

Uusi Kouvola -projekti

LOPPURAPORTTI

3.10.2018



Sisällysluettelo

1. Lähtötilanne: muuttuva toimintaympäristö.....	3
1.1. Vapaaehtoinen sote-kuntayhtymä Kymenlaaksoon	3
1.2. Kunnalle jäävien palvelujen organisointi.....	4
1.3. Aikataulu.....	7
2. Organisaatio vuoden 2019 alusta.....	8
2.1. Strategiaohjelmien ohjaus- ja johtamismalli.....	8
2.2. Henkilöstö.....	11
3. Hyvinvointipalveluiden toimiala - nykytila ja organisaatiomuutoksen vaikutukset.....	14
3.1. Yhteiset hallinnon tukipalvelut.....	14
3.2. Kasvatus- ja opetuspalvelut.....	17
3.3. Kulttuuri- ja liikuntapalvelut.....	21
4. Tekniikka- ja ympäristöpalveluiden toimiala - nykytila ja organisaatio-muutoksen vaikutukset.....	28
4.1. Toimialan nykytilan yleiskuvaus	28
4.2 Organisaatiomuutoksen vaikutukset.....	30
5. Konsernipalveluiden toimiala - nykytila ja organisaatiomuutoksen vaikutukset.....	34
5.1. Talouspalvelut.....	35
5.2. Henkilöstöpalvelut.....	37
5.3. Hallinto ja hankinnat.....	41
5.4. Tietohallinto.....	45
5.5. Kehittämispalvelut ja viestintä	50
5.6. Tilapalvelut	55
6. Kooste johdon ja palvelujen työpajatyöskentelystä.....	58

1. Lähtötilanne: muuttuva toimintaympäristö

Kouvolan kaupungin toimintaympäristössä on meneillään monia suuria muutoksia. Tulevaisuudessa palveluja järjestävät ja tuottavat kuntien lisäksi maakunta, yksityiset palveluntuottajat ja kuntayhtymät. Kunnan rooli muuttuu.

Jokaisessa kunnassa on erilaisia vahvuuksia ja ominaisuuksia menestyä. Erilaisissa toimintaympäristöissä kuntien lähtökohdat, painopisteet haasteet ja keinot ovat erilaisia. Menestyminen edellyttää omien vahvuuksien löytämistä ja strategista pitkäjänteistä päätöksentekoa.

Valtakunnallisen maakunta- ja soteuudistuksen tavoitteina on julkisten palveluiden kustannusten kasvun hillitseminen, asiakaslähtöisyyden lisääminen ja kansalaisten välisen yhdenvertaisuuden edistäminen. Uudistuksessa perustetaan 18 maakuntaa, jotka järjestävät tulevaisuudessa osan kuntien nykyisin järjestämistä palveluista, mukaan lukien alueensa sosiaali- ja terveyspalvelut. Maakunnat myös vastaavat palvelujen saatavuudesta ja valinnanvapauden toteutumisesta.

Uudistus on mittava, ja sen aikataulu on viivästynyt. Väliaikaishallinnon on tarkoitus aloittaa 1.1.2019, ja maakunta- ja sote-uudistus on näillä näkymin tulossa voimaan 1.1.2021. Valinnanvapaus laajenee vaiheittain.

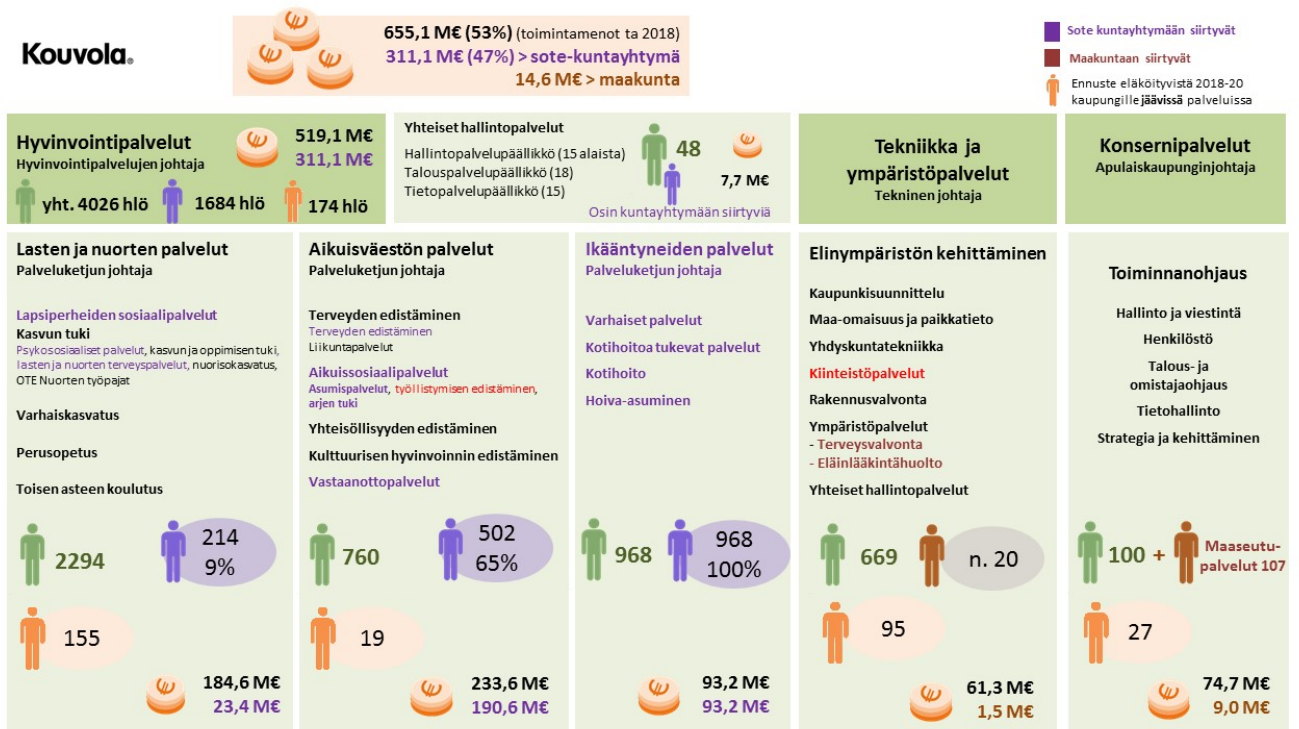
Asian ratkaisee eduskunta, joka päättää maakunta- ja sote-uudistusta koskevan lakipaketin hyväksymisestä tai hylkäämisestä. Myös esimerkiksi ensimmäisten maakuntavaalien tarkka ajankohta selviää sen jälkeen, kun eduskunta on päättänyt maakunta- ja sote-uudistuksen lainsäädännöstä.

1.1. Vapaaehtoinen sote-kuntayhtymä Kymenlaaksoon

Kouvolassa sote-ratkaisuja haluttiin vauhdittaa palvelujen saatavuuden takaamiseksi. Kouvolan kaupunginhallitus teki elokuussa 2017 aloitteen vapaaehtoisen maakunnallisen sote-kuntayhtymän perustamisesta Kymenlaaksoon. Kaikki Kymenlaakson kunnat ovat hyväksyneet kuntayhtymän perustamisen kevään 2018 aikana ja se aloittaa toimintansa vuoden 2019 alusta.

Vuoden 2018 alusta voimaan tullut terveydenhuoltolaki keskitti leikkaustoiminnan Kymenlaaksossa keskussairaalaan. Syksyn 2018 aikana toteutettiin Kouvolan kaupungin erikoissairaanhoidon toiminnan siirto Kymenlaakson sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymä Carealle. Kouvolan Ratamo-hankkeen toteuttaminen siirtyi liiketoimintakaupan myötä Carea-Sairaalat Oy:lle, joka on saanut sosiaali- ja terveysministeriön poikkeusluvan Kymenlaakson sairaalainvestoinneille.

Seuraavassa kuvassa on esitetty tulevaisuuden muutos nykyiseen Kouvolan kaupungin organisaatioon. Kuvasta käyvät ilmi Kymenlaakson sote-kuntayhtymään siirtyvät ja kaupungille jäävät palvelut sekä volyymit (eurot sekä henkilöstömäärät), mahdolliseen maakuntaan siirtyvät palvelut ja henkilöstömäärät sekä seuraavan kolmen vuoden arvioidut eläköitymiset kaupungille jäävien palvelujen osalta.



Kuva 1. Soteen ja maakuntaan siirtyvät palvelut.

Sosiaali- ja terveystieteiden kuntayhtymä (KYMSOTE) aloittaa toimintansa 1.1.2019. Sote- ja maakuntaudistuksen arvioitu toteutumisajankohta on vuoden 2021 alusta. Em. uudistuksen ajankohta tarkentuu uudistukseen liittyvien lakien hyväksymisen yhteydessä. Kuvassa 1 on avattu Kouvolan kaupungin näkökulmasta sosiaali- ja terveystieteiden kuntayhtymän 1.1.2019 lukien sekä mahdollisen maakunnan käynnistymisen vaikutus kaupunkitasolla niin toimintamenoihin kuin henkilöstöön toimialoittain ja palveluketjuittain. Lisäksi on arvioitu eläkkeelle siirtyvien osuus vuoden 2020 loppuun.

1.2. Kunnalle jäävien palvelujen organisointi

Kymenlaakson Sote-kuntayhtymään siirtyy lähes puolet kaupungin nykyisistä toiminnoista. Kouvolan kaupungille jäävät palvelut organisoidaan uudelleen uusi kasvuun tähtäävän kaupunkistrategia huomioiden. Työ aloitettiin Uusi Kouvola -projektissa 9.11.2017. Kaupungin uusi organisaatio tulee voimaan 1.1.2019, kun Kymenlaakson sote-kuntayhtymä käynnistyy.

Organisaatiouudistuksen tavoitteena on luoda joustava, ketterä ja asiakkaan huomioiva Uusi Kouvola, joka mahdollistaa kasvustrategian toteutumisen. Kaupunki on mahdollistaja ja verkostomainen toimija osana yhteistyöverkkoa.

Uusi Kouvola -organisaatiota työstettiin tehtäviltään ja vastuultaan eroavissa työryhmissä.

OHJAUSRYHMÄ: kaupunginhallituksen ja kaupunginvaltuuston puheenjohtajisto sekä virkamiesedustajina kaupunginjohtaja, apulaiskaupunginjohtaja, talousjohtaja, hyvinvointipalvelujen johtaja ja tekninen johtaja sekä sihteerinä vuorovaikutussuunnittelija.

KOORDINAATORRYHMÄ: kaupungin johtoryhmä / kaupunginjohtaja

PROJEKTIRYHMÄ: apulaiskaupunginjohtaja Tuukka Forsell pj., vuorovaikutussuunnittelija Tarja Hurta (siht.), strategia- ja kehittämisjohtaja Jyrki Harjula, henkilöstöjohtaja Päivi Karhu, talousjohtaja Hellevi Kunnas, hallintojohtaja Katja Tommiska, kehitysjohtaja Petteri Portaankorva, tietohallintojohtaja Sirpa Mäntynen, hyvinvointipalvelujen johtaja Arja Kumpu, lasten ja nuorten palvelujen johtaja Ismo Korhonen, aikuisväestön palvelujen johtaja Vesa Toikka, tekninen johtaja Hannu Tylli, lakimies Olli Ojanperä, kiinteistöpalvelujohtaja Päivi Takkinen ja toimitilajohtaja Juha Jormanainen.

ALATYÖRYHMÄT: Valmistelun tueksi on perustettu viisi alatyöryhmää. Alatyöryhmien tehtävänä on selvittää siirtyviä toimintoja ja henkilöstöä sekä tukipalvelujen uudelleenorganisointia.

Palvelut sisältäen strategian ja kehittämisen, elinvoiman, sekä tilapalvelut/ Tuukka Forsell
Talous/ Tuukka Forsell/Hellevi Kunnas
Henkilöstö/ Päivi Karhu
Hallinto/Hankinta/Viestintä/ Katja Tommiska
Tietohallinto ja ICT/ Sirpa Mäntynen
Kiinteistöt / Juha Jormanainen

Projektiryhmä kokoontui alkuvuoden viikoittain, toukokuusta lähtien joka toinen viikko. Ylimmälle virkamiesjohdolle järjestettiin kaksi työpajaa (joulukuussa ja tammikuussa) joissa on pohdittu palveluja asiakasnäkökulmasta sekä nykyisen organisaation toimivuutta. Työpajojen välissä toimialat ovat pitäneet omat työpajansa ja pohtineet samoja kysymyksiä omissa johtoryhmissään sekä koko henkilöstön näkemystä on kysytty sähköisellä kyselyllä. Hallinnon tukipalvelujen toimivuutta koskeva kysely on ollut avoinna henkilöstölle maalís-toukokuun ajan.

Työpajojen keskeisiä tuloksia ovat mm. asiakkaan kohtaamisen tärkeys, yhden luukun periaate ja palveluprosessien virtaviivaistaminen asiakasnäkökulmasta, yhteisten toimintamallien/käytänteiden luominen sekä palveluohjauksen ja neuvonnan varmistaminen.

Yhteistyön saumattomuus eri tahojen kanssa on välttämätöntä. Tämä vaatii verkostoitumista ja verkosto-osaamisen kehittämistä. Erityisesti tulee kiinnittää huomiota yhdyspintoihin maakuntaan ja sote-kuntayhtymään sekä omistajaohjaukseen.

Myös viestinnän ja markkinoinnin rooli sekä modernit sähköiset järjestelmät koettiin tärkeiksi. Kouvolan menestymisen ja kasvun kannalta oleellista on yritysten toimintaedellytysten turvaaminen ja kasvua tukeva infrastruktuuri. Tulevaisuuden organisaatiolta odotetaan tehokasta työnjakoa ja järkevää resurssien käyttöä.

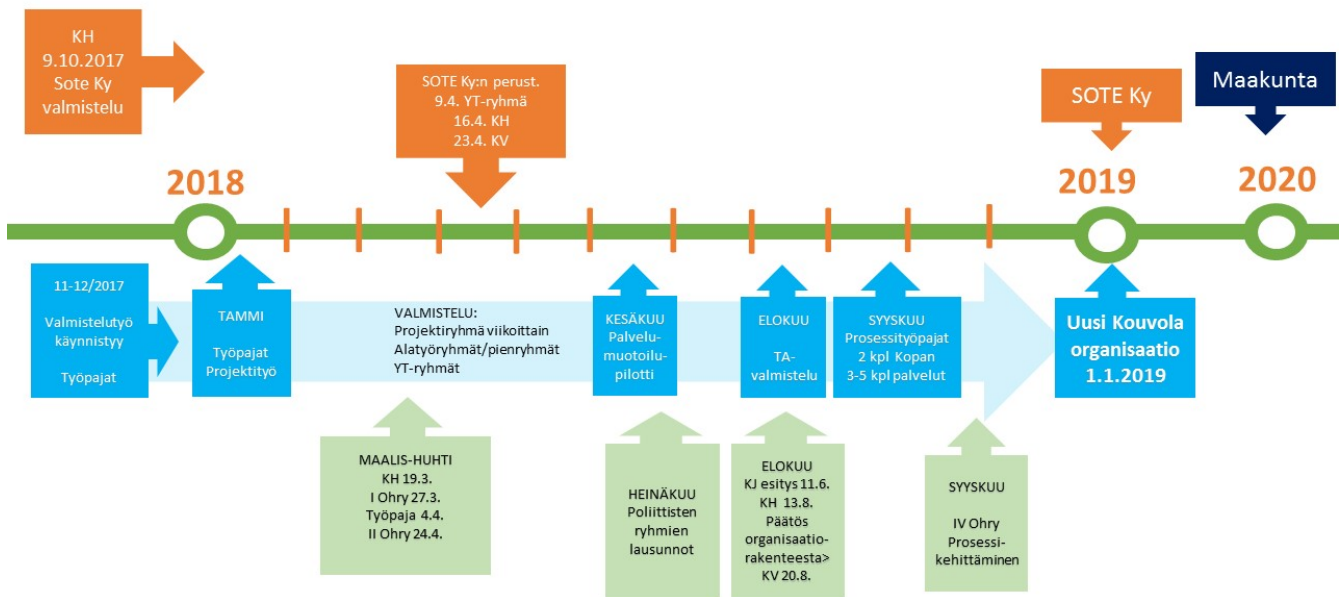
Kouvolan kurssin kääntäminen kasvuun vaatii erityistä panostusta kasvua tuottavien projektien lisäämiseen. Kouvolan menestymisen ja kasvun kannalta oleellista on yritysten toimintaedellytysten turvaaminen ja kasvua tukeva infrastruktuuri. Tulevaisuuden organisaatiolta odotetaan tehokasta työnjakoa ja järkevää resurssien käyttöä.

Valmistelun tueksi perustetut viisi työryhmää saivat toimeksiannokseen tarkastella palvelujaan kahdesta näkökulmasta: mitä soten irtautuminen sote-kuntayhtymään vuoden 2019 alusta vaikuttaa palvelujen kysyntään, resursseihin, prosesseihin ja rakenteeseen ja kuinka palvelut tulee järjestää Uuden Kouvolan organisaatiossa. Työn tulokset esitellään toimialojen alla kunkin työryhmän osalta.



Kuva 2. Kouvolan kaupungin vastuulle jäävät palvelut. Elinkaareen perustuvat palvelut ovat myös uuden kasvustrategian kärkiä: **Lasten kasvu** (päämääränä on saada kouvolaisten perhearki toimivaksi ja sujuvaksi. Kun panostetaan lasten kasvuun, tuotetaan kaikille parasta aktiivista arkea), **Nuorten kasvu** (koulutusta kehitetään kaikilla koulutusasteilla. Päämääränä on uutta luova kaupunki. **Yritysten kasvu** (päämääränä on liikuttamisessa paras kaupunki. Kouvolassa panostetaan logistiikkaan ja olemme Pohjois-Euroopan logistinen keskus. Vuonna 2030 Kouvolassa on maksuton joukkoliikenne ja pendelöinti eri suuntiin on nopeutunut edelleen. Kilpailukykyä kasvattavien palvelut toteuttavat kaupunkistrategian visiota innostavasta ja elinvoimaisesta Kouvolasta vuonna 2030, jolloin Kouvola on paras paikka asukkaalle ja yritykselle.

1.3. Aikataulu



Kouvola.

1

Kuva 3. Uusi Kouvola -projektin aikataulu..

Uusi Kouvola -projektin ohjausryhmässä 24.4. sovittiin, että Kouvolan kaupunginhallitus päättää valtuustoon vietävästä ylätason organisaatorakenteesta 13.8.2018. Valtuuston päätettäväksi rakenne vietiin 20.8.2018 kokoukseen.

Virkamiesten valmisteleva ehdotus ylätason organisaatorakenteeksi lähetettiin puolueryhmille lausunnolle 25.5.2018 ja lausunnot pyydettiin toimittamaan viimeistään 31.5. sähköpostitse: kirjaamo@kouvola.fi

Apulaiskaupunginjohtaja Tuukka Forsell esitteli organisaatorakenne-ehdotusta luottamushenkilöille talous- ja strategiaseminaarissa 3.5.2018.

2. Organisaatio vuoden 2019 alusta

Kaupunginvaltuusto päätti 20.8.2018 kokouksessaan, että kaupungin uusi ylitason organisaatio on alla olevan kuvan mukainen.



Kuva 4. Tulevan kaupunkiorganisaation muodostaa neljä toimialaa sekä niihin liittyvä luottamushenkilörakenne ja kaupungin johto.

2.1. Strategiaohjelmien ohjaus- ja johtamismalli

Strategiaohjelmat ovat kaupunginhallituksen ja johdon ohjauksväline uuden kaupunkistrategian 2030 toteuttamiseen. Strategiaohjelmia ohjataan horisontaalisesti läpi organisaation ohjelmajohtajien toimesta. Sisäisen toiminnan kehittämiseksi laaditaan myös ohjelma.

Kasvukärjet sisältävät paljon tavoitteita, jotka edellyttävät uuden rakentamista. Toteuttaminen projektoidaan kärkihankkeiksi, joiden ohjaus tapahtuu strategia- ja ohjausryhmissä. Kasvukärjet ovat:

- lasten kasvu
- nuorten kasvu
- yritysten kasvu.

Kaupungissa on laadittu useita poikkihallinnollisia toisistaan erillisiä pitkäaikaisohjelmia ja -suunnitelmia. Lisäksi meneillään on jatkuvasti useita kärkihankkeita, jotka on vastuutettu eri toimijoille kaupungin sisällä. Tällaisia ovat mm. RRT-hanke, Kimolan kanava-hanke, Asuntomessut 2019 sekä Palvelumalli 2030:n käyttöönotto. Jatkossa sekä pitkäaikaissuunnitelmien että kärkihankkeiden ohjausta on tehostettava, jotta strategiatavoitteiden toteutuminen voidaan varmistaa vuoteen 2030. Kaupungissa laadittavat strategiset asiakirjat ohjataan jatkossa kahden strategiaohjelman kautta.

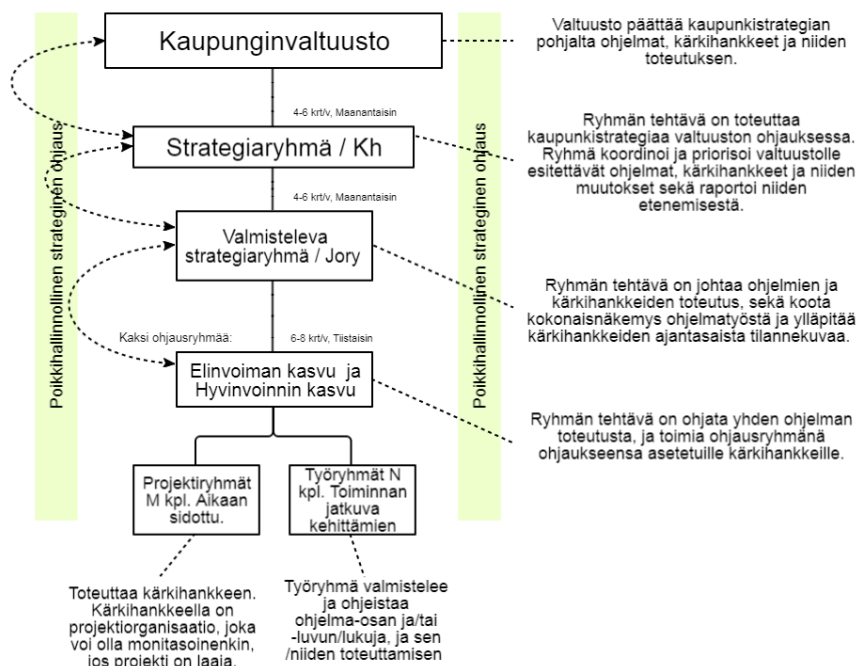
Pitkäaikaissuunnitelmien laadintaa tehostetaan koostamalla ne yhdenmukaisella tavalla kahdeksi isoksi kokonaisuudeksi yhdessä asianomaisten johtoryhmien ja ohjelmavalmistelijoiden kanssa: Elinvoiman kasvu-ohjelma ja Hyvinvoinnin kasvu-ohjelma. Saavutettavat hyödyt: kokonaisuuden tehostaminen oikealla ajoituksella ja rahoituksella, synergiahyödyt, päällekkäisyyksien poistaminen, sidosryhmien huomioon ottaminen, yhteistyön sekä verkoston johtaminen.

Päätöksenteosta on perinteisesti puuttunut kokonaisuuden tarkastelu pitkän aikavälin suunnitelmien ja kärkihankkeiden osalta. Jotta kaupunkistrategian 2030 tavoitteisiin päästäisiin, etenemisen on oltava nykyistä systemaattisempaa ja talousarvion vuositavoitteet tulee sitoa nykyistä tiiviimmin pitkän aikavälin suunnitelmiin.

Kaupunkistrategiaa 2030 toteutetaan investoinnein ja hallituksen ohjaamin kärkihankkein, joihin varataan erillisesurssi. Strategiaa toteutetaan myös toiminnan kehittämisprojektien sekä talousarvio-ohjauksen kautta ja yhdessä kaupunkiyhteisön ja sidosryhmäverkostojen kanssa.

Strategisen ohjauksen vahvistamiseksi ja yhtenäistämiseksi on tarpeen perustaa poikkihallinnollinen koordinaatioryhmä ja sen alaisuuteen ohjausryhmät, joissa on keskeisesti mukana myös luottamushenkilöitä, kuva 2. Ryhmien tehtävänä on keskittyä isompiin kokonaisuuksiin sekä seurata, ohjata, arvioida ja priorisoida kärkihankkeita, ohjelmia ja toiminnan kehittämisprojekteja.

Strategisen ohjauksen vahvistamiseksi ja yhtenäistämiseksi nimetään poikkihallinnollinen strategiaryhmä ja valmisteleva strategiaryhmä. Jotta ei muodostu päällekkäistä johtamisjärjestelmää kaupungin nykyiselle johtamisjärjestelmälle, kaupunginhallitus toimii strategiaryhmänä vahvistettuna strategiaohjauksen kannalta keskeisillä viranhaltijoilla. Kaupungin johtoryhmä toimii valmistelevana strategiaryhmänä vahvistettuna strategiaohjauksen asiantuntijoilla. Strategiaryhmien alaisuudessa toimii *strategiaohjelmien ohjausryhmät*, joissa ohjelmajohtaja toimii puheenjohtajana ja jäsenenä on toimialojen edustajat ja asiantuntijat. Mukana on keskeisesti luottamushenkilö jokaisesta valtuustoryhmästä.



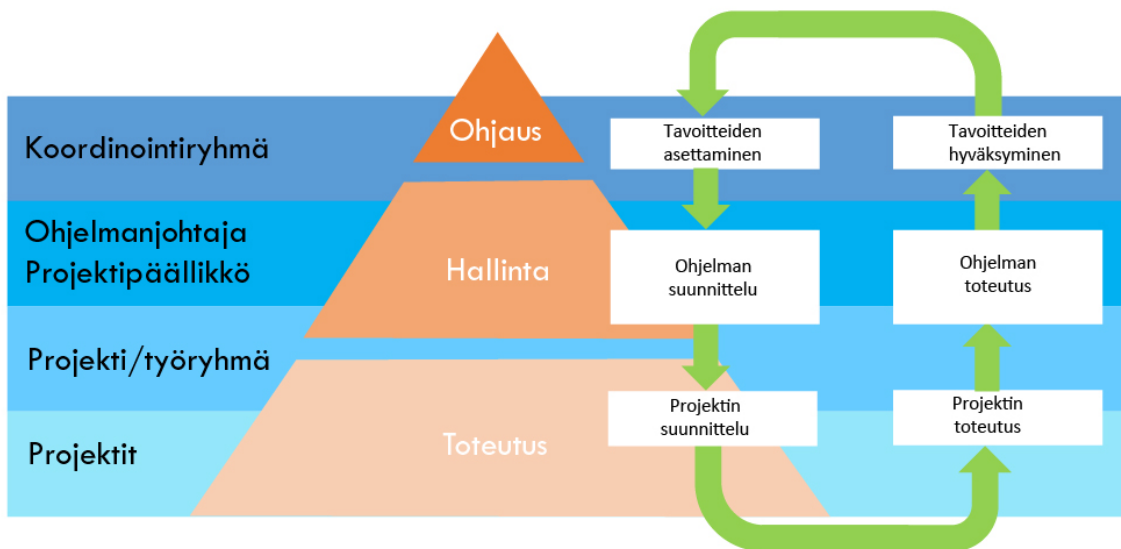
Kuva 5.

Strategia- ja ohjausryhmien tehtävänä on keskittyä isompiin kokonaisuuksiin sekä seurata, ohjata, arvioida ja priorisoida kärkihankkeita ja ohjelmia. Kaupunginhallitukselle ja valtuustolle on laadittu tarkempi kuvaus strategiaohjauksen periaatteista, perusteista ja mainittujen ryhmien tehtävistä. Ryhmien tehtävät on tiivistetty oheiseen kuvaan.

Kaupunkistrategiassa on luetteloitu strategiatavoitteet strategiaohjelmittain ja kasvukärjittäin. Strategiaohjelmat koskevat koko henkilöstöä ja kaupunkiyhteisöä.

Strategian mukaiset uudet avaukset ja kärkihankkeet käynnistetään projektoimalla. Kärkihankkeissa luodaan toimintoja, joita ei ole vielä olemassa, kuten yliopisto, matka- ja tapahtumakeskus, tai yritysten yhteinen toiminta-alusta. Näitä varten perustetaan projektiryhmät ja nimetään määräaikaiset projektityöntekijät.

Talousarviovuoden ja taloussuunnitelmakauden strategiset projektit kuvataan ja resursoidaan (€ htv) . Strategiaryhmälle raportoidaan ohjelasalkuittain. Strategiaohjelman ohjausryhmä toimii tarvittaessa myös kärkihankkeiden tai projektien ohjausryhmänä.



Kuva 6. Ohjauksen ja hallinnan tehtävät. Strategiaohjelmien mukaisten kärkihankkeiden ohjaus ja hallinto .

2.2. Henkilöstö

Kouvolan kaupungin palveluksessa oli elokuun lopussa yhteensä 5 572 viranhaltijaa/työntekijää, joista vakinaisia oli 4 378, määräaikaista 1 072 (sis. yhteensä 12 oppisopimussuhteista) ja tukitoimenpitein työllistettyjä 122. Henkilöstön kokonaismäärä on 338 eli 5,7 % vähemmän kuin vuosi sitten. Henkilöstö jakautui toimialoittain seuraavasti:

Toimiala	Vakinaiset	Määrä- aikaiset	Työllistetyt	Henkilöstö 31.8.18	Henkilöstö 31.8.17	Muutos lkm	Muutos- %
Konsernipalvelut	202	20	4	226	230	-4	-1,7
Hyvinvointipalvelut	3 507	908	59	4 474	4 828	-354	-7,3
Tekn.- ja ymp.palvelut	669	144	59	872	852	20	2,3
Yhteensä	4 378	1 072	122	5 572	5 910	-338	-5,7
Henkilöstö 31.12.2017	4 646	1 094	106	5 846			
Henkilöstö 31.12.2016	4 749	1 042	95	5 886			
Henkilöstö 31.12.2015	4 788	1 141	73	6 002			

Vakinainen henkilöstö on tilastoitu sille toimialalle, jolla hän työskentelee tilastointipäivänä riippumatta sen hetkisen palvelussuhteen luonteesta. Tilasto sisältää myös virka-/työvapaalla olevat henkilöt. Sivutoimiset työntekijät eivät sisälly lukuihin.

*) Konsernipalvelujen henkilöstöön kuuluu 89 vakinaista ja 10 määräaikaista maatalouslomittajaa.

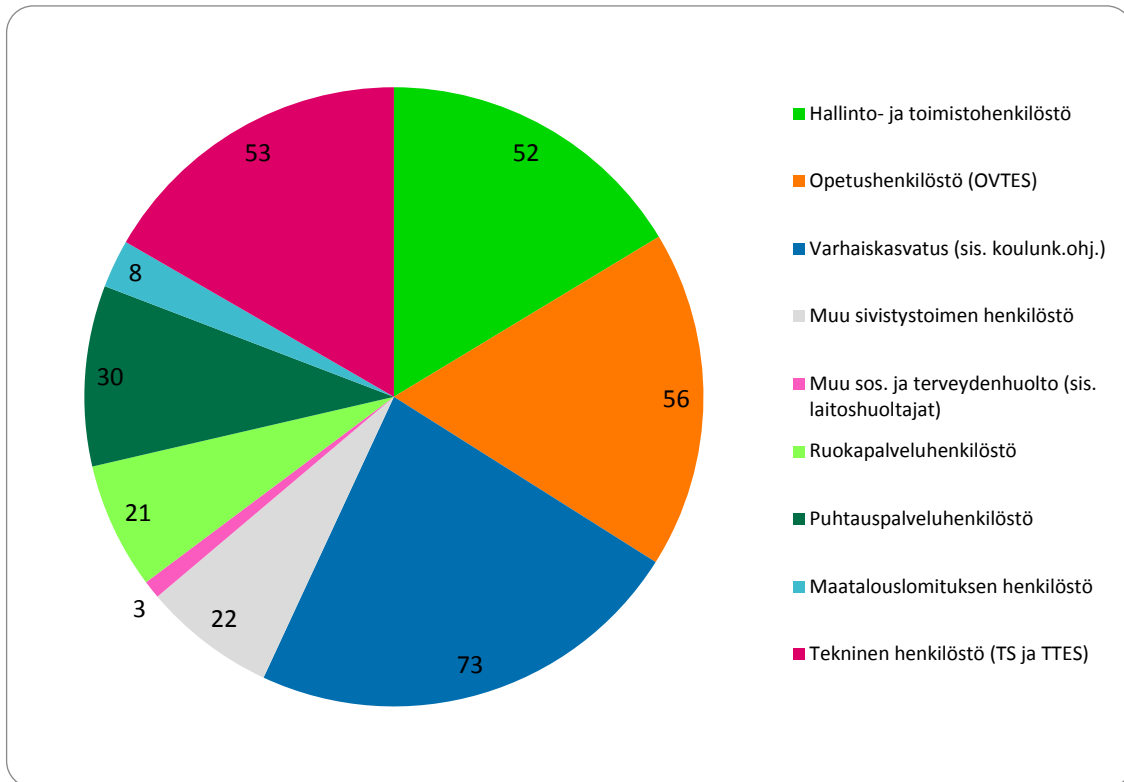
Taulukko 1.

Kymenlaakson sosiaali- ja terveystalouden kuntayhtymän palvelukseen siirtyy 1.1.2019 alkaen yhteensä runsaat 2 150 viranhaltijaa/työntekijää, joista vakinaisia on noin 1 650.

Sote-kuntayhtymän palvelukseen siirtyy lasten ja nuorten palveluista mm. lapsiperheiden sosiaalipalvelujen sekä kasvun tuen psykososiaalisten palvelujen ja nuorten terveystalouden palvelujen (neuvolatoiminta sekä koulu- ja opiskelijaterveydenhuolto) henkilöstö. Aikuisväestön palveluista sote-kuntayhtymään siirtyvät aikuisten elämäntalouden tuen henkilöstö lähes kokonaisuudessaan sekä vastaanottopalvelujen henkilöstö. Ikääntyneiden palvelujen (varhaiset palvelut, kotihoitoa tukevat palvelut, kotihoito ja hoiva-asuminen) henkilöstö siirtyy kokonaisuudessaan sote-kuntayhtymään. Hyvinvointipalvelujen yhteisistä hallintopalveluista osa henkilöstöstä siirtyy kuntayhtymään. Lisäksi konsernipalveluista kuntayhtymään siirtyy joitakin yksittäisiä työntekijöitä.

Eläkepoistuma ja sen hyödyntäminen

Vuoden 2021 loppuun mennessä Kouvolan kaupungin palvelukseen jäävistä eläkeiän täyttää yhteensä 318 viranhaltijaa/työntekijää. Eläkkeelle siirrytään henkilöryhmittäin kaavion 7 osoittamalla tavalla (sivu 12).



Kuva 7.

Suurimmat henkilöryhmät, joista siirrytään eläkkeelle vuoteen 2021 mennessä, ovat varhaiskasvatuksen henkilöstö, opetushenkilöstö, tekninen henkilöstö sekä hallinto- ja toimistohenkilöstö.

Toimialat ovat alustavasti arvioineet eläkepoistuman hyödyntämismahdollisuuksia seuraavasti:

Toimiala	Eläkkeelle	Jätetään täyttämättä	Hyödyntäminen
Konsernipalvelut	36	12	33 %
Opetus ja kasvatus	145	5	3 %
Liikunta ja kulttuuri	24	5	21 %
Asuminen ja ympäristö	113	24	21 %
Yhteensä	318	46	14 %

Taulukko 2.

Vuoden 2021 loppuun mennessä eläkeiän täyttää yhteensä 318 viranhaltijaa/työntekijää. Alustavien arvioiden ja suunnitelmien mukaan yhteensä 46 eläkkeelle siirtymisen johdosta vapautuvaa virkaa/tehtävää eli 14 prosenttia viroista ja tehtävistä voidaan jättää täyttämättä.

Konsernipalveluissa digitalisaation hyödyntäminen, prosessien kehittäminen sekä toimintatapojen uudistaminen mahdollistavat eläkepoistuman hyödyntämisen vuosina 2019–2021 tapahtuvien

eläköitymisen yhteydessä. Henkilöstö- ja talouspalveluissa eläkkeelle siirtymiset hyödynnetään täysimääräisesti tekemällä sisäisiä tehtäväjärjestelyjä.

Kasvatus- ja opetus -toimialan mahdollisuudet sopeuttaa henkilöstömäärää esim. eläköitymisen kautta riippuvat:

1. **Asiakkuuksien palvelutarpeen kehittymisestä** – esim. Kouvolassa 1-6 vuotiaista lapsista järjestetyn varhaiskasvatuksen piirissä on noin 53 % (SotkaNet vuonna 2016), kun valtiotasolla asetettu tavoite vuoteen 2020 mennessä on nostaa 4-5-vuotiaiden osallistumisastetta jopa 95 %:een.
2. **Palveluverkon tarkoituksenmukaisuudesta** – esim. perusopetuksessa kouluverkon uudistaminen mahdollistaisi joustavammat opetusryhmien muodostamiset sekä tehokkaampien tukipalveluiden järjestämisen, jolloin uudistuksen toteutuksen aikana (n. 5-10 vuotta) eläköitymistä voitaisiin hyödyntää uudistuksen laajuudesta ja sen toteutusajasta riippuen n. 4-10 hengen verran vuosittain. Arvio pitää sisällään ainoastaan opetushenkilöstön. Tukipalveluiden (kiinteistö-, siivous- ja ruokapalvelu) henkilöstön sopeuttamismahdollisuudet riippuvat mm. koulukiinteistöjen lukumäärästä/koosta sekä kokonaisneliömetrien muutoksista.
3. **Asiakasta/työntekijä mitoituksesta** – esim. varhaiskasvatuksessa kaupunginvaltuusto päätti 2016 talousarvion käsittelyn yhteydessä että yli 3-vuotiaiden ryhmässä on aikuisten ja lasten suhdeluku 1:7 säädöksiä määrittelemän maksimin 1:8 sijaan.
4. **Jo toteutetuista toimenpiteistä** – esim. KSAOssa on vuoden 2016 lopussa hyväksytty osana talouden tasapainottamissuunnitelmaa henkilöstön sopeuttamisohjelma jonka toteutuksessa 26 henkilöä irtisanottiin ja 5 henkilöä siirtyi eläkkeelle.

Liikunnan ja kulttuurin osalta eläkepoistuma on pääosin asiakasrajapinnassa, joten eläkepoistuman hyödyntäminen merkitsee muutosta töiden järjestämiseen sekä palvelurakenteeseen. Palveluverkon tiivistämisestä on esitys mm uimahalliverkosta, joka mahdollistaisi henkilöstösuunnitelmiin muutoksia. Lautakunta linjasi TA 2019 yhteydessä vahvasti digipalveluiden tuomisen osaksi liikunnan- ja kulttuurin toimintaa. Tällä on vaikutuksia myös henkilöstöresurssiin, mikäli tarvittavat investoinnit tekniikkaan saadaan vietyä maaliin.

Tekniikka- ja ympäristöpalvelut (tuleva Asuminen ja ympäristö) -toimialaa koskeva eläköitymisen hyödyntäminen painottuu Kiinteistöpalveluihin. Eläköitymisessä hyödynnetään palveluverkkojen supistumista ja tuotantotapojen tehostamista. Palvelusopimusneuvotteluissa sovitaan asiakkaan kanssa vastuista, palvelusopimuksen sisällöstä ja mahdollisesta laatutason alentamisesta. Prosessien kehittämistä jatketaan entistä sujuvammaksi ja palveluyksikköjen rajapintoja häivytetään monialaosaamiseen panostamalla. Henkilöstön kehittämisessä korostuu moniammatillisuus sekä täsmä- ja erikoisalakoulutukset. Moniammatillisuus korostuu myös lähiesimiestyössä johtamisosaamisen laajentumisena.

Muita toimialan palveluita koskien eläköitymisen hyödyntämisen mahdollisuudet ovat vähäisiä. Tehtyjen selvitysten perusteella viranomaistoimintaa sisältävien toimialan palveluiden henkilöstömäärä on kaupungin virallisten verrokkikuntien keskiarvon tasolla tai hieman alle, kun otetaan vertailussa huomioon väestömäärä sekä kaupunkien pinta-alat.

3. Hyvinvointipalveluiden toimiala - nykytila ja organisaatiomuutoksen vaikutukset

3.1. Yhteiset hallinnon tukipalvelut

Hyvinvointipalveluiden yhteisiin hallinnon tukipalveluihin on keskitetty toimialan hallinto-, talous- ja tietohallintopalvelut. Hallinnon tukipalveluiden vakituisen henkilöstön määrä on 51 (tilanne 29.5.2018) ja esimiestasoja on yksi taso. Toimialan henkilöstöpalvelut on keskitetty jo aiemmin konsernin henkilöstöpalveluihin. Toimialan hallintopalveluihin sijoittuvat hallintosihteerit, toimialan kirjaamon palvelut, potilasasiamiestoiminta, terveydenhuollon varasto sekä hallintopalvelut, joka on vastannut koko toimialan hallinnon toteuttamisesta ja konserniohjeistuksen toimeenpanosta. Hallinnon tukipalveluiden esimiehenä toimii hallintopalvelupäällikkö. Toimialan hallintopalveluihin on sijoittunut joukkoliikenne (esimiestasoja yksi ja vakinaisen henkilökunnan määrä yhteensä 5 henkilöä). Joukkoliikenteen lautakuntatason päätöksenteko on sijoitettu lasten ja nuorten palveluihin. Joukkoliikenteen kaupunkitason suunnittelusta ja valmistelusta vastaa joukkoliikennetyöryhmä, johon on nimitetty edustajat kaupungin eri toimialoilta. Lasten ja nuorten palveluiden johtaja toimii joukkoliikenteen työryhmän puheenjohtajana.

Toimialan talouspalveluihin sijoittuu toimialan talouden hallinnan kokonaisuus (ml. asiakasmaksutiimi, laskuttajat ja taloussihteerit). Talouspalveluiden esimiehenä toimii talouspalvelupäällikkö. Toimialan tietohallintopalveluihin sijoittuu tietosuojaan liittyvät asiat, sovellustuki ja muut toimialan tietohallinnon palvelut. Tietohallinnon esimiehenä toimii tietopalvelupäällikkö.

Sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymän käynnistymisen yhteydessä hyvinvointipalveluiden nykyisen toimialan hallinnon tukipalveluiden osalta on arvioitu aloittavaan kuntayhtymään siirtyvän toiminnan ja henkilöstön osuus. Sosiaali- ja terveystalouden kuntayhtymään siirtyvän tukipalveluiden henkilöstön kokonaismäärä tarkentuu syksyn 2018 aikana. Toimialan tasolla ikääntyneiden palvelut siirtyvät kuntayhtymään 1.1.2019 kokonaisuudessaan ja ikäihmisten lautakunnan toiminta päättyy 31.12.2018.

Hyvinvointipalvelujen henkilöstömäärä 31.5.2018:

Toimiala	Vakinaiset	Määräaikaiset	Työllistetyt	Henkilöstö 31.5.18	Henkilöstö 31.5.17	Muutos lkm	Muutos-%
Hyvinvointipalvelut	3 470	995	59	4 524	5 003	-479	-9,6

Taulukko 3.

Sote-kuntayhtymän palvelukseen siirtyy 1.1.2019 alkaen yhteensä runsaat 2 150 viranhaltijaa/työntekijää. Siirtyvästä henkilöstöstä vakinaisia viranhaltijoita/ työntekijöitä on noin 1 650.

Yhteisten hallinnon tukipalveluiden muutokset vuoden 2019 alusta alkaen

Hyvinvointipalveluiden yhteiset hallintopalvelut tulevat sijoittumaan organisaatiomuutoksen myötä vuoden 2019 alusta alkaen konsernipalvelujen Hallinto ja hankinnat -yksikköön. Toimialojen (lasten ja nuorten palvelut, kulttuuri- ja liikuntapalvelut) hallinnon toteutuksesta tulee vastaamaan konsernipalveluihin sijoittuva hallintopäällikkö. Organisaatiomuutoksen myötä tavoitteena on, että lasten ja nuorten palveluiden toimialalle sekä liikunta- ja kulttuuripalveluiden toimialalle olisi varattuna hallinto- ja talouspalveluista vastaava henkilöstö nykyisen palveluketjutason mukaisesti. Muutoksen tavoitteena on hallinnon vaatimien tukipalveluiden keskittäminen konserniin, kokonaisresurssin sujuvampi organisointi ja kohdentaminen sekä johtamistasojen madaltaminen.

Kuvaus toiminnasta	Henkilöstömäärä	Esimiestasot
-lasten ja nuorten palvelut (hallinto-, talous, henkilöstö ja tietohallinto/ tukipalvelut) - liikunta- ja kulttuuripalvelut (hallinto-, talous-, henkilöstö- ja tietohallinto/ tukipalvelut)	Ao. palveluihin sote-kuntayhtymään siirtyvän henkilöstön kokonaismäärä tarkentuu syksyn 2018 aikana valmistelun edetessä (henkilöstömäärä 51 hlöä, 29.5.2018)	1

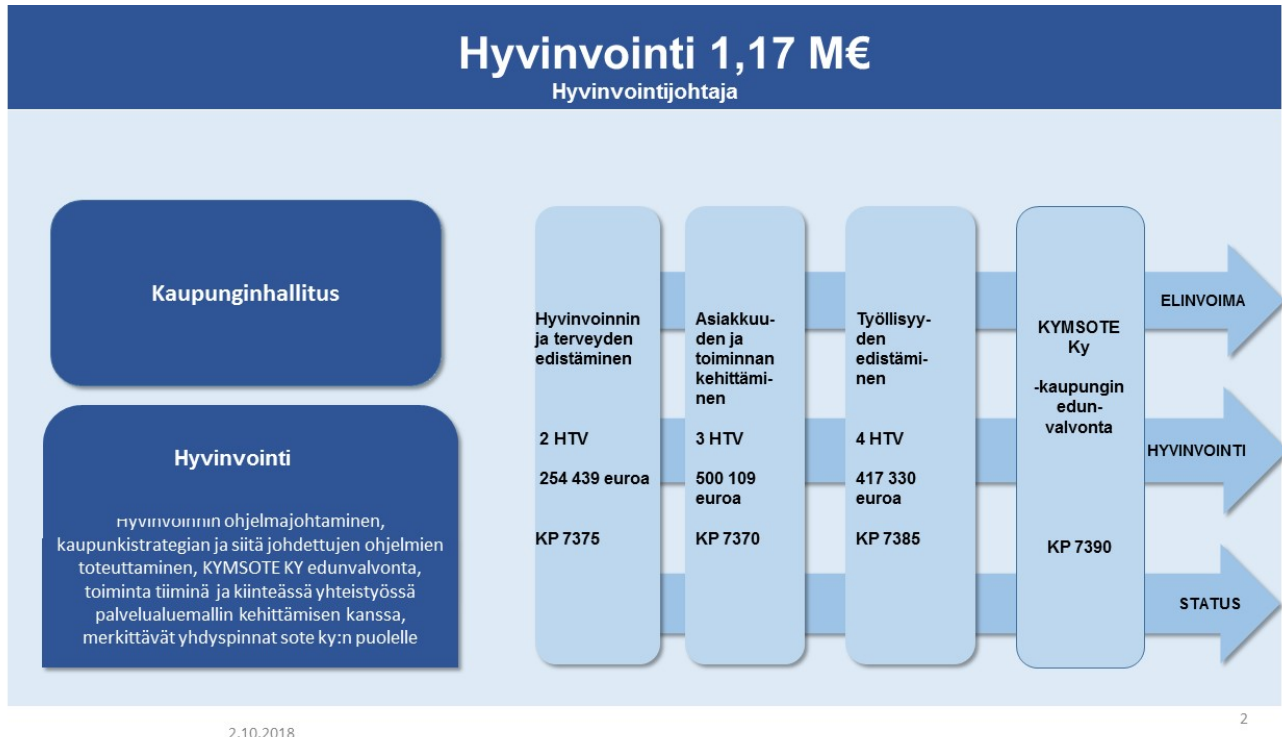
Taulukko 4.

Joukkoliikenne tulee siirtymään konsernipalvelujen kehittämispalveluihin kokonaisuutena. Joukkoliikenteen työryhmä jatkaa toimintaansa kehittämispalveluiden alaisuudessa. Joukkoliikenteeseen liittyvästä päätöksenteosta tulee vastaamaan konsernijaosto. Siirtyvän henkilöstön määrä 2 henkilöä (joukkoliikennelogistikko ja -koordinaattori). Koulukuljetusten kuljetuskoordinaattorit ja kuljetussihteeri siirtyvät kasvat- ja opetus toimialalle, koska em. Henkilöiden työ kohdentuu perusopetuksen koulukuljetusten koordinointiin yhteistyössä koulujen kanssa.

Kuvaus toiminnasta	Henkilöstömäärä	Esimiestasot
<ul style="list-style-type: none"> • joukkoliikenne kokonaisuudessaan (ml.palvelu- ja asiointilinjat) • koulukuljetukset 	<ul style="list-style-type: none"> • joukkoliikennelogistikko • joukkoliikennekoordinaattori • kuljetuskoordinaattorit (2 hlöä) • kuljetussihteeri 	1

Taulukko 5.

Hyvinvoinnin kokonaisuus 1.1.2019 lukien:



Kuva 8.

Nykyisen toimialan asiakkuuspäälliköt (3 henkilöä) tulevat siirtymään konsernipalvelut/kehittämispalvelut/ hyvinvoinnin kokonaisuuteen vastaten asiakaslähtöisen toiminnan ja asiakkaan/kuntalaisen osallisuutta tukevan toiminnan vahvistamisesta kaupunkitasolla.

Hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen yksikkö (2 henkilöä) tulee siirtymään uudistuksen yhteydessä konsernipalvelut/ kehittämispalvelut/ hyvinvoinnin kokonaisuuteen. Kaupunkistrategiaan on kirjattu läpileikkaavaksi strategiseksi tavoitteeksi hyvinvoinnin edistäminen ja uudistus tulee tukemaan hyvinvoinnin ja terveyden edistämistä koko kaupunkitasolla. Hyvinvoinnin ohjausryhmä ja työryhmä jatkavat toimintaansa vastaten kaupunkitasolla hyvinvoinnin raportoinnista sekä hyvinvointiohjelman tavoitteiden sekä seurataindikaattorien arvioinnista ja määrittelystä. Hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen palveluissa tulee korostumaan verkosto- ja yhteistyö sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymän ja tulevan maakunnan kanssa.

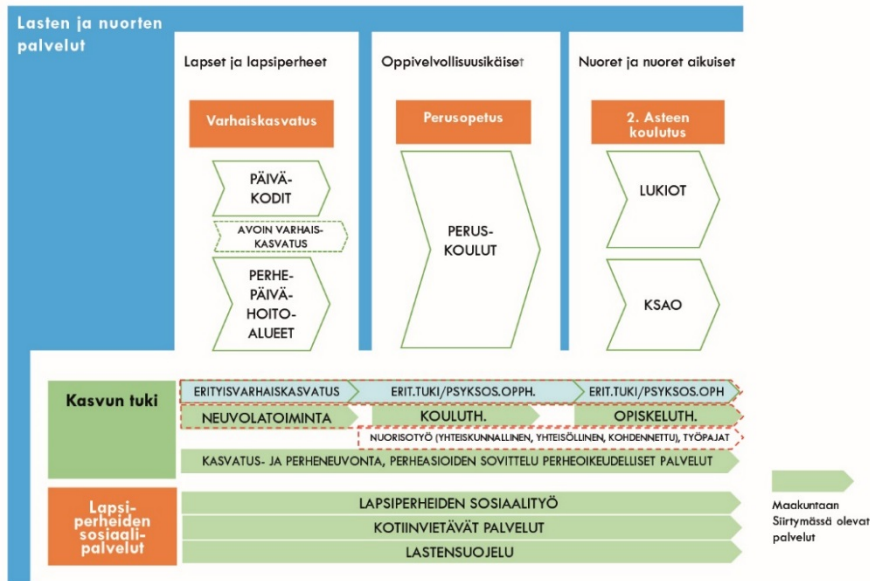
Työllisyyden edistämisen palvelut tulee siirtymään konsernipalvelut/ kehittämispalvelut/ hyvinvoinnin kokonaisuuteen (yhteensä 4 hlöä). Työllistymisen edistämisen palveluiden tavoitteena on verkostotyön vahvistaminen ja sen kehittäminen sosiaali- ja terveystyöpalveluiden kuntayhtymän ja tulevan maakunnan kanssa sekä vaikeasti työllistyvien tuki ja työmarkkinatuen kuntaosuuteen vaikuttaminen.

3.2. Kasvatus- ja opetuspalvelut

Lähtökohtana kaupunkistrategia:

- *Lasten kasvu* – päämääränä on saada kouvolaisten perhearki toimivaksi ja sujuvaksi. Kun panostetaan lasten kasvuun, tuotetaan kaikille parasta aktiivista arkea.
- *Nuorten kasvu* – koulutusta kehitetään kaikilla koulutusasteilla. Päämääränä on uutta luova kaupunki.
- *Uudet toimintatavat* - verkostotyöskentely ja -johtaminen, innovointi, tiimityö ja dialogisuus.

Palveluketjun prosessit 31.12.2018 asti



Kuva 9.



Kuva 10.

Prosessit 1.1.2019 alkaen

Toiminta-ajatus: Lasten ja nuorten hyvinvoinnin perustana on välittävä koti, jossa kaikilla perheenjäsenillä on hyvä olla. Kodin kasvatuksellisia voimavaroja tuetaan tarpeen mukaisilla palveluilla. Perheen ja muiden toimijoiden yhteistyönä turvataan lapsen eheä kehityspolku ja yksilöllä kokonaisvaltaisesti huomioiva kasvu- ja oppimisympäristö. Koulutus edistää jokaisen nuoren osaamista ja parantaa valmiuksia jatko-opiskeluun sekä valmistaa ammattiin antaen selkeän suunnan elämälle.

Kasvatuksen ja opetuksen toimialan (palveluketju) muodostaa neljän palvelun kokonaisuus: varhaiskasvatus, perusopetus, 2. asteen koulutus ja kasvun tuki.

Palvelut on ryhmitelty tukemaan toiminnan edellyttämien resurssien kohdentamista peruspalveluihin ja varhaisen tuen palvelujen tarjoamista oikea-aikaisesti ja oikean laatusuhteena jotta korjaavien palveluiden käyttö olisi mahdollisimman vähäistä. Erityinen huomio kiinnitetään lapsen/nuoren kasvun nivelvaiheisiin siirryttäessä varhaiskasvatusoikeuden piiriin, esiopetuksesta perusopetukseen, vuosiluokilta 6 vuosiluokille 7 sekä perusopetuksen päättövaiheesta 2. asteen koulutukseen ja edelleen jatko-opintoihin / työelämään. **Toiminnan toteuttamiseksi työskennellään kaupunki- ja aluetasojen verkostoissa yhdessä maakunnallista sote-palvelua tuottavan tahon kanssa.**

Toimialalla ei ole tarkoitus perustaa omaa erillistä hallintoyksikköä, vaan tarvittava tuki talouden, henkilöstön, hallinnon ja tietojohdantamisen osalta osoitetaan konserniin kootuista tukipalveluista. Tukipalveluiden riittävä henkilöresurssi (htv) ja substanssin tuntemus on turvattava sekä käyttö johtamisen tukena varmistettava yhteistyössä konsernipalveluiden, toimialan ja palveluiden kesken. Sen sijaan nykyisen hypan tukipalveluiden purkautuessa on eräitä useampaa palvelua tukevia toimintoja (esim. Visma/Primus sovellusasiiantuntijat vs. varhaiskasvatus – 2.aste ja koulukuljetuskoordinaattorit vs. esiopetus – perusopetus ja joukkoliikenne) organisoitava siten, että niiden toiminta on lähellä palveluita. Näiden organisointi tarkentuu jatkovalmistelussa.

Varhaiskasvatuspalveluja ovat varhaiskasvatus, päivähoito ja esiopetus sekä avoin varhaiskasvatus. Kaupungin varhaiskasvatusyksiköitä ovat päiväkodit ja perhepäivähoitoalueet. Esiopetus järjestetään päiväkodeissa. Yksityinen päiväkotihoidon järjestetään palvelusetelituotantona ja yksityisissä päiväkodeissa järjestettävä esiopetus ostetaan palveluna. Yksityistä perhepäivähoitoa rahoitetaan yksityisen hoidon tuella ja kuntalisällä. Varhaiskasvatuspalveluihin kuuluu lasten kotihoidon tuki kuntalisineen.

Varhaiskasvatuspalvelujen asiakkaina ovat alle kouluikäisten lasten perheet. Jokaisella lapsella on oikeus 20 tuntia viikossa kestävään varhaiskasvatukseen. Huoltajilla on oikeus saada lapselleen laajempaa varhaiskasvatuspalvelua työstään tai opiskelustaan johtuen. Lapsella on oikeus laajempaan palveluun etunsa mukaisesti. Perusopetuslain mukaan lasten on oppivelvollisuuden alkamista edeltävänä vuonna osallistuttava vuoden kestävään esiopetukseen tai muuhun esiopetuksen tavoitteet saavuttavaan toimintaan.

Kuvaus toiminnan laajuudesta	Henkilöstömäärä	Esimiestasot
Päivähoitokuukausia 32 700	614	3

Taulukko 6.

Perusopetus käsittää oppivelvollisuusikäisten vuosiluokkien 1-9 sekä lisäopetuksen 10-luokan opetuksen. Perusopetus on tarkoitettu koko ikäluokalle (7-16-vuotiaat). Perusopetuksella on kasvatus –

että opetustehtävä. Tavoitteena on tukea oppilaiden kasvua ihmisenä ja yhteiskunnan jäsenenä sekä opettaa tarpeellisia tietoja ja taitoja. Perusopetus antaa kaikille saman jatko-opintokelpoisuuden.

Kouvolan esi- ja perusopetuksella on käytössä uudet valtakunnallisiin esi- ja perusopetuksen opetussuunnitelmien perusteisiin laaditut kuntakohtaiset opetussuunnitelmat. Opetussuunnitelmien tehtävänä on tukea esiopetuksen ja koulun kehittämistä kasvuyhteisönä ja yhtä lailla entistä parempina oppimisympäristöinäkin jossa huomioituu yhteisöllinen oppilashuoltotyö sekä muu lapsen kasvua tukeva verkostotoiminta. Valmistelussa oleva Kouvolan kaupungin perusopetuksen kehittämissuunnitelma valtuustokaudelle 2017 - 2021 linjaa perusopetuksen sisällöllistä kehittämistä sekä rakenteellista muutosta. Tällä on pitkän aikavälin vaikutuksia myös palvelun johtamisprosesseihin ja hallintoon. Ensimmäiset muutokset hallinnon organisoitumiseen on tarkoitus toteuttaa jo vuoden 2019 alusta (palvelualueen esimiesten tehtävien uudelleen järjestelyt).

Kuvaus toiminnan laajuudesta	Henkilöstömäärä	Esimiestasot
Oppilasmäärä n. 7600	712	3

Taulukko 7.

2.asteen koulutus muodostuu lukiokoulutuksesta sekä ammatillisesta koulutuksesta (KSAO).

Lukiokoulutuksessa annetaan osana toisen asteen koulutuksen palveluja perusopetuksen oppimäärään perustuen opiskelijalle valmiudet aloittaa opiskelu yliopistossa, ammattikorkeakoulussa ja ammatillisessa koulutuksessa. Koulutusta annetaan Elimäen lukiossa, Kouvolan Yhteislyseossa, Kuusankosken lukiossa, Valkealan lukiossa sekä Kouvolan aikuislukiossa. Lukiokoulutuksen on aloittanut viime vuosina n. 46-49 % ikäluokasta. Tämä n. 50% valtakunnallinen taso pyritään säilyttämään.

Kouvolan seudun ammattiopiston (KSAO) perustehtävänä on järjestää ammatillista koulutusta sekä nuorille että aikuisille. Ammatillista koulutusta toteutetaan ammatillisina perustutkintoina, ammattitutkintoina ja erikoisammattitutkintoina. Lisäksi tarjotaan ammatillista lisä- ja täydennyskoulutusta sekä myydään maksullisena palvelutoimintana koulutusta ja osaamista.

Ammatillista koulutusta toteutetaan seudun työvoimatarpeisiin ja valtakunnallisiin koulutustarpeisiin.

Vuoden 2018 alusta voimaan tullut ammatillisen koulutuksen reformi koskee koko Suomen ammatillista koulutusta. KSAOn organisaatio on uudistettu vastaamaan ammatillisen koulutuksen vaatimuksia. Organisaation uudistuessa 2019 alkaen tulee huomioida lain velvoitteet tilanteessa jos kunta toimii markkinoilla. Tämä ns. yhtiöittämisvelvollisuus koskee esim. koulutuspalveluiden myymistä kilpailutilanteessa vähintään kirjanpidollisesti eriytettynä (KuntaL 15 luku).

Kuvaus toiminnan laajuudesta	Henkilöstömäärä	Esimiestasot
Opiskelijamäärä lukiossa n. 1350 Amm. koulutuksen opiskelijavuodet n. 2200	286	2-4

Taulukko 8.

Kasvun tuen palveluilla tuetaan lasten ja nuorten terveyttä ja hyvinvointia heidän elinympäristössään ennaltaehkäisyn ja varhaisen tuen kautta. Palvelu muodostuu kasvun ja oppimisen tuen sekä nuorisopalveluiden yksiköiden toiminnoista.

Kasvun ja oppimisen tuen yksikön tehtävänä on järjestää oppilas- ja opiskelijahuoltolain mukainen psykososiaalinen oppilashuolto sekä koordinoida ja kehittää yhteistyössä varhaiskasvatuksen, perusopetuksen ja 2. asteen koulutuksen kanssa tehostetun ja erityisen tuen kasvatus- ja opetusjärjestelyjä tarvittavine tukimuotoineen.

Nuorisopalveluissa toteutetaan nuorisotyötä jakautuneena kolmeen työmuotoon: yhteiskunnalliseen, yhteisölliseen sekä kohdennettuun nuorisotyöhön. Lisäksi nuorisopalveluihin kuuluu työpajatoiminta, Nuorten työpajat. Nuorten työpajojen organisoinnista osaksi nuorisopalveluita tai ammatillista koulutusta tehdään selvitys syksyn aikana. Nuorisopalveluiden kohderyhmänä ovat 12-29-vuotiaat nuoret ja nuoret aikuiset. Nuorisopalvelut järjestävät nuorille kasvua tukevaa toimintaa, joka osaltaan täydentää kodin ja koulun kasvatustehtävää.

Kuvaus toiminnan laajuudesta	Henkilöstömäärä	Esimestasot
Erit.tuen oppilasmäärä n.1000 Nuorisopalv. toimintaan osall. n. 85 000	468	3

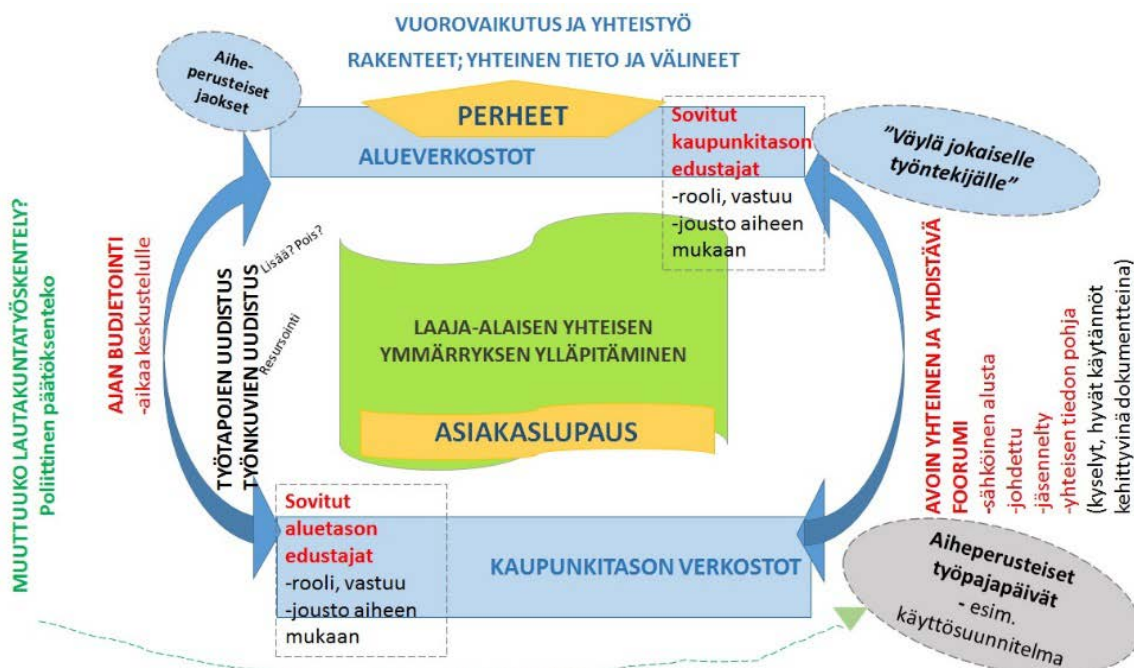
Taulukko 9.

Verkostotyö osana johtamisen ja toimintakulttuurin muutosta

Lasten ja nuorten palveluissa on toteutettu syksystä 2017 alkaen verkostotoiminnan kehittämissuunnitelmaa. Muutosta tukevan verkostoajattelun kehittämissuunnitelman piirissä on n. 350 lasten ja nuorten palveluissa toimivaa esimestä ja asiantuntijaa hallinnon eri tasoilta. Kehittämissuunnitelma on rakennettu kuuden moduulin ja välitehtävien ympärille ja sen toteutus jatkuu vuonna 2018.

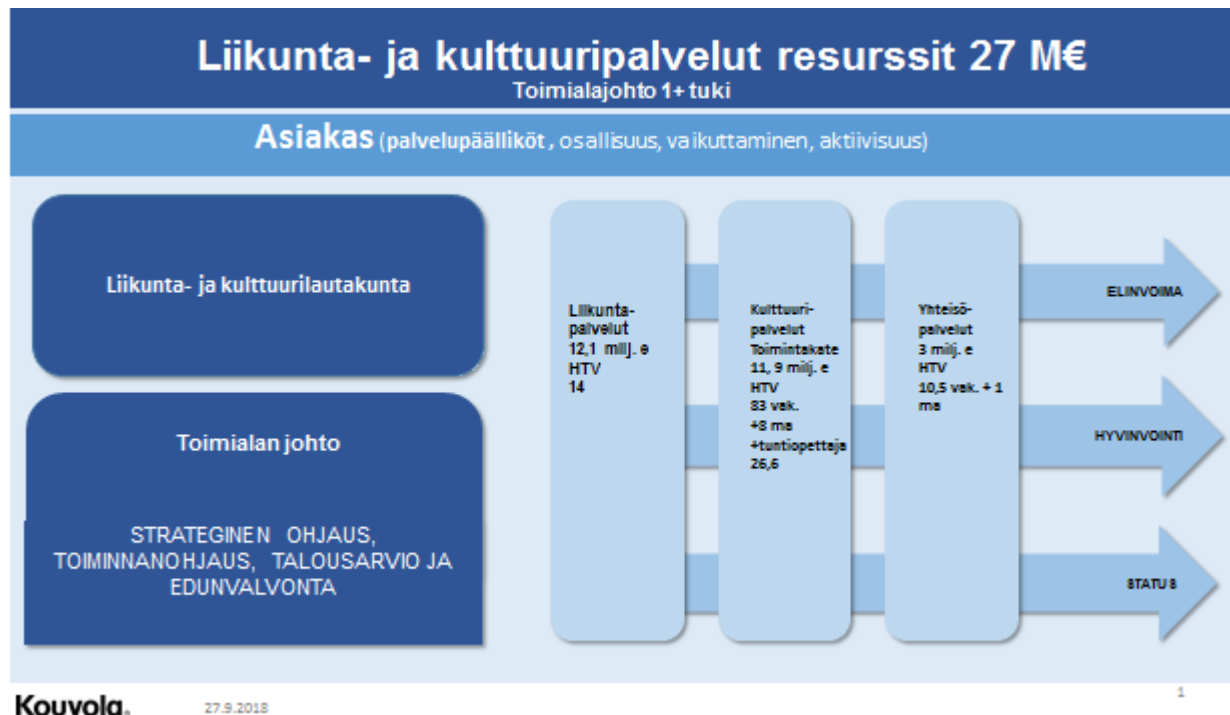
Ohjelman tavoitteena on palveluiden parantaminen työskentelemällä asiakaslähtöisesti verkostoissa:

- Lisätään verkostotyön edellytyksiä.
- Lisätään verkostotyön toimivuutta.
- Mahdollistetaan verkoston kehittymistä ja verkostossa oppimista.
- Verkostotyötä kehitetään johtamisen ja sen rakenteiden tasolla sekä kehittämis- ja asiakastyössä.



Kuva 11.

3.3. Kulttuuri- ja liikuntapalvelut



Kuva 12.

Toimialalla tuotetaan kuntalaiset hyvinvointia ja kehittymistä edistävät palvelut. Aikuisväestön palveluista jäävät liikunnan, kulttuurin ja yhteisöpalvelut, jotka mahdollistavat laadukkaan vapaa-ajan tekemisen Kouvola. Tavoitteena on parantaa kaupungin asukkaiden hyvinvointia ja vireyttä, jolla edistetään ihmisten itse kokemaa terveyttä. Tällä on merkitystä koko kaupungin elinvoiman sekä vetovoimaisuuden kannalta. Kouvolan liikunta- ja kulttuuripalveluiden olosuhteet kehitetään vastaamaan tämän päivän tarpeita sekä parannetaan niiden käyttäjälähtöisyyttä.

Liikunnan, kulttuurin ja yhteistyön palvelut rakentuvat asiakaskokemuksen mukaan kehitettävien palveluiden varaan. Palveluprosessit ulotetaan yli palveluiden sekä sektorirajojen. Niiden resurssit tullaan myös jakamaan joustavasti toimialan sisällä. Resurssien kohdentamisella pyritään saavuttamaan asetetut strategiset tavoitteet. Kulttuuripalveluissa kehittämiskohteena on verkostoyhteistyön kehittäminen myös sote- kuntayhtymän kanssa uusissa yhdyspintarakenteissa. Toimialalla aloitetaan verkostojohtamisen koulutukset. Tälle on erityistä tarvetta työn luonteen muuttumisesta kolmannen sektorin ja muiden yhteisöjen kanssa yhteistoiminnaksi. Sosiaalisen media käyttäminen kuntalaisten palautteen ja informoimisen välineenä on otettava paremmin käyttöön. Suoran vaikuttamisen rooli on lisääntynyt kuntakentässä.

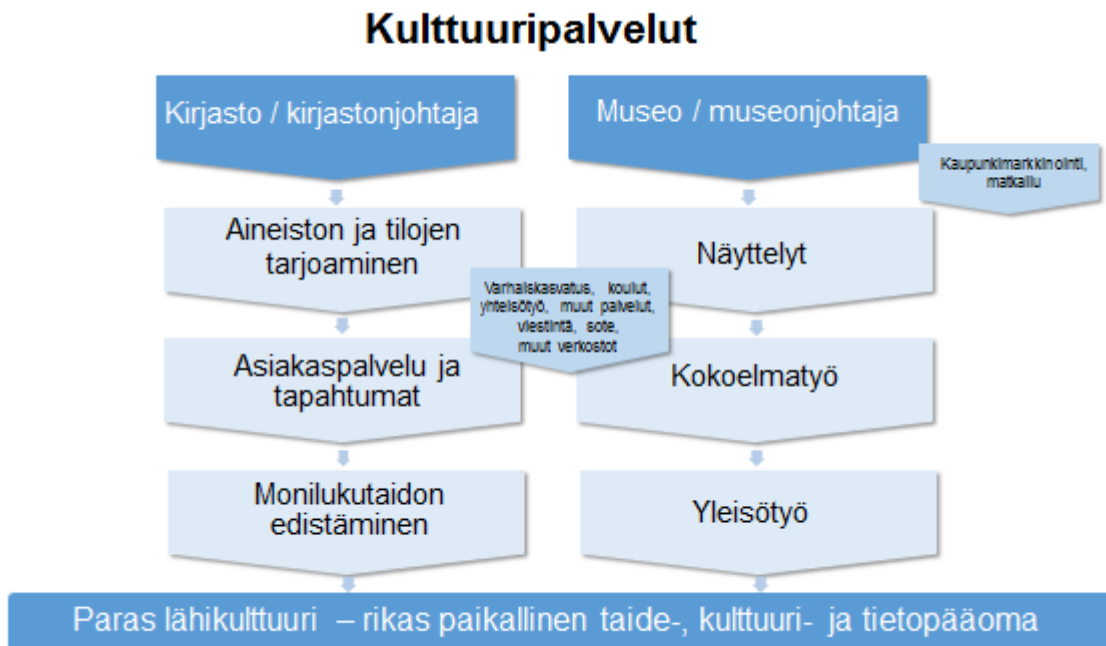


Kouvola. 27.9.2018

Kuva 13.

Kulttuuripalvelut

Palveluiden perustehtävä on tukea asiakkaiden omaehtoisen itsensä kehittämisen, elinikäisen oppimisen, virkistytymisen ja kansalaisneuvonnan tarpeita. Palvelut antavat mahdollisuuksia kuntalaisille omaehtoisen hyvinvoinnin edistämiseen, osaamisen lisäämiseen sekä henkiseen kasvuun.



Kouvola.

Kuva 14.

Kuvaus toiminnan laajuudesta	Henkilöstömäärä	Esimiestasot
Kirjasto, kansalaisopisto ja museopalvelu	83+34 ma	2-3

Taulukko 10.

Kirjastopalvelut:

- kokoelmapalvelut
- asiakas- ja aukiolopalvelut
- tiedonhaun ja lukutaidon palvelut
- Tapahtumat.

Museopalvelut:

- näyttelyt, kokoelmatyö, museopedagogiikka, tapahtumat, taideriopisto.

Kulttuuripalvelut:

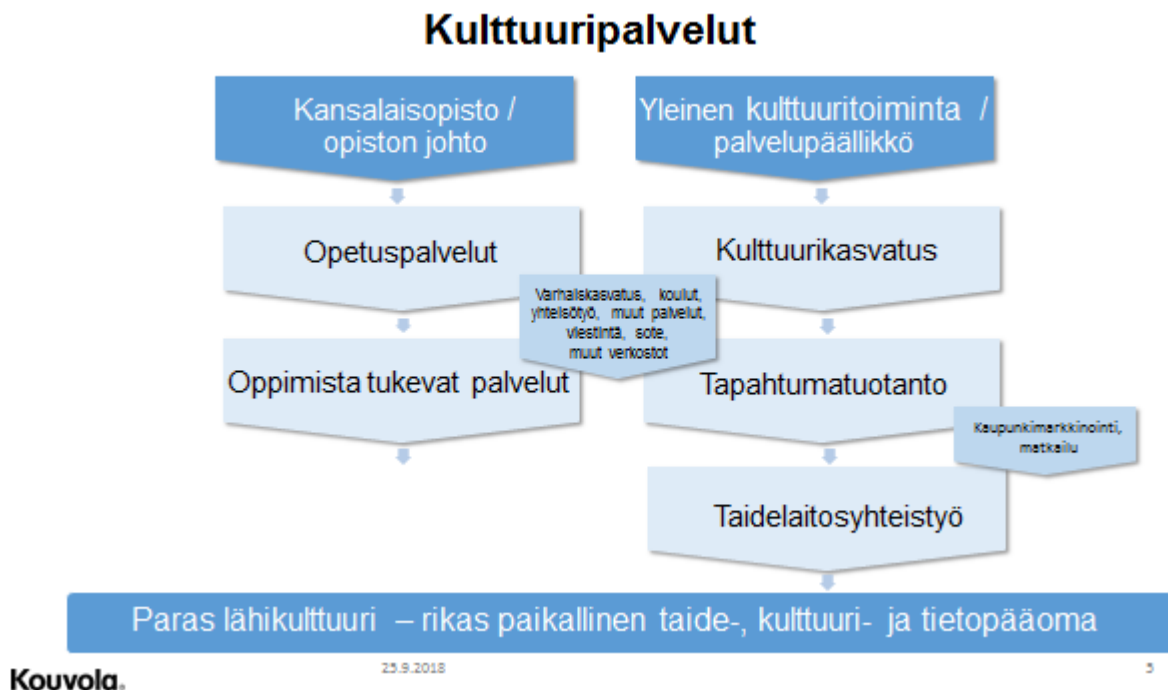
- kulttuuripolkutoiminta, taiteen perusopetus ja verkostotyöskentely (esim. lastenkulttuuri, kulttuurinen seniorityö)
- Tuotamme yleisiä kulttuuritapahtumia, jotka palvelevat sekä kouvoolalaisia että vierailijoita.
- muu yleinen kulttuurityö.

Kansalaisopistopalvelut:

- vapaan sivistystyön opetus- ja neuvontapalvelut (mm. runsas opetustarjonta, verkkokursseja, taiteen perusopetusta eri taiteenlajeista, avoin yliopisto-opetustarjontaa, tapahtumia, näyttelyitä).

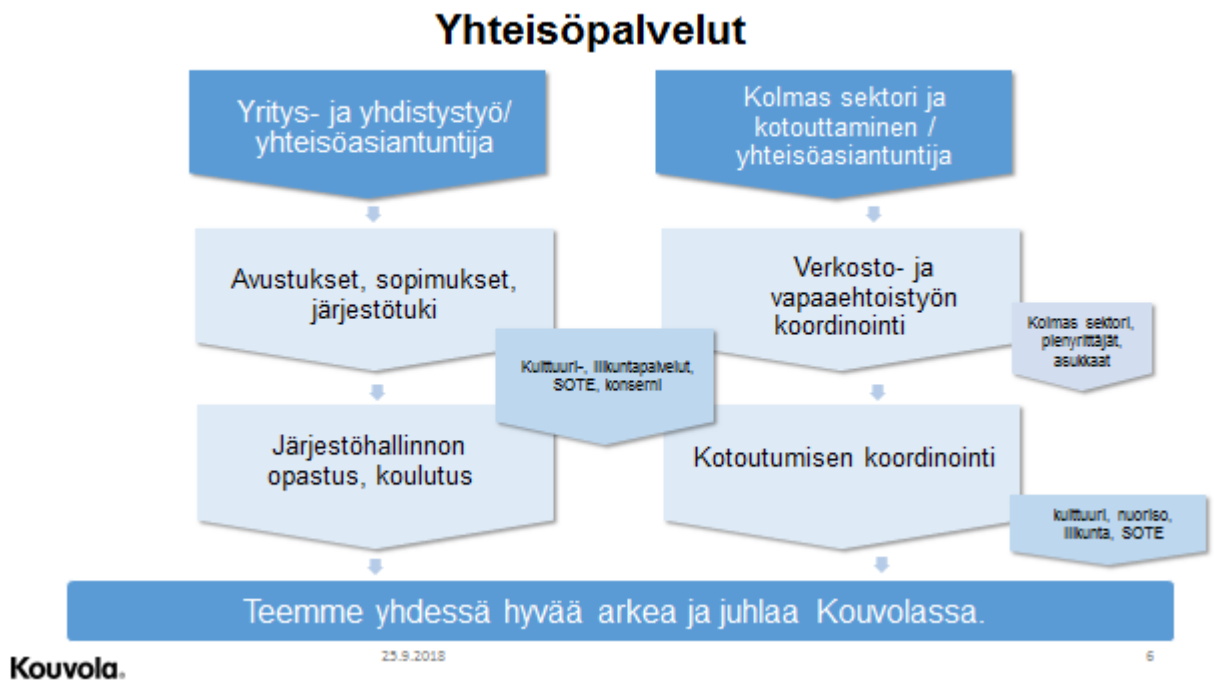
Taidelaitosyhteistyö:

- sopimukset Kouvolan teatteri, Kymi Sinfonietta, Pohjois-Kymen musiikkiopisto.



Kuva 15.

Yhteisöpalvelut



Kuva 16.

Perustehtävämme on tukea yhteisöjä ja yksilöitä löytämään toimintaa, verkostoja ja tiloja, jotta ihmiset viihtyvät ja voivat hyvin.

Kuvaus toiminnan laajuudesta	Henkilöstömäärä	Esimiestasot
Kulttuuritalot, yhteistyö, kotouttaminen	10	1-2

Taulukko 11.

- AsukasAreenat eli kuntalaisten keskustelufoorumit eri puolilla Kouvola
- ihmisten olohuoneet Voikkaalla ja Lehtomäessä
- vapaaehtoistoiminnan koordinointi.

Järjestöjen tuki:

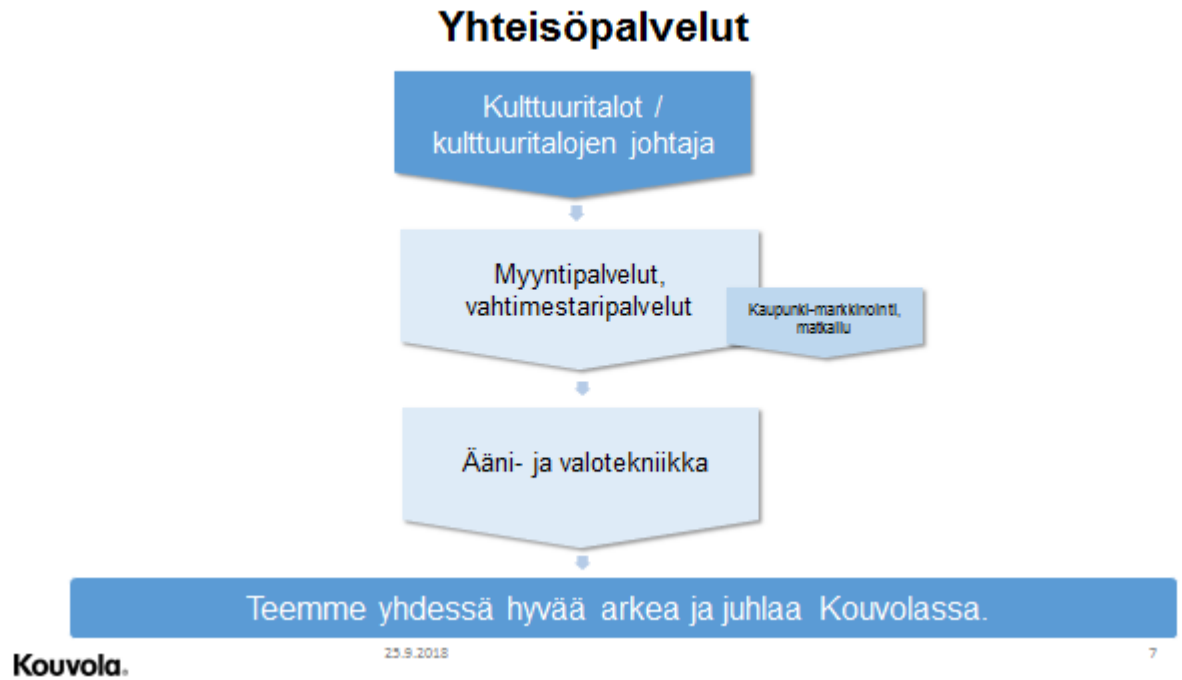
- Yhdistysten tukemisessa avustukset, sopimukset, liikuntatilapalvelut, koulutus ja yhteiset tapahtumat ovat tärkeitä toiminnot.
- Porukkatalon johtaminen ja toiminnan koordinointi
- yritys- ja yhdistystyö: palvelutoiminnan verkostojen johtaminen, järjestöjen palvelujen muotoilun tuki (palvelupankki).

Kotoutumisen tuki:

- maahanmuuttajien kotouttamistoiminnan koordinointi
- kolmannen sektorin yhteistyö
- yhteys SOTE-palveluihin.

Kulttuuritalot:

- hallinnoimme kulttuuritaloja, jotta ihmiset ja yhteisöt löytävät Kouvola-talon ja Kuusankoskitalon monipuoliset palvelut
- talojen palvelujen markkinointi.



Kuva 17.

Liikuntapalvelut

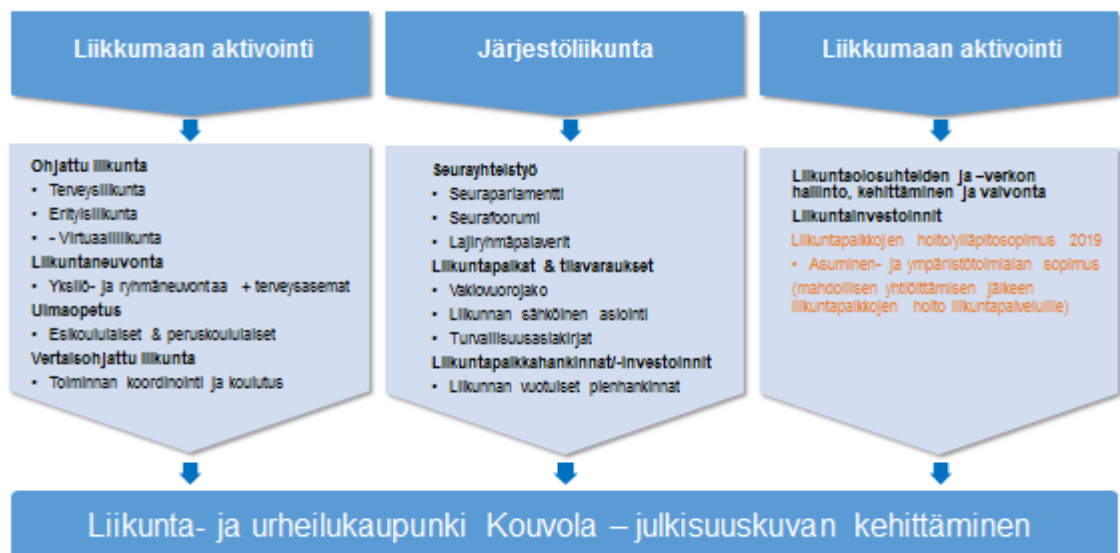
Kaupungin liikuntapalvelujen tehtävänä on kouvolaisten terveyden ja hyvinvoinnin edistäminen. Liikuntatottumuksiin vaikutetaan järjestämällä tarkoituksenmukaiset harrastusmahdollisuudet kaikille kuntalaisille. Liikuntapalvelut tuotetaan yhdessä eri toimijoiden kanssa kaikki väestö- ja ikäryhmät huomioiden, paikallisten liikuntaseurojen tukeminen ja koko kaupunkina suurten kansallisten ja kansainvälisten tapahtumien järjestämiseen osallistuminen yhteistyössä paikallisten urheiluseurojen ja kansallisten lajiliittojen kanssa. Tavoitteena on luoda positiivinen mielikuva liikunnallisesta ja urheilullisesta Kouvola.

Tällä hetkellä Kouvolan kaupungin sisällä liikunta on jakautunut monelle eri sektorille. Liikuntapalveluilla on liikunnan edistämisessä ja kuntalaisten hyvinvoinnissa keskeinen rooli tulevaisuuden Kouvola. Liikunnan tuomat ennaltaehkäisevät vaikutukset tulee sisällyttää tärkeimpiin tavoitteisiin tulevissa organisaatio- ja toimintamalleissa. Koko kaupungin liikunnan ansaitsema statuksen sekä kehittämisen kokonaispaketti tulee toimia parhaalla mahdollisella tavalla, jolloin liikuntapalveluiden tuottaminen tulee organisoida keskitetysti yhden hallintokunnan toimesta.

Liikuntapalveluiden toiminta, kehittäminen ja uudelleen organisointi palvelee myös tulevan kaupunkistrategian mukaisia linjauksia. Liikuntapalveluissa pyritään hyödyntämään digitaalisuuden tuomia mahdollisuuksia liikuntapaikkojen ja -palveluiden sähköisessä asiointissa sekä liikuntapaikkojen kulunvalvonnassa. Erityisesti asiakasviestinnällä sekä sosiaalisen median käytöllä haetaan oikein suunnattua tarjontaa eri asiakasryhmille. Näillä uusilla painopisteillä varmistetaan laadukkaat ja nykyaikaiset sekä kevyemmät palvelumallit.

Liikuntapalvelut huolehtivat kaupungin liikuntapalvelujen kehittämisestä ja järjestämisestä, liikuntapaikkojen ylläpidosta, kehittämisestä ja rakentamisen suunnittelusta sekä liikuntajärjestöjen että urheiluseurojen toiminnan tukemisesta yhteistyössä yhteistyön kanssa. Liikuntapaikkojen ja -alueiden hoidosta, uimahallipalveluista ja uimaopetuksesta tehdään palvelusopimus jatkossakin Asuminen ja ympäristö -toimialan kanssa. Liikuntapalveluiden organisaatio jakautuu liikuntapäällikön alaisuudessa toiminnallisten kokonaisuuksien mukaan kolmeen toimintayksikköön, joilla kaikilla on nimetty vastuuesimies.

Liikunnan pääprosessit/omistajuus



Kuvaus toiminnan laajuudesta	Henkilöstömäärä	Esimiestasot
Liikkumaan aktivointi, järjestöliikunta, olosuhteet	14	2

Taulukko 12.

Liikkumaan aktivointi:

- ohjattu liikunta
- liikuntaneuvonta
- uimaopetus
- tapahtumat & Kampanjat
- liikuntaviestintä
- järjestöyhteistyö
- monialainen yhteistyö
- liikunta-aktiivisuus selvitykset/-kyselyt.

Järjestöliikunta:

- järjestöyhteistyö (seuraparlamentti, tapahtumat/kampanjat, selvitykset/-kyselyt)
- tilavaraukset
- liikuntaviestintä.

Liikuntaolosuhteet:

- sisä- ja ulkoliikuntapaikat
- uimahallit.

Liikuntapaikkojen ylläpito & kunnostus:

- liikuntapaikkarakentaminen suunnittelu
- liikuntapaikkojen suunnittelu ja kehittäminen.

Asiakslähtöinen johtaminen liikunta-, kulttuuri- ja yhteisöpalveluissa

Asiakkaat ovat tulleet yhä vahvemmin osaksi organisaatioiden strategista ajattelua ja suunnittelua. Asiakkuusstrategian tulee olla niin hyvä, että sen avulla asiakkaat sidotaan osaksi organisaation toimintaa, ratkaisuja ja verkostoa toistuvasti. Onnistuakseen strategia vaatii toimivan palveluprosessin lisäksi tämän ainutlaatuisuuden esille tuomista markkinoinnissa ja viestinnässä. Asiakslähtöinen johtaminen koostuu kolmesta ulottuvuudesta; asiakastietojen ja asiakasarvojen hallinnasta sekä monikanavaisuuden varmistamisesta. Aktiivinen asiakaskokemusten kerääminen ja analysointi mahdollistaa toiminnan jatkuvan kehittämisen. Asiakkaan tarpeiden syvätunnistaminen mahdollistaa pääsemään palveluissa esiintyvien ongelmien juurisyihin.

Asiakslähtöisessä palveluketjussa palvelut ja toiminnot organisoidaan asiakkaan tarpeista lähtien. Asiakas on koko ajan selvillä palveluketjun kokonaisuudesta ja palvelutilanne on koko ajan hallinnassa riippumatta siitä, mikä toimintayksikkö kulloinkin palvelua antaa. Organisaatorajojen tulee olla asiakkaalle näkymättömiä, mutta palveluprosessien näkyviä. Kun organisaation toiminnan taustalla on asiakslähtöisyyden periaate, koko palveluprosessi tulee rakentaa asiakslähtöiseksi. Palvelu-toiminnan ydin on se siis se, että tarjoava osapuoli on jatkuvasti perillä asiakkaiden tavoitteista ja toiveista.

4. Tekniikka- ja ympäristöpalveluiden toimiala - nykytila ja organisaatio- muutoksen vaikutukset

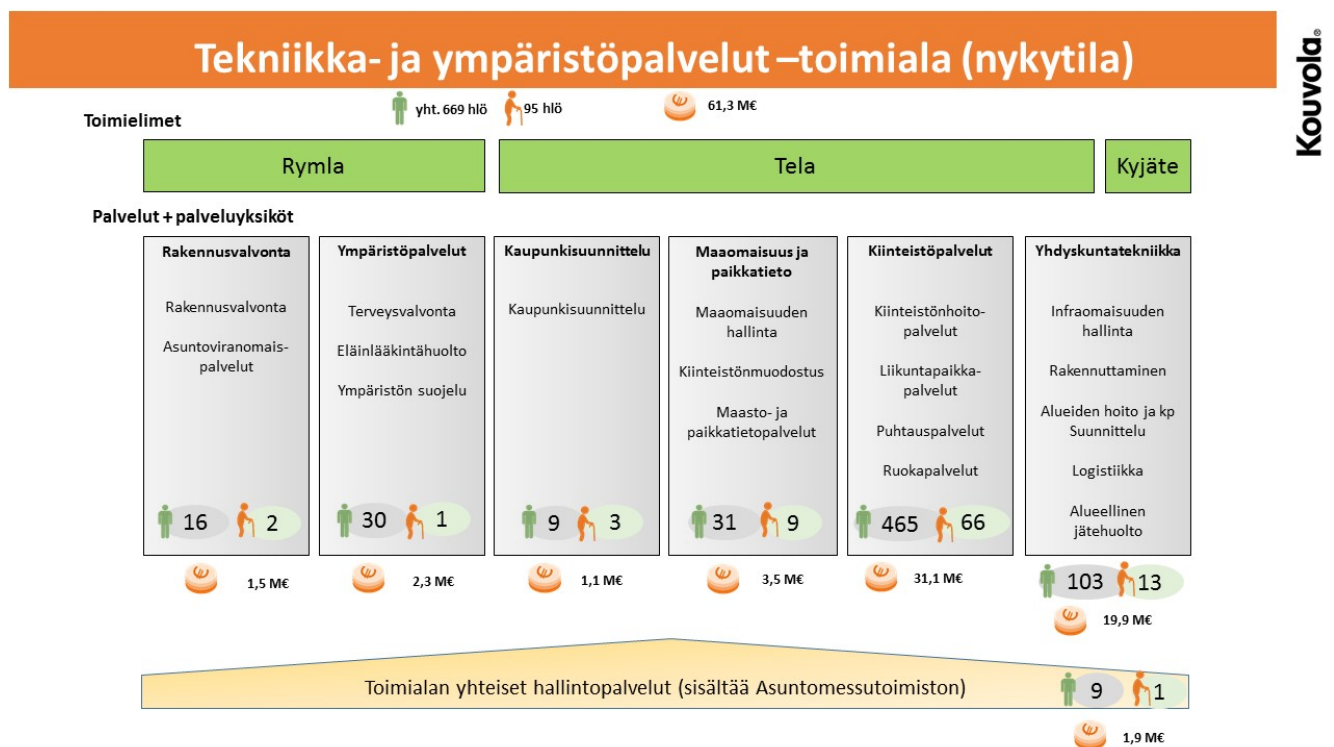
4.1. Toimialan nykytilan yleiskuvaus

Tekniikka- ja ympäristöpalvelut muodostavat yhden palveluketjun. Palveluketju koostuu kuudesta varsinaisesta palvelusta, joita ovat rakennusvalvonta, maaomaisuus ja paikkatieto, yhdyskuntatekniikka, kaupunkisuunnittelu, ympäristöpalvelut sekä kiinteistöpalvelut. Seitsemäntenä palveluna muita palveluita tukemassa on yhteiset hallintopalvelut.

Toimialan päätöksenteosta vastaavat kolme lautakuntaa omilla tehtäväalueillaan: Tekninen lautakunta, rakennus- ja ympäristölautakunta sekä Kymen jätelautakunta.

Yhteiset hallintopalvelut -yksikköön on keskitetty johto, talous ja lakiasiat sekä muun muassa sihteeripalveluita ja muut toimialalle tuotettavat yhteiset palvelut sekä omana kustannuspaikkanaan Asuntomessut 2019 -projektin toimintamenot. (Vakituisen henkilöstön määrä on huhtikuun lopun tilanteen mukaisena 9. Esimiestasoja on 1.)

Kiinteistöpalvelut tuottaa puhtaus-, ruoka- kiinteistönhoito- ja kunnossapitopalveluja sekä liikuntapaikkojen ja -alueiden hoitoa, uimahallipalveluja ja uimaopetusta. (Henkilöstömäärä on 463, jonka lisäksi on paljon myös määräaikaisia työntekijöitä. Esimiestasoja on palvelualueesta riippuen 3-4.)



Kuva 19.

Kaupunkisuunnittelun vastuulle kuuluvat asemakaavojen ja yleiskaavojen valmistelu ja muu yleispiirteinen maankäytön suunnittelu sekä kaupunkikuvaan ja rakennussuojeluun liittyvät asiat. (Henkilöstömäärä on 10. Esimiestasoja on 1.)

Maaomaisuus ja paikkatieto hoitaa maan hankintaan, hallintaan ja luovutukseen sekä kiinteistörekisterin pittoon liittyvät tehtävät samoin kuin paikkatietopalvelut ja maastomittaustoiminnan. (Henkilöstömäärä on 32. Esimiestasoja on 2.)

Yhdyskuntatekniikka hallinnoi ja hoitaa kadun ja eräiden yleisten alueiden suunnittelua, rakentamista, kunnossapitoa ja puhtaanapitoa sekä vastaa alueellisesta jätehuollosta ja kaupungin ajoneuvoista sekä työkoneista. (Henkilöstömäärä on 104, jonka lisäksi huomattava määrä kausi- ja muita määräaikaisia työntekijöitä. Esimiestasoja on palvelualueesta riippuen 2-4.)

Rakennusvalvonta hoitaa rakennuslupa-asioiden lisäksi asuntotoimen palvelut. (Henkilöstömäärä on 18. Esimiestasoja on 1.)

Ympäristöpalvelut vastaa ympäristönsuojelun, terveystarkkailun ja eläinlääkintähuollon tehtävistä. (Henkilöstömäärä on 31. Esimiestasoja on palvelualueesta riippuen 1-3.)

Esimiestasot

Tekniikka- ja ympäristöpalvelut on toimialana esimiestasojen näkökulmasta matala. Eniten esimiestasoja on yhdyskuntatekniikassa ja kiinteistöpalveluissa (enimmillään neljä), joissa työntekijöidenkin määrä on selvästi toimialan muita palveluja suurempi ja koostuu asiantuntijoiden ohella ns. suorittavista työntekijöistä sekä määräaikaisista työntekijöistä. Kiinteistöpalveluissa on yleisen suhdeluvun mukaisesti keskimäärin yli 20 vakituista työntekijää yhtä esimiestä kohden. Yhdyskuntatekniikassakin yhdellä esimiehellä on alaisuudessaan enimmillään 23 työntekijää, kun määräaikaiset työntekijät huomioidaan laskennassa.

Muiden kuin em. palveluiden henkilöstö koostuu pääasiassa yksikön sisällä samantyyppisistä asiantuntijatehtävistä, joiden määrä on rajallinen, mikä mahdollistaa myös esimiestasojen lukumäärän pysymisen vähäisenä. Esimiestehtävien sujuva järjestäminen (sekä työn johdon ja valvonnan toimivuus) edellyttää nykyisen kaltaisen esimiesrakenteen säilyttämistä uudessakin organisaatiossa.

Henkilöstömäärän kehityksestä ja eläköitymisestä

Toimialaa koskeva eläköitymisen hyödyntäminen painottuu Kiinteistöpalveluihin. Eläköitymisessä hyödynnetään palveluverkkojen supistumista ja tuotantotapojen tehostamista.

Palvelusopimusneuvotteluissa sovitaan asiakkaan kanssa vastuista, palvelusopimuksen sisällöstä ja mahdollisesta laatutason alentamisesta. Prosessien kehittämistä jatketaan entistä sujuvammaksi ja palveluyksikköjen rajapintoja häivytetään monialaosaamiseen panostamalla. Henkilöstön kehittämisessä korostuu moniammatillisuus sekä täsmä- ja erikoisalakoulutukset. Moniammatillisuus korostuu myös lähiesimiestyössä johtamisosaamisen laajentumisena.

Muita toimialan palveluita koskien eläköitymisen hyödyntämisen mahdollisuudet ovat vähäisiä. Tehtyjen selvitysten perusteella viranomaistoimintaa sisältävien toimialan palveluiden henkilöstömäärä on kaupungin virallisten verrokkikuntien keskiarvon tasolla tai hieman alle, kun otetaan vertailussa huomioon väestömäärä sekä kaupunkien pinta-alat.

Tekniikka- ja ympäristöpalveluissa on jäänyt vuosina 2016 - 2017 eläkkeelle yhteensä 109 henkilöä, 24 näistä paikoista on jätetty täyttämättä. Eläkepoistuman hyödyntäminen on ollut erityisen suurta puhtausta- ja ruokapalvelujen henkilöstön samoin kuin teknisen henkilöstön osalta. Vuosina 2018-2020 tekniikka- ja ympäristöpalvelujen henkilöstöstä on jäämässä eläkkeelle 90 henkilöä. Ainoastaan kaupungin palvelurakennetta tai -verkkoa koskevilla muutoksilla voidaan jatkossa vaikuttaa siihen, miten palvelutuotannon henkilöstön eläköityminen kyetään hyödyntämään.

4.2. Organisaatiomuutoksen vaikutukset

Vuoden 2019 alusta voimaan tulevalla organisaatiomuutoksella ei esityksen mukaisena olisi suuria käytännön vaikutuksia tekniikka- ja ympäristöpalveluiden toimintaan. Muutokset olisivat vähäisiä ja lähinnä palvelukohtaisia. Toimialan nimi olisi määrä muuttaa toimintaa paremmin kuvaavaksi, muotoon *Asuminen ja ympäristö*. Toimialan hallintopalvelut olisi tarkoitus jatkossa organisoida osana konsernipalveluiden suurta hallinnon ja hankintojen yksikköä. Kaksi taloustyöntekijää keskitettäisiin konsernipalvelujen talousyksikköön. Kaikki kaupungin yksityistieasioihin liittyvät tehtävät on suunniteltu järjestettävän osaksi yhdyskuntatekniikan toimintoja. Kiinteistöpalvelujen organisoitumiseen tulee sote- kuntayhtymän perustamisen lisäksi toteutuessaan suuresti vaikuttamaan sote- ja maakuntauudistus. Ympäristöpalveluiden tulevaisuuden muutokset ovat näillä näkymin merkittäviä, mutta nekin ajoittuvat vasta sote- ja maakuntauudistuksen yhteyteen. Maaseutupalvelut esitetään siirrettävän kokonaisuudessaan tekniikka- ja ympäristöpalveluihin. Muutoksen pitkän tähtäimen vaikutukset jäävät kuitenkin vähäisiksi, kun suurimman osan maaseutupalvelujen tehtäväalueista on tämänhetkisten lakiesitysten perusteella määrä siirtyä maakuntahallinnon piiriin v. 2021 alussa.

Organisaatiomuutoksen rinnalla valmistellaan myös laajaa toimitilauudistusta, jonka ydinajatuksena on tekniikka- ja ympäristöpalvelujen henkilöstön siirtyminen kaupungintaloon. Huomionarvoista tilamuutoksessa on työympäristön sekä toimintakulttuurin olennainen muutos, joka on väistämätöntä, kun aiempi omiin työhuoneisiin perustunut toimistoympäristö vaihtuu ns. monitoimityötilaan.

Toimialan päätöksenteko toteutuu nykyisellään kolmen lautakunnan voimin. Nämä lautakunnat on tar



Kuva 20.

koitus säilyttää ennallaan. Lautakuntarakenteen muuttaminen tai lautakuntien vähentäminen ei olisi tarkoituksenmukaista, koska käsiteltävien asioiden määrä on suuri ja asiatyypit ovat keskenään erilaisia. Päätöksenteon on hyvä olla eriytyneenä omia päätöstyyppejään palveleviksi kokonaisuuksiksi.

Maaseutupalvelujen yhdistäminen osaksi toimialaa merkitsisi todennäköisesti myös maaseutulautakunnan lisäämistä toimialan neljänneksi lautakunnaksi.

Yhteiset hallintopalvelut

Yhteiset hallintopalvelut tulisivat organisaatiomuutoksen myötä sijoittumaan konsernipalvelujen Hallinto ja hankinnat -yksikköön. Tarkemman toteutuksen varaan jäisi, mitkä kaikki tekniikka- ja ympäristöpalvelujen virka- ja työnimikkeet luettaisiin kuuluviksi hallintohenkilöstöön. Toimialojen hallinnosta vastaisivat konsernipalveluihin sijoitettavat hallintopäälliköt. Tarkoituksena olisi jatkossakin, että tekniikka- ja ympäristöpalveluille olisi varattuna sen tarvitsema hallintohenkilöstö, jonka työnkuva keskittyisi omiin tuttuihin palveluihinsa vastaavasti kuin aiemminkin. Organisatorisen sijainnin uudistamisella ei olisi välitöntä vaikutusta tekniikka- ja ympäristöpalvelujen saatavilla olevan resurssin määrään. Uudistuksella tavoiteltaisiin johtamisjärjestelmän ja sijaistusten sujuvampaa organisointia eikä resurssien uudelleen kohdentamista. Muutoksilla saavutettaisiin muun ohella paremmat edellytykset hallintotoiminnan johtamiselle ja kehittämiselle sekä taattaisiin toimintatapojen yhtenäisyys. Työntekijöiden fyysisen sijainnin olisi määrä säilyä ennallaan eli tekniikka- ja ympäristöpalveluihin kiinteästi kytkeytyvänä, kuitenkin tilamuutosprojekti ja siinä itsenäisesti tehtävät toimitilaratkaisut huomioiden. Hallinnon organisaation uudistamista on selvitetty tarkemmin kaupungin organisaatiomuutosta koskevassa hallinnon, viestinnän ja hankintojen alatyöryhmässä sekä osana sitä työskennellessä hallinnon pienryhmässä.

Tekniikka- ja ympäristöpalveluiden hallinnon henkilöstö on aiemmin ollut pääpiirteittäin keskitettynä toimialan omiin yhteisiin hallintopalveluihin. 2010-luvulla on kuitenkin kahdessa osassa päätetty useiden hallintohenkilöiden hajauttamisesta omiin palveluihinsa, joissa näiden on katsottu olleen lähempänä omaa käytännön työnkuvaansa. Yhteiset hallintopalvelut –yksikköön on jäänyt vain murto-osa sen alkuperäisestä kokoonpanosta. Muutos nyt esitettävään organisaatioon v. 2019 siirryttäessä ei sinänsä tarkoittaisi paluuta vanhaan vaan johtaisi uuden, koko kaupungin toiminnon kattavan hallinto-organisaation luomiseen. Organisaatiouudistuksen myötä toimialalta siirtyy konsernipalveluihin lakimiehen vakanssi sekä 3 hallintosihteerin ja 6 toimistosihteerin vakanssia. Toimistosihteerin vakansseista 2 sijoittuu henkilöstöhallintoon sekä 4 hallinto ja hankinnat palveluun.

Organisaatiouudistuksen valmistelun talouden alatyöryhmässä on linjattu, että tekniikka- ja ympäristöpalvelujen taloushallinnon 2 työntekijää, jotka ovat nykyään sijoitettuina toimialan yhteisiin hallintopalveluihin, tulevat sijoittumaan uudessa organisaatiossa konsernipalvelujen talous ja omistajaohjaus palveluun. Samassa yhteydessä on painotettu, että toimialan käytössä olisi jatkossakin aiempaa vastaavat talouspalvelut ja –resurssit.

Maaomaisuus ja paikkatieto

Organisaatiomuutoksen yhteydessä v. 2019 alussa maastotietopalvelut on tarkoitettu yhdistää paikkatietopalveluihin. Maastotietopalvelut on tähän asti toiminut omana maaomaisuuden ja paikkatiedon alayksikkönään muiden alayksiköiden kuten paikkatietopalveluiden rinnalla.

Maastotietopalvelut muodostaisivat loogisen osan paikkatietopalveluja. Lisäksi organisatorinen siirto antaisi mahdollisuuden selkeyttää tehtäväjakoja, joissa olisi uudistuksen myötä myös tarpeellista, erilaisten tilanteiden edellyttämää jouston varaa. Maastotietopalvelut olisi hyödyllistä saada aiempaa selkeämmin saman, koko palvelut kattavan johtamisjärjestelmän alle. Vanhoista sisäisen laskutuksen

käytännöistä voitaisiin luopua. Siirtyminen paikkatietopalveluihin kulkisi käsi kädessä myös sen kanssa, että nykyisin Marjoniemen varikolla operoiva maastotietopalvelut on tilamuutosprojektin yhteydessä määrää sijoittaa fyysisesti muun paikkatiedon yhteyteen.

Suunnitellut organisatoriset muutokset olisivat palvelun sisäisiä ja niiden lopullinen muotoutuminen jäisi asian jatkovalmistelun varaan.

Kaupunkisuunnittelu

Esitetyllä v. 2019 alusta voimaan astuvaksi tarkoitettulla organisaatiomuutoksella ei ole suoria vaikutuksia kaupunkisuunnittelun toimintaan.

Yhdyskuntatekniikka

Yksityistieasiat tulisivat uudessa organisaatiossa sijoittumaan yhdyskuntatekniikkaan.

Yksityistieasiat ovat nykytilassa olleet järjestettyinä hajanaisesti. Osa kaupungin tehtävistä on kuulunut konsernipalveluiden alaisen maaseutulautakunnan yksityistiejaoston piiriin. Kunnossapitoon osallistumisesta päättäminen on kuitenkin ollut teknisen lautakunnan tehtävänä. Jatkoa ajatellen pidetään tarkoituksenmukaisena, että yksityistieasiat olisivat organisoituneena tekniikka- ja ympäristöpalveluihin. Myös yksityistieasioiden luonne ja samankaltaisuus suhteessa tekniikka- ja ympäristöpalvelujen nykyiseen tehtäväkenttään puoltaisi tällaista ratkaisua. Yksityistieasioiden keskittäminen yhdyskuntatekniikkaan merkitsisi asiakaslähtöistä, asiakkaan näkökulmasta selkeänä erottuvaa kokonaisuutta.

Kiinteistöpalvelut

Vapaaehtoisen sote-kuntayhtymän perustamisella ja mahdollisesti toteutuvalla sote- ja maakuntauudistuksella on huomattavia vaikutuksia kiinteistöpalvelujen organisoitumiseen.

Kaupunginhallitus päätti kokouksessaan 7.5.2018, että tukipalvelujen selvitystyö aloitetaan liittyen sote- ja maakuntavalmisteluun. Kouvola on mukana maakunnallisen tukipalveluyhtiön perustamisselvityksessä, mutta Kouvola käynnistää samalla oman selvityksensä tukipalvelutoimintojen tuottamisesta.

Vuoden 2019 vapaaehtoisen sote-kuntayhtymän tilaajan, Carean, kanssa Kiinteistöpalvelut tekee puhtaus- ruoka- ja kiinteistönhoitosopimukset sekä sopimuksen lisäpalveluista. Ko. sopimus on suuruudeltaan 96 henkilötyövuotta ja palvelusopimuksen arvo on noin 7,3 milj.€

Rakennusvalvonta

Organisaatiomuutoksella ei olisi suoria vaikutuksia rakennusvalvonnan toimintaan. Lakiesityksissä rakennusvalvonta olisi maakuntauudistuksen voimaan tultua mahdollista järjestää maakunnan toimintona, jos alueen kaikki kunnat yksimielisesti hakisivat toiminnan siirtoa maakunnan tehtäväksi. Tällaisesta mallista ei kuitenkaan ole käyty keskustelua.

Ympäristöpalvelut

Ympäristöpalveluiden toiminnassa ei olisi nähtävissä muutoksia esitetyn, 2019 voimaan tulevan organisaatiomuutoksen myötä. Suurimmat uudistukset toteutuisivat vasta maakuntauudistuksessa, jossa ns. ympäristöterveydenhuollon (terveysvalvonta ja eläinlääkintähuolto) on lakiesitysten mukaan määrä siirtyä maakunnan vastattavaksi. Ympäristöpalveluissa tämä merkitsisi n. 20 työntekijän siirtymistä maakuntaan v. 2021 alussa. Tämä tarkoittaisi noin kahden kolmasosan työntekijöistä poistumista kaupungin ympäristöpalvelujen organisaatiosta.

Maaseutupalvelut

Maaseutupalveluihin kuuluvat viljelijätukipalvelut, lomituspalvelut, yksityistieasiat, maaseudun vesihuolto ja maaseudun kehittäminen. Viljelijätukipalveluissa ja näiden tehtävien lomassa maaseudun kehittämisessä toimii seitsemän henkilöä (ja lisäksi kaksi kausityöntekijää kesän ajan), yksityistieasioissa kaksi henkilöä ja lomituspalveluissa seitsemän hallintohenkilöä sekä 90 vakinaista maatalouslomittajaa ja kymmenen määräaikaista maatalouslomittajaa.

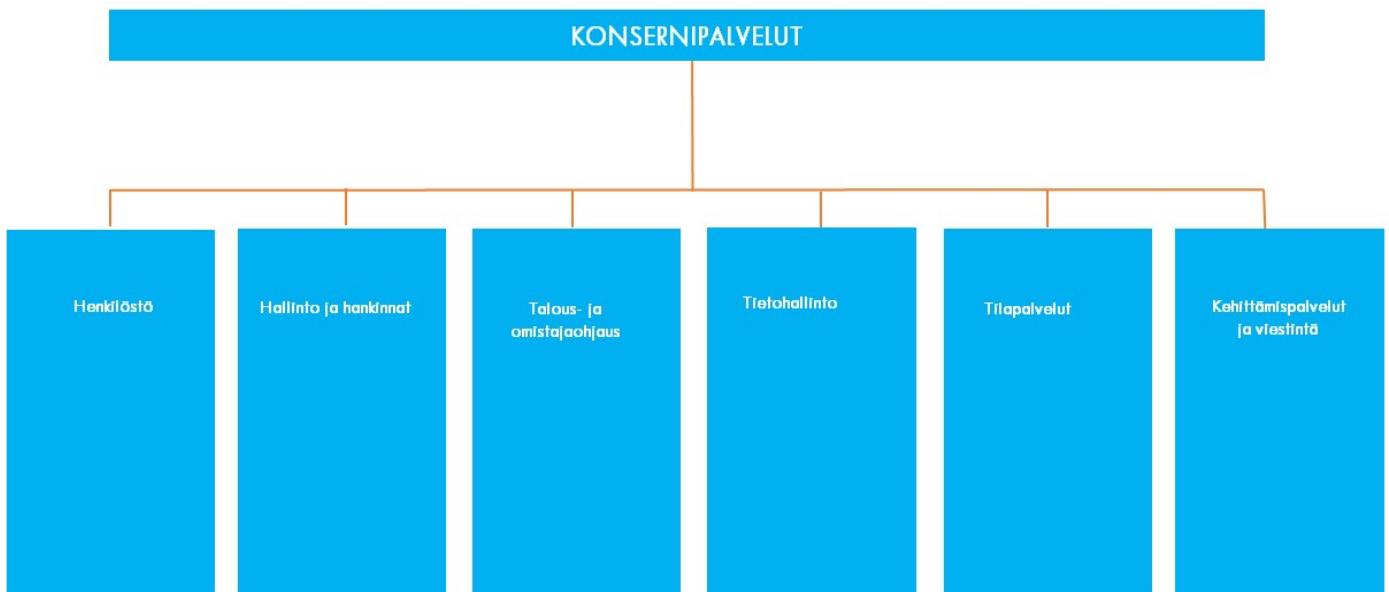
Maaseutupalvelut esitetään v. 2019 organisaatiouudistuksessa sijoitettavaksi tekniikka- ja ympäristöpalveluihin (eli osaksi tulevaa Asuminen ja ympäristö –toimialaa). Muutoksen käytännön vaikutukset tulisivat nykyisten lakiesitysten valossa ajoittumaan vain kahden vuoden ajanjaksolle (2019-2020), jonka jälkeen enimmän osan maaseutupalveluista on määrä siirtyä maakunnan vastattavaksi. Maakuntahallintoon siirtyviä osa-alueita ovat viljelijätukipalvelut ja lomituspalvelut.

Yksityistieasioiden keskittämistä yhdyskuntatekniikkaan on käsitelty edellä omassa kohdassaan. Vesihuoltoasioihin liittyen on huomioitava, että ne ovat lähestulkoon loppuneet, koska kaikki vesihuoltohankkeet (46) on nyt loppuun avustettu ja vesihuoltokoordinaattorikin on jäänyt eläkkeelle viime vuoden lopussa.

Maaseutupalvelut toimii kahdessa omassa toimipaikassaan, eli uudistus organisatorisessa sijainnissa ei aiheuttaisi fyysisen työympäristön muutoksia.

5. Konsernipalveluiden toimiala - nykytila ja organisaatiomuutoksen vaikutukset

Organisaatiomuutoksen yhteydessä on konsernipalvelujen muutosta ohjaamaan perustettu seuraavat alatyöryhmät: talous, hallinto, viestintä ja markkinointi, tietohallinto ja henkilöstöhallinto. Lähtökohtana on ollut tukipalveluhenkilöstön täysimittainen keskittäminen konsernipalveluihin sekä prosessien kuvaaminen palvelumuotoilulla ja niiden tehostaminen nykyisestä.



Kuva 21.

5.1. Talouspalvelut



Kuva 22.

Talouden perustehtävä

Talouspalvelut ohjaavat kaupungin talousprosesseja, vastaavat talouden suunnittelu- ja raportointiprosesseista, talousarviosta, tilinpäätöksestä, talouteen liittyvästä tilastoinnista, rahoituksesta, maksuvalmiuden suunnittelusta ja kassanhallinnasta, lainarahoituksesta sekä sijoitustoiminnasta. Talouspalvelut vastaavat sisäisen laskentaan liittyvistä laskentatunnisteista.

Toimintaympäristön muutokset

Organisaatiouudistuksen myötä talousresurssit on tarkoituksen mukaista keskittää konsernipalvelujen talousyksikköön ammatillista koulutusta lukuun ottamatta. Toimialat saavat edelleen tarvitsemansa controller- ja taloussihteeripalvelut käyttöönsä, mutta työn koordinointi ja ohjaus tapahtuvat keskitetysti. Näin pystytään yhtenäistämään toimintatapoja entisestään sekä kohdentamaan resurssit mahdollisimman tehokkaasti ja järjestämään tarvittavat sijaistukset. Uudessa organisaatiossa sisäisen tarkastuksen ja omistajaohjauksen yhteinen kehittämisspäällikön resurssi sijoitetaan talous- ja omistajaohjauspalveluihin, esimiehenä toimii apulaiskaupunginjohtaja.

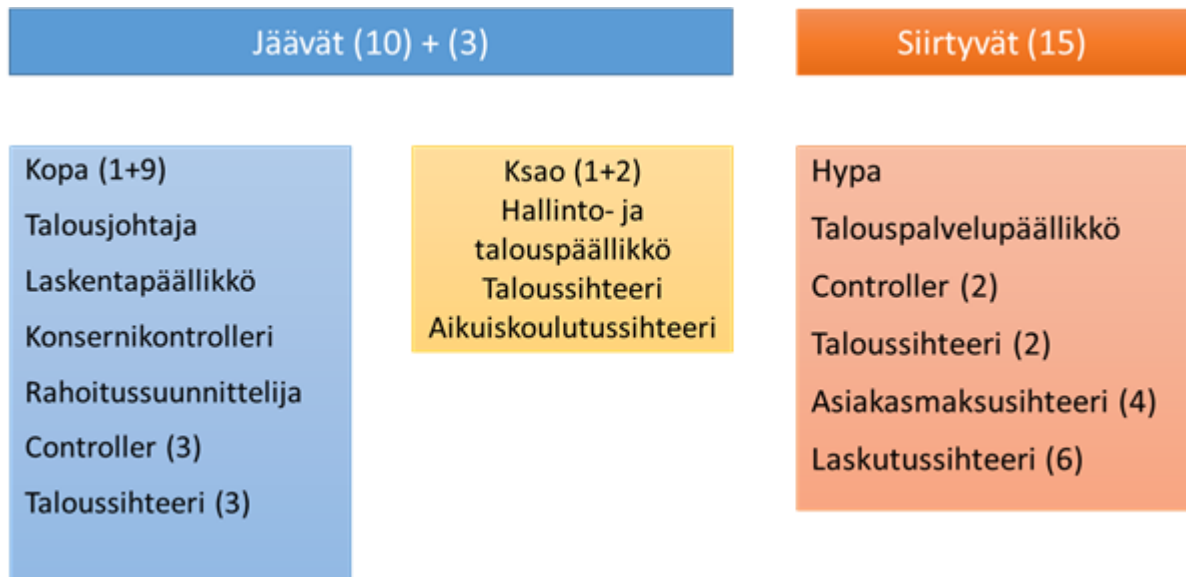
Talouspalvelujen resurssit

Konsernipalvelut (1+3)	Hyvinvointipalvelut (1+18)	Tekniikka ja ympäristöpalvelut (2)	Kouvolan seudun ammattiopisto (1+2)
Talusojohtaja	Talouspalvelupäällikkö	Controller (ma.)	Hallinto- talouspäällikkö ja
Laskentapäällikkö	Controller (4)	Taloussihteerit	Taloussihteerit
Konsernikontrolleri	Taloussihteerit (4)		Aikuiskoulutussihteerit
Rahoitussuunnittelija	Laskutussihteerit (6)		
	Asiakasmaksussihteerit (4)		

Taulukko 13. Talouden nykyiset resurssit eri toimialoilla.

Sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymään siirtyy hyvinvointipalveluista 15 taloustehtäviä hoitavaa henkilöä. Loput 4 sekä tekniikka- ja ympäristöpalveluiden 2 henkilöä siirtyvät konsernipalveluiden talous- ja omistajaohjauspalveluihin. Kouvolan seudun ammattiopisto, KSAO:n, talousresurssit jäävät edelleen suoraan ammatillisen koulutuksen toimintaan. Keskittämällä talousresurssit pystytään järjestämään resurssien mahdollisimman optimaalinen käyttö, hoitamaan tarvittavat sijaisjärjestelyt joustavasti, yhdenmukaistamaan käytännöt sekä ohjaamaan toimialojen taloutta entistäkin tehokkaammin. Järjestelyllä pyritään myös turvamaan tarvittava osaaminen sekä kehittämään työskentelytapoja yhteisesti.

Talousresurssit kuntayhtymäsiirron jälkeen



Kuva 23.

Uuden organisaation valmistelu

Keväällä 2018 aloitettiin uuden organisaation valmistelu talousalaryhmässä. Ryhmään osallistui talouspalveluiden nykyinen henkilöstö sekä hyvinvointipalveluiden talouspalvelupäällikkö ja controllerit, tekniikka- ja ympäristöpalveluiden controller sekä tilapalveluiden hallintosihteeri. Lisäksi asioita on käyty tarvittaessa lävitse erilaisilla kokoonpanoilla.

Työryhmää on työllistänyt erityisesti uuden organisaation mukaisten laskentatunnisteiden valmistelu. Tämä on työ edelleen osittain kesken. Lisäksi on suunniteltu ja kuvattu taloushallinnon prosessit, jotka jakautuvat omaan toimintaan ja ulkopuolisen toimijan, Taitoan tuottamiin operatiivisiin taloushallinnon prosesseihin. Prosessit on kuvattu alapuolella olevassa kuvassa.

Työryhmässä on myös kartoitettu vapaaehtoisen sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymään siirtymisen liittyviä taloudellisia asioita. Ryhmä on kartoittanut kuntayhtymään siirtyviä sopimuksia, erilaisia tase-eriä liittyen mm. käteiskassoihin, perusturvarahastoon sekä käyttöomaisuuteen. Siirtyvän irtaimiston ja käyttöomaisuuden osalta käydään omaisuus lävitse loppusyksyn aikana. Talouden tietojärjestelmien osalta kuntayhtymäsiirto ei tuo muutoksia poistuvia liittymiä sekä käyttöoikeuksia lukuunottamatta.

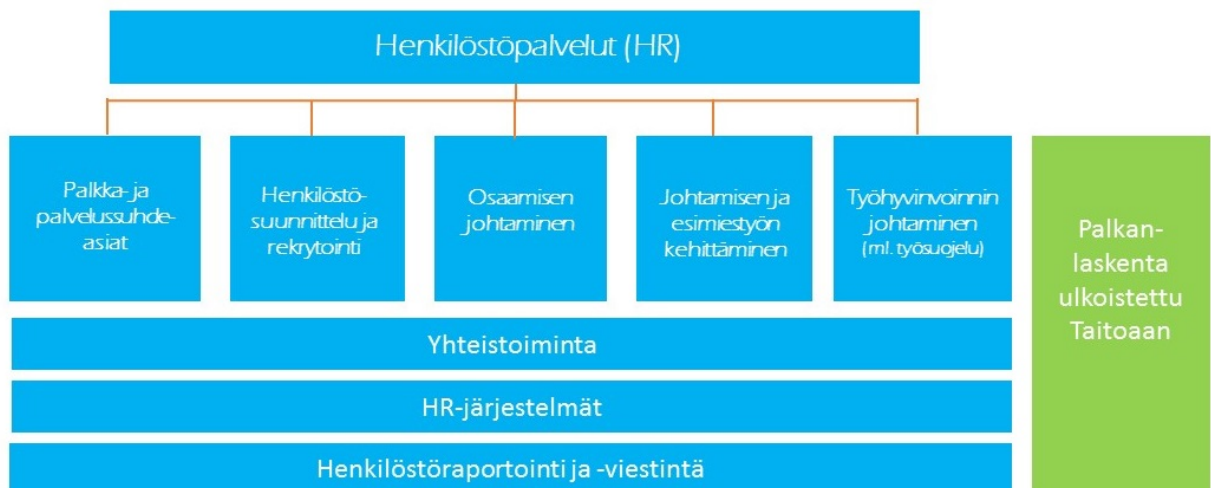
Resurssien osalta hyvinvointipalveluiden talouspalvelupäällikön sekä yhden controllerin työaika on syksystä 2018 lähtien kohdistunut lähes kokonaan uuden kuntayhtymän valmisteluun liittyviin tehtäviin.

5.2. Henkilöstöpalvelut

Perustehtävä

Henkilöstöpalvelut ohjaa, kehittää, seuraa ja arvioi henkilöstövoimavaroja ja -johtamista (henkilöstösuunnittelu, rekrytointi, johtaminen ja esimiestyö, osaaminen, työhyvinvointi ja palkitseminen) strategisten tavoitteiden mukaisesti yhteistyössä toimialojen kanssa. Se vastaa työnantajatoiminnasta, koordinoi työsuojelutoimintaa sekä tuottaa työhyvinvointipalveluja ja henkilöstöhallinnon tukipalveluja.

Henkilöstöpalvelujen keskeisiä prosesseja ovat palkka- ja palvelussuhdeasiat, palkitseminen, henkilöstösuunnittelu, rekrytointi, osaaminen johtaminen, johtamisen ja esimiestyön kehittäminen, työhyvinvoinnin johtaminen sekä yhteistoiminta. Henkilöstöpalvelut vastaavat myös HR-järjestelmistä sekä henkilöstöraportoinnista ja -viestinnästä. Kouvolan kaupungilla palkanlaskenta on ollut ulkoistettuna Kunnan Taitoalle vuoden 2012 alusta alkaen.



Kuva 24. Henkilöstöpalvelujen prosessit.

Toimintaympäristön muutokset

Palvelurakenteisiin ja samalla henkilöstöön kohdistuu tällä hetkellä useita samanaikaisia muutoksia. Valmisteilla ovat sote-kuntayhtymän perustaminen, kaupungin uusi organisaatio, tukipalvelujen (puhtaus-, ruoka-, kiinteistö- ja liikuntapaikkapalvelut) järjestämistä koskevat ratkaisut sekä maakunta- ja sote-uudistus.

Kunnissa kohdataan yhä enemmän muutoksia, joita olisi pyrittävä ennakoimaan. Teknologia heijastuu muun muassa työskentelypaikkoihin ja -tapoihin, mikä vaatii jatkuvaa osaamisen kehittämistä. Muutosjohtamisen merkitys korostuu toimintaympäristön jatkuvien muutosten ja niiden aiheuttaman epävarmuuden vuoksi. Myös työhyvinvoinnin merkitys korostuu henkilöstön keski-ään sekä eläkeiän noustessa. Johtamista ja esimiestyötä on kehitettävä entistä systemaattisemmin.

Henkilöstöjohtamisen tavoitteena on huolehtia siitä, että Kouvolan kaupungilla on myös jatkossa sellaiset voimavarat, joiden avulla se saavuttaa strategiset päämääränsä. Henkilöstöjohtamisessa on keskeistä henkilöstön osaamisesta ja työhyvinvoinnista huolehtiminen sekä johtamisen ja esimiestyön kehittäminen. Samalla henkilöstöprosesseja on kehitettävä entistä sujuvimmiksi teknologiaa hyödyntäen.

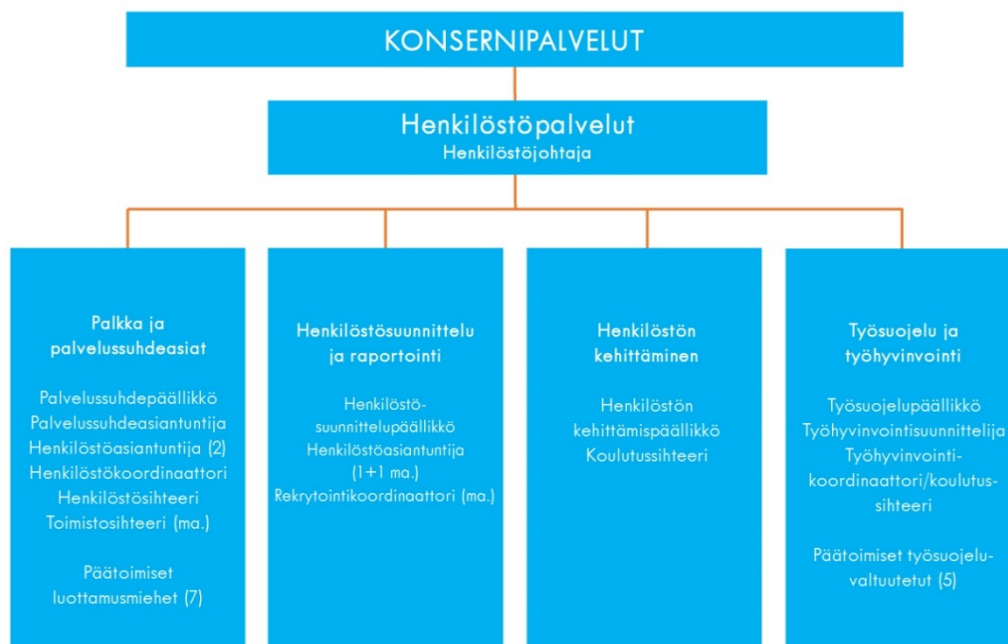
Sympa HR-järjestelmän käyttöönoton myötä henkilöstöhallinnon prosesseja on sähköistetty. Oman HR-järjestelmän ja uuden toimintamallin myötä tehtäviä on kuitenkin siirtynyt Taitoasta henkilöstöpalvelujen tehtäviksi. Käyttöön on otettu tukipalveluna ns. Sympa-päivystys, joka sitoo huomattavasti resursseja. Tietoa tallennetaan aiempaa enemmän toimialoilla valmistelijoiden ja esimiesten sekä henkilöstön toimesta, mikä vaatii jatkuvaa opastusta ja neuvontaa. Sympa HR-järjestelmän käyttöä ja tarkoituksenmukaista palvelussuhteisiin liittyvien prosessien toteutusta tarkastellaan vuoden 2019 aikana.

Henkilöstöpalvelujen nykyiset resurssit

Henkilöstöpalvelut keskitettiin edellisen organisaatiomuutoksen myötä jo lähes kokonaan konsernipalveluihin 1.9.2014 alkaen. Ainoastaan lasten ja nuorten palvelujen perusopetukseen jäi työskentelemään kaksi henkilöstösihteeriä. Lisäksi tekniikka- ja ympäristöpalveluissa on kaksi toimistosihiteeriä, joiden tehtäviin kuuluu tuntipalkkaisen henkilöstön palkkojen tallentamista, henkilöstöasioiden neuvontaa sekä muita tekniikka- ja ympäristöpalvelujen toimistotehtäviä.

Henkilöstöresurssien ja osaamisen varmistamiseksi täysimääräinen keskittäminen on tarpeen, sillä resurssien haavoittuvuus on tullut esille sekä henkilöstöpalvelujen että perusopetuksen osalta. Palvelurakenteisiin kohdistuvien muutosten valmistelu on vaatinut kuluneen kahden vuoden aikana niin paljon henkilöstöpalvelujen resursseja, ettei toiminnan kehittämiseksi ole jäänyt riittävästi aikaa. Lisäksi Sympa HR-järjestelmän käyttöönotto siirsi työtä palkanlaskentaa hoitavasta Taitoasta henkilöstöpalveluihin ilman, että henkilöstöpalveluissa lisättiin resursseja näihin tehtäviin.

Kuva 25. Henkilöstöpalvelujen organisointi ja resurssit 31.8.2018.



Henkilöstöpalvelujen nykyiset resurssit ja tiimijako on kuvattu yllä olevassa kaaviossa. Henkilöstöpalvelujen palveluksessa oli 31.8.2018 henkilöstöä yhteensä 17, joista määräaikaisia oli kolme. Määräaikaisuudet johtuivat sijaisuudesta sekä kahden vapautuneen tehtävän täyttämisestä määräaikaisesti tulevista palvelurakenteen muutoksista johtuen. Henkilöstöpalvelujen organisaatioon kuuluvat hallinnollisesti myös päätöiset luottamusmiehet (7) ja työsuojeluvaltuutetut (5).

Henkilöstöpalvelujen kaikille kolmelle määräaikaiselle työntekijälle on tehty työ sopimus vuoden 2018 loppuun asti. Sote-kuntayhtymään liikkeenluovutuksella siirtyviä vakinaisia työntekijöitä on vain yksi. Eläkeiän täyttää vuoden 2021 loppuun mennessä kaksi työntekijää.

Henkilöstöpalvelujen organisoituminen vuonna 2019

Henkilöstöpalvelujen resursseina ovat vuoden 2019 alussa henkilöstöjohtaja, palvelusuhdepäällikkö, henkilöstösuunnittelupäällikkö, henkilöstön kehittämisspäällikkö, työsuojelupäällikkö, työhyvinvointisuunnittelija, palvelussuhdeasiantuntija, henkilöstöasiantuntija (2), työhyvinvointikoordinaattori/koulutussihteeri (tehtävänimike muutetaan), henkilöstökoordinaattori, henkilöstösihteeri ja koulutussihteeri. Lisäksi henkilöstöpalveluihin keskitetään toimialoilta yhteensä neljä työntekijää, jotka ovat kaksi perusopetuksen henkilöstösihteeriä sekä kaksi tekniikka- ja ympäristöpalvelujen toimistosihiteeriä.

Henkilöstöpalvelut organisoituvat jatkossa hallinnollisesti kahteen tiimiin aiemman neljän tiimin sijaan. Tavoitteena on varmistaa osaamisen mahdollisimman laaja hyödyntäminen ja kehittyminen, resurssien tehokas käyttö sekä eläkkeelle siirtymisen täysimääräinen hyödyntäminen. Toisen tiimin tehtävänä on keskittyä strategisia tavoitteita tukeviin henkilöstöjohtamisen toimintoihin, kuten henkilöstösuunnitteluun, osaamisen ja johtamisen kehittämiseen sekä työhyvinvoinnin johtamiseen. Kyseiseen tiimiin kuuluvat ovat suoraan henkilöstöjohtajan alaisuudessa. Toinen tiimi keskittyy puolestaan palkka- ja palvelussuhdeasioiden hoitamiseen ja tämän tiimin lähiesimiehenä toimii palvelusuhdepäällikkö.

Henkilöstöpalvelujen organisaatioon hallinnollisesti kuuluvien päätoimisten luottamusmiesten ja työsuojeluvaltuutettujen lukumäärä tarkentuu vuoden 2018 lopussa. Päätoimisten henkilöstön edustajien määrä vähenee nykyisestäään henkilöstömäärän vähentyessä.

Henkilöstöpalvelujen henkilöstön tehtäväkuvat tarkastellaan loppuvuoden aikana. Henkilöstöpalvelujen resursointiin vaikuttaa merkittävästi tehtäväjakoa koskevat kysymykset toimialojen kanssa eri henkilöstöprosessien osalta. Asiasta käydään vielä loppuvuoden aikana keskustelut toimialojen kanssa. Resursoinnissa tulee ottaa huomioon, että jatkossa myös kehittämiselle jää riittävästi aikaa. Samanaikaisesti, kun henkilöstöpalvelujen resursseja sopeutetaan muuttuviin henkilöstötarpeisiin, on kehitettävä HR-asiantuntijuutta, laajennettava henkilöstön osaamista ja hankittava tarvittaessa uudenlaista osaamista laadukkaiden, tehokkaiden ja nykyaikaisten henkilöstöprosessien toteuttamiseksi.

Uuden organisaation valmistelu

Henkilöstöpalvelut ovat osallistuneet merkittäväällä panostuksella kevään aikana uuden sote-kuntayhtymän valmisteluun. Henkilöstöpalvelujen edustajat ovat olleet mukana sote-kuntayhtymän henkilöstötyöryhmässä sekä lähes kaikissa henkilöstöä koskevissa alatyöryhmissä, joita ovat olleet henkilöstöhallinnon organisointiryhmä, henkilöstöhallinnon tietojärjestelmäryhmä, palvelussuhderyhmä, osaamisen kehittämistyöryhmä, työhyvinvointi- ja työsuojeluryhmä, rekrytointi- ja perehdytysryhmä, yhteistoimintaryhmä, henkilöstösuunnitelma ja henkilöstön sijoittuminen -ryhmä.

Sote-kuntayhtymään siirtyvien viranhaltijoiden ja työntekijöiden osalta Carealle on annettu tiedot 1.10.2018. Kuntayhtymään siirtyvien tilanne selviää kuitenkin lopullisesti vasta vuodenvaihteessa, kun liikkeen luovutus toteutetaan.

Henkilöstöpalvelujen osalta uuden organisaation valmistelua on tehty virkamiestyönä eri kokoonpanoissa. Kevään aikana henkilöstöpalvelut ovat olleet mukana kaupungintalon työympäristön kehittämisprojektissa ja koordinoineet valmistelua Martelan asiantuntijoiden kanssa. Lisäksi henkilöstöpalvelut ovat osallistuneet tapaturmavakuutuksen kilpailutuksen valmisteluun hankintojen ja talouspalvelujen kanssa. Henkilöstöpalvelut ovat valmistelleet myös henkilöstön työterveyspalvelujen kilpailutuksen. Hankinta on toteutettu neuvottelumenettelyllä. Tarjoukset on pyydetty 10.10.2018 mennessä. Työterveyspalveluja koskeva hankintapäätös on tarkoitus tehdä marraskuun alussa. Kilpailutuksella valitun palveluntuottajan sopimuskausi alkaa 1.1.2019. Tavoitteena on laadukas työterveystoiminta, jossa toiminnan painopisteet lähtevät kaupungin strategiasta. Tarkoituksena on

strateginen kumppanuus työkykyjohtamisessa sekä vaikuttava työterveysyhteistyö siten, että työterveyshuollon toiminta tukee kaupungin toimintaa ja on tarvelähtöistä.

Henkilöstönhallinnon eri järjestelmien osalta kaupungin henkilöstömäärän väheneminen on otettu huomioon järjestelmiä koskevissa sopimuksissa, joissa laskutus perustuu pääosin joko henkilöstö- tai käyttäjämääriin. Eri sopimuksia koskevat tarkennukset tehdään vielä syksyn aikana. Kaikkien järjestelmien kustannukset eivät laske suoraan samassa suhteessa kuin kaupungin henkilöstömäärä. Syksyn aikana toteutetaan uuden organisaation ja laskentatunnisteiden vieminen HR-järjestelmiin.

Henkilöstölle sekä esimiehille on järjestetty syksyn aikana organisaatiomuutosta tukevaa koulutusta. Kaupungin johtoryhmän valmennus siirretään kuitenkin ensi vuodelle.

Henkilöstöpalvelujen edustajat pitivät kokouksen lasten ja nuorten palveluketjun edustajien kanssa 22.5.2018, jolloin käytiin keskustelua henkilöstöasioiden keskittämisestä henkilöstöpalveluihin. Keskustelussa tuli esille lisäresurssin tarve perusopetuksen henkilöstöasioiden hoitamiseen. Samassa yhteydessä keskusteltiin siitä, että varhaiskasvatuksen toimistohenkilöstötarve tulee ottaa uudistuksessa myös huomioon. Lisäksi keskusteltiin rekrytoinnin mahdollisesta keskittämisestä jo syksyn aikana henkilöstöpalveluihin. Tekniikka- ja ympäristöpalveluissa tuntipalkkaisten palkkojen tallentamista hoitavan kahden toimistosihteerin osalta vastaava keskustelu käytiin 12.9.2018. Tekniikka- ja ympäristöpalvelujen toimistosihteerien tehtäviin kuuluu muitakin toimialan tehtäviä, joita he tekevät myös vuodenvaihteen jälkeen. Tehtäväkuvat käydään vielä loppuvuoden aikana tarkemmin läpi.

Henkilöstöpalvelujen osalta kaupungin uudessa organisaatiossa on resursoinnin lisäksi kyse ennen kaikkea prosessien tehostamisesta ja kehittämisestä sekä tarkoituksenmukaisesta työnjaosta eri henkilöstöprosesseissa. Keskeisiä HR-prosesseja on kuvattu kevään aikana. Henkilöstöprosessien kehittäminen on aloitettu palvelumuotoilun pilottiprojektilla 27.6.2018, joka jatkui syyskuulle. Pilotin aikana tarkasteltiin palvelussuhteen aloittamisen prosessia. Muiden henkilöstöprosessien tarkastelu ja kehittäminen käynnistyy pilotin jälkeen ja tätä tarkastelua tehdään erityisesti ensi vuonna.

Loppuvuodesta aloitetaan kaupunkistrategiaa tukevan henkilöstöohjelman valmistelu. Henkilöstöohjelmaan sisällytetään myös aiempi työhyvinvointiohjelma. Siinä linjataan kaupunkistrategiassa määriteltyjen tavoitteiden pohjalta tarkempia johtamiseen ja esimiestyöhön, osaamisen kehittämiseen sekä henkilöstön ja työyhteisöjen hyvinvoinnin edistämiseen liittyviä tavoitteita ja kehittämistoimenpiteitä. Henkilöstöohjelma ohjaa Kouvolan kaupungin henkilöstöjohtamista ja -politiikkaa sekä henkilöstötyötä.

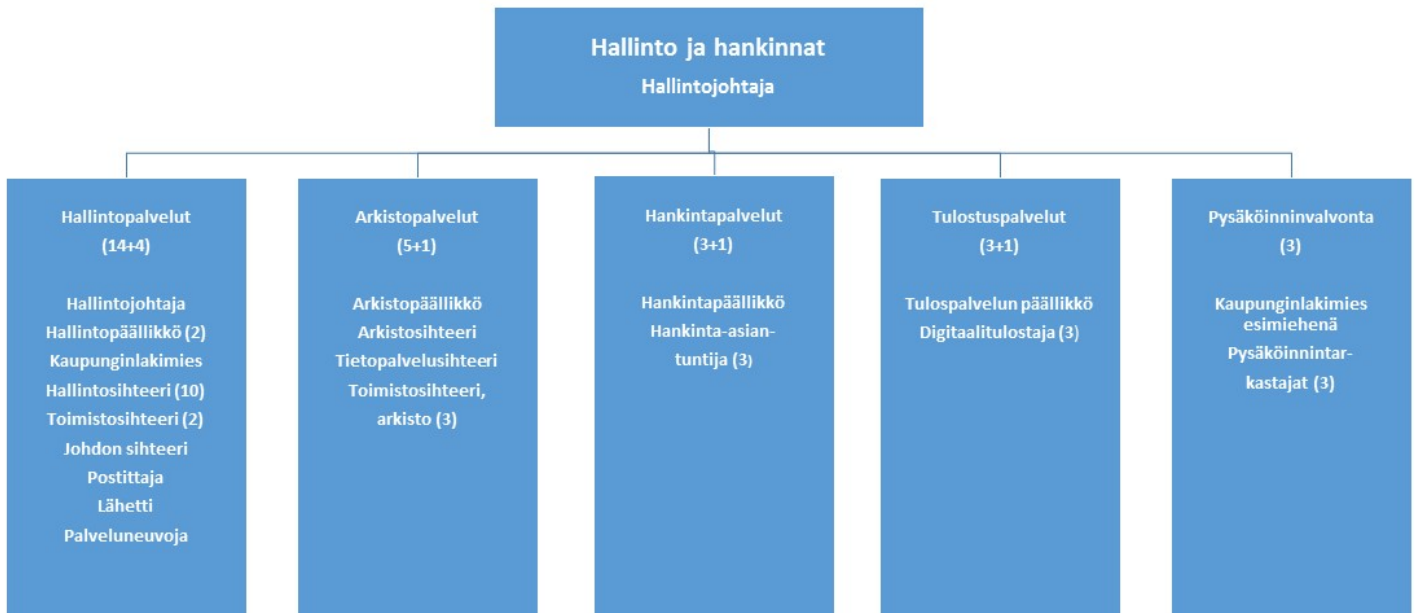
Kouvolan kaupungin luottamusmies- ja työsuojeluorganisaatio tarkastellaan syksyn aikana. Sote-kuntayhtymän muodostaminen vaikuttaa näihin molempiin. Luottamusmiesorganisaatiossa vaikutukset kohdistuvat sekä luottamusmiesten lukumääriin että kiinteään ajankäyttöön. Työsuojelun osalta tuleva muutos on otettu jo huomioon vuoden 2018 aikana muodostetussa uudessa työsuojelun yhteistoimintaorganisaatiossa. Työsuojeluvaltuutettujen määrä vähenee yhdellä ja yhden valtuutetun osalta on tarkasteltava ajankäyttö edustettavien määrän vähentyessä.

5.3. Hallinto ja hankinnat

Hallinnon ja hankintojen perustehtävä

Hallinto ja hankinnat kattaa laajan kirjon tukipalveluja. Hallinto ja hankinnat tuottaa kaupunkiorganisaatiolle sen tarvitsemat asianhallinta- ja arkistopalvelut, hallintopalvelut, juridiset palvelut, hankintatoimen palvelut, sopimushallinnan, tulostuspalvelut sekä postituspalvelut. Lisäksi kokonaisuuteen kuuluu kaupungintalolla toimiva yhteispalvelupiste, joka palvelee sekä kaupunkilaisia että kaupungin työntekijöitä erilaisten myynti- ja kassapalvelujen osalta.

Palvelu jakautuu palveluyksiköihin, joita ovat arkistopalvelut, hallintopalvelut, hankintapalvelut, pysäköinnin valvonta ja tulostuspalvelut. Palvelun organisaatiokaavio ja resurssit 1.1.2019 alkaen on esitetty alla olevassa kuvassa.



Kuva 26.

Toimintaympäristön muutokset

Toimintaympäristön muutoksista kaupungin organisaation uudistamisella on merkittävin vaikutus hallinto ja hankinnat kokonaisuuteen. Organisaatiouudistusta käynnistettäessä selkeänä lähtökohtana on ollut organisaation tukipalvelujen - erityisesti hallintopalvelujen - aiempaa vahvempi keskittäminen konsernipalveluihin.

Toimintaympäristön muista muutoksista merkittävimmät vaikutukset hallinnon ja hankintojen kokonaisuuteen on vapaaehtoisen sote-kuntayhtymän perustamisella. Sote-toimintojen irroittaminen

kaupunkiorganisaatiosta tuottaa arkistotoimelle lisätyötä liittyen arkistojen päättämiseen ja asiakirja-aineiston siirtoon. Lisäksi kaupunkiin jäävien sote-arkistojen hoito tulee järjestää, mikä vuoksi on jouduttu päivittämään sosiaali- ja terveydenhuollon arkistonmuodostussuunnitelma. Lisäksi sote-kuntayhtymän perustaminen on vaikuttanut sopimushallintaan: kaikki siirtyviin sote-palveluihin liittyvät sopimukset tulee siirtää kuntayhtymään, mikä työ on toteutettu kevään ja alkusyksyn 2018 välisenä aikana sopimushallinnan pienryhmän ja hypan hallintopalvelujen yhteistyönä.

Uuden organisaation valmistelu ja ehdotukset palvelun organisoinnista 1.1.2019 lukien

Valmistelu on toteutettu hallinto, hankinnat ja viestintä -alatyöryhmässä. Koska alatyöryhmä sisälsi heterogeenisen joukon palveluja, se päätti kokouksessaan jakautua ja työskennellä tarkastelujakson ajan pienryhmissä (asianhallinta- ja arkistopalvelut, hallintopalvelut, sopimushallinta, hankintapalvelut, juridiset palvelut).

Tässä luvussa esitettävä kuvaus hallinto ja hankinnat -palvelun organisoinnista perustuu alatyöryhmän ja sen alaisten pienryhmien tuotoksiin, jotka on käsitelty ja hyväksytty toukokuussa projektiryhmässä. Markkinoinnin ja viestinnän osuus käsitellään myöhemmin tässä luvussa.

Asianhallinta ja arkistopalvelut

Asianhallinta- ja arkistopalvelut sijoittuvat myös jatkossa konsernipalveluihin. Arkistopäällikkö vastaa asianhallinnasta ja arkistopalveluista. Arkistossa työskentelee 1.1.2019 alkaen yhteensä 6 työntekijää: arkistopäällikkö, arkistosihteri, tietopalvelusihteri ja kolme arkistonhoitotehtäviä hoitavaa toimistosihteriä (toimistosihterien työpiste on rakennusvalvonnan arkisto). Organisaatiomuutoksen myötä tapahtuu seuraavat henkilöstömuutokset: nykyisistä työntekijöistä siirtyy SOTE-kuntayhtymään vuoden 2019 alussa 2 potilasarkistonhoitajaa ja yksi toimi lakkaa eläköitymisen myötä. Tekystä siirtyy 1.1.2019 alkaen arkistopalveluihin 3 toimistosihterin (arkistonhoito) vakanssia.

Kaupungissa on ollut Uusi Kouvola -projektin aikana meneillään omana projektinaan sähköisen tiedonhallinnan ja siihen liittyvien tietojärjestelmien kehittäminen (ns. TOS/TOJ-projekti). TOS/TOJ-projektissa on huomioitu organisaatiomuutoksen vaikutukset ja näin ollen kaupungin asianhallinnan ja arkistotoimen tietojärjestelmät tulevat olemaan ajan tasalla 1.1.2019 alkaen.

Arkistotoimi vastaa kaupunginarkiston jäävän sote-aineiston hoitamisesta arkistonmuodostussuunnitelman mukaisesti 1.1.2019 lukien. Loppuvuoden 2018 aikana valmistuu pitemmän aikavälin kokonaissuunnitelma koskien fyysisiä arkistotiloja, niiden käyttöä ja aineiston sijoittumista.

Hallintopalvelut

Kaupunkiorganisaation hallintopalvelut keskitetään konsernipalveluihin 1.1.2019 alkaen ja vuoden 2019 alusta hallinto ja hankinnat -palvelu tuottaa toimialoille niiden tarvitsemat hallintopalvelut. Toimialojen hallintopalvelujen henkilöstö (hallintopalvelupäällikkö, lakimies, 5 hallintosihteriä ja 2 toimistosihteriä) siirtyvät toimialoilta konsernipalvelujen alaisuuteen. Lisäksi konsernipalvelujen sisällä tilapalvelujen hallintosihteri siirtyy hallinto ja hankinnat -palvelun alaisuuteen. Hallintopalvelujen yksikössä työskentelee 1.1.2019 lukien hallintojohtaja, 2 hallintopäällikköä, kaupunginlakimies, 1 johdon sihteri ja 10 hallintosihteriä, postittaja, lähetti ja palveluneuvoja. SOTE-kuntayhtymään siirtyy hypasta 2 hallintosihterin vakanssia.

Hallintopalvelut tuotetaan myös jatkossa fyysisesti lähellä substanssitoimialoja. Konsernipalveluissa kanslian esimiehenä jatkaa hallintojohtaja, joka vastaa konsernipalveluille tuotettavista hallintopalveluista. Nykyiset tekyn lakimiehen ja hypan hallintopalvelupäällikön vakanssit muutetaan hallintopäällikön vakansseiksi. Hallintopäälliköt vastaavat toimialoille tuotettavista hallintopalveluista: he toimivat toimialoilla hallinnon asiantuntijoina, ovat toimialan johtoryhmien jäseniä, koordinoivat valmistelua ja toimivat toimialan hallintotehtäviä hoitavien hallintosihteerien lähiesimiehinä. Hallintopalvelupäällikkö ja lakimies ovat jo tällä hetkellä toimialojensa joryjen jäseniä ja heidän funktionsa on viime kädessä huolehtia siitä, että toimialalla tehdään asiat hallinnollisesti oikein – olipa kyse sitten hallintoprosesseista, toimialan viranomaistoiminnasta tai hallintosihteerien hoitamista tehtävistä.

Hallintopalvelujen keskittäminen mahdollistaa toiminnan johtamisen ja kehittämisen uudella tavalla. Osaamisen ja toiminnan kehittäminen tapahtuu koordinoitusti, ja sijaistamiseen liittyvät asiat on helpompi hoitaa suuremmissa yksiköissä (toiminnan haavoittuvuus vähenee). Sähköisen tiedonhallinnan sekä sähköisen kokoushallinnan hyödyntäminen tulevat lähivuosina vaikuttaman suuresti hallintopalvelujen työprosesseihin, työn tekemisen tapoihin ja sitä kautta resurssitarpeeseen. Hallintopalvelujen työn organisointia tullaan kehittämään voimakkaasti lähivuosina 2019 – 2020, ja uusien toimintamallien myötä resurssitarve tulee vähenemään, mikä tulee huomioida esim. tulevien eläköitymisen ennakoinnissa.

Hallintopalvelujen prosessit on esitetty alla olevassa kuvassa.



Kuva 27.

Juridiset palvelut

Juridisia palvelujan organisaatiossa antavat tällä hetkellä kaupunginlakimies ja tekyn lakimies. Juridiset palvelut keskittyvät vuoden 2019 alusta lukien konsernipalveluihin, mistä syntyy selkeitä synergiahyötyjä: keskinäinen konsultointi mahdollistuu nykyistä joustavammin ja osaamisen jakaminen sekä työn koordinointi helpottuvat. Juridisia tehtäviä hoitavien lakimiesten näkökulmasta työskentely samassa työyksikössä mahdollistaa ammatillisen vertaistuen. Lisäksi esitetty malli mahdollistaa ruuhkatilanteissa työn jakamisen ja sijaistamista koskeva asetelma selkiytyy huomattavasti nykyisestä. Kokonaisuudessaan juridisten palvelujen toimintavarmuus kasvaa verrattuna nykytilaan. Juridisia palveluja käyttävien kaupungin työntekijöiden näkökulmasta juridisten palvelujen käyttökynnys laskee, kun organisaatiossa on selkeästi ko. palveluja tarjoava oma yksikkönsä. Hallinnollisesti em. työntekijät sijoittuvat hallintopalveluihin.

Pysäköinninvalvonta

Projektin aikana on käyty läpi myös pysäköinninvalvonnan organisatorista sijoittumista koskeva kysymys. Tekyn taholta nousi esille ajatus pysäköinninvalvonnan siirtämisestä tekyn alaisuuteen. Asia on analysoitu pienryhmässä ja tässä yhteydessä on selvitetty pysäköinninvalvonnan ja tekyn alaisen liikennemerkkien asettelusta vastaavan tahon (liikenneinsinööri, tiemestari) tehtävät sekä näiden viranomaisten välinen työnjako. Lisäksi on selvitetty em. tahojen välistä vuorovaikutusta ja tietojenvaihtoa. On myös käyty läpi pysäköinninvalvonnan juridisia lähtökohtia, työn organisaatiota ja johtamisjärjestelmää, sekä tarkasteltu pysäköinninvalvonnan toimintavolyymiä ja vertailtu pysäköinninvalvonnan organisatorista sijoittumista muissa kunnissa.

Analyysin tehneet pienryhmän näkemys on, että pysäköinninvalvonnan siirtämisellä konsernipalveluista tekyy ei saavutettaisi niitä hyötyjä, joita asiaa ehdotettaessa on oletettu. Kyseessä kaksi eri viranomaista: toinen päättää pysäköintiä koskevien liikennemerkkien sijoittelusta, toinen valvoo että kuntalaiset noudattavat pysäköintiä koskevia liikennemerkkejä. Pysäköinninvalvonnan esimiehenä toimii kaupunginlakimies ja yksikössä työskentelee 3 pysäköinnintarkastajaa.

Hankintapalvelut

Hankintapalvelut sijoittuu 1.1.2019 lukien organisatorisesti konsernihallintoon. Hankintapalvelut organisoidaan vuoden 2019 alusta ns. tiiviisti keskitetyn toimintamallin mukaisesti. Tällöin hankintojen johtaminen ja kilpailutusten tekeminen tapahtuu nykyistä keskitetympään konsernipalveluissa. Hankintapalvelut hoitaa kaikki kilpailutukset lukuun ottamatta urakoita, joiden kilpailutukset jatkuvat tilapalveluissa sekä tekniikka- ja ympäristöpalveluissa. Pienhankintojen kilpailutus siirretään toimialoilta kokonaan konsernipalvelujen hankintapalveluille, mikä on suurin muutos nykyiseen toimintamalliin verrattuna. Hankintapalvelujen resurssit ovat: hankintapäällikkö ja 3 hankinta-asiantuntijaa. Organisaatiouudistuksen yhteydessä ei henkilöresurssissa ei tapahdu muutoksia.

Hankintapalvelujen keskittäminen arvioidaan edistävän hankintaprosessien laatua ja myös parantavan organisaation hankintaosaamisen tasoa. Lisäksi sen arvioidaan mahdollistavan hankintojen suunnitteluun panostamisen nykyistä paremmin, lisäävän hankintaratkaisujen strategista vaikuttavuutta, lisäävän hankintojen dokumentoinnin hallittavuutta sekä mahdollistavan ja helpottavan uusien hankintamenetelmien käyttöä.

Tulostuspalvelut

Tulostuspalvelujen toimintamallin ja järjestämistavan osalta tehdään oma erillinen selvityksensä loppuvuoden 2018 aikana. Vuoden 2019 alussa yksikössä työskentelee tulostuspalvelun päällikkö ja 3 digitaalitulostajaa.

5.4. Tietohallinto

Tietohallinnon perustehtävä

Tietohallinnon perustehtävänä on kehittää, ylläpitää ja varmistaa tietojen käsittelyä, tietovarantojen yhteentoimivuutta, toteuttaa tietotekniikka- ja tietohallintopalvelujen hankintaa ja varmistaa tietotoimintojen turvallisuutta ja taloudellisuutta.

Tietohallinnon nykytila

Julkisen hallinnon tietohallinnon yhteisestä ohjauksesta vastaa valtiovarainministeriössä toimiva JulkICT-osasto. Valtiovarainministeriön tukena ja julkisen hallinnon viranomaisten yhteistyöelimenä toimii julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta JUHTA.

Kouvolassa Tietohallinto on keskitetty konsernipalveluiden toiminnanohjauksen palveluketjuun. Palvelunjohtajana on tietohallintojohtaja. Hyvinvointipalvelujen tietopalveluissa tuotetaan hyvinvointivointipalveluiden tietosuojan asiantuntijapalveluita ja sovellusasiantuntijapalveluita kattaaen sote- ja opetustoimen tietojärjestelmät, sekä palveluseteli- ja ostopalvelujärjestelmän. Tietopalvelupäällikkö toimii tietopalveluiden esimiehenä.

Tietohallinto hoitaa Microsoftin ja Adoben lisenssienhallinnan seuraavien tytäryhtiöiden puolesta: Kinno, Kouvolan Asunnot ja Kouvolan Vesi.

Tietohallinnon henkilöstö vuonna 2018:

- tietohallintojohtaja 1 htv
- tietohallintopäällikkö 1 htv
- tietosuojavastaava 1 htv (aloitti toukokuussa 2018)
- tietohallintokoordinaattori 1,6 htv
- tietohallinnon erityisasiantuntija 1 htv (määräaikainen).

Tietohallinnon johtamisjärjestelmän osana toimii tietohallinnon ohjausryhmä, jonka muodostavat toimialojen johtavat viranhaltijat, tai toimialan nimeämät edustajat. Tietohallinnon ohjausryhmä tehtävänä on johtaa ja kehittää tietohallintoa Kouvolan kaupungissa, varmistaa kaupungin tietohallinnon ja tietohallinto-osaamisen kehittämisen kaupungin palvelujen, toiminnan tarpeiden ja toimintaympäristön muutosten pohjalta hallitusti, varmistaa sovittujen ratkaisujen ja mallien viemisen käytäntöön, vastata tietohallintotyön tarkoituksenmukaisesta organisoinnista, seurata julkisen hallinnon ja kansallisten kohdealueiden keskeisiä muutostekijöitä ja sidosarkkitehtuureja jatkuvasti sekä arvioida niiden vaikutusta kaupungin tietohallinnon johtamiseen.

Tietohallinnon toimintaympäristön muutos

Tietohallinnon toimintaympäristöön vaikuttavat kansalliset reformit, lainsäädännön muutokset, digitalisaatio ja tietoturva- ja tietoturvaympäristön muutokset.

Hyvinvointipalvelujen soten sovelluspalvelut siirtyvät Kymsoteen. Palveluseteli- ja ostopalvelujärjestelmä jää kaupungin käyttöön ja palvelun tuottamisen kehitys- ja ylläpitoresurssit siirtyvät euroineen ja henkilöineen tietohallintoon.

Hallinnon työasemista Kymsotelle siirtyy syyskuussa tehdyn arvion pohjalta noin 1300 työasemaa. Siirtyvät menot muodostuvat leasingkustannuksista ja tietoliikennekustannuksista. Kymijoen ICT:n Kouvolan laskutuksesta siirtyy menoina noin 1,3 miljoonaa euroa Kymsotelle. Kymsoten ja Kymijoen ICT:n palvelusopimusneuvottelut ovat loppuraporttia kirjoitettaessa vielä kesken. Summat tarkentuvat loppuvuoden aikana toimintamallien tarkentuessa. Kuntien ICT- kustannukset eivät skaalaudu volyyminen suhteessa alaspäin. Tulevaisuudessa on panostettava erityisesti yhteentoimivan ja kustannustehokkaan infran suunnitteluun ja toteuttamiseen (tietoliikenne, palvelinympäristö).

Tietohallinnon tekemisen kohteena ei ole ainoastaan tietojärjestelmät, vaan tulevaisuudessa entistä merkittävemmän roolin saa tieto ja tiedon hallinta, sekä digitalisaatio.

Kansallinen YTI – Yhteinen ja yhteentoimiva tieto sekä tiedon hallinnan yhteistoimintamalli-hankkeen mukaan julkisen hallinnon yhteisesti käytettävät tietomääritykset, tiedon yhteentoimivuuden määrittely sekä näiden hallinta ja ylläpito on tarkoituksenmukaista järjestää yhteisen ja avoimen alustan ja ekosysteemin avulla (kansallinen metatietoalusta). Hankkeeseen liittyy säädöstarpeita, jotka toteutuessaan vaikuttavat kunnan velvoitteisiin. Säädöstarpeena on mainittu muun muassa yleinen kuvausvelvoite ja siihen liittyvät vastuut (kontekstissa tietovirrat, tiedonsiirto). Tähän liittyy myös lausunnolla oleva tiedon hallinnan yleislaki. Kuvausvelvoite tarkoittaa entistä tarkempaa tietoarkkitehtuurin kuvaamista: tietovirrat ja rajapinnat, sekä tiedon siirto.

Digitaalisuus muuttaa yhteiskuntaa ja sen toimintamalleja. Palvelujen digitalisoituessa ja monipuolistuessa edellytetään myös tietoturvalta ennakoivampaa toimintatapaa. Tietoturvaloukkaukset kehittyvät yleisen teknologian ja palveluiden kehityksen myötä. Kybervakoilu on digitalisoituneessa yhteiskunnassa kasvava haaste. Älypuhelimet ja niiden sovellukset ovat suosittuja vakoilukohteita, samoin sosiaaliset verkostot ja vuorovaikutus kiinnostavat. Tieto on yhä enenevässä määrin organisaatioiden tärkeintä pääomaa. Avoin data toimii perustana monille julkisille palveluille ja luo paljon mahdollisuuksia, mutta voi toimia hyvänä tietokanavana myös vakoilutarkoituksiin.

Tulevaisuudessa tietoturvakäytännöt eivät voi perustua yksittäisten henkilöiden tietämykseen, vaan tietoturva on sisään rakennettava prosesseihin. Viestintäviraston mukaan vuonna 2017 sähköpostin liitetiedostot olivat ylivoimaisesti suosituin tapa levittää haittaohjelmia.

Loppuraporttia kirjoitettaessa on lausunnolla luonnos hallituksen esitykseksi eduskunnalle laiksi julkisen hallinnon tiedonhallinnasta sekä eräksi siihen liittyviksi laeiksi. Uuden lain myötä on tavoitteena uudistaa julkisen hallinnon tietoturvallisuutta koskevat velvoitteet. Tietoturvasäännökset on tarkoitus ulottaa kattamaan laintasoisena myös kuntia. Digitaalisen turvallisuuden kehittäminen on edellytys kaupungin toimintojen ja palveluiden laadulle ja turvallisuudelle, tehokkuudella ja avoimuudelle, sidosryhmien ja kuntalaisten luottamukselle hallinnon toimintaan sekä kuntalaisten ja yhteisöjen eduille ja oikeuksille.

Valtioneuvoston julkaiseman (3/2017) *Julkishallinnon digitalisaatio – tuottavuus ja hyötyjen mittaaminen* selvityksen mukaan julkishallinnon digitalisaatio jakautuu julkispalvelujen tuomiseen kansalaisten käyttöön digitaalisessa muodossa ja hallinnon sekä palvelujen omien prosessien kehittämiseen digitalisaation avulla. Tällä on merkitystä sekä niiden kautta saavutettavissa olevien hyötyjen että toteutuksen mittaroinnin kannalta. Kansalaisten digitaalisten palvelujen saatavuuden lisääminen ei välttämättä pyri palvelua tuottavan yksikön tuottavuuden parantamiseen, kun toimintatapojen kehittämisessä yleensä on kysymys juuri siitä. Toisaalta palvelujen siirtäminen digitaalisiksi saattaa olla juuri se väline, jolla toimintatapoja voidaan kehittää ja tuottavuushyötyjä saavuttaa, kuten esimerkiksi verohallinto on tehnyt.

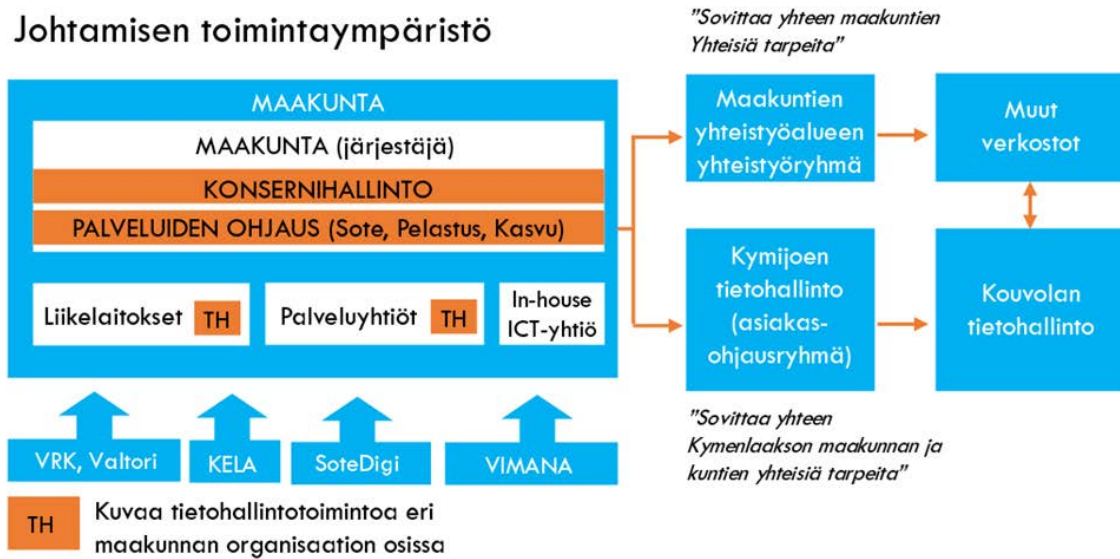
Edellä mainitut toimintaympäristön muutokset vaikuttavat siihen, että tietohallinnon rooli ja tehtävät painottuvat jatkossa seuraavien alueiden ohjaamiseen ja koordinointiin:

- yhtenäinen digitaalinen infrastruktuuri
- digitaalinen turvallisuus
- täysimääräinen digitalisointi – ihminen keskellä

- tietovirrat, tiedonsiirto, data
- hallinnon yhteistyö
- tietohallinto ja ICT-palvelut.

Ohjauksen ja koordinoinnin edellytyksenä on tulevaisuudessakin keskitetty tietohallinto. Koordinointia on edelleen yhtenäistettävä ja samaan aikaan hallinnon yhteistyötä kehitettävä. Yhdyspintatyöhön on panostettava, sillä yhteisillä ja yhteentoimivilla ratkaisuilla on mahdollista saavuttaa kustannushyötyjä.

Sote- ja maakuntauudistuksen toteutuminen muuttaa myös tietohallinnon yhdyspintoja. Alla on kuvattu muutoksen jälkeinen tietohallinnon johtamisen ympäristö.



Kuva 28. Tietohallinnon johtamisen toimintaympäristö sote- ja maku-uudistuksen jälkeen.

Tietohallinnon toimintamallit

Tietohallinnon ohjausryhmän ja Uusi Kouvola projektin ohjauksessa on tuotettu suunnittelun, ohjauksen, toimeenpanon ja koordinoinnin toimintamalleja. Kymijoen tietohallinto -ryhmän ja Kymijoen ICT:n kanssa on kehitetty yhdyspintatyön toimintamalleja.

Seuraavat toimintamallit on hyväksytty tietohallinnon ohjausryhmässä:

- kokonaisarkkitehtuurin ohjausmalli
- kokonaisarkkitehtuuriperiaatteet
- ketterien kokeilujen toimintamalli.

Seuraavat toimintamallit esitetään hyväksyttäväksi syksyn 2018 aikana:

- hankintojen ohjausmalli.

Kehittämisessä kokonaisuuden hallinta varmistaa halutut tulokset



Kouvola

Kuva 29. Kokonaisuuden hallinta.

Kokonaisuuden hallintaa ohjaavat Kouvolan strategiasta johdetut priorisoidut periaatteet:

1. Tähtää nykyistä parempaan uudistaen toimintaa (digi)teknologian avulla
2. Kehitä palvelut asiakaslähtöisesti
3. Varmista tietojen hyödynnettävyys ja yhdenmukaisuus
4. Huomioi kaupungin kokonaisuus ja vältä päällekkäisyyksiä
5. Varmista tietojärjestelmien yhteentoimivuus, joustavuus ja liitettävyys
6. Huolehdi ICT-ratkaisujen tietosuojasta ja tietoturvallisuudesta
7. Huomioi sote- ja maakuntaudistus kehittämistoiminnassa.

Tietohallinnon palvelut, prosessit ja resurssit (osana TA, TS 2019-2021)



Kuva 30. Tietohallinnon palvelut ja prosessit rakentuvat kuvan peruspilareiden varaan.

Tietohallinnon palvelut:

- asiantuntijapalvelut
- tietojärjestelmäpalvelut
- asiakaspalvelu- ja tuki
- Ict- projektipalvelut
- Ict- infrastruktuuripalvelut
- uudet palvelut.

Tietohallinto tukee toimialojen ja palveluiden palvelutarpeita koordinoimalla digitalisaatiota muun muassa luomalla yhteisiä digitalisoinnin malleja, osallistumalla suunnitteluun ja määrittelyyn, sekä tarjoamalla ja tukemalla yhteisten ratkaisualustojen käyttöönottoa.



Kuva 31. Tietohallinnon prosessit ja johdettavat osakokonaisuudet.

Tietohallinto jatkaa syksyn 2018 aikana prosessien ja osakokonaisuuksien työstämistä tietohallinnon ohjausryhmän ohjauksessa. Tietohallinnon toimintamallit (esitely aiemmin) linkittyvät prosesseihin esimerkkinä kokonaisarkkitehtuurin ohjausmalli ja kokeilujen toimintamalli.

Tietohallinnon henkilöresurssit TA 2019

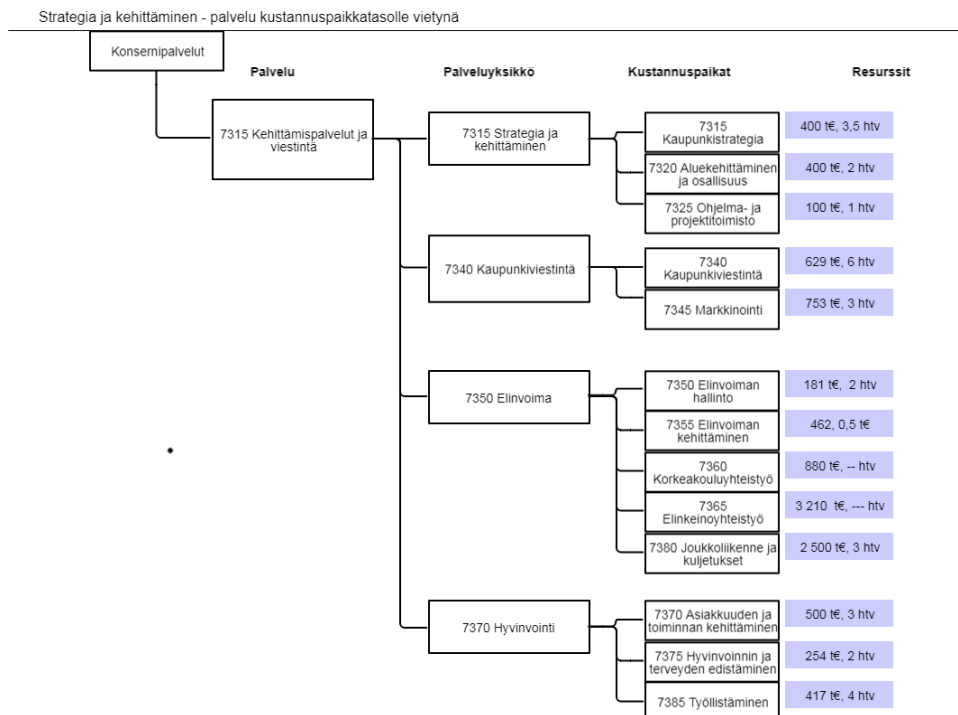
Vuonna 2018 tietohallinnossa on 6 vakanssia ja 1 määräaikainen. Vuonna 2019 6 vakanssia + hyvinvointipalveluista euroineen, tehtävineen ja henkilöineen siirtyvä kehittämissuunnittelija, yhteensä 7 vakanssia. Muutokset on kuvattu TA2019 henkilöstösuunnitelmassa.

- tietohallintojohtaja 1 htv
- tietohallintopäällikkö 1 htv
- digikoordinaattori 1 htv (eläköitymisen myötä tehtävä- ja nimikemuutos)
- tietosuojavastaava 1 htv
- tietohallintokoordinaattori (sote- ja maku-uudistuksesta johtuva mahdollinen tehtävä- ja nimikemuutos toisen koordinaattorin osalta) 2 htv
- kehittämissuunnittelija 1 htv (PSOP).

5.5. Kehittämispalvelut ja viestintä

Kehittämispalvelut ja viestintä palvelu toimii keskeisenä resurssina kaupunkistrategian toteuttamisessa verkostojohtamisen kautta. Työstä vastaa strategiajohtaja, joka toimii palvelun esimiehenä.

Yksikkö muodostaa poikkihallinnollisen strategiaohjauksen tuki- ja valmisteluosaston. Palvelun rakenne esitetään kuvassa 33. Kunkin palveluyksikkö esitellään seuraavissa kohdissa lyhyesti, niistä esitellään yksikön missio ja tehtävät.



Kuva 32. Kehittämispalvelut ja viestintä tukee strategiaohjausta ja tuottaa sen tarvitsemää tukea.

Konsernipalveluihin sijoittuva kehittämisspalvelut ja viestintä vastaa keskitetysti kaupungin strategisten ohjelmien ohjaamisen tuesta sekä tavoitevalmistelun ja toteuttamisen tuesta.

Kehittämissyksiköllä on 4 palveluyksikköä (suluissa alakohdat):

- Strategia ja kehittäminen (strategiatyö, aluekehitys ja aluepalvelumalli, projekti- ja ohjelmamalli)
- Kaupunkiviestintä (viestintä ja markkinointi).
- Elinvoima (elinvoimatiimi, elinvoiman kehittäminen, korkeakouluyhteistyö ja elinkeinoyhteistyö, joukkoliikenne)
- Hyvinvointi, hyvinvointitiimi, (hyvinvointitiimi, hyte, työllistämisen edistäminen, asiakkuuden ja toiminnan kehittäminen)

Strategia ja kehittäminen

Strategia- ja kehittäminen palveluyksikön tehtävänä on strategian valmistelu, laadinta, toteuttamismekanismien kehittäminen, seuranta ja arviointi. Tehtäviin kuuluu strategian ja ohjelman seurantaraportointi.

Tehtävänä on myös valmistella Elinvoiman kasvu -strategiaohjelma, tukea sen toteuttamista, sekä seurata ja arvioida toteutumista. Uuden kaupunkistrategian elinvoimatavoitteena on yritysverkoston käynnistäminen. Yritysverkoston tarkoituksena on yhteisten elinkeinopoliittisten tavoitteiden laadinta, toteutus ja seuranta Elinvoiman kasvu -ohjelman Elinkeinokehitys -osaan. Tulevaisuudessa yritysverkoston toiminta edellyttää yhteistä toiminta-alustaa, ja teknisiä viestintäalustoja. Lisäksi:

- Elinvoiman kasvuun kuuluu kustannuspaikan vahva rooli korkeakoulutoiminnan uusien avausten käynnistämässä.
- Elinvoiman kehittämisessä kustannuspaikan rooli on koordinoita Asuminen ja ympäristö -toimialan avulla sidosryhmien yhteistä maankäytön toteuttamisohjelmaa.

Elinvoiman kasvu -ohjelmaan sisältyy kaupunkistrategian päämäärä Statuksen kasvu. Tehtävänä on luoda verkostoja, jotka vahvistavat identiteettiä ja osallisuutta:

- Suunnittelukaudella laaditaan Kouvolan sisäinen 'Reilun kaupan kaupunki' -verkosto, ja käynnistetään sitä koskeva verkostotyö.
- Kouvolan statusta kasvatetaan eurooppalaisena, tasa-arvoisena kaupunkina laatimalla palveluiden tuottajien kanssa yhteinen tasa-arvosuunnitelma.

Tämä edellyttää vahvaa vuorovaikutusosaamista ja -resurssia, sekä erilaisten yhteistoimintaa tukevien toiminta- ja teknologia-alustojen innovatiivista käyttöönottoa.

Kaupunkistrategia – kustannuspaikan tehtävät (3 hlöä):

- Toimintaympäristöanalyysi
- Ennakointi ja tilastot
- Kaupunkistrategian laadinta
- Kaupunkistrategian jalkautus taloussuunnittelu ja talousarviokaudelle
- Strategiatyön menetelmät
- Elinvoiman kasvu -ohjelman estra (mukaanl. alakohtien estra)
- Maankäytön toteuttamisohjelman estra
- Status-kasvu -osan estra
- Kouvola -Reilun kaupan kaupunki -estra
- Tasa-arvosuunnitelma -estra
- Strateginen verkostonhallinta ja verkostotyön menetelmät.

Aluekehittämisen ja osallisuuden tehtävänä on alueaktiivisuuden ja -yhteistoiminnan kehittäminen, sekä alueverkoston luominen ja ylläpito. Alueitoimikunnat osallistuvat kaupungin johdolla yhteisten aluesuunnitelmien laadintaan, päivittämiseen ja ylläpitoon sekä seurantaraportointiin. Kustannuspaikka tukee osallistavaa palveluverkkosuunnittelua alueella palvelutarpeiden kartoituksessa ja ratkaisuehdotusten ennakoarvioinnissa. Alueitoimikunnat ovat keskeisiä verkostotoimijoita omaleimaisten, vetovoimaisten alueiden kehittämisessä.

Aluekehittäminen ja osallisuus – kustannuspaikan tehtävät (1+1 hlöä):

- Aluekehittämismallin käyttöönotto
- Kansalaisaktiivisuuden tuki
- Järjestöjen ja asukkaiden linkittäminen osallistamisprosesseihin
- Yritteliäisyyden kehittämisen tuki
- Monipalvelupisteiden järjestäminen ja resursointi
- Imagoa ja statusta nostava verkostotoiminta
- Osallisuusmallin laadinta ja jalkautus
- Reilun kaupan statuksen –verkostotyö
- Yhteisön tasa-arvosuunnitelman laadinta ja jalkautus.

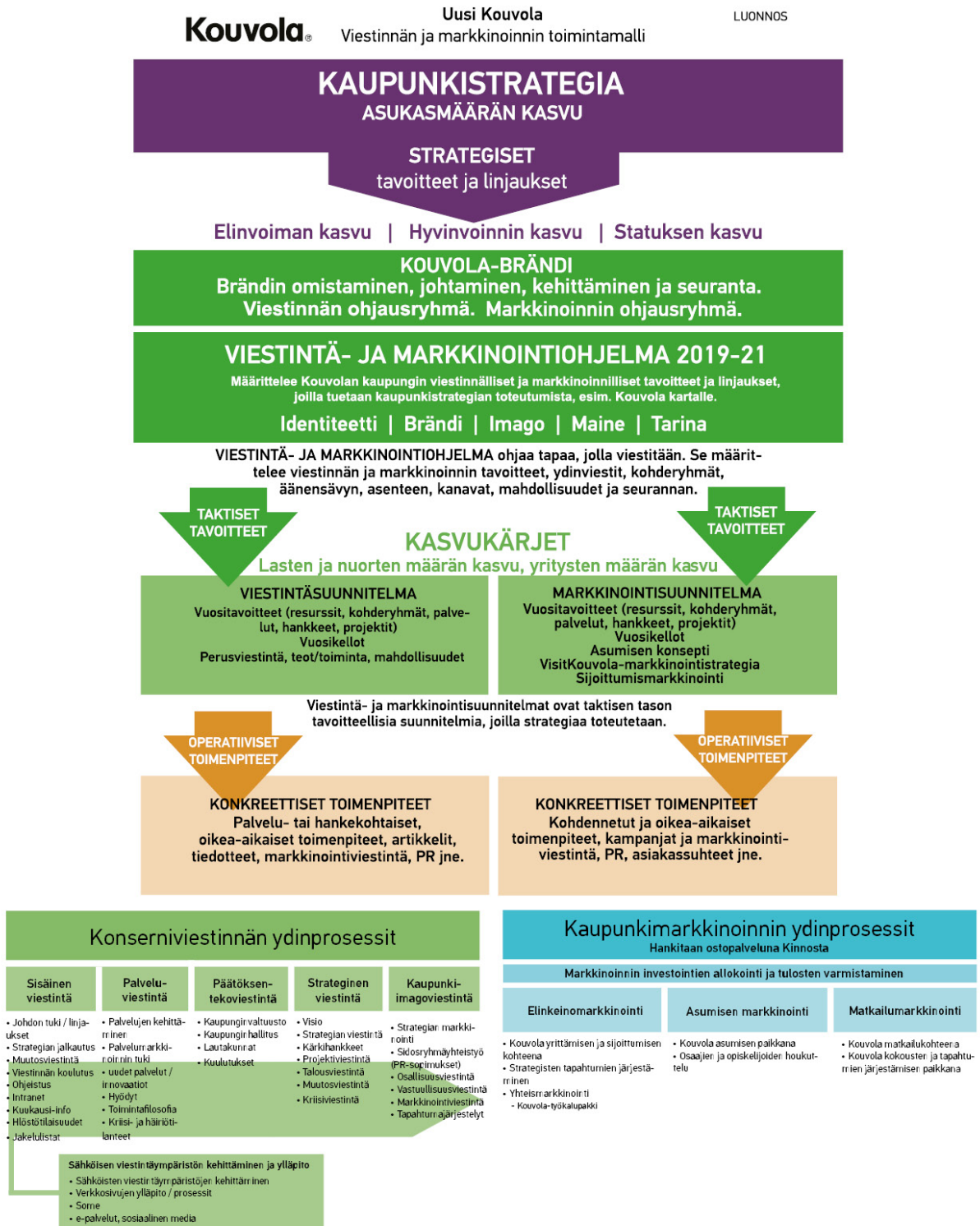
Ohjelma- ja projektitoimiston tehtävänä on varmistaa kaupungin ohjelma- ja projektihallintamenetelmien käyttöönotto.

Ohjelma- ja projektitoimisto – kustannuspaikan tehtävät (1 hlö):

- Strategiaohjauksen menetelmätuki
- Strategiaohjelmien päivittämisen tuki
- Ohjelmien ohjaus-, työ- ja projektiryhmien tuki
- Rahoituslähteet ja -menetelmät kärkihankkeiden rahoituksessa
- Ohjelma- ja projektinhallinnan menetelmät ja tuki.

Lisäksi tehtävänä on strategisen paikkatiedon kehittäminen muun muassa maankäytön toteuttamisohjelman koordinoimiseksi ja Kouvola kartalle -strategiatavoitteen toteuttamiseksi. Paikkatiedon mahdollisuudet otetaan huomioon kaikessa strategiatoteutuksessa ja kehittämisessä sekä strategian edellyttämä verkostojohtamisen avustaminen kaikissa yksiköissä. Kehittämisen tukeen on lisätty 50 % työaika paikkatietokoordinaattorille.

Viestintä ja markkinointi



Kuva 33.

Kaupungin viestintäyksikkö organisoituu uudella tavalla: viestintä sijoittuu uudessa organisaatiossa konsernipalveluissa kehittämisspalveluihin nykyisen hallintoyksikön sijasta. Kaupungin viestinnän ydinprosessit on kuvattu ja tullaan uudistamaan alla olevan mukaisesti vastaamaan uuden organisaation tarpeita. Kaupunkimarkkinointi keskitetään pääosin kaupungin

omistamaan elinkeinoyhtiö Kinnoon. Viestintää ja markkinointia ohjaamaan perustetaan kaupunginjohtajan vetämä viestinnän ja markkinoinnin ohjausryhmä.

Elinvoima

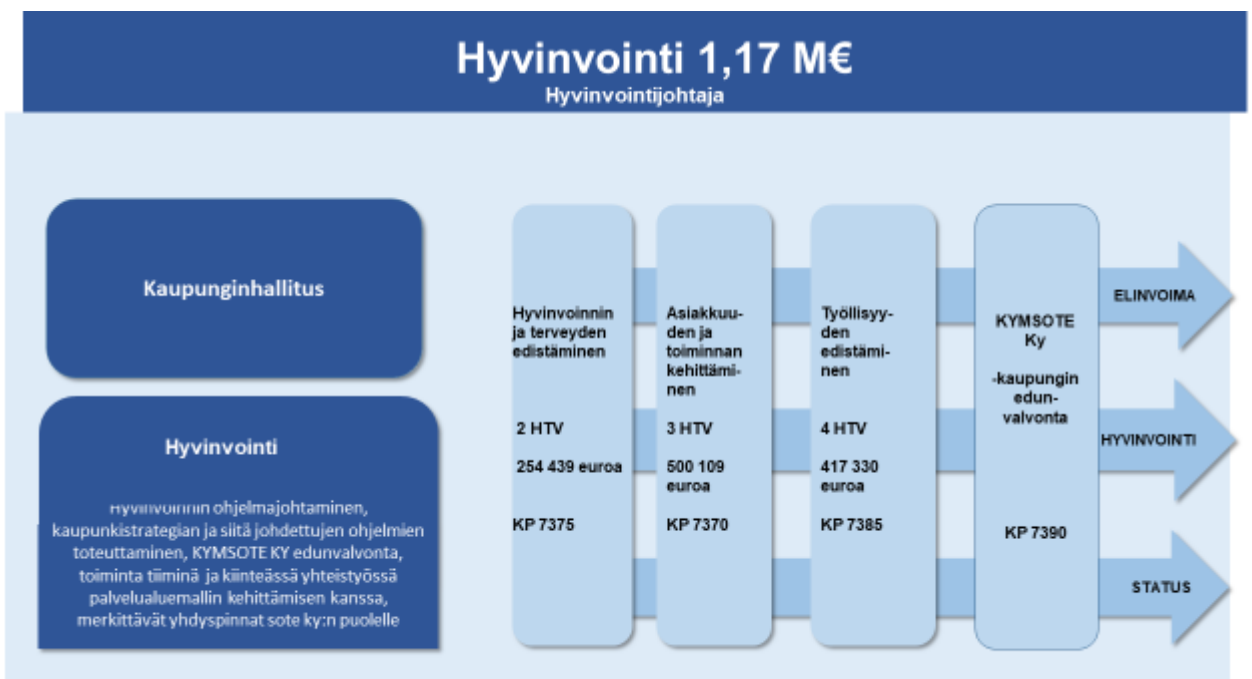
Kuvataan palveluyksikön missio, yleispiirteiset tehtävät, tehtävälista ja henkilöresurssin suuruus:

- strateginen kaupunkikehitys, kaupungin elinvoiman kehittäminen, edunvalvonta ja kaupungin kehitysyhtiön omistajaohjaus sekä osaltaan kaupungin eri toimialojen sekä kaupungin kehitysyhtiön strateginen ohjaus
- liikennejärjestelmän, joukkoliikenteen ja infrastruktuurin sekä aluerakenteen strateginen kehittäminen
- kaupungin korkeakoulu- ja oppilaitos- ja yrittäjäyhteistyö eri muodoissa
- EU-hanke- ja kansainvälinen yhteistyö
- strategisen kaupunkikehityksen verkostoyhteistyö
- kotimainen ja kansainvälinen sidosryhmäyhteistyö.

Hyvinvointi

Kuvataan palveluyksikön missio, yleispiirteiset tehtävät, tehtävälista ja henkilöresurssin suuruus.

Hyvinvointijohtajan tukena ohjelman projektien laadinnassa ja arvioinnissa sekä raportoinnissa toimii hyvinvointitiimi. Hyvinvointitiimi sisältyy 1.1.2019 lukien hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen kokonaisuus, asiakkaan/ kuntalaisen osallisuutta tukevan toimintamallin vahvistaminen ja työllisyyden edistäminen. Hyvinvointijohtaja toimii em. kokonaisuuden esimiehenä ja johtamistasoa on yksi. Hyvinvointijohtajan vastuualueeseen sisältyy sosiaali- ja terveystalouden kuntayhtymän osalta kaupungin edunvalvonta.



28.9.2018

2

Kuva 34.

5.6. Tilapalvelut

Perustehtävä

Tilapalvelut huolehtii Kouvolan toimitilakäyttäjien tyytyväisyydestä ja vastuullaan olevan toimitilavarallisuuden suunnitelmallisesta kehittämisestä ja hoidosta elinkaariajattelun pohjalta sekä vastaa omaisuusmassan arvon säilymisestä.

Tilapalvelut vastaa kaupungin suoraan omistaman rakennusomaisuuden kehittämisestä, ylläpidosta sekä vuokrausteesta. Tilapalvelut hoitaa keskitetysti toimitilojen välivuokrauksen sekä toimii koko konsernin kiinteistöasioiden asiantuntijana.

Tilapalvelut vastaa kaupungin investointi- ja perusparannusohjelmien sekä elinkeinotoimen investointiohjelmiin sisältyvien kohteiden rakennuttamisesta kaupunginvaltuuston hyväksymän strategian mukaisesti.

Tilapalveluiden hallinnoimia rakennuksia on 530, yhteensä 525 000 k-m².

Toimintaympäristön muutokset

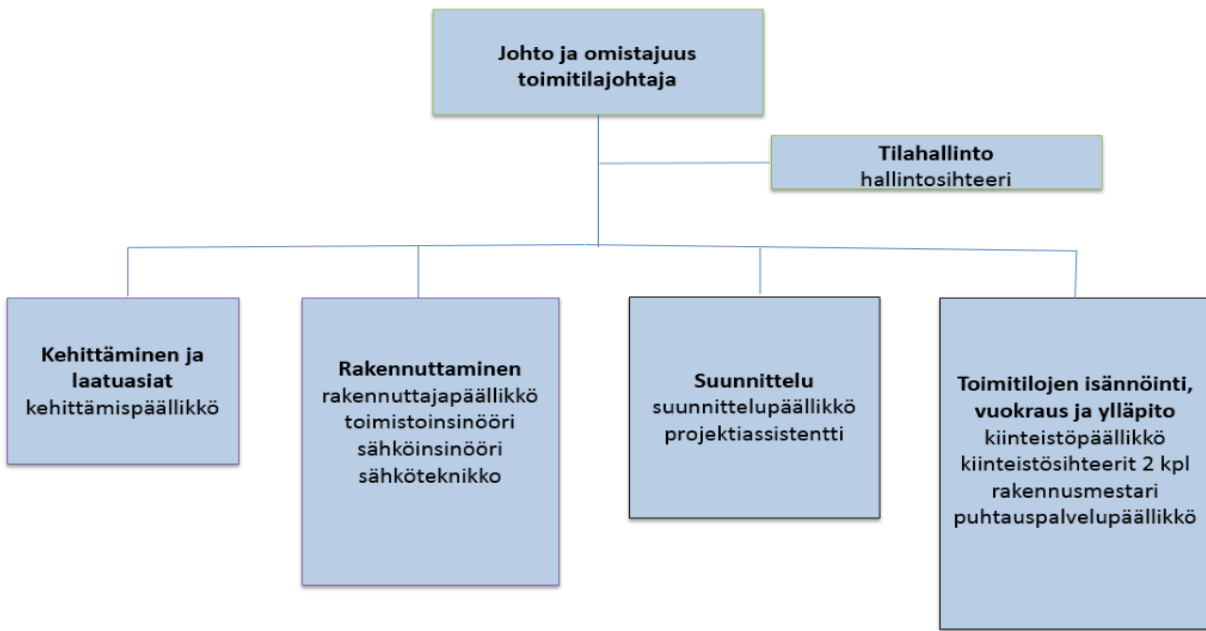
Tilapalveluiden osalta toimintaympäristö muuttuu yhä enemmän tilaajaorganisaation ja asiantuntijuuden suuntaan ja myös sote-ratkaisut aiheuttavat muutoksia. Lähitulevaisuudessa kaupungin rakennusinvestoinnit lisääntyvät huomattavasti mm. koulujen useat uudisrakennukset ja peruskorjaukset sekä teatterin ja kirjaston peruskorjaukset. Myös liikuntapaikkojen kuten uimahallien ja jäähallien korjaukset ovat ajankohtaisia seuraavien kymmenen vuoden aikana. Sote-ratkaisujen (sisältäen sote-kuntayhtymän) takia kaupungin tilakannasta siirtyy ulosvuokraukseen aluksi kunta-yhtymälle ja lopulta maakunnalle 71 rakennusta eli 105 000 htm² n. 20% tilakannasta. Tilojen ulosvuokraus lisää Tilapalvelujen työtä sopimushallinnan takia.

'Muuttuvan toimintaympäristön lisäksi on nähty tarpeelliseksi kehittää Tilapalvelujen toimintaa sisäisesti. Tietojärjestelmät ovat hajanaiset. Tietoja on useissa järjestelmissä ja toimintaa ohjaavia järjestelmiä ei ole. Tilapalveluissa on tehty kehitysohjelma vuoden 2019 loppuun, johon mennessä yhtenäistetään kiinteistö-, ylläpito- ja vuokraustiedot sekä siirrytään yhteen järjestelmätoimittajaan. Rakennuttamiseen hankitaan toiminnanohjausjärjestelmä ja organisaatiota madalletaan poistamalla väliesimiestaso ja siirtymällä toiminnallisiin ryhmiin.

Nykyiset resurssit ja organisaatio

Kaupungin yhdistyessä tilapalvelujen (tilaliikelaitoksen) palveluksessa oli 22 henkilöä ja tällä hetkellä 16. Vähennystä on siis tapahtunut lähes 30 %. Nyt on saavutettu toiminnan suhteen henkilöstön raja, jota pienemmällä määrällä perustehtävää ei voida enää suorittaa. Nykyorganisaatio on kuvattu seuraavassa kaaviossa (kuva 35).

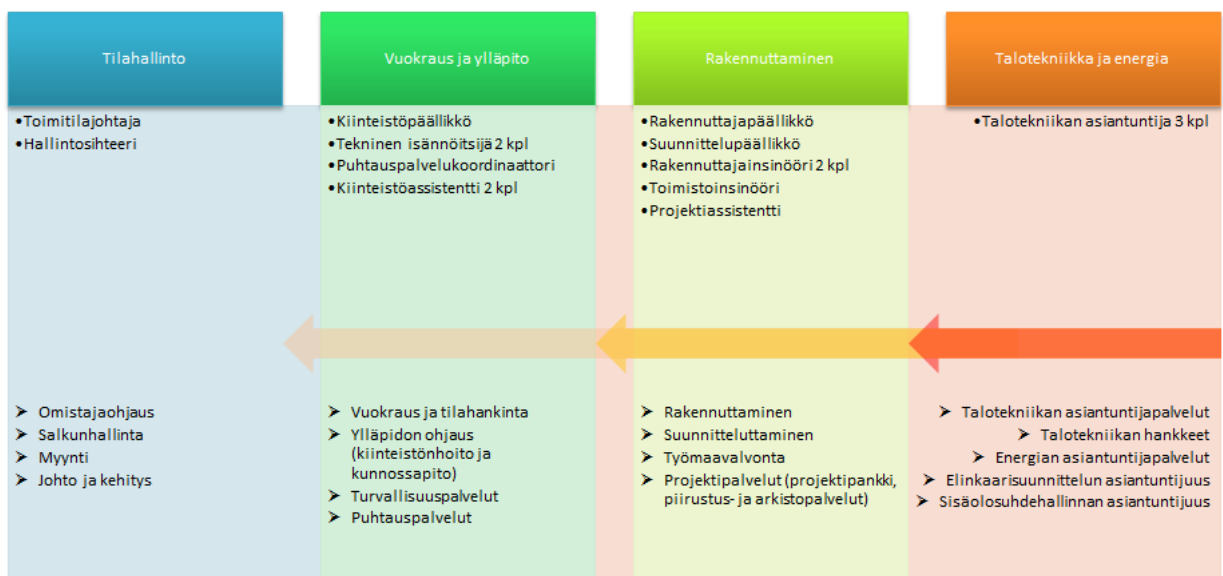
Tilapalvelut



Kuva 35.

Resurssit ja organisaatio vuonna 2019

2018 on eläköitynyt 3 henkilöä ja tilalle on palkattu 3 henkilöä. Lisäksi olisi suuri tarve kokoaikaiselle talotekniikan (LVIA) asiantuntijalle, jonka tehtäviin kuuluisi myös sisäolosuhteiden hallinta (sisäilmaryhmät- ja toimenpiteet). Linjaorganisaatiosta luovutaan ja siirrytään palveluryhmiin. Suunnitteluttaminen siirtyy osaksi rakennuttamista, kuten se yleensä onkin. Kehittämisestä yksittäisenä palveluna luovutaan ja kehittäminen tapahtuu projekteina tarpeen mukaan. Tilapalvelujen johtaja toimii kaikkien esimiehenä. Vanhanaikaisia tehtävänimikkeitä kuten rakennusmestari tai sähkötekniikko, jotka ovat ammattinimikkeitä, tullaan uudistamaan kuvaamaan paremmin nykyisiä tehtäviä. Alla on kuvattu organisaatio vuoden 2019 alusta.



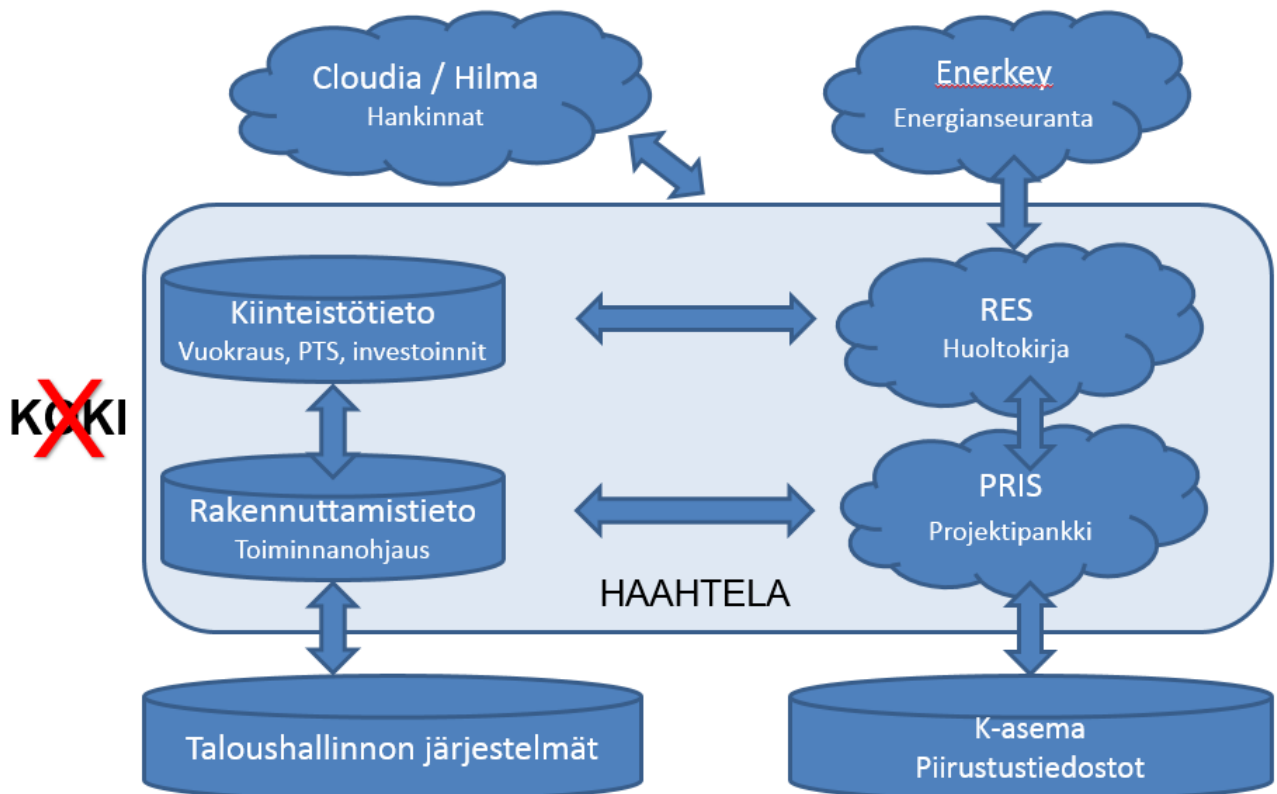
Kuva 36. Organisaatio vuoden 2019 alusta.

Prosesseja ja tietojärjestelmiä uudistetaan seuraavasti:

- Prosessoidaan kiinteistönpito ja rakennuttaminen (vuosikellot ja toiminnanohjaus).
- Kiinteistöjen kaikkien tietojen integraatio samaan järjestelmään (yksi ohjelmatoimittaja).
- Tiedonhallinnan automatisointi toteutetaan järjestelmän eri osien välillä.
- Järjestelmän tulee mahdollistaa kunnossapidon PTS (pitkän tähtäimen suunnitelma), investointien ja korjauksien ohjelmointi ja niiden seuranta.
- Investointien prosessi uudistetaan siten, että investointeja viedään päätettäväksi vasta kun hankesuunnittelu on tehty.
- Vuokrasopimushallinta helpottuu ja vuokrien tarkistukset on automatisoitu.
- Rakennuttamisen toiminnanohjaus, projektienhallinta ja tiedonhallinta siirtyy samaan järjestelmään.
- Energiatietojen seuranta tulee automaattiseksi ja tiedot siirtyvät huoltokirjaan.
- Huoltokirjatiedot tullaan täydentämään puuttuvilta osin.
- Sisäolosuhdehallinnan (mm. sisäilmaryhmien toiminta) tiedot ja tiedonvaihto näiltä osin tulee siirtää huoltokirjaan.
- Luovutaan Koki-järjestelmästä kun uusi kiinteistötietojärjestelmä on saatu toimintaan v. 2020 alusta.

Kuva 37. Tietojärjestelmien kaaviokuva.

Toimitilajohtamisen tietojärjestelmät 2020 - Tavoite



6. Kooste johdon ja palvelujen työpajatyöskentelystä

Kouvolan kaupungin ylimmälle johdolle järjestettiin kaksi työpajaa Uusi Kouvola -työskentelystä. Työpajoissa haettiin vastauksia kahteen kysymykseen:

- Miten kuntalainen saa palvelun ilman pompottelua?
- Miten muuttaisit nykyistä organisaatiota - mikä on hyvää/säilytettävää, mitä on syytä muuttaa, mistä on syytä luopua?

Kaupungin vastuulle jäävät palvelut ryhmiteltiin kokonaisuuksiksi kahdesta näkökulmasta: asukas ja yritys:



Ne on sijoitettu alla olevassa kuvassa kehälle, lähemmäs sitä kohderyhmää, jota palvelu eniten koskee. Kolme ohjaavaa näkökulmaa ovat elinvoima, hyvinvointi ja osallisuus.

Palvelujen organisoimista peilataan vastaamaan Kouvolan kasvustrategiaa: asukasmäärän, elinvoiman sekä hyvinvoinnin kasvu.

Johdon työpajan lisäksi palvelut kävivät työpajoissaan läpi samat kysymykset palveluittain sekä henkilöstöllä oli mahdollisuus vastata samoihin kysymyksiin sähköisesti.

KESKEISET YLEISET HUOMIOT

ASIAKAS JA PALVELUJEN KEHITTÄMINEN:

- asiakaslähtöisen toimintakulttuurin vahvistaminen kaikissa palveluissa
- asiakastarpeiden ennakointi ja palveluaukkojen tunnistaminen
- asiakkaan osallistaminen
- palveluohjauksen/neuvonnan rooli korostuu – yhden luokun periaate
- palvelujen integrointi esim. harrastetoiminta/kulttuuri osaksi koulupäivä
- palveluprosessien virtaviivaistaminen asiakasnäkökulmasta, LEAN
- nopeat ratkaisut ja ketteryys asiakassuhteissa
- vuorovaikutteinen asiakaspalautejärjestelmä.

ORGANISAATORAKENNETTA KOSKEVAT HUOMIOT JA EHDOTUKSET:

- liikunnan toiminnot hajallaan eri toimialoilla; tilaaja- tuottaja – malli pitäisi purkaa; liikaa toimijoita (pompottelua virastojen välilläkin..).
- ammatillisen koulutuksen rooli
- kasvun ja oppimisen tuki kiinteämmin osaksi varhaiskasvatusta ja perusopetusta, yhteistä johtamista.
- KSAOn maksullisen palvelutoiminnan yhtiöittäminen
- kesäyliopiston toiminta
- hyvinvoinnin edistäminen keskitetään ohjelmaksi Kopaan:
 - hyvinvointikoordinaattorin/suunnittelijan kaupunkitasoiset tehtävät Kouvolassa
 - hyvinvointikertomustyö
 - hyvinvointiohjelma ja muut strategiset ohjelmat
 - hyte hankkeet ja muu kehittämistyö.
- liikenteen turvallisuuden johtaminen – mihin organisoituu jatkossa?
- Resurssien mitoitus tulisi tarkastella esim. alueiden hoidossa: mitä tehdään itse, mitkä kilpailutetaan.
- Mihin yksityistietehtävät ovat menossa? Yhdistäminen yhdyskuntatekniikkaan?
- Suunnittelua tehdään nyt sekä kaupunkisuunnittelussa että yhdyskuntatekniikan suunnittelussa, erityisesti viherpuolella (eri johtajan alaisuudessa). Voisiko yhtenäistää?
- Palvelujen/osastojen sijainti organisaatiossa: Esimerkiksi paikkatietojen palvelut liittyvät entistä useamman tahon työhön. Nyt palveluyksikkö on organisatorisesti syrjässä. Maastotietopalvelut olisi hyvä saada saman katon alle muun palvelun kanssa.
- Markkinoinnin kokonaisuus otettava tarkasteluun.
- joukkoliikenteen sijainti organisaatiossa
- Tulisiko yleiskaavoitus strategisena ja tavoitteellisena maankäytön suunnittelun muotona olla samassa paikassa kaupungin strategisen suunnittelun kanssa (+ maapolitiikka)?
- paikkatietopalvelut konsernipalveluihin, koska tuottavat koko organisaatiolle tukipalveluja tilapalveluihin kiinteistöjen hoito.