



12.11.2013

Rt/2

2 HKR-Rakennuttajan toimistojaon muuttaminen

Pöydälle 05.11.2013

HEL 2013-011209 T 00 01 00

Päätösehdotus

Yleisten töiden lautakunta päättäneen, että HKR- Rakennuttajassa on 1.3.2014 alkaen seuraavat toimistotasoiset yksiköt:

- kustannustoimisto
- rakennuttamistoimisto 1
- rakennuttamistoimisto 2
- rakennuttamistoimisto 3
- talotekninen toimisto

Esittelijä

Yleisten töiden lautakunta käsitteli asiaa 5.11.2013 ja päätti panna asian pöydälle.

3.9.2013 kokouksesta lautakunta palautti asian uudelleen valmisteltavaksi ja halusi jatkossa otettavan huomioon sen, että:

1. Selvitetään valtuustostrategian tarpeet ja näkökulmat.
2. Tarkastellaan uudistusta HKR-Rakennuttajan organisaation kokonaiskuvan näkökulmasta (muun muassa tulevat vastuut, henkilöstön näkökulma, työhyvinvointikysely).
3. Esitellään vaihtoehtoisia ratkaisuja.

Rakennustoimen johtosääntö

Vuoden 2012 alussa voimaan tulleen rakennustoimen johtosäännön 5 §:ssä todetaan, että virastossa on seuraavat osastot:

- arkkitehtuuriosasto
- hallinto-osasto
- HKR-Rakennuttaja
- katu- ja puisto-osasto
- palveluosasto

Johtosäännön 9 §:n mukaan HKR-Rakennuttaja tuottaa rakennuttamis- ja niihin liittyviä asiantuntijapalveluja hyväksytyjen tavoitteiden



mukaisesti. Osaston toimistotasoisesta yksikköjaosta päättää lautakunta.

HKR-Rakennuttajan organisaatio

Tällä hetkellä osasto jakautuu neljään toimistoon

- kustannustoimisto
- rakennuttamistoimisto 1
- rakennuttamistoimisto 2
- talotekninen toimisto

HKR-Rakennuttajan vakinaisen henkilöstön määrä on tällä hetkellä 109, joista kuusi on viranhaltijoita.

Tulosryhmän työn volyymi on rahallisesti mitattuna lähes kolminkertaistunut viimeisen kuuden vuoden aikana. Tämä kuvaa kohtuullisen hyvin myös työmäärän kasvua. Samanaikaisesti henkilöstön määrä on lisääntynyt vain 13 työntekijällä.

HKR-Rakennuttaja käyttää vuositasolla 170 - 200 miljoonaa euroa, josta 90 % käytetään ulkoisten suunnittelu- ja rakentamispalvelujen ostoon yksityisiltä markkinoilta. Normaaliin budjettivastuuseen verrattuna tämä tarkoittaa kertaluokkaa raskaampaa vastuuta määrärahojen käytössä. Toiminnan tulee olla virheetöntä.

Kaupunginvaltuusto päätti strategioista 24.4.2013 § 122.
Kaupunginhallitus päätti valtuustostrategian täytäntöönpanosta 20.5.2013 § 605.

HKR-Rakennuttajan toimialaan liittyvät osiot 15, 20, 21 ja 22. Kohdat koskevat energiansäästön lisäämistä, rakentamisen laadun kehittämistä ja energiatehokkuuden parantamista, teknisen puolen toimintojen selvittämistä toistaan erillisiksi kokonaisuuksiksi tilahallinnon, rakennuttamisen ja rakentamisen osalta tavoitteena selkeät työnjaot ja läpinäkyvä toimintamalli sekä toimialarajat ylittävän johtamisen pilottihankkeita.

Osion 15 osalta on asetettu päästövähennystyöryhmä, jonka tehtävänä on laatia selvitys toimenpiteistä, joilla Helsingin kasvihuonepäästöjen vähennystavoite nostetaan 30 %:iin.

Osion 20 osalta on perustettu rakentamisen laatu –työryhmä, jonka tehtävänä on selvittää ja tehdä tarvittavat ehdotukset korjaus- ja uudisrakentamisen laadun ja energiatehokkuuden parantamiseksi tavoitteena elinkaarikustannusten pienentäminen.

Osion 21 osalta on perustettu teknisen puolen virasto- ja vastuurakenteen perusselvitystyöryhmä, jonka tehtävänä on laatia



perusselvitys teknisen puolen virastojen vastuurakenteesta ja virastorajat leikkaavista prosesseista sekä arvioida yhteisten prosessien ongelmia.

Osiossa 22 talous- ja suunnittelukeskusta kehoitetaan valmistelemaan 30.5.2014 mennessä ehdotukset toimialarajat ylittävän johtamisen pilottihankkeesta mm. johtamisjärjestelmän uudistamisesta, sosiaaliviraston ja terveyskeskuksen toiminnasta saatujen kokemusten sekä teknisen puolen virasto- ja lautakuntarakenteen uudistamisesta saatujen kokemusten perusteella. Siihen liittyen ei ole toistaiseksi tehty päätöksiä.

Edellä kuvatuissa strategiapäätöksissä valtuusto on asettanut vaativia tavoitteita toiminnan kehittämiseksi ja tuottavuuden nostamiseksi. Toimenpiteiden tarkka sisältö ja aikataulu ovat pääosin vielä avoimia. Tästä riippumatta strategioiden toteuttaminen tulee edellyttämään paljon työtä ja erityisen paljon muutosjohtamista normaalin johtamisen lisäksi. Tehty esitys toimistojaon muuttamisesta varautuu myös tähän ja tukee osaltaan strategioiden toteutumista sekä luo pohjaa valtuustostrategiassa mainitulle johtamisjärjestelmän uudistamiselle.

Lähitulevaisuudessa hankintalaki tulee muuttumaan radikaalisti rakennusalan hankintojen osalta, valtuuston uudet strategiat tuovat haasteita toimintaan ja voimakas eläköityminen edellyttää rekrytointia tilanteessa, jossa kilpailu työvoimasta kiristyy koko ajan.

Pelkästään ohjeistuksiin viimeisen puolentoista vuoden aikana tulleet muutokset ovat lisänneet myös toimistopäälliköiden työtaakkaa lähes viidenneksellä. Toimistopäälliköt sijaistavat toisiaan vuosi- ja sairauslomien tai muiden poissaolojen aikana, mikä tuo työmäärää lisää lähes toisen viidenneksen.

Toimistopäälliköiden johtamistyö on erittäin laaja-alaista. Tärkeimpiä osa-alueita ovat henkilöstöjohtaminen, voimavarojen johtaminen ja työyhteisön toiminnasta ja rakenteesta huolehtiminen. Työhön kuuluu prosessien tehokkuuden ja toiminnan laadun parantaminen, tulosten aikaansaaminen ja organisaation ohjaaminen. Heiltä edellytetään kunnallishallinnon yleisiantuntemusta, tehtävään liittyvää ammattitaitoa ja perehtyneisyyttä kansainvälisiin asioihin, kykyä johtaa toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia sekä kykyä jatkuvaan itsensä kehittämiseen.

Toimistopäälliköiden työmäärän tulee olla sellainen; että he voivat hoitaa virkansa sen edellyttämällä vastuullisuudella ja huolellisuudella ja sen lisäksi toimivat esikuvana ja esimerkkinä alaisilleen sekä ehtivät toimia heidän tukena ja opastajinaan ja valvojinaan yhä monimutkaistuvissa projekteissa.



Viime vuonna suoritetun työhyvinvointikyselyn perusteella johtamisen lisäämisen on selkeä tarve. Vuotta aiempaan kyselyyn verrattaessa tulokset olivat laskeneet voimakkaimmin seuraavissa kohdissa:

- esimieheltä saatu apu ja tuki
- esimiehen kyky ohjata toimintaa tavoitteellisesti
- esimies- alaissuhteen edistäminen
- työn perustehtävän selkeys
- vaikutusmahdollisuudet omaan työhön
- fyysinen työkyky

Kolme ensimmäistä edellä mainituista indikaattoreista osoittaa, että johtamisen määrää ja laatua on nostettava. Asia on saanut vahvistusta myös työyhteisöjen työpaikkakokouksissa sekä koko tulosryhmän henkilöstön yleisissä mielipiteissä. Toimistopäälliköiden johtamistyön vaativuutta ja laaja-alaisuutta on selostettu aiemmin listatekstissä.

Toimistopäälliköt johtavat, ohjaavat, tukevat ja vastaavat 20 - 38 työntekijän yksiköistä ja sen ohella tuuraavat toisiaan. Tilanne on toiminnan kannalta riskialtista.

Vuosia kestäneiden selvitysten yhteydessä on tarkasteltu useampia vaihtoehtoja. Organisaation moniportaisuuden lisäämiseen tähtäävät ehdotukset kuten jaosten muodostaminen, on hylätty niiden ylivoimaisten kustannusten takia. Jaospäällikköjärjestelmän lisäkustannukset olisivat yli miljoona euroa vuodessa. HKR-Rakennuttajan kustannusrakenne ei sitä kestä. HKR-Rakennuttaja on nettobudjetoitu yksikkö, jonka tulot koostuvat ulkopuolisista toimeksiannoista. Lisäksi se edellyttäisi lähes kymmenen uuden päällikön rekrytointia, eikä se kaupungin nykyisessä taloudellisessa tilanteessa ole realistista. Nykyisessä henkilöstössä tarvittavia kykyjä ja halukkuutta tähän on vain vähäisessä määrin.

Toimistojakoa selvitettyäessä optimiratkaisuksi on jo kolme vuotta sitten todettu kuuden toimiston järjestelmä. Sen kustannusvaikutus olisi 400 000 euroa vuositasolla eli käyttöbudjetin lisäys olisi noin neljä prosenttia. Käydyissä selvittelyissä on todettu, että on epärealistista arvioida saatavan nykytilanteessa täytlupa kahdelle uudelle toimistopäällikölle.

Huolimatta siitä, että tarpeet ovat vain kasvaneet ja uusia tehtäviä on tullut runsaasti, jäljellä on päätösehdotuksen mukainen tilanne, jota voi pitää tällä hetkellä parhaana mahdollisena.

Organisaation muutoksella pyritään riskien parempaan hallintaan, lisäämään tuottavuuden kasvua ja parantamaan toiminnan laatua. Käytännössä tämä tarkoittaa parempaa ohjausta, riskien minimointia, kustannustehokkuutta, virheiden vähenemistä ja parempaa



toiminnanohjausta sekä laajenevaa yhteistyötä niin virasto- kuin kaupunkitasollakin.

Luontevin, tehokkain ja myös kustannustehokkain tapa organisaation vahvistamiseksi on perustaa viides toimisto. Muutoksen kustannukset ovat kaikkine yleiskuluineen noin 200 000 euroa vuodessa eli vajaa 2 % HKR-Rakennuttajan käyttöbudjetista.

Muutoksen peruseriaatteena on rakennuttavan henkilöstön jakaminen kolmeen rakennuttamistoimistoon ja asiantuntija- sekä avustavan henkilöstön jakaminen osaamisen ja työn tuloksen kannalta tarkoituksenmukaisella tavalla.

Muutosesitys on käsitelty osaston henkilöstön kanssa yhteistoimintasopimuksen mukaisesti.

Esittelijä

tulosryhmän johtaja
Olavi Tikka

Lisätiedot

Olavi Tikka, tulosryhmän johtaja, puhelin: 310 38805
olavi.tikka(a)hel.fi

Liitteet

1 Henkilöstöryhmän lausunto 28.10.2013

Otteet

Ote
HKR-Rakennuttaja