



178/00.01.02/2022
Khall 28.11.2022

litin kunnan teknisen toimialan hankinta- ja palvelustrategia

Loppuraportti 22.11.2022





ESIPUHE

litin kunnan teknisen toimialan hankintoja ja palveluja koskeva strategiatyö käynnistettiin huhtikuussa 2022 kunnan talousarvioesityksen mukaisesti.

Työn tekemisen valvomista varten perustettiin ohjausryhmä, jota on johtanut kunnanjohtaja Jarkko Salonen. Ohjausryhmätyöhön ovat lisäksi osallistuneet seuraavat henkilöt litin kunnasta:

Harri Hoffrén
Tuomas Rimpiläinen
Irina Barkman
Petteri Kuparinen

Tekninen johtaja
Talousjohtaja
Hyvinvointikoordinaattori
Henkilöstön edustaja

Strategiatyön on laatinut Navico Oy, jolla monipuolista kokemusta eri kaupunkien ja kuntien teknisten sektorien kehittämistehtävistä. Navico Oy:stä työstä on vastannut projektipäällikkö Timo Perälä.

litin kunnassa 22.11.2022

SISÄLLYSLUETTELO

ESIPUHE

1. Selvitystyön taustat, tavoitteet ja sisältö	s. 4
1.1. Selvitystyön taustat	s. 4
1.2. Selvitystyön tavoitteet ja sisältö	s. 4
1.3. Yleistä teknisten palvelujen taloudellisuudesta	s. 5
1.4. Hyvinvoiva asukas, hyvinvoiva kunta	s. 6
2. Nykytilanteen analyysi	s. 7
2.1. Henkilöhaastattelujen yhteenveto	s. 7
2.2. Henkilöstökyselyn yhteenveto	s. 7
2.3. Markkinatoimijoiden kyselyn yhteenveto	s. 9
2.4. Yhteenveto nykytilanteesta	s. 10
2.4.1. Keskeiset pullonkaulat ja kipupisteet	s. 11
2.4.2. Muita esille tulleita pullonkauloja ja kipupisteitä	s. 13
3. Hyvät käytännöt ja toimintaympäristön muutokset	s. 15
3.1. Hyvien käytäntöjen yhteenveto	s. 15
3.2. Toimintaympäristön muutoksien yhteenveto	s. 15
3.3. Palvelu- ja hankintastrategiasan nostettavat teemat	s. 16
4. Vaihtoehdot palvelujen järjestämiseksi	s. 18
5. Toimialan palvelu- ja hankintastrategia	s. 19
5.1. Teknisen toimialan palvelustrategia	s. 19
5.2. Teknisen toimialan hankintastrategia	s. 28
5.3. Suositukset ja jatkotoimenpiteet	s. 30



1. TYÖN TAUSTA, TAVOITE JA SISÄLTÖ



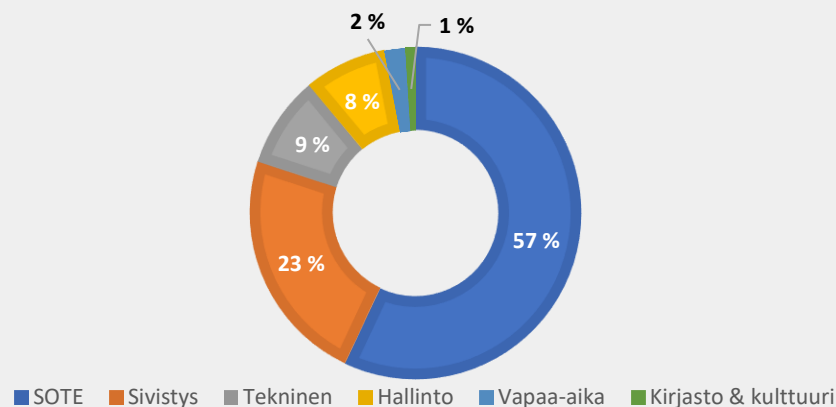
1.1. TYÖN TAUSTA

Tämä selvitystyön taustalla on litin kunnan talouden tasapainottamisen ohjelma, jonka seurauksena eri toimintoja on käyty läpi toiminnan tehostamisen ja säästöjen hakemisen näkökulmasta.¹ Tekniselle toimialalle säästöjä haettiin omaisuuden myynnillä, palvelumaksuja korottamalla sekä palvelutason laadun alenemisilla (mm. kiinteistöjen talviviikonloppuväylystyksen lopettaminen, kesäkuukista luopuminen, katuvalaistuksen sammuttaminen, nurmikoiden leikkuun vähentäminen, jne.).

Vuoden 2020 kunnan talouden tasapainottamisen tarkastelussa ei ole huomioitu suorien kustannusvaikutuksien lisäksi välillisiä vaikutuksia eikä arvioitu niiden toteutumisen riskejä. Esimerkiksi puutteellisen valaistuksen myötä sattuvan liikenneonnettomuudessa tapahtuvan lievän loukkaantumisen hinta on 77 000 €. Vastaavasti yhden kaatumistapaturman keskimääräinen hinta on 8 000 €. Pahimmassa tapauksessa säästöohjelmassa ehdotettu 2 000 € säästö voi koitua yhteiskunnalle, ja myös kunnalle erittäin tappiolliseksi ja taloudellisesti huonoksi päätökseksi.

Vuoden 2022 litin kunnan käyttötalouden (yhteensä 50 M€ talousarviossa 2022) toimintakuluista suurin osa muodostuu sosiaali- ja terveystalouden (57 %) sekä kasvatuksen ja opetuksen (23 %) palveluista. Teknisten palvelujen osuus on 9 % prosentien luokkaa vuotuisten toimintakulujen ollessa noin 4,5 M€.

MENOT TOIMIALOITTAIN



Kuva 1. litin kunnan käyttötalouden toimintakulut (TA 2022), SOTE -vastuu siirtyy vuoden 2023 alusta hyvinvointialueille (Kymsote)

Selvitystyö koskee koko teknistä toimialaa sekä sen konsernin sisäisiä rajapintoja. Pääpaino selvityksessä on nykyisen toimintamallien prosessien kipupisteiden ja pullonkaulojen löytämisessä ja niiden pitkäjänteisessä ratkaisemisessa - ei niinkään suorien toimintakulujen vähentämisessä. Taloudellisissa tarkasteluissa painotetaan erityisesti kokonaisvaltaista näkökulmaa koko kuntakonsernin ja yhteiskunnallisen vaikuttavuuden näkökulmista.

1.2. TYÖN TAVOITTEET JA SISÄLTÖ

Selvitystyön tavoitteena on:

- Selvittää henkilöhaastatteluilla ja henkilökyselyllä näkemyksiä litin kunnan teknisten palvelujen kehittämisestä
- Selvittää hyviä käytäntöjä ja kokemuksia litin kuntaan sovellettaviksi
- Selvittää markkinatoimijoiden näkemyksiä markkinoiden kehittämisestä
- Analysoida litin teknisten palvelujen kehittämistarpeita kokonaistaloudellisuuden ja vaikuttavuuden näkökulmasta
- Laatia yhteenveto ja suositukset litin teknisten palvelujen ja hankintojen strategiaksi sekä kehittämiseksi kokonaistaloudellisesti ja pitkäjänteisesti

Selvitystyö on sisältänyt yhteensä 11 henkilön haastattelut, jotka on toteutettu luottamuksellisina kahdenkeskinä keskusteluinä. Lisäksi osana selvitystä toteutettiin henkilöstö- ja markkinatoimijakysely. Tehtyjen haastattelujen, kyselyiden, konsultille toimitetun lähtöaineiston sekä konsultin kokemuksen ja asiantunteumuksen perusteella on laadittu tämä yhteenvetoraportti keskeisimmistä tuloksista.

¹ litin kunnan talouden sopeuttamisohjelma, Perlacon Oy, 2020

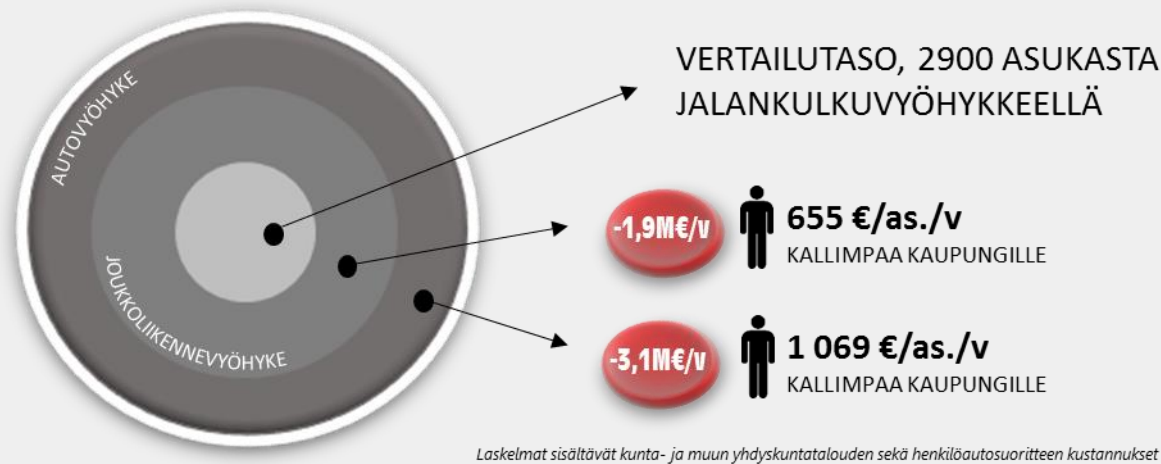
”Strategisen suunnittelun puutteet maksavat enemmän, mitä tuotannon tehostamisella voidaan koskaan saada aikaan”.

1.3. YLEISTÄ TEKNISTEN PALVELUJEN TALOUDELLISUUDESTA

Kunnissa ja kaupungeissa tekniset palvelut ovat tärkeä tukitoiminto, jolla mahdollistetaan monia kuntastrategioissa esitettyjä hienoja tavoitteita. Terveysten ja hyvinvointiin kannustava, sosiaalisuutta mahdollistava ja edistävää asuinympäristö väestöpohjaan nähden optimoidulla palveluverkolla on kunnan talouden näkökulmasta kaikista tuottavin tapa parantaa taloudellista tilannetta, tuottavuutta ja elinvoimaisuutta.

Teknisten palvelujen toiminnan taloudellisuus ja tehokkuus riippuvat pitkälti maankäytön, palveluverkon ja liikenteen strategisen tason ratkaisusta ja yhteensovittamisesta. Rakennetun ympäristön prosessin loppupäästä esimerkiksi henkilöresursseista juustohöylämisellä saadaan usein aikaan säästöjä yhtenä budjettikautena, jotka lämmittävät vain hetken kustannusten jopa noustessa yhdyskuntatekniikan toimialan palvelujen toiminnan edellytysten heikentyessä. Tyypillisesti säästöjen kerrannaisvaikutuksia ei selvitetä etukäteen juuri lainkaan, mikä johtuu yhdistelmästä tietämättömyyttä, huonoa päätöksenteon kulttuuria ja ”musta tuntuu” -johtamista.

Rakennetun ympäristön rakentamisen ja ylläpidon taloudellisuuden määrittelevät isot päätökset tehdäänkin prosessin alkuvaiheessa. Puutteet tässä strategisessa suunnittelussa maksavat enemmän, mitä tuotannon tehostamisella voidaan koskaan saada aikaan. Esimerkiksi maankäyttöä, palvelujen laatua ja ihmisten arjen liikkumista koskevat valinnat määrittävät infran rakentamisen ja ylläpidon kustannukset kuvissa 2 ja 3 esitettyjen periaatteiden mukaisesti.

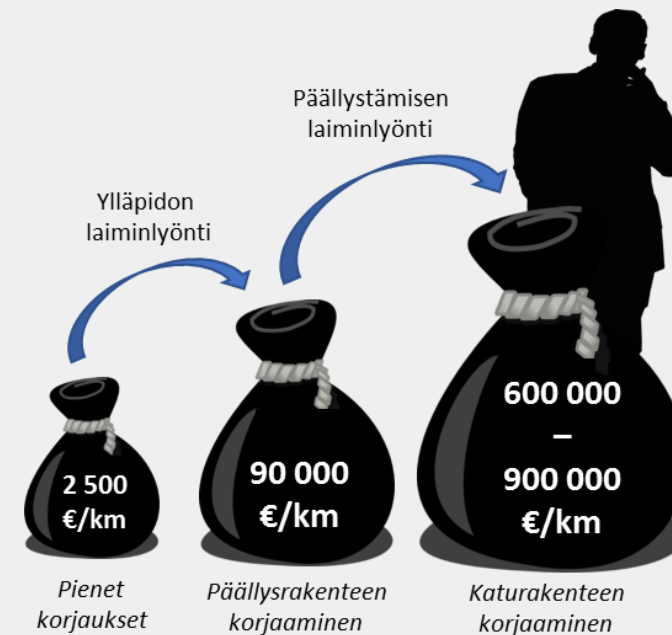


Kuva 2. Kustannuserot asukasta kohden / vuosi eri liikkumisen vyöhykkeille rakennettaessa ¹

Henkilöstö ei ole vain organisaation tärkein voimavara – se on myös sen ainoa voimavara. Jos henkilöstö ei voi kokonaisvaltaisesti hyvin, on toiminnan tuottavuutta ja tehokkuutta mahdotonta parantaa. Työhyvinvointi, hyvä johtaminen ja työilmapiiri sekä tuottavuus kulkevat käsi kädessä.

Ihmisten elämän ja työelämän on ennakoitu muuttuvan seuraavan 20 vuoden aikana enemmän kuin edellisen 300 vuoden aikana yhteensä ³. Muutospaineita tulee jokaiseen työpaikkaan - usein organisaation ulkopuolelta - ja niihin pyritään vastaamaan uudistamalla toimintatapoja. Johdon ja henkilöstön edustajien yhteistoiminta luo pohjan uudistusten onnistumiselle. Henkilöstön tosiasiallinen osallistuminen omaa työtä koskevaan päätöksentekoon ja kuulluksi tulemisen tunne lisäävät sitoutumista organisaation tavoitteisiin ja motivoitumista työn muutoksiin.

Työn murros ja digitalisaatio vaativat toimintatapojemme ja johtamisen uudistumista. Yhteen kietoutuneessa maailmassa tarvitaan entistä enemmän yhteistyötä ja yhdessä tekemistä. Näin syntyy luottamukseen perustuva työskulttuuri, työhyvinvointia ja tuottavuutta. Luottamus luo puolestaan mahdollisuuksia uudistumiselle ja innovatiivisuudelle. Työelämän inhimillisen vallankumouksen alkaminen haastaa totut tapamme tehdä työtä ja tulevaisuuden työtaidot.



Kuva 3. Kunnossapidon määrärahasta tinkiminen aiheuttaa isoja investointikuluja tulevaisuudessa (lähteet: ROTI 2019, Suomen Kuntaliitto ry.)

² Bikenomics, pyöräilyn taloustietoa päätöksenteon tueksi, LVM, YM, 2015

³ <https://www.youtube.com/c/GerdLeonhard/videos>

1.4. HYVINVOIVAT ASUKKAAT, HYVINVOIVA KUNTA

Yrityksen, kunnan tai koko Suomen hyvinvointi ja kilpailukyky ovat tiukasti sidoksissa työntekijöiden ja asukkaiden jaksamiseen ja kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin. Suomalaisten fyysinen hyvinvointi ja jaksaminen ovat kehittyneet arkielämän muutoksien ja elämän helpottumisen myötä jatkuvasti heikompaan suuntaan. Jatkuvasti harvempi ihminen liikkuu riittävästi oman terveytensä kannalta.

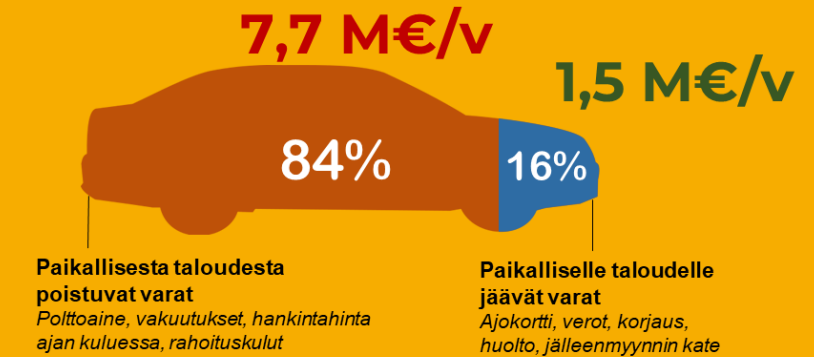
Arjen kiireiden puristuksissa arkiliikkuminen ja omasta hyvinvoinnista huolehtiminen jäävät usein taka-alalle. Karrikoidusti liikumme kiireellä paikasta toiseen passiivisesti - olemaan passiivisia. Yritämme kompensoida passiivisen elämäntapamme lyhyillä ja kovan intensiteetin treenaamisella. Lyhyesti sanottuna, treenaamme, muttemme liiku. Meille on iskostettu syvään myytti siitä, että liikuntaa tulee ostaa palveluna ja mielellään huippuolosuhteissa. Kuljetamme lapsiamme paikasta toiseen harrastamaan, jotta he liikkuisivat.

Valitettavasti yhteiskuntamme tarjoamat laastariratkaisut liikkumisen lisäämiseksi eivät toimi tehokkaasti. Voimme lisätä harrastamisen määrää, treeni- ja ohjaukset sekä parantaa liikunnan olosuhteita, mutta liikkumattomuuden perusongelmaa emme tällä tavalla pysty ratkaisemaan. Taustana tälle nykyiselle tilanteelle on passiivisuuteen kannustava yhdyskunta- ja palvelurakenteemme. Vuosikymmenten kuluessa ihmisten arjen fyysinen aktiivisuus on vähentynyt samalla kun henkilöautosta on tullut asuinympäristöjemme suunnittelua ohjaava ja mitoittava tekijä. Liikkumattomuudesta onkin tullut merkittävä kansansairaus, josta maksamme vuosittain korkeaa hintaa. UKK-instituutti on arvioinut liikkumattomuuden maksavan meille joka vuosi 3,2 – 7,5 miljardia euroa.⁴ Tämä tarkoittaa keskimäärin 650 € asukasta ja vuotta kohden. Iitin kunnan osalta tämä tarkoittaa matematiikkaa karkeasti soveltaen n. 4,4 miljoonan euron menetystä joka vuosi.

” Arkiaktiivisuuteen kannustavien asuinympäristöjen aikaan saaminen edellyttää vallitsevien suunnitteluprioriteettien muuttamista”.

Autoliiton laskureiden (www.autoliitto.fi) mukaan keskimukaisen uuden auton vuosikulut 20 000 km ajolla ovat noin 7 000 €. Autoliiton laskelmien mukaan auton käytön keskimääräinen kilometrikustannus on noin 0,40 €/km luokkaa.

Yhdysvalloissa tehdyn tarkastelun mukaan jopa 84 % autoilun vuosikustannuksista poistuu paikallistaloudesta.



Lähteet: Autoliitto, Trafi CEOs for Cities, Cortright 2010, HLT 2012, Liikennevirasto

Kuva 4. Iitin autokantaan sijoitetun varallisuuden määrät²

Henkilöauton dominoivaa asemaa yhdyskuntasuunnittelussa perustellaan tyypillisesti kansantaloudellisilla, elinkeinopoliittisilla ja geopoliittisilla tekijöillä. Työvoiman, kuluttajien ja elinkeinoelämän kuljetuksien tulee päästä rullaamaan nopeasti paikasta toiseen. Paikallistalouden kannalta henkilöautojen priorisointi ja taloudellinen subventointi ei ole kuitenkaan kestävällä tasolla. Iso osa suomalaisten tekemistä automaatioista ovat lyhyitä ja korvattavissa jalan tai pyörällä kulki. Ja kun huomioidaan kaikki autoiluun liittyvät kustannukset, niin yhden henkilöauton elinkaarikustannus on noin 640 000 euroa. Tästä summasta yhteiskunta subventoi 40 % eli 256 000 euroa eri muodoissa.⁵

Lisäksi tutkimuksissa on arvioitu, että peräti 84 % omistajan autoiluun sijoittamasta varallisuudesta poistuu paikallistaloudesta. Esimerkiksi Iitin kunnassa autoilun suoritteiden vähentäminen 10 prosentilla, toisi potentiaalisia varoja lisää 2,0 miljoonaa euroa vuodessa paikallistaloudessa käytettäväksi.²

Arkiaktiivisuuteen kannustavien asuinympäristöjen aikaan saaminen edellyttää vallitsevien suunnitteluprioriteettien muuttamista. Tämä on ainoa tapa saada merkittäviä muutoksia asukkaiden hyvinvointiin ja paikallistalouden kestävyteen.

⁴ Liikkumattomuuden lasku kasvaa- VNK, 31/2018

⁵ Lifetime costs of a small car, www.forbes.com, Carlton Reid, 2.4.2022

2. NYKYTILANTEEN ANALYYSI

2.1. HENKILÖHAASTATTELUJEN YHTEENVETO

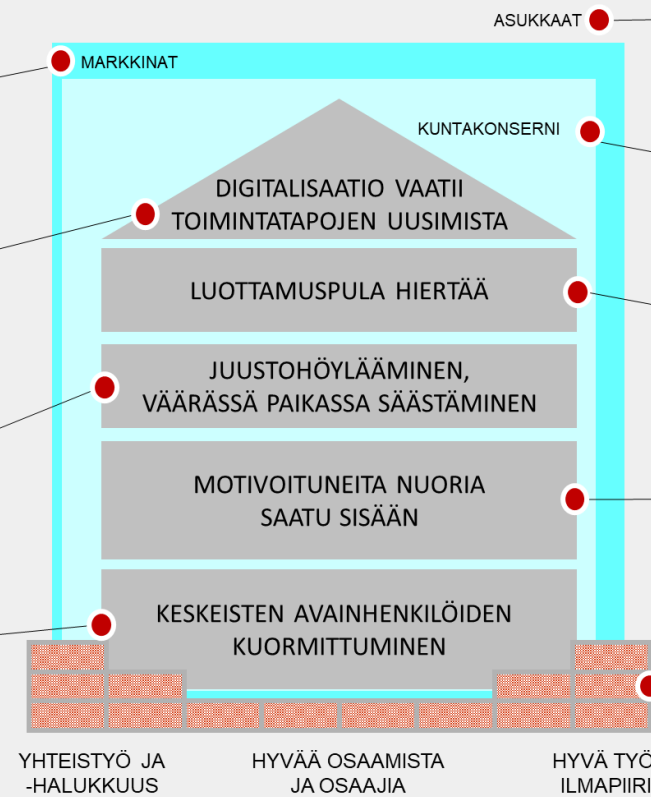
Tekniset palvelut vaikuttavat kaikkiin yhteiskunnan toimintoihin. Tämän vuoksi työssä nähtiin tärkeäksi kuulla laajasti eri osapuolia teknisten palvelujen kehittämisestä. Haastatteluissa kuultiin teknisen toimialan henkilöstön lisäksi myös läheisiä yhteistyökumppaneita. Kuvassa 5 on esitetty yhteenveto tehdyistä henkilöhaastatteluista.

Hyviä paikallisia PK -yrityksiä toimijoina. Enemmän haasteita ulkopaikkakuntalaisten kanssa. Hankinnoissa paljon yhden henkilön varassa. Lisää osaamista ja vastuun jakoa tarvitaan, mihin on jo reagoiduttu.

Digitaalisia työkaluja käytetään vielä vaihtelevasti. Toimintatapojen muutos on aluillaan ja tapahtuu osittain sukupolven vaihdoksen kautta. Työvälineet tulisi saada kuntoon.

Huoli säästämisen vaikutuksista palvelujen laatuun ja omaisuuden kuntoon huolettaa. Yleinen ymmärtämättömyys toimialan toiminnan vaikuttavuudesta huolettaa. Säästetään, mutta aiheutetaan riskejä yhteiselle omaisuudelle, henkilöstön jaksamiselle ja ihmisten terveydelle.

Tehtävien määrä on kasvanut ja resurssit vähentyneet. Luottohenkilöt ovat kuormittuneita ja he venyvät työtehtäviinsään. Heidän jaksaminen arveluttaa muita. Toiminnan kehittämiseksi ei tahdo jäädä aikaa.



Suurin kuorma rakennusvalvonnassa, mihin tulee paljon yhteydenottoja. Uusi avauksia osallistamisessa keskustavision yhteydessä.

Yhteistyö koetaan joustavaksi ja yhteistyöhalukkuutta koetaan löytyvän hyvin. Nähdään luonnollisena pienessä kunnassa auttaa toisia ja tehdä yhdessä. Yhteistyö Kausalan Lämpö Oy:n kanssa toiminut hyvin molemmin puolin.

Varikon tarpeettomuuden esille nostaminen luo epävarmuutta ja näköalattomuutta. Operatiivisiin asioihin puuttuminen hiertää ja häiritsee.

Toimialalle on saatu uusia innokkaita osaajia, jotka kokevat työpaikan mieleiseksi. Halu ja kyky oppia uutta. Vastaanotto ja työilmapiiri ovat koettu hyviksi. Henkilöstö on kokenut saavansa kehittää omaa toimintaa ja osaamista.

Hyvä työilmapiiri ja yhteishenki. Avainhenkilöt kokevat, että on mukava tulla töihin. Halu ja halu tehdä yhteistyötä ja kehittää omaa toimintaa. Halu pitää huoli yhteisestä omaisuudesta on korkealla. Pohja kunnossa!

litin kunnan teknisten palvelujen nykytilanteen analyysi perustuu kunnalta saatuun materiaaliin, 11 henkilön haastatteluun, henkilöstö- ja markkinatoimijakyselyyn sekä konsultin asiantuntemukseen.

Kuva 5. Teknisten palvelujen tilanne haastattelujen yhteenveton perusteella

Haastatteluista on syytä nostaa muutama keskeinen asia esille. Merkittäväksi vahvuudeksi haastatteluissa nousi toimialan ja koko kunnan sisäinen hyvä yhteishenki ja työilmapiiri. Kaikki haastateltavat toivat tämän asian esille positiivisessa mielessä. Töihin on mukava tulla ja toisia autetaan tarvittaessa. Tämän asian merkittävyyttä kunnan taloudellisuudelle ei voi olla painottamatta liikaa.




Huolta haastateltujen keskuudessa aiheutti ennen kaikkea resurssien vähentyminen ja siitä johtuva keskeisten avainhenkilöiden kuormittuminen. Tämä on nähtävä merkittäväksi uhaksi koko kunnan palveluiden toimivuuden ja taloudellisuuden kannalta. Kiireen ja kuormituksen lisääntyessä työn hallittavuuden tunteen kadottaminen on ensimmäinen merkki orastavasta työuupumuksesta. Pienessä organisaatiossa korostuu monialaosaamisen tarve, työtehtävien priorisointi sekä toisten auttaminen. Näiden asioiden edistämiseen on syytä kiinnittää entistä enemmän huomiota.

” Haastatteluissa korostui kokemus hyvästä työpaikasta sekä huoli avainhenkilöiden jaksamisesta ”

2.2. TEKNISTEN PALVELUJEN HENKILÖSTÖKYSELYN YHTEENVETO

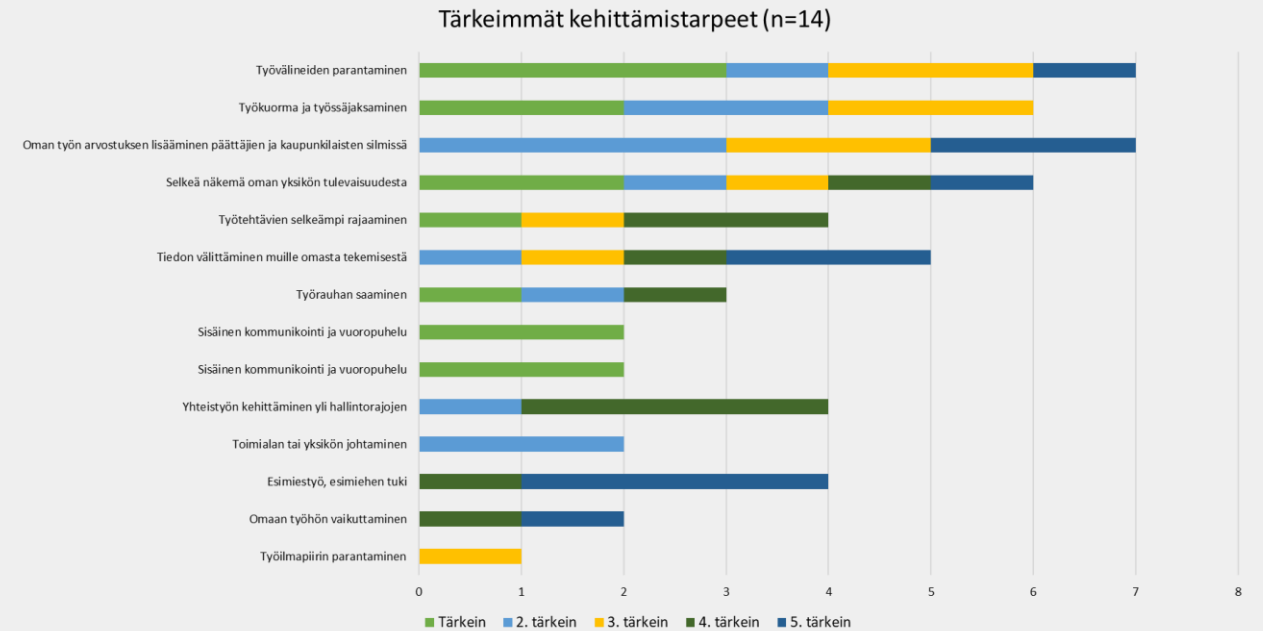
Osana selvitystä toteutettiin kysely teknisten palvelujen henkilöstölle. Kyselyyn oli mahdollisuus vastata sekä sähköisesti että paperilomakkeella. Vastauksia saatiin yhteensä 14 kpl. Kyselyyn pystyi vastaamaan anonyyminä. Vastauksista suurin osa (11/14) tuli henkilöstöltä. Vastausprosentti oli 70, mitä voidaan pitää hyvänä tuloksena.

Kyselyn alussa vastaajia pyydettiin antamaan asteikolla 1-10 arvio omasta tyytyväisyydestä työtehtäviin, työn kuormittavuudesta sekä oman työyhteisön työilmapiiristä. Omiin työtehtäviin ja työilmapiiriin oltiin tyytyväisiä, mutta työn kuormittavuuden osalta vastaukset jakaantuivat enemmän.

			
TYTYVÄISYYS TYÖTEHTÄVIIN	0,0%	28,6%	71,4%
TYÖN KUORMITTAVUUS	35,7%	35,7%	28,6%
TYÖYHTEISÖN TYÖILMAPIIRI	7,1%	7,1%	85,7%

Kuva 6. Vastaajien tyytyväisyys omiin työtehtäviin, työn kuormittavuus sekä työyhteisön työilmapiiri asteikolla 1-10, n = 14

Työn kuormittavuuden osalta annetut kuormittuneisuudesta kertovat arvosanat on otettava tosissaan. Työuupumuksesta johtuvat sairauspoissaolot ovat kasvava trendi, joiden vaikutus koko työyhteisöön on myös taloudellisessa mielessä merkittävä.

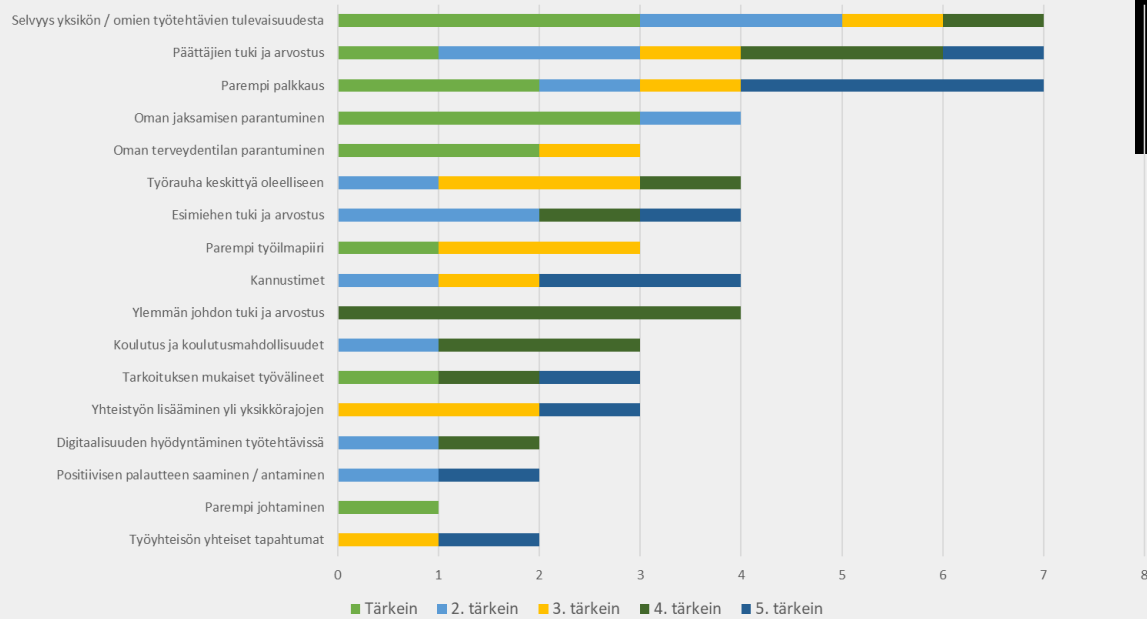


Kuva 7. Vastaukset kysymykseen: "Mitkä asiat kaipaavat eniten kehittämistä omissa työtehtävissä ja -yksikössä?", n = 14

Kyselyssä pyydettiin vastaajia nimeämään maksimissaan viisi asiaa, jotka kaipaavat eniten kehittämistä omissa työtehtävissä ja -yksiköissä. Selkeästi eniten vastauksia sai oman työn arvostukseen ja asemaan liittyvät tekijät sekä työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen liittyvät asiat.

Kyselyssä pyydettiin myös nimeämään asioita, joilla voisi parhaiten parantaa oman työn tehokkuutta ja vaikuttavuutta. Tähän kysymykseen vastaukset kohdentuivat pitkälti samoihin asioihin kuin kehittämistarpeet. Arvostus ja luottamus ovat ilmaisia asioita, joilla voi saada paljon aikaan työn tehokkuuden ja vaikuttavuuden kehittämisessä. Vastausten jakautuminen vaihtoehtoittain on esitetty kuvassa 8.

Työn tehokkuuden ja vaikuttavuuden lisäämisen keinot (n=14)



Kuva 8. Vastausten jakaantuminen kysymykseen: "Miten mielestäsi voisi parhaiten parantaa oman työn tehokkuutta ja vaikuttavuutta?" n=14

Kyselyyn oli mahdollista jättää myös vapaata palautetta, mitä mahdollisuutta oli käytetty yhdeksässä vastauksessa. Toistuvia vapaassa palautteessa esille nousseita asioita oli seuraavat aihealueet:

- Työkuorma, työkuorman vino jakauma 3 mainintaa
- Palkkauksen tarkistaminen työn vaativuuteen nähden 2 mainintaa
- Koulutuksen lisääminen 2 mainintaa
- Heikko luottamus ja arvostus päättäjien taholta 2 mainintaa
- Varikon säilyttämisen taloudellisuuden merkitys 1 maininta
- Yhteistyön lisääminen yli hallintorajojen 1 maininta
- Tietoteknisten työkalujen päivittäminen 1 maininta
- Työkuvien määrittämisen tarve 1 maininta
- Työvälineiden toimivuuden tärkeys 1 maininta
- Toimiva yhteistyö ja hyvä työilmapiiri 1 maininta
- Tieto jatkuvuudesta olisi hyvä 1 maininta
- Johtamisen ongelmat 1 maininta
- Hyvä mahdollisuus vaikuttaa oman työn suunnitteluun 1 maininta

" Mielestäni on tärkeää että tekninen varikko säilyy. Se on kunnalle taloudellisesti kannattavampaa kuin yksityistäminen"

" Jatkuvasti kyseenalaistetaan teknistä puolta (missä on arvostus meidän työtä kohtaan?) ja mietitään sen yksityistämistä. Johtunee siitä, ettei ymmärrys riitä isompien ja tärkeämpien asioiden (menojen) miettimiseen."

" Päättäjät jää aika etäiseksi, jos ei ole mukana missään niiden kokouksissa koskaan. Ja mietin pääseekö päättäjät kunnolla perille asioista tällä tavalla. Jotenkin lokeroitua. Ainakin isoja asioita pitäisi päästä käsittelemään oikeasti yhdessäkin, siis päättäjät, kuntalaiset ja työntekijät. Näin pienessä kunnassa se voisi olla hyvinkin mahdollista, jos vaan halua riittää."

" Ainahan voi parantaa, mutta ainakin yhteistyö yli yksikkörajojen toimii hienosti ja ilmapiirissä ei ole valittamista!"

" Väki vähenee, mutta ylläpidettävä omaisuus ei. Työnantajalta ei tule infoa, mitä jätetään tekemättä tai miten tehdään. Työn lisääntyminen kasaantuu harvoille. Osa jatkaa niin kuin 40 vuotta sitten."

" Tietotekniikan puolella ei ole järkevää säästää aivan perusasioista, koska se aiheuttaa riskejä ja toisekseen hidastaa työntekoa. Saati sitten, että työntekijät tekee töitä itse maksamallaan ohjelmilla. Nykyään ei oikein pärjää ilmaisohjelmilla."



2.3. MARKKINATOIMIJAKYSELYN YHTEENVETO

Osana selvitystä toteutettiin myös avoin kysely kaikille markkinatoimijoille. Kyse-lystä tiedotettiin Iitin kunnan internet -sivuilla sekä suoraan palvelutarjoajille sähköpostitse. Markkinatoimijakyselyyn saatiin yhteensä 9 vastausta.

Kyselyyn vastanneissa yrityksistä kuusi oli pieniä, alle 10 henkilön yrityksiä. Loput kolme vastannutta yritystä edustivat isoja valtakunnallisia, tuhansien työntekijöiden ja miljoonien liikevaihdon omaavia toimijoita. Vastanneet yritykset kertoivat tarjoavansa seuraavasti palveluita Iitin kunnalle.

- Kiinteistöjen rakentamispalvelut 3 yritystä
- Työkonepalvelut 3 yritystä
- Materiaalien ja tavaroiden myynti 2 yritystä
- Suunnittelupalvelut 1 yritys
- LVI- ja sähköpalvelut 1 yritys
- Emme tarjoa palveluita 1 yritys

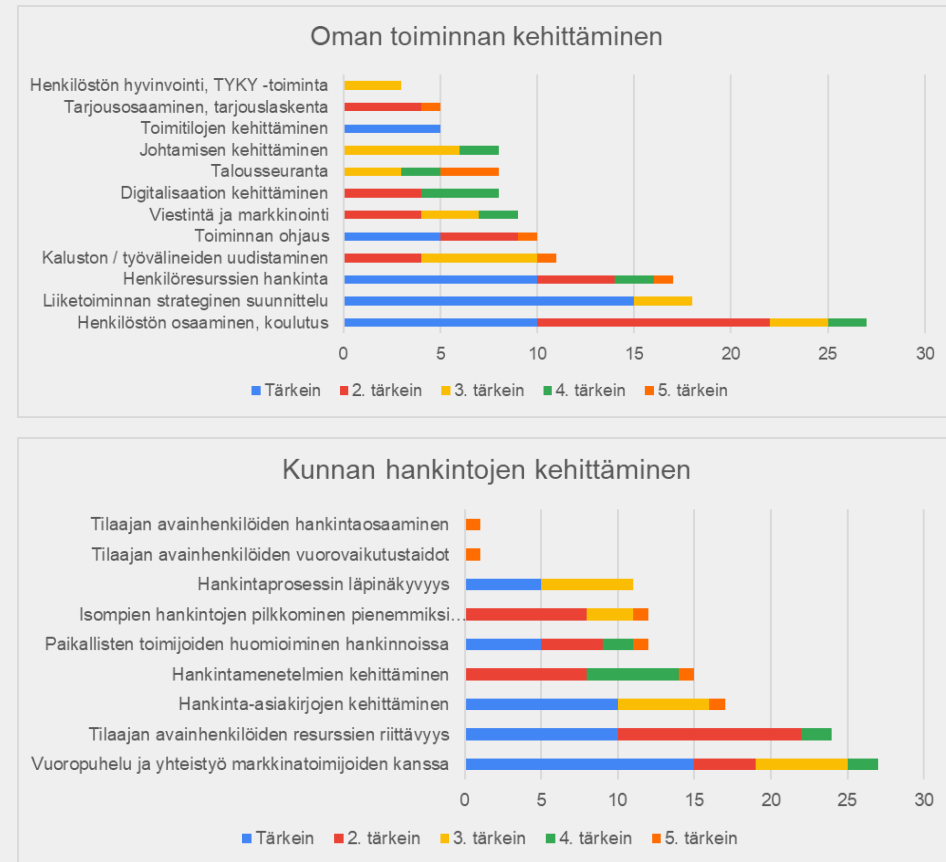
Yrityksiä pyydettiin arvioimaan markkinoiden toimivuutta sekä yhteistyön sujuvuutta Iitin kunnan kanssa asteikolla 1-10 (1= erittäin huonosti, 10 = erittäin hyvin). Markkinoiden toimivuuden keskiarvoksi tuli 6,8 ja yhteistyön sujuvuudelle 8,1. Huonoja arvosanoja (arvosana 3 tai alle) annettiin markkinoiden toimivuudesta yksi kappale. Pienten toimijoiden antamat arvosanat olivat isoja toimijoita alhaisemmat.

	KAIKKI VASTAUKSET	PK-YRITYKSET
 MARKKINOIDEN TOIMIVUUS	6,8	5,8
 YHTEISTYÖN SUJUUVUUS	8,1	7,7

ASTEIKKO 1-10

Kuva 9. Arvosanat markkinoiden ja yhteistyön toimivuudesta (n=9)

Yrityksiä pyydettiin myös arvioimaan oman ja tilaajan toiminnan kehittämisen kohteita (kuva 10). Tärkeimmät kehittämisen odotukset kohdistuivat yhteistyön ja osaamisen kehittämiseen.



Kuva 10. Yrityksen oman toiminnan ja tilaajan toiminnan kehittämisen tärkeimmät kohteet

Kyselyssä oli mahdollista jättää vapaata palautetta, ja viisi vastaajaa oli näin tehnyt. Poimintoja palautteesta on esitetty tämän sivun tekstilaatikoissa.

”Kunnalla on liikaa pimeää kilpailua! Tarjouksia kysellään ja sitten sivusta otetaan urakoitsija tekemään. Ei oikein mene kilpailulain mukaan? Vai meneekö? Tarjouskyselyyn pitää saada selvät asiat, mitä tarjous pitää sisällään tai ei pidä sisällään, ja tarjoajalle jonkinlainen tieto, mitä on edes tarjoamassa.”

” Näin toimittajan näkökulmasta tähänastinen yhteistyö Iitin Kunnan avainhenkilöiden kanssa on ollut oikein mukavaa ja saumatonta. Kiitokset vain sinne. Toivottavasti saamme jatkossakin palvella kunnan tarpeita ja olla kehittämässä yhdessä toimintaa.”

” Toivotaan tekniselle puolelle lisää resursseja . Vaikka henkilöstön pitäminen maksaa, mutta osaavat kädet ja niiden riittävyys tulee kunnalle säästöinä monin kerroin takaisin jos puhutaan vaikka 10 vuoden aika ikkunasta.”

2.4. YHTEENVETO NYKYTILANTEESTA

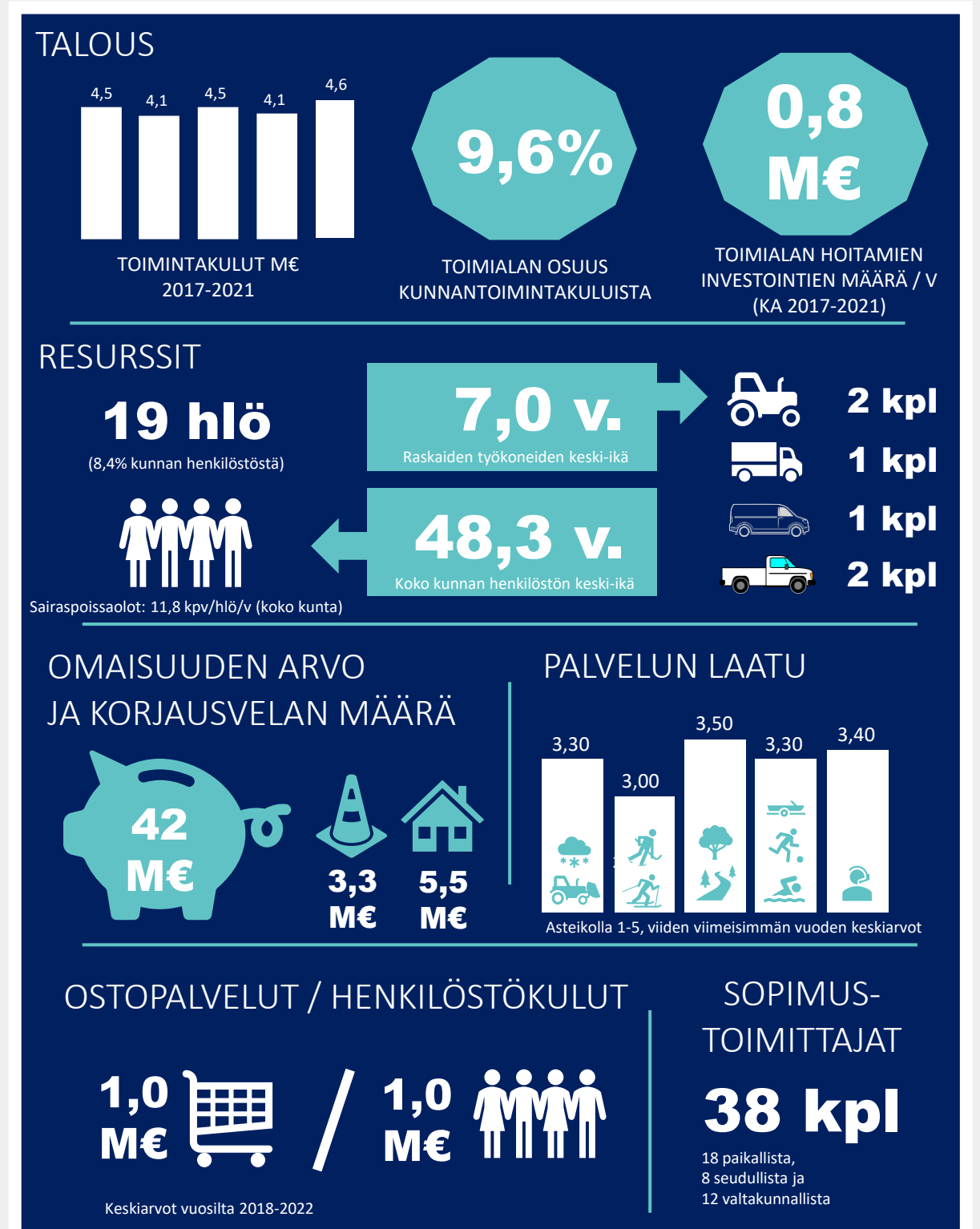
Nykytilanteen analyysi on laadittu selvitystyön aikana tehtyjen haastattelujen, kyselyjen, kunnalta saatujen lähtötietojen ja konsultin kokemuksen perusteella. Nykytilannetta on arvioitu ensisijaisesti teknisten palvelujen prosessien toimivuuden sekä siihen liittyvien pullonkaulojen ja kipupisteiden kautta. Prosessin sujuvuutta heikentävien asioihin korjaamisella saavutetaan myös kokonaistaloudellisesti kestävin ja vaikuttavin ratkaisu. Kuvassa 11 on esitetty teknisen toimialan nykytilanteen nelikenttäanalyysi.



Kuva 11. Teknisen toimialan nykytilanteen nelikenttäanalyysi

litin kunnan teknisellä toimialalla on hyvät lähtökohdat oman toiminnan kehittämiseksi. Henkilöstön joustavuus ja halu oppia sekä tehdä yhdessä töitä kunta-laisten palvelemiseksi ovat loistava perusta toiminnan kehittämiseksi. Toimialalla toteutetaan jo nyt hyvin monia asioita, kuten esimerkiksi asiakastyytyväisyyden seuranta, asukkaiden osallistaminen ja yhteistyö sekä auttaminen yli yksikkörajojen. Myös paikalliset yritykset ovat hyvin mukana tuottamassa palveluja. Hankinnat ovat hyvin ”näpeissä”, vaikkakin kapeilla harteilla. Hankintojen ja markkinoiden osalta kehittämistarpeita riittää niin kunnan kuin palveluntuottajienkin puolelta.

Suurimmat toimintavarmuuteen ja taloudellisuuteen liittyvät riskit koskevat avainhenkilöstön kuormittumiseen sekä työkuorman epätasaiseen jakaantumiseen. Tätä negatiivista kehitystä ei tulisi ruokkia epäluottamuksella, ”poteroitumisella” tai toiminnan edellytysten juustohöylämisellä. Kunnan elinvoimaisuuden ja vetovoimaisuuden kannalta yhteen hiileen puhaltamisella, osallistavalla johtamisella ja jatkuvalla oppimisen halulla voidaan parhaiten selvitä tulevaisuuden haasteista.



Kuva 12. Infografiikkaa teknisen toimialan avainluvuista⁶

⁶ litin kunnan toimittama lähtöaineisto, 2022

2.4.1 KESKEISET PULLONKAULAT JA KIPUPISTEET

ARVOSTUKSEN JA LUOTTAMUKSEN PUUTE



Tehtyjen haastattelujen ja kyselyjen tulosten perusteella litin kunnan teknisten palvelujen toimialalla ihmisiä huolettaa teknisen toimialan arvostuksen puute. Tekninen toimiala on tyypillisesti se toimiala missä tahansa kunnassa, johon säästötoimenpiteitä ja tehostamista on helpointa kohdentaa. Tekninen toimiala ei sinänsä vaikuta suoraan kenenkään terveyteen eikä sosiaaliseen asemaan, mutta näkyy kuitenkin asukkaiden ja toisten toimialojen jokapäiväisessä elämässä keskeisenä tukitoimintona ja mahdollisuuksien luojana.

Teknisen toimialan vaikuttavuussuhteita yhteiskunnan toimintaan ja taloudellisuuteen ei tunneta, tai pahimmassa tapauksessa ei edes haluta ymmärtää. Usein tähän kokonaisuuteen liittyy myös kärkeä keskusteluilmapiiri, joka ruokkii turhia yhteydenottoja, kommentointia ja puuttumista jokapäiväiseen tekemiseen. Vuorovaikutus ja vaikuttaminen ovat tärkeitä asioita, mutta ne tulisi pystyä tekemään rakentavasti faktoihin perustuen.

Teknisten palvelujen poteroituminen on monesti hyvinkin luonnollinen seuraus ilman vahvaa ylemmän tason johtajuutta ja koko kaupungin yhdessä tekemisen henkeä. Teknisten palvelujen sisäinen hyvä ilmapiiri ja yhteishenki kantavat tiettyyn rajaan saakka, mutta taloudellisesti järkevän toiminnan aikaan saamiseksi tarvitaan rakentavaa yhteistä keskustelua, pitkäjänteisyyttä ja kokonaisvaltaista näkemystä toimialan kehittämisestä.

Lopulta teknisten palvelujen ja koko kunnan taloudellisuuden kannalta luottamus ja arvostus ovat kaikista keskeisin tekijä jatkoon kannalta. Mitkään organisaation laatikkoleikit tai muutaman henkilötyövuoden vähentäminen ja töiden jakaminen ”sulle mulle” -periaatteella ei tuo kokonaistaloudellisuuden kannalta säästöjä, jos luottamusta ja yhteisen tekemisen ilmapiiriä ei saada aikaan.

Luottamuksella, arvostuksella sekä yhteen hiileen puhaltamisella on talouteen ja myös teknisten palvelujen tehokkuuteen suora vaikutus. Molemmiin puolisen luottamuksen puutteen hinta on merkittävä jo mm. venyneiden aikataulujen ja asioiden vatomisen myötä. Näitä asioita ei tyypillisesti mitata eikä arvioida, mutta niiden vaikutus kustannuksiin on vuositasolla suuri.

” Mitkään organisaation laatikkoleikit tai muutaman henkilötyövuoden vähentäminen ja töiden jakaminen ”sulle mulle” -periaatteella ei tuo kokonaistaloudellisuuden kannalta säästöjä, jos luottamusta ja yhteisen tekemisen ilmapiiriä ei saada aikaan päättäjistä tekijätasolle saakka. ”

TYÖHYVINVOINTI JA JAKSAMINEN

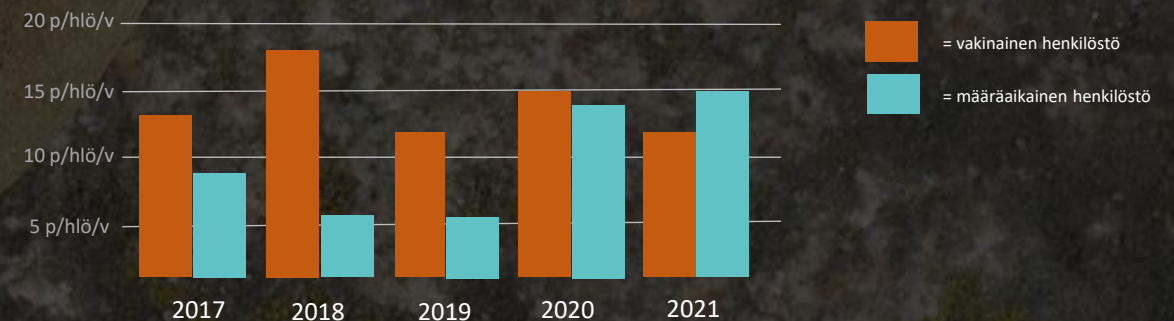


Suurena toimintavarmuudellisena ja taloudellisena riskinä teknisellä toimialalla on keskeisten avainhenkilöiden väsyminen ja uupumuksesta seuraavat pitkät sairauspoissaolot. Tavallaan tämä on seurausta arvostuksen ja luottamuksen puutteesta sekä teknisen toimialan kehittämisen helmasynneistä. Omaisuuden määrä kasvaa, määrärahat vähenevät, resursseista karsitaan ja työtehtävät lisääntyvät. Yhtälö on haastava ja uuvuttava. Taustalla on usein strategisen suunnittelun ja päätöksien puutteet.

Terveysperusteiset poissaolot ovat pysyneet suunnilleen samalla tasolla vakinaisten henkilöstön osalta. Vuosina 2020 ja 2021 määräaikaisten henkilöiden sairauspoissaolopäivien määrä on sen sijaan kasvanut huomattavasti. Yhden sairauspoissaolopäivän kustannukseksi on arvioitu 475 €. Koko kunnan tasolla alle 10 sairauspoissaolopäivän/hlö/v tasolle pääseminen toisi säästöjä 180 000 €/v. Ennakoiva työ sairauspoissaolopäivien vähentämiseksi on jatkossakin yksi keskeisimmistä kehittämisen kohteista toimialalla.

Pahimmillaan tunnistamaton ja huonosti hoidettu työuupumus voi johtaa elinikäiseen työkyvyn alentumiseen ja jopa pysyvään työkyvyttömyyteen. Tällöin puhutaan jo kertaluokkaa suuremmista kustannuksista sekä työnantajalle että koko yhteiskunnalle. Ensimmäisellä kerralla määrätään tyypillisesti usean viikon sairausloma, jonka kustannus esimerkiksi 4 viikon ajalta työnantajalle on noin 7 000 €. Sairauspoissaolot ovat aina rasite koko työyhteisölle. Poissaolot tarkoittavat työkuorman kasvua muille ja vaatii venymistä. Pysyvänä olomuotona tilanne aiheuttaa lisää väsymistä ja kierre on valmis.

Työuupumus on prosessi, jossa työntekijän psyykkiset voimavarat ehtyvät vähitellen. Erityisesti liian suuri työmäärä, rooliristiriidat ja -epäselvyydet, vähäiset vaikuttamismahdollisuudet, vähäinen sosiaalinen tuki, koettu epäoikeudenmukaisuus sekä epävarmuus ja ennakoimattomuus työssä ovat yhteydessä työuupumuksen kehittymiseen.



Kuva 13. litin kunnan vakinaisen ja määräaikaisen henkilöstön sairauspoissaolot kalenteripäivinä / henkilö / v

STRATEGINEN OHJELMOINTI, SUUNNITTELU JA HANKINTA



Väestön ja verotulojen vähentyessä strategiseen suunnitteluun panostamisen merkitys entisestään kasvaa. Tekninen toimialan toiminta ja taloudellisuus riippuu ennen kaikkea maankäyttöä sekä palveluverkkoa koskevista päätöksistä. Henkilöresurssien vähentyessä ja yksittäisten henkilöiden tehtävien kirjon kasvaessa olisi silti tärkeää varata riittävästi resursseja strategisen suunnittelun tekemiseen johtoryhmätasolla.

Maankäytön, palveluverkon, omaisuuden hallinnan (kiinteistöt, infraomaisuus) sekä henkilöresurssien käytön suunnittelu yhteistyössä eri toimialojen kesken tietoon perustuen (tietomallit, avoimet rajapinnat, tietohallinta-arkkitehtuuri) on merkittävä kehittämisen paikka. Tämä on myös se taso, johon päättäjien tulisi perehtyä ja keskittyä: Suuret linjat, joilla vaikutetaan koko kunnan vetovoimaisuuteen, asukkaiden hyvinvointiin sekä toiminnan taloudellisuuteen mm. palveluverkon ja toimintojen palvelutason muutoksen analysoinneilla. Talouden ollessa tiukoilla vaaditaan päättäjiltä kipeitäkin päätöksiä, joilla saadaan haluttuja muutoksia aikaan. Toiminnan supistaminen on järkevää, jos se tehdään suunnitelmallisesti, vaikutuksia analysoiden, tarvittaessa kokeiluihin perustuen (kokeilu -> seuranta -> tarvittaessa korjausliike) ja hyvässä yhteisymmärryksessä koko kunnan etua ajatellen.

Toinen merkittävä strategisen suunnittelun kehittämisen paikka koko kuntakonsernin talouden kannalta on hankintojen strateginen kehittäminen. Tällä ei tarkoiteta pelkästään itse hankinnan teknistä suorittamista, vaan koko prosessin "hanskaan ottamista" ennakkomarkkinavuoropuhelusta valvontaan sekä osaamisen systemaattista kehittämistä nykyaikaiset digitaaliset menetelmät hyödyntäen. Esimerkiksi infra-alalla hankitaan palveluita eri periaattein ja käytännöillä, mikä on omiaan sekoittamaan jokapäiväistä toimintaa työmailla sekä paikallisten yritysten kehittymistä. Iitin kunta ostaa kaikinensa palveluita, materiaaleja ja työsuorituksia kymmenillä miljoonilla euroilla (noin 31,6 M€ vuonna 2021; palvelujen ostot sekä aineet, tarvikkeet ja tavarat). Tuon summan osalta tulisi varmistua siitä, että saadaan sitä, mitä tilataan.

Hankintojen systemaattinen kehittäminen edellyttää myös näkemystä oman tuotannon kehittämisen suuntaviivoista. Näköalattomuus ja ns. "löysässä hirressä" oleminen luovat henkistä painetta työyhteisöön eikä tue oman toiminnan kehittämistä. Työrauhan puuttuminen ja alati tehtävien selvitysten myötä kärsii lopulta myös toiminnan taloudellinen tehokkuus. Työrauha ja päämäärän määrittäminen eivät tarkoita, ettei toimintaa kehitetä ja muuteta. Näkymä tarvitaan sekä oman toiminnan että hankintojen strategiselle kehittämiselle.

"Tämä on myös se taso, johon päättäjien tulisi keskittyä: Suuret linjat, joilla vaikutetaan koko kaupungin toiminnan taloudellisuuteen mm. palveluverkon ja toimintojen palvelutason muutoksen analysoinneilla".

TYÖKUORMAN EPÄTASAINEN JAKAUTUMINEN



Jokaisella meistä on omat yksilölliset kyvyt, voimavarat ja tarpeet työelämässä. Näihin vaikuttavia tekijöitä on monia, joiden hallitseminen on työorganisaation johtamisen näkökulmasta vähintäänkin haasteellista.

Tämän työn yhteydessä tehdyissä haastatteluissa sekä henkilöstökyselyn tuloksissa tuli esille työkuorman epätasainen jakautuminen toimialan sisällä, mitä resurssien väheneminen ja sairauspoissaolot ovat osaltaan lisänneet. Kasvanut ja keskittynyt työkuorma tarkoittaa venymistä, stressin lisääntymistä, väsymistä ja epäoikeudenmukaisuuden tunteen kasvua.

Heli Heiskanen on kirjoittanut osuvasti blogissaan organisaation työuupumuksesta seuraavasti: "Työmäärä kasvaa samalla kun väki vähenee. Työ muuttuu jatkuvasti ja tietotekniikka uudistuu ennen kuin edellinenkin systeemi on sisäistetty. Suuri osa työajasta kuluu byrokraatiin, tilastointeihin ja palavereihin. "Varsinaiseen" työhön ei jää riittävästi aikaa. Kutsumusammateissa työskentelevät väsyvät tunnollisuustaakkansa alla ja työskentelevät sairaanakin, koska sairauslomalle jääminen tarkoittaisi suurempaa työpainetta työkavereille ja asiakkaiden jättämistä pulaan.

Uupumustilan lähetessä ihminen/organisaatio lisää kierroksia, tekee pidempää päivää ja ottaa töitä kotiin entistä useammin. Tehostuneella yrittämisellä yritetään kompensoida heikentynyttä suorituskykyä ja lisääntyneitä virheitä. Tämä on inhimillinen, mutta haitallinen eloonjäämisreaktio. Käytännössä se johtaa entistä pahempaan uupumiseen ja jos kehityskulkua ei pysäytetä ajoissa, lopulta vauhti hiipuu ja pysähtyy.

Jos minulla olisi taikasauva, aloittaisin useissa organisaatioissa vain yhden kehittämishankkeen. Sen nimi olisi Yksinkertaistamisen (t) aika. Hankkeessa

- otetaan inhimilliset arvot ja työssä jaksamisen edellytykset keskiöön*
- valitaan helmet olemassa olevasta (ts. työn vahvuudet, perustehtävä, tärkeimmät päämäärät)*
- jalostetaan helmiä*
- karsitaan kaikki turha (hallinto, byrokraatia, tarpeettomat työt ja velvoitteet)*
- unohdetaan pakonomainen jatkuva kehitys ja muutos*
- kehitytään vain sisäisestä luovuudesta syntyvän luonnollisen tarpeen perusteella*
- keskitytään oleelliseen ja pyritään yksinkertaisuuteen*

Hankkeen tavoitteena on yksinkertaisuus ja olennaiseen keskittyminen ihmisyyden lainalaisuuksia kunnioittaen ihmisten ja organisaation parhaaksi. Motoksi sopii hyvin "Vähemmän on enemmän".⁷

Olisiko tästä kirjoituksen ajatuksista apua myös Iitin kunnan työkuorman tasaisempaan jakautumiseen?

⁷ <https://hidastaelamaa.fi/aiheet/tyo/>



2.4.2. MUITA ESILLE NOUSSEITA KIPUPISTEITÄ JA PULLONKAULOJA

Edellä esitettyjen tärkeiden isompien asiakokonaisuuksien lisäksi seuraavassa on nostettu esille ja tarkasteltu nykytilanteen analyysissä esille nousseita tekijöitä.

TARKOITUKSEN MUKAISET TYÖVÄLINEET



Työmotivaation, -hyvinvoinnin ja työn tehokkuuden kannalta tarkoituksen mukaiset ja ajantasaiset työkonemat, -välineet ja -ohjelmistot ovat erittäin tärkeitä tekijöitä. Säästöjen vuoksi lykätään usein toiminnan sujuvuuden kannalta tärkeitä investointeja ja hankintoja. Haastatteluissa ja kyselyssä nousi esille mm. vanhat tietokoneet ja ohjelmistot. Osin käytetään jopa omia ohjelmia ja kartoja, kun tietotekniikan investointipäätöksiä on saanut odottaa.

TEHTÄVIEN MUKAINEN PALKKAUS JA KANNUSTIMET



”Työ tekijäänsä kiittää” kuuluu vanha sananlasku. Hyvin tehdystä työstä tulee hyvä mieli, mutta se ei yksistään riitä. Julkisen sektorin palkkaus- ja kannustinjärjestelmät ovat usein hyvin jäykät ja kehittymättömät. Palkkaus- ja kannustinjärjestelmien tulisi huomioida nykyistä paremmin osaamisen kehittyminen, monialaosaamiseen kannustaminen sekä työtehtävien moninaisuus, haastavuus ja laajuus. Henkilöstön osaamisen, työn vaativuuden kasvu ja halukkuus tehdä monialaisesti töitä tulisi näkyä palkkauksessa. Palkitseminen auttaa myös jaksamaan ja sitouttaa henkilöstöä sekä mahdollistaa paremmin muutoksen tulevaisuuden haasteisiin.

OMAISUUDEN HALLINTA, YHTEISRAKENTAMINEN JA VARAUTUMINEN



Omaisuuksien hallinta, eri verkostojen tarpeiden yhteensovittaminen ja varautuminen tuleviin muutoksiin on kokonaisuus, johon tulee panostaa oman toiminnan kehittämisessä. Eri omaisuuslajien määrien ja kunnon puutteellinen tiedonhallinta aiheuttaa jatkuvasti lisääntyviä kustannuksia. Kun tiedolla ei pystytä ohjaamaan prosesseja, niin proaktiivisen omaisuuden hallinnan sijaan joudutaan toimimaan pitkälti ns. ”tulipalojen” sammuttelijana.

Rakennetun katu- ja kiinteistöomaisuuden arvoksi on litissä arvioitu noin 42 M€. Sen arvon ja toiminnallisuuden säilyttäminen on yksi tärkeimmistä teknisen toimialan tehtävistä.

”Kun tiedolla ei pystytä ohjaamaan prosesseja, niin proaktiivisen omaisuuden hallinnan sijaan joudutaan toimimaan pitkälti ns. ”tulipalojen” sammuttelijana.”

3. HYVÄT KÄYTÄNNÖT JA TOIMINTAYMPÄRISTÖN MUUTOKSET

3.1. HYVÄT KÄYTÄNNÖT, YHTEENVETO

Työn yhteydessä käytiin läpi hyviä käytäntöjä muista kunnista ja kaupungeista litin kunnan nykytilanteen analyysin kautta nousseiden pullonkaulojen ja kipukohtien näkökulmista. Hyvistä käytännöistä laadittiin erillinen taustamuistio, joka on luettavissa kokonaisuudessaan raportin liitteestä 1. Muistiossa hyvät kokemukset on kerätty seuraavien asiakokonaisuuksien alle:

1. ”Suuret linjaukset” ja tiedon hallinta
2. Hankintojen kehittämisen hyviä käytäntöjä
3. Oman toiminnan kehittämisen hyviä käytäntöjä
4. Digitaalisuus ja digiloikka sekä ympäristön ja ilmastonmuutoksen huomioimisen hyvät käytännöt

Kuvassa 14 on esitetty hyvien käytäntöjen läpikäynnin yhteydessä esille tulleita tärkeimpiä kehittämistehtäviä litin kunnalle eri asiakokonaisuuksien sanapilvinä.



Kuva 14. Hyvien käytäntöjen teemoista esille nostettuja avainsanoja

3.2. TOIMINTAYMPÄRISTÖN MUUTOKSET, YHTEENVETO

Saksalainen tulevaisuuden tutkija ja suosittu luennoitsija Gerd Leonhard on todennut, että ihmiselämä tulee muuttumaan seuraavan 20 vuoden aikana enemmän kuin edellisen 300 vuoden aikana yhteensä. Työelämän puolella mm. robotiikka, tekoäly, big data, algoritmit, digitaaliset alustat ja 3D tulostus tuo asiantuntijoiden mukaan suuren murroksen työelämään. Uusi teknologia ja digitalisaatio muuttavat tapojamme oppia, työskennellä, toimia ja kommunikoida. Niiden myötä uusiutuvat myös käsityksemme työstä ja työnteosta. Perinteisiä tehtäviä ja ammattirakenteita muuttuu ja vanhoja tehtäviä häviää sekä uusia syntyy.

Tämän murroksen lisäksi toimintaympäristöön kohdistuvia muutoksia ja niiden vaikutuksia litin kunnalle on tarkasteltu tarkemmin liitteessä 2. Muistiossa esille nostettuja avainsanoja on esitetty kuvassa 15. Toimintaympäristön muutoksia on tarkasteltu seuraavien teemojen kautta.

1. Lait, säädökset ja hallinnolliset muutokset
2. Väestö, maankäyttö, palveluverkko ja liikenne
3. Megatrendit
4. Muut toimintaympäristön muutokset



Kuva 15. Toimintaympäristön muutoksien teemoista esille nostettuja avainsanoja

3.3. PALVELU- JA HANKINTASTRATEGIAAN NOSTETTAVIA TEEMOJA

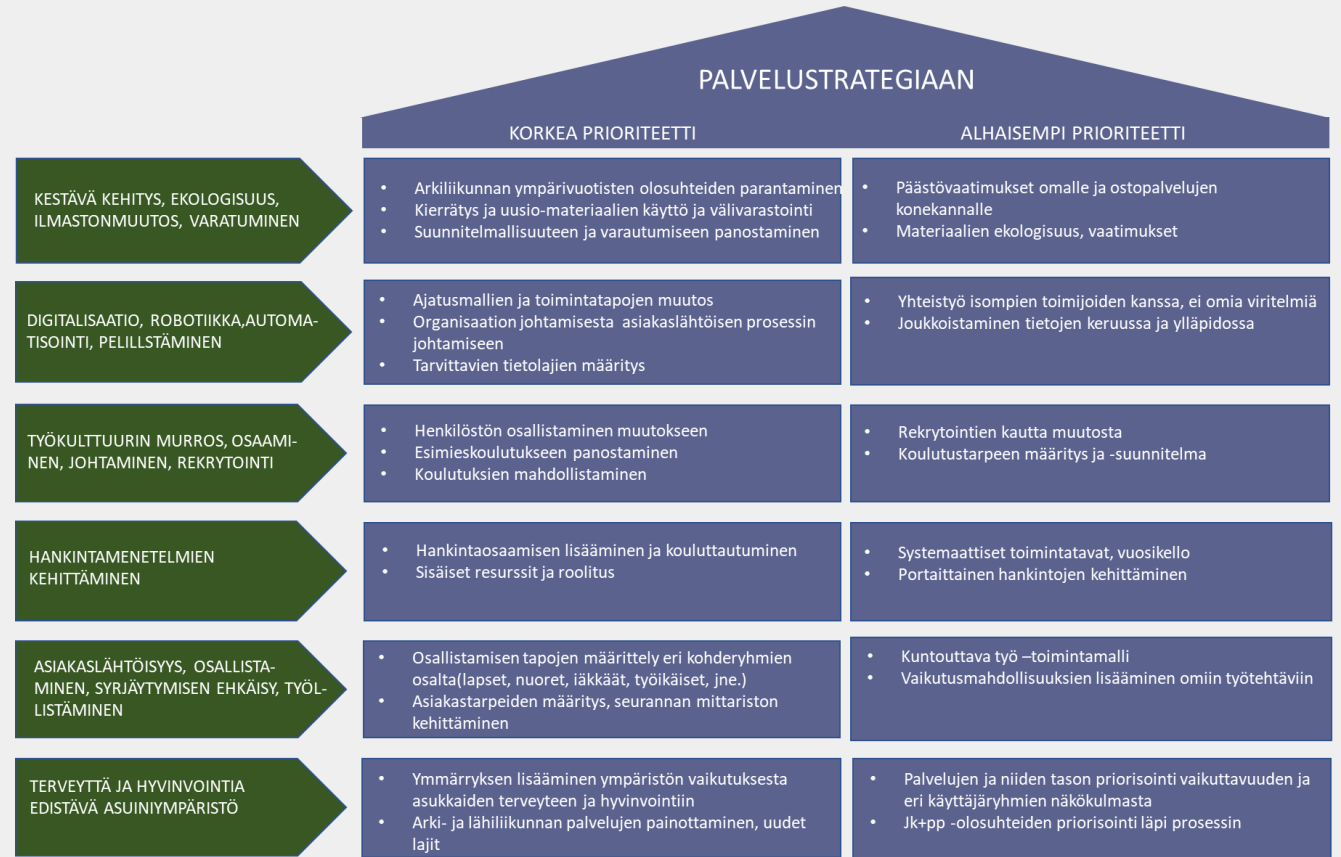
Kaupunkien ja kuntien hyvistä kokemuksista on otettavissa hyviä aihioita litin kunnan teknisen toimialan kehittämiseen. Samalla toimintaympäristön muutokset on huomioitava ja niihin tulee varautua mahdollisimman hyvin oman toiminnan kehittämisessä. Liitteissä 1 ja 2 esitetyistä teemoista on poimittu keskeisimpiä muutostekijöitä taulukkoon 1, missä niiden vaikutuksia on arvioitu keskeisiin oman toiminnan kehittämistarpeisiin.

Tehdyn tarkastelu perusteella **eniten oman toiminnan kehittämisessä tarvitaan toimintatapojen muutosta, johtamista, monialaosaamista ja koulutusta**. Työelämä on koko ajan enemmän jatkuvaa oppimista, mikä vaatii kiihtyvällä tahdilla vanhoista raja-aidoista ja toimintamalleista luopumista, jämäkkää sekä osallistavaa johtamista sekä uuden oppimisen mahdollisuuksien antamista. Vaikka digitalisaatiota ja sen työelämälle asettavia vaatimuksia pelätään laajalti, niin tiedolla johtamisen kautta voidaan päästä lopulta kokonaistaloudellisesti kestävämpään toimintaan ja myös työtehtävien parempaan hallintaan.

Taulukko 1. Hyvien käytäntöjen ja toimintaympäristön muutostekijöiden vaikutuksia

	Toimintatapojen muutos	Tehtävien määrä	Palvelujen volyymi	Palvelujen laatutaso	Johtamisen tarve	Monialaosaaminen	Koulutus	Määrärahat	Investoinnit
Teknologia liittyy kaikkeen, digitalisaatio	+++	+ / -	+	++	++	++	+++	0	+
Tietotarpeet, tiedon keruu, ylläpito, tiedolla ohjaus ja päättäminen	+++	++ / -	+	++	++	++	++	+	+
Väestö, palveluverkko ja liikenne, kehitys	+	+ / -	--	-	0	0	+	-	-
Asiakaslähtöisyys, osallistaminen, vaikuttavuus	++	+	0	+	+	+	+	0	0
Lainsäädännön muutokset	+	0	0	0	0	0	+	0	0
Kestävä kehitys, kiertotalous	++	+	0	0	+	+	++	--	--
Terveyden ja hyvinvoinnin edistäminen	+	0	0	+	++	0	+	-	0
Innovatiiviset hankinnat	+	+	0	+	+	++	+++	-	0
Ilmastonmuutos	++	+	++	--	0	0	0	++	+
Varautuminen	0	++	-	0	0	0	0	+	+
Omaisuuksien hallinta, ohjelmointi ja yhteensovittaminen	+	+ / -	-	+	+	++	+	--	-
SUMMA	+ 17	+ 7	0	+ 6	+ 10	+ 10	+ 13	- 1	0

” Eniten oman toiminnan kehittämisessä tarvitaan toimintatapojen muutosta, johtamista, monialaosaamista ja koulutusta. ”



Kuva 16. Hyvistä käytännöistä ja toimintaympäristön muutoksista palvelustrategiaan vietäviä kehittämisaihioita

Väestön ennakoitu väheneminen vähentää palvelujen volyymiä ja palvelutasoa etenkin alemman palvelutason kohteissa. Samalla palvelujen tulee olla toimialalla entistä kohdennetumpia esimerkiksi iäkkäiden kotona pärjäämisen ja terveyden sekä hyvinvoinnin edistämiseksi. Toiminnassa tulee pyrkiä tiedolla ohjaamiseen, jotta vähenevät resurssit pystyvät suuntaamaan mahdollisimman tehokkaasti. Tiedonhallinnan kehittäminen, suunnitelmallisuuteen, varautumiseen ja ohjelmointiin panostaminen sekä niihin liittyvien teknologisten apuvälineiden käyttö vaatii aluksi investointeja, mutta sitä kautta päästään siirtymään vähitellen tulipalojen sammuttelusta proaktiiviseen toimintamalliin.

Kestävä kehitys ja materiaalien kierrättäminen vaatii rakennetun ympäristön prosessin kaikkien vaiheiden kehittämistä ja parempaa tiedon hallintaa. Ilmastonmuutos nostaa todennäköisesti ensin työmääriä etenkin talvikausilla, jos palvelutaso ja työmenetelmät pysyvät samoina. Digitalisaation myötä voidaan parantaa palvelujen kohdennettavuutta ja laatua, mutta se edellyttää toimintatapojen muutosta, osaamisen kehittymistä sekä koulutusta kuten myös automatisaation ja robotiikan portaittaista hyödyntämistä.

Asiakaslähtöisyys ja osallistaminen edellyttävät uutta työkuultuuria ja osaamista sekä digitalisaation hyödyntämistä vaikuttavampien palvelujen aikaan saamiseksi. Toimialalla voi olla myös merkittäviä sosiaalisia vaikutuksia (työllistyminen, työurien pidentäminen, koulutus) ja se edellyttää monikäyttöisiä muunneltavia tiloja ja lisätilatarvetta etenkin opetuskäytössä. Arki- ja lähiliikunnan edistämisen perusedellytykset ovat erinomaiset. Luonto- ja ulkoliikunnan suosion kasvu, uudet lajit vaatimuksineen sekä tarvittava lisäpanostus jk+pp -väylien palvelutason parantamiseksi luovat paineita mm. kunnossapidon työmäärien kasvulle.



Kuva 17. Hyvien käytäntöjen ja toimintaympäristön muutosten vaikutusten huomioiminen toimialan hankintastrategian laatimisessa

4. VAIHTOEHDOT PALVELUJEN JÄRJESTÄMISEKSI

TARKASTELLUT VAIHTOEHDOT JA NIIDEN VERTAILU

litin kunnan teknisen toimialan palvelujen organisoimista sivuttiin vuoden 2019 kunnan talouden tasapainottamisen yhteydessä. Tuon selvitystyön ohjausryhmässä todettiin, ettei ulkoistamista nähty toteuttamiskelpoiseksi mm. markkinoiden kehittymättömyyden vuoksi.

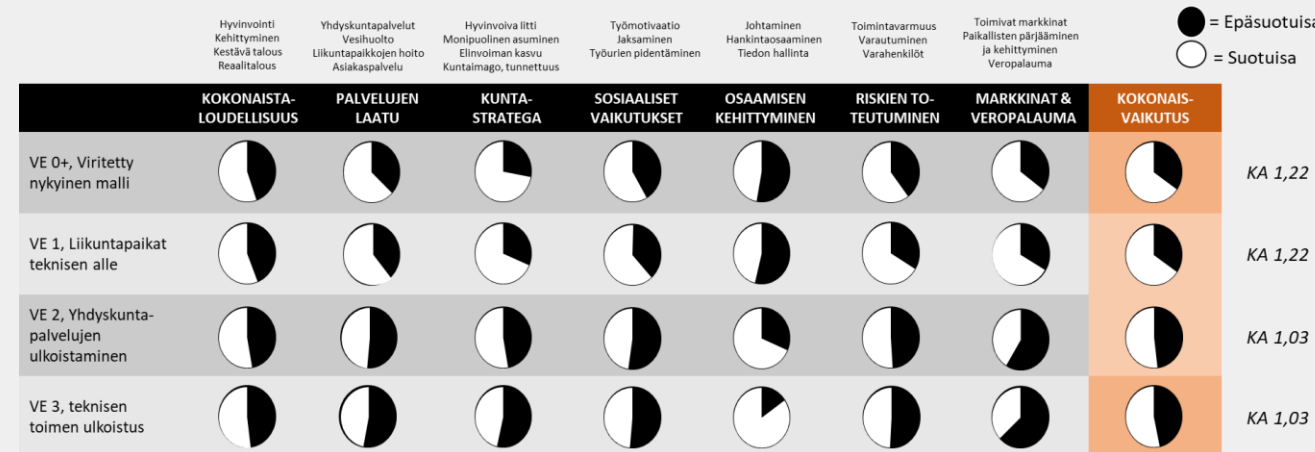
Tämän selvitystyön yhteydessä päätettiin kuitenkin asiaa tarkastella uudestaan laajemmalla vaikutusnäkökulmalla. Kokonaistaloudellisuuden lisäksi huomioitiin eri organisoimisen vaihtoehtojen vaikutusta palvelujen laatuun, kuntastrategian toteutumiseen, henkilöstöön, osaamisen kehittymiseen, riskien toteutumiseen, markkinoiden kehittymiseen ja veropalauman käyttäytymiseen. Teknisen toimialan palvelujen järjestämisen tarkastellut vaihtoehdot on esitetty kuvassa 18.

VAIHTOEHTO	ORGANISAATIOMUOTO	MUUTOS NYKYTILANTEESEEN
VE0+	Jatko nykyisellä organisaatorakenteella	Ei muutosta
VE1	Sisäisiä muutoksia organisaatiossa	Liikuntapaikkahoitajat tekniselle toimialalle
VE2	Osittainen palvelujen ulkoistaminen	Varikkopalvelut ulkoistetaan, eli yhdyskuntapalvelutuotanto
VE3	Palvelutuotannon ulkoistaminen	Yhdyskunta- ja kiinteistöhuollon palvelut ulkoistetaan

Kuva 18. litin kunnan teknisten palvelujen organisoimisen tarkastellut vaihtoehdot

Vaihtoehtojen tarkastelusta rajattiin ulos Kausalan Lämpö Oy:n myyminen ja siitä aiheutuvat organisaatiolliset muutokset. Tämä tehtiin siksi, että tämä prosessi oli työn kuluessa jo käynnistynyt ja myymisestä oli myös päätetty litin kunnan päättävissä elimissä. Yhdyskuntainsinöörin viran perustaminen kuuluu samoin tähän samaan kokonaisuuteen.

Vaihtoehtojen tarkempi vertailu eri tekijöiden suhteen on esitetty liitteen 3 muistiossa. Jokaisen seitsemän vertailutekijän alla on vertailussa huomioitu eri näkökulmia. Esimerkiksi kokonaistaloudellisuuden tarkasteltavia taloudellisia näkökulmia olivat henkilöstön hyvinvointi ja jaksaminen, toiminnan kehittymisen ja tehostumisen vaikutukset, kestävät talousvaikutukset ja reaalikuntatalous. Seitsemän vertailutekijän alla olevat tarkastellut eri näkökulmat ja läpikäytyjen vaihtoehtojen vertailun lopputulos on esitetty kuvassa 19.



Kuva 19. litin kunnan teknisten palvelujen organisoimisen vaihtoehtojen vaikutus-arvioinnin tulokset

Vaihtoehtojen vertailussa teknisten palvelujen organisoimisen vaihtoehdot 0+ ja 1 osoittautuivat tehdyn tarkastelun myötä suotuisimmiksi vaihtoehdoiksi. Organisaation sisäisillä rakennemuutoksilla (VE 0+ vai VE 1) ei ole lopulta suurta merkitystä, koska sisäisistä raja-pinnoista tulee päästä joka tapauksessa eroon. Etenkään pienessä kunnassa resurssien käyttöä tulee suunnitella ja toteuttaa yhdessä. Ennen kaikkea tämä on johtamiseen liittyvä kysymys, jotta koko porukka saadaan puhaltamaan entistä paremmin yhteen hiileen. Lähtökohdat litissä suotuisalle kehitykselle ovat tehdyn nykytilanteen analyysin perusteella hyvät – toisia autetaan ja yhteistyön tekeminen on luontevaa. Ulkoistamisen vaihtoehdot sisältävät isoja riskejä palvelun laadun, vaikuttavuuden ja taloudellisuuden suhteen nykyisellä tuotteistamisen, omaisuuden ja siihen liittyvän tiedonhallinnan, hankintaosaamisen sekä markkinoiden toimivuuden näkökulmista.

SUOSITUS PALVELUJEN ORGANISOIMISEKSI

Tehdyn tarkastelun perusteella suositellaan oman toiminnan kehittämistä vaihtoehtojen 0+ ja 1 pohjilta. Sisäisillä organisaatiomuutoksilla ei ole lopulta suurta merkitystä. Kaikki on lopulta kiinni siitä, että osallistavalla johtamisella ja toiminnan kehittämällä saadaan yhdessä vanhoista rajapinnoista ja organisaatorajoista huolimatta kehitettyä palvelujen järjestämistä. Tämä edellyttää jatkuvaa keskustelua ja yhteistyötä asenneilmapiirin muuttamiseksi läpi organisaation.

” Tehdyn tarkastelun perusteella suositellaan oman toiminnan kehittämistä vaihtoehtojen 0+ ja 1 pohjilta.”

5. TOIMIALAN PALVELU- JA HANKINTASTRATEGIA

5.1. TEKNISEN TOIMIALAN PALVELUSTRATEGIA

Teknisen toimialan palvelustrategian keskeisin tavoite on luoda näkymä tulevaisuuteen ja samalla tuoda toimialalle työ- ja kehittämisrauha pitkälle aikavälille. Luottamus, avoimuus ja aktiivinen vuorovaikutus luovat pohjan tarvittavalle muutokselle, mutta samalla myös koko kunnan elinvoimaisuuden kehittymiselle. Palvelustrategia koostuu seuraavista kokonaisuuksista:

1. Teknisen toimialan visio 2030 ja sen tärkeimmät tekijät
2. Teknisen toimialan palvelulupaus
3. Teknisen toimialan ydintehtävät
4. Teknisen toimialan organisaatio ja toiminnan mitoituksen periaatteet
5. Teknisen toimialan kehittämistehtävät

1 TEKNISEN TOIMIALAN VISIO 2030

Teknisen toimialan visio määrittelee organisaation tavoitetilanteen, jota on seuraavassa hahmoteltu asiakasnäkökulman sekä palvelujen järjestämisen näkökulmista lyhyiden kuvitteellisten tarinoiden avulla. Visio pohjautuu litin kunnan strategiaan tavoitteisiin, toimialan nykytilanteeseen sekä toimintaympäristön odotettavissa oleviin muutoksiin. Tarinoiden jälkeen on esitetty tulosalueen 2030 vision keskeiset elementit, joiden avulla päästään kehittymään kohti visiossa esitettyä tavoitetilannetta. Visio on esitetty muutamien erimerkkien kautta sekä asiakkaiden näkökulmasta että palvelujen järjestämisen näkökulmasta.

ASIAKKAIDEN NÄKÖKULMA



ASUKKAAT

"Perheemme on ollut tosi tyytyväinen muutettuamme littiin. Täällä on rauhallista ja luonto on lähellä. Peruspalvelut löytyvät kaikki läheltä. Lapsien koulu on ihan vieressä turvallisten ja nopean pyöräilymatkan päässä. Meillä vanhemmilla ei kulu aikaa turhaan kускаamiseen ja voimme kaikki harrastaa myös yhdessä lähellä kotiamme. Luksusta! Muutimme littiin, koska kaipasimme enemmän aikaa ja tilaa sekä arjen yhteisöllisyyttä. Iitin kunnan yhteisöllisyyttä korostava kaava ja asuinalueen yhteiskäyttötilat kiinnittivät huomionsi, kun mietimme uutta asuinpaikkaa. Lähtökohtana meillä oli Lahden ja Kouvolan kaupunkien läheisyys, joissa meidän työpaikkamme sijaitsevat. Myös veneilyharrastuksemme ja Iitin tarjoamat mahdollisuudet oli yksi iso tekijä muuttopäätökselle. Pääsemme suhauttamaan pyörällä säässä kuin säässä asemalle ja saamme sähköpyörämme lataukseen liityntäpysäköintipaikalle. Eikä tarvitse huolehtia pyörän varastamisesta, kun valvonta pelaa. Aivan huippua palvelua! Lapset ovat erityisesti riemastuneita yhteisöllisestä asumisympäristöstämme sekä lähellä olevista liikuntapaikoista ja -reiteistä, jotka ovatkin huippukunnossa. Ystäviperheemme ovatkin kateellisia etenkin maastoliikuntareitistön kattavuudesta ja palvelutasosta. Leuat loksahivat auki, kun näytettiin reaaliaikaista talvipolkujen kunnossapitotietoa ennen Fatbike -lenkkiä."



YRITYKSET

"Meidän pieni perheyrittäjä osallistui Iitin kunnan innovaatiokumppanuus -työpajaan. Myönnetään, että aluksi kyllä vähän kyräillen suhtauduttiin koko juttuun. No, kävikin ilmi, että kunta pyysi meiltä ajatuksia ja apua ongelmien ratkomiseksi. Yhdessä toisen paikallisen yrityksen kanssa sitten tämän lopputuloksena ideoitin saunoessa uusi palvelukonsepti, missä osana palvelua tuotamme myös seuranta- ja vaikuttavuustietoa kunnalle. Naapurikaupungeista saatiin vihiä meidän innovaatiosta ja nyt toimimme jo viidellä eri paikkakunnalla tässä lähiympäristössä. Ja puhelin soi koko ajan! Porukkaakin on palkattu lisää. Iso kiitos kuuluu rohkealle ja ennakkoluulottomalle teknisen toimialan henkilöstölle! Hieno, että löytyy aikaa ja halua kehittää paikallisia yrityksiä! Yhdessä tämä on tehty. On se muuten kuntakin hyötynyt systeemistämme itsekin. Laskeskeltiin läjissämme, että kunta on saanut suorina kuluina säästöä noin 25 000 € joka vuosi meidän palvelulla."

"Teknisen toimialan palvelustrategian keskeisin tavoite on luoda näkymä tulevaisuuteen ja samalla tuoda toimialalle työ- ja kehittämisrauha pitkälle aikavälille."

JÄRJESTÄMISEN NÄKÖKULMIA



TEHTÄVÄT

”Siis mähän kiinnostuin tästä työpaikasta puhtaasti aika erikoisenkin työpaikkailmoituksen takia. Siinä oli jotenkin niin erilailla muihin verrattuna kerrottu, miten itse voi vaikuttaa tulevaisuuden työtehtäviin. Ja totta se on ollut. Alun perin mun päähommaa oli katu- ja viherpuolen asiat ja jeesasin kyllä vaikka missä hommassa tarpeen mukaan, mutta sitten tuli näitä tiedonhallintajuttuja, joihin otettiin mukaan vaikuttamaan. Alussa oli ihan kuumalla, kun en ollut perehtynyt asioihin. Mutta osasin käytännön näkökulmaa antaa. Loppupeleissä oon oppinut niin paljon uutta ja samalla innostunut jopa koodaamaan! En olisi 10 vuotta sitten uskonut! Niin sanotut normihommat ovat nyt jääneet vähän vähemmälle, kun katon leikkurobottien perään - joo, fleet managerihan mä oon- ja hallinnoin asiakaspalautesysteemiämme. Mietitään samalla uusia sovelluskohteita ja pari tiedonhallintapilottiakin olisi tuloillaan. Se tässä on niin upeeta, että saa vaikuttaa omaan tekemiseensä ja tyhmätkin ajatukset saa tuoda esille ilman lyttäämistä. Ois mulla nykyään kysyntää muuallekin, mutta mahdollisuus vaikuttaa ja kehittää pitää mut visusti täällä”.



OSAAMINEN

”Kyllähän se meidän työn kuva on muuttunut hirveästi kymmenen vuoden aikana. Samalla osaamisvaatimukset ovat ihan erilaiset. Isossa kuvassa meidän pitää tietää, mitä palveluja tarvitaan ja osataan järjestää ne. Tilaaja-, hankinta-, projekti- ja sopimusosaamista tarvitsee vähän jokainen. Kun näin taaksepäin katsoo, niin kyllä tärkeimmät osaamisen vaatimukset ovat olleet kyvyssä ja halussa oppia uutta. Tähän suuntaan me lähdettiin yhdessä viemään koko puulaakia 10 vuotta sitten. Osa vanhasta porukasta hyppäsi innolla mukaan, osa vähän vähemmän innokkaasti. Mutta kyllä se nuorten innostus on sitten tarttunut muihinkin. Ehkä toinen merkittävä osaamisen alue on ollut osata johtaa tätä muutosta. Jos esimiehillä ei olisi ollut innostusta muuttua tai muuttaa asioita, niin silloin ei oltaisi päästy tähän. Todettiin kymmenisen vuotta sitten, että maailma muuttuu Eskoseni, ja me ei siitä hirveesti tiedetä. Mutta on opittu yhdessä, etenkin uusilta tulijoilta. Ja ehkä vielä kolmantena, muttei suinkaan vähäisimpänä asiana on se, että olemme iskostaneet olevamme palveluammattissa. Meille ei tehdä töitä, vaan me teemme muiden eteen töitä. Englanniksi virkamies on civil servant eli kansalaisten palvelija. Niitä me ollaan.”



TOIMINTA-MALLI

”Kyllä mä muistan kuinka siitä aluksi toivotettiin ja vähitellen se alkoi iteläkin upota kaaliin. Aikaisemmin kunnan strategiat oli ainakin itelle ihan yläpilvee, enkä kokenut sen vaikuttavan mun työhön millään lailla. Sitten mut laitettiin muutamien liikkumisesteisten henkilöiden kanssa liikkumaan talvela eri puolilla kuntaa, niin aloin kiinnittämään huomiota myös oman työn tekemiseen ihan erilailla. Luulin aikaisemmin, että kyllä mä tiedän kaiken ja me osataan hommat. On hyvä avartaa vähän omia näkökulmiaan. Esimerkiksi itsekin vannoutuneena autoilijana hurahdin pyöräilyyn sähkömaastofillarin hankinnan myötä ja oon huomannut kyllä positiivisesti sen vaikutukset omaan jaksamiseen ja terveyteen. Nyt sitä sitten miettii, miten asioita voisi tehdä vielä paremmin ja oon jonku ideankin saanut läpi. Etsin itse nykyisin hyviä juttuja maailmalta, joita voisi soveltaa tänne. Jännä juttu. Ennen ei paljon kiinnostanut. Kyllä tuo rategia nyt mulle aukenee ihan eri tavalla. Mahtavaa on ollut huomata myös se, että yläpuolella on huomattu meidän kehittämissjuttujen vaikutus ja saatu kiitoksen lisäksi myös maallista hyvää. Päätäjätkin tsemppaa ja ollaan yhdessä mietittykin kehittämissasioita. Ennen tuli lähinnä puukkoa. Kokonaisuudessaan ollaan ehkä luovuttu joistain asioista, mutta tilalle on tullut aikaa keskittyä oleelliseen. Ei enää hypätä sinne tänne. Ja aikaa on saanut käyttää myös itsensä kehittämiseen. Se on ollut kova juttu!”



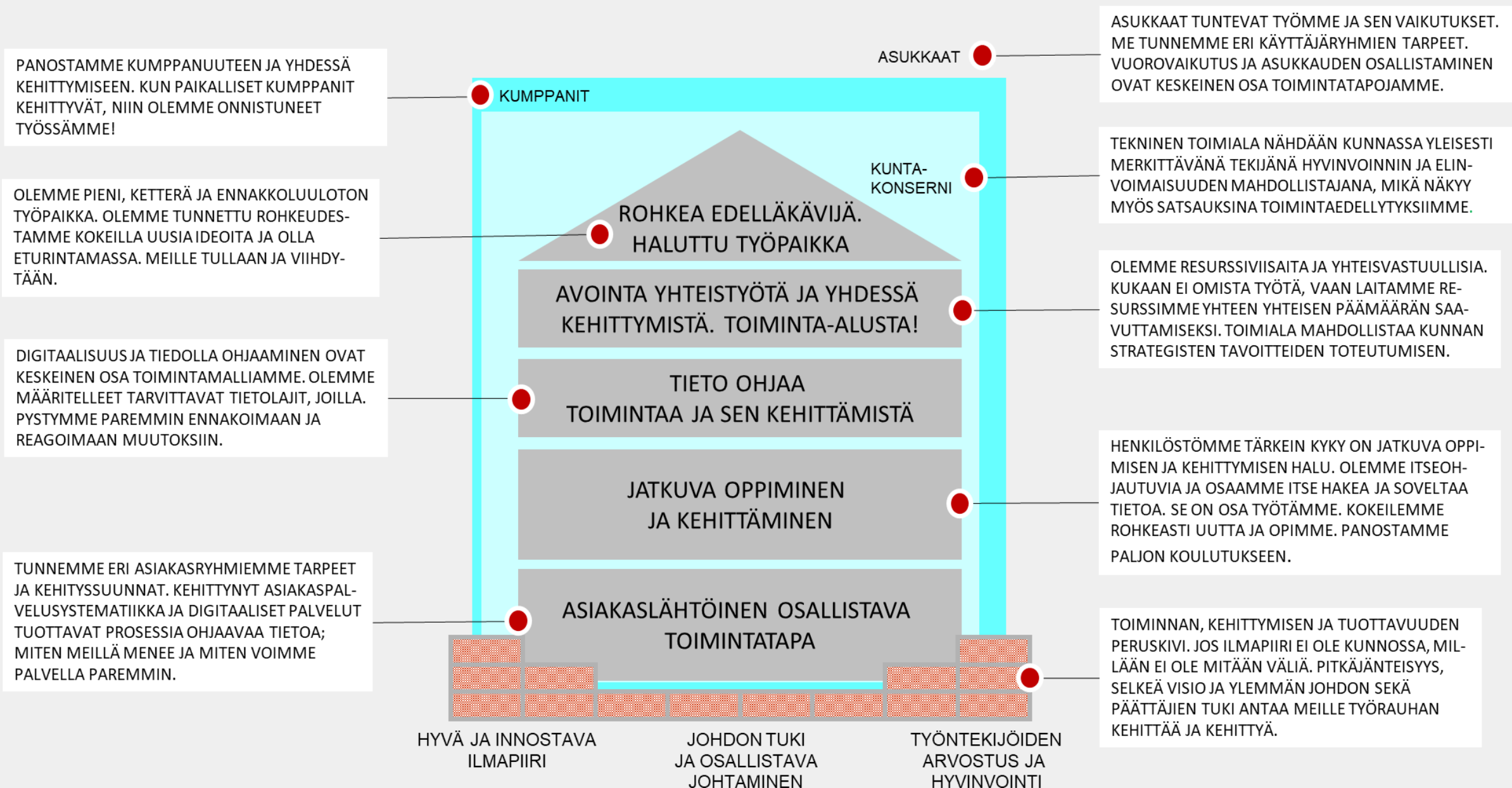
YHTEISTYÖ JA -KEHITTÄMINEN

”Aluksi sitä vähän kyräiltiin toistemme tekemisiä ja oli paljon sitä ajatusta että ”emmää nyt nuiden hommia tee”. Mutta sitten kun ajatus vähän hautui ja asioista keskusteltiin porukalla, niin löydettiin niitä hyviäkin puolia. Aika paljonkin. Esimiehet ne kai ovat enemmänkin päitään yhdessä kolistelleet ja hyviä juttuja sieltä onkin tullut meidän tekemiseen. On päästy esimerkiksi vähentämään kalustoa ja työkaluja, vähällä käytöllä oli paljon tavaraa. Myös kaikki seuranta on viety ihan eri tasolle vähän niin kuin itsestään, kun kaverilla oli jo lähtökohtaisesti digihommat pidemmällä. Tuli tutustuttua ja nyt ei enää digijutut ahista pahemmin. Itselle tämä tiivis yhteistyö on ollut kyllä siunauskin, kun ei enää paikat kestäneet entisiä hommia. Onneksi järjestyi kropalle sopivampaa uutta tekemistä samasta organisaatiosta. Iän myötä tahtoo tuota remppaa ku aina vähän tulla. Ei pysty enää samaan, ku nuorena miehinä. Aikaansa kutakin. Nyt teen monipuolisesti hommia, mutta naamathan ovat samoja. Mulle ihan sama, kunhan töihin on mukava tulla ja sama läppä lentää työpaikalla. Kyllä sitä vanha koirakin uusia temppeja oppii, kun annetaan mahdollisuus. Ja antaa itsellensä mahdollisuuden.”

”Kun näin taaksepäin katsoo, niin kyllä tärkeimmät osaamisen vaatimukset ovat olleet kyvyssä ja halussa oppia uutta.”

1 TEKNISEN TOIMIALAN VISION KESKEISET TEKIJÄT

litin kunnan tekninen toimiala on rohkea ja ketterä edelläkävijä sekä haluttu työpaikka. litissä lähdetään vyön kiristämisen tieltä kehittämisen polulle, joka maksaa itsensä takaisin moninkertaisesti ja osaltaan takaa kunnan elinvoimaisuuden. Teknisen toimialan palvelustrategian onnistumisen keskeiset tekijät on esitetty kuvassa 20. Monet palikat litissä ovat jo hyvin kohdillaan. Osa asioista vaatii enemmän kehittämistoimenpiteitä ja suunnan muutosta nykyiseen toimintatapaan verrattuna. Eniten tarvetta on tiedonhallinnan kehittämisessä ja prosessien tiedolla ohjaamisessa sekä yhteistoimintamallien kehittämisessä.



Kuva 20. litin kunnan teknisen toimialan palvelustrategian tavoitetilan keskeiset tekijät

2 TEKNISEN TOIMIALAN PALVELULUPAUS

Palvelulupaus on litin kunnan strategiasta johdettu ja kunnan asukkaille osoitettu julkinen tahdonilmaisu siitä, miten kiinteistöjen ja yhdyskuntatekniikan palvelut järjestetään asiakkaan näkökulmasta. Palvelulupaus toimii myös oman työn kehittämisen tiivistettynä ohjenuorana: *”miten palvelut litissä järjestetään ja miten niitä kehitetään”*. Palvelulupaus on osa litin teknisen toimialan palvelustrategiaa ja se voidaan julkaista kunnan nettisivuilla.

litin kunnan strategian teemoja ovat hyvinvoinnin edistäminen, monipuolinen asuminen, elinvoiman kasvattaminen sekä kuntaimago ja tunnettavuus. litin visiona on olla hyvinvoiva ja haluttu asuinkunta kansainvälisin kosketuksin. Teknisen toimialan palvelulupauksen iskulause kuvastaa näiden teemojen toteuttamista omassa toiminnassa. Tiivistetty palvelulupaus on seuraavanlainen:

”litin kunnan tekninen toimiala on hyvän elämän, monipuolisen asumisen ja kestävän yrittäjyyden kehittämisen mahdollistaja.”

litin teknisen toimialan tulee kunnan pienen koon ja maantieteellisen sijaintinsa vuoksi massasta erottuakseen olla ketterä ja rohkea edelläkävijä. Nykytilanteen analyysin mukaisesti edellytykset ja lähtökohdat tälle kehityssuunnalle ovat erinomaiset. Laaja-alainen keskustelu sekä yhteistyö, rohkeus haastaa ja kyseenalaistaa vanhoja totuttuja toimintamalleja ja tapaa tehdä toimialan työtä on keskeinen lähtökohta toimialan menestymiselle ja samalla koko kunnan strategian toteutumiseksi. Perinteisellä toimintamallilla, tehtävänimikkeillä, työnkuville ja toiminnan juustohöylämisellä viimeinen voi sammuttaa valot ja monipuolisten nykyajan vaatimukseen kykenevien osaajien rekrytoinneista voi vain haaveilla.

litin kunnan rakennettu ja luontoympäristö tulee nähdä kunnan strategian mahdollistavana kehitysalustana, jonka päälle muodostetaan keinoja parantaa asukkaiden hyvinvointia, yritysten liiketoimintamahdollisuuksia sekä nuorten osaamista. Osaamisvaatimuksina korostuvat elinikäisen oppimisen halu sekä kyky ja halu nähdä ja hallita suurempia kokonaisuuksia.

” litin kunnan rakennettu- ja luontoympäristö tulee nähdä kunnan strategian mahdollistavana kehitysalustana.”



Kuva 21. litin teknisen toimialan palvelustrategian mukainen palvelulupaus

” Keskeisillä viranhaltijoilla lakiperusteiset viranomaistehtävät vievät suurimman osan työajasta.”

3 YDINTEHTÄVÄT

Teknisen toimialan ydintehtävät voidaan jaotella seuraaviin tasoihin.

- 1) Lainsäädäntöön perustuvat viranomaistehtävät
- 2) Rakennetun ympäristön ja omaisuuden strateginen hallinta
- 3) Palvelujen järjestämiseen liittyvät tehtävät
- 4) Palvelujen toteuttaminen

Tekniselle toimialalle kuuluu monia viranomaistehtäviä, joita säätelevät monet eri lait, kansalliset ja kansainväliset sitoumukset, säädökset, määräykset ja standardit. Teknisen toimialan toimintaan ja palvelujen organisoimiseen vaikuttavia lakeja pelkästään on lukuisia. Merkittävimpiä toimintaan vaikuttavia lakeja ovat kuntalain (410/2005) ohella maankäyttö- ja rakennuslaki (132/1999, uudistaminen menossa) sekä laki katujen ja eräiden muiden yleisten alueiden kunnossa- ja puhtaanapidosta (669/1978, uudistusta valmistellaan). Näiden lakien uudistamisen myötä viranomaistehtävien määrä ei ainakaan tule vähenty-mään. Lisää vaatimuksia on odotettavissa suunnitelmallisuuden, toimintojen yhteensovittamisen, tiedonhallinnan ja digitaalisuuden sekä asiakastarpeiden paremmalle järjestämiselle.

Eri lait, säädökset, määräykset ja standardit sekä niiden mukaan teknisen toimialan palvelujen järjestäminen ja valvonta muodostavat tärkeimmän teknisen toimialan ydintehtäväkokonaisuuden. Näihin ydintehtäviin on varattava riittävästi resursseja ja osaamista, jotta varmistetaan yhteiskunnan toimivuus ja toiminnan lainmukaisuus. Keskeisillä viranhaltijoilla lakivelvoitteiset viranomaistehtävät vievät suurimman osan työajasta.

Toisen tärkeän teknisen toimialan ydintehtäväkokonaisuuden muodostaa strateginen suunnittelu ja omaisuuden hallinta. Tätä tehtäväkokonaisuutta palveleva tiedonhallinta ja asiakaspalvelusystematiikka ovat tyypillisesti kunnissa jääneet liian vähälle huomiolle sekä resursoinnille, mikä on aiheuttanut investointitason nousua ja tempoilevuutta mm. korjausinvestointien tarpeen kasvun myötä.

Kolmas teknisen toimialan ydintehtävätaso koostuu palvelujen järjestämiseen liittyvistä tehtävistä. Tähän kokonaisuuteen kuuluu eri palvelujen laatutasojen määrittäminen, resurssien varaaminen ja ohjelmointi sekä ostopalvelujen hankinta, elinkaaren hallinta ja hankintojen kehittäminen.

Neljäs ydintehtävien taso on normaalisti se, johon kiinnitetään etenkin päätöksenteossa liian paljon huomiota. Tuotannolliset tehtävät voivat olla myös tärkeitä teknisen toimialan ydintehtäviä, etenkin jos markkinoilta ei ole saatavilla palvelua järkevään kustannustasoon. Tyypillisesti keskeisen ja tärkeimmän omaisuuden ylläpito (esim. kiinteistön hoito, keskeisen infran ylläpito) on kuulunut monessa kunnassa ydintehtäviin. Ostopalveluilla on täydennetty omaa osaamista ja resursseja. Hyvä linjaus on myös se, että volyymiltään vähäinen ja kalusto- tai ohjelmistoinvestointeja vaativa erikoisosaaminen hankintaan ostopalveluina, eikä se kuulu näin palvelutuotannon ydintehtäviin.

Ei voi ulkoistaa

TEKNISEN TOIMIALAN YDINTEHTÄVÄT	TEKNISEN TOIMIALAN OSTOPALVELUT
Viranomaistehtävät, niihin liittyvä yhteistoiminta ja valvonta	Kiinteistöjen ja infrakohteiden rakentaminen
Rakennusvalvonta	Yleis- ja kohdesuunnittelu, valikoidut asiantuntijatehtävät
Henkilöstön hallinta ja johtaminen, osaamisen kehittäminen, hyvinvoinnin edistäminen	Yleisten alueiden ja kiinteistöjen pihojen työkonepalvelut (talvihoito, kuljetuspalvelut, erikoiskonetyöt)
Strateginen suunnittelu, ohjelmointi, omaisuuden hallinta, yhteensovittaminen ja varautuminen. Näihin tehtäviin liittyvä tiedon- ja asiakastarpeiden hallinta.	Päällystysurakat
Palvelujen laatutason suunnittelu, ohjelmointi, resursointi ja hankinta, hankintojen kehittäminen, markkinavuoropuhelu, yhteiskehittäminen	Kiinteistöhuollon erikoispalvelut (vartiointi, turvallisuus- ja valvontajärjestelmät, nuohous, jätehuolto, sähkötyöt, LVIAS-urakat)
Kiinteistöjen hoito, keskeisen infraomaisuuden (kadut, jk+pp-väylät, torit, puistot, aukiot, leikkiapaikat, hulevesijärjestelmät, reitistöt) kunnossapito	Koneiden, laitteiden, työkonekaluston huolto ja korjaus
Rakennuttaminen, suunnitteluttaminen	Metsänhoitopalvelut
Pienet, nopeat ylläpidon ja korjausrakentamisen tehtävät	Tiedonhallinnan järjestelmä, kehittäminen, tiedon keruu ja ylläpito

Kuva 22. Iitin teknisen toimialan ydintehtävien ja ostopalvelujen sisältö

” Organisaation mitoituksen perusteena on henkilöstön hyvinvointi. ”



4 ORGANISAATIO JA MITOITUKSEN PERIAATTEET

litin kunnan tekninen toimiala on pieni toimija, ja jonka toimintaa ohjaa palvelustrategiassa esitetyt periaatteet. Jo organisaatorakenteen osalta on myös syytä viestiä nykyisestä yhteistoiminnasta ja -vastuullisuudesta sekä kehityssuunnasta kohti rajapinnattomuutta, osaamisen kehittämistä ja tulevaisuuden haasteisiin vastaamisesta. Organisaatiokaaviota on yksinkertaistettu ja se on esitetty kuvassa 23.



Kuva 23. litin teknisen toimialan organisaatiokaavio

Organisaation mitoituksen perusteena on henkilöstön hyvinvointi. Tarvittavien henkilötyövuosien miettiminen ja esittäminen on väärä lähtökohta resurssien mitoitukselle. Tälle on kaksi vankkaa perustetta. Yksi: jokainen yksilö on erilainen, mikä on huomioitava työtehtävien ja resurssien mitoituksessa suhteessa työmäärään. Kaksi: hyvinvointijohtamisella voidaan saada henkilöstön potentiaali täysimääräisesti käyttöön ja kehitettyä osaamista.

Tärkein resurssien mitoituksen tekijä on siis johtamisen kehittäminen. Johtajalla tulee olla aikaa johtaa ja huolehtia henkilöstön jaksamisesta, työilmapiiristä, työhyvinvoinnista sekä henkilöstön osaamisen kehittämisestä. Nämä ovat johtajan tärkeimmät tehtävät. Tyypillisesti teknisellä puolella on painotettu asiaosaamista johtamisen osaamisen sijaan niin tehtävien määrityksessä kuin rekrytoinnissakin. litissä yhdyskuntainsinöörin rekrytoinnin yhteydessä on mahdollista alokoida tekniselle johtajalle aikaa paneutua johtamiseen ja kehittämiseen. Yksinkertaisesti, johtaja ei ole johtaja, jollei hänellä ole aikaa johtaa henkilöstöä. Tämä pätee johtamisen kaikilla tasoilla toimialasta riippumatta.

Haastattelujen myötä nousi esille resurssivajaus niin kiinteistöhuollon kuin liikuntapaikkojen hoidonkin tehtävissä. Molemmissa tehtävissä puutetta koettiin yhden henkilötyövuoden verran. Henkilöresurssipuutetta on myös viranomais- ja hallinnollisissa tehtävissä, missä osaaminen ja jaksaminen on avainhenkiöiden osalta ns. ”ohuen karvan varassa”. Yhdyskuntainsinöörin rekrytoinnin onnistumisesta riippuu paljon, miten näihin tehtäviin saadaan lisää hartioita. Jatkossa tiedonhallinnan ja digitalisaation edellyttämiin tehtäviin tarvitaan lisää resursseja, mihin on osittain pystyttävä vastaamaan nykyisen henkilöstön koulutuksella sekä ostopalveluilla. Kehittämiseen pitää pystyä investoimaan.

Toimialan kehittymistä onkin jarruttanut kehittämiseen käytettävissä olevien resurssien ja ajan vähyys. Ostopalvelujen lisääminen oman työn tueksi ja tätä kautta ydintoimintoihin keskittyminen edellyttää mm. tehtävien tuotteistuksen tekemistä sekä toteutumien tarkempaa dokumentointia. Jotta organisaatio voi kehittyä ja mennä eteenpäin, tulee kehittämiseen investoida. Tulosalueen toiminnan kehittyminen edellyttää ensisijaisesti sitä, että kehittämiseen varataan henkilöresursseja, sitä johdetaan ja seurataan systemaattisesti.

Omien resurssien vähentyessä on mietitty töiden uudelleen järjestelyjä sekä tarvittaessa lisätty ostopalvelujen käyttöä. Omat jäljelle jääneet resurssit (henkilöstön työkyky ja osaaminen, työkoneiden sopivuus työtehtäviin) ovat määrittäneet pitkälti sen, mihin omaa palvelutuotantoa käytetään. Voisi sanoa, että kehittäminen on ollut pitkälti pakon sanelemaa eikä omaehtoista ja suunnitelmallista. Tämä asetelma ei johda pitkäjänteisesti oman toiminnan tai markkinoiden kehittämiseen, vaikuttavuuden lisääntymiseen eikä kunnan tavoitteiden toteutumiseen.

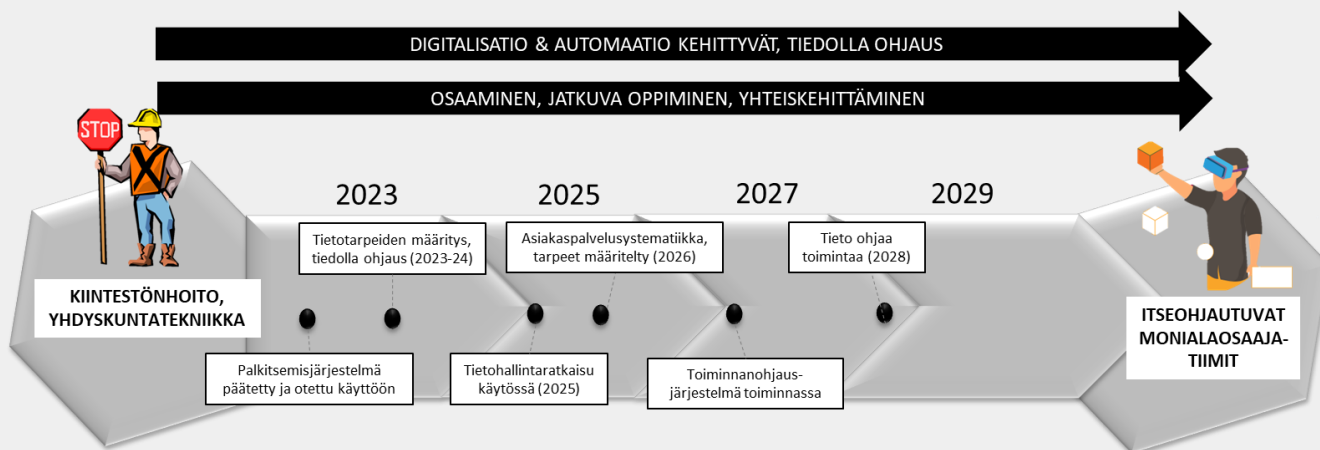
” Tärkein resurssien mitoituksen tekijä on siis johtamisen kehittäminen. Johtajalla tulee olla aikaa johtaa. ”



Ennen kaikkea tarvitaan työkuulttuurin muutos sekä asiakaslähtöisen prosessin johtamista tiedolla. Keskeiseksi kysymykseksi oman palvelutuotannon mitoitus- ja nousevat seuraavat asiat, jotka vaikuttavat ajan myötä henkilöstön ja tuotantovälineiden mitoitukseen.

- 1) Organisaation henkilöstön halu ja kyky kehittyä. Palkitsemisjärjestelmä.
- 2) Muutoksen johtaminen, johdon sitoutuminen, päättäjien tuki
- 3) Rekrytoinnit tukemaan muutosta ja kehittämistyötä
- 4) Hankintojen ja paikallisten markkinatoimijoiden kehittäminen
- 5) Automaation ja robotiikan kehittyminen

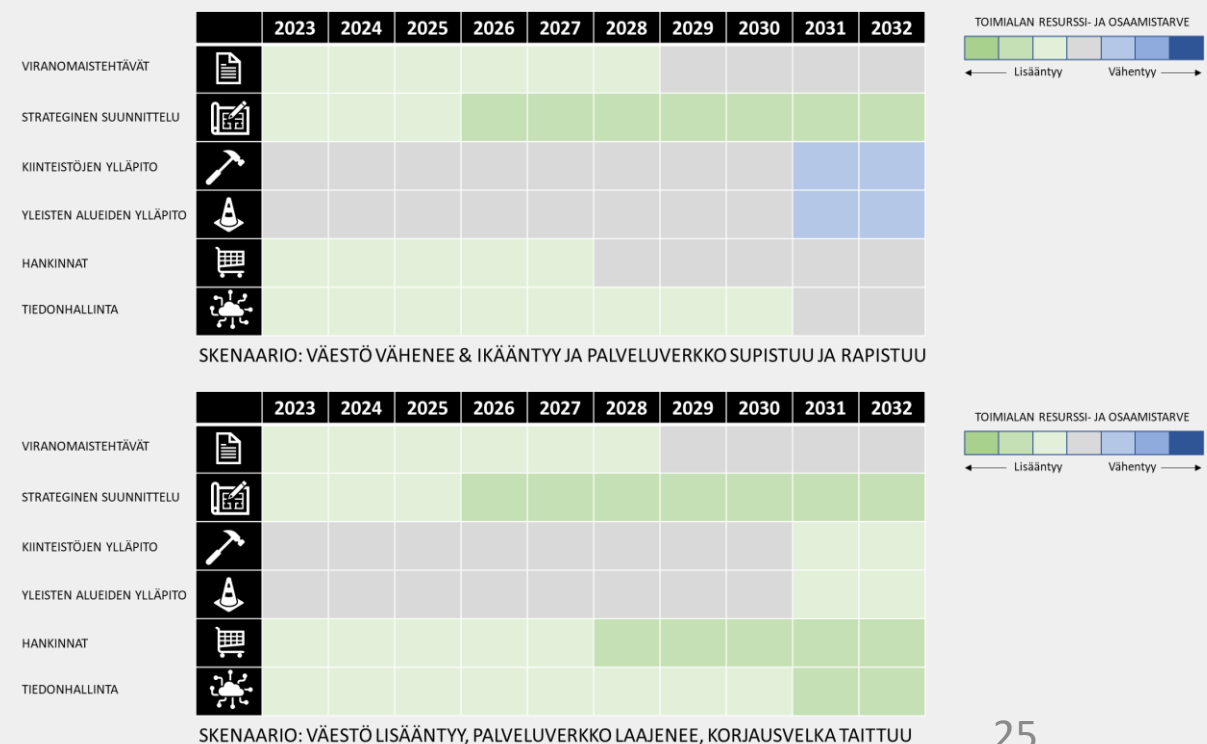
Keskeistä muutoksessa ovat yhdessä tekeminen sekä kehittämistä ja kehittymistä tukeva johtaminen. Palkkauksen ja palkitsemisjärjestelmän tulee vastata työtehtävien vastuuta ja monipuolisuutta. Nämä palkitsemisjärjestelmän käytännöt on oltava läpinäkyviä. Nykyiset työehtosopimukset antavat joustavasti mahdollisuuksia, jos niitä vain halutaan käyttää. Markkinatoimijat ovat oman työn jatke. Yhdessä kehittymällä ja tekemällä on parhaat vaikutukset. Hankintojen ja markkinoiden kehittämiseen tulee varata resursseja. Teknologia tuo mahdollisuuksia tehostaa toimintaa ja parantaa palvelutasoa koko ajan enemmän, jos siihen vain annetaan mahdollisuus.



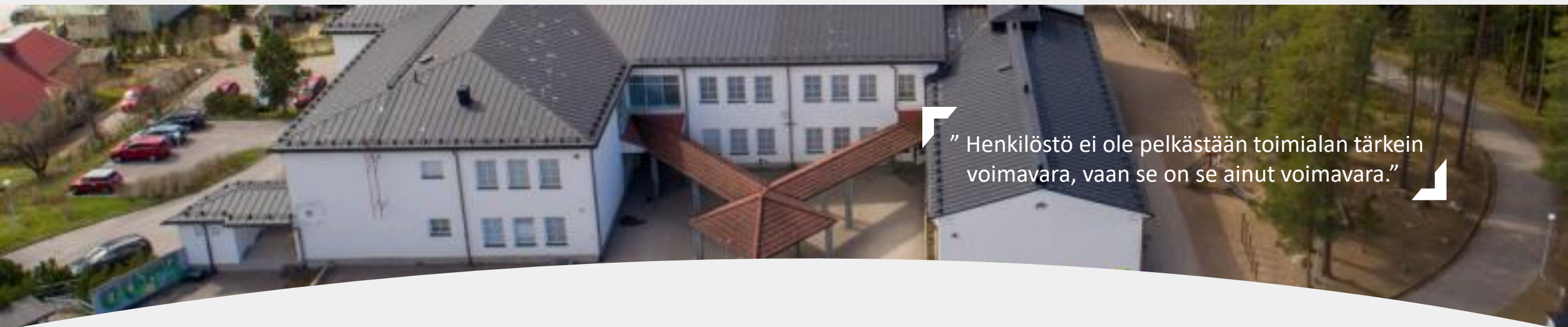
Kuva 24. Esimerkkikuva litin kunnan teknisen toimialan kehittymisen askelluksista

Mikä on sitten tarvittavien resurssien määrä? Kuten edellä todettiin, tarkkojen henkilöresurssilukujen esittäminen on lottoamista ja kristallipalloon katsomista. Henkilöstön jaksaminen ja hyvinvointi edellyttävät johdolta myös jatkossa reagoitua joko lisäresurssien, ostopalvelujen tai tehtäväkentän rajaamisen osalta. Kyseessä on kokonaisuus, jonka johtamiseen ja suunnitelmallisuuteen toimintaympäristön (esim. lain tuomat lisävelvoitteet, varautuminen, ilmastonmuutos, digitalisaatio) muutokset vaikuttavat oleellisesti.

Toimialan resurssitarpeeseen vaikuttavia tekijöitä on arvioitu kuvassa 25. Arviossa on monia epävarmuustekijöitä. Esimerkiksi väestön vähenemisen ja ikään-tymisen nykyinen kehityssuunta vaikuttaa pitkällä aikavälillä palveluverkon laajuuden supistamiseen ja henkilöresurssitarpeen alentumiseen. Toisaalta litin kunnalla on hyviä vetovoimatekijöitä tulla muuttovoittokunnaksi kuntastrategian mukaisesti. Epävarmuuden vuoksi arvioita on tehty kaksi, toinen nykyisen väes-tökehityksen ja -ennusteen pohjalta ja toinen kuntastrategian näkökulmasta.



Kuva 25. Toimialan resurssi- ja osaamistarpeet eri skenaarioissa



” Henkilöstö ei ole pelkästään toimialan tärkein voimavara, vaan se on se ainut voimavara.”

5 TOIMIALAN KEHITTÄMISTOIMENPITEET

Seuraavassa on esitetty edellisten työvaiheiden tuloksena keskeisimmät kehittämiskokonaisuudet ja -tehtävät. Hankintojen kehittämiseen liittyvät kokonaisuudet ja tehtävät on esitetty erikseen kappaleessa 5.2.

1. TYÖNHYVINVOINNIN, JAKSAMISEN, TYÖILMAPIIRIN JA ARVOSTUKSEN LISÄÄMINEN

Teknisen toimialan tehtäväkenttä on laaja ja resurssit paikoin kriittisen ohuet, eikä särkevävara ole. Henkilöresurssien vähentäminen ei ole kestävä ratkaisu, etenkin jos työtehtäväkenttää ei käydä perusteellisesti läpi. Työhyvinvoinnin ja jaksamisen perusedellytys on se, että käydään strategisella tasolla läpi, mitä tehtäviä säilytetään ja mistä luovutaan. Jos halutaan säilyttää nykyinen palvelutaso, niin on oltava myös valmiudet varata siihen lisää resursseja henkilöstön jaksamisen ja hyvinvoinnin takeeksi. Henkilöstön fyysisen hyvinvoinnin perusedellytysten kuntoon laittaminen on tärkeä ensimmäisiä toimenpiteitä.

1. Tämän työn tulosten laaja esittely ja siihen liittyvä vuoropuhelu (IV/2022, kunnanjohtaja, tekninen johtaja)
2. Henkilöstön henkilökohtainen liikkumisen ohjaus (II/2023 – IV/2023, johtoryhmä)⁸

Tekninen toimialan arvostus on perinteisesti ollut heikko kunnissa, mikä johtuu osaltaan myös toimialan kyvyttömyydestä kertoa oman toiminnan merkityksestä ja vaikutuksesta kuntatalouteen sekä veto- ja pitovoimaisuuteen. Arvostuksen lisäämisessä on kyse ennen kaikkea luottamuksen rakentamisesta koko kuntaorganisaation sisällä. Luottamuksen parantamiseksi ehdotetaan myös viestinnän ja läpinäkyvyyden kehittämistä, mihin liittyviä kehittämistehtäviä on esitetty kohdissa 2, 4 ja 5. Traficomien liikkumisen ohjauksen hankehausta voi saada rahoitusta työpaikkojen liikkumisen ohjauksen edistämiseksi. Haku on auki aina loppuvuodesta. Vuoden 2023 hankkeille on rahoitusta tarjolla yhteensä 1,2 miljoonaa euroa.

2. JOHTAMINEN JA ESIMIESTYÖ

Johtamisella tarkoitetaan tässä yhteydessä koko kunnan johtamisjärjestelmää. Kunnan strategian toteutumiseksi tarvitaan yhteistä näkemystä ja yhteen hiileen puhaltamista kaikilla tasoilla teknisen toimialan kehittämiseksi. Haastatteluissa esille tullut epäluottamuksen tunne, arvostuksen puute ja toimintojen ”juustohöyläys” nakertaa työssä viihtymistä, työhyvinvointia sekä koko kunnan taloutta. Tämän työn tulosten laaja esittely ja siihen liittyvä vuoropuhelu on ensimmäinen askel tämän kehittämiskokonaisuuden edistämiseksi.

3. Tekniselle johtajalle varataan riittävästi aikaa henkilöstön johtamiseen ja kehittämistehtäviin (I/2023 – jatkuva)
 - Aktiivinen ja säännöllinen vuorovaikutus
 - Osaamisen kehittäminen, koulutus
 - Tehtävien ja resurssien yhteensovittaminen, palkitsemisjärjestelmän kehittäminen ja käyttöön otto
 - Henkilöstön hyvinvoinnin edistäminen
4. Esimieskoulutuksen järjestäminen (vuodesta 2023 alkaen)
5. Resurssien yhteiskäyttö teknisellä toimialalla + liikuntapaikkojen ylläpito, yhteiset käytännöt ja pelisäännöt (IV/2022 -, johtoryhmä)

Tekninen toimiala tarvitse jämäkkää tiedolla johtamista, millä rakennetaan luottamusta ja läpinäkyvyyttä koko kunnan sisälle. Tiedonhallinnan kehittäminen (kehittämiskokonaisuus 4) liittyy tähän oleellisesti. Johtamiseen ja sen kehittämiseksi tarvitaan aikaa ja resurssia. Kiireen keskellä tiedon välitys ja vuorovaikutus jäävät helposti vähemmälle, mutta sille tulisi löytyä kalenterista aikaa. Henkilöstö ei ole pelkästään toimialan tärkein voimavara, vaan se on se ainut voimavara. Johtaminen, työhyvinvointi ja toiminnan tehokkuus kulkevat kuitenkin tiukasti käsi kädessä.

⁸ <https://www.traficomi.fi/fi/asioi-kanssamme/hae-liikkumisen-ohjauksen-valtionavustusta>

”Tiedonhallinta on merkittävä kehittämisen kohde kohti tiedolla ohjaamista ja johtamista.”

3. STRATEGINEN SUUNNITTELU JA TIEDONHALLINNAN KEHITTÄMINEN

Pitkän tähtäimen suunnittelu ja ohjelmointi on ollut teknisellä toimialalla haastavaa. Taustalla on puutteellinen tieto rakennetusta omaisuudesta ja sen kunnosta. Yllättävät korjaustarpeet aiheuttavat kiirettä ja nopeaa reagointia. Huomio on keskittynyt pitkälti uusinvestointien suunnitteluun. Periaatteessa uutta ei edes pitäisi rakentaa, jos vanhastakaan ei pystytä pitämään järkevällä tavalla huolta. Tiedonhallinta on merkittävä kehittämisen kohde kohti tiedolla ohjaamista ja johtamista. Henkilöstöllä tulee olla käytössä ajanmukaiset ja sopivat työkalut sekä ohjelmistot

6. Toimialan digitaalisten tietotarpeiden ja systematiikan määrittäminen (I/2023 – IV/2025, Ryhti-hanke)
 - Mitä tietoa tarvitaan? Miten se hankitaan, ylläpidetään ja jaetaan?
 - Rahoituksen hakeminen Ryhti-hankkeesta (YM, jatkuva haku)⁹
7. Yhteisrakentamisen kehittäminen (I/2024 – IV/2026, Yhdyskuntainsinööri, rakennusmestari)
8. Asiakaslähtöisen, hyvinvointia edistävän kunnossapidon kehittäminen (I/2026 – IV/2027, Yhdyskuntainsinööri, esimiehet)
9. Digitaalisten työvälineiden ja ohjelmistotarpeiden määrittäminen ja hankinta (I/2023 – II/2023, Yhdyskuntainsinööri)

litissä koko kunnan rakentamiseen ja ylläpitoon vaikuttavan kokonaisuuden (palveluverkko, maankäyttö, liikenne, omaisuuden kunnossapito) hallintaan tulee saada strategisempi ote, systematiikka, resursseja ja työkaluja. Nämä kehittämissuunnitelmat ovat samoja tiedonhallinnan kehittämisen kokonaisuuden kanssa. Kunnassa tulee määrittellä mittarit, joilla voidaan seurata toimialan kehittymistä ja sen vaikuttavuutta kunnan tavoitteiden edellyttämällä tavalla. Tähän työhön on saatavissa rahoitusta mm. Ympäristöministeriön Ryhti-hankkeen kautta. Yhteisrakentamisen kehittäminen liittyy myös oleellisesti tietojen hallinnan ja jakamisen kehittämiseen. Samalla on syytä tarkastella käytäntöjä ja toimintatapoja, jotta ne olisivat yhtenäiset vähintäänkin talousalueen sisällä.

4. VUOROVAIKUTUS JA OSALLISTAMINEN

Avoin viestintä on investointi tulevaisuuteen. Viestinnän periaatteet ja käytännöt osana omaa työtä ja hankintoja tulee määrittellä. Esimerkkinä omasta toiminnasta kertomisesta voi käydä katsomassa Oulun Konetyön facebook-sivuja.⁹

Yleensä teknisellä toimialalla tekemisestä kertominen on ollut minimissään. Proaktiivista vapaaehtoista tiedottamista ei ole juurikaan tehty ja tiedotusta on tehty lakiperusteet täyttäen. Tämä toimintamalli ei herätä luottamusta eikä lisää tietoisuutta toimialan merkityksestä ja vaikuttavuudesta. Esimerkiksi kunnan www-sivuilla näkyy enimmäkseen vapaa-aika-toimen, kirjaston ja koko kunnan yleistä viestintää.

10. Oman toiminnan kertomisen kehittämisen periaatteiden ja käytäntöjen määrittäminen (II/2023 - jatkuva, Tekninen johtaja, esimiehet, henkilöstö)
11. Asukkaiden osallistaminen ympäristön kehittämistä koskeviin prosesseihin, systematiikan ja työkalujen määrittäminen (I/2027 - IV/2029, Tekninen johtaja, yhdyskuntainsinööri, paikkatietoinsinööri, esimiehet, henkilöstö)

Osallistamisessa litissä on kokemusta Kausalan keskustan kehittämisen yhteydestä. Osallistavasta budjetoinnista on saatu monessa paikassa hyviä kokemuksia ja tutkimustulokset osoittavat kansalaisten olevan halukkaita vaikuttamaan enemmän oman asuinpaikkakuntansa palveluiden ja olosuhteiden suunnitteluun ja asioista päättämiseen. Osallistamisen työkalut ja systematiikka on syytä rakentaa osaksi asiakaspalvelusystematiikkaa. Samoin henkilöstö tulee saada paremmin osallistettua koko toimialan kehittämiseen. Tällöin myös sitoutuminen toimenpiteiden käytäntöönpanoon on ihan toisella tasolla.

⁸ <https://ym.fi/ryhti>

⁹ <https://www.facebook.com/oulunkonetyo/>

5.2. TEKNISEN TOIMIALAN HANKINTASTRATEGIA

litin kunnan tekninen toimiala hankkii vuosittain mittavalla summalla palveluita markkinoilta. Monesti palveluita hankittaessa unohtuu hankintojen strateginen ulottuvuus. Hankintojen pitäisi kuitenkin toteuttaa kunnan strategisia tavoitteita, joiden toteutumista tulisi pystyä sopimusten aikana valvoa ja varmistua siitä, että saadaan mitä tilataan. Kunnan tavoitteiden saaminen ohjaamaan hankintoja niiden koko elinkaaren ajaksi onkin merkittävä kehittämisen kohde. Toimialalle on tärkeää määritellä hankintojen kehittämisohjelma sekä periaatteet niiden kehittämiseksi.

litissä hankintoja tehdään pääasiallisesti oman toimen ohessa. Teknisellä toimialalla hankintaosaamisen harteet ovat kapeat ja hankintoja ei johdeta strategisesti. Seuraavassa on esitetty teknisen toimialan hankintojen kehittämisen keskeisimmät tehtäväkokonaisuudet.

1. Hankintojen strateginen johtaminen ja vastuut hankintojen kehittämisestä
2. Hankintaosaamisen kehittäminen teknisellä toimialalla
3. Markkinoiden kehittäminen ja kumppanuus
4. Hankintojen suunnitelmallisuus
5. Hankintamenetelmien kehittäminen

1 HANKINTOJEN STRATEGINEN JOHTAMINEN JA VASTUUT HANKINTOJEN KEHITTÄMISESTÄ

litin teknisessä toimessa hankinnoissa suuri vastuu ja paras osaaminen on nykyisellään toimialan sihteerillä. Tilanne ei ole kestävä. Toimialan hankinnoissa on kiinni suuri määrä varoja, mikä ei näy resurssissa, tehtäväkuvauksissa tai palkitsemisessa. Hankintoja tehdäänkin pitkälti oman toimen ohessa, mikä on veronmaksajien näkökulmasta huono tilanne. Kunnassa on suuri taloudellinen potentiaali hankintojen kehittämisessä, jos hankintojen strateginen merkitys tunnustetaan ja siihen panostetaan. Hankintojen määrä tulee todennäköisesti kasvamaan, jolloin niiden asema ja resursointi tulee ottaa nykyistä paremmin haltuun koko kunnan tasolla. Kuka vastaa hankintojen kehittämisestä ja siitä, että saadaan sitä mitä tilataan?

1. Hankintojen sisäinen organisointi kunnassa. Hankintojen kehittämisen vastuista päättäminen (I/2023 – III/2023, Kunnanjohtaja, Talousjohtaja)
 - Hankintojen tekemisen haastavuuden ja palkkauksen yhtensovittaminen teknisellä toimialalla
 - Hankintojen kunnan sisäisten vastuiden, yhteistyön ja prosessien selkeyttäminen
 - Hankintojen strategisuuden varmistaminen -> millä sopimusmekanismeilla ja mittareilla voidaan valvoa hankintojen tavoitteiden toteutumisen?

2 HANKINTAOSAAMISEN KEHITTÄMINEN TEKNISELLÄ TOIMIALALLA

Haastattelujen yhteydessä keskusteltiin henkilöstön kanssa hankintaosaamisen kasvattamisen tarpeesta. Tähän asiaan on syytä panostaa systemaattisesti, sillä kuten jo edellä todettiin, tarve hankintojen koko elinkaaren aikaiselle osaamiselle kasvaa jatkossa entisestään. litissä tilanne on sinänsä hyvä, että halua kouluttautumiseen tuntuu löytyvän. Usein hankintoihin ja hankintalakiin suhtaudutaan pelonsekaisin tuntein. Hankinnan pitäisi nähdä mahdollisuutena tehdä yhdessä markkinatoimijoiden kanssa hienoja asioita asiakkaille, eikä pakollisena pahana. littiin tarvitaan hankintaosaamisen koulutusohjelma.

2. Hankintaosaamisen koulutusohjelma (I/2024 – II/2024, Kunnan johtoryhmä)

3 MARKKINOIDEN KEHITTÄMINEN JA KUMPPANUUS

Hankintojen tavoiteltu elinvoimaisuus voidaan saavuttaa ymmärtämällä ensin, että yleensä paras tieto markkinoiden tarjonnasta ja osaamisesta on markkinatoimijoilla itsellään. Ensimmäinen askel hankintojen ja markkinoiden kehittämiseksi on siis tunnustaa, ”että kaikki viisaus ei asu meillä”. Jatkossa olisi syytä panostaa vuoropuheluun markkinatoimijoiden kanssa matalalla kynnyksellä. Ennen hankinnan käynnistämistä voidaan pitää vaikka avoin palaveri, missä voidaan keskustella tulevaan hankintaan liittyvistä ajatuksista. Kaikille avoimet ja julkiset vuorovaikutustilanteet markkinoiden kanssa täyttävät mitä todennäköisimmin tasapuolisuuden ja syrjimättömyyden edellytykset. Myös hankintalaki esitöineen lähtee siitä, että hankintayksiköt pystyvät määrittelemään vuorovaikutustavat itse, eikä mitään yksittäistä tapaa ole lähtökohtaisesti sellaisenaan kielletty. Usein avoimet tilaisuudet jäävät laihoiksi ja kiusallisen hiljaisiksi tapahtumiksi, jos vuoropuhelutilanne ei ole suunniteltu ja johdonmukaisesti johdettu. Käytännössä koetun perusteella vuoropuhelutilaisuus kannattaa aloittaa kertomalla mikä koko tapahtuman luonne ja tarkoitus ylipäätään on – se on yleensä jo puoli voittoa.

3. Markkinavuoropuhelun käytäntöjen määrittely ja suunnitelma (Hankintojen kehittämisestä vastaava, I/2024 – IV/2024)

4 HANKINTOJEN SUUNNITELMALLISUUDEN LISÄÄMINEN

Hankintojen tekeminen oman työn ohessa ja vastuiden epäselvyys ja työnjako tarkoittavat käytännössä sitä, että hankintojen suunnitelmallisuus on usein hyvin vähäistä. Reagoidaan ainoastaan tarpeesta (”nyt pitäisi tämä homma saada jalalle”) ja hankintojen suunnitelmallinen kehittäminen ja niihin varautuminen jäävät tekemättä. Periaatteessa sopimusaika esimerkiksi pidemmissä monivuotisissa sopimuksissa olisi ihanteellista aikaa kehittää seuraavaa hankintakierrosta, mutta resurssien ja vastuutuksen puutteen vuoksi tämä jää tekemättä. Hankintojen kehittäminen jää usein yksittäisten henkilöiden oman mielenkiinnon ja jaksamisen varaan.

4. Toimialan pitkän tähtäimen hankintasuunnitelman laatiminen ja vastuiden määrittely (Toimialan hankintojen kehittämisestä vastaava, III/2024 – III/2025)

5 HANKINTAMENETELMIEN KEHITTÄMINEN

Hankintamenetelmien kehittäminen ei tapahdu itsestään, vaan se on hankintojen strategisen tärkeyden tunnistamisen ja suunnitelmallisen kehittämisen lopputulos. Ennen kuin voidaan lähteä kokeilemaan esimerkiksi dynaamisen hankintarekisterin hankintaa, innovaatiokumppanuutta tai laatulupausmenetelmän käyttöä hankinnoissa, tulee toimialan hankinnat oltava organisoitu, vastuutettu ja resursoitu selvästi. Oman työn ohella ja omasta tahdosta lähtevä hankintaosaamisen ja hankintojen kehittäminen on sinänsä hieno asia, mutta se ei ole pidemmällä aikavälillä kestävä toimintatapa. Osaaminen henkilöityy ja toimialan hankintojen toimivuus on kapeilla hartioilla. Hankintamenetelmien kehittäminen on kokonaisuus, johon kuuluu myös asiakastarpeiden tuntemus, markkinoiden tuntemus ja vuoropuhelu, tietojärjestelmien kehittäminen ja asiakaspalvelusystematiikka sekä osaamisen ja resurssien varmistaminen hankintojen kehittämiseksi.



5.3. SUOSITUKSET JA JATKOTOIMENPITEET

Tässä raportissa on paljon asiaa. Kaikkia esille tulleita asioita ei voi suoraan lähteä tavoittelemaan, vaan on lähdeittävä systemaattisesti luomaan pohjat palvelu- ja hankintastrategian toteutumiselle. Seuraavassa on poimittu edellä esitetyistä asioista kärkitoimenpiteet, joiden kautta päästään etenemään toimialan palvelujen ja hankintojen kehittämisessä.

PALVELUSTRATEGIAN TOTEUTTAMISEN KÄRKITOIMENPITEET

1. **"Mitä me ollaan 2030?" – Yhteistyö ja osallistaminen** palvelustrategian tavoitteiden jalkauttamisessa. Aloitetaan heti keväällä 2023 yhteisillä teemoitetulla ja hyvin alustetuilla työpajoilla. Ilman henkilöstön sitoutumista toimintakulttuurin muutoksen johtaminen sekä läpi vieminen on väsyttävä ja tuskainen taival. Tähän tulee käyttää aikaa ja resursseja. Monialaosaaminen ja jatkuva oppiminen kuvaavat muutosta. Päättäjien osallistaminen ja sitouttaminen pitkäaikaiseen strategiaan on myös tärkeää jatkuvuuden kannalta.
2. **Johtamiselle aikaa ja tukea.** Johtamisen on tutkitusti todettu olevan se merkittävin yksittäinen tekijä työilmapiiriin, työssä viihtymisen sekä työn tehokkuuden kannalta. Johtaminen ei synny itsestään, vaan siihen kehitytään ja haetaan apua tarvittaessa muualta.
3. **Henkilöstön hyvinvointiin ja jaksamiseen panostaminen.** Henkilöstö ei ole ainoastaan se tärkein toimialan voimavara, vaan se ainoa. Hyvinvoinnin kokonaisuus nivoutuu tiukasti johtamiseen ja yksilöiden arvostukseen. Lisäksi proaktiivinen ja yksilöllinen ote henkilöstön voimavarojen parantamiseen on syytä aloittaa esimerkiksi liikkumisen ohjauksen hankkeella.
4. **Työvälineet kuntoon.** Monista tässä raportissa esitetyistä asioista voidaan vain haaveilla, jos työn tekemisen perusedellytykset eivät ole kunnossa. Jotta voi tehdä tulosta, tulee työvälineet olla kunnossa ja ajantasaiset. Tämä asia liittyy oleellisesti arvostukseen sekä työhyvinvointiin.
5. **Tieto ohjaamaan toimintaa.** Joo, helpommin sanottu, kuin tehty. Tietoa on lopuksi tarjolla pilvin pimein ja koko ajan tulee uusia menetelmiä tiedon hankkimiseen ja hallintaan. Sokeasti mukaan meneminen ilman strategista lähestymistä tuo aikaan vain tietoon väsymistä. Tähän kannattaa oikeasti käyttää aikaa, rahaa ja tupakkaa: mitä tietoa me oikeasti tarvitsemme, jotta voisimme palvelulla asukkaiden tarpeita paremmin?

HANKINTASTRATEGIAN TOTEUTTAMISEN TOIMENPITEET

- 1. Hankintojen tärkeyden ymmärtäminen.** Hankinnat ovat mahtava mahdollisuus vaikuttaa! Hankintojen vuotuinen volyyymi on myös merkittävä. Niin kauan, kuin julkiset hankinnat nähdään pelkkänä hankintalain pakollisena noudattamisena ja väistämättömänä pahana, ollaan todella kaukana hankintojen ohjaamisesta strategisella tasolla. Eli kaikkien asenteet, puheet ja teot suurennuslasin alle matkalla kohti strategisempia hankintoja.
- 2. Hankintojen johtaminen, vastuut, käytännöt ja resurssit kuntoon.** Hankintojen johtamisen vastuu ja kehittämisen vastuut tulee lisätä tarvittavien ihmisten toimenkuvaan. Hankintojen tekemiseen ja kehittämiseen liittyvät tehtävät ja vastuut tulee näkyä myös palkkauksessa. Iitissä toimialan hankintoja pyörittää käytännössä pitkälti toimialasihteerit, joka siis käytännössä tekee hankintapäällikön tehtäviä sihteerin palkalla. Toimialalla onkin syytä pohtia toimenkuvien ja tehtävänimikkeiden muuttamista.
- 3. Hankintojen suunnittelu ja ohjelmointi.** Hankintoja suunnitellaan pitkälti investointien lähtökohdista. Investoinnit ovatkin usein isoja ponnistuksia, jotka vievät paljon aikaa ja resursseja. Kaikkiin hankintoihin tulee saada suunnitelmallisempi ote. Hankintojen suunnittelun avulla myös resurssien tarve ja niiden käyttö voidaan ennakoida ja optimoida. Hankintoja pitäisi pystyä myös kehittämään sopimuskausien aikana ja tähänkin tarvitaan resursseja.
- 4. Hankintaosaamisen koulutus.** Hankintoihin liittyvää osaamista on hankittu tarpeeseen ja itseohjautuvasti. Tähän asiaan tulee saada muutos. Hankintojen määrä ja merkitys tuskin tulevat jatkossa vähentymään. Hankintojen kehittämisessä ollaan menossa koko ajan enemmän kumppanuusmalleja ja tiedolla sopimusten hallintaa kohden. Tämä edellyttää ajan hermolla pysymistä ja suunnitelmallista kouluttautumista.
- 5. Markkinoiden kehittäminen yhteistyössä.** Hankintojen tavoiteltu elinvoimaisuus voidaan saavuttaa ymmärtämällä ensin, että ”kaikki tieto ei asu meissä” ja itse asiassa paras tieto markkinoiden tarjonnasta, kehitymisestä ja osaamisesta voikin olla markkinatoimijoilla itsellään. Aidon yhteistyön ja vuoropuhelun aikaan saaminen vaatii panostuksia, mihin olisi syytä varautua jatkossa. Etenkin paikallisten markkinatoimijoiden kehittyminen tukee kunnan elinvoimaisuutta kuntastrategian edellyttämällä tavalla. Samalla molempien hankinnan osapuolien on syytä kirkastaa hankinnoissa se, että hankinnoilla hankitaan palveluja litin asukkaille. Töitä ei tehdä kunnalle, vaan loppukäyttäjää varten.



LIITTEET:

LIITE 1: Hyvät käytännöt
LIITE 2: Toimintaympäristön muutokset

RAPORTIN KUVAT:

litin kunta
Navico Oy
Timo Perätä