



1.3.2010

TUOTTAVUUDEN PARANTAMINEN HELSINGISSÄ

Kuntien ennakoidusta tuottavuuskehityksestä

Valtiovarainministeriön helmikuussa 2010 julkaisemassa raportissa ”Julkinen talous tienhaarassa - Finanssipolitiikan suunta 2010-luvulla” tarkastellaan Suomen julkisen talouden kestävyyttä. Raportissa todetaan, että yhtenä keinona kansallisen kestävyysvajeen pienentämisessä tulee olla hyvinvointipalvelujen tuottavuuden lisääminen. Raportissa esitetyissä vuosien 2015–2060 kestävyyslaskelman oletuksissa lähde-tään kuitenkin siitä, että ”Julkisten hyvinvointipalvelujen osalta tuottavuuden nousua ei oleteta tapahtuvan lainkaan” (s. 56).

Samoihin laskelmiin perustuu VM:n ”Suomen vakaushjelman tarkistus 2009”. Kestävyysvajeen pienentämisestä todetaan, että julkisten palvelujen 0,25 prosentin vuotuinen tuottavuuskasvu pienentäisi kestävyysvajetta noin prosenttiyksikön verran.

Raportissa todetaan, että ”Julkisten hyvinvointipalvelujen tuottavuuden kohottaminen on kuitenkin – tätä on syytä erityisesti korostaa – vaikeaa, kun vielä lisäksi palvelujen laadun parantamiseen kohdistuu perusteltuja vaatimuksia.”

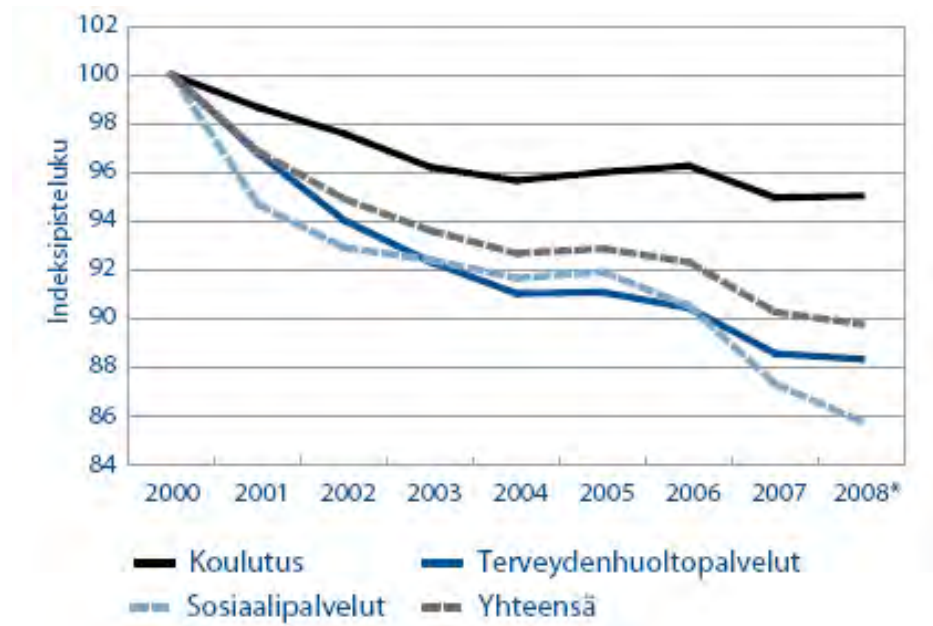
Kuntien ja Helsingin toteutuneesta tuottavuuskehityksestä

Käytössä olevien tilastojen ja aihepiiristä tehtyjen tutkimusten perusteella peruspalvelujen tuottavuus on 2000-luvulla pääsääntöisesti laskenut. Julkisen palvelutuotannon työtä ja aikaa vaativasta luonteesta johtuen julkisella sektorilla ei ole tapahtunut vastaavaa työtä säästävää tuottavuuden nousua kuin teknologian kehitystä paremmin hyödyntävällä yksityisellä sektorilla.

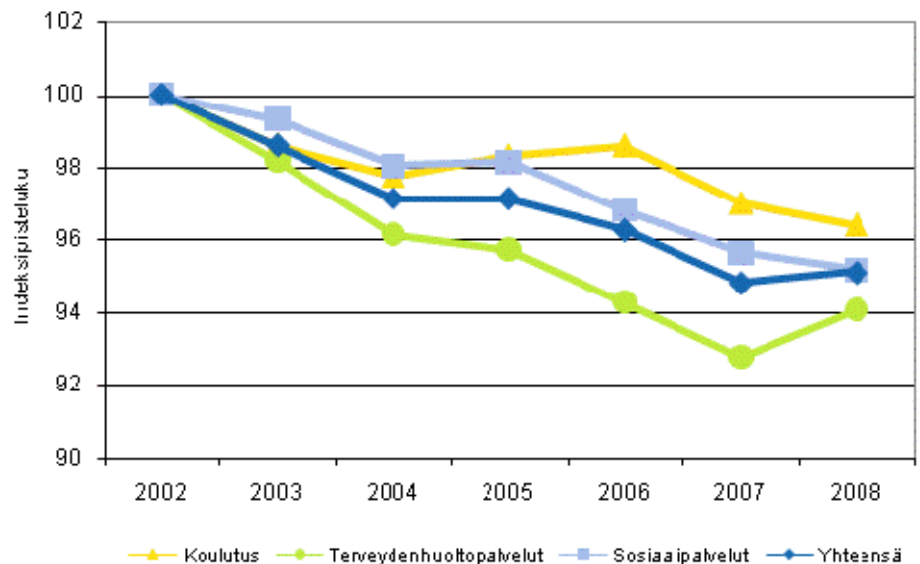
Tilastokeskuksen tuoreimmassa kuntien ja kuntayhtymien tuottavuustilastossa on vuonna 2008 terveydenhuoltopalvelujen kokonaistuottavuus kasvanut, johtuen tuotoksen 5,3 % kasvusta.

Vuodesta 2002 vuoteen 2008 kuntayhteisöjen yhteenlaskettu tuottavuus on laskenut viitisen prosenttia. Koulutuksen kokonaistuottavuus on laskenut neljä prosenttia, sosiaalipalveluiden viisi prosenttia ja terveydenhuoltopalveluiden kuusi prosenttia.

1.3.2010



Kuva 1. Kuntien ja kuntayhtymien kokonaistuottavuus vuosina 2000–2008 (Lähde: VM: Julkinen talous tienhaarassa, julkaistu 1.2.2010)



Kuva 2. Kuntien ja kuntayhtymien koulutuksen, terveydenhuoltopalveluiden ja sosiaalipalveluiden kokonaistuottavuuden kehitys vuosina 2002–2008 (2002=100). (Tilastokeskus, julkaistu 5.2.2010).



1.3.2010

Helsingin kaupungissa on tuottavuutta seurattu jo useiden vuosikymmenien aikana. Kaupungin talousarviossa esitetään tuottavuusluvut pääsääntöisesti virastotasolla.

Opetusvirasto osalta talousarviossa esitetään myös keskeisten palvelukokonaisuuksien tuottavuuslukuja. Terveyskeskuksessa keskeisten palvelujen tuottavuusluvut esitetään raportissa "Toiminnan laatu Helsingin terveystieteiden keskuksessa", joka esitellään vuosittain terveyslautakunnalle. Jatkossa keskeisten palvelujen tuottavuusluvut pyritään sisällyttämään talousarvioon.

Opetusviraston tuottavuuskehityksestä voidaan esittää seuraava aikasarja. Kehityskulku on samansuuntainen, kuin tilastokeskuksen luvuissa. Helsingissä tuottavuutta on laskenut lisäpanostuksena vuoden 2005 jälkeen alkaneet tuntikehysten korotukset eli vuosina 2003–2004 toteutettujen tuntikehysleikkausten palautukset. Aikuislukioiden tuottavuutta nostaa vuodesta 2009 lähtien se, että aineopiskelijat tulevat valtionosuuden piiriin asteittain vuosina 2009–10.

Tuottavuus	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Suomenkielinen perusopetus ja lukiokoulutus	100	97	93	93	93	93
Esi- ja perusopetus	100	97	92	92	92	92
Lukiokoulutus	100	100	94	94	96	98
Aikuislukiokoulutus	100	101	104	130	126	122
Ruotsinkielinen perusopetus ja lukiokoulutus	100	99	94	94	95	99
Esi- ja perusopetus	100	93	89	89	91	94
Lukiokoulutus	100	101	93	93	94	96
Aikuislukiokoulutus	100	153	141	142	143	146
Ammatilliset oppilaitokset	100	97	94	94	94	96

Taulukko 1. Opetusviraston tuottavuuden kehitys 2005–2012.



1.3.2010

2006	2007	2008
99,6	99,1	98,6

Lähde: Kustannukset AdeEkosta, suoritteet Gentiasta ja julkisten menojen hintaindeksi, Kuntatalous (1995=100)

Taulukko 2. Terveyskeskuksen tuottavuus 2006–2008.

	2005	2006	2007	2008
Terveysasemat	100,00	95,79	95,96	97,23
Kotihoito	100,00	105,47	107,29	108,19
Hammashuolto	100,00	98,19	98,36	97,88
Akuuttisairaala	100,00	98,00	93,00	95,00
Pitkäaikaissairaala	100,00	100,65	101,55	100,37
Psykiatria	100,00	101,00	97,63	97,94

Lähde: Kustannukset AdeEkosta, suoritteet Gentiasta ja julkisten menojen hintaindeksi, Kuntatalous (1995=100)

Taulukko 3. Tuottavuuden kehitys terveyskeskuksen eri osastoilla vuosina 2005–2008.

Kansalliset ja Helsingin tuottavuusluvut antavat samansuuntaisen tiedon hyvinvointipalvelujen tuottavuuden yleisestä kehityksestä.

Yleissuunta tuottavuuskehityksessä on laskeva, mutta palvelukohtaista tarkastelua tarvitaan tuottavuuskehityksen tunnistamiseksi ja toimenpiteiden kohdentamiseksi.

Tuottavuuden kehittäminen Helsingissä – johtopäätökset

Tuottavuustietojen ja VM:n esittämien linjausten pohjalta hyvinvointipalvelujen tuottavuuskehityksen parantamisen ensimmäisenä tavoitteena on tuottavuuden laskun pysäyttäminen. Hyvinvointipalvelujen tuottavuuden parantamisella ei tehtävän vaikeudesta johtuen ole realistista olettaa saavutettavan nopeasti merkittäviä resurssisäästöjä.

Keskeisenä keinona tuottavuuden parantamisessa on toiminnan pitkäjänteinen kehittäminen. Kaupunki- ja toimialatasoisten tuottavuuslukujen avulla ei ole mahdollista johtaa palvelutuotannon tuottavuuden kehittämistä. Tämä edellyttää palvelukohtaista toiminnan ja prosessien



1.3.2010

kehittämistä sekä erilaisten suorituskyykyä kuvaavien tunnuslukujen käyttämistä.

Kaupungin Henkilöstöstrategian 2006 - 2008 (Kvsto 1.2.2006) toimenpideohjelmaan sisältyy tuottavuuslaskentamallin kehittäminen. Asian eteenpäinviemiseksi perustettiin hanke Tuottavuuden mittaaminen ja johtaminen Helsingin kaupungissa. Hankkeen ohjausryhmän vetovastuu on talous- ja suunnittelukeskuksella. Hankkeen tukena olivat Tampereen Teknillinen Yliopisto ja rahoittajana Työsuojelurahasto.

Uuden matriisipohjaisen tuottavuuden mittaamisen pilotointi tapahtui sosiaalivirastossa vuosina 2007 – 2009. Sosiaaliviraston eri toimintojen matriisipohjaisen tuottavuuden mittaamisen kehittäminen jakautuu kolmeen aaltoon.

1. Suomenkieliset lasten päiväkodit, vanhusten palvelutalot
2. Ruotsinkieliset päiväkodit, kehitysvammahuollon päivätoiminta, lastensijaishuolto, vanhusten laitoshuolto
3. Kolmannen aallon palvelut ovat vielä tarkemmin määrittelemättä

Sosiaaliviraston vuoden 2010 talousarvion sitovia tavoitteita ovat mm:

Tuottavuusmittari on kehitetty sosiaaliviraston kaikkiin volyymiltaan merkittäviin palveluihin vuoden 2010 loppuun mennessä ja kattavat 65 % palvelutuotannon käyttömennoista.

Tuottavuusmatriisilla laskettu tuottavuus nousee lasten päiväkodeissa ja vanhusten palvelutaloissa.

Tavoitteena on, että vuoden 2011 alusta virastot ja laitokset ovat joko luoneet uuden matriisipohjaisen tuottavuuden mittaamistavan tai tarkentaneet vanhan laskentansa suoritteet ja niiden väliset painoarvot nykyisyyttä vastaavaksi. Tavoitteena on että 2012 alusta voidaan mitata koko kaupungin tuottavuuden kehittymistä.

Suurimmat virastot ja liikelaitokset esittivät vuoden 2010 talousarviossa tuottavuutta edistävät toimenpiteet. Talousarvion 2010 s. 68 todetaan "Raamineuvotteluissa keväällä 2010 esitetään tuottavuutta ja tuloksellisuutta parantavat toimenpiteet.

Talousarvion 2010 täytäntöönpanopäätöksessä Khs kehotti kaikkia hallintokuntia sisällyttämään vuoden 2010 tulosbudjetteihin tuottavuutta ja tuloksellisuutta parantavat toimenpiteet sekä toimittamaan tiedot talous- ja suunnittelukeskukseen tammikuun 2010 loppuun mennessä.



1.3.2010

Virastoilla ja liikelaitoksilla on jatkuvasti käynnissä kehittämistoimenpiteitä kaikilla tuottavuutta edistävillä osa-alueilla (henkilöstö, palveluprosessit, toimitilat, organisaatio, hankinnat, johtamisjärjestelmä, tuottavuuden mittaaminen). Kehittämistyölle on pitkät perinteet ja merkittävien tuottavuuslisäysten löytäminen on vaikeaa.

Tuottavuutta heikentävät mm. seuraavat tekijät:

- Henkilöstömenojen suuri osuus ja kansallisten normien sekä paikallisten palvelutason parannusten aiheuttama tuottavuuden heikentyminen
- Korkeatasoisten ja uusien palvelumuotojen lisäykset ja parannukset
- Keskeisten hyvinvointipalvelujen vaatiman henkilöstöpanoksen vähentämisen vaikeus (mm. hoito- ja hoivatyö, opetus, päivähoido)
- Tiheän palveluverkon toimitilakustannusten kasvu peruskorjauksen ja korkeatasoisen uudistamisen sekä muiden normien vuoksi

Palvelutuotannon tuottavuuden parantaminen edellyttää palvelukohtaista tuotannon ja prosessien kehittämistä. Kaupunki tuottaa laskentatavasta riippuen satoja eri palveluja. Tuottavuutta on seurattava ja mitattava palvelukohtaisesti, jotta tuottavuutta voidaan parantaa. Tästä johdettujen palvelutuotannon parantamisen konkreettisista toimenpiteistä raportointi ja eteenpäin vievä keskustelu on Helsingissä kaupunkitasolla hankalaa.

Tästä syystä virastojen ja liikelaitosten palvelukohtaista tuottavuuden kehitystä tulisi säännöllisesti seurata lauta- ja johtokunnissa. Lautajäsenien esityslistojen perusteella näin ei tapahdu.

Virastojen ja liikelaitosten tuottama tuottavuuden seuranta-aineisto vaihtelee. Vain harvat virastot ovat talous- ja suunnittelukeskukseen toimittamissaan selvityksissä esittäneet toimenpiteiden henkilöstö- tai kustannusvaikutuksia. Esimerkiksi sähköisiin palveluihin ja tietojärjestelmiin liittyvää kehittämistoimintaa on kaikilla hallintokunnilla, mutta niiden vaikutuksia kustannuksiin ja henkilötyövuosiin ei juurikaan eritellä. Toisaalta muistion alussa esitetyn VM:n raportin pohjalta ei ole oleettavissa, että tällaisen tiedon yksilöinti olisi yksinkertaista.

Kaupunkitasoisen keskustelun lisäksi tulisi jatkossa edellyttää, että jokainen lauta- ja johtokunta käsittelee palvelukohtaiset tuottavuustiedot sekä kunkin palvelun tuottavuutta heikentävät (esim. ryhmäkoon pienentäminen, henkilöstön korotetut koulutus- tai osaamisvaatimukset, uudet tilat) ja parantavat (esim. tietotekniikan kehittäminen, tilojen yhteiskäyttö) toimenpiteet.



1.3.2010

Huomiot valtiovarainministeriön tarkastelusta

VM:n kahdessa raportissa ei esitetä konkreettisia palvelutuotannon ja –tapojen parantamisen keinoja hyvinvointipalvelujen tuottavuuden lisäämiseksi.

VM:n toteamia uudistuksia ovat PARAS-uudistus, valtionosuusjärjestelmän uudistukset sekä useat ICT:n kehittämiseen tähtäävät hankkeet, jotka eivät kuitenkaan toistaiseksi ole näkyneet parempana mitattuna tuottavuutena.

Kuntapalvelujen tuottavuuden kehittämisen keinoja jatkossa ovat VM:n mukaan:

- Toimiva kuntarakenne (yhdistymiset), vaikka:
 - o "Tutkimusten mukaan kuntakoolla ei sinänsä ole suurta merkitystä palveluiden yksikkökustannuksiin" (s. 124)
- Palvelurakenteen uudistuminen, vaikka:
 - o "Myönteisestä kehityksestä huolimatta sosiaali- ja terveydenhuollon rakenteellinen hajanaisuus saattaa lisääntyä" (s. 127)
 - o "Kunnilla on muodollinen päätösvalta kuntayhtymissä, mutta ei juurikaan todellisia mahdollisuuksia vaikuttaa kustannuksiin. PARAS-hankkeen tuloksena on syntymässä laajan väestöpohjan kuntayhtymiä, joiden myötä johtamiseen liittyvät jännitteet voivat lisääntyä" (s.128)
- Teknologian hyödyntäminen.
 - o "Ongelmat johtuvat paljon tietotekniikkaa ohjaavien arkkitehtuurien, standardien ja muiden yhteisten periaatteiden puutteesta. Valtakunnallisella tasolla haasteet toimintatapojen muuttamiseksi ovat moninkertaiset verrattuna yhden kuntayhtymän tai toimialan haasteisiin." (s. 130)

Henkilöstöstä VM:n raportissa todetaan (s. 83)

"Eräs, sinänsä luonteva politiikkatavoite olisi kuntien henkilöstömäärän jäädyttäminen nykytasolle. Jos tätä lähestytään puhtaasti sosiaali- ja terveyspalvelujen näkökulmasta (henkilöstöä v. 2010 noin 240 000), vaatisi se kasvavan palvelutarpeen vuoksi vuosittain jopa runsaan prosentin tuottavuuskasvua. Koko kuntatalouden (henkilöstöä v. 2010 noin 460 000) tuottavuuden tulisi vastaavasti nousta runsaat 0,7 % vuodessa. Aiemmin toteutuneen kehityksen



1.3.2010

sekä palvelujen kysynnän tulevan rakenteen perusteella
tämä tavoite olisi äärimmäisen kunnianhimoinen.”

Yhteenvetona voidaan todeta, että VM esittää kuntapalveluiden tuottavuuden kehittämiseksi joukon kansallista ohjausta edellyttäviä keinoja, joiden vaikuttavuudesta ei ole varmuutta ja joiden toteuttaminen on hankalaa. Tältä pohjalta hyvinvointipalvelujen tuottavuuskehityksessä jo 0-tason saavuttaminen ja laskun pysäyttäminen on haastavaa.



1.3.2010

VIRASTOJEN JA LIIKELAITOSTEN TUOTTAVUUTTA JA TULOKSELLISUUTTA PARANTAVAT TOIMENPITEET 2010

Tarkastusvirasto

Tarkastusvirasto on vuoden 2010 talousarviossa esittänyt, että henkilöstön määrä vähenee vuodesta 2011 alkaen. Käytännössä vähennys toteutuu jo vuoden 2010 aikana, jolloin eläkkeelle siirtymisen johdosta työtehtävien sisältöjä yhdistetään ja henkilöstön määrä vähenee 5 prosenttia. Viraston suorittamien tehtävien määrässä ei tapahdu vuoden 2010 aikana muutoksia, joten toimenpiteellä pyritään lisäämään viraston tuottavuutta.

Tilintarkastuksen tuottavuus kasvaa valtuustokaudella 2009–2012 myös siksi, että tilintarkastusyhteisöltä ostettavien tarkastuspäivien vuotuista määrää vähennettiin viime kilpailutuksen yhteydessä 50 päivällä vuotta kohden. Solmittu sopimus mahdollistaa tarkastuspäivien vähentämisen tätäkin enemmän, mikäli kaupungin organisaatiossa, toimintatavoissa tai tehtävissä tapahtuu muutoksia, jotka vaikuttavat tilintarkastuksen laajuuteen.

Viraston toimistopalvelujen sisältöä kehitetään vuoden 2010 aikana muodostamalla controller-toiminto, jonka tehtäväkuvaan kuluu mm. tuotekustannuslaskennan jatkokehittäminen

Sähköisen asioinnin kehittäminen painottuu tarkastusviraston ja tarkastuslautakunnan väliseen sähköiseen yhteydenpitoon. Tavoitteena on vuoden 2010 aikana luoda lautakunnan ja viraston yhteinen sähköinen työtila hyödyntäen kaupungin sähköistä työpöytää Helmiä. Yhteinen työtila tehostaa luottamushenkilöiden mahdollisuuksia tutustua kattavammin tarkastuslautakunnan arviointimateriaaliin ja luottamushenkilöiden yhteydenpitoa, ja parantaa siten toiminnan tuloksellisuutta.

Tarkastusvirastossa on tehty aktiivisesti laatutyötä osallistumalla vuonna 2006 kaupunginjohtajan laatupalkintokilpailuun ja vuonna 2008 Suomen Laatupalkintokilpailuun. Kilpailuista saatuja kehittämiskehdotuksia on toteutettu johtoryhmän vuosittain laatimassa viraston kehittämissuunnitelmassa. Toimikaudella 2009–2010 toteutettavia tuottavuuteen ja tuloksellisuuteen vaikuttavia hankkeita ovat mm. arviointi- ja tilintarkastusprosessien ja niihin liittyvien riskien kartoittaminen, sähköiseen kokouskäyttöön valmistautuminen sekä tarkastustietokannan ja työpapereiden sähköisen arkistoinnin kehittäminen.

Vuonna 2009 selvitettiin viraston koneiden ja laitteiden sekä toimitilojen täysimääräistä hyödyntämistä. Selvityksen seurauksena on mm. luovutettu hallintokunnissa sijaitsevista ylimääräisistä työhuoneista ja annet-



1.3.2010

tu ne hallintokuntien itsensä käyttöön. Kevään 2010 aikana luovutaan vielä yhdestä työhuoneesta Kallion virastotalossa.

Tarkastusviraston arviointi-, tilintarkastus- ja konsernipalvelut tuotteistettiin vuonna 2007 ja niiden kustannukset laskettiin ensimmäisen kerran vuodelta 2008. Näin on pyritty edistämään viraston kustannustietoisuutta ja parantamaan tuottavuutta.

Arviointitoiminnan tuloksellisuutta on lisätty PKS-tarkastustoimien yhteistyöllä, jonka nimissä on toteutettu yhteisiä arviointihankkeita ja siten kyetty arvioimaan kattavampia kokonaisuuksia. Lisäksi yhteistyötä on tarkoitus laajentaa tarkoitustoimien suorituskykyä kuvaavien vertailutietojen osalta, mikä luo mahdollisuuksia mm. tuloksellisuuden kehittämiseen. Yhteistyötä on tarkoitus jatkaa myös tulevinä vuosina.

Toiminnan tuloksellisuutta kehitetään toteuttamalla säännöllisesti asiakaskyselyjä. Viraston asiakaskysely uudistettiin vuonna 2009 ja sitä käytetään ensimmäisen kerran vuonna 2010. Viraston asiakastytyväisyydelle asetetaan tulokortissa tavoitetasot.

Tarkastusviraston henkilöstön sairauspoissaolojen määrä (2008: 1,9 %) on ollut kaupungin keskiarvoon (2008: 4,8 %) verrattuna vähäinen vuoden 2009 sairauspoissa oli 2,4 %. Tällä on ollut suora vaikutus viraston tuloksellisuuteen. Henkilöstön hyvinvoinnista huolehditaan jatkossakin aktiivisella TYHY-toiminnalla ja henkilökunnan vaikutusmahdollisuuksilla omaan työhönsä.

Toiminnan tuloksellisuutta kehitetään ylläpitämällä henkilöstön osaamista. Henkilökunnan koulutukseen varataan 8 päivää henkilöä kohden/vuosi.

Tuottavuuden tunnuslukuna on Kaikki käytettävissä olevat työpäivät vs. tilintarkastukseen ja arviointiin käytetyt työpäivät.

Hallintokeskus

Seuraavassa on erilaisia toimenpiteitä, konkreettisia tavoitteita ja tunnuslukuja, joilla tähdätään työn laadun ja palvelukyvyn sekä henkilöstön hyvinvoinnin parantamiseen. Joillakin toimenpiteillä on myös selkeitä kustannuksia vähentäviä vaikutuksia.

Sähköiset palvelut, prosessit ja palvelujärjestelmä

Hallintokeskus jatkaa kaupunkitasoisten sähköisten palvelujen, asianhallinnan ja asiakirjahallinnon sekä sähköisen kokousmenettelyn kehittämistä yhteistyössä eri toimijoiden kanssa kaupunginhallituksessa



1.3.2010

vuonna 2008 hyväksytyjen linjausten mukaisesti. Ahjossa kehitetään toimialat ylittäviä prosesseja toiminnan tehostamiseksi.

Tavoitteena on, että asiahallintaan ja asiakirjatuotantoon liittyvät käytännöt yhtenäistetään ja että uusi asianhallintajärjestelmä, uudet asiakirjamallit ja uusi asiakirjatuotanto sekä sähköinen kokousmenettely otetaan käyttöön kaikissa toimielimissä ja hallintokunnissa vuonna 2011.

Tavoitteena on, että Helsingissä siirrytään yhteiseen kirjaamoon ja yhtenäiseen kirjaamiskäytäntöön vuoden 2011 alusta.

Hallinnon sähköistäminen

- vähentää merkittävästi asiakirjojen käsittelyn kustannuksia
- paperin kulutus vähenee
- sähköisellä tuotteella tai palvelulla voi olla useita samanaikaisia käyttäjiä
- sähköisiä tuotteita monistetaan, jaellaan ja käytetään uudella tavalla; tämä alentaa ympäristökuormitusta
- sähköiset palvelut mahdollistavat toimenpiteiden suorittamisen ilman ympäristöä kuormittavaa fyysistä liikkumista
- varastointi ja jakelu vähenevät
- vähentää kuljetuksista aiheutuvia polttoainekustannuksia ja hiilidioksidipäästöjä
- matkustaminen ja liikenne vähenevät, kun asiointi siirtyy verkkoon
- toiminta tehostuu, päällekkäisyyksiä karsitaan

Muita toimenpiteitä ovat luottamushenkilöportaalin kehittäminen, sopimushallinnan kehittäminen, asiakaskysely ja sähköinen työpöytä eli Helmi, joka otetaan käyttöön vuoden 2010 aikana.

Henkilöstö ja organisaatio

Sähköisten vuosilomalomakkeet on otettu käyttöön ja sähköiset poisololomakkeet otetaan käyttöön vuoden 2010 aikana.

Työhyvinvointikyselyn tuloksia käsitellään niin virasto-, osasto- kuin yksikötasollakin. Tulosten pohjalta määritellään keskeisimmät kehittämiskohteet ja sovitaan toimenpiteet osastoittain.

Organisaation selkiyttämistä on tehty viime vuosina. Esim. päätöksen-tekotasoa on madallettu.

Tunnusluvut



1.3.2010

Hallintokeskuksen sitovan tavoitteen toteutumista seurataan vuosittain tulospalkkiojärjestelmän yhteydessä

Henkilöstöön liittyvistä tunnusluvuista Tyhy-kyselyyn liittyviä tunnuslukuja seurataan vuosittain ja poissaoloja seurataan vuosittain. Vuonna 2010 hallintopalvelut soveltaa henkilöstökeskuksen uuteen henkilöstöstrategiaan liittyvää mittaristoa ja kokeilee sen käytettävyyttä hallintokeskuksessa.

Vuonna 2010 varaudutaan kaupungin tuottavuuslaskennan mukaiseen tuottavuuden mittaustapaan kehittämällä mittareita ja tunnuslukuja toiminnan ja talouden tuloksellisuuden arvioimiseksi.

Viestinnän toimintaa mitataan seuraavilla tunnusluvuilla vuosittain: tiedotteiden ja kirjoitettujen puheluunnosten ym. vastaavien tekstien määrä, ulkomaisten toimittajavierailujen ja toimittajien isännöintien määrä, verkkosivujen kävijämäärät, verkkojulkaisujen määrä sekä Virka-infon ja Virka-gallerian kävijämäärät.

Oikeuspalvelujen toimintaa mitataan seuraavilla tunnusluvuilla vuosittain: voitettujen laajojen juttujen osuus ja voitettujen summaaristen juttujen osuus.

Valmistelun ja täytäntöönpanon toimialalla mitataan valmisteltujen asioiden määrää vuosittain.

Talous- ja suunnittelukeskus

Tuottavuuden edistämisessä talous- ja suunnittelukeskuksen tehtävänä on tuottavuuden lisääminen koko kaupunkikonsernin toiminnassa johtamisen ja toimintatapojen ohjauksella. Viraston sisäistä tuottavuutta parannetaan toteuttamalla johtamisen ja suorituskyvyn itsearvioinnin pohjalta valittuja kehittämishankkeita.

Toimialarajat ylittävien palveluprosessien kehittämisessä talous- ja suunnittelukeskuksen tavoitteena on aluerakentamisen kustannushallinnan kehittäminen. Tavoitteena on kustannusten hallinta aina kaavoituksesta rakennussuunnitteluun ja toteutukseen saakka kehittämällä yhdessä muiden prosessiin osallistuvien virastojen kanssa kustannustenhallintajärjestelmää. Elinkeinostrategian toteuttamisessa jatketaan toimialarajat ylittävien yritysmध्येiseksi kumppaniksi palveluprosessien kehittämistä. Organisaatorajat ylittävien prosessien tuottavuutta parannetaan toimintatapamuutosten ja tietotekniikan keinoin.



1.3.2010

Helsingin Energia – liikelaitos

Liiketoiminnoissa keskitytään oman ydintoiminnan kehittämiseen. Engineering-toiminnassa siirretään detaljisuunnittelua entistä enemmän alihankkijoille. Tukipalveluissa lisätään ostopalveluiden käyttöä.

Edistetään henkilöstön sisäistä liikkuvuutta yksiköiden ja toimintojen välillä.

Tehostetaan henkilöstön käyttöä prosesseja kehittämällä. Selvitetään vaihtoehdot tuntipalkanlaskennan toteuttamisesta nykyistä kustannustehokkaammalla tavalla. Selvitetään miten kivihiihvoimalaitosten henkilöstön työtehtävissä voitaisiin ottaa huomioon voimalaitosten pitkät kessäseisokit. Haetaan toimintamalli, jolla voidaan parantaa konepaja- ja logistiikkatoimintojen sekä telinetöiden tuottavuutta. Otetaan käyttöön videoneuvottelut.

Jatketaan toimintojen sähköistämistä asiakaspalvelussa ja sisäisessä toiminnassa. Hyödynnetään etäluennan tuomia mahdollisuuksia (mm. lukemalaskutus, palveluprosessien kehittäminen, etäkytkentä ja – katkaisu, tuntienergioiden hyödyntämisen mahdollistava raportointijärjestelmä). Laajennetaan sähköistä laskutusta. Kehitetään asiakaspalvelukanavia online-palveluja laajentamalla (nettipohjainen Hintageneraattori pk-asiakkaille, yritysasiakkaiden Extranet-palvelut). Otetaan käyttöön verkkopalkka. Hankinnasta maksuun -prosessi yhdistetään ja otetaan vastaan vain verkkolaskuja. Kehitetään hankintojen toimittajaintegraatio (automaattinen toimitusvalvonta). Lisätään verkko-opiskelumahdollisuuksia.

Jatketaan toimintojen keskittämistä. Kaikkien kiinteistöjen managerointi (tekninen ja hallinnollinen isännöinti) keskitetään yhdelle yksikölle. Selvitetään mahdollisuudet keskittää lämmön ja jäähdytyksen asiakaspalvelutehtävät samaan yksikköön verkon ja sähkön asiakaspalvelun kanssa.

Tehostetaan tilojen käyttöä. Maanalaisten tilojen vuokrausta palvelin-keskuksille jatketaan. Lisätään tunnelitilojen käyttöä vuokraamalla tiloja ICT-toimijoiden viestiyhteyksille. Nostetaan toimitilojen vuokrausastetta (tavoite 97 %). Helenille tarpeettomat rakennukset pyritään myymään paitsi, jos ne sijaitsevat energiahuoltoalueilla tai kyseinen tontti nähdään tarpeelliseksi varata liiketoiminnan tuleviin tarpeisiin.

Parannetaan oman toiminnan energiatehokkuutta. Viedään läpi kiinteistöjen energiatehokkuusohjelma. Otetaan käyttöön työasemien virranhallintajärjestelmä (työasemien automaattinen sammutus yö- ja viikon-



1.3.2010

loppu-aikaan, näyttöjen sammutus myös päivällä, jos käyttämättä 15 min) säästö noin 500 MWh/v.

Helsingin Satama – liikelaitos

Tuottavuus määritellään suhteella tuotos/panos. Helsingin Sataman tuottavuuden seurantamittareiksi on valittu tuottavuusindeksi ja liikevaihto/henkilöstö. Tuottavuusindeksi kuvaa Helsingin Sataman kokonaistuottavuuden kehitystä. Tuottavuusindeksi lasketaan jakamalla suoriteindeksi menoindeksillä, jossa suoriteindeksi kuvaa Helsingin Sataman tärkeimpien suoritteiden määrän kehitystä tarkastelujaksolla ja menoindeksi käyttötalouden menojen kehitystä vastaavalla jaksolla.

Helsingin Satama on määrätietoisesti pitkällä tähtäyksellä sopeuttanut toimintaansa muuttuviin olosuhteisiin. Varsinkin viime aikoina on tehty huomattavia organisaatiojärjestelyjä ja toimintoja on tehostettu sekä ulkoistettu tilanteen vaatiessa. Henkilöstömäärä on näiden toimenpiteiden ansiosta supistunut olennaisesti. Edellä todettu huomioon ottaen Helsingin Sataman mahdollisuudet mittaviin säästöihin tässä suhdanetilanteessa ovat rajalliset etenkin, kun HelSa toimii tavaraliikenteessä landlord-periaatteella.

Tuottavuus ja palvelukyky riippuvat keskeisesti henkilöstöstä. Kustannusten kurissapitämiseksi ja karsimiseksi tietotekniikkaa hyödynnetään tehokkaasti. Hallinnossa, taloudessa sekä operatiivisissa toiminnoissa on jo käynnistetty useita tietojärjestelmähankkeita ja sähköisiä palveluja lisätään. Palveluiden edelleen tehostamiseksi organisaatorakennetta kehitetään ja henkilöstöä käytetään yli organisaatorajojen. Henkilöstöä koulutetaan moniosaamisen lisäämiseksi. Tavoitteena on tuottaa palvelut nykyistä pienimmillä resursseilla. Satamatalon tilojen käyttöä tehostetaan ja vapautuvat toimitilat pyritään vuokraamaan.

Helsingin Satamalla on jatkossa hyvät edellytykset tuottavuuden huomattavaan parantamiseen: panostukset Vuosaaren sataman infraan on lähes kokonaisuudessaan tehty, joten taantuman hellittäessä edellytykset tuotoksen eli liikennemäärien kasvulle ovat erinomaiset.

Tunnusluvut

	TA 2010	TB 2010
Liikevaihto/henkilö, 1 000 €	402	402
Tuottavuusindeksi	99,9	103,1



1.3.2010

Taloushallintopalvelu-liikelaitos

Taloushallintopalvelussa tuottavuutta ja tuloksellisuutta parannetaan seuraavilla toimenpiteillä:

- jatkamalla henkilöstöhallinnon lomakkeiden sähköistämistä yhdessä henkilöstökeskuksen ja asiakkaiden kanssa
- edistämällä verkkolaskutusta ja verkkomaksamista asiakkaiden, pankkien ja IT-toimittajien kanssa
- tekemällä tilitykset verotilijärjestelmän kautta verottajalle
- jatkamalla yhdessä asiakkaiden kanssa taksiveloitusten automatisointia
- laajentamalla pienkulujen käsittelyä M2 – järjestelmässä
- ottamalla excel – laskutuslomake käyttöön
- ottamalla käyttöön työajanseuranta

Taloushallintopalvelu on myös vahvasti mukana Helsingin kaupungin laskentajärjestelmän uudistushankkeessa. Uudistushankkeella tavoitellaan ympäristöä, johon myöhemmin toteutettavat, keskeiset kaupunkiyhteiset järjestelmät voidaan linkittää teknisesti helposti kytkettäviksi kokonaisuuksiksi ja siten tuottaa kaikille organisaatioitasoille ajantasais- ta tietoa nykyistä paremmin. Järjestelmän tukee kaupungin strategista tavoitetta: "Talouden tasapainosta huolehditaan ja tuotannon vaikutta- vuutta parannetaan". Hankkeen tavoitteena on myös toteuttaa laskenta- järjestelmä, jolla pystytään tuottamaan taloushallinnon palveluja kasva- valle ja monipuolistuvalle asiakaskunnalle.

Lisäksi Taloushallintopalvelu jatkaa talous- ja henkilöstöhallinnon pro- sessien kehittämistä yhdessä asiakkaiden kanssa tavoitteena kaupun- kiyhtenäiset automatisoidut prosessit. Työtä varten on perustettu viras- tokohtaiset asiakkuuden johto- ja seurantaryhmät. Molemmissa ryhmis- sä on asiakasvirastojen ja liikelaitosten sekä taloushallintopalvelun edustajia. Ryhmien tarkoituksena on asettaa ja toteuttaa prosessien kehittämistavoitteita, seurata tavoitteiden toteutumista sekä palvelujen laatuun ja määrään liittyviä asioita.

Tuottavuuteen ja tuloksellisuuteen vaikuttaa kuluvana vuonna täysimää- räisesti uusiin toimitiloihin muutto edellisen vuoden lopulla. Uudet toimi- tilat ovat pinta-alaltaan - 5.141 m² (- 40 %) pienemmät ja n. 55.000 €/kk edullisemmat. Toimitilojen pienenemisellä on heijastusvaikutuksia lisäk- si sähkö- ja siivous yms. kuluihin.



1.3.2010

Tukkutori

Kaupungin strategiaohjelman kilpailukykyosion mukaisesti painopisteenä on yritysten toimintaedellytysten parantaminen Tukkutorilla. Pyrimme siis kehittämään aluetta ja toimintojamme nykyistä paremmiksi ja houkuttelevammaksi yritysten kannalta.

Tuottavuuteen liittyy myös toiminnan kannattavuuden turvaaminen kustannustehokkaalla ja oikealla hinnoittelulla sekä kustannusten hallinnalla. Haastetta tuo Verkkosaaren alueesta luopuminen.

Pyrimme vaikuttamaan alueen ja sen yritysten energiapäästöjen ja liikenteen haittojen vähentämiseen ja jätteiden lajittelun tehokkuuteen. Tämä hyöty kohdistuu alueen yritysten lisäksi kaikille helsinkiläisille liikenteen haittojen vähenemisen myötä.

Henkilöstön osalta pyrimme vahvistamaan koulutusten avulla osaamista ja työn tuottavuutta. Vuoden 2010 teemana on työhyvinvoinnin edistäminen, minkä uskomme lisäävän työssä jaksamista ja samalla myös tuottavuutta erityisesti ikääntyvän henkilöstön osalta. Tukkutorin henkilöstön keski-ikä on selvästi korkeampi kuin kaupungilla keskimäärin.

Umbrella-toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto vuokrausprosessin nykyistä paremman toiminnan varmistamiseksi. Vaikutuksia on asiakastytyväisyyteen ja Tukkutorin talouteen ja yhteistyön paranemiseen yksiköiden välillä.

Sähkön käytön vähentäminen jatkuu jo viime vuonna alkaneen energiansäästöohjelman avulla. Tulokset näkyvät vuonna 2010 menojen vähentymisenä ja hiilijalanjäljen pienentymisenä.

Perinnän tehostaminen alkoi jo viime vuonna ja tulokset ovat olleet hyviä. Tehostaminen jatkuu edelleen ja sen avulla pyritään vähentämään taantumasta johtuvien vuokrausriskien vaikutuksia Tukkutorin talouteen.

Jätehuoltoprojektin läpiviemisen vaikutukset ovat merkittäviä Tukkutorin kustannuksille pitkällä tähtäimellä sekä ympäristön kannalta nykyistä paremman jätteiden lajittelun ansiosta.

Työhyvinvointivuoden teeman vieminen käytäntöön tehdään Oiva-akatemian avulla. Tavoitteena on työssäjaksaminen ja tuottavuus. Avoinna olevien teknisen yksikön tehtävien osalta tehdään uudelleenarvointi ja tehtäväkuvien määrittäminen.



1.3.2010

Talousseurannan ja -suunnittelun tehostaminen taloustiimikäytännön myötä tehdään mm. suunnittelemalla kunnostustöitä nykyistä pitkäjänteisemmin ja arvioimalla kunnostustöiden onnistumista.

Hankintakeskus

Tuottavuutta kehittävinä toimenpiteitä ovat mm. tuloskortin käyttöönottoa, joka sisältää tuottavuusmittareita ja yksittäisenä toimenpiteenä painatuspäällikön vakanssin täyttämättä jättäminen sekä viime vuosina tapahtunut ydintoimintaan keskittyminen.

Rakennusvirasto

Tuottavuuden parantamiseen pyritään ottamalla käyttöön uusi pysäköinninvalvonnan tietojärjestelmä, lisäämällä ylläpidon kilpailuttamista, kehittämällä tilaamisen menettelyjä, hyödyntämällä suhdanteista johtuvaa rakentamisen hintatason pudotusta, yhteinen työmaa -hankkeella (rakennuttamisen tehostaminen, kaivutöiden haittojen vähentäminen), keskittämällä hallintopalveluja sekä ottamalla käyttöön uusi tuottavuuden mittaustapa vuoden 2011 alusta.

Sähköisiä palveluja, vuorovaikutusta ja osallisuutta vahvistetaan ja asiakaspalaute otetaan toiminnan ja palveluiden jatkuvan kehittämisen pohjaksi ja voimavaraksi. Sähköisiä asiointimahdollisuuksia lisätään tapahtumien hallintajärjestelmässä (Winkki) ja pysäköinninvalvontajärjestelmässä (Pasi).

Toimialarajat ylittäviä palveluprosesseja parannetaan yhteinen työmaa -hankkeella, kehittämällä tapahtumalupien valmisteluprosessia, aluerakentamisen logistiikkaa ja työmaa-alueiden isännöintiä ja kaavoitusyhteistyötä.

Maankäytön ja asumisen toteutusohjelman mukaisen asuntotuotannon toteuttamisedellytykset varmistetaan kaavoitusyhteistyöllä ja ajoittamalla yleisten alueiden investointihankkeiden toteutussuunnittelu ja rakentaminen siten, että ne tukevat uusien aluekokonaisuuksien toteutuksen kokonaisaikataulua ja muun rakentamisen etenemistä.

Liikennejärjestelmää kehitetään kestävien liikennemuotojen edistämiseksi priorisoimalla joukkoliikenteen edistämishankkeiden ja pääkatuverkon kehittämishankkeiden toteutusta.

Mittaustyölaitteistoja kehitetään palvelemaan myös 3D- suunnittelua. Arkkitehtisuunnittelua, rakennesuunnittelua ja sisustussuunnittelua kehitetään.



1.3.2010

Tuottavuus:

2008	99
2009	93
2010	117

Rakentamispalvelu

Talousarvion 2010 sitovan tavoitteen mukaan toimintakatteen on oltava suurempi kuin 2,245 milj. euroa, joka on 1,2 % Staran liikevaihdosta. Vastaavasti 2010 talousarviossa vuodelle 2012 tehdyn taloussuunnitelman mukaan Staran toimintakatteen tulee olla 9,272 milj. euroa eli 5 %. Suunnitelman mukaisen toimintakatetavoitteen saavuttaminen edellyttää toiminnan hiomista kuluvana vuonna siten, että taloussuunnitelman toimintakate 2012 tullaan saavuttamaan.

Tavoitteena olevan toimintakatteen saavuttaminen edellyttää yhteisten menettelytapojen kehittämistä sekä aktiivista tuloseurantaa kaikilla organisaatiotasolla. Asiakkaiden kanssa tehtävillä puitesopimuksilla saadaan parannettua töiden suunnittelua ja maksuliikenteen ennustettavuutta.

Staraan perustettiin 1.1.2010 kahdeksan osastoa tavoitteena johtamisen tehokkuuden lisääminen ja suoritustehon kasvattaminen.

Staran vuoden 2010 tulosbudjetti perustuu voimaan tulleeseen uuteen organisaatiojakoon. Uusi organisaatorakenne parantaa toiminnan ohjattavuutta kun tuotanto ja suorittavat työntekijät tulevat lähemmäksi johtoa.

Aiempien osastojen sisälle kertynyttä osastohallintoa purkamalla saavutetaan kustannussäästöjä. Hallinnon osastoon keskitettiin vuoden 2009 aikana hallinnolliset yhteiset asiat ja keskittämistä sekä yhtenäisten menettelytapojen määrittelyä jatketaan optimaalisella tavalla vuonna 2010. Tuotannon osastoilla voidaan keskittyä tuotannon ydinosaamiseen ja sen kehittämiseen.

Staralla on tavoitteena olla toiminnallisesti tehokas palveluntuottaja, joka liiketaloudellisin periaattein toimien pystyy palvelemaan asiakkaitaan kilpailukykyisesti. Erityisesti on kiinnitetty huomiota organisaation kustannustehokkuuteen välttämällä liian pienien toimistotasosten yksiköiden perustamista. Samalla on kuitenkin huomioitu, että kutakin osastoa johtavalla yksikön johtajalla on mahdollisimman sopiva määrä suoria alaisia tehokkaan johtamisen toteutumisedellytysten luomiseksi.

Kaikki toimistotasoiset yksiköt ovat tulosvastuullisia tulosityksiköitä, joita johtaa tulosityksikön päällikkö. Tulosta seurataan säännöllisesti kokoon-



1.3.2010

tuissa tulostokouksissa. 1.1.2010 käynnistettyyn organisaatioon perustettiin controller-toiminnot ja alkuvuodesta käynnistyivät controller-koulutukset. Keväällä aloitettavassa johdon raportoinnin kehittämishankkeessa suunnataan taloushallinnon painopiste menneen raportoinnista tulevan ennustamiseen. Raportointihankkeessa tullaan kiinnittämään huomiota myös Staran toimintaan sopivien tuottavuutta mittaavien tunnuslukujen kehittämiseen.

Viraston hankinnat keskitettiin vuoden alusta logistiikkaosastolle. Stara toimii myös kaupungin teknisten tuotteiden ja palvelujen yhteishankintayksikkönä. Hankintakeskuksen yhteishankintapalveluja käytetään kaupungin linjausten mukaisesti.

Vuoden 2010 tavoitteena on saada käyttöpääoman tarve aiempaa vahvemmin hallintaan ja rajoittaa käyttöpääoman korkokuluja siten, että ne ovat enintään 0,4 % liikevaihdosta.

Kalusto- ja laitehankinnoissa kiinnitetään huomiota kaluston käyttöasteeseen. Vanhaa kalustoa vaihdettaessa ne pyritään korvaamaan monikäyttöisemmällä kalustolla, jonka tuotto-odotus on vähemmän kausisidonnaista.

Stara toimii vuokratiloissa. Vuonna 2009 aloitettiin Staralla toimitilojen käytön tehostaminen, jolloin suunniteltuja investointeja voitiin siirtää tai pienentää. Toimitilahallinto on keskitetty Staran hallintoon ja ylläpito on yksiköiden vastuulla. Siivous- ja vartiointi hoidetaan ostopalveluilla.

Pelastuslaitos

Pelastuslaitos on arvioinut toimenpiteitä tuottavuuden parantamiseksi valtionvarainministeriön keväällä 2009 linjaaman kuntien tuottavuusohjelman osa-alueiden mukaisesti: (1) henkilöstö, osaaminen ja työhyvinvointi (2) palvelujärjestelmä, prosessit ja sähköiset palvelut, (3) palveluverkko ja toimitilat, (4) organisaatio ja rakenteet, (5) hankinnat, (6) johtamisjärjestelmä ja (7) tuottavuusmittareiden kehittäminen, tutkimus, kehitys ja innovaatiot.

Tuottavuuden mittaamiseksi ja parantamiseksi pelastuslaitoksella on asetettu työryhmä. Työryhmän tarkoituksena on valmistella tuottavuuden mittaamiseksi sopivat arviointimallit ja näiden mallien arviointikriteerit. Työryhmä kehittää tuottavuuden mittaamiseen kaksi vaihtoehtoista mallia, joista toinen on matriisimalli ja toinen panos-tuotos -mallin mukainen laskentatapa. Työryhmän tavoitteena on saattaa tuottavuuden mittaamisen mallit käyttökelpoisiksi maaliskuun loppuun mennessä 2010.



1.3.2010

Pelastuslaitos arvioi tietojärjestelmien käytön tuottavuuden parantamisen kannalta kriittiseksi tekijäksi. Käyttäjäystävälliset ja nykyaikaiset tietojärjestelmät parantaisivat tehokkuutta ja tuottavuutta. Toisaalta vanhojen tietojärjestelmien jatkokehittäminen ja käyttöasteen nostaminen nähdään myös mahdollisuutena parantaa tuottavuutta toiminnallisten lisäysten ja käyttöliittymien kehittymisen kautta. Parhaiden käytäntöjen jakaminen kaupunkitasolla tietojärjestelmien käytössä nähdään kannattavana toimenpiteenä. Päällekkäisten tietojärjestelmien käyttö tulisi lopettaa etenkin talouden raportoinnissa. Tämä vähentäisi rutiinityön kuormaa ja helpottaisi raportointien aikataulusidonnaista ja strategista johtamista tukevaa työtä.

Toiminnanohjauksen parantaminen nähdään tärkeänä erityisesti hankesuunnittelussa ja -seurannassa sekä projektien hallinnoinnissa ja resursoinnissa. Varastonhallintaa ja ostoprosesseja kokonaisuutena tulisi kehittää ja toimintoja tehostaa. Näillä keinoilla hävikin määrää saataisiin valvottua ja sitä kautta vähennettyä.

Työtilojen toiminnallinen yhtenäistäminen ja logistisesti järkevä sijoittaminen parantaisi tuottavuutta. Pelastusyksiköiden maantieteellinen riskiluokitukseen pohjautuva sijoittaminen, joka kattaa koko pelastustoimen alueen ja erityiskohteet järkevästi, parantaisi toimintavalmiusaikoja ja sitä kautta myös tuottavuutta. Juhlapyhien ja suur tapahtumien huomiointi henkilöresurssitarpeessa sekä suur tapahtumiin ja -onnettomuuksiin liittyvää tiedottamista tulee parantaa entisestään. Tiedottamisen paraneminen edellyttää monien tahojen joustavaa yhteistyötä.

Tarpeettomien kokousten pitämisestä luopuminen ja asioiden hoito puhelimitse tai sähköpostilla silloin, kun se on riittävää, tulisi olla vakiintunut käytäntö. Tietynlainen harkittu vanhoista käytännöistä luopumisen opettelu organisaatiossa mainitaan myös tarpeellisena keinona lisätä tuottavuutta. Uudet työvälineet ja hoitotoimenpiteet tulee hyödyntää maksimaalisesti sekä pelastustoimessa että kiireellisessä sairaankuljetuksessa.

Pelastuslaitoksen sisäiseen erikoisosaamiseen, kuten ajoneuvojen ja viestilaitteiden huolto- ja korjauspalveluihin, on syytä panostaa jatkossakin. Nämä toiminnot parantavat suoraan kaluston operatiivista toimintavarmuutta ja takaavat luotettavan pelastustoimen hoidon asiakkaalle. Sairaankuljetuspalveluiden ja palopelastustoiminnan yhteistyöllä saavutetaan synergiaa, joka koetaan ensiarvoisen tärkeäksi tuottavuuden osatekijäksi asiakkaan kannalta myös taloudellisessa mielessä. Yhteistyö on toteutettu siten, että samat henkilöt vuorottelevat ambulansseissa ja pelastusautoissa eri työvuoroissa.



1.3.2010

Sairauspoissaolojen määrän vähentämiseen tähtäävät toimenpiteet nähdään tärkeänä osatekijänä tuottavuuden parantamisessa. Myös muut työkyvyn ylläpitoon ja työssä jaksamiseen liittyvät seikat koetaan panostamisen arvoisiksi paremman tuottavuuden saavuttamiseksi.

Tiettyjen toimintojen keskittäminen kaupunkitasolla arvioidaan järkeväksi, samoin kuin yhteishankintojen hyödyntäminen soveltuvien osin. Yhteishankinnoista saadaan hyötyjä, kun suuremmat volyymit alentavat yksikköhintoja ja yhteiskilpailutukset vähentävät prosessikuluja. Tekijänoikeudellisten ja immateriaalisten oikeuksien sekä kehitystyön arvon ymmärtäminen esimerkiksi pelastustoimen laitteiden tuotekehityksessä koetaan yhdeksi tuottavuuden parantamisen komponentiksi.

Edellä mainituista toimenpiteistä saadaan laadullista tuottavuuden parantamista ja parempaa palvelukykyä, mutta merkittäviin kustannussäästöihin tai henkilöstövähennyksiin nämä toimenpiteet eivät johda.

Ympäristökeskus

Ympäristökeskus toteuttaa tuloksellisuutta ja tuottavuutta parantavina toimenpiteinä mm. seuraavaa:

- Neljä vakanssia jätetään täyttämättä koko vuodeksi ja useita vakansseja pidetään avoinna osan vuotta (yhteensä noin 20 kk). Töitä hoidetaan toimintaprosesseja parantamalla ja sisäisillä töiden järjestelyillä.
- Lisätään verkossa käytävän asioinnin mahdollisuutta siirtämällä lomakkeita sähköiseen muotoon.

Tuottavuuden arvioidaan nousevan edelliseen vuoteen verrattuna noin 3 %. Euromääräinen säästö em. toimenpiteistä on yhteensä noin 300 000 euroa.

HKL

HKL tekee raitio- ja metrol liikenteen tuottamisesta sopimukset HSL:n kanssa. Näissä sopimuksissa on erikseen sovittu tuottavuustavoitteista. Sopimusten eri komponenteille on määritetty erilaisia tuottotavoitteita. Vuonna 2010 tuottavuustavoitteet ovat 1-2 % välillä.

Raitiol iikenteessä toimenpiteitä tuottavuuden parantamiseksi ovat mm. huollon ja korjaamon yhteistoiminnan lisääminen, kolarikorjauksien tehostaminen sekä huollossa monitoimisuuden hyödyntäminen ja henkilöstön oikea sijoittelu. Lisäksi laatua pyritään parantamaan ja samalla vähentämään ajamattomia lähtöjä hyödyntämällä uutta winbus-ohjausjärjestelmää henkilöstön keskipitkässä sijoittelussa, jotta esimer-



1.3.2010

kiksi ylitöitä voidaan vähentää. Sähkönkulutusta pyritään vähentämään tarkemmalla sähkönkulutuksen mittaamisella sekä kuljettajakoulutuksella.

Rakennusyksikössä tuottavuutta pyritään parantamaan mm. korjaushankkeiden seurantajärjestelmää kehittämällä ja Ratku-järjestelmän (ratojen kunnossapidon ohjausjärjestelmä) kehittämällä.

Hallinnossa tuottavuutta pyritään parantamaan keskittämällä hallintopalveluita, mikä mahdollistaa pidemmällä tähtäimellä eläköitymisten hyödyntämisen toiminnan tehostamisessa.

HKL tulee vuoden 2010 aikana määrittelemään tarkemmin tuottavuusmittareita sekä toimenpiteitä, joilla tuottavuutta voidaan parantaa.

Palmia

Palmian toimintaa ohjaa Helsingin kaupungin yhteisstrategioista erityisesti talouden tasapainoa ja palvelutuotannon vaikuttavuuden parantamista koskeva osio. Strategiaohjelman mukaan tukipalvelujen keskittämistä jatketaan. Erityisenä tavoitteena on kasvattaa keskitetyn tuottamisen osuutta ruokapalveluissa, siivouksessa ja vahtimestaripalveluissa.

Palmian tavoitteena on tuottaa kilpailukykyiset tukipalvelut kaupungin toiminnoille ja sitä kautta kasvattaa markkinaosuutta kaupungin tukipalveluissa. Yhteistyössä talous- ja suunnittelukeskuksen kanssa laaditaan suunnitelma kaupungin strategiaohjelmassa asetettujen tukipalvelujen keskittämistavoitteiden toteuttamiseksi.

Palmia tekee tiivistä yhteistyötä sosiaali-, terveys- ja opetustoimen kanssa palvelujen kehittämiseksi. Mm. erityisryhmien kuljetusten välityspalvelua kehitetään yhteistyössä sosiaaliviraston kanssa ja koulu-laisten välipalatarjontaa yhteistyössä opetusviraston kanssa. Terveyskeskus keskitti kotiateriapalvelut elokuusta 2009 alkaen Palmiaan ja toimintaa kehitetään ja tehostetaan yhdessä terveyskeskuksen kanssa.

Strategiaohjelman hengen mukaisesti Palmian tavoitteena on kasvattaa markkinaosuutta kaupunkikonsernin sisällä myös turvapalvelujen, kiinteistöhuoltopalvelujen sekä puhelinpalvelujen osalta.

MetropoliLab

Laboratorion haasteellisin tehtävä lähivuosina on tuottavuuden kohottaminen. Laboratorio lisää kilpailukykyään ja kustannustehokkuuttaan



1.3.2010

mm. parantamalla toimitusnopeutta automaattisia menetelmiä hyödyntäen. MetropoliLab – liikelaitos tullaan yhtiöittämään 1.6.2010 alkaen.

Sosiaalivirasto

Sosiaalivirasto on mukana koko kaupungin yhteisessä tuottavuuslaskentamallin kehittämistyössä. Tavoitteena on saada aikaan sosiaalivirastolle oma malli, tuottavuusmatriisi, jota voidaan käyttää soveltuvien osin hyväksi myös koko kaupungin tuottavuutta laskettaessa. Tuottavuuslaskennan pilotit sosiaalivirastossa ovat olleet vuosina 2007 - 2008: Vanhusten palveluasuminen ja suomenkielinen päiväkotihoido.

Päivähoidossa on otettu käyttöön laadun huomioon ottava tuottavuuden mittaamismenetelmä, tuottavuusmatriisi. Suurin painoarvo (45 %) on kustannustehokkuudella. Muita mittareita ovat mm. henkilöstömitoitutus, tilojen käyttö ja asiakastyytyväisyys. Tuottavuusmatriisista saadut tulokset käsitellään ja analysoidaan yksikkökohtaisesti (n. 170 yksikköä) ja tuloksien perusteella tehdään johtamistoimenpiteitä. Malli on valmisteltu yhteistyössä Tampereen teknillisen yliopiston ja kaupungin keskushallinnon kanssa. Päivähoidon sitovana tavoitteena vuodelle 2010 on, että tuottavuusmatriisilla mitattu tuottavuus nousee.

Vanhusten palveluissa matriisin tunnuslukuja vuodelta 2009 ei vielä ole kaikilta osin saatavilla. Matriisi on laadittu yksikkötasolle ja se on vanhusten vastuualueella tulospalkkio-ohjelman perusta. Tämän selkeä tavoite on parantaa tuottavuutta. Talousarviossa vuodelle 2010 on vanhusten vastuualueella koskien asetettu sitova tavoite, jossa tuottavuusmatriisilla laskettu tuottavuus nousee vanhusten palvelutaloissa. Tämä tavoite on otettu huomioon tulospalkkio-ohjelmassa.

Koko sosiaalivirastoa koskeva sitova tavoite vuodelle 2010 on, että tuottavuusmittarit on kehitetty sosiaaliviraston kaikkiin volyymiltaan merkittäviin palveluihin vuoden 2010 loppuun mennessä ja ne kattavat 65 % palvelutuotannon käyttömenoista. Laskennan piirissä on tällä hetkellä noin 53 prosenttia. Kun suurimmat toiminnot ovat jo mukana, niin lopuilla toiminnoilla on tavoitetta vaikea saada toteutumaan, sillä ne ovat koko viraston kokonaiskustannuksista prosentuaalisesti pieniä. Vanhusten palveluiden ja lasten päivähoidon osalta volyymista on jo 80 % täytetty. Matriisin laskentamalli yksikkötasolta ylöspäin on vielä konkretisoimatta, eli miten virastotason kokonaistuottavuus lasketaan.

Sosiaalitoimen palvelujen ja toimintojen suunnittelussa tuottavuutta parannetaan mm. tehostamalla omien yksiköiden käyttöä ja vähentämällä ostopalveluja. Asiakaspalvelujen ostot vähenevät sosiaalitoimen käytösuunnitelman mukaan noin 14,0 % vuoden 2009 toteuma-arvioon ja noin 4,9 % vuoden 2008 tilinpäätökseen verrattuna.



1.3.2010

Palvelustrategian linjausten mukaisesti sosiaalitoimessa uudistetaan palvelujen tuotantotapoja ja palvelurakenteita kaikilla vastuualueilla. Rakennemuutokseen liittyen vähennetään laitoshoidoa sekä lisätään ennaltaehkäiseviä työmuotoja, varhaista tukea, avo- ja asumispalveluja ja perhehoitoa. Palvelusetelien käyttöalaa selvitetään ja laajennetaan lainsäädännön suomia mahdollisuuksia hyväksikäyttäen.

Vuoden 2010 aikana sosiaalivirastossa vähennetään vastuualueittain vuokratyövoiman käyttöä. Työvoiman vuokrauspalvelut vähenevät käyttösunnitelman mukaan noin 30,9 % vuoden 2009 toteuma-arvioon ja noin 35,1 % vuoden 2008 tilinpäätökseen verrattuna.

Sosiaaliviraston yhtenä strategisena tavoitteena on innovaatioilla kokonaistuottavuus paremmaksi. Talouden tasapainotuksen ja tuottavuuden parantamisen lähtökohtana sosiaalitoimessa ovat monituottajamalliin perustuvat palvelustrategia ja palvelurakenteen keventäminen. Tavoitteena on erityisesti laitospalvelujen ostojen vähentäminen. Omaa henkilöstöä vahvistetaan laajenevan toiminnan myötä lasten päivähoidossa, lapsiperheiden palveluissa ja vanhusten palveluissa. Henkilöstösopeutus kohdistetaan työvoiman vuokraukseen.

Lasten päivähoido

Lasten päivähoidon osalta omissa päiväkodeissa lapsia on vuoden 2010 käyttösunnitelman mukaan noin 690 enemmän (noin - 430 toteuma-arvioon 2009 verrattuna) ja ostopalvelupäiväkodeissa noin 580 vähemmän kuin vuonna 2009 liittyen palvelustrategian mukaiseen muutokseen.

Lasten päivähoidon vastuualueella otetaan käyttöön asiakasohjaus kevyempiin palvelumuotoihin: kerhotoimintaan ja yksityisen hoidon tukeen. Vastuualueella valmistellaan palveluseteliä kerhotoimintaan. Palvelusetelin käyttöönotolla tavoitellaan 250 lasta kerhotoimintaan, mikä vastaavasti vähentäisi päiväkotihoidon käyttöä. Yksityisen hoidon tuen lapsimäärä kasvaa noin 600:llä vuoden 2009 käyttösunnitelmaan verrattuna. Vuoden 2009 yksityisen hoidon tuen toteuma-arvioon verrattuna kasvua on noin 840 lasta. Päivähoidossa otetaan käyttöön yksityisille palveluntuottajille suunnattu uuden toiminnan käynnistämistuki, jonka avulla pyritään lisäämään yksityistä palvelutuotantoa.

Vastuualueen henkilöstömäärä pienenee noin 500 työntekijällä vuoden 2010 loppuun mennessä. Päivähoidon ruoka- ja osittain siivoushuolto siirretään Palmian hoidettavaksi 1.8.2010 alkaen. Päivähoidon tukipalvelujen henkilöstö vähenee olennaisesti siirron myötä. Sen sijaan hoito- ja kasvatushenkilöstö lisääntyy lasten määrää vastaavasti.



1.3.2010

Lapsiperheiden palvelut

Lastensuojelun palvelurakennemuutoksen toteuttamista jatketaan siirtämällä sijaishuollon painopistettä laitoshoidosta perhehoitoon. Tavoitteena on, että perhehoidon uusien asiakkaiden määrä kasvaa olennaisesti vuoteen 2009 verrattuna. Omia uusia laitospaikkoja otetaan vuoden 2010 aikana käyttöön 21. Ostettavia laitospaikkoja vähennetään yli 300 paikalla vuoden 2009 toteuma-arvioon verrattuna. Perhehoitopaikkoja lisätään noin 110 paikalla vuoden 2009 käyttösuunnitelmaan ja noin 100 paikalla vuoden 2009 toteuma-arvioon verrattuna.

Lapsiperheiden palvelujen vastuualueella asiakaspalvelujen ostoissa menojen muutos verrattuna vuoden 2009 tulosbudjettiin, on -10,4 milj. euroa ja -21,3 milj. euroa arvioituun toteumaan, mikä aiheutuu lastensuojelun palvelurakennemuutoksen kautta haettavasta kustannussäästöstä.

Aikuisten palvelut

Aikuisten palvelujen vastuualueella eri sektoreiden rakennemuutoksia jatketaan vuoden 2010 aikana. Rakennemuutoksien toteuttaminen pienentää vastuualueen menoja noin 6 milj. euroa vuonna 2010. Rakennemuutoksien yhteydessä vahvistetaan avohuoltoa ja vähennetään laitospalveluja, vältetään päällekkäisiä palveluita oman ja ostopalvelujen kanssa ja henkilöstön liikkuvuutta tuetaan tarkoituksenmukaisesti. Samoin yhteistyötä palveluiden käyttäjien kanssa tehostetaan ja asiakkaita ohjataan myös järjestöjen tarjoamaan vertaistukitoimintaan.

Rakennemuutokseen sopeutumista edistetään lisäämällä henkilöstön tarkoituksenmukaista liikkuvuutta. Vastuualueen henkilötyövuosien arvioidaan vähenevän 62 henkilötyövuodella. Henkilöstömuutokset merkitsevät noin 2,7 milj. euron säästöjä vuonna 2010.

Palvelusetelityöryhmän selvitys palvelusetelin käyttöönotosta aikuisten palvelujen vastuualueella sisältää ehdotukset palvelusetelin hyödyntämiseksi rajatussa joukossa vastuualueen palveluita. Palvelusetelin käyttöönotolla vähennetään erityisesti asiakaspalvelujen ostoja ja vähennetään oman palvelutuotannon paineita.

Vanhusten palvelut

Vanhusten palvelujen rakennetta muutetaan Helsingin strategiaohjelman mukaisesti siten, että ennaltaehkäiseviä palveluja tarjotaan väestönkasvua vastaavasti ja ympärivuorokautista palvelua, erityisesti laitoshoidoa, vähennetään. Ennaltaehkäisevien palvelujen avulla pyritään



1.3.2010

vähentämään painetta kotihoitoon sekä ympärivuorokautiseen palveluun. Vanhusten palveluissa laitoshuollonpaikkoja vähennetään noin 185 paikalla vuoden 2009 toteuma-arvioon verrattuna.

Palvelusetelin käytön ennakoidaan edelleen kasvavan tulevina vuosina vanhusten palvelujen vastuualueella. Palveluasumisen ostopaikkojen määrä kasvaa vuoden 2010 aikana 63 paikalla, joista 23 on palvelusetelipaikkoja.

Vuoden 2010 aikana vastuualueella vähennetään henkilöstövuokrauksen määrärahoja kolme miljoonaa euroa, mikä vastaa noin 67 kokoai-kaista vakanssia.

Tietotekniikan hyödyntämishankkeet tuottavuutta parantavina toimenpiteinä

Vuosien 2010 – 2012 aikana sosiaaliviraston tietotekniikka- ja verkkopalveluhankkeissa painopiste siirtyy sähköisen asioinnin ja asiakkaiden tietoteknisten mahdollisuuksien parantamiseen.

Verkkopalveluihin ja sähköiseen asiointiin on varattu 0,5 milj. euroa vuodelle 2010. Sosiaaliviraston sähköisen asioinnin kehittämistä jatketaan. Vuoden 2010 aikana toteutetaan isyyden tunnustamisen prosessin sähköistämisen pilotointi ja tehdään pitkän aikavälin sähköisen asioinnin kehittämisohjelma.

Osana verkkopalveluja ja sähköistä asiointia on sosiaaliviraston suunnitelma kaupungin tietotekniikkastrategian yhteen kärkihankkeeseen "Tietotekniikkaa kaikille". Sähköisen asioinnin hankkeelle "Vuorovaikutteinen asiointi" on varattu 0,1 milj. euroa.

Tukiprosessien yhtenäistämiseen ja tehostamiseen on varattu 1,2 milj. euroa vuodelle 2010. Vuoden 2009 lopussa saatiin valmiiksi sosiaaliviraston asiakastyön tietovarastohanke, joka mahdollistaa asiakastyön tietojen monipuolisen hyötykäytön. Tietovarastoa ja sen käyttöä kehitetään edelleen.

Avoimuus ja vuorovaikutus- hankekokonaisuuteen on varattu 0,05 milj. euroa vuodelle 2010. Hankkeeseen liittyen toteutetaan kaupungin suunnitelmien mukaisesti luottamusmiesten sähköinen kokouskäytäntö.

Tietotekniikan mainitut hankkeet ovat perusinvestointeja, joissa säästöt saadaan aikanaan palvelutuotannossa.



1.3.2010

Terveyskeskus

Kokonaisuutena terveyskeskuksen tuottavuuden arvioidaan vuoden 2010 talousarviossa nousevan lievästi.

Osastokohtaiset toimintasuunnitelmat sisältävät kustannustehokkuuden lisäämisen ja palvelujen rakennemuutoksen jatkamista koskevan osion, joissa tuottavuuden parantamista koskevinä keskeisinä toimenpiteinä voidaan tiivistetysti todeta seuraavat.

Terveysasemilla lisätään tuottavuutta koordinoimalla keskitetysti keskeisten toimintamallien kehittämistä (työparimalli, perushoitajien työnkuvan kehittäminen, listautumismalli, monisairaalan potilaan hoitomalli, päivystys). Tilastoituvien suoritteiden lisäksi arvioinnissa otetaan huomioon muu ns. ei-tilastoituva työ. Vuokralääkäreiden käytöstä on sovitettu periaatteet osaston johtoryhmässä siten, että saavutetaan 10 % vähenemä. Erityistä seurantaan tullaan kohdentamaan laboratorio- sekä kuvantamistutkimusten sekä omahoitotarvikkeiden seurantaan.

Kotihoidossa tuottavuutta lisätään oman työn tuottavuutta lisäämällä, missä keinoina ovat henkilökunnan työajanseurannan tehostaminen automatisoinnin avulla ja työvälineitä kehittämällä, missä yhteydessä käyttöön otetaan n. 200 kannettavaa työasemaa, joiden avulla asiakastietojen kirjaaminen tapahtuu kotikäyntien aikana. Kotihoidon kohdentamista hoidon tarpeeltaan keskiraskaisiin asiakkaisiin jatketaan ja seurataan asiakkaiden maksuluokkatietoja, RaVa ja RAI- mittauksia. Kotihoidon tuotteistushankkeessa tuloksena saatua RAI:n toimintakykymittareihin perustuvaa asiakkaiden RUG-kustannuspainomittaria on tarkoitus käyttää toiminnan suunnittelussa ja kustannusvaikuttavan hoidon toteuttamisessa.

Hammashuollossa ryhdytään asiakaskäyntimäärien lisäksi seuraamaan vaativuuden mukaan painotettujen toimenpiteiden määrää. Osasto osallistuu edelleen THL:n koordinoimaan SUHAT-hankkeeseen, joka painottuu tehokkuuden ja vaikuttavuuden arviointiin ja hyvistä käytännöistä oppimiseen. Sähköisten palvelujen hyödyntämisellä ja esimiestyön keskittämällä lisätään klinisen työn osuutta.

Kaupunginsairaalassa jatkuu vuodeosastotoiminnan tuottavuushanke, vuoden 2010 aikana otetaan kantaa vuodeosastojen hoitohenkilöstön rakenteeseen käyttäen hyväksi mm. osastofarmasiakokeilun, hoitotyön logistiikkahankkeen sekä varastoautomaatiohankkeen havaintoja. Tuotteistushanke käynnistyi syksyllä 2009. Tavoitteena on kehittää uusiin toimintatapoihin kannustava tuotteistus, joka perustuu jakso/ hoidettu potilas – ajatteluun. Hanketta toteutetaan yhteistyössä Oulun kaupunginsairaalan kanssa. Perustason apuvälinepalveluita on keskitetty ja tavoitteena on, että jakelu toimisi jatkossa Herttoniemen, Malmin ja



1.3.2010

Laakson sairaaloissa, jolloin Kivelän ja Koskelan toimipisteistä luovut-taisiin.

Psykiatria jatkaa InterRAI-Mental Health- arviointijärjestelmän kehittä-mistä ja osallistuu THL:n kanssa toteutettavaan tuotteistushankkee-seen. Psykiatria jatkaa tietotekniikan hyödyntämismahdollisuuksien selvittämistä ja pyrkii tilankäytön tehostamiseen sekä kehittämään tilo-
jen yhteiskäyttöä.

Hallinto- ja palvelukeskus toteuttaa tilojen hallinnassa hyväksyttyä tila-strategiaa, jonka avulla tilakustannuksia hallitaanärkevin tilakäyttöra-tkaisuin. Investointiohjelmassa otetaan huomioon palveluverkon muu-tokset ja seudullisen yhteistyön mahdollisuudet. Arkistotoimessa uusi päätearkisto mahdollistaa kustannustehokkaamman toiminnan, minkä vaikutukset alkavat toteutua kustannuksissa vuonna 2011. Tekstinkä-sittelyssä selvitetään mahdollisuudet toiminnanohjausjärjestelmän käyt-töön. Varastotarvikkeiden tilausautomaatiolla vapautetaan hoitohenki-löstön työaikaa kolmella Haartmanin sairaalan osastolla. Pilotin perus-teella päätetään automaation laajentamisesta. Kuljetusyksikössä ote-taan käyttöön nettitilaus helpottamaan osastoja tilausten teossa, mikä vapauttaa resurssia kuljetuspuolelle vähentäen ulkoa ostettavia kulje-tuksia.

Opetusvirasto

Keskeisinä tuottavuutta edistäviä toimenpiteitä ovat perusopetuksessa tilojen käytön tehostaminen ja toisen asteen koulutuksessa opiskelijo-i-den valmistumisaikojen lyhentäminen. Resursseja kohdennetaan eri opetusmuotojen välillä ja sisällä uudelleen muuttuvien palvelutarpeiden edellyttämällä tavalla lisäresurssitarpeiden välttämiseksi. Lisäksi tuotta-vuutta nostavat talousarvioraamin toteuttamisen edellyttämät sopeut-tamistoimenpiteet.

- o Valmistellaan lautakunnan päätettäväksi yleissivistävän koulu-tuksen oppilaspaikkojen vähentämistarpeen mukaiset esityk-set sekä selvitetään tilojen iltapäivä-, ilt- ja vapaa-ajankäytön tehostamismahdollisuudet.
- o Toisen asteen koulutuksessa on vuonna 2010 tavoitteena nostaa opintonsa kolmessa vuodessa suorittavien opiskelijo-i-den osuus kaikista opiskelijoista seuraaviksi
 - suomenkielisessä lukiokoulutuksessa 85 % (vuonna 2008 vastaava luku 82,5 %)
 - ruotsinkielisessä lukiokoulutuksessa 91 % (91 %)
 - ammatillisessa oppilaitosmuotoisessa koulutuksessa 55 % (47 %)



1.3.2010

Talousarvion 2010 noudattamisohjeissa on edellytetty, että tulosbudjetissa esitetään konkreettiset tavoitteet toimenpiteiden kustannuksia vähentävistä vaikutuksista. Edellä kuvatuista toimenpiteistä toisen asteen opiskelijoiden valmistumisaikojen lyhentäminen ja resurssien kohdentaminen eri opetusmuotojen välillä ja sisällä uudelleen liittyvät olemassa olevien resurssien käytön tehostamiseen, eikä niillä ole näin ollen kustannuksia alentavia vaikutuksia.

Tilojen käytön tehostaminen oppilasmäärän laskun edellyttämällä tavalla vähentäisi kiinteistöihin liittyviä menoja arviolta 5 – 7 miljoonaa euroa vuodessa. Toteutuvat säästöt riippuvat tehtävistä päätöksistä. Talousarvion toteuttamisen edellyttämät sopeuttamistoimenpiteet puolestaan tarkoittavat vuositasolla noin 12,5 miljoonan euron säästöjä.

Vastuualuekohtaiset tarkastelut tuottavuutta ja vaikuttavuutta parantavista toimenpiteistä

Perusopetus ja lukiokoulutus

Perusopetuksen palveluverkko sopeutetaan vähenevän oppilasmäärän mukaiseksi.

Oppimisympäristöjen kehittäminen edesauttaa erilaisten oppijoiden oppimista tavoitteiden mukaisesti. Tämä lisää opetuksen vaikuttavuutta.

Oppilashuollon kehittämiseen liittyvät hankkeet lisäävät vaikuttavuutta ja välillisesti myös tuottavuutta, kun oppilaat saavat apua tarpeeksi varhaisessa vaiheessa.

Lukioiden tuottavuutta lisätään ohjaamalla opiskelijoita suorittamaan lukio-opinnot kolmessa vuodessa. Koulutuksen vaikuttavuutta lisätään opiskelijälähtöisemmillä pedagogisilla käytänteillä ja lisäämällä opetuksen vuorovaikutteisuutta.

Ammatillinen koulutus

Tuottavuutta lisää oppilaitosmuotoisen koulutuksen osalta opintojen suorittaminen kolmessa vuodessa, keskimäärin 40 opintoviikkoa vuosittain, sekä opintojen keskeyttäjiä määrän vähentäminen. Koulutuksen vaikuttavuutta lisätään opiskelijälähtöisemmillä pedagogisilla käytänteillä ja lisäämällä opetuksen vuorovaikutteisuutta.

Oppisopimuskoulutuksen tuottavuutta lisätään kehittämällä verkkopohjaista oppisopimuksen ohjausjärjestelmää. Tietopuolinen koulutus järjestetään pääasiassa kaupungin omissa oppilaitoksissa silloin, kun kaupungilla on tutkinnon järjestämislupa. Tarvittaessa voidaan kuitenkin



1.3.2010

kin lisätä kokonaistaloudellisuutta kilpailuttamalla koulutuspalveluja. Koulutuksen vaikuttavuutta lisätään järjestämällä uusille oppisopimus-kouluttajille työpaikkaohjaajakoulutusta.

Keskitetty tietotekniikka- ja kiinteistöpalvelut

Tuottavuutta parannetaan tilankäytön tehostamisella ja tukipalvelujen kilpailuttamisella kaupunginvaltuuston päätösten mukaisesti.

Hallinto

Virastohallinnon sekä koulujen ja oppilaitosten itsearviointien tulokset ovat pohjana paikannettaessa kehittämiskohteita laadun ja vaikuttavuuden parantamiseksi. Koska tulokset valmistuvat vasta vuoden 2009 lopussa, kehittämiskohteet ja niihin liittyvät toimenpiteet täsmentyvät vuoden 2010 alussa.

Suomenkielinen työväenopisto

Suomenkielisessä työväenopistossa tuottavuutta ja tuloksellisuutta parannetaan seuraavilla toimenpiteillä.

Perustuotanto eli kurssitarjonta on ajanmukaista ja kurssipaikat pyritään täyttämään mahdollisimman hyvin. Alamittaisia kursseja ei järjestetä.

Henkilöstösuunnitelman avulla henkilöstörakennetta kehitetään. Opiston johtoryhmä toimii vakituisena hepro-elimenä ja jokaisen avautuvan vakanssin tuleva käyttö arvioidaan.

Opistojärjestelmän uusimisen aloittaminen on investoinneissa mukana. Järjestelmä on keskeinen niin kurssisuunnittelun kuin myös asiakashallinnan näkökulmasta.

Vuoden 2009 joulukuussa johtokunnan hyväksymä palveluverkkosuunnitelma otetaan käyttöön ja tilahallintaa kehitetään edelleen.

Vuonna 2009 valmistuneiden ME-hankkeen ja itsearvioinnin tulokset otetaan käyttöön kehitettäessä opiston johtamista ja arjen työkäytäntöjä.

Ruotsinkielinen työväenopisto

Yhteistyötä suomenruotsalaisten laitosten kanssa sekä pääkaupungissa että koko seudulla kehitetään edelleen toiminnan vahvistamiseksi ja



1.3.2010

turhan kilpailun välttämiseksi. Selkeällä suomenruotsalaisten toimijoiden välisellä tehtävän- ja vastuunjaolla voidaan päästä kustannustehokkuuteen. Opisto kehittää myös yhteistyötään kaupungin suomenkielisen työväenopiston kanssa mm. arviointi- ja henkilöstöasioissa. Lisäksi opisto tekee yhä enemmän yhteistyötä naapurikuntien – erityisesti Espoon, Kauniaisten ja Vantaan – kaksikielisten opistojen kanssa suunnitteluun, ilmoitteluun, koordinointiin, yhteisiin hankkeisiin, koulutuspäiviin ja neuvotteluihin liittyvissä asioissa.

Opisto on tietotekniikkasuunnitelmassaan laatinut strategioita lähivuosille. Sekä sisäistä että ulkoista viestintää parannetaan aktiivisella intranetin kehittämisellä sekä markkinoinnilla. Opisto on mukana yhteisessä ilmoittautumisportaalissa, joka on rakennettu pääkaupunkiseudun työväen- ja kansalaisopistoja varten. Opisto osallistuu uuden hallinnollisen ohjelman kehittämiseen kansalaisopistoja varten seudun opistojen kanssa. Uusia toimenkuvia otetaan käyttöön koko henkilöstölle sekä lisäksi työsuoritusten arvioinnin periaatteita. Henkilöstön ammatillista osaamista ylläpidetään jatkuvalla täydennyskoulutuksella, erityisesti IT-taitoja on jatkuvasti päivitettävä

Kaupunginkirjasto

Tavoitteena on parantaa tuottavuutta ensisijaisesti toimintaprosesseja ja työtapoja kehittämällä. Tietoteknisten ratkaisujen, palvelukulttuurin muutoksen, konseptisuunnittelun ja kokeilutoiminnan avulla parannetaan myös palvelujen laatua. Henkilöstövähennykset toteutetaan luonnollista poistumaa hyväksi käyttäen.

Kaupunginkirjasto on yrittänyt arvioida, mitä säästöjä esitetyillä toimenpiteillä voitaisiin saada aikaan. Arviot ovat karkeita arvioita eikä kustannussäästöarviota ole voitu esittää kaikkien toimenpiteiden osalta. Kaupunginkirjasto korostaa, että suuri osa esitetyistä säästöistä on laskennallisia, sisäistä tehokkuutta parantavia, eikä ko. säästöjä voi "ulosmitata" kaupunginkirjaston budjettiraamista.

Kaupunginkirjaston tuottavuus laskee 7 % vuodesta 2006 vuoteen 2009 ja 4 % vuodesta 2008 vuoteen 2009. Menot ovat kasvaneet 6,3 % vuodesta 2008 vuoteen 2009 ja kokonaissuorite 0,5 %.



1.3.2010

Toimenpiteet 2010–2012

**Toteutus- Arvioitu säästö
ajankohta**

Palvelualueuudistukset toteutetaan työvoimaa säästäten.

2005-
2015

Ensimmäinen varsinainen palvelualueuudistus toteutettiin Itäkeskuksen kirjastossa vuonna 2005. Tämän jälkeen ko. uudistuksia on toteutettu jatkuvasti jo useissa kohteissa. Palvelualueiden uudistamista jatketaan.

Kirjaston henkilötövuosien määrä on laskenut v.2005 tasosta; 475 htv vuoden 2009 tasoon; 471 htv. Osa tästä vähennyksestä voidaan kohdistaa palvelualueuudistukseen ja tähän liittyen itsepalvelun ja automaation lisääntymiseen. Henkilökuntaa on siirtynyt asiakaspalvelusta mm. verkkopalvelutehtäviin. Keskimääräinen henkilötövuoden hinta (sis. henkilöstö sivukulut) on n. 35 000 euroa.

Henkilöstömäärän sopeuttaminen budjettiraameihin.

2010

Työn tehokkuutta parannetaan mm. siten, että eläkkeelle siirtyvien tilalle ei palkata uutta henkilöä.

Tavoitteena on saada 13–15 hengen vähennys henkilöstönormiin vuonna 2010. Vähennykset tehdään ensisijaisesti suurista yksiköistä, jolloin kirjastoverkon palvelut voidaan parhaiten turvata. Arvioitu säästö noin 480 000 euroa.

Uuden palvelu- ja tilakonseptin käyttöönottoa tuetaan mm. hyödyntämällä kannettavia tietokoneita.

2011

Neuvontahenkilökunnan siirtymiset palvelutilanteissa vähenevät. Kysymys on työajan tehokkaammasta käytöstä, työn tehokkuus kasvaa. Arvio työn tehokkuuden kasvusta on 3 htv, säästö noin 105 000 euroa.

Verkkomaksamismahdollisuuden vaikutus kirjastojen kassanhoitotyöhön.

2011

Käteisen rahan ja maksukorttien käsittely vähenee, arvio työn säästöä on 3 htv, 105 000 euroa

Verkkomaksamishankkeesta tulee kaupungin vetämä hanke.

Työvuorosuunnittelua parannetaan uusien kävijälaskureiden tuottaman nykyistä yksityiskohtaisemman tiedon avulla.

2010-
2011

Uusien laskureiden käyttöönotto (2010) mahdollistaa tilapäisen työvoiman käytön kohdistamisen kirjastojen ruuhka-aikoihin. Säästöarvio 3 htv, 105 000 euroa.

Prosesseja kehitetään henkilötöitä säästävään suuntaan.



1.3.2010

*Kokoelmaprosessi	2010-2012	Kokoelmaprosessia tehostetaan aineistotilausten osalta siten, että kerralla tilataan tarvittava määrä, jolloin vältetään lisätilauksilta. Arvioitu henkilötöysäästö on noin 1/6 osa hankintasihteerin vuosittaisista palkkamenoista eli noin 5000 euroa/vuosi.
*Verkkopalvelusisältöjen tuottaminen		Lähinnä lisää vaikuttavuutta. Verkkokäyntien määrä on jo v. 2008 ylittänyt kirjastokäyntien määrän ja trendi näyttää jatkuvan.
Toteutetaan toimialarajat ylittäviä palveluja eri asiakassegmenteille (esim. lapset, nuoret, seniorit, maahanmuuttajat)		Eri hallintokuntien henkilöstön yhteistyötä tulee lisätä. Lastenkirjastot koulujen yhteydessä on jo toteutettu.
RFID:n käyttömahdollisuudet ja kustannukset kokoelmanhallinnassa ja lainauspalvelussa selvitetään.	2012-	Aineiston pinoluenta yksittäisen aineiston käsittelyn sijaan lyhentää läpimenoaikoja, nopeuttaa lainaus- ja palautusrutiineja sekä edistää työn tehokkuutta. Arvio työn säästöstä 5 htv, 175 000 euroa. Itsepalvelun käyttöaste nousee, mikä vähentää henkilökunnan määrää, arvio 1 htv, 35 000 euroa Tehostaa aineiston lajittelua ja logistiikkaa; nopeuttaa aineiston syöttöä lajittelijoihin ja niteet voidaan lukea suoraan laatikoista. Vaikutus sekä kirjastoissa että kaupunginkirjaston lähettämässä. Arvio henkilötövuosien säästöstä 5 htv, 175 000 euroa. RFID:n käyttöönotto tehostaa aineiston hakua; aineistoa ei tarvitse nostaa pois hyllystä. Parantaa työtehokkuutta, Arvio henkilötövuosien säästöstä 5 htv, 175 000 euroa. Mahdollistaa yhtenäisen suojausjärjestelmän HelMet-kirjastoissa, pienentää aineiston hävikkiä, arvio noin 100 000 euroa. RFID:n käyttöönoton säästövaikutukset, yhteensä arvio 660 000 euroa. Toisaalta investointien kustannukset ovat samaa luokkaa. Investointien poistoajan jälkeen (3 v) ylläpitokustannukset huomioon ottaen laskennalliseksi säästökseen arvioidaan vuositasolla noin 300 000 euroa.



1.3.2010

Toimipisteiden profiloitumista edistetään.

HelMet- yhteistyön lisääminen palvelutuotannossa.

*kirjastoautopalvelut

* verkkopalvelut

* kehittämisspalvelut ja koulutus

Uuden sukupolven vuorovaikutteiset verkkopalvelut 2011

Kaupunginkirjasto kehittää kirjastoverkkoa yhteistyössä muiden hallintokuntien kanssa aukioloaikoja ja sijaintia arvioiden.

RFID-teknologian käyttöönotto vaatii paljon henkilötyötä. Päätöstä RFID-teknologian käyttöönotosta ei ole tehty HelMet-kirjastoissa.

Vuosien 2009–2010 aikana tutkitaan alueiden profiloitumista ja tuloksista vedetään johtopäätökset (Maantieteellinen vaikutusalue tutkimus)

Seudullinen kirjastoautotyöryhmä ei ole löytänyt säästöjä ajojen koordinoinnista, mutta tutkimista jatketaan. Käytössä on 2 kirjastoautoa ja 1 vara-auto.

Verkkoviestintä tehdään yhdessä, säästö 1/2 htv, 17 500 euroa

Yhteisesti järjestetystä koulutuksesta saatava säästö on 50 %, esim. v. 2009 tason mukaan säästö olisi noin 15 000 euroa. Yhdessä tuotetun koulutuspäivän hinta on noin 5 euroa. Yhteisesti toteutetuista asiakastutkimuksista voidaan laskea n. 50 %:n säästö.

Otetaan käyttöön pikaviestintä (Meebo/Messenger/Skype), Palvelut säästävät asiakkaiden aikaa ja matkakustannuksia. Lisää vaikuttavuutta.

Taidemuseo

Taidemuseo edistää vuonna 2010 tuottavuutta ja tuloksellisuutta mm

- tarjoamalla monipuolisia ja laadukkaita asiakaspalveluja suhteessa toimintakatteeseen (laadittu tuottavuusindeksi)
- panostamalla tunnettuuden lisäämiseen, toiminnasta tiedottamiseen, viestintään ja näkyvyyteen kävijämäärätavoitteen saavuttamiseksi ja kasvattamiseksi ja sitä kautta myös vaikuttavuuden lisäämiseksi
- ottamalla käyttöön sähköisiä palveluja mm asiakastiedottamisessa
- mittaamalla asiakastyytyväisyyttä ja hyödyntämällä saatuja tuloksia tuottavuuden ja tuloksellisuuden edistämiseksi



1.3.2010

- seuraamalla paperinkulutusta ympäristötavoitteena ja asettamalla tulostavoitteen kulutuksen vähentämiseksi
- kehittämällä johtamista ja henkilöstön osaamista mm valmennuksin ja kehittämällä viraston toimintaa suorittamalla itsearviointeja (2 itsearviointia vuonna 10)
- lisäämällä henkilöstön työhyvinvointia yhdessä henkilöstön kanssa sovituin toimenpitein
- toteuttamalla hallintokuntarajat ylittäviä hankkeita tiivistämällä yhteistyötä mm opetusviraston kanssa

Nämä yllä esitetyt kohdat on huomioitu vuoden 2010 tulospalkkiotavoitteissa ja tulospalkkiotavoitteissa. Tavoitteiden toteutumista ja tuloksellisuuden kehittymistä seurataan määräajoin seurantataulukolla.

Lisäksi, taidemuseo etsii pidemmän tähtäimen tuottavuutta ja tuloksellisuutta edistäviä mahdollisuuksia kokonaisuutta tarkastelemalla. Taidemuseon tahtotilana on yksi tila ja toivomuksena se, että yhden tilan vaihtoehtoa olisi mahdollista lähteä tutkimaan tarkemmin.

Alustavan ja karkean selvityksen pohjalta näkemykseksi on muodostunut se, että kahdeksan eri osoitteen sijaan keskittyminen yhteen tilaan toisi säästöjä tilankäytössä, tilakustannuksissa ja henkilöstökustannuksissa. Lisäksi näkemyksemme on, että toiminnan keskittäminen mahdollistaisi myös kävijämäärän kasvattamisen ja sitä kautta tulojen lisäämisen.

Yksi tila mahdollistaa kokonaan luopumisen kokoelma- ja konservointikeskuksesta, joka oli kaupunginmuseon ja taidemuseon yhteinen 'jäihin laitettu' hanke, kustannusarvio yht. 96 miljoonaa euroa. Yhden tilan tehostamisvaikutukseksi on arvioitu n 8 %:n säästö henkilöstökustannuksissa ja tilojen ylläpitokustannuksissa sekä 25 %:n kasvu tuloissa ja 43 %:n kasvu kävijämäärässä.

Kulttuurikeskus

Kulttuurikeskus on uusinut toiminnanohjausjärjestelmänsä, joka mahdollistaa muun muassa sähköisen asioinnin, yhtenäistää toimintatapoja ja on hyvä apuväline toiminnan suunnittelussa. Kulttuurikeskus on tarkentanut resurssien käytön seurantaa ja tätä kautta samalla uudistanut toiminnallisia tavoitteitaan. Tätä työtä jatketaan. Työnkuvia tarkentamalla pyritään parantamaan tuloksellisuutta olemassa olevan henkilöstön turvin.



1.3.2010

Kaupunginmuseo

Kaupungin strategiaohjelmassa 2009–2012 on keskeiseksi tavoitteeksi asetettu palvelutuotannon vaikuttavuuden ja tuottavuuden parantaminen. Kaupunginmuseo pyrkii parantamaan näitä ensisijaisesti toimintaprosesseja ja työtapoja kehittämällä, esimerkkeinä mm. käynnissä olevat:

- o Palveluverkkotarkastelu, joka tulee johtokunnan käsittelyyn keväällä. Syntyvillä mahdollisilla säästöillä on tarkoitus kattaa uusien toimipisteiden nykyistä korkeampia vuokratkustannuksia.
- o Kokoelmien ja kulttuuriympäristöyksikön tietovarantojen säästettävyyden parantaminen kehittämällä verkkopalveluita yleisön käyttöön.
- o Kokoelmatoimintojen keskittämisen valmistelu, keskittämisen synergiaetuina tilakustannukset siirryttäessä neljästä tilasta yhteen ja toiminnan rationalisoinnin myötä tehostuva työajan käyttö.
- o Vuonna 2009 toteutetun organisaatiouudistuksen vaikutukset alkavat nyt selvästi näkyä: uuden yleisöpalveluyksikön toiminta on järjestäytynyt tehokkaaksi ja asiakkaita houkuttelevaksi, lisäksi prosessikuvauksia on laadittu aktiivisesti.

Kaupunginorkesteri

Orkesteri käyttää omassa tilastoinnissaan ja Suomen sinfoniaorkestrojen tilastoissa toiminnan ja talouden seurantamittareina sinfoniakonserttien määrää sitovana tavoitteena sekä muina myös talousarviossa seurattavina tunnuslukuina: muiden erilaisten konserttien lukumäärät, kokonaiskuulijamäärä vuodessa ja täyttöaste. Lisäksi seurataan kausikorttimyynnin kehitystä kausittain (kevään 2010 myynti ylitti kaikki edelliset ollen 2428 kpl.) ja muita talouden tunnuslukuja.

Nuorisoasiainkeskus

Nuorisotoimen tuottavuutta ja tuloksellisuutta selvitetään kaikissa osastoissa vuoden 2010 aikana.

Nuorisotyöstä tehdään ulkopuolinen arviointi. Tarkoitus on muun muassa selvittää, miten nykyiset nuorisotyömuodot ja resurssit toteuttavat asetettuja strategioita ja tavoitteita. Tavoitteena on myös tehostaa nuorisotyöpalvelujen tuottavuutta ja tilojen käyttöastetta sekä ohjata resursseja nuorisotyön volyymitoimintojen vahvistamiseen ja kehittämiseen.

Osastojen hallinnossa erilaisissa asiantuntija-, suunnittelu- ja valmistelutehtävissä toimivien henkilöiden tehtäviä järjestellään uudelleen. Ta-



1.3.2010

voitteena on toiminnan virtaviivaistaminen ja saada säästöjä hallinnon henkilöstömenoista. Henkilöstömenoja sopeutetaan talousarvioraamiin myöhentämällä toimien ja sijaisuuksien täyttöä noin kahdella kuukaudella, kun siihen on mahdollisuus. Omien siivoojien eläköityessä siivous ostetaan Palmialta.

Nuorisoasiainkeskuksen palveluverkon periaatteet, nykytila ja tulevien vuosien tavoitteet on määritetty nuorisolautakunnan 1.2.2007 hyväksymässä nuorisoasiainkeskuksen toiminta- ja tilastrategiassa 2007 – 2012 ja lautakunnan strategian toimeenpanoa koskevissa päätöksissä. Toiminta- ja tilastrategian tavoitteena on toiminnan tehostaminen luopumalla osasta tiloja, siirtämällä resursseja tilavuokrista toiminnan kehittämiseen ja perustamalla monipuolisia toimintakeskuksia. Koko tilaverkko käytiin läpi toiminta- ja tilastrategian toimeenpanon valmistelun yhteydessä vuonna 2008. Nuorisolautakunnan päätöksellä luovuttiin Merikasarin nuorisotalosta sekä osasta tiloista useissa muissa nuorisotaloissa. Kaikkiaan luovuttiin noin 2 900 neliömetristä.

Vuoden 2009 palveluverkkojen kehittämisen ohjausryhmä on esittänyt toimenpide-ehdotuksissaan, että nuorisolautakunta valmistelee Drumsö klubblokalin, Kumpulan nuorisotalon ja vaihtoehtoisesti joko Harjun nuorisotalon tai Munkkiniemen nuorisotalon tiloista luopumista. Mikäli yhdentymisneuvottelu jatkuvat Helsingin ja Vantaan välillä suotuisasti, johtaa tämä niin palveluverkon kuin henkilöstön uudelleen arviointiin.

Selvitetään kumppanuustalojen tilanne.

Työntekijöiden liikkuvuutta edistetään. Tavoitteena on osaamisen jakaminen ja toiminnan monipuolistaminen.

Nuorisotoimen vuoden 2010 talousarvioehdotuksen tavoitteissa on todettu, että nuorisoasiainkeskus rakentaa vuoden 2010 aikana tuottavuuslaskentaan tuottavuusmatriisin, joka otetaan käyttöön 1.1.2011.

Nuorisoasiainkeskus seuraa toimintaa ja sen tuottavuutta kaupunginvaltuuston hyväksymillä sitovilla toiminnallisilla tavoitteilla ja muilla toiminnallisilla tavoitteilla. Näistä tavoitteista tuottavuutta kuvaavia ovat toimintakate/käyntikerta ja menot/0-20 – vuotiaat sekä avustukset järjestöille ja nimikkotilojen vuokrat/0-20 – vuotiaat. Lisäksi lasketaan tuottavuusindeksi. Tuottavuusindeksi lasketaan käyntikatteen ja käyntikerat yhteensä – suhteesta.

Liikuntavirasto

Liikuntaviraston talousarviossa esitetään talousarvion laatimisohjeiden mukaisesti viraston tuottavuuden kehitys. Tuottavuus lasketaan käynti-



1.3.2010

kertaa kohti ja aukiolotuntia kohti. Tuottavuusindeksi käyntikertaa kohti saadaan jakamalla suorite (käyntikerta) indeksi menoindeksillä. Tuottavuus aukiolotuntia kohti lasketaan jakamalla aukiolotunti-indeksi menoindeksillä. Kun virasto pysyy talousarvionsa menojen puitteissa ja suoritekehityksen ennustetaan olevan suotuisaa mm. muutamien uusien liikuntapaikkojen avautumisen myötä, tuottavuuden odotetaan kehittyvän positiivisesti vuonna 2010.

Liikuntaviraston talousarvio ja siitä johdettava tulosbudjetti koostetaan viraston osastojen laatimista budjeteista siten, että viraston käyttöön annetut määrärahat (raami) ei ylitä. Toimipisteiden kesä- ja talvikausien pituuksia, aukioloaikoja, henkilökunnan määrää ja palvelutasoa tarkastellaan talousarvion laadinnan yhteydessä suhteessa käytettävissä oleviin taloudellisiin resursseihin. Lisäksi palveluita keskitetään liikuntapuistoihin ja kesäaikana keskeisiin liikuntalaitoksiin. Näillä keinoin saadaan aikaan säästöjä sekä lisätään tuottavuutta.

Liikuntavirasto on ollut mukana kaupunginjohtajan käynnistämässä palveluverkkojen kehittämisen valmistelutyöryhmässä. Palveluverkkoselvityksen eräänä tavoitteena on löytää keinoja, joilla on vaikutusta myös tuottavuuden parantamiseen. Palveluverkon tehostamismahdollisuuksien osalta on viraston selvityksessä tuotu esiin seuraavat seikat: väestömuutoksiin sopeutuminen, asukkaiden palvelutarpeiden muutokset, sähköisten palveluiden lisääminen sekä tilankäytön tehostaminen. Koska sisäliikuntapaikoista on pulaa, erityisesti niiden päiväkäyttöä on tehostettu. Jos tuottavuuden parantamiseksi ja talouden sopeuttamiseksi on tarvetta vähentää liikuntaviraston toimitiloja ja maa-alueita, niin vaihtoehtoisia kohteita tätä varten on kartoitettu.

Henkilöstökeskus

Henkilöstökeskus on asiantuntijavirasto, joka omistaa kaupungin HR-prosessit ja vastaa niiden mahdollisimman hyvästä toimivuudesta. Lisäksi henkilöstökeskus hoitaa työllisyyden hoitoa ja maahanmuuttoasioiden koordinointia. Virastossa on 52 vakinaista henkilöä ja määräaikaisia noin 14–18 henkilöä.

Henkilöstökeskuksessa on tutkittu työprosesseja usean vuoden ajan. Vuoden 2009 aikana on kuvattu eri prosesseja, määritelty ydinprosessit, niille tavoitteet ja omistajuus. Kuvausvälineinä on ollut vuosien saatossa Excel, Power Point ja Visio. Nyt on tarkoitus kuvata kaikki prosessit yhdellä välineellä. Kuntalt – järjestelmässä voidaan käyttää ilmaiseksi QPR:n prosessivälinettä, mikä on osoittautunut oikeaksi ratkaisuksi. Lopullisessa järjestelmässä näkyy yhdessä portaalissa kaikki prosessit hierarkkisessa järjestelmässä. Konsultointia käytetään pro-



1.3.2010

sessimallin aikaansaamisessa ja prosessimittareiden laadinnassa. Nyt on jo aika pitkälle laadittu prosessit tällä uudella välineellä.

Henkilöstökeskuksen töistä osa on sellaisia, ettei prosessinkuvaus oikein toimi. Prosessityössä on ennen kaikkea tarkoituksena, että nykytilan kuvauksen jälkeen pystytään löytämään tavoitetila, jossa on mietitty, miten työ voidaan tehdä toisin ja tehokkaammin.

Toisena kehityshankkeena on ollut toimintolaskennan käyttöönotto vuoden 2010 alusta lukien. Pilotointi on ollut joulukuun 2009 ajan käytössä. Tuolloin saatujen kokemusten perusteella tehdään muutoksia vielä tuote- ja toimintoluetteluihin. Toimintolaskenta lähtee aluksi liikkeelle työajanseurannasta. Prosessityön yhteydessä on laadittu kullekin prosessille tuotteet. Samalla on tekemiset jaettu toimintoihin. Työajanseurannan avulla voidaan saada aikaan tehostamistoimia, kun havaitaan toimintojen jakautumisessa vinoutumia. Microsoft Accessilla on laadittu sovellus, jota käytetään työajanseurannassa. Sovellus sisältää täyttöön tarvittavan lomakkeen ja sitten tarpeellisen määrän raportteja. Lopullisessa muodossaan sovelluksesta saadaan euromääräistä tietoa kunkin toiminnon ja tuotteen kustannuksista.

Henkilöstökeskuksessa on ollut vuoden 2009 ajan käytössä tulokortti. Samassa Excel-taulukossa on myös mukana tulospalkkio, sillä kriteeristö on pitkälle sama molemmissa järjestelmissä. ulos-palkkiosta puuttuu henkilöstön työtyytyväisyysosio ja joitkin muita osia. Tulokorttia on käsitelty kerran kuukaudessa johtoryhmässä. Samassa yhteydessä on käsitelty viraston taloudellista tilannetta.

Pienryhmätyöskentely on osoittautunut tehokkaaksi työmuodoksi yksinään työskentelyn tai suurissa ryhmissä työskentelyn asemasta. Budjetin ja ennusteiden laadinnassa käytetään Business Planning ja Business Objects-ohjelmistoja. Lisäksi on tavoitteena, että kaikki hankintoja tekevät ovat mukana laadinnassa. Kullakin hankkeella on vastuuhenkilö. Osa henkilöstökeskuksen hankkeista on sellaisia, että niissä on mukana eri hallintokuntia. Tällaisissa hankkeissa on tärkeää, että hankkeen tehokkuus ja vaikuttavuusaspektit ovat mukana. Hankkeiden arviointia on tehtävä kriittisesti.

Vuoden 2010 aikana selvitetään henkilöstökeskuksen HR-prosessien omistajuuden kautta koko henkilöstöhallintoon menevät resurssit. Prosessien kehittämisen yhteydessä voidaan muuttaa organisaatiota sellaiseksi, että luonnollisen poistuman takia tulevat henkilöstövähennykset jäävät myös olemaan toiminnan tästä kärsimättä. Pääallekkäisistä töistä voidaan jatkossa luopua.



1.3.2010

Henkilöstökeskuksen toiminnan tärkein elementti on se, miten HR:ssä pystytään toimimaan rationaalisesti. Sähköisten lomakkeiden käyttö parantaa tuloksellisuutta. Tuntipalkkajärjestelmän väheneminen on myös tehostanut omalta osaltaan toimintaa.

Tuottavuutta kuvaavia tunnuslukuja ei ole kovin helppoa laatia asian-
tuntijavirastolle. Henkilöstön määrä pitää tavalla tai toisella suhteuttaa
aikaansaannoksiin. Eurot pelkästään eivät anna oikeaa kuvaa. Konsul-
tointien, asiakirjojen vaikeusaste on aina subjektiivinen arvio. Tuotta-
vuus kohenee, jos samoilla resursseilla saadaan enemmän aikaan tai
jos yleensä resurssien suhdeluku tuotoksiin paranee. Tuotoksissa on
siis tehtävä laadullisia arvioita eli vaikeusaste ja tuotoksen laatu pitää
tavalla tai toisella huomioida.

Yhteenveto

Tekemällä oikeita asioita tehokkaasti, oikeita tietoteknisiä välineitä hy-
väksi käyttäen, tehostamalla osaamisen jakamista, käyttämällä pien-
ryhmätyöskentelyä ja välttämällä päällekkäistä työtä päästään nykyistä
parempaan lopputulokseen.

Työterveyskeskus

Työterveyskeskuksen tuottavuutta parannetaan seuraavien toimenpi-
teiden avulla:

- 1) standardoidaan peruspalvelun massatuotteet (työhöntulo-
tarkastus, ikäryhmätarkastus ja akuuttioireiden vastaanot-
to),
- 2) parannetaan hoidontarpeenarviointia ja kuvataan tärkeim-
mät hoitoprosessit (ensisijaisesti depression seulonta, hoi-
to ja seuranta)
- 3) kilpailutetaan terveyspalveluostot
- 4) vähennetään vuokralääkäreitä
- 5) muutetaan organisaation sisäistä rakennetta ja johtamisjär-
jestelmää

Sekä oman toiminnan vakioinnilla että hoitoprosesseja kuvaamalla voi-
daan tehostaa omaa toimintaa niin, että varsinkin yleislääkäriostojen
määrä vähenee. Lisäksi terveyspalveluostojen kilpailutus vuoden 2009
aikana tuo merkittäviä kustannussäästöjä tuleville vuosille. Vuoden
2009 loppuun valmistuva johtamisen ja suorituskäytön itsearviointi osal-
taan luo perusteita toimintojen uudelleen organisoinnille.



1.3.2010

Työterveyskeskuksen potilastietojärjestelmän kehitystyötä jatketaan, niin että järjestelmä mahdollistaa asiakkaiden profiloinnin ja toisaalta tuottaa seurantatietoa johtamisen tueksi.

Vuosina 2010–2012 työterveyskeskuksen henkilöstöstä vanhuuseläkkeiän saavuttaa 11 henkilöä (7,7 % henkilöstöstä). Eläköitymisen myötä henkilöstötarve uudelleen arvioidaan suhteessa palvelutarpeen muutoksiin.

Määrä- ja taloudellisuustavoitteet sekä tuottavuuden seuranta

Palveluiden määrää seurataan tuotettujen palveluiden lukumäärinä ammattiryhmittäin. Seuranta kuvaa sekä kaupungin toimintaperiaatteiden mukaista että työterveyshuollon lakisääteistä tehtävää. Lähtökohdiana on vuodelle 2008 asetetut tulostavoitteet suhteessa vastaanotto-työtä tekevään henkilöstöön. Työolosuhdetyön osalta siirrytään aikaperusteisesta (h) seurannassa suoritteiden määrälliseen (kpl) seurantaan.

Tuottavuuden laskentamallia yksinkertaistetaan, siten että tuottavuus määritellään kustannusten ja suoritteiden välisenä suhteena. Tuottavuus lasketaan suoritettavien osalta niin, että se sisältää sekä työterveyskeskuksen oman palvelutuotannon että ostopalveluina tuotetut yleislääkäreiden vastaanotot. Vertailuvuoksi otetaan vuoden 2009 tuottavuus.

Tietokeskus

Kaupunginvaltuuston strategiaohjelmalla ja sen toimeenpanosuunnitelmalla on vaikutusta tietokeskuksen toiminnan sisältöön (tilasto- ja tutkimuskohteet) siten, että tietokeskus kohdistaa tuotteita ja palveluita kaupungin strategisille alueille palvelemaan kaupunkia ja hallintokuntia. Tietokeskuksen kaupunginarkisto tarjoaa keskusarkistopalveluita (tilaa arkistomakasiineissa) ja konsultointipalveluita hallintokunnille.

Tietokeskuksessa on käytössä toimintasuunnitelmataso (laaditaan vuodeksi) sekä ohjelmakohtaisia tuottavuus- ja tulostavoitteita (laaditaan 3-4 vuodeksi). Toimintasuunnitelmassa konkretisoituvat kaupunginvaltuuston talousarviossa vahvistetut sitovat tavoitteet. Ohjelmataavoitteet kaupunkitilaston osalta on esitetty tilastotoimen kehittämissuunnitelmassa, kaupunkitutkimuksen osalta tutkimusohjelma ja kaupunginarkiston osalta on Arkistotoimen suunta-ohjelma. Tietokeskuksen toiminnassa projektit ovat tyypillisiä ja niille laaditaan kullekin projektisuunnitelma tavoitteineen.



1.3.2010

Lähtökohdaksi kuvaamme myös budjetin rakenteen. Tietokeskuksen vuoden 2010 talousarviossa on henkilöstömenojen osuus 61 %, vuokrien osuus 13,6 % ja palvelujen ostoihin sekä muihin menoihin jää noin 25,4 %.

Tuottavuutta lasketaan suorite seurannan avulla, joka perustuu vuotuisen toimintasuunnitelman toteuttamiseen ja seurantaan huomioiden ad hoc-projektit ja -tehtävät. Laskennan pohjana ovat tietokeskuksen tuotteet ja palvelut. Suorite seurantaan on otettu sekä kattavasti että edustavasti tietokeskuksen suoritteet ja niille on määritelty painokertoimet kokonaissuoritteiden laskennan mahdollistamiseksi. Tietokeskuksen työntekijät täyttävät kuukausittain suorite seurantaan omat suoritteet, joista painokertoimien avulla lasketaan kokonaissuorite. Kokonaissuorite jaetaan budjetin loppusummalla jolloin saadaan kokonaistuottavuus. Kokonaissuorite suhteutettuna tehtyyn henkilötyöhön mittaa työn tuottavuutta.

Tuottavuus on viime vuosina kehittynyt myönteisesti ja tuottavuutta on voitu nostaa viimeisen neljän vuoden aikana. Taloudellisuuden näkökulmasta todettakoon, että talousarvion raamissa on pysytty sekä luvattu tuotteet ja palvelut on tuotettu. Kunkin vuoden sitovat tavoitteet on saavutettu. Kokonaissuoritemäärä on kasvanut ja henkilöstömäärä on pysynyt lähes ennallaan (henkilöstömäärään vaikutta ulkoinen rahoitus/projektit). Asiakastutkimuksilla on seurattu palvelujen laatua ja asiakastyytyväisyyttä. Asiakkaiden antamat arviot ovat olleet hyvät ja julkaisujen sekä arkistotoimen kohdalla erinomaiset. Tulospalkkiojärjestelmä on ollut pitkään käytössä ja tulospalkkiojärjestelmän toteutuminen on ollut viimeisen kolmen vuoden aikana noin 77 – 85 %. Kehittämishankkeiden ja yhteistyön merkitys on keskeinen tuottavuuskehitykselle.

Tuottavuuden parantamiseksi toteutetaan erityisesti seuraavat kehittämishankkeet ja -toimenpiteet vuosille 2010–2011:

- Tietotekniikan ja sähköisen asioinnin kohdalla mainittujen kehittämishankkeiden toteuttaminen (viisi kehittämishanketta).
- Uudessa tutkimusohjelmassa ja tilastojen kehittämisohjelmassa otetaan taloudellisuus - ja tuottavuusnäkökohdat entistä paremmin huomioon. Tavoitteena on, että seututietoa tuottavat hankkeet voisivat aikaisempaa kattavammin perustua myös seudulliseen rahoitukseen/kustannusten jakamiseen. Toimimalla jäsenenä laajemmissa tutkimuskonsortiossa haetaan laatua ja kustannussäästöä.
- Standardoidaan lopputuotteet (esim. tutkimusraportit ja tietojärjestelmät) paremmin loppukäyttäjän (asiakassegmenttien) tarpeita vastaaviksi. Omaksutaan tietotuotannon ja -palvelun monikanavaisuuden periaate ”yksi perustyö, monta laadukasta tuotetta/palvelua”.



1.3.2010

Tällä periaatteella saavutetaan ainakin kolme hyötyä: parempaa tuottavuutta, parempaa asiakaspalvelua ja – viestintää, sekä parempaa tietotuotannon prosessien hallintaa.

Julkaisut ovat erittäin näkyvä ja merkittävä osa tietokeskuksen tuotosta ja palvelua asiakkaille. Julkaisut myös lisäävät Helsinki-tiedon avointa saatavuutta. Julkaisut antavat osaltaan Helsingille näkyvyyttä ja tukevat siten markkinointia. Tämä pätee erityisesti vieraskielisten julkaisujen kohdalla.

Tietokeskus on erittäin merkittävä seututiedon tuottaja ja tekee säännöllistä yhteistyötä Pääkaupunkiseudun kuntien (4 kuntaa) ja Helsingin seudun kuntien (14 kuntaa) kanssa. Tietokeskuksella on pitkälle seutu-tietotyön koordinointi ja kehittämisvastuu.

Omalla osaamisella, konsultoinnilla ja tietopalvelulla saadaan lisäarvoa palveluihin.

Henkilöstön kehittämispalvelut - liikelaitos

Oiva Akatemia tuottaa virastoille kouluttamis- ja kehittämispalveluja. Keskitetyn palveluntuotannon kautta koko kaupungin tuottavuus nousee ja virastot ja muut liikelaitokset voivat keskittyä ammatilliseen koulutukseen.

Oiva Akatemia yhdisti toimitilansa vuoden 2009 kesällä. Toimitilojen yhdistämisellä ja opetustilojen jakamisella Henkilöstökeskuksen tiloihin ja Oiva Akatemian omiin tiloihin saadaan vuositasolla noin 20 000 euron säästöt. Vuokrakulujen lasku alentaa myös kiinteitä kuluja/henkilö. Lisäksi asiakastiloina pyritään käyttämään kaupungin omia tiloja tai Hankintakeskuksen kilpailuttamien toimittajien tiloja, jotta toiminta olisi kustannustehokasta.

Hallinnon puolella koulutuksenhallintajärjestelmä ja asiakkuudenhallintajärjestelmä ostetaan samalta toimittajalta, mikä nopeuttaa ja helpottaa hallinnollista työtä, koska tiedot ovat siirrettävissä järjestelmien välillä. Tämä lisää työn sujuvuutta ja karsii päällekkäistä työtä.

Liikelaitostumisen yhteydessä Oiva Akatemiaan rekrytoitiin uusia henkilöitä. Kasvaneen osaamisen myötä Oiva pystyy tarjoamaan palveluita laajemmin eri tarpeisiin ja Oivan liikevaihto/henkilö kasvaa.

Määräaikaisten työsuhteiden uudistaminen käsitellään aina tapauskohtaisesti. Työtehtäviä pyritään hoitamaan myös sisäisin uudelleenjärjestelyin ja muokkaamalla tehtäväkuvia. Syksyllä 2009 Oivassa päättyi yk-



1.3.2010

si määräaikainen konsultin työsuhde ja toistaiseksi tilalle on palkattu henkilö ainoastaan osaksi vuotta 2010.

Kaupunkisuunnitteluvirasto

Virasto on laskenut tuottavuutta panos-/tuotos-mallin mukaisesti. Tuotoksiin kerätään mm. tehtyjä kaavoja, suunnitelmia, lausuntoja ja selvityksiä kappalemäärittäin.

Syksyllä 2009 käytiin keskustelu, tulisiko aiemmin käytettyä tuottavuuden laskentamallia muuttaa. Keskustelun seurauksena päädyttiin kuitenkin jatkamaan tuottavuuslaskentaa nykyisen mallin mukaisesti. Kevään 2010 aikana käydään vielä lävitse kerättävien suoritteiden painoarvot.

Varsinainen viraston tuottavuus näkyy strategisten tavoitteiden toteutumisessa.

Kiinteistövirasto

Kiinteistöviraston osuus koko kaupungin käyttötalouden talousarviosta on 5 %, josta kiinteistöviraston osuus ilman tilakeskusta on 1 %. Kiinteistövirasto on lisääntyneistä ja entistä haasteellisimmista tehtävistä huolimatta pitänyt organisaation pienenä ja tehokkaana. Samoin viraston prosesseja ja toimintatapoja sekä organisaatiota on kehitetty uusien haasteiden mukaisesti. Kehitystyötä tullaan jatkamaan, mutta jo nykyinen tehokas toiminta asettaa rajoituksia suurten parannusten aikaansaamiseen.

Kiinteistöviraston lähiajan haasteena kaupungin tuloksellisuuden turvaamiseksi on huolehtia osaltaan siitä, että kaupungilla on rakentamiskelpoista luovutettavaa maata. Vuoden 2010 pääpaino on uusien suurtuotantoalueiden käyttöönottoon liittyvässä valmistelussa. Tuottavuutta parannetaan myös niin, että asuntoasianosasto tulee huolehtimaan Vantaan kaupungin asumisoikeusasuntojen jakamiseen liittyvistä tehtävistä nykyresursseilla. Vantaan kaupunki maksaa palvelusta omakustannushinnan.

Tilakeskuksen käyttömenojen osuus kaupungin käyttötalouden talousarviosta on 4 %. Kaupungin palveluksessa olevista toimitilajärjestelyihin erikoistuneista tarve- ja hankesuunnittelijoista sekä rakennuttajista suurin osa on tilakeskuksen ja HKR – Rakennuttajan palveluksessa. Tätä toimintaa on mahdollista edelleen tehostaa varmistamalla riittävät resurssit kaupungin rakennusomaisuuden ylläpitoon, peruskorjaami-



1.3.2010

seen ja uuden rakentamiseen. Muutoksia ei voida toteuttaa kiinteistöviraston omin päätösin.

Riittävien henkilöresurssien ja osaamisen varmistamiseksi kiinteistövirasto osallistuu rakennuttamisprosessin ja organisaation kehittämiseen. Kiinteistövirasto tehostaa toimintaansa yhdenmukaistamalla tietojärjestelmiään paikkatietokelpoiseksi ja tehostaa atk-tukea. Lisäksi kiinteistöviraston tavoitteena on uusia tuottavuuslaskenta niin, että suoritteiden ja kustannusten seurannan lisäksi myös muut tuloksellisuuden osatekijät otetaan huomioon.

Asuntotuotantotoimisto

Asuntotuotantotoimiston vuotuinen tuotantotavoite on nostettu MA-ohjelmassa 1500 asuntoon, kun aikaisempi asunto-ohjelman mukainen tuotantotavoite oli 1130 asuntoa. Tonttipulasta johtuen asunto-ohjelman tai MA-ohjelman tuotantotavoitteisiin ei ole viime vuosina päästy. MA-ohjelman täytäntöönpanopäätöksessä kehoitettiin asianomaisia virastoja varautumaan kasvaviin tuotantomääriin mm. henkilöstönsä suhteen. Asuntotuotantotoimisto on varautunut kasvavien tuotantomäärien ja uusien erittäin vaativien kaava-alueiden toteuttamiseen lähinnä rakennuttamishenkilöstöä koskevilla uusilla rekrytoinneilla. Toimiston nykyinen henkilömäärä on 53. Vuoden 2010 talousarvioon on sisällytetty yhden projektipäällikön ja yhden valvojan uudet vakanssit, ja kaikkiaan avoinna on tällä hetkellä viisi tehtävää. Toimiston pitkän tähtäyksen henkilömäärä on 66 henkilöä.

Henkilöstön määrän lisäys merkitsee myös työtilojen lisäämistä. Toimisto on vuokrannut noin 370 m² lisätilaa nykyisestä, kaupungin omistamasta kiinteistöstä. Toimiston vuokratkustannusten kasvuun on varauduttu budjetissa, mutta henkilöstöresurssin lisääminen vaikuttaa myös toimintakatteeseen, mikäli tuotannon määrä ei kasva ennakoidulla tavalla.

Tuotantotavoitteiden saavuttaminen edellyttää riittävää tonttivarantoa. Ilman sitä toimisto ei pysty saavuttamaan MA-ohjelmassa asetettuja määrällisiä tuotantotavoitteita. Asuntotuotantotoimistolle luovutettujen tonttien määrä on ollut jatkuvasti alle MA-ohjelman (ja aikaisemman asunto-ohjelman) edellyttämän tavoitteen, joka on 1500 asuntoa vuodessa. Asuntotuotantotoimisto pyrkii vaikuttamaan tonttien saantiin ja niiden rakentamiskelpoisuuteen tiiviillä yhteistyöllä kiinteistöviraston kanssa. Lisäksi on käynnistetty yhteistyö kaupunkisuunnitteluviraston kanssa kaavoituksen aiheuttamien rakentamiskustannusten huomioonottamiseksi aikaisempaa paremmin. Tavoitteena on turvata tonttien saatavuus kohtuuhintaiseen asuntotuotantoon.



1.3.2010

Asuntotuotantotoimiston tuottavuus tulee lisääntymään olennaisesti, mikäli edellytykset 1500 asunnon vuotuiselle tuotannolle toteutuvat.

Rakennusvalvontavirasto

Tuloksellisuutta ja tuottavuutta parantavia toimenpiteitä ovat muun muassa kahden vakanssin täyttämättä jättäminen yleisellä osastolla, tiedossa olevien virka- ja työlomien sekä osa-aikaeläkkeellä olevien ja sille siirtyviltä henkilöiltä vapautuvien töiden hoitaminen toimintaprosesseja parantamalla ja sisäisillä töiden järjestelyillä.