

TALOUSOHJELMA
JA
TALOUDEN MITOITUKSET VUOSILLE
2010 - 2012

TALOUSOHJELMA	2
TALOUDEEN LÄHTÖKOHTIA	3
Talouden kehitys.....	3
Verotulot.....	4
Valtionosuudet.....	5
Rahoitus.....	6
Investoinnit.....	6
Lainanotto.....	6
Kokonaistarkastelun mukainen tuloslaskelma:.....	7
PALVELUSEKTORIN KEHITTÄMISHANKKEET TALOUSOHJELMASSA	8
Sosiaali- ja terveystoimen yhdistämisen jatkotoimenpiteet.....	8
Sairaanhoitopiiriyhteistyö.....	8
Kulttuuri-, liikunta- ja nuorisotoimen hallintokuntien yhdistäminen.....	9
Sopimusohjausmallin jatkokehittäminen.....	10
Asiakaspalveluketjujen uudelleen järjestäminen.....	10
Avustusjärjestelmän kehittäminen.....	11
Hyvinvointi- ja terveyserojen kaventaminen.....	11
Musiiikin koulutuksen yhdistäminen.....	11
Päivähoidon ja varhaiskasvatuksen organisointi.....	11
OSAAMIS- JA ELINKEINOTOIMEN TALOUSOHJELMA	12
Ammatillisen nuorten koulutuksen ja lukiokoulutuksen hallinnollinen yhdistäminen.....	12
Ammatti-instituutin aikuiskoulutuksen ja Turun Aikuiskoulutuksen yhdistäminen.....	13
Ammattikorkeakoulun rakenteellinen kehittäminen.....	14
YMPÄRISTÖTOIMEN TALOUSOHJELMA	15
Turun Kiinteistöpalveluliikelaitoksen keskittämisen jatkotoimenpiteet.....	15
Asuntoliiketoiminnan uudelleenjärjestely.....	16
TUKITOIMINTOIHIN LIITTYVÄT UUDISTUSHANKKEET	18
Hallinnon tuottavuuden parantaminen.....	18
It- toiminnan kehittäminen.....	18
Hankinta- ja logistiikkatoimintojen kehittäminen.....	22
Päivittäistaloushallinnon kehittäminen.....	23
Asiakaspalvelukeskuksen perustaminen.....	24
Palveluverkkotarkastelu.....	26
YHTEENVETO TALOUSOHJELMAN TOIMENPITEISTÄ	28
Toimenpiteen tavoitteet vuosille 2010 – 2013.....	28
Luonnos talousohjelman kokonaistarkastelutasoiseksi tuloslaskelmaksi.....	28
Yhteenveto vaikutuksista:.....	29

TALOUSOHJELMA

Kaupunginvaltuusto päätti talousohjelmasta ja omistajapolitiikasta 16.6.2008 § 160 mm. seuraavaa:

että Turun kaupungin talousohjelmaluonnos huomioidaan sektorikohtaisessa jatkovalmistelussa,

että päätökset talousohjelmaan sisällyvistä toimenpiteistä tehdään erikseen,

että lautakuntien edellytetään konkretisoivan kaupunginhallitukselle talousohjelman vaikutukset talouteen, henkilöstön ja toimitilojen käyttöön osana vuoden 2009 talousarvion ja vuosien 2010-2011 taloussuunnitelman valmistelua 19.9.2008 mennessä ja että konkretisointi tehdään toimenpiteittäin lomakkeelle, joka on oheismateriaalina 4,

Talousarvion 2009 hyväksymisen yhteydessä kaupunginvaltuusto hyväksyi osana talousarviota virasto- ja laitoskohtaiset talousohjelmaan liittyvät taulukot. Taulukoissa on virasto ja laitoskohtaisesti arvioitu talousohjelman toimenpiteiden vaikutuksia talouteen, henkilöstöön ja tilojen käyttöön. Näiden tavoitteiden toteutumista seurataan osana toiminnan ja talouden raportointia. Kesällä 2008 käsitellyssä ollut talousohjelma virasto- ja laitoskohtaisine taulukoineen on liitteenä 1.

Liitteen 1 virasto- ja laitoskohtaisten talousohjelmien kokonaisvaikutuksia on arvioitu seuraavasti:

Talous-, henkilöstö- ja tilavaikutusten arviointi sektoreittain

Kaikki sektorit	taloudellinen vaikutus ¹⁾			vaikutus henkilötövuosiin			vaikutus tilojen käyttöön, m ²		
	2009	2010	2011	2009	2010	2011	2009	2010	2011
1. toimintatuotot	8240	2500	2300	-3	1	0	-290	0	0
2. palveluverkko	270	290	1530	-0,90	-0,85	-1,75	-2 500	-930	-4 222
3. toimitilat	-902	401	1903	-3,00	-0,50	-2,50	3 384	-4 509	-21 871
4. henkilöstö	1937	2256	2206	-15,30	-14,30	-33,70	-10	-10	-10
5. tuotantotavat	-388	456	1766	-36,00	-6,85	-34,25	-5 393	0	150
YHTEENSÄ	9157	5903	9705	-58,20	-21,50	-72,20	-4 809	-5 449	-25 953

¹⁾ taloudellinen vaikutus merkitään seuraavasti: menon vähennys tai tulojen lisäys (+€), menon lisäys tai tulojen vähennys (-€) (1.000€)

Kaupunginvaltuusto on 16.2.2009 § 55 hyväksynyt valtuustoryhmien välisen sopimuksen valtuustokaudelle 2009 – 2012. Tässä ryhmien välisessä sopimuksessa on kaupungin taloudesta todettu mm. seuraavaa:

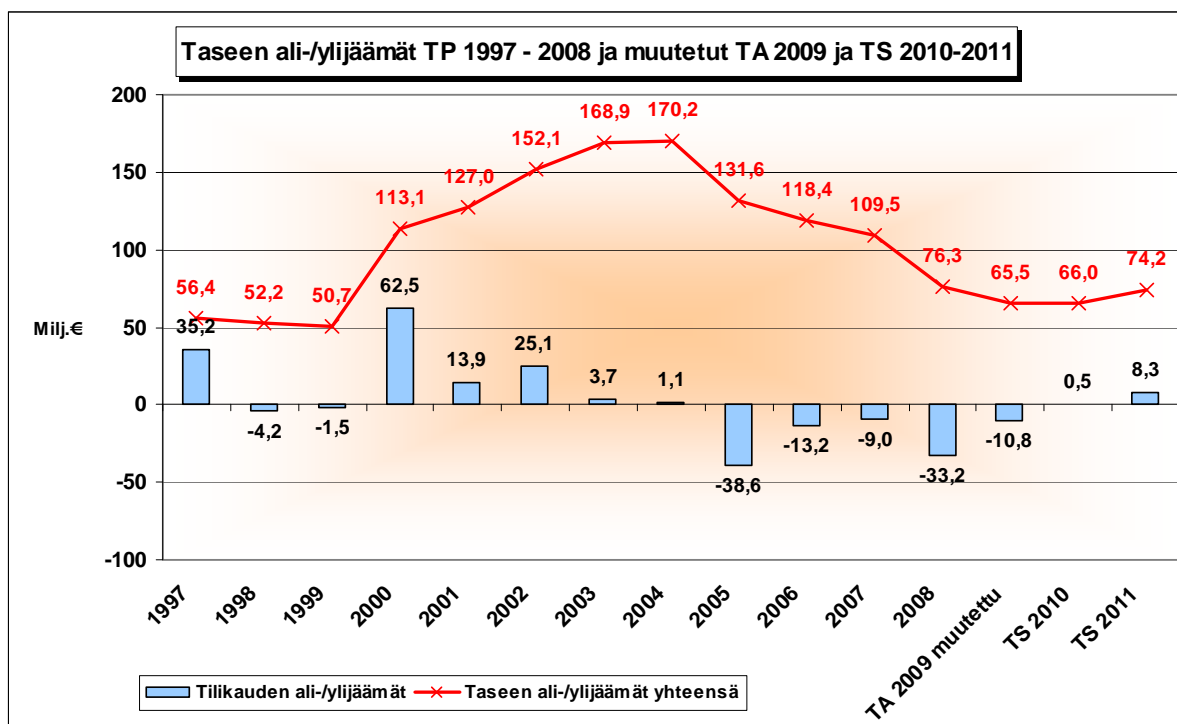
- Kaupungin talouden tulee olla tasapainossa 2010 vuoden tilinpäätöksessä. Kaupunkikonsernin tuloslaskelman loppusumman tulee olla positiivinen ja kaupunkiemon vuosikatteen pitää kattaa suunnitelmanmukaiset poistot.
- Talouden tasapainottamista ei voi toteuttaa verojen ja maksujen korotuksilla ennen valtuuston hyväksymän talousohjelman toimenpiteiden käynnistämistä ja niiden vaikutusten arviointia
- Ryhmät sitoutuvat 2009 talousarvion loppusummaan ja ovat valmiita ryhtymään tilanteen vaatimiin toimenpiteisiin sen saavuttamiseksi. Talousarvion 2009 yhteydessä hy-

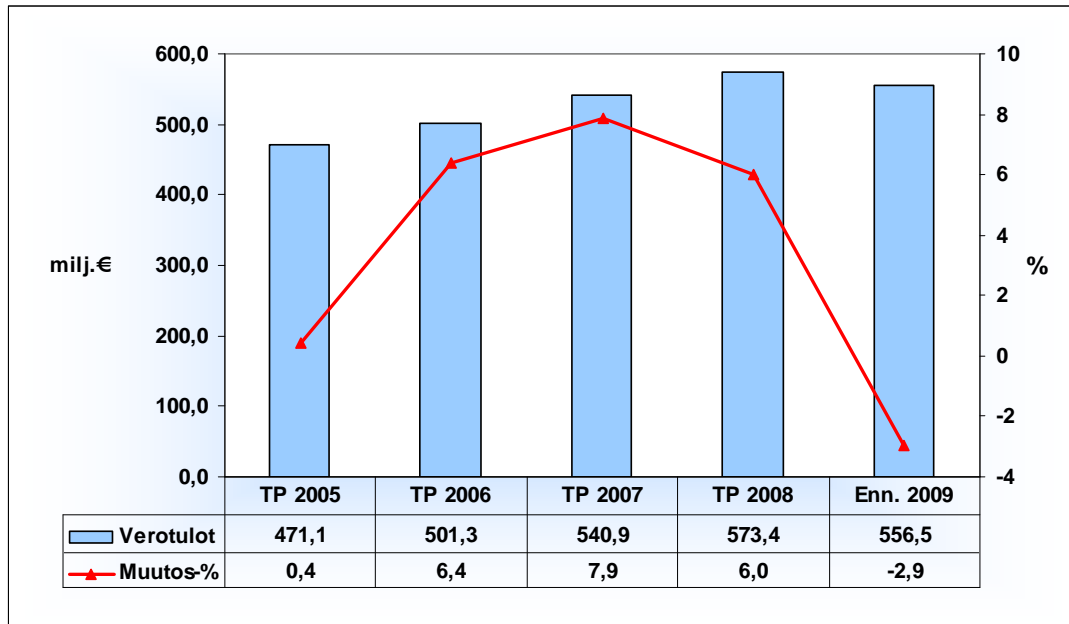
- väksytyjen tasapainotustoimenpiteiden etenemiseen sitoudutaan
- Kaupunginvaltuuston 2004–2008 talousarviokäsittelyn yhteydessä hyväksytyt toimenpiteet talouden tasapainottamiseksi selvitetään.
 - Kaupunginvaltuuston päätettäväksi tuodaan kevään 2009 aikana talousohjelma, jossa konkretisoidaan toimenpiteet talouden tasapainottamiseksi suunnitelmakauden aikana.
 - Talouden tasapainottamista seurataan kaupunginhallituksessa, jonne kaupunginjohtajan johdolla tuodaan esityksiä talousohjelmatyön toimenpiteistä, niiden valmistelusta sekä vaikutuksista.
 - Kansantalouden tilaa ja sen vaikutuksia kaupungin toimintoihin sekä talouteen seurataan tiiviisti ja tarvittaessa tilanteeseen reagoidaan lisäbudjetoinnilla sekä elvyttävillä toimenpiteillä.
 - Kaupungin verot ja maksut pidetään kilpailukykyisellä tasolla paikallisesti ja suurten kaupunkien keskuudessa.
 - Kaupunkikonsernin kaikilla tasoilla etsitään aktiivisesti tuottavuutta ja toiminnan taloudellisuutta edistäviä kehittämistoimenpiteitä

TALouden LÄHTÖKOHTIA

Talouden kehitys

Kaupungin menot ovat monena vuotena kasvaneet tuloja enemmän. Kun tarkastellaan kaupungin talouden kehitystä 12 vuoden ajanjaksolla, niin näistä vuosista ylijäämäinen tilinpäätös on tehty noin puolessa, joista kahteen sisältyy merkittävä Turun puhelimen myynnistä saatu myyntivoitto. Vuodesta 2005 eteenpäin ovat tilikausien alijäämät syöneet nopealla tahdilla taseessa olevaa ylijäämää. Vuosien 2005 – 2008 alijäämät ovat yhteensä 94,0 milj. euroa.





Viime vuosien kehitys alijäämän osalta oli erityisen huolestuttavaa, kun samaan aikaan elettiin taloudellista noususuhdannetta ja verotulot kehittyivät myönteisesti. Kaupunki on kolmen viime vuoden aikana pystynyt alentamaan tilikausien alijäämää, mutta ylijäämäisiin tilinpäätöksiin ei ole pysytty, vaikka verotulokasvu on ollut erittäin suotuisaa. Talouden laskusuhdanteesta johtuen kuluvan vuoden sekä tulevien suunnitelmakauden vuosien verotulokehitys tulee suurella todennäköisyydellä olemaan negatiivista tai lähellä nolaa.

Maailmantalous on syvässä taantumassa. Runsaan vuoden verran jatkunut kansainvälisten rahoitusmarkkinoiden epävakaus paheni kriisiksi syksyllä 2008 ja sen vaikutukset levisivät nopeasti ympäri maailmaa. Myös Suomen talous on taantumassa. Rakentamisen, muun investointitoiminnan ja viennin supistuminen johtavat Suomessa työttömyyden kasvuun ja työttömyysaste kohoaa 9 prosenttiin työvoimasta vuonna 2009. Kokonaistuotanto supistuu 5 prosenttia vuonna 2009, vaikka vuoden elvyttävät toimenpiteet pienentävät talouden notkahdusta ja työttömyyden nousua. Vuonna 2010 kokonaistuotanto supistuu edelleen 1½ prosenttia. Edellä kuvatun perusennusteen merkittävin riski on kansainvälisen taantumän syveneminen ja pitkittyminen nyt ennakoidusta. Riski voi toteutua etenkin, jos epäluottamus rahoitusmarkkinoilla jatkuu tukitoimista huolimatta. Tällöin myös kotimaisen kansantuotteen taso ja työllisyys jäävät perusuraa selvästi heikommiksi.

Kaupunginvaltuusto päätti 30.3.2009 lisätalousarviosta vuodelle 2009 sekä muutoksista taloussuunnitelmavuosiin 2010 ja 2011. Lisätalousarviossa hallintokunnilta vähennettiin yhteensä 35,9 milj. euroa. Vuoden 2009 talousarvio päättyi ensimmäisen ennusteen mukaan 16,3 milj. euron alijäämään ja muutetussa talousarviossa alijäämä olisi 10,8 milj. euroa.

Verotulot

Taantumän seurauksena kuntien yhteisöverotulot ovat romahtaneet ja myös kunnallisveron edellisvuosien hyvä kasvu pysähtyi. Vuonna 2009 ennustetaan verotulojen vähentyvän 2,9 prosenttia vuoden 2008 tasosta.

Verotulojen kehittyminen on pitkälti riippuvainen yleisestä taloudellisesta kehityksestä. Talouden kehittymisen suunnasta eikä vauhdista ole saatavissa luotettavia ennusteita, joten verotulojen kehittymisen ennustaminen on tällä hetkellä hyvin sattumanvaraista. Ve-

rotulojen perusteet on arvioitu tuleville vuosille käyttäen hyväksi kuntaliitosta saatuja kuntakohtaisia ennustetietoja.

Vuodelle 2010 verotulojen arvioitu muutosprosentti on -0,4 ja vuoden 2011 verotulojen kasvuksi arvioidaan 4,9 % ja vuoden 2012 kasvuksi 2,2 %.

Verotulot, milj. €	TP 2008	TA 2009 sis.tam	Enn.2009 *)	TS 2010 **)	TS 2011	TS 2012
Kunnallisvero	484,0	488,8	482,5	481,3	498,6	521,7
<i>muutos-%</i>	5,2		-0,3	-0,3	3,6	4,6
Yhteisövero	58,9	36,3	43,0	40,0	48,8	37,8
<i>muutos-%</i>	13,4		-27,0	-7,0	22,0	-22,5
Kiinteistövero	30,4	30,8	31,0	32,9	33,8	34,7
<i>muutos-%</i>	5,1		1,9	6,1	2,7	2,7
Yhteensä	573,4	555,9	556,5	554,2	581,2	594,2
<i>muutos-%</i>	6,0		-2,9	-0,4	4,9	2,2
	TP 2008	TA 2009 sis.tam	Enn.2009 *)	TS 2010 **)	TS 2011	TS 2012
Valtionosuudet, milj. €	270,6	286,4	289,7	290,0	299,3	308,9
<i>muutos-%</i>	12,1		7,0	0,1	3,2	3,2

*) muutos-% ennuste/TP2008

***) muutos-% TS2010/Enn.2009

Valtionosuudet

Valtionosuusjärjestelmää muutettaneen vuodelle 2010. Muutoksen yhteydessä valtionosuutta kohdennetaan aikaisempaa enemmän saaristokunnille ja Lapin harvaanasuville kunnille. Menettäjinä ovat muut kunnat. Alustavasti on laskettu menetyksen olevan noin 6 euroa asukasta kohti. Valtionosuusjärjestelmän uudistaminen aiheuttanee myös rakenteellisia muutoksia esimerkiksi opetuslautakunnan talousarvioon. Opetus- ja kulttuuritoimen valtionosuus vähenee, koska perusopetuksen laskennan perusteeksi tulevat ikäryhmät, aikaisemman oppilasmäärän tilalle. Korvauksena tästä kunta saa laskuttaa muita kuntia, jos näiden oppilaat käyttävät kunnan perusopetuspalveluita. Valtionosuuksien kasvuksi ennustetaan vuodelle 2010 0,1 % ja vuosille 2011 - 2012 3,2 %.

Kaupunki on joutunut tilanteeseen, jolloin joudutaan säästämään ja vähentämään määrärahoja. Tämä tilanne on aiheuttanut vaikeuksia erityisesti opetus- ja kulttuuritoimen valtionosuuksissa. Opetus- ja kulttuuritoimen valtionosuudet kattavat sektorin menoista vain noin yhden kolmasosan ja kaupunki kattaa kaksi kolmasosaa kokonaiskustannuksista. Opetusministeriö ei ole hyväksynyt leikkauksia määrärahoihin, vaan vaatii Turku kohdentamaan valtionosuuksien yksikköhintalisäykset kokonaisuudessa mm. teatterille, museoille ja ammattikorkeakoululle. Lisäksi ministeriö vaatii, että kaupungin on pidettävä oma maksuosuutensa suhteessa samalla tasolla. Tämä vaatimus on hankala toteuttaa, kun toisaalta opetus- ja kulttuuritoimeen tulisi lisätä reilusti määrärahoja ja toisaalta talouden kokonaistilanne vaatii leikkaamaan kaikkialta määrärahoja alemmas. Mikäli lisäpanostuksia ei vaaditulla tavalla tehdä, ministeriö uhkaa leikata valtionosuuksia. Vuoden 2009 osalta opetusministeriö on jo leikannut valtionosuuspohjasta teatterin henkilötyövuosia. Samaan aikaan valtiovarainministeriö vaatii suurilta kunnilta tiukkaa määrärahaloutta ja tuottavuuden kasvua. Ongelma kärjistyy erityisesti Turun kohdalla, koska Turku on jo vuosia ollut taloudellisesti ahtaammalla kuin monet muut suuret kaupungit ja joutunut tekemään tiukempia talousarvioita.

Rahoitus

Korkomenot

Pitkäaikainen velkamäärä nousee 295 milj. euroon vuonna 2010 ja vuoteen 2012 mennessä 325 milj. euroon. Korkotaso alkaa nousta vuoden 2010 aikana.

Pitkäaikaisten lainojen keskikoron arvioidaan olevan 2 – 3 % välillä vuonna 2010. Pitkäaikaisten lainojen korkoperustetta hajautetaan edelleen ja osa lainoista muutetaan mm. kiinteäkorkoisiksi.

Henkilöstökassan koron arvioidaan olevan vajaat 2 % (n. 70 milj. euroa).

Tytäryhtiöiden talletuksia on vaikea arvioida, mutta arviossa ne ovat n. 50 milj. euroa, joille maksetaan keskimäärin 2 %:n korkoa.

Korkotulot

Oy Turku Energialle myönnetyt antolainat vähenevät maksusuunnitelman mukaisesti 7,7 milj. euroa vuodessa. Tämä vähentää antolainoista saatavaa korkoa.

Kaupungin kassavarantoa vähennetään tasolle n. 0 – 100 milj. euroa. (keskimäärin 50 milj. euroa). Tälle saadaan n. 2 % :n korko.

V-S Sairaanhoidopiirin peruspääoman korko on vuonna 2010 n. 1 milj. euroa, mutta kasvaa vuosien 2011 ja 2012 aikana.

Vuosien 2011 ja 2012 aikana korkotason odotetaan nousevan edelleen lievästi.

Rahoitustulot

Oy Turku Energian osinko palautuu aiemmalle tasolleen n. 14 milj. euroa vuodessa.

Investoinnit

Viime vuosina on kouluja ja päiväkoteja peruskorjattu voimakkaasti mm. home- ja kosteusvaurioiden vuoksi. Mittavia uudisrakennus- ja peruskorjauskohteita on valmistunut ja useita isoja peruskorjauskohteita on aloitettu. Investointitaso on näin ollen säilynyt korkealla.

Investointeihin käytettäviä määrärahoja ei voida lisätä, jottei rahoitustilanne heikkene. Investointien lisääminen heikentäisi kaupungin maksuvalmiutta ja lisääisi velanottoa. Kaupungin lisämäärärahan myöntämisen sijaan voidaan muuttaa painotuksia nykyisten määrärahojen sisällä. Kaupungin investointien lisääminen talousalueen elvyttävänä toimenpiteenä ei näin ollen ole mahdollista ilman lainamäärän merkittävää lisäämistä.

Vuosina 2010 – 2012 kaupungin investointitaso tulee saada laskettua lähemmäs vuosittaisten poistojen tasoa. Vuonna 2009 poistot ovat n. 56 milj. euroa. Vuodelle 2010 tulisi asettaa investointimenojen ylärajaksi 50 milj. euroa, vuodelle 2011 52 milj. euroa ja vuodelle 2012 54 milj. euroa. Investointitason pudottaminen nykyisestä vaatii keskustelua siitä, mitä on mahdollista toteuttaa nyt ja mitä joudutaan siirtämään.

Lainanotto

Kaupungin menot ovat lähivuosina olleet suuremmat kuin tulot ja kaupunki on velkaantu-

nut merkittävästi viime vuosina. Velkaantumista ei ole enää voitu pitää kurissa hyvän kassavarallisuuden turvin. Maksuvalmiuden turvaamiseksi on kassaa tuettava lainoilla. Tilinpäätöksessä 2008 oli kaupungilla velkaa 1.914 euroa asukasta kohti. Kulumassa olevana vuonna velkaa otetaan nettomääräisesti lisää 56 milj. euroa. Jotta tulevina vuosina ei velkaannuttaisi liian nopeasti, joudutaan taloutta tasapainottamaan muilla keinoin. Menojen on vastattava tuloja ja käyttömenojen kasvu tulee leikata vastaamaan verotulojen ja valtionosuuksien kasvua. Hallintokuntien on kaikin keinoin etsittävä rakenteellisia muutoksia, joiden kautta myös käyttömenojen kasvua pystytään hillitsemään. Investointitasoa pitäisi laskea nykyisestä tasosta vastaamaan lähelle vuosittaisten poistojen määrää.

Taloussuunnitelmavuosina 2010 – 2012 velkaa otettaneen lisää nettomääräisesti 30 – 40 milj. vuosittain.

Kokonaistarkastelun mukainen tuloslaskelma:

Edellä esitettyjen mitoitusten mukaan vuodelle 2010 saataisiin seuraavan laskelman mukainen kokonaistarkastelutasoinen tuloslaskelma.

LUONNOS KOKONAISTARKASTELUTASOISEKSI HALLINTOKUNTAKOHTAISTEN OHJELUKUJEN (ILMAN TALOUSOHJELMAA) TULOSLASKELMAKSI (KAUPUNKI + LIIKELAITOKSET + RAHASTOT) (1.000 €)

	1.000 €	TP 2006	TP 2007	TP 2008	TA 2009 (sis.TAM 30.3. ja jatko)	Tot.enn. 1/2009	TS 2010	TS 2011	TS 2012
TOIMINTAKATE		-717.774	-753.329	-801.020	-820.332	-833.086	-817.550	-832.807	-848.817
Kasvu %:t		3,8	5,0	6,3	2,4	4,0	-0,3	1,9	1,9
Verotulot yhteensä		501.442	541.002	573.480	555.900	556.500	554.177	581.181	594.231
Kasvu %:t		6,4	7,9	6,0	-3,1	-3,0	-0,3	4,9	2,2
Valtionosuudet		228.204	241.510	270.638	286.384	289.652	290.000	299.300	308.900
Kasvu %:t		10,1	5,8	12,1	5,8	7,0	1,3	3,2	3,2
Korot (netto)		4.836	4.489	1.208	-1.784	655	-5.732	-7.655	-9.865
Muut rahoitustuotot ja -kulut (netto)		20.997	13.291	-21.119	23.568	24.649	15.015	15.015	15.015
VUOSIKATE		37.706	46.963	23.187	43.736	38.370	35.910	55.034	59.464
Poistot ja arvonalentumiset		-51.274	-54.628	-57.440	-55.529	-55.411	-54.635	-56.540	-53.540
Satunnaiset tuotot ja kulut (netto)		0	3.930	0	0	0	0	0	0
TILIKAUDEN TULOS		-13.569	-3.735	-34.253	-11.793	-17.041	-18.725	-1.506	5.924
Poistoeron lisäys(-) tai vähennys (+)		266	-14.405	-3.609	718	718	-4.317	983	983
Vapaaehtoisten varauksen ja rahastojen lisäys/vähennys		133	9.162	4.616	300	0	5.300	0	0
TILIKAUDEN YLIJÄÄMÄ/ALIJÄÄMÄ		-13.169	-8.977	-33.246	-10.775	-16.323	-17.742	-523	6.907

Tuloslaskelman mukaan vuoden 2010 alijäämäksi muodostuisi 17,7 milj. euroa. Tuloslaskelmassa on toimintakate muodostettu pääosin voimassa olevan taloussuunnitelman pohjalta. Taloussuunnitelmaa tarkistettiin 30.3.2009 tehdyn vuoden 2009 lisätalousarvion yhteydessä. Taloussuunnitelmassa ei ole huomioitu mahdollisia vuoden 2009 lisätalous-

arvion jatkotoimia.

Nyt esitetty tuloslaskelma ei toteuta sitä tavoitetta, että talous olisi tasapainossa vuonna 2010. Talousohjelman toimenpiteitä tarvitaan ja talousohjelma on konkretisoitava säästäviksi euroiksi vuodelle 2010, jotta talouden tasapaino saavutetaan. Jäljempänä on esitetty talousohjelman säästötavoitteita vuosille 2010 - 2013.

PALVELUSEKTORIN KEHITTÄMISHANKKEET TALOUSOHJELMASSA

Sosiaali- ja terveystoimen yhdistämisen jatkotoimenpiteet

Sote

Sosiaali- ja terveyslautakunnat vahvistivat talousarvioehdotuksensa yhteydessä yhteisen talousohjelman, johon sisältyi tavoitteita vuosille 2009 – 2011. Tavoitteet olivat sekä selkeästi euromääräisiä että kysyntään pohjaavaa kasvukäyrää 5 %:lla tasaavia ja siten kustannuskehitystä hillitseviä.

Euromääräisiä tavoitteita asetettiin:

- toimitilatarkastelulle
- henkilöstön uudelleenorganisoinnille
- sairaspoissaolojen ja sitä kautta sijaiskustannusten pienentämiselle
- VARHE- maksujen pienentämiselle
- tietojärjestelmämuutoksille
- asunnottomuushankkeelle
- kutsuohjatun palveluliikenteen kehittämiselle

Kasvukäyrän tasaamistavoitteet asetettiin:

- preventiivisten palvelujen lisäämiselle ja vaihtoehtoisten toimintatapojen kehittämiselle
- palveluohjauksen laajentamiselle
- palvelujen kilpailuttamiselle

Peruspalvelulautakunta täsmensi tavoitteita hyväksyessään joulukuussa valtuuston karsiman talousarvion uudelleenjaon.

Erityisesti lisätalousarviota toteutettaessa on talousohjelman tavoitteisiin asetettu erittäin merkittäviä rakenteisiin ja tuotantotapoihin vaikuttavia tavoitteita esim.:

- terveysasemaverkko
- varhaiskasvatuksen palveluverkko
- perusterveydenhuollon kehittämissuunnitelman toteuttaminen
- oman erikoissairaanhoidon käytön ja konsultaation tehostus
- sijaishuollon järjestelyt
- päihdepalvelujen toteuttamisvaihtoehtojen tarkastelu

Sopimusohjausta toteutettaessa ja kehitettäessä talousohjelman yksittäiset tavoitteet ovat sopimukseen sisällytettyinä myös vuonna 2010.

Talousohjelman ja talousarvioprosessien yhteensovittaminen sekä meneillään olevan ohjelmatyön tavoitteet ovat osa sopimusohjausprosessia.

Taulukko 1

Toimenpiteen tavoitteet vuosille 2010-2013				
	2010	2011	2012	2013
Kertavaikutus käyttötalouden menoihin ^c	-1.850.000 €	-1.850.000 €	€	€

Sairaanhoitopiiri yhteistyö

Edelliseen kohtaan viitaten sairaanhoitopiiriin käyttöön liittyvät toimenpiteet on huomioitu kaikissa talousohjelman tarkistusvaiheissa kiinteästi talousarvioon ja sopimusohjaukseen liittyen.

Taulukko 2

Toimenpiteen tavoitteet vuosille 2010-2013				
	2010	2011	2012	2013
Pysyvä vaikutus käyttötalouden menoihin	-500.000 €	-500.000 €	€	€
Kertavaikutus käyttötalouden menoihin ^(c)	-800.000 €	-800.000 €	€	€

Kulttuuri-, liikunta- ja nuorisotoimen hallintokuntien yhdistäminen

Kaupunginvaltuuston hyväksymässä vuoden 2007 talousarviossa on edellytetty liikunta-, nuoriso- ja kulttuuritoimen hallinnollisen yhdistämisen kustannustehokkuuden arviointia. Palvelutoimen apulaiskaupunginjohtaja on asettanut päätöspöytäkirjallaan 28.8.2007 § 8 työryhmän selvittämään liikunta-, nuoriso- ja kulttuuritoimen hallintotoimintojen yhdistämistä.

Liikunta-, nuoriso- ja kulttuuritoimen kustannuksista 75 prosenttia muodostuu henkilöstö- ja tilaresursseista. Vuonna 2006 liikuntatoimen toimintamenoista puolet oli tilakustannuksia ja 23 prosenttia henkilöstökustannuksia, kun taas nuorisotoimen ja kulttuuritoimen toimintamenoista noin 60 prosenttia oli henkilöstökuluja. Hallintojen yhdistäminen luo mahdollisuuksia tilojen hyödyntämiseen yli sektorirajojen ja saattaa vähentää tilakustannuksia pitkällä aikavälillä, kun toimitiloja vapautuu palvelutoiminnan käyttöön tai vapautuvista toimitiloista luovutaan.

Työryhmä on luovuttanut loppuraporttinsa 13.2.2008 (diaarinro 10953-2007) ja tullut asiantuntijoiden kuulemisen jälkeen siihen tulokseen, että hallintotoimintojen yhdistäminen on perusteltua toiminnallisista syistä. Työryhmän mukaan hallintojen yhdistäminen vaatii vielä paljon suunnittelua ja kehittämistyötä. Konkreettisia suunnitelmia ei ole ja ajatusta hallintojen yhdistämisestä ei ole sisäistetty hallintokunnissa. Hallintojen yhdistämisen edellytyksenä on kulttuuritoimen organisaation saattaminen kuntoon joko kulttuuritoimen omana hankkeena tai osana suunnitteilla olevaa hallintotoimintojen yhdistämishanketta.

Työryhmä on ehdottanut kaksivaiheista etenemistä hallintotoimintojen yhdistämisessä. Ensimmäisessä vaiheessa on tarkoitus selvittää kulttuuritoimen hallinnon tehostamista perustamalla sitä varten erillinen projekti. Toisessa vaiheessa

- liikuntatoimi, nuorisotoimi ja kulttuuritoimi yhdistetään yhdeksi vapaa-ajantoimen hallintokunnaksi,
- liikuntatoimen, nuorisotoimen ja kulttuuritoimen lautakuntarakennetta uudistetaan siten, että kulttuuri-lautakunnasta tulee päälautakunta, jolla on liikunta-asioista ja nuorisoasioista päättävät jaostot tai liikuntatoimen, nuorisotoimen ja kulttuuritoimen lautakunnat yhdistetään yhdeksi vapaa-ajanlautakunnaksi.

Liikunta

Pelkästään nykyisten hallintotoimintojen yhdistämisellä ei saavuteta juurikaan taloudellisia eikä toiminnallisia etuja, kuten valmisteluraportissakin 10953-2007 todetaan ja siksi siitä vaihtoehdosta tulisi kokonaan luopua. Tarvitaan päätös mahdollisen laajemman yhdistymismahdollisuuden tutkimiseksi kuten liikuntatoimen lausunnossa 10953-2007 todetaan että mahdollisia säästöjä voidaan arvioida.

Nuoriso

Asiakasnäkökulma on oltava yhdistymisen lähtökohtana. Pelkkä hallintotoimintojen yhdistäminen ei tuo kustannussäästöjä eikä tehosta merkittävästi toimintaa. Olisi syytä selvittää, minkälaisia kustannusvaihtokuituksia saataisiin ja mitä vaikutuksia sillä olisi palveluihin, jos vapaa-ajantoimet yhdistettäisiin kokonaan.

Kulttuuri

Pelkästään hallinnollisella yhdistämisellä ei saada aikaan välittömiä kustannussäästöjä ja saadaan vain vähäisiä toiminnallisia hyötyjä. Jos halutaan todellista kustannustehokkuutta, on myös lautakuntarakennetta muutettava ja koko palvelukonsepti suunniteltava asiakaslähtöisesti palveluprosessien kautta. Vrt. Hallintojen yhdistämistyöryhmän raportti (10953-2007) ja kulttuuritoimen lausunto raportista

11.3.2008. Mahdollinen yhdistäminen edellyttää kaupunkitason päätöksiä.

- museofuusio ja Kulttuurikeskuksen uudelleenorganisointi (10.000)
- tukipalvelujen yhdistäminen (15.000)

Taulukko 3

Toimenpiteen tavoitteet vuosille 2010-2013				
	2010	2011	2012	2013
Kertavaikutus käyttötalouden menoihin ^(*)	-25.000 €	-25.000 €	€	€

Sopimusohjausmallin jatkokehittäminen

Sote

- palvelurakenteiden kehittäminen
- tuotantotapojen kehittäminen
- rationalisointitoimenpiteet (tehostaminen, kilpailuttaminen jne.)
- palvelusetelijärjestelmän käyttöönotto

Liikunta

Sopimusohjausjärjestelmä ei sinänsä vaikuta hallintokunnan tuloihin tai menoihin. Sopimusohjausjärjestelmää kehittämällä saadaan parempi järjestelmä ohjaamaan resurssien käyttöä haluttuun suuntaan. Sopimusohjauksesta saadaan mm. päättäjille väline palveluvalikoiman, laadun ja määrän kautta vaikuttaa menoihin.

Nuoriso

Sopimusohjausmallin kehittäminen on ensimmäinen toiminnallinen kehittämishanke. Sen tavoitteena on selventää kaupungin sisäisiä toiminnallisia suhteita sekä luoda tulostavoitteellisuutta. Tämä johtaa kustannusten tarkempaan seurantaan sekä toiminnan kriittiseen arviointiin. Suurena hyötynä voidaan myös nähdä oman tuotannon ja ostopalvelujen nykyistä läpinäkyvämmän tarkastelun.

Nuorisotoimessa ovat jo käytössä palvelukokonaisuus- ja tuotekortit, joita kehitetään v.2009 aikana.

Kulttuuri

Sopimusohjausmallilla ei ole välttämättä saavutettavissa euromääräisiä säästöjä, mutta pidemmällä aikavälillä pystytään allokoimaan resursseja tehokkaammin. Päätöksenteon läpinäkyvyyttä voidaan lisätä sopimusohjauksen kautta. Sopimusohjauksella voidaan tilattavan palvelutuotannon laatua ja määrää määritellä helpommin.

Asiakaspalveluketjujen uudelleen järjestäminen

Sote

- ydinprosessimallin toteuttaminen
- kuntoutumisen tulosalueen kehittäminen

Liikunta

Järjestämällä hallinnonalojen yli palveluketjuja, jotka mahdollistavat ennaltaehkäisevän toiminnan ja varhaisen puuttumisen, on mahdollisuus saavuttaa säästöjä ja tarkastella palveluketjujen tehokkuutta koko palvelutoimen sisällä ja koko kaupungin tasolla. Vaatii laajan selvitystyön ennen kuin voidaan arvioida kustannussäästöjä.

Kulttuuri

Vaatii kaupunkitasoisia päätöksiä. Kulttuuritoimi (yhdessä muun vapaa-ajan sektorin kanssa) on valmis tuottamaan nykyistä enemmän ennaltaehkäiseviä palveluja esim. SoTen asiakasryhmien käyttöön sekä ryhmille, jotka ovat esim. syrjäytymisvaaran tms. syyn takia lähellä SoTen asiakasryhmiä, tavoitteena ennaltaehkäisevin toimenpitein välttää mahdolliset ongelmat. Panostaminen preventiiviseen toimin-

taan tuo pitkällä aikavälillä säästöjä korjaaviin toimenpiteisiin. Säästöt ovat kaupunkitasoisia, mutta vaativat alussa uudelleenallokointia vapaa-ajansektoreille.

Avustusjärjestelmän kehittäminen

Sote

- yhteisen kaupunkitasolla olevan avustusjärjestelmän luominen

Liikunta

Avustusjärjestelmän kehittäminen on ennen muuta IT-hanke ja osa Alfa hanketta. Yhden tietojärjestelmän kautta toteutettu haku ja maksatusjärjestelmä voi tuoda kustannussäästöjä tulevaisuudessa. Lisäksi kokonaiskäsite avustamisen kokonaismäärästä saadaan näkyväksi.

Nuoriso

Avustusjärjestelmän kehittämisellä tavoitellaan tuotantotapojen yhtenäistämisen ja päällekkäisten töiden purkamisella henkilöstötarpeen vähentämistä ja avustusmäärärahojen tarkempaa seurantaa. Kehittämiseen liittyy olennaisesti prosessien tarkastelun ohella myös tietojärjestelmän kehittäminen.

Kulttuuri

Edellyttää kaupunkitason päätöksiä, koska avustustoimintaa on laajalla sektorilla. Sähköisten avustusjärjestelmien kehittäminen voisi tuoda läpinäkyvyyttä päätöksentekoon ja helpottaa koko myöntämisprosessia. Päällekkäisyyksiä voidaan karsia. Päätöksentekoon vaaditaan kuitenkin substanssiosaamista, jota löytyy hallintokunnista.

Hyvinvointi- ja terveystarpeiden kaventaminen

Sote

- köyhyyden vähentäminen
- syrjäytymisen ehkäisy
- terveiden elämäntapojen tukeminen
- ennaltaehkäisevien palvelujen lisääminen ja ongelmien varhainen tunnistaminen
- terveet työpaikat

Kulttuuri

Ks. kommentit taulukkoon nro 5. Panostus ennaltaehkäisevään toimintaan. Resurssin uudelleenallokointia vapaa-ajan sektorille. Säästöt pitkällä aikavälillä.

Musiikin koulutuksen yhdistäminen

Kulttuuri

Opetuslautakunta ei siirtänyt koululaisorkesteri- ja soitinopetustoimintaansa kulttuuriasiainkeskukselle/orkesterille. Musiikinopetuksen päällekkäisyyksien poistamisen selvitystyö käynnissä ja sen työn seurauksena tulee tarkempaa faktaa taloudesta ym. asioista kevään aikana.

- musiikin opetuskentän uudelleenjärjestely ja tasavertaistaminen (-10%)

Taulukko 4

Toimenpiteen tavoitteet vuosille 2010-2013				
	2010	2011	2012	2013
Pysyvä vaikutus käyttötalouden menoihin	€	-130.000 €	€	€
Kertavaikutus käyttötalouden menoihin ^(*)	-130.000 €	€	€	€

Päivähoidon ja varhaiskasvatuksen organisointi

Valtuustoryhmien välisessä sopimuksessa on todettu, että ”varhaiskasvatuksen siirrosta opetustoimen

yhteyteen päätetään vuoden 2010 alussa, siten että siirto opetustoimeen on mahdollista 1.8.2010. Pienten lasten palveluita kehitetään mahdollisuuksien mukaan lähipalveluperiaatteella yhdistämällä päiväkodit, esikoulut ja alakoulut saman katon alle. Lasten ja nuorten palveluissa turvataan päivähoidon monipuolisuus ja perusopetuksen hyvä laatu, ja määritetään ryhmien enimmäiskoot.”

Päivähoidon hallintoa koskeva väliaikainen lainsäädäntö tuli pysyväksi 1.1.2007, joten kunta voi itse päättää päivähoiton hallinnosta.

Kuntaliiton ja THL:n (Terveyden ja Hyvinvoinnin laitoksen) kyselyllä helmi-maaliskuussa 2009 on selvitetty päivähoiton kuntatason hallintoa. Selvityksen mukaan 1.1.2009 mukaan noin puolet kunnista hallinnoi päivähoitoa sosiaali- ja terveystalalla ja noin 40 % kunnista on siirtänyt hallinnon opetus- ja sivistystoimeen.

Peruspalvelulautakunta on tehnyt esityksen työryhmän perustamiseksi selvittämään päivähoiton hallinnon siirron vaikutuksia. Kaupunginjohtaja on perustanut työryhmän jatkovalmistelemaan asiaa.

Taulukko 5

Toimenpiteen tavoitteet vuosille 2010-2013				
	2010	2011	2012	2013
Pysyvä vaikutus käyttötalouden menoihin	€	-100 000 €	-100 000 €	-100 000 €
Kertavaikutus käyttötalouden menoihin ^(*)	100 000 €	€	€	€
Pysyvä vaikutus tilatarpeeseen	m ²	-600 m ²	-600 m ²	-600 m ²
Vaikutus henkilötyöpanokseen	<ul style="list-style-type: none"> koulunkäyntiavustajien tehokkaampi käyttö, mikäli 1-2 luokat ja päivähoito samoissa tiloissa, kokonaiskoulupäivä henkilöstön käyttö sekä päivähoitossa että opetuksessa resurssitarpeiden muuttuessa siirrossa huomioitava myös hallinnon henkilöstön siirtyminen 			
Vaikutus tuotantotapoihin	<ul style="list-style-type: none"> tilojen yhteiskäyttö koulukuljetukset ja päivähoitokuljetukset samoissa tiloissa oleville 			
Vaikutus kuntalaisen saamaan palvelutasoon	<ul style="list-style-type: none"> päivähoidon ja koulun nivelvaiheen sujuvuus joustavat ratkaisut koulun aloituksessa 			
Vaikutus henkilöstöön				
Avoin ”selitys”-osio	Tilojen käyttö on tehostunut merkittävästi niissä kunnissa, joissa siirto on tehty			

OSAAMIS- JA ELINKEINOTOIMEN TALOUSOHJELMA

Ammatillisen nuorten koulutuksen ja lukiokoulutuksen hallinnollinen yhdistäminen

Valtuustoryhmien välisessä sopimuksessa on todettu, että ”pätetään toisen asteen koulutuksen järjestämisestä siten, että ammatillinen nuorten koulutus ja lukiokoulutus siirretään saman hallintokunnan alaisuuteen”.

Opetuslautakunnan ja ammattiopetuslautakunnan alaiset opetuspalvelukeskus ja ammatti-instituutin hallinto esitetään yhdistettäväksi. Perusteena ovat hallinnon tehostaminen, säästyvien resurssien suuntaaminen kasvavasti opetukseen sekä tilojen ja tukipalveluiden nykyistä tehokkaampi käyttö. Keskitetyssä hallinnossa on mahdollista yhdistää toisen asteen opetus (lukiot ja ammattiopetus) yhdeksi kokonaisuudeksi ja erottaa perusopetus omaksi kokonaisuudeksi. Samalla säilytetään kuitenkin perusopetuksen ja toisen asteen opetuksen yhteistyö. Toiminnan kehittämistä ja johtamista koordinoi yksi virasto ja sen johto.

Osaamisen keskittämisellä ja erikoistumisella on mahdollista saavuttaa synergiaetuja ja kustannustehokkuutta mm. oppilashuollossa, henkilökunnan osaamisen kehittämisessä sekä yhdistelmätoiminnoissa, joissa Turku on jäänyt jälkeen valtakunnallista kehitystä. Yhdistetyllä hallinnolla voidaan vastata paremmin koulupudokkaiden vähentämiseen sekä työelämän nopeasti muuttuviin osaamistarpeisiin.

Lautakuntarakenne muuttuisi siten, että perusopetuksella ja toisen asteen opetuksella olisi omat lautakunnat ja niillä kuntalain edellyttämät jaostot. Lautakuntapaikkojen lukumäärä säilyisi. Vastaava yhdistäminen on toteutettu menestyksekkäästi useissa kaupungeissa.

Toisen asteen hallintojen yhdistämisestä riippumattomana toimenpiteenä esitetään lisäksi tehtäväksi linjaratkaisua ruotsinkielisen ammatillisen koulutuksen järjestämiseksi. Turun kaupungille on anottu ruotsinkielisen lähihoitajakoulutuksen järjestämislupaa. Tällä alennettaisiin koko ruotsinkielisen opetuksen kustannuksia noin 1.000 €/opiskelija. Mikäli järjestämislupaa ei myönnetä, tulisi kaupungin käynnistää neuvottelut ruotsinkielisen ammatillisen opetuksen mahdollisesta siirtämisestä Axxellille. Siirto koskisi n. 110 opiskelijaa. Oppilaitoksen muuttaminen yksikieliseksi tuo kaupunkitasolla säästöjä opetus-, hallinto-, markkinointi- ym. kustannuksissa vähintään 0,15M€/v. Lisäksi Tommilan koulutalon kiinteistöstä luopuminen säästäisi n. 0,25M€/v.

Taulukko 6 (Ammatti-instituutti ja Opetustoimi yhteensä)

Toimenpiteen tavoitteet vuosille 2010-2013				
	2010	2011	2012	2013
Pysyvä vaikutus käyttötalouden menoihin	-450 000 €	€	€	€
Kertavaikutus käyttötalouden menoihin ^(*)	50 000 €	€	€	€
Pysyvä vaikutus tilatarpeeseen	-1.818m ²	m ²	m ²	m ²
Vaikutus henkilötöpanokseen	<ul style="list-style-type: none"> • opetushenkilöstön joustava käyttö • ei juuri hallinnollista päällekkäisyyttä 			
Vaikutus tuotantotapoihin	<ul style="list-style-type: none"> • yhteisen opetuksen järjestäminen • tilojen yhteiskäyttömahdollisuudet 			
Vaikutus kuntalaisen saamaan palvelutasoon	<ul style="list-style-type: none"> • oppilashuollon kehittäminen • kurssitarjonnan kehittäminen 			
Vaikutus henkilöstöön				
Avoin ”selitys”-osio Hallinnollinen yhdistäminen mahdollistaa opetuksen tukitoimiin ja ehkä hallintoon liittyviä menosäästöjä sekä toiminnallisia järjeistämismahdollisuuksia.				

Ammatti-instituutin aikuiskoulutuksen ja Turun Aikuiskoulutuksen yhdistäminen

Valtuustoryhmien välisessä sopimuksessa on todettu, että ”Ammatti-instituutin aikuiskoulutus ja Turun Aikuiskoulutuskeskus yhdistetään”.

Ammatti-instituutin aikuiskoulutus ja oppisopimustoiminta ovat tuottoisia toimintoja ja tärkeitä alueen elinkeinopolitiikan toteutuksen välineitä. Aikuiskoulutus on myös liiketoimintaa, jonka kansallisesta markkinaosuudesta käydään kovenevaa kilpailua myös Varsinais-Suomessa. On perusteltua, että Turku konsernin ammatillinen aikuiskoulutus keskitetään yhteen organisaatioon toimintojen ja tilojen käytön tehostamiseksi sekä asiakashallinnan parantamiseksi ja laajentamiseksi.

Esitetään, että Turun ammatti-instituutin aikuiskoulutus siirretään aikuiskoulutussäätiön hoidettavaksi, joka kuuluu konserniohjauksen piiriin. Siirto on kuitenkin tehtävä kustannusneutraalisti ja siinä pitää huomioida henkilöstön edut. Reunaehtona on kaupungin ohjausmahdollisuuden vahvistaminen aikuiskoulutussäätiössä.

Ammatti-instituutin aikuiskoulutuksen siirtyminen kunnallisen opetushenkilöstön virka- ja työehtosopimuksen OVTES:n Osio C:n liitteistä 4,5 ja 7 kunnallisia aikuiskoulutuskeskuksia koskevaan Osioon E.

Sopimusta voidaan vaihtaa vain sopimuskauden päättyessä. Nykyinen sopimus umpeutuu tammikuussa v. 2010. Tilojen käyttö tehostuu ja kilpailukyky paranee opettajien siirtyessä uuden TES:n ja vuosilomalain piiriin.

Taulukko 7

Toimenpiteen tavoitteet vuosille 2010-2013				
	2010	2011	2012	2013
Pysyvä vaikutus käyttötalouden menoihin	-600.000€	€	€	€
Vaikutus henkilötöypanokseen	-95 htv			
Avoin "selitys"-osio:				
Molemmilla aikuiskoulutusta järjestävillä oppilaitoksilla on jo nyt pulaa opetustiloista ja aikuiskoulutus on lähivuosina määrällisesti kasvava koulutusaste ammatillisessa opetuksessa.				

Ammattikorkeakoulun rakenteellinen kehittäminen

Opetusministeriön rakenteellisen kehittämisen suuntaviivat-muistiossa on ehdotuksena Satakunnan ammattikorkeakoulun (SAMK) ja Turun ammattikorkeakoulun yhteistyön tiivistäminen. Turun kaupungin, ammattikorkeakoulun ja OPM:n välisen välisellä tavoitesopimuksen lisäpöytäkirjalla 2009 sovittiin, että Turun AMK ja SAMK selvittävät yhteistyön syventämisen mahdollisuuksia erityisesti korkeakoulujen laadun, vaikuttavuuden ja kansainvälisen toiminnan vahvistamiseksi.

OPM:n, Turun kaupungin ja Turun AMK:n tavoitesopimusneuvottelussa 8.5.2009 opetusministeriö edellytti, että Turun AMK jatkaa strategiatyötä yhteistyössä ylläpitäjän kanssa ja että ammattikorkeakoulun profiili ja painoalat tuodaan kevään 2010 tavoiteneuvotteluun. Painoalojen tulee olla kansainvälisesti näkyviä kärkiä, joille suuntaan jälkikäteen todennettava taloudellinen lisäpanostus. Painoalojen määrittelyssä tulee ottaa huomioon strateginen kumppanuus SAMKin kanssa.

Tavoitesopimusneuvottelussa OPM ilmoitti jäädyttävänsä Turun AMK:n hankerahoitukset vuosille 2009 ja 2010 samoin kuin uusien koulutusohjelmien vahvistamisen. OPM edellyttää Turun kaupungilta päätöstä Turun ammattikorkeakoulun rahoitusvajeen (laskennallisen valtionosuuden ja myönnetyn määrärahan erotus) rahastoinnista Turun AMK:n käyttöön. OPM edellyttää lisäksi ylläpitäjän päätöksiä Turun AMK:n toimipiste- ja koulutusohjelmarakenteen kehittämiseksi. Koulutusohjelmien rakenteellista kehittämistä on jatkettava kokoamalla ohjelmia suuremmiksi kokonaisuuksiksi ja osaamiskeskittymiksi. OPM edellyttää, että amk-tutkintoon johtava koulutus järjestetään koulutusohjelmatasolla vähintään 40 aloittajan ryhmissä.

Ammattikorkeakoulun hallituksessa on valmisteltu toimenpiteitä, jotka täyttävät OPM:n asettamat rakenteellisen kehittämisen vaatimukset. Vuonna 2010 toteutetaan kone- ja tuotantotekniikan koulutusohjelman, tietotekniikan sekä muotoilun koulutusohjelmien siirto Salosta Turkuun. Loimaan ja Uudenkaupungin nykyisellään korkeatasoista alueellista vaikuttavuutta parannetaan entisestään. Uudenkaupungin ja Loimaan toimipisteiden kehittämistavoitteena on toiminnan keskittäminen aikuiskoulutukseen, opinnäytetöihin sekä soveltaviin tutkimus- ja kehitysprojekteihin. Syksystä 2011 alkaen liiketoiminnan logistiikan koulutusohjelman aloituspaikat siirretään Uudestakaupungista Turkuun, liiketalouden koulutusohjelma siirretään Loimaalta Turkuun ja sosiaalialan koulutusohjelman siirretään Loimaalta Turkuun tai Saloon.

Taulukko 8

Toimenpiteen tavoitteet vuosille 2010-2013 (1.000 €)				
	2010	2011	2012	2013
Pysyvä vaikutus käyttötalouden menoihin	- 200 000 €	€	- 900 000* €	€

Kertavaikutus käyttötalouden menoihin ¹	+ 165 000 €	+ 70 000 €	+ 65 000 €	€
Pysyvä vaikutus tilatarpeeseen	m ²	-2.500 m ²	-5.000* m ²	m ²
Vaikutus henkilötyöpanokseen	+1,2	+0,7	+0,3	
Avoin "selitys"-osio: *Pyritään keskittämään toimintoja kampus alueelle, jolloin voidaan keskittää toiminta laajempaan kokonaisuuteen ja vähentää tilamäärää muualta. Todennäköisesti ei toteudu suunnitelmakaudella.				

YMPÄRISTÖTOIMEN TALOUSOHJELMA

Ympäristötoimen talousohjelmakokonaisuus muodostuu liitteenä olevasta laajasta hallintokuntaکوhtaisesta toimenpideohjelmasta, tässä asiakirjassa esitetyistä lisätoimenpiteistä ja Turun kaupungin omistajapolitiikasta. Hallintokuntaکوhtaisen toimenpideohjelman taloudelliset vaikutukset on huomioitu suunnitelmakauden vuosille kohdennettuna ja laskettu rakenteellisesti sisään kyseisten hallintokuntien taloussuunnitelmiin sekä vuoden 2010 ohjelukuihin.

Tässä asiakirjassa esitetään joitakin täydentäviä rakennemuutoksia, joiden talousvaikutusten suuruutta ja kohdentumista eri vuosille ei voi vielä tällä hetkellä arvioida euromääräisesti. Kyseessä onkin lähinnä toimintojen rakenteelliseen rationalisointiin kohdentuva valmistelupäätös. Asuntoliiketoiminnan osalta varsinaiset toimenpiteet esitetään omistajapolitiikkaa koskevassa päätöksessä ja toimenpiteiden taloudelliset vaikutukset huomioidaan tässä talousohjelmassa.

Yj-sektorin rakennetta koskevat laajemmat omistajapoliittiset linjaukset ja valmistelupäätökset esitetään omistajapolitiikkaa koskevan ehdotuksen yhteydessä. Kyseessä on osittain toimintaa ohjaavat periaatepäätökset ja osittain rakenteellisia muutoksia koskevat valmistelupäätökset. Yhtiöitä ja liikelaitoksia koskevat rakenneratkaisut valmistellaan kaupunginvaltuuston omistajapoliittisten linjausten mukaisesti siten, että niiden lopullisesta toimeenpanosta päätetään kaupunginvaltuustossa erillisratkaisuna yksityiskohtaisten valmistelujen jälkeen.

Turun Kiinteistöpalveluliikelaitoksen keskittämisen jatkotoimenpiteet

Keskushallinto, Ammatti-instituutti, Ammattikorkeakoulu ja Kiinteistöpalveluliikelaitos selvittävät seuraavien tehtäväkokonaisuuksien siirron Kiinteistöpalveluliikelaitokseen keskittämisen edut huomioon ottaen:

Siivous:

- Ammatti-instituutin siivous siirretään Kiinteistöpalveluliikelaitokseen siten, että opinnäytetöihin liittyvät ongelmat ratkaistaan erillisellä sopimuksella.

Ruokapalvelu:

- Ammatti-instituutin ruokapalvelu jäi vuonna 2008 keskittämisen ulkopuolelle opetukseen liittyvien ongelmien takia. Ruokapalvelu siirretään Kiinteistöpalveluliikelaitokseen siten, että opetukseen liittyvät ongelmat ratkaistaan erillisellä sopimuksella ja isot keittiöt voidaan hyödyntää tehokkaammin.
- Varikon/kunnallistekniikan henkilöstöruokala siirretään Kiinteistöpalveluliikelaitokseen.

Kiinteistöhoito:

- Keskushallinnon, Ammatti-instituutin ja Ammattikorkeakoulun vahtimestaripalvelut keskitetään Kiinteistöpalveluliikelaitokseen.

Asuntoliiketoiminnan uudelleenjärjestely

Turun kaupungin omistamaa asuntokantaa hallinnoi usea eri yksikkö. Turun kaupungin konserniin kuuluvia yhtiöitä, joiden tehtävä on hallinnoida asuntoja, ovat TVT Asunnot Oy (100% osakkeista ja äänivallasta), Kiinteistö Oy Lehtolaakso (100% osakkeista ja äänivallasta) sekä Varsinais-Suomen Asumisoikeus Oy (56,7% osakkeista ja äänivallasta). Edellä mainittujen yhtiöiden hallinnassa on noin 13 500 asuntoa. Turun kaupungilla on merkittävä hallinnollinen rooli Turun Ylioppilaskyläsäätiössä (53,8% äänivallasta). Turun Ylioppilaskyläsäätiöllä on käytössään yli 7000 asuntopaikkaa Turussa ja Raumalla (lähde: www.tys.fi). Turun kaupungilla on selkeästi pienempi omistuksellinen rooli niin Kunta-asunnot Oy:ssä kuin YH-Länsi Oy:ssä. Lisäksi Turun kaupungin niin suorassa kuin epäsuorassa osakeomistuksessa olevia asuntoja hallinnoi myös kaupungin sisäiset yksiköt. Näin ollen voidaan sanoa, että asuntokannan hallinta on hajautunut usean eri toimintaperiaatteen, rahoitusmuodon, juridisen muodon sekä toiminta-alueen omaavan toimijan kesken.

Asunto-omistuksen hallinnointia arvioitaessa esiin nousivat TVT Asunnot Oy ja Kiinteistö Oy Lehtolaakso ja niiden muodostama kokonaisuus. Syksyllä 2008 tehtiin yhdistetty yhtiöanalyysi TVT Asunnot Oy:stä ja Kiinteistö Oy Lehtolaaksosta. Lisäksi keväällä 2009 tehtiin samoista yhtiöistä yhteinen rakenneanalyysi. Tehdyssä yhtiöanalyysissä pyrittiin havaitsemaan yhtiöiden toimintaan liittyvät mahdolliset ongelmakohtat ja vastaavasti rakenneanalyysissä esittämään vaihtoehtoisia toimintatapoja havaittujen ongelmakohtien osalta.

Yhtiöanalyysissä nousi esiin viisi asiakokonaisuutta, joiden osalta yhtiöiden omistajapolitiikkaa, sen nykytilaa sekä yhtiöiden päivittäistä operatiivista toimintaa arvioitiin. Tehdyn selvityksen taustalla oli lisäksi tarve tarkastella asioita niin kaupungin talouden tasapainon kuin muiden kaupunkikonsernin tuottavuutta ja toiminnan taloudellisuutta edistävien kehittämistoimien valossa. Asiakokonaisuudet olivat: asuntokanta, vuokrataso, toiminnan tehokkuus, konsernirakenne ja rahoitusrakenne. Yhtiöanalyysin yhteenvetona voidaan todeta, että yhtiöiden vuokraus- ja asuntojen päivittäiseen hallintaan liittyvä operatiivinen toiminta vastaa omistajan sille asettamia tavoitteita. Yhtä selvästi nousi esiin myös se tosiasia, että omistajapolitiikka yhtiö- ja rahoitusrakenteen osalta vaatii selkeitä ja ennen kaikkea päivitettyjä suuntaviivoja.

Tosiasiallisesti kyseiset yhtiöt, vaikkakin ne ovat omat erilliset juridiset yksiköt, harjoittavat täysin samaa liiketoimintaa, yhteisellä henkilökunnalla sekä ennen kaikkea operoivat samassa asiakaspinnassa. Ainoastaan yhtiöiden omistajaohjaus ja seuranta ovat eriytetty eri hallintorakenteiden alle muodostaen ongelmallisen ns. tiimalasiorganisaation. Lisäksi alkuperäinen yhtiöiden perustamiseen liittyvä jako elinkeino- sekä sosiaalipolitiikan välillä on hämärtynyt. Tehdyt analyysit osoittavat, että kyseisten yhtiöiden fuusioiminen toisiinsa ja sitä kautta toimintojen yhdistäminen lisää omistajan ohjausvaltaa sekä tuo lisäarvoa yhdistettävien yhtiöiden päivittäiseen hallintaan sekä toimintaympäristöön.

Rakeneanalyysissä arvioitiin vaihtoehtoista rakennemallia niin konserni- kuin yhtiöiden rahoitusrakenteen osalta. Rakeneanalyysissä käsiteltiin niin fuusioitua konsernirakennetta toteutustapoineen, vaihtoehtoista rahoitusrakennetta etuineen ja haittoineen sekä yksittäisinä asiakohtina yhtiöiden omistamia lämpöyhtiöiden osakkeita ja yhtiöiden hallinnassa olevia ns. yksittäisiä asuntoja (asuntoja, joiden oikeuttama omistusosuus on alle 20 prosenttia kyseisen kohdeyhtiön koko osakekannasta). Lämpöyhtiöiden osakeomistuksen sekä yksittäisten asuntojen osalta kyseessä on merkitykseltään selkeästi pienempi asiakokonaisuus kuin yhtiöiden yhdistetty konserni- ja rahoitusrakenne. Analyysi ainoastaan nostaa esiin mahdollisuuksia ja näin ollen lopulliset toimintasuositukset ovat näiden edellä mainittujen yksittäisten asiakokonaisuuksien osalta tekemättä. Konserni- ja rahoitusrakennetta arvioitaessa ja niistä annetuissa toimintasuosituksissa on kuitenkin huomioitu näiden merkitys sekä tulevaisuuden mahdolliset toimintavaihtoehdot.

Konserni- ja rahoitusrakenteen osalta rakeneanalyysi antaa konkreettisen toimintaehdotuksen, jossa esitetään yhtiöiden fuusioimista toisiinsa. Yhtiöiden fuusioimisen jälkeen rakennetaan konsernirakenne tytäryhtiöineen liiketoimintasiirroin. Tytäryhtiöt ovat muodostuneet asuntojen rahoitusmuotojen ympärille (ARA, korkotuettu, vapaat) toimien liiketoimintayksikköinä. Vastaavasti emoyhtiö tuottaa talous-

hallinto- ja muita tarvittavia asiantuntijapalveluita ollen lähinnä resurssi- ja hallinnointiyhtiö. Edellä kuvattu konsernirakenne noudattaa Asumisen rahoitus- ja kehittämiskeskuksen (ARA) suosituksia. Nykytilassa Lehtolaakso ei juridiselta rakenteeltaan ole kyseisten suositusten mukainen kokonaisuus.

Toinen omistajaohjauksen näkökulmasta merkittävä seikka on yhtiöiden käytössä oleva rahoitusrakenne ja sen uudelleen järjestämisen mukanaan tuomat mahdollisuudet. Nykytilassa yhtiöiden oman pääoman määrä suhteessa koko sijoitettuun pääomaan on selkeästi liian suuri toiminnan riskillisyyteen, asiakassuhteen vaihtuvuuteen, markkinoilla noudatettuihin käytäntöihin sekä myös verrokkiyhtiöiden tunnuslukuihin nähden. Näin ollen voidaan todeta, että tällä hetkellä oman pääoman käyttö on yhtiöissä tehotonta. Lisäksi oman pääoman käyttö ylipäättään vaikeuttaa verotehokkaan pääoman tuoton palautumisen kaupungille yhtiömuotoisesta toiminnasta. Näin ollen oman pääoman määrää on pienennettävä ja vastaavasti kaupungin myöntämien lainojen (junior eli etuoikeudeltaan perinteistä pankkilainaa heikommassa asemassa olevaa lainaa) käyttöä on lisättävä. Vieraan pääoman käyttö, etuoikeus- asemasta riippumatta, antaa kaupungille mahdollisuuden tulouttaa yhtiöistä pääoman tuottoa ilman, että kaupunki/yhtiöt kokevat merkittävää verorasitusta. Samalla poistuu yhtiöille syntynyt kassan kasvuun ja myös sen osalta pääoman käyttöön liittyvä vuosittain kertaantuva tehokkuusongelma.

Uusi konserni- ja rahoitusrakenne ei muuta yhtiöiden, yhtiöiden työntekijöiden tai asukkaiden päivittäistä operatiivista toimintaympäristöä. Esimerkiksi ennakoitujen tuloutuksen lisäykset eivät perustu vuokrien tasokorotuksiin vaan perustuvat nykyisiin jo voimassa oleviin vuokratasoihin. Lisäksi voidaan todeta, että yhtiöissä ei ole yleiseen markkinavuokratasoon liittyvää vuokratuospainetta. Perityt vuokrat ovat pääosin markkinavuokrien tasolla. Lisäksi voimassa olevista vuokrasopimuksista poikkeavat vuokratuotukset aiheuttavat suurella todennäköisyydellä ei halutun taloudellisen lopputuloksen asiakasvaihtuvuuden kasvun sekä asukasprofiilin muutoksen seurauksena.

Rakenneanalyysin yhteenvedona voidaan todeta, että TVT Asunnot Oy:n ja Kiinteistö Oy Lehtolaakson fuusioiminen toisiinsa ja sen yhteydessä tehty rahoitusrakenteen muutos vaikuttavat positiivisesti yhtiön tunnuslukuihin sekä ennen kaikkea yhtiöistä saataviin verovapaisiin kassavirtoihin. Pelkästään yhtiöiden nykyisillä vuokratasoilla rahoituksen uudelleen järjestelystä saatava nettohyöty on reilu miljoona euroa per vuosi (lisätuloutuksen verorasituksen pienentyminen) ja kaupungin saama lisätuloutus yhtiöistä vastaavasti neljä miljoonaa euroa per vuosi. Nykyisellä yhtiörakenteella kaupungin antolainoista saama korkotuotto on ollut n. 1,9 milj. euroa vuodessa ja ns. välitettyjen lainojen osalta n. 1,7 milj. euroa vuodessa (välitetyt lainat ovat valtiokonttorin myöntämiä lainoja yhtiöille, joissa kaupunki toimii vain läpilaskuttajana). Yhteensä kaupungin ja valtion saama korkotulo yhtiöistä on siten ollut n. 3,6 milj. euroa vuodessa ja lisätuloutuksen (4 milj. euroa) myötä yhtiöistä saatava tuloutus nousee yhteensä 7,6 miljoonaan euroon. Vaikutus käyttötalouden tuloihin on tässä ilmoitettu ilman nykyisistä lainoista saatavaa korkotuloa, koska nämä erät ovat jo kertaalleen mukana kaupungin tuloslaskelman rahoituserissä.

Ottamalla huomioon spekulatiiviset elementit liittyen mahdolliseen toiminnan tehostumiseen sekä vaarusarvojen hyödyntämiseen voidaan yhtiöissä päästä jopa 15 – 20 miljoonan vuotuisen positiiviseen kassavirtaan (mahdollista verorasitetta ei ole huomioitu). Myös spekulatiivinen arvio ei pidä sisällään oletusta olemassa olevien vuokrasopimusten uudelleen neuvottelusta ja sitä kautta vuokrien tasokorotuksista. Kaupungille tehtävän tuloutuksen näkökulmasta katsottuna ongelmaksi kuitenkin muodostuu rajoitettuun asuntokantaan liittyvä pääoman tuottoon liittyvät rajoitteet. Aravalaki määrittelee sijoitetun oman pääoman tuotoksi joko 5,68 tai 8,00 prosenttia riippuen verostatuksesta. Laskelmissa on käytetty 8 prosentin tuloutusrajaa.

Taulukko 9

Toimenpiteen tavoitteet vuosille 2010-2013				
	2010	2011	2012	2013
Pysyvä vaikutus käyttötalouden tuloihin	4 000 000 €	1 400 000€*	1 000 000€* **	0€
Vaikutus henkilötyöpanokseen	neutraali	neutraali	neutraali	neutraali
Vaikutus tuotantotapoihin	positiivinen	positiivinen	positiivinen	positiivinen
Vaikutus kuntalaisen saamaan palvelutasoon	positiivinen	positiivinen	positiivinen	positiivinen

Vaikutus henkilöstöön	neutraali	neutraali	neutraali	neutraali
Avoim ”selitys”-osio *luku pitää sisällään oletuksen toiminnan tehostumisesta				

TUKITOIMINTOIHIN LIITTYVÄT UUDISTUSHANKKEET

Hallinnon tuottavuuden parantaminen

Talousohjelmaan liittyvänä hankkeena selvitetään mahdollisuuksia ja tarvittavia toimenpiteitä hallinnon tuottavuuden parantamiseksi. Tavoitteena on lisätä hallinnon palvelevuutta ja tehokkuutta sekä vähentää hallintotoimintoihin sitoutuvia voimavaroja.

Kehittämistyö tulee osana tuottavuusohjelmaa ulottaa koko keskushallinnon lisäksi kaikkien virastojen ja laitosten hallintotoimintoihin ja sen tulee koskea eri hallinnon aloja kuten asiakirjahallintoa, taloushallintoa, henkilöstöhallintoa ja tietohallintoa.

Yleisenä tavoitteena koko kaupungin osalta on vähentää hallintoon ja hallintopalveluihin sitoutuvia henkilötyövuosia merkittävästi (15 - 20 % nykyisestä eli n. 150 htv) seuraavan viiden vuoden aikana. Työ tulee tehdä hallinnon ja hallintopalvelujen prosesseja sekä säännöstöjä ja käytännön toimintatapoja yhtenäistämällä ja kehittämällä. Asianhallinnan sekä erityisesti sähköisen asioinnin ja työtavan sekä sisäisen menettelyn kehittämisellä on hallinnon tuottavuuden lisäämisessä ratkaisevan tärkeä merkitys tulevaisuuden menestystekijänä. Kehittämistyön tuloksena tulee olla nykyistä tehokkaampi toiminnan ohjaus sekä henkilöstöressurssin nykyistä joustavampi hyödyntäminen kaupungin organisaation puitteissa

Hallinnon tuottavuuden kehittäminen on nähtävä jatkuvana toimintana, joka on jokaisen yksikön omalla vastuulla kuitenkin siten, että keskushallinnon tehtävänä on huolehtia kehittämistoiminnan yhteisistä periaatteista, edellytysten luomisesta sekä seurannasta.

Tuottavuuden parantamisen perusedellytyksiä ovat erityisesti

- järjestelmällisen johtamiskoulutuksen käynnistäminen
- tuottavuuden parantaminen ja hallintoon käytettävien voimavarojen vähentäminen työ- ja hallinnollisten prosessien tehostamisella
- kustannustietoisuuden parantaminen ja kustannusvuotojen poistaminen
- työntekijöiden hyvinvoinnin, työkyvyn ja osaamisen kehittäminen mm. Kunta 10 -selvitystä hyödyntäen
- kaupungin säännösten ja ohjeiston yksinkertaistaminen joustavan ja tehokkaan toiminnan ja hallinnon edistämiseksi

Hallinnon tuottavuuden parantamistoimenpiteistä on tehty erillinen ehdotus.

It- toiminnan kehittäminen

Tietotekniikan palvelukeskus

Tietotekniikan palvelukeskus lakkautettiin erillisenä palvelukeskuksena 31.12.2008 kaupunginhallituksen hyväksymän uuden it - toimintamallin mukaisesti. It- palvelutuotanto jatkuu osana kaupungin yhteistä it- toimintaa.

Turun kaupungin yhteinen it- toiminta

Turun kaupungin it- toiminnot on 1.1.2009 alkaen keskitetty kaupungin keskushallintoon talouden vastualueelle. Tietohallintoon on laadittu uusi toimintamalli ja organisaatio. It- toiminta keskittyy jatkossa turvaamaan virastojen ja laitosten nykyisten palveluiden saatavuutta ja jatkuvuutta, sekä tukemaan

palvelutuotannon kehittämistä tietohallintotoimenpiteillä ja it- palveluilla. Toimintamallilla on mahdollisuus saada aikaan mittavia suoria toiminnallisia kustannussäästöjä. Tämä edellyttää kuitenkin, että yhteisen it- toiminnan toimintatapoja yhtenäistetään ja tuottavuutta kehitetään.

Yhteinen it- toiminta tekee kaikki it- palvelusopimukset ja vastaa niiden toteutumisesta toimialoille ja vastuualueille. It- hankintoja, -kehittämistä ja -ylläpitoa koskevat, sopimuksiin perustuvat it- menot ja niiden rahoitus keskitetään yhteiseen tietohallintoon. Yhteinen it- toiminta kohdentaa kustannukset toimialoille ja vastuualueille sovittujen kohdistusperiaatteiden ja – menetelmän mukaisesti.

Kaupungin oman it- palvelutuotannon osalta on päätetty seuraavaa (kh 18.8.2008):

It- palveluita ohjataan tietohallinnon toimesta ja sen johtamismallin mukaisesti keskitetysti It- palveluita tuotetaan kustannustehokkaasti ja laadukkaasti määritellyillä toimialueilla. Rajanveto oman tuotannon ja palveluiden hankinnan välillä kullakin alueella on strateginen päätös, josta vastaa tietohallintojohto konsultoituaan toimialoja ja vastuualueita. It- palveluita ostetaan osaamisen ja joustavuuden varmistamiseksi. Oma palvelutuotannon toiminta keskitetään tarkasti määritellyille alueille.

It- toiminnan yhtenäistäminen

It- toiminnan yhtenäistämistä tehdään kahdella pääalueella: kaupungin it- toimintojen ohjauksessa ja suunnittelussa sekä perus-it- palvelutuotannossa.

It- toimintojen ohjaus ja suunnittelu

It- toimintojen ohjauksen ja suunnittelun yhtenäistäminen on uuden it- toimintamallin käyttöönottoa. Toimintamallille on määritelty tavoitteet ja etenemissuunnitelma. Tuottavuuden parantamisen pääasialliset komponentit, jotka sisältyvät annettuihin kustannusmuutoksiin, ovat:

- uusi yksinkertaisempi it-rahoitusmalli, joka vähentää sisäisten ja ulkoisten laskujen määrää, käsittelyä ja virheitä
- it-kehityshankkeiden parempi koordinaatio kaupungin sisällä, seutuyhteistyössä sekä valtakunnallisesti, mikä vähentää päällekkäistä työtä ja hankintoja sekä estää turhat hankinnat
- keskitetty, koko kaupungin kattava it-arkkitehtuuri mikä mahdollistaa paremman yhteensopivuuden ja työn tuottavuuden
- yhteinen, koko kaupungin tietoturva ja projektihallinta

Perus -it- palvelut

Perus -it:llä tarkoitetaan laajaa työasemien, palvelinten, tulostimien, tietoliikenneverkon ja service deskin muodostamaa laite- ja palvelu-kokonaisuutta. Työasemia on käytössämme n. 11 800 kpl, tulostimia 4800 kpl ja palvelimia useassa eri konesalissa n. 290 kpl. Asiakas- ja palvelunäkökulmasta kokonaisuus voidaan jakaa kolmeen osaan: loppukäyttäjän palvelut, kapasiteettipalvelut ja tietoliikenne.

Näistä kolmesta alueesta tietoliikenne on jo yhtenäistetty uutta, koko kaupungin kattavaa palvelusopimusta Telia Sonera Finland Oyj:n kanssa olla juuri ottamassa käyttöön. Suurin osa 2009 ja 2010 realisoituvista tuottavuusparannuksista tulee tietoliikenteestä.

Kahdella muulla alueella työ on kesken ja käytössä on useita eri toiminta-malleja. Sote on ulkoistanut perus-it:n tuotannon laajasti ja ostaa pääosan palveluistaan Telia Soneralta kun taas muulle osalle kaupunkia palveluja tuotetaan pääosin itse - mutta edelleen hajautetusti erilaisilla, usein hallintokuntakohtaisilla toimintamalleilla. Yhtenäistämällä nämäkin alueet arvioidaan saavutettavan merkittävää tuottavuuden kasvua ja palveluntason parantumista.

Kaupungin perus-it:n vuosikustannus ilman tietoliikennettä on tasolla 8,2 M€ josta n. 2,8 M€ on lisenssi-, työasema- ja palvelinhankintakustannuksia. Näihin kustannuksiin ei vaikuta palvelujen tuotantota-

pa. Jäljelle jäävä 5,5 M€ on kustannus, johon tuottavuuden parantamistoimet kohdistuvat eri tavalla tuotantomallista riippuen.

Toimenpidesuunnitelma

Suunnitelma on, että kaikki perus-it-palvelut ostetaan ulkoiselta palvelutuottajalta.

Tietoliikenteen sekä suurelta osin soten it-palvelujen osalta näin toimitaan jo tälläkin hetkellä. Tällainen toimittaja voi olla yksityinen suomalainen tai ulkomainen yritys, Turun kaupungin osittain omistama yhtiö (MedBit Oy) tai muu julkisomisteinen yhtiö tai liikelaitos.

Käytännössä suunnitelma voidaan toteuttaa kilpailuttamalla ko. palvelut. Kilpailutus tälle kokonaisuudelle on iso työ, mutta ainoa tapa, joka täyttää hankintalain vaatimukset ja jolla päästään optimaaliseen kustannustasoon. Kilpailutusta monimutkaistaa myös se, että siihen on syytä ottaa mukaan liikkeenluovutus eli nykyisin palvelujen tuottamiseen Turun kaupungin omassa organisaatiossa sitoutuvien resurssien siirtäminen uudelle palvelun-tuottajalle. Tämä tarkoittaisi noin 60 henkilön, ison määrän it-laitteita sekä tilojen hallinnan siirtämistä osana sopimusta toimittajalle. Mikäli henkilöstöä siirretään toisen työnantajan palvelukseen, kaupunki tulee huolehtimaan siitä, että henkilöstö siirtyy ns. vanhoina työntekijöinä. Selvitys-, kilpailutus- ja käyttöönottovaiheessa kiinnitetään erityistä huomiota SoTen toimintaympäristön nopeaan yhdistämiseen.

Suunnitelman toteuttaminen riippuu kaupunginhallituksen valitsemasta etenemissuunnasta. Edellä kerrotun suunnitelman lisäksi on tehty kaksi vaihto-ehdoista suunnitelmaa. (it-palvelutuotannon keskittäminen omalle organisaatiolle ja sekä yhdistelmämalli). Jälkimmäisillä malleilla ei kuitenkaan todennäköisesti päästä vastaavaan tuottavuuden ja palvelutason parantumiseen. Eri vaihtoehdot ja niiden hyötyjen ja haittojen vertailu on kaikki esitelty alla.

Vaihtoehto 1: ulkoinen it-palvelutuotanto

Mallissa kaikki perus-it-palvelut ostettaisiin kaupungin ulkopuoliselta palveluntuottajalta. Tietoliikenteen sekä suurelta osin soten it-palvelujen osalta näin toimitaan jo tälläkin hetkellä. Tällainen toimittaja voi olla yksityinen suomalainen tai ulkomainen yritys, Turun kaupungin osittain omistama yhtiö (MedBit Oy) tai muu julkisomisteinen yhtiö tai liikelaitos.

Käytännössä vaihtoehto 1 voidaan toteuttaa kilpailuttamalla ko. palvelut. Kilpailutus tälle kokonaisuudelle on iso työ, mutta ainoa tapa, joka täyttää hankintalain vaatimukset ja jolla päästään optimaaliseen kustannustasoon. Kilpailutusta monimutkaistaa myös se, että siihen on syytä ottaa mukaan liikkeenluovutus eli nykyisin palvelujen tuottamiseen Turun kaupungin omassa organisaatiossa sitoutuvien resurssien siirtäminen uudelle palveluntuottajalle. Tämä tarkoittaisi noin 60 henkilön, ison määrän it-laitteita sekä tilojen hallinnan siirtämistä osana sopimusta toimittajalle. Selvitys-, kilpailutus- ja käyttöönottovaiheessa kiinnitetään erityistä huomiota SoTen toimintaympäristön nopeaan yhdistämiseen.

Kaupungin it-toiminnassa työskentelee tällä hetkellä noin 115 henkilöä. Jos perus-it-palvelujen tuottaminen siirtyy ulkoisen palveluntuottajan tekemäksi, jää kaupungin omaan organisaatioon, keskushallintoon, edelleen yli 50 it-ammattilaista hoitamaan tilaajapuolen tehtäviä. Kaupungin uuden it-toimintamallin mukaisesti näitä tehtäviä ovat mm. ratkaisuhallinta, arkkitehtuurisuunnittelu, tietoturva, projektihallinta, toimittaja- ja sopimushallinta, sovellus- ja integraatiohallinta sekä resurssihallinta.

Vaihtoehto 2: kaupungin oma it-palvelutuotanto

Mallissa kaupungin oma it-organisaatio tuottaisi palvelut itse. Ulkopuolisia palveluntuottajia käytetään vain yksittäisten, tarkasti rajattujen palvelujen alihankkijoina. Vastuu tällaisten palvelujen hankinnasta ja integroinnista muihin palveluihin olisi omalla palvelutuotannolla.

Vaihtoehdossa 2 nykyisin ulkopuolelta ostettavat palvelut, joita tuotetaan myös itse, siirrettäisiin kaupungin omaan tuotantoon sopimusten loppuessa. Tällaisia palveluja ovat esimerkiksi soten Telia Soneralta ostamat laajat palvelukokonaisuudet. Malli edellyttää omien resurssien lisäämistä ja henkilökunnan kasvattamista nykyisestä arviolta 20 hengellä tai vastaavan htv-määrän ostamista konsulttityönä pitkäaikaisilla sopimuksilla. Lisäksi merkittäviä investointeja on tehtävä palvelujen kehittämiseen ja yhtenäistämiseen oman tuotannon sisällä. Selvitys-, kilpailutus- ja käyttöönottovaiheessa kiinnitetään erityistä huomiota SoTen toimintaympäristön nopeaan yhdistämiseen.

Vaihtoehto 3: sekä kaupungin oma it-palvelutuotanto että ulkoinen palveluntuottaja

Mallissa kaupungin oma it-organisaatio tuottaisi suuren osan it-palveluista itse. Kuitenkin se osa palveluista, joka nyt jo hankitaan ulkoiselta palveluntuottajalta, kilpailutettaisiin ja ostettaisiin myös jatkossa ulkoa. Käytännössä tämä tarkoittaisi yhden hallintokunnan, SoTen, palvelujen ostamista ulkoa ja muiden palvelujen tuottamista pääosin itse. Malli on lähimpänä nykyistä toimintamalliamme.

Vaihtoehdossa 3 toiminnan yhtenäistäminen tehdään sovittamalla kahden erillisen tuottajan palvelut mahdollisimman hyvin yhteen. Todennäköisesti samaan tehokkuuteen ja kapasiteetin käyttöasteeseen, kuin yhden toimijan malleissa, ei päästä, mutta merkittävää parannusta nykyiseen toimintaan verrattuna on mahdollista saada aikaan. Tämä malli ei edellytä edellisten vaihtoehtojen kaltaisia muutoksia oman henkilöstön määrään tai asemaan.

Tuotantovaihtoehtojen vertailu

Vaihtoehto 1, eli palvelujen ostaminen ulkoa, on tehdyn analyysin perusteella kustannustehokkain. Samojen palvelujen omien kustannusten ja toimittajan hintojen välisessä vertailussa ulkoa ostetut palvelut tulivat n. 0,5 M€ halvemmaksi. Lisäksi palveluprosessien tehostaminen ja yhtenäistäminen ja sitä kautta saatavat hyödyt sekä kustannuksissa että paremmassa palvelussa voidaan toteuttaa nopeammin osaavan yhteistyökumppanin avulla. Hyvä toimittaja voi myös parhaiten taata käyttööme riittävän korkeatasoisen it-osaamisen sekä resurssien jouston.

Vaihtoehdon 1 suurimpana hankaluutena voidaan pitää vaativaa ja raskasta kilpailutusprosessia. Lisäksi kilpailutus joudutaan uusimaan ja mahdollisesti toimittajaa vaihtamaan n. 5 vuoden välein. Toimittajan vaihtoon liittyy sekä ensimmäisellä että kaikilla seuraavilla kerroilla iso työ, riskejä ja ylimääräisiä kustannuksia. Palvelujen ulkoa ostamisen merkittävä laajentaminen tekee välttämättömäksi henkilöstön ja muiden resurssien siirtämisen uudelle tuottajalle liikkeenluovutusperiaatteella, mikä on muutoksenhallinnan näkökulmasta iso haaste. Toisaalta, suurempi it-tuottaja pystyy antamaan siirtyvälle henkilöstölle paremmat urakehitysmahdollisuudet sekä käyttämään laite- ja tilaresursseja nykyistä tehokkaammin.

Vaihtoehdon 2, eli oman it-palvelutuotannon etuna on kilpailutuksen ja siihen liittyvien kustannusten ja ongelmien välttäminen. Toimintoja voidaan ohjata ja kehittää juuri niin kuin itse halutaan. Kaupungin erityisalueita, esim. opetuksen it-ympäristöä, voidaan kehittää kaikki tarpeet ja vaatimukset tarkasti huomioiden. Henkilöstöä ja muita resursseja ei tarvitse siirtää mihinkään ulkopuoliseen organisaatioon ja mahdolliset palvelujen kilpailutukset voidaan tehdä pienimmissä ja helpommin hallittavissa kokonaisuuksissa.

Vaihtoehdon 2 haittapuolina ovat huonompi kustannustehokkuus ja hitaampi prosessien yhtenäisen toimintatavan kehittäminen. Lisäksi palvelujen siirto ulkoiselta palveluntuottajalta, Telia Soneralta, itselle aiheuttaisi ison työn, riskejä sekä ylimääräisiä kustannuksia. Koska toiminnan volyyymi kasvaisi oleellisesti nykyisestä, pitäisi it-toimintaan palkata lisää n. 20 henkilöä tai tehdä vastaavasta työstä pitkiä konsultointisopimuksia. Oikean ja riittävän osaamisen pitäminen ja hankkiminen kaupungin omaan it-organisaatioon on vaikeaa. Lisäksi vaihtoehto edellyttää mittavia satsauksia palvelujen ja kehittämiseen mm. palvelutason parantamiseen sekä palveluaikojen laajentamiseen ympärivuorokautiseksi (24/7).

Vaihtoehto 3, eli oman it-tuotannon ja ulkopuolisen palvelutuottajan yhdistelmän jatkamista puoltaisi erityisesti se seikka, että malli on hyvin lähellä nykyistä toimintamalliamme ja niinpä muutokset ovat pienimmät. Omaan henkilöstöön kohdistuvia muutoksia ja resurssien siirtämistä ei tapahtuisi juuri lainkaan. Tällä mallilla voitaisiin yhdistyneen SoTen it-ympäristön yhtenäistäminen toteuttaa nopeimmin. Lisäksi hyvä kumppani voisi olla tukena ja esimerkkinä oman it-palvelutuotannon kehittämisessä.

Vaihtoehto 3 on huonompi kuin muut vaihtoehdot siitä syystä, että se ei noudata aikaisempia kaupunginhallituksen hyväksymiä yhtenäisyyslinjauksia, vaan siinä tuotanto tapahtuu kahdella eri tavalla. Vaihtoehto 3 on myös se, että meidän olisi tehtävä pikaisella aikataululla lähes yhtä laaja palvelujen kilpailutus kuin vaihtoehdossa 2. Tämän mallin kustannustehokkuus on todennäköisesti huonompi kuin mallin yksi, koska volyyymi jakautuu kahdelle tuottajalle ja koska yhteinen it-ympäristön kehittäminen on monimutkaisempaa kuin yhden tuottajan malleissa. Oman tuotannon osalta myös osamisen hallinta ja kehittäminen ovat samansuuruisia haasteita kuin vaihtoehdossa 2.

Taulukko 10

Toimenpiteen tavoitteet vuosille 2010-2013				
	2010	2011	2012	2013
Pysyvä vaikutus käyttötalouden menoihin	-2.400 000 €	-600.000 €	-1.000.000 €	0 €
Pysyvä vaikutus käyttötalouden tuloihin	100.000 €	€	€	€
Pysyvä vaikutus tilatarpeeseen	- 200 m ²	- m ²	- m ²	- m ²
Vaikutus henkilötöpanokseen	- 52	- 11	0	0
Vaikutus tuotantotapoihin	Perus-it-palveluissa siirrytään ostamaan palvelut ulkoa 100 %			
Vaikutus kuntalaisen saamaan palvelutasoon	Muutoksen tarkoituksena on fokusoida mm.kuntalaisen sähköisen asiointin kehittämiseen			
Vaikutus henkilöstöön	- 52	-11	0	0
Henkilövähennys on vuoden aikana tapahtuva vaikutus, jonka on tarkoitus jäädä pysyväksi. Muutokset sisältävät toimialasovellusten osalta kehityksen lisenssi-, ylläpito- ja käyttökustannukset, mutta ei toimintaprosessien kautta tulevia vaikutuksia.				

Hankinta- ja logistiikkatoimintojen kehittäminen

Hankinta- ja logistiikkakeskukseen keskitetty kilpailutustyö vapauttaa hallintokuntien ja liikelaitosten työaikaa perustehtävään. Samalla varmistetaan kilpailutusprosessin kulku hankintalain asettamissa rajoissa ja kaupungin kokonaisedun hyödyntäminen hankintakokonaisuuksien määrittelyssä. Hankintasopimusten molemminpuolisen noudattamisen seuranta tulee tehostaa nykyisestään. Kaupungin yhteissopimuksia on käytettävä. Ns. ohjot näkyvät korkeampina hankintahintoina tai ylimääräisinä prosessikustannuksina. Sähköinen tilausjärjestelmä on ulotettava vaiheittain kaikkiin hankintoihin. Ostopalveluiden lisääntyvä käyttäminen edellyttää panostusta ammattitaitoiseen hankintaosaamiseen.

Varastointia keskittämällä voidaan luopua turhista varastotiloista; vapauttaa niitä muuhun käyttöön tai mahdollisuuksien mukaan luopua tiloista kokonaan. Hankittavan tuotevalikoiman osalta on määriteltävä mitkä tuotteet kannattaa varastoida ja mitkä ovat suoratoimitustuotteita. Tuote ansaitsee varastopaikan, mikäli sen varastointi tuottaa lisäarvoa toimitusprosessissa. Tilauksen tekeminen on tehtävä

mahdollisimman helpoksi käytännön työtä tekeville henkilöille, joiden perustehtävä on jotain muuta kun hankkiminen.

Ajoneuvokaluston hallinnan keskittäminen ja käytön koordinointi vähentää kaluston määrää sekä niiden ylläpitoon ja käyttöön sidottuja menoja. Turhia, päällekkäisiä kuljetuksia voidaan karsia ilman että palvelutaso heikkenee. Ajoneuvokaluston kapasiteetti saadaan täyteen käyttöön ja ainakin alkuvaiheessa voidaan vähentää ostopalvelujen hankintoja yksittäisissä kuljetustapahtumissa.

Edellä esitetyn logistiikan uuden toimintamallin käyttöönotto sekä sähköinen tilausjärjestelmä (Alfa – hanke) keskittävät hankintoja sopimustoimittajille ja vähentävät tilaus-toimitus-laskutus –prosessiin sitoutunutta työaikaa. Kaikki säästöt näkyvät hallintokuntien ja liikelaitosten prosessiin käytetyn työajan tai käyttötalouden menojen vähentymisenä.

Mainittujen muutosten aikaansaamiseksi ei riitä hankinta- ja logistiikkakeskuksen panos, vaan jokaisen toimintayksikön on sitouduttava toimintatapojen muutokseen.

Taulukko 11

Toimenpiteen tavoitteet vuosille 2010-2013				
	2010	2011	2012	2013
Pysyvä vaikutus käyttötalouden menoihin	-600 000 €	-600 000 €	-600 000 €	- 600 000 €
Kertavaikutus käyttötalouden menoihin	- 400 000 €	€	€	€
Pysyvä vaikutus tilatarpeeseen	10 000 m ²	10 000 m ²	10 000 m ²	10 000 m ²
Vaikutus henkilötyöpanokseen	- 10	- 20	- 20	- 20
Vaikutus tuotantotapoihin	Uuden logistisen toimintamallin ja sähköisen tilausjärjestelmän käyttöönoton myötä hankintojen tekemiseen liittyvien työvaiheiden vähentyminen ja nopeutuminen.			
Vaikutus kuntalaisen saamaan palvelutasoon	Pystytään vastaamaan ikääntyvän väestön kuljettamisen lisääntyvään tarpeeseen.			
Vaikutus henkilöstöön	Työntekijöiden ammattitaidon kehittäminen ja tarpeettomien työvaiheiden karsiminen.			
Avoin ”selitys”-osio	Kestävän kehityksen periaatteiden huomioiminen sekä hankinnoissa että logistiikassa. Määritelty tarkemmin ympäristöohjelmassa.			

Päivittäistaloushallinnon kehittäminen

Talospalvelukeskuksen toimintaa verrattiin noin vuosi sitten valtakunnallisella BM-tutkimuksella muiden suurten kaupunkien vastaavaan toimintaan. Vertailututkimuksen perusteella toiminnan tehostamispotentiaalia on vielä merkittävästi. Laskennallinen säästöpotentiaali on suurin It-kustannuksissa, jossa Turun It-kustannusten osuus oli vertailun suurin eli 38 %.

Päivittäistaloushallinnon ja Talospalvelukeskuksen (Tapake) toiminnan kehittäminen ja kustannussäästöjen saavuttaminen on suurelta osin riippuvainen Alfa-hankkeessa määriteltävistä talouden ja hankintojen tukiprosesseista ja niitä tukevasta hankittavasta uudesta tietojärjestelmästä ja järjestelmän onnistuneesta käyttöön otosta. Osana Alfaa käydään läpi Tapaken ja sen asiakasvirastojen yhteistyön kehittäminen ja päivittäistaloushallinnon ja henkilöstöhallinnon prosessien rajapintojen ja työnjaon uudelleen tarkastelu. Arviolta puhutaan yli 100 htv:n laskennallisesta työmäärästä.

Prosessien ja toimintatapojen kehittämien ja toteuttaminen Alfa-hankkeessa edellyttää kehittämisresursseja. Kehittämisryhmällä luodaan runko sille osaamiselle, jolla Tapake jatkossakin pystyy vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin laadukkaasti ja kustannustehokkaasti.

Vuoden 2011 jälkeen, kun Alfa-hankkeessa toteutettu tietojärjestelmä on käytössä, voidaan tarkastella päivittäistaloushallintopalvelujen vaihtoehtoisia tuotantotapoja. Myös Talospalvelukeskuksen mahdollinen yhtiöittäminen tulee tuolloin tarkasteltavaksi.

Tapaken ja operatiivisen taloushallinnon kehittämisen kannalta on Alfa-hankkeen onnistunut läpiviemi erityisen tärkeää. Kehittämiseen tarvittavien resurssien kokoaminen on hankkeen läpiviennin kannalta ehdoton edellytys.

Taulukko 12

Toimenpiteen tavoitteet vuosille 2010-2013				
	2010	2011	2012	2013
Pysyvä vaikutus käyttötalouden menoihin	-90 000€	-92 000€	-1 600 000	-1 200 00€
Pysyvä vaikutus tilatarpeeseen	+ 540 m ²	m ²	m ²	m ²
Vaikutus henkilötöpanokseen	<ul style="list-style-type: none"> Uuden taloushallinnon tietojärjestelmän myötä manuaalivaiheet vähenevät ja prosessit tehostuvat. Prosessien tehostumisen myötä henkilötöpanoksen tarve pienenee 			
Vaikutus tuotantotapoihin	<ul style="list-style-type: none"> Johto- ja toimintasäntöjen yhdenmukaistamalla luodaan edellytykset tehokkaille prosesseille Hallintokuntien ja Tapaken työnjakoa tarkistetaan vastaamaan uutta toimintatapaa 			
Vaikutus kuntalaisen saamaan palvelutasoon				
Vaikutus henkilöstöön	<ul style="list-style-type: none"> Osaamisen hallinta ja kehittäminen Tapakella rooli myös kehittäjänä ei vain toteuttajana 			
Avoin "selitys"-osio	<p>Kustannusten aleneminen perustuu luonnolliseen poistumaan arvioituilla eläköitymisajankohdilla. Vuonna 2010 eläköityi 3 henkilöä, 2012 8 henkilö ja vuonna 2013 4 henkilöä.</p> <p>Vuoden 2012 aikana poistuu Hansa- järjestelmän ylläpito-kustannus joka korvautuu Alfa-järjestelmän vastaavalla. Erotus (1 360 000) on huomioitu koko vuodelle. Vaikutus on puolet (92 000) jo vuonna 2011.</p> <p>Alfa-järjestelmän panostus on Tapaken osalta (4 500 000) joka ei näy Tapaken vaan Alfa-hankkeen käyttömenoissa ja toteutuu vuosien 2010 ja 2011 aikana.</p>			

Asiakaspalvelukeskuksen perustaminen

Lähtökohta

Asiakaspalvelukeskuksella tarkoitetaan paikkaa, johon keskitetään eri hallintokuntien avustavaa asiakaspalvelua. Avustavalla asiakaspalvelulla tarkoitetaan rutiiniluontoisia vakioasiakaspalveluja, joihin ei sisälly päätöksentekovallan käyttöä. Asiakaspalvelukeskuksen palvelukanavia ovat sähköinen asiointi, puhelinpalvelu ja asiointi paikan päällä.

Tällä hetkellä kaupungilla ei ole yhtenäistä asiakaspalvelukeskusta. Yleistä neuvontaa ja vakioasiakaspalveluja annetaan Turku-pistessä (Puolalankatu 5), mutta Turku-piste ei nimestään huolimatta ole kaupunkitasoinen asiakaspalvelukeskus. Tällä hetkellä kaupunkilaiset ja muut asiakkaat joutuvat usein asioimaan luukulta toiselle löytääkseen oikean palveluntuottajan ja edelleen oikean henkilön saadakseen vastauksen tai kyetäkseen hoitamaan asiansa. Palvelu on usein organisaatiolähtöistä eikä asiakaslähtöistä.

Samoja palveluja annetaan useissa eri pisteissä, mutta palvelupaikkoja ja palveluvalikoimaa ei välttämättä ole valittu tarkoituksenmukaisesti, vaan ne ovat saattaneet syntyä myös sattumalta. Pääallekkäiset toiminnot kuluttavat henkilö- ja tilaresursseja. Useat asiantuntijat palvelevat asiakkaita myös asioissa, jotka eivät edellyttäisi varsinaista asiantuntijapalvelua, usein jopa usea asiantuntija samassa asiassa, kun esimerkiksi puhelu siirtyy henkilöltä toiselle ja asiakas selostaa asiansa jokaiselle.

Hankkeen tarkoitus ja tavoite

Hankkeen aikana suunnitellaan ja organisoidaan kaupungin virastojen vakioasiakaspalvelun keskittäminen yhteen asiakaspalvelukeskukseen. Tavoitteena on palvelutoiminnan tehostaminen ja asiakaspalvelun laadun paraneminen.

Asiakaspalvelukeskuksen palvelukanavia ovat sähköinen asiointi, puhelinpalvelu ja palvelu paikan päällä. Asiakkaat ohjataan ensisijaisesti käyttämään sähköisiä palveluita, toissijaisesti puhelinpalveluja ja viimesijaisesti henkilökohtaista asiointia paikan päällä. Asiakaspalvelukeskus toimii kaupungin sähköisen asioinnin ja sähköisten palveluiden kehittämisorganisaationa.

Asiakkaiden käyttöön tulee neuvontaa ja opastusta varten yksi puhelinnumero, jolloin puhelinvaihteen määrää voidaan vähentää eivätkä asiakkaat kuormita henkilöstöä soittamalla väärin paikkoihin.

Asiakaspalvelukeskuksen tilaratkaisussa pyritään mahdollisimman suureen keskittämiseen. Tarvittaessa palvelukeskus voi toimia myös hajautettuna eri pisteissä, mutta tällöinkin saman toimintatavan ja prosessin mukaisesti verkostoituneesti.

Keskukseen sijoitetaan palvelujen yleisneuvontaa, ajanvarausta, ohjausta ja rutiiniluontoisten asioiden hoitoa, asioiden eteenpäin viemistä ja esim. palautteen osoittamista oikeaan osoitteeseen eli ns. avustavaa asiakaspalvelua (front office). Lisäksi keskukseen keskitetään perusasiakaspalveluja esim. kirjaamotoiminta ja kassapalvelut. Palveluvalikoimaa voidaan laajentaa vähitellen.

Hallintokunnissa asiantuntijoiden henkilöresursseja voidaan kohdentaa todellisiin asiantuntijatehtäviin, kun vakioasiakaspalvelu jää pois.

Asiakassegmentoinnin avulla kanavia ja palveluja voidaan sopeuttaa tarpeen mukaan; voidaan segmentoida esim. elämäntilanteen tai elinkaaren mukaan, esim. nuoret perheet ja ikääntyneet (vrt. Nuorten Turku).

Asiakaspalvelukeskuksen toiminta

Asiakaspalvelukeskus toimii front office –periaatteella. Yksi mahdollinen organisaatiomalli on seuraava:

- Hallintokunnista asiakaspalvelukeskukseen siirrettävien asiakaspalvelujen esimiesvastuu on hallintokunnissa ko. esimiehillä. Näin taataan palveluprosessin erityisen haavoittuvan front office – back office rajapinnan toimivuus.
- Edellisestä huolimatta asiakkaan näkökulmasta palvelut ovat yhtä kokonaisuutta.
- Yleisneuvonnasta vastaavat palvelukeskuksen päällikön alaisuudessa olevat palveluneuvojat.
- Palvelukeskuksen palvelut sitoo asiakaslähtöisesti yhteen palvelukeskuksen päällikön vetämä tiimi, jossa on edustus kaikista keskuksen päätoiminnoista.
- Asiakaspalvelukeskuksen konseptia käytetään soveltuvin osin lähipalveluissa, esim. isompien lähiöiden ja reuna-alueiden kirjastoissa annettavassa yleisneuvonnassa.

Hankkeen aikataulu

Päätös hankkeesta tehdään alkusyksyllä 2009. Hanke organisoidaan, henkilöstö palkataan ja yksityiskohtainen hankesuunnitelma laaditaan syksyllä 2009. Hankevaiheen kesto 2-3 vuotta. Keskus voidaan avata vaiheittaan siten, että kokonaan se olisi valmis vuoden 2012 alussa.

Hankkeen keskeiset vaiheet sen jälkeen, kun keskitetty hankepäätös asiakaspalvelukeskuksen perustamiseksi on tehty:

1. selvitetään, mitkä asiakaspalvelut hallintokunnista voidaan siirtää ja kuvataan palveluprosessit
2. kehitetään yhtenäinen palvelukonsepti ja yhtenäiset palveluprosessit
3. valitaan asiakaspalvelua tukevat avoimet tietojärjestelmät
4. varmistetaan henkilö- ja tilaresurssit sekä osaaminen

Hankkeen organisointi

Hankkeelle vahvistetaan ohjausryhmä, joka ohjaa, seuraa ja valvoo. Operatiivisesta työstä vastaa han-keryhmä, jossa on edustus hallintokunnista. Hankkeeseen palkataan hankepäällikkö ja hankekoor-dinaattori tai – sihteeri sekä ostetaan tarvittaessa ulkopuolista asiantuntemusta. Lisäksi tarvitaan työ-ryhmiä ja/tai vastuuhenkilöitä vastaamaan osahankkeista, joita ovat esim. prosessikuvaukset, tietojär-jestelmät, viestintä sekä muutosvalmennus tärkeänä osana projektin etenemistä.

Hankeorganisaatio selvittää yhdessä hallintokuntien kanssa, mitkä palvelut soveltuvat asiakaspalvelu-keskuksessa hoidettavaksi. Lähtökohtana on tunnistaa asiakasryhmät, mikä auttaa kartoituksessa, prosessien kuvauksessa ja palvelujen kohdistamisessa.

Asiakaspalvelukeskuksen hyödyt kaupungin kannalta:

Kustannussäästöt: Potentiaalisista kustannussäästöistä saa käsityksen verohallinnon tekemän laskel-masta, jonka mukaan asiakaspalvelu tiskillä maksaa 100 euroa, neuvonta puhelimitse 10 euroa ja itse-palveluna sähköisen palvelun kautta yhden euron.

Kustannussäästöjä syntyy seuraavista tekijöistä:

- päällekkäisten asiakaspalvelu- ja neuvontaprosessien karsiminen
- tilankäytön tehostaminen
- puhelinneuvonnan ja sähköisten palveluiden kehittäminen

Toiminnalliset vaikutukset: Asiakaspalvelukeskuksen perustaminen mahdollistaa tehokkaammat asia-kasprosessit, jota vaikuttavat myönteisesti myös muihin prosesseihin ja niiden kehittämiseen.

Imagovaikutukset: Toimiva asiakaspalvelukeskus antaa kuvan dynaamisesta kaupungista.

Kaupungin sähköisen asioinnin ja sähköisten palveluiden kehittämistoiminta on tällä hetkellä hajanaista ja koordinoimatonta. Tämä johtuu mm. siitä, että sähköisten palveluiden kehittämiseltä puuttuu kau-punkitasoinen ”omistaja”. Jatkossa asiakaspalvelukeskus voi toimia sähköisten palveluiden kaupunki-tasoisena tilaajana.

Palveluverkkotarkastelu

Talousohjelmaan liittyvänä hankkeena tarkastellaan kaupungin palveluverkkoa ja tilojen yhteiskäyttöä. Tarkoituksena on arvioida koko kaupungin palveluverkon laajuutta a) sektoreiden sisällä ja b) sektorei-den välillä. Apulaiskaupunginjohtajat vastaavat valmistelusta omien sektoreidensa osalta. Kaupungin-johtaja on prosessin omistaja ja ottaa kantaa yli sektoreiden meneviin tilakysymyksiin.

Kaupungin käytössä olevien tilojen määrä on kaupunginvaltuuston päättämistä tilamäärän vähentämis-tavoitteista huolimatta kasvanut. Hallintokunnat laativat palveluverkkosuunnitelmiaan omista lähtökoh-distaan. Kaupungin tilahallinnan kokonaistarkastelu on ollut puutteellista.

Palveluverkkoa tulee tarkastella toisaalta asiakkaan saamien palvelujen saavutettavuuden ja toimivuu-den kannalta ja toisaalta palvelujen tuotantovälineenä tehokkuuden ja taloudellisuuden kannalta ja pyrkiä ratkaisuihin, joiden avulla asiakkaiden tarvitsemat palvelut voidaan hoitaa taloudellisesti ja te-hokkaasti palvelujen erityispiirteet huomioon ottaen. Samalla tulee varautua väestö- ja kaupunkiraken-teen muutoksiin.

Työn jakautuu kolmeen vaiheeseen, joista ensimmäisessä selvitettiin palveluverkon nykytilanne palve-lualueittain tilaliikelaitoksen tietojen perusteella. Ensimmäisen vaiheen perusteella on työstetty raportti, johon on kirjattu jatkotyöskentelyn toimintaperiaatteita sekä jatkotyöskentelyssä tarkasteltaviksi otetta-via havaintoja palveluverkosta. Toisessa vaiheessa tarkastellaan palveluverkkoa sektorikohtaisesti yli hallintokuntarajojen. Kolmannessa vaiheessa tarkastellaan kriittisesti koko kaupungin palveluverkkoa

tavoitteena erityisesti palveluverkon keventäminen, vajaakäytön pienentäminen ja tilojen yhteiskäytön lisääminen.

Eryteisesti työn toinen ja kolmas vaihe tehdään tiiviissä yhteistyössä palveluja tuottavien hallintokuntien kanssa eri palveluihin ja alueisiin liittyvien erityispiireiden huomioon ottamiseksi.

Palveluverkkotyön apuvälineenä käytetään paikkatietojärjestelmää yhdistettynä kaupungin väestöä ja työpaikkoja koskeviin tietoihin ja ennusteisiin.

Palveluverkkotarkastelu liitetään hallintokuntien käynnissä oleviin tai käynnistyviin palveluverkkosuunnitelmiin. Osa tilaratkaisuista voidaan toteuttaa nopealla aikataululla osan vaatiessa enemmän valmistelu-aikaa tai tullessa ajankohtaisiksi vasta myöhäisemmässä vaiheessa.

Palveluverkkoselvityksestä on laadittu erillinen ehdotus. Selvitys esitetään hyväksyttäväksi palveluverkkoa koskevan jatkovalmistelun pohjaksi. Samalla ehdotetaan johtopäätöksiä, että

- kaupungin käytössä olevien tilojen kokonaisvaltaista hallintaa ja ohjausta tulee lisätä tilojen käytön ja tilaomaisuuden hoidon tehostamiseksi
- sektorijohdon tulee toimia siten, että toimialan voimavarat mm. tilat ovat tehokkaassa käytössä
- hallintokuntien tulee palveluverkko- ja muissa tilojen käyttöä koskevissa suunnitelmissa ottaa huomioon tilojentehokas käyttö sekä yhteiskäyttö muiden hallintokuntien kanssa

Taulukko 13

Toimenpiteen tavoitteet vuosille 2010-2013				
	2010	2011	2012	2013
Pysyvä vaikutus käyttötalouden menoihin	-635 490 €	-582 408 €	-282 312 €	-95 820 €
Pysyvä vaikutus käyttötalouden tuloihin	0 €	-34 032 €	0 €	0 €
Kertavaikutus käyttötalouden menoihin ^(*)	0 €	1 000 000 €	100 000 €	0 €
Vaikutus investointiosan tuloihin	1 252 700 €	2 792 903 €	3 345 500 €	1 899 500 €
Avoin "selitys"-osio	<ul style="list-style-type: none"> - käyttötalouden menot poistuvat myytävien tilojen osalta - vuokratulot pienevät - Pernon koulun ja eläinlaitoksen purkukustannukset/täyttö ulkopuolisilla toimijoilla - investointiosan myyntitulot (ei ole tässä vaiheessa laskettu mahdollisten myyntivoittojen osuutta käyttötalouden puolelle, taulukossa olevat tulot perustuvat myynteihin tasearvolla) 			

YHTEENVETO TALOUSOHJELMAN TOIMENPITEISTÄ

Toimenpiteen tavoitteet vuosille 2010 – 2013

Taulukko 14

Toimenpiteen tavoitteet vuosille 2010-2013				
	2010	2011	2012	2013
Pysyvä vaikutus käyttötalouden menoihin	-5 475 490 €	-2 004 408 €	-3 882 312 €	-315 820 €
Pysyvä vaikutus käyttötalouden tuloihin	4 115 000 €	1 365 968 €	1 000 000 €	0 €
Kertavaikutus käyttötalouden menoihin (*)	-2 890 000 €	-1 605 000 €	165 000 €	0 €
Kertavaikutus käyttötalouden tuloihin (*)	0 €	0 €	0 €	0 €
Vaikutus investointiosan menoihin	0 €	0 €	0 €	0 €
Vaikutus investointiosan tuloihin	1 252 700 €	2 792 903 €	3 345 500 €	1 899 500 €
Pysyvä vaikutus tilatarpeeseen, m2	8 522	-3 100	-5 600	-600
Vaikutus henkilötyöpanokseen, htv	-156	-20	0	0
Vaikutus tuotantotapoihin				
Vaikutus kuntalaisen saamaan palvelutasoon				
Vaikutus henkilöstöön				
Avoin "selitys"-osio				
Positiivinen kokonaisvaikutus	13 733 190 €	7 768 279 €	8 062 812 €	2 215 320 €

Kun talousohjelman toimenpiteet on huomioitu kaupungintuloslaskelmaan, niin kokonaistarkastelun mukainen lopputulos on seuraava:

Luonnos talousohjelman kokonaistarkastelutasoiseksi tuloslaskelmaksi (KAUPUNKI + LIIKELAITOKSET + RAHASTOT) (1.000 €)

	1.000 €	TP 2006	TP 2007	TP 2008	TA 2009 (sis.TAM 30.3. ja jatko)	Tot.enn. 1/2009	TS 2010	TS 2011	TS 2012
TOIMINTAKATE		-717.774	-753.329	-801.020	-820.332	-833.086	-809.069	-829.231	-845.100
Kasvu %:t		3,8	5,0	6,3	2,4	4,0	-1,4	2,5	1,9
Verotulot yhteensä		501.442	541.002	573.480	555.900	556.500	554.177	581.181	594.231
Kasvu %:t		6,4	7,9	6,0	-3,1	-3,0	-0,3	4,9	2,2
Valtionosuudet		228.204	241.510	270.638	286.384	289.652	290.000	299.300	308.900
Kasvu %:t		10,1	5,8	12,1	5,8	7,0	1,3	3,2	3,2

Korot (netto)	4.836	4.489	1.208	-1.784	655	-1.732	-2.255	-3.465
Muut rahoitustuotot ja -kulut (netto)	20.997	13.291	-21.119	23.568	24.649	15.015	15.015	15.015
VUOSIKATE	37.706	46.963	23.187	43.736	38.370	48.391	64.010	69.581
Poistot ja arvonalentumiset	-51.274	-54.628	-57.440	-55.529	-55.411	-54.635	-56.540	-53.540
Satunnaiset tuotot ja kulut (netto)	0	3.930	0	0	0	0	0	0
TILIKAUDEN TULOS	-13.569	-3.735	-34.253	-11.793	-17.041	-6.244	7.470	16.041
Poistoeron lisäys(-) tai vähennys (+)	266	-14.405	-3.609	718	718	-4.317	983	983
Vapaaehtoisten varausten ja rahastojen lisäys/vähennys	133	9.162	4.616	300	0	5.300	0	0
TILIKAUDEN YLIJÄÄMÄ/ALIJÄÄMÄ	-13.169	-8.977	-33.246	-10.775	-16.323	-5.261	8.453	17.024

Yhteenveto vaikutuksista:

Yhteenveto talousohjelman muutosten vaikutuksista (1.000 €)

	TP 2008	TA 2009 (sis. TAM 30.3. ja jatkot.)	Tot.enn. 1/2009	TS 2010	TS 2011	TS 2012
Tilikauden ylijäämä/alijäämä						
Ohjeluku laskettuna nykyiseltä pohjalta ilman talousohjelman vaikutuksia	-33.246	-10.775	-16.323	-17.742	-523	6.907
Ohjeluku laskettuna nykyiseltä pohjalta ottaen huomioon talousohjelman vaikutukset	-33.246	-10.775	-16.323	-5.261	8.453	17.024
Kaikki muutokset yhteensä				13.734	11.768	13.462
Käyttötalousosa				8.480	3.575	3.717
Tuloslaskelmaosa				4.000	5.400	6.400
Investointiosa				1.253	2.793	3.345

Talous saadaan talousohjelman avulla tasapainoon. Vuoden 2010 alijäämä olisi näin 5,3 milj. euroa. Taloussuunnitelmavuodet 2011 ja 2012 olisivat jo ylijäämäisiä. Toimintakatteen kasvu olisi vuonna 2010 - 1,4 %. Vuonna 2011 kasvu olisi 2,5 % ja vuonna 2012 1,4 %.

Talousohjelman positiiviset vaikutukset kaupungin tuloslaskelmaan ovat siis noin 12 milj. euroa. Tämä vastaa noin 0,5 - 0,6 -prosenttiyksikön kunnallisveron korotusta. Mikäli talousohjelma hyväksytään esitetynlaisena, siinä esitetyt tavoitteet toteutuvat ja talousympäristö ei muutu ennusteita heikommaksi, niin kaupungin talouden tasapaino voidaan saavuttaa ilman verojen korotuksia. Tämä edellyttää vuoden 2010 osalta erittäin tiukkaa menokuria, jota toisaalta auttaa hyvin maltillinen kustannustason, mm. palkkojen nousu. Edellä tehtyjen oletusten mukaan tuloslaskelma olisi vuonna 2011 noin 8,4 miljoonaa ja 2012 noin 17 milj. euroa ylijäämäinen. Lisäksi tulee huomata, että kaikkiin talousohjelman kehittämiskohteisiin ei ole tässä vaiheessa pystytty arvioimaan tavoitteita, vaan toteutuessaan ne tulevat

näiden arvioiden päälle. Myöskään vuonna 2009 hyväksytyn talousohjelman kaikki vaikutukset eivät ole vielä realisoituneet. Positiivisten vaikutusten saaminen edellyttää fokusoitumista näiden asioiden toteuttamiseen ja joissain tapauksissa myös resurssien uudelleen allokointia, jotta kehittämishankkeet saadaan toteutettua.