VAASAN KAUPUNKI
VASA STAD

VAPA
-hyvinvointia yhteistyöllä

VAASAN KAUPUNGIN PALVELUIDEN HANKINTASTRATEGIA
-työryhmän raportti 31.5.2004

SISÄLLYSLUETTELO

1. TYÖRYHMÄN ASETTAMINEN, TAVOITTEET JA TYÖSKENTELY 2
2. PALVELUJEN HANKINTASTRATEGIAN JA PALVELUSTRATEGIAN MÄÄRITELMÄT 3
3. RAPORTIN TIIVISTELMÄ JA TOIMENPIDE-EHDOTUKSET 4
3.1. Palvelujen hankintastrategian keskeiset asiakokonaisuudet 4
3.2. Toimenpide-ehdotukset pähkinänkuoressa 6
4. PERUSTEITA VAASAN KAUPUNGIN PALVELUJEN HANKINTASTRATEGIA - TYÖLLE 7
5. NYKYTILAN KUVAUS 8
5.1 Palvelutuotannon vahvuudet ja heikkoudet (SWOT) 8
5.2 Henkilöstömäärä ja ikärakenne henkilöstötilinpäätöksessä 2002 9
5.3 Palvelujen hankinnat ja sisäiset palvelut lautakunnittain 10
5.4. Palvelujen ostot, myynnit ja yhteistoiminta 12
5.5. Palvelujen kilpailuttaminen 13
5.6. Palvelujen arviointi 14
5.7. Toimipaikat Vaasassa 17
5.8. Vaasan työllisyystilanne 17
6. TULEVAISUUDEN NÄKYMÄT 19
6.1. Asiakastarpeiden muutokset esimerkkinä vanhushuollon näkökulma 19
6.2. Palvelutuotannon mahdollisuudet ja uhat (SWOT) 19
6.3. Henkilökunnan eläköitymisennuste 2003-2015 20
6.4. IT-teknologian mahdollisuudet 23
6.5. Kaupungin toimitilat ja tekninen varustus 23
6.6. Koulutustarpeet 24
7. TOIMENPIDE-EHDOTUKSET 25
7.1. Palvelustrategian laatiminen 25
7.2. Henkilöstöpoliittinen kehittäminen 26
7.3. Toimintatapojen uudistaminen 28
7.3.1. Verkosto-osaamisen kehittäminen 29
7.3.2. Tuotteistaminen 30
7.3.3. Kustannuslaskenta ja tilikartta 31
7.3.4. Laatu 32
7.3.5. Palvelujen arviointi 33
7.3.6. Oman palvelutuotannon kehittäminen 34
7.4. Kilpailuttamisen menettelytapojen ohjeistaminen 34
7.5. Koulutus 35
7.6. Palvelujen hankintastrategian edellyttämän kehittämisen organisointi 36
7.7. Palvelumarkkinoiden kehittäminen 36
8. RAPORTISTA ANNETUT LAUSUNNOT 38
8.1. Työryhmän vastine annettuihin lausuntoihin 38
8.2.Yhteenveto annetuista lausunnoista 40

LIITTEET:

LIITE 1	Kuva: VAPA-projektin sijoittuminen kaupungin strategiaskenaariossa
LIITTEET 2-4	Palvelujen ostot, kaikkien lautakuntien ostot, muiden palvelujen ostot ja sisäisten palvelujen ostot
LIITE 5	Yhteistyö kuntien, kuntayhteisöjen ja kolmannen sektorin kanssa
LIITE 6	Päivähoidon arviointi
LIITE 7	Toimipaikat Vaasassa
LIITE 8	Palveluseteli
LIITE 9	Väestötiedot: nuoret ja vanhukset 1980-2010
LIITE 10	Koulutustarpeet: lyhennelmä
LIITE 11	Palveluhankintoihin liittyvä sanasto
LIITE 12	Projektiluettelo
LIITE 13	Lähteet

1. TYÖRYHMÄN ASETTAMINEN, TAVOITTEET JA TYÖSKENTELY

Kaupunginjohtaja Markku Lumio asetti materiaalitoimen päällikkö Helena Hakalan esityksestä päätöksellään nro 23/2003 12.2.2003 työryhmän nimeltä **”Vaasan kaupungin palveluiden hankintastrategia –työryhmä”**. Työskentelyn aikana ryhmän nimeksi vakiintui VAPA-työryhmä.

Työryhmän tehtävänä oli:
1) laatia esitys palvelujen hankintastrategiasta
2) tehdä esitys hankintastrategian toimeenpanosta, organisoinnista ja seurannasta
3) arvioida tarvittava koulutus

Työryhmän jäsenet:

apulaiskaupunginjohtaja Heikki Lonka (puheenjohtaja)
materiaalitoimen päällikkö Helena Hakala (projektipäällikkö)
projektisihteeri Merja Hirvonen (sihteeri)
koneinsinööri Christer Björksten
talousjohtaja Kirsti Ikola
pääluottamusmies Margit Isomäki
hallintojohtaja Soija Kemppi
osastopäällikkö Sinikka Mäenpää
kehittämispäällikkö Sinikka Mäntymaa
johtava ylilääkäri Markku Sirviö
rahoitusjohtaja Raili Tiitola

Asiantuntijajäseniksi työryhmä kutsui yleisjaoston puheenjohtaja Robert Grönblomin, Tammikartanon palvelukeskuksen johtajan Christine Skjälin ja Vaasan yrittäjät r.y:n edustajan Pentti Risbergin. Työryhmän kokouksissa tai koulutuspäivässä asiantuntijoina on kuultu nuorisoasema Klaaran johtajaa Marja Jokiniemeä, Pirkanmaan TE-keskuksen toimialapäällikkö Ismo Partasta, Tampereen kaupungin kehittämispäällikkö Päivi Nurmista, apulaisrehtori Tommi Virkamaa, opettaja Ville Tuomea ja Timo Nuujaa Vaasan ammatillisesta aikuiskoulutuskeskuksesta, kilpailuasiamies Leena Piekkolaa Kuntaliitosta, hallituksen puheenjohtaja Tapani Vieriä Ykkös-Offset Oy:sta ja kuntatarkastaja Jari Lindholmia Vaasan sairaanhoitopiiristä. Työryhmän jäsenet ovat esitelleet omien toimialojensa tehtäviin liittyviä kehittämishankkeita. Kehittämispäällikkö Risto Känsälä osallistui yhteen kokoukseen.

Kaikkiaan työryhmä kokoontui 9 kertaa, teki benchmarking-matkan Tampereelle ja järjesti yhden koulutuspäivän. Valmistelutyöryhmään kuuluivat Helena Hakala, Merja Hirvonen, Kirsti Ikola, Sinikka Mäntymaa, Christine Skjäl ja Sari Lehtinen. Arvioitu työajan käyttö oli n. 1 työpäivä / kokous / jäsen ja keskimäärin 4 työpäivää / kokous / valmisteluryhmän jäsen eli yhteensä n. 350 työpäivää. Fil. yo Sari Lehtinen palkattiin VAPA-projektin projektiassistentiksi yhteensä n. 15 viikoksi. Asiantuntijoina toimineiden työpanos ja loppuraportin laatiminen mukaan lukien työajan käyttö Vaasan kaupungin työntekijöiden osalta on n. 2 henkilötyövuotta. Oman työn ohella toteutettuna erityisesti valmistelutyöryhmän jäsenet kokivat projektin läpiviemisen mielenkiintoiseksi mutta raskaaksi.

Raportin lopussa esitetään liitteessä 11 asiaan liittyvä sanasto ja liitteessä 12 kaupungin muuhun strategiatyöhön liittyviä raportteja ja työryhmiä.

2. PALVELUJEN HANKINTASTRATEGIAN JA PALVELUSTRATEGIAN MÄÄRITELMÄT

Seuraavassa esitetään palvelujen hankintastrategian ja palvelustrategian määritelmät siinä merkityksessä kuin niitä on tässä raportissa käytetty.

Palvelujen hankintastrategiassa esitetään johtamisen, henkilöstöpolitiikan, tietojen, taitojen, menetelmien ja menettelytapojen kehittämistoimenpiteitä eli keskitytään palvelujen hankintaosaamisen parantamiseen. Lähtökohtana raportissa on ollut se, että ainoastaan oman osaamisen varmistamisella ja oman palvelutuotannon kehittämisellä luodaan edellytykset myös palvelujen järjestämiselle organisaation ulkopuolista tarjontaa hyödyntäen. Palvelujen hankintastrategiassa esitetyillä toimenpiteillä luodaan edellytykset palvelujen kilpailuttamiselle ja hankinnalle siten kuin julkisista hankinnoista annettu lainsäädäntö edellyttää. Samalla luodaan edellytykset palvelujen hallinnoinnille, valvonnalle ja kehittämiselle riippumatta palvelun tuottajasta.

Palvelujen hankintastrategia toimii myös vaihtoehtoisten tuotantotapojen markkinoille viestinä kriteereistä, joilla palvelujen ostaminen kaupungille tapahtuu. Lisäksi Vaasan kaupungin hankintastrategiassa on ollut tavoitteena antaa yleiskuva nykytilanteesta sekä niistä tekijöistä, jotka omalta osaltaan vaikuttavat kaupunkilaisten palvelutarpeeseen tulevaisuudessa.

Kuntaliiton määritelmän mukaan **palvelustrategia** on n. 10 v kattava strateginen linjaus siitä, miten kunta tulevaisuudessa järjestää vastuullaan olevat palvelut. Palvelustrategiassa priorisoidaan palvelut ja sen mukaan määritellään, mitä palveluja tuotetaan omana työnä, mitä yhteistyössä muiden kuntien kanssa, ostamalla ulkoa tai muilla tavoin. Palvelustrategialla tulee tuottaa informaatiota pitkän aikavälin kehittämis- ja investointipäätösten tueksi.

Palvelustrategian tulee pitää myös sisällään omistajapoliittiset linjaukset ja palvelujen päätöksentekojärjestelmä silloin kun omana työnä tuotettu palvelu järjestetään joko kokonaan tai osittain uudella tavalla. Palvelustrategian tulee sisältää esitykset toimenpiteistä, jolla varmistetaan konserniajattelun toteutuminen ja alueellinen yhteistyö.

Palvelustrategia edellyttää yhteisesti hyväksyttyä poliittista näkemystä. Palvelustrategia vastaa kysymyksiin mitä palveluja tuotetaan ja kuka niitä tuottaa sekä antaa markkinoille selkeän impulssin palveluista, joita kaupunki tulee tulevaisuudessa ostamaan.

3. RAPORTIN TIIVISTELMÄ JA TOIMENPIDE-EHDOTUKSET

3.1. Palvelujen hankintastrategian keskeiset asiakokonaisuudet

Hyvinvointia yhteistyöllä!

Valmistelutyöryhmän motto

Hyvinvointipalvelujen turvaaminen

Suurten ikäluokkien vanheneminen merkitsee palveluja tarvitsevien vanhusten määrän lisääntymistä. Tulevaisuuden tarpeet ja vaatimukset palvelujen monipuolistamisesta kasvavat mm. asiakkaiden koulutustason nousun johdosta. Lähitulevaisuudessa suuret ikäluokat siirtyvät eläkkeelle. Tämä pienentää myös Vaasan kaupungin henkilöstöresursseja; vuoteen 2015 mennessä noin 37 % Vaasan kaupungin työntekijöistä on jäänyt vanhuuseläkkeelle. Käytössä olevien resurssien rajallisuus asettaa vaatimuksen palvelutuotannon priorisoimisesta. Näistä syistä työryhmä esittääkin tässä raportissa, että laaditaan Vaasan kaupungin palvelustrategia, joka antaa mm. uudelleenarvioinnille kehykset. Nyt käsillä oleva palvelujen hankintastrategia on varsinaisen palvelustrategian valmistelua, jossa on keskitytty lähinnä oman toiminnan ja hankintaosaamisen kehittämiseen.

Palvelustrategiassa tulee esittää konkreettisesti, miten Vaasan järjestämisvastuulla olevat palvelut tuotetaan:

- mitä palveluja tuotetaan itse tai alueellisena yhteistyönä,
- mitä palveluja ja missä laajuudessa ostetaan nyt ja tulevaisuudessa.
- millä tavalla omassa tuotannossa voidaan lisätä markkinoiden tarjontaa osana palvelukokonaisuutta.

Strategiassa määritellään myös kaupungin rooli palvelun tuottajana, tilaajana ja rahoittajana.

Palvelustrategian tulee kertoa tulevista kehittämisen linjauksista oman tuotannon osalta. Palvelustrategian tulee tuottaa luotettavaa, koordinoitua ja todelliseen tietoon perustuvaa informaatiota pitkän aikavälin kehittämis- ja investointipäätösten tueksi.

Vaasan kaupunki vetovoimaiseksi ja kannustavaksi työnantajaksi

Kuntien kyky kilpailla osaavasta työvoimasta kiristyvillä työmarkkinoilla ei ole tällä hetkellä paras mahdollinen. Kaupungin edellytyksiä säilyttää osaava, jaksava ja motivoitunut henkilöstö samoin kuin uuden työvoiman saantia tulee vahvistaa.

Tulevaisuuden työyhteisö edellyttää sekä omien osaamisalueiden tunnistamista ja vahvistamista että uskallusta muokata tai muuttaa omaa työympäristöä. Henkilöstön innovatiivisuutta ja uudistumiskykyä voidaan tukea ja vahvistaa johtamisjärjestelmiä kehittämällä.

Henkilöstöstrategiassa on asetettu tavoite, että Vaasan kaupunki on oikeudenmukainen ja kannustava työpaikka, jossa johtaminen on inhimilliset näkökohdat huomioon ottavaa, vuorovaikutteista ja aidosti työntekijöitä kuuntelevaa. Työssä jaksamisen varmistaminen on avainasemassa esimiestyössä.

Palkkapolitiikkaa tulee kehittää henkilöstöstrategian mukaisesti laatimalla pitkäntähtäimen ohjelma, jolla palkat saadaan kilpailukykyisiksi, oikeudenmukaisiksi ja kannustaviksi.

Koulutusmäärärahat tulee nostaa niin suuriksi, että ne mahdollistavat koko henkilöstön järjestelmällisen koulutuksen. Tulevaisuuden haasteisiin vastaaminen edellyttää uusien tietojen ja taitojen hallintaa. Tähän on myös henkilöstörekrytoinnissa kiinnitettävä huomiota.

Henkilöstön osaamisen varmistaminen
Joustavan ja nopeasti muutoksiin reagoivan palvelutuotannon varmistaminen

Koko henkilöstön ammattitaidon vahvistaminen tulevaisuuden haasteiden vaatimalla osaamisella on edellytys sekä oman tuotannon kehittämisessä että palvelujen järjestämisessä yhteistyössä muiden toimijoiden kanssa. Vuorovaikutus- ja tiimityötaitojen osaaminen korostuu organisaatioiden välisessä yhteistyössä ja kehittämishankkeissa tutkimus- ja koulutuslaitosten kanssa.

Palvelutuotannon kehittäminen, uudistaminen ja vaihtoehtoisten tuotantotapojen arviointi edellyttävät palvelujen tuotteistamista, laatumäärityksiä sekä kustannuslaskennan kehittämistä. Palvelujen kehittämiseen luotavien järjestelmien vaativuus edellyttää paitsi täsmäkoulutusta myös kokeilua ja testausta sekä hallintokunta- ja organisaatiorajat ylittävää tietojen ja kokemusten vaihtoa ja hyödyntämistä.

Kehittämällä toimintamalleja yhdessä yritysten, kolmannen sektorin ja muiden kuntien kanssa yhteisiä voidaan palvelutuotannossa hyödyntää kaikkien osapuolten vahvuuksia.

Palvelujen arvioinnin kehittäminen

Palvelujen arvioinnin kehittämisellä on tavoitteena tuottaa tietoa päätöksentekijöille, johdolle, palvelun tuottajille sekä palvelun käyttäjille siitä, miten palvelutuotantotehtävässä on onnistuttu tai edistytty. Monipuolisella arvioinnilla varmistetaan toiminnan vaikuttavuus asiakasnäkökulmasta, oikea kehityssuunta ja toiminnan tehokkuus eli tiedetään, missä ollaan menossa. Näin ollen arviointi liittyy aina organisaation johtamiseen, koska toiminnan ohjaus ja johtaminen vaativat tietoja toiminnan tuloksista ja vaikutuksista eli siitä, missä määrin asetetut päämäärät ja tavoitteet toteutuvat.

Arvioinnin perimmäisenä tavoitteena tulee olla oppiminen ja sitä seuraava toiminnan kehittäminen.

Avoimuuden, syrjimättömyyden ja tasapuolisuuden periaatteiden toteuttaminen palveluja hankittaessa

Julkisista hankinnoista annetun lainsäädännön pääperiaatteita ovat hankintojen tehokas ja avoin kilpailuttaminen sekä tarjoajien ja toimittajien tasapuolinen ja syrjimätön kohtelu.

Avoimuuden periaate edellyttää, että julkisista hankinnoista tiedotetaan riittävän laajasti. Tasapuolisuuden ja syrjimättömyyden periaate tarkoittaa puolestaan sitä, että hankintapäätös perustuu ennalta asetettuihin objektiivisiin valinta- ja arviointikriteereihin, joita sovelletaan samalla tavalla kaikkiin tarjoajiin, ketään suosimatta tai syrjimättä. Tasapuolisen ja syrjimättömän kohtelun periaate koskee myös sellaisia toimittajia, jotka ovat tahtomattaan jääneet hankintamenettelyn ulkopuolelle esimerkiksi sen vuoksi, että hankinnasta ei ole järjestetty lainkaan tarjouskilpailua tai sen vuoksi, että toimittajalle on kieltäydytty antamasta tarjouspyyntöasiakirjoja.

Julkisten hankintojen sääntelyn tavoitteena on tehostaa julkisten varojen käyttöä siten, että käytettävissä olevilla rajallisilla resursseilla pystytään hankkimaan laadultaan parhaita tuotteita ja palveluja. Julkisten palvelujen kilpailuttamisen tavoitteena on myös vaikuttaa yleisiin kilpailuolosuhteisiin ja yritystoiminnan vilkkauteen.

3.2. Toimenpide-ehdotukset pähkinänkuoressa

MIHIN PYRITÄÄN? (tavoite)	MITÄ TEHDÄÄN?	MITEN TEHDÄÄN? (keinot)
Hyvinvointipalvelujen turvaaminen	Laaditaan palvelustrategia	* Priorisoidaan palvelut * Mitä palveluja tuotetaan itse ja mitä ulkoistetaan * Luodaan omistajapoliittiset linjaukset * Uudistetaan toimintamalleja (mm. tilaaja-tuottajamalli) * Kehitetään alueellista yhteistyötä palvelujen tuottamisessa * Edistetään palvelumarkkinoiden kehittymistä
Vaasan kaupunki vetovoimaiseksi ja kannustavaksi työnantajaksi	Kehitetään organisaatiota ja omaa palvelutuotantoa Huolehditaan henkilöstön jaksamisesta ja työmotivaatiosta	* Toteutetaan henkilöstöstrategiassa esitetyt toimenpiteet * Johtamisjärjestelmät kannustaviksi * Huolehditaan ylenemismahdollisuuksista * Toteutetaan oikeudenmukaista ja kannustavaa palkkapolitiikkaa * Huomioidaan työtyytyväisyyskyselyn tulokset toimintaa kehitettäessä
Henkilöstön osaamisen varmistaminen	Panostetaan koko henkilöstön koulutukseen	* Järjestetään yleiskoulutusta ja asiantuntijakoulutusta (täsmäkoulutus) * Tiimityöskentelykoulutus * Kehitetään vuorovaikutustaitoja * Luodaan ns. kehittäjäverkosto
Joustavan ja nopeasti muutoksiin reagoivan palvelutuotannon varmistaminen	Kehitetään toimintaympäristöä uudistamalla toimintatapoja koulutuksen, projektien ja/tai pilottien avulla	* Kehitetään yhteistyötoimintamalleja palveluyritysten kanssa * Luodaan toimintaverkostoja * Tuotteistetaan palveluja * Kehitetään kustannuslaskentaa ja laskentatointa * Luodaan oman toiminnan laatukriteeristö
Palvelujen arvioinnin kehittäminen	Luodaan kattava ja yhdenmukainen palvelujen arviointijärjestelmä	* Otetaan käyttöön Balanced ScoreCard-mittaristo
Avoimuuden, syrjimättömyyden ja tasapuolisuuden periaatteiden toteuttaminen palveluja hankittaessa	Huolehditaan hankintaosaamisesta Laaditaan palvelujen hankinnan menettelytapaohjeet - kilpailuttaminen - sopimuksen teko ja hallinta - päätöksenteko	* Luodaan hankintaosaajien verkosto * Noudatetaan menettelytapaohjeita

Em. toimenpide-ehdotusten organisointi, toteuttaminen ja seuranta

Työryhmän näkemyksen mukaan kaupungin johtoryhmän tulee vastata toimenpide-ehdotusten organisoinnista, toteuttamisesta, seurannasta ja työn edellyttämien määrärahojen budjetoinnista. Eri kehittämistoimenpiteitä voidaan käynnistää välittömästi ja samanaikaisesti.

4. PERUSTEITA VAASAN KAUPUNGIN PALVELUJEN HANKINTASTRATEGIA -TYÖLLE

Vaasan kaupungin visiossa todetaan mm:

- Kaupungissa on laadukkaat palvelut ja ihmisillä turvallinen elämä puhtaassa ja virikkeellisessä ympäristössä.

Visiota tukevissa strategialauseissa todetaan mm:

- Kaupunki tukee vaasalaisten hyvää elämää taloudellisesti ja alueellisesti tehokkailla palveluratkaisuilla.
- Kaupunki kehittää toimintamallejaan yhteisöllisiksi, vuorovaikutteisiksi ja asiakaskeskeisiksi.
- Kaupunki huolehtii kilpailukyvystään toimimalla kannustavana työnantajana ja oppivana organisaationa.

Kuntaliiton kilpailupolitiikan strategisissa linjauksissa (KL hallitus 4.6.2002), yhteenvedossa, todetaan mm:

- Kunnalla on itsehallinnolliseen asemaansa perustuva oikeus päättää vastuullaan olevien palvelujen järjestämistavasta. Kunta vastaa kokonaisuuden toimivuudesta ja palvelujen laadusta. Kuntalaisten valinnanmahdollisuuksia tulee parantaa.
- Kuntien tulee tehdä strategiset päätökset siitä, miten palvelut tulevaisuudessa järjestetään. Yrityksille päätökset ovat viesti varautua tarvittavin investoinnein ja osaamisella tulevaan kilpailuun. Toimivien markkinoiden avulla kunta voi monipuolistaa ja parantaa palveluja sekä tyydyttää palvelujen lisääntyvää kysyntää.
- Kunnan oman toiminnan jatkuva kehittäminen ja tuottavuuden parantaminen on välttämätöntä riippumatta palvelujen järjestämistavasta. Oman toiminnan kehittäminen on myös edellytys markkinoiden hyödyntämiselle.
- Kilpailuttaminen ja erilaiset yhteistoiminta- ja kumppanuussopimukset edellyttävät monipuolista osaamista. Osaamisen vahvistamista tarvitaan mm. kustannuslaskennan ja laatujärjestelmien kehittämisessä ja seurannassa.

Professori Vesa Kanniainen tiivistää näkemyksensä hyvinvointiyhteiskunnan kriisiytymisen aineksista seuraavasti:

- Hyvinvointivaltion korkeat ylläpitokustannukset ovat kääntymässä yhteiskunnan rakenteille rasitteiksi ja toimivampia ratkaisuja joudutaan etsimään.
- Yhteinen huolenaihe kaikille kehittyneille maille on, kuinka huolehtia kasvavan vanhusväestön hoito- ja hoivapalvelujen rahoituksesta.
- Jo väestörakenteessa tapahtumassa oleva muutos edellyttää palvelurakenteen kehittämistä ja muuttamista tarpeita vastaavaksi.
- Kriittisyys esim. terveydenhuoltoalan suorituskykyyn ja laatuun on lisääntynyt resurssipulan pahetessa, alan työvoiman työskennellessä uupumuksen partaalla sekä leikkausjonojen johtaessa hyvinvointimenetyksiin, kansantaloudellisiin tappioihin ja epäilyyn kansalaisten yhdenvertaisuudesta.
- Kuntien työvoiman saanti on vaikeutumassa niin eläkkeelle siirtymisen johdosta kuin myös peruspalveluksia tuottavien sektoreiden työpaineiden ja palkkauksen vuoksi.

Vaasan kaupungin palvelujen hankintastrategiatyön sijoittuminen koko kaupungin visio- ja strategiaskenaarioon on esitetty liitteessä 1.

5. NYKYTILAN KUVAUS

5.1 Palvelutuotannon vahvuudet ja heikkoudet (SWOT)

Vaasan kaupungin palvelujen hankintastrategiaprojektin tieto- ja taustamateriaaliksi on eri toimintayksiköissä tehty SWOT –analyyseja ryhmätyömenetelmällä. Näkökulmana ryhmätöissä on ollut toimintayksiköiden palvelutuotanto, ja samalla on esitelty VAPA-projektia. SWOT- eli nelikenttäanalyysissa arvioidaan toimintayksikön vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia. Mahdollisuudet ja uhat esitellään kappaleessa 4.2. VAPA:n yhteydessä mahdollisuuksia ja uhkia on pohdittu erityisesti tulevaisuuden kannalta, kun taas vahvuudet ja heikkoudet ovat keskittyneet toimintayksikön nykytilaan. Tulevaisuuden arviointi on tehty vuoteen 2015, mihin myös Vaasan kaupungin visio ”Vaasassa hyvä elämä” on tehty. Ryhmissä on lopuksi yhdessä keskustelemalla valittu 2-3 painotettua vahvuutta, heikkoutta, mahdollisuutta ja uhkaa, jotka koetaan tärkeimmiksi.

Ryhmätyö on tehty yhdeksässä toimintayksikössä:

- Kaupunginkirjasto
- Keskushallinto
- Kulttuurivirasto
- Lasten päivähoito
- Perhehuolto
- Pääluottamusmiehet ja työsuojeluvaltuutetut
- Ulkomaalaistoimisto
- Vanhus- ja vammaishuolto
- Vapaa-aikavirasto

Ryhmätöihin on osallistunut yhteensä 85 henkilöä.

Seuraavassa on koostettuna yleisiä suuntaviivoja SWOT -analyysien tuloksista. Erityisesti on otettu huomioon painotetut vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat sekä huomiot, jotka ovat nousseet esille useammassa ryhmätyössä.

Palvelutuotannon nykytilan vahvuudet

Toimintayksikköjen sisäisenä vahvuutena korostuu kaikissa analyyseissa erityisesti henkilökunta: osaaminen, erityisammattitaito, motivaatio ja vuosien mittaan syntynyt kokemus. Kokemuksesta johtuu osaaminen myös vaikeissa tilanteissa ja asioissa sekä asiakastuntemus. Eräissä vastauksissa nousee esille työyhteisö toimintayksikön vahvuutena ja voimavarana. Työyhteisöllä on vaikutusta sekä työntekijän hyvinvointiin että työn sujuvuuteen.

Useimmissa toimintayksiköissä toiseksi huomattavaksi vahvuudeksi koetaan palvelukentän laajuus ja monipuolisuus: asiakasnäkökulma pystytään ottamaan huomioon ja palveluita tarjotaan asiakkaan omalla äidinkielellä. Palvelujen tuotannossa on myös luotu yhteistyöverkostoja, jotka osaltaan lisäävät vahvuutena koettua luovuutta ja muutosvalmiutta.

Tärkeää on myös kaupungin palvelujen asema (maksuttomuus, luotettavuus), niiden merkitys vaasalaisille sekä tehdyn työn yhteiskunnallinen merkitys. Eräs vahvuus on kyky tuottaa palveluja taloudellisesti. Kaupungin tarjoama työsuhde on myös toistaiseksi työntekijälle turvallinen ja sopimusjärjestelmät ovat hyvät.

Palvelutuotannon nykytilan heikkoudet

Heikkoudeksi sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä koetaan henkilöstöresurssit sekä henkilöstö- ja palkkapolitiikka. Tietyillä toimintayksiköillä on pulaa koulutetusta työvoimasta ja sijaisista, samoin työvoiman jatkuva vaihtuvuus tuottaa ongelmia. Työvoiman vähyys aiheuttaa puolestaan kiirettä, stressiä ja kyvyttömyyttä suunnitella toimintaa eteenpäin. Pitkällä aikavälillä työntekijöiden keski-iän nousu ja suurten ikäluokkien eläköityminen huolestuttaa toimintayksiköitä. Tietotaito tulisi saada siirrettyä seuraavalle ikäpolvelle.

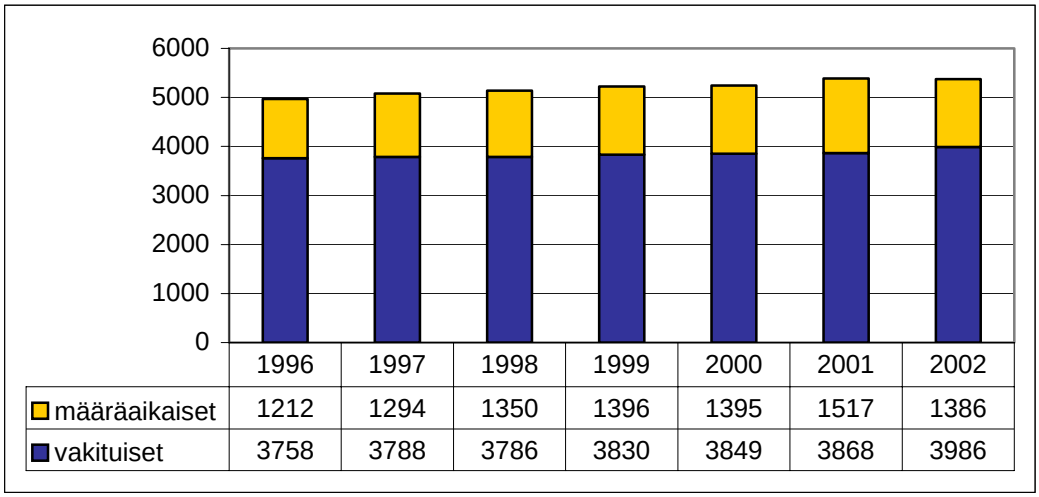
Heikkoutena pidetään myös talouden ylikorostumista muiden arvojen kustannuksella. Säästöt ja määrärahojen vähyys tuovat toimintaan jatkuvaa epävarmuutta. Joissakin yksiköissä talous heijastuu erityisesti tilojen, teknologian ja laitteiden ajantasaisuuteen ja toimivuuteen. Päätösprosessien jäykkyys ja byrokratia koetaan heikkoudeksi siinä mielessä, että se ei mahdollista nopeaa reagointia muuttuviin olosuhteisiin. Myös palvelujen seurantajärjestelmät ovat kehittymättömiä.

Useimmissa yksiköissä heikkoudeksi todettiin myös sisäisen ja ulkoisen markkinoinnin ja PR:n puute: oman työn vaikuttavuutta ja merkittävyyttä ei tuoda tai ei ehditä puutteellisten henkilöstöresurssien vuoksi tuoda tarpeeksi esille. Esiintyy kehittämishaluttomuutta ja tuloksellisen toiminnan tärkeyttä ei ymmärretä. Muutamassa toimintayksikössä olisi ryhmätöiden mukaan parantamisen varaa myös yhteistyössä ja tiedonkulussa (niin yksikön sisällä kuin ulkopuolisten tahojen kanssa) sekä toisten osaamisen hyödyntämisessä. Tilojen ja toimintakentän hajanaisuus mainittiin myös yhteistyötä heikentävänä tekijänä.

5.2 Henkilöstömäärä ja ikärakenne henkilöstötilinpäätöksessä 2002

> Henkilöstö ei ole vain kuluerä, se myös tuottaa.
>
> VAPA-työryhmän jäsen

Tässä kappaleessa esitetyt tiedot on otettu vuoden 2002 henkilöstötilinpäätöksestä. Henkilökunnan lukumäärä jaettuna vakituisiin ja määräaikaisiin vuosina 1996-2002:

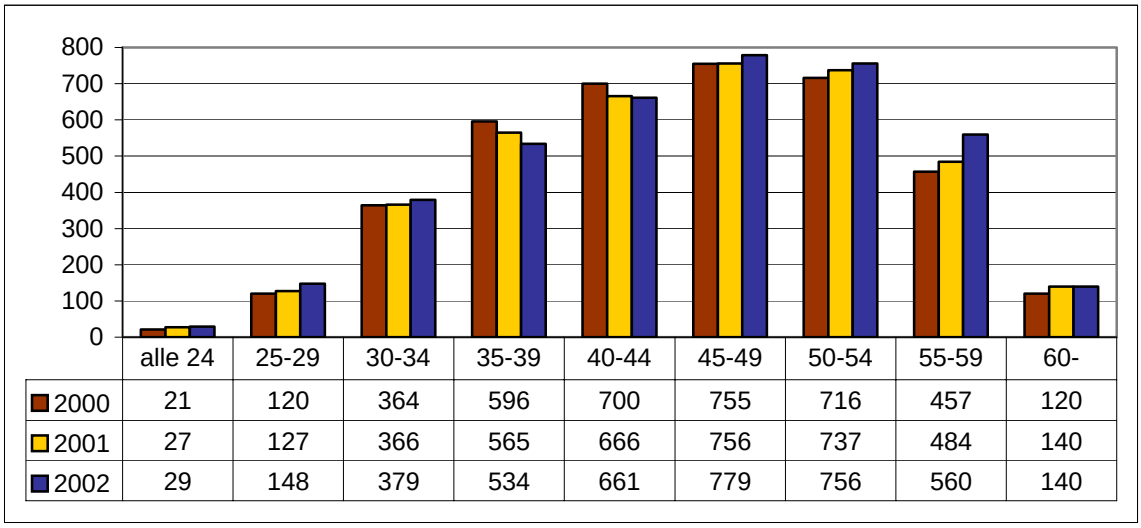


	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
määräaikaiset	1212	1294	1350	1396	1395	1517	1386
vakituiset	3758	3788	3786	3830	3849	3868	3986

Kaavio 1: Henkilökunnan lukumäärä vuosina 1996-2002

Vakituisen henkilökunnan ikäjakauma on esitetty alla. Kaaviosta näkyy selkeästi, että kaupungin henkilökunta on ikääntyvää ja nuoria työntekijöitä on vakituisissa työsuhteissa vain vähän. Henkilöstön keski-ikä on jo pitkään noussut joka vuosi, toisaalta eläkkeelle

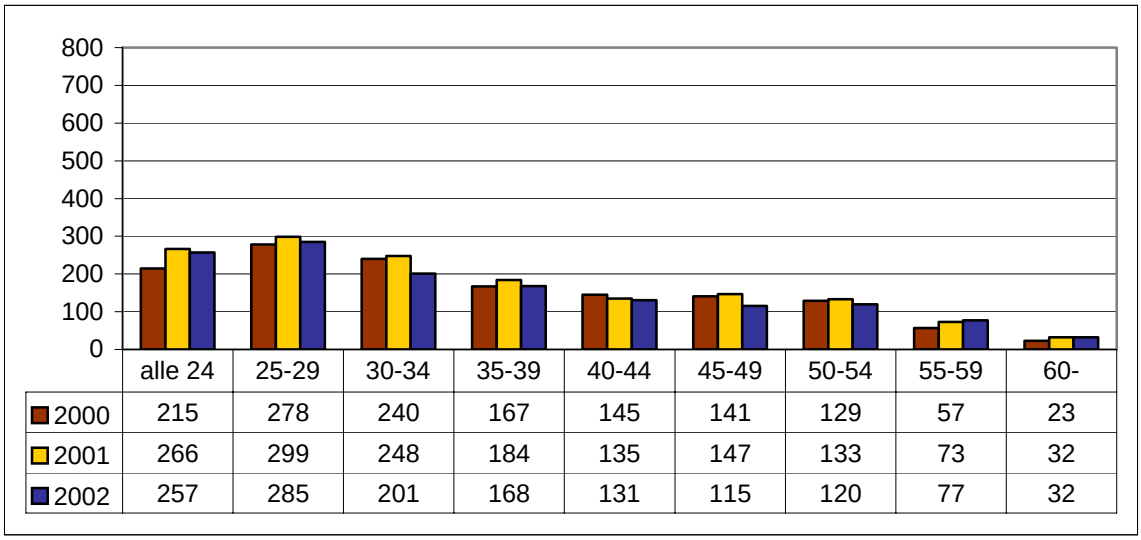
lähteneiden tilalle on ryhdytty palkkaamaan nuoria ja alle 35-vuotiaiden määrä on noussut vuonna 2002. Vakituisen henkilöstön keski-ikä oli 45,4 vuotta.



	alle 24	25-29	30-34	35-39	40-44	45-49	50-54	55-59	60-
2000	21	120	364	596	700	755	716	457	120
2001	27	127	366	565	666	756	737	484	140
2002	29	148	379	534	661	779	756	560	140

Kaavio 2: Vakituisen henkilökunnan ikäjakauma vuosina 2000-2002

Alla määräaikaisen henkilöstön ikäjakauma. Määräaikaisen henkilöstön keski-ikä oli 35,6 vuotta.



	alle 24	25-29	30-34	35-39	40-44	45-49	50-54	55-59	60-
2000	215	278	240	167	145	141	129	57	23
2001	266	299	248	184	135	147	133	73	32
2002	257	285	201	168	131	115	120	77	32

Kaavio 3: Määräaikaisen henkilökunnan ikäjakauma 2000-2002

5.3 Palvelujen hankinnat ja sisäiset palvelut lautakunnittain

Kaupunki osti v. 2002 palveluja yhteensä 88,3 milj. eurolla, joka on **27,4 % kaupungin toimintamenoista**. Sisäisiä ostoja tästä summasta on 10,2 milj. euroa. Suurimman ryhmän palvelujen ostoista muodostivat asiakaspalvelut eli ns. lopputuotepalvelut (57,4 %). Liitteessä 2 on esitetty kaikkien lautakuntien palvelujen ostot.

Taulukko 1: Vaasan kaupungin palvelujen ostot 2002 suurimpien lautakuntien osalta

(mukana on käyttötalouden ostot muiden hallintokuntien osalta paitsi Ammatillinen Aikuiskoulutuskeskus ja Satama, jotka ovat liikelaitoksia ja eriytetyssä kirjanpidossa)

Lautakunta	1) Asiakas-palvelujen ostot €	2) Muiden palvelujen ostot €	3) Sisäisten palvelujen ostot €	Palvelujen ostot yhteensä €
Kaupunginhallitus	803 952	3 983 769	1 009 692	5 797 413
Terveyslautakunta	43 021 817	2 615 858	380 226	46 017 901
Sosiaalilautakunta	6 381 642	2 926 720	1 540 405	10 848 767
Opetuslautakunta	46 306	1 096 974	2 085 614	3 228 894
Ammatillisen koulutuksen lautakunta		1 999 612	1 312 280	3 311 892
Ammattikorkeakoulun hallitus	184 715	2 338 183	142 670	2 665 568
Tekninen lautakunta	2 387	8 285 266	1 468 784	9 756 437
Muut lautakunnat yhteensä	198 592	4 158 471	2 271 791	6 628 854
Yhteensä	**50 639 411**	**27 404 853**	**10 211 462**	**88 255 726**
	57,4 %	31,1 %	11,6 %	100,0 %

1) ”Asiakaspalvelut” ovat kuntalaisille tarkoitettuja ns. lopputuotepalveluita, joita kunta ostaa muilta palvelun tuottajilta kuten valtiolta, kunnilta, kuntayhtymiltä sekä muilta tuottajilta.
2) ”Muiden palvelujen ostot” ovat kunnan omassa suoritetuotannossaan käyttämiä palveluja ns. välituotepalveluja.
3) ”Sisäiset palvelut” ovat hallintokuntien toisiltaan ostamia palveluja.

Valtaosa asiakaspalveluista ostettiin v. 2002 kuntayhtymiltä (89,1 %). Ostot kuntayhtymiltä puolestaan koostui lähes kokonaan terveyslautakunnan ostoista (erikoissairaanhoidon palvelut). Sosiaalilautakunta käytti asiakaspalvelujen ostoihin yhteensä 6,4 milj. euroa, mikä tarkoittaa n. 40 ostopalvelusopimusta lähinnä päivähoidon, perhehuollon sekä vanhus- ja vammaishuollon toiminnoissa.

Yhteenvetona voidaan todeta, että lähes puolet kaikista käyttötalouden palvelujen ostoista muodostui erikoissairaanhoidon palveluista (48,2 %).

Taulukko 2: Asiakaspalvelujen ostot 2002 lautakunnittain jaoteltuna palvelun myyjän mukaan

Lautakunta	Valtiolta €	Kunnilta €	Kunta-yhtymiltä €	Muilta €	Asiakaspalv. ostot yht. €
Kaupunginhallitus			735 441	68 511	803 952
Terveyslautakunta			42 571 861	449 956	43 021 817
Sosiaalilautakunta		12 855	1 813 737	4 555 050	6 381 642
Opetuslautakunta	28 664	4 619		13 023	46 306
Ammattikorkeakoulun hallitus	60 571	22 944		101 200	184 715
Tekninen lautakunta	2 387				2 387
Muut lautakunnat yhteensä		134 330		64 262	198 592
Yhteensä	**91 622**	**174 748**	**45 121 039**	**5 252 002**	**50 639 411**
	0,2 %	0,3 %	89,1 %	10,4 %	100,0 %

Muiden palvelujen ostot ja sisäisten palvelujen ostot 2002.

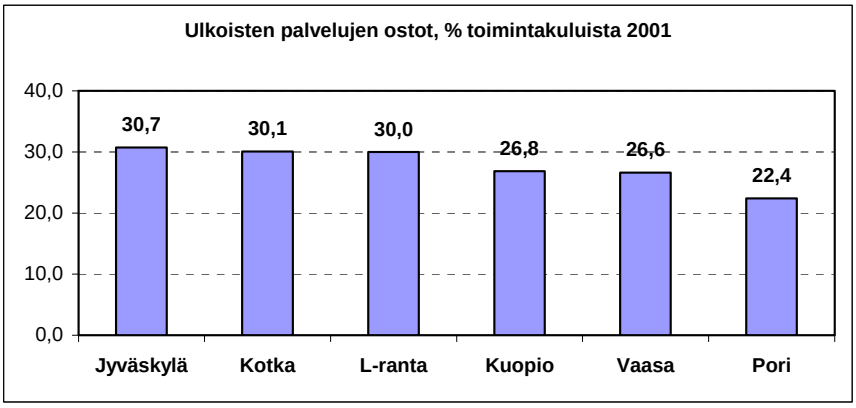
Liitteestä 3 näkyy, että muiden palvelujen ostot sisältää lukuisan joukon eri tyyppisiä hallintokuntien omassa suoritetuotannossaan käyttämiä ns. välituotepalveluja. Suurin yksittäinen erä v. 2002 oli urakoitsijapalvelut (4,7 milj. euroa). Sisäisten palvelujen ostoissa (liite 4) suurin yksittäinen menoerä oli siivouspalvelut (3,3 milj. euroa).

Sekä muiden palvelujen ostot että sisäisten palvelujen ostot -tiliryhmät sisältävät ns. kaatotilin (”muut palvelut” ja ”muut sisäiset palvelut”), joihin v. 2002 kirjattiin huomattavan suuret summat (yhteensä 7,5 milj. euroa). Näiden sisältö jää tilinpäätöksen lukijalle epäselväksi.

Taulukko 3: Ulkoisten palvelujen ostot Vaasassa ja vertailukaupungeissa 2001

	Asukasluku	Palvelujen ostot euroa/asukas	Toimintakulut euroa/asukas	Palv. ostot, % toimintakuluista
Kuopio	87 347	1 031	3 841	26,8
Jyväskylä	80 372	1 164	3 790	30,7
Pori	75 955	1 130	5 049	22,4
L-ranta	58 401	1 270	4 233	30
Vaasa	57 014	1 277	4 794	26,6
Kotka	54 768	1 247	4 149	30,1

Vaasa käytti asukasta kohti laskettuna vertailukaupungeista eniten palvelujen ostoihin, 1 277 euroa, vähiten käytti Kuopio, 1 031 euroa.



Kaavio 4: Ulkoisten palvelujen ostot toimintakuluista 2001

Vertailukaupungit käyttivät ulkoisten palvelujen ostoihin v. 2001 keskimäärin 27,8 % toimintakuluista eli niiden merkitys on huomattava kaupunkien toimintakuluissa.

5.4. Palvelujen ostot, myynnit ja yhteistoiminta

Liitteenä 5 olevaan taulukkoon on koottu kuntien, kuntayhtymien ja kolmannen sektorin kanssa meneillään olevat yhteistyöhankkeet hallintokuntien ilmoitusten mukaan. Yhteistyö on jaettu toiminnalliseen yhteistyöhön, palvelujen myyntiin ja palvelujen ostoon.

5.5. Palvelujen kilpailuttaminen

Vahvaa osaamista palvelujen kilpailuttamisessa on kertynyt aloilla, joilla markkinoilla on perinteisesti ollut riittävästi tarjontaa. Urakointiin liittyviä kilpailuttamismalleja on kehitetty valtakunnallisesti ja toimintamallit ovat yleensä varsin yhtenäisiä ja eri osapuolien hyväksymiä. Kilpailuttaminen on vakiintunut vuosikymmenten kuluessa.

Siivous-, vartiointi-, kuljetus-, mainostoimisto-, painatus- ja huoltopalvelujen hankinnat edustavat aloja, joissa kilpailuttaminen on yleensä vakiintunutta. Palvelutuotteet ovat suhteellisen helposti määriteltävissä ja kaupungilla on asiantuntemusta sekä kilpailuttamiseen ja tarjousten arviointiin että palvelun valvontaankin.

Merkittävimmän ryhmän palveluja, joita ei ole kilpailutettu muodostavat erikoissairaanhoito ja sosiaaliviraston ostopalvelusopimukset. Ostopalvelusopimuksilla on täydennetty erityisesti sosiaalitoimen omaa palvelutuotantoa siltä osin kuin sitä on ollut saatavissa. Terveys- ja sosiaalitoimen palvelujen markkinatarjonta Vaasan alueella on toistaiseksi varsin vähäistä.

Asiantuntijapalveluiden kuten konsultointi-, atk- ja koulutuspalvelujen kilpailuttaminen on vähäistä vaikka tarjontaa olisikin. Syynä kilpailuttamisen puutteeseen on usein toimeksiantojen euromääräinen vähyys, hankintalainsäädännön puutteellinen tuntemus tai totutut perinteiset toimintatavat, jolloin hankinta suoritetaan neuvottelemalla yhden tarjoajan kanssa. Asiantuntijapalveluiden kilpailuttaminen on vaativaa ja edellyttää paitsi substanssiosaamista myös hankintalainsäädännön hallitsemista. Kilpailuttamisen aiheuttamien kustannusten arvioidaan kertaluonteisissa asiantuntijahankinnoissa nousevan kohtuuttomiksi neuvottelumenettelyyn verrattuna.

Omaa palvelutuotantoa vahvistavia palveluita on muilta osin kilpailutettu toistaiseksi varsin vähän. Kilpailuttamisen syynä näissä tapauksissa on ollut esim. yllättävä tilanne, kuten oman asiantuntijan äkillinen irtisanoutuminen. Tulokset ovat yleensä olleet laihoja, koska myöskään tarjoajilla ei ole ollut resursseja vastata yllättäviin palvelutarpeisiin.

Kokemuksia koko organisaatiota koskevista palvelusopimuksista on saatu mm. puhelin- ja dataliikenteen operaattoripalvelujen sekä matkatoimistopalvelujen kilpailuttamisessa. Kokonaisvaltaista tavaran ja määritellyn palvelun sopimusmallia on toteutettu tietotekniikkahankinnoissa TAPUTA –raportin[1] pohjalta. Kumppanuuteen perustuvaa toimintamallia kehitetään valtakunnallisessa Infra –projektissa, jossa myös tekninen toimi ja materiaalitoimen osasto ovat mukana.

Perinteisissä materiaalihankinnoissa, kilpailuttamisen vakiintuessa palvelun osuus on valinnassa korostunut. Määrittelemällä yhteistyöhön kuuluvia palveluja pyritään pitkäaikaisissa sopimuksissa molemminpuoliseen logististen kustannusten pienentämiseen. Toimittajien sähköisten tilausjärjestelmien käyttöönotolla sekä laskutus- ja toimitusjärjestelmien kustannustietoisilla valinnoilla voidaan merkittävästi vaikuttaa tavaranhankinnoista aiheutuviin kokonaiskustannuksiin.

[1] TAPUTA = IT-työasemien ja 3G-puhelinjärjestelmien hankintastrategioiden nykytilaa ja kehittämislinjauksia arvioiva työryhmä. Raportti on osoitteessa http://intranet.vaasa.fi/etusivu/taputa/taputaraportti..pdf

5.6. Palvelujen arviointi

Mitä arviointi on?

Arviointi on tiivistetysti sanottuna mm.

- toiminnan ohjauksen ja kehittämisen väline,
- tietojen hankintaa päätöksenteon sekä toiminnan ohjauksen ja kehittämisen tueksi,
- arviointikriteerien valintaa ja asiantilan vertaamista valittuun kriteeriin,
- arvioivan päätelmän toteuttamista (arvottaminen) sekä
- toiminnan ja tuloksellisuuden tarkastamista.

Palvelujen arviointi tuottaa tietoa päätöksentekijöille, johdolle, palvelun tuottajille sekä palvelun käyttäjille siitä, miten julkisessa palvelutuotantotehtävässä on onnistuttu tai edistytty. Monipuolisella arvioinnilla varmistetaan toiminnan tehokkuus ja oikea kehityssuunta sekä toiminnan vaikuttavuus asiakkaiden näkökulmasta. Näin ollen arviointi liittyy aina organisaation johtamiseen, koska toiminnan ohjaus ja johtaminen vaativat tietoja toiminnan tuloksista ja vaikutuksista eli siitä, missä määrin asetetut päämäärät ja tavoitteet toteutuvat. Arvioinnin perimmäisenä tavoitteena tulee olla oppiminen ja sitä seuraava toiminnan kehittäminen.

Toiminnan arviointi käsitteenä on erittäin laaja. Tällä hetkellä peruspalvelujen arviointi ei muodosta kokonaisuutta, vaan arviointikenttä on pirstaleinen. Kunnissa kaivataan yhteisiä pelisääntöjä ja periaatteita arviointiin. Tähän on odotettavissa parannusta, sillä valtakunnan tasolla pyritään parhaillaan kokoamaan peruspalvelujen arviointi eheäksi kokonaisuudeksi, joka palvelee sekä kansalaisten että päätöksentekijöiden tiedonsaantia. Työn alla on ”Kuntien peruspalvelujen arviointi” -kehittämishanke, jonka kuntaliiton hallitus on hyväksynyt kuntaliiton tutkimus- ja kehittämisohjelmaan 2003-2005. Hanke toteutetaan yhteistyössä Kuntaliiton, sisäasiainministeriön, valtiovarainministeriön, opetusministeriön, sosiaali- ja terveysministeriön sekä pilottikuntien kanssa. Hankkeen tarkoituksena on mm. vahvistaa paikallisen tason peruspalvelujen kokonaistoimivuutta arvioinnin avulla. Tämän saavuttamiseksi hankkeessa mallinnetaan peruspalvelujen arviointijärjestelmää sekä kehitetään arvioinnin menetelmiä, työkaluja ja prosesseja kunnissa toteutettavien pilottihankkeiden avulla. Hanke päättyy 31.1.2004. Hankkeen ohjausryhmänä toimii Kunnallistalouden ja –hallinnon neuvottelukunnan (KUTHANEK) arviointijaosto.

Kuntien peruspalvelujen arviointi- ja kehittämishankkeen tavoitteina on:

- tunnistaa arvioinnin merkitys osana kunnan johtamisjärjestelmää,
- asemoida kuntatason arviointi osaksi peruspalvelujen arviointijärjestelmää ja osaksi kunnallisen tason ohjausjärjestelmää,
- edistää peruspalvelujen kattavan arviointisuunnitelman syntymistä yhdessä valtiovarainministeriön, sisäministeriön, sosiaali- ja terveysministeriön ja opetusministeriön kanssa.

Mitä arvioidaan?

Arvioinnin kohteena voi olla esimerkiksi:

- toiminnan vaikuttavuus
- palvelujen tuloksellisuus (taloudellisuus ja tuotantotehokkuus)
- palvelujen laatu ja asiakastyytyväisyys
- henkilöstö

Kunta-alan työmarkkinajärjestöt ovat antaneet yhdessä tuloksellisuuden arviointia koskevan suosituksen, jonka lähtökohtana on tasapainotettuun mittaristoon (Balanced Scorecard) perustuva tuloksellisuuden kokonaisarviointi.

Arviointimenetelmät

Arviointimenetelmät voidaan jakaa karkeasti kolmeen ryhmään arvioinnin kohteen mukaan:

1. Toiminnan arviointi
- ISO-standardit
- laatupalkintokriteeristöt
- Balanced Scorecard
- Benchmarking

2. Palvelujen arviointi
- käyttäjäpalautekyselyt (asiakastyytyväisyyskyselyt)

3. Henkilöstöarviointi
- henkilöstötilinpäätös
- kyselyt

Palvelujen arvioinnin nykytila Vaasassa

Systemaattista, jatkuvaa arviointia suorittaa tarkastuslautakunta, jonka arviointityö on lakisääteistä toimintaa. Päivähoidossa ja opetustoimessa suoritetaan systemaattista arviointia ”Oppi- ja laatu” –hankkeen puitteissa. Kirjastolla on käytössä laatujärjestelmä, ”Kirjastot ja laatu” -hanke. Jotkin hallintokunnat toteuttavat asiakaskyselyjä melko säännöllisesti, samoin talouden ja suoritteiden osalta seurantaa suoritetaan säännöllisesti. Henkilöstötilinpäätös ja siihen sisältyvä ”hyvän ja tasa-arvoisen työyhteisön kriteerit”-kysely tehdään vuosittain. Muilta osin hallintokuntien suorittama toiminnan arviointi on tällä hetkellä hyvin kirjavaa ja enemmänkin satunnaisesti tarpeen ja resurssien mukaan suoritettua.

Esimerkkejä hallintokunnissa suoritetusta/suoritettavasta toiminnan seurannasta ja arvioinnista:

Terveydenhuolto

- potilaskyselyt muutaman vuoden välein
- lääkärin vastaanottotoiminnan arviointia suoritelukuihin perustuen (esim. käynnit/lääkäri, laboratorio- ja röntgenlähetteet/käynti, peittävyys omalääkäreittäin)
- jatkuvaa kustannusvertailua, esim. kuntaprofiilivertailut
- yksittäiset Vaasan yliopiston ja Levón- instituutin tekemät arviointiselvitykset

Sosiaalitoimi

- vanhushuollossa kustannuslaskenta vuosittain ja tuotteittain vuodesta 1996 lähtien (Sote-Vertti)
- päivähoidossa toteutetaan jatkuvaa, rullaavaa arviointiprosessia, jonka tukena on laatukäsikirja (arviointiprosessikaavio, liite 6)
- henkilöstötilinpäätös laaditaan vuosittain
- toiminnan arviointiin liittyviä tietoja kerätään vuosittain eri rekistereihin
- vanhushuollon hoitajien määrää on verrattu Stakesin laatusuosituksiin ja asiakkaiden hoidettavuus mitataan ns. RAVA- mittarilla
- asiakastyytyväisyyskysely (TYYTY) vanhustenhuollossa

- kotipalvelussa on käytössä TAK-arviointijärjestelmä, jolla voidaan tehdä asiakas- ja henkilökuntatyytyväisyysmittauksia

Opetustoimi

- opetustoimi on ollut mukana ”Oppi ja laatu”- arvioinnissa vuodesta 1993 lähtien
- syyskuussa 2003 oppilaiden vanhemmille on tehty kysely, jossa kartoitetaan mm. arvoja
- kouluissa on tehty palvelukykymittauksia
- opetustoimen arviointityötä koordinoi arviointitiimi

Kulttuuritoimi

- toteutettu yleisökyselyjä
- valtakunnalliset orkestereiden kuulijakyselyt
- opiskelijat ovat tehneet opinnäytetöitä kulttuurin toiminnoista
- kuorofestivaalin suunnitelmissa on toteuttaa laatutonni- järjestelmää

Kaupunginkirjasto

- toteutettu ”Kirjastot ja laatu”- projekti vuosina 1998-2000, jonka tuloksena kehitettyjä kirjasto- ja tietopalvelujen laadun arviointiperusteita käytetään toiminnan arvioinnissa
- asiakaskyselyt toteutetaan määräajoin (yhteistyössä Vaasan yliopiston tai Efektia Oy:n kanssa)
- suoritettu työpaikkaristiriitojen arviointi 2001
- tilastovertailuja tehdään budjetoinnin ja seurannan yhteydessä
- Henkilöstötilinpäätös laaditaan vuosittain

Tekninen toimi

- koko teknisessä toimessa ollaan parhaillaan ottamassa käyttöön BSC- mittaristoa, jonka avulla arvioidaan ja valvotaan vision ja strategioiden toteutumista käytännössä
- SWOT
- toteutettu asiakastyytyväisyys-, henkilöstö ja päättäjäkyselyjä
- ISO-standardit omassa käytössä siivoustoimessa
- opiskelijat ovat tehneet opinnäytetöitä teknisen sektorin toiminnoista

Hallintokuntien esittämiä arviointitarpeita:

- henkilöstön jaksamisen mittaaminen
- sisäisten palvelujen toimivuus
- tehokkuuden ja taloudellisuuden arviointi
- hoitoketjujen toimivuuden mittausta (horisontaalinen ja vertikaalinen ketju)
- henkilöstötilinpäätöstä tulisi kehittää
- laatupalkintojärjestelmä käyttöön
- Balanced Scorecard- arviointimittaristo käyttöön
- asiakaskyselyt säännöllisiksi (Zef-kyselyohjelma); kohtaako tarjonta ja kysyntä
- kaupungin strategioiden toteutumisen seurantaa

Yhteenvetona voidaan todeta, että määrällisten ja taloudellisten seikkojen arviointi on edennyt pisimmälle, vaikka se ei kaikilta osin ole systemaattista. Seurantatietoa, jota voidaan edelleen jalostaa arvioinnin perustaksi on saatavilla runsaasti eri rekistereistä (Sotka, Hilmo ja Vertti -tietokannat, Opetushallituksen rekisterit, Tilastokeskuksen rekisterit jne.). Kaikkien rekisterien luotettavuus ja tiedon kattavuus ei kuitenkaan ole sillä tasolla, että niiden pohjalta voi suorittaa luotettavaa arviointia. Nykyisin atk-ohjelmista ei saa riittävästi tarvittavia tietoja arvioinnin perustaksi. Työ vaatii liian paljon manuaalista työtä ja tietojen yhdistämistä useista rekistereistä.

Eräänä ongelmana hallintokunnat esittivät, että arviointitietoja kyllä kerätään, mutta tuloksia ei hyödynnetä tarpeeksi (esim. työilmapiiriä koskevat vuosittain toteutettavat kyselyt). Arvioinnin tulisi aina johtaa toiminnan kehittämiseen, eli arviointi tulee nähdä johdon työkaluna. Ongelmana nähtiin myös resurssipula, koska kyseessä on erittäin monimutkainen ja laaja asia, joka vaatii panostusta niin henkilöstöltä kuin johdoltakin. Hallintokunnat ovat viestittäneet, että arvioinnin kehittämiseksi koko kaupungissa tulisi ottaa käyttöön Balanced Scorecard- arviointimittaristo.

5.7. Toimipaikat Vaasassa

> Yrittäjät eivät ole uhka kunnalliselle palvelutuotannolle . Yritykset voivat tarjota vaihtoehtoja – tämä on samalla haaste ja käyttämätön voimavara tällä hetkellä.
>
> Tapani Vieri
> hallituksen puheenjohtaja
> Ykkös-Offset Oy

Liitteessä 7 on esitetty Vaasan kaupungissa kesäkuussa 2003 toiminnassa olleet toimipaikat tilastokeskuksen toimialaluokituksen mukaisesti jaoteltuna. Toimipaikkoja oli tuolloin yhteensä 3 307 kpl.

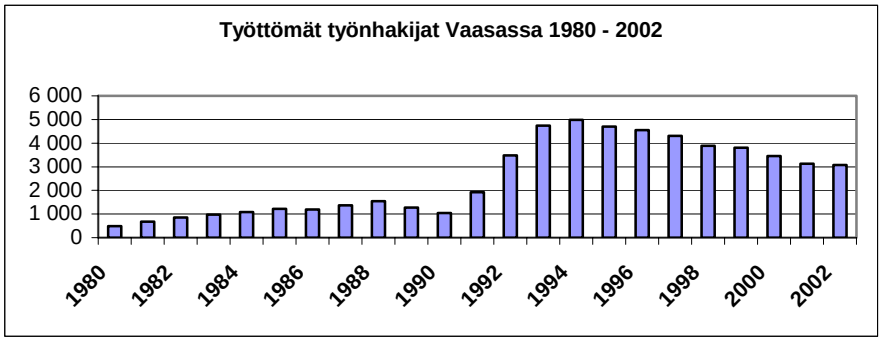
Terveydenhuolto- ja sosiaalipalveluja tuottavia toimipaikkoja, joilta mm. kaupunki voi tarvittaessa ostaa palveluja, oli 129 kpl. Tarkempi jako näkyy liitteestä. Rakentamiseen liittyviä palveluja tuottavia toimipaikkoja oli 259 kpl.

Järjestötoimintaan luokiteltuja toimipaikkoja oli yhteensä 111. Tähän lukuun sisältyvät myös ns. ”kolmanteen sektoriin” luettavat järjestöt ja yhteisöt.

Kaupunkisuunnittelun kehittämisosasto ylläpitää yritysrekisteriä, jonka tiedot päivitetään määräajoin Tilastokeskuksen yritysrekisteristä.

5.8. Vaasan työllisyystilanne

Työttömien työnhakijoiden määrällä kuvataan kaupungin käytettävissä olevaa työvoima-reserviä. Työttömien työnhakijoiden määrä on alentunut joka vuosi huippuvuodesta 1994 lukien, jolloin työttömiä oli 4988. Vuonna 2002 työttömiä oli 3071.



Kaavio 5: Työttömät työnhakijat Vaasassa 1980-2002

Kaikki muut työllisyyttä kuvaavat luvut ovat neljän vuoden aikana parantuneet paitsi nuorten (alle 25-v.) työttömyys, joka on hieman kasvanut viimeisen vuoden aikana. Nuoria oli syyskuussa 2003 työttömänä 502. Eniten on parantunut pitkäaikaistyöttömien työtilanne, työttömänä oli 2003 syyskuussa 274 vähemmän kuin vastaavana aikana 2000.

Taulukko 4: Työttömyys Vaasassa vuosina 2000-2003

	2000 Syyskuu	2001 Syyskuu	2002 Syyskuu	2003 Syyskuu
Työvoima	27 855	28 022	28 274	28 394
Työttömiä	3 268	3 031	2 972	2 968
Työttömyys- %, Vaasa	11,7	10,8	10,5	10,5
- " - koko maa	11,5	10,9	10,5	10,3
Työttömistä naisia	1 684	1 544	1 360	1 360
- " - %	51,5	50,9	45,8	45,8
Alle 25-v. työttömät	560	497	490	502
- " - %	17,1	16,4	16,5	16,9
Yli 50-v. työttömät	1 057	985	967	955
- " - %	32,3	32,5	32,5	32,2
Yli vuoden työttömänä	1 048	886	842	774
- " - %	32,1	29,2	28,3	26,1

Vaasan työttömyysprosentti kulkee hyvin samaa uraa kuin koko maan keskiarvo.

Väestölaskennan 2000 tietojen mukaan Vaasan kaupungin työttömistä oli tuolloin korkeaasteen koulutus 18,3 prosentilla, keskiasteen koulutus 41,9 prosentilla sekä vain perusaste 39,7 prosentilla.

6. TULEVAISUUDEN NÄKYMÄT

6.1. Asiakastarpeiden muutokset esimerkkinä vanhushuollon näkökulma

> Tähän asti on oltu enemmän kiinnostuneita leipomisesta kuin leivästä eli siitä mitä asiakas saa.
>
> Päivi Nurminen
> kehittämispäällikkö,
> Tampereen kaupunki

Kunnan palveluita ei voida millään sektorilla suunnitella pelkästään asiakkaiden nykyhetken tarpeiden perusteella, vaan katseet on suunnattava tulevaisuudessa tapahtuviin pitkäjänteisiin muutoksiin. Muun muassa asukasluvun sekä ikä- ja koulutusrakenteen muutokset, elinkeinoelämän kehitys ja yhteiskunnan muuttuminen yhä monikulttuurisemmaksi ohjaavat tulevaisuuden tarpeita. Erityisesti vanhuspuolella kehitystä luonnehtivat tulevaisuuden vanhusten uudet tarpeet.

Vaasan sosiaalitoimen osa-alueiden nykytilaa on eritelty muun muassa vuonna 2001 valmistuneessa lapsi- ja perhepoliittisessa ohjelmassa sekä vuonna 2003 valmistuneessa vanhuspoliittisessa ohjelmassa. Vanhuspoliittisen ohjelman arvoissa vuosille 2003-2010 mainitaan muun muassa yksilöllisyyden arvostaminen, ammattitaito ja molemminpuolinen vastuu, luovuus ja omatoimisuus.

Tulevaisuuden vanhukset ovat nykyhetken työikäisiä. Tämän päivän yli 75-vuotiaisiin asiakkaisiin verrattuna heillä on huomattavasti vaihtelevammat elämäntyylit, arvot ja kulttuuritaustat, korkeampi koulutustaso ja ammatti-identiteetti, suurempi varallisuus ja erilaiset kulutustottumukset. Voidaan esimerkiksi ajatella, että tulevaisuuden vanhukset ovat yhä halukkaampia hankkimaan ja maksamaan lisäpalveluita. Heillä on myös hyvät valmiudet ja kanavat toimia yhteiskunnan eri areenoilla ja vaatia itselleen tasa-arvoa sekä laadukkaita palveluja. Esimerkiksi palvelusetelin käyttöönotto laajemmin paitsi edellyttää myös luo toimivia palvelumarkkinoita ja lisää asiakkaiden valinnan mahdollisuuksia.

Asiakastarpeiden muuttuminen luo uusia haasteita myös kunnalle niin asiakaspalvelijana kuin työnantajanakin. Kehitys edellyttää muun muassa aktiivista elinkeinoelämän seuraamista, tuotekehitystoimintaa ja palvelujen tuotantotapojen vertailua sekä asiakaspalautteen tehokasta hyödyntämistä. Oman toiminnan kehittämisessä on tärkeää työntekijöiden sitouttaminen muutoksiin ja uusien käytäntöjen oppiminen

Palvelusetelin toimintaa ja mahdollisuuksia on kuvattu liitteessä 8. Vaasan väestökehitys-ennusteet vuosille 1980-2010 on esitetty liitteessä 9.

6.2. Palvelutuotannon mahdollisuudet ja uhat (SWOT)

Palvelutuotannon mahdollisuudet tulevaisuudessa

Mahdollisuuksiksi koetaan erityisesti itse järjestettävien palvelujen laadun säilyttäminen ja kehitystyö. Tulevaisuudessa tarvitaan yhä enemmän kehittymismotivaatiota, -rohkeutta ja –ideoita. Monissa yksiköissä koetaan myös olevan sellaista osaamista ja tietotaitoa, jolle olisi kysyntää myös yksityisellä sektorilla. On siis mahdollisuus oman asiantuntijaroolin kasvattamiseen palvelutuotannossa. Tähän liittyy osittain jokaisessa analyysissa esille

tullut mahdollisuus kehittää palvelutuotantoa yhteistyön, verkottumisen ja joustavuuden kautta. Verkottumisen yhteydessä on tullut esiin yksityisten markkinoiden ohella myös kolmas sektori. Yleensä ottaen tarvitaan suunnitelmallisuutta sekä selkeä visio siitä, minne ollaan menossa. Koulutuksella on palvelujen laadun kehittämisessä erittäin suuri rooli, kielikoulutuksellekin on tarvetta. Kaupunkilaisten kasvava vaatimustaso ei ole pelkästään uhka, vaan myös mahdollisuus palvelujen kehittämiselle.

Mahdollisuudeksi koetaan lisäksi omien palvelujen markkinointi ja profiilin kehittäminen. Olemassa olevia tiloja tulisi pyrkiä hyödyntämään enemmän ja uusilla tavoilla. Muun muassa näin lisättäisiin kaupunkilaisten tietoisuutta, osallistumista ja aktiivisuutta. Palveluntuotannon perustana on edelleen oltava asiakaslähtöisyys. Eläköitymisbuumin aiheuttamaa sukupolvenvaihdosta voisi helpottaa esimerkiksi mentoroinnilla. Samoin tarvitaan palkkauksen ja työntekijöiden palkitsemisen tarkistamista. Myös sähköisen asioinnin ja teknologian tarjoamat tulevaisuuden mahdollisuudet ovat tulleet ryhmätöissä esille.

Palvelutuotannon uhat tulevaisuudessa

Analyyseissa on uhkien osalta havaittavissa selvä jako toisaalta toimintayksikön ja kaupungin konkreettisiin toimenpiteisiin sekä toisaalta laajempiin yhteiskunnallisiin muutoksiin.

Eräs suurimmista uhista on työvoimapula ja ammattitaitoisen henkilöstön rekrytoinnin vaikeutuminen edelleen. Kunta-ala ei houkuttele nuoria tarpeeksi, huono imago on suuri uhka. Uhkana on myös se, miten nykyinen henkilöstö jaksaa työssä ja pysyy mukana muutoksessa työmäärän kasvaessa. Pelätään kehityksestä putoamista, toimintaidean hämärtymistä ja panostamista tulevaisuuden kannalta vääriin asioihin. Kehittämiseen ei pystytä panostamaan tarpeeksi, jos ollaan joka hetki äärirajoilla henkilöstön suhteen.

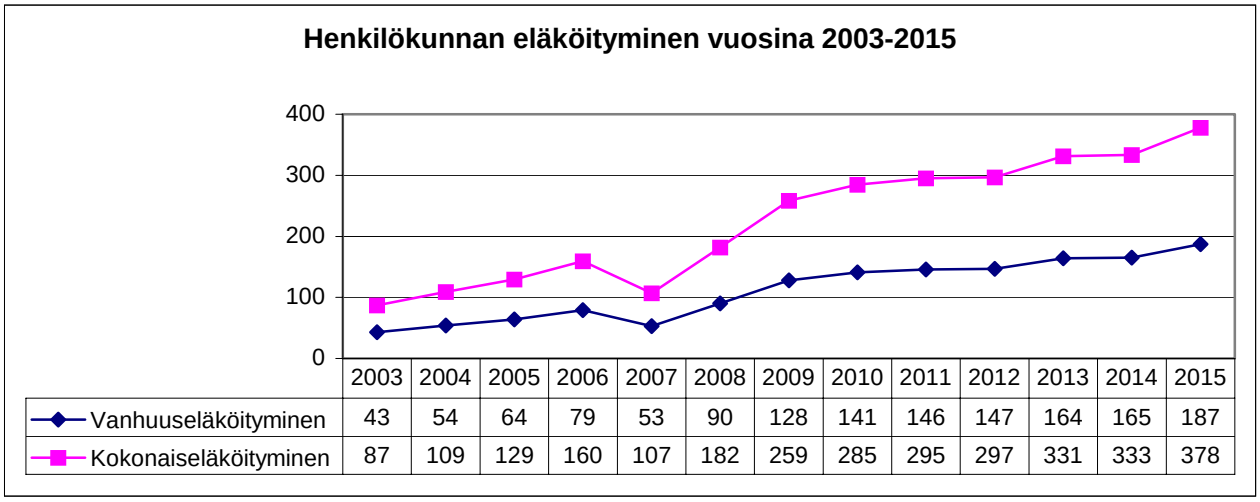
Uhkana koetaan myös vähenevät taloudelliset resurssit ja niihin nähden epärealistiset toiminnalliset odotukset. Päättäjillä toivotaan olevan tarpeeksi tietoa päätettävistä asioista sekä valtion että kunnan tasolla. Säästötoimenpiteet vaikuttavat henkilöstöresurssien lisäksi toimitilojen kuntoon ja hankintoihin. Palvelujen laatu laskee, jos ei ymmärretä, että markkina- ja tulosajattelu ei sellaisenaan sovi julkiselle sektorille. Kateudella ja yleisellä asenteella on tähän suuri vaikutus, ja arvokeskustelua kaivataankin taloudellisen ajattelun rinnalle palvelujen varmistamiseksi. Palvelutuotannon uhka on myös muuttoliike ja Vaasan asukasluvun pieneneminen.

Yhteiskunnallisella tasolla pelätään arvojen kovenemista ja kaupunkilaisten jakautumista A- ja B-luokkaan. Lisäksi palveluvaatimusten ja –tarpeiden pelätään lisääntyvän siten, että niihin ei pystytä enää vastaamaan. Muutamissa ryhmätöissä tuli esille myös median välittämä negatiivisuus ja sen vaikutus yleisiin asenteisiin.

6.3. Henkilökunnan eläköitymisennuste 2003-2015

Vaasan kaupungin henkilöstön eläköitymistä on tutkittu tarkastelemalla sekä vanhuuseläkkeelle lähtevien määrää että arvioimalla vuosien 1998-2002 toteutuman perusteella kokonaiseläköitymistä. Kaikkiaan eläkkeelle jäävien määrä verrattuna vanhuuseläkkeelle jääviin on 2,02-kertainen. Eläköityminen lähtee jyrkkään nousuun vuonna 2007 ja on voimakkaimmillaan vuodesta 2009 eteenpäin.

Eläköitymisen arviointikerroin (2,02) on kokonaiseläköitymisen suhde vanhuuseläkkeelle jääneisiin vuosina 1998-2002. Lukua käytetään ennustamaan vakinaisen henkilökunnan todellista eläköitymistä vuosina 2003-2015. Mukana eivät ole oma-aloitteisesti irtisanoutuneet vakinaiset työntekijät, joiden määrä esim. vuonna 2002 oli 90 henkilöä.



	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Vanhuuseläköityminen	43	54	64	79	53	90	128	141	146	147	164	165	187
Kokonaiseläköityminen	87	109	129	160	107	182	259	285	295	297	331	333	378

Kaavio 6: Vaasan kaupungin henkilökunnan eläköityminen vuosina 2003-2015

Pohjanmaan TE-keskusalueen työmarkkinaennakoinnissa poistumia on ennakoitu koko väestön vuoden 2001 iänmukaisten työllisyysasteiden muutosten avulla. Ajanjaksolla 2004-2010 erikseen arvioitu Vaasan kaupungin kokonaispoistuma täsmää siten erittäin hyvin raportissa käytetyn kerroinmenetelmän antamaan tulokseen.

Taulukko 5: Vanhuuseläkkeelle lähtevät sektoreittain nykyisestä henkilökunnasta ja arvio kokonaiseläköitymisestä 2003-2015

	Keskus-hallinto	Kulttuuri, vapaa-aika	Opetus-toimi	Oppilai-tokset	Tekninen toimi	Terveys-toimi	Sosiaali-toimi	Yhteen-sä	Kumulat. kertymä	%-kertymä	arvio kok. poistumasta	Kumulat. arvio
työntekijät 31.12.2002	*135*	*246*	*595*	*437*	*702*	*594*	*1277*	*3986*				
2003	0	1	14	4	6	10	8	**43**	**43**	**1,1**	**87**	**87**
2004	2	3	15	4	9	10	11	**54**	**97**	**2,4**	**109**	**196**
2005	1	6	10	7	14	9	17	**64**	**161**	**4,0**	**129**	**325**
2006	2	2	22	6	15	13	19	**79**	**240**	**6,0**	**160**	**485**
2007	2	4	10	4	14	5	14	**53**	**293**	**7,4**	**107**	**592**
2008	3	2	16	13	19	16	21	**90**	**383**	**9,6**	**182**	**774**
2009	8	9	12	25	27	17	30	**128**	**511**	**12,8**	**259**	**1032**
2010	5	11	20	14	38	16	37	**141**	**652**	**16,4**	**285**	**1317**
2011	6	10	32	21	19	18	40	**146**	**798**	**20,0**	**295**	**1612**
2012	3	7	20	10	29	25	53	**147**	**945**	**23,7**	**297**	**1909**
2013	3	9	31	24	22	24	51	**164**	**1109**	**27,8**	**331**	**2240**
2014	7	8	25	17	43	14	51	**165**	**1274**	**32,0**	**333**	**2573**
2015	7	5	22	25	34	28	66	**187**	**1461**	**36,7**	**378**	**2951**
Vanhuuseläkkeelle yht.	**49**	**77**	**249**	**174**	**289**	**205**	**418**					
Vanhuuseläkkeelle %	**36,3**	**31,3**	**41,8**	**39,8**	**41,2**	**34,5**	**32,7**					
Arvioitu kok.poistuma	**99**	**156**	**503**	**351**	**584**	**414**	**844**					
Kok. poistuma %	**73,3**	**63,2**	**84,5**	**80,4**	**83,2**	**69,7**	**66,1**					

HUOM! Eläköitymistiedot ajettu Tammikuussa 2002. Nykyiset henkilöstömäärät = tilanne 31.12.2002.

6.4. IT-teknologian mahdollisuudet

IT-alan kehitys on jatkunut rajuna nyt jo n. 10 vuotta, eikä loppua näy. Kehittyvät palvelut vaativat yhä tehokkaampia verkkoja ja tämä puolestaan lisää atk-asiantuntijoiden tarvetta. Internet ja sähköposti eivät enää riitä, monipalveluverkkoihin sisältyvät myös puhe, video ja TV, turva- ja valvontapalvelut, etätyö- ja etäopiskelumahdollisuudet sekä kaupunkilaisten verkkoasiointi. Monissa kunnissa mietitään mm. puhelinliikenteen siirtämistä verkkoon (ns. VoIP[2]). Asia on ajankohtainen erityisesti tavallisen puhelinkeskuksen laajennuksen yhteydessä. Verkkopuhelinten käyttöönotolla saadaan aikaan kustannussäästöjä kun tarvitaan vain yksi verkkokaapeli. Laajakaistaverkon yleistyminen on näiden palvelujen edellytys. Ns. narrowband (256-512 kBit/s) ei vielä riitä vaan tarvitaan varsinainen laajakaista, mikä tarkoittaa kuituyhteyttä.

Sovelluksien tekijöillä riittää haasteita kun uusia työkaluja ilmestyy vuosittain. Kuntaalalla on viime aikoina otettu käyttöön yhä enemmän Windows-järjestelmään pohjautuvia ns. client-server [3]–ratkaisuja. Näin menetellään myös Vaasassa laajan terveydenhuollon sovelluksen käyttöönotossa. Ns. avoimeen lähdekoodiin (esim. Linux) siirtymisestä keskustellaan vilkkaasti. Tällä hetkellä ei ole olemassa riittävää sovellustarjontaa, jotta siirtyminen olisi helppoa. Avoimien järjestelmien käyttöönotto voisi pohjautua selaimella käytettäviin sovelluksiin. Niitä tehdään jatkuvasti, mutta suuret ohjelmistotalot ovat toistaiseksi tyytyneet tekemään vain ns. kyselyliittymiä, varsinaiset sovellukset toimivat edelleen Windows-ympäristössä.

Sovelluksien käyttö tulee siirtymään yhä enemmän kannettaviin laitteisiin esim. mittarien luvussa, sijainti- ym. tietojen tarkistamisessa ja päivittämisessä. Kannettavia laitteita ovat mm. kännykät, kämmenmikrot ja vastaavat laitteet. Niiden avulla tietoja on helpompaa ja nopeampaa pitää ajan tasalla. Esimerkiksi vanhusten kotipalvelutehtävissä toiminnan tehostamisen olevan mahdollista.

Uusiin kaupunkikortteihin rakennetaan PKI (Public Key Infrastructure), jota voidaan käyttää asiakkaan identifiointiin asioitaessa viranomaisten kanssa. Ensimmäiset uudet kortit tulevat jakeluun tämän vuoden loppupuolella. Uuden kortin yhteydessä kokeillaan myös biotunnistetta, pääsyn palveluun avaavat kortti ja biotunniste yhdessä.

6.5. Kaupungin toimitilat ja tekninen varustus

Teknisen lautakunnan toiminta-ajatuksena on viranomaistehtävien lisäksi järjestää kaupunkilaisten tarvitsemat puitteet toiminnoille ja palveluille sekä kehittää ja ylläpitää kaupungin kiinteää ja rakennettua omaisuutta.

Meneillään olevalla suunnittelukaudella tekninen lautakunta on arvioinut tulevia muutoksia (Talousarvio vuodelle 2003) mm. seuraavasti:

- viraston taloudelliset resurssit supistuvat johtuen yleisestä kustannustason noususta ja ylläpidettävän massan lisääntymisestä ja kaupungin talouden heikkenemisestä

[2] VoIP = Voice over Internet Protocol
[3] client-server = Sovellus, jossa käyttäjä ottaa yhteyden client-koneelta server-koneelle, jossa järjestelmän tietokanta sijaitsee.

- kaupungin rakennuskanta on viime vuosina kasvanut merkittävästi, mutta nyt tämä kehitys on lopussa
- peruskorjaukseen ja kunnossapitoon käytettävät resurssit vähenevät
- laatutasovaatimus kasvaa kaikilla rakentamisen ja kunnossapidon alueilla
- lainsäädäntö ja hallinto muuttuvat nopeasti
- atk-järjestelmien, laitteiden ja henkilökunnan osaamisen ja tekniikan vaativuustaso kasvaa
- maksullisia palveluita kehitetään

Teknisen toimen SWOT –analyysien (2002) perusteella todettiin ulkoisena mahdollisuutena ennen muuta verkottuminen. ” Palveluja voidaan myydä ulkopuolisille, toisille kunnille tai uusille asiakasryhmille oman kaupungin sisällä. Myös yhteistyö teknisen toimen sisällä tai sen ulkopuolella olevien toimijoiden kanssa voi tuottaa säästöjä palvelutuotannossa, kun huomioidaan kokonaisuuden hallinta.”

Tehtyjen analyysien perusteella ulkoisena uhkana nähdään ennen muuta kaupungin taloudellinen tilanne, lakien ja määräysten aiheuttamat paineet uudistuksiin, työvoiman saatavuus sekä sisäiset rakenteet, jotka vaikeuttavat reagointia nopeisiin toimintaympäristön muutoksiin.

Palvelun tuottajasta riippumatta kilpailukykyisten palvelujen perusehtoja ovat toimivat ja ajan tasalla olevat tilat ja laitteet. Investoinnit ja muu kehittämistoiminta tai tuotannon tekijöistä luopuminen edellyttävät pitkän aikavälin suunnittelua ja kokonaisuuden hallintaa.

6.6. Koulutustarpeet

Pekka Kauppinen on Pohjanmaan liitolle tekemissään raporteissa ”Ammatillisen perus-koulutuksen ennakointia (2002)”, ”Ammatillisen aikuiskoulutuksen tarpeiden ennakointi (2002)” ja ”Ammattikorkeakoulutuksen ennakointi” (väliraportti annettu elokuussa 2003) käsitellyt Pohjanmaan maakunnan koulutustarvetta eri koulutusasteilla.

Em. raporttien mukaan suurten ikäluokkien eläköityminen lähivuosina on huomioitava muun muassa kasvattamalla aloituspaikkojen määriä tietyillä koulutusaloilla. Joillakin aloilla työvoimantarve puolestaan vähenee. Yhteiskunnassa tapahtuvat muutokset vaativat lisäksi koulutuksen laadullisia ja sisällöllisiä tarkistuksia, ja on syntynyt myös täysin uusia koulutusaloja.

Radikaaleinta työvoimapulaa ilmenee lähivuosina sosiaali- ja terveysalalla, lisää osaajia tarvitaan erityisesti vanhus- ja mielenterveystyöhön. Työvoimapulaa eri aloilla voidaan helpottaa myös ammatillisella aikuiskoulutuksella. Käytössä on esimerkiksi työssä oleville suunnattu Noste-ohjelma, jonka puitteissa työntekijät voivat suorittaa puuttuvan ammattitutkinnon.

Raporteista koostettu tiivistelmä on liitteenä 10.

7. TOIMENPIDE-EHDOTUKSET

7.1. Palvelustrategian laatiminen

Tämän raportin edeltävissä kappaleissa on esitelty tekijöitä, jotka aiheuttavat uudelleenarviointi- ja muutospaineita kaupungin tarjoamien palvelujen toteutustavoille. Muutostahdin nopeutumiseen muun muassa eläköitymisen myötä on syytä varautua hyvissä ajoin, jotta tarvittavat muutokset pystytään suunnittelemaan ja toteuttamaan harkitusti, koordinoidusti ja todelliseen tietoon perustuen. Tämän vuoksi VAPA –työryhmä esittää, että Vaasan kaupunki laatii käyttöönsä Kuntaliiton suositteleman palvelustrategian.

Kaupungin palvelustrategialla on suuri merkitys niin kuntalaisille, kunnan henkilöstölle kuin markkinoille ja kolmannelle sektorillekin. Palvelustrategia auttaa sekä kuntalaisia että kunnan työntekijöitä varautumaan palvelujen uusiin järjestämistapoihin. Henkilöstölle se kertoo tulevista kehityksen linjauksista ja toimii siten esimerkiksi koulutuksen motivaatiotekijänä. Lisäksi esimerkiksi eläköitymiseen liittyy hiljaisen tiedon ja osaamisen siirtämistä vanhalta henkilöstöltä uudelle. Markkinoille ja kolmannelle sektorille strategia antaa suuntaviivoja tulevasta. Esimerkiksi kaikilla yrityksillä on tasavertainen mahdollisuus varautua lisäinvestoinneilla tai muilla keinoin palvelutuotannon tuleviin järjestelyihin.

Palvelustrategian sisältö

Kuntaliiton suosituksen mukaan kuntien tulee laatia itselleen palvelustrategia noin 10-15 vuoden aikajänteellä. Palvelustrategia on valtuuston hyväksymä työväline, missä esitetään konkreettisesti, miten kunnan järjestämisvastuulla olevat palvelut tuotetaan kuntalaisille. Palvelustrategia ottaa siis kantaa muun muassa palvelujen järjestämistapoihin ja henkilöstömäärän muutoksiin. Henkilöstöstrategia tulee johtaa palvelustrategian linjauksista. Koska yksi palvelujen järjestämisen trendi on toimiminen yhteistyössä lähikuntien kanssa, on se palvelustrategiatyössäkin perusteltua. Palvelustrategia voidaan laatia kunnan omana tai ulkopuolisena asiantuntijatyönä.

Palvelustrategian lähtökohtana on palvelutarpeiden muutosten ennakointi ja palvelutuotannon nykytilan analysointi, joihin tehtyä pohjatyötä on esitelty aiemmin tässä raportissa. Palvelustrategian esityönä on selvitettävä myös palvelujen vaihtoehtoiset tuottamistavat (esim. julkisen ja yksityisen sektorin yhteistyö, yhteistyö toisten kuntien kanssa, kunnan tukema vapaaehtoistyö) ja käytettävissä olevat resurssit. Toimintojen uudelleenjärjestelyssä on huomioitava henkilöstöön liittyvät neuvottelu- ja kuulemisvelvoitteet sekä omaisuudenhankintaan ja rahoitukseen liittyvät linjaukset.

Kuntaliiton suosituksen mukaan kunnan palvelustrategian tulisi käsitellä:

1. Palvelujen toimintavolyymit ja niihin käytettävissä olevat taloudelliset ja henkilöstöresurssit toimialoittain
2. Palvelut, jotka kunta aikoo tuottaa itse.
3. Palvelut, joissa kunta pyrkii yhteistyöhön muiden kuntien kanssa
4. Palvelut, joiden tuottamisen kunta pyrkii ensisijaisesti antamaan ulkopuolisten toimijoiden hoidettavaksi
5. Palvelut, joiden tuottamisen kunta pyrkii ainakin osaksi antamaan ulkopuolisten toimijoiden hoidettavaksi
6. Palvelut, joiden järjestämisestä kunta aikoo kokonaan luopua (muut kuin lakisääteiset tai viranomaistehtävät)

7. Palveluiden rahoituksen järjestäminen, maksupolitiikan kehittäminen,
8. Kunnan omistajapolitiikka ja palveluiden järjestäminen.

Palvelustrategian tulee olla sisällöltään sellainen, että kuntalaiset, kunnan henkilöstö ja ulkopuoliset markkinoilla toimivat palveluntarjoajat voivat tehdä niistä omat johtopäätöksensä ja varautua tulevaan. Uudet vaatimukset kunnan henkilöstölle ja markkinoiden pitkän tähtäimen investointitarpeet ovat esimerkkejä tästä. Vaasan kaupunki omistaa runsaasti palvelutuotantoon liittyviä toimitiloja, koneita, laitteita ja muuta omaisuutta, joka on hankittu palvelutuotannon tarpeisiin. Omaisuuden hankinta on tapahtunut palvelutuotannon toteuttamiseksi Vaasan kaupungin omistajapolitiikan pohjalta siltä osin kuin on katsottu tarkoituksenmukaiseksi, että kaupunki omistaa tuotannon välineet.

Omalle tuotannolle vaihtoehtoista tuotantotapaa harkitessa tulee organisaatiolla olla käytettävissään yhteiset menettelytavat ja ohjeet. Ohjeiden pohjalta voidaan varmistaa omaisuuden taloudellinen ja tarkoituksenmukainen käyttö omassa tuotannossa, siitä luovuttaessa tai omaisuuden siirrossa ulkopuolisen palvelutuottajan käyttöön.

Uusien rahoitusmallien (esimerkiksi PPP= Public Private Partnership) käyttö palvelutuotannossa tulee perustua kaupungin omistajapoliittiseen linjaukseen.

Esitetään, että Vaasan kaupungin palvelustrategiatyö käynnistetään.

7.2. Henkilöstöpoliittinen kehittäminen

Henkilöstöpolitiikan päämääränä tulee olla se, että Vaasan kaupungilla on osaava, motivoitunut sekä uudistumiskykyinen ja –haluinen henkilöstö.

Henkilöstöpolitiikalla tulee luoda turvallinen ja innostava ilmapiiri sekä oman tuotannon kehittämiseen että yhteistyöhön muitten toimijoiden kanssa. Tavoitteeksi tulee asettaa parhaimman osaamisen hyödyntäminen riippumatta toimijan sidosryhmästä.

- Palkkapolitiikan tulee noudattaa henkilöstöstrategian periaatteita. Palkkapolitiikkaa tulee kehittää henkilöstöstrategian mukaisesti laatimalla pitkäntähtäimen ohjelma, jolla palkat saadaan kilpailukykyisiksi, oikeudenmukaisiksi ja kannustaviksi.

- Tuleva palkkajärjestelmän muutos ja henkilökohtaiset palkanlisät edellyttävät nekin toimivan arvioinnin kehittämistä.

- Monilla aloilla kaupunki on toiminut ainoana palvelun tuottajana joten ainoastaan kaupungin henkilöstölle on kertynyt tietoa ja kokemusta käytännön palvelutuotannosta. Kokemustiedon siirtyminen tulee turvata. Palvelutuotannon verkostuessa kokemustieto tulee hyödyntää niin valvonta- kuin kehittämis-tehtävissäkin yhteistyössä eri toimijoiden kanssa.

- Koulutusmäärärahat tulee nostaa niin suuriksi, että ne mahdollistavat koko henkilöstön järjestelmällisen koulutuksen. Tulevaisuuden haasteisiin vastaaminen edellyttää uusien tietojen ja taitojen hallintaa. Henkilöstöpolitiikalla tulee tukea monipuolista ammatillista jatko- ja täydennyskoulutusta. Ammatillisen osaamisen rinnalla henkilöstön yhdessä toimiminen on edellytys kumppanuusajatteluun pohjautuvalle palvelujen tuottamiselle ja järjestämiselle. Palvelutuotannon eri portaissa työskentelevien vuorovaikutus- ja tiimityöskentelytaitoja tulee vahvistaa

siten, että edellytykset sekä hallintokuntien että eri organisaatioiden väliseen yhteistoimintaan paranevat.

- Henkilöstörekrytoinnissa tulee ottaa huomioon tulevaisuuden edellyttämät osaamisalueet ja osaamisen käyttömahdollisuudet hallintokuntarajoja ylittäen. Uuden osaamisen hankkimisen ja omien työntekijöiden etenemisen tulee perustua palvelun asettamaan tarpeeseen. Henkilöstörekrytoinnissa tulee tutkia mahdollisuuksia ottaa käyttöön nykyaikaisia välineitä kilpailtaessa koulutetusta työvoimasta. Opinnäytetöiden ja työharjoittelun merkitystä uuden henkilöstön saannissa tulee tukea esimerkiksi stipendijärjestelmän kehittämisellä. Rekrytoinnissa tulee etsiä uusia keinoja, jotta kaupungin työpaikat olisivat houkuttelevia. Henkilökunnan saatavuudesta tulee aivan uudenlainen haaste henkilöstöpolitiikalle kun eläköityminen lisääntyy ja työelämään tulevat ikäluokat pienenevät samanaikaisesti.

- Ikääntyvien työntekijöiden johtaminen edellyttää esimiehiltä uusia taitoja ja uutta johtamiskulttuuria. Hiljaisen tiedon siirtämisen ja hyödyntämisen tulee olla systemaattista. Jokaisella työntekijällä on oikeus lähteä arvokkaasti eläkkeelle. Työuransa tyytyväisin mielin päättävä työntekijä on erinomainen viesti kaupungista työnantajana.

- Toimivalla työyhteisöllä ja omaan työhön liittyvillä vaikutusmahdollisuuksilla on suuri merkitys niin työviihtyvyydelle kuin työterveydellekin. Johtamismenetelmiin ja -tapoihin kohdistuvat vaatimukset lisääntyvät näin entisestään. Näihin asioihin on panostettava, jotta kaupungin henkilöstö viihtyisi työssään vanhuuseläkeikään asti.

- Määräaikaisessa työsuhteessa hankitun osaamisen ja kokemuksen käyttöön saaminen tulee varmistaa palvelusuhteitten vakinaistamisella.

- Kehittämisryhmätoiminnan tarkoituksena on toteuttaa toimialan tavoitteita johtamisen välineenä siten, että se mahdollistaa henkilöstön osallistumisen omaa työtään ja työyhteisöään koskevaan päätöksentekoon. Yhteisöllisyyden ja vuorovaikutteisuuden lisäämiseksi kehittämisryhmien toimintaa tulee tehostaa ja niiden tehtävää kehittämishankkeiden tiedottajana tulee korostaa.

Esitetään, että henkilöstöstrategian toimenpiteet toteutetaan käytännössä ja henkilöstötilinpäätöstä kehitetään.

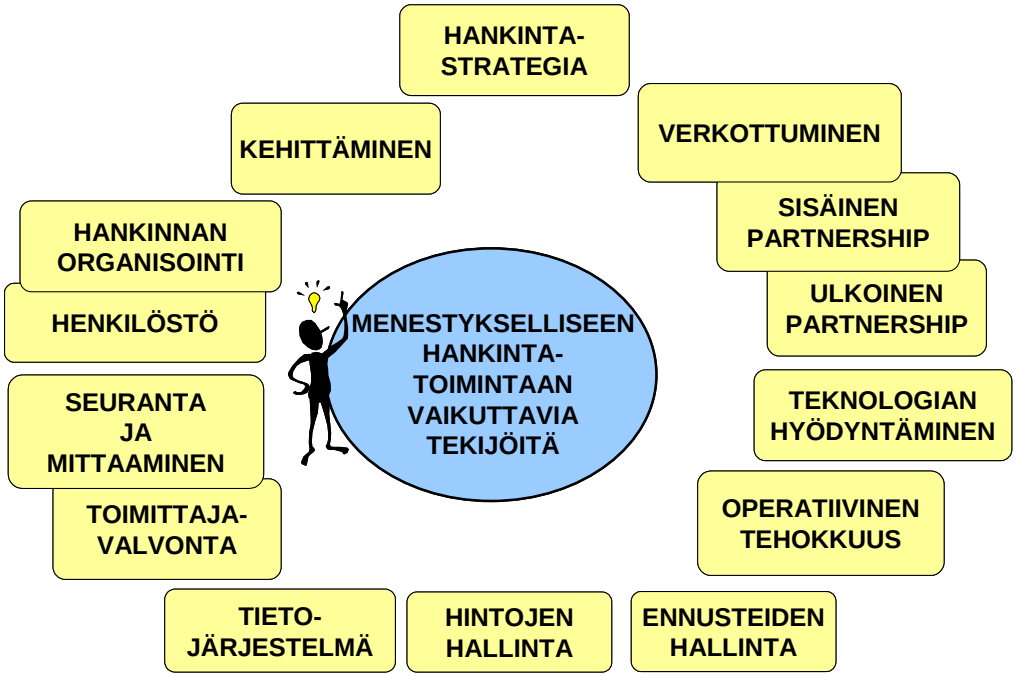
7.3. Toimintatapojen uudistaminen

> Uudistumisessa ”poisoppiminen” on tärkeintä; hylätään tavat, jotka eivät enää tuota organisaatiolle hyvää.
>
> Tapani Vieri
> hallituksen puheenjohtaja
> Ykkös-Offset Oy

Valtion teknillinen tutkimuskeskuksen tutkimusraportin mukaan yritysten tulee määritellä hankintastrategiassaan ainakin seuraavat tekijät:

- Tuotteisiin liittyvät laadulliset vaatimukset ja tavoitteet
- Palvelutasoon liittyvät vaatimukset ja tavoitteet
- Toimittajien valinta ja arviointi
- Toimintaan liittyvät laadulliset vaatimukset ja tavoitteet
- Toimittajayhteistyön kehittäminen
- Henkilöstön kehittäminen
- Toimintaan liittyvät kustannusvaatimukset ja -tavoitteet
- Henkilöstön osaaminen ja taidot

Vastaavat tekijät ohjaavat myös julkishallinnon menestyksellistä tuotantotoimintaa. Oman ja yksityisen tuotannon vertailussa, tarjouskilpailussa ja palvelua ulkoistettaessa on mainittujen tekijöitten määrittely ja tavoitetason asettelu edellytys onnistumiselle.



Kuva 1. Menestykselliseen hankintatoimintaan vaikuttavat tekijät
(Lähde: VTT Tutkimusraportti TAU B 023 Hankintatoiminnan suuntaviivat - operatiivinen toiminta ja strategiat, tilaaja Liikenne- ja viestintäministeriö.)

Toimintatapojen ja menetelmien uudistamisessa voidaan tavoitteeksi asettaa:

- Asiakasnäkökulman lisääminen
- Oman palvelutuotannon prosessien dokumentointi, tavoitteiden ja laadun määrittely
- Oikean laskennallisen tiedon käyttäminen luulojen ja oletusten sijasta

- Kehittämisen yhdensuuntaistaminen, ennakointikyvyn parantaminen ja joustavuuden lisääminen
- Eri toimijoiden parhaimman osaamisen hyödyntäminen
- Yhteistyön kehittäminen yli hallintokuntarajojen ja eri toimijoiden välillä
- Henkilöstön motivointi, osaamisen kehittäminen

7.3.1. Verkosto-osaamisen kehittäminen

> Verkostoituminen on eloonjäämisen tae kunnille.
>
> emeritusprofessori Pertti Kettunen

Lyhyesti määriteltynä verkostoituminen on aktiivinen, dynaaminen prosessi, joka liittää ihmiset ja yhteisöt molemminpuolisesti hyödyttäviin suhteisiin.

Verkostoituminen vaatii uudenlaista kulttuuria, toimintatapoja ja taitoja. Tarvitaan sekä sisäistä että ulkoista verkostoitumista, tavoitteena poikkihallinnollinen kehittäjäverkosto. Palvelujen hankinnoissa tarvitaan sekä hankinnan ammattilaisia että substanssipuolen asiantuntijoita. Organisaatio tarvitsee myös ihmisiä, jotka tuntevat ostoprosessin. Ostopalvelusopimuksen solmimisen jälkeen alkaa yhteistyö yrityksen kanssa ja tämäkin edellyttää omat resurssinsa. Seudullisessa palvelutuotannossa on tehty joitakin uusia avauksia ja lisäksi yhteistoimintaa ja -suunnitelmia on jo olemassa joillakin aloilla. Yhteistoimintaa on syytä kehittää edelleen.

Palvelujen hankinta on parhaimmillaan kumppanuutta, eli suhde on pitkäkestoinen ja yhteisymmärrys ja luottamus vallitsevat. Tavoitellaan yhteistä etua (win-win –tilanne). Pitkäaikaiset kumppanuussuhteet ovat kehitystyön edellytys. Sopimusaikainen yhteistyö antaa mahdollisuuden molemminpuoliseen oppimiseen.

Kaupungin ydinosaamisalue on asiakasrajapinnan hallinta eli asiakkaiden tarpeiden muuntaminen poliittisten päätösten kautta palveluiksi. Palvelutuotannossa yksi kaupungin ydinosaamisalueista tulevaisuudessa on tilaajana toimiminen. Tulevaisuudessa kunnat keskittyvät ydinosaamiseen ja ulkoisia palvelun tuottajia tulee olemaan enemmän.

Tähän asti kuntien ostopolitiikka on ollut tempoilevaa. Yritykset on nähty ruuhkahuippujen tasaajina. Pienten yritysten kannattaa verkostoitua voidakseen tarjota kunnalle palvelua, jota ne yksin ovat liian pieniä hoitamaan. Uudessa toimintakulttuurissa myös kunnan viranhaltija voisi toimia tällaisen yritysverkoston vastuullisena palvelunohjaajana. Viranhaltijan on katsottava palvelua asiakkaan kannalta sekä oltava tasapuolinen yrittäjiä kohtaan.

Ehdotetaan, että käynnistetään tiimityöskentelykoulutus, vuorovaikutustaitojen kehittäminen ja kehittäjäverkoston luominen.

Kuva 2. Verkostotalous ja julkinen sektori
(Lähde: Kauppa- ja teollisuuministeriön työryhmä- ja toimikuntaraportteja 3/2002: Markkinoiden toimivuus ja kansainvälinen kilpailukyky – kilpailupolitiikan ohjelmatyöryhmän loppuraportti.)

7.3.2. Tuotteistaminen

Palvelujen tuotteistamisella tarkoitetaan palvelun paketoimista sellaiseen käsitteelliseen ja dokumentoituun muotoon, että ostaja ja myyjä uskovat voivansa käydä tuotteesta kauppaa. Tämä edellyttää, että he uskovat kummankin tarkoittavan tuotteella samaa asiaa. Palveluja ostettaessa tuotteistaminen on oleellinen edellytys onnistumiselle.

Palvelun tuotteistaminen on kokonaan tai osittain näkymättömän palvelun tekemistä konkreettisemmaksi ja palvelun täsmentämistä selkeäksi kokonaisuudeksi. Esimerkiksi hoivapalveluiden tuotteistaminen tarkoittaa palveluntarpeen ja sisällön määrittelemistä asiakkaan tarpeista lähtien.

Tuotteistaminen on tarvelähtöistä. Asiakaslähtöisessä tarkastelutavassa on tunnettava asiakkaan tarpeet, toiveet ja odotukset. Tuotteistamisen välityksellä asiakas näkee, mistä hän maksaa eli mitä hän saa rahoillaan. Tuotteistaminen voi olla myös hierarkista ja kerroksellista eli useita tuotteita sisältävä tuote- tai palveluperhe.

Palveluita ei voi kilpailuttaa, jollei niitä ole tuotteistettu: tämä tarkoittaa sekä palvelun sisällön tuotteistamista että laadunmäärittelyä. Itse tuotettujen palveluiden hinta on tiedettävä, jotta hintavertailu voidaan tehdä. Selkeästi määritelty, toistettava järjestelmä voidaan kilpailuttaa.

Tuotteistamisella ja laatukriteerien luomisella on merkitystä myös omalle henkilökunnalle, koska ne nostavat työn arvostusta. Palvelujen tuotteistamisella voidaan kehittää myös omaa toimintaa esimerkiksi päällekkäisyyksiä karsimalla ja rationalisoimalla käytäntöjä.

Ehdotetaan, että jatketaan palvelujen tuotteistamista ja että käynnistetään tuotteistamisen koulutus ja pilottitoiminta.

7.3.3. Kustannuslaskenta ja tilikartta

> Nykysysteemillä kunnallisen ja yksityisen palvelutuotannon vertaaminen on älyllisesti epärehellistä.
>
> Ismo Partanen,
> Pirkanmaan TE-keskuksen
> toimialapäällikkö

Kustannuslaskenta

Kustannuslaskenta tarkoittaa erilaisia laskelmia, joita tehdään tarpeen mukaan. Tekotapa riippuu siitä, kenelle laskelma tehdään ja missä tarkoituksessa. Tarkoitus määrää sen, mitä halutaan ottaa mukaan. Toimintaa ei voida kilpailuttaa eikä kehittää ellei tiedetä kustannuksia – huomioon on otettava muitakin kuin palkkojen ja tilojen kustannukset. Nyt kuntien kustannuslaskenta tehdään omaa johtoa varten ja kuntien tietoja voidaan jossain määrin verrata keskenään, mutta niitä ei voi verrata yksityisten palvelutuottajan tietoihin.

Kunnan ja yksityisen sektorin laskentajärjestelmä ja tuotantotavat poikkeavat toisistaan. On mietittävä tarkkaan, miten ja milloin julkiset ja yksityiset kustannukset voi asettaa vastakkain; kunnilla ei ole riskiä eivätkä ne tavoittele voittoa. Kunnalla ”demokratian hinta” on erotettava tuotteen hinnasta, samoin palvelujen järjestämisvastuuseen liittyvät viranomais- ja valvontatehtävät. Kunnallisen ja yksityisen palvelutuotannon kustannuserojen syyt on selvitettävä.

Kustannuslaskennan periaatteissa on määriteltävä, missä määrin ja millä tavoin esimerkiksi johdon, henkilöstön ja taloushallinnon kustannukset tai rahoitus- ja investointikulut vyörytetään palveluille. Palvelutuotannon kannalta kriittisiin ja oleellisiin tekijöihin, esimerkiksi tuotekehitykseen, laadunvalvontaan, yhteistyön toimivuuteen tai henkilöstön osaamiseen suunnattua panostusta tulisi voida laskentajärjestelmän avulla seurata. Järjestelmän tulisi myös tukea palveluille tulevaisuudessa yhä enemmän asetettavaa vaatimusta joustavuudesta. Kustannuslaskennan ensisijainen tavoite on toiminnanohjaus sekä palvelutuotannon että päätöksenteon kannalta.

Kustannuslaskennan tulisi riittävän yksinkertaisilla menetelmillä tuottaa luotettavaa ja ajan tasalla olevaa tietoa

- oman ja muiden toimijoiden palvelutuotannon kustannusten vertaamiseen riittävän luotettavalla tavalla
- uusien toimintatapojen ja laadun kehittämiseen
- tuloksellisuuden ja tehokkuuden lisäämisen tueksi
- resurssien uudelleenarviointiin ja kohdentamiseen
- johtamisen tueksi ja poliittisten päätösten perustaksi

Huono taloudellinen tilanne ja siitä johtuva uudelleenarviointi vaikeuttavat strategista suunnittelua ja palvelutuotantoa. VAPA-projekti pyrkii tuomaan esiin toiminnallisen näkö-

kulman, tähän asti rahalla on ollut liian korostunut asema. Tavoitteena on kunnan perustehtävän eli kuntalaisten hyvinvointipalvelujen tuottaminen yhteistyössä yritysten ja kolmannen sektorin kanssa. Kustannustietoisuuden lisääminen on oleellista, sillä kiinteät kustannukset on saatava selkeämmin esiin, jotta oman tuotannon hintaa voidaan verrata muihin.

Ehdotetaan, että tehostetaan ja jatketaan kustannuslaskennan kehittämistä tavoitteena oman palvelutuotannon kustannustietojen vertailukelpoisuus yksityisen ja kolmannen sektorin palveluntuottajiin.

Tilikartta

Laskentatointa on kehitettävä siten, että riittävän yksityiskohtaiset tiedot saadaan ilman erillistä käsikirjanpitoa. Tilikarttaa on kehitettävä lisäämällä sekä sisäisiä että ulkoisia menotilejä ja kirjanpito on saatava päätöksentekoa tukevaksi.

Ehdotetaan, että tilikarttaa kehitetään vastaamaan kustannuslaskennan tarpeita.

7.3.4. Laatu

> Laatu on sitä, että kaikki toimivat sovitulla tavalla.
>
> Positiivarit, Ajatusten Aamiainen 17.10.2003

Laadun osatekijöitä ei voi yksiselitteisesti asettaa tärkeysjärjestykseen, vaan palvelun laatu syntyy pienten osasten kokonaisuudesta. Asiakas muodostaa mielikuvan palvelun laadusta eri osatekijöiden perusteella ja valitettavan usein ketjun heikoimman lenkin pohjalta.

Laatuun tai laatumielikuvaan vaikuttavat esimerkiksi:

- pukeutuminen, ulkoinen olemus, toimitilat, kalusto, välineet, materiaalit
- asiakkaan kohtaaminen, olemus, ystävällisyys, rehellisyys
- viestintätaidot, asiakkaan ymmärtäminen, asenteet
- luotettavuus, asiantuntemus, toimenpiteiden oikeellisuus, joutuisuus
- saatavuus, saavutettavuus

Laatukriteeristö sisältää selkeät dokumentit:

- mitä palvelun laatu on
- miten se tehdään
- miten sitä arvioidaan

Toimintojen tulee olla tarkoituksenmukaisia, riittävästi ohjeistettuja ja valvottuja. Kaikkien toimintojen tulee yhdensuuntaisesti tähdätä siihen, että palvelu täyttää sille asetetut vaatimukset. Laatumielikuviin vaikuttavat ehdottomasti myös asiakkaan arvot, odotukset ja aikaisemmat kokemukset vastaavasta palvelusta ja/tai palveluntuottajasta. Kuntalaisille tulisi pystyä kertomaan etukäteen mitä palvelu sisältää ja mikä on sen laatu, jotta heillä ei

olisi vääriä odotuksia palvelun suhteen. Liialliset odotukset johtavat pettymykseen ja subjektiiviseen kokemukseen huonosta palvelusta.

Laatu on suhteellinen käsite ja sen mittaaminen on myös aina suhteellista, eli vertaamista johonkin. Laadun mittaamiseen on olemassa useita eri keinoja. Kun toimintaa kehitetään, tarvitaan mittarit, joilla asetettujen laatutavoitteiden toteutuminen voidaan todeta. Mittarit ovat välttämättömiä johtamisen, oppimisen, palkitsemisen, vertailemisen ja tuloksenteon apuvälineitä. Lähtökohta on, että mitä ei mitata, sitä ei voida myöskään ohjata. Toisaalta mittarien valinnassa on oltava hyvin huolellinen, sillä sitä, mitä mittaa, myös saa.

Mittareita on kokeiltava ennen kuin ne voidaan hyväksyä: on tutkittava, mitataanko oikeita asioita ja ovatko ne yhdenmukaisia strategian kanssa. Eri toiminnoille tarvitaan erilaiset mittarit, mutta näkökulman on kuitenkin oltava sama. Käytännössä kovin luotettavia yksittäisiä mittareita ei ole, sillä osa mittareista on tarkkoja, osa taas hyvinkin subjektiivisia.

Mittaaminen aiheuttaa kustannuksia, siihen liittyy paljon vastustavia asenteita ja sitä pelätäänkin. Tästä syystä mittaustulosten käyttötavan on oltava kaikille selvillä ja mittauksen on oltava mittaajasta riippumatonta. Luotettavuusvaatimus tarkoittaa, että mittauksen on oltava toistettavissa.

Esitetään, että oman palvelutuotannon laatukriteeristön laatiminen käynnistetään.

7.3.5. Palvelujen arviointi

Kohdassa 4.6. on tuotu esille arviointikäsitteen laajuus ja monimutkaisuus. Hallintokunnille suunnattu kysely osoitti, että hallintokunnat kaipaavat arviointiin selkeätä mallia ja yhtenäistä, kaikkien hallintokuntien osalta tasavertaista otetta asiaan. Esille nousivat myös puutteet tavoitteiden asettelussa. Tavoitteet tulisi johtaa hyväksytystä visiosta ja strategialauseista ja niille tulisi kehittää mittarit. Vastauksissa kaivattiin mittareita talouden korostuneen aseman ohella myös muille palvelutuotannon osatekijöille. Korostettiin myös sitä, että arviointityö on turhaa, jos se ei johda toiminnan kehittämiseen. Esimerkiksi henkilöstötilinpäätöstä tulisi kehittää arvioinnin näkökulmasta.

Useissa suurimmissa kaupungeissa on viimeisten viiden vuoden aikana otettu käyttöön ns. tasapainotettu mittaristo (Balanced ScoreCard), joka arvioi toimintaa ja palveluja eri näkökulmista. Eri näkökulmia ovat asiakkaiden, prosessien, talouden ja henkilöstön näkökulmat. Palvelujen arvioinnissa vaikeimpia ovat vaikuttavuus- ja laatutekijät. BSC pyrkii mittaamaan myös näitä tekijöitä.

Kunta-alan työmarkkinajärjestöt ovat antaneet tuloksellisuuden kokonaisarvioinnista suosituksen, joka perustuu BSC-mittaristoon. Suosituksessa korostetaan mallin monipuolista tarkastelunäkökulmaa, jossa huomioidaan palvelujen kustannusvaikuttavuus, palvelujen laatu ja asiakastyytyväisyys, tuottavuus, taloudellisuus sekä henkilöstön aikaansaamiskyky. Vaasassa BSC-mittariston osalta pilottina toimii tekninen toimi, joka ottaa mittarit käyttöön talousarviossa 2004.

Koska arviointityö on ensisijaisesti toiminnan kehittämisen väline, edellyttää se onnistuakseen johdon sitoutumista asiaan.

Esitetään, että kaupunki ottaa kattavasti käyttöön Balanced ScoreCard-arviointimittariston.

7.3.6. Oman palvelutuotannon kehittäminen

Aiemmin palvelut on pääsääntöisesti tuotettu itse – toinen ääripää on markkinamonopoli eli täydellinen omasta tuotannosta luopuminen. Kaupunki tarvitsee osaamista sekä tuottajana että tilaajana: jollei osata tuottaa itse, ei osata myöskään ostaa. Oman toiminnan kehittämisessä luodaan valmiuksia myös palvelujen ostoon.

Loppuraportissaan 15.3.2001 Kunnan yksikkö kilpailussa –keino saada aikaan kustannussäästöjä tiivistää Kirsi-Marja Lievonen seuraavasti: Kuntien oman toiminnan kehittämisessä tulee kysymykseen ainakin johtamisjärjestelmien ja johtamisen kehittäminen, teknisten mahdollisuuksien parantaminen, tilaaja-tuottaja –toimintojen erottaminen toisistaan sekä taloudellisen ohjattavuuden parantaminen.

Johtamisen kehittämisen kohteiksi Lievonen nimeää ympäristö- ja laatujärjestelmien rakentamisen, prosessien kehittämisen, tuotteistamisen, tiimityöskentelyn ja tulospalkkauksen käyttöönoton. Vision ja strategian merkitystä johtamisessa tulisi korostaa. Johtamisen kehittämisessä Lievonen korostaa henkilöstöjohtamisen merkitystä.

Teknisten mahdollisuuksien alueella tulee kysymykseen parempien työkoneiden hankinta, viimeisimmän teknologian ja työmenetelmien käyttöönotto sekä tietotekniikan entistä parempi hyväksikäyttö. Kuntien ei tulisi jäädä teknisessä osaamisessa ja välineissä yksityisen sektorin jälkeen, vaan pysyä kehityksen mukana. Tämä osaltaan tukee myös toimintojen tehokkuutta ja taloudellisuutta.

Tilaaja-tuottaja –mallissa tilaaja päättää mitä palveluja asiakkaille tuotetaan. Tilaaja valitsee, karsii ja priorisoi palvelut sekä määrittelee laatutason osana demokraattista päätöksentekojärjestelmää. Tuottajalle tulee turvata vapaus päättää toiminnan organisoinnista ja tuotantopanoksien käytöstä. Palvelutason säilyttämisen tuottaja varmistaa kustannuslaskennan oikeellisuudella, erityisosaamisella ja tuotekehittämisellä.

Taloudellisen ohjattavuuden perustaksi Lievonen mainitsee kehittyneen kustannuslaskennan ja –seurannan sekä kaikkien kustannusten kohdistamisen toiminnoille. Toteuttamismalleja ovat esimerkiksi nettoyksiköt, liikelaitokset ja osakeyhtiöt.

Oman tuotannon kehittämisen perusteena on palvelun tarjonnan takaaminen sekä hinta- ja laatutietoisuuden säilyttäminen. Kilpailuttamisen edellyttämä asiantuntemus ja laadunseuranta taataan oman tuotannon antamalla kokemuksella. Oma tuotanto voi toimia myös puskurina erilaisissa kriisi- ja häiriötilanteissa.

Ehdotetaan, että toimintatapoja uudistetaan koulutuksen, projektien ja pilottien avulla.

7.4. Kilpailuttamisen menettelytapojen ohjeistaminen

Hankintaohjeet

Vaasan kaupungin hankintaohjeet perustuvat Kuntaliiton hankintaohjemalliin ja ne koskevat tavaroiden ja palvelujen ostamista, vuokraamista tai siihen rinnastettavaa toimintaa sekä urakalla teettämistä.

Julkisten hankintojen hankintamenettelyä säännellään julkisista hankinnoista annetulla lailla (1505/1992) ja sen nojalla annetuilla asetuksilla kynnysarvot ylittävistä tavara- ja palveluhankinnoista sekä rakennusurakoista (380/1998) ja kynnysarvot ylittävistä vesi- ja energiahuollon, liikenteen ja teletoiminnan alalla toimivien yksiköiden hankinnoista

(381/1998). Hankintalakia ollaan muuttamassa voimakkaasti vuonna 2004, jonka jälkeen myös Vaasan kaupungin hankintaohjeet tulee päivittää.

Menettelytapaohjeet palvelujen kipailuttamiseen

Menettelytapaohjeilla varmistetaan yhtenäinen toiminta ja päätöksenteko sekä luodaan edellytykset palveluvaihtoehtojen systemaattiselle ja oikeudenmukaiselle tarkastelulle.

1) Palvelujen kilpailuttamisen tulee perustua päätökseen palvelujen ostamisesta oman organisaation ulkopuolelta.

Päätöksen tulee perustua selvitykseen, jossa on otettu huomioon muun muassa:
- henkilöstön asemaan vaikuttavat muutokset
- omaan palvelutuotantoon kohdistuvat muutokset
- vaikutukset omaisuuden taloudelliseen hallintaan
- vaikutukset muun toimialan toimintaan
- markkinoiden edellytykset tarjota palvelua
- palvelun järjestämiseen kuuluvat vastuut:
    - asiakasnäkökulma
    - palvelua koskeva lainsäädäntö
    - laatu, laadunseuranta
    - tuotteistaminen
    - kustannukset, kustannusten seuranta
    - sopimusosaaminen
    - palvelun järjestämiseen ja kehittämiseen liittyvä osaaminen ja resurssointi

2) Palvelujen kilpailuttamisen edellyttämä asiantuntemus:
- substanssiosaaminen
- hankintaosaaminen
- sopimusjuridiikka
- kaupankäyntiä koskeva osaaminen ja lainsäädäntö
- elinkeinopoliittinen kehittäminen

3) Päätöksentekojärjestelmän tulee olla selkeä.

Näillä toimenpide-ehdotuksilla vahvistetaan edellytyksiä
- palvelujen kilpailuttamiselle hankintalainsäädännön mukaisesti
- palvelujen arvioinnille kokonaistaloudellisen edullisuuden perusteella
- valvonnalle ja kehitystyölle sopimuksen aikana

Ehdotetaan, että laaditaan kilpailuttamisen menettelytapojen ohjeistus.

7.5. Koulutus

Koulutusalueet

- Hankintalainsäädäntö
- Kilpailuttaminen
- Sopimusjuridiikka
- Kustannuslaskenta, tuotteistaminen
- Laatu, laadunmäärittely, laadunseuranta

- Elinkeinopoliittinen kehittäminen

Koulutuksen toteuttaminen:

1) Henkilöstökoulutuksena esimiehille ja palvelutuotannon eri tehtävissä toimiville järjestettävät yleiset koulutustilaisuudet. VAPA –työryhmä on esittänyt vuodelle 2004 neljä puolen päivän koulutustilaisuutta. Yleiskoulutuksen vuosittainen jatkuvuus tulee turvata sekä oman tuotannon kehittämisen että palveluiden ulkoistamisen mahdollistamiseksi.

2) Kehittäjäverkoston asiantuntijakoulutus tulee järjestää pitkäkestoisena koulutuksena, johon sisällytetään kehittämisprojekteja ja pilotointia. Kehittäjäverkoston koulutuksen järjestämisessä tulee selvittää mahdollisuudet yhteistyöhön muiden kuntien ja eri toimijoiden, kuten yrittäjien kanssa. Rahoituksessa valtion tai EU:n tarjoamia mahdollisuuksia tulee hyödyntää. Kouluttajina tulee hyödyntää paitsi alan ulkopuolisia asiantuntijoita myös oman organisaation asiantuntemusta ja koulutustarjontaa. Esimerkiksi Vaasan ammatillinen aikuiskoulutuskeskuksen tarjontaan kuuluu jo tällä hetkellä vastaava, yrityksille suunnattu koulutus.

Ehdotetaan, että VAPA-suositusten edellyttämän koulutuksen suunnittelu käynnistetään.

7.6. Palvelujen hankintastrategian edellyttämän kehittämisen organisointi

Hankintastrategiassa esitetyistä toimenpiteistä vastaaminen ja niiden organisointi kuuluu kaupungin johdolle. Tärkeimmässä asemassa ovat oman palvelutuotannon kehittämismetodit, mutta samalla luodaan myös edellytykset palvelujen ulkoistamiselle. Kehittämistehtävä tulee organisoida siten, että hankittu asiantuntemus on koko organisaation käytössä.

Työryhmän näkemyksen mukaan organisointi kuuluu kaupungin johdolle.

7.7. Palvelumarkkinoiden kehittäminen

Vaasan kaupungin palvelutuotanto on rakennettu paitsi lainsäädännöllisesti määriteltyjen palveluvelvoitteiden pohjalta, myös paikallisten päätösten edellyttämällä laajuudella. Paikallisilla päätöksillä on tavoiteltu hyvinvointipalvelujen kokonaisvaltaista tarjontaa asiakastarpeiden pohjalta. Näin Vaasassa julkinen palvelutarjonta etenkin sosiaalisektorilla on niin kattava ettei markkinoille ole juurikaan syntynyt yksityisiä yrityksiä.

Tulevaisuuden haasteena kaupungilla on paitsi nykyisten peruspalveluiden turvaaminen asukkailleen, myös heidän hyvinvoinnilleen asettamiensa tavoitteiden, tarpeiden ja vaatimusten tyydyttäminen palveluilla. Palvelut voivat olla osittain tai kokonaan omarahoitteisia. Vaasalaisten hyvää elämää tukevaa palvelurakennetta edistetään eri toimijoiden välisellä aktiivisella vuorovaikutuksella ja yhteistyöllä. Markkinoiden kehittymiseen vaikutetaan myös kaupungin elinkeinopoliittisilla ratkaisuilla ja strategisilla päätöksillä kaupungin roolista palveluiden tuottajana, tilaajana ja rahoittajana.

Kaupungin ja elinkeinoelämän yhteistyön tulee perustua avoimuuteen, syrjimättömyyteen ja tasapuolisuuteen. Hankintapoliittisilla päätöksillä ja linjauksilla sekä kilpailuttamisen toimintatavoilla kaupunki voi edistää toimivien markkinoiden syntymistä ja kehittymistä.

Hankintalainsäädännön asettamien vaatimusten toteuttaminen palveluhankinnoissa edellyttää tuottajasta riippumatta muun muassa tuotteistamista, laadunmäärittelyä ja seurantajärjestelmien kehittämistä. Henkilöstön kouluttaminen niin palvelutuotannon eri osa-alueilla kuin kilpailuttamisen, sopimushallinnan ja sopimuksenaikaisen yhteistyön järjestämisessäkin ovat haasteita sekä palvelujen myyjälle että ostajalle.

Palveluiden tuottajien, tilaajien ja asiakkaiden sekä muiden alan toimijoiden, kuten tutkimus- ja koulutuslaitosten, välisillä toimivilla vuorovaikutus- ja yhteistyöjärjestelmillä voidaan luoda uusia kehittämismahdollisuuksia, edistää alan kilpailukykyä ja luoda uutta palvelutarjontaa.

Esitetään palvelujen kilpailuttamisen tehostamista avoimuuden, syrjimättömyyden ja tasapuolisuuden periaatteita kaikilla sektoreilla noudattaen.

Esitetään yhteistoimintamallien kehittämistä palveluyritysten ja kolmannen sektorin kanssa

8. RAPORTISTA ANNETUT LAUSUNNOT

8.1. Työryhmän vastine annettuihin lausuntoihin

Yhteenveto kaikista lausunnoista on tämän työryhmän kommenttiosuuden jälkeen. Lausuntojen perusteella raportin alkuun lisättiin palvelustrategian ja palvelujen hankintastrategian määritelmät. Käsitteiden erot eivät luonnoksessa tulleet riittävän hyvin esitetyiksi. Seuraavassa vielä kertaus kunnan palvelujen järjestämisvastuusta ja palvelujen hankintastrategian ja palvelustrategian lyhyet määritelmät niissä merkityksissä kuin käsitteitä on tässä työssä käytetty:

Palvelujen järjestämisvastuu
Kunnalla on itsehallinnolliseen asemaansa perustuva oikeus päättää vastuullaan olevien palvelujen järjestämistavasta. Palvelut voidaan tuottaa kaupungin omassa organisaatiossa tai hankkia ulkopuolisilta toimijoilta. Kunta vastaa kokonaisuuden toimivuudesta ja palvelujen laadusta**.** Palvelujen hankintaa oman organisaation ulkopuolisilta toimijoilta säätelee julkisista hankinnoista annettu lainsäädäntö.

Palvelujen hankintastrategia
Palvelujen hankintastrategiassa esitetään johtamisen, henkilöstöpolitiikan, tietojen, taitojen, menetelmien ja menettelytapojen kehittämistoimenpiteitä eli keskitytään palvelujen hankintaosaamisen parantamiseen. Lähtökohtana raportissa on ollut se, että ainoastaan oman osaamisen varmistamisella ja oman palvelutuotannon kehittämisellä luodaan edellytykset myös palvelujen järjestämiselle organisaation ulkopuolista tarjontaa hyödyntäen. Palvelujen hankintastrategiassa esitetyillä toimenpiteillä luodaan edellytykset palvelujen kilpailuttamiselle ja hankinnalle siten kuin julkisista hankinnoista annettu lainsäädäntö edellyttää. Samalla luodaan edellytykset palvelujen hallinnoinnille, valvonnalle ja kehittämiselle riippumatta palvelun tuottajasta.

Palvelujen hankintastrategia toimii myös vaihtoehtoisten tuotantotapojen markkinoille viestinä kriteereistä, joilla palvelujen ostaminen kaupungille tapahtuu. Lisäksi Vaasan kaupungin hankintastrategiassa on ollut tavoitteena antaa yleiskuva nykytilanteesta sekä niistä tekijöistä, jotka omalta osaltaan vaikuttavat kaupunkilaisten palvelutarpeeseen tulevaisuudessa.

Palvelustrategia
Kuntaliiton määritelmän mukaan **palvelustrategia** on n. 10 v kattava strateginen linjaus siitä, miten kunta tulevaisuudessa järjestää vastuullaan olevat palvelut. Palvelustrategiassa priorisoidaan palvelut ja sen mukaan määritellään, mitä palveluja tuotetaan omana työnä, mitä yhteistyössä muiden kuntien kanssa, ostamalla ulkoa tai muilla tavoin. Palvelustrategialla tulee tuottaa informaatiota pitkän aikavälin kehittämis- ja investointipäätösten tueksi.

Palvelustrategian tulee pitää myös sisällään omistajapoliittiset linjaukset ja palvelujen päätöksentekojärjestelmä silloin kun omana työnä tuotettu palvelu järjestetään joko kokonaan tai osittain uudella tavalla. Palvelustrategian tulee sisältää esitykset toimenpiteistä, jolla varmistetaan konserniajattelun toteutuminen ja alueellinen yhteistyö.

Palvelustrategia edellyttää yhteisesti hyväksyttyä poliittista näkemystä. Palvelustrategia vastaa kysymyksiin mitä palveluja tuotetaan ja kuka niitä tuottaa sekä antaa markkinoille selkeän impulssin palveluista, joita kaupunki tulee tulevaisuudessa ostamaan.

Vaasassa, 31.5.2004

Heikki Lonka
puheenjohtaja

Helena Hakala
projektipäällikkö

Christer Björksten

Robert Grönblom

Merja Hirvonen

Kirsti Ikola

Margit Isomäki

Soija Kemppi

Sinikka Mäenpää

Sinikka Mäntymaa

Pentti Risberg

Markku Sirviö

Christine Skjäl

Raili Tiitola

8.2. Yhteenveto annetuista lausunnoista

Lausunnonantaja	Plussat	Miinukset	Muut kommentit	HUOM!
LAUTAKUNNAT YM.				
Ammatillisen koulutuksen lautakunta	Palvelujen tuottamistapojen seikkaperäinen selvittäminen. Raportti asiantunteva ja laaja, jatkon edellytykset kartoitettu. Henkilöstön koulutuksen korostaminen.	Liian laaja käsikirjaksi. Ei ota kantaa palvelujen tuottamiseen.	Kehittämistyön merkitys erityisesti oman toiminnan tuotteistamisessa ja hinnoittelussa. Pitkän tähtäimen strateginen ajattelu palvelujen ulkoistamisessa tärkeää.	
Eläkeläistoimikunta	Raportin laadussa näkyy siihen käytetyt työvoimaresurssit. Tavoitteet, niiden järjestys ja toteutuskeinot tuodaan selkeästi esille.	Toteuttamisaikataulu ja kustannusarvio tai -paineet kaupungin budjettiin puuttuivat.	Eläkeläistoimikunta yhtyy raporttiin ja esittää näkemyksenään, että raportin mukaisille toimenpiteille laaditaan välittömästi toteuttamisaikataulu.	
Kirjastolautakunta	Asiantuntemuksella, perusteellisesti ja monipuolisesti kirjoitettu raportti. Antoi ideoita mm. palveluista tiedottamiseen.	Henkilökunnan eläköitymisessä ei huomioitu kuntien eläkeuudistusta v. 2005. Asiavirheitä kirjaston laatujärjestelmiä ja arviointityötä kuvattaessa.	Kirjasto on jo hyödyntänyt monia raporttiluonnoksen toimintatapoja (verkostoituminen, tiimit, muutoksen ennakointi yms). Kirjasto valmis aktiiviseen yhteistyöhön omien kokemustensa perusteella ja toimintansa edelleen kehittämiseksi.	Kirjaston toivomat muutokset on tehty raporttiin
Kulttuurilautakunta	Nykytilan kuvaus ja tulevaisuuden näkymät perusteellisesti laadittu, tausta-aineistoa hyödynnetty kattavasti. Työn tarpeellisuus johdettu kaupungin visiosta ja Kuntaliiton linjauksista.	Kulttuuri- ja vapaa-aikatoimi niputettu yhteen, tämän vuoksi em. toimijoista ei tarpeeksi tarkkaa taustatietoa. Raportti on vasta ehdotus strategian laatimiseksi.		

Opetuslautakunta, suomenkielinen jaosto	Kaupungin henkilöstöpolitiikan kehittäminen kilpailukykyiseksi.	Edelleen tarvitsee ratkaista, mitä palvelumuotoja ulkoistetaan.	Palvelutuotannon hoitaminen siten, että sekä kaupungin asukkaat että työntekijät otetaan huomioon ja resurssit hyödynnetään mahdollisimman hyvin. Kunnan tulee tuottaa perusopetuspalvelut ja hoitaa kielipalvelut lain edellyttämällä tavalla.
Rakennuslautakunta	Hyvä, että rapotti laadittu. Varsinaisen palvelustrategian laatiminen tarpeen, jotta valtuusto saa konkreettisen työvälineen palvelujen järjestämisestä päättämiseen.		
Sosiaalilautakunta	Perusteellinen nykytilan kuvaus.	Puuttui linjanveto siitä, mitä tuotetaan itse ja mitä ulkoistetaan. Jää jatkotyön ja poliittisten päättäjien tehtäväksi.	Huomion kiinnttäminen työnantajapolitiikkaan ja henkilöstöön tärkeää. Palveluiden arvioimisesta selkeä kannanotto mittaristoineen! Palvelustrategiassa tulee voida käyttää kunnan omia ja ostettuja/yksityisiä palveluita rinnakkain yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Tällöin kunnan työntekijä on palveluohjaajan asemessa, joka koordinoi saatavilla olevia palveluita asiakkaan hyväksi.

Tarkastuslautakunta / tarkastusyksikkö	Oikeansuuntaisia ehdotuksia. Ehdotus selkeistä tulevaisuudenlinjauksista hyvä, samoin tuotteistaminen ja itsearviointi sekä asiakaspalautteen kytkeminen palvelutuotantoon. Arvioinnin systematisoituminen ja henkilöstöpolitiikan kehittäminen myös plussaa raportille.	Omistajapolitiikka ei korostu tarpeeksi. Tarvitseeko omistaa kaikki tuotannontekijät? Palvelutuotantoa ei tarkasteltu poikkihallinnollisesti / organisaatiouudistusten näkökulmasta.	Tuotteiden yhteydessä voitaisiin puhua toiminnoista ja prosesseista, ei esim. kustannuslaskennasta, joka antaa negatiivisen kuvan tuotannon tekijöistä vain kustannusten aiheuttajina. Miksi esitellään ainoastaan BSC-arviointi? Muita esim. EFQM Excellence Model (Euroopan laatupalkintomalli).
Tekninen lautakunta	Ansiokas, perusteellinen raportti	Käsittelee lähes yksinomaan palvelustrategiaa, ts. sitä, miten palveluja tuotettaisiin.	Palvelustrategia tulisi laatia mahdollisimman nopasti, ja siinä tulisi ottaa kantaa mm., siihen, miten kaupunkin tulevaisuudessa hankkii palveluja ulkopuolisilta toimittajilta: Tarjousten pyytäminen ja käsittely, hankinnoista päättäminen, kumppanuusasiat, verkostomainen toimintatapa, toimivien markkinoiden olemassaolon varmistaminen ym.
Terveyslautakunta	Laaja ja perinpohjainen kuvaus. Hyvä pohja jatkotyöskentelylle. Toimenpide-ehdotukset hyviä, käynnistämistä jo nyt voidaan suositella. Hankintastrategiatyössä näkyvät kaupungin visio ja mm. henkilöstöstrategian tavoitteet.	Konkreettisempi anti jokapäiväiseen palvelujen hankintatyöhön puuttui, samoin selkeämpi linjanveto palvelujen ulkoistamisesta.	Olisiko ollut parempi laatia ensin palvelustrategia, jossa otettu selkeästi kantaa palvelujen järjestämiseen ja tuottamiseen? Tämän jälkeen olisi tehty palvelujen hankintastrategiatyö konkreettisemmin tavoittein.

Utbildningsnämndens svenskspråkiga sektion	On hyvä, että on useampi tapa hoitaa palvelutuotantoa ja useita palvelutuottajia, kun työvoimapula tulee ajankohtaiseksi.		Hankintatoimi tulisi hoitaa siten, että resurssit hyödynnetään mahdollisimman tehokkaasti ja tavalla, joka hyödyttää sekä kaupunkilaisia että kaupungin työntekijöitä. Kaupungin henkilöstöpolitiikkaan tulee kiinnittää huomiota. Peruskoulutus tulee säilyttää kunnan järjestämänä palveluna. Kielipalvelut tulee tuotteistaa lain edellyttämällä tavalla. VAPA-raportin käännös ruotsiksi?
Vammaisneuvosto	Tulevaisuuden haasteet tuodaan selkeästi esille.	Vammaisten ja vanhusten tarpeiden niputtaminen yhteen. Vammaisten erityistarpeita hankinnoissa ei huomioitu.	Kolmannen sektorin/yksityisten yritysten tukeminen. Kilpailuttaminen tilanteessa, kun varoja on sijoitettu tuotantovälineisiin, tekee yrittäjäksi ryhtymisen epävarmaksi. Kaupungin omistajapolitiikka vaikuttaa myös yrittäjien riskinottohalukkuuteen. Uudenlaisen palvelujenhankintaprosessin kouluttaminen myös päättäjille.
Vapaa-aikalautakunta	Kokonaisuudet sivuavat monia vireillä olevia hankkeita, mm. hyvinvointipoliittista ohjelmatyötä, uudelleenarviointihankkeita ja henkilöstötilinpäätöksiä.	Raportin sisällöllinen kirjavuus ja eritasoisuus hankaloittaa kokonaiskuvan muodostumista (suuria linjoja ja yksityiskohtia käsitellään sekaisin).	Oleellista strategialauseiden todellinen uskottavuusarvo. Vapaa-aikalautakunta valmis käymään rakentavaa keskustelua palvelujensa tuottamisesta ja toteuttamaan uusia toimintamalleja myös käytännössä.

Yhteistyöryhmä	Raportti sisältää paljon positiivisia ajatuksia ja vaativia tavoitteita, ne jäävät mieleen lupauksina, jotka tulee lunastaa.	Liian paljon toimenpide-ehdotuksia voimavaroihin nähden, tulisi keskittyä muutamaan tärkeimpään.	Tilaaja-tuottaja mallin yleistyessä myös oman organisaation kilpailukyky tärkeä. Henkilöstön jaksamisesta huolehtiminen muutosten keskellä. Toivottavasti strategiatyö jatkuu. Tulevassa palvelustrategiatyöryhmässä tulee olla mukana myös henkilöstön edustajia.

KAUPUNGIN JOHTORYHMÄN JÄSENET			
Tarja Hautamäki	Työn tarpeellisuuden johtaminen kaupungin visiosta ja Kuntaliiton linjauksista. Lähdeluettelot ja luettelot Vaasan kaupungin omista hankkeista hyvät.	Tiivistelmästä huolimatta raportista on hankala saada irti olennaista. Käsitteet "palvelujen hankintastrategia" ja "palvelustrategia" jäävät epäselviksi.	Olisiko tällä vaivalla voitu tehdä saman tien ehdotus strategiaksi eikä vain ehdotus strategian laatimisesta?
Seppo Ylimannila	Hyvää taustatyötä palvelustrategialle. Tulevaisuuden paineet eivät jää epäselviksi.	Kulttuuri- ja vapaa-aikatoimen osalta niputetut taustatiedot eivät auta käytännön työssä.	Miinuksissa mainitut käsitteet määriteltävä tarkemmin lopullisessa versiossa, samoin toimenpiteet ja niiden konkreettinen organisointi. Seudullisuus huomioitava!

MUUT			
JUKO	Monipuolinen ja perusteellinen, selkeät toimenpide-ehdotukset. Hyvä lähtökohta palvelustrategian laatimiselle.	Liian laaja: tiiviimpään esitykseen olisi helpompi perehtyä.	Toivottavasti selvitys johtaa jatkotoimenpiteisiin! Selvitystä tulisi käyttää hallintokuntien uudelleenarviointityössä.

KTV 127	Raportissa esitetään kannattatettavia tavoitteita (esim. kaupunki kilpailukykyisenä ja kannustavana työnantajana). Raportista näkee, että sitä on ollut laatimassa kattava edustus ihmisiä kaupunginhallinnon eri aloilta. Raportin teossa ollut laaja lähdeaineisto ja tietämys taustalla.	Linjataan jo liikaa tulevaisuutta (esim. kaupunkilaisten valinnanvapaus, palveluseteli). Henkilöstön osaamisen varmistamisen keinovalikoimasta puuttuvat yhteistoiminnallisuus ja palveluiden yhteistoiminnallinen kehittäminen.	Raportissa ei juuri uusia ajatuksia. Sopisi mihin tahansa suomen kuntaan. Tilikartan ja kustannuslaskennan kehittäminen tärkeää jo nykytilanteessa: "Miksi vasta nyt?"
KTV 21	Raportti hyvä, laajasti koottu		Tilaaja-tuottaja -mallin yleistyessä myös oman toiminnan kilpailukyvyn kehittäminen aidosti yhdessä henkilöstön kanssa.
Palvelutyönantajat	Pohja palvelurakenteen monipuolistamiselle ja kehittämiselle (keskeiset tekijät huomioitu, esim. tuotteistaminen, laatu). Henkilökunnan eläköityminen toimialoittain. Palvelumarkkinoiden kehittäminen selkeillä strategia- ja aikataulupäätöksillä. Vaasan kaupungin asukasmäärä mahdollistaan tilaaja-tuottaja -mallin organisoinnin. Hankintastrategia tarvitsee tuekseen selkeät hankintaohjeet.	Palvelustrategia tulisi laatia mahdollisimman pian, sillä se on perusta palvelurakenteen kehittämiselle. Palvelu-, elinkeino-, henkilöstö- ja palvelujen hankintastrategian yhteydet toisiinsa jäivät huomioimatta. Tarvitaan myös selkeät toimenpidesuunnitelmat näille strategioille.	Palvelurakenteen muutos edellyttää myös prosessi- ja rakennemuutoksia sekä hankinta- ja verkosto-osaamisen kehittämistä.
Tehy, Vaasan ao 671	Laaja, selkokielinen kokonaisuus. Taulukot hyviä.	Ei mainintaa sosiaaliviraston ostopalvelujen irtisanomisesta.	VKS ja sen uusi ATK-järjestelmä eivät puhu samaa kieltä.
Vaasan kunnallisvirkamiesyhdistys ry	Perusteellisesti ja hyvin tehty työ. Toimenpide-ehdotukset sanoista teoiksi!	Selvitys, kuinka kaupungin vähenevä henkilöstö selviää tulevaisuuden haasteista?	Kaupungin omat organisaatiot valmistettava kilpailukykyisiksi tilaaja-tuottaja -mallin yleistyessä.

Vaasan sairaanhoitopiiri	Laajoine oheismateriaaleineen hyvin tehty. Yleisellä tasolla mukailee sairaanhoitopiirin linjauksia.	Huomioiden erikoissairaanhoidon osuus kaikista tuotetuista julkisista palveluista, ei tehtyjä kannanottoja voida huomioida konkreettisesti.	Erikoissairaanhoitoa ei voida kehittää kilpailuttamalla. Palvelustrategioiden laatiminen sairaanhoidon organisoinnista tärkeää, esim. hoitoketjujen kehittäminen.
Vaasan seudun Kehitysvammaisten Tuki ry	Antaa kuvan eri kohderyhmien palvelutarpeista.	Vanhus- ja vammaispalveluita ei voida niputtaa yhteen. Palvelutuotannossa pienten yritysten toiminnan jatkuvuus ja laatu usein haavoittuvalla perustalla.	Tiedottaminen hallintokuntiin, luottamushenkilöille, valtuustolle ja lautakunnille tärkeää. Kaupungin omistajapolitiikalla voidaan vaikuttaa yrittäjien riskinottohalukkuuteen. Myös päättäjille koulutusta palveluhankinnasta. Toimittaja-tilaaja-asiakas mittareita tarvitaan erilaisia eri tilanteisiin.
Vaasan SUPER, 312 ao	Johtamisjärjestelmän ja palkkapolitiikan kehittäminen, koulutusmäärärahojen nostaminen, palveluiden arviointi, kustannuslaskenta ja kilpailuttaminen.	Valtuustotason päätöksenteossa työntekijätaso unohtuu. Ristiriidat eri hallintokuntien välillä. Tulevan työvoimavajeen paikkaamisen keinoja ei esitelty.	Tilojen kunnossapito heikentynyt. Hankintojen ja kilpailuttamisen tulisi olla avointa, ei suosivaa. Henkilöstön tasa-arvoisuus palkkauksessa.

Vaasan Sähkö Oy	Selvitystyö kattava, sisältää myös toimenpide-ehdotukset. Toimenpide-ehdotukset pähkinänkuoressa työn parasta antia.	Selvitystyön painopiste Vaasan kaupungin henkilöstöpolitiikassa. Johtopäätökset ja toimenpide-ehdotukset enimmäkseen yleisluontoisia. Lopulliset tavoitteet jäivät epäselviksi.	Selkeät kannanotot toiminnan päämääristä niin henkilöstöpolitiikan kuin palvelujen ulkoisen hankinnankin kannalta tarpeen. Samoin Vaasan kaupungin oman palvelutuotannon ydinosaamisen määrittely. SWOT-analyysin mahdollisuudet ja uhat -osuus olisi myös hyvä ottaa mukaan analyysiin. Strategiatyössä jäi huomioimatta kaupungin rooli omistajana ja kaupunki seudun veturina. Lisää konkreettisia toimenpiteitä! BSC-mittariston käyttöönotto on mittava työ. Huomioita tulee kiinnittää tarjousprosessin kehittämiseen ja kyselyjen sisältöön.

Vaasan Yrittäjät ry / Tapani Vieri	**Tosiasiat**: Työn mielekkyyden kehittäminen ja esimerkiksi henkilöstön eri elämänvaiheiden huomioiminen tulevaisuudessa tärkeää. Vähemmällä rahalla saa vähemmän laatua. Hallintokuluja pienentämällä saadaan tuloksekkaampia palveluita. Kunnan sijasta vakuutusjärjestelmä tms. ottanee tulevaisuudessa maksajan roolin mm. kalliissa terveydenhoitopalveluissa. Vaasa on kuntana ollut ns. hyvin toimeen tuleva, nyt tarvitsee jatkaa palvelujen kehittämistä tulevaisuuden suuntaviivojen, mm. ikääntymisen kannalta oikeaan suuntaan. Yrityselämä on kovan haasteen edessä.	**Mahdollisuudet**: Kunnan ja yrityksen välisessä yhteistyössä enemmän rajoituksia kuin yritystenvälisessä kaupankäynnissä --> Tarvitaan koulutusta. Myös kolmannen sektorin kanssa ollaan yhteistyön alussa. Johtoajatuksena tulisi olla maakunnallisuus. Kunnan ja yksityisen sektorin tuotanto tulisi käsittää yhdeksi kokonaisuudeksi, jota kehitetään suunnitelmallisesti ja strategisesti kestävästi. Tarve kehitysfoorumille! Verkottuminen oikeiden tahojen kanssa on oleellista. Erityisesti tuotteistaminen haasteellista. Kunnan tulee tehdä yritysten kanssa vertailukelpoista kustannuslaskentaa, eikä kunnan tule kilpailla työllistäjänä, vaan palvelun laatu ja hinta tulee määrittää vallitsevien markkinoiden kautta. Palvelusetelin jalkauttaminen nopeasti ja joustavasti.	**Palvelustrategia:** Konkreettiset toimenpide-ehdotukset: mitä tuotetaan itse ja mitä yhteistyössä toisen tahon kanssa? Mitä palveluja ostetaan ja missä laajuudessa? Miten lisätään markkinoiden kysyntää osana palvelukokonaisuutta? Henkilöstön laajuus pitkällä aikavälillä? Koulutusmäärärahan riittävyys henkilöstön ammattitaidon ylläpitämiseksi? Terve kilpailutilanne motivoi henkilöstöä kehittämään itseään. Hyvinvointia yhteistyöllä on ainut järkevä mahdollisuus tulevaisuudessa. Jotta kunnasta voisi tulla mielenkiintoinen ja kannustava työnantaja, tulee hallita kehittäminen.
Vaasan yrittäjät ry / Tuula Töyli	Asiaan tarttuminen, yrittäjät otettu mukaan työhön.	Enemmän yksityiskohtaisia, konkreettisia toimenpiteitä. Kunnan ja yksityisen sektorin tuotannon kehittämistä tulisi ajatella kokonaisuutena.	Hankintakilpailumenettelystä tulee tehdä selkeä. Kootaan kehittämisfoorumi, jossa mukana yrittäjien edustaja.

Vaasanseudun sosiaalipsykiatrinen yhdistys	Raportti merkittävä ponnistus uhratun työajan kannalta. Tärkeimpiä osa-alueita tuotteistaminen, kustannuslaskenta ja laatu.	Ankkurointi poliittiseen päätöksentekoon puuttuu. Kolmas sektori ei mukana työryhmässä. SWOT-ryhmätöitä ei tehty terveystoimessa. Toimenpiteiden keskinäinen tärkeysjärjestys puuttuu.	Palvelutuotannon tavoitteet tulisi konkretisoida. Palvelustrategiaa ei tulisi tehdä konsulttityönä. Ostopalveluja ei saa pitää halvempana vaihtoehtona kunnan tuottamiin palveluihin nähden. Sitoutuminen yhteistyöhön olennaista.