

## Palvelukeskusliikelaitos (myöhemmin Palvelukeskus Helsinki)

### Talousarvion 2022 keskeiset painopisteet ja tiivistelmä

Palvelukeskus Helsingin keskeisiä painopisteitä vuodelle 2022 ovat:

- **Toiminnan kääntäminen kannattavaksi ja tulos positiiviseksi.** Tavoitteena päästä lähelle nollatulosta toimintaa tehostamalla ja kaupungin tukipalveluja keskittämällä.
- **Asiakastarpeista lähtevät palvelut ja palvelukehitys.** Kokeilut ja yhteiskehittäminen asiakkaiden ja kumppanien kanssa sekä digitaalisuuden lisääminen. Tavoitteena saada aikaan yhteistä palvelukehitystä ja tukipalvelujen keskittämistä.
- Ammattitaitoisen henkilöstön saatavuuden varmistaminen **työntekijäkokemusta ja työnantajakuva kehittämällä.** Erityisenä haasteena hoivahenkilöstö ja ruokapalveluhenkilöstö.
- **Vastuullisuuden ja kestävyuden vahvistaminen osana kaikkea toimintaa ja palveluja:** sosiaalisen, taloudellisen ja ympäristövastuun toteutuminen palvelutuotannossa ja palveluissa. Erityisenä tavoitteena ruokahävikin vähentäminen.
- Strategisten tavoitteiden toimeenpanon, toiminnan ohjauksen ja digitaalisuuden vahvistaminen toiminnoissa ja palveluissa sekä tiedolla johtamisen roolin vahvistaminen.

Erityisenä painopisteenä on rakentaa organisaatiota ja toimintakulttuuria vastaamaan Helsingin kaupungin ja kaupunkilaisten tarpeita kustannustehokkaasti. Tämä vaatii aikaisempaa tehokkaampaa tukipalveluorganisaation hyödyntämistä, toiminnan ohjausta, johtamisen muutoksen ja johtamisen kulmakivien jalkauttamista osaksi toimintakulttuuria, välineinä mm. esihenkilökoulutukset, päällikköfoorumit ja –infot sekä Helsinki-brändin mahdollisuudet muutoksen välineenä.

Vuoden 2022 aikana on tavoitteena toteuttaa vuonna 2021 kasvatuksen ja koulutuksen toimialan kanssa valmisteltu noin 250 päiväkotiapulaisen henkilöstösiirto palvelukeskusliikelaitokseen. Siirrolla pyritään helpottamaan päiväkotien onnistumista yhdistelmätyön avulla siten, että yksi palvelun tarjoaja vastaa sekä siivous- että ruokapalveluista kohteessa.

### Toiminnan kuvaus

Palvelukeskus Helsinki tukee palveluillaan Helsingin kaupunkia ja kaupunkilaisia ja toimii asiantuntijana ja kumppanina Helsingin kaupungin toimialojen, liikelaitosten ja kaupunkikonsernin yhteisöjen ruokailu-, siivous-, puhelin- ja hyvinvointi- sekä muiden palvelujen kehittämisessä ja toteuttamisessa. Tärkein tavoite on hyvä asiakas- ja henkilöstökokemus ja toimintavarmuus Palvelukeskus Helsingin tuottamissa palveluissa.

Toimimme kouluissa ja päiväkodeissa, oppilaitoksissa, seniorikeskuksissa, palvelutaloissa, sairaaloissa ja asumisyksiköissä sekä kaupunkilaisten kodeissa. Palvelukeskus Helsinki kehittää ja tuottaa ruokailu-, siivous-, puhelin-, hyvinvointi- ja aulapalveluja sekä tukee kotona asumista monipuolisilla teknisillä ratkaisuilla ja palveluilla. Etähoito ja erityisesti monet digitaaliset oheispalvelut tarjoavat uusia mahdollisuuksia samoin kuin monet

sähköisen asioinnin kanavat, jotka täydentävät kaupungin vaihdepalvelua. Tarjoamme parhaan palvelukokemuksen asiakkaille, sidosryhmille ja henkilöstölle ”Parasta yhdessä” - arvolupauksen mukaisesti. Olemme Helsingin kaupungin liikelaitos ja työllistämme noin 1400 henkilöä. Kokemusta meillä on ruokapalvelujen hoitamisesta yli 100 vuoden ajalta ja puhelin- ja hyvinvointipalveluista yli 10 vuoden ajalta.

Monipalvelut-yksikkö tuottaa noin 1150 ammattilaisen voimin ruoka- ja siivouspalveluja noin 450 palvelukohteessa pääosin sosiaali- ja terveystoimialan sekä kasvatuksen ja koulutuksen toimialalle. Päivittäinen asiakasmäärä on noin 70 000 ja ruokaa tuotetaan päivittäin noin 100 000 annokseen. Ruokapalvelukohteita on yhteensä 580: päiväkodit ja niiden erillisryhmät, koulut ja oppilaitokset sekä yli hoitoalan kohteet kuten seniorikeskukset, sairaalat ja asumisyksiköt. Lisäksi toimitetaan kotiaterioita noin 1000 kotona asuvalle sekä aterioita ryhmäperhepäiväkoteihin ja leikkipuistoihin. Siivouspalveluja tuotetaan noin 160 pieneen päiväkotiin, joissa siivous ja ruokapalvelu on yhdistetty yhdeksi palvelukokonaisuudeksi. Palvelutuotantoa varmistaa Pakkalan tuotantolaitos, josta tuotetaan noin 50 000 aterialla varten ruokaa ja ateriakomponentteja palvelukohteisiin ja kotiateria-asiakkaille yhteensä noin 10 000 kg arkipäivisin. Palvelukeskuksen toiminnan suunnittelun ja ohjauksen tiimi ohjaa toimintaa sekä kehittää, testaa ja jalkauttaa uusia tuotteita ja palvelukonsepteja palvelukohteisiin tarpeisiin. Lisäksi henkilöstö osallistuu sekä kaupungin että valtakunnallisiin kehityshankkeisiin ja toimii asiantuntijana erilaisissa valtakunnallisissa verkostoissa.

Puhelin- ja hyvinvointipalvelut -yksikkö tuottaa digitaalisuuteen nojautuvia asiakaspalveluja kaupungin toimialoille ja liikelaitoksille. Merkittävimmät yksikön palvelut ovat sosiaali- ja terveystoimialalle tuotetut etähoito- ja turvapuhelinpalvelut ja Helsingin Matkapalvelu sekä kaupunkiyhteisesti tuotetut puheratkaisu- ja vaihdepalvelu. Puheratkaisupalveluja käytetään muun muassa sosiaali- ja terveystoimialan takaisinsoitto-, ajanvaraus- sekä neuvontapalveluissa. Yksikkö tuottaa lisäksi erilaisia monikanavaisia asiakaspalveluja, kuten kaupunkilaisten sähköisen asioinnin chat-pohjaista palvelua. Kokeileva työkuultuuri näkyy Puhelin- ja hyvinvointipalvelujen palveluissa muun muassa nopeasti laajentuvassa sovellusrobotiikkapalvelussa, jota se tarjoaa kaupungin muille toimijoille.

## **Kaupungin strategisten tavoitteiden toteuttaminen**

### **Maailman toimivin kaupunki**

Liikelaitos tuottaa ja kehittää tukipalveluja, jotta helsinkiläisten arki toimisi mahdollisimman hyvin. Palvelukehityksen tarpeet tulevat pääasiallisesti asiakastoimialoilta, mutta myös kaupunkilaisten tarpeista. Yhteistyötä asiakastoimialojen kanssa on pyritty parantamaan muun muassa yhteisillä johdon tapaamisilla sekä palvelukohteisissa ohjausryhmissä ja työpajoissa sekä yhteisillä kärkiprojekteilla, jotka ovat päättyneet. Sisäisen kehittämisen painopisteinä ovat olleet erityisesti henkilöstökokemuksen, työnantajakuvan ja asiakaskokemuksen mittaaminen palvelupolun eri vaiheissa, digitalisaation vahvistaminen sekä robotiikkakokeilut. Palvelukeskus Helsinki siirtyy vuosina 2021-2022 yhteisen Helsinki-brändin alle, mikä osaltaan tiivistää yhteisten palvelujen tuotantoa.

### **Kestävän kasvun turvaaminen**

Palvelukeskus Helsingissä korostuu vastuullinen taloudenpito, toiminnan tehokkuus ja ympäristövastuu sekä sosiaalinen vastuu henkilöstölle ja asiakkaille asiakasarvona ja vastuullisina palveluina.

## **Vastuullinen taloudenpito**

Pandemian vuoksi Palvelukeskus Helsingin taloudenpito on ollut haasteellista. Tulos on ollut lähes koko strategiakauden hyvä, mutta poikkeustilanteen aiheuttamista ylimääräisistä kustannuksista johtuen tulos jäi vuonna 2020 tappiolliseksi. Vuoden 2021 osalta ennusteet näyttävät, että nollatulokseen pääseminen voi olla mahdollista. Uusia palveluja on pystytty aloittamaan nopealla aikataululla ja tärkeintä on ollut toiminnan turvaaminen, jolla on myös ollut kustannusvaikutuksia. Tavoite vuodelle 2022 pitää sisällään suunnitelman toiminnan tehostamisesta ja tukipalvelujen tuottamisen laajentamisesta, joilla parannetaan tulosta.

## **Asiakaskokemus**

Palvelukeskus Helsingin laatujohtamisen keskiössä ovat kaupunkistrategian mukaisesti asiakasyhteistyö sekä erinomaiseen asiakaskokemukseen panostaminen.

Asiakaskokemuksessa on saavutettu tavoitteen mukaiset tulokset. Vuonna 2022 laatutyön painopiste on vahvasti asiakaskokemuksen mittaamisessa palvelupolku-menetelmää hyödyntäen sekä palvelun laatua tutkivien asiakaskyselyjen uudistamisessa ja tulosten reaaliaikaisessa esittämisessä. Kehittämistyön tavoitteena on automatisoida palvelutuotannon onnistumisen mittaamista digitaalisten järjestelmien avulla, mikä mahdollistaa asiantuntijaresurssien nykyistä tehokkaamman keskittämisen asiakaskokemuksen johtamisen kehittämiseen, palveluprosessien virtaviivaistamiseen sekä muuhun asiakastarpeisiin pohjautuvaan kehitystyöhön.

## **Toimintaympäristön keskeiset muutokset 2022**

Toimintaympäristöä leimaa koronapandemiasta palautuminen, joka vaikuttaa sekä asiakkaisiin että henkilöstöön muun muassa monipaikkaiseen työhön siirtymisen osalta. Väestönkasvun tasaantumisen vaikutukset näkyvät siten, että päiväkotiruokailun määrä ei enää ole kasvussa Ikääntyvien määrän kasvu ja hoivan tarjoaminen entistä pitempään kotiin kasvattaa tarvetta etähoidolle ja kotiin tuotettaville palveluille. Helsingin kaupungin päättämät tukipalvelujen kilpailutukset vaikuttavat vuonna 2022 ruokapalvelujen liiketoimintaa supistavasti, mutta mahdollinen päiväkotisiivouksen palvelukokonaisuus voi tuoda uutta liiketoimintaa. Korona-aikana ruokapalvelualan työntekijöitä on siirtänyt muille toimialoille. Osan näistä ei odoteta palaavan takaisin. Myös puhelin- ja hyvinvointipalveluissa koronan mahdollistamat työtehtävät houkuttelivat hoitohenkilöstöä vaihtamaan työnantajaa. Jo ennen pandemiaa pula osaavasta ruokapalvelu- ja hoivahenkilöstöstä vaikutti päivittäiseen toimintaan. Koronarajoitusten purkamisen jälkeen kilpailu osaavasta henkilöstöstä on entistä kovempaa.

Kaupunginkansliassa toimivan Digitaalisen perustan kustannukset tulevat vaikuttamaan tulosta heikentävästi. Kanslian aikaisemmin yksin maksamat kustannukset kuten tietoliikenne-, puhe-, palvelin-, kapasiteetti- ja työasemapalvelut vieritetään kustannuksina toimialoille ja liikelaitoksille. Uudet digitaaliset kaupunkitasoiset palvelut, esimerkiksi kyberturvapalvelut, verkon hallinta ja valvonta, sekä M365- ja pilvipalvelujen hallintapalvelut tulevat nousemaan noin 75 % aikaisemmasta noin 1,22 miljoonasta eurosta noin 2,13 miljoonaan euroon. Tällä on merkittäviä vaikutuksia tulokseen, kun kustannustason muutosta ei voida siirtää palveluhintoihin. Tiedonhallintalain ja

saavutettavuusdirektiivin muutosten kuten tiedonhallintalain lokitusvaatimusten toteuttaminen sekä saavutettavuusauditoinnit ja -koulutukset aiheuttavat kustannuksia.

Puhelin- ja hyvinvointipalveluille keskeisin muutos vuonna 2022 liittyy mahdolliseen lakimuutokseen hallinnollisesta hyvinvointialuemuutoksesta sosiaali- ja terveystoimialalla. Vaikka Helsinki järjestää itse lakimuutokseen liittyvät palvelut, voi esimerkiksi rahoitukseen tai hallintotapaan tulla muutoksia, jotka myös voivat näkyä liikelaitoksen palvelutuotannossa. Sosiaali- ja terveystoimialalle tuotetut asumista tukevat palvelut kasvanevat voimakkaasti myös vuonna 2022, koska väestön, rahoituksen ja työvoiman saatavuuden rakennemuutokset ovat edelleen sellaisia, että kotona asutaan pidempään, jolloin tehostetun tuen tarve kasvaa. Kaupungin pyrkimykset digitaalisuuteen luovat mahdollisuuksia puhelin- ja hyvinvointipalveluille vuonna 2022 uusien palvelujen suhteen. Palveluja ja toimintaa kehitetään siten, että Helsingin linjaamat ilmastonmuutoksen hallintaan liittyvät tavoitteet toteutuvat. Alkuvaiheessa muutokset voivat aiheuttaa kustannuksia. Ruokapalvelujen osalta palvelujen ja tuotteiden kehittämistä jatketaan HNH 2035 -ohjelman mukaisesti. Kehitystoimenpiteet kohdistuvat erityisesti hävikin hallintaan, kasvispainotteisten ruokatuotteiden kehittämiseen, vastuullisiin hankintoihin ja kuljetuksiin. Ruokailun välipalaistuminen kodeissa ja vapaa-ajalla nostaa julkisen ruokapalvelun roolia ylläpitää terveellistä arkirookailun rutiinia ja näin ylläpitää terveyttä ja painonhallintaa. Valmistumassa oleva investointi Pakkalan ruokatuotantolaitoksen jäähdytyskapasiteetin lisäämiseen parantaa valmiuksia vastata asiakkaiden tarpeisiin ja poikkeusolojen toimintavarmuuteen. Lisäksi se mahdollistaa hävikin parempaa hallintaa tarjoamalla mahdollisuuden pakata ruokia pienempiin pakkauksiin. Varaudumme edelleen tuottamaan palvelut poikkeustilanteissa markkinoilla toimivia toimijoita laajemmin. Mahdollisen poikkeustilanteen jatkuessa tai uusien syntyessä tämä voi aiheuttaa ennakoimattomia kustannuksia.

Pakkalan ruokatuotantolaitoksen vanhentunut tila-, logistiikka- ja laitekanta rajoittavat toiminnan tuloksellista kehittämistä nykyaikaisen, korkealuokkaisen ruokapalvelun vaatimusten mukaisesti ja lisää toiminnallista riskiä. Nykyinen tuotantolaitos ei myöskään kytkeydy järkevästi kaupungin keittiöverkostoon ja ruokahuoltoon, jotta palvelun tuotanto voisi olla taloudellisesti tehokasta ja tasalaatuista. Tulevaisuuden tuotantolaitoksen suunnittelussa ja toteutuksessa Helsingillä on mahdollisuus olla edelläkävijä vastuullisuuden, laadun, asiakastyytyvyyden ja tehokkuuden sekä digitaalisuuden ja robotiikan hyödyntämisessä huomioimalla koko ruokajärjestelmän vaikutus kaupungin ruokapalveluverkostossa.

Palvelukeskus Helsingin päivitetty vastuullisuusohjelma on tarkoitus ottaa käyttöön vuoden 2022 alussa ja sen tarkoituksena on vahvistaa vastuullisuuden ja vaikuttavuuden johtamista osana päivittäistä palvelutuotantoa.

**Pitkän aikavälin muutostekijöinä** on huomattava, että palveluihin liittyy entistä enemmän digitaalisuus kuten sähköinen asiointi, chatit ja robotiikka sekä ilmastovaikutusten huomioiminen. Tämä vaatii myös henkilöstöltä valmiuksia ja taitoja muutokseen. Kaupungin organisaatioiden tukipalvelujen osalta päällekkäisyydet tulisi purkaa ja järkevöittää sekä yhdistää tukipalveluja ja tuottamisen tapoja keskittämällä niitä. Palvelukeskus Helsingin tuottamisvastuulle, jolloin tukipalvelujen tehokkuus, johtaminen ja asiantuntijuus voitaisiin kaupungin sisällä täysimääräisesti hyödyntää.

Väestön kasvussa korostuu Helsinkiin muuttavien, muualta tulevien ja muunkielisten osuus. Ikääntyneiden määrä kasvaa ja kasvu kohdistuu kotipalveluihin asumispalvelujen vähetessä ja kotiin tuotettavien palvelujen tarve tulee kasvamaan. Muunkielisiä on erityisesti palvelualoilla kuten ruokapalvelu- ja siivoustehtävissä.

Työntekemisen ja työkuulttuurin muutos koskee Palvelukeskus Helsingissä erityisesti toimistotyötä tekeviä, jotka tulevaisuudessa työskentelevät monipaikkaisessa työympäristössä. Johtamisen ja työkuulttuurin muutos korostuu erityisesti nuorempien sukupolvien työntekemisessä ja tämä on tärkeää huomioida johtamisessa. Matalapalkkasilla aloilla työsuhdeasunto on tärkeä tekijä osaavan työvoiman rekrytoimisessa.

Ruokapalveluissa keskeisiä teemoja ovat ruoka osana laaja-alaista hyvinvointia, ruoan alkuperä ja ruoan ilmastovaikutukset. Pohjoismaainen ravitsemussuositus uudistuu loppuvuodesta 2022. Se sisältää viimeisimpään tutkimusnäyttöön perustuvat suositukset energialle ja ravintoaineille ja ruokavalion koostamista koskevia suosituksia ja ympäristönäkökulmaa laajennetaan.

Palvelukeskus Helsingin talouteen lähivuosina vaikuttavat keskeisesti Helsingin kaupungin päättämät ruokapalvelujen kilpailutukset, joilla ulkoistetaan kaupungin tällä hetkellä itse tuottamia ruokapalveluja markkinoille. Palvelujen palvelukuvauksia, kulu- ja hintarakennetta, palveluissa onnistumista, tehokkuutta ja palvelujen jatkuvuutta poikkeustilanteissa tulisi pystyä konkreettisesti ja objektiivisin laskelmin vertailemaan eri palvelutuottajien välillä erityisesti, jos palvelujen kilpailutuksia aiotaan laajentaa.

Palvelukeskus Helsingin ilmastotyötä sekä ilmaston muutokseen sopeutumista hallinnoidaan vastuullisuusjohtamisella, joka perustuu Palvelukeskus Helsingin vastuullisuuspolitiikan ja –strategian mukaiseen vastuullisuusohjelmaan. HNH 2035-toimenpideohjelma on edennyt Palvelukeskus Helsingin osalta suunnitelman mukaisesti. Erityisinä painopisteinä ovat olleet ilmastoystävällisen ruokavalion kehittäminen. HNH 2035-toimenpideohjelma on merkittävä osa Palvelukeskus Helsingin alkuvuonna 2022 käyttöön otettavaa päivitettyä vastuullisuusohjelmaa. Ohjelma sitoutuu proaktiiviseen Ekokompassi-ympäristötyöhön, HNH 2035-toimenpideohjelmaan sekä YK:n Agenda 2030:n kestävä kehityksen tavoitteiden edistämiseen ja asettaa vastuullisuustyön keskiöön Palvelukeskus Helsingin vaikuttavuudeltaan merkittävämät kestävä kehityksen osa-alueet: toiminnasta syntyvien ilmastopäästöjen pienentäminen koskien muun muassa liikkumista, kuljetuksia ja reseptiikkaa, ruokahävikin puolittaminen vuoteen 2030 mennessä Palvelukeskus Helsingin toimipaikoissa, negatiivisten ympäristövaikutusten minimointi kaikessa toiminnassa sekä sosiaalisen monimuotoisuuden, tasa-arvosuuden ja yhdenvertaisuuden edistäminen.

## **Taloudellinen kestävyys**

Palvelukeskusliikelaitoksen johtokunta on vuonna 2020 linjannut, että tavoitteena on nollatulokseen pääseminen tulevina vuosina. Tavoite pitää sisällään suunnitelman toiminnan tehostamisesta ja tukipalvelujen tuottamisen laajentamisesta.

Palvelukeskus käyttää tuottavuuden mittauksessa jalostusarvoa, joka kertoo, minkä verran liikelaitos on omalla toiminnallaan, työntekijöidensä työllä ja käytettävissä olevalla laitteistolla lisännyt ostettujen aineiden ja ulkopuolisten palvelujen arvoa. (Jalostusarvo / henkilö = liiketoiminnan tulos + poistot + henkilöstökulut / henkilöstömäärä).

Palvelukeskus Helsingin talousarvioehdotus vuodelle 2022 on tappiollinen merkittävilta osin syystä, että kaupunkitasoisesti keskitettyjen digitalisaatiokustannusten ennakoitaan nousevan merkittävästi ja kustannuksia ei voida viedä palveluhintoihin.

Talousarvioehdotus perustuu keskimäärin 1,9 % hinnankorotukseen sopimus pohjaisissa palveluissa. Lisäksi tappiollisten palvelujen laskutusperustetta korjataan siten, että ne vastaavat todellisia ja palvelukehityksen kustannuksia. Tulokseen voivat vaikuttaa mahdolliset tukipalvelujen keskittämiseen liittyvät henkilö- ja palvelukokonaisuuden siirrot.

Mahdollinen päiväkotiapulaisten henkilöstösiirto tuo toteutuessaan säästöä asiakkaille ja kaupungille. Yhdistelmäpalvelu mahdollistaa henkilöstön järkevämmän resursoinnin ja työsuunnittelun. Samassa yhteydessä investoidaan uusiin yhdistelmäkoneisiin. Elintarvikehankintojen siirtyminen omaan palvelutuotantoon mahdollistaa entistä optimaalisemman kilpailutuksen. Elintarvikeostojen tarkemmalla seurannalla varmistetaan, että kaikissa toimipaikoissa ostetaan ennakkoon suunniteltuja raaka-aineita. Lisäksi entistä tarkemmalla hinnankehitysseurannalla ja analysoinnilla voidaan neuvotella elintarvikkeiden toimittajien kanssa maltillisia hinnankorotuksia.

Uuden tuotantolaitoksen suunnittelua ja keittiöverkkotoimenpiteiden kytkemistä osaksi suunnittelua on edistettävä nopealla aikataululla. Uudessa tuotantolaitoksessa henkilöstötarve pienenee oleellisesti ja tuo säästöä.

Monipalvelujen käytössä olevan Aromi-tuotannonohjausjärjestelmän uudistamista jatketaan. Järjestelmä uudistuksen läpivienti kaikkiin toimipaikkoihin vaatii ylimääräisiä henkilöstöresursseja seuraavat 2-3 vuotta. Viimeistään tämän jälkeen kehityksen painopiste siirtyy järjestelmän hyödyntämisen optimointiin sekä siitä saatavien tietojen hyödyntämiseen tiedolla johtamisen järjestelmiin. Tavoitteena on päästä kiinni yksikkökustannuksiin aikaisempaa paremmin suoritetasolla.

Pandemia-aika on nostanut aterioiden kustannuksia, koska rajoitusten vuoksi ravintolatoimintaa on jouduttu supistamaan ilman, että kiinteitä kuluja on ollut mahdollista supistaa vastaavasti. Poikkeustoimet, muun muassa ruokajakelut ja uusien palvelujen perustaminen nopeilla aikatauluilla, ovat myös aiheuttaneet lisäkustannuksia. Yksikkökustannuksiin lasketaan materiaali-, henkilöstö-, kuljetus- sekä muut kiinteät kustannukset.

Organisaatiota tulee rasittamaan vielä kahden vuoden ajan päiväkotien ruokapalvelujen ulkoistaminen, joka vaatii entisestään toiminnan sopeuttamista. Kaupungin päättämät palvelujen kilpailutukset tulevat jatkumaan vuoteen 2023 saakka ja vaikuttavat toteutuessaan liiketoimintaa supistavasti. Samalla se nostaa jäljelle jäävien palvelujen yksikkökustannuksia Palvelukeskus Helsingille yhä jäävien kiinteiden kustannusten vuoksi.

Digitaalisen perustan merkittävästi nousevat kustannukset ovat kaupungin yhteisiä digitalisaation kustannuksia, jotka lyhyellä ajanjaksolla heikentävät tulosta, mutta digitalisaatiopanostukset voivat pidemmällä ajanjaksolla tehostaa toimintaa.

## Talousarvion tavoitteet

### Sitova toiminnan tavoite

**Asiakaskokemustavoite** 3,6 (asteikko 1-5). Asiakaskokemustavoitteeseen lasketaan kaikkien kyselyjen keskiarvo. Mittaamisessa pyritään hyödyntämään palvelupolkuja, jolloin mittaamista tehdään useissa kohdissa palvelutapahtumaa.

### Muut tavoitteet

#### Talous

- Vuoden 2022 aikana tavoitteena on kehittää tuottavuuden mittareita kuten kustannukset suoriteyksikköä kohden sekä laajemmin tiedolla johtamista
- Henkilöstön käytön tehostaminen: liikevaihto 68 900 / henkilö (= liikevaihto 12 kk / henkilömäärä 31.12.2022)
- Vuonna 2022 liikeylijäämätavoite liikevaihdosta lähenee 0 euroa.
- Palvelujen keskittäminen ja siitä saatavat hyödyt kaupungin päätösten mukaisesti K / E
- Vähintään nollatulokseen pääseminen taloussuunnitelmakaudella 2023-2024

#### Henkilöstö

- Henkilöstötavoite, suositteluindeksi, 79,5 % suosittelee

#### Ympäristö

- Ympäristötavoite, ruokahävikin pienentäminen suunnitelman mukaisesti vaiheittain 3-5 % vuonna 2022

## Henkilöstösuunnitelma

Kasvatuksen ja koulutuksen toimialan kilpailutukset jatkuvat ja vähentävät vuosittain Palvelukeskus Helsingin ruokapalveluhenkilöstön määrää. Sosiaali- ja terveystoimialalla on tavoitteena kasvattaa entisestään etähoidon palvelua, joka toteutuessaan tulee kasvattamaan hoivahenkilöstön määrää. Monipalveluissa jo päätettyjen kilpailutusten osalta henkilöstöä vähenee noin 24 henkilöä vuoden 2022 aikana. Etähoidon kasvun vaikutukset henkilöresursseihin ennakoidaan olevan 7 henkilöä vuonna 2022.

Eläkepoistumaa on tulossa seuraavan kahden vuoden kuluessa eniten palvelu- ja ruokapalvelutyöntekijän sekä palvelu- ja ruokapalveluvastaavan tehtävissä, joissa eläköityviä laskennallisesti on yhteensä 42 työntekijää (Eläköityminen, vuoden 2020 henkilöstökertomuksen tiedot).

Monipalveluissa koventunut kilpailu ammattitaitoisesta henkilöstöstä, ruokapalvelun ulkoistaminen sekä mahdollinen päiväkotiapulaisten ja päiväkotipuhtauspalvelujen siirtoon liittyvä muutostilanne todennäköisesti lisäävät vuokratyövoiman käytön tarvetta.

Henkilöstövuokrausta käytetään edelleen erityisesti sijaistyövoiman hankinnassa. Sijaistyövoiman saamisen varmistamiseksi kehitämme yhteistyötä Seuren kanssa ja lisäksi kilpailutamme vuokratyövoiman toimittajat vuosille 2022 - 2023. Kilpailutuksen tavoitteena on laajentaa toimittajien määrää ja varmistaa työvoiman saatavuus erityisesti ruokapalveluissa ja hoivapalveluissa.

Sisäisen liikkuvuuden edistämiseksi noudatamme kaupungin periaatteita. Tämän lisäksi kannustamme henkilöstöämme sisäiseen liikkuvuuteen ja kartoitamme onnistumiskeskusteluissa henkilöstön kiinnostuksen ura- ja henkilökiertoon Helsingin kaupungin ja Palvelukeskuksen sisällä. Pyrimme myös kasvattamaan tulevana vuosina liikkuvan varahenkilöstön määrää erityisesti ruokapalvelutehtävissä.

Palvelukeskus Helsingin menestymisen edellytys on motivoitunut, osaava ja hyvinvoiva henkilöstö. Laadukkaan henkilöstöjohtamisen varmistamiseksi Palvelukeskus toteuttaa Helsingin kaupungin onnistumisen johtamisen mallia. Tavoitteena on, että jokaisella työntekijällä ja esihenkilöllä on mahdollisuus onnistua perustehtävässään. Haasteellisessa työvoimatilanteessa panostamme erityisesti henkilöstökokemuksen vahvistamiseen, työnantajakuvan kehittämiseen ja tunnettuuden kasvattamiseen sekä oppilaitosyhteistyöhön.

Vuoden 2022 aikana määritellään Palvelukeskuksen osaamisen johtamisen ja kehittämisen malli, joka perustuu Helsingin kaupunkistrategiasta johdettuihin Palvelukeskuksen strategisiin teemoihin ja henkilöstöjohtamisen tavoitteisiin. Vuoden 2022 aikana strategisen osaamisen painopisteenä on digitaitojen ja -osaamisen kehittäminen. Esihenkilöiden osaamisen kehittäminen pohjautuu Helsingin kaupungin johtamisen kulmakiviin painottaen erityisesti valmentavaa johtamista sekä onnistumisen ja monimuotoisen työyhteisön johtamisen taitoja. Lisäksi esihenkilöiden osaamisen kehittämisessä painotetaan henkilöstöjohtamista sekä muutososaamista.

Edistämme aktiivisin toimenpitein henkilöstön yhdenvertaisuutta, tasa-arvoa ja monimuotoisuutta. Toimenpiteinä muun muassa anonyymi rekrytointi sekä yhdenvertaisuusperiaatteen mukaisesti toimiminen.

Palvelukeskus Helsinki panostaa edelleen työhyvinvoinnin kehittämiseen ja työkyvyn tukemiseen osallistumalla kaupunkitasoisiiin hankkeisiin ja kehittämiseen sekä toteuttamalla Palvelukeskuksen Helsingin omaa työhyvinvoinnin toimintasuunnitelmaa.

## **Talousarvion vaikutusten arviointi**

### **Taloudelliset vaikutukset**

Palvelukeskus Helsinki työllistää noin 1400 henkilöä. Työllisyysvaikutus on merkittävä erityisesti ruokapalvelualalle ja muunkielisten työllistymiselle palvelualalla. Olemme pystyneet tehostamaan kaupungin sisäistä palvelutuotantoa muun muassa tukipalveluja keskittämällä ja palvelutuotantoa tehostamalla ja tunnistamme tarvetta tukipalvelujen keskittämiseen edelleen, kun kaupungin sisällä toimintaa tehostetaan.

### **Kuntavaikutukset**

Palvelukeskus Helsingin toiminnalla ja toiminnan kehittämisellä on merkittäviä kuntalaisiin kohdistuvia vaikutuksia. Palveluilla on jo lähtökohtaisesti yhteiskuntavastuuta toteuttava rooli. Palvelumme kouluissa, päiväkodeissa, sairaaloissa, seniorikeskuksissa, palveluasumisessa, kodeissa tai esimerkiksi asunnottomien ruokapalveluissa lisäävät kuntalaisten hyvinvointia, terveysvaikutuksia ja sosiaalista pääomaa esimerkiksi ruokakasvatuksen tai ruokakulttuurin avulla. Lisäksi palveluilla on merkittäviä ympäristö- ja ilmastovaikutuksia, joihin kiinnitämme erityistä huomiota esimerkiksi ruokapalvelujen



kehittämisessä, hankinnoissa ja kuljetuksissa sekä päivittäisessä toiminnassa hävikin hallinnassa tai kuljetusten yhdistelyssä ja ajokilometrien optimoinnissa.

### **Ympäristövaikutukset**

Vaikuttavuudeltaan merkittävien ympäristövastuullisuuden osa-alueiden johtaminen pyrkii pitkän välin kustannussäästöihin, jotka syntyvät muun muassa hankintojen ja kulutuksen optimoinnista, resurssiviisaudesta sekä jätekustannusten pienenemisestä. Vuonna 2022 ympäristövaikutusten pienentämiseen tähtäävä kehitystyö vaatii kuitenkin taloudellisia resursseja. Näiden resurssien turvin mahdollistetaan vaadittava osaaminen, henkilöstön koulutukset, järjestelmähankinnat ja järjestelmien ylläpito sekä yhteistyöhankkeiden pilotit, työpajat ja muut kehittämisen vaatimat kustannukset.

### **Organisaatiovaikutukset**

Palvelukeskus Helsingin tehtävä on olla kaupunkiorganisaatiossa kaupunginvaltuuston hyväksymän hallintosäännön mukaisesti kaupungin sisäisten tukipalvelujen tuottaja ja kehittäjä. Organisaatiota kehittämällä ja erityisesti palvelutoimintaa sekä asiantuntijuutta keskittämällä kaupungin sisällä pystytään toimintaa edelleen tehostamaan erityisesti yhteisen tukipalvelustrategian luomisella ja suuntaviivojen toteuttamisella. Palveluulottuvuuden, palvelukulttuurin ja palveluasenteen vahvistamisella kaupunkiorganisaatiossa on merkittäviä vaikutuksia, jotka välittyvät kaupunkilaisille entistä parempana asiakaskokemuksena, jotta Helsinki toimii aikaisempaa paremmin.