pohtimaan useammasta näkökulmasta. Lisäksi tutkimuskysymyksiä jouduin tarkentamaan pitääkseni kokonaisuuden rajattuna tutkielmaan sopivana, sillä koin, että monessa vaiheessa olisi voinut myös tehdä toisenlaisia valintoja. Laajemmassa tutkimuksessa olisi voinut saada entistä paremman käsityksen haastattelemalla useampiakin henkilöitä, mikä olisi paitsi

helpottanut haastateltavien anonymiteetin suojaamista, mutta myös tuonut laajemmin eri ihmisten ja tahojen näkemyksiä tilannekuvasta.

Kiertotalouden edistäminen Tampereella on vielä tuore teema ja ilmiö ja tutkimusasetelmaan liittyy jokseenkin hienovaraisiakin näkökulmia sekä toistaiseksi selvittämättömiä vastuita, joten tutkimusprosessi kohtasi ajoittain myös hieman varautuneisuutta ja näihin liittyviä tutkimuksellisia valintoja piti miettiä huolellisesti. Lisäksi kunkin haastateltavan henkilökohtaiset näkemykset luovat oman ulottuvuutensa kokonaisuuteen, joten työn rajaukset huomioiden on mahdollista, ettei tässä tutkimuksessa pystytty huomioimaan välttämättä aivan kaikkia olennaisia näkökulmia. Tutkimusaiheen tuoreus ja jotkin arkaluontoisemmat piirteet sekä haastateltavien anonymiteetin säilyttäminen eivät siis sallineet aivan täydellistä läpinäkyvyyttä tutkimustulosten raportoinnissa ja haastoivat erityisesti tulosten tulkintaa. Tämän vuoksi tulosten tulkinnassa päädyin jättämään joissain tapauksissa määrittelemättä tarkasti kenestä toimijasta puhutaan tai pehmensin ilmaisuja jollain muulla tavoin.

Pyrin huomioimaan eettisyyden mahdollisimman kattavasti tutkimuksessa, sisältäen kaiken aiheen valinnasta ja tutkimusluvan hakemisesta aineiston tulosten raportointiin. Mainitsin tutkimuksen teoriataustassa hyödynnetyt lähteet asianmukaisesti ja alkuperäiset tutkijat saivat heille kuuluvan tunnustuksen. Haastateltavat osallistuivat tutkimukseen vapaaehtoisesti ja heille tarjottiin myös mahdollisuus käsikirjoituksen lukemiseen ennen julkaisua. Tutkimuksen tarkoituksena olikin koko prosessin ajan taustalla pyrkimys tuottaa hyödyllistä tietoa tutkimuskohteena oleville tahoille sekä lisäarvoa aiheeseen liittyvään kehittämistyöhön ja tutkimuskenttään.

7.4 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Tutkimuksen monissa eri vaiheissa piti tehdä rajaavia valintoja sekä taustakirjallisuuden että tutkimuskohteiden osalta. Näiden molempien tapauksessa olisi ollut myös lukuisia mahdollisuuksia laajentaa tietoa aiheesta. Tutkimusaiheen ja kiertotalouden teemojen tuoreus vaikuttaa selvästi niistä kumpuaviin tutkimusmahdollisuuksiin ja teoreettisiin valintoihin. Jatkotutkimusaiheina voisi mainita ainakin useamman yhtiön tarkastelun, myös sellaisten, joiden toiminnassa kiertotaloutta ei vielä tunneta tai edistetä. Jatkotutkimuksen kohteiksi voisi vaihtoehtoisesti valita konkreettisemmin alakohtaisesti kiertotalouteen jo panostavia tai materiaalikiertoja hyödyntäviä yhtiöitä esimerkiksi tilapalveluista, infra-aloilta tai ravitsemusalan yhtiöistä, jolloin

myös kiertotaloussuunnitelman kytköksiä voitaisiin tarkastella kattavammin ja yksityiskohtaisemmin. Haastattelujen aikana tuli myös ilmi, että useammat kuin tapauskohteena olleet kaupungin yksiköt ovat kiinteästi osallisina joko kaupungin tai yhtiöiden kiertotaloustyössä, mutta näiden ulottuvuuksien tarkasteluun ei tarjoutunut mahdollisuuksia tämän tutkimuksen puitteissa, vaikka se olisikin kokonaisuuden kannalta mielenkiintoista ja olennaista. Mielenkiintoinen näkökulma olisikin myös tutkia tarkemmin kaupungin hallintoa ja sisäistä tehtävien jakautumista ja kehittämistä eri yksiköiden välillä, minkä kautta voisi olla mahdollista löytää vielä konkreettisemmin toimenpide-ehdotuksia kehittämistyöhön. Tämä kuitenkin edellyttäisi vahvaa kaupungin sisäisten käytäntöjen tuntemusta sekä mahdollisuutta perehtyä laajemmin kaupunkiorganisaation sisäisiin prosesseihin.

Tulosten tarkentamiseksi ja syventämiseksi keskeistä voisi olla tehdä hyvin pitkälti tämän tutkimuksen kaltainen tarkastelu uudelleen työn käynnistyttyä ja edistyttyä kaupungissa eri tahoilla, aikaisintaan vuoden päästä, kun yhtiöiden vastuullisuusraportointikriteerit ovat vahvistuneet ja otettu käyttöön. Tällöin olisi mielenkiintoista tarkastella, kuinka tehtävät ja vastuut ovat jakautuneet ja kirkastuneet kaupungin yksiköiden ja muiden tahojen välillä, sekä miten eri tasoilla käynnistettyjen kiertotalouden työ- ja ohjausryhmien toiminta on käynnistynyt ja kiertotaloussuunnitelman vaikuttavuus tai sen kehittämistarpeet ovat selkiytyneet käytännön työn kautta.

LÄHTEET

Asianajotoimisto Linblad & Co Oy (2019) *Kunnat, yhtiöt ja yhtiöittäminen*. Haettu 20.11.2022: https://lindblad.fi/kunnat-yhtiot-ja-yhtioittaminen/

Auvinen, H., Ruutu, S., Tuominen, A., Ahlqvist, T., & Oksanen, J. (2015). *Process supporting strategic decision-making in systemic transitions*. Technological Forecasting & Social Change, 94, 97–114. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2014.07.011

Battilana, J., Lee, M., Walker, J., & Dorsey, C. (2012). *In Search of the Hybrid Ideal*. Stanford Social Innovation Review, 10(3), 51–55. 1.6.2012 Haettu 1.2.2023: https://web-s-ebscohost-com.libproxy.tuni.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=66bf108e-026d-442f-98b7-dc5eee6cde8c%40redis

Berge, D.M. & Torsteinsen, H. (2021). *Governance challenges of different institutional logics and modes of organising: a Norwegian case study of municipal water supply*. Local Government Studies. Haettu 14.11.2022: https://doi.org/10.1080/03003930.2021.1942853

Brady, J., Ebbage, A., & Lunn, R. (2011). *Environmental management in organizations: the IEMA handbook* (2nd ed.). Earthscan. https://doi.org/10.4324/9780203597675

Business Tampere (2022) *Tampereen kaupunkiseudun elinkeinostrategian seuranta ja arviointi - täydentävät linjaukset 2022–2025*. Haettu 1.2.2023: https://businesstampere.com/wp-content/uploads/2022/04/tampereen-kaupunkiseudun-elinkeinostrategian-seuranta.pdf

Business Tampere Oy. *Tampereen kaupunkiseudun virallinen yrityspalvelusivusto*. Haettu 22.1.2023: https://businesstampere.com/fi/

CICAT2025 (2020). *Muutos kestävään kiertotalouteen*. Haettu 26.9.2022: https://cicat2025.turkuamk.fi/fi/muutos-kestavaan-kiertotalouteen/

CICAT2025 (2021) *Kiertotalous kaupungin menestystekijänä*. Politiikkasuositus #3. Haettu 27.9.2022: https://cicat2025.turkuamk.fi/uploads/2021/04/0f2a3a36-politiikkasuositus3_cicat2025_netti.pdf

CICAT2025. *Mikä CICAT2025?* Haettu 20.10.2022: https://cicat2025.turkuamk.fi/fi/cicat2025/

Circular Cities Declaration. *Cities and the Circular Economy*. ICLEI Europe. Haettu 28.11.2022: https://circularcitiesdeclaration.eu/cities-and-the-circular-economy/what-is-a-circular-city

Eckerberg, K., & Joas, M. (2004). *Multi-level Environmental Governance: a concept under stress?* Local Environment, 9(5), 405–412. https://doi.org/10.1080/1354983042000255315

Ehnert, F., Kern, F., Borgström, S., Gorissen, L., Maschmeyer, S., & Egermann, M. (2018*). Urban sustainability transitions in a context of multi-level governance: A comparison of four European states*. Environmental Innovation and Societal Transitions, 26, 101–116. https://doi.org/10.1016/j.eist.2017.05.002

Ekokumppanit. Haettu: https://ekokumppanit.fi/

EMF (2012) *Towards the Circular Economy. Economy and business rationale for an accelerated transition.* Ellen MacArthur Foundation. Haettu 24.10.2022: https://emf.thirdlight.com/link/x8ay372a3r11-k6775n/@/preview/1?o

Eteläaho, P. (2021) *Materiaalikierto vaatii älynväläyksiä ja yhteistyörakenteita*. Business Tampere. 30.12.2021 Haettu 21.11.2022 https://businesstampere.com/fi/materiaalikierto-vaatii-alynvalayksia-ja-yhteistyorakenteita/m

Euroopan komissio (2020) *Komission tiedonanto Euroopan parlamentille, neuvostolle, Euroopan talous- ja sosiaalikomitealle ja alueiden komitealle. Uusi kiertotalouden toimintasuunnitelma Puhtaamman ja kilpailukykyisemmän Euroopan puolesta*. Bryssel. 11.3.2020. https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:9903b325-6388-11ea-b735-01aa75ed71a1.0021.02/DOC_1&format=PDF

Finlex. *Hankintalaki. 1:15. Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista* §15.https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2016/20161397

Geissdoerfer, M., Savaget, P., Bocken, N. M. P., & Hultink, E. J. (2017). *The Circular Economy – A new sustainability paradigm?* Journal of Cleaner Production, 143, 757–768. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.12.048

Ghisellini, P., Cialani, C., & Ulgiati, S. (2016*). A review on circular economy: the expected transition to a balanced interplay of environmental and economic systems*. Journal of Cleaner Production, 114, 11–32. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.09.007

haasteena. Teoksessa: *Governance: Uuden hallintatavan jäsentyminen*, 7−12. 2. painos.Tampere: Tampereen yliopisto

Haila, K., Leppänen, R., Nikula, T., Sorasahi, H., Roiha, U., Tasa, S.& Salminen, V. (2023) *Kiertotalousohjelmalle asetettuja tavoitteita ei saavuteta pelkällä porkkanalla*. Politiikkasuositus 4/2023. Haettu 3.4.2023: https://ym.fi/documents/1410903/42733297/Politiikkasuositus.+Kiertotalousohjelmalle+asetettuja+tavoitteita+ei+saavuteta+pelk%C3%A4ll%C3%A4+porkkanalla.pdf/b20c9c3a-b46b-5119-ec1e-5095d1260210/Politiikkasuositus.+Kiertotalousohjelmalle+asetettuja+tavoitte

Haila, Y., Helle,T., Jokinen,A., Leino, H., Tynkkynen, N. & Åkerman, M. (2009). *Ympäristöpolitiikka: Miten ympäristön muuttumista voi hallita?* Teoksessa: *Governance: Uuden hallintatavan jäsentyminen*, 159−190. Toim. Karppi, I. & Sinervo, L-M. Tampere: Tampereen yliopisto

Hestad, D., Tàbara, J. D., & Thornton, T. F. (2020). *Transcending unsustainable dichotomies in management: Lessons from Sustainability-Oriented Hybrid Organisations in Barcelona.* Journal of Cleaner Production, 244, 118766–. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.118766

Hestad, D., Tàbara, J. D., & Thornton, T. F. (2021). *The three logics of sustainability-oriented hybrid organisations: a multi-disciplinary review.* Sustainability Science, 16(2), 647–661. https://doi.org/10.1007/s11625-020-00883-x

Hiedanrannan Kehitys Oy. Haettu: https://hiedanranta.fi/hiedanrannan-kehitys-oy/

Hirsjärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara, P. (2009) *Tutki ja kirjoita*. 15. painos. Tammi.

JHL (2021) *Selvitys tilaaja-tuottajamallista ja sen haasteista Helsingissä.* Helsingin yhteisjärjestö JHL ry. 26.4.2021. Haettu: 28.11.2022: https://jhlhelsinki.fi/wp-content/uploads/2021/04/Helsingin-yhteisjarjesto-JHL-ry_Raportti_Tilaaja-tuottajamalli_26.4.2021....pdf

Johanson, J. E., & Vakkuri, J. (2017). *Governing hybrid organisations: Exploring diversity of institutional life*. Taylor and Francis. https://doi.org/10.4324/9781315622293

Karppi, I. & Sinervo, L-M. (2009). *Johdannoksi: Uusi hallintatapa tutkimuksen*

Kirchherr, J., Reike, D., & Hekkert, M. (2017). *Conceptualizing the circular economy: An analysis of 114 definitions*. Resources, Conservation and Recycling, 127, 221–232. https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2017.09.005

Klein, N., Ramos, T.& Deutz, P. (2020) *Circular Economy Practices and Strategies in Public Sector Organisations: An Integrative Review*. Sustainability. 12 (10). Basel. Switzerland. http://dx.doi.org/10.3390/su12104181

Kuntaliitto. (2018) *Konserniohjas ja omistajapolitiikka*. Haettu 10.11.2022: https://www.kuntaliitto.fi/laki/kunnat-yhtiot-ja-markkinat/konserniohjaus-ja-omistajapolitiikka

Laine, M., Bamberg, J., & Jokinen, P. (2007). *Tapaustutkimuksen taito*. Gaudeamus.

Motiva (2020) *Reilun kiertotalouden käsikirja. Sosiaalisesti oikeudenmukaista kiertotaloutta kunnissa*. Kestävä kaupunki -ohjelma. Haettu 15.2.2023: https://www.motiva.fi/files/19185/Reilun_kiertotalouden_kasikirja_-_Sosiaalisesti_oikeudenmukaista_kiertotaloutta_kunnissa.pdf

Murray, A., Skene, K., & Haynes, K. (2017). *The Circular Economy: An Interdisciplinary Exploration of the Concept and Application in a Global Context*. Journal of Business Ethics, 140(3), 369–380. https://doi.org/10.1007/s10551-015-2693-2

Määttä, J. (2010) *Hybridiorganisaatioiden ja niiden konsernijohtamisen muotoutuminen. Tutkimus Jyväskylän, Oulun, Tampereen ja Turun markkinasuuntautuneiden toimintatapojen ja niiden konsernijohtamisen muutoksista 1993–2006*. Tampere University Press. Haettu 25.11.2022: https://core.ac.uk/download/pdf/250107904.pdf

Nylén, E.-J., Riki, A., Jokinen, A., & Jokinen, P. (2021). *Kiertotalouden kestävyyslupaukset : Espoon, Lahden, Tampereen ja Turun kaupunkistrategioiden vertailu*. Yhteiskuntapolitiikka 86 (2021):4. Haettu 23.3.2023: https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/143081/YP2104_Nylenym.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Penttilä, S., Ruohonen, J., Uoti, A. & Vahtera, V. (2015) *Kuntayhtiöt lainsäädännön ristiaallokossa*. Kunnallisalan kehittämissäätiön Tutkimusjulkaisusarjan julkaisu nro 88.

Pirkanmaan Jätehuolto Oy. *Yhtiö*. Haettu 13.2.2023: https://pjhoy.fi/yhtio/pirkanmaan-jatehuolto/

Pohjola, T. (2003). *Johda ympäristöasioita tehokkaasti: ympäristöosaaminen menestystekijänä.* Talentum.

Puusa, A.& Juuti, P. (2020). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus.

Remes, M. (2017) *Kunnianhimoiset kehitystavoitteet edellyttävät kiertotaloutta*. 16.5.2017. Sitra. Haettu 24.10.2022: https://www.sitra.fi/artikkelit/kunnianhimoiset-kehitystavoitteet-edellyttavat-kiertotaloutta/

Ruohonen, J., Vahtera, V. & Penttilä, S. (2017) *Kuntayhtiö*. 1. painos. Helsinki: Alma Talent Oy.

Seppälä, J., Sahimaa, O., Honkatukia, J., Valve, H., Antikainen, R., Kautto, P., Myllymaa, T., Mäenpää, I., Salmenperä, H., Alhola, K., Kauppila, J., & Salminen, J. (2016) *Kiertotalous Suomessa – toimintaympäristö, ohjauskeinot ja mallinnetut vaikutukset vuoteen 2030*. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 25/2016. Helsinki: Valtioneuvoston kanslia. Haettu 27.2.2023: http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-287-260-9

Sitra. *Kiertotalous*. https://www.sitra.fi/artikkelit/mita-nama-kasitteet-tarkoittavat/

Suomen standardisoimisliitto SFS RY. SFS/SR 239. Kiertotalous. Johtaminen/ Ympäristö ja kestävä kehitys. Haettu 20.12.2022: https://sfs.fi/osallistu-ja-vaikuta/standardisointiryhmat/kiertotalous/

Tampereen kaupunki (2017) *Tampereen kaupungin omistajaohjauksen periaatteet.* Konsernihallinto. Omistajaohjaus. 2.10.2017. Haettu 17.2.2023: https://www.tampere.fi/sites/default/files/2022-05/Tampereen%20kaupungin%20omistajaohjauksen%20periaatteet.pdf

Tampereen kaupunki (2018*) Kestävä Tampere 2030 -kohti hiilineutraalia kaupunkia -linjaukset*. Yhdyskuntalautakunta 15.5.2018. Kaupunginvaltuusto 18.6.2018. Kaupunginhallitus 26.11.2018. Haettu 26.9. 2022. https://www.tampere.fi/sites/default/files/2022-05/kestava_tampere_2030_linjaukset.pdf

Tampereen kaupunki (2020a) *Raportti Tampereen kaupungin tytär- ja osakkuusyhtiöiden toiminnasta vuodelta 2019*. 23.6.2020. Haettu 25.9.2022 https://www.tampere.fi/sites/default/files/2022-05/raportti_tytar_ja_osakkuusyhtioiden_toiminnasta_2019.pdf

Tampereen kaupunki (2020b) *Kaupunginhallituksen kokouspöytäkirja §384 Hiedanrannan yhtiömalli, pääomitus ja aporttiomaisuuden luovutus.* 28.9.2020 Haettu 1.2.2023: https://tampere.cloudnc.fi/fi-FI/Toimielimet/Kaupunginhallitus/Kokous_2892020/Hiedanrannan_yhtiomalli_paaomitus_ja_app(161654)

Tampereen kaupunki (2021a). *Tampereen kaupungin kiertotaloussuunnitelma*. Tarjouspyyntö. 2.7.2021. Haettu 23.9.2022. file:///C:/Users/K%C3%A4ytt%C3%A4j%C3%A4/Downloads/Liite%2012%20Tampereen%20kaupunkikonsernin%20kiertotaloussuunnitelma,%20tarjouspyynt%C3%B6.pdf

Tampereen kaupunki (2021b) *Tampereen kaupungin liikelaitoksille ja tytäryhtiöille asetettavat toiminnan ja talouden tavoitteet vuodelle 2022*. Kaupunginhallituksen konsernijaosto. 28.9.2021. Haettu 26.11.2022: https://tampere.cloudnc.fi/fi-FI/Toimielimet/Kaupunginhallituksen_konsernijaosto/Kokous_2892021/Tampereen_kaupungin_liikelaitoksille_ja_(220709)

Tampereen kaupunki (2021c) *Tekemisen kaupunki. Tampereen strategia 2030*. 15.11.2021. Haettu 26.11.2022: https://www.tampere.fi/sites/default/files/2022-05/FINAL_Tampereen%20strategia%202030_saavutettava_0.pdf

Tampereen kaupunki (2022a) *Tampereen kaupungin kiertotaloussuunnitelma*. Raportti 14.4.2022. AFRY Finland Oy. Haettu 20.9.2022. https://www.tampere.fi/sites/default/files/2022-09/tampereen_kiertotaloussuunnitelma_2022.pdf

Tampereen kaupunki (2022b) *Tampere aloittaa Hiilineutraaleja tekoja -kehitysohjelman – Tavoitteena oikeudenmukainen siirtymää ilmastokestävään yhteiskuntaan.* Uutinen 4.7.2022. Haettu 20.10.2022. https://www.tampere.fi/ajankohtaista/2022/07/04/tampere-aloittaa-hiilineutraaleja-tekoja-kehitysohjelman-tavoitteena

Tampereen kaupunki (2022c) *Tampereen kaupungin tytär- ja osakkuusyhtiöt. Raportti toiminnasta vuodelta 2021.* Kaupunginhallituksen konsernijaosto 21.06.2022. https://www.tampere.fi/sites/default/files/2022-08/yhtioraportti_2021_web2.pdf

Tampereen kaupunki. *Kiertotalouden kumppanuusmalli*. Haettu 17.10.2022: https://www.tampere.fi/luonto-ja-ymparisto/ilmastotyo-tampereella/kiertotalouden-kumppanuusmalli

Tampereen kaupunki. *Lista Tampereen kaupungin yhtiöistä, joilla kiertotalousmahdollisuuksia*. Liite4. file:///C:/Users/K%C3%A4ytt%C3%A4j%C3%A4/Downloads/Liite%204%20Lista%20kaupungin%20yhti%C3%B6ist%C3%A4%20(laaja)%20(1).pdf

Temmes, M. (2012). *Kirja-arvostelu*: Verhoest,K., Van Thiel, S., Bouckaert, G. & Lagreid, P.(Eds.): *Government agencies – Practices and lessons from 30 countries*. Basingstoke, Hampshire: Palgrave Macmillan, 2012. 474 pp. Julkaisussa: Hallinnon tutkimus 31 (2012): 3, 253-254. Haettu 10.12.2022: http://elektra.helsinki.fi/se/h/0359-6680/31/3/governme.pdf

Tiili, M. (2019) *Kuntayhtiöiden omistajaohjauksen arviointia - kokemuksia ja havaintoja Helsingistä*. Julkaisussa: Kihn, L-A., Oulasvirta, L., Ruohonen, J., Rönkkö, J.& Wacker, J. (toim.). (2019) Talous, sääntely, ohjaus - tarkastuksen ja valvonnan ajankohtaiskysymyksiä. Tampere: Tampere University Press. 263–282. Haettu 26.1.2023: http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-359-004-5

Tuomi, J.& Sarajärvi, A. (2018) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Tammi.

Uusiouutiset (2021) *Kiertotaloudelle tulossa standardisoitu määritelmä*. 4.10.2021. Haettu 20.12.2022: https://www.uusiouutiset.fi/kiertotaloudelle-tulossa-standardoitu-maaritelma/

Valtioneuvosto (2021) *Uusi suunta: Ehdotus kiertotalouden strategiseksi ohjelmaksi.* Valtioneuvoston julkaisuja 2021:1. Helsinki. Haettu 15.11.2022: https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162654/VN_2021_1.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Van Genugten, M., Van Thiel, S.& Voorn, B. (2020). *Local governments and their arm's length bodies*. Local Government Studies, 46:1. 1-21. DOI: https://doi.org/10.1080/03003930.2019.1667774

Verhoest, K. (2017). *Agencification in Europe*. The Palgrave Handbook of Public Administration and Management in Europe (pp. 327–346). Palgrave Macmillan UK. https://doi.org/10.1057/978-1-137-55269-3_17

Williams, J. (2021) *Circular Cities: What Are the Benefits of Circular Development*? Sustainability 2021, 13, 5725. https://doi.org/10.3390/su13105725

Williams, J. (2022) *Challenges to implementing circular development - lessons from London*. International journal of urban sustainable development. Vol 14(1). 287-303. https://doi.org/10.1080/19463138.2022.2103822

Wolfram, M., Frantzeskaki, N., & Maschmeyer, S. (2016). *Cities, systems and sustainability: Status and perspectives of research on urban transformations*. Current Opinion in Environmental Sustainability, 22, 18-25.

Ympäristöministeriö (2023) *Kiertotalouden edistäminen kaipaa ryhtiliikettä*. Tiedote 3.4.2023. Haettu 3.4.2023: https://ym.fi/-/kiertotalouden-edistaminen-kaipaa-ryhtiliiketta

LIITE 1: HAASTATTELURUNKO 1.

Teemahaastattelurunko tytäryhtiöiden haastatteluihin.
Yritys:

1. Kuka olet, mitä organisaatiota edustat ja missä roolissa?
2. Millainen oma taustasi on kiertotalouden teemojen parissa?
3. Miten kuvailisit organisaationne tavoitteita ja johtamista ympäristöasioiden ja kestävän kehityksen edistämisessä?
    a. millaisen osan kiertotalous muodostaa tässä kokonaisuudessa?
    b. kuinka olette kehittämässä omaa ympäristöraportointianne?
4. Koetko yrityksenne yhtiömuodon edistävän/haittaavan kestävän kehityksen tavoitteita? Miten? Mikä on käsityksesi siitä, missä tilanteissa liiketoiminnan logiikka soveltuu/ei sovellu ympäristöasioiden edistämiseen kaupungin tytäryhtiöissä?
5. Miten ja milloin organisaatiossanne on lähdetty toteuttamaan kiertotalouden edistämistä?
6. Millaisia yrityksenne tavoitteet ovat kiertotalouden suhteen?

Sidosryhmät:

7. Miten kiertotaloustyö selvimmin näkyy yrityksenne arjessa sidosryhmillenne (mm. yhteistyökumppanit, henkilöstö, asiakkaat, (riippuen yrityksestä))?
8. Onko sidosryhmiänne ollut mukana kiertotaloustavoitteiden ja toteutuksen suunnittelussa, jos – keitä ja miten?
9. Millaiseksi arvioisit sidosryhmienne ymmärryksen kiertotaloudesta?

Kaupunki:

10. Millaisiksi arvioisit yrityksenne mahdollisuudet vaikuttaa kiertotaloussiirtymään Tampereella?
11. Millainen on näkemyksesi/kokemuksesi Tampereen kaupungista kiertotalouden edistäjänä?
12. Mitä tulee mieleesi seuraavasta väitteestä: kaupunki voi edistää kiertotaloutta luomalla sille suotuisia markkinaolosuhteita?
13. Entä mitä tulee mieleesi väitteestä: kaupunki voi ohjauksellaan luoda edellytyksiä kiertotalouden liiketoiminnan kehittymiselle?
14. Kuinka vahvasti kaupunkistrategian ympäristötavoitteet vaikuttavat yrityksenne toimintaan nyt, ja miten arvelet niiden vaikuttavan tulevaisuudessa?
15. Onko yritystänne kontaktoitu kaupungin kiertotaloussuunnitelmaan tai sen laatimiseen liittyen? Millaisia ajatuksia suunnitelma ja/tai osallistuminen sen laadintaan herättää?

Omistajaohjaus:

16. Millaiseksi kuvailisit kommunikointia omistajaohjauksen kanssa? Kuinka usein? Vuorovaikutteisuus?
17. Miten ja kuinka vahvasti kaupungin omistajaohjaus vaikuttaa organisaationne toimintaan ympäristöasioissa?
18. Jos omistajaohjaus ympäristöasioissa olisi nykyistä voimakkaampaa, mitkä elementit voisivat vahvistua yrityksenne ympäristötavoitteiden toteutumisessa? Mitä elementit voisivat olla vaarassa heikentyä?
19. Missä määrin kiertotalouden tavoitteet soveltuvat omistajaohjauksen kohteeksi? Koetteko että nykyistä vahvempi omistajaohjaus voisi mahdollistaa tai rajoittaa kiertotalouden edistämistä yrityksenne näkökulmasta? Jos, miten?
20. Millaiseksi arvioisit kaupungin omistajaohjauksen mahdollisuuksia yleisesti kiertotalouden edistämisessä?
21. Millaista apua tai tukea toivoisitte omistajaohjaukselta kiertotalouden edistämisessä?
22. Koetko että yrityksellänne olisi hyödyllistä tietoa ja osaamista, jota voisi hyödyntää laajemmin kaupungissa kiertotalouden johtamisessa? Jos, millaista ja miten?
23. Ovatko kaupungin tai omistajaohjauksen sekä tytäryhtiöiden roolit mielestäsi selkeät kiertotalouden tavoitteiden saavuttamiseksi? Millaista selkeyttämistä tarvittaisiin?
24. Vapaa sana?

LIITE 2: HAASTATTELURUNKO 2.

Teemahaastattelurunko kaupungin edustajien haastatteluihin.

Oma yksikkö ja taustaa:

1. Taustaa; työtehtävä ja rooli, mikä on oma tausta kiertotalouden teemojen parissa?
2. Miten kuvailisit yksikkönne tavoitteita ja johtamista kaupungin ympäristöasioiden ja kestävän kehityksen edistämisessä?
3. Miten kuvailisit yksikkönne merkitystä nyt ja tulevaisuudessa kaupungin kiertotalouden edistämisessä?
4. Kuinka vahvasti kaupunkistrategian ympäristötavoitteet vaikuttavat yksikkösi/ oman vastuualueen toimintaan nyt, ja miten arvelet niiden vaikuttavan tulevaisuudessa?
5. Miten olette kehittämässä konsernin yhtiöiden ympäristöraportointia (omistajaohjaus)?
    a. Huomioidaanko kiertotaloutta raportoinnissa jotenkin? Miten?
6. Aiotaanko raportoinnin kautta yhtiöiltä edellyttää jotain lisätoimia tai panostamista?
7. Koetko laajan konsernikokonaisuuden edistävän/haittaavan kestävän kehityksen tai kiertotalouden tavoitteiden saavuttamista? Miten?
8. Mikä on käsityksesi siitä, miten yhtiötyyppien erilaisuus tulee esiin ympäristöasioiden edistämisessä (missä asioissa ne ovat parhaimmillaan/huonoimmillaan): a) in-house yhtiö b) täysin markkinaehtoisesti toimiva yhtiö?
9. Kuinka omistajan pitäisi yhtiöitä ohjata, jotta paras ympäristöllinen suorituskyky saavutettaisiin? Mikä on konsernin etu tässä tilanteessa?

(Haastattelun liite esitetty tässä välissä; välituotos yrityshaastatteluiden perusteella)

10. Mitä ajatuksia taulukossa tehty jäsennys herättää, kun tavoitteena on kiertotalouden edistäminen omistajaohjauksen avulla?
11. Mitä tulee mieleen yritysten ja yritystyyppien luonne-erojen merkityksestä näin tarkasteltuna?
12. Kumpaa tulisi painottaa (a vai b vai molempia) kun pohditaan ohjauksen tavoitteita, ja millaisia mahdollisuuksia/haasteita nousee alustavasti esiin?
13. Mitä näkökulmia taulukko herättää, kun pohdittavana on konsernietu versus osaoptimointi ympäristöasioiden ohjauksessa?
14. Mitä nousee esiin tytäryhtiöiden toiminnan vaikuttavuudesta ympäristöpolitiikassa: Miten saavutetaan paras vaikuttavuus kiertotalousmuutoksen omistajaohjauksessa? Miten vaikuttavuus voidaan tunnistaa ja miten sitä voidaan mitata (a + b) omistajaohjauksessa? Miten yhtiöt itse voivat tunnistaa oman vaikuttavuutensa?
15. Mitä ajatuksia taulukko herättää seuraavasta väitteestä: ”Tytäryhtiöiden roolit tulisi määrittää uudelleen (esim. suhteessa kiertotalouteen), jotta kaupunki voisi tehostaa ympäristöjohtamista niiden kautta”?

Sidosryhmät& yhteistyöympäristö

16. Millaisia jatkokeskusteluja on käyty syksyn kiertotalousseminaarin jälkeen?
17. Ovatko mielestäsi eri tahojen roolit selkeitä konsernissa, jotta tytäryhtiöiden vaikuttavuutta voitaisiin parantaa kiertotaloudessa? Mitä kaipaisi?
18. Koetko että voisitte jollain tavalla toimia organisaatiorajoja ylittävän yhteistyön mahdollistajana kiertotalouden edistämisessä? Miten? / Jos ei, miksi?
19. Millaisena pidät verkostojen ja yhteistyöalustojen merkitystä kiertotalouden edistämisessä?
20. Millaiseksi arvioisit tulevat mahdollisuudet, nyt kun kiertotalouden asemaa ja yhteistoimintaa parhaillaan vahvistetaan Tampereella ja kaupunkiseudulla?
    a. Mitä uutta se tuo nykytilanteeseen (olemassa olevat pilotit, hankkeet jne)?
21. Pidätkö tällaisen yhteistyön keskittämistä vai hajautumista useampaan pilottiin/hankkeeseen tms. parempana vaihtoehtona?

Kaupunki:

22. Millaisiksi arvioisit yksikkösi/ kaupungin roolin ja mahdollisuudet vaikuttaa kiertotaloussiirtymään Tampereella?

23. Mitä tulee mieleesi seuraavasta väitteestä: kaupunki voi edistää kiertotaloutta luomalla sille suotuisia markkinaolosuhteita?
24. Entä mitä tulee mieleesi väitteestä: kaupunki voi omistajaohjauksellaan luoda edellytyksiä kiertotalouden liiketoiminnan kehittymiselle?
25. Miksi yhtiöille asetetuista strategisista tavoitteista päätettiin ympäristöön liittyvä tavoitteenasetanta jättää pois?
26. Kuinka merkittäväksi arvioit kiertotaloussuunnitelman strategisen painoarvon, tavoite on kuitenkin kunnianhimoinen (2030)? Koetko mahdolliseksi?

Resurssit ja osaaminen

27. Koetko että yrityksillä olisi hyödyllistä tietoa ja osaamista, jota voisi hyödyntää laajemmin kaupungissa kiertotalouden edistämisessä? Jos, millaista ja miten?
28. Koetko että kiertotalouden ymmärryksessä on pulaa osaamisesta kaupungilla tai yhtiöissä?
29. Mitä ajatuksia herättää kiertotalousosaamisen keskittäminen (kehittämiskeskus, ohjausryhmä jne.) tai hajautetusti eri toimijoiden omien resurssien varaaminen esim. omaan asiantuntijaan?
30. Mihin resursseja tulisi kiertotalouden edistämisessä kohdentaa? Missä on tällä hetkellä aukkoja?
31. Vastaako (Ekokumppaneille keskitettävä) kehittämiskeskus koko kaupunkikonsernin kiertotalousosaamisen tarpeeseen?
32. Millaisiin tarpeisiin kiertotalouden erityisasiantuntijan palkkaus kaupungille vastaa?
33. Kiertotaloussuunnitelmassa mainitaan kestävän rahoituksen kriteerien selvittäminen, kuinka paljon kiertotaloustyö on tällaisista resursseista kiinni? Onko tarkasteltu?

Omistajaohjaus:

34. Millaiseksi kuvailisit kommunikointia tytäryhtiöiden kanssa? Kuinka usein? Onko vuorovaikutteisuutta?
35. Oletteko havainneet eroja eri yhtiöiden välillä ympäristöasioiden ohjauksessa? Mitä, millaisia?
36. Kuinka merkittävä julkisomisteisten yhtiöiden roolin ja tehtävän ”terävöittäminen” voisi mielestäsi olla kiertotaloussiirtymän ratkaisemisessa? Onko mielestäsi omistajaohjauksella mahdollisuus ohjata tässä voimakkaammin?
37. Miten ja kuinka vahvasti kaupungin omistajaohjaus vaikuttaa tytäryhtiöiden toimintaan ympäristöasioissa?
38. Missä määrin koet, että kiertotalouden tavoitteet soveltuvat omistajaohjauksen kohteeksi? Koetteko että nykyistä vahvempi omistajaohjaus voisi mahdollistaa tai rajoittaa kiertotalouden edistämistä kaupungin tavoitteiden mukaisesti? Jos, miten?
39. Millaisena näette eri luonteisten yhtiöiden ohjauksen mahdollisuudet? Varsinkin markkinaehtoisten?
40. Jos markkinaperusteisiin yhtiöihin ei pysty niin vahvasti omistajaohjausta ulottamaan, miten näkisit, että heidät saadaan mukaan kaupungin ympäristö- ja kiertotaloustyöhön?
41. Tuleeko mieleesi esimerkkejä toimialasta, jonka toiminnan luonteeseen ohjaus näissä asioissa sopii erityisen hyvin/huonosti?
42. Vapaa sana?

Haastattelun liite (haastateltavan nähtävissä, keskustelun virikkeenä)

Business Tampere

a) yhtiön oma kehitys kiertotalouden fasilitoijana yrityskentällä
b) systeeminen murros: tuloksellisuus kiertotalouden ekosysteemin fasilitoijana

Ekokumppanit

a) yhtiön oma kehitys kiertotalouden fasilitoijana
b) systeeminen murros: laajaotteinen fasilitointi kiertotalouden verkostoissa

Hiedanrannan Kehitys

a) yhtiön oma kehitys julkisen tavoitteen toteuttajana markkinaehtoisesti
b) systeeminen murros: vaikuttavuus kiertotalousmuutoksen tuomisessa rakennusalalle

Pirkanmaan Jätehuolto

a) yhtiön oma kehitys ydintoiminnoissa
b) systeeminen murros: kaupungin infrayhtiöiden yhteistoiminnan nosto uudelle tasolle