

TUOTTAVUUSOHJELMA 2011 - 2012

KAUPUNGINHALLITUS 14.6.2010

Kaupunginvaltuusto on antanut tulosaluejohtajille talousarviossa vuodelle 2010 tehtäväksi laatia suunnitelma tuottavuusohjelmaksi. Tulosaluejohtajat ovat sopineet, että tässä tuottavuusohjelmassa pyritään tuomaan esiin mahdollisimman selkeitä tuottavuutta parantavia toimenpiteitä sekä mahdollisuuksien mukaan tuomaan esiin myös toimenpiteen toteuttamiseksi tarvittavat resurssit sekä aikataulu ja mittaristo. Kaikilta osin ei ole tässä vaiheessa mahdollista ilmoittaa resursseja tarkasti eikä myöskään arvioida ehdotetun toimenpiteen tuotos/panos –vaikutusta. Nämä seikat täsmentyvät ohjelmaa toteuttaessa ja mikäli tällöin havaitaan, että toimenpide ei ole kannattava, tullaan se keskeyttämään. Tämä tuottavuusohjelman on tarkoitus olla lähtökohta pitkäaikaiselle tuottavuuden kehittämiseksi ja ohjelma tulee muutenkin tarkentumaan ja täydentymään matkan varrella.

Tämä ohjelma on nimenomaan Heinolan kaupungin organisaation sisäinen tuottavuusohjelma. Siihen ei ole otettu tässä vaiheessa mukaan ulkopuolisia tahoja.

Tuottavuusohjelma sisältää runsaasti sellaisia ehdotuksia, jotka ovat sidoksissa kaupungin suunniteltuun strategiaan eli tuottavuusohjelma on monelta kohdista strategian toimenpideohjelma. Tämän vuoksi esitetään, että tuottavuusohjelma liitetään strategian liitteeksi.

1. HENKILÖSTÖ; OSAAMINEN JA TYÖHYVINVOINTI

a. SAIRAUSSPOISSAOLOISTA AIHEUTUVIEN KUSTANNUSTEN ALENTAMINEN

- Sairauspoissaolot ovat haaste niin kustannusten kuin työvoiman riittävyyden osalta. Varhaisen puuttumisen ja tehokkaiden ennaltaehkäisevien toimenpiteiden avulla voidaan merkittävästi vaikuttaa tuloksellisuuteen.
- Toimenpiteet ja resurssit:
 - aikaisen puuttumisen mallin käyttäminen jokapäiväisessä esimiestyössä (vaatii koulutusta), vuonna 2010
 - työterveyshuollon ja esimiesten yhteistyömallin syventäminen (vaatii koulutusta, pelisääntöjen kirjaamisen), vuonna 2010
 - henkilöstön uudelleen sijoittamiskäytännön kehittämisen/tehostaminen aloitetaan vuonna 2011 antamalla henkilöstöyksikön käyttöön kahden henkilön vuotuista palkkasummaa vastaava määräraha 80.000 € uudelleensijoittamisten toteuttamiseen.
 - AinoActive palvelukokonaisuuden käyttöönotto (terveysvaikutteisten kulujen hallinta): käynnistäminen vuonna 2011, projektin koko kesto 3-5 vuota. Tarvittava määräraha käyttöönottovaiheessa on 150.000

€, johon on mahdollista saada KELA:n korvaus, kun projekti on osa työterveyshuollon toimintasuunnitelmaa.

- työhyvinvointipalvelutarjonnan monipuolistaminen vuonna 2012, resurssina määrärahan korottaminen 40.000 €:lla
- Mittaristo:
 - varhe -maksujen suuruus
 - sairauspoissaolojen määrä
 - kustannusseuranta
 - työpanos seuranta
 - eläköitymisiä seuranta

b. TEHTÄVÄKUVIEN TARKASTELU JA OSAAMISEN KEHITTÄMINEN

- Työn muuttuvat vaatimukset edellyttävät tehtävien uudelleen arviointia ja ammatillista kehittymistä. Ammatillista kehittymistä voidaan tukea koulutuksen lisäksi erilaisilla työssäoppimisen ja henkilöstön kehittämisen menetelmillä, kuten työkierrolla, mentoroinnilla, tiimityöllä, itseopiskelulla jne. Henkilöstön osaaminen varmistetaan kehittämällä erityisesti työssäoppimisen menetelmiä ja turvaamalla oppimiselle myönteinen ilmapiiri
- Toimenpiteet ja resurssit:
 - tehtäväkuvat päivitetään kehittämiskeskustelun yhteydessä (vuonna 2010-2011)
 - luodaan yhtenäinen malli henkilöstön osaamisen johtamiseen, (tarvitaan koulutusta ja laaditaan asiasta opas), aikataulu v 2011 ja resurssina tarvitaan määräraha 30.000 €.
 - aloitetaan osaamiskartoitus syksyllä 2011
 - HR-järjestelmän käyttöönotto (30.000 €) + koulutus (10.000€) ja käyttöoikeusmaksu (15.000€/v), käyttöönotto vuonna 2011
 - tulevan osaamistarpeen arviointi vuonna 2012
(osaaminen, joka säilytettävä, osaaminen, jota kehitettävä ja osaaminen, jota ei tarvita)
 - laaditaan rekrytointisuunnitelma, valmis vuonna 2013
- Mittaristo
 - päivitettyjen tehtäväkuvien lukumäärä
 - HR-järjestelmä on käytössä
 - osaamiskartoitus on tehty 2012
 - koulutus pvt/henkilö, yhteiseen koulutukseen käytettävät eurojen ja palkkasumman välinen suhde on vähintään 1 % palkkasummasta (390.000 €).

c. HENKILÖSTÖN PALKITSEMINEN

- Palkitsemisen kokonaisuuteen sisältyy palkkauselementtejä, henkilöstöetuja sekä henkilökohtaiseen kehittymiseen ja työympäristöön liittyviä osatekijöitä.

Kunta-alan työ- ja virkaehtosopimusten mukaan tehtäväkohtaisten palkkojen tulee olla oikeassa suhteessa toisiinsa nähden tehtävien vaativuuden perusteella. Tämä on toimivan palkkausjärjestelmän perusta riippumatta siitä, onko käytössä tuloksellisuustavoitteisiin liittyviä muita palkkauselementtejä.

Suorituksen johtamisen keskeinen väline on henkilökohtaisen työsuorituksen arviointi ja sen perusteella maksettavan henkilökohtaisen lisän maksaminen.

Tulospalkkio on toimiva palkitsemisen väline, kun palkitaan työryhmää tai yksikköä asetettujen tavoitteiden saavuttamisesta tai ylittämisestä. Tulospalkkion maksuperusteiden tulee olla selkeästi asetettuja ja liittyä tuloksellisuuden mittauun parantumiseen. Tulospalkkiojärjestelmän mittarit johdetaan strategisista tavoitteista.

Kertaluonteiseen ryhmän tai yksilön palkitsemiseen voidaan käyttää kannustuslisää. KVTES:n soveltamisohjeen mukaan tavoitteena on henkilöstön työmotivaation lisääminen sekä tuloksellisuuden ja tuottavuuden parantaminen.

- Palvelusvuosien perusteella palkitseminen
- Suomen Kuntaliiton ansiomerkit
- Kannusteraha
- Toimenpiteet ja resurssit
 - otetaan käyttöön kannustuslisä vuonna 2011, noin 200 000 €
 - käyttöön otetaan LS:n (lääkäreiden) ja TTES:n (teknisten tuntipalkkaisten) soveltamisaloilla tehtävien vaativuuden arviointiin ja henkilökohtaisen työsuorituksen arviointiin perustuva palkkajärjestelmä (vuonna 2012-2013)
 - kehitetään olemassa olevia arviointijärjestelmiä
 - tulospalkkiojärjestelmän käyttöönoton pilotointi niillä sopimusaloilla, joissa arviointiin perustuva palkkajärjestelmä on käytössä ja toimii hyvin (2012-)
- Mittaristo
 - kannustuslisä käyttöön otettu
 - koulutukseen varattu määrärahaa 1 % palkkasummasta kuten 1 b. kohdassa on esitetty

d. HENKILÖSTÖN TYÖHYVINVOINTI

- Työhyvinvoinnista huolehtiminen on työelämän laatua parantavaa työnantajan ja koko henkilöstön välistä yhteistyötä ja hyödyttää molempia. Henkilöstön kokeman työtyytyväisyyden, terveyden ja hyvän työkyvyn avulla työn

laatu paranee, asiakastyytyväisyys lisääntyy sekä työn ja organisaation tu-
loksellisuus kasvaa.

Työhyvinvointia tukevia palveluja:

- työpaikkaruokailu
- fyysisen kunnon kohentamisen tukitoimet
- päihteetön ja savuton työpaikka
- tapaturmien torjunta
- työperäisten sairauksien ja ammattitautien torjunta
- henkilöstökoulutus
- työnohjaus
- perehdyttäminen
- uudelleen sijoitus
- työkierto
- kehityskeskustelut
- työn mukauttaminen
- erilaiset virka- ja työvapaat
- osa-aikalisä ja –eläkkeet
- joustavat työaikakokeilut
- säästövapaat
- osa-sairausloma
- Toimenpiteet ja resurssit
 - laaditaan työhyvinvointiohjelma (vuonna 2011)
 - kts. kohdat 1 a ja 1 b
- Mittaristo
 - kyselyt
 - koulutukseen varattu määrärahaa vähintään 1% palkkasummasta ku-
ten kohdassa 1 b. on esitetty

e. MÄÄRÄAIKAISEN HENKILÖSTÖN KÄYTÖN VÄHENTÄMINEN

- Toimenpiteet ja resurssit
 - laaditaan toimialakohtaiset ohjeet määräaikaisen henkilökunnan
palkkaamiseen (vuonna 2011)
 - yksiköiden esimiehet sopivat yhteiset periaatteet henkilöstön yhteis-
käytöstä, tavoitteena on sijaisuuksien kustannustehokas hoitaminen
(vuonna 2011)
- Mittaristo
 - työpanoslaskelma
 - palkkamenot/ostopalvelut
 - henkilöstön yhteiskäytön lisääntyminen

f. INNOVAATIOT JA NIIDEN MAHDOLLISTAMINEN

- Organisaation kehitys ja tulevaisuus ovat riippuvaisia sen oppimisesta ja luovuudesta. Niiden avulla se voi parantaa laatuansa, kehittää toimintaansa ja vastata muutoksiin. Luovuus yhdistettynä päämäärään, syntyneen idean toteuttaminen käytännössä, on innovatiivisuutta. Innovaatio on uuden etsimisen, tutkimisen ja oppimisen pohjalta syntynyt uusi palvelu tai tapa tuottaa niitä.
- Luovuus edellyttää organisaatiolta valmiuksia, työtapoja sekä innovaatioita mahdollistavaa ilmapiiriä. Innovatiivinen työote syntyy yhteisössä, jossa työskentely on vuorovaikutteista, verkostoitunutta tiedon ja osaamisen jakamista. Yhteisöltä edellytetään oppimista ja ennakkoluulottomuutta, jota myös yhteisön johtajuuden tulee tukea. Johtajuuden tulee luoda työyhteisön luottamuksen ja turvallisuuden tunne. Epäonnistumisen tai erehtymisen pelko estää työntekijöiden innovatiivisen ja kokeilevan työskentelyn.
- Toimenpiteenä käynnistetään työpaikkakokouksissa keskustelu ideoiden syntymisen esteiden kartoittamiseksi. Näiden keskustelujen tulokset kerätään KJ:n johtoryhmään. Työpaikkakokouksissa rohkaistaan ideointiin koskien omaa ja toisen osastojen sekä niiden rajapintojen työtä. Hyvistä ideoista palkitaan pienellä palkinnolla. Toimenpiteet käynnistetään 2010, mittarina ideoiden määrä.

2. PALVELUJÄRJESTELMÄ, PROSESSIT JA SÄHKÖISET PALVELUT

a. VIDEONEUVOTTELUN KÄYTTÖÖNOTTO

- Microsoft sopimuksen mahdollistavat videoneuvottelu ja pikaviestintä tarjoavat kevyen kokouskäytännön omalta työasemalta. Näin voidaan muodostaa puhe- sekä videoyhteys kahden tai useamman osallistujan kesken. Tällaisessa videokokouksessa voidaan näyttää esityksiä, joita muut osallistujat voivat kommentoida eli mahdollistaa myös yhteisen dokumentin työstämisen. Pikaviestimen avulla voidaan tarjota läsnäolotieto sekä nopea yhteydenotto halutulle henkilölle tai ryhmälle.
Yksi kaupungin neuvottelutiloista voidaan myös varustaa varsinaisella videoneuvottelulaitteistolla, joka mahdollistaa suurenkin ryhmän yhtäaikaisen neuvottelutilanteen esim. seudun muiden kuntien kanssa tai sosiaalityöntekijöiden yhteydenpito muihin kaupunkeihin jne.. Järjestelmä sisältää tarvittavat monitorit, kamerat sekä mikrofonit.
- Resurssit:
 - ATK-palvelujen omana työnä
 - Järjestelmäsennukset etäasennuksena
- Aikataulu:
 - Järjestelmä on toteutettavissa heti, kun siihen osoitetaan tarvittava tila.

- Kustannukset:
 - Microsoft lisenssien osalta 60€/ käyttäjä
 - Videoneuvottelutilan kustannus noin 500€/kk, ei investointeja
- Mittarit:
 - Matkakustannukset
 - Ajan säästö

b. TIETOTEKNIikka JA SÄHKÖISET PALVELUT

- **Tilan- ja ajanvarauksen** käyttöönotto seudullisen palvelualueen kautta on ollut mahdollinen jo vuoden, mutta todellista käyttöönottoa ei kuitenkaan ole aloitettu. Tämä edellyttää selkeää projektia, jossa määritetään vastuut toteutukselle ja määritellään ne ajanvarauskohteet, joihin tämä järjestelmä soveltuu.
 - Resurssit:
 - Tulosalueiden ja ATK-palveluiden yhteinen projekti
 - Sivistystoimella projektin vetovastuu
 - Aikataulu:
 - Toteutettavissa heti substanssiresurssin osoittamisen jälkeen syksyllä 2010
 - Kustannukset:
 - Tilanvaraus- ja ajanvarauspalvelujen käyttö maksaa 4000€/v, joka on huomioitu ATK-palveluiden budjetissa
 - Mittarit:
 - Tilojen käyttöaste
 - Tilojen tuotto
 - Verkon kautta tapahtuvien ajanvarausten määrä
- **Seudullinen verkon kirjautumispalvelu** mahdollistaa edellisten lisäksi myös muita yhteisiä palveluita kuten sähköposti, HelpDesk, työasemahallinta seudullinen intranet jne. Näin säästetään kuntien ylläpitokuluja ja työvoimaa, koska kaikkien ei tarvitse ylläpitää samoja järjestelmiä.
 - Resurssit:
 - ATK-palvelut ja Lahden Tietotekniikka
 - Aikataulu:
 - Työ on aloitettu
 - Kustannukset:
 - Lisenssien osalta ei kustannuksia, seudullisen kirjautumisen kustannuksia ei ole vielä saatu Lahden tietotekniikalta
 - Mittarit:
 - Ajankäytön säästö ylläpidossa
 - Yhteisten sähköisten palvelujen määrä, joka seudullinen kirjautuminen mahdollistaa
- **Intranetin uudistaminen** roolipohjaisella sähköisellä työpöydällä mahdollistaa nykyistä intranetiä huomattavasti käyttäjäystävällisemmän toiminnan sekä jatkossa tarjottavan työnkulun (käyttäjälle osoitetut tehtävät). Työpöy-

tä tarjoaa myös ne keskeiset ohjelmat, joita roolille on määritelty. Työpöytä tarjoaa edelleen myös viestintäsisällön, kuten ennekin, mutta se keskittyy enemmän tekemiseen liittyviin asioihin tarjoten nykyistä toimintamallia tehokkaamman työskentely-ympäristön.

- Resurssit:
 - ATK-palvelut ja Lahden Tietotekniikka mikäli sähköisen asiointin järjestelmäarkkitehtuuri hyväksytään Lahdessa
 - Aikataulu:
 - Intranetin uudistus on tarkoitus toteuttaa vuoden 2011 aikana. Mikäli toteutuksesta tulee seudullinen ja Heinolalle yhteensopiva, sen kilpailutus toteutetaan syksyllä 2010. Käyttöönotto tapahtuu keväällä 2011
 - Käyttöönottoaikataulu pysyy samana, vaikka se olisi Heinolan oma projekti
 - Kustannukset:
 - Yhteisiä alustakustannuksia ei ole vielä määritelty, mutta mikäli projekti säilyy Heinolan omana projektina, kustannukset selvitetään vuoden 2011 budjettiin
 - Mittarit:
 - Sähköistettyjen palveluiden määrä
 - Tyytyväisyyskyselyt ennen ja jälkeen projektin
- **Toimistotyökalujen uudistamisella** voidaan huomattavasti tehostaa työskentelyä, mutta se edellyttää selkeää panostamista koulutukseen. Tämän hetkinen osaamisen taso on keskimääräisesti ottaen vaatimatonta. Koulutus voidaan hoitaa Bonnierin tarjoamalla itseopiskelupaketilla. Itseopiskelupaketilla tarkoitetaan tietoverkon kautta tarjottavaa verkkooppimisympäristöä, jossa kaikilla Heinolan kaupungin työntekijöillä on mahdollisuus opiskella uudistuvia toimistotyökaluja (Office 2007/2010) sekä uutta käyttöjärjestelmää (Windows 7). Oppimisympäristö on jokaiselle henkilökohtainen ja sen kautta voidaan myös suorittaa ohjelmistokohtaisia kursseja (saa myös todistuksen). Oppimisympäristö on käytössä vuoden 2012 loppuun.
- Resurssit:
 - ATK-palvelujen omana työnä
 - Aikataulu:
 - Järjestelmä otetaan käyttöön kesäkuun 2010 aikana
 - Kustannukset:
 - Koulutusympäristö/käyttäjä n. 22€. Kokonaiskustannus 13.600€, mikäli käyttäjämäärä ei ylitä 600. Lisäkäyttäjät n. 19€/käyttäjä
 - Mittarit:
 - Tyytyväisyyskyselyt ennen ja jälkeen projektin
- **Johtamisjärjestelmä (BI)** osaksi intranetiä toisi haluttuja tunnuslukuja/ näkymiä sähköiselle työpöydälle. Näin voidaan seurata esim. talouskehitystä

lähes reaaliaikaisesti. Tämä antaa mahdollisuuden tarttua epäkohtiin välittömästi, kun niitä havaitaan. Alustavasti on sovittu demojärjestelmän rakentamisesta, kunhan löydetään testattava kohde. ATK-palvelut valmistelevat asiaa ja se on varannut vuoden 2010 budjettiinsa varat tämän toteuttamiseen. Tähän tarvitaan kuitenkin kaupungin johdon yhteinen tahtotila, koska järjestelmän kustannukset voivat olla mittavat.

- Resurssit:
 - Kaupunginjohtaja, tulosaluejohtajat, tietohallintopäällikkö, kamreeri
 - Aikataulu:
 - Testijärjestelmä mahdollista toteuttaa syksyllä 2010, mikäli yhteinen tahtotila löytyy
 - Kustannukset:
 - Testijärjestelmä 15.000€, mutta koko BI-järjestelmän hintaa on vielä mahdoton arvioida
 - Mittarit:
 - Budjetti- ja henkilöstöseurannan parantuminen
 - Kustannustietouden paraneminen
- **Sähköiset lomakkeet ja työnkulku** tulee osaksi Lahden tarjoamaa palvelualustaa sekä Heinolan omaa intranetiä. Näin voidaan huomattavasti jouduttaa asioiden käsittelyä virkamiesportaassa ja tarjota tietoa asioiden etene- misestä myös kuntalaisen sähköiseen palveluun, mikäli asia sitä edellyttää. Sähköisiä lomakkeita integroidaan myös taustajärjestelmiin, jos ne antavat siihen mahdollisuuden. Tästä rakennetaan oma seudullinen projekti. Samassa yhteydessä selvitetään myös yhteinen dokumentinhallintajärjestelmä, joka on integroitavissa tiedonohjausjärjestelmään.
- Resurssit:
 - ATK-palvelut sekä ICT-johtoryhmä
 - Aikataulu:
 - Seudullisen projektin aikataulutusta ei ole vielä tehty, mutta dokumentinhallinnan kilpailutus tehdään syksyn 2010 aikana
 - Kustannukset:
 - Ei ole tietoa vielä tässä vaiheessa
 - Mittarit:
 - Sähköisten palveluiden käyttäjämäärä
 - dokumentin haun helpottuminen
 - arkistointitilan väheneminen

c. ASIAKIRJAHALLINNON KEHITTÄMINEN

- Arkistolaitoksen tiedotteen mukaan sähköinen päätearkisto on käyttöönotettavissa vuoden 2011 alussa. Palvelun toteuttaa Tieto Oyj. Ennen kuin tätä on mahdollista hyödyntää, täytyy talletettavaan dokumenttiin liittää riittävä määrä tunnistetietoa. Tätä varten on Heinolan kaupungin rakennettava tiedonohjaussuunnitelma, jossa nämä tunnistetiedot määritellään. Tiedonohjaussuunnitelma on mielekäs toteuttaa heti sähköisenä, mutta toteu-

tusvaihtoehtona on dokumentinhallinnan järjestelmä tai erillishankintana asianhallintaohjelmistoon integroitava järjestelmä. Molemmilla tavoin voidaan arkistoida myös muuta dokumentaatiota mikäli se osaa hyödyntää tiedonohjausjärjestelmän avointa rajapintaa. Näin mahdollistetaan kaiken arkistoitavan materiaalin sähköinen pitkäaikaissäilytys.

- Resurssit:
 - ATK-palvelut, kaikki tulosalueet sekä arkiston hoitaja
- Aikataulu:
 - Seudullisen projektin aikataulutusta ei ole vielä tehty, mutta dokumentinhallinnan kilpailutus tehdään syksyn 2010 aikana. Tässä ratkeaa linjanveto tiedonohjaussuunnitelman järjestelmästä
- Kustannukset:
 - Ei ole tietoa vielä tässä vaiheessa
- Mittarit:
 - Arkistoitujen sähköisten dokumenttien haun nopeus ja helppous
 - Arkistotilan pieneneminen

d. PROSESSITYÖSKENTELYN JATKAMINEN JA TEHOSTAMINEN

- Kaupungin prosessikarttaa pitää tarkastella uuden strategisen suunnitelman sisällön kannalta (strategian kv -käsittely 21.6.2010).
- Ydinprosessit määritellään 2011 loppuun mennessä
- Tulee tehdä selkeä päätös kehittämisen seuraavista vaiheista ja aikataulutuksille (ydinprosessit ensin, sitten yhteiset tukiprosessit, tulosalueen omat tukiprosessit jne) lokakuun 2010 loppuun mennessä.
- Prosessi-infot tulosaluelautakunnille: infot ovat menossa ja tulevat pääosin hoidettua kevään 2010 aikana
- Kaupunginjohtajan joryn ja prosessien kehittämisen ohjausryhmän yhteiskokoukset 2 x v: parin vuoden aikana toteutettua käytäntöä jatketaan.
- Erityisesti tulee kiinnittää huomiota prosessien liittymäkohtien tarkasteluun:
 - Kun prosessia kuvataan, samalla on lueteltava prosessit, joilla on rajapintoja kuvattavan prosessin kanssa
 - Kuvattavan prosessin vastuuhenkilön tehtävä on huolehtia siitä, että rajapinnat tulee tarkasteltua yhdessä rajapintaprosessien vastuuhenkilöiden kanssa.
 - Ylikunnallisten prosessien ja omien prosessien rajapintatarkastelun suorittaminen toimivuuden turvaamiseksi on erittäin tärkeää.
- Resurssit: Koulutukseen on syytä varata 5.000-10.000 €/vuosi
- Mittaristo: ydinprosessien määrittelytilanne

3. PALVELUVERKKO JA TOIMITILAT

a. TILATARKASTELU

- Viime vuosina ovat kaupungin eri toimintojen toimipisteet muuttaneet useasti. Muutoista aiheutuu paitsi muuton aikaisia toiminnallisia kustannuksia, myös jatkuvia toimitilojen korjauskustannuksia, jotka pystyttäisiin suurelta osin välttämään pitkäjänteisemmällä toiminnan suunnittelulla. Tällä hetkellä akuuteimpia tilakysymyksiä ovat sivistystoimen hallinnon kokoaminen yhteen ja sijoituspaikan osoittaminen sekä vesitornin käytöstä vapautuvan toimistotilan hyödyntäminen (kolmen kerroksen alalta). Suunnitelmat näistä tulee tehdä v. 2010 aikana.
- Kaupungintalon nykyisiä toimintoja pitää tarkastella siten, että ne toiminnot, joita ei ole tarpeen pitää kaupungintalolla, voitaisiin siirtää muualle ja sivistystoimen hallinto siirtää kaupungintalolle. Tämä vaihtoehto edesauttaisi kaikkien tulosalueiden hallinnon yhteistyötä ja virtaviivaistamista. Kaivokadulla sijaitsevat nykyiset sivistystoimen hallinnon tilat voidaan myydä.
- Kotihoidon henkilöstön siirtyessä vielä tämän kevään aikana terveyskeskukseen tiloihin vapautuu vesitornista kolmen kerroksen verran toimistotilaa (noin 240 m²). Sijainnista johtuen vuokraus ulkopuoliselle on epätodennäköistä, joten tiloihin tulisi löytää kaupungin omaa toimintaa.
- Pitemmällä aikavälillä (noin viiden vuoden kuluttua) työterveyshuollon sijoitumista tulee pohtia, jotta työterveyshuollon käytössä olevan erinomaisen tontin (ns Pirtatikin tontti) kaavallinen jalostaminen tulisi mahdolliseksi.
- Vanha kirjastorakennus on tällä hetkellä ja tulevaisuudessa noin vuoteen 2014 asti käytössä koulujen peruskorjausten aikaisena väistötilana. Rakennuksen hyötykäyttö tulee pohtia hyvissä ajoin ennen koulukäytön päättämistä.
- Mittarit: Suunnitelma sivistystoimen hallinnon sijoittamisesta on tehty v. 2010, Kaivokadun huoneistot on myyty v. 2011 ja suunnitelma vesitorniin sijoitettavista toiminnoista on tehty v. 2010.

4. ORGANISAATIO, RAKENTEET JA JOHTAMISJÄRJESTELMÄ

a. BYROKRATIAN VÄHENTÄMINEN JA JOHTAMISJÄRJESTELMÄN SELKEYTTÄMINEN

Kuntalaki luo puitteet kunnan johtamisjärjestelmälle. Valtuusto päättää lain puitteissa koko johtamisjärjestelmästä. Siihen kuuluu mm. hallinnon rakenne eli organisaatio sekä toimivallan ja tehtävien jako eri viranomaisten kesken. Suomessa kunnan johtaminen jakautuu poliittiseen ja ammatilliseen johtamiseen. Edellä mainittua edustavat valtuusto, kunnanhallitus ja lautakunnat, jälkimmäistä kunnanjohtaja ja johtavat viranhaltijat.

- Kaupungin organisaatiota sekä viranhaltija että luottamushenkilöorganisaatiota on virtaviivaistettu viime vuosina. Samalla ei kuitenkaan ole virtaviivaistettu tapaa toimia eli johtosäännöt ja delegointitasot ovat säilyneet lähes ennallaan. Kaupungin organisaatiolle on tyypillistä, että pieniäkin asioita käsitellään organisaation ylätasolla ja samalla taas helposti isot ja laajat

esim. strategiset asiat jäävät vähälle huomiolle. Asioiden delegeimattomuus kuten myös operatiivisen ja luottamushenkilötoiminnan rajojen hämärtyminen aiheuttaa runsaasti ylimääräistä työtä jokaisella organisaation tasolla.

- Asian korjaaminen vaatii kaikkien johtosääntöjen tarkastelua ja uusimista
- Aikataulu: vuoden 2010 loppuun mennessä;
- Mittarit: luottamushenkilöelimissä käsiteltyjen asioiden määrä vuodessa, vi-
ranhaltijavalmistelun tehostuminen ja laadun paraneminen

b. LAADUN JA KUSTANNUSTEN SELVITTÄMINEN

- Mikäli kunta haluaa hallita talouttaan ja toimintaansa, tulee sen olla tietoi-
nen omista tuotteistaan ja niiden kustannusrakenteesta ja tuotteiden laa-
dun tasosta.
- Tuotteiden kustannusrakenne pitäisi pystyä avaamaan mahdollisimman
tarkkaan, jotta tiedetään mihin kustannusrakenteen osaan voidaan mahdol-
lisesti vaikuttaa.
- Samoin kustannusrakenteen avaaminen auttaa selvittämään myös kustan-
nusten vaikutusta tuotteen laatuun.
- Sisäinen palvelusopimus on kaupunkiorganisaation sisäisten toimijoiden vä-
linen sopimus, jossa tilaajaosapuoli ja tuottajaosapuoli sopivat palvelukoko-
naisuuksien järjestämisestä. Tilaaja määrittelee tarvitsemansa palvelun asia-
katarpeiden, resurssien ja priorisoinnin perusteella sekä tekee valinnat sii-
tä, kuinka palvelu halutaan tuotettavan. Tuottaja tuottaa tilaajan määritte-
lemän palvelun tai ostaa sen ulkopuoliselta tuottajalta.
- Palvelukokonaisuus tulee kuvata sopimuksessa selkeästi eri tuotteina. Tuote
on oltava mitattava, tilaajan tarpeita kuvaava, selkeäsisältöinen sekä hinnoi-
teltu eli palvelu pitää tuotteistaa, jotta sisäiset palvelusopimukset toimivat.
- Toimenpiteet:
 - aloitetaan systemaattinen kaupungin tarjoamien palvelujen
tuotteistaminen
 - tuotteistamisen yhteydessä määritellään tuotteelle mahdolli-
simman tarkka kustannusten erittely sisältäen myös mahdolli-
siet ulkopuolelta ostettavan palvelun kustannukset,
 - kustannuserittely pitää toimittaa myös palvelua koskevassa
päätöksenteossa päätöksentekijöiden tietoon
 - tuotteistamisen yhteydessä arvioidaan myös tuotteiden laa-
tua esim. kolmiportaisesti: erinomainen, hyvä, riittävä. Laa-
dun ohella voidaan arvioida myös tuotteen vaikuttavuutta.
 - näiden seikkojen avulla voidaan selvittää nykyistä paremmin,
mikä vaikutus on laatutasolla kustannuksiin ja tehdä näin tie-
toisia päätöksiä laatutasosta ja kustannuksista.

- Resurssit: Tuotteistamisen aloittamiseen tarvitaan vähintään esimiestason kouluttamista mm. yhteisten toimintatapojen saamiseksi. Tämän hinnaksi arvioidaan 10.000 €/v
- Aikataulu: koulutus aloitetaan v. 2011 alussa.
- Mittaristo: tuotteiden määrä

c. YHTEISTYÖ/RAJA-AIDAT

- Organisaation sisäistä yhteistyötä vaikeuttavia 'keinotekoisia' rajoja voi syntyä hallinnonalojen, eri yksiköiden, henkilöstöryhmien ja ammattikuntien välille. Useat prosessit liikkuvat myös näiden rajojen yli ja mikäli tätä rajapintaa ei ole prosessin kannalta mietitty, saattaa prosessin eteneminen häiriintyä tässä rajapinnassa. Näitä raja-aitoja madaltamalla saadaan aikaan tuottavuuden kasvua, kun erilaisten toimintojen väliset rajapinnat synnyttävät uusia luovia ratkaisuja työn tekemiselle.
- Kuntien välinen yhteistyö palveluiden järjestämisessä tuo apua ja tukea yksittäisen kunnan toimintaan ja palveluiden laadun turvaamiseen. Maakunnan tason yhteiset linjaukset koskien henkilöstöä, asiakasmaksuja sekä ylikuntarajojen tapahtuvan yhteistyön sopimista ja rahoitusta vähentävät maakunnan kuntien keskinäistä kilpailua. Lisäksi maakunnallinen palvelujen laadun ja tuottamisen arviointi, kehittämistoiminta sekä yhteisten hankkeiden rahoitus ja toiminnan koordinointi tuovat yksittäisille kunnille lisäarvoa
- Tuottavuutta voidaan parantaa muun muassa julkisen ja yksityisen sektorin yhteistyöllä ja hallitulla yksityisten palvelujen käytöllä. Toimivien ja laadukkaiden palveluiden tuottamiseen tarvitaan julkisen sektorin lisäksi yksityisiä yrityksiä ja yhdistyksiä sekä mm. vapaaehtoistyöntekijöitä. Koska yhdellä organisaatiolla ei yleensä ole kaikkea tietoa ja osaamista jota sen toiminta-alueella tarvitaan, hallittu julkis- ja yksityissektorin yhteistyö takaa että asiakkaille voidaan tarjota palveluja, jotka täyttävät asiakkaiden todelliset tarpeet. Palvelujen kysynnän ja tarjonnan kohdatessa mahdollisimman 'oikein', myös tuottavuus lisääntyy. Tiiviit yhteistyösuhteet mahdollistavat myös organisaatioille keskittymisen omaan ydinosaamiseensa ja olemassa olevien resurssien tehokkaan ja tuottavan käytön.
- Toimenpiteet:
 - Raja-aitojen poistamiseen tulee kiinnittää erityisesti huomiota prosessikuvauksissa. Näin hallintokuntien, eri yksiköiden, henkilöstöryhmien ja ammattikuntien väliset rajapinnat konkretisoituvat.
 - Prosessikuvauksissa tulee kiinnittää erityistä huomiota myös rajapintoihin kaupungin ja ulkopuolisen toimijan (esim. toinen kunta, yksityinen toimija tai kolmannen sektorin toimija) välillä.

- Uusia yhteistyömahdollisuuksia sekä kuntatasolla että yksityisen tai kolmannen sektorin toimijan välillä tulee tarkastella jatkuvasti ja etsiä näin tehokkainta tapaa tuottaa palveluja.
- Valmistellaan toimintojen organisoiminen uudella tavalla matriisiorganisaation tai muun organisaatiomallin pohjalta.
- Mittaristo:
 - prosessikuvaukset, joissa yksikön, osaston tms. välinen raja-aita on käsitelty,
 - yhteistyössä ulkopuolisen organisaation kanssa hoidettavien palvelujen määrä.

5. HANKINNAT

a. PALVELUJEN HANKINTASTRATEGIAN LAATIMINEN

- Heinolan kaupungin on ensin määriteltävä oma tahtotilansa siitä, miten ja millä kriteereillä palveluja tulevaisuudessa tuotetaan. Tämä tarkoittaa sekä palvelujen hankintastrategian että yleisen hankintastrategian laatimista:
 - Palvelujen hankintastrategian perusteella määritellään mitkä palvelut voidaan kilpailuttaa ja mitkä tuotetaan itse. Samalla linjataan se, mikä on ydinosaamista.
päätöksenteko: kaupunginvaltuusto
 - Kilpailutusta varten määritellään laadulliset kriteerit palvelujen tuottamiselle.
- Resurssit: omana työnä
- Aikataulu : v. 2010 syksy
- Mittarit: laadulliset kriteerit palvelujen hankkimiselle on laadittu

b. YLEISEN HANKINTASTRATEGIAN LAATIMINEN

- Hankintastrategian perusteella määritellään tehtävät, vastuunjako ja organisaatio hankinnoille sekä määritellään tehtävä hankintayhteistyö.
- Hankintastrategiassa määritellään myös elinkeinopoliittinen näkökulma hankinnoissa.
- Resurssit: omana työnä
- Aikataulu : v. 2011 kevät
- Mittarit: hankintaprosessin toimivuus

c. KILPAILUTUSTEN TOTEUTTAMINEN

- Kilpailutukset hoidetaan mahdollisimman tehokkaasti vastuunjakoa täsmenämällä.
- Resurssit:
 - Kuntahankinnat Oy: valtakunnallinen taso: **massatavaroiden hankinnat**: Hoitaa ilman veloitusta lain vaatimat volyymituotteiden kilpailutukset
 - Lahden seudun hankintarengas: seudullinen taso: **yhteishankinnat**: Hoitaa n. 30.000€ vuosimaksusta seudulliset yhteishankinnat

- Omana työnä: **erillishankinnat ja tulosalueiden neuvonta.**: Erillishankinnat joita seudullisesti ei hoideta, seudulla ei ole neuvontaa.
- Mittarit: Hankintaprosessin toimivuus

d. HANKINTAOSAAMISEN LISÄÄMINEN (hankintalaki, tuottavuus, turhan työn karsinta)

- Tiedonkulun ja osaamisen lisääminen varmistaa hankintojen oikeellisuuden.
- Resurssit:
 - Hankintakoulutuksen toteuttaminen: Seudullisesti yksi koulutus, muu hoidetaan paikallisesti omana työnä
 - Hankintalain muutoksista tiedottaminen: Oma intranet
 - Hankinnoista ja sopimuskausista tiedottaminen: Seudullinen intranet ja sähköpostilla tiedottaminen
 - Hankintaohjeiden laadinta: Omana työnä, seudullinen koordinaatio, tiedotus: oma intranet
 - Neuvonta hankinnoista: Omana työnä
- Mittarit
 - Toteutuneiden hankintaoikaisujen määrä

e. KULJETUSTEN KEHITTÄMINEN

- Tavoitteena on säästöjen aikaansaaminen henkilö- ja tavarakuljetusten kehittämällä.
- Käynnistetään kuljetusten optimointi kuljetusohjelmiston hankinnalla.
- Resurssit:
 - Tehdään yhdessä tulosalueiden kanssa: tietohallinto- ja yhteyspäällikkö
 - ohjelmiston hankintakustannus ja käyttö ensimmäisenä vuonna 10.000-15.000 €.
- Aikataulu
 - Perusselvitys talousarviota 2011 varten
 - Mahdollinen toteutus keväällä 2011
- Mittarit: Kuljetusten toimivuus

f. HANKINTATOIMINNAN SÄHKÖISTÄMINEN

- Hankintajärjestelmä hankitaan yhdessä hankintarenkaan muiden kuntien kanssa. Hankintajärjestelmä on ainoa tapa saada hankintoja ”kuriin”.
- Resurssit:
 - Hankintayksikkö, tietohallinto ja Lahden Tietotekniikka
 - hankintakustannus n. 35.000€
 - vuosikustannus n. 8.000 €
- Tuotos:
 - Kaikki hankinnat järjestelmän piiriin
 - Hankintaprosessi uudistuu
 - Ohioستojen hallinta (lain noudattaminen, kustannustehokkuus, tuottavuus)
- Mittarit:
 - Ohioستojen määrä

- Hankintaprosessin sujuvuus

g.SÄHKÖISEN SOPIMUSHALLINNAN KÄYTTÖ

- Sähköisen sopimushallinnan käytön tehostaminen.
- Sähköinen sopimushallinta otetaan käyttöön vuonna tehokkaammin 2010.
- Ei edellytä erillistä panostusta, Dynastyn osa
- Mittarit: Sopimushallinnan tehokkuus