

TASAPAINOTUSTYÖRYHMÄN LOPPURAPORTTI

SUUNTALINJOJA TULEVAISUUTEEN: KUNTAPALVELUT TURVATAAN TUOTTAVUUDELLA

25.3.2008

**Heikki Mantere, pj
Marjaleena Tuliainen, vpj
Matti Siirola
Pasi Pälsi
Päivi Rahkonen**

Tarkastelun lähtökohtia

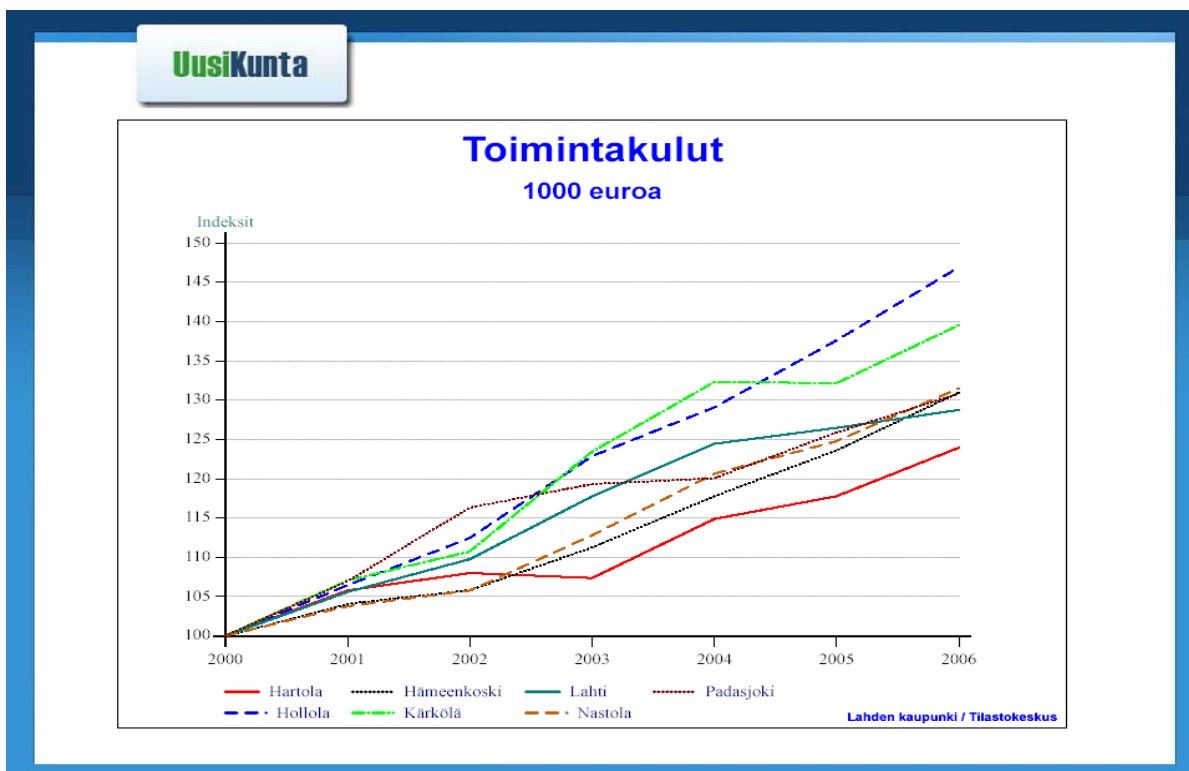
Kuntalaki edellyttää taloustaapainoa

Hollolan kunnan vuoden 2007 talouden taapainoon samoin kuin vuoden 2008 talouteen kohdistuu voimakkaita paineita. Kuntalaki edellyttää kuntatalouden taapainoa ja toimenpiteitä, ellei taapaino toteudu.

Menojen ja tulojen välinen epäsuhta ei ole poikkeuksellinen tilanne

Kunnallistalouden epätaapaino ei ole yksittäinen tai poikkeuksellinen ilmiö. Vuosina 1999-2007 Hollolan kunnan menot ovat kasvaneet keskimäärin 4,8 milj. euroa/vuosi ja tulot 3,35 milj. euroa/vuosi. Vuodesta 2003 epätaapaino on voimakkaasti lisääntynyt (johtuen erityisesti terveydenhuollon nopeasti kasvavasta menokehityksestä) siten, että menot ovat kasvaneet keskimäärin 5,9 milj. euroa ja tulot (verotulot ja valtionosuudet) jääneet tasolle 3 milj. euroa/vuosi eli menot ovat käytännössä olleet kaksinkertaiset suhteessa tuloihin.

Kunnallistalouden taapaino ei ole yksittäisen kunnan ongelma. Maakunnallisen selvityksen pohjalta kuntien tilanne on samansuuntainen; maakunnan kuntien menot ovat kasvaneet vuosina 1999-2005 keskimäärin 3,2 %/v ja tulot 2,4 %/v kuitenkin siten, että 2002 lähtien epätaapaino on kiihtynyt kasvun ollessa menojen osalta 3,5 %/v ja tulojen heikentyessä 1,9 %/v. Myös eri alueilla tehdyt vastaavat selvitykset osoittavat samansuuntaisia tuloksia.



Hollolan toimintakulujen kehitys on nopeinta suhteessa alueen muiden kuntien kehitykseen, kuten UusiKunta tarkastelun yhteydessä on todettu. Osittain asiaa selittää kunnan muita kuntia suurempi väestönkasvu. Toimialoittainen tarkastelu 1999-2006 tuo esille, että nopeimmin käyttömenot ovat kasvaneet sivistystoimissa:

- sosiaali- ja terveystoimi sosiaali- ja terveys (32 milj.e -> 52,1 milj.e)
 - kasvu 20 milj. euroa eli 62 %
 - kasvu 2,9 milj. euroa/v eli 9%/v
 - 1999-2002 kasvu vain 1,8 milj e/v ja 5,6 %/v
 - 2003-2006 kasvu 3,7 milj e/v ja 9,8 %/v

- Sivistys (11,6 milj.e ->20,2 milj. e)
 - kasvu 8,8 milj. euroa eli 76 %
 - kasvu 1,3 milj. euroa/v eli 10,9 %/v
 - 1999-2002 kasvu 0,9 milj. e/v ja 7,8 %/v
 - 2003-2006 kasvu 1,5 milj. e ja 10,3 %/v
- Tekninen (7,8 milj. e -> 8,5 milj. e/2005)
 - kasvu 0,7 milj. euroa eli 9 %
 - kasvu 0,1 milj. e/v ja 1,5 %/v
- Hallinto (5,7 milj. e -> 6,9 milj. e/2005)
 - kasvu 1,2 milj. euroa eli 21 %
 - kasvu 0,2 milj. e/v eli 3,5 %

Menojen ja tulojen välinen epäsuhta ei ole poikkeuksellinen tilanne. Tämän vuoksi ei ole oletettavaakaan, että se voitaisiin saavuttaa ilman toimenpiteitä etenkin, kun menokasvua kiihdyttäviä tekijöitä on runsaasti esillä (palkkaratkaisut, ikääntyminen). Kuntatalouden tasapaino on keskeisesti sosiaali- ja terveystenomenojen kasvun hillinnän varassa.

Kuntatalouden tulevaisuus vaikeutuu

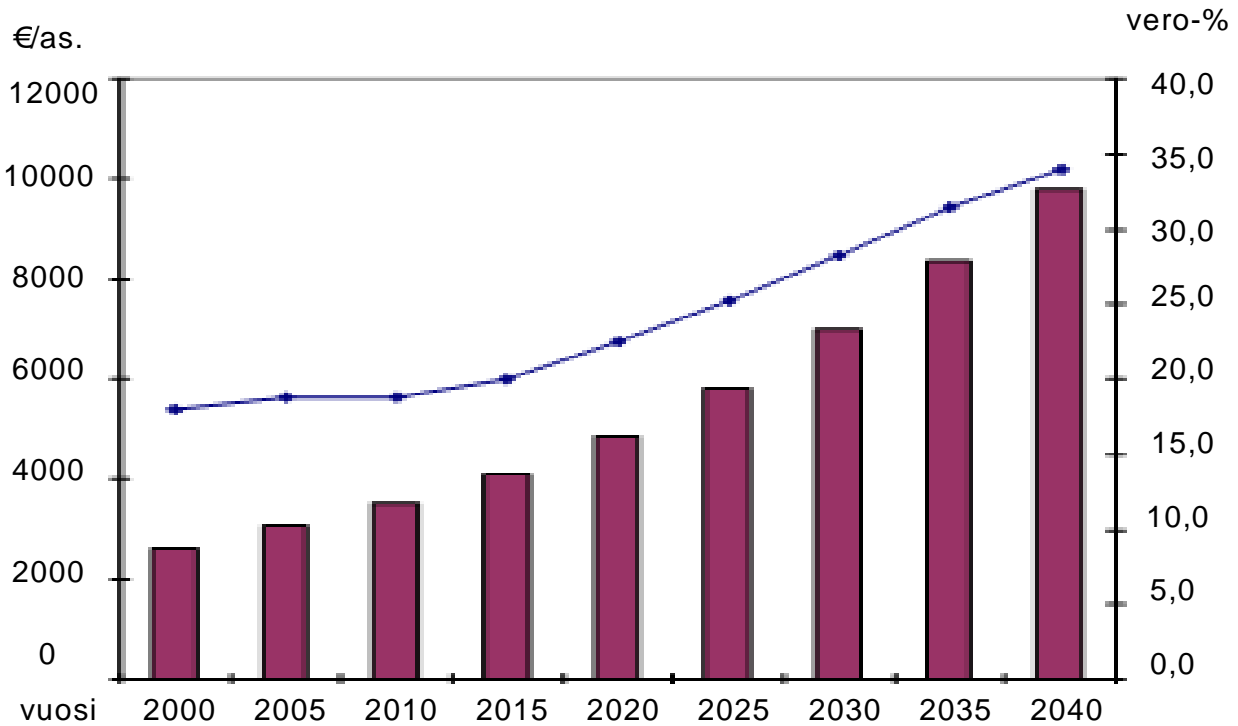
Pekka Parkkisen Tampereen yliopistossa 25.1.2008 hyväksyty väitöskirja tarkasteli väestön ikääntymisen vaikutuksia kuntatalouteen. Parkkinen tarkasteli väitöskirjassaan tarkastelujaksolla 2004-2040 samanaikaisesti:

- kuntien laajaa palvelutuotantovelvoitetta (koulutus-, kulttuuri-, sosiaali- ja terveystenomenat)
- ikääntymisen vaikutuksia suhteessa tilastokeskuksen vuonna 2004 julkaisemaan kunnittaiseen väestöennusteeseen
 - 65 vuotta täyttäneiden eläkeikäisten väestöosuus melkein kaksinkertaistuu ja 85 vuotta täyttäneiden vanhusten väestöosuus melkein kolminkertaistuu
- kansantaloudellista kehitystä
 - työllisen työvoiman osuus kasvaa 75 %:iin
 - työn tuottavuus kasvaa vuosittain 1,75%/2,7 %
 - talouskasvu vuosittain 1,4 %/ 2,8 %

Kuntien verotulojen määrän on oletettu riippuvan kunnan alueen bruttokansantuotteen määrästä. Valtionosuuksien on oletettu jäävän reaalisesti muuttumattomiksi, mutta kunnan ikärakenne näkyy valtionosuuksissa samalla tavoin kuin todellisuudessa vuonna 2004.

Lopputuloksena on se, että vuonna 2040 heikomman trendiennusteen (talouskasvu 1,4%/vuosi) 10:ntä kuntaa lukuun ottamatta kaikki kunnat ajautuvat taloudellisiin ongelmiin. Paremman talouskehityksen (2,7%/v) skenaariossa kolmasosalla kunnista taloudelliset edellytykset säilyivät.

Pekka Parkkisen väitöskirjatyö on ensimmäinen, missä kuntien taloudellista tilannetta suhteessa velvoitteisiin ja muuhun kansantaloudelliseen tilanteeseen on arvioitu laaja-alaisesti. On selvää, että trendiennuste ei kerro koko totuutta eikä anna täsmällistä tulosta. Se kertoo kuitenkin haasteiden suuruusluokan sekä sen, ettei kovin pienillä muutoksilla kyetä haastetta voittamaan. Väitöskirjatyö kertoo myös sen, että kuntatalouden suurin riippuvuussuhde on kansantalouden yleiseen kehitykseen; kun kansantalous kasvaa, kunnat saavat verotuloja ja kuntatalouden tilikauden tulos ja selviytymismahdollisuudet paranevat talouskasvun nopeutuessa.



Samansuuntaisia ovat myös alueilla tehdyt ennusteet; esim. Kuopion kaupungin strategiassa (2017) Pohjois-Savon liitossa kehitetyn HeMaasu-mallin pohjalta suuntaa antava arvio ikääntymisen vaikutuksesta on seuraava: vuonna 2005 ”ikäntymisen hinta”/asukas n. 3000 euroa, veroprosentti 19, vuonna 2040 ”ikäntymisen hinta”/asukas n. 9000 euroa, veroprosentti 32,5.

Veronkorotus talouden tasapainotuksen keinona

Taloustasapainon saavuttaminen nopeassa menokehityksessä on helpointa veronkorotuksella eli lisäämällä tuloja. Muiden taksojen tai hintojen korotus ei kuntasektorilla tuo merkittävää tuottoa johtuen niiden sääntelynalaisuudesta. Veronkorotusten osalta ei toistaiseksi ole saavutettu veronmaksajien ”yleisen hyväksynnän” rajoja (palvelut ollaan valmiit turvaamaan verotusta korottaen eri selvityksissä), mutta säännöllinen korotus, millä tiellä ollaan, tuo tullessaan viimeistään 5-10 vuoden kuluessa hyväksyttävyyden merkittävää heikkenemistä.

Veronkorotukset heikentävät myös kotimaista kysyntää ja tätä kautta kansantalouden kasvua. Tällä puolestaan on vaikutuksia suoraa yleiseen taloudelliseen kehitykseen ja aikaa myöten myös kuntien rahoitukseen. On siis vaarana, että veronkorotuskeinon jatkuvasta käyttämisestä syntyy voimakas negatiivinen, itseään ruokkiva kierre jolloin verojen yhtämittainen korotus jatkuvasti heikentää suhteellista hyötyä johtaen uusiin veronkorotuspaineisiin.

Henkilöstön saatavuus

Kuntakentän toiseen oleelliseen haasteeseen eli työvoiman saatavuuteen ei ole löydettävissä vastausta edes rahalla.

Vuodesta 2006 lähtien työvoimaa on poistunut enemmän kuin uutta työvoimaa on tullut työmarkkinoille. Julkisen sektorin BKT osuus on n. 20 %. Mikäli julkinen toimintamalli jatkuu samankaltaisena tarkoittaa se sitä, että n. 70-80 % työmarkkinoille tulevasta työvoimasta pitäisi voida rekrytoida julkiselle sektorille. Kysymys ei ole tältä osin pelkästään julkisen sektorin kyvystä houkutella uutta työvoimaa tai maksaa entistä enemmän palkkaa vaan ennen kaikkea siitä, että näin suuren osuuden ottaminen yksityisen sektorin työvoimasta muuttaa oleellisesti kansantalouden kokonaisuutta.

Lyhyesti todettuna nykyisenkaltainen työvoiman jatkuvaan lisäykseen pohjautuva kehitys katkeaa joko julkisen sektorin houkuttelevuuden kautta (itseksään, koska lähes koko valmistuvan työvoiman kiinnostus julkisesta sektorista ei lähtökohtaisesti ole todennäköistä), kuntatalouden kyvyttömyyteen maksaa jatkuvasti korkeampia palkkoja tai julkisen sektorin työvoimaosuuteen on välttämätöntä puuttua kansantaloudellisen kokonaisedun näkökulmasta. Kaikkien ratkaisumallien osalta olemme tilanteessa, että muutoksia on pakko tehdä erityisesti työn tuottavuuden osalta (kyky aikaansaada samoilla panoksilla entistä enemmän).

Hollolan kunnan henkilöstö 31.12.2007

	Vakituiset	Kaikki yhteensä
Sivistys- ja tekninen toimiala sekä konsernihallinto	671	856
Peruspalvelukeskus	661	854
Kaikki yhteensä	1332	1710

Henkilökohtaisen eläkeiän täyttymisajankohta 2015 ja 2022 mennessä

	2015 mennessä	2022 mennessä
Sivistystoimiala	94	175
Tekninen toimiala	59	100
Konsernipalvelut ja tilaajakeskus	12	20
Peruspalvelukeskus	158	359
Kaikki yhteensä	323	654
	25,2%	51,1%

Hollolan kunnan henkilöstöpoistuma on vuosina 2008-2015 yhteensä –323 ja vuosina 2008-2022 –654. Mikäli huomioon otetaan ikääntymisen vaikutukset ja Hollolan odotettu väestönkehitys (1-1,5%/v) kokonaisrekrytointitarve vuosina 2008-2022 on n. 700-800 työntekijää ilman toiminnallisia muutoksia.

Työn tuottavuuden merkitys

Tuottavuuden kasvulla on keskeinen merkitys kansantaloudelle:

- korkeampi elintaso
- parempi kilpailukyky
- auttaa lisäämään työllisyyttä
- auttaa ylläpitämään julkisia palveluja
- kestävämpi kehitys
- vähentää hintojen nousupaineita

Tuottavuuden kasvulla on merkitystä myös yksilölle:

- työpaikat turvallisemmalla pohjalla
- mahdollisuus parempaan ansiotasoon

Tuottavuutta lisääviä asioita työyhteisössä:

- oikeudenmukainen ja johdonmukainen toimintapolitiikka
- osallistava esimiestyö ja vaikutusmahdollisuudet omaan työhön
- työilmapiiri
- työyhteisötaidot
- työn sisältö

- onnistunut rekrytointi ja työhön perehdyttäminen
- työskentelyolosuhteet ja työvälineet
- ergonomia

Työn tuottavuus ja sen taustatekijät:

- talouskasvu
- kilpailu, laatu
- innovatiivisuus, teknologia
- työllisyys
- työn organisointi
- terveys, turvallisuus
- osaaminen
- ympäristönsuojelu
- työmarkkinayhteistyö

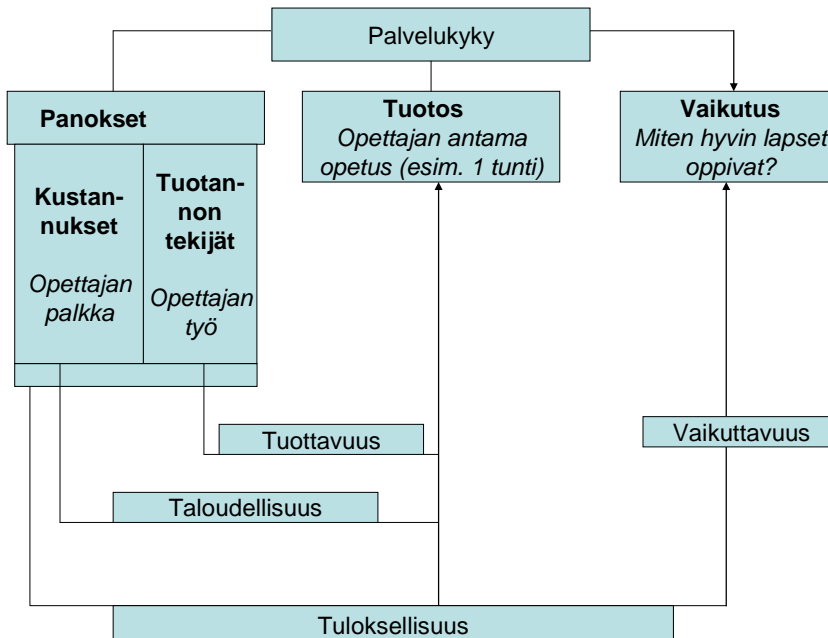
(Työsuojelurahasto, työturvallisuuskeskus, Euroopan kansallinen tuottavuuskeskusten liitto EANPC: tuottavuus, innovatiivisuus, työelämän laatu ja työllisyys 1999/mukaillen)

Julkisen sektorin tavoitteena: tuottavuus-tehokkuus-vaikuttavuus

Tuottavuus on tuotosten ja panosten välinen suhde. Palvelutuotannossa tuottavuus ja laatu ovat erottamattomia.

Tehokkuus tarkastelee suoritusta ensisijaisesti suhteessa resurssien hyödyntämiseen.

Vaikuttavuus tarkoittaa sitä, miten organisaatio saavuttaa tavoitteensa. Asioiden tekemisestä oikein ja tehokkaasti ei ole hyötyä, mikäli tehdään vääriä asioita.



7)

Työn tuottavuus

Kansantalouden kasvuun vaikuttaa paitsi yleinen maailmantalouden tila myös väestön ikääntyminen. Osaajapula jarruttaa jo lähivuosien talouskasvu. Työikäisen väestömme määrä kääntyy laskuun ensi vuosikymmenellä ensimmäistä kertaa sitten 1860-luvun nälkävuosien ja maailmansotien. Pudotus on 0,5 prosenttia vuodessa ja se jatkuu samaa tahdista seuraavat 10-20 vuotta. Hyvinvointivaltion kasvavia palveluvaatimuksia on yritettävä

hoitaa vähenevällä työvoimalla. Viimeisten 10 vuoden aikana talous on kasvanut keskimäärin noin neljän prosentin vauhtia, kun suomalaisten työpanos on kasvanut noin prosentin ja työn tuottavuus noin kolmen prosentin vauhtia. Nyt tämän kasvun yhtälön pulmaksi nousee työpanos, joka kääntyy väestön ikääntymisen ja lyhenevän työajan takia loivaan laskuun. Talouskasvumme on jatkossa kiinni kokonaan tuottavuuden kasvusta ja siksi siitä on pidettävä huolta. Se on tärkeää etenkin julkisella sektorilla, jossa tuottavuudesta tulee avaintekijä koko hyvinvointivaltion rahoitukselle. (4)

Kuntapalvelujen tehostamista ja tuottavuuden parantamista vaaditaan hallitusohjelmassa ja laissa kunta- ja palvelurakennemuutoksesta. Valtio on laatinut oman tuottavuusohjelmansa vuonna 2005, maakunnallista tuottavuusohjelmaa ryhdytään laatimaan vuoden 2008 alussa. Tuottavuus on tuotu osaksi koko kunta-alan palkkausjärjestelmiä; viimeksi Tehy-pöytäkirjassa. Tuottavuuden kasvun pitäisi yleisen arvion mukaan olla julkisella sektorilla 1-2 %/vuosi, jotta edessä olevasta henkilöstövajeesta kyetään tasapainoisesti selviämään.

Työn tuottavuus ei toteudu työtaakkaa kasvattamalla vaan ensisijaisesti uutta teknologiaa soveltavin ratkaisumallein, prosesseja uudistamalla (työtehtäviä fokuoimalla, päällekkäisyyksiä poistamalla, työnjakoa uudistamalla, toimintaperiaatteita läpikäymällä) sekä organisaatiota uudistamalla. Työ tuottavuus edellyttää entistä tarkemmin sen miettimistä, mitä tehdään, miten tehdään, kuka tekee, milloin ja missä tehdään.

Työn tuottavuuden keinot vaihtelevat palvelualoittain. Tuottavuuden kehittämisen kannalta palvelutuotannon ensimmäinen tehtävä on selkiyttää ja tarkistaa palvelukonsepti. Vastako palvelukonsepti asiakkaiden tarpeita? Onko konsepti mielekäs? Mikäli palvelukonsepti on kunnossa, tuottavuusongelmia voi esiintyä palvelukonseptin mukaisesti joko systemaattisen poikkeamisen (toimintamalli ei vastaa virallista konseptia) tai variaation (laatuaso vaihtelee) seurauksena. Laatuvirheet vaikuttavat asiakkaiden kokemukseen ja tätä kautta palvelun tuottajan imagoon.¹⁾

Mittaamisella on paitsi motivoiva myös suuntaava vaikutus. Tuottavuuden mittaamisessa on painotettu asiakkaan nostamista tarkastelun keskipisteeksi.¹⁾

Palvelualalla työntekijä joutuu sovittamaan yhteen asiakkaiden vaatimukset ja palvelujärjestelmän tuottavuuden kannalta asetetut vaatimukset ja toimintaperiaatteet. Jotta tähän kyetään, on asiat pohdittava etukäteen ja rajaukset ja niiden perusteet sisäistettävä.

Tuottavuuden kasvun tavoitteet ovat entistä selkeämpiä myös julkisella sektorilla. Tuloksia voidaan pitkällä tähtäimellä saavuttaa vain kestävin ratkaisuin. Kestävät ratkaisut edellyttävä sopusointua ihmisten työhön ja työympäristöön kohdistuvien tarpeiden ja työn vaatimusten välillä. Viihtymättömyys tai työntekijöiden hyvinvoinnin lasku aiheuttaa negatiivisia seurauksia, jotka vaikuttavat suoraan tuottavuuteen. Tällaisia ovat mm. poissaolot sekä työntekijöiden suuri vaihtuvuus¹⁾. Tämän vuoksi on välttämätöntä muodostaa pääsuuntaaviivat tuottavuuden kehittämiselle ja pohtia tarkoin toteutettavat mallit; nopeat, yllättävät muutokset johtavat helposti päinvastaiseen tulokseen.

Odotukset palvelusta

Paineet/henkilöstö

Olemme julkisten palvelujen kulminaatiopisteessä, jossa on vaikea tehdä muuta kuin tehostaa. Ja sekin vaikeutuu. Mitä enemmän asian hyväksi on samoilla keinoilla jo tehty, sitä tehottomampia uudet toimet ovat. Hyvinvointipalvelujen käyttäjien tyytyväisyys ja heidän

kokemansa yksilöllinen hyvinvointi eivät radikaalisti lisäänty, vaikka rahoitusta lisättäisiin tai nykyisiä palveluita tehostettaisiin tai ulkoistettaisiin. (2)

Julkisten toimijoiden vapausaste on selvästi vähentynyt viime vuosina, koska toimijoihin kohdistuu entistä enemmän laatu—ja muita vaatimuksia. Tällaisessa ympäristössä kannustinvaikuttimet ovat erityisen tärkeitä.

Palvelun laatu tulee nousemaan korostetusti esille. Laatu ei tarkoita sitä, että tuotetaan palvelu ”kaikilla herkuilla” vaan ensisijaisesti sitä, että tuotettu palvelu toteutetaan mahdollisimman virheettömästi ja nopeasti. Palvelun laadussa erityisen tärkeää on täyttää kaksi seikkaa: toimitetaan se, mitä luvataan ja käsitellään ongelmatilanteet ja kysymykset hyvin. Laadun parantaminen nostaa lähes aina tuottavuutta (1. Laatua on myös se, että asiakasta kohdellaan kunnioittavasti, asiallisesti ja hänen asiaansa paneutuen ja asiakas on tyytyväinen saamaansa kohteluun. Tätä laatunäkökohtaa on entistä enemmän vahvistettava käytännön työssä. Lähtökohtaisesti toimintatapana tulee olla laadun jatkuva arviointi ja parantaminen. Kehittämistoimet toteutetaan kohtuullisen panostuksen puitteissa sekä luodaan ongelmatilanteiden ja kysymysten käsittelyn selkeä toimintamalli. Näillä toimenpiteillä voidaan hallita kohtuullisen pitkälle kuntapalvelujen laatua.

Paineet/poliittiset päättäjät

Tasapainottelu palvelutuotannossa tapahtuu poliittisen arvovalinnan pohjalta, missä näkökulmaerot ovat keskimääräisen hyödyn maksimointi (erot saatavuudessa hyväksyttäviä) tai heikoimmassa asemassa olevan tilanteen maksimointi (resurssien kohdentaminen). Jos tuotannossa ei kyetä kehittämään uudenlaisia malleja, talouden puristus johtaa laadun ja määrän heikentämiseen ja johtaa helposti kahdenlaisille palvelumarkkinoille (yksityinen/julkinen).

Asiakkaiden odotusten ja tuotetun palvelun välisen kuilun täyttäminen on välttämätöntä. Tämä edellyttää kunnallisten palvelutasojen määrittelyä laajasti ja kattavasti poliittisin päätöksin. Määrittelyssä on otettava huomioon sekä talouden realiteetit että asiakkaan tarpeet. Palvelusitoumus määrittelee tason eli ns. palvelusitoumuksen kuntalaiselle/asiakkaalle. Tuotettua palvelua tulee verrata tähän sitoumukseen ei omiin, hyvinkin yksilöllisiin odotuksiin.

Yksilöllisten tarpeiden ja vaatimusten kohdistuminen kuntien palveluihin tulee vääjäämättä johtamaan myös siihen, että tietyillä aloilla ja palveluissa yksityiset palvelutuottajat nousevat kunnallisen palvelutuotannon rinnalle ja lisäksi palveluja tuotetaan yhä laajemmin mm. palvelusetelin avulla, mikä mahdollistaa valinnanvapauksia toisin kuin standardoidussa julkisessa palvelussa.

Paineet/asiakkaat

Yksilön osalta toimintamalli vaihtelee: pyyteettömästä altruistisesta käyttäytymisestä oman edun tavoitteluun, jolle välille taloudellinen toimija sijoittuu johonkin tiettyyn pisteeseen. Useissa länsimaissa kehitys kulkee laajan vapauden ja oman edun tavoittelun suuntaan. Yksittäinen kuluttaja ajattelee ensisijaisesti itseään ja oman hyvinvointinsa parantamista (6)

Kuntien kiristyvistä taloustilanteesta huolimatta asiakkaiden odotustaso ei ole laskenut eikä sellaista ole näköpiirissäkään. Asiakkaat eli kuntalaiset odottavat saavansa hyvää palvelua. Hyvä palvelu on heidän näkökulmastaan entistä enemmän yksilöllisiä tarpeita tukevaa. Lisäksi voidaan arvioida, että kuntalaisten kyky selviytyä itsenäisesti, ilman julkisia palveluja pienemmissä ongelmatilanteissa on heikentynyt

Palveluyhteiskunnassa kuluttaminen ja tuottaminen nivoutuvat entistä enemmän yhteen. Palvelun kuluttajan on osallistuttava oman tarpeensa määrittelyyn, jotta lopputulos tyydyttäisi häntä. Monet palvelut perustuvat myös siihen, että niillä on riittävä joukko käyttäjiä. Jos tavoitteenamme on aktiivinen ja vastuullinen yksilö, tulee omaehtoista vastuullisuutta mahdollistaa ja tukea kaikilla identiteetin tasoilla eli kaikissa arjen rooleissamme. 2)

On myös vahvasti esitetty, ettei hyvinvointipalveluiden vaikuttavuutta voida parantaa yksityistämällä tai investoimalla lisää vanhoihin toimintatapoihin, vaan ensisijaisesti palvelun käyttäjän osallisuutta vahvistamalla. Osallistumista tulee hyvinvointiyhteiskunnan palveluiden ydin; tarvitaan osallisuutta. Tätä voidaan toteuttaa esim. niin, että yhteisö tuottaa itselensä palvelun ja osallistuvan tuotannon, jossa palveluiden käyttäjä muokkaa aktiivisesti palvelua. Tämä tarkoittaa uutta työnjakoa palveluiden tuottajien ja niiden käyttäjien välillä. Kansalaisten puolestaan on laitettava peliin aiempaa enemmän omaa aikaansa, motivaatiotaan ja osaamistaan saadakseen yksilöllistä palvelua.2)

Yhteenveto

- Kunnallislaki edellyttää kuntatalouden tasapainoa (menojen ja tulojen tasapainoa)
- Kuntatalouden epätasapaino on 2000-luvun todellisuutta suuressa osassa Suomen kuntia
- Epätasapaino kiihtyy nopeasti, kun ikääntymisen vaikutukset realisoituvat; rahoitustarve kolminkertaistuu vuoteen 2040 mennessä. Valtionosuus kattaa rahoitustarpeesta vain 35 %.
- Kuntataloutta voidaan tasapainottaa veronkorotuksin, mutta epätasapainon ollessa pysyvää ja jatkuvaa, tasapainon ylläpitäminen pelkääntään sitä kautta edellyttäisi lähes vuosittaisia veronkorotuksia mikä puolestaan vaikuttaa talouden kasvuun ja heikentää suhteellista veronkorotusten tulovaikutusta. Näin ollen tasapainoa joudutaan etsimään myös palveluja karsimalla.
- Palvelujen keskittämistä tulee edistämään henkilöstön toiminnalliset synergiahyödyt, mitkä korostuvat työvoimapolussa sekä kiinteistöinvestointien rahoitusongelmat.
- Kunnallistalouden kestävyys on merkittävin osin riippuvainen kansantalouden kasvusta
- Kansantalouden kasvu on työikäisten määrän vähenemisestä johtuen työn tuottavuuden kehityksen varassa
- Lahden alueen bruttokansantuotteen osuus on vain 81 % valtakunnallisesta keskiarvosta. Alueellinen työpaikkarakenne vaikuttaa oleellisesti kuntien rahoituspohjaan. Tavoitteeksi tulee asettaa alueen koulutustason nostaminen ja sitä vastaavien työpaikkojen synnyttäminen.
- Työntekijöiden saatavuus tulee rajoittamaan merkittävästi kuntien tehtävien hoitamista nykymallilla viimeistään ensi vuosikymmenellä
- Tuottavuus syntyy työntekijöiden kykyjen ja innovatiivisuuden sekä teknologian kautta
- Työntekijöiden hyvinvoinnista on pidettävä huolta pitkäjänteisesti siten, että työhön ja työympäristöön kohdistuvat tarpeet ja työn vaatimukset ovat sopuinnussa
- Yksittäisen kuluttajan siirtyminen ajattelemaan ensisijaisesti itseään ja omaa hyvinvointiaan ja toisaalta vaatimaan yksilöllistä palvelua tulee haastamaan julkisen tuotannon kokonaisuutena. Edessä on laaja-alainen ja kokonaisvaltainen muutos, missä asiakkaan rooli muuttuu passiivisesta aktiiviseksi, palvelusetelit yleistyvät ja julkisen palvelutuotannon seurannalle ja valvonnalle luodaan läpinäkyvät puitteet niin laadun kuin kustannusten osalta.

Tavoitteet

Hollolan kunnan tasapainotustyö tarkoittaa kokonaisvaltaista palvelutuotannon ja toimintojen tehostamisen ohjelmaa, millä tavoitellaan selkeää n. 1-2 % keskimääräistä tuottavuuskasvua vuosittain. Tämä tuottavuuskasvun edellytys viedään budjettiraameihin niin, että vuosittain jokainen toimiala joutuu osaltaan pohtimaan yhä uudestaan keinoja kasvattaa tuottavuutta ja tätä kautta hillitä kustannuskehitystä.

Toimenpideohjelmassa tavoitellaan pitkäjänteisiä ja kestäviä ratkaisuja siten, että työvoiman vähentämistä tarkastellaan luonnollisen poistuman kautta ja yksittäiset, vain satunnaisesti käytettävissä olevat toimenpiteet, kuten lomautukset ja taloudellisten ja tuotannollisten syiden vuoksi tapahtuvat irtisanomiset, suljetaan ratkaisujen etsinnän ulkopuolelle.

1. Tekes, teknologiakatsaus 204/2007- Saara A. Brax: Palvelut ja tuottavuus.
2. Sitra 69/2006. Roope Mokka-Aleksi Neuvonen: Yksilön ääni, Hyvinvointivaltio yhteisöjen ajalla.
- 3.. Työsuojelurahasto, työturvallisuuskeskus, Euroopan kansallinen tuottavuuskeskusten liitto EANPC: tuottavuus, innovatiivisuus, työelämän laatu ja työllisyys 1999)
4. Alivaltiosihteeri Martti Hetemäki/Prima 1/2008
5. Parkkinen Pekka: Väestön ikääntymisen vaikutukset kuntatalouteen, Akateeminen väitöskirja, Tampereen yliopiston kauppa- ja hallintotieteiden tiedekunta (25.1.2008)
6. Le Grand J 2003: Motivation, Agency and Public Policy of Knights and Knaves, Pawns and Queens. Oxford University Press, Oxford, Iso-Britannia.
7. Kuntatuottavuuden ABC, Efeco Oy 2008

1. KESTÄVÄN TALOUDEN PERIAATTEET

Tavoite/periaate: Kunnan toiminnassa tulee ylläpitää ennalta punnittuja, tiettyjä kestäviä periaatteita eli ns. ”reunaehtoja”, joiden kautta tavoitellaan pitkäjänteistä, kokonaistaloudellisesti edullisinta toimintatapaa.

ASIAKKAAT/KUNTALAISET

- Tuetaan ja kehitetään kuntalaisten/asiakkaiden mahdollisuuksia selviytyä itsenäisemmin
- Edistetään kansalaisten aktiivisuutta ja yhteistoimintaa; identiteetin rakentumista ja mahdollisuutta kokea hyväksyttävyyttä yhteiskunnan tasa-arvoisena jäsenenä jolloin aikaansaadaan vastuullisuutta ja sitoutumista

HENKILÖSTÖ

- Työvoiman vähentämistä tarkastellaan pääsääntöisesti luonnollisen poistuman kautta toiminta- ja tehtäväjärjestelyjen yhteydessä. Tätä edistetään henkilöstön joustavilla, sisällöllisesti ja työmäärällisesti mielekkäiden tehtäväkokonaisuuksien yhteiskäyttöperiaatteilla ja toimintojen keskittämällä
- Organisaation ja tehtävärakenteen joustavuus ja tarkoituksenmukaisuus
- Kunnan henkilöstöstrategiaa tarkistetaan siten, että työn tuottavuutta edistävät elementit nostetaan konkreettiseksi osaksi kunnan toimintamallia kiinnittämällä erityisesti huomiota työhyvinvointiin ja henkilöstöä kannustaviin tekijöihin kuten jaksamiseen ja omasta kunnosta huolehtimiseen
- Työvoimapulaan varaudutaan ennakoivalla henkilöstösuunnittelulla, rekrytointikäytäntöjen uudistamisella sekä seudullisella yhteistyöllä
- Työpaikan houkuttelevuuden säilyttäminen ja lisääminen
 - Työn houkuttelevuutta lisätään organisaation ja tehtävärakenteen joustavuudella, työnkierrolla, etätyömahdollisuuksia luomalla
 - johtamisjärjestelmän ja esimiestyön kehittäminen
 - omaan työhön vaikuttamismahdollisuuksien kehittäminen
 - kehittymismahdollisuudet; kannustaminen oman työn ja osaamisen kehittämiseen; osaamisen ja työn vaatimusten tasapaino
 - uramahdollisuudet: mahdollisuus vaihtaa työyksikköä/työtehtäviä kunnan sisällä
 - palkkaus- ja kannustusjärjestelmien kehittäminen

LAATUTYÖ

- Kunnallisen palvelun tulee perustua sovittuun poliittisesti määriteltyyn laatustandardiin; se, mitä on tarpeen tehdä, määritellään laadun osalta antamalla palvelusitoumus. Ongelmiin puututaan nopeasti ja määrätietoisesti. Laatu seurataan ja kehitetään pitkäjänteisesti.

YHTEISTYÖ

- Mahdollisimman laaja-alaista yhteistyötä toteutetaan sellaisissa palveluissa, joissa yhteistyön kautta voidaan aikaansaada tehokkaampaa ja edullisempaa tuotantoa ja/tai varmistaa työvoiman saanti ja erikoisosaaminen
- Luodaan seudullisia/maakunnallisia palveluperiaatteita/standardeja, jolloin muodostuu alueellinen toimintamalli

OMAISUUS, TYÖVÄLINEET JA TILAT

- Kiinteistöjen korjausvelan hallinta, arvon säilyttäminen
- Omistaminen ei ole itsetarkoitus: omistuksesta luopumista ja pääomien vapauttamista arvioidaan ja malleja kokeillaan, myös koneiden ja kaluston osalta suunnitelmallisesti
- Käytetään vuokrausta silloin, kun se on omaisuuden käyttöikä tai siihen liittyvät huoltosopimukset huomioon ottaen järkevää (mm. atk-laitteet, koneet, autot)
- Hankinnoissa huomioidaan elinkaariajattelu
- Investointien ennakointi ja ajoittaminen suhdanteiden mukaan (jos mahdollista)
- Tilojen tehokas yhteiskäyttö alueellisesti ja hallintokuntien kesken
- Kaikki kustannukset kohdistetaan aiheuttamisperiaatteen mukaisesti, sisäinen laskutus ja tuotannon hinnoittelu kattavasti ja läpinäkyvästi

KEHITTÄMINEN

- Tuottavuuden vaatimukset otetaan osaksi budjettiraamia ja hallintokuntien aktiivista kehittämistyötä.
- Henkilöstölle järjestetään tuottavuuden kehittämistä tukevaa koulutusta (koulutusohjelma)

2. PALVELUVERKOSTO

Tavoite/periaate: Kunnan väestökasvun ohjaaminen selkeästi nykyistä harvemmille alueille ja tätä kautta palvelujen keskittäminen optimaalisiin alueisiin seuraavan 10-20 vuoden aikana. Henkilöstön saatavuuden ja resurssien joustavan yhteiskäytön näkökulmasta tietyllä, harkitulla keskittämisellä saavutetaan selkeitä etuja. Toiminnassa pidetään ensisijaisesti kiinni vaikuttavuudesta eli joustetaan saavutettavuudesta ei palvelun laadusta.

SOSIAALI- JA TERVEYS

- Päivystystoiminnan maakunnallinen keskittäminen
- Vesikansan tukeutuminen Asikkalassa järjestettyihin palveluihin
- Lähipalvelut-aluepalvelut-keskitetyt palvelut otetaan tarkasteluun; (vaativat) erityispalvelut keskittyvät, palvelut jaksottuvat

SIVISTYS

- Väestönkasvun ohjaaminen eri kasvualueille vaiheittain yhteistyössä mm. teknisen toimen kanssa
 - tilojen mitoitus ja investoinnit harkitusti ja ennakoiden
- Tehokkaat ja monikäyttöiset tilat
 - Varhaiskasvatus, esiopetus, perusopetus, iltapäivä-toiminta, kirjasto, nuorisotoimi, iltakäyttö
- Toiminnan vaikuttavuus ennen saavutettavuutta
 - Optimaaliset yksikkökoot, keskitetty palvelukirjo
- Henkilöstön joustava yhteiskäyttö ja keskittäminen
 - Lähipalvelualuemallin hyödyntäminen
- Lähipalvelualuemallin kehittäminen
 - Palvelujen keskittäminen vaativuuden mukaan = osaamisen keskittäminen varhaiskasvatuksen ja perusopetuksen erityisen tuen tarve
- Palvelujen keskittäminen yleisyyden mukaan = volyymin keskittäminen
 - optimikokoiset ryhmät varhaiskasvatuksessa ja perusopetuksessa
- Hallinnon vahvistaminen = määrästä laatuun
 - toimintaedellytysten vahvistaminen rakennetta tiivistämällä
- Lähipalvelualueiden palvelukeskukset
2008 nykyinen päiväkotij- ja kouluverkko sekä vapaa-aikatoimen palvelut
2010 palvelujen tuottamisen porrastus käytössä
2015 yksi palvelukeskus kullakin lähipalvelualueella

TEKNINEN

- Pyrkiminen pitkäkestoisiin kumppanuussopimuksiin; molemminpuolinen sitoutuminen ja varmuudentunne tuo säästöjä pitkällä aikavälillä.
- Verkottuminen yksityisen ja julkisen sektorin kanssa.
- Tilajaosaamisen kehittäminen yhteistoiminnassa
 - Yhteisen tilaajaviraston toimintaedellytysten tutkiminen ja valmistelutyön aloittaminen

3. OSTOPALVELUT

Tavoite/periaate: Yhteiskunnalliset muutokset heijastuvat eri palvelutoimintojen tuotantoon edellyttäen jatkuvaa toiminnan kehittämistä. Kunnallisen toimialan laajuus huomioon ottaen keskittyminen ydintehtävään on perusteltua. Toisaalta rekrytointiin liittyvien riskien jakamiseksi yksityisillä toimijoilla on ja tulee olla entistä selkeämpi rooli hyvinvointipalvelujen tuotannossa.

Yksityinen palvelutuotanto voi olla vaihtoehtona kunnalliselle palvelutuotannolle missä tahansa palvelussa mikäli se laadullisesti ja määrällisesti yltää samalle tasolle ja on kustannuksiltaan kilpailukykyinen edellyttäen kuitenkin, että markkinatilanne on vakaa (ei muodostu yksityistä monopolia) ja tilaajaosaaminen on kunnassa varmistettu.

Useiden selvitysten ja kannanottojen mukaan pitkäjänteinen kumppanuus voi olla useassa toiminnassa perustellumpi tie kuin lyhytjänteiset 1-2 vuoden kilpailutukset. Näin etenkin silloin, kun haetaan laadun ja hinnan tasapainoa kehittämistyön kautta. Kumppanuusmallien vahvuutena on myös se seikka, että voidaan hyödyntää vaiheittaista (eläköitymisen kautta) tapahtuvaa muutosta.

SOSIAALI JA TERVEYS

- Palvelujen tuottamisen strateginen arviointi: mikä on kokonaisuuden kannalta tehokasta ja vaikuttavaa; yksityisten palvelujen hankinta harkiten ja kokonaisuus arvioiden
- Oman tuotannon kustannusvertailut yksityisen kanssa samoilla kriteereillä

SIVISTYS

- **Atk-ylläpito ja tukipalvelut**
 - kumppanuusmalleja hankintojen ja ylläpidon ratkaisemiseksi sekä uuden opetusteknologian hyödyntämiseen (mm. verkko-opetus, sähköiset oppimisympäristöt yms.)
- **Kuljetusten järjestäminen**
 - Kuljetusten suunnittelu kunnan toimesta/kuntien yhteistyönä, kuljetusten kilpailutus
- **Oppilashuollon järjestäminen**
 - päällekkäisyyksien purkaminen oppilashuoltopalveluita tuottavien organisaatioiden välillä
 - toiminnan tehostuminen, asiantuntijuuden keskittäminen, helpotusta rekrytointiongelmiin
 - palvelut ostetaan vain todellisen käyttötarpeen mukaan
- **Tilapalvelun järjestäminen**
 - Vaihtoehtoisten yhteistyö- tai tuottamistapojen selvittäminen
 - Palvelusopimus tilahallinnon- ja käyttäjäpalveluista
- **Ruokapalvelun järjestäminen**
 - Vaihtoehtoisten yhteistyö- tai tuottamistapojen selvittäminen

TEKNINEN

- Operatiivisten palveluiden ostaminen osittain ja pitkällä aikavälillä kokonaan; ruoka- ja siivouspalvelut, kiinteistöhoito
- Puitesopimusjärjestelyt suunnittelussa ja rakennuttamistehtävissä
 - tasataan "ruuhkahuippuja"

4. TUOTTAVUUDEN KEHITTÄMINEN

Tavoite/periaate: Työntekijöiden saatavuus tulee oleellisesti heikentymään seuraavan 5-10 vuoden aikana johtuen siitä, että vuodesta 2006 lähtien työvoimaa tulee markkinoille vähemmän kuin sieltä poistuu. Työvoimakysymyksen ratkaisemiseksi on tehtävä pitkäjänteisiä linjauksia. Keskeistä on kyetä selviytymään nykyisellä henkilöstömäärällä mahdollisimman pitkään, mikä tarkoittaa työn tuottavuuden kasvattamista keskimäärin 1,5-2 %/vuosi.

Keinot:

- Rakenteiden muuttaminen
- Toimintamallien muuttaminen
- Tarkoituksenmukainen tehtävä rakenne
- Työn organisointi ja työnjako
- Teknologian hyödyntäminen
- Työaikajärjestelmien tehokas käyttö
- Poissaolojen vähentäminen
- Kuntayhteistyön uudet avaukset
- Kansalaisvastuun lisääminen

SOSIAALI- JA TERVEYS

- Työnjaon kokonaisvaltainen uudistaminen, erityisesti lääkärit ja hoitohenkilökunta
- Yhteinen potilashallinta -järjestelmä/toimistotyön ja ajanvarauksen keskittäminen tai osittainen ulkoistaminen/Päijät-Neuvo
- Työaikajärjestelmien tehokas käyttö
- Kotihoidon vahvistaminen, ryhmämuotoiset asuin- ja hoivayhteisöt, ympärivuorokautisen asumispalvelun lisääminen vuodepaikkoja vähentämällä
- Nettipohjainen ajanvaraus, asiakkaiden ohjaus ja neuvonta yhä enemmän sähköisesti
- Terveyskeskusvuodeosastopaikkojen vähennys (Oivan alueella vuoteen 2010 -10 % ja viimeistään vuonna 2015 paikkoja -38%). Paikkoja käytetään yli kuntarajojen.
- Prosessien hiomisen kautta tehokkaaseen ja vaikuttavaan palvelujen järjestämiseen
- Maakunnallinen yhteistyö

SIVISTYS

- Suuremmat ja keskitetymmät yksiköt sivistystoimessa
- Seudullinen palvelustrategia, seudullinen työnjako
 - Toimialahallinnon palvelut, koulukanslistipalvelut, koulunkäyntiavustajapalvelut, koulukyydit
 - Asiantuntijuuden keskittäminen
 - Sisäiset tukipalvelut (esim. tilapalvelu, ruokapalvelu)
 - Yhtenäinen seudullinen tuntijako- ja tuntikehyspäättös
 - Lukio-opetuksen tuottaminen seudullisena (selvitys)
 - Taiteen perusopetuksen tuottaminen seudullisesti (selvitys)
 - Erityisopetuksen linjaukset (mm. Etappi-luokka)
- Varhaiskasvatuspalvelut
 - Yhteistyö kolmannen sektorin kanssa
- Yleissivistävä koulutus
 - Erilaiset pedagogiset ratkaisut esim. suuryhmäopetus, etäopiskelu
 - Yläkoulun oppituntipituuden muuttaminen
 - Päivän lyheneminen, rauhoittuminen ja tehostuminen
- Työnjaon edelleen kehittäminen
 - Sijaisten rekrytointi
 - Palkanlaskenta- ja henkilöstöhallinto-osaamisen keskittäminen
 - Aineenopettaja- ja luokanopettajaresurssien käyttö koko peruskoulussa kouluverkon sallimissa puitteissa
- Virtuaaliopetus pienten ryhmien opiskelumahdollisuuksien turvaamiseksi

TEKNINEN

- Ruoka- ja siivouspalvelujen osalta kuntien yhteistyömallit selvitetään
- Seudullisen tuotannon inhouse –aseman säilyttäminen
- Investointien niputtaminen alueellisesti
- Pitkäkestoiset sopimukset
- Puitesopimukset

5. PALVELUTARJONTA JA HINNOITTELU

Tavoite/periaate: Kunnallisia palveluja arvioidaan kriittisesti ja määritellään, mistä sellaisista palveluista, joita kunnan ei ole pakko tuottaa, luovutaan. Näiden palvelujen tuotantovastuuta voidaan myös siirtää yksityiselle tai kolmannelle sektorille tai kokonaan kansalaisten omalle vastuulle. Kaikki ne palvelut, joita kunta tuottaa ns. ilman lainsäädännön pakkoa, hinnoitellaan omakustannushintaan/markkinahintaan, mikäli se ei johda kysynnän lisääntymiseen kalliimmissa palveluissa

SOSIAALI- JA TERVEYS

- Palvelujen saatavuuden kriteerit yhtenäistetään koko maakunnassa (haetaan vaikuttavuudeltaan ja taloudellisesti kestävin ratkaisu, ei maksimia)
- Painopiste palveluissa yhä enemmän ryhmämuotoiseen toimintaan
- Kolmannen sektorin roolia vahvistetaan toteuttamalla vapaaehtoistyön koordinaattorin toimi
- Asiakkaita ohjataan yksityisten palvelujen käyttäjiksi, otetaan huomioon palvelukriteereissä
- Perusterveydenhuoltoon triage eli potilaiden kiireellisyyden arviointi
- Erikoissairaanhoidon käyttämästä triage-ohjauksesta edellytetään laadittavaksi selvitys (vaikuttavuus, onko oikea ohjausinstrumentti)
- Kehitetään seudullisena yhteistyönä julkisia palveluja korvaavia, kuntalaisten selviytymistä tukevia omaehtoisia palveluja (alkukäynnistysrahoitus, sen jälkeen ei julkista rahoitusta)
- Atk:n hyväksikäyttö asiain vähentämisessä, sähköinen asiointi
- Vaikutetaan siihen, että erikoissairaanhoido/sote-yhtymä tekee yhteistyötä muiden sairaanhoitopiirien kanssa (työnjako, erikoistuminen)
- Erikoissairaanhoidon osalta yhtymän tulee kehittää tuottavuuttaan vastaavalla tavalla 2 %/vuosi, alentaa menokasvua
- Maakunnallinen, eri toimijoiden yhteistyö (tilaajat, johto) sopimusneuvotteluissa, yhteinen tilaajastrategia suhteessa tuottajaan/sosiaali- ja terveysyhtymään
- Palveluissa siirrytään vuoden 2009 alusta kuntalaskutuksessa suoriteperusteiseen hinnoitteluun, jonka jälkeen sen on pystyttävä tuottamaan palvelut sopimuksen mukaisesti niin, että se kattaa tuloillaan toiminnasta aiheutuneet kustannukset ja tulevat investoinnit
- Asiakasmaksuja peritään pääsääntöisesti lain säätämät maksimimäärät. Harkinnan ollessa maksuissa mahdollista otetaan kuitenkin huomioon korkeiden asiakasmaksujen aiheuttama este palvelujen käytölle (vanhukset, lapsiperheet, ennalta ehkäisevä lastensuojelu)

SIVISTYS

- Iltapäivätoiminta
 - Yhteistyö kolmannen sektorin kanssa
- Päivähoito
 - Tarjotaan osittain yksityiselle päiväkodille yksityisen hoidon tuella
- Perusopetuksen tuntijako
 - Seudullisesti yhtenäinen
- Painotukset
 - Kielet, liikunta, musiikki jne. painotukset alueellisesti hoidettaviksi
- Wellamo-opisto
 - Kansalaisopistotoiminnan ohjaaminen osittain kunnan linjaamiin erityistarpeisiin vuosittain
 - Tilojen vaihtaminen edullisempiin mahdollisuuksien mukaan
- Nuoriso- ja kulttuuripalvelut
 - Vaihtoehtoisena seudulliset/ kolmannen sektorin tuottamat palvelut
 - Avustusten kohdentaminen aktiivisen toiminnan tukemiseen
- Kirjaston myöhästymis- ja palvelumaksut

TEKNINEN

- Palvelutarjonnassa siirrytään markkinaehtoiseen palveluun
- Kuntalaisten ja yhdistysten omavastuuta lisätään mm. antamalla seuroille yhdistyksille lisää vastuuta kiinteistöjen käytöstä, vastikkeena käyttöaikaa
- Tonttitarjonnassa siirrytään markkinoita seuraavaan hinnoitteluun
 - Tontit hinnoitellaan alueellisesti vyöhykejaon perusteella ja tarvittaessa tapauskohtaisesti
 - Otetaan käyttöön huutokauppanenettely parhaista kohteista

6. KYSYNNÄN OHJAUS

Tavoite/periaate: kunnan tulee arvioida jatkuvasti myös sitä, miten kysyntää voidaan ohjata kalliimmista palveluista edullisempiin ns. vaihtoehtopalveluihin.

SOSIAALI- JA TERVEYS

- Panostaminen ennaltaehkäisyyn silloin, kun se aikaansaa selvää kysynnän alentumista varsinaisessa palvelussa tai kysynnän ohjautumista edullisempaan palvelumuotoon
- Perusterveydenhuollon vahvistaminen / osaamisen kehittäminen, jotta joustava hoidon porrastus toimii. Tätä tukee mm. erikoislääkäripalveluiden käyttö vastaanottopalveluissa, kuten psykiatri sekä geriatri.
- Fysioterapian lisääminen niin vuodeosasto- kuin koti- ja asumispalveluihin, jolloin voidaan tukea vanhusten kuntoutumista ja fyysisen kunnon ylläpitoa.
- Kysynnän vähentämiseksi lisätään sähköisten järjestelmien käyttöä, kehitetään palveluohjausta sekä asiakkaiden / potilaiden omaa vastuuta; esim. ajanvarausjärjestelmät, nettipohjainen omahoito ja ohjaus
- Tehokas tiedottaminen vaihtoehtoisista tavoista saada palvelu (tiedotteet, lehdet, radio, vastaanottoilla)
- erikoissairaanhoidon ilman lähetettä menevien osuus -6 % (taso 18 %)
- Kehitetään maakunnallisena yhteistyönä kuntoutusta, esim. aivohalvaus-potilaat (nopea, tehokas kuntoutus, toimintakyvyn palautus, ei pysyvää riippuvuutta hoivasta)

SIVISTYS

- Aktiivinen tiedottaminen koko palvelutarjonnasta
- Leikkitoiminnan ja avoimen päiväkotitoiminnan laajentaminen
 - Näihin voidaan ohjata asiakkaat, joilla ei ole todellista kokopäivähoidon tarvetta (lisätiloja)
- Palvelujen keskittäminen
 - Vuorohoito ja viikonloppuhoito kuntakeskukseen 2008 syksystä
- Seudulliset palvelut
 - Synkronoidaan palveluita kaupunkiseudulla

TEKNINEN

- Palvelujen keskittäminen alueellisesti verkottamalla/päällekkäisen työn vähentäminen palvelutarjonnassa.
- Markkinaehtoinen hinnoittelu
- Sähköiset tilanvarausjärjestelmät

7. INVESTOINTITARPEEN ALENTAMINEN JA PÄÄOMIEN VAPAUTTAMINEN

Tavoite/periaate: kunnan investointitarvetta tulee pyrkiä alentamaan keskittämällä kiinteistökantaa. Samalla on arvioitava voidaanko kunnan pääomia vapauttaa niistä kohteista, missä sitoutuneen pääoman käytölle ei enää löydy perusteita tai löytyy hyviä vaihtoehtoisia malleja. Pääoma tulee käyttää sellaisiin kohteisiin, joiden kautta aikaansaadaan keskipitkällä tai pitkällä aikajänteellä tuloa/hyötyä, esim kehittäminen tai maanhankinta. Tarkasteluun tulee sisällyttää myös ne mahdolliset uudet mallit, mitä kautta voidaan välttyä ker-tainvestoinneilta esim. leasingrahoituspohjaan siirtyminen tai omistustiloista vuokratiloihin siirtyminen.

SOSIAALI- JA TERVEYS

- Peruspalvelukeskus vuokraa kaikki toimitilansa kunnilta
- Tilojen käyttöastetta tehostetaan ja tiivistetään toimintoja.
- Laitehankinnoissa selvitetään leasing-mahdollisuus
- Mahdollisten uusien yksiköiden rakentamisen eri vaihtoehdot/vuokraus

SIVISTYS

- Atk-laitteiden leasing
 - Siirtyminen pois omien laitteistojen ostamisesta ja hankinnoista
- Vuokratilojen käyttö/ koulut, päiväkodit, nuorisotilat
 - Omista toimitiloista luopuminen osittain
 - Uudet toiminnot vuokratiloihin
- Etätö hallintopalveluissa

TEKNINEN

- Pääoman vapauttaminen vuokraamalla tarpeelliset kohteet
 - Pääomien suuntaaminen strategisten maa-alueiden hankintaan
 - Koy Viherlepän osakekannan myynti
- Elinkaarihankkeilla kokonaisvastuuseen ja pitkäkestoiisiin sopimukseen
 - Sitomalla vanha kiinteistö ja uudiskohde yhteen ja kilpailuttamalla ns. elinkaarihankkeena, johon sisältyy rakentamista, rahoitusta ja kunnossapitoa (kunta vuokraa takaisin, mutta ei omista)
- Leasing vaihtoehtona irtaimen omaisuuden hankinnassa
- Rakentamisen ajoittaminen suhdanteiden mukaan

Toimenpideohjelman taloudellisia vaikutuksia on arvioitu oheisessa liitteessä. Siinä on tarkasteltu keinojen taloudellisia vaikutuksia lyhyellä, keskipitkällä ja pitkällä aikajänteellä. Arvioinnin tarkkuus luonnollisesti heikentyy aikajänteen pidentyessä. Taulukko ei sellaisenaan vastaa kaikkiin haasteisiin, vaan se on lähtökohtana, jota tulee vuosittain täydentää ja täsmentää siten, että vuosittainen tuottavuuden kasvu kyetään pitämään 1,5-2 % tasolla.

Sosiaali- ja terveystoimen osalta Hollolan kunta on yksi tilaajaorganisaatioista. Tilaaja voi määritellä mitä halutaan, tuottaja määrittelee omassa strategiassaan miten tavoite saavutetaan. Koska tuotannon tulee olla kohtuullisen samankaltaista viidessä kunnassa joudutaan tavoitteita yhteensovittamaan. Tässä vaiheessa määritellään siis Hollolan kunnan tavoitteita, jotka edellyttävät osaltaan yhteensovitusta. Lopullisesti asioita linjataan palvelusopimuksessa.

Toimintojen tehostamisen aikataulutusta ja taloudellisista kerta-					
luontoisista vaikutuksista kunnan hallintokunnissa 2008 - 2010 - 2015					
Tasapainotustyöryhmä					
Sivistystoimiala					
Toimenpide	2008 - 2009 toiminnalliset vaikutukset	2008 - 2009 €/v	2010 - €/v	2015 - €/v	Raportin toi- menpide- ryhmä
1. Varhaiskasvatuksen ja perusopetuksen rakenteelliset ratkaisut	Tuen tarpeessa olevien oppilaiden palvelujen keskittäminen lähipalvelumallin mukaan. - opetusryhmät - avustajapalvelut - kouluyksiköt/päivähoitoyksiköt - muut tukipalvelut			500 000	1-5, 7
2. Henkilöstövähennykset luonnollisen poistuman kautta	Hallinnon keventäminen, 2 henkilöä	53 500			1, 4
	Hallinnon keventäminen, 3 henkilöä		100 000		
	Hallinnon keventäminen, 1 henkilö			50 000	
3. Tukipalvelut	Tilakustannukset	90 000	115 000	650 000	1-5, 7
	Ruokapalvelu	40 000	60 000	300 000	
	Kyyditykset	10 000	10 000	50 000	
	Tilahallinnon käyttäjäpalvelujen vähennys	30 000	40 000	200 000	
4. Vuorohoito- ja viikonloppuhoito		10 000	25 000		1-7
5. Etätyö hallinnossa	Luovutaan 50 %:sti toimistotiloista	20 000	30 000	150 000	1, 3, 7

6. Muut vaikutuksiltaan arvaamattomat vaihtoehdot	Lukiosta luopuminen Vuoroluku Suuryhmäopetus Tuntijako Koulukyytiraja 5 km Leikkitoiminnan lakkauttaminen Koululaisten iltapäivätoiminnan lakkauttaminen Perusopetuksen painotukset (mu, li ja kielet) Taiteen perusopetus	1-7		
7. Tulojen lisäyksiä	Hankerahoituksia, oppilasmaikkojen myynti	-30 000	-30 000	-150 000
	Yhteensä	223 500	350 000	1 750 000

Toimintojen tehostamisen aikataulutusta ja taloudellisista kerta- luontoisista

vaikutuksista kunnan hallintokunnissa 2008 - 2010 - 2015

Tasapainotustyöryhmä

Sosiaali- ja terveystoimen Oiva

Toimenpide	2008 - 2009 toiminnalliset vaikutukset	2008 - 2009 €/v Hollolan luku	2010 - €/v Hollolan luku	2015 - €/v Hollolan luku	Raportin toi- menpide- ryhmä
Työaikojen yhteensovittaminen	Tuottavuuden kasvu 1 %, muuten lisäresurssitarve <i>Hollola:</i>	-280 000 -126 000	-36 000		4
Prosessien kehittäminen, pelisäännöt, pää- lekkäisyyksien poistaminen	Vähitellen etenevä, prosessityön myötä <i>Hollola:</i>	-40 000 -18 000	-80 000		4
Varhainen puuttuminen, savuttomuus	Sairaslomien väheneminen 1 - 2 hengen kokonaistyöpanoksen verran sijaistarve vähenee <i>Hollola:</i>	-65 000 -29 000			1
Toimiva päiväaikainen vastaanotto, työtehtä- vien siirto, lääkärijärjestelmän uudelleen arviointi - palveluverkon supistaminen	Hoidon porrastus <i>Hollola:</i>	-100 000 -45 000	-140 000 -63 000		2, 4
Päivystyksen keskittäminen	Ei vielä vaikutusta (vähintään) <i>Hollola:</i>		-550 000 -248 000		2
Lomien parempi jaksottaminen, juhlapyhien ja kesäajan supistettu toiminta	Sijaistarve vähenee, ostolääkärit vähenevät <i>Hollola:</i>	-100 000 -45 000			1
Tietotekniikan hyväksikäyttö, sähköinen lo- makkeisto, keskitetty ajanvaraus, nettiajan- varaus	Ei vielä kustannusvaikutusta, ohjelmistot, laitteet maksavat <i>Hollola:</i>		-80 000 -36 000		4

Yhteinen terveydenhuollon järjestelmä	Vuoden 2009 aikana vasta nähtävissä vaikutukset, esim. kirjoitusten keskittäminen, laskutusprosessin kehittäminen <i>Hollola:</i>	-20 000 -9 000			1, 4
Kotihoidon työnjako, koneellinen lääkkeenjakko	Ei lisäresursseja v. 2009, henkilöstön kokonaisvaltainen käyttö <i>Hollola:</i>	+/-			4
Vuodeosastopaikkojen vähentäminen, tarvittavien puskuripaikkojen osto v. 2015 38 % paikkoja vähemmän	Osin esim. Asikkalan osaston muuttaminen dementtiyksiköksi <i>Hollola:</i>		-300 000 -135 000	-1 400 000 -630 000	4
Padasjoen laitoshuoltajien siirto Oivaan	Etuna töiden jako, henkilöstön kokonaisvaltaisempi käyttö <i>Hollola:</i>	-50 000 -22 000			1
Tuettujen asumispalveluiden muuttaminen tehostetuksi asumispalveluksi	Kokonaishenkilöstömäärä ei kasva <i>Hollola:</i>		-100 000 -45 000	-700 000 -315 000	4
Tukitoiminnat, jatkossa kilpailutus ja esim. kuljetusten uudelleen organisointi	Ei vaikutusta, mikäli ei supisteta toimintaa - teknisen omat tehostamiskeinot hillitsevät kustannuskehitystä <i>Hollola:</i>		-250 000 -112 000		3
Hankintaprosessit, tilaukset, varastointi, laskutus	<i>Hollola:</i>	-150 000 -67 000			4
Ostopalv. ja oman toiminnan suhde, lastensuojelu, päihde- ja mielenterveyskuntouttajien osalta	Selvittely vuoden 2008 aikana <i>Hollola:</i>			kustannus-kasvun hillintä	3
Oma lastensuojeluyksikkö	<i>Hollola:</i>		-78 000 -45 000	-300 000 -200 000	
	Yhteensä <i>Hollola:</i>	-805 000 -361 000	-1 578 000 -720 000	-2 400 000 -1 145 000	

- vuoteen 2007 verrattuna kunnat ovat yhtenäistäneet tilojen vuokrien perusteet ja hinnat, joten kustannukset tältä osin ovat TA vuonna 2008 900 000 € enemmän kuin vuoden 2007 talousarvio ja lisäksi vuoden 2007 vuokria on veloitettu 600 € enemmän kuin talousarvioon oli arvioitu.

Toimintojen tehostamisen aikataulutusta ja taloudellisista kerta-

luontoisista vaikutuksista kunnan hallintokunnissa 2008 - 2010 - 2015

Tasapainotustyöryhmä

Tekninen toimi

Toimenpide	2008 - 2009 toiminnalliset vaikutukset	2008 - 2009 €/v	2010 - €/v	2015 - €/v	Raportin toi- menpide- ryhmä
Rekrytointi	Osa vapautuvista paikoista jätetään täyttämättä	100 000			1,2
Vesihuolto	Lahtivesi yhteistyö	100 000			4
Uudet vuokratulot	LK varikolla, ulkopuolinen	40 000			5
Yksityisrahoitteiset hankkeet	Pääomaa ei sitoudu investointeihin			1 000 000	8
Leasing-laitteet	Pääomaa vapautuu		10 000	20 000	8
Kilpailutus	Alueelliset yhteishankkeet		50 000	50 000	2,3
Vesimaksujen korotukset		100 000	50 000	50 000	1
	Yhteensä	340 000	110 000	1 120 000	